



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
ΠΜΣ στην Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Οικονομοτεχνική αξιολόγηση της αγοράς και λειτουργίας CRM πλατφόρμας για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων στον κλάδο της αεροπορίας.»

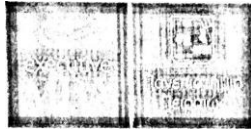
Αγγελική Μελισσαροπούλου

E-MBA: 1123

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Γεωργακέλλος Δημήτριος

Πειραιάς, Οκτώβριος 2017

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(ττεριλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών;γν. του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με

Ομοδοτεκνικη ^{τίτλο} αξιολόγηση της αγοράς και λειτουργίας CRM μαρφόρας
για τη διακρίση πελασιαων σχέσεων στον κλάδο της θεροπορίας,
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει
εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου
σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή
επαγγελμα νικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης
εργασίας, αναφέρονται (στι) σύ :πλό τν κάνοντας τλήρη αναφορά στους συγγραφείς, ιον
εκδοτικό οίκο ή τσ(i.;βανομένων και των πηγών που ενδεχο;ιένως χρησιμοποιήθηκαν από
διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσίωδη λόγο για την
ανάκληση του τπτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Αγγελικη Νεβιβαροπούλου

2/10/2017

Όνοματεπώνυμο..

Ημερομηνία.. 06

Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	9
Περίληψη.....	10
Εισαγωγή	12
1. Ο Ρόλος του CRM στις Επιχειρήσεις	13
1.1 Η φιλοσοφία του CRM.....	13
1.2 Ορισμοί του CRM στη βιβλιογραφία	14
1.3 Τα δομικά στοιχεία του CRM	15
1.4 Είδη / Τύποι CRM.....	17
1.5 Τα οφέλη του CRM.....	18
1.6 Λόγοι αποτυχίας του CRM.....	20
2. Ο Κλάδος των Αερομεταφορών	22
2.1 Η συνεισφορά των αερομεταφορών στον Διεθνή και Ελλαδικό τομέα	22
2.1.1 Διεθνής τομέας αερομεταφορών	23
2.1.2 Ελληνικός τομέας αερομεταφορών	25
2.2 Η απελευθέρωση του κλάδου των αερομεταφορών	27
2.2.1 Εταιρείες αεροπορικών μεταφορών χαμηλού κόστους (LCC).....	28
2.2.2. Αεροπορικές εταιρείες παροχής πλήρους υπηρεσιών (Full Service Network Carriers - FSNC).....	34
3. Το CRM στον κλάδο των αερομεταφορών	38
3.1 Η Εφαρμογή του CRM στον κλάδο των αερομεταφορών	38
4. Μελέτη περίπτωσης: Aegean Airlines	43
4.1 Ιστορική αναδρομή, πορεία και εξέλιξη της εταιρείας	43
4.2 Οργανωτική δομή της εταιρείας.....	49
4.3 Αποστολή, όραμα και αξίες της εταιρείας	50
4.4 Οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας	51

4.5 Ανταγωνισμός για την Aegean	55
4.6 Στρατηγική και στόχοι για την επόμενη Ζετία 2018-2020	58
4.7 Πρόγραμμα επιβράβευσης “Miles and Bonus”	60
5. Οικονομοτεχνική Ανάλυση Εφαρμογής.....	64
5.1 Η ανάγκη για μια πλατφόρμα CRM στην Aegean	64
5.2 Περιγραφή και χαρακτηριστικά της πλατφόρμας CRM για την Aegean.....	67
5.3 Οικονομοτεχνική ανάλυση της πλατφόρμας CRM για την Aegean	73
5.3.1 Υπολογισμός του Κόστους.....	73
5.3.2 Εκτίμηση Μελλοντικών Εσόδων.....	76
5.3.3 Υπολογισμός των Καθαρών Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ)	79
5.3.4 Οικονομική αξιολόγηση της πλατφόρμας CRM με τη μέθοδο της επανείσπραξης (Payback Period Method).....	80
5.3.5 Οικονομική αξιολόγηση της πλατφόρμας CRM με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας - ΚΠΑ (Net Present Value - NPV).....	82
5.3.6 Οικονομική αξιολόγηση της πλατφόρμας CRM με τη μέθοδο της επανείσπραξης (Payback Period Method).....	86
5.3.7 Οικονομική αξιολόγηση της πλατφόρμας CRM με τη μέθοδο του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης – ΕΣΑ (Internal Rate of Return - IRR)	87
6. Επίλογος - Συμπεράσματα.....	92
Κατάλογος Συντομεύσεων.....	95
Βιβλιογραφία.....	96

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1.1: Σχέση Λειτουργικού, Αναλυτικού και Συνεργατικού CRM	16
Εικόνα 3.1: Κατηγοριοποίηση πελατών με βάση τη συνολική τους αξία	38
Εικόνα 3.2: Κατηγοριοποίηση πελατών αεροπορικής με βάση την αξία και τη συχνότητα των ταξιδιών	38
Εικόνα 4.1: Προορισμοί αεροπορικών πτήσεων Aegean (Χάρτης 1)	44
Εικόνα 4.2: Προορισμοί αεροπορικών πτήσεων Aegean (Χάρτης 2)	45
Εικόνα 4.3: Αεροπλάνο της AEGEAN- A320 της οικογένειας Airbus.....	46
Εικόνα 4.4: Στόλος αεροπλάνων την περίοδο 1999 - 2015 και αριθμός πτήσεων	47
Εικόνα 4.5: Οργανόγραμμα της Aegean Airlines.....	48
Εικόνα 4.6: Βαθμίδες του προγράμματος “Miles and Bonus”	60
Εικόνα 5.1: Τύποι συστημάτων CRM και σχέση μεταξύ τους	63
Εικόνα 5.2: Αρχιτεκτονική δομή ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM.....	63
Εικόνα 5.3: Παράδειγμα καμβά μιας πλατφόρμας CRM	70
Εικόνα 5.4: Παράδειγμα καμβά μιας πλατφόρμας CRM	70

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Top 15 Ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους σε χωρητικότητα (δείκτης ASK)	29
Πίνακας 2.2: Top 25 μη Ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους σε χωρητικότητα (δείκτης ASK)	30
Πίνακας 2.3: Διαφορές ανάμεσα σε εταιρείες χαμηλού κόστους και παραδοσιακές αεροπορικές	34
Πίνακας 4.1: Οικονομικά αποτελέσματα της Aegean Airlines την περίοδο 2007-2016.....	50
Πίνακας 4.2: Κυριότερα δρομολόγια ανταγωνισμού της Aegean στο δίκτυο εξωτερικού	56
Πίνακας 5.1: Αρχικό κόστος επένδυσης για την πλατφόρμα CRM	73
Πίνακας 5.2: Συνολικό κόστος ανά έτος για τη λειτουργία της πλατφόρμας για 10 χρόνια	74
Πίνακας 5.3: Συνολικά έσοδα / έτος για τη λειτουργία της πλατφόρμας για 10 χρόνια, 3 σενάρια	77
Πίνακας 5.4: ΚΤΡ για τη λειτουργία της πλατφόρμας για 10 χρόνια, 3 σενάρια	78
Πίνακας 5.5: Αξιολόγηση της πλατφόρμας με τη μέθοδο της επανείσπραξης, 3 σενάρια.....	79
Πίνακας 5.6: Αξιολόγηση της πλατφόρμας με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας, 3 σενάρια	83
Πίνακας 5.7: Αξιολόγηση της πλατφόρμας με τη μέθοδο της προεξοφλημένης επανείσπραξης, 3 σενάρια.....	84
Πίνακας 5.8: ΕΣΑ της επένδυσης και για τα 3 σενάρια.....	88
Πίνακας 5.9: Σύγκριση ΚΠΑ και ΕΣΑ.....	89

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Αεροπορική Μετακίνηση Επιβατών τα έτη 1990-2015 (σε δισεκατομμύρια)	22
Διάγραμμα 2.2: Διεθνείς πτήσεις κατά τα έτη 2012-2015 (σε εκατομμύρια)	23
Διάγραμμα 2.3: Προσέλευση κατοίκων του εξωτερικού με διάφορα μέσα, για το 2014-2015 ...	24
Διάγραμμα 2.4 : Αριθμός επιβατών αεροπορικών αναχωρήσεων από την Ελλάδα κατά τη περίοδο 2014-2015.....	25
Διάγραμμα 2.5: Μερίδια αγοράς LCC.....	28
Διάγραμμα 2.6: Τοπ 25 αεροπορικές στην Ευρώπη σε επιβατική κίνηση (σε εκατ.) για το 2013..	31
Διάγραμμα 2.7: Αριθμός επιβατών/ανά εβδομάδα και ανά τύπο αερομεταφοράς στην Ευρώπη	32
Διάγραμμα 2.8: Επιβατική Κίνηση για τοπ 5 FSNC εκτός Ευρώπης για το 2015.....	35
Διάγραμμα 4.1: Έσοδα της Aegean Airlines την περίοδο 2007-2016.....	50
Διάγραμμα 4.2: Κέρδη / Ζημίες της Aegean Airlines την περίοδο 2007-2016.....	51
Διάγραμμα 4.3: Επιβάτες της Aegean Airlines την περίοδο 2007-2016.....	51

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Πρώτα απ' όλα, τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο, ο οποίος καταρχήν δέχθηκε να με αναλάβει παρόλο που δεν ήμουν και η πιο συνεπής μαθήτρια και επιπλέον για την ανεκτίμητη βοήθεια, καθοδήγηση και συνεργασία που μου προσέφερε όλο αυτό το διάστημα. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν και που αποτελούν πολύτιμο εργαλείο και τροφή για σκέψη στην επαγγελματική μου πορεία.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τα στελέχη της Aegean Airlines για την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών - στοιχείων για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας καθώς και για την πολύτιμη καθοδήγηση και τη συμβουλή τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγό μου για την αμέριστη συμπαράσταση και την υπομονή του όλο αυτό το διάστημα καθώς και την αγέννητη κορούλα μας που την κρατούσα ξάγρυπνη προσπαθώντας να ολοκληρώσω αυτήν την εργασία.

Περίληψη

Η διπλωματική εργασία που ακολουθεί εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η οικονομοτεχνική αξιολόγηση της προσθήκη μίας πλατφόρμας CRM στην εταιρεία Aegean Airlines με σκοπό την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων σχετικά με το εάν ένα τέτοιο εγχείρημα είναι βιώσιμο ή όχι.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας, λοιπόν γίνεται μια σύντομη αναφορά γενικότερα για το CRM προκειμένου να γίνει κατανοητή η πελατοκεντρική φιλοσοφία την οποία προσβύει και η αλλαγή νοοτροπίας και λειτουργίας που χρειάζεται να γίνει σε ολόκληρη την επιχείρηση, στην διοίκηση και στο προσωπικό σε όλα τα τμήματα προκειμένου να αξιοποιηθεί σωστά. Έχοντας κατανοήσει την έννοια του CRM θα παρουσιάσουμε τα δομικά στοιχεία από τα οποία αποτελείται, τους διάφορους τύπους του και τελικά τα οφέλη που φέρνει σε μια επιχείρηση.

Στη συνέχεια, θα μελετήσουμε τον κλάδο των αερομεταφορών, επιδιώκοντας να αναδείξουμε μέσα από την παρουσίαση διάφορων δεικτών τη σημαντικότητά του στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Επιπλέον, θα περιγράψουμε το πως έχει διαμορφωθεί η συγκεκριμένη αγορά, ιδίως μετά την απελευθέρωση της, με την έξαρση των εταιρειών χαμηλού κόστους και την έντονη ανταγωνιστικότητα με τις παραδοσιακές αεροπορικές. Μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, έρχονται οι λύσεις σε πλατφόρμες CRM οι οποίες προσφέρουν νέες δυνατότητες στις εταιρείες για να διαφοροποιηθούν. Θα αναλύσουμε λοιπόν τους τρόπους με τους οποίους οι αεροπορικές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τέτοιες πλατφόρμες και να αποκτήσουν μεγαλύτερη γνώση για τον πελάτη, να σχεδιάσουν πιο στοχευμένες ενέργειες μάρκετινγκ ανάλογα με το προφίλ του κι έτσι να καταφέρουν να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση και τα έσοδα.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Aegean Airlines, του εθνικού αερομεταφορέα της χώρας μας. Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας,

όπου ανάμεσα σε άλλα, περιγράφεται το όραμα, η αποστολή, η δομή, η οικονομική της απόδοσή και οι στρατηγικοί της στόχοι. Η εταιρεία μετά από τουλάχιστον μια δεκαπενταετία αναπτυξιακής πορείας μέσα σε περίοδο οικονομικής ύφεσης για την Ελλάδα, έχει πλέον φτάσει σε μια πιο ώριμη φάση όπου σκοπεύει να εφαρμόσει στρατηγικές σταθεροποίησης.

Σε αυτά τα πλαίσια, η αγορά και η λειτουργία μιας πλατφόρμας CRM θα μπορούσε να διευκολύνει τον σχεδιασμό στοχευμένων ενεργειών με σκοπό τη διατήρηση ή και αύξηση της πελατειακής βάσης, αύξηση των πτήσεων και των εσόδων. Στο τελευταίο μέρος της εργασίας, αφού περιγράψουμε με λεπτομέρεια τις λειτουργίες που θα πρέπει να διαθέτει η πλατφόρμα CRM για να καλύπτει τις ανάγκες της Aegean, προχωράμε με την οικονομική αξιολόγηση της με διάφορες μεθόδους προκειμένου να καταλήξουμε σε εάν μια τέτοια λύση είναι βιώσιμη ή όχι για την επιχείρηση.

Η μελέτη της συγκεκριμένης επένδυσης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς ο κλάδος της αεροπορίας μόλις πρόσφατα άρχισε να επενδύει σε τέτοιες πλατφόρμες και μέχρι και σήμερα οι περισσότερες αεροπορικές δεν διαθέτουν ολοκληρωμένα συστήματα CRM. Απώτερος σκοπός λοιπόν της εργασίας πέρα από την συγκεκριμένη περίπτωση είναι να κατανοήσουμε βαθύτερα το ρόλο που μπορεί να έχει μια τέτοια πλατφόρμα σε μια επιχείρηση και ειδικότερα στον κλάδο της αεροπορίας.

Εισαγωγή

Τα συστήματα ή οι πλατφόρμες CRM χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο από τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων προκειμένου να τις βοηθήσουν στην υλοποίηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών τους. Τα συστήματα CRM στηρίζονται στην κατανόηση του πελάτη και στην διαχείριση των σχέσεων μαζί τους. Κάτι τέτοιο θεωρείται σχεδόν δεδομένο για μια μικρή επιχείρηση, η οποία μπορεί πολύ εύκολα να αναπτύξει προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες της. Αρκεί να σκεφτεί κανείς την προσωπική σχέση που έχει με τα καταστήματα της γειτονιάς του. Δεν ισχύει όμως το ίδιο για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μεγάλες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν έναν τεράστιο αριθμό πελατών, θα ήταν ουτοπικό να λέγαμε ότι θα μπορούσαν να έχουν άμεση επικοινωνία με τους πελάτες και να συλλέγουν απόψεις και προτάσεις από αυτούς, κάτι τέτοιο είναι πρακτικά αδύνατο. Το κενό αυτό ήρθαν να καλύψουν τα συστήματα CRM. Η εφαρμογή των συστημάτων αυτών διευκολύνει την γνώση και την κατανόηση των αναγκών του πελάτη καθώς και τη διαχείριση των σχέσεων μαζί του, γεγονός που οδηγεί στη μεγαλύτερη ανταπόκριση του πελάτη ως προς τα παρεχόμενα από την επιχείρηση, προϊόντα ή υπηρεσίες¹.

Οι εξελίξεις στον κλάδο των αερομεταφορών επιβάλλουν την χρήση συστημάτων CRM για την διαχείριση των τεράστιων όγκων δεδομένων για τους πελάτες τους, προκειμένου να αποκτήσουν καλύτερη γνώση για αυτούς και να τους παρέχουν πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες και προϊόντα που να καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Ωστόσο, ο κλάδος φαίνεται ότι σχετικά πρόσφατα αντιλήφθηκε την αξία αυτών των συστημάτων και άρχισε και να τα αγκαλιάζει. Μέχρι πρόσφατα, οι αεροπορικές είχαν συνυφασμένη την έννοια του CRM με αυτήν του Loyalty. Ειδικότερα στην Ελλάδα, η λειτουργία CRM συστημάτων στις αεροπορικές βρίσκεται ακόμα και σήμερα σε πρώιμο στάδιο. Στη μελέτη που ακολουθεί θα εξετάσουμε την εφαρμογή μιας τέτοιας πλατφόρμας CRM για την Aegean Airlines, τον εθνικό μας αερομεταφορέα.

¹ Αδαμίδης, Η. (2014) *Συστήματα CRM και Επιχειρηματικότητα*. Πτυχιακή Εργασία. Τ.Ε.Ι. Καβάλας. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Repository of EMT Institute of Technology "Theodoros Trivellas": <http://digilib.teiimt.gr/jspui>

1. Ο Ρόλος του CRM στις Επιχειρήσεις

1.1 Η φιλοσοφία του CRM

Οι συνθήκες της εποχής, με την παγκοσμιοποίηση, την άνοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου, τη συνεχή πρόοδο της τεχνολογίας και την εξάπλωση του διαδικτύου και των τηλεπικοινωνιών έχουν οδηγήσει σε πολύ μεγάλο ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Μέσα σε αυτό το έντονα ανταγωνιστικό και οικονομικά απαιτητικό περιβάλλον, οι εταιρείες έπρεπε να αναπτύξουν νέους τρόπους για τη διαχείριση των πελατών τους, την αύξηση της πιστότητας τους και κατά συνέπεια και την αύξηση του μεριδίου αγοράς και την κερδοφορία. Όλα αυτά οδήγησαν τελικά, σε μια νέα επιχειρηματική στρατηγική, που είναι περισσότερο εστιασμένη στον πελάτη, θέτοντας στην επιχείρηση έναν πελατο-κεντρικό τρόπο λειτουργίας. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, στα μέσα της δεκαετίας του '90, πρωτοεμφανίζεται η έννοια του Customer Relationship Management (CRM), η οποία αναφέρεται στη διαχείριση των σχέσεων μιας επιχείρησης με τους πελάτες της².

Τι είναι λοιπόν το CRM; Καταρχήν, να τονίσουμε ότι το CRM δεν είναι απλά ένα σύστημα, ένα λογισμικό ή μια τεχνολογία που μια εταιρία εγκαθιστά και μπορεί να διαχειριστεί τους πελάτες της, τις ανάγκες τους, τα παράπονά τους κ.α. Το CRM πρώτα απ' όλα αφορά μια ολόκληρη φιλοσοφία και κουλτούρα μέσα στην επιχείρηση ή οποία προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θα σκέφτεται πάντα τι είναι αυτό που αναζητά και έχει ανάγκη ο πελάτης και πως θα καταφέρει να τον ικανοποιήσει. Έτσι λοιπόν, μια επιχείρηση για να εστιάζει στον πελάτη πιο πολύ από το προϊόν, μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει τη φιλοσοφία της καθώς και να διασφαλίσει ότι η παραγωγική διαδικασία συνδυάζεται άψογα με το marketing και τις πωλήσεις και συμβαδίζει με την τεχνολογία.

Αν θα μπορούσαμε να περιγράψουμε με πιο απλά λόγια, αυτήν την αλλαγή νοοτροπίας μιας επιχείρησης θα λέγαμε ότι τα μάτια της πρέπει να στραφούν «από έξω προς τα μέσα» αντί για «από μέσα προς τα έξω» όπως συνέβαινε παραδοσιακά. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει

² Payne, A. & Frow, P. (2005), A strategic Framework for Customer Relationship Management. American Marketing Association

πρώτα να δει ποιος είναι ο πελάτης, τι ανάγκες έχει και με βάση αυτό να σχεδιάσει προϊόντα / υπηρεσίες³.

1.2 Ορισμοί του CRM στη βιβλιογραφία

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για το CRM στη διεθνή βιβλιογραφία. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους παρακάτω:

- Το CRM είναι η πρακτική της ανάλυσης και χρησιμοποίησης δεδομένων από βάσεις δεδομένων της επιχείρησης και της αξιοποίησης της τεχνολογίας των επικοινωνιών, με σκοπό να αναπτυχθούν επιχειρησιακές πρακτικές τέτοιες ώστε να μεγιστοποιείται η αξία διάρκειας ζωής κάθε πελάτη ξεχωριστά για την επιχείρηση⁴.
- Ένας ακόμα ορισμός του CRM είναι «η σωστή χρήση ανθρώπων, τεχνολογιών, στρατηγικών και διαδικασιών ώστε η εταιρεία να δημιουργήσει, να βελτιώσει και να διατηρήσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της ώστε να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής τους και να αυξήσει τις πωλήσεις προς αυτούς»⁵.
- Το CRM είναι μια συνεχής διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και ακολούθως την απόκτηση πλεονεκτημάτων από αυτή τη συνεχή και μακροχρόνια και από τις δύο πλευρές, του πελάτη και της επιχείρησης. Το CRM εμπλέκει την κατανόηση, την εστίαση και διαχείριση μιας συνεχούς συνεργασίας μεταξύ των προμηθευτών και συγκεκριμένων πελατών για την αμοιβαία δημιουργία αξίας και τον επιμερισμό της μέσω της αλληλεξάρτησης και της ευθυγράμμισης-προσαρμογής της επιχείρησης⁶.

³ Baran, R. J., Galka, R. & Strunk, D. (2008) *Principles of Customer Relationship Management*. Cengage Learning

⁴ Kumar, V. & Reinartz, W. (2006) *Customer Relationship Management: a databased approach*. USA: Wiley.

⁵ Payne, A. & Frow, P. (2005), *A strategic Framework for Customer Relationship Management*. American Marketing Association

⁶ Κοσμάτος, Δ. (2004) *CRM- Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Παρατηρώντας και τους 3 ορισμούς του CRM μπορούμε να δούμε ότι στο επίκεντρο του στόχου ενός συστήματος CRM βρίσκεται ο πελάτης και η διαχείριση της σχέσης του με την επιχείρηση προκειμένου να αυξηθεί η αξία του και η διάρκεια ζωής του.

Για το σκοπό που θέλει να εξυπηρετήσει η θεματολογία που αναπτύσσεται στην εργασία, θα θεωρήσουμε ότι: Το CRM είναι μια θεμελιώδης επιχειρησιακή στρατηγική με σκοπό να αυξήσει το μέγεθος, την αποδοτικότητα, και την κερδοφορία της πελατειακής βάσης μέσω της δημιουργίας ανώτερης αξίας στους πελάτες.

1.3 Τα δομικά στοιχεία του CRM

Ωστόσο, για να για να υποστηριχθεί αυτή η φιλοσοφία, θα χρειαστεί να γίνουν διάφορες ενέργειες σε πολλούς τομείς της εταιρείας ούτως ώστε να δημιουργηθεί η υποδομή για ένα επιτυχημένο CRM. Πέντε λοιπόν είναι τα δομικά στοιχεία της επιτυχίας των συστημάτων CRM και ονομάζονται τα 5P's του CRM⁷:

- **Οι άνθρωποι (People)**: Το πρώτο δομικό στοιχείο επιτυχίας είναι οι άνθρωποι και κατ' επέκταση η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να έχει πολύ καλή γνώση της στρατηγικής CRM ούτως ώστε να δημιουργήσει μια νέα εταιρική κουλτούρα με επίκεντρο τον πελάτη μέσω εκπαίδευσης στο προσωπικό. Η εκπαίδευση εστιάζει σε δύο άξονες: από τη μία στη νέα κουλτούρα και από την άλλη στην εξοικείωση με την χρήση και την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, η οποία υποστηρίζει το CRM.
- **Ο σχεδιασμός (Planning)**: Ο σχεδιασμός έχει να κάνει με τη δημιουργία ενός λεπτομερούς πλάνου για το έργο του CRM, δηλαδή χρονοδιάγραμμα με όλες τις απαραίτητες διεργασίες (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, επιλογή και υλοποίηση του λογισμικού κ.α.).
- **Οι διεργασίες (Processes)**: Οι διεργασίες αφορούν στην χαρτογράφηση όλων των διαδικασιών / τρόπων δραστηριοποίησης της επιχείρησης, π.χ. πως επικοινωνεί με τον

⁷ Κοσμάτος, Δ. (2004) *CRM- Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

πελάτη, πως συλλέγει και αξιοποιεί τα προσωπικά δεδομένα που προέρχονται από την επικοινωνία κ.α.

- **Τα προσωπικά δεδομένα (Personal Data):** Για να γνωρίζει μια επιχείρηση ποιες είναι οι ανάγκες του πελάτη, οι προτιμήσεις του, τα παράπονά του κ.τ.λ. βασική προϋπόθεση είναι η συλλογή, η συγκέντρωση και η διαχείριση μεγάλης ποσότητας δεδομένων. Δεδομένων ανά πελάτη για κάθε συναλλαγή την οποία πραγματοποιεί με την επιχείρηση αλλά και δεδομένα αγοράς. Μέσω της απόκτησης γενικής εικόνας του πελάτη και της αγοράς, η εταιρεία αποκτά γνώσεις που αποτελούν ουσιαστικά πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εάν η επιχείρηση διαχειριστεί σωστά αυτή τη γνώση.
- **Πλατφόρμα (Platform):** Φυσικά, για να υποστηριχθεί όλη αυτή η φιλοσοφία που περιγράψαμε παραπάνω, χρειάζεται και η κατάλληλη τεχνολογική υποδομή εννοώντας η κατάλληλη πλατφόρμα CRM. Η πλατφόρμα CRM αποτελείται από τρία κυρίως μέρη:
 - Την τεχνική υποδομή, δηλαδή τις θέσεις εργασίας, servers κ.α.
 - Το software (λογισμικό), που αφορά την εφαρμογή του CRM και τις δυνατότητές του
 - Τις λοιπές υπηρεσίες π.χ. εκπαίδευση

Για τους σκοπούς της εργασίας αυτής θα εστιάσουμε κατά κύριο λόγο στην πλατφόρμα του CRM και κυρίως στις δυνατότητες που πρέπει να διαθέτει για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της Aegean Airlines.

1.4 Είδη / Τύποι CRM

Οι εφαρμογές CRM αποτελούνται από διάφορα υποσυστήματα που περιλαμβάνουν όλα αυτά που χρειάζονται προκειμένου να εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν τα συστήματα CRM χωρίζονται σε 3 υποκατηγορίες^{8 9 10 11}:

- 1) **Τα λειτουργικά συστήματα CRM**: στοχεύουν στην αυτοματοποίηση διαδικασιών για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα. Τα συστήματα εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών (π.χ τηλεφωνικά κέντρα), οι αυτοματοποιημένες πωλήσεις και το αυτοματοποιημένο μάρκετινγκ ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία.
- 2) **Τα αναλυτικά συστήματα CRM**: παρέχουν τα αναλυτικά εργαλεία για μία καλύτερη κατανόηση των συμπεριφορών και των αναγκών συγκεκριμένων πελατών. Διευκολύνουν την αναγνώριση της συμπεριφοράς των πελατών μέσω μοντέλων πρόβλεψης βάσει προηγούμενης συμπεριφοράς και λαμβάνοντας υπόψη πρότυπα αγοράς.
- 3) **Τα συνεργατικά συστήματα CRM**: διαχειρίζονται και ενοποιούν τα κανάλια επικοινωνίας και τα σημεία αλληλεπίδρασης των πελατών. Τέτοια συνεργατικά συστήματα είναι για παράδειγμα, η πληροφόρηση των πελατών για προσφορές μέσω του e-mail και μέσω άλλων τρόπων (π.χ. μέσω διαφήμισης σε ένα site) κ.α. Το συνεργατικό CRM συνδέει σε μία επιχείρηση τα διάφορα τμήματα, κάνοντας την επιχείρηση πιο λειτουργική και πιο αξιόπιστη. Για παράδειγμα, συνδέει το τμήμα marketing με τις πωλήσεις, το τμήμα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, τους προμηθευτές και τους διανομείς. Έτσι λοιπόν, μέσω του συνεργατικού CRM, όλοι όσοι έρχονται σε επαφή με τον πελάτη είναι ενήμεροι για τις διαθέσιμες προσφορές. Λειτουργεί λοιπόν σαν ένα μέσω επικοινωνίας όλων των

⁸ Bose, R. & Sugumaran, V. (2003) 'Application of knowledge management technology in Customer Relationship Management'. *Knowledge and Process Management*, vol. 10, Issue:1

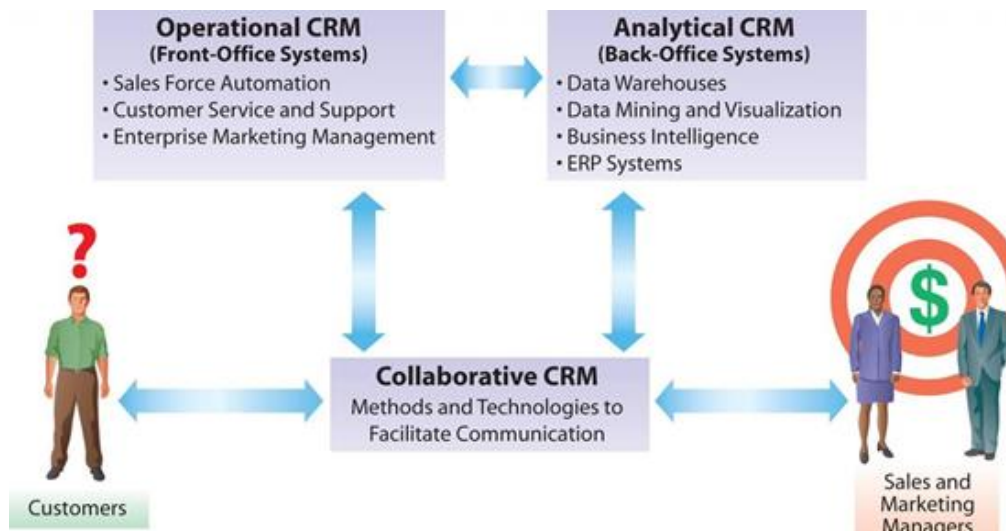
⁹ Geib, M., Kolbe, L.M. & Brenner W. (2006) 'CRM collaboration in financial services networks: a multi-case analysis'. *Journal of Enterprise Information Management*

¹⁰ Iriana, R. & Buttle, F. (2007) 'Strategic, operational, and analytical customer relationship management'. *Journal of Relationship Marketing*

¹¹ Xu, M. & Walton J. (2005) 'Gaining customer knowledge through analytical CRM'. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105, issue: 7

συνεργατών μεταξύ τους ώστε να προκύψει πιο καλό και πιο γρήγορο αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

Παρά τον διαχωρισμό, όλα τα είδη του CRM είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους για την επίτευξη του μέγιστου αποτελέσματος, όπως φαίνεται και στην Εικόνα 1 παρακάτω.



