

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Martin Lember

OMAKANALI TULEMUSLIKKUSE TÕSTMISE VÕIMALUSED LENNUFIRMA NORDICA NÄITEL

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: Tanel Mehine

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “..... “..... 2018. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Lennufirma turunduse olemus ja omakanali tähtsus	9
1.1. Omakanal lennufirma turundusest lähtuvalt	9
1.2. E-ostu meetodikad kodulehel	26
2. Nordica omakanali tulemuslikkuse tõstmine	35
2.1. Omakanali olemus Nordicas ja meetodika ülesehitus	35
2.2. Omakanali broneerimisvõimaluste muutmise järeldused ja ettepanekud	49
Kokkuvõte	57
Viidatud allikad	62
Lisad	69
Summary	74

SISSEJUHATUS

Käesoleva töö teema on aktuaalne, kuna lennufirma edukus kommertsalaselt sõltub müügikanalite edukast toimimisest ning omakanal on ainus lennufirma enda kontrolli all olev müügikanal. Lennundus on dünaamiline ja reguleeritud valdkond ning rahvuslik lennufirma on Eesti-sugusele riigile strateegiliselt oluline transpordiühenduste pakkuja ning majandusse olulist lisaväärtust andev ettevõtte. Seda kinnitab ka Maris Lauri 2013. aasta uuring, mis toob selgelt välja, et Eesti omab tagasihoidlikku positsiooni lennuühenduste osas võrreldes teiste riikidega. Nordica asutamine ja käivitamine lahendas strateegilisel tasemel riigi ees oleva probleemi ning pakub Eesti turult lähtuva vedaja võimekust, mis tähendab tihedaid otseühendusi Eesti inimestele olulistesse sihtriikidesse klientide jaoks mugaval ajal. Samuti on Eesti riigile oluline meie väline kuvand. Rahvuslik lennufirma, mida Raguraman (1997: 240) defineerib kui üksust, mis aitab edendada rahvuslikku eneseteadlikkust, teenides paljude eri kogukondade sotsiaalset integreerumist, luues sellega teadlikkuse oma rahvuslikust identiteedist, on selle heaks ja nähtavaks väljundiks. Samas on vaja märkida, et Nordica on äriettevõtte, mille eesmärk on lisaks lennuühenduste pakkumisele olla edukas ka äriliselt. See tähendab, et kõikides tegevustes tuleb konkurentidega vaba turu tingimustes konkureerida ning eristuda, pakkudes konkurentidega võrreldes paremat või eristuvat toodet ja teenust.

Omakanal, mille all mõeldakse kodulehte ja mobiili, on Harteveldt (2016: 40) järgi iga lennuettevõtte jaoks kõige olulisemaks müügikanaliks, omades IATA tellitud uuringus 5 palli süsteemis keskmist hinnet 4,45. Kliendid ootavad, et nad saaksid primaarset teenindust ning kuna tootena on lennupilet kõikide jaotuskanalite lõikes sama, siis tekib vahe just tulenevalt müügikanali mugavusest. Mitmed uuringud ja ülevaated, millest tuleb käesolevas töös juttu, kinnitavad seisukohta ning viitavad, et tootegrupina eelistatakse lennupiletite ostmist internetist, eelistades seda kanalit kohalikule vahendajale ja

edasimüütjale. Klienti teenindades tuleb kasutada just neid kanaleid, mis on neile mugavad ning püüda neid kliendile harjumuspärasemaks muuta, et tekiks lojaalsus kanali suhtes. Muutes internetis olevat omakanalit mugavamaks ja tõstes selle tõhusust, vähenevad lennufirmal kulud nii alternatiivsetele jaotuskanalitele kui tõusevad tulud seoses korduvostude ja lisamüükidega. Hahn ja Kauffman (2003: 25) tõestasid oma töös, et veebilehe võimekus endale püstitatud müügieesmärki täita on veebilehe tulemuslikkuse seisukohast oluline ja sama mõte rakendub ka Nordica puhul, kus strateegiast lähtuv eesmärk on omakanali osakaalu tõus müügikanalite lõikes. Kuna Nordica on uus lennufirma, siis on omakanali tulemuslikkuse tõstmise olulisust raske ülehinnata, sest klientidel ettevõttega ajalooline kogemus puudub ning teeninduskogemus on lühiajaline. Samuti pole antud uurimistemat spetsiifilises keskkonnas ja väikese turu baasil varem uuritud. Tulemustel saab omakanali müügile olla mõju ja ülekantav efekt laiem kui vaid lennunduse omakanalis ehk e-kommerts veebilehtedel rakendamiseks.

Käesoleva töö eesmärk on leida lennufirma omakanali tulemuslikkuse tõstmise võimalusi Eesti turul Nordica näitel. Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud alljärgnevad uurimisülesanded:

- defineerida lennufirma turundus ja avada lennufirma turunduse eri lähenemisviisid;
- avada lennufirmade kommertsimudelid ning uurida omakanali olemust ja tähtsust erinevate kommertsimudelite lõikes;
- analüüsida kodulehtede liigitusvõimalusi ja e-ostu meetodikaid ning olulisemaid seisukohti kodulehe tulemuslikkuse tõstmisel;
- selgitada Nordica omakanali fookust, funktsioone ning muutmisvõimalusi;
- analüüsida Eesti turul olevate lennuettevõtete omakanalite broneerimisviise;
- pakkuda välja vastavalt teise lennuettevõtete broneerimisviiside liigitusele Nordica kodulehe broneerimisviiside eksperimendid;
- leida parimad broneerimisviisid Nordica omakanali jaoks.

Peamiseks probleemiks omakanali empiirilisel uurimisel ja arenduste töösse rakendamisel on piiratud avaliku info hulk. See on tingitud suurest konkurentsist lennufirmade ja nende omakanalite vahel. Lisaks on turul suur hulk vahendajaid, kes on samuti samal turul sama tootega ning kanaleid eristab eelkõige teeninduskogemus kliendi

jaoks. On oluline märkida, et suur osa traditsiooniliste lennufirmade müügist tuleb täna nii läbi reisibüroode kui ka veebis olevate konsolideerimislehtede vahendusel, mis lisab konkurentsi veelgi.

On raske hinnata lennufirmade omakanali müügi suhet kogumüüki, kuna info on ärisaladusega kaitstud, annab suurusjärgust aimu Jaron Millner, Finnairi otsemüügi asepresident, kes hindab seda Finnairi puhul veerandiks ehk 25% peale (Finnair transforms ... 2017). Sarnase numbri lennufirma omakanali kohta toob välja Estraveli poolt läbiviidud küsitlus (Eesti ettevõtjate ... 2016), kus lennupileti ostjatest 23,6% pöördus tehingu tegemiseks otse lennufirma poole. Veelgi väiksema osakaalu annab traditsiooniliste lennufirmade otsekanalitele Shaw (2007: 85), kes hindab reisibüroode osa täisteenust pakkuvate lennufirmade kogumüügis 85-90% peale. See on küll mõnevõrra vananenud andmetel põhinev järeldus, kuid siiski on suur osa täisteenust pakkuvate lennufirmade müügist kolmandate osapoolte kanalis. Selle muutmiseks on oluline keskenduda omakanali arendamisele, kuna toode ehk lennupilet on kõigis kanalites sama hinnaga. Erinevus tekib just toote pakkumisel ja mugaval ostuteekonnal.

Töö teoreetilises osas käsitletakse lennufirma turundust, mida tehakse laiemalt kitsamale minnes, kus kõigepealt avatakse turunduse üldine olemus ning seejärel võimalused lennufirma turunduse avamiseks eri mudelite baasil. Erinevaks mudeliteks on Shaw (2007: 3) mudel, mida võib nimetada 7P mudeliks lennufirma kohta, Tokhi (2009: 18) lähenemine, kus keskendutakse lennufirma turunduse avamisele teenindusaspektist lähtuvalt ning Butleri ja Kelleri (1998: 117) oma, mis kaardistavad lennufirma jaoks olulised valdkonnad ning annavad neile olulisuse ja ajaskaala. Lisaks analüüsitakse teoreetilises osas erinevate autorite poolt tehtud kommertsmudelite liigitusi ning selgitatakse nende erinevusi ning omakanali käsitlust.

Teoreetiline osa hõlmab ka analüüsi erinevate autorite töödest, mis keskenduvad lennufirma kodulehelt ostmisele, selle mõõtmisele ja seda mõjutavatele teguritele. Eelkõige on autorid kasutanud voo definitsiooni internetilehtede mõõtmisel, mille löid Hoffmann ja Novak (1996: 57) ning seda vastavalt oma vajadusele mugandanud. Sellest hoolimata on erinevad tööd jõudnud välja tõdemuseni, et kasutajamugavus Ahn ja Lee (2011: 1158), Forgas *et al.* (2012: 232) on üks olulisemaid faktoreid internetist lennupiletite tellimisel. Oluline mõõtmismudel kõrvutamaks erinevaid veebilehti ning

nende kohta käivaid uurimistöid on ka Ivory ja Hearst (2001: 473) väljapakutu, mis jagab mõõtmismeetodid nelja dimensiooni ning lisab juurde vajaliku raamistiku, mida voo teooria ei oma.

Antud töö empiiriline osa käsitleb Nordica omakanali olemust ja meetodikaid eksperimentide läbiviimiseks ning tulemuste analüüsi koos rakendamise võimaluste ja järgnevate uuringute väljapakkumisega. Täpsemalt avatakse Nordica hetkesituatsioon koos seda mõjutavate teguritega ning selgitatakse välja võimalikud omakanali muutmise võimalused. Antud informatsiooni kogumist toetab ka autori enda huvi ning töö Nordicas, mis muidu võiks info hankimisel takistavaks teguriks saada. Vastavalt Nordica omakanali muutmise võimalikkusele analüüsitakse teiste lennufirmade kodulehti samades raamides ning pakutakse välja eksperimendid Nordica kodulehel testimiseks. Saadavad analüüsitulemused on otseselt kasulikud Nordica omakanali tulemuslikkuse ehk müügi tõstmisele, kuna kodulehel rakendades omavad need otsest rahaliselt hinnatavat mõju.

Eksperimentide baasiks on Nordica kodulehel olevad leheküljetüübid, kus on olemas broneerimisaken ning edasisuunamine broneerimismootorisse. Selliseid lehekülje tüüpe on kokku kuus, kuid tänu kitsendavatele teguritele hinnati eksperimentide analüüsis neist võrdluses teiste lennufirmadega kolme. Avalehe tüüp, lendude ja sihtkohtade lehetüüp ning eripakkumiste lehetüüp. Vastavalt teostatud analüüsile, kasutavad ka teised konkureerivad lennufirmad küllalt sarnast lehtede loogikat ja see annab aluse neil lehtedel olevat broneerimisakna tüüpi hinnata ja kõrvutada seda konkurentide poolt laialtkasutatud lahendustega.

Konkurentide analüüsist ja piiravate tegurite mõjust lähtuvalt viiakse läbi kaks mahukat eksperimenti, mis hõlmavad avalehte ja sihtkohalehte. Kuigi eripakkumiste lehetüüp on külastatuim kodulehe osa, on see ka kõrge pörkemääraga, mis vähendab tema mõju võrreldes avalehe tüübi ja lendude ja sihtkohtade lehetüübiga. Lisaks kasutab Nordica laialt konkurentide poolt juba kasutatavat broneerimislahendust.

Eksperimentide tugevuseks saab hinnata nende hulka ning pikka kahenädalast ajaperioodi, mis annab tulemustele usaldusväarsuse. Samas on oluline märkida, et lähtuvalt Nordica kommertsmodellist tehakse koostööd lennufirmaga LOT Polish Airlines ning välisturgudel ja kommertsplatvormiga kokkupuutel tajuvad kliendid end LOT-i,

mitte Nordica klientidena. See omakorda mõjutab omakanali külastatavust ning tähendab, et ligi 2/3 külastajatest on Eesti turult, mis tähendab tulemuste tõlgendamisel, et välisurgude kohta on hinnanguid keeruline anda ning keskenduda tuleb Eesti turule.

Tööd iseloomustavad märksõnad on lennufirma turundus, omakanal, tulemuslikkuse tõstmine, Nordica, rahvuslik lennufirma.

1. LENNUFIRMA TURUNDUSE OLEMUS JA OMAKANALI TÄHTSUS

1.1. Omakanal lennufirma turundusest lähtuvalt

Lennufirma turunduse (*airline marketing*) puhul on mitmeid aspekte, millele tuleb lennufirma turundusstrateegias tähelepanu pöörata. Lennufirma turunduse kontseptsioon lähtub turunduse baasolemuse mõistmisest. See annab aluse kitsamale ja detailirohkemale lennufirma turunduse kontseptsioonile. See on oluline avada, kuna ilma teoreetilise alusdefiniitsioonita on lennufirma parimatest huvidest lähtuvate turundusotsuste tegemine keeruline ning liialt seotud subjektiivsete teguritega ja vähem teoreetilise tagapõhjaga. Paratamatult jäävad subjektiivsed tegurid alati turundustegevuste osaks, kuid lennufirma turundusstrateegia koostamisel on kasulik teada teoreetilist tagapõhja.

Kasutades analüüsimiseks laiemalt kitsamale keskendumist, tuleb kõigepealt defineerida turunduse üldine olemus. Turundust on defineeritud korduvalt mitmete teadlaste ja huvirühmade poolt. Neist võib välja tuua kolm levinumat, millele on laialdaselt viidatud ja mis on rohkem tähelepanu saanud. Ameerika Turunduse Assotsiatsioon (AMA) on oma kõige uuemas definiitsioonis pakkunud välja, et turundus on tegevus, institutsioonide kogum ja protsess, et luua, edastada, kommuniqueerida ja vahetada pakkumisi, millel on väärtus ostjate, klientide, partnerite ja ühiskonna jaoks tervikuna (The American Marketing ... 2008: 1). Levinud definiitsiooniks on ka Kotleri (2000: 4) oma, mis teeb vahet sotsiaalsel ja juhtimisalasel turunduse definiitsioonil. Sotsiaalset defineerib ta (*Ibid.* 2000: 4), kui sotsiaalset protsessi, mille läbi individid ja grupid omavahel vajaminevat ja tahetut vabalt omandavad ning teevad seda läbi vaba loome, pakkumise ja toodete ning teenuste vahetuse. Turunduse juhtimist *Ibid.* (2000: 4) aga kui kunsti ja teadust, et kasutada peamisi turunduse kontseptsioone kliendi jaoks nii, et suurendada väärtust ning teha seda läbi õige turu valimise, loome, edustuse ja kommunikatsiooni. Oluliseks definiitsiooniks on aastate jooksul kujunenud ka Chartered Institute of Marketing (CIM) definiitsioon. Nende viimane versioon (A brief ... 2015: 3) defineerib turundust, kui

juhtimisprotsessi, mis on vastutav klientide nõudmiste kasumlikkuse tuvastamise, prognoosimise ja rahuldamise eest.

Lennundusturundust on põhjalikult käsitlenud Stephen Shaw oma raamatus „Airline Marketing and Management“, mis on üheks kõikehõlmavamaks tööks sektori käsitluseks ning kus lennundusturunduse teoriast lähtuvalt analüüsib Shaw (2007: 1) just viimast, CIM poolt väljapakutud versiooni, kuna see kirjeldab tema hinnangul täielikku ideed lennuäri juhtimiseks, mille aluseks on läbiuuritud, hästimõistetud ja tõelised kliendi nõudmised, kus rõhuasetus on prognoosimisel, mis kajastub idees, et turundus on dünaamiline ning kus klientide nõudmised on pidevas muutumises. Seda saab otseselt lennundusele üle kanda. Lennufirma turunduses võib situatsiooni muutumise ajaühik olla minut ja tund, mitte päev ega nädal ning oluline on potentsiaalseid muutusi prognoosida.

Lennufirma turundus on lai mõiste ning selle teoreetiliseks mõistmiseks on hea seda mudeli baasil avada ja analüüsida, sest nii suudab see kaasata rohkem olulisi aspekte kui puhas definitsioon. Siin on välja pakutud erinevaid käsitlusi ning välja saab tuua Tokhi (2009: 18), Shaw (2007: 3), Wittmer *et al.* (2011: 82) ning Butleri ja Kelleri (1998: 117) tööd, et mõista lennufirma turundust teooria baasil. Shaw väljapakutud lennundusturunduse mudeli aluseks on 4P mudel, mille autorid on McCarthy ja Perreault (2001: 612) ning kus see on defineeritud kui turundustööriistade kogum, mida saab üldistada kui toodet (*product*), kohta (*place*), edustust (*promotion*) ja hinda (*price*) ning mis ütleb, et turundusprintsipiide rakendamiseks on vaja teada pakutavat toodet ning selle eest küsitavat hinda. Samuti peab otsustama, kuidas lahendada kommunikatsiooni ehk edustusküsimus ning milliseid kanaleid kasutada. Lisaks viitab mudel asjaolule, et turundusotsuseid ei saa teha üksteisest eraldatult ning arvestada on vaja kõikide dimensioonidega. Näiteks puhkusereisilennupileti kui toote turustamisel on vaja arvesse võtta nii omahinda, konkurentide hindu, kommunikatsioonikanaleid sõnumi edastuseks kui ka müügivõrku. Kui kasvõi mõni neist mõjutajatest on valesti valitud, siis suure tõenäosusega toote turundus ei tööta.

Lennufirma turunduse raames on Shaw (2007: 17) 4P mudelit laiendanud lähtuvalt lennufirma aspektist ning toob selles välja seitse omavahel seotud etappi.

- 1) Klient, kellele teenuseid pakutakse või oleks võimalik pakkuda. Globaalse distributsioonisüsteemi (GDS) pakkuja Sabre (Customer-Centric ... 2005: 4)

uuring defineerib klienti ja kliendikogemust kui võimalikult isikustatut, mis peaks andma igale indiviidile võimalikult suure kasu tootest ja teenusest. Autor jagab sarnast ideed ning leiab, et iga klient ja talle sobiva toote pakkumine on eduka lennuettevõtte jaoks esmatähtis.

- 2) Lennufirma peab teadma, millised turul ta tegutseb. Lennunduses saab eristada kahte turu definitsiooni.

Laiema käsitluse alusel tähendab see nii turu suurust, konkurente, demograafilist olukorda, segmentide maksevõimet, peamisi vajadusi ehk sihtkohti ja teenuseid ning konkurentide positsioone (Babic *et al.* 2014: 385). Kitsama lennundusdefinitsiooni kohaselt on turg aga kahe linna vahel olev potentsiaalsete klientide hulk (Nemeth, Niemeier 2012: 46) ning üldises võrgustiku planeerimises arvestatakse mitmete turgude ehk lennuliinidega, mitte riikide või laiemate geograafiliste piirkondadega. Lisaks on mõlema käsitluse puhul oluline mõista võimalikke orgaanilisi kasvuvõimalusi kui võimendatud kasvupotentsiaali. Turunduskeskkond mõjutab turundustegevuste strateegiat, kuna on vaja arvestada keskkonnapiirangute ning võimalustega, millele annab raamid ettevõtte väline keskkond. Üks võimalus on kasutada turunduskeskkonna hindamisel PESTE analüüsi, kus turunduskeskkonna tegurid liigitatakse viie rubriigi alla Shaw (2007: 17). Need on:

- a. poliitika
- b. majandus
- c. sotsiaalne
- d. tehnoloogia
- e. keskkond

- 3) Strateegia formuleeritus. Antud punkti juures avab Tokhi (2009: 24), et turundusstrateegiat pole võimalik teha iseseisvalt ning firma üldisest strateegilisest suunast lahus ning see peab sisaldama võimalikult selgeid eesmärke, mis on ajendatud turu eripärast, kus oma toodet ja teenust pakutakse. Heaks mooduseks on prognoosida juba olemasolevat nõudlust ning püüda hinnata ka toote turule toomisega lisanduvat stimuleeritud nõudluse kasvu. Nende kahe oskuslik kombineerimine tagab võimalikult suure turupotentsiaali kasutamise.

- 4) Toote disain ja arendus. Lennuettevõtte puhul on siin olulisimaks sihtkohtade ja kliendi poolt tajutava pardateeninduse areng. See võib tähendada nii uusi sihtkohti, uusi lennukeid, suurenenud sagedusi kui ka muutunud teenindust.
- 5) Hinnastamine ja tulude juhtimine. Smith *et al.* (1992: 8) on defineerinud tulude juhtimist kui informatsioonisüsteemide ja hinnastrateegiate rakendamist, et müüa õige maht õigetele klientidele õige hinnaga. Lennufirma puhul tähendab see pidevat analüüsi, kuidas saada reisijalt kätte maksimumhind ja dilemmat, kas müüa viimased istekohad näiteks 150 euroga ja saada raha kohe kätte või hoida hinda 400 euro juures ning loota, et viimasel hetkel tuleb jõukas äriklient. Samas peab arvestama, et otsustades esimese kasuks kujuneb kliendil harjumus osta odavalt ja vahetult enne väljalendu, mis muudab muu ettemüügi ja pikaajalise planeerimise keeruliseks.
- 6) Jaotuskanalite valik ja kontroll väljendub eelkõige valikus, kas kasutatakse globaalset distributsioonisüsteemi (GDS) või mitte. Vastavalt sellele toimub jagunemine, millist süsteemi kasutatakse ja millised on sellega kaasnevad kulud (Vidovic *et al.* 2013: 76). Globaalse distributsioonisüsteemi kasutamise puhul on kulude kontroll eriti oluline, kuna jaotuskanal on väga mitmetahuline ning hinnastamine keeruline, kus tuleb arvestada kümnete erinevate mõõdikutega. Uudne lähenemine erinevate GDS süsteemide pakkuvate firmade domineerimise vastu turul on Rahvusvahelise Lennutranspordi Organisatsiooni (IATA) loodud „Uus jaotusvõimekus“ (*New Distribution Capability*), mis pakub võimalusi, kuidas lennufirmad ja edasimüüjad suhelda ning andmeid vahetada saavad (Together ... 2017: 5).
- 7) Müük, reklaam ja edustuspoliitika. Nende all toob Shaw (2007: 18) välja, et eristada tuleb müüki ja turundust, sest kui turunduse puhul räägime üldisest filosoofiast, kuidas äri juhtida, siis müük on korrektselt ellu viidud turundusstrateegia kokkuvõttev etapp, kus klienti on veendud ostma ettevõtte tooteid.

Lennunduse turundusele on võimalik läheneda ka läbi strateegilise fookuse seadmise. Selle all tuleb mõista käitumist, kus firmad proovivad saavutada eelist läbi oma tugevustele fookuse seadmise. Wittmer *et al.* (2011: 82) toovad välja, et eelkõige on kolm valdkonda, mille kaudu strateegilist eelist lennunduses tekitada.

