

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Λογιστική και Χρηματοοικονομική**



**Master of Science (M.Sc)
in Accounting and Finance**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

«Η επίδραση της πανδημίας Covid-19 στις επιχειρήσεις»

του

Μπαλταδώρου Χρήστου

Επιβλέπων Καθηγητής: Μπαμπαλός Βασίλειος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική

Καλαμάτα, Μάιος 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Λογιστική και Χρηματοοικονομική**



**Master of Science (M.Sc)
in Accounting and Finance**

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Επιβλέπων καθηγητής: Μπαμπαλός Βασίλειος
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Γιαννόπουλος Βασίλειος
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Αγοράκη Μαρία Ελένη
Επίκουρος Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Ο Μπαλταδώρος Χρήστος

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε από τον μεταπτυχιακό φοιτητή του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Μπαμπαλού Βασίλειου, τον οποίο και ευχαριστώ θερμά.

Η βοήθεια και η καθοδήγηση που μου προσέφερε υπήρξαν αδιαμφισβήτητοι πυλώνες έμπνευσης, αναζήτησης και συγγραφής.

Επίσης, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του τμήματος για τις γνώσεις τις οποίες μου μεταλαμπάδευσαν, προκειμένου να εντρυφήσουμε πάνω στο αντικείμενο σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την στήριξη που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια, τόσο για τις σπουδές μου όσο και για την εργασία μου, βοηθώντας ουσιαστικά στην ακαδημαϊκή και επαγγελματική εξέλιξή μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	VI
ABSTRACT	VII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	VIII
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	1
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	1
1.2 ΔΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	3
1.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	4
1.4 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	5
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	5
2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	6
2.3 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ ΩΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗ	12
2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ	13
2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΕΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ COVID-19	14
2.6 Η ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΣΤΙΑΣΗ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ	18
3.1 COVID-19 ΚΑΙ ΜΜΕ	18
3.2 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ COVID-19 ΣΤΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	22
3.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ COVID-19 ΣΤΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ	23
3.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΕΙΣ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	27
4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	27
4.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ ΚΑΙ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	28
4.3 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	29
5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	29
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	43
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	47

Περίληψη

Ο κλάδος της εστίασης αναπτύσσεται συνεχώς και γίνεται κρίσιμος τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, καθώς ο Covid-19 εντοπίστηκε στην Κίνα τον Δεκέμβριο του 2019, ο κλάδος αντιμετώπισε μια σημαντική απειλή. Μέσα σε τρεις μήνες, ο ιός εξαπλώθηκε παγκοσμίως. Σε όλο τον κόσμο, οι επιχειρήσεις γνώρισαν σημαντικές προκλήσεις. Αυτή η εργασία στοχεύει να προσδιορίσει πώς η πανδημία COVID-19 επηρέασε τον τομέα της εστίασης στην Ελλάδα. Αποκαλύπτονται στρατηγικές ανάκαμψης βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα για να ξεπεραστεί η κρίση. Τέλος, παρουσιάζεται ό,τι έχει προκύψει σαν χρήσιμο συμπέρασμα από ποιοτική και ποσοτική έρευνα, που μπορεί να είναι επωφελές για το μέλλον. Οι λύσεις της έρευνας αποσκοπούν κυρίως στην υποστήριξη των ιδιοκτητών των καταστημάτων της εστίασης για τη διαχείριση επιχειρήσεων σε περίοδο κρίσης. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας προέρχονται από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης. Για την πρωτογενή έρευνα, επιλέχθηκε μια ποιοτική προσέγγιση μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Τα αποτελέσματα της εργασίας υπογραμμίζουν ότι τα καταστήματα της εστίασης επηρεάστηκαν έντονα από την πανδημία. Λόγω των ταξιδιωτικών περιορισμών και των κλειστών συνόρων, ο κλάδος υπέφερε. Ωστόσο, κάθε κρίση είναι επίσης μια ευκαιρία και οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν τις αγορές-στόχους τους με βάση τις νέες συνθήκες. Καθώς η εστίαση επηρεάζεται πραγματικά από κρίσεις υγείας και ασφάλειας, εφαρμόστηκαν πολυάριθμα μέτρα για την πρόληψη τυχόν μολύνσεων από τον ιό. Αν και οι εμπειρίες στη διαχείριση κρίσεων μπορεί να είναι πολύτιμες για τον χειρισμό μελλοντικών κρίσεων, κάθε κρίση είναι διαφορετική και επομένως, η προετοιμασία της κρίσης είναι απλώς εφικτή σε κάποιο βαθμό.

Λέξεις-κλειδιά: κρίση, πανδημία, εστίαση, διαχείριση κρίσεων, ρευστότητα

Abstract

The catering industry is constantly developing and becoming critical in recent years. However, since Covid-19 was detected in China in December 2019, the industry faced a significant threat. Within three months, the virus had spread worldwide. All over the world, businesses have experienced significant challenges. This paper aims to identify how the COVID-19 pandemic has affected the catering sector in Greece. Short-term and long-term recovery strategies to overcome the crisis are revealed. Finally, what has emerged as a useful conclusion from qualitative and quantitative research, which may be beneficial for the future, is presented. The solutions of the research have as the main purpose to provide support to the owners of catering establishments for business management in a period of crisis. Primary and secondary sources of information have been used to furnish the results of this research. As regards the primary level of analysis, a qualitative approach was chosen through literature review. The results of the work highlight that catering establishments were strongly affected by the pandemic. On account of travel restrictions and closed borders, the industry was adversely affected. Despite this, any crisis is also deemed as an opportunity and businesses should attune their intended customers taking cognizance of the new conditions. As the catering sector is really affected by health and safety crises, many measures were implemented to avoid possible infections from the virus. While it's true that past experiences in dealing with crises can be useful when facing new ones, it's important to keep in mind that each crisis is unique and distinct. Consequently, it's only feasible to prepare for crises to a limited degree.

Keywords: crisis, pandemic, focus, crisis management, liquidity

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1-Φύλο.....	29
Πίνακας 2-Ηλικία.....	29
Πίνακας 3-Εργασιακή εμπειρία.....	30
Πίνακας 4-Εκπαίδευση.....	30
Πίνακας 5-Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων στην εταιρεία στην οποία δουλεύετε;.....	31
Πίνακας 6-Ποιος είναι ο κύκλος εργασιών της εταιρείας στην οποία δουλεύετε;.....	31
Πίνακας 7-Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;.....	32
Πίνακας 8-Οι δυσκολίες χρηματοδότησης καθυστέρησαν τις πληρωμές της εταιρείας σε ότι έχει να κάνει με τις υποχρεώσεις της;.....	32
Πίνακας 9-Πότε αναμένετε να επιστρέψουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στο επίπεδο πριν από την πανδημία του COVID-19;.....	33
Πίνακας 10-Η εταιρεία σας έλαβε πακέτο κρατικής βοήθειας (π.χ. χρηματοδοτική στήριξη, παροχές, φορολογικές ελαφρύνσεις) ως απάντηση στην πανδημία COVID-19;	33
Πίνακας 11-Θεωρείτε επαρκές το πακέτο βοήθειας της κυβέρνησης για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19;.....	34
Πίνακας 12-Σε τι βαθμό τα μέτρα για την πανδημία επηρέασαν το εισόδημα της εταιρείας σας το 2021;.....	34
Πίνακας 13-Πόσο αυξήθηκε ο δανεισμός της εταιρείας σας εν μέσω της πανδημίας;	35
Πίνακας 14-Τι περιμένετε από την κυβέρνηση ως απάντηση στη διαχείριση της πανδημίας;.....	35
Πίνακας 15-Σε σχέση με την αύξηση/μείωση των λειτουργικών κερδών, ποια στοιχεία που αναφέρονται παρακάτω επηρεάστηκαν περισσότερο από τον COVID-19;.....	36
Πίνακας 16-Ποιες είναι οι προοπτικές για τα λειτουργικά κέρδη για το τέλος του 2023 σε σύγκριση με το 2021;.....	36
Πίνακας 17-Ποια είναι η βέλτιστη κατεύθυνση για την επιχείρησή σας τα επόμενα 1 ή 2 χρόνια, σε σύγκριση με την περίοδο πριν από την πανδημία;.....	37
Πίνακας 18-Πόσο άλλαξε ο αριθμός των εργαζομένων εν μέσω πανδημίας;.....	37
Πίνακας 19-Άλλαξαν οι συνήθειες των καταναλωτών λόγω της πανδημίας στον χώρο της εστίασης;.....	38
Πίνακας 20-Ποια μέτρα έλαβε η επιχείρησή σας ώστε να αυξήσει τα έσοδά εν μέσω πανδημίας;.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

1.1 Ιστορικό της μελέτης

Τον Μάρτιο του 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) κήρυξε την αρχή μιας υγειονομικής κρίσης παγκόσμιας κλίμακας λόγω της πανδημίας COVID-19. Από τότε, οι επιχειρήσεις ήρθαν αντιμέτωπες με μία πρωτόγνωρη κατάσταση, καταβάλλοντας προσπάθειες να αντιμετωπίσουν τις πρωτόγνωρες συνθήκες που η κρίση αυτή επέφερε στο διεθνές στερέωμα (Liu et al., 2020). Η σωματική και ψυχική υγεία του ανθρώπου φέρεται να έχει υποστεί σημαντικές ζημιές από την πανδημία της COVID-19, κατ' επέκταση δε, η κοινωνική ζωή φαίνεται ομοίως να έχει διαταραχθεί σε πολλούς τομείς (McKinsey & Company, 2020). Το επιχειρηματικό γίνεσθαι βρίσκεται σε συνεχή κίνηση, αντιμετωπίζοντας τις αρνητικές συνέπειες της κρίσης λόγω της άρρηκτης σύνδεσής της με τους μεγαλύτερους βιομηχανικούς τομείς παγκοσμίως. Σύμφωνα με την PricewaterhouseCoopers (2021), από την πρόσφατη παγκοσμίου κλίμακας υγειονομική κρίση έχουν ανακύψει πλέον νέα δεδομένα, αστάθμητοι παράγοντες και παράμετροι που αποτελούν πλέον ιδιαίτερη πρόκληση ως προς τον χειρισμό και την αντιμετώπισή τους από τις ομάδες διαχείρισης κρίσεων.

Λόγω της πανδημίας του COVID-19, οι επιχειρήσεις όλων των ειδών αντιμετωπίζουν σοβαρές συνέπειες και δυσκολίες στην καθημερινή τους λειτουργία σε όλο τον κόσμο (Liu et al., 2020). Ορισμένες εταιρείες έχουν σχεδιάσει επιτυχώς στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν την κρίση, ενώ άλλες απέτυχαν να αποτρέψουν τις επιπτώσεις της πανδημίας. Κυβερνητικές και μη οντότητες έχουν ανταποκριθεί προσφέροντας στήριξη, χρηματοδότηση, κεφάλαια, εργαλεία και εν γένει πόρους στις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη στο οικονομικό επίπεδο είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το εμπόριο και τη βεβαιότητα που απαιτείται να εμπνέει το επιχειρηματικό status, με τα ιστορικά δεδομένα να καταδεικνύουν και να επιβεβαιώνουν αρκετές περιπτώσεις αστάθειας που επηρέασαν αρνητικά την παγκόσμια εμπορική δραστηριότητα. Βάσει δημοσιεύσεων του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), πολλές μελέτες έχουν διερευνήσει τις επιπτώσεις διαφόρων κρίσεων στις επιχειρήσεις και τις οικονομίες σε παγκόσμιο επίπεδο, με την πανδημία της COVID -19 να συνιστά πλέον την κυριότερη μελέτη περίπτωσης (case study) για την εξαγωγή διδαγμάτων (lessons learned).

Η παγκόσμια υγειονομική κρίση της πανδημίας του κορονοϊού SARS-COV-2 προκάλεσε σοβαρές δυσκολίες στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων διεθνώς, όπως αυτό αποτυπώνεται στην έρευνα των Liu et al. (2020). Μέχρι σήμερα, οι μελέτες δείχνουν ότι ο αντίκτυπος της

πανδημίας στην παγκόσμια οικονομία εξακολουθεί να είναι αβέβαιος, καθώς οι ερευνητές αναζητούν την ακριβή εκτίμηση της καταστροφής. Όπως αναφέρει ο Buklemishev (2020), η πανδημία επέρχεται σε μια περίοδο που η παγκόσμια οικονομία δεν είχε ακόμα αναρρώσει πλήρως από προηγούμενες κρίσεις.

Εξέχουσες αναταραχές του παρελθόντος αιώνα, που πλήγωσαν την παγκόσμια οικονομία με τον ίδιο τρόπο, περιλαμβάνουν τις παγκόσμιες συγκρούσεις και το κραχ της δεκαετίας του 1930. Σε μία ολιστική προσέγγιση, οι εν γένει διακυμάνσεις στην επιχειρηματική κοινότητα έχουν αναδείξει τις συνέπειες της COVID-19 στην ανθρώπινη ύπαρξη. Ειδικότερα, οι μικρές επιχειρήσεις έχουν υποφέρει σημαντικά από την έναρξη των γνωστών lockdowns και της απαγόρευσης κυκλοφορίας που επιβάλλονταν από τις κυβερνήσεις προκειμένου να αμβλυνθούν οι επιπτώσεις της νόσου και να περιοριστεί η μετάδοση του ιού (Bartik et al., 2020), με την πλειονότητα των μικρότερων εταιρειών να έρχεται αντιμέτωπη με την οικονομική αβεβαιότητα ως τον πρωταρχικό παράγοντα των προκυπτουσών προκλήσεων.

Προκλήσεις άλλου είδους συναντούν οι επιχειρήσεις στην παρούσα κατάσταση, όπου περιλαμβάνονται η περιορισμένη επιχειρησιακή δραστηριότητα, η απασχόληση απολυμένων εργαζομένων, η οριστική παύση λειτουργίας, η μη διαθεσιμότητα πόρων και η παράλυση των logistics (Bartik et al., 2020). Στο πλαίσιο μίας μελέτης τους, οι Lakuma και Sunday (2020) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι ιδιαίτερα μικρές επιχειρήσεις ήταν αυτές που υπέστησαν το σφοδρότερο πλήγμα, ειδικά εάν ληφθούν υπόψη τα δεδομένα που αντλήθηκαν από τη λειτουργία των μεγαλύτερων οντοτήτων. Οι ερευνητές εξηγούν το φαινόμενο αυτό στην έλλειψη της δυνατότητας των μικρών επιχειρήσεων να εναρμονιστούν με τα καθορισμένα μέτρα που επιβλήθηκαν από τις κυβερνητικές αρχές προκειμένου να αντιμετωπιστεί η πανδημία της COVID-19.

Αποδυναμωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες και περιορισμένη πρόσβαση σε πόρους αποτελούν τον κύριο λόγο για το κλείσιμο πολλών μικρών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Στις Η.Π.Α, η προκληθείσα ζημία στις επιχειρήσεις, ιδίως στις μικρές, ήταν η πιο σοβαρή σε ιστορικό επίπεδο (Fairlie, 2020). Προσθέτοντας τα γραφειοκρατικά προσκόμματα και τις εγγενείς δυσχέρειες επιλεξιμότητας, η πρόσβαση σε οικονομική υποστήριξη αποδείχθηκε ανεπαρκής για πολλές μικρές επιχειρήσεις, ενώ η μη ικανοποιητική προσαρμογή στις νέες συνθήκες απέτυχε να διατηρήσει ανοιχτές ορισμένες από αυτές.

1.2 Δήλωση του προβλήματος

Η διεθνής αστάθεια λόγω της πανδημίας έπληξε τις δεδομένες συνθήκες σε όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ύπαρξης. Σε όλους τους τομείς λήφθηκαν μέτρα για να αντιμετωπιστεί η κρίση (Bartik et al., 2020). Κατά την εξέλιξη της πανδημίας, οι αλλαγές που απαιτήθηκαν για να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες έγιναν καίριες για τους επιχειρηματίες και τους οργανισμούς (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης - ΟΟΣΑ, 2020). Ενδεικτικά, οι μικρές επιχειρήσεις βρέθηκαν αντιμέτωπες με το αβέβαιο και απρόβλεπτο της επόμενης ημέρας, προσπαθώντας συνεχώς να αμβλύνουν τις εκάστοτε προκύπτουσες προκλήσεις για να αποφύγουν ζημίες ή ακόμη και τον κίνδυνο της οριστικής διακοπής της λειτουργίας τους.

