



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA»

Διπλωματική Εργασία

**«Η συμβολή του Μάρκετινγκ Κρίσεων στην Οργανωσιακή Ανθεκτικότητα.
Ο αντίκτυπος της πανδημίας του COVID-19 στις εξαγωγικές
δραστηριότητες των επιχειρήσεων»**

Φοιτητής: Marta Szajbel-Nikolaou
ΑΜ: 18050

Επιβλέπων/ουσα Καθηγητής/τρια

Δρ. Ειρήνη Σαμαντά
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

ΑΘΗΝΑ-ΑΙΓΑΛΕΩ, Μάρτιος 2021



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
FACULTY OF ADMINISTRATION, ECONOMICS AND SOCIAL
SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
POSTGRADUATE PROGRAMME «MBA BUSINESS
ADMINISTRATION»

Diploma Thesis

**“The contribution of Crises Marketing on Organizational Resilience.
The impact of the COVID-19 pandemic on company export activities”**

Student: Marta Szajbel-Nikolaou
Registration Number: 18050

Supervisor

Dr. Irene Samanta
Associate Professor

ATHENS-EGALEO, Match 2021

Η Διπλωματική Εργασία έγινε αποδεκτή και βαθμολογήθηκε από την εξής τριμελή επιτροπή:

ΣΑΜΑΝΤΑ ΕΙΡΗΝΗ ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ Επιβλέπων και μέλος εξεταστικής επιτροπής	ΤΟΜΑΡΑΣ ΠΕΤΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Μέλος εξεταστικής επιτροπής	ΓΙΑΝΝΑΣ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Μέλος εξεταστικής επιτροπής
(Υπογραφή)	(Υπογραφή)	(Υπογραφή)

Copyright © Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Marta Szajbel-Nikolaou,
Μάρτιος, 2021**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τους συγγραφείς.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον/την συγγραφέα του και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις θέσεις του επιβλέποντος, της επιτροπής εξέτασης ή τις επίσημες θέσεις του Τμήματος και του Ιδρύματος.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένη **Marta Szajbel-Nikolaou** του **Eugeniusz**, με αριθμό μητρώου **18050** φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής,

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντος/ουσας καθηγητή/ήτριας.»

Ο/Η ΔΗΛΩΝ/ΟΥΣΑ
Marta Szajbel-Nikolaou
(Ο/ΟΜΟΙΟΤΕΤΟΥΜΟ)

(Υπογραφή)

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	1
Ευχαριστίες	9
Περίληψη	10
Abstract	12
Πίνακας Συντομεύσεων (Ακρωνύμια)	14
Ευρετήριο Πινάκων	15
Ευρετήριο Εικόνων	16
1. Εισαγωγή	18
1.1 Σημαντικότητα του θέματος και διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος	19
1.2 Αναφορά σε βασικές έννοιες και ορισμούς.....	20
1.3 Αναφορά στον κλάδο-οργανισμό στον οποίο αναφέρεται η έρευνα	24
1.4 Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής.....	25
1.5 Θεωρητικοί στόχοι	26
1.6 Ερευνητικοί στόχοι.....	26
1.7 Διατύπωση των θεωρητικών και ερευνητικών ερωτήσεων	27
2. Θεωρητική Προσέγγιση	29
2.1 Έννοια της κρίσης (crisis)	29
2.1.1 Ορισμός της κρίσης	29
2.1.2 Χαρακτηριστικά των κρίσεων	31
2.1.3 Ταξινομήσεις των κρίσεων	32
2.1.4 Υγειονομική κρίση	35
2.1.5 Οργανωσιακή κρίση	36
2.2 Έννοια της διαχείρισης κρίσεων (crisis management)	39
2.2.1 Ορισμός της διαχείρισης κρίσεων.....	39
2.2.2 Διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις	41
2.2.3 Στάδια της διαχείρισης κρίσεων	42
2.2.4 Βασικά μοντέλα διαχείρισης κρίσεων	44

2.2.4.1 I. Mitroff, C.M. O Pearson.....	44
2.2.4.2 I.Mitroff, P.Shrivastava, F.Udwadia	45
2.2.4.3 T. Jaques	46
2.3 Έννοια της διαχείρισης κίνδυνου (risk management)	46
2.3.1 Ορισμός του κίνδυνου	46
2.3.2 Ορισμός της διαχείρισης κινδύνου	47
2.3.3 Βασικά μοντέλα διαχείρισης κινδύνου	48
2.3.3.1 Enterprise Risk Management – ERM.....	49
2.3.3.2 Business Continuity Planning – BCP.....	49
2.3.3.3 Business Continuity Management – BCM.....	49
2.3.3.4 Uncertainty Management – UM.....	50
2.4 Έννοια της διαχείρισης καταστροφής (disaster management).....	50
2.4.1 Ορισμός της καταστροφής.....	50
2.4.2 Ορισμός της έκτακτης ανάγκης	52
2.4.3 Ορισμός της διαχείρισης των καταστροφών.....	52
2.4.4 Μοντέλα διαχείρισης καταστροφών	53
2.4.4.1 Comprehensive Emergency Management – CEM	53
2.4.4.2 Catastrophe Model – CAT	55
2.4.4.3 Community Based Disaster Management – CBDM	56
2.5 Ανθεκτικότητα της επιχείρησης στην κρίση (organizational resilience).....	56
2.5.1 Έννοια της οργανωσιακής ανθεκτικότητας	57
2.5.2 Μέτρηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.....	58
2.5.4 Στάδια της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.....	58
2.5.5 Βασικά χαρακτηριστικά του ανθεκτικού οργανισμού	59
2.5.6 Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης.....	59
2.5.7 Παράγοντες οργανωσιακής ανθεκτικότητας.....	60
2.5.8 Μοντέλο ανθεκτικότητας BSI	64
2.6 Μάρκετινγκ στην περίοδο κρίσεων (crisis marketing)	64
2.6.1 Έννοια μάρκετινγκ κρίσεων (crisis marketing)	65
2.6.1.1 Διαχείριση δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στην κρίση.....	66
2.6.1.2 Νέες στρατηγικές και καινοτομία μάρκετινγκ (marketing innovation).....	67
2.6.1.3 Στόχοι της εφαρμογής νέων στρατηγικών μάρκετινγκ στην κρίση.....	69
2.6.2 Διεθνοποίηση και κρίση	69
2.6.2.1 Ορισμός διεθνούς μάρκετινγκ (international marketing)	69
2.6.2.2 Δραστηριότητες του διεθνούς μάρκετινγκ	72
2.6.2.4 Στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές.....	73
2.6.2.5 Έννοια εξαγωγών.....	74
2.6.2.6 Μέθοδοι άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων	76
2.6.2.7 Ερευνά αγοράς στο εξαγωγικό μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια της κρίσης	76
2.6.2.8 Κρίση και αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο	78
2.6.2.9 Επίδραση κρίσεων στις εξαγωγικές δραστηριότητες	78
2.6.3 Διαδικτυακό μάρκετινγκ (Internet marketing) και μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων (social media marketing) στην κρίση.....	80
2.6.3.1 Έννοια διαδικτυακού μάρκετινγκ	81
2.6.3.2 Ρόλος του διαδικτυακού μάρκετινγκ στην κρίση.....	81
2.6.3.1 Πανδημία και αλλαγή στις καταναλωτικές τάσεις.....	82
2.6.3.4 Έννοια μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων (social media marketing)	82
2.6.3.5 Ταξινόμηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.....	83
2.6.3.6 Ρόλος του κοινωνικών μέσων στην κρίση	86
2.6.3.7 Κρίση και μελλοντική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο	87

2.6.4	Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων (crisis communication).....	88
2.6.4.1	Έννοια της επικοινωνίας.....	88
2.6.4.2	Διαχωρισμός της επικοινωνίας.....	89
2.6.4.3	Διάφορες ανάμεσα στην παραδοσιακή και social media επικοινωνία.....	90
2.6.4.4	Ρόλος και τρόποι της επικοινωνίας στην κρίση.....	91
2.6.4.5	Διαχείριση κρίσεων και επικοινωνία.....	94
2.6.4.6	Βασικά επικοινωνιακά εργαλεία στη διαχείριση κρίσεων.....	95
3.	Επίδραση της πανδημίας στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.....	97
3.1	Αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.....	97
3.1.1	Τηλεργασία.....	97
3.1.2	Ψηφιακός μετασχηματισμός.....	97
3.1.2.1	Τεχνολογία VPN.....	98
3.1.2.2	Τεχνολογία Cloud.....	99
3.1.2.3	Λογισμικό τηλεδιασκέψεων (Web Conferencing).....	99
3.2	Αλλαγές στις εμπορικές συναλλαγές.....	100
3.2.2	Επίδραση της πανδημίας στις εμπορικές συναλλαγές.....	101
3.2.2.1	Επιπτώσεις στις ελληνικές εξαγωγές και εισαγωγές.....	101
3.2.2.2	Επιπτώσεις στις πολωνικές εξαγωγές και εισαγωγές.....	101
3.2.3	Επίδραση της πανδημίας στο ηλεκτρονικό εμπόριο.....	102
3.2.3.1	Ηλεκτρονική αγορά στην Ελλάδα.....	102
3.2.3.2	Ηλεκτρονική αγορά στην Πολωνία.....	104
3.3	Νέος ρόλος των κρατικών υπηρεσιών στην προώθηση των εξαγωγών.....	106
3.3.1	Στήριξη ελληνικών εξαγωγών από τους κρατικούς φορείς προώθησης.....	107
3.3.1.1	Enterprise Greece.....	107
3.3.1.2	Επιμελητήρια.....	107
3.3.1.3	Γραφεία Γραφείου Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων.....	108
3.3.2	Στήριξη πολωνικών εξαγωγών από τους κρατικούς φορείς προώθησης.....	109
3.3.2.1	Polish Investment and Trade Agency.....	109
3.3.2.2	Υπουργεία.....	110
4.	Μεθοδολογία Έρευνας.....	112
4.1	Τεχνική έρευνας.....	112
4.2	Είδη έρευνας.....	113
4.3	Μέθοδοι έρευνας.....	113
4.4	Σχεδιασμός και δημιουργία ερωτηματολογίου.....	116
4.5	Μετάφραση και διαπολιτισμική προσαρμογή του ερωτηματολογίου.....	116
4.6	Διαδικασία δειγματοληψίας.....	117
4.7	Διανομή του ερωτηματολογίου.....	118
4.8	Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης.....	119
5.	Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης.....	121

5.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων	121
5.1.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας	121
5.1.2 Περιγραφική ανάλυση	135
5.3 Ανάλυση ομάδων (cluster)	161
5.3.1 Η ανάλυση συστάδων (Two Step Cluster).....	161
5.3.2 Ανάλυση Διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-way ANOVA).....	165
6. Εξαγωγή συμπερασμάτων.....	165
6.1 Συζήτηση (ερμηνεία των ευρημάτων και σύνδεση τους με την θεωρία).....	172
6.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων.....	176
6.3 Περιορισμοί	176
6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	177
7. Βιβλιογραφικές αναφορές	178
8. Παραρτήματα.....	188
8.1 Ερωτηματολόγιο στην ελληνική γλώσσα.....	188
8.2 Ερωτηματολόγιο στην πολωνική γλώσσα	201

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA, Σχολή Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας, Δρ. Ειρήνης Σαμαντά.

Για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, οφείλω να ευχαριστήσω όσους έμπρακτα με στηρίξαν και συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της. Ένα μεγάλο ευχαριστώ, στην επιβλέπουσα καθηγήτρια, Δρ. Ειρήνη Σαμαντά η οποία μου έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον και επίκαιρο θέμα, καθώς και για την πολύτιμη καθοδήγησή μου που μου πρόσφερε.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ θα ήθελα να απευθύνω στην οικογένειά μου η οποία εδώ και χρόνια, υποστηρίζει καθέναν από τους στόχους μου.

Περίληψη

Η πανδημία του COVID-19 ασκεί σημαντική πίεση στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Είναι σχεδόν σίγουρο, ότι τα μέτρα που θεσπίστηκαν για να επιβραδύνουν την εξάπλωσή της έχουν άμεσο αντίκτυπο στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αποτύπωση του ρόλου μάρκετινγκ κρίσεων στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα καθώς και η διερεύνηση του αντίκτυπου της πανδημίας του COVID-19 στις δραστηριότητες κυρίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με εξαγωγικές δραστηριότητες.

Για την εκπλήρωση των ερευνητικών στόχων της εργασίας πραγματοποιήθηκαν δύο είδη ερευνών: δευτερογενής έρευνα βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε ακαδημαϊκές πηγές (άρθρα, βιβλία, πρακτικά συνεδριών, papers, κτλ.) και πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε δείγμα 188 επιχειρήσεων (N=188).

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά τη διάρκεια της έρευνάς ήταν ο Θετικισμός. Μετά από μία βιβλιογραφική ανασκόπηση τόσο σε ξένες όσο και ελληνικές πηγές, πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα προκειμένου να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν οι υποθέσεις που τέθηκαν. Τα ερωτηματολόγια διακινήθηκαν με τους εξής τρόπους:

- δημοσίευση του ερωτηματολογίου σε μια κλειστή ομάδα επιχειρηματιών στο Facebook, πρέπει να σημειωθεί ότι το περιεχόμενο της δημοσίευσης είναι διαθέσιμο μόνο σε μέλη της ομάδας
- ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου σε εξαγωγικές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας στοιχεία επικοινωνίας που προέρχονται από τις βάσεις δεδομένων ICAP και KOMPASS
- ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου σε επιχειρήσεις που συμμετείχαν στις πιο σημαντικές εμπορικές εκθέσεις (στοιχεία από τους επίσημους ιστότοπους των διοργανωτών των εκθέσεων δημοσιεύονται συνηθώς στην ενότητα "κατάλογος εκθετών")
- ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου σε εξαγωγικές επιχειρήσεις που συνδέονται με διάφορους τύπους οργανισμών προώθησης εξαγωγών

Βάσει της έρευνας προέκυψε, ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν ειδικά εργαλεία και υποδομές σε μορφή ενός σχεδίου δράσης κατάφεραν να λειτουργήσουν καλύτερα κατά τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19 σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν είχαν κάνει την αντίστοιχη προετοιμασία. Όσον αφορά τις πωλήσεις, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι

το 63,7% του δείγματος, δηλαδή 127 εταιρείες ανέφεραν σημαντικά χαμηλότερες συνολικές πωλήσεις, ενώ το 30,9% του δείγματος δήλωσε ότι η μείωση των πωλήσεων αφορούσε κυρίως τις εξαγωγές. Επιπλέον, ως μεγαλύτερο πρόβλημα στις εξαγωγικές δραστηριότητες αναγνωρίστηκε η αύξηση του κόστους μεταφοράς, καθώς και οι περιορισμοί στις μεταφορές που επέβαλαν οι εθνικές κυβερνήσεις.

Μέσα από την παρούσα έρευνα επισημαίνεται επίσης η σημαντικότητα της χρήσης επικοινωνιακών εργαλείων καθώς και των πλατφορμών κοινωνικών μέσων (social media). Η μελέτη επιβεβαίωσε ότι ο προγραμματισμός σεναρίων και η κατάλληλη επικοινωνία μέσω Διαδικτύου είναι από τα βασικά εργαλεία στη δύσκολη διαδικασία διατήρησης της ετοιμότητας των επιχειρήσεων και μπορούν να μειώσουν σημαντικά τις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης.

Στην πράξη, τα ερευνητικά αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικές έρευνες σχετικά με τον αντίκτυπο της κρίσης στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων.

Λέξεις-κλειδιά: διαχείριση κρίσεων, μάρκετινγκ κρίσης, εξαγωγές, επικοινωνία κρίσης, οργανωσιακή ανθεκτικότητα

Abstract

The COVID-19 pandemic puts significant pressure on business activities. It is almost certain that the measures adopted to slow down its spread have a direct impact on the organizational resilience of companies.

The purpose of this study is to capture the role of crisis marketing in the organizational resilience of companies and to examine the impact of the COVID-19 pandemic on the activities of mainly small and medium-sized enterprises with export activities.

In order to achieve the research objectives of the research, two types of research were conducted: secondary research of bibliographic review in academic sources (articles, books, conference proceedings, papers, etc.) and primary quantitative research on a sample of 188 companies (N = 188).

The methodology followed during the research was Positivism. After a literature review in foreign and Greek sources, a quantitative survey was conducted in order to confirm or reject the hypotheses that were raised. The questionnaires were distributed in the following ways:

- the questionnaire was posted in closed groups connecting companies on the Facebook (it should be noted that the content of the publication is available only to group members)
- the questionnaire was sent electronically to exporters (using contact information from the ICAP and KOMPASS databases)
- the questionnaire was sent electronically to companies that participated in the most important trade fairs (data from the official websites of the exhibition organizers which are usually published in the section "catalog of exhibitors")
- the questionnaire was sent electronically to export companies associated with various types of export promotion organizations

Finally, research has shown that companies that used special tools and infrastructure, such as an emergency plan, were able to perform better during the COVID-19 crisis than companies that did not prepare accordingly. In terms of sales, the results of the survey showed that 63.7% of the sample, 127 companies in total, announced a significantly lower total sales, while 30.9% of the sample indicated that the decrease in sales was mainly related to exports. The biggest problem with export activities was the increase in transport costs and government restrictions related to the functioning of transport.

This study also highlights the importance of communication tools and social media platforms. The results confirmed that scenario planning and proper Internet communication are key tools in the difficult process of maintaining business readiness, which can help to significantly reduce the negative effects of the crisis.

In practice, the research results can be used in future research on the impact of the crisis on the organizational resilience of enterprises.

Keywords: crisis management, crisis marketing, exports, crisis communication, organizational resilience

Πίνακας Συντομεύσεων (Ακρωνύμια)

ANOVA	Analysis of Variance
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
BSI	British Standards Institution
SEV	Hellenic Federation of Enterprises
NHRAIC	Natural Hazards Research and Applications Information Center
ERM	Enterprise Risk Management
BCP	Business Continuity Planning
BCM	Business Continuity Management
UM	Uncertainty Management
BIA	Business Impact Analysis
CM	Crisis Management
CBDM	Community Based Disaster Management
UN	United Nations
CRED	Centre for Research on the Epidemiology of Disasters
CEM	Comprehensive Emergency Management
CAT	Catastrophe Model
IFRC	International Red Cross and Red Crescent Movement
ISO	Organization for Standardization
IPRA	International Public Relations Associations
HPO	High Performance Organizations
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VPN	Virtual Private Network
PAIH	Polish Investment and Trade Agency
AMA	American Marketing Association
ΠΟΥ	Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΕΥ	Γραφεία Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων
ΧΒΡΠ	Χημικοβιολογικά Ραδιενεργά Πυρηνικά Συμβάντα
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΣΕΒ	Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών
ΕΒΕΠ	Εμπορικό και Βιομηχανικού Επιμελητήριο Πειραιά

Ευρετήριο Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.....	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....	37
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 TEST OF HOMOGENEITY OF VARIANCES ΤΟΥ SPSS.....	169
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ONE-WAY ANOVA.....	170
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ONE-WAY ANOVA (DESCRIPTIVES).....	170
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ONE-WAY ANOVA (TUKEY HSD).....	171
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ (TUKEY HSD).....	171

Ευρετήριο Εικόνων

ΕΙΚΟΝΑ 1 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΤΑΡΑΧΗΣ, ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗΣ, ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	21
ΕΙΚΟΝΑ 2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	24
ΕΙΚΟΝΑ 3 SEV DIGITAL MATURITY INDEX	25
ΕΙΚΟΝΑ 4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΣΗΣ REILLY	31
ΕΙΚΟΝΑ 5 ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ (ΜΙΤΡΟΦΦ, ΣΗΡΙΒΑΣΤΑΒΑ, ΥΔΩΔΙΑ)	34
ΕΙΚΟΝΑ 6 Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΑΡΘΡΩΝ ΜΕ ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ»	40
ΕΙΚΟΝΑ 7 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	43
ΕΙΚΟΝΑ 8 ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ (ΜΙΤΡΟΦΦ, ΡΕΑΡΣΟΝ, 1998)	44
ΕΙΚΟΝΑ 9 ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ (ΜΙΤΡΟΦΦ, ΣΗΡΙΒΑΣΤΑΒΑ, ΥΔΩΔΙΑ, 1987)	45
ΕΙΚΟΝΑ 10 ΠΟΛΥΦΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ (Τ. JAQUES, 2007)	46
ΕΙΚΟΝΑ 11 CEM MODEL	54
ΕΙΚΟΝΑ 12 CATASTROPHE MODEL – CAT.....	55
ΕΙΚΟΝΑ 13 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	56
ΕΙΚΟΝΑ 14 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	58
ΕΙΚΟΝΑ 15 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	61
ΕΙΚΟΝΑ 16 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ BSI (BSI’S MODEL FOR ORGANIZATIONAL RESILIENCE).....	64
ΕΙΚΟΝΑ 17 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	72
ΕΙΚΟΝΑ 18 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	72
ΕΙΚΟΝΑ 19 ΈΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	77
ΕΙΚΟΝΑ 20 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΚΑΡΛΑΝ ΚΑΙ ΗΑΕΝΛΕΙΝ (2010)	86
ΕΙΚΟΝΑ 21 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	90
ΕΙΚΟΝΑ 22 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	90
ΕΙΚΟΝΑ 23 ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	94
ΕΙΚΟΝΑ 24 ΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ CLOUD.....	99
ΕΙΚΟΝΑ 25 Η ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΠΙΣΚΕΨΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΦΥΣΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ.....	103
ΕΙΚΟΝΑ 26 100 ΤΑΧΥΤΕΡΑ ΑΝΟΔΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	103
ΕΙΚΟΝΑ 27 Η ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΠΙΣΚΕΨΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	104
ΕΙΚΟΝΑ 28 ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΕ %	105
ΕΙΚΟΝΑ 29 Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	105
ΕΙΚΟΝΑ 30 ENTERPRISE GREECE - COVID-19 ALERT.....	107
ΕΙΚΟΝΑ 31 ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΤΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ COVID -19	108
ΕΙΚΟΝΑ 32 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΠΥΛΗ “AGORA” - ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ COVID-19	109
ΕΙΚΟΝΑ 33 ΡΑΙΗ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΟΝ COVID-19	110
ΕΙΚΟΝΑ 34 ΝΕΑ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΛΩΝΙΑΣ.....	110
ΕΙΚΟΝΑ 35 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ - ANTI-COVID OFFER BY POLISH BUSINESS.....	111
ΕΙΚΟΝΑ 36 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΕ ΣΥΣΤΑΔΕΣ.....	162
ΕΙΚΟΝΑ 37 ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΜΕ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ.....	163
ΕΙΚΟΝΑ 38 ΣΥΣΤΑΔ ΧΩΡΙΣ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ	163
ΕΙΚΟΝΑ 39 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΣΤΑΔΩΝ	164
ΕΙΚΟΝΑ 40 ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (Q-Q PLOTS ΤΟΥ SPSS)	168
ΕΙΚΟΝΑ 41 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Q-Q PLOTS ΤΟΥ SPSS)	168
ΕΙΚΟΝΑ 42 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ (Q-Q PLOTS ΤΟΥ SPSS)	168

«Ένας ανθεκτικός οργανισμός δεν είναι αυτός που καταφέρνει μόνο να επιβιώσει επί πολλά χρόνια, αλλά αυτός που ευδοκimeί περνώντας θετικά τη δοκιμασία του χρόνου»

Howard Kerr, Chief Executive, BSI

1. Εισαγωγή

Οι σύγχρονες απειλές για την επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζονται από απρόβλεπτη και πολυδιάστατη αστάθεια, αβεβαιότητα και αμοιβαία αλληλοδιείσδυση, συχνά προκαλώντας διαφόρων ειδών κρίσεις. Σύμφωνα με τον Charles Frazer Hermann (1972), η κρίση είναι μία κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αιφνιδιασμό, υψηλό κίνδυνο για τις αξίες και μικρό χρόνο αντίδρασης (Hermann, Charles F., 1972). Η κρίση καθορίζει, αφενός, μια συγκεκριμένη ψυχική κατάσταση ενός ατόμου ή ένα κοινωνικό φαινόμενο, και αφετέρου περιγράφει τα φυσικά και τεχνητά φαινόμενα που διαταράσσουν τη ζωή και οδηγούν στο μετασχηματισμό και την αντικατάσταση, ήδη υφιστάμενων απόψεων, σχεδίων και ιδεών. Όμως, η πολυπλοκότητα του όρου, καθιστά δύσκολη τη διαμόρφωση μόνο ενός σαφούς ορισμού, καθώς υπάρχουν πολλές μορφές και πολλά διαφορετικά είδη κρίσεων, όπως για παράδειγμα η νομισματική, η φορολογική και η οικονομική κρίση. Για το λόγο αυτό, η ανθεκτικότητα των οργανισμών τα τελευταία χρόνια είναι ένας τομέας αυξανόμενου ενδιαφέροντος στη διαχείριση των επιχειρήσεων.

Πρόσφατα, ολόκληρη η ανθρωπότητα αγωνίζεται με μια νέα μορφή κρίσης που έχει λάβει τη μορφή πανδημίας. Η νέα υγειονομική κρίση του COVID-19 ξεκίνησε στις 17 Νοεμβρίου του 2019 στην κινεζική πόλη Γουχάν, στην επαρχία Χουμπέι της Κεντρικής Κίνας. Μετά από περίπου πέντε μήνες ταχείας εξάπλωσης του ιού σε όλο τον κόσμο, στις 11 Μαρτίου του 2020 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) κήρυξε την πανδημική κατάσταση. Σύμφωνα με την επικεφαλής του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) την Kristalina Georgieva, η επικείμενη οικονομική κρίση που βιώνει η ανθρωπότητα αυτή την περίοδο είναι η βαθύτερη μετά από τη μεγάλη κρίση της δεκαετίας του 1930, που ξέσπασε μετά τη συντριβή του χρηματιστηρίου του 1929 (Capital.gr, 2020). Σήμερα ο αντίκτυπος του κορωνοϊού γίνεται αισθητός σε όλες τις επιχειρήσεις του κόσμου.

Είναι πλέον σίγουρο, πως η πανδημία θα οδηγήσει σε ραγδαίες και ριζικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία. Πολύ πιθανόν σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, η μείωση της παραγωγής και της κατανάλωσης στις χώρες που πλήττονται περισσότερο από την πανδημία να προκαλέσει παγκόσμια ύφεση, ενώ μακροπρόθεσμα προβλέπεται να υπάρχει μερική υποχώρηση από την παγκοσμιοποίηση, υψηλότερο χρέος ή περιορισμός του χάσματος στο οικονομικό δυναμικό μεταξύ της ΕΕ, των ΗΠΑ και της Κίνας.

Με το πέρασμα του χρόνου όμως, όλο και πιο έντονα αρχίζει να διαφαίνεται πως υπάρχει και μία θετική παρενέργεια που μπορεί να ενισχυθεί ακόμη περισσότερο μετά την πανδημία, η

οποία σχετίζεται με την επιτάχυνση της ανάπτυξης του λεγόμενου ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο θετικός αντίκτυπος της πανδημίας σε ορισμένες πτυχές της οικονομίας μπορεί να αντικατοπτρίζεται στη διπλή έννοια της κινεζικής ερμηνείας της λέξης «κρίση». Στα κινέζικα, η λέξη «κρίση», η οποία προφέρεται ως γέι-ζι (wei-ji) μεταφράζεται ως «κίνδυνος» (wei) και «ευκαιρία» (ji). Προς το παρόν, τίθεται το ερώτημα σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να μετατρέψουν τον κίνδυνο σε μία ευκαιρία ανάπτυξης.

1.1 Σημαντικότητα του θέματος και διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Στη θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν πως μια κρίση αποτελεί ένα δύσκολο συμβάν, το οποίο χαρακτηρίζεται από ένταση και ανασφάλεια, που συνήθως ασκούν αρνητική επιρροή στην οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων και οδηγούν σε διαταραχή της ομαλής λειτουργίας τους. Οι παράγοντες αυτοί, προκαλούν αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών και λογικό είναι, πως η αποδιοργάνωση αυτή, συμβάλλει στην έναρξη διαφορετικών δράσεων από πλευρά των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην επαναξιολόγηση και αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τους, συμπεριλαμβανομένων και των στρατηγικών μάρκετινγκ τους. Στην παρούσα εργασία διερευνάται ο ρόλος του διεθνούς μάρκετινγκ σε συνθήκες κρίσης, όπως είναι η πανδημία του κορωνοϊού. Σύμφωνα με τον Richard Baldwin και τον Eiichi Tomiura (2020), (Baldwin & Tomiura, 2020) Ένα από τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη νέα κατάσταση, είναι ότι ο ιός είναι το ίδιο μεταδοτικός στην οικονομία όσο και στην υγεία. Το ερευνητικό πρόβλημα, που καλείται να εξετάσει αυτή η έρευνα είναι η επίδραση και το επίπεδο διαχείρισης κρίσεων στις εξαγωγικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια εξάπλωσης του COVID-19 και ταυτόχρονα διερευνά την ανθεκτικότητα ενός οργανισμού και τη σχέση αυτής με την αποτελεσματική καταπολέμηση της κρίσης. Στο πλαίσιο αυτό, θα διερευνηθεί με ποιον τρόπο αντέδρασαν οι εξαγωγικές εταιρείες στη νέα υγειονομική αυτή κρίση και ποιος ήταν ο βαθμός ετοιμότητας – ανθεκτικότητάς – τους σε τέτοιου είδους καινούργιες καταστάσεις. Μέσα στα πλαίσια της εργασίας, θα παρουσιαστούν, επίσης, οι τρόποι αντιμετώπισης της κρίσης μέσω διαφορετικών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Επιπλέον, η εργασία αυτή επιχειρεί να προτείνει κάποιες λύσεις σχετικές με τα εμπόδια που συναντούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τη Deloitte, περισσότερο από το 80% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι είναι επαρκώς προετοιμασμένες σε περίπτωση κρίσης. Ωστόσο, οι πιο πολλές από αυτές προσθέτουν

ότι, έως τώρα, δεν είχαν ακόμη την ευκαιρία να ελέγξουν το βαθμό ετοιμότητας στην πράξη (Detoitte , 2018). Από την άλλη, σύμφωνα με τη μελέτη EY Global Risk Survey 2020 – η οποία πραγματοποιήθηκε σε 500 μέλη του διοικητικού συμβουλίου και διευθύνοντες συμβούλους από όλο τον κόσμο – σχεδόν 4 στους 5 ερωτηθέντες δήλωσε ότι η επιχείρησή τους δεν είναι αρκετά προετοιμασμένη για την κρίση (EY Global Risk , 2020). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι απροετοίμαστες επιχειρήσεις έμειναν στάσιμες, ενώ οι εταιρείες που είχαν το κατάλληλο σχέδιο δράσης απέκτησαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός, ότι η υγειονομική κρίση του κορωνοϊού είναι συνεχώς εξελισσόμενη, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να καλύψει τα υπάρχοντα κενά στη βιβλιογραφία. Για την εκπόνηση αυτής της εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν ελληνικά και ξενόγλωσσα βιβλία, επιστημονικά άρθρα και διαδικτυακές πηγές. Πρακτικά, τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να φανούν χρήσιμα στη γενικότερη μελέτη των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια μεγάλων κρίσεων.

1.2 Αναφορά σε βασικές έννοιες και ορισμούς

Το θεωρητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η παρούσα διπλωματική εργασία, τοποθετείται κυρίως στα επιστημονικά πεδία της διοίκησης επιχειρήσεων (business administration) και της επικοινωνίας (communications) και κατά κύριο λόγο επικεντρώνεται στη έννοια της κρίσης (crisis), δίνοντας έμφαση στην οργανωσιακή κρίση (organizational crisis), καθώς και στην επικοινωνιακή διάστασή της. Η θεωρητική προσέγγιση της εννοίας «κρίση», καθώς και των άλλων θεωρητικών ζητημάτων που την αφορούν, πραγματοποιείται στο δεύτερο κεφαλαίο.

Προκειμένου να διεξαχθεί μια διεξοδική ανάλυση του θέματος, είναι πολύ σημαντικό η έννοια της κρίσης να διαχωριστεί από τρεις άλλες παρόμοιες έννοιες, που συχνά εμφανίζονται στις επιχειρήσεις – την έννοια της καταστροφής, της σύγκρουσης και της διαταραχής. Η έλλειψη σαφούς οριοθέτησης μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένο ορισμό των αιτιών της κρίσης, με αποτέλεσμα να εμποδιστεί η εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων καταπολέμησής της. Παρακάτω, δίνονται οι βασικοί ορισμοί των προαναφερόμενων όρων, σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας.

Κρίση είναι η κορύφωση μιας δύσκολης εξελικτικής πορείας με επιδείνωση όλων των αρνητικών φαινομένων, από το ξεπέρασμα της οποίας εξαρτάται η επιστροφή στη φυσιολογική κατάσταση. (Dictionary of Standard Modern Greek)

Σύγκρουση είναι η έντονη αντίθεση ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες, ανάμεσα σε κοινωνικές τάξεις με διαφορετικά συμφέροντα· η κατάσταση που δημιουργείται από την ύπαρξη αντίθετων και ασυμβίβαστων επιθυμιών, στόχων κτλ. (Dictionary of Standard Modern Greek)

Διαταραχή είναι η ανωμαλία στην κανονική λειτουργία ενός, ζωντανού κυρίως, οργανισμού ή τμήματός του (Dictionary of Standard Modern Greek)

Καταστροφή είναι η πρόκληση πολύ μεγάλων φθορών ή αλλοιώσεων· φαινόμενο ή γεγονός με πολύ αρνητικά αποτελέσματα, αποδιοργάνωση και διάλυση, πλήρης αποτυχία ή δυστυχία. (Dictionary of Standard Modern Greek)

Με βάση τα παραπάνω, μπορεί να ειπωθεί ότι τόσο οι διαταραχές, όσο και οι συγκρούσεις, μπορούν να οδηγήσουν σε μια κατάσταση κρίσης για την επιχείρηση, όμως σε αντίθεση με την καταστροφή, δεν απειλούν την ύπαρξή της. Στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 1), παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ των εννοιών της διαταραχής, της καταστροφής, της σύγκρουσης και της κρίσης που μπορεί να προκύψουν εντός ενός οργανισμού.

Εικόνα 1 Οι διαφορές ανάμεσα στις έννοιες της διαταραχής, της καταστροφής, της σύγκρουσης και της κρίσης



Άλλες βασικές θεωρητικές έννοιες, οι οποίες θα μελετηθούν στο πλαίσιο της εργασίας αυτής, είναι η διαχείριση κρίσεων (crisis management), η διαχείριση κινδύνου (risk management) και η διαχείριση εκτάκτων αναγκών (emergency management). Οι έννοιες αυτές, αν και όλες τους επικεντρώνονται γύρω από το ζήτημα της διαχείρισης προβληματικών καταστάσεων, παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους, με τη σημαντικότερη από αυτές να είναι το γεγονός ότι η διαχείριση κρίσεων στρέφεται κυρίως στους ανθρωπογενείς παράγοντες, ενώ η διαχείριση του κινδύνου και των εκτάκτων αναγκών επικεντρώνονται περισσότερο στις φυσικές καταστροφές. Με άλλα λόγια, η διαχείριση κρίσεων βασίζεται στη μη αποτελεσματική διαχείριση απρόβλεπτων γεγονότων που μπορούν να προκαλέσουν βλάβες σε έναν οργανισμό, ενώ η διαχείριση κινδύνου επικεντρώνεται στον προσδιορισμό πιθανών απειλών που μπορούν να βλάψουν έναν οργανισμό. Οι βασικές διαφορές ανάμεσα στη διαχείριση κρίσεων, στη

διαχείριση κινδύνου και στη διαχείριση εκτάκτων αναγκών παρουσιάζονται στους παρακάτω δύο πίνακες (Πίνακας 2 και Πίνακας 3).

Πίνακας 1 Οι διαφορές ανάμεσα στη διαχείριση κρίσεων και στη διαχείριση κινδύνου

	Η διαχείριση κρίσεων	Η διαχείριση κινδύνου
Ορισμός	Αφορά την αντιμετώπιση, τη διαχείριση και την ανάκαμψη από ένα απρόβλεπτο γεγονός. Αντιμετώπιση αρνητικών γεγονότων που ενδέχεται να βλάψουν τον οργανισμό.	Εντοπισμός, αξιολόγηση και μετριασμός κάθε δραστηριότητας ή συμβάντος που θα μπορούσε να προκαλέσει βλάβη στην επιχείρηση. Οι κίνδυνοι μπορεί να έχουν στρατηγικό ή λειτουργικό χαρακτήρα. Προσδιορισμός κινδύνων που εμπλέκονται στη λειτουργία μιας επιχείρησης και προγραμματισμός για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων.
Είδος διαδικασίας	Αντιδραστική	Προληπτική
Σκοπός	Η ελαχιστοποίηση των εντάσεων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της κρίσης.	Η προετοιμασία και η αντιμετώπιση οποιασδήποτε πιθανής απειλής για την επιχείρηση.
Πως εκδηλώνεται	Απρόβλεπτα	Συνήθως προβλέπεται

Πίνακας 2 Οι διαφορές ανάμεσα στη διαχείριση κρίσεων και στη διαχείριση εκτάκτων αναγκών

Ορισμός	Πιθανά αίτια	Χαρακτηριστικά
Διαχείριση κρίσεων	Λανθασμένη απόφαση της διοίκησης, φήμες, ζημιά στο όνομα της επιχείρησης, κακή εκτίμηση μιας έκτακτης ανάγκης.	Εστιάζει στα θεμελιώδη στοιχεία του προβλήματος, Το αντικείμενο του προβλήματος είναι εκτεταμένο.

		<p>Απώλεια της εμπιστοσύνης προς τις δημόσιες υπηρεσίες.</p> <p>Απαίτηση για εκτεταμένη κινητοποίηση με ιδιαίτερη προσοχή στον επιχειρησιακό και επικοινωνιακό τομέα.</p> <p>Εστιάζει στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης και στην επίτευξη της συναίνεσης.</p>
<p>Διαχείριση εκτάκτων αναγκών</p>	<p>Φυσική καταστροφή, ανθρώπινη δραστηριότητα, επιδημία, ατύχημα, σαμποτάζ, πόλεμος, κατάρρευση συστημάτων υπολογιστών.</p>	<p>Εστιάζει στα επακόλουθα του προβλήματος.</p> <p>Σύνθετες επιπτώσεις σε δημόσιες λειτουργίες.</p> <p>Απαίτηση για εκτεταμένη κινητοποίηση και συνεργασία με ιδιαίτερη έμφαση στον επιχειρησιακό και επικοινωνιακό τομέα.</p> <p>Εστίαση στον περιορισμό των επιπτώσεων των βλαβών στα άτομα, τις περιουσίες και το περιβάλλον.</p>

Πηγή: Ε. Φαλάρας 2007: Διαχείριση κινδύνου από φυσικά και τεχνολογικά αίτια
(Φαλάρας, 2007)

Το ξέσπασμα του κορωνοϊού αύξησε κατά πολύ το παγκόσμιο ενδιαφέρον και την προσοχή στην έννοια της ανθεκτικότητας των οργανισμών. Για το λόγο αυτό, η οργανωσιακή ανθεκτικότητα αποτελεί μια ακόμη βασική έννοια της εργασίας αυτής. Μέσα στα πλαίσια της έρευνας, πραγματοποιήθηκε μια εμπειρική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, η οποία κατά κύριο λόγο σχετίζεται με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα μιας επιχείρησης στην κρίση. Στη διεθνή βιβλιογραφία, ο όρος αυτός εμφανίζεται συχνά ως «ευπάθεια και ευαισθησία στην κρίση», αλλά και ως «ευπάθεια στις απειλές» και τα τελευταία χρόνια αποτελεί πεδίο έρευνας για πολλούς επιστήμονες.

Στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 2) παρουσιάζονται οι βασικότεροι τομείς που επηρεάζουν την έννοια της οργανωσιακής ανθεκτικότητας μιας επιχείρησης.

Εικόνα 2 Οργανωσιακή ανθεκτικότητα



Πηγή: <https://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/Organizational-Resilience/> (BSI)

Τέλος, θα ερευνηθεί ο ρόλος της επικοινωνίας κατά τη διαδικασία μιας κρίσης. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί επίσης, στο ρόλο των κοινωνικών δικτύων (social media), καθώς η εφαρμογή τους στη διαχείριση κρίσεων αποτελεί ένα νέο παγκόσμιο φαινόμενο.

1.3 Αναφορά στον κλάδο-οργανισμό στον οποίο αναφέρεται η έρευνα

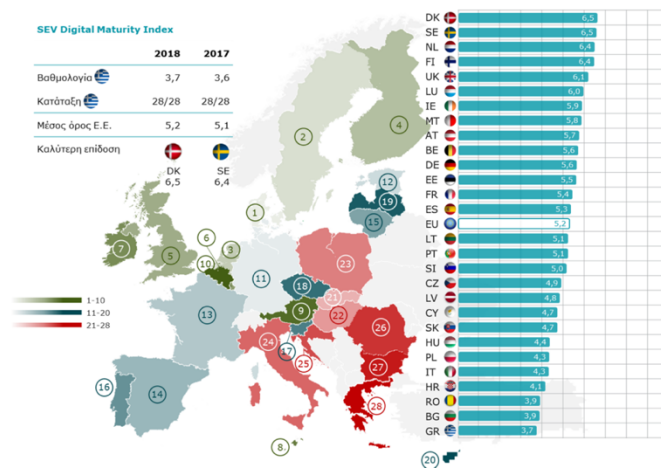
Το πεδίο εφαρμογής της παρούσας έρευνας είναι οι πολωνικές και οι ελληνικές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν εξαγωγικές δραστηριότητες. Οι περισσότερες από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες και χρησιμοποιούν άμεσο ή έμμεσο τρόπο εξαγωγών.

Η μελέτη αυτή εξετάζει τον αντίκτυπο της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19 στον τομέα των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα αξιολογεί το βαθμό ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων στην κρίση που, μεταξύ άλλων, σχετίζεται επίσης με την ψηφιακή ωριμότητά τους. Σε αυτό το σημείο, είναι βασικό να αναφερθεί πως η κρίση του κορωνοϊού, αν και δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη, προκαλεί ήδη πολλές σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, και επιβάλλει την αναζήτηση νέων λύσεων προκειμένου να διασφαλιστεί η επιχειρηματική τους συνέχεια. Μία από τις μεγαλύτερες αλλαγές που προέκυψαν είναι η τηλεργασία – ή αλλιώς, εργασία εξ' αποστάσεως – η οποία πολύ γρήγορα ανέδειξε ζητήματα επάρκειας των ψηφιακών γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Με άλλα λόγια, η πανδημία ανέδειξε νέους προβληματισμούς στον τρόπο λειτουργίας του εξεταζόμενου κλάδου που αφορούν μεταξύ άλλων την καταλληλότητα των ήδη χρησιμοποιημένων λύσεων.

Προκειμένου να αναδειχθεί το επίπεδο ωριμότητας των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν, παρουσιάζονται παρακάτω, στην εικόνα 3, τα αποτελέσματα μιας μελέτης του SEV με τίτλο

Digital Maturity Index, που πραγματοποιήθηκε πριν από την έναρξη της πανδημίας (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 2019).

Εικόνα 3 SEV Δείκτης ψηφιακής ωριμότητας SEV



Πηγή: SEV Digital Maturity Index/ Δείκτης ψηφιακής ωριμότητας SEV:

Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα

οικονομίας και επιχειρήσεων, Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού

1η ετήσια έκδοση | Ιούλιος 2019 (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 2019).

Στην έρευνα SEV μετρήθηκαν 7 παράμετροι, βασικές για τη λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως: κλάδοι ΤΕΠΕ και υψηλής τεχνολογίας, υποδομές συνδεσιμότητας, πολιτικές και ρυθμιστικό πλαίσιο, ψηφιακές δεξιότητες, ψηφιακή ωριμότητα επιχειρήσεων, ψηφιακή ωριμότητα κοινωνίας και ψηφιακή ωριμότητα δημοσίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι επιχειρήσεις των δυο εξεταζόμενων χωρών, της Πολωνίας και της Ελλάδας, παρουσιάζουν χαμηλότερη, από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, επίδοση σε όλες τις υποδιαστάσεις του δείκτη ψηφιακής ωριμότητας SEV, και κατατάσσονται ανάλογα – η Πολωνία στην 23^η θέση και η Ελλάδα στην 28^η, και συγχρόνως, τελευταία θέση.

1.4 Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής

Ο σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση της επιρροής του μάρκετινγκ σε μορφή ενός σχεδίου δράσης κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19. Θα εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που έχουν λάβει οι εξεταζόμενες εξαγωγικές επιχειρήσεις.

1.5 Θεωρητικοί στόχοι

Οι θεωρητικοί στόχοι της εργασίας σχετίζονται, κατά κύριο λόγο, με την παρουσίαση των γενικών εννοιών της συγκεκριμένης έρευνας, πιο συγκεκριμένα:

1^{ος} στόχος

Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας: κρίση.

2^{ος} στόχος

Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας: διαχείριση κρίσεων.

3^{ος} στόχος

Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας: διαχείριση κινδύνου.

4^{ος} στόχος

Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας: διαχείριση έκτακτης ανάγκης.

5^{ος} στόχος

Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας οργανωσιακή ανθεκτικότητα.

6^{ος} στόχος

Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας του μάρκετινγκ σε περιόδους κρίσης, με ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της επικοινωνίας.

Ο σκοπός των παραπάνω στόχων είναι η θεωρητική κάλυψη του θέματος και βασίζεται στον εντοπισμό και την καταγραφή, αλλά και την ταξινόμηση και αποτίμηση των βιβλιογραφικών πηγών πάνω στο θέμα της διαχείρισης της κρίσης στις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19, η οποία θα οδηγήσει στην διεξαγωγή της έρευνας.

1.6 Ερευνητικοί στόχοι

1^{ος} στόχος

Οργανωσιακή ανθεκτικότητα (organizational resilience).

- Θα διερευνηθεί ο βαθμός της ετοιμότητας των επιχειρήσεων απέναντι στην κρίση μέσα από την έννοιά της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.
- Θα εξεταστεί εάν οι επιχειρήσεις που έχουν προετοιμαστεί για καταστάσεις κρίσεων, μέσα από τη δημιουργία ειδικών εργαλείων και υποδομών σε μορφή ενός σχεδίου δράσης, λειτουργούν καλύτερα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης από αυτές που δεν έχουν κάνει την αντίστοιχη προετοιμασία.

2^{ος} στόχος

Μάρκετινγκ και επικοινωνία κατά τη διάρκεια κρίσεων (crisis marketing).

- Θα εξεταστεί ο αντίκτυπος της εφαρμογής ειδικών στρατηγικών μάρκετινγκ, προσαρμοσμένων στις νέες ανάγκες της αγοράς και στις δραστηριότητες της επιχείρησης κατά τη διάρκεια κρίσης.
- Θα εξεταστεί κατά πόσο οι ειδικές στρατηγικές μάρκετινγκ μπορούν να στηρίξουν τις κανονικές εξαγωγικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων.
- Θα εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο η επικοινωνιακή πολιτική μειώνει τις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης για μια επιχείρηση.

1.7 Διατύπωση των θεωρητικών και ερευνητικών ερωτήσεων

Πίνακας 3 Ερευνητικά ερωτήματα των θεωρητικών στόχων

	ΣΤΟΧΟΣ	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ
1	Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας: κρίση.	Ποιος είναι ο ορισμός της κρίσης
		Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της
		Πως ταξινομούνται οι κρίσεις
		Τι είναι υγειονομική κρίση
		Τι είναι οργανωσιακή κρίση
2	Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας: διαχείριση κρίσεων.	Ποιος είναι ο ορισμός της διαχείρισης κρίσεων
		Ποια είναι τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων
		Ποια είναι τα βασικά μοντέλα της διαχείρισης κρίσεων
3	Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας: διαχείριση κινδύνου.	Ποιος είναι ο ορισμός της διαχείρισης κινδύνου
		Ποια είναι τα βασικά μοντέλα της διαχείρισης κινδύνου
4	Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας: διαχείριση έκτακτης ανάγκης.	Ποιος είναι ο ορισμός της διαχείρισης έκτακτης ανάγκης
		Ποια είναι τα βασικά μοντέλα της έκτακτης ανάγκης
5	Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας: οργανωσιακή ανθεκτικότητα.	Ποιος είναι ο ορισμός της οργανωσιακής ανθεκτικότητας
		Πως μετρείται η οργανωσιακή ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων
		Ποια είναι τα στάδια της οργανωσιακής ανθεκτικότητας
		Ποια είναι τα χαρακτηριστικά μιας ανθεκτικής επιχείρησης
		Ποιοι είναι οι παράγοντες της οργανωσιακής ανθεκτικότητας
6		Ποια είναι έννοια του μάρκετινγκ κρίσεων
		Ποιες είναι ειδικές στρατηγικές μάρκετινγκ στην κρίση
		Ποιος είναι ο ορισμός του διεθνούς μάρκετινγκ

<p>Βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της έννοιας: μάρκετινγκ και επικοινωνία κατά τη διάρκεια κρίσεως.</p>	<p>Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της έρευνας αγοράς στο εξαγωγικό μάρκετινγκ κατά την διάρκεια μιας κρίσης</p>
	<p>Ποια είναι η επίδραση της κρίσης στις εξαγωγικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων</p>
	<p>Ποιος είναι ο ορισμός του διαδικτυακού μάρκετινγκ</p>
	<p>Ποιος είναι ο ρόλος του διαδικτυακού μάρκετινγκ στην κρίση</p>
	<p>Ποιος είναι ο ορισμός του μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων</p>
	<p>Ποιος είναι ο ρόλος κοινωνικών μέσων στην κρίση</p>
	<p>Ποια είναι η έννοια της επικοινωνίας μέσα στην κρίση</p>
	<p>Ποια είναι η ταξινόμηση των τύπων επικοινωνίας στην κρίση</p>
	<p>Ποιες είναι οι διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή επικοινωνία και στην ψηφιακή επικοινωνία</p>
	<p>Ποια είναι τα βασικά επικοινωνιακά εργαλεία στην διαχείριση κρίσεων</p>

2. Θεωρητική Προσέγγιση

2.1 Έννοια της κρίσης (crisis)

Το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται η παρούσα διπλωματική εργασία, περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο την έννοια «κρίση» (crisis). Λόγω της πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, η ανθρωπότητα αντιμετωπίζει καταστάσεις κρίσεων σχεδόν από τη δημιουργία της. Η μεταβλητότητα του περιβάλλοντος προκαλεί πολλά τυχαία γεγονότα, ατυχήματα και απότομες αλλαγές πορείας, δημιουργώντας, με αυτόν τον τρόπο, ανισορροπία και καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Μέσα σε μία κρίση παρατηρούνται, επίσης, ταχεία εναλλαγή καταστάσεων, διαμόρφωση εκτάκτων συνθηκών και πολλαπλές πιέσεις.

Δεν υπάρχει ένας παγκοσμίως αποδεκτός ορισμός της κρίσης, παρόλα αυτά, παρατηρούνται εννοιολογικές ομοιότητες σε πολλούς όρους (Coombs & Holladay, 2010). Η έλλειψη μιας κοινής ορολογίας σχετίζεται με το γεγονός πως υπάρχουν διαφορετικοί τύποι κρίσεων με διαφορετική κλίμακα, δυναμική και διάρκεια. Εδώ και χρόνια, η κρίση αποτελεί αντικείμενο έρευνας σε πολλούς επιστημονικούς κλάδους όπως είναι η ιατρική, η οικονομία, αλλά και οι κοινωνικές, οι πολιτικές και οι ανθρωπιστικές επιστήμες.

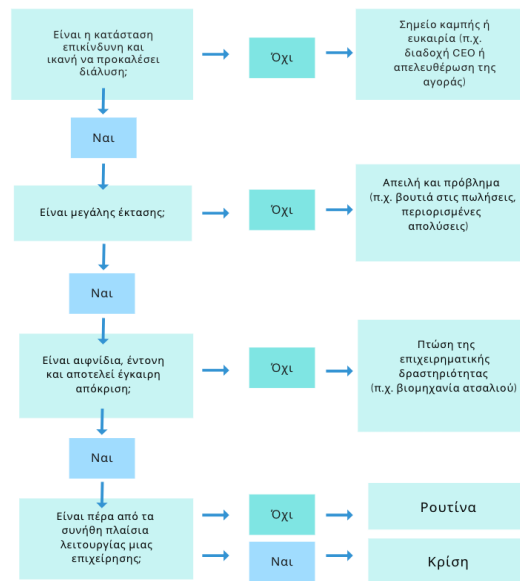
Στα πλαίσια ανάλυσης της έννοιας, ο P. Ricoeur (Ricoeur, 1990) διακρίνει πέντε διαφορετικούς τύπους κρίσεων που εφαρμόζονται σε διαφορετικούς τομείς, όπως (Dąbrowski, 2003):

- Ιατρική - ως στιγμή ξαφνικής στροφής, όταν αποκαλύπτεται η αιτία της νόσου και όταν επιλυθεί η επιτυχής ή ανεπιτυχής έκβασή της.
- Ψυχοφυσιολογική ανάπτυξη - ως βαθιά ασθένεια, σωματικές και ψυχικές διαταραχές που σχετίζονται με τη μετάβαση από τη μία περίοδο της ζωής στην άλλη.
- «Κοσμοπολιτικό επίπεδο» - ως μετάβαση από μια κατάσταση ανωριμότητας σε μια κατάσταση ωριμότητας.
- Επιστημολογικό μοντέλο - όταν είναι αδύνατο να συμπεριληφθεί περαιτέρω ο πόρος των γεγονότων, των εμπειριών ή των δηλώσεων στην ήδη υπάρχουσα σύνθεση της γνώσης.
- Οικονομική - ως κατάρρευση του ισοζυγίου, ακολουθούμενη από μείωση της παραγωγής, της ανταλλαγής, των κερδών, των μισθών, των χρηματιστηριακών ισοτιμιών, ενώ οι περιπτώσεις πτώχευσης και ανεργίας πολλαπλασιάζονται.

2.1.1 Ορισμός της κρίσης

Κατά καιρούς πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να δώσουν ερμηνεία στη έννοια κρίση. Η Urbanowska-Sojkin (Urbanowska-Sojkin, 2003) περιγράφει την κρίση ως μια παθολογία, η οποία μπορεί να εξεταστεί σε πολλές διαστάσεις και αφορά κυρίως τα οικονομικά, τα κοινωνικά, τα τεχνικά, τα οργανωτικά και τα νομικά φαινόμενα.¹ Από την άλλη ο Koraliński (Koraliński, 1994) ορίζει την κρίση σύμφωνα με την ελληνική προέλευσή της λέξης - ως μια περίοδο ανακάλυψης και αποφασιστικής στροφής σε κάτι διαφορετικό, καθώς και μια πιθανή περίοδο οικονομικής κατάρρευσης.² Σύμφωνα με τον Belkin, η κρίση είναι μια προσωπική δυσκολία που ακινητοποιεί τελείως τους ανθρώπους εμποδίζοντας τους να ελέγχουν συνειδητά την ροή των πραγμάτων (Belkin, 1984). Άλλος ένας ορισμός δόθηκε από τον Wroblewski, ο οποίος περιγράφει την κρίση ως αποκορύφωμα των συγκρούσεων σε διάφορους τομείς της κοινωνικής ζωής (Wroblewski, 1998). Κατά την γνώμη του, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες γιατί είναι εγγενείς στη δομή της κοινωνίας. Τονίζει επίσης πως η κρίση βασίζεται στην ανάπτυξη εσωτερικών ή εξωτερικών γεγονότων που αποτελούν άμεση απειλή για τα ζωτικά συμφέροντα της κοινωνίας. Συμβαίνουν πολύ γρήγορα αναγκάζοντας τις πολιτικές αρχές να αναλάβουν άμεσα έκτακτες ενέργειες. Παρόμοιος ορισμός δόθηκε και από τον Reilly, σύμφωνα με τον οποίο οι κρίσεις προέρχονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες προκαλώντας μια επικίνδυνη κατάσταση, η οποία έχει πολλές πιθανότητες να εξελιχθεί σε καταστροφή. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μια ξαφνική, ασυνήθιστη, έντονη και συνήθως μεγάλη σε έκταση μεταβολή στη ρουτίνα των πραγμάτων, η οποία απαιτεί άμεση καταπολέμηση. (Reilly, 1993)

Εικόνα 4 Ορισμός κρίσης Reilly



Πηγή: A. Reilly (1993), page 117

Οι Carkhuff και Berenson, δίνοντας τον δικό τους ορισμό στην κρίση, αναφέρονται σε ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της, δηλαδή την έλλειψη γνώσης σχετικά με την αντιμετώπισή της από τους εμπλεκόμενους (Carkhuff i Berenson, 1977).

Από την άλλη ο Friedman (2002) προσπαθεί να εξετάσει την έννοια της κρίσης από τη θετική της πλευρά. Κατά την γνώμη του, η κρίση αποτελεί μια ριζική αλλαγή, η οποία μπορεί να φέρει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες. Η ερμηνεία αυτή συνάδει με τον ορισμό που δόθηκε από τον Fink (Fink, Crisis Management: Planning for the Inevitable, 1986) που είχε περιγράψει την κρίση ως βασικό σημείο καμψής που «μπορεί να οδηγήσει σε κάτι καλύτερο ή χειρότερο». Στην κρίση ως σημείο καμψής αναφέρεται επίσης ο Barton (Barton R. M., 1993)

Συνοψίζοντας, η κρίση είναι μια αναπόφευκτη πραγματικότητα που επηρεάζει και αναστατώνει άτομα, συστήματα, συλλογές και διαδικασίες. Αποτελεί ένα ξαφνικό ή κλιμακούμενο γεγονός, που οδηγεί στη διαφορετική ρύθμιση συμβάντων, η οποία προκαλεί αύξηση της απειλής και αποτρέπει την κανονική πορεία των πραγμάτων. Μέσα στην κρίση κινδυνεύουν οι θεμελιώδεις αξίες και τα ήδη υπάρχοντα συμφέροντα. Η κρίση όμως, μπορεί να αποτελέσει μια νέα αρχή για την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας και εισαγωγή θετικών αλλαγών.

2.1.2 Χαρακτηριστικά των κρίσεων

Παρά το γεγονός ότι κάθε κρίση είναι διαφορετική, υπάρχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν γενικά το σύνολο των κρίσεων. Σύμφωνα με τον Mitroff (Mitroff & Anagnos, *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis*, 2000), τα βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν μια κρίση είναι συνήθως:

- Έκπληξη
- Ανεπαρκής πληροφόρηση
- Γεγονότα που κλιμακώνονται
- Χάσιμο χρόνου
- Αυξημένη ανάγκη πληροφόρησης
- Εντύπωση πολιορκίας
- Πανικός

2.1.3 Ταξινομήσεις των κρίσεων

Οι κρίσεις μπορούν να ταξινομηθούν υιοθετώντας διαφορετικά κριτήρια. Ο βασικός διαχωρισμός είναι μεταξύ των ανθρώπινων και φυσικών καταστροφών (Rosenthal & Kouzmin, 1993) ή μεταξύ των φυσικών, ανθρώπινων και κοινωνικών κρίσεων (Rike, 2003).

Σύμφωνα με τον Booth υπάρχουν τρεις τύποι κρίσεων, που σχετίζονται με τη διάρκεια και το βαθμό έντασης (Booth, 1993):

- Κρίση μικρής διάρκειας (βίαιη), ταχεία πορεία και υψηλή ένταση καταστροφικών επιπτώσεων - συνήθως καταλήγει σε καταστροφή (αρνητική πορεία), ωστόσο, η έγκαιρη επέμβαση επιτρέπει τη μείωση και την αποδυνάμωσή της (θετική πορεία).
- Κρίση μεσαίας διάρκειας, ταχεία εξάπλωση και μεταβλητή ένταση καταστροφικών επιπτώσεων - χωρίς έλεγχο και δράση θα διαρκέσει περισσότερο από μια βίαιη κρίση και μπορεί να μετατραπεί σε καταστροφή (αρνητική πορεία), ωστόσο κατάλληλη παρέμβαση μπορεί να αποδυναμώσει και εξαλείψει την κρίση (θετική πορεία).
- Κρίση μεγάλης διάρκειας, αργή και σταθερά αυξανόμενη ένταση καταστροφής - λόγω των αργών αλλαγών επιτρέπει την εξουδετέρωση των αρνητικών επιπτώσεων (θετική πορεία), ωστόσο, λόγω της ήπιας πορείας της κρίσης τα απαρατήρητα συμπτώματα μπορούν να μειώσουν την επαγρύπνηση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων και να ενισχύσουν την κρίση (αρνητική πορεία).

Σύμφωνα με τους Seymour και Moore, η ταξινόμηση των κρίσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί με βάση τον τρόπο που εκδηλώνεται μία κρίση, όπου και ταξινομείται σε (Seymour & Moore, 2000)

- «Cobra» ή «sudden events» - προκαλείται ξαφνικά και δεν υπάρχει ένδειξη πρόβλεψης. Παράδειγμα: οι τρομοκρατικές ενέργειες, τα ατυχήματα, τα έκτακτα περιστατικά, οι φυσικές καταστροφές κλπ.
- «Python» ή «simmering events» - αναδύεται σταδιακά, σωρευτικά και σχετίζεται με το λεγόμενο «crisis creep», είναι συνήθως συνέπεια κακής διαχείρισης. Η κρίση αυτή μπορεί να εντοπιστεί μόνο μετά τη διάγνωση. Παράδειγμα: οι βιομηχανικές αναταραχές, εγκλήματα, αναποτελεσματική διοίκηση κλπ.

Ο Parsons (Parsons, 1996), χώρισε τις κρίσεις σε:

- Άμεσες κρίσεις, όπου δεν υπάρχουν προειδοποιητικά σημάδια και επομένως δεν είναι δυνατή η σωστή προετοιμασία εκ των προτέρων.
- Αναδύομενες κρίσεις που αναπτύσσονται αργά και μπορούν να αντιμετωπιστούν λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα.
- Βιώσιμες κρίσεις, δηλαδή μακροχρόνιες κρίσεις που διαρκούν από εβδομάδες έως χρόνια.

Μία ακόμη κατηγοριοποίηση πραγματοποιήθηκε από τους Mitroff και Alpaslan, μετά την τρομοκρατική επίθεση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, οι οποίοι χώρισαν τις κρίσεις σε (Mitroff Ian & Alpaslan, 2003):

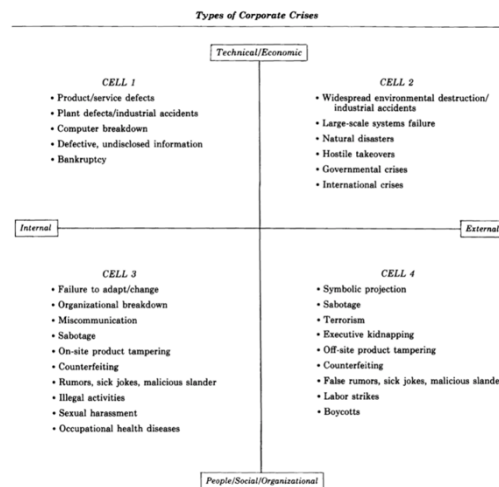
- Φυσιολογικές π.χ. φυσικές καταστροφές, ατυχήματα.
- Αφύσικες π.χ. βομβαρδισμοί, τρομοκρατικές επιθέσεις, απαγωγές.

Οι Mitroff και Alpaslan ταξινομήσαν επίσης τις οργανωσιακές κρίσεις:

- Οικονομικές, όπως η εργασιακή αναταραχή.
- Ενημερωτικές, όπως απώλεια εμπιστευτικών πληροφοριών.
- Φυσικές, όπως καταστροφή εξοπλισμού.
- Φήμης, όπως ζημία στην εταιρική φήμη.

Οι Ian I. Mitroff, Paul Shrivastava και Firdaus E. Udwadia στο άρθρο Effective Crisis Management ταξινόμησαν τις κρίσεις με βάση τις πηγές (εσωτερικές και εξωτερικές). Οι παραπάνω ερευνητές υπογραμμίζουν τη σημασία διαφορετικών προειδοποιητικών σημάτων για κάθε είδος κρίσης, προτείνουν επίσης τη διαίρεση των αιτιών των κρίσεων, χωρίζοντας τις σε τεχνικές/οικονομικές και ατομικές/οργανωτικές/κοινωνικές. (Mitroff, Shrivastava, & Udwadia, Effective Crisis Management , 1987)

Εικόνα 5 Τοπολογία των κρίσεων (Mitroff, Shrivastava, Udwardia)



Πηγή: Ian I. Mitroff, Paul Shrivastava and Firdaus E. Udwardia,
Effective Crisis Management, The Academy of Management Executive (1987-1989),
Vol. 1, No. 4 (Nov., 1987), pp. 283-

292

Το θέμα της κατηγοριοποίησης των κρίσεων εξετάστηκε επίσης από Έλληνες ερευνητές, για παράδειγμα σύμφωνα με τη Χατζηχρήστου (2012), η κρίση χωρίζεται με βάση την αιτία που την προκάλεσε. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι κρίσεις χωρίζονται σε:

- απειλητικές για τη ζωή (ασθένεια/τραυματισμός),
- βίαιες (απρόσδοτος θάνατος),
- επαπειλούμενες (θάνατος και/ή τραυματισμός),
- πολεμικές πράξεις,
- φυσικές καταστροφές,
- προκαλούμενες από τον άνθρωπο/βιομηχανικές καταστροφές (Χατζηχρήστου, 2012).

Από την άλλη, ο Γιωτάκος ταξινομεί τις κρίσεις με βάση το είδος και το περιεχόμενο. Σύμφωνα με την θεωρία του, οι κρίσεις χωρίζονται σε:

- Περιστασιακή κρίση – η οποία είναι ξαφνική, έντονη και συχνά καταστροφική, προκύπτει όταν συμβαίνουν σπάνια γεγονότα τα οποία δεν μπορούν εύκολα να ελεγχθούν, πρόκειται για γεγονότα χαμηλής έως ανύπαρκτης προβλεψιμότητας - παράδειγμα: τρομοκρατικές επιθέσεις, αυτοκινητιστικά ατυχήματα, απαγωγές, βιασμοί, εξαγορές εταιρειών και απώλεια εργασίας, ξαφνική ασθένεια ή θάνατος (Γιωτάκος, 2008).

- Αναπτυξιακή κρίση – θεωρείται φυσιολογική, αφορά γεγονότα στην κανονική ροή της ανθρώπινης εξέλιξης, συνήθως έχει τη μορφή μιας μεγάλης αλλαγής ή μεταβολής στην ζωή και παράγει παθολογικές αντιδράσεις - παράδειγμα: γέννηση ενός παιδιού, αποφοίτηση, συνταξιοδότηση, γήρανση (Γιωτάκος, 2008).
- Υπαρξιακή κρίση – αποτελείται από τις εσωτερικές συγκρούσεις που σχετίζονται με σημαντικά ανθρώπινα ζητήματα όπως είναι οι στόχοι, η ανεξαρτησία, η ευθύνη και η ελευθερία ή δέσμευση - παράδειγμα: ηλικιακή κρίση, έλλειψη εκπλήρωσης (Γιωτάκος, 2008).
- Περιβαλλοντική κρίση – προκαλείται από τη δράση της φύσης ή του ανθρώπου - παράδειγμα: τυφώνες, πλημμύρες, παλιρροιακά κύματα, ηφαιστειακές εκρήξεις, σεισμοί, κατολισθήσεις, πυρκαγιές πλημμύρες, υπάρχουν επίσης και περιβαλλοντικές κρίσεις βιολογικού χαρακτήρα (πανδημία) και πολιτικού χαρακτήρα (πόλεμος, μεταναστευτική κρίση) (Γιωτάκος, 2008).

Συνοψίζοντας, τόσο στην ελληνική όσο και στην ξένη βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλές και διαφορετικές ταξινομήσεις των κρίσεων, και η κάθε μια από αυτές βασίζονται σε διαφορετικά κριτήρια. Το γεγονός αυτό, για άλλη μια φορά επιβεβαιώνει την πολυπλοκότητα του φαινομένου κρίσης.

