

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΤΛΟ:

**«ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ  
ΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΤΟΠΩΝ (WEB SITES)  
ΣΥΜΒΑΤΙΚΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ  
ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ  
ΚΟΣΤΟΥΣ (LOW-COST CARRIERS) ΣΤΟΝ  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΧΩΡΟ»**

- ΟΝΟΜ/ΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ ΣΤΑΥΡΟΥ
  - ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 5313
  - ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΑΜΟΣ

§ ΤΟΠΟΣ: ΑΘΗΝΑ

§ ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ: ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2011-2012

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	σελ. 3
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ - ABSTRACT</b>	σελ. 4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
Το δίκτυο των αερομεταφορών	σελ. 6
1.2 Η συνεισφορά των Αερομεταφορών στην Ευρώπη	σελ. 6
1.3 Η βιομηχανία υψηλής ανάπτυξης των αερομεταφορών	σελ. 7
1.4 Αεροπορία: Μια κυκλική και οριακή βιομηχανία	σελ. 9
1.5 Ο Τουρισμός και η ανάπτυξη Παγκοσμίων Συστημάτων διανομής	σελ. 11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
2.1 Η εμφάνιση των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους (LCC's)	σελ. 16
2.2 Η διερεύνηση λειτουργίας των εταιριών χαμηλού κόστους	σελ. 19
2.3 Η αλληλεπίδραση των συμβατικών αεροπορικών εταιριών με τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους	σελ. 23
2.4 Το ηλεκτρονικό εμπόριο στις αεροπορικές εταιρίες	σελ. 26
2.5 Το internet και ο καταναλωτής	σελ. 27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
3.1 Το θεωρητικό μοντέλο δυσαρέσκειας του πελάτη	σελ. 30
3.2 Το Μοντέλο διάψευσης των προσδοκιών	σελ. 30
3.3 Η θεωρία της ισοτιμίας	σελ. 31
3.4 Η θεωρία της απόδοσης	σελ. 31

3.5 Παρελθοντικές αξιολογήσεις ιστότοπων και ποιότητας παροχής υπηρεσιών των αεροπορικών εταιριών	σελ. 32
3.6 Θεωρητικά μοντέλα αξιολόγησης	σελ. 38
3.7 Αξία στον Πελάτη	σελ. 40

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

4.1 Μελέτη αξιολόγησης διαδικτυακών τόπων	σελ. 43
4.2 Παρουσίαση επιλεγμένων διαδικτυακών τόπων αεροπορικών εταιριών	σελ. 47
4.3 Αποτελέσματα Αξιολόγησης	σελ. 60

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

5.1 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων	σελ. 66
5.2 Οι πρακτικές επιπτώσεις των ευρημάτων της μελέτης	σελ. 67
5.3 Συμπεράσματα	σελ. 68

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

σελ. 70

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα ήθελα πρωτίστως να ευχαριστήσω ολόψυχα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Τσάμο, του τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων, ο οποίος με τίμησε με την εμπιστοσύνη του και με στήριξε σε αυτήν μου την επίπονη προσπάθεια.

Επιπροσθέτως θα ήθελα να ευχαριστήσω και όσους στάθηκαν με τον δικό τους τρόπο αρωγοί στην ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράστασή της προκειμένου να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η έρευνα στον τομέα των καινοτομικών επιχειρηματικών μοντέλων έχει εντοπίσει τη σημασία της δημιουργίας ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, παρόλ' αυτά, υπάρχουν λίγες εμπειρικές μελέτες εντοπισμού του συνδυασμού των δραστηριοτήτων του επιχειρηματικού μοντέλου που θα οδηγήσουν στην επιτυχία και ως εκ τούτου οι τελευταίες χρήζουν καινοτόμου προσοχής. Η συγκεκριμένη μελέτη αναλύει τα επιχειρηματικά μοντέλα των ιστοτόπων δείγματος Ευρωπαϊκών εταιριών χαμηλού κόστους και πλήρους παροχής υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας έναν αλγόριθμο αξιολόγησης για να προσδιορίσει ποιοί συνδυασμοί των δραστηριοτήτων επιχειρηματικού μοντέλου μπορούν να οδηγήσουν σε λειτουργική κερδοφορία. Ως εκ τούτου, ο στόχος της έρευνας είναι να συμπληρώσει το θεωρητικό μοντέλο των αεροπορικών εταιριών στο χώρο του επιχειρηματικού μοντέλου και να προτείνει εναλλακτικές δραστηριότητες για τις Ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες που αναζητούν ένα θετικό λειτουργικό αποτέλεσμα.

## **ABSTRACT**

Research in business model innovation has identified its significance in creating a sustainable competitive advantage for a firm, yet there are few empirical studies identifying which combination of business model activities lead to success and therefore deserve innovative attention. This study analyzes the business models of European low-cost and full service carriers' sites using an online evaluation algorithm to identify which combinations of business model activities lead to operational profitability. Therefore, the research aim is to complement airline literature in the realm of business model innovation and propose alternative business model activities to European carriers striving for positive operating result.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

## 1.1 Το δίκτυο των αερομεταφορών

Οι αερομεταφορές διαμορφώνουν ένα μοναδικό δίκτυο που ενώνει τους ανθρώπους, τις χώρες και τις κουλτούρες και παίζουν ζωτικό ρόλο στην περαιτέρω ολοκλήρωση και την ανάπτυξη. Γίνονται όλο και περισσότερο προσβάσιμες σε μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων οι οποίοι σήμερα έχουν την οικονομική δυνατότητα να ταξιδεύουν από αέρα τόσο για επαγγελματικούς όσο και για λόγους αναψυχής. Οι αερομεταφορές είναι μια μεγάλη βιομηχανία. Περιλαμβάνει περίπου 18.000 αεροσκάφη που λειτουργούν σε 10.000 αεροδρόμια και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών 260 δισεκατομμύρια δολάρια. Πάνω από 1,6 δισεκατομμύρια επιβάτες παγκόσμια χρησιμοποιούν τις αεροπορικές εταιρίες για επιχειρηματικά ταξίδια ή ταξίδια αναψυχής, πραγματοποιώντας ετήσια 3.400 δισεκατομμύρια επιβατοχιλιόμετρα. Η έρευνα του οργανισμού EUROCONTROL δείχνει ότι μέχρι το 2020 αυτός ο αριθμός θα φθάσει τα 2,3 δισεκατομμύρια επιβάτες. Πάνω από τους μισούς διεθνείς τουρίστες (με εξαίρεση εκείνων που ταξιδεύουν εντός της Ευρώπης) πετούν στους προορισμούς των διακοπών τους. Οι αερομεταφορές επίσης βελτιώνουν την ποιότητα της ζωής των καταναλωτών παρέχοντάς τους ευρύτερες επιλογές σε αγαθά και πρόσβαση σε ταξίδια στο εξωτερικό για αναψυχή, πολιτιστική και πολιτική ανταλλαγή. Οι αερομεταφορές είναι υπεύθυνες για τη μεταφορά του 30% έως 40% του διεθνούς φορτίου σε αξία. Είναι ο κύριος πάροχος μεταφορικών υπηρεσιών στον τομέα του τουρισμού και κύριο μέσο μεταφοράς για τα στελέχη της σύγχρονης βιομηχανίας. Σε τοπικό επίπεδο, τα αεροδρόμια είναι ο μεγαλύτερος καταλύτης για την τοπική ανάπτυξη (Button et al, 2004).

## 1.2 Η συνεισφορά των Αερομεταφορών στην Ευρώπη

Η οικονομική επίδραση της αεροπορίας παράγεται σε όλα τα επίπεδα της βιομηχανίας ξεκινώντας από την κατασκευή των αεροσκαφών και του συναφούς εξοπλισμού. Το Ευρωπαϊκό σύστημα είναι ένα δίκτυο με 25.000-30.000 εμπορικές πτήσεις ανά ημέρα που εκτελούνται από 5.000 αεροσκάφη που πετούν μεταξύ 1.000 μεγάλων αεροδρομίων μέσω 600 Τομέων Εναέριας Κυκλοφορίας. Τα παγκόσμια έσοδα του συστήματος εναέριας κυκλοφορίας υπολογίζονται σε 20 δισεκατομμύρια € ανά έτος, με το Ευρωπαϊκό Σύστημα Διαχείρισης Εναέριας Κυκλοφορίας (ATM1) να υπολογίζεται στα 9 δισεκατομμύρια € αυτού του ποσού. Σαν τέτοια, τα έσοδα του Ευρωπαϊκού ATM υπολογίζονται στο 5% της συνολικής αεροπορικής συνεισφοράς στο Ευρωπαϊκό ΑΕΠ (Simon, 2007).

Η βιομηχανία των Ευρωπαϊκών αερομεταφορών περιλαμβάνει περισσότερες από 130 αεροπορικές εταιρίες, ένα δίκτυο από 450 αεροδρόμια και περίπου 60 παρόχους υπηρεσιών αεροναυτιλίας. Η ζήτηση για αεροπορικό ταξίδι στην Ευρώπη τριπλασιάστηκε στο διάστημα 1980-2000, ενώ αναμένεται να διπλασιασθεί περαιτέρω μέχρι το 2020. Η αεροπορία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη βιομηχανία του τουρισμού στην Ευρώπη, δημιουργώντας εισπράξεις 700 εκατομμυρίων Ευρώ την ημέρα και απασχόληση στις βιομηχανίες των αεροσκαφών, των κατασκευών μηχανών και των σχετιζόμενων με αυτά δραστηριοτήτων. Οι συνδυασμένες άμεσες, έμμεσες και επηρεαζόμενες θέσεις απασχόλησης που

δημιουργήθηκαν στα Ευρωπαϊκά αεροδρόμια ανέρχονται στις 4.000 θέσεις ανά εκατομμύριο εξυπηρετούμενων επιβατών. Η θέση ενός αεροδρομίου δημιουργεί ένα οικονομικό

κυματοειδές αποτέλεσμα, προσελκύνοντας άλλες βιομηχανίες και επιχειρηματικές δραστηριότητες και δευτερεύουσες υποστηρικτικές λειτουργίες. Η επίδραση των αερομεταφορών στην κοινωνία είναι βαθύτερη και ξεπερνά τα απλά οικονομικά οφέλη που απολαμβάνουν οι άνθρωποι που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο χώρο. Σε ότι αφορά την Ευρώπη αυτή θεωρείται κρίσιμη για τη συνοχή της διευρυμένης Ένωσης. Βοηθά να συνδεθούν οι περιοχές - ειδικά οι πιο απομακρυσμένες - τόσο μεταξύ τους όσο επίσης και με τα πολιτικά κέντρα παρέχοντας τους την απαραίτητη υποδομή ώστε να προωθηθεί η ελεύθερη μετακίνηση των εργαζομένων και των αγαθών (Simon, 2007).

### **1.3 Η βιομηχανία υψηλής ανάπτυξης των αερομεταφορών**

Οι αερομεταφορές ήταν πάντα μια βιομηχανία υψηλής ανάπτυξης. Πολύ λίγες βιομηχανίες, εάν υπάρχουν, έχουν πετύχει τέτοια ανάπτυξη για τόσο μεγάλη χρονική περίοδο. Τα περασμένα 60 χρόνια ο ρυθμός ανάπτυξης της ήταν με συνέπεια αρκετά πάνω από αυτόν του παγκόσμιου ΑΕΠ. Μεταξύ του 1945 και του 2000 η παγκόσμια κυκλοφορία επιβατών αυξήθηκε σε ένα μέσο παγκόσμιο ρυθμό του 12 τοις εκατό ετήσια. Από το 1960 μέχρι το 2000 η ανάπτυξη σε επιβατική κίνηση ήταν σε ένα μέσο όρο του 9% ετήσια. Το φορτίο και η αλληλογραφία επίσης αναπτύχθηκαν πολύ γρήγορα, σε μέσους όρους από το 1960 με 11 και 7 % ετησίως αντίστοιχα, με δυο μόνο εξαιρέσεις σε όλο αυτό το χρονικό διάστημα, το 1991 και το 2001. Δύο χρονιές όμως που σημαδεύτηκαν από κάποια εξαιρετικά γεγονότα: ο πόλεμος του Κόλπου, η οικονομική ύφεση στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι επιθέσεις της 9/11 στις ΗΠΑ και οι απειλές της διεθνούς τρομοκρατίας γενικότερα. Οι εξαιρέσεις όμως αυτές οι οποίες θεωρήθηκαν σχετικά χαμηλές σε σχέση με το συνολικό επίπεδο της κυκλοφορίας ήταν παρόλα αυτά επαρκείς για να θέσουν σε συναγερμό ολόκληρη τη βιομηχανία (Hanlon, 2007). Με μικρές εξαιρέσεις που μπορούν να αποδοθούν σε μεγάλες υφέσεις, όπως για παράδειγμα η αύξηση της τιμής του πετρελαίου εξαιτίας του πολέμου του Κόλπου ή η επίθεση των Δίδυμων Πύργων στην Αμερική, η μεταβολή σε επιβατοχιλιόμετρα ήταν μεγαλύτερη της αύξησης επιβατών. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι κάνουν περισσότερα αλλά και μεγαλύτερα ταξίδια. Οι Caves και Gosling αποδίδουν την ανάπτυξη στο γεγονός ότι οι εξελίξεις στην τεχνολογία των αερομεταφορών συνοδεύτηκαν από μια προοδευτική μείωση του κόστους της.

Αποτέλεσμα αυτού είναι να μην προκαλεί έκπληξη ότι αυτές οι μεταβολές έχουν οδηγήσει σε μια δραματική αύξηση του αεροπορικού ταξιδιού (Caves & Gosling, 1999). Οι αριθμοί συνολικής ανάπτυξης διαφέρουν από ένα μέρος του κόσμου σε ένα άλλο.

Έτσι ενώ η ανάπτυξη στην περιοχή του Ειρηνικού/Ασίας ήταν οριακή, στην Ευρώπη και την Αφρική ήταν μάλλον μέτρια. Η ταχύτερη ανάπτυξη των Ασιατικών αεροπορικών εταιριών, όπως της Cathay Pacific, της Malaysian Airlines και της Singapore International Airlines (SIA) έχουν επιφέρει κάποιες σημαντικές αλλαγές στη δομή της διεθνούς βιομηχανίας. Τα προηγούμενα τριάντα με σαράντα χρόνια οι αεροπορικές εταιρίες της περιοχής Ειρηνικού/Ασίας κατείχαν ένα ποσοστό της τάξης του 10%, ενώ σήμερα το ποσοστό αυτό έχει ανέλθει στο 25% της παγκόσμιας αεροπορικής κίνησης. Οι εκτιμήσεις ανάπτυξης στο βραχυχρόνιο ορίζοντα προβλέπουν ότι η μεγαλύτερη ποσοστιαία ανάπτυξη αναμένεται να λάβει χώρα στην περιοχή της Μέσης Ανατολής και η μικρότερη στην πλέον ώριμη αγορά από όλες, τη Βόρεια Αμερική.



Περιοχή καταχώρησης αεροπορικής εταιρίας	Επιβατοχιλιόμετρα τακτικών αεροπορικών εταιριών					
	1985		2000		2004	
	Δισεκατομμύρια / Σύνολο %		Δισεκατομμύρια / Σύνολο %		Δισεκατομμύρια / Σύνολο %	
Αφρική	36,7	2,7	66,4	2,2	75,2	2,2
Ασία	222,3	16,3	735,5	24,4	903,7	26,3
Ευρώπη	428,2	31,3	801,4	26,6	919,9	26,8
Μέση Ανατολή	42,7	3,1	93,8	3,1	148,3	4,3
Λατινική Αμερική	569,2	41,6	1175,7	39,0	1247,3	36,2
Βόρεια Αμερική	68,3	5,0	141,8	4,7	147,3	4,3

**Πίνακας 1. Η επιβατική κίνηση τακτικών αεροπορικών εταιριών σε επιβατοχιλιόμετρα ανά περιοχή, 1985-2004. (Πηγή : Hanlon, P. (2007) Global airlines, competition in a transnational industry)**

	Μέση Ετήσια ανάπτυξη 1994 – 2004 %
Αφρική	4,8
Ασία	6,2
Ευρώπη	5,8
Μέση Ανατολή	9,1
Βόρεια Αμερική	3,7
Λατινική Αμερική	3,4
Παγκόσμια	5,1

**Πίνακας 2. Αύξηση της επιβατικής κίνησης τακτικών αεροπορικών εταιριών (Πηγή : Hanlon, P. (2007) Global airlines, competition in a transnational industry)**

Σε απόλυτους όρους όμως και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, οι αεροπορικές εταιρίες στη Βόρεια Αμερική αναμένεται ότι θα έχουν τη μεγαλύτερη αύξηση σε έσοδα επιβατοχιλιομέτρων.

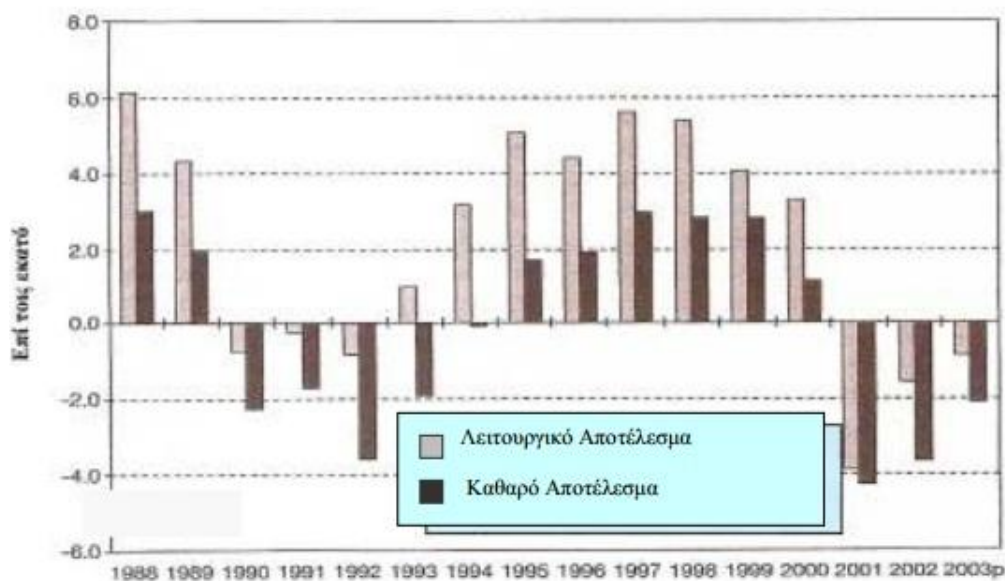
Η εκρηκτική ανάπτυξη της Κίνας, με κάτι λιγότερο από 9 τοις εκατό ετήσια, πραγματοποιείται σε μια μικρότερη βάση από αυτή της Βόρειας Αμερικής, αλλά είναι ξεκάθαρο ότι με τον υπερμεγέθη πληθυσμό και τη λανθάνουσα ζήτηση, η Κινεζική αγορά (όπως και η Ινδική) θα γίνει μια από τις μεγαλύτερες τα επόμενα χρόνια. Χαμηλότεροι ρυθμοί αναμένονται στην Ευρωπαϊκή αγορά και επίσης στις περιοχές της Αφρικής και της Λατινικής Αμερικής/Καραϊβικής.

Η αεροπορική βιομηχανία μπορεί συχνά να έχει επιτύχει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης κυκλοφορίας, αυτή όμως σε γενικές γραμμές δεν συνοδεύτηκε και από υψηλούς ρυθμούς κερδοφορίας, το αντίθετο μάλιστα συνέβη. Τα περιθώρια κέρδους των αεροπορικών εταιριών υπήρξαν αρκετά κάτω του μετρίου, συγκρινόμενα με εκείνα των επιχειρήσεων άλλων βιομηχανιών, ενώ κάποιες χρονιές πράγματι σημαδεύτηκαν και από μεγάλες ζημιές, ειδικά τα τελευταία χρόνια. Έχει εκτιμηθεί ότι οι αεροπορικές εταιρίες μέλη της IATA απώλεσαν συνολικά ένα ποσό της τάξης των 36 δις δολαρίων ΗΠΑ το διάστημα μεταξύ 2001 και 2004. Αυτές οι μεγάλες απώλειες μπορούν να αποδοθούν σε μια σειρά αιτιών, οι κύριες μεταξύ αυτών ήταν η μειωμένη αποδοτικότητα παραγωγής, η αύξηση του κόστους καυσίμων και η υπερβάλλουσα χωρητικότητα της βιομηχανίας.

#### **1.4 Αεροπορία: Μια κυκλική και οριακή βιομηχανία**

Οι αερομεταφορές είναι μια βιομηχανία η οποία σαν σύνολο είναι αμφότερα κυκλική και οριακή σε όρους κερδοφορίας. Αυτό συμβαίνει ακόμα κι αν ένας πολύ μικρός αριθμός αεροπορικών εταιριών προσπαθούν με συνέπεια να είναι αποδοτικές για πολλά χρόνια. Τα δεκαπέντε χρόνια πριν το 2003 δείχνουν τον τύπο της κυκλικής φύσης της βιομηχανίας. Τα τέσσερα χρόνια από το 1990 μέχρι το 1993 οι καθαρές απώλειες ενός αριθμού αεροπορικών εταιριών μελών της IATA έφτασαν περίπου στα 15 δις δολάρια. Μετά το 1994 όσο η ζήτηση άρχισε να επιταχύνεται και πάλι και τα μέτρα περικοπής δαπανών που εισήχθησαν κατά τη διάρκεια των χρόνων της κρίσης άρχισαν να έχουν αντίκτυπο, πολλές αεροπορικές εταιρίες επέστρεψαν στην κερδοφορία. Η τάση βελτίωσης συνεχίστηκε μέχρι το 2000. Τα χρόνια 1997 μέχρι το 1999 ήταν ιδιαίτερα καλά για πολλές αεροπορικές εταιρίες. Στη συνέχεια όμως μια νέα καθοδική τάση άγγιξε τη βιομηχανία. Τα τρία χρόνια από το 2001 μέχρι το 2003 οι συνολικές απώλειες της IATA έφτασαν κοντά στα 26 δις δολάρια - παρά τη βοήθεια των 5 δις δολαρίων που έδωσε η κυβέρνηση των ΗΠΑ προς τις αεροπορικές της εταιρίες -. Αυτός ο ρυθμός κυκλικότητας των τριών ή τεσσάρων ετών με απώλειες, συνεχίζεται πάντα από πέντε χρόνια κερδών. Η κατάσταση αυτή αφορά τα συνολικά οικονομικά αποτελέσματα όλων των αεροπορικών εταιριών χωρών μελών του ICAO, και όχι μόνο αυτών που ανήκουν στην IATA. Τα λειτουργικά αποτελέσματα είναι προ τόκων και φόρων ενώ τα καθαρά αποτελέσματα αναφέρονται μετά από αυτά. Έτσι μπορούμε να αναφέρουμε τις υφέσεις στις αρχές της δεκαετίας 1980 και του 1974-5, τις οποίες όμως ακολούθησαν αρκετά χρόνια κερδών.

Στον πίνακα 3 απεικονίζει το πώς κινούνται οι παγκόσμιες αερομεταφορές. Παρόλα αυτά ένας μικρός αριθμός αεροπορικών εταιριών δεν ακολούθησε αυτήν την τάση. Κάποιες συνέχισαν να είναι κερδοφόρες ακόμη και κατά τη διάρκεια των κυκλικών υφέσεων. Για παράδειγμα η British Airways, η Singapore Airlines, η Swissair και η Cathay Pacific συνέχισαν να λειτουργούν κερδοφόρα ακόμη και εν μέσω της καθοδικής τάσης των αρχών της δεκαετίας του 1990. Η Southwest Airlines συνέχισε ακόμη και την περίοδο 2001 μέχρι το 2004. Από την άλλη πλευρά πολλές αεροπορικές εταιρίες δεν τα κατάφεραν να δημιουργήσουν κέρδη, ακόμη και κατά τη διάρκεια κάποιων ετών που η βιομηχανία σαν σύνολο λειτουργούσε με κέρδη.



**Πίνακας 3. Κέρδη και ζημιές ως ποσοστό των εσόδων - παγκόσμιες αεροπορικές εταιρίες, 1988 μέχρι 2003 (Πηγή : Doganis, R. (2006) The Airline Business)**

Οι περισσότερες από αυτές λειτουργούσαν αυτόνομα, δηλαδή δεν ήταν ενταγμένες σε κάποιο όμιλο αεροπορικών εταιριών. Οι κύκλοι της αεροπορικής βιομηχανίας φαίνεται ότι είναι στενά συνδεδεμένοι με το παγκόσμιο οικονομικό κλίμα. Όταν η ανάπτυξη στην παγκόσμια οικονομία διολισθαίνει προς τα κάτω, η ζήτηση για αεροπορική μεταφορά τόσο ανθρώπων όσο και εμπορευμάτων επίσης διολισθαίνει προς τα κάτω, αν και ίσως με κάποια χρονική υστέρηση. Μια χαμηλότερη από την προβλεπόμενη ζήτηση για αερομεταφορά μεταφράζεται αμέσως σε υπερχωρητικότητα, πράγμα το οποίο οδηγεί τις αεροπορικές εταιρίες αφενός σε μικρότερες αποδόσεις ναύλων και αφετέρου σε περικοπές τιμών σε μια προσπάθεια να γεμίσουν τα άδεια καθίσματα ή αντίστοιχα ο χώρος του φορτίου. Εάν η οικονομική καθοδική τάση συνοδεύεται από – ή προκαλείται από – εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν με τη σειρά τους να επηρεάσουν αρνητικά τον τομέα των αεροπορικών εταιριών, τότε η καθοδική τάση των τελευταίων είναι ακόμα βαθύτερη ή διαρκεί περισσότερο. Έτσι η παγκόσμια οικονομία η οποία μπήκε σε ύφεση στις αρχές της δεκαετίας 1980, κατά ένα μέρος εξαιτίας των τιμών του πετρελαίου και του κόστους ενέργειας, εκτοξεύθηκε σαν αποτέλεσμα του πολέμου Ιράν – Ιράκ, που άρχισε το 1980. Αυτό είχε σαν συνέπεια από τη μια πλευρά να καταρρεύσει η ζήτηση και από την άλλη να διπλασιασθεί το πραγματικό κόστος καυσίμων. Κατά παρόμοιο τρόπο οι κρίσεις των αεροπορικών εταιριών στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές του 2000 χειροτέρευσαν από τους πολέμους του Κόλπου και του Ιράκ αντίστοιχα. Τέτοια γεγονότα ενδέχεται να έχουν σαν αποτέλεσμα η επίδοση των αεροπορικών εταιριών σε μια συγκεκριμένη περιοχή κατά περιόδους να υστερεί στο να παρακολουθεί τις γενικότερες τάσεις της βιομηχανίας. Η περίοδος 1997 μέχρι το 1999 ήταν μια από τις καλύτερες για τις περισσότερες αεροπορικές εταιρίες. Ακόμη στις αρχές του 1998 ήταν προφανές ότι πολλοί ασιατικοί μεταφορείς παρουσίασαν τρομερά μεγάλη οικονομική στενότητα. Η κρίση και η ρευστοποίηση η οποία άρχισε να επηρεάζει τις οικονομίες της Ανατολικής Ασίας στο δεύτερο μισό του 1997 έπληξε αδυσώπητα τους Ασιατικούς μεταφορείς. Την ίδια στιγμή η δραματική υποτίμηση πολλών τοπικών νομισμάτων αεροπορικών εταιριών αύξησε σημαντικά εκείνα τα κόστη που ήταν

συνδεδεμένα με σκληρά νομίσματα, όπως τα κόστη καυσίμων, επιτοκίων και αποπληρωμών χρεών. Στα μισά του 1998 πολλές αεροπορικές εταιρίες της Ανατολικής Ασίας κατέγραψαν μεγάλες ζημιές το οικονομικό έτος 1997, όπως για παράδειγμα η Japan Airlines με καθαρή ζημιά 513 εκατ. δολάρια ΗΠΑ. Οι ζημιές άλλων όμως δεν ήταν τόσο υψηλές, παρόλα αυτά όμως δεν παύουν να ήταν ακόμη σημαντικές. Για τις αεροπορικές εταιρίες της Ανατολικής Ασίας το 1998 ήταν πολύ χειρότερο από το 1997. Ενώ οι αεροπορικές εταιρίες της Ιαπωνίας και της Κορέας κατάφεραν να περάσουν από τις ζημιές στα κέρδη, αντίθετα πολλών άλλων εταιριών η επίδοση χειροτέρευσε. Έτσι η Cathay Pacific έπεσε κατακόρυφα για πρώτη φορά στις ζημιές. Οι Philippine Airlines πραγματικά κατάρρευσαν τον Ιούλιο του 1998 μετά από μια καταστροφική απεργία των πιλότων. Η εταιρία αυτή τελικά ενισχύθηκε οικονομικά δύο φορές με άμεσες επιδοτήσεις τους μήνες που θα ακολούθησαν. Στην Ινδονησία δυο μεγάλες τοπικές αεροπορικές εταιρίες θα σταματούσαν τη λειτουργία τους, ενώ η εταιρία Garuda ταλαντεύτηκε στα πρόθυρα της κατάρρευσης (Doganis, 2006).

