



Describe Airline Business Models in the Aviation Industry

Mahnaz Rabiei¹ Ilnaz Khodamoradi^{2*}

1. Assistant Professor, Department of Economics, Faculty of Economics, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. M.Sc., Department of Executive Management, Faculty of Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:

Original Research

Pages: 1-9

Corresponding Author's Info

Email:

elnaz.khodamoradi@gmail.com

Article history:

Received: 26 September 2021

Revised: 03 November 2021

Accepted: 25 November 2021

Published online: 01 February 2022

Keywords:

Business Model, Airlines, Air Operators

ABSTRACT

The problems of Iran's aviation industry have been largely due to restrictions on the purchase of new aircraft, engines and spare parts from previous years, but with the unremitting efforts of aviation industry activists, the industry has stood on its own two feet so far. In the last one or two years, new problems have been added to the previous ones, such as the impossibility of refueling at airports abroad and the impossibility of transferring currency even through exchange offices, as two examples of new restrictions that Iranian airlines Faced with additional costs and usually the income and expenses of these companies are not the same and the income of any flight, especially on domestic routes, does not cover the cost of the flight. In this regard, airlines, whether providing full service (FSC) or low-cost carrier (LCC) that seek to adopt unique operational and service strategies (such as (ULH)) as a major indicator in the development of the aviation industry of each country. They are considered, because in addition to increasing aviation demand and improving competition, they have also suffered less damage from the economic crises affecting the aviation industry. In addition to increasing aviation demand and improving competition, they have suffered less from the economic crises affecting the aviation industry. In this article, we have tried to review the advantages and disadvantages of low-cost business models by reviewing the business models of airlines and according to the mentioned cases.



This is an open access article under the CC BY license.

© 2021 The Authors.

How to Cite This Article: Rabiei, M & Khodamoradi, I (2022). "Describe Airline Business Models in the Aviation Industry" . *Journal of Management, economics and Entrepreneurship* , 2(4): 1-9.



دوره دوم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۰

واکاوی مدل‌های کسب و کار خطوط هوایی در صنعت هوانوردی

دکتر مهناز ربیعی^۱ ایلناز خدامرادی^{۲*}

۱ استادیار، گروه اقتصاد، دانشکده اقتصاد، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. mahnaz.rabiei@yahoo.com
۲ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. elnaz.khodamoradi@gmail.com

چکیده

مشکلات صنعت هوانوردی ایران، تا حدود زیادی متأثر از محدودیت‌های خرید هواپیمای نو، موتور و قطعات یدکی از سال‌های قبل بوده است؛ ولی با تلاش بی وقفه فعالان صنعت هوانوردی، این صنعت تا کنون روی پای خود ایستاده است. در یکی دو سال گذشته، مشکلات جدیدی به مشکلات قبلی اضافه شد که از جمله می‌توان به مسائلی چون عدم امکان سوخت‌گیری در فرودگاه‌های خارج از کشور و عدم امکان انتقال ارز حتی از طریق صرافی‌ها به عنوان دو نمونه از محدودیت‌های جدید اشاره کرد که ایرلاین‌های ایرانی را با هزینه‌های اضافی مواجه ساخت و معمولاً دخل و خرج این شرکت‌ها یکسان نیست و درآمد هیچ پروازی خصوصاً در مسیرهای داخلی کفاف هزینه پرواز را نمی‌دهد. در این راستا شرکت‌های هواپیمایی اعم از ارائه‌دهندگان سرویس کامل (FSC) و یا کم‌هزینه (LCC) که به دنبال اتخاذ استراتژی‌های عملیاتی و خدماتی منحصر به فرد همانند (ULH) به عنوان شاخصی کلان در توسعه صنعت هواپیمایی هر کشور محسوب می‌شوند، هستند، زیرا علاوه بر افزایش تقاضای حمل و نقل هوایی و بهبود رقابت، آسیب کمتری از بحران‌های اقتصادی موثر بر صنعت هواپیمایی نیز متحمل گشته‌اند. در این مقاله سعی شده است با مروری بر مدل‌های کسب و کار شرکت‌های هواپیمایی و با توجه به موارد یاد شده به بررسی مزایا و معایب مدل کسب و کار کم‌هزینه پرداخته شود.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: علمی-پژوهشی

صفحات: ۹-۱

اطلاعات نویسنده مسئول

ایمیل:

elnaz.khodamoradi@gmail.com

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۰/۱۰/۰۱

واژگان کلیدی: مدل کسب و کار،

خطوط هوایی، بهره‌برداران هوایی



۱- مقدمه

شرکت‌ها یکسان نیست و درآمد هیچ پروازی خصوصاً در مسیرهای داخلی کفاف هزینه پرواز را نمی‌دهد. براین اساس، تلاش می‌شود تا کاوشی عمیق در شناسایی شاخص‌های اصلی عملیاتی و خدماتی، شرایط تحریم و اثرات آن بر صنعت هوانوردی، راهبردها و بررسی افزایش تقاضای حمل و نقل هوایی انجام شود.

