



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΘΕΜΑ: Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα  
(How Airline Partnerships Enhance Operational and Strategic Resilience)**

**Ονοματεπώνυμο φοιτητή: Κωνσταντίνα Τσουμή**

**A.M.: p2212405**

**Επιβλέπων καθηγητής: Αντώνιος Ιωαννίδης**

**Διευθυντής του ΠΜΣ: Γεώργιος Σιώμκος**

**ΑΘΗΝΑ**

**ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ: 2025 - 2026**







## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη **Διπλωματική Εργασία** για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ στη Διοίκηση Υπηρεσιών του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών «MSc in Services Management» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η Εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης Διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το Διαδίκτυο.

Σε κάθε περίπτωση, αναληθούς ή ανακριβούς δηλώσεως, υπόκειμαι στις συνέπειες που προβλέπονται στο **άρθρο 15 παρ. 4 & 5 του Κανονισμού Σπουδών** του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Υπηρεσιών καθώς και στις διατάξεις που προβλέπει η Ελληνική και Κοινοτική Νομοθεσία περί πνευματικής ιδιοκτησίας.

**Επιβλέπων Καθηγητής: Αντώνιος Ιωαννίδης**

**Δ/ντης Προγράμματος: Σιώμκος Γεώργιος**

## Η ΔΗΛΟΥΣΑ

**Όνοματεπώνυμο: Κωνσταντίνα Τσουμή**

**Αριθμός Μητρώου:**

**Υπογραφή:**

Σχολή Δ.Ε., Τμήμα Ο.Δ.Ε., Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Υπηρεσιών  
[3]





## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κ. Αντώνιο Ιωαννίδη, για τη στήριξη και τη θεσμική καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και στο πλαίσιο εκπόνησης της εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Δημήτριο Καρδαρά για την ουσιαστική επιστημονική καθοδήγηση και τη συμβολή του στη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Τέλος, επιθυμώ να εκφράσω τη ξεχωριστή εκτίμησή μου στον Κ.Τ. για τη σταθερή παρουσία, την υποστήριξη και την ενθάρρυνση που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.



### Σύνοψη Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα των αεροπορικών εταιρειών σε περιόδους αυξημένης αβεβαιότητας και κρίσεων. Ο κλάδος των αερομεταφορών χαρακτηρίζεται διαχρονικά από υψηλή ευπάθεια σε εξωγενείς διαταραχές, όπως τρομοκρατικές επιθέσεις, οικονομικές υφέσεις, υγειονομικές κρίσεις και γεωπολιτικές συγκρούσεις, γεγονός που καθιστά κρίσιμη την ανάπτυξη μηχανισμών προσαρμογής και διαχείρισης κρίσεων. Η εργασία βασίζεται σε εκτενή ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με τις στρατηγικές αεροπορικές συμμαχίες, τα εργαλεία συνεργασίας (όπως συμφωνίες κοινής χρήσης κωδικών, κοινοπραξίες και συμμαχίες μετοχικού κεφαλαίου), καθώς και τον ρόλο τους στη διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας, της ανταγωνιστικότητας και της ανθεκτικότητας των οργανισμών. Παράλληλα, αναλύονται κρίσιμες περιόδους για τον κλάδο, όπως η τρομοκρατική επίθεση της 11ης Σεπτεμβρίου, η οικονομική κρίση του 2008 και η πανδημία COVID-19, με στόχο την κατανόηση των στρατηγικών αντιδράσεων των αεροπορικών εταιρειών. Η μελέτη υιοθετεί ποιοτική ερευνητική προσέγγιση και βασίζεται σε ημι-δομημένες συνεντεύξεις με στελέχη του κλάδου. Μέσα από την ανάλυση των εμπειριών και των αντιλήψεών τους διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο οι αεροπορικές συνεργασίες λειτουργούν ως μηχανισμός στήριξης σε περιόδους κρίσεων, συμβάλλοντας στη διαχείριση της χωρητικότητας, στη διατήρηση της συνδεσιμότητας, στη μείωση του επιχειρησιακού κινδύνου και στη στρατηγική προσαρμογή των εταιρειών. Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν ότι οι αεροπορικές συνεργασίες αποτελούν κρίσιμο στρατηγικό εργαλείο για την ενίσχυση της λειτουργικής και στρατηγικής ανθεκτικότητας, ιδίως σε περιβάλλοντα υψηλής αβεβαιότητας. Παράλληλα, επισημαίνονται οι περιορισμοί και οι προκλήσεις που συνοδεύουν τα συνεργατικά σχήματα, υπογραμμίζοντας την ανάγκη προσεκτικού σχεδιασμού και ευελιξίας στη διαχείρισή τους.

**Λέξεις κλειδιά:** αεροπορικές συμμαχίες, στρατηγική συνεργασία, ανθεκτικότητα οργανισμών, διαχείριση κρίσεων, αεροπορικός κλάδος, στρατηγική προσαρμογή



## Περιεχόμενα

### Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Ιστορική Εξέλιξη και Μετασχηματισμοί.....	σελ. 9
1.2 Ορισμοί Βασικών Εννοιών.....	σελ. 10
1.3 Το Ερευνητικό Πρόβλημα.....	σελ. 11
1.4 Ερευνητικό Ερώτημα και Στόχοι της Έρευνας.....	σελ. 11
1.5 Σημασία της Έρευνας .....	σελ. 12
1.6 Δομή της εργασίας.....	σελ. 12

### Κεφάλαιο 2 - Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

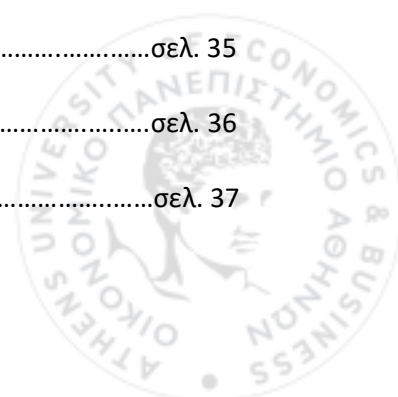
2.1 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	σελ. 13
2.2 Οικονομική Αξία των Αεροπορικών Συμμαχιών .....	σελ. 13
2.3 Δομικά Επίπεδα Συνεργασίας και Θεσμικό Πλαίσιο.....	σελ. 17
2.4 Στρατηγική Διαχείρισης Κρίσεων και Ανθεκτικότητα.....	σελ. 20
2.5 Επικοινωνία, Φήμη και Ποιότητα Υπηρεσιών.....	σελ. 24
2.6 Χρηματοοικονομική Απόδοση και Εξελικτικές Τάσεις.....	σελ. 26
2.7 Περιβαλλοντικά Σοκ και Ανθεκτικότητα.....	σελ. 28
2.8 Σύνθεση Βιβλιογραφίας και Ερευνητικά Κενά.....	σελ. 30
2.9 Θεωρητικό Υπόδειγμα (Research Framework).....	σελ. 31

### Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητικά Ερωτήματα και Ερευνητικές Υποθέσεις.....	σελ. 32
3.2 Σχεδιασμός της έρευνας.....	σελ. 33
3.3 Εργαλεία Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων.....	σελ. 34

### Κεφάλαιο 4 - Ανάλυση

4.1 Εισαγωγή .....	σελ. 34
4.2 Προφίλ Συμμετεχόντων.....	σελ. 35
4.3 Παρουσίαση Ερευνητικών Ευρημάτων.....	σελ. 36
4.3.1 Η Στρατηγική Αξία της Ένταξης και τα Οφέλη Δικτύου .....	σελ. 37



Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα,  
Κωνσταντίνα Τσουμή, ακαδ. έτος 2025 - 2026

4.3.2 Η Διαχείριση Κρίσεων και η Επιχειρησιακή Ανθεκτικότητα.....σελ. 38	σελ. 38
4.3.3 Η Σημασία της Τυποποίησης και της Εκπαίδευσης .....σελ. 40	σελ. 40
4.3.4 Η συγκριτική θέση των αεροπορικών εταιρειών δικτύου σε σχέση με άλλες μορφές αεροπορικής οργάνωσης και συνεργασίας.....σελ. 41	σελ. 41
<b>Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα</b>	
5.1 Συνοπτική Παρουσίαση Συμπερασμάτων.....σελ. 43	σελ. 43
5.2 Στρατηγική Αξία των Αεροπορικών Συμμαχιών .....σελ. 45	σελ. 45
5.3 Αεροπορικές Συνεργασίες, Διαχείριση Κρίσεων και Επιχειρησιακή Ανθεκτικότητα.....σελ. 46	σελ. 46
5.4 Οργανωσιακοί Παράγοντες και Στρατηγική Ανθεκτικότητα.....σελ. 47	σελ. 47
5.5 Αξιολόγηση Ερευνητικών Υποθέσεων.....σελ. 48	σελ. 48
<b>Κεφάλαιο 6 – Προτάσεις, Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα</b>	
6.1 Προτάσεις.....σελ. 50	σελ. 50
6.2 Περιορισμοί της Έρευνας.....σελ. 50	σελ. 50
6.3 Κατευθύνσεις για Μελλοντική Έρευνα.....σελ. 51	σελ. 51
<b>Βιβλιογραφία.....σελ. 52</b>	σελ. 52
<b>Παράρτημα.....σελ. 55</b>	σελ. 55



## Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

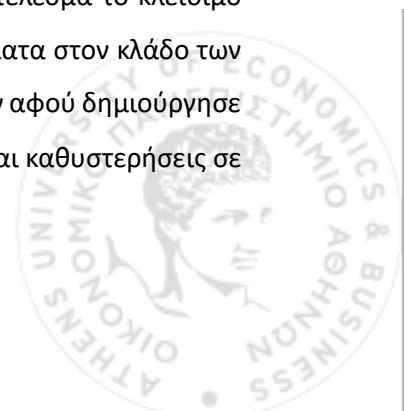
### 1.1 Ιστορική Εξέλιξη και Μετασχηματισμοί

Η παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία αποτελεί έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τομέα, επιρρεπή σε κάθε είδους κοινωνικοοικονομική αλλαγή. Ως πρώτη καμπή στην ιστορία ορίζεται η απελευθέρωση της αγοράς (1978), με την ψήφιση του Airline Deregulation Act στις ΗΠΑ, νόμος ο οποίος καταργεί τον κρατικό έλεγχο στις τιμές, τα δρομολόγια και την επέκταση δικτύου, δίνοντας στις αεροπορικές εταιρείες τη δυνατότητα να λειτουργούν πλέον αυτόνομα (Gusmão et al., 2022). Η ελευθερία αυτή ανοίγει τον δρόμο σε ένα νέο, ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου από τη μια ξεχωρίζουν οι ισχυροί παίκτες της αγοράς και από την άλλη γίνεται εμφανής η αδυναμία του κλάδου να ανταπεξέλθει σε εξωγενείς πιέσεις και συνθήκες.

Τρανταχτό παράδειγμα αυτής της ευπάθειας αποτελούν τα γεγονότα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, που ακόμα και σήμερα θεωρείται το μεγαλύτερο σοκ που έχει βιώσει ο κόσμος της αεροπορικής βιομηχανίας (Ito & Lee, 2002). Η κρίση αυτή γέννησε την ανάγκη δημιουργίας συνεργασιών μεταξύ των εταιρειών με σκοπό την εξασφάλιση της βελτιστοποίησης της εξυπηρέτησης, της ανταγωνιστικότητας των τιμών και της επέκτασης σε νέες αγορές.

Νέο κύμα αστάθειας επέρχεται με την οικονομική ύφεση του 2008, η οποία θίγει όλη την Ευρώπη και αποδεικνύει για μια ακόμη φορά την ευαλωτότητα του κλάδου, γεγονός που επηρεάζει καθοριστικά τα έσοδα, τη ζήτηση και την βιωσιμότητα των αεροπορικών εταιρειών. Μέσα στα χρόνια ο κλάδος της αεροπορίας γνωρίζει έντονη, όχι μόνο ανάκαμψη αλλά και ανάπτυξη ιδιαίτερα σε περιοχές όπως Ασία, Μέση Ανατολή και Αμερική λόγω της έντονης οικονομικής προόδου και της μεγάλης επενδυτικής κινητικότητας (O'Connell & Williams, 2010).

Ωστόσο, η εξέλιξη αυτή διακόπτεται απότομα με την υγειονομική κρίση του COVID-19, που από τα μέσα του 2019 διατάραξε την σταθερότητα και τη βιωσιμότητα του κλάδου και με τον χρόνο, οδήγησε στο κλείσιμο και την πλήρη αναστολή πολλών αεροπορικών εταιρειών όπως στη περίπτωση της Alitalia, της Jet Airways και της Flybe. Παράλληλα, η τελευταία δεκαετία χαρακτηρίζεται από έντονη γεωπολιτική αναστάτωση με τη σύγκρουση Ρωσίας – Ουκρανίας το 2022 και τη κλιμάκωση των συγκρούσεων στη Μέση Ανατολή, ιδιαίτερα στο Ισραήλ και το Λίβανο, με αποτέλεσμα το κλείσιμο σημαντικών αεροδρομίων και εναέριων χώρων. Αυτό δημιούργησε νέα προβλήματα στον κλάδο των αερομεταφορών και επηρέασε την ικανοποίηση και τη προσέλευση των επιβατών αφού δημιούργησε αλλαγές στα δρομολόγια, τις τιμές των εισιτηρίων, τη συχνότητα των πτήσεων και καθυστερήσεις σε όλο το δίκτυο (Chu et al., 2024).



Οι εξελίξεις αυτές επιβεβαιώνουν την ευπάθεια του κλάδου σε εξωγενείς κρίσεις, τις οποίες κλίνεται να αντιμετωπίσει. Μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό και ασταθές περιβάλλον όπου ο καθένας μάχεται για την επιβίωσή του στην αγορά, γεννιέται η ανάγκη στήριξης και ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δημιουργίας στρατηγικών συνεργασιών και συμμαχιών.

## 1.2 Ορισμοί Βασικών Εννοιών

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται οι βασικοί όροι και έννοιες που χρησιμοποιούνται στη μελέτη, όπως αυτοί ορίζονται στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία.

Το *codesharing* αποτελεί μορφή συνεργασίας μεταξύ αεροπορικών εταιρειών, κατά την οποία μία εταιρεία εμπορεύεται πτήσεις που εκτελούνται από συνεργαζόμενη εταιρεία χρησιμοποιώντας τον δικό της κωδικό πτήσης, επιτρέποντας στους επιβάτες να αντιλαμβάνονται το ταξίδι ως παρεχόμενο από έναν ενιαίο μεταφορέα (Brueckner, 2001).

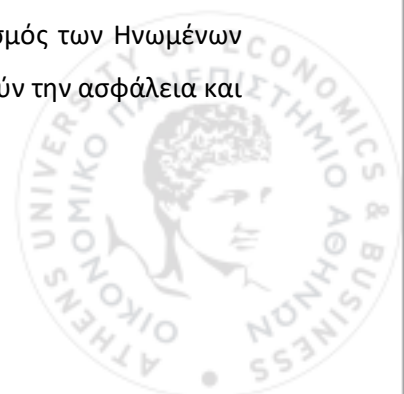
Η *antitrust immunity* αποτελεί ρυθμιστική εξαίρεση που χορηγείται από τις αρμόδιες αρχές και επιτρέπει στις αεροπορικές εταιρείες που συμμετέχουν σε στρατηγικές συμμαχίες να συντονίζουν τιμολογιακές πολιτικές, δρομολόγια και χωρητικότητα χωρίς να παραβιάζουν τους κανόνες ανταγωνισμού (Brueckner, 2001).

Τα *joint ventures* αποτελούν την πιο εντατική μορφή συνεργασίας στον κλάδο των αερομεταφορών, κατά την οποία δύο ή περισσότερες αεροπορικές εταιρείες συντονίζουν πλήρως τη λειτουργία τους σε συγκεκριμένα δρομολόγια, συμπεριλαμβανομένου του κοινού σχεδιασμού δικτύου και του επιμερισμού των εσόδων (Ye et al., 2022).

Οι συμμαχίες μετοχικού κεφαλαίου (*equity alliances*) αποτελούν στρατηγικές συνεργασίες στις οποίες μία αεροπορική εταιρεία αποκτά μετοχική συμμετοχή σε άλλη, ενισχύοντας τη δέσμευση μεταξύ των εταίρων και τον έλεγχο της συνεργασίας (Suen, 2002).

Το T-100 αποτελεί βάση δεδομένων του U.S. Bureau of Transportation Statistics και περιλαμβάνει αναλυτικά στοιχεία για την επιβατική κίνηση στις αερομεταφορές, τα οποία χρησιμοποιούνται σε εμπειρικές αναλύσεις συμμαχιών και συγκέντρωσης της αγοράς (Pitfield, 2007).

Ο International Civil Aviation Organization (ICAO) είναι εξειδικευμένος οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών, υπεύθυνος για τη θέσπιση διεθνών προτύπων και πρακτικών που αφορούν την ασφάλεια και τη βιώσιμη ανάπτυξη της πολιτικής αεροπορίας (Suau-Sanchez et al., 2020).



Ο World Health Organization (WHO) αποτελεί τον διεθνή οργανισμό δημόσιας υγείας των Ηνωμένων Εθνών, με κεντρικό ρόλο στον συντονισμό παγκόσμιων δράσεων κατά τη διάρκεια υγειονομικών κρίσεων, οι οποίες πρόκειται να επηρεάσουν άμεσα τη λειτουργία του αεροπορικού κλάδου (Suau-Sanchez et al., 2020).

Η International Air Transport Association (IATA) είναι ο διεθνής εμπορικός οργανισμός των αεροπορικών εταιρειών, ο οποίος εκπροσωπεί τον κλάδο, συλλέγει και δημοσιεύει στατιστικά δεδομένα και συμβάλλει στη διαμόρφωση κοινών πρακτικών και πολιτικών στις αερομεταφορές (Iatrou & Alamdari, 2005).

### 1.3 Το Ερευνητικό Πρόβλημα

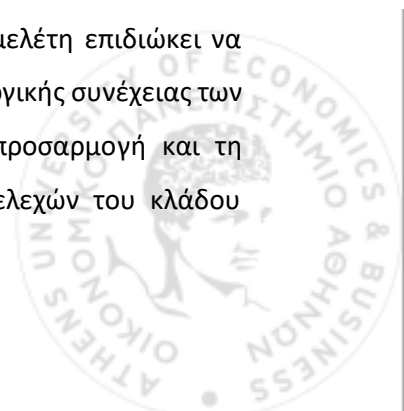
Παρά τη μακρόχρονη παρουσία και τη στρατηγική σημασία των αεροπορικών συνεργασιών στον κλάδο των αερομεταφορών, ο ρόλος τους στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα των αεροπορικών εταιρειών δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης αβεβαιότητας. Η έως σήμερα βιβλιογραφία επικεντρώνεται κυρίως σε ποσοτικούς δείκτες απόδοσης όπως το κόστος, τα έσοδα, το μερίδιο αγοράς και τη χρηματοοικονομική επίδοση των εταιρειών, παραμερίζοντας συχνά τις οργανωσιακές και στρατηγικές διαστάσεις των συνεργασιών.

Σε περιόδους κρίσεων και αυξημένης αβεβαιότητας, όπως η πανδημία COVID-19, οι γεωπολιτικές συγκρούσεις και οι οικονομικές υφέσεις, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τον ρόλο που διαδραματίζουν οι αεροπορικές συνεργασίες στη διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας των εταιρειών, καθώς και στη προσαρμογή τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον

### 1.4 Ερευνητικό Ερώτημα και Στόχοι της Έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει να διερευνήσει σε βάθος τη συμβολή των αεροπορικών συμμαχιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα των εταιρειών, εστιάζοντας στις εμπειρίες και τις αντιλήψεις στελεχών του κλάδου των αερομεταφορών. Η έρευνα υιοθετεί διερευνητική προσέγγιση, με στόχο την κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων οι συνεργασίες επηρεάζουν τις επιχειρησιακές και στρατηγικές επιλογές των οργανισμών σε συνθήκες αβεβαιότητας και κρίσεων.

Προκειμένου να απαντηθεί το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα η παρούσα μελέτη επιδιώκει να διερευνήσει τον ρόλο των αεροπορικών συνεργασιών στη διατήρηση της λειτουργικής συνέχειας των αεροπορικών εταιρειών, να αναλύσει την επίδρασή τους στη στρατηγική προσαρμογή και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, καθώς και να αποτυπώσει τις αντιλήψεις στελεχών του κλάδου



Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα,  
Κωνσταντίνα Τσουμή, ακαδ. έτος 2025 - 2026

αναφορικά με τα οφέλη και τους περιορισμούς των συνεργατικών σχημάτων. Παράλληλα, εξετάζονται οι συνθήκες υπό τις οποίες οι συνεργασίες αυτές μπορούν να λειτουργήσουν ως παράγοντας ενίσχυσης της λειτουργικής ανθεκτικότητας των οργανισμών.

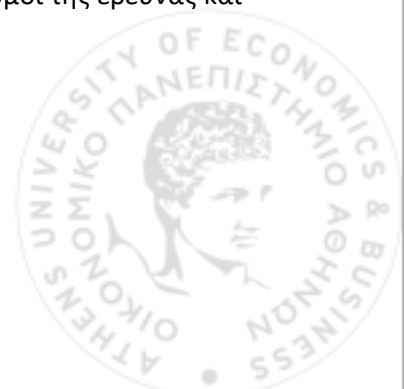
### 1.5 Συμβολή και Σημασία της Έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει να συμβάλει τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο στη μελέτη των αεροπορικών συνεργασιών και της ανθεκτικότητας των αεροπορικών εταιρειών. Σε θεωρητικό επίπεδο, η έρευνα επιχειρεί να εμπλουτίσει τη σχετική βιβλιογραφία, η οποία μέχρι σήμερα επικεντρώνεται κυρίως σε ποσοτικές προσεγγίσεις και χρηματοοικονομικούς δείκτες απόδοσης. Μέσα από την υιοθέτηση ποιοτικής μεθοδολογίας και τη διερεύνηση των εμπειριών στελεχών του κλάδου, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει οργανωσιακές και στρατηγικές διαστάσεις των συνεργασιών που δεν αποτυπώνονται επαρκώς.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να προσφέρουν χρήσιμες κατευθύνσεις σε στελέχη αεροπορικών εταιρειών και υπεύθυνους στρατηγικού σχεδιασμού, αναφορικά με τον ρόλο και την αξιοποίηση των συνεργατικών σχημάτων. Η κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων οι συνεργασίες συμβάλλουν στη λειτουργική συνέχεια, τη διαχείριση κρίσεων και τη μακροπρόθεσμη προσαρμογή των οργανισμών δύναται να υποστηρίξει πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τη σύναψη, τη διατήρηση ή την αναδιάρθρωση στρατηγικών συνεργασιών σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον

### 1.6 Δομή της Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία οργανώνεται σε έξι κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται το ιστορικό και θεωρητικό πλαίσιο του κλάδου των αερομεταφορών, καθώς και το ερευνητικό πρόβλημα και οι στόχοι της μελέτης. Το Κεφάλαιο 2 περιλαμβάνει την ανασκόπηση της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με τις αεροπορικές συνεργασίες, τη διαχείριση κρίσεων και την έννοια της ανθεκτικότητας. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία, ο σχεδιασμός της έρευνας και τα εργαλεία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Το Κεφάλαιο 4 παραθέτει την ποιοτική έρευνα και την αξιολογεί σε σχέση με τη βιβλιογραφία. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα της μελέτης, ενώ στο Κεφάλαιο 6 συζητούνται οι περιορισμοί της έρευνας και προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.



## Κεφάλαιο 2 - Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

### 2.1 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

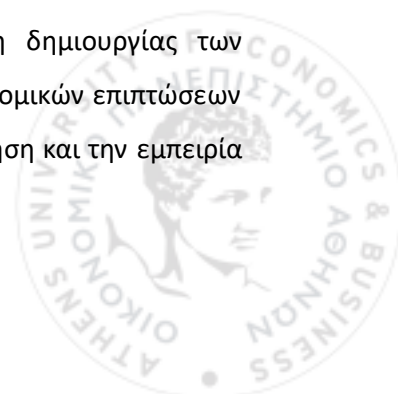
Στη παρακάτω ενότητα παρουσιάζεται η διεθνής βιβλιογραφία που εξετάζει το φαινόμενο των στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών, εστιάζοντας στην προστιθέμενη αξία που προσφέρουν στην καθημερινή λειτουργία των εταιρειών αλλά πρωτίστως την αξία αυτών σε περιόδους αβεβαιότητας και κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα θα εξετάσουμε τα κοινά εργαλεία που χρησιμοποιούν, όπως codesharing, προγράμματα επιβράβευσης επιβατών, interlining αλλά και τους διαφορετικούς τύπους συνεργασιών, όπως Antitrust Immunity (ATI), κοινοπραξίες (Joint Ventures) και συμμαχίες μετοχικού κεφαλαίου (equity alliances). Για την πληρέστερη κατανόηση των δεδομένων, η βιβλιογραφία είναι οργανωμένη σε θεματικές υποενότητες, προκειμένου να διερευνηθεί αναλυτικά η αξία που προσφέρουν οι στρατηγικές συμμαχίες στην απόδοση και την επιβίωση των αεροπορικών εταιρειών, ευάλωτων στις αλλαγές των καιρών μας.

