

عملکرد سازمانی در یک محیط کنترل شده (نقش گرایش استراتژیک^۱)

مدیریت فردا

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی
پاییز و زمستان ۸۵

نویسنده:

کانان راماس ویمی

ترجمه: مهندس بنت الهدی علی احمدی

دانشجوی دکتری دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

چکیده

این مقاله به بررسی تاثیر کنترل حکومتی بر استراتژیهای سازمانی و نتایج عملکردی می پردازد. ما با تکیه بر متون موجود راجع به مدیریت استراتژیک دست به یک تحلیل تجربی و طولی راجع به استراتژیهای عملی در صنعت هواپیمایی داخلی امریکا در طول یک دوره ۶ ساله خواهیم زد. یعنی زمانی که این صنعت تحت کنترل هیات هوانوردی داخلی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد که وسایط نقلیه هوایی عملاً قادر بودند که علی رغم محدودیتهای کنترلی، تدابیر استراتژیک منسجمی را تحقق بخشند و در نتیجه بر میزانی سوددهی اثر گذارند.

کلید واژه:

کنترل حکومتی، استراتژیهای سازمانی، مدیریت استراتژیک، تحلیل تجربی، تحلیل طولی

مقدمه

دورنمای انتخاب استراتژیک باعث تحقیقات متعددی راجع به اهمیت تاثیر مدیریتی در زمینه های سازمانی و محیطی مختلف شده است.

با وجودی که چندین محقق استدلال کرده اند که محیط خارجی، دامنه انتخاب استراتژیهای عملی را محدود میکند Venkatraman and Prescott, ۱۹۹۰, Miller, ۱۹۸۷, Hambrick and Lei, ۱۹۸۵؛ اما تحقیقات اخیر نشان داده است که مدیران هنوز تصمیم گیرندگان مطلق در تعیین عملکرد یک سازمان هستند. (Thomas, Litschert and Ramaswamy, ۱۹۹۱).

۱۹۸۸ (Govindarajan, ۱۹۸۹. Day and Lord, ۱۹۸۸) در حالی که اقداماتی در محیطهای مختلف انجام شده است. این نقش انتخاب استراتژیک در صنایع تحت کنترل (تنظیم شده) عمدتاً مورد غفلت قرار گرفته است. (Regar, Duhaime and Stimpert, ۱۹۹۲). حاکمیت کنترل هم در محیطهای محلی و هم بین المللی مستلزم تحقیق وسیعتری در رابطه با تبعات استراتژی یک آن است. این تحقیق در جهت نیل به این هدف به بررسی رابطه فی مابین استراتژی^۲ و عملکرد در یک محیط شدیداً کنترل شده خواهد پرداخت.

۱. نظم دهی، استراتژی و عملکرد

اکثر بررسیهای قبلی راجع به کنترل دولتی یا بر مبنای یک دورنمای سیاسی و یا اقتصادی قرار داشته است. چندین اقتصاددان به مسائل مهمی نظیر کنترل بر ساختار بازار و اهمیت رقابت غیر پولی در خدمات عمومی) و نقش نظارت دولتی در تحقق اهداف اجتماعی پرداخته اند. با وجود اینکه این تحقیقات شناخت مهمی راجع به تکامل صنایع در طی دوره های طولی نظارت به ما می دهند ولی در درک استراتژیهای معین و مستحکم و نتایج حاصله در این نوع زمینه ها تسهیلی ایجاد نمی کنند. همانطور که ویتور^۳ درست بیان می دارد که: " نه توجیهات اقتصادی و نه سیاسی، رفتار استراتژیک سازمان یا اثرات تعجب آور آن را به حساب نمی آورند."

با توجه به توفیق پدیده های معادل صنعتی در اکثر تحقیقات اقتصادی قبلی، اطلاعات خیلی کمی راجع به عکس العمل تک شرکتها به محیطهای با مدیریت مرکزی و روشی که آنها برای نیل به سوددهی بیشتر در رقابت دارند، وجود دارد. بنابراین به جز موارد استثنا، اثری که کنترل بر رفتار یک شرکت یا سازمان و عملکرد آن اعمال می کند، عمدتاً یک حوزه ناشناخته باقی مانده است.

برعکس نگرش اقتصاددانان، محققین مدیریت استراتژیک شروع به بررسی اثر کنترل بر انطباق سازمانی و عملکرد آن کرده اند و بر خود سازمان به عنوان واحد تحلیل تاکید دارند.

چون این جریان تحقیقی هنوز دوران طفولیت خود را می گذارند یک تئوری با دامنه متوسط راجع به کنترل و تاثیر آن بر سازمانها بودن و هنوز در مرحله تکوین قرار دارد. از اولین اشخاصی بودند که اثر کنترل (نظم دهی) بر رفتار استراتژیک را مورد بررسی قرار دادند. تحقیق آنها راجع به صنعت حمل و نقل هوایی نشان داد که با وجود آنکه اکثریت شرکتها (حدود ۶۹ درصد) حتی در طی نظم بخشی استراتژیهای متمرکزی اتخاذ کردند ولی سازمانهایی که استراتژی مشخصی نداشتند، متمایل به عملکرد بهتری بودند. اگرچه این تحقیق بیش از یک دهه قبل انجام شد، تعداد کمی از محققین سعی داشته اند که نتایج حاصله را توسعه دهند و از آن استفاده نمایند. در عوض برخی از تحقیقات به این نتیجه رسیده اند که تفکیک استراتژیها در صنایع تحت کنترل امری مشکل و احتمالاً محال است. در حالیکه دیگران بیشتر گرد فرآیندی که از طریق آن سازمانها به

آشفته گی های محیطی همراه با نظم زدایی پاسخ می دهند، متمرکز گشته اند). بنابراین ما یک درک و فهم مکفی از روشی که سازمانهای تحت کنترل، گزینه های استراتژیک را انتخاب می نمایند و نهایتاً منجر به نتایج عملکردی خواهد شد، نداریم. به نظر ما این موضوع احتیاج به بررسیهای تجربی بیشتری دارد زیرا که عامل تعیین کننده دامنه و تنوع تحقیقات آتی پیرامون نظم دهی (کنترل) و اثر آن می باشد. این بررسی تجربی در راستای نظریات اسنو^۴ و هربینیاک^۵ بوده است و بسیاری از اشکالات اولیه را کاهش می دهد. به نظر ما یافته های اسنو و هربینیاک باید به دلایل متعددی با احتیاط تعبیر و تفسیر گردند. اولاً آنکه بررسی اثر کنترل صرفاً یک موضوع حاشیه ای در تحقیقات آنها بوده و ثانیاً محدوده زمانی (۷۶-۱۹۷۵) می توانست موجب انحراف یافته ها شود، زیرا اکثراً از یک بی نظمی قریب الوقوع تا سال ۱۹۷۵ آگاه بوده و فعالانه خود را در جهت مقابله با آشفته گی مورد انتظار آماده می کردند. (این دوره زمانی می توانست باعث شود مدیران در عوض استراتژی سازمانی پیاده شده خود، استراتژی مطلوب را گزارش کنند. بعلاوه این تحقیق تنها با استفاده از یک شاخص و فقط به مدت یک سال عملکرد را مورد سنجش و اندازه گیری قرارداد. این عوامل موجب محدودیت تعمیم نتایج تحقیق خواهد گردید. ما در بخشهای ذیل به مطالعه پیرامون ارتباط بین استراتژی و عملکرد در صنعت خطوط هوایی کنترل شده، خواهیم پرداخت. این تحقیق با انتخاب یک قالب زمانی طولی و تدابیر متعدد عینی از استراتژی و عملکرد سعی می کند تا مستقیماً به سوال ذیل بپردازد:

"آیا یک رابطه مهم فی مابین استراتژی و عملکرد در محیطهای کنترل شده وجود دارد؟"

۱. نمونه و محیط

نمونه تحقیق مشتمل بر بیست شرکت حمل و نقل مجاز هوایی بود که شامل ده شرکت هوایی اصلی داخلی و ده شرکت هوایی بزرگ منطقه ای بود. (طبق تعریف هیات هوانوردی کشوری - CAB)^۶ این شرکتها در داخل و بین ۵۰ ایالت آمریکا مشغول به فعالیت بودند. حوزه عملیاتی آنها بیشتر شامل شهرهای متوسط و بزرگ در مسیرهایی می شد که حجم ترافیکی نسبتاً بالایی داشته و قریب به ۸۸٪ عایدات حاصل از مسافران در آن مدت را

به اینکه در سنوات ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۰ هیچ تغییرات آماری مهم در ROI^۷ (سود سرمایه گذاری) و هزینه های عملیاتی و فاکتورهای بارگیری وجود نداشت، این انتخاب زمانی، مورد تایید واقع می شود، رجوع شود). همچنین این مدعا به طور تجربی از طریق یک تست آماری (تساوی ماتریسهای متوالی واریانس و کوواریانس) مورد تایید واقع می شود. من حیث المجموع شواهد آماری و روایتی دلالت بر آن دارد که نتایج و یافته های تحقیق توسط اثرات خارجی که ممکن بود در طی دوران تحقیق تاثیر گذارند، منحرف نشده اند.