Οι κυβερνήσεις και οι αρμόδιοι εμπλεκόμενοι φορείς βρέθηκαν στο επίκεντρο της πίεσης για τη διαχείριση και τη στάθμιση των ενεργειών που απαιτήθηκαν για την αντιμετώπιση της πανδημίας, καθιστώντας την υποστήριξη των πληγεισών οντοτήτων (Lakuma, 2020) ζωτικής σημασίας. Προτεραιότητα ήταν η δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών που θα μειώσουν τις συνέπειες της πανδημίας όχι μόνο στην οικονομία, αλλά και στην πολιτική, το περιβάλλον και τις κοινωνικές πτυχές της ζωής. Έτσι, ο βασικός στόχος των κυβερνήσεων ήταν να προστατεύσουν με τα μέτρα τους και τις μικρές επιχειρήσεις οι οποίες φέρεται να ήταν οι πιο εύθραυστες από τις συνέπειες της πανδημίας. Τούτο βέβαια αποτέλεσε ιδιαίτερη πρόκληση λόγω της έλλειψης επαρκούς αξιολόγησης του συνολικού αντικτύπου της COVID-19 στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις στο παγκόσμιο στερέωμα.

Η πανδημία της COVID-19 είχε αρνητικό αντίκτυπο στην απόλυτη πλειονότητα των μικρών επιχειρήσεων, παρά το γεγονός του πολυδιάστατου, πολυεπίπεδου και πολυποίκιλου τρόπου λειτουργίας τους. Παράλληλα, η αξιολόγηση των επιπτώσεων στον κλάδο των μικρών επιχειρήσεων αποδείχθηκε δύσκολη λόγω της συνεχούς εξέλιξης της κατάστασης (ΟΟΣΑ, 2020). Σύμφωνα με τους Lindinger-Sternart (2021), η ανισότητα σε παράγοντες όπως η ανθεκτικότητα, η διαχείριση κρίσεων και η ετοιμότητα για κρίσεις σε διάφορες χώρες παγκοσμίως, επηρέασε την απόδοση της έρευνας σχετικά με τις επιπτώσεις του ιού στις μικρές επιχειρήσεις. Παρά την παρέλευση τριών και πλέον ετών από την αναγνώριση της πανδημίας, η γνώση για τον πλήρη αντίκτυπο αυτής στον κλάδο της εστίασης παραμένει ακόμη ασαφής. Με παρούσα μελέτη, επιδιώκεται η συμβολή στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, ερευνώντας και αποτυπώνοντας τις επιπτώσεις της πανδημίας της COVID-19 στις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου της εστίασης.

1.3 Σημασία της έρευνας

Με βάση τα προεκτεθέντα, η εκπονηθείσα μελέτη προέκυψε από την ανάγκη να συμπληρωθούν τα κενά στη βιβλιογραφία επί του θέματος. Οι αρνητικές συνέπειες της πανδημίας COVID-19 είναι πλέον εμφανείς και ιδιαίτερα έντονες σε αρκετούς ερευνητικούς τομείς. Καθώς τα κράτη αντιμετωπίζουν την απειλή της πανδημίας και επιδιώκουν την προστασία του πληθυσμού τους, οι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στην ανάλυση διαφόρων φαινομένων που σχετίζονται με την εμφάνιση του νέου ιού. Η παρούσα μελέτη προσδοκά να προσφέρει νέες γνώσεις που θα συνεισφέρουν στην κατανόηση της υπό μελέτη κρίσης από το ευρύ κοινό.

Η παρούσα αναδεικνύει τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τους ερευνητές που επιθυμούν να εξετάσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις στο λειτουργικό τους περιβάλλον. Πρόσθετα, η έρευνα αποσκοπεί στο να φωτίσει κυρίαρχους φορείς όπως οι κυβερνήσεις, οι επιχειρηματίες και οι οργανισμοί για τις προϋπάρχουσες οικονομικές επιπτώσεις. Τέλος, η πληροφόρηση που παρέχεται σε αυτή τη μελέτη μπορεί να συμβάλει στην λήψη μέτρων από τα ενδιαφερόμενα μέρη στις ανάγκες των επηρεαζόμενων, της οικονομίας και του κοινού, καθιστώντας την παρούσα μελέτη ένα χρήσιμο εργαλείο για τη λήψη τακτικών και στρατηγικών αποφάσεων. Στο πλαίσιο της έρευνας, βασικά ερωτήματα αναπτύχθηκαν, σκιαγραφώντας την πορεία και χαράσσοντας το βάθος της μελέτης, ως ακολούθως:

1. Ποιες είναι κάποιες από τις κυριότερες επιπτώσεις από την πανδημία COVID-19 στις επιχειρήσεις σε λειτουργικό και κατ' επέκταση σε οικονομικό επίπεδο;
2. Τι μέτρα ελήφθησαν από την κυβέρνηση για τον περιορισμό των επιπτώσεων της πανδημίας στις επιχειρήσεις;
3. Σε τι βαθμό έχουν επανέλθει οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων;

1.4 Δομή της εργασίας

Η παρούσα συνίσταται σε δομή συνολικά έξι κεφαλαίων ανάλυσης. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στο θέμα μελέτης, στα ερευνητικά ερωτήματα και στη σημασία της μελέτης. Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει τις κρίσεις και τη διαχείριση αυτών, ενώ στο τρίτο παρατίθενται οι επιπτώσεις της COVID-19 στη ρευστότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας και παρουσιάζεται ο ερευνητικός σχεδιασμός όπως και το δείγμα της έρευνας. Έπειτα στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ στο τελευταίο μέρος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

2.1 Ορισμός της κρίσης

Η λέξη "crisis" απορρέει από την ελληνική λέξη "κρίσις", η οποία αναφέρεται στη λήψη αποφάσεων ή στη διαφοροποίηση, όπως περιγράφει ο Glaesser (2006). Στη νομική, ο όρος αυτός χρησιμοποιείται κυρίως για να καταδείξει την αντίθεση ανάμεσα σε δίκαια και αθέμιτη πρακτική. Επίσης, η ιατρική χρησιμοποιεί αυτόν τον όρο για να περιγράψει μία διακοπή στη διαδικασία ανάπτυξης.

Στον 19^ο αιώνα, η λέξη κρίση χρησιμοποιούνταν κυρίως από τον πληθυσμό και ήδη τότε παρατηρούνταν διαφωνίες λόγω της εκτεταμένης χρήσης της (Glaesser, 2006). Σύμφωνα με τον Glaesser (2006), τα επιστημονικά ευρήματα μπορούν να ταξινομηθούν ως αναφερόμενα σε άτομα ή οργανισμούς, ή ως συνεισφορές στο ατομικό ή συλλογικό μοντέλο, ανάλογα με τα σημεία εστίασής τους.

Η ατομική προσέγγιση του ανθρώπου τον οδηγεί να αντιλαμβάνεται μια κρίση ως μια δυσμενή εξέλιξη της πραγματικότητας. Αντίθετα, στην κοινωνική προοπτική, μια κρίση αναφέρεται σε μια επικίνδυνη κατάσταση που απαιτεί αμέσως μια καίρια απόφαση. Σύμφωνα με τον Glaesser (2006), η κρίση είναι μια ανεπιθύμητη, έκτακτη και συχνά απροσδόκητη διαδικασία με ασαφείς δυνατότητες ανάπτυξης. Μια άλλη θεώρηση ορίζει την κρίση ως μια ανώμαλη κατάσταση που προκαλεί υψηλό κίνδυνο για τις επιχειρήσεις (Shaluf et al., 2003). Συνεπώς, η κρίση αντιπροσωπεύει μια περίοδο που απαιτεί προσοχή, εξειδίκευση και κριτικό σκέλος για να αντιμετωπιστεί με αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τον Dutton (1986), η λέξη κρίση αναφέρεται κυρίως σε μια κατάσταση απειλής ή αντίθεσης. Πρόκειται για μια κατάσταση όπου ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων αντιμετωπίζει ένα δυνητικά αρνητικό αποτέλεσμα, το οποίο μπορεί να αποφευχθεί μόνο με κάποια μορφή διορθωτικής δράσης (Dutton, 1986). Παρόλα αυτά, συνοψίζοντας όλους τους διαθέσιμους ορισμούς, μπορούμε να περιγράψουμε την κρίση ως μια εξαιρετική κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από απειλή. Στο πλαίσιο μιας οργανωτικής κρίσης, η κατάσταση μπορεί να περιγραφεί ως ένα επείγον πρόβλημα που απαιτεί άμεση αντίδραση, διαφορετικά η κατάσταση μπορεί να επιδεινωθεί. Αν δεν ληφθούν μέτρα για την καταπολέμηση της κρίσης, η κατάσταση δυνητικά χειροτερεύει. Αναφερόμενος στην κρίση σε ένα οργανωτικό περιβάλλον, ο όρος μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

Μια οργανωτική κρίση είναι ένα γεγονός χαμηλής πιθανότητας, υψηλού αντίκτυπου που απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασάφεια αιτίας, αποτελέσματος και μέσων ή επίλυσης καθώς και από την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα (Pearson & Clair, 1998). Ο Parson (1996) ορίζει τους ακόλουθους τρεις τύπους κρίσεων:

- Άμεσες κρίσεις: Αυτός είναι ο πιο κοινός τύπος κρίσης. Δεν υπάρχει σχεδόν κανένα σήμα προειδοποίησης σχετικά με την επερχόμενη απειλή. Επιπλέον, δεν υπάρχει δυνατότητα προετοιμασίας για το πιθανό πρόβλημα.
- Αναδυόμενες κρίσεις: Μια αναδυόμενη κρίση μπορεί δυνητικά να προβλεφθεί και συνήθως εμφανίζεται με αργό ρυθμό. Υπάρχει μια ευκαιρία για έναν οργανισμό να μετριάσει τον αντίκτυπο ή ακόμα και να σταματήσει την κρίση.
- Διαρκείς κρίσεις. Αυτός ο τύπος κρίσης διατηρείται για αρκετές εβδομάδες ή μήνες και μπορεί να διαρκέσει για χρόνια.

Σύμφωνα με τον Burnett (1998), ο πίνακας ταξινόμησης κρίσεων αποτελεί ένα αναγκαίο εργαλείο για την αντιμετώπιση σύνθετων δομών και τη διευκόλυνση της οργάνωσης των πληροφοριών. Η Herby, μια μήτρα 16 κυψελών που λαμβάνει υπόψη το επίπεδο απειλής, την επιλογή απόκρισης, την πίεση χρόνου και τον βαθμό ελέγχου, αποτελεί αξιόλογο εργαλείο για την κατηγοριοποίηση των ανακυπτώντων ζητημάτων. Ο βαθμός κινδύνου φαίνεται να επικρατεί στο επίπεδο 4, στο οποίο υπάρχει υψηλή πίεση χρόνου, περιορισμένος έλεγχος, απειλή και ελάχιστες διαθέσιμες επιλογές για την αντιμετώπιση του προβλήματος (Burnett, 1998).

2.2 Διαχείριση κρίσεων

Καθημερινά, αντιμετωπίζουμε κρίσεις που αφορούν την παγκόσμια κοινότητα (Coombs, 1999). Μια τρομοκρατική επίθεση, μια μολυσματική ασθένεια ή μια φυσική καταστροφή μπορούν να προκαλέσουν μια κρίση, καθώς οι οργανισμοί δεν είναι ανθεκτικοί σε αυτούς τους τύπους απειλών (Roux-Dufort, 2007). Συνεπώς, η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων αποτελεί ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό (Coombs, 1999). Σύμφωνα με τον Glaesser (2006), η διαχείριση κρίσεων αναφέρεται στην απόκριση σε μια αναπόφευκτη κατάσταση όσο το δυνατόν πιο άμεσα, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η απειλή και να ελαχιστοποιηθούν οι συνέπειες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του ελέγχου της προόδου και της έκβασης της κρίσης, όπου απαιτούνται τόσο ανθρώπινοι όσο και οικονομικοί πόροι για την αντιμετώπιση της απειλητικής κατάστασης (Glaesser, 2006).

Σύμφωνα με τον Coombs (1999), η διαχείριση κρίσεων είναι ένα σύνολο παραγόντων που σχεδιάζονται για να αντιμετωπίσουν και να μειώσουν την πραγματική ζημία που προκαλείται από κρίσεις. Μια εναλλακτική προσέγγιση προτείνει ότι η διαχείριση οργανωτικών κρίσεων είναι μια συστηματική προσπάθεια από τα μέλη του οργανισμού, σε συνεργασία με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, για να αποτραπούν οι κρίσεις ή να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτές που συμβαίνουν (Pearson & Clair, 1998). Συνεπώς, απαιτείται άμεση δράση για τη διατήρηση των πιθανών ζημιών σε ελάχιστο επίπεδο και την υπέρβαση της κατάστασης προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων.

Για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων απαιτούνται πολλοί παράγοντες και η παρακολούθηση περιορισμών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή αντιμετώπιση των κρίσεων. Με τον σκοπό να βοηθήσει στην αντιμετώπιση κρίσεων, ο Burnett (1998) παρουσίασε ένα μοντέλο στρατηγικών εκτιμήσεων. Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει έξι κρίσιμες λειτουργίες, που πρέπει να εκτελεστούν επιτυχώς για τη διαχείριση μιας κρίσης:

- Ορισμός στόχων,
- Ανάλυση του περιβάλλοντος,
- Διατύπωση στρατηγικής,
- Αξιολόγηση της στρατηγικής,
- Εφαρμογή της στρατηγικής και
- Στρατηγικός έλεγχος (Burnett, 1998).

Οι παραπάνω εργασίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις διακριτές κατηγορίες, αυτές της αναγνώρισης, της αντιπαράθεσης και της επαναδιαμόρφωσης. Στο πρώτο στάδιο της αναγνώρισης, θέτουμε στόχους και πραγματοποιούμε ανάλυση του περιβάλλοντος. Αυτό το στάδιο έχει ως σκοπό να προετοιμάσει την κατάλληλη βάση για την κρίση. Στο επόμενο στάδιο της αντιπαράθεσης, πραγματοποιούμε τη διαμόρφωση στρατηγικής και αξιολογούμε τη στρατηγική αυτή. Σε αυτό το στάδιο ο οργανισμός βρίσκεται στην καρδιά της κρίσης. Το τελευταίο στάδιο, της επαναδιαμόρφωσης, περιλαμβάνει την εφαρμογή της στρατηγικής και τον έλεγχο της. Σε αυτό το στάδιο αξιολογούμε την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών μέτρων (Burnett, 1998).

Λόγω της φύσης της κρίσης ως εξαιρετικής κατάστασης, η απαίτηση για άμεση αντίδραση είναι επιβεβλημένη και οδηγεί σε ακραία πίεση χρόνου κατά τη διαδικασία εύρεσης λύσεων. Αυτή η περιοριστική πίεση μπορεί να περιορίσει σημαντικά τη διαδικασία εύρεσης αποτελεσματικών μέτρων καταπολέμησης της κατάστασης (Burnett, 1998). Επιπλέον, ο ελεγχόμενος χαρακτήρας

της διαδικασίας αντιμετώπισης της κρίσης μπορεί να δημιουργήσει επιπλέον περιορισμούς, με αποτέλεσμα να μην λαμβάνονται τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα και να χαθεί ο έλεγχος της κατάστασης (Burnett, 1998).

Επιπλέον, οι ανησυχίες για το επίπεδο απειλής μπορούν να δυσχεράνουν τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων, καθώς οι στρατηγικές που θα αναπτυχθούν πρέπει να προσαρμοστούν στο τρέχον επίπεδο της απειλής, ενώ η συνεχής μεταβολή της σοβαρότητάς τους δημιουργεί τεράστιες προκλήσεις στη διαχείριση κρίσεων (Burnett, 1998). Οι περιορισμοί στη διαδικασία της απόκρισης σε μια κρίση μπορούν να έχουν σημαντικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα των προσπαθειών καταπολέμησής της (Burnett, 1998). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Ritchie (2009), η προετοιμασία για τυχόν κρίσεις πρέπει να περιλαμβάνει την εκτίμηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να είναι δυνατό να ανιχνευθούν και να αντιμετωπιστούν δυνητικές απειλές.

Επομένως, είναι επιβεβλημένο να ανιχνεύσουμε δυνητικά προειδοποιητικά σήματα που μπορεί να προκαλέσουν κρίσεις. Επιπλέον, πρέπει να διερευνηθούν με προσοχή οι κίνδυνοι, έτσι ώστε να γνωρίζουμε τις συνέπειες και τις επιπτώσεις τους. Η εκ των προτέρων εκπόνηση σχεδίων έκτακτης - επείγουσας ανάγκης κρίνεται ως ζωτικής σημασίας ώστε αυτά να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα στις αντίστοιχες καταστάσεις (Ritchie, 2009). Για να μπορούμε να λάβουμε τα κατάλληλα μέτρα διόρθωσης στη σωστή στιγμή, είναι απαραίτητο να κατανοούμε τον κύκλο ζωής κάθε κρίσης. Σύμφωνα με τους Herrero και Pratt (2009), μια κρίση μπορεί να τοποθετηθεί στο πλαίσιο ενός βιολογικού μοντέλου, παραμετροποιώντας τη διάρκεια της από τα στάδια της γέννησης, της ανάπτυξης, της ωρίμανσης και της παρακμής ή του θανάτου, όπως και με κάθε ανθρώπινο όν.

