



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
MBA FOOD & AGRIBUSINESS**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Διαχείριση της κρίσης στον τομέα των σιτηρών

Δέσποινα Θ. Γεωργιαφέντη

Επιβλέπων καθηγητής:

Κωνσταντίνος Χατζημιχαήλ, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

**ΑΘΗΝΑ
2024**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Διαχείριση της κρίσης στον τομέα των σιτηρών

Crisis Management in the Grain Sector

Δέσποινα Θ. Γεωργιαφέντη

Εξεταστική Επιτροπή:

Κωνσταντίνος Χατζημιχαήλ, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)

Ευστάθιος Κλωνάρης, Καθηγητής ΓΠΑ

Χρύσα Αγαπητού, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διαχείριση της κρίσης στον τομέα των σιτηρών

ΔΠΜΣ Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας

Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης

Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων & Διατροφής του Ανθρώπου

Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του αντίκτυπου και των προκλήσεων που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν τα σιτηρά για την παραγωγή των τελικών τους προϊόντων, υπό την επίδραση δύο σημαντικών κρίσεων: της πανδημίας COVID-19 και του πολέμου μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας. Επιπλέον, η μελέτη εξετάζει τις νέες στρατηγικές που υιοθέτησαν οι εταιρείες για να ανταποκριθούν στις δύο αυτές κρίσεις, καθώς και τα διδάγματα που αποκομίστηκαν για την προληπτική προετοιμασία τους απέναντι σε πιθανές μελλοντικές κρίσεις και κινδύνους.

Η δομή της μελέτης περιλαμβάνει δύο βασικά μέρη. Στα δύο πρώτα κεφάλαια παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο, με ανάλυση της πανδημίας και του πολέμου σε διάφορους τομείς, περιλαμβανομένης της βιομηχανίας σιτηρών, καθώς και των στρατηγικών που ανέπτυξαν οι επιχειρήσεις για την αποτελεσματική διαχείριση αυτών των κρίσεων. Στα δύο επόμενα κεφάλαια παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος της μελέτης, το οποίο βασίζεται σε ποσοτική και ποιοτική ανάλυση δεδομένων που συλλέχθηκαν από στελέχη του κλάδου των σιτηρών.

Η έρευνα διεξήχθη μέσω δομημένου ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων. Συγκεκριμένα, 53 στελέχη από ισάριθμες εταιρείες και διαφορετικές θέσεις εργασίας συμπλήρωσαν ηλεκτρονικά ένα ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε 25 ερωτήσεις, ενώ πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τρία στελέχη από δύο μεγάλες αλευροβιομηχανίες. Το ερωτηματολόγιο ήταν οργανωμένο σε τέσσερις θεματικές ενότητες: (1) την κρίση της πανδημίας COVID-19, (2) την κρίση του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας, (3) την προετοιμασία των εταιρειών για μελλοντικές κρίσεις, και (4) τις γενικές πληροφορίες για την εταιρεία και τα στοιχεία των συμμετεχόντων στελεχών.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προκύπτει ότι τόσο η πανδημία του COVID-19 όσο και ο πόλεμος Ουκρανίας-Ρωσίας είχαν αρνητικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των σιτηρών. Κατά την περίοδο της πανδημίας, οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν σοβαρές δυσκολίες που σχετίζονταν κυρίως με την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εφαρμογή των υγειονομικών πρωτοκόλλων. Η πιο διαδεδομένη στρατηγική για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας ήταν η αυστηρή εφαρμογή υγειονομικών μέτρων και πρωτοκόλλων ασφάλειας. Όσον αφορά τον

πόλεμο Ουκρανίας-Ρωσίας, ο οποίος παραμένει σε εξέλιξη, οι κύριες προκλήσεις που αναδείχθηκαν ήταν το αυξημένο κόστος των πρώτων υλών και η αύξηση του κόστους ενέργειας. Οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν σε αυτές τις δυσκολίες μέσω στρατηγικών προσαρμογής, όπως η αύξηση των τιμών στα τελικά προϊόντα που διατίθενται στην αγορά, η τεχνολογική αναβάθμιση, η αναζήτηση νέων και εναλλακτικών προμηθευτών, καθώς και η επένδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Τέλος, οι εταιρείες σιτηρών ανέπτυξαν συγκεκριμένες στρατηγικές που βασίζονται στα κύρια διδάγματα που αντλήθηκαν από τις δύο σημαντικές κρίσεις, αξιολογώντας ως κορυφαία στρατηγική την συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την προ δραστική προετοιμασία τους για πιθανές μελλοντικές κρίσεις

Επιστημονική περιοχή: Διαχείριση βιομηχανικών κρίσεων

Λέξεις κλειδιά: Πανδημία, Covid-19, Διαχείριση κρίσεων, πόλεμος Ουκρανία Ρωσία

Crisis Management in the Grain Sector

MBA Food & Agribusiness

Department of Agricultural Economics & Rural Development

Department of Food Science & Human Nutrition

Abstract

The purpose of this study is to investigate the impact and challenges faced by companies utilizing grains for the production of finished products under the influence of two major crises: the COVID-19 pandemic and the war between Ukraine and Russia. Additionally, the study examines the new strategies adopted by companies to respond to these crises and the lessons learned for proactive preparation against potential future crises and risks.

The structure of the study comprises two main parts. The first two chapters present the theoretical framework, analyzing the pandemic and the war across various sectors, including the grain industry, as well as the strategies developed by businesses for effective crisis management. The subsequent two chapters focus on the research component of the study, which is based on quantitative and qualitative analysis of data collected from executives in the grain industry.

The research was conducted using a structured questionnaire and interviews. Specifically, 53 executives from an equal number of companies across different roles completed an electronic questionnaire consisting of 25 questions, while interviews were conducted with three executives from two major flour milling companies. The questionnaire was organized into four thematic sections: (1) the COVID-19 pandemic, (2) the Ukraine-Russia war, (3) the preparation of companies for future crises, and (4) the general information about the companies and the details of the participating executives.

The findings of this study reveal that both the COVID-19 pandemic and the Ukraine-Russia war had a negative impact on businesses operating in the grain sector. During the pandemic, companies encountered significant challenges primarily related to the smooth operation of supply chains and the implementation of health protocols. The most common strategy to address the pandemic's effects was the strict application of health and safety protocols.

Regarding the Ukraine-Russia war, which remains ongoing, the main challenges identified included the increased cost of raw materials and rising energy costs. Businesses responded to these difficulties through adaptation strategies such as increasing the prices of final products in

the market, technological upgrades, seeking new and alternative suppliers, and investing in renewable energy sources.

Finally, grain companies developed specific strategies based on the key lessons drawn from the two major crises, evaluating continuous training and development of human resources as the top strategy for proactive preparation against potential future crises.

Scientific area: Industrial Crisis Management

Keywords: Pandemic, COVID-19, Crisis Management, Ukraine Russia War

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Abstract	5
Περιεχόμενα	7
Κατάλογος πινάκων	9
Κατάλογος εικόνων	9
Κατάλογος διαγραμμάτων	10
Εισαγωγή	11
Κεφάλαιο 1^ο: Αναλύοντας την επιχειρηματική κρίση	12
1.1 Ορισμός της κρίσης	12
1.2 Αίτια και διάκριση των κρίσεων	14
1.3 Τύποι κρίσεων που επηρεάζουν μία επιχείρηση	16
1.3.1 Οικονομική κρίση	18
1.3.2 Τεχνολογική κρίση	19
1.3.3 Φυσική κρίση ή φυσική καταστροφή	19
1.3.4 Διεθνής κρίση	20
1.4 Φάσεις κρίσης	20
1.5 Διαχείριση κρίσεων	22
1.5.1 Η έννοια της διαχείρισης κρίσεων	22
1.5.2 Διαχείριση κρίσεων μίας επιχείρησης	22
1.5.3 Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων	22
Κεφάλαιο 2^ο: Η κρίση του Covid-19 και ο πόλεμος της Ουκρανίας-Ρωσίας	26
2.1 Η επίδραση της πανδημίας στις βιομηχανίες των σιτηρών	26
2.1.1 Πανδημία	27
2.1.2 Αντίκτυπο στη βιομηχανία σιτηρών	30
2.2 Η αναταραχή στην αγορά σιτηρών και ο αντίκτυπος της κρίσης Ουκρανίας-Ρωσίας	32
2.3 Διαχείριση των κρίσεων – Λήψη νέων στρατηγικών από τα στελέχη των βιομηχανιών	35
2.3.1 Διαχείριση κρίσεων σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς	35
2.3.2 Διαχείριση κρίσεων στον τομέα των σιτηρών	38
Κεφάλαιο 3^ο: Μεθοδολογία Έρευνας	41
3.1 Στόχος και ερευνητικά Ερωτήματα	41
3.2 Μέθοδος έρευνας	41
3.3 Περιγραφή δείγματος	42
3.4 Ηθικές Κατευθύνσεις και Προστασία Συμμετεχόντων	44

Κεφάλαιο 4ο: Αποτελέσματα Έρευνας	45
4.1 Στοιχεία εταιρείας και Συμμετεχόντων Στελεχών	45
4.2 Η κρίση της πανδημίας στις εταιρείες σιτηρών	49
4.3 Η κρίση του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας	56
4.4 Διαχείριση μελλοντικών κρίσεων	62
4.5 Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων Συνεντεύξεις	65
4.5.1 Αντίκτυπος της πανδημίας	65
4.5.2 Αντίκτυπος του πολέμου Ουκρανίας- Ρωσίας	67
4.5.3 Κύρια διδάγματα- Αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων	68
Κεφάλαιο 5ο Συμπεράσματα-Συζήτηση	69
5.1 Συμπεράσματα	69
5.2 Συσχέτιση αποτελεσμάτων με βιβλιογραφία	72
5.3 Περιορισμοί Έρευνας	74
5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	74
Βιβλιογραφία	75
Παράρτημα	79

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Ορισμοί του όρου κρίση.....	13
Πίνακας 2: Γενική ταξινόμηση κυριότερων σιτηρών	26
Πίνακας 3: Μείωση της ζήτησης	51
Πίνακας 4: Έλλειψη προσωπικού	51
Πίνακας 5: Υγειονομικά πρωτόκολλα και περιορισμοί.....	52
Πίνακας 6: Διαταραχές στην αλυσίδα	52
Πίνακας 7: Ψηφιοποίηση- αυτοματοποίηση διαδικασιών	53
Πίνακας 8: Επανασχεδιασμός αλυσίδας	53
Πίνακας 9: Εφαρμογή πρωτοκόλλων υγείας και ασφάλειας	53
Πίνακας 10: Τηλεργασία.....	53
Πίνακας 11: Διαταραχές αλυσίδας εφοδιασμού	58
Πίνακας 12: Αύξηση κόστους ενέργειας	58
Πίνακας 13: Πτώση της ζήτησης	58
Πίνακας 14: Κόστος των Ά υλών	58
Πίνακας 15: Διαθεσιμότητα Α' υλών-Ελλείψεις.....	58
Πίνακας 16: Χρονικό διάστημα παραμονής μέτρων πολέμου.....	62
Πίνακας 17: Εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων	64
Πίνακας 18: Ελαστικές εφοδιαστικές αλυσίδες.....	64
Πίνακας 19: Ενίσχυση ενεργειακής αποδοτικότητας	64
Πίνακας 20: Επενδύσεις σε τεχνολογία	64
Πίνακας 21: Στρατηγικές αποκατάστασης	65

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Διάκριση τύπων κρίσεων	15
Εικόνα 2: Στάδια ανάπτυξης εταιρείας σύμφωνα με το μοντέλο Greiner.....	17
Εικόνα 3 Γεωγραφική εξάπλωση και κρούσματα (23/03/2020) των κορονοϊών Α. SARS-CoV-1 Β. MERS CoV C. SARS-CoV-2.....	29

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Σχηματική αναπαράσταση του "μοντέλου κρεμμυδιού».....	23
Διάγραμμα 2: Μοντέλο διαχείρισης κρίσεων	24
Διάγραμμα 3: Παραγωγή ορισμένων σιτηρών κατά τη χρονική περίοδο 2000-2022	27
Διάγραμμα 4: Απεικόνιση του αριθμού των καταγεγραμμένων περιστατικών ανά βδομάδα για τη χρονική περίοδο Ιανουάριος 2020 – Ιούνιος 2024.....	28
Διάγραμμα 5: Αξιοποίηση σιτηρών στην εταιρεία	46
Διάγραμμα 6: Περιοχή εταιρείας	46
Διάγραμμα 7: Μέγεθος εταιρείας	47
Διάγραμμα 8: Κατανάλωση Σιτηρών Ετησίως για Παραγωγή.....	48
Διάγραμμα 9: Τίτλος θέσης	49
Διάγραμμα 10: Χρονικό διάστημα εργασίας	49
Διάγραμμα 11: Αντίκτυπο της κρίσης του COVID-19 στην παραγωγή της βιομηχανίας....	50
Διάγραμμα 12: Κύριες προκλήσεις του Covid-19	51
Διάγραμμα 13: Μέτρα για αντιμετώπιση της πανδημίας	53
Διάγραμμα 14: Αξιολόγηση ανταπόκριση της εταιρείας στη κρίση της πανδημίας	54
Διάγραμμα 15: Διάρκεια εφαρμογής μέτρων covid-19	55
Διάγραμμα 16: Καινοτόμες στρατηγικές αντιμετώπισης της πανδημίας	56
Διάγραμμα 17: Αξιολόγηση αντίκτυπου πολέμου.....	57
Διάγραμμα 18: Κύριες προκλήσεις του πολέμου	58
Διάγραμμα 19: Μέτρα-Στρατηγικές για αντιμετώπιση πολέμου.....	59
Διάγραμμα 20: Καινοτομίες για αντιμετώπιση προκλήσεων αγοράς.....	60
Διάγραμμα 21: Ανταπόκριση στη κρίση του πολέμου	61
Διάγραμμα 22: Διάρκεια εφαρμογή μέτρων-νέων στρατηγικών πολέμου	61
Διάγραμμα 23: Αυτοαξιολόγηση ετοιμότητας για μελλοντικές κρίσεις	63
Διάγραμμα 24: Αξιολόγηση στρατηγικών για προετοιμασία μελλοντικών κρίσεων	64

Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν κρίσεις που προέρχονται είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς παράγοντες. Η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε μια ξαφνική παγκόσμια κρίση, η οποία προκάλεσε σημαντικές προκλήσεις και είχε σημαντικό αντίκτυπο σε διάφορους τομείς. Οι επιχειρήσεις, για να ανταποκριθούν σε αυτή την κρίση, χρειάστηκε να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές, προσαρμόζοντας τη λειτουργία τους στις πρωτόγνωρες συνθήκες.

Ωστόσο, πριν καν ανακάμψουν πλήρως από την πανδημία, οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν μια δεύτερη, εξίσου σοβαρή κρίση: τον συνεχιζόμενο πόλεμο μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας. Αυτή η σύγκρουση έχει επιφέρει σοβαρές επιπτώσεις στον παγκόσμιο εφοδιασμό σιτηρών, δεδομένου ότι και οι δύο χώρες είναι από τους σημαντικότερους παραγωγούς και εξαγωγείς σιτηρών παγκοσμίως.

Ο τομέας των σιτηρών περιλαμβάνει βασικά προϊόντα, όπως το σιτάρι, το καλαμπόκι, η βρώμη, το ρύζι και το κριθάρι, τα οποία αποτελούν τη βάση για την παραγωγή πολλών σημαντικών αγαθών, όπως ψωμί, ζυμαρικά, γλυκίσματα, έλαια, ζωοτροφές, μύρα και σνακ.

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στη διερεύνηση των προκλήσεων που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις που βασίζονται στα σιτηρά για την παραγωγή των τελικών τους προϊόντων, υπό την πίεση των δύο αυτών μεγάλων κρίσεων, αλλά και το βαθμό που επηρεάστηκαν από αυτές τις δύο μεγάλες κρίσεις. Παράλληλα, εξετάζονται οι στρατηγικές που υιοθέτησαν οι εταιρείες για να ανταποκριθούν σε αυτές τις δυσκολίες, ενώ αναλύονται και αξιολογούνται τα κύρια διδάγματα που έχουν αντληθεί. Στόχος είναι να κατανοηθούν καλύτερα οι προληπτικές ενέργειες και οι στρατηγικές που μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματική διαχείριση νέων, μελλοντικών κρίσεων, καθώς και τα πολύτιμα μαθήματα που προέκυψαν από τις επιπτώσεις της πανδημίας και του πολέμου που βρίσκεται σε εξέλιξη, προετοιμάζοντας τις επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 1^ο: Αναλύοντας την επιχειρηματική κρίση

1.1 Ορισμός της κρίσης

Ο όρος κρίση ετυμολογικά προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό λήμμα «κρίσις», το οποίο χρησιμοποιείται σήμερα για να δηλώσει την ενέργεια του κρίνω, η οποία οδηγεί στη γνώμη, στην επιλογή, στην απόφαση ή στην κρίση. Η «κρίσις» στην αρχαία ελληνική γλώσσα συχνά θεωρούνταν ένα ιδιαίτερο και σημαντικό γεγονός το οποίο μπορεί να λειτουργήσει σαν σημείο καμπής. Στα λατινικά, ο όρος χρησιμοποιήθηκε για να δηλώσει το σημείο καμπής που μπορεί να παρουσιαστεί κατά τη διάρκεια μίας ασθένειας. Κατά τα διάρκεια του 18^{ου} αιώνα, η κρίση άρχισε να συνδέεται με την έννοια της δύσκολης κατάστασης ή του διλήμματος (Gigliotti, 2020).

Η λήψη λανθασμένων αποφάσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης, εμφανίζει τον κίνδυνο να εμφανιστούν ζημιές ή δυσλειτουργία σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για μία έννοια που περιγράφει μία κατάσταση η οποία δυνητικά μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στο σύνολο της κοινωνίας ή σε μεμονωμένους τομείς ή οργανισμούς. Η λέξη κρίση δεν έχει ορισθεί με ακρίβεια και σαφήνεια. Συχνά, παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις μεταξύ διαφορετικών κλάδων και ανάλογα με τη χρήση και τις συνθήκες που κάθε φορά επικρατούν. Στον πίνακα 1, αναφέρονται ορισμένοι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί.

Πίνακας 1: Ορισμοί του όρου κρίση

Ορισμός	Αναφορά
«Κάθε ενέργεια ή αποτυχία δράσης που παρεμποδίζει τις συνεχείς λειτουργίες ενός οργανισμού, την αποδεκτή επίτευξη των στόχων του, τη βιωσιμότητα ή την επιβίωσή του ή που έχει επιζήμια προσωπική επίδραση όπως γίνεται αντιληπτή από την πλειοψηφία των εργαζομένων, των πελατών ή των μελών του».	Selbst,1978 (Pedersen et al., 2020)
«Σημείο καμψής, που δεν είναι απαραίτητα φορτωμένο με ανεπανόρθωτη αρνητικότητα, αλλά μάλλον χαρακτηρίζεται από έναν ορισμένο βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας»	Fink, 1986 (Gigliotti, 2020)
«Διαταραχή που επηρεάζει φυσικά ένα σύστημα στο σύνολό του και απειλεί τις βασικές του υποθέσεις, την υποκειμενική αίσθηση του εαυτού του, τον παραξιακό του πυρήνα».	Pauchant & Mitroff, 1992
«Μια οργανωτική κρίση είναι ένα γεγονός χαμηλής πιθανότητας και μεγάλου αντίκτυπου που απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασάφεια αιτίας, αποτελέσματος και μέσων επίλυσης, καθώς και από την πεποίθηση ότι πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις. ταχέως».	Pearson & Clair, 1998
«Κρίση είναι κάθε περιστατικό ή κατάσταση, είτε πραγματικό, είτε φημολογούμενο είτε υποτιθέμενο, που μπορεί να εστιάσει την αρνητική προσοχή σε μια εταιρεία ή οργανισμό εσωτερικά, στα μέσα ενημέρωσης ή ενώπιον βασικών ακροατηρίων».	Ruff & Aziz, 2004
«Ένα άκαιρο αλλά προβλέψιμο γεγονός που έχει πραγματικές ή πιθανές συνέπειες για τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων καθώς και τη φήμη του οργανισμού που υποφέρει από την κρίση».	Heath & Millar, 2004
«Μια αλληλουχία γεγονότων που μπορεί να έχει ουσιαστικές αρνητικές συνέπειες εάν δεν αντιμετωπιστεί σωστά»	Pedersen et al., 2020

Σύμφωνα με του Pedersen et al. (2020), μία κρίση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ένα γεγονός, το οποίο, όμως, είναι συχνά προτιμότερο να προσεγγίζεται σαν μία αλληλουχία υπο-γεγονότων. Τα υπο-γεγονότα αυτά συντελούνται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και μαζί συνθέτουν μία ενιαία εικόνα, μία κατάσταση ή/και οδηγούν σε ένα μεγαλύτερο γεγονός, με πιθανές αρνητικές συνέπειες. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, τα γεγονότα που συντελούνται είναι οριοθετημένα στοιχεία, που παρουσιάζουν ένα σημείο έναρξης και ένα σημείο λήξης (Pedersen et al., 2020).

Η κρίση συνήθως αποτελεί μία κατάσταση η οποία μπορεί να εξελιχθεί απρόβλεπτα. Χαρακτηρίζεται από συναισθήματα αβεβαιότητας, έντασης και ανασφάλειας, καθώς, συνοδεύεται από κλιμακούμενης έντασης γεγονότα, τα οποία συνεπάγονται τη διακοπή της κανονικότητας. Μπορεί να αφορά το άτομο, την οικογένεια, την επιχείρηση, τον οργανισμό, την κοινωνία, τους θεσμούς ή το διεθνές περιβάλλον. Μέσω της κρίσης δοκιμάζεται η σταθερότητα ενός συστήματος ή ενός θεσμού (Nteka, 2021).

Εναλλακτικά της λέξης κρίσης συχνά χρησιμοποιούνται οι όροι «κίνδυνος» ή «καταστροφή», οι οποίοι ωστόσο πρέπει να τονιστεί ότι δεν είναι ταυτόσημοι της κρίσης. Η λέξη κίνδυνος σχετίζεται περισσότερο με την πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός και όχι με το ίδιο το γεγονός. Ενώ, με τον όρο καταστροφή νοείται συνήθως ένα γεγονός που σχετίζεται ή προκαλείται από φυσικά αίτια, όπως είναι μία πλημμύρα, ένας σεισμός ή ένα μεγάλο ατύχημα. Πρόκειται, δηλαδή, για έναν όρο ο οποίος είναι πιο εξειδικευμένος από τον όρο κρίση και οποίος θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι αποτελεί μία υποκατηγορία κρίσης (Pedersen et al., 2020).

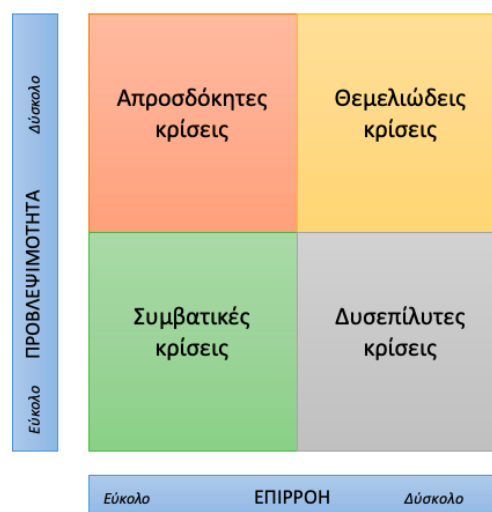
1.2 Αίτια και διάκριση των κρίσεων

Η διάκριση των κρίσεων δεν είναι μοναδική, αλλά μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορα κριτήρια. Ορισμένα από τα κυριότερα κριτήρια είναι (Nteka, 2021):

- Η εστία παραγωγής της κρίσης. Μία κρίση μπορεί να χαρακτηριστεί ως ενδογενής (internal) ή ως εξωγενής (External) ανάλογα αν προκλήθηκε από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον αντιστοίχως. Επίσης μπορεί να θεωρηθεί ότι προκλήθηκε από τεχνοοικονομικούς (technical-economic) ή ανθρώπινους-οργανωτικούς (human-organizational) κοινωνικούς παράγοντες (Nteka, 2021)
- Η ανάπτυξη και ο τερματισμός της κρίσης. Μπορεί να διακριθεί σε ταχεία (fast-burning), καθαρτική (cathartic), μακρά (longshadow) και βραδεία (slow-burning). Η ταχεία κρίση είναι σύντομη, απότομη και αποφασιστική και μπορεί να είναι μικρή, όπως ένα καιρικό φαινόμενο. Μια καθαρτική κρίση χαρακτηρίζεται από μία γρήγορη λήξη,

αλλά από μία μακρόχρονη και σταδιακή έναρξη. Μια μακρά κρίση, έχει συχνά μία γρήγορη έναρξη, αλλά η λήξη είναι αργή, όπως για παράδειγμα μία πολιτική ή μία θεσμική κρίση. Η βραδεία κρίση έχει αρχή έναρξη και κλιμάκωση και διαρκεί για μεγάλα χρονικά διαστήματα, όπως είναι η κλιματική αλλαγή (Boin & Hart, 2001).