Δοσμένης της οικονομικής κυκλικότητας της αγοράς της αεροπορικής βιομηχανίας, ένα κύριο ερώτημα που προκύπτει είναι το κατά πόσον τα κέρδη των καλών περιόδων ήταν επαρκώς υψηλά ώστε για να αποζημιώσουν τις ζημιές των κακών περιόδων. Για κάποιες αεροπορικές εταιρίες ήταν έτσι, αλλά για τη βιομηχανία σαν σύνολο είναι αμφίβολο εάν αυτό συνέβη. Αυτό εξαιτίας του ότι ακόμη και στις καλές περιόδους τα περιθώρια κέρδους όλης της βιομηχανίας, εκφραζόμενα σαν ποσοστά των συνολικών εσόδων ήταν σχετικά χαμηλά. Ακόμη και κατά τα τρία περισσότερο κερδοφόρα έτη, από το 1997 μέχρι το 1999, τα καθαρά κέρδη ήταν μόνο 2,5 μέχρι 3 τοις εκατό για τις αεροπορικές εταιρίες των χωρών μελών του ICAO.

Τέτοια περιθώρια είναι χαμηλά σε σχέση με τα πρότυπα πολλών άλλων τομέων βιομηχανιών που σχετίζονται με την αεροπορία όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές πετρελαιοειδών, τα αεροδρόμια και τα παγκόσμια συστήματα διανομών. Τέτοιες φτωχές επιδόσεις θεωρείται απίθανο ότι επαρκούν να καλύψουν από τη μια πλευρά τις ζημιές του παρελθόντος και από την άλλη να παράσχουν τα αναγκαία κεφάλαια

Η αεροπορική βιομηχανία σαν σύνολο είναι μάλλον οριακή, ακόμα κι αν αρκετές αεροπορικές εταιρίες έχουν λειτουργήσει καλά για μεγάλες περιόδους. Ακόμη και στις καλές περιόδους οι περισσότεροι κερδοφόροι αεροπορικές εταιρίες σπάνια έχουν επιτύχει καθαρά περιθώρια κέρδους μεγαλύτερα από 10 τοις εκατό επί των εσόδων τους. Όμως παρόλα αυτά ακόμη και αυτό το ποσοστό δείχνει χαμηλό όταν συγκριθεί με επιχειρήσεις που λειτουργούν σε άλλους τομείς. Ενώ υπάρχουν πολλές μεμονωμένες εξαιρέσεις, η αεροπορική βιομηχανία γενικά δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μια πολύ κερδοφόρα συγκρινόμενη με άλλους τομείς.

## **1.5 Ο Τουρισμός και η ανάπτυξη Παγκοσμίων Συστημάτων διανομής**

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας της μεταφοράς -μετακίνησης και άρα οι παράγοντες που -σε συνδυασμό με το επίπεδο ικανοποίησης των συγκεκριμένων κάθε φορά αναγκών - θα επηρεάσουν τον μετακινούμενο/ταξιδιώτη στην επιλογή μέσου μεταφοράς είναι οι:

- Ασφάλεια (safety)
- Ταχύτητα (speed)

- Δομή δικτύου (network's structure)
- Πιστότητα (regularity)
- Ακρίβεια (punctuality)
- Άνεση (comfortability)
- Εξυπηρέτηση (service)
- Κόστος (cost)

Οι προαναφερθέντες παράγοντες δεν έχουν το ίδιο ειδικό βάρος στην επιλογή του μεταφορικού μέσου (στην προκειμένη περίπτωση στην επιλογή αεροπορικής εταιρίας) σε κάθε μετακίνηση ακόμα και του ίδιου ατόμου. Εξαρτώνται από το ποια κυρίαρχη κάθε φορά ανάγκη του καλείται να ικανοποιήσει το μεταφορικό μέσο. Αναφορικά με τα χρησιμοποιούμενα μεταφορικά μέσα, ο χρόνος του ταξιδιού που μεσολαβεί από την αναχώρηση του επιβάτη από την αφετηρία (χώρα προέλευσής του) μέχρι την άφιξη στην χώρα προορισμού του εξαρτάται γενικά:

i) από την επιχειρησιακή ταχύτητα που μπορεί να αναπτύξει το κάθε συγκοινωνιακό μέσο μείβαση τις τεχνικές του προδιαγραφές

ii) από την τεχνική κατάσταση του συγκεκριμένου συγκοινωνιακού μέσου (επίπεδο τεχνικής συντήρησης) ώστε να αποφεύγονται οι καθυστερήσεις από βλάβες

iii) από την τεχνική κατάσταση και το οργανωτικό επίπεδο της υποδομής του δικτύου, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στο μέσο να αναπτύσσει την επιχειρησιακή του ταχύτητα και να αποφεύγονται οι καθυστερήσεις στους συγκοινωνιακούς κόμβους (σταθμούς αναχώρησης - άφιξης)

iv) από το επίπεδο της πολιτικής σταθερότητας των χωρών της συντομότερης διαδρομής, αφού στην περίπτωση της πολιτικής αστάθειας οι χώρες αυτές πρέπει να αποφεύγονται ακόμη και αν, τυπικά, η συγκοινωνιακή τους υποδομή είναι διαθέσιμη. Σε περίπτωση εχθροπραξιών επιβάλλεται η αποφυγή τους. Κατά συνέπεια οι παράγοντες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή μεταφορικού μέσου είναι ο χρόνος, το κόστος και η άνεση. (Λαϊνός Ι, 1999).

Η ευρύτατη χρήση του αεροσκάφους από τον τουρίστα σημαίνει ότι στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος συμπεριλαμβάνεται και η ποιότητα της εξυπηρέτησής τους στα αεροδρόμια. Στην ποιότητα της εξυπηρέτησης συμμετέχει τόσο η κατάσταση των αεροδρομίων - ευρύχωροι ή μη χώροι υποδοχής, δυνατότητες εύκολης ή μη προσπέλασης μέσα στο αεροδρόμιο και έξω από αυτό, καθαριότητα και οργάνωση μέσα και έξω από το αεροδρόμιο, καθώς και η παρεχόμενη επίγεια εξυπηρέτηση σε επιβάτες και αεροσκάφη (Λαϊνός Ι, 1999).

Η εμφάνιση των συστημάτων κρατήσεων προσδιορίζεται χρονικά στις αρχές της δεκαετίας του 1950, περίοδος όπου παρατηρείται μεγάλη αύξηση στον αριθμό των διεθνών μετακινήσεων και αντίστοιχη αύξηση των συναλλαγματικών εισπράξεων (Ζαχαράτος 1999:14).

Η ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου των αερομεταφορών (οι αερομεταφορές γίνονται πλέον μαζικές) και η δημιουργία μεγάλων ταξιδιωτικών οργανισμών (Tour Operators), είχε σαν

αποτέλεσμα την αναγκαιότητα διαχείρισης εκ μέρους των αεροπορικών εταιριών, μεγάλου όγκου πληροφοριών (Bynater, 1992:226). Επιπλέον, η εφαρμογή της χειρόγραφης μεθόδου κρατήσεων και της διαχείρισης των πτήσεων αντικαθίσταται με την χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Ο προγραμματισμός δρομολογίων, ο σχεδιασμός πτήσεων καθώς και η έκδοση εισιτηρίων καλύπτονται από τις νέες εφαρμογές της πληροφορικής τεχνολογίας, ενώ διαχρονικά καλύπτονται και άλλες δραστηριότητες των εταιριών π.χ. προγραμματισμός τακτικών ελέγχων των αεροσκαφών, διαχείριση αποσκευών, λειτουργίες λογιστηρίου κλπ. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αξιοσημείωτη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών, την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων στις μετακινήσεις, ενώ με την χρήση των νέων τεχνολογιών μειώνεται ουσιαστικά η πιθανότητα σφάλματος στην διαδικασία της κράτησης (εύρεση πτήσης, κοστολόγηση, κράτηση, έκδοση εισιτηρίου).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 μεγάλες αμερικανικές εταιρίες, σε συνεργασία με την IBM σχεδιάζουν και προωθούν στην αγορά τα πρώτα μηχανογραφημένα συστήματα κρατήσεων (Computer Reservation System-CRS). Τα CRS λειτουργούν κυρίως σαν ένα database management system για παροχή διαφόρων τύπων πληροφόρησης σχετικά με το συγκεκριμένο προϊόν (Scott 1997).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 τα CRS εξελίσσονται σε συστήματα διανομής και ανταλλαγής πληροφοριών και κρατήσεων μεταξύ των αεροπορικών εταιριών (United, B.A., S.A.S., Lufthansa) και των τουριστικών πρακτόρων. Μεγάλη συμβολή στο γεγονός αυτό είχε η ραγδαία αύξηση του αριθμού των επιβατών των αεροπορικών εταιριών.

Τα τουριστικά γραφεία έχουν πλέον την δυνατότητα να συνδεθούν με συγκεκριμένες αεροπορικές εταιρίες αφού πρώτα εγκαταστήσουν ανεξάρτητο τερματικό για την κάθε εταιρία ξεχωριστά. Η συγκεκριμένη ενέργεια ωφέλησε σημαντικά ορισμένες αεροπορικές εταιρίες και τουριστικά γραφεία αφού απέκτησαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιριών, ενώ παράλληλα δημιούργησε και σημαντικά προβλήματα αθέμιτου ανταγωνισμού (W.T.O., 1977). Για παράδειγμα, στην περίπτωση αναζήτησης των διαθέσιμων πτήσεων για συγκεκριμένο προορισμό σε δεδομένη ημερομηνία, εμφανίζονταν πρώτα οι διαθέσιμες πτήσεις των συνεργαζόμενων αεροπορικών εταιριών και κατόπιν των υπολοίπων, μειώνοντας έτσι σε πολύ μεγάλο βαθμό την πιθανότητα επιλογής των τελευταίων και κατά συνέπεια του μεγέθους των πωλήσεων τους. Το συγκεκριμένο γεγονός συντέλεσε στη δημιουργία και υιοθέτηση κανόνων λειτουργίας των συστημάτων κρατήσεων, έτσι ώστε να εξαλειφθούν οι παραπάνω διακρίσεις και να αποτραπεί ο αθέμιτος ανταγωνισμός. Επιπλέον όλα τα συστήματα διανομής τουριστικών προϊόντων υποχρεώθηκαν να εμφανίζουν τις διαθέσιμες πτήσεις όλων των αεροπορικών εταιριών, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, ενώ η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των αεροπορικών εταιριών και των ταξιδιωτικών πρακτόρων, είχε ως αποτέλεσμα την ταχύτερη και φθηνότερη παραγωγή και διάθεση του ταξιδιωτικού προϊόντος (Ζαχαράτος 2000:215).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, εξελιγμένα αμερικανικά συστήματα κρατήσεων ταξιδιωτικής πρακτόρευσης CRS, επεκτείνονται στην ευρωπαϊκή αγορά δημιουργώντας έντονο προβληματισμό στις 21 ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρίες -μέλη του ΑΕΑ (Association of European Airlines). Η ανάγκη δημιουργίας ενός ευρωπαϊκού συστήματος ταξιδιωτικής πρακτόρευσης γίνεται πλέον επιτακτική, έτσι ώστε το 1986 η εταιρία SH&E αναλαμβάνει την μελέτη για την δημιουργία του πρώτου ευρωπαϊκού συστήματος κρατήσεων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι μπορούσε να δημιουργηθεί και στην Ευρώπη ένα Παγκόσμιο Σύστημα διανομής (Global Distributions Systems-GDS) ικανό να ανταγωνιστεί τα αντίστοιχα αμερικανικά, συνδέοντας όλα τα ευρωπαϊκά ταξιδιωτικά

πρακτορεία με τα ταξιδιωτικά γραφεία των αεροπορικών εταιριών σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και με τους υπόλοιπους κλάδους παροχής τουριστικών υπηρεσιών (ξενοδοχεία, ναυτιλιακές εταιρίες, εταιρίες ενοικιάσεως αυτοκινήτων). Κατ' αυτόν τον τρόπο, το 1987 κάνουν την εμφάνισή τους τα δυο πρώτα ευρωπαϊκά συστήματα διανομής, το Amadeus και το Galileo που συνδέονται τόσο με τα εταιρικά πρακτορεία όσο και με τα ταξιδιωτικά γραφεία διευκολύνοντας έτσι την επικοινωνία με τις αεροπορικές εταιρίες, η οποία πραγματοποιείται πλέον μέσω δικτύου.

Οι νέες βάσεις δεδομένων που προκύπτουν από τα δυο συστήματα, παρέχουν μεγάλο αριθμό πληροφοριών στους ταξιδιώτες, εκτελώντας ταυτόχρονα ένα τεχνικό και λειτουργικό ρόλο εφόσον επιτρέπουν στον υπάλληλο να προσδιορίζει τις επιθυμίες του πελάτη - καταναλωτή αλλά και όσα δεν τον ικανοποιούν (Bennett 1993).

Στην ελληνική τουριστική αγορά, τα ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων αλλά και γενικότερα η διάθεση, προώθηση και πώληση των τουριστικών προϊόντων μέσω Η/Υ αποτελούν πλέον έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που διαφαίνεται ότι θα επηρεάσουν καθοριστικά την πορεία του ελληνικού τουρισμού. Τόσο στην ευρωπαϊκή αγορά όσο και στην ελληνική, κυρίαρχη θέση κατέχουν το Galileo, το Sabre, το Amadeus και το Worldspan. Ειδικά το πρώτο, σύμφωνα με εκτιμήσεις διακατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς, αποτελώντας τμήμα του Galileo International, το οποίο χαρακτηρίζεται ως το δημοφιλέστερο σύστημα σε παγκόσμια κλίμακα. Το Amadeus αφορά κυρίως την ευρωπαϊκή τουριστική αγορά ενώ το Sabre την Αμερική και το Worldspan είναι ένα ουδέτερο παγκόσμιο σύστημα κρατήσεων.

Βασικό στοιχείο και πλεονέκτημα των συγκεκριμένων συστημάτων αποτελεί το γεγονός ότι περιλαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό από τις επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας (ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία, αεροπορικές εταιρίες, ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τουριστικά πούλμαν, κλπ.), μέσα από τις οποίες ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει την οποιαδήποτε κράτηση ανάλογα με την επιλογή του (Gee, Makens, Choy 1996).

Ως εκ τούτου είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στο σύστημα κρατήσεων έχουν μεγαλύτερη ανταπόκριση σε μια δυναμική πελατεία, καθώς διαφαίνεται μια εξισορρόπηση των τιμών σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, εφόσον ο πελάτης - καταναλωτής έχει την δυνατότητα πολλών εναλλακτικών επιλογών (Horner, Swarbrooke 1996).

Στην ελληνική αγορά, αν και τα ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων δεν αξιοποιούνται στο σύνολο των δυνατοτήτων τους από τους χρήστες, η ανάπτυξη τους ιδιαίτερα την δεκαετία του '90 ήταν ταχύτερη. Παρόλα αυτά, η διάρθρωση της ταξιδιωτικής αγοράς και ο κατακερματισμός των επιχειρήσεων με ανάλογες προσφερόμενες υπηρεσίες και υποδομή, αποτέλεσαν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες στην υιοθέτηση εκ μέρους των ταξιδιωτικών επιχειρηματιών των συστημάτων αυτών και κυρίως στην πλήρη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**



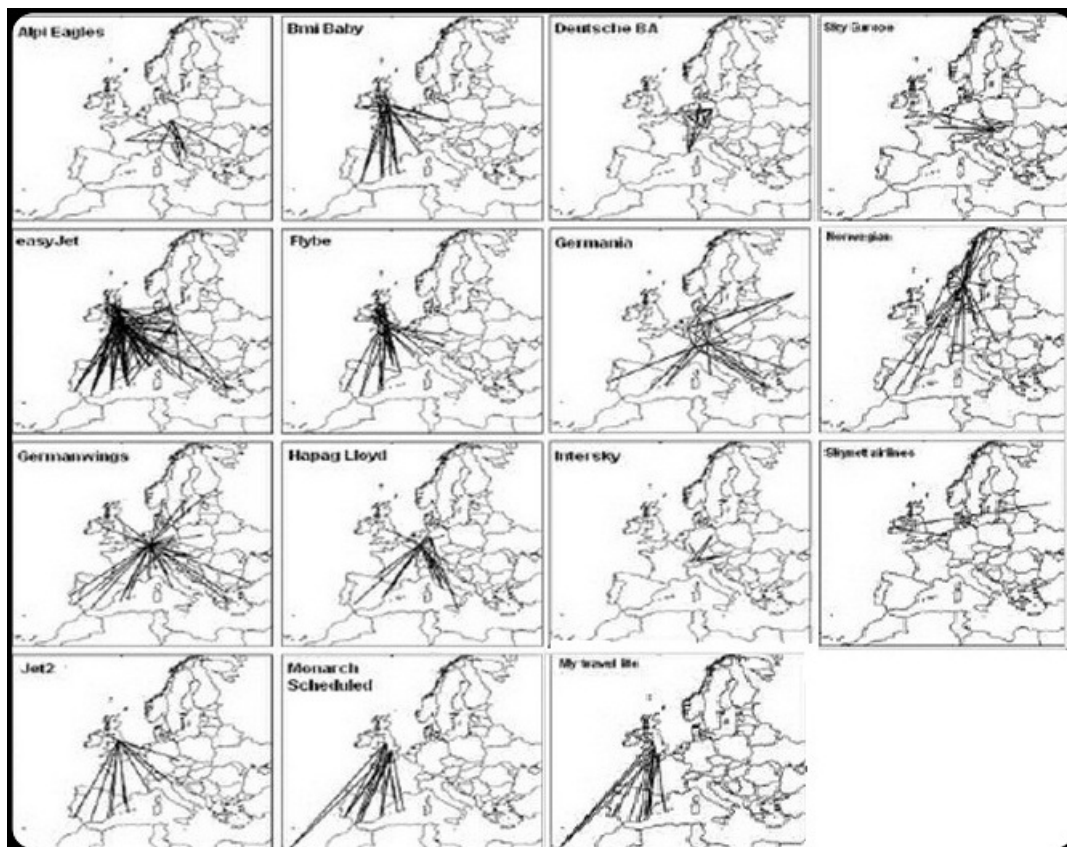
## 2.1 Η εμφάνιση των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους (LCC's)

Ο κλάδος των αερομεταφορών στα 80 χρόνια της ιστορίας του είναι στο σύνολό του ζημιογόνος. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση καινοτόμων μορφών επιχειρηματικότητας προκειμένου το κόστος να παραμείνει χαμηλό και το κέρδος να είναι άμεσο. Από το 2002 φούντωσε ο πόλεμος για τα slots, τα δικαιώματα προσγείωσης και απογείωσης από τα αεροδρόμια της Ευρώπης, ανάμεσα στους εθνικούς αερομεταφορείς και στις ανερχόμενες εταιρίες χαμηλού κόστους. Μεγάλες εταιρίες όπως η βρετανική British Airways, η γερμανική Lufthansa και η ολλανδική KLM, προχώρησαν σε πολλές απολύσεις για να περιορίσουν τα λειτουργικά τους κόστη. Κατάργησαν παράλληλα ορισμένα δρομολόγια και μείωσαν τη συχνότητα άλλων, αφήνοντας κενούς χρόνους προσγείωσης και απογείωσης (slots) στα μεγαλύτερα αεροδρόμια της Ευρώπης, όπως του Λονδίνου, του Παρισιού, του Αμστερνταμ και της Φραγκφούρτης.

Οι μικρότερες εταιρίες χαμηλού κόστους, όπως η ιρλανδική Ryanair και η EasyJet, την οποία ίδρυσε ο ελληνοκύπριος επιχειρηματίας Στέλιος Χατζηγιάννου, διεκδίκησαν θέσεις στα πλέον πολυσύχναστα αεροδρόμια της Ευρώπης. Με το επιχείρημα ότι οι μεγάλες εταιρίες κατέχουν δικαιώματα τα οποία έχουν πάψει να χρησιμοποιούν, ζήτησαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να χαλαρώσει το καθεστώς των slots. Σταδιακά προσέθεσαν νέους προορισμούς και μεγαλύτερα αεροδρόμια, προχωρώντας παράλληλα στην αγορά νέων αεροσκαφών. Εκμεταλλευόμενες την αποδυνάμωση των μεγάλων αερομεταφορέων, και χάρη στις πολύ χαμηλότερες τιμές που προσέφεραν, αύξησαν κατακόρυφα την πελατεία τους.

Η επιβατική κίνηση της Ryanair σκαρφάλωσε από τα 9,3 εκατ. το 2001 στα 42,5 το 2006 και σήμερα είναι η πρώτη σε επιβατική κίνηση αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Η Ryanair ανακοίνωσε αύξηση κερδών 24% κατά το πρώτο εξάμηνο του οικονομικού έτους το οποίο έληξε στις 30 Σεπτεμβρίου του 2007. Τα κέρδη της πέταξαν στις 408 εκατ. στερλίνες (565 εκατ. ευρώ) από τα 329 εκατ. στερλίνες που ήταν την αντίστοιχη περυσινή περίοδο. Ο βασικός ανταγωνιστής της Ryanair, η EasyJet, ανακοίνωσε κέρδη ρεκόρ 202 εκατ. στερλινών (περίπου 281 εκατ. ευρώ) για το οικονομικό έτος που έληξε στις 30 Σεπτεμβρίου - πρόκειται για αύξηση 48% σε ετήσια βάση. Η εταιρία αύξησε κατά 13% την επιβατική της κίνηση, στα 37,2 εκατομμύρια. Από το 2000 που οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους έκαναν την εμφάνιση τους, εξυπηρέτησαν το 8,6 % του μετακινούμενου πληθυσμού αεροπορικώς. Σήμερα αριθμούν 28 αερομεταφορείς πανευρωπαϊκά.

Το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι το χαμηλό κόστος, που το μεταφέρουν στον πελάτη με τη μείωση τιμής εισιτηρίου. Βασίζονται στην κατάργηση μεσαζόντων, στη μείωση δαπανηρών υπηρεσιών, στην επιλογή αεροδρομίων με χαμηλά τέλη και επιλέγουν προορισμούς που δεν ξεπερνούν τις 3-4 ώρες ταξιδιού. Οι εταιρίες χαμηλού κόστους, στους τουριστικούς προορισμούς όπου αναπτύσσονται, θα μπορούσαν να επιμηκύνουν την τουριστική περίοδο και να αυξήσουν τον αριθμό των αφίξεων. Στην Ελλάδα, όμως με τη μέχρι σήμερα πολιτική τους, παρατηρούμε ότι, οι εταιρίες χαμηλού κόστους επιλέγουν να δραστηριοποιούνται και προσπαθούν να βρουν το χώρο τους μέσα στις περιόδους αιχμής, όπου οι μεταφορές είναι ήδη αυξημένες με μεταφορικό έργο, που έχει δημιουργηθεί από τους Tour Operators και τον οργανωμένο τουρισμό, καθώς και τους εθνικούς αερομεταφορείς.



**Εικόνα 1. Δίκτυο αερομεταφορών LCC's 2004**

Το γεγονός, ότι προσφέρονται φτηνά εισιτήρια με τη βοήθεια επιχορηγήσεων από τους προορισμούς, δεν σημαίνει ότι αυξάνεται ο αριθμός αφίξεων ή επιμηκώνεται η τουριστική περίοδος, αφού απλώς μετατοπίζεται το πλήθος των επισκεπτών από τα τσάρτερς και τους εθνικούς αερομεταφορείς, στις πτήσεις χαμηλού κόστους, και μόνο για τη θερινή περίοδο. Αυτό υποχρεώνει τόσο την Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και την πλευρά των υπόλοιπων αεροπορικών εταιριών, να τάσσεται απερίφραστα υπέρ του ελεύθερου και ανόθευτου ανταγωνισμού στον τομέα των αερομεταφορών, χωρίς κανένα προστατευτισμό για καμιά απολύτως εταιρία. Οι Εθνικοί Αερομεταφορείς και οι Tour Operators μιλούν για εταιρίες μειωμένης αξιοπιστίας, λόγω πολυπληθούς προσέλευσης επιβατών, μη αρίθμησης θέσεων, μειωμένη λειτουργικότητα προς τον καταναλωτή που αποσβαίνει το υψηλό κόστος, από την άλλη όμως, το κέρδος του επιβάτη κερδίζει την εμπιστοσύνη των LCC's.

Μεγάλη ανάπτυξη των εταιριών χαμηλού κόστους στην Ελλάδα διαγράφεται την τελευταία πενταετία με συνολικά 25 εταιρίες να εκτελούν πτήσεις από και προς τα ελληνικά αεροδρόμια μεταφέροντας πάνω από 2 εκατ. επιβάτες το χρόνο. Ο αυξημένος τουρισμός κυρίως των ελληνικών νησιών αλλά και η γεωγραφική θέση της χώρας μας έχουν προσελκύσει πολλές εταιρίες χαμηλού κόστους, οι οποίες διεκδικούν κομμάτι της πίτας των ελληνικών αεροπορικών μεταφορών. Ακόμα και το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών, αν και θεωρείται ακριβό για τις εταιρίες αυτές, τη θερινή περίοδο έχει προσελκύσει 13 εταιρίες χαμηλού κόστους, οι οποίες εκτελούν πτήσεις προς είκοσι ευρωπαϊκούς προορισμούς. Μάλιστα, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών ανακοίνωσε ότι την καλοκαιρινή περίοδο αυξάνονται κατά 14,2% οι πτήσεις των εταιριών χαμηλού κόστους στο αεροδρόμιο της Αθήνας για το 2011 σε σύγκριση με την κίνηση του 2010. Η συγκεκριμένη

αγορά αντιπροσωπεύει το 10% της διεθνούς επιβατικής κίνησης του αεροδρομίου της Αθήνας και το 25%-30% της αγοράς του συνόλου των ξένων αεροπορικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στο ΔΑΑ. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 2002 πετούσε προς την Αθήνα μόλις μία αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους. Η Αθήνα μπήκε στο στόχαστρο των Low cost εταιριών μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες, καθώς αυξήθηκε η ζήτηση απ' όλο τον κόσμο για ταξίδια προς την ελληνική πρωτεύουσα. Στο πλαίσιο αυτό βοήθησε και η πολιτική εκπτώσεων που υιοθέτησε το αεροδρόμιο των Σπάτων. Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους διακρίνονται για την ακρίβειά τους στην τήρηση του προγράμματος με αποτέλεσμα να έχουν δημιουργήσει μία νέα ιστορία στον κλάδο με την πρωτοφανή κινητικότητα των Ευρωπαίων πολιτών και νέες μορφές τουρισμού.