Το εν λόγω πλαίσιο δημιουργήθηκε με στόχο την προληπτική αντίδραση στις κρίσεις, προτού αυτές φθάσουν σε επόμενο στάδιο του κύκλου ζωής τους. Επιπλέον, μέσω της πρόβλεψης πιθανών επιπτώσεων (Herrero & Pratt, 2009), μπορούν να αποφευχθούν οι κρίσεις από το να φτάσουν στο επόμενο στάδιο ή ακόμη και να προληφθούν, μέσω διορθωτικών ενεργειών. Επιπλέον, η έγκαιρη επέμβαση μπορεί να επηρεάσει την ένταση μιας συγκεκριμένης κατάστασης και να επιβραδύνει τον ρυθμό της κρίσης έως ότου φθάσει στο επόμενο στάδιο (Herrero & Pratt, 2009). Επιπλέον, ο κύκλος ζωής των κρίσεων περιγράφεται από ένα άλλο μοντέλο, την προσέγγιση τριών σταδίων, που αναλύθηκε από τον Coombs (1999) και αποτελείται από τρεις φάσεις: προ-κρίση, κατά την κρίση και μετά την κρίση.

- **Προ-κρίση**

Τα στάδια που προηγούνται της κρίσης αποτελούνται από τρεις φάσεις: ανίχνευση σήματος, πρόληψη και προετοιμασία κρίσεων, όπως αναφέρει ο Coombs (1999). Κατά την ανίχνευση σήματος, η έγκαιρη αναγνώριση των προειδοποιητικών σημάτων αποτελεί καίριας σημασίας για την αποτροπή σοβαρών ζημιών (Coombs, 1999). Από τη στιγμή που εντοπιστεί ένα προειδοποιητικό σήμα, πρέπει άμεσα να εφαρμοστούν προληπτικά μέτρα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κατάστασης (Coombs, 1999). Η ιδέα της προετοιμασίας για την κρίση αναφέρεται στην ανάγκη να είμαστε έτοιμοι για κρίσεις, με το να αναζητούμε τα τρωτά σημεία και να προετοιμαζόμαστε για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων (Coombs, 1999).

Ο Glaesser (2006) αναφέρει ότι μέσω διαφόρων στρατηγικών δράσεων, μπορεί να επιτευχθεί η αποτροπή αρνητικών γεγονότων και η περιορισμός των επιπτώσεών τους. Η προληπτική διαχείριση κρίσεων αποτελεί σημαντική πρακτική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε αυτό το πλαίσιο. Σύμφωνα με την ανάλυση του Glaesser (2006), υπάρχουν διάφορες στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι απειλές και οι πιθανές συνέπειες αρνητικών γεγονότων σε χαμηλό επίπεδο:

- **Διαφοροποίηση:** Μια εταιρεία πρέπει να διανέμει και να εξισορροπεί τις δραστηριότητές της και τις πηγές κέρδους της προκειμένου να διατηρεί τις απειλές και τις πιθανές συνέπειες αρνητικών γεγονότων σε χαμηλό επίπεδο. Υποθέτοντας ότι ένας τομέας της επιχείρησης επηρεάζεται από μια κρίση, υπάρχουν ακόμα άλλες πηγές για τη δημιουργία εσόδων για μια εταιρεία.
- **Μεταβίβαση:** Οι κίνδυνοι ενός πιθανού αρνητικού γεγονότος έχουν ήδη μεταφερθεί εκ των προτέρων σε άλλο οικονομικό θέμα. Οι απειλές μπορούν είτε να μεταφερθούν εσωτερικά είτε εξωτερικά σε άλλο ανεξάρτητο ίδρυμα.
- **Συνεργασία:** Η δημιουργία συνεργασίας μπορεί να είναι επωφελής προκειμένου να εξισορροπηθεί ο βαθμός κινδύνου εξίσου μεταξύ των μελών και να αλληλοβοηθηθούν.
- **Ασφάλιση:** Ο ασφαλιστής θα αποζημιώσει τον αντισυμβαλλόμενο για τις επιπτώσεις ορισμένων απειλών. Πρέπει να καταβληθεί μια τακτική αμοιβή στον ασφαλιστή για να λάβει αυτά τα οφέλη. Αυτή η διαδικασία θεωρείται ως ένας ειδικός τύπος μεταβίβασης απειλών.

- Αυτοφέρουσα: Για να είναι ανεξάρτητη, μια εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετη ασφάλεια από τα διαθέσιμα ρευστά αποθέματα.

Σύμφωνα με τον Faulkner (2001), η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και καταστροφών απαιτεί την προσέγγιση μιας συντονισμένης ομάδας. Η ομάδα αυτή πρέπει να επικοινωνεί με άλλους εταίρους και φορείς, προκειμένου να συντονιστούν οι πληροφορίες και να επιτευχθεί ο έλεγχος της κατάστασης όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Επιπλέον, η διαβούλευση και η επικοινωνία αποτελούν ζωτικής σημασίας παράγοντες για την αντιμετώπιση μιας κρίσης, καθώς η μετάδοση πληροφοριών σε όλους τους συμμετέχοντες είναι απαραίτητη.

Η συνεισφορά του Faulkner (2001) στη σχεδίαση στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων και καταστροφών αναδεικνύει τη σημασία της πλήρους συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων για την επιτυχή υλοποίηση των σχεδίων. Επιπλέον, έχει αναγνωριστεί ότι ένα καλά επεξεργασμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων και καταστροφών πρέπει να περιλαμβάνει ορισμένα κρίσιμα στοιχεία, όπως η αξιολόγηση κινδύνου, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, τα πρωτόκολλα, η δυνατότητα ελέγχου των κοινοτήτων, οι δραστηριότητες παρακολούθησης και μέσων, το κέντρο διοίκησης καταστροφών, η ευελιξία, τα συστήματα προειδοποίησης και η συμμετοχή, η εκπαίδευση και η επιθεώρηση. Το πλαίσιο που παρουσιάζει ο Faulkner (2001) αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για την αντιμετώπιση των κρίσεων σε διαφορετικά πεδία και τονίζει ότι η προσεκτική προετοιμασία και η καλή διαχείριση μπορούν να αμβλύνουν τις επιπτώσεις οποιωνδήποτε κρίσεων.

- **Κατά την κρίση**

Η προκύπτουσα φάση της κρίσης, ή αλλιώς γεγονός κρίσης, αναφέρεται στην περίοδο κατά την οποία εμφανίζεται η πραγματική κρίση και ολοκληρώνεται με το πέρας της κατάστασης. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την αναγνώριση και τον περιορισμό των κρίσεων. Κάθε κρίση αρχίζει με το συγκεκριμένο ενεργοποιητικό συμβάν, σύμφωνα με τον Coombs (1999). Στο μεταξύ, ο Glaesser (2006) αναφέρει ότι το έναυσμα, το οποίο αναφέρεται επίσης ως αρνητικό συμβάν, είναι οποιαδήποτε κατάσταση στο περιβάλλον του οργανισμού που μπορεί να προκαλέσει μόνιμη ζημιά στον εμπλεκόμενο οργανισμό.

Μια αρνητική κατάσταση αποτελεί ένα ιδιαίτερο γεγονός, το οποίο μετατρέπει μία ασφαλή συνθήκη σε μία αβέβαιη και κρίσιμη περίσταση. Συνεπώς, η συγκεκριμένη κατάσταση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή τους στόχους της επιχείρησης (Glaesser, 2006). Για την αντιμετώπιση της κρίσης, είναι αναγκαίο να αναγνωρίσουμε και να

εντοπίσουμε το έναυσμα της κρίσης, προκειμένου να βρούμε τον κατάλληλο τρόπο αντιμετώπισης. Από τη στιγμή που η απειλή γίνει ορατή, οι διαχειριστές κρίσεων θα δημιουργήσουν ένα πλαίσιο κρίσης για τους ανώτατους διευθυντές, το οποίο θα βοηθήσει στην αναγνώριση της ύπαρξης μιας επικείμενης κρίσης (Coombs, 1999). Σημαντικοί παράγοντες για την ανάπτυξη ενός τέτοιου πλαισίου είναι η διάσταση της κρίσης, η τεχνογνωσία του κυρίαρχου συνασπισμού και η πειστικότητα της παρουσίασης (Coombs, 1999). Οι βασικοί παράγοντες για τον προσδιορισμό της διάστασης της κρίσης είναι η αντιληπτή προεξοχή, η αμεσότητα και η αβεβαιότητα.

Η αντιληπτή προεξοχή αναφέρεται στην αξιολόγηση του αντίκτυπου της κρίσης στον οργανισμό, των πιθανών ζημιών και της πιθανότητας να λάβει χώρα η απειλή (Coombs, 1999). Επιπλέον, η αμεσότητα σχετίζεται με τον επείγοντα χαρακτήρα της λήψης διορθωτικών μέτρων. Βασίζεται στο πόσο γρήγορα πλησιάζει η κρίση και στον βαθμό πίεσης που προέρχεται από τους ενδιαφερόμενους για να ανταποκριθούν στην κατάσταση (Coombs, 1999).

Τέλος, η αβεβαιότητα αναφέρεται στον βαθμό αμφιθυμίας που σχετίζεται με το θέμα. Η αβεβαιότητα πρέπει να περιοριστεί σε ένα ελάχιστο επίπεδο. Οι ανησυχίες με χαμηλή αβεβαιότητα συνήθως δεν εξελίσσονται απαραίτητα σε κρίση, ενώ τα προβλήματα υψηλής αβεβαιότητας έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε σοβαρά προβλήματα (Coombs, 1999).

- **Μετά την κρίση**

Στο στάδιο μετά την κρίση, πρέπει να γίνουν περαιτέρω βήματα για να αφήσουμε πίσω το αρνητικό γεγονός. Πρώτον, είναι ζωτικής σημασίας να βεβαιωθούν οι εταιρείες εάν η κρίση έχει όντως τελειώσει ή υπάρχουν ακόμα περισσότερα να έρθουν (Coombs, 1999). Στη συνέχεια, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ορισμένων μέτρων που ελήφθησαν για την καταπολέμηση της κρίσης.

Με το παρόν, όλες οι διορθωτικές ενέργειες που έχουν ληφθεί πρέπει να αναλυθούν. Μια τέτοια αξιολόγηση μπορεί να είναι χρονοβόρα και να επικεντρωθεί σε ασθενείς τομείς της συνολικής απόδοσης, αλλά τελικά αποδίδει. Οι δράσεις διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση την εντύπωση όλων των ενδιαφερομένων (Coombs, 1999). Επίσης, είναι ζωτικής σημασίας να ενημερώνονται όλοι όσοι συμμετέχουν σε έναν οργανισμό για τις τρέχουσες συνθήκες (Coombs, 1999).

2.3 Η διαχείριση κρίσης ως πρακτική

Σύμφωνα με τον Weick (1995), η γνώση αναπτύσσεται πάντα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο όπου η φυσική ή υπονοούμενη παρουσία των άλλων επηρεάζει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές. Επομένως, η γνώση αναπτύσσεται λόγω των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων (Berger & Luckmann, 1966). Οι Bundy et al. (2017) περιέγραψαν τις κρίσεις ως φαινόμενο συμπεριφοράς, το οποίο υποδηλώνει ότι οι κρίσεις κατασκευάζονται κοινωνικά από τους εμπλεκόμενους φορείς και όχι σαν συνάρτηση παραγόντων σε ένα αντικειμενικό περιβάλλον (Devereil, 2021).

Η διαχείριση κρίσεων λέγεται ότι περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αντιλήψεων/εμπειριών μέσω της αλληλεπίδρασης με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την πρόληψη, την επίλυση και το μάθημα από τις κρίσεις (Jankeionά & Μιζύin, 2021). Η προσοχή στρέφεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων μέσα σε έναν οργανισμό, στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ οργανισμών και εξωτερικών ενδιαφερομένων και στο πώς αυτές οι αλληλεπιδράσεις επηρεάζουν τις κοινωνικές αντιλήψεις και εμπειρίες. Οι Torres et al. (2019) τόνισαν επίσης τη σημασία των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων σε σχέση με τη διαχείριση κρίσεων, απεικονίζοντας πώς τα κοινωνικά δίκτυα μικρών επιχειρήσεων εξηγούν την ικανότητα να αντέχουν σε μια καταστροφή και να ανακάμπτουν. Ομοίως, οι Elliott et al. (2010) ανέφεραν ότι οι σχέσεις με άλλους παρέχουν πρόσβαση σε βασικούς πόρους, όπως πληροφορίες, φυσικούς και συναισθηματικούς πόρους. Οι Sauser et al. (2018) τόνισαν ότι οι επίσημοι και άτυποι κοινωνικοί δεσμοί είναι εξίσου σημαντικοί με τους φυσικούς πόρους για τη διαδικασία ανάκαμψης. Οι Dahles και Susilowati (2015) έδειξαν πώς οι αλληλεπιδράσεις και οι συνδέσεις με φορείς εκτός του τρέχοντος κλάδου μπορούν επίσης να είναι καθοριστικές για την ανθεκτικότητα των εταιρειών, δηλαδή την ικανότητα να αντέχουν τις αναταράξεις και να ανακάμπτουν από παρεμβολές.

Ανεξάρτητα από το από που προέρχονται οι εμπλεκόμενοι, σε ποια βάση εμπλέκονται και τον χρόνο που αφιερώνουν στο θέμα, διαμορφώνουν την ερμηνεία της κατάστασης της επιχείρησης και τα εναλλακτικά μέτρα μέσα από τις έννοιες και το λεξιλόγιο που προσθέτουν. Ωστόσο, ποιοι φορείς εμπλέκονται εξαρτάται από τους χώρους που χρησιμοποιούν οι διαχειριστές μικρών επιχειρήσεων. Ο όρος αρένα αναφέρεται στο πού λαμβάνει χώρα η εργασία (Melandar et al., 2011). Ο Nordqvist (2005) περιέγραψε μια αρένα ως οποιοδήποτε μέρος στο οποίο υπάρχει η ευκαιρία να προβληματιστούμε ή να αλληλεπιδράσουμε σχετικά με ζητήματα που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις.

Ανάλογα με τις αρένες που χρησιμοποιούνται, ο ηγέτης της επιχείρησης συναντά διαφορετικούς τύπους παραγόντων και πληροφοριών. Έτσι, η κατανόηση της κατάστασης και των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται δεν μπορούν να διαχωριστούν από το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο λαμβάνουν χώρα (Devereil, 2021). Ένα συγκεκριμένο πεδίο που υπάρχει συνήθως στη βιβλιογραφία διαχείρισης κρίσεων είναι η ομάδα κρίσεων, η οποία μπορεί να υπάρχει σε πολλές παραλλαγές. Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη διαχείριση κρίσεων και την ανθεκτικότητα, οι Williams et al. (2017) μαρτυρούν την αμφίβολη φύση των ομάδων κρίσεων ή των ομάδων διαχείρισης κρίσεων.

Από τη μια πλευρά, υποστήριξαν ότι οι πολύ ικανές ομάδες και άλλα σχεσιακά συστήματα που είναι ενσωματωμένα σε οργανισμούς μπορούν να δημιουργήσουν θετικά αποτελέσματα και να διευκολύνουν την επιστροφή στο status quo (Williams et al., 2017). Από την άλλη πλευρά, υποστήριξαν ότι οι αντιδραστικές ομάδες διαχείρισης κρίσεων μπορεί να αποτύχουν να κατανοήσουν την κρίση, περιορίζοντας έτσι την ανάκαμψη του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η σύνθεση της ομάδας, η εμπειρία μεταξύ σημαντικών ατόμων και οι κοινές εικόνες είναι απαραίτητες για τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων κρίσης (Devereil, 2021).

Ο διφορούμενος χαρακτήρας του ρόλου των ομάδων κρίσεων επεκτείνεται και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ), όπου έχουμε περιορισμένη γνώση των πεδίων και των παραγόντων που εμπλέκονται στη διαχείριση κρίσεων (Hong et al., 2012). Αναμφισβήτητα, οι σχέσεις και τα δίκτυα είναι μείζονος σημασίας για τις ΜμΕ και, ως εκ τούτου, η ύπαρξη και η σύνθεση των ομάδων κρίσεων στις ΜμΕ μπορεί να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από εκείνες των μεγαλύτερων εταιρειών (Hong et al., 2012).

2.4 Μέθοδοι εργασίας και εργαλεία διαχείρισης κρίσεων

Τα εργαλεία διαμεσολάβησης αναφέρονται στις γλώσσες και τα τεχνουργήματα -όπως εφημερίδες, αναφορές, μοντέλα και σχέδια- με τα οποία οι εμπλεκόμενοι φορείς δημιουργούν ένα σύστημα σύμφωνα με τον τρόπο σκέψης και δράσης τους μέσα σε ένα πλαίσιο. Οι άνθρωποι βασίζονται σε ψυχολογικά και φυσικά εργαλεία για να αλληλεπιδράσουν, γεγονός που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα (Brown-Devlin et al., 2020).