- Ο γεωγραφικός χώρος στον οποίο η κρίση επεκτείνεται. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κρίσεις μπορούν να αφορούν μία μικρή κοινωνία, αλλά σε ορισμένες άλλες μπορούν να αφορούν μία χώρα ή ακόμη και να έχουν παγκόσμιο ενδιαφέρον.
- Η έκταση της ζημίας που προκαλούν.
- Η διάρκεια. Μία κρίση μπορεί είναι βραχεία, μακροχρόνια και σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να γίνει και χρόνια
- Το μέρος της κοινωνίας που μία κρίση αφορά και επηρεάζει, όπως άτομο, οικογένεια, επιχείρηση, θεσμούς.
- Η αιτία που προκαλεί τη κρίση.
- Ο τρόπος που ξεκίνησε μία κρίση, όπως αιφνίδια ή σταδιακά.
- Μία διάκριση των κρίσεων που προτάθηκε από τον Gundel, (2005) εισαγάγει δύο κριτήρια, την προβλεψιμότητα (predictability) ή μη και την πιθανότητα επιρροής (influence possibilities). Διέκρινε τις κρίσεις σε 4 κατηγορίες: συμβατικές (conventional), δυσεπίλυτες (intractable), απροσδόκητες (unexpected) και θεμελιώδεις (fundamental) ανάλογα το βαθμός προβλεψιμότητας και επιρροής που παρουσιάζουν, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα 1:



Εικόνα 1: Διάκριση τύπων κρίσεων

Πηγή: Gundel, 2005, p.112

1.3 Τύποι κρίσεων που επηρεάζουν μία επιχείρηση

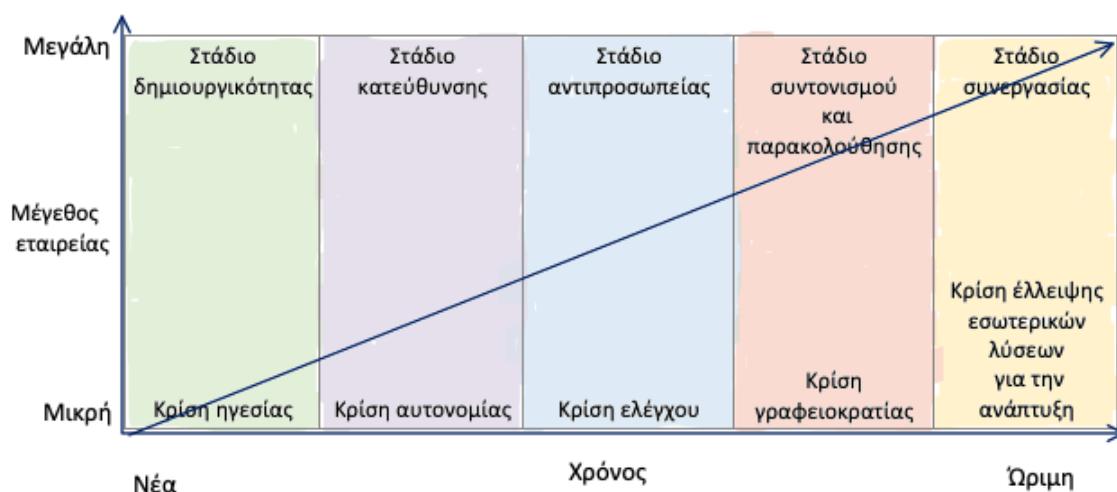
Η σύγχρονη επιχείρηση καλείται να ανταποκριθεί σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών, πολιτικής, οικονομικής, κοινωνικής και τεχνολογικής φύσεως. Για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να έχει μεγάλη προσαρμοστικότητα και να είναι έτοιμη να αποδεχθεί και να αφομοιώσει τις αλλαγές αυτές. Η κρίση και οι αλλαγές παρατηρείται ότι παρουσιάζουν ομοιότητες, καθώς η κρίση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο αλλαγών, το οποίο απαιτεί την ενεργοποίηση του ίδιου μηχανισμού προσαρμοστικότητας με τις αλλαγές. Η κρίση αν και θεωρείται ότι έχει κυρίως αρνητικές συνέπειες, αποτελεί μία κατάσταση που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί φυσιολογική για μία αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Διαθέτει μία θετική πτυχή, η οποία εκφράζεται μέσα από νέες ευκαιρίες για βελτίωση και μάθηση (Valackienė & Virbickaitė, 2011).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Greiner (1972), μία εταιρεία περνάει από πέντε στάδια εξέλιξης (evolution) και επανάστασης (revolution), όπου σε κάθε ένα από αυτά κινδυνεύει να έρθει αντιμέτωπη με ορισμένες τυπικές καταστάσεις κρίσης. Ως στάδιο εξέλιξης, σύμφωνα με τον Greiner, νοείται μία περίοδος ανάπτυξης κατά την οποία δεν συντελούνται σημαντικές ανατροπές στις οργανωτικές πρακτικές που ακολουθεί η εταιρεία. Ως επανάσταση νοείται μία περίοδος όπου σηματοδοτείται από ουσιαστικές αναταραχές στην πορεία της εταιρείας. Κάθε φορά που επιλύεται μία επαναστατική περίοδο, η εταιρεία προχωράει στο επόμενο στάδιο της εξέλιξης της. Συνήθως κάθε στάδιο διαρκεί 4-8 χρόνια ανάλογα με τον κλάδο που ανήκει η εταιρεία. Αν πρόκειται για ένα αναπτυσσόμενο βιομηχανικό κλάδο, η διάρκεια ενός σταδίου είναι μικρότερη, ενώ σε έναν πιο ώριμο κλάδο, η διάρκεια είναι μεγαλύτερη (Mosca et al., 2021). Τα στάδια ανάπτυξης του μοντέλου Greiner είναι (Valackienė & Virbickaitė, 2011):

1. Στάδιο δημιουργικότητας (creative stage), το οποίο διακόπτεται από μια κρίση ηγεσίας. Η κρίση ηγεσίας διαμορφώνεται όταν η διεύθυνση της εταιρείας δεν μπορεί να ανταποκριθεί και να επιλύσει τα προβλήματα που παρουσιάζονται.
2. Στάδιο κατεύθυνσης (direction stage), το οποίο διακόπτεται από μια κρίση αυτονομίας. Στην κρίση αυτονομίας ουσιαστικά ξεκινάει να περιορίζεται η πρωτοβουλία, η ευθύνη και τα κίνητρα του κάθε εργαζομένου. Η δυνατότητα λήψης αποφάσεων σε ατομικό επίπεδο και η ευθύνη για τις αποφάσεις αυτές ελαχιστοποιείται.
3. Στάδιο αντιπροσωπείας (delegation stage), διακόπτεται από μια κρίση ελέγχου. Καθώς η εταιρεία αναπτύσσεται, τα στελέχη της κεντρικής διοίκησης νιώθουν ότι χάνουν σταδιακά τον έλεγχο. Διαμορφώνονται μέσα στην εταιρεία αυτόνομα τμήματα και

συχνά τα άτομα που στελεχώνουν τα τμήματα αυτά θέτουν τα δικά τους συμφέροντα σε αντιπαράβολή με τα συμφέροντα όλης της εταιρείας.

4. Στάδιο συντονισμού και παρακολούθησης (coordination and monitoring stage), το οποίο διακόπτεται από μια κρίση γραφειοκρατίας. Η διαχείριση των περιορισμένων πόρων που διαθέτει μία εταιρεία είναι το κλειδί για την ανάπτυξη της στο στάδιο αυτό. Η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων αυτών συνεπάγεται οργανωτικές κινήσεις, συνεχείς αξιολογήσεις, παρατηρήσεις, προγραμματισμό. Δημιουργείται ένα σύστημα γραφειοκρατίας, το οποίο όμως να φθάσει στην υπερβολή, μπορεί να οδηγήσει σε κρίση.
5. Στάδιο συνεργασίας (collaboration stage), το οποίο διακόπτεται από την κρίση έλλειψης εσωτερικών λύσεων για την ανάπτυξη.



Εικόνα 2: Στάδια ανάπτυξης εταιρείας σύμφωνα με το μοντέλο Greiner

Πηγή: Βασισμένο στους Valackienė & Virbickaitė, 2011, p. 324

Ο Lerbinger (1997) ανέφερε 7 τύπους κρίσεων:

- Φυσική κρίση (natural crisis) ή καταστροφές.
- Τεχνολογική κρίση (technological crisis)
- Κρίση αντιπαράθεσης (confrontation crisis). Η επιχείρηση έρχεται σε διαμάχη με δυσαρεστημένα άτομα ή εξωτερικούς φορείς, οι οποίοι καταβάλλουν προσπάθεια ώστε τα αιτήματα ή/και οι προσδοκίες τους να ικανοποιηθούν από την επιχείρηση.
- Κρίση κακοήθειας (crisis of malevolence). Πρόκειται για μία κρίση η οποία διαμορφώνεται όταν εγκληματικές ή άλλες ακραίες πράξεις χρησιμοποιούνται εναντίον εταιρειών, οργανισμών ή χωρών με σκοπό να δηλώσουν εχθρότητα. Βία, παραποίηση

- ή δολιοφθορά προϊόντων, τρομοκρατία, εκβιασμός, φήμες, παραπληροφόρηση, κατασκοπεία είναι ορισμένες από τις πράξεις που οδηγούν σε κρίση κακοήθειας.
- Κρίση κακοπροαίρετων αξιών διαχείρισης (skewed management values crisis). Σχετίζεται με την αδυναμία της διοίκησης να αντιδράσει σωστά σε οικονομικά κυρίως θέματα.
 - Κρίση εξαπάτησης (deception crisis). Περιλαμβάνει ενέργειες σκόπιμης εξαπάτησης ή απόκρυψης δυσμενών πληροφοριών προς τους εκάστοτε ενδιαφερομένους, όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες, το καταναλωτικό κοινό.
 - Κρίση ανάρμοστης συμπεριφοράς της διοίκησης (management misconduct crisis). Πρόκειται για περιστατικά όπου στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού εμφανίζουν ανάρμοστη συμπεριφορά, αμφισβητούμενες ηθικές αξίες, όπως είναι η δωροδοκία, οι απάτες

Οι τρεις τελευταίες κατηγορίες κρίσεων θεωρήθηκαν από τον Lerbinger (1997) ως κρίσεις αποτυχίας της διοίκησης.

Ορισμένοι επιπρόσθετοι τύποι κρίσεων που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία μίας επιχείρησης είναι (Nteka, 2021):

- Οικονομική κρίση (financial crisis)
- Τεχνολογική κρίση (technological crisis)
- Φυσικές καταστροφές (natural crisis)
- Διεθνής κρίση

1.3.1 Οικονομική κρίση

Η οικονομική κρίση (financial crisis) κάνει την εμφάνισή της όταν η κρίση επηρεάζει τα οικονομικά μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης μπορεί να αντιμετωπίσει χρηματοπιστωτικά προβλήματα, δηλαδή να μην διαθέτει κεφάλαια για να ανταπεξέλθει στις τρέχοντες οικονομικές υποχρεώσεις της, όπως είναι η αποπληρωμή ενός δανείου (Nteka, 2021).

Σε μία επιχείρηση, η οικονομική κρίση μπορεί να προκύψει για διάφορους λόγους, όπως όταν υφίσταται επαναλαμβανόμενες ζημιές για μεγάλα χρονικά διαστήματα ή όταν λόγω λανθασμένων χειρισμών, η εμπιστοσύνη των πελατών – καταναλωτών χάνεται (Nteka, 2021).

Για να αντιμετωπίσει μία οικονομική κρίση, η εταιρεία πρέπει να λάβει άμεσες αποφάσεις, με άμεσο ή μακρόχρονο αντίκτυπο. Συχνά, αναγκάζεται να οδηγηθεί στην κινητοποίηση των

απαιτούμενων κεφαλαίων ώστε να αντιμετωπίσει βραχυπρόθεσμα τα προβλήματα ρευστότητα αλλά και να λάβει σημαντικές αποφάσεις που οδηγούν σε μακροχρόνιες αλλαγές και λύσεις, όπως αναδιάρθρωση ή/και αλλαγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Nteka, 2021).

1.3.2 Τεχνολογική κρίση

Η τεχνολογική κρίση (technological crisis) είναι η αποτυχία των κοινών επιστημονικών και τεχνολογικών εργαλείων και συσκευών να εκτελέσουν τις καθορισμένες λειτουργίες τους (Nteka 2021). Σύμφωνα με τον Lerbinger (1997) πηγή των τεχνολογικών κρίσεων είναι η λανθασμένη εφαρμογή της επιστήμης και της τεχνολογίας από τον άνθρωπο. Παράδειγμα τεχνολογικής κρίσης μπορεί να θεωρηθεί η δυσλειτουργία των διακομιστών ιστοτόπων, όπως είναι ιστότοποι που ασχολούνται με το ηλεκτρονικό εμπόριο ή εταιρείες λογισμικού. Μία δυσλειτουργία αυτών συνοδεύεται από απώλεια εσόδων για τις εταιρείες, ενώ ταυτόχρονα η φήμη των προϊόντων και της υπηρεσίας δέχεται πλήγμα. Επίσης, παραδείγματα τεχνολογικής κρίσης είναι τα βιομηχανικά ατυχήματα (Nteka 2021).

Η διαχείριση μίας τεχνολογικής κρίσης βασίζεται στην προσπάθεια να περιοριστούν οι απώλειες και, κυρίως, να επιλυθεί άμεσα το πρόβλημα, πριν προκαλέσει μεγάλη ζημία. Στη συνέχεια αναζητείται τρόπος να ανακτηθούν πληροφορίες που τυχόν έχουν χαθεί, όπου η βοήθεια ειδικών κρίνεται πολύτιμη (Nteka 2021).

1.3.3 Φυσική κρίση ή φυσική καταστροφή

Ως φυσικές κρίσεις (Physical crisis) νοούνται αυτές οι οποίες οφείλονται σε ένα φυσικό γεγονός, όπως είναι η ενεργοποίηση ενός ηφαιστείου, ένας σεισμός ή μία πλημμύρα. Οι κρίσεις αυτές δεν ελέγχονται από τον άνθρωπο και συνήθως είναι αιφνίδιες και απρόβλεπτες (Nteka, 2021). Ο Lerbinger (1997) χαρακτήρισε αυτές τις κρίσεις ως καταστροφές, ενώ ο Coombs (1995) τις αποκάλεσε «ατυχήματα», τονίζοντας ότι μπορεί να αποτελούν ανεξέλεγκτες πράξεις της φύσης.

Η διαχείριση μίας τέτοιας κατάστασης επικεντρώνεται κυρίως στη λήψη μέτρων για να μειωθούν οι πιθανές καταστροφές, όπως η δημιουργία αντισεισμικών κτιρίων ή η προετοιμασία ενός σχεδίου εκκένωσης και η εκπαίδευση του πληθυσμού (Nteka, 2021).

1.3.4 Διεθνής κρίση

Με τον όρο διεθνείς κρίσεις (international crisis) νοούνται οι κρίσεις που προκαλούνται από τη διαταραχή των σχέσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων κρατών. Ανάμεσα σε δύο κράτη μπορεί να υπάρξει αλλαγή σχέσεων ή αυξημένη ένταση, η οποία συνήθως μπορεί να προκληθεί από (Brecher, 1996):

- Ένα συγκεκριμένο γεγονός που συντελέστηκε ή μία δεδομένη ενέργεια.
- Μία δήλωση με απειλητικό περιεχόμενο, η οποία μπορεί να ήταν είτε προφορική είτε γραπτή
- Μία πολιτική πράξη, όπως είναι η απόφαση διακοπής των διπλωματικών επαφών μεταξύ δύο εθνών
- Μια οικονομική πράξη, όπως είναι η επιβολή εμπορικού αποκλεισμού μίας χώρας (εμπάργκο) από μία άλλη ή από άλλες.
- Μία δράση του στρατού, η οποία μπορεί να θεωρηθεί απειλητική από μία χώρα προς μία άλλη, ακόμη και αν δεν υπάρξει πραγματική σύγκρουση. Παράδειγμα τέτοιας δράσης είναι η μετακίνηση στρατευμάτων
- Η πραγματοποίηση άμεσης στρατιωτικής επίθεσης
- Μια τεχνολογική ή γεωπολιτική αλλαγή, η οποία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά ένα κράτος, δυσχεραίνοντας την ικανότητά του να προστατεύει τα συμφέροντά του, ακόμη και την ανεξαρτησία του.

1.4 Φάσεις κρίσης

Έχει παρατηρηθεί ότι κάθε κρίση ακολουθεί έναν κύκλο ζωής, ο οποίος θεωρείται από ένα μεγάλο μέρος της επιστημονικής κοινότητας ότι αποτελείται διακριτές φάσεις.

Μία διάκριση που προτείνεται από τους Pedersen et al. (2020) είναι σε πέντε φάσεις, ανάλογα με το περιεχόμενο, τη διάρκεια και τις διαχειριστικές ευκαιρίες που παρουσιάζει:

- 1^η Φάση: Κανονικότητα πριν από την κρίση. Η κρίση στο στάδιο αυτό είναι ένα πιθανό σενάριο και αποτελεί μόνο θεωρητικό θέμα συζήτησης. Στο τέλος της φάσης αυτής, συχνά παρουσιάζονται ορισμένα πολύ πρώιμα σημάδια της επερχόμενης κρίσης
- 2^η Φάση: Προ-κρίσης. Παρατηρείται συσώρευση γεγονότων που οδηγούν σε μία πιθανή κρίση.

- 3^η Φάση: Κρίση. Η κρίση βρίσκεται σε εξέλιξη και επηρεάζει φορείς και οργανισμούς. Απαιτεί τη λήψη αποφάσεων.
- 4^η Φάση: Μετά την κρίση. Η κρίση βρίσκεται στο τελικό της στάδιο και διαφαίνεται το τέλος.
- 5^η Φάση: Κανονικότητα μετά την κρίση.

Μία άλλη διάκριση των φάσεων της κρίσης είναι σε τρεις στάδια: προ-κρίσης, κατά την κρίση και μετά την κρίσης (Wang & Ritchie, 2010).

Ο Jaques (2010) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις φάσεις ετοιμότητας και πρόληψης πριν την έναρξη μίας κρίσης (προ-κρίση διαχείριση). Θεωρεί ότι οι φάσεις αυτές έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα καθώς επιτρέπουν την καλύτερη ανταπόκριση και διαχείριση της πιθανής κρίσης. Προ-σχεδιάζεται η διαδικασία διαχείρισης, δημιουργούνται συστήματα και εγχειρίδια, εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι σε περιβάλλον προσομοίωσης των συνθηκών της κρίσης (φάση ετοιμότητας), γίνονται συνεχείς έλεγχοι ώστε να εντοπισθούν τα προειδοποιητικά σημάδια μίας επερχόμενης κρίσης, δράσεις και σχέδια διαχείρισης των προβλημάτων και των κινδύνων που μπορεί να προκύψουν, ετοιμάζονται σχέδια έκτακτης ανάγκης (φάση πρόληψης) (Jaques, 2010).

Επίσης, ο Jaques (2010) κάνει αναφορά και στην περίοδο μετά την κρίση, όπου ο οργανισμός πρέπει να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της κρίσης και να ανακτήσει την κανονικότητά του. Καλείται να εκτιμήσει τις ελλείψεις και να τροποποιήσει αναλόγως τα σχέδια διαχείρισης ώστε μελλοντικά να είναι πιο έτοιμος και οργανωμένος για να αντιμετωπίσει μία παρόμοια κατάσταση. Η περίοδος μετά από μια κρίση έχει χαρακτηριστεί έως μια ευκαιρία αλλαγής εκείνων των πτυχών του οργανισμού που βοήθησαν να δημιουργηθεί η πιθανότητα κρίσης ή ως μία προνομακή στιγμή κατά την οποία η κατανόηση των πραγμάτων οφείλει να διαφοροποιεί (Jaques, 2010).

Σύμφωνα με τον Jaques (2007), ένα σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζουν τα περισσότερα μοντέλα που αναφέρονται στον κύκλο ζωής μίας κρίσης είναι ότι υποθέτουν ότι οι φάσεις πραγματοποιούνται διαδοχικά και γραμμικά. Ωστόσο, πρόκειται μάλλον για ένα απλοποιημένο τρόπο προσέγγισης της κρίσης, καθώς, σε ορισμένες περιπτώσεις, υπάρχει η πιθανότητα αναζωπύρωσης.

1.5 Διαχείριση κρίσεων

1.5.1 Η έννοια της διαχείρισης κρίσεων

Η διαχείριση μίας κρίσης είναι μία έννοια που σχετίζεται με τη δράση των εμπλεκόμενων φορέων και οργανισμών κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Πρόκειται για κινήσεις, οι οποίες γίνονται ώστε να ασκήσουν επιρροή στην εξέλιξη και τις συνέπειες μίας κρίσης. Απώτερος στόχος είναι η αποτροπή της κρίσης ή ο περιορισμός των αρνητικών συνεπειών που δύναται να προκαλέσει (Pedersen et al., 2020). Η διαχείριση κρίσεων αποσκοπεί, κατά συνέπεια, στην ελαχιστοποίηση των ζημιών, αλλά και στη μεγιστοποίηση των ευκαιριών που μπορούν να παρουσιαστούν, εφαρμόζοντας μία σειρά βέλτιστων πρακτικών (Gigliotti, 2020)

Η διαχείριση κρίσεων είναι ένας όρος που δεν έχει τυποποιημένο ορισμός ή σαφώς καθορισμένο περιεχόμενο. Θεωρείται ότι σχετίζεται με τον χειρισμό μίας κατάστασης υψηλής αβεβαιότητας, με τη λήψη απαραίτητων αποφάσεων, αλλά και με τον συντονισμό διαφόρων τομέων και πόρων των εμπλεκόμενων φορέων, την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ τους. Κάθε διαφορετικός τύπος κρίσης απαιτεί και διαφορετική διαχείριση, διαφορετική εκπαίδευση και διαφορετικές δεξιότητες (Sætren et al., 2024).

Σύμφωνα με τους Pearson & Clair (1998) ως διαχείριση οργανωτικών κρίσεων καλείται «μια συστηματική προσπάθεια από τα μέλη του οργανισμού με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους να αποτρέψουν κρίσεις ή να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτές που συμβαίνουν». Επίσης, «η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των οργανωτικών κρίσεων αποδεικνύεται όταν αποτρέπονται πιθανές κρίσεις ή όταν οι βασικοί ενδιαφερόμενοι πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα επιτυχίας των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιπτώσεων των κρίσεων υπερτερούν των αποτελεσμάτων αποτυχίας» (Pearson & Clair, 1998).

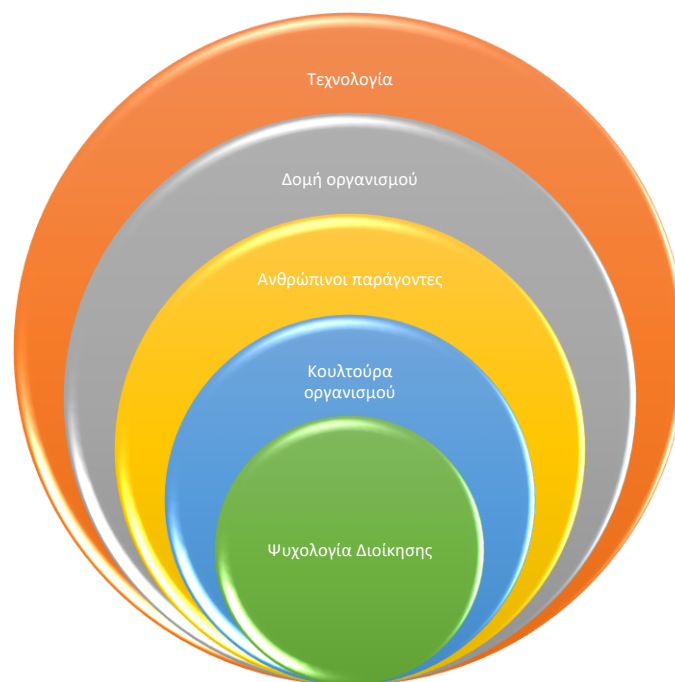
1.5.2 Διαχείριση κρίσεων μίας επιχείρησης

Μία επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει διάφορους τύπους κρίσεων, που δυσχεραίνουν τη λειτουργία της, όπως είναι μία οικονομική κρίση, ένα ατύχημα, αλλά και δυσφήμιση ή μπουϊκοτάζ προϊόντων που εμπορεύεται, κλοπές, δωροδοκίες, φυσικές καταστροφές, εχθρικές συγκρούσεις, τεχνολογικά προβλήματα, δυσλειτουργίες των οργανωτικών συστημάτων.

1.5.3 Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα για τη διαχείριση κρίσεων κατά τη διάρκεια του τελευταίου μισού αιώνα.

Για παράδειγμα, το «μοντέλο κρεμμυδιού», προτάθηκε από τους Mittrof & Anagnos το 2001 και όπως υποδηλώνεται και από το όνομά του αποτελείται από πολλαπλά στρώματα – υποσυστήματα που συμμετέχουν στην διαχείριση κρίσεων. Στην εικόνα διακρίνονται τα διαφορετικά υποσυστήματα, τα οποία είναι αποδεκτό ότι δεν είναι ανεξάρτητα, αλλά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Εξωτερικά είναι η τεχνολογία, ακολουθεί η δομή της επιχείρησης, οι ανθρωπίνι παράγοντες, η κουλτούρα και η ψυχολογία διοίκησης. Στο μοντέλο αυτό, οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του οργανισμού απέναντι σε μία κρίση προσεγγίζονται συστηματικά και εξετάζονται, ώστε να γίνει κατανοητή η πιθανή συμπεριφορά του οργανισμού κατά τη διάρκεια μίας κρίσης (Wang & Ritchie, 2010).



Διάγραμμα 1: Σχηματική αναπαράσταση του "μοντέλου κρεμμυδιού"

Πηγή: Βασισμένο Wang & Ritchie (2010)

Ένα άλλο μοντέλο που παρουσιάστηκε είναι το μοντέλο κύκλου Leechat το 1990, το οποίο διακρίνει πέντε στάδια στην διαχείριση: προοπτική, προειδοποίηση, διάσωση, πολιτογράφηση και αποκατάσταση. Παρόμοιο είναι και το μοντέλο των πέντε σταδίων (ανίχνευση, ετοιμότητα, καταστολή, ανάκτηση και μάθηση) που πρότειναν οι Mitraf & Pearson το 1970. Σε αυτό δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανίχνευση της κρίσης, το οποίο αποτέλεσε και το πρώτο προτεινόμενο στάδιο (Koushafard, 2013).

Το μοντέλο του Fink περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: τη συνολική αξιολόγηση της κρίσης, την παροχή πρακτικού σχεδίου, τη δημιουργία στρατηγικών και τακτικών και την εφαρμογή επιλογών (Koushafard, 2013).

Οι Iftikhar et al. (2021) αποδέχτηκαν τη διάκριση των κρίσεων σε εσωτερικές- εξωτερικές και τεχνικές – κοινωνικές. Σε κάθε ένα διαφορετικό τύπο κρίσεις που διέκριναν πρόσθεσαν πιθανές σχετικές στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης, δημιουργώντας έτσι ένα μοντέλος διαχείρισης κρίσεων. Οι στρατηγικές που προτάθηκαν ήταν:

- Επικοινωνία
- Συντονισμός
- Κινητοποίηση πόρων
- Σχεδιασμός
- Πολλαπλή εργασία
- Διαπραγμάτευση
- Αποζημίωση



Διάγραμμα 2: Μοντέλο διαχείρισης κρίσεων

Πηγή: Iftikhar et al., 2021, p.403

Μία πιο σύγχρονη αντίληψη, προάγει την πρόληψη έναντι της αντιμετώπισης της κρίσης. Θεωρεί ότι απαιτείται συνεχής έλεγχος των προειδοποιητικών σημάτων για μία μελλοντική κρίση και λήψη των απαραίτητων μέτρων για την αποτροπή της ή για την αποτελεσματική

αντιμετώπισή της. Μέσα στο πλαίσιο της προληπτικής διαχείρισης κρίσεων είναι και η ανάλυση των πιθανών μελλοντικών κρίσεων και η εξασφάλιση μίας πορείας επίλυσης των προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν,. Η προληπτική διαχείριση των κρίσεων και η αποτελεσματική προετοιμασία για αυτές είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα, καθώς συνεπάγεται καλύτερη διαχείριση και μέγιστη ελαχιστοποίηση της ζημιών (Vašíčková, 2019).

Η προληπτική διαχείριση έχει κυρίως ανασταλτικό χαρακτήρα. Στοχεύει στην εξασφάλιση χρόνου, στην ανάπτυξη σχεδίων, αλλά απασχολεί μέρος του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και απαιτεί πόρους, χωρίς τον περισσότερο καιρό να παράγει κάποιο χειροπιαστό αποτέλεσμα. Συχνά, ακριβώς αυτή η έλλειψη αποτελεσμάτων οδηγεί σε δυσπιστία για τη χρησιμότητά και την αξία της (Vašíčková, 2019).

Κεφάλαιο 2^ο: Η κρίση του Covid-19 και ο πόλεμος της Ουκρανίας-Ρωσίας

2.1 Η επίδραση της πανδημίας στις βιομηχανίες των σιτηρών

Η ταξινόμηση των κυριότερων καλλιεργούμενων σιτηρών διακρίνεται στον πίνακα 2:

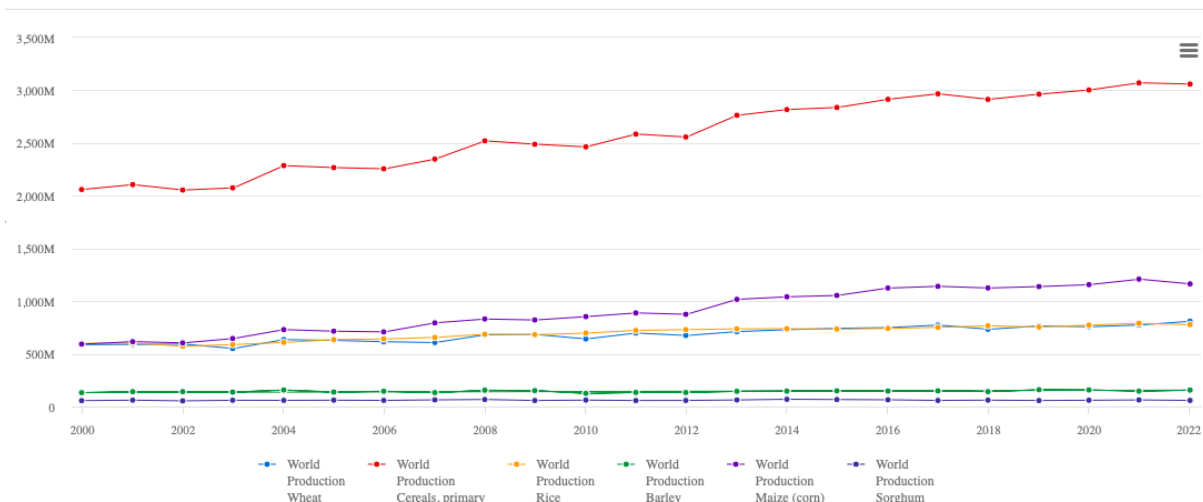
Πίνακας 2: Γενική ταξινόμηση κυριότερων σιτηρών

Κλάση	<i>Cyperales</i>		
Υποκλάση	<i>Commelinidae</i>		
Τάξη	<i>Liliopsida</i> (Μονοκότυλα)		
Οικογένεια	<i>Poaceae</i> (πιο παλιά, γνωστή ως <i>Gramineae</i>)		
Υποοικογένειες (συνολικά 6)	<i>Festucoideae</i>	<i>Panicoideae</i>	<i>Oryzoideae</i>
Φυλές (συνολικά 16)	<i>Aveneae</i> (βρώμη) <i>Triticeae</i> (σιτάρι, κριθάρι, σίκαλη)	<i>Andropogoneae</i> (σόργο) <i>Maydeae</i> (αραβόσιτος) <i>Paniceae</i> (κεχρί)	<i>Oryzeae</i> (ρύζι)

Πηγή: Βασισμένο στους Colombo et al., 2021

Σύμφωνα με στοιχεία του Οργανισμού Τροφίμων και Γεωργίας των Ηνωμένων Εθνών (Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO), η παγκόσμια παραγωγή σιτηρών παρουσίασε μείωση το 2022 κατά 0,4%, το οποίο αντιστοιχεί σε περίπου 12 εκατομμύρια τόνους. Τη μεγαλύτερη μείωση την παρουσίασε η παραγωγή αραβόσιτου. Σημειώνεται ότι για το ίδιο έτος, το 90% της συνολικής παραγωγής δημητριακών καταλαμβάνουν ο αραβόσιτος, το σιτάρι και το ρύζι (FAO, 2023).