- võrgustik
 - võrgustiku struktuur
 - partnerlused ja lennufirmade liidud
- ressursid
 - bränd
 - teenuste tase
 - klienditeenindus
 - lennujaama domineerimine
- turg
 - hinnastamine
 - jaotuskanalid

Kui tegutsetakse avatud turul, siis on lennundusturunduse vaatenurgast raske saada eelist võrgustiku või turu baasil. Raskus peitub selles, et Euroopas on lennundusturg vaba ja soodustatud on vabadel turgudel avatud hinnavõitlus, mis tähendab turule sisenedes madalaid sisenemisbarjääre (Christidis 2016: 105). Ka lennufirmade liidud ei anna vaba turu tingimustes lennuettevõttele unikaalset eelist, kuna selles osalevad ka teised firmad ning eksisteerivad konkureerivad lennufirmade liidud. Turul on samuti raske eelist saada, kuna hinnastamine on avatud ja informatsioon on kõigile kättesaadav. Jaotuskanalite läbi eelise saamine on samuti keeruline, kuna globaalsed distributsioonisüsteemid on avatud kõigile ning enda kõikehõlmava müügisüsteemi rajamine on kallid jaotusturule sisenemine keerukas, et rahuldada kõiki segmente. Seetõttu on oluline keskenduda ressurssidele, kus potentsiaalne unikaalsus on ettevõtte jaoks suurim ning rajada oma strateegia vastavalt mõnele parameetrile nagu bränd, teenused või lennujaama domineerimine. Analüüsides käsitlust Shaw lennundusturunduse mudeliga saab öelda, et strateegilise suuna seadmine on mõlemas käsitluses peamine ja mudelid täiendavad üksteist. Peamine erinevus seisneb rõhuasetustes, kus Shaw (2007: 17) kasutab loogilist jada lennuettevõtte turunduse ja strateegia defineerimisel, kuid Wittmer *et al.* (2011: 82) keskenduvad unikaalse omaduse leidmisele, mis annaks võrreldes teiste ettevõtetega

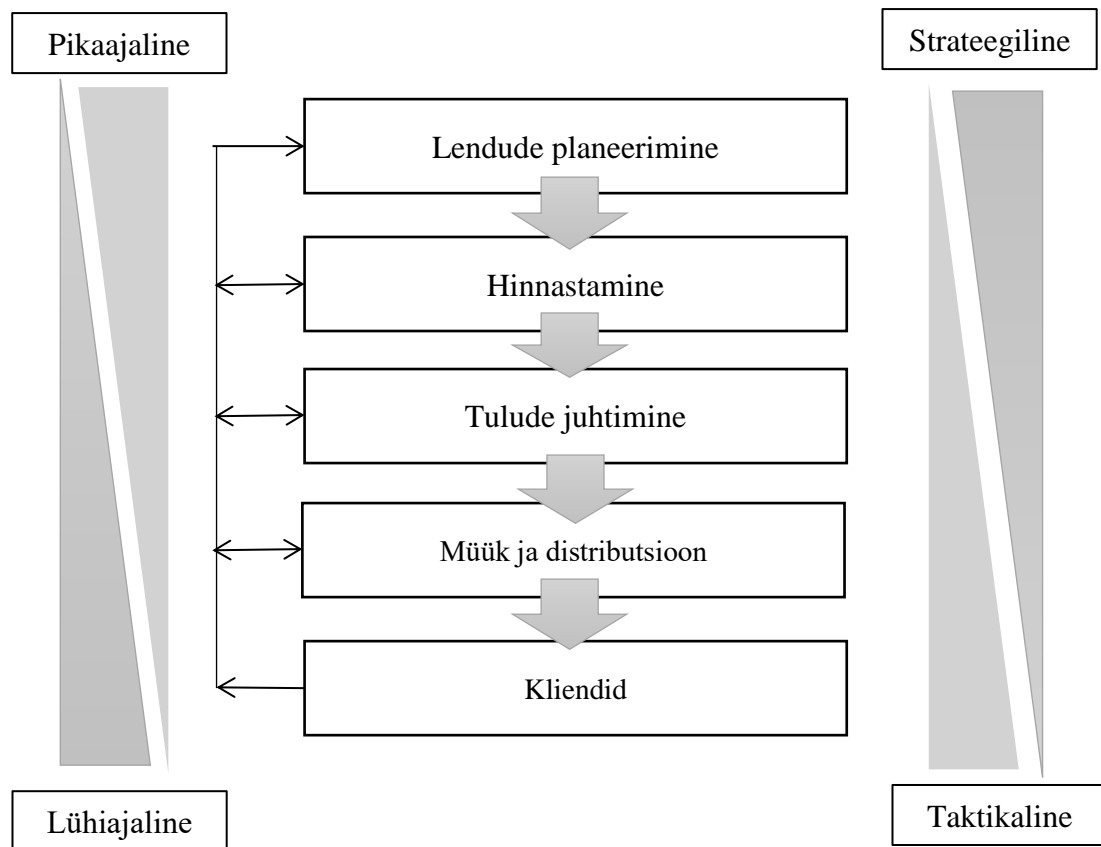
eelise. Omakanali aspektist lähtuvalt on mõlemad käsitlused jaotuskanali välja toonud, kuid see pole saanud ettevõtte üldstrateegia aluseks, vaid on oluline komponent selle toetamisel läbi müügitegevuste. Lähtuvalt detailsuse astmest keskendub seitsme punktiga definitsioon ka ajalisele määratlusele, kus esimesed kolm on üldised ning vaade tegevusele on lai ja pikaajaline. Neist edasi lähtuvad neli punkti on loogiline ja konkreetsem jätk vastavalt valitud strateegiale ning nende puhul saab vaade olla nii keskpikk kui ka vajadusel operatiivne, et turusituatsioonile kiiresti reageerida. Samas täiendavad need punktid *Ibid.* (2011: 82) ideed, kus valitakse kõigepealt võimalikult eristuv lennufirma tugevus ja siis rakendatakse Shaw mudelit.

Lennufirma turundust on avanud teise nurga alt ehk läbi teenuste turunduse oma uurimistöös Tokhi (2009: 18) ning tema töö järgi on lennufirma turunduse juures oluline mõista nelja olulist elementi, mis on lennufirma teenuste pakkumisel olulised ning mille aluseks on samuti McCarthy ja Perreault (2001: 612) 4P mudel. Need on immateriaalsus (*intangibility*), järjekindlusetus (*inconsistency*), lahutamatus (*inseparability*) ja inventar (*inventory*).

1. Immateriaalsus (*intangibility*). Teenuste erinevus võrreldes toodetega seisneb selles, et neid ei saa katsuda, hoida ega näha enne ostu sooritamist. Ainus võimalus on proovida pakkuda klientidele võrdlust ning selgitada oodatavat teenusega kaasnevat kasu alles pärast lennukipardale astumist, kus klient saab ettekujutuse, kas ootus vastab tema ettekujutusele mugavusest, kiirusest ja heast teenindusest.
2. Järjekindlusetus (*inconsistency*) viitab, et hinnad on pidevas muutumises. Lennunduses on valdavalt kasutatav dünaamiline hinnastamine ning lisaks piletitele toimub see ka paljude lisateenuste puhul nagu pagasitasud või lennule registreerimise tasud.
3. Lahutamatus (*inseparability*). Lennufirma puhul tähendab see, et teenuse pakkujat ja teenust ei saa eraldada kliendi vaatenurgast. Lennufirmad on peamiselt tuntud oma pakutava põhiteenuse ehk lennutranspordi poolest ning klient hindab kogu protsessi alates ostust kuni lennu toimimiseni ühiselt. Seetõttu peavad lennufirmad sellega arvestama ning müües koodijagamisega lende oma keskkonnas ja lastes kolmandal vedajal tegeleda opereerimisega, tuleb olla kindel nende kvaliteedis.

4. Inventar (*inventory*). Ettevõtted peavad oma kaupade ja teenuste haldusega tegelema ja lennuettevõtjate jaoks on need lennukite kvaliteet ning kogu lennukogemust puudutava varustuse hooldamine.

Antud uurimuses toob Tokhi (2009: 24) välja, et firmad peaksid aitama klientidel hinnata ja võrrelda teenuseid ning muutma need nii käegakatsutavaks kui võimalik. Just seda saab edasi kanda ka lennufirma omakanalile, eelkõige kodulehele. Koduleht annab kiire ja mugava võimaluse eri lennufirmade müügikanaleid võrrelda. See annab aga omakorda sisendi lennupileti müügile ning on seetõttu lennufirma turunduses oluline tegur. Samas peab autor oluliseks avada ka Butleri ja Kelleri ideed lennufirma turunduse definitsioonist ning seda annab edasi joonis 1.



Joonis 1. Lennufirma turundust mõjutavad tegurid (allikas: Butler, Keller 1998: 117; autori täiendused).

Ülal asuval joonisel 1 on kujutatud olulised etapid lennufirma turunduse vaatenurgast ning antud neile nii ajaline kui strateegiline-taktikaline dimensioon. See tähendab, et

kõiki konkreetseid ja üksteisele järgnevaid tegevusi lennufirma turunduse raames on vaja hinnata ka ajaliselt ja strateegilisel-taktikalisel skaalal. Kuigi otseselt ei toetuta antud raamistiku juures 4P definitsioonile, sisaldab see palju samu elemente, mis eelnevalt avatud 4P baasile toetuv Shaw (2007: 17) 7P käsitlus. Samuti toetub mudeli ots strateegilisele ja pikaajalisele vaatele, mis on iseloomulik Wittmer *et al.* (2011: 82) mudelile.

Strateegiline-taktikaline ja ajatelg Butleri ja Kelleri (1998: 117) raamistikus viitavad keskkonna ja strateegia osale *Ibid.* (2007: 17) käsitluses. Täielik kokkulangevus on operatsioonide tasandil, kus kattuvad kõik tegurid. Samas peab märkima erinevust, kus Butler ja Keller (1998: 117) viitavad, et kõik operatsioonilased tegevused on suunatud kliendi jaoks, siis *Ibid.* (2007: 17) toob selle välja kui strateegilise elemendi, millest kogu lennufirma turundus algab. Siin on sarnasus ka Wittmer *et al.* (2011: 82) lähenemisega, kus soovitatakse strateegia aluseks võtta mõni unikaalne operatsiooniline element, mida lennufirma saab ise kontrollida. Lisaks tuleb Butleri ja Kelleri mudelist välja, et omakanali müük pole peamine strateegiline element, kuid on vältimatu protsessi osa nagu avasid ka Shaw (2007: 17) ja Wittmer *et al.* (2011: 82). Oluline on siia juurde tuua ka Tohki (2009: 18) käsitlus, kus lennufirma turundusele lähenetakse teeninduse võtmes, kuid kõik tema definitsiooni komponendid on ülekantavad teistesse kolme võrreldud käsitlusesse. Ilma immateriaalse hoiaku, järjekindlusetuse arvestamata jätmise, protsesside lahutamatus ja inventari juhtimiseta on raske lennufirma turundustegevusi teha. Just Tohki (2009: 18) idee toob hästi välja, et ühtegi turundusotsust ei saa teha isoleeritult ning arvesse tuleb võtta kõiki mõjutavaid faktoreid.

Lisaks lennufirma turunduse olemusele tuleb teha vahet lennufirmade eri kommertsudelitel, mis lähtuvad üldisest turundusstrateegiast ja on aluseks iga konkreetse lennufirma turundustegevustele. Moir ja Lohmann (2018: 73) toovad välja, et lisaks traditsioonilisele jaotuskäsitlusele, millest tuleb juttu töö järgnevas osas, on oluline mõista ka jagunemisi nende sees, mille tõttu tekib mitmeid hübriidkäsitlusi lennufirma kommertsudelitel tüüpide ja eesmärkidest. Näiteks ei ole kõigil lennufirmadel oluline täita lennukit viimase istmeni, vaid rahuldutakse vähemaga. See kompenseeritakse aga kõrgema hinnaga, mis toob eelduslikult kaasa parema teeninduse ning sellele vastava turunduse ja müügisõnumi. Hoopis erinevalt käitub aga lennufirma, millel on lennuki

maksimaalne täitmine seatud peamiseks tulemusindikaatoriks. Konkreetse näitena saab tuua Ryanairi, millel on odavate hindade pakkumine koos kulude kokkuhoiuga kommertsstrateegia eesmärk (Diaconu 2012: 346). See annab sisendi ka turundustegevustele, mis peab keskenduma hinnale, kuna vaba istekoha lennutamiseks pole ärimudelil ruumi jäetud.

Erinevad autorid on defineeritud lennufirmade kommertsmodelite jagunemisi erinevalt, kuid olulisemad kolm tüüpi on Canto (2009: 28) järgi täisteenuslennufirma ehk FSC (*Full-Service Carrier*), odavlennufirma ehk LCC (*Low-Cost Carrier*) ja tellimusvedude teostaja ehk CC (*Charter Carrier*). Täisteenuslennufirma (FSC) all mõistab Cento (2009: 18) lennufirmasid, mis keskenduvad laia valiku lendude ja lennu ajal saadaolevate teenuste pakkumisele, mis sisaldavad erinevaid teenindusklasse ning jätkulendude võimalust. Sarnaselt defineerib mõistet Reichmuth (2008: 5), kelle järgi on täisteenuslennufirma ettevõtte, mille tähelepanu all on pakkuda laia teenuste spektrit, mis sisaldavad jätkulendude müüki ja mitmeid teenindusklasse. Odavlennufirmat (LCC) käsitleb Zuidberg ja Wit (2016: 12) kui lennufirmat, mis on ehitatud omamaks konkurentsieelist läbi väiksemate kulude võrreldes täisteenust pakkuvate lennufirmadega ning mille äristrateegia on seeläbi lihtsustatud. Reichmuth (2008: 8) lisab, et odavlennufirma keskendub hinnaliidriks olemise strateegiale läbi kulude vähendamise. Tellimuslendude vedaja (CC) on Wu ja Hayashi (2013: 92) poolt defineeritud, kui lennufirma, mis opereerib lende väljaspool tavagraafikuid ning on palgatud vedude teostamiseks konkreetse kliendi poolt. Siia võib lisada, et tellimuslendude vedaja ei teosta harilikult kommertsstegevusi lõppkliendile ehk see ei müü klientidele ükshaaval lennupileteid. Reichmuth (2008: 11) defineerib aga uue terminina puhkusereiside vedaja, mis asendab vananenud tellimuslendude vedajat ja tähendab tellimuslendude vedaja muutumist ise puhkusereise müüvaks ettevõtteks.

Oluliseks kommertsmodelite liigituseks distributsioonistrateegia alusel on USA turu näitele toetudes Chengi (2010: 338) käsitlus, mis jaotab lennufirmad kolmeks. Nendeks on eespool defineeritud odavlennufirmad ning Orbitz omanikeringi kuuluvad ja mittekuuluvad lennufirmad. Olulise mõistena toob Cheng (2010: 337) välja Orbitz lennufirmad, kuna need on lennufirmad, mis asutasid lennufirmade oma online reisiagentuuri Orbitz, mis loodi vastukaaluks kasvavale reisibüroode mõjuvõimule.

Loojateks olid lennufirmad American, Continental, Delta, Northwest and United ning neid saab kõrvutada täisteenust pakkuvate lennufirmadega Cento (2009: 18) definitsiooni kohaselt. Mitte-Orbitz vedajad on aga lennufirmad, millel on piletimüügiks oma veebilehed, kuid mis sõltuvad müügis olulisel määral ka reisibüroodest. Neid võib tinglikult nimetada hübriidvedajateks ning paigutada LCC ja FSC vahele.

Klassikalisemat ja levinumat liigitust kommertsmudelite kohta kasutavad oma töödes Lordan (2014: 1115) ja Vidovic *et al.* (2013: 70), keskenduses eelkõige täisteenus- ja odavlennufirmade erinevuste analüüsile. Järgnevas tabelis 1 tuuakse välja olulisemad täisteenust pakkuvate lennufirmade ning odavlennufirmade erinevused, mis baseeruvad Cento (2009: 18), Lordan (2014: 1115), Vidovic *et al.* (2013: 70) ja Reichmuth (2008: 8) töödele ning mis annavad edasi eri kommertsmudelite omadusi. Samas on oluline lisada Reichmuth (2008: 11) laiendatud kommertsmudelite käsitus, mis lisab eespool mainitud liigitustele veel neli, milleks on:

1. Regionaallennufirmad, mida sageli nimetatakse ka ettevedajateks, on lennufirmad, mis opereerivad väiksemate, kuni 100-kohaliste lennukitega ning teostavad väiksematelt lennuväljadelt sõlmjaamadesse ettevedu suurematele vedajatele. Siin võib tuua näiteks KLM tütarettevõtte Cityhopper või Air France tütarettevõtte HOP.
2. Traditsioonilised kaubavedajad on lennufirmad, mis opereerivad kaubalennukitega teatud liinidel ja müüvad lennukipinda logistikaettevõtetele edasi. Kauba ettevalmistus lähtejaamas ja vastuvõtmine sihtjaamas ei kuulu üldiselt nende vastutuse alla.
3. Integraatorid on samuti kaubavedajad, kuid erinevalt tavalistest kaubavedajatest keskenduvad need täisteenuse pakkumisele, mis sisaldab kaupade transporti uksest ukseni. Antud teenust pakuvad näiteks TNT, DHL ja UPS.
4. Hübriidvedajad, mis omavad nii täisteenust pakkuvate lennufirmade kui odavlennufirmade tunnuseid. Siin on sageli väiksemad ja keskmise suurusega vedajad, kes üritavad täita mingit kindlat turusegmenti. Heaks näiteks oli Air Berlin ja on Norwegian.

Tabel 1. Täisteenuslennufirmade ja odavlennufirmade võrdlus.

Karakteristik	Täisteenuslennufirma (FSC)	Odavlennufirma (LCC)
Peamised ärisuunad	Reisijatevedu, kaubavedu ja lennukite hooldus.	Reisijatevedu kahe punkti vahel ning suur lisateenuste osakaal.
Sihtkohtade valik	Oluliste sihtkohtade strateegia. Eesmärk on tootega katta võimalikult suur sihtkohtade hulk ning selle saavutamiseks kasutatakse nii otselende kui läbilende läbi strateegiliste sõlmjaamade.	Sihtkohast sihtkohta võrgustik. Võrgustik on ehitatud lähtuvalt ühest või mõnest lennujaamast, kust alustatakse opereerimist peamistesse sihtkohtadesse.
Sihtkohtade geograafiline mõõde	Globaalne haare. Kohalik turg, rahvusvahelised turud ja kontinentide vahelised turud jagatakse vastavalt lühi-, keskmaa- ja pikamaalendudeks ning kasutatakse enda ja partnerite sõlmjaamu.	Sihtkohad on kontinendipõhised (v.a mõni erand). Edasilennuvõimalusi sama piletiga ei pakuta.
Võrgustiku arendamine	Lennuühenduste arendamine, kus ollakse osa suuremast globaalsest lennudevõrgustikust.	Kasutatakse teisejärgulisi lennujaamu, mis on odavamad. Kasv tuleb uute sihtkohast sihtkohta liinide avamisest.
Toode	Selge toote eristamine vastavalt maapealsele teenindusele, lennuteenindusele, elektroonilistele teenustele, reisireeglitele.	Toode on lihtsustatud ja lisateenused nagu äriklassi ootesaal, istme valik ja toitlustus lennul ei sisaldu pileti hinnas.
Lojaalsus	Kliendisuhete hoidmine läbi lojaalsusprogrammi ja sagedaste lendajate premeerimise.	Fookus on hinnal ning lojaalsusel ehk kordusostute jaoks kasutatakse hinnaeelisid.
Lennukitüüp	Mitmetüübiline lennukipark. Harvem lennukite kasutamine, kuna lennukitüüpe on rohkem ning oluline on ühenduvus ja läbilendude pakkumine.	Ühetüübiline lennuk ning keskendumine vastavalt tüübile sobivatele sihtkohtadele. Lisaks sagedasem lennukikasutus.
Maksimaalse tulu strateegia	Vastavalt eri tootekategooriatele ja piletitüüpidele tootluse jälgimine ning hinnastamine, et saavutada võrgustiku maksimaalne tulusus.	Suur lisateenuste müük, kus sisalduvad näiteks tasud krediitkaardi maksete eest, pagasitasud, lennule registreerimise tasud jms.
Müügikanalid	Müük mitme eri kanali baasil. Jaguneb otsemüügiks läbi enda veebi, veebimüügiks läbi vahendajate, reisibüroode ja vahendajate müügiks ning muudeks müügikanaliteks (esindused, telefonimüük jt.)	Minimeeritud edustuskulud, kus kõik piletid müüakse elektrooniliselt omakanalis või kõnekeskuse kaudu.

Allikas: Cento (2009: 18), Lordan (2014: 1115), Vidovic *et al.* (2013: 70) ja Reichmuth (2008: 8), autori koostatud.

Analüüsidest mõlemat võrreldavat lennufirma kommertsimudelit nähtub, et nende strateegiline vaatenurk erineb enamikes punktides. Kliendid võivad näha nende lennufirmade lennukeid küll kõrvuti ning tajuvad, et tegu on lennutranspordi pakkujatega,

kuid lähemal analüüsimisel on nende tegutsemisstrateegiad ja sellest lähtuvad lennufirma turundusstrateegiad erinevad. Siiski saab nende puhul leida sarnasusi ning suurimaks on huvi omakanali müügi vastu. Odavlennufirmad toetuvadki enamjaolt vaid omakanalile, mistõttu on strateegiliselt oluline, et omakanal töötaks võimalikult hästi ning genereeriks maksimaalselt tulu. Sama ideed jagavad ka täisteenust pakkuvad lennufirmad hoolimata sellest, et neil on rohkem müügikanaleid. Mida rohkem suudavad nad omakanalis müüa, seda vähem sõltuvad nad välistest pakkujatest ning seda odavam on kulu transaktsioonidele (*transactions*).

Omakanal, mida tihti nimetatakse ka otsekanaliks, on Shaw (2009: 206) järgi otsene kontakt tootja ja lõpptarbija vahel, mis toimub vahendajate kaasamiseta. Autor defineerib omakanalit kui ettevõtte kontrolli all olevat kanalit, mis vahendab toodet ja teenust vahetult kliendile ning kust puudub vahendajana kolmas osapool. Alljärgnev tabel 2 toob välja omakanaliga konkureerivad kanalid, ärimudelid, lisakulu müügile ja kasutajate hulga.

Tabel 2. Internetis FSC lennufirma lennupileti pakkujad ja ärimudelid.

Kanal	Ärimudel	Lisakulu müügile	Kasutajate hulk võrreldes omakanaliga
Traditsiooniline agent internetis	Müügikomisjon ja lisatasud	Jah	Oleneb turust ja agendist
Virtuaalne reisiagent	Müügikomisjon ja lisatasud	Jah	Oleneb turust ja agendist
Lennufirma enda koduleht	Omakanal	Ei	Võrdne
Lennufirma investeeringud müügikanalites	Müügikomisjon ja lisatasud	Jah	Harilikult väiksem
Reisiportaalid	Reklaam ja komisjonitasud	Jah	Harilikult suurem
Konsolideerivad müügiportaalid (ASP)	Müügikomisjon koos tuluga süsteemi pakkumisega edasimüüjatele	Jah	Harilikult suurem
Internetis infopakujad (ICP)	Reklaam ja komisjonitasud	Jah	Harilikult suurem
Oksjonid	Reklaam, lisatasud ja komisjonid	Jah	Harilikult väiksem

Allikas: Shon *et al.* (2003: 326), Koo *et al.* (2001: 74), Cheng *et al.* (2012: 138) autori koostatud.

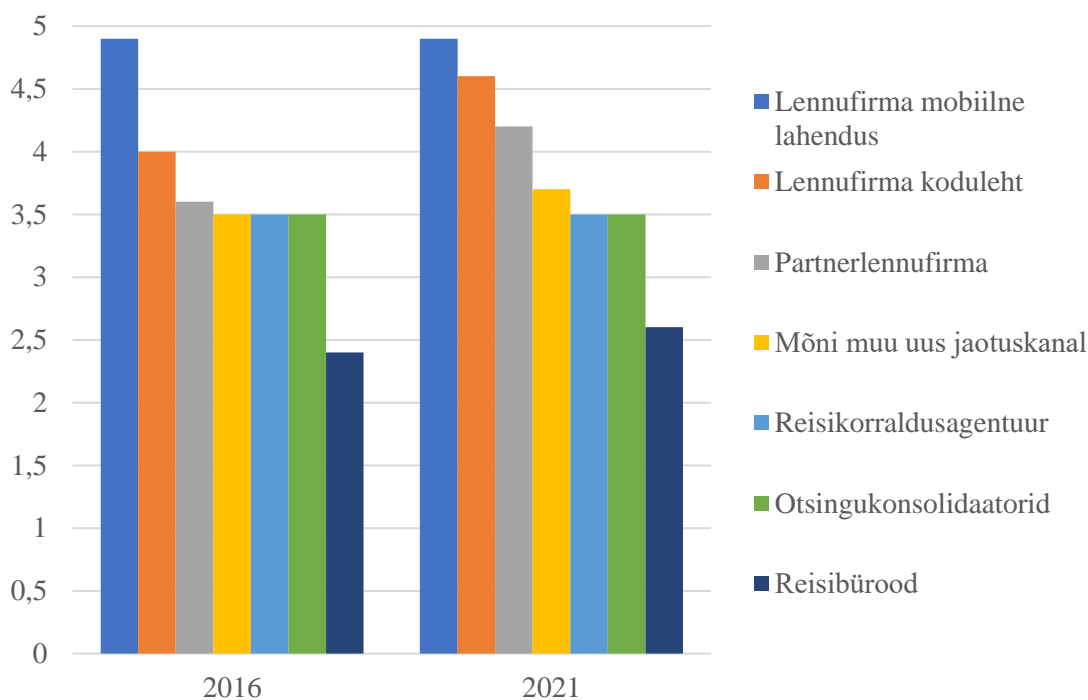
Oluline on märkida, et antud töös keskendutakse omakanali mõiste all lennufirma kodulehele kui suurimale müügikanalile ja selle tulemuslikkuse tõstmisele. Omakanali fookuse seadmisele annab kinnitust Morrison *et al.* (2001: 28) töö, kes toovad välja, et kõikide toodete hulgast, mida kliendid ostaksid pigem internetist kui kohaliku vahendaja või edasimüüja käest, on lennupiletid ja majutusteenused selgelt eelistatumad. Tabel 2 toob vastavalt välja, et koduleht on lennufirma jaoks ainus kanal, kus ei rakendu tehingu eest lisakulu müügile. Omakanali puhul võib küll kanali tehnilise osa eest vastutada kolmas osapool, kuid kommertsalaselt vahendustasu saavaid osapooli kliendi ja firma vahel pole. Kõikides muudes kanalites peab lennufirma oma turundusstrateegia raames arvestama lisakuluga müügile. Oluliseks kriteeriumiks lennupileti müügi puhul on potentsiaalsete klientide hulk eri kategooriates. See on muutuv suurus ning oleneb konkreetsest pakkujast kategooria sees, kuid hinnangulised mahud võrreldes lennufirmaga saab välja tuua ja need on tabelis 2 esitatud. Väärib märkimist, et lisaks kasutajate arvule on oluline ka nende ostuvalmidus ning see erineb kanali raames samuti. Antud töö hilisemas faasis tuuakse välja ka erinevused omakanali sees Nordica näitel, et oleks selgelt mõistetav kodulehe olemus kõigi omakanali kanalite vahel.