Έτσι, οι μέθοδοι εργασίας που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση κρίσεων οργανώνουν την αλληλεπίδραση και τον προβληματισμό των εμπλεκόμενων παραγόντων (Jarzabkowski et al., 2007) και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αυτοί οι φορείς αντιλαμβάνονται και σχηματίζουν

την κατανόηση της κατάστασης. Η βιβλιογραφία για τη διαχείριση κρίσεων έχει δώσει ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό για πιθανή κρίση (Tyler et al., 2020). Κοινή σε πολλές μελέτες είναι η άποψη ότι η προετοιμασία για κρίσεις αποδίδει καρπούς (Corey & Deitch, 2011) και ότι ο σχεδιασμός είναι το κλειδί για την επιτυχία τόσο για τα άτομα όσο και για τις εταιρείες.

Με άλλα λόγια, οι εταιρείες θα πρέπει να σχεδιάζουν για θετικά γεγονότα και για αντιξοότητες. Κάποιοι μάλιστα υποστήριξαν ότι με ένα αποτελεσματικό σχέδιο, οι εταιρείες θα πρέπει να είναι σε θέση να μετατρέψουν τις αντιξοότητες σε πλεονέκτημα. Παρά τις πιθανές θετικές επιπτώσεις των σχεδίων κρίσης, αρκετές μελέτες έχουν αποκαλύψει την απουσία επίσημων σχεδίων για την αντιμετώπιση της κρίσης μεταξύ των ΜμΕ (Herbane, 2010) και ότι τα μέτρα ετοιμότητας που λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά (Tyler et al., 2020).

Μια μελέτη των Woodman και Hutchings (2010) διαπίστωσε ότι μόνο το 29% των μικρών επιχειρήσεων είχαν σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, ενώ ο Herbane (2010) αναφέρθηκε σε μια μελέτη 1000 ιδιοκτητών/διευθυντών ΜμΕ στην οποία το 49% ανέφεραν ότι δεν είχαν κάποιο σχέδιο για να αντιμετωπίσουν τις απειλές για την επιχείρησή τους. Άλλες πτυχές των μεθόδων εργασίας αφορούν το εάν η διαχείριση κρίσεων, όταν εμφανίζεται μια κρίση, λαμβάνει χώρα συστηματικά ή με πιο ad hoc τρόπο, και εάν οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την ενστικτώδη αίσθηση ή μέσω πιο δομημένων προσεγγίσεων, όπως οι αναφορές και οι προβλέψεις.

Σύμφωνα με τους Hong et al. (2012), η επιτυχής διαχείριση κρίσεων απαιτεί μια διαδικασία κατά την οποία διάφορα βήματα αντιμετωπίζονται συστηματικά. Ομοίως, οι Bourgeois και Eisenhardt (1988) υποστήριξαν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν τον αβέβαιο κόσμο δομώντας τον με ορθολογικές τεχνικές για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων. Από την άλλη πλευρά, οι Drabek (1985) και Stallings και Quarantelli (1985) επεσήμαναν ότι η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει επίσης ad hoc ικανότητες, όπως η αυτοσχέδια λήψη αποφάσεων.

2.5 Διαχείριση κρίσεων εν μέσω της COVID-19

Η νόσος του κορονοϊού είναι μια μεταδοτική ασθένεια που προκαλείται από το σοβαρό οξύ αναπνευστικό σύνδρομο SARS-CoV-2, που εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Κίνα τον Δεκέμβριο του 2019 και προκάλεσε παγκόσμια πανδημία υγείας το 2020. Σύμφωνα με τον ορισμό των περιστάσεων του COVID-19, γίνεται ξεκάθαρα προφανές ότι ο COVID-19 μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνική κρίση και κρίσεις στις εταιρείες, οι οποίες είναι γνωστό ότι συμβαίνουν σε εταιρείες από την ύπαρξή τους. Η διαχείριση παγκόσμιων κρίσεων σε μια εταιρεία όπως

προκαλείται από την πανδημία COVID -19 είναι ένα σύνθετο κοινωνικό και επιχειρηματικό ζήτημα που απαιτεί τον συντονισμό διαφόρων εννοιολογικών, στρατηγικών και εφαρμογών (Dowell, 2020).

Από την σκοπιά του ατόμου, η κοινωνική ανάπτυξη και η ανάπτυξη των εταιρειών βρίσκονται σε διαρκή σύγκρουση και σε συνεχή κρίση από την εποχή της πρώτης βιομηχανικής επανάστασης. Αυτό αντανακλάται στη συνεχή εμφάνιση ολοένα καινούργιων τεχνολογικών και κοινωνικών αλλαγών, τις οποίες το άτομο συχνά αντιλαμβάνεται ως αντικρουόμενες λόγω των περιορισμών τους. Αυτά είναι οικονομικά, τεχνολογικά και ευρύτερα κοινωνικά ορόσημα που παρουσιάζουν νέες ευκαιρίες για τα άτομα και για κάθε εταιρεία επίσης. Ουσιαστικά ολόκληρη η οικονομική ιστορία του 20ου και 21ου αιώνα βρίσκεται σε μια συνεχή μετάβαση από κρίση σε κρίση.

Αυτό αντανακλάται στη σχέση μεταξύ της κρατικής ρύθμισης των οικονομικών συνθηκών των εταιρειών και της ζωής των ατόμων γενικά. Αυτή η διαρκώς παρούσα σχέση οικονομικής κρίσης μεταξύ του κράτους και του ατόμου αυτή την περίοδο ενθαρρύνει επανειλημμένα νέα κοινωνικά επιχειρηματικά μοντέλα όπου το άτομο είναι τόσο εκείνο που συνδημιουργεί αυτά τα μοντέλα όσο και εκείνο που βιώνει τα αποτελέσματα αυτών των συνεχώς νέων κοινωνικών επιχειρηματικών μοντέλων. Η κρίση μπορεί να οριστεί πολύ γενικά ως η κατάσταση μιας εταιρείας όταν είναι σαφές ότι η εταιρεία συνειδητοποιεί μόνο τις πιθανές ευκαιρίες της αγοράς που προσφέρονται από την πάντα παρούσα μακροοικονομική και ευρύτερη κοινωνική αστάθεια (Bansal, 2020).

Η διαχείριση κινδύνων και η εταιρική διακυβέρνηση, που μπορούν να επισημανθούν ως πιθανώς μια βασική απάντηση σε μια πανδημική κρίση στην κοινωνία, αντικατοπτρίζονται επομένως στη διαδικασία της επιχειρηματικής μάθησης σχετικά με τα αίτια και τις συνέπειες των κοινωνικών κρίσεων για την επίτευξη επιχειρηματικών, ομαδικών και ατομικών στόχων (Shan & Tang, 2020). Η οργανωτική αναδιάρθρωση, η οποία αντιπροσωπεύει έναν τρόπο διαχειριστικής κατανόησης και δράσης σε μια κρίση από την άποψη της υλοποίησης μιας πιθανής οικονομικής ευκαιρίας στην αγορά, εξαρτάται επίσης σε μεγάλο βαθμό από αυτό.

Όσον αφορά τις δυνατότητές της να προσαρμοστεί στις αλλαγές, η κρίση μιας εταιρείας αντανακλάται στη σχέση μεταξύ σταθερότητας και επιχειρηματικής ανάπτυξης. Η σχέση μεταξύ σταθερότητας και επιχειρηματικής ανάπτυξης αντικατοπτρίζεται επομένως στη συνεχή διαδικασία διαπλοκής τους. Επομένως, η σχέση σταθερότητας και επιχειρηματικής ανάπτυξης ως μορφή μόνιμης διαδικασίας συνήθως εκδηλώνεται ως κρίση της εταιρείας. Ταυτόχρονα,

αυτή η διαδικασία αντιπροσωπεύει τη δυνατότητα προσαρμογής της εταιρείας σε αλλαγές, οι οποίες είναι συνήθως μετρήσιμες και αντανακλώνονται στην ανταγωνιστικότητα των λειτουργιών (Rivera, 2020).

2.6 Η πανδημία στην εστίαση

Στον κλάδο του τουρισμού και της εστίασης, οι κρίσεις έχουν αποτελέσει μια διαρκή πραγματικότητα (Pforr & Hosie, 2010). Ωστόσο, όπως δηλώνει ο Glaesser (2006), ο αριθμός τους έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Σε παγκόσμιο επίπεδο, συνέβησαν πολλά αρνητικά γεγονότα που απειλούν τη βιωσιμότητα της ανταγωνιστικής βιομηχανίας του τουρισμού και της φιλοξενίας, και μπορούν να προκαλέσουν κρίση (Glaesser, 2006). Σύμφωνα με τους Blake και Sinclair (2003), η ζήτηση για τον τουρισμό είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη στα θέματα ασφάλειας και υγείας. Επιπλέον, ο Cavlek (2002) επισημαίνει ότι οι παράγοντες ασφάλειας είναι οι κυριότεροι που επηρεάζουν την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου και της εστίασης.

Σύμφωνα με τον Cavlek (2002), ο τουρισμός είναι μια δραστηριότητα που μπορεί να προκαλέσει κρίσεις με διαφορετικά δευτερεύοντα αποτελέσματα σε άλλες περιοχές. Από τη μια πλευρά, η κρίση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις περιοχές που εξαρτώνται από τον τουρισμό, ενώ από την άλλη πλευρά, μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο σε άλλες περιοχές.

Για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια κρίση στον τουρισμό, ο Faulkner (2001) ανέπτυξε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο διαχείρισης καταστροφών/κρίσεων, που αποτελείται από έξι διαφορετικά στάδια: το προσυμβάν, το πρόδρομο, την έκτακτη ανάγκη, την ενδιάμεση κρίση, την μακροπρόθεσμη αποκατάσταση και την επίλυση (Faulkner, 2001). Αυτό το μοντέλο παρέχει μια σημαντική βοήθεια για την αντιμετώπιση και επίλυση των κρίσεων στον τουρισμό.

Η περίοδος πριν από το συμβάν αποτελεί τη φάση κατά την οποία είναι δυνατόν να ληφθούν ενεργητικά μέτρα για την αποφυγή της κρίσης ή τουλάχιστον για την ελαχιστοποίηση των συνεπειών της. Ο πρόδρομος φάση αναφέρεται στη στιγμή κατά την οποία η επερχόμενη κρίση αναγνωρίζεται και δεν είναι πλέον δυνατόν να αποφευχθεί. Στη φάση έκτακτης ανάγκης, η κρίση είναι πλήρως αναπόφευκτη και πλήττει το περιβάλλον της εταιρείας, καλώντας σε άμεσες και αποφασιστικές ενέργειες. Η φάση της μεσοπρόθεσμης αντίδρασης είναι εκείνη κατά την οποία η κρίση αρχίζει να μειώνεται και η εταιρεία ανακτά την κανονικότητά της.

Η διαδικασία μακροπρόθεσμης αποκατάστασης μπορεί να χωριστεί σε τρία στάδια, κάθε ένα από τα οποία έχει διαφορετικές επικεντρώσεις και διάρκειες. Στο πρώτο στάδιο, οι πρόδρομοι

της αποκατάστασης και η κινητοποίηση είναι καθοριστικά για την αρχή της διαδικασίας. Στο δεύτερο στάδιο, η δράση, η ανάκτηση, η ανασυγκρότηση και η επανεξέταση αποτελούν το επίκεντρο της αποκατάστασης και διαρκούν περισσότερο από το προηγούμενο στάδιο. Τέλος, το τρίτο και τελευταίο στάδιο, η επίλυση, σηματοδοτεί την ολοκλήρωση της διαδικασίας και την επαναφορά της ρουτίνας. Οι παραπομπές σε εργασίες του Faulkner (2001) προσφέρουν βαθμιαία κατανόηση των διαφόρων σταδίων και των αντίστοιχων τρόπων ανταπόκρισης που παρέχονται. Σύμφωνα με τον Faulkner (2001), προτείνεται η δημιουργία μιας ομάδας διαχείρισης καταστροφών και επικοινωνιακών στρατηγικών ως μέτρο πρόληψης και αντίδρασης σε καταστάσεις κρίσης. Επιπλέον, προτείνεται η δημιουργία μιας βάσης διοίκησης κρίσεων για την κινητοποίηση των απαραίτητων πόρων και την αποτελεσματική προστασία από τις επιπτώσεις των καταστροφών. Επιπροσθέτως, η ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων θεωρείται αναγκαία για την καλύτερη αντιμετώπιση της κρίσης.

Η πρόταση του Faulkner (2001) αφορά στην παροχή υπηρεσιών διάσωσης και εκκένωσης, καθώς και στην συνεχή παρακολούθηση της κατάστασης. Η επικοινωνία εδώ μπορεί να παίξει ζωτικό ρόλο. Η αποκατάσταση των ζημιών, η ανοικοδόμηση και η ανάπτυξη μιας στρατηγικής επικοινωνίας μέσω αποτελούν σημαντικά βήματα στην ανάκαμψη. Οι δραστηριότητες ανασυγκρότησης και επαναξιολόγησης, αν και παρόμοιες με τις δραστηριότητες ανάκαμψης, επικεντρώνονται σε ένα εκτεταμένο χρονικό πλαίσιο. Τέλος, η ανασκόπηση αναφέρεται στην ανάλυση και αξιολόγηση της κρίσης (Faulkner, 2001). Με βάση τα κύρια στοιχεία τους, οι παραπάνω επιλογές απόκρισης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε σχέδια εκτίμησης κινδύνου ή έκτακτης ανάγκης καταστροφών.

Επιπλέον, οι ερευνητές τόνισαν ορισμένα μέτρα που ελήφθησαν για την καταπολέμηση της κρίσης (Kim et al., 2005). Μιλώντας για περιορισμό της κρίσης, τα καταστήματα της εστίασης προσπάθησαν να περιορίσουν στο ελάχιστο το λειτουργικό τους κόστος. Για να μην απολυθούν οι εργαζόμενοι, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να πάρουν άδεια άνευ αποδοχών (Kim et al., 2005). Οι Henderson και Ng (2004) αποκάλυψαν ότι δεν υπήρχε σχεδόν καθόλου χρόνος για προετοιμασίες και ότι η προ-συμβάν και η πρόδρομη φάση ήταν πολύ σύντομη λόγω της πραγματικά ξαφνικής έκρηξης της κρίσης. Παρόλο που ορισμένα καταστήματα στον χώρο της εστίασης είχαν στην κατοχή τους ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης, οι διευθυντές αναγκάστηκαν να αντιδράσουν ενστικτωδώς στην επικείμενη κρίση (Henderson & Ng, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ

3.1 COVID-19 και ΜμΕ

- ΜμΕ

Οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις («ΜμΕ») συνθέτουν την κατηγορία των επιχειρήσεων που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. € (σύσταση 2003/361/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, όπως δημοσιεύτηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L 124 της 20ής Μαΐου 2003, σ. 36). Ειδικότερα, βάσει του ευρωπαϊκού ορισμού των ΜμΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020), η κατηγοριοποίηση αυτού του τύπου των επιχειρήσεων κωδικοποιείται ως ακολούθως:

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων/ Μονάδα Ετήσιας Εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. €	≤ 2 εκατ. €
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. €	≤ 10 εκατ. €
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. €	≤ 43 εκατ. €

Οι πολύ μικρές, οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας. Προωθούν τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη και εξασφαλίζουν την κοινωνική σταθερότητα. Οι ΜμΕ τονώνουν επίσης το επιχειρηματικό πνεύμα και την καινοτομία σε ολόκληρη την ΕΕ και, κατά συνέπεια, διαδραματίζουν καίριο ρόλο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης.

- ΜμΕ και πανδημία της COVID-19

Στις αρχές του 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας κήρυξε την εξάπλωση του κορονοϊού ως παγκόσμια πανδημία. Από τότε, η ανθρώπινη ζωή έχει βρεθεί σε ένα σημείο αστάθειας καθώς οι συνέπειες του εν λόγω γεγονότος έχουν διαδοθεί σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας μας, από την οικονομική και κοινωνική έως την περιβαλλοντική διάσταση. Σύμφωνα με τους Bartik et al. (2020), οι επιπτώσεις στην οικονομία είναι σημαντικές και οι μικρές επιχειρήσεις έχουν υποστεί σοβαρές συνέπειες. Πολλές επιστημονικές μελέτες έχουν αναλύσει το φαινόμενο από

διάφορες οπτικές γωνίες, προσπαθώντας να κατανοήσουν την πλήρη κλίμακα των επιπτώσεων της πανδημίας στις μικρές επιχειρήσεις και στην παγκόσμια οικονομία.