Εικόνα 1.1: Σχέση Λειτουργικού, Αναλυτικού και Συνεργατικού CRM ¹²

1.5 Τα οφέλη του CRM

Δεδομένου ότι τα συστήματα CRM χρησιμοποιούνται σωστά, μπορούν να επιφέρουν πολλά οφέλη για την επιχείρηση. Τα πιο σημαντικά είναι τα παρακάτω ¹³:

- **Απόκτηση γνώσης για τον πελάτη:** Με την σωστή καταγραφή της σχέσης του πελάτη δημιουργείται σταδιακά το ολοκληρωμένο του προφίλ, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αποκτά μεγαλύτερη γνώση για τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίζει στους σημαντικότερους πελάτες, σε εκείνους

¹² LinkedIn.com (2016). *LinkedIn.com: Types of Customer Relationship Management (CRM)*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://www.linkedin.com/pulse/types-customer-relationship-management-crm-muhammad-rafi-aamiri> (Ανακτήθηκε 2 Σεπτεμβρίου, 2017)

¹³ Gartner Group (2003). *CRM Success Is in Strategy and Implementation, Not Software*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.gartner.com> (Ανακτήθηκε 2 Ιανουαρίου, 2017)

δηλαδή που προσδίδουν τη μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση (customer value) σε σχέση κόστους-οφέλους και να σχεδιάζει στοχευμένες ενέργειες για αυτούς προκειμένου να της αποφέρουν ακόμα μεγαλύτερη αξία. Σε αντίθετη περίπτωση, εντοπίζει και τους μη κερδοφόρους πελάτες κι έτσι μπορεί να σχεδιάσει άλλες στρατηγικές για να τους μετατρέψει σε κερδοφόρους.

- **Αύξηση των εσόδων:** καθώς επιτρέπει την προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων / υπηρεσιών βάσει του προφίλ του πελάτη. Η προώθηση μπορεί να είναι είτε αυτόματη με την αναγνώριση των ευκαιριών πώλησης/προώθησης συμπληρωματικών ή συνδυαστικών προϊόντων (cross-selling) στο κανάλι εξυπηρέτησης είτε μετά από ανάλυση με την χρήση αναλυτικών και στατιστικών μοντέλων που προβλέπουν με μεγάλη ακρίβεια τις εξατομικευμένες ανάγκες του πελάτη σε προϊόντα και υπηρεσίες.
- **Μείωση του κόστους:** Μέσω των συστημάτων CRM επιτυγχάνεται η αυτοματοποίηση πολλών διαδικασιών. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστούν οι υπηρεσίες, οι λειτουργίες αλλά και οι ίδιοι οι πελάτες μιας επιχείρησης που φέρνουν κόστος κι έτσι να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.
- **Απόκτηση νέων πελατών:** μέσω στοχευμένων ενεργειών σε πιθανούς πελάτες κι όχι μαζικά.
- **Αύξηση της πιστότητας και της ικανοποίησης των πελατών** (customer loyalty) εφόσον η επιχείρηση απευθύνεται πλέον στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε πελάτη.
- **Ελάττωση των παραπόνων:** καθώς διευκολύνεται ο εντοπισμός και η παρακολούθησή τους και δίνεται η ευκαιρία για διορθωτικές ενέργειες και στις διαδικασίες της αλλά και στον ίδιο τον πελάτη.
- **Αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας όλων των καναλιών επικοινωνίας και διασφάλιση συνέπειας στην εξυπηρέτηση:** η οποία επιτυγχάνεται με τη συνεργασία όλων των τμημάτων και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους.

1.6 Λόγοι αποτυχίας του CRM

Κι ενώ η λειτουργία ενός συστήματος CRM παρουσιάζει τόσα πολλά οφέλη για την επιχείρηση, πολλές φορές τα συστήματα αυτά αποτυγχάνουν κλονίζοντας την πίστη των επιχειρήσεων σε αυτά. Έρευνες έχουν δείξει ότι ο βαθμός επιτυχίας ενός CRM συστήματος ποικίλει μεταξύ 30% και 70% ¹⁴.

Η απλή υιοθέτηση όμως ενός CRM συστήματος δεν εγγυάται από μόνη της την επιτυχία. Όπως είπαμε και προηγουμένως, το CRM δεν είναι απλά ένα σύστημα αλλά απαιτεί στροφή της επιχείρησης προς μια πελατοκεντρική φιλοσοφία, δέσμευση της διοίκησης και εκπαίδευση των υπαλλήλων στη φιλοσοφία του CRM. Σύμφωνα με μελέτες που πραγματοποιήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στη δημιουργία CRM συστημάτων εξαρτάται από τις στρατηγικές που θα εφαρμοστούν, τις διαδικασίες και τα προγράμματα.

Οι ανεπιτυχείς προσπάθειες συχνά προκύπτουν από την απουσία ενός ορισμού και μιας στρατηγικής από την πλευρά της επιχείρησης προτού την υλοποίηση του CRM συστήματος. Η επένδυση σε ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους και στρατηγική, να έχουν καθοριστεί από πριν και έτσι με την εγκατάσταση του συστήματος να χρησιμοποιηθούν οι αντίστοιχες λειτουργίες που απαιτούνται ¹⁵.

Πέρα από την έλλειψη στρατηγικής, τα πιο συχνά λάθη που υποπίπτουν οι επιχειρήσεις και οδηγούν τα συστήματα CRM στην αποτυχία είναι τα εξής:

- η έλλειψη υποστήριξης από την διοίκηση
- η μικρή κατανόηση του CRM
- η απουσία εκπαίδευσης και οι φτωχές CRM ικανότητες του προσωπικού
- η αποτυχία αλλαγής των επιχειρηματικών διαδικασιών
- η μη εφαρμογή πελατοκεντρικού οράματος

¹⁴ Verhoef, P. C. & Langerak, F. (2002) 'Eleven misconceptions about customer relationship management', *Business Strategy Review*, vol13, issue: 4, pp. 70-76

¹⁵ Rigby, D., Reichheld, F. & Scheffer P. (2002) 'Avoid the four perils of CRM', *Harvard Business Review*, vol80, issue:2, pp. 101- 109

- η συνύπαρξη πολλών συστημάτων CRM

Συμπερασματικά λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως το CRM δεν είναι απλά ένα λογισμικό πακέτο που μόλις εγκατασταθεί μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή και να φέρει τα επιθυμητά οφέλη για την επιχείρηση. Αντιμετωπίζοντας το ως κάτι τόσο απλό είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσει στην αποτυχία του ¹⁶.

Για το λόγο αυτό, στη μελέτη μας για τον σχεδιασμό της πλατφόρμας CRM για την Aegean Airlines, θα πρέπει να αξιολογήσουμε με ιδιαίτερη προσοχή εάν η επιχείρηση είναι έτοιμη να υποδεχθεί μια τέτοια πλατφόρμα και εάν η στρατηγική της ταιριάζει με την πελατοκεντρική φιλοσοφία του CRM και στη συνέχεια να εξετάσουμε ποιες CRM λειτουργίες απαιτούνται για την υποστήριξη / εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής.

¹⁶ Αδαμίδης, Η. (2014) *Συστήματα CRM και Επιχειρηματικότητα*. Πτυχιακή Εργασία. Τ.Ε.Ι. Καβάλας. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Repository of EMT Institute of Technology "Theodoros Trivellas": <http://digilib.teiemt.gr/jspui>

2. Ο Κλάδος των Αερομεταφορών

2.1 Η συνεισφορά των αερομεταφορών στον Διεθνή και Ελλαδικό τομέα

Οι αερομεταφορές στις μέρες μας πλέον αποτελούν θεμελιώδες συστατικό της παγκόσμιας οικονομίας και αναντικατάστατο στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων, όπως είναι τα φάρμακα και οι τηλεπικοινωνίες. Το αεροπορικό ταξίδι δεν αποτελεί πλέον πολυτέλεια αλλά είναι απαραίτητο για την κοινωνική πρόοδο και την οικονομική ευημερία. Η βιομηχανία των αερομεταφορών δεν έχει δημιουργήσει πλούτο μόνο στον ανεπτυγμένο κόσμο, αλλά έχει συνεισφέρει σημαντικά οφέλη και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, φέρνοντας στην επιφάνεια τις δυναμικές τους όσον αφορά το εμπόριο και τον τουρισμό όλου του κόσμου. Συγκεκριμένα στο διεθνές εμπόριο, οι αερομεταφορές έχουν μειώσει το χρόνο και το κόστος που απαιτείται για την μεταφορά των εμπορευμάτων, έχουν ευνοήσει την προσέλκυση επιχειρήσεων σε χώρες με φθηνότερο κόστος και έχουν αλλάξει τα δεδομένα στην προσφορά και στη ζήτηση.

Όσον αφορά στον τουρισμό, η σχέση αερομεταφορών και τουρισμού είναι απολύτως αλληλένδετη. Οι μεταφορές συνολικά αλλά και οι αερομεταφορές ειδικότερα είναι το αίτιο και το αποτέλεσμα της ανάπτυξης του τουρισμού καθώς το 54% των τουριστών μετακινούνται αεροπορικώς¹⁷. Εκτός από τη διευκόλυνση στη μετακίνηση, η ζήτηση άλλων βιομηχανιών και υπηρεσιών εξαρτάται από την σωστή εξυπηρέτηση και το δίκτυο των αεροπορικών εταιρειών. Για παράδειγμα η ζήτηση στον ξενοδοχειακό τομέα εξαρτάται από την προσέλευση των τουριστών. Όσο μεγαλύτερο αριθμό επιβατών μεταφέρουν οι αεροπορικές εταιρείες τόσο μεγαλύτερη προσέλευση και έσοδα θα έχει και ο ξενοδοχειακός τομέας¹⁸.

Εκτός όμως από τη συμβολή των αερομεταφορών στο εμπόριο και στον τουρισμό, υπάρχει και μια διάσταση πολιτισμική και κοινωνική. Η αεροπορία είναι αγωγός ζωτικής σημασίας για να

¹⁷ Air Transport Action Group (2016). *Aviation Benefits Beyond Borders Global Summary*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.atag.org/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου 2017)

¹⁸ Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Μεταφορών, Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων. *Αεροπορικές Μεταφορές*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://saas.gr/g-kps-v-tameio-synohis/aeroporikes-metafores> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου 2017)

φέρει τους πολιτισμούς των κρατών κοντά και να προσφέρει στο άτομο τη δυνατότητα να εξερευνήσει άλλους πολιτισμούς, κουλτούρες και πολιτισμικές αξίες, αλλά και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του για νέες εμπειρίες.

Ωστόσο, για τους σκοπούς της εργασίας αυτής θα εστιάσουμε στο ρόλο που παίζουν οι αερομεταφορές στην οικονομική ανάπτυξη τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και για την Ελλάδα.

2.1.1 Διεθνής τομέας αερομεταφορών

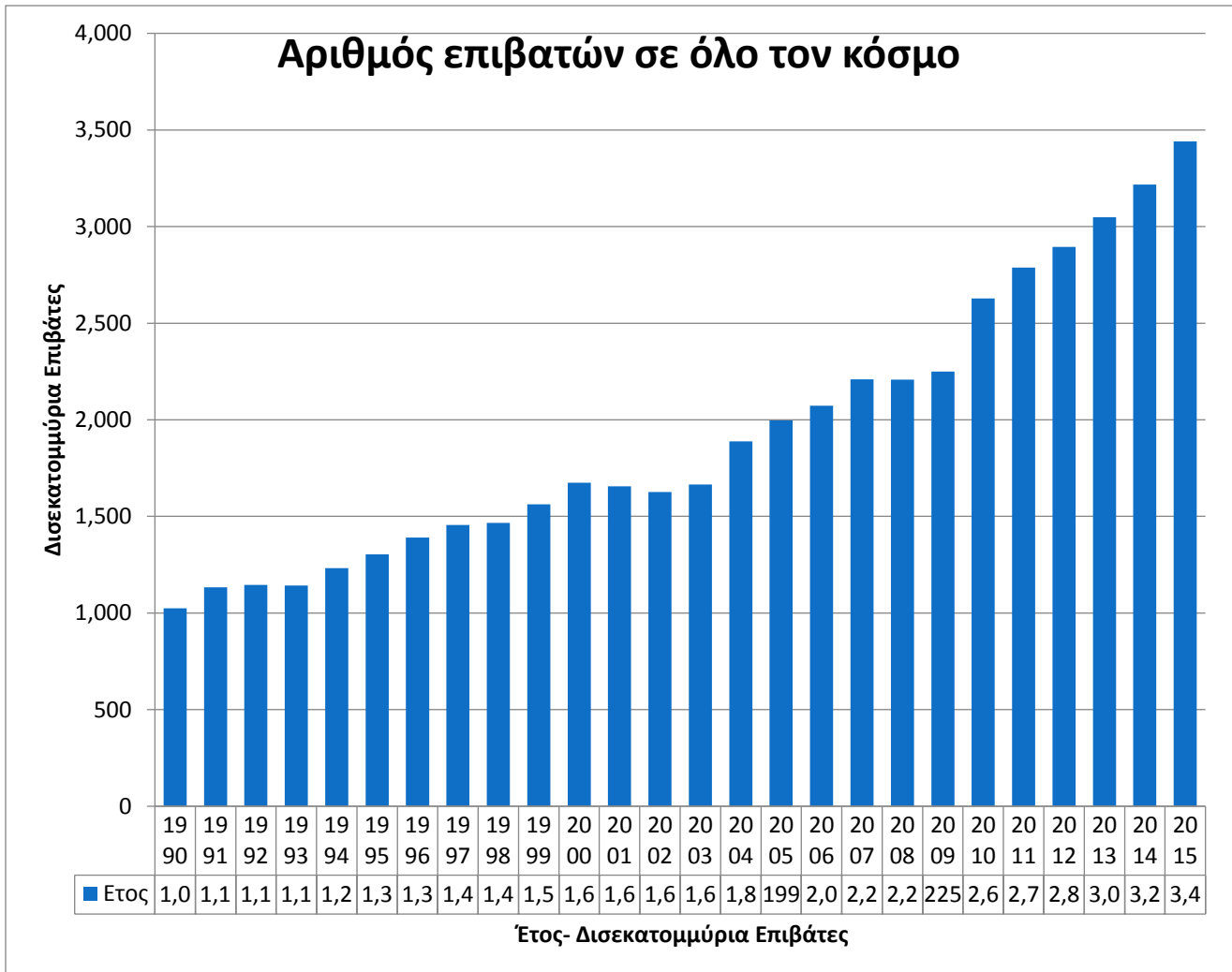
Αρκεί η αναφορά διάφορων στατιστικών στοιχείων για να αναδείξει τη σημασία των αερομεταφορών στην παγκόσμια οικονομία. Σύμφωνα λοιπόν με στοιχεία της ATAG¹⁹ για το 2014 έχουμε τα εξής:

3.5% Παγκόσμιου ΑΕΠ	\$ 2.7 Τρις άμεσα + έμμεσα οικονομικά οφέλη	62.7 Εκατ. θέσεις εργασίας
3.3 Δις. επιβάτες	32.8 Εκατ. πτήσεις	51.5 Εκατ. δρομολόγια

Πέρα από τα μεγέθη μιας χρονιάς, το πιο σημαντικό είναι ότι υπάρχει συνεχόμενη αύξηση στους επιβάτες των αεροπορικών ροών όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.1. Οι πελάτες προτιμούν τις αερομεταφορές όλο και περισσότερο. Αυτό είναι απόρροια της αυξημένης ζήτησης των τουριστών γενικότερα και της βελτίωσης των υπηρεσιών και της λειτουργίας των αεροπορικών εταιρειών. Έτσι μέσα σε διάστημα 5 ετών, από το 2010 έως το 2015, παρατηρείται μία έντονη

¹⁹ Air Transport Action Group (2016). *Aviation Benefits Beyond Borders Global Summary*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.atag.org/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου 2017)

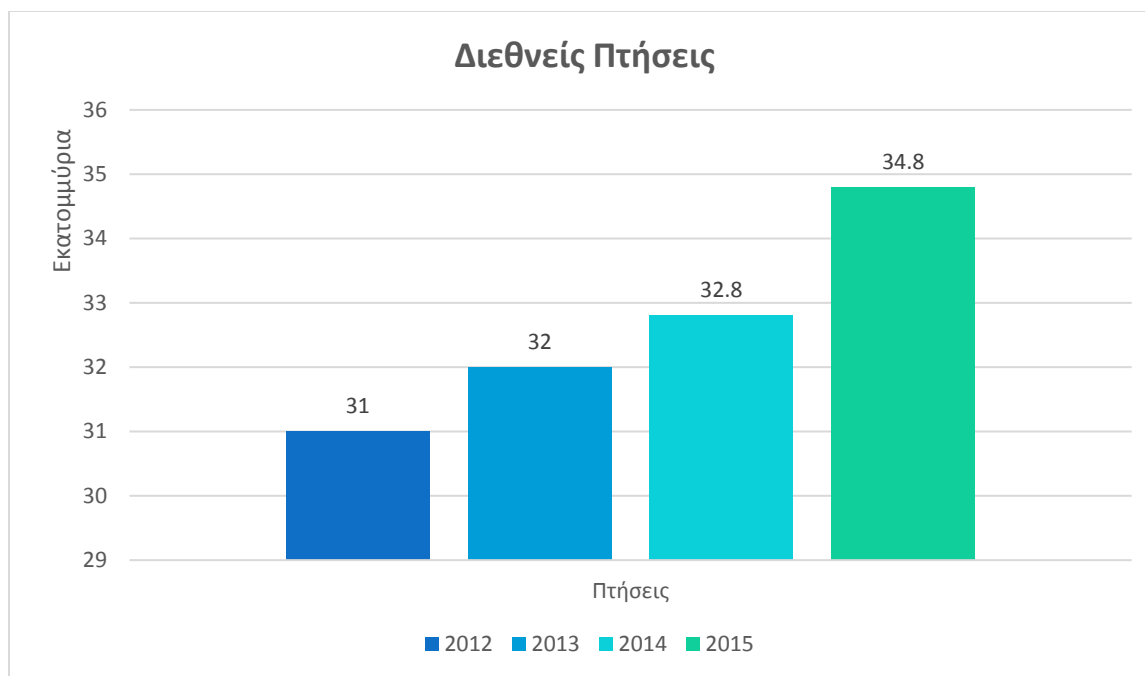
αύξηση της τάξης περίπου των 800 εκατομμυρίων επιβατών, ενώ από το 2013 και μετά, η προσέλευση των επιβατών έχει ξεπεράσει τα 3 δισεκατομμύρια τον χρόνο.



Διάγραμμα 2.1: Αεροπορική Μετακίνηση Επιβατών τα έτη 1990-2015 (σε δισεκατομμύρια) ²⁰

Όπως είναι αναμενόμενο, η αύξηση της επιβατικής κίνησης συνοδεύεται και από αντίστοιχη αύξηση του αριθμού των πτήσεων όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.2.

²⁰ The World Bank (2015). *Air transport, passengers carried*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://data.worldbank.org/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου 2017)



Διάγραμμα 2.2: Διεθνείς πτήσεις κατά τα έτη 2012-2015 (σε εκατομμύρια)²¹

Αντίστοιχα στην Ευρώπη για το 2014 οι αερομεταφορές συνεισέφεραν στο 2,1% του ΑΕΠ που αντιστοιχεί σε 860 δισεκατομμύρια δολάρια (\$) ενώ συνέβαλαν στη δημιουργία ή συντήρηση 11,9 εκατομμύριων θέσεων εργασίας.

2.1.2 Ελληνικός τομέας αερομεταφορών

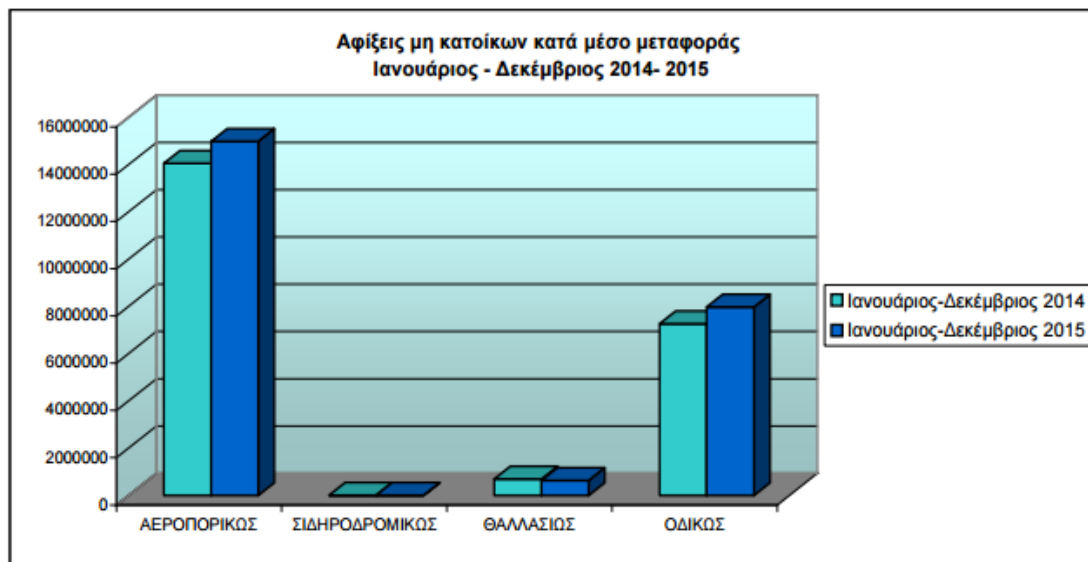
Οι αεροπορικές μεταφορές είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την τουριστική ανάπτυξη της χώρας μας δεδομένου κιόλας ότι είναι μία κατεξοχήν νησιώτικη χώρα με ένα εκτεταμένο δίκτυο αεροδρομίων. Η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστικών μετακινήσεων (περίπου 75%) γίνεται αεροπορικώς.

Κατ' επέκταση, συμβάλλει και στο ΑΕΠ της χώρας καθώς βοηθάει στο "γέμισμα" των ταμείων του κράτους. Πιο συγκεκριμένα, με βάση στοιχεία του IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών

²¹ Air Transport Action Group (2014). *Aviation Benefits Beyond Borders Global Summary*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.atag.org/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου 2017)

Ερευνών), η συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ φτάνει στο 22% το 2015. Μεγάλο μέρος αυτού του ποσοστού οφείλεται στις αερομεταφορές²².

Βάσει στοιχείων της Ελστατ, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.2, οι αεροπορικές μεταφορές παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην προσέλευση τουριστών από άλλες χώρες.



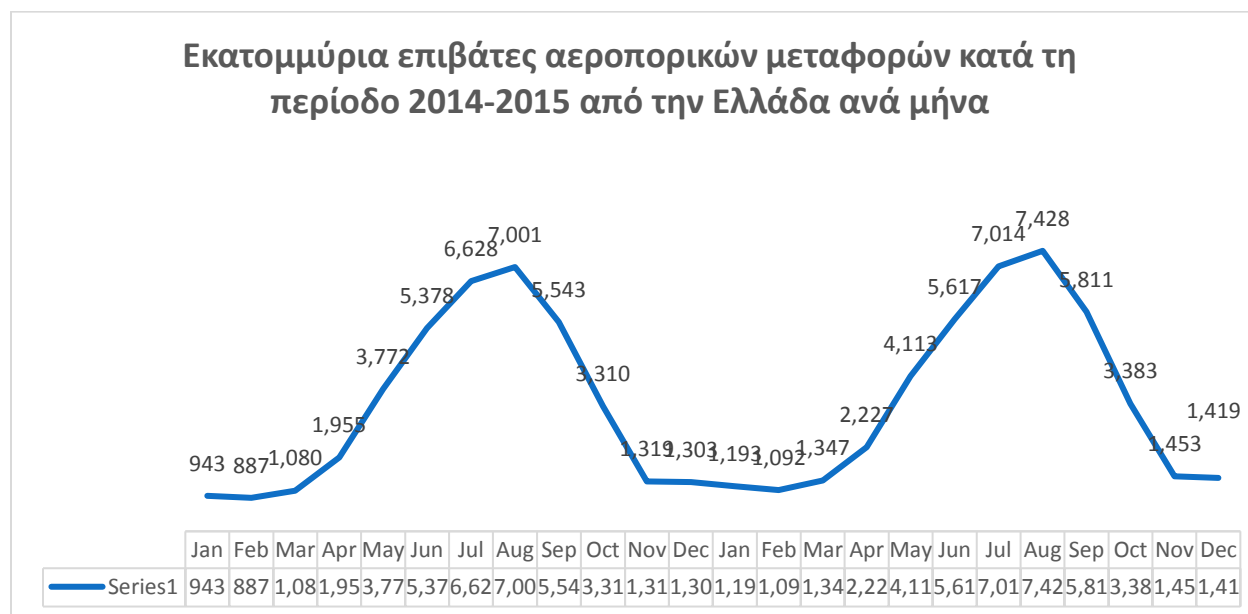
Διάγραμμα 2.3: Προσέλευση κατοίκων του εξωτερικού με διάφορα μέσα, για το 2014-2015²³

Εκτός από την αύξηση των επιβατών που εισέρχονται στη χώρα, αύξηση παρατηρείται και στους επιβάτες που αναχωρούν από την Ελλάδα. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της Eurostat για τις χρονιές 2014-2015, φαίνονται παρακάτω σε χιλιάδες οι επιβάτες των αεροπορικών μεταφορών που αναχωρούν από την Ελλάδα. Παρατηρείται μετακίνηση περίπου 39 εκατομμυρίων επιβατών κατά το 2014 και 42 εκατ. κατά το 2015, μία αύξηση της τάξης του 8%. Σε αυτό μπορεί να συντέλεσε η βελτίωση του τρόπου του μάρκετινγκ, η μείωση της τιμής των εισιτηρίων από τις αεροπορικές εταιρείες κα η σταδιακή βελτίωση της οικονομίας μετά από την οικονομική ύφεση των προηγούμενων χρόνων.

²² Δημητρούλας, Θ. Κ. (2012) *Η συμβολή των αερομεταφορών στον τουρισμό*. Πτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα Dione: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου, 2017)

²³ Ελληνική Στατιστική Αρχή (2016). *Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό, Ιανουαρίου – Δεκεμβρίου 2015*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.gnto.gov.gr/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου, 2017)

Από όλους αυτούς τους δείκτες, αυτό που συμπεραίνουμε είναι ότι οι αέριες μεταφορές είναι ένα «γρανάζι» της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας που πρέπει να λειτουργεί στον βέλτιστο βαθμό ώστε να μεγαλώνει το ΑΕΠ της χώρας και να μεγαλώνουν τα έσοδα των υπόλοιπων επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 2.4 : Αριθμός επιβατών αεροπορικών αναχωρήσεων από την Ελλάδα κατά τη περίοδο 2014-2015 ²⁴

2.2 Η απελευθέρωση του κλάδου των αερομεταφορών

Η ανάπτυξη αυτή του κλάδου από τις αρχές του 20ού αιώνα πέρασε από ποικίλα στάδια, καθώς μέχρι πολύ πρόσφατα οι αερομεταφορές ήταν μια αγορά ρυθμισμένη.

Τα πρώτα βήματα προς την απελευθέρωση ξεκίνησαν με τη σύμβαση του Σικάγο το 1944, η οποία όμως είχε ακόμα πολλά περιοριστικά μέτρα. Για παράδειγμα, δικαίωμα για την διεκπεραίωση των

²⁴ Eurostat (2015). **File: Overview of EU-28 air passenger transport by Member States in 2015.** Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://ec.europa.eu/eurostat> (Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2017)

διεθνών πτήσεων είχαν αποκλειστικά και μόνο οι εθνικοί αερομεταφορείς των δύο κρατών ενώ η τιμή των εισιτηρίων καθοριζόταν ύστερα από συνεννόηση μεταξύ τους ^{25 26 27}.

Η μεγάλη αλλαγή ήρθε το 1978, με τις συμφωνίες «ανοιχτών αγορών» που υπογράφηκαν ανάμεσα στις ΗΠΑ και διάφορα κράτη. Οι συμφωνίες αυτές, ανάμεσα σε άλλα, προέβλεπαν ανοικτή πρόσβαση στα δρομολόγια για όλες τις αεροπορικές καθώς και ελευθερία τιμολόγησης.

Στην Ε.Ε. η απορρύθμιση της αγοράς ήρθε ακόμα πιο μετά, με τα «4 πακέτα απελευθέρωσης» και ιδίως με το τρίτο πακέτο απελευθέρωσης το 1993, το οποίο θεωρείται ορόσημο. Ενώ μεταξύ Ευρωπαϊκής Ένωση και Η.Π.Α., συμφωνία «Ανοιχτών Ουρανών» πραγματοποιήθηκε μόλις το Μάρτιο του 2007.