Στο διάγραμμα παρουσιάζεται η εξέλιξη της παραγωγής πέντε βασικών σιτηρών κατά την χρονική περίοδο 2000 – 2022.



Διάγραμμα 3: Παραγωγή ορισμένων σιτηρών κατά τη χρονική περίοδο 2000-2022

Πηγή: FAOSTAT (16/07/2024)

2.1.1 Πανδημία

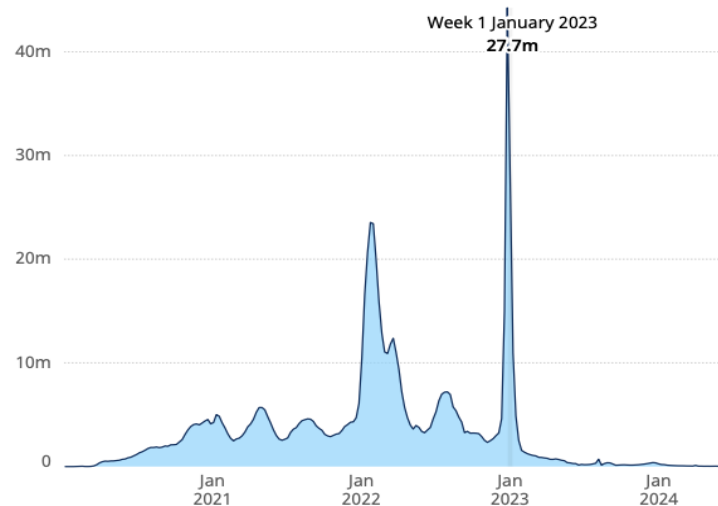
Οι επιχειρήσεις και οι αλυσίδες παραγωγής και εφοδιασμού ήρθαν αντιμέτωπες και με φυσικές καταστροφές, αλλά και πολιτικούς κινδύνους που επηρέασαν την ομαλή λειτουργία τους. Για παράδειγμα, το 2011, μετά από ένα μεγάλο σεισμό και το επακόλουθο τσουνάμι στην Ιαπωνία, αρκετές αυτοκινητοβιομηχανίες οδηγήθηκαν σε κλείσιμο των εργοστασίων τους στην Ιαπωνία και το Ηνωμένο βασίλειο. Ανάμεσα στην Κίνα και της ΗΠΑ αναπτύχθηκε μία εμπορική διαμάχη που προκάλεσε τη μετακίνηση πολλών κατασκευαστών από την Κίνα σε άλλες περιοχές της Νοτιοανατολικής Ασίας (Okorie et al., 2020).

Η πανδημία που προκλήθηκε από τον ιό SARS-CoV-2 είχε σοβαρότερες συνέπειες καθώς απόκτησε παγκόσμιο χαρακτήρα. Πρόκειται για μία κρίση που επηρέασε την οικονομία, τον τουρισμό, την λειτουργικότητα των επιχειρήσεων, την καθημερινότητα των ανθρώπων, τη λειτουργικότητα της τροφοδοτικής αλυσίδας. Παρουσίασε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που υποδεικνύουν τη σημαντικότητα και τη σοβαρότητά της και τη διαφοροποιούν από όλα τα υπόλοιπα καταστροφικά γεγονότα των τελευταίων ετών (Hidalgo et al., 2022):

- Ένταση. Ένας πολύ μεγάλος αριθμός ατόμων επηρεάστηκαν από τον ιό SARS-CoV-2. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (World Health Organization, WHO) από τις 5 Ιανουαρίου 2020 ως τις 23 Ιουνίου 2024 καταγράφηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο 775.678.432 επιβεβαιωμένα περιστατικά εκ των οποίων 7.052.472 περιστατικά κατέληξαν σε θάνατο (WHO, 2024a). Ο αριθμός θανάτων από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα μέχρι σήμερα ξεπεράστηκε μόνο από τον ιό HIV, ο οποίος μέχρι σήμερα θεωρείται υπεύθυνος για τον θάνατο 40 εκατομμυρίων ανθρώπων και την ισπανική γρίπη του 1918,

η οποία οδήγησε στο θάνατο περισσότερο από 20 εκατομμύρια ασθενείς (Hidalgo et al., 2020).

Στο διάγραμμα 4, παρουσιάζεται ο αριθμός των επιβεβαιωμένων και καταγεγραμμένων περιστατικών από τον Ιανουάριο του 2020 έως τον Ιούνιο του 2024 ανά βδομάδα. Παρατηρείται μία σημαντική μείωση του αριθμού των περιστατικών που καταγράφονται ανά βδομάδα το τελευταίο έτος.



Διάγραμμα 4: Απεικόνιση του αριθμού των καταγεγραμμένων περιστατικών ανά βδομάδα για τη χρονική περίοδο Ιανουάριος 2020 – Ιούνιος 2024

Πηγή: WHO, 2024a

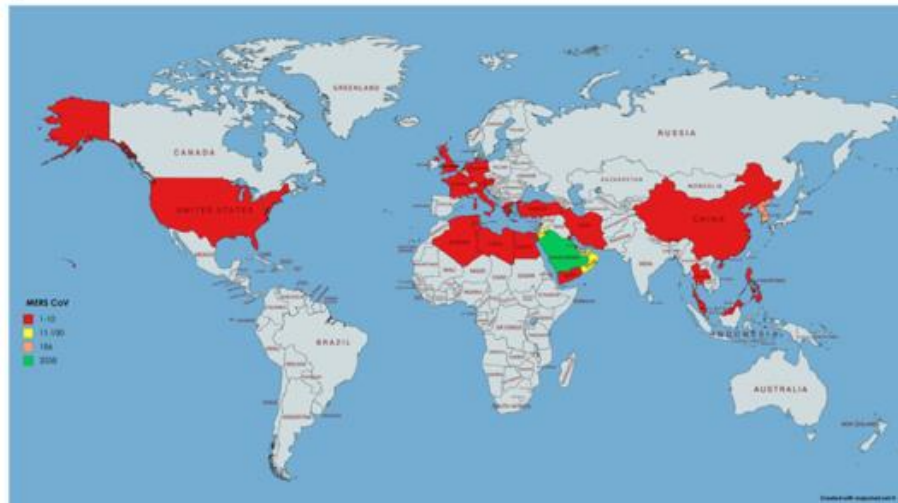
Γεωγραφικό εύρος στο οποίο εξαπλώθηκε η πανδημία COVID-19. Απέκτησε παγκόσμιο χαρακτήρα. Τα περισσότερα φυσικά φαινόμενα ή η πολιτικές κρίσεις έχουν περιορισμένη γεωγραφική εξάπλωση (Hidalgo et al., 2020).

Τις τελευταίες δεκαετίες εμφανίστηκαν αρκετοί ιοί, οι οποίοι έλαβαν τη μορφή επιδημίας ή πανδημίας, όπως είναι ο SARS-CoV1 (Σοβαρό Οξύ Αναπνευστικό Σύνδρομο - 2003), ο ιός γρίπης Α (γρίπη των χοίρων - 2009), ο κορωνοϊός MERS-CoV (αναπνευστικό σύνδρομο Μέσης Ανατολής - 2012) ή ο ιός Έμπολα που αναπτύχθηκε το 2013 στη Δυτική Αφρική (Masood et al., 2020). Ωστόσο, για περισσότερους από αυτούς, κατά την περίοδο της εξάπλωσής τους υπήρχαν ήδη στη διάθεση του ανθρώπου εμβόλια ή κάποιο είδος θεραπείας, με αποτέλεσμα ο έλεγχος της εξάπλωσής τους να είναι πιο αποτελεσματικός (Hidalgo et al., 2020). Στην εικόνα 3, διακρίνονται τα κρούσματα του SARS-CoV1, του MERS-CoV και του SARS-CoV-2 την ίδια χρονική στιγμή (Μάρτιος 2020). Τη χρονική αυτή περίοδο, παρατηρείται ότι ο SARS-CoV-2 ενώ μετρούσε λίγους μόνο μήνες εμφάνισης (πρώτη εμφάνιση: Δεκέμβριος, 2019) είχε τη μεγαλύτερη γεωγραφική

εξάπλωση και σημαντικά υψηλότερο αριθμό κρουσμάτων από τους άλλους δύο κορωνοϊούς.



B



C



Εικόνα 3: Γεωγραφική εξάπλωση και κρούσματα (23/03/2020) των κορονοϊών
Α. SARS-CoV-1 Β. MERS CoV Γ. SARS-CoV-2. Πηγή: Masood, 2020

- **Διάρκεια.** Τα πρώτα κρούσματα του κοροναϊού SARS-CoV-2 για πρώτη φορά καταγράφηκαν στην πόλη Wuhan, πρωτεύουσα της επαρχίας Hubei της Κίνας στα τέλη του 2019. Ο ιός, αν και έγιναν προσπάθειες περιορισμού, σε σύντομο χρονικό διάστημα εξαπλώθηκε σε ένα μεγάλο αριθμό χωρών σε όλο τον κόσμο, με αποτέλεσμα στις 30 Ιανουαρίου του 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) να κηρύξει τη νόσο ως Κατάσταση Έκτακτης Ανάγκης Δημόσιας Υγείας Διεθνούς Ενδιαφέροντος (Public Health Emergency of International Concern, PHEIC). Λίγο αργότερα, στις 11 Μαρτίου του ίδιου έτους χαρακτηρίστηκε ως πανδημία. Η κατάσταση Έκτακτης Ανάγκης άρθηκε στις 5 Μαΐου 2023, σχεδόν 3,5 χρόνια μετά την εμφάνιση των πρώτων κρουσμάτων του SARS-CoV-2. Ωστόσο ο έλεγχος του ιού ακόμη και σήμερα δεν είναι πλήρης, καθώς εμφανίζονται συνεχώς νέα στελέχη και ο αριθμός των κρουσμάτων παρουσιάζει περιόδους ύφεσης και έξαρσης (WHO, 2024b)
- **Βαθμό αβεβαιότητας.** Ο βαθμός αβεβαιότητας της πανδημίας SARS-CoV-2 ενισχύεται από πολλούς παράγοντες, όπως η έλλειψη γνώσης για τη νόσο, την αντιμετώπιση και τον περιορισμό της, αλλά και η εκδήλωση διαδοχικών, συχνών και έντονων κυμάτων με μεταβλητή, αν και συχνά μικρή διάρκεια. Η αβεβαιότητα αυτή παρεμπόδιζε για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα, την ανάπτυξη μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στρατηγικών από τις επιχειρήσεις (Hidalgo et al., 2022).

2.1.2 Αντίκτυπο στη βιομηχανία σιτηρών

Η πανδημία COVID-19/ SARS-CoV-2 επηρέασε σημαντικά τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις. Κάθε πτυχή μίας επιχείρησης έχει υποστεί επιπτώσεις, οι οποίες ως ένα βαθμό είναι μακροπρόθεσμες.

Ιδιαίτερα επηρεασμένες φαίνεται ότι είναι οι παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες. Με τον όρο εφοδιαστική αλυσίδα νοείται ένα σύνθετο δίκτυο που διαμορφώνεται από πολλές αλληλεξαρτώμενες επιχειρήσεις, οι οποίες συνεργάζονται μεταξύ τους ώστε να κρατήσουν ικανοποιημένο τον πελάτη. Στην αλυσίδα εφοδιασμού ανήκουν οι παραγωγοί, οι προμηθευτές, οι μεταφορείς των προϊόντων, οι λιανοπωλητές, αλλά και οι ίδιοι οι πελάτες (Raj et al., 2022). Σύμφωνα με βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποίησαν οι Raj et al. (2022), οι επιδράσεις της πανδημίας COVID-19 στις εφοδιαστικές αλυσίδες μπορούν να εντοπισθούν σε τρία σημαντικά σημεία: στην προσφορά, στη ζήτηση, αλλά και στην υλικοτεχνική υποστήριξη (Raj et al., 2022). Κατά την περίοδο της πανδημίας παρατηρήθηκαν αλλαγές της αγοραστικής συμπεριφοράς, όπως αύξηση της ζήτησης βασικών προϊόντων και μείωση της κατανάλωσης

αγαθών υψηλής αξίας. Παράλληλα, όμως, η επιβολή μέτρων από διάφορα κράτη με σκοπό τον περιορισμό και τον έλεγχο της πανδημίας οδήγησαν σε απρόβλεπτες καθυστερήσεις, ασυνέπεια και αναβολές παραδόσεων, υψηλότερους χρόνους παράδοσης, έλλειψη αγαθών καθώς η ζήτηση υπερέβη της προσφοράς, αύξηση της χρήσης υποκατάστατων. Η αβεβαιότητα που προκλήθηκε λόγω ασυνέπειας, οδήγησε σε αβεβαιότητα των τιμών και των διαθέσιμων αγαθών (Okorie et al., 2020).

Κατά την περίοδο της πανδημίας και ειδικά όταν οι χώρες τέθηκαν σε κατάσταση lockdown, παρατηρήθηκε ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι καταναλωτές προέβησαν σε αγορές πανικού και αποθησαύρισης βασικών αγαθών με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προβλήματα διαθεσιμότητας. Τα προβλήματα αυτά επηρέασαν και ενίσχυσαν τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν εφοδιαστικές αλυσίδες. Η ανάγκη για ορισμένα αγαθά αυξήθηκε ενώ ταυτόχρονα η μεταφορά και η διαθεσιμότητα δέχτηκαν πλήγματα (Agrawal et al., 2020). Σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρήθηκε ότι ακόμη και η χωρητικότητα των μέσων μεταφοράς των προϊόντων δεν ήταν επαρκής για τη ζητούμενη ποσότητα και νέα οχήματα δεν ήταν διαθέσιμα (Raj et al., 2022).

Στην Ινδία, για παράδειγμα, πραγματοποιήθηκε έρευνα μετά το lockdown που επιβλήθηκε τον Μάρτιο του 2020, ώστε να εντοπισθούν και να μελετηθούν οι συνέπειες. Στην έρευνα συμμετείχαν 729 καταναλωτές και 225 αγρότες. Παρατηρήθηκε μείωση του εισοδήματος των νοικοκυριών κατά 37.9 % και παράλληλη αύξηση των τιμών βασικών αγαθών, όπως των ρεβιθιών κατά 4,8%, των πράσινων φασολιών (mung bean) κατά 5,2%, αλλά και της ντομάτας κατά 78,2%. Από τους καταναλωτές που συμμετείχαν στην έρευνα, το 59,53% δήλωσαν ότι ο τρόπος διαβίωσης τους επηρεάστηκε από μέτριο βαθμό και το 3,3% σε σοβαρό βαθμό. Το 92% των καταναλωτών οδηγήθηκαν σε αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς τους. Οι αγρότες που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα ανέφεραν ότι αν και τα μέτρα κατά την πανδημία ήταν πιο χαλαρά για τις αγροτικές δραστηριότητες, υπήρχαν προβλήματα κατά τη μεταφορά των αγαθών προς την αγορά και κατά την πώληση. Η ροή των αγαθών προς τις αγορές παρουσίασε προβλήματα καθώς οι αγορές χονδρικής έκλεισαν και ευπαθή νωπά προϊόντα, όπως φρούτα και λαχανικά, κρίθηκαν στο τέλος ακατάλληλα προς πώληση. Τα απορρίμματα τροφίμων αυξήθηκαν καθώς σημαντικός αριθμός καταναλωτών προέβη σε συσσώρευση προϊόντων διατροφής, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η διάρκεια ζωής τους (Cariappa et al., 2022).

Σύμφωνα με δεδομένα του Κέντρου Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (Centers for Disease Control and Prevention, CDC) από την έναρξη της πανδημίας ως τα μέσα του 2020, από τους

περίπου 130.000 εργαζόμενους σε 115 βιομηχανίες επεξεργασίας κρέατος και πουλερικών, νόσησαν με SARS-CoV-2, 4 913 άτομα (~3%), εκ των οποίων τα 20 οδηγήθηκαν στο θάνατο. Στις βιομηχανίες αυτές, ως κύρια αίτια για την εμφάνιση κρουσμάτων θεωρήθηκε το γεγονός ότι τα υγειονομικά πρωτόκολλα που επιβλήθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας, συχνά δεν ήταν εφικτό να τηρηθούν πλήρως, όπως η απόσταση 2 μέτρων του ενός εργαζόμενο από τον άλλον, ενώ συχνά οι εργαζόμενοι αντιμετώπισαν επιπλέον δυσκολίες με την εφαρμογή των πρωτοκόλλων για την υγιεινή του χώρου (ειδική απολύμανση για τον COVID-19). Οι εργαζόμενοι στη βιομηχανία τροφίμων αντιμετώπισαν και προβλήματα που σχετίζονται με τις συνθήκες μεταφοράς των προϊόντων αλλά και την προσωπική τους μετακίνηση, ενώ οι οικονομικές προκλήσεις συχνά συνέβαλλαν ένα άτομο, ακόμη και μετά την εμφάνιση των πρώτων συμπτωμάτων, να επιλέγουν να συνεχίσουν την εργασία (Dyal et al., 2020).

Οι Lestari et al. (2022) σε μελέτη που πραγματοποίησαν αξιολόγησαν τον αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19 στον βιομηχανικό τομέα. Προσπάθησαν να διερευνήσουν τις προκλήσεις που οι βιομηχανίες κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν, τα μέτρα που έλαβαν, τις βασικές συστάσεις που του έγιναν και το βαθμό προετοιμασίας που είχαν απέναντι σε μία τέτοια κρίση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με διαδικτυακές συνεντεύξεις και συμμετείχαν διάφοροι οργανισμοί και βιομηχανίες του τομέα της γεωργίας και της κτηνοτροφίας, των logistics και της μεταφοράς εμπορευμάτων, των κατασκευών και της βιομηχανοποίησης. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι κατά τα πρώτα στάδια της πανδημίας, τόσο οι κυβερνήσεις των διαφόρων χωρών όσο και οι επιχειρήσεις δεν ήταν επαρκώς προετοιμασμένες για να αντιμετωπίσουν μία τέτοια κρίση. Οι εργαζόμενοι δεν ήταν ευαισθητοποιημένοι απέναντι σε έναν τέτοιο κίνδυνο και οι οργανωτικοί πόροι ήταν περιορισμένοι. Όσο όμως αφορά τον τομέα των τροφίμων, οι εκπρόσωποι των βιομηχανιών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι οι επιπτώσεις στην παραγωγικότητα ήταν ελάχιστες ή ακόμη και θετικές, ενώ ο ψυχολογικός αντίκτυπος των νέων εργασιακών απαιτήσεων που υιοθετήθηκαν είναι αρνητικός καθώς έκανε τους εργαζόμενους να νιώθουν άβολα (Lestari et al., 2022).

2.2 Η αναταραχή στην αγορά σιτηρών και ο αντίκτυπος της κρίσης Ουκρανίας-Ρωσίας

Στις 24 Φεβρουαρίου 2022, η Ρωσία εισέβαλε στα εδάφη της Ουκρανίας και ξεκίνησε ένας πόλεμος μεταξύ των δύο χωρών. Ο αντίκτυπος του πολέμου Ουκρανίας – Ρωσίας στην κοινωνία, το λαό αλλά και στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στην Ουκρανία ήταν ιδιαίτερα σημαντικός (Opatska et al., 2024).

Μία επιχείρηση που δραστηροποιείται σε μία εμπόλεμη ζώνη αντιμετωπίζει κρίση η οποία διαμορφώνεται από τις ιδιάζουσες συνθήκες που επικρατούν στην περιοχή. Πρώτα από όλα, μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μία πληγείσα από πόλεμο περιοχή, αντιμετωπίζει ακραίες συνθήκες, οι οποίες εκτός από το κέρδος και την αποδοτικότητα της, απειλούν και την βιωσιμότητα της αλλά και τη ζωή των ανθρώπων που τη στελεχώνουν. Σε μία εμπόλεμη ζώνη επικρατεί αβεβαιότητα, εξαντλημένοι πόροι, αμφιβολία για την λειτουργικότητα των χρηματοπιστωτικών συστημάτων, απουσία κράτους δικαίου, ενίσχυση της μαύρης αγορά και συχνά έντονη εξάρτηση από ξένη βοήθεια (Obłój & Voronovska, 2024).

Ένα δεύτερο στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψιν είναι ότι οι πόλεμοι και οι βίαιες συγκρούσεις αποτελούν ένα τύπο αναταραχής ο οποίος δεν είναι τόσο σπάνιος όσο μπορεί κανείς να πιστεύει. Για παράδειγμα, το 2021 σημειώθηκαν 164 βίαιες κρίσεις, ενώ κατά την περίοδο 2019-2020 η ανθρωπότητα βρέθηκε αντιμέτωπη με 20 περιορισμένους πολέμους και με 20 πλήρεις πολέμους, κυρίως σε χώρες της Δυτικής Ασίας, της Αφρικής και της Ωκεανίας (Obłój & Voronovska, 2024).

Ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά του πολέμου Ουκρανίας – Ρωσίας είναι ότι πρόκειται για μία σύγκρουση η οποία συντελείται σε ευρωπαϊκό χώρο. Η Ουκρανία είναι μία χώρα που έχει περίπου 1,3 εκατομμύρια επιχειρήσεις σε λειτουργία και αποτελεί έναν παγκόσμιο προμηθευτή προϊόντων, όπως σιδηρομεταλλεύματα, χάλυβα, δημητριακά, γεωργικά προϊόντα (συμπεριλαμβανομένων ζωικών και φυτικών λιπών, ελαίων και σπόρων), ηλεκτρικά μηχανήματα, εξοπλισμός και ξυλεία (Obłój & Voronovska, 2024). Κτίρια και εγκαταστάσεις κινδυνεύουν να καταστραφούν ή έχουν καταστραφεί ήδη κατά τη διάρκεια επιθέσεων, ενώ το εργατικό δυναμικό μειώθηκε δραματικά, καθώς ένας σημαντικός αριθμός των εργαζομένων υπηρετεί στο στρατό ή έχει εγκαταλείψει τη χώρα (Opatska et al., 2024).

Η Ουκρανία και η Ρωσία για την αγορά σιτηρών αποτελούν δύο σημαντικές χώρες-παραγωγούς, οι οποίες εξάγουν σιτηρά σε όλο τον κόσμο. Αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 25% της παγκόσμιας εξαγωγικής δύναμης των σιτηρών το 2019-2020 (12% η Ουκρανία και 17% η Ρωσία). Η πολεμική σύγκρουση μεταξύ των δύο χωρών επηρεάζει τόσο το παραγωγικό δυναμικό κάθε χώρας όσο και την ικανότητα εξαγωγής της (Lin et al., 2023). Οι παγκόσμιες αλυσίδες μεταφοράς σιτηρών έχουν πληγεί σημαντικά, καθώς οι ένοπλες συγκρούσεις δημιουργούν προβλήματα στις μεταφορές στην ξηρά, αλλά πλήττουν και τη ναυτιλία, καθώς κλείνουν λιμάνια και αυξάνεται ο κίνδυνος για τη ναυσιπλοΐα στη Μαύρη Θάλασσα. Αν και έχουν γίνει προσπάθειες να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικές αλυσίδες μεταφοράς των προϊόντων, τόσο προς το εσωτερικό όσο και προς το εξωτερικό των χωρών, η χωρητικότητά

τους είναι περιορισμένη και το κόστος αυξημένο (Fernandes et al., 2023). Κατά συνέπεια, δημιουργούνται προβλήματα στην εξαγωγή των σιτηρών και οι χώρες – εισαγωγείς κινδυνεύουν να αντιμετωπίσουν προβλήματα επάρκειας, γεγονός που αντικατοπτρίζεται και στις τιμές πώλησης (Lin et al., 2023).

Παρατηρήθηκε ότι κατά την χρονική περίοδο 2021-2022 η παραγωγή σιταριού στην Ουκρανία μειώθηκε, οπότε οι Lin et al. (2023) σχεδίασαν και μελέτησαν τρία σενάρια (ελαφρύ, μεσαίο και σοβαρό) που σχετίζονται με τον αντίκτυπο που θα μπορούσε η σύγκρουση Ουκρανίας – Ρωσίας να έχει στη συγκομιδή των σιτηρών και συγκεκριμένα στη συγκομιδή του σιταριού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σύγκρουση μεταξύ των δύο χωρών έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει το εμπόριο προκαλώντας πτώση έως 60%, να οδηγήσει σε αύξηση των τιμών πώλησης του σιταριού ακόμη και έως 50% και να διαμορφώσει ένα κλίμα σοβαρής επισιτιστικής ανασφάλειας σε χώρες που συνήθιζαν να εισάγουν σιτάρι από την Ουκρανία, όπως είναι η Αίγυπτος, η Τουρκία, η Μογγολία, το Αζερμπαϊτζάν (Lin et al, 2023).

Ο αντίκτυπος στις πληγείσες χώρες θεωρήθηκε ότι μπορεί να είναι ακόμη πιο ισχυρός όταν στις παραμέτρους μελέτης προστίθενται η ενέργεια και τα λιπάσματα. Υπενθυμίζεται ότι η Ρωσία αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους παραγωγούς φυσικού αερίου σε παγκόσμιο επίπεδο, το οποίο εξάγει (Lin et al, 2023). Επίσης, λιπάσματα μεταφέρονταν από αυτές τις δύο χώρες προς την Ινδία και την Αφρική και η διατάραξη αυτής της αλυσίδας εφοδιασμού προκαλεί προβλήματα στην αγροτική οικονομία τους (Fernandes et al., 2023).

Παρατηρήθηκε ότι αύξηση της παγκόσμιας παραγωγής σιτηρών άλλων χωρών κατά 2-3% με παράλληλη άρση ορισμένων εμπορικών περιορισμών μπορεί να οδηγήσει σε άμβλυνση της κρίσης του συγκεκριμένου τομέα στις πληγείσες χώρες. Η αύξηση της παραγωγής και εξαγωγής σιτηρών των Ηνωμένων Πολιτειών, της Κίνας, της Ινδίας, του Καναδά, της Αυστραλίας, της Γαλλίας, της Αργεντινής και της Γερμανίας θα μπορούσε να βοηθήσει στην αντιμετώπιση της κατάστασης (Lin et al, 2023).

Οι Fernandes et al. (2023) ανέπτυξαν, επίσης, αριθμητικά μοντέλα με σκοπό να ποσοτικοποιήσουν την επίδραση των ένοπλων συγκρούσεων Ουκρανίας – Ρωσίας στις αλυσίδες μεταφοράς σιτηρών εσωτερικού και εξωτερικού. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το κόστος για τη μεταφορά σιτηρών με τη βοήθεια εναλλακτικών αλυσίδων μεταφοράς είναι σχεδόν διπλάσιο, ενώ ταυτόχρονα επιβαρύνεται το περιβάλλον με αύξηση των εκπομπών.