Στην πρώτη υποενότητα (2.2), οι έρευνες αναλύουν τους λόγους που οδήγησαν στον σχηματισμό συμμαχιών όπως και την οικονομική αξία που προσφέρουν τέτοιες κοινοπραξίες. Εξετάζονται παράμετροι όπως η επέκταση δικτύου, η κοινή τιμολογιακή πολιτική, η κατανομή των εσόδων και η προσέλευση των επιβατών.

Στη δεύτερη υποενότητα (2.3), τα ερευνητικά άρθρα αφορούν τον ρόλο των συμμαχιών στη διαχείριση κρίσεων και στον τρόπο με τον οποίο συμβάλλουν στην διατήρηση της ανθεκτικότητας. Οι σχετικές μελέτες εξετάζουν τις πιο καθοριστικές κρίσεις των τελευταίων είκοσι ετών στον κλάδο της αεροπορικής βιομηχανίας, όπως την τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου, την οικονομική ύφεση του 2008, την υγειονομική κρίση του COVID, το 2019 και τις γεωπολιτικές αναταραχές στην Ρωσία, την Ουκρανία, το Ισραήλ και το Λίβανο. Πιο αναλυτικά, τα άρθρα εξετάζουν πώς οι συμμαχίες διευκόλυναν την προσέλευση των επιβατών, τη διαχείριση της χωρητικότητας, τον συντονισμό των δρομολογίων και την διατήρηση της ασφαλούς εναέριας κυκλοφορίας. Οι έρευνες παρατίθενται με τρόπο που αναδεικνύει την εξέλιξη των συνεργατικών μοντέλων και εντοπίζει τα ερευνητικά κενά, τα οποία επιχειρεί να καλύψει η παρούσα μελέτη μέσω της ποιοτικής διερεύνησης της ελληνικής αγοράς.

### 2.2 Οικονομική Αξία των Αεροπορικών Συμμαχιών

Στην συγκεκριμένη ενότητα, τα άρθρα εξετάζουν διεξοδικά την ανάγκη δημιουργίας των αεροπορικών συμμαχιών και προσφέρουν μια αναλυτική απεικόνιση των οικονομικών επιπτώσεων αυτών και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν τον ανταγωνισμό, την κοστολόγηση και την εμπειρία των επιβατών.



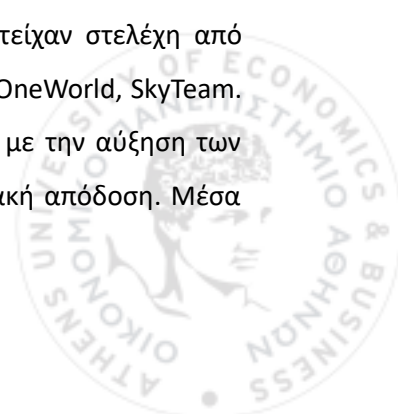
Οι Oum & Park (1997), στο άρθρο τους επιχειρούν να αποδείξουν πως η διαμόρφωση στρατηγικών συμμαχιών δεν αποτελεί ένα εφήμερο φαινόμενο και μια προσωρινή συνθήκη αλλά είναι πλέον δομικό στοιχείο της αεροπορικής βιομηχανίας. Μέσα από την συγκέντρωση εμπειρικών στοιχείων, γίνεται εμφανές πως όλο και περισσότεροι εταίροι επενδύουν ενεργά χρόνο και χρήματα στη διατήρηση και την ανάπτυξη αυτών των συνεργασιών, γεγονός που ενθαρρύνει τη παραμονή τους στη πάροδο του χρόνου. Η έρευνα υποστηρίζει ότι η προστιθέμενη αξία των συμμαχιών προκύπτει από τη μείωση του μοναδιαίου κόστους, το οποίο επιτυγχάνεται μέσω τριών μηχανισμών:

1. Της οικονομίας κλίμακας (economies of scale) μέσω της οποίας οι εταιρείες μοιράζονται δαπανηρές υποδομές, όπως τις υπηρεσίες check in, lounges, τις εγκαταστάσεις στα αεροδρόμια, τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν αλλά και τα έξοδα για την συντήρηση των αεροσκαφών.
2. Της αυξημένης πυκνότητας κίνησης (traffic density), που επιτρέπει στις εταιρείες να χρησιμοποιούν μεγαλύτερα και αποδοτικότερα αεροσκάφη με αποτέλεσμα να εξυπηρετούν περισσότερους επιβάτες ανά διαδρομή, μειώνοντας συνολικά το κόστος ανά επιβάτη.
3. Της οικονομίας εύρους (economies of scope), βάσει της οποίας μια αεροπορική αποκτά πρόσβαση σε ένα πολύ μεγαλύτερο εύρος δικτύου, καταβάλλοντας μικρότερο κόστος από το να έπρεπε να επεκταθεί μεμονωμένα.

Παράλληλα, οι συγγραφείς τονίζουν πως η ποιότητα των υπηρεσιών βελτιώνεται σημαντικά: Μέσω των συμμαχιών, οι αεροπορικές εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν περισσότερες πτήσεις ενώ διευκολύνουν τις πτήσεις ανταπόκρισης, κάνοντας την εμπειρία των επιβατών πιο ξεκούραστη, προσβάσιμη και ελκυστική.

Καταλήγουν, λοιπόν, στο συμπέρασμα πως οι συμμαχίες που στοχεύουν στη διασύνδεση συμπληρωματικών δικτύων δίνουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα μέλη τους, διευκολύνοντας τόσο την εσωτερική τους λειτουργία όσο και την εμπειρία των επιβατών. Αντίθετα, με τις συγχωνεύσεις μεταξύ εταιρειών που έχουν κοινά δίκτυα που είναι λιγότερο ανταγωνιστικές στο θέμα των τιμών.

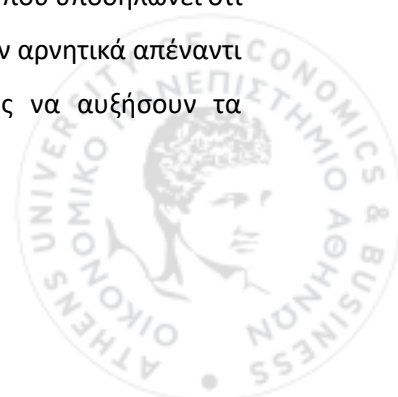
Από την άλλη πλευρά, οι Iatrou & Alamdari (2005) θέλησαν να ποσοτικοποιήσουν την έρευνά τους και να εστιάσουν στον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αντιλαμβάνονται τα λειτουργικά και οικονομικά οφέλη των συμμαχιών. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου που μοιράστηκε σε επαγγελματίες του χώρου. Συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν στελέχη από εταιρείες – μέλη των τεσσάρων μεγαλύτερων συμμαχιών: Wings, Star Alliance, OneWorld, SkyTeam. Η έρευνα εστίασε στην αντίληψη των επαγγελματιών του κλάδου, αναφορικά με την αύξηση των επιβατών και των εσόδων, τη μείωση του κόστους και τη συνολική επιχειρησιακή απόδοση. Μέσα



από αυτή την ποσοτική έρευνα, διαπιστώνεται πως η επιβατική κίνηση αυξήθηκε κατά 7,2%, τα έσοδα κατά 4,8% ενώ ταυτόχρονα, το λειτουργικό κόστος μειώθηκε κατά 2,6%. Συνολικά, η βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης εκτιμάται στο 5,2%. Οι συγγραφείς συμπεραίνουν πως τα εργαλεία που ωφελούν περισσότερο τις εταιρείες – μέλη των συμμαχιών είναι οι συμφωνίες κοινής χρήσης κωδικών πτήσης (codeshare agreements) και τα προγράμματα τακτικών επιβατών (FFP integration). Αυτοί οι μηχανισμοί φαίνεται πως αξιοποιούνται περισσότερο σε δρομολόγια μεγάλων αποστάσεων (long-haul) και σε ενδιάμεσες πτήσεις μεταξύ κόμβων (hub-to-hub), γεγονός που αποδεικνύει για ακόμη μια φορά τη σημασία δημιουργίας ενός ισχυρού δικτύου.

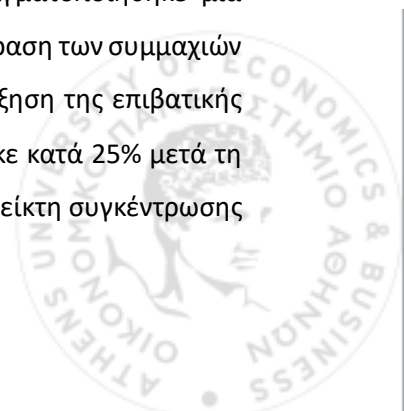
Μια πιο θεωρητική προσέγγιση ακολουθεί ο Brueckner (2001) στην έρευνά του, ο οποίος προσεγγίζει τον μηχανισμό διαμόρφωσης των τιμών. Μέσα από τη δημιουργία ενός θεωρητικού οικονομικού μοντέλου, συνδυαστικά με πραγματικά εμπειρικά στοιχεία, επιθυμεί να εξηγήσει τι συμβαίνει όταν δύο εταιρείες ακολουθούν μια ανεξάρτητη τιμολόγηση και τι συμβαίνει όταν τιμολογούν από κοινού. Η βασική του θεωρία αφορά την έννοια της διπλής περιθωριοποίησης (double marginalization): Παίρνει ως παράδειγμα δύο εταιρείες που συμπληρωματικά εκτελούν μια διαδρομή (interline) και η κάθε μια θέτει το δικό της περιθώριο κέρδους, με αποτέλεσμα το κόστος για τον επιβάτη να είναι πολύ υψηλό. Αυτό το πρόβλημα καταπολεμούν οι συμμαχίες, οι οποίες διευκολύνουν την ενιαία τιμολόγηση ενός δρομολογίου ακόμα και αν εξυπηρετείται από διαφορετικές αεροπορικές εταιρείες. Σύμφωνα λοιπόν με τον Brueckner, οι ναύλοι μειώνονται κατά 25%, σε σύγκριση με τις εταιρείες που επιχειρούν αυτόνομα. Αυτή η μείωση των τιμών οδηγεί στην αύξηση της επιβατικής κίνησης. Η μελέτη αναδεικνύει πως η αύξηση της διεθνούς κίνησης επηρεάζει θετικά και τα εγχώρια δίκτυα, καθώς η αυξημένη ροή επιβατών επιτρέπει την επίτευξη οικονομικών πυκνότητας, μειώνοντας το οριακό κόστος ανά επιβάτη.

Σε αντίθεση με τη προηγούμενη θετική εικόνα των συμμαχιών, οι Wan et al (2009) επικεντρώνονται στο φαινόμενο του ανταγωνισμού μεταξύ συνεργαζόμενων εταιρειών που λειτουργούν σε κοινά εναέρια δίκτυα ενώ παράλληλα εντοπίζουν τις συνολικές επιπτώσεις αυτών. Εφαρμόζοντας το οικονομετρικό μοντέλο διαφοράς – διαφοράς (Difference-in-Differences), εξετάζουν τις μεταβολές στους ναύλους και στη συγκέντρωση της αγοράς, πριν και μετά την ένταξη μιας εταιρείας σε στρατηγική συμμαχία. Εστιάζουν σε ήδη υπάρχουσες παράλληλες διαδρομές και διαπιστώνουν πως η συμμαχία οδήγησε σε στατιστικά σημαντική αύξηση της συγκέντρωσης της αγοράς, μειώνοντας έτσι τον ανταγωνισμό. Καταγράφουν επίσης, σημαντική αύξηση των ναύλων, γεγονός που υποδηλώνει ότι παρά τα οφέλη που φέρνουν οι συμμαχίες στην αγορά, μπορεί να λειτουργήσουν αρνητικά απέναντι στον καταναλωτή, δίνοντας μεγαλύτερη δύναμη και ευελιξία στις εταιρείες να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους.



Σε αντίστοιχη λογική κινείται και η μελέτη των Li & Natessine (2011), η οποία εξετάζει εις βάθος τις ανταγωνιστικές επιπτώσεις των συμμαχιών. Στόχος είναι να εξηγήσουν ένα παράδοξο φαινόμενο: την αύξηση της αλληλοεπικάλυψης δικτύου μετά την εισαγωγή μιας εταιρείας σε συμμαχία, αφού οι εταιρείες θα έπρεπε να επιδιώκουν τον συντονισμό των δικτύων τους και να αποφεύγουν την ταυτόχρονη κάλυψη του ίδιου δρομολογίου, ώστε να περιορίζουν το περιττό κόστος. Για τη διερεύνηση του φαινομένου, οι συγγραφείς να βασιστούν σε μια εμπειρική ανάλυση, χρησιμοποιώντας λειτουργικά δεδομένα T-100 του Υπουργείου Μεταφορών των ΗΠΑ, της περιόδου 1995-1999. Καταγράφουν αναλυτικά την αεροπορική δραστηριότητα, όπως τον αριθμό επιβατών, τη διαθέσιμη χωρητικότητα, τις πτήσεις και τις διαδρομές που πραγματοποιούνται. Με αυτόν τον τρόπο καταγράφουν τις μεταβολές που σημειώθηκαν πριν και μετά τη σύναψη των συμμαχιών. Μέσα από την οικονομετρική επεξεργασία αυτών των δεδομένων, οι ερευνητές ανέλυσαν τις στρατηγικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεγάλων αερομεταφορέων, εξετάζοντας τις αλλαγές στη διαθέσιμη χωρητικότητα, τους ναύλους και τη συμπεριφορά των εταιρειών στις κοινές αγορές. Συγκεκριμένα, παρατηρείται μια αύξηση των τιμών, κατά μέσο όρο 11 δολάρια ανά σκέλος πτήσης, μετά τη σύναψη της συμμαχίας. Αξιοποίησαν τη θεωρία του πολυαγοραστικού ανταγωνισμού (multimarket competition theory), κατά την οποία δύο ανταγωνιστές συναντώνται σε πολλές αγορές και αναπτύσσουν μια «αμοιβαία ανοχή», αποφεύγοντας έτσι τον επιθετικό ανταγωνισμό ενώ παράλληλα προστατεύουν τα κοινά τους συμφέροντα. Συνεπώς, η συμμαχία ευνοεί την φιλική διάθεση μεταξύ των ανταγωνιστών. Η αύξηση της χωρητικότητας δεν αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση μεγαλύτερης ζήτησης, αλλά αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού ελέγχου της αγοράς, που εμποδίζει την είσοδο νέων παικτών.

Ο Pitfield (2007), στο άρθρο του, μελετά τον τρόπο με τον οποίο οι συμμαχίες αλλάζουν τη δομή της αγοράς στα υπερατλαντικά δρομολόγια. Συγκεκριμένα, η έρευνά του επικεντρώνεται στον ρόλο της Αντιμονοπωλιακής Ασυλίας (Antitrust Immunity) θέλοντας να εξετάσει αν οι συμμαχίες αυξάνουν την επιβατική κίνηση και παράλληλα ενισχύουν τη συγκέντρωση της αγοράς. Στο άρθρο αναλύει μηνιαίες χρονοσειρές δεδομένων εξετάζοντας πραγματικές συνθήκες, σε μια περίοδο δεκατεσσάρων ετών (Ιανουάριος 1990 – Δεκέμβριος 2003). Εστίασε σε πέντε βασικά δρομολόγια που συνδέουν ευρωπαϊκούς κόμβους με τις ΗΠΑ (FRA - ORD, CDG - JFK, CDG - BOS, FRA - JFK, FRA - LAX) εξετάζοντας δύο μεγάλες συμμαχίες, την SkyTeam (παίρνοντας το παράδειγμα της Air France με την Delta) και της Star Alliance (παίρνοντας το παράδειγμα της Lufthansa με την United). Πραγματοποιήθηκε μια συγκριτική ανάλυση πριν και μετά τη συμμαχία, η οποία απέδειξε την θετική επίδραση των συμμαχιών στον όγκο της δραστηριότητας, καθώς παρατηρήθηκε σημαντικά στατιστική αύξηση της επιβατικής κίνησης των μελών. Συγκεκριμένα, στη διαδρομή FRA – ORD, η κίνηση αυξήθηκε κατά 25% μετά τη χορήγηση ΑΤΙ στα μέλη της Star Alliance. Πάραυτα, μέσω του υπολογισμού του δείκτη συγκέντρωσης

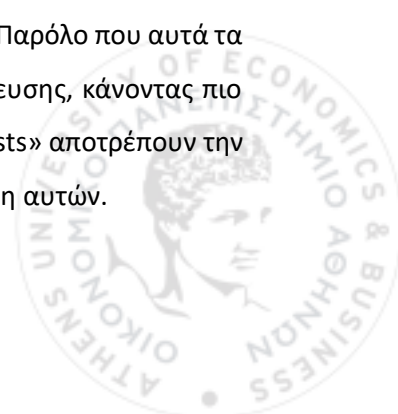


Herfindahl – Hirschman (HHI), παρατηρείται πως η συγκέντρωση της αγοράς αυξήθηκε σημαντικά μετά τον σχηματισμό των συμμαχιών. Ο συγγραφέας καταλήγει πως η χορήγηση ΑΠΙ αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα που επιτρέπει στις αεροπορικές εταιρείες να λειτουργούν ως ενιαία οικονομική οντότητα, να συντονίζουν πλήρως τις αποφάσεις τιμολόγησης και χωρητικότητας και να ασκούν μεγαλύτερη δύναμη στην αγορά. Αυτή η εξέλιξη, ενώ ωφελεί τις αεροπορικές εταιρείες μέσω της σταθεροποίησης των μεριδίων τους, εγείρει σοβαρά ερωτήματα για τη μακροπρόθεσμη λειτουργία του ανταγωνισμού και υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχή και αυστηρή ρυθμιστική εποπτεία.

### 2.3 Δομικά Επίπεδα Συνεργασίας και Θεσμικό Πλαίσιο

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των αεροπορικών συμμαχιών, πρέπει πρώτα να εξετάσουμε την αρχιτεκτονική δομή, τη δέσμευση και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν τα μέλη αλλά και το νομικό πλαίσιο πίσω από την οργάνωσή τους. Από την βιβλιογραφία καταλαβαίνουμε πως ο θεσμός των συμμαχιών δεν έχει ακόμα σταθεροποιηθεί, αλλά εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ της πολυπλοκότητας της συνεργασίας και των πόρων που επενδύονται.

Οι Kleymann & Seristö (2001), στο άρθρο τους, επιχειρούν να εξετάσουν τη δομή και τα επίπεδα συμμετοχής στις αεροπορικές συμμαχίες. Θέλοντας να ξεπεράσουν την απλή διάκριση μέλος – μη μέλος, προτείνουν ένα πιο σύνθετο και ρεαλιστικό μοντέλο για την καλύτερη κατανόηση της οργάνωσης μιας συμμαχίας. Σύμφωνα με τους συγγραφείς πρόκειται για ζώνες συνεργασίας, οι οποίες αποτελούνται από τρία διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής. Στο κέντρο βρίσκουμε τα Πυρηνικά Μέλη («Core Members»), μια μικρή αριθμητικά ομάδα που απαρτίζεται από μεγάλες εταιρείες, με πολύ υψηλό επίπεδο συνεργασίας και ολοκλήρωσης. Συχνά εκχωρούν μέρος της στρατηγικής τους αυτονομίας και συμμετέχουν σε κοινά όργανα διοίκησης της συμμαχίας. Ακολουθούν τα Μέλη Δεύτερης Βαθμίδας («Second Tiers»), τα οποία συνεργάζονται στενά με συγκεκριμένα πυρηνικά μέλη, έχοντας μια πιο περιορισμένη δέσμευση, ενώ συμμετέχουν ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Τέλος, υπάρχουν οι Συμβάλλοντες («Contributors»), οι οποίοι έχουν μια πιο ευέλικτη μορφή συνεργασίας, που αφορά συγκεκριμένα δρομολόγια και λειτουργίες. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα μη ανακτήσιμα κόστη (sunk costs) που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας: Αφορούν κυρίως κοινά συστήματα πληροφορικής, κοινές εγκαταστάσεις, αλλαγές στο branding αλλά και την εκπαίδευση του προσωπικού σε τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας (SOPs). Παρόλο που αυτά τα κόστη αυξάνουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο, λειτουργούν ως μηχανισμός δέσμευσης, κάνοντας πιο δύσκολη την αποχώρηση μιας εταιρείας από τη συμμαχία. Συνεπώς, τα «sunk costs» αποτρέπουν την ευκαιριακή συμπεριφορά των μελών και ενθαρρύνουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη αυτών.

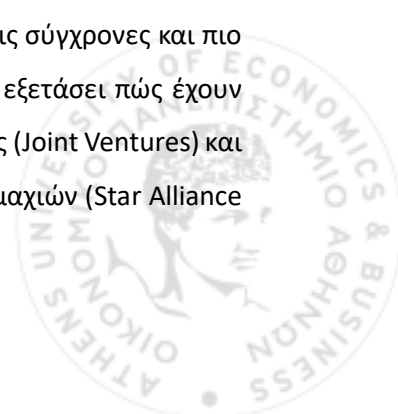


Οι Rhoades & Lush (1997) αναλύουν τις διαφορετικές μορφές των αεροπορικών συμμαχιών και τη σταθερότητά τους, προκειμένου να εντοπίσουν ποιοι τύποι συνεργασιών είναι πιο ανθεκτικοί και βιώσιμοι. Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς θεωρούν πως οι συμμαχίες μπορούν να ταξινομηθούν με βάση δύο βασικές διαστάσεις: (α) το επίπεδο δέσμευσης πόρων, δηλαδή πόσα χρήματα, υποδομές και μετοχές επενδύονται και (β) τον βαθμό πολυπλοκότητας της συνεργασίας, δηλαδή πόσο δύσκολη είναι η διαχείριση και ο συντονισμός.

Μέσα από την ανάλυση εμπειρικών δεδομένων από 389 συμμαχίες, διαπιστώνουν πως πάνω από το 70% των συμμαχιών εμπίπτουν σε απλές μορφές συνεργασίας (Type I), δηλαδή συμφωνιών κοινής χρήσης κωδικών (codesharing). Αυτές χαρακτηρίζονται από χαμηλή δέσμευση πόρων αλλά και χαμηλή διοικητική πολυπλοκότητα. Παρότι απλές, παρουσιάζουν υψηλή σταθερότητα και μεγάλη αντοχή στον χρόνο αφού, λόγω του χαμηλού τους ρίσκου, είναι πιο εύκολα διαχειρίσιμες. Από την άλλη πλευρά, δομικά προβλήματα εντοπίζονται στις πιο σύνθετες μορφές συμμαχίας (Equity alliances – Type IX). Η αυξημένη πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων και οι αναπόφευκτες συγκρούσεις συμφερόντων που προκύπτουν σε στρατηγικό επίπεδο καθιστούν αυτές τις συμμαχίες πιο ευάλωτες και ασταθείς.

Η Suen (2002) εξετάζει τις καταστροφικές συνέπειες μιας λανθασμένης στρατηγικής συμμαχιών, μέσα από μια μελέτη περίπτωσης, με στόχο να εντοπίσει τα στρατηγικά σφάλματα που οδήγησαν στην πτώχευση της Swissair. Συγκεκριμένα, η Swissair επιχείρησε να δημιουργήσει τη δική της συμμαχία, γνωστή ως Qualiflyer, ακολουθώντας την στρατηγική «Hunter» και επενδύοντας επιθετικά σε άλλες εταιρείες. Η εταιρεία προχώρησε σε μεγάλες επενδύσεις, αγοράζοντας μειοψηφικά πακέτα μετοχών ύψους 30-50% από οικονομικά αδύναμες εταιρείες, όπως Sabena, LTU και Air Liberté. Η Suen χρησιμοποιεί τη θεωρία της εξάρτησης από πόρους (“Resource Dependence Theory”) για να αποδείξει πως αυτή η στρατηγική δημιούργησε μια ζημιολόγη αλληλεξάρτηση, καθώς η Swissair δεν χρειαζόταν να εξαγοράσει τους μετόχους για να τους κρατήσει στη συμμαχία. Αντίθετα, με αυτόν τον τρόπο, αύξησε σημαντικά το κόστος εξόδου (“exit cost”), εγκλωβίζοντάς την σε μια αέναη χρηματοδότηση των ζημιών των θυγατρικών της. Ως αποτέλεσμα, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες επιδεινώθηκαν ραγδαία, ενώ μειώθηκαν σημαντικά τα λειτουργικά της κέρδη. Η Swissair οδηγήθηκε τελικά στην πτώχευση και μέχρι σήμερα, αποτελεί παράδειγμα προς αποφυγή για τις «equity alliances».