2.1.4 Υγειονομική κρίση

Η έννοια της υγειονομικής κρίσης σχετίζεται στενά με τις έννοιες της «επιδημίας» και της «πανδημίας». Η υγειονομική κρίση, η οποία στην βιβλιογραφία αναφέρεται και ως κρίση δημόσιας υγείας, αποτελεί μία συγκεκριμένη μορφή κρίσης, η οποία επηρεάζει συνήθως μεγάλα τμήματα της κοινωνίας σε μία ή περισσότερες γεωγραφικές περιοχές. Ως βασικές αιτίες αναγράφονται:

- Μολυσματικές ασθένειες.
- Βιομηχανικές καταστροφές που επηρεάζουν την υγεία.
- Κακές και ανεύθυνες πρακτικές των κρατών.

Το μέγεθος και η σοβαρότητα των υγειονομικών κρίσεων μετριέται συνήθως από τον αριθμό των ατόμων που πλήττονται. Σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας η επιδημία είναι «η έμφαση ορισμένης αρρώστιας, συνήθως μολυσματικής, η οποία γρήγορα προσβάλλει μεγάλο αριθμό ατόμων»³ ενώ η πανδημία είναι «η επιδημία που εξαπλώνεται σε

όλη την έκταση μιας χώρας ή περιοχής και προσβάλλει το σύνολο του πληθυσμού της» (Dictionary of Standard Modern Greek). Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι επιδημίες προκύπτουν από την ανεξέλεγκτη εξάπλωση επικίνδυνων ασθενειών που οδηγούν σε αυξημένο αριθμό περιστατικών επίσης θανατηφόρων.

Κατά την διάρκεια των επιδημιών οι κυβερνήσεις των χωρών που βλάπτονται χρησιμοποιούν διάφορα είδη μέτρων προκειμένου να βοηθήσουν τους πολίτες τους σε τομείς που πλήττονται ιδιαίτερα π.χ. δημοσιονομικής ρευστότητα, μέτρα για την αύξηση της ικανότητας των εθνικών συστημάτων υγείας κλπ. Ωστόσο, λόγω των πολυάριθμων περιορισμών και των δαπανηρών απαγορεύσεων που επιβάλλουν για να περιοριστεί η εξάπλωση νόσου, ο οικονομικός αντίκτυπος της επιδημίας είναι τις περισσότερες φορές πολύ μεγάλος, με αποτέλεσμα οι επιδημίες εκτός από ανθρώπινες απώλειες να προκαλούν και μεγάλες οικονομικές ζημιές.

Οι μεταδοτικές ασθένειες υπήρξαν αρκετές φορές κατά τη διάρκεια της ανθρώπινης ιστορίας.

Οι πιο γνωστές από αυτές είναι:

- Ο Λοιμός των Αθηνών (430 π.Χ.).
- Η Λέπρα (11ος αιώνας).
- Η Μαύρη πανώλη (14ος αιώνας).
- Η πρώτη πανδημία χολέρας (1817).
- Πανδημίες χολέρας (19ος αιώνας).
- Ισπανική γρίπη (1918-1920).
- Η πανδημία γρίπης (2009).
- Η πανδημία του COVID-19.

2.1.5 Οργανωσιακή κρίση

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται ότι, όλο και περισσότερη προσοχή δίνεται στο ζήτημα της κρίσης στις επιχειρήσεις γιατί «η κρίση είναι πια ένα αναπόφευκτο κομμάτι της λειτουργίας των επιχειρήσεων και δεν μπορεί να διαχωριστεί από την κανονική τους λειτουργία» (Mitroff & Anagnos, *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis*, 2000). Βεβαία από τη μία, η κρίση μπορεί να αποτελέσει αιτία καταστροφικών απειλών για την επιχείρηση που στην ακραία της μορφή μπορεί να οδηγήσει στην κατάρρευση της επιχείρησης, από την άλλη όμως, μπορεί να την ενθαρρύνει σε μια θετική ανανέωση, δημιουργώντας μια νέα ευκαιρία για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Το αναπόφευκτο της εμφάνισης των οργανωτικών κρίσεων στις σύγχρονες επιχειρήσεις αυξάνει την ανάγκη για

έγκαρη ανίχνευση, διάγνωση και υπέρβαση. Σύμφωνα με τον Fink, η κρίση στις επιχειρήσεις: (Fink, Crisis Management: Planning for the Inevitable, 1986)

- Χαρακτηρίζεται από κλιμακούμενη ένταση.
- Θέτει την επιχείρηση υπό τον έλεγχο των κρατικών ελεγκτικών υπηρεσιών και των μέσων μαζικής ενημέρωσης.
- Παρεμβαίνει και διακόπτει την ομαλή λειτουργία της.
- Θέτει σε κίνδυνο την υπάρχουσα εικόνα της επιχείρησης.
- Πλήττει την αποτελεσματικότητά της, το κύκλο εργασιών και την κερδοφορία της.

Στη επιστημονική βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις που σχετίζονται με τον όρο της οργανωσιακής κρίσης. Μερικοί από αυτούς παρουσιάζονται παρακάτω στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4).

Πίνακας 4 Οργανωτική κρίση

Ερευνητής	Ορισμός
J.R. Caponigro	Η κρίση είναι κάθε γεγονός ή δραστηριότητα που μπορεί να έχει δυνητικά αρνητικό αντίκτυπο στην αξιοπιστία και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και η οποία είναι τυπική, παραμένει ή σύντομα θα είναι εκτός ελέγχου για μία επιχείρηση (Caponigro, 1998).
R. Barton	Η κρίση είναι ένα μεγάλο, απρόβλεπτο γεγονός που έχει δυνητικά αρνητικές επιπτώσεις, περιορίζοντας σημαντικά τις δραστηριότητες του οργανισμού στους τομείς της παραγωγής, των υπηρεσιών, της απασχόλησης, της οικονομικής κατάστασης και της φήμης (Barton R. , 1993).
P.F. Drucker	Η κρίση του οργανισμού είναι συνέπεια των κύκλων ζωής των τομέων, ειδικά για εξειδικευμένες επιχειρήσεις, ενώ οι καινοτομίες δεν αποτελούν εγγύηση για την εξαφάνιση της κρίσης και την επιβίωση της επιχείρησης (Drucker, 1993).
Ch.F. Herman	Η κρίση είναι μία κατάσταση που απειλεί την επιβίωση μιας επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της, περιορίζει το διαθέσιμο χρόνο για διορθωτική δράση και εκπλήσσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων με την εμφάνισή της, δημιουργώντας έτσι συνθήκες έντονης πίεσης (Herman, 1963).
I.I. Mitroff	Η κρίση είναι το αποτέλεσμα απροσδόκητων διακοπών στις λειτουργίες του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων τυχαίου χαρακτήρα (Mitroff & Anagnos, Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis, 2000).
R. Oldcorn	Η κρίση είναι το αποτέλεσμα μη προγραμματισμένων γεγονότων που διαταράσσουν ή απειλούν την κανονική λειτουργία της επιχείρησης (Oldcorn, 1989).
E. Urbanowska-Sojkin	Η κρίση είναι μια παθολογία στην ανάπτυξη της επιχείρησης, που συχνά προκαλείται από τη δυσαναλογία μεταξύ των στόχων και των πόρων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους, είναι επίσης συγκεκριμένη κατάσταση λήψης αποφάσεων (Urbanowska-Sojkin, 2003).

Fearn-Banks	Η κρίση είναι ένα μείζον περιστατικό με δυνητικά αρνητικό αποτέλεσμα που επηρεάζει έναν οργανισμό, μια εταιρεία ή έναν κλάδο. Διακόπτει τις κανονικές επιχειρηματικές συναλλαγές και μερικές φορές μπορεί να απειλήσει την ύπαρξη του οργανισμού (Fearn-Banks, 2017).
Coombs 1999	Η κρίση είναι ένα απρόβλεπτο γεγονός, μια μεγάλη απειλή που μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στον οργανισμό, τη βιομηχανία ή τα ενδιαφερόμενα μέρη εάν αντιμετωπιστεί ακατάλληλα (Coombs & Holladay, 2010).
Seeger, Sellnow, & Ulmer 1998	Η κρίση είναι ένα συγκεκριμένο, απροσδόκητο οργανωσιακό γεγονός ή σειρά γεγονότων, τα οποία δημιουργούν υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και απειλής για τους στόχους υψηλής προτεραιότητας ενός οργανισμού (Seeger, 1998).
Mitroff & Anagnos 2001	Η κρίση είναι ένα γεγονός που επηρεάζει, ή έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει, το σύνολο ενός οργανισμού. Έτσι, εάν κάτι επηρεάζει μόνο ένα μικρό, απομονωμένο μέρος ενός οργανισμού, μπορεί να μην είναι μια μεγάλη κρίση. Προκειμένου να προκύψει μια μεγάλη κρίση, πρέπει να απαιτήσει σοβαρό φόρο στις ανθρώπινες ζωές, περιουσίες, οικονομικά κέρδη, φήμη, γενική υγεία και ευημερία ενός οργανισμού (Mitroff & Anagnos, Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis, 2000).

Πηγή: Προσωπική μελέτη

Οι περισσότεροι από τους παραπάνω ερευνητές συμφωνούν ότι, η οργανωσιακή κρίση αποτελεί μια δύσκολη κατάσταση, στην οποία η λειτουργία της επιχείρησης αντιμετωπίζει σοβαρά εμπόδια και προβλήματα και κατά συνέπεια απαιτεί ιδιαίτερη προσέγγιση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι περισσότερες έρευνες υποστηρίζουν πως η οργανωσιακή κρίση δεν εμφανίζεται ξαφνικά άλλα κατά κανόνα, δημιουργείται σταδιακά ως αποτέλεσμα πολλών γεγονότων που βασίζονται σε σχέση αιτίας και αποτελέσματος. Έχει αποδειχθεί πως η ικανότητα γρήγορης αναγνώρισης της ουσίας και των πηγών της κρίσης μπορεί να αποτελέσει προϋπόθεση για την επιτυχή επίλυση και επιστροφή στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Παρά την ποικιλομορφία και ασάφεια στην ερμηνεία της έννοιας της οργανωσιακής κρίσης, υπάρχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά της, τα οποία μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

- Διαταραγμένες δραστηριότητες.
- Απώλεια ελέγχου.
- Απειλή για την μελλοντική ύπαρξη (χρεοκοπία).
- Επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης.
- Περιορισμός στις αναπτυξιακές ευκαιρίες.
- Απειλή για τους στρατηγικούς στόχους.
- Πιθανότητα παραβίασης ή απώλειας της εμπιστοσύνης των πελατών που σχετίζεται με την εικόνα της επιχείρησής.
- Σύντομος χρόνος λήψης αποφάσεων.

- Υψηλό επίπεδο αβεβαιότητας που προκαλεί φόβο στους εργαζόμενους (μπορεί να σχετίζεται με την μη αποτελεσματική εργασία).
- Χαμηλή προβλεψιμότητα.

Μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει κρίση αλλάζει κατά πολύ τον τρόπο λειτουργίας της. Σύμφωνα με τους Wiener και Kahn υπάρχουν κάποια βασικά συμπτώματα που εκδηλώνουν την κρίση (Wiener & Kahn, 1992) που μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

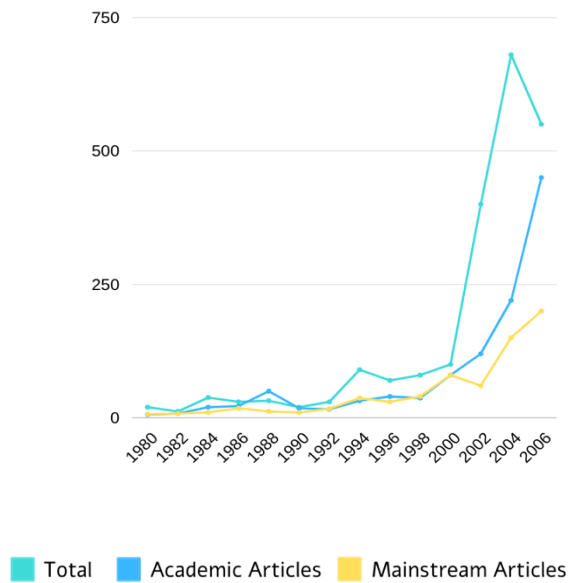
1. Αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις.
2. Κινητοποίησή όλων των εργαζόμενων.
3. Αλλάζουν οι στόχοι της επιχείρησης.
4. Εξελεγκτική πορεία των γεγονότων.
5. Έλλειψη διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με την επίλυση του προβλήματος.
6. Αύξηση της έντασης μεταξύ των αλληλεπιδράσεων.
7. Τα άμεσα σχετιζόμενα άτομα παρουσιάζουν άγχος.
8. Τα άμεσα σχετιζόμενα άτομα αισθάνονται συχνά τη χρονική στενότητα.
9. Τα άμεσα σχετιζόμενα άτομα δεν είναι απολύτως βέβαια για την εικόνα της κατάστασης και των κινήσεων που πρέπει να ακολουθήσουν.

2.2 Έννοια της διαχείρισης κρίσεων (crisis management)

2.2.1 Ορισμός της διαχείρισης κρίσεων

Τα τελευταία χρόνια η διαχείριση κρίσεων (crisis management) αποτελεί αντικείμενο μελέτης και ευρύτερης περιγραφής των ερευνητών. Το αυξημένο ενδιαφέρον επιβεβαιώνεται και από τον μεγάλο αριθμό άρθρων που την περιέχουν στις λέξεις-κλειδιά και που δημοσιεύθηκαν κατά τα έτη 1980 – 2008 (Εικόνα 6).

Εικόνα 6 Ο αριθμός των άρθρων με λέξεις-κλειδιά «διαχείριση κρίσεων»



Πηγή: W. Crandall, J.A. Parnell, J.E. Spillan,
Crisis management in the new strategy landscape, SAGE, London, 2009, page 241

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο γενικός ορισμός της διαχείρισης κρίσεων μπορεί να διατυπωθεί ως η οργανωμένη προσπάθεια των μελών ενός συστήματος, σε συνεργασία με άλλους που έχουν σχέση με αυτό το σύστημα (ή ενδιαφέρονται για αυτό), προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την κρίση (Pearson & Clair Judith, 1998). Ο Kunikowski (Kunikowski, 2002), περιγράφει τη διαχείριση κρίσεων ως «συγκεκριμένα οργανωτικά μέτρα που περιλαμβάνουν τη διαχείριση ολόκληρης της κοινωνίας ή μέρους της σε κατάσταση κρίσης». Κατά τη γνώμη του, η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων «εμφανίζεται κατά τη διάρκεια φυσικών, βιομηχανικών και τεχνικών καταστροφών.»⁴ Ο Konieczny (Konieczny, 2001), δίνοντας τον δικό του ορισμό, αναφέρεται στα «συστηματικά και μεθοδικά μέτρα για την πρόληψη ή τη μείωση του αντίκτυπου της κρίσης στους πόρους και τις κοινωνικές αξίες μέσω μέτρων διαχείρισης, ελέγχου και συντονισμού.»⁵ Από την άλλη οι Sienkiewicz και Górný (Sienkiewicz & Górný, 2001) μιλώντας για τη διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις, ορίζουν τη διαχείριση ως «ένα ειδικό πακέτο μέτρων που λαμβάνονται από τη διοίκηση για τον περιορισμό μιας κρίσης».

2.2.2 Διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις

Οι αυξημένες μελέτες σχετικά με τη διαχείριση των κρίσεων στην επιχειρηματικότητα επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι οι σημερινές επιχειρήσεις εκτίθενται συνεχώς σε διάφορες προβληματικές καταστάσεις. Η σωστή διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης αποτελεί, λοιπόν, μια πολύ σημαντική ικανότητα για μια επιχείρηση, η οποία μέσα από κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης βρίσκεται σε θέση να μειώσει την πιθανότητα της εμφάνισης των μελλοντικών κρίσεων, του κόστους της αντιμετώπισης αυτών, αλλά και της ελαχιστοποίησης των πιθανών απωλειών που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον.

Οι βασικές στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων στις επιχειρήσεις στοχεύουν συνήθως:

- Στην προετοιμασία του οργανισμού.
- Στην στήριξη κατά την διάρκεια επιλογής και ανάπτυξης των κατάλληλων μεθόδων καταπολέμησης.
- Στους κατάλληλους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και του εσωτερικού δυναμικού της (οργανωσιακοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι, πολιτιστικοί, οικονομικές συνθήκες).
- Σε ένα ευρύ φάσμα μετόχων που ενδιαφέρονται για τη λειτουργία της εταιρείας. (Mitroff & Pearson, *Effective Crisis Management*, 1989)

Σύμφωνα με τον Coombs (Coombs & Holladay, 2010), η διαχείριση κρίσεων είναι μια πολύ σημαντική οργανωσιακή λειτουργία της επιχείρησης και η έλλειψη της μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε σοβαρές βλάβες για τους ενδιαφερομένους, σε μεγάλες απώλειες για τον οργανισμό ή ακόμη και στον τερματισμό της ύπαρξής της. Έτσι λοιπόν, σε μια από τις μελέτες τους οι Kotler και Caslione, περιγράφουν τα πιθανά σφάλματα που προκύπτουν από μια λανθασμένη διαχείριση της επιχείρησης κατά την διάρκεια μιας κρίσης στην οικονομία (Kotler & Caslione, 2009):

1. Αποφάσεις σχετικά με την κατανομή κεφαλαίων που πολλές φορές έρχονται σε αντίθεση με την πολιτική της επιχείρησης.
2. Περικοπή όλων των δαπανών αντί της ανάληψης στοχοθετημένων και μετρήσιμων ενεργειών.
3. Γρήγορες κινήσεις που προστατεύουν τις ταμειακές ροές αλλά εκθέτουν τους μετόχους σε κίνδυνο.
4. Μείωση των δαπανών για μάρκετινγκ, προώθηση μάρκας και ανάπτυξη νέων προϊόντων.
5. Εξοικονόμηση κατάρτισης για υπαλλήλους σε περιόδους κρίσης.

6. Πολύ μικρή προσοχή στους προμηθευτές και τους διανομείς.

2.2.3 Στάδια της διαχείρισης κρίσεων

Σύμφωνα με τους Pauchant και Mitroff (Pauchant & Mitroff, 1992), η διαχείριση των κρίσεων χωρίζεται σε δύο βασικά στάδια. Το πρώτο στάδιο – είναι προληπτικό (proactive stage), το οποίο στην ουσία ξεκινάει πριν εμφανιστεί η κρίση μέσω προσεκτικής παρακολούθησης. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής, αναγνωρίζεται ο τρόπος προσέγγισης και γίνονται προσπάθειες να αποφευχθεί το πρόβλημα και να ελαχιστοποιηθούν όλες οι πιθανές συνέπειές του. Το δεύτερο στάδιο – είναι η αντιληπτική προσέγγιση (reactive approach) και αφορά τη διαχείριση των γεγονότων μετά την εμφάνιση της κρίσης, όπου η μεγαλύτερη προσπάθεια δίνεται στην αντιμετώπιση της ζημιάς που προέκυψε και στην επιστροφή της επιχείρησης στην κανονικότητα.

Σύμφωνα με τους Coombs και Heath, η διαχείριση κρίσεων χωρίζεται σε τρία βασικά στάδια, τα οποία διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της αποτελεσματικής αντιμετώπισης της προβληματικής κατάστασης. Το πρώτο στάδιο ξεκινάει πριν την κρίση, το δεύτερο στάδιο είναι κατά τη διάρκεια της κρίσης και το τρίτο στάδιο αρχίζει αμέσως μετά την κρίση (Coombs W. T., 2006), (Heath, 1998).

Το στάδιο προ της κρίσης – αφορά την προετοιμασία και τον εντοπισμό των απειλών, καθώς και τη δημιουργία σχεδίων αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών. Χαρακτηρίζεται από μία προσέγγιση πρόληψης και περιλαμβάνει το σύνολο των πιθανών δράσεων που πραγματοποιούνται για την πρόληψη κρίσεων. Διαχωρίζεται σε τρία υποστάδια:

- την ανίχνευση,
- την πρόληψη,
- την προετοιμασία για την κρίση (Coombs W. T., 2006), (Heath, 1998).

Το δεύτερο στάδιο της κρίσης – ξεκινά από την ενεργοποίηση και σηματοδοτεί την έναρξη της κρίσης. Σύμφωνα με τον Coombs, το στάδιο αυτό διαχωρίζεται σε δύο υποστάδια:

- την αναγνώριση της κρίσιμης κατάστασης,
- τον περιορισμό της κρίσιμης κατάστασης (Coombs T. W., 2013).

Σε αυτό το στάδιο, δίνεται βάση στην κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική. Σύμφωνα με τον Dezenhall (2011), στη φάση αυτή γίνεται επίσης μια προσπάθεια για περιορισμό των ζημιών.

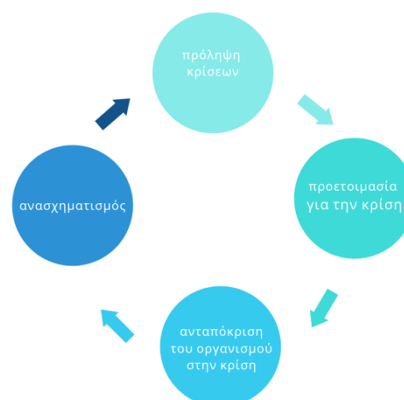
Το τρίτο στάδιο – είναι το στάδιο μετά την κρίση και αφορά την αξιολόγηση και την ανάκαμψη της επιχείρησης (Heath, 1998). Σύμφωνα με τον Coombs, με το πέρασμα μιας κρίσης, ο οργανισμός πρέπει να πάρει αποφάσεις σχετικά με την μελλοντική πορεία του, αυτό,

κατά την γνώμη του ιδίου, θα βοηθήσει στην προετοιμασία για την επόμενη κρίση (Coombs T. W., 2013).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η αποτελεσματική διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων μπορεί να χωριστεί σε στάδια ανάλογα με τον στόχο που καλείται να εκπληρώσει το καθένα από αυτά:

- Διαχείριση της πρόληψης της κρίσιμης κατάστασης, η οποία αναφέρεται στην περίοδο πριν από την κρίση και έχει ως στόχο την προετοιμασία του οργανισμού και την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου πλάνου διαχείρισης.
- Διαχείριση της έναρξης της κρίσης, η οποία στοχεύει στην γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης αποτρέποντας την επιδείνωση της προβληματικής κατάστασης.
- Διαχείριση των επιπτώσεων της κρίσης, δηλαδή εφαρμογή των κατάλληλων ενεργειών για την καταπολέμηση των αρνητικών επιπτώσεων.
- Διαχείριση ανάκαμψης των επιπτώσεων, σχεδιασμός και εφαρμογή πλάνου για την επαναφορά της αρχικής, ή βελτιωμένης, δομής.

Εικόνα 7 Η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων

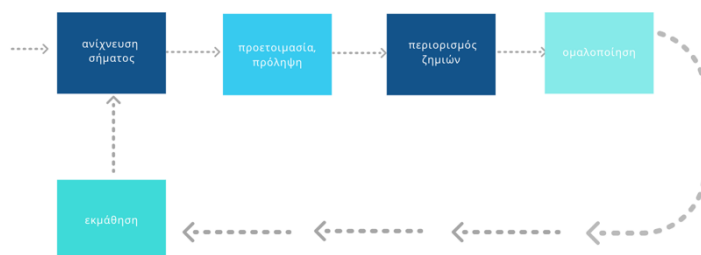


Συνοψίζοντας, τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων αποτελούν ένα βασικό κομμάτι της διαδικασίας αντιμετώπισης κρίσεων. Όλες οι φάσεις της διαχείρισης κρίσεων αλληλοσυνδέονται στενά και αποτελούν μεμονωμένα στοιχεία ενός συνόλου. Όπως παρουσιάζεται στο παραπάνω διάγραμμα, η κάθε φάση αποτελεί συνέχεια της προηγούμενης και το τέλος της είναι η αρχή της επόμενης. Επομένως, δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη αρχή ούτε τέλος της διαδικασίας αυτής. Στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων, είναι σημαντικό οι νέες αποφάσεις να μην στοχεύουν αποκλειστικά στη διόρθωση των αρνητικών επιπτώσεων, καθώς είναι εξίσου σημαντικό να εκσυγχρονιστούν οι υπάρχουσες δομές, ώστε να γίνουν πιο ευέλικτες και πιο ανθεκτικές σε μελλοντικές απειλές.

2.2.4 Βασικά μοντέλα διαχείρισης κρίσεων

Έχουν δημιουργηθεί πολλά μοντέλα διαχείρισης κρίσεων. Παρακάτω γίνεται αναφορά σε τρία επιλεγμένα μοντέλα διαχείρισης.

Εικόνα 8 Βασικό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων (Mitroff, Pearson, 1998)

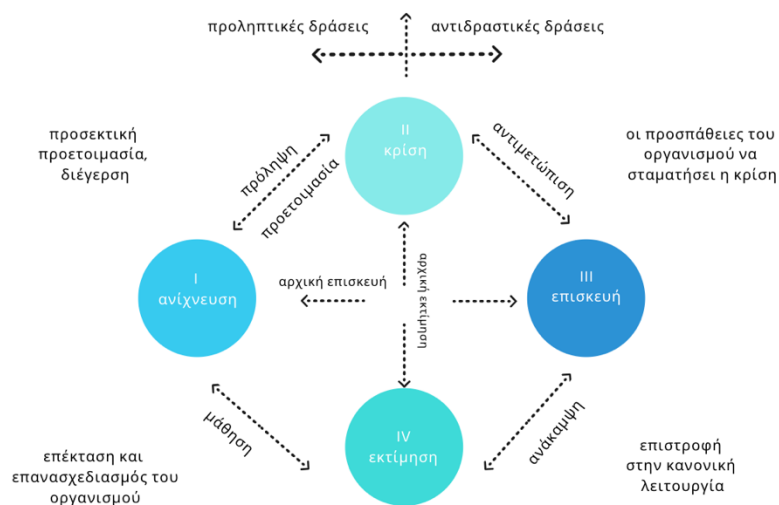


Πηγή: Ian I. Mitroff, C.M. O Pearson,
Effective Crisis Management, The Academy of Management Executive (1989)
Page 43

2.2.4.1 I. Mitroff, C.M. O Pearson

Οι Mitroff και Pearson (1998), χωρίζουν τη διαχείριση κρίσεων σε πέντε στάδια. Συμφωνά με την προσέγγιση τους, το βασικότερο ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων τον κατέχει η φάση της ανίχνευσης σήματος. Το γεγονός αυτό παρουσιάζει την ανάγκη διάκρισης μεταξύ σημαντικών και ασήμαντων σημάτων που προκύπτουν κατά διάρκεια μιας κρίσης. Το στάδιο προετοιμασίας και πρόληψης της κρίσης διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο, καθώς οι οργανισμοί που προετοιμάζονται για κρίσεις είναι σε θέση να εντοπίσουν εγκαίρως τα προειδοποιητικά σημάδια, καθώς παρακολουθώντας στενά το περιβάλλον τους μπορούν να έχουν την κατάλληλη προσέγγιση σχετικά με τα επερχόμενα γεγονότα. Οι επόμενες δύο φάσεις, η μείωση των ζημιών και η εξομάλυνση, αποτελούν απαραίτητο και αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων, καθώς σκοπεύουν στον περιορισμό των επιπτώσεων της κρίσης. Το τελευταίο στάδιο είναι η μάθηση. Κατά την ανάλυση των πραγματοποιούμενων δραστηριοτήτων, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις πιο αποτελεσματικές, που αποδείχθηκαν χρήσιμες για την επίλυση του προβλήματος, προκειμένου να αποκλειστούν αυτές που δεν επέφεραν το αναμενόμενο αποτέλεσμα (Mitroff & Pearson, Effective Crisis Management, 1989).

Εικόνα 9 Βασικό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων (Mitroff, Shrivastava, Udwadia, 1987)



Πηγή: Ian I. Mitroff, Paul Shrivastava and Firdaus E. Udwadia,
 Effective Crisis Management, The Academy of Management Executive (1987-1989),
 Vol. 1, No. 4 (Nov., 1987), pp. 283

2.2.4.2 I.Mitroff, P.Shrivastava, F.Udwadia

Στο μοντέλο διαχείρισης Mitroff, Shrivastava, Udwadia (1987), προσδιορίζονται οι πιθανές φάσεις της διαχείρισης κρίσεων. Η ερμηνεία του ξεκινάει από το σημείο εισόδου με την ένδειξη «ανίχνευση» και προχωράει δεξιόστροφα. Η ανίχνευση ερμηνεύεται ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης και καλύπτει την εξωτερική και την εσωτερική ανάλυση των σημάτων της επερχόμενης κρίσης. Το δεύτερο σημείο καμπής είναι η ίδια η «κρίση». Σύμφωνα με τους συγγραφείς, δεν είναι δυνατόν να αποφευχθούν όλοι οι τύποι κρίσεων, αλλά είναι απαραίτητο να ληφθούν μέτρα που θα επιτρέπουν τη συνεχή ανάλυση και εξακρίβωση των σχεδίων, και επομένως την αποτελεσματικότερη καταπολέμηση των επερχόμενων κρίσεων. Ένα παράδειγμα πρόληψης και προετοιμασίας για μια κρίση μπορεί να είναι, για παράδειγμα, η δημιουργία μιας ειδικής πολιτικής ασφάλειας, ο σχεδιασμός μέτρων κατά της κρίσης και η κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το τρίτο στάδιο ονομάζεται «επισκευή» και επικεντρώνεται κυρίως στην παρουσίαση των πιο σημαντικών δομών και μηχανισμών για την ομαλή έξοδο από την κρίση, με στόχο την επιστροφή στην κανονική λειτουργία. Το τέταρτο στάδιο, η «εκμάθηση», επικεντρώνεται κυρίως στην ανάλυση των πρακτικών που εφαρμοστήκαν και στην κατανόηση των σχετικών συμπερασμάτων. Σε αυτό το στάδιο, ορίζονται λεπτομερώς τα αποτελεσματικά μέτρα, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά σε μελλοντικές καταστάσεις κρίσης. Μία από τις πιο σημαντικές πτυχές αυτού του τρόπου

διαχείρισης κρίσεων είναι η λεπτομερής παρατήρηση των γεγονότων που προβλέπουν την επερχόμενη κρίση. Σύμφωνα με το μοντέλο, οι περισσότερες κρίσεις είναι προβλέψιμες. (Mitroff, Shrivastava, & Udwadia, Effective Crisis Management, 1987).

2.2.4.3 T. Jaques

Εικόνα10 Πολυφασικό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων (T. Jaques, 2007)



Πηγή: T. Jaques, 2007

Ένα πολυφασικό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων παρουσιάστηκε από τον Jaques (2007), όπου δίνεται μια προσπάθεια επίτευξης συμβιβασμού μεταξύ πρακτικής και επιστημονικής προσέγγισης σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων. Το μοντέλο παρουσιάζει την ταυτόχρονη εμφάνιση πολλών φάσεων της κρίσης, οι οποίες παρουσιάζονται σε μακροπρόθεσμη προοπτική. Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτής της θεωρίας είναι ότι το μοντέλο αποτελείται από στοιχεία που μπορούν να λειτουργούν ταυτόχρονα και ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Σύμφωνα με τον δημιουργό, η οριοθέτηση μεμονωμένων φάσεων διαχείρισης κρίσεων είναι μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία λόγω του γεγονότος ότι οι φάσεις αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατο να προσδιοριστεί η ακριβής αρχή και το τέλος ενός συγκεκριμένου σταδίου (Jaques, 2007).

2.3 Έννοια της διαχείρισης κινδύνου (risk management)

2.3.1 Ορισμός του κινδύνου

Είναι αδύνατον να οριστεί ένας και μοναδικός ορισμός του κινδύνου (risk), και επομένως και της διαχείρισής του. Ο κίνδυνος ορίζεται με βάση διάφορες επιστήμες και θεωρίες, όπως τα οικονομικά, η νομική, η ψυχολογία, η στατιστική κλπ. Οι Tarczyński και Mojsiewicz αναφέρονται στην προέλευση της λέξης «κίνδυνος», η οποία προέρχεται από την παλιά ιταλική λέξη «gisicare» και μεταφράζεται ως «τολμάω» (Tarczyński & Mojsiewicz, 2001). Έτσι, από τη σημασιολογία προκύπτει ότι ο κίνδυνος είναι περισσότερο επιλογή παρά αναπόφευκτο πεπρωμένο. Ο (Willett, 1901) υποστήριξε ότι «ο κίνδυνος είναι κάτι αντικειμενικό, που σχετίζεται με την υποκειμενική αβεβαιότητα». Με την αβεβαιότητα σχετίζεται και ο ορισμός του (Hillson, 2003) ο οποίος περιγράφει τον κίνδυνο ως «αβεβαιότητα που έχει σημασία». Σύμφωνα με τους Dobbins, Frackowiak και Witt, ο κίνδυνος είναι μια κατάσταση στην οποία τουλάχιστον ένα από τα στοιχεία του είναι άγνωστο (Dobbins, Frackowiak, & Witt S., 1992). Ωστόσο, η πιθανότητα εμφάνισης αυτών των συστατικών είναι γνωστή. Ένας άλλος ορισμός δόθηκε από τους όπου ο κίνδυνος είναι παρόν σε όλα όσα κάνουν οι άνθρωποι και αποτελεί την πιθανότητα μεταβλητότητας των γεγονότων (Williams C. Jr., Young, & Smith, 1997). Οι προαναφερόμενοι ορισμοί είναι κατά κάποιο τρόπο ανακριβείς λόγω της ασάφειας της έννοιας της αβεβαιότητας. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη, ο κίνδυνος είναι «ένα φυσικό φαινόμενο ή μια ανθρώπινη δραστηριότητα που μπορεί να προκαλέσει μέσα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα επιπτώσεις στον άνθρωπο, τις υποδομές, το περιβάλλον, την περιουσία, συμπεριλαμβανομένης της πολιτιστικής κληρονομιάς, σε συγκεκριμένη περιοχή και ορισμένη χρονική περίοδο» (Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη, n.d.).

2.3.2 Ορισμός της διαχείρισης κινδύνου

Η μεταβλητότητα και η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος σε πολλές περιπτώσεις προκαλεί αβεβαιότητα που σχετίζεται στενά με τον κίνδυνο. Σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία, ο κίνδυνος προέρχεται από την αβεβαιότητα, η οποία αυξάνεται ανάλογα με τη μείωση του εύρους των διαθέσιμων πληροφοριών. Πολλοί συγγραφείς ορίζουν την αβεβαιότητα ως μια κατάσταση στην οποία οι μελλοντικές δυνατότητες είναι άγνωστες (Tarczyński & Mojsiewicz, 2001). Ο προαναφερόμενος πιο πάνω Willett, έδωσε προσοχή σε ένα άλλο σημαντικό ζήτημα, κατά την γνώμη του τόσο η αβεβαιότητα όσο και ο κίνδυνος αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης και ειδικότερα της διαδικασίας λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων (Willett, 1901). Τόνισε ότι όλα τα είδη οργανισμών που αναλαμβάνουν πολλαπλές δραστηριότητες επιβαρύνονται με την πιθανότητα κινδύνου που

προκύπτει από την προοπτική μη επίτευξης των αναμενόμενων στόχων. Η διαχείριση κινδύνου (risk management) σχετίζεται με τη διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και ελέγχου απειλών, οι οποίες προκύπτουν συνήθως από οικονομική αβεβαιότητα, νομικές υποχρεώσεις, στρατηγικά σφάλματα στη διαχείριση, αλλά και από τυχαία ατυχήματα και φυσικές καταστροφές. Στην περίπτωση των σύγχρονων επιχειρήσεων, το σχέδιο διαχείρισης κινδύνου σχετίζεται συχνά με τις διαδικασίες αναγνώρισης και ελέγχου ψηφιακών απειλών, συμπεριλαμβανομένης και της προστασίας εμπιστευτικών εταιρικών δεδομένων, προσωπικών στοιχείων των πελατών και των δικαιωμάτων της πνευματικής ιδιοκτησίας. Σύμφωνα με οδηγίες ISO, η διαχείριση κινδύνου είναι συντονισμένες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση και την εποπτεία του οργανισμού σε σχέση με τον κίνδυνο (ISO GUIDE 73:2009, 2009). Σύμφωνα με τους Bouzon και Devillard (2014), η διαχείριση του κινδύνου είναι τα μέτρα που λαμβάνονται για την πρόληψη και την αξιολόγηση συμβάντων ανεξάρτητης προέλευσης, χωρίς να γίνεται λήψη προληπτικών μέτρων (Bouzon & Devillard, 2014).

Η διαχείρισή κινδύνου επικεντρώνεται στον συντονισμό και την αξιολόγηση των πιθανών απειλών, καθώς και στην έγκαιρη πρόβλεψη ζημιών που ενδέχεται να προκύψουν στο μέλλον. Ανεξάρτητα από τη μέθοδο ή τη στρατηγική της διαχείρισης, είναι απαραίτητο να συλλέγονται πληροφορίες που θα βοηθήσουν στον προσδιορισμό και την ανάπτυξη της βέλτιστης μεθοδολογίας για τη διαχείριση κινδύνου.

Η κάθε διαδικασία διαχείρισης κινδύνου αποτελείται από τέσσερα διαδοχικά στάδια:

1. αναγνώριση κινδύνου,
2. μέτρηση κινδύνου,
3. διαχείριση κινδύνου,
4. παρακολούθηση και έλεγχος.

Τα οφέλη της διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνουν:

- ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για όλους τους υπαλλήλους και πελάτες,
- ενίσχυση της σταθερότητας των επιχειρήσεων και της νομικής ευθύνης,
- εξασφάλιση επαρκούς προστασίας από γεγονότα επιβλαβή για την εταιρεία και το περιβάλλον,
- προστασία ανθρώπων και περιουσιών από πιθανές βλάβες,
- λήψη αποφάσεων σχετικά με τα αναγκαία ασφαλιστικά μέτρα.

2.3.3 Βασικά μοντέλα διαχείρισης κινδύνου

Μερικά από τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου παρουσιάζονται παρακάτω.

2.3.3.1 Enterprise Risk Management – ERM

Αποτελεί μια από τις πληρέστερες θεωρίες διαχείρισης συστημικού κινδύνου. Επικεντρώνεται στη διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, καθοδήγησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων του οργανισμού, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση του κινδύνου στις δραστηριότητες του. Η θεωρία ERM περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους και τεχνικές για τον προσδιορισμό, την περιγραφή, τη μέτρηση, την ανάλυση και την αξιολόγηση του κινδύνου καθώς και μηχανισμούς δράσης – στρατηγική, απόκριση και παρακολούθηση – που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Σύμφωνα με το Enterprise Risk Management (Integrated Framework) η διαχείριση κινδύνου είναι η διαδικασία, όπου καθοδηγείται η διοίκηση της επιχείρησης και χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό πιθανών γεγονότων που ενδέχεται να επηρεάσουν τη διαχείριση της επιχείρησης όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της (Coso.org, 2004).

2.3.3.2 Business Continuity Planning – BCP

Το Business Continuity Planning πρόκειται για ένα προληπτικό μοντέλο σχεδιασμού, το οποίο, σε περίπτωση φυσικών καταστροφών και τεχνικών βλαβών, στοχεύει στη διασφάλιση της συνέχειας της παραγωγής και της αδιάκοπης παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τη θεωρία, το σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει: ανάλυση κινδύνου, ανάλυση επιχειρηματικών διαδικασιών, προσδιορισμό βασικών διαδικασιών, υλοποίηση σχεδίων, πρόγραμμα δοκιμών και κατάρτισης.

2.3.3.3 Business Continuity Management – BCM

Το Business Continuity Management αποτελεί μια ολιστική έννοια διαχείρισης, που αποσκοπεί στον προσδιορισμό του δυνητικού αντίκτυπου των διαταραχών στον οργανισμό και στη δημιουργία συνθηκών για την οικοδόμηση ανθεκτικότητας στις απειλές και την ικανότητα αποτελεσματικής προστασίας των συμφερόντων, της φήμης και της επωνυμίας της επιχείρησης. Σε πολλά σημεία ταυτίζεται με το προαναφερόμενο μοντέλο ERM. Ωστόσο, περιλαμβάνει επίσης τα στοιχεία Business Impact Analysis (BIA) και Crisis Management (CM).

2.3.3.4 Uncertainty Management – UM

Το Uncertainty Management βασίζεται στη χρήση μεθόδων και τεχνικών που στοχεύουν στη μείωση των απωλειών της επιχείρησης υπό συνθήκες έλλειψης πληροφοριών που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων και την αδυναμία πρόβλεψης των επιπτώσεων των αποφάσεων που λαμβάνονται, καθώς και την αδυναμία εκτίμησης των επιπτώσεων.

2.4 Έννοια της διαχείρισης καταστροφής (disaster management)

2.4.1 Ορισμός της καταστροφής

Οι φυσικές καταστροφές ήταν ανέκαθεν μέρος της ανθρώπινης ιστορίας και παρά ανάπτυξη της τεχνολογίας, εξακολουθούν να συμβαίνουν σε διάφορες περιοχές της γης προκαλώντας πολλές ζημιές και απώλειες. Η φυσική καταστροφή, αποτελεί ένα ακραίο φυσικό φαινόμενο, το οποίο καταστρέφει την πληγείσα περιοχή. Αρκετοί ερευνητές έχουν κατά καιρούς διατυπώσει την άποψή τους αναφορικά με την έννοια της καταστροφής. Ένας από αυτούς δόθηκε από τον Erikson και περιγράφει την καταστροφή ως δραματική εμπειρία που διαπραγματεύεται ταυτόχρονα σε δυο επίπεδα, το ατομικό και το συλλογικό (Erikson, 1976). Κατά την γνώμη του, συνήθως τα δυο επίπεδα εμφανίζονται μαζί και συνυπάρχουν, αλληλοσυμπληρούμενα σε ένα συνεχές που απαντάται κυρίως σε καταστροφές ευρείας κλίμακας (Μπεργιαννάκη, 2003). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι ορισμοί, από τους εθνικούς και διεθνείς φορείς, οι οποίοι αποδίδονται στον όρο καταστροφή με αποστολή την αντιμετώπιση και τη διαχείρισή τους. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (United Nations, 1992), η καταστροφή είναι η «σοβαρή διαταραχή της λειτουργίας μιας κοινότητας ή κοινωνίας, η οποία συνεπάγεται εκτεταμένες ανθρώπινες, υλικές, οικονομικές ή περιβαλλοντικές επιπτώσεις, που υπερβαίνουν την ικανότητά της να αντιμετωπίσει την καταστροφή με τους δικούς της πόρους» (UN Office for Disaster Risk Reduction, 2020). Σύμφωνα με τον ορισμό που προτάσσει το Κέντρο Έρευνας και Εφαρμογής Πληροφοριών για τους Φυσικούς Κινδύνους «η φυσική καταστροφή αποτελεί γεγονός που προκαλεί θάνατο ή τραυματισμό σε τουλάχιστον 100 άτομα, ή ζημιές ύψους τουλάχιστον ενός εκατ. δολαρίων» (Natural Hazards Research and Applications Information Center, NHRAIC, 1982). Το Διεθνές Κίνημα Ερυθρού Σταυρού και Ερυθράς Ημισελήνου, στον δικό του ορισμό, επισημαίνει ότι αν και «τα αίτια είναι συχνότερα φυσικά, οι καταστροφές μπορεί να έχουν και

ανθρωπογενή αίτια (International Federation of Red Cross and Red Crescent IFRC). Το Κέντρο για την Έρευνα και την Επιδημιολογία των Καταστροφών ορίζει την καταστροφή ως «κατάσταση ή γεγονός που υπερβαίνει τις τοπικές δυνατότητες και επιβάλλει ως αναγκαιότητα το αίτημα για εξωτερική βοήθεια είτε εθνικού είτε διεθνούς επιπέδου, ένα απρόβλεπτο και συχνά ξαφνικό γεγονός που προκαλεί μεγάλες βλάβες και ανθρώπινα βάσανα» (Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED)). Από την άλλη, το Ελληνικό Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας περιγράφει την καταστροφή ως «εκτεταμένες δυσμενείς επιπτώσεις στον άνθρωπο, στις υποδομές, στο περιβάλλον ή στην περιουσία, συμπεριλαμβανομένης της πολιτιστικής κληρονομιάς που έχουν προκληθεί από φυσικά φαινόμενα, ανθρωπογενή ή τεχνολογικά συμβάντα». Σύμφωνα με τον Φαλάρα, το μέγεθος της καταστροφής εξαρτάται κυρίως από το συνδυασμό των κινδύνων που θα προκύψουν μετά την εκδήλωση, από την τρωτότητα της περιοχής στην οποία εκδηλώνεται, την ευπάθεια της περιοχής στην συγκεκριμένη περιοχή, την ικανότητα να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις της καταστροφής» (Φαλάρας, 2007).

Οι Σαπουντζάκη και Μιράντα ταξινομούν τις καταστροφές σε:

- φυσικές καταστροφές, οι οποίες δεν σχετίζονται με την ανθρώπινη δραστηριότητα και δε μπορούν να προβλεφθούν από την υπάρχουσα σύγχρονη τεχνολογία (καθιζήσει, σεισμοί, κατολισθήσεις, πλημμύρες, δασικές πυρκαγιές, έντονα καιρικά φαινόμενα, τσουνάμι, ηφαιστειακές εκρήξεις, κλπ)
- τεχνολογικές καταστροφές, οι οποίες προκαλούνται μόνο από την ανθρώπινη δραστηριότητα (ατυχήματα, , ρύπανση της θάλασσας, ρύπανση του εδάφους και των ακτών, φράγματα, ρύπανση των υδάτων ατμοσφαιρική ρύπανση, χημικοβιολογικά – ραδιενεργά ή πυρηνικά συμβάντα)
- λοιπές καταστροφές, όπως για παράδειγμα η επιδρομή βλαβερών ζώων, οι επιδημίες/πανδημίες, αεροπορικά, θαλάσσια, σιδηροδρομικά και οδικά ατυχήματα,
- μεικτές καταστροφές (Σαπουντζάκη & Μιράντα, 2015).

Σύμφωνα με το Γενικό Σχέδιο Πολιτικής Προστασίας, η καταστροφή μπορεί να χωριστεί ανάλογα με την ένταση και διακρίνεται σε:

- γενική καταστροφή, συνήθως εκτείνεται σε περισσότερες από τρεις διαφορετικές περιφέρειες της χώρας,
- περιφερειακή καταστροφή μικρής έντασης, συνήθως για την αντιμετώπισή της αρκεί το δυναμικό της πολιτικής προστασίας της περιφέρειας,

- περιφερειακή καταστροφή μεγάλης έντασης, συνηθώς για την αντιμετώπισή της χρειάζεται η διάθεση δυναμικού από άλλες περιφέρειες και κεντρικές υπηρεσίες και κρατικούς φορείς,
- τοπική καταστροφή μικρής έντασης – συνηθώς για την αντιμετώπισή της αρκεί το δυναμικό και τα μέσα πολιτικής προστασίας σε επίπεδο νομού,
- τοπική κατάσταση μεγάλης έντασης – για την αντιμετώπισή της χρειάζεται η διάθεση δυναμικού και των μέσων πολιτικής προστασίας και από άλλους νομούς, περιφέρειες και κεντρικές υπηρεσίες (Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη, n.d.).

2.4.2 Ορισμός της έκτακτης ανάγκης

Οι κίνδυνοι και οι φυσικές καταστροφές προκαλούν έκτακτες ανάγκες, οι οποίες δημιουργούν αναστάτωση, ανατρέπουν την καθημερινή ροή των γεγονότων, πολλές φορές φέρνοντας τον πανικό στη συμπεριφορά του κοινού και των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από το Ελληνικό Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας, η έκτακτη ανάγκη (emergency) είναι η «επείγουσα κατάσταση που οφείλεται σε τρέχον ή επικείμενο συμβάν, φυσικό ή ανθρωπογενές, το οποίο με οποιονδήποτε τρόπο θέτει σε κίνδυνο ή απειλεί να θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια ή την υγεία προσώπων ή που καταστρέφει ή βλάπτει ή απειλεί να καταστρέψει ή βλάψει τις υποδομές, το περιβάλλον ή την περιουσία, συμπεριλαμβανομένης της πολιτιστικής κληρονομιάς»⁶. Κατά την γνώμη του Sandman, «η κάθε έκτακτη ανάγκη είναι διαφορετική και ταυτόχρονα όλες είναι παρόμοιες» (Sandman, 2002).

2.4.3 Ορισμός της διαχείρισης των καταστροφών

Η διαχείριση καταστροφών αποτελεί μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων και η καταστροφή δημιουργεί μια έκτακτη ανάγκη. Η κλασική διαχείριση περιέχει δραστηριότητες όπως σχεδιασμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, παρακίνηση και έλεγχος, ενώ η διαχείριση καταστροφών κατά κύριο λόγο, βασίζεται σε ενέργειες που σχετίζονται με τον εντοπισμό των απειλών και την ενημέρωση του κοινού σχετικά με αυτές. Σύμφωνα με τους Bullock, Haddow, Coppola, η διαχείριση έκτακτης ανάγκης (emergency management) αποτελείται από

διαδικασίες που ασχολούνται με τον κίνδυνο και την αποφυγή κινδύνων (Haddow, Bullock, & Coppola, 2017).

2.4.4 Μοντέλα διαχείρισης καταστροφών

Σύμφωνα με τον Kelly, υπάρχουν τέσσερις βασικοί λόγοι για τους οποίους είναι χρήσιμη η ύπαρξη ενός μοντέλου διαχείρισης καταστροφής (Kelly, 1998).

1. Απλοποιεί τα περίπλοκα γεγονότα, βοηθώντας στη διάκριση των κρίσιμων στοιχείων. Αποτελεί σημαντικό κριτήριο κατά την αντιμετώπιση καταστροφών με σοβαρούς χρονικούς περιορισμούς (Kelly, 1998)
2. Η σύγκριση των πραγματικών συνθηκών με ένα θεωρητικό μοντέλο μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης και, έτσι, μπορεί να διευκολυνθεί η διαδικασία σχεδιασμού και ολοκλήρωσης των σχεδίων διαχείρισης καταστροφών (Kelly, 1998).
3. Η διαθεσιμότητα ενός μοντέλου διαχείρισης καταστροφών είναι ουσιαστικό στοιχείο για τον ποσοτικό προσδιορισμό των συμβάντων καταστροφών.
4. Ένα τεκμηριωμένο μοντέλο διαχείρισης καταστροφών βοηθά στη δημιουργία μιας κοινής βάσης κατανόησης για όλους τους εμπλεκόμενους, επιτρέπει, επίσης, την καλύτερη ενοποίηση των προσπαθειών ανακούφισης και ανάκαμψης (Asghar, Alahakoon, & Churilov, 2006).

Παρακάτω παρουσιάζονται διάφορα μοντέλα διαχείρισης καταστροφών. Μερικά από αυτά, όπως η ολοκληρωμένη διαχείριση έκτακτης ανάγκης και το σύστημα διοίκησης συμβάντων, προσανατολίζονται κυρίως στη διαχείριση. Άλλα, όπως το μοντέλο πίεσης και απελευθέρωσης, δίνουν περισσότερη βάση στην κατανόηση των αιτιών της καταστροφής.

2.4.4.1 *Comprehensive Emergency Management – CEM*

Το Comprehensive Emergency Management επικεντρώνεται στην ολοκληρωμένη διαχείριση έκτακτης ανάγκης, παρέχει υποστήριξη με τη μορφή προσωπικών, οικονομικών και υλικών διαδικασιών.

Alternate Depiction of CEM

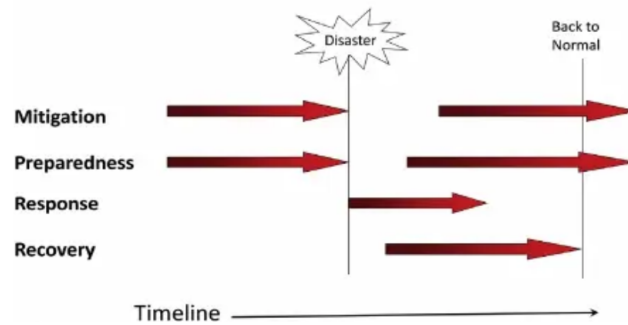


FIGURE 6.8 A timeline depiction of comprehensive emergency management.

Πηγή: David Etkin, 2016

Το μεγάλο πλεονέκτημά του μοντέλου αυτού, έναντι άλλων, είναι ότι επιτρέπει και ενσωματώνει ρητά τον μετριασμό και την ανάκαμψη στον κύκλο διαχείρισης έκτακτης ανάγκης. Οι τέσσερις βασικοί πυλώνες του CEM είναι οι εξής:

- Μετριασμός – αναφέρεται σε μακροπρόθεσμες δράσεις που μειώνουν τον κίνδυνο φυσικών καταστροφών (π.χ. ανέγερση φραγμάτων, απαγορεύσεις σχετικά με την κατασκευή σπιτιών ή επιχειρήσεων σε περιοχές υψηλού κινδύνου).
- Ετοιμότητα – περιλαμβάνει τον σχεδιασμό για καταστροφές και τη δημιουργία των απαραίτητων πόρων για την αντιμετώπισή τους όταν συμβούν (π.χ. αποθήκευση βασικών αγαθών, προετοιμασία σχεδίων έκτακτης ανάγκης που πρέπει να ακολουθούνται σε περίπτωση καταστροφής).
- Ανταπόκριση – αναφέρεται σε ενέργειες που πραγματοποιούνται μετά την καταστροφή. (π.χ. δραστηριότητες της αστυνομίας, της πυροσβεστικής, του ιατρικού προσωπικού κατά τη διάρκεια και μετά από μια καταστροφή).
- Ανάκτηση – περιλαμβάνει μακροπρόθεσμες δραστηριότητες για την ανοικοδόμηση και την αποκατάσταση της κοινότητας, προκειμένου να φτάσει στην αρχική κατάσταση (πριν από την καταστροφή) ή σε κατάσταση λειτουργικότητας (π.χ. ενίσχυση κωδικών δόμησης ή η τροποποίηση επικίνδυνων χρήσεων γης) (National Association of Insurance Commissioners, 2020).

2.4.4.2 Catastrophe Model – CAT

Εικόνα. 12 Catastrophe Model – CAT

Elements of a Catastrophe Model

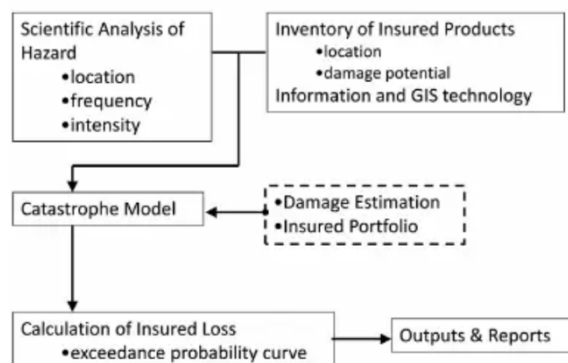


FIGURE 6.16 CAT model. Source: Adapted from Grossi, P., & Kunreuther, H. (Eds.). (2005). *Catastrophe modeling: A new approach to managing risk*, Vol. 25, Springer.

Το μοντέλο δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1980 και εξελίχθηκε τα τελευταία χρόνια. Χρησιμοποιείται συχνά στο ασφαλιστικό κλάδο. Επικεντρώνεται κυρίως στην ποσοτικοποίηση των οικονομικών επιπτώσεων των πιθανών καταστροφών και αποσκοπεί στην ενημέρωση σχετικά με το μέρος που μπορεί να πραγματοποιηθούν τα μελλοντικά συμβάντα και με τον βαθμό έντασής τους. Με βάση την εκτιμώμενη πιθανότητα απώλειας, υπολογίζεται ένα εύρος άμεσων, έμμεσων και υπολειμματικών απωλειών. Στο μοντέλο αυτό, ανεξάρτητα από τον τύπο καταστροφής, διαχωρίζονται τέσσερις βασικές ενότητες:

- Συμβάντα (Event Module/ Hazard Components) – η ενότητα συμβάντων δημιουργεί τα πιθανά σενάρια καταστροφών βασισμένα σε πραγματικά δεδομένα.
- Ένταση (Intensity Module) – η ενότητα έντασης καθορίζει το επίπεδο κινδύνου που αφορά συγκεκριμένες γεωγραφικές τοποθεσίες.
- Ευπάθεια (Vulnerability Module) – η ενότητα ευπάθειας ποσοτικοποιεί την αναμενόμενη ζημία λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της καταστροφής και την έντασή της.
- Χρηματοοικονομική (Financial Module/ Financial Component) – η χρηματοοικονομική ενότητα μετρά τη χρηματική απώλεια από τις εκτιμήσεις ζημιών. (Air-worldwide.com, n.d.)

2.4.4.3 Community Based Disaster Management – CBDM

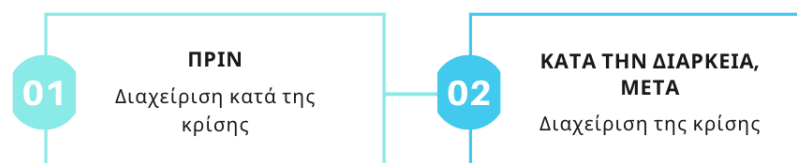
Το μοντέλο διαχείρισης καταστροφών βάσει της κοινότητας (Community Based Disaster Management) αποτελεί μία προσέγγιση που προωθεί την αντιμετώπιση των κρίσεων από τα πάνω στρώματα προς τα κάτω. Στην πρώτη γραμμή του μοντέλου αυτού βρίσκονται οι άνθρωποι στους οποίους παρέχεται περισσότερη πρόσβαση και έλεγχος σε βασικούς πόρους και κοινωνικές υπηρεσίες, δηλαδή τονίζεται κυρίως η ικανότητα τους να ανταποκρίνονται σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Η τοπική κοινότητα, γίνεται όχι μόνο μέρος της δημιουργίας σχεδίων και αποφάσεων, αλλά επίσης ένας σημαντικός παράγοντας εφαρμογής τους (Pandey & Okazaki, 2005). «Τα επιτεύγματα CBDM είναι μικρές νίκες όπου οι ευάλωτες κοινότητες συμβάλλουν σε μεγαλύτερους στόχους μείωσης των καταστροφών».

2.5 Ανθεκτικότητα της επιχείρησης στην κρίση (organizational resilience)

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η διαχείριση κρίσεων στην επιχείρηση αφορά στη διασφάλιση της επιβίωσης και της ανάπτυξής της. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται συνήθως μέσα από τις δύο βασικές διαχειριστικές ικανότητες:

- Διαχείριση κατά της κρίσης – που έχει προληπτικό χαρακτήρα και δίνει έμφαση στις μελλοντικές απειλητικές καταστάσεις, συνδέεται με την ικανότητα πρόληψης, τον έγκαιρο εντοπισμό απειλών και την οικοδόμηση της ανθεκτικότητας της επιχείρησης, καθώς και με την προετοιμασία των αναγκαίων ενεργειών σε περίπτωση κρίσης.
- Διαχείριση της κρίσης – βασίζεται στην εκτέλεση αναγκαίων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια της κρίσης, επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση της κρίσης με την ελάχιστη δυνατή ζημιά για την εταιρεία και ταυτόχρονα προσπαθεί να χρησιμοποιήσει την κρίση ως ευκαιρία για ανάπτυξη.

Εικόνα 13 Βασικές διαχειριστικές ικανότητες της επιχείρησης



Η κατάλληλη προετοιμασία της επιχείρησης και η εφαρμογή των σωστών πρακτικών κατά το πρώτο στάδιο – διαχείριση κατά της κρίσης – καθιστά δυνατή την παραίτηση από την εφαρμογή γνώσεων του δεύτερου σταδίου, δηλαδή του τομέα της διαχείρισης κρίσεων, ταυτόχρονα απομακρύνοντας την κρίση από την επιχείρηση. Επομένως η ικανότητα αποφυγής της κρίσης είναι υψίστης σημασίας και καθιστά ζωτικής σημασίας το ζήτημα ανθεκτικότητας του οργανισμού στην κρίση.

2.5.1 Έννοια της οργανωσιακής ανθεκτικότητας

Συμφώνα με τον Denyer, η οργανωσιακή ανθεκτικότητα μπορεί να οριστεί ως η «ικανότητα ενός οργανισμού να προβλέπει, να προετοιμάζεται, να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται σε αρνητικές αλλαγές και ξαφνικές διαταραχές, προκειμένου να επιβιώσει και να ευημερήσει» (Denyer, 2017) (BSI; Cranfield University, 2017). Ο ορισμός αυτός βρίσκει σύμφωνο τον Sandada, ο οποίος περιγράφει την «ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων ως ένα κρίσιμο συστατικό για την επιβίωση σε έναν κόσμο, όπου το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται» (Sandada, 2015). Ταυτόχρονα, ο Wildavsky επικεντρώνεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ανθεκτικού οργανισμού τονίζοντας πως η ανθεκτικότητα δεν αφορά μόνο τη διαδικασία «εκμάθησης της ανάκαμψης» (Wildavsky, 1988), αλλά και την ικανότητα «αναπήδησης προς τα εμπρός» (Manyena, O'Brien, O'Keefe, & Rose, 2011) έχοντας ως σκοπό την μελλοντική ανάπτυξη και ευημερία (Reich, 2006).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ανθεκτικότητα μπορεί να χαρακτηριστεί ως η ικανότητα μακροπρόθεσμης ανάπτυξης της επιχείρησης με παράλληλη διατήρηση των κάλων οικονομικών αποτελεσμάτων της. Στη βιβλιογραφία, η έννοια της οργανωσιακής ανθεκτικότητας εμφανίζεται επίσης και ως «ευπάθεια και ευαισθησία στην κρίση» αλλά και «ευπάθεια σε απειλές». Ωστόσο, αρκετά συχνά ως συνώνυμο για την «αντίσταση στην κρίση», χρησιμοποιούνται οι έννοιες «αξιόπιστος οργανισμός» ή «οργανισμός καλά προετοιμασμένος για την κρίση».

Συνοψίζοντας, λόγω του γεγονότος ότι το αντικείμενο της έρευνας είναι η ανταπόκριση των εξαγωγικών εταιρειών στην πανδημία, η οργανωσιακή ανθεκτικότητα μπορεί να οριστεί καλύτερα ως μια μακροπρόθεσμη ικανότητα ανάπτυξης της επιχείρησης, διατηρώντας παράλληλα καλά οικονομικά αποτελέσματα παρά τις αρνητικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον της.

2.5.2 Μέτρηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, δεν υπάρχει μία κοινή μέθοδος μέτρησης της ανθεκτικότητας μιας επιχείρησης. Ωστόσο, πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να ταξινομήσουν τις ανθεκτικές εταιρείες, ενώ οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται σε:

- καθορισμό των κυρίων βασικών χαρακτηριστικών που διαθέτει ένας ανθεκτικός οργανισμός (best practices),
- εφαρμογή των κατάλληλων οικονομικών δεικτών που μετρούν π.χ. την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης ή την απειλή πτώχευσης.

2.5.4 Στάδια της οργανωσιακής ανθεκτικότητας

Σύμφωνα με την έκθεση Organizational Resilience Cranfield Research Report του BSI Group έχουν εντοπιστεί πέντε διαφορετικές φάσεις της οργανωσιακής ανθεκτικότητας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από πέντε διαφορετικές αντιλήψεις (British Standards Institution; Cranfield School of Management, 2017).

Εικόνα 14 Η εξέλιξη της οργανωσιακής ανθεκτικότητας

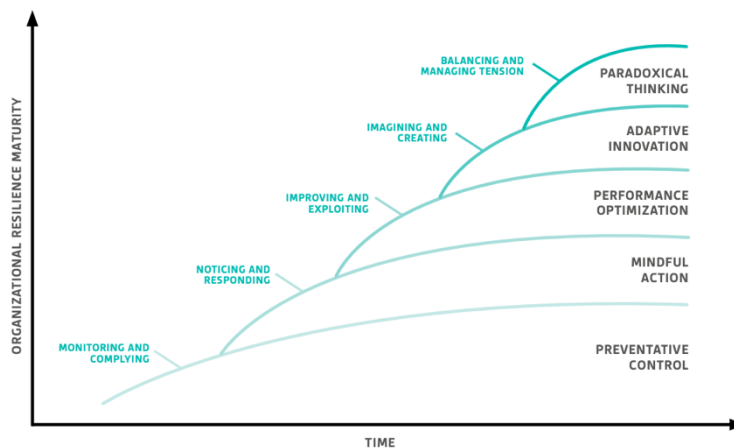


Figure 1: The evolution of Organizational Resilience thinking over time

Πηγή: BSI Group

1. Προληπτικός έλεγχος (preventative control) – σε αυτήν την περίπτωση η ανθεκτικότητα του οργανισμού επιτυγχάνεται μέσω της διαχείρισης κινδύνου, της διάλυσης των φυσικών εμποδίων, της απόλυσης (εφεδρική χωρητικότητα) των συστημάτων, της δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας και των τυποποιημένων διαδικασιών που προστατεύουν τον οργανισμό από απειλές και ταυτόχρονα επιτρέπουν την αποκατάσταση της σταθερότητας.

2. Προσεκτική δράση (mindful action) – σε αυτήν την περίπτωση η ανθεκτικότητα του οργανισμού δημιουργείται από άτομα που παρατηρούν και ανταποκρίνονται σε απειλές και ταυτόχρονα αντιδρούν σε άγνωστες και δύσκολες καταστάσεις.
3. Βελτιστοποίηση της απόδοσης (performance optimization) – σε αυτήν την περίπτωση η ανθεκτικότητα του οργανισμού σχηματίζεται με τη συνεχή βελτίωση και επέκταση των ήδη υπάρχοντων ικανοτήτων, καθώς και την ενίσχυση των τρόπων εργασίας και εκμετάλλευση των τεχνολογιών για την εξυπηρέτηση των ήδη υπάρχοντων πελατών και αγορών.
4. Προσαρμοστική καινοτομία (adaptive innovation) – σε αυτήν την περίπτωση η ανθεκτικότητα του οργανισμού εστιάζει στη μελέτη των άγνωστων αγορών και των νέων τεχνολογιών.
5. Παράδοξη σκέψη (paradoxical thinking) – σε αυτήν την περίπτωση η ανθεκτικότητα του οργανισμού επιτυγχάνεται με την εξισορρόπηση του προληπτικού ελέγχου, της προσεκτικής δράσης, της βελτιστοποίησης της απόδοσης, της προσαρμοστικής καινοτομίας και της διαχείρισης των εντάσεων.

2.5.5 Βασικά χαρακτηριστικά του ανθεκτικού οργανισμού

Σύμφωνα με τον Dean Robb, ένας ανθεκτικός οργανισμός με την πάροδο του χρόνου είναι σε θέση να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ικανότητάς του να κάνει δύο πράγματα ταυτόχρονα (Robb, 2000):

- να προσφέρει εξαιρετική απόδοση σε σχέση με τους τρέχοντες στόχους,
- να καινοτομεί αποτελεσματικά και να προσαρμόζεται σε γρήγορες, ταραχώδεις αλλαγές στις αγορές και τις τεχνολογίες (Kelly, 1998).

Που σημαίνει ότι τα βασικά του χαρακτηριστικά σχετίζονται με την ικανότητα να:

- δημιουργεί μια γερή δομή,
- παρέχει ασφάλεια ή σταθερότητα εν μέσω αλλαγής,
- διαχειρίζεται αποτελεσματικά το άγχος και τη θλίψη, δηλαδή τις δυο βασικές συναισθηματικές συνέπειες του μετασχηματισμού και της αλλαγής,
- μαθαίνει να αναπτύσσεται και να μεγαλώνει.

