



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:**

**« Διαχείριση Κρίσεων: Ανάπτυξη προτύπου για αποτελεσματική εταιρική  
ετοιμότητα »**

**Master Thesis**

**« Crisis Management: Developing a Model for Effective Corporate Readiness »**

**Παναγιώτης Ε. Κεφάλας Α.Μ. 19082**

**Επιβλέπων καθηγητής: Μπουρής Ιωάννης**

**Αθήνα, 2023**

**ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον κ. **Παναγιώτη Ε. Κεφάλα** (Α.Μ. 19082) συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA** » του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από εμένα την ίδιο, και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν είναι πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, αποτελεί ουσιαστικό λόγο οριστικής απόρριψης μου από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

**Παναγιώτης Ε. Κεφάλας (Α.Μ. 19082)**



Υπογραφή

## Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

## Περίληψη

Η υιοθέτηση συστημάτων για την ασφάλεια και την αντιμετώπιση των κρίσεων αποτελεί υποχρέωση όχι μόνο των κυβερνήσεων και των οργανισμών αλλά και των επιχειρήσεων. Οι κρίσεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν μεν τοπική προέλευση αλλά παγκόσμια απήχηση και αυτό διότι οι νέες τεχνολογίες, και κυρίως η τηλεόραση και ο κυβερνοχώρος – διαδίκτυο, παρέχουν τη δυνατότητα της άμεσης γνωστοποίησης των κρίσεων σε ελάχιστο χρόνο σε όλο τον κόσμο. Συχνά, βέβαια, παρουσιάζονται προβλήματα-κρίσεις σε κάποιες επιχειρήσεις ή κλάδους επιχειρήσεων μεμονωμένα χωρίς να επηρεάζεται το σύνολο της οικονομίας. Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με το θέμα της διαχείρισης των κρίσεων στις επιχειρήσεις παρουσιάζοντας προτάσεις για εταιρική ετοιμότητα και τιτλοφορείται «Διαχείριση Κρίσεων: Ανάπτυξη προτύπου για αποτελεσματική εταιρική ετοιμότητα».

Διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 52 άτομα, άνδρες και γυναίκες εργαζόμενους στο οικονομικό τμήμα ή διαχειριστές επιχειρήσεων. Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο και τα αποτελέσματα αναλύθηκαν με το πρόγραμμα στατιστικής IBM SPSS.

Μέσα από την έρευνα βρέθηκε ότι η κρίση η οποία είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στον τομέα των επιχειρήσεων ήταν η Πανδημία Covid-19. Αναφορικά με το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς Πωλήσεων/Μάρκετινγκ, σημειώθηκε σημαντική επίδραση στις επιχειρήσεις. Σχετικά με την ανάπτυξη σχεδίου δράσης εκ μέρους της επιχείρησης, οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι η επιχείρηση πράγματι ανέπτυξε κάποιο σχέδιο δράσης, ενώ ό,τι αφορά την ύπαρξη σχεδίου πριν από την Πανδημία Covid-19, αποκάλυψαν ότι δεν είχε κάποιο από τα αναφερόμενα σχέδια δράσης. Βρέθηκε συσχέτιση ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και στα σχέδια δράσης πριν από το ξέσπασμα της πανδημίας. Τέλος, ό,τι αφορά τις μεταβλητές της περιφέρειας της Επιχείρησης, την Έναρξη Δραστηριότητάς της καθώς και τα Αποτελέσματα Χρήσεως 2021 και των δηλώσεων σχετικά με την πανδημία Covid-19, των σχεδίων δράσης, της πρώτης ενέργειας στην οποία προέβη η επιχείρηση όταν αναγνώρισε το σημαντικό αντίκτυπο της Covid-19 και των σημαντικών στρατηγικών για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης προέκυψαν επίπεδα σημαντικότητας που οδήγησαν στην αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης και την ανεξάρτητη σχέση ανάμεσά τους.

**Λέξεις Κλειδιά : Διαχείριση Κρίσεων, Εταιρική Ετοιμότητα, Κρίση**

## ABSTRACT

The adoption of security and crisis management systems is an obligation not only of governments and organizations but also of businesses. The crises of the last decades have a local origin but a global impact, and this is because new technologies, especially television and cyberspace - the Internet, provide the possibility of immediate notification of crises in a short amount of time all over the world. Of course, problems often occur - crises in some companies or business sectors individually without affecting the entire economy. This thesis deals with the issue of crisis management in businesses by presenting proposals for corporate preparedness and is entitled "Crisis Management: Developing a Model for Effective Corporate Readiness". The research sample consists of 52 people, men and women working in the financial department or business managers. A questionnaire was used and the results were analyzed with the IBM SPSS statistical program. Through the research it was found that the crisis which had the biggest impact on the business was the Covid-19 Pandemic. Regarding the level of impact of the crisis in the Sales/Marketing sectors, a significant impact was noted. Regarding the development of an action plan by the company, the participants emphasized that the company did develop an action plan while regarding the existence of a plan before the Covid-19 Pandemic, they revealed that they did not have any of the mentioned action plans. A correlation was found between business size and action plans prior to the outbreak of the pandemic. Finally, that it concerns the variables of the Region of the Company, the Start of its Activity as well as the Results of Use 2021 and the statements regarding the Covid-19 pandemic, the action plans, the First action taken by the company when it recognized the significant impact of Covid -19 and of the important strategies for improving the financial position of the company, significance levels emerged that led to the acceptance of the null hypothesis and the independent relationship between them.

**Key Words : Crisis Management, Corporate Readiness, Crisis**

## Ευχαριστίες

Με την περάτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια και τους οικείους μου για την στήριξη και το κουράγιο που μου παρείχαν προκειμένου να φέρω σε πέρας τις σπουδές μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τον επιβλέποντα καθηγητή Phd Ιωάννη Μπουρή για την υποστήριξη και καθοδήγηση του καθώς και το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό για τις γνώσεις που μου παρείχαν σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου στο ΠΜΣ και το Τμήμα Διοικητικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής .

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη .....	<b>4</b>
ABSTRACT .....	<b>5</b>
Ευχαριστίες .....	<b>6</b>
Εισαγωγή .....	<b>11</b>
Κεφάλαιο 1: Η φύση των κρίσεων .....	<b>13</b>
1.1 Ορισμοί .....	<b>13</b>
1.2 Τα συστατικά μέρη των κρίσεων .....	<b>14</b>
1.3 Τα χαρακτηριστικά των κρίσεων .....	<b>15</b>
1.3.1 Εξωτερικά χαρακτηριστικά .....	<b>15</b>
1.3.2 Εσωτερικά χαρακτηριστικά .....	<b>16</b>
1.4 Τύποι κρίσεων .....	<b>18</b>
Κεφάλαιο 2: Οι φάσεις των κρίσεων και οι επιπτώσεις .....	<b>20</b>
2.1 Πρόδρομη φάση της κρίσης .....	<b>20</b>
2.2 Φάση εκδήλωσης της κρίσης – κορύφωση .....	<b>20</b>
2.3 Φάση επιπτώσεων .....	<b>21</b>
2.4 Φάση ύφεσης – επίλυσης .....	<b>21</b>
Κεφάλαιο 3: Διαχείριση κρίσεων .....	<b>22</b>
3.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά – Διαχείρισης Κρίσεων .....	<b>22</b>
3.2 Συστήματα Προειδοποίησης .....	<b>23</b>
3.3 Οι φάσεις της διαχείρισης των κρίσεων .....	<b>24</b>
3.4 Βήματα για αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων .....	<b>27</b>
Κεφάλαιο 4 : Ο σχεδιασμός της διαχείρισης των κρίσεων .....	<b>30</b>
4.1 Η σημαντικότητα του σχεδιασμού της διαχείρισης των κρίσεων .....	<b>30</b>
4.2 Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων .....	<b>31</b>
4.3 Δομή ενός τυπικού σχεδίου αντιμετώπισης .....	<b>32</b>
Κεφάλαιο 5 : Στρατηγικές και τεχνικές διαχείρισης κρίσεων .....	<b>34</b>
5.1 Στρατηγική προετοιμασία .....	<b>34</b>
5.2 Οι στρατηγικές PICPIC .....	<b>35</b>
5.3 Οι βασικές στρατηγικές για επιθετική τακτική .....	<b>38</b>
5.4 Η δημιουργία μιας Μ.Δ.Κ. (Μονάδα Διαχείρισης Κρίσεων) .....	<b>43</b>
5.5 Το Μοντέλο 4 A .....	<b>44</b>
5.6 Το Μοντέλο 5 R .....	<b>45</b>

5.7 Το Μοντέλο Impact - Likelihood .....	46
5.8 Εταιρική κατασκοπεία και τρόποι αποτροπής - Espionage Business PLAN .....	50
Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία έρευνας .....	54
6.1 Ερευνητική προσέγγιση .....	54
6.2 Συγκρότηση του δείγματος .....	54
6.3 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου .....	55
6.4 Εργαλείο ανάλυσης δεδομένων .....	56
6.5 Περιορισμοί της έρευνας.....	56
Κεφάλαιο 7: Ανάλυση αποτελεσμάτων .....	58
Γενική συζήτηση.....	90
Συμπεράσματα .....	90
Προτάσεις για εταιρική ετοιμότητα.....	93
Προτάσεις για επιπλέον έρευνα .....	93
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	94
Ιστοσελίδες .....	95
Ξένη Βιβλιογραφία .....	95
Παραρτήματα .....	98
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο έρευνας .....	98



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Μορφή Επιχείρησης .....	58
Πίνακας 2: Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η Επιχείρηση .....	59
Πίνακας 3: Μέγεθος Επιχείρησης.....	61
Πίνακας 4: Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η Επιχείρηση .....	62
Πίνακας 5: Σε ποια περιφέρεια δραστηριοποιείται η επιχείρηση.....	63
Πίνακας 6: Έναρξη Δραστηριότητας Επιχείρησης .....	65
Πίνακας 7: Αποτελέσματα Χρήσεων 2015 έως 2019 (κατά Μ.Ο.).....	66
Πίνακας 8: Αποτελέσματα Χρήσης 2020 .....	66
Πίνακας 9: Αποτελέσματα Χρήσης 2021 .....	66
Πίνακας 10: Ποια κρίση επηρέασε περισσότερο την επιχείρηση .....	67
Πίνακας 11: Ποιος είναι ο αντίκτυπος της κρίσης αυτής στην επιχείρηση σας .....	67
Πίνακας 12: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς Πωλήσεων / Μάρκετινγκ .....	68
Πίνακας 13: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς Χρηματοδότησης και ρευστότητας.....	68
Πίνακας 14: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού .....	69
Πίνακας 15: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στον τομέα Παραγωγικής διαδικασίας .....	69
Πίνακας 16: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στον τομέα Εφοδιαστικής Αλυσίδας .....	70
Πίνακας 17: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς Κανονιστικών Ρυθμίσεων και Νομοθεσίας .....	70
Πίνακας 18: Η επιχείρηση ήταν καλά προετοιμασμένη για να αντιμετωπίσει τον αντίκτυπο του covid-19	71
Πίνακας 19: Η επιχείρηση έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τον αντίκτυπο του covid 19.....	72
Πίνακας 20: Η επιχείρηση ανέπτυξε σχέδιο δράσης για πιθανές μελλοντικές κρίσεις.....	72
Πίνακας 21: Πριν το ξέσπασμα της Πανδημίας Covid-19 η επιχείρηση είχε κάποιο από τα ακόλουθα σχέδια δράσης.....	73
Πίνακας 22: Σήμερα, ποιο από τα παρακάτω σχέδια έχει χρησιμοποιηθεί ως μέρος της απόκρισης της επιχείρησης στον Covid-19 .....	73
Πίνακας 23: Εντός της επιχείρησης, υφίσταται υπεύθυνος ή ομάδα επικεντρωμένη άμεσα στην αξιολόγηση του αντίκτυπου του Covid-19 στη μακροπρόθεσμη στρατηγική .....	74
Πίνακας 24: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε Νομική Υποστήριξη κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; .....	74
Πίνακας 25: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; .....	75
Πίνακας 26: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε θέματα Λογιστικής - Φορολογικής Υποστήριξης κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; .....	76
Πίνακας 27: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε θέματα Συμβουλευτικής Στρατηγικού Σχεδιασμού κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; .....	76
Πίνακας 28: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε Κρατικές Οικονομικές Ενισχύσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; .....	77
Πίνακας 29: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε Ενίσχυση ρευστότητας μέσω δανεισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;.....	77
Πίνακας 30: Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση δεν έλαβε ενίσχυση ή δεν αναζήτησε βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; .....	78
Πίνακας 31: Ποια από τις ακόλουθες ενέργειες ήταν η Πρώτη στην οποία προέβη η επιχείρηση, όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικό δυννητικό αντίκτυπο.....	79

Πίνακας 32: Ποια από τις ακόλουθες ενέργειες ήταν η Δεύτερη στην οποία προέβη η επιχείρηση , όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο.....	80
Πίνακας 33: Έχετε προβεί σε καταγγελίες /τροποποιήσεις των συμβάσεων εργασίας εξ αιτίας της πανδημίας Covid-19.....	81
Πίνακας 34: Ποιες είναι οι πιο σημαντικές στρατηγικές για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης κατά τη διάρκεια και μετά το Covid-19 .....	82
Πίνακας 35: Δύναται να προκύψουν οφέλη από την τηλεργασία που θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας.....	82
Πίνακας 36: Δύναται να προκύψουν οφέλη από την προσφορά νέων προϊόντων/υπηρεσιών.....	83
Πίνακας 37: Θα καταρτίσετε ένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ( οικονομικής , υγειονομικής κλπ ) για το μέλλον ; .....	84
Πίνακας 38: Pearson $X^2$ – Τιμή Επιπέδου Σημαντικότητας μεταξύ Μεγέθους Επιχείρησης και Σχεδίου δράσης πριν το ξέσπασμα της Πανδημίας Covid-19.....	85
Πίνακας 39: Pearson $X^2$ – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Μεγέθους Επιχείρησης και εξωτερικής βοήθειας που προέβη η επιχείρηση κατά της διάρκεια της κρίσης Covid-19.....	85
Πίνακας 40: Pearson $X^2$ – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Μεγέθους Επιχείρησης και δηλώσεων σχετικά με την κρίση Covid-19 .....	86
Πίνακας 41: Pearson $X^2$ – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Περιφέρειας της Επιχείρησης και αντίκτυπου της κρίσης στην επιχείρηση .....	87
Πίνακας 42: Pearson $X^2$ – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Περιφέρειας της Επιχείρησης και δηλώσεων σχετικά με την πανδημία Covid-19.....	87
Πίνακας 43: Pearson $X^2$ – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Έναρξης Δραστηριότητας Επιχείρησης και σχεδίων δράσης σχετικά με την Πανδημία Covid-19.....	88
Πίνακας 44: Pearson $X^2$ – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2021 και σχεδίων δράσης σχετικά με την Πανδημία Covid-19.....	88
Πίνακας 45: Pearson $X^2$ – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2021 και Πρώτης ενέργειας στην οποία προέβη η επιχείρηση όταν αναγνώρισε το σημαντικό αντίκτυπο της Covid-19.....	89
Πίνακας 46: Pearson $X^2$ – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2021 και σημαντικών στρατηγικών για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης.....	89

## Κατάλογος Σχημάτων

Γράφημα 1: Μορφή Επιχείρησης.....	59
Γράφημα 2: Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η Επιχείρηση.....	61
Γράφημα 3: Μέγεθος Επιχείρησης.....	62
Γράφημα 4: Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η Επιχείρηση.....	63
Γράφημα 5: Σε ποια περιφέρεια δραστηριοποιείται η επιχείρηση .....	64
Γράφημα 6: Έναρξη Δραστηριότητας Επιχείρησης.....	65

## Εισαγωγή

Καθημερινά νέες κρίσεις δημιουργούνται σε όλο τον κόσμο προκαλώντας αστάθεια και φόβο στα άτομα, στο περιβάλλον, στις επιχειρήσεις και στην οικονομία. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, σε εγχώριο αλλά και σε διεθνές περιβάλλον, αντιμετωπίζουν όλο και συχνότερα διάφορων ειδών κρίσεις. Κρίσεις που προέρχονται από εξωγενείς παράγοντες και επηρεάζουν πολλούς οικονομικούς κλάδους και επιχειρήσεις, όπως ο Covid-19 ή και κάποιες μεμονωμένα, όπως ο σεισμός. Το πιο πρόσφατο παράδειγμα είναι η ΡΙΚΟΜΕΞ της οποίας ένα εργοστάσιο στην περιοχή του Μενιδίου κατέρρευσε όταν τον Σεπτέμβριο του 1999 έγινε ένας μεγάλος σεισμός στην Πάρνηθα θάβοντας 39 εργαζόμενους. Το 2004, μην μπορώντας να διαχειριστεί την κατάσταση και κυρίως τον επικοινωνιακό αντίκτυπο, η εταιρεία κήρυξε πτώχευση. Μπορεί, όμως, να είναι και μια κρίση που δημιουργείται λόγω μιας λανθασμένης επιχειρηματικής κίνησης της ίδιας της εταιρείας. Για τον λόγο αυτόν, οι διευθυντές και τα στελέχη θα πρέπει να αποκτήσουν τη γενική ιδέα της διαχείρισης μιας κρίσης και τις ικανότητες αντιμετώπισής της και έπειτα να τις ενσωματώσουν στις καθημερινές τους δραστηριότητες και ευθύνες ώστε, σε περίπτωση κρίσεων, οι οργανισμοί που εκείνοι διαχειρίζονται να έχουν περισσότερες ελπίδες να επιβιώσουν.

Από τα τέλη του 2019 μια νέα κρίση ξέσπασε, οφειλόμενη σε πολλαπλά κρούσματα του κορωνοϊού ή COVID-19, μίας λοίμωξης του αναπνευστικού συστήματος. Ο ιός SARS-CoV-2 ανιχνεύθηκε για πρώτη φορά τον Δεκέμβρη του 2019 στην πόλη Γιουχάν της Κίνας και σε λίγους μήνες «ταξίδεψε» σε 220 χώρες προσβάλλοντας περισσότερους από 54 εκατομμύρια ανθρώπους (World Health Organization).

Το ξέσπασμα του COVID-19 είναι μια υπενθύμιση ότι οι πανδημίες, όπως και άλλες καταστροφές που έχουν συμβεί στο παρελθόν (Ισπανική Γρίπη, Α' και Β' Παγκόσμιος Πόλεμος), θα συνεχίσουν να συμβαίνουν και στο μέλλον. Ακόμα κι αν ο άνθρωπος δεν είναι σε θέση να αποτρέψει την εμφάνιση και την εξάπλωση κρίσεων, πρέπει να είναι έτοιμος να τις αντιμετωπίσει και να μειώσει τις επιπτώσεις τους.

Έναυσμα για την παρούσα διπλωματική εργασία υπήρξε, πέρα από το ενδιαφέρον που είχα ανέκαθεν για το θέμα της διαχείρισης κρίσεων, το ασταθές κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον που προκάλεσε η πανδημία του COVID-19 στις επιχειρήσεις της χώρας αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο.

Οι στόχοι αυτής της εργασίας είναι η ανάλυση των κρίσεων και η διαχείριση τους στα πλαίσια μιας εταιρείας. Αρχικά, γίνεται διάκριση των κρίσεων και ανάλυση τους. Έπειτα, παρουσιάζονται διάφορες στρατηγικές και τεχνικές που ακολουθούν εταιρείες και οργανισμοί για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά αυτές τις κρίσεις. Ακολουθεί η έρευνα που πραγματοποιήθηκε και τα αποτελέσματα αυτής. Τέλος, γίνονται προτάσεις για καλύτερη προετοιμασία των επιχειρήσεων σε περίπτωση κάποιου απρόβλεπτου γεγονότος.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση βασικών όρων , αναφέροντας τους ορισμούς των κρίσεων και τα χαρακτηριστικά τους καθώς και οι διάφοροι τύποι κρίσεων. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται οι φάσεις των κρίσεων στις οποίες καλούνται να ανταπεξέλθουν όλες οι επιχειρήσεις που θα αντιμετωπίσουν κάποια κρίση. Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στη διαχείριση των κρίσεων. Κατόπιν, στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται ο σχεδιασμός της διαχείρισης κρίσεων και στο πέμπτο παρουσιάζονται οι κύριες στρατηγικές και τεχνικές για μια αποτελεσματική διαχείριση κρίσης. Στο έκτο κεφάλαιο, ακολουθεί η ανάλυση της μεθοδολογίας της έρευνας που πραγματοποιήσα σε μεγάλο φάσμα επιχειρήσεων. Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο αναλυτικά τα αποτελέσματα καθώς και τα συμπεράσματα και οι προτάσεις. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται αναλυτικά προτάσεις για καλύτερη αντιμετώπιση των κρίσεων.

## Κεφάλαιο 1: Η φύση των κρίσεων

Οι κρίσεις προκαλούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους, να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενες αλλαγές στον τρόπο διεξαγωγής των λειτουργιών τους. Έτσι, η διαχείριση κρίσεων γίνεται μια κρίσιμη οργανωτική λειτουργία που συμβάλει στην αναζήτηση των κατάλληλων μεθόδων και στρατηγικών για την αντιμετώπιση τους. Είναι μια προσπάθεια πρόληψης, δηλαδή ανίχνευσης, των πιθανών κινδύνων που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση την επιχείρηση (Hayes, 2019). Αν η επιχείρηση καταφέρει να προσδιορίσει αυτούς τους κινδύνους και τις επιπτώσεις τους προχωρά στην ανάπτυξη ενός σχεδίου πρόληψης. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη της μπορούν να προετοιμαστούν και να προσαρμοστούν στις απρόσμενες καταστάσεις που θα προκύψουν. Κατά τον Coombs (2009), η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων γίνεται σε τρεις φάσεις: α) πρόληψη και προετοιμασία, β) αντίδραση και γ) μάθηση ή αναθεώρηση.

### 1.1 Ορισμοί

Οι MacNeil and Topping (2007) όρισαν την κρίση ως «ένα συμβάν το οποίο προκαλεί σοβαρή συναισθηματική και κοινωνική δυσφορία, η οποία μπορεί να συμβεί οποιαδήποτε στιγμή και χωρίς καμία προειδοποίηση». Ομοίως, ο Winkleman (1999) αναφέρει ότι «μια κρίση είναι ένα απροσδόκητο γεγονός το οποίο απειλεί την λειτουργία και την ύπαρξη οργανισμών».

Οι κρίσεις, όμως, μπορεί να γίνουν απειλητικές για την λειτουργία και την ανάπτυξη των εταιρειών. Οι Brockner and James (2008) αλλά και ο Rocher (2008) «εάν τα αρμόδια μέλη είναι ικανά να διαχειριστούν μια κρίση κατάλληλα τότε είναι πιθανό οι οργανισμοί να έχουν ένα καλύτερο μέλλον, σε κάποιες περιπτώσεις ενισχυμένοι περισσότερο σε σχέση με την προηγούμενη κατάσταση τους». Επομένως, οι κρίσεις θα ήταν προτιμότερο να αντιμετωπίζονται περισσότερο ως μια ευκαιρία για την ανάπτυξη του οργανισμού παρά ως μια απειλή για την ύπαρξη του. Με τον όρο οργανισμοί, εκτός από κρατικούς οργανισμούς-φορείς, εννοούνται και οι επιχειρήσεις.

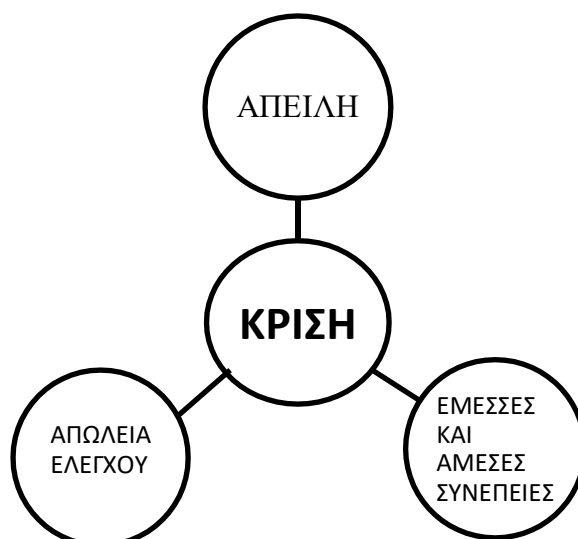
Κρίση (ASIS International, 2005) για έναν οργανισμό ονομάζουμε «οποιοδήποτε παγκόσμιο, περιφερειακό ή τοπικό (ενδογενές ή εξωγενές) γεγονός το οποίο οφείλεται σε φυσικά φαινόμενα, ανθρώπινες ενέργειες (εταιρικές, κυβερνητικές, τεχνολογικές) οι οποίες δημιουργούν κίνδυνο για:

1. κλιμακούμενη ένταση,
2. αρνητική επίδραση στην οικονομική κατάσταση του οργανισμού ή/και στην αξία των μετοχών του οργανισμού (αν υφίσταται τέτοια)
3. πρόκληση βλάβης στους ανθρώπους (εντός ή εκτός του οργανισμού),
4. καταστροφή της ιδιοκτησίας (του οργανισμού ή τρίτων) ή του περιβάλλοντος,
5. παρεμπόδιση της κανονικής λειτουργίας των διεργασιών και διαδικασιών του οργανισμού με μεγάλη σπατάλη διοικητικού χρόνου ή/και οικονομικών πόρων,
6. επιπτώσεις στο ηθικό των στελεχών και εργαζομένων στον οργανισμό,
7. τη φήμη, τη δημόσια εικόνα τα προϊόντα/υπηρεσίες και τα στελέχη του οργανισμού και επομένως αρνητικές επιπτώσεις και για το μέλλον,
8. την πρόκληση της προσοχής των μέσων, μαζικής ενημέρωσης και των κρατικών και ελεγκτικών μηχανισμών και υπηρεσιών»

## 1.2 Τα συστατικά μέρη των κρίσεων

Μια κρίσιμη κατάσταση αποτελείται από τα εξής συστατικά - δομικά μέρη.

Διάγραμμα 1: Τα συστατικά μέρη της κρίσης



Πηγή: (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος 2005)

**ΑΠΕΙΛΗ:** Υπάρχει έμμεση ή άμεση απειλή σχετικά με τους πόρους της επιχείρησης και

τους ανθρώπους.

**ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ:** Η αίσθηση της απώλειας ή η πραγματική απώλεια του ελέγχου της κατάστασης.

**ΕΜΜΕΣΕΣ ΚΑΙ ΑΜΕΣΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ:** Οι συνέπειες αυτές βέβαια δεν είναι απαραίτητα όλες δυσμενείς. «Μία κρίση μπορεί να έχει πολύ θετικές και ευεργετικές συνέπειες, οι οποίες όμως σε κάθε περίπτωση θα οφείλονται στον ορθό προγραμματισμό και την αποτελεσματική διαχείρισή της.» (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005)

### 1.3 Τα χαρακτηριστικά των κρίσεων

Αν δεν υπάρχουν δυσμενείς συνέπειες δε δημιουργείται κρίση. «Οι προϋποθέσεις δηλαδή για να δημιουργηθεί μια κρίση είναι να εκδηλωθεί ένα φαινόμενο και να προκαλέσει δυσμενή αποτελέσματα.» (Σφακιανάκης, 2006).

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός φαινομένου είναι:

- Η φύση και η αιτιολογία του
- Το μέγεθός του, πχ η κλίμακα Ρίχτερ για τους σεισμούς.
- Η ισχύς του
- Η διάρκειά του
- Η συχνότητά του
- Ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνεται
- Η ταχύτητα εξέλιξης
- Οι συνέπειες της εκδήλωσής του

#### 1.3.1 Εξωτερικά χαρακτηριστικά

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά προκύπτουν τα εξωτερικά χαρακτηριστικά των κρίσεων. (Σφακιανάκης, 2006)

Έτσι οι κρίσεις χαρακτηρίζονται σαν:

- Κοινωνικές, οικονομικές, φυσικά φαινόμενα
- Μεγάλες, μικρές.
- Σοβαρές, ήπιες, καταστροφικές.
- Μεγάλες, μεσαίας, μικρής διάρκειας.
- Συχνές, σπάνιες, αραιές.

- Ξαφνικές, σφοδρές, προοδευτικές.
- Γρήγορης ή αργής εξέλιξης
- Ανωμαλίες, εκτροπές, παρεκκλίσεις, ανατροπές, καταστροφές.

### 1.3.2 Εσωτερικά χαρακτηριστικά

Εκτός των εξωτερικών χαρακτηριστικών μιας κρίσης, υπάρχουν και τα εσωτερικά ή ενδογενή. (Σφακιανάκης, 2006)

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

#### 1. Η επικινδυνότητα

Αν και υπάρχει περίπτωση μια κρίση να αποδειχθεί θετική, κάθε κρίση είναι αρχικά μια επικίνδυνη κατάσταση. Αυτό συμβαίνει διότι είναι μια κατάσταση αντικανονικότητας και δημιουργεί ένα νέο καθεστώς, ρευστό και δύσκολα ελεγχόμενο, που ενέχει πολλούς κινδύνους. Μερικά παραδείγματα είναι είτε τραυματισμοί ή απώλειες ανθρωπίνων ζώων και περιουσίας όπως συμβαίνει συνήθως στις φυσικές καταστροφές είτε η πτώχευση αν η κρίση πλήττει επιχειρήσεις. (Σφακιανάκης, 2006)

#### 2. Οι έκτακτες ανάγκες

Οι έκτακτες ανάγκες προκύπτουν στις περισσότερες κρίσεις. Συνήθως, είναι γρήγορα εναλλασσόμενες καταστάσεις, απρόβλεπτες και επικίνδυνες που χρήζουν άμεση αντιμετώπιση.

«Η αντιμετώπιση των εκτάκτων αναγκών κατά τη διαχείριση των κρίσεων είναι ο αποφασιστικός παράγοντας που κρίνει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία στη διαχείριση ολόκληρης της κρίσης.» (Σφακιανάκης, 2006)

#### 3. Η έλλειψη χρόνου

Υπό κανονικές συνθήκες, τα διοικητικά στελέχη μπορούν χωρίς επιπλέον πίεση χρόνου να διοικούν την επιχείρηση και τις διάφορες διαδικασίες. Όμως, υπό συνθήκες κρίσης η πίεση του χρόνου αλλάζει διότι μια κρίση και τα προβλήματα που δημιουργεί πρέπει να αντιμετωπιστούν όσο πιο γρήγορα γίνεται για να μην αυξηθούν.

#### 4. Η ανάγκη για προσαρμογή

Αυτό σημαίνει την ικανότητα προσαρμογής σε νέες καταστάσεις και την εξοικείωση



με τις συνθήκες. «Σε μια κρίση η γρήγορη εναλλαγή των καταστάσεων είναι γενικός κανόνας. Και γενική απαίτηση είναι η άμεση αντιμετώπισή τους, άρα και η αναγκαία για την αντιμετώπιση προσαρμοστικότητα. Γιατί αν δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα μια κατάσταση, δεν αντιμετωπίζεται έγκαιρα και η επόμενη και η μεθεπόμενη.» (Σφακιανάκης, 2006)

### 5. Οι πιέσεις

Οι κρίσεις δημιουργούν πειστικές συνθήκες σε αυτόν που είναι υπεύθυνος για την διαχείριση τους. Οι πιέσεις αυτές προέρχονται κυρίως από εργαζόμενους, μέλη του ΔΣ, πελάτες, προμηθευτές, ΜΜΕ ακόμα και ψυχολογικές πιέσεις του ίδιου όπως άγχος ή ο φόβος της αποτυχίας.

### 6. Το απρόβλεπτο και το πρωτόγνωρο

Οι κρίσεις εμπεριέχουν απρόβλεπτα γεγονότα για τα οποία καλό θα είναι να έχει γίνει μια πρόβλεψη. «Η διεύρυνση της πρόβλεψης σημαίνει ότι ο διαχειριστής της κρίσης περιλαμβάνει σε αυτή και περιπτώσεις υποθετικές, με ελάχιστη πιθανότητα να συμβούν, ακόμη και φανταστικές, ώστε να αποκλείσει εντελώς την περίπτωση ενός απρόβλεπτου ή πρωτόγνωρου αποτελέσματος, χωρίς να το έχει προβλέψει.» (Σφακιανάκης, 2006)

### 7. Η σύγχυση και το χάος

Κατά την διάρκεια μιας κρίσης όλα όσα συμβαίνουν προκαλούν σύγχυση των εμπλεκόμενων. «Η μόνη διέξοδος σε αυτές τις περιπτώσεις είναι να μη χάσουν την ψυχραιμία τους οι υπεύθυνοι διαχειριστές των κρίσεων.» (Σφακιανάκης, 2006)

### 8. Ο παράγοντας «Τύχη»

Ο παράγοντας "τύχη" φαίνεται ότι παίζει κάποιο ρόλο στην αντιμετώπιση των κρίσεων. «Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες άριστοι διαχειριστές απέτυχαν και μέτριοι διαχειριστές, κάτω από πανομοιότυπες συνθήκες, πέτυχαν. Περιπτώσεις στις οποίες διαχειριστές με μικρή εμπειρία αντιμετώπισαν επιτυχώς διαδοχικές καταστάσεις κρίσεων και περιπτώσεις στις οποίες ικανότεροι διαχειριστές "στάθηκαν άτυχοι".» (Σφακιανάκης, 2006)

## 1.4 Τύποι κρίσεων

Ο Hutchins (2008) ταξινόμησε τις κρίσεις σε δύο διαφορετικούς τύπους, σε φυσικές κρίσεις, δηλαδή κρίσεις που προέκυψαν χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση και κρίσεις στην οποίες περιλαμβάνεται ο ανθρώπινος παράγοντας.

Με τον όρο φυσικές κρίσεις εννοούμε τυφώνες, σεισμούς, πυρκαγιές ενώ παραδείγματα κρίσεων οι οποίες προκαλούνται από άνθρωπο είναι οι δωροδοκίες, η διαφθορά, τα σκάνδαλα και η τρομοκρατία.

Σύμφωνα με τους Pearson and Mitroff (1993), «οι οργανισμοί μπορούν να ελέγξουν πολύ λίγο τις φυσικές κρίσεις. Ωστόσο, αυτές πού είναι εφικτό να μπορέσουν να ελέγξουν και να διαχειριστούν οι είναι κρίσεις ανθρώπινου παράγοντα». Οι Coombs and Holladay (2002) προσδιόρισαν τα είδη των κρίσεων τα οποία αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί όπως βλέπουμε στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Ορισμοί τύπων επιχειρησιακών κρίσεων

Τύποι κρίσεων	Ορισμοί
Φήμη	Λάθος πληροφορία, η οποία δρομολογήθηκε ώστε να απειλήσει την ύπαρξη του οργανισμού
Φυσική καταστροφή	Ένα φυσικό γεγονός το οποίο είναι συνήθως ανεξέλεγκτο και μπορεί να προκαλέσει ζημία
Χαιρεκακία/ Αλλοίωση προϊόντος	Μια πράξη από έναν εξωτερικό παράγοντα ώστε να βλάψει την επιχείρηση

Βία στον εργασιακό χώρο	Μία επίθεση η οποία έγινε προς έναν υπάρχων εργαζόμενο ή συνεργάτη
Τεχνικό ατύχημα	Ατύχημα το οποίο προκλήθηκε από τεχνικό λάθος
Περιβαλλοντικό ατύχημα	Ένα τεχνικό ατύχημα το οποίο προκαλεί μια σοβαρή βλάβη στο περιβάλλον
Ανθρώπινο ατύχημα	Ατύχημα το οποίο προκλήθηκε από ανθρώπινο λάθος
Ανάκληση προϊόντων	Η ανάκληση μιας συγκεκριμένης σειράς προϊόντων.
Οργανωσιακά αδικήματα χωρίς ζημίες	Πράξη η απόφαση του οργανισμού, η οποία εξαπατά κάποιο μέλος του οργανισμού χωρίς να προκαλέσει σημαντική ζημία
Οργανωσιακά κακουργήματα	Μια πράξη που έγινε από μέλη της οργάνωσης, η οποία παραβαίνει το νόμο.
Οργανωσιακά κακουργήματα με ζημίες σε εξωτερικά μέλη	Μία συγκεκριμένη οργανωσιακή πολιτική η οποία τοποθετεί σε κίνδυνο τα μέλη της οργάνωσης ή προκαλεί σοβαρή ζημία.

Πηγή: Coombs and Holladay, 2002

## **Κεφάλαιο 2: Οι φάσεις των κρίσεων και οι επιπτώσεις**

### **2.1 Πρόδρομη φάση της κρίσης**

Πριν εμφανιστεί μια κρίση υπάρχουν κάποιες ενδείξεις. Η παρατήρηση των ενδείξεων αυτών προϋποθέτει κάποιο σύστημα πληροφόρησης και εκπαιδευμένη ομάδα διαχείρισης. «Χαρακτηριστικό της φάσης αυτής είναι ότι αν διαγνωσθούν τα συμπτώματα έγκαιρα, τότε η διαχείριση της κρίσης είναι πιο εύκολη και το συμβάν θα παραμείνει εντός του οργανισμού και το πιθανότερο είναι να περάσει σχεδόν απαρατήρητο.» (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005).

Προειδοποιητικά σήματα λαμβάνουν συνεχώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, όχι μόνο οι μεγάλες εταιρείες και τα κράτη αλλά και οι πιο μικρές επιχειρήσεις. Το πρόβλημα ξεκινάει όταν αυτά τα σήματα δεν καταγράφονται, δεν αξιολογούνται και δεν λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα.

Η διάρκεια αυτής της φάσης μπορεί να είναι αρκετά μεγάλη (από πολλές ημέρες έως και χρόνια), έτσι οι οίκωνοί μιας κρίσης ενσωματώνονται στην καθημερινότητα και γίνονται μη αναγνωρίσιμοι.

### **2.2 Φάση εκδήλωσης της κρίσης – κορύφωση**

Στο επόμενο στάδιο η κρίση ξεκινάει να εκδηλώνεται και πλέον δημιουργούνται τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιος θα διαχειριστεί την κατάσταση;
- Τι ενέργειες πρέπει να γίνουν;
- Πόσες και ποιες θα είναι οι επιπτώσεις;
- Με ποιον τρόπο θα μπορούσε η επιχείρηση να έχει θετικά αποτελέσματα από την αντιμετώπιση της κρίσης;

Τα ερωτήματα αυτά μπορούν να απαντηθούν μέσω ενός σωστού και ολοκληρωμένου σχεδιασμού διαχείρισης κρίσεων από μια κατάλληλα καταρτισμένη ομάδα. Η χρονική διάρκεια της φάσης αυτής είναι η συντομότερη απ' όλες τις υπόλοιπες. (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005)

### 2.3 Φάση επιπτώσεων

Σε αυτό το στάδιο καταγράφονται οι απώλειες. Ο Tschirhart (1996) αναφέρει ότι «εκτός του ότι οι κρίσεις απειλούν την σταθερότητα των οργανισμών, μπορούν επίσης να βάλουν σε κίνδυνο την φήμη και την υστεροφημία της επιχείρησης». Η προστασία ή διόρθωση της εικόνας μιας επιχείρησης κατά την διάρκεια μιας κρίσης αλλά και μετά το τέλος της είναι αναγκαία έτσι ώστε να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού.

Οι κρίσεις έχουν επιπτώσεις και στην ψυχολογία των εργαζομένων. Ο Braverman (2003) υποστήριξε ότι « κατά την διάρκεια των ημερών και εβδομάδων όπου συμβαίνει μια κρίση, το τραυματικό στρες που δημιουργεί στους εργαζομένους, μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση συμπτωμάτων όπως προβλήματα συγκέντρωσης και κατάθλιψης». Αυτό μπορεί να αποδιοργανώσει και να μειώσει την απόδοση των εργαζομένων και όλη την λειτουργία του οργανισμού - επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι επιχειρήσεις δεν θα μπορούν να λειτουργήσουν σωστά.

### 2.4 Φάση ύφεσης – επίλυσης

Είναι το τελευταίο στάδιο της κρίσης το οποίο πρέπει να αποτελεί και τον κύριο στόχο της κάθε ομάδας διαχείρισης κρίσεων. «Ο διαχειριστής κρίσεων, από τη φάση των πρόδρομων συμπτωμάτων, θα πρέπει να αναζητεί και να προδιαγράφει την όσο συντομότερη άφιξη στο τέλος της δύσκολης διαδρομής το οποίο δεν είναι άλλο από την επιστροφή στην πρότερη κατάσταση, όχι μόνο με τις λιγότερες απώλειες, αλλά αποκομίζοντας οφέλη και βελτιωμένη θέση έναντι της πελατειακής του βάσης και του κοινωνικού συνόλου.» (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005)

## Κεφάλαιο 3: Διαχείριση κρίσεων

Σύμφωνα με τον Torraco (2005), η ανάπτυξη και η εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων έχουν έναν σημαντικό ρόλο στο να αποφεύγεται ή να ελέγχεται μια κρίση. Σύμφωνα με τους AC Rusaw και MF Rusaw (2008), τα προγράμματα ανάπτυξης και εξέλιξης των ανθρώπινων πόρων, ιδιαίτερα όσον αφορά την εκπαίδευση για τη διαχείριση κρίσεων, έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να προετοιμάζουν τα άτομα και τις ομάδες να αντιμετωπίζουν κρίσεις. Αυτά τα προγράμματα παρέχουν γνώση σχετικά με ειδικές τεχνικές που πρέπει να εφαρμοστούν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, είναι σημαντικό ο οργανισμός να μεταφέρει την κατάστασή του με ειλικρίνεια και διαφάνεια στα μέλη του, ώστε να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη και να ανακτηθεί η κοινωνική αποδοχή.

Σύμφωνα με τους Postmes, Tanis & De Wit (2001) «εάν οι ηγέτες είναι ικανοί να εγκαθιδρύσουν μια «ανοιχτή» επικοινωνία μέσα στους οργανισμούς, έπειτα η δέσμευση του προσωπικού απέναντι στην επιχείρηση θα αυξηθεί.» Μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας, τα μέλη του προσωπικού αισθάνονται ότι ανήκουν στον οργανισμό και έχουν έναν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του. Επιπλέον, η ανοιχτή επικοινωνία δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του προσωπικού και των ανωτέρων τους, καθιστώντας τους πιο άνετα να εκφράσουν τη γνώμη τους με ειλικρίνεια. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιόδους κρίσεων, καθώς επιτρέπει στους εργαζομένους να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα και να συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων.

### 3.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά – Διαχείρισης Κρίσεων

«Διαχείριση κρίσεων καλείται το σύνολο των προληπτικών, παρεμβατικών και συντονιστικών ενεργειών, οι οποίες πραγματοποιούνται, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια ανεπιθύμητη κατάσταση, από μεμονωμένα άτομα ή συγκροτημένες ομάδες, και έχουν στόχο την προσπάθεια άμβλυνσης των δυσμενών αποτελεσμάτων και των επιπτώσεών της στην επιχείρηση, στον Οργανισμό και το ευρύτερο περιβάλλον του.» (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005)

Η διαχείριση των κρίσεων αποτελεί μια διαδικασία, που ξεκινά πριν από την εμφάνιση ενός δυσάρεστου γεγονότος και συνεχίζεται καθ' όλη την διάρκεια του. Στη

συνέχεια, ολοκληρώνεται με την επανεξέταση και την επανασχεδίαση του σχεδίου, λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες από το προηγούμενο περιστατικό. Ο στόχος είναι να αποφευχθεί η επανάληψη του στο μέλλον.

### 3.2 Συστήματα Προειδοποίησης

«Τα συστήματα προειδοποίησης και παρακολούθησης είναι αναπόσπαστο τμήμα της διαχείρισης οποιοσδήποτε είδους κρίσης. Αυτά τα συστήματα επιβλέπουν ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, έτσι ώστε συγκεκριμένες δυσμενείς αλλαγές που γίνονται μέσα σε αυτό το περιβάλλον, να μεταβιβαστούν σε άλλα συστήματα ή σε ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για τη διατήρηση αυτού του περιβάλλοντος» (Heath, 2005). Τα συστήματα προειδοποίησης επιτρέπουν:

- Γρηγορότερη αντίδραση κατά την έναρξη την κρίσης
- Προστασία του προσωπικού και της περιουσίας
- Ενεργοποίηση των συστημάτων αντιμετώπισης

«Πριν συμβούν οι περισσότερες κρίσεις, υπάρχουν κάποια προειδοποιητικά σημάδια τα οποία αναγγέλλουν την πιθανότητα ότι μία κρίση μπορεί να προκύψει» αναφέρει ο (Mitroff, 2001). Κάποιες φορές αυτά τα σημάδια ανιχνεύονται εύκολα αλλά μερικές φορές δύσκολα. Αυτό μπορεί να συμβεί για τους εξής λόγους:

- αδύναμο ή λεπτό σήμα
- μη αξιόπιστες πηγές των σημάτων της κρίσης
- η ενσωμάτωση των σημάτων ή των απειλών στην καθημερινότητα
- το σήμα δεν φτάνει στο κατάλληλο άτομο

Η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να διασφαλίζει ότι τα προειδοποιητικά συστήματα συντηρούνται σωστά και υφίστανται σωστό χειρισμό.

### Είδη συστημάτων

«Τα προειδοποιητικά συστήματα μπορούν να διαιρεθούν σε πέντε βασικούς τύπους, χρησιμοποιώντας δύο διαστάσεις. Τα συστήματα μπορούν να είναι είτε δυναμικά, είτε στατικά, είτε κινητά, είτε σταθερά. Η πέμπτη ομάδα είναι ένας συνδυασμός συστημάτων, ο οποίος περιλαμβάνει στοιχεία και από τους τέσσερεις

τύπους» Heath (2005). Τα συστήματα αυτά είναι :

- Δυναμικά Κινητά Συστήματα, πχ κατασκοπευτικοί δορυφόροι
- Δυναμικά Σταθερά Συστήματα, πχ κάμερες παρακολούθησης και προειδοποιητικά συστήματα πυρκαγιάς
- Στατικά Κινητά Συστήματα, πχ αστυνομικά ραντάρ ταχύτητας και ανιχνευτές μόλυνσης του αέρα
- Στατικά Σταθερά Συστήματα, πχ αντικλεπτικά συστήματα των αυτοκινήτων και συναγερμοί για την αποτροπή των διαρρήξεων
- Μεικτά Συστήματα

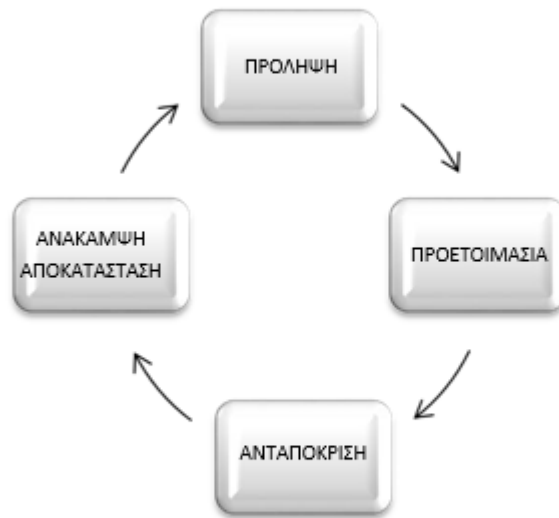
### **3.3 Οι φάσεις της διαχείρισης των κρίσεων**

«Το πλαίσιο του καθορισμού ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων ενσωματώνει μία διεργασία βασισμένη σε τέσσερις φάσεις οι οποίες είναι: Πρόληψη - Προετοιμασία - Ανταπόκριση – Ανάκαμψη» (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005).

Στο Διάγραμμα 2 παρουσιάζονται οι τέσσερις φάσεις της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων. Οι τέσσερις φάσεις είναι στενά συνδεδεμένες και κάθε μία από αυτές αποτελεί αναγκαίο βήμα για την επίλυση της κρίσης. Δεν μπορεί να υπάρξει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων χωρίς κάποιο από αυτά τα τμήματα, καθώς κάθε τμήμα παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία και στην επίτευξη του στόχου της αντιμετώπισης της κρίσης.



Διάγραμμα 2. Ο κύκλος των φάσεων της διαχείρισης κρίσεων



Πηγή : (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005)

Πριν την κρίση, η πρόληψη και η προετοιμασία είναι σημαντικές φάσεις που συμβάλλουν στην αποτροπή της κρίσης ή τη μείωση των συνεπειών της σε περίπτωση που συμβεί. Η φάση της ανταπόκρισης είναι απαραίτητη για τη διαχείριση της κρίσης όταν αυτή συμβαίνει και περιλαμβάνει την αξιολόγηση της κατάστασης, τη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή ενεργειών. Τέλος, η φάση της ανάκαμψης και αποκατάστασης είναι σημαντική για την επαναφορά της κανονικότητας μετά το τέλος της κρίσης και περιλαμβάνει την αξιολόγηση των επιπτώσεων της κρίσης και τη λήψη μέτρων για τη βελτίωση της διαχείρισης κρίσεων στο μέλλον.

### α) Φάση Πρόσληψης

Η φάση της πρόληψης αποτελείται από διάφορες ενέργειες που αναλαμβάνονται προκειμένου να περιοριστούν οι επιπτώσεις της κρίσης. Οι δραστηριότητες πρόληψης έχουν ως στόχο τον προσδιορισμό και την πρόβλεψη των πιθανών κρίσεων. «Οι ενέργειες πρόληψης είναι ουσιαστικές και απαραίτητες προκειμένου να κατευθύνουν τις δραστηριότητες στο στάδιο της προετοιμασίας.» (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005)

## **β) Φάση Προετοιμασίας**

Η διαδικασία της προετοιμασίας περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα που αναλαμβάνονται για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική ανταπόκριση σε μια περίοδο κρίσης. Οι δραστηριότητες προετοιμασίας περιλαμβάνουν το σχεδιασμό των κύριων μέτρων αντίδρασης, των λειτουργιών και της επικοινωνίας, καθώς και του τρόπου διαχείρισης και των απαιτούμενων πόρων. Επιπλέον, περιλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού και τη δοκιμαστική εφαρμογή των σχεδίων δράσης.

## **γ) Φάση Ανταπόκρισης**

Η φάση της ανταπόκρισης περιλαμβάνει ενέργειες που αναλαμβάνονται από μια επιχείρηση με σκοπό να ελεγχθούν οι συνέπειες μιας κρίσης και να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της. Σε αυτήν τη φάση εφαρμόζονται συντονιστικές δράσεις και μέθοδοι επικοινωνίας. (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005)

Η φάση της ανταπόκρισης μπορεί να χαρακτηριστεί από τρία βήματα:

ΒΗΜΑ 1ο: Αξιολόγηση της κατάστασης

ΒΗΜΑ 2ο: Ενεργοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου

ΒΗΜΑ 3ο: Ενεργοποίηση του σχεδίου επικοινωνίας

## **δ) Φάση ανάκαμψης - αποκατάστασης**

«Οι ενέργειες που απαιτούνται στη φάση της ανάκαμψης και αποκατάστασης περιλαμβάνουν μια επίσημη δήλωση που ανακοινώνει την λήξη της κατάστασης, τη διατήρηση της επαφής με τα μέσα ενημέρωσης και τους συνεργαζόμενους φορείς και οργανισμούς, την υποστήριξη των μελών του οργανισμού και την αξιολόγηση και αξιοποίηση της αποκτηθείσας γνώσης. Για να επιστρέψουμε σε κανονικές συνθήκες, χρειάζεται να γίνει μια επίσημη δήλωση για τον τερματισμό της κρίσης και να παραμείνουμε σε επαφή με τους φορείς και τους οργανισμούς που βοήθησαν στη διαχείριση της κρίσης. Επίσης, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην υποστήριξη των μελών του οργανισμού που αντιμετώπισαν το στρες και την κούραση κατά τη διάρκεια της κρίσης. Τέλος, πρέπει να πραγματοποιηθεί μια διαδικασία οργανωτικής εκμάθησης για να αξιολογηθούν οι γνώσεις και οι εμπειρίες που αποκτήθηκαν κατά

τη διάρκεια της κρίσης.» (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005)

Μια κρίση μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο, είτε θετικό είτε αρνητικό, στην εικόνα ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να μην αγνοεί τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να αναλάβει μετά την επίλυση της κρίσης.