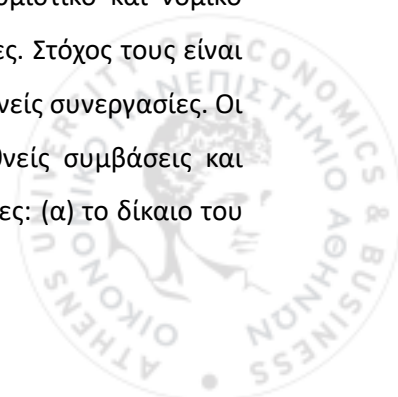
Οι Grosche & Klorhaus (2024) θέλουν να εμβαθύνουν περισσότερο στη πορεία των αεροπορικών συμμαχιών από τα τέλη της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα και να αναλύσουν τις σύγχρονες και πιο εξελιγμένες μορφές συνεργασίας. Πιο αναλυτικά, σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει πώς έχουν εξελιχθεί οι συμμαχίες από τις απλές συμφωνίες interline έως και τις κοινοπραξίες (Joint Ventures) και πώς αυτές αποτυπώνονται τόσο εκτός όσο και εντός το τριών μεγαλύτερων συμμαχιών (Star Alliance



– Oneworld - SkyTeam). Πρόκειται για την πιο εξελιγμένη μορφή συνεργασίας, μέσω της οποίας τα μέλη έχουν την ευελιξία να συντονίζουν τιμές, χωρητικότητα και να μοιράζονται τα έσοδα και τα κέρδη τους. Λειτουργούν λοιπόν σαν μια ενιαία επιχείρηση. Για να εξετάσουν αυτό το φαινόμενο, οι συγγραφείς βασίζονται στην αρχή της μεταλλικής ουδετερότητας, σύμφωνα με την οποία οι εταίροι μοιράζονται τα έσοδά τους, ανεξάρτητα από το ποια εταιρεία και ποιο αεροσκάφος εκτελεί την πτήση. Ως αποτέλεσμα, εξαλείφεται ο εσωτερικός ανταγωνισμός και ευθυγραμμίζονται πλήρως τα κίνητρα των εταιρειών καθώς πλέον αποκτούν έναν κοινό στόχο μεγιστοποίησης του κέρδους. Οι ερευνητές προχωρούν σε ανάλυση δεδομένων προγραμμάτων πτήσεων, εξετάζοντας τη συχνότητα των πτήσεων, τη δομή των δικτύων και τον βαθμό συντονισμού μεταξύ των εταιρειών. Τα ευρήματά τους δείχνουν πως οι κοινοπραξίες εντοπίζονται κυρίως στις διατλαντικές αγορές μεταξύ των πυρηνικών μελών των συμμαχιών. Με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύουν μια νέα τάση: Ανεξάρτητες εταιρείες που δεν ανήκουν σε κάποια συμμαχία, όπως η LATAM, αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα ενσωμάτωσης μέσω στοχευμένων διμερών συμφωνιών με μέλη διαφορετικών συμμαχιών. Δημιουργούν δηλαδή υβριδικά σχήματα που αμφισβητούν την παραδοσιακή αποκλειστικότητα και κυριαρχία των παγκόσμιων συμμαχιών. Το τοπίο των αεροπορικών συνεργασιών γίνεται πιο ευέλικτο, λιγότερο δεσμευτικό και προσαρμοσμένο στις νέες ανάγκες της αγοράς.

Οι Yea et al. (2022) εξετάζουν πώς η κατανομή του πλούτου επηρεάζει τη βιωσιμότητα των συμμαχιών, εστιάζοντας σε ένα από τα πιο κρίσιμα προβλήματα συνεργασίας, την δίκαιη κατανομή των κερδών μεταξύ των μελών. Χρησιμοποιούν το μαθηματικό πλαίσιο της Θεωρίας Συνεργατικών Παιγνίων (Cooperative Game Theory) και προσεγγίζουν τις αεροπορικές συμμαχίες ως συνεργατικά σχήματα. Σκοπός της μελέτης είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή μοντέλων κατανομής κερδών, όπως η λύση ελαχιστοποίησης διακύμανσης (min – variance solution), για τον ακριβή υπολογισμό της συνεισφοράς κάθε εταιρείας στο συνολικό αποτέλεσμα (“baking the pie”) και τον καθορισμό του μεριδίου που τους αναλογεί (“slicing the pie”). Το κεντρικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι η ύπαρξη αντικειμενικών κανόνων κατανομής κερδών αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη σταθερότητα της συμμαχίας και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης. Η αίσθηση της δικαιοσύνης μεταξύ των μελών είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη δέσμευσή τους στην κοινή προσπάθεια, ειδικά σε περιόδους οικονομικής πίεσης, που τα περιθώρια κέρδους στενεύουν και οι συγκρούσεις συμφερόντων εντείνονται.

Το αντικείμενο μελέτης των Suryawan & Simarmata (2023) εξετάζει το ρυθμιστικό και νομικό πλαίσιο, το οποίο καθορίζει τα όρια εντός των οποίων λειτουργούν οι συμμαχίες. Στόχους τους είναι να αναδείξουν τους νομικούς περιορισμούς και κινδύνους που συνοδεύουν διεθνείς συνεργασίες. Οι συγγραφείς προχωρούν σε μια εκτενή νομική επισκόπηση, εξετάζοντας διεθνείς συμβάσεις και νομοθετικά κείμενα, με την ανάλυσή τους να εστιάζει σε τρεις βασικούς πυλώνες: (α) το δίκαιο του

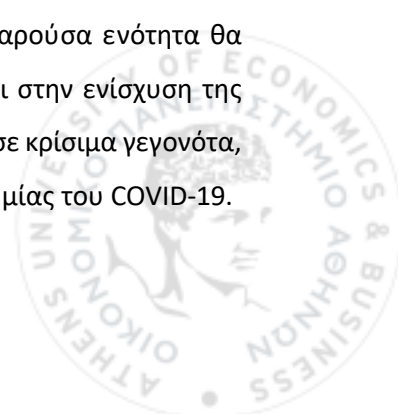


ανταγωνισμού, (β) το διεθνές αεροπορικό δίκαιο και τις συνθήκες γύρω από αυτό και (γ) τη νομοθεσία προστασίας του καταναλωτή. Η μελέτη υπογραμμίζει ότι οι συμφωνίες κοινής χρήσης κωδικών δημιουργούν περίπλοκα ζητήματα νομικής ευθύνης, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ατυχημάτων, καθυστερήσεων και ακυρώσεων, όπου πρέπει να οριστεί ποιος μεταφορέας φέρει την ευθύνη αποζημίωσης, βάσει διεθνών καθεστώτων όπως η Σύμβαση της Βαρσοβίας και του Μόντρεαλ. Επιπλέον, επισημαίνουν τον διαρκή κίνδυνο παραβίασης της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας (“antitrust regulations”), καθώς οι συμμαχίες ενδέχεται να αυξήσουν τη συγκέντρωση αγοράς αλλά και να δημιουργήσουν δεσπίζουσα θέση και στρέβλωση του ανταγωνισμού. Συνεπώς, η νομική βιωσιμότητα μιας συμμαχίας δεν είναι δεδομένη αφού εξαρτάται από συνεχή συμμόρφωση και προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο ρυθμιστικό περιβάλλον. Οι ρυθμιστικές αρχές λοιπόν καλούνται να εξισορροπήσουν την αποδοτικότητα των συμμαχιών, προστατεύοντας παράλληλα τους επιβάτες και τον ανταγωνισμό.

Τέλος, οι Fan et al. (2001) εξετάζουν πώς εξελίσσεται η ενοποίηση του αεροπορικού κλάδου μέσα στο υπάρχον ρυθμιστικό καθεστώς και τα οικονομικά κίνητρα που ωθούν τις αεροπορικές εταιρείες προς τη δημιουργία μεγαλύτερων δικτύων, κυρίως μέσω της εκμετάλλευσης των οικονομιών πυκνότητας (economies of traffic density). Υποστηρίζουν ότι οι συγχωνεύσεις και εξαγορές (mergers and acquisitions) θα απέφεραν μεγαλύτερες συνέργειες, θα επέτρεπαν την πλήρη ενοποίηση των δικτύων και θα εξάλειφαν τις εσωτερικές επικαλύψεις. Ωστόσο, τονίζουν πως το τρέχον ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τα διεθνή δικαιώματα κυκλοφορίας και τους αυστηρούς περιορισμούς στην ιδιοκτησία και τον έλεγχο των εθνικών αερομεταφορέων καθιστά τις συγχωνεύσεις πιο περίπλοκες. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι στρατηγικές συμμαχίες λειτουργούν ως ένας αποτελεσματικός συμβιβασμός, επιτρέποντας στις εταιρείες να αποκομίσουν οφέλη ενοποίησης παρακάμπτοντας νομικά εμπόδια. Υποστηρίζουν πως αν δεν υπάρξει πλήρης απελευθέρωση ιδιοκτησιακών περιορισμών και πραγματικά ανοικτές συμφωνίες Open Skies, τότε ο αριθμός παγκόσμιων συμμαχιών θα παραμείνει περιορισμένος και οι εταιρείες θα συνεχίσουν να αναζητούν εναλλακτικούς τρόπους ενοποίησης.

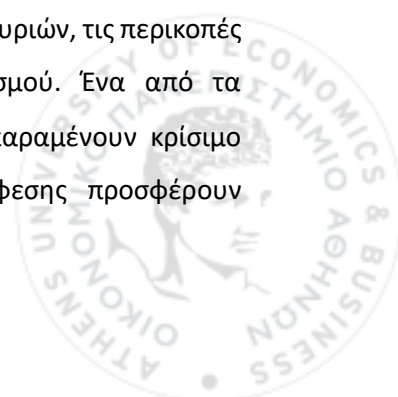
#### 2.4 Στρατηγική Διαχείρισης Κρίσεων και Ανθεκτικότητα

Η λειτουργία των αεροπορικών συμμαχιών ως εργαλείων που ενισχύουν τη σταθερότητα και διασφαλίζουν τη ομαλή επιχειρησιακή δραστηριότητα σε περιόδους αυξημένης αβεβαιότητας και εξωτερικών κρίσεων έχει απασχολήσει έντονα τη διεθνή βιβλιογραφία. Στην παρούσα ενότητα θα αναλύσουμε τον ρόλο των συνεργατικών σχημάτων στη διαχείριση κρίσεων και στην ενίσχυση της αβεβαιότητας του κλάδου, εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίθηκαν σε κρίσιμα γεγονότα, από τις επιθέσεις της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου έως και την υγειονομική κρίση της πανδημίας του COVID-19.



Οι Hättý & Hollmeier (2003) αναλύουν τη στρατηγική αντίδραση της Lufthansa, ενός μεγάλου network carrier, μετά την τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου. Σκοπός της μελέτης ήταν να αναδείξει πώς η έννοια της «ευελιξίας» μετατράπηκε σε πρακτικό εργαλείο επιβίωσης και πώς ο συντονισμός με τα μέλη της Star Alliance επέτρεψε στην εταιρεία να διαχειριστεί την αιφνίδια μείωση της ζήτησης. Πρόκειται, δηλαδή, για μια μελέτη περίπτωσης (case study), η οποία εστιάζει στις διοικητικές αποφάσεις, τα μέτρα κρίσης και τη στρατηγική συντονισμού με τη συμμαχία, βασιζόμενη στα λειτουργικά και οικονομικά δεδομένα της Lufthansa. Οι συγγραφείς εξηγούν αναλυτικά το πρόγραμμα διαχείρισης κρίσης που εφάρμοσε η εταιρεία, γνωστό ως “Program D - Check”, το οποίο στόχευε στη διασφάλιση της ρευστότητας, της κερδοφορίας και των περιορισμών των ζημιών. Στο πλαίσιο αυτό, η Lufthansa προχώρησε σε σημαντική μείωση της προσφερόμενης χωρητικότητας, κατά 20% και στην προσωρινή απόσυρση 43 αεροσκαφών από τον ενεργό στόλο της, προκειμένου να περιορίσει την οικονομική απώλεια από τις μη αξιοποιούμενες θέσεις. Χάρη στον ολοκληρωμένο συντονισμό με τους συμμαχικούς εταίρους, όπως με την United και την Singapore Airlines, η εταιρεία κατάφερε να μειώσει δραστικά το επιχειρησιακό της κόστος χωρίς να περιορίσει το δίκτυό της. Διατήρησε την εμπορική της παρουσία, μέσω των πτήσεων “code share” των συνεργατών της. Αυτός ο συντονισμός λειτούργησε ως «δίχτυ ασφαλείας» και επέτρεψε την ευέλικτη διαχείριση της χωρητικότητας, χωρίς να χάσει το μερίδιο αγοράς.

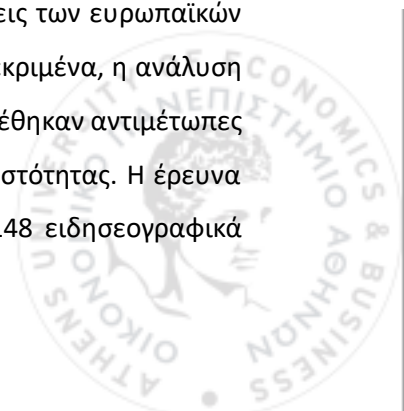
Το άρθρο των Franke & John (2011) εστιάζει στη μακροπρόθεσμη διάσταση των κρίσεων στον κλάδο των αερομεταφορών και τα πιθανά σενάρια ανάκαμψης μετά από μια μεγάλη ύφεση. Στόχος της μελέτης είναι να κατανοήσει πώς αντιδρούν οι αεροπορικές εταιρείες σε διαφορετικού είδους κρίσεις και ποια στρατηγικά σενάρια προκύπτουν. Συγκεκριμένα, η έρευνα βασίζεται σε μια ποιοτική και συγκριτική ανάλυση, στην οποία οι συγγραφείς συγκρίνουν την κρίση 2001 (την τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου) και του 2003 (τις συγκρούσεις στο Ιράκ και την επιδημία SARS) με την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008-2009. Χρησιμοποιούν μακροοικονομικά στοιχεία, δεδομένα ζήτησης, στρατηγικές επιλογές αεροπορικών εταιρειών και δευτερογενείς πηγές του κλάδου. Οι συγγραφείς χαρακτηρίζουν τη κρίση 2001/2003 ως «τέλεια καταιγίδα», επειδή συνδύασε (α) τρομοκρατικές επιθέσεις (11/09), (β) γεωπολιτική αστάθεια (πόλεμος στο Ιράκ) και (γ) υγειονομική κρίση (SARS). Τα γεγονότα αυτά προκάλεσαν φόβο και αποστροφή για τα αεροπορικά ταξίδια, οδηγώντας σε απότομη πτώση της ζήτησης και μόνιμες αλλαγές στα πρότυπα ασφαλείας και λειτουργίας των αεροδρομίων. Αντίθετα, η κρίση του 2008/2009 οφειλόταν καθαρά σε μακροοικονομικούς παράγοντες που μείωσαν το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών, τις περικοπές των εταιρικών ταξιδιών και τον περιορισμό επιχειρηματικού προϋπολογισμού. Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας είναι ότι οι αεροπορικές συμμαχίες παραμένουν κρίσιμο στρατηγικό εργαλείο παρά την ωρίμανση του κλάδου. Σε περιόδους ύφεσης προσφέρουν



απαραίτητες συνέργειες εσόδων, δημιουργούν οικονομίες κλίμακας και απαιτούν πολύ χαμηλότερο κόστος και ρίσκο σε σχέση με συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι συμμαχίες επιτρέπουν στις εταιρείες να διατηρήσουν τη ρευστότητά τους, η οποία είναι το πολυτιμότερο αγαθό σε περιόδους κρίσεις, ενώ παράλληλα προετοιμάζονται για τα σενάρια της «επόμενης μέρας» (end games), όπου η ισχύς των εταιρειών θα εξαρτηθεί κυρίως από το εύρος και τη ποιότητα του δικτύου τους, κάτι που ενισχύεται μέσω των συμμαχιών.

Το άρθρο των Suau - Sanchez et al. (2020) εξετάζει τις πρώιμες επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στον κλάδο των αερομεταφορών και θέτει το ερώτημα αν πρόκειται απλώς για άλλη μια κρίση ή για μια δομική τομή στην ιστορία της αεροπορίας. Συγκεκριμένα, η μελέτη εστιάζει στην καθολικότητα και την ένταση της κρίσης, η οποία επηρέασε ταυτόχρονα όλες τις γεωγραφικές περιοχές και όλο τον επιχειρηματικό κλάδο. Μέσω ποιοτικής έρευνας που βασίστηκε σε ημι-δομημένες συνεντεύξεις με εμπειρογνώμονες και ανώτατα στελέχη του χώρου, οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η COVID-19 οδήγησε τον κλάδο σε «αχαρτογράφητα ύδατα», χωρίς ιστορικό προηγούμενο. Στο πλαίσιο της έρευνάς τους χρησιμοποίησαν δεδομένα και προβλέψεις διεθνών οργανισμών (ICAO, IATA), ενώ η ανάλυσή τους έχει διερευνητικό χαρακτήρα, καθώς πραγματοποιήθηκε στα αρχικά στάδια της πανδημίας. Οι αρχικές προβλέψεις έκαναν λόγο για μείωση της παγκόσμιας αεροπορικής κίνησης έως και 48% το 2020, ποσοστό πολύ υψηλότερο από της επιπτώσεις του SARS (2003) ή της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου. Η πανδημία χαρακτηρίζεται ως διπλό σοκ: σοκ προσφοράς, λόγω του κλεισίματος των συνόρων και σοκ ζήτησης, λόγω φόβου μόλυνσης και αβεβαιότητας των επιβατών. Το άρθρο δείχνει ότι οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς πλήρους εξυπηρέτησης (Full – Service Network Carriers - FSNCs) επηρεάστηκαν δυσανάλογα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αυτοί βασίζονται σε σύνθετα διεθνή δίκτυα, εξαρτώνται από κόμβους μετεπιβίβασης (hubs) και σε πολύ μεγάλο βαθμό στηρίζονται στα long – haul δρομολόγια. Η κατάρρευση της ζήτησης μεγάλων αποστάσεων κατέστησε το μοντέλο των παγκόσμιων συμμαχιών μη λειτουργικό ως προς τη μεταφορά των επιβατών. Αντίθετα, οι εταιρείες point – to point και περιφερειακοί παίκτες παρουσιάστηκαν πιο ευέλικτοι. Παράλληλα, αναδεικνύεται η προοπτική επιβολής αυστηρών περιβαλλοντικών όρων στις κρατικές ενισχύσεις και η πιθανή αναδιάρθρωση του θεσμικού πλαισίου του κλάδου. Οι συγγραφείς εκτιμούν ότι σε έναν κόσμο μετά την επιρροή του COVID-19, οι μεγάλες συμμαχίες ίσως χάσουν τη σημασία τους και ενδέχεται να δούμε μικρότερα και πιο ευέλικτα σχήματα συνεργασίας.

Το άρθρο των Albers & Rundshagen (2020) εξετάζει τις στρατηγικές αντιδράσεις των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών κατά το πρώτο εξάμηνο της πανδημίας COVID-19. Συγκεκριμένα, η ανάλυση καλύπτει την περίοδο Ιανουάριο – Μάιο 2020, όταν οι περισσότερες εταιρείες βρέθηκαν αντιμέτωπες καθολική πτώση της ζήτησης, μαζικές ακυρώσεις πτήσεων και προβλήματα ρευστότητας. Η έρευνα βασίζεται σε ποιοτική ανάλυση περιεχομένου, ενώ το δείγμα περιλαμβάνει 148 ειδησεογραφικά

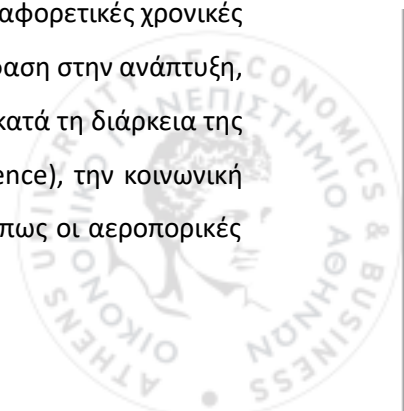


άρθρα και ανακοινώσεις αεροπορικών εταιρειών. Με βάση τα παραπάνω, οι συγγραφείς διέκριναν τέσσερις βασικές κατηγορίες στρατηγικών:

1. Συρρίκνωση (Retrenchment): Αφορά κυρίως περικοπές κόστους, απολύσεις προσωπικού, καθυλώσεις στόλου και μείωση δρομολογίων
2. Επιμονή (Persevering): Ορισμένες βασικές δραστηριότητες διατηρήθηκαν μέχρι την επανεκκίνηση της αγοράς.
3. Καινοτομία (Innovating): Αναπτύχθηκαν νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες ως προετοιμασία για μια μελλοντική ανάπτυξη.
4. Έξοδος (Exit): Κάποιες εταιρείες δεν μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν και οδηγήθηκαν σε παύση των δραστηριοτήτων τους και τελικά σε χρεοκοπία.

Παρότι η συρρίκνωση ήταν η κυρίαρχη αντίδραση, η έρευνα δείχνει ότι ορισμένες εταιρείες υιοθέτησαν ενεργητικές και μακροπρόθεσμες στρατηγικές, ενώ κάποιες εταιρείες συνέχισαν τον σχεδιασμό συμμαχιών και κοινοπραξιών, ακόμη και εν μέσω κρίσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διερεύνηση της συνεργασίας Air France – KLM με την Virgin Atlantic, γεγονός που δείχνει ότι οι συμμαχίες αντιμετωπίζονται ως στρατηγικό εργαλείο ισχύος και όχι μόνο ως λύση ανάγκης. Ωστόσο, οι συγγραφείς τονίζουν τον κίνδυνο πολιτικοποίησης των αεροπορικών εταιρειών, λόγω εκτεταμένων κρατικών ενισχύσεων, όπως τα πακέτα διάσωσης πολλών δισεκατομμυρίων στη Lufthansa και την Air France. Οι κρατικές αυτές ενισχύσεις μπορούν να «παγώσουν» την υφιστάμενη δομή της αγοράς και να εμποδίσουν την φυσιολογική εξυγίανση μέσω πτωχεύσεων ή συγχωνεύσεων. Ταυτόχρονα, η κρατική παρέμβαση δημιουργεί αθέμιτο ανταγωνισμό εις βάρος των αερομεταφορών χαμηλού κόστους, όπως η Ryanair, που δεν έλαβαν αντίστοιχη βοήθεια και διατήρησαν την επιχειρησιακή τους ευελιξία, οδηγώντας σε έντονες νομικές και θεσμικές διαμάχες εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι Ou & Wong (2021) εξετάζουν την επικοινωνιακή διάσταση της διαχείρισης κρίσεων, τονίζοντας ότι η επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική με τα επιχειρησιακά μέτρα. Η μελέτη εστιάζει στην αρχική φάση της πανδημίας COVID-19, όταν η αβεβαιότητα των επιβατών ήταν πιο έντονη. Πρόκειται για μια μεικτή έρευνα καθώς κάνει συνδυασμό ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης, αντλώντας υλικό από δελτία τύπου μεγάλων αεροπορικών εταιρειών και από κείμενα που εκδόθηκαν πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης. Οι συγγραφείς αξιοποιούν εργαλεία corpus linguistics, και συγκρίνουν την ταχύτητα των λέξεων, θεματικά μοτίβα και τα κυρίαρχα πλαίσια μηνυμάτων σε διαφορετικές χρονικές φάσεις. Στην προ-κρίσης περίοδο, κυριάρχησε το business-as-usual frame, με έμφαση στην ανάπτυξη, την επέκταση του δικτύου, την πολυτέλεια και την εμπορική επιτυχία. Αντίθετα, κατά τη διάρκεια της κρίσης οι εταιρείες στράφηκαν μαζικά προς την εταιρική ανθεκτικότητα (resilience), την κοινωνική ευθύνη (CSR) και την ενσυναίσθηση προς τον επιβάτη. Το άρθρο υπογραμμίζει πως οι αεροπορικές



Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα,  
Κωνσταντίνια Τσουμή, ακαδ. έτος 2025 - 2026

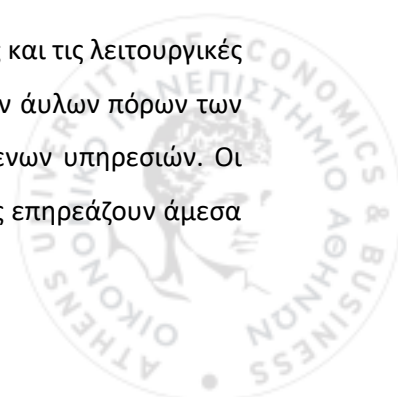
εταιρείες προέβαλαν μέτρα υγειονομικής ασφάλειας, (όπως φίλτρα HEPA, ενισχυμένη απολύμανση και διαδικασίες καθαρισμού καμπίνας), τον ρόλο τους στον επαναπατρισμό των πολιτών και την ευελιξία στις κρατήσεις (δωρεάν αλλαγές και επιστροφές χρημάτων). Στόχος ήταν η διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών, η μείωση της αβεβαιότητας και η ενίσχυση της συναισθηματικής σύνδεσης με το κοινό. Το άρθρο επισημαίνει πως η υιοθέτηση μιας κοινής επικοινωνιακής γραμμής μπορεί να ενισχύσει την εικόνα ασφάλειας και σταθερότητας ολόκληρου του δικτύου.