Võttes aluseks eelpoolmainitud lennufirma turunduse vaatenurgad ja eri kommertsmodelid võib välja tuua olulised tegurid, mida peab arvestama nii lennunduse turunduses kui ka kitsamalt omakanali müügi arendamisel. Autor pakub välja järgnevad tegurid, mis kirjeldavad lennufirma omakanali ees olevaid väljakutseid.

- Omakanal konkureerib eelkõige täisteenust pakkuvate lennufirmade puhul traditsiooniliste müügikanalitega.
- Väike omakanali osakaal muudab keskmise kulu pileti müügile kalliks, kuna kanali osakaal ja maht on väike.
- Omakanali arendus on kallis ning sõltub paljudest välistest partneritest.
- Tugev omakanal võimaldab rõhutada turundusstrateegiast tulenevaid tugevusi.
- Klientidel on kõrged nõudmised, kuna alternatiivsed interneti müügikanalid pakuvad head teenindust samale lennutootele ehk piletile.

Lähtudes kõigist nimetatud teguritest on omakanali arendamine kriitiliselt tähtis, sest see annab lennufirmale tööriista kõikidele väljakutsetele kiirelt ja tulemuslikult reageerida. Läbi kolmandate osapoolte on nii müügi kui kommunikatsioonisõnumi edastamine

seotud kõrvalise info ja vastava osapoole kommertshuvidega. Järgnev joonis 2 toob välja lennufirma enda juhtide suhtumise jaotuskanalitesse ning nende nägemuse omakanali tähtsusest nende hulgas.



Joonis 2. Lennufirmade jaotuskanalite prognoos 5-palli skaalal (allikas: Harteveldt, 2016: 40).

Lennufirmade jaoks on omakanal oluline ja seda tõestab ka täisteenusust pakkuvate lennufirmade ja odavlennufirmade võrdlustabel 1, kus hoolimata kommertsmudeli erinevusest on fookus omakanali müügil. Hästi illustreerib omakanali tähtsust International Air Transport Association (IATA) poolt tellitud ja Harteveldt'i (2016: 40) läbiviidud uuringu tulemused, mis on esitatud joonisel 2. Selles küsitleti 49 eri lennufirma jaotuskanali- ja kommertsjuhti ning uuriti nii müügikanalite hetkeseisu kohta kui prognoositi müügikanalite olulisust viie aasta perspektiivis, et teada saada, millised võiksid olla lennufirmade jaoks olulised jaotuskanalid. Vastajad hindasid kanali olulisust viiepallisüsteemis. Hoolimata sellest, et väärtused jaotuskanalite osas muutusid, on oluline fakt, et enim hinnatakse lennufirma enda mobiilseid lahendusi ning kodulehte. Suurematel lennufirmadel on need eraldi tooted, mis kuuluvad omakanali jaotuse alla. Väiksematel lennufirmadel on need sama sisuga, kuid optimeeritud töötama eri

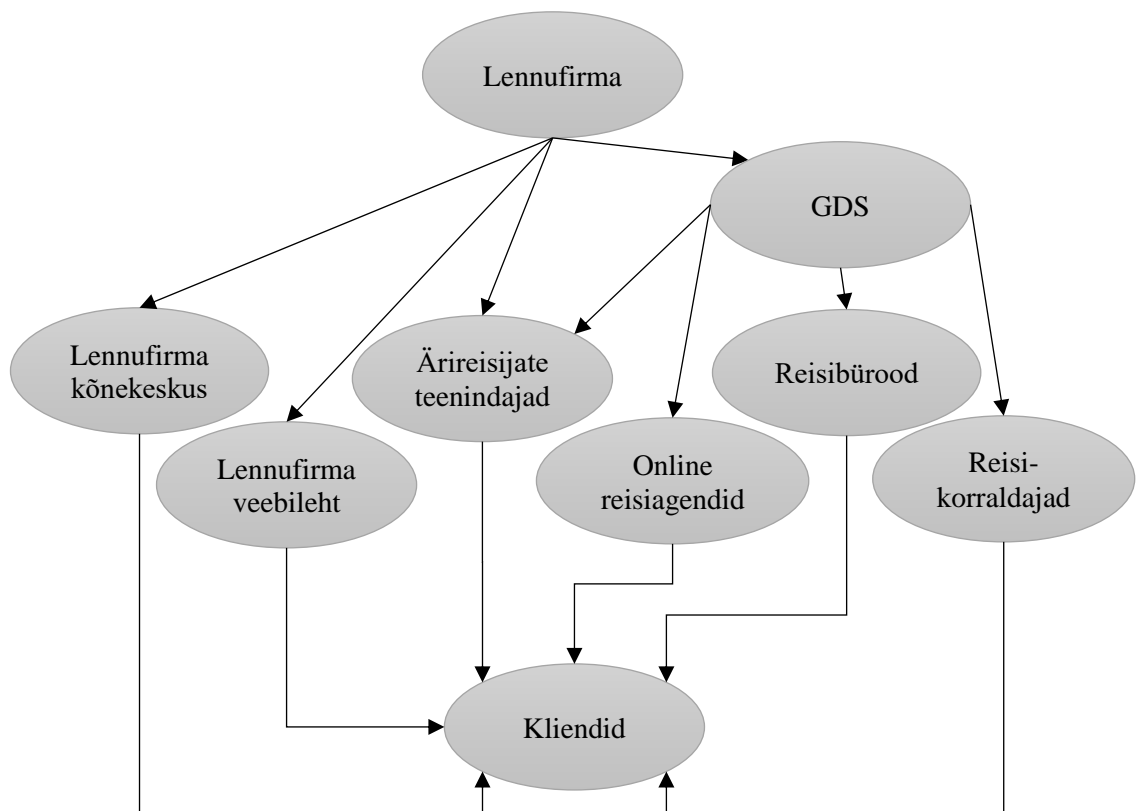
ekraanidel. Antud lahendus on kasutusel, kuna eraldi mobiilne lahendus on väga ressursimahukas ning ei ole väiksemate müügimahtude korral tasuv.

Uuringu tulemusi analüüsid tuleb neid teatud ettevaatlikkusega tõlgendada, kuna vastajad olid lennundusega seotud ning võisid tahta näidata olukorda enda vaatenurgast paremini, kui see tegelikkuses on. Eriti ilmekalt toob selle välja reisibüroode olulisuse hindamine, kus neile kanali olulisusskaalal kõige väiksemaid hindeid omistati. Ometi toob Shaw (2007: 85) välja, et traditsiooniliste lennufirmade puhul on reisibüroode osa üldises müügis 85-90%. Sama illustreerib ka Finnairi kinnitus, et omakanali müük kogu müügist on 25% (Finnair transforms ... 2017) ning Estraveli küsitlus (Eesti ettevõtjate ... 2016), kus lennupileti ostjatest 23,6% pöördus tehingu tegemiseks otse lennufirma poole.

Tähtis on märkida, et just lennufirmad ise pidasid mobiilseid lahendusi ja kodulehte olulisimateks jaotuskanaliteks, mis toetab arusaama, et omakanal on hoolimata lennufirma kommertsmudelist prioriteet. Seega saab järeldada lennufirmade omakanalite võrreldavust, kuna need on tähtsad kõigi jaoks. Sarnast ideed jagab ka Shaw (2007: 71), kes prognoosis, et suurim küsimus lennufirma turunduse osas seisneb internetis olevate jaotuskanalite kasutamises. Suurim erinevus seisneb siin oodatavas müügis ja kui suure osa kogumüügist omakanal lennufirma turundusstrateegia raames peaks moodustama, kuid see on iga ettevõtte enda eesmärk ja ärisaladus.

Tähtsaks küsimuseks lennufirma omakanali puhul on ka see, miks ei proovita ise endale sobivat jaotuskanalit ehitada, mis oleks ülemaailmsetest distributsioonisüsteemidest (*global distribution system*) sõltumatu ning võiks hoida kokku palju jaotuskulusid. Siin on põhjuseks täisteenust pakkuvate lennufirmade strateegiline valik pakkuda oma teenuseid võimalikult paljudes kanalites, mille toob välja ka eelnevalt kajastatud tabel 1. Mida rohkem on lennufirmal turgusid, seda keerulisem on tal kõikidel neil sobivat jaotuskanalit hoida. See tähendab näiteks, et mõnel turul on klientide poolt eelistatud reisibürood ning võttes oma toote sealt välja, kannatab lennufirma kahju, kuna ta ei suuda kliente oma kanalisse sunnata ning nad kasutavad seeläbi konkurentide teenuseid, mis on neile kättesaadavad. Sarnast ideed jagab ka Wang *et al.* (2018: 173), kes toob välja et mõned odavlennufirmad on eemaldanud kõik mitteotsesed kanalid ning kaotanud sellega koheselt kliente. Üldiselt jõudis sarnasele tulemusele ka Cheng (2010: 339), kes leidis, et lennufirmad peavad hindama, kas vertikaalne ehk otse kliendile suunatud müügisüsteem

aitab kulusid säästa ja muudab edustust üldiselt tulemuslikumaks või hoopis vähendab müügivõimalusi ning sellest lähtuvalt ettevõtte kasumlikkus hoopis väheneb. Lisaks võib tuua tehnoloogilised põhjused, kus lennufirmal puudub võimekus iseseisvalt tehnoloogiliselt sama võimekat alternatiivi arendada, kui turg nõuab. Lihtsama lahendusega turule tulles kaotatakse aga seetõttu eeldatavalt kliente ning seetõttu ei soovita riski võtta. Järgnev joonis 3 võtab kokku kanalid, mille kaudu eri kliendisegmentidele on võimalik pakkuda tooteid otse ning kelle jaoks on globaalse distributsioonisüsteemi kasutamine vajalik. Teisisõnu, milliseid kanaleid ja sellega koos olevaid kliente on eelkõige risk kaotada, kui loobuda GDS jaotusvõimekusest.



Joonis 3. Lennufirma kanalite jaotus omakanali ja GDS vahel (allikas: Wang *et al.* 2018: 174).

Analüüsidest joonist 3 võib väita, et risk kaotada kliente on suur, kuna ilma globaalse distributsioonisüsteemita on oht jääda ilma kolmest suurest müügikanalist, mille mahuks saab täisteenusust pakkuvate lennufirmade puhul hinnata 75-80% (Finnair transforms ... 2017; Eesti ettevõtjate ... 2016; Shaw 2007: 85). Lisaks on joonise analüüsidest oluline mõista, et kanalite mahud on väga erinevad. Nii on otsekanalitest lennufirma veebilehed

kordades suuremad ja müügile orienteeritud kanalid, kui kõnekeskus või ärikliendi teenindajad ning sama ideed annab edasi ka käesoleva töö empiirilise osa tabel 4. Samas on kõikide GDS vahendatud kanalite mahud võrreldavad lennufirma veebilehe mahtudega ning see lisab riske veelgi, kuna oht segmentide kaotusele on suur.

Kasutajate võitmiseks lennufirma omakanalisse võib probleemiks osutuda ka erinevad kasutajate poolt tajutavad riskid ning neid mitte maandades jätkavad kliendid näiteks reisiagentide teenuste kasutamist. Ruiz-Mafe *et al.* (2009: 294) uuringu tulemused näitavad, et otseselt tajutav risk mõjutab lennupiletite ostmise kavatsusi. Täpsemalt saab riski liigitada psühholoogiliseks riskiks, jõudlusriskiks ja privaatsusriskiks, mis on kõik domineerivad riskimõõdikud lennupiletite ostmisel. Psühholoogiline risk on näiteks enesehinnangu halvenemine, kuna valiti vale toode või teenus või tekitab mittekorrektne pilet ärevust ja stressi (*Ibid.* 2009: 295). Jõudlusrisk on käsitletav, kui toode või teenus ei vasta ootustele ning sama probleemi käsitleb lennundusturunduse teenuste all ka Tokhi (2009: 24), kes toob välja et teenuseid ei saa enne ostmist näha ega katsuda. Privaatsusrisk on käsitletav isikliku informatsiooni kasutamisenä ilma subjekti nõusolekut omamata, näiteks on kasutatud kliendi e-posti aadressi lennufirma uudiskirja saatmiseks (*Ibid.* 2009: 295). Seetõttu on omakanali juures oluline minimeerida kõiki eespool toodud riske ning Pee *et al.* (2018: 238) toovad välja, et veebilehe hea kasutatavus on parim riskide maandaja. Näiteks psühholoogilise riski maandamiseks pakkuda omakanalis ostetud piletite vahetamist teatud aja jooksul või privaatsusriski maandamiseks kasutada kliendile turvalisi sõnumeid ning logosid, kus tuuakse välja, et makse on turvatud tuntud turvafirma poolt või piletitele rakendub tuntud pakkuja kindlustuskaitse.

Kokkuvõtvalt võib omakanali olemuse kohta lennunduse turunduses ning erinevate kommertsmudelite lõikes öelda, et lennufirmadele on see oluline valdkond. Seda ei saa lugeda strateegiliseks, kuna eelist see võrreldes konkurentidega ei anna, kuid see on oluline toetama turunduse strateegilist eesmärki ning teostama müüki. Müügi seisukohalt mõeldakse omakanali all eelkõige kodulehte ning siin on oluline mõista, kuidas see teiste müügikanalitega suhestub ning millised omadused seda kirjeldavad. See annab aluse omakanali mõõtmiseks, muutuste mõju hindamiseks ning tulemuslikkuse tõstmiseks. Järgnev alapeatükk käsitlebki kodulehe e-ostu meetodikaid ning mõõtmisvõimalusi.

1.2 E-ostu metoodikad kodulehel

Alljärgnev peatükk käsitleb e-ostu metoodikate mõõtmismudeleid ning eri tööde baasil tehtud järeldusi, millised faktorid aitavad kodulehti tulemuslikumaks muuta. Kodulehe mõõtmisel ja sealt tehtavate ostude analüüsimisel on oluline omada mudelit, mis aitaks numbrite tõlgendamisele kaasa ja oleks aluseks uute lahenduste loomisel, mis aitaksid tulemuslikkust tõsta. On olemas mitmeid erinevaid mudelite tüüpe, mis vastavalt klassifitseerivad e-ostudele suunatud veebilehti ning pakuvad välja erinevaid võimalusi nende mõõtmiseks. Lisaks mudelitele endale on antud töö lähteülesandest sõltuvalt oluline ka varem tehtud uuringute analüüs, et mõista kodulehti ja sealt ostmist mõjutavaid peamisi faktoreid. Peamiste faktorite väljaselgitamine lubab töö empiirilises osas eksperimentide teostamisel neid aluseks võtta. Alljärgnevalt pakutakse välja tulemuslikkuse ja e-ostudele suunatud lehekülje definitsioon ning avatakse peamisi mudeleid ja nende baasil tehtud seisukohti.

Tulemuslikkust (*performance*) defineerib English Oxford Dictionary (2018) kui tegevuse või operatsiooni läbiviimise edukust. Oluline on märkida, et lennundusäris üldiselt mõeldakse tulemuslikkuse all lennuoperatsioonide (*operational performance*) ja finantside (*financial performance*) tulemuslikkust (Pineda *et al.* 2018: 103) ning kui edukalt antud valdkond talle püstitatud eesmärkide saavutamisega hakkama saab. Kodulehtede puhul toovad aga Dickinger ja Stangl (2014: 773) välja, et tulemuslikkus moodustub indikaatoritest, mille kaudu on võimalik tulemuslikkus defineerida ja mõõta. Autor pakub omalt poolt välja, et kodulehe tulemuslikkus on ülesande läbiviimise edukuse mõõtmine seda mõjutavate faktorite baasil.

E-ostudele suunatud kodulehti ehk e-kommerts veebilehti saab defineerida kui kodulehti, kus toimub sisuhaldussüsteemi, infosüsteemi ja turvasüsteemi infovahetus, mille eesmärgiks on kaupade või teenuste müük Nanehkaran (2013: 190). Samuti on e-kommerts veebilehe olemust defineerinud Lee ja Koubek (2010: 330), kes kirjeldavad seda kui internetis olevat turgu, kust saab osta kaupu ja teenused. Eespool toodud definitsioonidega haakub Wen *et al.* (2001: 9) käsitlus e-kommerts veebilehtedest, kuid kes jagavad need omakorda kaheks olenevalt sellest, kas fookus on ostudele või informatsioonile keskenduv. Üheks definitsiooniks on ka Chaffey *et al.* (2006: 14) oma, mis defineerib e-kommerts veebilehti kui ostudele suunatud veebilehti, mille põhiline

eesmärk on müüa internetis tooteid ning lisaeesmärgiks võib olla tavaostude toetus füüsilises poes. Autor defineerib aga e-kommerts veebilehti, kui internetis olevaid keskkondi, mis kasutavad ära tehnoloogiaid info hoidmiseks, edastuseks ja vahetuseks, läbi mille müüakse keskkonna kasutajatele tooteid või teenuseid.

Enamik kommertslennumfirmade veebilehti kuulub just eespool avatud e-kommerts veebilehe definitsiooni alla, kuna nende peamine eesmärk on lennupiletite müük. Teisi tüüpe e-kommerts veebilehti esineb kommertslenunduses harva. Need on eelkõige informatiivse iseloomuga ning keskenduvad brändi kuvamisele ja sõnumi edastamisele ning neid kasutavad eelkõige tellimislende ja kaubavedusid pakkuvad lennumfirmad.

Soovimaks muuta e-ostudele suunatud veebilehte tulemuslikumaks, on vaja seda mõõta ning hinnata. Hahn ja Kauffman (2003: 26) alusel on veebilehe tulemuslikkuse hindamine oluline, aga samas keeruline probleem. Arvestades, et e-kommerts veebilehtede edu sõltub suurel määral ettevõtte suutlikkusest pakkuda kvaliteetset ja kliendile suunatud disainiga veebilehte, peavad e-kommerts eest vastutajad pidevalt jälgima oma kodulehe müügi tõhusust. Teisisõnu on kommertslenunduses omakanali ehk lennumfirma kodulehe tulemuslikkusega vaja pidevalt tegeleda ja seda mõõta. Sama seisukohta jagab ka Plaza (2011: 477) oma töös, kes tõdeb, et tulemuste mõõtmine on turisminduse veebilehtedel kriitiline tegemaks tarku turundusotsuseid. Mõõdikuid võib olla mitmesuguseid ning need lähtuvad lennuettevõtte üldturundusest. Näiteks saavad need olla nii mingi kindel osa üldisest müügist kui ka näiteks transaktsioonide arv omakanalis, aga ka kasutajagruppide karakteristikute mõõtmine. Mõõdikuid on erinevaid, kuna lennumfirma omakanalis võib toote keskmine hind olla näiteks odavam kui reisibüroodes ning seetõttu võib just ostude arv olla parem mõõdik kui suhe rahalisse üldisesse müüki. Mõõdikuks saab ka olla näiteks internetis lennule registreerijate hulk ning nende kaardistamine, mis võimaldab leida kliente, kes on ostnud pileti mõnest muust lennumfirma kodulehega konkureerivast kanalist, kuid kasutavad lennule registreerimiseks kodulehte.

Oluliseks teoreetiliseks lähenemiseks veebilehtede tulemuslikkuse ja kasutatavuse mõõtmisel on saanud voo teooria (*flow theory*) erinevad versioonid. Selle loojateks internetikeskkonnas kasutamiseks on Hoffmann ja Novak (1996: 57) ning nad defineerisid voogu kui optimaalset kogemust kliendi jaoks, mida iseloomustab kasutajapoolne sujuv vastuste ja tegevuste jada, mis on põhjustatud masina

interaktiivsuse poolt. Teisisõnu peab veebileht suunama kasutaja tegema seda, mida veebi looja planeerinud on ning lennunduse e-kommerts veebilehtedel on selleks eelkõige lennupileti ostmisele suunamine. Sama voolus olemist täpsustasid Nakamura ja Csikszentmihalyi (2009: 90) kui subjektiivset kogemust tegeleda lihtsalt lahendatavate väljakutsetega rea eesmärkide täitmiseks ning pidevalt tegevusi tagasiside baasil korrigeerides. See tähendab lennufirma omakanali mõttes seda, et klient kes, on lennufirma kodulehele sattunud, teeb neid tegevusi, mida kodulehe looja talle läbi kasutajamugavuse ja disaini tegema suunab ehk läbib broneerimisvoo eri lehekülgi. Tõstatub küsimus, kas veebilehe disain ja kasutatavus muudavad kliendi voos olevaks, et tema käitumine oleks vastav lennufirma ootustele. Uurijad on kasutanud voo teooriat saamaks sellest aru ning hinnates tarbijate käitumisest veebikeskkondades. Saab välja tuua Obala (2013: 559) töö, mis avab, et voo teooria mõjud on selged ning ta soovib, et edasised uuringud peaksid jätkama veebikeskkondades voolukogemuse baasil uurimisküsimuste lahendamist.

Tabel 3. Olulised kodulehti ja lennufirmade omakanalit iseloomustavad seisukohad.

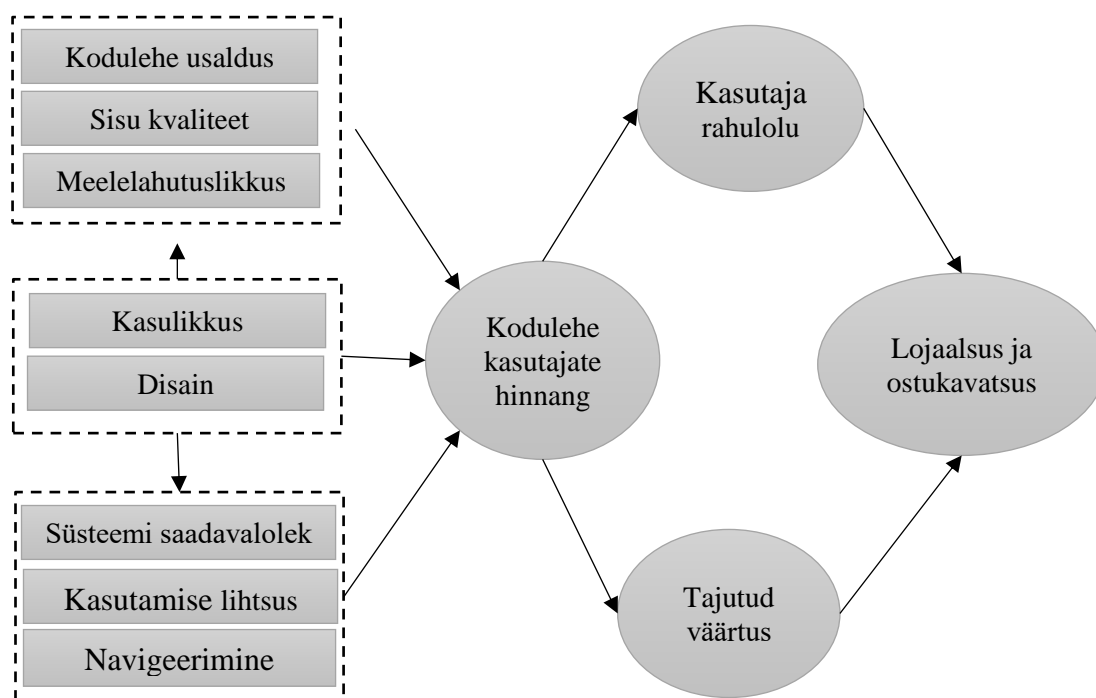
Autorid	Seisukohad
Ruiz-Mafe <i>et al.</i> (2009: 298)	Kui internetikasutajad tajuvad veebilehe kasutamist lihtsana, siis mõjutab see positiivselt tajutavale kasulikkusele veebilehest ning võib seetõttu viia ostudeni.
Purwati (2011: 78)	Hästi ehitatud ja läbimõeldud veebileht määrab, milline on kasutaja soov jääda lehele, külastada seda korduvalt ja parimal juhul mõjutada tema otsust sooritada ost antud veebilehelt.
Ahn, Lee (2011: 1158)	Kasutajamugavus omab tugevaimat korrelatsiooni ostuvalmidusega ostmaks lennupileteid internetist.
Forgas <i>et al.</i> (2012: 232)	Kasutajate jaoks on peamised argumendid tegemaks oste internetist kodulehe kasutajamugavus, hinnaalandused ja erinevate toodete saadavus.
Escobar-Rodríguez, Carvajal-Trujillo (2013: 63)	Olulisemad faktorid tõstmaks klientide internetist lennupileti ostu kavatsust on harjumus, rahaline sääst, ostutingimuste hõlbustamine ja sotsiaalne mõju.
Bilgihan <i>et al.</i> (2014: 114)	Edukad e-turunduse strateegiad seostuvad kodulehel positiivse kliendikogemuse loomisega, mis väljendub usalduse, sõltuvust tekitava käitumise, brändi väärtustamise, rahulolu ja lojaalsuse tulemuslikkuses.
Powell (2016: 3)	Lennufirma kodulehtedel on viimase 12 aasta jooksul enim positiivses suunas muutunud kasutajate hinnangud kasutamise lihtsusele.