Οι εταιρίες χαμηλού κόστους επιλέγουν σκόπιμα προορισμούς αλλά και επιχειρησιακές βάσεις σε περιφερειακά αεροδρόμια, διότι επιτυγχάνουν καλύτερα slots και χαμηλά κόστη εξυπηρέτησης αεροσκαφών. Η παγκόσμια οικονομική κρίση, που πρωτίστως χτύπησε τους κλασικούς Network Carriers, συνέβαλε σημαντικά ώστε οι LCC's να αναδειχθούν σε ένα πολύ επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο. Στη δύσκολη οικονομική περίοδο των τελευταίων ετών, οι εταιρίες χαμηλού κόστους, υλοποίησαν μια εναλλακτική λύση. Σε ηπειρωτικές, και ιδιαίτερα στις point to point διαδρομές, προσέφεραν σχεδόν το 70% των υπηρεσιών σε λιγότερο από το 50% του κόστους των Network Carriers. Οι ευρωπαίοι πολίτες αναζητούν στην παρούσα οικονομική συγκυρία τρόπους φτηνής μετακίνησης. Ένα μεγάλο ποσοστό, λοιπόν, απευθύνεται στις εταιρίες χαμηλού κόστους, καθιστώντας τες έτσι, τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο τομέα των αερομεταφορών. Σύμφωνα με μελέτη της York Aviation, το μερίδιο του 38% της ενδοευρωπαϊκής αγοράς, που καρπούνται σήμερα οι εταιρίες χαμηλού κόστους, αναμένεται να εκτιναχθεί στο 50% και από το 43% στις point to point πτήσεις στο 60% μέχρι το 2020.

Στην Ευρώπη, η ανάπτυξη των εταιριών χαμηλού κόστους άρχισε να γίνεται δυνατή με το λεγόμενο «τρίτο πακέτο» απελευθέρωσης το 1993. Παρόλο που αυτό δεν εφαρμόστηκε πλήρως από την άποψη των δικαιωμάτων της πέμπτης ελευθερίας μέχρι το 1995, μπήκε πρόσφατα στο στάδιο της διάδοσης και αρχικά δημιούργησε σοβαρούς συμμετέχοντες, πέρα από τη Virgin Express από τις Βρυξέλλες. Ωστόσο, το 1999 η Ryanair και η easyJet άρχισαν να δημιουργούν ευρωπαϊκές βάσεις λειτουργίας. Η ανάπτυξη στην ήπειρο συνεχίστηκε με νέες βάσεις λειτουργίας για τη Ryanair και την easyJet στη Γερμανία, στην Ελβετία και την Ιταλία. Επιπλέον, μετά την αρχική αντίσταση των γαλλικών αρχών η easyJet και η Ryanair ξεκίνησαν να λειτουργούν από βάσεις στη Γαλλία. Η Ryanair σε ορισμένες περιπτώσεις έχει επαναπροσδιορίσει την οικονομία του αεροδρομίου κάνοντας τα αεροδρόμια να την πληρώνουν για να χρησιμοποιήσει τις εγκαταστάσεις τους. Παρά το γεγονός ότι το 2004 μια συμφωνία με το αεροδρόμιο Chaleroi θεωρήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ότι ήταν εν μέρει αντι-ανταγωνιστική, πολλές από τις συμφωνίες που έχουν συναφθεί από εταιρίες χαμηλού κόστους μπορεί να υποστηριχθεί ότι χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και επομένως είναι απίθανο να αλλάξουν ως αποτέλεσμα αυτής της συμφωνίας. Σε μια κίνηση παρόμοια με αυτή των άλλων μεγάλων αεροπορικών εταιριών πολλές ευρωπαϊκές εταιρίες δημιούργησαν χαμηλού κόστους θυγατρικές. Η Lufthansa για παράδειγμα αντέδρασε αναμορφώνοντας τη θυγατρική της, τη Germanwings, σε χαμηλού κόστους. Η SAS δημιούργησε τη Snowflake και η KLM τη Basis Air. Η καινοτομία των υπηρεσιών χαμηλού κόστους διευκολύνθηκε το 2002 από τις Κυβερνήσεις της Τσεχίας και της Σλοβακίας που απελευθέρωσαν τις διμερείς συμφωνίες τους επιτρέποντας τις εναέριες υπηρεσίες χαμηλού κόστους με το Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτό τους επέτρεψε να επωφεληθούν από την αγορά εισερχόμενου τουρισμού προς όφελος της οικονομίας και να προετοιμαστούν για την ένταξη στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά των αεροπορικών μεταφορών, μαζί με άλλα οχτώ μέλη το Μάιο του 2004. Οι υπηρεσίες χαμηλού κόστους στην Πράγα ξεκίνησαν από τις αεροπορικές εταιρίες του

Ηνωμένου Βασιλείου και η Σλοβακία έγινε η πρώτη χώρα στην Ανατολική Ευρώπη στην οποία λειτούργησε το αντίγραφο της Southwest SkyEurope, που μέχρι το 2003 εξυπηρετούσε το Άμστερνταμ, το Παρίσι και το Λονδίνο. Προκειμένου να αξιοποιήσει την προσοδοφόρα αγορά γύρω από τη Βιέννη, στο website η εταιρία έχει μετονομάσει τη βάση της στη Μπρατισλάβα ως Μπρατισλάβα/Δυτική Βιέννη (Bratislava/Vienna West).

Η πλήρης ένταξη της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς αεροπορικών μεταφορών έχει οδηγήσει στον πολλαπλασιασμό των αεροπορικών υπηρεσιών. Η σχετική επιτυχία της SkyEurope και των υπηρεσιών χαμηλού κόστους στην Πράγα και στη Βουδαπέστη έχει οδηγήσει την Austrian Airways και τη Czech Airlines να δημιουργήσουν χαμηλού κόστους θυγατρικές και το 2004 τη Malev (Hungarian Airlines) να εισάγει χαμηλού κόστους υπηρεσίες. Οι πολωνικές υπηρεσίες χαμηλού κόστους ξεκίνησαν με τη Wizz Air και την Air Polonia, ενώ η Citrad Airlines ξεκίνησε τις υπηρεσίες της από τη Βουλγαρία. Η διαθεσιμότητα της χωρητικότητας των διαδρόμων στην Ανατολική Ευρώπη και οι ναύλοι που είναι ελκυστικοί για τους τουρίστες της Δυτικής Ευρώπης ως προορισμοί χαμηλού κόστους δείχνουν ότι υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης σ' αυτή την αγορά και ότι οι μέχρι σήμερα κινήσεις είναι σε πρώιμο στάδιο.

## 2.2 Η διερεύνηση λειτουργίας των εταιριών χαμηλού κόστους

Πολλές έρευνες έχουν γίνει κατά το παρελθόν για το θέμα του ανταγωνισμού μεταξύ των FSC (Full Service Carriers) και των αεροπορικών χαμηλού κόστους. Αρκετές μελέτες έχουν διεξαχθεί από συγγραφείς που διερεύνησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των ταξιδιωτών στην επιλογή πτήσης μεταξύ FSC και αεροπορικών χαμηλού κόστους. Μία σειρά μελετών του Mason (1999, 2000, 2001) ήταν από τις πρώτες για το θέμα αυτό. Ο Mason (2000) υποδεικνύει ότι οι εταιρίες χαμηλού κόστους είναι περισσότερο πιθανό να επιτύχουν στην προσέλκυση ταξιδιωτών για επαγγελματικούς λόγους και να απευθυνθούν στις μικρόμεσαίες επιχειρήσεις. Οι Fourie και Lubbe (2006) ολοκλήρωσαν πρόσφατα μια παρόμοια έρευνα βασισμένη στον Mason προσδιορίζοντας τις διαφορές στην επιροή των μεταβλητών της τιμής και της συχνότητας πτήσης διαπιστώνοντας ότι για τα ηπειρωτικά δρομολόγια, οι αεροπορικές χαμηλού κόστους είναι σε θέση να αποδόσουν το 80% της ποιότητας της υπηρεσίας σε λιγότερο από 50% του κόστους των μεταφορέων δικτύου. Οι πτυχές σύγκρισης του αναφερθέντος εγγράφου ήταν οι on-line ναύλοι και το χρονοδιάγραμμα των διαδρομών, το περιεχόμενο της παρεχόμενης υπηρεσίας και οι πελατειακές σχέσεις (CRM & CVM). Ο ανταγωνισμός των δύο κατηγοριών αεροπορικών είναι αναπόφευκτος για δύο βασικούς λόγους

- Λόγω της ισχυρής αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων
- Του ενεργητικού / επιθετικού marketing των αεροπορικών χαμηλού κόστους στην προσέλκυση ταξιδιωτών.

Η επιτυχία των εταιριών χαμηλού κόστους μπορεί να αποδοθεί σε αυτό που ονομάζεται στρατηγική χαμηλού κόστους. Το κλειδί σε αυτή τη στρατηγική είναι ότι το κόστος δεν είναι ίσο με την τιμή. Το αρχικό μοντέλο χαμηλού κόστους που έχει σχεδιαστεί με βάση την έννοια αυτή και αναφέρεται στην Alamdari & Fagan (2005, p.378), αποτελείται από τα ακόλουθα:

- Ναύλοι: απεριόριστη και χαμηλή τιμή
- Δίκτυο: Από σημείο σε σημείο (point to point) συνδέσεις υψηλής συχνότητας
- Διανομή: Το σύστημα κρατήσεων και τα τηλεφωνικά κέντρα, εκδίδουν τα εισιτήρια
- Στόλος: Συχνή χρήση ίδιου τύπου αεροσκάφους σε όλο τον στόλο
- Αεροδρόμιο: Μικρά αεροδρόμια με ελάχιστες καθυστερήσεις
- Μήκος Τομέα: Μικρός (περίπου 400nm)
- Προσωπικό: Υψηλή παραγωγικότητα με ανταγωνιστικούς μισθούς και συμμετοχή στα κέρδη

Οι βασικές λειτουργικές τους διαφορές παρουσιάζονται ακολούθως.

Χαρακτηριστικά	FSC	LCC
Γενική Στρατηγική	Διαφοροποίηση	Ελαχιστοποίηση Κόστους/ Ηγεσίας
Κλίμακα	Τυπικά Μεγάλη	Τυπικά μικρότερη εκτός μερικών εταιριών όπως η Ryanair και η EasyJet
Αγορά Μάρκετινγκ	Σε ανταγωνισμό με τις άλλες FSC's όσον αφορά στον προγραμματισμό και την ευελιξία πτήσης, τη χρήση υψηλής ποιότητας εκτεταμένων υπηρεσιών κατά την πτήση, την κατανόηση οδηγιών κατά την απογείωση και προσεδάφιση και τη χρήση μεγάλων αεροδρομίων	Μικρή ευελιξία αλλαγής πτήσης, ανάθεση υπηρεσιών εδάφους σε εξωτερικούς συνεργάτες, απουσία ή χρέωση γευμάτων, χρήση δευτερευόντων αεροδρομίων

Λειτουργικό Μοντέλο	Hub&Spoke, σύνδεση με γραμμές τροφοδοσίας, μικροί, μεσαίοι και μεγάλοι διάδρομοι, διαφοροποίηση αεροσκαφών και μηχανών, Μέτρια χρήση παραγωγικού δυναμικού (60%)	Point to Point με χρήση μικρών αεροδιαδρόμων (περίπου 400 m), γρήγορες απογειώσεις-προσεδαφίσεις, ίδιου τύπου αεροσκάφη, υψηλή χρήση παραγωγικού δυναμικού (70-80%) με χαμηλές απολαβές
Διαχείριση Αποθεμάτων	Προ-τοποθετημένα εισιτήρια και θέσεις: πολύπλοκο σύστημα κρατήσεων λόγω της διαδρομής τροφοδοσίας, χρήση των ταξιδιωτικών πρακτόρων	Χρήση άμεσης ή online κράτησης, συνήθως χωρίς τη μεσολάβηση ταξιδιωτικών πρακτόρων, εκτύπωση εισιτηρίου από τον χρήστη

**Πίνακας 4. Λειτουργικές διαφορές FSC's και LCC's (Πηγή : ITF (2002): and Alderighi et al. (2004)**

Παρόλο που ο παραπάνω πίνακας δείχνει καθαρές διαφορές μεταξύ των δυο τύπων εταιριών, στην πραγματικότητα αυτές οι διαφορές δεν είναι τόσο ξεκάθαρες όσο φαίνεται. Για παράδειγμα, κάποιες εταιρίες χαμηλού κόστους αρχίζουν να προσφέρουν κάποιες υπηρεσίες στις πτήσεις τους, ενώ οι συμβατικές αεροπορικές εταιρίες πραγματοποιούν περισσότερες πτήσεις σύμφωνα με το μοντέλο χαμηλού κόστους. Και για να περιπλέξουν και άλλο τα πράγματα, οι εταιρίες Charter αρχίζουν να προσφέρουν πτήσεις όλο το χρόνο, οι τοπικοί αερομεταφορείς αρχίζουν να λειτουργούν σε πιο διεθνές επίπεδο, ενώ και οι δυο προσαρμόζουν το μοντέλο χαμηλού κόστους στις δικές τους ανάγκες. Διακρίνονται τρεις τύποι εταιριών χαμηλού κόστους:

- Εταιρίες που αντέγραψαν το μοντέλο λειτουργίας της Southwest Πρόκειται για αεροπορικές εταιρίες που δημιουργήθηκαν από το μηδέν ή αναδιαμορφώθηκαν από ιδιώτες επιχειρηματίες. Το μοντέλο αυτών των εταιριών είναι το πιο κοντινό στο μοντέλο της Southwest και ελαττώνουν τα κόστη μέσω των απευθείας συνδέσεων, του ενός τύπου αεροσκάφους και τον υψηλό βαθμό χρησιμοποίησής του. Αυτός ο τύπος αντιπροσωπεύεται καλύτερα από τη SouthWest την ίδια, τη Ryanair, τη SkyEurope ή την EasyJet, αν και μεταξύ τους υπάρχουν διαφορές.
- Θυγατρικές αεροπορικές εταιρίες που δημιουργήθηκαν από συμβατικές εταιρίες με σκοπό να ανταγωνιστούν και να κερδίσουν ξανά ένα μερίδιο της αγοράς που τώρα

ανήκει στις εταιρίες χαμηλού κόστους. Αυτές οι εταιρίες της παραπάνω κατηγορίας, αν και τυπικά αυτόνομες, συχνά επωφελούνται από επιδοτήσεις. Παραδείγματα είναι η Ted της United, η Song της Delta, η Metro Jet (της US Airways), η Tiger Air της Singapore Airlines, η Freedom Air της Air New Zealand, η Snowflake της SAS, η BMIbaby της BMI και αρχικά η GO της British Airways.

- Θυγατρικές εταιρίες χαμηλού κόστους που δημιουργήθηκαν από εταιρίες Charter για να ανταγωνιστούν τις προγραμματισμένες υπηρεσίες χαμηλού κόστους. Κάποιες εταιρίες charter έχουν αρχίσει να πραγματοποιούν προγραμματισμένες πτήσεις χρησιμοποιώντας θυγατρικές εταιρίες που μιμούνται τα χαρακτηριστικά των αυθεντικών εταιριών χαμηλού κόστους. Πολλά από τα δρομολόγια συνδέουν ευρωπαϊκά αεροδρόμια που εξυπηρετούνταν ήδη ως προορισμός για διακοπές από τις εταιρίες charter, αλλά πια σε σταθερή βάση με προγραμματισμένες πτήσεις. Παραδείγματα είναι: η Thomsonfly από τη Britannia και η Harpag Lloyd Express από τη Harpag Lloyd.

Για να συνεχίσουν να είναι κερδοφόρες, οι εταιρίες χαμηλού κόστους στρέφονται ολοένα και περισσότερο σε πηγές εσόδων πέρα των πωλήσεων εισιτηρίων, όπως οι προμήθειες από ξενοδοχεία και εταιρίες ενοικίασεως αυτοκινήτων, η προμήθεια από πιστωτικές κάρτες, η χρέωση για υπέρβαρες αποσκευές, το φαγητό και τα ποτά κατά τη διάρκεια της πτήσης, οι διαφημίσεις. Πιθανή αύξηση αυτού του είδους των εσόδων μπορεί να προέλθει από τηλεφωνικές λειτουργίες και τυχερά παιχνίδια εντός του αεροσκάφους. Για παράδειγμα, η εταιρία Mintel αναφέρει ότι τα έσοδα της Ryanair από πηγές εκτός της πώλησης των εισιτηρίων συνεισέφερε €259 εκατομμύρια στο καθαρό κέρδος των €302 εκατομμυρίων για το έτος 2005-06. Αυτά τα έσοδα ήδη αποτελούν το 16% των συνολικών εσόδων της εταιρίας. Για την easyJet, αυτό το είδος των εσόδων αντιπροσώπευε μόνο το 6,5% των συνολικών εσόδων της εταιρίας, το οποίο είχε αυξηθεί 41,3% από το 2004.

Το χαμηλότερο κόστος εργατικού δυναμικού είναι μια άλλη πηγή μείωσης κόστους σε σύγκριση με τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες. Συγκεκριμένα, το ετήσιο ακαθάριστο εισόδημα ενός πιλότου μιας εταιρίας χαμηλού κόστους είναι χαμηλότερο κατά 28% περίπου από αυτό των πιλότων των παραδοσιακών εταιριών και μάλιστα οι πιλότοι των εταιριών χαμηλού κόστους πετούν 25% περισσότερη ώρα. Εκτός από το ότι πετούν περισσότερη ώρα, οι πιλότοι και το πλήρωμα έχουν λιγότερο χρόνο για ξεκούραση και κάνουν περισσότερες εργασίες: προγραμματισμό πτήσεων, επίβλεψη φόρτωσης αποσκευών και διαδικασιών ανεφοδιασμού, καθαρισμό του αεροσκάφους, φιλοξενία των επιβατών στην πύλη επιβίβασης, αντικατάσταση του προσωπικού εδάφους κλπ. Επιπλέον, οι εταιρίες χαμηλού κόστους κάνουν εκτεταμένη χρήση των ελαστικών μισθών και οι σταθεροί μισθοί είναι 5-50% χαμηλότεροι από αυτούς των παραδοσιακών εταιριών. Σε όρους εργατικών συμβάσεων, οι εταιρίες χαμηλού κόστους κατά κανόνα υπογράφουν απευθείας συμβάσεις με τους εργαζομένους ή με τα σωματεία εργατικού δυναμικού αποφεύγοντας τις συλλογικές συμβάσεις και συχνά καθορίζονται από νόμους διαφορετικούς από τη χώρα που ο εργαζόμενος πραγματικά δουλεύει.

Άλλες ενδιαφέρουσες πηγές εσόδων είναι η χρηματοδότηση από τα αεροδρόμια και συχνά από τις τοπικές αρχές, μέσω μειώσεων των αεροπορικών τελών ή άλλου οικονομικού κινήτρου. Οι εταιρίες χαμηλού κόστους συνήθως χρησιμοποιούν δευτερεύοντα αεροδρόμια, τα οποία στην πλειοψηφία των περιπτώσεων υπολειπόμενα λειτουργούν. Λογικά, τα αεροδρόμια θα προσπαθήσουν να κερδίσουν την προσοχή των εταιριών χαμηλού κόστους και ο συνήθης τρόπος είναι μειώνοντας τα αεροπορικά τέλη. Ομοίως, η δραστηριότητα των αερομεταφορών παράγουν ευημερία προκαλώντας οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Τα αεροδρόμια αυτά

συνήθως βρίσκονται σε υποβαθμισμένες ή αγροτικές περιοχές, οι οποίες, όπως είναι λογικό, επιδιώκουν μια τέτοια ανάπτυξη. Συνεπώς, οι τοπικές αρχές αναγνωρίζοντας το ρόλο και τη δύναμη των εταιριών χαμηλού κόστους για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της περιοχής τους, είναι πρόθυμες να παρέχουν οικονομική βοήθεια (όπως φορολογική απαλλαγή, διαφήμιση, ενώ οι εταιρίες ξεκινούν μια νέα σύνδεση). Η μείωση των αεροπορικών τελών μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιπλέον κίνητρο, καθώς τα περισσότερα δευτερεύοντα αεροδρόμια είναι δημόσια. Αυτά τα κίνητρα μπορεί να είναι αρκετά συναφή και υπάρχουν ήδη κάποιες περιπτώσεις που έχουν κατηγορηθεί για παράβαση των κανόνων ανταγωνισμού της ΕΕ, όπως το αεροδρόμιο Charleroi (Βρυξέλλες) και η Ryanair.

Η τελευταία πηγή περικοπής κόστους αφορά στην εξυπηρέτηση των επιβατών κατά τη διάρκεια της πτήσης. Οι εταιρίες χαμηλού κόστους δεν προσφέρουν δωρεάν ποτά ή φαγητό στις πτήσεις τους, αλλά αντίθετα τα πουλάνε στους επιβάτες. Οι αποσκευές ελέγχονται επίσης: συνήθως επιτρέπεται μια αποσκευή στο χώρο αποσκευών του αεροσκάφους και άλλη μια στην καμπίνα, ενώ το μέγιστο επιτρεπόμενο βάρος είναι μικρότερο από τους συμβατικούς αερομεταφορείς. Με αυτό τον τρόπο οι αεροπορικές εταιρίες έχουν επιπλέον έσοδα, καθώς μειώνεται ο χρόνος τροφοδοσίας όσο το αεροσκάφος βρίσκεται στο έδαφος και επιπλέον μειώνεται το βάρος του αεροσκάφους. Συνολικά, οι εταιρίες χαμηλού κόστους μπορούν να πετύχουν σημαντικά χαμηλότερα κόστη από τις συμβατικές εταιρίες και η διαφορά μπορεί να είναι περισσότερο από 50% .

### **2.3 Η αλληλεπίδραση των συμβατικών αεροπορικών εταιριών με τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους**

Πριν την εμφάνιση των εταιριών χαμηλού κόστους, υπήρχε σαφής διαχωρισμός μεταξύ των συμβατικών αεροπορικών εταιριών και των εταιριών charter. Οι εταιρίες charter παρείχαν κατά κύριο λόγο πακέτα διακοπών και δεν είχαν σημαντικό μερίδιο στα κέρδη ούτε στα κόστη. Από την άλλη μεριά βρίσκονται οι συμβατικές αεροπορικές εταιρίες με υψηλά έσοδα ανά επιβάτη και μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας της επιχείρησης. Οι εταιρίες αυτές πραγματοποιούσαν τόσο απλές απευθείας συνδέσεις, όσο και πιο σύνθετες συνδέσεις με μεταφορές επιβατών και αποσκευών μέσω ενός ή περισσότερων αεροδρομίων. Οι εταιρίες χαμηλού κόστους ήρθαν να καλύψουν το κενό στο κομμάτι των επιβατών μεταξύ των εταιριών charter και των συμβατικών αεροπορικών εταιριών. Επιπλέον, καθώς τα επιχειρηματικά μοντέλα τους δεν είναι πια ξεκάθαρα – παρεκκλίνοντας από το αυθεντικό μοντέλο της Southwest – οι εταιρίες χαμηλού κόστους ανταγωνίζονται το ίδιο τις εταιρίες charter, καθώς και τις συμβατικές. Από την άλλη μεριά, τόσο οι charter όσο και οι συμβατικές αεροπορικές εταιρίες προσαρμόζουν τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές.

Σε οποιοδήποτε τομέα, ο ανταγωνισμός καταλήγει πάντα σε μια προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου μιας αεροπορικής εταιρίας σε αυτό του ανταγωνιστή της. Είναι αξιοσημείωτο ότι τελευταία στην αεροπορική βιομηχανία σημείο αναφοράς φαίνεται να είναι ο τομέας των εταιριών χαμηλού κόστους. Ο τομέας των πτήσεων charter βρέθηκε αντιμέτωπος με μια μείωση του μεριδίου αγοράς. Κάποιοι από αυτούς, όπως η Thomsonfly στο Ηνωμένο Βασίλειο, εισήγαγαν τα χαρακτηριστικά των εταιριών χαμηλού κόστους στο δικό τους επιχειρηματικό μοντέλο. Τόσο η Air Berlin, όσο και η Sterling Airways είναι επίσης καλά παραδείγματα παραδοσιακών εταιριών charter που μετονομάστηκαν σε εταιρίες χαμηλού κόστους. Άλλες εταιρίες charter άρχισαν να προσφέρουν μεμονωμένα αεροπορικά εισιτήρια, πέρα των παραδοσιακών πακέτων διακοπών τους. Αρκετά μεγάλος αριθμός



συμβατικών αεροπορικών εταιριών σχεδίασαν, ξεκίνησαν ή απέκτησαν απλοποιημένες θυγατρικές εταιρίες προκειμένου να εμποδίσουν την ανάπτυξη των εταιριών χαμηλού κόστους. Τέτοιες είναι η British Airways (με τη GO, η οποία πουλήθηκε το 2002 στην easyJet), η KLM (με τη μετατροπή της AirUK σε Buzz, η οποία πουλήθηκε το 2003 στη Ryanair, και πιο πρόσφατα με την Transavia), η LOT με τη Centralwings, η Iberia με την Clickair, η Austrian με τη Layda και η SAS με τη Snowflake. Άλλες προσαρμόσαν τις τιμολογιακές πολιτικές τους, ώστε να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές. Η Air Lingus (2006) και η Meridiana (2003) είναι δυο παραδείγματα συμβατικών αεροπορικών εταιριών που μετατράπηκαν σε εταιρίες χαμηλού κόστους.

Η εξέλιξη αυτή δείχνει ότι οι περισσότεροι αερομεταφορείς αναθεωρούν συνεχώς τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και προσαρμόζουν τις ανταγωνιστικές αντιδράσεις τους. Η κύρια αντίδραση είναι η ίδια για τους περισσότερους αερομεταφορείς. Στις ευρωπαϊκές αγορές όπου υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός από τις εταιρίες χαμηλού κόστους, οι συμβατικές εταιρίες προσπαθούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να μειώσουν τα μοναδιαία κόστη τους, έτσι ώστε να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές. Αποθαρρύνουν την ενδεχόμενη είσοδο των εταιριών χαμηλού κόστους με δραστικές μειώσεις τιμών, σε συνδυασμό με την αύξηση της παραγωγικής ικανότητας και/ή προγράμματα τακτικών επιβατών. Αυτό συχνά καταλήγει σε πόλεμο τιμών.

Επιπρόσθετα, οι συμβατικές αεροπορικές εταιρίες χρησιμοποιούν μια ή περισσότερες από τις στρατηγικές που παρουσιάζονται παρακάτω:

- Απόκτηση μιας εταιρίας χαμηλού κόστους (για παράδειγμα το 2000 η Cityjet αποκτήθηκε από την Air France).
- Δημιουργία μιας ανεξάρτητης εταιρίας χαμηλού κόστους (όπως αναφέρθηκε προηγουμένως με τις GO, Buzz, Germanwings, Centralwings, Clickair και Snowflake).
- Δημιουργία μιας εταιρίας χαμηλού κόστους που αποτελεί κομμάτι της συμβατικής αεροπορικής εταιρίας (παράδειγμα η BMI και η Bmibaby), το οποίο απαιτεί σαφή διαχωρισμό μεταξύ των δυο προϊόντων.
- Στροφή προς πιο κερδοφόρες αγορές, το οποίο έχει επιπτώσεις στο δίκτυο των εταιριών (για παράδειγμα η Swiss εγκατέλειψε κάποιους από τους προορισμούς της από το αεροδρόμιο της Γενεύης τη στιγμή που η easyJet έγινε κυρίαρχος αερομεταφορέας σ' αυτό το αεροδρόμιο).
- Ριζική μεταμόρφωση ενός συμβατικού αερομεταφορέα σε εταιρία χαμηλού κόστους (παράδειγμα η Air Lingus και η Flybe).