Οι Paraschi et al. (2021) εξετάζουν τη διαχείριση της κρίσης COVID-19 στην ελληνική αεροπορική αγορά, εστιάζοντας στις στρατηγικές που ακολούθησαν οι δύο βασικοί παίκτες της αγοράς, η Aegean Airlines και η Sky Express. Η μελέτη προσφέρει μια διαφορετική οπτική, η οποία αφορά μικρές και περιφερειακές αγορές που είναι άμεσα εξαρτώμενες από τον τουρισμό και τη διεθνή συνδεσιμότητα. Η έρευνα είναι ποιοτική και βασίζεται σε ημι-δομημένες συνεντεύξεις από ανώτατα στελέχη ελληνικών αεροπορικών εταιρειών και παράλληλα χρησιμοποιεί δευτερογενείς πηγές, όπως ανακοινώσεις εταιρειών, κρατικές αποφάσεις και ρυθμιστικά δεδομένα. Στόχος είναι να εξετάσουν πώς λειτούργησαν τα δύο αυτά επιχειρηματικά και στρατηγικά μοντέλα. Πιο αναλυτικά, η Sky Express ακολούθησε μια ευέλικτη στρατηγική συνεργασιών: Αντί να επιδιώξει την ένταξή της σε κάποια συμμαχία, με υψηλό κόστος εισόδου, επέλεξε ένα μοντέλο «μικρό-συμμαχιών». Συγκεκριμένα, σύναψε διμερείς συμφωνίες interline και ανέπτυξε εμπορικές συνεργασίες με μεγάλους διεθνείς αερομεταφορείς: Air France, KLM, Qatar Airways, American Airlines. Μέσω αυτής της στρατηγικής ενίσχυσε το δίκτυό της και εξασφάλισε εισροή διεθνών επιβατών χωρίς το υψηλό κόστος, τις δεσμεύσεις και τις απαιτήσεις μιας παγκόσμιας συμμαχίας. Από την άλλη πλευρά, η Aegean Airlines ακολούθησε μια διαφορετική προσέγγιση, αξιοποιώντας τη θεσμική της συμμετοχή στην Star Alliance ως μηχανισμό σταθερότητας και ως εργαλείο διαχείρισης της κρίσης. Χρησιμοποίησε το δίκτυο για να διατηρήσει την παγκόσμια συνδεσιμότητα της χώρας και να διαχειριστεί αποτελεσματικά την επαναδρομολόγηση των επιβατών σε συνθήκες μαζικών ακυρώσεων. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η καλλιέργεια ενός υποστηρικτικού δικτύου ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), που αποτελείται από εργαζομένους, κρατικούς φορείς και εμπορικούς συνεργάτες, λειτούργησε ως απαραίτητο δίκτυο ασφαλείας, επιτρέποντας την επιβίωση και την προσαρμογή της εταιρείας σε περιόδους αβεβαιότητας.

## 2.5 Επικοινωνία, Φήμη και Ποιότητα Υπηρεσιών

Πέρα από τους καθαρά οικονομικούς δείκτες, τη διαχείριση της χωρητικότητας και τις λειτουργικές προσαρμογές, η πρόσφατη βιβλιογραφία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο των άυλων πόρων των αεροπορικών εταιρειών, όπως η εταιρική φήμη και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί αποκτούν μεγαλύτερη σημασία σε περιόδους κρίσεων, καθώς επηρεάζουν άμεσα

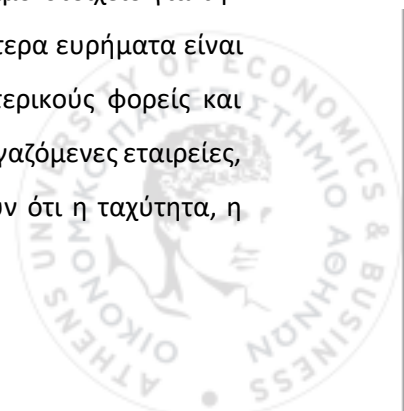
Σχολή Δ.Ε., Τμήμα Ο.Δ.Ε., Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Υπηρεσιών



την αντίληψη και τη συμπεριφορά των επιβατών. Σε συνθήκες έντονης αβεβαιότητας, η ικανότητα των εταιρειών να διατηρούν θετική εικόνα και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη διατήρηση της ζήτησης και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους.

Ο Massey (2005) εξετάζει τον ρόλο των δημοσίων σχέσεων στη διαχείριση κρίσεων στον κλάδο των αερομεταφορών, εστιάζοντας στην περίοδο αμέσως μετά τις επιθέσεις της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001. Σκοπός της μελέτης είναι να αναλύσει πώς οι οργανισμοί προσπάθησαν να αποκαταστήσουν την τραυματισμένη εικόνα τους και να επαναφέρουν την εμπιστοσύνη του κοινού, σε ένα περιβάλλον έντονου φόβου και ανασφάλειας. Πρόκειται για μια ποιοτική έρευνα, η οποία βασίζεται σε ανάλυση επίσημων ανακοινώσεων, δελτίων τύπου και επικοινωνιακού υλικού αεροπορικών εταιρειών. Η ανάλυση στηρίζεται στη θεωρία αποκατάστασης εικόνας (image restoration theory) του Benoit, η οποία εξετάζει πώς οι οργανισμοί αντιδρούν επικοινωνιακά σε συνθήκες που απειλούν τη φήμη τους. Ο συγγραφέας παρατηρεί πως οι αεροπορικές εταιρείες, ανεξαρτήτως αν ήταν άμεσα εμπλεκόμενες στα γεγονότα, όπως η United και η American Airlines, ή όχι, υιοθέτησαν παρόμοιες επικοινωνιακές στρατηγικές. Οι κυριότερες από αυτές ήταν η μεταμέλεια ("mortification") και η διόρθωση ("rectification"), δίνοντας έμφαση στα νέα μέτρα ασφαλείας, στους αυστηρούς ελέγχους επιβατών και αποσκευών και στη συνεργασία με τις κρατικές αρχές. Η κρίση αυτή αντιμετωπίστηκε ως μια «συστημική απειλή» για ολόκληρο τον αεροπορικό κλάδο. Αυτό οδήγησε τις εταιρείες να εγκαταλείψουν προσωρινά τον μεταξύ τους ανταγωνισμό και ακολούθησαν μια κοινή γραμμή. Στόχος δεν ήταν η προώθηση του "brand" μιας εταιρείας αλλά η διάσωση και η στήριξη του αεροπορικού ταξιδιού ως υπηρεσία και η αποκατάσταση της συλλογικής φήμης των αερομεταφορών σε ένα παγκόσμιο δίκτυο.

Οι Chang et al. (2018) εξετάζουν δύο θανατηφόρα ατυχήματα της ταϊβανέζικης εταιρείας TransAsia Airways (πτήσεις GE222 και GE235), τα οποία προκάλεσαν σοβαρό πλήγμα στη δημόσια εικόνα της εταιρείας. Οι συγγραφείς αναπτύσσουν ένα πολυκριτηριακό πλαίσιο αξιολόγησης για τη μέτρηση της απόδοσης διαχείρισης κρίσεων. Αυτό περιλαμβάνει οργανωσιακούς, επικοινωνιακούς και επιχειρησιακούς δείκτες, καθώς και δείκτες συνεργασίας με εξωτερικούς φορείς. Στη μελέτη χρησιμοποιούν δευτερογενή δεδομένα, επίσημες αναφορές ατυχημάτων και πληροφορίες από δημόσιες πηγές και ρυθμιστικές αρχές. Η έρευνα τονίζει πως η φήμη αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επιλογής αεροπορικής εταιρείας από τους επιβάτες και είναι κρίσιμο στοιχείο για την επιβίωση μιας εταιρείας μετά από ένα σοβαρό ατύχημα. Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα είναι ότι η ικανότητα μιας αεροπορικής εταιρείας να συντονίζεται άμεσα με εξωτερικούς φορείς και εταίρους, όπως με τις αρχές πολιτικής αεροπορίας, τα αεροδρόμια και τις συνεργαζόμενες εταιρείες, αποτελεί τον πιο κρίσιμο δείκτη αποτελεσματικότητας. Οι συγγραφείς δείχνουν ότι η ταχύτητα, η



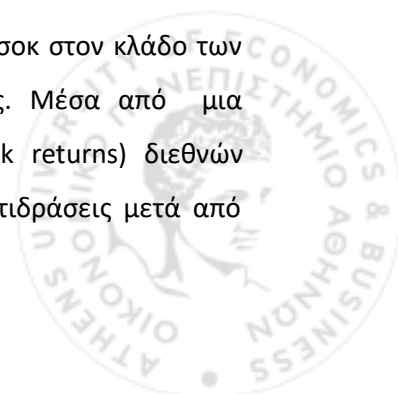
διαφάνεια και η σαφήνεια στην επικοινωνία επηρεάζουν άμεσα την αντίληψη του κοινού για την ικανότητα της εταιρείας να ελέγξει μια κρίση. Συγκεκριμένα, μέσω των συμμαχιών, οι εταιρείες έχουν πρόσβαση σε έτοιμες δομές συνεργασίας, δοκιμασμένα κανάλια επικοινωνίας και δίκτυα τεχνογνωσίας. Η μελέτη καταλήγει ότι η διαχείριση κρίσεων δεν είναι μόνο ένα επιχειρησιακό ζήτημα, αλλά και θέμα δικτύων και συνεργασίας, ενώ οι συμμαχίες μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στη μείωση του ρίσκου και στην ταχύτερη αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του κοινού.

Ο Migdadi (2021) εξετάζει τη σχέση μεταξύ στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών από την πλευρά των επιβατών. Η μελέτη, η οποία βασίζεται σε παγκόσμια έρευνα ερωτηματολογίου, μετατοπίζει το ενδιαφέρον από τους παραδοσιακούς δείκτες απόδοσης (κόστος, έσοδα και πληρότητα) προς την εμπειρία του πελάτη. Συγκεκριμένα, επιχειρεί να αξιολογήσει την επίδραση της ένταξης σε συμμαχία και των επιμέρους χαρακτηριστικών της στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Migdadi, οι επιβάτες αντιλαμβάνονται τις συμμαχίες ως πηγή προστιθέμενης αξίας και όχι απλώς ως επιχειρησιακή ή εμπορική συνεργασία. Οι κύριοι παράγοντες αυτής της αξίας παρατηρούνται στην προσφορά «απρόσκοπτων» (seamless) ταξιδιωτικών εμπειριών, δηλαδή στη δυνατότητα του επιβάτη να ταξιδέψει με ένα εισιτήριο σε πολλαπλούς προορισμούς, στη δραστική μείωση του κινδύνου απώλειας αποσκευών κατά τις μετεπιβάσεις μεταξύ διαφορετικών εταιρειών και στη βελτίωση των διαδικασιών check-in. Ο συγγραφέας καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι συμμαχίες λειτουργούν πλέον ως ένα ενιαίο «οικοσύστημα μάρκας» (“brand ecosystem”). Αυτό σημαίνει πως η ομοιογένεια, η τυποποίηση και η συνέπεια των υπηρεσιών είναι κρίσιμοι παράγοντες για την ικανοποίηση και την αφοσίωση των επιβατών, καθώς μια αρνητική εμπειρία με ένα μέλος μπορεί να επηρεάσει συνολικά την εικόνα ολόκληρης της συμμαχίας.

## 2.6 Χρηματοοικονομική Απόδοση και Εξελικτικές Τάσεις

Η χρηματοοικονομική απόδοση των αεροπορικών εταιρειών, η ανθεκτικότητα των διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων και ο βαθμός έκθεσής τους στη μετάδοση κινδύνων αποτελούν βασικούς άξονες της παρακάτω βιβλιογραφίας. Τα ζητήματα αυτά αποκτούν μεγαλύτερη σημασία σε ένα περιβάλλον έντονης παγκοσμιοποίησης και υψηλής διασύνδεσης, όπου οι οικονομικές διαταραχές επηρεάζουν ταχύτερα όλον τον επιχειρηματικό κόσμο.

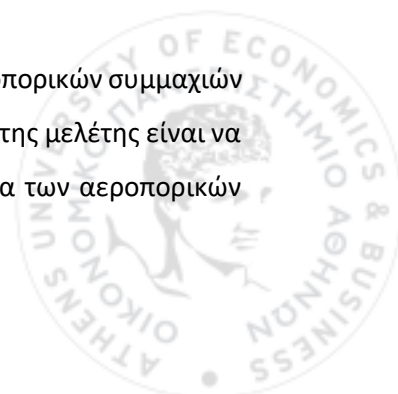
Η έρευνα των Gillen & Lall (2003) εξετάζει τη διεθνή μετάδοση οικονομικών σοκ στον κλάδο των αερομεταφορών, εστιάζοντας στη χρηματοοικονομική διάσταση της κρίσης. Μέσα από μια οικονομετρική ανάλυση δεδομένων από τις αποδόσεις των μετοχών (stock returns) διεθνών αεροπορικών εταιρειών, οι συγγραφείς αναλύουν τις χρηματοοικονομικές αντιδράσεις μετά από



μεγάλα αρνητικά γεγονότα και την διαφορετική ταχύτητα αντίδρασης μεταξύ εταιρειών που συμμετέχουν σε συμμαχίες και ανεξάρτητων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι αεροπορικές συμμαχίες λειτουργούν πράγματι ως ισχυροί μηχανισμοί μετάδοσης κρίσεων. Μετά από ένα γεγονός που πλήττει έναν μεγάλο παίκτη της αγοράς, τα μέλη εμφανίζουν μειώσεις στις αποδόσεις των μετοχών και ταχύτερη αρνητική αντίδραση. Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές για μέλη μεγάλων παγκόσμιων συμμαχιών, όπως η Star Alliance και η Oneworld. Η συμμετοχή σε αυτές τις συμμαχίες ενισχύει τη στρατηγική και επιχειρησιακή διασύνδεση, αλλά αυξάνει τη συστημική έκθεση σε κινδύνους. Συνεπώς, οι επενδυτές τείνουν να αντιμετωπίζουν τα μέλη μιας συμμαχίας ως συγκοινωνούντα δοχεία, προεξοφλώντας ότι τα προβλήματα του ενός θα επηρεάσουν αναπόφευκτα και τους υπόλοιπους.

Οι Flouris και Walker (2005) εξετάζουν τη χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων στον κλάδο των αερομεταφορών, με αφορμή την κρίση που ακολούθησε τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001. Στόχος της μελέτης είναι να συγκρίνει εταιρείες χαμηλού κόστους (Low cost carriers) με παραδοσιακούς αερομεταφορείς πλήρους εξυπηρέτησης (Full service carriers), σε περιόδους έντονης αβεβαιότητας. Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς χρησιμοποιούν χρηματοοικονομικά και λογιστικά δεδομένα, δείκτες κερδοφορίας, ρευστότητας και απόδοσης, καθώς και ανάλυση χρηματοοικονομικών αποδόσεων, πριν και μετά την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου. Ως παράδειγμα έχουν πάρει την Southwest Airlines ως πρότυπο LCC και τις Continental Airlines και Northwest Airlines, ως εκπροσώπους των FSC. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι Southwest Airlines παρουσίασε υψηλότερη οικονομική απόδοση, μικρότερες ζημίες και ταχύτερη ανάκαμψη. Αντίθετα, οι FSC επηρεάστηκαν εντονότερα από την πτώση της ζήτησης και παρουσίασαν μεγαλύτερες απώλειες και αυξημένη χρηματοοικονομική αστάθεια. Οι συγγραφείς αποδίδουν την καλύτερα επίδοση των LCC στη χαμηλότερη δομή κόστους, στη λειτουργική απλότητα και στη μεγαλύτερη οικονομική και οργανωτική ευελιξία. Φαίνεται πως οι εταιρείες χαμηλού κόστους δεν επιβαρύνονται από πολύπλοκα δίκτυα hub-and-spoke, έχουν μικρότερα σταθερά κόστη και μπορούν να προσαρμόζονται καλύτερα στις μεταβολές της ζήτησης. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες συχνά βασίζονται σε περίπλοκες και δεσμευτικές συμμαχίες, προσπαθώντας να ενισχύσουν τη θέση τους και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η λειτουργική απλότητα και ευελιξία μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικές από τις θεσμικές συμμαχίες σε περιόδους αστάθειας.

Ο Min & Joo (2016) αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών από τεχνική και παραγωγική οπτική, αποφεύγοντας οικονομικούς δείκτες. Στόχο της μελέτης είναι να διερευνηθεί αν η συμμετοχή σε συμμαχία βελτιώνει την τεχνική αποδοτικότητα των αεροπορικών

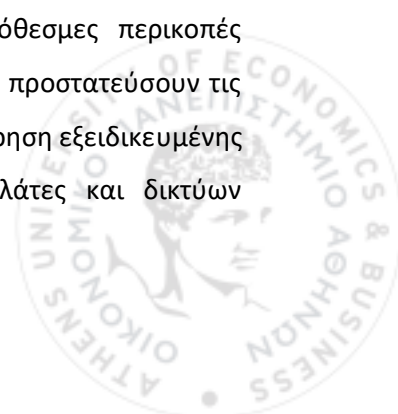


εταιρειών. Οι συγγραφείς χρησιμοποιούν τη μέθοδο Data Envelopment Analysis (DEA), η οποία επιτρέπει τη σύγκριση της σχετικής αποδοτικότητας ομοειδών μονάδων (DMUs), χωρίς την ανάγκη ύπαρξης προκαθορισμένης μορφής παραγωγικής συνάρτησης. Οι εισροές (inputs) περιλαμβάνουν το εργατικό δυναμικό, το μέγεθος στόλου και την κατανάλωση των καυσίμων, ενώ οι εκροές (outputs) τα επιβατοχιλιόμετρα, τα έσοδα και το μεταφορικό έργο. Σύμφωνα με την έρευνα, η συμμετοχή σε στρατηγική συμμαχία συμβάλλει θετικά στην τεχνική αποτελεσματικότητα των αεροπορικών εταιρειών, καθώς τα μέλη αξιοποιούν καλύτερα τους διαθέσιμους πόρους και επιτυγχάνουν υψηλότερο επίπεδο εκροών με τις ίδιες ή και λιγότερες εισροές. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι ο κύριος παράγοντας επιτυχίας είναι η στρατηγική προσαρμογή μεταξύ των μελών. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματικότητα αυξάνεται όταν τα δίκτυα είναι συμπληρωματικά, οι στόλοι είναι συμβατοί και οι αγορές εξυπηρετούνται επαρκώς. Αντίθετα, όταν δεν υπάρχει σαφή στρατηγική και κοινή αντίληψη, τότε η συμμαχία μπορεί να δημιουργήσει κόστος συντονισμού, να αυξήσει τη διοικητική πολυπλοκότητα και να επιβαρύνει την απόδοση.

## 2.7 Περιβαλλοντικά Σοκ και Ανθεκτικότητα

Ολοκληρώνοντας την βιβλιογραφική ανασκόπηση του Κεφαλαίου, είναι σημαντικό να εξετάσουμε τις νεότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν τα περιβαλλοντικά σοκ, καθώς και τον ρόλο των γεωγραφικών ιδιαιτεροτήτων στη διαμόρφωση των μελλοντικών στρατηγικών συμμαχιών.

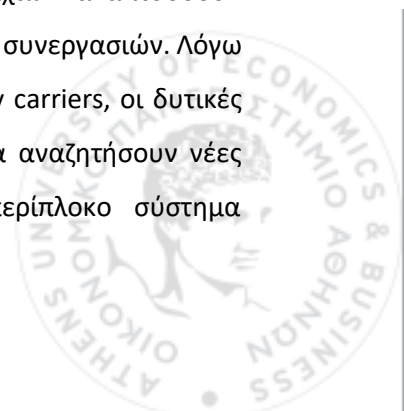
Ο Apankwhah – Amoah (2020) προσφέρει μια θεμελιωμένη προσέγγιση στη διαχείριση κρίσεων στον κλάδο των αερομεταφορών, εστιάζοντας στην πανδημία του COVID-19 και εισάγει την έννοια των «περιβαλλοντικών κραδασμών» (“environmental jolts”). Οι τελευταίοι ορίζονται ως εξωτερικές διαταραχές, δύσκολα προβλέψιμες αλλά προσωρινές, με σοβαρές επιπτώσεις. Η COVID-19 θεωρείται ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου κραδασμού, λόγω της παγκόσμιας εμβέλειας και της ταχείας εξάπλωσής της. Η έρευνα βασίζεται σε ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και παραδείγματα από τον αεροπορικό κλάδο, ενώ ο συγγραφέας αναπτύσσει ένα θεωρητικό πλαίσιο 2x2, το οποίο ταξινομεί τις αντιδράσεις των αεροπορικών εταιρειών. Αυτές διακρίνονται με βάση δύο άξονες: Την πηγή δράσης, που αφορά εσωτερικά σχεδιασμένες και εξωτερικά επιβαλλόμενες ενέργειες και τον χρονικό ορίζοντα, δηλαδή βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες δράσεις. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την κατανόηση των άμεσων αντιδράσεων επιβίωσης και των στρατηγικών επιλογών διατήρησης της ανταγωνιστικότητας. Οι αεροπορικές εταιρείες προσχώρησαν σε βραχυπρόθεσμες περικοπές κόστους (στόλος, προσωπικό, δρομολόγια) αλλά ταυτόχρονα προσπάθησαν να προστατεύσουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές τους ικανότητες. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη διατήρηση εξειδικευμένης τεχνογνωσίας, οργανωσιακής γνώσης, σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες και δικτύων



συνεργασίες. Παράλληλα, ανέπτυξαν έντονη πολιτική δραστηριότητα για την εξασφάλιση κρατικής στήριξης και ρυθμιστικών ελαφρύνσεων. Η μελέτη υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο των διεθνών οργανισμών, όπως IATA, ICAO και WHO, στον καθορισμό νέων κανόνων, γεγονός που ενισχύει την ανάγκη για συλλογική δράση και ενιαία εκπροσώπηση μέσω των συμμαχιών.

Ο Evans (2001) αναλύει τη στρατηγική λογική των αεροπορικών συμμαχιών σε ένα περιβάλλον έντονης αβεβαιότητας και αυξανόμενου ανταγωνισμού ενώ προσεγγίζει τις συμμαχίες όχι μόνο σαν επιχειρησιακές συνεργασίες αλλά και σαν κεντρικό εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου. Η έρευνα βασίζεται σε ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας στρατηγικής διοίκησης, σε παραδείγματα από τον κλάδο των αερομεταφορών και σε εμπειρικές παρατηρήσεις. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι οι συμμαχίες αποτελούν τον πιο ελκυστικό και αποδοτικό μηχανισμό αντιστάθμισης κινδύνου (“hedging risk”). Σε μια συμμαχία το κόστος, το ρίσκο και η αβεβαιότητα κατανέμονται μεταξύ των μελών, κάτι που καθιστά την ανάπτυξη νέων δρομολογίων και την είσοδο σε νέες αγορές λιγότερο ριψοκίνδυνη. Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα των συμμαχιών είναι η άμεση πρόσβαση σε στρατηγικούς πόρους, όπως slots σε κορεσμένα αεροδρόμια, δίκτυα διανομής και τεχνογνωσία. Σε άλλη περίπτωση, οι πόροι αυτοί θα απαιτούσαν τεράστιες κεφαλαιουχικές επενδύσεις και πολλά χρόνια ανάπτυξης. Παράλληλα, λειτουργούν ως ισχυρό εμπόδιο εισόδου για τους ανταγωνιστές, θωρακίζοντας τα μερίδια αγοράς των μελών. Ωστόσο, ο Evans τονίζει πως καθώς η βιομηχανία ωριμάζει, οι εταιρείες γίνονται πιο επιλεκτικές και προσεκτικές στις επιλογές τους, αναζητώντας την κατάλληλη στιγμή, αντί να σπεύδουν να ενταχθούν σε μια ομάδα.

Τέλος, ο O’Connell (2011) εξετάζει τη σημασία των περιφερειακών δυναμικών και της απελευθέρωσης της αγοράς αερομεταφορών, εστιάζοντας στη Μέση Ανατολή. Αν και η ανάλυση είναι γεωγραφικά περιορισμένη, τα ευρήματα έχουν σημασία για τον παγκόσμιο ανταγωνισμό και κυρίως για τις δυτικές αεροπορικές συμμαχίες. Η μελέτη βασίζεται σε ανάλυση πολιτικών απελευθέρωσης της αγοράς και σε μελέτη περίπτωσης. Ο συγγραφέας δείχνει ότι η απελευθέρωση των αερομεταφορών στη Μέση Ανατολή συνδυάστηκε με ισχυρή κρατική παρέμβαση, με στόχο τη δημιουργία παγκόσμιων αεροπορικών κόμβων. Πόλεις όπως το Ντουμπάι, η Ντόχα και το Άμπου Ντάμπι εξελίχθηκαν σε κομβικά hubs παγκόσμιας εμβέλειας, συνδέοντας Ανατολή με Δύση. Συγκεκριμένα, η ανάλυση εστιάζει στην ταχεία άνοδο εταιρειών όπως η Emirates, η Qatar Airways και η Etihad, οι οποίες λειτουργούν συχνά εκτός των παραδοσιακών συμμαχιών αναπτύσσουν εναλλακτικά δίκτυα επιρροής, κυρίως μέσω μετοχικών συμμετοχών και διμερών συνεργασιών. Λόγω της ξαφνικής ανταγωνιστικής πίεσης στους ευρωπαϊκούς και ασιατικούς legacy carriers, οι δυτικές συμμαχίες αναγκάστηκαν να επανεξετάσουν τη γεωγραφική τους κάλυψη, να αναζητήσουν νέες μορφές συνεργασίας και να προσαρμόσουν τα δίκτυά τους σε ένα περίπλοκο σύστημα



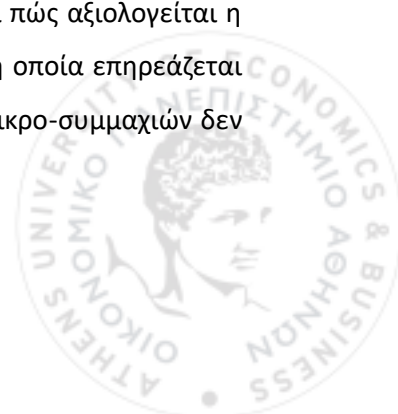
αερομεταφορών. Συμπερασματικά, από το άρθρο προκύπτει ότι οι στρατηγικές συμμαχίες δεν λειτουργούν σε θεσμικό κενό αλλά επηρεάζονται έντονα από κρατικές πολιτικές και περιφερειακές στρατηγικές ανάπτυξης.