### **3.4 Βήματα για αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων**

Σύμφωνα με την Harvati (2013), η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων αποτελεί μία διαδικασία που μπορεί να εφαρμοστεί όταν οι οργανισμοί βιώνουν μία κρίση. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει δύο βήματα. Το πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός του ρόλου των μελών του οργανισμού, ενώ το δεύτερο βήμα είναι η επιλογή κατάλληλων στρατηγικών και ηγετικού ύφους. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων παίζει η δημιουργία μιας θετικής σχέσης με τα ΜΜΕ.

#### **α) Καθορισμός του ρόλου των μελών του οργανισμού**

Η προσέγγιση των Lussier και Achua (2007) υπογραμμίζει τη σημασία της ισότητας στον καθορισμό των διαδικασιών αντιμετώπισης μιας κρίσης μεταξύ των ηγετών και των μελών του προσωπικού. Αυτό δείχνει ότι η συνεργασία και η συμμετοχή των μελών του προσωπικού είναι σημαντική για την αντιμετώπιση μιας κρίσης.

Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση του Jarret (2007) υπογραμμίζει τη σημασία του ρόλου του ηγέτη στην αντιμετώπιση μιας κρίσης και της ανάγκης για αποφασιστικότητα και αποφασιστικότητα στον καθορισμό των διαδικασιών.

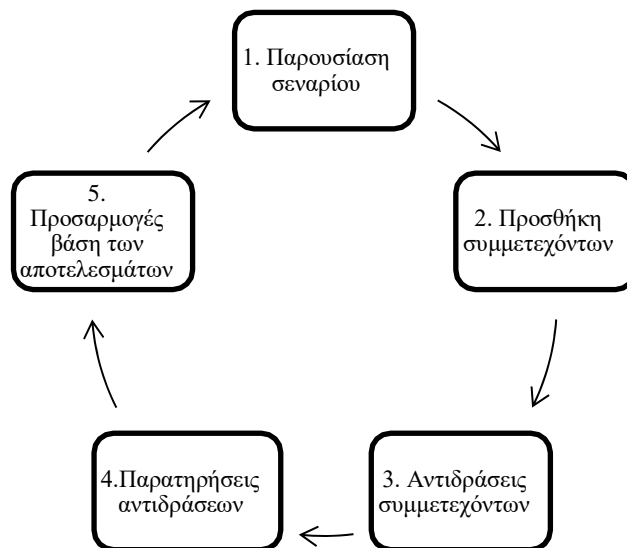
Τέλος, η προσέγγιση του Beaudan (2002) υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπαυσης και της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του προσωπικού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, καθώς αυτό μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργία νέων ιδεών και προτάσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης.

#### **β) Επιλογή κατάλληλων στρατηγικών και ηγετικού ύφους**

Ο Moats (2008) τονίζει τη σημασία του σχεδιασμού ενός υποθετικού σεναρίου

και της εκπαίδευσης βάση αυτού, ως στρατηγικές για την αποφυγή ή αντιμετώπιση μιας κρίσης. Ο σχεδιασμός υποθετικού σεναρίου περιλαμβάνει τη δημιουργία πολλαπλών πιθανών υποθέσεων σε ένα θεωρητικό πλαίσιο, προκειμένου να προετοιμαστούν οι συντελεστές για πιθανές απειλές. Αντίστοιχα, η εκπαίδευση βάση σεναρίου αναφέρεται στον τρόπο αντιμετώπισης μιας κατάστασης κρίσης στην πραγματικότητα. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να παράσχει στους συμμετέχοντες πληροφορίες σχετικά με μια δύσκολη παρόμοια κατάσταση, ενώ ο αρμόδιος υπεύθυνος παρακολουθεί και αναλύει τις αντιδράσεις αυτών που συμμετέχουν. Τέλος, το σχέδιο προσαρμόζεται βάσει των αντιδράσεων των συμμετεχόντων. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την διαδικασία.

Διάγραμμα 5. Τα συστατικά μέρη των προγραμμάτων εκπαίδευσης βάση σεναρίων



Πηγή : Chermack and Dooley, 2008

### γ) Δημιουργία θετικής σχέσης με τα ΜΜΕ

Οι Horsley & Barker (2002) και ο Heath (2005) αναφέρονται σε διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης κρίσεων σχετικά με τα μέσα ενημέρωσης (ΜΜΕ). Η πρώτη πτυχή που αναφέρεται από τους Horsley & Barker είναι η σημασία της απόκτησης και εξασφάλισης υποστήριξης από τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να επιβιώσει μετά την κρίση και να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού. Η δεύτερη πτυχή που αναφέρεται από τον Heath είναι η ανάγκη να μειωθεί η αυθαίρετη εισβολή των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αυτό

μπορεί να επιτευχθεί μέσω του ελέγχου των δημοσιογράφων και του περιορισμού της πρόσβασης σε αντιπροσώπους των ΜΜΕ.

## Κεφάλαιο 4 : Ο σχεδιασμός της διαχείρισης των κρίσεων

### 4.1 Η σημαντικότητα του σχεδιασμού της διαχείρισης των κρίσεων

Ο σχεδιασμός της αντιμετώπισης κρίσεων αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι της αποτελεσματικής και επιτυχημένης διαχείρισης τους, σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006). Τα σχέδια αυτά μπορεί να ονομαστούν με διαφορετικούς όρους, όπως σχέδια εκτάκτων αναγκών, πρόληψης και αποτροπής κρίσεων, ασφαλείας ή ελέγχου καταστροφών, αλλά συνήθως περιλαμβάνουν μέτρα που λαμβάνονται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση, με στόχο την ελαχιστοποίηση των ζημιών που προκαλούνται..

Επειδή οι κρίσεις δεν μπορούν να προβλεφθούν, είναι αναγκαίο να καταρτίζονται, να δοκιμάζονται, να αναθεωρούνται και να εμπλουτίζονται συνεχώς τα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων. Κάθε σχέδιο περιλαμβάνει τις παρακάτω σημαντικές πτυχές:

- Ελαχιστοποίηση των ζημιών που προκαλούνται από μια κρίση.
- Πρόληψη της εμφάνισης δευτερογενών κρίσεων.
- Έλεγχος της κρίσης όταν αυτή εμφανιστεί.
- Έγκαιρη αντίδραση στην κρίση.

Η αντιμετώπιση των κρίσεων δεν είναι κάτι που αφορά μόνο το Δημόσιο αλλά και τον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, ο σχεδιασμός στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο σπάνιος και συνήθως σχετίζεται με τη φύση της επιχείρησης ή τη στρατηγική σημασία της, πχ αεροπορικές εταιρείες - βιομηχανίες χημικών - πυρηνικά εργοστάσια κλπ. Αποτέλεσμα το οποίο παρατηρείται και στην έρευνα που πραγματοποιήσα, τα αποτελέσματα της οποίας αναλύονται στο σχετικό κεφάλαιο.

«Αν αφαιρέσει κάποιος τις Ένοπλες Δυνάμεις, που σε καιρό ειρήνης υπάρχουν μόνο για να καταρτίζουν και να δοκιμάζουν τα πολεμικά σχέδια και για να εκπαιδεύουν το προσωπικό στην διαχείριση των πολεμικών κρίσεων, σε κανένα άλλο Κρατικό περιφερειακό ή τοπικό όργανο που διαθέτουν σχέδια, δε γίνεται δοκιμή, αναθεώρηση και συμπλήρωσή τους.» (Σφακιανάκης, 2006)

## 4.2 Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων

Το σχέδιο αντιμετώπισης μιας κρίσης αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών και μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να αντιμετωπιστεί μια κρίση. Κάθε κρίση είναι σύνθετη και πολύπλοκη, επηρεάζοντας πολλούς τομείς ταυτόχρονα. Για να είναι αποτελεσματικό, το σχέδιο αντιμετώπισης πρέπει να προβλέπει όλες τις δυσμενείς συνέπειες και να περιλαμβάνει μέτρα αντιμετώπισης για κάθε πιθανό σενάριο. Αυτή η αρχή καθορίζει το περιεχόμενο του σχεδίου.

Το περιεχόμενο ενός Σχεδίου αντιμετώπισης μιας κρίσης καθορίζεται με τη διαδικασία προσδιορισμού των χαρακτηριστικών της κρίσης και των πιθανών δυσμενών αποτελεσμάτων της. Στη συνέχεια, προτείνονται μέτρα αντιμετώπισης για κάθε δυσμενές αποτέλεσμα, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η κρίση. Το περιεχόμενο ενός Σχεδίου αντιμετώπισης πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα δυσμενή αποτελέσματα μιας κρίσης και τα αντίστοιχα μέτρα αντιμετώπισής τους, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό και να καλύπτει όλες τις εκδοχές της κρίσης.

«Όσο πιο λεπτομερές και ακριβές είναι ένα σχέδιο ως προς τα ενδεχόμενα της κρίσης και τα μέτρα αντιμετώπισής τους, τόσο πιο αποτελεσματικό είναι. Μέχρι του σημείου μάλιστα όπου η απλή εφαρμογή του να εξασφαλίζει την άριστη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και ο διαχειριστής να παρακολουθεί μόνον, να ελέγχει και να συντονίζει, να παίρνει διορθωτικά μέτρα και να επεμβαίνει μόνο σε έκτακτες και μη προβλεπόμενες καταστάσεις.» (Σφακιανάκης, 2006)

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά ενός καλού Σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων, αυτά είναι:

- Να είναι απλό, κατανοητό
- Να περιορίζεται στα ουσιώδη
- Να είναι εύκαμπτο
- Να είναι συντονισμένο
- Να εξασφαλίζει τη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων
- Να αποκεντρώνει τις εξουσίες και τις ευθύνες χωρίς να δημιουργεί κίνδυνο απώλειας ελέγχου
- Να παρέχει στο διαχειριστή της κρίσης τη δυνατότητα συνολικής παρακολούθησης της κρίσης και τη δυνατότητα ελέγχου και συντονισμού όλων των μέτρων.

- Να προβλέπει τη χρησιμοποίηση όλων των προσώπων και των μέσων που είναι διαθέσιμα
- Να συνοδεύεται από ένα καλό Σχέδιο επικοινωνιών

Η δοκιμή των Σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων είναι ζωτικής σημασίας για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους και την εντοπισμό πιθανών αδυναμιών ή κενών στην εφαρμογή τους. Οι ασκήσεις εφαρμογής και οι προσομοιώσεις βοηθούν στη δοκιμή του Σχεδίου σε πραγματικές συνθήκες και στην εξεύρεση τρόπων βελτίωσής του, προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικό και να μειωθεί ο κίνδυνος αντιμετώπισης μιας κρίσης.

### 4.3 Δομή ενός τυπικού σχεδίου αντιμετώπισης

Τα περισσότερα Σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων αποτελούνται από τα παρακάτω πέντε κύρια μέρη σύμφωνα με τον Σφακιανάκη:

#### α. Το μέρος της περιγραφής της κατάστασης

Στο μέρος αυτό περιγράφονται:

1. Η κρίση. Δηλαδή το είδος, το μέγεθος, η διάρκεια, η πιθανότητα.
2. Η κατάσταση που θα δημιουργήσει η κρίση.
3. Η κατάσταση του δυνητικού «θύματος» της κρίσης.

#### β. Το μέρος της αποστολής

Το μέρος της αποστολής ασχολείται με την βούληση, την απόφαση και την εντολή της Διοίκησης του οργανισμού - επιχείρησης να αντιμετωπιστεί η κρίση. Αυτό περιλαμβάνει την εντολή της σχεδίασης και την εντολή εφαρμογής των μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Έπειτα, καθορίζεται η αποστολή όλων των εμπλεκόμενων στην αντιμετώπιση της κρίσης δηλαδή του διαχειριστή της κρίσης και των λοιπών προσώπων που αναλαμβάνουν το καθήκον της διαχείρισης της κρίσης.

#### γ. Το μέρος της εκτέλεσης του σχεδίου

Στο μέρος αυτό περιγράφεται πως θα υλοποιηθεί η αντιμετώπιση της κρίσης:

1. Ποια μέτρα θα ληφθούν, πότε θα ληφθούν και από ποιους
2. Οι τρόποι ενεργείας για την αντιμετώπιση της κάθε μιας συνέπειας της κρίσης.
3. Καθορίζονται τα καθήκοντά, τα όρια εξουσίας και οι ευθύνες.



4. Τα μέτρα συντονισμού και ελέγχου για να μην υπάρχουν καθυστερήσεις

δ. Το μέρος της υποστήριξης

Περιγράφεται πως θα υποστηριχθεί όλη η προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης από τα διάφορα τμήματα του συνόλου και από το προσωπικό, από συνεργάτες, από διάφορους φορείς και από εξωτερικές πηγές.

ε. Το μέρος των Επικοινωνιών

Στο μέρος αυτό περιγράφεται οτιδήποτε σχετικό με τη χρήση, οργάνωση και λειτουργία των επικοινωνιών. Συνήθως, αυτά τα στοιχεία εμπεριέχονται σε ξεχωριστό σχέδιο, το Σχέδιο Επικοινωνιών που είναι παράρτημα του Γενικού Σχεδίου Αντιμετώπισης Κρίσεων.

## Κεφάλαιο 5 : Στρατηγικές και τεχνικές διαχείρισης κρίσεων

### 5.1 Στρατηγική προετοιμασία

Δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στον σχεδιασμό και στην προετοιμασία σε στρατηγικό επίπεδο, μπορεί να μειωθούν οι συνέπειες της καθυστέρησης του χρόνου και του μεγέθους της κρίσης. «Η στρατηγική βοηθά στη μείωση αυτών των αποτελεσμάτων, με το να αναπτυχθεί το κατάλληλο σχέδιο προετοιμασίας.» (Heath,2005)

Ο Heath(2005) αναφέρει ότι «Η στρατηγική της διαχείρισης της κρίσης είναι μια διαδικασία που έχει σχέση με τη λεπτομερή εξέταση του περιβάλλοντος, τον υπολογισμό του κινδύνου, το σχεδιασμό των απρόβλεπτων καταστάσεων, τη διάθεση των πόρων αντιμετώπισης και την αξιοποίηση του κατάλληλου προσωπικού.»

Η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης μιας κρίσης επηρεάζεται από τις δομές της επιχείρησης και τη στρατηγική διάθεση των πόρων. Όταν οι πόροι και τα άτομα που θα αντιμετωπίσουν την κατάσταση τοποθετούνται κοντά στο σημείο της κρίσης, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να είναι γρήγορη και αποτελεσματική η αντιμετώπιση της. Η εγγύτητα και η διαθεσιμότητα επαρκών πόρων και εκπαιδευμένων ανθρώπων μπορούν να μειώσουν τις επιπτώσεις μιας κρίσης.

Για μια αποτελεσματική προετοιμασία πριν από μια κρίση, μπορούν να γίνουν οι παρακάτω ενέργειες:

- Καθορισμός του κινδύνου και των αναγκών.
- Καθορισμός των πολιτικών που θα ακολουθήσει η εταιρεία κατά την διάρκεια της κρίσης.
- Η επινόηση και η οικοδόμηση της βάσης για την αντιμετώπιση της κρίσης.
- Κατάλληλη διάθεση των πόρων για τη διαχείριση της κρίσης.

«Οι δραστηριότητες της στρατηγικής διαχείρισης πριν την κρίση, αναζητούν τον άριστο συνδυασμό μεταξύ της διαθέσιμης ικανότητας αντιμετώπισης μιας κρίσης, του οργανωτικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο υπάρχουν τα βασικά στοιχεία για την αντιμετώπιση της κρίσης, των βασικών αναγκών της προσπάθειας αντιμετώπισης και των υψηλών απαιτήσεων των πόρων, ώστε να αντιμετωπίσουν την κρίση.» (Heath,

2005)

Η απόκτηση των απαραίτητων πόρων είναι σημαντική, αλλά είναι επίσης απαραίτητο να αναπτυχθούν σχέδια και στρατηγικές που να είναι περιεκτικά και να εκφράζουν το όραμα για την αντιμετώπιση της κρίσης με απλά και κατανοητά λόγια. Επιπλέον, η παροχή εκπαίδευσης στους ενδιαφερόμενους φορείς και η γρήγορη και αποτελεσματική μετάβαση σε δράσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι κρίσιμες πτυχές μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για τη διαχείριση των κρίσεων. «Το μήνυμα πρέπει να μεταδίδει τους ακριβείς στόχους και να μεταφέρει την άδεια στους υφιστάμενους, να χειριστούν στη συνέχεια την κατάσταση όσο καλύτερα μπορούν, ανάλογα με τα καθήκοντά τους και ανάλογα με το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα επιτελέσουν τα καθήκοντά τους.» (Heath, 2005)

## 5.2 Οι στρατηγικές PICPIC

Ο Heath υποστηρίζει ότι «Οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να δουλέψουν προς την κατεύθυνση της ανάκαμψης η οποία θα είναι γρήγορη, αποτελεσματική και ευεργετική προς την επιχείρηση και τους μετόχους.» Στην επίτευξη αυτού του στόχου βοηθούν οι στρατηγικές ανάκαμψης PICPIC .

Οι στρατηγικές PICPIC αναμειγνύουν τις φυσικές και υλικές πλευρές (όπως το σχεδιασμό-**Planning**, την ανταλλαγή πληροφοριών-**Information** και τον προσδιορισμό των «βασικών»- «**Core**» αναγκών για ανάκαμψη) με τα ψυχολογικά και λιγότερο «απτά» στοιχεία (στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι άνθρωποι-**People**, η συμμετοχή-**Involvement** και η συνέχιση- **Continuity**).

### α) Σχεδιασμός

Σύμφωνα με τον Heath(2005) «Οι διαχειριστές πρέπει να προσδιορίσουν ένα σύνολο προτεραιοτήτων σχετικά με τα προγράμματα, α) τα οποία θα καλύπτουν τις ανάγκες του οργανισμού ή της κοινότητας και β) τα οποία θα καλύπτουν τους προβληματισμούς και τις ανάγκες των ατόμων, που επλήγησαν από την κρίση, ή την καταστροφή.» Η προετοιμασία πριν από μια κρίση είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπισή της και την επίτευξη της ανάκαμψης μετά από αυτήν. Ένα από τα βασικά βήματα είναι ο προσδιορισμός των κινδύνων και η ανάπτυξη σχεδίων ανάκαμψης πριν

από την εμφάνιση της κρίσης. Επίσης, είναι σημαντικό να ενημερωθούν και να εκπαιδευτούν οι ενδιαφερόμενοι φορείς για τα σχέδια ανάκαμψης και να γίνει κοινοποίηση στους επηρεαζόμενους, ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη συνεργασία και στήριξη στην αντιμετώπιση της κρίσης και την ανάκαμψη μετά από αυτήν.

## **β) Πληροφόρηση**

Οι πληροφορίες που συλλέγονται από αυτούς που επλήγησαν από μια κρίση είναι σημαντικές για τη διαχείριση της ανάκαμψης. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να βοηθήσουν τους διαχειριστές να κατανοήσουν τις ανάγκες της κοινότητας και τις επιπτώσεις της κρίσης στον τοπικό πληθυσμό. Επιπλέον, η ενημέρωση των ατόμων που επλήγησαν από τη ζημιά ή την καταστροφή είναι εξίσου σημαντική, καθώς μπορεί να τους βοηθήσει να πάρουν τις απαραίτητες αποφάσεις και να συνεισφέρουν στην ανάκαμψη της κοινότητάς τους. Θα μπορούσε να γίνει χρήση των ΜΜΕ ή ακόμα και μηνύματα έκτακτης ανάγκης από το 112. Οι διαχειριστές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ανθρώπων που επλήγησαν και να τις ενσωματώσουν στα σχέδια ανάκαμψης, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της διαδικασίας ανάκαμψης.

«Όταν οι άνθρωποι έχουν περισσότερη γνώση σχετικά με το τι συμβαίνει, αισθάνονται ότι έχουν περισσότερο έλεγχο στη ζωή τους και είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με αυτό που μπορεί να τους συμβεί. Συνεπώς, τα επίπεδα δυσαρέσκειας και συγκρούσεων μπορούν να μειωθούν, ενώ μπορεί να αυξηθεί η αποδοχή των περιορισμών, ως προς τις βασικές ανάγκες.» (Heath, 2005).

## **γ) Βασικές Δραστηριότητες**

Ο Mitroff και ο Pearson (1993) ορίζουν τις βασικές δραστηριότητες της διαχείρισης και του σχεδιασμού ως, « Ο προσδιορισμός των βασικών υπηρεσιών και διαδικασιών, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη διεξαγωγή των ελάχιστων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και ο υπολογισμός ανάκτησης των σχετικών επιχειρηματικών ευθυνών».

Ένα πρόγραμμα ανάκαμψης μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις κατηγορίες δραστηριοτήτων κατά τον Heath: βασικές, υποστηρικτικές και διευρυμένες. Μόλις οι βασικές δραστηριότητες αποκατασταθούν πλήρως, οι δραστηριότητες υποστήριξης

μπορούν να ξεκινήσουν. Κατόπιν, όταν οι δραστηριότητες υποστήριξης είναι πλήρως λειτουργικές, μπορούν να ακολουθήσουν οι διευρυμένες δραστηριότητες.

### **δ) Άνθρωποι**

Ο Heath αναφέρει ότι «Μια κρίση δεν θεωρείται ως τέτοια, αν δεν έχουν πληγεί από τις επιπτώσεις της κρίσης ή της καταστροφής, άνθρωποι.» Συνεπώς, η διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης είναι σημαντική για την αποκατάσταση μιας κρίσης και αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση των ανθρώπων. Αναφερόμαστε στα θύματα, δηλαδή σε όσους έχουν πληγεί υλικά από μια κρίση, καθώς και σε αυτούς που στηρίζουν ή ανταποκρίνονται στη διαδικασία ανάκαμψης.

Στη διαχείριση μιας κρίσης ή καταστροφής, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη όλα τα άτομα που επηρεάζονται από το συμβάν. Αυτό περιλαμβάνει τα θύματα και τους επιζήσαντες, αλλά και όλους τους ανθρώπους που μπορεί να έχουν αντιμετωπίσει συναισθηματικές ή ψυχολογικές δυσκολίες από το συμβάν. Επιπλέον, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι ανθρώπινες ανάγκες κατά τη διάρκεια της ανάκαμψης, όπως η παροχή κατάλληλων καταλυμάτων, τροφής και ποτού, υγιεινής και υγείας, ψυχολογικής υποστήριξης και προσβασιμότητας σε κοινότητες και υπηρεσίες. Σε κάθε περίπτωση, η διαχείριση των ανθρώπων πρέπει να είναι ένας βασικός παράγοντας στην αντιμετώπιση μιας κρίσης ή καταστροφής.

### **ε) Συμμετοχή**

Με την συμμετοχή περισσότερων ατόμων στις διαδικασίες διαχείρισης και αντιμετώπισης, αναπτύσσονται περισσότερες δεσμεύσεις και αποδοχή προς τον στόχο. Οι άνθρωποι είναι σημαντικό να αισθάνονται ότι είναι μέρος αυτής διαδικασίας.

«Οι άνθρωποι που είναι αρκετά μακριά από το κρίσιμο περιβάλλον ή το περιβάλλον της καταστροφής μπορεί να αισθανθούν καλύτερα, να συνεργαστούν περισσότερο και να υποστηρίξουν περισσότερο, με το να τους κάνουμε να συμμετέχουν στις ενέργειες εκείνες, που πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν την έκβαση της κρίσης ή της καταστροφής» σύμφωνα με τον Heath(2005).

«Η συμμετοχή των ανθρώπων, η προσεκτική διαχείριση των πληροφοριών, ο προσδιορισμός των βασικών δραστηριοτήτων και ο αποτελεσματικός σχεδιασμός των στρατηγικών, βοηθά τους διαχειριστές να διατηρήσουν την επικέντρωση της

διαχείρισης της ανάκαμψης, στη δημιουργία της συνέχισης.» (Heath, 2005)

## **στ) Συνέχιση**

Σύμφωνα με τον Heath(2005), η πιο σημαντική υποστηρικτική στρατηγική, συμπεριλαμβάνει την έννοια της συνέχισης. Τα σχέδια πρέπει να περιγράφουν, τον τρόπο με τον οποίο οι βασικές διαδικασίες θα συνεχιστούν και τότε οι υποστηρικτικές και οι συμπληρωματικές διαδικασίες θα μπορούσαν να αρχίσουν ξανά.

## **5.3 Οι βασικές στρατηγικές για επιθετική τακτική**

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν διάφορες στρατηγικές ανάλογα με την κουλτούρα, το τριγύρω περιβάλλον κλπ. Κατά τον Heath υπάρχουν επτά βασικές στρατηγικές που αναφέρονται παρακάτω.

### **α) Ανάπτυξη και διατήρηση καταλόγων επιθυμιών**

Οι κατάλογοι επιθυμιών αποτελούν μια λίστα με θέματα που τα μέλη του οργανισμού θα ήθελαν να βελτιώσουν ή να αλλάξουν στο μέλλον. Συγκεκριμένα, μπορεί να περιλαμβάνουν προτάσεις για τη βελτίωση των εγκαταστάσεων, των προϊόντων ή των διαδικασιών, την επένδυση σε νέο εξοπλισμό και την αλλαγή των τοποθεσιών. Είναι σημαντικό να δημιουργηθούν κατάλογοι επιθυμιών πριν από την εμφάνιση κρίσιμων καταστάσεων, ώστε να μην χαθεί πολύτιμος χρόνος προσπαθώντας να ανακαλυφθούν οι βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν. Επιπλέον, πρέπει να προσδιοριστεί ένα ξεκάθαρο όφελος για κάθε πρόταση στον κατάλογο επιθυμιών, ώστε να είναι σαφές ποια αλλαγή αξίζει να γίνει και ποια είναι η προτεραιότητα για τον οργανισμό.