اینکه چه چیزی یک ایرلاین را به LCC تبدیل می‌کند به عوامل مختلفی بستگی دارد و البته در این میان عوامل مختلفی وجود دارد نظیر فروش اینترنتی بلیط، حذف سرویس‌های ویژه یا تشریفاتی و یا سرویس‌های رایگان مرسوم در ایرلاینها، دریافت هزینه جداگانه برای بار همراه مسافر، استفاده از یک نوع هواپیما جهت کاهش هزینه‌های تعمیر و نگهداری، قیمت پایین بلیط، استفاده نکردن از یک هاب پروازی جهت افزایش انعطاف عملیاتی و آزادی عمل که منجر به دسترسی به تمام بازارها می‌شود و در نهایت حذف کلاسهای مختلف برای صندلی‌های پرواز و داشتن تنها یک کلاس (گیلن^۱، ۲۰۰۹). اما این بدین معنی نیست که یک LCC حتماً باید تمامی این موارد را در خود داشته باشد یا اینکه یک ایرلاین استاندارد نمی‌تواند از این فاکتورها در جهت سیاستهای اقتصادی خود بهره‌برد کند. اینک در ایران در حالیکه هنوز ایرلاینی بعنوان LCC وجود ندارد اما می‌بینیم که در مسیرهای داخلی، کلاس بندی یکسانی برای پرواز اعمال می‌شود یا ایرلاینهای کوچک تنها از یک نوع مشخص هواپیما در ناوگان خود استفاده می‌کنند و یا سرویسهای اضافی مرسوم در ایرلاینهای بزرگ که معمولاً ایرلاینهای کوچک آن را ارائه نمی‌دهند. این امر، تشابهاتی بین LCC ها و ایرلاینهای کوچک پدید می‌آورد ولی نکته اینست که در ایرلاینهای کوچک با توسعه ناوگان، مسیرهای پروازی و تشکیلات به تدریج سایر فاکتورهای مرسوم

صنعت هواپیمایی بر خلاف صنایع بسیاری که امروزه به مراحل از توسعه و ثبات تجاری دست یافته‌اند، همواره در مسیر تحولات و تلاش برای تعامل گسترده‌تر استراتژی‌های تجاری خود با نیازها و تمایلات مسافران هوایی در بازارهای آزاد رقابتی است و نیز تحولات محیط رقابتی و تغییرات ناشی از جهانی سازی، آزاد سازی و مقررات زدایی، عملکرد اجزاء صنعت حمل و نقل هوایی به ویژه شرکت‌های هواپیمایی را تحت تاثیر خود قرار داده است. به دنبال این تحولات، بازارهای نقل و انتقال هوایی با رقابت گسترده و روز افزون حامل‌های هوایی مواجه گردیده و بدین ترتیب دستیابی به مزیت رقابتی برای تثبیت موقعیت و افزایش توان رقابتی در بازارها مورد توجه جدی شرکت‌های هواپیمایی قرار گرفته است و این شرکتها با چالشهایی همچون تکنولوژی پیچیده و رو به پیشرفت، تمایل به تمرکز در صنعت، جهانی شدن و رقابت شدید روبرو شده‌اند.

ظهور شرکت‌های هواپیمایی کم هزینه (LCC) در اوایل دهه ۷۰ میلادی از جمله این اقدامات است که به واسطه ارائه خدمات ارزان قیمت، عموماً روند نزولی جذب تقاضای مسافر شرکت‌های هواپیمایی کلاسیک و خدمات‌گرا را در بازارهای مورد تهاجم این شرکت‌ها یعنی در مسیرهای کوتاه برد و برد متوسط به دنبال داشته است.

مشکلات صنعت هوانوردی ایران، تا حدود زیادی متأثر از محدودیت‌های خرید هواپیمای نو، موتور و قطعات یدکی از سال‌های قبل بوده است؛ ولی با تلاش بی‌وقفه فعالان صنعت هوانوردی، این صنعت تا کنون روی پای خود ایستاده است. در دوسال اخیر گذشته، مشکلات جدیدی به مشکلات قبلی اضافه شد که از جمله می‌توان به مسائلی چون عدم امکان سوخت‌گیری در فرودگاه‌های خارج از کشور و عدم امکان انتقال ارز حتی از طریق صرافی‌ها به عنوان دو نمونه از محدودیت‌های جدید اشاره کرد که ایرلاین‌های ایرانی را با هزینه‌های اضافی مواجه ساخت و معمولاً دخل و خرج این

¹ GILLEN2009

² TYPE

ایرلاینهای استاندارد بکار گرفته می شود، ولی در LCC ها اینگونه نیست. در واقع یک LCC می تواند دارای ناوگانی وسیع و مسیرهای پروازی گسترده ای باشد ولی ویژگی هایی را که در بالا ذکر شد همچنان حفظ کند نکته اینست که فارغ از اینکه LCC دقیقاً چه تعریفی دارد، سهم آنها در هوانوردی سرتاسر جهان بسرعت در حال افزایش است.

در سال ۲۰۱۵، شبکه جهانی حمل و نقل هوایی ۳،۵ میلیارد مسافر را در ۳۴ میلیون پرواز برنامه ریزی شده منتقل کرد (ارقام اولیه). تا سال ۲۰۳۰، پیش بینی های فعلی نشان می دهد که این تعداد تقریباً دو برابر خواهد شد. حمل و نقل ارزان قیمت نقش مهمی در گسترش فوق العاده هوانوردی در طول ربع قرن گذشته ایفا کرده اند و هرگونه انتظار وجود دارد که آنها به این کار خود ادامه دهند. هواپیماهای ارزان قیمت ۹۸۴ میلیون مسافر را در سال ۲۰۱۵ جابجا کردند که ۲۸ درصد از کل مسافران برنامه ریزی شده جهان بود. این افزایش ۱۰ درصدی را نسبت به سال ۲۰۱۴ نشان می دهد، این بدان معناست که شرکت های مسافرتی کم هزینه نرخ رشد مسافران را تجربه کرده اند که تقریباً یک و نیم برابر رشد کل متوسط مسافران جهان بوده است (منتشر شده در سایت سازمان بین المللی هواپیمایی کشوری).^۱