2.2.1 Εταιρείες αεροπορικών μεταφορών χαμηλού κόστους (LCC)

Αυτή η απελευθέρωση συντέλεσε στην δημιουργία πολλών νέων εταιριών χαμηλού κόστους (Low Cost Carriers ή LCC). Το μοντέλο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους εισήχθη το 1971 από την Southwest Airlines, η οποία άλλαξε το τοπίο των αερομεταφορών. Η επιτυχία της βασίστηκε στο μότο και στη στρατηγική «Μεταφορά επιβατών προς μικρές αποστάσεις σε ανταγωνιστικές τιμές» ²⁸. Αυτό το μότο και η στρατηγική αγγίζουν όλες τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους: «Πούλα φθηνά τα εισιτήρια για μεγαλύτερη ζήτηση». Το επιχειρηματικό μοντέλο των LCC στηρίζεται σε 3 βασικά στοιχεία ²⁹:

²⁵ Καραθανασόπουλος Ν. (2007). *Για τις αερομεταφορές*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.komep.gr> (Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2017)

²⁶ Χατζηνικολάου – Αγγελίδου Ρ. (2007). *Η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών - Διεθνείς εξελίξεις*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.intellectum.org/articles/issues/02_04.htm (Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2017)

²⁷ Fortunegreece.com (2015). *Γιατί τα αεροσκάφη πετούσαν επίτηδες μισογεμάτα*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.fortunegreece.com> (Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2017)

²⁸ Αλεξάνδρου-Στρατηγάκου, Α. (2005) *Αεροπορικές Εταιρείες Χαμηλού Κόστους: Η περίπτωση της Easyjet*. Πτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα Dione: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)

²⁹ Γεωργιάκης, Α. (2016) *Αερομεταφορείς Χαμηλού Κόστους και Περιφερειακή Ανάπτυξη: Η περίπτωση της Ryanair και της Θεσσαλονίκης*. Πτυχιακή Εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Institutional Repository of Scientific Publications <http://ikee.lib.auth.gr/> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)

- **Απλοποιημένο Προϊόν:** Οι LCC επικεντρώνονται στο καθαρά αεροπορικό προϊόν, προσφέρουν δηλαδή μόνο τα απαραίτητα για την ασφαλή μετακίνηση των επιβατών χωρίς να δίνουν προτεραιότητα σε άλλες υπηρεσίες, όπως π.χ. γεύματα, καθίσματα, αποσκευές, ενημέρωση μέσω μηνυμάτων κ.α.³⁰. Όλες αυτές οι υπηρεσίες είτε διατίθενται με επιπρόσθετο κόστος είτε καθόλου. Έτσι ο ναύλος είναι πολύ πιο οικονομικός καθώς δεν επιφορτίζεται με κόστος από λοιπές υπηρεσίες.
- **Χαμηλό Λειτουργικό Κόστος:** Το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι το χαμηλό λειτουργικό κόστος το οποίο επιτυγχάνεται με την αναδιαμόρφωση των συντελεστών παραγωγής, την ελαχιστοποίηση των πάγιων εξόδων και την αναπροσαρμογή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι LCC για να μειώσουν το κόστος εστιάζουν στην μέγιστη εκμετάλλευση του στόλου προκειμένου να μην έχουν κενές θέσεις και να ελαχιστοποιήσουν το «νεκρό» χρόνο αναμονής στον σταθμό. Έχουν ομοιογενή στόλο και χρησιμοποιούν μεσαίου μεγέθους αεροσκάφη νέας γενιάς που είναι πιο οικονομικά στην κατανάλωση καυσίμων. Επιπλέον, προτιμούν περιφερειακά αεροδρόμια που έχουν τις βασικές υποδομές και αντίστοιχα λιγότερα αεροναυτιλιακά τέλη. Όσον αφορά στις αμοιβές των εργαζομένων, έρευνες δείχνουν ότι οι μισθοί κυμαίνονται σε πιο χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες.
- **Στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος:** Οι εταιρείες αυτές κατά κύριο λόγο πραγματοποιούν απευθείας πτήσεις από το ένα σημείο στο άλλο, δηλαδή συνήθως δεν έχουν πτήσεις με ενδιάμεση στάση. Πετάνε σε μικρές αποστάσεις και σε δευτερεύοντα περιφερειακά αεροδρόμια κι έτσι κατ' επέκταση απευθύνονται σε επιβάτες αναψυχής, χαμηλών και μεσαίων εισοδημάτων καθώς και σε νέους φοιτητές και μη που αναζητούν χαμηλές τιμές χωρίς να τους ενδιαφέρει η άνεση και οι επιπρόσθετες υπηρεσίες. Δεν απευθύνονται δηλαδή σε επιβάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους καθώς και σε επιχειρήσεις.

³⁰ Μπίρμπα, Ε. (2015) *Στοιχεία Ανταγωνισμού και Διοίκησης στις Αεροπορικές Εταιρείες Χαμηλού Κόστους*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα Dione: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)

Οι εταιρείες LCC αναπτύχθηκαν με γοργό ρυθμό και το 2013 έφτασαν να κατέχουν το 23% του μεριδίου της παγκόσμιας αγοράς ³¹ ενώ στην Ευρώπη, το μερίδιο αγοράς σχεδόν διπλασιάστηκε σε μια δετία, από 17% το 2005 σε 32% το 2013.



Διάγραμμα 2.5: Μερίδια αγοράς LCC

Εξετάζοντας εκτός από τα μερίδια, την χωρητικότητα καθώς και τον αριθμό των επιβατών και συγκρίνοντας τα μεγέθη με τις παραδοσιακές αεροπορικές γίνεται αντιληπτό πόσο πιο ανταγωνιστικό έχει γίνει το τοπίο στον κλάδο.

Συνολικά οι LCC εταιρείες που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως είναι 112. Στους Πίνακες 2.1 και 2.2 φαίνονται οι τοπ 5 εταιρείες εντός και εκτός Ευρώπης σε σχέση με τον δείκτη ASK (χωρητικότητα των επιβατών σε χιλιόμετρα) ³².

³¹ Airline Profiler (2016). *EASA TCO – European Safety Authorisations for Foreign Air Operators*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.airlineprofiler.eu> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)

³² European Commission (2013). *Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2013*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://ec.europa.eu> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)

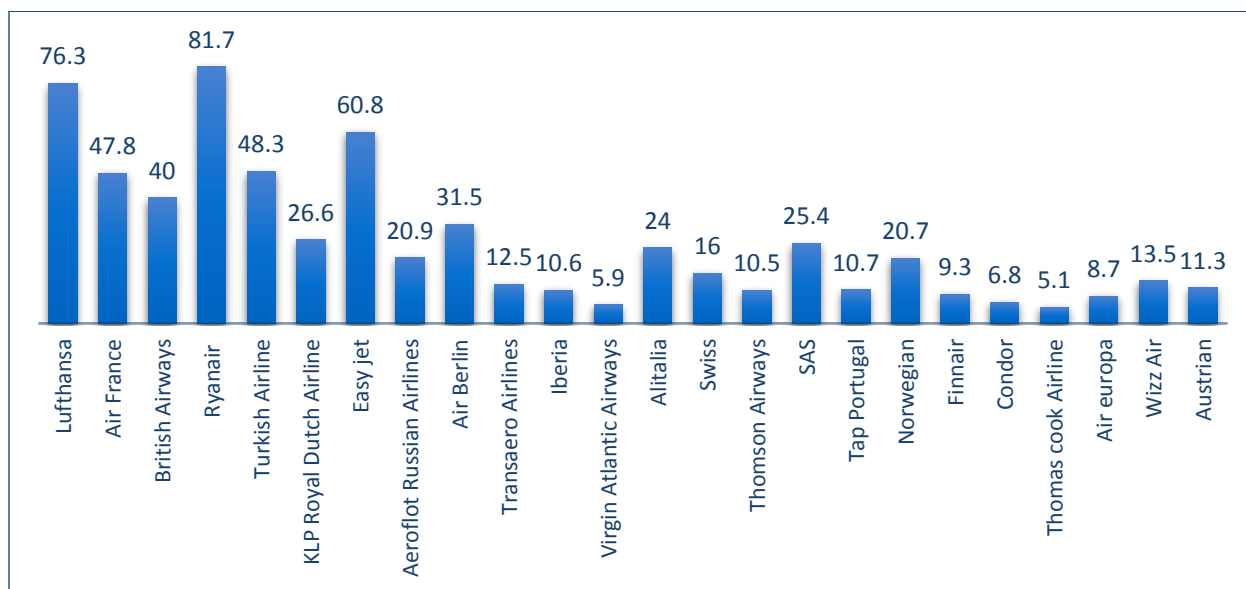
Airline	State	Available Seat-km (million) 2012	Available Seat-km (million) 2013
Ryanair	Ireland	115,510	121,714
easyJet	UK	70,855	75,293
Air Berlin	Germany	60,327	57,251
Norwegian Air Shuttle	Norway	24,232	32,750
Iberia Express	Spain	2,105*	25,758
Vueling Airlines	Spain	17,656	21,502
Wizz Air	Hungary	17,664	19,415
Pegasus Airlines	Turkey	15,082	18,492
Monarch Airlines	UK	13,287	15,014
TUIfly	Germany	12,345	12,056
Jet2.com	UK	9,302	11,630
Transavia	Netherlands	9,299	10,722
germanwings	Germany	8,344	9,851
Jetairfly	Belgium	7,583	8,941
SunExpress	Turkey	5,598	6,498
Total (15)		390,219	445,623

Πίνακας 2.1: Top 15 Ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους σε χωρητικότητα (δείκτης ASK)

Airline	State	2012	2013
Southwest Airlines	United States	172,123	181,950
JetBlue Airways	United States	64,976	69,260
Gol Transportes Aereos	Brazil	46,940	49,282
Lion Airlines	Indonesia	36,461	43,687
Westjet	Canada	35,721	38,633
Jetstar Airways	Australia	35,430	36,356
AirAsia	Malaysia	27,656	30,821
IndiGo	India	23,539	28,849
AirTran Airways	Canada	34,855	28,485
Spirit Airlines	United States	18,457	22,488
Virgin America	United States	20,388	19,822
AirAsia X	Malaysia	15,641	18,937
SpiceJet	India	14,727	18,095
Frontier Airlines	United States	21,574	17,923
Volaris	Mexico	15,119	17,819
Flydubai	UAE	12,462	16,149
CEBU Pacific Air	Philippines	14,084	15,955
Air Arabia	UAE	13,191	15,183
Azul	Brazil	11,275	14,554
Spring Airlines	China	10,823	12,791
Allegiant Air	United States	10,693	12,665
Thai AirAsia	Thailand	9,951	12,202
Indonesia AirAsia	Indonesia	9,313	11,980
InterJet	Mexico	9,251	11,278
Tiger Airways	Singapore	9,016	11,110

Πίνακας 2.2: Top 25 μη Ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους σε χωρητικότητα (δείκτης ASK)

Το στοιχείο όμως που δείχνει τη δυναμική των εταιρειών LCC και το ανταγωνιστικό τοπίο στους αιθέρες είναι η επιβατική κίνηση. Στο Διάγραμμα 2.6 ³³, βλέπουμε την επιβατική κίνηση όλων των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη. Η Ryanair έρχεται πρώτη σε αριθμό επιβατών το 2013 με την Lufthansa που αποτελεί την 1^η εταιρεία παροχής πλήρους υπηρεσιών να ακολουθεί. Τρίτη σε σειρά είναι και πάλι μια LCC, η Easyjet.

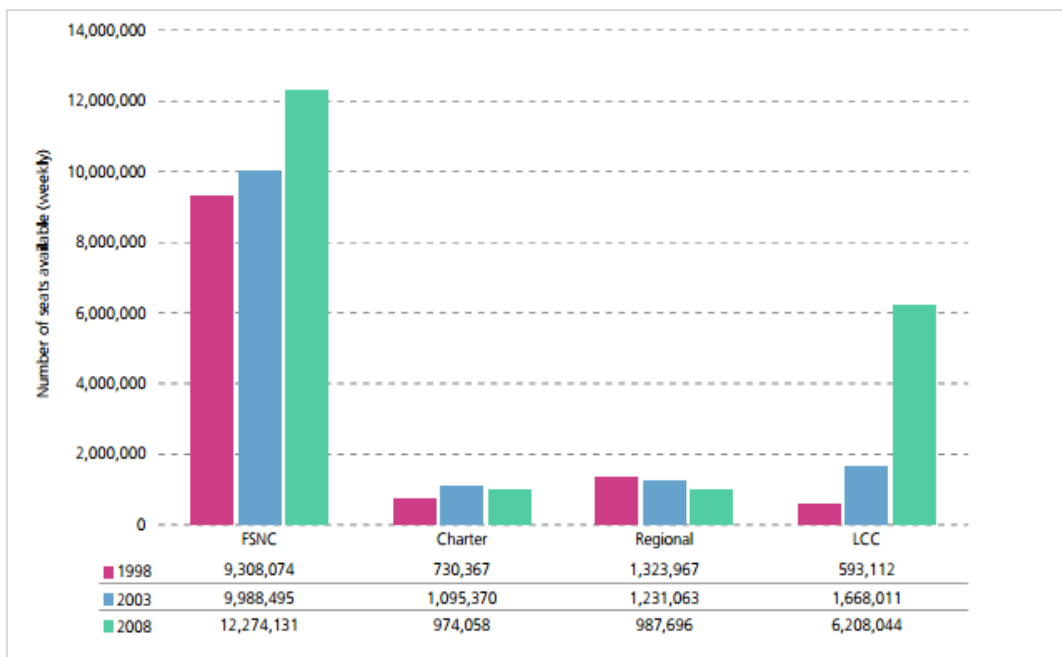


Διάγραμμα 2.6: Τοπ 25 αεροπορικές στην Ευρώπη σε επιβατική κίνηση (σε εκατ.) για το 2013

Στο Διάγραμμα 2.7, φαίνεται επίσης η ραγδαία αύξηση των επιβατών των LCC αεροπορικών εταιρειών στην Ευρώπη, καθώς από περίπου 1.5 εκατομμύριο το 2003 έχουν φτάσει να εξυπηρετούν περίπου 6 εκατομμύρια επιβάτες/βδομάδα το 2008 (+300% αύξηση). Παρ' όλα αυτά και οι αεροπορικές εταιρείες παροχής πλήρους υπηρεσιών σημειώνουν αύξηση των επιβατών με πολύ χαμηλότερους ρυθμούς ωστόσο (+40%). Αυτό μας δείχνει ότι υπάρχει μία γενικότερη αύξηση στον χώρο των αερομεταφορών τα τελευταία χρόνια και ότι οι άνθρωποι επιλέγουν το αεροπλάνο όλο και περισσότερο ως μέσο μετακίνησης. Εξάλλου, σύμφωνα με διάφορες μελέτες, φαίνεται ότι οι αερομεταφορές LCC έχουν πάρει καταναλωτές από χερσαίους και θαλάσσιους μεταφορείς και γι' αυτό δεν μειώθηκαν τα ποσοστά των παραδοσιακών

³³ European Commission (2013). **Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2013**. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://ec.europa.eu> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)

εταιρειών ³⁴. Θα μπορούσε όμως κάποιος να ισχυριστεί ότι οι εταιρείες παροχής πλήρους υπηρεσιών έχασαν μέρος αυτής της ευκαιρίας. Στην επόμενη ενότητα, θα δούμε και με λεπτομέρεια την πορεία των εταιρειών αυτών.



Διάγραμμα 2.7: Αριθμός επιβατών/ανά εβδομάδα και ανά τύπο αερομεταφοράς στην Ευρώπη ³⁵

2.2.2. Αεροπορικές εταιρείες παροχής πλήρους υπηρεσιών (Full Service Network Carriers - FSNC)

Η Aegean Airlines εταιρεία που παρουσιάζεται στην παρούσα διπλωματική αποτελεί τον κύριο Εθνικό Αερομεταφορέα της Ελλάδος και είναι μία αεροπορική εταιρεία παροχής πλήρους υπηρεσιών. Οι εταιρείες αυτές σε αντίθεση με τις εταιρείες χαμηλού κόστους εστιάζουν στο να αναπτύξουν ένα ευρύ φάσμα από παροχές και υπηρεσίες τόσο κατά την πτήση, όσο και πριν από

³⁴ Καραγεώργος, Λ. (2016), 'Ο ανταγωνισμός με τις αεροπορικές επηρεάζει τον κλάδο των ferries', Η Ναυτεμπορική, 28 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.naftemporiki.gr> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου 2017)

³⁵ Reichmuth, J. (2008). *Analyses of the European air transport market Airline Business Models*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://ec.europa.eu> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)

αυτήν. Στις περισσότερες χώρες, ο εθνικός αερομεταφορέας λειτουργεί ως αεροπορική εταιρεία παροχής πλήρους υπηρεσιών (π.χ. Air France, Lufthansa, British Airways, Iberia κ.α.).

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των εταιρειών είναι ³⁶:

- **Ακτινωτό δίκτυο (hub):** αεροδρόμια-κεντρικοί σταθμοί από τους οποίους επιτρέπονται οι μετεπιβάσεις με σκοπό την κάλυψη της ζήτησης για συνδέσεις με διάφορες πόλεις
- **Κεντρικά αεροδρόμια:** Δραστηριότητα σε όλα τα κεντρικά αεροδρόμια
- **Διευρυμένος στόλος:** αεροσκάφη διαφορετικού μεγέθους για την κάλυψη διαφορετικών αναγκών
- **Πολλά κανάλια διανομής:** internet, τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, πρακτορεία
- **Marketing / Loyalty / CRM:** Ειδικά προγράμματα για την ανάπτυξη της εικόνας της μάρκας, την φήμη και την αξιοπιστία της, προγράμματα επιβράβευσης των τακτικών επιβατών, στοχευμένες ενέργειες CRM για την αύξηση της πτητικής δραστηριότητας
- **Διάφορες κατηγορίες επιβατικών θέσεων:** π.χ. Ά θέσης, Business, Economy
- **Άλλες υπηρεσίες χωρίς άμεση χρέωση:** π.χ. γεύμα στην πτήση, βαλίτσα, προτεραιότητα στον έλεγχο για τους τακτικούς επιβάτες, ενημέρωση μέσω μηνύματος κ.α.
- **Τιμή:** Σύνθετος τρόπος για την κοστολόγηση του εισιτηρίου λόγω του ότι πρέπει έμμεσα να προσαρτηθούν σε αυτό και τα κόστη από τις λοιπές υπηρεσίες που προσφέρουν οι παραδοσιακές αεροπορικές

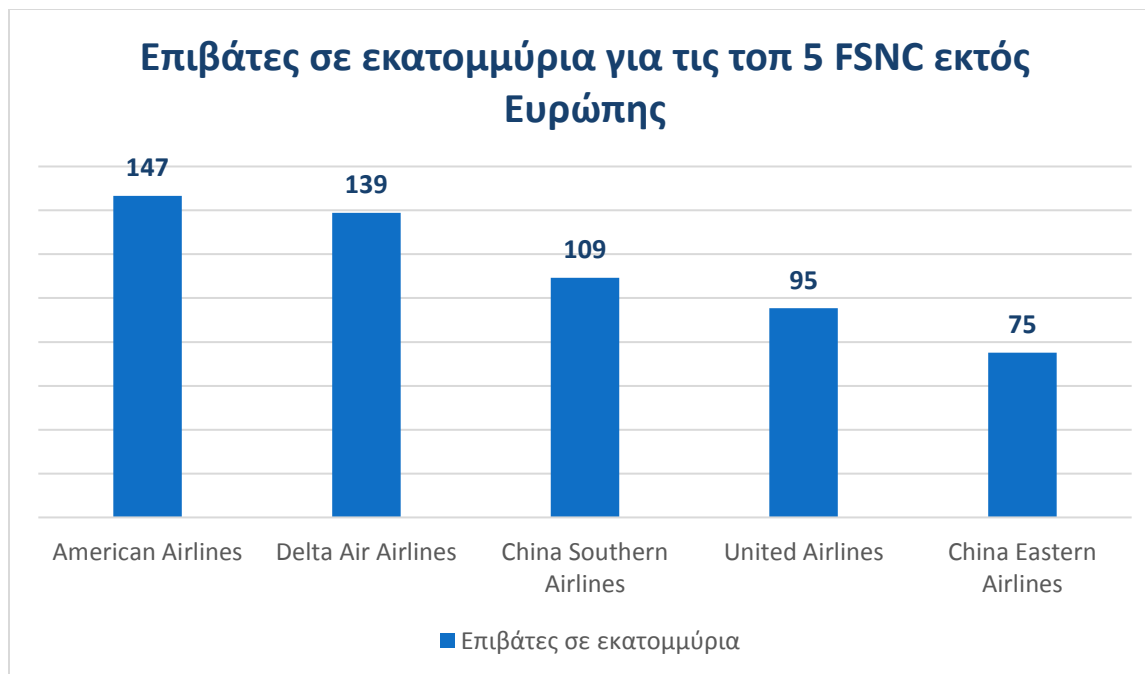
³⁶ Κοϊνη – Κυριακίδου Ιρ. (2015) *Επιχειρηματική Αριστεία στις αεροπορικές εταιρείες: Η αντίληψη του πελάτη*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονία. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του PSEPHEDA <https://dspace.lib.uom.gr> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)

	Εταιρεία Χαμηλού Κόστους	Παραδοσιακή Αεροπορική εταιρεία
Εικόνα Μάρκας	Χαμηλές Τιμές	Υπηρεσίες για άνετο + αξιόπιστο ταξίδι
Διαμόρφωση Τιμής	Απλή, αφορά μόνο το καθαρό αεροπορικό προϊόν δηλ. την πτήση	Σύνθετη, περιλαμβάνει έμμεσα κόστος υπηρεσιών
Διανομή	Άμεση μέσω διαδικτύου	Διαδίκτυο, πράκτορες, τμήμα εξυπηρέτησης πελατών
Διαφήμιση	Κυρίως μέσω Διαδικτύου	Σε όλα τα μέσα
Αεροδρόμιο	Περιφερειακά αεροδρόμια	Πρωτεύοντα + Περιφερειακά
Δίκτυο	Point-to-Point	Hub-and-Spoke
Επιβατική Θέση	Μια κοινή για όλους	Διάφορες κατηγορίες
Υπηρεσίες Πτήσης	Φαγητό/ Ποτό με Χρέωση	Δωρεάν Φαγητό / Ποτό
Αξιοποίηση Αεροσκάφους	Υψηλή (πληρότητα)	Μέτρια
Αεροσκάφος	Ένας τύπος	Διάφοροι τύποι
Προϊόν	Ένα (μόνο η πτήση)	Πολλά (πτήση + υπηρεσίες)
Κρατήσεις	Μη Ευελιξία σε κρατήσεις, μη αριθμημένες θέσεις	Ευελιξία σε κρατήσεις
Κοινό - Στόχος	Τουρίστες / Νέοι / Μεσαία – Χαμηλά Εισοδήματα	Όλοι

Πίνακας 2.3: Διαφορές ανάμεσα σε εταιρείες χαμηλού κόστους και παραδοσιακές αεροπορικές

Οι πιο μεγάλες FSNC εκτός Ευρώπης όσον αφορά στην επιβατική κίνηση που είχαν το 2015 ³⁷ είναι οι American Airlines, η Delta Air Lines, οι United Airlines.

³⁷ World Atlas (2015). *The World's Largest Airlines by Number Of Passengers Carried*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.worldatlas.com> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου 2017)



Διάγραμμα 2.8: Επιβατική Κίνηση για топ 5 FSNC εκτός Ευρώπης για το 2015

Όσον αφορά στον Ευρωπαϊκό τομέα, όπως είχαμε δει και στην προηγούμενη ενότητα στο Διάγραμμα 2.6, από τις FSNC εταιρείες ξεχωρίζουν η Lufthansa, η Turkish Airlines, η Air France και η British Airways.

3. Το CRM στον κλάδο των αερομεταφορών

Μέσα στα πλαίσια αυτά όπου ο ανταγωνισμός στον κλάδο των αερομεταφορών γίνεται ολοένα και πιο έντονος, είναι λογικό οι αεροπορικές εταιρείες να επιδιώκουν ολοένα και περισσότερο να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, να μειώσουν κόστη, να διαφοροποιηθούν, να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση, την ικανοποίηση των πελατών και την πιστότητά τους και κατά συνέπεια την κερδοφορία τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες αναπτύχθηκε η ανάγκη για την εφαρμογή συστημάτων CRM στον κλάδο.

3.1 Η Εφαρμογή του CRM στον κλάδο των αερομεταφορών

Όπως παρουσιάσαμε στο πρώτο κεφάλαιο, υπάρχουν 3 τύποι συστημάτων CRM (το λειτουργικό, το αναλυτικό και το συνεργατικό). Παρακάτω συνοψίζονται οι κυριότερες λειτουργίες και οι εφαρμογές και των 3 τύπων CRM συστημάτων από μια αεροπορική.

Λειτουργικό CRM:

- **Διαχείριση Αιτημάτων / Παραπόνων από το τμήμα Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης:** Τα συστήματα CRM προσφέρουν λύσεις για τη σωστή διαχείριση των αιτημάτων και των παραπόνων. Τα αιτήματα - παράπονα καταγράφονται στο προφίλ του εκάστοτε πελάτη κι έτσι με αυτόν τον τρόπο όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη έχουν γνώση για το τι έχει συμβεί. Επίσης, διευκολύνουν τη συλλογή, την αξιολόγηση και την ταξινόμησή τους με σειρά σημαντικότητας και συχνότητας ούτως ώστε να μπορεί η εταιρεία να εντοπίζει τυχόν προβλήματα και να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για την επίλυσή τους.
- **Αυτόματες ενημερώσεις:** Σε περίπτωση κάποιας αλλαγής ή κάποιας καθυστέρησης σε μια πτήση, τα συστήματα CRM επιτρέπουν την έγκαιρη και αυτόματη ενημέρωση μέσω SMS, email ή push notifications (ειδοποιήσεων σε εφαρμογές).
- **Αυτοματοποίηση των πωλήσεων / του marketing:** η οποία αναφέρεται στην διαχείριση όλου του κύκλου πώλησης ενός εισιτηρίου, από την καταγραφή της ευκαιρίας μέχρι την κράτηση και την έκδοσή του. Πέρα όμως από την διαχείριση της πώλησης ενός εισιτηρίου που

θεωρείται πλέον κάτι δεδομένο, τα συστήματα CRM επιτρέπουν την αυτόματη προώθηση επιπρόσθετων υπηρεσιών (cross – selling) μετά από κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ενός πελάτη. Για παράδειγμα, αυτόματη καμπάνια για προώθηση αγοράς βαλίτσας σε πελάτες που έκλεισαν ναύλο χωρίς αποσκευή. Ή αυτόματη καμπάνια για προώθηση ενός προορισμού σε πελάτες που έκαναν αναζήτηση για το συγκεκριμένο προορισμό στην ιστοσελίδα της εταιρείας.

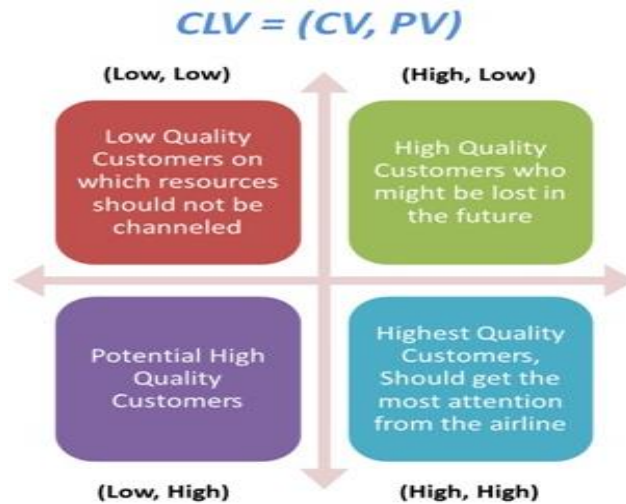
Αναλυτικό CRM:

- **Κατηγοριοποίηση πελατών:** Παραδοσιακά, οι αεροπορικές εταιρείες θεωρούσαν ως ταυτόσημο του CRM τους πελάτες που συμμετείχαν στα προγράμματα πιστότητας και έκαναν τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης μόνο σε αυτούς και μόνο βάσει των μιλίων που κέρδιζαν³⁸. Πλέον με τα συστήματα CRM, οι εταιρείες μπορούν να προχωρήσουν σε διάφορες αναλύσεις και τμηματοποίηση των πελατών τους με βάση όλα τα δεδομένα που έχουν στη διάθεσή τους. Στοιχεία ανά πελάτη που μπορούν να έχουν διαθέσιμα οι αεροπορικές εταιρείες είναι τα παρακάτω:
 - Δημογραφικά
 - Συμπεριφορικά (π.χ. πτήσεις, αγορές συμπληρωματικών προϊόντων, χρήσης υπηρεσιών, αξία εισιτηρίου)
 - Προφίλ από τα προγράμματα πιστότητας
 - Από πλοήγηση στον ιστότοπο της εταιρείας
 - Από καμπάνιες μάρκετινγκ
 - Από παράπονα
 - Από συνεργαζόμενες εταιρείες

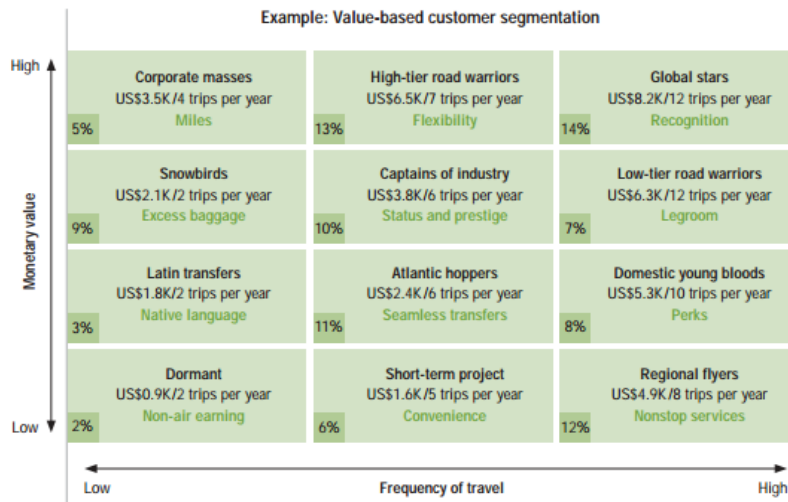
Έχοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω δεδομένα, μια αεροπορική μπορεί να υπολογίσει τη συνολική αξία του πελάτη (Customer's Lifetime Value-CLV) και να προχωρήσει σε μία νέα

³⁸ Χανδρινού, Ο. (2013) *Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) και η εφαρμογή της στις Μονάδες Υγείας. Η περίπτωση του ιδιωτικού μαιευτηρίου «ΛΗΤΩ*. Πτυχιακή Εργασία. Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Ιδρυματικού Αποθετηρίου Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου <http://nestor.teipel.gr> (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου, 2017)

κατηγοριοποίηση, κατατάσσοντας τους πελάτες κατά σειρά καθαρών εσόδων όπως απεικονίζεται στις Εικόνες 3.1 και 3.2 ³⁹.