Στο πλαίσιο της ανάλυσης για περισσότερες μελέτες, ένας από τους βασικούς στόχους που καθοδηγεί την ερευνητική διαδικασία είναι η αξιολόγηση της ετοιμότητας και της συνολικής διαχείρισης που εφαρμόζεται από τις μικρές επιχειρήσεις και συναφείς φορείς, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που προέκυψαν από την πανδημία του COVID-19. Ένας ακόμη σημαντικός στόχος που εξετάζεται στο πλαίσιο αυτό είναι η ανάλυση του αντίκτυπου των περιοριστικών μέτρων στις μικρές επιχειρήσεις. Τέλος, οι μελέτες επιδιώκουν να προτείνουν και να αξιολογήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές που δεν αφορούν μόνο την επιβίωση των επιχειρήσεων αλλά και την ανάκαμψη από τις επιπτώσεις της πανδημίας του κορονοϊού.

Μια ποσοτική έρευνα από τους Batik et al. (2020) εξέτασε ένα δείγμα 5.800 ιδιοκτητών μικρών επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες, αναφέροντας τη σημαντική αναταραχή που προκλήθηκε στον τομέα από την πανδημία, μόλις μερικές εβδομάδες μετά την έναρξη αυτής. Η έρευνα προηγήθηκε της έγκρισης του νόμου Coronavirus Aid, Relief and Economic Security (CARES), και διαπίστωσε ότι το 43% των μικρών επιχειρήσεων έκλεισαν λόγω των επιπτώσεων του COVID-19. Αυτά τα κλεισίματα ήρθαν ως αποτέλεσμα της σημαντικής μείωσης της εμπορικής ζήτησης, της ανησυχίας για την ευημερία του προσωπικού και της μείωσης των δραστηριοτήτων στην εφοδιαστική αλυσίδα και της ενεργού απασχόλησης. Αυτές οι προκλήσεις αντιμετωπίζονται από τις μικρές επιχειρήσεις.

Η οικονομική αβεβαιότητα έχει προκαλέσει ανησυχία, καθώς μόνο οι επιχειρήσεις με αποτελεσματικό σύστημα υποστήριξης και κοινωνικό κεφάλαιο κατάφεραν να αποφύγουν το κλείσιμο. Σύμφωνα με τον Fairlie (2020), η ανεπάρκεια χρηματοδότησης ευθύνεται για τα πολλά κλεισίματα επιχειρήσεων. Σε παρόμοια έρευνα που διεξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες από τους Buffington et al. (2020), παρατηρήθηκε πτώση της λειτουργίας των μικρών επιχειρήσεων σε εθνικό επίπεδο. Η έρευνα επιβεβαίωσε επίσης ότι πολλές τοπικές επιχειρήσεις υπέβαλαν αίτηση για βοήθεια από το πρόγραμμα προστασίας μισθοδοσίας, προκειμένου να προστατεύσουν το προσωπικό τους από την απώλεια μισθών.

Ορισμένες επιχειρήσεις βρέθηκαν αντιμέτωπες με το δύσκολο καθήκον της προσαρμογής στις απαιτήσεις των καιρών, καθώς η πανδημία του COVID-19 είχε σοβαρές επιπτώσεις στην οικονομία. Ενώ ορισμένες επιχειρήσεις ήταν σε θέση να αποφύγουν την απόλυση προσωπικού, άλλες ήταν αναγκασμένες να αναθεωρήσουν την λειτουργία τους, υιοθετώντας διαφορετικές στρατηγικές. Σύμφωνα με μελέτες, μικρές επιχειρήσεις προσαρμόστηκαν στις νέες συνθήκες

εφαρμόζοντας εναλλακτικές λύσεις, όπως η μείωση των ωρών λειτουργίας ή η εξ αποστάσεως εργασία για τους υπαλλήλους τους. Παράλληλα, ορισμένες επιχειρήσεις προχώρησαν στη διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να διατηρήσουν τη συνεχή παραγωγή και τη διαρκή παραγωγή εσόδων καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου.

Η πανδημία του COVID-19 παραμένει ακόμη εν εξελίξει, προκαλώντας ανησυχία στο παγκόσμιο κοινό. Αναγνωρίζεται η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα, προκειμένου να αναδειχθεί η πλήρης εκτίμηση της κρίσης και ο αντίκτυπός της στις παγκόσμιες οικονομίες. Ως εκ τούτου, δίδεται μεγάλη προσοχή στη μελέτη του αντίκτυπου της πανδημίας στις επιχειρήσεις.

Βασισμένοι σε δευτερεύοντα δεδομένα, όπως ανέφερε ο Fairlie (2020), έχει αποδειχθεί ήδη η σοβαρή επίδραση της κρίσης στον τομέα των μικρών επιχειρήσεων. Οι επιπτώσεις αυτές είναι ιδιαίτερα αισθητές στις επιχειρήσεις που ανήκουν σε μειοψηφίες. Συγκεκριμένα, η μελέτη έδειξε ότι ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες μειώθηκε κατά τουλάχιστον 22% από τον Φεβρουάριο έως τον Απρίλιο του 2020.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Fairlie (2020), η πανδημία προκάλεσε τη μεγαλύτερη πτώση αριθμού επιχειρήσεων στην ιστορία της Αμερικής, καθώς οι αρνητικές επιπτώσεις της εξαπλώθηκαν σε όλες τις βιομηχανίες. Επιπλέον, η μελέτη αναδεικνύει το γεγονός ότι η αφροαμερικανική κοινότητα ήταν η πλέον ευάλωτη ομάδα, καθώς κατέγραψε μείωση της εμπορικής δραστηριότητας κατά 41%. Επίσης, οι επιχειρήσεις της λατινοαμερικανικής κοινότητας και της ασιατικής κοινότητας κατέγραψαν μειώσεις λειτουργίας κατά 32% και 26%, αντίστοιχα (Fairlie, 2020). Άλλες ευάλωτες ομάδες που επλήγησαν σοβαρά περιλαμβάνουν τις επιχειρήσεις μεταναστών, με ποσοστό μείωσης 36%, καθώς και τις μικρές επιχειρήσεις που ανήκουν σε γυναίκες, με ποσοστό μείωσης 25%. Συνολικά, ο αριθμός των ενεργών ιδιοκτητών επιχειρήσεων μειώθηκε ακόμα περισσότερο κατά 15% και 8% στους επόμενους μήνες Μάιο και Ιούνιο αντίστοιχα.

Στο έτος 2020, οι Kraus et al. ανέφεραν πως ο COVID-19 είχε επιπτώσεις σε σχεδόν όλους τους οργανισμούς, με διαφορετικό τρόπο σε κάθε περίπτωση. Μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε οικογενειακές επιχειρήσεις αποκάλυψε πως οι επιπτώσεις της πανδημίας διαφέρουν ανάλογα με διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος της εταιρείας, το επιχειρηματικό μοντέλο και οι στρατηγικές προσαρμογής που ακολουθήθηκαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι συνέπειες της πανδημίας περιελάμβαναν μειώσεις στην επιχειρησιακή δραστηριότητα, οργανωτικές αλλαγές και αυξημένη ψηφιοποίηση. Συνοψίζοντας, η μελέτη αυτή καταδεικνύει

πως η πανδημία επηρέασε διαφορετικά τις επιχειρήσεις ανάλογα με τον τρόπο που λειτουργούσαν και προσαρμόστηκαν στις νέες συνθήκες.

Συμπεριλαμβάνοντας αυξανόμενα ευρήματα σε ανάλογες μελέτες, οι Kraus et al. (2020) παρουσίασαν αποτελέσματα που επισημαίνουν κυρίως τη θετική επίδραση των εταιρειών κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Σχετικά με την αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα, η έρευνα έδειξε ότι η πανδημία προκάλεσε έντονη αύξηση της αλληλεγγύης και της συνοχής στην επιχειρηματική κοινότητα, καθώς τα μέλη προσπάθησαν να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλον κατά τη διάρκεια των αναταραχών. Επιπλέον, η αυξανόμενη ψηφιοποίηση εκδηλώθηκε μέσω της ανάπτυξης μηχανισμών λειτουργίας με τεχνολογικές δυνατότητες, όπως η εισαγωγή συστημάτων προγραμματισμού πόρων Enterprise που βασίζονται στα ERP (Abd Elmonem et al., 2016).

Η ανατροπή που προκάλεσε η πανδημία του COVID-19 στον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις έχει επιφέρει μια σημαντική αλλαγή στην αντίληψη της τηλεργασίας. Σύμφωνα με τη μελέτη των Waizenegger et al. (2020), πολλές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν δυσκολίες στη διατήρηση της παραγωγής και της λειτουργίας τους, ενώ οι επιβαλλόμενες κατευθυντήριες γραμμές κοινωνικής αποστασιοποίησης ανέγκεικτα επιβαρύνουν την καθημερινότητα τους. Ως αποτέλεσμα, πολλές επιχειρήσεις αποφάσισαν να υιοθετήσουν την τηλεργασία ως εναλλακτική λύση για τη διατήρηση της λειτουργίας τους. Αυτή η στρατηγική όχι μόνο διασφάλισε την ευημερία των εργαζομένων αλλά επέτρεψε επίσης τη συνέχιση ομαλής λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Η έρευνα των Effendi et al. (2020) εξέτασε την αυξανόμενη χρήση των επιχειρήσεων του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στις πρακτικές μάρκετινγκ τους. Η εφαρμογή των κατευθυντήριων γραμμών για τη δημόσια υγεία περιόρισε σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών τους, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη εικονικών αγορών σε διάφορες πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, όπως το Facebook, το Twitter, το WhatsApp και το YouTube.

Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων και άλλοι επαγγελματίες έχουν αναγνωρίσει τη σημασία του YouTube ως πλατφόρμας προώθησης προϊόντων, καθώς επιδεικνύει αυξανόμενη δημοτικότητα στον ψηφιακό κόσμο. Πολλαπλές μελέτες έχουν εστιαστεί στον τρόπο με τον οποίο οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν την πανδημία, και σε ποιους μηχανισμούς βασίστηκαν για να διατηρήσουν την επιχείρησή τους λειτουργική και αποφύγουν το κλείσιμο της. Σε γενικές

γραμμές, οι μηχανισμοί που χρησιμοποιήθηκαν αντικατοπτρίζουν τις στρατηγικές που ακολούθησαν οι επιχειρηματίες, βασιζόμενοι σε εμπειρίες και κατανομές της αγοράς.

Για την εξέταση της ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στις αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες αγορές στην πρόσφατη πανδημία του COVID-19, οι Akran et al. (2020) διενήργησαν έρευνα σχετικά με την ευαισθητοποίηση και την επίδοση τους στις τεχνολογίες αιχμής. Η μεθοδολογία της ανάλυσης βασίστηκε σε μια ποιοτική προσέγγιση και στην χρήση δευτερεύοντων δεδομένων για την απόδειξη των ευρημάτων. Η έρευνα ανέδειξε ότι οι μικρές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες αγορές υπέστησαν πιο σοβαρές επιπτώσεις από τον COVID-19 σε σχέση με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες αγορές, καθώς αντιμετώπισαν προκλήσεις στον τομέα της τεχνολογίας και της ψηφιοποίησης. Αυτό αποδεικνύει τη σημασία της ανάπτυξης της ψηφιακής τεχνολογίας και της ενίσχυσης των επιχειρήσεων σε αυτόν τον τομέα για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων.

Σε μία έρευνα ανάλογου σκοπού, οι Kumar et al. (2020) παρατήρησαν πως η έλλειψη τεχνολογικών πόρων αποτελεί μία σημαντική πρόκληση για τις μικρές επιχειρήσεις στην Ινδία κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η έρευνα προτείνει την ενσωμάτωση των διαδικτυακών πόρων και την αύξηση της χρήσης τεχνολογίας, ως μία λύση για την διατήρηση της επιχειρηματικής λειτουργίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, στη μελέτη των Akran και συνεργατών τους (2020) προτείνεται η υιοθέτηση βασικών τεχνολογιών αιχμής από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις αναδυόμενες αγορές, όπως οι αναλυτικές προγνωστικές και οι μεγάλες δεδομένων, το ERP, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) και άλλες καινοτόμες τεχνολογίες, ως ένας τρόπος να βελτιωθεί η επιχειρηματική απόδοση και ανταγωνιστικότητα.

Τέλος, σε μια πρόσφατη έρευνα, οι Kumar και Ayedee (2021) προτείνουν στις μικρές επιχειρήσεις να εξετάσουν το ενδεχόμενο υιοθέτησης νέων τεχνολογικών στοιχείων, όπως η τεχνολογία 4.0, το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους, να βελτιώσουν τον κύκλο εργασιών και τις πωλήσεις τους, να διατηρήσουν την αλληλεπίδραση με την πελατεία τους και να επιτύχουν αυτοματοποίηση των διαδικασιών τους.

3.2 Η επίδραση COVID-19 στη ρευστότητα

Οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις του βιομηχανικού τομέα είναι σχεδόν πιθανό να επηρεαστούν από την οικονομική ύφεση. Η πανδημία COVID-19 προκάλεσε πτώση της οικονομικής ανάπτυξης και οδήγησε σε οικονομική κρίση που είχε σαν αντίκτυπο τη μείωση της

αγοραστικής δύναμης των ανθρώπων. Ως αποτέλεσμα, πολλές απαιτήσεις από πελάτες είναι μη εισπρακτέες, με αποτέλεσμα να υποφέρουν οι ταμειακές ροές της εκάστοτε εταιρείας. Ωστόσο, όταν η οικονομία επιδεινώθηκε, πολλές προμήθειες άρχισαν να συσσωρεύονται. Όταν ο δείκτης ρευστότητας υπολογίζεται χρησιμοποιώντας τον τρέχοντα δείκτη, ο δείκτης ρευστότητας αυξάνεται.

Η αύξηση του δείκτη ρευστότητας δεν έχει θετικό πρόσημο. Προηγούμενη έρευνα έχει βρει ανάμεικτα αποτελέσματα όσον αφορά τον αντίκτυπο μιας οικονομικής ύφεσης στον δείκτη ρευστότητας. Οι Bintang et al. (2019) συνέκριναν τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις κατά την περίοδο πριν και μετά τη νομισματική κρίση, συμπεριλαμβανομένου του τρέχοντος δείκτη. Το αποτέλεσμα του Istiningrum (2005) δείχνει επίσης ότι υπήρξε σημαντική μείωση στους δείκτες ρευστότητας μιας επιχείρησης, που μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας τον τρέχοντα δείκτη, κατά τη διάρκεια της νομισματικής κρίσης.

3.3 Η επίδραση COVID-19 στη μόχλευση

Μια σημαντική μείωση των πωλήσεων σε μια οικονομία κρίσης σίγουρα θα επηρεάσει τα κέρδη της εταιρείας και τα μετρητά που λαμβάνονται από συναλλαγές πωλήσεων σε μετρητά. Λόγω της έλλειψης μετρητών για την πληρωμή του χρέους, αυτή η κατάσταση θα έχει σημαντική επίδραση στην ικανότητα της εταιρείας να πληρώσει τα χρέη της. Επιπλέον, η κεφαλαιακή αξία θα μειωθεί ως αποτέλεσμα των ζημιών της εταιρείας ως αποτέλεσμα των χαμηλότερων πωλήσεων. Τα χαμηλά έσοδα από πωλήσεις θα μειώσουν αναπόφευκτα την ικανότητα της εταιρείας να καλύψει όλες τις λειτουργικές δαπάνες, με αποτέλεσμα να χάσει χρήματα.

Σύμφωνα με τον Istiningrum (2005), η παγκόσμια κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στον δείκτη μόχλευσης, ο οποίος υπολογίζεται χρησιμοποιώντας τον δείκτη χρέους προς ίδια κεφάλαια. Σύμφωνα με τον Rofiqoh (2001), μια αύξηση του δείκτη χρέους προς τα ίδια κεφάλαια έδειξε μείωση της οικονομικής απόδοσης των δημόσιων επιχειρήσεων στην περίοδο της κρίσης έχοντας υπόψη την προϋφιστάμενη αυτής κατάσταση. Ο Hakim (2012) ανακάλυψε ότι η τιμή του δείκτη χρέους προς τα ίδια κεφάλαια διέφερε σημαντικά πριν και μετά την οικονομική κρίση.

Επίσης, μια πτώση της κεφαλαιακής διάρθρωσης από τη διοίκηση ή τους επενδυτές λόγω ανησυχιών για τον αντίκτυπο της κρίσης στη μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων, η οποία είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη για τους μετόχους, μπορεί να προκαλέσει αύξηση του δείκτη χρέους προς τα ίδια κεφάλαια. Η μείωση της κεφαλαιακής δομής (ίδια κεφάλαια) που παρέχεται

από τη διοίκηση ή τους επενδυτές μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, η οποία έχει αντίκτυπο στη συνολική απόδοση της εταιρείας.