Allikas: autori koostatud.

Vastust küsimusele, mis on olulisemad faktorid, mis kodulehtedelt, täpsemalt lennufirma e-kommertsivõibelehtedelt, käitumist ja ostmist mõjutavad, on uurinud paljud autorid. Kuigi mitte alati pole välja toodud, et uurimus baseerub voo teoorial, on uuringute ja eksperimentide olemus olnud küllalt sarnane ning ülal olev tabel 3 võtab kokku olulisemad tulemused ja seisukohad. Tabelit analüüsisid selgub, et kasutajamugavus on üks olulisemaid veebilehelt ostu sooritamise faktoreid. See on eelkõige mugav kasutajaliides, mis on lihtne ja suunab kasutaja loojate soovitud tegevusi tegema. Samale seisukohale jõudis Eccher (2014: 63), kes tõi välja, et kasutajamugavus on kõige alus, et hoida kasutajat kodulehel ning teha talle informatsiooni ja soovitud tegevuste teostamine võimalikult lihtsaks.

Minnes konkreetsemaks selles, milline osa kasutajamugavusest on tähtsaim, siis lennufirma omakanali puhul on selleks ostu sooritamise lihtsus. Sellest lähtuvalt on oluline keskenduda kodulehel oleva broneerimisakna analüüsimisele ja parandamisele ning sellele järgnevale broneerimismootorile. Eccher (2014: 68) järgi on hea paigutus professionaalse kodulehe ja kasutajamugavuse nurgakivi ning kasutaja peaks suutma infot võimalikult lihtsalt leida. Kodulehe tulemuslikkuse tõstmisel tuleks keskenduda eelkõige optimaalse paigutuse leidmisele.

Heaks kodulehe teoreetiliseks tulemuslikkuse mõõtmise ja seeläbi müügi suurendamise mudeliteks võib pidada Dickinger ja Stangl (2013: 774) ja Dedeker (2016: 774) loodud, mis hõlmavad mitmeid eri dimensioone, mis küllastajate jaoks kasutamisel olulised on. Nendeks on kasulikkus, kasutamise lihtsus, meelelahutuslikkus, disain, usaldus, sisu kvaliteet, navigeerimine ja süsteemi saadavus. Alljärgneval joonisel 5 on need välja toodud ning näidatud nende mõju üksteisele.



Joonis 4. Kodulehe tulemuslikkust mõjutavad tegurid (allikad: Dedeker 2016: 549; Dickinger, Stangl 2013: 774), autori koostatud.

Antud tegurid on aluseks kodulehe kasutajate hinnangule, mis väljenduvad kasutaja rahulolus ja tajutud väärtuses, mis mõlemad viivad lojaalsuse tekkeni ning ostukavatsuse suurenemiseni. Täpsemalt tõi Dedeker (2016: 550) välja, et kavatsuseni osta veebilehelt annavad olulisima sisendi tajutud veebilehe disaini kvaliteet, tajutud toote kvaliteet ning info kättesaamine. Analüüsides joonist 4 saab öelda, et omakanali ehk kodulehe müügi tõstmiseks on vaja tegeleda kõigi kolme dimensiooniga, mille Dedeker (2006: 550) välja toob ning mis hõlmavad Dickingeri ja Stangl (2013: 774) väljatoodud täpsemaid omadusi. Need ühtivad ka tabelis 3 laialt kajastatud mõttega, et lihtsus ja mugav kasutamine on peamised kodulehe omadused, millega tuleb tulemuslikkust tõstes arvestada. Samuti ühtib mudel Eccheri (2014: 63) ideega, kes kasutajamugavuse peamise faktorina toob välja veebilehe optimaalse paigutuse. Joonise 4 käsitluse negatiivseks osaks võib samas pidada asjaolu, et soovides mõõta kõiki tegureid ükshaaval, võib teatud info kättesaamine olla raske. Samuti on teatud tegurid üksteisest lahutamatud ja mõjutavad üksteist. Näiteks proovides anda mõõdetavat hinnangut disainile ja kasutamise lihtsusele, on need mõlemad üksteist mõjutavad.

Huvitavaks uurimistööks on ka Amaro ja Duate (2015: 74) oma, mis toetab üldises plaanis eespool kirjeldatud ideed ja dimensioone, mis määravad ära kodulehe edukuse ja mille tõstmine aitab kaasa kodulehelt ostmise tõenäosuse suurenemisele. Sama lisab see eesmärgile, milleks on kavatsuse taseme tõstmise osta reis internetist, uued dimensioonid nagu ajadimensioon ja finantsiliste eeliste oma (Amaro ja Duarte 2015: 74). Need tähendavad vastavalt ostule või uurimisele kuluvat aega ja makseviiside lihtsust või allahindlusi, mis mõjutavad kasutajat veebilehel ostu tegemisel.

Kodulehe e-ostu meetodikate hindamist on kasutajamugavuse perspektiivis uurinud ka Ivory ja Hearst (2001: 473) ja jaganud oma mudelis kasutajamugavuse meetodid nelja dimensiooni.

- Meetodi klass kirjeldab üldisel tasemel, mis tüüpi hindamisega on tegu. Tüüpe saab jagada testimiseks, inspeksiooniks, küsitluseks, modelleerimiseks ja simulatsiooniks.
- Meetodi tüüp määrab ära, kuidas toimub hindamine meetodi klassi sees ja vastab küsimusele kuidas?
- Automaatsuse tüüp kirjeldab hinnangu andmise automatiseerituse taset. See jaguneb kas automaatsuse puuduseks ja manuaalseks hinnangu andmiseks; kaasahaaramiseks, kus tarkvara registreerib kasutatavusandmed; analüüsiks, kus tarkvara identifitseerib kasutusprobleemid või kriitikaks, kus tarkvara teostab analüüsi ja soovitab parandusi.
- Jõupingutuse tase kirjeldab, kui palju ressursse on vajalik meetodi rakendamiseks.

Eespool kirjeldatud meetodit on hea kasutada just samal teemal olevate analüüside ja uuringute võrdlemiseks, kuna pakub välja selge skaala analüüsi läbiviimiseks. Näiteks voo teooria mõiste on väga lai ning võimalus seda ülal oleva skeemiga kombineerides annaks häid võrreldavusi, mis aitab eri tööde tõlgendamisele kaasa.

E-ostu meetodikaid lennufirma kodulehe näitel on uurinud ka Harison ja Boonstra (2008: 96), kus nende ülesanne oli luua realselt toimiv mudel Hollandi vedaja KLM jaoks. Nende mudel on eelnevalt analüüsitud vähem teoreetiline ja rohkem praktikale suunatud ning kaasab dimensioone nagu finantsid, kliendirahulolu, jälgitavus, ligipääsetavus, kontaktid, müük, lisamüük ja klienditugi. Igale neile tuleb ettevõttel

mõõdikud luua, mis lähtuvad kodulehelt. Mõõdikute tulemuste tõstmise läbi mõõdetakse omakanali tulemit läbi aja. See on hea meetod, kuid nõuab täpsete mõõdikute seadmist läbi ettevõtte, kuna eri funktsioonide täitmine võib ettevõtte sees olla jagatud erinevalt. Lisaks eeldab see ettevõttes kõikide funktsioonide olemasolu, kuna sisse ostetud teenustega või oma kontrolli alt väljas olevad mõõdikud mõjutavad objektiivse hinnangu andmist.

Kodulehe mõõtmisel on võimalus kasutada ka E-SERVQUAL'i, mille löid Parasuraman *et al.* (2005: 17) ning mis sisaldab 22 faktorit, mis on jagatud nelja eri dimensiooni vahel. Täpsemalt on need:

- Efektiivsus, mis väljendub kasutamise lihtsuses ja kodulehe kasutamise kiiruses.
- Lubaduse täitmine, mis väljendub veebilehe lubadusest kinnipidamise määras, kas tellimus täidetakse, kaupade saadavus vastab lubatule ning kohale toomine toimub vastavalt kokkulepitule.
- Süsteemi saadavalolek ehk kas tehniliselt on süsteem korras ja toimiv.
- Privaatsus ehk mis on veebilehe turvalisuse aste ning kuidas kaitstakse kasutaja informatsiooni.

Elkhani *et al.* (2014: 36) järgi on E-SERVQUAL'i erinevad versioonid palju kasutust leidnud just kodulehe kvaliteedi hindamisel eri mudelites. Samas töös kasutasid nad *Ibid.* (2014: 38) antud mudelit ning tõlgendasid sellest kodulehe mõõtmisel kolme dimensiooni, milleks olid informatsiooni kvaliteet, süsteemi kvaliteet ja teenuse kvaliteet. Analüüsid nii nende pakutud mudelit kui Parasuraman'i *et al.* (2005: 17) väljatoodud dimensioone, on neil suur olemuslik kattuvus eelnevatel lehekülgedel käsitletud mõõtmisviisidega. Erinevus on eelkõige mudelite teoreetilises presenteerimises, kuidas eri faktorid veebilehel üldist veebilehe indeksit ehk kasutajate koondhinnangut mõjutavad.

Eespool nimetatud teoreetiliste mudelite sisulist käsitlust toetab ka Storti (2013: 1004) töö lennufirmade kodulehtede baasil, kus ideena kasutatakse mõtet, et kasutajal esineb tajutav kulu otsingu, tõlgendamise ja informatsiooni töötlemise ning otsustuse, kas see rahuldab teda või mitte, kohta. Huvitava tulemusena toob ta (*Ibid.* 2013: 1012) välja, et eriti kahel mudeli parameetril on tugev mõju tajutavale veebilehe tulemuslikkusele,

milleks on info tajumise kulu ning kasu veebilehe tajutavast kasust. Seda saab sarnaselt eespool toodud mudelitele ja nende baasil tehtud järeldustele kanda üle veebilehtedele ning järeldada, et veebilehe lihtne kasutatavus, mis võrdub tajumise kuluna ning tajutav kasu ehk motivatsioon tegevusi sooritada, on olulisemad tulemuslikkust mõjutavad faktorid ja nendega tuleb esmajärjekorras tegeleda, et tõsta veebilehe tulemuslikkust.

Teistsugune metoodiline lähenemine veebilehe tulemuslikkuse hindamiseks on omavaheline võrdlemine teatud parameetrite alusel. Diaz ja Martín-Consuegra (2016: 25) analüüsisid 240 lennufirma kodulehti ning grupeerisid need vastavalt tulemusele kas mõjutajatena, jälgijatena või passiivsete lennufirmadena. Hinnang saadi paljude eri parameetrite lõikes ning just informatiivsus ja kasutatavus mängisid töös hinnangute andmisel olulisi rolle. Paraku olid grupid laiad ning ka antud töö empiirilises osas analüüsitavad Eesti turul olevad lennufirmad sattusid kodulehe omaduste põhjal kõik mõjutajate ehk parimate lennufirmade kodulehede gruppi. Seetõttu pole meetod parim hindamaks sarnaseid lennufirmasid, kuid annab lennufirmadele, mis peamiselt toimetavad väljaspool Euroopat ja Ameerikat, suunised kodulehe arendamiseks ja tulemuslikkuse tõstmiseks, sest vahed parimatega on suured.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et eksisteerib mitmeid erinevaid teoreetilisi käsitlusi, mis tegelevad kõik veebilehe tulemuslikkuse mõõtmisega. Kui vooteooria keskendub ühelt etapilt teisele liikumisele ja selle mõõtmisele ning Ivory ja Hearsti oma keskendub eksperimentide sooritamisele ning nende struktureerimisele, siis Dickinger ja Stangl ja Dedeker lisavad juurde üldised dimensioonid eri detailsusastmetel nagu riski tajumine ja disaini meeldivus. Sama ideed jagab ning lisab ühtlasi aja- ning finantsdimensiooniga Amaro ja Duate töö. Samuti on olulisteks Storti töö tulemused taju kulu ning motivatsiooni kohta, aga ka dünaamiline E-SERVQUAL'i mudel, mille tugevus seisneb paindlikkuses ja faktorite paljususes, et kasutada seda eri tüüpi e-kommertsilehtedel. Samas on oluline, milliseid järeldusi erinevad autorid kõigi ülal avatud mudelite baasil veebilehtede kohta tegid. Ühise tulemusena saab nimetada, et lihtsus ja kasutajamugavus koos toetava disaini ja paigutusega on e-kommertsilehtedel ühed olulisemad tegurid, et tõsta lehe tulemuslikkust ja seeläbi müüki. Samuti on eespool nimetatud tööde oluliseks tulemuseks see, et need haakuvad lennundusturunduse definitsioonide mudelitega, mida analüüsiti eelnevas peatükis ning mis tõi välja, et ühtegi dimensiooni

ega faktorit ei saa otsuste tegemisel kõrvale jätta, kuna need kõik mõjutavad lõpptulemit. Sama idee kehtib veebilehe puhul ning soovides parimat tulemust, tuleb tegeleda kõigi dimensioonidega ja analüüsida nende mõju üksteisele enne ja pärast muudatuste tegemist. Järgnevas empiirilises osas keskendutakse omakanali tulemuslikkuse tõstmisele konkreetses ettevõttes.

2. NORDICA OMAKANALI TULEMUSLIKKUSE TÕSTMINE

2.1. Omakanali olemus Nordicas ja metoodika ülesehitus

Töös esitatud uurimisülesande lahendamiseks on oluline mõista vaatluse all oleva lennufirma Nordica omakanali olemust ja funktsioone. Nordica puhul on omakanaliteks koduleht ning Tallinna lennujaama kassa. Mõlemad kanalid tegelevad järgnevas tabelis 4 olevate funktsioonide täitmisega. Erinevus seisneb selles, et Nordica kodulehe fookus on müügile orienteeritud, aga Nordica Tallinna lennujaama kassa täidab eelkõige klienditeenindusfunktsiooni.

Tabel 4. Nordica omakanali peamiste funktsioonide jaotus.

Omakanali funktsioon	Peamine vastutaja		Funktsiooni olemus
Üldine piletimüük	Koduleht		Müük
Eripakkumise tegemine	Koduleht		Müük
Lisateenuste müük	Koduleht		Müük
Liinide teadlikkuse tõstmine	Koduleht		Informeerimine
Pileti reeglite kuvamine	Koduleht		Informeerimine
Lennule registreerimine internetis	Koduleht		Teenus
Arve tellimine	Koduleht		Teenus
Piletireeglite tutvustamine ja kasutamine		Kassa	Informeerimine
Pileti muudatused		Kassa	Teenus
Pileti tagastamine		Kassa	Teenus
Lennul viibimise tõend		Kassa	Teenus
Erisegmentide teenindamine		Kassa	Müük

Allikas: Nordica andmed, autori koostatud.

Tabel 4 annab ülevaate, et peamist müügifunktsiooni omakanali mõistes täidab Nordica koduleht. Lähtudes teoreetilises osas avatud e-kommerts kodulehtede olemusest (Nanehkaran 2013: 190; Lee, Koubek 2010: 330; Wen *et al.* 2001: 9) ja jagunemisest (Chaffey *et al.* 2006, 14) võib öelda, et Nordica koduleht kuulub ostudele suunatud

lehekülgede jaotusesse. Koduleht täidab ka teisi funktsioone, kuid need on kõrval tegevused toetamaks otseselt ja kaudselt müüki.

Mõistmaks müügi seisukohalt Nordica omakanali ehk kodulehe tulemuslikkuse tõstmise võimalusi, on vaja analüüsida kodulehe osade olemust. Nordica kodulehe saab jagada järgnevateks osadeks vastavalt autori enda kogemusele:

- Sisuhaldussüsteem (*content management system*) tähendab kogu kliendile esmajärjekorras kuvatava informatsiooni ja graafika vahendamist. Klient, kes satub ükskõik millise lennuettevõtte kodulehele, satub samuti kohe sisuhaldussüsteemi kasutajaks. Sageli mõistetakse sisuhaldussüsteemi poolt näidatavat ja kodulehte samana, kuna ajalooliselt pole lihtsamatel kodulehtedele peale informatsiooni kuvamise funktsiooni muid ülesandeid antud. Sama ideed jagab ka Shaw (2007: 71), kes toob välja, et 1990ndatel aastatel olid peamisteks lennufirmade kodulehtede funktsiooniks info jagamine ja lennuplaani kuvamine. Kaasajas on lennufirma puhul neid mõistagi rohkem. Vastavalt tabelile 4. saab sisuhaldussüsteemi funktsioonidena tuua välja järgnevad:
 - üldise piletimüügi funktsioon liikumaks broneerimismootoris;
 - eripakkumiste kuvamine;
 - lisateenuste reklaam;
 - liinide teadlikkuse tõstmine;
 - piletireeglite kuvamine;
 - lennule registreerimise suunamine;
 - arve tellimine.

On oluline avada hetkel kasutusel oleva sisuhaldussüsteemi taust ja ajalugu. Kuna Nordic Aviation Group AS on uus ettevõtte, mis on tegutsenud aktiivselt alates novembrist 2015 ning Nordica kaubamärk on veelgi uuem, mis alustas märtsis 2016, on kodulehe ajalugu väike. Nordica koduleht koos hetkel kasutuses oleva sisuhaldussüsteemi ja selle peamiste funktsioonidega võeti kasutusele augustis 2016. Selle baasiks on Sloveenia lennufirma Adria Airways koduleht, millega Nordic Aviation Group AS esimesel tegevusaastal kommertsplatvormi jagas.

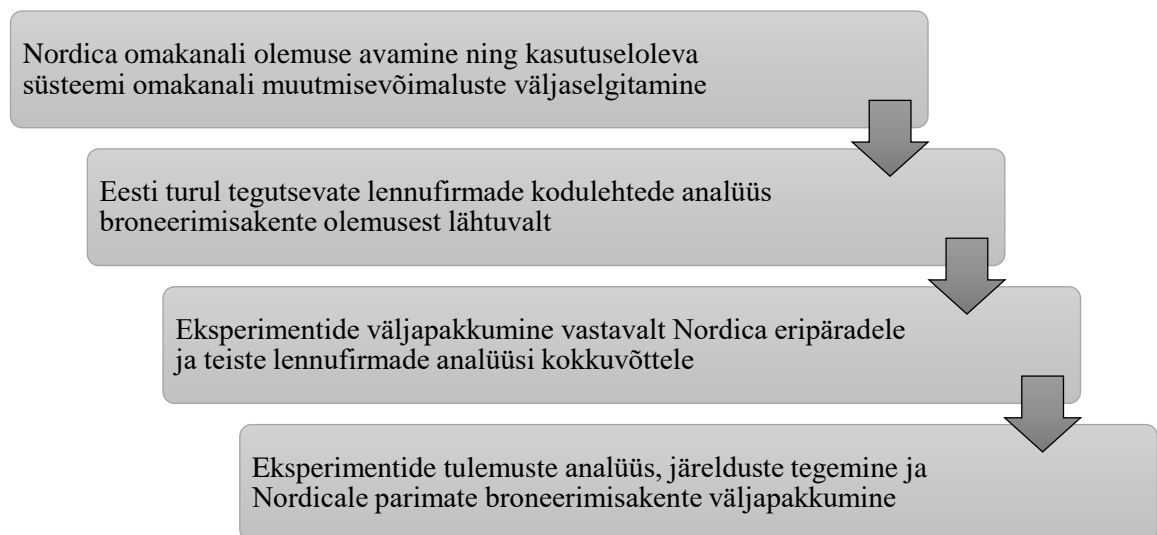
- Broneerimismootor (*internet booking flow*) seob kokku kliendi kasutajakogemuse lennupiletite valimisel ning globaalse distributsioonisüsteemi (GDS).

Traditsioonilist jaotusmudelit jälgivas ettevõttes nagu Nordica on lennupiletite müügi võimalus paljudel agentidel, kes kõik omavad ligipääsu lennupiletite müügile. Ahn ja Lee (2011: 1158) ja Ruiz-Mafe *et al.* (2009: 298) väidavad, et kasutajamugavus omab tugevaimat korrelatsiooni ostuvalmidusega ostmaks lennupileteid internetist. Kasutajamugavust mõjutab näiteks broneerimislehekülgede arv, nõutava sisestatava informatsiooni maht, lehe kiirus ja muud faktorid. Omakanali funktsioonide osas täidab broneerimismootor kõiki müügiga seotud ülesandeid ning vastab eelnevalt avatud definitsioonide kohaselt e-kommertsikodulehele.

- Maksekeskus (*payment hub*) on iga internetiostu kasutajakogemuse viimane samm enne toote või teenuse ostu. Siin on olulisimaks turvalisus ning sihtturule sobivate maksemeetodite pakkumine. Kuna lennufirma sihtturge on tavaliselt mitmeid ning neis omakorda mitmeid laialdaselt kasutatavaid makselahendusi, peab lennufirma maksekeskus sellele vastama. Näitena saab välja tuua mõned Nordica sihtturud. Hollandis on konkurentsituult populaarseim internetis kasutatav maksemeetod pangalink 63% osakaaluga (Global ... 2017: 35), Norras on selleks krediitkaart 25% osakaaluga (Global ... 2017: 41) ja Venemaal deebetkaart 42% osakaaluga (Global ... 2017: 46).
- Peale ostu pakutavad teenuste all peetakse silmas näiteks lennumeeldetuletust kindlal päeval enne väljalendu, lennul viibimise kinnituse väljastamist või arve tellimist.
- Lisateenusete (*ancillary services*) all peetakse silmas eraldi tasu eest pakutavaid tooteid ja teenuseid, mida klient saab enne reisi, reisi ajal või ka peale reisi tarbida. Sarnast ideed kannab ka Sörenseni (2017: 6) definitsioon, mille järgi on otsesest piletimüügist üle jääv tulu käsitletav lisateenusete tuluna. Sörenseni (2017: 6) järgi jaguneb see:
 - A la carte funktsioonid
 - Komisjonitasupõhised tooted
 - Sagedaste lendajate ja lojaalsete klientide tegevused
 - Mitmesugused muud allikad, näiteks reklaam
 - Piletihinnaga või tootepakendiga seotud a la carte komponendid

Nordica kommertstegevustest saab välja tuua neist kolm, mis on a la carte funktsioonid nagu eripagas või lemmikloomade vedu. Komisjonitasupõhised tooted on näiteks hotelli, autorendi või kindlustuse vahendamine. Mitmesugused muud allikad on Nordica puhul näiteks reklaam pardaajakirjas või pinnad uudiskirjas ja kodulehel. Lisaks saab ülalmainitud jagada käitumispõhisel eristamisel, milleks on lennupiletiga koos ostetavaid ja piletioostust sõltumatud lisateenuseid.

Saavutamaks vastuseid töös püstitatud eesmärgile luuakse empiirilises osas vastavalt teooriale ning Nordica omakanali olemusele eksperimendid. Kogu uurimisprotsessi etapid on välja toodud järgneval joonisel 5. Liigutakse laialt kitsamale ning keskendutakse omakanali tulemuslikkuse tõstmise võimalustele lennufirma turundusest lähtuvalt, mis Nordica näitel on kaetud küllalt väheste variantidega, kuna kõik omakanali osad ei kuulu Nordicale, nagu eelnevas peatükis välja toodi. Ometi on need võimalused olemas ning vastavalt tabelile 3 ja üldisemalt peatükile 1.2. on need seotud kasutajamugavuse ja lihtsusega, mis toetuvad disainile ja paigutusele. Võttes kokku tulemuslikkuse tõstmise võimalused kodulehel lähtuvalt müügist, on tulemuseks erinevate broneerimisakende analüüs ja uute alternatiivide katsetamine kodulehe erinevatel lehekülgedel. Seetõttu viiakse Nordica kodulehel broneerimisakendega läbi eksperimendid.