### **β) Αύξηση των ικανοτήτων των μελών του οργανισμού**

Βασικό για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια κρίση είναι να υπάρχει η ικανότητα για της επίτευξη της όλης διαχείρισης της κατάστασης. Δυστυχώς, δεν είναι πολλές οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που προσπαθούν να βελτιώσουν τις

ικανότητες των μελών τους για να αντιμετωπίσουν μια κρίση. «Σε αυτές τις ικανότητες περιλαμβάνονται οι πρώτες βοήθειες, η διαχείριση του χρόνου, η διαχείριση των πληροφοριών, η διαχείριση της εικόνας, η διαχείριση των ανθρώπων και η διαχείριση του άγχους.» (Heath, 2005)

### **γ) Βελτίωση των δραστηριοτήτων επικοινωνίας**

Υπάρχουν κυρίως δύο κανάλια επικοινωνίας τα οποία πρέπει να ξεχωρίζουν. Αυτά τα κανάλια είναι, πρώτον, που συνδέουν τη σχέση των ανθρώπων με την κρίση και δεύτερον, που συνδέουν τον οργανισμό με το απ' έξω γενικό κοινό. Είναι σημαντικό να διαχωριστούν και τα εξωτερικά κανάλια επικοινωνίας σε εξειδικευμένα κανάλια, που παρέχουν συγκεκριμένες πληροφορίες στους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους πιστωτές, στο κοινό και στα ΜΜΕ.

Για να επιτευχθεί η ακρίβεια και η ευκολία στην επικοινωνία, τα μηνύματα πρέπει να έχουν διαφορετική δομή και παρουσίαση ανάλογα με το κανάλι που χρησιμοποιείται. Αν χρησιμοποιηθεί η ίδια ή παρόμοια δομή για όλα τα μηνύματα, η επιχείρηση μπορεί να χάσει τον αντίκτυπο που θέλει να δημιουργήσει και τα μηνύματα μπορεί να φανούν αναξιόπιστα και ίδια με άλλα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια προσοχής και απορρόφησης των μηνυμάτων από το κοινό. Καλό θα είναι να γίνονται αλλαγές στα μηνύματα σε τακτική βάση, ώστε οι πληροφορίες να γίνονται αντιληπτές. (Heath, 2005)

### **δ) Ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος για τη διαχείριση της εικόνας**

Η εικόνα της επιχείρησης είναι σημαντική γιατί μπορεί να επηρεάσει την ανταπόκριση του κοινού, των πελατών, των επενδυτών και των μέσων ενημέρωσης. Η διαχείριση της εικόνας απαιτεί προσοχή και προετοιμασία, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε κάθε κρίσιμη κατάσταση. Οι αντιπρόσωποι της επιχείρησης πρέπει να είναι επαγγελματίες και καταρτισμένοι, ώστε να μπορούν να επικοινωνούν με σαφήνεια και ακρίβεια, χωρίς να παρερμηνεύονται τα μηνύματά τους. Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί μια σταθερή και συνεκτική εικόνα, ώστε να μην δημιουργούνται αντιφάσεις ή αντιθέσεις στο μυαλό του κοινού. Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζει την εικόνα της ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε κατάστασης, προκειμένου να διατηρήσει την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη

του κοινού. Κατά με τον Heath, οι βασικές αρχές για την διαχείριση της εικόνας της εταιρείας σε μια κρίση είναι:

- Η εικόνα που παρουσιάζεται πρέπει να είναι συνεπής με τη στάση και τις ενέργειες πριν την κρίση.
- Η εικόνα που παρουσιάζεται πρέπει να αντικατοπτρίζει την πραγματική στάση και τις ενέργειες του οργανισμού.
- Η διαχείριση της εικόνας πρέπει να έχει εξωτερική κατεύθυνση.
- Η εικόνα πρέπει να διατηρηθεί και μετά το πέρας της κρίσης.

### **ε) Περισσότερη προσέγγιση και συμμετοχή των μετόχων στα σχέδια**

Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και τους ανθρώπους και τους μετόχους τους κατά τη διαχείριση κρίσεων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν σε μια συνολική προσέγγιση, η οποία λαμβάνει υπόψη όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Οι μετόχοι είναι σημαντικοί επειδή αποτελούν τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης και έχουν άμεσο συμφέρον στην επιβίωση και την ανάκαμψη της επιχείρησης. Η ενημέρωση και η διαβούλευση με τους μετόχους είναι σημαντική για την κατανόηση της κρίσης και των αποτελεσμάτων της και για την ανάπτυξη σχεδίων ανάκαμψης που θα εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης και των μετόχων της.

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ο οργανισμός προσπαθεί με κάθε τρόπο να διατηρήσει τις υπηρεσίες και τις προμήθειές του. Ωστόσο, οι πελάτες και οι χρήστες ενδέχεται να απομακρυνθούν αναζητώντας άλλες πηγές ικανοποίησης των αναγκών τους. Επομένως, οι διαχειριστές πρέπει να επικοινωνούν συνεχώς με τους ενδιαφερόμενους για να τους ενημερώνουν σχετικά με τα δραστικά μέτρα που λαμβάνουν και να προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες τους με προσωρινούς και καινοτόμους τρόπους. Αυτό μπορεί να μειώσει σημαντικά την απώλεια πελατείας και εσόδων. (Heath, 2005)

Οι διαχειριστές πρέπει να ενσωματώσουν τους μετόχους στον αγώνα για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι μετόχοι θα αισθάνονται ότι έχουν έναν σημαντικό ρόλο στην εύρεση λύσεων και στην αντιμετώπιση των προκλήσεων. Με αυτόν τον τρόπο, οι μετόχοι γίνονται πιο ενωμένοι με την εταιρεία και περισσότερο δεσμευμένοι στην επίτευξη κοινών στόχων.



## στ) Επικέντρωση στη γρήγορη και θετική επίλυση της κατάστασης

Οι διαχειριστές συχνά χάνουν την επαφή με την πρόοδο της ανάκαμψης και οι ενημερώσεις που λαμβάνουν είναι περιορισμένες και ανεπαρκείς. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα, απαιτούνται βελτιωμένες ικανότητες ταξινόμησης πληροφοριών και συνεχής ενημέρωση σχετικά με την κατάσταση της εταιρείας. Οι υπεύθυνοι για την αντιμετώπιση και ανάκαμψη πρέπει να εκπαιδευτούν προσεκτικά, ώστε να μπορούν να παρέχουν συνεχώς ενημερώσεις σχετικά με την κατάσταση της εταιρείας, ακόμη και αν δεν υπάρχει κάποια σημαντική αλλαγή στην κατάσταση. Με αυτόν τον τρόπο, οι διαχειριστές θα έχουν σαφή εικόνα για το τι συμβαίνει στην εταιρεία και πώς μπορούν να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων. Κατόπιν, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να αναζητήσουν τρόπους , μέσω των οποίων η κρίση θα δημιουργήσει μια θετική εικόνα. Αυτό μπορεί να γίνει με βελτιώσεις όπως:

- Βελτιώσεις στα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Βελτιώσεις στις λειτουργίες και τις εγκαταστάσεις
- Βελτιώσεις στην εικόνα του οργανισμού.

«Μια βελτίωση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες μπορεί να βελτιώσει την εικόνα του οργανισμού, ως προς τους μετόχους της και ως προς το γενικό κοινό.» (Heath, 2005)

## ζ) Εκδηλώσεις και γιορτές

Όταν η κρίση φτάνει στο τέλος της και οι διαδικασίες αρχίζουν να επανέλθουν στο κανονικό τους ρυθμό, οι υπεύθυνοι πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις ψυχολογικές συνέπειες που έχει η κρίση στους ανθρώπους. Μια καλή πρακτική είναι η χρήση εκδηλώσεων και εορτασμών για να σηματοδοτηθεί το τέλος της κρίσης και να βοηθηθούν οι άνθρωποι να αναρρώσουν. Οι εκδηλώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επισημανθεί η επίλυση της κρίσης και οι επιπτώσεις που προκλήθηκαν από αυτήν.

Οι γιορτές αποτελούν ευχάριστες στιγμές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επισημάνουν θετικά αποτελέσματα. Μπορούν να γίνουν για την επιστροφή στις εγκαταστάσεις ή τα εγκαίνια νέων, την επιστροφή στην κανονικότητα για τους ανθρώπους που επλήγησαν από την κρίση και ίσως ακόμη και για τον ευχαριστήριο

λόγο στο προσωπικό που δούλεψε σκληρά κατά τη διάρκεια της δύσκολης κατάστασης. Για την βελτίωση της εικόνας της εταιρείας, οι γιορτές καλό θα ήταν να πραγματοποιούνται δημοσίως.

## 5.4 Η δημιουργία μιας Μ.Δ.Κ. (Μονάδα Διαχείρισης Κρίσεων)

Η μονάδα που ενσαρκώνει το πρότυπό αυτό έχει ως αποστολή τη μελέτη, το σχεδιασμό, την οργάνωση το συντονισμό σε θέματα ενημέρωσης, πρόληψης, αντιμετώπισης συμβάντων και αποκατάστασης επιπτώσεων και γενικά την αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων προκειμένου να εξασφαλισθεί η απαραίτητη ετοιμότητά της στην αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης.

Για την επίτευξη της αποστολής (mission) της η Μ.Δ.Κ.

- εκπονεί σχέδια και προγράμματα πρόληψης ανά κατηγορία κινδύνου
- αναπτύσσει μέτρα ετοιμότητας, δράσεις πρόληψης, αντιμετώπισης και αποκατάστασης

Κατά τον Green (1992) βασικό αξίωμα αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης είναι η αποτροπή της απώλειας ελέγχου των συμβάντων (incidents) που παράγονται από την κρίση. Στο πλαίσιο αυτό ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός δράσης βάσει χρόνου, η κατανομή των επιχειρησιακών πόρων, η μελέτη των συνθηκών και ο ενδεδειγμένος έλεγχος επί των συμβάντων είναι τα κρίσιμα σημεία υποδομής της Μ.Δ.Κ. Συνεπώς, το διοικητικό της σχήμα, πρέπει να είναι τέτοιο που να διατηρείται ο απόλυτος έλεγχος της κατάστασης και σε περιπτώσεις απώλειας του ελέγχου να ενεργοποιούνται οι απαραίτητες τακτικές/ελιγμοί επανάκτησής του.

Κατά τους Mitroff και Pearson (1993) η αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης πέρα της επιχειρησιακής της διάστασης που αφορά ενέργειες, ελιγμούς πρόληψης, καταστολής και αποκατάστασης. Επίσης, περιλαμβάνει ένα επικοινωνιακό δίκτυο συνδέσμων που αφορά την συλλογή, ανάλυση σύνθεση και διανομή πληροφοριών στους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους φορείς.

Βάσει παραπάνω επισημαίνεται, η αναγκαιότητα σχεδιασμού και ανάπτυξης επικοινωνιακού δικτύου συνδέσμων για τον συντονισμό των εμπλεκόμενων ομάδων στα συμβάντα της κρίσης, θύματα, ομάδες διάσωσης, συγγενείς θυμάτων, αυτόπτες μάρτυρες, εθελοντές διάσωσης κ.α.

Συνεπώς, η διαδικασία αντιμετώπισης κρίσης μπορεί να αναλυθεί σε πέντε κύριες φάσεις :

1<sup>η</sup>: Δρομολόγηση άμεσων ενεργειών για "πάγωμα" της κρίσης και αποφυγή

επιδείνωσης.

2<sup>η</sup> : Συλλογή δεδομένων από το δίκτυο των συνδέσμων και τους εμπλεκόμενους φορείς.

3<sup>η</sup> : Επεξεργασία σχεδίων δράσης σε συνδυασμό με τα υπάρχοντα δεδομένα.

4<sup>η</sup> : Διάχυση πληροφοριών, ενεργειών, εντολών, κανονισμών και μέτρων σήμανσης προς το δίκτυο συνδέσμων και τους εμπλεκόμενους φορείς.

5<sup>η</sup> : Συλλογή αποτελεσμάτων, συμπερασμάτων και αναθεώρηση σχεδίων δράσης.

## 5.5 Το Μοντέλο 4 A ή 4R

Το πρότυπο μας (4-A) έχει ως αντικειμενική συνάρτηση την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων από κρίση μικρής ή μεγάλης έκτασης και διαρθρώνεται στα εξής στάδια :

### ΣΤΑΔΙΟ #1 : ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

#1 : Αναγνώριση κινδύνων (τι μπορεί να συμβεί και πως μπορεί να συμβεί)

1.1. Ανάλυση κινδύνων

1.2. Κατάταξη κινδύνων με βάση τη σοβαρότητα και πιθανότητα πρόκλησής τους

#2: Αποτροπή (ή ελαχιστοποίηση) των αιτιών/αφορμών που πλήττουν την κανονική λειτουργία του συστήματος

2.1. Λήψη προληπτικών μέτρων

2.2. Οργάνωση πολιτικής προστασίας

2.3. Μέτρηση της ετοιμότητας πρόληψης (επιθεωρήσεις, ασκήσεις ετοιμότητας προειδοποιητικές σημάνσεις κ.ά)

### ΣΤΑΔΙΟ #2 : ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

#3: Αντιμετώπιση των συμβάντων (incidents) της κρίσης

3.1. Σχεδιασμός ενεργητικής στρατηγικής αντιμετώπισης εκτάκτων περιστατικών (emergency modeling)

3.2. Άμεση ετοιμότητα για την εφαρμογή του σχεδίου έκτακτης ανάγκης μέσω επιχειρήσεων/ελιγμών αντίδρασης

### ΣΤΑΔΙΟ #3 : ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΡΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

#4: Αποκατάσταση (ανάληψη) επιπτώσεων (impacts)

4.1. Αναθεωρήσεις

4.2. Επανεξέταση και τεκμηρίωση

4.3. Συνεχής παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων/κανονισμών (follow up).

Στην πρώτη φάση του προτύπου μας που αναφέρεται " πριν την έναρξή της κρίσης ", εφαρμόζεται η μεθοδολογία "Ποσοτική Εκτίμηση Επικινδυνότητας" 3 όπου τέσσερα ερωτήματα αναφέρονται:

- Τι αποσταθεροποιητικό μπορεί να συμβεί ;
- Πόσο συχνά μπορεί να συμβεί ;
- Ποιες θα είναι οι συνέπειες ;
- Πόσο πιθανές είναι αυτές οι συνέπειες ;
- Πώς μπορούν να ελαχιστοποιηθούν.

## 5.6 Το Μοντέλο 5 R

Το παραπάνω Μοντέλο 4 A είναι ίδιο με το Μοντέλο 4 R το οποίο περιλαμβάνει και αυτό 4 φάσεις:

1. Reduction : Ελάττωση της πιθανότητας να βρεθεί η επιχείρηση απροετοίμαστη
2. Readiness : Ετοιμότητα για την πιθανή επερχόμενη κρίση
3. Response : Αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης
4. Recovery : Ανάκαμψη από την κρίση.

Σε αυτά προστίθεται και ένα πέμπτο R το οποίο είναι η Ανθεκτικότητα (Resilience) , η οποία είναι η ικανότητα της αποτελεσματικής επιβίωσης και αντιμετώπισης της κρίσης (Heath, 2005).

Ο δρόμος για να αναπτύξει την ανθεκτικότητα της μια επιχείρηση έχει δύο άξονες:

- Τη μείωση της έκθεσης σε κρίσιμες καταστάσεις
- Την αύξηση της ετοιμότητας , οργανωτικής και ψυχολογικής, για να αντιμετωπιστούν οι κρίσεις και να έρθει η ανάκαμψη

Η ανάπτυξη της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων και των ανθρώπων τους βοηθά έτσι ώστε να αποφευχθεί μια κρίση και να προετοιμαστούν καλύτερα για να την αντιμετωπίσουν και να επανέλθουν στην κανονικότητα πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές χτίζοντας παράλληλα και για το μέλλον.

Η ανάπτυξη της ανθεκτικότητας μπορεί να γίνει στα τέσσερα παρακάτω στάδια:

1<sup>ο</sup> Στάδιο : Καθορισμός της πιθανής έκθεσης σε κινδύνους και ατυχήματα κάνοντας ανάλυση κινδύνων καθώς και έναρξη προγραμμάτων διαχείρισης κινδύνων. Στόχος είναι η μείωση του αριθμού των κρίσιμων καταστάσεων.

2<sup>ο</sup> Στάδιο : Ανάπτυξη σχεδίων και στρατηγικών για τη διαχείριση της κρίσης με σκοπό την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη. Καθορισμός των συστημάτων προειδοποίησης. Στόχος είναι η αύξηση της ετοιμότητας για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη από την κρίση.

3<sup>ο</sup> Στάδιο : Δημιουργία και εκπαίδευση μιας ομάδας διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων. Στόχος είναι η λειτουργική διαχείριση της αντιμετώπισης της κρίσης και η ανάκαμψη από αυτήν.

4<sup>ο</sup> Στάδιο : Δημιουργία προγραμμάτων επίγνωσης και εκπαίδευσης για όλα τα μέλη. Στόχος είναι η εξασφάλιση της ετοιμότητας ( όσο καλύτερα γίνεται ) όλων των μελών της επιχείρησης.

## 5.7 Το Μοντέλο Impact - Likelihood

Ο σκοπός της Αξιολόγησης Κινδύνων είναι να αξιολογήσει πόσο μεγάλοι είναι οι κίνδυνοι, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, προκειμένου να επικεντρωθεί η προσοχή της διοίκησης στις πιο σημαντικές απειλές και ευκαιρίες και να τεθούν οι βάσεις για την αντιμετώπιση του κινδύνου. Η αξιολόγηση κινδύνων έχει να κάνει με τη μέτρηση και την ιεράρχηση των κινδύνων έτσι ώστε να γίνεται διαχείριση των επιπέδων κινδύνου.

Ο κίνδυνος μετριέται με την αξιολόγηση των ακόλουθων κριτηρίων:

- Πιθανότητα (Πιθανότητα) – Ποια είναι η πιθανότητα να συμβεί κάτι κακό;
- Αντίκτυπος (Συνέπεια) – Αν συνέβαινε κάτι κακό, ποιες θα ήταν οι συνέπειες για την εταιρεία; Τα κριτήρια εκτίμησης επιπτώσεων μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομικές, οικονομικές, ρυθμιστικές, υγειονομικές, ασφάλεια, περιβαλλοντικές, εργαζόμενες, πελάτες και λειτουργικές επιπτώσεις.

Ο υπεύθυνος διευθυντής, πρέπει να γνωρίζει αυτούς τους κινδύνους. Σημαίνει αυτό ότι θα πρέπει να προσπαθήσει να αντιμετωπίσει κάθε κίνδυνο που μπορεί να προκύψει; Μάλλον όχι – σε όλα εκτός από τα πιο κρίσιμα περιβάλλοντα, αυτό μπορεί να είναι πολύ ακριβό, τόσο σε χρόνο όσο και σε πόρους.

Αντίθετα, πρέπει να δώσει προτεραιότητα στους κινδύνους. Εάν το κάνει αυτό αποτελεσματικά, μπορείτε να επικεντρώσει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου και της προσπάθειάς στους πιο σημαντικούς κινδύνους.

Το διάγραμμα επιπτώσεων/πιθανοτήτων κινδύνου παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο που βοηθά στην κατηγοριοποίηση των κινδύνων. Ο κίνδυνος υπολογίζεται συναρτήσει της πιθανότητας να συμβεί μια κρίση και του αντίκτυπου που αυτή θα έχει. Η σχέση αυτή παρουσιάζεται παρακάτω.

Πιθανότητα κρίσης + Αντίκτυπος κρίσης = Κίνδυνος

Η αξιολόγηση της πιθανότητας και του αντίκτυπου θα βοηθήσει την επιχείρηση να καθορίσει ποιες περιοχές πρέπει να αντιμετωπιστούν και να μετριαστούν. Αυτά τα στοιχεία με υψηλότερη πιθανότητα και υψηλότερο αντίκτυπο θα πρέπει να παρακολουθούνται ή/και να αντιμετωπίζονται από τον οργανισμό για να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν συστήματα για τον μετριασμό των κινδύνων. Γραφικά θα μοιάζει με τον παρακάτω πίνακα κινδύνου:

IMPACT	High	Medium	High	High
	Medium	Low	Medium	High
	Low	Low	Low	Medium
		Low	Medium	High
		LIKELIHOOD		

ΒΗΜΑΤΑ:

1. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ:

Η αξιολόγηση κινδύνου πρέπει να γίνεται σε τακτική βάση. Συνιστάται να πραγματοποιείται κάποια αξιολόγηση κινδύνου σε ετήσια βάση.

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕ ΤΟΜΕΙΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ:

Χρησιμοποιώντας τη λίστα στην Εκτίμηση Κινδύνου, διαγράψτε ή προσθέστε περιοχές κινδύνου που μπορεί να σχετίζονται με την επιχείρηση. Μπορείτε να επιλέξετε να χρησιμοποιήσετε όλες τις περιοχές κινδύνου που αναφέρονται ή η λίστα μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα.

### 3. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ:

α) Προσδιορίστε τις περιοχές στην Εκτίμηση Κινδύνου που θέλετε να εξετάσετε. Ορισμένες εταιρείες μπορεί να θέλουν να εξετάζουν όλες τις περιοχές που αναφέρονται κάθε χρόνο, άλλα μπορεί να επιλέξουν να εναλλάσσουν ποιες περιοχές αξιολογούνται κάθε χρόνο.

β) Κάντε μια εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης μιας κρίσης

γ) Κάντε μια υποκειμενική αξιολόγηση του αντίκτυπου (υψηλή, μεσαία, χαμηλή). Όταν εκχωρείτε μια βαθμολογία επιπτώσεων σε έναν κίνδυνο, ορίστε την αξιολόγηση για την υψηλότερη αναμενόμενη συνέπεια.

δ) Προσδιορίστε τους κινδύνους που έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα αποτυχίας και υψηλότερο αντίκτυπο αποτυχίας από τη λίστα. Δείτε το διάγραμμα παραπάνω.

### 4. ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ:

Με τη διοίκηση, επανεξετάστε τα ευρήματα της αξιολόγησης κινδύνου και καθορίστε ποιοι κίνδυνοι είναι πιο σημαντικοί για τις λειτουργίες της επιχείρησης.

### 5. ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ:

Η συνεργασία με τη διοίκηση και το πρόγραμμα οδηγεί στον καθορισμό των ενεργειών που απαιτούνται για τον μετριασμό των κινδύνων. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν αυξημένη παρακολούθηση, έλεγχο ή εφαρμογή πρόσθετων ελέγχων.

<b>Risk Level</b>	<b>Risk Description and Necessary Actions</b>
<b>High</b>	Εάν μια παρατήρηση ή ένα εύρημα αξιολογηθεί ως υψηλού κινδύνου, υπάρχει μεγάλη ανάγκη για διορθωτικά μέτρα. Ένα υπάρχον σύστημα μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί, αλλά ένα σχέδιο διορθωτικής δράσης θα πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή από την επιχείρηση το συντομότερο δυνατό.
<b>Medium</b>	Εάν μια παρατήρηση αξιολογηθεί ως μεσαίου κινδύνου, απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες και θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σχέδιο για να ενσωματωθούν αυτές οι ενέργειες εντός εύλογου χρονικού διαστήματος.
<b>Low</b>	Εάν μια παρατήρηση περιγράφεται ως χαμηλού κινδύνου, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει εάν εξακολουθούν να απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες ή να αποφασίσει να αποδεχτεί τον κίνδυνο.

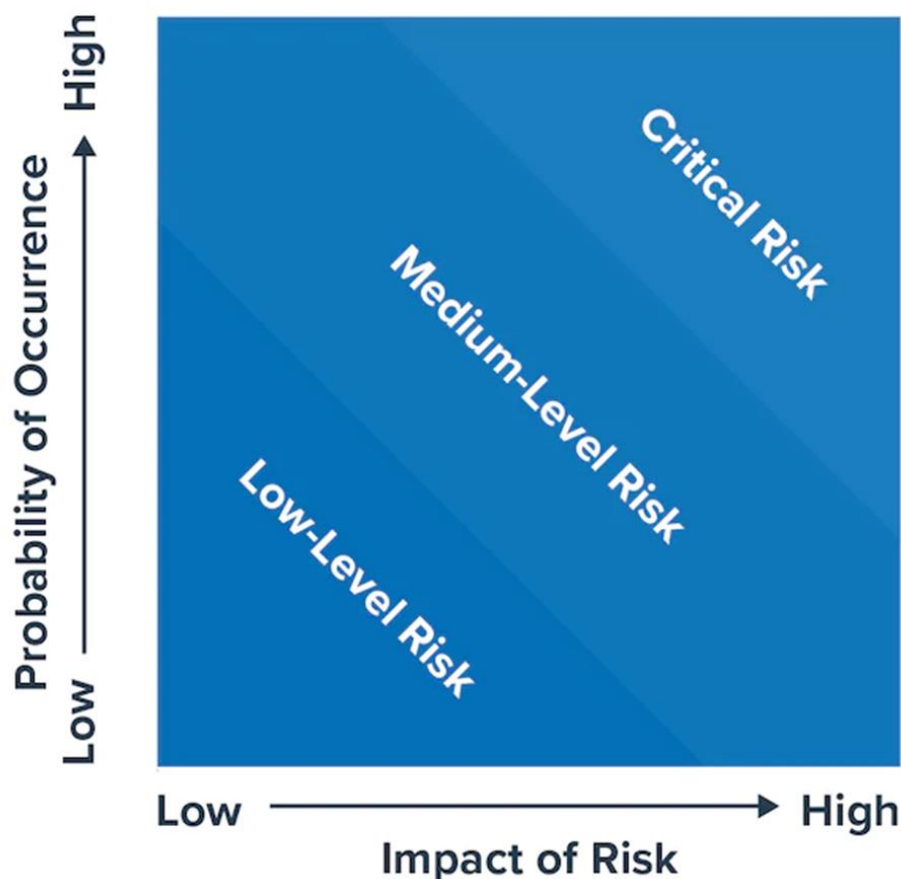


Το διάγραμμα επιπτώσεων/πιθανοτήτων κινδύνου παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο που σας βοηθά να αποφασίσετε ποιοι κίνδυνοι χρειάζονται την προσοχή σας.

Παρακάτω, στο σχήμα 1, βρίσκεται άλλο ένα γράφημα το οποίο βοηθάει να αξιολογήσετε πιθανούς κινδύνους σε αυτές τις δύο διαστάσεις, την πιθανότητα και τον αντίκτυπο μιας κρίσης. Η πιθανότητα να συμβεί ένας κίνδυνος αναπαρίσταται στον έναν άξονα του διαγράμματος – και η επίδραση του κινδύνου, εάν συμβεί, στον άλλο.