2.5.6 Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης

Πολύ χρήσιμος στην περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών μιας ανθεκτικής επιχείρησης είναι ο όρος της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking – best practice benchmarking), ο οποίος χρησιμοποιείται συχνά στο στρατηγικό management. Κατά τη διάρκειά της, αξιολογούνται διάφορες πτυχές της λειτουργίας των εταιρειών, οι οποίες συχνά συγκρίνονται με τις λεγόμενες βέλτιστες πρακτικές (best practices). Οι βέλτιστες πρακτικές ορίζονται ως «ένα σύνολο οδηγιών, δεοντολογίας ή ιδεών που αντιπροσωπεύουν την πιο αποτελεσματική ή συνεχή πορεία δράσης, σε μια δεδομένη επιχειρηματική κατάσταση». (Investopedia.com, 2019)

Πολλοί ερευνητές βασίζονται στις βέλτιστες πρακτικές των επιχειρήσεων στοχεύοντας στην αναγνώριση των βασικών χαρακτηριστικών που επιτυγχάνουν την υψηλή απόδοση, όπως είναι:

- οι καλύτερες στρατηγικές και
- οι κατάλληλες μέθοδοι διαχείρισης,

δημιουργώντας, ταυτόχρονα, μια λίστα με τους αποτελεσματικότερους παράγοντες που δημιουργούν τους οργανισμούς υψηλής απόδοσης (High Performance Organizations, HPO).

2.5.7 Παράγοντες οργανωσιακής ανθεκτικότητας

Η επιθυμία μείωσης του επιχειρηματικού κινδύνου και η προσπάθεια αύξησης της αποτελεσματικότητας αποτελούν τους βασικότερους στόχους των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Krupski, οι δραστηριότητες που επιτρέπουν τη μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου και συνεπώς την αύξηση της ανθεκτικότητας της επιχείρησης στην κρίση, χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες, τη διάδοση των κινδύνων και την αύξηση της ευελιξίας της επιχείρησης, δηλαδή την καλύτερη προσαρμογή της στις αλλαγές (Krupski, 2008).

- Η διάδοση των κινδύνων – οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει πολλές δραστηριότητες για τη μείωση του κινδύνου σε διάφορους τύπους δραστηριοτήτων π.χ. γεωγραφικές περιοχές της επιχείρησης, τμήματα της δομής, διαφοροποίηση των προμηθευτών των αγοραστών.
- Η αύξηση της ευελιξίας συνίσταται στην προετοιμασία της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργεί τόσο σε καλές όσο και σε κακές εξωτερικές συνθήκες. Η ευελιξία της επιχείρησης μπορεί να διαχωριστεί σε οικονομική και οργανωσιακή. Από οικονομικής πλευράς, η ευελιξία περιγράφεται ως απάντηση της επιχείρησης στην αβεβαιότητα η οποία σχετίζεται με αλλαγές στη ζήτηση, ενώ σε οργανωσιακούς όρους,

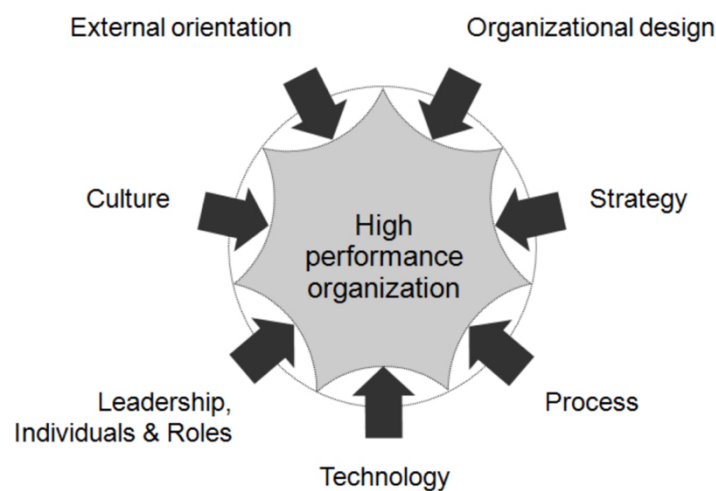
η ευελιξία ορίζεται ως η ταχύτητα απόκρισης και ο βαθμός αντιστοίχισης σε κάθε ένα από τα στοιχεία του οργανισμού ξεχωριστά και σε όλα ταυτόχρονα.

Από την άλλη, σύμφωνα με τον Robb, ο ανθεκτικός οργανισμός αποτελεί μία υβριδική οντότητα που δημιουργεί ενεργά και συνειδητά δύο βασικά υποσυστήματα (Robb, 2000):

- το Σύστημα Απόδοσης (Performance System) – το οποίο είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση των τρεχόντων στόχων και εργασιών προς όφελος της άμεσης επιβίωσης,
- το Σύστημα Προσαρμογής (Adaptation System) – το οποίο είναι υπεύθυνο για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μέσω της δημιουργίας εναλλακτικών διαδρομών, ιδεών, τρόπων λειτουργίας και κανόνων συμπεριφοράς (Robb, 2000).

Ο de Waal, μέσα από την έρευνά του, πρότεινε ένα πλαίσιο ανάλυσης των βασικών παραγόντων που διαμορφώνουν την αντίσταση της επιχείρησης στην κρίση, οι οποίοι παρουσιάζονται στην παρακάτω εικόνα (De Waal A. , 2011).

Εικόνα 15 Οι παράγοντες επιτυχίας των οργανισμών υψηλής απόδοσης



Πηγή: De Wall 2010

Οργανωσιακά χαρακτηριστικά σχεδιασμού (Organizational design):

- διαλειτουργική και δια-οργανωτική συνεργασία
- μείωση των ορίων και των εμποδίων μεταξύ των μονάδων
- ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών στον οργανισμό
- προσαρμογή της επιχείρησης στις συνεχώς μεταβαλλόμενες εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες

Χαρακτηριστικά στρατηγικής (Strategy):

- δημιουργία ισχυρού οράματος που ενθουσιάζει και προκαλεί
- ισορροπημένη μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη εστίαση

- δημιουργία σαφών, φιλόδοξων, μετρήσιμων και εφικτών στόχων
- δημιουργία σαφήνειας και κοινής κατανόησης της στρατηγικής του οργανισμού
- υιοθέτησή ξεχωριστής στρατηγικής για την επιχείρηση
- προσαρμογή της στρατηγικής, των στόχων και των εργασιών της επιχείρησης στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος

Χαρακτηριστικά διεργασίας (Process):

- σχεδιασμός μιας καλής και δίκαιης δομής ανταμοιβών και κινήτρων
- καινοτομία προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών
- απλοποίηση και βελτίωση όλων των διαδικασιών του οργανισμού
- δημιουργία διαδραστικής εσωτερικής επικοινωνίας
- μελέτη των σημαντικών ζητημάτων
- πληροφόρηση σχετικά με τα χρηματοοικονομικά ζητήματα που χρειάζονται βελτίωση
- συνεχής βελτιστοποίηση διαδικασίας
- δημιουργία βέλτιστων πρακτικών οργανισμού
- αποτελεσματική εφαρμογή πόρων

Τεχνολογικά χαρακτηριστικά (Technology):

- εφαρμογή εξελικτικών συστημάτων ΤΠΕ σε όλο τον οργανισμό
- εφαρμογή φιλικών προς το χρήστη εργαλείων ΤΠΕ

Χαρακτηριστικά ηγεσίας (Leadership):

- διατήρηση και ενίσχυση σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα στους ανθρώπους
- λειτουργία με ακεραιότητα προκειμένου να δοθεί το καλό παράδειγμα
- λήψη αποφάσεων με επίκεντρο τη δράση
- προπόνηση και διευκόλυνση
- δράση έξω από τη ζώνη άνεσης
- αποτελεσματική, επικεντρωμένη και ισχυρή ηγεσία
- μάθηση μέσα από τα πειράματα και τα λάθη
- έμπνευση των άλλων ανθρώπων προκειμένου να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα
- δημιουργία ηγετών
- προσομοίωση αλλαγής και ανάπτυξης
- δημιουργία ομάδας διαχείρισης και εργατικού δυναμικού αποτελούμενων από διαφορετικά και συμπληρωματικά άτομα
- μακροπρόθεσμη αφοσίωση στις δραστηριότητες του οργανισμού
- τρανότητα

- μεταβίβαση της ευθύνης για τα αποτελέσματα στους ανθρώπους και λήψη κατάλληλων αποφάσεων για εκείνους που δεν επιτυγχάνουν καλά αποτελέσματα

Χαρακτηριστικά ατόμων και ρόλων (Individuals & Roles):

- δημιουργία οργανισμού μάθησης
- προσέλκυση εξαιρετικών ατόμων των οποίων η συμπεριφορά ταιριάζει στην κουλτούρα της επιχείρησης
- συμμετοχή των εργαζομένων στις δραστηριότητες της επιχείρησης
- δημιουργία ασφαλούς χώρου εργασίας
- εξασφάλιση βασικών ικανοτήτων και καινοτομία σε αυτές
- επένδυση στην ανάπτυξη των ανθρώπων προκειμένου να γίνουν ανθεκτικοί και ευέλικτοι
- ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς και των αξιών των εργαζομένων με τις αξίες της επιχείρησης

Χαρακτηριστικά κουλτούρας (Culture):

- ενίσχυση των εργαζομένων και παροχή ελευθερίας δράσης
- καθιέρωση ισχυρών και ουσιαστικών βασικών αξιών
- ανάπτυξη και διατήρηση κουλτούρας που βασίζεται στις επιδόσεις
- δημιουργία κουλτούρας διαφάνειας και εμπιστοσύνης
- δημιουργία μιας κοινής ταυτότητας και αίσθησης κοινότητας

Χαρακτηριστικά εξωτερικού προσανατολισμού (External orientation):

- συνεχής αύξηση της αξίας για τους πελάτες
- διατήρηση κάλων και μακροπρόθεσμων σχέσεων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη
- συνεχής παρακολούθηση του περιβάλλοντος για γρήγορη ανταπόκριση
- σύγκριση με τους καλύτερους της αγοράς
- ανάπτυξη μέσω συνεργασιών
- δημιουργία νέων δραστηριοτήτων οι οποίες θα αναπτύξουν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης

2.5.8 Μοντέλο ανθεκτικότητας BSI

Εικόνα 16 Το μοντέλο ανθεκτικότητας BSI (BSI's model for Organizational Resilience)



Πηγή: www.bsigroup.com

Το μοντέλο ανθεκτικότητας οργανισμού BSI (BSI's model for Organizational Resilience) βασίζεται σε πολλά χρόνια εμπειρίας και δεκάδες χιλιάδες αλληλεπιδράσεις με πελάτες σε όλο τον κόσμο. Το μοντέλο BSI χωρίζει την οργανωσιακή ανθεκτικότητα σε τρία βασικά στοιχεία:

- Την αριστεία των προϊόντων (product excellence) – οπού η λέξη «προϊόν» αναφέρεται σε οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία που έρχεται στην αγορά.
- Την αξιοπιστία της διαδικασίας (process reliability) – συστηματική προσέγγιση της ποιότητας των διαδικασιών με καινοτομία και δημιουργικότητα.
- Τη συμπεριφορά των εργαζομένων (people behaviors) – περιλαμβάνει τον τρόπο εξυπηρέτησης.

Ο συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων διασφαλίζει ότι οι πελάτες έχουν την καλύτερη εμπειρία. Ένας οργανισμός που καταφέρνει να το επιτύχει με την πάροδο του χρόνου, όχι μόνο θα κερδίσει την αφοσίωση των πελατών, αλλά θα οικοδομήσει εμπιστοσύνη και μια μακροπρόθεσμη σχέση με όλους τους ενδιαφερόμενους.

2.6 Μάρκετινγκ στην περίοδο κρίσεων (crisis marketing)

Σε αυτό το υποκεφαλαίο αναλύεται ο αντίκτυπος της κρίσης στις δραστηριότητες μάρκετινγκ. Στις παρακάτω ενότητες θα ερευνηθούν θέματα που σχετίζονται με τις νέες στρατηγικές μάρκετινγκ στην κρίση, τις διεθνείς δραστηριότητες μάρκετινγκ αλλά και τις δραστηριότητες

στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Επιπλέον, θα παρουσιαστεί η έννοια της επικοινωνίας ως χρήσιμου εργαλείου για την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχέσεων σε περιόδους κρίσης.

Καθώς περνούν οι μήνες ενισχύεται η πεποίθηση ότι η πανδημία Covid-19 θα αλλάξει το πρόσωπο της επιχειρηματικότητας, συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και των δημοσίων σχέσεων. Και παρόλο που μια εκτεταμένη υγειονομική κρίση αποτελεί τεράστια πρόκληση για ολόκληρη την οικονομία, ο τομέας που φαίνεται περισσότερο ευάλωτος στις επιπτώσεις της τρέχουσας κρίσης είναι κυρίως μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες μέχρι στιγμής είχαν ελάχιστη εμπειρία στην αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης. Παρατηρώντας την εμπειρία των προηγούμενων ετών, που μεταξύ άλλων προέρχεται από την επιδημία SARS (2003) και τον H1N1 (2009), αλλά και άλλες οικονομικές κρίσεις των τελευταίων δεκαετιών, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η πανδημία αποτελεί αφενός, ένα μάθημα επιβίωσης και αφετέρου μια ευκαιρία για μεταρρύθμιση και ανάπτυξη για τις περισσότερες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Κοιτάζοντας το παρελθόν, μπορεί να παρατηρηθεί ότι βγαίνοντας από την κρίση ένα μεγάλο μέρος του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχει καταλήξει στα σωστά συμπεράσματα, οδηγώντας την επιχείρησή τους σε μια αλλαγή στην προσέγγιση της κρίσης που συνίσταται στην κατάλληλη προετοιμασία για αναδυόμενες προκλήσεις μέσω διαφόρων τύπων επενδύσεων, τροποποίηση των υπάρχουσών διαδικασιών, πρακτικών και προϊόντων και ενημέρωση των πρωτοκόλλων επικοινωνίας (Capital.gr, 2020).

2.6.1 Έννοια μάρκετινγκ κρίσεων (crisis marketing)

Σύμφωνα με τους Quelch και Jocz (Quelch & Jocz, 2009) «κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης, είναι πιο σημαντικό από ποτέ να θυμόμαστε ότι οι πιστοί πελάτες είναι η κύρια, σταθερή πηγή ταμειακών ροών και οργανικής ανάπτυξης. Το μάρκετινγκ δεν είναι προαιρετικό, αλλά απαραίτητο για τη δημιουργία εσόδων». Ωστόσο, όπως σημειώνουν οι Shrinivasan, Anderson, Ponnanolu, προτείνεται οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν την ύφεση ως μια ευκαιρία και να ισχυροποιήσουν την στρατηγική μάρκετινγκ τους με σκοπό να εγκαθιδρύσουν τη θέση τους στην αγορά μετά την πάροδο της ύφεσης (Shrinivasan, Anderson, & Ponnanolu, 2002). Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να καταφέρουν να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά από τη στιγμή που έχει μειωθεί η χρηματοδότησή τους από τον τραπεζικό τομέα, οδηγούνται σε αποφάσεις όπως απολύσεις προσωπικού, μείωση των γενικότερων δαπανών, ακόμη και σε κρίσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα σε όλους όσους διασυνδέονται με αυτήν. Σύμφωνα με τους Jones, μόνο μέσω της σχέσης εμπιστοσύνης που έχει δημιουργηθεί στο παρελθόν, μια

επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης (Jones & Jones, 2000).

2.6.1.1 Διαχείριση δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στην κρίση

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, η καλύτερη διακυβέρνηση αποτελεί αναμφίβολα έναν από τους πιο αποτελεσματικούς μηχανισμούς διαχείρισης κρίσεων. Ωστόσο, οι δύσκολες και απρόβλεπτες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, η οικονομική ύφεση και ο φόβος του άγνωστου έχουν συνήθως σοβαρές συνέπειες για το επιχειρηματικό περιβάλλον, οδηγώντας συχνά σε αυστηρότερες πολιτικές κόστους και περιορισμό των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Με αποτέλεσμα, μέσα στην ανασφάλεια και το φόβο, οι εταιρείες αδρανοποιούνται και «η σχεδόν μηχανική αντίδρασή τους είναι να μειώνουν τα κόστη, να εξοικονομούν μετρητά και να ενεργούν σαν να βρίσκονται στα πρόθυρα της χρεοκοπίας» (Capital.gr, 2020). Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιδρούν στην κρίση αναστέλλοντας ή αναβάλλοντας όλες τις προωθητικές ενέργειες, ελαχιστοποιώντας τους τομείς πιθανών δαπανών. Έχει αποδειχθεί, ωστόσο, ότι στις περισσότερες περιπτώσεις μια τέτοιου είδους στρατηγική δεν είναι αποτελεσματική και αντιθέτως οδηγεί σε σημαντική μείωση της αποτελεσματικότητας των διεξαγόμενων δραστηριοτήτων, η οποία μεταφράζεται σε μειωμένες πωλήσεις.

Ως μια άλλη, εξίσου σημαντική, πτυχή κατά τη διάρκεια των κρίσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ο λεπτομερής έλεγχος στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στους πελάτες τους. Ο σκοπός της επιθεώρησης αυτής βασίζεται στην εύρεση και ενίσχυση των πιο κερδοφόρων προϊόντων και των αγορών με τις υψηλότερες πωλήσεις. Κατά συνέπεια, μέσα στην κρίση συνιστώνται:

- η μείωση του κόστους των λιγότερο κερδοφόρων προϊόντων,
- η μείωση των συναλλαγών με τις αγορές με τον λιγότερο τζίρο.

Είναι επίσης σημαντικό, σε καταστάσεις κρίσης οι επιχειρήσεις να τροποποιήσουν τις επικοινωνιακές τους δραστηριότητες. Η πιο ευεργετική λύση είναι να υιοθετήσουν μια στρατηγική που βασίζεται στην ενίσχυση της επικοινωνίας με τους καλύτερους τους πελάτες. Σύμφωνα με μελέτες, καλό είναι να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην ικανοποίηση των αναγκών των πιο επικερδών και πιστών πελατών και λιγότερη στους λιγότερο επικερδείς.

Συμπερασματικά, οι βασικές δραστηριότητες μάρκετινγκ στη διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνουν:

- έλεγχο για πιθανές αλλαγές του χαρτοφυλακίου των προϊόντων/υπηρεσιών,
- έμφαση στις πιο κερδοφόρες αγορές και πελάτες,
- αύξηση εξόδων για κατάλληλες δραστηριότητες μάρκετινγκ,
- δημιουργία κατάλληλου σχεδίου επικοινωνίας, προσαρμοσμένου στις νέες ανάγκες πελατών.
- μείωση συγκεντρωτισμού σε θέματα πωλήσεων μέσα από τον επιμερισμό σε περιφέρειες, σε τομείς αγορών, σε είδη πελατών κλπ.,
- αναζήτηση νέων ευκαιριών για επέκταση,
- αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων στον τομέα των προμηθευτών, μειώνοντας έτσι το ρίσκο διαταραχής της εφοδιαστικής αλυσίδας σε επίπεδο πρώτων υλών που διασφαλίζουν τις παραγωγικές δυνατότητες,
- υιοθέτηση νέων ψηφιακών τεχνολογιών,
- μετασχηματισμό στο επιχειρηματικό μοντέλο και στις επιχειρηματικές λειτουργίες (πχ. λανσάρισμα νέων ψηφιακών προϊόντων/υπηρεσιών, διάθεση των υπαρχόντων προϊόντων μέσα από ψηφιακές πλατφόρμες κλπ) (Capital.gr, 2020).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω θέματα, αξίζει να σημειωθεί ότι το βασικό στοιχείο που καθορίζει την επιτυχία της εταιρείας κατά τη διάρκεια κρίσεων είναι ο τρόπος αντίδρασης. Δυστυχώς, η πιο κοινή αντίδραση των επιχειρηματιών βασίζεται στον πανικό και το φόβο. Αντίθετα, η άφιξη μιας ύφεσης ή κρίσης θα πρέπει να θεωρηθεί ως κίνητρο για την αναδιοργάνωση και βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα στο μέλλον (Capital.gr, 2020).

2.6.1.2 Νέες στρατηγικές και καινοτομία μάρκετινγκ (marketing innovation)

Παρακολουθώντας τα στατιστικά στοιχεία όσον αφορά τον αριθμό επιχειρήσεων σε αναστολή λόγω πανδημίας μπορεί να ειπωθεί ότι η αβεβαιότητα ωθεί πολλές επιχειρήσεις στο να θεωρούν δεδομένο πως ο σχεδιασμός νέων επιχειρηματικών στόχων είναι πλέον ξεπερασμένος και αποτελεί μια περιττή πολυτέλεια. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι περίοδοι κρίσης είναι κατάλληλες για τη διατύπωση νέων προτάσεων και την επανεξέταση των υφιστάμενων ενεργειών. Όπως αναφέρουν οι Ferrell, Hartline και Lucas «αν οι εταιρείες

θέλουν να επιτύχουν τους στόχους τους, θα πρέπει να αναπτύξουν ένα σχέδιο ή οδικό χάρτη προκειμένου να φτάσουν εκεί» (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002). Κατά την διάρκεια των κρίσεων, οι εταιρείες οφείλουν να είναι ευέλικτες και έτοιμες να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές μάρκετινγκ προσαρμοσμένες στις νέες ανάγκες των πελατών τους, διότι σύμφωνα με τις προβλέψεις, μόνο αυτές που είναι θετικές στη αλλαγή θα μπορούν να αναπτυχθούν και να ευημερήσουν στη μετά-COVID-19 εποχή. Αξίζει να σημειωθεί, πως η διαδικασία αλλαγής δεν είναι εύκολη και οι καινούργιες δραστηριότητες αποτελούν συνήθως μεγάλη πρόκληση για τις εταιρείες, καθώς διαφέρουν αρκετά από τις ήδη υπάρχουσες μεθόδους. Οι αλλαγές στις στρατηγικές μάρκετινγκ μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με την εταιρεία, για παράδειγμα, μπορεί να αναπτυχθούν από την ίδια την εταιρεία (καινοτόμα επιχείρηση) ή να υιοθετηθούν από άλλες εταιρείες ή οργανισμούς. Επιπλέον, μπορούν να εφαρμοστούν σε νέα καθώς και σε υπάρχοντα προϊόντα.

Με άλλα λόγια η νέα στρατηγική μάρκετινγκ «είναι το σχέδιο για το πώς μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τις δυνάμεις και τις δυνατότητές της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες και τις επιθυμίες της αγοράς» (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002). Νέες στρατηγικές μάρκετινγκ μπορούν να συμπεριληφθούν στην έννοια της καινοτομίας μάρκετινγκ, η οποία σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (2005) στο Εγχειρίδιο του Όσλο, μπορεί να οριστεί ως η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου για την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών που περιλαμβάνει σημαντικές μεταβολές στον σχεδιασμό, συσκευασία, τοποθέτηση, προώθηση ή τιμολόγηση του προϊόντος (Eurostat). Ο παραπάνω ορισμός μπορεί να θεωρηθεί ως βασικός γιατί ταυτίζεται με τους σημαντικότερους ορισμούς της καινοτομίας μάρκετινγκ που αναγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Οι Utkun και Atilgan, ονομάζουν την καινοτομία στο μάρκετινγκ ως εφαρμογή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στην τιμολόγηση, την προώθηση, την τοποθέτηση ή τη συσκευασία ενός προϊόντος (Utkun & Atilgan, 2010). Άλλοι ερευνητές, όπως οι Vorhies και Harker, Weerawardena υποστηρίζουν ότι η καινοτομία μάρκετινγκ αναφέρεται σε έρευνα αγοράς, στρατηγικές τιμολόγησης, τμηματοποίηση αγοράς, προσφορές, κανάλια διανομής και συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ (Vorhies & Harker, 2000) (Weerawardena, 2003). Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της καινοτομίας μάρκετινγκ είναι η εφαρμογή μίας νέας μεθόδου που δεν χρησιμοποιήθηκε στο παρελθόν από την επιχείρηση.

Οι νέες στρατηγικές πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν ότι κατά την διάρκεια της κρίσης:

- οι καταναλωτές είναι πιο ευάλωτοι και αλλάζουν τον τρόπο και τα σημεία που αγοράζουν,
- οι καταναλωτές αλλάζουν συμπεριφορές,
- τα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα εξελίσσονται,
- προκύπτουν νέες τάσεις.

2.6.1.3 Στόχοι της εφαρμογής νέων στρατηγικών μάρκετινγκ στην κρίση

Η εφαρμογή των καινοτόμων πρακτικών στην επιχείρηση έχει ως στόχο:

- την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών,
- το άνοιγμα καινούργιων αγορών ή τη νέα διανομή προϊόντων μιας επιχείρησης στην αγορά.

2.6.2 Διεθνοποίηση και κρίση

Παρατηρείται ότι με την εξάπλωση της πανδημίας COVID-19, η συζήτηση για το μέλλον της διεθνοποίησης εντείνεται, καθώς κάθε κρίση έχει ισχυρό αντίκτυπο στις διεθνείς δραστηριότητες των επιχειρήσεων (International Business). Κατά τον Μανέττα τα τρία μεγαλύτερα ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες μέσα στην κρίση είναι:

- αναστολή επενδύσεων λόγω στασιμότητας της αγοράς,
- μεγαλύτερες δυσκολίες στις επαφές με τις ξένες εταιρείες που προκύπτουν συνήθως από την περίπλοκη χρηματοοικονομική κατάσταση και το ασταθές τραπεζικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον,
- παράλυση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, αυξημένα προβλήματα με τη γραφειοκρατία και τις πληρωμές (Μανέττας, 2015).

Για μια εις βάθος ανάλυση του θέματος, παρακάτω παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά θεωρητικά ζητήματα που επηρεάζουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες των εταιρειών κατά τη διάρκεια της κρίσης.

2.6.2.1 Ορισμός διεθνούς μάρκετινγκ (international marketing)

Η επιχείρηση για να μπορέσει να εξάγει τα προϊόντα της ή να λειτουργήσει στις αγορές του εξωτερικού θα πρέπει να μπορεί να εφαρμόσει διεθνή στρατηγική μάρκετινγκ των προϊόντων και λειτουργιών της (Σαμαντά, 2009). Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές ερμηνείες σχετικές με τον τρόπο κατανόησης της έννοιας του διεθνούς μάρκετινγκ. Με τη γενικότερη, κοινά αποδεκτή, προσέγγιση, το διεθνές μάρκετινγκ μπορεί να χαρακτηριστεί ως άσκηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στο σχεδιασμό, την τιμολόγηση, την προώθηση και την άμεση ροή των αγαθών και υπηρεσιών της εταιρείας προς τους καταναλωτές εκτός της χώρας όπου εδρεύει. Σύμφωνα με την American Marketing Association, «το διεθνές μάρκετινγκ είναι η πολυεθνική διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών και η δημιουργία ανταλλαγών που ικανοποιούν ατομικούς και οργανωτικούς στόχους» (American Marketing Association, 2004). Από την άλλη, οι Jeannet και Hennessy, περιγράφουν το διεθνές μάρκετινγκ ως μια ευρύτερη έννοια όλων των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ που πραγματοποιείται ως μέρος της οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης πέραν των πολιτικών συνόρων της χώρας στην οποία εδρεύει (Jeannet & Hennessy, 1998). Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, οι δραστηριότητες της επιχείρησης δεν περιορίζονται μόνο στις εξαγωγές, αλλά και σε άλλες μορφές διεθνοποίησης, όπως η δημιουργία θυγατρικών ή η σύναψη εμπορικών συμφωνιών με ξένους εταίρους (δικαιόχρηση, κοινοπραξίες) (Jeannet & Hennessy, 1998). Με βάση τον Bradley, «το διεθνές μάρκετινγκ προσδιορίζει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, παρέχει αγαθά και υπηρεσίες που δίνουν στην εταιρεία ένα διακριτικό πλεονέκτημα μάρκετινγκ, παρέχοντας ταυτόχρονα πληροφορίες σχετικά με αυτά τα αγαθά και υπηρεσίες, καθώς και τη διεθνή διανομή και ανταλλαγή τους μέσω μιας μορφής εισαγωγής σε ξένες αγορές ή ένας συνδυασμός αυτών» (Bradley, 2002).

Συχνά, σε κοινή χρήση, όροι όπως το διεθνές μάρκετινγκ, το εξαγωγικό μάρκετινγκ, το ξένο μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, αλλά στην πραγματικότητα ο καθένας έχει τη δική του, διαφορετική ερμηνεία. Λαμβάνοντας υπόψη την ευρεία έννοια του όρου «διεθνές μάρκετινγκ» σε σχέση με το μέγεθος των δραστηριοτήτων που διεξάγονται σε ξένες αγορές, είναι απαραίτητο να αναφερθούν ακριβείς όροι που θα λαμβάνουν υπόψη το βαθμό διεθνοποίησης και την ποικιλία των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τη Σαμαντά, «το κριτήριο ανάλυσης για μια επιχείρηση η οποία πραγματοποιεί εξαγωγές ή λειτουργίες σε μια ή περισσότερες χώρες του εξωτερικού καθορίζεται από τις παρακάτω περιπτώσεις:

- μάρκετινγκ εξαγωγών,

- μάρκετινγκ σε μια αγορά του εξωτερικού,
- πολυεθνική διοίκηση μάρκετινγκ (Σαμαντά, 2009).

Παρακάτω δίνονται παραδείγματα επεξήγησης των σχετικών με την έννοια του διεθνούς μάρκετινγκ ορισμών:

Εξαγωγικό μάρκετινγκ (export marketing) – είναι δραστηριότητες μάρκετινγκ που λαμβάνουν χώρα όταν μια εταιρεία αποφασίζει να αναπτύξει στρατηγική εισόδου σε ξένες αγορές μέσω εξαγωγών, δηλαδή πώλησης των προϊόντων της εκτός της χώρας στην οποία εδρεύει. Συνηθώς, η επιχείρηση επιλεγεί συγκεκριμένη αγορά εξωτερικού και προσαρμόζει τη στρατηγική εξαγωγής και το σχέδιο μάρκετινγκ στις συνθήκες της αγοράς (Jeannet & Hennessy, 1998).

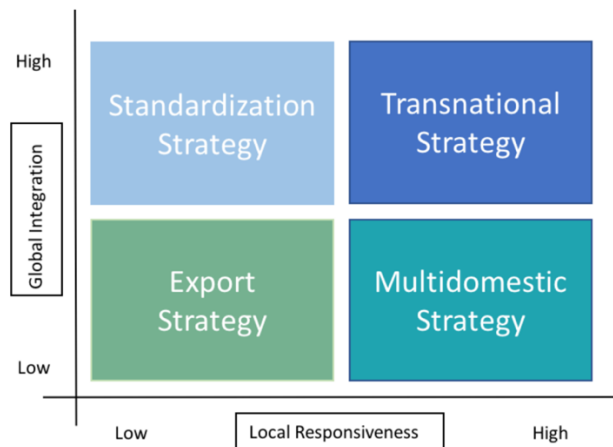
Μάρκετινγκ εξωτερικού (foreign marketing) – είναι δραστηριότητες μάρκετινγκ που πραγματοποιούνται σε οποιαδήποτε αγορά εξωτερικού συνηθώς από τις θυγατρικές των επιχειρήσεων, δηλαδή σε ένα περιβάλλον διαφορετικό του βασικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Keegan, 1989).

Πολυεθνικό μάρκετινγκ (multinational marketing) – είναι δραστηριότητες μάρκετινγκ που πραγματοποιούνται αυτόνομα σε διαφορετικές χώρες, που σημαίνει ότι η εταιρεία διαφοροποιεί τις ενέργειες της σε μεμονωμένες ξένες αγορές (Keegan, 1989).

Παγκόσμιο μάρκετινγκ (global marketing) – είναι δραστηριότητες μάρκετινγκ που διεξάγονται σε παγκόσμια κλίμακα, οι εταιρείες τυποποιούν δραστηριότητες μάρκετινγκ σε διάφορες αγορές που σημαίνει ότι η στρατηγική των εταιρειών είναι μονολιθική και δεν λαμβάνει υπόψη τις τοπικές διαφορές.

Διεθνικό μάρκετινγκ (transnational marketing) – αποτελεί ένα συνδυασμό διαμόρφωσης και συντονισμού των παγκόσμιων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ με την ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες αγοράς (Stonehouse, Campbell, Hamill, Purdie, & Tony, 2004).

Εικόνα 17 Επιχειρηματικές στρατηγικές

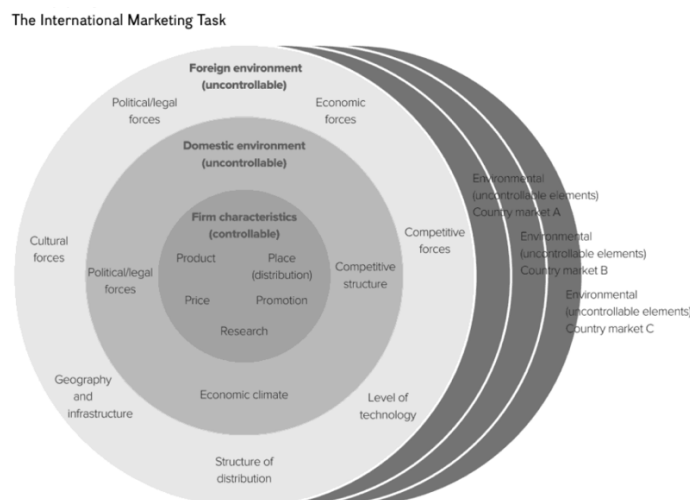


Πηγή: <https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/responding-to-cultural-differences/>

2.6.2.2 Δραστηριότητες του διεθνούς μάρκετινγκ

Το διεθνές μάρκετινγκ αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται από επιχειρήσεις τόσο στη χώρα προέλευσης όσο και στην χώρα προορισμού του προϊόντος προκειμένου να καλύψουν πλήρως τις ανάγκες των τοπικών παραληπτών. Προγραμματίζοντας τις διεθνείς δραστηριότητες, οι εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα διαφορετικά κοινωνικά συστήματα που, συνήθως, απαιτούν μια ξεχωριστή προσέγγιση στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Αξίζει να σημειωθεί ότι το επιχειρηματικό και κοινωνικό περιβάλλον είναι συχνά εντελώς διαφορετικό λόγω πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικό-πολιτισμικών, νομικών, οργανωτικών, υποδομών και τεχνολογικών συνθηκών.

Εικόνα 18 Δραστηριότητες του διεθνούς μάρκετινγκ



Πηγή: International Marketing, 18th Edition,
Philip R. Cateora, R. Bruce Money Fred Meyer, Mary C. Gilly, John L. Graham

Η ύπαρξη των παραπάνω προβλημάτων έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών η έμφαση στα εμπόδια, στη γνώση και στη κατανόηση είναι βασικά στοιχεία για τα στελέχη των επιχειρήσεων τα οποία διερευνούν το ενδεχόμενο να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό (Χατζηδημητρίου, 2003).

2.6.2.4 Στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές

Η πρώτη απόφαση που προτείνεται να λάβει μια επιχείρηση σε σχέση με την ανάπτυξη της διεθνούς δραστηριότητάς της και μάλιστα πολύ περισσότερο σε περιόδους κρίσης, πρέπει να σχετίζεται με την επιλογή της κατάλληλης μορφής και των κατάλληλων αγορών. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, εκτός από τις προαναφερθείσες πτυχές, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη νέα κατάσταση στην επιλεγμένη αγορά εξωτερικού. Συνιστάται προσεκτική ανάλυση των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών, των ελλείψεων στην εφοδιαστική αλυσίδα και των νέων κυβερνητικών περιορισμών.

Οι στρατηγικές εισόδου σε μια ξένη αγορά πρέπει να βασίζεται σε σκόπιμη δράση η οποία λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως:

- βαθμός ελέγχου των ξένων δραστηριοτήτων,
- κίνδυνος που σχετίζεται με τον έλεγχο ή την έλλειψη αυτού,
- ελκυστικότητα της επιλεγμένης αγοράς,
- πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές,
- συμμετοχή των πόρων.

Σύμφωνα με τον Χατζηδημητρίου οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες χωρίζονται σε αυτές που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα και επεκτείνονται σε άλλες χώρες και σε αυτές που προέρχονται από διαφορετικές χώρες (Χατζηδημητρίου, 2003). Προκειμένου να γινεί καλύτερη η κατανόηση των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ο ίδιος διακρίνει τις παρακάτω κατηγορίες:

- διεθνές εμπόριο προϊόντων και υπηρεσιών,
- διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου,
- άμεσες ξένες επενδύσεις.

Από την άλλη, οι Twarowska και Kakol, τονίζουν ότι υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι εισόδου σε νέες αγορές που χωρίζονται σε αυτές που κάνουν χρήση ιδίων κεφαλαίων (equity mode) και περιλαμβάνουν κοινοπραξίες και εξολοκλήρου θυγατρικές επιχειρήσεις και σε αυτές που δεν κάνουν χρήση ιδίων κεφαλαίων (non equity mode) και περιλαμβάνουν εξαγωγές και αμοιβαίες συμφωνίες (Twarowska & Kakol, 2013).

1. Στρατηγικές χωρίς χρήση ιδίων κεφαλαίων (non equity mode):

- εισαγωγές και εξαγωγές,
- άδειες χρήσεως (licensing),
- δικαιόχρηση (franchising),
- σύμβαση διαχείρισης (management contract).

2. Στρατηγικές με χρήση ιδίων κεφαλαίων (equity mode):

- κοινοπραξίες (joint ventures),
- άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ/ FDI).

2.6.2.5 Έννοια εξαγωγών

Εξαγωγές ονομάζονται οι μεταφορές των εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών σε προορισμό εκτός μιας χώρας ή μιας περιοχής (Ball, Geringer, Minor, & McNett, 2010). Οι εξαγωγές αποτελούν τη βασική μορφή διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, επιλέγεται συνήθως στην πρώτη φάση της διαδικασίας διεθνοποίησης, καθώς θεωρούνται απλούστερη στρατηγική επέκτασης στις διεθνείς αγορές (Χατζηδημητρίου, 2003). Σύμφωνα με τη Σαμαντά οι «εξαγωγές έχουν χαρακτήρα διάθεσης των πλεονασμάτων των προϊόντων και πολλές φορές αποτελούν πραγματική προσπάθεια για την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών».

Παρά τη σχετικά απλή διαδικασία των εξαγωγών, οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της επέκτασής τους σε νέες αγορές βρίσκονται αντιμέτωπες με ορισμένα εμπόδια. Σύμφωνα με τον Χατζηδημητρίου, οι δυσκολίες αυτές οφείλονται σε:

- ενδογενείς παράγοντες, δηλαδή εσωτερικά προβλήματα των επιχειρήσεων που πολλές φορές σχετίζονται με τις αδυναμίες και ελλείψεις των ιδίων των επιχειρήσεων,
- εξωγενείς παράγοντες, δηλαδή πολιτικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες της χώρας-στόχου (Χατζηδημητρίου, 2003).

Με βάση τα παραπάνω, οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις εξαγωγές μπορούν να περιγραφούν ως:

- καταναλωτικές προτιμήσεις για εγχώρια αγαθά,
- οι διαφορές στις τιμές αναμεσα στα εγχώρια και τα εισαγόμενα προϊόντα,
- συναλλαγματικές διαφορές,
- μεταφορικό κόστος από μια χώρα σε μια άλλη,
- οι ειδικές πολιτικές των κυβερνήσεων που αναπροσαρμόζουν το διεθνές εμπόριο (Χατζηδημητρίου, 2003).

Ως εκ τούτου, κρίνεται σκόπιμο οι επιχειρήσεις πριν ξεκινήσουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες να αξιολογήσουν προσεκτικά τις δυνατότητές τους όσον αφορά την παραγωγή και το διαθέσιμο κεφάλαιο. Από την άλλη πλευρά, είναι εξίσου σημαντικό οι εταιρείες να αποκτήσουν όσο το δυνατόν περισσότερες γνώσεις σχετικά με τις πιθανές αγορές εξωτερικού (δασμοί, φόροι, νομικοί περιορισμοί, οικονομικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες κ.λπ.), καθώς και να μάθουν για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μεμονωμένων αγορών. Σύμφωνα με τη Σαμαντά πριν τις εξαγωγές, η εταιρεία πρέπει να εξετάζει όλα τα στοιχεία που είναι δυνατόν να προσαρμοσθούν και να αποφασίσει ποιες προσαρμογές θα πρόσθεταν περισσότερα έσοδα παρά έξοδα για αυτήν (Σαμαντά, 2009). Ως στοιχεία που επιδέχονται προσαρμογή θεωρούνται μεταξύ άλλων τα παρακάτω:

- χαρακτηριστικά προϊόντος,
- χρώματα,
- διαφημιστικά θέματα,
- ονομασία μάρκας,
- υλικά,
- μαζικά διαφημιστικά μέσα,
- ετικέτα,
- τιμές,
- συσκευασία,
- προώθηση πωλήσεων.

2.6.2.6 Μέθοδοι άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων

Υπάρχουν δυο κύριες μέθοδοι άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων, οι άμεσες και οι έμμεσες εξαγωγές. Η επιχείρηση επιλέγει με ποιον τρόπο θα πραγματοποιήσει τις εξαγωγές, λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους της.

- έμμεσες εξαγωγές (indirect exports) – θεωρείται κατάλληλος τρόπος όταν η αγορά-στόχος είναι μικρή και η επιχείρηση δεν διαθέτει την ανάλογη εμπειρία στα εξαγωγικά ζητήματα και για αυτό αποφεύγει να επωμιστεί το κόστος που συνεπάγεται η έναρξη ενός τμήματος εξαγωγών. «Η μητρική επιχείρηση ασχολείται αποκλειστικά με την παραγωγή του προϊόντος και δεν εμπλέκεται στη διαδικασία εξαγωγής, καθώς οι εξαγωγικές διαδικασίες ελέγχονται και διεκπεραιώνονται από άλλη επιχείρηση, η οποία μπορεί να είναι εγκατεστημένη είτε στην εγχώρια αγορά και να λειτουργεί απλά ως διαμεσολαβητής του εξαγωγικού εμπορίου, είτε να είναι από την χώρα προορισμού του προϊόντος» (SEVE, 2016).
- άμεσες εξαγωγές (direct exports) – είναι όταν η επιχείρηση αποφασίζει να πουλάει απευθείας (χωρίς μεσάζοντα) στο φυσικό πρόσωπο (B2C) ή στην εταιρεία (B2B). Η ίδια η επιχείρηση έχει πλήρη έλεγχο των εξαγωγών, γεγονός που συνήθως απαιτεί ένα πλήρως οργανωμένο και στελεχωμένο τμήμα εξαγωγών. Σύμφωνα με τον Χατζηδημητρίου, στις άμεσες εξαγωγές ο παραγωγός επιλέγει τις χώρες στις οποίες επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί και ελέγχει όλα τα βήματα της εξαγωγικής διαδικασίας έως την παράδοση των προϊόντων στον πελάτη (Χατζηδημητρίου, 2003). Οι άμεσες εξαγωγές είναι και οι συνηθέστερες για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Hessels & Terjesen, 2007).

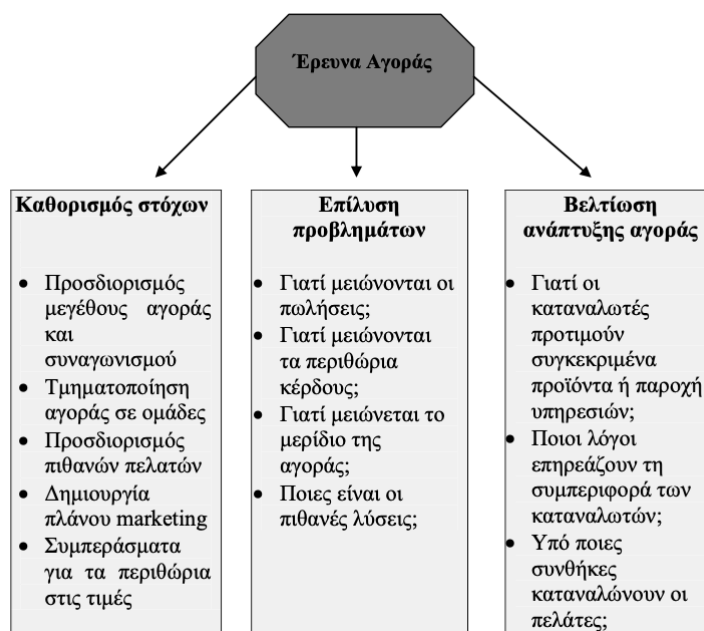
2.6.2.7 Ερευνά αγοράς στο εξαγωγικό μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια της κρίσης

Η κρίση προκαλεί ορισμένες αλλαγές στη λειτουργία της κάθε αγοράς (νομικές αλλαγές, αλλαγές στις μεταφορές, αλλαγές στην αλυσίδα εφοδιασμού, αλλαγές στις συνήθειες των καταναλωτών, κυβερνητικοί περιορισμοί κλπ.). Η νέα κατάσταση απαιτεί από την εταιρεία να αναλύσει εκ νέου το ήδη υφιστάμενο σχέδιο μάρκετινγκ ή πολλές φορές να καταστρώσει από την αρχή εντελώς νέο σχέδιο. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει τη διενέργεια ερευνών αγοράς όσον αφορά το προϊόν, το κανάλι διανομής ή τη διαφήμιση.

Σύμφωνα με τη Σαμαντά, η έρευνα αγοράς στο εξαγωγικό μάρκετινγκ χαρακτηρίζεται χρήσιμη κατά τη διάρκεια της επέκτασης γιατί:

- συλλέγει καινούργιες πληροφορίες για την χώρα εξαγωγής,
- προβάλλει καινούργιες πιθανές επιλογές,
- παρατηρεί την πορεία των προϊόντων,
- παραθέτει τα αποτελέσματα που κρίνουν τη στρατηγική της επιχείρησης και τη συμπεριφορά των καταναλωτών (Σαμαντά, 2009).

Εικόνα 19 Έρευνα αγοράς στο εξαγωγικό μάρκετινγκ



Πηγή: Σαμαντά Ειρήνη, Διεθνές Marketing, Αθήνα 2009, σελίδα 186

Η έρευνα αγοράς κατά την περίοδο της διεθνούς επέκτασης βασίζεται στην ανάγκη γνωριμίας και καλύτερης κατανόησης των συνθηκών του περίπλοκου περιβάλλοντος των ξένων αγορών, άλλα ταυτόχρονα διευκολύνει την επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ βάσει του κατάλληλου πεδίου προσαρμογής στην ιδιαιτερότητα του διεθνούς περιβάλλοντος. Η έρευνα αγοράς που επικεντρώνεται στις νέες ανάγκες των πελατών γίνεται εξαιρετικά σημαντική για τις εταιρείες που σχεδιάζουν να επεκταθούν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η έγκαιρη έρευνα, προσαρμοσμένη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της τοπικής αγοράς, θα επιτρέψει στις εταιρείες να θέσουν νέους εξαγωγικούς στόχους και να λύσουν πιθανά προβλήματα, βελτιώνοντας έτσι την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά.

2.6.2.8 Κρίση και αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο

Υπάρχουν ευρέως διαδεδομένες απόψεις ότι η πανδημία αλλάζει το τρέχον επιχειρηματικό μοντέλο. Η κατάσταση είναι πιο εμφανής στην περίπτωση πολυεθνικών των οποίων οι μονάδες παραγωγής εξαρτώνται από αλυσίδες εφοδιασμού σε δεκάδες χώρες. Πριν από την πανδημία, πολλές εταιρείες βάσιζαν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες σε εκτεταμένες αλυσίδες εφοδιασμού, οι οποίες τους επέτρεπαν την ελαχιστοποίηση του κόστους. Στις τωρινές συνθήκες το μοντέλο αυτό καθίσταται λιγότερο λειτουργικό, λόγω των μεγάλων καθυστερήσεων στις αλυσίδες εφοδιασμού και διαφόρων τύπων περιορισμών που επιβάλλονται από τις κυβερνήσεις των χωρών. Ένα από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τους παραπάνω παράγοντες είναι σίγουρα ο μειωμένος ρόλος της Κίνας στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού και, ταυτόχρονα, η αυξανόμενη σημασία της ευρωπαϊκής παραγωγής. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς των ειδικών του Πολωνικού Οικονομικού Ινστιτούτου (Polish Economic Institute), υπό τις πιο ευνοϊκές συνθήκες, το 10% των προμηθειών ημιτελών και τελικών προϊόντων από την Κίνα μπορεί να αντικατασταθεί με εγχώρια παραγωγή σε χώρες της ΕΕ και άλλο 10% με προμήθειες από έξι νέα κράτη μέλη της ΕΕ (Polish Economic Institute, 2020).

Σύμφωνα με τους υπολογισμούς του ΠΟΕ, ως αποτέλεσμα της πανδημίας το παγκόσμιο εμπόριο αναμένεται να μειωθεί το 2020 κατά 13-32%. Προβλέπεται επίσης:

- η μείωση του όγκου του διεθνούς εμπορίου,
- η περιφερειοποίηση διεθνούς εμπορίου,
- αυξημένος προστατευτισμός και διαφοροποίηση των αλυσίδων εφοδιασμού.

Για την υπεράσπιση των συμφερόντων των χωρών θα αυξηθεί η έμφαση στην ασφάλεια του εφοδιασμού σε στρατηγικούς τομείς της εμπορικής πολιτικής.

2.6.2.9 Επίδραση κρίσεων στις εξαγωγικές δραστηριότητες

Η πανδημία έχει μεγάλο αντίκτυπο στις εξαγωγικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Πολλές φορές, κατά την αρχική εξάπλωση της ύφεσης σε μια χώρα, μαζί με την πτώση όλων των οικονομικών δεικτών της, λόγω αβεβαιότητας του περιβάλλοντος μειώνονται και οι εξαγωγικές ενέργειες των επιχειρήσεων. Ωστόσο, μετά την αρχική στασιμότητα στην επιχειρηματικότητα, στη συνέχεια παρατηρείται ενίσχυση των εξαγωγών. Σε αυτή την περίπτωση η αύξηση των διεθνών δραστηριοτήτων αποτελεί προσπάθεια εξισορρόπησης των αρνητικών επιπτώσεων της κρίσης στην εγχώρια αγορά. Σε καταστάσεις κρίσης, τόσο σε

τοπικές όσο και σε διεθνείς δραστηριότητες, οι εταιρείες πρέπει να είναι ευέλικτες και έτοιμες να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες που προκύπτουν από την αγορά. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, θεωρείται σκόπιμη η εφαρμογή μιας ειδικής στρατηγικής. Στην περίπτωση των ξένων αγορών, η νέα στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει σχετίζεται με την εκ νέου παρατήρηση όχι μόνο της λειτουργίας των πελατών και των καταναλωτών, αλλά και νέων νομικών κανονισμών, περιορισμών στο εμπόριο, υποχρεωτικών αλλαγών στην κίνηση μεταφορών κλπ. Συχνά, μια νέα στρατηγική, που προκαλείται από μια κρίση, αναγκάζει τις εταιρείες να δημιουργήσουν εντελώς νέα προϊόντα εξαγωγής ή να εισαγάγουν αλλαγές στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.

Αρκετά συχνά παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να μειώσουν το κόστος, μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε πτώση των πωλήσεων. Είναι πολύ πιθανό τέτοιου τύπου αλλαγές να επηρεάσουν τους δυνητικούς πελάτες οι οποίοι μπορεί μελλοντικά να σταματήσουν να αγοράζουν τα προϊόντα τους (Davis, 2019). Αξίζει να σημειωθεί ότι, η αύξηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις ξένες αγορές κατά τη διάρκεια της κρίσης μπορεί επίσης να αποτελεί ευκαιρία για αύξηση των πωλήσεων. Συχνά, λόγω αλλαγών στην παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού, οι εταιρείες διανομής και εισαγωγής αναζητούν νέες λύσεις και επιχειρηματικούς εταίρους.

Με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Melise Jaud, Youssouf Kiendrebeogo, Marie-Ange, Véganzonès-Varoudakis και εξέταξε 34 αναπτυσσόμενες χώρες στο διάστημα μεταξύ 1997-2011, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι κρίσεις έχουν αρνητική επίδραση στη δυναμική των εξαγωγών τόσο στη χώρα εξαγωγής όσο και στη χώρα εισαγωγής, ιδίως σε βιομηχανίες που εξαρτώνται από την εξωτερική χρηματοδότηση. Οι προαναφερόμενοι ερευνητές διαπιστώσαν ότι τα ποσοστά εισόδου νέων προϊόντων στις ξένες αγορές μειώθηκαν, που σημαίνει ότι μετά από την εμφάνιση της κρίσης, λιγότερες εταιρείες εξήγαγαν τα προϊόντα τους σε νέες αγορές, ταυτόχρονα, παρατηρήθηκε επίσης ότι αυξήθηκαν και τα ποσοστά εξόδου από τις αγορές, που σημαίνει ότι περισσότερες εταιρείες εγκατέλειπαν τις αγορές που είχαν κατακτήσει στο παρελθόν (Jaud, Kiendrebeogo, & Véganzonès-Varoudakis, 2015).

Σύμφωνα με τα παραπάνω ως βασικά αποτελέσματα των κρίσεων για την διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων μπορούν να αναφερθούν:

- μείωση της έκτασης στην οποία οι εταιρείες εισέρχονται στις εξαγωγικές αγορές,
- περιορισμένη ικανότητα εισαγωγής νέων προϊόντων,
- πιο δύσκολη επέκταση στις αγορές εξωτερικού,
- εγκατάλειψη των αγορών που έχουν ήδη κατακτηθεί,

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά παρατηρήθηκαν σε πολλούς κλάδους με ιδιαίτερη έμφαση σε βιομηχανίες που απαιτούν εξωτερική χρηματοδότηση για εξειδικευμένη τεχνολογία και εργαζόμενους υψηλής ειδίκευσης (Wordbank.org, 2018).

2.6.3 Διαδικτυακό μάρκετινγκ (Internet marketing) και μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων (social media marketing) στην κρίση

Ο κορωνοϊός έχει συγκλονίσει ολόκληρη την οικονομία, αλλάζοντας σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας του εμπορίου. Λόγω των περιορισμών που θεσπίστηκαν για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της πανδημίας, πολλά φυσικά καταστήματα και σημεία εξυπηρέτησης προχωρήσαν στην προσωρινή αναστολή λειτουργίας τους, κάτι που με τη σειρά του ανάγκασε τους επιχειρηματίες να μεταφέρουν τις δραστηριότητές τους στο Διαδίκτυο δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μια νέα εντελώς διαφορετική πραγματικότητα, στην οποία το διαδικτυακό μάρκετινγκ διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Πριν την εμφάνιση του κορωνοϊού, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αποφάσιζαν να αναλάβουν δράση στον τομέα του διαδικτυακού μάρκετινγκ, το οποίο με το πέραμα των χρόνων, έχει γίνει αρκετά πιο οικονομικό και πολύ πιο αποτελεσματικό από το παραδοσιακό μάρκετινγκ. Ως σημαντικότερες πτυχές για την ανάπτυξη των εταιρειών στο Διαδίκτυο μπορεί να αναφερθούν:

- η ψηφιοποίηση,
- η επέκταση του χρόνου που αφιερώνουν οι χρήστες στο Διαδίκτυο,
- η δυνατότητα καθορισμού με ακρίβεια της ομάδας στόχου των πιθανών πελατών,
- η χαμηλή τιμή.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, αυξήθηκε επίσης η δημοτικότητα του μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων σε επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι εταιρείες πιο συχνά άρχισαν να χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείο για να διευκολύνουν την πρόσβασή τους σε νέους πελάτες καθώς η πανδημία περιόρισε τις πρακτικές που ακολουθούσαν έως σήμερα. Οι βασικοί λόγοι προτίμησης των μεσών κοινωνικής δικτύωσης για δραστηριότητες μάρκετινγκ, ειδικά κατά τη διάρκεια των κρίσεων, είναι το μεγάλο κοινό που διαθέτουν αλλά και το μικρό κόστος τους, γιατί όπως τονίζει ο Dong-Hun, το βασικό πλεονέκτημα των social media marketing είναι ότι «η ανάπτυξη ομάδων στόχων, η διαφήμιση και η προώθηση ανά θέμα γίνονται πια με χαμηλότερο κόστος» (Dong-Hun, 2016).

Η πανδημία επιτάχυνε αναμφίβολα την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο Διαδίκτυο, καθώς αποτελούσε τη μοναδική λύση που επέτρεπε τη συνεχή αδιάλειπτη λειτουργία των επιχειρήσεων. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι πολλές δραστηριότητες έχουν πλέον γίνει online,

οι εταιρείες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα, καθώς η κατανόηση των νέων αναγκών των πελατών και η μεταβαλλόμενη συμπεριφορά τους ως αποτέλεσμα της κρίσης ήταν αρκετά απρόβλεπτες.

2.6.3.1 Έννοια διαδικτυακού μάρκετινγκ

Ως διαδικτυακό μάρκετινγκ μπορεί να χαρακτηριστεί η χρήση του Διαδικτύου, των νέων ηλεκτρονικών μέσων και τεχνολογιών για την υλοποίηση των στόχων του μάρκετινγκ, καθώς και για την υποστήριξη των ιδεών του σύγχρονου μάρκετινγκ. Όπως το προσωπικό μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ σχέσεων, έτσι και το διαδικτυακό μάρκετινγκ δεν είναι μαζικό μάρκετινγκ για μαζικές αγορές (Σαμαντά, 2009). Σύμφωνα με τους Smith και Chaffey, το διαδικτυακό μάρκετινγκ είναι η εφαρμογή του Διαδικτύου και άλλων σχετικών ψηφιακών τεχνολογιών (ιστοσελίδες, email, search engine marketing, διαδραστική διαφήμιση) σε συνδυασμό με τους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας για να επιτευχθούν οι στόχοι του μάρκετινγκ» (Smith & Chaffey, 2008).

Συνοψίζοντας, τα κύρια πλεονεκτήματα του διαδικτυακού μάρκετινγκ είναι τα παρακάτω:

- μείωση κόστους,
- μεγαλύτερες δυνατότητες,
- καλύτερες επικοινωνίες.

2.6.3.2 Ρόλος του διαδικτυακού μάρκετινγκ στην κρίση

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη στην αρχική φάση της πανδημίας, το σημαντικότερο ρόλο στο ηλεκτρονικό εμπόριο έπαιξαν οι οργανικές αναζητήσεις (SEO), αντιπροσωπεύοντας πάνω από το 25% όλων των ηλεκτρονικών συναλλαγών κατά το πρώτο εξάμηνο του έτους, σημειώνοντας ταυτόχρονα αύξηση 8% σε σύγκριση με την ίδια περίοδο πέρυσι. Από την άλλη, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, με την έναρξη της πανδημίας (Απρίλιος 2020) έπεσαν κατά πολύ (40%) οι παραγγελίες ηλεκτρονικής διαφήμισης. Οι αριθμοί δείχνουν ότι αρχικά οι επιχειρήσεις ήταν αρκετά συγκρατημένες στις διαφημιστικές τους δαπάνες, είτε λόγω ζητημάτων διαθεσιμότητας προϊόντων είτε λόγω του τεράστιου φόρτου παραγγελιών που δεν μπορούσαν να υποστηρίξουν εξαιτίας της έλλειψης των κατάλληλων υποδομών.

2.6.3.1 Πανδημία και αλλαγή στις καταναλωτικές τάσεις

Όπως αποδεικνύεται, η πανδημία ξεκίνησε μια νέα πραγματικότητα στην οποία η ζήτηση μετατοπίστηκε από φυσικά καταστήματα στο διαδικτυακό κανάλι. Κατά συνέπεια, η αλλαγή αυτή έφερε στις επιχειρήσεις πολλές νέες προκλήσεις και εμπόδια, τα οποία, μεταξύ άλλων, προκύπτουν από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες καταναλωτικές τάσεις, που μεταξύ άλλων προκαλούνται από την αλλαγή στον τρόπο εργασίας (τηλεργασία), την αύξηση του ελεύθερου χρόνου και την αδυναμία εγκατάλειψης του σπιτιού (lockdown).

Οι βασικές αλλαγές στις τάσεις των καταναλωτών που προκαλούνται από την πανδημία περιλαμβάνουν:

- αύξηση της παραμονής στο Διαδίκτυο, ειδικά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης,
- περισσότερες διαδικτυακές συναλλαγές λόγω της αδυναμίας πραγματοποίησης αγορών σε φυσικά καταστήματα ή του αυξημένου κινδύνου μόλυνσης,
- νέες αγοραστικές προτιμήσεις των καταναλωτών, αυξημένη ζήτηση για ποικιλία περιεχομένου που σχετίζεται με την ψυχαγωγία και την εκπαίδευση, λόγω του γεγονότος ότι οι χρήστες αναζητούν εναλλακτικούς τρόπους για να περάσουν τον ελεύθερο χρόνο τους - παρακολουθούν σειρές και ταινίες, συμμετέχουν σε προπόνηση, σεμινάρια ή διαδικτυακά αθλήματα.

2.6.3.4 Έννοια μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων (social media marketing)

Το μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων έχει γίνει εξαιρετικά σημαντικό κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Προκειμένου να αναλυθεί ο αντίκτυπος της κρίσης στις δραστηριότητες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, είναι πρώτα απαραίτητο να καθοριστεί η έννοια του μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων. Ένας από τους κύριους ορισμούς του βασίζεται στη αντίληψη ότι το μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων (social media marketing) είναι μια δυναμικά αναπτυσσόμενη μορφή του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, καταλύτης του οποίου ήταν η ανάπτυξη και η διάδοση του Διαδικτύου και σήμερα διατηρείται μια ανοδική τάση χάρη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ο καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει τη δυναμική του είναι επίσης ένας μεγάλος αριθμός σύγχρονων λύσεων καινοτομίας μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν το ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας ως μέσο δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η τεχνολογική ανάπτυξη του Διαδικτύου έχει προκαλέσει θεμελιώδεις αλλαγές στη συμπεριφορά και τη λειτουργία όχι μόνο των ανθρώπων αλλά και των επιχειρήσεων,

δημιουργώντας ένα φυσικό μέρος για την ανταλλαγή πληροφοριών, όπου χρησιμοποιείται ένας διαφορετικός τρόπος επικοινωνίας. Σύμφωνα με τους Chaffee και Metzger, «με την ανάπτυξη του Web 2.0 εμφανίστηκαν νέα εργαλεία επικοινωνίας ξεκινώντας μια νέα διαδικασία εξατομίκευσης πληροφοριών, η οποία προσαρμόζεται όλο και πιο συχνά στις ατομικές προτιμήσεις, ανάγκες και κοσμοθεωρήσεις των παραληπτών» (Chaffee & Metzger, 2001). Οι Kaplan και ο Haenlein, δίνουν ορισμό στα νέα μέσα επικοινωνίας, δηλαδή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, περιγράφοντας τα ως «μια ομάδα εφαρμογών που βασίζονται στην τεχνολογία Ιστού, με βάση τα ιδεολογικά και τεχνολογικά θεμέλια της δεύτερης γενιάς του διαδικτύου (Web 2.0), επιτρέποντας τη δημιουργία και την ανταλλαγή περιεχομένου που δημιουργείται από τους χρήστες» (Kaplan & Haenlein, 2010). Κατά τους Laroche, Habibi, Richard, Sankaranarayanan, τα κοινωνικά μέσα μπορούν επίσης να οριστούν ως «λύσεις που τεχνολογικά επιτρέπουν την ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων» (Laroche M., Habibi, Richard, & Sankaranarayanan, 2012).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προσφέρουν στις επιχειρήσεις νέες ευκαιρίες, οι οποίες στοχεύουν στην εξατομίκευση της διαδικασίας επικοινωνίας μάρκετινγκ και τη διεξαγωγή διαλόγου μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών, καθώς χάρη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα μηνύματα μπορούν να σταλούν και από τις δύο πλευρές. Αποτελούν, δηλαδή, ένα μοναδικό συνδυασμό τεχνολογίας και διαδραστικότητας. Οι Laroche, Habibi και Richard, τονίζουν ότι το περιεχόμενο που μεταδίδεται δεν απορροφάται παθητικά, αλλά διαδίδεται ενεργά από τους παραλήπτες (Laroche, Habibi, & Richard, 2013).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης περιλαμβάνουν διάφορα εργαλεία – πλατφόρμες – που επιτρέπουν στους χρήστες να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες στην ουσία μεταμορφώνοντας την επικοινωνία σε ένα διαδραστικό διάλογο.

2.6.3.5 Ταξινόμηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Το μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχει διάφορες μορφές, που μπορεί να αποτελέσουν σημαντικά εργαλεία για τις εταιρείες που επιθυμούν να αποκτήσουν νέους πελάτες σε περιόδους κρίσης. Σύμφωνα με τους Kaplan και Haenlein υπάρχουν έξι βασικές κατηγορίες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media network):

1. συνεργατικά έργα (collaborative projects): επιτρέπουν την ταυτόχρονη δημιουργία περιεχομένου από πολλούς χρήστες για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, που

σημαίνει ότι ο κάθε χρήστης μπορεί να προσθέσει το δικό του περιεχόμενο και να βελτιώσει το έργο άλλων χρηστών (Kaplan & Haenlein, 2010). Χωρίζονται σε:

- wikis, δηλαδή, ιστότοπους που επιτρέπουν στους χρήστες την πρόσθεση, την κατηγοριοποίηση και την αλλαγή του περιεχομένου βάσει κειμένου. (Wikipedia, Wiktionary, Wikisource κλπ.)
 - εφαρμογές κοινωνικής σελιδοσήμανσης (social bookmarking applications) που επιτρέπουν τη συλλογή και την αξιολόγηση ομαδικών συνδέσμων διαδικτύου ή περιεχομένου πολυμέσων (Delicious, Diigo, StumbleUpon κλπ.) (Kaplan & Haenlein, 2010).
2. Ιστολόγια (blogs) – αντιπροσωπεύουν ένα από τα πρώτα εργαλεία των social media, αποτελούν ένα είδος διαδικτυακού τόπου ισοδύναμο με τις προσωπικές ιστοσελίδες (sites), ενημερώνονται συχνά δίνοντας στον δημιουργό την δυνατότητα έκφρασης μέσα από κείμενο, εικόνες, βίντεο και υπερσυνδέσεις. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι ιστολογίων που κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τον τύπο περιεχομένου.
 3. Κοινότητες περιεχομένου (content communities) – επιτρέπουν στους χρήστες να μοιράζονται διαδικτυακό υλικό πολυμέσων, στην ουσία είναι πύλες που επιτρέπουν στους χρήστες να δημοσιεύουν περιεχόμενο συγκεκριμένου τύπου και να το μοιράζονται με άλλους παρατηρητές πύλης. Δεν απαιτούν εξατομίκευση του προφίλ, περιέχουν μόνο βασικές πληροφορίες. Ως μέρος των κοινοτήτων περιεχομένου, οι χρήστες μπορούν να δημοσιεύουν περιεχόμενο που έχουν δημιουργήσει οι ίδιοι, αλλά και να ανεβάζουν αρχεία που δημοσιεύονται στον Ιστό από άλλους. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τις κοινότητες περιεχομένου κοινοποιώντας πολυμέσα που προωθούν τα προϊόντα ή την επωνυμία τους ή ανταλλάσσοντας πληροφορίες με τους πελάτες ή τα ενδιαφερόμενα μέρη (YouTube, Vimeo, Flickr, SlideShare).
 4. Ιστοσελίδες κοινωνικών δικτύων (social networking sites) – χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία κοινωνικών δικτύων και κοινωνικών σχέσεων που βασίζονται σε παρόμοια ενδιαφέροντα, είναι δηλαδή οι εφαρμογές που δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να πραγματοποιήσουν σύνδεση δημιουργώντας τα προσωπικά τους προφίλ, μέσα από τα οποία μπορούν να προσκαλούν τους φίλους και τους συναδέλφους τους, προκειμένου να μοιράσουν μαζί τους πληροφορίες και ενδιαφέροντα. Ο αριθμός των πληροφοριών που κοινοποιούνται εξαρτάται από τον κάτοχο του προφίλ. Οι πύλες επιτρέπουν την ανταλλαγή πληροφοριών σε διάφορες

- μορφές – μηνύματα κειμένου, φωτογραφίες, βίντεο κλπ. Τα πιο γνωστά παραδείγματα κοινωνικών δικτύων είναι τα Facebook, MySpace, Orkut και Tuenti.
5. Εικονικοί κόσμοι παιχνιδιών (virtual game worlds) – είναι πλατφόρμες που αναπαριστούν ένα περιβάλλον στις τρεις διαστάσεις του χώρου στο οποίο μπορούν να εμφανίζονται οι χρήστες με τη μορφή προσωποποιημένων ειδώλων. Μοιάζουν με τους εικονικούς κοινωνικούς κόσμους (βλ. παρακάτω), ωστόσο, απαιτούν από τους χρήστες τους την αυστηρή τήρηση των καθορισμένων κανόνων. Παραδείγματα των εικονικών κόσμων παιχνιδιών είναι το World of Warcraft, το Final Fantasy XIV και το EverQuest.
 6. Οι εικονικοί κοινωνικοί κόσμοι (virtual social worlds) – βασίζονται σε προσομοίωση του πραγματικού κόσμου, οι χρήστες είναι παρόντες μέσα από τα avatars (χαρακτήρες που έχουν δημιουργηθεί από αυτούς) και έχουν τη δυνατότητα να περιηγηθούν στην εικονική πραγματικότητα, με την τήρηση μόνο των βασικών νόμων ενός δεδομένου κόσμου. Οι εικονικοί κοινωνικοί κόσμοι επιτρέπουν την προσομοίωση στην πραγματική ζωή σε όλες σχεδόν τις πτυχές της, συμπεριλαμβανομένων των αλληλεπιδράσεων σε πραγματικό χρόνο με άλλους χρήστες. Το πιο δημοφιλές παράδειγμα ενός εικονικού κοινωνικού κόσμου είναι το Second Life.