3.4 Καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο των ΜμΕ σε περιόδους κρίσεις

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν λιγότερους πόρους υπό τον έλεγχό τους λόγω της φύσης τους (Freeman et al., 1983). Αυτό οδήγησε σε υψηλότερο επίπεδο ευπάθειάς τους λόγω γεγονότων όπως η απώλεια ενός σημαντικού υπαλλήλου, η μείωση του μεριδίου αγοράς λόγω της εισόδου νέων ανταγωνιστών ή η κρίση COVID-19, η οποία έχει επηρεάσει την παγκόσμια οικονομία (Eggers, 2020). Μέχρι στιγμής, πολλές μελέτες έχουν αντιμετωπίσει το ζήτημα της διαχείρισης κρίσεων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η έλλειψη εξωτερικής οικονομικής υποστήριξης και διαδικασίας κατάρτισης σε περιπτώσεις κρίσης (Herbane, 2010), προβλήματα που προκαλούνται από κυβερνητικές αποφάσεις (Runyan, 2006), έλλειψη ολοκληρωμένου και επίσημου προγράμματος διαχείρισης κρίσεων (Perry, 2001) και υποτίμηση των κρίσεων (Spillan & Ziemnowicz, 2003) είναι από τα πιο σημαντικά ζητήματα που αφορούν τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε κρίσεις. Η ύπαρξη των ακόλουθων στοιχείων είναι μεταξύ των βασικών ιδεών για τον χειρισμό αυτών των κρίσεων.

Ένα πρόγραμμα για τη διάσωση ζωών και την ανάκαμψη σε περίπτωση κρίσης (Munoz et al., 2019), μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων (Ruff & Aziz 2003) ή ένα σύστημα ειδοποίησης κρίσης (Kurschus et al., 2015). Σε γενικές γραμμές, η ευελιξία και ένα ολοκληρωμένο σχέδιο είναι εξαιρετικά απαραίτητα κατά τη διαχείριση δύσκολων κρίσεων. Οι εταιρείες θα πρέπει να προσπαθήσουν να αναδιοργανώσουν τις δραστηριότητές τους παρουσιάζοντας στρατηγικές έγκαιρα (Ansell et al., 2010). Ένα επιχειρηματικό μοντέλο για μια εταιρεία είναι γενικά ένας τρόπος για τη δημιουργία αξίας, τη διανομή αξίας και την απόκτηση αξίας για τους καταναλωτές, τους μετόχους και τους συνεργάτες της (Bouwman et al., 2008).

Νοείται πλέον ότι οι κρίσεις και οι απειλές γεννούν ευκαιρίες. Έτσι, νέα μοντέλα επιχειρήσεων μπορούν να αναδειχθούν δημιουργώντας νέες δυνατότητες, δημιουργία αξίας και σύλληψη νέων αξιών (Chisholm-Burns, 2010). Οι εταιρείες που γνωρίζουν πλήρως όλες τις πτυχές του επιχειρηματικού τους μοντέλου και έχουν εργαστεί ενεργά πάνω σε αυτό είναι πιο επιτυχημένες σε περίπτωση κρίσης (Baker-Brunnbauer, 2019). Σε αυτή τη δύσκολη κατάσταση, οι επιχειρήσεις

πρέπει να το δουν ως μοχλό για να ξεκινήσουν από την αρχή, αντί να υιοθετούν αμυντικές τακτικές και να εφαρμόζουν αλλαγές τιμών (Baghiu, 2021).

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από δύο κύρια μέρη, την πρόταση αξίας και το λειτουργικό μοντέλο. Όταν τουλάχιστον δύο στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου αναδημιουργηθούν για την παρούσα αξία με νέο τρόπο, διαμορφώνεται η καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο. Επειδή αυτό περιλαμβάνει πολυδιάστατες και συντονισμένες δραστηριότητες (Lindgardt et al., 2009). Η καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για τις εταιρείες να αντισταθούν στους ανταγωνιστές για να εξασφαλίσουν τη ζωή του οργανισμού, ειδικά σε συνθήκες αβεβαιότητας (Tinku, 2019).

Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου είναι πιο αποτελεσματική από την καινοτομία προϊόντος ή διαδικασίας (Baghiu, 2021). Τα αποτελέσματα μιας μελέτης επιβεβαιώνουν ότι η καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια βασική δραστηριότητα που πρέπει να γίνεται συνεχώς σε όλες τις χώρες, είτε για να διατηρηθεί η ύπαρξη του οργανισμού είτε για να ενισχυθεί η ανάπτυξή του (Hanelt et al., 2015). Φυσικά, δεν πρέπει να αμφισβητηθεί ότι ένας άλλος σημαντικός στόχος της καινοτομίας στο επιχειρηματικό μοντέλο είναι να κερδίζει περισσότερα με διαφορετικούς τρόπους, που δημιουργούνται από την απόδοση της καινοτομίας και την ανταγωνιστική νοοτροπία μεταξύ των ανταγωνιστών για επιβίωση στον κλάδο (Mohamad, 2018).

Η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου είναι η αντίληψη ότι οι μικρές και μεσαίες εταιρείες πρέπει πρώτα να κατανοήσουν ότι είναι χρήσιμες για την ανάπτυξή τους στην αγορά (Husin et al., 2018). Παραδόξως, πολλές μικρομεσαίες εταιρείες δεν γνωρίζουν ακόμη πλήρως τα οφέλη της καινοτομίας στο επιχειρηματικό μοντέλο και την ιδέα του (Jones & Pimdee, 2017). Η κατανόηση αυτής της έννοιας καθιστά δυνατό στις μικρομεσαίες οντότητες να ωφεληθούν εκμεταλλευόμενες τις αναδυόμενες ευκαιρίες (Girotra & Netessine, 2013). Οι μελέτες δείχνουν ότι η άγνοια αυτής της έννοιας παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτυχία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Ακόμη και με το σωστό μοντέλο εκκίνησης, οι μικρές και μεσαίες εταιρείες δεν γνωρίζουν την ανάγκη να είναι καινοτόμες όταν αντιμετωπίζουν αλλαγές που μπορεί να συμβούν στη διαχρονική τους πορεία (Husin et al., 2021). Ωστόσο, μερικές φορές δεν είναι δυνατό να αναγνωριστεί μια έννοια μόνη της, και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα συνεργαστούν για να αυξήσουν το επίπεδο της καινοτομίας. Το ερέθισμα που μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να είναι εσωτερικό ή εξωτερικό (Foss & Saebi, 2017).

Ο πιο σημαντικός εσωτερικός παράγοντας είναι οι αλλαγές που σχετίζονται με τον πελάτη (Huang et al., 2012) και ο πιο σημαντικός εξωτερικός παράγοντας είναι το περιβάλλον (Sorescu et al., 2011). Φυσικά, η καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων είναι αποτέλεσμα εξωτερικών ερεθισμάτων, όπως οι σαρωτικές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον (De Reuver et al., 2013). Σήμερα, δεδομένων των ταραχωδών περιβαλλόντων που ζούμε, τα επιχειρηματικά μοντέλα που ήταν επιτυχημένα μέχρι τώρα μπορεί να συνεχίσει να είναι επικερδή (Chesbrough, 2010).

Έτσι, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι εταιρείες πρέπει να σκεφτούν την αναδημιουργία του επιχειρηματικού μοντέλου πριν τις αναγκάσουν οι περιστάσεις να το κάνουν. Συνήθως σε κρίσιμα περιβάλλοντα, οι διευθυντές μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων δεν έχουν τη σωστή στάση για να δημιουργήσουν, να αποκτήσουν και να προσφέρουν αξία σε πελάτες και εταιρείες (Marolt et al., 2018). Ως εκ τούτου, η καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να είναι μια ευκαιρία να αναδημιουργηθούν αυτές οι αξίες (Pohle & Chapman, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

Οι τρεις βασικές μέθοδοι έρευνας που εξετάστηκαν για την εφαρμογή στην μελέτη αυτή είναι η ποιοτική, η ποσοτική και η μικτή μέθοδος. Στην ανάλυσή του, ο Bryman (2016) υποστηρίζει ότι η ποιοτική και η ποσοτική είναι οι μέθοδοι έρευνας που χρησιμοποιούνται συχνότερα από τους μελετητές. Σύμφωνα με τους Bell et al. (2018), τα ερευνητικά σχέδια είναι σχέδια που καθορίζουν τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων. Υπάρχουν διάφορα σχέδια έρευνας στον τομέα της επιστημονικής έρευνας. Η επιλογή ενός ερευνητικού σχεδιασμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μέθοδο έρευνας που υιοθετείται σε μια μελέτη και από το εάν πρόκειται για ποιοτικό ή ποσοτικό ερευνητικό σχέδιο (Mackey & Gass, 2015).

Το πρώτο περιλαμβάνει θεμελιωμένη θεωρία, διερευνητικά, ιστορικά, αφηγηματικά, εθνογραφικά και φαινομενολογικά σχέδια. Το τελευταίο αποτελείται από πειράματα, συσχετικούς, περιγραφικούς και οιονεί πειραματικούς σχεδιασμούς (Johnston, 2014). Η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε τη μέθοδο ποιοτικής έρευνας, όπως καθοδηγείται από τις βασικές αρχές της ερμηνευτικής ερευνητικής φιλοσοφίας, η οποία προϋποθέτει μια υποκειμενική προσέγγιση της ανάλυσης. Τα βασικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής ερευνητικής μεθόδου που την καθιστούν κατάλληλη για τον σκοπό μας περιλαμβάνουν την ικανότητά της να υποστηρίζει την ευρεία διερεύνηση του ερευνητικού προβλήματος, τις επιπτώσεις της COVID-19 στους επιχειρηματικούς οργανισμούς στην Ελλάδα.

Δεύτερον, η ποιοτική μέθοδος δίνει στον ερευνητή την ελευθερία να ενσωματώσει την προσωπική ερμηνεία των δεδομένων στη μελέτη, η οποία συμφωνεί με την κοινωνική κατασκευή, μια βασική πτυχή της ερμηνευτικής άποψης. Έτσι, τα κύρια πλεονεκτήματα της υιοθέτησης της ποιοτικής μεθόδου έγκειται στην ικανότητά της να μειώνει τα ερευνητικά έξοδα, να προωθεί τη δημιουργικότητα και να επιτρέπει την ενσωμάτωση ανθρώπινων εμπειριών (Bell et al., 2018). Η καταλληλότητα της ποσοτικής μεθόδου έρευνας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν την προσέγγιση στη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση και την ερμηνεία (Goertzen, 2017).

Για παράδειγμα, η αξιολόγηση των μεταβλητών, καθώς και η χρήση μεθόδων στατιστικής ανάλυσης και παρουσιάσεων, κατέστησαν τις ποσοτικές μεθόδους επιλέξιμες για υιοθέτηση στην παρούσα μελέτη. Έτσι λοιπόν, καθίσταται σαφές πως δεδομένου ότι η εργασία εφαρμόζει αρχικά μία ποιοτική έρευνα μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στη συνέχεια προχωράει

σε μία ποσοτική εμπειρική έρευνα με την οποία εμπλουτίζει τα υπάρχοντα στοιχεία της βιβλιογραφίας. Συνεπώς, η τελική μέθοδος της εργασίας είναι η μικτή μέθοδος.

4.2 Τεχνικές δειγματοληψίας και πληθυσμός

Ο ερευνητής ακολούθησε μια δειγματοληπτική μέθοδο τυχαίας επιλογής. Η κύρια αρετή αυτής της τεχνικής είναι η εξασφάλιση μιας αμερόληπτης διαδικασίας δειγματοληψίας, καθώς κάθε συμμετέχων έχει ίσες πιθανότητες να συμμετάσχει στη μελέτη (Singh & Masuku, 2014). Ο ερευνητής διέθετε πλήρη αυτονομία στην εκτέλεση της διαδικασίας και διασφάλισε ότι δεν υπήρχε καμία σύνδεση μεταξύ των διαφορετικών συμμετεχόντων (Moser & Korstjens, 2018). Η χρήση της τυχαίας δειγματοληψίας έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, μεταξύ των οποίων είναι η ευκολία στη συμμετοχή των συμμετεχόντων, καθώς κάθε άτομο έχει την ίδια ευκαιρία να επιλεγεί για συμμετοχή στην έρευνα.

Μια άλλη πλευρά που καθιστά επιθυμητή τη χρήση της τυχαίας δειγματοληψίας είναι η ποικιλία του δείγματος, η οποία αποτελεί αναγκαιότητα για την επίτευξη αντιπροσωπευτικών αποτελεσμάτων. Το χρήσιμο δείγμα και η αντικειμενική ταξινόμηση των δειγμάτων αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη αξιόπιστων αποτελεσμάτων στην έρευνα. Ωστόσο, ένα σημαντικό μειονέκτημα της τυχαίας δειγματοληψίας είναι η δυσκολία στη συλλογή μιας πλήρους και κατανοητής λίστας ερωτηθέντων.

4.3 Συλλογή δεδομένων

Η διαδικασία επιλογής δείγματος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού της υγιούς έρευνας. Η εφαρμογή των αρχών του σχεδιασμού δειγματοληψίας είναι επιτακτική για την ανάπτυξη έρευνας με ισχυρή εξωτερική εγκυρότητα. Θεωρητικά, μια μέθοδος δειγματοληψίας θα έχει ως αποτέλεσμα ένα δείγμα χωρίς προκατάληψη καθώς κάθε άτομο στον πληθυσμό έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί και να είναι αξιόπιστο. Για τους σκοπούς της μελέτης αρχικά προετοιμάστηκαν και σχεδιάστηκαν οι ερωτήσεις ώστε να περιλαμβάνουν όλα τα βασικά ζητήματα εξέτασης της μελέτης και δημιουργήθηκε ένα δομημένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε σε ένα δείγμα ευκολίας. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας βασίστηκαν σε παρόμοιες έρευνες όπως αυτές των Shirkoohi (2021) και Zou et al. (2020).

Το τελικό δείγμα συνίσταται από 80 άτομα, τα οποία είναι εργαζόμενοι και ιδιοκτήτες στον κλάδο της εστίασης και συγκεκριμένα, τόσο σε καφετέριες όσο και σε μπαρ και εστιατόρια των περιφερειών Θεσσαλίας και Κεντρικής Μακεδονίας. Η συλλογή των απαντήσεων από τους ερωτώμενους του δείγματος υλοποιήθηκε - ολοκληρώθηκε το 1^ο τρίμηνο του έτους 2022 και συγκεκριμένα, από τις 11 Ιανουαρίου 2022 έως τις 18 Μαρτίου 2022.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων των δημογραφικών μεταβλητών

Η συγκεκριμένη ενότητα αναλύει τις απαντήσεις ως προς τις δημογραφικές μεταβλητές. Συγκεκριμένα παρατηρούμε πως αναφορικά με το φύλο με των συμμετεχόντων το 62,5% ή 50 άτομα είναι άνδρες και το 37,5% ή 30 άτομα είναι γυναίκες.

Πίνακας 1-Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	50	62,5	62,5	62,5
	Γυναίκα	30	37,5	37,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Στη συνέχεια ο πίνακας 2 απεικονίζει την μεταβλητή της ηλικίας των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, παρατηρούμε ότι στο πρώτο ηλικιακό γκρουπ των 25-30 ετών ανήκουν 4 άτομα ή το 5% του συνολικού δείγματος. Επίσης, παρατηρούμε ότι 38 άτομα ή το 47,5% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών. Ακόμη 14 συμμετέχοντες ή το 17,5% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών και τέλος τα υπόλοιπα 24 άτομα ή το 30% του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών.

Πίνακας 2-Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30	4	5,0	5,0	5,0
	31-40	38	47,5	47,5	52,5
	41-50	14	17,5	17,5	70,0
	51-60	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Συνεχίζοντας την ανάλυση με την δημογραφική μεταβλητή της εργασιακής εμπειρίας, παρατηρούμε πως 27 συμμετέχοντες ή το 33,8% έχει εμπειρία μεταξύ 0-5 έτη και άλλα 27 άτομα ή το υπόλοιπο 33,8% έχει εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των 11 ετών. Επιπλέον, παρατηρούμε πως 26 άτομα ή το 32,5% έχει εργασιακή εμπειρία μεταξύ των 6-10 ετών.

Πίνακας 3-Εργασιακή εμπειρία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 έτη	27	33,8	33,8	33,8
	11+ έτη	27	33,8	33,8	67,5
	6-10 έτη	26	32,5	32,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Η επόμενη δημογραφική μεταβλητή είναι αυτή της εκπαίδευσης, όπου παρατηρούμε πως 24 άτομα από τα 80 που ήταν συνολικά οι συμμετέχοντες ή το 30% είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακού ενώ 56 άτομα ή το 70% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ.

Πίνακας 4-Εκπαίδευση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΕΙ/ΤΕΙ	56	70,0	70,0	70,0
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Η επόμενη δημογραφική μεταβλητή που ακολουθεί αναφέρεται των αριθμό των υπαλλήλων που έχουν οι επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται οι συμμετέχοντες. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε πως 24 άτομα ή το 30% του δείγματος αναφέρει ότι η εταιρεία στην οποία απασχολείται έχει μέχρι 10 άτομα εργατικό δυναμικό. Επίσης, σύμφωνα με 30 συμμετέχοντες ή το 37,5% του δείγματος δηλώνει ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεται απασχολεί 11-50 άτομα

ενώ 51-79 άτομα ή το 27,5% υποστηρίζει πως η εταιρεία τους απασχολεί από 11-50 άτομα. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι 22 άτομα ή το 27,5% εργάζεται σε εταιρεία που έχει εργατικό δυναμικό από 80-99 άτομα.