Χρησιμοποιείτε αυτά τα δύο μέτρα για να σχεδιάσετε τον κίνδυνο στο γράφημα. Αυτό σας δίνει μια γρήγορη, σαφή εικόνα της προτεραιότητας που πρέπει να δώσετε σε καθένα. Στη συνέχεια, μπορείτε να αποφασίσετε ποιους πόρους θα διαθέσετε για τη διαχείριση του συγκεκριμένου κινδύνου.

Σχήμα 1 – Διάγραμμα επιπτώσεων/πιθανοτήτων κινδύνου



Οι γωνίες του γραφήματος έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Χαμηλό αντίκτυπο/χαμηλή πιθανότητα – Οι κίνδυνοι στην κάτω αριστερή γωνία είναι χαμηλοί και συχνά μπορείτε να τους αγνοήσετε.
- Χαμηλό αντίκτυπο/μεγάλη πιθανότητα – Οι κίνδυνοι στην επάνω αριστερή γωνία είναι μέτριας σημασίας – εάν συμβούν αυτά τα πράγματα, μπορείτε να τους αντιμετωπίσετε και να προχωρήσετε. Ωστόσο, θα πρέπει να προσπαθήσετε να μειώσετε την πιθανότητα να εμφανιστούν.
- Υψηλός αντίκτυπος/χαμηλή πιθανότητα – Οι κίνδυνοι στην κάτω δεξιά γωνία είναι πολύ σημαντικοί εάν συμβούν, αλλά είναι πολύ απίθανο να συμβούν. Για αυτά, ωστόσο, θα πρέπει να κάνετε ό,τι μπορείτε για να μειώσετε τον αντίκτυπο που θα έχουν εάν συμβούν, και θα πρέπει να έχετε εφαρμόσει σχέδια έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση που συμβεί.
- Υψηλή πρόσκρουση/μεγάλη πιθανότητα – Οι κίνδυνοι προς την επάνω δεξιά γωνία είναι κρίσιμης σημασίας. Αυτές είναι οι κορυφαίες προτεραιότητές σας και είναι κίνδυνοι που πρέπει να δώσετε ιδιαίτερη προσοχή.

## **5.8 Εταιρική κατασκοπεία και τρόποι αποτροπής - Espionage Business PLAN**

### **1) Τι είναι η Εταιρική Κατασκοπεία;**

Η εταιρική κατασκοπεία είναι επίσης γνωστή ως βιομηχανική κατασκοπεία, εταιρική κατασκοπεία ή οικονομική κατασκοπεία. Αυτή η πρακτική περιλαμβάνει την κλοπή πολύτιμων δεδομένων και πληροφοριών μιας εταιρείας.

Αυτή η πρακτική περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα τεχνικών που έχουν σχεδιαστεί όλες για τη λήψη ευαίσθητων πληροφοριών ή τη διακοπή των επιχειρηματικών λειτουργιών.

### **2) Ποιες είναι οι διαφορετικές μορφές εταιρικής κατασκοπείας;**

Η βιομηχανική κατασκοπεία ή η εταιρική κατασκοπεία περιλαμβάνει δύο κύριες μορφές:

#### **1. Απόκτηση Πνευματικής Ιδιοκτησίας**

Οι καινοτόμες διαδικασίες και τεχνικές παραγωγής αποτελούν πνευματική ιδιοκτησία που στοχεύει η εταιρική κατασκοπεία. Επιπλέον, οι εσωτερικές

διαδικασίες και τα κατοχυρωμένα με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας προϊόντα είναι πληροφορίες που άλλοι οργανισμοί θα ωφεληθούν από τη γνώση. Λειτουργικές πληροφορίες, όπως δεδομένα πωλήσεων και καταναλωτών, σχέδια έρευνας και ανάπτυξης και στρατηγικές μάρκετινγκ είναι επίσης πολύτιμες.

## 2. Κλοπή Εμπορικού Μυστικού

Χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό τεχνικών κοινωνικής μηχανικής και κακόβουλου λογισμικού, οι πράκτορες εταιρικής κατασκοπείας μπορούν να κλέψουν εμπορικά μυστικά και να διεξάγουν τεχνολογική επιτήρηση ενός οργανισμού.

Αν και η εταιρική κατασκοπεία συμβαίνει κυρίως μεταξύ οργανισμών, οι κυβερνήσεις μπορεί επίσης να είναι θύματα. Για παράδειγμα, ένας πιθανός παραλήπτης μιας κρατικής σύμβασης θα μπορούσε να επιχειρήσει να λάβει εμπιστευτικές πληροφορίες.

Για τον επιχειρηματία ή τον ιδιοκτήτη ενός οργανισμού ή το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την εσωτερική του ασφάλεια, είναι βέλτιστη πρακτική να εφαρμόζονται μέτρα ασφαλείας για να κρατούν μυστικές πολύτιμες πληροφορίες. Για να κατανοήσετε πώς να αποτρέψετε την εταιρική κατασκοπεία, είναι σημαντικό να μάθετε τις τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται.

Τα εργαλεία και οι τακτικές που χρησιμοποιούνται στην εταιρική κατασκοπεία

- Καταπάτηση. Ένα μη εξουσιοδοτημένο άτομο θα μπορούσε να αποκτήσει πρόσβαση στην ιδιοκτησία μιας επιχείρησης και να αποκτήσει πρόσβαση σε αρχεία για να λάβει πληροφορίες. Θα μπορούσε να είναι και κάποιος δυσαρεστημένος υπάλληλος.
- Τοποθέτηση ως Υπάλληλος. Παρουσιάζοντας ως υπάλληλος ενός οργανισμού, είτε αυτοπροσώπως είτε διαδικτυακά, κάποιος θα μπορούσε να μάθει εμπορικά μυστικά ή να ανακτήσει ευαίσθητα δεδομένα
- Man In The Middle Attack/ Υποκλοπή. Η υποκλοπή σε ένα τηλεφωνικό σύστημα ή στο διαδίκτυο επιτρέπει στους ανθρώπους να ακούν ή να βλέπουν ανταγωνιστική νοημοσύνη
- Επιθέσεις Hacking & Malware. Ανατροπή υπάρχοντος λογισμικού για κακόβουλους σκοπούς ή ανάπτυξη κακόβουλου λογισμικού. Μια κυβερνοεπίθεση σε έναν οργανισμό από έναν ανταγωνιστή θα μπορούσε να παράσχει στον

εισβολέα πρόσβαση σε ευαίσθητες πληροφορίες και προσωπικά δεδομένα χρησιμοποιώντας αυτήν την τακτική

- Επιθέσεις phishing. Τα ψεύτικα email μπορούν να εξαπατήσουν τους υπαλλήλους ώστε να αποκαλύψουν εμπιστευτικές πληροφορίες ή να κάνουν κλικ σε έναν σύνδεσμο που εγκαθιστά κακόβουλο λογισμικό
- Εκμεταλλευόμενοι κακές πρακτικές ασφάλειας. Οι ανταγωνιστές θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις αδυναμίες στην ασφάλεια δικτύου μιας εταιρείας για να αποκτήσουν πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα

Η εταιρική κατασκοπεία διεξάγεται κρυφά και βασίζεται στην εκμετάλλευση αδυναμιών ασφάλειας και κακών πρακτικών ασφαλείας. Τις περισσότερες φορές οι υποθέσεις βιομηχανικής κατασκοπείας μπορούν να αποτραπούν με αυστηρές διαδικασίες και διαδικασίες.

Η βιομηχανική κατασκοπεία μπορεί να συμβεί σε οποιονδήποτε κλάδο. Ωστόσο, η τεχνολογία είναι ένας από τους πιο πιθανούς κλάδους θύματα. Η βιομηχανική κατασκοπεία εντοπίζεται συχνότερα σε εταιρείες που επικεντρώνονται στην τεχνολογία, εν μέρει λόγω του σημαντικού κόστους της τεχνολογικής έρευνας και ανάπτυξης (RnD), όπως για παράδειγμα ηλεκτρονικά είδη, αυτοκινητοβιομηχανία, αεροδιαστημική, βιοτεχνολογία, φαρμακευτική βιομηχανία. Κάθε μία από αυτές τις βιομηχανίες δαπανά ένα σημαντικό ποσό σε E&A και όλοι αντιμετωπίζουν τεράστιες πιέσεις για να φέρουν προϊόντα γρήγορα στην αγορά.

### **3) Πώς να προστατευτεί μια επιχείρηση από τη βιομηχανική κατασκοπεία**

Οι εταιρείες μπορούν να υιοθετήσουν τις ακόλουθες πρακτικές για να βοηθήσουν στην προστασία από τη βιομηχανική κατασκοπεία.

Θα πρέπει να γίνεται προσεκτική εξέταση στις νέες προσλήψεις. Πολλά εταιρικά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού διενεργούν τακτικά ελέγχους ιστορικού και ασφάλειας σε άτομα πριν τα προσλάβουν, αλλά δεν το κάνουν όλες οι εταιρείες. Οι εταιρείες θα πρέπει να ελέγχουν προσεκτικά τους ανθρώπους πριν τους προσλάβουν.

Παρακολούθηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων. Λογισμικό υπάρχει πλέον σε σχεδόν κάθε πλατφόρμα δικτύου, υλικού και λογισμικού που μπορεί να παρακολουθεί τη δραστηριότητα των εργαζομένων, όπως η πρόσβαση σε

συγκεκριμένα αποθετήρια δεδομένων, εφαρμογές ή φορητές συσκευές. Αυτό το λογισμικό παρακολούθησης ασφαλείας μπορεί να εκδώσει μια ειδοποίηση εάν υπάρχει μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση ή εάν υπάρχει πρόσβαση σε μια περιοχή της χώρας ή του κόσμου όπου δεν θα έπρεπε. Αυτό δίνει στο IT τη δυνατότητα να διερευνήσει αμέσως το περιστατικό.

Ασφαλή ψηφιακά στοιχεία. Η ασφάλεια των ψηφιακών στοιχείων θα πρέπει να εφαρμόζεται σε επίπεδο δικτύου, υπολογιστή, εφαρμογής και φορητών συσκευών. Το IT θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι ενημερώσεις κώδικα ασφαλείας δημιουργούνται έγκαιρα και να ελέγχει τις εισερχόμενες ρυθμίσεις ασφαλείας σε συσκευές τρίτων για να διασφαλίσει ότι συμμορφώνονται με τα εταιρικά πρότυπα. Πλήρη σχέδια, εφευρέσεις και ανακαλύψεις εταιρειών με πατέντα.

Χρήση συμφωνιών μη ανταγωνισμού με τους εργαζόμενους. Οι μηχανικοί, οι επιστήμονες, οι δικηγόροι και άλλοι που έχουν πρόσβαση σε ευαίσθητες πληροφορίες θα πρέπει να υποχρεούνται να υπογράψουν μια συμφωνία μη ανταγωνισμού που θα απαγορεύει την κοινή χρήση ιδιόκτητων εταιρικών πληροφοριών με έναν ανταγωνιστή για περίοδο τουλάχιστον ενός έτους μετά την αποχώρηση του ατόμου.

## **Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία έρευνας**

### **6.1 Ερευνητική προσέγγιση**

Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν και να αποτυπωθούν οι απόψεις των ασκούντων στην επιχειρηματική δραστηριότητα αναφορικά με τις επιπτώσεις των κρίσεων στις επιχειρήσεις και την προετοιμασία που τυχόν έχει γίνει για τέτοιες περιπτώσεις. Η παρούσα στοχεύει να απαντήσει επίσης στα ερωτήματα:

- Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς Πωλήσεων/ Μάρκετινγκ, Χρηματοδότησης και ρευστότητας, Ανθρώπινου Δυναμικού, Παραγωγικής διαδικασίας, Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Κανονιστικών Ρυθμίσεων και Νομοθεσίας της Επιχείρησης;
- Ποιος είναι ο βαθμός προετοιμασίας της επιχείρησης για την αντιμετώπιση του αντίκτυπου covid-19;
- Ποιος είναι ο βαθμός που η επιχείρηση απευθύνθηκε σε Νομική Υποστήριξη, σε θέματα Συμβουλευτικής Στρατηγικού Σχεδιασμού, Κρατικής Οικονομικής Ενίσχυσης, Ενίσχυση ρευστότητας μέσω δανεισμού, Υγιεινής και Ασφάλειας και θέματα Λογιστικής - Φορολογικής Υποστήριξης;

### **6.2 Συγκρότηση του δείγματος**

Το δείγμα του πληθυσμού που κλήθηκε να απαντήσει στα διαφορετικά ερωτήματα αποτελείται από 52 άτομα, άνδρες και γυναίκες. Η διαδικασία επιλογής του δείγματος έγινε έπειτα από την αποστολή email στα οικονομικά τμήματα ή λογιστήρια των επιχειρήσεων σε μεγάλο φάσμα επιχειρήσεων όλων των κλάδων. Το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε Forum Οικονομολόγων – Λογιστών -εντός του οποίου είχε πρόσβαση ο ερευνητής λόγω του επαγγέλματός του- στο οποίο είναι μέλη Επαγγελματίες του κλάδου οι οποίοι είτε εργάζονται σε επιχειρήσεις είτε έχουν δική τους επιχείρηση. Επιπλέον, καθώς μία τυχαία ή άλλου είδους δειγματοληψία θα ήταν περισσότερο χρονοβόρα και δαπανηρή, η δειγματοληψία ευκολίας κρίθηκε ως η καταλληλότερη για την εν λόγω έρευνα. Χρησιμοποιήθηκε συγκεκριμένη μέθοδος γιατί υπολογίζεται στην ευκολία να βρεθεί το δείγμα και λόγω ότι η συγκεκριμένη

ερευνητική προσπάθεια είναι μια αρχική πιλοτική έρευνα. Πρόκειται επομένως για δειγματοληψία ευκολίας της οποίας τα βασικά στοιχεία είναι:

- Η ευκολία άμεσης συλλογής των δεδομένων και με χαμηλό κόστος (Πλεονέκτημα)
- Τα υποκείμενα που συνθέτουν ένα δείγμα ευκολίας ενδέχεται μην είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού που ο ερευνητής ενδιαφέρεται να μελετήσει (Μειονέκτημα)

### 6.3 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Αρχικά γίνεται αναφορά στα στοιχεία της επιχείρησης και περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τη μορφή της επιχείρησης, τον κλάδο δραστηριότητάς της, το μέγεθος της επιχείρησης, τους εργαζόμενους που απασχολεί η επιχείρηση, την περιφέρεια στην οποία δραστηριοποιείται, την έναρξη δραστηριότητας της καθώς και τα αποτελέσματα χρήσης για τα έτη 2015-2019 και 2020, 2021.

Ακολούθως, οι ερωτήσεις που καλούνται να απαντήσουν οι συμμετέχοντες σχετίζονται με το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς Πωλήσεων/ Μάρκετινγκ, Χρηματοδότησης και ρευστότητας, Ανθρώπινου Δυναμικού, Παραγωγικής διαδικασίας, Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Κανονιστικών Ρυθμίσεων και Νομοθεσίας. Επιπλέον, καλούνται να τοποθετηθούν σχετικά με το βαθμό προετοιμασίας της επιχείρησης για την αντιμετώπιση του αντίκτυπου covid-19 και την ανάπτυξη σχεδίου δράσης εκ μέρους αυτής αλλά και το βαθμό που η επιχείρηση απευθύνθηκε σε Νομική Υποστήριξη, σε θέματα Συμβουλευτικής Στρατηγικού Σχεδιασμού, Κρατικής Οικονομικής Ενίσχυσης και Ενίσχυση ρευστότητας μέσω δανεισμού, Υγιεινής και Ασφάλειας και θέματα Λογιστικής - Φορολογικής Υποστήριξης. Το σύνολο των ερωτήσεων αυτών αποδίδουν ένα δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha= 0,704 (μέτρια προς ισχυρή αξιοπιστία).

## 6.4 Εργαλείο ανάλυσης δεδομένων

Για την υλοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποσοτική ανάλυση μέσω του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 22 καθώς προσφέρει μετρήσιμα δεδομένα μέσω τυποποιημένων και καθορισμένων διαδικασιών καταλήγοντας κατ' αυτόν τον τρόπο σε τυποποιημένα αποτελέσματα. Προκειμένου να γίνει η καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων έγινε χρήση ανάλυση σχετικών συχνοτήτων καθώς και συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών λαμβάνοντας έτσι αποτελέσματα μέσα από τα οποία αποδίδεται επαρκής εικόνα αναφορικά με την επιχειρηματική δραστηριότητα και τις επιπτώσεις των κρίσεων στις επιχειρήσεις και την προετοιμασία που τυχόν έχει γίνει για τέτοιες περιπτώσεις.

## 6.5 Περιορισμοί της έρευνας

Κατά τη διάρκεια υλοποίησης της έρευνας προέκυψαν κάποιοι αναμενόμενοι περιορισμοί πολλοί από τους οποίους δημιουργούνται στο σύνολο των ερευνητικών προσεγγίσεων. Μεταξύ αυτών είναι το δείγμα των συμμετεχόντων που έλαβε μέρος στη διεξαγωγή της έρευνας, το οποίο είναι μικρότερο των 100 ατόμων, υποδεικνύοντας ένα μικρό μέγεθος. Προκειμένου να ληφθεί μία ευρύτερη αντικειμενική προσέγγιση θα ήταν προτιμότερο να έχουμε ένα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα καθότι πολλά από τα αποτελέσματα που προέκυψαν (κυρίως αναφορικά με τις συσχετίσεις) δηλώνουν την ανεπάρκεια δεδομένων ώστε να ληφθεί ένα ασφαλές συμπέρασμα.

Παρόλα αυτά μέσα από το σύνολο των ευρημάτων που ελήφθησαν με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου δόθηκε μία αναπαράσταση των επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς Πωλήσεων/Μάρκετινγκ, Χρηματοδότησης και ρευστότητας, Ανθρώπινου Δυναμικού, Παραγωγικής διαδικασίας, Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Κανονιστικών Ρυθμίσεων και Νομοθεσίας. Επιπλέον, έγινε εμφανής ο βαθμός προετοιμασίας και ανάπτυξης σχεδίου εκ μέρους της επιχείρησης για την αντιμετώπιση του αντίκτυπου covid-19 αλλά και ο βαθμός που η εκάστοτε επιχείρηση απευθύνθηκε σε Νομική Υποστήριξη, σε θέματα Συμβουλευτικής Στρατηγικού Σχεδιασμού,



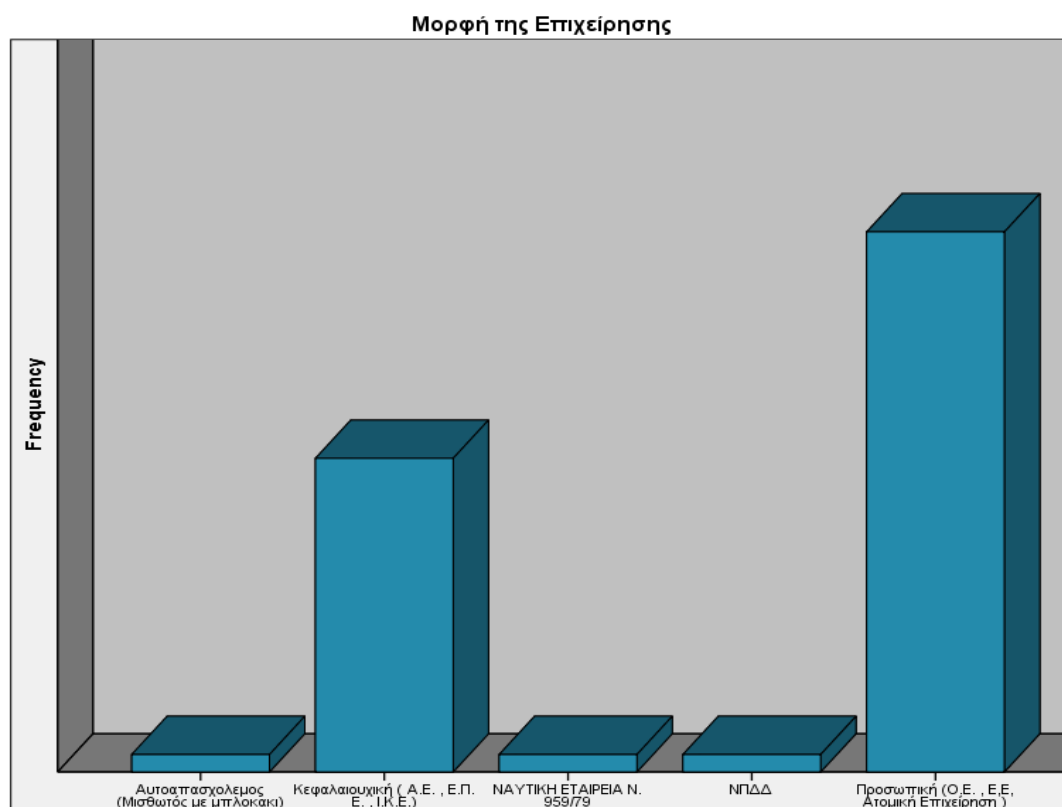
Κρατικής Οικονομικής Ενίσχυσης και Ενίσχυση ρευστότητας μέσω δανεισμού,  
Υγιεινής και Ασφάλειας και θέματα Λογιστικής - Φορολογικής Υποστήριξης.

## Κεφάλαιο 7: Ανάλυση αποτελεσμάτων

Το πρώτο τμήμα της ανάλυσης αποτελείται από διάφορα χαρακτηριστικά που πλαισιώνουν την επιχείρηση. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται η μορφή της επιχείρησης, η οποία μέσα από τον πίνακα 1 και το αντίστοιχο γράφημα, μπορεί να είναι **Προσωπική (Ο.Ε., Ε.Ε, Ατομική Επιχείρηση)** με ποσοστό **59,6% (N=31)**, **Κεφαλαιουχική (Α.Ε., Ε.Π.Ε., Ι.Κ.Ε.)** με ποσοστό **34,6% (N=18)** και άλλης κατηγορίας με μικρότερη συχνότητα εμφάνισης.

**Πίνακας 1: Μορφή Επιχείρησης**

Μορφή της Επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αυτοαπασχολούμενος(Μισθωτός με μπλοκάκι)	1	1,9	1,9	1,9
	Κεφαλαιουχική ( Α.Ε. , Ε.Π.Ε. , Ι.Κ.Ε.)	18	34,6	34,6	36,5
	ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ν.959/79	1	1,9	1,9	38,5
	ΝΠΔΔ	1	1,9	1,9	40,4
	Προσωπική (Ο.Ε. , Ε,Ε, Ατομική Επιχείρηση )	31	59,6	59,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	



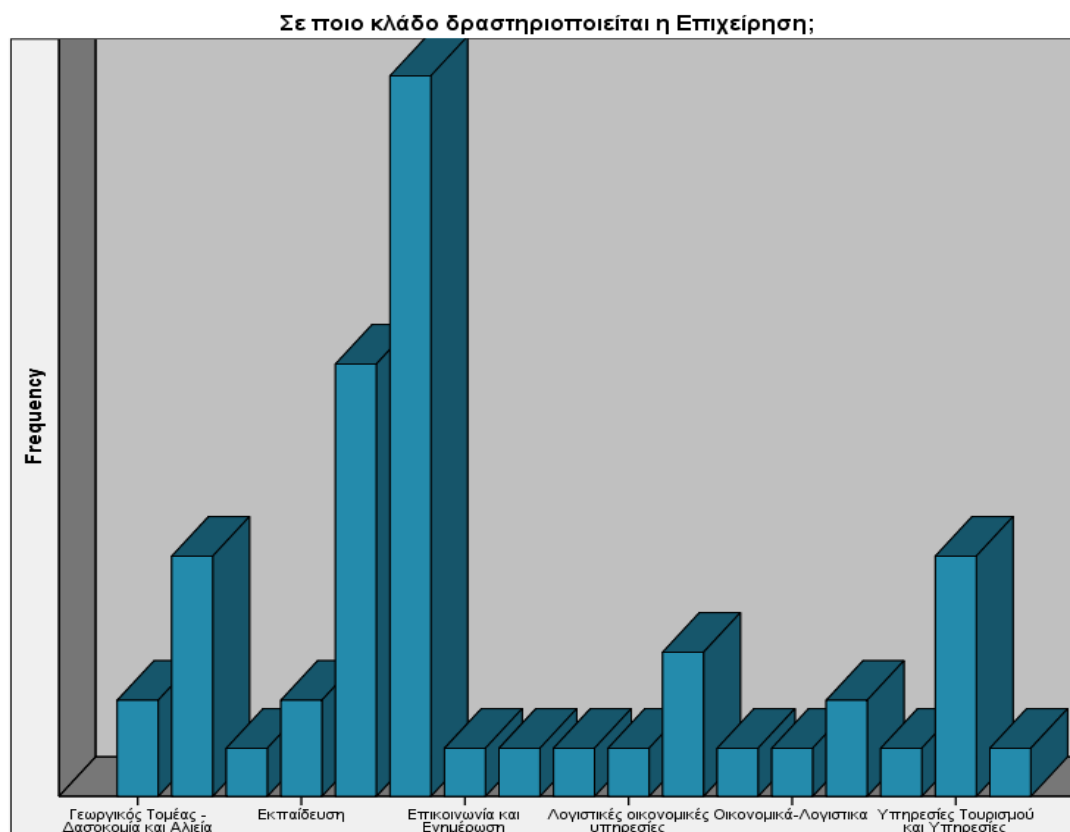
**Γράφημα 1: Μορφή Επιχείρησης**

Μέσα από τον πίνακα 2 παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης. Η πλειοψηφία (28,8% (N=15)) αναφέρθηκε σε **Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές δραστηριότητες**.