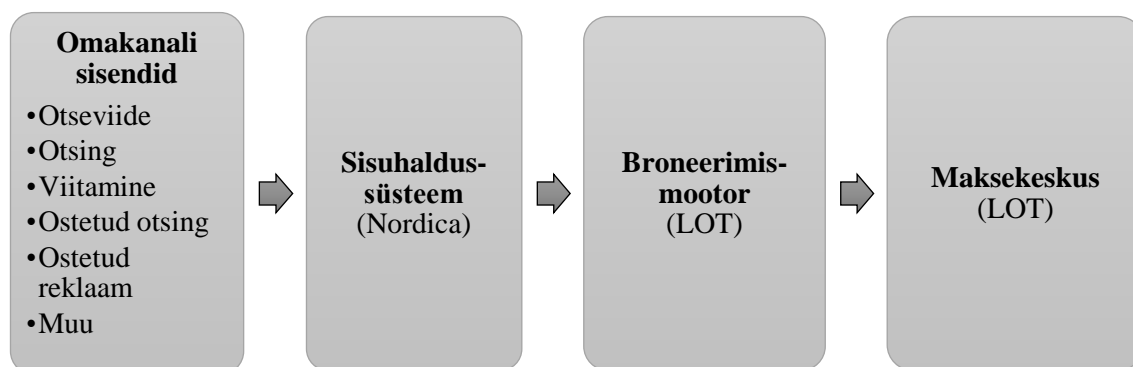
Joonis 5. Magistritöö uurimisprotsessi etapid (allikas: autori koostatud).

Töös teostatavate eksperimentide aluseks on teiste Tallinna lennujaama lendavate olulise mahuga ning omakanali müügifunktsiooni omavate lennufirmade kodulehed ning seal kasutatavate broneerimisakende lahendused sisuhaldussüsteemist broneerimismootoris liikumiseks. Vastavalt teiste lennufirmade analüüsitulemustele grupeeritakse erinevad lahendused ja luuakse nende alusel eksperimendid, mille tulemused võimaldavad leida parimad broneerimisakna tüübid, mida kasutades on võimalik omakanali tulemuslikkust tõsta. Eksperimentide teostus toimub Nordica kodulehel reaalse klientidega, mis tagab suuremahulise ja tõsielulise valimi olemasolu. Selle tarbeks analüüsitakse kaheädalase ajaperioodi jooksul kõiki Nordica kodulehe külastusi ning jagatakse külastajad juhuslikkuse põhimõttel uurimisgruppidesse.

Järgnev joonis 6 toob välja Nordica kodulehe broneerimisprotsessi etapid ning nende jagunemise tooteomaniku alusel. Kuna Nordica kasutab lennupiletite müügiks LOT Polish Airlines (LOT) kommertsplatvormi ja globaalset distributsioonisüsteemi (GDS), haldab ja otsustab arenduste üle LOT. Antud piirangust lähtuvalt on omakanali tulemuste muutmiseks positiivses suunas võimalik muuta omakanali külastussisendeid või sisuhaldussüsteemi. Omakanali külastussisendid on kodulehele viitajad ja need on mõjutatud eelkõige lennufirma üldisest turundusest. See tähendab nii otseselt mõjutatud viitajaid nagu reklaamid portaalides ja ostetud otsingud kui kaudsed, milleks on Nordica kuvandist lähtuvad külastajad, orgaanilised otsijad või näiteks kodulehe sisule viitavad lingid teistel lehtedel. Jooniselt 6 lähtub struktuur, kuidas broneerimisprotsess Nordica kodulehel toimib ning seda saab siduda voo definitsiooniga (Hoffmann ja Novak, 1996: 57) kodulehe mõõtmiseks. Tähendab see lihtsustatult, et mõõdetakse kliendikäitumist, kas ta teostab ülesande, milleks on broneerimisaknale klõpsamine või mitte.

Antud eksperimenti saab defineerida ka Ivory ja Hearst (2001: 473) kasutatavuse hindamise mudelist lähtudes, mis defineerib ära eksperimendi tüübid ja annab eri tööde vahel ning tulevaste uuringute jaoks võrdlussisendi. Antud töö eksperimendid saab meetodi klassi alusel defineerida simulatsioonina, kus hindaja kasutab liidese mudeleid, et jäljendada kasutajate käitumismustreid. Meetodi tüüp määrab ära, kuidas toimub hindamine meetodi klassi sees ning töös on selleks defineeritud eesmärk, milleks on broneerimisnupu vajutamine broneerimisaknas. Automatiseerituse tüübiks on kaasahaaramine, kus tarkvara, milleks on Google Analytics Experiments, registreerib

automaatselt kasutatavusandmed. Jõupingutuse tasemeks on mudeli arendus, mis nõuab hindajalt mudeli muutmist, kuid kasutaja poolt ei saa suurenenud pingutuse taset hinnata. Teoreetiliselt heaks mudeliks kodulehe tulemuslikkuse mõõtmisel on Dickinger ja Stangl (2013: 774) ja Dedeke (2016: 549) mudelid, kuid Nordica jaoks on piiravaks asjaolu, et mudel käsitleb kodulehte tervikuna. Paraku koosneb Nordica koduleht mitmest etapist, mis ei võimalda mudelit otseselt rakendada ning lõpptulem on lojaalsuse vaatenurgast segane, kuna puututakse kokku erinevate firmade keskkondadega.



Joonis 6. Broneerimisprotsessi etapid Nordica kodulehel (allikas: autori koostatud).

Lähtudes ülaltoodust ja töö eesmärgist muuta omakanalit tulemuslikumaks, tuleb keskenduda sisuhaldussüsteemile. Eelnevalt tabelis 4 väljatoodud kodulehe funktsioonidest lähtuvalt tuleb müügi edendamiseks keskenduda seda mõjutavale faktorile, milleks on kodulehe broneerimisaknad, mis viivad kasutaja sisuhaldussüsteemist broneerimismootorisse. Samale seisukohale jõudsid oma töös ka Escobar-Rodríguez, Carvajal-Trujillo (2013: 63), kes hindasid tingimuste hõlbustamist peamiseks kodulehe tulemuslikkuse tõstmise võimaluseks. Selliseid lehekülgi, kus on Nordica kodulehel broneerimisaknad ning mis viivad sisuladussüsteemist broneerimismootorisse, on kuut tüüpi.

Alljärgnev tabel 5 toob välja eri leheküljetüüpide osakaalu ning nende pörkemäära (*bounce rate*). Pörkemäär tähendab definitsiooni (Bounce rate 2018) kohaselt üheleheküljeliste sessioonide jagamist kõikide sessioonidega kodulehel. Üheleheküljeline sessioon tähendab, et kasutaja on vaadanud vaid ühte lehte ning Google serverisse on jõudnud vaid üks sissekanne tegevuse kohta, milleks on leheküljele sisenemine. Muid tegevusi pole lehel tehtud ning sessiooni kestvus on ajaliselt 0 sekundit,

kuna järeltegevusi, mida server oleks saanud registreerida, pole toimunud. Tähendab see seda, et külastaja on jõudnud lehele, kus tal huvi tegutseda puudub ning ta lahkub ilma ühtegi tegevust tegemata. Antud sessioonid saab lugeda mittekvaliteetseteks, sest kasutaja ei tee ühtegi ettevõtte poolt soovitud tegevust ning seetõttu on eri leheküljetüüpide analüüsis oluline lisaks üldisele osakaalule ka pörkemääraga arvestada.

Tabel 5. Nordica kodulehe broneerimisaknaga lehtede osakaal kõikidest külastustest.

Lehe tüüp	Osakaal	Pörkemäär
Eripakkumiste lehed	33,51%	77,88%
Avaleht	31,89%	18,15%
Lennud ja sihtkoha lehed	9,57%	33,96%
Linnapaari lehed	3,67%	44,80%
Detailsed sihtkohalehed	3,56%	52,81%
Blogi lehed	0,65%	77,25%

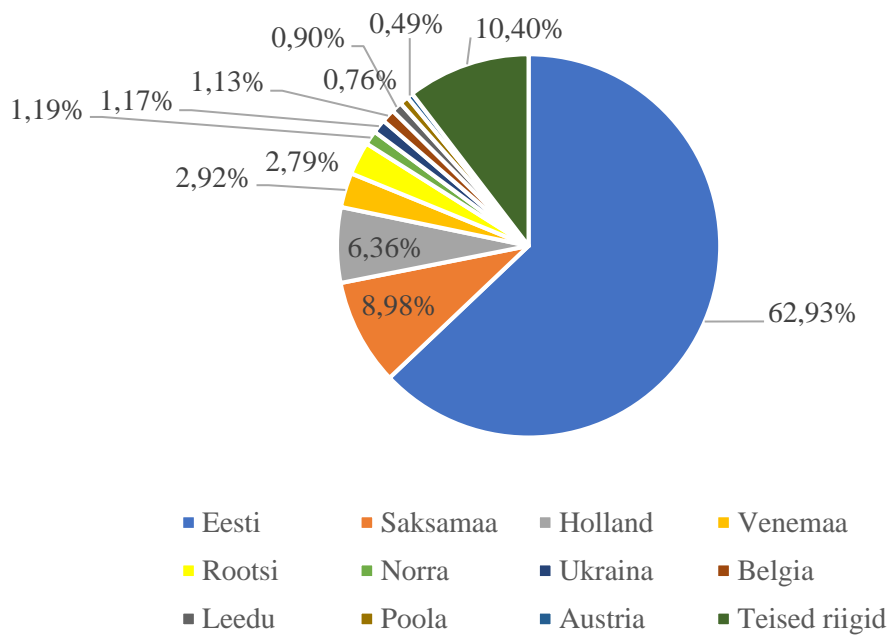
Allikas: Nordica andmed 1.01-15.03.2018. Autori koostatud.

Tabelit analüüsid on oluline mõista ka külastuste suurusjärke ning Nordica kodulehe keskmine on 2017. aasta andmetele tuginedes ligikaudselt 120000 sessiooni kuus. Selgub, et külastatuim lehe tüüp on eripakkumiste leht, kuid arvestama peab kõrget pörkemäära ning seetõttu on kvaliteetsete sessioonide osas avaleht 3,5 korda olulisem jättes eripakkumiste lehetüübi külastused teisele kohale. Kolmas oluline leht on lendude ja sihtkohtade lehetüüp, mis nii pörkemäära arvestamata kui sellega arvestades jääb olulisuselt kolmandaks ja omab 4,12 korda vähem kvaliteetseid sessioone kui avaleht.

Ülejäänud lehetüübid omavad väikest külastusmäära kogu kodulehe külastustest ning on broneerimisakende poolest sarnased eripakkumiste lehel kasutatava broneerimislahendusega. Teiste lennufirmadega võrdluste tegemiseks on need liialt spetsiifilised, kuna konkurentide lehestruktuurid erinevad iga navigeerimisastmega aina rohkem ning seetõttu on vajalik kõrge üldistusmäär, mis viib eksperimentide puhul valedale järeldustele. Lisaks on antud lehtede külastatavus väike ning lehtede fookus on eelkõige informatiivne, mitte niivõrd müügile suunatud. Vastavalt sellele kasutatakse eksperimentide baasiks järgnevaid Nordica kodulehe tüüpe:

- Avalehel peasõnumi all olev horisontaalne broneerimisaken
- Lendude ja sihtkohtade lehel vasakus servas olev broneerimiskast
- Eripakkumiste lehel olev horisontaalne broneerimisaken

Võimalikke suuremaid probleeme adekvaatsete tulemuste saavutamisel ja hilisemal tõlgendamisel saab välja tuua neli. Probleemiks võib osutuda suur külastajate hulk Eestist, mis on näidatud joonisel 7. See tähendab, et lõppjärel dustes välisurgude kohta tuleb olla sellevõrra ettevaatlikum, kuid tuleb rõhutada, et see pole ka töö eesmärk, kuna fookuses on Eesti turg. Kahjuks pole võimalik esilekerkivat probleemi välistada, kuna eksperimendi jagamist turgude lõikes on tehniliselt raske teha. Lisaks võib valim sihtriikide hulgas tulla väike, kuna Nordicat tuntakse sihtturgudel ka LOT kaubamärgi all. Lisaks võib probleemiks olla, et geograafilise aluse määramiseks kasutatav Google Analytics pole alusandmete kuvamisel täiesti täpne, kuid paraku tuleb sellega leppida, kuna paremat avalikult kättesaadavat riikide jaotust võimaldavat veebitarkvara pole võtta ning ka teised lennuettevõtted kasutavad sama tehnoloogiat.



Joonis 7. Nordica kodulehe külastajad 2017 (allikas: Nordica Google Analytics, autori koostatud).

Teine võimalik probleem on konkureerivate lennufirmade erinevad kommertsmodelid, mis tuuakse autori poolt välja teoreetilises osas tabelis 1 ja sellest lähtuv erinev panustamine omakanalisse ning seal olevasse broneerimisfunktsionaalsusesse. Saab mõõnda, et mingil määral mõjutab see saadavaid tulemusi, kuid samas on omakanal olenemata kommertsmodelist oluline nii täisteenust pakkuvate lennufirmade jaoks kui

odavlennufirmade jaoks. Lisaks proovivad kõik lennufirmad maksimeerida omakanali tulu ning kasutada selleks parimaid saadaolevaid veebilahendusi.

Kolmas võimalik probleem seisneb erilehekülgede, kus broneerimisaknad asuvad, külastuste erinevuses ning eesmärgi lahknevuses. Kui avaleht saab palju ja kvaliteetseid külastusi, siis eripakkumiste lehed ja sihtkohtade leht on tunduvalt tagasihoidlikumate numbritega. Saab lisada, et avaleht ja eripakkumiste leht on müügile orienteeritud, kuid sihtkohtade lehe oluline funktsioon on ka Nordica lennuliinide tutvustus.

Alljärgnev tabel käsitleb Tallinna lennujaama 2017. aastal lennanud lennufirmasid ning neid iseloomustavaid omadusi nagu rahvusvaheliste lendude teostamine, aastaringne opereerimine ja müük omakanalis.

Tabel 6. Lennufirmade reisijate numbrid Tallinna lennujaamas 2017.

Lennufirma	Reisijate number	Osakaal Tallinnas	Rahvusvahelised lennud	Aastaringne opereerimine	Müük omakanalis
LOT / Nordica	620 643	23,40%	Jah	Jah	Jah
Air Baltic	403 442	15,20%	Jah	Jah	Jah
Finnair	252 544	9,50%	Jah	Jah	Jah
Lufthansa	246 858	9,30%	Jah	Jah	Jah
Ryanair	235 442	8,90%	Jah	Jah	Jah
Smartlynx	229 625	8,70%	Jah	Jah	Ei
SAS	188 991	7,10%	Jah	Jah	Jah
Aeroflot	113 279	4,30%	Jah	Jah	Jah
Turkish Airlines	74 132	2,80%	Jah	Jah	Jah
easyJet	69 418	2,60%	Jah	Jah	Jah
Norwegian	66 062	2,50%	Jah	Jah	Jah
Corendon Airlines	24 605	0,90%	Jah	Ei	Ei
Transaviabaltika	24 523	0,90%	Ei	Jah	Jah
British Airways	22 877	0,90%	Jah	Ei	Jah
Aegean Airlines	10 750	0,40%	Jah	Ei	Jah
Rusline	10 439	0,40%	Jah	Ei	Jah
Pegasus Airlines	9 604	0,40%	Jah	Ei	Ei
Vueling Airlines	8 181	0,30%	Jah	Ei	Jah
Fly Egypt	5 441	0,20%	Jah	Ei	Ei
Ellinair	4 050	0,20%	Jah	Ei	Ei
Teised	27 324	1,10%	Pole infot	Pole Infot	Pole infot

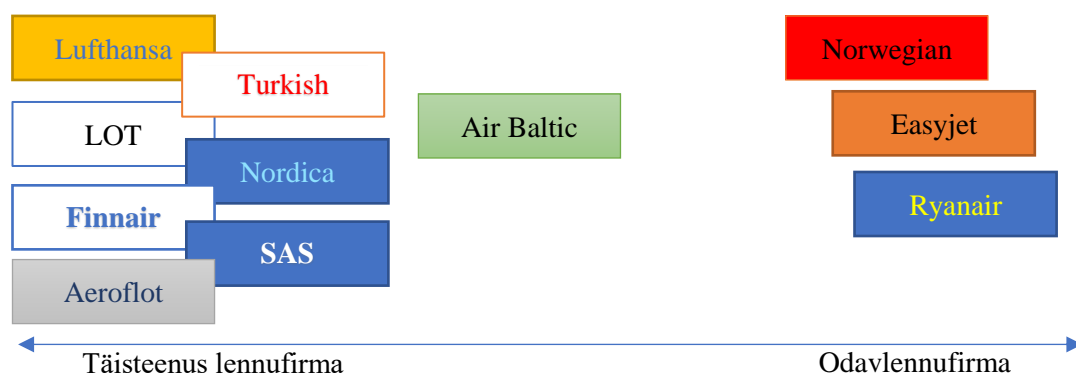
Allikas: Traffic report (2017: 1). Autori koostatud.

Neljanda probleemina saab välja tuua teiste lennufirmade kodulehtede erinevuse eelkõige teisest navigeerimisastmest edasi peale avalehte. See tähendab, et tabelis 6 väljatoodud ja võrdluse filtreeritud lennufirmad pakuvad avalehel broneerimisvõimalust, kuid lehe struktuuridest lähtuvalt nõuab Nordica lehetüüpidega võrdluse tegemine teatud üldistamist. Riski püütakse minimeerida leides loogikalt ja sisult vastavaid lehti või võimalikult sarnaseid alternatiive.

Võttes arvesse eeltoodud piiranguid, minimeerides võimalikke probleeme ja analüüsivaks Nordica jaoks parimat lahendust, et muuta kliendi ostuteekond mugavamaks, mis on Chen ja Chao (2015: 57) järgi lennufirma valikul üks olulisimaid kriteeriume, teostas autor analüüsi. Selle aluseks on Tallinna lennujaama statistika (Traffic report 2017: 1) andmed, mis sisaldavad lennujaama poolt teenindatud lennufirmade statistikat. Minimeerimaks võrreldavusest tulenevat riski eemaldatakse analüüsist lennufirmad, mis

- Ei opereeri aastaringselt;
- Ei teosta rahvusvahelisi lende;
- Ei müü omakanalis ehk kodulehel lennupileteid.

Vastavalt ülaltoodud piirangutele kuulusid valimisse LOT, Air Baltic, Finnair, Lufthansa, Ryanair, SAS, Aeroflot, Turkish Airlines, easyJet ja Norwegian. Neist enamikku saab liigitada vastavalt tabelile 1 ja alloleval joonisel 8 on filtreeritud ja uuringu baasiks olevate lennufirmade olemus välja toodud. See aitab mõista ning hiljem tõlgendada eri broneerimisakente tulemusi lennufirma kommertsmodeli tüüpidest lähtuvalt.



Joonis 8. Suuremate Tallinna lennujaama lendavate lennufirmade olemus (allikas: autori koostatud).

Joonise 8 analüüsist selgub, et enamik liigitub täisteenust pakkuvateks lennufirmadeks. Vaid Ryanair, easyJet ja Norwegian kuuluvad odavlennufirmade kategooriasse ning Air Baltic on nende vahel. Võttes aluseks aga Diaz ja Martín-Consuegra (2016: 25) lennufirma kodulehtede võrdluse, siis tuleb välja, et kõik valimis olevad lennufirmad kuuluvad mõjutajate gruppi ehk olemuselt ei erine uuringu järgi nende lennufirmade kodulehed funktsionaalsuselt palju, mis annab veelkord kinnitust, et nende omavaheline võrdlus on pädev. Lennufirmade kodulehtede baasil teostati analüüs, mis hindas seal eri lehekülgedel kasutatavaid broneerimisaknaid. Kuna lennufirmade kodulehed on sisult erinevad ja eri struktuuriga, mis toodi eelnevalt riskina välja, siis oli eriti sihtkohtade lehel keeruline teostada võimalikult sarnast võrdlust ja üldistused olid parema võrreldavuse huvides vajalikud. Näiteks Turkish Airlines puhul on haare ülemaailmne ning lendude jagunemine laiem kui Air Balticu puhul.

Vastavalt tabelile ja piiravatele teguritele analüüsiti valimis olevate lennufirmade kodulehti ja tabel antud tulemustest on leitav antud töö lisa 3. Järgnev etapp analüüsis keskendumist konkreetsetele leheküljetüüpidele ja seal olevatele broneerimisakendele. Seetõttu grupeeriti lennufirmad sarnaste kodulehel olevate broneerimisakente kaudu ning lisati numbrilised väärtused, kui paljud valimis olevad lennufirmad sarnast lahendust kasutavad. Kui lahendust on vähe kasutatud või erineb see mõnel muul moel, üritati sellele põhjendus leida, miks kasutatakse või miks ei kasutata seda antud töö eksperimentides. Allolev tabel 7 grupeerib Tallinna lendavate lennufirmade kodulehtede avalehtedel olevad broneerimisaknad ja need võib jagada kolmeks kategooriaks.

Tabel 7. Lennufirma kodulehtede avalehe broneerimisakente tüübid.

Tüüp	Lennufirmade arv	Täisteenus-lennufirma (FSC)	Odavlennufirma (LCC)
Broneerimisaken (ruut), vasakul	3	2	1
Horisontaalne broneerimisaken, peasõnumi kohal	5	4	1
Horisontaalne broneerimisaken, peasõnumi all	2	1	1

Allikas: autori koostatud.

Lennufirma kodulehtede avalehed on ühed teadlikult külastatavamad lehed koos lennule registreerimise lehtedega. Teadlikkust saab defineerida läbi kvaliteetsete külastuste, mis tähendab madalat pörkemäära, mis Nordica puhul on avalehel veidi üle 18% ning mis on

toodud koos külastusnumbrite osakaaluga välja ka antud töö tabelis 5. Seetõttu on töös püstitatud eesmärgi saavutamiseks just avalehel suur roll. Analüüsides tabelit 7 nähtub, et populaarseim on horisontaalne broneerimisaken peasõnumi kohal, mida kasutab viis lennufirmat. Kaks lennufirmat kasutavad horisontaalset lähenemist ja suurim erinevus on nende avalehe strateegilisel paigutusel. Kolm lennufirmat kasutavad aga täielikult avatud ja ruudukujulist broneerimisakna tüüpi lahendust. Oluline on märkida, et kõik valimis olevad odavlennufirmad kasutavad erinevaid lahendusi. Samas kui täisteenust pakkuvad lennufirmad kasutavad kõige rohkem just horisontaalset broneerimisakent peasõnumi kohal.

Võrreldes ja analüüsides saadud tulemusi Nordica hetkel kasutusel oleva lahendusega, erineb see eelkõige kahe omaduse poolest. Esimene on broneerimisakna käitumine seal peal tegevust sooritades ehk klõpsates. Nordica puhul toimub külastaja tegevuse peale broneerimisakna laienemine üle kogu lehe ning kasutaja ainus fookus viiakse broneerimistegevuse sooritamisele. See tähendab sihtkohtade, kuupäevade ja reisijate sisestamist ilma kõrvalistele tegevustele osutamiset, sest aken katab kogu ekraani.

Teiseks ja ka esimesest punktist lähtuvalt pole alguses ka nähtavat broneerimisnuppu ja see avaneb alles esimese kasutajapoolse klõpsu peale. Sarnast lahendust kasutab näiteks ka Adria Airways oma kodulehel, mis on tänase Nordica lahenduse baasiks. Teised lennufirmad küll kasutavad avanevaid aknad, kuid need on lehe üldiste mastaapidega võrreldes väikesed. Kuna arvestatav hulk lennufirmasid kasutab horisontaalset lahendust, siis kasutatakse seda ka eksperimentis.

Samas ei kaasata eksperimenti ruudukujulise broneerimisakna lahendust. Põhjuseid on eelkõige kaks, millest üks on tehnilist laadi, kuna ilma arvestatava investeeringuta lehe tehnilisse muutmisesse pole ruudukujulist broneerimisakent võimalik olemasoleva sisuhaldussüsteemi avalehe põhjale ehitada. Lisaks toimub eksperiment reaalse klientidega, kelle jaoks võib radikaalne avalehe muutus olla liiga järsk pööre ning mõjuda hetkemüügile negatiivselt. Sellest lähtuvalt hinnati Nordica jaoks riski kõrgeks ning peeti mõistlikuks eksperimenteerida teiste lehetüüpide paigutustega, kus see on tehniliselt lihtsam ning keskenduda järgnevates uuringutes selle testimisele avalehel.

Avalehe eksperimendis osaleb kolm erinevat lahendust, mis on kõik ära toodud antud töö lisa 1. Igale eksperimendis osalevale broneerimisakna versioonile antakse Google Analytics eksperimentide kaudu osakaal 1/3 ning need jagunevad:

- 1) Hetkel kasutuses olev horisontaalne lahendus;
- 2) Täielik broneerimisaken peale põhisõnumit;
- 3) Täielik broneerimisaken enne põhisõnumit.