## 2.8 Σύνθεση Βιβλιογραφίας και Ερευνητικά Κενά

Η αναλυτική επισκόπηση της διεθνούς ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, ανέδειξε την πολυπλοκότητα και την δυναμική των στρατηγικών συμμαχιών στον κλάδο των αερομεταφορών. Μέσα από την ανάλυση θεωρητικών μοντέλων, case studies και εμπειρικών μελετών, φαίνεται πως οι συμμαχίες δεν αποτελούν μια απλή εμπορική επιλογή αλλά ένα εργαλείο επιβίωσης και ανάπτυξης σε ένα εξαιρετικά ασταθές περιβάλλον. Καθίσταται πλέον ξεκάθαρη η προστιθέμενη αξία των συμμαχιών σε επίπεδο οικονομιών κλίμακας, πυκνότητας του δικτύου και μείωσης του λειτουργικού κόστους. Ωστόσο, ενώ οι συμμαχίες ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών μέσω της «μεταλλικής ουδετερότητας» και των απρόσκοπτων συνδέσεων, ταυτόχρονα εγείρουν σοβαρά ζητήματα συγκέντρωσης της αγοράς και αύξησης των τιμών.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον ρόλο των συμμαχιών ως μηχανισμών διαχείρισης κρίσεων. Ιστορικά παραδείγματα, από τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου μέχρι και τη πανδημία του COVID-19, καταδεικνύουν αυτές τις συνεργασίες ως απαραίτητο «δίκτυ ασφαλείας», αφού επιτρέπουν στις εταιρείες να διαχειρίζονται με μεγαλύτερη ευελιξία την χωρητικότητα και να διατηρούν την εμπορική τους παρουσία χωρίς να επιβαρύνονται από μεγάλο κόστος. Παρ'όλα αυτά, η βιβλιογραφία τονίζει επίσης τους πιθανούς συστημικούς κινδύνους, λέγοντας πως η στενή αλληλεξάρτηση διευκολύνει την εξάπλωση των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων. Σημαντικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Swissair, η οποία παρουσιάζει πώς η υπερβολική πολυπλοκότητα και οι λανθασμένες επιλογές των μελών μπορούν να οδηγήσουν σε καταστροφικά αποτελέσματα.

Από τη σύνθεση της βιβλιογραφίας προκύπτει το εξής ερευνητικό κενό: Η πλειονότητα των ερευνών εστιάζει στις τρεις μεγάλες παγκόσμιες συμμαχίες και βασίζεται σε ποσοτικά δεδομένα,. Παράλληλα, οι περισσότερες μελέτες αφορούν ώριμες αγορές των ΗΠΑ και της Δυτικής Ευρώπης, αγνοώντας τις περιφερειακές αγορές και τους μικρότερους παίκτες. Επιπλέον, απουσιάζει η ποιοτική διερεύνηση της αξίας αυτών των συμμαχιών, με αποτέλεσμα η βιβλιογραφία να μην εξηγεί πώς αξιολογείται η συνεργασία από τους εμπλεκόμενους φορείς. Ειδικά για την ελληνική αγορά, η οποία επηρεάζεται άμεσα από την εποχικότητα και εξαρτάται από τον τουρισμό, το μοντέλο των μικρο-συμμαχιών δεν έχει μελετηθεί επαρκώς.

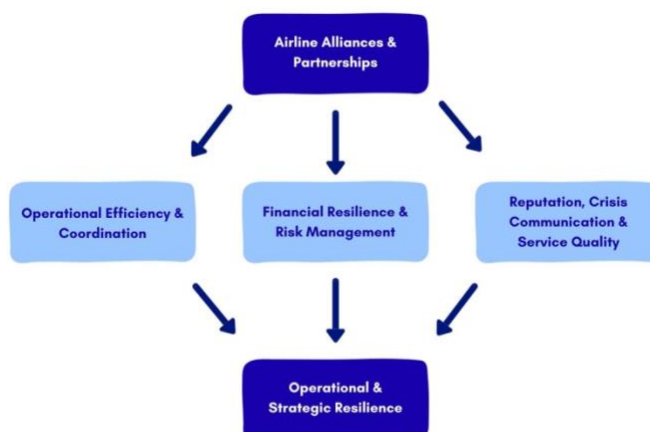


Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα,  
Κωνσταντίνα Τσουμή, ακαδ. έτος 2025 - 2026

Η παρούσα διπλωματική εργασία έρχεται να καλύψει αυτό το κενό, στρέφοντας το ερευνητικό ενδιαφέρον από την ποσοτική ανάλυση στην ποιοτική κατανόηση των στρατηγικών επιλογών. Στόχος είναι η εις βάθος διερεύνηση των αντιλήψεων, της πολιτικής και της στρατηγικής που ακολουθούν οι αεροπορικές εταιρείες στην Ελλάδα. Η έρευνα δίνει έμφαση στις εμπειρίες των συνεργαζόμενων φορέων, εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι αντιλαμβάνονται και βιώνουν τις στρατηγικές συνεργασίες σε περιόδους έντονης αβεβαιότητας.

## 2.9 Θεωρητικό Υπόδειγμα (Research Framework)

Λαμβάνοντας υπόψιν τη διεθνή ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, καθώς και το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, προκύπτει το ερευνητικό πλαίσιο που παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.9. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα αποτυπώνει συνοπτικά τις κύριες εννοιολογικές σχέσεις που εξετάζονται και εστιάζει στη συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα των αεροπορικών εταιρειών.



Σχήμα 2.9 Ερευνητικό Υπόδειγμα Μελέτης

Στο επίκεντρο του ερευνητικού πλαισίου βρίσκονται οι αεροπορικές συνεργασίες, οι οποίες αποτελούν βασικό στρατηγικό μηχανισμό διαχείρισης αβεβαιότητας και κινδύνου. Οι συνεργασίες αυτές αφορούν τόσο τις παγκόσμιες αεροπορικές συμμαχίες όσο και τις πιο ευέλικτες μορφές συνεργασίες, όπως κοινοπραξίες και διμερείς συμφωνίες. Η επίδραση των αεροπορικών συμμαχιών στη συνολική ανθεκτικότητα των εταιρειών δε πραγματοποιείται άμεσα, αλλά μέσα από τρεις βασικές διαστάσεις:

1. Τη λειτουργική αποδοτικότητα και τον συντονισμό
2. Τη χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα και τη διαχείριση κινδύνων
3. Τη φήμη, την επικοινωνία και την ποιότητα των υπηρεσιών



Το σύνολο των παραπάνω σχέσεων καταλήγει στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα των εταιρειών, η οποία εκφράζεται αφενός μέσω της ικανότητας τους να διατηρούν τη λειτουργική τους συνέχεια σε συνθήκες αβεβαιότητας και αφετέρου μέσω της δυνατότητάς τους να προσαρμόζονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το ερευνητικό υπόδειγμα αποτελεί το εννοιολογικό υπόβαθρο της εμπειρικής ανάλυσης που ακολουθεί, καθώς ορίζει τη διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων και τον σχεδιασμό της ποιοτικής μεθοδολογίας της παρούσας μελέτης.

Ο Πίνακας 2.1 παρουσιάζει συνοπτικά τις βασικές εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν τις αεροπορικές συνεργασίες και συμμαχίες, τις κύριες μεταβλητές που αναλύονται, καθώς και τα βασικά ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας. Η σύνοψη αυτή αναδεικνύει τις κυρίαρχες ερευνητικές τάσεις και συμβάλλει στον εντοπισμό των κενών που επιχειρεί να καλύψει η παρούσα μελέτη.

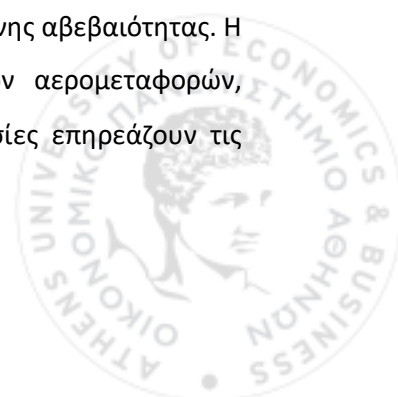
Αρθρο	Συγγραφείς	Χρονολογία	Εξεταζόμενες μεταβλητές	Συνοπτικά ευρήματα
1	Oum & Park	1997	Κόστος, δίκτυο, ποιότητα υπηρεσιών	Οι συμμαχίες μειώνουν το κόστος μέσω οικονομικών κλίμακας, πυκνότητας και εύρους και βελτιώνουν την εμπειρία επιβατών.
2	Iatrou & Alamdari	2005	Έσοδα, επιβατική κίνηση, κόστος	Οι συμμαχίες αυξάνουν επβάτες και έσοδα και μειώνουν κόστος, με κύρια εργαλεία το codesharing και τα FFPs.
3	Brueckner	2001	Τιμές, ζήτηση	Η κοινή τιμολόγηση μειώνει τους ναύλους και αυξάνει τη ζήτηση εξαλείφοντας τη διπλή περιωμοποίηση.
4	Wan, Zou & Dresner	2009	Ναύλοι, συγκέντρωση αγοράς	Οι συμμαχίες αυξάνουν τη συγκέντρωση και τους ναύλους σε παράλληλες διαδρομές.
5	Li & Netessine	2011	Χωρητικότητα, τιμές, ανταγωνισμός	Οι συμμαχίες αυξάνουν την αλληλοεπικάλυψη δικτύου και μειώνουν τον ανταγωνισμό.
6	Pitfield	2007	Επιβατική κίνηση, συγκέντρωση	Η ATI αυξάνει την κίνηση αλλά και τη δύναμη αγοράς των συμμαχιών.
7	Kleymann & Seristö	2001	Δομή συμμαχιών, sunk costs	Τα επίπεδα συμμετοχής και τα sunk costs αυξάνουν τη δέσμευση και τη σταθερότητα.
8	Rhoades & Lush	1997	Τύποι συμμαχιών, σταθερότητα	Οι απλές συμμαχίες είναι πιο σταθερές από τις σύνθετες equity alliances.
9	Suen	2002	Equity alliances, ρίσκο	Η κακή στρατηγική equity alliance οδήγησε την Swissair σε πτώχευση.
10	Grosche & Klopheus	2024	Joint Ventures, δίκτυα	Οι κοινοπραξίες αποτελούν την πιο εξελιγμένη μορφή συνεργασίας.
11	Yea et al.	2022	Κατανομή κερδών	Η δίκαιη κατανομή κερδών είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητα των συμμαχιών.
12	Suryawan & Simarmata	2023	Νομικό πλαίσιο	Οι συμμαχίες υπόκεινται σε σημαντικό νομικούς και ρυθμιστικούς κινδύνους.
13	Fan et al.	2001	Ενοποίηση, ρύθμιση	Οι συμμαχίες λειτουργούν ως υποκατάστατα συγχωνύσεων λόγω ρυθμιζιών.
14	Hätty & Hollmeier	2003	Διαχείριση κρίσης	Οι συμμαχίες βοήθησαν τη Lufthansa να διαχειριστεί την κρίση του 2001.
15	Frankle & John	2011	Κρίσιμες, ανάκαμψη	Οι συμμαχίες παραμένουν κρίσιμες για ρευστότητα και δίκτυα σε υφέσεις.
16	Suau-Sanchez et al.	2020	COVID-19, ζήτηση	Η πανδημία έληξε δυσανάλογα τους FSNCs και τις μεγάλες συμμαχίες.
17	Albers & Rundshagen	2020	Στρατηγικές COVID-19	Οι εταιρείες υιοθέτησαν συρρίκνωση αλλά και καινοτομία μέσω συμμαχιών.
18	Ou & Wong	2021	Επικοινωνία κρίσης	Η κοινή επικοινωνιακή στρατηγική ενισχύει την εμπιστοσύνη επιβατών.
19	Paraschi et al.	2021	Ελληνική αγορά	Μικρο-συμμαχίες και παγκόσμιες συμμαχίες λειτουργούν ως δίχτυ ασφαλείας.
20	Massey	2005	Δημόσιες σχέσεις	Οι εταιρείες υιοθέτησαν κοινή επικοινωνιακή γραμμή μετά την 9/11.
21	Chang, Yeh & Wu	2018	Ασφάλεια, φήμη	Ο συντονισμός με εταίρους είναι κρίσιμος για αποκατάσταση φήμης.
22	Migdadi	2021	Ποιότητα υπηρεσιών	Οι συμμαχίες βελτιώνουν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και loyalty.
23	Gillen & Lall	2003	Μετάδοση κινδύνου	Οι συμμαχίες λειτουργούν ως μηχανισμοί μετάδοσης χρηματοοικονομικών σοκ.
24	Flouris & Walker	2005	LCC vs FSC	Τα LCCs είναι πιο ανθεκτικά από τους legacy carriers σε κρίσεις.
25	Min & Joo	2016	Τεχνική αποδοτικότητα	Οι συμμαχίες αυξάνουν την αποδοτικότητα όταν υπάρχει strategic fit.
26	Amankwah-Amoah	2020	Περιβαλλοντικά σοκ	Οι εταιρείες συνδυάζουν περικοπές κόστους με προστασία στρατηγικών ικανοτήτων.
27	Evans	2001	Στρατηγική συνεργασία	Οι συμμαχίες λειτουργούν ως μηχανισμοί αντιστάθμισης κινδύνου.
28	O'Connell	2011	Περιφερειακές δυναμικές	Οι αερομεταφορές του Κόλπου μένουν τις δυτικές συμμαχίες.

Πίνακας 2.1: Σύνοψη εμπειρικών μελετών της βιβλιογραφίας

## Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία

### 3.1 Ερευνητικά Ερωτήματα και Ερευνητικές Υποθέσεις

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στη διερεύνηση του ρόλου των αεροπορικών συνεργασιών και συμμαχιών στη λειτουργία και στη στρατηγική των αεροπορικών εταιρειών, με έμφαση σε κρίσιμες διαστάσεις όπως η λειτουργική αποδοτικότητα, η παρουσία σε διεθνή δίκτυα και η μακροπρόθεσμη στρατηγική ανθεκτικότητα σε περιόδους κρίσεων και αυξημένης αβεβαιότητας. Η έρευνα εστιάζει στις αντιλήψεις και εμπειρίες στελεχών του κλάδου των αερομεταφορών, προκειμένου να κατανοηθούν οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι συνεργασίες επηρεάζουν τις επιχειρησιακές και στρατηγικές επιλογές των οργανισμών.



Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης διατυπώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

**H1:** Οι αεροπορικές συνεργασίες ενισχύουν τη λειτουργική αποδοτικότητα των αεροπορικών εταιρειών, βελτιώνοντας τον επιχειρησιακό συντονισμό και τη διαχείριση λειτουργικών διαταραχών σε περιόδους κρίσεων.

**H2:** Οι αεροπορικές συνεργασίες συμβάλλουν στη διατήρηση της παρουσίας των αεροπορικών εταιρειών σε διεθνή δίκτυα, ακόμη και σε περιόδους μειωμένης ζήτησης.

**H3:** Οι αεροπορικές συνεργασίες επηρεάζουν θετικά τη φήμη και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ιδιαίτερα μέσω κοινών πρακτικών επικοινωνίας και διαχείρισης κρίσεων.

**H4:** Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική ανθεκτικότητα επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τον βαθμό στρατηγικής προσαρμογής και οργανωσιακής συμβατότητας μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιριών.

**H5:** Οι αεροπορικές συνεργασίες συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη στρατηγική ανθεκτικότητα των αεροπορικών εταιρειών, υπό την προϋπόθεση ότι ενσωματώνονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο εσωτερικών οργανωσιακών ικανοτήτων και ευέλικτων μορφών συνεργασίας.

### 3.2 Σχεδιασμός της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, η οποία κρίνεται κατάλληλη για την εις βάθος διερεύνηση σύνθετων οργανωσιακών φαινομένων. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την ουσιαστική κατανόηση των αντιλήψεων και των εμπειριών των στελεχών του κλάδου των αερομεταφορών, προσφέροντας πλούσια και ερμηνευτικά δεδομένα. Παράλληλα, παρέχει μια πιο άμεση και προσωποποιημένη οπτική, αναδεικνύοντας τις οργανωσιακές πρακτικές και τις στρατηγικές επιλογές μέσα από τις εμπειρίες των συμμετεχόντων.

Ο χρονικός ορίζοντας της έρευνας είναι διατμηματικός (cross-sectional), καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και αποτυπώνουν τις απόψεις των συμμετεχόντων σε δεδομένο χρονικό σημείο. Η επιλογή αυτή παρέχει τη δυνατότητα απόκτησης μιας σαφούς εικόνας της τρέχουσας κατάστασης του κλάδου των αερομεταφορών, χωρίς όμως να επιτρέπει την ακριβή εκτίμηση ή την παρακολούθηση αλλαγών σε βάθος χρόνου στις οργανωσιακές και στρατηγικές πρακτικές των εταιρειών.



Το επίπεδο εμπλοκής του ερευνητή στη διαδικασία συλλογής δεδομένων περιορίστηκε στον ρόλο του συντονιστή της συζήτησης, μέσω της διατύπωσης των ερωτήσεων και της καθοδήγησης της συνέντευξης, καθώς και στην ερμηνεία των δεδομένων, με στόχο τη διασφάλιση της ερευνητικής ουδετερότητας.

Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει επαγγελματίες του ευρύτερου κλάδου των αερομεταφορών με εμπειρία σε διαφορετικούς λειτουργικούς ρόλους και επίπεδα επιχειρησιακής ευθύνης, τόσο εντός της αεροπορικής εταιρείας όσο και στο ευρύτερο οικοσύστημα των αερομεταφορών. Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε με γνώμονα τη στοχευμένη κάλυψη διαφορετικών λειτουργικών επιπέδων και βαθμών εμπλοκής, ώστε να αποτυπωθούν πολλαπλές οργανωσιακές οπτικές. Με τον τρόπο αυτό, η συγκεκριμένη σύνθεση του δείγματος επέτρεψε την πολυδιάστατη διερεύνηση του ερευνητικού αντικειμένου, ενισχύοντας την ποιότητα και την αξιοπιστία των ευρημάτων.

### 3.3 Εργαλεία Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων

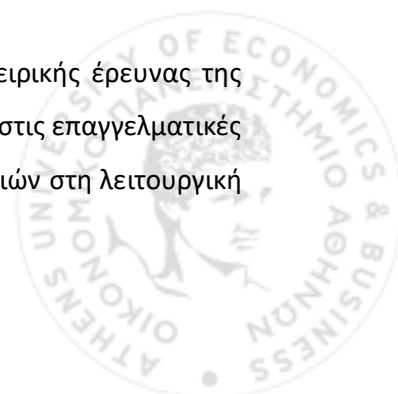
Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω διαδικτυακών ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Αυτό επέτρεψε τον συνδυασμό δομημένης καθοδήγησης και ερευνητικής ευελιξίας, διασφαλίζοντας την κάλυψη προκαθορισμένων θεματικών ενοτήτων και παράλληλα δίνοντας τη δυνατότητα διερεύνησης ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της συζήτησης. Η χρήση ενός βασικού οδηγού συνέντευξης συνέβαλε στην καλύτερη οργάνωση της συζήτησης και στη διατήρηση της εστίασης στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Παράλληλα, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν διαδικτυακά λόγω γεωγραφικών και χρονικών περιορισμών, γεγονός που διευκόλυνε τη συμμετοχή των ερωτώμενων και επέτρεψε την ευέλικτη οργάνωση της ερευνητικής διαδικασίας.

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, τα δεδομένα απομαγνητοφωνήθηκαν και αναλύθηκαν με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Η ανάλυση απαιτούσε την αρχική εξοικείωση με το υλικό, την κωδικοποίηση βασικών εννοιών και τη σύνθεση ευρύτερων θεματικών ενοτήτων. Οι θεματικές αυτές προέκυψαν τόσο από τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις της μελέτης όσο και από επαναλαμβανόμενα μοτίβα που αναδείχθηκαν μέσα από τις αφηγήσεις των συμμετεχόντων.

## Κεφάλαιο 4 - Ανάλυση

### 4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση των ευρημάτων της εμπειρικής έρευνας της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η ανάλυση επικεντρώνεται στις απόψεις και στις επαγγελματικές εμπειρίες των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμβολή των αεροπορικών συμμαχιών στη λειτουργική



σταθερότητα και στη στρατηγική ανθεκτικότητα των αεροπορικών εταιρειών. Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην περίοδο κρίσεων και αυξημένης αβεβαιότητας, όπου οι αερομεταφορές δοκιμάζονται έντονα και οι οργανισμοί καλούνται να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους σε περιορισμούς, αιφνίδιες μεταβολές ζήτησης και εξωτερικές διαταραχές.

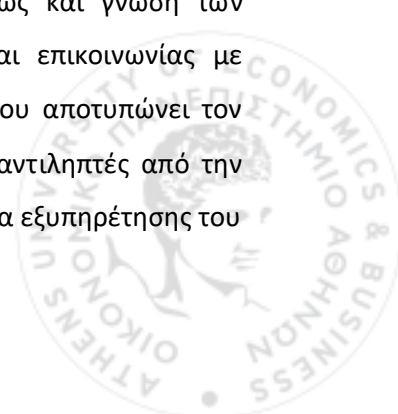
Οι συμμετέχοντες αναφέρονται σε κρίσιμες διαστάσεις του φαινομένου όπως: η αξία των συμμαχιών για τη διασύνδεση δικτύου και τη συνέχεια εξυπηρέτησης επιβατών, η επίδραση των συνεργασιών στη διαχείριση αλλαγών και ακυρώσεων και σε επιχειρησιακές δυσλειτουργίες, αλλά και η σημασία των κοινών προτύπων ως μηχανισμού εναρμόνισης υπηρεσιών και διαδικασιών μεταξύ διαφορετικών αεροπορικών εταιρειών. Παράλληλα, αναδεικνύονται περιορισμοί, όπως το κόστος ένταξης, οι απαιτήσεις συμμόρφωσης και η διαφοροποίηση των ρόλων που μπορεί να έχουν σήμερα οι συμμαχίες σε σχέση με τα πρώτα στάδια ανάπτυξής τους.

Σημαντική θέση στα ευρήματα κατέχει η εμπειρική αναφορά σε κρίσεις που επηρέασαν τον κλάδο, όπως η οικονομική κρίση του 2008 και η πανδημία COVID-19, αλλά και σε άλλες πηγές διαταραχών που επηρεάζουν την επιχειρησιακή συνέχεια. Μέσα από αυτή τη συζήτηση, αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη λειτουργία των συμμαχιών ως μέσο υποστήριξης σε επίπεδο δικτύου, διαδικασιών και συνεργασίας, αλλά και ο βαθμός στον οποίο αυτό μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά σε ακραίες συνθήκες.

#### 4.2 Προφίλ Συμμετεχόντων

Η εμπειρική έρευνα στηρίχθηκε σε τρεις συνεντεύξεις με επαγγελματίες που διαθέτουν πολυετή εμπειρία σε διαφορετικούς τομείς του αεροπορικού οικοσυστήματος. Η επιλογή συμμετεχόντων με διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο επέτρεψε την καταγραφή εμπειριών τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον μιας αεροπορικής εταιρείας (frontline και operational λειτουργίες), όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς. Με αυτόν τον τρόπο, το φαινόμενο αποτυπώνεται από περισσότερες από μια οπτικές: από την πλευρά της αεροπορικής λειτουργίας αλλά και από την πλευρά της αγοράς.

Ο Σ1 δραστηριοποιείται επαγγελματικά στον χώρο των ταξιδιωτικών υπηρεσιών για επιχειρηματικούς πελάτες και κατέχει θέση operations manager σε ταξιδιωτικό γραφείο. Διαθέτει εκτενή εμπειρία καθημερινής συνεργασίας με αεροπορικές εταιρείες, καθώς και γνώση των διαδικασιών έκδοσης και διαχείρισης εισιτηρίων, αλλαγών, ακυρώσεων και επικοινωνίας με αερομεταφορείς σε περιόδους αυξημένης επιχειρησιακής πίεσης. Η οπτική του αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο οι αεροπορικές συμμαχίες και οι συνεργασίες γίνονται αντιληπτές από την πλευρά της αγοράς, επηρεάζοντας άμεσα την ευκολία μετακίνησης, την ποιότητα εξυπηρέτησης του



πελάτη και τη δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης προβλημάτων σε δρομολόγια που περιλαμβάνουν περισσότερους από έναν αερομεταφορέα.