**Πίνακας 2: Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η Επιχείρηση**

Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η Επιχείρηση;					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γεωργικός Τομέας - Δασοκομία και Αλιεία	2	3,8	3,8	3,8
	Δραστηριότητες σχετικές με την Ανθρώπινη Υγεία και την κοινωνική	5	9,6	9,6	13,5
	Εισαγωγή και Εμπορεία	1	1,9	1,9	15,4
	Εκπαίδευση	2	3,8	3,8	19,2
	Εμπορικός Τομέας	9	17,3	17,3	36,5

Επαγγελματικές , Επιστημονικές και Τεχνικές δραστηριότητες	15	28,8	28,8	65,4
Επικοινωνία και Ενημέρωση	1	1,9	1,9	67,3
Ηλεκτρονικό εμπόριο	1	1,9	1,9	69,2
Κοινωνικές υπηρεσίες και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών λογιστικής	1	1,9	1,9	71,2
Λογιστικές οικονομικές υπηρεσίες	1	1,9	1,9	73,1
Μεταποίηση	3	5,8	5,8	78,8
Μεταφορές και logistics	1	1,9	1,9	80,8
Οικονομικά-Λογιστικά	1	1,9	1,9	82,7
Τέχνες , Διασκέδαση και Ψυχαγωγία	2	3,8	3,8	86,5
Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Αγορών	1	1,9	1,9	88,5
Υπηρεσίες Τουρισμού και Υπηρεσίες Εστίασης	5	9,6	9,6	98,1
ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	



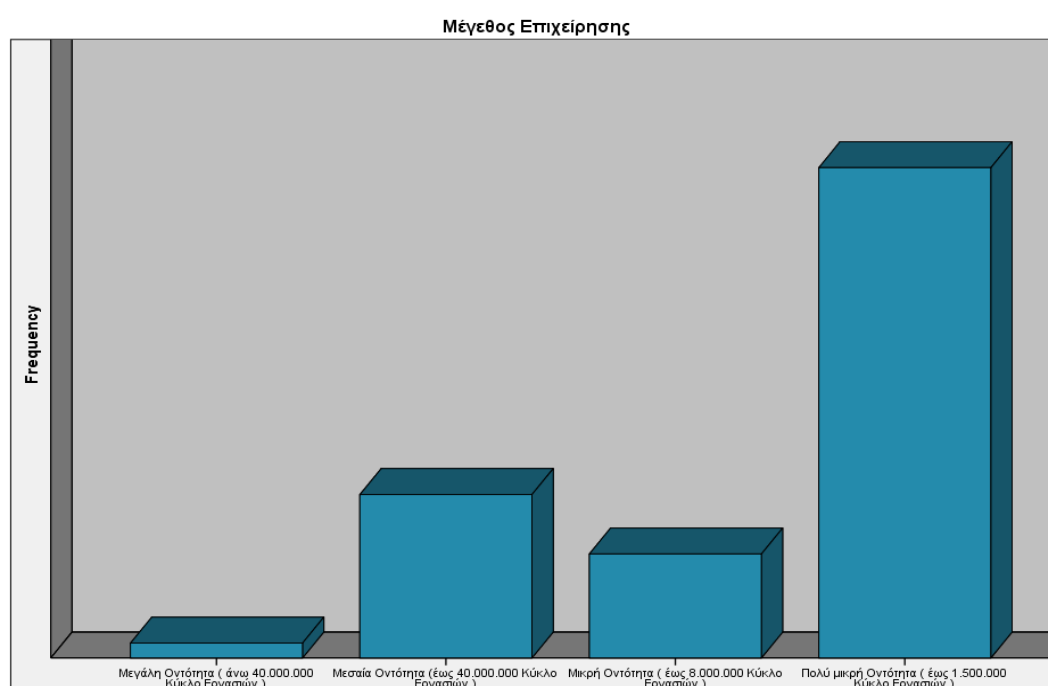
**Γράφημα 2: Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η Επιχείρηση**

Ακολούθως, ο πίνακας 3 και το αντίστοιχο γράφημα αναπαριστούν το μέγεθος της επιχείρησης με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων (**63,5% (N=33)**) να αναφέρει **Πολύ μικρή Οντότητα** (έως 1.500.000 Κύκλο Εργασιών) ενώ έπεται η **Μεσαία Οντότητα** (έως 40.000.000 Κύκλο Εργασιών) η οποία αναφέρεται από το **21,2% (N=11)**.

**Πίνακας 3: Μέγεθος Επιχείρησης**

		<b>Μέγεθος Επιχείρησης</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μεγάλη Οντότητα ( άνω 40.000.000 Κύκλο Εργασιών )	1	1,9	1,9	1,9

Μεσαία Οντότητα (έως 40.000.000 Κύκλο Εργασιών )	11	21,2	21,2	23,1
Μικρή Οντότητα ( έως 8.000.000 Κύκλο Εργασιών )	7	13,5	13,5	36,5
Πολύ μικρή Οντότητα ( έως 1.500.000 Κύκλο Εργασιών )	33	63,5	63,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

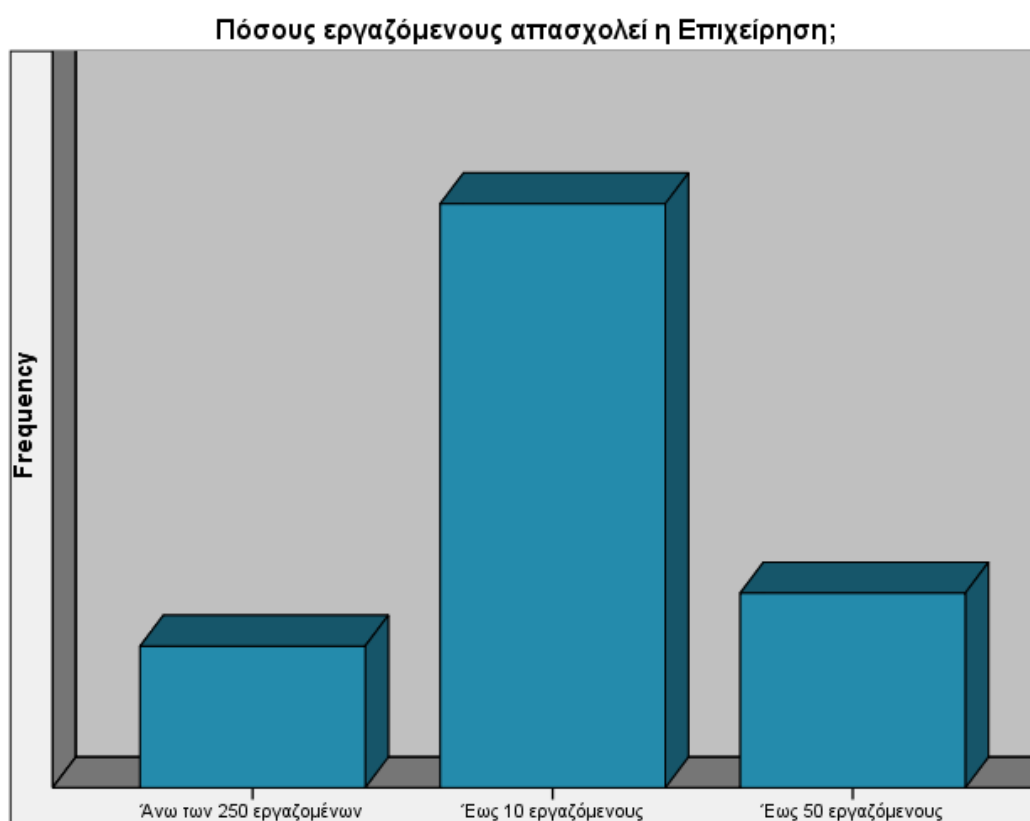


**Γράφημα 3: Μέγεθος Επιχείρησης**

Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρηση αποτελεί το περιεχόμενο του πίνακα 4 και του αντίστοιχου γραφήματος. Η πλειοψηφία αναφέρει Έως 10 εργαζόμενους (63,5% (N=33) ενώ ακολουθεί το 21,2% (N=11) που έχει δηλώσει Έως 50 εργαζόμενους.

**Πίνακας 4: Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η Επιχείρηση**

Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η Επιχείρηση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνω των 250 εργαζομένων	8	15,4	15,4	15,4
	Έως 10 εργαζόμενους	33	63,5	63,5	78,8
	Έως 50 εργαζόμενους	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	



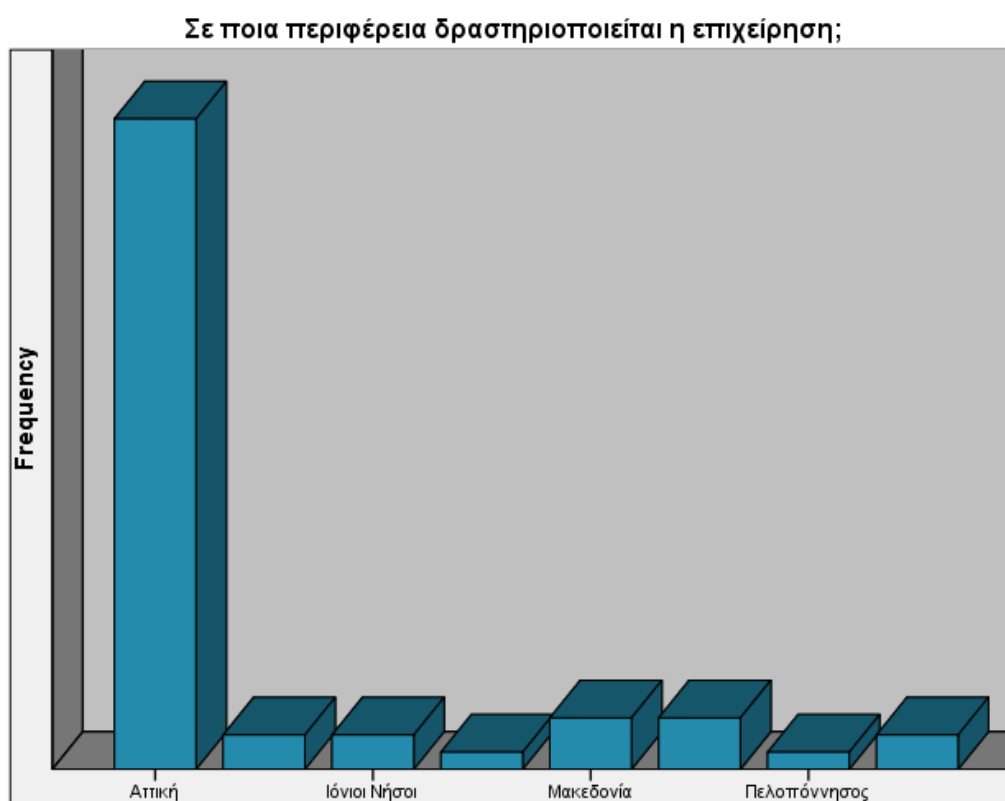
**Γράφημα 4: Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η Επιχείρηση**

Μέσα από τον πίνακα 5 αναφέρεται η περιφέρεια στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το **73,1% (N=38)** δήλωσε την **περιφέρεια Αττικής** ενώ έπεται με μεγάλη απόκλιση η περιφέρεια **Μακεδονίας** και **Νήσων Αιγαίου (5,8% (N=3))**.

**Πίνακας 5: Σε ποια περιφέρεια δραστηριοποιείται η επιχείρηση**

Σε ποια περιφέρεια δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αττική	38	73,1	73,1	73,1
	Ήπειρος	2	3,8	3,8	76,9
	Ιόνιοι Νήσοι	2	3,8	3,8	80,8
	Κρήτη	1	1,9	1,9	82,7
	Μακεδονία	3	5,8	5,8	88,5
	Νησιά Αιγαίου	3	5,8	5,8	94,2
	Πελοπόννησος	1	1,9	1,9	96,2
	Στερεά Ελλάδα	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	



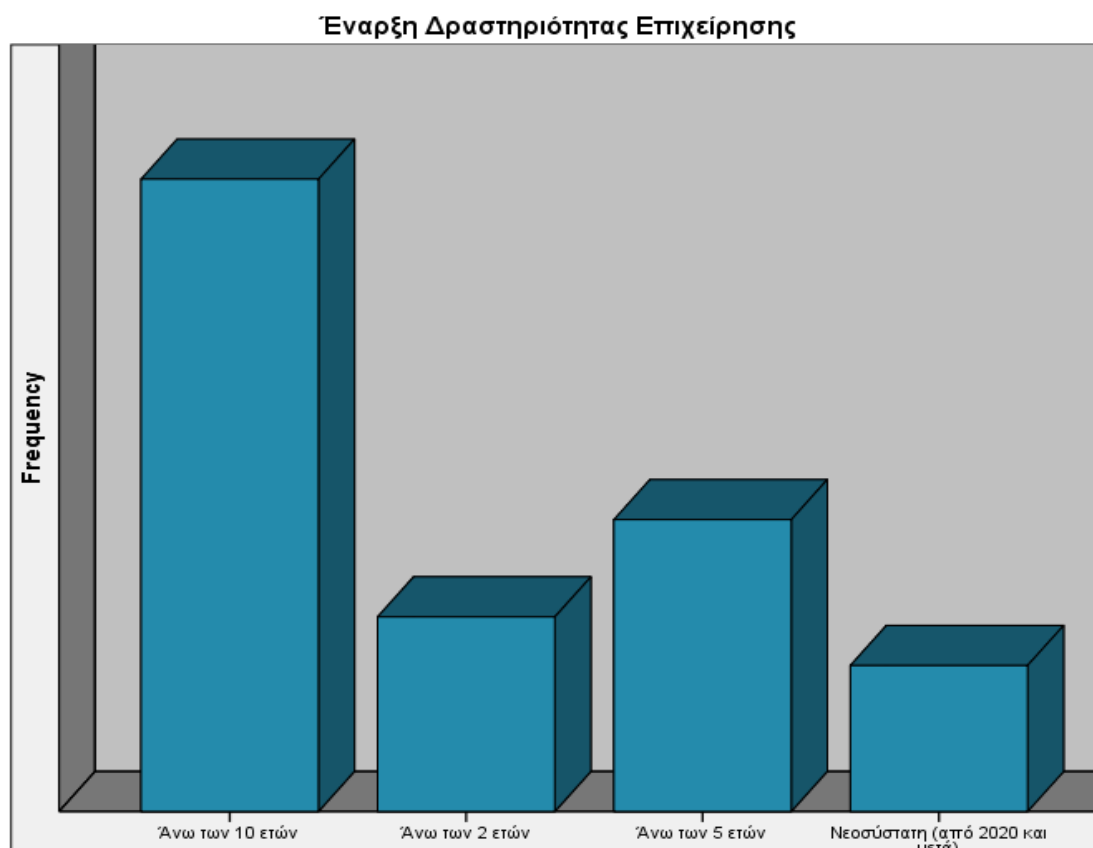
**Γράφημα 5: Σε ποια περιφέρεια δραστηριοποιείται η επιχείρηση**

Ότι αφορά την έναρξη δραστηριότητας της επιχείρησης, το **50%** (N=26) ανέφερε ότι βρίσκεται σε λειτουργία **Άνω των 10 ετών** ενώ ακολουθεί η λειτουργία **Άνω των 2 ετών** εκπροσωπούμενη από το **15,4%** (N=8).



Πίνακας 6: Έναρξη Δραστηριότητας Επιχείρησης

Έναρξη Δραστηριότητας Επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνω των 10 ετών	26	50,0	50,0	50,0
	Άνω των 2 ετών	8	15,4	15,4	65,4
	Άνω των 5 ετών	12	23,1	23,1	88,5
	Νεοσύστατη (από 2020 και μετά)	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	



Γράφημα 6: Έναρξη Δραστηριότητας Επιχείρησης

Τα Αποτελέσματα Χρήσεων των ετών 2015 έως 2019 αναδεικνύουν κατά μέσο όρο **Κερδοφορία (71,2% (N=37))** έναντι των **Ζημιών (28,8% (N=15))**.

**Πίνακας 7: Αποτελέσματα Χρήσεων 2015 έως 2019 (κατά Μ.Ο.)**

<b>Αποτελέσματα Χρήσεων 2015 έως 2019 (κατά Μ.Ο.)</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ζημίες	15	28,8	28,8	28,8
	Κερδοφορία	37	71,2	71,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ότι αφορά τα Αποτελέσματα Χρήσης του έτους 2020 δηλώνουν κατά μέσο όρο **Κερδοφορία (78,8% (N=41))** έναντι των **Ζημιών (21,2% (N=11))**.

**Πίνακας 8: Αποτελέσματα Χρήσης 2020**

<b>Αποτελέσματα Χρήσης 2020</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ζημίες	11	21,2	21,2	21,2
	Κερδοφορία	41	78,8	78,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Αναφορικά με τα Αποτελέσματα Χρήσης του έτους 2021 δηλώνουν επίσης κατά μέσο όρο **Κερδοφορία (80,8% (N=42))** έναντι των **Ζημιών (19,2% (N=10))**.

**Πίνακας 9: Αποτελέσματα Χρήσης 2021**

<b>Αποτελέσματα Χρήσης 2021</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ζημίες	10	19,2	19,2	19,2
	Κερδοφορία	42	80,8	80,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Η κρίση η οποία είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στην επιχείρηση ήταν η **Πανδημία Covid-19 (50% (N=26))** και έπειτα η **Κρίση του 2008 – Ύφεση (30,8% (N=16))**.

**Πίνακας 10: Ποια κρίση επηρέασε περισσότερο την επιχείρηση**

<b>Ποια κρίση επηρέασε περισσότερο την επιχείρηση;</b>					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Capital Controls το 2015	10	19,2	19,2	19,2
	Κρίση του 2008 και Ύφεση	16	30,8	30,8	50,0
	Πανδημία Covid-19 το 2019	26	50,0	50,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ότι αφορά τον αντίκτυπο της κρίσης αυτής στην επιχείρηση, το **40,4% (N=21)** αναφέρει ότι είχε **Σημαντική αρνητική επίδραση** ενώ ακολουθεί η **Περιορισμένη Αρνητική επίδραση** που έχει δηλωθεί από το **28,8% (N=15)**.

**Πίνακας 11: Ποιος είναι ο αντίκτυπος της κρίσης αυτής στην επιχείρησή σας**

<b>Ποιος είναι ο αντίκτυπος της κρίσης αυτής στην επιχείρησή σας;</b>					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν είναι δυνατή η αξιολόγηση αυτή την στιγμή	2	3,8	3,8	3,8
	Καμία επίδραση	4	7,7	7,7	11,5
	Περιορισμένη Αρνητική επίδραση	15	28,8	28,8	40,4
	Περιορισμένη θετική επίδραση	9	17,3	17,3	57,7
	Σημαντική αρνητική επίδραση	21	40,4	40,4	98,1
	Σημαντική θετική επίδραση	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Σχετικά με το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς **Πωλήσεων / Μάρκετινγκ**, το **32,7% (N=17)** ανέφερε ότι είχε **Σημαντική Επίδραση** ενώ ακολουθεί η **Περιορισμένη Επίδραση** που έχει αναφερθεί από το **28,8% (N=15)**.

**Πίνακας 12: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς Πωλήσεων / Μάρκετινγκ**

Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης αυτής στους ακόλουθους τομείς της επιχείρησης ; [Πωλήσεις / μάρκετινγκ]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	4	7,7	7,7	7,7
	Καμία Επίδραση	8	15,4	15,4	23,1
	Κρίσιμη επίδραση	8	15,4	15,4	38,5
	Περιορισμένη Επίδραση	15	28,8	28,8	67,3
	Σημαντική Επίδραση	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ο πίνακας 13 αναφέρει το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς **Χρηματοδότησης και ρευστότητας**. Το **40,4% (N=21)** τόνισε την ύπαρξη **Σημαντικής Επίδρασης** ενώ ακολουθεί το **28,8% (N=15)** που επισήμανε την ύπαρξη **Περιορισμένης Επίδρασης**.

**Πίνακας 13: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς Χρηματοδότησης και ρευστότητας**

Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης αυτής στους ακόλουθους τομείς της επιχείρησης ; [Χρηματοδότηση και ρευστότητα]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	1	1,9	1,9	1,9
	Καμία Επίδραση	4	7,7	7,7	9,6
	Κρίσιμη επίδραση	11	21,2	21,2	30,8

	Περιορισμένη Επίδραση	15	28,8	28,8	59,6
	Σημαντική Επίδραση	21	40,4	40,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ο πίνακας 14 αναπαριστά το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στον τομέα **Ανθρώπινου Δυναμικού**, με το **44,2% (N=23)** να τονίζει την **Περιορισμένη Επίδραση**.

**Πίνακας 14: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού**

<b>Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης αυτής στους ακόλουθους τομείς της επιχείρησης ; [Ανθρώπινο δυναμικό]</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	2	3,8	3,8	3,8
	Καμία Επίδραση	13	25,0	25,0	28,8
	Κρίσιμη επίδραση	7	13,5	13,5	42,3
	Περιορισμένη Επίδραση	23	44,2	44,2	86,5
	Σημαντική Επίδραση	7	13,5	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Η **Παραγωγική διαδικασία** της επιχείρησης δέχθηκε **Περιορισμένη επίδραση (30,8% (N=16))** και έπειτα **Σημαντική Επίδραση (26,9% (N=14))**.

**Πίνακας 15: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στον τομέα Παραγωγικής διαδικασίας**

<b>Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης αυτής στους ακόλουθους τομείς της επιχείρησης ; [Παραγωγική διαδικασία]</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	3	5,8	5,8	5,8
	Καμία Επίδραση	13	25,0	25,0	30,8
	Κρίσιμη επίδραση	6	11,5	11,5	42,3

	Περιορισμένη Επίδραση	16	30,8	30,8	73,1
	Σημαντική Επίδραση	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Η **Εφοδιαστική Αλυσίδα** της επιχείρησης κατά βάση **δε δέχθηκε επίδραση (30,8% (N=16))** ενώ υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό **Περιορισμένης Επίδρασης (28,8% (N=15))**.

**Πίνακας 16: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στον τομέα Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης αυτής στους ακόλουθους τομείς της επιχείρησης ; [Εφοδιαστική Αλυσίδα]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	3	5,8	5,8	5,8
	Καμία Επίδραση	16	30,8	30,8	36,5
	Κρίσιμη επίδραση	4	7,7	7,7	44,2
	Περιορισμένη Επίδραση	15	28,8	28,8	73,1
	Σημαντική Επίδραση	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Οι **Κανονιστικές Ρυθμίσεις και η Νομοθεσία** ως κατά το πλείστο δέχθηκαν **Περιορισμένη Επίδραση (36,5% (N=19))** και **Σημαντική Επίδραση** αναφερόμενη από το **23,1% (N=12)**.

**Πίνακας 17: Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς Κανονιστικών Ρυθμίσεων και Νομοθεσίας**

Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης αυτής στους ακόλουθους τομείς της επιχείρησης ; [Κανονιστικές Ρυθμίσεις , Νομοθεσία]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Δεν γνωρίζω	1	1,9	1,9	1,9
	Καμία Επίδραση	9	17,3	17,3	19,2
	Κρίσιμη επίδραση	11	21,2	21,2	40,4
	Περιορισμένη Επίδραση	19	36,5	36,5	76,9
	Σημαντική Επίδραση	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ο βαθμός προετοιμασίας της επιχείρησης για την αντιμετώπιση του αντίκτυπου covid-19 αποτελεί το περιεχόμενο του ακόλουθου πίνακα σύμφωνα με τον οποίο το **30,8% (N=16)** δήλωσε **ουδετερότητα** ενώ ακολουθεί το **26,9% (N=14)** που δήλωσε ότι η επιχείρηση ήταν **καλά προετοιμασμένη**.

**Πίνακας 18: Η επιχείρηση ήταν καλά προετοιμασμένη για να αντιμετωπίσει τον αντίκτυπο του covid-19**

Λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο του Covid-19 στην επιχείρηση μέχρι σήμερα, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις; [Η επιχείρηση, ήταν καλά προετοιμασμένη για να αντιμετωπίσει τον αντίκτυπο του covid-19]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	23,1	23,1	23,1
	Διαφωνώ Απόλυτα	7	13,5	13,5	36,5
	Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	30,8	30,8	67,3
	Συμφωνώ	14	26,9	26,9	94,2
	Συμφωνώ Απόλυτα	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Όσον αφορά το βαθμό αποτελεσματικότητας διαχείρισης του αντίκτυπου της covid 19, το **46,2% (N=24)** δήλωσε ότι πράγματι η επιχείρηση το **διαχειρίστηκε αποτελεσματικά** ενώ ακολουθεί με ίση συχνότητα εμφάνισης (**19,2% (N=10)**) η **απόλυτη συμφωνία** και η **ουδετερότητα** των συμμετεχόντων ως προς την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της κρίσης.

**Πίνακας 19: Η επιχείρηση έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τον αντίκτυπο του covid 19**

Λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο του Covid-19 στην επιχείρηση μέχρι σήμερα, σε ποιo βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις; [Η επιχείρηση έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τον αντίκτυπο του covid 19]					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	11,5	11,5	11,5
	Διαφωνώ Απόλυτα	2	3,8	3,8	15,4
	Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	19,2	19,2	34,6
	Συμφωνώ	24	46,2	46,2	80,8
	Συμφωνώ Απόλυτα	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Στην ερώτηση που σχετίζεται με την ανάπτυξη σχεδίου δράσης εκ μέρους της επιχείρησης, το **34,6% (N=18)** δήλωσε **ουδετερότητα** ενώ έπεται το **30,8% (N=16)** που δήλωσε ότι η **επιχείρηση πράγματι ανέπτυξε κάποιο σχέδιο δράσης**.

**Πίνακας 20: Η επιχείρηση ανέπτυξε σχέδιο δράσης για πιθανές μελλοντικές κρίσεις**

Λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο του Covid-19 στην επιχείρηση μέχρι σήμερα, σε ποιo βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις; [Η επιχείρηση ανέπτυξε σχέδιο δράσης για πιθανές μελλοντικές κρίσεις]					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	19,2	19,2	19,2
	Διαφωνώ Απόλυτα	4	7,7	7,7	26,9
	Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	34,6	34,6	61,5
	Συμφωνώ	16	30,8	30,8	92,3
	Συμφωνώ Απόλυτα	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ότι αφορά την ύπαρξη σχεδίου δράσης πριν από την Πανδημία Covid-19, το **57,7% (N=30)** δήλωσε ότι **δεν είχε κάποιο** από τα αναφερόμενα σχέδια δράσης ενώ το **36,5% (N=19)** τόνισε ότι είχε **Σχέδιο επιχειρησιακής βιωσιμότητας**.