۲.۱. معیارها

از آنجایی که هدف از این تحقیق اخذ استراتژیهای عملی و تحقیق یافته بود، از اطلاعات ثانوی عینی برای تعریف استراتژی و نتایج آن استفاده شد. همه این اطلاعات از راهنمای آمار خطوط هوایی منتشر شده توسط CAB بدست آمدند. رویه های گزارشی استاندارد استفاده شده توسط این موسسه نظارتی، میزان اطمینان را تضمین کرده و نیز امکان مقایسه بین شرکتها در طی زمان را تسهیل نمود.

۲. گرایش استراتژیک

توپولوژی مایلز^۸ و اسنو (۱۹۷۸) یک قالب کاری است که امکان یک تعریف غنی از رفتار سازمانی مشتمل بر عناصر کلیدی استراتژی-ساختار و روند را می دهد. این توپولوژی همچنین در دهه اخیر مورد بررسی تجربی و نظری مفصلی قرار گرفته است. شورتل^۹ و زاجاک^{۱۰} در یک ارزیابی از قابلیت اطمینان و اعتبار آن، به این نتیجه رسیدند که محققین می توانند در تحقیقات آتی خود راجع به سازمانها و استراتژیهای آنها از این توپولوژی با اطمینان بیشتری استفاده کنند. از آنجا که این توپولوژی توسط اسنو و هربینیاک برای ارزیابی رابطه بین استراتژی و عملکرد هم استفاده شده بود، لذا این توپولوژی (توپولوژی مایلز و اسنو) یک قالب زمانی خصوصاً مناسب برای تفهیم استراتژی به شمار می رفت.

مایلز و اسنو سه استراتژی عملی را شناسایی کردند که عبارت بودند از جویندگان، تحلیل گران و مدافعین. در حالیکه جویندگان و مدافعین بیشترین تفاوت را با یکدیگر دارند. تحلیل گران اساساً استراتژیهای ترکیبی هستند، بدین معنا که

به خود اختصاص داده بودند (Wyckoff and Maister, ۱۹۷۶, Taneja, ۱۹۷۷).

شرکت‌های هوایی که در مسیرهای درون ایالتی کار می کردند (مثل PSA- جنوب غربی) به حساب نمی آمدند، زیرا تحت کنترل CAB نبودند. محدوده زمانی انتخاب شده برای تحقیق زمانی ۶ ساله از ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۰ را در می گرفت. این مدت عمداً انتخاب شده بود زیرا بیانگر یک دوره ویژه با ثبات در این صنعت بود. ثبات و پایداری یک پیش شرط مهم بود زیرا تغییرات محیطی غیر تصادفی می توانستند یافته های تحقیق را تحت شعاع قرار دهند. تحلیل های تاریخی و آماری این صنعت در طی این دوران انتخاب ما را تایید می نمودند. گاه شمارهای حوادث حمل و نقل هوایی گزارش دادند که مقررات اعمال شده توسط CAB در طی این مدت نسبتاً بی تغییر باقی ماند. CAB یک "اولتیماتوم مسیری" را وضع نمود و از به رسمیت شناسی توسعه مسیرها در طی این دوره خودداری ورزید و فقط ده درصد از کل تقاضاهای مربوط به مسیرهای جدید ارائه شده توسط شرکت‌های موجود، مورد تایید واقع شد که آن هم اکثراً برای توسعه مسیرهای جانبی (فرعی) بودند (Breyer, ۱۹۸۲) بنابراین از نقطه نظر مقررات محیط این صنعت در طی این دوران ۶ ساله نسبتاً ایستا باقی ماند. (۱۹۶۵ تا ۱۹۷۰). با وجود این چشم انداز اقتصادی شروع به تحول فاحشی در سال ۱۹۷۰ نمود. در زمانی که اکثر شرکت‌های هوایی روند تبدیل ناوگانهای خود به ناوگان جت را خاتمه داده بودند، رشد تقاضا در حمل و نقل هوایی شروع به تنزل نمود و از یک حد متوسط ۱۸ درصدی در (۱۹۶۹-۱۹۶۵) به یک حد متوسط ۴ درصدی در سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۷۵ رسید. (Vietor, ۱۹۹۱) و موجب گشت در زمینه کرایه مسافران داخلی بررسی و تحقیقی در سال ۱۹۷۰ انجام شود. علاوه عوامل یا فاکتورهای باری (یک شاخص بهره وری ظرفیتی در صنعت هوانوردی) به یک حد بی سابقه ۴۸ درصدی در سال ۱۹۷۱ تنزل یافت (Vietor, ۱۹۹۱, CAB, ۱۹۷۵). اوایل دهه ۷۰ هم شاهد ازدیاد فاحشی در قیمت سوخت بواسطه تحریم نفتی بودیم که باعث شد این صنعت بدنبال راه هایی جهت مقابله با افزایش حاصله در هزینه های عملیاتی باشد. با این حال چون اکثر شوک های اقتصادی یا در سال ۱۹۷۰ و یا درست در سالهای پس از آن رخ داد. ما دلایل کافی برای این موضوع داریم که انتخاب زمانی ما (۷۰-۱۹۶۵) بر نتایج تحقیق اثر نابخشودنی نمی گذارد و با توجه

خدمات هواپیما بر درآمد ناشی از یک تن- مایل به عنوان شاخصی برای یک گرایش استراتژی مدافع استفاده شد.

۳.۳ نرخ تکمیلی برنامه (SCRT) ۱۴

شرکتهای هوایی که ناوگان قدیمی تری داشته و یا امکانات نگهداری ضعیفی داشتند، نرخ های تکمیل نازل تری هم داشتند (Douglas and Miller, ۱۹۷۴) چون مدیران اختیار تام در مورد تعویض هواپیماها و میزان منابع تخصیص یافته به نگهداری ناوگانها داشتند و می توانستند با بهبود کیفیت ناوگان خود موجب افزایش نرخ تکمیلی گردند. لذا از این شاخص تحت کنترل مدیریت، در ارتباط با یک گرایش استراتژی مدافع استفاده گردید.

۳.۴ فاکتور عایدی کل بار (TRLF) ۱۵

مدیران حتی در طی زمان نظم دهی (کنترل) بر جدول زمانی و تناوب پرواز کنترل کامل داشتند. در نتیجه قادر بودند این متغیرهای اصلی را تغییر دهند تا مخارج ثابتی نظیر هزینه مقر هواپیما و بیمه بدنه را به طور موثرتری جبران کنند (Taneja, ۱۹۷۶). از فاکتور عایدی کل بار (نسبت بین مایل- مکان موجود و مایل- مکان مورد استفاده) به عنوان شاخص توانایی مدیران برای ازدیاد بهره وری ظرفیت از طریق جدول بندی بهینه پرواز، استفاده کرد.

۳.۵ هزینه عملیات پرواز (FOPEX) ۱۶

مخارج عملیات پرواز معمولاً شامل مخارج مربوط به عملیات هواپیما من جمله بیمه بدنه دستمزدها و مزایای خدمه پرواز و حقوق آنها و سوخت می شوند. مدیران می توانند با سرمایه گذاری در تجهیزات حمایتی اتوماتیک زمینی و استفاده از ناوگانهای با صرفه سوختی و محدود کرن هزینه های خدمه زمینی مخارج عملیات پرواز را کنترل کنند. بنابراین از یک شاخص نسبی که بیانگر هزینه عملیات پرواز بر عایدی هر تن- مایل بود، جهت درک کفایت مدیران ارشد در امر بهبود کارایی و کنترل هزینه ها در عملیات هواپیماها استفاده گردید.