Τέλος, η σύρραξη Ουκρανίας-Ρωσίας προκάλεσε αύξηση στις παγκόσμιες τιμές της ενέργειας. Συγκεκριμένα παρατηρήθηκε ότι μεταξύ 23/02/2022 (μία μέρα πριν την έναρξη της σύγκρουσης των δύο χωρών) έως 31/07/2022 σημειώθηκε αύξηση των ευρωπαϊκών τιμών

χονδρικής του φυσικού αερίου και της ηλεκτρικής ενέργειας κατά 115% και 237% αντίστοιχα. Αυτή η μεγάλη αύξηση τιμών τις ενέργειας είχε συνέπειες στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις μεγάλων επιχειρήσεων της Ευρώπης. Έτσι, επιχειρήσεις οι οποίες απαιτούσαν υψηλή ένταση ενέργειας δέχθηκαν μείωση της απόδοσης του μετοχικού τους κεφαλαίου (Ferriani & Gazzani, 2023).

Ο αντίκτυπος της αύξησης της τιμής της ενέργειας σε επίπεδο εταιρείας έχει μελετηθεί μέχρι αυτή τη στιγμή περιορισμένα και οι περισσότερες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στον αντίκτυπο που η αύξηση αυτή είχε στις μετοχές των επιχειρήσεων. Ο αρνητικός αντίκτυπος στις μετοχές οδήγησε διαδοχικά σε περιορισμό των επενδύσεων (Ferriani & Gazzani, 2023).

Οι Bounbou & Yatie (2022) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε 94 χώρες κατά την περίοδο 22/01/2022 έως 24/03/2022 επιβεβαίωσαν ότι η σύρραξη Ουκρανίας-Ρωσίας επηρέασε αρνητικά τους δείκτες του παγκόσμιου χρηματιστηρίου (Bounbou & Yatie, 2022).

Παρατηρήθηκε ότι οι εταιρείες που είχαν επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας πριν την έναρξη της σύρραξης αντιμετώπισαν λιγότερες αρνητικές αντιδράσεις στο χρηματιστήριο (Liao, 2023).

2.3 Διαχείριση των κρίσεων – Λήψη νέων στρατηγικών από τα στελέχη των βιομηχανιών

2.3.1 Διαχείριση κρίσεων σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς

Κάθε επιχείρηση προσπάθησε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις και στα προβλήματα που δημιουργήθηκαν από τις κρίσεις των τελευταίων ετών.

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες είναι φανερό ότι πρέπει να επαναξιολογηθούν ως προς την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα αντίδρασής τους απέναντι σε απρόβλεπτες καταστάσεις. Απαιτείται εκ νέου σχεδιασμός με νέες στρατηγικές, ευέλικτες και αποτελεσματικές (Raj et al., 2022).

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Mishra et al., (2022) προσπάθησαν να μελετήσουν την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας μίας επιχείρησης με αγροδιατροφικά προϊόντα κατά την περίοδο της πανδημίας, ώστε να αξιολογήσουν την λειτουργική αριστεία της. Παρατηρήθηκε ότι είχε περιορισμένη ευελιξία, κυρίως κατά την περίοδο που ίσχυαν τα μέτρα περιορισμού των μετακινήσεων (lockdown). Μετά την άρση των μέτρων περιορισμού ωστόσο η ευελιξία της αλυσίδας εφοδιασμού παρουσιάστηκε να είναι αυξημένη και με μεγαλύτερη ανθεκτικότητα, καθώς νέες αντιδραστικές και προληπτικές πρακτικές υιοθετήθηκαν, όπως

βελτιστοποίηση της συνεργασίας και του συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών φορέων που αποτελούν την εφοδιαστική αλυσίδα (Mishra et al., 2022).

Οι βιομηχανίες για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που προέκυψαν από την πανδημία και την κρίση πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας, εφάρμοσαν και εφαρμόζουν στρατηγικές όπου τους επιτρέπουν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες, διασφαλίζοντας έτσι τη συνέχιση της παραγωγής και την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεών τους. Συγκεντρωτικά τα μέτρα που μία επιχείρηση μπορεί να λάβει για να διαχειριστεί τις συνέπειες των κρίσεων των τελευταίων ετών, είναι:

1. Επαναπροσδιορισμός Αλυσίδων Εφοδιασμού.

- Διαφοροποίηση Προμηθευτών: Οι βιομηχανίες μπορούν να ζητήσουν εναλλακτικούς προμηθευτές σε άλλες γεωγραφικές περιοχές για να μειώσουν την εξάρτησή τους από τις χώρες που εμπλέκονται στη σύγκρουση (Dugbo & Al-Balushi, 2022).
- Τοπική Παραγωγή και Αποθήκευση: Επένδυση σε τοπικές μονάδες παραγωγής και αύξηση των αποθεμάτων βασικών προϊόντων για να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της παραγωγής (Vargas-Hernandez & Vargas-Gonzalez, 2024).

2. Διαχείριση Κινδύνου και Αβεβαιότητας:

- Ανάπτυξη Σχεδίων Αντιμετώπισης Κρίσεων: Δημιουργία πλάνων στρατηγικής και ενίσχυσης των δυνατοτήτων ανάλυσης κινδύνων ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για τις επιπτώσεις των συγκρούσεων (Vargas-Hernandez & Vargas-Gonzalez, 2024).
- Συνεργασία με Κυβερνήσεις και Οργανισμούς: Συνεργασία με κυβερνήσεις και διεθνείς οργανισμούς για την εξασφάλιση υποστήριξης και καθοδήγησης. Κατά την κρίση της πανδημίας (Jebran & Chen, 2021)

3. Ενεργειακή Ανεξαρτησία και Αποδοτικότητα (Liu et al., 2023):

- Εναλλακτικές Πηγές Ενέργειας: Επένδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και άλλες εναλλακτικές μορφές ενέργειας ώστε να μειωθεί η εξάρτηση από το ρωσικό φυσικό αέριο και πετρέλαιο. Ο πόλεμος Ουκρανίας-Ρωσίας προκάλεσε σοβαρές διαταραχές στην αγορά ενέργειας και οδήγησε σε μία σημαντική μεταβολή των παγκόσμιων ενεργειακών ροών, καθώς αναζητήθηκαν τρόποι μείωσης της εξάρτησης από τα ρωσικά καύσιμα (Ferriani & Gazzani, 2023). Ενισχύθηκε η σημασία ανάπτυξης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (Liao et al., 2023) και

επιταχύνθηκε η διαδικασία πράσινης μετάβασης που είχε ξεκινήσει ήδη στον ευρωπαϊκό χώρο (Korosteleva, 2022).

- Μέτρα Ενεργειακής Αποδοτικότητας: Υιοθέτηση τεχνολογιών και πρακτικών για την αύξηση της ενεργειακής αποδοτικότητας των βιομηχανικών μονάδων.

4. Οικονομική Προσαρμοστικότητα:

- Διαχείριση Κόστους και Ρευστότητας: Εφαρμογή αυστηρών μέτρων ελέγχου κόστους και διαχείρισης ρευστότητας για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας κατά τη διάρκεια της κρίσης.
- Αναζήτηση Εναλλακτικών Αγορών: Επέκταση των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης σε νέες αγορές για να αντισταθμίσουν τις απώλειες από περιοχές που επηρεάζονται από την κρίση (Vargas-Hernandez & Vargas-Gonzalez, 2024).

5. Κοινωνική Ευθύνη και Στήριξη των Κοινοτήτων:

- Υποστήριξη Εργαζομένων και Τοπικών Κοινοτήτων: Παροχή στήριξης στους εργαζομένους και τις τοπικές κοινότητες που επηρεάζονται από την κρίση, μέσω κοινωνικών προγραμμάτων και ανθρωπιστικής βοήθειας.
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR): Ενίσχυση των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για να συμβάλουν στην αντιμετώπιση των ανθρωπιστικών επιπτώσεων της κρίσης.

6. Τεχνολογία και Καινοτομία:

- Ανάπτυξη Νέων Τεχνολογιών: Η ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και της ασφάλειας (Vargas-Hernandez & Vargas-Gonzalez, 2024).
- Ψηφιακή Μεταστροφή: Ενίσχυση των ψηφιακών τους δυνατοτήτων για να διατηρήσουν την επιχειρησιακή συνέχεια και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα (Vargas-Hernandez & Vargas-Gonzalez, 2024).

7. Νέα πρωτόκολλα- μέτρα προστασίας:

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας αναπτύχθηκαν νέα πρωτόκολλα και μέτρα για την προστασία των εργαζομένων σε μία βιομηχανία τροφίμων αλλά και των καταναλωτών (Nakat & Bou-Mitri, 2021):

- Τεχνικές μεταβολές στο χώρο εργασίας, όπως εγκατάσταση φυσικού φράγματος μεταξύ εργαζομένων (πλεξιγκλάς), βελτίωση εγκαταστάσεων αερισμού, προσθήκη σταθμών για πλύσιμο ή απολύμανση χεριών.
- Αλλαγές στην πολιτική που αφορά την εργασία, ώστε να ελαχιστοποιηθεί η έκθεση των εργαζομένων σε κίνδυνο, όπως ενθαρρύνεται ο ασθενής να παραμένει σπίτι, αναθεωρήθηκε η αναρρωτική άδεια, ελαχιστοποιήθηκε η επαφή των εργαζομένων.
- Ενίσχυση του εξοπλισμού ατομικής προστασίας, όπως μάσκες προσώπου, ασπίδες, γάντια, καθαρές στολές, δίχτυα μαλλιών ή κλειστά αντιολισθητικά παπούτσια.

Σύμφωνα με τους Obłój & Vorononska (2024), οι συνέπειες της πανδημίας και της σύγκρουσης Ουκρανίας – Ρωσίας στην παγκόσμια αγορά πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως ένα μάθημα για την αντιμετώπιση νέων μελλοντικών κρίσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διδαχθούν από τις παρούσες κρίσεις και να δημιουργήσουν σχέδια επιχειρηματικής δράσης ώστε να αντιδράσουν πιο άμεσα στο μέλλον. Είναι χρήσιμο να διαμορφώσουν ευέλικτα πλάνα όπου θα δίνεται προτεραιότητα στη λήψη κρίσιμων ενεργειών και όχι τόσο διορθωτικών πράξεων. Τέλος, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό ότι η διάρκεια μίας κρίσης είναι μη αναμενόμενη. Έτσι, απαιτούνται μακροχρόνια σχέδια που θα προβλέπουν τους δυνητικούς κινδύνους, αλλά και τις νέες ευκαιρίες που μία κρίση μπορεί να προκαλέσει (Obłój & Vorononska, 2024).

2.3.2 Διαχείριση κρίσεων στον τομέα των σιτηρών

Ο τομέας των σιτηρών για να ανταπεξέλθει στην πίεση που δέχεται τα τελευταία χρόνια λόγω της κρίσης της πανδημίας και του πολέμου Ουκρανίας – Ρωσίας θα πρέπει να αναπτύξει πρακτικές που θα επιτύχουν την απομόνωση των ευάλωτων τμημάτων του συγκεκριμένου τομέα και την μείωση της απώλειας πρώτης ύλης σε όλη της αλυσίδα τροφοδοσίας. Στην προσπάθεια αυτή μπορεί να συμβάλουν (Cariappa et al., 2022):

- Συμβατική γεωργία
- Οργανώσεις αγροτών παραγωγών
- Δημιουργία και λειτουργία δικτύων κοινωνικής ασφάλειας για την αντιμετώπιση των κραδασμών του εισοδήματος, της παραγωγής και των τιμών

- Πρόσβαση στις ψηφιακές εθνικές αγορές και η ανάπτυξη ικανοτήτων στις πρακτικές διαχείρισης απορριμμάτων τροφίμων

Οι Opatska et al., (2024) πραγματοποίησαν έρευνα σχετικά με την ετοιμότητα, τις ενέργειες διαχείρισης τα διδάγματα των εταιρειών της Ουκρανίας έναντι της κρίσης που προκλήθηκε λόγω του πολέμου με τη Ρωσία. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το τρίμηνο Ιουλίου – Σεπτεμβρίου 2022 και συμμετείχαν 20 ανώτερα στελέχη ουκρανικών εταιρειών. Συζητήθηκαν θέματα όπως οι τύποι κρίσης που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις, τον βαθμό προετοιμασίας που είχαν, τις γνώσεις που προηγούμενες κρίσεις είχαν προσφέρει, τον ρόλο της ηγεσίας και των εσωτερικών επικοινωνιών, την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα που έδειξαν οι εταιρείες, τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που η συγκεκριμένη κρίση παρουσίασε συγκριτικά με προηγούμενες κρίσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας (Opatska et al., 2024)

- Το στάδιο προ-κρίσης δεν ήταν επαρκές για να εκτιμήσει τον κίνδυνο ενός πολέμου, ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα ετοιμότητας.
- Παλαιότερες κρίσεις, όπως η πανδημία του COVID-19, λειτούργησαν σαν ασκήσεις ετοιμότητας.
- Παρατηρήθηκε ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης παρουσιάστηκαν κοινά χαρακτηριστικά με την κρίση ηγεσίας και την κρίση επικοινωνίας. Η διεύθυνση των επιχειρήσεων ήρθε αντιμέτωπη με τη συναισθηματική δυσφορία των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι ένιωθαν διαρκή ανησυχία για την οικογένειά τους. Επίσης, η διεύθυνση κλήθηκε να επιλύσει προβλήματα επικοινωνίας, αλλά και συχνά προβλήματα λήψης αποφασιστικών μέτρων, όπως στην περίπτωση εκκένωσης του κτιρίου, ανάγκης για άμεση μετεγκατάσταση ή ανοικοδόμηση νέων κτιρίων.

Οι Oblój & Voronovska, (2024), πραγματοποίησαν έρευνα για την ανταπόκριση μεγάλων εταιρειών στην Ουκρανία στην κρίση που προκάλεσε η σύρραξη με τη Ρωσία. Παρατηρήθηκε ότι η κρίση της πανδημίας που προηγήθηκε, αποτέλεσε μία εμπειρία που αξιοποιήθηκε από ένα σημαντικό αριθμό εταιρειών. Καθώς ο πόλεμος συνεχίζεται, άρχισε να αντιμετωπίζεται σαν μία φυσιολογική παράμετρος της καθημερινότητας. Οι εταιρείες δείχνουν πολύ καλή προσαρμοστικότητα κάτω από δύσκολες συνθήκες, αρχίζουν να αναζητούν ευκαιρίες ώστε να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα και τον ρόλο τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσεων, οι εταιρείες μπορούν να ακολουθήσουν τέσσερις προτάσεις διαχείριση (Oblój & Voronovska, 2024):

- i. Να θεωρούν ότι κάθε κρίση είναι μία μοναδική ευκαιρία για να συλλέξει γνώσεις, να μάθει και να προετοιμαστεί για μελλοντικές κρίσεις.
- ii. Να χρησιμοποιούν τα σχέδια επιχειρηματικής συνέχειας ως μέσο μείωσης των αρχικών αντιδράσεων απειλής-ακαμψίας,
- iii. Να δίνουν προτεραιότητα σε συγκεκριμένες ενέργειες που είναι κρίσιμες έναντι διορθωτικών ενεργειών που είναι μη σχετικές.
- iv. Είναι απαραίτητο να κατανοήσουν ότι μία κρίση μπορεί να έχει μεγαλύτερη χρονική διάρκεια από αυτήν που είχαν υπολογίσει. Στην περίπτωση αυτή απαιτούνται μακροχρόνια πλάνα ικανά να αντιμετωπίσουν αναδυόμενους κινδύνους, αλλά και να αναγνωρίσουν την παρουσία νέων ευκαιριών.

Κεφάλαιο 3^ο: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Στόχος και ερευνητικά Ερωτήματα

Κύριος στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί ο αντίκτυπος που είχαν δύο σπουδαίες κρίσεις, η πανδημία του Covid-19 και ο πόλεμος μεταξύ Ουκρανίας-Ρωσίας στις εταιρείες που χρησιμοποιούν τα σιτηρά ως πρώτη ύλη στην παραγωγή των τελικών τους προϊόντων (όπως για παράδειγμα ζυθοποιίες, αλευροβιομηχανίες, βιομηχανίες ζυμαρικών, ζωοτροφών και άλλες συναφείς βιομηχανίες). Επιπλέον, στοχεύει να διερευνήσει τα μέτρα που εφάρμοσαν ώστε να καταφέρουν να ανταποκριθούν στις δύσκολες συνθήκες, καθώς και τυχόν νέες στρατηγικές που έχουν επινοήσει προκειμένου να είναι προετοιμασμένες για νέες μελλοντικές κρίσεις.

Προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος της εργασίας θα εστιάσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα ώστε να μας καθοδηγήσουν στην ανάλυση μας:

- Πώς αξιολογούν οι εταιρείες των σιτηρών τον αντίκτυπο της κρίσης του κορονοϊού και του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας στις δραστηριότητες της επιχείρησής τους;
- Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι εταιρείες που αξιοποιούν τα σιτηρά στη παραγωγή τους εξαιτίας των δύο κρίσεων;
- Ποια μέτρα έλαβαν οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τα σιτηρά στη παραγωγή τους για να ανταπεξέλθουν στις επιπτώσεις των δύο κρίσεων;
- Πώς αξιολογούσαν οι εταιρείες που βασίζονται στα σιτηρά για την παραγωγή τους την ανταπόκριση τους στην κρίση της πανδημίας και του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας;
- Ποιες στρατηγικές έχουν αναπτύξει οι εταιρείες σιτηρών προκειμένου να προετοιμαστούν για πιθανές μελλοντικές κρίσεις με σκοπό να ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο;

3.2 Μέθοδος έρευνας

Η μέθοδος της παρούσας έρευνας είναι ποσοτική που έχει ως στόχο την συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων προκειμένου να δοθούν οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Για την υλοποίηση της έρευνας δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας του google forms ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις σχεδιασμένες ούτως ώστε να δώσουν τις απαραίτητες απαντήσεις με σκοπό την επίτευξη των στόχων της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο έχει χωριστεί σε τέσσερις διαφορετικές ενότητες. Η πρώτη αφορά τη μελέτη της κρίσης της πανδημίας. Η δεύτερη ενότητα αφορά ερωτήσεις σχετικά με τη κρίση που αντιμετώπισαν οι εταιρείες λόγω του πολέμου μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας. Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήματα που αφορούν τις μελλοντικές κρίσεις που πιθανόν να αντιμετωπίσει η εταιρεία, ενώ η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες για τις εταιρείες που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο, λειτουργικά στοιχεία της επιχείρησης, καθώς και δεδομένα για τα στελέχη που τις εκπροσώπησαν.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με περιγραφική στατιστική ανάλυση, η οποία οδηγεί στη παρουσίαση αποτελεσμάτων μέσω ανάλυση των ποσοστών και των συχνοτήτων, έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι τάσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται σε διαγράμματα όπως πίτες και ραβδογράμματα που βοηθούν στην ευκολότερη κατανόηση των αποτελεσμάτων και στην ανάλυση των διαφορών και ομοιοτήτων στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Εκτός από τη ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω του ερωτηματολογίου υλοποιήθηκε και ποιοτική έρευνα που σκόπευε την εμβάθυνση των ερωτημάτων της έρευνας, έτσι ώστε να αποκτηθούν αναλυτικότερες και εις βάθος απαντήσεις. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε συνεντεύξεις με στελέχη επιχειρήσεων που ανήκουν στους ενδιαφερόμενους κλάδους που μελετάται.

Η συνδυασμένη ανάλυση θα βοηθήσει σε μία καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων των δύο κρίσεων στις επιχειρήσεις και θα βοηθήσει στην αναγνώριση των νέων αποφάσεων για καινοτόμες στρατηγικές σε περιόδους κρίσης.

3.3 Περιγραφή δείγματος

Η παρούσα έρευνα αναλύει τις απόψεις στελεχών από βιομηχανίες που ασχολούνται με τα σιτηρά. Προκειμένου να γίνει η επιλογή του δείγματος, έχουν συλλεχθεί δεδομένα από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) για τον συνολικό αριθμό των εταιρειών που χρησιμοποιούν τα σιτηρά στη παραγωγή των τελικών τους προϊόντων στην Ελλάδα. Η πληροφορία χρησιμοποιήθηκε για το καθορισμό κατάλληλου δείγματος επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στην έρευνα, εξασφαλίζοντας την αντιπροσωπευτικότητα των εταιρειών που εξετάζονται. Σύμφωνα με τα δεδομένα που δόθηκαν στο κλάδο των σιτηρών δραστηριοποιούνται συνολικά 300 εταιρείες. Στη παρούσα μελέτη ακολουθήθηκε ένας συνδυασμός μεθοδολογικών πλαισίων. Όσον αφορά την ποσοτική έρευνα, εφαρμόστηκε η

δειγματοληψία ευκολίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ένας τύπος δειγματοληψίας μη πιθανότητας ή μη τυχαίας δειγματοληψίας, όπου το δείγμα της μελέτης επιλέγεται με βάση κριτήρια, όπως για παράδειγμα την εύκολη πρόσβαση, αλλά και τη διαθεσιμότητα του σε χρόνο και σε προθυμία να λάβουν μέρος στη μελέτη. Εφαρμόζεται τόσο για ποιοτικές όσο για ποσοτικές μελέτες, ενώ σε μεγαλύτερο ποσοστό συναντάται σε ποσοτικές μελέτες. (Etikan et al., 2016). Έτσι και στη παρούσα έρευνα εφαρμόστηκε η συγκεκριμένη μέθοδος, καθώς επιλέχθηκαν εταιρείες που ήταν εύκολα προσβάσιμες και διαθέσιμες, μέσω στοιχείων επικοινωνίας όπως email και LinkedIn.

Όσον αφορά τις ποιοτικές συνεντεύξεις, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας. Στη συγκεκριμένη μέθοδο, δεν γίνεται επιλογή τυχαίων συμμετεχόντων σε μία μελέτη. Αντίθετα, ζητείται από τους συμμετέχοντες που έχουν επιλεγεί να συστήσουν οι ίδιοι άλλους συμμετέχοντες που θα μπορούσαν και είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην έρευνα. (Hossan et al., 2023).

Έτσι και στη μελέτη αυτή, η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε μέσω συστάσεων από συναδέλφους που είχαν περισσότερη εξειδίκευση στο αντικείμενο της μελέτης, με σκοπό να εξασφαλιστεί η πληρότητα και η εγκυρότητα των απαντήσεων σε όλα τα ερωτήματα.

Πραγματοποιήθηκε μία λίστα με εταιρείες που θα αποτελούν το δείγμα της έρευνας και στη συνέχεια διαμοιράστηκε το ερωτηματολόγιο σε στελέχη 70 επιχειρήσεων είτε μέσω της πλατφόρμας του LinkedIn είτε μέσω των εταιρικών email. Η επιλογή των συγκεκριμένων 70 εταιρειών έγινε με κριτήριο τη δυνατότητα δικτύωσης ή άμεσης επικοινωνίας, προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμετοχή τους στην έρευνα.

Όσον αφορά την εξαγωγή των ποιοτικών δεδομένων, υλοποιήθηκαν συνεντεύξεις με επιλεγμένα στελέχη δύο μεγάλων εταιρειών στο κλάδο της αλευροβιομηχανίας, οι οποίες διαθέτουν μακρά παράδοση και σημαντική παρουσία στην ελληνική αγορά.

Η επιλογή των δύο εταιρειών έγινε καθώς οι δύο εταιρείες διαθέτουν εμπειρία χρόνων στον κλάδο, επιτρέποντας, την κατάλληλη γνώση, εμπειρία και αξιοπιστία για τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσω τηλεφώνου με χρήση ανοιχτού τύπου ερωτήσεων. Ξεκινώντας με κάποιες εισαγωγικές ερωτήσεις και η συζήτηση, αργότερα εστιάστηκε σε πιο εξειδικευμένα ερωτήματα που βασίζονταν στο στόχο της έρευνας.

Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να αναπτύξουν τις απόψεις τους με βάση τη πολυετή εμπειρία τους, μοιράζοντας πολύτιμες πληροφορίες.

3.4 Ηθικές Κατευθύνσεις και Προστασία Συμμετεχόντων

Στη παρούσα μελέτη εφαρμόστηκαν πρακτικές που διασφαλίζουν την προστασία των δεδομένων. Όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν επεξεργάστηκαν με πλήρη εχεμύθεια. Η ταυτότητα των συμμετεχόντων παρέμεινε προστατευμένη, ενώ δεν ήταν υποχρεωτικό να αποκαλύψουν την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Επιπρόσθετα, όλοι οι συμμετέχοντες της μελέτης είχαν το δικαίωμα να επιλέξουν ελεύθερα για το αν θα συμμετάσχουν και για το αν θα απαντήσουν στα ερωτήματα είτε όχι.

Με την εφαρμογή των παραπάνω διασφαλίζεται η προστασία των συμμετεχόντων, με αποτέλεσμα να ενισχύεται διαφάνεια στις απαντήσεις που έχουν δοθεί και η άνεση για την ειλικρινή καταγραφή των δεδομένων, εξασφαλίζοντας αξιόπιστα αποτελέσματα.

Κεφάλαιο 4^ο: Αποτελέσματα Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, αλλά και τις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις από τις δύο συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω. Αρχικά παρατίθενται διαγράμματα που απεικονίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής του ερωτηματολογίου, παρέχοντας ποσοτικά δεδομένα των δύο κρίσεων, της πανδημίας του Covid-19 και του πολέμου μεταξύ Ουκρανίας-Ρωσίας.

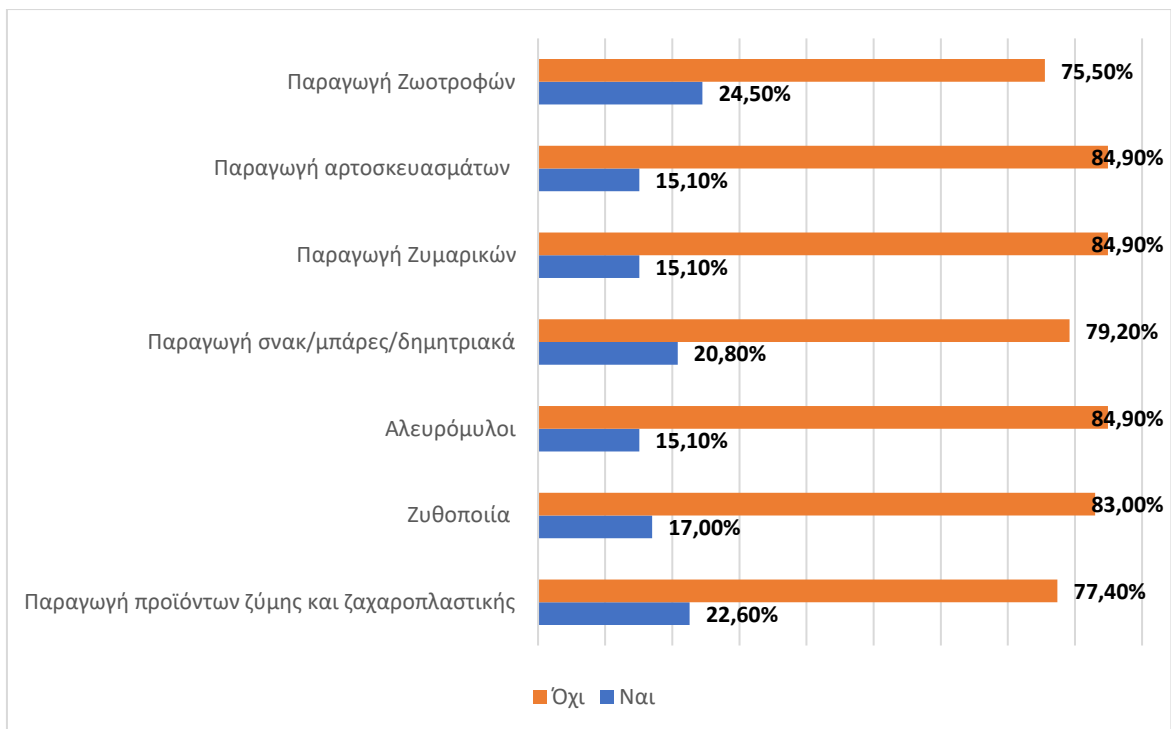
Στη συνέχεια, περιγράφονται περιληπτικά οι απαντήσεις στις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις που συλλέχθηκαν, εμπλουτίζοντας τη μελέτη με ποιοτικά δεδομένα, για τις εμπειρίες των εταιρειών από τις δύο κρίσεις που χρησιμοποιούν τα σιτηρά ως πρώτη ύλη στη παραγωγή των τελικών τους προϊόντων, αλλά και τις στρατηγικές που εφάρμοσαν στη προσπάθεια τους για την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

4.1 Στοιχεία εταιρείας και Συμμετεχόντων Στελεχών

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 53 στελέχη από διαφορετικές θέσεις και τμήματα σε διαφορετικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χρήση σιτηρών ως πρώτη ύλη για την παραγωγή των προϊόντων τους. Το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν από εταιρείες συμπεριλαμβανομένων ζυθοποιών, αλευροβιομηχανιών, βιομηχανίες ζυμαρικών, βιομηχανίες ζωοτροφών και άλλων συναφών επιχειρήσεων από διαφορετικά μέρη της Ελλάδος. Το δείγμα περιλαμβάνει επίσης, επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών (μικρές, μεσαίες μεγάλες επιχειρήσεις αλλά ακόμα και πολυεθνικές), δίνοντας μια σφαιρική προσέγγιση στο αποτέλεσμα.