**Πίνακας 21: Πριν το ξέσπασμα της Πανδημίας Covid-19 η επιχείρηση είχε κάποιο από τα ακόλουθα σχέδια δράσης**

Πριν το ξέσπασμα της Πανδημίας Covid-19 , η επιχείρηση είχε κάποιο από τα ακόλουθα σχέδια δράσης ;					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κανένα από τα παραπάνω	30	57,7	57,7	57,7
	Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσεων	3	5,8	5,8	63,5
	Σχέδιο επιχειρησιακής βιωσιμότητας	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Το περιεχόμενο του πίνακα 22 συνδέεται με τα σχέδια που έχουν χρησιμοποιηθεί ως μέρος της απόκρισης της επιχείρησης στον Covid-19. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η πλειοψηφία (**36,5% (N=19)**) τόνισε το **Πλάνο Πανδημίας (μέτρα στήριξης από την κυβέρνηση)** ενώ ακολουθεί το **26,9% (N=14)** που ανέφερε το **Σχέδιο επιχειρησιακής βιωσιμότητας** και **Κανένα από τα αναφερόμενα σχέδια δράσης**.

**Πίνακας 22: Σήμερα, ποιο από τα παρακάτω σχέδια έχει χρησιμοποιηθεί ως μέρος της απόκρισης της επιχείρησης στον Covid-19**

Σήμερα, ποιο από τα παρακάτω σχέδια έχει χρησιμοποιηθεί ως μέρος της απόκρισης της επιχείρησης στον Covid-19					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κανένα από τα παραπάνω	14	26,9	26,9	26,9
	Πλάνο Πανδημίας (μέτρα στήριξης από την κυβέρνηση)	19	36,5	36,5	63,5
	Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσεων	5	9,6	9,6	73,1
	Σχέδιο επιχειρησιακής βιωσιμότητας	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ακολούθως, στην ερώτηση σχετικά με την ύπαρξη υπεύθυνου για την αξιολόγηση του αντίκτυπου του Covid-19, το **57,7% (N=30)** δήλωσε ότι **δεν υφίσταται πρόσωπο που να αξιολογεί τον αντίκτυπο του covid-19** ενώ ακολουθεί το **36,5% (N=19)** που τόνισε ότι **υπάρχει σε κάποιο βαθμό** και ότι έχουν οριστεί υπεύθυνοι για την αξιολόγηση.

**Πίνακας 23: Εντός της επιχείρησης, υφίσταται υπεύθυνος ή ομάδα επικεντρωμένη άμεσα στην αξιολόγηση του αντίκτυπου του Covid-19 στη μακροπρόθεσμη στρατηγική**

Εντός της επιχείρησης, υφίσταται υπεύθυνος ή ομάδα επικεντρωμένη άμεσα στην αξιολόγηση του αντίκτυπου του Covid-19 (και κρίσεων γενικά) στη μακροπρόθεσμη στρατηγική ;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	3	5,8	5,8	5,8
	Ναι, σε κάποιο βαθμό - έχουν οριστεί υπεύθυνοι για την αξιολόγηση	19	36,5	36,5	42,3
	Όχι, δεν υφίσταται πρόσωπο που να αξιολογεί τον αντίκτυπο του covid-19	30	57,7	57,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ο πίνακας 24 αναφέρει το σύνολο των ελλείψεων για τις οποίες έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε Νομική Υποστήριξη κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19. Ως εκ τούτου, το **38,5% (N=20)** τόνισε **καμία**, ενώ ακολουθεί το **21,2% (N=11)** που δήλωσε **2**.

**Πίνακας 24: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε Νομική Υποστήριξη κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;**

Σε ποιο βαθμό από τα ακόλουθα, εάν υπάρχει, έχει απευθυνθεί η επιχείρηση για εξωτερική βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; [Νομική Υποστήριξη]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	20	38,5	38,5	38,5
	1,0	10	19,2	19,2	57,7

	2,0	11	21,2	21,2	78,8
	3,0	3	5,8	5,8	84,6
	4,0	6	11,5	11,5	96,2
	5,0	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ο πίνακας 25 επισημαίνει το σύνολο των ελλείψεων για τις οποίες έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19. Ως εκ τούτου, το **26,9% (N=14)** τόνισε **καμία**, ενώ ακολουθεί το **17,3% (N=9)** που δήλωσε **5**.

**Πίνακας 25: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;**

Σε ποιο βαθμό από τα ακόλουθα, εάν υπάρχει, έχει απευθυνθεί η επιχείρηση για εξωτερική βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; [Υγιεινή και Ασφάλεια]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	14	26,9	26,9	26,9
	1,0	8	15,4	15,4	42,3
	2,0	5	9,6	9,6	51,9
	3,0	8	15,4	15,4	67,3
	4,0	8	15,4	15,4	82,7
	5,0	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Στη συνέχεια, ο πίνακας 26 τονίζει το σύνολο των ελλείψεων για τις οποίες έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε θέματα Λογιστικής - Φορολογικής Υποστήριξης κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19. Κατ' αυτόν τον τρόπο, το **25% (N=13)** τόνισε **5**, ενώ ακολουθεί το **21,2% (N=11)** που δήλωσε **καμία**.

**Πίνακας 26: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε θέματα Λογιστικής - Φορολογικής Υποστήριξης κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;**

Σε ποιο βαθμό από τα ακόλουθα, εάν υπάρχει, έχει απευθυνθεί η επιχείρηση για εξωτερική βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; [Λογιστική - Φορολογική Υποστήριξη]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	11	21,2	21,2	21,2
	1,0	2	3,8	3,8	25,0
	2,0	7	13,5	13,5	38,5
	3,0	10	19,2	19,2	57,7
	4,0	9	17,3	17,3	75,0
	5,0	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Εν συνεχεία, ο πίνακας 27 υπογραμμίζει το σύνολο των ελλείψεων για τις οποίες έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε θέματα Συμβουλευτικής Στρατηγικού Σχεδιασμού κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19. Ως εκ τούτου, το **46,2% (N=24)** τόνισε **καμία**, ενώ ακολουθεί με ίση συχνότητα εμφάνισης το **19,2% (N=10)** που δήλωσε **1 και 2**.

**Πίνακας 27: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε θέματα Συμβουλευτικής Στρατηγικού Σχεδιασμού κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;**

Σε ποιο βαθμό από τα ακόλουθα, εάν υπάρχει, έχει απευθυνθεί η επιχείρηση για εξωτερική βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; [Συμβουλευτική Στρατηγικού Σχεδιασμού]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	24	46,2	46,2	46,2
	1,0	10	19,2	19,2	65,4
	2,0	10	19,2	19,2	84,6
	3,0	2	3,8	3,8	88,5
	4,0	3	5,8	5,8	94,2
	5,0	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Το περιεχόμενο του πίνακα 28 επισημαίνει το σύνολο των ελλείψεων για τις οποίες απευθύνθηκε η επιχείρηση σε θέματα Κρατικής Οικονομικής Ενίσχυσης κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19. Έτσι είναι εμφανές ότι το **25% (N=13)** τόνισε **καμία**, ενώ ακολουθεί το **21,2% (N=11)** που δήλωσε **3**.

**Πίνακας 28: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε Κρατικές Οικονομικές Ενισχύσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;**

Σε ποιο βαθμό από τα ακόλουθα, εάν υπάρχει, έχει απευθυνθεί η επιχείρηση για εξωτερική βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; [Κρατικές Οικονομικές Ενισχύσεις]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	13	25,0	25,0	25,0
	1,0	7	13,5	13,5	38,5
	2,0	9	17,3	17,3	55,8
	3,0	11	21,2	21,2	76,9
	4,0	6	11,5	11,5	88,5
	5,0	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Το περιεχόμενο του πίνακα 29 τονίζει το σύνολο των ελλείψεων για τις οποίες απευθύνθηκε η επιχείρηση σε Ενίσχυση ρευστότητας μέσω δανεισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19. Κατ' αυτόν τον τρόπο γίνεται αντιληπτό ότι το **65,4%** (N=34) τόνησε **καμία**, ενώ ακολουθεί με ίση συχνότητα εμφάνισης το **9,6%** (N=5) που δήλωσε **1 και 2**.

**Πίνακας 29: Σε ποιο βαθμό έχει απευθυνθεί η επιχείρηση σε Ενίσχυση ρευστότητας μέσω δανεισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;**

Σε ποιο βαθμό από τα ακόλουθα, εάν υπάρχει, έχει απευθυνθεί η επιχείρηση για εξωτερική βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; [Ενίσχυση ρευστότητας μέσω δανεισμού]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	34	65,4	65,4	65,4
	1,0	5	9,6	9,6	75,0
	2,0	5	9,6	9,6	84,6
	3,0	4	7,7	7,7	92,3
	4,0	3	5,8	5,8	98,1

	5,0	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Στη συνέχεια, μέσα από τον πίνακα 30 τονίζεται το σύνολο των ελλείψεων για τις οποίες η επιχείρηση δεν έλαβε ενισχύσεις ή δεν αναζήτησε βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19. Έτσι είναι εμφανές ότι το **57,7% (N=30)** τόνισε **καμία**, ενώ ακολουθεί το **15,4% (N=8)** που δήλωσε **1**.

**Πίνακας 30: Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση δεν έλαβε ενίσχυση ή δεν αναζήτησε βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;**

Σε ποιο βαθμό από τα ακόλουθα, εάν υπάρχει, έχει απευθυνθεί η επιχείρηση για εξωτερική βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19; [Δεν λάβαμε ενισχύσεις ή δεν αναζητήσαμε βοήθεια]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	30	57,7	57,7	57,7
	1,0	8	15,4	15,4	73,1
	2,0	6	11,5	11,5	84,6
	3,0	1	1,9	1,9	86,5
	4,0	2	3,8	3,8	90,4
	5,0	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ακολούθως, ο πίνακας 31 αναδεικνύει ποια από τις ενέργειες ήταν η Πρώτη στην οποία προέβη η επιχείρηση, όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο. Έτσι, η πλειοψηφία (**19,2% (N=10)**) δήλωσε **Μείωση Λειτουργικού κόστους**, ενώ ακολουθεί το **15,4% (N=8)** που δήλωσε **Αναβολή σημαντικών επενδύσεων**.

**Πίνακας 31: Ποια από τις ακόλουθες ενέργειες ήταν η Πρώτη στην οποία προέβη η επιχείρηση, όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο**

Ποια από τις ακόλουθες ενέργειες ήταν η Πρώτη στην οποία προέβη η επιχείρηση, όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αναβολή σημαντικών επενδύσεων	8	15,4	15,4	15,4
	Βελτίωση ικανότητας λειτουργίας εξ αποστάσεως - Τηλε-εργασία	7	13,5	13,5	28,8
	Έμφαση στην διαφήμιση	2	3,8	3,8	32,7
	Έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης	5	9,6	9,6	42,3
	Ενσωμάτωση νέων υποστηρικτικών τεχνολογιών	7	13,5	13,5	55,8
	Κανένα από τα παραπάνω	6	11,5	11,5	67,3
	Μείωση Λειτουργικού κόστους	10	19,2	19,2	86,5
	Προσωρινές μειώσεις προσωπικού ή Αναστολή απασχόλησης	7	13,5	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Στη συνέχεια, ο πίνακας 32 αναδεικνύει ποια από τις ενέργειες ήταν η Δεύτερη στην οποία προέβη η επιχείρηση, όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο. Έτσι, η πλειοψηφία (**17,3% (N=9)**) δήλωσε **Μείωση Λειτουργικού κόστους** και **κανένα από τα παραπάνω**, ενώ ακολουθεί το **15,4% (N=8)** που δήλωσε **Έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης**.

**Πίνακας 32: Ποια από τις ακόλουθες ενέργειες ήταν η Δεύτερη στην οποία προέβη η επιχείρηση, όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο**

<b>Ποια από τις ακόλουθες ενέργειες ήταν η Δεύτερη βασικότερη ενέργεια στην οποία προέβη η επιχείρηση, όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο; ( δώστε διαφορετική απάντηση από την προηγούμενη ερώτηση )</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αναβολή σημαντικών επενδύσεων	6	11,5	11,5	11,5
	Βελτίωση ικανότητας λειτουργίας εξ αποστάσεως - Τηλε-εργασία	7	13,5	13,5	25,0
	Έμφαση στην διαφήμιση	3	5,8	5,8	30,8
	Έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης	8	15,4	15,4	46,2
	Ενσωμάτωση νέων υποστηρικτικών τεχνολογιών	4	7,7	7,7	53,8
	Κανένα από τα παραπάνω	9	17,3	17,3	71,2
	Μείωση Λειτουργικού κόστους	9	17,3	17,3	88,5
	Μη διανομή Μερισμάτων	2	3,8	3,8	92,3
	Μόνιμες μειώσεις προσωπικού	1	1,9	1,9	94,2
	Προσωρινές μειώσεις προσωπικού ή Αναστολή απασχόλησης	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Έπειτα ο πίνακας 33 αναφέρεται στην περίπτωση που η επιχείρηση προέβη σε καταγγελίες /τροποποιήσεις των συμβάσεων εργασίας εξ αιτίας της πανδημίας Covid-



19. Είναι εμφανές ότι η πλειοψηφία (84,6% (N=44)) δήλωσε «Όχι , Διατηρήθηκαν όλες οι θέσεις Εργασίας».

**Πίνακας 33: Έχετε προβεί σε καταγγελίες /τροποποιήσεις των συμβάσεων εργασίας εξ αιτίας της πανδημίας Covid-19**

Έχετε προβεί σε καταγγελίες /τροποποιήσεις των συμβάσεων εργασίας εξ αιτίας της πανδημίας Covid-19;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αναστολή εργασίας κατά περιόδους	1	1,9	1,9	1,9
	ΔΕΝ ΕΧΩ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1	1,9	1,9	3,8
	Καμία Καταγγελία/Τροποποίηση σύμβασης	1	1,9	1,9	5,8
	Μόνο Αναστολές	1	1,9	1,9	7,7
	Ναι, Έπρεπε να περιοριστεί η απασχόληση-Καταγγελίες συμβάσεων	3	5,8	5,8	13,5
	Όχι , Διατηρήθηκαν όλες οι θέσεις Εργασίας	44	84,6	84,6	98,1
	ΧΩΡΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ακολουθως, ο πίνακας 34 αναφέρεται στις πιο σημαντικές στρατηγικές για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης κατά τη διάρκεια και μετά το Covid-19. Ως εκ τούτου, η πλειοψηφία (26,9% (N=14)) δήλωσε **Προσφορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών** ενώ το 17,3% (N=9) ανέφερε την **Αλλαγή όρων πληρωμής (π.χ. δημιουργία προγράμματος πληρωμής)**.

**Πίνακας 34: Ποιες είναι οι πιο σημαντικές στρατηγικές για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης κατά τη διάρκεια και μετά το Covid-19**

Ποιες είναι οι πιο σημαντικές στρατηγικές για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης κατά τη διάρκεια και μετά το Covid-19 ;					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.	1	1,9	1,9	1,9
	Αλλαγή όρων πληρωμής (π.χ. δημιουργία προγράμματος πληρωμής)	9	17,3	17,3	19,2
	Ανάπτυξη προγραμμάτων αφοσίωσης για προσέγγιση περισσότερων πελατών	3	5,8	5,8	25,0
	Δημιουργία συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις	6	11,5	11,5	36,5
	Διαφοροποίηση αγορών	2	3,8	3,8	40,4
	Μείωση τιμής επιλεγμένων προϊόντων ή υπηρεσιών	6	11,5	11,5	51,9
	μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης	1	1,9	1,9	53,8
	Πρόσληψη νέων ταλέντων	2	3,8	3,8	57,7
	Προσφορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών	14	26,9	26,9	84,6
	Τροποποίηση συμφωνιών αλυσίδας εφοδιασμού (π.χ. πηγή από άλλους π	8	15,4	15,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Στη συνέχεια, το περιεχόμενο του πίνακα 35 αναφέρεται στην πιθανότητα να προκύψουν οφέλη από την τηλεργασία που θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ως εκ τούτου, η πλειοψηφία (26,9% (N=14)) δήλωσε ότι **Συμφωνεί** ενώ το 23,1% (N=12) ανέφερε ότι **Διαφωνεί**.

**Πίνακας 35: Δύναται να προκύψουν οφέλη από την τηλεργασία που θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας**

Λαμβάνοντας υπόψη την πορεία της επιχείρησης σας από το ξέσπασμα του Covid-19 μέχρι σήμερα, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις;
--

[Δύναται να προκύψουν οφέλη από την τηλεργασία που θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας]					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	3	5,8	5,8	5,8
	Διαφωνώ	12	23,1	23,1	28,8
	Διαφωνώ Απόλυτα	9	17,3	17,3	46,2
	Ούτε Συμφωνώ , Ούτε Διαφωνώ	11	21,2	21,2	67,3
	Συμφωνώ	14	26,9	26,9	94,2
	Συμφωνώ Απόλυτα	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ο πίνακας 36 αναφέρεται στην πιθανότητα να προκύψουν οφέλη από την προσφορά νέων προϊόντων/υπηρεσιών. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η πλειοψηφία (**46,2%** (N=24)) δήλωσε ότι **Συμφωνεί** ενώ ακολουθεί με ίση συχνότητα εμφάνισης το **21,2%** (N=11) που δήλωσε **Ουδετερότητα και Απόλυτη Συμφωνία**.

**Πίνακας 36: Δύναται να προκύψουν οφέλη από την προσφορά νέων προϊόντων/υπηρεσιών**

Λαμβάνοντας υπόψη την πορεία της επιχείρησής σας από το ξέσπασμα του Covid-19 μέχρι σήμερα, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις; [Δύναται να προκύψουν οφέλη από την προσφορά νέων προϊόντων/υπηρεσιών]					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	4	7,7	7,7	7,7
	Διαφωνώ	2	3,8	3,8	11,5
	Ούτε Συμφωνώ , Ούτε Διαφωνώ	11	21,2	21,2	32,7
	Συμφωνώ	24	46,2	46,2	78,8
	Συμφωνώ Απόλυτα	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Τέλος, ο πίνακας 37 αναφέρεται στην πιθανότητα κατάρτισης σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων (οικονομικής, υγειονομικής, κ.λπ. ) για το μέλλον. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η πλειοψηφία (73,1% (N=38)) δήλωσε ότι **Ναι** ενώ ακολουθεί το 26,9% (N=14) που δήλωσε **Όχι**.

**Πίνακας 37: Θα καταρτίσετε ένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ( οικονομικής , υγειονομικής κλπ ) για το μέλλον ;**

Θα καταρτίσετε ένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ( οικονομικής , υγειονομικής κλπ ) για το μέλλον ;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	38	73,1	73,1	73,1
	Όχι	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

### Συσχετίσεις βασικών μεταβλητών

Παρακάτω, δίνονται οι συσχετίσεις ανάμεσα σε σημαντικές μεταβλητές που δηλώνουν το *Μέγεθος της Επιχείρησης, την Περιφέρειας της Επιχείρησης, την Έναρξη Δραστηριότητάς της* καθώς και τα *Αποτελέσματα Χρήσεως 2021* και το *Σχέδιο δράσης πριν το ξέσπασμα της Πανδημίας Covid-19, την εξωτερική βοήθεια* στην οποία *προέβη η επιχείρηση* και τις *δηλώσεις σχετικά με την κρίση Covid-19*. Καθότι μέσα από τους πίνακες που ακολουθούν δίνονται τα αντίστοιχα επίπεδα σημαντικότητας Significant level=Sig=p-value που προκύπτουν από το τεστ  $\chi^2$  του **Pearson** για κάθε μία από τις κατηγορίες των προαναφερθέντων μεταβλητών αξίζει να σημειωθεί ότι:

- Όταν  $p\text{-value} > 0,05$  δεν απορρίπτουμε την  $H_0$  (Οι 2 μεταβλητές είναι ανεξάρτητες)
- Όταν  $p\text{-value} < 0,05$  απορρίπτουμε την  $H_0$  και δεχόμαστε την  $H_1$  (Οι 2 μεταβλητές είναι εξαρτημένες)

Ως εκ τούτου, ο πίνακας 38 αναφέρει την ύπαρξη επιπέδου σημαντικότητας  $0,00 < 0,05$ , γεγονός που οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και την

εξαρτημένη σχέση ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και τα σχέδια δράσης πριν από το ξέσπασμα της πανδημίας.

**Πίνακας 38: Pearson  $X^2$  – Τιμή Επιπέδου Σημαντικότητας μεταξύ Μεγέθους Επιχείρησης και Σχεδίου δράσης πριν το ξέσπασμα της Πανδημίας Covid-19**

Πριν το ξέσπασμα της Πανδημίας Covid-19 , η επιχείρηση είχε κάποιο από τα ακόλουθα σχέδια δράσης ; (Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσεων- Σχέδιο επιχειρησιακής βιωσιμότητας- Κανένα από τα παραπάνω)	Μέγεθος Επιχείρησης
<b>Sig=0,000</b>	

Ο πίνακας 39 σημειώνει την ύπαρξη διαφορετικών επιπέδων σημαντικότητας για κάθε μία από τις κατηγορίες της μεταβλητής που αναφέρεται στην εξωτερική βοήθεια στην οποία προέβη η επιχείρηση. Μεταξύ αυτών, σημειώνεται ένα επίπεδο σημαντικότητας  $0,00 < 0,05$  για τη Νομική Υποστήριξη γεγονός που οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και την εξαρτημένη σχέση ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και σε αυτήν. Η συνθήκη αυτή δεν ισχύει για τις υπόλοιπες μεταβλητές (αφού το  $\text{sig} > 0,05$ , χωρίς να αποτελεί απόλυτη συνθήκη αν ληφθεί υπόψη το μικρό δείγμα).

**Πίνακας 39: Pearson  $X^2$  – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Μεγέθους Επιχείρησης και εξωτερικής βοήθειας που προέβη η επιχείρηση κατά της διάρκειας της κρίσης Covid-19**

Που έχει απευθυνθεί η επιχείρηση για εξωτερική βοήθεια κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19;	Μέγεθος Επιχείρησης	
	Νομική Υποστήριξη	
Υγιεινή και Ασφάλεια		Sig=0,111

Λογιστική - Φορολογική Υποστήριξη		Sig=0,325	
Συμβουλευτική Στρατηγικού Σχεδιασμού		Sig=0,358	
Κρατικές Οικονομικές Ενισχύσεις		Sig=0,561	
Ενίσχυση ρευστότητας μέσω δανεισμού		Sig=0,802	
Δεν λάβαμε ενισχύσεις ή δεν αναζητήσαμε βοήθεια		Sig=0,484	

Ο πίνακας 40 αναφέρει την ύπαρξη επιπέδων σημαντικότητας  $>0,05$ , γεγονός που οδηγεί στην αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης και την ανεξάρτητη σχέση ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και τις δηλώσεις σχετικά με την κρίση της πανδημίας.

**Πίνακας 40: Pearson  $X^2$  – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Μεγέθους Επιχείρησης και δηλώσεων σχετικά με την κρίση Covid-19**

Λαμβάνοντας υπόψη την πορεία της επιχείρησης σας από το ξέσπασμα του Covid-19 μέχρι σήμερα, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις;	Μέγεθος Επιχείρησης		
Δύναται να προκύψουν οφέλη από την τηλεργασία που θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας		Sig=0,679	
Δύναται να προκύψουν οφέλη από την προσφορά νέων προϊόντων/ υπηρεσιών		Sig=0,076	

Με ανάλογο τρόπο, ο πίνακας 41 αναφέρει την ύπαρξη επιπέδου σημαντικότητας  $>0,05$ , γεγονός που οδηγεί στην αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης και την ανεξάρτητη σχέση ανάμεσα στην περιφέρεια δραστηριοποίησης της επιχείρησης και τον αντίκτυπο της κρίσης στην επιχείρηση.

**Πίνακας 41: Pearson  $\chi^2$  – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Περιφέρειας της Επιχείρησης και αντίκτυπου της κρίσης στην επιχείρηση**

Ποιος είναι ο αντίκτυπος της κρίσης στην επιχείρησή σας;	Σε ποια περιφέρεια δραστηριοποιείται η επιχείρηση
Sig=0,176	

Η ίδια συνθήκη ισχύει και με τους ακόλουθους πίνακες που καταγράφουν την ύπαρξη επιπέδων σημαντικότητας  $>0,05$ , γεγονός που οδηγεί στην αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης και την ανεξάρτητη σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές της *Περιφέρειας της Επιχείρησης, την Έναρξη Δραστηριότητάς της* καθώς και *τα Αποτελέσματα Χρήσεως 2021* και των δηλώσεων σχετικά με την πανδημία Covid-19, των σχεδίων δράσης, της Πρώτης ενέργειας στην οποία προέβη η επιχείρηση όταν αναγνώρισε το σημαντικό αντίκτυπο της Covid-19 και των σημαντικών στρατηγικών για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης.

**Πίνακας 42: Pearson  $\chi^2$  – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Περιφέρειας της Επιχείρησης και δηλώσεων σχετικά με την πανδημία Covid-19**

Λαμβάνοντας υπόψη την πορεία της επιχείρησής σας από το ξέσπασμα του Covid-19 μέχρι σήμερα, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις;	Σε ποια περιφέρεια δραστηριοποιείται η επιχείρηση		
Η επιχείρηση, ήταν καλά προετοιμασμένη για να αντιμετωπίσει τον αντίκτυπο του covid-19		Sig=0,064	
Η επιχείρηση έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τον αντίκτυπο του covid 19		Sig=0,256	

Η επιχείρηση ανέπτυξε σχέδιο δράσης για πιθανές μελλοντικές κρίσεις		Sig=0,277	
--	--	-----------	--

**Πίνακας 43: Pearson X<sup>2</sup> – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Έναρξης Δραστηριότητας Επιχείρησης και σχεδίων δράσης σχετικά με την Πανδημία Covid-19**

Πριν το ξέσπασμα της Πανδημίας Covid-19 ,  
 η επιχείρηση είχε κάποιο από τα  
 ακόλουθα σχέδια δράσης ;  
 (Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσεων-  
 Σχέδιο επιχειρησιακής βιωσιμότητας-  
 Κανένα από τα παραπάνω)

Έναρξη Δραστηριότητας  
 Επιχείρησης

Sig=0,165

**Πίνακας 44: Pearson X<sup>2</sup> – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2021 και σχεδίων δράσης σχετικά με την Πανδημία Covid-19**

Πριν το ξέσπασμα της Πανδημίας Covid-19 ,  
 η επιχείρηση είχε κάποιο από τα  
 ακόλουθα σχέδια δράσης ;  
 (Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσεων-  
 Σχέδιο επιχειρησιακής βιωσιμότητας-  
 Κανένα από τα παραπάνω)

Αποτελέσματα Χρήσεως 2021

Sig=0,682



**Πίνακας 45: Pearson  $X^2$  – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2021 και Πρώτης ενέργειας στην οποία προέβη η επιχείρηση όταν αναγνώρισε το σημαντικό αντίκτυπο της Covid-19**

Ποια ενέργεια ήταν η Πρώτη ενέργεια στην οποία προέβη η επιχείρηση όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο;	Αποτελέσματα Χρήσεως 2021
--	---------------------------

Sig=0,621

**Πίνακας 46: Pearson  $X^2$  – Τιμές Επιπέδων Σημαντικότητας μεταξύ Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2021 και σημαντικών στρατηγικών για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης**

Ποιες είναι οι πιο σημαντικές στρατηγικές για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης κατά τη διάρκεια και μετά το Covid-19 ;	Αποτελέσματα Χρήσεως 2021
--	---------------------------

Sig=0,602

## Γενική συζήτηση

Με μια πρώτη ανάγνωση των αποτελεσμάτων της έρευνας φαίνεται ότι κάθε κρίση, όσο μικρή ή μεγάλη κι αν είναι, έχει αρνητικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, τουλάχιστον στα πρώτα στάδια που εκδηλώνεται. Αφού ανταπεξήλθαν επιτυχώς αυτές τις πρώτες δυσκολίες που δημιούργησε η ξαφνική αυτή κατάσταση διαμόρφωσαν τις διαδικασίες της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να συνεχίσει η λειτουργία της είτε εφαρμόζοντας το σχέδιο δράσης που είχαν καταρτίσει από πριν είτε δημιουργώντας ένα καινούριο προσαρμοζόμενοι στις απαιτήσεις της κρίσης.