Οι Kaplan και Haenlein ταξινομήσαν τους παραπάνω τύπους κοινωνικών μέσων ανάλογα με το βαθμό της παρουσίας τους, καθώς και τη δυνατότητα αυτο-παρουσίασης και αυτο-αποκάλυψης, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα 11. Τα κοινωνικά μέσα με μικρές δυνατότητες αυτο-παρουσίασης (συλλογικά έργα, κοινότητες που εστιάζουν στο περιεχόμενο) συνήθως δεν έχουν πολλές λειτουργίες εξατομίκευσης του προφίλ τους, έτσι ώστε ο χρήστης να μην μπορεί να δείξει πλήρως την προσωπικότητα, τις σκέψεις και τα συναισθήματά του σε άλλους. Από την άλλη πλευρά, τα μέσα αυτο-αποκάλυψης προσφέρουν μια ποικιλία εργαλείων για τη διάκριση των χρηστών από τους άλλους.

Εικόνα 20 Ταξινόμηση των κοινωνικών μέσων Kaplan και Haenlein (2010)

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs and Microblogs (e.g., Twitter)	Social networking sites (e.g. Facebook)	Virtual social worlds (e.g. Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g. Wikipedia)	Content communities (e.g. YouTube)	Virtual game worlds (e.g. World of Warcraft)

Πηγή: Ph. Kotler, K.L. Keller, Marketing

Σύμφωνα με τους Kotler και Keller, διακρίνονται τρεις βασικές πλατφόρμες κοινωνικών μέσων (Kotler & Keller, 2013):

- διαδικτυακές κοινότητες και φόρουμ – διαφέρουν όσον αφορά τη μορφή και το μέγεθος τους, ιδρύονται και χρηματοδοτούνται τόσο από εταιρείες όσο και από καταναλωτές, βασίζονται στη δημιουργία ατομικών και ομαδικών μορφών δραστηριότητας που συνδέουν μέλη της κοινότητας, η ροή πληροφοριών έχει αμφίδρομο χαρακτήρα, οι εταιρείες μπορούν να διεξάγουν έρευνες μάρκετινγκ, να συλλέγουν πληροφορίες, να ανταλλάσσουν ιδέες με τους χρήστες, να μεταφέρουν μηνύματα σχετικά με προϊόντα τους και οι καταναλωτές από την άλλη μπορούν να μαθαίνουν και να εκφράζουν την άποψη τους.
- ιστολόγια – έχουν συνηθώς τη μορφή ενημερωμένων ημερολογίων και συνδέουν άτομα με κοινά ενδιαφέροντα, βασίζονται στις αρχές του ιογενούς μάρκετινγκ (viral marketing) και μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την παροχή πληροφοριών και απόψεων σχετικά με προϊόντα, μάρκες κλπ.
- κοινωνικά δίκτυα – χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία επαφών και την ανταλλαγή περιεχομένου μεταξύ των χρηστών, έχουν γίνει πια ένα βασικό εργαλείο μάρκετινγκ και χρησιμοποιούνται από εταιρείες, όχι μόνο για την παράδοση περιεχομένου, αλλά κυρίως για τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους καταναλωτές (Kotler & Keller, 2013).

2.6.3.6 Ρόλος του κοινωνικών μέσων στην κρίση

Η συνεχιζόμενη πανδημία ανάγκασε πολλούς επιχειρηματίες να αλλάξουν τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούσαν ως τώρα. Σύμφωνα με τους Charnigo και Barnett-Ellis, «τα

μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν ένα από τα βασικά κανάλια επικοινωνίας, επιτρέποντας την αλληλεπίδραση μεταξύ χρηστών χάρη στη χρήση διαθέσιμων και επεκτάσιμων τεχνολογιών διαδικτύου για κινητά» (Charnigo & Barnett-Ellis, 2007). Όπως αποδείχτηκε για πολλές επιχειρήσεις, κατά τη διάρκεια της πανδημίας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτέλεσαν ένα από τα πιο σημαντικά, αν όχι το σημαντικότερο, κανάλι επαφής με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους υπαλλήλους. Πρέπει να σημειωθεί, ότι σε περιόδους κρίσης, το μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης από την πλευρά των επιχειρήσεων στοχεύει συχνά στην παροχή γρήγορων πληροφοριών σχετικά με αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας ή σε επιπρόσθετες δραστηριότητες. Η επικοινωνία εστιάζεται κυρίως στη διατήρηση υφιστάμενων πελατών ενισχύοντας τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις της εταιρείας με τους πελάτες της.

Από την πλευρά των πελατών, τα κοινωνικά μέσα μπορούν να έχουν διπλή σημασία. Από τη μία, οι πελάτες χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να ενημερωθούν. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Drell, το 20% των χρηστών του Facebook ενημερώνεται από αυτό για την έρευνα ενός προϊόντος πριν από την αγορά του, και το 42% μετά από την αγορά δημοσιεύει την αξιολόγησή τους σχετικά με το προϊόν που αγόρασε (Drell, 2011). Από την άλλη «τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τους παρέχουν εξαιρετική συναισθηματική υποστήριξη σε περιόδους κρίσης» (Choi & Lin, 2009). Με άλλα λόγια, το κοινό στρέφεται στα κοινωνικά μέσα για ενημέρωση και συναισθηματική υποστήριξη.

2.6.3.7 Κρίση και μελλοντική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο

Εκτιμάται ότι η ψηφιοποίηση του εμπορίου θα συνεχιστεί ακόμη και μετά τη λήξη της πανδημίας. Η τάση αυτή ήταν ιδιαίτερα ορατή φέτος το καλοκαίρι, όταν, παρά την άρση των περιορισμών, η δραστηριότητα στο Διαδίκτυο τόσο των εταιρειών όσο και των πελατών συνέχισε να αυξάνεται. Αναμένεται ότι τους επόμενους μήνες, οι εταιρείες θα επενδύσουν το χρόνο και τα χρήματά τους για την ανάπτυξη διαδικτυακών και διαφημιστικών δραστηριοτήτων στο Διαδίκτυο, προσπαθώντας με τον τρόπο αυτό να διασφαλίσουν μια συνεχή επαφή με τον πελάτη και, συνεπώς, να αυξήσουν την αξία των πωλήσεων τους. Ως εκ τούτου, μια θετική εικόνα της εταιρείας στο Διαδίκτυο έχει καταστεί ουσιαστικό στοιχείο στις δραστηριότητες των εταιρειών. Επίσης, στην κρίση απαραίτητα αποδείχθηκαν τα εταιρικά προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα οποία μέχρι στιγμής θα μπορούσαν να θεωρηθούν προαιρετικά.

Επιπλέον, προβλέπεται ότι στους επόμενους μήνες θα συνεχιστεί η δυναμική ανάπτυξη εργαλείων αυτοματοποίησης, τόσο του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ όσο και της εξυπηρέτησης πελατών. Σύμφωνα με ειδικούς, τεχνολογίες όπως είναι το chatbot και το voicebot θα έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη βελτίωση των νέων καναλιών διανομής για πωλήσεις και υπηρεσίες. Ο αυτοματισμός του μάρκετινγκ θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.

2.6.4 Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων (crisis communication)

2.6.4.1 Έννοια της επικοινωνίας

Σύμφωνα με το λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, η επικοινωνία αποτελεί διαδικασία με την οποία μεταδίδεται μήνυμα ή πληροφορία και ανταλλάσσονται γνώσεις ή σκέψεις χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα γραπτό ή προφορικό λόγο και άλλα μέσα τηλεπικοινωνιών, κινήσεις, σήματα κλπ (Dictionary of Standard Modern Greek).

Εδώ και χρόνια η έννοια της επικοινωνίας παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον για πολλές επιστήμες όπως η γλωσσολογία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η φιλοσοφία και η ψυχολογία. Ως αποτέλεσμα του αυξημένου ενδιαφέροντος, κατά καιρούς πολλοί ερευνητές εξέτασαν τη σημασία του όρου, προσπαθώντας να δώσουν τον δικό τους ορισμό. Ένας από αυτούς, ο Cooley (Cooley, 1909) περιέγραψε την επικοινωνία ως «μηχανισμό μέσω του οποίου υπάρχουν και αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις» (Μανούσου, 2017). Στην σχέση μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη εστίασαν επίσης οι Kurland και Pelled, τονίζοντας την αναγκαία ύπαρξη δύο τουλάχιστον προσώπων κατά τη διαδικασία της αμφίδρομης επικοινωνίας, όπου οι συμμετέχοντες στέλνουν και λαμβάνουν τα μηνύματα (Kurland & Pelled, 2000). Οι αναφερόμενοι πιο πάνω ορισμοί βρίσκουν σύμφωνο τον Λούτα, ο οποίος ορίζει την επικοινωνία ως «διαδικασία μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος μεταφέρει ή ανταλλάσσει ιδέες, πληροφορίες και μηνύματα στον αποδέκτη, με τον γραπτό ή τον προφορικό λόγο» (Λούτας, 2002).

Η επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένας από τους δημοφιλέστερους ορισμούς της έννοιας οργάνωση αναφέρεται στην σημαντικότητα της διαδικασίας της οργανωσιακής επικοινωνίας, όπου η «οργάνωση παρουσιάζεται ως ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή/και δυνάμεων δύο ή περισσότερων προσώπων, οι οποίοι για την επίτευξη ενός ή περισσότερων κοινών στόχων βασίζονται στην επικοινωνία μεταξύ τους» (Μουζέλης, 2009). Με το πέρασμα των

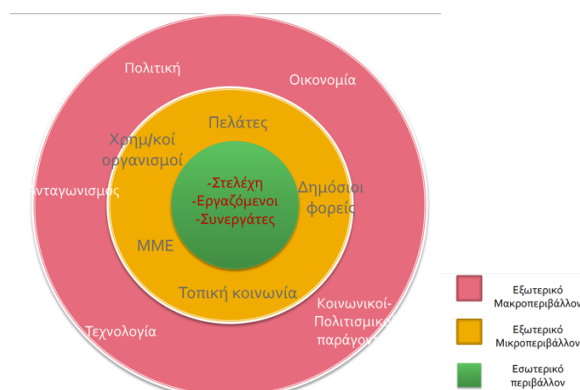
χρόνων, άλλος ένας ορισμός της οργανωσιακής επικοινωνίας δόθηκε από τον Λούτα, σύμφωνα με τον οποίο, η επιχειρησιακή επικοινωνία επικεντρώνεται στις σκόπιμες ή οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών και οδηγιών μεταξύ των εργαζομένων (Λούτας, 2002). Η επικοινωνία μπορεί να γίνει προσωπική ή απρόσωπη, μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει σύμβολα ή σήματα, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Λούτας, 2002). Από την άλλη, σύμφωνα με τον Σφακιανάκη, η επικοινωνία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση κατά την εκτέλεση κάθε διοικητικής λειτουργίας (Σφακιανάκης, 1998). Σύμφωνα με τον ίδιο, οι βασικές λειτουργίες της επικοινωνίας είναι:

- η συνενωτική λειτουργία – όπου ο πομπός και ο δέκτης γνωρίζονται ψυχικά και συνενώνονται προκειμένου να αποφύγουν τις εντάσεις και τις συγκρούσεις ρόλων,
- η λειτουργία της υποκίνησης – όπου οι δέκτες υποκινούνται, ώστε να υλοποιήσουν κάποια ενέργεια που πιθανόν να τους αποφέρει κάποιο όφελος,
- η λειτουργία της πληροφόρησης – όπου παρέχονται πληροφορίες απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων και για την άσκηση της διοίκησης,
- η λειτουργία του ελέγχου – όπου γίνεται έλεγχος των λειτουργιών του συνόλου (Kotler & Keller, 2013).

Συνοψίζοντας, η επικοινωνία αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της επιχειρησιακής λειτουργίας, τόσο για τα στελέχη υψηλού επιπέδου που μέσω της επικοινωνίας μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το προσωπικό, όσο και για τους εργαζομένους χαμηλότερου βαθμού, ώστε να μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους σωστά, λαμβάνοντας σαφή μηνύματα από τους προϊσταμένους τους.

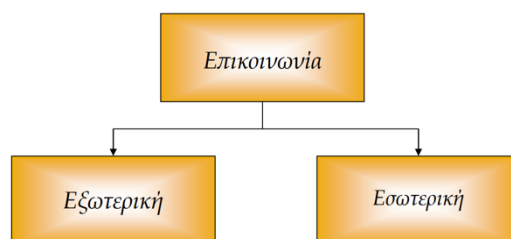
2.6.4.2 Διαχωρισμός της επικοινωνίας

Εικόνα 21 Περιβάλλον της επιχείρησης



Το βασικό κριτήριο του διαχωρισμού της επικοινωνίας είναι ο σκοπός της, δηλαδή σε ποιον απευθύνεται, ενώ ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι αν η ομάδα των παραληπτών βρίσκεται εντός (στελέχη, εργαζόμενοι, συνεργάτες) ή εκτός του οργανισμού (πελάτες, MME, δημόσιοι φορείς). Η ανάπτυξη των επικοινωνιακών σχέσεων μπορεί να διαπραγματεύεται ταυτόχρονα σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο, με αυτόν τον τρόπο η επικοινωνία μπορεί να χωριστεί σε εσωτερική – αφορά τους υπαλλήλους και συνεργάτες της επιχείρησης – και εξωτερική επικοινωνία – αφορά τους πελάτες ή επιχειρηματικούς εταίρους.

Εικόνα 22 Διαχωρισμός της οργανωσιακής επικοινωνίας



2.6.4.3 Διάφορες ανάμεσα στην παραδοσιακή και social media επικοινωνία

Τα παραδοσιακά μέσα περιλαμβάνουν τον τύπο (περιοδικά, εφημερίδες) το ραδιόφωνο και την τηλεόραση. Πριν την εμφάνιση του Διαδικτύου τα παραδοσιακά μέσα αποτελούσαν την μοναδική ευκαιρία διαφήμισης, που επέτρεπε στην εταιρεία να εισέλθει στην αγορά.

Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (MME) χρησιμοποιούν μία ευρεία γκάμα τεχνολογικών πολυμέσων και απευθύνονται σε ένα μεγάλο κοινό μέσω της μαζικής επικοινωνίας.

Αξιοποιούνται διάφορες τεχνολογίες μέσω των οποίων διευκολύνεται η επικοινωνία. Επομένως, απαιτεί ειδική προσοχή και ανάπτυξη στρατηγικής για την επίτευξη εικόνας και πιστότητας της μάρκας.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαφέρουν από τα παραδοσιακά μέσα στην τιμή, καθώς αποτελούν ένα πιο οικονομικό μέσο για μια επιχείρηση και, ταυτόχρονα, επιτρέπουν σε οποιονδήποτε, να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες – τόσο να τις λαμβάνει όσο και να τις μεταδίδει και να τις δημοσιεύει – σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μέσα, τα οποία γενικά απαιτούν συγκεκριμένους πόρους από άτομα που θέλουν να δημοσιεύσουν πληροφορίες. Η δυνατότητα που συνδυάζει παραδοσιακά και νέα μέσα είναι η δυνατότητα προσέλκυσης σημαντικού αριθμού παραληπτών – τόσο ένα blog όσο και ένα τηλεοπτικό πρόγραμμα μπορεί να ενδιαφέρουν αρκετούς παραλήπτες.

Σύμφωνα με τους Gladwell και Shirky, τα βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα κοινωνικά μέσα από τα παραδοσιακά μέσα είναι (Gladwell & Shirky, 2011):

- εύρος/έκταση – τα κοινωνικά μέσα έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν ένα μεγάλο κοινό,
- πρόσβαση – τα κοινωνικά μέσα είναι ευρέως διαθέσιμα σε πολλούς παραλήπτες δωρεάν ή με μικρή χρέωση,
- χρήση – η δημιουργία περιεχομένου μέσω των κοινωνικών μέσων δεν απαιτεί ειδικές δεξιότητες – η ικανότητα χρήσης νέων τεχνολογιών είναι αρκετή,
- αμεσότητα – τα κοινωνικά μέσα είναι ένας χώρος για άμεση αντίδραση,
- ανθεκτικότητα – τα μηνύματα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να αλλάξουν σχεδόν ταυτόχρονα με τη δημοσίευσή τους – με επεξεργασία και προσθήκη σχολίων στο κείμενο (Gladwell & Shirky, 2011).

Συνοψίζοντας, έχει αποδειχτεί ότι στην εποχή των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και της ταχείας ροής πληροφοριών, οι κρίσεις συμβαίνουν συχνότερα και είναι πιο γρήγορες.

2.6.4.4 Ρόλος και τρόποι της επικοινωνίας στην κρίση

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η επικοινωνία συνδέεται στενά με την έννοια της κρίσης, καθώς κατά τη διάρκεια των κρίσεων δημιουργείται περισσότερη ανάγκη για γρήγορη ενημέρωση και έγκυρη μετάδοση των πληροφοριών. Η ύφεση είναι η ιδανική περίοδος για προωθητικές ενέργειες και διαφημιστικές εκστρατείες, αφού η κατάλληλη επικοινωνιακή στρατηγική μπορεί να προσδώσει από τη μια μεριά περισσότερη εκλαμβανόμενη αξία στον πελάτη ενώ από την άλλη να βοηθήσει την ανώδυνη επαναφορά της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης κατά

τη φάση της ανάκαμψης, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από μελέτες (Cody & McLaughlin, 1990).

Σύμφωνα με τον Gray, η επικοινωνία διαδραματίζει ένα ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο και ταυτόχρονα ένα από τα βασικά διαχειριστικά εργαλεία, καθώς τότε οι περισσότεροι άνθρωποι αναζητούν «την τάξη στο χάος που επικρατεί, υπό την έννοια ότι προσπαθούν να ερμηνεύσουν τα γεγονότα γύρω τους» (Gray, 2003). Ο ίδιος ερευνητής τονίζει πως «η επικοινωνία μέσα στην κρίση συνδέεται στενά με τη διαχείριση των επιπτώσεων και της αντίληψης του κοινού και επικεντρώνεται κυρίως στην επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών που απαιτούνται για την αντιμετώπισή της» (Gray, 2003). Αποτελεί, δηλαδή, ένα διάλογο μεταξύ του οργανισμού και του κοινού του. Σύμφωνα με τον Covello είναι σημαντικό, η διαχείριση κρίσεων, εκτός από την αξιολόγηση των τρωτών σημείων και τον συντονισμό των απαραίτητων πόρων, να περιλαμβάνει επίσης βασικές γνώσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας (Covello V., 1995). Την επικοινωνία, ως ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία στην διαδικασία της διαχείρισης των κρίσεων, περιγράφει και ο Heath, σύμφωνα με τον ίδιο, «η κρίση και οι επιπτώσεις της δεν μπορούν να εκτιμηθούν και να υπολογιστούν, εάν δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ όσων τη βίωσαν και αυτών που συντόνισαν τις προσπάθειες για τη διαχείρισή της» (Heath, 1998), τονίζοντας επίσης πως «η αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης εξαρτάται από την ανταλλαγή των πληροφοριών και την ικανότητα των διαχειριστών της να αξιοποιούν εποικοδομητικά τις πληροφορίες που συλλέγονται κατά τη διάρκειά της. Κατά τη διάρκεια των κρίσεων, η επικοινωνία «μπορεί κυριολεκτικά να αποτελέσει ζήτημα ζωής και θανάτου για μια επιχείρηση» (Fischer, 2016). Σύμφωνα με τον Palenchar, η επικοινωνία κινδύνου είναι «μία διαδικασία επικοινωνίας συναλλαγών μεταξύ ατόμων και οργανισμών σχετικά με τον χαρακτήρα, την αιτία, το βαθμό, τη σημασία, την αβεβαιότητα, τον έλεγχο και τη συνολική αντίληψη του κινδύνου» (Palenchar, 2005). Ο ίδιος ερευνητής, τονίζει ότι η επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει βασικό μέρος της προετοιμασίας για μια κρίση, διότι επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναδείξουν την ευθύνη που έχουν αναλάβει στην καταπολέμηση του κινδύνου, άλλα και να παρουσιάσουν ότι ο οργανισμός διαθέτει επαρκή σχέδια έκτακτης ανάγκης.

Διακρίνονται διαφορετικοί τύποι επικοινωνίας κρίσης κατά τη διάρκεια του κάθε σταδίου διαχείρισης κρίσεων. Σύμφωνα με τον Coombs, η σωστή διάκριση μεταξύ των τύπων επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι απαραίτητη. Ο ίδιος ξεχωρίζει δυο βασικούς τύπους επικοινωνίας στην κρίση (Coombs W. T., 2009):

1. διαχείριση γνώσης σε καταστάσεις κρίσης (Crisis Knowledge Management) – περιλαμβάνει εντοπισμό πηγών, συλλογή και ανάλυση πληροφοριών (δημιουργία

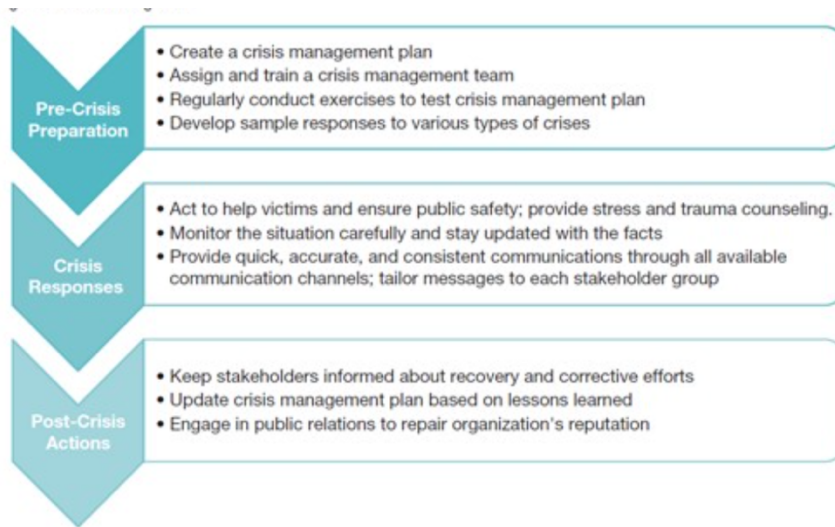
γνώσης), ανταλλαγή γνώσεων και λήψη αποφάσεων, είναι ουσιαστικά το έργο που διαχειρίζεται η ομάδα κρίσης,

2. διαχείριση ανταπόκρισης των ενδιαφερομένων (Stakeholder Reaction Management) – περιλαμβάνει τις δραστηριότητες επικοινωνίας που αποσκοπούν στον επηρεασμό του τρόπου με τον οποίο η κρίση γίνεται αντιληπτή από τα ενδιαφερόμενα μέρη και την ανταπόκριση του ίδιου του οργανισμού στην κρίση που αντιμετωπίζει.

Κατά τον ίδιο, η κάθε φάση της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων δημιουργεί τη δική της ανάγκη για συλλογή και ερμηνεία πληροφοριών (Coombs W. T., 2009). Οι σχετικές πρακτικές στα διάφορα στάδια διαχείρισης κρίσεων περιγράφονται παρακάτω:

1. Στο πρώτο στάδιο, δηλαδή πριν από την έναρξη μιας κρίσης, η επικοινωνία περιστρέφεται συνήθως γύρω από τη συλλογή των πιο σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τις απειλές που μπορεί να προκαλέσουν μια κρίση, τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης πιθανών μελλοντικών προβλημάτων και την εκπαίδευση ατόμων που θα συμμετάσχουν στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων. Η εκπαίδευση συνήθως παρέχεται στα μέλη της ομάδας κρίσης και τους εκπροσώπους κρίσεων.
2. Στο δεύτερο στάδιο, δηλαδή κατά τη διάρκεια της κρίσης, η επικοινωνία περιλαμβάνει συνήθως τη συλλογή και την επεξεργασία πληροφοριών χρήσιμων για τη λήψη αποφάσεων από την ομάδα κρίσεων, καθώς και τη δημιουργία και τη διάδοση των «μηνυμάτων κρίσης» σε άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης.
3. Στο τρίτο στάδιο, δηλαδή αμέσως μετά την κρίση, η επικοινωνία περιλαμβάνει την ανάλυση των δραστηριοτήτων διαχείρισης κρίσεων, τη δημοσίευση πληροφοριών σχετικά με τις απαραίτητες αλλαγές και τη μετάδοση μηνυμάτων παρακολούθησης κρίσεων.⁷ Συχνά, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση των προσπαθειών που καταβάλλονται όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων, που στην πράξη εκδηλώνεται ως συστηματική ενημέρωση σχετικά με τις ενέργειες που έχουν αναληφθεί (διαδικασία ανάκαμψης, διορθωτικές ενέργειες).

Εικόνα 23 Στάδια επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων



Πηγή: Peter Cardon “Business Communication: Developing Leaders” for a Networked World 3rd Edition, Kindle Edition, κεφαλαίο 11

Εν κατακλείδι, ο πιο σημαντικός κανόνας για την ασφαλέστερη λειτουργία της επιχείρησης είναι η κατάλληλη προετοιμασία για την κρίση προτού εμφανιστούν τα πρώτα σημάδια. Προκειμένου να καταστούν αποτελεσματικά τα επικοινωνιακά μέτρα σε περίπτωση κρίσης απαιτείται ένα κατάλληλο σχέδιο δράσης. Η προετοιμασία στον τομέα επικοινωνίας περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως:

- Προσδιορισμός των πιθανών αιτιών της απειλής
- Συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων γνώσεων σχετικά με τις πιθανές αιτίες
- Λεπτομερέστατος έλεγχος των περιοχών/υποθέσεων που μπορούν να προκαλέσουν κρίση
- Παρακολούθηση των ΜΜΕ και Διαδικτύου
- Προσδιορισμός των ειδικών ατόμων που θα είναι υπεύθυνα για την επικοινωνία κατά τις περιόδους κρίσεων.

2.6.4.5 Διαχείριση κρίσεων και επικοινωνία

Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία για την αντιμετώπιση της κρίσης. Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να διαθέτουν κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση της επικοινωνίας και της εικόνας της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες αυτές είναι συνήθως ευθύνη των τμημάτων δημοσίων σχέσεων (PR).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλές ερμηνείες της εννοίας δημοσιές σχέσεις (public relations), ωστόσο, η πιο πλήρης εξήγηση δόθηκε από τη Διεθνή Ένωση Δημοσίων Σχέσεων (IPRA: International Public Relations Associations), όπου οι δημοσιές σχέσεις περιγράφονται ως «διοικητική πρακτική λήψης αποφάσεων επιφορτισμένη με την οικοδόμηση σχέσεων και ενδιαφερόντων μεταξύ οργανισμών και των κοινών τους, βασισμένη στην παράδοση πληροφοριών μέσω αξιόπιστων και ηθικών επικοινωνιακών μεθόδων». Οι πηγές συχνά αναφέρουν και έναν άλλο ορισμό που διατυπώθηκε από το Βρετανικό Ινστιτούτο Δημοσίων Σχέσεων (British Public Relations Institute) σύμφωνα με τον οποίον οι δημόσιες σχέσεις είναι «μια στοχαστική, προγραμματισμένη και συστηματική προσπάθεια δημιουργίας και διατήρησης της αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού του»⁸ (Tomasz-Klas, 1997). Από την άλλη, ο Kotler περιγράφει τις δημόσιες σχέσεις ως «δραστηριότητες που σχετίζονται με την προώθηση ή την προστασία της εικόνας της επιχείρησης» και οι Cutlip, Center και Broom, ως «μια διαχειριστική λειτουργία που καθιερώνει και διατηρεί αμοιβαίες ωφέλιμες σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντός του» (Cutlip, Center, & Broom, 2000). Άρα, σύμφωνα με τις προαναφερόμενες ερμηνείες, οι δημόσιες σχέσεις επικεντρώνονται συνήθως στη δημιουργία, την επέκταση και την εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και του κοινού της. Ταυτόχρονα, δίνει βάση στη δημιουργία και διατήρηση της καλής φήμης και τη συστηματική ενημέρωση σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, την προειδοποίηση και επίλυση προβλημάτων, κυρίως σε προβληματικές καταστάσεις. Κατά τη διάρκεια σοβαρών κρίσεων, τα τμήματα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων αναλαμβάνουν εν μέρει το έργο της ομάδας κρίσης (Crisis Team), η οποία με τη χρήση ειδικών εργαλείων συντονίζει τις δραστηριότητες της εταιρείας, με στόχο την επιστροφή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

2.6.4.6 Βασικά επικοινωνιακά εργαλεία στη διαχείριση κρίσεων

Σε περιόδους κρίσης, η πιο σημαντική λειτουργία του τμήματος δημοσίων σχέσεων είναι η αντιμετώπιση των προβληματικών καταστάσεων. Η αποτελεσματική διαχείριση της προβληματικής κατάστασης απαιτεί την ύπαρξη βασικών εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διαχείριση κρίσεων. Η Kubicz, κάνει αναφορά σε κάποια βασικά επικοινωνιακά εργαλεία (Kubicz, 2012):

- Εγχειρίδιο επικοινωνίας της κρίσης (Crisis Communication Manual) – είναι συλλογή από διαδικασίες επικοινωνίας που πρέπει να εφαρμοστούν από μια επιχείρηση προκειμένου να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις μιας κρίσης. Οι διαδικασίες αυτές έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίσουν την ομαλή επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η οποία θα επιτρέψει αποτελεσματική και επαγγελματική υποστήριξη στην ανοικοδόμηση της εικόνας της εταιρείας. Το Εγχειρίδιο Κρίσης περιέχει πρότυπα για χρήση από μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, χρήσιμα στοιχεία επικοινωνίας και πληροφορίες σχετικά με την πορεία των διαδικασιών επικοινωνίας σε μια κατάσταση κρίσης.
- Ειδικά υλικά για την κρίση (Crisis Pack) – περιέχουν πρότυπα δηλώσεων, λεπτομερείς πληροφορίες για την εταιρεία, προϊόντα, υπηρεσίες, ιστορικό, αποτελέσματα, αριθμό υπαλλήλων, διαδικασίες και φόρμες παραγωγής, πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση της ασφάλειας και της ποιότητας, πληροφορίες σχετικά με τη στάση απέναντι στο περιβάλλον, τοποθεσίες, δημόσιες ερωτήσεις και απαντήσεις, οδηγίες για τους υπαλλήλους σχετικά με τις επαφές με τα μέσα ενημέρωσης, ενημερωτικό πακέτο για μια ομάδα εργαζομένων.
- Q&A (Questions and Answers) – βασικές ερωτήσεις και απαντήσεις που εξηγούν τα αίτια της κρίσης και τι πραγματικά συνέβη, μέσα από τα οποία γίνεται η ενημέρωση του κοινού για το πώς ο οργανισμός θέλει να ελέγξει την κατάσταση και τι θα συμβεί στο εγγύς μέλλον κλπ.
- Ειδικό υλικό για τους υπαλλήλους (Briefing Pack) – περιλαμβάνει σύντομες πληροφορίες σχετικά με το τι συνέβη και τι επιπτώσεις μπορεί να προκύψουν για τον ίδιο κλπ.
- Dark Site – είναι αποκλειστικός και κρυμμένος ιστότοπος που ξεκινάει σε περίπτωση εμφάνισης κρίσης. Ο ιστότοπος αυτός πρέπει να περιέχει πληροφορίες για δημοσιογράφους, πελάτες και καταναλωτές. Η πρόσβαση σε κάποιο περιεχόμενο πρέπει να περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο κοινό-στόχο.
- Έλεγχος επικοινωνίας (Communication Audit) – χρησιμοποιείται για την εξέταση της εσωτερικής επικοινωνίας στην επιχείρηση. Κατά τη διάρκεια του ελέγχου, γίνονται δοκιμές στα κανάλια μεταφοράς πληροφοριών, αποτελεσματικότητα μηνυμάτων και γνώσεις του κοινού σχετικά με τον οργανισμό. Τα συμπεράσματα και οι συστάσεις που προκύπτουν από τους ελέγχους χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό μελλοντικών δραστηριοτήτων δημοσίων σχέσεων και την εφαρμογή αποτελεσματικής επικοινωνίας.

3. Επίδραση της πανδημίας στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων

3.1 Αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Βώσσο, Country Manager του ομίλου ALX Greece: «Μετά την πάροδο της παρούσας δύσκολης συγκυρίας, όλα συντείνουν στο ότι οι επιχειρήσεις παγκοσμίως θα επικεντρωθούν στην καινοτομία και την υιοθέτηση πρακτικών που θα τους επιτρέψουν να διαχειριστούν πιο εύκολα πιθανές μελλοντικές κρίσεις. Τα πρώτα σημάδια αλλαγών στον τρόπο συμπεριφοράς των καταναλωτών και των επιχειρήσεων φαίνονται ήδη. Η τηλεργασία ενθαρρύνεται από εταιρείες κάθε τύπου, ακόμη και στον δημόσιο τομέα. Οι εφοδιαστικές αλυσίδες μετασχηματίζονται παγκοσμίως και τα καταστήματα λιανικής προσαρμόζονται στη νέα πραγματικότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ορισμένες από αυτές τις αλλαγές είναι άμεσες, ενώ άλλες θα ολοκληρωθούν σε βάθος χρόνου, δημιουργώντας το νέο επιχειρηματικό τοπίο για τις επόμενες δεκαετίες. Παρούσες στο νέο αυτό τοπίο, που ήδη διαμορφώνεται ταχύτατα, θα είναι μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες» (Capital.gr, 2020).

3.1.1 Τηλεργασία

Τα κυβερνητικά μέτρα που εισήχθησαν λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19 ανάγκασαν τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων να προσαρμόσουν τις εργασιακές τους πρακτικές αξιοποιώντας την εξ αποστάσεως εργασία (distance work) και καθιστώντας τη τηλεδιάσκεψη μέρος της νέας, καθημερινής πραγματικότητας των εργαζομένων. Η εξάπλωση της τηλεργασίας έχει αυξήσει τη ζήτηση για συστήματα που επιτρέπουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης. Μία από τις πιο συχνά επιλεγμένες εφαρμογές για το σκοπό αυτό είναι η πλατφόρμα Cisco Webex Meetings. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, τον Απρίλιο του 2020, πάνω από μισό δισεκατομμύριο άτομα χρησιμοποίησαν το Webex για τις επιχειρηματικές τους εργασίες και ο συνολικός χρόνος των συναντήσεων στην εφαρμογή έφτασε τις 7 εκατομμύρια ώρες.

3.1.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός

Η πανδημία προκάλεσε σημαντικές αλλαγές στην οικονομία, τις χρηματοπιστωτικές αγορές, άλλα και τον τρόπο ζωής εκατομμυρίων ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Ωστόσο, όπως διαφαίνεται, ο αρνητικός αντίκτυπος της πανδημίας επιτάχυνε στις επιχειρήσεις την εξέλιξή

τους προς την ψηφιοποίηση, η οποία εδώ και χρόνια αποτελούσε ζητούμενο. Οι διαδικασίες που ξεκίνησαν τους τελευταίους μήνες λόγω των υποχρεωτικών περιορισμών που έχουν τεθεί, φαίνεται να αποτελούν μια νέα αρχή ψηφιακής επανάστασης για το επιχειρηματικό περιβάλλον. Σύμφωνα με μελέτη της EY Attractiveness Survey Europe 2020, η πανδημία επιτάχυνε το ρυθμό υιοθέτησης και ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, μεταβάλλοντας με αυτό το τρόπο τη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων, των εργαζομένων και των καταναλωτών μέσα από μια νέα ψηφιακή πραγματικότητα. «Πλέον, το 82% των επιχειρήσεων εκτιμά ότι η υιοθέτηση της τεχνολογίας θα επιταχυνθεί στα επόμενα τρία χρόνια (EY Global Risk , 2020). Επιπλέον, περισσότερες από μία στις δύο εταιρείες – δηλαδή το 55% – σχεδιάζει να βελτιώσει την ψηφιακή πρόσβαση των πελατών και να κινηθεί βραχυπρόθεσμα στη λογική του ηλεκτρονικού εμπορίου. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι σκοπεύουν να επιταχύνουν τους κλάδους των «έξυπνων» αυτοματισμών και της ρομποτικής αυτοματοποίησης των διαδικασιών. Οι επενδύσεις αυτές, αφορούν τόσο την παραγωγή όσο και τις υπηρεσίες, όπως είναι τα τμήματα πληροφορικής, ανθρώπινου δυναμικού και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών» (EY Global Risk , 2020).

Άλλη μια έρευνα, η οποία αφορούσε τη μικρομεσαία επιχειρηματικότητα, εκπονήθηκε από το εργαστήριο ELTRUN του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για λογαριασμό της Cosmote. Η έρευνα διεξήχθη πανελλαδικά σε συνολικά 1.500 επιχειρήσεις όλων των κλάδων και έδειξε ότι περίπου το 50% των ελληνικών μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ψηφιακής ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα της έρευνας, επιπλέον, έδειξαν ότι λόγω της πανδημικής κρίσης:

- 8 στις 10 εταιρείες έκαναν αναγκαστικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους,
- 1 στις 3 σταμάτησε τη λειτουργία της,
- 4 στις 10 προέβησαν σε περισσότερες ηλεκτρονικές ενέργειες προώθησης,
- το 50% των εξεταζόμενων επιχειρήσεων οργάνωσαν περισσότερες διαδικτυακές δραστηριότητες όπως τηλεδιασκέψεις και ταυτόχρονα προχώρησαν σε αλλαγές στον τρόπο επικοινωνίας (Kathimerini.gr, 2020).

3.1.2.1 Τεχνολογία VPN

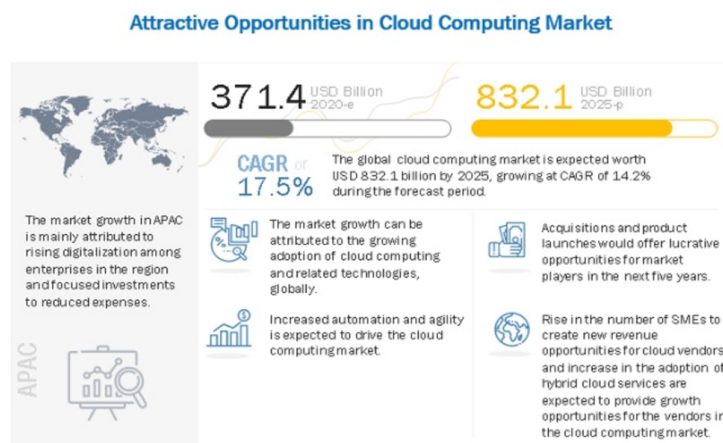
Το ενδιαφέρον για τα συστήματα VPN έχει φτάσει στα ύψη από τότε που ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας κήρυξε επίσημα τον κορωνοϊό πανδημία. Σύμφωνα με το Top10VPN.com, τον Μάρτιο του τρέχοντος έτους, η παγκόσμια ζήτηση για λύσεις VPN αυξήθηκε κατά 41%, τους επόμενους μήνες σταθεροποιήθηκε, αλλά παραμένει υψηλότερη κατά 22% από αυτήν που

ίσχυε πριν την ανακοίνωση της πανδημικής κρίσης. Το VPN είναι η συντομογραφία του Virtual Private Network και μεταφράζεται ως εικονικό ιδιωτικό δίκτυο. Τα συστήματα VPN εξασφαλίζουν υψηλή ασφάλεια επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών του διαδικτύου. Επιτρέπουν στους υπαλλήλους μιας εταιρείας να δουλεύουν από απομακρυσμένη τοποθεσία, έχοντας παράλληλα πρόσβαση στα εσωτερικά εταιρικά δίκτυα. Τέλος, υποστηρίζουν την ασφαλή αυτή λειτουργία και μειώνουν έτσι στο ελάχιστο δυνατό την πιθανότητα διαρροής, κάνοντας χρήση ενισχυμένης κρυπτογράφησης στα μεταδιδόμενα δεδομένα (Top10VPN, 2020).

3.1.2.2 Τεχνολογία Cloud

Η πανδημία ανάγκασε τις εταιρείες να αλλάξουν τα υπάρχοντα συστήματα υπολογιστών, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις αποδείχθηκαν αντιπαραγωγικά ενόψει της νέας κατάστασης. Μία από τις φθηνότερες και ασφαλέστερες λύσεις, που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν ομαλά και αποτελεσματικά από απόσταση, είναι η εγκατάσταση των συστημάτων πληροφορικής στο σύννεφο (cloud). Σύμφωνα με αναλυτές της Markets&Markets, ο αντίκτυπος της πανδημίας στην αγορά της τεχνολογίας cloud θα οδηγήσει στην ανάπτυξη της αγοράς από 371,4 δισ. δολάρια το 2020 σε 832,1 δισ. δολάρια το 2025 (Markets&Markets, 2020).

Εικόνα 24 Οι προβλέψεις για την αγορά υπηρεσιών cloud



Πηγή: <https://www.marketsandmarkets.com/>

3.1.2.3 Λογισμικό τηλεδιάσκεψων (Web Conferencing)

Πρόκειται για προγράμματα τηλεδιάσκεψης – όπως είναι το Webex, το Zoom και το Teams – τα οποία εγκαθίστανται σε προσωπικούς υπολογιστές των εργαζομένων και επιτρέπουν την επικοινωνία σε video και audio μορφή, καθώς και μέσω chat. Τα προγράμματα αυτά δίνουν τη δυνατότητα διαμοιρασμού της επιφάνειας εργασίας, έτσι ώστε ο διοργανωτής της συνάντησης να μπορεί να προβάλλει σε όλους τους συμμετέχοντες το υλικό που επιθυμεί. Η

τηλεσυνεδρίαση/τηλεδιάσκεψη ορίζεται ως η εναλλακτική λύση των διαπροσωπικών επαφών μεταξύ των υπαλλήλων και των στελεχών της επιχείρησης και δίνει τη δυνατότητα της ηλεκτρονικής επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο από απομακρυσμένες τοποθεσίες. Ένα βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων τηλεδιάσκεψης είναι ότι μειώνουν το υψηλό κόστος των διαπροσωπικών συναντήσεων που σχετίζονται με ταξίδια, ξενοδοχεία και χαμένο χρόνο κατά τη μεταφορά (Himstreet, Baty, & Lehman, 2002).

3.2 Αλλαγές στις εμπορικές συναλλαγές

Οι προβλέψεις για τον κλάδο των επιχειρήσεων δείχνουν πως η πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19) θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στο διεθνές εμπόριο. Προβλέπεται, κυρίως, η μείωση του όγκου των εμπορικών συναλλαγών και η αλλαγή στη γεωγραφική δομή του εμπορίου.

Η διαταραχή στις εμπορικές σχέσεις σε μεγάλο βαθμό σχετίζεται με τις ενέργειες των κρατών που είχαν ως σκοπό την αποτροπή της περαιτέρω εξάπλωσης του ίου αλλά και την προστασία των πολιτών. Ως βασικοί περιορισμοί στη λειτουργία των εξαγωγικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων φάνηκαν:

- οι ριζικές αλλαγές στις διεθνείς μεταφορές,
- οι απαγορεύσεις στις εξαγωγές
- η κατάρρευση της παραγωγής δραστηριότητας εντός μεμονωμένων χωρών.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ο όγκος του παγκόσμιου εμπορίου σε ετήσια βάση θα μειωθεί κατά 10-16% (European Commission: Chief Economist Team, 2020).

Οι ήδη διαθέσιμες στατιστικές του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου δείχνουν ότι ο όγκος του εμπορίου αγαθών το πρώτο τρίμηνο του 2020 μειώθηκε παγκοσμίως κατά 3% ενώ οι προκαταρκτικές εκτιμήσεις για το δεύτερο τρίμηνο δείχνουν ήδη μείωση κατά 18,5% (World Trade Organization (WTO), 2020). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τονίζει πως η πανδημία κορωνοϊού έχει μείζονες επιπτώσεις που διαταράσσουν τις μεταφορές και την κινητικότητα στην Ευρώπη. Η εφοδιαστική αλυσίδα της Ευρώπης αποτελεί ένα εκτεταμένο δίκτυο εμπορευματικών μεταφορών το οποίο περιλαμβάνει ποικίλους τρόπους μεταφοράς. Οι συνεχείς χερσαίες, πλωτές και αεροπορικές εμπορευματικές υπηρεσίες είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία της εσωτερικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την αποτελεσματική αντίδρασή της στην τρέχουσα κρίση στον τομέα της δημόσιας υγείας (European Commission, 2020). Η πανδημία COVID-19 προκάλεσε σοβαρές διαταραχές, τόσο στην παγκόσμια οικονομία όσο και στο παγκόσμιο εμπόριο. Ωστόσο, μετά από το πρώτο σοκ, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να

μαθαίνουν σταδιακά τα διδάγματα της τρέχουσας κρίσης για να μπορούν να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για το μέλλον.

3.2.2 Επίδραση της πανδημίας στις εμπορικές συναλλαγές

3.2.2.1 Επιπτώσεις στις ελληνικές εξαγωγές και εισαγωγές

Αρνητικό αντίκτυπο στις ελληνικές εξαγωγές στις αρχές του 2020 είχε η κλιμάκωση της πανδημικής κρίσης σχετιζόμενη με την διάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας και την φθίνουσα πορεία του παγκόσμιου εμπορίου. Σύμφωνα με το δελτίο οικονομικών εξελίξεων της Alpha Bank, βασιζόμενο στα στατιστικά στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.), η πανδημία επέφερε αρνητικές επιπτώσεις στις ελληνικές εξαγωγές αγαθών, οι οποίες προς το τέλος τους 2019 αρχίσαν σταδιακά να ανεβαίνουν μετά από πολλά χρόνια οικονομικής κρίσης. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με μελέτη του Πανελλήνιου Συνδέσμου Εξαγωγέων και του Κέντρου Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (ΚΕΕΜ), το Μάιο του 2020 οι εξαγωγές, συμπεριλαμβανομένων των πετρελαιοειδών, σημείωσαν μεγάλη μείωση κατά περίπου 1 δις ευρώ και διαμορφώθηκαν στα 2,07 δις ευρώ από 3,07 δις ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2019.

Ωστόσο, η μείωση της ζήτησης από το εξωτερικό μετριάστηκε από τη χαμηλή εισοδηματική ελαστικότητα που χαρακτηρίζει τα κυριότερα εξαγόμενα προϊόντα, όπως τα φάρμακα και τα αγροτικά αγαθά (τρόφιμα, καπνά κλπ.). Αντιθέτως, η πανδημία έπληξε τη ζήτηση σε προϊόντα που συνιστούν σημαντικούς κρίκους των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων ή δεν είναι αγαθά πρώτης ανάγκης, όπως ορυκτά καύσιμα, βαμβάκι, σίδηρος και χάλυβας, μηχανές και συσκευές, ενδύματα, πλαστικές ύλες κλπ (Alpha Bank, 2020). Οι προβλέψεις για το μέλλον δείχνουν πως η πορεία των ελληνικών εξαγωγών θα εξαρτηθεί κυρίως από τον βαθμό ανάκαμψης της παγκόσμιας οικονομίας και ιδιαίτερα από την κατάσταση της Ευρωζώνης, καθώς η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι η βασική εξαγωγική αγορά για τα ελληνικά προϊόντα.

3.2.2.2 Επιπτώσεις στις πολωνικές εξαγωγές και εισαγωγές

Σύμφωνα με στοιχεία για το πρώτο τρίμηνο του 2020, που δημοσιεύθηκαν από την Κεντρική Στατιστική Υπηρεσία της Πολωνίας, η επίδραση της πανδημίας στις στατιστικές του εμπορίου αγαθών είναι ελάχιστη και ανερχόταν σε περίπου 60 δις ευρώ σε εξαγωγές και σε 59 δις ευρώ

σε εισαγωγές, κάτι που συγκριτικά με την αντίστοιχη περίοδο του 2019 σημαίνει αύξηση των εξαγωγών κατά 0,6% και μείωση των εισαγωγών κατά 0,4%. Οι μεγαλύτερες αλλαγές στις εμπορικές συναλλαγές έλαβαν χώρα από τον Απρίλιο, όπου σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2019, σημειώθηκε μείωση κατά 26% στις εξαγωγές και κατά 24,9% στις εισαγωγές. Το δεύτερο τρίμηνο του τρέχοντος έτους, παρά τους κρατικούς περιορισμούς, η Πολωνία κατάφερε τελικά να καταγράψει υψηλό εμπορικό πλεόνασμα που ανέρχεται στα 2,7 δις ευρώ. Η μεγαλύτερη αύξηση των εξαγωγών σημειώθηκε σε προϊόντα όπως:

- καπνός
- ρούχα
- έπιπλα
- τηλεοράσεις
- μπαταρίες για ηλεκτρικά αυτοκίνητα
- κινητήρες για υβριδικά αυτοκίνητα

Στο δεύτερο τρίμηνο του 2020 παρατηρήθηκε επίσης έντονη μείωση των εισαγωγών της Πολωνίας, οι οποία αφορούσε κυρίως το πετρέλαιο, τα νέα αυτοκίνητα και τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων.

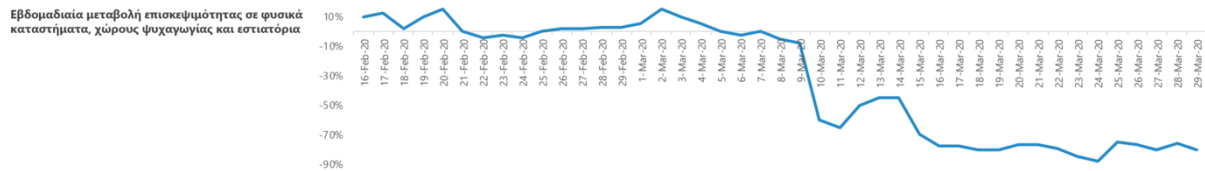
3.2.3 Επίδραση της πανδημίας στο ηλεκτρονικό εμπόριο

3.2.3.1 Ηλεκτρονική αγορά στην Ελλάδα

Η κρίση που προέκυψε από την πανδημία αποδείχθηκε καταλύτης για μια σύγχρονη μορφή διαδικτυακών πωλήσεων, η οποία σημείωσε σημαντική αύξηση του κύκλου εργασιών μετά το πάγωμα της οικονομίας και το κλείσιμο των εμπορικών κέντρων. Σύμφωνα με την έρευνα του GR.EC.A, η επίδραση του COVID-19 άλλαξε κατά πολύ τις προβλέψεις ανάπτυξης της αγοράς στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Η πανδημία αύξησε το ενδιαφέρον για τις διαδικτυακές συναλλαγές, κάτι που ταυτόχρονα απαίτησε τεχνολογική βελτίωση των πλατφορμών εξυπηρέτησης πελατών και τη χρήση σύγχρονων τρόπων πληρωμής. Αυξημένο ήταν επίσης το ενδιαφέρον για διαδικτυακές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αλλά και διαδικτυακές πληρωμές. Η έρευνα αυτή διενεργήθηκε για το διάστημα 30 Δεκεμβρίου 2019 έως 5 Απριλίου 2020 από τον GR.EC.A, τον Ελληνικό Σύνδεσμο Ηλεκτρονικού Εμπορίου, με τη συνεργασία των μηχανών σύγκρισης τιμών BestPrice και Skroutz, την Google και την ομάδα eMarket Intelligence της Convert Group (GRECA - Greek e-Commerce Association, 2020). Τα στοιχεία προέρχονταν

από 4.451 e-shops συνεργαζόμενα με την ηλεκτρονική πλατφόρμα Skrutz, καθώς και από 2.116 e-shops συνεργαζόμενα με την ηλεκτρονική πλατφόρμα BestPrice.

Εικόνα 25 Η μεταβολή επισκεψιμότητας στα φυσικά καταστήματα



Πηγή: www.greekecommerce.gr

Παρακάτω (εικόνα 25) φαίνονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας του GR.EC.A.

Εικόνα 26 100 ταχύτερα ανοδικές και πτωτικές κατηγορίες.

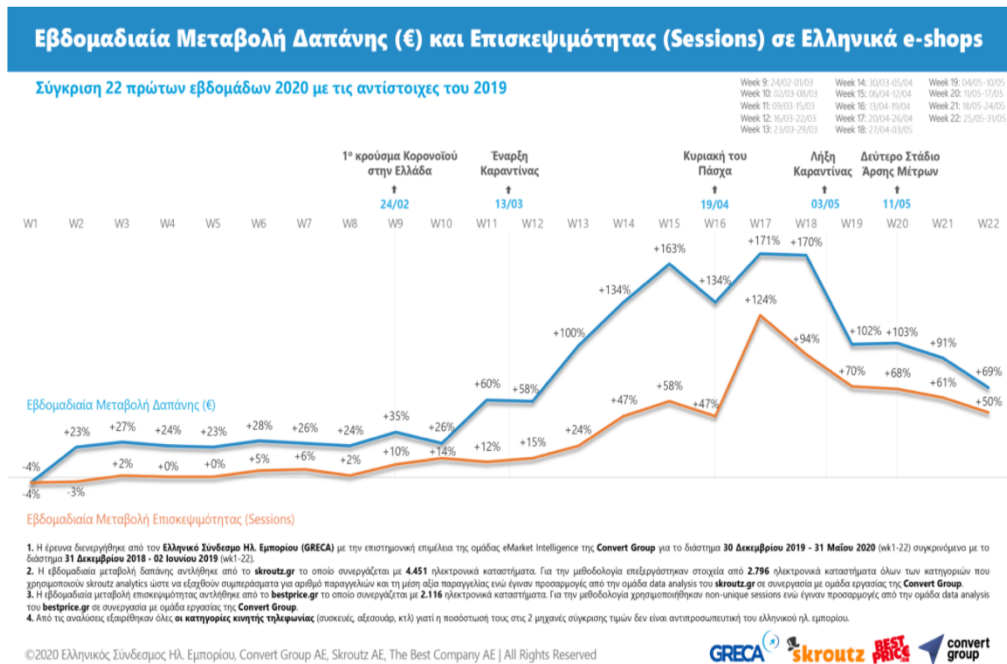
Οι 100 ταχύτερα ανοδικές και πτωτικές προϊόντικές κατηγορίες του Ελληνικού Ηλ. Εμπορίου σε αξία αγορών (€) Μάρτιος 2020 vs Φεβρουάριος 2020					Οι 100 ταχύτερα πτωτικές προϊόντικές κατηγορίες								
Οι 100 ταχύτερα ανοδικές προϊόντικές κατηγορίες					Οι 100 ταχύτερα πτωτικές προϊόντικές κατηγορίες								
1. Ρούχα +1.654%	26. Πάβλοτα +228%	51. Μικροπαιχνίδια +80%	76. Gaming Περιφερειακά +41%	1. Ανεπίσημα & Εκπαιρω Ανεπίσημα -99%	26. Κινηματογραφική Ήχηση -38%	51. Αυτοματ Πορτοφολία -27%	76. Γυναικεία Ακουστικά -15%	2. Web Cameras +1.256%	27. Απώθηση Ισχυρά +194%	52. Γυναικεία Παιχνίδια -89%	27. Κινηματογραφικά Στάδια -37%	52. Σκελετοί Γυναικεία Σαβάντα -26%	77. Στραβάκια Υγιεινά -15%
3. Γάλακτα ζυμωμένα +1.121%	28. Απορρυπαντικά +193%	53. Αποβίβα Δελφία +77%	77. Κράματα Σιμιγιάς +40%	3. Προσχηματιστής Party -79%	28. Ισοθερμικά -37%	53. Ηλεκτρικά Οδηγητήρια Μπρίκι -26%	78. Ήχια PA -14%	4. Αόβιατα +970%	29. Ρολοιές Παιχνίδια +192%	3. Γυναικεία Παιχνίδια -73%	29. Γυναικεία Πολυζώνη -37%	54. Ηλεκτρικά Οδηγητήρια Μπρίκι -25%	79. Ηλεκτρικά Οδηγητήρια Μπρίκι -14%
5. Αιχμηρά Σαξ +875%	30. Σαμπάνια +183%	54. Μόσχος Έρωτας +71%	79. Ηλεκτρικά Σιμιγιάς +38%	6. Αυτοματ Μπισκότα -72%	30. Τελετών - Αλλάξιμα -37%	55. Ηλεκτρικά Οδηγητήρια Μπρίκι -25%	80. Κραγιόνες -14%	6. Στραβάκια Γαλακτοκομικά +772%	31. Ρολοιές +180%	7. Αυτοματ Μπισκότα -72%	31. Αυτοματ Πορτοφολία -37%	56. Έπιπλα Κουζίνας -24%	81. Κουραστές Αλάτι -14%
7. Βελούδα +679%	32. Gaming Headsets +171%	56. Βελούδα Σαμπάνια +63%	81. Προσχηματιστής +35%	7. Βελούδα Καθαριστικά -66%	32. Ηλεκτρικά Σιμιγιάς -36%	57. Αυτοματ Τελετών -24%	82. Ισοθερμικά Σαβάντα & Μπρίκι -13%	8. Βελούδα Σαμπάνια +668%	33. Κραγιόνες +163%	8. Βελούδα Καθαριστικά -63%	33. Τελετών Laptop -35%	58. Γυναικεία Φύλαξη -22%	83. Ακουστικά Καθαριστικά -13%
9. Είδη Παιχνίδια +565%	34. Ημέρες +157%	57. Στραβάκια Σιμιγιάς +61%	82. Απώθηση Ρολοιές +34%	9. Πολυζώνη Παιχνίδια -55%	34. Ηλεκτρικά Σιμιγιάς -35%	59. Στραβάκια -22%	84. Γυαλιά Κιόμα -13%	9. Είδη Παιχνίδια +565%	35. Παιχνίδια +157%	10. Αυτοματ Μπισκότα -55%	35. Αυτοματ Φύλαξη -35%	60. Αλάτι Ανεπίσημα -21%	85. Μικροπαιχνίδια -13%
10. Γαλακτοκομικά +505%	35. Παιχνίδια Lego +155%	58. Στραβάκια Σιμιγιάς +57%	83. Απώθηση Ρολοιές & Στραβάκια +34%	11. Γυναικεία Μπρίκι -55%	36. Γυναικεία Φύλαξη -35%	61. Αυτοματ Ακουστικά -21%	86. Ακουστικά Μπρίκι Στραβάκια -13%	11. Αόβιατα +497%	36. Ημέρες +157%	11. Γυναικεία Μπρίκι -55%	36. Γυναικεία Φύλαξη -35%	61. Αυτοματ Ακουστικά -21%	86. Ακουστικά Μπρίκι Στραβάκια -13%
12. Παιχνίδια Κραγιόνες +491%	37. FIFA Games +153%	60. Κραγιόνες Στραβάκια +57%	84. Στραβάκια Σιμιγιάς & Στραβάκια +32%	12. Φίδια -51%	37. Αυτοματ Πολυζώνη -33%	62. Ηλεκτρικά Παρασκευαστικά -19%	87. Οδηγητήρια Στραβάκια -13%	12. Παιχνίδια Κραγιόνες +491%	37. FIFA Games +153%	12. Φίδια -51%	37. Αυτοματ Πολυζώνη -33%	62. Ηλεκτρικά Παρασκευαστικά -19%	87. Οδηγητήρια Στραβάκια -13%
13. Αρωματιστικά +460%	38. Ρολοιές & Κραγιόνες +129%	61. Ακουστικά Οδηγητήρια +56%	85. Ημέρες +32%	13. Απώθηση Απώθηση Υγιεινά -50%	38. Προσχηματιστής Στραβάκια -33%	63. Βελούδα Μπρίκι -19%	88. Ηλεκτρικά Στραβάκια -12%	13. Αρωματιστικά +460%	38. Ρολοιές & Κραγιόνες +129%	13. Απώθηση Απώθηση Υγιεινά -50%	38. Προσχηματιστής Στραβάκια -33%	63. Βελούδα Μπρίκι -19%	88. Ηλεκτρικά Στραβάκια -12%
14. Digital +441%	39. Ηλεκτρικά Στραβάκια +125%	62. Απώθηση Ρολοιές +55%	86. Παιχνίδια +31%	14. Απώθηση Ρολοιές -49%	39. Γυναικεία Φύλαξη -32%	64. Είδη Κοσμημάτων -19%	89. Ηλεκτρικά Στραβάκια -12%	14. Digital +441%	39. Ηλεκτρικά Στραβάκια +125%	14. Απώθηση Ρολοιές -49%	39. Γυναικεία Φύλαξη -32%	64. Είδη Κοσμημάτων -19%	89. Ηλεκτρικά Στραβάκια -12%
15. Μόσχος +417%	40. Ημέρες Espresso +121%	63. Στραβάκια +55%	87. Make Up +30%	15. Στραβάκια Παιχνίδια -48%	40. Προσχηματιστής -32%	65. Αυτοματ Φύλαξη -19%	90. Τελετών & Ακουστικά -12%	15. Μόσχος +417%	40. Ημέρες Espresso +121%	15. Στραβάκια Παιχνίδια -48%	40. Προσχηματιστής -32%	65. Αυτοματ Φύλαξη -19%	90. Τελετών & Ακουστικά -12%
16. Κραγιόνες +397%	41. Ηλεκτρικά Στραβάκια +120%	64. Μπρίκι +54%	88. Κραγιόνες Προσχηματιστής +29%	16. Οδηγητήρια Στραβάκια -48%	41. USB Flash -32%	66. Τελετών Μπρίκι -18%	91. Παιχνίδια Κραγιόνες -12%	16. Κραγιόνες +397%	41. Ηλεκτρικά Στραβάκια +120%	16. Οδηγητήρια Στραβάκια -48%	41. USB Flash -32%	66. Τελετών Μπρίκι -18%	91. Παιχνίδια Κραγιόνες -12%
17. Απώθηση Ρολοιές +380%	42. Προσχηματιστής Στραβάκια +114%	65. Κραγιόνες Στραβάκια +49%	90. Στραβάκια +29%	17. Ηλεκτρικά Στραβάκια -47%	42. Ηλεκτρικά Στραβάκια -31%	67. Αλάτι Ανεπίσημα -18%	92. Τελετών Στραβάκια -12%	17. Απώθηση Ρολοιές +380%	42. Προσχηματιστής Στραβάκια +114%	17. Ηλεκτρικά Στραβάκια -47%	42. Ηλεκτρικά Στραβάκια -31%	67. Αλάτι Ανεπίσημα -18%	92. Τελετών Στραβάκια -12%
18. Ημέρες Προσχηματιστής +356%	43. Κραγιόνες +110%	66. Οδηγητήρια Στραβάκια +48%	91. Μπρίκι & Πολυζώνη +27%	18. Γυναικεία Τελετών -46%	43. Προσχηματιστής Στραβάκια -31%	68. Στραβάκια -16%	93. Ηλεκτρικά Στραβάκια -12%	18. Ημέρες Προσχηματιστής +356%	43. Κραγιόνες +110%	18. Γυναικεία Τελετών -46%	43. Προσχηματιστής Στραβάκια -31%	68. Στραβάκια -16%	93. Ηλεκτρικά Στραβάκια -12%
19. Ρολοιές +344%	44. Ηλεκτρικά Ακουστικά +109%	67. Προσχηματιστής Στραβάκια +47%	92. Μπρίκι & Πολυζώνη +25%	19. Γυναικεία Παιχνίδια -45%	44. Ημέρες +109%	69. Στραβάκια -16%	94. Ηλεκτρικά Στραβάκια -12%	19. Ρολοιές +344%	44. Ηλεκτρικά Ακουστικά +109%	19. Γυναικεία Παιχνίδια -45%	44. Ημέρες +109%	69. Στραβάκια -16%	94. Ηλεκτρικά Στραβάκια -12%
20. Καταρρυπαντικά +314%	45. Αποβίβα Ρολοιές +109%	68. FIFA Games +45%	93. Ημέρες Tablet +25%	20. Αυτοματ Παιχνίδια -42%	45. Αποβίβα Ρολοιές +109%	70. Απώθηση Ρολοιές +44%	95. Κραγιόνες Στραβάκια +24%	20. Καταρρυπαντικά +314%	45. Αποβίβα Ρολοιές +109%	20. Αυτοματ Παιχνίδια -42%	45. Αποβίβα Ρολοιές +109%	70. Απώθηση Ρολοιές +44%	95. Κραγιόνες Στραβάκια +24%
21. Προσχηματιστής Στραβάκια +303%	46. Ηλεκτρικά Στραβάκια +109%	69. Στραβάκια +45%	94. Απώθηση Οδηγητήρια +25%	21. Γυναικεία Μπρίκι -40%	46. Ηλεκτρικά Στραβάκια +109%	71. Ημέρες +44%	96. Είδη Στραβάκια +20%	21. Προσχηματιστής Στραβάκια +303%	46. Ηλεκτρικά Στραβάκια +109%	21. Γυναικεία Μπρίκι -40%	46. Ηλεκτρικά Στραβάκια +109%	71. Ημέρες +44%	96. Είδη Στραβάκια +20%
22. Ηλεκτρικά Στραβάκια +303%	47. Ηλεκτρικά Κραγιόνες +104%	70. Προσχηματιστής Στραβάκια +44%	95. Κραγιόνες Στραβάκια +24%	22. Ηλεκτρικά Στραβάκια -39%	47. Ηλεκτρικά Κραγιόνες +104%	72. Απώθηση Ρολοιές +43%	97. Προσχηματιστής Στραβάκια +20%	22. Ηλεκτρικά Στραβάκια +303%	47. Ηλεκτρικά Κραγιόνες +104%	22. Ηλεκτρικά Στραβάκια -39%	47. Ηλεκτρικά Κραγιόνες +104%	72. Απώθηση Ρολοιές +43%	97. Προσχηματιστής Στραβάκια +20%
23. Στραβάκια +276%	48. Tablets +100%	73. Ημέρες Ημέρες +42%	96. Στραβάκια Στραβάκια +18%	23. Απώθηση Ρολοιές -39%	48. Tablets +100%	73. Ημέρες Ημέρες +42%	98. Στραβάκια Στραβάκια +18%	23. Στραβάκια +276%	48. Tablets +100%	23. Απώθηση Ρολοιές -39%	48. Tablets +100%	73. Ημέρες Ημέρες +42%	98. Στραβάκια Στραβάκια +18%
24. Ακουστικά / Κραγιόνες +254%	49. Ηλεκτρικά Στραβάκια +89%	74. Ημέρες Στραβάκια +41%	99. Είδη Ηλεκτρικά +17%	24. Απώθηση Ρολοιές -39%	49. Ηλεκτρικά Στραβάκια +89%	74. Ημέρες Στραβάκια +41%	99. Είδη Ηλεκτρικά +17%	24. Ακουστικά / Κραγιόνες +254%	49. Ηλεκτρικά Στραβάκια +89%	24. Απώθηση Ρολοιές -39%	49. Ηλεκτρικά Στραβάκια +89%	74. Ημέρες Στραβάκια +41%	99. Είδη Ηλεκτρικά +17%
25. Προσχηματιστής Στραβάκια +234%	50. Καταρρυπαντικά +82%	75. Ηλεκτρικά Στραβάκια +41%	100. Αλάτι LED +17%	25. Απώθηση Ρολοιές -39%	50. Καταρρυπαντικά +82%	75. Ηλεκτρικά Στραβάκια +41%	100. Αλάτι LED +17%	25. Προσχηματιστής Στραβάκια +234%	50. Καταρρυπαντικά +82%	25. Απώθηση Ρολοιές -39%	50. Καταρρυπαντικά +82%	75. Ηλεκτρικά Στραβάκια +41%	100. Αλάτι LED +17%

Πηγή: www.greekecommerce.gr

Σύμφωνα με τον Κορκιδή, πρόεδρο του ΕΒΕΠ, «Η πανδημία επιτάχυνε το ρυθμό της ψηφιακής αλλαγής στο λιανικό και χονδρικό εμπόριο. Εκτιμάται πως, στο άμεσο μέλλον, η αυξητική τάση των ηλεκτρονικών αγορών θα συνεχιστεί και επιβάλλεται να επιταχύνουμε τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεών μας, ώστε να βελτιώσουμε την ανθεκτικότητά μας στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, την περίοδο της καραντίνας, αποκάλυψε τη δύναμή του και συνέβαλε επιτυχώς στη διατήρηση των ανοικτών αγορών.