۲- مبانی نظری

۲-۱- بررسی مدل های کسب و کار شرکتهای

هواپیمایی

پیشینه ای از توسعه صنعت ایرلاین سیر تکاملی صنعت ایرلاین تحت تاثیر چند این قطعنامه اعم از کنوانسیون شیکاگو در سال ۱۹۴۴ مقررات بازار آمریکا در سال ۱۹۷۸ و پیروان آزادسازی بازار اروپا در دهه ۱۹۹۰ همچنین توافق نامه آسمان با EU-US در سال ۲۰۰۸ میباشد. آزادسازی و مقررات زدایی شرایط را برای ورود سایر مدل های کسب و کار ایرلاین در کنار ارائه خدمات کامل (FSC) مهیا نمود. از سال

² HOLLOWAY2008

³ MARCIA URBAN 2018

⁴ SOUTH WEST

⁵ WENSVEEN2007

⁶ STAR ALLIANCE

⁷ MARCIA URBAN 2018

⁸ HOLLOWAY2008

¹ WWW.ICAO.INT

داستان از انجام کسب و کار می باشد (مارگریتا^۴، ۲۰۰۲). روشی که یک شرکت، در یک بازار خلق ارزش می کند، مدل کسب و کار آن نامیده می شود (گراف^۵، ۲۰۰۵). در شرکت های هواپیمایی با بهره گیری از برخی ابزارهای مدیریتی چون سیاست های قیمت گذاری، ساختار مسیری ها، نوع خدمات درون پرواز، نوع و تعداد ناوگان و نحوه مالکیت آن و... می توان به حداکثر ارزش مورد نظر دست یافت. بسیاری از صاحب نظران موفقیت شرکت های هواپیمایی را در گروه انتخاب یک مدل کسب و کار مناسب دانسته اند. چنان که طبق تحقیقات "دپارتمان سیاست گذاری اروپا" (۲۰۰۷) با یک ترکیب بندی درست، از طریق اصول مدیریتی می توان تا ۵۷ درصد هزینه ها را در شرکت های هواپیمایی کاهش داد. این نکته موضوع تحقیقات بسیاری قرار گرفته که در جدول شماره یک به آن اشاره شده است. بنا بر عقیده ی این شرکت ها از سه طریق عمده مزایای هزینه ای قابل توجهی را نسبت به باقی فعالان صنعت کسب کرده اند - ۱: هزینه های ورودی کمتر - ۲؛ طراحی ارزان تر محصول و ۳- طراحی فرایند ارزان تر (میرزا حسن حسینی و دیگران ۱۳۸۹) مدل کسب و کار محتوا، ساختار و حاکمیت را به تصویر می کشد تا از طریق بهره برداری از تعاملات طراحی شده و فرصتها رزش ایجاد کنند با توجه به نقش مهمی که مدل کسب و کار قوی در تقویت عملکرد سازمان ایفا می کند، این پدیده به یک نگرانی بزرگ در میان صاحب نظران تبدیل شده است و یک مدل کسب و کار جدید به عنوان منبع رقابت براساس مزیت- فایده- سود - منفعت شناخته شده است (وطن خواه و همکاران^۶، ۲۰۱۹).

مدل کسب و کار شامل فعالیت های مرتبط با ایجاد ارزش و ارائه آن می شود. یک تعریف جامع مدل کسب و کار که معادل مفهومی دلالت دارد که بیان کننده منطق انجام کسب

مسیر تکاملی مدل های کسب و کار ایرلاین ها اثر گذاشتن تکنولوژی های هواپیما و رشد اینترنت بود و فرآیندهای عملیاتی را مقرون به صرفه کرده است به عنوان مثال کاهش زمان چرخش و اینترنت توزیع کانال ها همچنین شفافیت قیمت بلیط ها را تسهیل کرده است (استروالد^۱، ۲۰۰۴). امروز مدل کسب و کار ایرلاین ها می تواند خیلی گوناگون دسته بندی شوند. مدل کسب و کار کم هزینه یک به طور گسترده جایگزین مدل های سنتی خدمات کامل شده است البته هنوز خیلی از متصدیان حمل و نقل از این مدل پیروی می کنند در این بین متصدیان دولتی حمل و نقل سابق بیشترین پیروان مدل سنتی هستند (مارسیا اوربن، ۲۰۱۸) همچنین مدل های کسب و کار کم هزینه به مسیرهای طولانی انتقال یافته به عنوان یک ادغام موفق است. مدل کسب و کار هیبرید شامل افزایش همگرایی بین ارائه دهندگان خدمات کامل و شرکت های کم هزینه ایرلاین برلین یک نمونه است که مسیرهای طولانی مدت خدمات مسافرتی و مسیرهای کوتاه و کم هزینه را ارائه می دهد (فلاتو^۲، ۲۰۱۳).