Η αύξηση του αριθμού των εταιριών χαμηλού κόστους και/ή του μεγέθους τους δημιουργεί μια τάση ενοποίησης, έτσι ώστε να εξασφαλιστούν η οικονομική ανάπτυξη και η κυριαρχία στην αγορά. Τυπικό παράδειγμα είναι η Air Berlin, η οποία απέκτησε τη DBA το 2006 και τη LTU το 2007. Το μεγάλο ερώτημα τότε είναι αν μπορούν ή αν θα διατηρήσουν τη δομή του κόστους τους. Μια τεράστια ανάπτυξη μπορεί να απειλήσει τη φιλοσοφία των εταιριών χαμηλού κόστους και δημιουργεί υψηλότερους μισθούς και μια πιο πολύπλοκη δομή διαχείρισης.

Η απλότητα του επιχειρηματικού μοντέλου των εταιριών χαμηλού κόστους βοήθησε να κατεβάσουν τα κόστη 40-50% σε σχέση με τα κόστη των συμβατικών αεροπορικών εταιριών. Οι συμβατικές αεροπορικές εταιρίες αντέδρασαν με δυο τρόπους:

- Με τη δημιουργία χαμηλού κόστους για θυγατρικές εταιρίες.
- Με προσπάθειες να αφαιρέσουν ένα σημαντικό μέρος του κόστους από τις λειτουργίες τους χωρίς να αλλάξουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο ή μειώνοντας το επίπεδο εξυπηρέτησης των επιβατών που ταξιδεύουν για εργασία.

Για να αντιμετωπίσουν τη συνεχή ανάπτυξη των εταιριών χαμηλού κόστους, πολλές αμερικάνικες συμβατικές αεροπορικές εταιρίες ίδρυσαν νέες επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας ένα διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο στις υφιστάμενες υπηρεσίες τους. Οι νέες επιχειρήσεις αποτέλεσαν τμήματα της εταιρίας και όχι με τη δημιουργία αυτόνομων θυγατρικών εταιριών. Αυτό ήταν αναμφισβήτητο ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα και κατέστησε αδύνατη την επίτευξη εργασιακών πρακτικών χαμηλού κόστους και προσεγγίσεις των προμηθευτών. Το άλλο μεγάλο εμπόδιο ήταν η αντίσταση των συνδικάτων και, στην περίπτωση της United Shuttle και της Metrojet, ένα πλαφόν στις λειτουργίες των εταιριών χαμηλού κόστους.

Δυο μεγάλες αμερικάνικες αεροπορικές εταιρίες, η Delta και η United, αποφάσισαν να ξαναμπούν στην αγορά χαμηλού κόστους το 2003 και το 2004, αντίστοιχα. Μετά τις τελευταίες προσπάθειές τους, το πρωτότυπο μοντέλο χαμηλού κόστους (που ιδρύθηκε από τη Southwest) ανέπτυξε μια σειρά από παραλλαγές. Η πρώτη από αυτές ήταν η JetBlue, που προσέφερε σαφώς υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιών. Η δεύτερη ήταν η AirTran που συνδύασε πετυχημένα τα χαμηλά κόστη με τη στρατηγική κομβικών αεροδρομίων. Όλα τα παραπάνω παραδείγματα αποτελούν περιπτώσεις «εταιριών μέσα σε εταιρίες», παρόλο που αντιπροσωπεύουν μόνο μια μειοψηφία κάθε αεροπορικού συστήματος. Καμιά από αυτές δεν ήταν οικονομικά βιώσιμη (ίσως εκτός από κάποια δρομολόγια της Delta Express) και πολλά από τα δρομολόγια είχαν αρνητική απόδοση. Κατά ειρωνικό τρόπο, οι προηγούμενες προσπάθειες είχαν μεγαλύτερη επιτυχία σε τροφοδοτικά παρά σε απευθείας δρομολόγια. Όλες τείνουν να αντιγράψουν τη διάρθρωση τιμών της Southwest και να μειώσουν τα κόστη με:

- Σημαντικές μειώσεις της τροφοδοσίας κατά την πτήση
- Ενιαίο τύπο αεροσκαφών
- Καλύτερη εκμετάλλευση αεροσκαφών και άλλων κεφαλαίων
- Πιο αποδοτική χρησιμοποίηση του πληρώματος και σε κάποιες περιπτώσεις μειωμένοι μισθοί
- Μείωση του κόστους διανομής (παρόλο που όλες συνέχισαν να πουλάνε μέσω των παραδοσιακών καναλιών)

Δεδομένου ότι δεν κατόρθωσαν να κατεβάσουν τα μοναδιαία κόστη τους στα επίπεδα της Southwest, το ποσοστό κενών θέσεων ήταν υψηλότερο από τη Southwest. Αν είναι δυνατόν να διαφοροποιήσουμε τις προηγούμενες προσπάθειες σύμφωνα με περιορισμένα στοιχεία, το μοντέλο μιας κατηγορίας θέσεων της Delta ήταν περισσότερο επιτυχημένο από το μοντέλο δυο κατηγοριών θέσεων της CALite και της Shuttle, παρόλο που το μοντέλο επίσης μιας κατηγορίας θέσεων της Metrojet απέτυχε (αλλά μέσα σε πολύ ισχυρότερο ανταγωνισμό). Φαίνεται ότι η Shuttle δεν πέτυχε στο να ανταγωνιστεί τη Southwest, καθώς η αγορά δε

θεώρησε ότι ήταν αρκετά διαφορετική από τις παραδοσιακές υπηρεσίες της United. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν κατάφερε να ρίξει τα κόστη σε κανένα τομέα και να πλησιάσει τη Southwest (ούτε και η Metrojet) ούτε αύξησε τα ποσοστά πλήρωσης ώστε να αντισταθμίσει τις χαμηλότερες αποδόσεις. Φαίνεται να έχει πετύχει καλύτερη εκμετάλλευση αεροσκάφους παρά τη διατήρηση των συνδέσεων και των μετεπιβιβάσεων. Η βασική διαφορά με τη Delta Express ήταν η χρησιμοποίηση μεγαλύτερων αεροσκαφών για μακρύτερες διαδρομές: έτσι πετυχαίνονται χαμηλότερα μοναδιαία κόστη, αλλά χρειάζονται ακόμα χαμηλότερες τιμές για να γεμίσει το αεροσκάφος εν όψει της έναρξης του ανταγωνισμού των εταιριών χαμηλού κόστους.

Το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι τα παρακλάδια χαμηλού κόστους στις ΗΠΑ είναι πολύ δύσκολο να λειτουργήσουν με επιτυχία. Υπάρχουν ασυνέπειες στον τρόπο που εφαρμόστηκε το επιχειρηματικό μοντέλο των εταιριών χαμηλού κόστους από συμβατικούς αερομεταφορείς και διορθώνοντάς τες μπορεί να βελτιωθούν οι πιθανότητες επιτυχίας, τουλάχιστον για τα χαμηλού κόστους παρακλάδια στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό συνεπάγεται την ίδρυση εντελώς ξεχωριστών θυγατρικών εταιριών που είναι τελείως απομονωμένες από τις εργασιακές πρακτικές των ιδρυτών τους.

#### **2.4 Το ηλεκτρονικό εμπόριο στις αεροπορικές εταιρίες**

Η εξέλιξη στην τεχνολογία της πληροφορικής και επικοινωνίας έφερε την επανάσταση σε όλο τον εμπορικό κόσμο. Η δημιουργία του World Wide Web έκανε τις εταιρίες να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο οργανώνουν και εκτελούν τις εργασίες τους αφού τώρα μπορούν να γίνουν πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά. Η παρουσία του internet αλλάζει τις στρατηγικές πώλησης και των αεροπορικών εταιριών. Η αεροπορική βιομηχανία ιδιαίτερα εξαρτάται από αυτή την εξέλιξη της τεχνολογίας. Για ορισμένες αεροπορικές εταιρίες το internet αποτελεί το μοναδικό κανάλι πώλησης (low cost). Ορισμένες δε διστάζουν να βάλουν τα αεροσκάφη τους τοποθετώντας τη διεύθυνση της ιστοσελίδας τους με γιγαντιαία γράμματα προκειμένου να τραβήξουν την προσοχή του αγοραστικού τους κοινού.

Τα τελευταία χρόνια, το ποσοστιαίο κόστος διανομής απασχόλησε πολλές αεροπορικές εταιρίες. Για παράδειγμα, σε διάστημα 10 χρόνων μεταξύ του 1989 και 1999 το κόστος πωλήσεων (π.χ. η προμήθεια που έδινε στα γραφεία ταξιδιών) της αεροπορικής εταιρίας British Airways και το κόστος διανομής (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους των GDS) αυξήθηκε κατά 50%, από 20 λίρες (Αγγλίας) ανά επιβάτη σε 30 λίρες (Αγγλίας) (British Airways, 1989,1998) καταλαμβάνοντας περίπου το 18% των συνολικών εξόδων. Αυτή η αύξηση οδήγησε στην επιβολή κομίστρου προς τα γραφεία ταξιδιών όπως για παράδειγμα για τις κρατήσεις μέσω GDS, για την έκδοση μη ηλεκτρονικού εισιτηρίου (Alamdari, Mason, 2006).

Σε μία προσπάθεια λοιπόν να μειώσουν τα κόστη τους οι αεροπορικές εταιρίες, πήραν μέτρα στοχεύοντας στη μείωση του κόστους των προμηθειών που παρείχαν στους μεσάζοντες (γραφεία ταξιδιών, οργανωτές ταξιδιών) και στην αύξηση των απευθείας πωλήσεων μέσω του internet. Υιοθετώντας τέτοια μέτρα η British Airways κατάφερε να μειώσει το κόστος των πωλήσεων στις 15 λίρες (Αγγλίας) ανά επιβάτη μέχρι το 2004 (British Airways, 2004).

Οι αεροπορικές εταιρίες Αμερικής αλλά και Ευρώπης κατέβασαν σε πολύ χαμηλά επίπεδα το ύψος της προμήθειας ή ορισμένες την αφαίρεσαν τελείως (Kieby,2001, Kaminski-Morrow, 2003, Dunn, 2002, Air Transport Intelligence, 2003), αναγκάζοντας τα γραφεία ταξιδιών να δουν τους αγοραστές ταξιδιών σαν πελάτες τους , αλλάζοντας το μοντέλο της δουλειάς τους από πράκτορες των αεροπορικών εταιριών σε επιχειρήσεις διαχείρισης ταξιδιού (Travel Management Companies). Και ενώ η μάχη με τους οργανωτές υπηρεσιών ταξιδιών έφθανε στο τέλος της, οι αεροπορικές εταιρίες άρχισαν να αμφισβητούν τα κόμιστρα των GDS (Lavere,2001, Field and O'Toole, 2004). Όσο το χάσμα μεταξύ του περιθωρίου κέρδους των αεροπορικών εταιριών και των GDS's μεγάλωνε, τόσο πιο έντονο γινόταν το χάσμα μεταξύ τους. Επιπλέον οι αεροπορικές εταιρίες για να αυξήσουν περαιτέρω τις πωλήσεις τους μέσω των ιστοσελίδων τους , δημιούργησαν περιφερειακές πύλες εισόδου (portals) στο διαδίκτυο τις ονομαζόμενες Orbitz στην Αμερική, Opodo (ποσοστό του οποίου αγοράστηκε από την Amadeus) στην Ευρώπη και Zujī στην Ασία μειώνοντας ακόμα περισσότερο τα κόστη τους όσον αφορά τη διανομή και ασκώντας περισσότερη πίεση στα GDS για να μειώσουν τα κόμιστρα για αυτές.

Στα πλαίσια της προσπάθειάς τους να αυξήσουν τη μερίδα πωλήσεων μέσω των ιστοσελίδων τους, οι αεροπορικές εταιρίες επέβαλλαν ελάχιστο ή μηδενικό κόμιστρο αγοράς εισιτηρίου. Μέσα στο ίδιο πνεύμα προσέφεραν χαμηλότερες τιμές μέσω της ιστοσελίδας τους δίνοντας διπλό κίνητρο στους δυνητικούς επιβάτες να παρακάμψουν το γραφείο ταξιδιών και το GDS αφού η κράτηση γίνεται απευθείας στην εταιρία. Ωστόσο, η αεροπορική εταιρία είναι διατεθειμένη να προσφέρει πρόσβαση στους μεσάζοντες και σε αυτές τις τιμές εφόσον τα κόμιστρα της συναλλαγής αυτής είναι μειωμένα (Alamdari, Mason, 2006).

## **2.5 Το internet και ο καταναλωτής**

Η σημασία της πληροφοριακής και επικοινωνιακής τεχνολογίας και ιδιαίτερα του internet, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη τουριστική βιομηχανία και έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια (Gratzer et al. 2004). Η τουριστική βιομηχανία είναι μια βιομηχανία εντάσεως πληροφορίας, στην οποία το internet διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο με το να επιτρέπει την διάδοση των πληροφοριών σε παγκόσμιο επίπεδο, χωρίς να θέτει εικονικά εμπόδια.

Ο τουρισμός εντάσσεται στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον και ως εκ τούτου οι σημαντικές τεχνολογικές αλλαγές που συνέβησαν την τελευταία δεκαετία και σημάδεψαν τη γενικότερη επιχειρηματικότητα, επηρέασαν αναλόγως και τις τουριστικές επιχειρήσεις. Ο Buhalis (1996) υπογραμμίζει ότι σε κάθε μια από τις προηγούμενες δεκαετίες ένα νέο τεχνολογικό επίτευγμα οδηγούσε σε μια γενική αναθεώρηση της βάσης της τουριστικής βιομηχανίας: τη δεκαετία του '70 τα CRS's (Computer Reservation Systems), τη δεκαετία του '80 τα GDS's (Global Distribution Systems), και τη δεκαετία του '90 το Internet.

Η ραγδαία εισαγωγή των νέων τεχνολογιών όπως συστήματα κρατήσεων CRS, χρήση internet, εσωτερική μηχανοργάνωση των επιχειρήσεων, οδήγησε σε αυξανόμενη αγορά τουριστικών υπηρεσιών εξ αποστάσεως και σχετικό περιορισμό του ρόλου των μικρών σημείων πώλησης των τουριστικών πακέτων. Βοήθησε όμως και στην επίτευξη μειωμένου λειτουργικού κόστους και καλύτερης οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Εκμεταλλεζόμενες τις νέες ευκαιρίες, οι ταξιδιωτικές και τουριστικές υπηρεσίες γνώρισαν εκρηκτική άνοδο. Η απευθείας επαφή με τον πελάτη, τα αυξημένα περιθώρια κέρδους και η παγκόσμια εμβέλεια έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στο πέρασμα της τουριστικής βιομηχανίας στη νέα οικονομία. Οι διαδικασίες επιταχύνθηκαν εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και η παρουσία και η επιχειρηματική δραστηριοποίηση στο web θεωρείται στρατηγικό πλεονέκτημα.

Η αύξηση της ευρυζωνικότητας αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα για την ποσότητα και την ποιότητα της πληροφορίας που μπορεί να παρουσιαστεί στο Internet. Το γεγονός αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στην τουριστική αγορά, καθώς η επιλογή ενός συγκεκριμένου προορισμού σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα των πληροφοριών που έχει στη διάθεσή του ο δυνητικός πελάτης.

Η εξάπλωση της χρήσης του Internet προκάλεσε δραστικές αλλαγές στην τουριστική βιομηχανία. Ο τουρίστας-καταναλωτής, έχοντας στα χέρια του το πανίσχυρο αυτό εργαλείο, κατάφερε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα να ανατρέψει μια παραδοσιακή αγορά. Η δυνατότητα που του έδωσε το Internet να έχει ανά πάσα στιγμή στην οθόνη του οποιαδήποτε διαθέσιμη πληροφορία, άλλαξε τις απαιτήσεις του και αναβάθμισε την καταναλωτική του συμπεριφορά. Το Internet έδωσε τη δυνατότητα στους υποψήφιους τουρίστες να έχουν άμεση πρόσβαση στους παρόχους των υπηρεσιών, να συγκρίνουν τιμές, αλλά και να διαμορφώνουν προγράμματα διακοπών. Παράλληλα, μπορούν να αναζητούν πληροφορίες και τιμές από τις υπάρχουσες μηχανές αναζήτησης, να συμμετέχουν σε δημοπρασίες αναζητώντας ευκαιρίες, και να μοιράζονται τις εμπειρίες τους με άλλους τουρίστες καταναλωτές. Έτσι, ο νέος πελάτης της τουριστικής βιομηχανίας έχει πολύ διαφορετικό προφίλ από τον αντίστοιχο της περασμένης δεκαετίας. Αναζητά διαρκώς περισσότερες και πιο ολοκληρωμένες πληροφορίες για τον προορισμό του ταξιδιού του, καλύτερες υπηρεσίες, περισσότερες προσφορές, ενώ ταυτοχρόνως είναι περισσότερο κινητικός και λιγότερο πιστός.

Καθημερινά όλο και περισσότεροι χρήστες του Internet επισκέπτονται δικτυακούς τόπους με τουριστικό περιεχόμενο, βλέπουν, εξετάζουν, συγκρίνουν και αγοράζουν είδη και υπηρεσίες που προβάλλονται μέσα από τις σελίδες τους. Ο θεσμός των online πωλήσεων διάφορων υπηρεσιών τουρισμού έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα παγκοσμίως. Οι χρήστες του διαδικτύου μπορούν πλέον να πραγματοποιούν κρατήσεις θέσεων σε διάφορα μέσα μαζικής μεταφοράς και κρατήσεις δωματίων ή ακόμη και ενοικιάσεις αυτοκινήτων σε πολλά sites του εξωτερικού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### 3.1 Το θεωρητικό μοντέλο δυσαρέσκειας του πελάτη

Μια από τις βασικές έννοιες που συνδέεται με τη διατήρηση των πελατών είναι η έννοια της πιστότητας, η οποία συχνά παρανοείται από τις επιχειρήσεις. Πολλοί χρηματοοικονομικοί οργανισμοί "φουσκώνουν" τον αριθμό των αφοσιωμένων πελατών τους συγχέοντας την αδράνεια των πελατών με την πιστότητα. Υπάρχει ανάμεσα στις δύο έννοιες μια ειδοποιός διαφορά: η αδράνεια, δηλαδή η τάση να ξαναγοράσει ένας πελάτης από τον ίδιο προμηθευτή, δεν σημαίνει πιστότητα. Πολλοί καταναλωτές εξακολουθούν να αγοράζουν από τον ίδιο προμηθευτή λόγω αδιαφορίας, τεμπελιάς, ή αμφιβολιών σχετικά με εναλλακτικές λύσεις. Όμως κανένα από αυτά τα πρότυπα συμπεριφοράς δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως πιστότητα. Τα έσοδα που προέρχονται από τέτοιους πελάτες δεν είναι ποτέ σίγουρα (Bowen, 1998). Η πιστότητα είναι συναισθηματικός δεσμός – έχει να κάνει με την προθυμία που επιδεικνύουν οι άνθρωποι να συνάψουν κάποια σχέση και να τη διατηρήσουν. Αποτελεί συναισθηματική επιρροή, η οποία βασίζεται στο σεβασμό και την εμπιστοσύνη. Ενώ η επαναληπτική αγορά αποτελεί τύπο συμπεριφοράς, η πιστότητα αποτελεί νοητική κατάσταση. Επομένως, τα διάφορα σχήματα που στοχεύουν στην ενίσχυση της πιστότητας, όπως είναι τα δώρα, τα κίνητρα και οι κάρτες αγορών μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα για επαναλαμβανόμενες αγορές, αλλά αυτά καθαυτά δεν δημιουργούν πιστότητα. Ένας τρόπος μέτρησης και βελτίωσης του βαθμού πιστότητας, όπως αναφέρουν και οι De Ruyter και Bloemer (1998), είναι να κάνεις μια ερώτηση: "Θα ήσουν πρόθυμος να συστήσεις το προϊόν, ή την υπηρεσία μας σε έναν φίλο σου;". Αν η απάντηση είναι αρνητική πρέπει να βρεις την αιτία.

Ακολούθως παρουσιάζονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις εξήγησης του σχηματισμού ικανοποίησης/δυσαρέσκειας.

### 3.2 Το Μοντέλο διάψευσης των προσδοκιών (The expectancy disconfirmation model)

Το μοντέλο αυτό αποτελεί το επικρατέστερο και πιο αποδεκτό. Το βασικό σκεπτικό του στηρίζεται στο ότι οι καταναλωτές έχουν διαμορφωμένες προσδοκίες-πεποιθήσεις σχετικά με το πώς θα λειτουργήσει το προϊόν. Μετά την κατανάλωσή του υπάρχει διάψευση προσδοκιών, όταν υπάρχει απόκλιση (θετική, ή αρνητική) ανάμεσα στις προσδοκίες (αναμενόμενα, ή επιθυμητά αποτελέσματα από τη χρήση του προϊόντος) και στην πραγματική λειτουργία (τα πραγματικά αποτελέσματα) του προϊόντος.

Συνεπώς, στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας γίνεται σύγκριση αναμενόμενης – πραγματικής αποτελεσματικότητας του προϊόντος. Εάν η πραγματική αποτελεσματικότητα είναι καλύτερη από την αναμενόμενη, τότε προκύπτει θετική διάψευση και συνακόλουθα, ικανοποίηση του καταναλωτή. Εάν η πραγματική είναι χαμηλότερη της αναμενόμενης αποτελεσματικότητας, τότε προκύπτει αρνητική διάψευση και δυσαρέσκεια του καταναλωτή. Θετική, ή αρνητική, η διάψευση οδηγεί στην αναθεώρηση των μελλοντικών προσδοκιών του καταναλωτή.

Στην περίπτωση που η πραγματική είναι ίση με την αναμενόμενη αποτελεσματικότητα, προκύπτει μια απλή επιβεβαίωση των προσδοκιών και συνακόλουθα, ικανοποίηση του καταναλωτή (Duffy, 1998).

### 3.3 Η θεωρία της ισοτιμίας (Equity theory)

Η θεωρία αυτή, η οποία αναπτύχθηκε από την ψυχολογία, συμβάλλει στην κατανόηση από τον marketer της ικανοποίησης/ δυσαρέσκειας του καταναλωτή, βασιζόμενη στη δικαιοσύνη κατά τη διάρκεια συναλλαγών ανάμεσα σε έναν αγοραστή και έναν πωλητή, ή γενικά έναν οργανισμό. Η θεωρία της ισοτιμίας, εφαρμοζόμενη στο Μάρκετινγκ, υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές σχηματίζουν αντιλήψεις των εισροών και εκροών τους σε κάποια συγκεκριμένη συναλλαγή. Οι εισροές του καταναλωτή μπορεί να είναι η εισβολή προσπάθειας για τη λήψη της αγοραστικής απόφασης και για τη συλλογή πληροφοριών, το χρηματικό ποσό (τιμή του προϊόντος) κ.ά., ενώ οι εκροές έχουν κυρίως σχέση με την προκύπτουσα ικανοποίηση από τη χρήση του προϊόντος, η ικανοποίηση κάποιου στόχου, ή ανάγκης. Αντίστοιχες πιθανές εισροές του πωλητή είναι ένα προϊόν ποιότητας και η προσπάθεια που καταβάλλει για την ολοκλήρωση της πώλησης, ενώ η τυπική εκροή είναι το κέρδος. Ο καταναλωτής συγκρίνει τις αντιλήψεις των δικών του εισροών και εκροών με εκείνες του πωλητή (Bowen, 1998).

Εάν ο καταναλωτής διαπιστώσει ότι ο λόγος των δικών του εκροών- εισροών είναι περίπου ίσος με το λόγο των εκροών-εισροών του πωλητή, θεωρεί ότι η συναλλαγή είναι δίκαιη. Θεωρεί δηλαδή, ότι αγόρασε ένα προϊόν που επιθυμούσε σε "δίκαιη" τιμή. Βέβαια, ο τύπος των λόγων που μόλις αναφέρθηκε δε λειτουργεί στην πράξη ακριβώς έτσι. Δίδεται, όμως, για εκπαιδευτικούς λόγους και προκειμένου να γίνει κατανοητό ότι σύμφωνα με τη θεωρία της ισοτιμίας, για να είναι ικανοποιημένος ο καταναλωτής από κάποια συναλλαγή, θα πρέπει να πιστεύει ότι αυτή είναι δίκαιη.

Οποτεδήποτε ο καταναλωτής κρίνει ότι ο λόγος των δικών του εκροών – εισροών είναι χαμηλότερος από εκείνον του πωλητή, προκύπτει δυσαρέσκεια στη βάση του ότι η συναλλαγή, ήταν άδικη γι' αυτόν (Jacoby, 1978).

### 3.4 Η θεωρία της απόδοσης (Attribution theory)

Η θεωρία αυτή της κοινωνικής ψυχολογίας χρησιμεύει γενικά στην κατανόηση του πώς τα άτομα ερμηνεύουν, βρίσκουν εξηγήσεις για διάφορα γεγονότα (αποτελέσματα ενεργειών και συμπεριφορές). Εφαρμοζόμενη στο Μάρκετινγκ η θεωρία της απόδοσης υποστηρίζει ότι όταν ένα προϊόν αποτύχει (η πραγματική αποτελεσματικότητα του υπολείπεται της αναμενόμενης), ο καταναλωτής προσπαθεί να προσδιορίσει την αιτία της αποτυχίας. Εάν η αιτία αποδοθεί στον ίδιο (κακή, ή λανθασμένη χρήση του προϊόντος), ή σε κάποιον άλλο παράγοντα, ο καταναλωτής δεν είναι εξίσου πιθανό να δυσαρεστηθεί. Είναι σαφές, επομένως ότι οι αποδόσεις που πραγματοποιούν οι καταναλωτές επηρεάζουν την ικανοποίησή τους μετά την αγορά του προϊόντος, σε μεγάλο βαθμό (Liu και Leach, 2001).



### 3.5 Παρελθοντικές αξιολογήσεις ιστοτόπων και ποιότητας παροχής υπηρεσιών των αεροπορικών εταιριών

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τις βασικότερες μελέτες που έως σήμερα έχουν εκπονηθεί, καθώς και τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν προηγηθεί αυτών αμέσως μετά, ως προς την αξιολόγηση του επιχειρηματικού μοντέλου των αεροπορικών εταιριών, οι οποίες επί το πλείστον επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση του χρήστη.

Μέχρι σήμερα ελάχιστες μελέτες έχουν εκπονηθεί που να μελετούν εμπειρικά τους παράγοντες αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων πιστότητας στον κλάδο των αερομεταφορών. Το πώς αυτοί σχετίζονται με τους πελάτες και τον ανταγωνισμό της κάθε εταιρίας, καθώς και ποια σχέση τους συνδέει. Η πλειοψηφία των προηγούμενων ερευνητικών μελετών καλύπτουν μονοδιάστατα το θέμα των παραγόντων αποτελεσματικότητας, απομονώνοντας μεμονωμένες κατά περίπτωση επιχειρήσεις, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους την πιθανότητα ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης μεταξύ τους.

Οι υποθέσεις που ισχύουν στη θεωρητική προσέγγιση των Liu και Yang (2009) απορρέουν από τον υψηλό βαθμό συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων του μεριδίου της αγοράς που κατέχει μια εταιρία και του επιπέδου κορεσμού των προγραμμάτων πιστότητας στη συγκεκριμένη αγορά. Από όσα μέχρι τώρα έχουν αναφερθεί για τα οφέλη των προγραμμάτων πιστότητας, ξεκινάμε με την παραδοχή ότι ένα πρόγραμμα πιστότητας μπορεί να αυξήσει τα έσοδα μιας εταιρίας. Ωστόσο, υποστηρίζουμε ότι οι παροχές αυτές δεν εμφανίζονται εξίσου σε όλες τις εταιρίες και ότι ορισμένες εταιρίες επωφελούνται περισσότερο από τα προγράμματα πιστότητάς τους έναντι άλλων. Τέτοιες ασύμμετρες επιδόσεις μεταξύ των εταιριών είναι ένα σημαντικό φαινόμενο στην αγορά, και η κατανόηση αυτών των ασυμμετριών θεωρείται κλειδί για την διαχείριση μιας εταιρίας (Sivakumar, 2004).