Teine oluline Nordica kodulehe alalehekülje tüüp, kus toimub viitamine broneerimismootorisse, on sihtkohalehtede vaade. Selle lehe ülesanne on nii informatiivne, tutvustades eri sihtkohti, kui müügifookusele orienteeritud, et suunata kliendid broneerimismootorisse hindu ja saadavust vaatama. Nordica puhul on pikalt kasutusel olnud lahendus, kus kuvatakse lennukaart lehe paremas servas ning täielikku broneerimismootorit lehe vasakus servas. Paraku pole leht optimeeritud eri ekraanidele ning on tehniliselt vananenud. Seetõttu luuakse eksperimendi jaoks sama lahendus, mis võrdsustatakse hetkel kasutuses oleva lahendusega. Kaks teist eksperimendis osalevat lahendust baseeruvad tabeli 8 baasil ja on täieliku broneerimisakna kuvamine paremal ning avatud horisontaalne broneerimisaken, mis on sarnane avalehe eksperimentides kasutatule.

Tabel 8. Lennufirma kodulehtede sihtkohalehtede broneerimisakente tüübid.

Tüüp	Lennufirmade arv	Täisteenus-lennufirma (FSC)	Odavlennufirma (LCC)
Viib odavate lendude kalendervaatesse	4	2	2
Broneerimisaken (ruut), vasakul	3	3	0
Broneerimisaken (ruut), paremal	2	1	1
Horisontaalne broneerimisaken	1	2	0

Allikas: autori koostatud.

Kõige enam on tabelis 8 saanud kasutust viitamine odavate lendude kalendervaatesse broneerimismootoris. Kahjuks on siin tehniline piirang, kuna Nordica ei kontrolli broneerimismootorit ning LOT ei oma kalendervaate tehnilist lahendust. Seetõttu on viitamine kalendervaatesse eksperimendist välja jäetud. Lähtuvalt eeltoodust osalevad lendude ja sihtkohtade lehe eksperimendis järgmised variandid igaüks osakaaluga 1/3, mis tähendab kasutajate juhuslikkuse alusel antud määras ühele variandile suunamist.

- Hetkel kasutuses olev ehk broneerimisaken (ruut), vasakul

- Broneerimisaken (ruut), paremal
- Horisontaalne broneerimisaken, lehel üleval

Kolmas ja oluline lehekülje tüüp müügist lähtuvalt on Nordica kodulehel eripakkumiste lehed. Need sisaldavad reeglina üleskutset lennata kampaanias olevatesse sihtkohtadesse ja peamine sõnum on atraktiivne hind. Lehekülgi iseloomustab kõrge külastatavus, kuid ka kõrge pörkemäär, mis viitab kasutajate huvipuudusele ja on harilikult tingitud reklaamkampaaniatest. Nordica kasutab siin horisontaalse broneerimisakna lähenemist ning tabelist 9 selgub, et sarnaselt käitub ka enamik teisi Tallinnasse lendavaid lennufirmasid. Kalendervaadet kasutab kaks lennufirmat, kuid nagu eelpool on mainitud, pole kalendervaate eksperimenteerimine tehniliselt võimalik ja tuleb seetõttu kõrvale jätta. Kaks ülejäänud lahendust on väga väikese osakaaluga, kus ühes pole tüüpi üldse saadaval ja teine on täielik broneerimisaken ruudu kujuga paremal.

Tabel 9. Lennufirma kodulehtede eripakkumiste lehtede broneerimisakente tüübid.

Tüüp	Lennufirmade arv	Täisteenus-lennufirma (FSC)	Odavlennufirma (LCC)
Horisontaalne broneerimisaken	6	5	1
Viib odavate lendude kalendervaatesse	2	1	1
Broneerimisaken (ruut) paremal	1	0	1
Pole saadaval	1	1	0

Allikas: autori koostatud.

Lähtudes eespool toodust otsustati eripakkumiste lehe tüübi puhul eksperimenti mitte sooritada, kuna olulist mõju omavate ning tehniliselt teostatavate alternatiivide hulk oli väike.

Võttes kokku Nordica omakanali muutmise võimalused ja teiste lennufirmade analüüsi, teostati Nordica kodulehel kaks teineteisest sõltumatut eksperimenti, kus vaatluse all olid Nordica kodulehe avalehe tüüp ning lendude ja sihtkohtade lehetüüp. Viimases on ruudukujuline broneerimislahendus olemas ning heade tulemuse korral on järgnevates töödes võimalik seda ka avalehel ja eripakkumiste lehel eksperimenteerida. Järgnev alapeatükk võtabki kokku eksperimentide tulemused.

2.2. Omakanali broneerimisvõimaluste muutmise järelused ja ettepanekud

Vastavalt metoodikas kirjeldatud piirangutele ning võttes aluseks tabelid 7 ja 8 viidi läbi Nordica kodulehel eksperimentid. Avalehe tüübieksperiment toimus ajaperioodil 16.02.2018 – 1.03.2018 ning lendude ja sihtkohtade lehetüübi eksperiment 7.03.2018 - 20.03.2018. Vastavalt tabeli 9 infole, kus puudusid tõsised alternatiivid juba kasutusel olevale horisontaalsele broneerimisaknale ning seoses tehnilistele piirangutega kampaanialehe vormi muutmisele, ei toimunud eksperimenti eripakkumiste lehetüübi kategoorias. Nordica jätkab olemasoleva eripakkumiste lehetüübi lahenduse kasutamist, mille sarnast kasutavad enamik Nordica konkurente Tallinna lennujaamas.

Tabel 10. Eksperimente iseloomustavad numbrid ja tulemused.

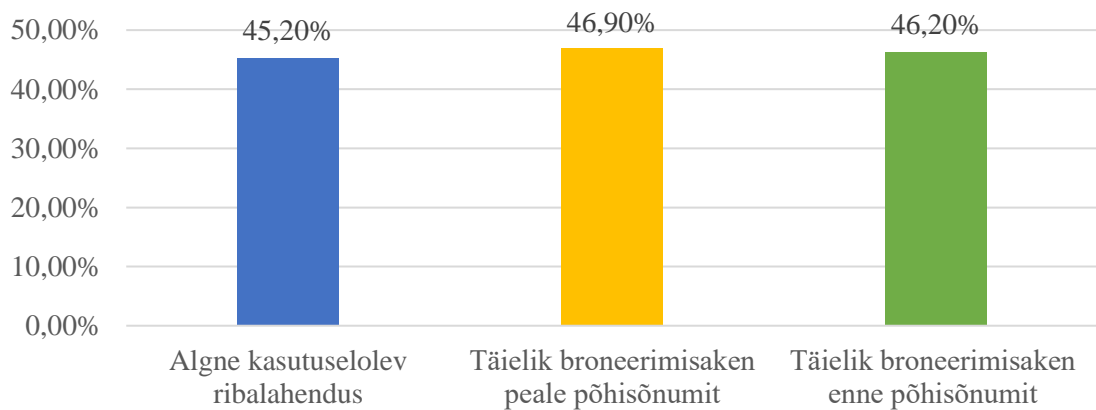
Lehe tüüp	Broneerimis-akna tüüp	Sessioone kodulehel kokku	Sessioone lehel	Sessioone eksperimendi kuvarivaates	Keskmine broneerimismootoris suunamise määr
Avaleht	Algne ribalahendus	73 027	24 758	4208	45,2%
Avaleht	Täielik broneerimis-aken peale põhisõnumit	73 027	24 758	4107	46,9%
Avaleht	Täielik broneerimis-aken enne põhisõnumit	73 027	24 758	3702	46,2%
Lendude ja sihtkohtade leht	Algne ruudukujuline lahendus vasakul	95 509	7178	1 448	54,3%
Lendude ja sihtkohtade leht	Ruudukujuline lahendus paremal	95 509	7178	1 470	56,1%
Lendude ja sihtkohtade leht	Horisontaalne broneerimis-aken lehe päises	95 509	7178	1 412	54,6%

Eksperimentid viidi läbi vaid kuvarivaates, jättes teised seadmed nagu mobiil ja tahvelarvuti valimist välja, kuna nende osakaal ostudes ja käibes tervikuna on väikesed jäädes kumbki 7% ning broneerimisakna paigutusega pole ekraani väiksuse tõttu võimalik mängida ning muuta saab eelkõige kuvamise järjekorda. Tehniliselt kasutati

eksperimentide läbiviimiseks Google Analytics Experiments võimalust, mis võimaldab eksperimenteerida mitmeid versioone samaaegselt. Selle eelis on hea võrreldavus eri eksperimentivariantide vahel ilma suuri tehnilisi ressursse kaasamata ja loogiline ülesehitus, kus fikseeritakse aeg, jaotusosad ning lõppeesmärk, mis antud eksperimendi puhul oli broneerimisnupu klõpsamine. Samas peab andmetesse suhtuma ka teatud kriitikaga, sest Google pole lõpuni täpne ja lähtuvalt algoritmist võivad konversioonid juhtuda ka väljaspool eksperimendi määratlust. Samuti jagatakse kasutajaid juhuslikkuse alusel, mitte sessioonide alusel. Seetõttu võib sessioonide jaotus olla mitte aritmeetiline keskmine. Samuti mõjutab lõplikke sessioonide osakaalu tulemustes Google algoritm, mis võib valimi andmeid eksperimendi keskel muuta, kui see kahtlustab manipuleerimist või hindab vigade olemasolu teatud andmetes tõenäoliselt.

Kõik Nordica avalehte külastanud kuvarivaates kliendid osalesid eksperimendis ning jagati juhuslikkuse alusel kolmeks kategooriaks, millest igaühele näidati üht broneerimisakna versiooni, mis on välja toodud antud töö lisas 1. Oluline on märkida, et see tagas piisavalt suure ja tõsielulise valimi, mis annab aluse tulemuste alusel ka reaalseid otsuseid vastu võtta. Kokku oli avalehel eksperimendi toimumise perioodil kogu Nordica kodulehel 73 027 sessiooni ja 108 326 lehe vaatamist. Kuna lehe andmete töötluste aluseks olev Google Analytics otse lehekülje sisu kaupa sessioone ei avalda, tuli need tuletada lehevaatamise keskmise järgi. Antud perioodi jooksul oli iga sessiooni kohta keskmiselt 1,92 lehevaatamist. See tähendab, et võime hinnata avalehel kõikides keeltes keskmiseks sessioonide arvuks 24 758, mis on 33,9% kogu kodulehe sessioonidest. Seda on tunduvalt vähem, kui eksperimendis olevate sessioonide arv, mis oli kokku 12 017. Seda saab põhjendada lehe sessioonide jagunemisega eri ekraanide vahel, sest eksperiment kehtib vaid kuvari vaates (*desktop view*) ja mobiilivaadet eksperiment ei puudutanud. Antud perioodil moodustas kuvarivaade 43,44% kogu sessioonidest. Tõstatub küsimus, kas ei oleks pidanud rakendama ka mobiilse vaate eksperimente omakanali tulemuslikkuse tõstmisesse. Eelkõige on põhjuseid kaks, miks see polnud antud töö raames oluline, kuna nii mobiilne vaade kui tahvelarvuti vaade omavad mõlemad alla 7% tekitatavast tulust. Lisaks kehtivad nende eksperimenteerimisel võrreldes teiste lennufirmadega veelgi suuremad piirangud seoses võrdlusbaasiga, kuna mobiil kanalina jaguneb mobiilseks veebiks ja mobiilile tehtud rakendusteks ning ei annaks piisava lahenduste arvuga võrdlusbaasi.

Avalehe eksperimendi olulisemad tulemusi annab edasi joonis 9, mis võtab kokku eri broneerimisakente toimimise suunates külastajaid sisuhaldussüsteemi avalehelt broneerimismootorisse.



Joonis 9. Nordica avalehel broneerimisakent kasutanud klientide osakaal (allikas: eksperimendi tulemused, autori koostatud).

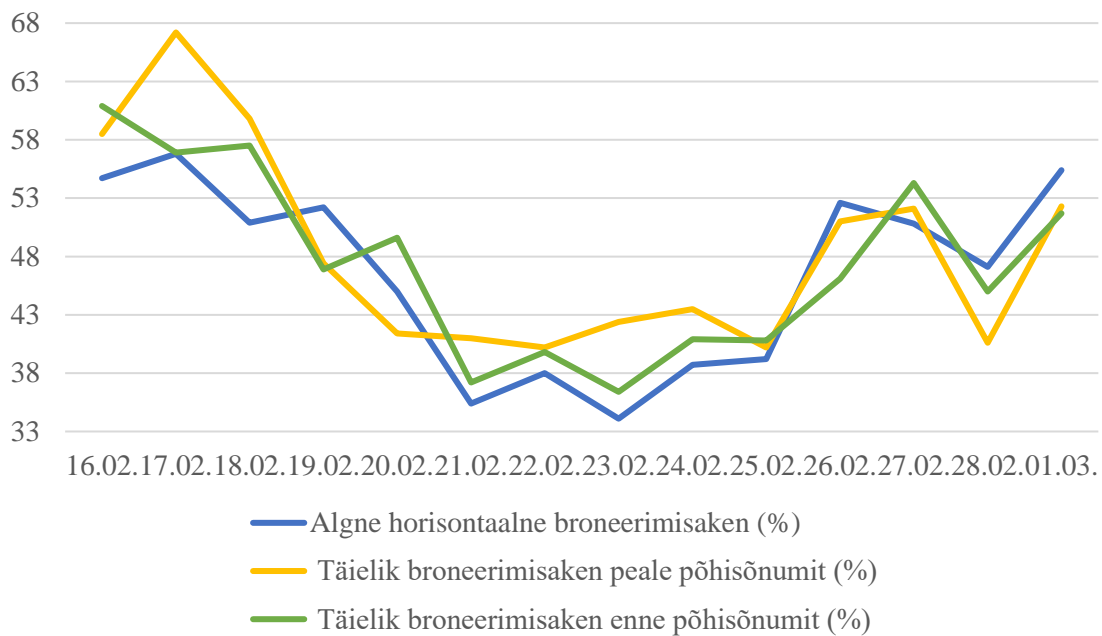
Tulemused näitavad, et mõlemad uued alternatiivsed broneerimisakna lahendused töötasid paremini kui algupärane broneerimisakna ribalahendus. Parim uus alternatiiv edestas algupärast lahendust 1,7% võrra, mis näitab suurust, kui palju inimesi rohkem suundus sisuhaldussüsteemist broneerimismootorisse. Hindamaks omakanali tulemuslikkust ja antud eksperimendi käigus saadud tulemusi, on vaja need suhestada käibe ja transaktsiooninumbritega ning eeldada eksperimendi puhul kõikide teiste muutujate samaks jäämist. Seda saab teha nii 2017.a Nordica kodulehe keskmisi karakteristikuid kasutades kui kasutades 2018. a perioodi 1.01 – 15.03. Nordica kodulehe keskmine ostukorv oli 2017. aastal 262 eurot ja 2018. aasta vaatlusperioodil 271 eurot. Lisaks on oluline konversioonimäär, mis 2017.a keskmisena oli 1,43% ja 2018.a vaatlusperioodil 1,78%. Hinnates kokku 2017.a sessioonide, mida oli 1 410 984, sarnast jagunemist vastavalt tabelile 5 ja kasutades baasiks hetkel kasutusel olevat ribalahendust, oleks eksperimendi parima lahenduse kasutamine andnud meile eelmisel aastal avalehelt 7620 lisasessiooni broneerimismootorisse. 2017.a keskmisele hinnale ja konversioonimäärale tuginedes oleks aasta lõikes keskmine käibevoit olnud 28 768 eurot. Siin on vaja arvestada, et muutus toimus vaid kuvarivaates ja see moodustab ca 86% ostudest, mis lubab arvata, et mõju käibeale oleks olnud 24 740 eurot. Summaarselt on see korralik number, kuid suhestades selle aasta omakanali üldise müügiga oleks kasv olnud

0,47%. Nordica piiratud tingimuste raames ning peaaegu minimaalse investeeringu hinnaga saab seda numbrit siiski positiivseks hinnata ning realselt kasutama hakata. Kasutades 2018. aasta 1.01-15.03 perioodi võrdlust eelneva aasta sama perioodiga, näeme sessioonide 45,4% kasvu. Võttes selle aluseks kogu 2018. aastale, siis võib oodata, et avalehe positiivse kasvu mõju on 52 747 eurot ning hinnates seda läbi kuvarivaate, mida antud eksperimendis katsetati, on mõju 45 362 eurot. Arvestades omakanali väikest osa üldises müügis ning küllalt madalaid konversioonimäärasid, on potentsiaal nende müükide kasvuks olemas ning need omakorda võimendavad muutusest tingitud mõju veelgi. Tähtis on seegi, et investeringu eksperimentide läbiviimisse ja muudatuste tegemisse kodulehe tehnoloogias oli väike, mis annab investeeringu tasuvusmääraks kolmekohalise numbri.

Oluline on siin seegi, et ka teine uus alternatiivne broneerimislahendus omas võrreldes baasiks oleva situatsiooniga positiivset efekti ning ületas sisuhaldussüsteemist broneerimisaknasse liikujate määra algtaset 1% võrra. Lisaks on oluline märkida, et Tallinna lennujaama lendavate lennufirmade kodulehtedel oli antud lahenduse kasutamine populaarseim ja tervet viis lennufirmat kasutavad praegu just sarnast lahendust. Nendeks on LOT, Air Baltic, Lufthansa, Turkish Airlines ja Norwegian. Kuna vahe kahe parima vahel on vaid 0,5%, siis võib järgnevatel eksperimentides keskenduda antud alternatiivi võrdlemisele populaarseima broneerimisakna lahendusega võrreldes.

Tulemuste analüüsist peegeldab selgelt avalehel külastajate käitumise mõjutatus kampaaniast, kuna perioodil 21.-25.02.2018 toimus Eesti Vabariik 100 kampaania ning järgneval joonisel 10 on näha keskmiste klõpsamismäärade langus. Seda saab põhjendada sellega, et sel perioodil kutsusid reklaamsõnumid ja bännerid inimesi kodulehte külastama, kuid paljudel selleks tegelikku huvi polnud. Perioodide pörkemäärad kinnitavad seda ja perioodide 16.02-20.02 ning 26.02-1.03, kus kampaaniat ei olnud, oli eestikeelse lehe pörkemäärad vastavalt 16,07% ja 15,72%. Inglise keele puhul oli need 25,02% ja 27,68% ning vene keele puhul 22,35% ja 19,86%. Samas oli kampaania ajal eesti keele pörkemäär 25,27%, mis on ligi 10% kõrgem kampaaniavälisest ajast. Inglise keele puhul oli kampaania ajal avalehe pörkemäär 28,94, mis on vaid mõned protsendid tavapärasest kõrgem. Samuti oli vene keele puhul muutus paar protsenti omades pörkeväärtust 24,44%. See viitab sellele, et kampaania kõnetas enim Eesti turgu ning

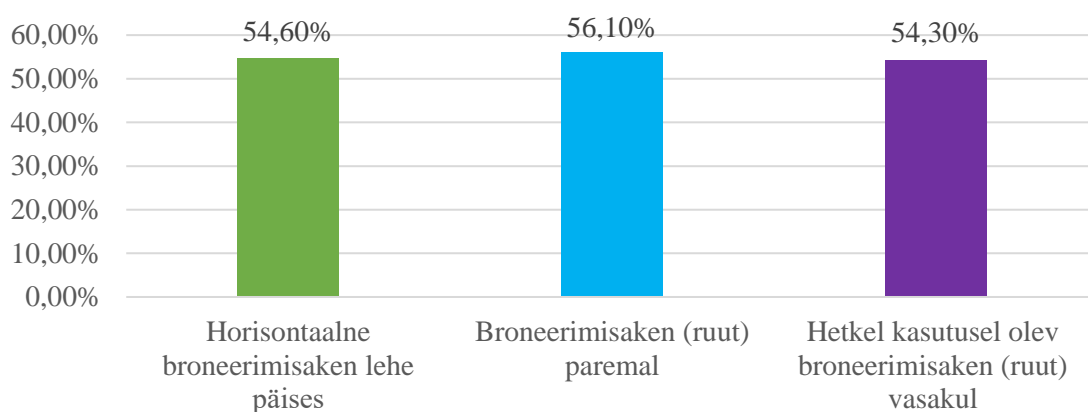
muukeelsed kasutajad olid vähem mõjutatud. Küll aga ei tehtud eksperimentide käigus kasutajate keelel vahet ning arvestades eesti keele domineerimist kasutajate hulgas, omades üle 2/3 osakaalu, selgitab see eksperimenti keskel kukkunud klõpsamise määra.



Joonis 10. Nordica avalehel eksperimentide klõpsamismäärad (allikas: eksperimenti tulemused, autori koostatud).

Teine läbiviidud eksperiment toimus lendude ja sihtkohtade lehel. Huvipakkuv on siin see, et eksperimenti baasvariant oli ruudukujuline broneerimisaken lehe vasakus servas, mis tehnilistel põhjustel ning võimaliku kasutajatele põhjustatud liiga suure muutuse riski tõttu avalehe eksperimentist eemale jäi. Lisaks oli kaasatud algversioonile sarnane ruudukujuline broneerimisaken lehe paremas servas ning avalehele sarnane horisontaalne broneerimisaken lehe päises. Kõik eksperimenti visuaalsed variandid on toodud välja antud töö lisan 2. Antud perioodil oli kogu kodulehel kokku 95 509 sessioon. Kuna Google Analytics tehnoloogia ei võimalda sisuvaates kuvada iga lehekülje sessioone eraldi numbrina, siis oli vaja need tuletada. Selleks kasutati antud perioodi näitajat 1,89 mis tähendab keskmist lehekülgede arvu sessiooni kohta. See andis tulemuseks, et hinnanguliselt oli lendude ja sihtkohtade lehel vaatluse all olevas ajaperioodis 7178 sessiooni, mis moodustab 7,51% kõikidest sessioonidest. Samas oli kvaliteetsete sessioonide määraks 11,2%, mis saadi pörkemääruga arvestamise tõttu. Eksperimentis osalenud sessioonide arv oli 4330, mis moodustab lendude ja sihtkoha lehetüübi

hinnangulistest sessioonidest vaid 60,3%. Selle põhjuseks on testi läbiviimine vaid kuvarivaates, jättes teised seadmed nagu mobiil ja tahvelarvuti valimist välja, kuna nende osakaal ostudes ja käibes tervikuna on väikesed jäädes kumbki 7% juurde.



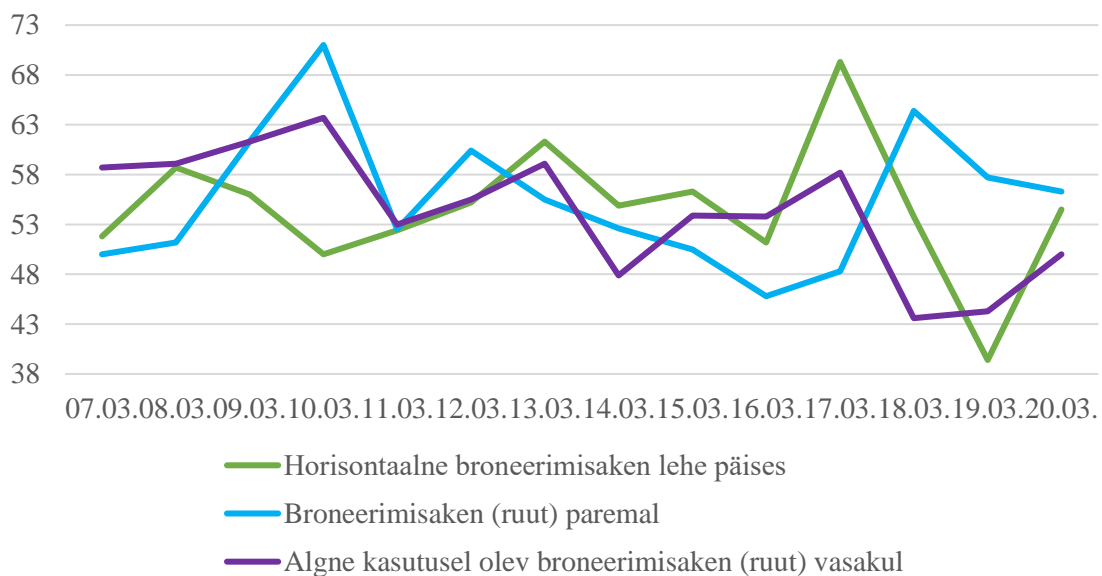
Joonis 11. Nordica lendude ja sihtkohtade lehel broneerimisakent kasutanud klientide osakaal (allikas: eksperimendi tulemused, autori koostatud).