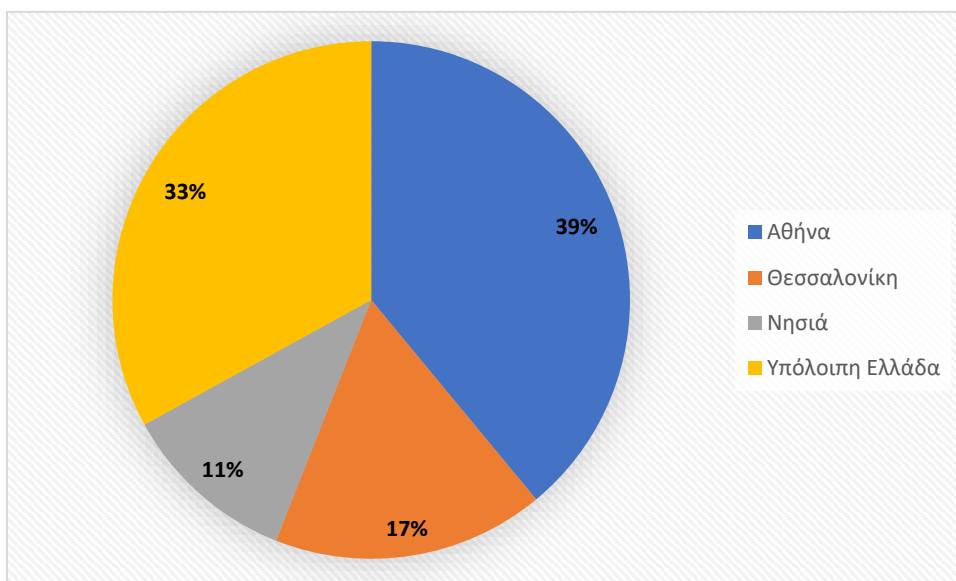
Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα (24,50%) αξιοποιεί τα σιτηρά για την παραγωγή ζωοτροφών. Ακολουθούν οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τα σιτηρά για την παραγωγή προϊόντων ζύμης και ζαχαροπλαστικής, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 22,60% του δείγματος. Επιπλέον, το 20,80% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στην κατηγορία παραγωγής σνακ, μπαρών και δημητριακών.

Αντίθετα, μικρότερα ποσοστά καταγράφηκαν σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή ζυμαρικών, αρτοσκευασμάτων από αλευρόμυλους και την παραγωγή μπίρας, καταδεικνύοντας ότι αυτές οι κατηγορίες αποτελούν ένα πιο περιορισμένο μέρος του δείγματος.



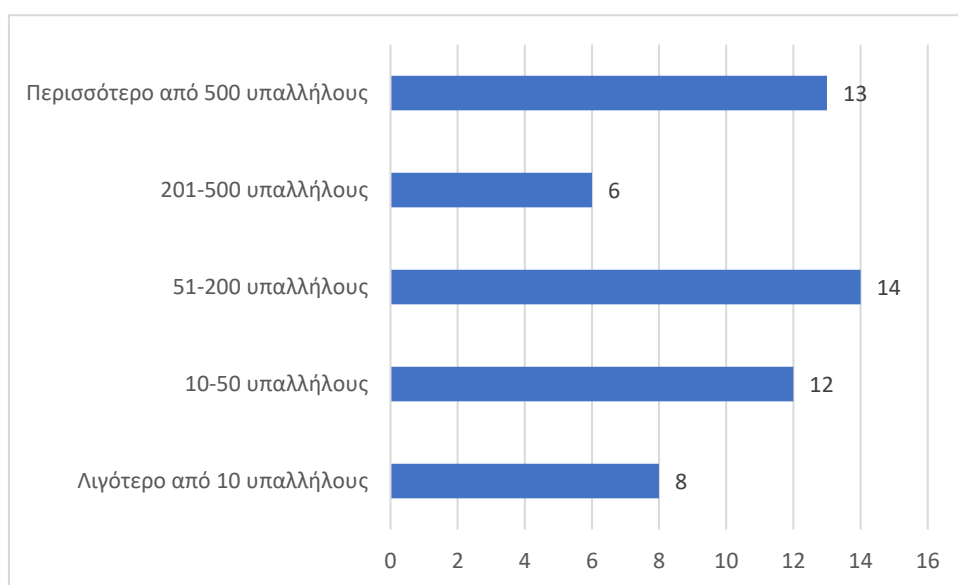
Διάγραμμα 5: Αξιοποίηση σιτηρών στην εταιρεία

Επιπρόσθετα, από το παρακάτω διάγραμμα γίνεται αντιληπτό ότι οι περισσότερες εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα εδρεύουν στην Αθήνα με ποσοστό 39%. Το 33% στην υπόλοιπη Ελλάδα. Από τη περιοχή της Θεσσαλονίκης απάντησε το 17%, ενώ το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε και από ένα μικρό ποσοστό εταιρειών που βρίσκονται στα νησιά (11%).



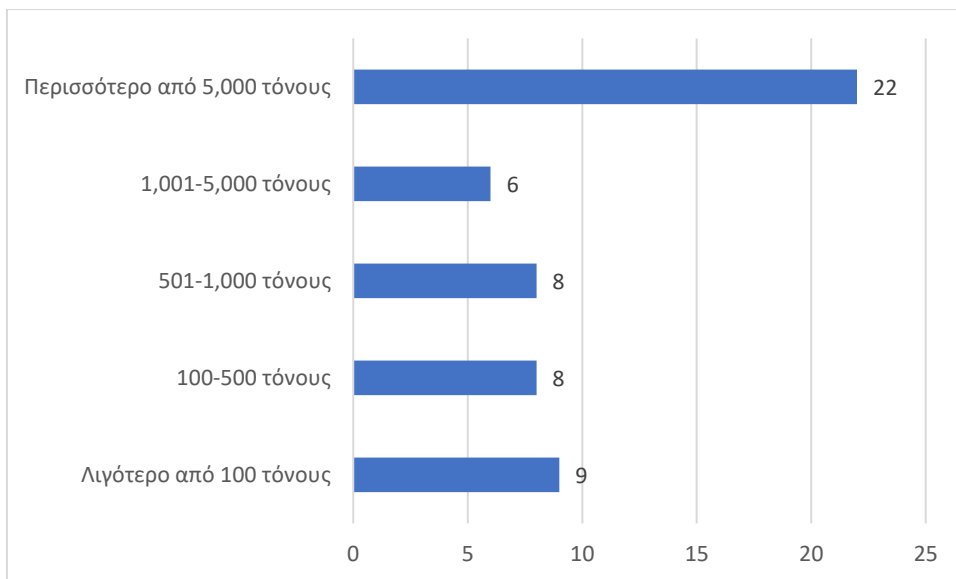
Διάγραμμα 6: Περιοχή εταιρείας

Στην ερώτηση που αφορούσε το μέγεθος της εταιρείας, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (26,42%) ανέφερε ότι η επιχείρησή τους απασχολεί 51-200 υπαλλήλους. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό (24,53%) εκπροσωπεί επιχειρήσεις με περισσότερους από 500 υπαλλήλους, που αυτό αποδεικνύει την παρουσία μεγάλων ή και πολυεθνικών εταιρειών. Αντίθετα, το μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων (11,32%) προέρχεται από εταιρείες με 201-500 υπαλλήλους.



Διάγραμμα 7: Μέγεθος εταιρείας

Επιπλέον, στην ερώτηση σχετικά με τον ετήσιο όγκο σιτηρών που χρησιμοποιούν για τη διαδικασία παραγωγής, οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα, απάντησαν ότι το 41,51% των εταιρειών ανέφερε ότι καταναλώνει «περισσότερο από 5.000 τόνους» σιτηρών ετησίως. Υπογραμμίζοντας, με αυτό το στοιχείο ότι ένα σημαντικό μέρος του δείγματος αφορά εταιρείες με υψηλές απαιτήσεις σε πρώτες ύλες, προκειμένου να καλυφθούν οι παραγωγές των τελικών τους προϊόντων.



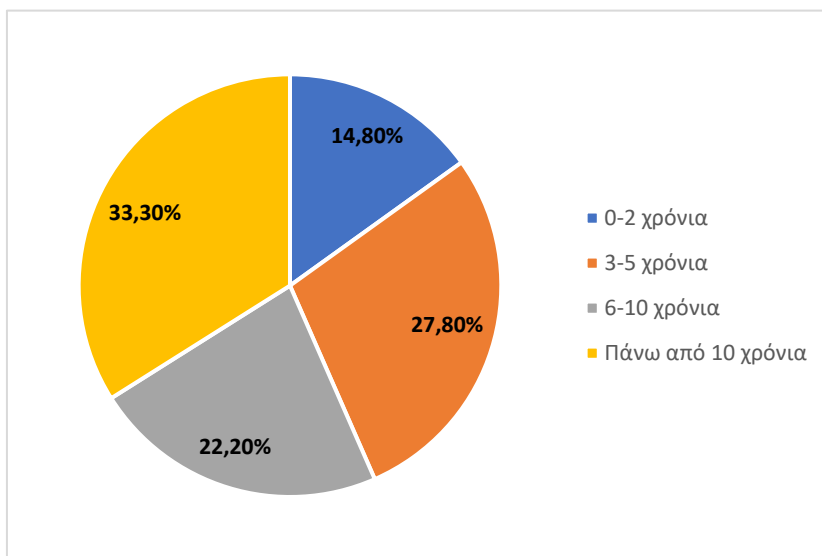
Διάγραμμα 8: Κατανάλωση Σιτηρών Ετησίως για Παραγωγή

Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα εκπροσωπήθηκαν από στελέχη προερχόμενα από διάφορα τμήματα. Το μεγαλύτερο ποσοστό που καταγράφηκε από υπεύθυνους παραγωγής (16,70%).

Υψηλό ποσοστό συμμετοχής (13,00%) σημειώθηκε από στελέχη, όπως CEO, γενικούς διευθυντές και υπευθύνους προμηθειών, τα οποία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, δεδομένου ότι καθορίζουν την κατεύθυνση της επιχείρησης, καθορίζοντας νέες στρατηγικές. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα διαθέτουν σημαντική εμπειρία στις εταιρείες για τις οποίες απάντησαν τις ερωτήσεις, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (33,3%) εργάζεται στις εταιρείες τους για διάστημα άνω των δέκα ετών, γεγονός που υποδηλώνει εκτενή γνώση των διαδικασιών, των στρατηγικών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Αντίθετα, μόνο το 14,80% των συμμετεχόντων εργάζεται στις εταιρείες τους για μικρό χρονικό διάστημα, από 0-2 χρόνια.



Διάγραμμα 9: Τίτλος θέσης



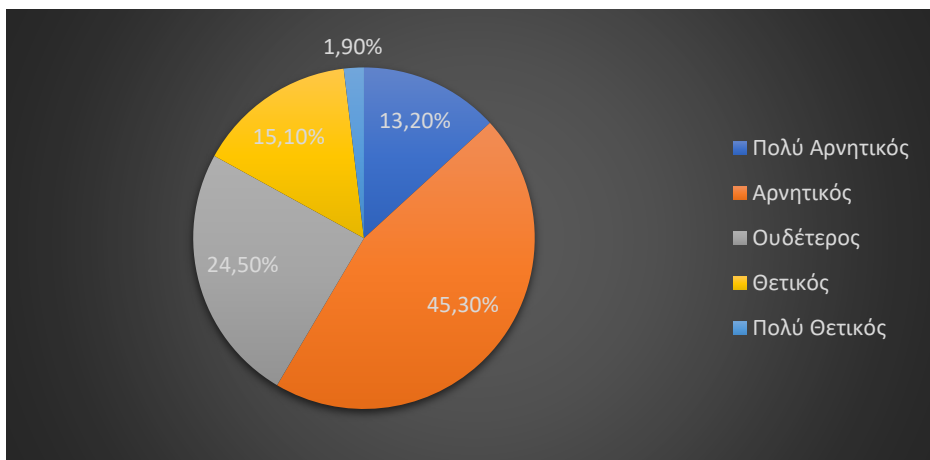
Διάγραμμα 10: Χρονικό διάστημα εργασίας

4.2. Η κρίση της πανδημίας στις εταιρείες σιτηρών

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 3.2, το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο σε ενότητες, καθεμία από τις οποίες εστίαζε σε διαφορετικές πτυχές της έρευνας. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την επίδραση της πανδημίας COVID-19 στις εταιρείες που αξιοποιούν τα σιτηρά για την παραγωγή των τελικών τους προϊόντος.

Στο Διάγραμμα 11 παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση που αφορά τον αντίκτυπο της κρίσης του COVID-19 στην παραγωγή των βιομηχανιών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 45,30% των συμμετεχόντων εταιρειών αξιολόγησε τον αντίκτυπο ως αρνητικό, ενώ το 24,50% τον χαρακτήρισε ουδέτερο.

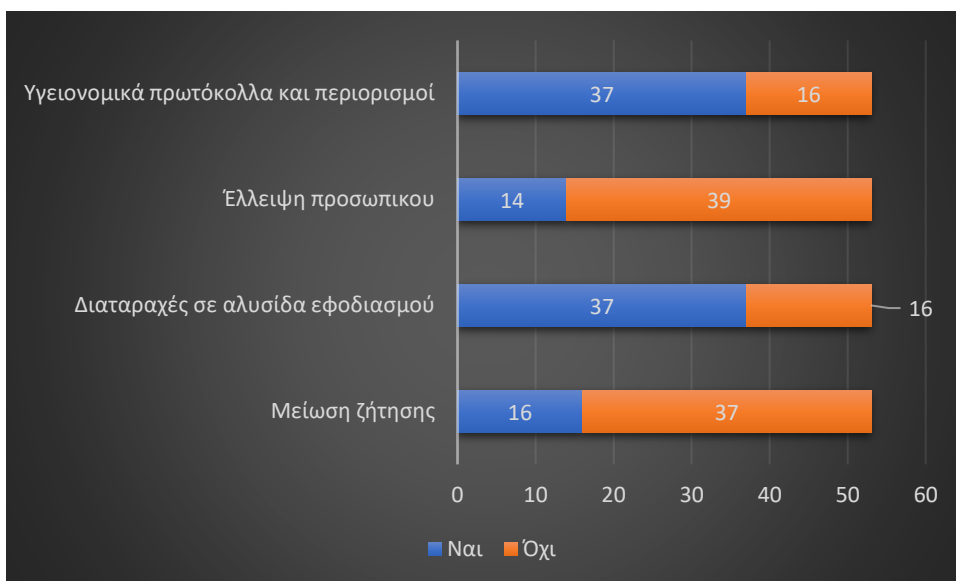
Αντίθετα, μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό, το 1,90%, ανέφερε ότι ο αντίκτυπος ήταν πολύ θετικός, ενώ το 13,20% των συμμετεχόντων αξιολόγησε την επίδραση ως πολύ αρνητική.



Διάγραμμα 11: Αντίκτυπο της κρίσης του COVID-19 στην παραγωγή της βιομηχανίας

Στην επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τις εταιρείες να αναφέρουν τις κύριες προκλήσεις που αντιμετώπισαν κατά τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19. Οι επιλογές που δόθηκαν περιλάμβαναν: Μείωση της ζήτησης, Διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού, Έλλειψη προσωπικού και Υγειονομικά πρωτόκολλα και περιορισμοί. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μία επιλογές, καταγράφοντας έτσι τη συνολική εικόνα των δυσκολιών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι κύριες προκλήσεις που ανέδειξε το 68,5% των βιομηχανιών ήταν οι διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού και τα Υγειονομικά πρωτόκολλα και περιορισμοί. Αντίθετα, η Μείωση της ζήτησης και η Έλλειψη προσωπικού δεν φαίνεται να αποτέλεσαν σημαντικά προβλήματα για τις περισσότερες επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 12: Κύριες προκλήσεις του Covid-19

Πίνακας 3: Μείωση της ζήτησης

		Frequency	Percent
Valid	OXI	37	68.5
	NAI	16	29.6
	Total	53	98.1
Missing	System	1	1.9
Total		54	100.0

Πίνακας 4: Έλλειψη προσωπικού

		Frequency	Percent
Valid	OXI	39	72.2
	NAI	14	25.9
	Total	53	98.1
Missing	System	1	1.9
Total		54	100.0

Πίνακας 5: Υγειονομικά πρωτόκολλα και περιορισμοί

	Frequency	Percent
OXI	16	29.6
Valid NAI	37	68.5
Total	53	98.1
Missing System	1	1.9
Total	54	100.0

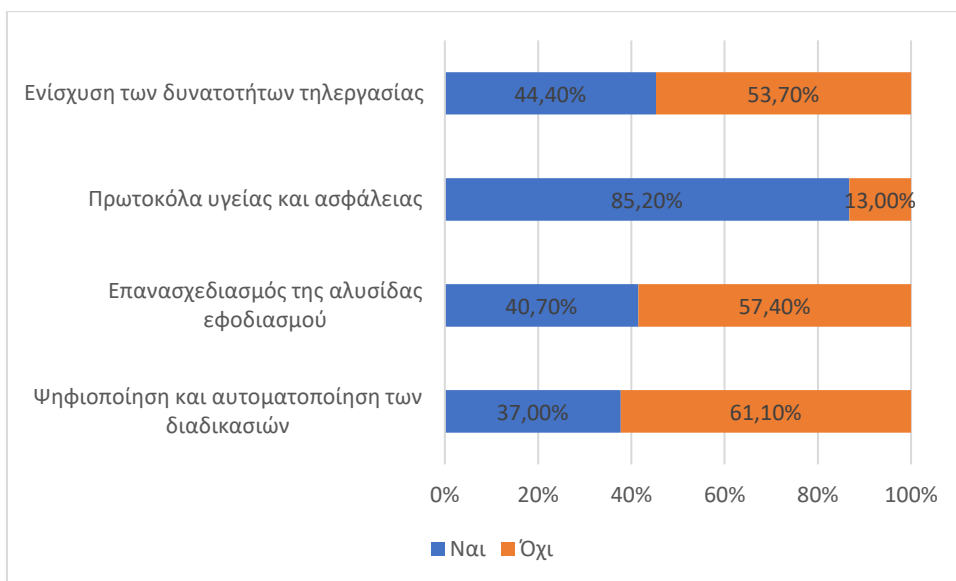
Πίνακας 6: Διαταραχές στην αλυσίδα

	Frequency	Percent
OXI	16	29.6
Valid NAI	37	68.5
Total	53	98.1
Missing System	1	1.9
Total	54	100.0

Στο πλαίσιο της έρευνας, τα στελέχη κλήθηκαν να αναφέρουν τα μέτρα που έλαβαν οι εταιρείες τους για να αντιμετωπίσουν την κρίση της πανδημίας. Οι επιλογές που δόθηκαν περιλάμβαναν: Ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών, Επανασχεδιασμό της αλυσίδας εφοδιασμού, Εφαρμογή πρωτοκόλλων υγείας και ασφάλειας και Ενίσχυση των δυνατοτήτων τηλεργασίας. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις, αποτυπώνοντας έτσι μια ευρύτερη εικόνα των στρατηγικών που υιοθετήθηκαν.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (85,20%) προχώρησε στην εφαρμογή πρωτοκόλλων υγείας και ασφάλειας. Επιπλέον, σχεδόν οι μισές εταιρείες (44,40%) δήλωσαν ότι ενίσχυσαν τις δυνατότητες τηλεργασίας.

Σημαντικό ποσοστό των εταιρειών προχώρησε στον επανασχεδιασμό της αλυσίδας εφοδιασμού, προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που ανέκυψαν λόγω των διαταραχών στη ροή των πρώτων υλών. Αντίθετα, το μικρότερο ποσοστό (37,00%) ανέφερε ότι έλαβε μέτρα για την ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών, υποδεικνύοντας ότι η συγκεκριμένη στρατηγική δεν αποτέλεσε άμεση προτεραιότητα για πολλές επιχειρήσεις. Παράλληλα, ένα σημαντικό ποσοστό προχώρησε σε επανασχεδιασμό της αλυσίδας εφοδιασμού, ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που σχετίζονταν με τη ροή των πρώτων υλών. Αρκετές ήταν και οι εταιρείες που ενίσχυσαν τις δυνατότητες τηλεργασίας, εξασφαλίζοντας τις ευέλικτες μορφές εργασίας.



Διάγραμμα 13: Μέτρα για αντιμετώπιση της πανδημίας

Πίνακας 7: Ψηφιοποίηση-αυτοματοποίηση διαδικασιών

		Frequency	Percent
Valid	OXI	33	61.1
	NAI	20	37.0
	Total	53	98.1
Missing	System	1	1.9
Total		54	100.0

Πίνακας 8: Επανασχεδιασμός αλυσίδας

		Frequency	Percent
Valid	OXI	31	57.4
	NAI	22	40.7
	Total	53	98.1
Missing	System	1	1.9
Total		54	100.0

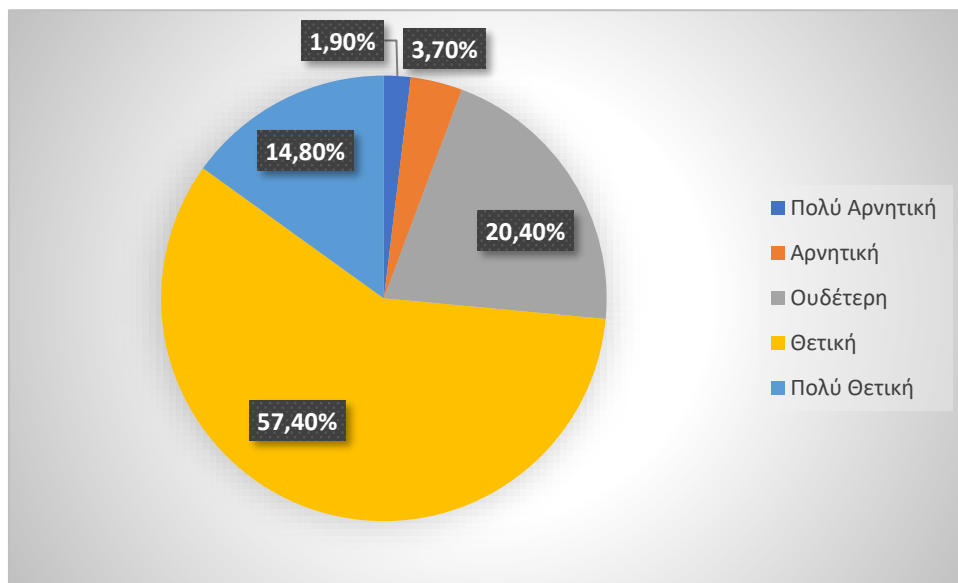
Πίνακας 9: Εφαρμογή πρωτοκόλλων υγείας και ασφάλειας

		Frequency	Percent
Valid	OXI	7	13.0
	NAI	46	85.2
	Total	53	98.1
Missing	System	1	1.9
Total		54	100.0

Πίνακας 10: Τηλεργασία

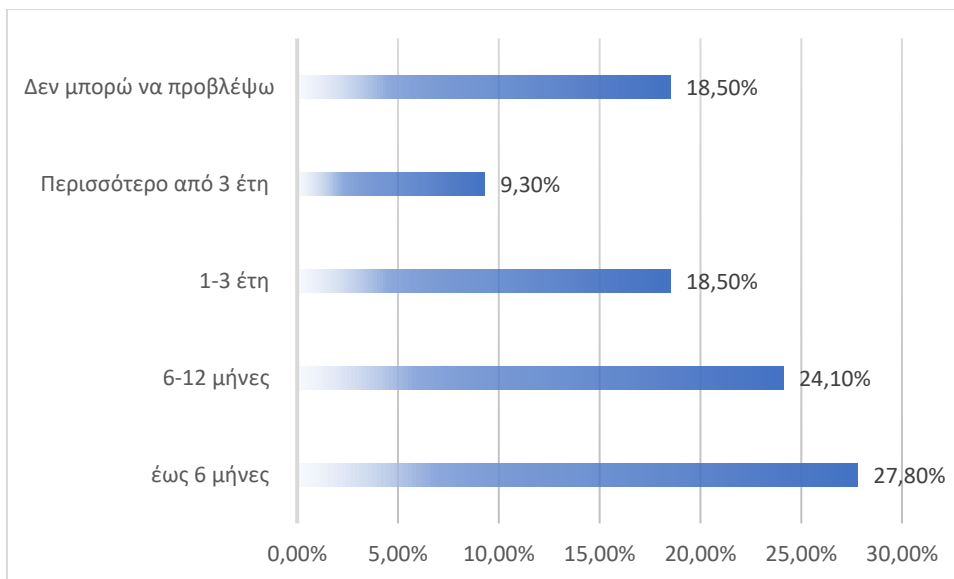
		Frequency	Percent
Valid	OXI	29	53.7
	NAI	24	44.4
	Total	53	98.1
Missing	System	1	1.9
Total		54	100.0

Η επόμενη ερώτηση της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου επικεντρώθηκε στην αξιολόγηση της ανταπόκρισης των εταιρειών που αξιοποιούν τα σιτηρά στη διαχείριση της κρίσης του COVID-19. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που απεικονίζονται στο διάγραμμα 14, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στελεχών (57,40%) χαρακτήρισε την ανταπόκριση της εταιρείας τους ως θετική, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (20,40%) την αξιολόγησε ως ουδέτερη. Αντίθετα, οι αρνητικές εκτιμήσεις καταγράφηκαν σε πολύ χαμηλά ποσοστά, με μόλις 3,70% να αξιολογεί την ανταπόκριση ως αρνητική και 1,90% ως πολύ αρνητική.



Διάγραμμα 14: Αξιολόγηση ανταπόκριση της εταιρείας στη κρίση της πανδημίας

Στην ερώτηση που αφορούσε τη χρονική διάρκεια των μέτρων που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (27,80%) εκτίμησε ότι τα μέτρα παρέμειναν σε ισχύ για πολύ βραχυπρόθεσμο διάστημα, δηλαδή έως έξι μήνες. Αντίθετα, μόλις ένα μικρό ποσοστό (9,30%) των ερωτηθέντων απάντησε ότι τα μέτρα αυτά θα διατηρηθούν για περισσότερα από τρία έτη.