Συγκεκριμένα, οι Liu και Yang υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος πιστότητας εξαρτάται από την επικράτησή τους και ότι ορισμένες εταιρίες απολαμβάνουν ένα αθέμιτο πλεονέκτημα με τα προγράμματα πιστότητάς τους έναντι των ανταγωνιστών τους λόγω των άλλων συμπληρωματικών πόρων που κατέχουν. Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την αγορά όσο και με την κάθε εταιρία, προσμετράμε τη δυναμική μεταξύ των ανταγωνιστικών προγραμμάτων πιστότητας και έτσι μελετούμε τα προγράμματα από μια πιο ρεαλιστική πλευρά.

Όπως αποδεικνύεται, οι παράγοντες αυτοί, μπορούν να εξηγήσουν τις διαφορετικές διαπιστώσεις που προέκυπταν στις έως τώρα ερευνητικές μελέτες. Η θεωρητική προσέγγιση των Liu και Yang (2009) αποτελεί σημαντική συμβολή στην κατανόηση των προγραμμάτων πιστότητας καθώς και των παραγόντων αποτελεσματικότητας που τα επηρεάζουν. Γεφυρώνει το κενό που υπάρχει στη βιβλιογραφία, εξετάζοντας το πώς ανταγωνιστικοί παράγοντες επηρεάζουν τα προγράμματα πιστότητας των εταιριών. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται σε δύο θεωρητικές υποθέσεις. Πρώτον, η επιρροή ενός προγράμματος πιστότητας εξαρτάται από το μερίδιο αγοράς της εκάστοτε εταιρίας, έτσι ώστε ένα πρόγραμμα που προσφέρεται από μια εταιρία με υψηλό μερίδιο αγοράς έχει καλύτερα αποτελέσματα στις πωλήσεις της εταιρίας από ένα πρόγραμμα πιστότητας που προσφέρεται από μια επιχείρηση με χαμηλό μερίδιο αγοράς. Δεύτερον, ο αντίκτυπος από ένα μεμονωμένο πρόγραμμα πιστότητας, στα αποτελέσματα των πωλήσεων μιας εταιρίας είναι αντιστρόφως ανάλογος του επιπέδου κορεσμού των προγραμμάτων πιστότητας για τη συγκεκριμένη αγορά. Αυτό σημαίνει ότι όσο

περισσότερα είναι τα προσφερόμενα προγράμματα πιστότητας από τις ανταγωνιζόμενες εταιρίες στην αγορά, τόσο μικρότερο θα είναι το όφελος στις πωλήσεις από το πρόγραμμα πιστότητας που εφαρμόζει η καθεμιά τους.

Αν και τα προγράμματα πιστότητας αποτελούν σημαντικό βοηθητικό εργαλείο για μία εταιρία, η εμπειρική έρευνα ωστόσο αποδεικνύει ότι αυτό δε συμβαίνει πάντα (Day, 1994; Wernerfelt, 1984). Η μελέτη του ανταγωνισμού των προγραμμάτων πιστότητας βασίζεται σε δύο βασικούς περιορισμούς σχετικά με την αποτελεσματικότητα ενός πόρου: (1) τη σπανιότητα του πόρου στην αγορά (Hunt και Morgan, 1995; Wernerfelt, 1984) και (2) την παρουσία άλλων συμπληρωματικών πόρων και δυνατοτήτων που βοηθούν την εταιρία να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες του πόρου (Moorman και Slotegraaf, 1999).

Η πρώτη μελέτη την οποία θα εξετάσουμε είναι αυτή των Saleh Alwahaishi, Václav Snášel και Amine Nehari-Talet (2009) οι οποίοι δίνουν βάση στα χαρακτηριστικά της ιστοσελίδας, αντικείμενο άμεσα συνδεδεμένο με τη δική μας μελέτη των ιστοτόπων των Ευρωπαϊκών Εταιριών, καθώς οι προαναφερθέντες εξετάζουν επτά Αραβικούς ιστοτόπους αεροπορικών εταιριών, αναλύοντας τους δείκτες ποιότητας AWAI (Airlines Website Assessment Index) προκειμένου τα αποτελέσματα να αποτελέσουν τμήμα της τελικής αξιολόγησης των εταιριών του Κόλπου.

Έχουν βασιστεί στην έρευνα των Evans and King (1999) επιλέγοντας τις κατηγορίες και τους παράγοντες εκείνους που είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα ενός δικτυακού τόπου, και οι οποίες απεικονίζονται στην εικόνα 2. Βάσει του μοντέλου στο οποίο στηρίζονται κατόπιν ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, καταλήγουν ότι οι βασικότεροι παράγοντες είναι :

- **Το περιεχόμενο της συναλλαγής** (Barnes και Vidgen, 2002) το οποίο καθορίζεται από την ποιότητα και ποσότητα επιλογών του χρήστη (online κράτηση, τρόπος πληρωμής, αλλαγή κράτησης, προβολή τρέχουσας κράτησης, ηλεκτρονική κάρτα επιβίβασης)
- **Η ενημέρωση περιεχομένου** (Barnes και Vidgen, 2002), η οποία καθορίζεται από τις λεπτομέρειες της πτήσης, τις υπηρεσίες προς επαγγελματίες πελάτες, τη χρήση πολυμέσων καθώς και την πολιτική απορρήτου



**Εικόνα 2. Πλαίσιο αξιολόγησης αεροπορικών εταιριών σύμφωνα με τους Saleh Alwahaishi, Václav Snášel και Amine Nehari-Talet (2009)**

- **Η υποστήριξη / ψυχαγωγία του πελάτη** (Kim and Stoel, 2004), η οποία συνίσταται στην πρόσβαση των πελατών κατά την πτήση σε προσφορές της εταιρίας, τη συμμετοχή σε προγράμματα για τους τακτικούς επιβάτες καθώς και την πρόσβαση αυτών σε πληροφορίες για όποια απορία ανακύψει.
- **Το σχεδιασμό της ιστοσελίδας** (Aladwania and Palvia, 2002, Kim and Stoel, 2004), που αφορά επί το πλείστον στην ασφάλεια της σελίδας και των συναλλαγών που διεξάγονται μέσω αυτής, τις πληροφορίες που παρέχονται καθώς και την ύπαρξη παραπάνω από δύο γλωσσών επικοινωνίας.

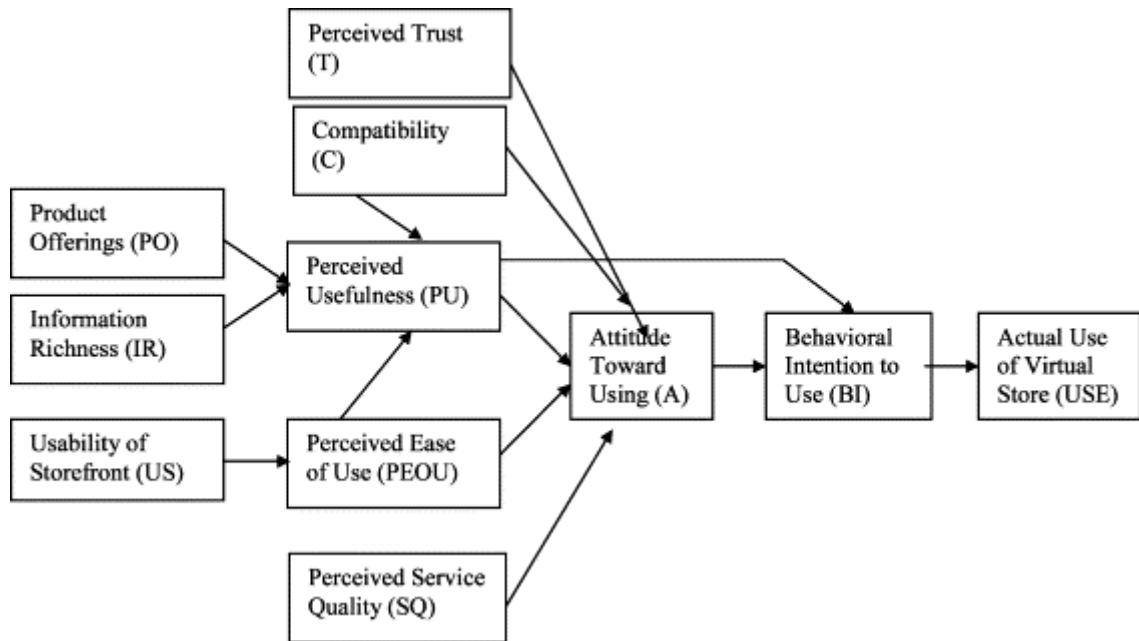
Η δεύτερη μελέτη στην οποία θ' αναφερθούμε είναι των Chang Liu και Kirk Arnett (1999) που διερεύνησαν τους παράγοντες που συνδέονται με την επιτυχία ενός ιστότοπου ηλεκτρονικού εμπορίου και είναι οι ακόλουθοι:

- **Η ποιότητα πληροφόρησης** η οποία πρέπει να είναι ακριβής, συναφής και ανανεωμένη, ευέλικτη και πελατο-κεντρική, να δίνει πλήρη περιγραφή των προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και πληροφόρηση για τη τιμή και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα
- **Η δυνατότητα εκμάθησης** βάσει της οποίας πρέπει να υπάρχουν αλληλεπιδραστικά εργαλεία μάθησης που βοηθούν ακόμη και έναν αδαή πελάτη, όπως είναι: δεσμοί (links), Βοήθεια (Help), προσαρμοσμένη μηχανή αναζήτησης
- **Η ψυχαγωγία του πελάτη**, σύμφωνα με την οποία, θα πρέπει ο ιστότοπος να δίνει στον επισκέπτη την αίσθηση της συμμετοχής, την απόλαυση, αλλά και την αίσθηση της φυγής.

- **Η ποιότητα συστήματος** που αφορά στην ασφάλεια, άμεση πρόσβαση, σύντομη αποκατάσταση προβλημάτων, ακριβής λειτουργία
- **Η χρήση συστήματος** η οποία πρέπει να εμπνέει στον πελάτη εμπιστοσύνη, έλεγχο, ευκολία χρήσης, ανίχνευση σταδίου online παραγγελίας και προστασία απορρήτου
- **Η ποιότητα εξυπηρέτησης** που αφορά στην άμεση απόκριση, σιγουριά-ασφάλεια, following up service (εξυπηρέτηση μετά τη πώληση).

Η τρίτη μελέτη την οποία εξετάζουμε είναι η μελέτη των Elliot, Petersen, Andersen (2000) η οποία εξετάζει το πλαίσιο αξιολόγησης ιστοτόπων υπό το πρίσμα του καταναλωτή, αξιολογώντας σε ποιο βαθμό η επιχείρηση έχει υιοθετήσει όλες τις δυνατότητες που δίνει η τεχνολογία σε σχέση και με την ακολουθούμενη στρατηγική της οποίας οι επιμέρους παράμετροι δίνονται ακολούθως:

- **Πληροφορίες και λειτουργίες επιχείρησης.** Επιχειρήσεις που θεωρούν ότι ο ιστότοπος τους είναι κάτι παραπάνω από ένα μέσο για μεγαλύτερες πωλήσεις εμφανίζουν στον ιστότοπο τους στοιχεία όπως: αποστολή εταιρίας, οικονομικά στοιχεία, λειτουργίες, κατηγορίες προϊόντων-υπηρεσιών, δελτίο τύπου, ευκαιρίες σταδιοδρομίας.
- **Πληροφορίες και προώθηση προϊόντος/υπηρεσίας.** Γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, τιμές, προϊόντα που πρόκειται να παρουσιασθούν στο μέλλον
- **Διεκπεραίωση συναλλαγής.** Αξιολόγηση του βαθμού υποστήριξης διαδικασίας συναλλαγής. Σημαντικά επιμέρους στοιχεία που αξιολογούνται εδώ είναι η υποστήριξη, η ασφάλεια, η απλότητα, η online πληρωμή, η δυνατότητα εναλλακτικών πληρωμών, οι λεπτομέρειες για το κόστος προϊόντος καθώς και ο χρόνος παράδοσης.
- **Υπηρεσίες πελάτη.** Υπηρεσίες πωλήσεων, πολιτικές της εταιρίας (σε θέματα όπως: ασφάλεια, εγγυήσεις, προστασία απορρήτου, επίλυση προβλημάτων), εξατομικευμένες υπηρεσίες (club πελατών με προνόμια-δώρα), σύνδεσμοι σε ενδιαφέροντες ιστότοπους.
- **Ευκολία χρήσης.** σχεδίαση (ευκολία ανάγνωσης, σταθερότητα), χάρτης ιστότοπου : ευκολία εύρεσης πληροφοριών, δυνατότητα χρήσης από χρήστες διαφορετικής ικανότητας και εμπειρίας, διαφορετικές γλώσσες.
- **Καινοτομία σε υπηρεσίες/τεχνολογία.** Διευρυμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελάτη (ανίχνευση σημείου εκτέλεσης παραγγελίας, ενημέρωση χρόνου παράδοσης), ανατροφοδότηση, κοινότητες πελατών (παιχνίδια, δώρα, κουίζ), χρήση πολυμέσων.



**Εικόνα 3. Θεωρητικό μοντέλο αποδοχής του εικονικού μοντέλου πωλήσεων προς τον πελάτη σύμφωνα με τους Elliot, Petersen, Andersen (2000)**

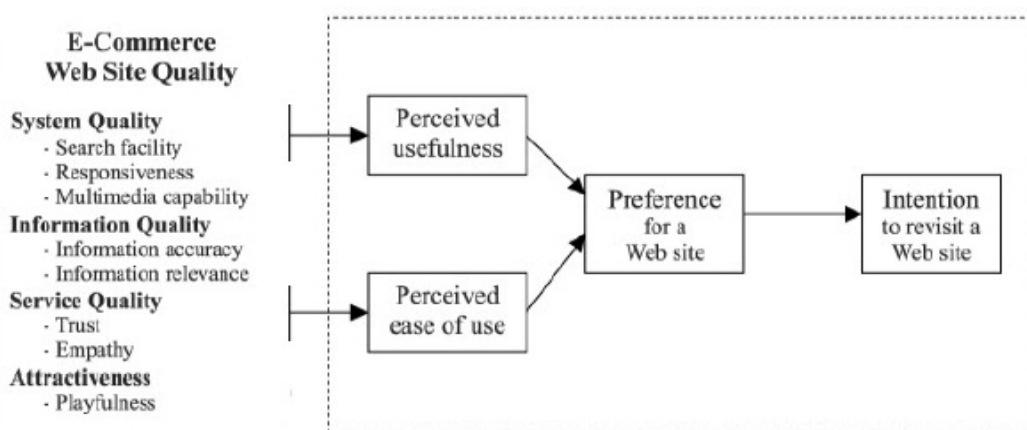
Μία ακόμα μελέτη την οποία θα αναφέρουμε είναι αυτή των M.Cao, Q. Zhang, J. Seydel (2002), όπου η ανάλυση της ποιότητας των ιστοτόπων γίνεται με τη βοήθεια 2 μοντέλων:

- του μοντέλου TAM
- του μοντέλου SERVQUAL που εξετάζει τον βαθμό που η εξυπηρέτηση του πελάτη ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του.

Ο Parasuraman ήταν ο πρώτος που προσδιόρισε 10 διαστάσεις στην «ποιότητα εξυπηρέτησης», που αργότερα συγχωνεύθηκαν σε 5:

- **υλικά στοιχεία** (tangibles)
- **αξιοπιστία** (reliability) : ικανότητα του καταστήματος να υλοποιεί τις υποσχέσεις του με ακρίβεια
- **απόκριση** (responsiveness) : η προθυμία του καταστήματος να προσφέρει βοήθεια στον πελάτη (π.χ. με email)
- **σιγουριά** (assurance) : ικανότητα του καταστήματος να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και εχεμύθεια
- **ενσυναίσθηση** (empathy): δηλ. προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τον πελάτη

Το θεωρητικό πλαίσιο της συγκεκριμένης μελέτης συνδέει την ποιότητα του ιστοτόπου με την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και την ευκολία χρήσης, που επιδρούν στη στάση και στη διάθεση για επανάληψη της επίσκεψης στον ιστοτόπο. Σε ότι αφορά την ποιότητα ιστοτόπου αναλύθηκαν 4 διαστάσεις του (όπως φαίνεται και στην εικόνα 4):



**Εικόνα 4. Βάση αξιολόγησης ιστοτόπου σύμφωνα με τους M.Cao, Q. Zhang, J. Seydel (2002)**

- **ποιότητα συστήματος** (system quality) η οποία μετράει τη λειτουργικότητα ενός ιστοτόπου και αξιολογείται με 3 κριτήρια:
  - i) **ευκολία αναζήτησης** (search facility): μενού, κατάλογοι, πλαίσια, κουμπιά, χάρτης ιστοτόπου, μηχανή αναζήτησης, χρώμα
  - ii) **απόκριση** (responsiveness): χρόνος φόρτωσης σελίδας, χρόνος αναζήτησης περιεχομένου ενδιαφέροντος
  - iii) **χρήση πολυμέσων** (multimedia capability): γραφικά, video clips, audio clips, animation
- **ποιότητα ενημέρωσης** (information) η οποία αφορά στο περιεχόμενο του ιστότοπου και αξιολογείται με 2 κριτήρια:
  - i) **την ακρίβεια της πληροφορίας**: πληροφορία ακριβής, ενημερωτική, ανανεωμένη-updated.
  - ii) **τη συνάφεια της πληροφορίας** σύμφωνα με την οποία η πληροφορία πρέπει ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καταναλωτή. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει μία εταιρία με διεθνή παρουσία να έχει διαφορετικούς ιστοτόπους για κάθε χώρα (π.χ. μια αυτοκινητο-βιομηχανία)
- **ποιότητα εξυπηρέτησης** (service quality) – εκτιμάται με 2 κριτήρια:
  - 1) **εμπιστοσύνη** (νομιμότητα, ηθική, αξιοπιστία) - προσωποποίηση δηλ. στην παροχή εξατομικευμένων πληροφοριών και
  - 2) **προσοχή για τον πελάτη**
- **ελκυστικότητα** δηλαδή τα στοιχεία εκείνα που κάνουν τη πλοήγηση ευχάριστη. Οι πελάτες των εικονικών καταστημάτων αναζητούν την ικανοποίηση της φυγής, ψυχαγωγίας και αλληλεπίδρασης. Θα πρέπει, λοιπόν, οι σχεδιαστές του ιστότοπου να καλλιεργούν αυτή την ικανοποίηση, παρακινώντας τους να συμμετέχουν σε παιχνίδια και διαγωνισμούς, και άλλες ευκαιρίες που ενισχύουν τη διάθεση για διασκέδαση.

### 3.6 Θεωρητικά μοντέλα αξιολόγησης

**Το μοντέλο ServQual :** Το μοντέλο ServQual, όπως περιγράφηκε στην προηγούμενη ενότητα, παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα τα οποία έχουν επισημανθεί στη διεθνή βιβλιογραφία, παρόλα αυτά, οι διαστάσεις του μπορούν να αποτελέσουν ένα καλό σημείο εκκίνησης για την κατανόηση και τη διερεύνηση μιας υπηρεσίας. Στα μειονεκτήματα του μοντέλου περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Σε συγκεκριμένες υπηρεσίες οι ομάδες των προσδιοριστικών παραγόντων για τις προσδοκίες και τις εκτιμήσεις των πελατών είναι διαφορετικές
- Τα χαρακτηριστικά του μοντέλου δεν καλύπτουν πάντα όλες τις πτυχές μιας υπηρεσίας, αφού οι διαφορές ανάμεσα σε πολλές απ' αυτές είναι τεράστιες και απαιτείται, είτε να προστεθούν νέα χαρακτηριστικά, είτε να παραληφθούν κάποια απ' τα προτεινόμενα του μοντέλου.
- Αν οι προσδοκίες αξιολογηθούν μετά, ή κατά τη διάρκεια λήψης της υπηρεσίας τότε αυτό που αξιολογείται δεν είναι οι προσδοκίες των πελατών, αλλά το αποτέλεσμα της επιρροής που δέχεται ο πελάτης από τη χρήση της υπηρεσίας. Επίσης η χρήση της υπηρεσίας μπορεί να μεταβάλλει τις προσδοκίες του πελάτη με αποτέλεσμα η σύγκρισή τους με τις αντιλήψεις του πελάτη να οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα (Parasuraman, Zeithaml και Berry, 1988).

Η συμβολή των Parasuraman, Zeithalm και Berry στην μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών δεν περιορίζεται στην ανάπτυξη του μοντέλου ServQual.

**Το μοντέλο ανάλυσης χασμάτων :** Οι ίδιοι ερευνητές πρότειναν ένα θεωρητικό μοντέλο για την ανάλυση των αιτιών που οδηγούν στην προβληματική παροχή της υπηρεσίας, το οποίο ονόμασαν «μοντέλο ανάλυσης χασμάτων». Η προσδοκώμενη ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας προσδιορίζεται από την δια στόματος επικοινωνία μεταξύ των πελατών, των προσωπικών αναγκών και των προηγούμενων εμπειριών των πελατών καθώς και από τις ενέργειες επικοινωνίας της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας προσδιορίζεται από το συνδυαστικό αποτέλεσμα των επιδράσεων διαφόρων εσωτερικών αποφάσεων και δραστηριοτήτων των πελατών. Η αντίληψη της διοίκησης της επιχείρησης για τις προσδοκίες των πελατών σε σχέση με το επίπεδο της ποιότητας διαμορφώνει τις αποφάσεις για τα χαρακτηριστικά και τις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ο πελάτης βιώνει τη διαδικασία παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας ως μια λειτουργική συνιστώσα της ποιότητας και το εξαγόμενο της υπηρεσίας ως την τεχνική συνιστώσα της υπηρεσίας. Γίνεται εμφανές ότι οι προωθητικές ενέργειες της επιχείρησης επηρεάζουν τόσο την προσδοκώμενη όσο και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα από μέρους των πελατών (Teas, 1993).

Στο μοντέλο ανάλυσης χασμάτων δημιουργούνται πέντε χασματα ποιότητας, ως αποτέλεσμα των πρακτικών διοίκησης ποιότητας που ενδεχομένως ακολουθεί η επιχείρηση και τα οποία αναλύονται στη συνέχεια:

- **Χάσμα Αντίληψης της διοίκησης :** Το χάσμα αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση της επιχείρησης αντιλαμβάνεται ελλιπώς, ή εσφαλμένα τις προσδοκίες ποιότητας των πελατών. Οφείλεται στην ανακριβή, ή λανθασμένη πληροφόρηση της διοίκησης από

αναποτελεσματικές έρευνες αγοράς που διεξάγει η επιχείρηση, ή λόγω απουσίας σχετικών ερευνών αγοράς. Μπορεί επίσης να οφείλεται στο γεγονός ότι οι πληροφορίες από το προσωπικό πρώτης γραμμής δεν φθάνουν, ή φθάνουν αλλοιωμένες στη διοίκηση της επιχείρησης, πιθανώς λόγω πολλών ενδιάμεσων επιπέδων ιεραρχίας. Οι λύσεις τις οποίες πρέπει να εξετάσει η διοίκηση είναι καλύτερος σχεδιασμός ερευνών αγοράς, ανασχεδιασμός των εσωτερικών καναλιών επικοινωνίας της επιχείρησης με πιθανό αποτέλεσμα την αλλαγή της οργανωτικής δομής και τέλος η περαιτέρω ενασχόληση της διοίκησης με το θέμα των προσδοκιών του πελάτη (Bowen, 1998).

- **Χάσμα Χαρακτηριστικών Ποιότητας :** Η έννοια του χάσματος αυτού είναι ότι οι προδιαγραφές ποιότητας της υπηρεσίας δεν συμφωνούν με την αντίληψη που έχει διαμορφώσει η διοίκηση για τις προσδοκίες των πελατών της υπηρεσίας. Το χάσμα αυτό είναι αποτέλεσμα λαθών στον προγραμματισμό ποιότητας, μη ξεκάθαρου καθορισμού στόχων, κυρίως όμως έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης στην διατήρηση υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών της επιχείρησης. Η τελευταία αιτία αποτελεί ίσως τον κυριότερο παράγοντα αποτυχίας των προγραμμάτων ποιότητας λόγω χαμηλής προτεραιότητας της ποιότητας στους στόχους της διοίκησης της επιχείρησης. Ο επανασχεδιασμός των στρατηγικών προτεραιοτήτων αποτελεί τη μόνη λύση στην περίπτωση αυτή όπου εργαζόμενοι και διοίκηση θα συμφωνήσουν στον καθορισμό των στόχων και των προδιαγραφών ποιότητας (Stenberg, 1997).
- **Χάσμα Παροχής Υπηρεσίας :** Το χάσμα αυτό σημαίνει ότι οι διαδικασίες παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας δεν επιτυγχάνουν τις προδιαγραφές ποιότητας που έχουν προκαθοριστεί από την επιχείρηση. Η παραπάνω αστοχία μπορεί να οφείλεται στο ότι οι προδιαγραφές ποιότητας είναι ιδιαίτερα αυστηρές, σύνθετες, εκτός επιχειρησιακής κουλτούρας, οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν με αυτές, η διοίκηση λειτουργιών είναι αναποτελεσματική και τέλος η τεχνολογία, οι διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό να μην αποδίδουν σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Οι αιτίες αυτού του χάσματος μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες: διοίκηση-επίβλεψη, αντίληψη των προδιαγραφών και απαιτήσεων των πελατών από τους εργαζόμενους και έλλειψη τεχνολογικής – λειτουργικής υποστήριξης. (Parasuraman, 1988)  
Όσον αφορά στην πρώτη κατηγορία, το συγκεκριμένο χάσμα μπορεί να εμφανιστεί σε επιχειρήσεις, όπου ο καθορισμός των προδιαγραφών ποιότητας και ο σχεδιασμός των συστημάτων ελέγχου και επίβλεψης πραγματοποιούνται από διαφορετικές ομάδες. Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών ελέγχου/επίβλεψης μπορούν να αποτελέσουν τη λύση. Σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θεωρούν ότι οι προδιαγραφές ποιότητας δεν τους επιτρέπουν να εξυπηρετούν τους πελάτες έτσι ώστε να καλύπτουν τις προσδοκίες τους. Η αντίληψη αυτή συμβάλλει στη μείωση του βαθμού υποκίνησής τους και η διοίκηση θα πρέπει να επενδύσει είτε σε αλλαγή του συστήματος επίβλεψης, είτε στην εκπαίδευση του προσωπικού που θα στοχεύει στην επισήμανση των υφιστάμενων περιορισμών στην απόδοσή τους. Η σημαντικότερη κατηγορία αιτιών για το υφιστάμενο χάσμα είναι η ελλιπής τεχνολογική και λειτουργική υποστήριξη. Είναι πιθανό να μην έχει στελεχωθεί η επιχείρηση με το κατάλληλο προσωπικό, οι εργαζόμενοι να μην έχουν προσαρμοσθεί στα συστήματα της επιχείρησης, να υπάρχουν γραφειοκρατικές διαδικασίες που εμποδίζουν τους εργαζόμενους να ασχοληθούν με τις πραγματικές ανάγκες των πελατών και τέλος η τεχνολογία και τα συστήματα υποστήριξης να μην είναι κατάλληλα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της



συγκεκριμένης λειτουργία. Η κατάλληλη ανάθεση καθηκόντων στο προσωπικό, η συνεχής εκπαίδευσή του αλλά και οι κατάλληλες παρεμβάσεις στα τεχνολογικά συστήματα υποστήριξης, αποτελούν μεθοδολογίες επίλυσης των παραπάνω προβλημάτων (Duffy, 1998).