Εικόνα 3.1: Κατηγοριοποίηση πελατών με βάση τη συνολική τους αξία



Εικόνα 3.2: Κατηγοριοποίηση πελατών αεροπορικής με βάση την αξία και τη συχνότητα των ταξιδιών ⁴⁰

³⁹ Tnooz (2013). The ultimate guide to airline customer relationship management and loyalty. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://www.tnooz.com> (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου, 2017)

⁴⁰ Arthur W. Page Society (2001). Working to Achieve Customer Satisfaction by Letting Our People Succeed. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.awpagesociety.com> (Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου, 2017)

- **Μοντέλα Πρόγνωσης Τιμής / Ζήτησης Προορισμών:** Πέρα από την τμηματοποίηση των πελατών, οι πλατφόρμες CRM δίνουν τη δυνατότητα στις αεροπορικές εταιρείες για βελτίωση της τιμολόγησης, καθώς μέσα από στατιστική ανάλυση των δεδομένων οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν μοντέλα πρόγνωσης της τιμής πώλησης. Επιπλέον, μπορούν να καθορίσουν ποια τμήματα των πελατών βλέπουν την τιμή με χαμηλή προτεραιότητα όταν επιλέγουν αεροπορική εταιρεία και να υπολογίσουν την υψηλότερη τιμή που η κάθε κατηγορία πελατών είναι πρόθυμη να πληρώσει για μία συγκεκριμένη διαδρομή.

Πέρα, από την τιμή, οι αεροπορικές εταιρείες δημιουργούν μοντέλα πρόγνωσης για την ζήτηση ενός δρομολογίου / προορισμού κι έτσι προχωράνε στην αξιολόγηση του, σε αποφάσεις για την πιθανή επέκταση του, τον προγραμματισμό του χρονοδιαγράμματος, ή και σε ενέργειες για τη βελτίωση προορισμών που εμφανίζουν μειωμένη ζήτηση όπως π.χ. η μείωση της τιμής του εισιτηρίου.

Με αυτούς τους τρόπους, οι αεροπορικές εταιρείες μπορούν να πάρουν αποφάσεις για την πολιτική που θα εφαρμόσουν όσον αφορά στο δίκτυο και στην τιμολόγηση.

- **Δημιουργία Προφίλ / Κοινή εικόνα πελάτη σε όλα τα σημεία επαφής:** Το προφίλ του πελάτη μπορεί να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις τελευταίες του πτήσεις, αγορές / χρήση υπηρεσιών, εγγραφή στο πρόγραμμα πιστότητας, διαθέσιμες προσφορές, παράπονα κ.α. καθώς και το ιστορικό του. Σε αυτό μπορούν να έχουν πρόσβαση όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη ούτως ώστε να έχουν όλοι την ίδια πληροφορία και να υπάρχει κοινή προσέγγιση και διαχείριση.

Συνεργατικό CRM:

- **Μαζική Ενημέρωση:** Μέσα από τις πλατφόρμες CRM, παρέχεται η δυνατότητα για μαζική αποστολή ενημερώσεων σε όλη την πελατειακή βάση της εταιρείας π.χ. για νέες προσφορές - υπηρεσίες. Η αποστολή γίνεται με διάφορους τρόπους π.χ. SMS, email και προωθείται στην προσωπική συσκευή ή στο λογαριασμό του πελάτη.

- **Άμεση Στοχευμένη Επικοινωνία:** Πέρα από τη μαζική ενημέρωση, το βασικό πλεονέκτημα μιας πλατφόρμας CRM είναι ότι επιτρέπει την πιο στοχευμένη επικοινωνία σε συγκεκριμένους πελάτες με βάση πιο λεπτομερή ανάλυση. Για παράδειγμα, οι εταιρείες σχεδιάζουν στοχευμένες ενέργειες:
 - σε συγκεκριμένους πελάτες για προορισμούς στους οποίους ταξιδεύουν συχνά κι όχι για όλους τους προορισμούς
 - προσφέροντας επιπλέον ειδικά προνόμια για την προσέλκυση και διατήρηση των πελατών που ταξιδεύουν σε γραμμές που εξυπηρετούνται από πολλές αεροπορικές εταιρείες
 - προσφέροντας επιπλέον ειδικά προνόμια για την επαναπροσέλκυση πελατών που ταξίδευαν στο παρελθόν με την εταιρεία αλλά σταμάτησαν
 - για την διατήρηση και ανάπτυξη των επιβατών μεγάλης αξίας
 - σε συχνούς επιβάτες για να εγγραφούν στο πρόγραμμα πιστότητας της εταιρείας
 - για την ενημέρωση για τυχόν καθυστέρηση και την προσφορά ειδικών υπηρεσιών ή παροχών σε περίπτωση ματαίωσης της πτήσης με σειρά προτεραιότητας με βάση την αξία του κάθε πελάτη
- **Διαδραστική Επικοινωνία:** Μία από τις βασικές λειτουργίες μίας πλατφόρμας CRM είναι η αμφίδρομη επικοινωνία. Στην ουσία το κύριο σκεπτικό της δημιουργίας τέτοιων πλατφορμών είναι το λεγόμενο feedback από τον πελάτη και η διαδραστικότητα που υπάρχει μεταξύ πελάτη-εταιρείας. Η διάδραση γίνεται με διάφορους τρόπους π.χ. SMS, email και προωθείται στην προσωπική συσκευή ή στο λογαριασμό του πελάτη.

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται φανερό ότι οι αεροπορικές χρησιμοποιούν με ποικίλους τρόπους τις διαφορετικές εφαρμογές – λειτουργίες του CRM.

4. Μελέτη περίπτωσης: Aegean Airlines

4.1 Ιστορική αναδρομή, πορεία και εξέλιξη της εταιρείας ⁴¹

Έχοντας αναλύσει λοιπόν την έννοια του CRM και στη συνέχεια τον κλάδο των αερομεταφορών και έχοντας αναδείξει την χρησιμότητα των εφαρμογών CRM για τις αεροπορικές θα εστιάσουμε στην Aegean Airlines. Αρχικά θα μιλήσουμε για την εταιρεία και την εξέλιξή της και στη συνέχεια θα προχωρήσουμε με τη μελέτη για την εγκατάσταση και λειτουργία μιας πλατφόρμας CRM στην Aegean που αποτελεί και το σκοπό αυτής της διπλωματικής.

Η Aegean Airlines αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο των αερομεταφορών στην Ελλάδα και είναι ο κύριος εθνικός αερομεταφορέας της χώρας μας.

Πρωτοξεκίνησε το 1992 όταν η Aegean Aviation γίνεται η πρώτη ιδιωτική αεροπορική εταιρεία που αποκτά άδεια αερομεταφορών στην Ελλάδα. Το 1994 εισέρχεται στον Όμιλο Εταιριών Βασιλάκης και ξεκινούν πτήσεις VIP. Η ίδρυση όμως της Aegean Airlines έγινε τελικά τον Μάρτιο του 1999 και ξεκινούν οι πρώτες πτήσεις με 2 καινούρια αεροσκάφη από Αθήνα προς Ηράκλειο, Θεσσαλονίκη, Ρόδο, Χανιά, Αλεξανδρούπολη, Κέρκυρα, Μυτιλήνη φτάνοντας έτσι τους 8 συνολικά προορισμούς.

Ακολουθεί μια περίοδος με εξαγορές και συγχωνεύσεις. Το Δεκέμβριο 1999 η AEGEAN εξαγοράζει την Air Greece και αυξάνει το στόλο της κατά 3 αεροσκάφη ενώ προς τα τέλη του 2001 ενώνει τις δυνάμεις της με την Cronus Airlines εξυπηρετώντας 11 προορισμούς στην Ελλάδα και 7 στο εξωτερικό.

Τα επόμενα χρόνια μέχρι το 2005, η Aegean επενδύει στο άνοιγμα νέων προορισμών (π.χ. Λάρνακα), σε νέες συνεργασίες (π.χ. πτήσεις κοινού κωδικού με Lufthansa), σε νέες υπηρεσίες αλλά και σε νέο στόλο. Λανσάρει πρώτη στην ελληνική αγορά το e-ticket (το άυλο εισιτήριο), μια

⁴¹ Aegean Airlines (2017). Aegean Airlines. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)

πρωτοποριακή υπηρεσία η οποία παρέχει τη δυνατότητα ταυτόχρονης κράτησης και έκδοσης εισιτηρίου. Τέλη του 2005 παραγγέλλει τα πρώτα 8 Airbus A320.

Την επόμενη πενταετία (2006-2010), η Aegean συνέχισε να αναπτύσσεται. Μετά την παραλαβή των πρώτων Airbus παραγγέλλει τα επόμενα 19. Εισάγεται το 2007 στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Το 2010 αποτελεί μια πολύ σημαντική χρονιά για την Aegean. Ξεκινά με τη συμφωνία των μετόχων Aegean Airlines και Olympic Air για τη συγχώνευση των δραστηριοτήτων των δύο εταιρειών και κλείνει με τη συμμετοχή της Aegean Airlines ως μέλος του δικτύου Star Alliance. Η συμφωνία αυτή διευκολύνει τη σύνδεση της Ελλάδας με τον κόσμο και την ευκολότερη πρόσβαση σε δημοφιλείς προορισμούς διακοπών στην Ελλάδα. Επιπλέον, προσφέρει ακόμα περισσότερα προνόμια στους τακτικούς επιβάτες – μέλη των προγραμμάτων επιβράβευσης όλων των χωρών-μελών του δικτύου Star Alliance.

Το 2013 όμως είναι η χρονιά - σταθμός για την Aegean. Στις 23 Οκτωβρίου του 2013, ολοκληρώνεται η εξαγορά του 100% των μετοχών της Olympic Air, η οποία έκτοτε αποτελεί θυγατρική της Aegean.

Η ενοποίηση των δύο εταιρειών είχε σαν αποτέλεσμα:

1. την αύξηση των συνδέσεων στα δίκτυα των αερολιμένων και την αύξηση των επιλογών για ταξίδια στον Ελλαδικό χώρο
2. την αύξηση του στόλου των αεροπλάνων
3. καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, δίνοντας περισσότερες επιλογές για ταξίδια
4. βελτίωση της εικόνας και αύξηση της αξιοπιστίας της εταιρείας μέσω της συνεργασίας με μια εταιρεία που σήμαινε πολλά για τους Έλληνες

Το 2015 η Aegean παρά τις ανταγωνιστικές συνθήκες στην χώρα που ακολουθεί τα «capital control», συνεχίζει να επενδύει στο δίκτυό της, με πτήσεις σε 16 νέους διεθνείς προορισμούς σε 9 χώρες. Έφτασε να καλύπτει 134 προορισμούς, 100 διεθνείς σε 42 χώρες και 34 εγχώριους με 58 αεροσκάφη και να έχει ρόλο κλειδί στην ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα. Μέσα στο 2016 προστέθηκαν 14 νέοι προορισμοί κι έτσι έφτασε τους 145 προορισμούς συνολικά, 111

διεθνείς και 34 εγχώριους στην Ελλάδα σε 45 χώρες. Έτσι λοιπόν και για το 2017, το πρόγραμμα της Aegean περιλαμβάνει ένα δίκτυο 145 προορισμών, 112 εξωτερικού και 33 εσωτερικού σε 40 χώρες, με 15.400.000 διαθέσιμες θέσεις. Οι πτήσεις πραγματοποιούνται με ένα από τους νεότερους στόλους στην Ευρώπη, που αποτελείται πλέον από 61 αεροσκάφη, μετά από νέα πρόσφατη επένδυση σε 3 επιπλέον καινούρια Airbus.

Βλέπουμε λοιπόν ότι μέσα σε αυτά τα 17 χρόνια η Aegean επενδύει σταθερά στην ανάπτυξη του δικτύου της, εσωτερικού και εξωτερικού, ενισχύει τον τουρισμό με νέα δρομολόγια και αύξηση θέσεων και συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας συνολικά, συμπεριλαμβανομένου και της περιφέρειας και των νησιών κι όχι μόνο της πρωτεύουσας. Χαρακτηριστικό είναι ότι πέρα από τον «Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών» που αποτελεί τον κύριο κόμβο εδρεύει και δευτερεύοντες κόμβους σε πόλεις που διαθέτουν αεροδρόμια. Παρακάτω παρουσιάζονται όλοι οι κόμβοι που εδρεύει η Aegean Airline ⁴².

Κύριοι κόμβοι (hubs):

- 1) Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών
- 2) Διεθνές Αεροδρόμιο Θεσσαλονίκης
- 3) Διεθνές Αεροδρόμιο Ηρακλείου
- 4) Διεθνές Αεροδρόμιο Λάρνακας

Δευτερεύοντες κόμβοι (hubs):

- 5) Διεθνές Αεροδρόμιο Κέρκυρας
- 6) Διεθνές Αεροδρόμιο Ρόδου

Συγκεκριμένα φαίνεται στις Εικόνες 4.1 και 4.2 το δίκτυο των αεροπορικών πτήσεων της Aegean Airlines στον Ευρωπαϊκό χώρο.

⁴² Travelplanet24 (2017). **Αεροπορικά Εισιτήρια Aegean**. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.travelplanet24.com> (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)



Εικόνα 4.1: Προορισμοί αεροπορικών πτήσεων Aegean (Χάρτης 1)⁴³

⁴³ Aegean Airlines (2017). *Annual Financial Report 2015*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)



Εικόνα 4.2: Προορισμοί αεροπορικών πτήσεων Aegean (Χάρτης 2) ⁴⁴

⁴⁴ Aegean Airlines (2017). **Annual Financial Report 2015**. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)

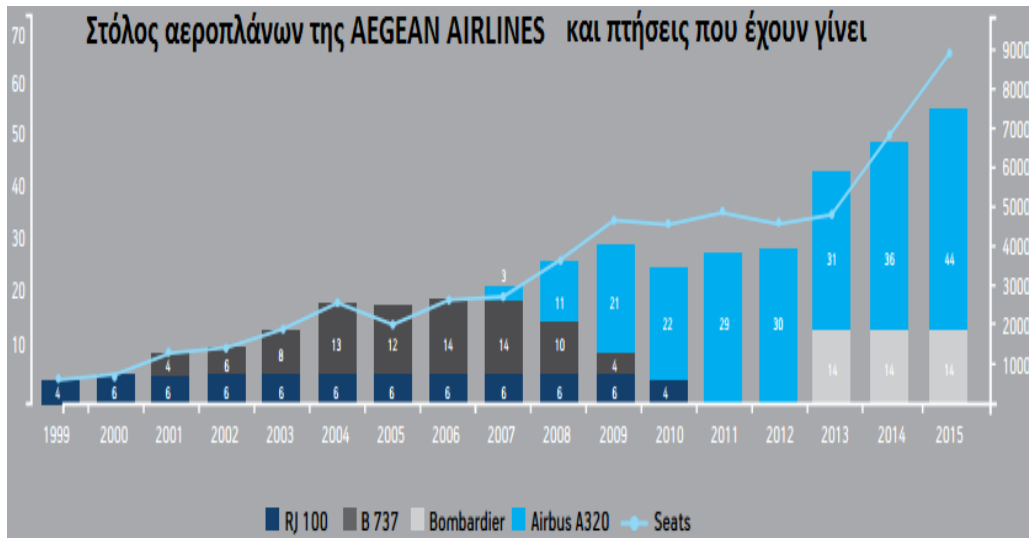
Η ιστορική εξέλιξη της Aegean και η συνεχόμενη επέκταση του δικτύου της, συνάδει επίσης και με την επένδυση στο στόλο των αεροπλάνων. Βασική επιδίωξη της εταιρείας, αποτελεί η συνεχόμενη βελτίωση των αεροπλάνων που χρησιμοποιεί και όσον αφορά στην εξοικονόμηση ενέργειας, στην κατανάλωση καυσίμων, στην βελτίωση της πτήσης αλλά και στην αύξηση της ασφάλειας κατά την πτήση.



Εικόνα 4.3: Αεροπλάνο της AEGEAN- A320 της οικογένειας Airbus

Πιο συγκεκριμένα από την Εικόνα 4.4 φαίνεται ο τύπος και ο αριθμός των αεροπλάνων του στόλου και ο αριθμός πτήσεων με στοιχεία που παρουσιάστηκαν στην εταιρική παρουσίαση της Aegean Airlines το 2015.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα κάνουμε μια συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας, όσον αφορά στη δομή, στην αποστολή, σε διάφορα οικονομικά αποτελέσματα καθώς και στη στρατηγική της προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα κάτω από ποιες συνθήκες θα μελετήσουμε την πρόταση για την αγορά και τη λειτουργία της CRM πλατφόρμας.



Εικόνα 4.4: Στόλος αεροπλάνων την περίοδο 1999 - 2015 και αριθμός πτήσεων ⁴⁵

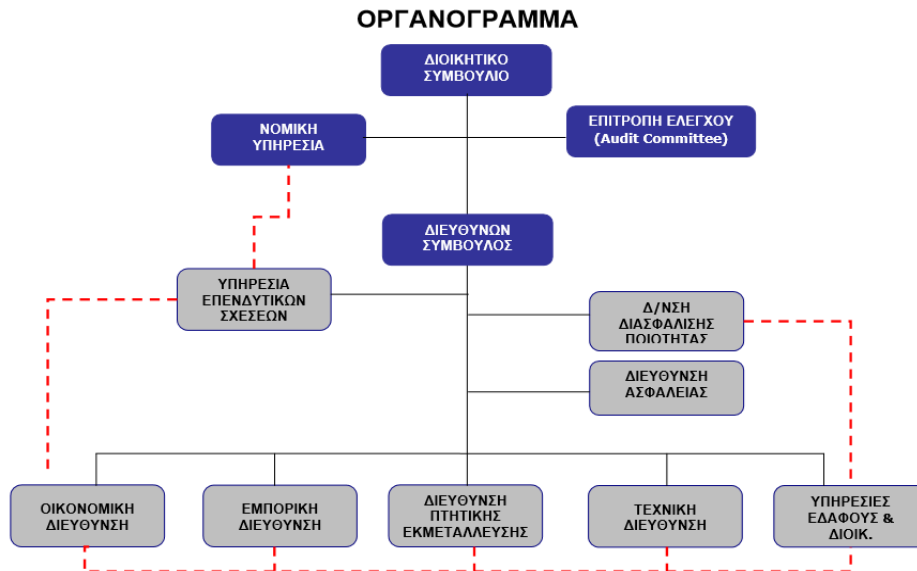
4.2 Οργανωτική δομή της εταιρείας

Η Aegean Airlines λοιπόν, ακολουθεί μια λειτουργική οργανωτική δομή όπως φαίνεται και από το οργανόγραμμά της Εικόνας 4.5, με την έννοια ότι είναι χωρισμένη ανά βασικές λειτουργίες. Αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής ευνοεί:

- Την επίτευξη οικονομικών κλίμακος
- Την εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος (κατά πως είναι οργανωμένες οι λειτουργίες)
- Την τυποποίηση διαδικασιών και τον αυτοματισμό απλών βημάτων

Η απόφαση για την αγορά και λειτουργίας της πλατφόρμα CRM, για την οποία θα μιλήσουμε εκτενέστερα παρακάτω, υπάγεται στις αρμοδιότητες της εμπορικής διεύθυνσης.

⁴⁵ Aegean Airlines (2017). **Annual Financial Report 2015**. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)



Εικόνα 4.5: Οργανόγραμμα της Aegean Airlines

4.3 Αποστολή, όραμα και αξίες της εταιρείας ⁴⁶

Ως αποστολή της εταιρείας, αναφέρεται στην ιστοσελίδα της Aegean Airlines:

«Να μειώνουμε τις αποστάσεις, να φέρνουμε το κάθε μακριά, κοντά!»

Επιπλέον, αποστολή της εταιρείας αποτελεί να ταξιδεύει με ασφάλεια τους επιβάτες της, προσφέροντας πάντα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών σε όλα τα στάδια του ταξιδιού, με ένα εκτενές δίκτυο δρομολογίων που συνδέει κάθε γωνιά της χώρας, αλλά και την Ελλάδα με το εξωτερικό.

Όραμά της:

Να λειτουργεί υπεύθυνα, αναπτύσσοντας την αγορά, εξελίσσοντας τους εργαζόμενους και υποστηρίζοντας τους συνεργάτες και τις τοπικές κοινωνίες.

⁴⁶ Aegean Airlines (2017). Aegean Airlines. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)

Η υπεύθυνη λειτουργία ως βασική επιδίωξη της Aegean, αντικατοπτρίζεται και στις αξίες που τη διέπουν και βάσει των οποίων υπόσχεται να λαμβάνει κάθε επιχειρηματική της απόφαση. **Ως αξίες** έχει τις παρακάτω:

- Να νοιάζεται για τις ανάγκες των επιβατών της και να έχει τον επιβάτη στο επίκεντρο της προσοχής της
- Να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της ταξιδιωτικής εμπειρίας σε κάθε στάδιο του ταξιδιού
- Να εστιάζει στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Να επενδύει στην καινοτομία και τη διαρκή ανάπτυξη
- Να συμβάλλει στην ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος της χώρας και την αξία εκπροσώπηση της Ελλάδας στο εξωτερικό
- Η ποιότητα της ελληνικής αερομεταφοράς, να μεταφρασθεί σε βιώσιμη, κερδοφόρα ανάπτυξη με πολλαπλά οφέλη για τον τουρισμό, την απασχόληση και τα έσοδα του δημόσιου
- Να νοιάζεται για τις ανάγκες της κοινωνίας και των ευπαθών κοινωνικών ομάδων
- Να λειτουργεί υπεύθυνα, με σεβασμό απέναντι στο περιβάλλον, στους εργαζόμενους, στους επιβάτες, στις τοπικές κοινωνίες και στους προμηθευτές.

4.4 Οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας ⁴⁷

Εφόσον αναλύσαμε την δομή και την αποστολή της εταιρείας, ας δούμε και την πορεία των οικονομικών αποτελεσμάτων της κατά την τελευταία δεκαετία 2007-2016, μια δεκαετία που χαρακτηρίζεται από οικονομική ύφεση για την Ελλάδα.

Παρά λοιπόν τις δυσμενείς συνθήκες που επικρατούσαν στην χώρα, η Aegean ακολούθησε μια στρατηγική εξωστρέφειας με την ενίσχυση του δικτύου της, την επένδυση σε νέο στόλο και την εξαγορά της Ολυμπιακής. Η στρατηγική αυτή ήταν ένα μεγάλο στοίχημα για την εταιρεία σε αυτές τις δύσκολες εποχές, στοίχημα το οποίο όπως φαίνεται και από τα οικονομικά της αποτελέσματα έχει κερδηθεί.

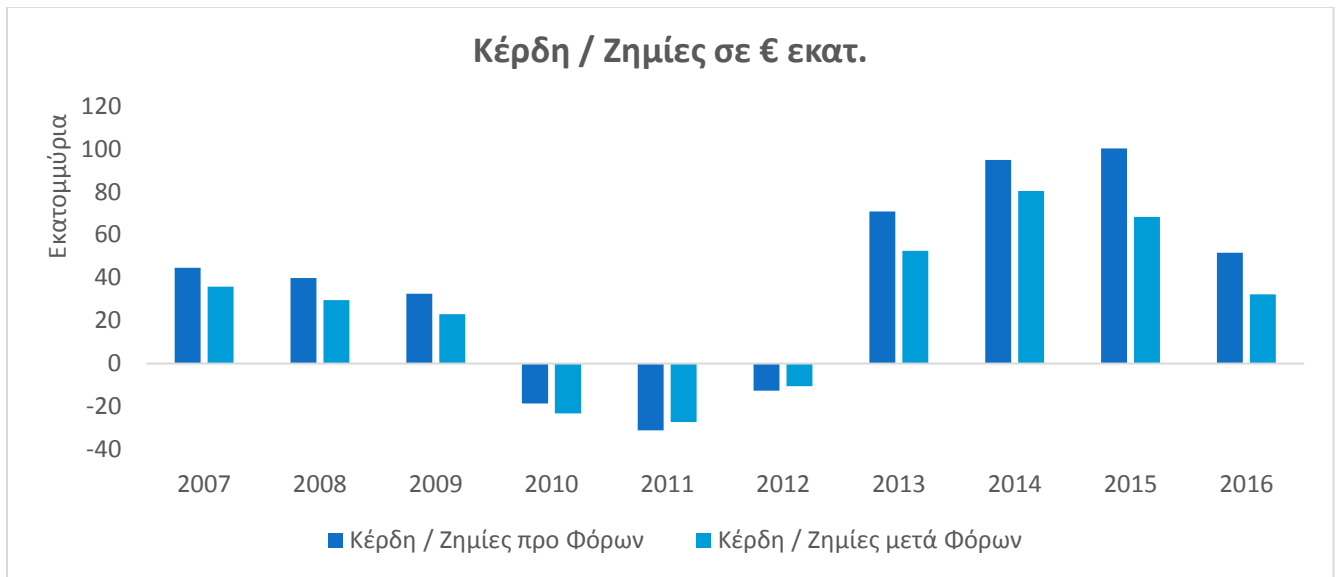
⁴⁷ Aegean Airlines (2017). Aegean Airlines. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)

Σε € εκατ.	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Έσοδα	482.7	611.7	622.7	591.0	668.0	653.4	850.0	911.8	983.0	1.020,3
Κέρδη / Ζημίες προ Φόρων	44.6	39.9	32.5	-18.6	-31.1	-12.6	70.9	94.9	100.3	51.6
Κέρδη / Ζημίες μετά Φόρων	35.8	29.5	23.0	-23.3	-27.2	-10.5	52.5	80.4	68.4	32.2
Ετήσια Μεταβολή %										
Έσοδα	20%	27%	2%	-5%	13%	-2%	-	7%	8%	4%
Κέρδη / Ζημίες προ Φόρων	30%	-10%	-19%	-	67%	-59%	-	34%	6%	-49%
Κέρδη / Ζημίες μετά Φόρων	39%	-18%	-22%	-	17%	-61%	-	53%	-15%	-53%
Επιβάτες	5.2	6.0	6.6	6.2	6.5	6.1	8.8	10.1	11.6	12.4
Εσωτερικού	3.4	3.7	3.8	3.0	3.0	2.6	4.5	5.2	5.6	5.7
Εξωτερικού	1.9	2.3	2.8	3.2	3.5	3.5	4.3	4.9	6.0	6.7
Επιβάτες Ετήσια Μεταβολή %	18%	14%	10%	-5%	15%	-6%	-	15%	15%	7%

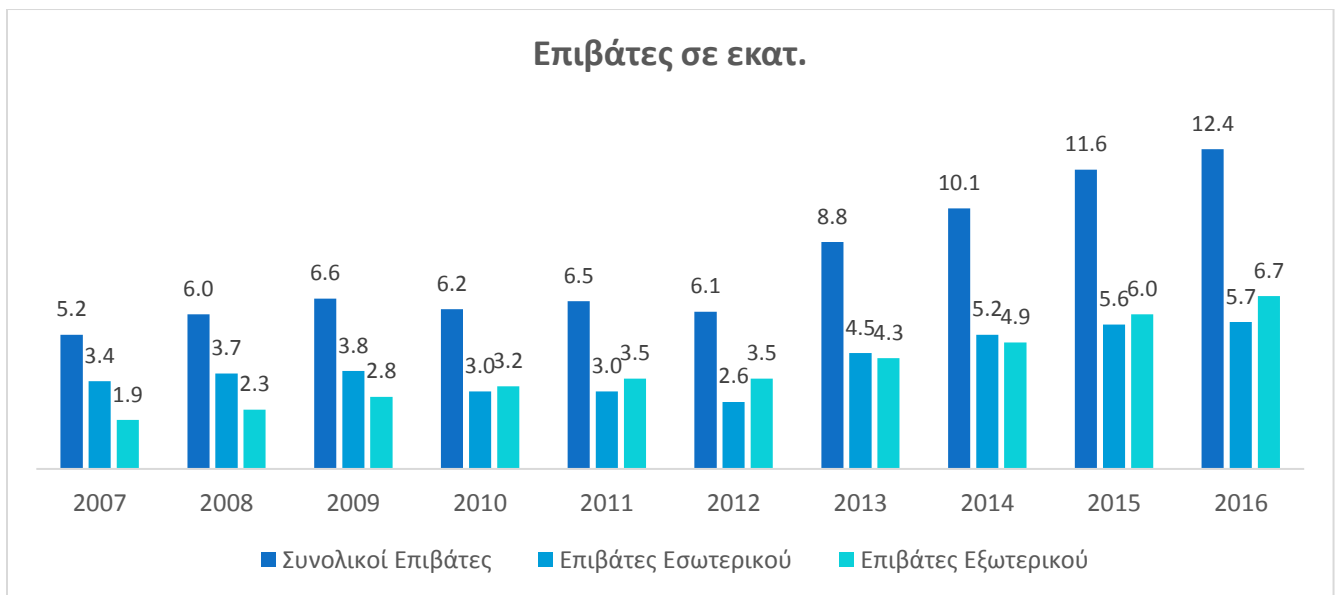
Πίνακας 4.1: Οικονομικά αποτελέσματα της Aegean Airlines την περίοδο 2007-2016



Διάγραμμα 4.1: Έσοδα της Aegean Airlines την περίοδο 2007-2016



Διάγραμμα 4.2: Κέρδη / Ζημίες της Aegean Airlines την περίοδο 2007-2016



Διάγραμμα 4.3: Επιβάτες της Aegean Airlines την περίοδο 2007-2016

Απ' ότι φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα και από τα διαγράμματα, η Aegean Airlines κατά τη διάρκεια της δεκαετίας σημείωσε αύξηση τόσο στον κύκλο εργασιών της και στα καθαρά κέρδη μετά φόρων όσο και στον αριθμό των επιβατών. Εξαίρεση στη θετική πορεία της εταιρείας

αποτελούν τα χρόνια που η Ελλάδα βρισκόταν σε βαθιά ύφεση. Ήδη, από το 2009 είναι ορατή η επιρροή της οικονομικής κρίσης στην κερδοφορία της εταιρείας. Παρόλα αυτά, το 2009 η Aegean κατάφερε να καταγράψει οριακή αύξηση στον κύκλο εργασιών και των καθαρών της εσόδων χάρη στην θετική επίδραση που έφερε η ανανέωση του στόλου της. Ωστόσο, την τριετία 2010-2012, όπως ήταν αναμενόμενο καθώς η Ελλάδα βρισκόταν στο αποκορύφωμα της οικονομικής ύφεσης, η εταιρεία παρουσιάζει ζημίες. Τα χρόνια αυτά, η αύξηση της παρεχόμενης χωρητικότητας από ανταγωνιστές τοπικά αλλά και σε διεθνές επίπεδο σε συνδυασμό με την αδύναμη καταναλωτική συμπεριφορά και την κάμψη της ζήτησης, οδήγησαν σε περαιτέρω πιέσεις στη μέση τιμή των ναύλων, επιδρώντας αρνητικά στην κερδοφορία της εταιρείας. Παρόλα αυτά, η Aegean συνέχισε τη στρατηγική επένδυσης στην εξέλιξη του δικτύου της, για να στηρίξει και να εκμεταλλευτεί την αναμενόμενη ανάκαμψη της τουριστικής κίνησης στην Ελλάδα, καθώς επίσης και την προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας και εξέλιξης των προγραμμάτων / υπηρεσιών της.