Πολλές εμπορικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ανταποκρίνονται ήδη στη πρόκληση να εφαρμόσουν τις νέες λύσεις, αλλά, στη δύσκολη περίοδο που διανύουμε, χρειάζονται οικονομική βοήθεια σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο για να ενισχύσουν τη ψηφιακή δραστηριότητά τους» (Capital.gr).

Εικόνα 27 Η μεταβολή επισκεψιμότητας στα ηλεκτρονικά καταστήματα



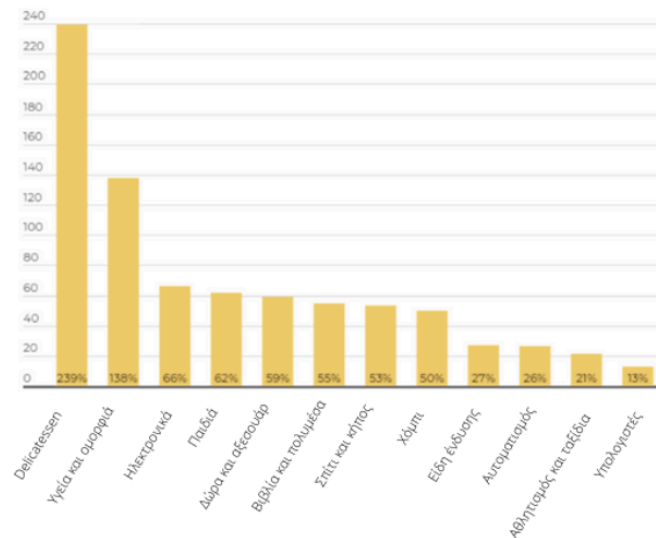
Πηγή: www.greekecommerce.gr

3.2.3.2 Ηλεκτρονική αγορά στην Πολωνία

Η αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Πολωνία αυξάνεται συνεχώς. Σύμφωνα με την έκθεση PMR Market Experts, το 2016 ο όγκος των πωλήσεων στα ηλεκτρονικά καταστήματα της Πολωνίας ήταν στο επίπεδο των 7,9 δισ. ευρώ, στις αρχές του 2018 είχε φτάσει ήδη στα 9,1 δισ. ευρώ για να κλείσει προς το τέλος του 2019 με 13,23 δισ. ευρώ. Το 2019, το ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσώπευε σχεδόν το 11% του συνόλου των πωλήσεων της λιανικής αγοράς. Σύμφωνα με τις προβλέψεις της PMR, το μερίδιο των διαδικτυακών πωλήσεων στην Πολωνία αναμένεται να φτάσει στο 20% το 2025.

Στην εικόνα 27 παρουσιάζεται διάγραμμα το οποίο απεικονίζει την ποσοστιαία αύξηση του αριθμού παραγγελιών σε % για την περίοδο 01-15.03.2020 σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2019.

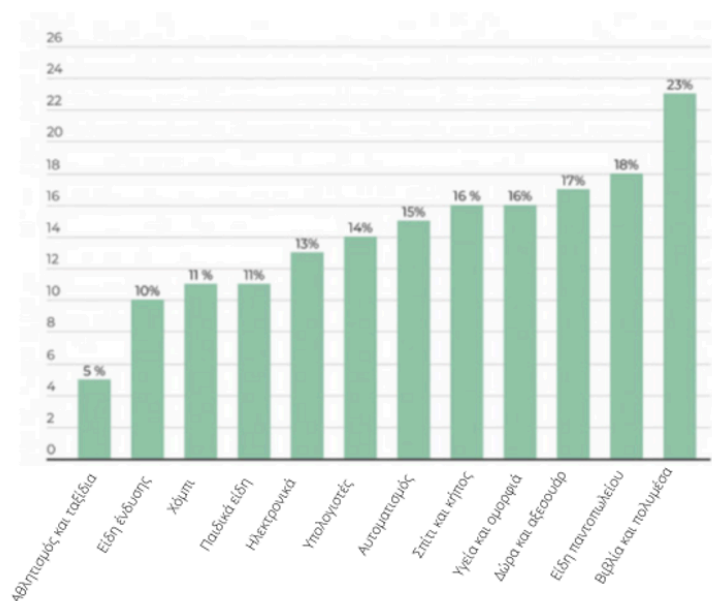
Εικόνα 28 Αύξηση του αριθμού παραγγελιών σε %



Πηγή: <https://www.shoper.pl/blog/handel-vs-koronawirus-jak-sprzedaz-przeniosla-sie-do-internetu/>

Παρακάτω παρουσιάζεται ο αριθμός των νέων διαδικτυακών καταστημάτων από τις 01-15.03.2020 σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2019.

Εικόνα 29 Ο αριθμός των νέων διαδικτυακών καταστημάτων



Πηγή: <https://www.propertynews.pl/centra-handlowe/jak-wyglada-e-commerce-w-dobie-koronawirusa,81081.html#do-internetu/>

Το Μάρτιο του 2020, σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2019, δημιουργήθηκε μεγαλύτερος αριθμός ηλεκτρονικών καταστημάτων στους ακόλουθους κλάδους:

- βιβλία και πολυμέσα
- τρόφιμα
- δώρα
- υγεία και ομορφιά
- σπίτι και κήπος.

Για παράδειγμα, τις πρώτες δεκαπέντε ημέρες του Μαρτίου του τρέχοντος έτους, τα διαδικτυακά καταστήματα κατέγραψαν 23% περισσότερες συναλλαγές από το μέσο όρο του Φεβρουαρίου. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις καταγράφονται στους ακόλουθους κλάδους:

- προϊόντα διατροφής (αύξηση παραγγελιών κατά 239%)
- υγεία και ομορφιά (φαρμακεία, διαδικτυακά φαρμακεία – 138% περισσότερες παραγγελίες)
- ηλεκτρονικά είδη
- παιδικά είδη

3.3 Νέος ρόλος των κρατικών υπηρεσιών στην προώθηση των εξαγωγών

Η υποστήριξη της επέκτασης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό από κρατικούς οργανισμούς στοχεύει κυρίως στην προώθηση των εμπορικών και επενδυτικών δυνατοτήτων της χώρας. Αυτός ο ρόλος καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός σε περιόδους κρίσης, όταν η υποστήριξη επικεντρώνεται κυρίως στην παροχή αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση στις ξένες αγορές.

Η υποστήριξη δραστηριοτήτων από κρατικές αρχές μπορεί να έχει διάφορες μορφές, παρακάτω παρουσιάζονται οι πιο συνηθισμένες:

- ασφάλιση εξαγωγικών πιστώσεων,
- ασφάλιση ξένων περιουσιακών στοιχείων,
- εγγυήσεις,
- διπλωματική δραστηριότητα,
- έλεγχος φερεγγυότητας,
- κρατικές επισκέψεις,
- συγχρηματοδότηση εξαγωγικών πιστώσεων,

- προώθηση εξαγωγών και επενδύσεων,
- διοργάνωση εκθέσεων,
- διοργάνωση εμπορικών αποστολών,
- ενημερωτικές δραστηριότητες.

3.3.1 Στήριξη ελληνικών εξαγωγών από τους κρατικούς φορείς προώθησης

3.3.1.1 Enterprise Greece

Το Enterprise Greece είναι ο επίσημος οργανισμός του Ελληνικού Δημοσίου, υπό την αιγίδα του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης. Ασχολείται κυρίως με την προώθηση των ελληνικών εξαγωγών στις χώρες εξωτερικού και προσφέρει στήριξη στους ξένους επενδυτές και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Λόγω της πανδημικής κρίσης το Enterprise Greece, σε συνεργασία με το Υπουργείο Εξωτερικών της Ελλάδας και τα Γραφεία Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων, προχώρησε στην τακτική ενημέρωση των ελληνικών εταιριών που εξάγουν «έχοντας ως σκοπό να συμβάλλει στην άμβλυνση των συνεπειών της πανδημίας στην εγχώρια οικονομία και στην ενημέρωση των εξαγωγικών επιχειρήσεων για τις εξελίξεις στις αγορές του εξωτερικού». Η σχετική ενημέρωση είναι διαθέσιμη στην επίσημη σελίδα του οργανισμού.

Εικόνα 30 Enterprise Greece - Covid-19 Alert



3.3.1.2 Επιμελητήρια

Ως σύμμαχοι της επιχειρηματικότητας, πολλά ελληνικά επιμελητήρια προσφέρουν στα μέλη τους ενημερωμένες πληροφορίες σχετικά με την επιχειρηματική κατάσταση σε σχέση με το

COVID-19. Οι ιστότοποι των επιμελητηρίων παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τους τρέχοντες περιορισμούς, μορφές κυβερνητικής υποστήριξης, προγράμματα οικονομικής υποστήριξης και πολλά άλλα.

Εικόνα 31 Ιστοσελίδα του Επιμελητηρίου Πειραιά - ενημέρωση COVID -19



Πηγή: <https://www.bep.gr/>

3.3.1.3 Γραφεία Γραφείου Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων

Τα Γραφεία Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων (Γραφεία ΟΕΥ) αποτελούν ένα δίκτυο διπλωματικών αρχών. Ο σκοπός των δραστηριοτήτων τους βασίζεται κυρίως στην προώθηση των ελληνικών οικονομικών συμφερόντων στο εξωτερικό. Λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού, στην επίσημη σελίδα των Γραφείων ΟΕΥ, δημιουργήθηκε μια ξεχωριστή ενότητα, η οποία περιλαμβάνει την σύνοψη των περιορισμών στις εμπορευματικές μεταφορές ανά χώρα εξαγωγής.

Εικόνα 32 Διαδικτυακή πύλη “AGORA” - τακτική ενημέρωση COVID-19

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΣΧΕΣΕΩΝ & ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ

AGORA
Hellenic Republic
Ministry of Foreign Affairs

> ΑΡΧΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ
> ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ
> ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ & ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ
> **ΤΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**
> ΠΡΟΣΦΟΡΑ-ΖΗΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Νέος Κορωνοϊός
COVID - 19

Συνήγορος Αγοράς

Χώρα: ΑΖΕΡΜΠΑΪΖΑΝ
ΑΙΓΥΠΤΟΣ
ΑΛΒΑΝΙΑ
ΑΛΓΕΡΙΑ

Όροι αναζήτησης:

Τρόπος: Όλοι οι όροι Οποιοσδήποτε όρος

Χρονικό διάστημα: από
έως

Εκκαθάριση
Αναζήτηση

*Για την αναζήτηση Αρχείων Πληροφορίας, ξένων Εταιρειών, ή αναγγελιών Προσφοράς-Ζήτησης συνεργασίας, αξιοποιήστε ανωτέρω μηχανή αναζήτησης.
*Για την αναζήτηση Εκδηλώσεων/Δράσεων Εξωστρέφειας, χρησιμοποιήστε την μηχανή αναζήτησης του Ημερολογίου.

Αναζήτηση

ΤΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Πηγή: <https://agora.mfa.gr/news/1019-metra-ston-tomea-ton-diethnon-emporevmatikon-metaforon-logo-pandimias-koronoioy-covid-19>

3.3.2 Στήριξη πολωνικών εξαγωγών από τους κρατικούς φορείς προώθησης

3.3.2.1 Polish Investment and Trade Agency

Ο Πολωνικός Οργανισμός Επενδύσεων και Εμπορίου (Polish Investment and Trade Agency) είναι κυβερνητικός φορέας της Πολωνίας, ο οποίος είναι αρμόδιος για την προσέλκυση επενδύσεων στην Πολωνία, αλλά και την προώθηση των πολωνικών εξαγωγών στο εξωτερικό (Marta Szajbel, 2020). Λόγω της πανδημίας, εκτός από τη συνεχή ενημέρωση των πληροφοριών σχετικά με το COVID-19 στον ιστότοπο του, ο Πολωνικός Οργανισμός Επενδύσεων και Εμπορίου ετοίμασε μια σειρά διαδικτυακών σεμιναρίων (webinars) για πολωνούς επιχειρηματίες, όπου παρουσιάζονται τα εμπόδια και οι ευκαιρίες που εμφανίζονται σε συγκεκριμένες αγορές σε σχέση με την τρέχουσα κατάσταση.

Εικόνα 33 PAIH, Ενημέρωση για τον COVID-19



Πηγή: <https://www.paih.gov.pl/pl>

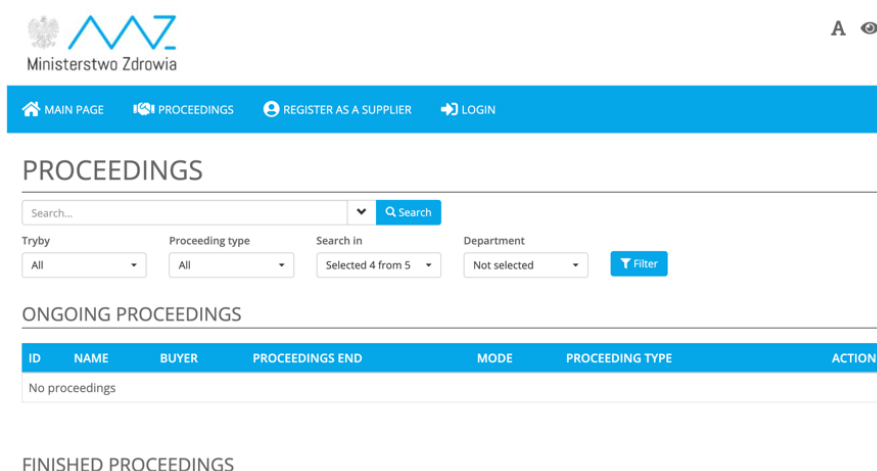
3.3.2.2 Υπουργεία

Η υποστήριξη της διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης αποτελεί σημαντικό στοιχείο της πολωνικής εμπορικής πολιτικής, επομένως διάφορα υπουργεία έχουν αναλάβει την υποστήριξη διεθνών δραστηριοτήτων και την προώθηση των εγχωρίων επιχειρήσεων.

Υπουργείο Υγείας της Πολωνίας

Το Υπουργείο Υγείας της Πολωνίας δημιούργησε μια νέα ηλεκτρονική πλατφόρμα μέσω της οποίας οι εταιρείες που ενδιαφέρονται να πουλήσουν/αγοράσουν ιατρικές συσκευές και προϊόντα που σχετίζονται με την πανδημία (μάσκες, αναπνευστικά, φάρμακα) μπορούν να υποβάλουν τις προσφορές τους.

Εικόνα 34 Νέα Πλατφόρμα Υπουργείου Υγείας της Πολωνίας



Πηγή: <https://platformazakupowa.pl/pn/mz/proceedings>

Υπουργείο Εξωτερικών της Πολωνίας

Το Υπουργείο Εξωτερικών της Πολωνίας προχώρησε στη δημοσίευση των παρουσιάσεων προϊόντων και λύσεων που προσφέρονται από Πολωνούς επιχειρηματίες και ερευνητές και μπορούν να βοηθήσουν καλύτερα στην καταπολέμηση του κορωνοϊού και των συνεπειών του.

Εικόνα 35 Υπουργείο Εξωτερικών - Anti-COVID Offer by Polish Business

The screenshot shows the official website of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Poland. At the top, there is a navigation bar with the 'gov.pl' logo, the text 'Website of the Republic of Poland', a search bar, and logos for 'My Gov' and the European Union. A yellow banner below the navigation bar reads 'Coronavirus: information and recommendations' with a 'FIND OUT MORE' link. The main header identifies the 'Ministry of Foreign Affairs Republic of Poland' and includes a menu with 'Ministry', 'What we do', 'News', 'Contact', and 'EN'. The breadcrumb trail indicates the path: 'Ministry of Foreign Affairs Republic of Poland > What we do > Foreign policy topics > Diplomacy for business > Anti-COVID Offer by Polish Business'. The main heading is 'Anti-COVID Offer by Polish Business', with a '< Back' link. Below the heading, there are four categories of products: 'Medical Devices and Equipment', 'Protective Products and Technologies', 'Tech Products', and 'Testing Solutions and Pharmaceuticals'. Two more categories are listed below: 'Agri-Food Products' and 'Personal Care Products'. A section titled 'Examples of products and solutions offered by Polish entrepreneurs and researchers which can help better respond to the coronavirus crisis and its impact.' follows, with a note that 'Certain products may be submitted to requirement of obtaining prior export authorization!' and a contact email: 'anti-covid.offer@msz.gov.pl'.

Πηγή: <https://www.gov.pl/web/diplomacy/anti-covid-offer-by-polish-business>

4. Μεθοδολογία Έρευνας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Αξίζει να σημειωθεί ότι για τη μεθοδολογία μιας έρευνας έχουν καθιερωθεί κάποιες βασικές αρχές, που προσδιορίζουν την πορεία της έρευνας. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο, η επιστημονική έρευνα μπορεί να οριστεί ως:

- εργασία που έχει ως στόχο την πρόοδο της επιστημονικής γνώσης, σύμφωνα με τις διεθνώς αποδεκτές επιστημονικές θεωρίες άλλα και η θεώρηση νέων απόψεων, ικανών να γίνουν σεβαστές από την επιστημονική κοινότητα,
- συστηματική καταγραφή και εμπειρική ανάλυση για την επίλυση προβλημάτων,
- συστηματική χρήση της επιστημονικής γνώσης, βάσει συγκεκριμένου σκοπού, για τη βελτίωση των επιτευγμάτων του ανθρώπου (Παρασκευόπουλος, 1993).

Για την εκπλήρωση των ερευνητικών στόχων της παρούσας εργασίας η μελέτη χωρίστηκε σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το εμπειρικό. Για την κάλυψη των θεωρητικών στόχων της διπλωματικής χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της περιγραφικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Με τη μέθοδο αυτή πραγματοποιείται η συλλογή του αναγκαίου ερευνητικού υλικού που έχει ως σκοπό την ανάλυση του προβλήματος και την αποτύπωση των στόχων και των ερωτημάτων. Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση του ευρύτερου ερευνητικού πεδίου αλλά και του υπό εξέταση θέματος. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση βασίζεται σε αναγνωρισμένα ακαδημαϊκά άρθρα και μελέτες και σε επιστημονικές πηγές από το διαδίκτυο και επιστημονικά βιβλία.

Συνοψίζοντας, στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκαν δύο είδη ερευνών:

- δευτερογενής έρευνα βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε ακαδημαϊκές πηγές (άρθρα, βιβλία, δημοσιεύσεις, πρακτικά συνεδριών κτλ.)
- πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε επιλεγμένο δείγμα πληθυσμού μέσα από την αποστολή ερωτηματολογίου.

4.1 Τεχνική έρευνας

Η ερευνητική τεχνική χρησιμοποιεί το γενικό πλαίσιο του ερευνητικού προβληματισμού προκειμένου να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή. Ως εκ τούτου, η κατάλληλη ερευνητική στρατηγική ακολουθείται σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα, τις ερευνητικές υποθέσεις αλλά και τους στόχους της έρευνας. Σύμφωνα με τον Saunders: «Οι

ερευνητικές προσεγγίσεις είναι ποικίλες, μια έρευνα μπορεί να είναι: πείραμα, παρατήρηση, εθνογραφική, μελέτη περίπτωσης, έρευνα αρχείου αλλά και επισκοπική» (Saunders, 2000).

4.2 Είδη έρευνας

Σύμφωνα με τους Λαγουμιντζή, Βλαχόπουλο και Κουτσογιάννη το συνολικό περιβάλλον της έρευνας αποτελείται από (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, & Κουτσογιάννης, 2015):

- τη βασική έρευνα – μπορεί να χαρακτηριστεί ως πειραματική ή θεωρητική προσέγγιση που έχει στόχο την προαγωγή της γνώσης, χωρίς να έχει ως απώτερο σκοπό συγκεκριμένη εφαρμογή ή χρήση (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2002)
- την εφαρμοσμένη έρευνα – είναι πρωτότυπη έρευνα που πραγματοποιείται για την απόκτηση νέας γνώσης. Έχει ως απώτερο σκοπό ένα συγκεκριμένο πρακτικό σκοπό (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2002)
- την τεχνολογική έρευνα – η οποία ασχολείται κυρίως με την επίλυση ενός τεχνολογικού προβλήματος μέσα από την αποκατάσταση σχέσεων μεταξύ θεωριών.

Κατά τον Earl Babbie τα πιο σημαντικά είδη έρευνας είναι (Babbie, 2011):

- η διερευνητική – προσδιορίζει τα βασικά ζητήματα και τις βασικές μεταβλητές (key variables).
- η περιγραφική – προσπαθεί να ανακαλύψει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ μεταβλητών, δίνονται απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως: «Τι είναι αυτό;»
- η πειραματική – αναλύει και καταγράφει με αντικειμενικότητα τις συνέπειες από την αλλαγή μιας ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή (Babbie, 2011).

Συμφώνα με τα παραπάνω, η παρούσα μελέτη μπορεί να χαρακτηριστεί ως βασική και περιγραφική έρευνα γιατί μέσω ερευνητικών ζητημάτων προσπαθεί να αναδείξει τι ισχύει σε μια δεδομένη περίπτωση μέσω συγκεκριμένων υποθέσεων για φαινόμενα που εξελίσσονται στο φυσικό τους πλαίσιο. Η έρευνα βασίστηκε επίσης στην ποσοτική σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

4.3 Μέθοδοι έρευνας

Οι μέθοδοι έρευνας μπορούν να χαρακτηριστούν ως τεχνικές που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια τις έρευνας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η έρευνα χωρίζεται σε:

- ποιοτική έρευνα – η οποία επικεντρώνονται κυρίως σε άτομα ή μικρές ομάδες ατόμων και σχετίζονται με τους παράγοντες που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, όπως για παράδειγμα είναι η εξήγηση και η κατανόηση των κινήτρων της συμπεριφοράς, η επίτευξη των άγνωστων αιτιών της συμπεριφοράς, η δημιουργία και η ερμηνεία πεποιθήσεων και κινήτρων. Σύμφωνα με τον Weinreich: «η ποιοτική έρευνα βασίζεται κυρίως σε συνεντεύξεις που αποσκοπούν στην άμεση λήψη πληροφοριών από τους ερωτώμενους και χρησιμοποιείται συνηθέστερα στις κοινωνικές επιστήμες για την περιγραφή, κατανόηση και ανάλυση κοινωνικών φαινομένων και σχέσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων» (Weinreich, 2008). Από την άλλη, συμφωνά με τους Denzin και Lincoln: «η ποιοτική έρευνα είναι μια πλαισιοθετημένη δραστηριότητα (situated activity), η οποία τοποθετεί τον παρατηρητή στον κόσμο». Αυτή αποτελείται από ένα σύνολο ερμηνευτικών και υλικών πρακτικών, οι οποίες κάνουν τον κόσμο ορατό (Denzin & Lincoln, 2005). Οι ερευνητικές τεχνικές που εφαρμόζονται στην ποιοτική έρευνα είναι οι εξής: παρατήρηση, ομάδες εστίασης, συνέντευξη βάθους, πειραματική έρευνα, εθνογραφική έρευνα, έρευνα επισκόπησης (Ισαρη & Πουρκός, 2015).
- ποσοτική έρευνα – η οποία στηρίζεται στη θεωρία του θετικισμού και στηρίζει την παραγωγική προσέγγιση. Οι ποσοτικές έρευνες διεξάγονται συχνότερα σε μεγάλα (αντιπροσωπευτικά για τον πληθυσμό της μελέτης) δείγματα των ερωτηθέντων. Σε αυτόν τον τύπο έρευνας, συχνά χρησιμοποιούνται οι στατιστικές μέθοδοι τόσο για την επιλογή δείγματος όσο και για τον υπολογισμό των αποτελεσμάτων. Ως βασικό εργαλείο στην ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο μέσα από την προσωπική συνέντευξη, ταχυδρομική έρευνα, έρευνα μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος, έρευνα μέσω Διαδικτύου (ηλεκτρονική έρευνα), παρατήρηση.
- μικτή έρευνα – η οποία αποτελεί έναν συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής μεθόδου, η μικτή έρευνα συλλέγει αρχικά μόνο ποιοτικά στοιχεία και στη συνέχεια γίνεται η διεξαγωγή ενός ερωτηματολογίου που προσπαθεί να αναλύσει τα ποσοτικά δεδομένα (Σιώμκος & Μαύρος, 2008).

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τα παραπάνω, ως τρεις βασικές μέθοδοι συλλογής υλικού μπορεί να χαρακτηριστούν:

- η παρατήρηση – μπορεί να χαρακτηριστεί η προγραμματισμένη, συστηματοποιημένη και οργανωμένη διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας παρατηρούνται φαινόμενα και συμπεριφορές (αντικείμενα παρατήρησης) (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, & Κουτσογιάννης, 2015)

- η συνέντευξη – μπορεί να χαρακτηριστεί η διαδικασία κατά την οποία ένα ειδικά εκπαιδευμένο άτομο (ερευνητής) υποβάλλει κάποιες ερωτήσεις σε ένα άτομο που έχει στενή σύνδεση με το υπό μελέτη θέμα (Τσιώλης, 2014)
- το ερωτηματολόγιο – είναι μία σειρά από δομημένες ερωτήσεις σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή το οποίο μοιράζεται στους ερωτώμενους που αντιπροσωπεύουν το υπό μελέτη θέμα (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, & Κουτσογιάννης, 2015)

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα η οποία αξιοποιεί την στατιστική ανάλυση και τα αριθμητικά δεδομένα για να καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα για το υπό εξέταση αντικείμενο. Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας βασίζεται στην επιθυμία για παρουσίαση ενός ευρύτερου πεδίου του προβλήματος που εμφανίστηκε στις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η ποσοτική μελέτη επιλέχθηκε ως πιο ευνοϊκή λόγω του γεγονότος ότι:

- η μέτρηση της είναι αξιόπιστη και ακριβής (Bobrzyński, Furgał, De Barbaro, & Gdowska K., 2010),
- οι ερευνητικές διαδικασίες είναι επαναλαμβανόμενες (Grabowski, 2013),
- τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να γενικευτούν από δείγμα σε πληθυσμό (Grabowski, 2013).

Κατά την άποψη του Κυριαζόπουλου και της Σαμαντά, μία μελέτη μπορεί να χωριστεί σε δύο προσεγγίσεις την παραγωγική και την επαγωγική (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Σύμφωνα με τους ίδιους, η παραγωγική προσέγγιση προσανατολίζεται από το γενικό στο ειδικό φαινόμενο και η επαγωγική προσέγγιση κινείται στην αντίστροφη κατεύθυνση για να προσδιοριστεί από το ειδικό προς το γενικό φαινόμενο. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παραγωγική λογική εξετάζει τη θεωρία που ήδη υπάρχει και σύμφωνα με αυτήν αναπτύσσονται κάποιες υποθέσεις προς εξέταση και στην επαγωγική λογική τα εμπειρικά στοιχεία εντάσσονται στα πλαίσια κάποιας θεωρίας (Χαλικιάς, Λάλου, & Μανωλέσου, 2015).

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, στα πλαίσια της έρευνας για τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, για τη συγκέντρωση των δεδομένων έχει χρησιμοποιηθεί η ποσοτική έρευνα μέσα από ένα δομημένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο το οποίο επιλέχτηκε καθώς προσφέρει τη δυνατότητα συλλογής ποσοτικοποιημένων απαντήσεων (Tharenou, Donohue, & Cooper, 2007). Η ποσοτική έρευνα στηρίζει την παραγωγική προσέγγιση που ακολουθήθηκε κατά την διάρκεια της έρευνας.

4.4 Σχεδιασμός και δημιουργία ερωτηματολογίου

Ως εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων για την έρευνα αυτή, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο απαρτίζεται από τέσσερις ενότητες:

1. Αντίκτυπος της πανδημίας του COVID-19 – η ενότητα περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις που σκοπεύουν στη διερεύνηση των επιπτώσεων της πανδημίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
2. Οργανωσιακή ανθεκτικότητα (organizational resilience) – η ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αποσκοπούν στον έλεγχο του βαθμού οργανωσιακής ανθεκτικότητας της επιχείρησης πριν την έναρξη της πανδημίας..
3. Μάρκετινγκ και επικοινωνία κατά τη διάρκεια κρίσεων (crisis marketing) – η ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις για τη διερεύνηση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και επικοινωνίας που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας για την καταπολέμηση των αρνητικών επιπτώσεων.
4. Γενικές πληροφορίες – η ενότητα περιλαμβάνει δημοσιογραφικές ερωτήσεις, οι οποίες περιγράφουν τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης πριν από την έναρξη της κρίσης.
5. Πρόσθετες πληροφορίες – η ενότητα περιλαμβάνει δυο δημοσιογραφικές ερωτήσεις από τις οποίες η μία σχετίζεται με την ονομασία της επιχείρησης και είναι προαιρετική.

Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται 29 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις με τη κλίμακα Likert με πέντε επιλογές διαβάθμισης (όπου το 1 αντιπροσωπεύει το «διαφωνώ απόλυτα» και το 5 το «συμφωνώ απόλυτα») καθώς και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Το βασικό κριτήριο για την επιλογή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ως μέσου μεθόδου δειγματοληψίας αποτελεί το γεγονός ότι επιτρέπει τη συλλογή των απαντήσεων που απαιτούνται για την έρευνα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

4.5 Μετάφραση και διαπολιτισμική προσαρμογή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο θα μεταφραστεί λόγω του γεγονότος ότι η έρευνα θα διεξαχθεί σε δύο διαφορετικές ευρωπαϊκές χώρες. Η διαπολιτισμική προσαρμογή ενός ερωτηματολογίου σε μια διαφορετική γλώσσα αφορά στην εννοιολογική, τη σημασιολογική και τη λειτουργική ισοδυναμία, καθώς επίσης και στην ισοδυναμία των στοιχείων μεταξύ του πρωτότυπου ερωτηματολογίου και του μεταφρασμένου ερωτηματολογίου (Herdman, Fox-Rushby, &

Badia, 1997). Η μετάφραση αυτή του ερωτηματολογίου σε διάφορες γλώσσες είναι πολύ σημαντική, αφού προσφέρει τη δυνατότητα ενιαίας χρήσης του σε πολλές χώρες, με απώτερο σκοπό τη σύγκρισή τους και την πραγματοποίηση περαιτέρω αναλύσεων. Σύμφωνα με τα παραπάνω θα μεταφραστούν στην πολωνική γλώσσα τα παρακάτω:

- ο τίτλος
- το εισαγωγικό σημείωμα
- οι οδηγίες
- οι απαντήσεις

4.6 Διαδικασία δειγματοληψίας

Η δειγματοληψία είναι ο τρόπος λήψης ενός μέρους στοιχείων από κάποια ευρύτερη ομάδα. Η επιλογή μιας σωστής διαδικασίας δειγματοληψίας αποτελεί βασικό μέρος κατά την διάρκεια του σχεδιασμού μιας έρευνας και συνίσταται στον καθορισμό των υποκειμένων της έρευνας από ένα ευρύτερο σύνολο στο οποίο ανήκουν (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο οι βασικές μέθοδοι δειγματοληψίας διακρίνονται σε (Ζαφειρόπουλος, 2015):

- Πιθανοτική δειγματοληψία (probability sampling), δηλαδή στη δειγματοληψία με πιθανότητα. Το δείγμα πιθανότητας ορίζεται όταν η κάθε μονάδα του πληθυσμού έχει μια πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα, η οποία δεν μπορεί να είναι μηδενική. Αυτή η πιθανότητα καθορίζεται από την αρχή και χωρίζεται σε: απλή τυχαία δειγματοληψία, συστηματική δειγματοληψία, επιφανειακή δειγματοληψία, δειγματοληψία κατά στρώματα, δειγματοληψία κατά ομάδα.
- Μη πιθανοτική δειγματοληψία (non-probability sampling), δηλαδή στη δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα. Ο τρόπος που επιλέγονται οι μονάδες του δείγματος βασίζεται κυρίως στην ευκολία, τη διαθεσιμότητα, την πρόσβαση και το χρόνο συλλογής και χωρίζεται σε: δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling), δειγματοληψία της χιονοστιβάδας (snowball sampling), ποσοτική δειγματοληψία (quota sampling), δειγματοληψία κρίσεως ή σκόπιμη δειγματοληψία (judgement sampling) (Ζαφειρόπουλος, 2015):

Στην παρούσα μελέτη, η μέθοδος που επιλέχθηκε ως καταλληλότερη για την συλλογή δεδομένων είναι η μη πιθανοτική δειγματοληψία και συγκεκριμένα η δειγματοληψία κρίσεως (judgmental samples), όπου κατά την διάρκεια της δειγματοληψίας η συλλογή των μονάδων είναι επιλογή του ερευνητή, συνηθώς βασισμένη στην προσωπική του κρίση ή την εμπειρία.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε εξαγωγικές επιχειρήσεις των οποίων τα στοιχεία επικοινωνίας προέρχονταν κυρίως από τους επίσημους ιστότοπους διεθνών εκθέσεων, καθώς και από βάσεις δεδομένων όπως η ICAP ή η Kompas.

4.7 Διανομή του ερωτηματολογίου

Προκειμένου να αναλυθεί ερευνητικά η αποτύπωση του ρόλου μάρκετινγκ κρίσεων στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα, καθώς και να πραγματοποιηθεί η διερεύνηση του αντίκτυπου της πανδημίας του COVID-19 στις δραστηριότητες επιχειρήσεων, στο διάστημα από 06/12/2020 ως τις 31/12/2020, πραγματοποιήθηκε μία σύντομη έρευνα. Η έρευνα έλαβε μέρος στην Ελλάδα και την Πολωνία. Η τοποθεσία της έρευνας σε δύο ευρωπαϊκά κράτη στοχεύει στην αύξηση του αριθμού των εξεταζόμενων επιχειρήσεων και στην εμφάνιση διαφορών στην αντιμετώπιση κρίσης μεταξύ δύο διαφορετικών ευρωπαϊκών χωρών. Το δείγμα αποτελείται από διαφορετικές μορφές επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών (από αυτοαπασχολούμενους έως μεγάλες επιχειρήσεις με υψηλό αριθμό εργαζομένων).

Τα ερωτηματολόγια που δημιουργήθηκαν για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας (στην πολωνική και στην ελληνική γλώσσα) επισυνάπτονται στο παράρτημα, καθώς και στους παρακάτω συνδέσμους:

<https://docs.google.com/forms/d/1Xp9AjsZZy0FXDfVwBbzqe91vaJF4NeynLbDaZu0Scqg/e/dit#response=ACYDBNh6xYCN->

[mnfmqccZld454t8e7OHbtrCaliYn76LMqo2_Fwqpl9NvQFFZUIgzsWveOc](https://docs.google.com/forms/d/17vnE4ZWJZ7dWVAFDasVfJiNoIUUTosDks97K3x2tSio/e/dit#response=ACYDBNjq4_vyu_KKQvVYq51ntScG94a23ybtMZ354cKIcuLoLYBv9YNI-4IEYPNOraMfo10)

https://docs.google.com/forms/d/17vnE4ZWJZ7dWVAFDasVfJiNoIUUTosDks97K3x2tSio/e/dit#response=ACYDBNjq4_vyu_KKQvVYq51ntScG94a23ybtMZ354cKIcuLoLYBv9YNI-4IEYPNOraMfo10

Σχετικά με τη διαδικασία του σχεδιασμού, το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε περίπου 700 επιχειρήσεις και απαντήθηκε από τις 188. Κατά την άποψη του Ζαφειρόπουλου το δείγμα πρέπει να είναι μεγαλύτερο του πενήντα (50) και η έρευνα κινήθηκε στο όριο αυτού (Ζαφειρόπουλος, 2015). Το στατιστικό δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται κυρίως από τις επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένων και των ΜΜΕ, που πριν από την έναρξη της κρίσης του κορωνοϊού πραγματοποιούσαν εξαγωγικές δραστηριότητες. Τα ερωτηματολόγια διακινήθηκαν με τους εξής τρόπους:

- ανάρτηση του ερωτηματολογίου σε κλειστές ομάδες που συνδέουν τους επιχειρηματίες στα social media (Facebook, LinkedIn),

- ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου σε ελληνικές και πολωνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας στοιχεία επικοινωνίας που προέρχονται από τη βάση δεδομένων ICAP, KOMPASS,
- ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου σε επιχειρήσεις που συμμετείχαν στις πιο σημαντικές εμπορικές εκθέσεις της Ελλάδας, όπως είναι οι: HORECA, Food Expo, Exprotrof, Detrop, Frescon και της Πολωνίας, όπως είναι οι: World Food Warsaw, Warsaw Food Expo, Polagra, Eurogastro κλπ. Τα στοιχεία επικοινωνίας των επιχειρήσεων έχουν ληφθεί από τους επίσημους ιστότοπους των διοργανωτών των εκθέσεων που συνήθως δημοσιεύονται στην ενότητα «κατάλογος εκθετών»,
- ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου σε εξαγωγικές επιχειρήσεις που συνδέονται με διάφορους τύπους οργανισμών προώθησης εξαγωγών όπως είναι ΣΕΒΕ, ΣΕΒ, ΕΛΛΑ-ΔΙΚΑ ΜΑΣ, Σύνδεσμος Εξαγωγών Τροφίμων της Πολωνίας κλπ.

4.8 Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης

Οι μέθοδοι στατιστικής επεξεργασίας και ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες της συγκεκριμένης διπλωματικής είναι η περιγραφική μέθοδος και η επαγωγική μέθοδος με τη βοήθεια της στατιστικής συμπερασματολογίας. Για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των απαντήσεων που θα προκύπτουν από τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα MS Excel και το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Οι στατιστικές τεχνικές που οι ποιες χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα είναι περιγραφικές και επαγωγικές, και παρατίθενται συνοπτικά παρακάτω:

- Περιγραφική στατιστική (descriptive statistics) – είναι υπεύθυνη για τη συνοπτική παρουσίαση των δεδομένων της έρευνας,
- Η ανάλυση συστάδων ή ταξινόμησης των στοιχείων (cluster analysis) – είναι μια στατιστική τεχνική που χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει και να ομαδοποιήσει διάφορες ομάδες λόγω των χαρακτηριστικών που έχουν από κοινού, ασχολείται με την διερεύνηση της ύπαρξης ομαδοποιήσεων. Εφαρμόζεται με τέτοιο τρόπο για να ενταχθούν σε ίδιες ομάδες παρατηρήσεις περισσότερο όμοιες μεταξύ τους από ό,τι σε άλλες (Aldenderfer & Blashfield, 1984).
- Ανάλυση διακύμανσης ή ανάλυση διασποράς (ANOVA), είναι μία μέθοδος που βασίζεται στον έλεγχο υποθέσεων που καταλήγει στον έλεγχο διαφοράς στις μέσες

τιμές περισσότερων από δύο πληθυσμών. Στην ουσία πρόκειται για μία διαδικασία που ελέγχει πιθανές διαφοροποιήσεις μεταξύ των μέσων των πληθυσμών (Ζήμερας, 2015).

5. Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης

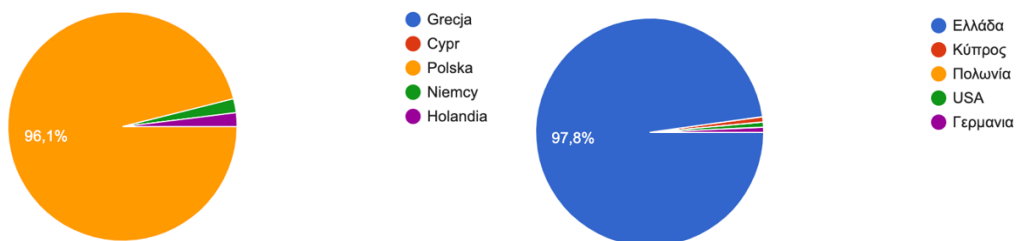
Στο συγκεκριμένο σημείο παρουσιάζονται οι πίνακες συχνοτήτων για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, όπως η έδρα επιχείρησης, το μέγεθος επιχείρησης, ο αριθμός των εργαζομένων, ο κλάδος και ο τομέας δραστηριοποίησης, ο κύκλος εργασιών πριν την έναρξη της πανδημίας, καθώς και πληροφορίες σχετικές με τις εξαγωγικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

5.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων

5.1.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας

Η ενότητα αυτή αποτελείται από εισαγωγικές και περιγραφικές κλειστού τύπου ερωτήσεις που προσφέρουν τη δυνατότητα από τη μία μεριά στατιστικής περιγραφής του δείγματος και από την άλλη στατιστικής μελέτης των συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων. Στην αριστερή πλευρά βρίσκονται τα διαγράμματα που αφορούν τις πολωνικές επιχειρήσεις, ενώ στη δεξιά τις ελληνικές.

Διάγραμμα 1. Διαγραμματική απεικόνιση της έδρας της επιχείρησης



Frequencies

Statistics

Εθνικότητα		
N	Valid	188
	Missing	0

Εθνικότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολωνική	51	27,1	27,1	27,1
Ελληνική	137	72,9	72,9	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Η ερώτηση αφορούσε τη γεωγραφική θέση της εταιρείας. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Στη διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού

ερωτηματολογίου που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 51 επιχειρήσεων, παρατηρήθηκε ότι το 96,1% του δείγματος (49 επιχειρήσεις) έχει δηλώσει έδρα στην Πολωνία, το 2% (1 επιχείρηση) στη Γερμανία και το 2% (1 επιχείρηση) στην Ολλανδία.

Statistics

Έδρα

N	Valid	188
	Missing	0

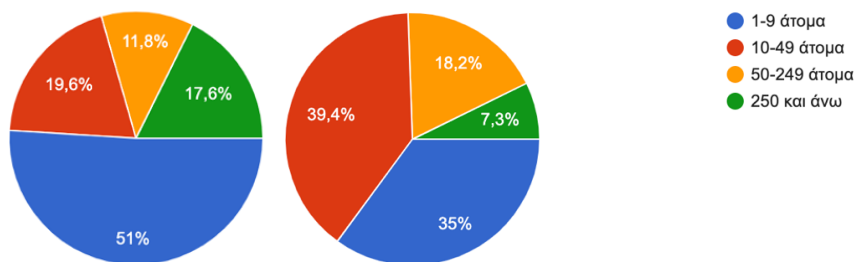
Έδρα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελλάδα	134	71,3	71,3	71,3
Κύπρος	1	,5	,5	71,8
Πολωνία	49	26,1	26,1	97,9
Η.Π.Α.	1	,5	,5	98,4
Γερμανία	2	1,1	1,1	99,5
Ολλανδία	1	,5	,5	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Στη διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου, δηλαδή σε δείγμα 137 επιχειρήσεων, παρατηρείται ότι το 97,8% του δείγματος (134 επιχειρήσεις) έχουν δηλώσει έδρα στην Ελλάδα, το 0,7% (1 επιχείρηση) στη Γερμανία, το 0,7% (1 επιχείρηση) στην Κύπρο, το 0,7% (1 επιχείρηση) στην Ολλανδία και το 0,7% (1 επιχείρηση) στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Λαμβάνοντας υπόψη ολόκληρο το δείγμα, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι τα περισσότερα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από ελληνικές εταιρείες και ως εκ τούτου αποτελούν το 73,1% του δείγματος.

Διάγραμμα 2. Διαγραμματική απεικόνιση του αριθμού των εργαζομένων της επιχείρησης



Statistics

Αριθμός Εργαζόμενων

N	Valid	188
	Missing	0

Αριθμός Εργαζόμενων

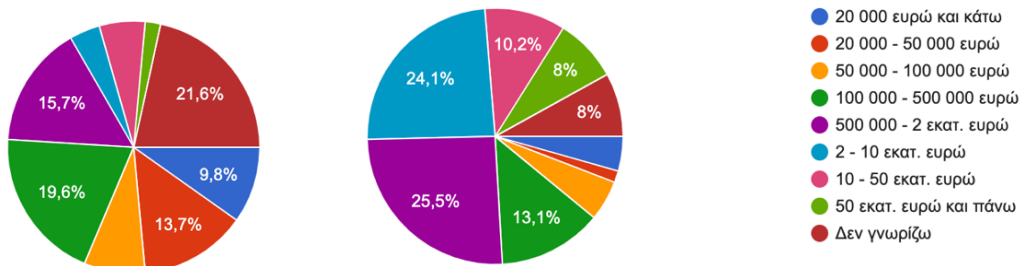
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-9 άτομα	74	39,4	39,4	39,4
	10-49 άτομα	64	34,0	34,0	73,4
	50-249 άτομα	31	16,5	16,5	89,9
	250 και άνω	19	10,1	10,1	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Η ερώτηση αφορούσε τον αριθμό των εργαζομένων και αποσκοπούσε στον προσδιορισμό του μεγέθους της εταιρείας. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Στη διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το 51% του δείγματος, δηλαδή 26 επιχειρήσεις είναι μικρού μεγέθους και απασχολούν από 1 έως 9 άτομα και το 19,6% (10 επιχειρήσεις) είναι μικρομεσαίες και απασχολούν από 10 έως 49 άτομα. Το 11,8 % (6 επιχειρήσεις) είναι μεσαίου μεγέθους με προσωπικό από 50 έως 249 άτομα, και το 17,6% (9 επιχειρήσεις) αποτελούν μεγάλες επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων που ξεπερνά τα 250 άτομα.

Στην διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το 35% του δείγματος, δηλαδή 48 επιχειρήσεις είναι μικρές και απασχολούν από 1 έως 9 άτομα, το 39,4% (54 επιχειρήσεις) απασχολούν 10 με 49 άτομα. Το 18,2 % (25 επιχειρήσεις) είναι μεσαίου μεγέθους με προσωπικό από 50 έως 249 άτομα και το 7,3 (10 επιχειρήσεις) είναι μεγάλες και απασχολούν πάνω από 250 άτομα.

Συνοψίζοντας, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν σε αυτή τη έρευνα ήταν μικρές και απασχολούσαν από 1 έως 9 άτομα (39,4%) ή μεσαίες με 10 έως 49 άτομα προσωπικό (34%).

Διάγραμμα 3. Διαγραμματική απεικόνιση του ετήσιου κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων κατά το τελευταίο οικονομικό έτος



Statistics

Κύκλος Εργασιών Τελευταίου Έτους

N	Valid	188
	Missing	0

Κύκλος Εργασιών Τελευταίου Έτους

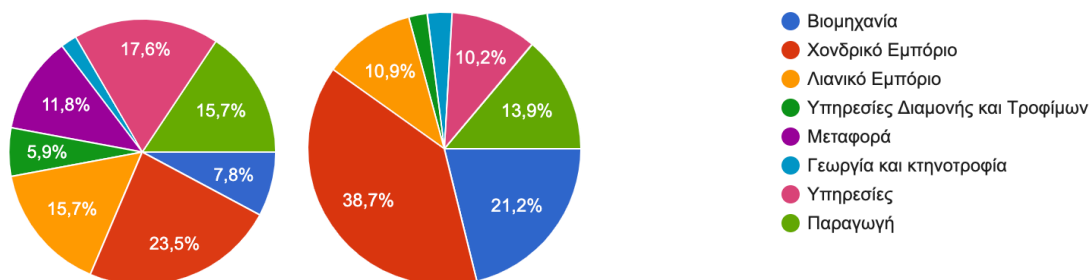
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 000 ευρώ και κάτω	11	5,9	5,9	5,9
20 000 – 50 000 ευρώ	9	4,8	4,8	10,6
50 000 – 100 000 ευρώ	11	5,9	5,9	16,5
100 000 – 500 000 ευρώ	28	14,9	14,9	31,4
500 000 – 2 εκατ. ευρώ	43	22,9	22,9	54,3
2 – 10 εκατ. ευρώ	35	18,6	18,6	72,9
10 – 50 εκατ. ευρώ	17	9,0	9,0	81,9
50 εκατ. ευρώ και πάνω	12	6,4	6,4	88,3
Δεν γνωρίζω	22	11,7	11,7	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Η ερώτηση αφορούσε στον προσδιορισμό του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων κατά την τελευταία οικονομική χρήση, πριν από την έναρξη της πανδημίας και αποσκοπούσε στον προσδιορισμό του μεγέθους των επιχειρήσεων. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Στη διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, δηλαδή το 21,6% του δείγματος, αποτελούμενο από 11 επιχειρήσεις, δήλωσε κέρδη μεταξύ των 20 000 και 50 000 ευρώ, το 19,6% (10 επιχειρήσεις) απάντησε πως κέρδισε πέρυσι μεταξύ 100 000 και 500 000 ευρώ, το 15,7 % (8 επιχειρήσεις) από 500 000 έως 2 εκατ. ευρώ, το 9,8% (5 επιχειρήσεις) τοποθετήθηκε στην κατηγορία - 20 000 ευρώ και κάτω. Δύο από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις (3,9%) δήλωσαν ότι σημείωσαν πέρυσι υψηλό τζίρο και τοποθετήθηκαν στην κατηγορία 2 με 10 εκατ. ευρώ. Το 5,9% του δείγματος (3 επιχειρήσεις) απάντησε ότι κατάφερε να κερδίσουν από 10 έως 50 εκατ. ευρώ και μόνο 2% (μία επιχείρηση) δήλωσε πως ο ετήσιος κύκλος εργασίας τους το 2019 ξεπέρασε τα 50 εκατ. ευρώ.

Στη διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, δηλαδή το 25,5% αποτελούμενο από 35 επιχειρήσεις, δήλωσε πέρυσι κέρδη από 500 000 έως 2 εκατ. ευρώ, το 24,1% του δείγματος (33 επιχειρήσεις) απέκτησε τζίρο από 2 έως 10 εκατ. ευρώ, το 13,1% (18 επιχειρήσεις) δήλωσε από 100 000 έως 500 000 ευρώ, το 12,2% (14 επιχειρήσεις) δήλωσε τζίρο από 10 έως 50 εκατ. ευρώ, το 8% (11 επιχειρήσεις) τοποθετήθηκε στην κατηγορία - 50 εκατ. ευρώ και πάνω, και το 5,1% (7 επιχειρήσεις) δήλωσε από 50 000 έως 100 000 ευρώ. Το 4,4% (6 επιχειρήσεις) απάντησε πως το 2019 έβγαλε από 20000 ευρώ και κάτω, και το 1,5% (2 επιχειρήσεις) τοποθετήθηκε στην κατηγορία - 20 000 έως και 50 000 ευρώ.

Συνολικά, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων που συμμετείχε στη έρευνα, δήλωσε ότι πριν από την έναρξη της πανδημίας κέρδιζε από 500 000 έως 2 εκατομμύρια ευρώ (22,9%), ενώ το 18,6% του δείγματος - από 2 έως 10 εκατομμύρια ευρώ.

Διάγραμμα 4. Διαγραμματική απεικόνιση του τομέα δραστηριότητας των επιχειρήσεων



Statistics

Τομέας		
N	Valid	188
	Missing	0

Τομέας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Βιομηχανία	33	17,6	17,6	17,6
	Χονδρικό Εμπόριο	65	34,6	34,6	52,1
	Λιανικό Εμπόριο	23	12,2	12,2	64,4
	Υπηρεσίες Διαμονής και Τροφίμων	6	3,2	3,2	67,6
	Μεταφορά	6	3,2	3,2	70,7
	Γεωργία και κτηνοτροφία	5	2,7	2,7	73,4
	Υπηρεσίες	23	12,2	12,2	85,6
	Παραγωγή	27	14,4	14,4	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

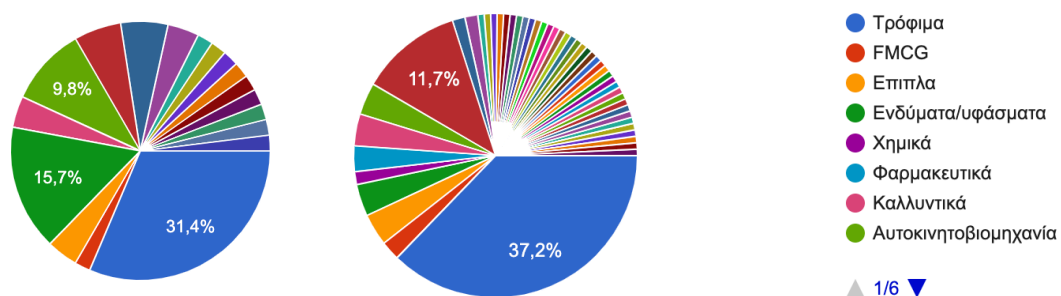
Η ερώτηση καθόρισε τον τομέα δραστηριότητας στον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη μελέτη. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση.

Στη διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το 23,5% του δείγματος (12 επιχειρήσεις) ασχολείται με το χοντρικό εμπόριο, το 17,6% (9 επιχειρήσεις) δραστηριοποιείται στον τομέα των γενικών υπηρεσιών (συμπεριλαμβανομένων και των διαδικτυακών υπηρεσιών), το 15,7% (8 επιχειρήσεις) ασχολείται με την παραγωγική δραστηριότητα και ακριβώς το ίδιο ποσοστό των επιχειρήσεων (15,7%) ασχολείται με το λιανικό εμπόριο. Το 11,8% (6 επιχειρήσεις) ασχολείται με τις μεταφορές, το 7,8% (4 επιχειρήσεις) των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι βιομηχανικές επιχειρήσεις, και το 5,9% (3 επιχειρήσεις) δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών διαμονής και τροφίμων. Μόνο μια επιχείρηση (2%) δήλωσε ότι ασχολείται με τη γεωργία και την κτηνοτροφία.

Στη διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου, παρατηρείται ότι, το 38,7% του δείγματος (53 επιχειρήσεις) ασχολείται με το χοντρικό εμπόριο, το 21,2% (29 επιχειρήσεις) δήλωσε πως δραστηριοποιείται στον βιομηχανικό κλάδο, το 13,9% (19 επιχειρήσεις) ασχολείται με την παραγωγική δραστηριότητα, το 10,9% (15 επιχειρήσεις) ασχολείται με το λιανικό εμπόριο, ενώ το 10,2% (14 επιχειρήσεις) του δείγματος ασχολείται με τις υπηρεσίες. Το 2,9% (4 επιχειρήσεις) δήλωσε πως εργάζεται στη γεωργία και την κτηνοτροφία. Μόνο το 1,5% του δείγματος (2 επιχειρήσεις) δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών διαμονής και τροφίμων.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού δείγματος της έρευνας ασχολείται με τη χονδρική πώληση (34,6%) και την παραγωγή (17,6%).

Διάγραμμα 5. Διαγραμματική απεικόνιση του κλάδου δραστηριότητας των επιχειρήσεων



Statistics

Κλάδος

N	Valid	188
	Missing	0

Κλάδος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τρόφιμα	74	39,4	39,4	39,4
Οικοδομικά	21	11,2	11,2	50,5
Άλλος	14	7,4	7,4	58,0
Ενδύματα/υφάσματα	14	7,4	7,4	65,4
Υπηρεσίες	10	5,3	5,3	70,7
Αυτοκινητοβιομηχανία	10	5,3	5,3	76,1
Έπιπλα	7	3,7	3,7	79,8
Καλλυντικά	7	3,7	3,7	83,5
Φαρμακευτικά	6	3,2	3,2	86,7
FMCG	5	2,7	2,7	89,4
IT/ITC	5	2,7	2,7	92,0
Φωτιστικά	4	2,1	2,1	94,1
Μεταλλικές κατασκευές	4	2,1	2,1	96,3
Εργαλεία	2	1,1	1,1	97,3
Πλαστικά	2	1,1	1,1	98,4
Χημικά	2	1,1	1,1	99,5
Βιομηχανικά	1	,5	,5	100,0
Total	188	100,0	100,0	

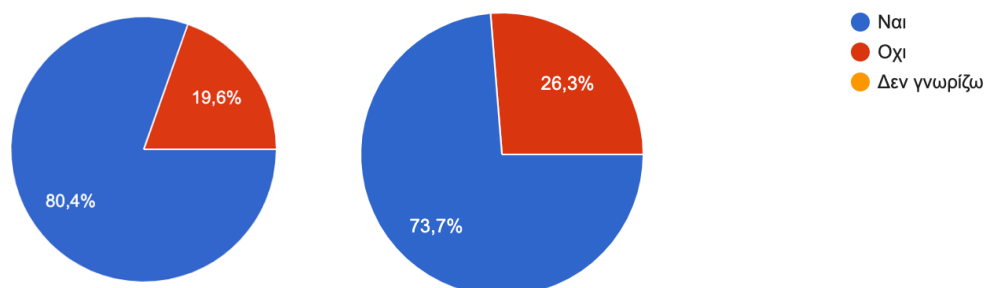
Το ερώτημα αυτό αφορούσε τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρίες που συμμετείχαν στη έρευνα. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Στην διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το 31,4% του δείγματος (16 επιχειρήσεις) δραστηριοποιείται στον κλάδο τροφίμων, το 15,7% (8 επιχειρήσεις) στον κλάδο των ενδυμάτων/υφασμάτων, το 9,8,% (5 επιχειρήσεις) ασχολείται με την αυτοκινητοβιομηχανία, το 5,9% (3 επιχειρήσεις) ασχολείται με τα οικοδομικά και ακριβώς ο ίδιος αριθμός επιχειρήσεων έχει να κάνει με τον κλάδο IT/ITC (3 επιχειρήσεις). Η ερώτηση έδωσε στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσθέσουν επίσης τη δική τους απάντηση, με αυτόν τον τρόπο προστέθηκαν οι ακόλουθες επιλογές: 3,9% - πολιτικός μηχανικός (2 επιχειρήσεις), 2% μόδα (1 επιχείρηση), ενοικίαση 2% ακίνητων (1 επιχείρηση), 2% μεταφορές (1 επιχείρηση), 2% τουριστικές υπηρεσίες (1 επιχείρηση), 2% γαστρονομία/διασκέδαση (1 επιχείρηση), 2% χρηματοοικονομικά (1 επιχείρηση), 2% υπηρεσίες ταχυμεταφοράς (1 επιχείρηση).

Στη διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το 37,2% του δείγματος (51 επιχειρήσεις) δραστηριοποιείται στον κλάδο τροφίμων, το 11,6% (16 επιχειρήσεις) βρίσκεται στον κλάδο των οικοδομικών, το 3,6% (5 επιχειρήσεις) ασχολείται με τα έπιπλα, το 3,6 % (5 επιχειρήσεις) με τα ενδύματα/υφάσματα, το 3,6% (5 επιχειρήσεις) με την αυτοκινητοβιομηχανία και το 3,7% (5 επιχειρήσεις) με τα καλλυντικά. Το 2,9% (4 επιχειρήσεις) δραστηριοποιείται στον κλάδο των φαρμακευτικών και το 2,2% (3 επιχειρήσεις)

με την FMCG αγορά. Το 1,5% (2 επιχειρήσεις) ασχολείται με τα χημικά και ακριβώς ο ίδιος αριθμός επιχειρήσεων έχει να κάνει με τον κλάδο IT/ITC (2 επιχειρήσεις) και φωτιστικά (2 επιχειρήσεις). Η ερώτηση αυτή έδινε στον ερωτηθέντα την ευκαιρία να προσθέσει τη δική του απάντηση, και έτσι προστέθηκαν οι ακόλουθες απαντήσεις: 0,7% (1 επιχείρηση) - υπηρεσίες, 0,7% (1 επιχείρηση) βιολογικά προϊόντα & βότανα, 0,7% (1 επιχείρηση) διαφήμισης, 0,7% (1 επιχείρηση) παραγωγή & εμφιάλωση οίνου, 0,7% (1 επιχείρηση) υγεία, 0,7% (1 επιχείρηση) – οικονομικά, 0,7% (1 επιχείρηση) – ενέργεια, 0,7% (1 επιχείρηση) – εργαλεία, 0,7% (1 επιχείρηση) – επαγγελματικά μηχανήματα κουζίνας, 0,7% (1 επιχείρηση) – ποτά, 0,7% (1 επιχείρηση) – εμφιαλωμένο νερό, 0,7% (1 επιχείρηση) – ηλεκτρικές συσκευές, 0,7% (1 επιχείρηση) – αλκοολούχα ποτά, αναψυκτικά, τρόφιμα, 0,7% (1 επιχείρηση) – πολυκατάστημα, 0,7% (1 επιχείρηση) – Bowling & Billiards, 0,7% (1 επιχείρηση) – αλκοολούχα ποτά, 0,7% (1 επιχείρηση) – ναυπήγηση σκαφών, 0,7% (1 επιχείρηση) – διαχείριση/επεξεργασία αποβλήτων, 0,7% (1 επιχείρηση) – HVAC, 0,7% (1 επιχείρηση) – οδική σήμανση & μέσα ατομικής προστασίας, 0,7% (1 επιχείρηση) – ports equipment, floating pontoons, pillars, 0,7% (1 επιχείρηση) – είδη πισίνας, 0,7% (1 επιχείρηση) – πετρελαιοειδή, ορυκτέλαια, γράσα κλπ., 0,7% (1 επιχείρηση) – εμπόριο φωτιστικών, 0,7% (1 επιχείρηση) – μεταλλικές κατασκευές, 0,7% (1 επιχείρηση) – είδη κομμωτηρίου, 0,7% (1 επιχείρηση) – φωτισμός, 0,7% (1 επιχείρηση) – κατασκευές αλουμίνιου, 0,7% (1 επιχείρηση) – πλαστικά, 0,7% (1 επιχείρηση) – εξοπλισμοί γυμναστικής, 0,7% (1 επιχείρηση) – συμπληρώματα διατροφής, 0,7% (1 επιχείρηση) – καπνικά, 0,7% (1 επιχείρηση) – υφάσματα/πλαστικά και 0,7% (1 επιχείρηση) – διάφορα μέταλλα.

Συνοψίζοντας, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που μελετήθηκε αντιπροσώπευε τη βιομηχανία τροφίμων (39,4%) και τα οικοδομικά (11,2%).

Διάγραμμα 6. Διαγραμματική απεικόνιση της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων πριν την έναρξη της πανδημίας



Statistics

Εξαγωγές

N	Valid	188
	Missing	0

Εξαγωγές

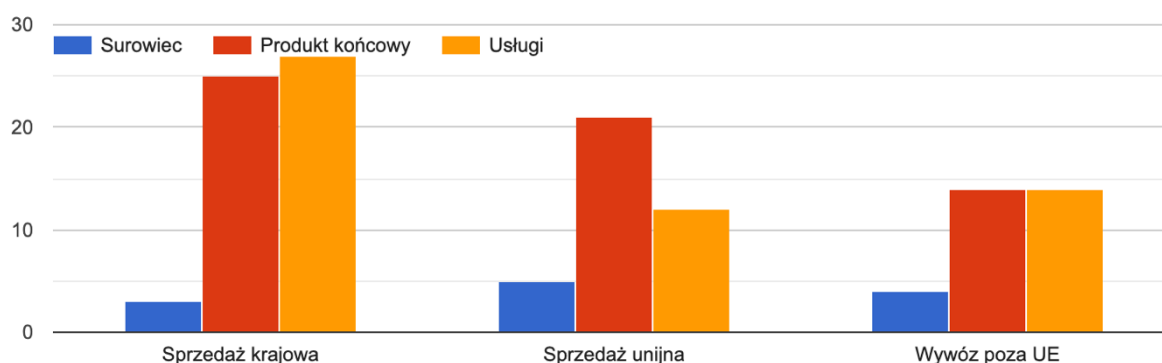
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	46	24,5	24,5	24,5
	Ναι	142	75,5	75,5	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

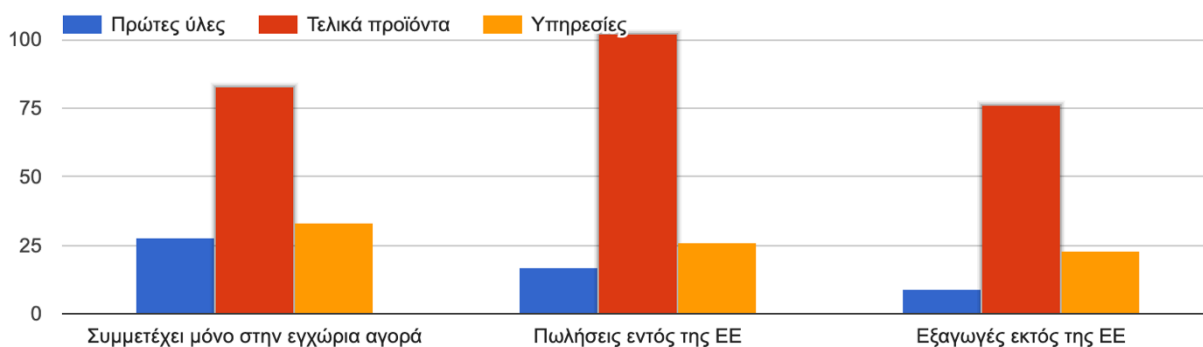
Η ερώτηση εξετάζει εάν οι εταιρείες που συμμετείχαν στη έρευνα διεξήγαγαν εξαγωγικές δραστηριότητες πριν ξεκινήσει η πανδημία. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Στη διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το 80,4% του δείγματος, δηλαδή 41 επιχειρήσεις ασκούσαν εξαγωγική δραστηριότητα πριν από την έναρξη της πανδημίας, ενώ το 19,6 % (10 επιχειρήσεις) δεν εξήγαγαν.

Στη διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το 73,7% του δείγματος, δηλαδή 101 επιχειρήσεις ασκούσαν εξαγωγική δραστηριότητα πριν την έναρξη της πανδημίας, ενώ το 26,3% (36 επιχειρήσεις) δεν εξήγαγαν.

Η ανάλυση ολόκληρου του δείγματος δείχνει ότι στη έρευνα συμμετείχε το 75,5% των εταιρειών που πραγματοποιούσαν εξαγωγικές δραστηριότητες πριν την έναρξη της πανδημίας.