- **Χάσμα Επικοινωνίας με τον Πελάτη :** Το χάσμα αυτό αφορά το τι επικοινωνεί η επιχείρηση προς τους πελάτες και τι οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι έλαβαν. Η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται σε δύο αιτίες. Πρώτον η εσωτερική επικοινωνία, μεταξύ του τμήματος marketing που υλοποιεί την επικοινωνιακή πολιτική και του τμήματος λειτουργιών που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, δεν είναι αποτελεσματική με αποτέλεσμα οι ήδη προκαθορισμένες προδιαγραφές ποιότητας να μην ακολουθούνται από το προσωπικό πρώτης γραμμής της επιχείρησης. Δεύτερον, στην τάση των επιχειρήσεων να υπόσχονται περισσότερα απ' αυτά που μπορούν να πραγματοποιήσουν. Για την εξάλειψη του συγκεκριμένου χάσματος απαιτείται καλύτερος συντονισμός των λειτουργιών του marketing και του τμήματος πρώτης γραμμής και καλύτερη επίβλεψη της διοίκησης στα μηνύματα που εκπέμπονται προς την αγορά από το τμήμα marketing (Liu και Leach, 2001).
- **Χάσμα Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών :** Το χάσμα αυτό είναι το σημαντικότερο γιατί αντικατοπτρίζει τη διαφορά ανάμεσα στο αντιλαμβανόμενο επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας και τις προσδοκίες των πελατών. Η ύπαρξη του χάσματος αυτού οδηγεί σε δυσαρέσκεια των πελατών από την παροχή χαμηλού επιπέδου ποιότητας της υπηρεσίας, στη διατύπωση παραπόνων προς τον προμηθευτή, στην πληροφόρηση της αγοράς για την ύπαρξη προβλημάτων στην παροχή της υπηρεσίας και στην απώλεια υφιστάμενων και δυνητικών πελατών. Το πέμπτο χάσμα αποτελεί συνάρτηση των προηγούμενων χάσμάτων οπότε η μείωση της απόστασης μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών εξαρτάται από την εξάλειψη των αιτιών που δημιουργούν τα προηγούμενα χάσματα (Stonebraker, 1994).

### 3.7 Αξία στον Πελάτη

Για μια οποιαδήποτε επιχείρηση, τα σημαντικότερα οφέλη από την πιστότητα των πελατών της είναι κυρίως μακροπρόθεσμα και σωρευτικά. Οι αφοσιωμένοι πελάτες αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη σε σχέση με τους πελάτες που απλώς επαναλαμβάνουν μια αγορά (αλλά χωρίς να έχουν την αίσθηση της δέσμευσης) ή με τους περιστασιακούς αγοραστές. Επιπροσθέτως, η αύξηση του επιπέδου πιστότητας μπορεί να μειώσει τα έξοδα marketing, καθώς και το κόστος συναλλαγής, να αυξήσει τις συναλλαγές ανά πελάτη και να βελτιώσει τη φήμη της εταιρίας. (word-of-mouth), (Liu και Leach, 2001). Οι λόγοι που οδηγούν τους πελάτες να αφοσιωθούν σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία κάποιας εταιρίας ποικίλουν (Fullerton, 2005).

Η πιστότητα στην επιχείρηση (store loyalty), είναι η πιστότητα των πελατών σε συγκεκριμένη επιχείρηση για διάφορους λόγους όπως συναισθηματικούς, χρόνια συνεργασία, ανάπτυξη εμπιστοσύνης κ.λπ. Η χαμηλή τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας αποτελεί έναν ακόμα λόγο που οι πελάτες μπορούν να αφοσιωθούν σε μια επιχείρηση, άλλωστε είναι γεγονός πως το κέρδος είναι και θα είναι το πιο δυνατό κίνητρο για κάθε αγοραστή.

Η περιορισμένη ποικιλία στην αγορά σε συγκεκριμένο είδος ή ακόμα, η ανωτερότητα όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε σύγκριση με άλλα της αγοράς με την ίδια χρήση ή λειτουργία είναι ένας ακόμα καλός λόγος για να δημιουργηθούν αφοσιωμένοι πελάτες στην συγκεκριμένη εταιρία. (Bowen, 1998)

Σε άλλες περιπτώσεις, πελάτες συνεχίζουν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις επειδή δεν έχουν καμία άλλη εναλλακτική λύση ή επειδή τα προβλήματα που μπορεί να τους προκαλέσει η διακοπή μιας συνεργασίας είναι μεγάλα. Αυτού του είδους οι πελάτες χαρακτηρίζονται παγιδευμένοι, διότι παραμένουν σε μια συνεργασία μη μπορώντας να κάνουν κάτι άλλο. Είναι σημαντικό να μην συγχέουμε τους «παγιδευμένους» πελάτες με τους αφοσιωμένους. «Παγιδευμένοι» είναι οι πελάτες που επιλέγουν αναγκαστικά να παραμένουν σε μια επιχείρηση χωρίς να το επιθυμούν ουσιαστικά, είτε λόγω συμφωνιών που έχουν γίνει, είτε λόγω ποινικών ρητρών που ισχύουν κ.λπ. Οι αφοσιωμένοι πελάτες έχουν θετική άποψη για την επιχείρηση και το προϊόν ή την υπηρεσία και σε γενικό βαθμό ικανοποιούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους με την συνεργασία τους γι' αυτό και την διατηρούν. Σε αντίθεση με τους παγιδευμένους που διατηρούν την συνεργασία τους μόνο μέχρι την χρονική στιγμή που είναι αναγκασμένοι και αυτό το κάνουν μόνο για την αποφυγή νομικών κυρώσεων. (Gustafsson, Johnson και Roos, 2005).

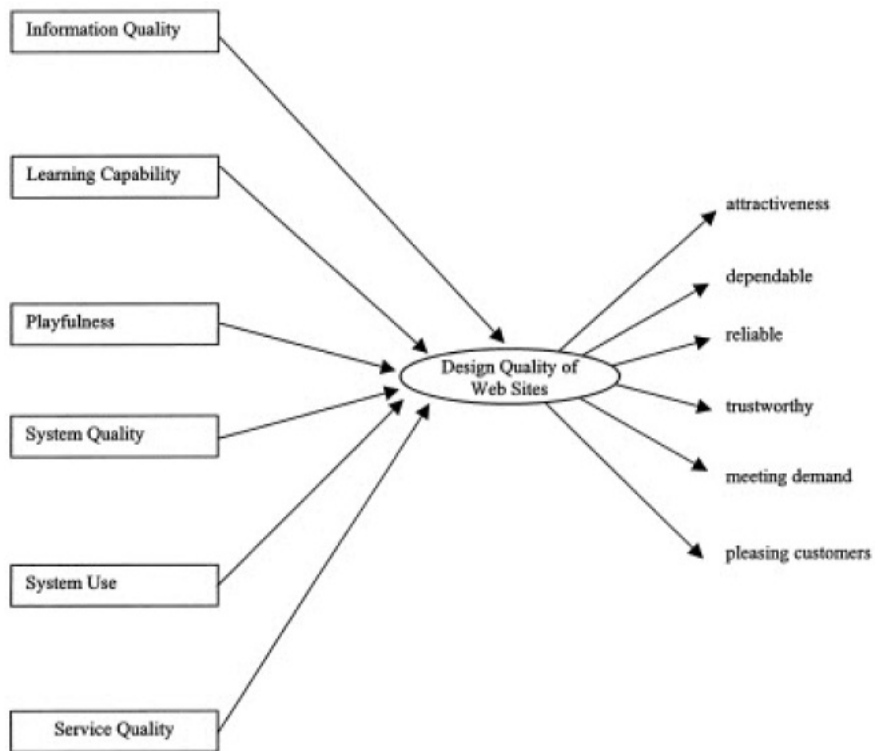
## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

#### 4.1 Μελέτη αξιολόγησης διαδικτυακών τόπων

Οι περισσότερες μελέτες που έχουν διεξαχθεί κατά το παρελθόν όσον αφορά στην αξιολόγηση των αεροπορικών εταιριών αφορούσαν στην εξυπηρέτηση του χρήστη, στην προκειμένη μελέτη παρόλα αυτά, θα εστιάσουμε στην αξιολόγηση των ιστοτόπων (websites) δώδεκα (12) ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιριών πλήρους και χαμηλού κόστους, δίνοντας βάση στο σχεδιασμό, τη λειτουργικότητα, και τις μέγιστες δυνατές παραμέτρους που ο χρήστης/πελάτης μπορεί να αξιοποιήσει με τη λιγότερη αναζήτηση από την βασική σελίδα της κάθε εταιρίας.

Το πλαίσιο αξιολόγησης χωρίζεται στις έξι επιμέρους ακόλουθες κατηγορίες:

- Εύρεση του ιστοτόπου (site finding) η οποία βασίζεται στην ευκολία μνημόνευσης και αναζήτησης.
- Διεπαφή (Interface) η οποία βασίζεται στην πρώτη οπτική επαφή, την ευελιξία καθώς και το βασικό στήσιμο των γλωσσικών, συντακτικών και γραμματικών επιλογών.
- Πλοήγηση (Navigation) η οποία βασίζεται στην κύρια δομή του ιστοτόπου, την ύπαρξη ή όχι μηχανής αναζήτησης εντός του ιστοτόπου, την ευκολία πλοήγησης και την καθοδήγηση προς την επιτυχή αγορά.
- Περιεχόμενο (Content) το οποίο αφορά στην ποιότητα των προσφερόμενων διαδικτυακών υπηρεσιών, την πρόσβαση σε άτομα με ειδικές ανάγκες, την υποστήριξη check in, τις περιοδικές προσφορές και τις συμπεριλαμβανόμενες υπηρεσίες στην τιμή.
- Αξιοπιστία (Reliability) η οποία βασίζεται στην προστασία της συναλλαγής, την ευελιξία αλλαγής εισιτηρίου (η οποία σε πολλές low cost carriers για παράδειγμα δεν προβλέπεται), τις εναλλακτικές δυνατότητες πληρωμής καθώς και την σαφή πολιτική προστασίας της εταιρίας.
- Τεχνικά χαρακτηριστικά τα οποία αφορούν στη φόρτωση της σελίδας, τη χρήση διαφημιστικών 3<sup>rd</sup> part, και την επιτυχή πλοήγηση εντός του ιστοτόπου χωρίς σπασμένους συνδέσμους και υπερφορτώσεις.



**Πίνακας 5. Διάγραμμα πλαισίου αξιολόγησης ιστοτόπου**

Η διαδικασία η οποία θα ακολουθηθεί περιλαμβάνει την κλίμακα αξιολόγησης (1-5 όπου 1 είναι η ελάχιστη βαθμονόμηση και 5 η μέγιστη), την εξαγωγή διαγραμμάτων στο excel καθώς και την SLOT ανάλυση προκειμένου να προσδιοριστούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία κάθε ιστοτόπου καθώς και τις προσφερόμενες ευκαιρίες του εκάστοτε ιστοτόπου προκειμένου να προσδιοριστεί το πλαίσιο του ανταγωνισμού στο απώτερο μέλλον.

Οι αεροπορικές εταιρίες που έχουν επιλεγεί προς μελέτη είναι 6 FSC και 6 LCC προκειμένου τα δύο δείγματα να είναι ποσοτικά ίσα, και είναι οι ακόλουθες:

FSC's	LCC's
British Air	Ryanair
Lufthansa	EasyJet
KLM	Germanwings
Olympic Air	Air Berlin
Swiss Air	Aegean
Brussel Airlines	Alitalia

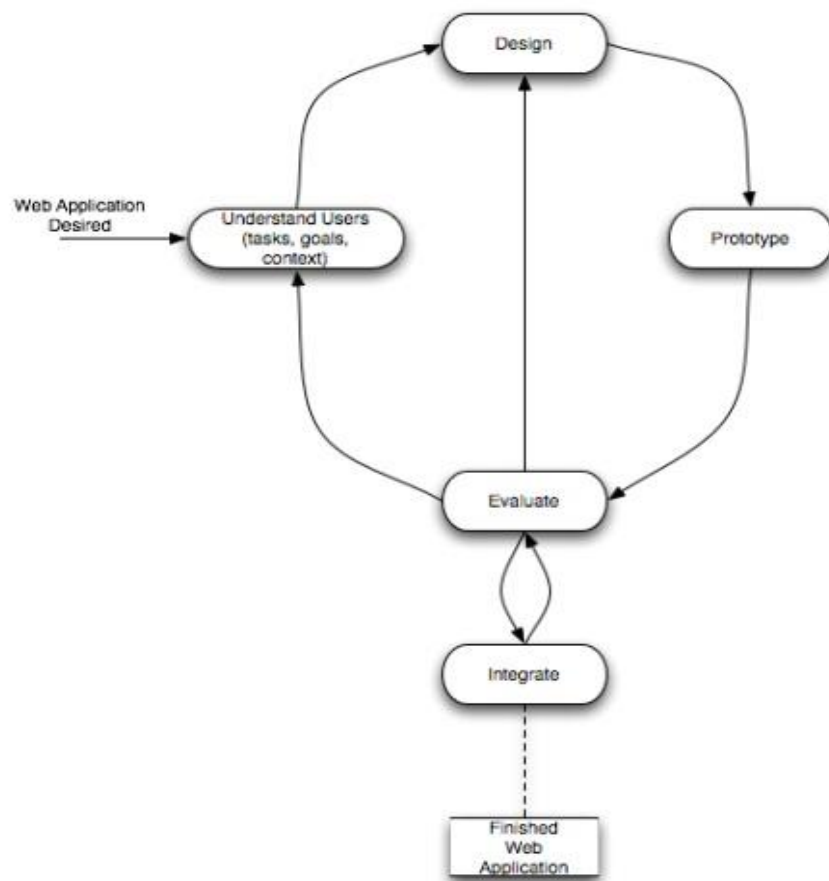
**Πίνακας 6. Αεροπορικές εταιρίες δειγματοληψίας αξιολόγησης**

Τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θα ληφθούν υπόψη είναι η αποτελεσματικότητα μιας ιστοσελίδας η οποία πρέπει να βασίζεται σε ένα πλάνο δράσης και σε μία ορθή χάραξη στρατηγικής και είναι τα ακόλουθα :

- σαφείς και μετρήσιμους στόχους
- προσανατολισμός στο συγκεκριμένο κοινό στο οποίο απευθύνεται
- αποτελεσματικό μήνυμα πωλήσεων
- ελκυστικό σχεδιασμό
- εύχρηστο και λειτουργικό περιβάλλον
- απόδοση ιστοσελίδας

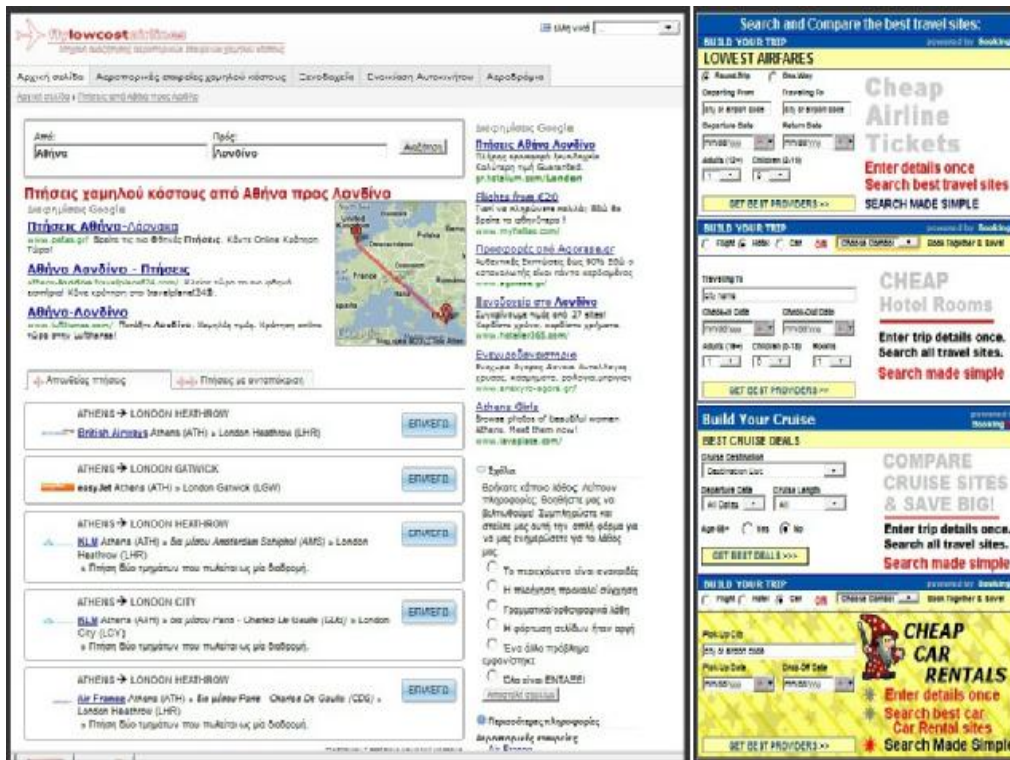
Η έλλειψη των παραπάνω στοιχείων οδηγεί σε πρόχειρες ιστοσελίδες, που συνήθως λειτουργούν αποτρεπτικά προς τον επισκέπτη-πελάτη. Σύμφωνα με το ISO 9126 (1991) Software Engineering Product Quality, το οποίο εκδίδει ο Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης η ευχρηστία ορίζεται ως «Ένα σύνολο από ιδιότητες οι οποίες υφίστανται στη προσπάθεια που απαιτείται για τη χρήση και στην εκτίμηση της χρήσης αυτής καθαυτής από ένα καθορισμένο ή υπονοούμενο σύνολο από χρήστες». Επίσης σύμφωνα με το ISO 9241-11 (1998) Guidance on Usability, η ευχρηστία ορίζεται ως «Το μέτρο στο οποίο ένα προϊόν μπορεί να χρησιμοποιηθεί από συγκεκριμένους χρήστες ώστε να επιτευχθούν κάποιοι συγκεκριμένοι σκοποί με αποδοτικότητα. Η ευχρηστία (usability) είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται κυρίως για να χαρακτηρίσει την ευκολία με την οποία οι άνθρωποι χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο εργαλείο ή οποιοδήποτε αντικείμενο κατασκευασμένο από τον άνθρωπο με σκοπό την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου σκοπού.

Η ευχρηστία επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναφερθούμε στις μεθόδους μέσω των οποίων μετράμε την ευχρηστία και τη μελέτη των βασικών αρχών που κρύβονται πίσω από την αποτελεσματικότητα ή αποδοτικότητα ενός αντικειμένου. Στην περιοχή της αλληλεπίδρασης μεταξύ ανθρώπου και μηχανής, η ευχρηστία συνήθως αναφέρεται στη κομψότητα και σαφήνεια με την οποία έχει σχεδιαστεί η αλληλεπίδραση με ένα πρόγραμμα ή με έναν ιστότοπο.



**Πίνακας 6. Διάγραμμα επιτυχούς κατασκευής ιστοσελίδας μέσω εισαγωγής, επεξεργασίας και αξιολόγησης στοιχείων**

Η προώθηση του δικτυακού τόπου στις μηχανές αναζήτησης και στους καταλόγους με σκοπό την προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών ξεκινάει ταυτόχρονα με τη σχεδίαση, συνεχίζεται κατά την κατασκευή και ουσιαστικά δεν πρέπει να ολοκληρώνεται ποτέ. Έχει αποδειχθεί ότι περίπου το 70% των αναζητήσεων στο Internet γίνονται με τη βοήθεια μηχανών αναζήτησης (search engines) ή ειδικών θεματικών καταλόγων (directories).



Εικόνα 5. Διαδικτυακοί τόποι εύρεσης αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους κατά την αναζήτηση μέσω Google

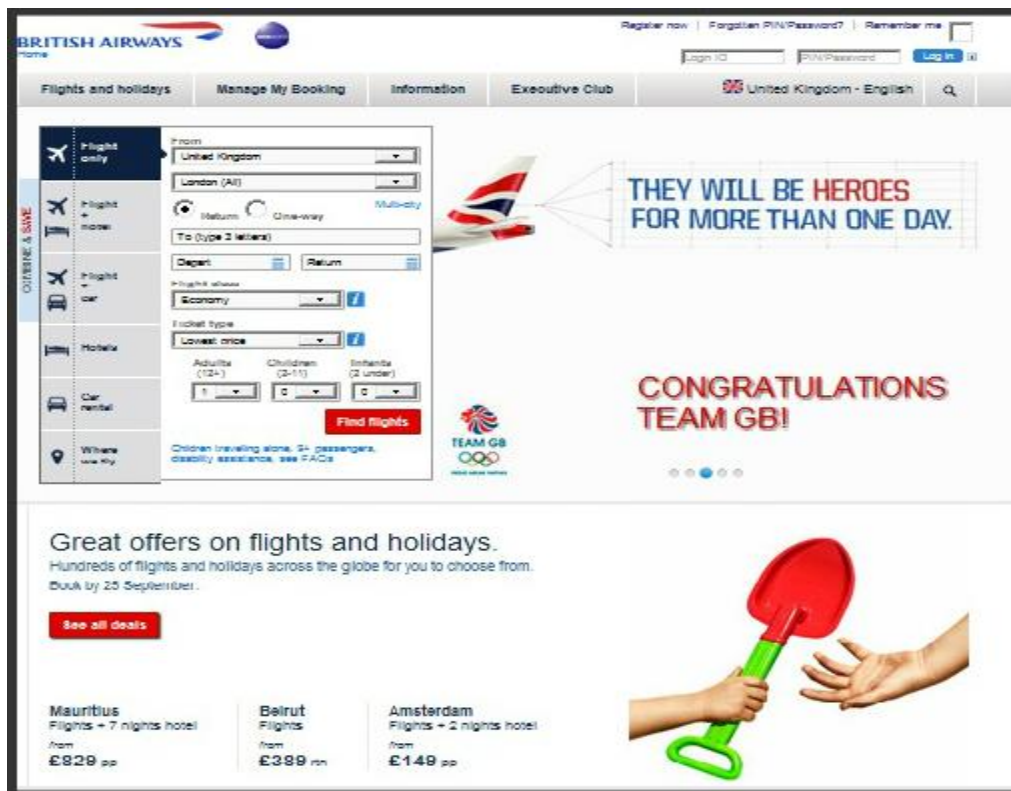
Η εισαγωγή μίας εταιρίας στο δίκτυο δεν τελειώνει με την κατασκευή των σελίδων, αντίθετα τότε αρχίζει. Πράγματι, με μία πρώτη αναζήτηση στη μηχανή του Google, ο ενδιαφερόμενος χρήστης για πτήσεις χαμηλού κόστους, αντιλαμβάνεται ότι οι LCCs' έχουν αναπτύξει ένα οργανωμένο δίκτυο παροχής πληροφοριών μέσω 3<sup>rd</sup> party logistics από όπου ο χρήστης αντλεί συνολικά πληροφορίες για τις προσφερόμενες τιμές ανά προορισμό εισάγοντας τις επιθυμητές παραμέτρους ενδιαφέροντος. Δύο από τις περιπτώσεις που προαναφέρονται απεικονίζονται ως άνω στην εικόνα 5.

#### 4.2 Παρουσίαση επιλεγμένων διαδικτυακών τόπων αεροπορικών εταιριών

##### BRITISH AIRWAYS

Ο διαδικτυακός τόπος της British Airways είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : [http://www.britishairways.com/travel/home/public/en\\_gb](http://www.britishairways.com/travel/home/public/en_gb) με αρχική γλώσσα τα Αγγλικά Μεγάλης Βρετανίας και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη:





Εικόνα 6. Διαδικτυακός τόπος της British Airways

Το πρώτο θέμα το οποίο παρατηρεί ο χρήστης στη δεξιά πλευρά της σελίδας είναι το καλωσόρισμα της ομάδας της Μεγάλης Βρετανίας στους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2012 στο Λονδίνο. Η προσβασιμότητα στη σελίδα γίνεται σε περισσότερες των πέντε γλωσσών, καθώς και στα Ελληνικά, ενώ όσον αφορά στην αποδοτικότητα, παρέχεται στο αριστερό τμήμα η δυνατότητα εύρεσης τόπου διαμονής και μέσου μετακίνησης προκειμένου να διευκολυνθεί ο χρήστης. Επιπλέον, παρέχεται η χρήση της υπηρεσίας check-in στη δεύτερη καρτέλα (drop down menu) κάτω από το λογότυπο της εταιρίας και οι προσφορές για τους διαθέσιμους προορισμούς βρίσκονται ακριβώς κάτω από το μενού αναζήτησης προορισμού, ενώ παρέχεται εσωτερική μηχανή αναζήτησης στην ιστοσελίδα. Στα μείον του συγκεκριμένου ιστοτόπου περιλαμβάνεται η μη εμφανής προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες, ο ουδέτερος σχεδιασμός καθώς και η μη εμφανής χρήση banner για σύνδεση μέσω ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ: 4 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4.5 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 4.5

## LUFTHANSA

Ο διαδικτυακός τόπος της Lufthansa είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : <http://www.lufthansa.com/gr/en/Homepage> με αρχική γλώσσα τα Αγγλικά Μεγάλης Βρετανίας και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη.



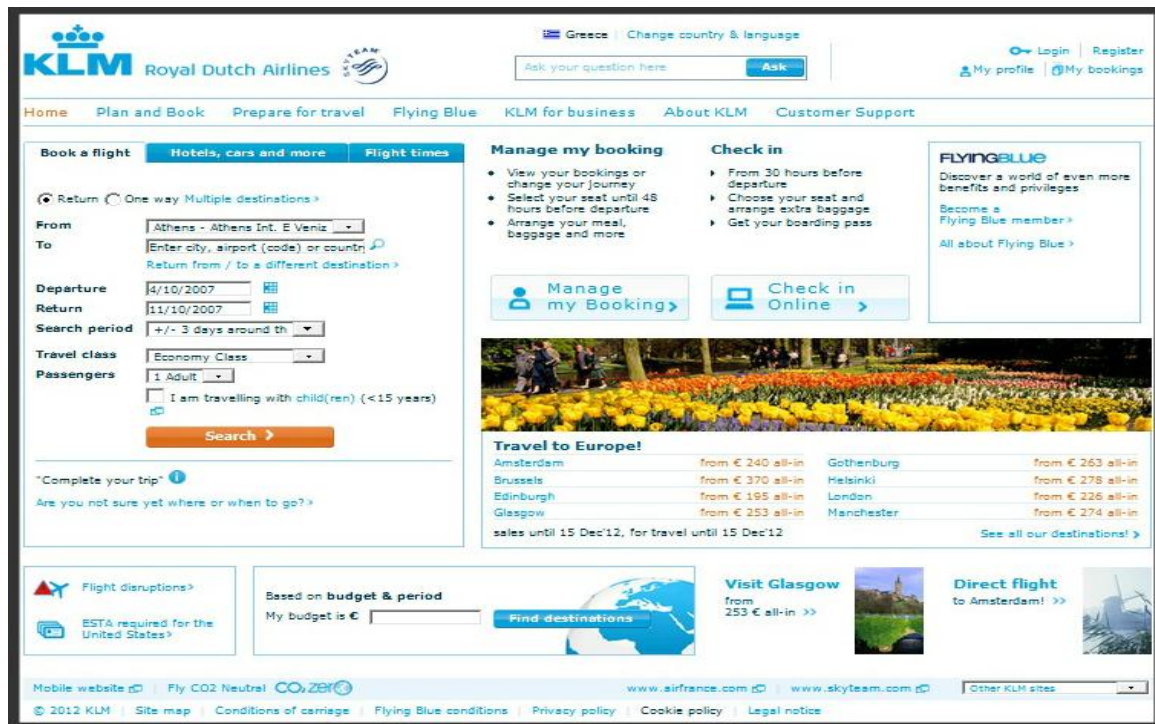
Εικόνα 7. Διαδικτυακός τόπος της Lufthansa

Η πρώτη εικόνα με την οποία έρχεται σε επαφή ο χρήστης, είναι στα αγγλικά. Με μία επιμελή αναζήτηση παρατηρείται ότι η επιλογή άλλων γλωσσών εκτός των αγγλικών δεν είναι εμφανής ενώ το σύνολο της σελίδας δίνει την αίσθηση της υπερφόρτωσης με πληροφορίες μεταξύ των οποίων οι ταξιδιωτικές προσφορές, η συνδυασμένη μετακίνηση και διαμονή, καθώς και τα τεχνολογικά νέα της εταιρίας. Στα θετικά χαρακτηριστικά της σελίδας η πρόσβαση μέσω κινητού στο πάνω μέρος της σελίδας καθώς και τα banners για σύνδεση μέσω ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης. Παρέχεται μηχανή εσωτερικής αναζήτησης στην ιστοσελίδα καθώς και έλεγχος check-in ενώ η προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες δεν είναι σε εμφανές σημείο.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 4 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 4 - ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ: 4 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 4

## KLM

Ο διαδικτυακός τόπος της KLM είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : [http://www.klm.com/travel/gr\\_en/index.htm](http://www.klm.com/travel/gr_en/index.htm) με αρχική γλώσσα τα Αγγλικά Μεγάλης Βρετανίας και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη.