تجهیزات ناوگانی- مخارج سرمایه ای (CAPEX) ۱۷

خصوصیات هر دو را دارند. جویندگان سازمانهای برون گرایی هستند که با ایجاد محصولات و محصولات جدید به رقابت می پردازند. لذا اساساً بر عوامل بازاری خارجی مثل تبلیغات و افزایش فروش تاکید دارند تا برتری خود را حفظ کنند. در عوض مدافعین درون گرا هستند و بر نفوذ به بازارهای موجود از طریق بهبود در کارایی عملیاتی تاکید دارند. در نتیجه کنترل جدی هزینه ها و نیل به سطوح بالای بهره وری ظرفیتی از خصوصیات مهم این استراتژی به شمار می رود. در بخش زیر تدابیر ایجاد شده جهت فهم ابعاد استراتژی در صنعت هوایی کنترل شده شرح داده می شوند. این مبحث دو مجموعه متمایز از معیارها را در بر می گیرد، یکی از آنها که تحت کنترل مدیریت قرار دارند و دوم آن دسته که در کنترل CAB هستند شاخصهای تحت کنترل مدیریتی بیان کننده ویژگیهایی است که در تشخیص گرایشهای جوینده و مدافع مورد استفاده قرار می گیرد و هدف از ملاکهای تحت کنترل CAB فهم دامنه کنترلی است که توسط این موسسه فدرال بر ابعاد مهم رقابتی در صنعت هوانوردی اعمال می شود.

۳.۳ شاخصهای یک استراتژی مدافع (تمایل مدافع)

۱.۳ هزینه نگهداری مستقیم (DMTEX) ۱۱

مخارج نگهداری عوامل تعیین کننده اصلی کارایی خطوط هوایی بودند، چون رابطه مستقیمی با بهره وری از ناوگان داشتند. مدیران می توانستند با سرمایه گذاری در نگهداری آنهام فراتر از احتیاجات ایمنی لازم، به تقویت ظرفیت مورد استفاده بپردازند و بدینوسیله تضمین نمایند که ناوگانها در تمام مدت کاملاً فعال باقی می مانند. این امر همچنین مخارج عملیاتی کلی را کاهش داد زیرا زمان بیکاری هواپیماها را کم کرد. از نسبت هزینه نگهداری مستقیم به درآمد بر حسب تن- مایل ۱۱ (DMTEX) جهت تاکید سازمان بر کارایی حاصله از نگهداری ناوگانها استفاده شد.

۲.۳ هزینه خدمات هواپیما (ACSERV) ۱۲

این هزینه شامل مخارج عملیات شمارشگر بلیط هواپیما، جابجایی وسایل سفری، تست ورودی پرواز، مخارج فرود و پارک کردن هواپیما و غیره است. مدیران می توانستند با کنترل این هزینه ها کارایی عملیاتی را افزایش دهند. بدین ترتیب از هزینه

۳.۴. تاکید خدماتی (SEMP) ۲۳

از آنجا که کنترل موجب یکسان بودن قیمت‌ها می‌شد، شرکت‌های هوایی از رقابت در کرایه منع شدند و در نتیجه سعی کردند که با تبلیغ در زمینه تعهد نسبت به خدمات بهتر، میزان مشتری بیشتری را جذب نمایند. به عنوان مثال دلتا ادعا نمود که حرفه‌ای‌ترین شرکت هوایی است، در حالی که TWA خدمات کابینی خود را به راه انداخت. سایر شرکتها مثل نورث وست^{۲۴} تمایل خدماتی خود را با ارائه مجموعه متنوعی از کانالهای توزیع و سیستمهای رزرواسیون برای خرید بلیط منعکس کردند. بنابراین تاکید بر خدمات به عنوان یک نسبت تبلیغ، افزایش فروش، هزینه‌های خدمات هوایی و زمینی به مسافران، به میزان درآمد ناشی از هر مسافر- مایل اندازه گرفته شد.

۴.۴. مخارج ترویج و تبلیغ (PROEXP) ۲۵

با وجود آنکه CAB حدود مجاز مشخصی را برای مخارج مربوط به افزایش و ترویج فروش مشخص کرد (تقریباً ۱۰ تا ۱۱ درصد فروش) شرکتها کنترل کامل بر هزینه‌های عملی خود را در این دامنه مجاز داشتند، مثلاً شرکت‌هایی مثل TWA خرج زیادی روی تبلیغ کردند (۱۱/۳ درصد فروش)، در حالیکه سایرین مثل پیدمونت نسبتاً محافظه کارتر بودند (۷/۵ درصد فروش). مدیران هم مختار بودند که بین وسایل ارتباط جمعی مختلف دست به انتخاب بزنند، تا میزان مبلغ به ازای هر واحد از مخارج را ماکزیمم کنند. در نتیجه با وجودی که برخی شرکتها شبیه دلتا بخش زیادی از بودجه تبلیغی خود را صرف تبلیغات رادیویی و جراید می‌کردند تا تبلیغ بیشتری را به ازای هر دلار داشته باشند، دیگران مثل نورث وست مبالغ زیادی را صرف تبلیغ تلویزیونی کردند. تلویزیون حتی در آن زمان یک وسیله ارتباط جمعی گران محسوب می‌گردید. از نسبت هزینه‌های تبلیغی به میزان درآمد ناشی از هر مسافر- مایل جهت سنجش میزان تاکید یک شرکت هوایی بر فعالیتهای تبلیغی استفاده شد.

مدیران کنترل اصلی را بر مخارج سرمایه‌ای جهت تهیه هواپیمای جدید و تجهیزات مرتبط پرواز داشتند (Bailey et al, ۱۹۸۵, Breyer, ۱۹۸۲, Kahan, ۱۹۷۰) در طی سنوات ۷۰-۱۹۶۵ چند شرکت هوایی نظیر آمریکن و دلتا و یونایتد به سرمایه‌گذاری بر هواپیمای بزرگتر جت پرداختند که ظرفیت نشسته بیشتر و مخارج عملیاتی کمتری در ساعت داشت (به Maister & Wyckoff, ۱۹۷۷, Victor, ۱۹۹۱, Fradenburg, ۱۹۸۰ رجوع شود). معدل تنزلات در هزینه‌های عملیاتی ۱۷٪ بود (به Taneja, ۱۹۷۶ رجوع شود) و در نتیجه برای شرکت‌هایی که بر کارایی به عنوان راهی جهت تفوق رقابتی تاکید داشتند، منفعت آمیز بود. لذا از یک نسبت سرمایه‌گذاری افزایشی در ناوگان و تجهیزات وابسته به درآمد ناشی از هر تن- مایل جهت سنجش توانایی یک سازمان در افزایش کارایی از طریق تدابیر بهینه سرمایه‌ای و هزینه‌ای استفاده گردید.

۴. شاخصهای یک استراتژی جوینده (تمایل جوینده)

۱.۴. هزینه خدمات مسافر (PASERV) ۱۸

علی‌رغم وجود شبکه کنترل تنظیمی، هواپیماها قادر بودند که با ارائه ترکیبات مختلف در زمینه طرح نشستن (درجه یک و عادی) و سایر مزایایی همچون اغذیه مخصوص، مشروبات و فیلم سینمایی در حین پرواز بین خدماتشان تمایز گذارند. به همین دلیل یک نسبت مخارج خدماتی مسافری کل به درآمد ناشی از هر مسافر- مایل^{۱۹} به عنوان ملاکی برای تشخیص خدمات استفاده شد.

۲.۴. سرویس درجه یک (FCRPM) ۲۰

از نسبت کل درآمد حاصله از مایل- مسافر حالت درجه یک به کل مایل- مسافر پرواز شده، به عنوان شاخص تمایز خدمات اضافی استفاده شد. اگرچه ساختار مسیری یک شرکت هوایی توسط CAB مورد تایید قرار می‌گرفت، لیکن نسبت صندلیهای درجه یک و عادی کاملاً تحت کنترل مدیران ارشد بود. در حالیکه بعضی خطوط هوایی (مثل پیدمونت^{۲۱} و دلتا^{۲۲} بیشتر با افزایش صندلیهای درجه عادی، بر مسافرانی که به مخارج حساسیت داشتند حساب می‌کردند.

۵. شاخصهای کنترل (CAB)

۵.۱. راندمان^{۲۶}

در صنعت خطوط هوایی کشوری، CAB نقش مهمی را در تاثیرگذاری بر کرایه ها ایفا نمود. همه شرکتها ملزم شدند که جزئیات کاملی از قیمتها، کرایه ها و هزینه های حمل و نقل هوایی خود را ارائه دهند. CAB صلاحیت این را داشت که تعرفه هایی را که با شرایط مورد نظر خود وفق نمی کرد باطل کند و توام با کنترل موسسه تنظیمی، بر میزان حداکثر سود، منجر به تعیین راندمان موثر هر خط هوایی می شد (Taneja, 1976). از آنجا که درخواست به CAB برای تغییر مبنای کرایه ها به طور منظم منتشر می گردید. تمام شرکتهای هوایی در این صنعت از تغییرات قریب الوقوع مطلع شده و عکس العمل مناسبی از خود نشان دادند. در نتیجه کرایه های یک مسیر خاص در تمام شرکتهای هوایی به طرز غیر قابل تغییری یکسان باقی می ماند، از یک نسبت به میزان عایدی به کل مایل- تن جهت درک دورنمای کنترل قیمتها استفاده شد.