Έτσι η εταιρεία κατάφερε να μετριάσει την επιρροή της κρίσης και το 2013 πλέον εμφανίζει θετικά αποτελέσματα. Η βελτίωση του κύκλου εργασιών και του αποτελέσματος, προήλθε κατά κύριο λόγο από την εξαιρετική απόδοση του δικτύου εξωτερικού, λόγω της ωρίμανσης της παρουσίας της εταιρείας σε σημαντικές αγορές εξωτερικού, αλλά και των ευνοϊκότερων συνθηκών ζήτησης που επικράτησαν για τη χώρα. Τέλος του 2013, ολοκληρώθηκε η εξαγορά της Olympic Air κι έτσι πλέον η Aegean μπορεί να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακος. Λόγω του χρόνου της συναλλαγής, τα μεγέθη της Olympic Air, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1 ενοποιήθηκαν μόνο για τους δύο τελευταίους μήνες του έτους. Τα συγκεκριμένα μεγέθη πρέπει να θεωρούνται και πρακτικά η αφετηρία του νέου Ομίλου. Κατά συνέπεια, δεν είναι αντιπροσωπευτική η σύγκριση με τα νούμερα που παρουσιάζονται με το 2012, τα οποία αφορούν μόνο την Aegean.

Από το 2014, η ζήτηση από το εξωτερικό προς Ελλάδα άρχισε να είναι και πάλι αυξητική, γεγονός το οποίο οδήγησε σε αυξημένο ανταγωνισμό από άλλες εταιρείες, οι οποίες προχώρησαν σε σημαντική αύξηση της προσφερόμενης χωρητικότητας προς την χώρα μας. Παρόλα αυτά, αύξηση παρουσίασαν τα ενοποιημένα μεγέθη της εταιρείας, επηρεαζόμενα θετικά από την επέκταση του δικτύου, καθώς και από τις συνέργειες με την Olympic Air. Έτσι λοιπόν, το 2014 αποτέλεσε μια χρονιά ορόσημο για την Aegean, καθώς ξεπέρασε το φράγμα των 10 εκ. επιβατών, με ένα δίκτυο

119 προορισμών, το μεγαλύτερο που προσέφερε ποτέ ελληνική εταιρεία. Η θετική πορεία της εταιρείας συνεχίστηκε και το 2015-2016. Ωστόσο, το 2016, παρά τη θετική απόδοση, τα κέρδη μετά φόρων παρουσιάζουν μείωση. Αυτό οφείλεται σε ιδιαίτερα χαμηλότερη ζήτηση, αλλά και στην αύξηση του ΦΠΑ κατά 11 μονάδες.

Βλέπουμε λοιπόν από την παραπάνω ανάλυση ότι η Aegean εν καιρώ οικονομικής κρίσης ακολούθησε μια στρατηγική ανάπτυξης και προχώρησε σε κινήσεις εξωστρέφειας, γεγονός που την βοήθησε τελικά στο να ορθοποδήσει και πλέον να αποτελεί τη μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική εταιρεία. Ποιοι ήταν οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συνέβαλαν σε αυτό; Όπως είπαμε και παραπάνω:

- Η είσοδος της εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 2007
- Η ανανέωση του στόλου της εταιρείας και η επίτευξη οικονομιών κλίμακος
- Η επιτυχής ανάπτυξη του δικτύου με συνέπεια την αύξηση της επιβατικής κίνησης
- Η εξαγορά της Ολυμπιακής και η επίτευξη οικονομιών κλίμακος μέσω συνεργειών
- Η βελτίωση του μέσου αριθμού επιβατών ανά πτήση μέσα από διάφορες ενέργειες (καλύτερος σχεδιασμός προγράμματος πτήσεων, τιμολογιακή πολιτική)
- Η μείωση του κόστους διανομής λόγω των αυξημένων πωλήσεων μέσω διαδικτύου

4.5 Ανταγωνισμός για την Aegean

Η προσπάθεια για την θετική πορεία της Aegean ήταν ακόμα πιο δύσκολη, καθώς εκτός από την οικονομική κρίση της χώρας που έπρεπε να αντιμετωπιστεί, το τοπίο στον κλάδο των αερομεταφορών άρχισε να γίνεται πολύ πιο ανταγωνιστικό.

Οι πτήσεις εσωτερικού παλιά γίνονταν σχεδόν αποκλειστικά από τον «Εθνικό μας αερομεταφορέα», την Ολυμπιακή, τα πράγματα όμως άλλαξαν καθώς στον χώρο των αερομεταφορών άρχισαν να δραστηριοποιούνται πλέον αρκετές εταιρείες, Ελληνικές και ξένες, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα τον ανταγωνισμό ανάμεσα τους και την θεαματική μείωση των τιμών των ναύλων αλλά και την αναβάθμιση των αεροδρομίων.

Το 2011, η Ryanair μπήκε δυναμικά στον Ελληνικό χώρο, στην αρχή μόνο με πτήσεις εξωτερικού κι έπειτα και με πτήσεις εσωτερικού και τάραξε για τα καλά τα νερά στο χώρο των εσωτερικών κυρίων μεταφορών, χάρη στα χαμηλά της ναύλα. Η Aegean θα έπρεπε να μπορεί να ανταγωνίζεται την γνωστή low cost εταιρεία, οπότε και το κόστος εισιτηρίων για τους προορισμούς που εξυπηρετούσε η Ryanair, άρχισε να μειώνεται δραματικά. Η Ryanair εξακολουθεί και σήμερα να είναι από τις πιο δημοφιλείς αερογραμμές στην Ελλάδα.

Πέρα όμως από τη Ryanair, η Aegean στο εσωτερικό έχει να ανταγωνιστεί και τους μικρούς παίκτες της αγοράς που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι εταιρείες Ellinair, Sky Express και Astra Airlines, οι οποίες είναι σχετικά καινούργιες στο χώρο και ανήκουν στις αεροπορικές χαμηλού κόστους καθώς προσφέρουν πτήσεις σε ανταγωνιστικές τιμές.

Η εταιρεία Ellinair είναι μέλος του Mouzenidis Group ενός από τους μεγαλύτερους τουριστικούς ομίλους και ξεκίνησε τη δραστηριότητα της στην Ελλάδα το 2014. Έδρα της ο Διεθνής Κρατικός Αερολιμένας Θεσσαλονίκης «Μακεδονία». Αρχικά δημιουργήθηκε για να εξυπηρετήσει με πτήσεις charter κυρίως δρομολόγια για πελάτες του ομίλου με κύριες αγορές προέλευσης τη Ρωσία, την Ουκρανία, τη Λευκορωσία και άλλες χώρες της ανατολικής Ευρώπης. Πιο συγκεκριμένα, σήμερα ελέγχει τη διακίνηση σχεδόν του 40% των Ρώσων που ταξιδεύουν κάθε χρόνο προς την Ελλάδα. Πέρα από αυτές τις αγορές, μπήκε σύντομα και στην αγορά των τακτικών πτήσεων στο εσωτερικό. Ο μακροπρόθεσμος στόχος είναι το πτητικό της πρόγραμμα να περιλαμβάνει προορισμούς σε όλη την Ευρώπη και την Ελλάδα.

Η εταιρεία Sky Express, με έδρα το Ηράκλειο της Κρήτης, ιδρύθηκε το 2005. Η αναπτυξιακή της πορεία, ιδίως τα τελευταία χρόνια είναι εντυπωσιακή. Δεν είναι τυχαίο ότι τόσο το 2015 όσο και το 2016 βραβεύτηκε ως η «Ταχύτερα Αναπτυσσόμενη Αεροπορική Εταιρεία» στην χώρα από το Ελευθέριος Βενιζέλος. Μόλις πρόσφατα, τον Οκτώβρη του 2016, κατάφερε να αποσπάσει, μέσω διαγωνισμών της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ), το δικαίωμα αποκλειστικής εκμετάλλευσης 9 γραμμών στο εσωτερικό που μέχρι πρότινος εξυπηρετούσε μόνο η Aegean. Με αυτήν την αλλαγή το δίκτυο εσωτερικών δρομολογίων της Sky Express περιλαμβάνει 29 προορισμούς σε σχέση με τους 333 του ομίλου Aegean. Η «διχοτόμηση» της αγοράς

δρομολογιών εσωτερικού αφορά, ωστόσο, μόνο τον αριθμό προορισμών που εξυπηρετούν οι δύο εταιρείες. Παραμένει μεγάλη ακόμα η απόσταση που τις χωρίζει με βάση τον αριθμό επιβατών που διακινούν. Χαρακτηριστικό του συσχετισμού δυνάμεων μεταξύ των δύο παικτών είναι το γεγονός πως η Aegean μετέφερε στο πρώτο τρίμηνο του 2017, 1 εκατ. επιβάτες στο δίκτυο εσωτερικού ενώ η Sky Express στοχεύει τις 500.000 στο σύνολο της χρονιάς⁴⁸.

Η εταιρεία Astra Airlines με έδρα τη Θεσσαλονίκη ξεκίνησε τις εργασίες της το 2008. Οι ιδιοκτήτες της αποφάσισαν να επεκτείνουν την ενασχόλησή τους από τις ναυλώσεις αεροσκαφών (charters) στις τακτικές αεροπορικές πτήσεις. Στόχος της εταιρείας είναι η ανάπτυξη της περιφέρειας γι' αυτό και σταδιακά εξαπλώθηκε σε δρομολόγια της άγονης γραμμής. Οι κύριες δραστηριότητές της εκτός συνόρων επικεντρώνονται στις αγορές της Γερμανίας, της Ουκρανίας και της Ρωσίας. Η Astra Airlines σήμερα δραστηριοποιείται σε 25 προορισμούς στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Μετά από αυτό το άνοιγμα νέων εταιρειών στο εσωτερικό κι ιδίως αφού έχασε το δικαίωμα αποκλειστικής εκμετάλλευσης σε 9 γραμμές (άγονες), η Aegean αποφάσισε να αναδιπλώσει τις δυνάμεις της και να εστιάσει στο δίκτυο του εξωτερικού.

Και στο δίκτυο του εξωτερικού όμως, ο ανταγωνισμός είναι αρκετά έντονος καθώς η Aegean έχει να αντιμετωπίσει όλους τους μεγάλους παίκτες της παγκόσμιας αγοράς. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της είναι η Lufthansa, η Turkish Airlines, η Swiss, η British Airways και η Air France στα δρομολόγια τα οποία έχουν πτήσεις και οι δύο εταιρείες. Ιδίως με την Turkish Airlines, ο ανταγωνισμός εκτείνεται και πέρα από το δρομολόγιο Αθήνα – Κωνσταντινούπολη. Η Κωνσταντινούπολη αποτελούσε μέχρι πρόσφατα κεντρικό αεροδρόμιο – σταθμό, ο οποίος εξυπηρετούσε τη σύνδεση ανάμεσα στην Ευρώπη και την Ανατολή. Στόχος λοιπόν της Aegean είναι η Αθήνα να αποτελέσει αυτόν τον κεντρικό σταθμό και αντίστοιχα οι Ευρωπαίοι επιβάτες να προτιμούν την Aegean για αυτήν τη μετάβαση.

⁴⁸ Υφαντής, Δ. (2017). 'Ξαναμοιράζεται η «πίτα» στην ελληνική αεροπορική αγορά'. Euro2day. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.euro2day.gr> (Ανακτήθηκε 25 Σεπτεμβρίου 2017)

Ανταγωνίστριες Εταιρείες	Κύρια Δρομολόγια Ανταγωνισμού
Lufthansa	Αθήνα – Φρανκφούρτη Αθήνα – Μόναχο
Turkish Airlines	Αθήνα - Κωνσταντινούπολη
Swiss	Αθήνα – Ζυρίχη Αθήνα - Γενεύη
British Airways	Αθήνα - Λονδίνο
Air France	Αθήνα - Παρίσι

Πίνακας 4.2: Κυριότερα δρομολόγια ανταγωνισμού της Aegean στο δίκτυο εξωτερικού

Πέρα όμως από τις αεροπορικές εταιρείες, η Aegean ανταγωνίζεται με έμμεσο τρόπο κατά την καλοκαιρινή τουριστική περίοδο και με τους μεγάλους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Κύριος ανταγωνιστής είναι ο όμιλος TUI, ο οποίος συνεργάζεται με τις τρεις αεροπορικές εταιρείες (Thomson Fly, TUI fly, JetAirFly) για τη μετακίνηση των τουριστών. Στη δεύτερη θέση κατατάσσεται ο Thomas Cook, μέσω των αερομεταφορέων Thomas Cook και Condor που ελέγχει.

Γίνεται λοιπόν φανερό, ότι η Aegean έχει να αντιμετωπίσει πολλά διαφορετικά μέτωπα. Θα πρέπει λοιπόν να αναπτύξει διαφορετικές στρατηγικές για να μπορέσει να διατηρήσει το μερίδιο της και την κερδοφορία μέσα σε αυτό το πολύπλευρο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στις επόμενες ενότητες θα δούμε είναι η στρατηγική καθώς και οι στόχοι της για την επόμενη 3ετία τώρα που πλέον βρίσκεται σε μια ώριμη περίοδο.

4.6 Στρατηγική και στόχοι για την επόμενη 3ετία 2018-2020 ⁴⁹

Μετά τη στρατηγική ανάπτυξης της τελευταίας δεκαετίας, η Aegean έχει πλέον καταφέρει να εδραιώσει τη θέση της στην ελληνική αγορά και πλέον εστιάζει σε μια πιο «συντηρητική πολιτική» και σε στρατηγικές σταθεροποίησης. Κύριοι στόχοι της εταιρείας για την επόμενη τριετία αποτελούν:

⁴⁹ Aegean Airlines (2017). **Corporate Presentation 2017**. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)

- Η διατήρηση της πελατειακής βάσης
- Η αύξηση της πτητικής δραστηριότητας ανά επιβάτη καθώς και η αύξηση της χρήσης επιπρόσθετων υπηρεσιών
- Η διατήρηση/προστασία της κερδοφορίας
- Η αύξηση των μελών του προγράμματος επιβράβευσης “Miles and Bonus” (το οποίο θα περιγράψουμε εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα)

Ποιες είναι λοιπόν οι στρατηγικές εκείνες που θα εφαρμόσει η Aegean το επόμενο διάστημα προκειμένου να επιτύχει τους παραπάνω στόχους; Η εταιρεία σκοπεύει να εστιάσει σε:

- **Ποιότητα Υπηρεσιών:** Η προσπάθεια χαμηλού κόστους του εισιτηρίου τείνει προς την κατεύθυνση τόνωσης της ανταγωνιστικότητας, χωρίς όμως να χαθεί η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από το προσωπικό στον πελάτη, τόσο κατά την αγορά του εισιτηρίου όσο και κατά το ταξίδι στον προορισμό του αλλά και εφόσον ολοκληρωθεί αυτό. Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι από τις βασικές προτεραιότητες της Aegean. Αυτό γίνεται φανερό και από το ρεκόρ συνεχόμενων βραβεύσεων της Aegean από το θεσμό των Skytrax World Airline Awards, που είναι γνωστά ως τα «Βραβεία Επιλογής Πελατών» και θεωρούνται τα «Όσκαρ του κλάδου των αερομεταφορών». Η Aegean Airlines ανακηρύχθηκε ως η καλύτερη περιφερειακή αεροπορική εταιρία στην Ευρώπη για το 2017, για 7η συνεχόμενη χρονιά και 8η μέσα στα τελευταία 9 χρόνια απευθείας από το επιβατικό κοινό, το οποίο μέσω της ψήφου του, επιβράβευσε την εταιρεία για τον επαγγελματισμό και τη συμπεριφορά του προσωπικού της, καθώς και για τη συνολική εμπειρία πτήσης που παρέχει ⁵⁰.
- **Αξιοπιστία Πτήσεων:** μέσα από την κατάλληλη κατάρτιση του προσωπικού ώστε να υπάρχει καλή εξυπηρέτηση και άνεση κατά το ταξίδι. Επίσης η ανανέωση του στόλου είναι σημαντική, ώστε ο πελάτης να νιώθει αξιοπιστία για την εταιρεία που ταξιδεύει. Η μείωση της μέσης ηλικίας του στόλου βοηθάει κατά πολύ προς αυτή την κατεύθυνση,

⁵⁰ Ντελέζος, Κ. (2017), ‘Καλύτερη Περιφερειακή Εταιρεία στην Ευρώπη για το 2017 η Aegean Airlines, Τα Νέα, 21 Ιουνίου. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.tanea.gr> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)

καθώς οι επιβάτες νιώθουν ασφάλεια διότι η εταιρεία ανανεώνει τα παλαιά αεροσκάφη με καινούργια πιο προηγμένα τεχνολογικά.

- **Επέκταση Δικτύου:** μέσα από τη συνεχή προσθήκη νέων προορισμών την αύξηση της συχνότητας σε υπάρχουσες διαδρομές, την προσαρμογή υπαρχόντων προορισμών βάσει ζήτησης και την ανάπτυξη και εστίαση των πτήσεων διασύνδεσης μέσα από την Αθήνα.
- **Συμμαχίες:** Ανάπτυξη παγκόσμιων συμμαχιών και επίτευξη συνεργιών.
- **Πιστότητα Πελατών:** μέσα από την ενίσχυση των υπηρεσιών του προγράμματος επιβράβευσης “Miles and Bonus” καθώς και μέσα από την δημιουργία στοχευμένων ενεργειών ανάλογα με το προφίλ του εκάστοτε μέλους του προγράμματος.
- **Εξέλιξη και Αναβάθμιση Υπηρεσιών:** με γνώμονα την καινοτομία, τις ανάγκες του επιβάτη αλλά και την βελτιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη.
- **Μείωση των Εξόδων Διανομής:** μέσω της ανάπτυξης και βελτιστοποίησης των διαδικτυακών καναλιών.
- **Μείωση Κόστους:** Μία ακόμα επιδίωξη της εταιρίας είναι η μείωση του μοναδιαίου κόστους (κόστους ανά επιβάτη), μέσω στοχευμένων ενεργειών και απλούστευσης κάποιων εργασιών.

4.7 Πρόγραμμα επιβράβευσης “Miles and Bonus” ⁵¹

Όπως είπαμε και παραπάνω ένας από τους βασικούς στόχους της Aegean είναι η αύξηση της πιστότητας των πελατών της. Για τους «πιστούς» πελάτες η Aegean έχει δημιουργήσει το “Miles and Bonus”, ένα πρόγραμμα επιβράβευσης. Στην ενότητα αυτή, θα αναλύσουμε με πιο λεπτομέρεια το πρόγραμμα καθώς τα μέλη “Miles and Bonus” θα αποτελέσουν ένα από τα πιο βασικά κοινά στα οποία η εταιρεία θέλει να στοχεύσει μέσα από ενέργειες CRM.

Για να γίνει κάποιος μέλος του προγράμματος, το μόνο που χρειάζεται είναι να δηλώσει τα προσωπικά του στοιχεία στην ιστοσελίδα της Aegean. Με το που γίνεται κάποιος μέλος του

⁵¹ Aegean Airlines (2017). Aegean Airlines. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)

προγράμματος αποκτά την κάρτα “Miles and Bonus” με την οποία μπορεί να επωφελείται από διάφορα προνόμια και υπηρεσίες:

1. **Συγκέντρωση / Εξαργύρωση μιλίων από/σε πτήσεις:** Τα μέλη του προγράμματος, συγκεντρώνουν από πτήσεις που πραγματοποιούν με την Aegean Airlines, την Olympic Air ή με εταιρίες μέλη της Star Alliance και αντίστοιχα εξαργυρώνουν μίλια σε αυτές.
2. **Συγκέντρωση / Εξαργύρωση μιλίων από / σε συνεργάτες του προγράμματος:** Ακόμα όμως κι αν κάποιος δεν ταξιδεύει συχνά, έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει μίλια από τη συναλλαγή του σε κάποιον συνεργάτη του προγράμματος καθώς αντίστοιχα και να εξαργυρώσει μίλια σε προϊόντα / υπηρεσίες συνεργατών. Οι συνεργασίες του προγράμματος προέρχονται από διάφορους τομείς και αφορούν την καθημερινότητα ενός μέλους και δεν σχετίζονται απαραίτητα με τον αεροπορικό χώρο. Οι περισσότερες συνεργασίες ανήκουν σε κάποια από τις παρακάτω κατηγορίες:
 - ο ενοικίαση αυτοκινήτου,
 - ο κάρτες πληρωμών (πιστωτικές),
 - ο διαμονή (ξενοδοχεία),
 - ο φαγητό και ποτό (εστιατόρια, μπαρ, καφετέριες),
 - ο αγορές (καταστήματα),
 - ο πολιτισμός και διασκέδαση (π.χ. Μέγαρο Μουσικής Θεσσαλονίκης, Μουσεία, Allou Fun Park),
 - ο προγράμματα ασφάλισης,
 - ο υγεία και ομορφιά (κομμωτήρια, γυμναστήρια)
3. **Προνόμια και εκπτώσεις σε συνεργάτες του προγράμματος:** Εκτός από μίλια, τα μέλη του προγράμματος επωφελούνται και από άλλα προνόμια και εκπτώσεις σε συνεργάτες του προγράμματος. Για παράδειγμα, έκπτωση στα Goody's ή δωρεάν ποτό σε εστιατόρια κ.α.

Τα μίλια τα οποία συγκεντρώνει κάποιο μέλος του προγράμματος διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- **Μίλια αναβάθμισης:** Τα μίλια αναβάθμισης συγκεντρώνονται από πτήσεις με την Aegean, την Olympic Air και τις εταιρείες-μέλη της Star Alliance και έχουν διάρκεια ζωής 12 μηνών.

Αυτά προσδιορίζουν τη βαθμίδα του προγράμματος στην οποία ανήκει το μέλος και την οποία περιγράφουμε με λεπτομέρεια παρακάτω. Σαν γενική αρχή, υπάρχουν 3 βαθμίδες, η Blue, η Silver και η Gold, με σειρά από την χαμηλότερη στην υψηλότερη. Κάθε επιπλέον βαθμίδα έχει έξτρα προνόμια. Έτσι λοιπόν με τα μίλια αναβάθμισης που κάθε μέλος συγκεντρώνει αθροιστικά από συγκεκριμένες δραστηριότητες, μπορεί κάποιος να γίνει κάτοχος της Silver και στη συνέχεια της Gold βαθμίδας.

- **Μίλια εξαργύρωσης:** Τα μίλια εξαργύρωσης αφορούν στα μίλια που κάθε μέλος συγκεντρώνει, προκειμένου να τα εξαργυρώσει σε προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει το πρόγραμμα. Τα μίλια εξαργύρωσης συγκεντρώνονται από πτήσεις με την Aegean, την Olympic Air και τις εταιρείες-μέλη της Star Alliance καθώς και από προϊόντα και υπηρεσίες των συνεργατών του προγράμματος. Τα μίλια εξαργύρωσης δεν έχουν ημερομηνία λήξης.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, υπάρχουν τρεις βαθμίδες μελών όπως φαίνονται στην Εικόνα 4.6 η Blue, η Silver και η Gold, με σειρά από την χαμηλότερη στην υψηλότερη. Με τις βαθμίδες αυτές, ουσιαστικά επιτυγχάνεται μια αρχική κατηγοριοποίηση των πελατών με βάση τα μίλια που συγκεντρώνουν από πτήσεις.



Εικόνα 4.6: Βαθμίδες του προγράμματος “Miles and Bonus”

- **Blue Βαθμίδα:** Με την εγγραφή κάποιος γίνεται αυτόματα Blue μέλος και μπορεί να συγκεντρώνει και να εξαργυρώνει μίλια καθώς και να απολαμβάνει τα βασικά προνόμια και εκπτώσεις που παρέχονται από το πρόγραμμα.
- **Silver Βαθμίδα:** Για να φτάσει κάποιος στη Silver βαθμίδα, χρειάζεται να συγκεντρώσει 12.000 μίλια αναβάθμισης μέσα σε 12 μήνες, συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον 2 πτήσεων με Aegean ή Olympic Air, ή συνολικά 24.000 μίλια αναβάθμισης ανεξάρτητα από τη συνεργαζόμενη αεροπορική εταιρία. Τα μέλη της Silver βαθμίδας εκτός από τα βασικά

μπορούν να απολαύσουν και έξτρα προνόμια και να έχουν πρόσβαση σε επιπλέον υπηρεσίες:

- 10% επιπλέον μίλια εξαργύρωσης με κάθε πτήση με την Aegean ή την Olympic Air
- Κουπόνια για αναβάθμιση κατηγορίας θέσης από economy σε business και πρόσβαση στα Aegean Club Lounges
- Δυνατότητα αγοράς μιλίων αναβάθμισης / εξαργύρωσης
- Δυνατότητα δημιουργίας κοινού λογαριασμού με άλλα 5 μέλη με την υπηρεσία Together

Για να διατηρήσει κάποιος τη Silver βαθμίδα, έχει στη διάθεσή του 12 μήνες από την ημερομηνία της αναβάθμισής ή της ανανέωσης της βαθμίδας του προκειμένου να συγκεντρώσει 8.000 μίλια αναβάθμισης συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον 2 πτήσεων με Aegean ή/και με την Olympic Air είτε να συγκεντρώσει 16.000 μίλια αναβάθμισης ανεξάρτητα από την εταιρία με την οποία πραγματοποίησε τις πτήσεις του.

- **Gold Βαθμίδα:** Για να αναβαθμιστεί κάποιος από τη Silver στη Gold βαθμίδα, χρειάζεται να συγκεντρώσει 24.000 μίλια αναβάθμισης μέσα σε 12 μήνες, συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον 4 πτήσεων με Aegean ή Olympic Air, ή συνολικά 48.000 μίλια αναβάθμισης ανεξάρτητα από τη συνεργαζόμενη αεροπορική εταιρία. Ως Gold μέλος, κάποιος απολαμβάνει όλα τα προνόμια των προηγούμενων βαθμίδων και ακόμα περισσότερα:
 - 20% επιπλέον μίλια εξαργύρωσης με κάθε πτήση με την Aegean ή την Olympic Air
 - Επιπλέον αποσκευή ή βάρος αποσκευών
 - Προτεραιότητα στον έλεγχο αποσκευών / χειραποσκευών / διαβατηρίων / ταξιδιωτικών εγγράφων / στην επιβίβαση / στην παραλαβή αποσκευών

Για να διατηρήσει κάποιος τη Gold βαθμίδα, έχει στη διάθεσή του 12 μήνες από την ημερομηνία της αναβάθμισής ή της ανανέωσης της βαθμίδας του προκειμένου να συγκεντρώσει 12.000 μίλια αναβάθμισης συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον 4 πτήσεων με Aegean ή/και με την Olympic Air είτε να συγκεντρώσει 24.000 μίλια αναβάθμισης ανεξάρτητα από την εταιρία με την οποία πραγματοποίησε τις πτήσεις του.