Επίσης, φαίνεται ότι κάποιες επιχειρήσεις εξετάζουν το ενδεχόμενο να διατηρήσουν μερικές από τις αλλαγές που χρειάστηκε να κάνουν λόγω της κρίσης, είτε παρέχοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε αλλάζοντας κάποιο κομμάτι στην διαδικασία λειτουργίας τους, μετατρέποντας τις ανάγκες της κρίσης σε ευκαιρία για πρόοδο.

Τέλος, η πλειονότητα των επιχειρήσεων δήλωσε ότι θα καταρτίσει ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων για απρόβλεπτες καταστάσεις που θα προκύψουν στο μέλλον.

## Συμπεράσματα

Μέσα από την παρούσα έρευνα, διερευνώνται οι απόψεις των ασκούντων στην επιχειρηματική δραστηριότητα αναφορικά με τις επιπτώσεις των κρίσεων στις επιχειρήσεις και την προετοιμασία που τυχόν έχει πραγματοποιηθεί σε τέτοιες περιπτώσεις. Η μορφή της επιχείρησης που συναντάται κατά βάση στην παρούσα μελέτη είναι η **Προσωπική (Ο.Ε., Ε.Ε, Ατομική Επιχείρηση)** και αναλαμβάνει **Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές δραστηριότητες**. Ότι αφορά το μέγεθός της αντιστοιχεί σε **Πολύ μικρή Οντότητα** (έως 1.500.000 Κύκλο Εργασιών) με αριθμό εργαζομένων **ως 10 εργαζόμενους**, έχοντας ως έδρα την **περιφέρεια Αττικής**. Σχετικά με τα Αποτελέσματα Χρήσεων των ετών 2015 έως 2019 αναδεικνύουν κατά μέσο όρο **Κερδοφορία** έναντι των **Ζημιών**, γεγονός το οποίο συναντάται και στα Αποτελέσματα Χρήσης του έτους 2020 και του έτους 2021. Αυτό

που σημειώνεται μέσα από την έρευνα είναι ότι η κρίση η οποία είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στην επιχείρηση ήταν η **Πανδημία Covid-19** και το αντίκτυπο της κρίσης αυτής ήταν **Σημαντικό με αρνητική επίδραση**.

Αναφορικά με το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης στους τομείς **Πωλήσεων/Μάρκετινγκ** σημειώθηκε **Σημαντική Επίδραση**, συνθήκη η οποία σημειώθηκε και στον τομέα **Χρηματοδότησης και ρευστότητας**. Σε αντίθεση με αυτούς, ο τομέας **Ανθρώπινου Δυναμικού**, όπως και η **Παραγωγική διαδικασία** της επιχείρησης δέχθηκαν **Περιορισμένη επίδραση** ενώ η **Εφοδιαστική Αλυσίδα** κατά βάση **δέχθηκε επίδραση**. Οι **Κανονιστικές Ρυθμίσεις** και η **Νομοθεσία** ως κατά το πλείστο δέχθηκαν **Περιορισμένη Επίδραση**. Ο βαθμός προετοιμασίας της επιχείρησης για την αντιμετώπιση του αντίκτυπου covid-19 μαρτυρά ότι ήταν **καλά προετοιμασμένη** ενώ όσον αφορά το βαθμό αποτελεσματικότητας διαχείρισης του αντίκτυπου της covid 19, τα στοιχεία δηλώνουν ότι τη **διαχειρίστηκε αποτελεσματικά**. Σχετικά με την ανάπτυξη σχεδίου δράσης εκ μέρους της επιχείρησης, οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι η **επιχείρηση πράγματι ανέπτυξε κάποιο σχέδιο δράσης** ενώ ότι αφορά την ύπαρξη σχεδίου πριν από την Πανδημία Covid-19, αποκάλυψαν **ότι δεν είχε κάποιο** από τα αναφερόμενα σχέδια δράσης. Τέλος ότι αφορά την ύπαρξη υπεύθυνου για την αξιολόγηση του αντίκτυπου του Covid-19, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι **δεν υφίσταται πρόσωπο που να αξιολογεί τον αντίκτυπο του covid-19**.

Ακολούθως, ο βαθμός που η επιχείρηση απευθύνθηκε **σε Νομική Υποστήριξη, σε θέματα Συμβουλευτικής Στρατηγικού Σχεδιασμού, Κρατικής Οικονομικής Ενίσχυσης και Ενίσχυση ρευστότητας μέσω δανεισμού** κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19 είναι **εξαιρετικά χαμηλός** ενώ ότι αφορά σε θέματα **Υγιεινής και Ασφάλειας** και θέματα **Λογιστικής - Φορολογικής Υποστήριξης** είναι υψηλός. Έπειτα, η Πρώτη ενέργεια στην οποία προέβη η επιχείρηση, όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο ήταν η **Μείωση Λειτουργικού κόστους**. Το ίδιο ισχύει και για τη Δεύτερη ενέργεια στην οποία προέβη, ενώ ότι αφορά τις καταγγελίες /τροποποιήσεις των συμβάσεων εργασίας εξ αιτίας της πανδημίας Covid-19, η πλειοψηφία δήλωσε ότι **διατηρήθηκαν όλες οι θέσεις εργασίας**. Σχετικά με τις πιο σημαντικές στρατηγικές για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης, οι συμμετέχοντες ανέφεραν την **προσφορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και αναφορικά με την πιθανότητα κατάρτισης σχεδίου αντιμετώπισης**

κρίσεων (οικονομικής , υγειονομικής κλπ ) για το μέλλον, η πλειοψηφία υπήρξε υποστηρικτική.

Εστιάζοντας στις συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών, εντοπίστηκε η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και επομένως η ύπαρξη εξαρτημένης σχέσης ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και τα σχέδια δράσης πριν από το ξέσπασμα της πανδημίας. Επιπλέον, σημειώθηκε ένα επίπεδο σημαντικότητας  $0,00 < 0,05$  για τη Νομική Υποστήριξη γεγονός που οδηγεί σε εξαρτημένη σχέση ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και σε αυτήν. Τέλος ότι αφορά τις μεταβλητές της *Περιφέρειας της Επιχείρησης, την Έναρξη Δραστηριότητάς της* καθώς και τα *Αποτελέσματα Χρήσεως 2021* και των *δηλώσεων σχετικά με την πανδημία Covid-19, των σχεδίων δράσης, της Πρώτης ενέργειας στην οποία προέβη η επιχείρηση όταν αναγνώρισε το σημαντικό αντίκτυπο της Covid-19* και των *σημαντικών στρατηγικών για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης* προέκυψαν επίπεδα σημαντικότητας που οδήγησαν στην αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης και την ανεξάρτητη σχέση ανάμεσά τους. Η συνθήκη αυτή βέβαια δεν είναι απόλυτη αν ληφθεί υπόψη το μικρό δείγμα που ελήφθη για την έρευνα που εγείρει ερωτήματα σχετικά με την αξιοπιστία των ελέγχων σημαντικότητας.

## Προτάσεις για εταιρική ετοιμότητα

Βάσει της έρευνας που πραγματοποιήσα και αξιοποιώντας κριτικά τα αποτελέσματα αλλά και την προαναφερθείσα θεωρία θα ήθελα να παρουσιάσω κάποιες προτάσεις στις επιχειρήσεις για να είναι έτοιμες σε περίπτωση που προκύψει μια κρίση.

Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχουν εξειδικευμένες εταιρίες παροχής συμβουλών για διαχείριση κρίσεων, καθώς και λοιπή νομική υποστήριξη που ίσως χρειάζεται σε μερικές περιπτώσεις. Συνήθως βέβαια σε αυτή την λύση καταφεύγουν μεγάλες επιχειρήσεις λόγω του κόστους που απαιτείται.

Για τις επιχειρήσεις που δεν είναι σε θέση να διαθέσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια σε εταιρεία παροχής συμβούλων θα πρέπει οι διαχειριστές τους να καταρτίσουν ένα σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων. Τα βήματα που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν είναι τα παρακάτω:

1. Προσδιορίστε όλους τους πιθανούς τύπους κρίσεων και τις πιθανότητες να συμβούν.
2. Προσδιορίστε τον αντίκτυπο κάθε τύπου κρίσης στην επιχείρησή σας.
3. Σκεφτείτε τις ενέργειες που θα πρέπει να κάνετε για να επιλύσετε κάθε τύπο κρίσης.
4. Αποφασίστε ποιος θα εμπλακεί στις ενέργειες που πρέπει να κάνετε σε κάθε σενάριο.
5. Αναπτύξτε σχέδια επίλυσης για κάθε τύπο κρίσης.
6. Εκπαιδεύστε όλους όσους χρειάζεται να είναι εξοικειωμένοι με τα σχέδιά.
7. Επανεξετάζετε και ενημερώνετε τα σχέδιά τακτικά και όταν χρειάζεται.

## Προτάσεις για επιπλέον έρευνα

Στο μέλλον θα μπορούσαν να γίνουν παρόμοιες έρευνες οι οποίες να αφορούν επιχειρήσεις συγκεκριμένου μεγέθους ή συγκεκριμένους κλάδους επιχειρήσεων. Επίσης, θα μπορούσαν να γίνουν επιπλέον έρευνες σε μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων ώστε το δείγμα να είναι μεγαλύτερο.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος, Α. 2015. Διαχείριση κρίσεων και management εξυγίανσης. Σε Α. Γεωργόπουλος, *Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις*. Ανακτήθηκε από: <http://hdl.handle.net/11419/1654>
- Μπενέκος, Α. (1989). Ατυχήματα και κίνδυνοι-αγωγή αποφυγή τους. *Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια*. (2, 863-864). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Heath R., Γκατζιάς Γ., (2005), « Διαχείριση Κρίσεων Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα», Εκδόσεις: Μ. Γιούρδας, Αθήνα, σ. 90-93,154, 174, 204-207, 368-375,383-388
- Σφακιανάκης Μανώλης, (2006), «Διοικητική Κρίσεων», Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, σ. 37-46, 85-87, 89-91, 216-218, 225
- Φιλολία Α., Παπαγεωργίου Η., Στεφανάτος Στ., (2005), «Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων & Ανθρώπινος Παράγοντας», Εκδόσεις: Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σ. 32-33, 36-40, 46-59
- Τσαγκαλίδου, Ε. (2017). *Διαχείριση κρίσεων στο διεθνές περιβάλλον*. (Διπλωματική εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21800/4/TsagkalidouEiriniMsc2017.pdf>
- Χαραλαμπίδου, Μ. (2012), *Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνου*. (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15268/3/CharalampidouMariaMsc2012.pdf>

## Ιστοσελίδες

- PKF MUELLER Certified Public Accountants, Business & Financial Advisors <https://www.pkfmuelller.com>
- McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com>

## Ξένη Βιβλιογραφία

- Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communication. Institute for Public relations.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, pp.163-176.
- Coombs, W.T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2006). Halo or reputational capital: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- Mitroff, I. (1998). Crisis management: cutting through the confusion. *Sloan Management Review*. pp. 15-20.
- Olson, S. (2009). Understanding the crisis management system of the European Union, Crisis Management in the European Union. *Cooperation in the face of emergencies*, p.p. 1-15
- Smith, W. & Freedman, D. o. (2020). Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak. *Journal of Travel Medicine*. 27, (2)
- Collins, C. L. (2007). Threat assessment in the post-columbine public school system: The use of crisis management plans in the public school sector as a

means to address and mitigate school gun violence. *Journal of Educational Advancement*, 7(1), 46-61.

- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis manager protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Harvati, L. N., (2013). Crisis management: Determining Specific Strategies AndLeadership style for effective outcomes, University of Malang, Indonesia
- Heath, R. J. (1994) 'Integrating crisis management: some principles and practices', Abstracts from the First International Congress of Local Authorities Confronting Disasters and Emergencies. Tel Aviv:IULA, σελ.45-53
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2004). *Leadership: theory, application, skill development*. (2<sup>nd</sup> ed.). Minnesota: Thomson South-Western.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). *Leadership: theory, application, skill development*. (3<sup>rd</sup> ed.). Minnesota: Thomson South-Western.
- MacNeil, W. & Topping, K. (2007). Crisis management in schools: Evidence-based prevention. *Journal of Educational Inquiry*, 7(1), 64-94.
- Moats, J. B., Chennack, T. J. & Dooley, L. M. (2008). Using scenarios to developc2 managers: Applications of scenario planning and scenario-based training. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 397-424.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 9-76.
- Pearson, C. M. & Mitroff, 1.1. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, 7(1), 48-59.
- Robbins, S. P. (1994) *Management*, 4th έκδ. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.,σελ 193
- Rusaw, A .C. & Rusaw, M. F. (2008). The role of HRD in integrated crisis management: A public sector approach. *Advances in Developing Human Resources*, 20(10), 1-17.
- Stephens, K. K., Malone, P. C. & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating message strategies. *The Journal of Business Communication*, 42(4·), 390-419.



- Torraco, R. J. (2005). Human resource development transcends disciplinary boundaries. *Human Resource Development Review*, 4(3), 251-253.
- Wang, J. (2008). Developing organizational learning capacity in crisis management. *Advances in Developing Human Resources*, 20(10), 1-21.
- World Health Organization. (n.d.). What are critical incidents; Retrieved from: <https://www.workpositive.ie/information/whatarecriticalincidents>
- World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Retrieved from: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

# Παραρτήματα

## Παράρτημα : Ερωτηματολόγιο έρευνας

### Διαχείριση Κρίσεων : Ανάπτυξη προτύπου για αποτελεσματική εταιρική ετοιμότητα

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της ερευνητικής μου προσπάθειας και εκπονείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων ( MBA) του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Η έρευνα απευθύνεται στους Έλληνες Επιχειρηματίες και στα στελέχη του Οικονομικού Τμήματος των Επιχειρήσεων .

Έχει στόχο μια πρώτη αποτύπωση των απόψεων των ασκούντων επιχειρηματική δραστηριότητα σχετικά με τις επιπτώσεις των κρίσεων στις επιχειρήσεις και την προετοιμασία που τυχόν έχει γίνει για τέτοιες περιπτώσεις.

Το ερωτηματολόγιο είναι ΑΝΩΝΥΜΟ και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

Περιλαμβάνει μόλις 23 ερωτήσεις.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και ανώνυμη. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την ανίχνευση και αποτύπωση των επιπτώσεων της πανδημίας στην επιχειρηματικότητα και την διαχείριση των κρίσεων .Θα γίνει ομαδοποιημένη επεξεργασία των δεδομένων και δεν θα είναι εφικτή η αποκάλυψη των απαντήσεων σας.

Η συμμετοχή σας είναι σημαντική για την υλοποίηση της συγκεκριμένης μελέτης.

Τέλος, για την επιτυχή υλοποίηση της έρευνας, σας παρακαλώ για την απάντηση όλων των ερωτήσεων με τον τρόπο που ορίζεται κάθε φορά. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρειάζεται να αφιερώσετε περίπου 6-7 λεπτά.

Για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση, παρακαλώ επικοινωνήστε με τον εκπονών την διπλωματική εργασία στο email: panos\_ke@hotmail.com

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων!

#### 1. Μορφή της Επιχείρησης

- Κεφαλαιουχική ( Α.Ε. , Ε.Π.Ε. , Ι.Κ.Ε.)
- Προσωπική (Ο.Ε. , Ε,Ε, Ατομική Επιχείρηση )
- Άλλο: \_\_\_\_\_

2. Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η Επιχείρηση;

- Γεωργικός Τομέας - Δασοκομία και Αλιεία
- Μεταποίηση
- Εμπορικός Τομέας
- Υπηρεσίες Τουρισμού και Υπηρεσίες Εστίασης Επαγγελματικές ,
- Επιστημονικές και Τεχνικές δραστηριότητες Εκπαίδευση
- Δραστηριότητες σχετικές με την Ανθρώπινη Υγεία και την κοινωνική Μέριμνα
- Τέχνες , Διασκέδαση και Ψυχαγωγία
- Επικοινωνία και Ενημέρωση
- Χρηματοπιστωτικές και Ασφαλιστικές Δραστηριότητες
- Άλλο: \_\_\_\_\_

3. Μέγεθος Επιχείρησης

- Πολύ μικρή Οντότητα ( έως 1.500.000 Κύκλο Εργασιών )
- Μικρή Οντότητα ( έως 8.000.000 Κύκλο Εργασιών )
- Μεσαία Οντότητα (έως 40.000.000 Κύκλο Εργασιών )
- Μεγάλη Οντότητα ( άνω 40.000.000 Κύκλο Εργασιών )

4. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η Επιχείρηση;

- Έως 10 εργαζόμενους
- Έως 50 εργαζόμενους
- Άνω των 250 εργαζομένων

5. Σε ποια περιφέρεια δραστηριοποιείται η επιχείρηση;

- Θράκη
- Μακεδονία
- Ήπειρος
- Θεσσαλία
- Αττική
- Στερεά Ελλάδα
- Πελοπόννησος
- Ιόνιοι Νήσοι
- Νησιά Αιγαίου
- Κρήτη

6. Έναρξη Δραστηριότητας Επιχείρησης

- Νεοσύστατη (από 2020 και μετά)
- Άνω των 2 ετών
- Άνω των 5 ετών
- Άνω των 10 ετών

7. Αποτελέσματα Χρήσεων 2015 έως 2019 (κατά Μ.Ο.)

- Κερδοφορία
- Ζημίες

8. Αποτελέσματα Χρήσης 2020

- Κερδοφορία
- Ζημίες

9. Αποτελέσματα Χρήσης 2021

Κερδοφορία

Ζημίες

Αντίκτυπος των κρίσεων στην επιχείρηση

Μια κρίση ορίζεται ως μια κατάσταση που προκαλείται από σημαντικούς εσωτερικούς και / ή εξωτερικούς παράγοντες και έχει ευρεία, πολυ-λειτουργική επίδραση στον Οργανισμό. Δημιουργεί διαταραχές στις συνήθεις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

10. Ποια κρίση επηρέασε περισσότερο την επιχείρηση

Κρίση του 2008 και Ύφεση

Capital Controls το 2015

Πανδημία Covid-19 το 2019

11. Ποιος είναι ο αντίκτυπος της κρίσης αυτής στην επιχείρησή σας?

Σημαντική θετική επίδραση

Περιορισμένη θετική επίδραση

Καμία επίδραση

Περιορισμένη Αρνητική επίδραση

Σημαντική αρνητική επίδραση

Δεν είναι δυνατή η αξιολόγηση αυτή την στιγμή

12. Ποιο είναι το επίπεδο επιπτώσεων της κρίσης αυτής στους ακόλουθους τομείς της επιχείρησης ;

	Καμία Επίδραση	Περιορισμένη Επίδραση	Σημαντική Επίδραση	Κρίσιμη επίδραση	Δεν γνωρίζω
Πωλήσεις / μαρκετινγκ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρηματοδότηση και ρευστότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανθρώπινο δυναμικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παραγωγική διαδικασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εφοδιαστική Αλυσίδα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κανονιστικές Ρυθμίσεις ,, Νομοθεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο του Covid-19 στην επιχείρηση μέχρι σήμερα, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις;

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Δεν γνωρίζω
Η επιχείρηση ,, ήταν καλά προετοιμασμένη για να αντιμετωπίσει τον αντίκτυπο του coviid-19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η επιχείρηση έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τον αντίκτυπο του coviid 19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<del>Η επιχείρηση</del> ανέπτυξε σχέδιο δράσης για πιθανές μελλοντικές κρίσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Πριν το ξέσπασμα της Πανδημίας Covid-19 , η επιχείρηση είχε κάποιο από τα ακόλουθα σχέδια δράσης ;

- Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσεων
- Σχέδιο επιχειρησιακής βιωσιμότητας
- Κανένα από τα παραπάνω
- Άλλο: \_\_\_\_\_

15. Σήμερα, ποιο από τα παρακάτω σχέδια έχει χρησιμοποιηθεί ως μέρος της απόκρισης της επιχείρησης στον Covid-19

- Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσεων
- Σχέδιο επιχειρησιακής βιωσιμότητας
- Πλάνο Πανδημίας (μέτρα στήριξης από την κυβέρνηση)
- Κανένα από τα παραπάνω
- Άλλο: \_\_\_\_\_

16. Εντός της επιχείρησης, υφίσταται υπεύθυνος ή ομάδα επικεντρωμένη άμεσα στην αξιολόγηση του αντίκτυπου του Covid-19 (και κρίσεων γενικά) στη μακροπρόθεσμη στρατηγική ;

- Ναι, υπάρχουν εξειδικευμένα μέλη ομάδας υπεύθυνα να εκτιμήσουν τον αντίκτυπο του covid-19 στη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης
- Ναι, σε κάποιο βαθμό - έχουν οριστεί υπεύθυνοι για την αξιολόγηση του αντίκτυπου του covid-19 στη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης
- Όχι, δεν υφίσταται πρόσωπο που να αξιολογεί τον αντίκτυπο του covid-19 στη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης
- Δεν γνωρίζω





18. Ποια από τις ακόλουθες ενέργειες ήταν η Πρώτη στην οποία προέβη η επιχείρηση , όταν αναγνώρισε ότι ο Covid-19 μπορεί να έχει σημαντικόδυνητικό αντίκτυπο;

- Ενσωμάτωση νέων υποστηρικτικών τεχνολογιών
- Έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης
- Αναβολή σημαντικών επενδύσεων
- Μόνιμες μειώσεις προσωπικού
- Προσωρινές μειώσεις προσωπικού ή Αναστολή απασχόλησηςΜείωση
- Λειτουργικού κόστους
- Μη διανομή Μερισμάτων
- Βελτίωση ικανότητας λειτουργίας εξ αποστάσεως - Τηλε-εργασία
- Έμφαση στην διαφήμιση
- Κανένα απο τα παραπάνω

19. Ποια από τις ακόλουθες ενέργειες ήταν η Δεύτερη βασικότερη ενέργεια στην οποία προέβη η επιχείρηση , όταν αναγνώρισε ότι ο **Covid-19** μπορεί να έχει σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο; ( δώστε διαφορετική απάντηση από την προηγούμενη ερώτηση )

- Ενσωμάτωση νέων υποστηρικτικών τεχνολογιών
- Έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης
- Αναβολή σημαντικών επενδύσεων
- Μόνιμες μειώσεις προσωπικού
- Προσωρινές μειώσεις προσωπικού ή Αναστολή απασχόλησηςΜείωση
- Λειτουργικού κόστους
- Μη διανομή Μερισμάτων
- Βελτίωση ικανότητας λειτουργίας εξ αποστάσεως - Τηλε-εργασία
- Έμφαση στην διαφήμιση
- Κανένα απο τα παραπάνω

20. Έχετε προβεί σε καταγγελίες /τροποποιήσεις των συμβάσεων εργασίας εξαιτίας της πανδημίας Covid-19;

- Ναι, Έπρεπε να περιοριστεί η απασχόληση- Καταγγελίες συμβάσεων
- Όχι , Διατηρήθηκαν όλες οι θέσεις Εργασίας
- Δεν υπήρξε η δυνατότητα ανανέωσης συμβάσεων Ορισμένου Χρόνου
- Επιβλήθηκε καθεστώς μερικής Απασχόλησης
- Άλλο: \_\_\_\_\_

### Σχέδιο Αντιμετώπισης - Ανάκαμψης

21. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές στρατηγικές για την βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης κατά τη διάρκεια και μετά το Covid-19 ;

- Προσφορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Μείωση τιμής επιλεγμένων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Αλλαγή όρων πληρωμής (π.χ. δημιουργία προγράμματος πληρωμής)
- Αλλαγή καναλιών διανομής (π.χ. προώθηση παράδοσης ή διαδικτυακές αγορές)
- Διαφοροποίηση αγορών
- Τροποποίηση συμφωνιών αλυσίδας εφοδιασμού (π.χ. πηγή από άλλους προμηθευτές, διαπραγμάτευση με προμηθευτές)
- Δημιουργία συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις
- Ανάπτυξη προγραμμάτων αφοσίωσης για προσέγγιση περισσότερων πελατών
- Πρόσληψη νέων ταλέντων
- Άλλο: \_\_\_\_\_

22. Λαμβάνοντας υπόψη την πορεία της επιχείρησής σας από το ξέσπασμα του Covid-19 μέχρι σήμερα, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις;

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Δεν γνωρίζω
Δύναται να προκύψουν οφέλη από την τηλεργασία που θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δύναται να προκύψουν οφέλη από την προσφορά νέων προϊόντων/ υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

◀  ▶

23. Θα καταρτίσετε ένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων ( οικονομικής , υγειονομικής κλπ ) για το μέλλον ;

Ναι

Όχι