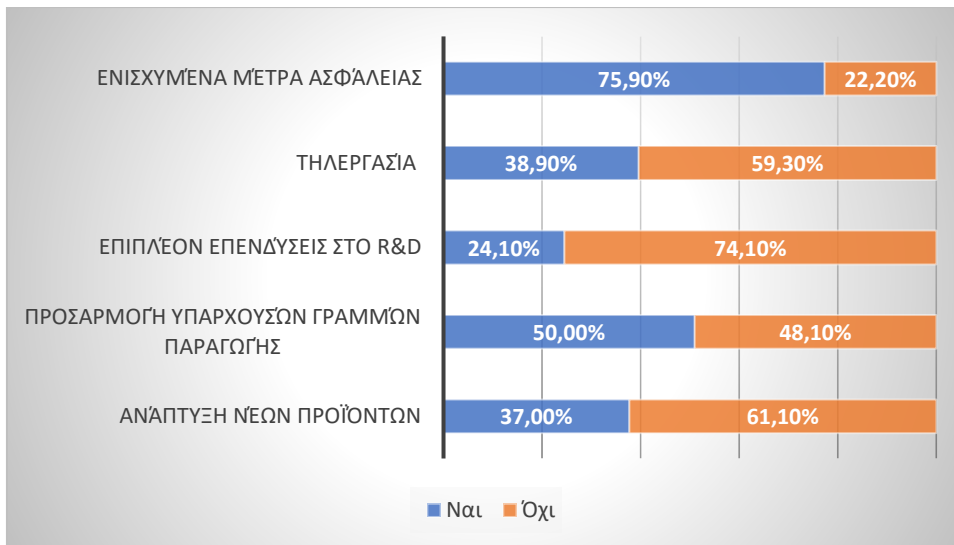


Διάγραμμα 15: Διάρκεια εφαρμογής μέτρων covid-19

Στην τελευταία ερώτηση της πρώτης ενότητας, τα στελέχη κλήθηκαν να αναφέρουν τις βασικές καινοτομίες που υιοθέτησαν οι επιχειρήσεις τους για να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις της αγοράς κατά την κρίση της πανδημίας. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν πολλαπλές απαντήσεις, προσφέροντας μια συνολική εικόνα των στρατηγικών που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις.

Η πλειοψηφία των στελεχών (75,90%) δήλωσε ότι οι εταιρείες τους επέλεξαν την ενίσχυση των μέτρων ασφαλείας. Ένα επίσης σημαντικό ποσοστό ανέφερε την προσαρμογή ή τον εκσυγχρονισμό των γραμμών παραγωγής, με στόχο την αυτοματοποίηση, τη βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας, ή την παραγωγή νέων προϊόντων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.

Αντίθετα, η τηλεργασία δεν φαίνεται να αποτέλεσε κεντρική στρατηγική για πολλές επιχειρήσεις, καθώς το 59,30% των στελεχών δήλωσε ότι δεν εφαρμόστηκε ως μέθοδος, ενώ μόνο το 38,90% την επέλεξε. Τέλος, η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη συγκέντρωσε το χαμηλότερο ποσοστό προτίμησης, με μόλις 24,10% των στελεχών να την αναφέρουν ως στρατηγική καινοτομία κατά την κρίση.



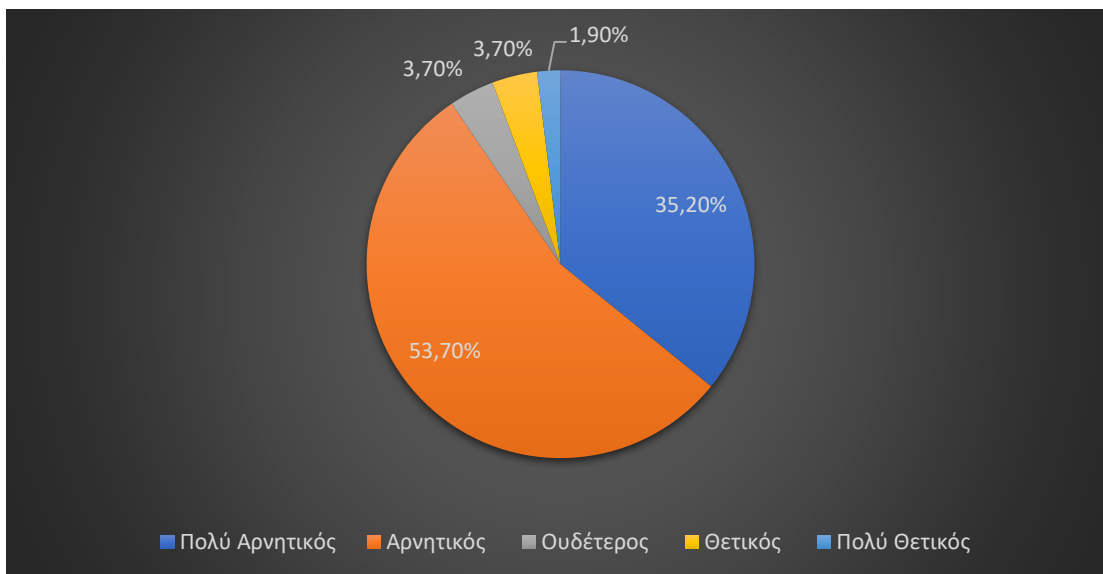
Διάγραμμα 16: Καινοτόμες στρατηγικές αντιμετώπισης της πανδημίας

4.3 Η κρίση του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου εστίαζε στις επιπτώσεις της κρίσης που έχει προκληθεί από τον πόλεμο Ουκρανίας-Ρωσίας στις βιομηχανίες που χρησιμοποιούν σιτηρά ως πρώτη ύλη για την παραγωγή των τελικών τους προϊόντων.

Στην ερώτηση που αφορούσε την αξιολόγηση του αντίκτυπου του πολέμου στην παραγωγή, η πλειοψηφία των εργαζομένων (53,70%) ανέφερε ότι η παραγωγή τους έχει επηρεαστεί αρνητικά, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (35,20%) αξιολόγησε τον αντίκτυπο ως πολύ αρνητικό. Αντίθετα, μόλις το 1,90% των συμμετεχόντων εκτίμησε τον αντίκτυπο ως πολύ θετικό.

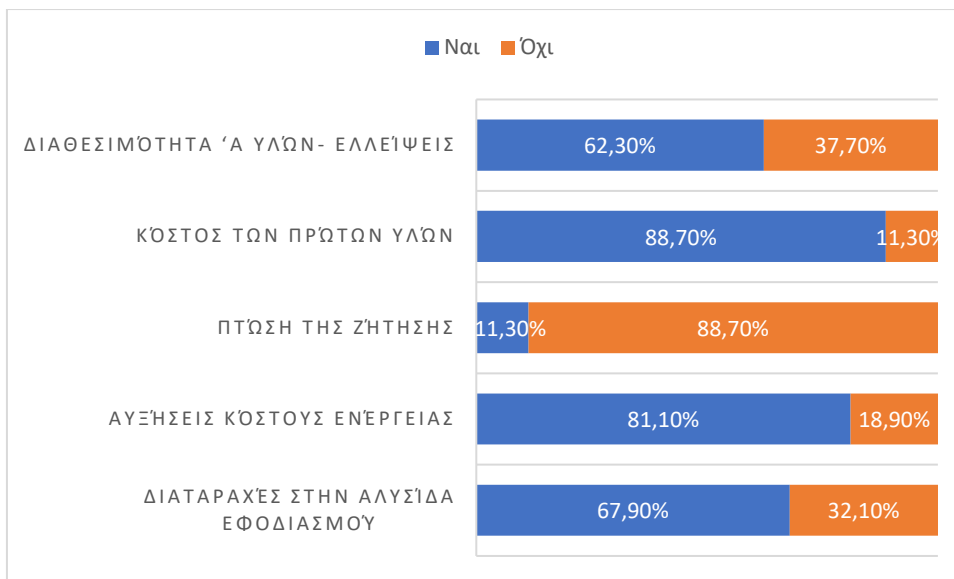
Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σοβαρότητα των επιπτώσεων του πολέμου στην παραγωγή των επιχειρήσεων του κλάδου, ενώ τα αποτελέσματα αποτυπώνονται αναλυτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 17: Αξιολόγηση αντίκτυπου πολέμου

Η επόμενη ερώτηση της ενότητας διερεύνησε τις βασικές προκλήσεις που κλήθηκαν να διαχειριστούν οι επιχειρήσεις εξαιτίας του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν πολλαπλές απαντήσεις από τις εξής κατηγορίες: διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού, αυξήσεις στο κόστος ενέργειας, πτώση της ζήτησης, κόστος πρώτων υλών και διαθεσιμότητα πρώτων υλών ή ελλείψεις.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στο Διάγραμμα 18, η σημαντικότερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις στη διάρκεια της κρίσης του πολέμου είναι το αυξημένο κόστος των πρώτων υλών, το οποίο αναδείχθηκε από το 88,70% των συμμετεχόντων. Επιπλέον, η άνοδος του κόστους ενέργειας φαίνεται να αποτελεί εξίσου σοβαρή πρόκληση, όπως υποδεικνύει το 81,10% των απαντήσεων. Αντίθετα, η μείωση της ζήτησης φαίνεται να έχει περιορισμένο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις, καθώς μόλις το 11,30% των συμμετεχόντων το επέλεξε.



Διάγραμμα 18: Κύριες προκλήσεις του πολέμου

Πίνακας 11: Διαταραχές αλυσίδας εφοδιασμού

		Frequency	Percent
Valid	OXI	17	32,1
	NAI	36	67,9
	Total	53	100,0

Πίνακας 12: Αύξηση κόστους ενέργειας

		Frequency	Percent
Valid	OXI	10	18,9
	NAI	43	81,1
	Total	53	100,0

Πίνακας 13: Πτώση της ζήτησης

		Frequency	Percent
Valid	OXI	47	88,7
	NAI	6	11,3
	Total	53	100,0

Πίνακας 14: Κόστος των Α υλών

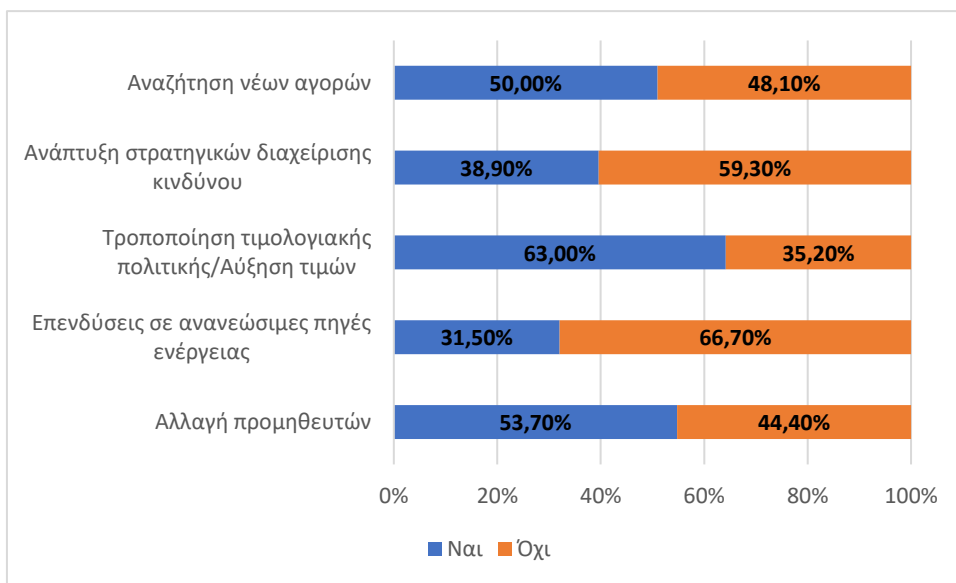
		Frequency	Percent
Valid	OXI	6	11,3
	NAI	47	88,7
	Total	53	100,0

Πίνακας 15: Διαθεσιμότητα Α' υλών-Ελλείψεις

		Frequency	Percent
Valid	OXI	20	37,7
	NAI	33	62,3
	Total	53	100,0

Ακολουθώς, τα στελέχη των συμμετεχόντων εταιρειών κλήθηκαν να απαντήσουν σε μία ακόμα ερώτηση, η οποία επικεντρώνεται στις στρατηγικές ή τα μέτρα που υιοθέτησαν οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, ώστε να αντιμετωπίσουν τη κρίση του πολέμου. Οι επιλογές των απαντήσεων ήταν: αλλαγή προμηθευτών, επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, τροποποίηση τιμολογιακής πολιτικής/αύξηση τιμών, ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου και η αναζήτηση νέων αγορών, όπου και σε αυτή την ερώτηση δίνονταν το δικαίωμα της πολλαπλής επιλογής.

Μεγάλο ποσοστό των απαντήσεων 63,00% επέλεξε να εφαρμόσει τροποποίηση στην τιμολογιακή πολιτική, μέσω αυξήσεις των τιμών για τα τελικά τους προϊόντα. Όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα η αναζήτηση νέων αγορών και η αλλαγή προμηθευτών επιλέχθηκε από τις μισές εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα με ποσοστό 50% και 53,70% αντίστοιχα. Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα μόνο το 31,50% των επιχειρήσεων έχει προβεί σε επενδύσεις για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

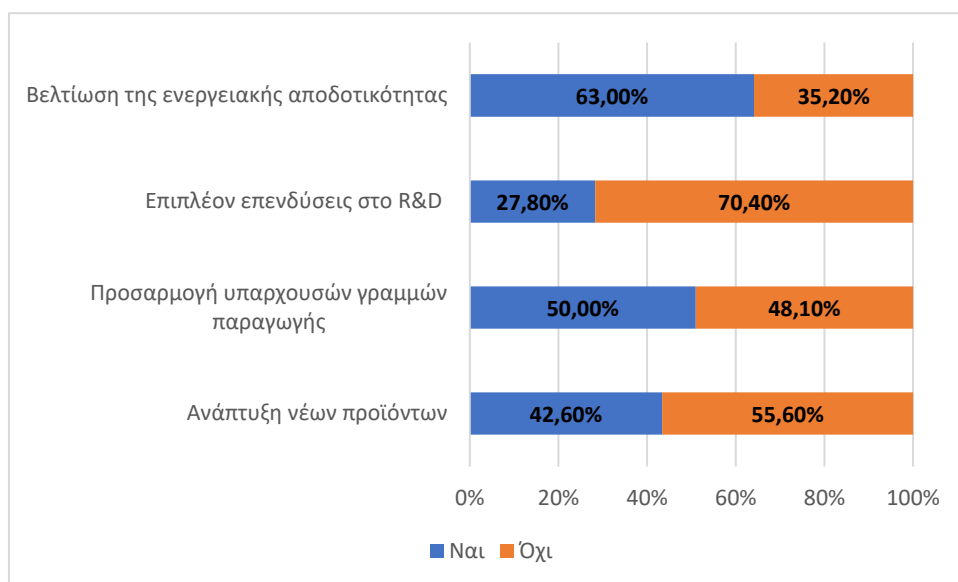


Διάγραμμα 19: Μέτρα-Στρατηγικές για αντιμετώπιση πολέμου

Η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου είχε ως στόχο να διερευνήσει τις βασικές καινοτομίες που υιοθετήθηκαν από τις βιομηχανίες που αξιοποιούν τα σιτηρά, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις που έχουν προκύψει από την κρίση του πολέμου.

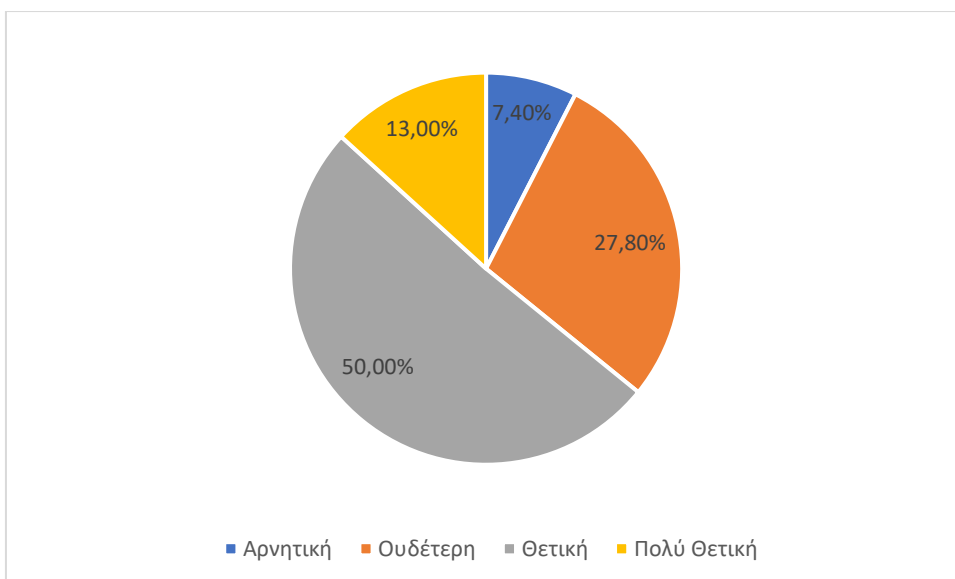
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (63,00%) υιοθέτησε μέτρα για τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης, συμβάλλοντας παράλληλα στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Επιπλέον, το 50,00% των βιομηχανιών προχώρησε στον

εκσυγχρονισμό και την αυτοματοποίηση των υφιστάμενων γραμμών παραγωγής, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης. Επίσης, η επιλογή της ανάπτυξης νέων προϊόντων φαίνεται να διχάζει τις επιχειρήσεις, καθώς τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 42,60% των εταιρειών προχώρησε σε αυτή τη στρατηγική, ενώ το υπόλοιπο 50% δεν τη έχει υιοθετήσει. Αντίθετα, μικρότερο ποσοστό επιχειρήσεων (27,80%) επέλεξε να επενδύσει στην έρευνα και ανάπτυξη.



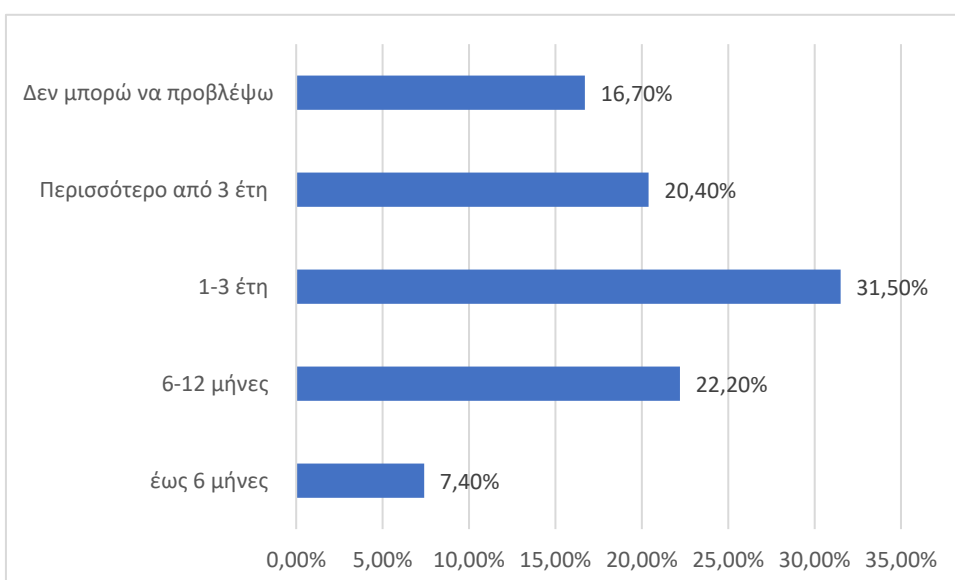
Διάγραμμα 20: Καινοτομίες για αντιμετώπιση προκλήσεων αγοράς

Ακολούθως, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν της ανταπόκρισης της εταιρείας τους στη κρίση του πολέμου, όπου διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών (50,0%) δήλωσε ότι η ανταπόκριση τους είναι θετική. Ένα σημαντικό ποσοστό (27,8%) χαρακτήρισε την ανταπόκριση ως ουδέτερη, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό (7,4%) αξιολογεί την ανταπόκριση τους ως αρνητική.



Διάγραμμα 21: Απαπόκριση στη κρίση του πόλεμου

Η τελευταία ερώτηση της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου επικεντρώθηκε στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο αναμένεται να παραμείνουν σε ισχύ τας μετράς που ελήφθησαν για ταν αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης του πόλεμου. Σύμφωνα με τας αποτελέσματα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (31,50%) εκτιμά ότι τας μετράς θα παραμείνουν σε ισχύ για μεσοπρόθεσμο χρονικό διάστημα, δηλαδή από 1 έως 3 έτη. Αντίθετα, ένα μικρότερο ποσοστό (7,40%) θεωρεί ότι τας μετράς θα είναι πολύ βραχυπρόθεσμα, με διάρκεια έως 6 μήνες.



Διάγραμμα 22: Διάρκεια εφαρμογή μετρών-νέων στρατηγικών πόλεμου

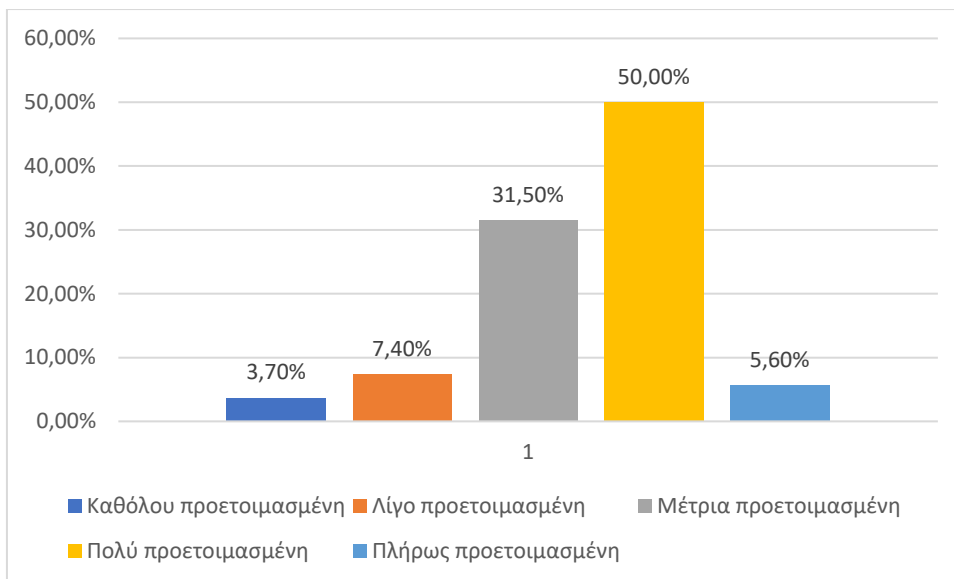
Πίνακας 16: Χρονικό διάστημα παραμονής μέτρων πολέμου

		Frequency	Percent
Valid	Πολύ βραχυπρόθεσμα (έως 6 μήνες)	4	7,4
	Βραχυπρόθεσμα (6-12 μήνες)	12	22,2
	Μεσοπρόθεσμα (1-3 έτη)	17	31,5
	Μακροπρόθεσμα (περισσότερο από 3 έτη)	11	20,4
	Δεν μπορώ να προβλέψω. Εξαρτάται από το αποτέλεσμα στο τέλος της κρίσης	9	16,7
	Total	53	98,1
Missing	System	1	1,9
Total		54	100,0

4.4 Διαχείριση μελλοντικών κρίσεων

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου επικεντρώθηκε στην διαχείριση μελλοντικών κρίσεων που ενδέχεται να κληθεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία. Η ενότητα αυτή προσφέρει σημαντική εικόνα για τον τρόπο που οι επιχειρήσεις προετοιμάζονται και προσαρμόζονται σε νέες μελλοντικές προκλήσεις, έτσι ώστε να καταφέρουν να διαχειριστούν νέες καταστάσεις αβεβαιότητας και κινδύνου.

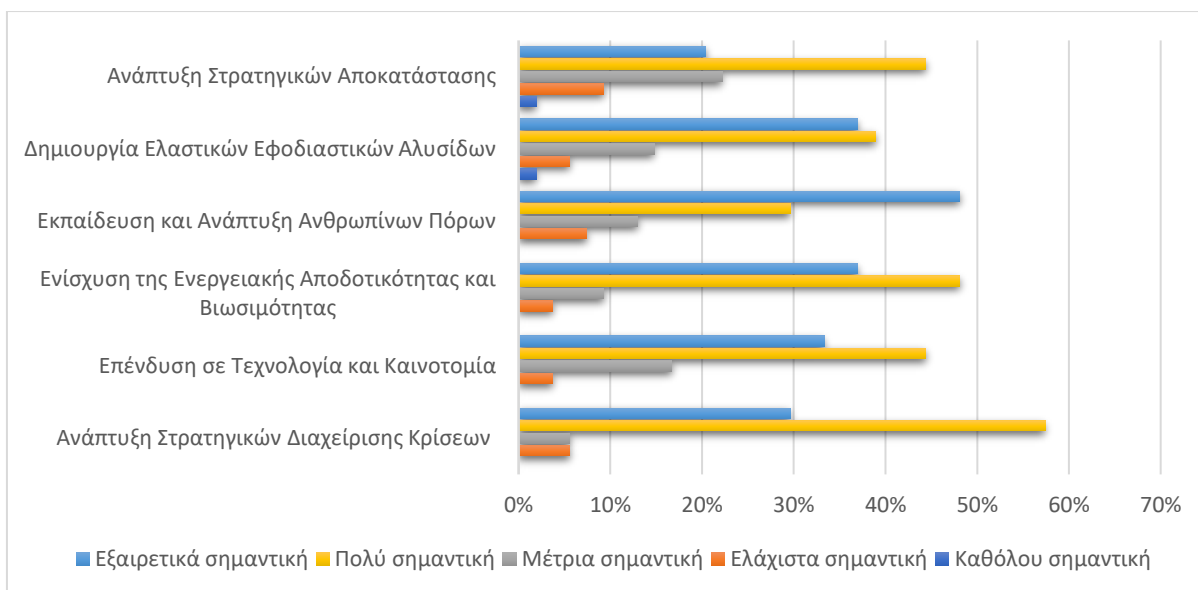
Η πρώτη ερώτηση της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου εστίασε στην αντίληψη των στελεχών σχετικά με το βαθμό προετοιμασίας της εταιρείας τους για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 50% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η εταιρεία τους είναι πολύ προετοιμασμένη για τέτοιες καταστάσεις, ενώ το 31,5% την εκτιμά ως μέτρια προετοιμασμένη. Αντίθετα, ένα πολύ μικρό ποσοστό, μόλις 3,7%, εκτιμά ότι η εταιρεία τους δεν είναι καθόλου προετοιμασμένη για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων.



Διάγραμμα 23: Αυτοαξιολόγηση ετοιμότητας για μελλοντικές κρίσεις

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε τη σημασία διαφόρων στρατηγικών για την προετοιμασία της εταιρείας απέναντι σε μελλοντικές κρίσεις. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν την κάθε στρατηγική σε μια κλίμακα από 1 έως 5, όπου το 1 αντιπροσωπεύει «Καθόλου σημαντική» και το 5 «Εξαιρετικά σημαντική». Οι στρατηγικές που υποβλήθηκαν προς αξιολόγηση περιλάμβαναν την ανάπτυξη στρατηγικών εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων για την αντιμετώπιση κρίσεων, την επένδυση σε τεχνολογία και καινοτομία, την ενίσχυση της ενεργειακής αποδοτικότητας και βιωσιμότητας, τη δημιουργία ελαστικών εφοδιαστικών αλυσίδων και την ανάπτυξη στρατηγικών αποκατάστασης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η εκπαίδευση του προσωπικού στη διαχείριση κρίσεων αξιολογείται ως η πιο σημαντική στρατηγική. Συγκεκριμένα, το 48,10% των συμμετεχόντων την αξιολόγησε ως «εξαιρετικά σημαντική», ενώ το 29,60% την εκτίμησε ως «πολύ σημαντική». Εξίσου σημαντική θεωρείται η στρατηγική της δημιουργίας ελαστικών εφοδιαστικών αλυσίδων, με το 37% να την αξιολογεί ως «εξαιρετικά σημαντική» και το 38,90% ως «πολύ σημαντική». Η στρατηγική ενίσχυσης της ενεργειακής αποδοτικότητας και βιωσιμότητας επίσης αξιολογείται θετικά, με το 37% των συμμετεχόντων να τη θεωρούν «εξαιρετικά σημαντική» και το 48,10% «πολύ σημαντική». Αντίθετα, η ανάπτυξη στρατηγικών αποκατάστασης φαίνεται να έχει δευτερεύουσα σημασία, καθώς το 20,40% των ερωτηθέντων την θεωρεί «εξαιρετικά σημαντική» και το 22,20% τη χαρακτηρίζει ως «μέτρια σημαντική», όπως αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα του πίνακα 21.