Πίνακας 5-Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων στην εταιρεία στην οποία δουλεύετε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10 άτομα	24	30,0	30,0	30,0
	11-50 άτομα	30	37,5	37,5	67,5
	51-79 άτομα	22	27,5	27,5	95,0
	80-99 άτομα	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Αναφορικά με τον κύκλο εργασιών της κάθε επιχείρησης, παρατηρούμε ότι το 28,7% ή 23 άτομα απασχολούνται σε εταιρεία που έχει τζίρο μέχρι 30.000 € ενώ το 48,8% ή 29 άτομα απασχολούνται σε εταιρεία με κύκλο εργασιών από 31.000-50.000 €. Τέλος, υπάρχουν και 18 άτομα ή το 22,5% που εργάζεται σε εταιρεία με ετήσιο κύκλο εργασιών από 51.000-100.000 €.

Πίνακας 6-Ποιος είναι ο κύκλος εργασιών της εταιρείας στην οποία δουλεύετε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-30.000	23	28,7	28,7	28,7
	31.000-50.000	39	48,8	48,8	77,5
	51.000-100.000	18	22,5	22,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Η τελευταία δημογραφική μεταβλητή του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην εταιρεία που εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε πως 4 άτομα ή το 5% είναι ανώτερα στελέχη. Επίσης, βλέπουμε ότι 40 άτομα ή το 50% είναι μεσαία στελέχη και 36 άτομα ή το 45% είναι υπάλληλοι γραφείου.

Πίνακας 7-Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώτερο στέλεχος	4	5,0	5,0	5,0
	Μεσαίο στέλεχος	40	50,0	50,0	55,0
	Υπάλληλος	36	45,0	45,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων σχετικά με την επίπτωση της πανδημίας στις επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τον πίνακα 8 που ακολουθεί στη συνέχεια, βλέπουμε ότι στην ερώτηση **“Οι δυσκολίες χρηματοδότησης καθυστέρησαν τις πληρωμές της εταιρείας σε ότι έχει να κάνει με τις υποχρεώσεις της;”** η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί με την άποψη αυτή. Συγκεκριμένα 34 άτομα ή το 42,5% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 21,3% ή 17 άτομα συμφωνούν απόλυτα. Επιπλέον, υπάρχουν και 17 άτομα (21,3%) τα οποία είναι ουδέτερα και τέλος 12 άτομα ή το 15% διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Πίνακας 8-Οι δυσκολίες χρηματοδότησης καθυστέρησαν τις πληρωμές της εταιρείας σε ότι έχει να κάνει με τις υποχρεώσεις της;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	15,0	15,0	15,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	17	21,3	21,3	36,3
	Συμφωνώ	34	42,5	42,5	78,8
	Συμφωνώ απόλυτα	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Στην ερώτηση **“Πότε αναμένετε να επιστρέψουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στο επίπεδο πριν από την πανδημία του COVID-19;”** παρατηρούμε ότι 31 συμμετέχοντες ή το 38,8% θεωρεί ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες θα επιστρέψουν στο κανονικό στο δεύτερο εξάμηνο του 2023 ενώ άλλοι 30 συμμετέχοντες ή το 37,5% υποστηρίζει ότι έχουν επιστέψει ήδη στο κανονικό. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν και 19 άτομα ή το 23,8% του δείγματος δηλώνει ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες θα επανέλθουν στο επίπεδο πριν την πανδημία μέχρι το τέλος του 2023.

Πίνακας 9-Πότε αναμένετε να επιστρέψουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στο επίπεδο πριν από την πανδημία του COVID-19;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεύτερο εξάμηνο του 2023	31	38,8	38,8	38,8
	Ήδη έχουν επιστρέψει στο κανονικό	30	37,5	37,5	76,3
	Μέχρι το τέλος του 2023	19	23,8	23,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Προχωρώντας στον πίνακα 10 και στην ερώτηση **“Η εταιρεία σας έλαβε πακέτο κρατικής βοήθειας (π.χ. χρηματοδοτική στήριξη, παροχές, φορολογικές ελαφρύνσεις) ως απάντηση στην πανδημία COVID-19;”** βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των εταιρειών και συγκεκριμένα το 20% ή 16 άτομα υποστηρίζουν ότι η εταιρεία τους δεν έλαβε κάποια κρατική ενίσχυση ενώ το 80% ή 64 άτομα δηλώνουν πως η εταιρεία στην οποία απασχολούνται έχει λάβει ενίσχυση από το κράτος.

Πίνακας 10-Η εταιρεία σας έλαβε πακέτο κρατικής βοήθειας (π.χ. χρηματοδοτική στήριξη, παροχές, φορολογικές ελαφρύνσεις) ως απάντηση στην πανδημία COVID-19;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν έλαβε κάποιο πακέτο βοήθειας	16	20,0	20,0	20,0
	Ναι έλαβε πακέτο βοήθειας	64	80,0	80,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση εξετάζει την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την επάρκεια του πακέτου χρηματοδότησης που προσέφερε η κυβέρνηση την περίοδο της πανδημίας. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 64 άτομα ή το 80% θεωρεί ότι ήταν επαρκής η χρηματοδότηση που έδωσε η κυβέρνηση στις πληγείσες επιχειρήσεις ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχουν και 16 άτομα ή το 20% που είναι ουδέτερο και δε λαμβάνει ξεκάθαρη άποψη.

Πίνακας 11-Θεωρείτε επαρκές το πακέτο βοήθειας της κυβέρνησης για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Επαρκές	64	80,0	80,0	80,0
	Ούτε επαρκές ούτε ανεπαρκές	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Ο πίνακας 12 που ακολουθεί στη συνέχεια, δείχνει ότι στην ερώτηση **“Σε τι βαθμό τα μέτρα για την πανδημία επηρέασαν το εισόδημα της εταιρείας σας το 2021;”** 45 από τους 80 συμμετέχοντες ή το 56,3% υποστηρίζει ότι η μείωση έφτασε το 25% ενώ τα υπόλοιπα 35 άτομα ή το 43,8% θεωρεί ότι η μείωση ήταν μεταξύ 25%-50%.

Πίνακας 12-Σε τι βαθμό τα μέτρα για την πανδημία επηρέασαν το εισόδημα της εταιρείας σας το 2021;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μείωση 0-25%	45	56,3	56,3	56,3
	Μείωση μεταξύ 25 – 50%	35	43,8	43,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Ο πίνακας 13 που ακολουθεί αναφέρεται στον εξωτερικό δανεισμό που χρειάστηκε να λάβουν οι επιχειρήσεις. Ειδικότερα, προκύπτει πως 31 άτομα ή το 38,8% δηλώνει ότι ο δανεισμός στην εταιρεία που εργάζονται αυξήθηκε μέχρι 10% ενώ 33 άτομα ή το 41,3% υποστηρίζει ότι ο δανεισμός αυξήθηκε μεταξύ 11%-30%. Τέλος, υπάρχουν και 16 άτομα ή το 20% που θεωρεί ότι ο εξωτερικός δανεισμός κυμάνθηκε από 31%-50%.

Πίνακας 13-Πόσο αυξήθηκε ο δανεισμός της εταιρείας σας εν μέσω της πανδημίας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10%	31	38,8	38,8	38,8
	11%-30%	33	41,3	41,3	80,0
	31%-50%	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Ο πίνακας 14 στη συνέχεια δείχνει τις απαντήσεις στην ερώτηση **“Τι περιμένετε από την κυβέρνηση ως απάντηση στη διαχείριση της πανδημίας;”**. Από την ανάλυση προκύπτει ότι 24 άτομα ή το 30% περίμενε υποστήριξη ενοικίου, ενώ 17 συμμετέχοντες ή το 21,3% θα ήθελε υποστήριξη μείωσης φόρου. Η πλειοψηφία (και συγκεκριμένα 39 άτομα από τα 80), σε ποσοστό 48,8%, περίμενε η κυβέρνηση να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις με όλους τους προτεινόμενους τρόπους, δηλαδή τόσο με οικονομική υποστήριξη για επενδύσεις, με μισθολογική υποστήριξη και με υποστήριξη κοινωνικής ασφάλισης, όσο με την υποστήριξη μείωσης φόρου και ενοικίου, με αποτέλεσμα οι δύο αυτές ενέργειες (μείωση φόρου και ενοικίου) να έχουν επιλεγεί από το σύνολο των ερωτηθέντων.

Πίνακας 14-Τι περιμένετε από την κυβέρνηση ως απάντηση στη διαχείριση της πανδημίας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Οικονομική υποστήριξη για επενδύσεις	0	0,0	0,0	0,0
	Μισθολογική υποστήριξη	0	0,0	0,0	0,0
	Υποστήριξη κοινωνικής ασφάλισης	0	0,0	0,0	0,0
	Υποστήριξη ενοικίου	24	30,0	30,0	30,0
	Υποστήριξη μείωσης φόρου	17	21,2	21,2	51,2
	Όλα τα παραπάνω	39	48,8	48,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Παρακάτω, ο πίνακας 15 αναλύει τα αποτελέσματα στην ερώτηση “Σε σχέση με την αύξηση/μείωση των λειτουργικών κερδών, ποια στοιχεία που αναφέρονται παρακάτω επηρεάστηκαν περισσότερο από τον COVID-19;”. Από την περιγραφική στατιστική προκύπτει πως 66 άτομα ή το 82,5% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η εκδήλωση της πανδημίας έχει επηρεάσει τις πωλήσεις της εταιρείας και συγκεκριμένα έχει οδηγήσει σε συρρίκνωση αυτών λόγω της περιορισμένης κατανάλωσης. Επιπλέον, 14 άτομα ή το 17,5% θεωρεί ότι το ξέσπασμα της πανδημίας οδήγησε σε αύξηση του κόστους των προμηθειών.

Πίνακας 15-Σε σχέση με την αύξηση/μείωση των λειτουργικών κερδών, ποια στοιχεία που αναφέρονται παρακάτω επηρεάστηκαν περισσότερο από τον COVID-19;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αύξηση κόστους προμηθειών	14	17,5	17,5	17,5
	Μείωση πωλήσεων λόγω συρρίκνωσης της κατανάλωσης	66	82,5	82,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Ο πίνακας 16 παρακάτω αναφέρεται στην ερώτηση “Ποιες είναι οι προοπτικές για τα λειτουργικά κέρδη για το τέλος του 2023 σε σύγκριση με το 2021; Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι 70 άτομα ή το 87,5% των συμμετεχόντων είναι αισιόδοξο και θεωρεί ότι οι προοπτικές της εταιρείας στο τέλος του 2023 αναφορικά με τα λειτουργικά της κέρδη θα έχουν αυξηθεί κατά πολύ. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι 10 άτομα ή το 12,5% των ατόμων υποστηρίζει πως τέλος του 2023 τα λειτουργικά κέρδη θα είναι στα ίδια επίπεδα με αυτά του 2021.

Πίνακας 16-Ποιες είναι οι προοπτικές για τα λειτουργικά κέρδη για το τέλος του 2023 σε σύγκριση με το 2021;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αύξηση	70	87,5	87,5	87,5
	Παραμονή στο ίδιο επίπεδο/Καμία μεταβολή	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Σε ό,τι αφορά την ερώτηση **“Ποια είναι η βέλτιστη κατεύθυνση για την επιχείρησή σας τα επόμενα 1 ή 2 χρόνια, σε σύγκριση με την περίοδο πριν από την πανδημία;”** βλέπουμε ότι 39 άτομα ή το 48,8% των ατόμων θεωρεί ότι η βασική στρατηγική της εταιρείας για τα επόμενα χρόνια είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων. Επίσης, 41 άτομα ή των 51,2% πιστεύει ότι η μείωση των εξόδων είναι στις άμεσες προτεραιότητες της εταιρείας για τα επόμενα 1-2 χρόνια.

Πίνακας 17-Ποια είναι η βέλτιστη κατεύθυνση για την επιχείρησή σας τα επόμενα 1 ή 2 χρόνια, σε σύγκριση με την περίοδο πριν από την πανδημία;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Επέκταση των δραστηριοτήτων	39	48,8	48,8	48,8
	Μείωση των εξόδων	41	51,2	51,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Αναφορικά με την ερώτηση **“Πόσο άλλαξε ο αριθμός των εργαζομένων εν μέσω πανδημίας;”** παρατηρούμε πως με βάση την άποψη 43 ατόμων ή το 53,8% δηλώνει ότι ο αριθμός της επιχείρησης στην οποία εργάζεται μειώθηκε κατά 11%-20% την περίοδο της πανδημίας και 37 άτομα ή το 46,3% υποστηρίζει ότι το εργατικό δυναμικό της εταιρείας μειώθηκε 21% έως 30%.

Πίνακας 18-Πόσο άλλαξε ο αριθμός των εργαζομένων εν μέσω πανδημίας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0%-10%	0	0,0	0,0	0,0
	11%-20% μείωση	43	53,8	53,8	53,8
	21%-30% μείωση	37	46,3	46,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Ο πίνακας 19 που ακολουθεί, δείχνει τα αποτελέσματα στην ερώτηση **“Αλλάξαν οι συνήθειες των καταναλωτών λόγω της πανδημίας στον χώρο της εστίασης;”**. Από τους 80 συμμετέχοντες, οι 34 ή το 42,5% θεωρεί ότι οι συνήθειες των καταναλωτών έχουν αλλάξει αρκετά λόγω της εκδήλωσης της πανδημίας ενώ επίσης φαίνεται ότι το 27,5% ή 22 άτομα υποστηρίζουν ότι έχουν αλλάξει πολύ. Τέλος, μόλις 24 άτομα (30%) δηλώνουν ότι οι συνήθειες των καταναλωτών έχουν αλλάξει λίγο.

Πίνακας 19-Άλλαξαν οι συνήθειες των καταναλωτών λόγω της πανδημίας στον χώρο της εστίασης;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	24	30,0	30,0	30,0
	Αρκετά	34	42,5	42,5	72,5
	Πολύ	22	27,5	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Η τελευταία ερώτηση της εργασίας αναφέρεται στο **“Ποια μέτρα έλαβε η επιχείρησή σας ώστε να αυξήσει τα έσοδά εν μέσω πανδημίας;”**. Τα περισσότερα άτομα και συγκεκριμένα 56 από τους 80 συμμετέχοντες (70%) δηλώνουν ότι τα μέτρα που έλαβε η εταιρεία ήτα δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, μείωση τιμής επιλεγμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλαγή όρων πληρωμής, αλλαγή καναλιών διανομής (προώθηση παράδοσης ή online αγορών) και διαφοροποίηση αγορών. Τέλος, 24 άτομα ή το 30% δηλώνει ότι η εταιρεία τους προέβη στην αλλαγή των όρων πληρωμής.

Πίνακας 20-Ποια μέτρα έλαβε η επιχείρησή σας ώστε να αυξήσει τα έσοδά εν μέσω πανδημίας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Νέα προϊόντα ή υπηρεσίες	0	0	0	0
	Μείωση τιμής επιλεγμένων προϊόντων ή υπηρεσιών	0	0	0	0
	Αλλαγή καναλιών διανομής (προώθηση παράδοσης ή online αγορών)	0	0	0	0
	Διαφοροποίηση αγορών	0	0	0	0
	Αλλαγή όρων πληρωμής	24	30,0	30,0	30,0
	Όλα τα παραπάνω	56	70,0	70,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Αυτή η μελέτη διερεύνησε τις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στις επιχειρήσεις στον κλάδο της εστίασης. Έτσι, διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις εστίασης επηρεάζονται σε τέσσερις πτυχές που είναι οι οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές πτυχές κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, με την οικονομική πτυχή να είναι η πιο σοβαρή. Διαπιστώθηκε επίσης ότι δραματικές αλλαγές, όπως η αύξηση της διαδικτυακής παράδοσης και η κοινωνική απόσταση που συνέβησαν στην επιχείρηση, προκάλεσαν ιδιαίτερες προκλήσεις σε μεγάλο βαθμό τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων εστίασης.