۲-۲- مفهوم مدل کسب و کار

مفهوم مدل کسب و کار در مقایسه با مدیریت حوزه جدیدی است و در اواسط دهه ۱۹۹۰ برای سرمایه گذاران با رویکرد سیستمی تا حد قابل دسترسی برای توصیف و ارزیابی یک شرکت در زمان معین ابداع شده است (موریس^۳، ۲۰۰۵). اصطلاح مدل کسب و کار اغلب برای توصیف اجزای کلیدی یک کسب و کار استفاده می شود و در ارتباط با چگونگی ایجاد ارزش برای مشتریها و یا کسب سود و چگونگی رقابت در بازار است. از این دیدگاه یک مدل کسب و کار در حالی که هماهنگ با درک بازار و واقعیت شرکت همچنان نشان می دهد چگونه به عنوان یک سیستم تمام اجزاء با هم هماهنگ و متناسب هستند در حالیکه چندین تعریف برای مفهوم مدل کسب و کار است کوتاه ترین میتواند تعریف یک

⁴ MARGRETTA 2002

⁵ GRAF 2005

⁶ European parliament directorate

⁷ VATANKHAH 2019

¹ OSTERWALDER, 2004

² FLOTTAU 2013

³ MORISS 2005

و کار فراگیر سازمانی و اجزای درون آن و روابط بین آنها است (استروالدر^۱، ۲۰۰۵) از بعد متفاوت دیگر مدل کسب و کار از دو بخش تشکیل شده است ۱-انتخابهایی که توسط مدیریت می شود درباره چگونگی انجام عملیات و ۲- نتایج انتخاب ها (کاسادسوس^۲، ۲۰۱۱).

۲-۳- مدل کسب و کار خطوط هوایی

مدل کسب و کار سرویس کامل(FSC^۳) بر اساس استراتژی تمایز است و در تضاد و تقابل با مدل کسب و کار کم هزینه (LCC^۴) بر اساس رهبری هزینه و به حداقل رساندن هزینه ها میباشد است(علمداری^۵، ۲۰۰۵) . در هر مدل شرکت ها به دنبال کسب مزیت رقابتی از طریق برخی تغییرات در چشم انداز عملیاتی روش های معمول کسب و کار معماری و یا شیوه ها می باشد بنابراین بین بخش ها و شرکتهای مختلف انتظار ناهمگونی وجود دارد با این حال امکان ارائه یک نمایه معمولا از این مدل ها وجود دارد.

¹ OSTERWALDER, 2005

² CASADESUS 2011

³ Full-service carrier

⁴ Low cost carrier

⁵ ALAMDARI 2005

جدول ۱- آی تی اف ۲۰۰۲ و آلدِرِگی ۲۰۰۴^۱

ویژگیهای مشخص	مدل FSC	مدل LCC
استراتژی عمومی	تمایز	رهبری هزینه
اندازه	بزرگ	معمولاً کوچکتر
مدل عملیاتی	قطب و اقمار ^۲ و چند قطبی و اقمار و ترکیبی از مسیرهای کوتاه / متوسط / و مسافت طولانی، انواع و موتورهای هواپیما استفاده متوسط از ظرفیت	نقطه به نقطه، بدون خط، طول بخش کوتاه (۴۰۰-۶۰۰ مایل دریایی)، عمدتاً مسافت کوتاه، نوع هواپیمای یکنواخت، استفاده از ظرفیت بالا، چرخش سریع بین بخش ها، حاشیه کم
بازار	معمولاً در رقابت با سایر FSC ها، منجر به تمایز بر اساس طبقه (کیفیت) خدمات، با تصویر خدمات بالا، از جمله: برنامه ریزی مکرر و انعطاف پذیری پرواز، خدمات گسترده در حین پرواز خدمات جامع زمینی، استفاده از فرودگاه های اصلی	بخش سفر ارزان بازار، تقسیم بندی بر اساس زمان رزرو و انتخاب پرواز، کیفیت خدمات پایه، به عنوان مثال: انعطاف پذیری کمی در تغییرات پرواز (استفاده یا از دست دادن) بدون غذا، یا وعده های غذایی هزینه، خدمات زمینی معمولاً برون سپاری می شوند، معمولاً از فرودگاه های ثانویه استفاده میشود
مدیریت موجودی	بلیط ها و صندلی های از پیش تعیین شده: سیستم رزرو پیچیده، به دلیل مسیرهای تغذیه کننده: استفاده از آژانس های مسافرتی	مدیریت موجودی ساده شده: مستقیم یا رزرو آنلاین، بدون بلیط، عدم استفاده از آژانس های مسافرتی

¹ Source: This table draws on: ITF (2002): and Alderighi et al. (2004)

² Hub and spoke

می‌کند (هانتر^۳، ۲۰۰۶). اگرچه اکثر رویکردهای موجود از یک منطقه مشابه از توصیف یک شرکت، متشکل از تعداد مشخص اجزا و ابعاد فرعی، پیروی می‌کنند با توجه به هدف دسترسی سریع به سیستم ایجاد ارزش از سازمان مشخص، اعضای مدیریت کسب و کار نهایی نیاز دارند که مدل کسب و کار خیلی کلی و البته جامعه باشند و توانایی درک مشخصه های فرآیند تولید ارزش در مجموعه بسیار متنوع صنایع مختلف داشته باشد. بنابراین تشخیص یک برنامه عمومی و مشخص برای صنعتی مانند ایرلاین مفید به نظر می‌رسد (جی دفت^۴، ۲۰۱۳).