Διάγραμμα 24: Αξιολόγηση στρατηγικών για προετοιμασία μελλοντικών κρίσεων

Πίνακας 17: Εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων

		Frequency	Percent
Valid	Ελάχιστη σημαντική	4	7,4
	Μέτρια σημαντική	7	13,0
	Πολύ σημαντική	16	29,6
	Εξαιρετικά σημαντική	26	48,1
	Total	53	98,1
Missing	System	1	1,9
Total		54	100,0

Πίνακας 18: Ελαστικές εφοδιαστικές

		Frequency	Percent
Valid	Καθόλου σημαντική	1	1,9
	Ελάχιστη σημαντική	3	5,6
	Μέτρια σημαντική	8	14,8
	Πολύ σημαντική	21	38,9
	Εξαιρετικά σημαντική	20	37,0
	Total	53	98,1
Missing	System	1	1,9
Total		54	100,0

Πίνακας 19: Ενίσχυση ενεργειακής αποδοτικότητας

		Frequency	Percent
Valid	Ελάχιστη σημαντική	2	3,7
	Μέτρια σημαντική	5	9,3
	Πολύ σημαντική	26	48,1
	Εξαιρετικά σημαντική	20	37,0
	Total	53	98,1
Missing	System	1	1,9
Total		54	100,0

Πίνακας 20: Επενδύσεις σε τεχνολογία

		Frequency	Percent
Valid	Ελάχιστη σημαντική	2	3,7
	Μέτρια σημαντική	9	16,7
	Πολύ σημαντική	24	44,4
	Εξαιρετικά σημαντική	18	33,3
	Total	53	98,1
Missing	System	1	1,9
Total		54	100,0

Πίνακας 21: Στρατηγικές αποκατάστασης

		Frequency	Percent
Valid	Καθόλου σημαντική	1	1,9
	Ελάχιστα σημαντική	5	9,3
	Μέτρια σημαντική	12	22,2
	Πολύ σημαντική	24	44,4
	Εξαιρετικά σημαντική	11	20,4
	Total	53	98,1
Missing	System	1	1,9
Total		54	100,0

4.5 Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων Συνεντεύξεις

Για την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων της έρευνας, πραγματοποιήθηκαν δύο συνεντεύξεις με στελέχη από τον κλάδο της αλευροβιομηχανίας, προερχόμενα από δύο μεγάλες ελληνικές εταιρείες. Είναι αξιοσημείωτο ότι και οι δύο εταιρείες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Η πρώτη εταιρεία, η οποία θα αναφέρεται ως Εταιρεία Α, εκπροσωπήθηκε από τον Διευθυντή Πωλήσεων και τον Διευθυντή Αγορών και Logistics. Η Εταιρεία Α διαθέτει τέσσερις υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής, απασχολεί συνολικά 370 εργαζομένους και δραστηριοποιείται τόσο στη λιανική όσο και στη χονδρική πώληση. Σύμφωνα με τα οικονομικά της στοιχεία, τα κέρδη προ φόρων του Ομίλου για το 2023 ανήλθαν στα €14,4 εκατομμύρια.

Η δεύτερη εταιρεία, η οποία θα αναφέρεται ως Εταιρεία Β, εκπροσωπήθηκε από τον Διευθυντή Λογιστηρίου. Σύμφωνα με τα οικονομικά της στοιχεία, τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) για το 2023 ανήλθαν σε €1,19 εκατομμύρια. Διατηρεί μία εργοστασιακή μονάδα παραγωγής, στην οποία επενδύει συνεχώς σε τεχνολογία, εξοπλισμό, κτιριακές υποδομές και αυτοματισμούς, επιδιώκοντας τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των προϊόντων της. Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 53 εργαζομένους σε διάφορες θέσεις εργασίας, καλύπτοντας κρίσιμους τομείς της λειτουργίας της

Η κύρια δραστηριότητά της επικεντρώνεται στη χονδρική πώληση, ενώ κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο στην αγορά, γεγονός που αποδεικνύει την ισχυρή θέση της στον κλάδο.

4.5.1 Αντίκτυπος της πανδημίας

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, και οι δύο εταιρείες κλήθηκαν να αναλύσουν τον αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19 στις λειτουργίες τους. Όπως αναφέρθηκε, η αρχική φάση

της πανδημίας προκάλεσε έντονες διαταραχές και στις δύο βιομηχανίες, αναγκάζοντάς τες να εφαρμόσουν ουσιαστικά μέτρα για την προστασία της υγείας των εργαζομένων και τη διατήρηση της επιχειρησιακής τους λειτουργίας.

Οι δύο εταιρείες συμμορφώθηκαν άμεσα με τις απαιτήσεις των υγειονομικών πρωτοκόλλων, εφαρμόζοντας αυστηρά μέτρα προστασίας. Εξασφάλισαν την τήρηση αποστάσεων μεταξύ των εργαζομένων, την υποχρεωτική χρήση προστατευτικού εξοπλισμού, και την τακτική απολύμανση των χώρων των εργοστασίων τους από εξειδικευμένα συνεργεία, με στόχο τον περιορισμό της διασποράς του ιού.

Η εταιρεία Α, η οποία δραστηριοποιείται κυρίως στη λιανική πώληση, κατέγραψε σημαντική αύξηση της ζήτησης κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Για να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες της αγοράς, απαιτήθηκε η διεύρυνση των εργατοωρών παραγωγής. Αντίθετα, η εταιρεία Β, που επικεντρώνεται αποκλειστικά στη χονδρική πώληση, δεν παρουσίασε ανάλογη αύξηση στη ζήτηση των προϊόντων της.

Και οι δύο εταιρείες επεσήμαναν την αδιάλειπτη λειτουργία των μύλων τους, τονίζοντας ότι η παραγωγή τους δεν μπορεί να διακοπεί, ακόμη και υπό συνθήκες κρίσης όπως ένας πόλεμος, ώστε να εξασφαλίζεται η επαρκής τροφοδοσία του πληθυσμού.

Στην επόμενη ερώτηση που αφορούσε τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι δύο εταιρείες τόνισαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι παγκόσμιοι περιορισμοί, όπως τα κλειστά σύνορα και τα lockdown, είχαν σημαντικές επιπτώσεις στον ανεφοδιασμό, ιδίως όσον αφορά την προμήθεια πρώτων υλών και συσκευασιών από την Κίνα. Τα περιορισμένα δρομολόγια και η μειωμένη διαθεσιμότητα εμπορευματοκιβωτίων (containers) οδήγησαν σε υπερζήτηση όταν οι αγορές άρχισαν να επαναλειτουργούν, γεγονός που αύξησε δραματικά τα ναύλα.

Τόσο η εταιρεία Α όσο η εταιρεία Β συμφώνησαν ότι ο ανεφοδιασμός σε βασικές πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας, όπως τα σακιά από την Κίνα ή την Ινδία και οι εξειδικευμένες πρώτες ύλες όπως οι σόδες (χρησιμοποιούνται, π.χ., στο φαρίνα), έγινε ιδιαίτερα δύσκολος. Αυτές οι διαταραχές είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών και την πρόκληση περαιτέρω πιέσεων στον κλάδο.

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προέκυψαν από τις διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι εταιρείες Α και Β ανέφεραν ότι υιοθέτησαν ως στρατηγική την ενίσχυση της οργάνωσης των αποθεμάτων τους. Συγκεκριμένα, προχώρησαν στην παραλαβή μεγαλύτερων ποσοτήτων πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, προκειμένου να εξασφαλίσουν τη δυνατότητα απρόσκοπτης λειτουργίας και να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους. Αυτή η

προσέγγιση αποδείχθηκε ιδιαίτερα κρίσιμη για τη διατήρηση της παραγωγής και την αντιμετώπιση των αβεβαιοτήτων στις αγορές κατά τη διάρκεια της κρίσης.

4.5.2 Αντίκτυπος του πολέμου Ουκρανίας Ρωσίας

Η συνέντευξη προχώρησε με ερωτήσεις που σχετίζονταν με τον πόλεμο στην Ουκρανία και την αξιολόγηση των επιπτώσεων που είχε στον κλάδο των σιτηρών. Και οι δύο εταιρείες, Α και Β, περιέγραψαν τον πόλεμο ως μια παγκόσμια διαταραχή που επηρέασε καίρια τη λειτουργία της εταιρείας τους. Ο πόλεμος μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας προκάλεσε σημαντικές διαταραχές στην παγκόσμια αγορά σιτηρών, δεδομένου ότι οι δύο χώρες αποτελούν βασικούς παραγωγούς και εξαγωγείς. Η Ουκρανία έκλεισε τον θαλάσσιο χώρο της, ενώ οι εμπορικές συναλλαγές με τη Ρωσία περιορίστηκαν λόγω των αυξημένων ναύλων και ασφαλίστρων, καθιστώντας το ρωσικό σιτάρι λιγότερο ελκυστικό. Οι χρηματιστηριακές τιμές των σιτηρών διπλασιάστηκαν, επηρεάζοντας άμεσα το κόστος παραγωγής αλευροβιομηχανιών, δεδομένου ότι το σιτάρι αντιπροσωπεύει το 70% του κόστους του τελικού προϊόντος.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων, οι εταιρείες Α και Β υιοθέτησαν διαφορετικές στρατηγικές με κοινό στόχο τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας τους. Κεντρική στρατηγική και των δύο αποτέλεσε η διερεύνηση εναλλακτικών προμηθευτών εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με έμφαση στη συνεργασία με χώρες όπως η Ρουμανία και η Βουλγαρία, που προσέφεραν χαμηλότερο κόστος και συγκριτικά πλεονεκτήματα στα logistics. Επιπλέον, και οι δύο εταιρείες ενίσχυσαν τα αποθέματά τους, πραγματοποιώντας παραλαβή μεγαλύτερων ποσοτήτων σιτηρών και υλικών, ώστε να εξασφαλίσουν τη συνεχή παραγωγή και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Ωστόσο, διαφοροποιήσεις εμφανίστηκαν ως προς τη στρατηγική τιμολόγησης. Η εταιρεία Α προχώρησε σε αναπροσαρμογή τιμών, αναφέροντας ότι οι αυξημένες τιμές στις πρώτες ύλες και τα υλικά συσκευασίας οδήγησαν σε ανατιμήσεις 20-25% στα τελικά προϊόντα, με στόχο την κάλυψη του αυξημένου κόστους παραγωγής. Αντίθετα, η εταιρεία Β επέλεξε να διατηρήσει τις τιμές της αμετάβλητες, επισημαίνοντας ότι στόχος της ήταν η σταθερότητα και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της στην αγορά.

4.5.3 Κύρια διδάγματα- Αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων

Η τελευταία ερώτηση που τέθηκε στις συνεντεύξεις εστίασε στα βασικά διδάγματα που αποκόμισαν οι εταιρείες από την εμπειρία τους με τις δύο κρίσεις και στις στρατηγικές που μπορούν να υιοθετήσουν για την αντιμετώπιση μελλοντικών προκλήσεων.

Και οι δύο εταιρείες, Α και Β, συμφώνησαν ότι η πανδημία ανέδειξε τη σημασία της ευελιξίας, της ταχύτητας στη λήψη αποφάσεων, της προνοητικότητας και της προσαρμοστικότητας σε συνθήκες κρίσης. Ειδικότερα, η εμπειρία του Covid-19 λειτούργησε ως πολύτιμο μάθημα διαχείρισης κρίσεων, προετοιμάζοντας τις εταιρείες να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά και άμεσα σε μελλοντικές προκλήσεις. Αυτό κατέστη εμφανές κατά την αντιμετώπιση των επιπτώσεων του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας, όπου η εμπειρία από την πανδημία επέτρεψε την ταχύτερη και πιο συντονισμένη αντίδραση στα νέα δεδομένα.

Κεφάλαιο 5^ο: Συμπεράσματα - Συζήτηση

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων που προέκυψαν από το προηγούμενο κεφάλαιο, τα οποία βασίζονται στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο και στις συνεντεύξεις που απευθυνόταν σε εταιρείες που χρησιμοποιούν σιτηρά για την παραγωγή των τελικών τους προϊόντων. Παράλληλα, παρουσιάζονται και τα συμπεράσματα που αναδύθηκαν από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα των δεδομένων και συμβάλλοντας στη διαμόρφωση των τελικών συμπερασμάτων της μελέτης.

5.1 Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα από την έρευνα που διεξήχθη προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες για το τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες σιτηρών ανταποκρίθηκαν στον αντίκτυπο που είχε η κρίση της πανδημίας, μέσω στρατηγικών προσαρμογής που υιοθετήθηκαν. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αξιολόγησε ότι η πανδημία είχε αρνητικό αντίκτυπο στην λειτουργία της επιχείρησής τους. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση των αποτελεσμάτων τόσο του ερωτηματολογίου όσο και των συνεντεύξεων αποκάλυψε ότι οι μεγαλύτερες προκλήσεις του Covid-19 στις επιχειρήσεις σχετίζοντας με την λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εφαρμογή των υγειονομικών πρωτοκόλλων. Ενώ, η μείωση της ζήτησης δεν φαίνεται να αποτέλεσαν πρόκληση για τις επιχειρήσεις, αντίθετα κατά τη διάρκεια της πανδημίας σύμφωνα με τα αποτελέσματα εμφανίστηκε σημαντική άνοδος στη ζήτηση των προϊόντων τους.

Οι εταιρείες προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της πανδημίας προχώρησαν στην εφαρμογή νέων στρατηγικών. Η πιο συχνή αναφερόμενη στρατηγική αντιμετώπισης της πανδημίας ήταν η εφαρμογή αυστηρών πρωτοκόλλων υγείας και ασφάλειας, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν την προστασία της υγείας των εργαζομένων τους. Αντίθετα, χαμηλό ήταν το ποσοστό των εταιρειών που εφάρμοσε ως στρατηγική τη δυνατότητα τηλεργασίας στους εργαζομένους, υποστηρίζοντας της μορφές ευέλικτης εργασίας. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συμπεραίνεται ότι τα μέτρα και οι νέες στρατηγικές που υιοθετήθηκαν κατά τη κρίση διατηρήθηκαν για μικρό χρονικό διάστημα, έως έξι μήνες, αποτυπώνοντας ότι η κρίση που προκάλεσε η πανδημία σταδιακά εξομαλύνθηκε.

Σημαντική πλειοψηφία των συμμετεχόντων χαρακτήρισε την ανταπόκριση της επιχείρησής τους στη κρίση της πανδημίας, ως θετική. Αποδεικνύοντας, ότι κατάφεραν να ανταποκριθούν

με επιτυχία στις νέες συνθήκες με την υιοθέτηση νέων στρατηγικών εξασφαλίζοντας την ανθεκτικότητα τους στις νέες προκλήσεις.

Σε συνέχεια των προκλήσεων που προκάλεσε η πανδημία του Covid-19, οι εταιρείες των σιτηρών βρέθηκαν αντιμέτωπες με μία εξίσου κρίσιμη και απρόβλεπτη κρίση, το πόλεμο μεταξύ Ουκρανίας-Ρωσίας, ο οποίος παραμένει σε ισχύ μέχρι και σήμερα, έχοντας δημιουργήσει σημαντικές αναταράξεις και προβλήματα, ιδιαίτερα στους κλάδους που βασίζονται στα σιτηρά. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν την κρισιμότητα της κατάστασης και τη σοβαρότητα των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι βιομηχανίες του κλάδου. Αναφορικά με την αξιολόγηση του αντίκτυπου του πολέμου στη παραγωγή των επιχειρήσεων, ο αντίκτυπος ήταν αρνητικός στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, οι κύριες προκλήσεις που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν αναδείχθηκε το κόστος των Ά υλών, αλλά και η άνοδος του κόστους ενέργειας που προκλήθηκε. Οι προκλήσεις αυτές συνδέονται άμεσα με τις διαταραχές στις διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες. Επιπλέον, οι αυξήσεις στις τιμές των Ά υλών και ιδίως των σιτηρών, που αποτελούν το βασικό συστατικό των τελικών τους προϊόντων, οδηγούν σε αυξημένο κόστος παραγωγής. Παράλληλα, η αύξηση του κόστους ενέργειας ενισχύει ακόμα περισσότερο την συνολική άνοδο των δαπανών των επιχειρήσεων, καθιστώντας την παραγωγή οικονομικά επιβαρυνμένη, μειώνοντας την ίδια στιγμή τα περιθώρια κέρδους.

Οι βιομηχανίες των σιτηρών προκειμένου να καταφέρουν να ανταποκριθούν στις προαναφερόμενες προκλήσεις που έχουν προκύψει εξαιτίας του πολέμου, έχουν υιοθετήσει ποικίλες στρατηγικές. Η πιο συχνή επιλεγμένη λύση ήταν η προσαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής, μέσω αυξήσεων των τιμών στα τελικά τους προϊόντα που διατίθενται στην αγορά. Επιπλέον, εξίσου δημοφιλή στρατηγική αποδείχθηκε η αναζήτηση νέων προμηθευτών. Τέλος, προκειμένου να ανταποκριθούν στην ενεργειακή κρίση οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να μειώσουν σημαντικά την ενεργειακή τους κατανάλωση, επενδύοντας σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, αλλά και στον εκσυγχρονισμό και την αυτοματοποίηση των γραμμών παραγωγής, υποδεικνύοντας τη σημασία της τεχνολογικής αναβάθμισης, εξασφαλίζοντας, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα τους την αγορά.

Σχετικά με το χρονικό διάστημα διατήρησης των μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης διαπιστώνεται ότι τα μέτρα θα παραμείνουν σε ισχύ για μεσοπρόθεσμο διάστημα (1-3 έτη). Αντίθετα, ένα μικρότερο ποσοστό, υποστηρίζει ότι τα μέτρα θα είναι πολύ βραχυπρόθεσμα, με διάρκεια έως έξι μήνες. Αυτή η διαφοροποίηση στις εκτιμήσεις αντανάκλα την αβεβαιότητα που περιβάλλει την κρίση και υπογραμμίζει την ανάγκη για διαρκή επαναξιολόγηση των

στρατηγικών των επιχειρήσεων. Τέλος, στην αξιολόγηση της ανταπόκρισης των βιομηχανιών των εταιρειών στον αντίκτυπο της κρίσης του πολέμου, αλλά και τις προκλήσεις που εγκυμονεί αξιολογήθηκε ως θετική, γεγονός που δείχνει ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου κατάφεραν να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

Η θετική ανταπόκριση μπορεί να αποδοθεί στην προετοιμασία που είχαν αναγκαστεί να αναπτύξουν στη κρίση της πανδημίας. Οι στρατηγικές που εφαρμόστηκαν, όπως η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η εφαρμογή αυστηρών υγειονομικών μέτρων και πρωτοκόλλων, φαίνεται να ενισχύουν την ανθεκτικότητα και τη προσαρμοστικότητα των εταιρειών σε νέες προκλήσεις.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου υπογραμμίζουν τη στρατηγική κατεύθυνση και τις προτεραιότητες που έχουν θέσει οι επιχειρήσεις των σιτηρών για τη διαχείριση νέων μελλοντικών κρίσεων που ενδέχεται να κληθούν να αντιμετωπίσουν. Οι βιομηχανίες αξιοποιώντας τα κύρια διδάγματα των δύο σημαντικών κρίσεων, της πανδημίας και του πολέμου γίνεται αντιληπτό ότι εστιάζουν σε πιο βραχυπρόθεσμες στρατηγικές προετοιμασίας, δίνοντας έμφαση στη βιωσιμότητα τους, την ανθεκτικότητα τους και την ευελιξία τους σε νέους πιθανούς κινδύνους, αλλά και την ανάγκη τους για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Πιο συγκεκριμένα, η σημαντική πλειοψηφία των στελεχών αξιολογεί την επιχείρησή τους προετοιμασμένη για νέες πιθανές προκλήσεις. Η μελέτη ανέδειξε ως κορυφαία στρατηγική τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέρχονται στην αντιμετώπιση κρίσεων, τονίζοντας τη σημασία της ανθρώπινης προσαρμοστικότητας και την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους για την επιτυχία στην διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων. Εξίσου σημαντική, αξιολογείται και η δημιουργία ελαστικών αλυσίδων εφοδιασμού, όπου αναδεικνύεται ένας κρίσιμος παράγοντας για τη διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας σε κρίσιμες περιόδους. Παράλληλα η ενίσχυση της ενεργειακής αποδοτικότητας και βιωσιμότητας αξιολογείται ιδιαίτερα σημαντική, εξασφαλίζοντας τη μείωση του κόστους και των λειτουργικών δαπανών, αλλά και τη συμμόρφωση των εταιρειών με τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις.

Συνολικά, τα παραπάνω υπογραμμίζουν την σημαντικότητα για προ δραστική προετοιμασία, έναντι των κρίσεων. Οι παραπάνω στρατηγικές θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι, καθώς οι εταιρείες σιτηρών συνεχίζουν να προσαρμόζονται σε ένα δυναμικό και αβέβαιο περιβάλλον.

5.2 Συσχέτιση αποτελεσμάτων με βιβλιογραφία

Η σύνδεση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης με τη βιβλιογραφία που αναφέρθηκε στα αρχικά κεφάλαια αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ερμηνεία και την αξιολόγηση των δεδομένων, μέσω της σύγκρισης τους με προηγούμενες έρευνες. Παρακάτω παρουσιάζονται η συσχέτιση των αποτελεσμάτων με θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις που αναλύθηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναδεικνύοντας πιθανές ομοιότητες ή και αποκλίσεις που προκύπτουν, προκειμένου να εξασφαλιστούν ολοκληρωμένα συμπεράσματα.

Οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν τα σιτηρά για τη παραγωγή των τελικών τους προϊόντων φαίνεται να επηρεάστηκαν στη λειτουργία τους εξαιτίας της κρίσης που είχε επιφέρει η πανδημία, γεγονός που συμφωνεί με την έρευνα των Hidalgo et al. (2022). Σύμφωνα, με τη συγκεκριμένη μελέτη η πανδημία Covid-19, οδήγησε σε παγκόσμιες επιπτώσεις επηρεάζοντας άμεσα σημαντικές πτυχές των επιχειρήσεων, όπως είναι και οι αλυσίδες εφοδιασμού, ενώ όπως υποδεικνύει η βιβλιογραφία χαρακτηρίζεται από τις σοβαρότερες κρίσεις που έχουν παρουσιαστεί τα τελευταία χρόνια. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης ευθυγραμμίζονται και με τη βιβλιογραφία των Agrawal et al. (2020), οι οποίοι καταλήγουν ότι υπήρξε αύξηση για ορισμένα αγαθά, εύρημα που επιβεβαιώνεται και από τη παρούσα μελέτη, καθώς δεν παρατηρήθηκε μείωση της ζήτησης, αφού αντίθετα αναφέρθηκε αύξηση στην αγορά των σιτηρών, ενώ ταυτόχρονα η μεταφορά και η διαθεσιμότητα δέχτηκαν σοβαρά πλήγματα. Συγκεκριμένα, λόγω της απότομης αύξησης της ζήτησης δημιουργήθηκε ζήτημα με τη χωρητικότητα των αγαθών στα μέσα μεταφοράς, επιτείνοντας τα προβλήματα στις εφοδιαστικές αλυσίδες, όπως επισημαίνουν και οι Raj et al. (2022).

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνάδουν με τα ευρήματα των Nakat & Bou-Mitri (2021), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας, υιοθετήθηκαν νέα πρωτόκολλα ασφαλείας για την προστασία των εργαζομένων. Τα πρωτόκολλα αυτά σχεδιάστηκαν για να μειώσουν τον κίνδυνο διασποράς του ιού, συμβάλλοντας στην εξασφάλιση της συνέχειας των επιχειρησιακών λειτουργιών. Παρόμοιες πρακτικές παρατηρήθηκαν και στην παρούσα έρευνα, καθώς οι επιχειρήσεις προσαρμόστηκαν με την ανάπτυξη αυστηρών μέτρων ασφαλείας για την εξασφάλιση της υγειονομικής προστασίας.

Η έρευνα των Lestari et al. (2022) ανέδειξε ότι στα πρώτα στάδια της πανδημίας, τόσο οι κυβερνήσεις όσο και οι επιχειρήσεις δεν διέθεταν την απαραίτητη προετοιμασία για να διαχειριστούν μια τόσο εκτεταμένη κρίση, όπως της πανδημίας. Ωστόσο, τα συμπεράσματα αυτά, διαφέρουν από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, όπου τα στελέχη που συμμετείχαν αξιολόγησαν θετικά την ανταπόκριση της επιχείρησής τους στην κρίση της

πανδημίας, αναδεικνύοντας μία διαφορετική προσέγγιση, ως προς τη προσαρμογή και τη διαχείριση της κρίσης από τις εταιρείες που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας αναδεικνύουν τον αρνητικό αντίκτυπο του πολέμου μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας στις επιχειρήσεις του κλάδου των σιτηρών. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες του κλάδου βρέθηκαν αντιμέτωπες με σημαντικές προκλήσεις, όπως η αύξηση του κόστους των πρώτων υλών και της ενέργειας, καθώς και σοβαρές διαταραχές στις εφοδιαστικές αλυσίδες. Οι δυσκολίες αυτές αποδίδονται στο γεγονός ότι τόσο η Ουκρανία όσο και η Ρωσία συγκαταλέγονται στους μεγαλύτερους παραγωγούς και εξαγωγείς σιτηρών παγκοσμίως.

Ο παραπάνω ισχυρισμός εναρμονίζεται με τα ευρήματα της μελέτης των Lin et al. (2023), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ένοπλη σύγκρουση μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας έχει επηρεάσει σημαντικά την ικανότητα εξαγωγής σιτηρών από τις δύο χώρες. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα, η αναστολή ή ο περιορισμός της εξαγωγικής δραστηριότητας έχει οδηγήσει σε σημαντική αύξηση των τιμών του σιταριού, με τις αυξήσεις των τιμών να αγγίζουν ποσοστά έως και 50%. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης ευθυγραμμίζονται, επίσης, με τα ευρήματα των Ferriani και Gazzani (2023), οι οποίοι κατέληξαν ότι η σύρραξη μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας οδήγησε σε σημαντική αύξηση των τιμών της ενέργειας, ιδίως του φυσικού αερίου και της ηλεκτρικής ενέργειας, όπου αυτή η ενεργειακή κρίση επηρέασε δυσμενώς τις οικονομικές επιδόσεις μεγάλων επιχειρήσεων.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, σχετικά με τις στρατηγικές που υιοθέτησαν οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, συνάδουν με τη βιβλιογραφία, των Durugbo και Al-Balushi (2022). Όπου, οι βιομηχανίες σιτηρών υιοθέτησαν πρακτικές όπως η αναζήτηση εναλλακτικών προμηθευτών σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, με στόχο τη μείωση της εξάρτησής τους από τις χώρες που εμπλέκονται στη σύγκρουση. Παράλληλα, η στρατηγική αύξησης των αποθεμάτων, που παρατηρήθηκε στην παρούσα έρευνα, ευθυγραμμίζεται και με τα συμπεράσματα της μελέτης των Vargas-Hernandez και Vargas-Gonzalez (2024). Τέλος, όπως υποστηρίζουν οι Liao et al. (2023), ενισχύθηκε η σημασία της ανάπτυξης και αξιοποίησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, τα οποία εστιάζουν στις εταιρείες του κλάδου των σιτηρών, ευθυγραμμίζονται με την έρευνα των Opatska et al. (2024). Σύμφωνα με τη μελέτη τους, προηγούμενες κρίσεις, όπως η πανδημία, λειτούργησαν ως μηχανισμοί προετοιμασίας, παρέχοντας στις επιχειρήσεις πολύτιμη εμπειρία και στρατηγικές διαχείρισης, οι οποίες αξιοποιήθηκαν για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση

μεταγενέστερων κρίσεων, όπως αυτή του πολέμου, όπου αυτό συμβάλει στην προετοιμασία για νέες πιθανές μελλοντικές κρίσεις.

5.3 Περιορισμοί Έρευνας

Η παρούσα μελέτη αντιμετώπισε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων. Ο πρώτος βασικός περιορισμός αφορά το δείγμα της έρευνας, το οποίο αποτελούνταν αποκλειστικά από εταιρείες. Παρά τη σημαντική προσπάθεια που καταβλήθηκε από την ερευνήτρια για τη συγκέντρωση δεδομένων, η ανταπόκριση από τις επιχειρήσεις δεν υπήρξε πάντοτε θετική, περιορίζοντας έτσι τον συνολικό αριθμό των απαντήσεων. Στη περίπτωση που είχαν απαντηθεί από περισσότερες εταιρείες το ερωτηματολόγιο θα αυξάνονταν η αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι ο πόλεμος μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας βρίσκεται σε εξέλιξη, γεγονός που καθιστά αδύνατη την πλήρη αποτύπωση των μακροπρόθεσμων συνεπειών της κρίσης, καθώς τα τελικά αποτελέσματα παραμένουν αβέβαια.