Εικόνα 8. Διαδικτυακός τόπος της KLM

Το βασικό θέμα της σελίδας της KLM με το οποίο έρχεται σε πρώτη επαφή ο χρήστης του διαδικτύου είναι λιτό, με σωστές αντιθέσεις χρωμάτων (λευκό- γαλάζιο) και τις προσωποποιημένες λειτουργίες (manage my booking – Online Check-in) στο κέντρο της σελίδας. Η ιστοσελίδα έχει λειτουργικό αναγνώρισης της χώρας προέλευσης του χρήστη και επιλογή αλλαγής γλώσσας πάνω από βασικό drop down menu σε ευκρινές σημείο. Η διαφήμιση των ειδικών προσφορών είναι σε σταθερό σημείο χωρίς κυλιόμενα banners και ιδιαίτερη διαφήμιση. Στα αρνητικά η μη εμφανής προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες καθώς και η έλλειψη banners για σύνδεση μέσω ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης ενώ είναι διαθέσιμη κάτω αριστερά η έκδοση της ιστοσελίδας για πρόσβαση μέσω κινητού.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ: 5 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 5

## OLYMPIC AIR

Ο διαδικτυακός τόπος της Olympic Air είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : <http://www.olympicair.com/256-el-gr.cmt> με αρχική γλώσσα τα Ελληνικά και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη.



Εικόνα 9. Διαδικτυακός τόπος της Olympic Air

Στην ιστοσελίδα της Olympic Air ο χρήστης παρατηρεί ένα συνολικό αρμονικό πλαίσιο συνδυασμού γαλάζιου και μπλε, ιδιαίτερα ελκυστικό στο μάτι, στο οποίο σε πρώτο πλάνο είναι οι online υπηρεσίες. Το drop down menu περιλαμβάνει online κρατήσεις για ξενοδοχείο και ταξί, καθώς και i-phone application ενώ στο κάτω δεξιά τμήμα της σελίδας ο χρήστης συναντά banners κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία επί το πλείστον συναντώνται στις LCC's προσεγγίζοντας και τις νεότερες ηλικίες. Επιπλέον, εκτός των ταξιδιωτικών προσφορών παρέχεται στον πελάτη σύνδεση μέσω sms και δελτίου ενημέρωσης ενώ η εταιρία στηρίζει σε μόνιμη βάση τη συμμετέχουσα στους Ολυμπιακούς Αγώνες Ελληνική Αποστολή. Στα αρνητικά της σελίδας το γεγονός ότι ούτε η συγκεκριμένη έχει την πρόσβαση σε άτομα με ειδικές ανάγκες σε εμφανές σημείο.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ: 5 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4.5 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 5

## SWISSAIR

Ο διαδικτυακός τόπος της SwissAir είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : <http://www.swiss.com/web/EN/Pages/index.aspx?Country=GR> με αρχική γλώσσα τα Ελληνικά λόγω εντοπισμού του IP του χρήστη και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη.

The screenshot shows the SwissAir website interface in Greek. At the top, there is a language selector set to 'Greece: english' and navigation links for 'Login', 'Contacts', and 'Help'. The main navigation menu includes 'Book', 'Information', 'Flying', and 'Miles & More'. A 'Book flight' section is prominent on the left, with tabs for 'Flight', 'Hotel', and 'Rental car'. Below this, there are input fields for 'From', 'To', 'Outbound', and 'Return', along with a 'Search' button. A large banner in the center-right features a scenic view of a harbor and a red text box that reads 'Διακοπές στη Γαλλική Ριβιέρα από €185.-'. Below the banner, there are three columns of flight information: 'Ευρώπη' (Europe) with destinations like Madrid (€157), Paris (€168), and London (€196); 'Διεθνείς προορισμοί' (International destinations) with destinations like Delhi (€675), Hong Kong (€721), and Guangzhou (€791); and a promotional offer 'Σας χαρίζουμε €10.-' (We give you €10.-) for a booking. The bottom of the page includes social media icons and a 'STAR ALLIANCE MEMBER' logo.

Εικόνα 10. Διαδικτυακός τόπος της SwissAir

Το πρώτο θέμα το οποίο παρατηρεί ο χρήστης στη δεξιά πλευρά της σελίδας είναι οι ταξιδιωτικές προσφορές της εταιρίας. Η προσβασιμότητα στη σελίδα γίνεται σε περισσότερες των πέντε γλωσσών, καθώς και στα Ελληνικά, ενώ όσον αφορά στην αποδοτικότητα, παρέχεται στο αριστερό τμήμα η δυνατότητα εύρεσης τόπου διαμονής και μέσου μετακίνησης προκειμένου να διευκολυνθεί ο χρήστης. Επιπλέον, παρέχεται η χρήση της υπηρεσίας check-in στη δεύτερη καρτέλα (drop down menu) κάτω από το λογότυπο της εταιρίας και οι προσφορές για τους διαθέσιμους προορισμούς βρίσκονται ακριβώς κάτω από το μενού αναζήτησης προορισμού, ενώ παρέχεται εσωτερική μηχανή αναζήτησης στην ιστοσελίδα. Στα μείον του συγκεκριμένου ιστοτόπου περιλαμβάνεται η μη εμφανής προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες, ο ουδέτερος σχεδιασμός ενώ παρέχεται στο χρήστη η σύνδεση μέσω ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ: 4.5 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4.5 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 4.5

## RYANAIR

Ο διαδικτυακός τόπος της Ryanair είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : <http://www.ryanair.com/en> με αρχική γλώσσα τα Αγγλικά Μεγάλης Βρετανίας και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη.

The screenshot shows the Ryanair website homepage. At the top, there is a yellow navigation bar with the Ryanair logo and links for Flight Info, Contact Us, Fees, Conditions, and Feedback. A language selector is set to UK (English). Below the navigation bar is a secondary menu with categories like Flights, Car Rental, Ryanair Hotels, Credit/Prepaid Cards, Budget Hostels, Parking & Transfer, Travel Planner, Route Map, Manage My Booking, Daily Deals, and Gift Vouchers. The main content area features a large promotional banner for £18 flights, a flight booking form with options for Return, One-Way, and Flexible dates, and a 'Book Now' button. To the right, there is an 'Online Check-in' section and a 'Hertz' car hire promotion. Below the main content, there is a 'News' section with a link to 'Aug - Tours - 6 Day Runway Closure'. A 'Cheap Flights' table lists destinations and prices, and a 'Save up to 80%' banner for Ryanair Hotels is also visible. The bottom of the page features a 'Ryanair Gift Vouchers' banner and a 'Top 6 Travel Deals' section.

Destination	Price (£)	Destination	Price (£)
London Stansted *	18	East Midlands *	18
Aarhus	18	Dinard	18
Bremen	18	La Rochelle	18
Brno	18	Dublin	22
Budapest T2	18	Knock Ireland West	22
Derry	18	Riga	27

Εικόνα 11. Διαδικτυακός τόπος της Ryanair

Η πρώτη εικόνα με την οποία έρχεται σε επαφή ο χρήστης είναι τα έντονα χρώματα της ιστοσελίδας καθώς το σύνολο της δίνει την αίσθηση της υπερφόρτωσης με πληροφορίες μεταξύ των οποίων οι ταξιδιωτικές προσφορές, η συνδυασμένη μετακίνηση και διαμονή, καθώς και τα τεχνολογικά νέα της εταιρίας. Επιπλέον, στο δεξί μέρος της σελίδας ο χρήστης παρατηρεί την ύπαρξη συνεργαζόμενων ξενοδοχείων με την επωνυμία RyanairHotels η χρέωση στα οποία είναι χαμηλότερη για τους ταξιδιώτες που επιλέγουν την εν λόγω εταιρία. Παρέχεται μηχανή εσωτερικής αναζήτησης στην ιστοσελίδα καθώς και έλεγχος check-in ενώ η προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες δεν είναι σε εμφανές σημείο. Επιπλέον, παρόλο που το drop down menu έχει αρκετές επιλογές, μεταξύ των οποίων η χρήση gift voucher για όσους ταξιδεύουν συχνά καθώς και καθημερινές προσφορές, δεν υπάρχει banner κοινωνικής δικτύωσης ούτε επιλογή σύνδεσης μέσω λογισμικού για κινητά τηλέφωνα.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 4 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 4 - ΔΙΣΘΗΤΙΚΗ: 4 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 4

## EASYJET

Ο διαδικτυακός τόπος της EasyJet είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : <http://www.easyjet.com/el> με αρχική γλώσσα τα Αγγλικά Μεγάλης Βρετανίας και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη.

The screenshot shows the EasyJet website interface. At the top, there's a navigation bar with the EasyJet logo and icons for services like flights, baggage, and car hire. Below this, a main banner features a couple and the text 'Θεσσαλονίκη προς Λονδίνο Γκάτγουικ μόνο 54,98 €\*'. Underneath the banner are four flight offers in a grid:

Παράσταση	Προσφορά	Παράσταση	Προσφορά
Θεσσαλονίκη <b>Berlin (SXF)</b> Ιανουάριος	<b>32,99 €</b>	Θεσσαλονίκη <b>Λονδίνο Γκάτγουικ</b> Ιανουάριος	<b>32,99 €</b>
Θεσσαλονίκη <b>Berlin BER</b> Μάρτιος	<b>32,99 €</b>	Θεσσαλονίκη <b>Μιλάνο</b> Σεπτέμβριος	<b>36,99 €</b>

Below the flight offers, there are four promotional tiles:

- Ενοίκιοση Αυτοκινήτου**: Δωρεάν αναβάθμιση στο Ηνωμένο Βασίλειο (Europcar)
- Παραθαλάσσια Ξενοδοχεία**: Εκπτώσεις έως 50%. Κάντε κράτηση τώρα! (Booking.com)
- Gourmet**: Γαστρονομικές απταλάσεις. Παιρά από 53,99 €
- Ανακαλύψτε το London**: Χαλάρωση στο Λονδίνο από 54,99 €

The right side of the page features a search form titled 'Where are you going?' with fields for 'Πτήση από' (Thessaloniki SKG), 'Προς', 'Μεταβίση' (19/08/2012), and 'Επιστροφή' (19/08/2012). It also includes dropdowns for 'Ενήλικες' (1), 'Παιδιά (<18)' (0), and 'Νήπια (<2)' (0), and a 'Εμφάνιση πτήσεων!' button.

At the bottom, there are two buttons: 'Check in' and 'Διαχείριση κρατήσεων'. The footer contains the text 'WHERE ARE YOU GOING?'.

Εικόνα 12. Διαδικτυακός τόπος της EasyJet

Η πρώτη εικόνα με την οποία έρχεται σε επαφή ο χρήστης είναι τα έντονα χρώματα της ιστοσελίδας ενώ είναι χαρακτηριστική η συμμετρία στο σύνολο της σελίδας με πληροφορίες μεταξύ των οποίων οι ταξιδιωτικές προσφορές καθώς και η συνδυασμένη μετακίνηση και διαμονή. Παρέχεται μηχανή εσωτερικής αναζήτησης στην ιστοσελίδα καθώς και έλεγχος check-in ενώ η προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες δεν είναι σε εμφανές σημείο. Επιπλέον, παρόλο που το drop down menu έχει αρκετές επιλογές, δεν υπάρχει banner κοινωνικής δικτύωσης ούτε επιλογή σύνδεσης μέσω λογισμικού για κινητά τηλέφωνα. Τέλος, ο χρήστης έχει δυνατότητα εγγραφής στην ιστοσελίδα και να λαμβάνει προσφορές μέσω e-mail.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 4 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 4 - ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ: 5 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4.5 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 4.5

## GERMANWINGS

Ο διαδικτυακός τόπος της German wings είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : <http://www.germanwings.com/de/index.shtml> με αρχική γλώσσα τα Γερμανικά και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη.

The screenshot displays the Germanwings website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: Booking, Flight Info, Offers, Service, and My Germanwings. Below this is a search bar and a language selector set to English. The main content area features a flight search form with fields for Origin, Destination, Departure date, and Return date, along with passenger selection options (Adults, Children, Infants). A prominent banner advertises a flight from Zagreb to Brussels for 64,99€\*. Below the search form, there are several service links: Online check-in, Luggage, Seat reservation, Arrivals & departures, Low-fare calendar, FAQ, Rail&Fly, and Newsletter. To the right, there are two tables listing flight routes from the UK and Europe. A 'BLIND BOOKING' section highlights Sun & Beach flights at guaranteed fares from 49,99€\*. At the bottom, there are two featured destinations: Cologne and Stuttgart, both starting from 29,99€\*.

Εικόνα 13. Διαδικτυακός τόπος της Germanwings

Η πρώτη εικόνα με την οποία έρχεται σε επαφή ο χρήστης είναι τα διακριτικά χρώματα της ιστοσελίδας ενώ είναι χαρακτηριστική η συμμετρία στο σύνολο της σελίδας με πληροφορίες μεταξύ των οποίων οι ταξιδιωτικές προσφορές καθώς και η συνδυασμένη μετακίνηση και διαμονή. Η περιήγηση του χρήστη γίνεται σε επτά γλώσσες ενώ παρέχεται μηχανή εσωτερικής αναζήτησης στην ιστοσελίδα καθώς και έλεγχος check-in ενώ υπάρχει banner κοινωνικής δικτύωσης και επιλογή σύνδεσης μέσω λογισμικού για κινητά τηλέφωνα. Τέλος, η προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες δεν είναι σε εμφανές σημείο το οποίο μέχρι στιγμής δεν υπάρχει και σε καμία άλλη εταιρία.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ: 5 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4.5 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 5



## AIR BERLIN

Ο διαδικτυακός τόπος της Air Berlin είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : <http://www.airberlin.com/en-GB/site/start.php> με αρχική γλώσσα τα Αγγλικά Μεγάλης Βρετανίας και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη:



Εικόνα 14. Διαδικτυακός τόπος της AirBerlin

Η πρώτη σελίδα με την οποία έρχεται σε επαφή ο χρήστης, είναι στα αγγλικά. Η επιλογή γλώσσας είναι απεριόριστη και σε όλες τις γλώσσες που είναι καθιερωμένες σε κάθε χώρα. Παρόλα αυτά, το σύνολο της σελίδας δίνει την αίσθηση της υπερφόρτωσης αν και παρέχονται πληροφορίες μεταξύ των οποίων οι ταξιδιωτικές προσφορές, η συνδυασμένη μετακίνηση και διαμονή, καθώς και τα τεχνολογικά νέα της εταιρίας. Στα θετικά χαρακτηριστικά του ιστοτόπου η 24ωρη παροχή ενημέρωσης και υπηρεσιών, ενώ πρόσβαση μέσω κινητού και σύνδεση μέσω ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης δεν υπάρχει στη σελίδα. Παρέχεται μηχανή εσωτερικής αναζήτησης στην ιστοσελίδα καθώς και έλεγχος check-in ενώ η προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες δεν είναι σε εμφανές σημείο.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 4 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 4.5 - ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ: 3.5 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 4

## AEGEAN

Ο διαδικτυακός τόπος της Aegean είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : <http://el.aegeanair.com/> με αρχική γλώσσα τα Ελληνικά και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη:



The screenshot displays the Aegean website interface. At the top, the Aegean logo and 'A STAR ALLIANCE MEMBER' are visible. A navigation bar includes links for E-Services, Mobile Services, and other options. The main content area features a 'Buy Ticket' sidebar with options like 'web check-in' and 'ticket award'. A central 'Buy Ticket' form allows users to enter flight details and dates. A large promotional banner advertises a 40% discount on online tickets. Below this, there are sections for 'Aegean Bonus Visa' and various service advertisements such as 'Hertz' and 'Mondial'.

Εικόνα 15. Διαδικτυακός τόπος της Aegean

Λιτή στην πρώτη επαφή με τον καταναλωτή η ιστοσελίδα της Aegean, σε γαλάζιους τόνους, είναι δομημένη με τα απαραίτητα χωρίς να είναι υπερφορτωμένη. Και ενώ στο κεντρικό μέρος της σελίδας παρέχονται οι προσφορές και οι εκπτώσεις με την Aegean bonus visa, η ιστοσελίδα είναι αρκετά πλήρης. Η πρόσβαση στη σελίδα γίνεται σε επτά γλώσσες ενώ υπάρχουν banners κοινωνικής δικτύωσης καθώς και γραμμής 24ωρης επικοινωνίας, ενώ η εταιρία παρέχει και την επιλογή ασφάλισης ταξιδιωτή και αποσκευών σε περίπτωση απώλειας. Στα θετικά του ιστοτόπου επιπλέον η χρήση διαφορετικού χρώματος για τις αεροπορικές υπηρεσίες μέσω internet με τη χρήση κόκκινου χρώματος (e-ticket, web check-in) ενώ στο drop down menu υπάρχουν επιπλέον επιλογές για σύνδεση μέσω κινητού καθώς και πλήρης ενημέρωση όσον αφορά στην κατάσταση της εταιρίας. Στα αρνητικά της ιστοσελίδας, όπως και σε όλες τις προαναφερθείσες, η μειωμένη πρόσβαση σε άτομα με ειδικές ανάγκες. Η Aegean βραβεύτηκε το 2012 ως η καλύτερη περιφερειακή (LCC) Ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρία.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ: 5 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4.5 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 5

## BRUSSEL AIRLINES

Ο διαδικτυακός τόπος της Brussel Airlines είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : <http://www.brusselsairlines.com/com/> με αρχική γλώσσα τα Αγγλικά Μεγάλης Βρετανίας και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη



Εικόνα 16. Διαδικτυακός τόπος της Brussel Airlines

Η πρώτη σελίδα με την οποία έρχεται σε επαφή ο χρήστης, είναι στα αγγλικά. Η επιλογή γλώσσας είναι απεριόριστη και σε όλες τις γλώσσες που είναι καθιερωμένες σε κάθε χώρα. Το σύνολο της σελίδας είναι λιτό, αν και παρέχονται πληροφορίες μεταξύ των οποίων οι ταξιδιωτικές προσφορές, η συνδυασμένη μετακίνηση και διαμονή, καθώς και τα τεχνολογικά νέα της εταιρίας. Στα θετικά χαρακτηριστικά του ιστοτόπου η 24ωρη παροχή ενημέρωσης και υπηρεσιών, ενώ πρόσβαση μέσω κινητού και σύνδεση μέσω ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης δεν υπάρχει στη σελίδα. Επιπλέον στο κάτω μέρος της σελίδας παρέχονται πληροφορίες για το group Lufthansa στο οποίο ανήκει και η Brussel Airlines καθώς και όλες οι απαραίτητες πληροφορίες προς τον πελάτη που εκτελεί υπερατλαντικά ταξίδια. Παρέχεται μηχανή εσωτερικής αναζήτησης στην ιστοσελίδα καθώς και έλεγχος check-in ενώ η προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες δεν είναι σε εμφανές σημείο.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 5 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 5 - ΔΙΣΘΗΤΙΚΗ: 5 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4.5 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ:5

## ALITALIA

Ο διαδικτυακός τόπος της Alitalia είναι διαθέσιμος στη διεύθυνση : <http://www.alitalia.com/> με αρχική γλώσσα τα Αγγλικά Μεγάλης Βρετανίας και η αρχική σελίδα του website είναι η ακόλουθη:

The screenshot displays the Alitalia website interface. At the top, the Alitalia logo and the MilesMiglia program are visible. Navigation tabs include ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ, ONLINE ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ, ΤΑΞΙΔΙ, MILLEMIGLIA, and ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ. A search bar is present. The main content area features a flight search form with options for Round-Trip or One-Way, fields for departure and return dates, and a search button. Below the search form, there are links for Award Ticket, Advanced Search, Unaccompanied minors, and ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΧΡΗΜΑΤΩΝ. A promotional banner with a daisy flower reads: "ΝΑ ΤΑΞΙΔΕΨΩ Ή ΝΑ ΜΗΝ ΤΑΞΙΔΕΨΩ; ΜΕ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΔΕΝ ΘΑ ΕΧΕΤΕ ΑΜΦΙΒΟΛΙΕΣ". Below this, a section titled "ΠΟΥ ΘΕΛΕΤΕ ΝΑ ΠΑΤΕ" lists flight deals: ATHENS - NEW YORK (from 636 €), ATHENS - MILAN (from 137 €), ATHENS - VERONA (from 209 €), and ATHENS - ROME (from 122 €). A "NEWS" section at the bottom indicates "No results found".

Εικόνα 17. Διαδικτυακός τόπος της Alitalia

Το πρώτο θέμα το οποίο παρατηρεί ο χρήστης στη δεξιά πλευρά της σελίδας είναι οι ταξιδιωτικές προσφορές της εταιρίας. Η σελίδα είναι αρκετά λιτή ενώ η προσβασιμότητα στη σελίδα γίνεται σε όλες τις γλώσσες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και στα Ελληνικά, ενώ παρέχεται στο αριστερό τμήμα η δυνατότητα εύρεσης τόπου διαμονής και μέσου μετακίνησης προκειμένου να διευκολυνθεί ο χρήστης. Επιπλέον, παρέχεται η χρήση της υπηρεσίας check-in στη δεύτερη καρτέλα (drop down menu) κάτω από το λογότυπο της εταιρίας και οι προσφορές για τους διαθέσιμους προορισμούς βρίσκονται ακριβώς κάτω από το μενού αναζήτησης προορισμού, ενώ παρέχεται εσωτερική μηχανή αναζήτησης στην ιστοσελίδα. Στα μείον του συγκεκριμένου ιστοτόπου περιλαμβάνεται η μη εμφανής προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες, ο ουδέτερος σχεδιασμός ενώ δεν παρέχεται στο χρήστη η σύνδεση μέσω ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης.

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ: 4 - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ: 4 - ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ: 3.5 - ΑΣΦΑΛΕΙΑ: 5 - ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: 5 - ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ: 4 - ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ: 3.5

### 4.3 Αποτελέσματα Αξιολόγησης

Γενικεύοντας, για να θεωρηθεί πετυχημένος ένας δικτυακός τόπος που αφορά τις αεροπορικές υπηρεσίες πρέπει να έχει:

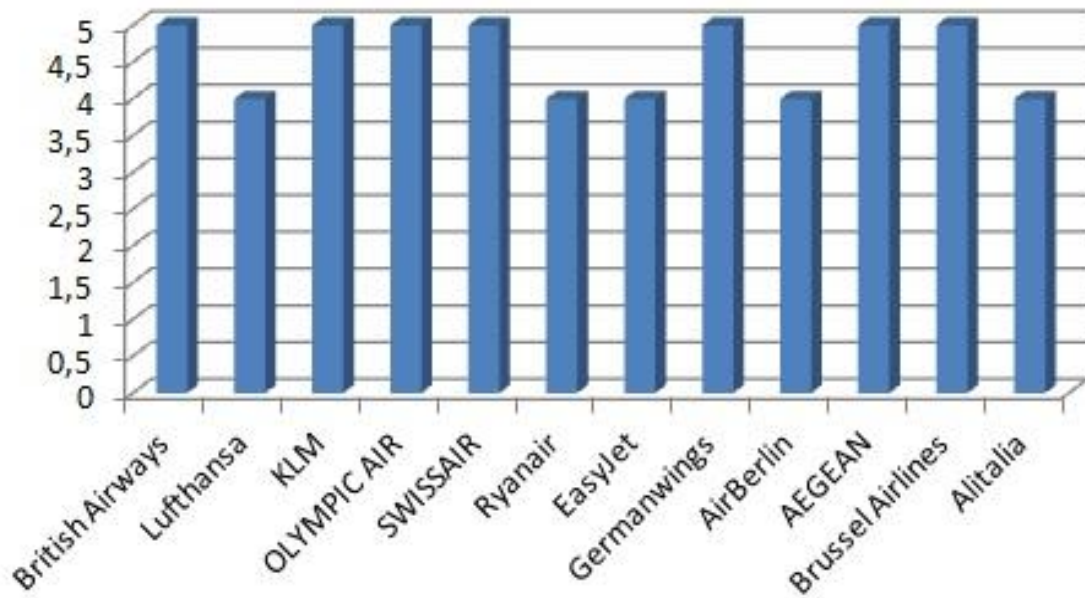
- χαρακτηριστικά και δυνατότητες για αναζήτηση, για κράτηση και κατοχύρωση θέσεων, δωματίων, οχημάτων, κ.τ.λ.,
- μια υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών που θα καλύπτει τις ανάγκες τους,
- καλό σχεδιασμό ιστοσελίδων με υψηλό βαθμό ευχρηστίας και λειτουργικότητας,
- εξασφάλιση του απορρήτου των πελατών και κανόνες ασφαλείας ως προς την ολοκλήρωση online συναλλαγών.

Η σύγκριση μεταξύ των ιστοσελίδων κατέληξε στο συμπέρασμα ότι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τους πελάτες αεροπορικών εταιριών κατά την πλοήγηση των ιστοσελίδων τους θεωρούνται οι εξής :

- Χρησιμότητα / χρηστικότητα
- Αναζητήσεις πόλεων / αεροδρομίων
- Ευκολία πρόσβασης
- Συνδυασμένη μετακίνηση
- Προσβασιμότητα σε διαδικτυακές υπηρεσίες και ιστοτόπους κοινωνικής δικτύωσης.