Ο Σ2 διαθέτει περίπου είκοσι έτη επαγγελματικής εμπειρίας σε αεροπορική εταιρεία δικτύου, έχοντας εργαστεί σε ρόλους που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση καμπίνας, την ασφάλεια (safety) και υποστηρικτικές διοικητικές λειτουργίες. Στο πλαίσιο αυτό, έχει αναλάβει και καθήκοντα εκπαιδευτριας σε θέματα ασφάλειας πτήσεων και διαχείρισης επικίνδυνων εμπορευμάτων (dangerous goods). Η εμπειρία του εκτείνεται σε χρονική περίοδο κατά την οποία ο κλάδος των αερομεταφορών αντιμετώπισε επαναλαμβανόμενα κύματα αστάθειας, ενώ ο ίδιος έχει βιώσει οργανωσιακές μεταβολές τόσο πριν όσο και μετά την ένταξη της εταιρείας σε παγκόσμιο σχήμα συνεργασίας. Η οπτική του εστιάζει στην καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία, στην αίσθηση ασφάλειας και συνέχειας που μεταφέρεται προς τον επιβάτη, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο οι αλλαγές πολιτικών και πρωτοκόλλων επηρεάζουν την καθημερινότητα του προσωπικού και τη συνολική εμπειρία ταξιδιού.

Ο Συμμετέχων 3 διαθέτει περίπου είκοσι πέντε έτη επαγγελματικής εμπειρίας στον τομέα των επίγειων επιχειρήσεων (ground operations) αεροπορικής εταιρείας, με εμπλοκή σε διαδικασίες επιχειρησιακής διαχείρισης και εκπαίδευσης προσωπικού. Στο πλαίσιο της επαγγελματικής του πορείας, είχε ενεργό ρόλο στη διαδικασία ένταξης της εταιρείας σε παγκόσμια αεροπορική συμμαχία, αποτελώντας μέλος της ομάδας που ήταν υπεύθυνη για την προετοιμασία της εταιρείας πριν την ένταξη, ιδίως σε θέματα εναρμόνισης διαδικασιών, επιχειρησιακών προτύπων και εκπαίδευσης προσωπικού. Η οπτική του δίνει έμφαση στη σημασία των κοινών προτύπων και διαδικασιών που συνδέονται με τη συμμετοχή σε διεθνή συνεργατικά σχήματα, καθώς και στα πρακτικά ζητήματα προσαρμογής που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι αεροπορικές εταιρείες στο πλαίσιο τέτοιων συνεργασιών, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης επιχειρησιακής πίεσης.

#### 4.3 Παρουσίαση Ερευνητικών Ευρημάτων

Μέσα από την ανάλυση των συνεντεύξεων αναδείχθηκαν τέσσερις κύριοι θεματικοί άξονες που απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας: (α) Η στρατηγική αξία της ένταξης και τα οφέλη δικτύου, (β) Η διαχείριση κρίσεων και η επιχειρησιακή ανθεκτικότητα, (γ) Η σημασία της τυποποίησης και της εκπαίδευσης, και (δ) Η συγκριτική θέση των αεροπορικών εταιρειών δικτύου σε σχέση με άλλες μορφές αεροπορικής οργάνωσης και συνεργασίας.

##### 4.3.1 Η Στρατηγική Αξία της Ένταξης και τα Οφέλη Δικτύου



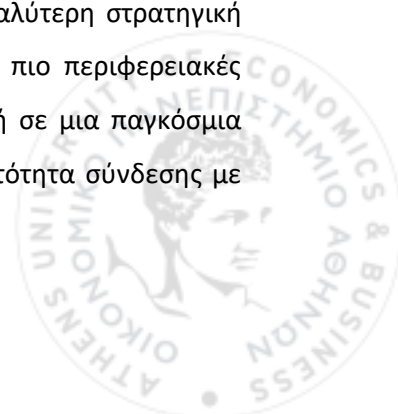
Ένας από τους βασικότερους θεματικούς άξονες που αναδείχθηκαν μέσα από τις συνεντεύξεις αφορά τη στρατηγική αξία της ένταξης των αεροπορικών εταιρειών σε παγκόσμιες συμμαχίες και τα οφέλη που προκύπτουν σε επίπεδο δικτύου. Οι συμμετέχοντες, ανεξαρτήτως του ρόλου τους, αναγνωρίζουν ότι η συμμετοχή σε μια αεροπορική συμμαχία δεν αποτελεί απλώς μια εμπορική συνεργασία, αλλά μια στρατηγική επιλογή με μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη θέση και στη βιωσιμότητα της εταιρείας.

Από την πλευρά της αγοράς, ο Σ1 επισήμανε ότι τα οφέλη δικτύου αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους οι αεροπορικές εταιρείες επιλέγουν να ενταχθούν σε συμμαχίες. Όπως ανέφερε, η δυνατότητα πρόσβασης σε ένα εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων μέσω συνεργαζόμενων εταιρειών ενισχύει σημαντικά την ελκυστικότητα μιας αεροπορικής εταιρείας, ιδιαίτερα για επιβάτες που πραγματοποιούν διεθνή ή πολυσκελή ταξίδια. Η ύπαρξη ενιαίου εισιτηρίου και συντονισμένων ανταποκρίσεων μειώνει την πολυπλοκότητα του ταξιδιού και δημιουργεί την αίσθηση ενός ενιαίου προϊόντος, ανεξάρτητα από το ποια εταιρεία εκτελεί επιμέρους σκέλη.

Ο Σ2 έχοντας μια πιο εσωτερική γνώση της λειτουργίας και των διαδικασιών της αεροπορικής εταιρείας, εστίασε στην στρατηγική αξία της ένταξης σε συμμαχία κυρίως όσον αφορά την εύκολη και γρήγορη επέκταση του δικτύου, χωρίς την ανάγκη υψηλού κόστους επενδύσεων σε στόλο ή ανθρώπινο δυναμικό. Μέσω μιας τέτοιας συνεργασίας, η εταιρεία αποκτά πρόσβαση σε αγορές που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο ή ασύμφορο να εξυπηρετηθούν αυτόνομα. Η ένταξη σε συμμαχία, σύμφωνα με τον ίδιο, αποτελεί στρατηγικό εργαλείο διεύρυνσης της παρουσίας της εταιρείας σε διεθνές επίπεδο.

Παράλληλα, ο Σ3 ανέδειξε την σημασία των οφελών δικτύου από επιχειρησιακή σκοπιά. Η ύπαρξη ενός ευρύτερου και συντονισμένου δικτύου συνεργαζόμενων εταιρειών διευκολύνει τον προγραμματισμό πτήσεων, τη διαχείριση ανταποκρίσεων και τη βέλτιστη αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων. Σύμφωνα με την εμπειρία του, το εκτεταμένο δίκτυο μιας συμμαχίας δεν αποτελεί απλώς άθροισμα δρομολογίων, αλλά ένα λειτουργικά ενοποιημένο σύστημα, στο οποίο οι διαδικασίες έχουν σχεδιαστεί με τέτοιον τρόπο, ώστε να υποστηρίζουν την ομαλή ροή επιβατών και πτήσεων.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στο γεγονός ότι τα οφέλη του δικτύου έχουν μεγαλύτερη στρατηγική σημασία για αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε μικρότερες, πιο περιφερειακές αγορές. Συγκεκριμένα, ο Σ3 ανέφερε ότι για αυτές τις εταιρείες, η συμμετοχή σε μια παγκόσμια συμμαχία λειτουργεί ως μέσο υπέρβασης γεωγραφικών περιορισμών. Η δυνατότητα σύνδεσης με



Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα,  
Κωνσταντίνα Τσουμή, ακαδ. έτος 2025 - 2026

μεγάλους διεθνείς κόμβους ενισχύει τη θέση της εταιρείας τόσο απέναντι στους επιβάτες όσο και απέναντι στους ανταγωνιστές.

Ο Σ1 σημείωσε ότι το εκτεταμένο δίκτυο επηρεάζει άμεσα τις επιλογές των επιβατών. Οι εταιρείες που συμμετέχουν σε συμμαχίες θεωρούνται συχνά πιο αξιόπιστες, καθώς προσφέρουν περισσότερες εναλλακτικές σε περίπτωση αλλαγών ή προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Η ύπαρξη πολλαπλών συνεργαζόμενων εταιρειών στο ίδιο ταξιδιωτικό πλαίσιο αυξάνει την ευελιξία και μειώνει τον επιχειρησιακό κίνδυνο για τον πελάτη.

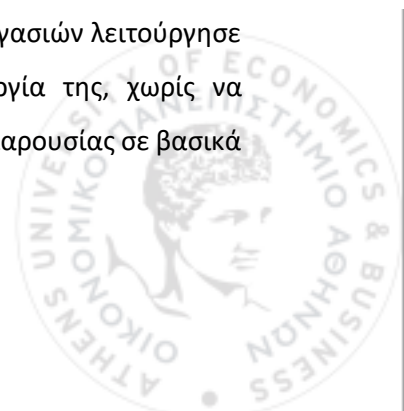
Παράλληλα, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν πως η στρατηγική αξία της ένταξης σε συμμαχία συνδέεται και με την ενίσχυση της συνολικής εικόνας της εταιρείας. Ο Σ2 επισήμανε ότι η συμμετοχή σε αναγνωρισμένο παγκόσμιο σχήμα συνεργασίας λειτουργεί ως δείγμα ποιότητας και αξιοπιστίας, τόσο προς τους επιβάτες όσο και προς το προσωπικό. Η ένταξη σε συμμαχία συνοδεύεται από αυξημένες απαιτήσεις συμμόρφωσης, με κοινά πρότυπα, γεγονός που συμβάλλει στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και της λειτουργικής πειθαρχίας.

Ο Σ3 πρόσθεσε ότι η διαδικασία ένταξης σε συμμαχία, αν και απαιτητική, οδηγεί σε ουσιαστική αναβάθμιση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η ανάγκη εναρμόνισης με κοινά πρότυπα και η συνεργασία με διεθνή μέλη δημιουργούν ένα περιβάλλον συνεχούς βελτίωσης, το οποίο ενισχύει τη μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της εταιρείας.

#### 4.3.2 Η Διαχείριση Κρίσεων και η Επιχειρησιακή Ανθεκτικότητα

Ο δεύτερος άξονας που προκύπτει από την ανάλυση των συνεντεύξεων αφορά τον ρόλο των αεροπορικών συμμαχιών στη διαχείριση κρίσεων και στη διατήρηση της επιχειρησιακής ανθεκτικότητας των αεροπορικών εταιρειών. Οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν σε περιόδους έντονης αβεβαιότητας, κατά τις οποίες ο κλάδος των αερομεταφορών βρέθηκε αντιμέτωπος με πρωτοφανείς προκλήσεις, τονίζοντας τη σημασία των υφιστάμενων συνεργασιών για τη διατήρηση της λειτουργικής συνέχειας.

Ο Σ2 αναφέρθηκε τόσο στην οικονομική κρίση του 2008 όσο και στην πανδημία COVID-19, επισημαίνοντας ότι πρόκειται για τα γεγονότα που επηρέασαν περισσότερο τον κλάδο τα τελευταία χρόνια. Πιο αναλυτικά, κατά την οικονομική κρίση η ύπαρξη συμμαχικών συνεργασιών λειτούργησε υποστηρικτικά, επιτρέποντας στην εταιρεία να αναδιοργανώσει τη λειτουργία της, χωρίς να διαταράξει καθοριστικά το δίκτυό της. Η συμμαχία βοήθησε στη διατήρηση της παρουσίας σε βασικά δρομολόγια, παρά τους περιορισμούς που επέβαλλαν οι οικονομικές συνθήκες.



Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα,  
Κωνσταντίνια Τσουμή, ακαδ. έτος 2025 - 2026

Η COVID-19 χαρακτηρίστηκε ως η σοβαρότερη κρίση που έχει βιώσει η αεροπορική βιομηχανία. Ο Σ3 μίλησε για πλήρη αναστολή της επιβατικής δραστηριότητας και για πρωτοφανή επίπεδα επιχειρησιακής αστάθειας, κυρίως τους πρώτους μήνες της πανδημίας. Οι συμμαχίες αποτέλεσαν ένα οργανωμένο πλαίσιο συντονισμού, το οποίο διευκόλυνε τη διαχείριση της κρίσης.

Δόθηκε έμφαση στις πτήσεις επαναπατρισμού και στη μετατόπιση της δραστηριότητας προς τη μεταφορά φορτίου (cargo flights). Ο Σ2 ανέφερε ότι, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η εταιρεία προχώρησε στον σχεδιασμό και την εκτέλεση ειδικών πτήσεων με στόχο την επιστροφή των πολιτών, καθώς και στη μεταφορά κρίσιμων αγαθών, σε μια προσπάθεια να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Αντίστοιχα, ο Σ3 τόνισε ότι η προσαρμογή αυτή υποστηρίχθηκε από την ταχεία αναδιοργάνωση των επίγειων επιχειρήσεων, μέσω της εφαρμογής νέων διαδικασιών και εκπαίδευσης του προσωπικού.

Από την πλευρά της αγοράς, ο Σ1 επισήμανε ότι κατά την περίοδο της πανδημίας οι διαφορές μεταξύ αεροπορικών εταιρειών έγιναν ιδιαίτερα εμφανείς ως προς τη δυνατότητα διαχείρισης ακυρώσεων, αλλαγών και επαναδρομολόγησης επιβατών. Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις του, οι εταιρείες που διέθεταν μεγαλύτερη οργανωτική ευελιξία και καλύτερη οικονομική θέση είχαν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις ανάγκες των πελατών, ανεξάρτητα από το αν συμμετείχαν ή όχι σε αεροπορικές συμμαχίες.

Οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν επίσης σε άλλες μορφές επιχειρησιακών διαταραχών, όπως απεργιακές κινητοποιήσεις, ακραία καιρικά φαινόμενα και φυσικές καταστροφές. Ο Σ3 σημείωσε ότι τέτοιου είδους γεγονότα αποτελούν μέρος της καθημερινότητας των αερομεταφορών και απαιτούν άμεση αντίδραση σε επιχειρησιακό επίπεδο. Η διαχείριση αυτών των καταστάσεων, σύμφωνα με την εμπειρία του, βασίζεται κυρίως σε εσωτερικές διαδικασίες, σαφή καταμερισμό ρόλων και επιχειρησιακή ετοιμότητα.

Συνολικά, τα ευρήματα της παρούσας θεματικής ενότητας δείχνουν ότι η επιχειρησιακή ανθεκτικότητα των αεροπορικών εταιρειών διαμορφώνεται κυρίως μέσα από την ικανότητα εσωτερικής προσαρμογής, την εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού και τη λήψη έγκαιρων αποφάσεων σε περιόδους κρίσης. Οι αφηγήσεις καταδεικνύουν ότι, σε συνθήκες έντονης αστάθειας, ο ρόλος της ίδιας της εταιρείας παραμένει καθοριστικός για τη διαχείριση των προκλήσεων και τη διατήρηση της λειτουργικής της συνέχειας.

#### 4.3.3 Η Σημασία της Τυποποίησης και της Εκπαίδευσης



Ο τρίτος θεματικός άξονας που προκύπτει αφορά τη σημασία της τυποποίησης διαδικασιών και της εκπαίδευσης του προσωπικού στην καθημερινή λειτουργία της αεροπορικής εταιρείας. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην αξία της εκπαίδευσης κατά την ένταξη της εταιρείας σε αεροπορική συμμαχία και κατά τη διαχείριση καθημερινών διαδικασιών και λειτουργιών.

Ο Σ3 ανέφερε ότι, στο πλαίσιο της εταιρείας για την ένταξή της στη συμμαχία, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εναρμόνιση των διαδικασιών με τα υπόλοιπα μέλη της. Συγκεκριμένα, η διαδικασία αυτή περιλάμβανε έλεγχο των υφιστάμενων πρακτικών και προσαρμογή τους στις απαιτήσεις της συμμαχίας, προκειμένου η εταιρεία να μπορεί να μπορεί να λειτουργεί με κοινό τρόπο σε συνεργασία με άλλες αεροπορικές. Όπως ανέφερε, η τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών αποτέλεσε απαραίτητη προϋπόθεση για να ενταχθεί η εταιρεία στην συμμαχία. Τόνισε επίσης τον ρόλο της εκπαίδευσης του προσωπικού κατά την περίοδο αυτή, η οποία συνέβαλε στην καλύτερη κατανόηση των καθημερινών ρόλων και στη μείωση της ασάφειας κατά την εκτέλεση των SOPs.

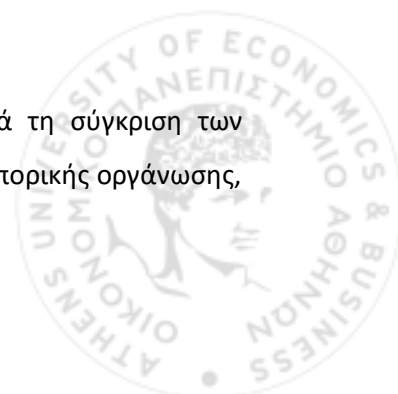
Αντίστοιχα, ο Σ2 ανέφερε ότι η τυποποίηση των διαδικασιών και η εκπαίδευση έχουν ιδιαίτερα μεγάλη σημασία σε περιόδους αυξημένης επιχειρησιακή πίεσης. Σε περιπτώσεις όπου προκύπτουν αλλαγές ή διαταραχές στη καθημερινή λειτουργία, η ύπαρξη των συγκεκριμένων διαδικασιών διευκολύνει την αντιμετώπιση των προβλημάτων, καθώς το προσωπικό γνωρίζει ακριβώς πώς να αντιμετωπίσει μια κατάσταση. Τονίζει επίσης ότι η ύπαρξη ξεκάθαρων οδηγιών μειώνει τη πιθανότητα λαθών, ιδιαίτερα σε ζητήματα που αφορούν την ασφάλεια.

Ο Σ3 επισήμανε ότι η εφαρμογή και η διατήρηση των διαδικασιών απαιτεί συνεχή τήρηση και προσπάθεια. Χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση και προσαρμογή σε νέα πρότυπα και κανόνες, ώστε μια εταιρεία να συνεχίσει να διεκδικεί τη θέση της σε μια παγκόσμια συμμαχία.

Από τις αφηγήσεις των συμμετεχόντων, προκύπτει λοιπόν ότι η τυποποίηση των διαδικασιών και η εκπαίδευση του προσωπικού συνδέονται άμεσα με την ομαλή εκτέλεση της καθημερινής λειτουργίας της αεροπορικής εταιρείας. Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν τα στοιχεία αυτά ως αναγκαία για τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, την αποφυγή λαθών και τη διαχείριση της καθημερινής επιχειρησιακής πραγματικότητας, όπως αυτή βιώνεται στην πράξη.

4.3.4 Η συγκριτική θέση των αεροπορικών εταιρειών δικτύου σε σχέση με άλλες μορφές αεροπορικής οργάνωσης και συνεργασίας.

Ο τέταρτος θεματικός άξονας που προέκυψε από τις συνεντεύξεις αφορά τη σύγκριση των αεροπορικών εταιρειών που συμμετέχουν σε συμμαχίες με άλλες μορφές αεροπορικής οργάνωσης,



καθώς και τις μεταβολές που παρατηρούνται στον τρόπο συνεργασίας και ανάπτυξης των εταιρειών. Οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν τόσο σε παραδείγματα από την ελληνική αγορά όσο και σε διεθνείς περιπτώσεις, βασιζόμενοι στην επαγγελματική τους εμπειρία.

Ο Σ3 ανέφερε ως χαρακτηριστικό παράδειγμα συνεργασίας εντός συμμαχίας την περίπτωση της Aegean, η οποία για χρονικό διάστημα περίπου ενάμιση έτους εκτελούσε πτήσεις εκ μέρους της Lufthansa με δικά της αεροσκάφη. Όπως ανέφερε, η συγκεκριμένη πρακτική προέκυψε σε περίοδο κατά την οποία η Lufthansa είχε μεγάλο αριθμό αεροσκαφών καθλωμένων, γεγονός που οδήγησε στην αξιοποίηση της επιχειρησιακής δυνατότητας της Aegean. Το παράδειγμα αυτό αναδεικνύει πρακτικά τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες-μέλη μιας συμμαχίας μπορούν να υποστηρίξουν η μία τη λειτουργία της άλλης σε περιόδους ανισορροπίας.

Αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων και τη χρηματοδοτική στήριξη, ο Σ1 ανέφερε ότι, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, το ελληνικό κράτος κάλυψε τα μεταβλητά κόστη της εταιρείας, συμβάλλοντας στη διατήρηση της επιχειρησιακής λειτουργίας της εταιρείας. Αντίστοιχα, ο Σ2 σημείωσε ότι σε ευρωπαϊκό επίπεδο τα κράτη έλαβαν ευρωπαϊκά κονδύλια και στη συνέχεια επέλεξαν σε ποιους οργανισμούς και εταιρείες θα κατευθύνουν τη στήριξη, με βάση εθνικές στρατηγικές και προτεραιότητες.

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας πριν την πανδημία. Σύμφωνα με τον Σ3, η εταιρεία εισήλθε στην κρίση με ιδιαίτερα ευνοϊκές συνθήκες, καθώς, λόγω των αυστηρών στρατηγικών που ακολουθούσε διαχρονικά, διέθετε σημαντικό αποθεματικό σε ρευστότητα. Όπως ανέφερε, το γεγονός αυτό της επέτρεψε να ανταπεξέλθει καλύτερα στις πιέσεις της περιόδου και να προσαρμοστεί ταχύτερα σε σχέση με άλλες εταιρείες.

Οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν επίσης σε μεγάλες αεροπορικές εταιρείες που δεν ανήκουν σε κάποια συμμαχία, όπως η Emirates. Ο Σ2 εξήγησε ότι εταιρείες αυτού του μεγέθους προέρχονται κυρίως από χώρες της Μέσης Ανατολής, όπως τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και το Κατάρ, οι οποίες τα τελευταία χρόνια έχουν παρουσιάσει έντονη επενδυτική ανάπτυξη και έχουν υιοθετήσει φιλόδοξες στρατηγικές στον τομέα των αερομεταφορών. Σύμφωνα με την εμπειρία του, οι εταιρείες αυτές εντάσσονται σε ευρύτερες εθνικές στρατηγικές που στοχεύουν στη μετατροπή κόμβων, όπως το Ντουμπάι, σε παγκόσμια hubs και στη δημιουργία ισχυρών, ανεξάρτητων αεροπορικών δυνάμεων. Το μέγεθος, η οικονομική ισχύς και η γεωπολιτική θέση των εταιρειών αυτών τους επιτρέπουν, όπως σημείωσε, να λειτουργούν εκτός αεροπορικών συμμαχιών.



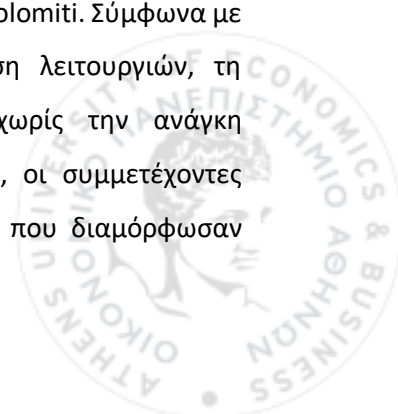
Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους (LLCs) δεν μπορούν εύκολα να ενταχθούν σε αεροπορικές συμμαχίες. Συγκεκριμένα, ο Σ3 σημείωσε ότι κάτι τέτοιο θα απαιτούσε ριζικές αλλαγές σε διαδικασίες και σημαντική αναβάθμιση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, ώστε να πληρούνται τα κριτήρια ένταξης. Σύμφωνα με όσα ανέφερε, οι αλλαγές αυτές θα αναιρούσαν βασικά χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού μοντέλου των LLCs. Αναφορικά με εξωτερικές γεωπολιτικές κρίσεις, ο Σ3 ανέφερε την περίπτωση του πολέμου μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας, επισημαίνοντας ότι η εταιρεία διέθετε σημαντικό αριθμό πτήσεων προς τις συγκεκριμένες αγορές. Όταν τα δρομολόγια αυτά ανεστάλησαν, η εταιρεία κλήθηκε να προχωρήσει σε εκτεταμένο επανασχηματισμό των λειτουργιών της, προκειμένου να καλύψει το επιχειρησιακό κενό.

Παράλληλα, οι συμμετέχοντες ανέδειξαν τη σημασία της ευελιξίας και της αυτονομίας της εταιρείας ως αμιγώς ελληνικής. Ο Σ3 ανέφερε ότι, παρότι η εταιρεία ανήκει σε αεροπορική συμμαχία, διατηρεί υψηλό βαθμό αυτονομίας στις αποφάσεις και στην επιχειρησιακή της λειτουργία. Όπως σημείωσε, το γεγονός ότι δραστηριοποιείται κυρίως εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και υπό κοινό κανονιστικό πλαίσιο διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων και την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε και στο παράδειγμα της έκρηξης του ηφαιστείου Eyjafjallajökull το 2010 στην Ισλανδία, η οποία οδήγησε σε μαζική καθήλωση αεροσκαφών και εγκλωβισμό μεγάλου αριθμού επιβατών. Ο Σ3 ανέφερε ότι, στην περίπτωση αυτή, η αεροπορική συμμαχία συνέβαλε στην αποφυγή σοβαρού επιχειρησιακού προβλήματος, μέσω της μεταφοράς επιβατών με άλλες εταιρείες-μέλη, επιτρέποντας τη σταδιακή αποσυμφόρηση του δικτύου.