۵.۲. طول مسیر^{۲۷}

از آنجا که CAB مسئول اعطای «گواهی راحتی عمومی» بود و اخذ این گواهی برای شرکتهایی که تازه می خواستند عملیات خود را در یک مسیر جدید آغاز کنند، لازم بود حدودی را در مورد طول متوسط مسیر برای هر خط هوایی در این صنعت به طور موثر تعیین می کرد. از طول کل پرواز (یعنی مسافت متوسط مسیر پرواز شده) جهت اندازه گیری میزان کنترل CAB بر تصمیمات مسیری استفاده شد. این شاخص معیاری جهت تشخیص اختلافات موجود در ساختارهای مسیری بود (مسافت طولانی و مسافت کوتاه).

۵.۳. سوبسید^{۲۸}

CAB با اعطای سوبسیدهای فدرال، انگیزه هایی قوی را به شرکتهای هوایی داد تا به سرویس دهی در مسیرهایی که ذاتاً سود ده نبودند، بپردازند. سوبسیدها با پیش بینی سرمایه لازم جهت کار در آن مسیرها محاسبه شده و شامل یک نرخ عایدی معقول و مالیات بر درآمد می شد (Taneja, 1976). لذا شرکتهای هوایی مجبور نبودند برای کار در مسیرهای

سوبسیددار به راندمان موثری دست یابند. این جنبه از کنترل تنظیمی، از طریق نسبت بین سوبسیدهای فدرال به میزان مایل تکمیلی هواپیما اندازه گیری گردید.

۶. عملکرد

عملکرد مالی بر حسب دو شاخص سنجیده شد، یکی عایدی بر موجودی (ROA)^{۲۹} و دوم عایدی در سرمایه گذاری کل (ROTC)^{۳۰} ملاکهای حسابداری عملکرد، غالباً مورد انتقاد قرار می گیرند، چون نسبت به تغییرات در امور حسابداری و قوانین مالیاتی آسیب پذیرند. این مشکلات یک عامل مهم در صنعت هوایی قبل از حذف کنترل (کنترل زدایی) محسوب نمی شدند. زیرا امور گزارشی یکسان توسط CAB اعمال شده بود. باید توجه کرد که استفاده از ملاکهای مالی مثل ROI می توانست بیش از آنکه سلامت مالی دراز مدت را نشان دهد مشخصه عملکرد کوتاه مدت باشد. با این حال چون این تحقیق یک دوره زمانی ۶ ساله را شامل می شد، اعتقاد بر این بود که هر نوع انحراف ناموجه به سوی عملکرد کوتاه مدت باشد. با این حال چون این تحقیق یک دوره زمانی ۶ ساله را شامل می شد، اعتقاد بر این بود که انحراف ناموجه به سوی عملکرد کوتاه مدت به حداقل رسانده شود.

۷. تحلیل

۷.۱. مرحله ۱: توضیح واریانس در عملکرد

برای آنکه وجود یا فقدان یک پیوند بین استراتژی و عملکرد را ثابت کنیم، در بدو امر لازم بود که به ارزیابی اهمیت نسبی کنترل مدیریتی (انتخاب استراتژیک) و کنترل تنظیمی بپردازیم. پنج شاخص تصمیم گیری مدیریتی (CAPEX, FCRPM, PASERV, SCRT, DMTEX) و سه شاخص کنترل CAB (SUBSID, ROUTE, YIELD) در قبال دو ملاک عملکردی (ROTC, ROA) تحت رگرسیون قرار گرفتند. جهت حذف اثر ترتیبی از یک متدولوژی خاص (متدولوژی رگرسیون خطی مضاعف پله ای) استفاده شد.

اطلاعات سالیانه سازمانی در طی دوره ۷۰-۱۹۶۵ جهت این تحلیل جمع آوری شد. اگرچه جمع آوری اطلاعات می توانست باعث نقض برخی از فرضیات مربوطه به رگرسیون حداقل مربعات شود، ولی اتخاذ این خط مشی در این تحقیق موجه است. زیرا

مشخص شده است، جنبه های مهم رقابت تحت کنترل مدیران ارشد شامل ۳۳ و ۳۸ درصد واریانس به ترتیب در ROA و ROTC بود. در حالیکه همه عوامل تحت کنترل مدیریت رابطه موثری با عملکرد داشتند،

اولاً هر شرکت به تنهایی کمتر از ۵٪ کل مشاهدات مورد استفاده در تحلیل را شامل می شد، ثانیاً تستهای اتوکورلیشن عدم وابستگی خطاها به یکدیگر را تایید نمودند. از روشهای مشابه برای تحلیل اطلاعات استراتژی قبلاً استفاده شده بود (به Cooper, Schendel and Hatten, ۱۹۷۸, Schoonhoven and Eisenhardt, ۱۹۹۰ مراجعه شود). همانطور که در جدول ۱

جدول ۱. تحلیل رگرسیون بیانگر واریانس در عملکرد

معیار	ROA	ROTC
عوامل تحت کنترل مدیریت		
DMTEX	۱/۴۳۷۲***	۳/۸۹۲۳***
SCRT	۰/۸۳۵۴**	۱/۷۳۷۰*
PASERV	-۴/۱۸۱۸***	-۱۲/۹۸۴۷***
FCRPM	۰/۰۵۱۰*	-۰/۲۰۱۲*
CAPEX	۰/۰۰۷۲	۰/۰۱۵۶
عوامل تحت کنترل CAB		
YIELD	۰/۱۲۲۰	۰/۳۳۴۴
ROUTE	۰/۰۱۵۳	۰/۰۱۹۲
SUBSI	-۰/۱۰۳۲	-۰/۴۶۰۱
F	۱۱/۲۴۷***	۹/۵۶۵***
R ^۲	۰/۳۸	۰/۳۳
η (عوامل تحت کنترل مدیریت)	۰/۶۴	۰/۶۱
η (عوامل تحت کنترل CAB)	۰/۱۳	۰/۱۶

* P<0/05 ** P<0/01 *** P<0/001

* N = 120 مشاهده

مسیری CAB موجب می شود که شرکتهای هوایی بزرگتر (با مسیرهای طولانی تر) از مخارج عملیاتی نازلتر (ناشی از پروازهای با مسافت طولانی تر که تبدیل به سوددهی بیشتر می شود) استفاده کنند؟ (رجوع شود به Kahn, ۱۹۷۰, Jordan, ۱۹۷۴, Miller and Douglas, ۱۹۷۰). دیگران نظر دادند که شرکتهای هوایی بزرگ می توانستند مسیرهای کوتاه خود را با استفاده از عواید غیر عادی ناشی از مسیرهای طولانی تر پرواز سوبسیده کنند (به Victor, Breyer, Kplan, Graham, Bailey رجوع شود). به هر حال نتایج حاصله مبنی بر آنکه کنترل CAB بر مسیرها یا قیمت بتواند به نحوی بر سوددهی

هیچ یک از عوامل تحت کنترل CAB اینطور نبودند. تخمینهای انجام شده بیشتر بر نقش مهم مدیران در طی زمان کنترل (نظم دهی) تاکید دارند. عوامل کنترل شده مدیریتی اندازه (۰/۶۴ - ۰/۶۱) را داشتند که تقریباً سه برابر عوامل تحت کنترل CAB بود (۰/۱۶ - ۰/۱۳).

در مجموع این نتایج نشان می دهد که علی رغم وجود نظارتها و کنترلهای شدید اعمال شده توسط CAB هنوز مدیران قادر بودند که عوامل رقابتی را دستکاری کرده و سوددهی را زیاد کنند. فقدان هر نوع اثر محسوس CAB بر سوددهی شرکت بارز است. چندین اقتصاددان بحث می کنند که آیا سیاست اعطای

سازمان اثر نهد، بدست نمی دهد. شاید همانطور که تا آنجا^{۳۱} ابراز می دارد: «اطلاعات کافی راجع به هزینه ها و تکنیکهای تخصیص هزینه در این صنعت وجود ندارد که کرایه های مناسب برای جبران مخارج هر مسیر را تعیین کند». بعلاوه از آنجا که یک هدف مشخص CAB یکسان سازی سوددهی در بین شرکتها و در سطح صنعت بود، تاثیر آن بر عملکرد یک شرکت ممکن بود به زودی مشخص نشود. معذالک این نتیجه گیری که CAB یک موسسه تنظیم کننده ناتوان است، غلط خواهد بود و اثر آن بر شرکتها منفرد با وجودی که کمتر محسوس بود، یک عامل تعیین کننده اصلی موفقیت و شکست مواضع استراتژیک مختلف محسوب می شد.