۱- موفقیت در مدل‌های کسب و کار ایرلاین

موفقیت در کسب و کار و اساس چندین بعد ارزیابی می‌شود در مجموعه کسب و کار موفقیت مرتبط با سود است. اما کسب و کارهای موفق ممکن است با سهم بازار یا نرخ فروش مرتبط باشد (باومول^۵، ۱۹۶۲). از منظر فناوری موفقیت به طور معمول با فرآیند های جدید و نوآورانه مرتبط است که بر موانع غلبه می‌کند بنابراین هزینه ها به طور قابل توجهی کاهش می‌دهد و باعث توسعه اقتصادی می‌شود (روستو^۶، ۱۹۶۲). یک مدل کسب و کار موفق باید یک پهنه گسترده و موفقیت از سازگاری ها و ایجاد ثبات در بازار باشد و برای مدت زمان گسترده برای استفاده باقی بماند (کنیث جان بوتون^۷، ۲۰۱۲). اگر چه تفاوت های ملی تا اواخر دهه ۱۹۷۰ مهم بود و بازار ایرلاین ها تنظیم شده بود و ایرلاین ها غالباً مالکیت عمومی بودند و غالباً یارانه های مستقیم و غیرمستقیم بهره می‌بردند تغییرات از اواخر دهه ۱۹۷۰ رانش مدیریت ایرلاین ها از یک دنیایی که پارامترهای تعریف شده بود به یک دنیایی که نه تنها ریسکهای بازرگانی قابل ملاحظه‌ای داشت بلکه به طور قابل توجهی نامطمئن بود.

از این مقایسه مشخص می‌شود که مدل خدمات کامل (FSC) هزینه سربار سنگین که توسط هاب ضروری است متحمل می‌شود که نیاز به بر اساس پیش فرض نیاز به ایجاد ظرفیت بهره برداری از طریق ارتباط با مسیرهای تغذیه^۱ می‌باشد و به طور کلی هزینه های عملیاتی بالاتر برای خدمات اضافی محاسبه می‌شود و برای قیمت حق‌العمل گرفته می‌شود. اتحاد خطوط هوایی در سالهای اخیر به عنوان وسیله‌ای برای به اشتراک گذاری هزینه های سربار و استفاده موثر از ظرفیت‌های هواپیما قابل مشاهده است. با این حال پس از استفاده از ظرفیت بسیاری از مسیرها متوسط خواهد بود اگرچه برای افزایش ظرفیت، کرایه های خارج از پیک و سایر کرایه های تبلیغاتی معرفی شده اند. پرواز برنامه‌ای متعهد است هزینه های غیر قابل بازگشت غرق شده را^۲ با سودی که هزینه نهایی قیمت‌گذاری در ظرفیت های اضافی پخش می‌شود جبران کند. مسافرانی مانند مسافران تجاری که به برنامه ریزی مکرر با خدمات زمینی ستون فقرات بازار شرکت های خدمات کامل (FSC) هستند برای یک قیمت ممتاز گرایش دارند. تمایز ارائه شده از طریق فضای شخصی و راحتی داخل هواپیما سرگرمی های داخل پرواز غذای رایگان و نوشیدنی های الکلی برنامه های مکرر پروازی و سالن های رایگان فرودگاه و استفاده از فرودگاه اصلی همه این ویژگیها قیمت صندلی ها را بیشتر می‌کند. در مقابل مدل‌های کسب و کار کم هزینه (LCC) هزینه‌های مهم را کاهش می‌دهند به وسیله کاهش سربار ها خدمات زاید استفاده از فرودگاه‌های دوم با هزینه‌های فرود پایین مدیریت موجودی که ساده شده است عدم استفاده از مسیرهای تغذیه و رزرو مستقیم یا آنلاین و عملیات بدون بلیط. با کاهش قابل توجه هزینه ها و کرایه ها این امکان برای کسب و کارهای کم هزینه وجود دارد که وسیع تری از سفرهای نقطه به نقطه که توسط ارائه دهندگان خدمات کامل اجرا نمی‌شود را ارائه دهند انجام این کار مسافران که از قیمت آگاه هستند را جذب

³ HUNTER, 2006

⁴ J. DAFT 2013

⁵ BAUMOL 1962

⁶ ROSTOW 1969

⁷ KENNETH JOHN BUTHON 2012

¹ Feeder routs

² Sunk cost

مدارس مدیریت بررسی می‌کنند که دانشجویان چگونه بتوانند از طریق محصور کردن و بیمه کردند مدیریت ریسک را اعمال کنند. اما با این حال چالش نا مطمئن است و به طور طبیعی کسب و کارها، تمایل به کوچک کردن ریسکها دارند و ایرلینها به دنبال رقابت حداقل به وسیله توسعه سنگرها و قدرت خواهد بود تا متوسط تا به مشتریان با برنامه‌های پروازی دوره‌ای متصل شوند.

مایکل پورتر در کدام سال ۱۹۸۵ در کتاب کلاسیک در خصوص مدیریت مزیت رقابتی عنوان می‌کند که برای موفق بودن در یک بازار تامین کنندگان باید گزینه جایگزین داشته باشند. اول اینکه آنها ممکن است با تمایز محصولات از قدرت تک منبعی سود کسب کنند. در بحث ایرلینها، کسب و کار سنتی که تحت حفاظت دولتی و قانونگذاری رشد پیدا کرده بودند مطرح بود البته در بسیاری از کشورها مالکیت ایرلین همچنان دولتی است. این ایرلینهای سنتی با استفاده از دامنه فعالیت و محدوده فعالیت خود و با توسعه قطبها و شبکه ارتباطات خود در اطراف یک یا دو فرودگاه اصلی به بهره برداری اقتصادی میپردازند. راه حل جایگزین بوسیله پورتر برای کسب و کاری که در رقابت بر اساس هزینه است. توسعه و حفظ سهم بازار به وسیله محصولاتی که با قیمت پایین تر عرضه می شود نسبت به رقیب. رهبری هزینه، رویکرد شرکت هواپیمایی کم هزینه (LCC) است. آنها به دنبال استقرار و متعاقباً حفظ و بقاء خودشان به وسیله پایین آوردن قیمت های پیشنهادی رقیب هستند. رویکرد کسب و کار کم هزینه در صنعت هوانوردی پیشینه طولانی دارد. اولین شرکت هواپیمایی کم هزینه موفق سوت وست ایرلین^۱ در ایالات متحده بوده است و پیش رو در خصوص این مفهوم از سال ۱۹۴۹ میباشد (کنیث جان بوتون^۲، ۲۰۱۲).