5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στις εταιρείες τροφίμων που αξιοποιούν τα σιτηρά για την παραγωγή των τελικών τους προϊόντων, προσφέροντας σημαντικά αποτελέσματα για τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου προσαρμόστηκαν αρχικά στη κρίση της πανδημίας και στη συνέχεια του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας. Ωστόσο, για μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του ευρύτερου αντικτύπου τέτοιων κρίσεων, συνιστάται να επεκταθεί η ερευνητική εστίαση σε άλλους τομείς πέρα από τη βιομηχανία τροφίμων. Προτείνεται, η διεξαγωγή μελετών στον ενεργειακό τομέα και στον κλάδο των τεχνολογιών μπορεί να αποκαλύψει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές προσαρμογής, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και τις επιπτώσεις που προέκυψαν από τις δύο κρίσεις. Η εστίαση και σε άλλους κλάδους για τη διεύρυνση της κρίσης θα μπορούσαν να προσφέρουν μία ευρύτερη εικόνα του αντίκτυπου τέτοιων γεγονότων, ώστε να συμβάλουν στη διαμόρφωση γενικών στρατηγικών για την ανθεκτικότητα και την ετοιμότητα των επιχειρήσεων.

Τέλος, προτείνεται να μελετηθεί σε μεγαλύτερο βάθος ο πόλεμος Ουκρανίας-Ρωσίας, μετά την ολοκλήρωσή του, όταν θα μπορεί να δοθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα για τις συνέπειες και τις προκλήσεις που δημιουργήθηκαν, από τη σύγκρουση.

Βιβλιογραφία

- Adejare, B.O., Olaore, G.O., Udofia, E.E., Adenigba, O. (2022). COVID-19 Pandemic and Business Survival as Mediation on the Performance of Firms in the FMCG-Sector. Athens Journal of Business & Economics, 8 (3): 239-260. <http://dx.doi.org/10.30958/ajbe.8-3-3>
- Agrawal, S., Jamwal, A., Gupta, S. (2020). Effect of COVID-19 on the Indian Economy and Supply Chain. Preprints: 2020050148. <https://doi.org/10.20944/preprints202005.0148.v1>
- Alam, F.B., Tushar, S.R., Ahmed, T., Karmaker, C.L., Bari, A.B.M.M., Pacheco, D.A.J., Nayyar, A., Islam, A.R.T. (2024). Analysis of the enablers to deal with the ripple effect in food grain supply chains under disruption: Implications for food security and sustainability. International Journal of Production Economics, 270: 109179. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109179>
- Brecher, M. (1996). Introduction: Crisis, Conflict, War: State of the Discipline. International Political Science Review, 17 (2): 127-139. <https://www.jstor.org/stable/1601299>
- Boungou, W. & Yatie, A. (2022). The impact of the Ukraine-Russia war on world stock market returns. Economics Letters, 215: 110516. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2022.110516>
- Cariappa, A. Acharya, K.K., Adhav, C.A., Sendhil, R., Ramasundaram, P. (2022). COVID-19 induced lockdown effects on agricultural commodity prices and consumer behaviour in India -Implications for food loss and waste management. Socio-Economic Planning Sciences, 82, part A: 101160. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101160>
- Colombo, F., Di Lorenzo, C., Biella, S., Bani, C., Restani, P. (2021). Ancient and Modern Cereals as Ingredients of the Gluten-Free Diet: Are They Safe Enough for Celiac Consumer? Foods, 10 (4): 906. <https://doi.org/10.3390/foods10040906>
- Coombs, W.T. (1999). Crisis containment and recovery. In R.L. Health & G.M. Vasquez (eds). Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding: 17-37. Thousand Oaks, CA:Sage. Cited in: De Vries, D.S & Fitzpatrick, K.R. Defining the characteristics of a lingering crisis: Lessons from the National Zoo. Public Relations Review, 32 (2): 160-167. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.02.010>
- Durugbo, C.M. & Al-Balushi, Z. (2023). Supply chain management in times of crisis: a systematic review. Management Review Quarterly, 73: 1179-1235. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00272-x>
- Dyal, J.W., Grant, M.P., Broadwater, K., Bjork, A., Waltenburg, M.A., Gibbins, J.D., Hale, C., Silver, M., Fischer, M., Steinberg, J. et al. (2020). COVID 19 among workers in meat and poultry processing facilities – 19 states, April 2020. CDC. MMW Morbidity and Mortality Weekly Report, 69: 557-561. <http://dx.doi.org/10.15585/mmwr.mm6918e3>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) (2023). Agricultural production statistics 2000-2022. FAOSTAT Analytical Brief 79. Available (16/7/2024): <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/dc1b16d6-44af-4d50-9544-10fcb8a3779f/content>

FAOSTAT (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (16/07/2024). Compare Data-Production - Crops and Livestock products - World-Production Quantity- Cereal,primary (total), Barley, Maize (corn), Rice, Wheat, Sorgum. Available: <https://www.fao.org/faostat/en/#compare>

Ferriani, F. & Gazzani, A. (2023). The impact of the war in Ukraine on energy prices: Consequences for firms' financial performance. *International Economics*, 174: 221-230. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2023.04.006>

Fernandes, G., Teixeira, P., Santos, T.A. (2023). The impact of the Ukraine conflict in internal and external grain transport costs. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 19: 100803. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100803>

Gigliotti, R.A. (2020). The perception of crisis, the existence of crisis: navigating the social construction of crisis. *Journal of Applied Communication Research*, 48 (5): 558-576: <https://doi.org/10.1080/00909882.2020.1820553>

Grunert, K.G., Chimisso, C., Lähteenmäki, L., Leardini, D., Sandell, M.A., Vainio, A., Vranken, L. (2023). Food-related consumer behaviours in times of crisis: Changes in the wake of the Ukraine war, rising prices and the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Food Research International*, 173 (2): 113451. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2023.113451>

Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13 (3): 106-115. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2005.00465.x> Iftikhar, R., Muller, R., Ahola, T. (2021). Crises and Coping Strategies in Megaprojects: The Case of the Islamabad -Rawalpindi Metro Bus Project in Pakistan. *Project Management Journal*, 52 (2): 1-16. <http://dx.doi.org/10.1177/87569728211015850>

Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33 (2): 145-157. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.001>

Jaques, T. (2010) Reshaping Crisis Management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal*, 28 (1): 9-17. https://assets.ctfassets.net/ra4li8iwuk7u/15I0vR47Vjv8vSVo3AO6H7/a5467e5cae72bc3c1240c42836ed7d56/Jaques_Reshaping_Crisis_Management.pdf

Jebran, K. & Chen, S. (2021). Can we learn lessons from the past? COVID-19 crisis and corporate governance responses. *International Journal of Finance & Economics*, 28 (1): 421-429. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2428>

Hart, P. & Boin, R. A. (2001). Chapter 2 – Between Crisis and Normalcy: The long Shadow of Post-Crisis Politics. In book: Rosenthal, U, Boin, R.A., Comfort, L.K. (eds). *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*: 28-45. Charles C Thomas, Illinois, USA.

https://www.researchgate.net/publication/262917722_Between_Crisis_and_Normalcy_The_Long_Shadow_of_Post-Crisis_Politics

Heath, R.L. & Millar, D.P. (2004). A rhetorical approach to crisis communication: Management, communication processes, and strategic responses. In: Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication: 1-17 :
https://www.researchgate.net/publication/313425546_A_rhetorical_approach_to_crisis_communication_Management_communication_processes_and_strategic_responses

Hidalgo, A., Martin-Barroso, D., Nuñez-Serrano, J., Turrión, J., Velázquez, F.J. (2022). Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case. *Tourism Management*, 88: 104395. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104395>

Hossan, D., Dato'Mansor, Z., & Jaharuddin, N. S. (2023). Research population and sampling in quantitative study. *International Journal of Business and Technopreneurship (IJBT)*, 13(3), 209-222.

Korosteleva, J. (2022). The implications of Russia's Invasion of Ukraine for the EU energy market and business. *British Journal Management*, 33 (4): 1678-1682.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12654>

Koushafard, S. (2013). *Strategy in Crisis Management*. University of Tehran -Farabi Campus.
<https://mpr.ub.uni-muenchen.de/64734/>

Lestari, F., Cook, M., Johnstone, K., Wardhany, M.S., Modjo, R., Widanarko, B., Octaviani, D.F. (2022). COVID-19 in the Workplace in Indonesia. *Sustainability*, 14 (5): 2745.
<https://doi.org/10.3390/su14052745>

Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Cited in: De Vries, D.S & Fitzpatrick, K.R. Defining the characteristics of a lingering crisis: Lessons from the National Zoo. *Public Relations Review*, 32 (2): 160-167. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.02.010>

Liao, S. (2023). The Russian-Ukraine outbreak and the value of renewable energy. *Economics Letters*, 225: 111045. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2023.111045>

Lin, F., Li, X., Jia, N., Feng, F., Huang, H., Huang, J., Fan, S., Ciais, P., Song, X.-P. (2023). The impact of Russian – Ukraine conflict on global food security. *Global Food Security*, 36: 100661. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100661>

Liu, J.L., Fu, J., Wong, S.S., Bashir, S. (2023). Energy Security and Sustainability for the European Union after/during the Ukraine Crisis: A Perspective. *Energy Fuels*, 37 (5): 3315-3327. <https://doi.org/10.1021/acs.energyfuels.2c02556>

Masood, N., Malik, S.S., Raja, M.N., Mubarik, S., Yu, C. (2020). Unraveling the Epidemiology, Geographical Distribution, and Genomic Evolution of Potentially Lethal Coronaviruses (SARS, MERS, and SARS-CoV-2). *Frontiers in Cellular and Infection Microbiology*, 10: 499. <https://doi.org/10.3389/fcimb.2020.00499>

- Mishra, R., Singh, R.K., Subramanian, N. (2022). Impact of disruptions in agri-food supply chain due to COVID-19 pandemic: contextualized resilience framework to achieve operational excellence. *The International Journal of Logistics Management*, 33 (3): 926-954. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0043>
- Mosca, L., Gianecchini, M., Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10: 3-18. <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Nakat, Z. & Bou-Mitri, C. (2021). COVID-19 and the food industry: Readiness assessment. *Food Control*, 121: 107661. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2020.107661>
- Nteka, N., (2021). Crises Analysis and Management. *Entrepreneurship*, 9(1): 65-77: <http://dx.doi.org/10.37708/ep.swu.v9i1.6>
- Obłój, K & Voronovska, R. (2024). How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*, 67 (1): 93-105. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
- Okorie, O., Subramoniam, R., Charnley, F, Patsavellas, J., Widdifield, D., Salonitis, K., Widdifield, D., Salonitis, K. (2020). Manufacturing in the Time of COVID-19: An Assessment of Barriers and Enablers. *IEEE Engineering Management Review*, 48 (3): 167-175. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3012112>
- Opatska, S., Johansen, W., Gordon, A. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32 (1): e12513. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
- Pauchant, T & Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies* Jossey – Bass. San Francisco. 1-227. <https://doi.org/10.1002/sres.3850090410>
- Pearson, C.M. & Clair, J.A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23 (1): 59-76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Pedersen, C.L., Ritter, T., Di Benedetto, C.A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88: 314-322. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>
- Raj, A., Mukherjee, A.A., Jabbour, A.B.L.S, Srivastava, S.K. (2022). Supply chain management during and post-COVID-19 pandemic: Mitigation strategies and practical lessons learned. *Journal of Business Research*, 142: 1125-1139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.037>
- Rinaldi, M. & Bottani, E. (2023). How did COVID-19 affect logistics and supply chain processes? Immediate, short and medium-term evidence from some industrial fields of Italy. *International Journal of Production Economics*, 262: 108915. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108915>

Ruff, P. & Aziz, K. (2004). Part I. Understanding Crisis and the Theory of Communication. In: *Managing Communications in a Crisis*. Routledge, London & New York, 3-86.
<https://doi.org/10.4324/9781315593487>

Sætren, G.B., Vaag, J.R., Lund, M.S. (2024). What and how to train for strategic crisis management. A systematic literature review. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32 (2): 1-12. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.12568>

Valackienė, A. & Virbickaitė, P. (2011). Conceptualization of crisis situation in a company. *Journal of Business Economics and Management*, 12 (2): 317-331.
<http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2011.575192>

Vargas-Hernandez, J.G. & Vargas-Gonzalez, O.C. (2024). Global Supply, Production and Value Chains. In: Chatterjee, T. (ed.). *International Trade, Economic Crisis and the Sustainable Development Goals*: 277-297. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-586-620241019>

Vašíčková, V. (2019). Crisis Management Process – A literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica pragensia*, 27 (3-4): 61-77. <http://dx.doi.org/10.18267/j.aop.628>

Wang, J. & Ritchie, B.W. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy*, 3 (4): 297-317. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTP.2010.040390>

WHO (World Health Organization). (2024a). Data. Number of COVID-19 cases reported to WHO (cumulative total). Available online (11/7/2024):
<https://data.who.int/dashboards/covid19/cases>

WHO (World Health Organization). (2024b). Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Overview. Available online (11/7/2024):
<https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Διαχείριση της κρίσης στον τομέα των σιτηρών

Το παρόν ερωτηματολόγιο διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας της Δέσποινας Γεωργιαφέντη για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών: MBA-Food & Agribusiness του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να καταγράψει τις απόψεις των στελεχών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε εταιρείες οι οποίες αξιοποιούν τα σιτηρά και τα παραπροϊόντα τους στη παραγωγή των τελικών τους προϊόντων, σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν εξαιτίας της κρίσης που προκλήθηκε από τον πόλεμο μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας, καθώς και την πανδημία Covid-19.

Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν είναι απολύτως εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας διαβεβαιώνω ότι διασφαλίζεται απόλυτα η ανωνυμία της επιχείρησής, όπου εργάζεστε.

Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη και τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν με τρόπο που δεν θα αποκαλύπτει την ταυτότητά σας.

Η συμμετοχή σας στο ερωτηματολόγιο δεν θα ξεπεράσει τα 8 λεπτά.

Για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση μη διστάσετε να επικοινωνήσετε: georgiafentidespoina@gmail.com.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο σας και τη συμβολή σας στην έρευνά μου.

Ορισμός της κρίσης στις επιχειρήσεις:

Μια κρίση είναι μια ξαφνική, απρόβλεπτη και σημαντική διαταραχή που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη λειτουργία, τη φήμη ή την οικονομική σταθερότητα ενός οργανισμού. Κρίσεις μπορεί να προκληθούν από εξωτερικούς παράγοντες, όπως γεωπολιτικές συγκρούσεις, φυσικές καταστροφές ή πανδημίες, αλλά και από εσωτερικά προβλήματα, όπως οικονομική κακοδιαχείριση ή προβλήματα ποιότητας προϊόντων.

Μια κρίση μπορεί να επιφέρει σοβαρές συνέπειες σε έναν οργανισμό, όπως απώλεια εσόδων, μείωση της φήμης, προβλήματα στην εφοδιαστική αλυσίδα και κίνδυνο βιωσιμότητας.

Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, οι οργανισμοί και τα στελέχη τους πρέπει να υιοθετούν νέες στρατηγικές για την αντιμετώπιση και την εξάλειψη των επιπτώσεων των κρίσεων.

1. Πώς αξιολογείτε τον αντίκτυπο της κρίσης του COVID-19 στην παραγωγή της βιομηχανίας σας; *

- ☐ Πολύ αρνητικός
- ☐ Αρνητικός
- ☐ Ουδέτερος
- ☐ Θετικός
- ☐ Πολύ Θετικός

2. Ποιες ήταν οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίσατε κατά τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές)

*

- ☐ Μείωση της ζήτησης
- ☐ Διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού
- ☐ Έλλειψη προσωπικού
- ☐ Υγειονομικά πρωτόκολλα και περιορισμοί
- ☐ Άλλο: _____

3. Ποια από τα παρακάτω μέτρα λάβατε για να αντιμετωπίσετε την κρίση του COVID-19; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές)

*

- ☐ Ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών
- ☐ Επανασχεδιασμός της αλυσίδας εφοδιασμού
- ☐ Εφαρμογή πρωτοκόλλων υγείας και ασφάλειας
- ☐ Ενίσχυση των δυνατοτήτων τηλεργασίας
- ☐ Άλλο: _____

4. Ποια μέτρα ελέγχου κόστους υιοθετήσατε κατά τη διάρκεια της κρίσης του Covid-19; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές) *

☐ Μείωση δαπανών

☐ Αναδιάρθρωση δανείων

☐ Αναβολή επενδύσεων

☐ Εύρεση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης

☐ Μείωση του προσωπικού

☐ Άλλο: _____

5. Πώς αξιολογείτε την ανταπόκριση της εταιρείας σας στη διαχείριση της κρίσης της πανδημίας; *

☐ Πολύ αρνητική

☐ Αρνητική

☐ Ουδέτερη

☐ Θετική

☐ Πολύ θετική

6. Πόσο χρονικό διάστημα πιστεύετε ότι τα μέτρα που λήφθηκαν κατά τη διάρκεια * της κρίσης της πανδημίας θα συνεχίσουν να επηρεάζουν την επιχείρησή σας;

	Πολύ πρόθεσμα (6 μήνες)	Βραχυπρόθεσμα (6-12 μήνες)	Μεσοπρόθεσμα (1-3 έτη)	Μακροπρόθεσμα (περισσότερο από 3 έτη)	Δεν μπορώ να προβλέψω. Εξαρτάται από το αποτέλεσμα στο τέλος της κρίσης
Παρακαλώ επιλέξτε:	☐	☐	☐	☐	☐

7. Ποιες ήταν οι βασικές καινοτομίες που υιοθετήσατε κατά τη διάρκεια της κρίσης * της πανδημίας για να ανταποκριθείτε στις νέες προκλήσεις της αγοράς; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές)

- ☐ Ανάπτυξη νέων προϊόντων. (Δημιουργία και εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά για να καλύψουν νέες ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών.)
- ☐ Προσαρμογή υπαρχουσών γραμμών παραγωγής. (Εκσυγχρονισμός, αυτοματοποίηση, ή τροποποίηση των ήδη υπαρχόντων γραμμών παραγωγής για να βελτιωθεί η απόδοση, η ποιότητα, ή να παραχθούν νέα προϊόντα.)
- ☐ Επιπλέον επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D). (Αύξηση των πόρων που διατίθενται για έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, προϊόντων ή διαδικασιών.)
- ☐ Υιοθέτηση της τηλεργασίας: Εφαρμογή πολιτικών τηλεργασίας και επένδυση σε τεχνολογίες που επιτρέπουν την απομακρυσμένη εργασία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.
- ☐ Ενίσχυση των μέτρων ασφαλείας: Εφαρμογή αυστηρότερων πρωτοκόλλων υγιεινής και ασφάλειας για την προστασία των εργαζομένων και των πελατών, καθώς και επενδύσεις σε συστήματα απολύμανσης και ελέγχου πρόσβασης.
- ☐ Άλλο: _____

8. Πώς αξιολογείτε τον αντίκτυπο του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας στην παραγωγή της βιομηχανίας σας;

*

- ☐ Πολύ αρνητικός
- ☐ Αρνητικός
- ☐ Ουδέτερος
- ☐ Θετικός
- ☐ Πολύ θετικός

9. Ποιες ήταν οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίσατε λόγω του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές)

*

- ☐ Διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού
- ☐ Αυξήσεις κόστους ενέργειας
- ☐ Πτώση της ζήτησης
- ☐ Κόστος των πρώτων υλών
- ☐ Διαθεσιμότητα Ά υλών- ελλείψεις
- ☐ Άλλο: _____

10. Ποια από τα παρακάτω μέτρα λάβατε για να αντιμετωπίσετε τις επιπτώσεις του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσίας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές) *

- ☐ Αλλαγή προμηθευτών
- ☐ Επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- ☐ Τροποποίηση τιμολογιακής πολιτικής/Αύξηση τιμών
- ☐ Ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου
- ☐ Αναζήτηση νέων αγορών
- ☐ Άλλο: _____

11. Ποιες ήταν οι βασικές καινοτομίες που υιοθετήσατε για να ανταποκριθείτε στις νέες προκλήσεις της αγοράς κατά τη διάρκεια της κρίσης του πολέμου; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές) *

- ☐ Ανάπτυξη νέων προϊόντων. (Δημιουργία και εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά για να καλύψουν νέες ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών.)
- ☐ Προσαρμογή υπαρχουσών γραμμών παραγωγής. (Εκσυγχρονισμός, αυτοματοποίηση, ή τροποποίηση των ήδη υπαρχόντων γραμμών παραγωγής για να βελτιωθεί η απόδοση, η ποιότητα, ή να παραχθούν νέα προϊόντα.)
- ☐ Επιπλέον επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D) (Αύξηση των πόρων που διατίθενται για έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, προϊόντων ή διαδικασιών.)
- ☐ Βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας. (Εφαρμογή μέτρων και τεχνολογιών για μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης και του κόστους, καθώς και για την προστασία του περιβάλλοντος)
- ☐ Άλλο: _____

12. Ποια μέτρα ελέγχου κόστους υιοθετήσατε κατά τη διάρκεια της κρίσης του πολέμου Ουκρανίας-Ρωσσίας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές)

*

- ☐ Μείωση δαπανών
- ☐ Αναδιάρθρωση δανείων
- ☐ Αναβολή επενδύσεων
- ☐ Εύρεση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης
- ☐ Μείωση του προσωπικού
- ☐ Άλλο: _____

13. Πώς αξιολογείτε την ανταπόκριση της εταιρείας σας στη διαχείριση των κρίσεων του πολέμου;

*

- ☐ Πολύ αρνητική
- ☐ Αρνητική
- ☐ Ουδέτερη
- ☐ Θετική
- ☐ Πολύ Θετική

14. Πως αξιολογείτε το χρόνο ανταπόκρισης της εταιρείας σας στις κρίσεις; *

- ☐ Καθόλου άμεση
- ☐ Λίγο άμεση
- ☐ Ουδέτερη
- ☐ Άμεση
- ☐ Πολύ άμεση

15. Πόσο χρονικό διάστημα πιστεύετε ότι θα παραμείνουν σε ισχύ τα μέτρα που λήφθηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης του πολέμου; *

	Πολύ πρόθεσμα (6 μήνες)	Βραχυπρόθεσμα (6-12 μήνες)	Μεσοπρόθεσμα (1-3 έτη)	Μακροπρόθεσμα (περισσότερο από 3 έτη)	Δεν μπορώ να προβλέψω. Εξαρτάται από το αποτέλεσμα στο τέλος της κρίσης
Παρακαλώ επιλέξτε:	☐	☐	☐	☐	☐

Ερωτήσεις για Μελλοντικές Κρίσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία

16. Σε μία κλίμακα από 1 έως 5 πόσο προετοιμασμένη θεωρείτε ότι είναι η εταιρεία σας για την αντιμετώπιση νέων μελλοντικών κρίσεων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου προετοιμασμένη	☐	☐	☐	☐	☐	Πλήρως προετοιμασμένη

17. Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις παρακάτω στρατηγικές για την προετοιμασία της εταιρείας σας απέναντι σε μελλοντικές κρίσεις; Παρακαλούμε αξιολογήστε την κάθε στρατηγική στην κλίμακα από 1 έως 5, όπου 1 σημαίνει "Καθόλου σημαντική" και 5 σημαίνει "Εξαιρετικά σημαντική" *

Καθόλου σημαντική Ελάχιστα σημαντική Μέτρια σημαντική Πολύ σημαντική Εξαιρετικά σημαντική

Ανάπτυξη Στρατηγικών Διαχείρισης Κρίσεων (Δημιουργία και ανανέωση σχεδίων διαχείρισης κρίσεων, ανάλυση κινδύνων και σχεδίαση στρατηγικών αντίδρασης.)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Επένδυση σε Τεχνολογία και Καινοτομία(Εισαγωγή προηγμένων τεχνολογιών, αυτοματοποίηση διαδικασιών και εκσυγχρονισμός συστημάτων πληροφορικής.)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ενίσχυση της Ενεργειακής
Αποδοτικότητας και
Βιωσιμότητας(Μέτρα για τη
μείωση της κατανάλωσης
ενέργειας, εφαρμογή
βιώσιμων πρακτικών και
προστασία του
περιβάλλοντος.)

☐☐☐☐☐

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
Ανθρωπίνων
Πόρων(Εκπαίδευση
στελεχών στη διαχείριση
κρίσεων και ανάπτυξη
πολιτικών ανάθεσης
καθηκόντων.)

☐☐☐☐☐

Δημιουργία Ελαστικών
Εφοδιαστικών
Αλυσίδων(Διασφάλιση
εναλλακτικών
προμηθευτών, αξιολόγηση
και βελτίωση της
ανθεκτικότητας των
εφοδιαστικών αλυσίδων.)

☐☐☐☐☐

Ανάπτυξη Στρατηγικών
Αποκατάστασης(Δημιουργία
σχεδίου αποκατάστασης,
εκτίμηση επιπτώσεων της
κρίσης και στρατηγικές
αποκατάστασης.)

☐☐☐☐☐

18. Πόσο καιρό εργάζεστε στην παρούσα θέση σας; *

- ☐ 0-2 χρόνια
- ☐ 3-5 χρόνια
- ☐ 6-10 χρόνια
- ☐ Πάνω από 10 χρόνια

19. Ποιος είναι ο τίτλος σας στην εταιρεία; *

- ☐ CEO
- ☐ Γενικός Διευθυντής
- ☐ Διευθυντής Πωλήσεων
- ☐ Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού
- ☐ Υπεύθυνος Μάρκετινγκ
- ☐ Υπεύθυνος Παραγωγής
- ☐ Υπεύθυνος ποιοτικού ελέγχου
- ☐ Υπεύθυνος προμηθειών
- ☐ Υπεύθυνος Έρευνας και Ανάπτυξης
- ☐ Άλλο: _____

20. Σε ποια περιοχή βρίσκεται η εταιρεία σας; *

Η απάντησή σας

21. Ποιο είναι το μέγεθος της εταιρείας σας; *

- ☐ Λιγότερο από 10 υπαλλήλους
- ☐ 10-50 υπαλλήλους
- ☐ 51-200 υπαλλήλους
- ☐ 201-500 υπαλλήλους
- ☐ Περισσότερο από 500 υπαλλήλους

22. Ποιοι τύποι σιτηρών χρησιμοποιούνται κυρίως στη παραγωγή σας; *

- ☐ Σιτάρι
- ☐ Κριθάρι
- ☐ Καλαμπόκι
- ☐ Βρώμη
- ☐ Σίκαλη
- ☐ Ρύζι
- ☐ Άλλο: _____

23. Ποιος είναι ο ετήσιος όγκος σιτηρών που χρησιμοποιείται στην παραγωγή σας; *

- ☐ Λιγότερο από 100 τόνους
- ☐ 100-500 τόνους
- ☐ 501-1,000 τόνους
- ☐ 1,001-5,000 τόνους
- ☐ Περισσότερο από 5,000 τόνους

24. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε τα σιτηρά στη γραμμή παραγωγής σας; *
Παρακαλούμε σημειώστε όλες τις σχετικές εφαρμογές:

- ☐ Παραγωγή προϊόντων ζύμης και ζαχαροπλαστικής
- ☐ Παρασκευή μπίρας (ζυθοποιία)
- ☐ Άλεσμα σιτηρών (αλευρόμυλοι)
- ☐ Παρασκευή μπισκότων/μπάρων/δημητριακών/σνακ
- ☐ Παραγωγή ζυμαρικών
- ☐ Παραγωγή αρτοσκευασμάτων
- ☐ Παραγωγή ζωοτροφών
- ☐ Άλλο: _____

25. Παρακαλώ αναφέρετε, εάν επιθυμείτε, την επωνυμία της επιχείρησης, όπου εργάζεστε:

Η απάντησή σας _____