Ülal olev joonis 11 toob välja erinevate broneerimisakente klõpsamise määrad lendude ja sihtkohtade lehel ning on üllatav, et kasutusel olev lahendus saavutas kõige väiksema tulemuse võrreldes teiste alternatiividega. Eriti arvestades, et parim ja halvim alternatiiv omasid sarnast visuaalset broneerimisakent, kuid erinesid lehel vaid paigutuse poolest. Lisaks on huvipakkuv, et avalehe eksperimendis testitud avatud horisontaalne broneerimisaken jäi eksperimendis teisele kohale ning paigutus ruudukujuliste broneerimisakende vahele. Tõstatub küsimus, kas võiks sarnast ruudukujulist broneerimisakent kasutada tulevikus avalehe eksperimentides, mis algselt tehnilistel põhjustel ja liigse riski tõttu kasutajatele kõrvale jäeti. Autor soovib antud lahendust järgmiste tööde eksperimentide osas kasutada saamaks horisontaalse broneerimisakna ja ruudukujulise broneerimisakna võrdlustulemusi suurema valimi baasil. Lisaks võib kaaluda ruudukujuline broneerimisakna kasutamist eripakkumiste lehel ning võrrelda selle varianti toimimist võrreldes horisontaalse lahendusega.

Mõõtes eksperimendi rakendamist käibe kasvus ja rakendades 2017. aasta keskmisi kodulehe karakteristikuid, milleks oli 1,43% konversioonimäär ja 262 euro suurune keskmine ost, saame öelda, et parima variandi kasutamine oleks andnud 575 euro suuruse lisamüügi, mille osakaal on kogu 2017.a käibest vaid 0,011%. Kasutades 2018. a

kättesaadavaid andmeid on keskmine konversioonimäär 1,78% ja keskmine ostukorv 271 eurot, mis annavad parimat versiooni kasutades aasta peale 1077 euro suuruse käibevoidu.

Oluline antud eksperimendi tulemuste analüüsimisel on ka nende kõrgem määr võrreldes avalehe klõpsamismääradega ületades neid 8-9% võrra. Selle põhjus võib olla tõsiasi, et antud lehe külastajatel oli vähem valikuvariante liikuda teistele lehtedele. Hoolimata broneerimisakente samast suurusest, mis tuli välja horisontaalse broneerimisakna näol, oli avalehel muude tähelepanu köitvate alternatiivide hulk suurem. Lendude ja sihtkohtade lehel puuduvad värvilised bännerid ja rõhk on lennukaardil ja broneerimisel. Lisaks pakutakse viiteid lennuplaanile ja realsajas lendude jälgimisele. See viitab asjaolule, et soovides tõsta broneerimisaknas klõpsavate kasutajate määra, on vaja vähendada kõrvaliste tegevuste väljapakkumist kasutajate jaoks.



Joonis 12. Nordica lendude ja sihtkohtade lehe eksperimentide klõpsamismäärad (allikas: eksperimendi tulemused, autori koostatud).

Analüüsidest joonisel 12 väljatoodud klõpsamismäärad on keeruline selgeid järeldusi teha. Selle põhjus on graafikute suur kõikumine päevade lõikes. Hoolimata sellest, et minimaalsed päevased valimid ületasid 230 sessiooni, on päevade lõikes kõikumine küllalt suur. Seda saab põhjendada võimalusega, et teatud kasutajad proovisid korduvalt samal lehel broneerida ning kuna jaotus toimub kasutajate, mitte sessioonide alusel, siis

on väiksema valimi puhul tulemuste varieeruvus suurem. Samas annab eksperimendis osalenud sessioonide koondnumber 4330 ja edukate eksperimentide arv 2381 piisava baasi, et vastata tulemuslikkuse tõstmise eesmärgile ja pakkuda välja lendude ja sihtkoha lehetüübile parim müügi vaatenurgast olev broneerimisaken, milleks osutus ruudukujuline broneerimisaken lehe paremas servas. Sarnast lahendust kasutab Nordica Tallinnas opereerivatest konkurentidest oma kodulehtedel Lufthansa ja easyJet ning Nordica saab olema kolmas vedaja, kes seda lahendust kasutama hakkab.

Kokkuvõtvalt täitsid mõlemad eksperimendid oma eesmärgi ning tõestasid, et eksisteerib algsituatsiooniga võrreldes tulemuslikumaid broneerimisakna lahendusi. Tuleb tõdeda, et sisuhaldussüsteemist broneerimismootorisse klõpsamise määrad erinesid üksteisest parimal juhul 1,7% võrra ning seda võib ka statistilise veana käsitleda, kuid suur ja tõsieluline valim vähendab antud tõenäosust ning lubab tulemusi kodulehe tulemuslikkuse seisukohast tõlgendada. Eelkõige saab rahul olla avalehe eksperimendi tulemustega, kus minimaalne investering lubab uue lahenduse kasutuselevõtuga aastas pea 50 000 euro suurust käibevoitu. Liites selle lendude ja sihtkohtade lehe tulemusega saab öelda, et väljapakutud eksperimendid ja tulemused aitasid tõsta Nordica omakanali tulemuslikkust ja suurendada müüki.

KOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärk oli leida võimalusi Nordica omakanali tulemuslikkuse tõstmiseks Eesti turul. Seda tehti läbi mitmete uurimisülesannete, et avada ja analüüsida ühtviisi nii teoreetilist raamistikku töö eesmärgist lähtuvalt kui sooritada empiirilises osas reaalsed eksperimendid vastavalt väljapakutud mudelitele, mille aluseks oli teiste Eesti turul lendavate lennufirmade kodulehtede analüüs.

Töös selgitati turunduse olulisemaid definitsioone ning näidati nende seost lennundusturundust avavate mudelite näitel. Täpsemalt analüüsiti lennundusturunduse seisukohast nelja mudelit. Shaw 7P mudel kasutas ära 4P kontseptsiooni ja lisas sinna lennunduses olulised faktorid. Butleri ja Kelleri mudel sarnases palju eelpoolmainituga, kuid rõhutas ajalise ja strateegilis-taktikalise dimensiooni tähtsust. Wittmer *et al.* rõhutasid lennunduse turunduses eelise saamist läbi strateegilise fookuse seadmise. Tohki avas aga lennundusturunduse hoopis teenindusturunduse nurga alt ning rõhutas otsuste sõltuvust üksteisest. Kõik need lähenemised aitavad mõista turunduse olemust lennunduses ning on baasiks erinevate kommertsmudelite mõistmisel ja tõlgendamisel.

Käesoleva töö oluline osa hõlmas erinevate lennunduses kasutatavate kommertsmudelite avamist ning analüüsi, mille poolest nad üksteisest erinevad või sarnased on. Selle olulisim tulemus on, et hoolimata erinevatest kommertsstrateegiatest on omakanal ühtviisi oluline nii täisteenust pakkuvatele lennufirmadele kui odavlennufirmadele. See tähendab, et hoolimata lennufirmade omakanalis müüdavate piletite osakaalude erinevusest üldises müügis, on see kanal oluline ja omab teoreetiliselt võrreldavat baasi nende lennufirmade kodulehtede võrdlemisel, mis on omakanali peamiseks müügikanaliks.

Omakanali olemuse analüüsist selgus kaks olulist lähtekohta, mis aitasid hilisemale eksperimentide loomisele teoreetilise baasina kaasa ja kinnitasid, et töö eesmärgi

saavutamiseks valitud suuna õigsust omakanalist lähtuvalt. Nendeks oli omakanali ning konkureerivate müügivõimaluste võrdlus ning sellega seonduvate otseste lisakulude väljatoomine lennufirma jaoks. Kõik muud kanalid peale lennufirma kodulehe nõuavad lennufirmalt lisakulusid seoses reklaami, komisjonitasu või lisatasudega. Teine oluline omakanalit iseloomustav idee oli lennufirmade jätkuv usk kodulehe olulisusesse teiste müügikanalitega võrreldes ja seda ka aastate pärast. Seda tuleb küll teatud reservatsiooniga võtta, kuid fakt kinnitab, et omakanali tulemuslikkuse tõstmine on iga lennuettevõtte jaoks tähtis ka pikemas perspektiivis ning pole vaid mööduv trend.

Kodulehti on võimalik grupeerida oma eesmärgi ja olemuse alusel ning antud töös defineeriti e-kommerts veebileht autori poolt kui internetis olev keskkond, mis kasutab ära tehnoloogiaid info hoidmiseks, edastuseks ja vahetuseks, läbi mille müüakse keskkonna kasutajatele tooteid või teenuseid. Sarnast ideed kasutasid oma definitsioonides ka teised autorid. Vastavalt kodulehe tüübile käsitleti e-ostu meetodikaid ja mõõtmisviise. Täpsemalt analüüsiti vooteooriat ja sellest lähtuvate uurimistööde tulemusi, kust nähtus, et kasutajamugavuse lihtsus on kodulehelt ostude sooritamisel üheks olulisemaks teguriks. Samas analüüsiti ka teisi mudeleid kodulehe tulemuslikkuse mõõtmiseks, mis avasid vastavalt mõõtmist eksperimendi tüübi defineerimise kaudu ja ka kodulehe tulemuslikkust mõjutavate faktorite kogumina. Oluline on märkida, et hoolimata mudelite erinevusest olid baasideed küllalt sarnased ning ka erinevate autorite tulemused peegeldasid, et kodulehe arusaadav disain ja paigutus ning mugav kasutamine on peamised tulemuslikkust mõjutavad tegurid.

Töö eesmärgist lähtuvalt analüüsiti empiirilises osas Nordica omakanali olemust ning pakuti välja võimalused, mille muutmise kaudu oleks võimalik tulemuslikkust tõsta. Seda tehti läbi omakanali ehk kodulehe etappide avamise ning nende jaotuse vastavalt omanikule, kelleks on kas Nordica või kommertsplatvormi omanik Poola lennufirma LOT. Vastavalt antud piirangutele keskenduti sisuhaldussüsteemile ning olulisimaks müüki mõjutavaks faktoriks olid eri lehekülje tüüpidel olevad broneerimisaknad. Kaardistati nende osakaal kodulehel koos pörkemääradega, mis aitas leida kodulehe kvaliteetsete küllastuste osakaalud eri lehtede lõike. Vastavalt lehekülje olulisustele ning külasmusääradele rakendati eksperimenti kolm lehekülje tüüpi, milleks olid avalehe tüüp, lendude ja sihtkohtade lehetüüp ja eripakkumiste lehetüüp.

Vastavalt töö alaeesmärgile analüüsiti ka Eesti turul olevate lennuettevõtete omakanalite broneerimisviise võttes lennufirmade valikul aluseks Tallinna lennujaama lendavate lennufirmade kodulehed. Vastavalt kommertsmodelite olemusele ja Nordicaga võrreldavuse tekitamisele kaasati piirangud nagu müügivõimekuse olemasolu kodulehel, aastaringne opereerimine ja rahvusvaheliste lendude teostamine. Sellest lähtudes jäid valimisse kümme lennufirmat, mille kodulehtedel uuriti nende lehtede tüüpe, kus asuvad broneerimisaknad. Vastavalt analüüsile pakuti välja võimalikud eksperimendid Nordica kodulehe tarbeks ning kui Nordica puhul oli eksperimentidesse kaasatud lehekülje tüüpe kolm, siis peale lennufirmade kodulehtede analüüsi jäi järele kaks, sest eripakkumiste lehel kasutasid enamik lennufirmasid Nordica puhul juba kasutuses olevat versiooni ning tõsised alternatiivid puudusid.

Vastavalt Nordica omakanali ja konkureerivate lennufirmade omakanalite analüüsile valmistati ette eksperimendid, mis toimusid Nordica omakanalis mõlemad kahenädalase perioodi jooksul. Kuna eksperimentide aeg ning valim olid suur ja reaalse kasutajate käitumise peal testitud, andsid eksperimendid väärtuslikku informatsiooni omakanali tulemuslikkuse tõstmiseks. Täpsemalt oli algselt avalehel kasutusel olnud broneerimisakna ja parima uue alternatiivi vahe 1,7%, mis tähendab, et antud määra võrra rohkem suunab uus broneerimisakna lahendus külastajaid broneerimismootoris. Kaasates terve 2017.a Nordica kodulehe külastuse ja müüginumbrid ning kasutades ühtlasi ka 2018.a esimeste kuude andmeid, pakuti välja keskmiselt suurenenud müüginumbrid. Nii annab parima avalehe lahenduse kasutamine 2018.a alguse numbreid kasutades ja neid kogu aastale projekteerides üle 45 000 euro suuruse käibekasvu. 2017.a baasil oluks käive ligi 25 000 eurot suurem. Kasutades parimat lendude ja sihtkoha lehetüübi lahendust oluks hinnanguliselt keskmine aastakäive 2017. aastal 575 euro võrra suurem. Kasutades viimaseid 2018. a andmeid võib parima lahenduse kasutamisest saadavat aastakäibe suurenemist prognoosida 1077 euro suuruseks. Kuigi võib arutleda konkreetsete määrade suuruse ja mõju üle, siis nähtub, et igal kasutajamugavust mõjutaval lehe objektil on tegelikkuses arvestatav ja mõõdetav mõju lehe tulemuslikkusele. Testides lahendusi reaalse klientide baasil saame otseselt ülekantavad tulemused ning lisades siia minimaalse arenduskulu, saame väga kõrged investeringu tasuvusmäärad.

Saadud tulemuste ja edasiste uuringute kontekstis on oluline mõista piiranguid, mis antud eksperimentide rakendamisel avaldusid ning mida on vaja tulemuste tõlgendamisel arvestada. Eksperimendi läbiviimisel oli eesmärgiks koguda võimalikult suur andmekogum, mille baasil saaks paikapidavaid järeldusi teha. Kuna Nordica bränd on lähtuvalt kommertssüsteemi sisse ostmisest LOT Polish Airlines käest Eesti-keskne, on ka kodulehe kasutajad eelkõige Eestist pärit ja kasutavad üle 2/3 ulatuses eestikeelset kodulehe versiooni. Lisaks polnud eksperimendis kasutusel olnud Google Experiments tarkvara ning Silverstripe CMS poolt jooksutatavates broneerimisakendes võimalik keelelist eraldamist teha, mistõttu pole võimalik lähtuvalt keelelisest jaotusest hinnanguid teistele riikidele või keeltele anda.

Eksperimendis testiti piiratud valikutest lähtuvalt vaid broneerimisaknaid ja nende viitamist sisuhaldussüsteemist broneerimismootoris, kuna see oli enim ostmise protsessi mõjutav tegur, mis oli Nordica kontrolli all ning mille testraamistikku saamiseks sai kasutada teiste lennufirmade kodulehtede analüüsi. Valikute piiratus tulenes otsese kontrolli puudumisest teatud kodulehe osade üle, milleks olid broneerimismootor ja makselahendus. Järgnevates töödes tuleks keskenduda neile etappidele ning analüüsida neis peituvaid võimalusi, et suurendada kodulehe tulu ning ostude arvu.

Kogu kodulehe vookontrolli puudumisest tingitud piirangute ületamine annaks töö edasiarendamiseks võimaluse kasutada ka Dickinger ja Stangl poolt Hollandi lennufirma KLM jaoks väljapakutud kodulehe mõõtmise indeksit, mis hetkesituatsiooni arvestades on tegutsemispiirangute tõttu raskendatud. Antud mudel on lennufirma jaoks loodud ning seob konkreetsete mõõdikute kasutamise eri valdkondade külge, millest moodustub üldine kodulehe näitaja, mis annab selged suunad, milliste teguritega on kodulehe tulemuslikkuse tõstmisel esmajärjekorras tegeleda vaja.

Järgnevate tööde raames on võimalik käesolevas töös kasutatud raamistikku edasi arendada ning kaasata valimisse rohkem lennufirmasid. Käesolevas töös olid esindatud vaid Eesti turule ehk Tallinna lennujaama lendavad vedajad, kes opereerisid aastaringselt, teostasid rahvusvahelisi lende ning kes müüsid oma kodulehel pileteid. Laiendades valimit teatud regioonis tegutsevate lennufirmade kohta saab suurema valimi erinevate broneerimisakente kasutamise kohta, mis võib viia teistsuguste eksperimentide loomisele või samas ka suurema tõenäosusega kinnitada antud töös kasutatute olulisust. Lisaks on

antud informatsioon kõigile kättesaadav ning ei teki probleeme uute eksperimentide baasiks oleva info kogumisega.

Heaks võimaluseks antud tööd edasi arendada on kasutada antud väljapakutud mudelit ja testida seda teatud perioodide tagant pikema perioodi vältel. See suurendab tõenäosust, et antud töös väljapakutud eksperimentid on parimad võimalikud lahendused tulemuslikkuse tõstmiseks broneerimisakna kaudu või hoopis lükata saadud tulemused ümber. Kindel on see, et ajaperioodide lisamine ja lisainfo saamine aitab langetada paremaid otsuseid, milliseid konkreetseid broneerimislahendusi Nordica kodulehel kasutada võiks. Samas saab neid ka teistes valdkondades tegutsevatele ettevõtetele üle kanda.

Antud magistritöö uurimistulemused näitasid, et mõlemad kasutusel olnud broneerimislahendused polnud kasutajate broneerimismootoris suunamise seisukohast parimad ning alternatiivsed lahendused tuleks kasutusele võtta. See võimaldab ettevõttel müüginumbreid kasvatada, kuna suurem hulk inimesi suundub edasi lennupiletit ostma ning eeldades teistes broneerimisvoo osades sama edasiliikumise osakaalu võimaldab Nordica numbritele tuginedes kümneid tuhandeid eurosid lisamüüki teostada. Parimaks broneerimisaknaks avalehel on horisontaalne broneerimisaken põhisõnumi all ning parimaks broneerimisaknaks lendude ja sihtkohtade lehel on ruudukujuline broneerimisaken lehe paremal servas.

VIIDATUD ALLIKAD

1. A brief summary of marketing and how it works. The Chartered Institute of Marketing. 2015, [<https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf>] 26.02.2018.
2. **Ahn, T., Lee, T. J.** Research note: Factors influencing online flight ticket purchasing. *Tourism Economics*, 2011, 17 (5), pp. 1152–1160.
3. **Amaro, S., Duarte, P.** An integrative model of consumers' intentions to purchase traavel online. *Tourism Management*, 2015, Volume 46, pp. 64-79.
4. **Babic, D., Kuljanin, J., Kalic, M.** Market Share Modeling in Airline Industry: An Emerging Market Economies Application. *Transportation Research Procedia*, 2014, Volume 3, pp. 384-392.
5. Bounce rate, Google, 2018.
[<https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=en>] 15.03.2018
6. **Butler, G. F., Keller, M. R.** Handbook of Airline Marketing, Aviation Week Group, 1998, pp. 698.
7. **Cento, A.** The Airline Industry - Challenges in the 21st Century, 2009, 184 p.
8. **Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., Johnston, K.** Internet Marketing Strategy, Implementation and Practice. 3rd ed. Edinburgh: Prentice Hall. 2006, pp. 550.
9. **Cheng, K.** Evaluation of US legacy airline distribution strategies. *Journal of Air Transport Management*, 2010, Volume 16, Issue 6, pp. 337-339.

10. **Cheng, K., Lee, Z.-H., Shomali, H.** Airline firm boundary and ticket distribution in electronic markets. *International Journal of Production Economics*, 2012, Volume 137, Issue 1, pp. 137-144.
11. **Christidis, P.** Four shades of Open Skies: European Union and four main external partners. *Journal of Transport Geography*, 2016, Volume 50, pp. 105-114.
12. Customer-Centric Airline Retailing. Sabre writepaper, 2015.
[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/447188/SS_Files/CC_Retailing/Customer-Centric_Airline_Retailing_WP3.pdf] 20.02.2018.
13. **Dedeke, A.** Travel web-site design: Information task-fit, service quality and purchase intention. *Tourism Management*, 2016, Volume 54, pp. 541-554.
14. Definition of performance. *English Oxford Dictionary*.
[<https://en.oxforddictionaries.com/definition/performance>] 30.04.2018
15. **Diaconu, L.** The Evolution of the European Low-cost Airlines' Business Models. Ryanair Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012, Volume 62, pp 342-346.
16. **Diaz, E., Martin-Consuegra, D.** A latent class segmentation analysis of airlines based on website evaluation. *Journal of Air Transport Management*, 2016, Volume 55, pp. 20-40.
17. **Dickinger, A., Stangl, B.** Website performance and behavioral consequences: A formative measurement approach. *Journal of Business Research*, 2013, Volume 66, Issue 6, pp. 771-777.
18. **Eccher, C.** *Professional Web Design: Techniques and Templates*, 5th edition., Boston: Cengage learning, 2015, pp. 697.
19. Eesti ettevõtjate reisiharjumuste küsitluse tulemused, 2016,
[<https://www.esttravel.ee/eesti-ettevotjate-reisiharjumuste-kysitus/>] 21.02.2018.

20. **Elkhani, N., Soltani, S., Jamshidi, M. H. M.** Examining a hybrid model for e-satisfaction and e-loyalty to e-ticketing on airline websites. *Journal of Air Transport Management*, 2014, Volume 37, pp. 36-44.

21. **Escobar-Rodriguez, T., Carvajal-Trujillo, E.** Online drivers of consumer purchase of website airline tickets. *Journal of Air Transport Management*, 2013, Volume 32 pp. 58-64.

22. Finnair transforms its booking experience with Amadeus' newest digital retailing API [http://www.amadeus.com/web/amadeus/en_GB-GB/Amadeus-Home/News-and-events/News/PR-2017-10-26-Finnair-Digital-API/1319477347482-Page-AMAD_DetailPpal?assetid=1319713840030&assettype=PressRelease_C] 20.02.2018

23. **Forgas, S., Moliner, M. A., Sanchez, J., Palau, R.** Antecedents of airline passenger loyalty: Low-cost versus traditional airlines. *Journal of Air Transport Management*, 2010, Volume 16, Issue 4, pp. 229-233.

24. Global Payment Report 2017, Worldpay [<https://worldpay.globalpaymentsreport.com/>] 22.02.2018

25. **Hahn, J., Kauffman, R. J.** Measuring and Comparing the Effectiveness of E-Commerce Website Designs. Carlson School of Management, University of Minnesota, 2003, pp. 35.

26. **Harison, E., Boonstra, A.** Reaching new altitudes in e-commerce: Assessing the performance of airline websites. *Journal of Air Transport Management*, 2008, Volume 14, Issue 2, pp. 92-98.

27. **Harteveldt, H. H.** The Future of Airline Distribution, 2016 – 2021. Atmosphere Research Group, 2016, pp. 77.

28. **Hoffman, D. L., Novak, T. P.** Marketing and hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations, *Journal of Marketing*, 1996, 60(3), pp. 50-68.

29. **Ivory, M. Y., Hearst, M. A.** The State of the Art in Automating Usability Evaluation of User Interfaces. *ACM Computing Surveys*, 2001, 33 (4) , pp. 470-516.
30. **Koo, B., Martin, B., O'Connor, P.** Online distribution of airline tickets: Should airlines adopt a single or a multi-channel approach? *Tourism Management*, 2011, Volume 32, Issue 1, pp. 69-74.
31. **Kotler, P.** *Marketing Management. The Millennium Edition*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2000, pp. 784.
32. **Lauri, M.** Tallinna lennujaama reisjaliikluse mõju Eesti majandusele. Tallinna Lennujaam AS tellimisel tehtud analüüsi uurimisaruanne. Tallinn, 28.03.2018.
33. **Lee, S., Koubek, R. J.** The effects of usability and web design attributes on user preference for e-commerce web sites. *Journal Computers in Industry archive*, 2011, May, Volume 61, Issue 4, May, pp. 329-341.
34. **Lordan, O.** Study of the Full-Service and Low-Cost Carriers Network Configuration. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2014, Vol 7 (5), pp. 1112-1123.
35. **Loureiro, S. M. C., Fialho, A. F.** The role of intrinsic in-flight cues in relationship quality and behavioural intentions: segmentation in less mindful and mindful passengers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2017, Volume 34, Issue 7, pp. 948-962.
36. **McCarthy, E. J., Perreault, W. D.** *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, McGraw-Hill Higher Education, 2001, 848 p.
37. **Moir, L., Lohmann, G.** A quantitative means of comparing competitive advantage among airlines with heterogeneous business models: Analysis of U.S. airlines. *Journal of Air Transport Management*, 2018, Volume 69, pp. 72-82.
38. **Morrison, M., Jing, S., O'Leary, O. T., Cai L. A.** Predicting Usage of the Internet for Travel Bookings: An Exploratory Study. *Information Technology & Tourism*, 2001, Volume. 4, pp. 15–30.