۲- بررسی مدل کسب و کار کم هزینه

مدل LCC از نظر استراتژیک با مدل سنتی و کامل متفاوت است مدل خطوط هوایی خدماتی به طور کلی، سه پایدار اصلی وجود دارد استراتژی های خطوط هوایی: ۱- شرکت حمل و نقل هوایی خدمات کامل با پوشش جغرافیایی گسترده ۲- شرکت هواپیمایی کم هزینه در مسیر کوتاه ۳- شرکت چارتری که بر مسافتهای طولانی تر تمرکز دارد. هر استراتژی شامل تقاضاهای متفاوت بهره برداری است یک شرکت خدمات کامل طیف کاملی از منحنی تقاضا را با مدیریت بازده بهره برداری می‌کند و یک متصدی مسیرههای کوتاه بیشتر روی ترافیک های حساس قیمت تمرکز دارد و یک متصدی چارتر بر روی مسیر های بلند با ترافیک VFR^۳ و بخش پایینی منحنی تقاضا متمرکز است دسترسی بازار یک مشخصه مهم برای تقاضای اعلان ها و رقابت است مسافران از ایرلین هایی با پوشش طیف وسیع جغرافیایی و ظرفیت دسترسی بالا استقبال می کنند مسافران تجاری طرفدار فرکانس بالا هستند و در نتیجه دسترسی بازار دو بعد دارد پوشش جغرافیایی و ظرفیت از نظر فراوانی هدف به حداکثر رساندن درآمد حاصل از پرواز است به عنوان مثال شرکت هواپیمایی در با در نظر گرفتن تاریخ عزیمت پرواز از طریق سیستم مدیریت عملکرد خود تعداد صندلی های اختصاص داده شده برای کلاس های پایین تر را تنظیم می کند (مارسیا اوربن^۴، ۲۰۱۸).

شرکتهای کم هزینه (LCC) ویژگی های مشترک طراحی محصول و فرآیند را نشان می دهند که آنها را قادر می سازد با هزینه واحد بسیار کمتر در هر واحد کار کننداز خروجی صرفه جویی در هزینه های مهم نیز از طراحی و فرهنگ سازمان ناشی می شود شرکتهای کم هزینه (LCC) موفق روی یک نوع ناوگان تمرکز می کنند از مزایای یک ناوگان مشترک است نسبت به متعدد؛ این است که همه چیز در یک مدل برای کل ناوگان خریداری شده است. تنها با یک نوع

³ Visual flight rules

⁴ MARIA URBAN.2018

¹ SOUTH WEST Airline

² KENNETH JOHN BUTHON 2012

۳- کووید ۱۹ و تأثیر آن بر مدل کسب و کار

شیوع کووید-۱۹ موجی از شوک را در سراسر صنعت هوانوردی وارد کرده است و تعداد بیشماری از خطوط هوایی با کمبود نقدینگی مواجه شده و لذا مالکیت را در اختیار دولت یا بخشی از مالکیت دولت قرار داده است. در این میان پدیده عملیات بسیار طولانی (ULH)^۶ در حال حاضر ویژگی های لازم برای تولید ارزش را حفظ می کند. این مدل یک مزیت رقابتی است که در دوران پس از کووید-۱۹ نه تنها موفق خواهد شد، بلکه از سایر مدل های کسب و کار نیز بهتر عمل می کند (ژوزف امانکواه،^۷ ۲۰۲۱).

نتایج مطالعات نشان می دهد که خدمات نقطه به نقطه ULH، با دسترسی به یک سیستم قوی سیستم تغذیه داخلی، نه تنها برای مقابله با COVID-19 به حداقل تنظیمات نیاز دارد، بلکه به طور همزمان فاکتورهای بار صندلی و بازدهی بالاتر، انعطاف پذیری شبکه را افزایش می دهد و مزایای سلامت منحصر به فرد را تولید می کند (ژوزف امانکواه، ۲۰۲۱).