۲.۷. مرحله ۲: ارزیابی رابطه استراتژی و عملکرد

طبقه بندی استراتژیهای سازمانی: تحلیل خوشه ای بعد از ارتباط بین استراتژی و عملکرد تحت شرایط نظم دهی (نظم دهی یا کنترل CAB)، مرحله بعدی ما در تحلیل مورد نظر به بررسی کارایی نسبی مواضع استراتژیک مختلف می پردازد. از تحلیل خوشه ای جهت تعیین تمایل استراتژیک شرکتها هوایی موجود در نمونه مورد مطالعه استفاده گردید. بدین منظور از ۵ معیار استراتژی های جوینده و مدافع (CAPEX, FCRPM, PASERV, SCRT, DMTEX) استفاده گردید. روش اصلی (مرکزی) توصیه شده توسط هری گن^{۳۲}

جهت حل خوشه ای مورد استفاده قرار گرفت. تعیین تعداد بهینه خوشه ها بر اساس تغییرات شدید در ضرایب ترکیبی (Everitt, ۱۹۸۰)، بررسی بصری شجره ها و افزایش در واریانس به صورت مراحل متوالی خوشه سازی انجام شد (Roth and Morrison, ۱۹۹۲). این روند با استفاده از دو الگوریتم دیگر پیوند کامل و متوسط تکرار گردید که هر دوی اینها پیکر بندیهای مشابه با روش اصلی تولید نمودند. چنین تلاقی نتایج را می توان به عنوان علامتی از پایداری ساختاری گروه بندیها تفسیر کرد (Klasterin, ۱۹۸۰). بنابراین یک راه حل سه خوشه ای پایدار ارائه شد. یکی از خوشه ها که فقط شامل سه شرکت ناحیه ای بود، حذف شد. زیرا اندازه سلولی کوچک مانع از تحلیل آماری معنی دار می گردید. تحلیل موضعی این گروه نشان داد که این شرکتها می توانستند به عنوان تحلیل گران و عکس العمل سازان طبقه بندی شوند. با این حال با توجه به عجز

در کاربرد متدهای آماری، انجام یک طبقه بندی مشخص و معین ممکن نبود. ما اعتقاد نداشتیم که حذف این شرکتها در یافته های ما تغییر مهمی بدهد. زیرا هدف ما محدود کردن تحلیل تجربی فقط برای استراتژیهای متفاوت از نوع جویندگان و مدافعی بود. همچنین گروه دوم متغیرها (SEM, PROEXP, ACSERV, TRLF) که بیانگر گرایشهای استراتژی جوینده و مدافع بود هم برای اثبات اعتبار راه حل خوشه ای بکار رفت. از تحلیل واریانس جهت تشخیص اختلافات متوسط مهم در ویژگیهای استراتژی دو خوشه استفاده گردید. این روند در شناسایی یک گروه جوینده (n=۸) که توجه خاصی به ویژگیهای نظیر خدمات و تبلیغ داشت، کمک نمود. همچنین در شناسایی یک گروه مدافع (n=۹) با مشخصه تمرکز بر بهره وری ظرفیت و کارایی ما را یاری داد.

۸. اثبات استراتژیهای سازمانی: تحلیل محتوی و شواهد

موجود

تحلیل محتوی به عنوان یک تست تایید کننده انجام گردید تا گروه بندی های خوشه ای را مورد تایید قرار دهد. از دو محقق مدیریت استراتژیک خواسته شد تا به بررسی تحقیقات موردی در شرکتها هوایی (Fradenburg, ۱۹۸۰) و نیز به بریده اخبار جرایدی شبیه فورجون^{۳۳} و بیزنس ویک^{۳۴} در دوره زمانی ۷۰-۱۹۶۵ بپردازند. از آنها تقاضا شد تا شرکتها را ر یک نمونه بر اساس استراتژیهای اتخاذ شده توسط آنها و بحث شده در مطبوعات بازرگانی، طبقه بندی نمایند. تحلیل گرانی که با توپولوژی اسنو و مایلز (۱۹۷۸) آشنا بودند، به هر یک از شرکتها (n=۱۷) یک استراتژی غالب تخصیص دادند. در حالیکه این مکان وجود ندارد که به بحث پیرامون شواهد حکایتی مفصل در تایید طبقه بندی و استراتژی حاصله برای هر شرکت بپردازیم، چند مثال ارائه می شود:

TWA (که به عنوان جوینده طبقه بندی شد) در خیلی از امور پیشگام بود. این اولین شرکت هوایی بود که هواپیماهایش را کاملاً مبدل به جت کرد. اولین شرکتی بود که جتهای مافوق صوت سفارش داد و اولین شرکت در راه اندازی برنامه کامپیوتری پرواز به فراز اقیانوسها محسوب می گردید. این شرکت یک مبارزه تبلیغی تهاجمی را به اجرا درآورد «بالا تر و بالاتر، دور تر با TWA» و بدین ترتیب ناوگان جت جدید خود را هدایت کرد.

هوایماهایش گرفت و هوایمایی به نام YS-11 را خریداری کرد که متخصصین صنعتی آن را ارزانتترین هوایما از جهت عملیاتی و نگهداری تلقی می کردند. این انتخاب یک مزیت اضافی را در بر داشت و آن اینکه امکان طرحهای مالی ارزان قیمت را می داد. در حالیکه اکثر شرکتهای دیگر به بهای گرانی ناوگان خود را اجاره می دادند، پیدمونت تصمیم گرفت که از طریق قرض با سود کم به تامین مالی تجهیزات ناوگانی خود بپردازد. چون شرکت مدتها پس از تسویه قروض خود به استفاده از ناوگانش ادامه داد از لحاظ استهلاک و بهره، موفق به صرفه جوییهای هزینه ای زیاد شدو من حیث المجموع رفتار صرفه جویانه هر دو (کمپانی دلتا و پیدمونت) مشخصه یک استراتژی مدافع هستند.

۹. تقارن سنجی: گروه بندی های خوشه ای و نتایج

تحلیل محتوی

برای آنکه بتوانیم یک تخمین عینی از میزان تقارن بین انواع استراتژی که از طریق تحلیل محتوی مشخص شده اند و آنها که از طریق روند خوشه سازی طبقه بندی شده اند، بپردازیم، باید نتایج دو روش را به هم ربط دهیم. یک تطابق مهم وجود داشت که (از طریق یک ارتباط متقابل نسبتاً بالا) $(r = 0/87, p < 0/0001)$ مشهود بود در ۱۴ مورد از ۱۷ مورد تحلیل شده نتایج دقیقاً مشابه بودند. یک مورد عدم توافق وجود داشت و در دو مورد هم تحلیل گرههای محتوی، حس می کردند که اطلاعات کافی برای طبقه بندی استراتژیهای شرکتهای را در اختیار ندارند. بدین ترتیب ما قادر به تشخیص گروههای استراتژی متمایز شدیم و این طبقه بندی را از طریق روشهای غیر مرتبط متعددی تایید نمودیم. طبقه بندی استراتژی حاصله هیچ انحراف خاصی را به سوی شرکتهای بزرگتر نشان نداد. هم شرکتهای داخلی و هم منطقه ای به طور تقریباً مساوی به دو گروه جوینده و مدافع^{۳۶} تقسیم شده بودند. در حالیکه گروه جوینده ۴ شرکت هوایمایی و ۴ شرکت منطقه ای داشت، گروه مدافع ۶ شرکت داخلی و ۳ شرکت منطقه ای را در بر می گرفت. (جدول ۲)