Διάγραμμα 7. Διαγραμματική απεικόνιση του τρόπου συμμετοχής των επιχειρήσεων στο διεθνές εμπόριο





Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ_ΕΓΧΩΡΙΑ_ΑΓΟΡΑ ^a	149	79,3%	39	20,7%	188	100,0%
\$ΠΩΛΗΣΕΙΣ_ΕΝΤΟΣ_ΕΕ ^a	152	80,9%	36	19,1%	188	100,0%
\$ΞΕΑΓΩΓΕΣ_ΕΚΤΟΣ_ΕΕ ^a	118	62,8%	70	37,2%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ_ΕΓΧΩΡΙΑ_ΑΓΟΡΑ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ_ΕΓΧΩΡΙΑ_ΑΓΟΡΑ ^a	Πρώτες ύλες	31	15,6%	20,8%
	Τελικά προϊόντα	108	54,3%	72,5%
	Υπηρεσίες	60	30,2%	40,3%
Total		199	100,0%	133,6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ΠΩΛΗΣΕΙΣ_ΕΝΤΟΣ_ΕΕ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$ΠΩΛΗΣΕΙΣ_ΕΝΤΟΣ_ΕΕ ^a	Πρώτες ύλες	22	12,0%	14,5%
	Τελικά προϊόντα	123	67,2%	80,9%
	Υπηρεσίες	38	20,8%	25,0%
Total		183	100,0%	120,4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ΞΕΑΓΩΓΕΣ_ΕΚΤΟΣ_ΕΕ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$ΞΕΑΓΩΓΕΣ_ΕΚΤΟΣ_ΕΕ ^a	Πρώτες ύλες	13	9,3%	11,0%
	Τελικά προϊόντα	90	64,3%	76,3%
	Υπηρεσίες	37	26,4%	31,4%
Total		140	100,0%	118,6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

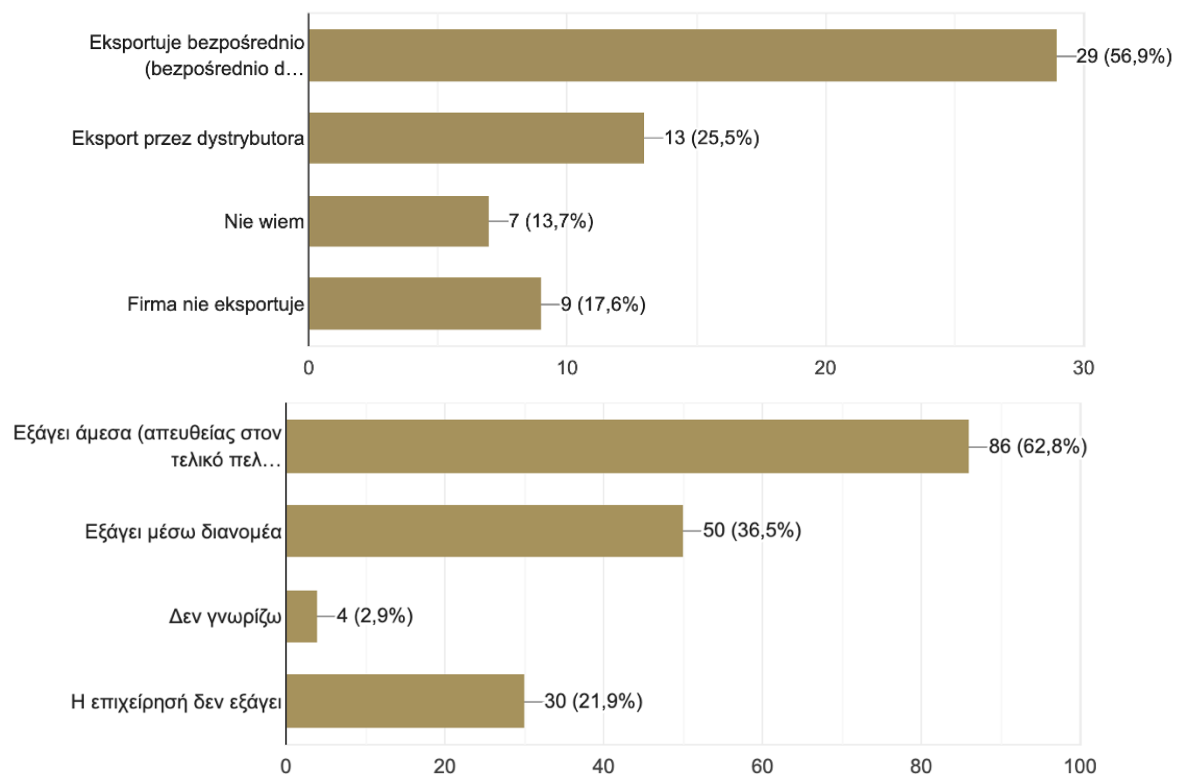
Το ερώτημα είχε ως σκοπό να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίον οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις συμμετέχουν στο διεθνές εμπόριο. Απαντώντας στην ερώτηση, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις ταυτόχρονα. Στη διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού ερωτηματολογίου (πάνω διάγραμμα) φάνηκε ότι σχετικά με την πολωνική αγορά, 3 στις 51 επιχειρήσεις πουλάνε πρώτες ύλες, 25 το τελικό προϊόν και 27 υπηρεσίες. Στο κομμάτι των εξαγωγών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι 5 επιχειρήσεις πουλάνε πρώτες ύλες, 21 τελικό προϊόν και 12 επιχειρήσεις ασχολούνται με τις υπηρεσίες. Όσον αφορά τις εξαγωγές

εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, φαίνεται ότι οι 4 από τις 51 επιχειρήσεις πουλάνε πρώτες ύλες, 14 τελικό προϊόν και 14 υπηρεσίες.

Στη διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου (κάτω διάγραμμα), φάνηκε ότι 28 από τις 137 επιχειρήσεις πουλούν στην εγχωρία αγορά τις πρώτες ύλες, 83 τελικό προϊόν και 33 υπηρεσίες. Σχετικά με την αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 17 από τις 137 επιχειρήσεις πουλάνε πρώτες ύλες, 102 τελικό προϊόν και 26 υπηρεσίες. Σχετικά με τις εξαγωγές πέρα από την Ευρώπη, 9 από τις 137 επιχειρήσεις πουλάνε πρώτες ύλες, 76 τελικό προϊόν και 23 υπηρεσίες.

Συνοψίζοντας, το υψηλότερο ποσοστό των ερωτηθέντων ασχολείται με την πώληση του τελικού προϊόντος, είτε στην Ευρωπαϊκή Ένωση (67,2%) είτε στις Τρίτες Χώρες (64,3%).

Διάγραμμα 8. Διαγραμματική απεικόνιση του τρόπου εξαγωγών των επιχειρήσεων



Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ΤΡΟΠΟΙ_ΕΞΑΓΩ ΓΗΣ ^a	188	100,0%	0	0,0%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ΤΡΟΠΟΙ_ΕΞΑΓΩΓΗΣ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$ΤΡΟΠΟΙ_ΕΞΑΓΩ ΓΗΣ ^a	Εξάγει άμεσα	115	50,4%	61,2%
	Μέσω διανομέα	63	27,6%	33,5%
	Δεν γνωρίζω	11	4,8%	5,9%
	Η επιχείρηση δεν εξάγει	39	17,1%	20,7%
Total		228	100,0%	121,3%

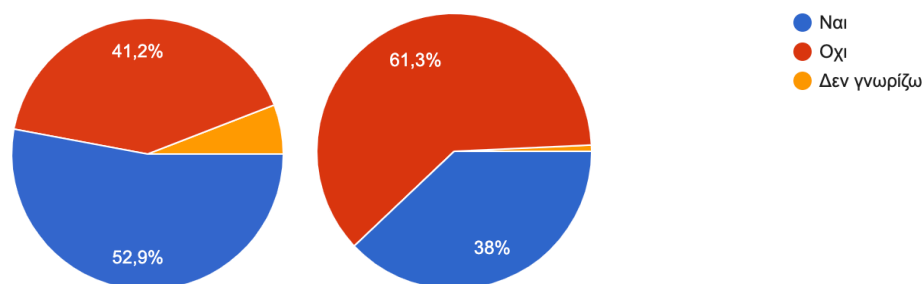
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Η ερώτηση τέθηκε για να διευκρινιστεί πώς οι εταιρείες πραγματοποιούν τις εξαγωγικές τους δραστηριότητες. Απαντώντας στην ερώτηση, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις ταυτόχρονα. Στη διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού ερωτηματολογίου (πάνω διάγραμμα), φάνηκε ότι το 56,9% (29 επιχειρήσεις) εξάγει άμεσα, δηλαδή απευθείας στον τελικό πελάτη, 25,5% του δείγματος (13 επιχειρήσεις) εξάγει μέσω διανομέα, το 17,6% (9 επιχειρήσεις) απάντησε ότι δεν εξάγει καθόλου και 13,7% (7 επιχειρήσεις) δήλωσε πως δεν γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίον εξάγει η επιχείρησή τους.

Στη διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου (κάτω διάγραμμα), φάνηκε ότι το 62,8% (86 επιχειρήσεις) εξάγει άμεσα, δηλαδή απευθείας στον τελικό πελάτη, 36,5% του δείγματος (50 επιχειρήσεις) εξάγει μέσω διανομέα, το 21,9% (30 επιχειρήσεις) απάντησε ότι δεν εξάγει καθόλου και μόνο 2,9% (4 επιχειρήσεις) δήλωσε πως δεν γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίον εξάγει η επιχείρησή τους.

Κατά την ανάλυση του συνόλου των αποτελεσμάτων, παρατηρείται ότι πάνω από τις μισές επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα (50,4%) εξάγει απευθείας στον τελικό πελάτη.

Διάγραμμα 9. Διαγραμματική απεικόνιση της ερώτησης αν η επιχείρηση πουλάει προϊόντα/υπηρεσίες στο Διαδίκτυο.



Statistics

Διαδικτυακές Πωλήσεις

N	Valid	188
	Missing	0

Διαδικτυακές Πωλήσεις

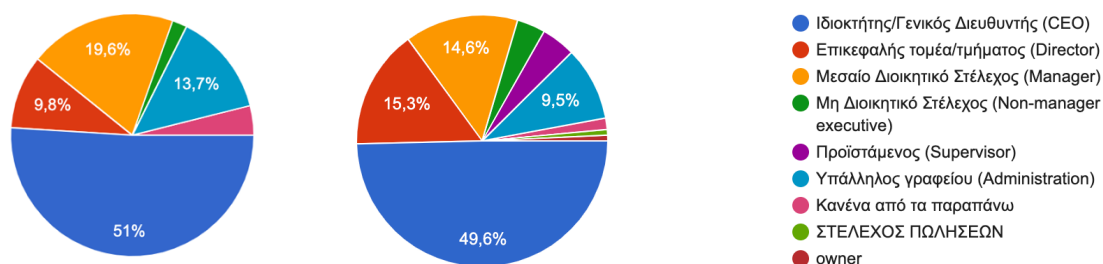
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Οχι	105	55,9	55,9	55,9
Ναι	79	42,0	42,0	97,9
Δεν γνωρίζω	4	2,1	2,1	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Η ερώτηση αφορούσε την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις διαδικτυακές πωλήσεις. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Στη διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το 52,9% του δείγματος, δηλαδή 27 επιχειρήσεις πουλούσαν τα προϊόντα τους στο Διαδίκτυο πριν την έναρξη της πανδημίας, ενώ το 41,2% (21 επιχειρήσεις) δεν έκαναν ηλεκτρονική πώληση. Το 5,9% (3 επιχειρήσεις) δεν γνώριζε απάντηση στην παραπάνω ερώτηση.

Στη διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το 38% του δείγματος, δηλαδή 52 επιχειρήσεις πουλούσαν τα προϊόντα τους στο Διαδίκτυο πριν την έναρξη της πανδημίας, ενώ το 61,3% (84 επιχειρήσεις) δεν έκαναν ηλεκτρονική πώληση. Το 0,7% (1 επιχείρηση) δεν γνώριζε απάντηση στην παραπάνω ερώτηση.

Κατά την ανάλυση των συνολικών αποτελεσμάτων, παρατηρείται ότι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (55,9%) που συμμετείχαν στην έρευνα δεν πωλούν διαδικτυακά.

Διάγραμμα 10. Διαγραμματική απεικόνιση της ιδιότητας του εκπροσώπου στην επιχείρηση



Statistics

Ρόλος

N	Valid	188
	Missing	0

Ρόλος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ιδιοκτήτης/Γενικός Διευθυντής (CEO)	95	50,5	50,5	50,5
Επικεφαλής τομέα/τμήματος (Director)	26	13,8	13,8	64,4
Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος (Manager)	31	16,5	16,5	80,9
Μη Διοικητικό Στέλεχος (Non-manager executive)	6	3,2	3,2	84,0
Προϊστάμενος (Supervisor)	6	3,2	3,2	87,2
Υπάλληλος γραφείου (Administration)	20	10,6	10,6	97,9
Κανένα από τα παραπάνω	4	2,1	2,1	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Η ερώτηση τέθηκε προκειμένου να καθορίσει την ιδιότητα του ατόμου που συμπλήρωνε το ερωτηματολόγιο εκ μέρους της εταιρείας. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Στη διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού ερωτηματολογίου, φάνηκε ότι το 51% των ερωτηθέντων (26 επιχειρήσεις) απάντησε πως είναι Ιδιοκτήτης ή Γενικός Διευθυντής (CEO), το 19,6% (10 επιχειρήσεις) ενεργεί ως Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος (Manager), το 13,7% (7 επιχειρήσεις) είναι Υπάλληλος γραφείου (Administration), το 9,8% βρίσκεται στην θέση του Επικεφαλής τομέα/τμήματος (Director). Τέλος, το 2% (1 επιχείρηση) είναι Μη Διοικητικό Στέλεχος (Non-manager executive). Δύο άτομα (3,9%) απάντησαν ότι καμία από τις παραπάνω ιδιότητες δεν τους αφορά.

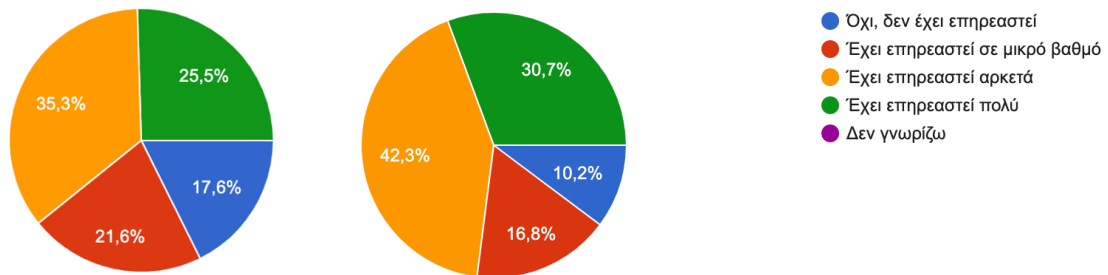
Στη διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου φάνηκε, ότι το 49,6% των ερωτηθέντων (68 επιχειρήσεις) απάντησε πως είναι Ιδιοκτήτης ή Γενικός Διευθυντής (CEO), το 15,3% (21 επιχειρήσεις) ενεργεί ως Επικεφαλής τομέα/τμήματος (Director), άλλα τόσα - 14,6% (20 επιχειρήσεις) είναι Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος (Manager), το 9,5% βρίσκεται στην θέση Υπάλληλος γραφείου (Administration), το 3,6% είναι Μη Διοικητικό Στέλεχος (Non-manager executive), το 4,4% είναι Προϊστάμενος (Supervisor). Τέλος, 0,7% του δείγματος, δήλωσε πως είναι Στέλεχος Πωλήσεων (1 επιχείρηση). Δύο άτομα (1,5%) απάντησαν ότι καμία από τις παραπάνω ιδιότητες δεν τους αφορά.

Κατά την ανάλυση των συνολικών αποτελεσμάτων, φαίνεται ότι οι περισσότερες απαντήσεις λήφθηκαν από τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων (50,5%).

5.1.2 Περιγραφική ανάλυση

Η ερώτηση «Έχει επηρεαστεί από την πανδημία η επιχείρησή που εκπροσωπείτε;»

Στην αριστερή πλευρά βρίσκονται οι πολωνικές επιχειρήσεις, στην δεξιά οι ελληνικές.



Frequencies

Statistics

ΒαθμόςΕπηρεασμού		
N	Valid	188
	Missing	0

ΒαθμόςΕπηρεασμού

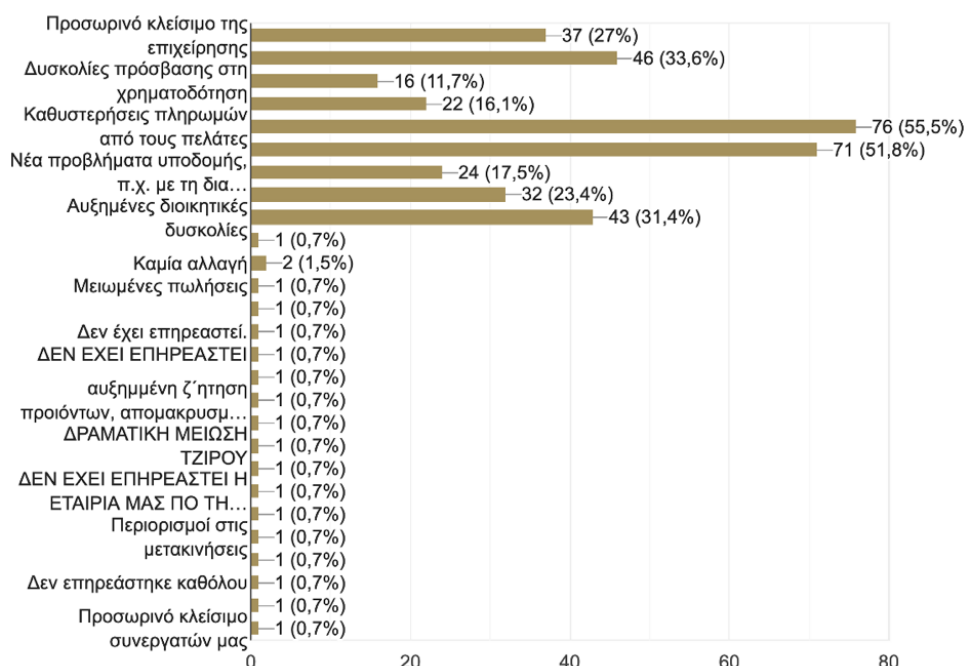
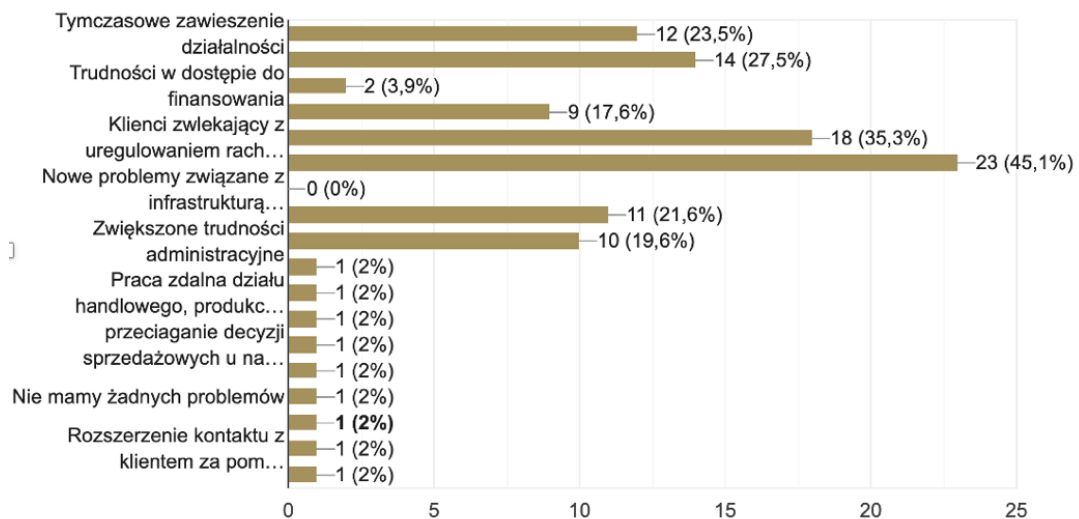
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι, δεν έχει επηρεαστεί	23	12,2	12,2	12,2
	Έχει επηρεαστεί σε μικρό βαθμό	34	18,1	18,1	30,3
	Έχει επηρεαστεί αρκετά	76	40,4	40,4	70,7
	Έχει επηρεαστεί πολύ	55	29,3	29,3	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Η ερώτηση είχε ως σκοπό να διευκρινίσει τον βαθμό επίδρασης της πανδημίας στις επιχειρήσεις. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Η διαγραμματική απεικόνιση του πολωνικού ερωτηματολογίου παρουσιάζει τον βαθμό επίδρασης της πανδημίας στις πολωνικές εταιρείες. Μετά από σχετική ανάλυση, μπορεί να ειπωθεί ότι η πλειοψηφία των πολωνικών εταιρειών, με ποσοστό 35,3%, δηλαδή 18 ερωτηθέντες πιστεύουν πως «έχουν επηρεαστεί αρκετά» από την πανδημία, άλλο 25,5%, δηλαδή 13 ερωτηθέντες δηλώνουν ότι «έχουν επηρεαστεί πολύ». 11 ερωτηθέντες (21,6%) έχουν επηρεαστεί λίγο και 9 (17,6%) καθόλου.

Στη διαγραμματική απεικόνιση του ελληνικού ερωτηματολογίου μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες εταιρείες, με ποσοστό 42,3%, δηλαδή 58 ερωτηθέντες πιστεύουν πως «έχουν επηρεαστεί αρκετά» από την πανδημία, άλλο 30,7%, δηλαδή 42 ερωτηθέντες δηλώνουν ότι «έχουν επηρεαστεί πολύ». 23 ερωτηθέντες (16,8%) έχουν επηρεαστεί λίγο και 14 (10,2%) καθόλου.

Συνοψίζοντας, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα (40,4%) πιστεύει ότι η πανδημία είχε αρκετά μεγάλο αντίκτυπο στην επιχείρησή τους και το 29,3% ότι επηρεάστηκαν πάρα πολύ.

Η ερώτηση «Με ποιους τρόπους η πανδημία έχει επηρεάσει την επιχείρησή που εκπροσωπείτε;»



Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ΤρόποιΕπηρεασμού ^a	174	92,6%	14	7,4%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ΤρόποιΕπηρεασμού Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$ΤρόποιΕπηρεασμού ^a	Προσωρινό κλείσιμο	49	10,5%	28,2%
	Απουσίες εργαζομένων	60	12,8%	34,5%
	Δυσκολίες χρηματοδότησης	18	3,8%	10,3%
	Περιορισμοί logistics	31	6,6%	17,8%
	Καθυστερήσεις πληρωμών	94	20,1%	54,0%
	Διαταραχές εφοδιαστικής	94	20,1%	54,0%
	Νέα προβλήματα υποδομής	24	5,1%	13,8%
	Λιγότερες επενδύσεις	43	9,2%	24,7%
	Διοικητικές δυσκολίες	53	11,3%	30,5%
	Δεν γνωρίζω	2	0,4%	1,1%
Total		468	100,0%	269,0%

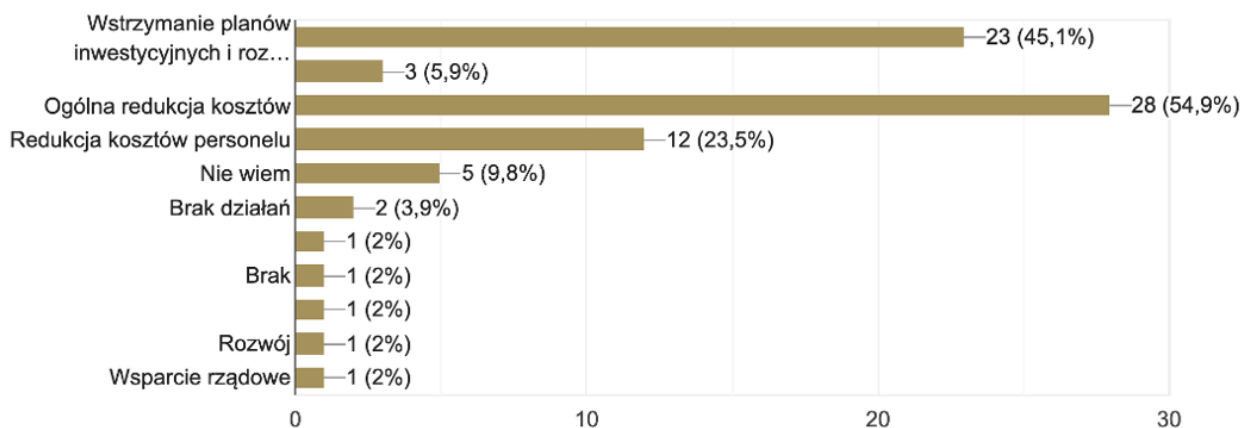
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

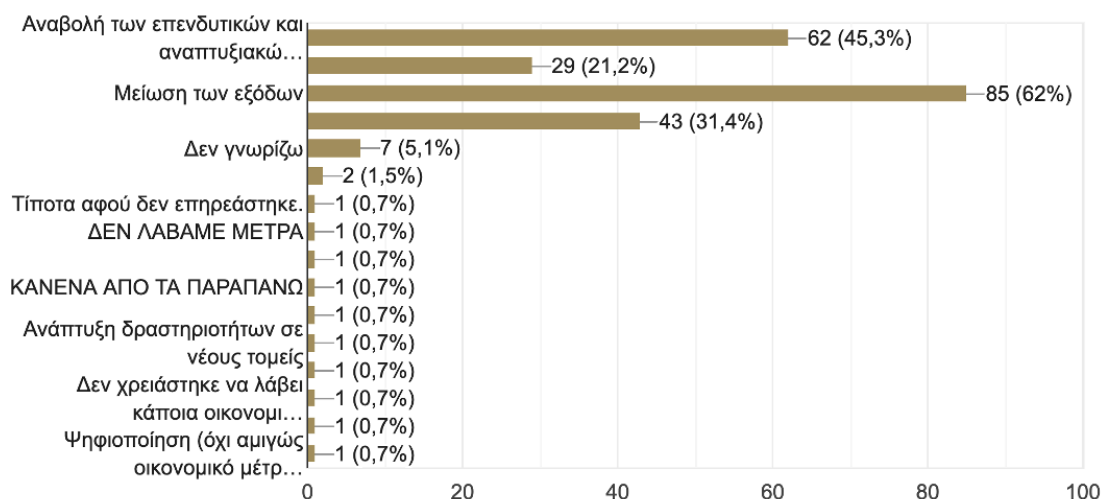
Η ερώτηση προσδιορίζει τους τρόπους με τους οποίους η πανδημία επηρέασε τις επιχειρήσεις. Απαντώντας στην ερώτηση, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις ταυτόχρονα. Το πρώτο διάγραμμα απεικονίζει τις απαντήσεις των πολωνικών επιχειρήσεων στο ζήτημα πώς η πανδημία επηρέασε τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Η πιο συχνά επιλεγμένη απάντηση που δηλώθηκε από το 45,1% των ερωτηθέντων (23 επιχειρήσεις) και 35,3% (18 επιχειρήσεις) ήταν «οι διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού» και «καθυστερήσεις πληρωμών από τους πελάτες» αντίστοιχα. Οι 14 ερωτηθέντες (27,5%) δήλωσαν πως οι επιχειρήσεις τους αντιμετώπισαν προβλήματα σχετικά με τις απουσίες των εργαζομένων λόγω ασθένειας ή παιδικής μέριμνας. Το 23,5% του δείγματος (12 ερωτηθέντες) επέλεξε ότι το πρόβλημα που τους εμπόδιζε αρκετά κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν το προσωρινό κλείσιμο των επιχειρήσεων. Ένα μικρότερο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε ως βασικά εμπόδια της πανδημίας, τις μειωμένες επενδύσεις (21,6%), τις αυξημένες διοικητικές δυσκολίες (19,6%), τους περιορισμούς στις υπηρεσίες logistics (17,6%) και τις δυσκολίες πρόσβασης στη χρηματοδότηση (3,9%). Αξιοσημείωτη είναι μια απάντηση που προστέθηκε επιπλέον από μια επιχείρηση στο πεδίο «άλλο» και σχετίζεται με την αναβολή αποφάσεων για την αγορά/πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών, η οποία ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με την μεγάλη αβεβαιότητα για την εξέλιξη της πανδημικής κατάστασης και την έλλειψη χρηματοοικονομικής σταθερότητας των επιχειρήσεων.

Το δεύτερο διάγραμμα απεικονίζει τις απαντήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων. Αυτή την φορά, η πιο συχνά επιλεγμένη απάντηση η οποία δηλώθηκε από το 55,5% των ερωτηθέντων (76 επιχειρήσεις) ήταν «καθυστερήσεις πληρωμών από τους πελάτες». Στην δεύτερη θέση, με ποσοστό 51,8% (71 επιχειρήσεις) βρίσκεται η απάντηση «διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού». Αμέσως μετά εμφανίζονται προβλήματα τα οποία σχετίζονται με την απουσία των εργαζομένων λόγω ασθένειας ή παιδικής μέριμνας (33,6%) και τα ζητήματα που προκύπτουν από τις αυξημένες διοικητικές δυσκολίες (31,4%). Το 27% του δείγματος (37 ερωτηθέντες) επέλεξε ότι το πρόβλημα που τους εμπόδιζε αρκετά κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν το προσωρινό κλείσιμο των επιχειρήσεων. Ένα μικρότερο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε ότι τα κύρια εμπόδια ήταν οι περιορισμένες επενδύσεις (23,4%), καθώς και τα νέα προβλήματα που σχετίζονται με την ανεπαρκή προσαρμογή των κρατικών υποδομών, όπως, για παράδειγμα, η κακή κάλυψη ή οι χαμηλές ταχύτητες στο Διαδίκτυο (17,5%). Σε μικρότερο βαθμό, οι εταιρείες επέλεξαν απαντήσεις όπως δυσκολίες πρόσβασης στη χρηματοδότηση (11,6%) και περιορισμοί στις υπηρεσίες logistics (16,1%). Ένα επιπλέον πρόβλημα το οποίο αναφέρθηκε από μια από τις επιχειρήσεις σχετιζόταν με τον περιορισμό στην ελεύθερη κυκλοφορία των ατόμων. Το εμπόδιο αυτό συνέβη κατά την διάρκεια του lockdown στην Ελλάδα και καθιστούσε αδύνατη τη διοργάνωση επιχειρηματικών συναντήσεων, εκθέσεων κλπ.

Συνοψίζοντας, οι περισσότερες εταιρείες επέλεξαν ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν οι «καθυστερήσεις των πληρωμών από τους πελάτες» (21,1%) και «διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα» (21,1%).

Η ερώτηση «Ποια οικονομικά μέτρα έλαβε η επιχείρηση που εκπροσωπείτε για να μετριάσει τον αντίκτυπο της κρίσης COVID-19;»





Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Οικονομικά Μέτρα ^a	172	91,5%	16	8,5%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Οικονομικά Μέτρα Frequencies

	Responses	Percent of Cases		
		N	Percent	
Οικονομικά Μέτρα ^a	Αναβολή σχεδίων	85	28,6%	49,4%
	Λήψη νέων δανείων	32	10,8%	18,6%
	Μείωση εξόδων	113	38,0%	65,7%
	Μείωση κόστους προσωπικού	55	18,5%	32,0%
	Δεν γνωρίζω	12	4,0%	7,0%
Total		297	100,0%	172,7%

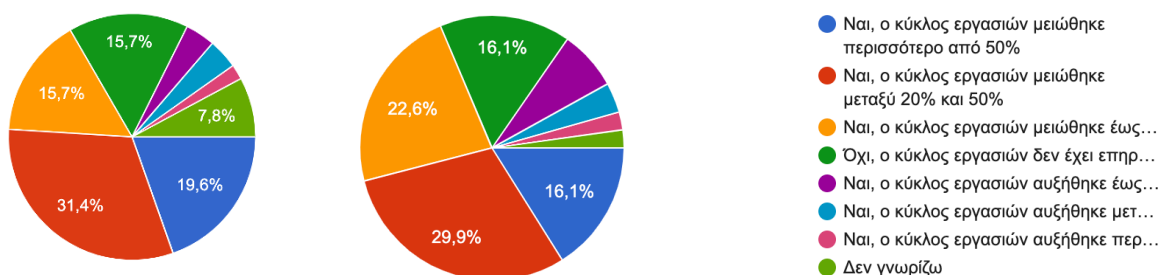
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Η ερώτηση καθορίζει τις μεθόδους που έχουν επιλεγεί από την εταιρεία για την καταπολέμηση των επιπτώσεων της πανδημίας. Απαντώντας στην ερώτηση, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις ταυτόχρονα. Το πρώτο διάγραμμα δείχνει τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν από κάθε πολωνική εταιρεία που συμμετείχε στην έρευνα για τον μετριασμό των επιπτώσεων της κρίσης. Το γράφημα δείχνει ξεκάθαρα ότι, η πιο συχνά επιλεγμένη απάντηση που απαντήθηκε από το 54,9% των ερωτηθέντων (28 επιχειρήσεις) σχετιζόταν με την γενική μείωση των εξόδων της επιχείρησης, καθώς και την αναβολή των επενδυτικών και αναπτυξιακών σχεδίων δράσης που επιλέχθηκε από το 45,1% (23 επιχειρήσεις). Στην τρίτη θέση βρίσκεται η «μείωση του κόστους προσωπικού» (23,5%) και αμέσως μετά «λήψη νέων δανείων και αναδιοργάνωση των τραπεζικών χρεών» (5,9%). Οι απαντήσεις των ελληνικών εταιρειών αναπτύχθηκαν με παρόμοιο τρόπο, και εδώ, η πιο συχνά επιλεγμένη απάντηση ήταν η συνολική μείωση του γενικών εξόδων (62%), «αναβολή των επενδυτικών και αναπτυξιακών σχεδίων δράσης» (45,3%) και «μείωση του κόστους

προσωπικού» (31,5%), καθώς και «λήψη νέων δάνειων και αναδιοργάνωση των τραπεζικών χρεών» (21,2%).

Συνοψίζοντας, το μεγαλύτερο ποσοστό εταιρειών, δηλαδή το 38,5% του δείγματος, αποφάσισε να μειώσει τα έξοδα τους και το 28,6% ακύρωσε όλα τα επενδυτικά σχέδια και προγράμματα.

Η ερώτηση «Επηρέασε η πανδημία τον κύκλο εργασιών της επιχείρησής που εκπροσωπείτε σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά;»



Statistics

ΕπηρεασμόςΚύκλουΕργασιών		
N	Valid	188
	Missing	0
Mode		1
Range		7
Minimum		0
Maximum		7

ΕπηρεασμόςΚύκλουΕργασιών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ναι, ο κύκλος εργασιών μειώθηκε περισσότερο από 50%	32	17,0	17,0	17,0
Ναι, ο κύκλος εργασιών μειώθηκε μεταξύ 20% και 50%	57	30,3	30,3	47,3
Ναι, ο κύκλος εργασιών μειώθηκε έως και 20%	39	20,7	20,7	68,1
Όχι, ο κύκλος εργασιών δεν έχει επηρεαστεί	30	16,0	16,0	84,0
Ναι, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε έως και 20%	12	6,4	6,4	90,4
Ναι, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε μεταξύ 20% και 50%	7	3,7	3,7	94,1
Ναι, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε περισσότερο από 50%	4	2,1	2,1	96,3
Δεν γνωρίζω	7	3,7	3,7	100,0
Total	188	100,0	100,0	

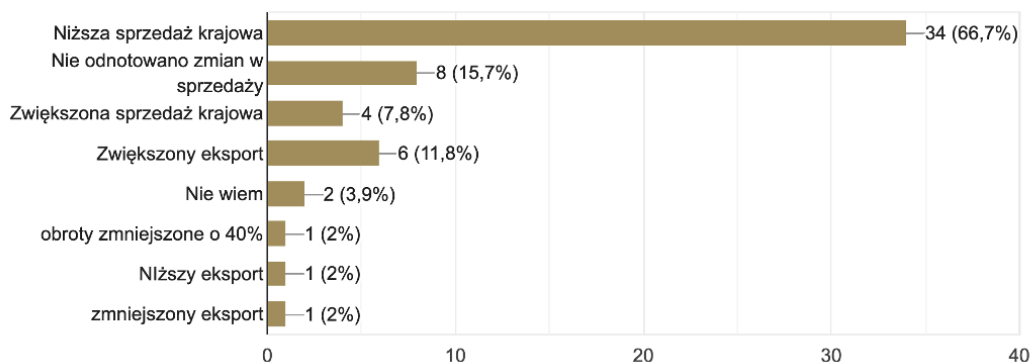
Η ερώτηση περιγράφει τον βαθμό στον οποίο η πανδημία επηρέασε τον κύκλο εργασιών των εταιρειών. Απαντώντας στην ερώτηση, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές

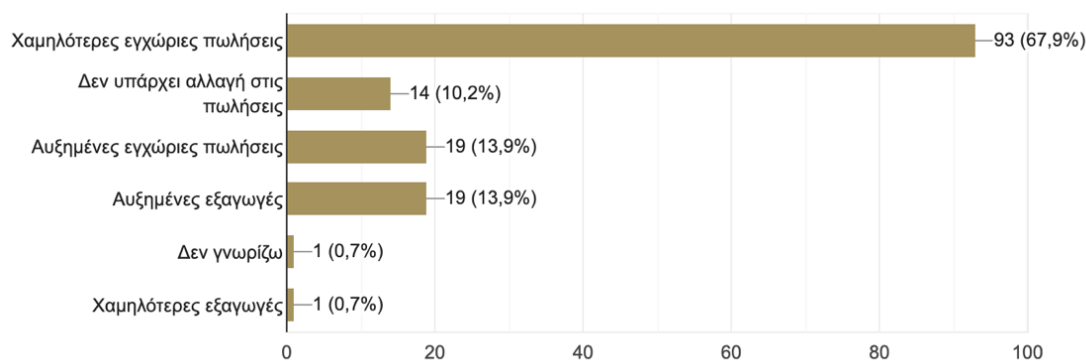
απαντήσεις ταυτόχρονα. Συνολικά, οι περισσότερες εταιρείες δήλωσαν ότι η πανδημία συνέβαλε στη μείωση του κύκλου εργασιών τους. Η πλειονότητα των πολωνικών εταιρειών (31,4%) απάντησε ότι η εταιρεία τους σημείωσε χαμηλότερο κύκλο εργασιών, και αυτή η μείωση μπορεί να περιγραφεί ότι βρίσκεται μεταξύ 20% και 50%. Η δεύτερη θέση (19,6%) καταλαμβάνεται από εταιρείες των οποίων ο κύκλος εργασιών έχει μειωθεί περισσότερο από 50%. Στη συνέχεια είναι οι εταιρείες (15,7%) που σημείωσαν ελαφρά μείωση κατά 20% και εταιρείες των οποίων ο κύκλος εργασιών δεν άλλαξε λόγω της πανδημικής κατάστασης (15,7%). Οι εταιρείες που σημείωσαν αύξηση του κύκλου εργασιών κατά τη διάρκεια της πανδημίας βρίσκονται στη συντριπτική μειοψηφία και έτσι το 3,9% ανέφερε αύξηση 20% σε 50% και 3,9% πάνω από 50%.

Στις ελληνικές επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα έχουν ως εξής: το 29,9% (41 επιχειρήσεις) σημείωσε πτώση του κύκλου εργασιών μεταξύ του 20% και του 50%, το 22,6% του δείγματος μείωση ως και 20%, το 16,1% πιστεύει ότι ο τζίρος τους μειώθηκε περισσότερο από 50%, και την ίδια στιγμή το ίδιο ποσοστό των 16,1% δηλώνει ότι δεν έχει επηρεαστεί καθόλου από την πανδημία, και ο κύκλος εργασιών τους παραμένει ίδιος. Επίσης και εδώ, οι επιχειρήσεις που σημείωσαν αύξηση του κύκλου εργασιών κατά τη διάρκεια της πανδημίας βρίσκονται στη μειοψηφία, και έτσι το 7,3% του δείγματος ανέφερε αύξηση ως 20%, και 3,9% αύξηση από 20% ως 50%, και 2,2% αύξηση πάνω από τα 50%.

Συνοψίζοντας, το μεγαλύτερο ποσοστό εταιρειών (30,3%) που συμμετείχαν στη έρευνα πιστεύει ότι η πανδημία μείωσε τον κύκλο εργασιών τους από 20% σε 50% και το 17% δηλώνει ότι ο κύκλος εργασίας μειώθηκε πάνω από 50%.

Η ερώτηση «Πως έχουν διαμορφωθεί οι πωλήσεις αγαθών/υπηρεσιών της επιχείρησης που εκπροσωπείτε κατά τη διάρκεια της πανδημίας;»





Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ΠΩΛΗΣΕΙΣ ^a	186	98,9%	2	1,1%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ΠΩΛΗΣΕΙΣ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$ΠΩΛΗΣΕΙΣ ^a	Χαμηλότερες εγχώριες	127	63,5%	68,3%
	Καμία αλλαγή	22	11,0%	11,8%
	Αυξημένες εγχώριες	23	11,5%	12,4%
	Αυξημένες εξαγωγές	25	12,5%	13,4%
	Δεν γνωρίζω	3	1,5%	1,6%
Total		200	100,0%	107,5%

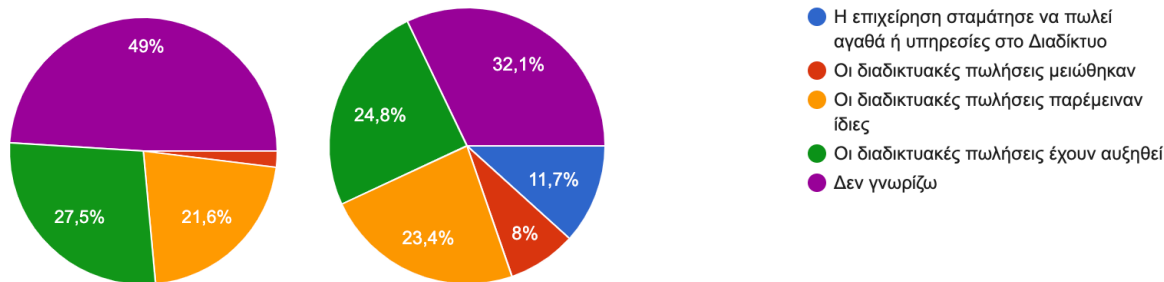
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Η ερώτηση αυτή εξετάζει τον αντίκτυπο της πανδημίας στις πωλήσεις. Οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Στην περίπτωση των πολωνικών εταιρειών, τα αποτελέσματα έχουν ως εξής: το 66,7% των επιχειρήσεων σημείωσε χαμηλότερη εγχωρία πώληση, ενώ το 3,9% των ερωτηθέντων εταιρειών απάντησε ότι η πανδημία είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των εξαγωγών τους. Το 15,7% απάντησε πως δεν παρατήρησε καμία ουσιαστική αλλαγή. Από την άλλη, το 7,8% του δείγματος σημείωσε αύξηση στις εγχώριες πωλήσεις και περίπου 11,8% δήλωσε ότι οι εξαγωγές τους αυξήθηκαν.

Στην περίπτωση των ελληνικών εταιρειών, το μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων (67,9%) δήλωσε ότι κατέγραψε μεγάλη πτώση στις εγχώριες πωλήσεις και μικρή πτώση στις εξαγωγές. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές εταιρείες παρατήρησαν επίσης θετικά αποτελέσματα στις πωλήσεις τους, με τη μορφή αύξησης των εγχωριών πωλήσεων (13,9%) και αύξησης των εξαγωγών (13,9%). Το 10,2% των εταιρειών δήλωσε πως οι πωλήσεις τους δεν επηρεάστηκαν καθόλου από την πανδημία.

Το 63,7% του δείγματος (127 επιχειρήσεις) δηλώνει ότι κατά την διάρκεια της πανδημίας σημείωσαν πολύ χαμηλότερες πωλήσεις συμπεριλαμβανομένων και των εξαγωγών.

Η ερώτηση «Πως έχουν διαμορφωθεί οι διαδικτυακές πωλήσεις αγαθών/υπηρεσιών της επιχείρησης που εκπροσωπείτε κατά τη διάρκεια της πανδημίας;»



- Η επιχείρηση σταμάτησε να πωλεί αγαθά ή υπηρεσίες στο Διαδίκτυο
- Οι διαδικτυακές πωλήσεις μειώθηκαν
- Οι διαδικτυακές πωλήσεις παρέμειναν ίδιες
- Οι διαδικτυακές πωλήσεις έχουν αυξηθεί
- Δεν γνωρίζω

Statistics

Κατάσταση Διαδικτυακών Πωλήσεων

N	Valid	188
	Missing	0

Κατάσταση Διαδικτυακών Πωλήσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η επιχείρηση σταμάτησε να πωλεί αγαθά ή υπηρεσίες στο Διαδίκτυο	16	8,5	8,5	8,5
Οι διαδικτυακές πωλήσεις μειώθηκαν	12	6,4	6,4	14,9
Οι διαδικτυακές πωλήσεις παρέμειναν ίδιες	43	22,9	22,9	37,8
Οι διαδικτυακές πωλήσεις έχουν αυξηθεί	48	25,5	25,5	63,3
Δεν γνωρίζω	69	36,7	36,7	100,0
Total	188	100,0	100,0	

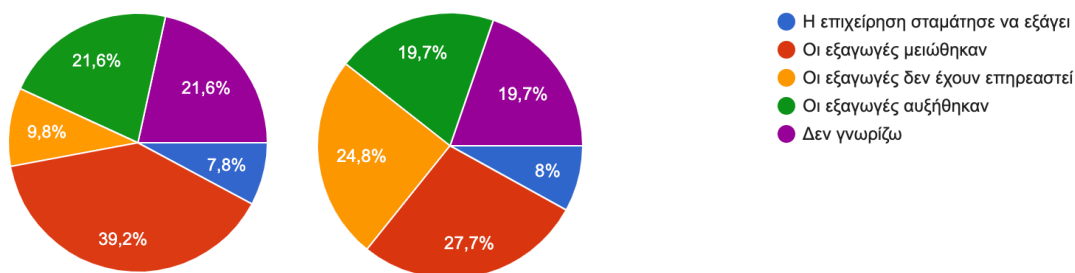
Η ερώτηση αυτή παρακολουθεί την πορεία των διαδικτυακών πωλήσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Μπορεί να παρατηρηθεί, ότι στην περίπτωση των πολωνικών εταιρειών, το 27,5% των ερωτηθέντων απάντησε, ότι οι διαδικτυακές τους πωλήσεις αυξήθηκαν, και το 21,6% ότι δεν σημείωσαν καμία αλλαγή. Περίπου 2% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι διαδικτυακές τους πωλήσεις μειώθηκαν, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό εταιρειών απάντησε πως δεν γνωρίζει λεπτομέρειες σχετικά με αυτό το ερώτημα.

Στην περίπτωση των ελληνικών εταιρειών, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (24,8%) επέλεξαν την απάντηση «οι πωλήσεις στο Διαδίκτυο αυξήθηκαν». Αμέσως επόμενη απάντηση, η οποία επιλέχθηκε από το 23,4% του δείγματος ήταν «οι πωλήσεις στο Διαδίκτυο δεν έχουν αλλάξει». Πρέπει να σημειωθεί ότι το 11,7% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησε ότι

κατά τη διάρκεια της πανδημίας σταμάτησε την διαδικτυακή πώληση. Το 8% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι οι διαδικτυακές τους πωλήσεις μειώθηκαν. Μεγάλο ποσοστό ερωτηθέντων δήλωσε πως δεν γνωρίζει απάντηση σε αυτό το ερώτημα.

Συνοψίζοντας όλες τις απαντήσεις, μπορεί να σημειωθεί ότι το 25,5% των ερωτηθέντων παραδέχθηκαν ότι οι πωλήσεις τους στο Διαδίκτυο αυξήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας και 22,6% ότι παρέμειναν οι ίδιες.

Η ερώτηση «Πώς επηρεάστηκαν οι εξαγωγές αγαθών ή υπηρεσιών της επιχείρησης που εκπροσωπείτε από την πανδημία;»



Statistics

ΚατάστασηΕξαγωγών

N	Valid	188
	Missing	0

ΚατάστασηΕξαγωγών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η επιχείρηση σταμάτησε να εξάγει	15	8,0	8,0	8,0
Οι εξαγωγές μειώθηκαν	58	30,9	30,9	38,8
Οι εξαγωγές δεν έχουν επηρεαστεί	39	20,7	20,7	59,6
Οι εξαγωγές αυξήθηκαν	38	20,2	20,2	79,8
Δεν γνωρίζω	38	20,2	20,2	100,0
Total	188	100,0	100,0	

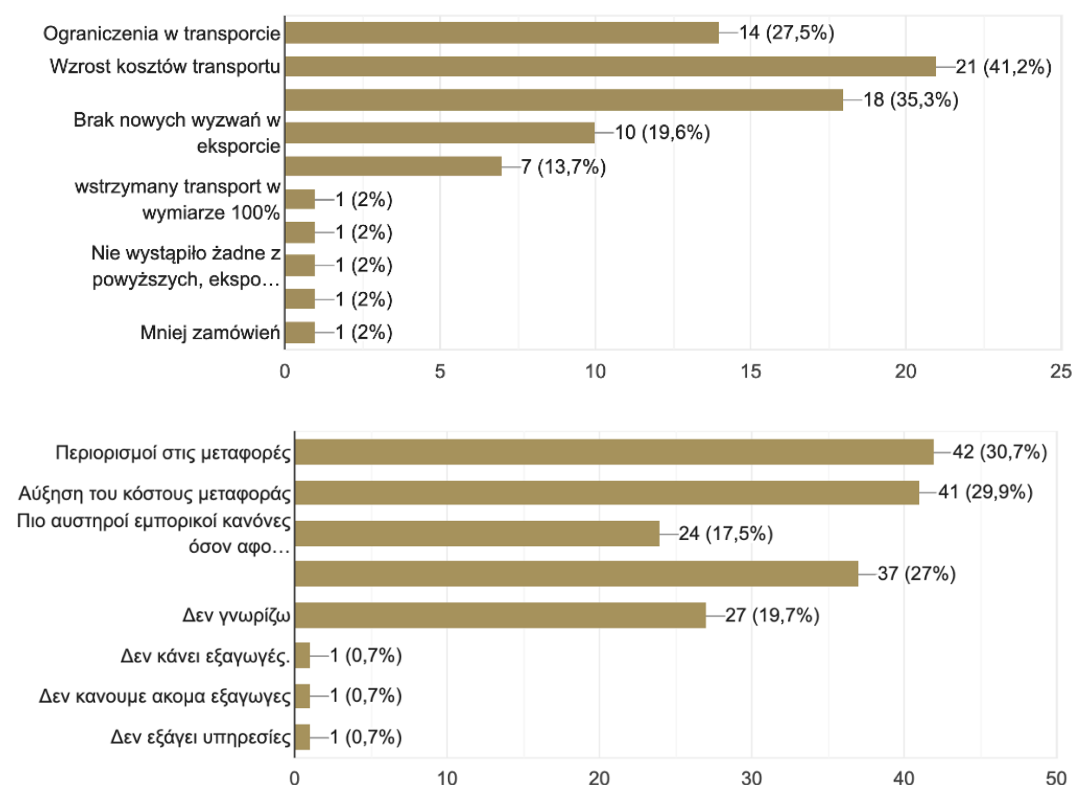
Η ερώτηση στοχεύει στην ανάλυση του αντίκτυπου της πανδημίας στις εξαγωγές. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη μεταξύ πολωνικών εταιρειών, φαίνεται ότι το 39,2% των ερωτηθέντων εταιρειών απάντησε πως «οι εξαγωγές μειώθηκαν». Το 21,9% των εταιρειών επέλεξε απάντηση σχετικά με την αύξηση της αξίας των εξαγωγών κατά την διάρκεια της πανδημίας. Επιπλέον, το 9,8% των εταιρειών του δείγματος δεν παρατήρησε σημαντικές

αλλαγές στις εξαγωγές τους, ενώ το 7,8% ανέφερε ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας η εταιρεία τους σταμάτησε τις εξαγωγές.

Η ανάλυση των ελληνικών εταιρειών έδειξε ότι το μεγαλύτερο μέρος (27,7%) των ερωτηθέντων επέλεξε την απάντηση «μείωση της αξίας των εξαγωγών», το 24,8% δήλωσε πως οι εξαγωγές τους δεν έχουν επηρεαστεί και το 19,7% ότι οι εξαγωγές τους αυξηθήκαν. Το 8% των ερωτηθέντων εταιρειών σταμάτησε τις εξαγωγές τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Σε αυτήν την περίπτωση, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (30,9%) απάντησε ότι οι εξαγωγές τους μειώθηκαν κατά την διάρκεια της πανδημίας, και το 20,7% ότι οι εξαγωγές δεν άλλαξαν πολύ. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (20,3%) θεώρησε ότι οι εξαγωγές τους αυξήθηκαν κατά τη πανδημική περίοδο.

Η ερώτηση «Η επιχείρησή που εκπροσωπείτε αντιμετώπισε κάποια από τις ακόλουθες προκλήσεις στις εξαγωγές αγαθών ή υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πανδημίας;»



Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ^a	181	96,3%	7	3,7%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ^a	Περιορισμοί μεταφορές	56	23,3%	30,9%
	Αύξηση κόστους μεταφοράς	62	25,8%	34,3%
	Αυστηροί εμπορικοί κανόνες	42	17,5%	23,2%
	Καμία νέα πρόκληση	47	19,6%	26,0%
	Δεν γνωρίζω	33	13,8%	18,2%
Total		240	100,0%	132,6%

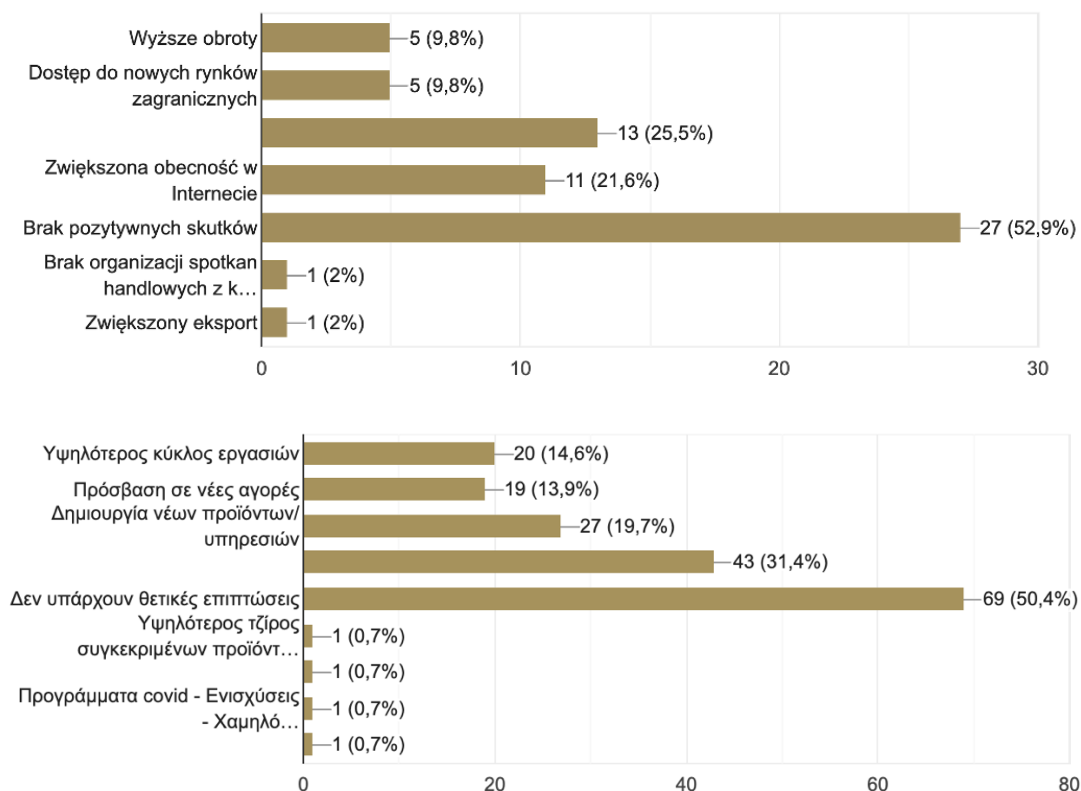
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Η ερώτηση στοχεύει στον εντοπισμό των πιο σημαντικών ζητημάτων που επηρεάζουν τη μείωση της αξίας των εξαγωγών. Απαντώντας στην ερώτηση, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις ταυτόχρονα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στο πρώτο γράφημα (πολωνικές εταιρείες), φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός ερωτηθέντων (41,2%) θεώρησε ότι η αύξηση του κόστους ήταν το μεγαλύτερο πρόβλημα στις μεταφορές, επιπλέον το 27,5% πρόσθεσε ότι ένα άλλο ζήτημα που σχετίζεται με τις μεταφορές ήταν υποχρεωτικοί κυβερνητικοί περιορισμοί (π.χ. στα σύνορα μεταξύ χωρών). Το 35,3% των ερωτηθέντων επέλεξε την απάντηση «πιο περιοριστικοί εμπορικοί κανονισμοί». Το 19,6% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν παρατήρησαν νέες προκλήσεις.

Στην περίπτωση των ελληνικών εταιρειών, η πιο συχνά επιλεγμένη απάντηση (30,7%) ήταν οι περιορισμοί στις μεταφορές και η αύξηση του κόστους της μεταφοράς (29,9%). Το 17,5% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι οι περιοριστικές αλλαγές στους εμπορικούς κανονισμούς αποτελούσαν για αυτούς αρκετά μεγάλο εμπόδιο. Το 27% των ερωτηθέντων απάντησε ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας δεν παρατήρησε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των εξαγωγών.

Συνοψίζοντας, το μεγαλύτερο πρόβλημα για όλους τους ερωτηθέντες ήταν σίγουρα η αύξηση του κόστους μεταφοράς.

Η ερώτηση «Υπάρχουν θετικές επιπτώσεις της κρίσης για την επιχείρησή που εκπροσωπείτε;»



Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΘΕΤΙΚΕΣ_ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ^a	183	97,3%	5	2,7%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

ΘΕΤΙΚΕΣ_ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
ΘΕΤΙΚΕΣ_ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ^a	Υψηλότερος κύκλος εργασιών	25	10,5%	13,7%
	Νέες αγορές	24	10,0%	13,1%
	Νέα προϊόντα υπηρεσίες	40	16,7%	21,9%
	Αυξημένη διαδικτυακή παρουσία	54	22,6%	29,5%
	Καμία θετική επίπτωση	96	40,2%	52,5%
Total		239	100,0%	130,6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

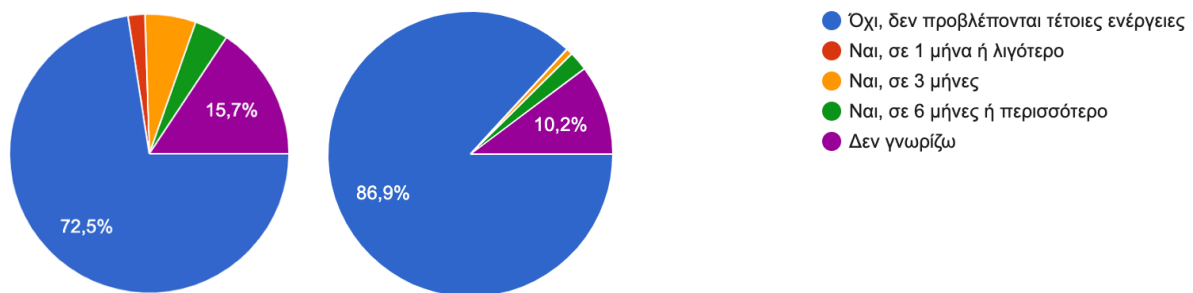
Η ερώτηση στοχεύει να παρουσιάσει τις θετικές επιπτώσεις της πανδημίας για τις εταιρείες. Οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις. Κατά την ανάλυση των απαντήσεων των πολωνικών εταιρειών, πρέπει να σημειωθεί ότι το υψηλότερο ποσοστό εταιρειών (59,2%) επέλεξε την απάντηση «δεν καταγράφηκαν θετικά αποτελέσματα». Το 25,5% ανέφερε ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας η εταιρεία τους ανέπτυξε νέα προϊόντα/υπηρεσίες και 21,6% ότι η

πανδημία συνέβαλε στην αυξημένη παρουσία τους στο Διαδίκτυο. Το 9,8% των ερωτηθέντων, ως θετική επίδραση της πανδημίας, επέλεξε αύξηση κύκλου εργασιών και πρόσβαση σε νέες αγορές εξωτερικού (9,8%).

Η ανάλυση των ελληνικών εταιρειών έδειξε επίσης ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες (50,4%) δεν παρατήρησαν θετικές επιπτώσεις της πανδημίας στις δραστηριότητές τους. Το 31,4% επέλεξε την απάντηση «αυξημένη παρουσία στο Διαδίκτυο» και το 19,7% δήλωσε ότι η εταιρεία τους δημιούργησε νέα προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες ανάγκες της αγοράς. Το 14,6% ανέφερε ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας κατάφεραν να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών τους και 13,9% ότι κατάκτησαν νέες ξένες αγορές.

Συμπερασματικά, πρέπει να σημειωθεί ότι η συντριπτική πλειονότητα του δείγματος (40,2%) δεν παρατήρησε μεγάλες θετικές αλλαγές για την εταιρεία τους κατά την περίοδο της πανδημίας. Ωστόσο, οι σημαντικότερες θετικές επιπτώσεις που αναφερθήκαν ήταν η αύξηση των δραστηριοτήτων στο Διαδίκτυο (22,6%) και η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών (16,7%).

Η ερώτηση «Πιστεύετε ότι υπάρχει κίνδυνος να κλείσει οριστικά η επιχείρηση που εκπροσωπείτε εξαιτίας της πανδημίας; Εάν ναι, πότε θα μπορούσε να συμβεί αυτό;»



Statistics

ΚίνδυνοςΚλεισίματος		
N	Valid	188
	Missing	0

ΚίνδυνοςΚλεισίματος

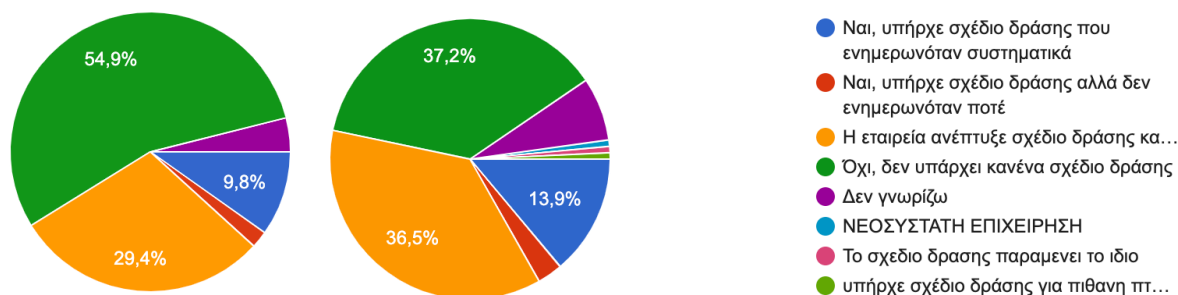
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι, δεν προβλέπονται τέτοιες ενέργειες	156	83,0	83,0	83,0
	Ναι, σε 1 μήνα ή λιγότερο	1	,5	,5	83,5
	Ναι, σε 3 μήνες	4	2,1	2,1	85,6
	Ναι, σε 6 μήνες ή περισσότερο	5	2,7	2,7	88,3
	Δεν γνωρίζω	22	11,7	11,7	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Η ερώτηση για το πιθανό κίνδυνο κλεισίματος είχε ως σκοπό την διερεύνηση της σοβαρότητας της πανδημίας. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας των πολωνικών εταιρειών έδειξαν ότι το 72,5% των ερωτηθέντων δεν σκοπεύει να κλείσει την εταιρεία τους. Το 5,9% επέλεξε την απάντηση ότι υπάρχει πιθανότητα κλεισίματος της εταιρείας εντός των επόμενων 3 μηνών και 3,9% εντός των έξι μηνών. Το 2% των εταιρειών θα κλείσει μέσα σε ένα μήνα.

Η έρευνα των ελληνικών εταιρειών έδειξε ότι το 86,9% των ερωτηθέντων δεν περιμένει να κλείσει η επιχείρησή τους, το 2,2% υπολογίζει το κλείσιμο στους επόμενους 6 μήνες και το 0,7% εντός των 3 μηνών.

Το πιο σημαντικό συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από αυτό το ερώτημα είναι ότι το 83% των εταιρειών, παρά τις πολλές δυσκολίες που σημειώθηκαν στην πανδημία, δεν σκοπεύει να κλείσει την εταιρεία τους.

Η ερώτηση «Γνωρίζετε αν πριν από την έναρξη της πανδημίας υπήρχε στην επιχείρησή σας που εκπροσωπείτε ένα επιχειρηματικό σχέδιο δράσης για περιπτώσεις κρίσης;»



Statistics

ΥπαρξηΣχεδίουΔράσης

N	Valid	188
	Missing	0

ΥπαρξηΣχεδίουΔράσης

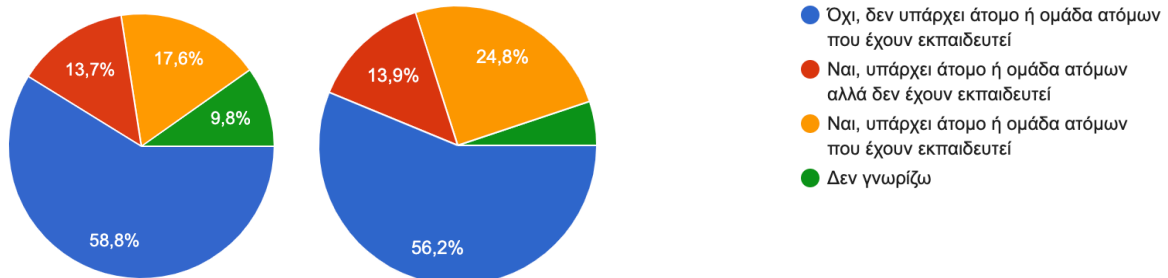
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ναι, υπήρχε σχέδιο δράσης που ενημερωνόταν συστηματικά	24	12,8	12,8	12,8
Ναι, υπήρχε σχέδιο δράσης αλλά δεν ενημερωνόταν ποτέ	5	2,7	2,7	15,4
Η εταιρεία ανέπτυξε σχέδιο δράσης κατά τη διάρκεια της κρίσης	65	34,6	34,6	50,0
Όχι, δεν υπάρχει κανένα σχέδιο δράσης	79	42,0	42,0	92,0
Δεν γνωρίζω	12	6,4	6,4	98,4
ΝΕΟΣΥΣΤΑΤΗ ΕΠΙΚΕΙΡΗΣΗ	1	,5	,5	98,9
Το σχέδιο δράσης παραμένει το ίδιο	1	,5	,5	99,5
υπήρχε σχέδιο δράσης για πιθανή πτώση τζίρου	1	,5	,5	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Το ερώτημα αυτό αποτελεί ένα από τα κομβικά σημεία της παρούσας ερευνάς καθώς στοχεύει να δείξει το βαθμό προετοιμασίας των επιχειρήσεων για αποτελεσματικές δράσεις κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Κατά την ανάλυση των απαντήσεων, φαίνεται ότι η πλειονότητα των πολωνικών εταιρειών (54,9%) δεν είχαν κανένα σχέδιο δράσης για την κρίση, ενώ το 29,4% των εταιρειών ανέπτυξε νέο σχέδιο δράσης κατά τη διάρκεια της κρίσης. Το 9,8% των εταιρειών δήλωσε ότι ήταν καλά προετοιμασμένες επειδή κατείχαν ένα σχέδιο δράσης για την κρίση που ενημερωνόταν συστηματικά ακόμη και πριν από την έναρξη της πανδημίας. Το 2% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η επιχείρησή τους είχε σχέδιο δράσης, αλλά δεν ενημερωνόταν ποτέ.

Το 37,2% των ελληνικών εταιρειών παραδέχτηκε ότι δεν διέθετε πρόγραμμα δράσης για την κρίση, ενώ το 36,5% δήλωσε ότι είχε αναπτύξει ένα τέτοιο σχέδιο μετά την έναρξη της πανδημίας. Το 13,9% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η εταιρεία τους είχε σχέδιο δράσης για την κρίση, το οποίο εκσυγχρονιζόταν συνεχώς. Το 2,9% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η εταιρεία τους είχε σχέδιο δράσης, αλλά δεν το ενημέρωνε ποτέ, που σημαίνει ότι δεν ήταν προσαρμοσμένο σε νέες απειλές.

Συνοψίζοντας, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι περισσότερες εταιρείες του δείγματος (42%) δεν ήταν έτοιμες για την κρίση και δεν κατείχαν το κατάλληλο σχέδιο δράσης. Η έρευνα έδειξε ξεκάθαρα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις (32,6%) αποφάσισαν να κάνουν μια τέτοια κίνηση κατά την διάρκεια της πανδημίας.