با نظر به یازده سال گذشته میتوان یافت که سودآوری صنعت هواپیمایی عمدتاً ناشی از هزینه های سوخت پایین تر است و رشد اقتصادی قوی در نقاط مختلف جهان، پایه و اساس راه اندازی خدمات ULH میباشد. به طور قابل توجهی، نقاط فروش کلیدی حمل و نقل هوایی فوق العاده طولانی است به نظر می رسد که پروژه ها نه تنها ویژگی های لازم را برای حفظ از دوران کووید-۱۹ دارد بلکه همچنان جذابتر می شود صنعت نیز تلاش می کند تا به شکل جدیدی به حالت عادی بازگردد. به این منظور، در حالی که ULH ممکن است قبل از شروع همه گیری به طور پیوسته شاهد افزایش محبوبیت بوده ولی، اکنون دلایل و شواهد قوی وجود دارد که نشان می دهد که پیامدهای

ناوگان، کارمندان روی یک هواپیما تمرکز می کنند و متخصص می شوند و صرفه جویی در تراکم در آموزش به دست می آید در نتیجه هزینه های آموزشی کاهش می یابد (مارسیا اورین^۱، ۲۰۱۸) منبع فرودگاه یکی دیگر از پایه های پس انداز است. خطوط هوایی کم هزینه تمرکز بر فرودگاه های ثانویه که ظرفیت مازاد دارند و مایل به چشم پوشی از درآمدهای داخل فرودگاهی^۲ در ازای درآمدهای خارج از فرودگاهی هستند که در نتیجه ترافیک تحریک شده توسط خطوط هوایی ارزان قیمت ایجاد می شوند. این تراکم و ازدحام کمتر فرودگاه باعث کاهش زمان چرخش^۳ و استفاده کارآمدتر از کارکنان و هواپیما میشود. این مزایا مختص فرودگاه های ثانویه نیست، فرودگاه های اصلی نیز همچنین می توانند به کارایی عملیاتی دست یابند. جزء دیگر مهم در هزینه، تراکم صندلی است. هزینه های هر پرواز مشابه است، اما شرکت های کم هزینه (LCC) هزینه هر صندلی را کاهش داده و به مسافران این امکان را می دهد که برای هر صندلی هزینه کمتری پرداخت کنند و سود بیشتری داشته باشند. مطالعات نشان داده است که مسافران کشش قیمتی بالایی دارند (بلوبابا، ۱۹۹۹ و ویترفورد^۴ ۲۰۰۲). اگر چه توضیح حامل "کم هزینه" در بیشتر موارد است نماینده های موفقیت شرکت های کم هزینه (LCC)، اما مطمئناً اینطور نیست. فقط هزینه های کم استراتژی منحصر به فرد را ایجاد نمی کند. کنترل تقاضا به اندازه کنترل عرضه یا هزینه مهم است. روش قیمت گذاری نوآورانه مدیریت عملکرد می تواند خطوط هوایی پر هزینه را سودآورتر و خطوط هوایی کم هزینه کمتر سودآور کند. خطوط هوایی با سیستم های مدیریت بازده ناکارآمد در بهره برداری اثربخشی هزینه یا ارزش افزوده مشتری شکست خواهند خورد (گیلن^۵، ۲۰۰۶).

¹ MARIA URBAN.2018

² Airside

³ Turn time

⁴ WEATHERFORD & BELOBABA, 2002 و BOTIMER & BELOBABA, 1999

⁵ GILLEN, 2006

⁶ Ultra-long haul

⁷ Joseph Amankwah-Amoah

ویروس کرونا به افزایش محبوبیت تسریع داده است (ونزوین ۲۰۰۹).

۳- نتیجه گیری

صنعت هواپیمایی از جمله بخش های پر مخاطره در امر سرمایه گذاری است که در صورت تامین زیرساخت ها و مدیریت مناسب، از جمله معدود صنایعی بوده که بازگشت سرمایه قابل توجهی را به همراه دارد. در این راستا با توجه به اینکه قیمت پروازها در سفرها معیاری مهم در تصمیم خرید است، امروزه شرکت های هواپیمایی سعی در رهبری هزینه و همچنین افزایش ظرفیت های پروازی هستند. و بسیاری از شرکتهای هواپیمایی با مدل کسب و ار خدمات کامل (FSC) نیز سعی بر رهبری هزینه ها داشته تا بتواند در رقابت با شرکتهای کم هزینه سهم بازار خود را حفظ کند. از طرفی بسیاری از مسافران خصوصاً مسافران تجاری نیز خدمات کامل و طیف وسیع ظرفیتهای پروازی را ترجیح میدهند و لذا بسیاری از شرکتهای که کم هزینه هستند سعی بر برآوردن حداقل نیازهای ایشان برای بقاء در صنعت حمل و نقل هوایی دارند. از طرفی شاید بحران COVID-19 پایه ای برای پذیرش و استفاده از رویکرد نقطه به نقطه ULH را برای شرکت های هواپیمایی در سراسر جهان بصورت آزمایشی فراهم کرد و شرکتهای ظرفیت عملیاتی و لجستیکی خود را برای ارائه خدمات ULH تطبیق داده اند به عنوان مثال تعداد بیشماری از متصدیان حمل و نقل، طیف وسیعی از بازگرداندن مسافران به وطن را انجام دادند. پروازهای باری که به راحتی در مدل بسیار طولانی مدت قرار گرفتند. نکته مهم این است که این پروازهای ULH به خطوط هوایی و دولت ها به طور یکسان این امکان را می دهد که مردم را به کشورهايشان برگردانند و همه به صورت ایمن و مستقیم با توجه به توانایی عملیات برای دور زدن خطرناک یا نقاط توقف آلوده عمل مینمایندو بسیاری از شرکتهای هواپیمایی از جمله شرکتهای ایرانی از این موقعیت بهره مند شدند. لذا شرکتهای هواپیمایی ایرانی میتوانند با بهره گیری از مدل های

موفق خارجی و تلفیق کسب و کار کم هزینه و مدل ULH و موقعیتهای اضطراری این چینی و شرایط مشابه برای حفظ صنعت هوانوردی و کسب سود بیشتر، استراتژیهای مناسبی به منظور رهبری هزینه تدوین و اجرا نمایند.