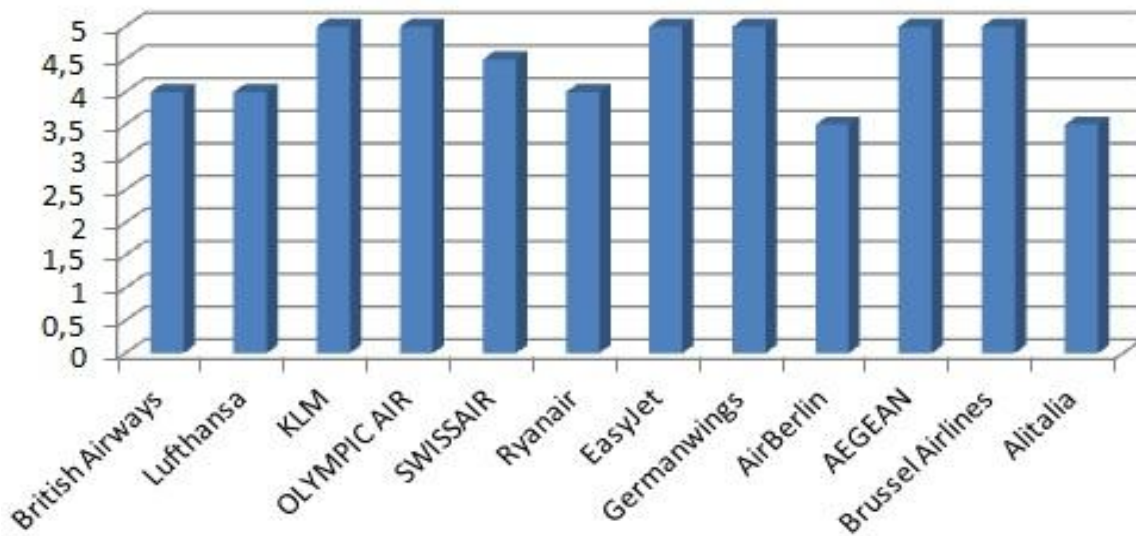
Τα αποτελέσματα δίδονται σε μορφή excel αναλυτικά για καθεμία από τις προαναφερθείσες παραμέτρους αξιολόγησης καθώς και συνολικά για κάθε αεροπορική εταιρία ακολούθως :

## ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ



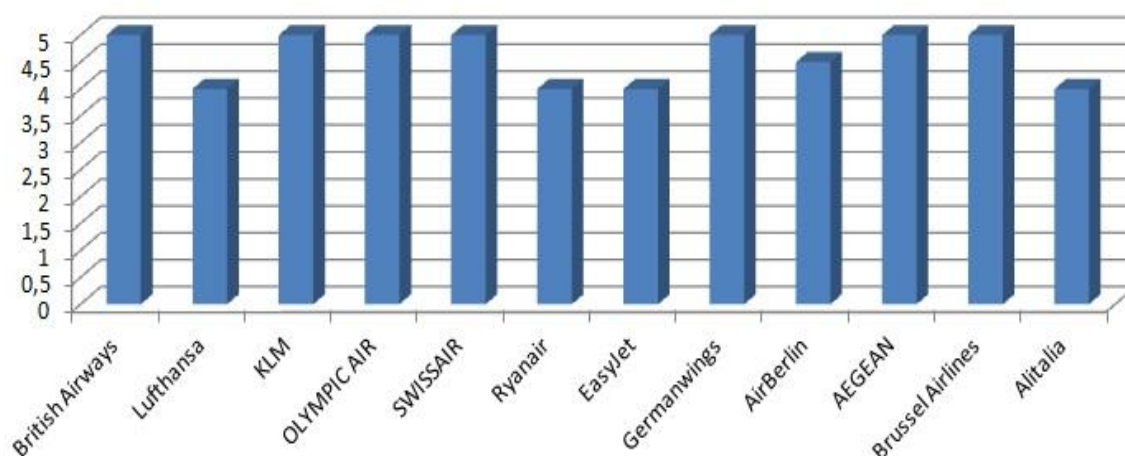
Εικόνα 18. Διάγραμμα αξιολόγησης προσβασιμότητας

## ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ



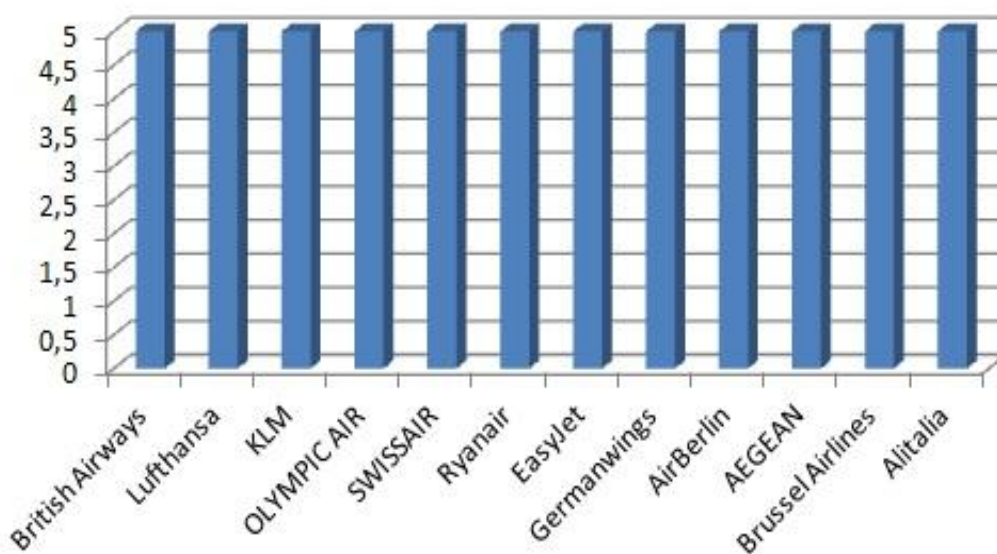
Εικόνα 19. Διάγραμμα αξιολόγησης αισθητικής

### ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ



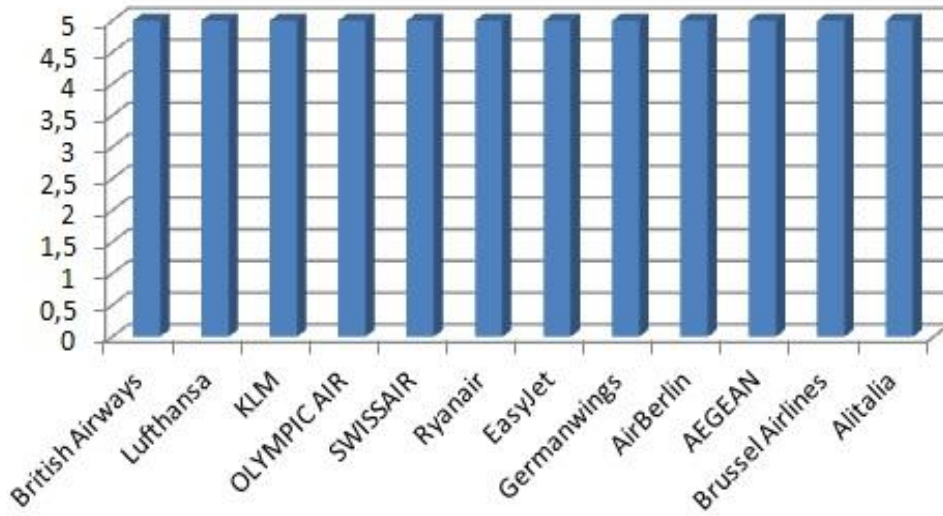
Εικόνα 20. Διάγραμμα αξιολόγησης αποδοτικότητας ιστοτόπου

### ΑΣΦΑΛΕΙΑ



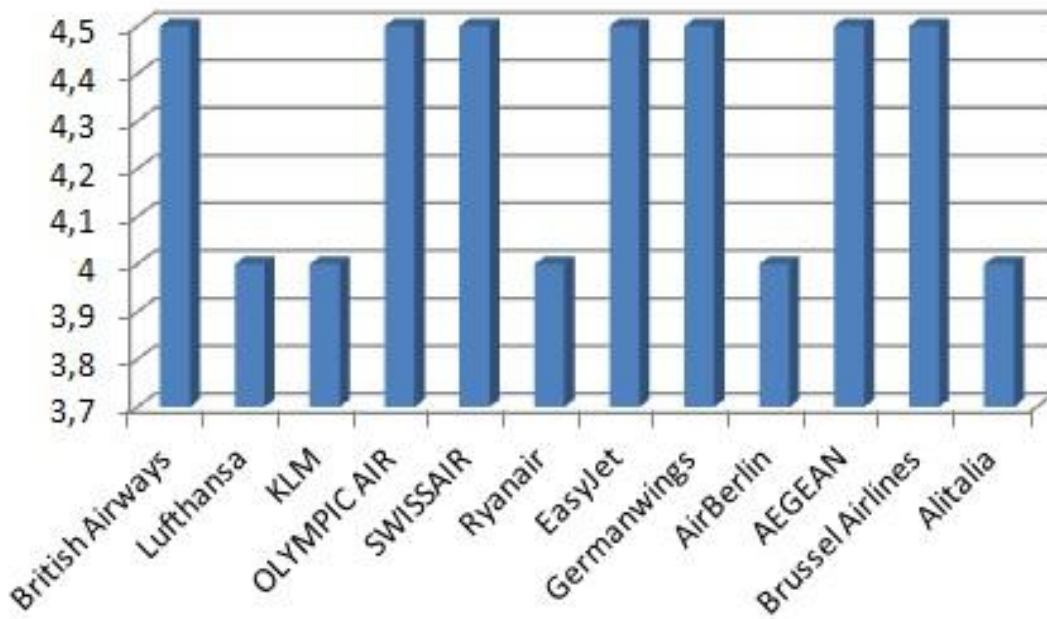
Εικόνα 21. Διάγραμμα αξιολόγησης ασφαλείας επίσκεψης

### ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ



Εικόνα 22. Διάγραμμα αξιολόγησης ανταπόκρισης

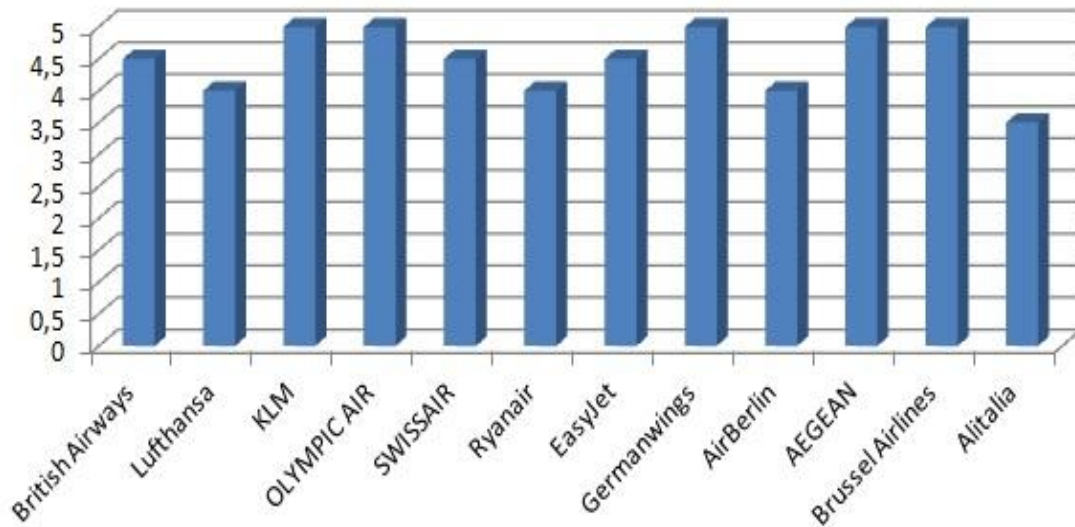
### ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ



Εικόνα 23. Διάγραμμα αξιολόγησης ευκολίας χρήσης



### ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ

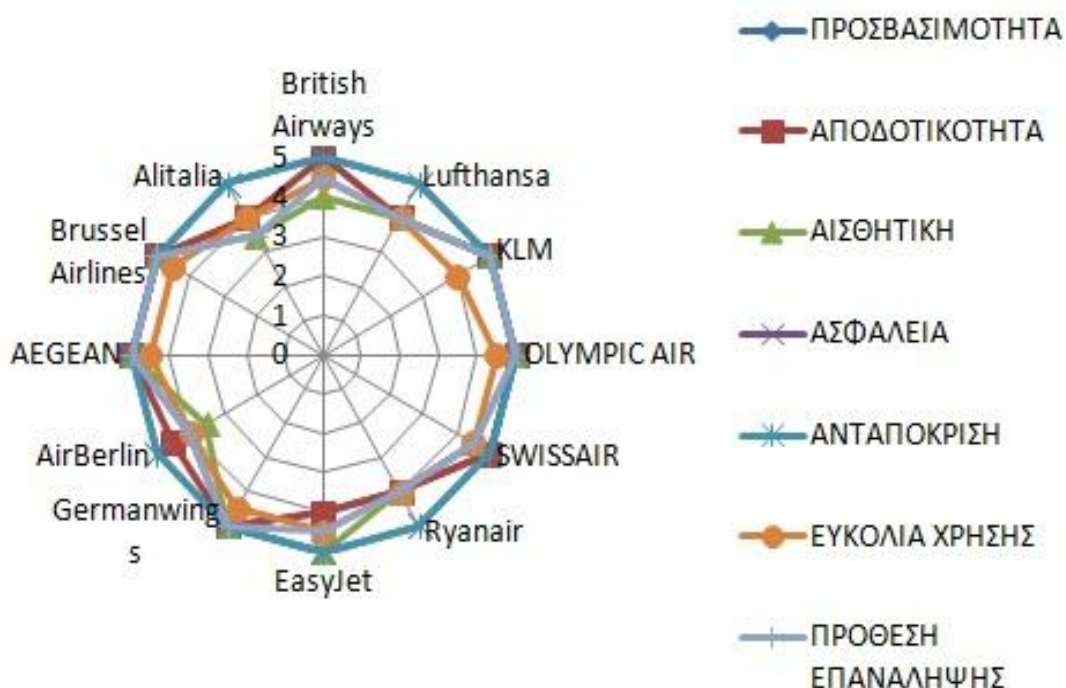


Εικόνα 24. Διάγραμμα αξιολόγησης πρόθεσης επανάληψης επίσκεψης

Τα συνολικά αποτελέσματα καθώς και οι μέσοι όροι αξιολόγησης των εταιριών δίνονται ακολούθως :

	British Airways	Lufthansa	KLM	OLYMPIC AIR	SWISSAIR	Ryanair	EasyJet	Germanwings	AirBerlin	AEGEAN	Brussel Airlines	Alita
ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	5	4	5	5	5	4	4	5	4,5	5	5	4
ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ	4	4	5	5	4,5	4	5	5	3,5	5	5	3,5
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ	4,5	4	4	4,5	4,5	4	4,5	4,5	4	4,5	4,5	4
ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗΣ	4,5	4	5	5	4,5	4	4,5	5	4	5	5	3,5
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4,714	4,285	4,875	4,928	4,785	4,285	4,571	4,928	4,285	4,928	4,928	4,14

Πίνακας 7. Μέσος όρος αξιολόγησης ιστοσελίδων αεροπορικών εταιριών βάσει των επιμέρους επιλεγμένων παραμέτρων



**Εικόνα 25. Διάγραμμα συνολικών αποτελεσμάτων αξιολόγησης αεροποριών εταιριών**

Η σειρά κατάταξης κατόπιν της επιμέρους αξιολόγησης των ιστοτόπων των εταιριών ανεξαρτήτως της πρακτικής παροχής υπηρεσιών σε πραγματική βάση είναι η ακόλουθη:

1	Olympic Air	4.928
2	Aegean	4.928
3	Brussel Airlines	4.928
4	Germanwings	4.928
5	KLM	4.875
6	SwissAir	4.785
7	British Airways	4.714
8	EasyJet	4.571
9	Lufthansa	4.285
10	Ryanair	4.285
11	AirBerlin	4.285
12	Alitalia	4.142

**Πίνακας 8. Σειρά κατάταξης αξιολόγησης ιστοτόπων αεροπορικών εταιριών**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

## 5.1 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων

Μετά την ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής έρευνας που διενεργήθηκε στα Κεφάλαια 1 έως 3 αλλά και της πρωτογενούς έρευνας στο Κεφάλαιο 4, πιστεύουμε ότι οι ερευνητικοί στόχοι της μελέτης απαντήθηκαν ιδιαιτέρως ικανοποιητικά, δεδομένου ότι η συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση αποτελεί τη διανοητική προσπάθεια εξήγησης και παρουσίασης των πραγματικών διαστάσεων των ερευνητικών θεμάτων της παρούσας μελέτης. Η ικανοποίηση πελατών, ο σχεδιασμός βάσει των αναγκών του πελάτη και τα συνδυασμένα προγράμματα αποτελούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα επιτυχίας των αεροπορικών εταιριών στην παγκόσμια αγορά.

Η προσήλωση του καταναλωτή θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση με την ικανοποίησή του, είτε απέναντι σε ένα προϊόν, είτε (το ιδανικότερο) απέναντι σε ολόκληρη την εταιρία. Για να καταφέρει, όμως, μία εταιρία κάτι τέτοιο, θα πρέπει να καταλάβει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και να τις καλύψει με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει την ικανοποίησή τους. Όταν ένας καταναλωτής νιώσει ικανοποιημένος από ένα προϊόν, ή μία υπηρεσία και έχει την πρόθεση για μελλοντική αγορά του προϊόντος, ή χρήση της υπηρεσίας, καθώς και την πρόθεση για θετικά σχόλια σε άλλους για το προϊόν, ή την υπηρεσία, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να συνδεθεί συναισθηματικά με το προϊόν, ή την υπηρεσία και να οδηγηθεί στην επανάληψη της αγοράς που στην προκειμένη περίπτωση είναι η εκ νέου επίσκεψη του ιστοτόπου και η εκ νέου συναλλαγή.

Για τους παράγοντες αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης που σχετίζεται με την ψυχολογία του πελάτη, έγινε μια εκτεταμένη αναφορά σε θεωρητικό επίπεδο και παρουσιάστηκε μια πολύ μεγάλη βιβλιογραφική αναφορά αλλά και παραδείγματα από τον πραγματικό αεροπορικό κόσμο σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο σωστός σχεδιασμός ενός ιστοτόπου έχει αρχίσει να γίνεται απαραίτητο εργαλείο marketing για κάθε επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις με δεδομένο τον έντονο ανταγωνισμό και τη σταδιακή αλλά συνεχώς αυξανόμενη διείσδυση του internet στο εμπόριο, αναζητούν τρόπους που θα τους βοηθήσουν να ισχυροποιήσουν τις σχέσεις τους με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους και να αυξήσουν το μέσο όρο αγορών στην επιχείρησή τους.

## 5.2 Οι πρακτικές επιπτώσεις των ευρημάτων της μελέτης

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, της κοινωνίας της πληροφορικής και των ευρύτερων τεχνολογικών εξελίξεων, οι άνθρωποι επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφορήση σε παγκόσμιο επίπεδο μέσω του internet. Αυτή η μορφή επικοινωνίας αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο σε μια παγκόσμια κοινωνία με ταχύτατους ρυθμούς αλλαγών σε όλα τα επίπεδα. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορέσουν να παρέχουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης online υπηρεσιών στους πελάτες τους, θα εξασφαλίσουν ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης και αύξησης της κερδοφορίας τους, υποσκελίζοντας τους ανταγωνιστές τους. Ποιοτική εξυπηρέτηση σημαίνει οι υπάλληλοι της επιχείρησης να «αφουγκράζονται» και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους και οι επιχειρηματίες να παρακολουθούν τις τάσεις του διαδικτύου. Αυτό είναι μια πρακτική εφαρμογή της παρούσας εργασίας ένα εργαλείο για την αποκωδικοποίηση των εννοιών που έχουμε σαν στοιχεία της έρευνας. Η

ανταπόκριση στον πελάτη όμως είναι το πρώτο στάδιο. Το επόμενο βήμα είναι η πρόβλεψη των αναγκών του. Υψηλού επιπέδου customer service για μια επιχείρηση σημαίνει ότι κάνει και τα δύο εξίσου καλά. Πώς μπορεί όμως η επιχείρηση να το πετύχει αυτό; Η απάντηση είναι απλή, αλλά δύσκολα πραγματοποιήσιμη, έρευνα με συνέπεια και συνεχή επιστημονική προσέγγιση εννοιών αλλά και ανθρώπινη συμπεριφορά στη μελέτη των αναγκών και όχι κατ' ανάγκη τεχνοκρατική και αυστηρά οικονομική ερμηνεία που σε πολλές περιπτώσεις προσφέρουν λάθος συμπεράσματα.

Στην προσπάθεια να ερμηνευτεί η σύνδεση μεταξύ πελατειακής ικανοποίησης και προσήλωσης, θεωρείται αναγκαίο να αναφερθεί ο ρόλος του κόστους αλλαγής. Ο λόγος είναι ότι η ύπαρξη κόστους αλλαγής μπορεί να σημαίνει ότι θεωρητικά προσηλωμένοι πελάτες που δεν είναι ικανοποιημένοι δεν αποστατούν λόγω αυτού του κόστους, που περιλαμβάνει μεν χρηματοοικονομικά μεγέθη αλλά αναφέρεται κυρίως στην ψυχολογική προσπάθεια σχετικά με την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας από τις συναλλαγές με ένα νέο προμηθευτή όπως και το χρόνο για την εύρεση χρήσιμων και κατατοπιστικών πληροφοριών. Η επίδραση της πελατειακής ικανοποίησης στις προθέσεις επαναλαμβανόμενης αγοράς μειώνεται υπό το καθεστώς υψηλού κόστους αλλαγής ενώ σε κλάδους όπου η υπηρεσία είναι τυποποιημένη ο πελάτης ενδεχομένως να θεωρεί ότι το κόστος αλλαγής είναι μικρότερο συγκριτικά με κλάδους όπου η υπηρεσία δεν είναι τυποποιημένη. Το κόστος αλλαγής περιλαμβάνει τις επιφυλάξεις που διατηρεί ο πελάτης για την συναλλαγή με ένα νέο πωλητή, το κόστος ευκαιρίας από την απώλεια οικονομικών πλεονεκτημάτων που υφίστανται σε περίπτωση συνεχών συναλλαγών και φυσικά ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτούνται για την αποδοχή νέων προμηθευτών μόνο αν τα οφέλη είναι μεγαλύτερα από το κόστος που θα κληθούν να συνυπολογίσουν.

Σαφώς και οι εταιρίες έχουν προγραμματίσει τις επόμενες ενέργειες στην σωστή κατεύθυνση αλλά η κοινωνική και όχι η καθαρά τεχνοκρατική διάσταση θα διαφοροποιήσει την τελική επιλογή του πελάτη.

### **5.3 Συμπεράσματα**

Το internet έχει επηρεάσει όλους τους τομείς εργασίας είτε πρόκειται για ηλεκτρονικό εμπόριο είτε πρόκειται για εταιρίες που δουλεύουν αποκλειστικά μέσα από αυτό όπως είναι οι εταιρίες live στοιχήματος οι οποίες αποκομίζουν πολύ μεγάλα χρηματικά ποσά καθημερινά.

Επίσης, το internet παρουσιάζεται ως εργαλείο για την ευκολότερη ενημέρωση του πελάτη και για τη διευκόλυνσή του σε συναλλαγές. Το κομμάτι αυτό περιέχει τον κίνδυνο υποκλοπής προσωπικών στοιχείων και κατ' επέκταση χρηματικών ποσών, αλλά με το βαθμό ανάπτυξης της ασφάλειας των ιστοσελίδων αυτός ο κίνδυνος ελαχιστοποιείται.

Η αεροπορική εταιρία με την ιστοσελίδα προσφέρει στον πελάτη την ευχέρεια να αναζητήσει άμεσα από το σπίτι του τη διαδρομή που τον ενδιαφέρει και να επιλέξει το δρομολόγιο, να κάνει κράτηση εισιτηρίου, να λάβει χρήσιμες πληροφορίες για τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρία, καθώς και να επικοινωνήσει με την εταιρία μέσω του συνδέσμου που δίνεται. Επιπλέον, η εταιρία με αυτό τον τρόπο κερδίζει την προτίμηση σε σχέση με μια εταιρία που δεν έχει ηλεκτρονικό κατάστημα, ώστε να διευκολύνει τον πελάτη στην αγορά εισιτηρίου, αυξάνει τις πωλήσεις και μειώνει τις δαπάνες σε προσωπικό καθώς χρησιμοποιώντας το

διαδίκτυο δε χρειάζονται τόσοι πολλοί υπάλληλοι για να εξυπηρετήσουν στο κλείσιμο των εισιτηρίων και στην ενημέρωση των πελατών.

Η αεροπορική εταιρία είναι ένα τυπικό ηλεκτρονικό κατάστημα μέσω του οποίου γίνεται κράτηση εισιτηρίου. Επιπλέον προτάσεις βελτίωσης μπορούν να αναφέρονται στο marketing της αεροπορικής εταιρίας, όπως προσφορές οι οποίες τυχόν θα υπάρχουν κλείνοντας εισιτήριο μέσω internet ή εισιτήρια δώρο προς τους πελάτες ανάλογα με το βαθμό που έχουν ταξιδέψει με τα αεροσκάφη της εταιρίας. Επίσης, στην ιστοσελίδα μπορούν να υπάρχουν εφαρμογές από τις οποίες θα δίνονται πληροφορίες για δημοφιλείς προορισμούς, καιρικές συνθήκες και άλλους παράγοντες που ενδιαφέρουν τον πελάτη. Σύμφωνα με την IATA (International Air Transportation Association), το μεγαλύτερο ποσοστό κόστους σε μια αεροπορική εταιρία κατέχει το κόστος της διανομής των προϊόντων της. Συνεπώς, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι αεροπορικές εταιρίες φροντίζουν επιμελώς να ενημερώσουν την αγορά τους σχετικά με τις τιμές των εισιτηρίων τους και τα προγράμματα πτήσεων όσο το δυνατό πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Υπολογίζεται ότι το 17% των λειτουργικού κόστους μιας αεροπορικής εταιρίας διατίθεται στα κανάλια διανομής.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Alamdari, F.; Mason, K., 2006, The future of airline distribution. Journal of Air Transport Management, Volume 12, Issue 3
2. Barnes S.J. and R.T. Vidgen, 2002, An integrative approach to the assessment of e-commerce quality, Journal of Electronic Commerce Research
3. Bennett M. Marion, 1993, Tourism Management, Information Technology And Travel Agency
4. Buhalis, D., 1996, Information technology as a strategic tool for tourism, Tourism Review
5. Button, B. et al, 2004, Conforming with ICAO safety oversight standards, Journal of Air Transport Management
6. Bynater M., 1992, The European Tour Operator Industry, London
7. Caves, C. E. & Gosling, G. D. , 1999, Strategic Airport Planning. Elsevier Science Ltd
8. Chang Liu - Kirk P. Arnett, 1999, Exploring the factors associated with Web site success in the context of electronic commerce
9. Cunliffe D, 2000, Developing usable Web sites : A review and model. Internet Research
10. Doganis, R. , 2006, The Airline Business. Second Edition. Routledge Taylor & Francis Group
11. Eurocontrol and Association of European Airlines: Partnership for Performance and Growth
12. Elliot S., Mørup-Petersen A., Bjørn-Andersen N., Niels, 2000, Towards a framework for evaluation of commercial web sites, Electronic Commerce: The End of the Beginning, in Proc. of the 13<sup>th</sup> International Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia
13. Evans, J., R., and King, V. E., 1999, Business-to-business marketing and the World Wide Web: Planning, managing and assessing web sites, Industrial Marketing Management, Vol. 28
14. Gee C., Makens J., Choy D., 1997, The Travel Industry
15. Hanlon, P., 2007, Global airlines, competition in a transnational industry. Third Edition. Elsevier Butterworth Heinenman
16. Horner S., Swarbrooke J., 1996, Marketing Tourism, Hospitality and Leisure in Europe, International Thomson Business Press.
17. Jacob Jacoby, 1978, Brand loyalty : measurement and management
18. Kim, S. and L. Stoel, 2004, Dimensional hierarchy of retail website quality, Information and Management

19. Kotler Ph., 1994, Marketing, Management, Analysis, Planning, Implementation & Control
20. Liu, A. H. and M. P. Leach. 2001, Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. The Journal of Personal Selling & Sales Management
21. Liu C. and Kirk P. Arnett, 1999, Exploring the factors associated with Web site success in the context of electronic commerce. Information & Management
22. Mei Cao - Qingyu Zhang - John Seyde , 2002, B2C e-commerce web site quality :an empirical examination
23. Saleh Alwahaishi, Václav Snášel και Amine Nehari-Talet, 2009, Web Site Assessment in the Airline Industry
24. Simon, M., 2007, Social and economic benefits of aviation
25. Stewart, 2009, Linking marketing Actions to financial outcomes. Journal of Business Research
26. Yu-Hern Chang and Chien-Hang Cheng, 2006, Analyzing the Strategies of LCCs and FSCs in Southeast Asia
27. Ζαχαράτος Γ., 2000, Package Tour, Προπομπός, Αθήνα
28. Ζαχαράτος Γ., 1999, Οικονομική του Τουρισμού & Οργάνωση των Τουριστικών Ταξιδιών. Ε.Α.Π., Πάτρα
29. Λαϊνός Ι, 1999, Οικονομική Εναέριων Μεταφορών, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
30. Πρωτοπαπαδάκης Ι., 2003, Τουριστικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα
31. Σταθόπουλος Δ., 2004, Οι αερομεταφορές επιβατών στην Ευρώπη στο άμεσο μέλλον, Τουριστική Αγορά, Αθήνα