Η ερώτηση «Γνωρίζετε αν η επιχείρηση που εκπροσωπείτε, έχει αναθέσει αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων σε ένα συγκεκριμένο άτομο ή μια ομάδα ατόμων (προσωπικό έκτακτης ανάγκης) που έχουν εκπαιδευτεί ειδικά για το σκοπό αυτό;»



Statistics

Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσεων

N	Valid	188
	Missing	0

Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσεων

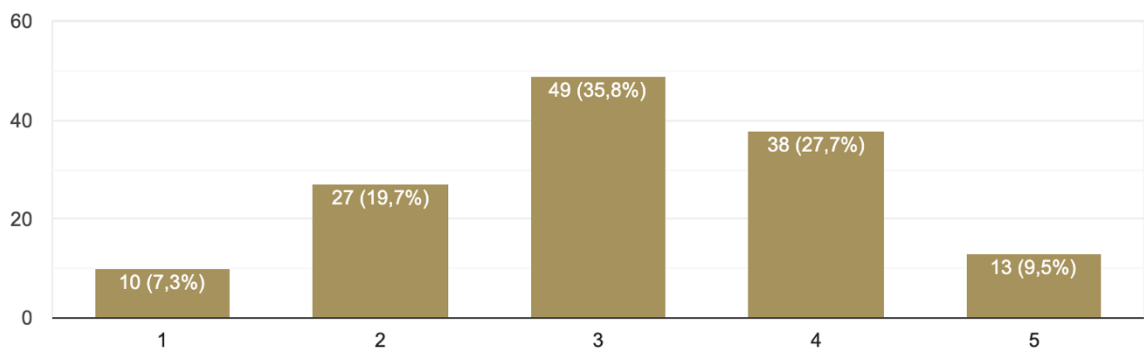
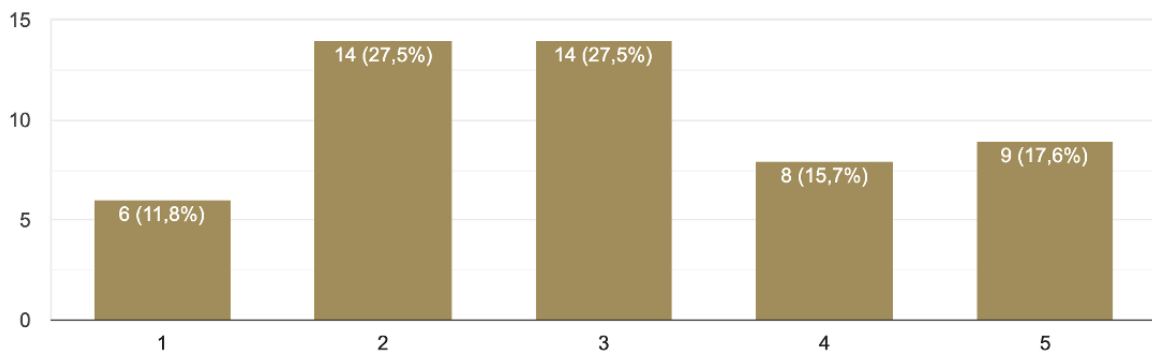
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι, δεν υπάρχει άτομο ή ομάδα ατόμων που έχουν εκπαιδευτεί	107	56,9	56,9	56,9
	Ναι, υπάρχει άτομο ή ομάδα ατόμων αλλά δεν έχουν εκπαιδευτεί	26	13,8	13,8	70,7
	Ναι, υπάρχει άτομο ή ομάδα ατόμων που έχουν εκπαιδευτεί	43	22,9	22,9	93,6
	Δεν γνωρίζω	12	6,4	6,4	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Το ερώτημα έχει ως σκοπό να διερευνήσει εάν οι εταιρείες είχαν μια ειδικά εκπαιδευμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων ενός ή περισσότερων ατόμων. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Η ανάλυση των πολωνικών εταιρειών έδειξε ότι το 58,8% δεν είχε ειδικό προσωπικό ή άτομο υπεύθυνο για τις ενέργειες κατά τη διάρκεια της κρίσης. Το 17,6% του δείγματος απάντησε ότι είχε ένα άτομο ειδικά εκπαιδευμένο σε περίπτωση κρίσης, ενώ το 13,7% δήλωσε ότι αυτό το άτομο δεν είχε εκπαιδευτεί ειδικά για το σκοπό αυτό.

Η έρευνα μεταξύ των ελληνικών εταιρειών έδειξε ότι το 56,2% του δείγματος δεν διαθέτει άτομα εκπαιδευμένα σε περίπτωση κρίσης. Το 24,8% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η επιχείρησή τους είχε εκπαιδευμένο προσωπικό κρίσης και το 13,9% απάντησε, ότι παρόλο που η εταιρεία τους απασχολεί ειδικά άτομα για αυτές τις θέσεις, δεν τους προσφέρει επαρκή εκπαίδευση σε αυτόν τον τομέα.

Αναλύοντας τα παραπάνω αποτελέσματα, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες εταιρείες του δείγματος δεν είχαν ειδικά εκπαιδευμένο άτομο ή ομάδα ατόμων. (56,9%).

Η ερώτηση «Πώς θα αξιολογούσατε τις στρατηγικές και τις δυνατότητες διαχείρισης κρίσεων της επιχείρησης που εκπροσωπείτε;»



Statistics

Βαθμός Προετοιμασίας

N	Valid	188
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Βαθμός Προετοιμασίας

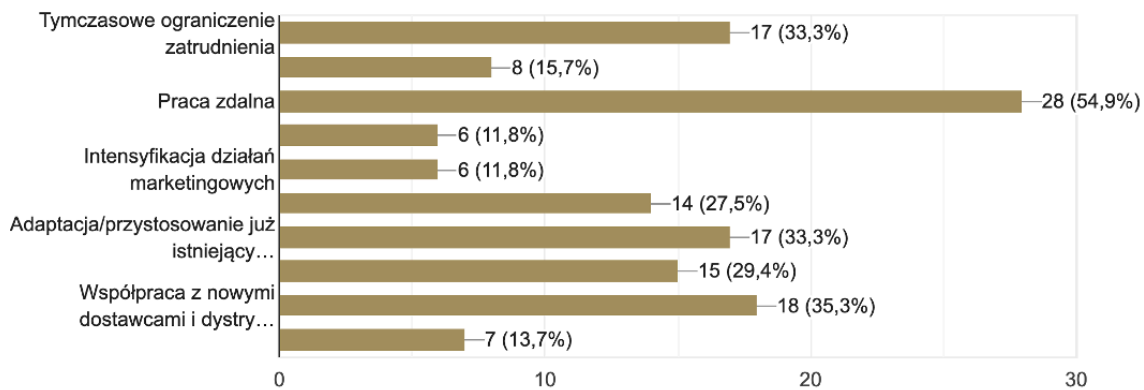
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου προετοιμασμένη	16	8,5	8,5	8,5
Μερικώς προετοιμασμένη	41	21,8	21,8	30,3
Αρκετά προετοιμασμένη	63	33,5	33,5	63,8
Πολύ προετοιμασμένη	46	24,5	24,5	88,3
Πλήρως προετοιμασμένη	22	11,7	11,7	100,0
Total	188	100,0	100,0	

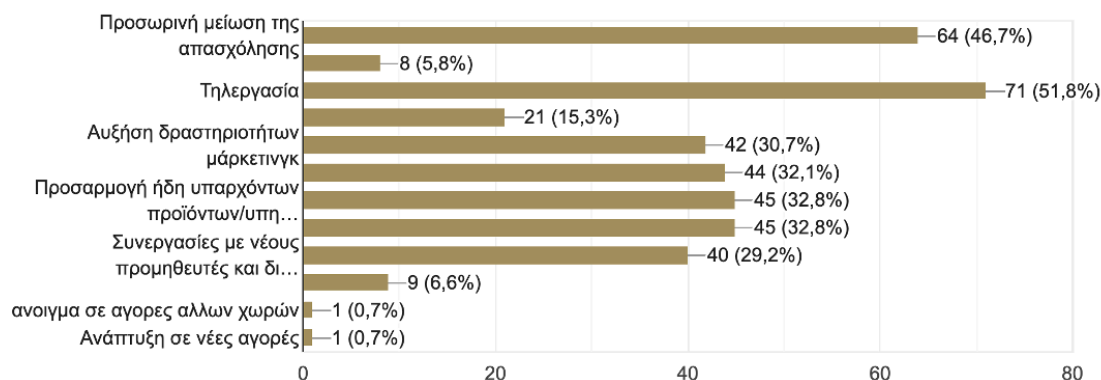
Είναι ένα πολύ σημαντικό ερώτημα, τα αποτελέσματα του οποίου επιτρέπουν να εκτιμηθεί πόσο καλά οι εταιρείες ήταν προετοιμασμένες για την κρίση. Ο κάθε ερωτώμενος είχε

δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Η ερώτηση κλίμακας Likert έδωσε στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αξιολογήσουν το βαθμό ετοιμότητας σε κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 περιγράφεται ως «ανεπαρκώς/καθόλου προετοιμασμένη» εταιρεία και 5 ως «πλήρως προετοιμασμένη». Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η πλειονότητα των πολωνικών εταιρειών αξιολόγησε την εντιμότητα τους τους επιλέγοντας το αριθμό 2 - μερικώς προετοιμασμένη (27,5%) και τον αριθμό 3 - αρκετά προετοιμασμένη (27,5%). Το 17,6% ερωτηθέντων αξιολόγησε την προετοιμασία τους ως 5 - πλήρως καλά προετοιμασμένη, το 17,7% ως 4 - πολύ προετοιμασμένη και το 11,6% ως ανεπαρκώς προετοιμασμένη, δηλαδή ο αριθμός 1.

Οι ελληνικές εταιρείες αξιολόγησαν ως επί το πλείστον την ετοιμότητά τους επιλέγοντας τον αριθμό 3 - αρκετά προετοιμασμένη (35,8%), τον αριθμό 4 - πολύ προετοιμασμένη (27,7%) και τον αριθμό 2 - μερικώς προετοιμασμένη (19,7%). Περίπου το 9,5% θεώρησε ότι ήταν πλήρως προετοιμασμένοι (5) και 7,3% ότι δεν ήταν καθόλου προετοιμασμένη για την κρίση (1). Συνοψίζοντας, ο μεγαλύτερος αριθμός εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα (33,5%) αξιολόγησε την προετοιμασία τους ως «αρκετά προετοιμασμένη».

Η ερώτηση «Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή που εκπροσωπείτε κάποιες από τις ακόλουθες στρατηγικές για την αντιμετώπιση της κρίσης;





Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ_ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ_ΚΡΙΣΗΣ ^a	188	100,0%	0	0,0%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ_ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ_ΚΡΙΣΗΣ Frequencies

	Responses	Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ_ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ_ΚΡΙΣΗΣ ^a	Μείωση απασχόλησης	81	15,4%	43,1%
	Απόλυση υπαλλήλων	16	3,0%	8,5%
	Τηλεργασία	99	18,9%	52,7%
	Αναδιοργάνωση τραπεζικών υποχρεώσεων	27	5,1%	14,4%
	Αύξηση δραστηριοτήτων μάρκετινγκ	48	9,1%	25,5%
	Διαδικτυακές πωλήσεις	58	11,0%	30,9%
	Προσαρμογή προϊόντων υπηρεσιών	62	11,8%	33,0%
	Νέα προϊόντα υπηρεσίες	60	11,4%	31,9%
	Νέες συνεργασίες	58	11,0%	30,9%
	Καμία στρατηγική από τις δοθείσες	16	3,0%	8,5%
Total		525	100,0%	279,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

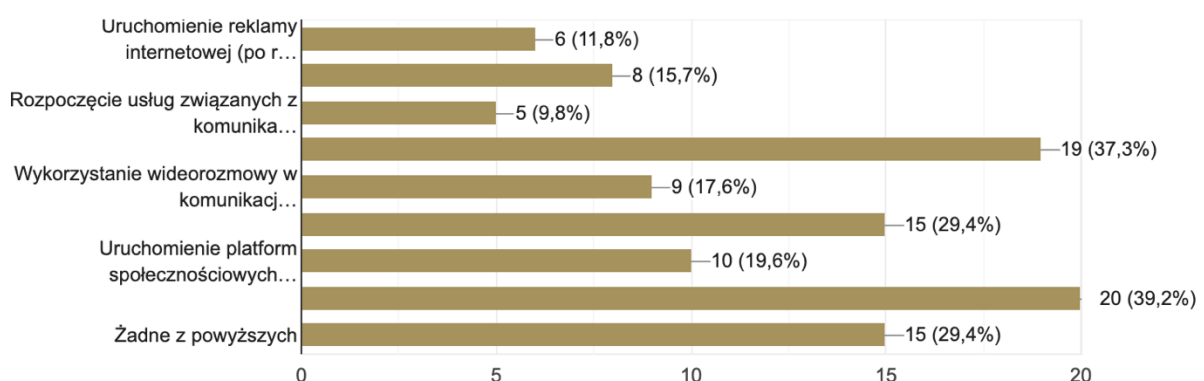
Το ερώτημα έχει ως σκοπό να μελετήσει ποιες στρατηγικές υιοθετήσαν οι εταιρείες προκειμένου να αντιμετωπίσουν την πανδημική κρίση. Απαντώντας στην ερώτηση, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις ταυτόχρονα. Κατά την ανάλυση των απαντήσεων των πολωνικών εταιρειών, φαίνεται ότι η πιο συχνά επιλεγμένη απάντηση ήταν η «τηλεργασία» η οποία επιλέχτηκε από το 54,9% του δείγματος και προσωρινή μείωση της απασχόλησης (33,3%). Το 35,3% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ξεκίνησε συνεργασίες με νέους προμηθευτές και διανομείς και το 33,3% ότι προσάρμοσε τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες. Το 29,4% των εταιρειών δημιούργησε καινούρια προϊόντα/υπηρεσίες και το 15,7%, προκειμένου να επιβιώσει από την κρίση, αναγκάστηκε να μειώσει τον αριθμό του

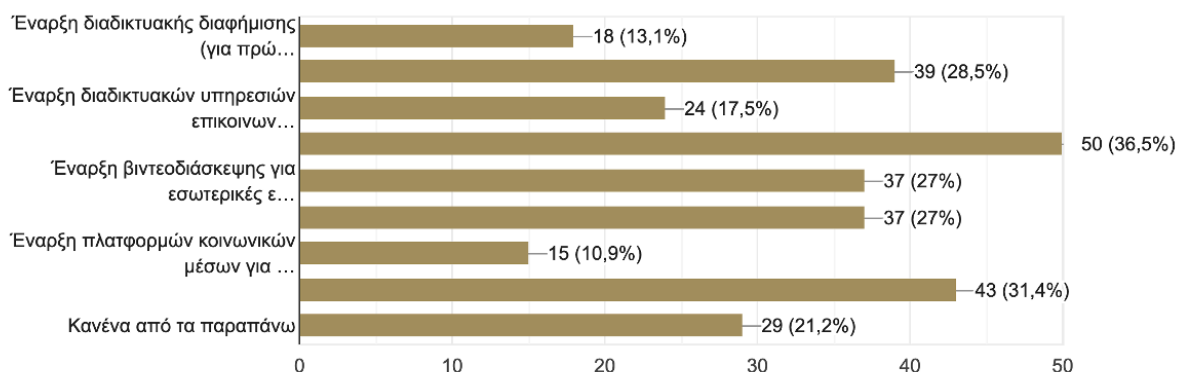
προσωπικού τους. Το 11,8% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι επέκτεινε τις δραστηριότητες μάρκετινγκ, το ίδιο ποσοστό (11,8%) ότι έκανε την αναδιοργάνωση των τραπεζικών τους υποχρεώσεων.

Μελέτη σε ελληνικές εταιρείες έδειξε ότι η τηλεργασία ήταν το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο εργαλείο καταπολέμησης της κρίσης (51,8%), ακολουθούμενη από «προσωρινή μείωση της απασχόλησης εργαζομένων» (46,7%). Το 32,8% των ερωτηθέντων αποφάσισε να δημιουργήσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες και ακριβώς το ίδιο ποσοστό του δείγματος (32,8%) διάλεξε να προσαρμόσει τα ήδη υπάρχοντα στις νέες συνθήκες της αγοράς. Το 32,1% ξεκίνησε τις διαδικτυακές πωλήσεις, ενώ το 30,7% πήρε απόφαση να αυξήσει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ. Το 29,2% των ερωτηθέντων ξεκίνησε συνεργασία με νέους προμηθευτές και το 15,3% αναδιοργάνωσε τα τραπεζικά τους χρέη. Το 5,8% λόγω κρίσης προχώρησε στην απόλυση των υπαλλήλων.

Φυσικά, η πιο συχνά επιλεγμένη απάντηση σε ολόκληρο το δείγμα ήταν η απομακρυσμένη εργασία (18,9%), ακολουθούμενη από την «προσαρμογή ήδη υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών» (11,8%). Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες εταιρείες έχουν προσθέσει τη δική τους απάντηση, αναγνωρίζοντας την «επέκταση σε άλλες ξένες αγορές» ως τον δικό τους τρόπο καταπολέμησης της κρίσης.

Η ερώτηση «Έχει χρησιμοποιήσει η επιχείρησή που εκπροσωπείτε κάποιες από τις ακόλουθες διαδικτυακές ενέργειες για να υποστηρίξει επιχειρηματικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια πανδημίας;»





Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΣΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ_ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ^a	188	100,0%	0	0,0%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

ΣΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ_ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
ΣΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ_ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ^a	Εναρξη διαδικτυακής διαφήμισης	24	6,0%	12,8%
	Αυξημένη διαδικτυακή διαφήμιση	47	11,8%	25,0%
	Εναρξη διαδικτυακών υπηρεσιών επικοινωνίας	29	7,3%	15,4%
	Αυξημένες διαδικτυακές υπηρεσίες επικοινωνίας	69	17,3%	36,7%
	Εναρξη βιντεοδιάσκεψης	46	11,5%	24,5%
	Αυξημένη χρήση βιντεοδιάσκεψης	52	13,0%	27,7%
	Εναρξη μέσων κοινωνικής δικτύωσης	25	6,3%	13,3%
	Αυξημένα μέσα κοινωνικής δικτύωσης	63	15,8%	33,5%
	Καμία διαδικτυακή ενέργεια από τις δοθείσες	44	11,0%	23,4%
Total		399	100,0%	212,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

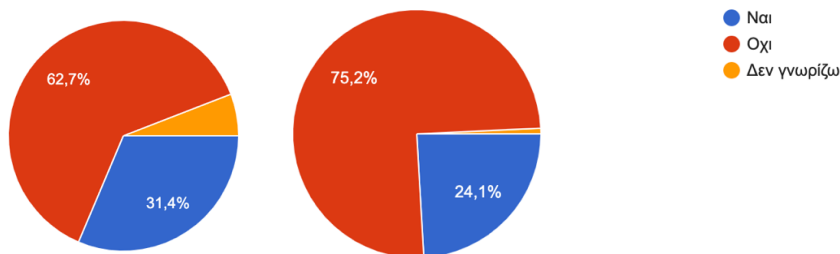
Η ερώτηση τέθηκε για να διερευνήσει τον αντίκτυπο της κρίσης στις διαδικτυακές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Απαντώντας στην ερώτηση, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις ταυτόχρονα. Η ανάλυση των πολωνικών εταιρειών έδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, 39,2% των ερωτηθέντων, επέλεξε την απάντηση «αυξημένη χρήση πλατφόρμων κοινωνικών μέσων» και «αυξημένη χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών για καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες» (37,3%). Το 29,4% απάντησε «αυξημένη χρήση τηλεδιάσκεψης για εσωτερική επικοινωνία», το 19,6% αποφάσισε να ξεκινήσει για πρώτη φορά χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και το 17,6% παραδέχτηκε ότι η πανδημία οδήγησε σε συχνότερη χρήση βιντεοκλήσεων. Το 9,8% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι στην πανδημία ξεκίνησε για πρώτη φορά τη διαδικτυακή εξυπηρέτηση των

πελατών τους. Το 11,8% των εταιρειών ξεκίνησε να διαφημίζεται στο Διαδίκτυο, ενώ το 15,7% πολλαπλασίασε τη συχνότητα των διαδικτυακών τους διαφημίσεων.

Η ανάλυση των ελληνικών εταιρειών έδειξε ότι η πλειονότητα των εταιρειών (36,5%) επικεντρώθηκε στην αύξηση της χρήσης υπηρεσιών Διαδικτύου προκειμένου να επικοινωνήσει καλύτερα με τους πελάτες τους. Το 31,4% των ερωτηθέντων αύξησε τη χρήση πλατφορμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και πολλαπλασίασε τη διαδικτυακή τους διαφήμιση (28,5%). Το 27% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι άρχισαν να χρησιμοποιούν τηλεδιάσκεψη για εσωτερική επικοινωνία κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ο ίδιος αριθμός ερωτηθέντων (27%) παραδέχτηκε ότι πολλαπλασίασε σε μεγάλο βαθμό τον αριθμό των τηλεδιασκέψεων. Το 17,2% ξεκίνησε την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση πελατών για πρώτη φορά και το 13,5% ενδιαφέρθηκε για τη διαφήμιση μέσω Διαδικτύου για πρώτη φορά. 10,9%. Το 10,9% των εταιρειών δημιούργησε προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες.

Συνοψίζοντας, η πιο συχνά επιλεγμένη απάντηση σε ολόκληρο το δείγμα (17,3%) ήταν η «αυξημένη χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών επικοινωνίας με τους πελάτες» αμέσως μετά ακολουθήσε η απάντηση «αυξημένα μέσα κοινωνικής δικτύωσης» (15,8%).

Η ερώτηση «Έχει ξεκινήσει η επιχείρηση που εκπροσωπείτε να πουλάει αγαθά ή υπηρεσίες στο Διαδίκτυο κατά τη διάρκεια πανδημίας;»



Statistics

Έναρξη Διαδικτυακών Πωλήσεων

N	Valid	188
	Missing	0

Έναρξη Διαδικτυακών Πωλήσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Οχι	135	71,8	71,8	71,8
Valid Ναι	49	26,1	26,1	97,9
Valid Δεν γνωρίζω	4	2,1	2,1	100,0
Total	188	100,0	100,0	

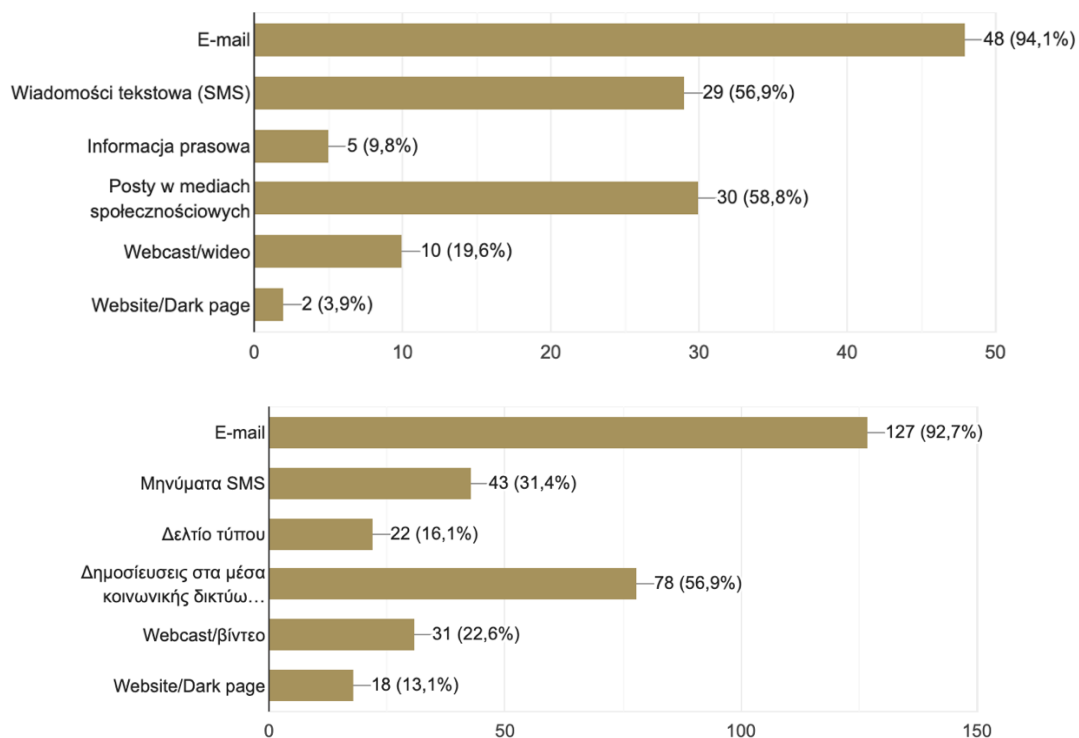
Η ερώτηση τέθηκε προκειμένου να ελεγχθεί εάν οι εμπορικοί περιορισμοί επηρέασαν την έναρξη των διαδικτυακών πωλήσεων, πράγμα που σημαίνει ότι το γράφημα απαντά στο

ερώτημα εάν οι εταιρείες άρχισαν να ασχολούνται με την ηλεκτρονική πώληση κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ο κάθε ερωτώμενος είχε δικαίωμα να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Όπως φαίνεται στο γράφημα, για τις περισσότερες πολωνικές εταιρείες (62,7%) η πανδημία δεν ήταν κίνητρο για να ξεκινήσει η πώληση στο Διαδίκτυο. Μόνο το 31,4% των ερωτηθέντων εταιρειών απάντησε πως η ηλεκτρονική πώληση ξεκίνησε στην πανδημία.

Με βάση την ανάλυση των απαντήσεων των ελληνικών εταιρειών, μπορεί να σημειωθεί ότι μόνο το 24,1% ξεκίνησε τις διαδικτυακές πωλήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας, καθώς το 75,2% των ερωτηθέντων απάντησαν «όχι» στην παραπάνω ερώτηση.

Αναλύοντας όλες τις συλλεγόμενες απαντήσεις, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες εταιρείες του δείγματος (71,8%) δεν ξεκίνησαν να πωλούν διαδικτυακά κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Η ερώτηση «Ποια εργαλεία επικοινωνίας χρησιμοποιεί η επιχείρησή που εκπροσωπείτε κατά τη διάρκεια της πανδημίας;»



Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ΕΡΓΑΛΕΙΑ_ΠΩΛ ΗΣΕΩΝ ^a	186	98,9%	2	1,1%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ΕΡΓΑΛΕΙΑ_ΠΩΛΗΣΕΩΝ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$ΕΡΓΑΛΕΙΑ_ΠΩΛ ΗΣΕΩΝ ^a	E-mail	172	39,1%	92,5%
	Μηνύματα SMS	72	16,4%	38,7%
	Δελτίο τύπου	27	6,1%	14,5%
	Δημοσιεύσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης	108	24,5%	58,1%
	Webcast/βίντεο	41	9,3%	22,0%
	Website/Dark page	20	4,5%	10,8%
Total		440	100,0%	236,6%

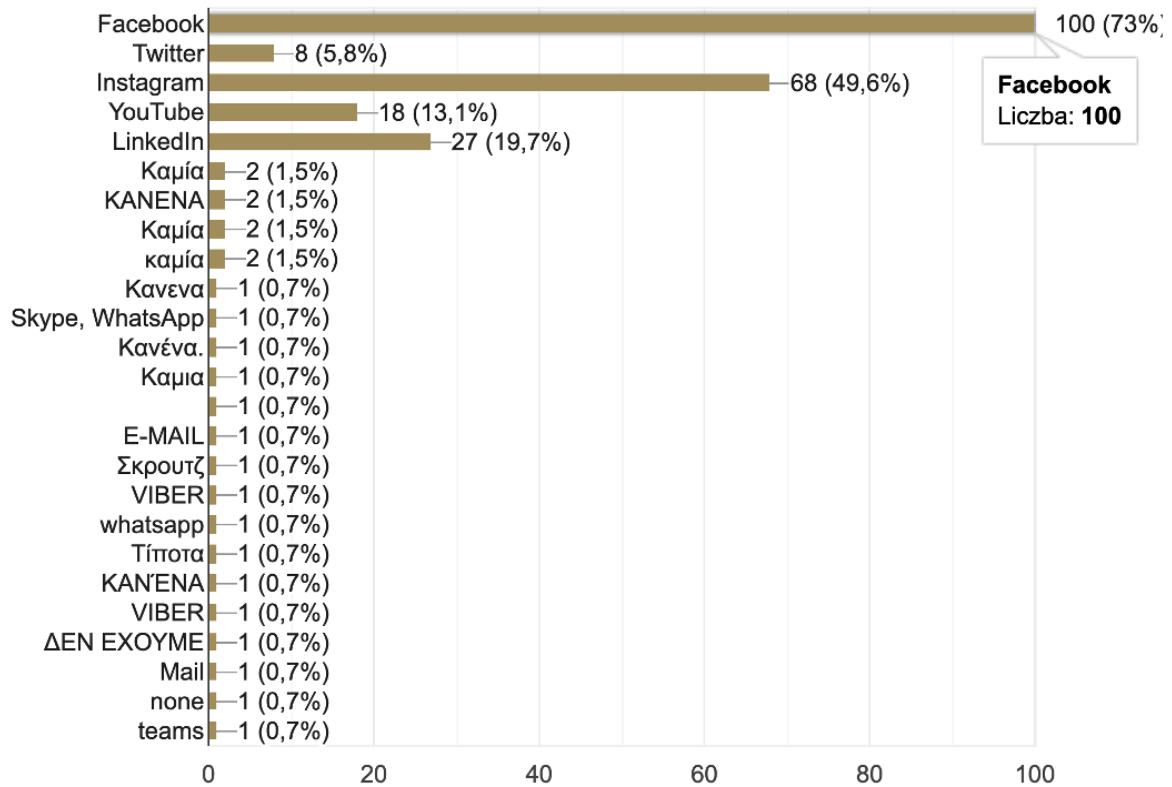
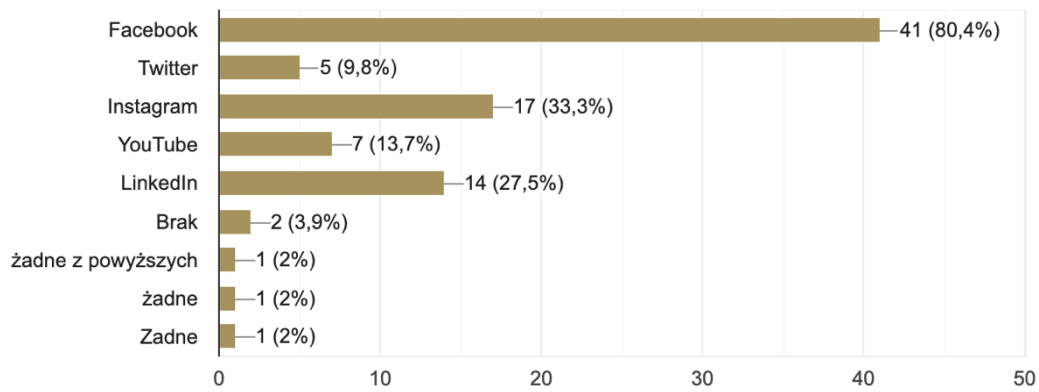
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Τα παραπάνω διαγράμματα απεικονίζουν τα πιο σημαντικά εργαλεία επικοινωνίας που χρησιμοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας προκειμένου να διατηρηθεί η επικοινωνία με τους πελάτες τους. Απαντώντας στην ερώτηση, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις ταυτόχρονα. Βλέποντας τα αποτελέσματα, είναι εμφανές ότι οι πολωνικές επιχειρήσεις επέλεξαν: αλληλογραφία μέσω email (94,1%), δημοσιεύσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (58,8%) και μηνύματα κειμένου/SMS (56,9%). Οι απαντήσεις όπως: βίντεο/webcast (19,6%), ιστότοπος (3,9%), δελτίο τύπου (9,8%) ήταν λιγότερο δημοφιλείς.

Οι ελληνικές εταιρείες επέλεξαν: αλληλογραφία μέσω email (92,7%), δημοσιεύσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (56,9%), μηνύματα κειμένου (31,4%), βίντεο/webcast (22,6%), δελτίο τύπου (16,1%) και ιστότοπος (13,1%).

Η ανάλυση όλου του δείγματος δείχνει ότι η μέθοδος επικοινωνίας που επιλέχτηκε από τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι η «αλληλογραφία μέσω του email» (39,1%) και οι «δημοσιεύσεις κοινωνικών μέσων» (24,5%).

Η ερώτηση «Ποιες πλατφόρμες κοινωνικών μέσων χρησιμοποιούνται συχνότερα για τη διανομή πληροφοριών έκτακτης ανάγκης στην επιχείρησή που εκπροσωπείτε;»



Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ_ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ_ΜΕΣΩΝ ^a	159	84,6%	29	15,4%	188	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ_ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ_ΜΕΣΩΝ Frequencies

	Responses	Percent of Cases		
		N	Percent	Percent of Cases
\$ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ_ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ_ΜΕΣΩΝ ^a	Facebook	141	46,2%	88,7%
	Twitter	13	4,3%	8,2%
	Instagram	85	27,9%	53,5%
	YouTube	25	8,2%	15,7%
	LinkedIn	41	13,4%	25,8%
Total		305	100,0%	191,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Τα παραπάνω διαγράμματα απεικονίζουν τις πιο δημοφιλείς πλατφόρμες κοινωνικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας προκειμένου να διατηρηθεί η επικοινωνία με τους πελάτες τους. Απαντώντας στην ερώτηση, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλές απαντήσεις ταυτόχρονα. Όπως φαίνεται στο πρώτο γράφημα, οι πολωνικές εταιρείες χρησιμοποιούν συχνότερα Facebook (80,4%), Instagram (33,3%), LinkedIn (27,5%), YouTube (13,7%) και Twitter (9,2%).

Οι ελληνικές εταιρείες επέλεξαν με την ακόλουθη σειρά: Facebook (73%), Instagram (49,6%), LinkedIn (19,7%), YouTube (13,1%) και Twitter (5,8%). Επιπλέον, αναφέρονται εργαλεία ανταλλαγής μηνυμάτων όπως Viber, WhatsApp, Skype και Teams.

Συνοψίζοντας, με βάση τα αποτελέσματα που λαμβάνονται από το δείγμα, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες εταιρείες (46,2%) χρησιμοποιούσαν το Facebook και το Instagram (27,9%) κατά την διάρκεια της πανδημίας.

5.3 Ανάλυση συστάδων (cluster)

5.3.1 Η ανάλυση συστάδων (two-step cluster)

Η ανάλυση συστάδων αναλύει ένα σύνολο από μεταβλητές και παρατηρήσεις σε συγκεκριμένες ομάδες που μοιράζονται τα ίδια χαρακτηριστικά, ελαφρώς διαφοροποιημένα από τις άλλες συστάδες. Στην παρούσα εργασία, προκειμένου να παρατηρηθούν οι αλλαγές στη λειτουργία των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας, διακρίθηκαν οι τρεις βασικές συστάδες (clusters):

- **Με πρόσφατο σχέδιο δράσης (ομάδα 1)**

Η ομάδα αποτελείται από επιχειρήσεις, όπου το σχέδιο δράσης δημιουργήθηκε κατά την διάρκεια της πανδημίας. Η ομάδα αντιπροσωπεύει το 34,6% του συνόλου του δείγματος, που σημαίνει ότι δοθήκαν 65 απαντήσεις τέτοιου τύπου.

- **Με σχέδιο δράσης (ομάδα 2)**

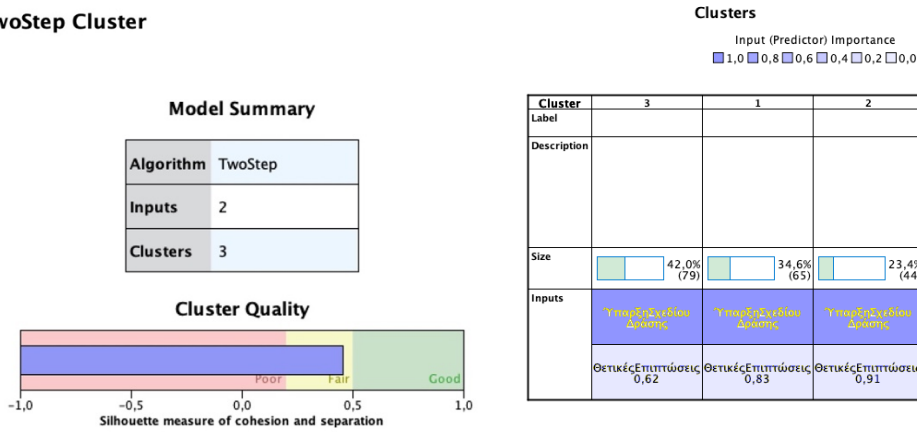
Η ομάδα αποτελείται από επιχειρήσεις, όπου προϋπήρχε σχέδιο δράσης το οποίο ενημέρωναν τακτικά, ακόμη και πριν από την έναρξη της πανδημίας. Η ομάδα αντιπροσωπεύει το 23,4% του συνόλου του δείγματος, που σημαίνει ότι δοθήκαν 44 απαντήσεις τέτοιου τύπου.

- **Χωρίς σχέδιο δράσης (ομάδα 3)**

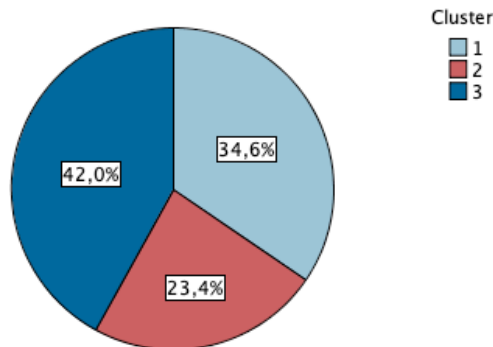
Η συστάδα αποτελείται από επιχειρήσεις, όπου δεν υπήρχε κανένα σχέδιο δράσης κατά την διάρκεια της πανδημίας. Η ομάδα αντιπροσωπεύει το 42% του συνόλου του δείγματος, που σημαίνει ότι δοθήκαν 79 απαντήσεις τέτοιου τύπου.

Εικόνα 36 Κατανομή σε συστάδες

TwoStep Cluster

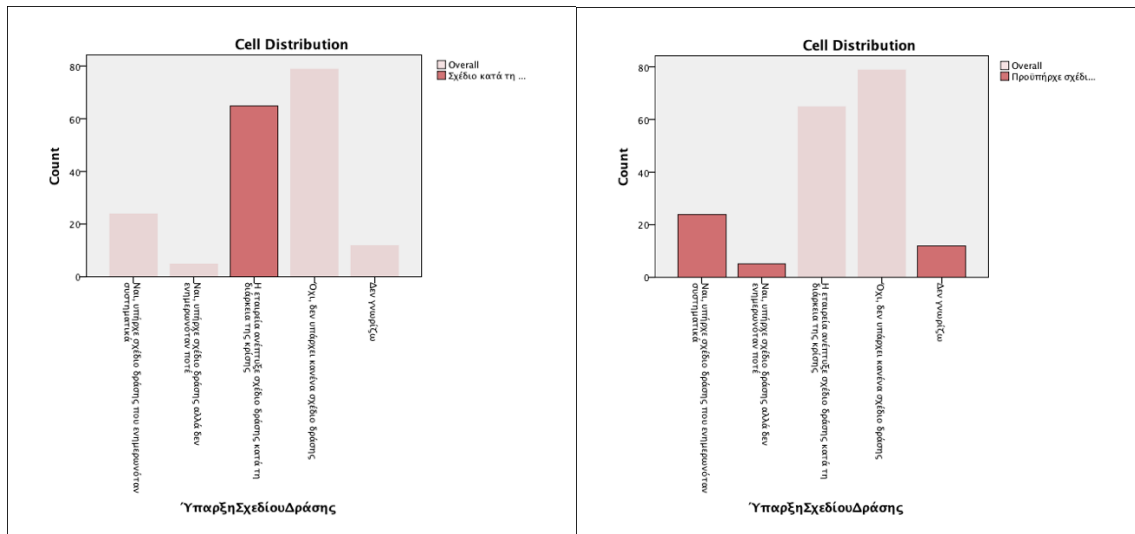


Cluster Sizes



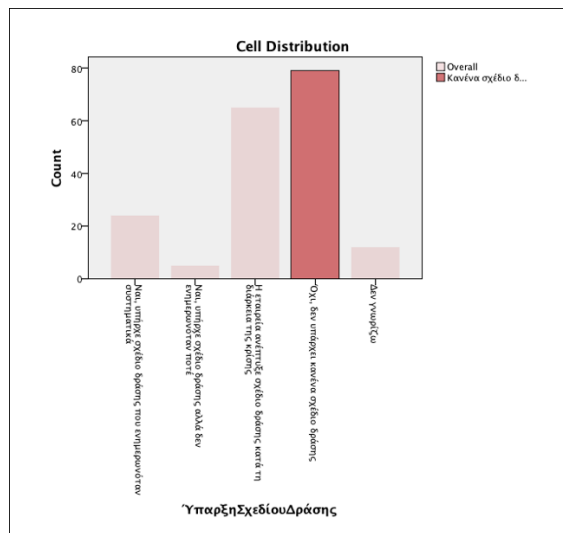
Size of Smallest Cluster	44 (23,4%)
Size of Largest Cluster	79 (42%)
Ratio of Sizes: Largest Cluster to Smallest Cluster	1,80

Εικόνα 37 Συστάδες με σχέδιο δράσης



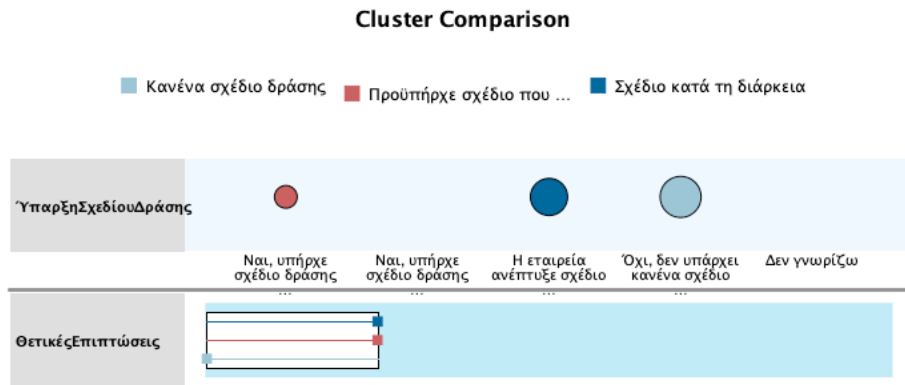
Τα παραπάνω γραφήματα απεικονίζουν τις ομάδες 2 και 3 όπου υπήρχε σχέδιο δράσης.

Εικόνα 38 Συστάδ χωρίς σχέδιο δράσης

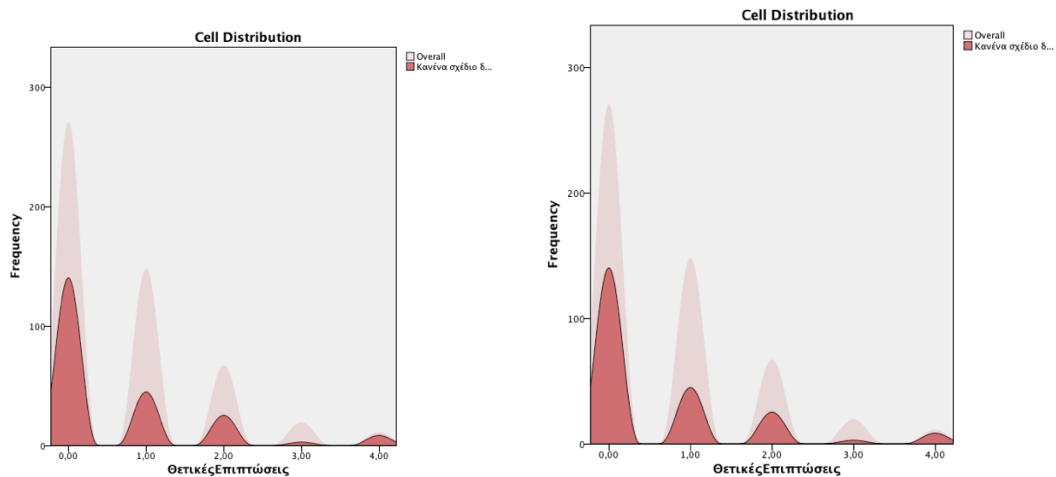


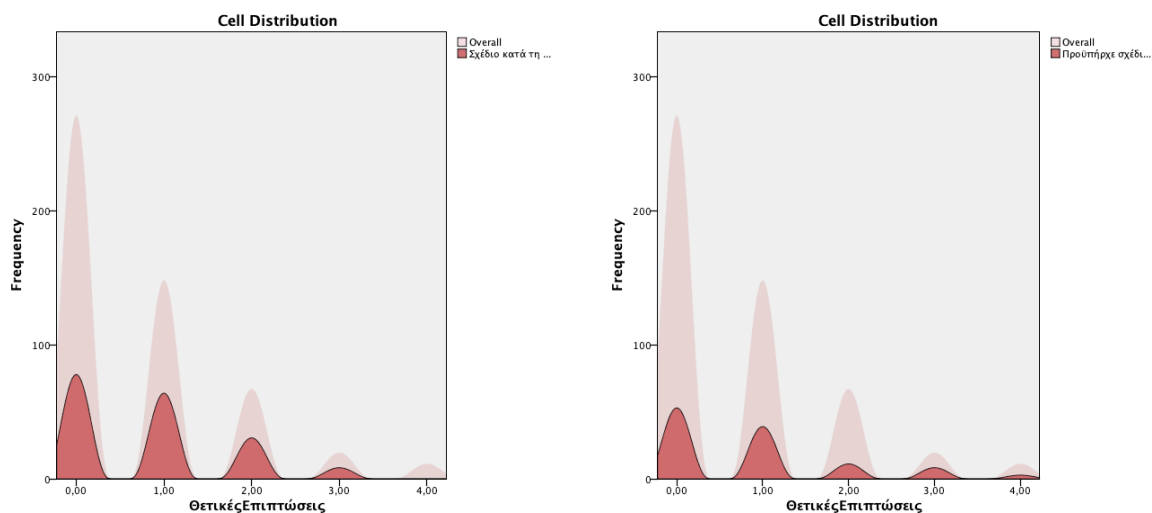
Στο παραπάνω γράφημα απεικονίζεται η μεγαλύτερη συστάδα η οποία δεν είχε κανένα σχέδιο δράσης κατά την διάρκεια της πανδημίας.

Εικόνα 39 Σύγκριση συστάδων



Κατά την σύγκριση των αποτελεσμάτων παρατηρείται, ότι στις συστάδες όπου υπήρχε σχέδιο δράσης εμφανίστηκαν περισσότερες θετικές επιπτώσεις της πανδημίας, που σημαίνει ότι οι εταιρείες οι οποίες κατείχαν ένα σχέδιο δράσης ήταν καλύτερα προετοιμασμένες για την κρίση και συνεπώς σημείωσαν λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις ως αποτέλεσμα αυτής.





5.3.2 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-way ANOVA)

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ανάλυση One-way ANOVA (analysis of variance) είναι η μέθοδος η οποία εντοπίζει τις διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους μέσους του δείγματος (ελέγχει αν όλες οι μέσες τιμές στην υπόθεση είναι ίσες ή όχι) που σημαίνει ότι μέσα από την ανάλυση, παρουσιάζονται στατιστικές διαφορές μεταξύ των επιλεγμένων ομάδων. Για να αποδειχθεί ότι υπάρχει στατιστική διαφορά των μέσων στο δείγμα μεταξύ ενός ζεύγους μεταβλητών, η πιθανότητα του ελέγχου πρέπει να είναι μικρότερη ($<0,05$) δηλαδή (απόρριψη της H_0). Αν η πιθανότητα είναι μεγαλύτερη ($>0,05$) τότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση για την ισότητα των μέσων του δείγματος. Παρακάτω, αναλύεται αν δημιουργείται σημαντική διαφορά των εξαρτημένων μεταβλητών, σε σχέση με τους ανεξάρτητους παράγοντες.

Διατύπωση υποθέσεων

Στον στατιστικό έλεγχο, One-way ANOVA ή αλλιώς ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα, που θα πραγματοποιηθεί και σύμφωνα με την ομαδοποίηση (clustering) που έχει ήδη προταθεί, θα χρησιμοποιηθούν δύο κατηγορικές ή ποιοτικές μεταβλητές. Αυτές είναι οι μεταβλητές που καθορίζουν τις ομάδες (clusters) και είναι

(α) η ύπαρξη σχεδίου δράσης (ΥπαρξηΣχεδίουΔράσης)

(β) οι θετικές επιπτώσεις (Θετικές Επιπτώσεις)

και αποτελούν τις ανεξάρτητες ή ερμηνευτικές μεταβλητές για τον έλεγχο αυτόν.

Οι εξαρτημένες μεταβλητές που θα εξεταστούν είναι:

- (α) ο επηρεασμός κύκλου εργασιών (ΕπηρεασμόςΚύκλουΕργασιών),
 - (β) η κατάσταση διαδικτυακών πωλήσεων (ΚατάστασηΔιαδικτυακώνΠωλήσεων)
 - (γ) η κατάσταση εξαγωγών (ΚατάστασηΕξαγωγών)
- και αποτελούν τις ποσοτικές μεταβλητές για τον έλεγχο αυτόν.

Η κατηγορική μεταβλητή ύπαρξη σχεδίου δράσης (ΥπαρξηΣχεδίουΔράσης) έχει 5 επίπεδα: (0) Δεν γνωρίζω,

- (1) Όχι, δεν υπάρχει κανένα σχέδιο δράσης,
- (2) Η εταιρεία ανέπτυξε σχέδιο δράσης κατά τη διάρκεια της κρίσης,
- (3) Ναι, υπήρχε σχέδιο δράσης αλλά δεν ενημερωνόταν ποτέ και
- (4) Ναι, υπήρχε σχέδιο δράσης που ενημερωνόταν συστηματικά.

Η κατηγορική μεταβλητή θετικές επιπτώσεις (ΘετικέςΕπιπτώσεις) έχει επίσης 5 επίπεδα:

- (0) Καμία θετική επίπτωση,
- (1) Υψηλότερος κύκλος εργασιών,
- (2) Νέες αγορές,
- (3) Νέα προϊόντα υπηρεσίες και
- (4) Αυξημένη διαδικτυακή παρουσία.

Μηδενική υπόθεση H_0 (null hypothesis):

Δεν υπάρχει διαφορά σε κάθε μια ξεχωριστά από τις τρεις παραπάνω ποσοτικές μεταβλητές μεταξύ των ομάδων (clusters) ή $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$.

Εναλλακτική υπόθεση H_1 (alternative hypothesis):

Δεν ισχύει η H_0 . Δηλαδή, υπάρχει διαφορά σε κάθε μια ξεχωριστά από τις τρεις παραπάνω ποσοτικές μεταβλητές μεταξύ των ομάδων ή τουλάχιστον ένα από τα $\mu_1 = \mu_2$, $\mu_2 = \mu_3$, $\mu_1 = \mu_3$ δεν ισχύει.

Με αλλά λόγια, με τη στατιστική ανάλυση One-way ANOVA θα ελέγξουμε αν οι δυο παράγοντες,

- (α) ύπαρξη σχεδίου δράσης (ΥπαρξηΣχεδίουΔράσης) και
- (β) θετικές επιπτώσεις (ΘετικέςΕπιπτώσεις),

είναι στατιστικά σημαντικοί ή όχι. Επομένως, αν οι τρεις ποσοτικές μεταβλητές που έχουμε ορίσει,

(α) ο επηρεασμός κύκλου εργασιών (ΕπηρεασμόςΚύκλουΕργασιών),

(β) η κατάσταση διαδικτυακών πωλήσεων (ΚατάστασηΔιαδικτυακώνΠωλήσεων) και

(γ) η κατάσταση εξαγωγών (ΚατάστασηΕξαγωγών),

είναι ανεξάρτητες από τις:

(α) ύπαρξη σχεδίου δράσης (ΎπαρξηΣχεδίουΔράσης) και

(β) θετικές επιπτώσεις (ΘετικέςΕπιπτώσεις).

Επομένως, από τις παραπάνω μεταβλητές που αναλύθηκαν, σχηματίζονται οι εξής τρεις βασικές υποθέσεις:

- Υπόθεση 1:

H_0 : Η ύπαρξη σχεδίου δράσης επηρεάζει τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων

H_1 : Η ύπαρξη σχεδίου δράσης δεν επηρεάζει τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων

- Υπόθεση 2:

K_0 : Η ύπαρξη σχεδίου δράσης επηρεάζει την κατάσταση διαδικτυακών πωλήσεων των επιχειρήσεων

K_1 : Η ύπαρξη σχεδίου δράσης δεν επηρεάζει την κατάσταση διαδικτυακών πωλήσεων των επιχειρήσεων

- Υπόθεση 3:

L_0 : Η ύπαρξη σχεδίου δράσης επηρεάζει την κατάσταση εξαγωγών των επιχειρήσεων

L_1 : Η ύπαρξη σχεδίου δράσης δεν επηρεάζει την κατάσταση εξαγωγών των επιχειρήσεων

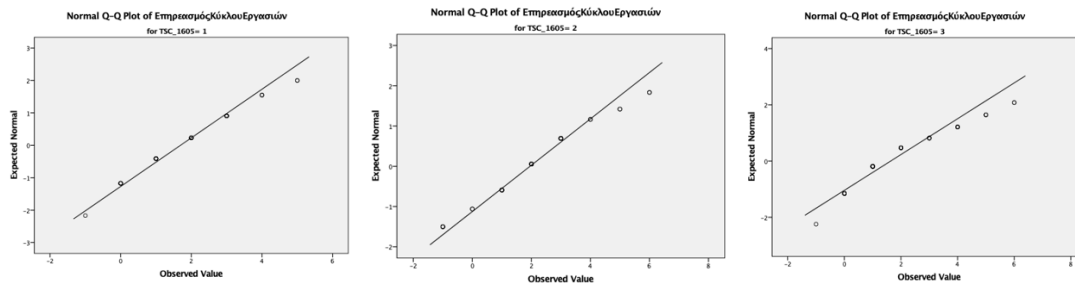
Ικανοποίηση προϋποθέσεων του στατιστικού ελέγχου

Οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να ισχύουν για να μπορεί να πραγματοποιηθεί ένα στατιστικός έλεγχος One-way ANOVA είναι οι παρακάτω τρεις:

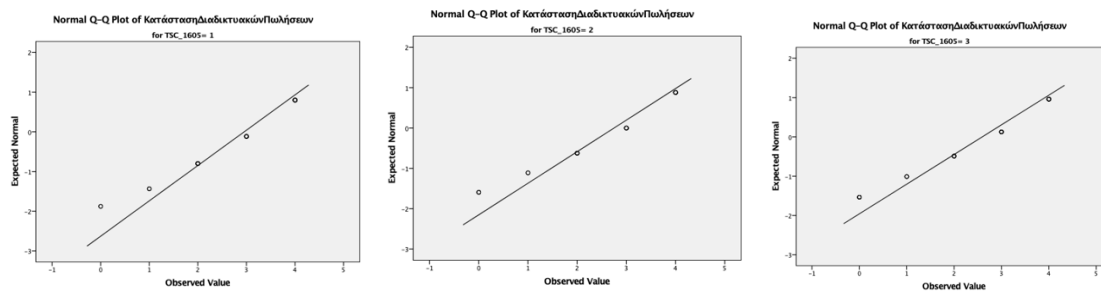
- οι ποσοτικές μεταβλητές (για κάθε μια ξεχωριστά) πρέπει να κατανομούνται κανονικά (normal distribution) σε κάθε κατηγορία των ποιοτικών μεταβλητών
- οι διακυμάνσεις ή διασπορές των ποσοτικών μεταβλητών πρέπει να είναι ίσες σε κάθε κατηγορία των ποιοτικών μεταβλητών
- οι k-ομάδες ατόμων (k-δείγματα) να είναι ανεξάρτητες

Για να ελέγξουμε την πρώτη προϋπόθεση, θα πραγματοποιήσουμε normality test μέσω των γραφικών παραστάσεων Q-Q plots του SPSS και θα διατυπώσουμε την παρακάτω υπόθεση. Όπως βλέπουμε από τα παρακάτω γραφήματα σε κάθε μία ομάδα και για κάθε ποσοτική μεταβλητή που εξετάζουμε, τα δεδομένα (data points) βρίσκονται κοντά στη διαγώνιο και φαίνεται να σχηματίζουν μια γραμμική τάση χωρίς να έχουμε την ύπαρξη μεγάλων αποκλίσεων από αυτήν (outliers). Οι τυχόν παρεκκλίσεις, μπορεί να σχετίζονται με τον σχετικό μικρό αριθμό του δείγματος. Εμπειρικά λοιπόν, θεωρούμε ότι η κατανομή σε κάθε μία από τις ποσοτικές μεταβλητές είναι κανονική

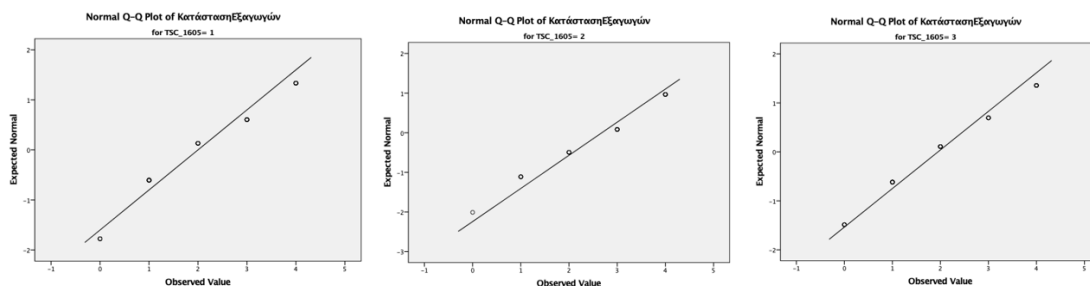
Εικόνα 40 Επηρεασμός Κύκλου Εργασιών (Q-Q plots του SPSS)



Εικόνα 41 Κατάσταση Διαδικτυακών Πωλήσεων (Q-Q plots του SPSS)



Εικόνα 42 Κατάσταση Κατάσταση Εξαγωγών (Q-Q plots του SPSS)



Υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση H_0 (null hypothesis):

Η κατανομή από την οποία προέρχεται το δείγμα είναι κανονική (normal distribution).

Εναλλακτική υπόθεση H_1 (alternative hypothesis):

Δεν ισχύει η H_0 και άρα δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί ο στατιστικό έλεγχος One-way ANOVA.

Για να ελεγχθεί η δεύτερη προϋπόθεση του One-way ANOVA θα χρησιμοποιηθεί το Test of Homogeneity of Variances του SPSS. Με βάση το αποτέλεσμα στη στήλη Sig. (significance) του εν λόγω ελέγχου δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική απόκλιση των διακυμάνσεων σε κάθε μία από τις ποσοτικές μεταβλητές. Δηλαδή το p-value είναι μεγαλύτερο από το 0,05. Επομένως, δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι ισχύει και η δεύτερη προϋπόθεση των ίσων διακυμάνσεων.

Πίνακας 5 Test of Homogeneity of Variances του SPSS

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ΕπηρεασμόςΚύκλουΕργασιών	,737	2	185	,480
ΚατάστασηΔιαδικτυακώνΠωλήσεων	1,924	2	185	,149
ΚατάστασηΕξαγωγών	,134	2	185	,875

Τέλος, θεωρούμε ότι και τη τρίτη προϋπόθεση ικανοποιείται από τη στιγμή που τα k-δείγματα που συγκεντρώθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους.

Αποτελέσματα

Το αποτέλεσμα του One-way ANOVA εμφανίζεται στον πίνακα 6. Στη στήλη Sig. (significance) παρατηρείται στατιστικά σημαντικό το αποτέλεσμα στην ποσοτική μεταβλητή:

- κατάσταση εξαγωγών (Κατάσταση Εξαγωγών),

από τη στιγμή που το p-value είναι μικρότερο από το 0,05, ενώ στις ποσοτικές μεταβλητές:

- κατάσταση διαδικτυακών πωλήσεων (Κατάσταση Διαδικτυακών Πωλήσεων) και
- επηρεασμός κύκλου εργασιών (Επηρεασμός Κύκλου Εργασιών),

δεν διαφαίνεται κάτι τέτοιο. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην παραπάνω ποσοτική μεταβλητή «Κατάσταση Εξαγωγών» σε τουλάχιστον ένα ζευγάρι από τις ομάδες που έχουμε υπό εξέταση.

Πίνακας 6 Αποτελέσματα One-way ANOVA

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΕπηρεασμόςΚύκλουΕργασιών	Between Groups	3,055	2	1,528	,648	,524
	Within Groups	436,110	185	2,357		
	Total	439,165	187			
ΚατάστασηΔιαδικτυακώνΠωλήσεων	Between Groups	4,595	2	2,298	1,475	,231
	Within Groups	288,150	185	1,558		
	Total	292,745	187			
ΚατάστασηΕξαγωγών	Between Groups	17,061	2	8,531	5,492	,005
	Within Groups	287,343	185	1,553		
	Total	304,404	187			

Συμπερασματικά, και σύμφωνα με τις βασικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στην αρχή της ανάλυσης, καταλήγουμε ότι ικανοποιείται μόνο η υπόθεση 3 (L_0), δηλαδή η ύπαρξη σχεδίου δράσης επηρεάζει την κατάσταση εξαγωγών των επιχειρήσεων. Για τις υπόλοιπες δύο υποθέσεις, δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο ανάλογο συμπέρασμα καθώς δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Επομένως, θεωρούμε ότι δεν ισχύουν.

Τέλος, με τη βοήθεια της PostHoc ανάλυσης Tukey, παρατηρούμε ακριβώς ποιες ομάδες είναι αυτές που έχουν αυτές τις στατιστικά σημαντικές διαφορές, όσον αφορά την εξαρτημένη μεταβλητή «Κατάσταση εξαγωγών», εξετάζοντας και πάλι τη στήλη Sig. (significance) στον πίνακα 8.

Πίνακας 7 Αποτελέσματα One-way ANOVA (Descriptives)

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΕπηρεασμόςΚύκλουΕργασιών	1	65	1,69	1,334	,165	1,36	2,02	-1	5
	2	44	1,95	1,738	,262	1,43	2,48	-1	6
	3	79	1,63	1,570	,177	1,28	1,98	-1	6
	Total	188	1,73	1,532	,112	1,51	1,95	-1	6
ΚατάστασηΔιαδικτυακώνΠωλήσεων	1	65	2,95	1,124	,139	2,68	3,23	0	4
	2	44	2,75	1,278	,193	2,36	3,14	0	4
	3	79	2,59	1,325	,149	2,30	2,89	0	4
	Total	188	2,76	1,251	,091	2,58	2,94	0	4
ΚατάστασηΕξαγωγών	1	65	2,00	1,250	,155	1,69	2,31	0	4
	2	44	2,68	1,196	,180	2,32	3,05	0	4
	3	79	1,95	1,270	,143	1,66	2,23	0	4
	Total	188	2,14	1,276	,093	1,95	2,32	0	4

Πίνακας 8 Αποτελέσματα One-way ANOVA (Tukey HSD)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) TwoStep Cluster Number	(J) TwoStep Cluster Number	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Επηρεασμός Κύκλου Εργασιών	1	2	-,262	,300	,657	-,97	,45
		3	,059	,257	,971	-,55	,67
	2	1	,262	,300	,657	-,45	,97
		3	,322	,289	,507	-,36	1,00
	3	1	-,059	,257	,971	-,67	,55
		2	-,322	,289	,507	-1,00	,36
Κατάσταση Διαδικτυακών Πωλήσεων	1	2	,204	,244	,681	-,37	,78
		3	,359	,209	,201	-,13	,85
	2	1	-,204	,244	,681	-,78	,37
		3	,155	,235	,787	-,40	,71
	3	1	-,359	,209	,201	-,85	,13
		2	-,155	,235	,787	-,71	,40
Κατάσταση Εξαγωγών	1	2	-,682*	,243	,015	-1,26	-,11
		3	,051	,209	,968	-,44	,54
	2	1	,682*	,243	,015	,11	1,26
		3	,732*	,234	,006	,18	1,29
	3	1	-,051	,209	,968	-,54	,44
		2	-,732*	,234	,006	-1,29	-,18

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας 9 Κατάσταση Εξαγωγών (Tukey HSD)

Κατάσταση Εξαγωγών

Tukey HSD^{a,b}

TwoStep Cluster Number	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
3	79	1,95	
1	65	2,00	
2	44		2,68
Sig.		,973	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 59,090.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Οι τιμές είναι $F > 1$ και $sig < 0,05$, σημαίνει ότι στα αποτελέσματα παρατηρείται διαφοροποίηση στις ομάδες. Οι διαφοροποιήσεις εμφανίστηκαν στην μια από τις τρεις ποσοτικές μεταβλητές που εξετάστηκαν.

- κατάσταση εξαγωγών ($sig = 0,005$).

Δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές στην ποσοτική μεταβλητή κατάσταση διαδικτυακών πωλήσεων, όπου ($sig = 0,231$) και επηρεασμός κύκλου εργασιών ($sig = 0,524$)

Πιο συγκεκριμένα, για την κατάσταση εξαγωγών εμφανίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για τα ζεύγη των ομάδων 2 με 1 και 2 με 3. Κάτι που καταδεικνύει ότι δεν είναι τυχαία αυτή η διαπίστωση. Να σημειωθεί ότι η ομάδα 3 αντιπροσωπεύει τις εταιρείες που δεν είχαν ούτε ανέπτυξαν κάποιο σχέδιο δράσης έναντι της πανδημίας και των αρνητικών επιπτώσεών της, ενώ η ομάδα 2 αντιπροσωπεύει τις εταιρείες που είχαν αναπτύξει εξαρχής σχέδιο δράσης και το ενημέρωναν συστηματικά.

6. Εξαγωγή συμπερασμάτων

6.1 Συζήτηση (ερμηνεία των ευρημάτων και σύνδεσή τους με τη θεωρία)

Ο βασικός στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση και η ανάλυση του του τρόπου που η πανδημική κρίση επηρέασε τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες καθώς όπως τόνισε ο R. Barton (Barton R. , 1993) «η κρίση είναι ένα μεγάλο, απρόβλεπτο γεγονός που έχει δυνητικά αρνητικές επιπτώσεις, περιορίζοντας σημαντικά τις δραστηριότητες του οργανισμού στους τομείς της παραγωγής, των υπηρεσιών, της απασχόλησης, της οικονομικής κατάστασης και της φήμης». Η έρευνα μέσα από την παρακολούθηση του αντίκτυπου της πανδημικής περιόδου στόχευε στην καλύτερη κατανόηση της οργανικής ανθεκτικότητας και του βαθμού της ετοιμότητας των επιχειρήσεων καθώς, όλα τα παραπάνω σχετίζονται με την «ικανότητα ενός οργανισμού να προβλέπει, να προετοιμάζεται, να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται σε αρνητικές αλλαγές και ξαφνικές διαταραχές, προκειμένου να επιβιώσει και να ευημερήσει». (BSI; Cranfield University , 2017) Η μελέτη εξέτασε επίσης το ρόλο του μάρκετινγκ σε δύσκολες περιόδους κρίσης προσπαθώντας να απαντήσει στο ερώτημα κατά ποσό οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν την ύφεση ως μια ευκαιρία και να ισχυροποιήσουν την στρατηγική μάρκετινγκ τους με σκοπό να εγκαθιδρύσουν τη θέση τους στην αγορά μετά την πάροδο της ύφεσης (Shrinivasan, Anderson, & Ponnnavolu, 2002). Συνολικά, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα 188 επιχειρήσεων οι οποίες μέσα από τις διάφορες απαντήσεις παρείχαν πληροφορίες για τον αντίκτυπο της πανδημίας στα προαναφερθέντα ζητήματα, από τα οποία ως σημαντικότερα μπορούν να οριστούν οι εξαγωγές και οι διαδικτυακές πωλήσεις.