TWA از جمله اولین شرکتهای هوایی بود که پیشگام ارائه مفهوم سالنهای استراحت در جتهای جادار شد تا سرویس ممتازی را به مسافران درجه یک خود ارائه کند. تاکید آن شرکت به خدمت به مشتریان با سیستم بلیت اتوماتیک تسهیل شد که در نوع خود بهترین بود (Fradenburg, ۱۹۸۰). کنتینانال^{۳۵} یک شرکت هوایی دیگر است که با تعریف جویندگی تطابق دارد. معرفی «مدیریت خدمات به مسافران» توسط این شرکت بیانگر تعهدی است که در امر خدمات به مسافران احساس می کرد و یک مشخصه مهم جویندگی نیز محسوب می گردید. مدیر مربوطه در تمام پروازهای این شرکت سفر کرده و اختیاراتی شبیه فروش بلیت، جمع آوری کرایه بار اضافی، رزرو هتل و اتومبیل کرایه ای در حین پرواز و سفارش برنامه های مخصوص مورد علاقه مسافران بصورت تلفنی را داشت (گزارش سالانه شرکت، ۱۹۷۱). این امر باعث می شد که اوقات طولانی که مشتریان باید در گیشه های ورودی صبر می کردند تقلیل یابد و امکان انعطاف پذیری بی سابقه ای در برنامه ریزی مسافرتی آنها مقدور شود. رفتار پیشگامانه TWA در متقدم شدن و کنتینانال در مورد خدمات به مشتریان کاملاً با استراتژی جوینده تعریف شده توسط اسنو و مایلز تطابق دارد. تحلیل محتوی نیز الگوهای رفتار مدافع را نشان دادند. دلتا (که به عنوان مدافع طبقه بندی شده بود) با اجتناب از زوائد پر هزینه در سفر هوایی، همچون فیلم سینمایی در حین سفر، سالنهای کوکتیل و اغذیه مخصوص و اضافی، تاکید خود بر کارایی هزینه را نشان داد. جتهای عظیم و جادار این شرکت طوری طراحی شده بود که ظرفیت ۳۷۰ مسافر را داشتند. در حالیکه رقبای آنها ظرفیت ۳۰۵ صندلی داشتند. این امر باعث ازدیاد فاحش حاشیه سود در هر پرواز شد. بعلاوه مخارج پرسنل آن به مراتب از رقبای کمتر بود. چون اکثر نیروی کارش عضو اتحادیه نبودند، حتی به مدیران اجرایی خود حقوق کمتری نسبت به سایر کمپانیها اختصاص می داد. ولی این شرکت با ایجاد امنیت شغلی و اجرای سیستم ترفیعات برای پر کردن مناصب مدیریتی خود، این سیاستهای صرفه جویانه را جبران می نمود. این خصوصیات مشخصه شرکتهای مدافع هستند. یک مثال دیگر از توجه به مخارج، مربوط به شرکت پیدمونت است. این شرکت یک تصمیم مهم برای استاندارد کردن موتورهای

جدول ۲. گرایش استراتژیک شرکتهای حمل و نقل هوایی

گروه مدافع	گروه جوینده
امریکن ^{۳۷} (T)	کنتینانتال ^{۳۸} (T)
ایسترن ^{۳۹} (T)	نشنال ^{۴۰} (T)
یونایتد ^{۴۱} (T)	نورث وست ^{۴۲} (T)
برانیف ^{۴۲} (T)	TWA ^{۴۴} (T)
دلتا ^{۴۵} (T)	آلگانی ^{۴۶} (R)
وسترن ^{۴۷} (T)	فرانتیر ^{۴۸} (R)
اوزارک ^{۴۹} (R)	نورث سنترال ^{۵۰} (R)
پیدمونت ^{۵۱} (R)	سوترن ^{۵۲} (R)
ایروست ^{۵۳} (R)	

T: بیانگر شرکت حمل و نقل داخلی (مطابق با تعریف CAB)

R: بیانگر شرکت حمل و نقل منطقه ای بزرگ (مطابق با تعریف CAB)

استراتژیهای متفاوتی را تعقیب می کردند (جدول ۳). همانطور که در جدول ۳ مشهود است، شرکتهای مدافع به مراتب عملکرد بهتری هم در ROA و هم ROTC داشتند. شرکتهای هوایی تابع استراتژی جوینده، عملکرد نسبتاً نازلتری را ارائه دادند.

لذا می توان نتیجه گرفت که ساختار مسیری شرکت (داخلی راه دور یا منطقه ای با مسیر کوتاه) هیچ اثر محسوس و مهمی بر استراتژی سازمانی نداشت. هنگامی که پارامترهای عملکردی متوسط دو گروه با یکدیگر مقایسه شدند تا برتری عملکرد یک استراتژی بر دیگری تشخیص داده شود، به طرز بارزی

جدول ۳. تحلیل واریانس که اشکال خوشه ای را ارزیابی می کند

مقدار F	خوشه جوینده	خوشه مدافع	ملاک
			مجموعه ملاکها
۵/۴۷**	۰/۱۱۴۶	۰/۱۲۵۰	DMTEX
۲/۸۲**	۰/۹۴۶۴	۰/۹۷۵۱	SCRT
۷/۷۵**	۰/۰۵۳۹	۰/۰۴۹۵	PASERV
۹/۵۸***	۰/۶۰۶۹	۰/۴۰۴۹	FCRPM
۲/۰۴	۱/۰۸۸۵	۱/۲۲۷۹	CAPEX
۲۹/۱۳***	۴۱/۷۰۵۶	۴۶/۸۳۶۷	TRLF
۴/۱۸**	۰/۱۹۶۳	۰/۲۱۰۸	ACSERV
۱۳/۴۲**	۰/۰۷۹۸	۰/۰۶۷۹	PROEXP
۲/۸۳**	۰/۴۶۰۰	۰/۳۹۹۰	SEMP
۵/۱۱**	۰/۴۱۵۱	۰/۱۷۰۰	FOPEX
۹/۳۳***	--/۲۰۰۴	۰/۰۴۹۰	ROA
۲/۷۹**	۰/۰۹۵۸	۰/۱۳۰۰	ROTC

* P<0/05 ** P<0/01 *** P<0/001

۱۵۸

فصلنامه مدیریت فردا
سال چهارم / شماره ۱۷۱

۱۰. بحث

نتایج حاصله در محیطهای کنترل شده: اولاً بکارگیری منابع استراتژیک تحت کنترل مدیریت یک نسبت مهم واریانس را در عملکرد نشان داد، ثانیاً نشان داد سازمانهایی که استراتژی کارایی گرا را تعقیب می کردند، عملکرد بهتری از آنها که این کار را نمی کردند، داشتند. این یافته ها مفاهیم فعلی در زمینه عدم توانایی در رقابت مستمر سازمانهایی را که در محیط های تحت کنترل قرار دارند، زیر سوال می برد (Smith and Grimm, 1980-81, Murray and Mahon, 1987). حتی با وجودی که CAB تاثیر مهمی را به واسطه کنترل عوامل متعدد و مهمی نظیر مسیر و کرایه بر شرکت های هوایی اعمال کرد، ولی به نظر می رسد که سودی یک شرکت هوایی نهایتاً توسط رهبران سازمان تعیین می گردید. با وجودیکه مدیران ارشد در صنعت هوایی کنترل شده دسترسی به انواع سلاحهای رقابتی موجود برای هموعانشان در محیط های غیر کنترلی نداشتند، ولی انتخاب استراتژیک خود را با دستکاری امکانات محدودی که در اختیارشان بود اعمال کردند.

عملکرد برتر مدافعی، درک بیشتری را در زمینه روشهایی که مدیران ارشد جهت رقابت در صنایع کنترل شده اتخاذ می کنند، فراهم می نماید. شاید مدیران شرکت هایی که به کارایی و کنترل هزینه تاکید داشتند، صاحب دامنه وسیعی از ویژگیهای رقابتی نظیر بهره وری ظرفیتی، برنامه ریزی زمانی و نگهداری ناوگان بودند که جهت کاهش هزینه های عملیاتی به طرز موثری قابل دستکاری بود. محیط کنترل شده ممکن است مساعدترین زمینه را جهت اجرای استراتژیهای هزینه گرا مهیا نماید. به عنوان مثال در طی دوره ۶۹-۱۹۶۰ نسبت هزینه به مایل - صندلی، ۲۱ درصد تقلیل یافت که علت آن بهبود در کارایی ناوگان بود. با این حال کرایه ها در همان دوره فقط ۷ درصد کم شد (Bailey et al., 1985 رجوع شود). و در نتیجه انگیزه کافی برای شرکتها فراهم شد تا کنترل جدی بر هزینه ها را اعمال نمایند. بعلاوه «فواصل نرخ گذاری» که در آن زمان اعمال می گردید، حصول به نتیجه خوب و کارا را تشویق می نمود (Kahn, 1970, Coleman, 1971 and Bailey, 1971). همانطور که بریر^{۵۴} خاطر نشان می کند: اگر قیمتهای تعیین شده در یک سال لااقل برای ۳ یا ۴ سال معتبر باقی بماند، شرکت قادر می شود که منافع حاصله فی مابین را حفظ کند. بنابراین هزینه های خود را تقلیل داده تا