Τέλος, όσον αφορά τις σύγχρονες εξελίξεις στις μορφές συνεργασίας στον κλάδο των αερομεταφορών, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι παρατηρείται μια σαφής τάση προς τη δημιουργία εταιρικών ομίλων και εναλλακτικών συνεργατικών σχημάτων, τα οποία λειτουργούν παράλληλα ή ανεξάρτητα από τις παραδοσιακές αεροπορικές συμμαχίες. Οι εξελίξεις αυτές προκαλούν μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο οι αεροπορικές εταιρείες επιλέγουν να οργανώνουν τη δραστηριότητά και τις συνεργασίες σε διεθνές επίπεδο.

Ο Σ2 ανέφερε ενδεικτικά την περίπτωση του Lufthansa Group, ο οποίος περιλαμβάνει εταιρείες όπως οι Lufthansa, SWISS, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Eurowings και Air Dolomiti. Σύμφωνα με την εμπειρία του, η δημιουργία τέτοιων ομίλων επιτρέπει την ενοποίηση λειτουργιών, τη βελτιστοποίηση πόρων και τον στενότερο επιχειρησιακό συντονισμό, χωρίς την ανάγκη αποκλειστικής εξάρτησης από πολυμερή σχήματα συνεργασίας. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων και στρατηγικών συνεργασιών που διαμόρφωσαν



Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα,  
Κωνσταντίνια Τσουμή, ακαδ. έτος 2025 - 2026

ισχυρούς επιχειρησιακούς σχηματισμούς, όπως η Air France με την KLM και η United με την Continental. Όπως σημειώθηκε, οι μορφές αυτές συνεργασίας οδήγησαν στη δημιουργία στενά συνδεδεμένων οργανωσιακών δομών, με κοινή στρατηγική και πιο συντονισμένη λειτουργία. Αντίστοιχα, αναφορά έγινε και σε περιπτώσεις σε εθνικό επίπεδο, όπως η συγχώνευση της Aegean με την Olympic Air, η οποία αποτέλεσε χαρακτηριστικό παράδειγμα ενοποίησης δυνάμεων εντός μιας περιορισμένης αγοράς.

Επιπλέον, ο Σ3 ανέφερε την ύπαρξη εμπορικών συνεργασιών μεταξύ εταιρειών που δεν ανήκουν στον ίδιο εταιρικό όμιλο ή στην ίδια συμμαχία, όπως η συνεργασία της Aegean με την Emirates. Σύμφωνα με την εμπειρία του, τέτοιου είδους συνεργασίες επιτρέπουν την αξιοποίηση συμπληρωματικών δικτύων και την ενίσχυση της παρουσίας σε συγκεκριμένες αγορές.

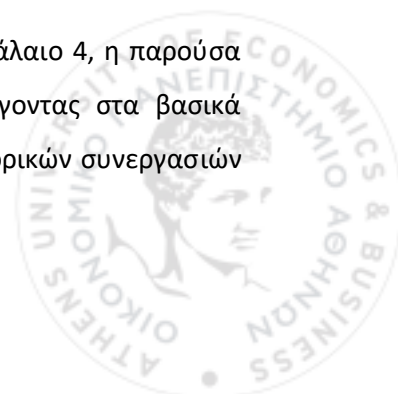
Οι συμμετέχοντες τονίζουν ότι λόγω των παραπάνω συνεργασιών παρατηρείται και μετακίνηση αεροπορικών εταιρειών μεταξύ συμμαχιών, γεγονός που αποδίδεται κυρίως σε ευρύτερα επιχειρηματικά, ομιλικά και στρατηγικά συμφέροντα. Σύμφωνα με τους ίδιους, οι αποφάσεις αυτές δεν σχετίζονται αποκλειστικά με λειτουργικούς παράγοντες, αλλά εντάσσονται σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές επιλογές των εταιρειών και των ομίλων στους οποίους ανήκουν.

Συνολικά, τα ευρήματα του κεφαλαίου καταδεικνύουν ότι οι αεροπορικές συμμαχίες εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και στη στρατηγική των αεροπορικών εταιρειών, κυρίως σε ό,τι αφορά την επέκταση δικτύου και τη συνεργασία σε επιχειρησιακό επίπεδο. Παράλληλα, αναδείχθηκε ότι η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και η επιχειρησιακή ανθεκτικότητα βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού, η οργανωσιακή ετοιμότητα και η ικανότητα προσαρμογής. Επιπλέον, τα ευρήματα ανέδειξαν τη σημασία της τυποποίησης διαδικασιών και της εκπαίδευσης, καθώς και την ύπαρξη διαφορετικών επιχειρησιακών μοντέλων και μορφών συνεργασίας στον κλάδο, οι οποίες συνυπάρχουν και εξελίσσονται παράλληλα, χωρίς να αναιρούν τον ρόλο των παραδοσιακών αεροπορικών συμμαχιών.

## Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα

### 5.1 Συνοπτική Παρουσίαση Συμπερασμάτων

Με βάση τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 4, η παρούσα ενότητα προχωρά στη σύνθεση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων, καταλήγοντας στα βασικά συμπεράσματα της μελέτης. Η ανάλυση επικεντρώνεται στον ρόλο των αεροπορικών συνεργασιών



ως μηχανισμών ενίσχυσης της λειτουργικής και στρατηγικής ανθεκτικότητας των αεροπορικών εταιρειών, ιδίως σε συνθήκες κρίσεων και αυξημένης αβεβαιότητας.

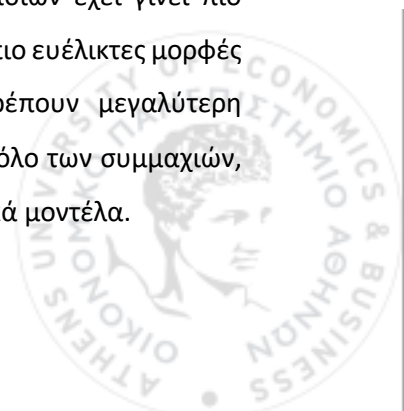
Σύμφωνα με την έρευνα που προηγήθηκε, οι αεροπορικές συμμαχίες εξακολουθούν να αποτελούν σημαντικό στρατηγικό εργαλείο για τις αεροπορικές εταιρείες, ωστόσο ο ρόλος τους έχει διαφοροποιηθεί σε σχέση με τις αρχικές προσδοκίες που καταγράφονται στη βιβλιογραφία. Ενώ οι συνεργασίες συμβάλλουν ουσιαστικά στην επέκταση και διατήρηση του δικτύου, η λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα των εταιρειών δεν προκύπτει άμεσα από τη συμμετοχή σε αυτές, αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα ανέδειξε ότι οι αεροπορικές συνεργασίες λειτουργούν κυρίως ως πλαίσιο σταθερότητας και συντονισμού, παρέχοντας στις εταιρείες πρόσβαση σε ευρύτερα δίκτυα, κοινές διαδικασίες και μηχανισμούς συνεργασίας. Τα οφέλη αυτά είναι ιδιαίτερα κρίσιμα για μικρές και περιφερειακές αγορές, όπως η ελληνική, όπου η αυτόνομη ανάπτυξη διεθνούς δικτύου είναι περιορισμένη. Οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι η ένταξη σε συνεργατικά σχήματα ενισχύει τη συνδεσιμότητα, τη λειτουργική συνέχεια και τη συνολική ανταγωνιστική θέση των εταιρειών.

Ωστόσο, παρά τη στρατηγική σημασία των αεροπορικών συνεργασιών, τα ευρήματα δείχνουν ότι η ανθεκτικότητα δεν απορρέει άμεσα από τις ίδιες τις συνεργασίες, αλλά εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο αυτές ενσωματώνονται στη συνολική στρατηγική των εταιρειών. Φαίνεται τελικά πως οι συνεργασίες λειτουργούν υποστηρικτικά, ενισχύοντας τις δυνατότητες των οργανισμών να ανταποκριθούν σε κρίσεις, μόνο όταν αυτές συνοδεύονται από υψηλό επίπεδο οργανωσιακής ετοιμότητας, εμπειρίας και ευελιξίας.

Ένα ακόμη βασικό συμπέρασμα αφορά τη σημασία της τυποποίησης και της εκπαίδευσης. Οι κοινές διαδικασίες, τα εναρμονισμένα πληροφοριακά συστήματα και η κοινή επιχειρησιακή κουλτούρα αναδείχθηκαν ως καθοριστικοί παράγοντες που επιτρέπουν την αποτελεσματική λειτουργία των συνεργασιών, ιδιαίτερα σε συνθήκες πίεσης. Οι συμμετέχοντες επεσήμαναν ότι η ύπαρξη σαφών πρωτοκόλλων και ομαλής επικοινωνίας μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών διευκολύνει τη διαχείριση σύνθετων καταστάσεων.

Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι το τοπίο των αεροπορικών συνεργασιών έχει γίνει πιο πολυδιάστατο. Οι παραδοσιακές παγκόσμιες συμμαχίες συνυπάρχουν πλέον με πιο ευέλικτες μορφές συνεργασίας, όπως διμερείς συμφωνίες και κοινοπραξίες, οι οποίες επιτρέπουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις ανάγκες της αγοράς. Η εξέλιξη αυτή δεν αναιρεί τον ρόλο των συμμαχιών, αλλά αναδεικνύει μια μετατόπιση προς πιο ευέλικτα και στοχευμένα συνεργατικά μοντέλα.



Συνολικά, τα συμπεράσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι οι αεροπορικές συνεργασίες αποτελούν αναγκαία αλλά όχι επαρκή συνθήκη για την επίτευξη λειτουργικής και στρατηγικής ανθεκτικότητας. Η ανθεκτικότητα προκύπτει από τον συνδυασμό εξωτερικών συνεργασιών και εσωτερικών οργανωσιακών δυνατοτήτων.

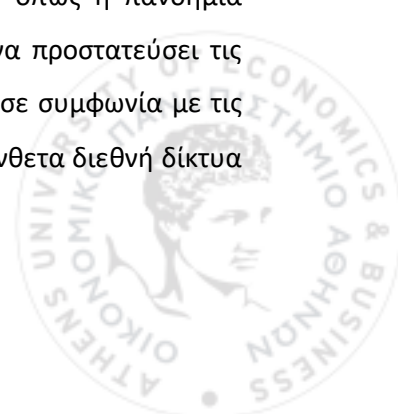
## 5.2 Στρατηγική Αξία των Αεροπορικών Συμμαχιών

Η ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων επιβεβαιώνει σε μεγάλο βαθμό τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας που αναγνωρίζουν τις αεροπορικές συμμαχίες ως βασικό μηχανισμό στρατηγικής επέκτασης δικτύου και ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης των εταιρειών. Οι συμμετέχοντες της έρευνας ανέδειξαν επανειλημμένα ότι η πρόσβαση σε ευρύτερα δίκτυα μέσω συνεργασιών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης, ιδιαίτερα για εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε μικρές ή γεωγραφικά περιφερειακές αγορές, όπως η ελληνική.

Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με τις μελέτες των Oum & Park (1997) και Iatrou & Alamdari (2005), οι οποίοι τεκμηριώνουν ότι οι συμμαχίες δημιουργούν οικονομίες εύρους και πυκνότητας, επιτρέποντας στις εταιρείες να προσφέρουν μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη με χαμηλότερο κόστος. Ωστόσο, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, αναδεικνύεται μια πιο ποιοτική διάσταση αυτών των οφελών. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες δεν εστίασαν σε μετρήσιμους δείκτες, αλλά ανέδειξαν τη στρατηγική σημασία της σταθερής παρουσίας σε διεθνή δίκτυα και της διατήρησης της συνδεσιμότητας σε περιόδους αστάθειας.

Οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι η δυνατότητα παροχής ολοκληρωμένων δρομολογίων, μέσω πτήσεων ανταπόκρισης και κοινής τιμολόγησης, ενισχύει την εμπιστοσύνη των επιβατών και καθιστά τις αεροπορικές εταιρείες πιο ανθεκτικές σε μεταβολές στη ζήτηση. Το εύρημα αυτό συνδέεται με τη μείωση της αντιλαμβανόμενης αβεβαιότητας για τον επιβάτη, όπως έχει καταγραφεί στη βιβλιογραφία σχετικά με τις συμφωνίες κοινής χρήσης κωδικών και την ενοποίηση των προγραμμάτων τακτικών επιβατών (Iatrou & Alamdari, 2005).

Παράλληλα, η παρούσα έρευνα διαφοροποιείται από ορισμένες προσεγγίσεις της βιβλιογραφίας, αναδεικνύοντας ότι τα οφέλη δικτύου δεν μεταφράζονται αυτομάτως σε λειτουργική ή στρατηγική ανθεκτικότητα. Οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι, σε περιόδους κρίσεων, όπως η πανδημία COVID-19, η ύπαρξη ενός εκτεταμένου δικτύου δεν αρκεί από μόνη της για να προστατεύσει τις εταιρείες από τις επιπτώσεις της απότομης πτώσης της ζήτησης. Αυτό έρχεται σε συμφωνία με τις παρατηρήσεις των Suau-Sanchez et al. (2020), οι οποίοι επισημαίνουν ότι τα σύνθετα διεθνή δίκτυα μπορεί να καταστούν ευάλωτα σε συστημικές κρίσεις.



Συνοψίζοντας, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνουν ότι οι αεροπορικές συμμαχίες εξακολουθούν να προσφέρουν σημαντικά οφέλη δικτύου και στρατηγικής τοποθέτησης. Ωστόσο, τα οφέλη αυτά λειτουργούν ως προϋπόθεση και όχι ως εγγύηση, γεγονός που προσθέτει μια πιο ισορροπημένη οπτική στη σχετική βιβλιογραφία.

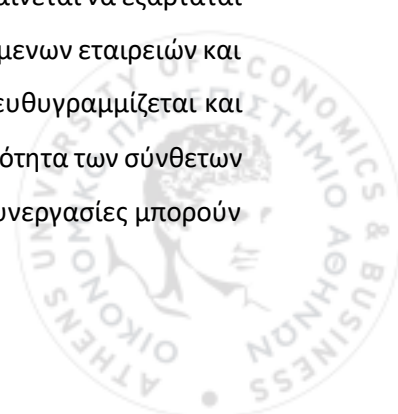
### 5.3 Αεροπορικές Συνεργασίες, Διαχείριση Κρίσεων και Επιχειρησιακή Ανθεκτικότητα

Η διαχείριση κρίσεων αποτέλεσε έναν από τους κεντρικούς θεματικούς άξονες της παρούσας έρευνας, καθώς η αεροπορική βιομηχανία είναι μια από τους πιο ευάλωτους κλάδους. Σύμφωνα με τα ευρήματα της ποιοτικής ανάλυσης, οι αεροπορικές συνεργασίες διαδραματίζουν έναν σημαντικό, αλλά έμμεσο, ρόλο στη διαχείριση κρίσεων και στην ενίσχυση της επιχειρησιακής ανθεκτικότητας.

Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι, σε περιόδους έντονης αβεβαιότητας, όπως η πανδημία COVID-19 ή γεωπολιτικές κρίσεις, οι συνεργασίες λειτούργησαν ως σταθερό πλαίσιο συντονισμού και ανταλλαγής πληροφοριών. Η ύπαρξη κοινών καναλιών επικοινωνίας, σχέσεων εμπιστοσύνης και εναρμονισμένων διαδικασιών διευκόλυνε τη λήψη αποφάσεων σε περιόδους αυξημένης πίεσης. Σε κοινό συμπέρασμα καταλήγουν και οι μελέτες των Hättü & Hollmeier (2003), οι οποίοι περιγράφουν τις συμμαχίες ως «δίκτυ ασφαλείας» που επιτρέπει στις εταιρείες να προσαρμόζουν τη χωρητικότητα και τη λειτουργία τους χωρίς να επηρεάζουν τη συνοχή του δικτύου.

Παράλληλα, η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει ότι οι συνεργασίες δεν μπορούν να υποκαταστήσουν τις εσωτερικές στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων. Οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι η ικανότητα ταχείας προσαρμογής, η εμπειρία των στελεχών και η οργανωσιακή ετοιμότητα αποτέλεσαν τους βασικούς παράγοντες που καθόρισαν την αποτελεσματικότητα της αντίδρασης των εταιρειών. Το στοιχείο αυτό ευθυγραμμίζεται με τις παρατηρήσεις των Franke & John (2011), οι οποίοι τονίζουν ότι η ανθεκτικότητα προκύπτει από τον συνδυασμό στρατηγικών επιλογών και οργανωσιακών ικανοτήτων και όχι από μεμονωμένα δομικά χαρακτηριστικά.

Η ευέλικτη διαχείριση της χωρητικότητας και των δρομολογίων αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας επιχειρησιακής ανθεκτικότητας, καθώς επιτρέπει στις αεροπορικές εταιρείες να περιορίζουν τη λειτουργική τους έκθεση διατηρώντας, παράλληλα, εμπορική παρουσία σε στρατηγικά σημαντικές αγορές. Η αποτελεσματικότητα της προσέγγισης αυτής φαίνεται να εξαρτάται από τον βαθμό ουσιαστικού επιχειρησιακού συντονισμού μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών και όχι από την τυπική συμμετοχή σε ένα συνεργατικό σχήμα. Η διαπίστωση αυτή ευθυγραμμίζεται και με την έρευνα των Suau-Sanchez et al. (2020), οι οποίοι επισημαίνουν την ευαλωτότητα των σύνθετων διεθνών δικτύων σε συνθήκες συστημικών κρίσεων και τονίζουν ότι, παρότι οι συνεργασίες μπορούν



να λειτουργήσουν υποστηρικτικά, δεν εξαλείφουν τους κινδύνους που απορρέουν από τον υψηλό βαθμό διασύνδεσης και την εξάρτηση από το διεθνές λειτουργικό περιβάλλον.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι αεροπορικές συνεργασίες συμβάλλουν στην επιχειρησιακή ανθεκτικότητα κυρίως μέσω της ενίσχυσης του συντονισμού και της μείωσης της αβεβαιότητας, χωρίς ωστόσο να αποτελούν από μόνες τους επαρκή μηχανισμό διαχείρισης κρίσεων.

#### 5.4 Οργανωσιακοί Παράγοντες και Στρατηγική Ανθεκτικότητα

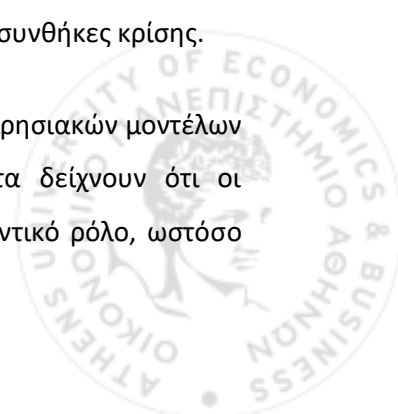
Ένα από τα πιο ουσιαστικά συμπεράσματα της παρούσας έρευνας αφορά τον καθοριστικό ρόλο των εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων στη διαμόρφωση της λειτουργικής και στρατηγικής ανθεκτικότητας των αεροπορικών εταιρειών. Παρότι οι αεροπορικές συνεργασίες παρέχουν ένα πλαίσιο στήριξης και συντονισμού, τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι η πραγματική ικανότητα διαχείρισης κρίσεων εξαρτάται από τις λειτουργίες εντός του οργανισμού.

Οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν επανειλημμένα τη σημασία της εμπειρίας του ανθρώπινου δυναμικού, της οργανωσιακής γνώσης και της κουλτούρας προσαρμοστικότητας. Σε περιόδους αυξημένης επιχειρησιακής πίεσης, οι αποφάσεις καλούνται να ληφθούν ταχύτατα και συχνά με ελλιπή πληροφόρηση. Σε αυτό το περιβάλλον, η ύπαρξη έμπειρων στελεχών και σαφών εσωτερικών μηχανισμών λήψης αποφάσεων αποδεικνύεται κρίσιμη.

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδόθηκε επίσης στην τυποποίηση των διαδικασιών και στην εκπαίδευση του προσωπικού. Οι κοινές επιχειρησιακές πρακτικές, τα εναρμονισμένα πληροφοριακά συστήματα και τα κοινά πρότυπα λειτουργίας αναδείχθηκαν ως βασικοί μηχανισμοί που επιτρέπουν την ομαλή συνεργασία μεταξύ διαφορετικών οργανισμών. Τα ευρήματα αυτά βρίσκονται σε συμφωνία με τις αναλύσεις των Kleymann & Seristö (2001), οι οποίοι επισημαίνουν ότι τα μη ανακτήσιμα κόστη που συνδέονται με την τυποποίηση και την εκπαίδευση λειτουργούν ως μηχανισμοί δέσμευσης και ενίσχυσης της σταθερότητας των συνεργασιών.

Παράλληλα, φαίνεται πως η τυποποίηση λειτουργεί ως εσωτερικό εργαλείο ανθεκτικότητας. Οι εταιρείες που είχαν επενδύσει συστηματικά σε σαφή πρωτόκολλα και εκπαίδευση εμφανίστηκαν περισσότερο ικανές να ανταποκριθούν σε αιφνίδιες αλλαγές, να περιορίσουν λειτουργικές αποτυχίες και να διατηρήσουν ένα αποδεκτό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών, ακόμη και σε συνθήκες κρίσης.

Ένα ακόμη σημαντικό συμπέρασμα αφορά τη συνύπαρξη διαφορετικών επιχειρησιακών μοντέλων και μορφών συνεργασίας στον σύγχρονο αεροπορικό κόσμο. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι παραδοσιακές παγκόσμιες συμμαχίες εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, ωστόσο



Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα,  
Κωνσταντίνια Τσουμή, ακαδ. έτος 2025 - 2026

δεν αποτελούν πλέον το μοναδικό ή κυρίαρχο πλαίσιο συνεργασίας. Οι διμερείς συμφωνίες, οι κοινοπραξίες και τα πιο ευέλικτα συνεργατικά σχήματα συνυπάρχουν και εξελίσσονται παράλληλα, επιτρέποντας στις αεροπορικές εταιρείες να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς.

Συνολικά, τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιτρέπουν μια πιο ισορροπημένη και ρεαλιστική αποτίμηση του ρόλου των αεροπορικών συνεργασιών. Οι συνεργασίες αναδεικνύονται ως σημαντικός πυλώνας στρατηγικής σταθερότητας και συντονισμού, χωρίς ωστόσο να αποτελούν πανάκεια απέναντι στις κρίσεις. Η λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα προκύπτει από τη συνδυαστική δράση εξωτερικών συνεργασιών και εσωτερικών οργανωσιακών ικανοτήτων, στοιχείο που προσδίδει στη μελέτη μια ουσιαστική θεωρητική και εμπειρική συνεισφορά.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας επανεξετάζουν τον ρόλο και τη σημασία των αεροπορικών συμμαχιών. Παρότι αυτές συμβάλλουν στη σταθερότητα και στον επιχειρησιακό συντονισμό, δεν αποτελούν από μόνες τους επαρκή απάντηση στις κρίσεις. Η λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα διαμορφώνεται μέσα από τον συνδυασμό εξωτερικών συνεργασιών και εσωτερικών οργανωσιακών κινήσεων, προσδίδοντας στη μελέτη ουσιαστική θεωρητική και εμπειρική αξία.

## 5.5 Αξιολόγηση Ερευνητικών Υποθέσεων

Με βάση τη σύνθεση και την ερμηνεία των ευρημάτων που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες ενότητες, καθώς και την αναλυτική παρουσίαση των εμπειρικών δεδομένων στο Κεφάλαιο 4, οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας μελέτης αξιολογούνται ως εξής:

**H1:** Οι αεροπορικές συνεργασίες ενισχύουν τη λειτουργική αποδοτικότητα των αεροπορικών εταιρειών.

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται, καθώς τα ευρήματα δείχνουν ότι οι συνεργασίες συμβάλλουν στον επιχειρησιακό συντονισμό, στη διαχείριση λειτουργικών διαταραχών και στη διατήρηση της λειτουργικής συνέχειας.

**H2:** Οι αεροπορικές συνεργασίες συμβάλλουν στη διατήρηση της παρουσίας των αεροπορικών εταιρειών σε διεθνή δίκτυα, ακόμη και σε περιόδους μειωμένης ζήτησης.



Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα,  
Κωνσταντίνα Τσουμή, ακαδ. έτος 2025 - 2026

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται, καθώς τα ευρήματα δείχνουν ότι οι συνεργασίες παρέχουν πρόσβαση σε εκτεταμένα δίκτυα και επιτρέπουν τη διατήρηση της συνδεσιμότητας, ιδιαίτερα για εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε μικρές και περιφερειακές αγορές, ακόμα και σε συνθήκες μειωμένης ζήτησης.