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, ήταν μικρομεσαίες, από τις οποίες οι 74 ήταν μικρές (1 ως 9 άτομα) και 64 μεσαίες, με προσωπικό από 10 ως 49 άτομα. Οι απαντήσεις που αφορούσαν τον κύκλο εργασιών διέφεραν σημαντικά μεταξύ τους, όμως ο μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων αποτελούμενος από 43 εταιρείες, απάντησε ότι κατά την περσινή χρονιά κέρδισε μεταξύ 500.000 και 2 εκατομμυρίων ευρώ. Η δεύτερη απάντηση, δεδομένης της συχνότητας επιλογής, ήταν τζίρος αναμεσά σε 2 εκατ. και 10 εκατ. ευρώ, η απάντηση αυτή επιλέχθηκε από 35 επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που ελήφθησαν, ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων στο δείγμα (65) ασχολείται με το χονδρικό εμπόριο, 33 δήλωσαν την βιομηχανική δραστηριότητα και 27 είναι παραγωγικές μονάδες. Η συντριπτική πλειονότητα των 67 επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, περίπου 142 από τις 188 εταιρείες του δείγματος πραγματοποιούσαν εξαγωγικές δραστηριότητες πριν από την έναρξη της πανδημίας, κυρίως άμεσες εξαγωγές απευθείας στον

τελικό καταναλωτή (115 επιχειρήσεις). Μέσω της έρευνας φάνηκε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, δηλαδή το 67,2% του δείγματος, πωλούν τελικά προϊόντα τα οποία εξάγονται κυρίως στην ευρωπαϊκή αγορά. Η έρευνα έδειξε ότι πριν από την έναρξη της πανδημίας, μόνο οι 79 επιχειρήσεις πωλούσαν τα προϊόντα τους μέσω Διαδικτύου. Αρκετό ενδιαφέρον έχει ο μικρός αριθμός των ελληνικών εταιρειών, η έρευνα έδειξε ότι από τις 137 ελληνικές εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα, μόνο οι 54 πραγματοποίησαν πωλήσεις μέσω του Διαδικτύου. Τέλος, σύμφωνα με τις πληροφορίες που ελήφθησαν, οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν από τους ιδιοκτήτες και τους γενικούς διευθυντές των εταιρειών (94 περιπτώσεις).

Αναλύοντας τα δημογραφικά δεδομένα πριν ξεκινήσει η πανδημία, μπορεί να αναφερθεί ότι πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων εταιρειών ασχολήθηκαν με τις διαδικτυακές πωλήσεις. Μια άλλη σημαντική πτυχή που προκύπτει από την έρευνα κατά την ανάλυση των απαντήσεων, είναι το γεγονός ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό εταιρειών συνεργάζεται με τοπικούς διανομείς (έμμεσες εξαγωγές) κατά την εξαγωγή, καθώς οι περισσότερες εξάγουν απευθείας στον τελικό πελάτη (άμεσες εξαγωγές). Όπως φάνηκε, σε περίπτωση απότομων και απροβλέπτων αλλαγών, όπως είναι η πανδημία, ο τοπικός διανομέας μπορεί να προσαρμοστεί γρήγορα στις τρέχουσες συνθήκες, διασφαλίζοντας έτσι τη ομαλή λειτουργία των εξαγωγών και τη συνέχεια των πωλήσεων. Ένας τοπικός διανομέας μπορεί να ανταποκριθεί γρηγορότερα στις νέες ανάγκες της αγοράς, χάρη στη γνώση της τοπικής γλώσσας, των τοπικών νόμων (σε αυτήν την περίπτωση, των εμπορικών περιορισμών) και της τοπικής επιχειρηματικής κουλτούρας.

Κατά την εξέταση των επιπτώσεων της πανδημίας στο εξεταζόμενο δείγμα των επιχειρήσεων, τέθηκε ερώτηση σχετικά με την αξιολόγηση των αλλαγών που έχουν συμβεί από την αρχή της πανδημίας μέχρι σήμερα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, δηλαδή το 40,4% πιστεύει ότι η πανδημία είχε αρκετά μεγάλο αντίκτυπο στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, ενώ το 29,3% δηλώνει ότι ο βαθμός του επηρεασμού ήταν πάρα πολύ μεγάλος. Και έτσι, το 30,3% του δείγματος εκτιμάει ότι η πανδημία μείωσε τον κύκλο εργασιών τους από 20% σε 50% και το 17% δηλώνει ότι ο κύκλος εργασίας μειώθηκε πάνω από 50%. Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, παρά τις πολλές δυσκολίες στη λειτουργία των επιχειρήσεων, η έρευνα έδειξε ότι το 83% των εταιρειών δεν σκοπεύει να κλείσει την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Επίσης, μελετώντας τα σημαντικότερα εμπόδια κατά τη λειτουργία των επιχειρήσεων στην πανδημία, φάνηκε ότι οι περισσότερες εταιρείες παραδέχτηκαν πως το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετώπισαν ήταν οι «καθυστερήσεις των πληρωμών από τους πελάτες» (21,1%) και οι «διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα» (21,1%). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, ότι οι εταιρείες προκειμένου να μειώσουν τον αρνητικό αντίκτυπο των αλλαγών που λαμβάναν

χώρα, αποφάσιζαν κυρίως να μειώσουν τα έξοδά τους (38,5%), καθώς και να ακυρώσουν όλα τα επενδυτικά σχέδια και προγράμματα που είχαν προβλέψει για το μέλλον (28,6%). Οι στρατηγικές που επιλέγαν πιο συχνά για να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά ήταν η τηλεργασία (18,9%), ακολουθούμενη από την «προσαρμογή ήδη υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών» (11,8%).

Οι απαντήσεις έδειξαν ότι το 63,7% του δείγματος, δηλαδή 127 επιχειρήσεις, δήλωσε ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας σημείωσε πολύ χαμηλότερες πωλήσεις στο σύνολο τους, για παράδειγμα το 30,9% του δείγματος απάντησε ότι οι εξαγωγές τους μειώθηκαν. Ως μεγαλύτερο πρόβλημα στις εξαγωγικές δραστηριότητες αναφέρθηκε η αύξηση του κόστους μεταφοράς (25,8%) και οι κρατικοί περιορισμοί στις μεταφορές (23,3%).

Πρέπει να σημειωθεί ότι ένα ορισμένο ποσοστό των εταιρειών σημείωσε επίσης θετική δράση κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Συγκεκριμένα, το 20,3% του δείγματος απάντησε ότι οι εξαγωγές τους αυξήθηκαν κατά τη πανδημική περίοδο. Το ίδιο ίσχυσε και στις ηλεκτρονικές πωλήσεις, όπου το 25,5% των ερωτηθέντων παραδέχθηκε την αύξηση σε αυτό το κομμάτι.

Κατά την αξιολόγηση της ετοιμότητας των επιχειρήσεων για την κρίση, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι περισσότερες εταιρείες του δείγματος (42%) δήλωσαν πως δεν ήταν έτοιμες για κάτι τέτοιο επειδή δεν κατείχαν το κατάλληλο σχέδιο δράσης. Η έρευνα έδειξε ξεκάθαρα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις (32,6%) αποφάσισαν να κάνουν μια τέτοια κίνηση κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Επομένως, είναι προφανές ότι οι περισσότερες εταιρείες δείγματος δεν είχαν ειδικά εκπαιδευμένο άτομο ή ομάδα ατόμων (56,9%). Παρά την έλλειψη του κατάλληλου σχεδίου δράσης και του προσωπικού κρίσης, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (33,5%) επέλεξε να πει ότι η εταιρεία ήταν «αρκετά προετοιμασμένη για την κρίση».

Στην παρούσα εργασία αναλύθηκαν επίσης οι μέθοδοι επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η έρευνα δείξε ότι, οι εταιρείες αναγκάστηκαν να αλλάξουν τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας, ως εκ τούτου, αυξήθηκε κατά πολύ το ενδιαφέρον για τους διαδικτυακούς τρόπους επικοινωνίας. Το 17,3% του δείγματος ανέφερε ότι η πανδημία είχε υψηλό αντίκτυπο στην «αυξημένη χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών επικοινωνίας με τους πελάτες» και στην «αυξημένη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης» (15,8%). Η ανάλυση όλου του δείγματος δείχνει ότι η μέθοδος επικοινωνίας που επιλέχτηκε από τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι η «αλληλογραφία μέσω του email» (39,1%) και οι «δημοσιεύσεις κοινωνικών μέσων» (24,5%). Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε, ότι οι περισσότερες εταιρείες κατά τη διάρκεια της πανδημίας επικοινωνούσαν με τους πελάτες τους μέσα από το Facebook (46,2%) και το Instagram (27,9%).

Οι ερευνητικοί στόχοι που τέθηκαν στην παρούσα έρευνα αφορούσαν συγκεκριμένους παράγοντες της οργανωσιακής ανθεκτικότητας (organizational resilience) και μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια της κρίσης (crisis marketing) και είχαν ως σκοπό τη διερεύνηση του βαθμού της ετοιμότητας των επιχειρήσεων απέναντι στην κρίση. Ακριβώς για τον λόγο αυτό, η ερώτηση «γνωρίζετε αν πριν από την έναρξη της πανδημίας υπήρχε στην επιχείρησή σας ένα επιχειρηματικό σχέδιο δράσης για περιπτώσεις κρίσης;» μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια από τις πιο σημαντικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Μέσα από την έρευνα αποδείχτηκε, ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν ειδικά εργαλεία και υποδομές σε μορφή ενός σχεδίου δράσης κατάφεραν να λειτουργήσουν καλύτερα κατά τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19 σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν έχουν κάνει την αντίστοιχη προετοιμασία. Παρόλο που τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πανδημία ήταν μια εξαιρετικά δύσκολη περίοδος για τις περισσότερες επιχειρήσεις, αποδείχθηκε επίσης ότι εταιρείες που είχαν ένα οργανωμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων πριν από την έναρξη της πανδημίας μπορούν να θεωρηθούν ως κάποιου είδους εξαίρεση, καθώς όπως φάνηκε κατέγραψαν λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις στην πτώση του κύκλου εργασιών και στις εξαγωγές. Για ακόμη μια φορά αποδείχτηκε ότι η σωστή προετοιμασία μπορεί να είναι το κλειδί για τη διαχείριση κάθε κρίσης.

Μέσα από την παρούσα έρευνα αναγνωρίστηκε επίσης η σημαντικότητα της χρήσης επικοινωνιακών εργαλείων καθώς και των πλατφορμών κοινωνικών μέσων (social media). Η μελέτη επιβεβαίωσε ότι ο προγραμματισμός σεναρίων και η κατάλληλη επικοινωνία μέσω Διαδικτύου είναι βασικά εργαλεία στη δύσκολη διαδικασία διατήρησης της ετοιμότητας των επιχειρήσεων και μπορούν να μειώσουν σημαντικά τις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης.

Τέλος, η διεξαχθείσα στατιστική ανάλυση επιβεβαίωσε την αρχική διατριβή της έρευνας, σχετικά με την καλύτερη λειτουργία των εταιρειών που χρησιμοποιούσαν ειδικά εργαλεία και υποδομές σε μορφή ενός σχεδίου δράσης. Σε τελική ανάλυση, τα αποτελέσματά της έδειξαν ότι σε εταιρείες όπου υπήρχε σχέδιο δράσης σημειώθηκαν λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

6.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων

Οι πανδημίες ορίζονται ως οι μεγαλύτερες δυνητικά αρνητικές παγκόσμιες απειλές, οι επιπτώσεις των οποίων γίνονται αισθητές όχι μόνο στη δημόσια υγεία, αλλά και στο επιχειρείν. Εδώ και αρκετούς μήνες, παρατηρείται σημαντικός αντίκτυπος της πανδημίας στις επιχειρήσεις, που εκδηλώνεται σε μια σειρά από αρνητικές αλλαγές, όπως είναι οι διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού, η μειωμένη κατανάλωση και το κλείσιμο της λιανικής. Ως βασικά αποτελέσματα των παραπάνω, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η πανδημική κατάσταση, ανάγκασε τις περισσότερες εταιρείες να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας τους, να αυξήσουν το βαθμό ψηφιοποίησης της επιχείρησής τους, καθώς και πολλές φορές να δημιουργήσουν ένα έκτακτο σχέδιο δράσης στην κρίση.

Λόγω της αναγκαστικής και απότομης αλλαγής που προέκυψε, αλλά και της έλλειψης επαρκών γνώσεων σχετικά με τις κατάλληλες δραστηριότητες που διασφαλίζουν τη ομαλή συνέχεια των πωλήσεων σε μια πανδημία, τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής μπορούν να φανούν χρήσιμα στη διαδικασία αξιολόγησης των πιο αποτελεσματικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η έρευνα αυτή είχε ως στόχο τόσο τη διερεύνηση των προκλήσεων που αναγκάστηκαν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, όσο και την κατανόηση των ευρύτερων αλλαγών που επέφερε ο COVID-19 στις συνθήκες της αγοράς. Η αξιολόγηση της παρούσας μελέτης κρίνεται μεταξύ άλλων από τη δυνατότητα εφαρμογής των αποτελεσμάτων της στην πράξη.

Σε πρακτικό επίπεδο τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, μπορεί να θεωρηθούν σημαντικά, καθώς παρέχουν βασικές πληροφορίες σχετικά με τις αδυναμίες των υπό εξέταση εταιρειών στο βαθμό ψηφιοποίησης. Επομένως, μπορεί να είναι χρήσιμα στην οικοδόμηση νέων λύσεων με στόχο τη μετάβαση σε μια νέα ψηφιακή εποχή του επιχειρείν.

Προκειμένου να αποφευχθούν τα μελλοντικά λάθη, η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει επίσης σημαντική βοήθεια στις επιχειρήσεις, που πριν από την έναρξη της πανδημίας, δεν κατείχαν ειδική προετοιμασία σε μορφή ενός σχεδίου δράσης για τις έκτακτες ανάγκες, καθώς μέσα από τα αποτελέσματά της θα μπορούσαν να αντιληφθούν τα οφέλη σχετικά με την κατασκευή ενός ολοκληρωμένου σχεδίου έκτακτης ανάγκης.

6.3 Περιορισμοί

Η κάθε έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς που σχετίζονται κυρίως με τη μεθοδολογία της. Συνηθώς οι βασικότερες αδυναμίες μιας έρευνας αφορούν τη μέθοδο δειγματοληψίας και την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος σε σχέση με το μέγεθος του

δείγματος άλλα και την ακρίβεια της ανάλυσης δεδομένων. Επίσης, ως βασικός περιορισμός μπορεί να χαρακτηριστεί η έλλειψη επαρκούς έρευνας σχετικά με το υπό εξέταση φαινόμενο καθώς και αδυναμία πρόσβασης σε συγκεκριμένα δεδομένα ή πληροφορίες.

Στην παρούσα έρευνα ως βασικοί περιορισμοί μπορούν να αναφερθούν:

1) Η μέθοδος δειγματοληψίας – δειγματοληψία κρίσεως που σημαίνει ότι η συγκέντρωση των στοιχείων γίνεται με βάση την εμπειρία του ερευνητή. Για τον λόγο αυτό το δείγμα μπορεί να θεωρηθεί ως μη αντιπροσωπευτικό του συνόλου του ερευνητικού πληθυσμού.

2) Τρόπος διεξαγωγής της έρευνας – το δείγμα προσεγγίστηκε μέσω του Διαδικτύου, (emails, online ερωτηματολόγιο, social media). Η έλλειψη παρουσίας του ερευνητή κατά τη διάρκεια της έρευνας μπορεί να σχετίζεται με την αδυναμία εξήγησης ακατανόητων ερωτήσεων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε λανθασμένη απάντηση.

3) Ο περιορισμένος αριθμός μελετών – λόγω του γεγονότος ότι το θέμα είναι σχετικά νέο, υπάρχει έλλειψη μεγάλου αριθμού επιστημονικών μελετών και δημοσιεύσεων.

6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα αποτέλεσε τη βάση για να μπορέσει στο μέλλον να γίνει μια ουσιαστική έρευνα στον τομέα. Λόγω του γεγονότος ότι η παρούσα έρευνα ήταν ποσοτική, συνιστάται η διεξαγωγή ποιοτικής ερευνας προκειμένου να καλυφθούν όσο το δυνατόν ευρύτερα τα περιπλοκά προβλήματα που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες κατά την εποχή μιας κρίσης.

Είναι σχεδόν βέβαιο, ότι η ποιοτική έρευνα θα έδινε τη δυνατότητα να παρουσιαστούν λεπτομερέστερες απόψεις των επιχειρηματιών, οι οποίες θα επέτρεπαν την εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων και την υποβολή προτάσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δράσεων που έχουν αναληφθεί έως τώρα. Άρα, σύμφωνα με τα παραπάνω, η μελέτη αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει κατά κάποιο τρόπο έναν οδηγό για την διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας μιας και τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αυτήν στο σύντομο μέλλον.

Τέλος, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η διεύρυνση του δείγματος της έρευνας θα μπορούσε πιθανά να αναδείξει και άλλα σημαντικά για την επιχειρηματικότητα στοιχεία που η παρούσα έρευνα λόγω περιορισμένου δείγματος δεν κατάφερε να κάνει.

7. Βιβλιογραφικές αναφορές

- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΣΕΑΒ).
- Παππάς, Θ. (2002). *Η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες*. Εκδόσεις Καρδαμίτσα.
- Λούτας, Γ. (2002). *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Έλλην.
- Σιώμκος, Γ. Ι., & Μαύρος, Δ. Α. (2008). *Έρευνα αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Σαμαντά, Ε. (2009). *Διεθνές Marketing*. Αθήνα.
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις Κριτική.
- Ζήμερας, Σ. (2015). Retrieved from Ανάλυση Διακύμανσης:
<https://web.archive.org/web/20160910012410/http://www.actuar.aegean.gr/notes/ANALUSH%20DIAKUMANSHS%203.pdf>
- Φαλάρας, Ε. (2007). *Διαχείριση κινδύνου από φυσικά και τεχνολογικά αίτια*. Αθήνα: ΕΣΤΑ.
- Μουζέλης, Ν. Π. (2009). *Οργάνωση και γραφειοκρατία*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Μανέττας, Γ. (2015). Retrieved from 3 μεγαλύτεροι φόβοι του επιχειρηματικού κόσμου. :
<https://energypress.gr/news/oi-treis-megalyteroi-fonoi-toy-epiheirimatikoy-kosmoy>
- Μανούσου, Ε. (2017). *Οι δεξιότητες των φοιτητών που εκπονούν μεταπτυχιακή – ερευνητική εργασία. Μεταδιδακτορική έρευνα*. Αθήνα: Ελληνικό Δίκτυο Ανοιχτής και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης.
- Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2015). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη. (n.d.). Retrieved from
<http://www.opengov.gr/yptp/?p=1253>
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών. (2019, July). Ανάκτηση από Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων:
https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/SEV_Digital_Transformation_Observatory_v25_10.pdf
- Γιωτάκος, Ο. (2008). *Παρέμβαση στην κρίση*. Εκδόσεις Αρχιπέλαγος.
- Σφακιανάκης, Μ. Κ. (1998). *Διοικητική Κρίσεων – Crisis Management*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Σαπουντζάκη, Κ., & Μιράντα, Δ. (2015). *Κίνδυνοι και Καταστροφές: Έννοιες και Εργαλεία Αξιολόγησης, Προστασίας, Διαχείρισης*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Μπεργιαννάκη, Ι. Δ. (2003). *Ψυχολογικές και ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις στα μέλη σωστικών συνεργειών αεροπορικών καταστροφών*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Χατζηχρήστου, Χ. (2012). *Διαχείρισης Κρίσεων στη Σχολική Κοινότητα*. June: ΤΥΠΩΘΗΤΩ / ΔΑΡΔΑΝΟΣ.
- Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μεθοδολογία της Έρευνας στις Επιστήμες Υγείας*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΣΕΑΒ).
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία : επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλοπούλου, Γ. (2018, April). *Πανελλήνια Ένωση Πλοιάρχων*. Ανάκτηση από
<http://www.pepen.gr/Site/images/PH/PH458/teyxos-458-25-25.pdf>

- Κυριαζόπουλος, Π., & Σαμαντά, Ε. (2011). *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Έργων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Παπαναστασίου, Κ., & Παπαναστασίου, Ε. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία.
- Χατζηδημητρίου, Α. Ι. (2003). *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*. Anikoula.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- (2020). Ανάκτηση από GRECA - Greek e-Commerce Association: <http://www.greekecommerce.gr>
- Air-worldwide.com. (n.d.). Retrieved from <https://www.air-worldwide.com/SiteAssets/Publications/Brochures/documents/about-catastrophe-models>
- Aldenderfer, M. S., & Blashfield, R. K. (1984). *Cluster Analysis*.
- Alpha Bank. (2020). *Εβδομαδιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων*. Alpha Bank.
- American Marketing Association. (2004). *American Marketing Association (AMA)*.
Ανάκτηση από <https://www.ama.org/>
- Asghar, S., Alahakoon, D., & Churilov, L. (2006). *A Comprehensive Conceptual Model for Disaster Management*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Comprehensive-Conceptual-Model-for-Disaster-Asghar-Alahakoon/71df89cdd80b0b022fc884ac7d2783eead1f8f64?p2df>
- Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
- Baldwin, R., & Tomiura, E. (2020). Thinking ahead about the trade impact of COVID-19. Graduate Institute, Geneva and CEPR; Hitotsubashi University.
- Ball, D., Geringer, M., Minor, M., & McNett, J. (2010). *International Business*.
- Banaszyk, P., & Sajdak, M. (2004). *Systematization of methods of crisis management in enterprise*. Retrieved from <http://content.sciendo.com/view/journals/manment/manment-overview.xml>
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (2020). *How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19?* Retrieved from <https://hbswk.hbs.edu/item/how-are-small-businesses-adjusting-to-covid-19-early-evidence-from-a-survey>: <https://www.nber.org/papers/w26989.pdf>
- Barton, R. (1993). *Crisis management*. Oxford Press Publisher.
- Barton, R. M. (1993). *Crisis Management*. Oxford.
- Belkin, G. S. (1984). *Introduction to counseling*.
- Bobrzyński, J. B., Furgał, J., De Barbaro, M., & Gdowska K. (2010). O potrzebie badań jakościowych w psychiatrii., *Psychiatria Polska*.
- Booth S, A. (1993). *Crisis management strategy*. Cornwall.
- Booth, S. A. (1993). *Crisis Management Strategy, Competition and Changes in Modern Enterprises*, Rutledge, London-New York 1993. London-New York.
- Bouzon, A., & Devillard, J. (2014, August). Communication surrounding the risk: nomadic concepts and plural definitions. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*.
- Bradlay, F. (2002). *International Marketing Startegy*. Prentice Hall.
- British Standards Institution; Cranfield School of Management. (2017). Ανάκτηση από <https://cranfieldsombrochures.cld.bz/Organisational-Report/2>
- BSI. (n.d.). Retrieved from <https://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/Organizational-Resilience/>
- BSI; Cranfield University. (2017). *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. Retrieved from BSI and Cranfield

- University : <https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking>
- Bullock, J., Haddow, D., & Coppola, D. (2017). Introduction to emergency management.
- Capital.gr. (χ.χ.). *Κορκίδης: Να επιταχύνουμε τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων*. Ανάκτηση από <https://www.capital.gr/epikairota/3468530/korkidis-na-epitaxunoume-ton-psifiako-metasximatismo-ton-epixeiriseon>
- Capital.gr. (2020, October). Retrieved from Πώς οι κρίσεις μπορούν να μετατρέψουν τις προκλήσεις σε ευκαιρίες: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3488121/pos-oi-kriseis-mporoun-na-metatrebsoun-tis-prokliseis-se-eukairies>
- Capital.gr. (2020). Retrieved from Πώς οι κρίσεις μπορούν να μετατρέψουν τις προκλήσεις σε ευκαιρίες: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3488121/pos-oi-kriseis-mporoun-na-metatrebsoun-tis-prokliseis-se-eukairies>
- Capital.gr. (2020, April). *Γκεοργίεβα (ΔΝΤ): "Πολύ χειρότερη" από του 2008 η κρίση του κορονοϊού*. Ανάκτηση από <https://www.capital.gr/diethni/3443440/gkeorgieba-dnt-polu-xeiroteri-apo-tou-2008-i-krisi-tou-koronoiou>
- Caponigro, J. R. (1998). *The Crisis Counsellor. A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis*.
- Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1977). Ανάκτηση από <https://cjc-rcc.ucalgary.ca/article/view/60183>
- Castells, M. (2009). *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell.
- Cateora, P. R., Money, B. F., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International Marketing*. Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED). (n.d.). Retrieved from <https://www.cred.be/>
- Chaffee, S. H., & Metzger, M. J. (2001). *The End of Mass Communication?* Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228491763_The_End_of_Mass_Communication
- Charnigo, L., & Barnett-Ellis, P. (2007). Checking out Facebook.com: the impact of a digital trend on academic libraries. *Information Technology & Libraries*, pp. 23-34.
- Choi, Y., & Lin, Y. H. (2009). Consumer responses to mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion. *Journal of Public Relations Research*, pp. 198–207. Retrieved from Consumer responses to mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion.
- Cody, M. J., & McLaughlin, M. L. (1990). *Handbook of language and social psychology*. New York: Wiley.
- Cooley, C. H. (1909). *The significance of communication*. New York, NY: Charles Scribner's Sons.
- Coombs, T. W. (2013, September). *Future of Crisis Communication*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/300004979_Future_of_Crisis_Communication
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*.
- Coombs, W. T. (2009). *Parameters for Crisis Communication*.
- Coombs, W., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd.
- Coso.org. (2004, September). Retrieved from Enterprise Risk Management — Integrated Framework: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
- Covello, V. (1995). *Risk Communication Paper*. Retrieved from <https://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/english/about/pubs/meatinspectionreport/Chapter12.pdf>

- Covello, V. T., Fischhoff, B., Kasperson, R. E., & Morgan, M. G. (1993). *Comments on the 'Mental Model' Meets the Planning Process*.
- Covello, V. T., Richard, P., & McCallum, D. B. (1996). *The Determinants of Trust and Credibility in Environmental Risk Communication: An Empirical Study*. Retrieved from https://www.ida.liu.se/~729A15/mtrl/Peters_et_al.pdf
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective Public Relations: International Edition*. Pearson Education Limited.
- De Waal, A. (2007, March). *Business Strategy Series*. Retrieved from The characteristics of a high performance organization:
https://www.researchgate.net/publication/242020061_The_characteristics_of_a_high_performance_organization
- De Waal, A. (2011, September). *Characteristics of High Performance Organisations*. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/228450898_Characteristics_of_High_Performance_Organisations
- Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. Retrieved from <https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* . Sage Publications Ltd.
- Deloitte . (2018). *Stronger, fitter, better: Crisis management for the resilient enterprise 2018*. Retrieved from Global Crisis Management Survey:
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/2018-global-crisis-management-survey.html>
- Dictionary of Standard Modern Greek . (n.d.). Retrieved from <http://www.greek-language.gr>
- Dąbrowski, J. (2003). *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Dobbins, R., Frąckowiak, W., & Witt S., F. . (1992). *Praktyczne zarządzanie kapitałami firmy*. PAANPOL.
- Dong-Hun, L. (2016, August). *growing popularity of social media and business strategy. Korean consumer & society*.
- Drell, L. (2011). *Social consumers and the science of sharing*. Retrieved from <http://mashable.com/2011/10/25/social-consumersharing-infographic/>
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles. Harper Business 1*.
- Elsabbagh, S., R., F., & Rose, M. B. (2004, September). *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Retrieved from Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence:
https://www.researchgate.net/publication/227779702_Preparation_for_Crisis_Management_A_Proposed_Model_and_Empirical_Evidence
- Erikson, K. (1976). *Everything in its path. Destruction of community in the Buffalo Creek flood*. . New York: Simon & Schuster.
- European Commission. (2020, March 23). *Coronavirus: Commission presents practical guidance to ensure continuous flow of goods across EU via green lanes*. Retrieved from Brussels
- European Commission: Chief Economist Team . (2020, May 27). Retrieved from The impact of the Covid-19 pandemic on global and EU trade:
www.trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2020/may/tradoc_158764.pdf

- Eurostat. (n.d.). *Oslo Manual 2005*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/OSLO>
- EY Global Risk . (2020). *EY Global Risk Survey 2020*. Retrieved from https://www.ey.com/en_gl
- Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Routledge.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Lucas, G. H. (2002). *Marketing Strategy* . United States of America: South- Western,.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*.
- Fink, S. (2000). *Crisis Management: Planning for the Inevitable* . iUniverse .
- Gladwell, M., & Shirky, C. (2011, April). *Foreign Affairs*. Retrieved from From Innovation to Revolution. Do Social Media Make Protests Possible?: [http://www. foreignaffairs.com/articles/67325/malcolmgladwell-and-clay-shirky/frominnovation-to-revolution](http://www.foreignaffairs.com/articles/67325/malcolmgladwell-and-clay-shirky/frominnovation-to-revolution)
- Grabowski, H. (2013). *Wykłady z metodologii badań empirycznych*. Krakow: Oficyna Wydawnicza “Impuls”.
- Gray, G. (2003). The risk communication challenge. *Cow to acrylamide to listeria: The art of effective risk communication*. Boston, MA.
- Haddow, G. D., Bullock, J. A., & Coppola, D. P. (2017). *Introduction to Emergency Management*. Elsevier Inc.
- Heath, R. (1998). *Crisis Management for Managers and Executives*. London: Pitman Publishing.
- Herdman, M., Fox-Rushby, J., & Badia, X. (1997, May). ‘Equivalence’ and the translation and adaptation of health-related quality of life questionnaires. *Quality of Life Research*. Retrieved from ‘Equivalence’ and the translation and adaptation of health-related quality of life questionnaires.
- Herman, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organization. *Administrative Science Quarterly*.
- Hermann, Charles F. (1972). International Crises: Insights from Behavioral Research. *New York: Free Press*, 334.
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2007). *SME Choice of Direct and Indirect Export Modes: Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives*. Scales Research Reports H200712.
- Hill, C. (2008, August 22). *International Business: Competing in the Global Market Place*. Retrieved from <https://www.primo-europe.eu/wp-content/uploads/2020/03/eointhetimesofcovid19.pdf#page=66>
- Hillson, D. (2003). *Effective opportunity management for projects: Exploiting positive risk*. New York:: Marcel Dekker.
- Himstreet, Baty, & Lehman. (2002). *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*. Αθήνα: Έλλην.
- Hosie, P., & Pforr, C. (2009). *Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the Odds?* Routledge.
- International Federation of Red Cross and Red Crescent IFRC. (n.d.). Retrieved from <https://media.ifrc.org/ifrc/>
- Investopedia.com. (2019, May). Retrieved from https://www.investopedia.com/terms/b/best_practices.asp
- ISO GUIDE 73:2009. (2009). *ISO*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/44651.html>
- Jaques, T. (2007, June). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct.
- Jaud, M., Kiendrebeogo, Y., & Veganzones-Varoudakis, M.-A. (2015, September). Financial Vulnerability and Export Dynamics. *Economic Research Forum*.

- Jeannet, P., & Hennessy, H. D. (1998). *Global Marketing Strategies*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jones, G. H., & Jones, B. L. (2000). Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis. *Corporate Reputation Review*, pp. 21 – 29.
- Kantar. (n.d.). *COVID-19 Barometer: Consumer attitudes, media habits and expectations*. Retrieved from <https://www.kantar.com/Inspiration/Coronavirus/COVID-19-Barometer-Consumer-attitudes-media-habits-and-expectations>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010, February). *Business Horizons*. Retrieved from Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media: https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media
- Kathimerini.gr. (2020, September). Retrieved from Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στρέφονται στις νέες τεχνολογίες: <https://www.kathimerini.gr/economy/561088798/oi-mikromesaies-epicheiriseis-strefontai-stis-nees-technologies/>
- Keegan, W. J. (1989). *Global Marketing Management*. New York : Englewood Cliffs.
- Kelly, C. (1998). "Simplifying Disasters: Developing a model for Complex Non-linear Events". *Proceedings of International Conference on Disaster Management: Crisis and Opportunity: Hazard Management and Disaster Preparedness in Australasia and the Pacific Region, Cairns, Queensland, Australia*, . Queensland, Australia. Retrieved from <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/2ADF93A261C7CBFFC12571B200374A9E-jha-gen-2jul06.pdf>
- Konieczny, J. (2001). Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach.
- Kopaliński, W. (1994). *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*. Warsaw: Wiedza Powszechna.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. AMACOM.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing*. Poznań : Dom Wydawniczy REBIS.
- KPMG. (2020). *Επιχειρησιακή συνέχεια σε μια οικονομία που μαστιάζεται από τον COVID-19*. Retrieved from <https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2020/04/business-continuity-amidst-covid-19.html>
- Krupski, R. (2008). *Elastyczność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kubicz, I. (2012). *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*. Retrieved from http://www.wsp.pl/file/1066_463530823.pdf
- Kunikowski, J. (2002). *Wiedza i edukacja dla bezpieczeństwa*. Warsaw.
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*, pp. 428-438.
- Laroche, M., Habibi, M., & Richard, M. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, pp. 76-82.
- Laroche, M., Habibi, M., Richard, M., & Sankaranarayanan, R. (2012). *The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty*. Retrieved from https://www.academia.edu/4168483/The_Effects_of_Social_Media_Based_Brand_Communities_on_Brand_Community_Markers_Value_Creation_Practices_Brand_Trust_and_Brand_Loyalty
- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. Retrieved from <http://laszlo-zsolnai.net/sites/default/files/3/documents/Reading%203%20Developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>

- Manyena, B., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). *The International Journal of Justice and Sustainability*. Retrieved from Disaster resilience: a bounce back or bounce forward ability?:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13549839.2011.583049>
- Markets&Markets. (2020). *Markets&Markets*. Retrieved from Cloud Computing Market by Service Model (Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS), and Software as a Service (SaaS)), Deployment Model (Public and Private), Organization Size, Vertical, and Region - Global Forecast to 2025:
<https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cloud-computing-market-234.html>
- Marta Szajbel. (2020). Ανάκτηση από polonorama.com:
<https://www.polonorama.com/el/marta-szajbel-to-ergo-mas-vasizetai-sti-dimioyrgia-emporkon-scheseo-metaxy-polonias-kai-elladas-quot/>
- McKinsey&Company. (2020, December). *COVID-19: Implications for business*. Retrieved from COVID-19 and the great reset: Briefing note #36:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
- Mitroff Ian, I., & Alpaslan, C. M. (2003). Retrieved from Preparing for Evil:
https://www.researchgate.net/publication/10811426_Preparing_for_Evil
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis*. AMACOM.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. . (1989). *Effective Crisis Management. The Academy of Management Executive* .
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Retrieved from *Effective Crisis Management* :
https://www.researchgate.net/publication/316494016_Effective_Crisis_Management
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987, November). *Effective Crisis Management*. Retrieved from *The Academy of Management Executive*:
https://www.researchgate.net/publication/316494016_Effective_Crisis_Management
- National Association of Insurance Commissioners. (2020, September). *Catastrophe modeling* . Retrieved from https://content.naic.org/cipr_topics/topic_catastrophe_models.htm
- Natural Hazards Research and Applications Information Center, NHRAIC. (1982). Retrieved from <https://hazards.colorado.edu/>
- Oldcorn, R. (1989). *Management. Macmillan*.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2002). *Frascati Manual 2002. Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. Paris.
- Palenchar, M. J. (2005). Risk communication. *Encyclopedia of public relations*, pp. 752–755.
- Pandey, B., & Okazaki, K. (2005). Retrieved from *Community Based Disaster Management : Empowering Communities to Cope with Disaster Risks*:
<https://www.semanticscholar.org/paper/Community-Based-Disaster-Management-%3A-Empowering-to-Pandey-Okazaki/b76c55e5d2b32d900aa765e4ae01540ba6cffa>
- Pandey, B., & Okazaki, K. (2005). *Community Based Disaster Management: Empowering Communities to Cope with Disaster Risks*. Retrieved from United Nations Centre for Regional Development, Japan :
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.1932&rep=rep1&type=pdf>
- Parsons, W. (1996). *Crisis management. Ανάκτηση από*
<https://doi.org/10.1108/13620439610130614>

- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C. M., & Clair Judith, A. (1998). *The Academy of Management Review*. Retrieved from Reframing Crisis Management: <https://www.jstor.org/stable/259099?seq=1>
- Polish Economic Institute. (2020, August). Retrieved from The economy under lockdown: Poland compared to the rest of Europe: <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/08/The-economy-under-lockdown.-Poland-compared-to-the-rest-of-Europe-EN-1.pdf>
- Preble, J. F. (2003, June 3). *Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process*. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00071>
- Quelch, J. A., & Jocz, K. (2009, April). How to Market in a Downturn. *Harvard Business Review*, pp. 52–62.
- Reich, J. W. (2006, October). *Disaster Prevention and Management (Disast Prev Manag)*. Retrieved from Three Psychological Principles of Resilience in Natural Disasters: https://www.researchgate.net/publication/235292765_Three_Psychological_Principles_of_Resilience_in_Natural_Disasters
- Reilly, A. H. (1993). *Preparing for the worst: the process of effective crisis management*.
- Rhona, F. (1996). *Sitting in the Hot Seat: Leaders and Teams for Critical Incident Management*. Wiley.
- Ricoeur, P. R. (1990). *Kryzys - zjawisko swoiście nowoczesne?* Warsaw: Res Publica.
- Rike, B. (2003, May). *Prepared or not... that is the vital question*. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/e23e85fe17260dd7a80845186908db3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47365>
- Robb, D. (2000). *Building resilient organizations*. Ανάκτηση από https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Building%20resilient%20organizations&journal=OD%20Practitioner&volume=32&pages=27-32&publication_year=2000&author=Robb%2CDean
- Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1993, March). Retrieved from Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5973.1993.tb00001.x>
- Sandada, M. (2015). What determines the resilience of retail business in an unstable business environment?
- Sandman, P. M. (2002, September). *Dilemmas in Emergency Communication Policy*. Ανάκτηση από <http://www.psandman.com/articles/dilemmas.pdf>
- Saunders, M. N. (2000). *Research Methods for Business Studies*. FT Prentice Hall.
- Seeger, M. W. (1998). *Communication, Organization, and Crisis*. Ανάκτηση από <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23808985.1998.11678952>
- SEVE. (2016). Retrieved from <http://www.seve.gr/wp-content/uploads/2016/09/OdigosExagogon.pdf>
- Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*. Cassell.
- Shrinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnayolu, K. (2002). Customer loyalty in e – commerce: an explorations of its antecedents and consequences . *Journal of Retailing*, pp. 41 – 50.
- Sienkiewicz, P., & Górny, P. (2001). *Analiza systemowa sytuacji kryzysowych*. Warsaw.
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1984, September). *Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises*. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/smj.4250050302>
- Smith, P., & Chaffey, D. (2008). *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing*. Routledge.

- Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., Purdie, & Tony. (2004). *Global and Transnational Business: Strategy and Management*.
- Sublet, V. H. (1996). *Scientific Uncertainty and Its Influence on the Public Communication Process*. NATO ASI Series, ASID, volume 86.
- Tarczyński, W., & Mojsiewicz, M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem*. Warsaw: PWE, Warszawa.
- Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management research methods*. New York: Cambridge University Press.
- Tomasz-Klas, G. (1997). *Media i komunikowanie masowe Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Top10VPn. (2020). Retrieved from <https://www.top10vpn.com/>
- Twarowska, K., & Kakol, M. (2013). International Business Strategy: Reasons and Forms of Expansion into Foreign Markets. *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Knowledge and Learning International Conference 2013*.
- UN Office for Disaster Risk Reduction. (2020). *UNDRR*. Retrieved from <https://www.undrr.org/#letter-p>
- United Nations. (1992). Retrieved from <https://www.unoosa.org/oosa/en/aboutus/index.html>
- Urbanowska-Sojkin, E. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Poznań: AE 2003.
- Utkun, E., & Atilgan, T. (2010, January). Retrieved from Marketing Innovation in the Apparel Industry: Turkey: https://www.researchgate.net/publication/283090351_Marketing_Innovation_in_the_Apparel_Industry_Turkey
- Vorhies, D., & Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, pp. 145-71.
- Weerawardena, J. (2003, January 10). *The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy*, pp. 15-35.
- Weinreich, N. K. (2008). *Integrating Quantitative and Qualitative Methods in Social Marketing Research*. Retrieved from <https://www.social-marketing.com/research.html>
- Wiener, A. J., & Kahn, H. (1992). Hudson Institute. Retrieved from "Crisis and arms control.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for Safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Press.
- Willett, A. (1901). *The Economic Theory of Risk and Insurant*. Columbia University Studies in Political Science.
- Williams C. Jr, A., Young, P. C., & Smith, M. L. (1997). *Risk Management & Insurance*. McGraw-Hill.
- World Trade Organization (WTO). (2020, June). Retrieved from Trade falls steeply in first half of 2020 : https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr858_e.htm
- Wordbank.org. (2018, April). Retrieved from How do Financial Crises Impact Exports?: <https://blogs.worldbank.org/trade/how-do-financial-crises-impact-exports>
- Wróblewski, R. (1998). *Wprowadzenie do strategii wojskowej*. Warsaw: AON.

8. Παραρτήματα

8.1 Ερωτηματολόγιο στην ελληνική γλώσσα

Τίτλος: «Η συμβολή του μάρκετινγκ κρίσεων στην οργανωσιακή ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων και ο αντίκτυπος της πανδημίας του COVID-19 στις εξαγωγικές δραστηριότητες».

Εισαγωγικό Σημείωμα: Η πανδημία του COVID-19 ασκεί σημαντική πίεση στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Είναι σχεδόν σίγουρο, ότι τα μέτρα που θεσπίστηκαν για την επιβράδυνση της εξάπλωσής της πανδημίας, όπως η καραντίνα, η αύξηση των συνοριακών ελέγχων και η παύση της οικονομικής δραστηριότητας, αναμένεται να επηρεάσουν ή έχουν επηρεάσει ήδη την οργανωσιακή ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων που σχετίζεται άμεσα με τις εξαγωγικές δραστηριότητες.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας που πρόκειται να εκπονηθεί για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα MBA - Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (ΠΑΔΑ). Παρακολουθεί τον αντίκτυπο της πανδημίας του κορωνοϊού (COVID-19) στις επιχειρήσεις και έχει ως σκοπό να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της ανθεκτικότητας, των περιορισμών και των αντιδράσεων των επιχειρήσεων.

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των ΜΜΕ, που πριν από την κρίση του κορωνοϊού πραγματοποιούσαν εξαγωγικές δραστηριότητες. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί λιγότερο από 10 λεπτά και θα συμβάλει σημαντικά στην εξαγωγή πολυτίμων συμπερασμάτων.

Δήλωση Αποποίησης Ευθύνης: Η έρευνα είναι ανώνυμη και όλες οι συλλεγόμενες πληροφορίες χρησιμοποιούνται μόνο για μη εμπορικές ερευνητικές δραστηριότητες. Ισχύουν οι γενικοί κανόνες για την προστασία των δεδομένων (GDPR).

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

Τα πεδία που σημειώνονται με αστερίσκο (*) είναι υποχρεωτικά.

Αντίκτυπος της πανδημίας του COVID-19

Γενικές ερωτήσεις που σκοπεύουν στη διερεύνηση των επιπτώσεων της πανδημίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

1. Έχει επηρεαστεί από την πανδημία η επιχείρησή που εκπροσωπείτε;

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Όχι, δεν έχει επηρεαστεί
- Έχει επηρεαστεί σε μικρό βαθμό
- Έχει επηρεαστεί αρκετά
- Έχει επηρεαστεί πολύ
- Δεν γνωρίζω

2. Με ποιους τρόπους η πανδημία έχει επηρεάσει την επιχείρησή που εκπροσωπείτε;*

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Προσωρινό κλείσιμο της επιχείρησης
- Απουσίες εργαζομένων λόγω ασθένειας ή παιδικής μέριμνας
- Δυσκολίες πρόσβασης στη χρηματοδότηση
- Περιορισμοί στις υπηρεσίες logistics
- Καθυστερήσεις πληρωμών από τους πελάτες
- Διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα
- Νέα προβλήματα υποδομής, π.χ. με τη διαδικτυακή σύνδεση, οδικές μεταφορές κλπ.
- Λιγότερες επενδύσεις
- Αυξημένες διοικητικές δυσκολίες
- Δεν γνωρίζω
- Άλλο...

3. Ποια οικονομικά μέτρα έλαβε η επιχείρηση που εκπροσωπείτε για να μετριάσει τον αντίκτυπο της κρίσης COVID-19; *

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Αναβολή των επενδυτικών και αναπτυξιακών σχεδίων
- Λήψη νέων δανείων και αναδιοργάνωση των χρεών
- Μείωση των εξόδων
- Μείωση του κόστους του προσωπικού
- Δεν γνωρίζω
- Άλλο...

4. Επηρέασε η πανδημία τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης που εκπροσωπείτε σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Ναι, ο κύκλος εργασιών μειώθηκε περισσότερο από 50%
- Ναι, ο κύκλος εργασιών μειώθηκε μεταξύ 20% και 50%
- Ναι, ο κύκλος εργασιών μειώθηκε έως και 20%
- Όχι, ο κύκλος εργασιών δεν έχει επηρεαστεί
- Ναι, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε έως και 20%
- Ναι, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε μεταξύ 20% και 50%
- Ναι, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε περισσότερο από 50%
- Δεν γνωρίζω

5. Πως έχουν διαμορφωθεί οι πωλήσεις αγαθών/υπηρεσιών της επιχείρησης που εκπροσωπείτε κατά τη διάρκεια της πανδημίας; *

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Χαμηλότερες εγχώριες πωλήσεις
- Δεν υπάρχει αλλαγή στις πωλήσεις
- Αυξημένες εγχώριες πωλήσεις
- Αυξημένες εξαγωγές
- Δεν γνωρίζω
- Άλλο...

6. Πως έχουν διαμορφωθεί οι διαδικτυακές πωλήσεις αγαθών/υπηρεσιών της επιχείρησης που εκπροσωπείτε κατά τη διάρκεια της πανδημίας; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Η επιχείρηση σταμάτησε να πωλεί αγαθά ή υπηρεσίες στο Διαδίκτυο
- Οι διαδικτυακές πωλήσεις μειώθηκαν
- Οι διαδικτυακές πωλήσεις παρέμειναν ίδιες
- Οι διαδικτυακές πωλήσεις έχουν αυξηθεί
- Δεν γνωρίζω

7. Πώς επηρεάστηκαν οι εξαγωγές αγαθών ή υπηρεσιών της επιχείρησης που εκπροσωπείτε από την πανδημία; *

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Περιορισμοί στις μεταφορές
- Αύξηση του κόστους μεταφοράς
- Πιο αυστηροί εμπορικοί κανόνες όσον αφορά τις εισαγωγές και τις εξαγωγές στις χώρες προορισμού
- Δεν αντιμετώπισε νέες προκλήσεις στις εξαγωγές
- Δεν γνωρίζω
- Άλλο: _____

8. Η επιχείρηση που εκπροσωπείτε αντιμετώπισε κάποια από τις ακόλουθες προκλήσεις στις εξαγωγές αγαθών ή υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πανδημίας; *

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Περιορισμοί στις μεταφορές
- Αύξηση του κόστους μεταφοράς
- Πιο αυστηροί εμπορικοί κανόνες όσον αφορά τις εισαγωγές και τις εξαγωγές στις χώρες προορισμού
- Δεν αντιμετώπισε νέες προκλήσεις στις εξαγωγές
- Δεν γνωρίζω
- Άλλο: _____

9. Υπάρχουν θετικές επιπτώσεις της κρίσης για την επιχείρηση που εκπροσωπείτε;*

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Υψηλότερος κύκλος εργασιών
- Πρόσβαση σε νέες αγορές
- Δημιουργία νέων προϊόντων/υπηρεσιών
- Αυξημένη παρουσία στο Διαδίκτυο
- Δεν υπάρχουν θετικές επιπτώσεις
- Άλλο: _____

10. Πιστεύετε ότι υπάρχει κίνδυνος να κλείσει οριστικά η επιχείρηση που εκπροσωπείτε εξαιτίας της πανδημίας; Εάν ναι, πότε θα μπορούσε να συμβεί αυτό; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Όχι, δεν προβλέπονται τέτοιες ενέργειες
- Ναι, σε 1 μήνα ή λιγότερο
- Ναι, σε 3 μήνες
- Ναι, σε 6 μήνες ή περισσότερο
- Δεν γνωρίζω

Οργανωσιακή ανθεκτικότητα (organizational resilience)

Ερωτήσεις που σκοπεύουν στον έλεγχο του βαθμού οργανωσιακής ανθεκτικότητας της επιχείρησης πριν την έναρξη της πανδημίας

11. Γνωρίζετε αν πριν από την έναρξη της πανδημίας υπήρχε στην επιχείρηση που εκπροσωπείτε ένα επιχειρηματικό σχέδιο δράσης για περιπτώσεις κρίσης; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Ναι, υπήρχε σχέδιο δράσης που ενημερωνόταν συστηματικά
- Ναι, υπήρχε σχέδιο δράσης αλλά δεν ενημερωνόταν ποτέ
- Η εταιρεία ανέπτυξε σχέδιο δράσης κατά τη διάρκεια της κρίσης
- Όχι, δεν υπάρχει κανένα σχέδιο δράσης
- Δεν γνωρίζω
- Άλλο: _____

12. Γνωρίζετε αν η επιχείρηση που εκπροσωπείτε, έχει αναθέσει αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων σε ένα συγκεκριμένο άτομο ή μια ομάδα ατόμων

(προσωπικό έκτακτης ανάγκης) που έχουν εκπαιδευτεί ειδικά για το σκοπό αυτό;*

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Όχι, δεν υπάρχει άτομο ή ομάδα ατόμων που έχουν εκπαιδευτεί
- Ναι, υπάρχει άτομο ή ομάδα ατόμων αλλά δεν έχουν εκπαιδευτεί
- Ναι, υπάρχει άτομο ή ομάδα ατόμων που έχουν εκπαιδευτεί
- Δεν γνωρίζω
- Άλλο: _____

13. Πώς θα αξιολογούσατε τις στρατηγικές και τις δυνατότητες διαχείρισης κρίσεων της επιχείρησής που εκπροσωπείτε; *

1 2 3 4 5

1 = καθόλου προετοιμασμένη 5 = πλήρως προετοιμασμένη

Μάρκετινγκ και επικοινωνία κατά τη διάρκεια κρίσεων (crisis marketing)

Ερωτήσεις για τη διερεύνηση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και επικοινωνίας που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας για την καταπολέμηση των αρνητικών επιπτώσεων.

14. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή που εκπροσωπείτε κάποιες από τις ακόλουθες στρατηγικές για την αντιμετώπιση της κρίσης; *

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Προσωρινή μείωση της απασχόλησης
- Απόλυση υπαλλήλων
- Τηλεργασία
- Αναδιοργάνωση τραπεζικών υποχρεώσεων
- Αυξήση δραστηριοτήτων μάρκετινγκ
- Διαδικτυακές πωλήσεις
- Προσαρμογή ήδη υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών
- Δημιουργία νέων προϊόντων/υπηρεσιών
- Συνεργασίες με νέους προμηθευτές και διανομείς
- Κανένα από τα παραπάνω
- Άλλο: _____

15. Έχει χρησιμοποιήσει η επιχείρησή σας κάποιες από τις ακόλουθες διαδικτυακές ενέργειες για να υποστηρίξει επιχειρηματικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια πανδημίας; *

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Έναρξη διαδικτυακής διαφήμισης (για πρώτη φορά)
- Αυξημένη χρήση διαδικτυακής διαφήμισης
- Έναρξη διαδικτυακών υπηρεσιών επικοινωνίας με τους πελάτες (για πρώτη φορά)
- Αυξημένη χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών επικοινωνίας με τους πελάτες
- Έναρξη βιντεοδιάσκεψης για εσωτερικές επικοινωνίες
- Αυξημένη χρήση βιντεοδιάσκεψης για εσωτερικές επικοινωνίες
- Έναρξη πλατφορμών κοινωνικών μέσων για καλύτερη επικοινωνία
- Αυξημένη χρήση πλατφορμών κοινωνικών μέσων για καλύτερη επικοινωνία
- Κανένα από τα παραπάνω
- Άλλο: _____

16. Έχει ξεκινήσει η επιχείρηση που εκπροσωπείτε να πουλάει αγαθά ή υπηρεσίες στο Διαδίκτυο κατά τη διάρκεια πανδημίας; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

17. Ποια εργαλεία επικοινωνίας χρησιμοποιεί η επιχείρηση που εκπροσωπείτε κατά τη διάρκεια της πανδημίας; *

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- E-mail
- Μηνύματα SMS
- Δελτίο τύπου
- Δημοσίευσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Webcast/βίντεο
- Website/Dark page

18. Ποιες πλατφόρμες κοινωνικών μέσων χρησιμοποιούνται συχνότερα για τη διανομή πληροφοριών έκτακτης ανάγκης στην επιχείρηση που εκπροσωπείτε; *

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- YouTube
- LinkedIn
- Άλλο: _____

Γενικές πληροφορίες

Αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία της επιχείρησης πριν από την έναρξη της πανδημίας

19. Πού βρίσκεται η έδρα της επιχείρησης που εκπροσωπείτε; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Ελλάδα
- Κύπρος
- Πολωνία
- Άλλο: _____

20. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση που εκπροσωπείτε; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- 1-9 άτομα
- 10-49 άτομα
- 50-249 άτομα
- 250 και άνω

21. Θα μπορούσατε να αναφέρετε το μέγεθος του ετήσιου κύκλου εργασιών της επιχείρησης κατά το τελευταίο οικονομικό έτος; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- 20 000 ευρώ και κάτω
- 20 000 - 50 000 ευρώ
- 50 000 - 100 000 ευρώ
- 100 000 - 500 000 ευρώ
- 500 000 - 2 εκατ. ευρώ
- 2 - 10 εκατ. ευρώ
- 10 - 50 εκατ. ευρώ
- 50 εκατ. ευρώ και πάνω
- Δεν γνωρίζω

22. Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται κυρίως η επιχείρηση που εκπροσωπείτε; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Βιομηχανία
- Χονδρικό Εμπόριο
- Λιανικό Εμπόριο
- Υπηρεσίες Διαμονής και Τροφίμων
- Μεταφορά
- Γεωργία και κτηνοτροφία
- Υπηρεσίες
- Παραγωγή

23. Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται κυρίως η επιχείρηση που εκπροσωπείτε; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Τρόφιμα
- FMCG
- Επιπλα
- Ενδύματα/υφάσματα
- Χημικά
- Φαρμακευτικά
- Καλλυντικά
- Αυτοκινητοβιομηχανία
- Οικοδομικά
- IT/ITC
- Άλλο: _____

24. Η επιχείρηση που εκπροσωπείτε εξάγει προϊόντα/υπηρεσίες; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

25. Με ποιον τρόπο συμμετέχει η επιχείρησή που εκπροσωπείτε στο διεθνές εμπόριο;

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

	Πρώτες ύλες	Τελικά προϊόντα	Υπηρεσίες
Συμμετέχει μόνο στην εγχώρια αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πωλήσεις εντός της ΕΕ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξαγωγές εκτός της ΕΕ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Η επιχείρησή που εκπροσωπείτε εξάγει απευθείας ή μέσω διανομέα; *

(Πολλαπλή επιλογή, επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Εξάγει άμεσα (απευθείας στον τελικό πελάτη)
- Εξάγει μέσω διανομέα
- Δεν γνωρίζω
- Η επιχείρησή δεν εξάγει

27. Η επιχείρησή που εκπροσωπείτε πουλάει προϊόντα/υπηρεσίες στο Διαδίκτυο; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Πρόσθετες πληροφορίες

28. Ποια είναι η ιδιότητα (και/ή ο ρόλος) σας στην επιχείρηση που εκπροσωπείτε; *

(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

- Ιδιοκτήτης/Γενικός Διευθυντής (CEO)
- Επικεφαλής τομέα/τμήματος (Director)
- Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος (Manager)
- Μη Διοικητικό Στέλεχος (Non-manager executive)
- Προϊστάμενος (Supervisor)
- Υπάλληλος γραφείου (Administration)
- Κανένα από τα παραπάνω
- Άλλο: _____

29. Όνομα επιχείρησης

Προαιρετικό

Η απάντησή σας _____

8.2 Ερωτηματολόγιο στην πολωνική γλώσσα

Τίτλος: „*Wkład marketingu kryzysowego na odporność organizacyjną przedsiębiorstwa oraz wpływ pandemii COVID-19 na działalność eksportową*”.

Εισαγωγικό Σημείωμα: Pandemia COVID-19 wywiera presję na działalność biznesową przedsiębiorców. Różne ograniczenia podjęte w celu spowolnienia rozprzestrzeniania się pandemii, takie jak kwarantanna, częstsze kontrole graniczne oraz tymczasowe zwiększenie działalności gospodarczej przez firmy w dużej mierze oddziałują na odporność organizacyjną przedsiębiorstw a tym samym na ich działalność eksportową.

Niniejsze badanie realizowane jest w ramach pracy dyplomowej na studiach podyplomowych programu MBA na University of West Attica. Badanie ma na celu monitorowanie wpływu pandemii koronawirusa (COVID-19) na biznes, a jego wyniki mają przyczynić się do lepszego zrozumienia wpływu odporności organizacyjnej na działalność przedsiębiorstw.

Ankieta skierowana jest głównie do MŚP, które prowadziły działalność eksportową przed rozpoczęciem pandemii. Wypełnienie ankiety zajmie mniej niż 10 minut i znacząco przyczyni się do uzyskania wartościowych wniosków potrzebnych do analizy.

Zastrzeżenie: ankieta jest anonimowa i wszelkie zebrane informacje zostaną wykorzystane wyłącznie do celów niekomercyjnych działań badawczych. W całości mają zastosowanie ogólne przepisy o ochronie danych (RODO)

Z góry dziękuję Państwu za udział w ankiecie.

Pola oznaczone gwiazdką (*) są wymagane.

Wpływ epidemii COVID-19

Ogólne pytania mające na celu zbadanie wpływu pandemii na działanie przedsiębiorstwa.

1. Czy reprezentowana przez Państwa firma ucierpiała wskutek pandemii? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Nie, nie odnotowano negatywnego wpływu
- Została dotknięta w niewielkim stopniu
- Została umiarkowanie dotknięta
- Została dotknięta w dużym stopniu
- Nie wiem

2. W jaki sposób pandemia wpłynęła na działania reprezentowanej przez Państwa firmy? *

(Pytania wielokrotnego wyboru)

- Tymczasowe zawieszenie działalności
- Nieobecność pracowników związana z chorobą lub opieką nad dziećmi
- Trudności w dostępie do finansowania
- Ograniczenia w usługach logistycznych
- Klienci zwlekający z uregulowaniem rachunków
- Zakłócenia w łańcuchu dostaw
- Nowe problemy związane z infrastrukturą np. z internetem, transportem drogowym itp.
- Mniej inwestycji
- Zwiększone trudności administracyjne
- Nie wiem
- Άλλο: _____

3. Jakie działania finansowe podjęła reprezentowana przez Państwa firma w celu złagodzenia skutków kryzysu COVID-19? *

(Pytania wielokrotnego wyboru)

- Wstrzymanie planów inwestycyjnych i rozwojowych
- Zaciągnięcie nowych kredytów i reorganizacja zadłużenia
- Ogólna redukcja kosztów
- Redukcja kosztów personelu
- Nie wiem
- Άλλο: _____

4. Czy pandemia wpłynęła na obroty reprezentowanej przez Państwa firmy w porównaniu z rokiem poprzednim? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Tak, obroty spadły o ponad 50%
- Tak, obroty spadły od 20% do 50%
- Tak, obroty spadły do 20%
- Nie, nie odnotowano wpływu na wysokość obrotów
- Tak, obroty wzrosły o 20%
- Tak, obroty wzrosły od 20% do 50%
- Tak, obroty wzrosły o ponad 50%
- Nie wiem

5. Jak podczas pandemii zmieniła się struktura sprzedaży towarów/usług reprezentowanej przez Państwa firmy? *

(Pytania wielokrotnego wyboru)

- Niższa sprzedaż krajowa
- Nie odnotowano zmian w sprzedaży
- Zwiększona sprzedaż krajowa
- Zwiększony eksport
- Nie wiem
- Άλλο: _____

6. Czy pandemia wpłynęła na sprzedaż internetową towarów/usług reprezentowanej przez Państwa firmy? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Firma przestała sprzedawać towary lub usługi w Internecie
- Sprzedaż internetowa zmniejszyła się
- Sprzedaż internetowa pozostała bez zmian
- Sprzedaż internetowa odnotowała wzrost
- Nie wiem

7. Jak pandemia wpłynęła na eksport towarów/usług reprezentowanej przez Państwa firmy? * (Pytania wielokrotnego wyboru)

- Firma przestała eksportować
- Spadła wartość eksportu
- Brak wpływu na eksport
- Wzrosła wartość eksportu
- Nie wiem

8. Czy podczas pandemii reprezentowana przez Państwa firma stanęła przed którymkolwiek z poniższych wyzwań związanych z eksportem towarów/usług? *
(Pytania wielokrotnego wyboru)

- Ograniczenia w transporcie
- Wzrost kosztów transportu
- Bardziej restrykcyjne przepisy handlowe dotyczące importu/eksportu
- Brak nowych wyzwań w eksporcie
- Nie wiem
- Άλλο: _____

9. Czy reprezentowana przez Państwa firma odnotowała jakieś pozytywne skutki kryzysu? *
(Pytania wielokrotnego wyboru)

- Wyższe obroty
- Dostęp do nowych rynków zagranicznych
- Stworzone zostały nowe produkty/usługi
- Zwiększona obecność w Internecie
- Brak pozytywnych skutków
- Άλλο: _____

10. Czy Państwa zdaniem, istnieje ryzyko, że reprezentowana przez Państwa firma zostanie trwale zamknięta z powodu pandemii? Jeśli tak, kiedy to może nastąpić? *
(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Nie, nie przewiduje się zamknięcia
- Tak, za miesiąc lub krócej
- Tak, za 3 miesiące
- Tak, za 6 miesięcy lub dłużej
- Nie wiem

Odporność organizacyjna (organizational resilience)

Pytania mające na celu zbadanie stopnia odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa przed rozpoczęciem pandemii.

11. Czy przed wybuchem pandemii reprezentowana przez Państwa firma posiadała specjalny plan działań kryzysowych? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Tak, firma posiadała specjalny plan działań, który był regularnie aktualizowany
- Tak, firma posiadała specjalny plan działań, ale nie był on aktualizowany
- Firma opracowała specjalny plan działań już w trakcie kryzysu
- Nie, firma nie posiada specjalnego planu działań kryzysowych
- Nie wiem
- Άλλο: _____

12. Czy orientują się Państwo, czy reprezentowana przez Państwa firma, przydzieliła decyzje dotyczące zarządzania kryzysowego konkretnej osobie lub grupie osób (sztab kryzysowy), które zostały w tym celu specjalnie przeszkolone? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Nie, nie ma przeszkolonej osoby/grupy osób
- Tak, jest osoba/grupa, ale bez przeszkolenia
- Tak, jest przeszkolona osoba/grupa
- Nie wiem
- Άλλο: _____

13. Jak oceniają Państwo możliwości i strategie zarządzania kryzysowego w reprezentowanej przez Państwa firmie? *

	1	2	3	4	5	
1 = zupełny brak przygotowania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 = bardzo dobre przygotowanie

Marketing i komunikacja w sytuacjach kryzysowych (crisis marketing)

Pytania mające na celu zbadanie działań marketingowych i komunikacyjnych podjętych w czasie pandemii w celu walki ze jej negatywnymi skutkami.

14. Czy reprezentowana przez Państwa firma przyjęła którąkolwiek z poniższych strategii zarządzania kryzysowego? * (Pytania wielokrotnego wyboru)

- Tymczasowe ograniczenie zatrudnienia
- Zwolnienie pracowników
- Praca zdalna
- Reorganizacja zobowiązań bankowych
- Intensyfikacja działań marketingowych
- Sprzedaż online
- Adaptacja/przystosowanie już istniejących produktów/usług
- Stworzenie nowych produktów/usług
- Współpraca z nowymi dostawcami i dystrybutorami
- Żadne z powyższych
- Άλλο: _____

15. Czy podczas pandemii reprezentowana przez Państwa firma korzystała z poniższych działań internetowych? * (Pytania wielokrotnego wyboru)

- Uruchomienie reklamy internetowej (po raz pierwszy)
- Intensyfikacja reklam internetowych
- Rozpoczęcie usług związanych z komunikacją internetową z klientami
- Intensyfikacja działań związanych z wykorzystaniem komunikacji internetowej z klientami
- Wykorzystanie wideorozmowy w komunikacji wewnętrznej (po raz pierwszy)
- Intensyfikacja działań z wykorzystaniem wideorozmowy w komunikacji wewnętrznej
- Uruchomienie platform społecznościowych w celu lepszej komunikacji
- Częstsze wykorzystanie platform społecznościowych w celu lepszej komunikacji
- Żadne z powyższych
- Άλλο: _____

16. Czy podczas pandemii firma, którą Państwo reprezentują, rozpoczęła sprzedaż towarów/usług w Internecie? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Tak
- Nie
- Nie wiem

17. Jakie narzędzia komunikacyjne wykorzystuje podczas pandemii firma, którą Państwo reprezentują? *

(Pytania wielokrotnego wyboru)

- E-mail
- Wiadomości tekstowa (SMS)
- Informacja prasowa
- Posty w mediach społecznościowych
- Webcast/wideo
- Website/Dark page

18. Jakie media społecznościowe są najczęściej używane przez reprezentowaną przez Państwa firmę do rozpowszechniania informacji kryzysowych? *

(Pytania wielokrotnego wyboru)

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- YouTube
- LinkedIn
- Άλλο: _____

IV. Ogólne informacje

Informacje dotyczą danych demograficznych firmy sprzed wybuchu pandemii

19. Gdzie znajduje się siedziba przedsiębiorstwa, które Państwo reprezentują? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Grecja
- Cypr
- Polska
- Άλλο: _____

20. Ilu pracowników zatrudnia przedsiębiorstwo, które Państwo reprezentują? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- 1-9 osób
- 10-49 osób
- 50-249 osób
- 250 osób i więcej

21. Proszę wskazać wielkość obrotów reprezentowanej przez Państwa firmy w ostatnim roku obrotowym: *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Poniżej 20 000 EUR
- 20 000 - 50 000 EUR
- 50 000 - 100 000 EUR
- 100 000 - 500 000 EUR
- 500 000 - 2 mln EUR
- 2 - 10 mln EUR
- 10 - 50 mln EUR
- 50 mln EUR i więcej
- Nie wiem

22. W jakim sektorze funkcjonuje reprezentowana przez Państwa firma? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Przemysł
- Handel hurtowy
- Handel detaliczny
- Zakwaterowanie i usługi gastronomiczne
- Transport
- Rolnictwo i hodowla zwierząt
- Usługi
- Produkcja

23. W jakiej branży funkcjonuje reprezentowana przez Państwa firma? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Spożywcza
- FMCG
- Meblowa
- Odzieżowa/tkaniny
- Chemiczna
- Farmaceutyczna
- Kosmetyczna
- Motoryzacyjna
- Budowlana
- IT/ITC
- Άλλο: _____

24. Czy reprezentowana przez Państwa firma eksportuje produkty/usługi? *
(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Tak
- Nie
- Nie wiem

25. W jaki sposób reprezentowana przez Państwa firma uczestniczy w handlu międzynarodowym?

(Pytania wielokrotnego wyboru)

	Surowiec	Produkt końcowy	Usługi
Sprzedaż krajowa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprzedaż unijna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wywóz poza UE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Czy firma, którą Państwo reprezentują, eksportuje bezpośrednio czy przez dystrybutora? *

(Pytania wielokrotnego wyboru)

- Eksportuje bezpośrednio (bezpośrednio do klienta docelowego)
- Eksport przez dystrybutora
- Nie wiem
- Firma nie eksportuje

27. Czy firma, którą Państwo reprezentują, sprzedaje produkty/usługi w Internecie? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Nie
- Tak
- Nie wiem

Informacje dodatkowe

28. Jakie funkcję/rolę pełnią Państwo w firmie, którą Państwo reprezentują? *

(Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- Właściciel / Dyrektor Generalny (CEO)
- Kierownik Działu / Oddziału (Director)
- Kierownictwo średniego szczebla (Manager)
- Pracownik średniego szczebla (Non-manager executive)
- Kierownik (Supervisor)
- Pracownik biurowy (Administration)
- Żadne z powyższych
- Άλλο: _____

29. Nazwa przedsiębiorstwa lub podmiotu

Οpcjonalnie

Η απάντησή σας _____