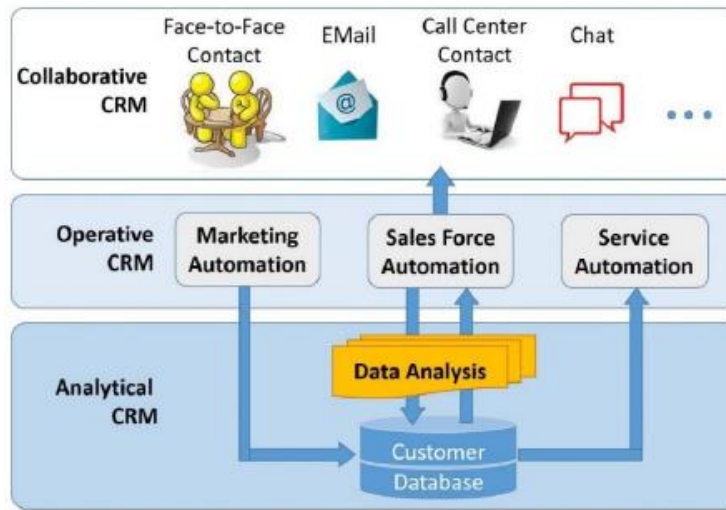
5. Οικονομοτεχνική Ανάλυση Εφαρμογής

5.1 Η ανάγκη για μια πλατφόρμα CRM στην Aegean

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύσαμε ευρύτερα την έννοια του CRM (Customer Relationship Management) και για τα οφέλη που επιφέρει στις επιχειρήσεις. Επίσης, μελετήσαμε τον κλάδο των αερομεταφορών και ειδικότερα την περίπτωση της Aegean Airlines, είδαμε την εξέλιξη της την τελευταία δεκαετία, την αποστολή της, το όραμα της καθώς και τη στρατηγική της και τους στόχους για την επόμενη τριετία 2018-2020. Η Aegean λοιπόν μετά από μια δεκαπενταετία γρήγορης ανάπτυξης, βρίσκεται πλέον σε μία φάση που σχεδιάζει να εφαρμόσει πιο συντηρητικές πρακτικές και στρατηγικές σταθεροποίησης με σκοπό να διακρατήσει την υπάρχουσα πελατειακή βάση, να αυξήσει τη μέση χρήση και το έσοδο ανά πελάτη, προσφέροντας ταυτόχρονα μοναδική εμπειρία.

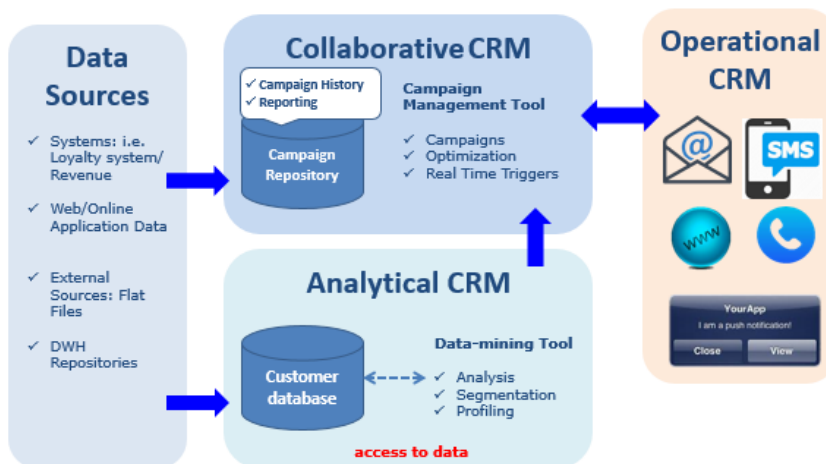
Στα πλαίσια αυτά, επιδίωξη της εταιρείας είναι να μελετήσει την επένδυση σε μια πλατφόρμα CRM. Όπως προείπαμε αλλά και όπως φαίνεται και στην Εικόνα 5.1, υπάρχουν διάφορα συστήματα CRM (λειτουργικό, αναλυτικό, συνεργατικό). Πολλές από τις λύσεις που υπάρχουν στην αγορά (π.χ. Siebel, IBM Unica) συνδυάζουν προγράμματα / λογισμικά / λειτουργίες που εμπίπτουν και στους τρεις τύπους CRM συστημάτων προκειμένου να παρέχουν μια ολοκληρωμένη πρόταση για τις εταιρείες.

Η Aegean λοιπόν ενδιαφέρεται για μια πλατφόρμα CRM που θα της επιτρέψει τον σχεδιασμό στοχευμένων καμπανιών, οι οποίες θα επικοινωνούνται μέσω below-the-line (btl) καναλιών (π.χ. email, SMS) και θα απευθύνονται είτε σε όλη την πελατειακή της βάση είτε σε συγκεκριμένα κοινά. Στην παρούσα φάση, έχει στη διάθεσή της μόνο μια πλατφόρμα για αποστολή μαζικών επικοινωνιών μέσω email, η οποία όμως είναι ξεπερασμένης τεχνολογίας και έχει πολλούς περιορισμούς. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία σκοπεύει να επενδύσει σε μια λύση που να συνδυάζει λειτουργίες και από τους τρεις τύπους του CRM κι έτσι να αποκτήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα CRM, όπως παρουσιάζεται και στην Εικόνα 5.2.



Εικόνα 5.1: Τύποι συστημάτων CRM και σχέση μεταξύ τους

A simple view of CRM architecture



Εικόνα 5.2: Αρχιτεκτονική δομή ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM

Στην πορεία θα περιγράψουμε με λεπτομέρεια τις προδιαγραφές που θα πρέπει να έχει η πλατφόρμα αυτή για την Aegean. Παρόλα αυτά, με μια σύντομη αναφορά, ζητούμενο της Aegean είναι να μπορούν οι χρήστες μέσα από την πλατφόρμα CRM:

- Να πραγματοποιούν αναλύσεις σε όλα τα δεδομένα που έχει διαθέσιμα η εταιρεία

- Να στήνουν καμπάνιες επικοινωνίας σε πολλά κανάλια και να μπορούν να τις προγραμματίζουν να τρέχουν αυτόματα και κατ' επανάληψη
- Να επιλέγουν κοινά – πελατών με βάση τη συμπεριφορά τους για να τα στοχεύσουν σε καμπάνιες
- Να δημιουργούν άμεσα προσωποποιημένες προσφορές που δεν είναι διαθέσιμες στο ευρύ κοινό χωρίς να χρειάζεται υλοποίηση
- Να επικοινωνούν τις προσφορές αυτόματα κι όχι σε προγραμματισμένο χρόνο, μετά από κάποια διάδραση του πελάτη
- Να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα της κάθε καμπάνιας με διάφορες αναφορές

Ενδεικτικά, οι αναλύσεις και οι καμπάνιες θα απευθύνονται σε:

- Πελάτες – επιβάτες – μη μέλη του προγράμματος επιβράβευσης “Miles and Bonus” με σκοπό να εγγραφούν στο πρόγραμμα
- Πελάτες – επιβάτες (μέλη και μη μέλη “Miles and Bonus”) με σκοπό να αυξήσουν:
 - ο την πτητική τους δραστηριότητα (συχνότητα)
 - ο την χρήση επιπρόσθετων υπηρεσιών κατά την πτήση
 - ο τα χρήματα που ξοδεύουν
- Μέλη του προγράμματος “Miles and Bonus” με σκοπό να αυξήσουν εκτός από τα παραπάνω και:
 - ο την χρήση συνεργατών του προγράμματος
 - ο την εξαργύρωση μιλίων
- Δυνητικούς πελάτες – επιβάτες με σκοπό να πραγματοποιήσουν το πρώτο τους ταξίδι με την Aegean

Αν οι πελάτες πραγματοποιήσουν αυτό που τους ζητηθεί θα επιβραβεύονται με ειδικές προσφορές. Με τις ενέργειες αυτές, η Aegean πιστεύει πως θα συμβάλλει στην επίτευξη της στρατηγικής της για τη διατήρηση και την ανάπτυξη της ήδη υπάρχουσας πελατειακής της βάσης.

Η πλατφόρμα θα χρησιμοποιηθεί καταρχήν σε καθημερινή βάση από την ομάδα CRM της εταιρείας, η οποία είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό των καμπανιών. Ωστόσο, κατά τη λειτουργία της θα εκτιμηθεί και η χρησιμότητα που μπορεί να έχει και σε άλλες ομάδες.

5.2 Περιγραφή και χαρακτηριστικά της πλατφόρμας CRM για την Aegean

Σύμφωνα με έρευνες, ο αρχικός σχεδιασμός μίας πλατφόρμας CRM είναι πολύ βασικός για ένα σύστημα CRM, δεδομένου ότι το 70% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν από την γένεσή τους⁵². Θα πρέπει λοιπόν να δοθεί ιδιαίτερη μέριμνα, στον σχεδιασμό της πλατφόρμας. Παρακάτω περιγράφονται τα χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες που θα πρέπει να υποστηρίζονται για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες της Aegean:

- **Αναλύσεις και τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης:** Μέσα από την πλατφόρμα CRM, θα πρέπει να μπορούν οι χρήστες να πραγματοποιούν διεξοδικές αναλύσεις στους πελάτες σε σχέση με τις προτιμήσεις τους, τη συμπεριφορά τους, τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν, τη συχνότητα των συναλλαγών τους, τα χρήματα που ξοδεύουν κ.α. Οι αναλύσεις αυτές, λόγω της φύσης της αγοράς των αερομεταφορών και των πάρα πολλών δεδομένων, θα είναι αρκετά περίπλοκες και μπορεί να απαιτούν και στατιστική ανάλυση οπότε και η πλατφόρμα θα πρέπει να το υποστηρίζει με τις λειτουργίες της. Μέσα από τις αναλύσεις θα προκύπτουν διάφορα κοινά - πελατών στα οποία θα επικοινωνούνται στοχευμένες ενέργειες. Πέρα από αυτό, μέσα από την ανάλυση θα πραγματοποιηθεί και μια μόνιμη τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης με βάση την αξία του πελάτη (customer value).
- **Δημιουργία μοντέλων:** Οι χρήστες θα πρέπει να μπορούν μέσα στην πλατφόρμα να χτίσουν μοντέλα πρόβλεψης της συμπεριφοράς των πελατών βάσει προηγούμενης συμπεριφοράς. Τα μοντέλα αυτά μπορεί να προβλέπουν την πιθανότητα αγοράς επιπρόσθετων υπηρεσιών (cross-selling), την πιθανότητα να σταματήσει κάποιος να χρησιμοποιεί την εταιρεία κ.τ.λ. Το χτίσιμο προγνωστικών μοντέλων απαιτεί εξειδικευμένες στατιστικές λειτουργίες σε μια πλατφόρμα CRM.
- **Άμεση δημιουργία εξατομικευμένων προσφορών:** Οι χρήστες θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν άμεσα και μέσα στην ίδια την πλατφόρμα, προσφορές

⁵² Verhoef, P. C. & Langerak, F. (2002) 'Eleven misconceptions about customer relationship management', Business Strategy Review, vol13, issue: 4, pp. 70-76

ανάλογα με το κοινό που έχουν επιλέξει να στοχεύσουν. Οι προσφορές αυτές μπορεί να είναι:

- Εκπτωτικοί κωδικοί για εισιτήρια και επιπρόσθετες υπηρεσίες κατά την πτήση (π.χ. βαλίτσα)
- Κουπόνια (π.χ. για χρήση σε συνεργάτες του προγράμματος “Miles and Bonus”, για τα lounges, για αναβάθμιση κατηγορίας θέσης, κ.α.)
- Επιπλέον μίλια αναβάθμισης / εξαργύρωσης σε μέλη του “Miles and Bonus”
- **Email Marketing:** Η πλατφόρμα θα πρέπει να επιτρέπει το σχεδιασμό marketing καμπανιών και την αποστολή τους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα γνωστά σε όλους μας newsletters. Θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα είτε για μαζικές αποστολές και άρα για μεγάλους όγκους είτε για μικρότερες αποστολές που αφορούν εξατομικευμένα μηνύματα. Πέρα όμως από την αποστολή email, θα πρέπει να παρέχει πολλές δυνατότητες κατά τον σχεδιασμό της καμπάνιας. Συγκεκριμένα:
 - Υποστήριξη για κείμενο HTML και πλούσιο περιεχόμενο
 - Υποστήριξη από όλους τους browser ώστε να μην χάνονται τα μηνύματα
 - Παραμετρικά πεδία που για την υποστήριξη δυναμικού εξατομικευμένου περιεχομένου ανάλογα με τα προσωπικά στοιχεία του κάθε πελάτη (π.χ. ονοματεπώνυμο, διαθέσιμα μίλια, εξατομικευμένη προσφορά, κ.α.)
 - Email testing: κλιμακωτό έλεγχο ανάμεσα σε 2 καμπάνιες σε μικρό αριθμό πελατών προκειμένου να εξεταστεί ποια από τις δύο είναι πιο αποτελεσματική και σε αυτήν να γίνει και η υπόλοιπη επικοινωνία
 - Δυνατότητα αυτόματης αλλαγής της αποστολής σε άλλα κανάλια εάν ο χρήστης δεν ανοίξει ή διαβάσει το newsletter
- **Web Marketing:** Αυτή η λειτουργία δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα του μάρκετινγκ να συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες από τις κινήσεις και τις αλληλεπιδράσεις των πελατών στο διαδίκτυο. Έχοντας όλα αυτά τα δεδομένα, οι marketers μπορούν να σχεδιάσουν προσωποποιημένες διαδικτυακές προσφορές και δυναμικές διαδικτυακές έρευνες. Επιπλέον, το Web Marketing θα πρέπει να συνδέεται σε πραγματικό χρόνο με τα υπόλοιπα κανάλια επικοινωνίας ούτως ώστε οι προσφορές να τρέχουν από κοινού.

Συνεπώς η πλατφόρμα θα πρέπει να επιτρέπει τον σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης επικοινωνιακής στρατηγικής σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη.

- **Mobile Marketing (SMS/ Εφαρμογή Aegean/ Social Εφαρμογές):** Πέρα από το email και το web, θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα και για στοχευμένες ενέργειες στο κινητό του πελάτη μέσω μηνυμάτων (SMS) ή μέσω της εφαρμογής της Aegean (Aegean application) ή άλλων εφαρμογών κοινωνικών δικτύων (π.χ. Facebook Messenger, Viber, What's App). Πιο συγκεκριμένα, για τις αποστολές μέσω SMS, οι δυνατότητες που θα πρέπει να παρέχει η πλατφόρμα είναι οι εξής:

- Παραμετρικά πεδία: μέσα στο κείμενο του SMS θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα για να υπάρχει κάποια πιο προσωποποιημένη πληροφορία, π.χ. ονοματεπώνυμο του πελάτη. Αυτή η ανάγκη καλύπτεται με τη λειτουργία των παραμετρικών πεδίων. Η Aegean για τις ενέργειες της χρειάζεται 5 πεδία.
- Αναφορά παράδοσης
- Διαδραστικό SMS: δυνατότητα να απαντήσει ο πελάτης π.χ. σε μια έρευνα ή για την αποδοχή μιας προσφοράς
- SMS με link που να οδηγεί σε μια σελίδα στο Internet με περισσότερες πληροφορίες για την προσφορά
- Πολλές γλώσσες: δυνατότητα κειμένου SMS σε ελληνικά, αγγλικά, γαλλικά, ισπανικά, ιταλικά, γερμανικά και ρώσικα καθώς αυτές είναι οι γλώσσες που χρησιμοποιεί η Aegean και στην υπόλοιπη επικοινωνία της (π.χ. στην ιστοσελίδα της)

Για τις ενέργειες μέσω του Aegean application, αντίστοιχα οι δυνατότητες που απαιτούνται είναι οι εξής:

- Ειδοποιήσεις (Push Notifications): Στην οθόνη του κινητού του ο χρήστης θα λαμβάνει μια ειδοποίηση, ένα μικρό κείμενο με βασικά στοιχεία για την προσφορά και πατώντας πάνω σε αυτήν θα οδηγείται στην εφαρμογή της Aegean όπου θα μπορεί να βρει περισσότερες λεπτομέρειες ή και να ενεργοποιήσει την προσφορά

- ο Προσωποποιημένη σελίδα μέσα στην εφαρμογή: ο χρήστης του Aegean app θα έχει τη δυνατότητα να μπαίνει σε ειδική ενότητα στην εφαρμογή και να βρίσκει όλες τις διαθέσιμες προσφορές που έχει

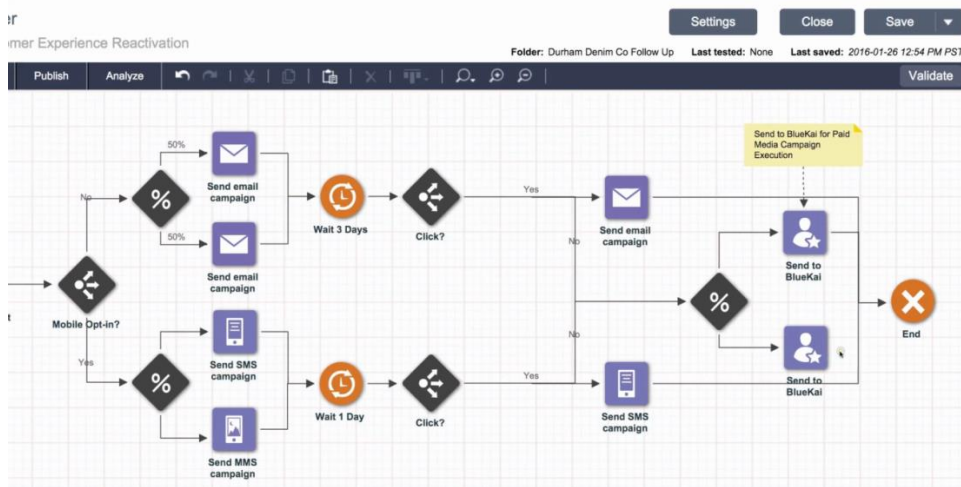
Τέλος, όσον αφορά στις ενέργειες μέσω εφαρμογών κοινωνικών δικτύων, οι παρακάτω λειτουργίες κρίνονται σημαντικές για την Aegean:

- ο Δυνατότητα αυτόματης αλλαγής της αποστολής σε SMS εάν ο χρήστης δεν έχει Internet στο κινητό του ή δεν έχει τη συγκεκριμένη εφαρμογή
 - ο Αναφορά Παράδοσης / Ανάγνωσης
 - ο Προσωποποιημένο Περιεχόμενο: αποστολή εξατομικευμένης προσφοράς σε κάθε χρήστη
 - ο Διαδραστικό SMS: δυνατότητα να απαντήσει ο πελάτης π.χ. σε μια έρευνα ή για την αποδοχή μιας προσφοράς
 - ο Link που να οδηγεί σε μια προσωποποιημένη ή μη σελίδα στο Internet με περισσότερες πληροφορίες για την προσφορά
- **Αυτόματες Καμπάνιες μετά από σχετική δράση του πελάτη (Trigger Events):** Εκτός από τις καμπάνιες που τρέχουν σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή ταυτόχρονα σε όλους όταν το αποφασίζει η εταιρεία, ζητούμενο της Aegean είναι να μπορεί να σχεδιάσει καμπάνιες, οι οποίες θα επικοινωνούνται στον πελάτη μόνο αφότου ο πελάτης προβεί σε κάποια συγκεκριμένη ενέργεια π.χ. «με το που κλείσει 1 χρόνο, στο πρόγραμμα πιστότητας» ή «αφού κάνει χ πτήσεις» κ.α. Πρόκειται για αυτόματες καμπάνιες, που επικοινωνούνται σε διαφορετική χρονική στιγμή σε κάθε πελάτη, τη στιγμή που είναι πιο σχετική για τον καθένα ξεχωριστά.
 - **Καμπάνιες μέσω τηλεφωνικού κέντρου:** Παρά το γεγονός ότι διανύουμε πλέον την εποχή που όλες οι ενέργειες που παραδοσιακά διαχειριζόντουσαν τα τμήματα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης μπορούν πλέον να πραγματοποιηθούν μέσα από το διαδίκτυο, υπάρχουν ακόμα αρκετοί πελάτες που προτιμάνε την προσωπική επαφή κι έτσι καλούν στο τμήμα Εξυπηρέτησης. Γι' αυτό το κοινό, η Aegean θέλει να μπορεί μέσω της πλατφόρμας CRM να σχεδιάζει στοχευμένες καμπάνιες, οι οποίες θα είναι διαθέσιμες στα συστήματα του

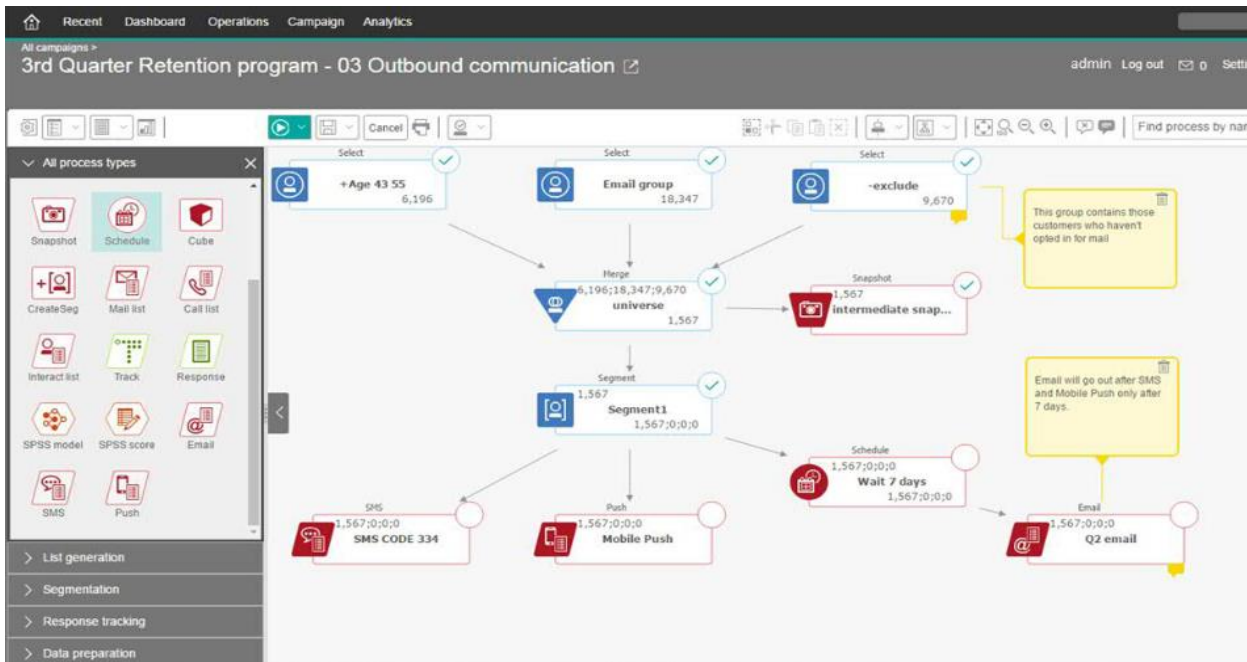
Κέντρου Εξυπηρέτησης. Όταν λοιπόν κάποιος καλέσει και υπάρχει κάποια διαθέσιμη προσφορά για εκείνον, ο υπάλληλος να μπορεί να τον ενημερώσει σχετικά.

- **Ενέργειες μέσω tablet / εφαρμογής κατά τη διάρκεια της πτήσης:** Όπως και οι υπάλληλοι του τηλεφωνικού κέντρου της Aegean, έτσι και οι αεροσυνοδοί και οι υπεύθυνοι καμπίνας θέλουν να γνωρίζουν ποιοι είναι οι επιβάτες – ιδίως οι πιο τακτικοί – και ποιες είναι οι διαθέσιμες προσφορές γι' αυτούς. Γι' αυτό, η Aegean θέλει να μπορεί μέσω της πλατφόρμας CRM να σχεδιάζει στοχευμένες καμπάνιες, οι οποίες θα είναι διαθέσιμες και κατά τη διάρκεια της πτήσης π.χ. μέσα από κάποια εφαρμογή σε tablet που χρησιμοποιούν οι αεροσυνοδοί και οι υπεύθυνοι καμπίνας.
- **Ιστορικό των προτιμήσεων επικοινωνίας:** Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται απευθείας τις προτιμήσεις επικοινωνίας τους, την συχνότητα και τα κανάλια επικοινωνίας μέσα από μια σελίδα στον ιστότοπο της εταιρείας. Η πλατφόρμα CRM θα πρέπει να ενημερώνεται αυτόματα για τις αλλαγές των προτιμήσεων των πελατών και να διατηρεί το ιστορικό προτιμήσεων επικοινωνίας του κάθε πελάτη.
- **Αναφορές και Αναλύσεις:** Η πλατφόρμα θα πρέπει να παρέχει στην ομάδα του μάρκετινγκ αναφορές (reports) σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την αποτελεσματικότητα μιας ενέργειας. Έτσι οι marketers μπορούν να έχουν άμεσα εικόνα για το εάν έχει απήχηση ή όχι η καμπάνια τους και να προβούν σε διορθωτικές κινήσεις αν χρειαστεί. Οι αναφορές και οι αναλύσεις θα πρέπει να παρέχονται και συνολικά αλλά και ανά πελάτη. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχουν έτοιμα γραφήματα για να μπορούν να παρουσιαστούν εύκολα και άμεσα στη διοίκηση.
- **Αυτοματισμός / Προγραμματισμός Καμπανιών:** Καθώς οι καμπάνιες θα είναι πολλές και σε καθημερινή βάση, είναι απαραίτητο να μπορούν να προγραμματιστούν και να τρέχουν αυτόματα κι έτσι να βελτιστοποιείται η παραγωγικότητα.
- **Φιλικό προς Χρήση User Interface:** Για την αύξηση της παραγωγικότητας και την αποφυγή λαθών είναι σημαντικό το εργαλείο σχεδιασμού των καμπανιών να είναι απλό, εύκολο προς χρήση και κατανοητό ακόμα και από υπαλλήλους με μικρή εμπειρία. Οι περισσότερες πλατφόρμες διαθέτουν καμβά στον οποίο ο χρήστης σχεδιάζει με την χρήση

εικονιδίων και ροών το πρόγραμμα της καμπάνιας. Τέτοιες πλατφόρμες απεικονίζονται ενδεικτικά στις Εικόνες 5.3 και 5.4



Εικόνα 5.3: Παράδειγμα καμβά μιας πλατφόρμας CRM



Εικόνα 5.4: Παράδειγμα καμβά μιας πλατφόρμας CRM

5.3 Οικονομοτεχνική ανάλυση της πλατφόρμας CRM για την Aegean

Έχοντας αναλύσει τις τεχνικές προδιαγραφές που θα πρέπει να υποστηρίζει η πλατφόρμα CRM, επόμενο βήμα είναι να προχωρήσουμε στην χρηματοοικονομική ανάλυση. Για την οικονομική και την χρηματοοικονομική ανάλυση ενός επικερδούς ή μη επενδυτικού σχεδίου χρησιμοποιούμε τους κατάλληλους δείκτες ώστε να καθοριστεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι τρεις πιο κοινές μέθοδοι για την αξιολόγηση ενός επενδυτικού σχεδίου και τα αντίστοιχα κριτήρια τους συνοπτικά είναι τα εξής ⁵³:

1. Η μέθοδος της περιόδου Αποπληρωμής/Επανεξόφλησης της αρχικής επένδυσης (Payback Period - PP)
2. Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξία (Net Present Value - NPV)
3. Η μέθοδος του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης (internal rate of return- IRR)

Προκειμένου να προχωρήσουμε με την αξιολόγηση της επένδυσης με βάσεις τις παραπάνω μεθόδους θα χρειαστεί να υπολογίσουμε τα κόστη που θα επιφέρει η συγκεκριμένη επένδυση καθώς και τα έσοδα τα οποία αναμένονται.

Έχοντας αυτά τα δύο στοιχεία θα προχωρήσουμε αρχικά με τον υπολογισμό των καθαρών ταμειακών ροών που θα προκύψουν από την υλοποίηση και λειτουργία της πλατφόρμας για 10 χρόνια για να προχωρήσουμε στη συνέχεια με την αξιολόγηση της επένδυσης με τις τρεις μεθόδους.

5.3.1 Υπολογισμός του Κόστους

Όσον αφορά στο κόστος, διευκρινίζουμε ότι έχουμε 2 μεγάλες κατηγορίες κόστους: από τη μια μεριά το αρχικό κόστος της επένδυσης που αφορά το αρχικό κόστος κτήσης, εγκατάστασης μέχρι τη λειτουργία της πλατφόρμας και από την άλλη το κόστος που απαιτείται για τη λειτουργία του για τα επόμενα έτη της λειτουργίας του.

⁵³ Τσαγκλαγκάνος, Α. (1985). *Χρηματοδότηση και αξιολόγηση επενδύσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη

Καταρχήν θα υπολογίσουμε το αρχικό κόστος επένδυσης. Όπως φαίνεται από την ανάλυση αλλά και από τον Πίνακα 5.1, στο αρχικό κόστος επένδυσης συγκαταλέγονται όλα τα κόστη που θα προκύψουν μέχρι η πλατφόρμα να είναι έτοιμη για χρήση.