Η πανδημία του COVID-19 δεν επηρέασε μόνο τους ανθρώπους, αλλά είχε επίσης ποικίλες επιπτώσεις σε κάθε τομέα της οικονομίας και ειδικότερα σε αυτόν της εστίασης. Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα του ερευνητικού κενού, οι υπάρχουσες βιβλιογραφίες καθιστούν προφανές ότι πρέπει να γίνει έρευνα για το συγκεκριμένο φαινόμενο. Η κύρια συνεισφορά αυτής της μελέτης είναι ότι επικεντρώνεται πλήρως στον τομέα της εστίασης που είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς της οικονομίας. Η έρευνα εντόπισε τους παράγοντες που επηρέασαν τους επιχειρηματίες της εστίασης κατά τη διάρκεια του COVID-19. Ένα από τα αξιοσημείωτα μέρη αυτής της έρευνας είναι ότι τα ευρήματα είναι η εσωτερική αντανάκλαση των επηρεαζόμενων ατόμων καθώς τα δεδομένα συλλέγονται από εργαζόμενους στον κλάδο της εστίασης, οι οποίοι είναι η ομάδα που επηρεάζεται άμεσα.

Από τα ευρήματα της εργασίας προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις επηρεάστηκαν αρκετά από την κρίση, επίσης το προσωπικό τους μειώθηκε εν μέσω πανδημίας, ο κύκλος εργασιών επίσης μειώθηκε ενώ φαίνεται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έλαβαν επιχορήγηση από το κράτος. Σαν στρατηγική που εφαρμόστηκε από τις περισσότερες εταιρείες ήταν η επέκταση των προϊόντων και των υπηρεσιών, η διαφοροποίηση, οι ευκολίες αποπληρωμής και η επέκταση σε νέες αγορές. Σήμερα φαίνεται ότι η πλειοψηφία των εταιρειών έχει αρχίσει να παρουσιάζει σημάδια ανάκαμψης ενώ φαίνεται πως το μέλλον προμηνύεται καλύτερο και πιο αισιόδοξο για τις εταιρείες.

Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και από την εμπειρική έρευνα κατέστη σαφές ότι χρειάζεται συνεργασία της κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις για τον μετριασμό των επιπτώσεων. Έτσι, αυτή η μελέτη προτείνει μέτρα/κατευθυντήριες γραμμές. Η κυβέρνηση θα πρέπει να υποστηρίζει τις επιχειρήσεις με τη συνεργασία της οικονομικής βοήθειας, η κεντρική τράπεζα θα μπορούσε να διατάξει όλες τις τράπεζες να χορηγήσουν δάνεια με ευνοϊκούς όρους/άτοκα

δάνεια στον τομέα της εστίασης. Καθώς η πανδημία προκάλεσε αλλαγές σε διάφορες πτυχές, οι ιδιοκτήτες, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν για να αντιμετωπίσουν την αλλαγή. Επιπλέον, οι ιδιοκτήτες των καταστημάτων θα πρέπει επίσης να τηρούν το υγειονομικό πρωτόκολλο και την υγιεινή για την πρόληψη της εξάπλωσης του ιού.

Αυτή η μελέτη θα βοηθήσει τους ιδιοκτήτες καταστημάτων στον τομέα της εστίασης και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στη διαμόρφωση σύγχρονων επιχειρηματικών πολιτικών και στρατηγικών. Η μελέτη κλείνει με λίγους περιορισμούς. Πρώτον, η περιοχή της μελέτης είναι μικρή και μπορεί να μην αντιπροσωπεύει τη συνολική γνώμη των επιχειρήσεων στον τομέα της εστίασης. Δεύτερον, μπορεί να υπάρχουν κάποιοι άλλοι παράγοντες και μεταβλητές που μπορεί επίσης να επηρεάσουν μία επιχείρηση, όπως είναι η γεωγραφική περιοχή. Τρίτον, η μελέτη εξέτασε μόνο τις απόψεις των υπαλλήλων και των ιδιοκτητών στον τομέα της εστίασης. Οι απόψεις μπορεί να διαφέρουν στην περίπτωση άλλων κλάδων.

Αυτή η μελέτη έχει πολύ σημαντικές διοικητικές επιπτώσεις. Πράγματι, πολλοί ηγέτες εταιρειών δεν έχουν ξεκάθαρη σχετικά με το πώς να διαχειριστούν κατάλληλα την τρέχουσα κρίση και ποιες πρακτικές πρέπει να υιοθετηθούν. Η έλλειψη εις βάθος έρευνας για το θέμα και η εξαιρετικά κατακερματισμένη φύση των πηγών πληροφοριών για τη διαχείριση του COVID-19 σε οργανισμούς σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έχουν μικρή πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες που θα μπορούσαν να ενημερώσουν τους προβληματισμούς τους σχετικά με τις πιο σχετικές απαντήσεις που πρέπει να υιοθετήσουν. Μεμονωμένα, τα άρθρα που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη μελέτη είναι προφανώς μικρής σημασίας.

Ωστόσο, η ανάλυση ενός μεγάλου αριθμού άρθρων που περιγράφουν παραδείγματα καλών πρακτικών, προσεγγίσεων που πρέπει να προτιμηθούν ή συμπεριφορές που πρέπει να αποφευχθούν, επιτρέπει ένα σφαιρικό όραμα των πιθανών οδών λύσης σε διαφορετικούς οργανισμούς. Ενώ ορισμένες πρακτικές είναι πολύ ενδεχόμενες και είναι δύσκολο να γενικευτούν, άλλες μπορεί σίγουρα να είναι πιο εμπνευσμένες για εταιρικούς ηγέτες που ενδιαφέρονται να μάθουν από τα μέτρα που εφαρμόζονται από άλλους οργανισμούς. Επιπλέον, οι αβεβαιότητες σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας και η πιθανή εμφάνιση νέων κυμάτων μόλυνσης ή παρόμοιων πανδημιών θα πρέπει να ωθήσουν τους ηγέτες να σχεδιάσουν μέτρα που θα μπορούσαν να ληφθούν σε περίπτωση μελλοντικών συμβάντων. Σε αυτό το πλαίσιο, αυτή η εργασία προσφέρει ένα ευρύ φάσμα μέτρων που, ενώ μπορεί να φαίνονται ελάχιστα ή καθόλου σχετικά με μια εταιρεία σήμερα, αλλά θα μπορούσαν να γίνουν πολύ σημαντικά στο μέλλον.

Αυτή η έρευνα ενσωματώνει ένα νέο πεδίο μελέτης και συμβάλλει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και το σύνολο των γνώσεων. Η μοναδικότητα αυτής της μελέτης είναι ότι οι μεταβλητές εξάγονται από τους συμμετέχοντες των οποίων η επιχείρηση έχει επηρεαστεί άμεσα λόγω της πανδημίας. Επιπλέον, οι μεταβλητές υποστηρίζονται και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Οι ερευνητές θα μπορούσαν να εξετάσουν τους παράγοντες και τις μεταβλητές ως βάση περαιτέρω περιστασιακής έρευνας ή ποσοτικής μελέτης. Οι προσδιορισμένες μεταβλητές θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη ενός εννοιολογικού μοντέλου. Και πάλι, διαπιστώνεται από τη βιβλιογραφία ότι οι μελέτες που βασίζονται στον αντίκτυπο για τον COVID-19 και τις επιχειρήσεις στον τομέα της εστίασης δεν είναι αρκετές. Έτσι, η παρούσα μελέτη θεωρείται ως μια μοναδική συνεισφορά στον τομέα της εστίασης.

Βιβλιογραφία

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656–17666.

Battle, D. E. (2020). The impact of COVID-19 on health care, education, and persons with disabilities in Kenya. *Perspectives of the ASHA Special Interest Groups*, 5(6), 1793–1796.

Bintang, F. M., Malikah, A., & Afifudin, K. (2019). Effect of previous year's audit opinion, debt default, liquidity ratio, leverage ratio ongoing concern audit opinion. *E-JRA*, 8(10), 98–115.

Buklemishev, O. V. (2020). Coronavirus crisis and its effects on the economy. *Population and Economics*, 4, 13–17.

Buffington, C., Dennis, C., Dinlersoz, E., Foster, L., & Klimek, S. (2020). *Measuring the effect of COVID-19 on U.S. small businesses: The small business pulse survey* (No. 20–16), 1–20.

Chisholm-Burns, M. A. (2010). A crisis is a really terrible thing to waste. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(2), 19.

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, Inc

Deverell, E. (2021). Professionalization of crisis management: A case study of local-level crisis communicators in Sweden. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(2), 131–142.

Dutton, J. E. (1986). The processing of Crisis and Non- Crisis strategic Issues. *Journal of Management Studies*, 23(5), 501–517.

Effendi, M. I., Sugandini, D., & Istanto, Y. (2020). Social media adoption in SMEs impacted by COVID-19: The TOE model. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 915–925.

Elliott, J. R., Haney, T. J., & Sams-Abiodun, P. (2010). Limits to social capital: Comparing network assistance in two New Orleans neighborhoods devastated by Hurricane Katrina. *The Sociological Quarterly*, 51(4), 624–648.

- Fairlie, R. (2020). The impact of COVID-19 on small business owners: Evidence from the first three months after widespread social-distancing restrictions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(4), 727–740.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. London: Routledge.
- Hakim, L. (2012). Efficiency level study: comparison of company size and the effects of the economic crisis. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 3(1), 1–11.
- Husin, S.S., Ab Rahman, A.A., Razak, A.A. (2018). A review of business model innovation theories. In: *6th International Seminar on Entrepreneurship and Business (ISEB)*.
- Herrero, A. G., & Pratt, C. B. (2009). An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management. *Journal of Public Relations Research*, 8(2), 79–105.
- International Monetary Fund. (2020, April 7). *Confronting the crisis: Priorities for the global economy*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά:
<https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/04/07/sp040920-SMs2020-Curtain-Raiser>
- Ionescu-Somers, A. (2020). *Entrepreneurs and the COVID-19 crisis disruption: An early temperature check*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά:
<https://www.gemconsortium.org/news/entrepreneurs-and-the-covid-19-crisis-disruption%3A-an-early-temperature-check>
- Jonas, A., Mansfeld, Y., Paz, S., & Potesman, I. (2011). Determinants of Health Risk Perception and How They Shape Tourists' Potential Risk-Taking Behavior: A Case Study of Low-Risk-Taking Tourists. *Journal of Travel Research*, 50(1), 87-99.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research (IJEER)* 26(5), 1068–1092.

Jankelová, N., & Mišún, J. (2021). Key competencies of agricultural managers in the acute stage of the COVID-19 crisis. *Agriculture*, 11(1), 59.

Kumar, A., & Ayedee, D. (2021). Technology adoption: A solution for SMEs to overcome problems during COVID-19. Forthcoming, *Academy of Marketing Studies Journal*, 25(1), 1–16.

Kurschus, R. J., Sarapovas, T., & Cvilikas, A. (2015). The criteria to identify company's crisis in the SME sector. *Engineering Economics*, 26(2), 152-158.

Lakuma, C. P., & Sunday, N. (2020, May 19). Impact of COVID-19 on micro, small, and medium businesses in Uganda. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά <https://www.brookings.edu/blog/africa-infocus/2020/05/19/impact-of-covid-19-on-micro-small-and-medium-businesses-inuganda/>

Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19, 277–297.

Melander, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2011). *The strategic arena approach to strategy process research*. In F. Kellermans, & P. Mazzola (Eds.), *Handbook on research on strategy process* (pp. 67–89). Edward Elgar.

Nordqvist, M. (2005). *Understanding the role of ownership in strategizing: A study of family firms* (JIBS Dissertation Series No. 29)

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.

Pohle, G., Chapman, M., 2006. IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy Leadersh.* 34, 34–40.

Ritchie, B. W. (2009). *Crisis and disaster management for tourism*. Bristol, Buffalo, Toronto: Channel View Publications.

Rofiqoh, I. (2001). The effect of the monetary crisis on the performance of public companies on the stock exchange Jakarta. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 2(2), 87–104.

Shaluf, I. M., Ahmadun, F., & Mat Said, A. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(1), 24–32.

Shan, C. & Tang, D.Y. (2020). *The value of employee satisfaction in disastrous times: Evidence from Covid-19.*

Tyler, J., Sadiq, A. A., & Chikoto-Schultz, G. L. (2020). Variations in employees' perceptions of organizational disaster preparedness. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 2–18.

Woodman, P., & Hutchings, P. (2010). Disruption and resilience: The 2010 business continuity management survey. *Chartered Management Institute*

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ, Λουξεμβούργο.

Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο

Τμήμα Α: Δημογραφικές ερωτήσεις

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- 25-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60+

3. Χρόνια εργασιακής εμπειρίας:

- 0-5
- 6-10
- 11+

4. Εκπαίδευση:

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικό
- Άλλο

5. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων στην εταιρεία στην οποία δουλεύετε;

- 0-10
- 11-50
- 51-79
- 80-99
- >100

6. Ποιος είναι ο κύκλος εργασιών της εταιρείας στην οποία δουλεύετε;

- 0-30.000
- 31.000-50.000
- 51.000-100.000
- >100.000

7. Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;

- Υπάλληλος
- Μεσαίο στέλεχος
- Ανώτερο στέλεχος
- Άλλο

Τμήμα Β: Επιπτώσεις της πανδημίας στις επιχειρήσεις

8. Οι δυσκολίες χρηματοδότησης καθυστέρησαν τις πληρωμές τις εταιρείας σε ότι έχει να κάνει με τις υποχρεώσεις της;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

9. Πότε αναμένετε να επιστρέψουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στο επίπεδο πριν από την πανδημία του COVID-19;

- Ήδη έχουν επιστρέψει στο κανονικό
- Μέχρι το τέλος του 2023
- Δεύτερο εξάμηνο του 2023
- Το 2024
- Καμία προοπτική επιστροφής των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στα προ-COVID-19 επίπεδα

10. Η εταιρεία σας έλαβε πακέτο κρατικής βοήθειας (π.χ. χρηματοδοτική στήριξη, παροχές, φορολογικές ελαφρύνσεις) ως απάντηση στην πανδημία COVID-19;

- Ναι έλαβε πακέτο βοήθειας
- Αναμένεται να λάβει πακέτο βοήθειας
- Δεν έλαβε κάποιο πακέτο βοήθειας

11. Θεωρείτε επαρκές το πακέτο βοήθειας της κυβέρνησης για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19;

- Επαρκές
- Ανεπαρκές
- Ούτε επαρκές ούτε ανεπαρκές

12. Σε τι βαθμό τα μέτρα για την πανδημία επηρέασαν το εισόδημα της εταιρείας σας το 2021;

- Μείωση 0-25%
- Μείωση μεταξύ 25 – 50%
- Μείωση μεγαλύτερη του 50%
- Αύξηση 0-25%
- Αύξηση μεταξύ 25 – 50%
- Αύξηση μεγαλύτερη του 50%

13. Πόσο αυξήθηκε ο δανεισμός της εταιρείας σας εν μέσω της πανδημίας;

- 0-10%
- 11%-30%
- 31%-50%
- >51%

14. Τι περιμένετε από την κυβέρνηση ως απάντηση στη διαχείριση της πανδημίας;

- Οικονομική υποστήριξη για επενδύσεις
- Μισθολογική υποστήριξη
- Υποστήριξη μείωσης φόρου
- Υποστήριξη ενοικίου
- Υποστήριξη κοινωνικής ασφάλισης
- Όλα τα παραπάνω

15. Σε σχέση με την αύξηση/μείωση των λειτουργικών κερδών, ποια στοιχεία που αναφέρονται παρακάτω επηρεάστηκαν περισσότερο από τον COVID-19;

- Αύξηση πωλήσεων λόγω αύξησης της κατανάλωσης
- Μείωση πωλήσεων λόγω συρρίκνωσης της κατανάλωσης
- Αύξηση κόστους προμηθειών
- Μείωση κόστους προμηθειών
- Άλλο

16. Ποιες είναι οι προοπτικές για τα λειτουργικά κέρδη για το τέλος του 2023 σε σύγκριση με το 2021;

- Αύξηση
- Παραμονή στο ίδιο επίπεδο/Καμία μεταβολή
- Μείωση

17. Ποια είναι η βέλτιστη κατεύθυνση για την επιχείρησή σας τα επόμενα 1 ή 2 χρόνια, σε σύγκριση με την περίοδο πριν από την πανδημία;

- Επέκταση των δραστηριοτήτων
- Διατήρηση του προ-COVID-19 επιπέδου
- Μείωση των εξόδων

18. Πόσο άλλαξε ο αριθμός των εργαζομένων εν μέσω πανδημίας;

- 1%–10% μείωση
- 11%–20% μείωση
- 21%–30% μείωση
- 31%–40% μείωση
- Καμία αλλαγή
- 1%–10% αύξηση
- 11%–20% αύξηση
- 21%–30% αύξηση
- 31%–40% αύξηση

19. Άλλαξαν οι συνήθειες των καταναλωτών λόγω της πανδημίας στον χώρο της εστίασης;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

20. Ποια μέτρα έλαβε η επιχείρησή σας ώστε να αυξήσει τα έσοδά εν μέσω της πανδημίας;

- Νέα προϊόντα ή υπηρεσίες
- Μείωση τιμής επιλεγμένων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Αλλαγή όρων πληρωμής
- Αλλαγή καναλιών διανομής (προώθηση παράδοσης ή online αγορών)
- Διαφοροποίηση αγορών
- Όλα τα παραπάνω