سود بیشتری کسب نماید. لذا می توان استدلال کرد که شرکت های هوایی پیرو یک استراتژی مدافع از «اوقات تلف شده تا تعیین نرخ» استفاده می کنند تا به سوددهی برتری نایل شوند. مهمترین جنبه کارایی در رابطه با رقابت، در صنعت هوایی در عوامل بارگیری^{۵۵} منعکس است که شرکتها قادر به تحقق آن هستند. چون یک نسبت مهم از هزینه های عملیاتی مستقیم (مثل بیمه بدنه، نرخ فرود، هزینه مقرر و مخارج سوختی) با تعیین برنامه پرواز به صورت ثابت مشخص خواهد شد، شرکتی که قادر شود حداکثر مفقدار صندلی را پر کند، می تواند سود بیشتری بدست آورد. تحلیل گران صنعت در آن زمان تخمین زدند که قریب به ۹۰٪ قیمت بلیط یک مسافر مربوط به مخارجی بودند که حتی در صورت عدم مسافرت مسافران رخ می دادند (Maister, 1975, Wyckoff, 1971). این امر بر منافع زیادی که حاصل از عوامل بارگیری است، تاکید دارد (به Spiller, 1985, De Vany, 1975 مراجعه شود). به نظر برخی محققین یک اختلاف یک درصدی در فاکتورهای بارگیری می توانست منجر به اختلاف سوددهی تا ۵ درصد شود (Maister and Wyckoff) اگرچه نتایج گزارش شده در این تحقیق نشان نمی دهد که چنین اختلاف سود شدیدی وجود داشته باشد، با این حال باید توجه کرد که گروه مدافع به عوامل بارگیری نائل گردیده که تقریباً ۵ درصد بزرگتر از گروه جوینده بودند و مبدل به سودهای به مراتب بالاتری شدند (ROA افزایشی برابر ۷٪ و ROTC ۴٪). در عوض به نظر می رسد که رقبايشان در سازمانهایی که از استراتژی جوینده پیروی می کردند، نمی توانستند کنترل کافی بر تمام عوامل مهم نظیر تنوع سرویس و قیمت که در اجرای موفق استراتژی دخیل بودند، اعمال کنند. از آنجا که هر دو عامل اصولاً بازارگرا بوده و متکی به نوآوری و توسعه بودند، عمدتاً تحت کنترل CAB قرار داشتند. تعریف یک استراتژی جوینده در چنین محیطی ممکن است مشکل باشد، مثلاً شرکت های جوینده در این صنعت سعی کردند با ارائه صندلیهای راحت تر در هواپیماهایشان بر گرایش خدماتی خود تاکید کرده و غالباً تعداد صندلیهای درجه اول خود را زیاد می کردند. این نوع امکانات با صرف هزینه به مراتب بالاتری ارائه می گردید. همانطور که بریر خاطر نشان می کند، مخارج عملیاتی به ازای درآمد ناشی از هر مسافر - مایل با استفاده از آرایش تمام سالنی^{۵۶} تقریباً در درصد کمتر از طرح

صندلی مختلفی بود که از صندلیهای درجه یک استفاده می شد. ولی کل تعداد صندلیها را کم می کرد. اقدام به ارائه خدمات اختصاصی شبیه ماشینهای پوکر برقی، شعبه بازان، موزیسین ها و قهوه خانه های مخصوص (Victor, 1991, Jordan, 1970, Breyer, 1982) مخارج عملیات را شدیداً افزایش داد. عدم کارایی این استراتژی توسط این حقیقت منعکس می شود که مسافران در مسیرهای درون ایالتی کنترل نشده شرکتی مثل PSA که کرایه های کمتر و کیفیت سرویس نازلتری داشتند را ترجیح می دادند (Jordan, 1970, Breyer, 1982). لذا به نظر می رسد که استفاده از خدمات ابتکاری به مسافران و تکنیکهای تبلیغی، فاکتورهای بارگیری را به حدی ارتقا ندادند که بتواند مخارج مرتبط با این فعالیتها را جبران نماید. من حیث المجموع محیط کنترل شده در طی این دوره ظاهراً دامنه خیلی وسیعتری از فرصتها را در اختیار شرکتی کارایی گرا قرار داد تا به سطح سوددهی بالاتری نسبت به شرکتی ابداع گرا و بازارگرا دست یابند. مخارج سرمایه ای مربوط به ناوگان و تجهیزات تنها معیاری بود که در رگرسیون و تحلیل واریانس مهم نبود. گروه مدافع در تطابق با عقیده اسنو و مایلز (1978) نسبت به گروه جوینده و مدافع هر دو در ناوگانهای جدید با اهداف متفاوت سرمایه گذاری کردند. شرکتی جوینده هوایمی جدیدی معرفی کردند که به مسافران امکانات فضایی و خدمات بیشتری را می داد تا مسافران راحت طلب را جذب کنند. عواملی نظیر تقلیل سر و صدای موتور و سفر راحت تر ظاهراً برای مسافران این شرکتها مهم تلقی می شد. (رجوع به Miller and Douglas, 1972, Breyer, 1982). شرکتی مدافع در دو ناوگانهای جدید سرمایه گذاری کردند تا از مزایای راندمان عملیاتی موجود در هوایمیهای جت بهره گیرند. آنها از هوایمیهای جت جادار استفاده نمودند تا قابلیت حمل بیشتر مسافران تمام سالنی را داشته باشند که این هدف بازارگرای آنها بود. که منجر به کاهش هزینه های عملیاتی آنها در هر دوره پرواز شد و در نتیجه یک انتخاب خیلی خوب برای سازمانهای مدافع و حساس به هزینه محسوب می شد. (به Maister and Wyckoff, 1977, Taneja, 1976 مراجعه شود). بنابراین در صنعت هوایی شناسایی انواع استراتژی بر پایه میزان سرمایه مشخص سازمان قرار داشت و با بررسیهای دقیق راجع به دلایل سرمایه گذاری که نسبت به میزان هزینه های مصروفه مهم تر

بود، شناسایی این استراتژیها کامل می گردید. به طور خلاصه نتیجه این تحقیق گویای آن است که سازمانها در صنعت هوایی کنترل شده حقیقتاً می توانستند استراتژیهای مختلفی را جهت حصول به سود بالاتر برگزینند. نتایج این تحقیق نشان داد که شرکتی مدافع (دارای استراتژی مدافع) که به دنبال افزایش کارایی بودند نسبت به دیگر شرکتها که استراتژی جوینده را برگزیده بودند، موفق تر عمل نمودند. مفید است اگر بتوانیم با استفاده از نتایج این تحقیق، نقش رقابتی بین شرکتی هوایی در هر یک از بازارهای مهم را در تعیین گزینه های استراتژیک مورد بررسی قرار دهیم. تغییرات استراتژیک سازمانی بعد از حذف کنترل، یکی دیگر از موضوعات مهم است که با توجه به آنکه هزینه منابع اقتصادی در شرایط عدم کنترل نسبت به شرایط اعمال کنترل کاملاً متفاوت بود، احتیاج به بررسیهای بیشتری دارد. (به Williams and Bailey, 1988 مراجعه شود).

نتیجه گیری

این تحقیق از جمله اولین تحقیقات سیستماتیک جهت بررسی ارتباط فی ما بین استراتژی و عملکرد در یک صنعت کنترل شده از دورنمای مدیریت استراتژیک است که زمینه ای را جهت تحقیقات بعدی در مورد اثر کنترل بر استراتژیهای سازمانی، فرآیندها و نتایج فراهم می کند. جهت وصول به یک تئوری کاربردی راجع به کنترل تنظیمی چندین سوال کلیدی باید پاسخ داده شود. به عنوان مثال لازم است بدانیم که چه بازه ای از استراتژیهای ماندگار بوسیله سطح کنترل تنظیمی اعمال شده محدود می شود و اینکه آیا نوع کنترل (اجتماعی یا اقتصادی) نقشی در تعیین سود بالقوه بازی می کند و همچنین اینکه آیا برخی از مدیران در جهت برخورد با مشکلات ناشی از کنترل بهتر از دیگران عمل می کنند. امل ما این است که این تحقیق انگیزه ای جهت چنین بررسیهایی ایجاد نماید.

Eisenhardt. K. and C.B. Schoonhoven (1990). 'Organizational growth: Linking founding team strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures', Administrative Science Quarterly, 35, pp. 504-529.

Everitt, B. (1980). Cluster Analysis. Halsted, New York.

Fradenburg, L.G. (1980) United States Airlines: Trunk and Regional Carriers, Their Operations and Management. Kendall/Hunt, Dubuque, IA.

Govindarajan. V. (1989). 'Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies'. Strategic Management Journal. 10. pp. 251-269.

Hambrick. D.C. (1983). 'Somestests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types', Academy of Management Journal, 26. pp. 5-26.

Hambrick, D.C. and D. Lei (1988). 'Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy', Academy of Management Journal, 28, pp. 763-788.

Harrigan, K.R. (1985). 'An application of clustering for strategic group analysis', Strategic Management Journal, 6, pp. 55-73.