**H3:** *Οι αεροπορικές συνεργασίες επηρεάζουν θετικά τη φήμη και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών.*

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται, καθώς οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η κοινή επικοινωνιακή στρατηγική, η συντονισμένη διαχείριση κρίσεων και η παροχή ολοκληρωμένων δικτύων ενισχύουν την εμπιστοσύνη των επιβατών και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών.

**H4:** *Η συμβολή των αεροπορικών συνεργασιών στη λειτουργική ανθεκτικότητα επηρεάζεται από τον βαθμό στρατηγικής προσαρμογής μεταξύ των εταιριών.*

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται, καθώς σύμφωνα με τα ευρήματα η αποτελεσματικότητα των συνεργασιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμβατότητα των οργανωσιακών δομών, των διαδικασιών και της επιχειρησιακής κουλτούρας των συνεργαζόμενων εταιριών.

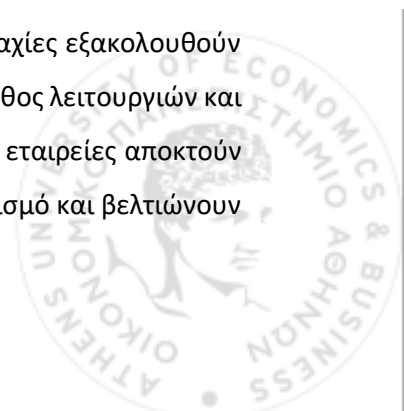
**H5:** *Οι αεροπορικές συνεργασίες ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική ανθεκτικότητα των εταιριών.*

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι αεροπορικές συνεργασίες συμβάλλουν στη διατήρηση στρατηγικής σταθερότητας και προσαρμοστικότητας σε περιόδους αβεβαιότητας. Ωστόσο, ανέδειξε ότι η στρατηγική ανθεκτικότητα δεν απορρέει αποκλειστικά από τη συμμετοχή σε συνεργατικά σχήματα, αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από εσωτερικούς οργανωσιακούς παράγοντες. Τα ευρήματα υποδηλώνουν μια μετατόπιση προς πιο ευέλικτες και στοχευμένες μορφές συνεργασίας, οι οποίες φαίνεται να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις σύγχρονες απαιτήσεις του κλάδου.

## **Κεφάλαιο 6 – Προτάσεις, Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα**

### **6.1 Προτάσεις**

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνουν ότι οι αεροπορικές συμμαχίες εξακολουθούν να προσφέρουν σημαντική αξία στις αεροπορικές εταιρείες, διευκολύνοντας πλήθος λειτουργιών και ενισχύοντας την παρουσία τους στην αγορά. Μέσω των συνεργασιών αυτών, οι εταιρείες αποκτούν πρόσβαση σε εκτεταμένα δίκτυα, επιτυγχάνουν καλύτερο επιχειρησιακό συντονισμό και βελτιώνουν



τη δυνατότητά τους να διατηρούν τη λειτουργική τους συνέχεια σε περιόδους κρίσεων και αυξημένης αβεβαιότητας.

Ωστόσο, η εμπειρική ανάλυση δείχνει ότι, παρά τη διαχρονική αξία των παραδοσιακών συμμαχιών, η σύγχρονη τάση του κλάδου των αερομεταφορών στρέφεται προς πιο ευέλικτες και στοχευμένες μορφές συνεργασίας. Οι διοικήσεις των αεροπορικών εταιρειών φαίνεται να αναζητούν συνεργασίες που δεν απαιτούν υψηλό βαθμό δέσμευσης, επιτρέπουν μεγαλύτερη στρατηγική αυτονομία και προσαρμόζονται ταχύτερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

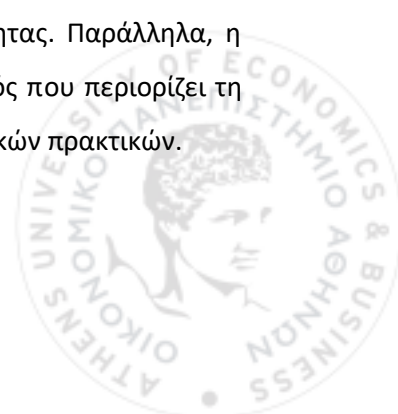
Για τα διοικητικά στελέχη, τα παραπάνω υποδεικνύουν ότι η στρατηγική αξία των συνεργασιών δεν έγκειται αποκλειστικά στη συμμετοχή σε μια συμμαχία, αλλά στην ικανότητα επιλογής του κατάλληλου τύπου συνεργασίας ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας, το επιχειρησιακό της μοντέλο και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Οι συμμαχίες μπορούν να συνεχίσουν να λειτουργούν ως ισχυρό εργαλείο ενίσχυσης της παρουσίας στην αγορά, ωστόσο δεν αποτελούν πλέον τη μοναδική επιλογή για την επίτευξη της ανθεκτικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συνεπώς, οι αεροπορικές εταιρείες καλούνται να υιοθετήσουν μια πιο δυναμική και ευέλικτη στρατηγική συνεργασιών, αξιοποιώντας τόσο τα οφέλη των παραδοσιακών συμμαχιών όσο και τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες μορφές συνεργασίας. Η προσαρμοστικότητα, η επιλεκτικότητα και η διατήρηση στρατηγικής ευελιξίας αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες για τη βιωσιμότητα των οργανισμών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

## 6.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Η παρούσα μελέτη υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αρχικά, το μέγεθος του δείγματος είναι περιορισμένο, καθώς η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας της ευκολίας, λόγω περιορισμένης πρόσβασης σε στελέχη του κλάδου. Αν και η ποιοτική έρευνα επιτρέπει τη σε βάθος κατανόηση των εμπειριών και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων, δεν επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων στο σύνολο του κλάδου των αερομεταφορών.

Επιπλέον, η αποκλειστική χρήση ποιοτικών δεδομένων περιορίζει τη δυνατότητα σύγκρισης των ευρημάτων με αντικειμενικούς ποσοτικούς δείκτες απόδοσης και ανθεκτικότητας. Παράλληλα, η εμπειρική ανάλυση επικεντρώθηκε κυρίως σε μία αεροπορική εταιρεία, γεγονός που περιορίζει τη συγκριτική διάσταση της έρευνας και την αποτύπωση διαφορετικών οργανωσιακών πρακτικών.



Τέλος, η μελέτη εστιάζει σε εταιρεία που συμμετέχει σε στρατηγική συμμαχία. Η απουσία δεδομένων από αεροπορικές εταιρείες που δεν ανήκουν σε συμμαχίες περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με το κατά πόσο η ανθεκτικότητα απορρέει αποκλειστικά από τη συμμετοχή σε συνεργατικά σχήματα ή από άλλους εσωτερικούς παράγοντες.

### 6.3 Κατευθύνσεις για Μελλοντική Έρευνα

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα και τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης, προκύπτουν ουσιαστικές κατευθύνσεις για μια μελλοντική έρευνα. Αρχικά, η επέκταση της έρευνας σε μεγαλύτερο και πιο διαφοροποιημένο δείγμα, καθώς και σε περισσότερες οργανωτικές θέσεις, θα μπορούσε να προσφέρει μια πληρέστερη και πιο αντιπροσωπευτική εικόνα του ρόλου των αεροπορικών συνεργασιών στη στρατηγική ανθεκτικότητα των αεροπορικών εταιρειών.

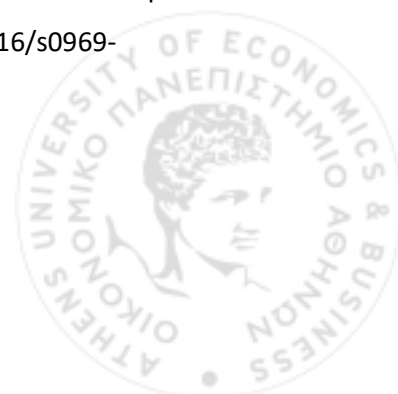
Επιπλέον, η συνδυαστική χρήση ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων θα επέτρεπε τη συστηματικότερη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ στρατηγικών συνεργασιών και μετρήσιμων δεικτών απόδοσης, όπως η χρηματοοικονομική σταθερότητα, η ταχύτητα ανάκαμψης μετά από κρίσεις και η διατήρηση της ζήτησης. Μια τέτοια προσέγγιση θα ενίσχυε την ισχύ των ευρημάτων και θα παρείχε πιο σφαιρική κατανόηση του φαινομένου.

Τέλος, η συμπερίληψη αεροπορικών εταιρειών που δεν συμμετέχουν σε στρατηγικές συμμαχίες θα μπορούσε να συμβάλει στη συγκριτική αξιολόγηση διαφορετικών προσεγγίσεων ανθεκτικότητας, επιτρέποντας τη διερεύνηση εναλλακτικών μορφών συνεργασίας.

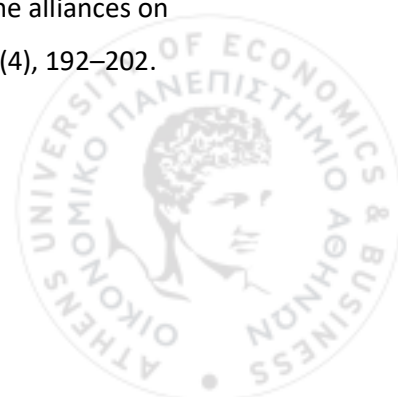


**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*, 87, 101863.  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101863>
- Amankwah-Amoah, J. (2020). Note: Mayday, Mayday, Mayday! Responding to environmental shocks: Insights on global airlines' responses to COVID-19. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*, 143, 102098. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102098>
- Brueckner, J. K. (2001). The economics of international codesharing: an analysis of airline alliances. *International Journal of Industrial Organization*, 19(10), 1475–1498.  
[https://doi.org/10.1016/s0167-7187\(00\)00068-0](https://doi.org/10.1016/s0167-7187(00)00068-0)
- Chang, Y., Yeh, C., & Wu, P. (2018). Evaluating airline crisis management performance: The cases of flights GE222 and GE235 crash accidents. *Journal of Air Transport Management*, 70, 62–72.  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.04.017>
- Evans, N. (2001). Collaborative strategy: *Tourism Management*, 22(3), 229–243.  
[https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(01\)00024-3](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(01)00024-3)
- Fan, T., Vigeant-Langlois, L., Geissler, C., Bosler, B., & Wilmking, J. (2001). Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century. *Journal of Air Transport Management*, 7(6), 349–360. [https://doi.org/10.1016/s0969-6997\(01\)00027-8](https://doi.org/10.1016/s0969-6997(01)00027-8)
- Flouris, T., & Walker, T. J. (2009). The financial performance of Low-Cost and Full-Service airlines in times of crisis. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 22(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2005.tb00357.x>
- Franke, M., & John, F. (2010). What comes next after recession? – Airline industry scenarios and potential end games. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 19–26.  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2010.10.005>
- Gillen, D., & Lall, A. (2002). International transmission of shocks in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 9(1), 37–49. [https://doi.org/10.1016/s0969-6997\(02\)00068-6](https://doi.org/10.1016/s0969-6997(02)00068-6)
- Grosche, T., & Klopheus, R. (2024). Codesharing and airline partnerships within, between and outside global alliances. *Journal of Air Transport Management*, 117, 102591.  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2024.102591>
- Hätty, H., & Hollmeier, S. (2002). Airline strategy in the 2001/2002 crisis—the Lufthansa example. *Journal of Air Transport Management*, 9(1), 51–55. [https://doi.org/10.1016/s0969-6997\(02\)00064-9](https://doi.org/10.1016/s0969-6997(02)00064-9)



- Iatrou, K., & Alamdari, F. (2005). The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations. *Journal of Air Transport Management*, 11(3), 127–134.  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2004.07.005>
- Kleymann, B., & Seristö, H. (2001). Levels of airline alliance membership: balancing risks and benefits. *Journal of Air Transport Management*, 7(5), 303–310. [https://doi.org/10.1016/s0969-6997\(01\)00025-4](https://doi.org/10.1016/s0969-6997(01)00025-4)
- Li, J., & Netessine, S. (2011). Partnering with Competitors - An Empirical Analysis of Airline Alliances and Multimarket Competition. *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1761211>
- Massey, J. E. (2005). Public relations in the airline industry: The crisis response to the September 11th attacks. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 12(1–2), 97–114.  
[https://doi.org/10.1300/j150v12n01\\_07](https://doi.org/10.1300/j150v12n01_07)
- Migdadi, Y. K. A. (2021). The impact of Airline alliance strategy on the perceived service Quality: A Global survey. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 415–446.  
<https://doi.org/10.1080/1528008x.2021.1884929>
- Min, H., & Joo, S. (2016). A comparative performance analysis of airline strategic alliances using data envelopment analysis. *Journal of Air Transport Management*, 52, 99–110.  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.12.003>
- O’Connell, J., & Williams, G. (2010). Air Transport Development in the Middle East: A Review of the Process of Liberalisation and its Impact. *Journal of Air Transport Studies*, 1(1), 1–19.  
<https://doi.org/10.38008/jats.v1i1.112>
- Ou, J., & Wong, I. A. (2020). Strategic crisis response through changing message frames: a case of airline corporations. *Current Issues in Tourism*, 24(20), 2890–2904.  
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1849051>
- Oum, T. H., & Park, J. (1997). Airline alliances: current status, policy issues, and future directions. *Journal of Air Transport Management*, 3(3), 133–144. [https://doi.org/10.1016/s0969-6997\(97\)00021-5](https://doi.org/10.1016/s0969-6997(97)00021-5)
- Paraschi, E. P., Panagopoulos, A., & Fragkogianni, M. (2024). COVID-19 crisis management in Greek airlines. *Journal of the Air Transport Research Society*, 3, 100032.  
<https://doi.org/10.1016/j.jatrs.2024.100032>
- Pitfield, D. (2007). The impact on traffic, market shares and concentration of airline alliances on selected European—US routes. *Journal of Air Transport Management*, 13(4), 192–202.  
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2007.03.002>



- Rhoades, D. L., & Lush, H. (1997). A typology of strategic alliances in the airline industry: Propositions for stability and duration. *Journal of Air Transport Management*, 3(3), 109–114.  
[https://doi.org/10.1016/s0969-6997\(97\)00017-3](https://doi.org/10.1016/s0969-6997(97)00017-3)
- Suau-Sanchez, P., Voltés-Dorta, A., & Cugueró-Escofet, N. (2020). An early assessment of the impact of COVID-19 on air transport: Just another crisis or the end of aviation as we know it? *Journal of Transport Geography*, 86, 102749. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102749>
- Suen, W. W. (2002). Alliance strategy and the fall of Swissair. *Journal of Air Transport Management*, 8(5), 355–363. [https://doi.org/10.1016/s0969-6997\(02\)00017-0](https://doi.org/10.1016/s0969-6997(02)00017-0)
- Suryawan, R. F., & Simarmata, N. J. (2023). Legal aspects in business alliances and strategic partnerships between airlines. *Journal of Law Politic and Humanities*, 4(1), 36–44.  
<https://doi.org/10.38035/jlph.v4i1.359>
- Wan, X., Zou, L., & Dresner, M. (2009). Assessing the price effects of airline alliances on parallel routes. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*, 45(4), 627–641.  
<https://doi.org/10.1016/j.tre.2009.01.003>
- Yea, M., Kim, D., Cheong, T., Moon, J., & Kang, S. (2022). Baking and slicing the pie: An application to the airline alliance's profit-sharing based on cooperative game theory. *Journal of Air Transport Management*, 102, 102219. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102219>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στο παρόν παράρτημα παρατίθενται οι οδηγοί των ημι-δομημένων συνεντεύξεων που χρησιμοποιήθηκαν στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προσαρμοσμένοι στον ρόλο κάθε συμμετέχοντα. Οι οδηγοί οργανώνονται σε θεματικές ενότητες που αφορούν το επιχειρησιακό περιβάλλον των αεροπορικών εταιρειών, τη λειτουργία και τη στρατηγική αξία των αεροπορικών συνεργασιών, καθώς και τη συμβολή τους στη διαχείριση κρίσεων και στη λειτουργική και στρατηγική ανθεκτικότητα.

### Συμμετέχων 1

#### 1. Ρόλος και εμπειρία

1. Ποιος είναι ο ρόλος σας και πώς εμπλέκεστε στη διαχείριση αεροπορικών ταξιδιών στην καθημερινή σας εργασία;
2. Ποιες είναι οι βασικές δυσκολίες που αντιμετωπίζετε σήμερα στη διαχείριση αεροπορικών μετακινήσεων;

#### 2. Αεροπορικές συμμαχίες στην πράξη

3. Από τη δική σας εμπειρία, πώς επηρεάζουν οι αεροπορικές συμμαχίες τις επιλογές που υπάρχουν στην αγορά (δρομολόγια, συνδέσεις, ευελιξία);
4. Σας βοηθούν οι συμμαχίες στη διαχείριση πιο σύνθετων ή απαιτητικών ταξιδιών; Με ποιον τρόπο;
5. Πιστεύετε ότι οι πελάτες καταλαβαίνουν αν μια αεροπορική εταιρεία ανήκει σε συμμαχία; Παίζει ρόλο γι' αυτούς;

#### 3. Κρίσεις και διαταραχές

6. Όταν υπάρχουν ακυρώσεις, καθυστερήσεις ή άλλες σοβαρές διαταραχές, πώς βιώνεται αυτό από τη δική σας πλευρά;
7. Έχετε δει περιπτώσεις όπου η συνεργασία μεταξύ εταιρειών της ίδιας συμμαχίας βοήθησε πρακτικά στη διαχείριση τέτοιων καταστάσεων;

#### 4. Τρόπος συνεργασίας και διαδικασίες

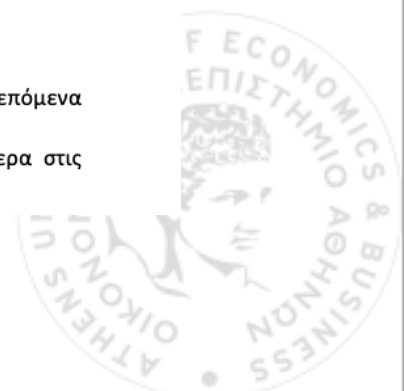
8. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να υπάρχουν παρόμοιες διαδικασίες μεταξύ συνεργαζόμενων αεροπορικών εταιρειών;
9. Υπάρχουν συγκεκριμένα σημεία όπου αυτή η «κοινή γραμμή» στη συνεργασία κάνει τη δουλειά σας πιο εύκολη;
10. Αντίθετα, τι δυσκολεύει περισσότερο όταν οι εταιρείες δεν συνεργάζονται ή δεν ακολουθούν παρόμοιους κανόνες;

#### 5. Αξία Συμμαχιών

11. Από τη δική σας σκοπιά, ποια είναι τα βασικά πλεονεκτήματα των αεροπορικών συμμαχιών;
12. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι συμμαχίες δεν προσφέρουν ιδιαίτερο όφελος;
13. Τι πιστεύετε ότι θα μπορούσε να λειτουργεί καλύτερα;

#### 6. Μελλοντική εικόνα

14. Πώς βλέπετε να εξελίσσεται ο ρόλος των αεροπορικών συμμαχιών τα επόμενα χρόνια;
15. Τι θα βοηθούσε ώστε οι συνεργασίες αυτές να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της αγοράς;



## Συμμετέχων 2

### 1. Λειτουργικό Περιβάλλον

1. Από την εμπειρία σας στις Ground Operations, πώς θα περιγράφατε το επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια αεροπορική εταιρεία όπως η Aegean;
2. Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ομαλή καθημερινή λειτουργία μιας αεροπορικής εταιρείας;

### 2. Επιχειρησιακές Λειτουργίες

3. Ποιες ήταν οι πιο έντονες αλλαγές που βιώσατε στις επίγειες λειτουργίες κατά τη διάρκεια μεγάλων κρίσεων;
4. Ποιες λειτουργίες θεωρείτε πιο ευάλωτες όταν υπάρχει αστάθεια στο δίκτυο, όπως μαζικές ακυρώσεις, καθυστερήσεις ή υπερφόρτωση αεροδρομίων;
5. Από τη δική σας εμπειρία, ποιες ενέργειες είναι πιο κρίσιμες για τη διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας;

### 3. Συμβολή των Αεροπορικών Συμμαχιών σε Περιόδους Κρίσεων

6. Πώς επηρεάζει η συμμετοχή σε μια αεροπορική συμμαχία την καθημερινή λειτουργία μιας εταιρείας;
7. Υπήρξαν περιπτώσεις όπου η συνεργασία στο πλαίσιο της συμμαχίας συνέβαλε πρακτικά στη διαχείριση επιχειρησιακών διαταραχών;
8. Πώς αξιολογείτε τον ρόλο της συμμαχίας στη διατήρηση συνοχής και συντονισμού μεταξύ διαφορετικών αεροπορικών εταιρειών κατά τη διάρκεια μιας μεγάλης κρίσης;
9. Θεωρείτε ότι η συμμετοχή σε συμμαχία ενισχύει τη λειτουργική ανθεκτικότητα μιας αεροπορικής εταιρείας και, αν ναι, με ποιους τρόπους;
10. Ποια εργαλεία, διαδικασίες ή κοινές πρακτικές αποδείχθηκαν πιο χρήσιμα σε πραγματικές επιχειρησιακές συνθήκες;

### 4. Operational Coordination και Τυποποίηση Διαδικασιών

11. Υπάρχουν συγκεκριμένοι τομείς όπου η συμμαχία έχει συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών;

### 5. Στρατηγική Αξία και Μελλοντική Ανθεκτικότητα

12. Ποια είναι τα σημαντικότερα οφέλη που προσφέρει μια αεροπορική συμμαχία σε μια εταιρεία όταν αντιμετωπίζει μια σοβαρή κρίση;
13. Πιστεύετε ότι οι συμμαχίες συμβάλλουν σε ταχύτερη ανάκαμψη των εταιρειών μετά από κρίσεις; Αν ναι, με ποιον τρόπο;
14. Πώς εκτιμάτε ότι θα εξελιχθεί ο ρόλος των αεροπορικών συμμαχιών τα επόμενα χρόνια;



### Συμμετέχων 3

#### 1. Εξέλιξη των Αεροπορικών Συμμαχιών

1. Με βάση τη μακρόχρονη εμπειρία σας στην εταιρεία, πώς θα περιγράφατε συνολικά την εξέλιξη των αεροπορικών συμμαχιών μέσα από την καθημερινή σας εργασία;

#### 2. Οι Συμμαχίες στην Καθημερινή Λειτουργία

2. Στην καθημερινή σας εργασία, θεωρείτε ότι οι αεροπορικές συμμαχίες «υπάρχουν» και εφαρμόζονται στην πράξη ή αποτελούν κάτι που δεν γίνεται άμεσα αντιληπτό από τον επιβάτη;
3. Από την εμπειρία σας, επηρεάζουν οι συμμαχίες τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετείται ένας επιβάτης; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

#### 3. Εμπειρία Επιβάτη

4. Όταν ένας επιβάτης ταξιδεύει με διαφορετικές αεροπορικές εταιρείες στο πλαίσιο μιας συμμαχίας, πώς αποτυπώνεται αυτό στην πράξη; Θεωρείτε ότι το ταξίδι είναι πιο ομαλό ή προκύπτουν δυσκολίες;
5. Έχετε παρατηρήσει περιπτώσεις όπου η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών αεροπορικών εταιρειών βοήθησε ουσιαστικά έναν επιβάτη σε πραγματικές συνθήκες;

#### 4. Επιχειρησιακές Καταστάσεις

6. Σε περιπτώσεις κρίσεων, καθυστερήσεων ή ακυρώσεων πτήσεων, πιστεύετε ότι οι αεροπορικές συμμαχίες κάνουν ουσιαστική διαφορά για τον επιβάτη;
7. Από τη δική σας εμπειρία, οι επιβάτες εταιρειών που ανήκουν στην ίδια συμμαχία αντιμετωπίζονται διαφορετικά ή πιο αποτελεσματικά σε τέτοιες καταστάσεις;

#### 5. Πραγματική Αξία ή Θεωρητικό Πλαίσιο;

8. Με βάση όσα έχετε βιώσει, θεωρείτε ότι οι αεροπορικές συμμαχίες προσφέρουν πραγματική προστιθέμενη αξία ή λειτουργούν περισσότερο σε θεωρητικό επίπεδο;
9. Υπάρχουν τομείς στους οποίους θεωρείτε ότι οι συμμαχίες δεν λειτουργούν τόσο αποτελεσματικά όσο θα μπορούσαν;

#### 6. Διαχείριση Κρίσεων

10. Έχετε βιώσει διαφορετικές περιόδους κρίσης ή αστάθειας στον κλάδο (όπως η οικονομική κρίση, η πανδημία COVID-19). Πώς τις βιώσατε εσείς από τη σκοπιά του υπτάμενου προσωπικού;
11. Σε τέτοιες περιόδους, τι θεωρείτε ότι αλλάζει περισσότερο εντός του αεροσκάφους και στην άμεση επαφή με τους επιβάτες;
12. Από την εμπειρία σας, πιστεύετε ότι το γεγονός ότι η εταιρεία ανήκει σε παγκόσμια συμμαχία συνέβαλε με κάποιον τρόπο στη διαχείριση αυτών των καταστάσεων; Αν ναι, πώς;