ملاحظات اخلاقی: موارد مربوط به اخلاق در پژوهش و نیز امانتداری در استناد به متون و ارجاعات مقاله تماماً رعایت گردید.

تعارض منافع: تدوین این مقاله، فاقد هرگونه تعارض منافی بوده است.

سهم نویسندگان: نگارش مقاله تماماً توسط نویسندگان بصورت مشترک و برابر انجام گرفته است.

تشکر و قدردانی: از تمام کسانی که ما را در تهیه این مقاله یاری رسانده‌اند، سپاسگزاریم.

تأمین اعتبار پژوهش: این پژوهش بدون تأمین اعتبار مالی سامان یافته است.

منابع و مأخذ

الف. منابع فارسی

- حسینی، میرزا حسن (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی شرکتهای هواپیمایی کم هزینه، به کوشش فاطمه شخیصیان، پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی علمی - پژوهشی.

ب. منابع انگلیسی

Alamdari, F. and Fagan, S. (2005) Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews* 25(3), 377-392

Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P. and Rietveld, P. (2004) The entry of low-cost airlines, tinbergen institute discussion paper 074/3.

- Gillen, D., Morrison, W.G., 2005. Regulation, competition and network evolution in aviation. *J. Air Transport. Manag.* 11, 161–174.
- Gillen, D., Morrison, W.G., 2005. Regulation, competition and network evolution in aviation. *J. Air Transport. Manag.* 11, 161–174.
- Hedman, J. and Kalling, T. (2003) ‘The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations’, *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, No. 1, pp.49–59.
- Heinz, S., O’Connell, J.F., 2013. Air transport in Africa: toward sustain
- Holloway, S., 2008. *Straight and Level - Practical Airline Economics*, third ed. Ashgate Burlington.
- Osterwalder, A., 2004. *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Université de Lausanne.
- ITF (2002) *ITF Survey: The Industrial Landscape of Low-Cost Carriers*, London.
- John G. Wensveen, Ryan Leick(2009), The long-haul low-cost carrier: A unique business model, *Journal of Air Transport Management* 15, 127-133
- Joseph Amankwah-Amoah A, Zaheer Khan b,d, *, Ellis L.C. Osabutey (2021). COVID-19 and business renewal: Lessons and insights from the global airline industry, *International Business Review*/30/127-132
- Kenneth Button A. (2012) *Low-Cost Airlines: A Failed Business Model?* / *Transportation Journal* / University Professor Director of the Center for Transportation, Policy, Operations, and Logistics, and Director of the Aerospace Policy Research Center School of Public Policy George Mason University/March
- Baumol, W. J. 1962. “On the Theory of the Expansion of the Firm.” *American Economic Review* 52:1078–87
- Belobaba, P., Odoni, A., Barnhart, C., 2009. *The Global Airline Industry*. John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.
- Botimer, T. C., & Belobaba, P. P. (1999). Airline pricing and fare product differentiation: a new theoretical framework. *Journal of the Operational Research Society*, *Yield Management*, 50(11), 1085–1097.
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E. (2011) ‘How to design a winning business model’, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1, pp.101–107.
- D. Gillen, A. Gados / *Research in Transportation Economics* 24 (2008) 25–35
- Daft, J. and Albers, S. (2013) ‘A conceptual framework for measuring airline business model convergence’, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 28, pp.47–54.
- Flottau, J., 2013. The hybrid way. *Aviat Week Space Technol.* 175 (1), 33–34.
- Gillen, D. (2006). The evolution and future of aviation in Canada: winners and losers in the new market reality. *The Evolution and Future of Canadian Aviation*, Draft Manuscript January. Sauder School, University of British Columbia and the Van Horne Institute, University of Calgary.
- Gillen, D., Morrison, W. G., & Stewart, C. (2007). Air travel demand elasticities: concepts, issues and measurement. In D. Lee (Ed.), *Advances in airline economics. The economics of airline institutions, operations and marketing*, vol. 2. Amsterdam: Elsevier.

Porter, M.E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review November/ December, 61–78.

Rostow, W. W. 1960. The Stages of Economic Growth. Cambridge: University Press.

Sanaz Vatankhah, Mansour Zarra-Nezhadb,* , Ghanbar Amirnejad (2019), Tackling the fuzziness of business model concept: A study in the airline industry, Tourism Management, 134-143.

Schofield, A., 2015. Long Game - Asia's widebody LCCs look to translate potential into profit. Aviat Week Space Technol. 2, 46–52 MRO Edition.

Urban, M., (2018) Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms Journal of Air Transport Management, <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.04.005>/ 1,2,3.

Wensveen, J.G., 2007. Air Transportation - a Management Perspective, sixth ed. Ashgate Burlington.

Yusuf Sengur A. Ferhan Kuyucak Sengur(2017)/ World Review of Intermodal Transportation Research, Vol. 6, No. 2, 2017/ 141.

LAURIE HUNTER (2006) Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations/, University of Glasgow/Management Focus/ Elsevier/ page315,316/European Management Journal Vol. 24, No. 5, pp. 315–321, October 2006

Magretta, J. (2002) ‘Why business models matter’, Harvard Business Review, Vol. 80, No. 5, pp.86–92.

Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J., 2005. The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research 58, 726e735.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. (2005) ‘Clarifying business models: origins, present, and future of the concept’, Communications of the Association for Information Science (CAIS), Vol. 16, No. 1, pp.1–25.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.

Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.