Αρχικό Κόστος Επένδυσης:

- **Κόστος κτήσης hardware** (διακομιστών): Πέρα από το λογισμικό που θα χρειαστεί με τις συγκεκριμένες εφαρμογές, θα χρειαστεί και η απόκτηση 2 διακομιστών (servers) που θα τοποθετηθούν στις εγκαταστάσεις της Aegean και θα αξιοποιηθούν ως βάσεις δεδομένων.
- **Κόστος κτήσης λογισμικού:** αφορά την αγορά του συγκεκριμένου λογισμικού.
- **Κόστος ανάπτυξης εικονικών διακομιστών (servers):** καθώς η πλατφόρμα θα διαχειρίζεται προσωπικά δεδομένα πελατών θα χρειαστεί μια περαιτέρω ανάπτυξη εσωτερικά στην Aegean για την διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων.
- **Κόστος αναβάθμισης υπολογιστών:** Η δυνατότητα χρήσης τέτοιων λογισμικών απαιτεί και υπολογιστές με πολύ δυνατές προδιαγραφές σε σκληρό δίσκο και μνήμη. Θα χρειαστεί αναβάθμιση των υπάρχοντων υπολογιστών για το προσωπικό που θα χρησιμοποιεί την πλατφόρμα.
- **Κόστος αδειών λειτουργίας λογισμικού:** αφορά τις άδειες για την αρχική χρήση του λογισμικού.
- **Εκπαίδευση προσωπικού:** Υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού που θα χρησιμοποιεί την πλατφόρμα η οποία θα πραγματοποιηθεί με παρουσία φυσικού προσώπου στις εγκαταστάσεις της Aegean. Επιπλέον, θα χρειαστεί και η αγορά κάποιων ωρών εκπαίδευσης από απόσταση (π.χ. μέσω webinars).
- **Πρόσληψη 4 υπαλλήλων για το τμήμα CRM:** οι οποίοι θα διαχειρίζονται την πλατφόρμα, δημιουργώντας στοχευμένες ενέργειες για συγκεκριμένους πελάτες, πραγματοποιώντας αναλύσεις. Καθώς το αντικείμενο είναι εξειδικευμένο, θα προσληφθούν άτομα με κάποια προηγούμενη εμπειρία και ανάλογες σπουδές.
- **Γραφεία και εξοπλισμός για νέους υπαλλήλους:** π.χ. καρέκλες, υπολογιστής, εξοπλισμός γραφείου κ.α.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΕ €	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	%
Hardware (αγορά διακομιστών)	Υποδομή	2	40.000	80.000	5,6%
Λογισμικό	Υποδομή	1	850.000	850.000	59,7%
Ανάπτυξη εικονικών διακομιστών	Υποδομή	4	9.000	36.000	2,5%
Αναβάθμιση υπολογιστών	Υποδομή	6	300	1.800	0,1%
Άδειες λειτουργίας λογισμικού	Άδειες	10	12.000	120.000	8,4%
Εκπαίδευση προσωπικού	Εκπαίδευση	10	1.000	10.000	0,7%
Πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού	Ανθρώπινο Δυναμικό	4	80.000	320.000	22,5%
Γραφεία και εξοπλισμός για νέους υπαλλήλους	Εξοπλισμός	4	1.500	6.000	0,4%
Συνολικό Κόστος σε €			993.800	1.423.800	

Πίνακας 5.1: Αρχικό κόστος επένδυσης για την πλατφόρμα CRM

Έχοντας υπολογίσει το αρχικό κόστος επένδυσης, επόμενο βήμα είναι ο υπολογισμός του κόστους για τη λειτουργία της πλατφόρμας για 10 χρόνια. Όπως θα δούμε και παρακάτω, τέτοια κόστη είναι τα κόστη συντήρησης και αναβάθμισης, εκπαίδευσης, ανανέωσης αδειών κ.τ.λ. Οι συμφωνίες οι οποίες συνάπτονται σε αυτές τις περιπτώσεις με τους προμηθευτές των πλατφορμών αφορούν το κόστος ανά έτος.

Κόστος λειτουργίας για 10 χρόνια:

- **Κόστος συντήρησης / αναβάθμισης λογισμικού:** Καθώς η αγορά είναι πολύ δυναμική και δημιουργούνται συνεχώς νέες ανάγκες, έχει προβλεφθεί ότι κάθε έτος θα υπάρξουν διάφορες αναπτύξεις όσον αφορά στις λειτουργίες της πλατφόρμας για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της εταιρείας.
- **Κόστος συντήρησης hardware (διακομιστών):** Εκτός από το λογισμικό και το hardware χρήζει συντήρησης κάθε χρόνο.

- **Κόστος ανανέωσης αδειών:** Κάθε χρόνο υπάρχει κάποιο κόστος για την ανανέωση της άδειας λογισμικού για 1 έτος.
- **Εκπαίδευση προσωπικού:** Θα χρειαστεί κάποια επιπλέον μικρή εκπαίδευση από απόσταση για τις νεότερες λειτουργίες που προκύπτουν κατά την αναβάθμιση λογισμικού.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΕ €	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	%
Συντήρηση Hardware (διακομιστών)	Υποδομή	2	8.000	16.000	12%
Συντήρηση / αναβάθμιση λογισμικού	Υποδομή	1	89.000	89.000	67%
Ανανέωσης αδειών λειτουργίας λογισμικού	Άδειες	10	2.000	20.000	15%
Εκπαίδευση προσωπικού	Εκπαίδευση	10	750	7.500	6%
Συνολικό Κόστος σε €			99.750	132.500	

Πίνακας 5.2: Συνολικό κόστος ανά έτος για τη λειτουργία της πλατφόρμας για 10 χρόνια

Έτσι λοιπόν έχουμε:

- Αρχικό Κόστος Επένδυσης: **1.423.800 €**
- Κόστος ανά Έτος για 10 έτη: **132.500 € / έτος**

5.3.2 Εκτίμηση Μελλοντικών Εσόδων

Η ανάπτυξη λοιπόν της πλατφόρμας CRM έχει σαν κύριο σκοπό την αύξηση των εσόδων της Aegean Airlines με διάφορους τρόπους. Υπάρχουν προφανείς τρόποι που τα οφέλη βελτιώνονται, αλλά και τρόποι που δεν είναι άμεσα προφανείς και τελικά έχουν μεγάλη σημασία στην βελτίωση της λειτουργίας της Aegean Airlines, στη συνεργασία των τμημάτων μεταξύ τους καθώς και στην

εξυπηρέτηση των πελατών, στην ικανοποίηση και στην αξιοπιστία που έχουν ως προς την Aegean Airlines.

Έτσι λοιπόν με τη σωστή αξιοποίηση της πλατφόρμας CRM μπορούν να επιτευχθούν τα παρακάτω άμεσα αποτελέσματα και κατά συνέπεια να αυξηθούν και τα έσοδα της εταιρείας. Συνοπτικά, τα οφέλη του CRM για την Aegean κατηγοριοποιούνται σε 5 βασικούς πυλώνες:

- **Στην αύξηση της πελατειακής βάσης:** μέσω της απόκτησης νέων πελατών από στοχευμένες ενέργειες μάρκετινγκ σε πελάτες – κοινά που είναι διατεθειμένα να ταξιδέψουν (π.χ. επισκέπτες της ιστοσελίδας της Aegean).
- **Στην διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών:** μέσω στοχευμένων ενεργειών σε ήδη υπάρχοντες πελάτες που είναι πιθανό να οδηγηθούν στον ανταγωνισμό (π.χ. πελάτες που ενδιαφέρονται μόνο για την τιμή).
- **Στην ανάπτυξη της πελατειακής βάσης (έσοδο ανά πελάτη):** με στοχευμένες ενέργειες που σκοπό έχουν είτε την αύξηση της συχνότητας των πτήσεων ανά πελάτη είτε την αύξηση του εσόδου ανά πελάτη με βάση την προηγούμενη συμπεριφορά του. Η αύξηση του εσόδου ανά πελάτη / εισιτήριο μπορεί να επιτευχθεί είτε με αύξηση του ναύλου του εισιτηρίου είτε με την προώθηση επιπρόσθετων υπηρεσιών στους ήδη γνωστούς πελάτες, ενέργειες γνωστές με τον όρο “cross selling”. Επιπλέον, ανάπτυξη της βάσης μπορεί να επιτευχθεί με την επαναπροσέλκυση «παλιών» πελατών και την αύξηση της πτητικής τους δραστηριότητας μέσω στοχευμένων δελεαστικών προσφορών^{54 55}
- **Στη μείωση του κόστους ανά πελάτη:** Μέσω των αναλύσεων που θα πραγματοποιηθούν μέσα από την πλατφόρμα CRM, μπορεί να εντοπιστούν πελάτες οι οποίοι επιφέρουν μεγάλο κόστος από τον τρόπο που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες και τα προγράμματα της Aegean κι αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις αλλαγής του σχεδιασμού μιας υπηρεσίας.

⁵⁴ Griffin, J. & Lowenstein, M. (2001). *Customer WinBack, How to Recapture Lost Customers and Keep Them Loyal*. California: Jossey Bass

⁵⁵ Tokman, M., Davis, L. & Lemonc, K. (2007), ‘The WOW factor: Creating value through win-back offers to reacquire lost customers’, *Journal of Retailing* 83, pp: 47-64

- **Στην αύξηση της πιστότητας των πελατών:** μέσω ενεργειών που σκοπεύουν στην ανάπτυξη του προγράμματος επιβράβευσης της Aegean “Miles and Bonus”. Η ανάπτυξη του προγράμματος μπορεί να επιτευχθεί με την εγγραφή νέων μελών στο πρόγραμμα αλλά και την αύξηση της δραστηριότητας των υπάρχοντων μελών του προγράμματος με ενέργειες παρόμοιες με αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Σκοπός της Aegean είναι όλοι οι πελάτες με τους οποίους συναναστρέφεται να γίνουν μέλη του προγράμματος, προκειμένου η εταιρεία να αποκτήσει περισσότερα δεδομένα γι’ αυτούς αλλά και οι ίδιοι οι πελάτες να απολαμβάνουν περισσότερα προνόμια βάσει της βαθμίδας τους και να αυξηθεί κατ’ επέκταση και ο βαθμός ικανοποίησής τους.

Για να υπολογίσουμε πως τα παραπάνω οφέλη μεταφράζονται σε έσοδα, θα στηριχτούμε στα έσοδα που έχει η εταιρεία από παρόμοιες ενέργειες CRM που υλοποίησε την τελευταία χρονιά σε σχέση με τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις. Παρά το γεγονός ότι θα στηριχθούμε στα αποτελέσματα ενός μόνο έτους, θεωρούμε ότι είναι πιο αντιπροσωπευτικά καθώς από τη μία δεν έτρεχαν παρόμοιες ενέργειες τα προηγούμενα έτη, από την άλλη ούτε η συνολική απόδοση της Aegean τα προηγούμενα έτη δεν είναι αντιπροσωπευτική καθώς στο διάστημα αυτό πραγματοποιήθηκαν μεγάλες αλλαγές (όπως π.χ. η εξαγορά της Ολυμπιακής).

Έτσι λοιπόν για το 2016, τα έσοδα που κατέγραψε η ομάδα CRM της Aegean από ενέργειες που έτρεξε ήταν 310.000€ που αντιστοιχεί στο 0,03% των συνολικών εσόδων από πωλήσεις (~1.020.300.000€). Εκτιμάται λοιπόν ότι την πρώτη χρονιά που θα τεθεί σε εφαρμογή η πλατφόρμα CRM, θα δώσει μια μεγάλη αύξηση των εσόδων της τάξης του 32% κι έτσι τα έσοδα φτάσουν τις 408.120€. Για τις επόμενες χρονιές έχουν αναπτυχθεί 3 διαφορετικά σενάρια για το πως θα κινηθούν τα έσοδα, ένα απαισιόδοξο που υποθέτει 5% αύξηση των εσόδων ανά έτος, ένα μεσαίο με 7,5% αύξηση των εσόδων ανά έτος και το πιο αισιόδοξο με 10% αύξηση των εσόδων ανά έτος.

Έτος	Απαισιόδοξο σενάριο (αύξηση 5% ανά έτος)	Μεσαίο σενάριο (αύξηση 7,5% ανά έτος)	Αισιόδοξο σενάριο (αύξηση 10% ανά έτος)
1	408.120	408.120	408.120
2	428.526	438.729	448.932
3	449.952	471.634	493.825
4	472.450	507.006	543.208
5	496.072	545.032	597.528
6	520.876	585.909	657.281
7	546.920	629.852	723.009
8	574.266	677.091	795.310
9	602.979	727.873	874.841
10	633.128	782.463	962.326

Πίνακας 5.3: Συνολικά έσοδα / έτος για τη λειτουργία της πλατφόρμας για 10 χρόνια, 3 σενάρια

5.3.3 Υπολογισμός των Καθαρών Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ)

Έχοντας περιγράψει τα έσοδα και τις δαπάνες που αναμένεται να προκύψουν από την εγκατάσταση και λειτουργία της πλατφόρμας CRM, θα χρησιμοποιήσουμε τα στοιχεία αυτά για την καταγραφή των Καθαρών Ταμειακών Ροών, απαραίτητο στοιχείο για την αξιολόγηση της επένδυσης.

Οι Καθαρές Ταμειακές Ροές (ΚΤΡ) αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα (αν όχι το σημαντικότερο) οικονομικό μέγεθος στην διαδικασία αξιολόγησης επενδυτικών στοιχείων, αφού είναι το ετήσιο Καθαρό Ταμειακό Αποτέλεσμα της επένδυσης. Δεδομένης της πολυπλοκότητας των επιμέρους μεγεθών που υπεισέρχονται στην εκτίμηση των Καθαρών Ταμειακών Ροών, το ζητούμενο είναι ο οικονομικά ορθός υπολογισμός τους με σκοπό την σωστή αξιολόγηση μίας επένδυσης. Αλγεβρικά η Καθαρή Ταμειακή Ροή εκφράζεται ως η διαφορά, μεταξύ Ταμειακών Εισροών και Ταμειακών Εκροών, σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Στον Πίνακα 5.4 παρακάτω καταγράφονται οι ΚΤΡ για τα 10 χρόνια λειτουργίας της CRM πλατφόρμας με βάση τα 3 διαφορετικά σενάρια που αφορούν τα έσοδα από την πλατφόρμα.

Έτος	Απαισιόδοξο σενάριο (5% αύξηση εσόδων / έτος)			Μεσαίο σενάριο (7,5% αύξηση εσόδων / έτος)			Αισιόδοξο σενάριο (10% αύξηση εσόδων / έτος)		
	Έσοδα	Κόστος	ΚΤΡ	Έσοδα	Κόστος	ΚΤΡ	Έσοδα	Κόστος	ΚΤΡ
1	408.120	132.500	275.620	408.120	132.500	275.620	408.120	132.500	275.620
2	428.526	132.500	296.026	438.729	132.500	306.229	448.932	132.500	316.432
3	449.952	132.500	317.452	471.634	132.500	339.134	493.825	132.500	361.325
4	472.450	132.500	339.950	507.006	132.500	374.506	543.208	132.500	410.708
5	496.072	132.500	363.572	545.032	132.500	412.532	597.528	132.500	465.028
6	520.876	132.500	388.376	585.909	132.500	453.409	657.281	132.500	524.781
7	546.920	132.500	414.420	629.852	132.500	497.352	723.009	132.500	590.509
8	574.266	132.500	441.766	677.091	132.500	544.591	795.310	132.500	662.810
9	602.979	132.500	470.479	727.873	132.500	595.373	874.841	132.500	742.341
10	633.128	132.500	500.628	782.463	132.500	649.963	962.326	132.500	829.826

Πίνακας 5.4: ΚΤΡ για τη λειτουργία της πλατφόρμας για 10 χρόνια, 3 σενάρια

5.3.4 Οικονομική αξιολόγηση της πλατφόρμας CRM με τη μέθοδο της επανείσπραξης (Payback Period Method)

Η μέθοδος της επανείσπραξης (payback period method) αποτελεί μια από τις παραδοσιακές μορφές επενδυτικών μεθόδων αξιολόγησης. Αναφέρεται στον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του προγράμματος. Η μέθοδος αυτή παρέχει μια ένδειξη του κινδύνου ρευστότητας της επένδυσης, σύμφωνα με την οποία όσο βραχύτερη είναι η περίοδος μέθοδος της επανείσπραξης τόσο λιγότερο επικίνδυνη θεωρείται η επένδυση. Η μέθοδος αποτυπώνεται με τον παρακάτω τύπο:

$$M.E.K = \frac{\text{Χρονικό διάστημα πριν την πλήρη επανάκτηση} + (\text{μη - ανακτηθέν κόστος στην αρχή του έτους})}{\text{ταμειακές ροές κατά την διάρκεια του έτους}}$$

Η μέθοδος αυτή εφαρμόστηκε και εφαρμόζεται ευρέως και το βασικό της πλεονέκτημα είναι ο απλός τρόπος υπολογισμού γεγονός που την κάνει εύκολη στην κατανόηση. Παρουσιάζει ωστόσο δύο σοβαρά μειονεκτήματα για αυτό είναι πάντα χρήσιμο να χρησιμοποιείται συνδυαστικά μαζί με άλλες μεθόδους ούτως ώστε να εξάγονται περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα. Τα μειονεκτήματα τα μεθόδου αυτής είναι τα παρακάτω ⁵⁶:

- δεν λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος δηλαδή το γεγονός ότι το ίδιο αριθμητικά ποσό δεν έχει την ίδια πραγματική αξία μέσα στο χρόνο
- δεν λαμβάνει υπόψη τις ταμειακές ροές που πραγματοποιούνται μετά την περίοδο επανείσπραξης του κεφαλαίου επένδυσης [48]

Στον Πίνακα 5.5 που ακολουθεί γίνεται η αξιολόγηση της επένδυσης για την πλατφόρμα CRM με βάση την μέθοδο επανείσπραξης και για τα 3 σενάρια (αύξησης των εσόδων).

Έτος	Απαισιόδοξο σενάριο (5% αύξηση εσόδων / έτος)		Μεσαίο σενάριο (7,5% αύξηση εσόδων / έτος)		Αισιόδοξο σενάριο (10% αύξηση εσόδων / έτος)	
	K.T.P.	K.T.P. Αθροιστικά	K.T.P.	K.T.P. Αθροιστικά	K.T.P.	K.T.P. Αθροιστικά
1	275.620	275.620	275.620	275.620	275.620	275.620
2	296.026	571.646	306.229	581.849	316.432	592.052
3	317.452	889.098	339.134	920.983	361.325	953.377
4	339.950	1.229.048	374.506	1.295.489	410.708	1.364.085
5	363.572	1.592.621	412.532	1.708.021	465.028	1.829.113
6	388.376	1.980.997	453.409	2.161.430	524.781	2.353.895
7	414.420	2.395.416	497.352	2.658.782	590.509	2.944.404
8	441.766	2.837.182	544.591	3.203.373	662.810	3.607.215
9	470.479	3.307.661	595.373	3.798.746	742.341	4.349.556
10	500.628	3.808.290	649.963	4.448.709	829.826	5.179.382

Πίνακας 5.5: Αξιολόγηση της πλατφόρμας με τη μέθοδο της επανείσπραξης, 3 σενάρια

⁵⁶ Runge, I. (1998). *Mining economics and Strategy*. USA: Society for Mining, Metallurgy and Exploration

Βλέπουμε ότι και στα 3 σενάρια, μέσα στο 5^ο έτος λειτουργίας θα επανεισπραχθεί το κόστος κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, το οποίο θυμίζουμε ανέρχεται στα 1.423.800 €. Η διαφορά στα 3 σενάρια εντοπίζεται στο μήνα της επανείσπραξης. Πιο συγκεκριμένα:

- **Απαισιόδοξο σενάριο:**

Στο τέλος του 4^{ου} έτους λειτουργίας οι αθροιστικές ΚΤΡ είναι 1.229.048€, χρειάζονται δηλαδή επιπλέον 194.752€ σε σχέση με το αρχικό κόστος επένδυσης. Τα 194.752€ αποτελούν το 53,6% από τις ΚΤΡ του 5ου έτους (363.572€). Άρα $0,536 * 12$ μήνες = 6,4.

Η επένδυση έχει περίοδο επανείσπραξης **4 έτη και 6,4 μήνες**.

- **Μεσαίο σενάριο:**

Ακολουθώντας την ίδια μεθοδολογία όπως παραπάνω η περίοδος επανείσπραξης **ορίζεται στα 4 έτη και 3,7 μήνες**

- **Αισιόδοξο σενάριο:**

Με το πιο αισιόδοξο σενάριο, η περίοδος επανείσπραξης **ορίζεται στα 4 έτη και 1,5 μήνες**

Η απόφαση για το εάν η επένδυση γίνεται αποδεκτή ή όχι, μόνο με αυτήν τη μέθοδο αξιολόγησης, καθορίζεται ανάλογα με το εάν τα έτη επανείσπραξης είναι μέσα στο χρονικό περιθώριο που έχει ορίσει η επιχείρηση. Στην προκειμένη περίπτωση, η Aegean έχει καθορίσει ότι πρέπει η επανείσπραξη να έχει ολοκληρωθεί μέσα στη 10ετία λειτουργίας. Άρα, η επένδυση γίνεται αποδεκτή και στα 3 σενάρια.

5.3.5 Οικονομική αξιολόγηση της πλατφόρμας CRM με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας - ΚΠΑ (Net Present Value - NPV)

Η μέθοδος αυτή είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης επενδύσεων και τη χρησιμοποιούν η πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Έρχεται να καλύψει τις αδυναμίες άλλων μεθόδων αξιολόγησης όπως και της μεθόδου επανείσπραξης καθώς σύμφωνα με αυτό το

κριτήριο, φέρνουμε σε παρούσες αξίες τις μελλοντικές καθαρές χρηματικές ροές (έσοδα – έξοδα) και τις συγκρίνουμε με το κόστος κεφαλαίου της επένδυσης ⁵⁷.

Για τον υπολογισμό της Καθαρής Παρούσας Αξίας χρησιμοποιούμε τον τύπο:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^n \frac{ΚΤΡ_t}{(1+\epsilon)^t} - E_0$$

όπου:

ΚΠΑ = η Καθαρή Παρούσα Αξία του σχεδίου

ΚΤΡ_t = η Καθαρή Ταμειακή Ροή το έτος τ

E₀ = η αρχική επένδυση το χρόνο τ=0

n = η διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου

ε = το επιτόκιο προεξόφλησης

Το επιτόκιο προεξόφλησης είναι το επιτόκιο με το οποίο η μελλοντική αξία μιας επένδυσης μετατρέπεται σε παρούσα (σημερινή) αξία.

Για να υπολογισθεί η Καθαρή Παρούσα Αξία, ακολουθούμε τα εξής στάδια:

- προσδιορισμός των Καθαρών Ταμειακών Ροών
- προσδιορισμός του κατάλληλου επιτόκιου προεξοφλήσεως σύμφωνα με τις τρέχουσες τραπεζικές συνθήκες
- υπολογισμός της παρούσας των ταμειακών εισροών και εκροών για όλη την περίοδο του επενδυτικού σχεδίου
- απόφαση για το εάν η επένδυση γίνεται αποδεκτή

⁵⁷ Τσαγκλαγκάνος, Α. (1985). *Χρηματοδότηση και αξιολόγηση επενδύσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη

Με βάση αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης, η απόφαση για την επένδυση έχει ως εξής:

- $KPA > 0$ → Η επένδυση **γίνεται αποδεκτή**
- $KPA = 0$ → Η επένδυση **θεωρείται οριακή** (αδιάφορος επενδυτής)
- $KPA < 0$ → Η επένδυση **δεν πρέπει να γίνει αποδεκτή**

Τι σημαίνει όμως θετική καθαρή παρούσα αξία ($KPA > 0$); Ουσιαστικά υπάρχουν τρεις διαφορετικές ερμηνείες σχετικά με αυτό. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε ότι ⁵⁸:

1. η επένδυση παράγει παρούσες αξίες μεγαλύτερες από αυτές που αρχικά δεσμεύτηκαν στην επένδυση
2. η αποκαλούμενη απόδοση από το σχέδιο είναι μεγαλύτερη από το προεξοφλητικό επιτόκιο που χρησιμοποιήσαμε για να προεξοφλήσουμε τις χρηματικές ροές
3. αν πάρουμε ως δάνειο το σύνολο της αρχικής δαπάνης επένδυσης με επιτόκιο δανεισμού $r\%$, μπορούμε να αποπληρώσουμε το δάνειο και να έχουμε και κάποιο όφελος ίσο με την καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης

Συμπερασματικά, η μέθοδος της ΚΠΑ έχει πολλά πλεονεκτήματα με κυριότερο το ότι αναγνωρίζει την διαχρονική αξία του χρήματος. Το παρόν αποτελεί τη βάση αναφοράς και τον χρόνο υπολογισμού της εν λόγω μεθοδολογίας. Ωστόσο, όπως κάθε μεθοδολογία έχει κι αυτή τα μειονεκτήματά της. Το βασικότερο είναι η δυσκολία επιλογής του κατάλληλου επιτοκίου προεξοφλήσεως και το ότι δεν δείχνει την ακριβή κερδοφορία του επενδυτικού σχεδίου, γεγονός που προκαλεί δυσκολία στην κατανόηση του επιχειρηματικού κόσμου ο οποίος έχει συνηθίσει να σκέπτεται με ποσοστά αποδόσεως επί του κεφαλαίου ⁵⁹. Γι' αυτό συνίσταται να χρησιμοποιείται και ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης του κεφαλαίου (ΕΣΑ).

Στον Πίνακα 5.6 που ακολουθεί γίνεται η αξιολόγηση της επένδυσης για την πλατφόρμα CRM με βάση την μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας και για τα 3 σενάρια (αύξησης των εσόδων). Όσον

⁵⁸ Παπαδάμου, Σ. & Συριόπουλος, Κ. (2015). *Βασικές Αρχές Αξιολόγησης Επενδύσεων: Χρηματοοικονομική και Κοινωνικοοικονομική Προσέγγιση*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://repository.kallipos.gr> (Ανακτήθηκε 28 Σεπτεμβρίου 2017)

⁵⁹ Καρβούνης, Κ. Σ. (2006). *Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες*. Αθήνα: Σταμούλης

αφορά στο επιτόκιο προεξόφλησης έχουμε θεωρήσει το 6%, με βάση το επιτόκιο της αγοράς για μακροπρόθεσμα δάνεια σε δανειζόμενους με καλή πιστωτική εικόνα όπως η Aegean ⁶⁰.

Έτος	Επιτόκιο προεξόφλησης	Απαισιόδοξο σενάριο (5% αύξηση εσόδων / έτος)		Μεσαίο σενάριο (7,5% αύξηση εσόδων / έτος)		Αισιόδοξο σενάριο (10% αύξηση εσόδων / έτος)	
		Κ.Τ.Ρ.	ΚΠΑ.	Κ.Τ.Ρ.	ΚΠΑ.	Κ.Τ.Ρ.	ΚΠΑ.
1	1,06	275.620	260.019	275.620	260.019	275.620	260.019
2	1,12	296.026	263.462	306.229	272.543	316.432	281.623
3	1,19	317.452	266.539	339.134	284.743	361.325	303.376
4	1,26	339.950	269.272	374.506	296.644	410.708	325.319
5	1,34	363.572	271.682	412.532	308.268	465.028	347.496
6	1,42	388.376	273.790	453.409	319.635	524.781	369.950
7	1,50	414.420	275.613	497.352	330.768	590.509	392.723
8	1,59	441.766	277.169	544.591	341.683	662.810	415.855
9	1,69	470.479	278.476	595.373	352.400	742.341	439.391
10	1,79	500.628	279.548	649.963	362.936	829.826	463.370
Σύνολο Π. Α.			2.715.571		3.129.639		3.599.122
Κόστος Επένδυσης			(1.423.800)		(1.423.800)		(1.423.800)
ΚΠΑ.			1.291.771		1.705.839		2.175.322

Πίνακας 5.6: Αξιολόγηση της πλατφόρμας με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας, 3 σενάρια

Βλέπουμε ότι και στα 3 σενάρια ΚΠΑ > 0 άρα η επένδυση γίνεται αποδεκτή.

⁶⁰ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2017). *Επιτόκια και Τιμολόγιο Δανείων*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.nbg.gr (Ανακτήθηκε 28 Σεπτεμβρίου 2017)

5.3.6 Οικονομική αξιολόγηση της πλατφόρμας CRM με τη μέθοδο της επανείσπραξης (Payback Period Method)

Έχοντας πλέον βρει τις παρούσες αξίες ανά έτος, μπορούμε να επανέλθουμε στη μέθοδο της επανείσπραξης. Μερικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τον κανόνα της περιόδου επανείσπραξης, χρησιμοποιούν τις προεξοφλημένες καθαρές χρηματοροές της επένδυσης κι έτσι ξεπερνάνε το βασικό μειονέκτημα της απλής μεθόδου επανείσπραξης, το οποίο είναι ότι δεν υπολογίζει την διαχρονική αξία του χρήματος. Στην περίπτωση αυτή, η μέθοδος ονομάζεται προεξοφλημένη περίοδος επανείσπραξης (discounted payback period), οι αναμενόμενες καθαρές χρηματοροές προεξοφλούνται σε παρούσα αξία με επιτόκιο που ισούται με το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης ή με βάση το επιτόκιο που δανείζεται η εταιρεία, στην περίπτωση της Aegean το 6%.

Έτος	Απαισιόδοξο σενάριο (5% αύξηση εσόδων / έτος)		Μεσαίο σενάριο (7,5% αύξηση εσόδων / έτος)		Αισιόδοξο σενάριο (10% αύξηση εσόδων / έτος)	
	ΚΠΑ	ΚΠΑ Αθροιστικά	ΚΠΑ	ΚΠΑ Αθροιστικά	ΚΠΑ	ΚΠΑ Αθροιστικά
1	260.019	260.019	260.019	260.019	260.019	260.019
2	263.462	523.481	272.543	532.562	281.623	541.642
3	266.539	790.020	284.743	817.305	303.376	845.018
4	269.272	1.059.292	296.644	1.113.949	325.319	1.170.337
5	271.682	1.330.975	308.268	1.422.216	347.496	1.517.833
6	273.790	1.604.764	319.635	1.741.852	369.950	1.887.783
7	275.613	1.880.377	330.768	2.072.620	392.723	2.280.506
8	277.169	2.157.547	341.683	2.414.303	415.855	2.696.361
9	278.476	2.436.023	352.400	2.766.703	439.391	3.135.752
10	279.548	2.715.571	362.936	3.129.639	463.370	3.599.122

Πίνακας 5.7: Αξιολόγηση της πλατφόρμας με τη μέθοδο της προεξοφλημένης επανείσπραξης, 3 σενάρια

Βλέπουμε ότι και στα 2 πρώτα σενάρια, μέσα στο 6^ο έτος λειτουργίας θα επανεισπραχθεί το κόστος κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, το οποίο θυμίζουμε ανέρχεται στα 1.423.800€. Στο 3^ο σενάριο, η επανείσπραξη θα έχει επιτευχθεί ήδη από το 5^ο έτος. Πιο συγκεκριμένα:

- **Απαισιόδοξο σενάριο:**

Στο τέλος του 5^{ου} έτους λειτουργίας οι αθροιστικές ΚΠΑ είναι 1.330.975€, χρειάζονται δηλαδή επιπλέον 92.825€ σε σχέση με το αρχικό κόστος επένδυσης. Τα 92.825€ ισούται με το 33,9% από τις ΚΠΑ του 6ου έτους (273.790€). Άρα $0,339 * 12 \text{ μήνες} = 4,1$.