Hatten, K. J., D. E. Schendel and A.C. Cooper (1978). 'A strategic model of the United States brewing industry', Academy of Management Journal, 6, pp. 273-293.

Jordan, W. A. (1970). Airline Regulation in America: Effects and Imperfections. Johns Hopkins Press, Baltimore, MD.

Kahn, A.E. (1970a). The Economics of Regulation: Principles and Institutions (Volume I: Economic Principles). John Wiley, New York.

Kahn, A.E. (1970b). The Economics of Regulation: Principles and Institutions (Volume II: Institutional Issues). John Wiley, New York.

Keeler, T. E. (1972). 'Airline regulation and market performance', The Bell Journal of Economics, 3, pp. 399-424.

Bailey.E. E. and R. Coleman (1971). The effect of lagged regulation in an Averch-Johnson model Bell Journal of Economics and Management Science. 2. pp. 278-292.

Bailey.E. E D.R.Graham and D.P. Kaplan (1985). Deregulating the Airlines. The MIT Press. Cambridge. MA.

Bailey.E. E and J.R. Williams (1988) . Sources of economic rent in the deregulated airline industry. Journal of Law and Economics. 31. pp. 173-202.

Breyer.S.(1982). Regulation and its Reform. Harvard University Press, Cambridge. MA.

Civil Aeronautics Board (1975). Regulatory Reform: Report of the CAB special Staff. Civil Aeronautics Board. Washington. DC.

Civil. Aeronautics Board (1970). Origin-Destination Survey of airline Passenger Traffic (Domestic): Third Quarter. Civil Aeronautics Board. Washington. DC.

Caves, R.E. (1962). Air Transport & Its Regulators: An Industry Study. Harvard University Press, Cambridge. MA.

Child. J. (1972). Organization Structure, Environments & Performance: The Role of Strategic Choice Sociology. 6. pp. 1-22.

Continental Airlines (1971). Annual Report, Continental Airlines.

Cool, K. & V. Schendel (1988). Performance Differences Among Strategic Group Members, Strategic Management Journal. 9. pp. 207-224.

De Vany. A.S. (1975). The effect of Price & Entry Regulation on Airline Output, Capacity & Efficiency, The Bell Journal of Economics. 6. pp. 327-345.

Douglas.G.W. & J.C. Miller, III (1974). Economic Regulation of Domestic Air Transport: Theory & Policy. Brookings Institution. Washington. DC.

Dey. D. V. and R. G. Lord (1988). 'Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology'. Journal of Management, 14. pp. 453-464.

Spiller, P. T. (۱۹۸۳). The differential impact of airline regulation on individual firms and markets: An empirical analysis, *Journal of Law and Economics*, ۲۶, pp, ۶۵۵-۶۸۹.

Stigler, G. J. and C. Friedland (۱۹۶۲). What can regulators regulate: The case of electricity, *Journal of Law and Economics*, ۵, pp. ۴-۱۱.

Taneja, N. K. (۱۹۷۶). *The Commercial Airline Industry* Lexington Books, Lexington. MA. Thomas A. S. R.J. Litschert and K. Ramaswamy (۱۹۹۱). The performance impact of strategy-manager coalignment: An empirical examination, *Strategic Management Journal*, ۱۲, pp. ۵۰۹-۵۲۲.

Venkatraman, N. and J.E. Prescott (۱۹۹۰). Environment-strategy coalignment: An empirical examination of its performance implications, *Strategic Management Journal*, ۱۱, pp. ۱-۲۳.

Vietor, R. H. K. (۱۹۹۱). The Hubris of regulated competition: Airlines, ۱۹۲۵-۸۸, In J. High (ed). *Regulation: Economic Theory and History*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI. pp. ۱۹-۵۷.

Wyckoff D. D. and D. H. Maister (۱۹۷۷). *The Domestic Airline Industry*, Lexington Books, Lexington, MA.

Zajac, E.J. and S. M. Shortell (۱۹۸۹). Chaging generic strategic: Likelihood, direction, and performance implications, *Strategic Management Journal*, ۱۰, pp, ۴۱۳-۴۳۰.

Klasterin, T.D. (۱۹۸۰). 'Merging groups to maximize object partition comparison', *Psychometrika*, ۴۶, pp. ۴۲۵-۴۳۳.

Mahon, J. F. and E. A. Murray (۱۹۸۰). 'Deregulation and strategic transformation', *Journal of Contemporary Business*, ۹, pp. ۱۲۳-۱۳۸.

Mahon, J. F. and E. A. Murray (۱۹۸۱). 'Strategic planning for regulated companies', *Strategic Management Journal*, ۲, pp. ۲۵۱-۲۶۲.

McDaniel, S. W. and J. W. Kolar (۱۹۸۷). 'Marketing strategy implications of the Miles and Snow typology', *Journal of Marketing*, ۵۱, pp. ۱۹-۳۰.

Miller, D. (۱۹۸۷). 'The structural and environmental correlates of business strategy', *Strategic Management Journal*, ۸, pp. ۵۵-۷۶.

Miller, R. E. and C. C. Snow (۱۹۷۸). *Organization Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, New York.

Morrison, A. J. and K. Roth (۱۹۹۲). 'A taxonomy of business-level strategies in global industries', *Strategic Management Journal*, ۱۳, pp. ۳۹۹-۱۱۸.

Reger, R.K. I.M. Duhaime and J.L. Stimpert (۱۹۹۲). Deregulation, strategic choice, risk and financial performance, *Strategic Management Journal*, ۱۳, pp, ۱۸۹-۲۰۴

Shortell, S.M. and E.J. Zajac (۱۹۹۰). Perceptual and archival measures of Miles and Snows strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity, *Academy of Management Journal*, ۳۳, pp, ۸۱۷-۸۳۲.

Smith, K.G. and C.M. Grimm (۱۹۸۷). Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation. *Strategic Management Journal*, ۸, pp, ۳۶۳-۳۷۶.

Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak (۱۹۸۰). Strategy, distinctive competence and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, ۲۵, pp, ۳۱۷-۳۳۶.

پی نوشت

^۱ “Organizational Performance in a Regulated Enviroment: The Role of Strategic Orientation”. Kannan Ramaswamy Anisya S. Thomas, Robert J. Litschert in: Strategic Management Journal, ۱۵, ۱۹۹۴. PP. ۶۳-۷۴.

در این تحقیق کلمات استراتژی، گرایش استراتژیک و موقعیت^۲ استراتژیک معادل هم در نظر گرفته شده است.

^۳ Vietor

^۴ Snow

^۵ Herbiniak

^۶ Civil Aeronautics Board

^۷ Return of Investment

^۸ Miles

^۹ Shortell

^{۱۰} Zajac

^{۱۱} Direct Maintenance Expenditure

^{۱۲} منظور از تن-مایل، حمل یک تن در یک مایل است - مترجم

^{۱۳} Aircraft Service Expenditure

^{۱۴} Schedule Completion Rate

^{۱۵} Total Revenue Factor

^{۱۶} Flight Operation Expenditure

^{۱۷} Capital Expenditures- Fleet Equipment

^{۱۸} Passenger Service Expenditure

^{۱۹} مسافر - مایل به معنی حمل مسافر در یک مایل است - مترجم

^{۲۰} First class Service

^{۲۱} Piedmont

^{۲۲} Delta

^{۲۳} Service Emphasis

^{۲۴} Northwest

^{۲۵} Promotion Expenditures

^{۲۶} YIELD

^{۲۷} ROUTE

^{۲۸} SUBSID

^{۲۹} Return on Access

^{۳۰} Return on Total Capitalization

^{۳۱} Taneja

^{۳۲} Harrigan

^{۳۳} Fortune

^{۳۴} Business Week

^{۳۵} Continantal

منظور از گروه جوینده، شرکتهای دارای استراتژی جوینده و منظور از

^{۳۶} گروه مدافع شرکتهای دارای استراتژی مدافع هستند.

^{۳۷} American

^{۳۸} Continantal

^{۳۹} Eastern

^{۴۰} National

^{۴۱} United

^{۴۲} Northwest

^{۴۳} Braniff

^{۴۴} TWA

^{۴۵} Delta

^{۴۶} Alleghany

^{۴۷} Western

^{۴۸} Frontier

^{۴۹} Ozark

^{۵۰} North Central

^{۵۱} Piedmont

^{۵۲} Southern

^{۵۳} Air West

^{۵۴} Brayer

^{۵۵} Load factors

^{۵۶} all coach



م انسانی و مطالعات فرهنگی
روانشناسی
م انسانی و مطالعات فرهنگی
م انسانی و مطالعات فرهنگی