39. **Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M.** Flow Theory and Research. The Oxford Handbook of Positive Psychology. Oxford University Press, USA, 2009, pp. 298.
40. **Nanehkaran, Y. A.** An Introduction To Electronic Commerce. International Journal of Scientific ja Technology Research, 2013, Volume 2, Issue 4, pp. 190-193.
41. **Nemeth, A., Niemeier, H.-M.** Airline mergers in Europe – An overview on the market definition of the EU commission. Journal of Air Transport Management, 2012, Volume 22, pp. 45-52.
42. **Obada, D. R.** Flow Theory and Online Marketing Outcomes: a Critical Literature Review. Procedia Economics and Finance, 2013, 6, pp. 550 – 561.
43. **Parasuraman, A.** E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. Journal of Service Research, 2005, Volume 7, No. 10, pp. 1-21.
44. **Pee, L. G., Jiang, J., Klein, G.** Signaling effect of website usability on repurchase intention. International Journal of Information Management, 2018, Volume 39, pp. 228-241.
45. **Plaza, B.** Google Analytics for measuring website performance. Tourism Management, 2011, Volume 32, Issue 3, pp. 477-481.
46. **Powell, C. M.** Twelve Years in the Life of Airline Websites. SAGE Open, 2016 April-June, pp. 1–7.
47. **Purwati, J.** Standard Features of E-commerce User Interface for the Web. Journal of Arts, Science & Commerce, 2011, Volume 2, Issue 3, pp. 77-87.
48. **Raguraman, K.** Airlines as instruments for nation building and national identity: case study of Malaysia and Singapore. Journal of Transport Geography, 1997, Volume 5, Issue 4, pp. 239-256.
49. **Reichmuth, J.** Topical Report. Airline Business Models. 2008, pp. 44.

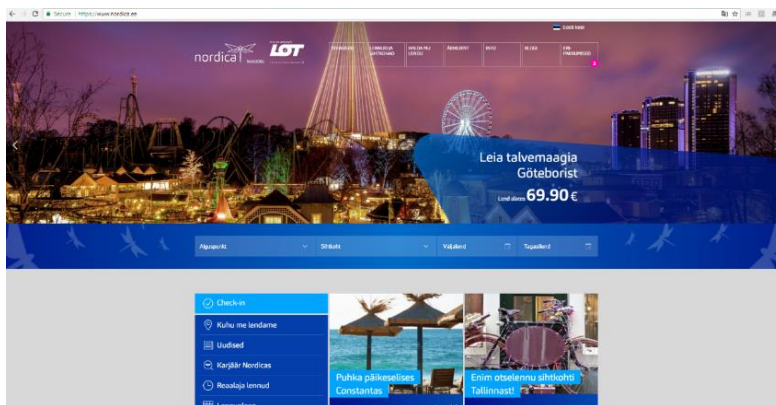
50. **Ruiz-Mafe, C., Sanz-Blas, S., Aldas-Manzano, J.** Drivers and barriers to online airline ticket purchasing. *Journal of Air Transport Management*, 2009, Volume 15, Issue 6, pp. 294-298.
51. **Shaw, S.** *Airline Marketing and Management*, Ashgate Publishing Limited, Aldershot, 2007, pp. 323.
52. **Shon, Z.-Y., Chen, F.-Y., Chang Y-H.** Airline e-commerce: the revolution in ticketing channels. *Journal of Air Transport Management*, 2003, Volume 9, Issue 5, pp. 325-331.
53. **Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., Darrow, R. M.** Yield Management at American Airlines. *Interfaces*, 1992, Vol. 22, pp. 8-31.
54. **Sorensen, J.** *CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue 2017*. IdeaWorksCompany, 2017, pp. 110.
55. **Storto, C.** Evaluating ecommerce websites cognitive efficiency: An integrative framework based on data envelopment analysis. *Applied Ergonomics*, 2013, Volume 44, Issue 6, pp. 1004-1014.
56. **Zuidberg, J., Wit, J.** What makes the difference between a low-cost carrier airport and a low-cost carrier base? *Research in Transportation Business & Management*, 2016, Volume 21, pp. 11-18.
57. The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing. [<https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>] 26.02.2018
58. Together, Let's Build Airline Retailing, IATA, 2018. [<https://www.iata.org/whatwedo/airline-distribution/ndc/Documents/ndc-standard-presentation.pdf>] 1.03.2018
59. **Tokhi, M.** A Case Study on Classic Airlines: Practical Marketing Solutions - *Journal of Business Studies Quarterly*, 2009, Vol. 1, No. 1, pp. 16-25.

60. Traffic report. Tallinn Airport, 2007, 3 p.
61. **Wang, W., Tang, O. Huo, J.** Dynamic capacity allocation for airlines with multi-channel distribution. *Journal of Air Transport Management*, 2018, Volume 69, pp. 173–181.
62. **Wen, H. J., Chen, H.-G., Hwang, H.-G.** E-commerce Web site design: strategies and models. *Information Management & Computer Security*, 2001, Vol. 9, Issue 1, pp. 5-12.
63. **Vidovic, A., Štimac, I., Vince, D.** Development of Business Models of Low-Cost Airlines. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 2013, Vol 3 (1), pp. 69 – 81.
64. **Wittmer, A., Bieger, T., Müller, R.** *Aviation Systems: Management of the Integrated Aviation Value Chain*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011, pp. 238.
65. **Wu, C., Hayashi, Y.** Evolution of outbound charter operations in Japan post-deregulation. *Transport Policy*, 2013, Volume 30, pp. 92-100.

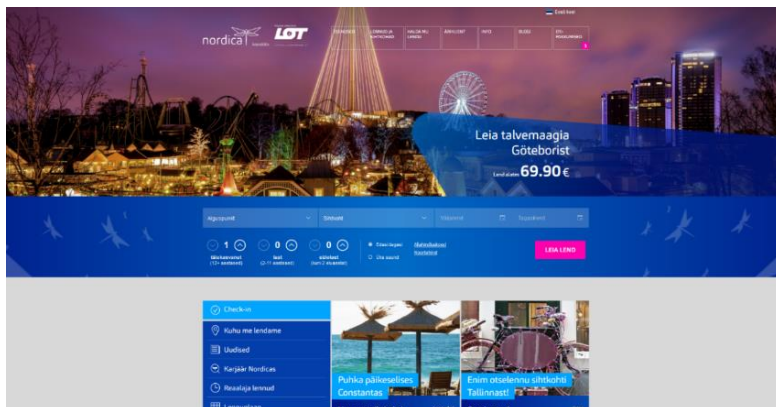
LISAD

Lisa 1. Avalehe broneerimisakna eksperimentide visuaalsed lahendused.

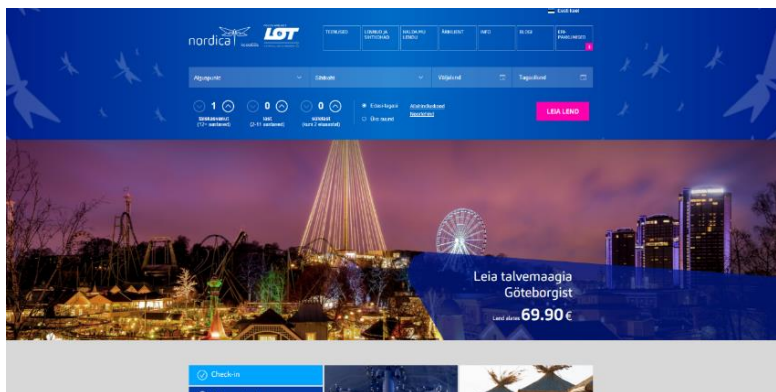
a) Esialgne versioon.



b) Täielik broneerimisaken peale põhisoõnumit.

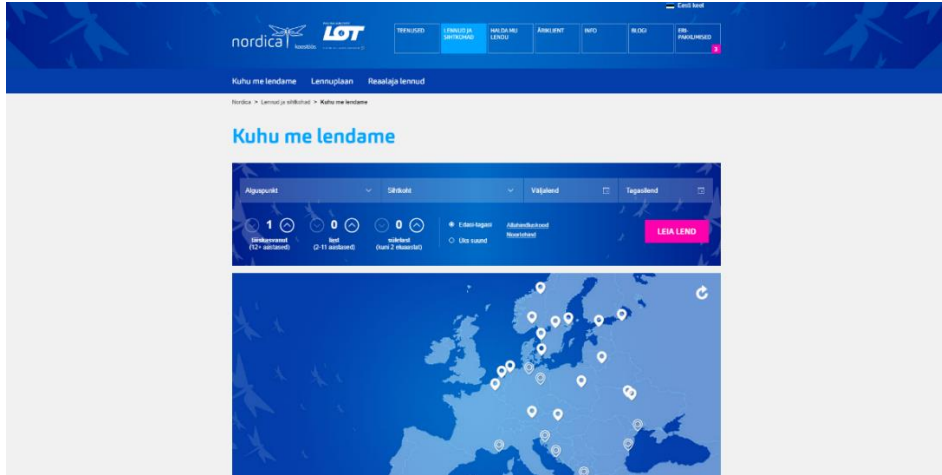


c) Täielik broneerimisaken enne põhisoõnumit.

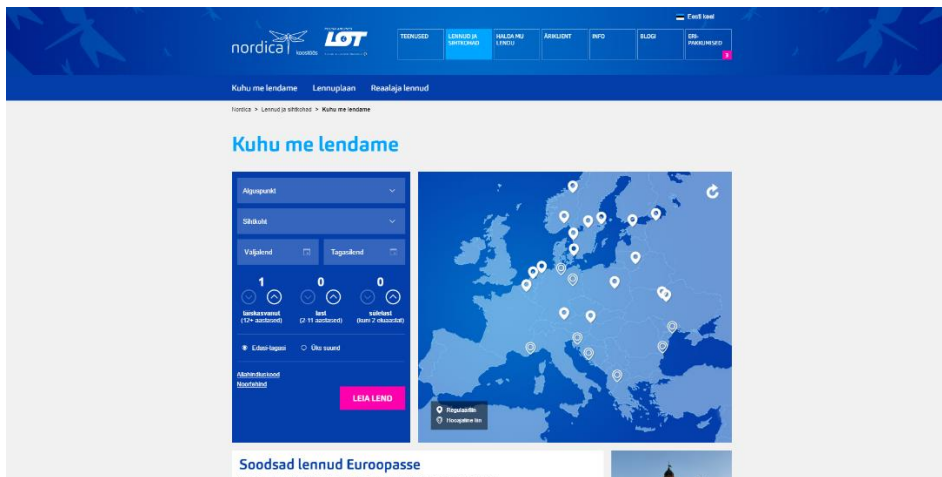


Lisa 2. Lendude ja sihtkohtade lehe broneerimisakna eksperimentide visuaalsed lahendused.

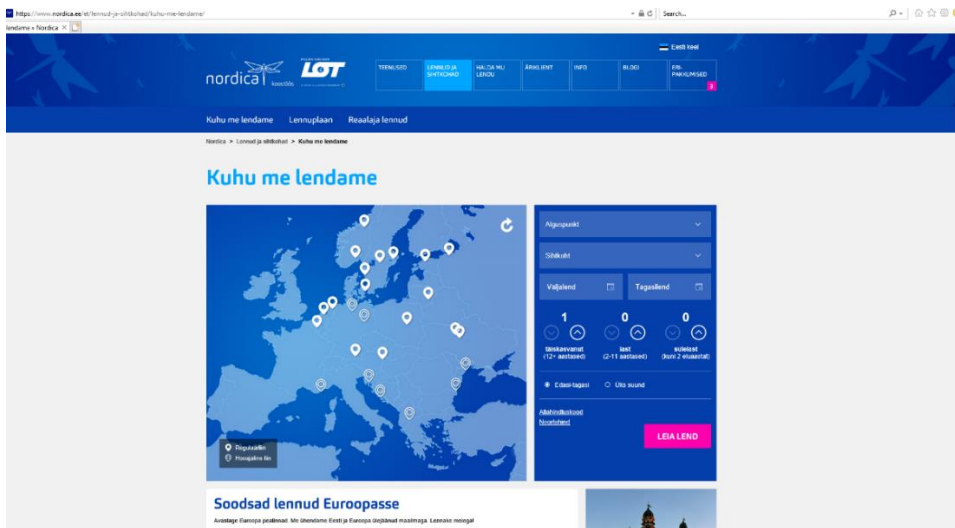
a) Horisontaalne broneerimisaken



b) Broneerimisaken (ruut), vasakul



c) Broneerimisaken (ruut), paremal



Lisa 3. Lennufirma kodulehtede broneerimisakente asukohad.

Lennufirma	Avaleht	Sihtkohtade leht	Eripakkumiste leht
Nordica	Horisontaalne broneerimisaken, peasõnumi all	Broneerimisaken (ruut), vasakul	Horisontaalne broneerimisaken
LOT	Horisontaalne broneerimisaken, peasõnumi kohal	Broneerimisaken (ruut), vasakul	Horisontaalne broneerimisaken
Air Baltic	Horisontaalne broneerimisaken, peasõnumi kohal	Broneerimisaken (ruut), vasakul	Horisontaalne broneerimisaken
Finnair	Horisontaalne broneerimisaken, peasõnumi all	Broneerimisaken (ruut), vasakul	Horisontaalne broneerimisaken
Lufthansa	Horisontaalne broneerimisaken, peasõnumi kohal	Broneerimisaken (ruut), paremal	Horisontaalne broneerimisaken
Ryanair	Horisontaalne broneerimisaken, peasõnumi all	Viib odavate lendude kalendervaatesse	Horisontaalne broneerimisaken
SAS	Broneerimisaken (ruut), vasakul	Viib odavate lendude kalendervaatesse	Viib odavate lendude kalendervaatesse
Aeroflot	Broneerimisaken (ruut), vasakul	Viib odavate lendude kalendervaatesse	Pole saadaval
Turkish	Horisontaalne broneerimisaken, peasõnumi kohal	Horisontaalne broneerimisaken	Horisontaalne broneerimisaken
easyJet	Broneerimisaken (ruut), vasakul	Broneerimisaken (ruut), paremal	Broneerimisaken (ruut), paremal
Norwegian	Horisontaalne broneerimisaken, peasõnumi kohal	Viib odavate lendude kalendervaatesse	Viib odavate lendude kalendervaatesse

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 4. Avalehe eksperimendi detailsed tulemused.

Kuupäev	Hetkel kasutusel olev lahendus			Täielik broneerimisaken peale põhisõnumit			Täielik broneerimisaken enne põhisõnumit		
	Sessioone	Klõps broneerimise nupul	Määr (%)	Sessioone	Klõps broneerimisnupul	Määr (%)	Sessioone	Klõps broneerimisnupul	Määr (%)
16.02.18	214	117	54,7	193	113	58,5	192	117	60,9
17.02.18	234	133	56,8	180	121	67,2	204	116	56,9
18.02.18	218	111	50,9	239	143	59,8	214	123	57,5
19.02.18	299	156	52,2	270	128	47,4	262	123	46,9
20.02.18	280	126	45,0	239	99	41,4	258	128	49,6
21.02.18	557	197	35,4	549	225	41,0	460	171	37,2
22.02.18	363	138	38,0	363	146	40,2	337	134	39,8
23.02.18	328	112	34,1	271	115	42,4	253	92	36,4
24.02.18	204	79	38,7	260	113	43,5	232	95	40,9
25.02.18	365	143	39,2	381	153	40,2	287	117	40,8
26.02.18	308	162	52,6	302	154	51,0	241	111	46,1
27.02.18	248	126	50,8	280	146	52,1	230	125	54,3
28.02.18	310	146	47,1	293	119	40,6	269	121	45,0
01.03.18	280	155	55,4	287	150	52,3	263	136	51,7
Kokku	4208	1901	45,2	4107	1925	46,9	3702	1709	46,2

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 5. Avalehe eksperimendi detailsed tulemused.

Kuupäev	Horisontaalne broneerimisaken lehe päises			Broneerimisaken (ruut) paremal			Hetkel kasutusel olev broneerimisaken (ruut) vasakul		
	Sessioone	Klõps broneerimisuful	Määr (%)	Sessioone	Klõps broneerimisuful	Määr (%)	Sessioone	Klõps broneerimisuful	Määr (%)
07.03.18	114	59	51,8	56	28	50,0	63	37	58,7
08.03.18	75	44	58,7	84	43	51,2	110	65	59,1
09.03.18	91	51	56,0	106	65	61,3	111	68	61,3
10.03.18	86	43	50,0	100	71	71,0	91	58	63,7
11.03.18	105	55	52,4	101	53	52,5	117	62	53,0
12.03.18	116	64	55,2	144	87	60,4	128	71	55,5
13.03.18	137	84	61,3	137	76	55,5	132	78	59,1
14.03.18	133	73	54,9	114	60	52,6	119	57	47,9
15.03.18	112	63	56,3	93	47	50,5	102	55	53,9
16.03.18	82	42	51,2	96	44	45,8	104	56	53,8
17.03.18	75	52	69,3	87	42	48,3	67	39	58,2
18.03.18	104	56	53,8	101	65	64,4	94	41	43,6
19.03.18	94	37	39,4	123	71	57,7	106	47	44,3
20.03.18	88	48	54,5	128	72	56,3	104	52	50,0
Kokku	1 412	771	54,6	1 470	824	56,1	1 448	786	54,3

Allikas: Autori koostatud.

SUMMARY

POSSIBILITIES TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE DIRECT CHANNEL OF THE AIRLINE BY THE EXAMPLE OF NORDICA

Martin Lember

The subject of this master thesis is vital as airline own channel is the only distribution channel that is completely under the control of the airline and has substantial input of fulfilling airline commercial targets. The airline business is dynamical and regulated area and the national carrier is a strategically important service provider by offering connections to and from Estonia. The research conducted by Maris Lauri in 2013 clearly states that Estonia has a weak position regarding the airlinks compared to other countries. By launching the national airline Nordica faces this problem on the strategical level and offers good connections from Tallinn to other cities which are important for the Estonian people and to the companies which are located here. At the same time Nordica shares the values of Estonia. The homeland promotion is an important task of a national carrier. Raguraman (2997: 240) defines national carrier as a unit that helps to boost national self-conscience by serving the social integration of many different communities and creating awareness of their national identity. At the same time, it is important not to forget that Nordica is a company which has its business goals which needs to be achieved. This means the competition in the open market environment with other airlines and the only way to be successful is to offer customers better product or service.

The direct channel or own channel means the webpage and mobile controlled by the airline. Harteveltdt (2016: 40) has stated in his IATA ordered report that own channel is the most important distribution channel for airlines and airline executives rated its importance with average score by 4,45 of 5, by answering the question how important this channel is for your airline. Clients expect that they will get the best service and as the

product itself is same in all distribution channels, the difference emerges how convenient the sales channel is. Many studies and reviews that has been covered in this paper outline that as a product category, airline tickets are preferred to be bought online. Therefore, it is important to serve the client where he expects to be served and do utmost that your website is selected over the long list of alternatives. By changing and creating the own channel convenient and boosting its performance, the airline can save costs on alternative distribution channels and increase revenue from its own channel through repeated purchases and ancillary sales.

Hahn and Kauffman (2003: 25) proved that webpage ability to fulfill its sales target is important if you measure the performance of the webpage. The same principle applies to Nordica's webpage, where the strategical goal is to increase the sales share of the own channel. As Nordica is a rather new airline on the market, then it is difficult to underestimate the goal to improve the performance of its own channel as the clients do not have the historical experience and the service experience is short. Furthermore, such subject has not been treated in the researches in such a small market and under the limited conditions. The results of this paper have an impact of improving the own channel performance. It also gives the possibility to transfer the present results to other e-commerce pages of different product categories.

The aim on this master thesis is to find the best possible ways how to improve the own channel performance by the example of Nordica airline. To achieve this target the following research tasks has been raised:

- To define the airline marketing and open it through the different angles;
- To open the airline commercial models, study the own channel and its importance in these models;
- To analyze the possibilities how to categorize the webpages and the methods of e-commerce website measurements;
- To highlight the main findings of the previous studies regarding the e-commerce and airline websites;
- To explain the current situation of Nordica's own channel, its functionalities and modification possibilities;

- To analyze the booking windows of the other airlines' websites which fly to the Estonian market;
- To propose experiments for the Nordica website according to the analyses of the other airlines' websites booking windows;
- To find the best booking windows for the Nordica own channel.

In this paper the main marketing definitions were explained and how these are used in the airline marketing. The four main models were examined. Shaw 7P model used 4P concept and added important factors to the airline industry. Butler and Keller proposed model which was similar to the previous one, but added time and strategical-tactical dimensions. Wittmer *et al.* emphasized the idea of getting advantage through the strategical marketing focus. Tokhi opened the airline marketing under the angle of airline service marketing and shared the idea that all actions influence each other. All these concepts helped to understand the marketing concept in aviation industry and were basis for understanding of different airline commercial models.

An important part of the theoretical part of this paper was to open the different airline commercial models and to analyze how they differ from each other. The main finding was that most of the factors differ in the models, but the attitude towards the own channel is important for the full service carriers and the low-cost carriers. This allows to compare the own channels between the airlines, which use different commercial models.

The own channel theoretical analysis gave two main findings in the scope of this paper, which was supported by the theoretical background for creating the experiments. The first one was the direct channel comparison with the other sales channels and with the cost effect, which could help to save the distribution costs and to earn more through the repeated purchases and ancillary sales. The second finding was the idea that the own channel is rather important for the airlines and will remain popular in the future as the airline executives of both, from the full service carriers and the low-cost carriers, see it that way.

There are different ways how to group and define the web pages. In this paper, the author defines the e-commerce webpage as an environment which is located in internet, which uses the technologies to hold, share and forward the information and through which the

services and the products are sold. E-buy methods and measurement possibilities were analyzed as well. Flow theory and the results of these researches were opened and analyzed which used the similar idea. It turned out that usability and ease of use were the main factors that influence the willingness to buy from the webpage. In addition, the methods of grouping the factors to measure the webpage performance was opened and the main finding was that the design and the placement are the main factors to change if you want to improve the website performance.

In the empirical part of this paper, the Nordica own channel was opened and the opportunities were analysed to find in which part the change and the improvement is possible to execute the raise of the performance on Nordica website. It was done through the booking flow parts as not all the parts are under the control of Nordica as the commercial system owner is LOT Polish Airlines. This limitation was taken into account and due to that, the focus was turned to the content management system which is completely under the control of Nordica. The main factor which influences the sales on content management part is the different type of booking windows. There were three types of different booking windows on Nordica website, which were the front page, the flights and destinations page and the special offer page type.

According to the research task, the other airline websites were analyzed and the criterias were the following: the airline must serve the Estonian market, operate all year round and sell tickets on its website. Total of ten airlines were analyzed where and which booking windows were used at their sites. According to the analysis results two types of pages were identified, where experiments should be carried out. The third type, which was special offer page type, was eliminated as most of the carriers use already the similar solution as Nordica today and no real alternatives existed.

Two experiment sessions were carried out during the period of two weeks. As the period was long and the sample big, the experiments offered valuable information to improve the performance of the own channel through the different versions of booking windows. On the front page the most successful solution was the full booking window under the main message. On the flights and destinations page the most successful experiment was with the full booker on the right side of the page, next to the flight map.

On the front page, the best new alternative exceeded the previous solution 1,7%, which is the rate how many people where linked from the front page to the booking engine. If we take average numbers of 2018 first quarter, we should see revenue increase of the front page of 45000 Euros in 2018. If this change would have been executed in the beginning of 2017, the Nordica website front page should have generated 25000 Euros more revenue in 2017. The flights and destinations page should have generated 1077 more revenue in 2018 with the best new alternative. These findings indicate that the booking windows has the great impact on website performance if the target is to sell more tickets and to generate revenue. As the experiments were performed with real clients and the sample was big, we can use the results on the website immediately with minimal risk. Regarding the return on investment, then it was minimal compared with the potential growth on revenue and therefore such experiments should be carried on in the future as well.

It is important to understand the limitations while discussing about the results or planning the next experiments. The aim of the experiments was to collect as many data as possible, but as the whole booking flow is divided between Nordica and LOT, the data sample is mainly located in Estonia, where Nordica brand is known and 2/3 of the users were located here. Additionally, Google Experiments and Silverstripe CMS software does not let to distinguish the language parameter and therefore no statements can be done regarding the different language segments.

The booking windows were tested during this experiment which directed the visitors from the content management system to the booking engine. There might be even better options to improve the performance in the booking engine or payment hub, but these are not under the control of Nordica. The next studies should concentrate more on these parts of the booking flow as they might hold valuable insight if the goal is to improve the website performance. The author recommends developing the current framework by caring out the study on different markets and include more airlines, which may lead into very interesting findings. It is also possible to carry out the experiments on the same site during the certain period of time to get confirmation that the new alternative booking windows are the best.

In conclusion, the findings of this master thesis proved that the initial booking windows that were used on the website were not the best ones. The new ones, that were created based on other airlines' website analyses, proved to be more successful and enable Nordica to generate more revenue. The best booking window for the front page is the full booking window below the main message and the best booking window for the flights and destination page is the full booking window at the right side of the page.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina,

Martin Lember,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
OMAKANALI TULEMUSLIKKUSE TÕSTMISE
VÕIMALUSED LENNUFIRMA NORDICA NÄITEL
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on

Tanel Mehine,
(*juhendaja nimi*)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **31.05.2021** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.05.2018**