Η επένδυση έχει περίοδο επανείσπραξης **5 έτη και 4,1 μήνες**.

- **Μεσαίο σενάριο:**

Ακολουθώντας την ίδια μεθοδολογία όπως παραπάνω η περίοδος επανείσπραξης **ορίζεται στα 5 έτη και 0,1 μήνες**

- **Αισιόδοξο σενάριο:**

Με το πιο αισιόδοξο σενάριο, η περίοδος επανείσπραξης **ορίζεται στα 4 έτη και 8,8 μήνες**

Και στα 3 σενάρια, η περίοδος επανείσπραξης είναι εντός του χρονικού περιθωρίου των 10 ετών που έχει ορίσει η επιχείρηση. Άρα, η επένδυση γίνεται αποδεκτή και στα 3 σενάρια και με αυτήν τη μέθοδο. Παρατηρούμε ότι και στα 3 σενάρια ο χρόνος επανείσπραξης με τη μέθοδο της προεξοφλημένης επανείσπραξης έχει αυξηθεί σε σχέση με την απλή μέθοδο. Αυτό είναι αναμενόμενο καθώς η αξιολόγηση γίνεται με παρούσες αξίες (με 6% επιτόκιο προεξόφλησης) κι όχι με ΚΤΡ.

5.3.7 Οικονομική αξιολόγηση της πλατφόρμας CRM με τη μέθοδο του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης – ΕΣΑ (Internal Rate of Return - IRR)

Όπως είπαμε και προηγουμένως για την πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση μιας επένδυσης συνίσταται να υπολογίζονται και οι 3 βασικές μέθοδοι καθώς η μία καλύπτει τα μειονεκτήματα της άλλης.

Η μέθοδος του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης φαίνεται να είναι ισοδύναμη με την προσέγγιση της αναγωγής σε καθαρή παρούσα αξία. Η διαφορά είναι ότι αντί να θεωρείται δεδομένο το κόστος κεφαλαίου και να επιχειρείται η αναγωγή σε καθαρή παρούσα αξία, αναζητείται εκείνο το κόστος κεφαλαίου που θα καθιστούσε μηδενική την παρούσα αξία της επένδυσης δηλαδή εκείνο το επιτόκιο που εξισώνει την αρχική επένδυση με την αξία όλων των μελλοντικών ταμειακών ροών ⁶¹.

Η διαφορά μεταξύ του επιτοκίου που δίνεται από τον ΕΣΑ και του επιτοκίου της προεξόφλησης έγκειται στο γεγονός ότι το πρώτο προσδιορίζεται από τα χαρακτηριστικά του πίνακα των ταμειακών ροών (για το λόγο αυτό καλείται και εσωτερική απόδοση) ενώ το επιτόκιο προεξόφλησης καθορίζεται εξωγενώς από τον επενδυτικό φορέα ⁶².

Μία ερμηνεία του δείκτη ΕΣΑ, είναι ότι αποτελεί το μεγαλύτερο δυνατό επιτόκιο με το οποίο θα μπορούσε ο επενδυτής να δανειστεί όλα τα κεφάλαια που αφιερώνονται στην επένδυση και να μην έχει ζημία εφόσον η εξυπηρέτηση του δανείου θα γίνεται από τις καθαρές χρηματικές ροές της επένδυσης. Ο ΕΣΑ αποκτά νόημα αν συγκριθεί με το κόστος του χρήματος στην επιχείρηση ή το κόστος ευκαιρίας των κεφαλαίων του επενδυτή. Αν το κόστος του χρήματος και το κόστος ευκαιρίας είναι μικρότερα από τον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης, τότε το έργο προκρίνεται. Σημαίνει ότι ακόμη και αν δανειστεί με επιτόκιο ίσο με τον ΕΣΑ, η επένδυση μπορεί να καλύψει τα δάνεια, όμως δε θα έχει επιπλέον κέρδη ⁶³.

Αλγεβρικά, ο ΕΣΑ βρίσκεται από την παρακάτω εξίσωση, λύνοντας για ΚΠΑ= 0.

⁶¹ Lei Crete (2002). *Αξιολόγηση Επενδύσεων Μέρος Ι: Βασική Θεωρία*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.lib.teiher.gr> (Ανακτήθηκε 28 Σεπτεμβρίου 2017)

⁶² Καλιαμπάκος, Δ. & Δαμίγος, Δ. (2008). *Οικονομικά του Περιβάλλοντος και των Υδατικών Πόρων: Χρηματοοικονομική και κοινωνικοοικονομική αξιολόγηση επενδύσεων*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

⁶³ Παπαδάμου, Σ. & Συριόπουλος, Κ. (2015). *Βασικές Αρχές Αξιολόγησης Επενδύσεων: Χρηματοοικονομική και κοινωνικοοικονομική προσέγγιση*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://repository.kallipos.gr> (Ανακτήθηκε 28 Σεπτεμβρίου 2017)

$$ΚΠΑ = 0 = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{ΚΤΡ_t}{(1+EBA)^t} - E_0$$

όπου:

ΚΤΡ_τ = η Καθαρή Ταμειακή Ροή το έτος τ

E₀ = η αρχική επένδυση το χρόνο τ=0

τ= η διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου

EBA = ΕΣΑ = το επιτόκιο προεξόφλησης που καθιστά την ΚΠΑ = 0

Με βάση αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης, η απόφαση για την επένδυση έχει ως εξής:

- **ΕΣΑ > ε** δηλαδή από το ελάχιστο αποδεκτό επιτόκιο προεξόφλησης → Η επένδυση θεωρείται συμφέρουσα και **γίνεται αποδεκτή**
- **ΕΣΑ = ε** με το ελάχιστο αποδεκτό επιτόκιο προεξόφλησης → Η επένδυση **θεωρείται οριακή** (αδιάφορος επενδυτής)
- **ΕΣΑ < ε** από το ελάχιστο αποδεκτό επιτόκιο προεξόφλησης → Η επένδυση **δεν πρέπει να γίνει αποδεκτή**

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι και ο ΕΣΑ έχει πολλά πλεονεκτήματα καθώς αναγνωρίζει τη διαχρονική αξία του χρήματος. Επιπλέον, δεν απαιτεί τον υπολογισμό της απαιτούμενης απόδοσης στην αρχή της διαδικασίας ούτε απαιτεί ακριβείς εκτιμήσεις του επιτοκίου προεξοφλήσεως αλλά μόνο τάξη μεγέθους, διευκολύνοντας έτσι τα στελέχη.

Ένα από τα βασικά του μειονεκτήματα είναι ότι μπορεί να έχει παραπάνω από μία τιμές, δημιουργώντας σύγχυση. Γενικότερα η λύση πολυωνύμου τ βαθμού οδηγεί σε τ λύσεις. Επιπλέον, είναι δύσκολο να υπολογισθεί χωρίς τη βοήθεια κάποιου υπολογιστή. Ένα ακόμα μειονέκτημα είναι ότι η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη της το μέγεθος της επένδυσης και πολλές φορές προκρίνει έργα με χαμηλό σε απόλυτα μεγέθη αποτέλεσμα, δηλαδή έργα με μεγάλη απόδοση, αλλά που ως απόλυτα μεγέθη μπορεί να είναι λίγα τα οφέλη τους. Κι αυτό είναι συνήθως αντίθετο με το ζητούμενο μιας επιχείρησης.

Στον Πίνακα 5.8 που ακολουθεί γίνεται η αξιολόγηση της επένδυσης για την πλατφόρμα CRM με βάση την μέθοδο του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης και για τα 3 σενάρια (αύξησης των εσόδων).

	ΕΣΑ	Σύνολο Κ.Τ.Ρ.	Σύνολο Π. Α.	Κόστος Επένδυσης	ΚΠΑ.
Απαισιόδοξο σενάριο (5% αύξηση εσόδων / έτος)	20,47%	3.808.289,50	1.423.800	1.423.800	0
Μεσαίο σενάριο (7,5% αύξηση εσόδων / έτος)	23,40%	4.448.709,35	1.423.800	1.423.800	0
Αισιόδοξο σενάριο (10% αύξηση εσόδων / έτος)	26,23%	5.179.381,73	1.423.800	1.423.800	0

Πίνακας 5.8: ΕΣΑ της επένδυσης και για τα 3 σενάρια

Βλέπουμε ότι και στα 3 σενάρια ο ΕΣΑ είναι αρκετά υψηλός (>20%) και θεωρούμε ότι είναι υψηλότερος από το ελάχιστο αποδεκτό επιτόκιο προεξόφλησης από την επιχείρηση. Άρα και στις 3 περιπτώσεις η επένδυση γίνεται αποδεκτή.

Βλέπουμε λοιπόν ότι και με τις 3 μεθόδους (επανείσπραξης, ΚΠΑ, ΕΣΑ) και για τα 3 σενάρια αύξησης των εσόδων, η επένδυση εγκρίνεται. Θα μπορούσε όμως το αποτέλεσμα της αξιολόγησης να είναι διαφορετικό. Συνήθως σε τέτοιες περιπτώσεις, συνίσταται η απόφαση για μια επένδυση να βασιστεί στην ΚΠΑ γιατί λαμβάνει υπόψη της το απόλυτο μέγεθος της υπεραξίας που αποκομίζει η επιχείρηση και λιγότερο το ποσοστό κέρδους. Στον Πίνακα 5.8 ακολουθεί μια πιο λεπτομερής σύγκριση των 2 μεθόδων (ΚΠΑ και ΕΣΑ) με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της καθεμιάς ⁶⁴.

⁶⁴ Torries, T., (1998). *Evaluating Mineral Projects: Applications and misconceptions*. USA: Society for Mining, Metallurgy and Exploration

ΚΠΑ	ΕΒΑ
Μετράει το συνολικό αποτέλεσμα του επενδυτικού σχεδίου, δεν προσδιορίζει όμως κατά πόσο χρησιμοποιείται αποτελεσματικά το κεφαλαίο.	Αναδεικνύει την αποτελεσματικότητα της χρήσης του κεφαλαίου, αλλά όχι το συνολικό αποτέλεσμα του σχεδίου.
Το μέγεθος της ΚΠΑ είναι εξαρτώμενο από το επιτόκιο προεξόφλησης και από το μέγεθος της αρχικής επένδυσης. Η ΚΠΑ αυξάνει για σχέδια μεγαλύτερου μεγέθους.	Ο ΕΒΑ είναι ανεξάρτητος του μεγέθους της αρχικής επένδυσης. Για να μεγαλώσει ο ΕΒΑ πρέπει η επένδυση να αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη.
Απαιτεί την επιλογή ενός εξωτερικού επιτοκίου προεξόφλησης και δεδομένου ότι η επιλογή είναι δύσκολη χαρακτηρίζεται ως αδυναμία της μεθόδου.	Ο ΕΒΑ δεν απαιτεί παρά μόνο γνώση του ελάχιστου αποδεκτού βαθμού απόδοσης για σύγκριση.
Θεωρεί ότι τα ετήσια μερίσματα επανεπενδύονται με το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης.	Θεωρεί ότι τα ετήσια μερίσματα επανεπενδύονται με το επιτόκιο ίσο με τον ΕΒΑ, κάτι που δεν είναι πολύ ρεαλιστικό.
Η ΚΠΑ έχει μόνο μια τιμή	Ο ΕΒΑ μπορεί να έχει πολλές τιμές.

Πίνακας 5.9: Σύγκριση ΚΠΑ και ΕΣΑ ⁶⁵

⁶⁵ Torries, T., (1998). *Evaluating Mineral Projects: Applications and misconceptions*. USA: Society for Mining, Metallurgy and Exploration

6. Επίλογος - Συμπεράσματα

Έχοντας ολοκληρώσει την μελέτη μας διαπιστώνουμε ότι ο κλάδος των αερομεταφορών διαδραματίζει δομικό ρόλο για την παγκόσμια οικονομία καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ανάπτυξη του τουρισμού και του εμπορίου. Για να κατανοήσει κανείς τη σημαντικότητα του αρκεί να αναλογιστεί ότι οι αερομεταφορές συνεισφέρουν κατά 3,5% στο διεθνές ΑΕΠ, 2,1% στο Ευρωπαϊκό ΑΕΠ και κατά 3-6% στο Ελληνικό ΑΕΠ.

Παρόλο που η συγκεκριμένη αγορά ήταν ρυθμισμένη και η απελευθέρωσή της ήρθε σχετικά αρκετά πρόσφατα, μόλις το 1978, η εξέλιξη του κλάδου ήταν πολύ ραγδαία όπως και η αύξηση των επιβατών που από 1 δις το 1990 έχουν πλέον φτάσει τα 3 δις. Η μετακίνηση με αεροπλάνο πλέον θεωρείται αναντικατάστατο για την καθημερινή ζωή των ανθρώπων.

Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που οδήγησε στην κατακόρυφη ανάπτυξη του αεροπορικού κλάδου, ήταν η εμφάνιση του μοντέλου αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, το οποίο έκανε το ντεμπούτο του το 1971 με τη Southwest Airlines. Πλέον οι εταιρείες χαμηλού κόστους κατέχουν το 23% του παγκοσμίου μεριδίου αγορά και το 32% του Ευρωπαϊκού αντίστοιχα και συνεχώς αυξάνονται.

Γίνεται πλέον φανερό μέσα σε όλα αυτά ότι οι αεροπορικές εταιρίες αναπτύσσουν δραστηριότητες σε μια σκληρά ανταγωνιστική αγορά. Για να καλύψουν τις διαδρομές σημαντικές διεθνείς αεροπορικές εταιρίες οδηγούνται σε συγχωνεύσεις και σε συμμαχίες. Παράλληλα βρίσκονται σε μια συνεχή προσπάθεια βελτιστοποίησης των προσφερόμενων υπηρεσιών, ελαχιστοποίησης των δαπανών και αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων προκειμένου να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση, να διαφοροποιηθούν και τελικά να αυξήσουν την κερδοφορία τους.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια έρχονται να βοηθήσουν τα CRM εργαλεία. Τα CRM εργαλεία χρησιμοποιούνται ποικιλοτρόπως από τα διάφορα τμήματα των αεροπορικών εταιρειών: marketing, network planning, revenue management, call center κ.α. Κάποιες από τις εφαρμογές των CRM εργαλείων είναι:

- η κατηγοριοποίηση των πελατών
- το χτίσιμο προγνωστικών μοντέλων για την τιμή και τη ζήτηση προορισμών για βελτιστοποίηση της τιμολογιακής πολιτικής, του σχεδίου πτήσεων και της στόχευσης με ενέργειες marketing
- η διαχείριση παραπόνων
- η αποστολή διάφορων ενημερώσεων είτε μαζικά είτε σε πιο επιλεγμένα κοινά-στόχευσης
- η δημιουργία προφίλ πελάτη και διαθεσιμότητά του σε όλα τα σημεία – επαφής
- η διαδραστική επικοινωνία με τους πελάτες με διάφορα μέσα
- οι αναλύσεις και η εύκολη και άμεση εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με συμπεριφορές πελατών, προτιμήσεις προϊόντων, ποιότητα υπηρεσιών, αξιολόγηση προγραμμάτων

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι τα CRM εργαλεία έχουν μεγάλη αξία για τις αεροπορικές επειδή προσφέρουν βαθιά γνώση για τους πελάτες τους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους κι έτσι τις βοηθούν να βελτιστοποιούν τις υπηρεσίες που προσφέρουν, παρέχουν την ίδια πληροφορία για τον πελάτη σε όλα τα σημεία επαφής, επιτρέπουν την καλύτερη επικοινωνία και διάδραση με τους πελάτες και αυτοματοποιούν τις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες της επιχείρησης.

Γνωρίζοντας όλα αυτά τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια αεροπορική από την χρήση τέτοιων εργαλείων, θελήσαμε να εξετάσουμε μέσα από αυτήν την εργασία τι θα σήμαινε για την Aegean Airlines τον εθνικό μας αερομεταφορέα, η επένδυση σε μια πλατφόρμα CRM. Η Aegean ξεκίνησε επισήμως τη λειτουργία στη χώρα μας το 1999 και μέσα στα επόμενα 15 χρόνια ακολούθησε μια αναπτυξιακή στρατηγική επενδύοντας στο δίκτυο, στην αγορά καινούριου στόλου, στην εξαγορά της Ολυμπιακής το 2013 και στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και σε μια συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας και εξέλιξης των προγραμμάτων / υπηρεσιών της. Όλα αυτά παρά τις δυσμενείς συνθήκες για την χώρα μας λόγω της οικονομικής κρίσης, τη μείωση τη ζήτησης και της τιμής του εισιτηρίου και την αύξηση του ανταγωνισμού λόγω της εμφάνισης των εταιρειών χαμηλού κόστους.

Η στρατηγική εξωστρέφειας που ακολούθησε η Aegean, της «βγήκε». Κατάφερε να είναι κερδοφόρα μέσα στην κρίση και να θεωρείται πλέον από τις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρείες.

Από το 2014, με την εξαγορά της Ολυμπιακής, η Aegean εξυπηρετεί πάνω από 10 εκατ. επιβάτες το χρόνο ενώ τα κέρδη μετά φόρων για το 2016 έφτασαν τα 32.2 εκατ.

Μετά λοιπόν από μια δεκαπενταετία γρήγορης ανάπτυξης, η Aegean βρίσκεται πλέον σε μια πιο ώριμη φάση που σχεδιάζει να εφαρμόσει πιο συντηρητικές πρακτικές και στρατηγικές με σκοπό τη διακράτηση της υπάρχουσας πελατειακής βάσης και της κερδοφορίας. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, έρχεται να συμβάλει και η επένδυση σε μια πλατφόρμα CRM.

Η Aegean στην παρούσα φάση δεν έχει κάτι αντίστοιχο, οπότε υπάρχει η ανάγκη για μια πλατφόρμα CRM η οποία θα της δίνει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί αναλύσεις για την πελατειακή βάση και να σχεδιάζει στοχευμένες καμπάνιες, οι οποίες θα επικοινωνούνται μέσω below-the-line (btl) καναλιών (π.χ. email, SMS) και θα απευθύνονται είτε σε όλη την πελατειακή της βάση είτε σε συγκεκριμένα κοινά βάσει προηγούμενης ανάλυσης.

Μελετώντας τι σημαίνει από τη μεριά του κόστους η αγορά και η λειτουργία μιας τέτοιας πλατφόρμας, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι εκτός από τις εφαρμογές software, για να αξιοποιηθεί σωστά η πλατφόρμα θα χρειαστεί και επένδυση σε hardware και ανθρώπινο δυναμικό για όλα τα χρόνια της λειτουργίας της. Από την άλλη μεριά, όσον αφορά τα έσοδα που μπορεί να επιφέρει μια τέτοια επένδυση καθώς είναι κάτι σχετικά καινούριο για την Aegean, αναπτύξαμε 3 διαφορετικά σενάρια. Εξετάζοντας σε επίπεδο δεκαετίας, βασικούς δείκτες αξιολόγησης όπως την Καθαρή Παρούσα Άξια (ΚΠΑ) και τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επένδυση είναι βιώσιμη σε όλα τα διαφορετικά σενάρια έσοδα. Πιο συγκεκριμένα, θεωρώντας ως πιο ρεαλιστικό το μεσαίο σενάριο που υποθέτει 7.5% αύξηση των εσόδων, η επένδυση έχει ΚΠΑ θετικό (=1.705.839), ΕΣΑ = 23.4%, ο οποίος είναι μεγαλύτερος από το προεξοφλητικό επιτόκιο της αγοράς 6%. Βασιζόμενοι στην παρούσα μελέτη, συμπεραίνουμε ότι τέτοιους είδους πλατφόρμες μπορούν να αποβούν πολύ αποδοτικές για τις αεροπορικές και ελπίζουμε να αρχίσουν να τις χρησιμοποιούν ευρέως στον κλάδο για να υπάρξει και περαιτέρω εξέλιξη και εξειδίκευση των πλατφορμών αυτών πάνω στο συγκεκριμένο κλάδο.

Κατάλογος Συντομεύσεων

- 1) ASK: Available Seat Kilometres
- 2) ATAG: Air Transport Action Group
- 3) BTL: Below-The-Line
- 4) CLV: Customer's Lifetime Value
- 5) CRM: Customer Relationship Management
- 6) Ελστατ: Ελληνική Στατιστική Αρχή
- 7) Eurostat: Ευρωπαϊκή Στατιστική Αρχή
- 8) FSNC: Full Service Network Carriers
- 9) HTML: Hypertext Markup Language
- 10) IRR: Internal Rate of Return
- 11) ΚΠΑ: Καθαρά Παρούσα Αξία
- 12) ΚΤΡ: Καθαρές Ταμειακές Ροές
- 13) LCC: Low Cost Carriers
- 14) NPV: Net Present Value
- 15) PP: Payback Period
- 16) SMS: Short Message Service
- 17) ΥΠΑ: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αδαμίδης, Η. (2014) *Συστήματα CRM και Επιχειρηματικότητα*. Πτυχιακή Εργασία. Τ.Ε.Ι. Καβάλας. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Repository of EMT Institute of Technology "Theodoros Trivellas": <http://digilib.teiemt.gr/jsrui> (Ανακτήθηκε 2 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Αλεξάνδρου-Στρατηγάκου, Α. (2005) *Αεροπορικές Εταιρείες Χαμηλού Κόστους: Η περίπτωση της Easyjet*. Πτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα Dione: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Γεωργάκης, Α. (2016) *Αερομεταφορές Χαμηλού Κόστους και Περιφερειακή Ανάπτυξη: Η περίπτωση της Ryanair και της Θεσσαλονίκης*. Πτυχιακή Εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Institutional Repository of Scientific Publications <http://ikee.lib.auth.gr/> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Δημητρούλας, Θ. Κ. (2012) *Η συμβολή των αερομεταφορών στον τουρισμό*. Πτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα Dione: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2017). **Επιτόκια και Τιμολόγιο Δανείων**. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.nbg.gr (Ανακτήθηκε 28 Σεπτεμβρίου 2017)
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (2016). **Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό, Ιανουαρίου – Δεκεμβρίου 2015**. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.gnto.gov.gr/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Μεταφορών, Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων. **Αεροπορικές Μεταφορές**. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://saas.gr/g-kps-v-tameio-synohis/aeroporikes-metafores> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου 2017)
- Καλιαμπάκος, Δ. & Δαμίγος, Δ. (2008). *Οικονομικά του Περιβάλλοντος και των Υδατικών Πόρων: Χρηματοοικονομική και κοινωνικοοικονομική αξιολόγηση επενδύσεων*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

- **Καραγεώργος, Λ. (2016)**, 'Ο ανταγωνισμός με τις αεροπορικές επηρεάζει τον κλάδο των ferries', Η Ναυτεμπορική, 28 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.naftemporiki.gr> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Καραθανασόπουλος Ν. (2007). *Για τις αερομεταφορές*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.komer.gr> (Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Καρβούνης, Κ. Σ. (2006). *Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες*. Αθήνα: Σταμούλης
- Κοΐνη – Κυριακίδου Ιρ. (2015) *Επιχειρηματική Αριστεία στις αεροπορικές εταιρείες: Η αντίληψη του πελάτη*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονία. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του PSEPHEDA: <https://dspace.lib.uom.gr> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Κοσμάτος, Δ. (2004) *CRM- Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Μπίρμπα, Ε. (2015) *Στοιχεία Ανταγωνισμού και Διοίκησης στις Αεροπορικές Εταιρείες Χαμηλού Κόστους*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα Dione: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Ντελέζος, Κ. (2017), 'Καλύτερη Περιφερειακή Εταιρεία στην Ευρώπη για το 2017 η Aegean Airlines, Τα Νέα, 21 Ιουνίου. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.tanea.gr> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Παπαδάμου, Σ. & Συριόπουλος, Κ. (2015). *Βασικές Αρχές Αξιολόγησης Επενδύσεων: Χρηματοοικονομική και κοινωνικοοικονομική προσέγγιση*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://repository.kallipos.gr> (Ανακτήθηκε 28 Σεπτεμβρίου 2017)
- Τσαγκλαγκάνος, Α. (1985). *Χρηματοδότηση και αξιολόγηση επενδύσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Υφαντής, Δ. (2017). 'Ξαναμοιράζεται η «πίτα» στην ελληνική αεροπορική αγορά'. Euro2day. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.euro2day.gr> (Ανακτήθηκε 25 Σεπτεμβρίου 2017)
- Χανδρινού, Ο. (2013) *Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) και η εφαρμογή της στις Μονάδες Υγείας. Η περίπτωση του ιδιωτικού μαιευτηρίου «ΛΗΤΩ»*. Πτυχιακή Εργασία.

Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Ιδρυματικού Αποθετηρίου Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου: <http://nestor.teipel.gr> (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου, 2017)

- Χατζηνικολάου – Αγγελίδου Ρ. (2007). *Η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών - Διεθνείς εξελίξεις*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.intellectum.org/articles/issues/02_04.htm (Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Aegean Airlines (2017). Aegean Airlines. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)
- Euro2day (2017). *Ξαναμοιράζεται η «πίτα» στην ελληνική αεροπορική αγορά*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.euro2day.gr> (Ανακτήθηκε 25 Σεπτεμβρίου 2017)
- Fortunegreece.com (2015). *Γιατί τα αεροσκάφη πετούσαν επίτηδες μισογεμάτα*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.fortunegreece.com> (Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Lei Crete (2002). *Αξιολόγηση Επενδύσεων Μέρος Ι: Βασική θεωρία*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.lib.teiher.gr> (Ανακτήθηκε 28 Σεπτεμβρίου 2017)

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aegean Airlines (2017). *Annual Financial Report 2015*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)
- Aegean Airlines (2017). *Corporate Presentation 2017*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.aegeanair.com (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)
- Airline Profiler (2016). *EASA TCO – European Safety Authorisations for Foreign Air Operators*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.airlineprofiler.eu> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Air Transport Action Group (2016). *Aviation Benefits Beyond Borders Global Summary*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.atag.org/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου 2017)
- Air Transport Action Group (2014). *Aviation Benefits Beyond Borders Global Summary*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.atag.org/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου 2017)

- Arthur W. Page Society (2001). Working to Achieve Customer Satisfaction by Letting Our People Succeed. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.awpagesociety.com> (Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Baran, R. J., Galka, R. & Strunk, D. (2008) *Principles of Customer Relationship Management*. Cengage Learning
- Bose, R. & Sugumaran, V. (2003) 'Application of knowledge management technology in Customer Relationship Management'. *Knowledge and Process Management*, vol. 10, issue:1
- European Commission (2013). *Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2013*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://ec.europa.eu> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Eurostat (2015). *File: Overview of EU-28 air passenger transport by Member States in 2015*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://ec.europa.eu/eurostat> (Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Gartner Group (2003). *CRM Success Is in Strategy and Implementation, Not Software*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.gartner.com> (Ανακτήθηκε 2 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Geib, M., Kolbe, L.M. & Brenner W. (2006) 'CRM collaboration in financial services networks: a multi-case analysis'. *Journal of Enterprise Information Management*
- Griffin, J. & Lowenstein, M. (2001). *Customer WinBack, How to Recapture Lost Customers and Keep Them Loyal*. California: Jossey Bass
- Iriana, R. & Buttle, F. (2007) 'Strategic, operational, and analytical customer relationship management'. *Journal of Relationship Marketing*
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2006) *Customer Relationship Management: a databased approach*. USA: Wiley.
- LinkedIn.com (2016). *LinkedIn.com: Types of Customer Relationship Management (CRM)*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://www.linkedin.com/pulse/types-customer-relationship-management-crm-muhammad-rafi-aamiri> (Ανακτήθηκε 2 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Payne, A. & Frow, P. (2005) *A strategic Framework for Customer Relationship Management*. American Marketing Association

- Reichmuth, J. (2008). *Analyses of the European air transport market Airline Business Models*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://ec.europa.eu> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Rigby, D., Reichheld, F. & Scheffer P. (2002) 'Avoid the four perils of CRM', *Harvard Business Review*, vol80, issue:2, pp. 101- 109
- Runge, I. (1998). *Mining economics and Strategy*. USA: Society for Mining, Metallurgy and Exploration
- The World Bank (2015). *Air transport, passengers carried*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://data.worldbank.org/> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου 2017)
- Tnooz (2013). The ultimate guide to airline customer relationship management and loyalty. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://www.tnooz.com> (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου, 2017)
- Tokman, M., Davis, L. & Lemonc, K. (2007), 'The WOW factor: Creating value through win-back offers to reacquire lost customers', *Journal of Retailing* 83, pp: 47-64
- Torries, T., (1998). *Evaluating Mineral Projects: Applications and misconceptions*. USA: Society for Mining, Metallurgy and Exploration
- Travelplanet24 (2017). *Αεροπορικά Εισιτήρια Aegean*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.travelplanet24.com> (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2017)
- Verhoef, P. C. & Langerak, F. (2002) 'Eleven misconceptions about customer relationship management', *Business Strategy Review*, vol13, issue: 4, pp. 70-76
- World Atlas (2015). *The World's Largest Airlines By Number Of Passengers Carried*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.worldatlas.com> (Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου 2017)
- Xu, M. & Walton J. (2005) 'Gaining customer knowledge through analytical CRM'. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105, Issue: 7