



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

Διπλωματική εργασία

**Οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από μακροχρόνιες πολλαπλές
κρίσεις (μετά τον COVID 19)**

Όνοματεπώνυμο φοιτητή : **ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Γ. ΣΚΥΛΟΓΙΑΝΝΗΣ**

Όνοματεπώνυμο επιβλέπουσας καθηγήτριας : **ΓΛΥΚΕΡΙΑ ΚΑΡΑΓΚΟΥΝΗ**
Επίκουρος Καθηγήτρια Επιχειρηματικότητας, Καινοτομίας και Τεχνολογιών
Παραγωγής.

Λάρισα 2020

Υπεύθυνη δήλωση :

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία ετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα.

Υπογραφή μεταπτυχιακού φοιτητή :

Όνοματεπώνυμο : Βασίλειος Γ. Σκυλογιάννης

Λάρισα 10/10/2020

Ευχαριστίες

Η συγκεκριμένη εργασία μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με τη μελέτη της στρατηγικής που ακολούθησαν οι Θεσσαλικές επιχειρήσεις κατά την διάρκεια των οικονομικών κρίσεων. Το θέμα παραμένει πάντα επίκαιρο, καθώς καλούμαστε πολύ συχνά να διαχειριστούμε διαφόρων ειδών κρίσεις.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμφοιτητές μου για την αγαστή και εποικοδομητική συνεργασία που είχαμε, καθώς και το σύνολο των καθηγητών που διατήρησαν υψηλά τον πήχη του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού.

Ειδικότερα όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια, κα Γλυκερία Καραγκούνη για το ήθος, την αμεσότητα, τη μεταδοτικότητα και το υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού.

Τέλος να ευχαριστήσω και την οικογένεια για την ανοχή που μου έδειξε για τον χρόνο που τους στέρησα κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT.....	7
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : ΚΡΙΣΕΙΣ

1.1 Η παγκόσμια οικονομική κρίση.....	11
1.2 Η ελληνική κοινωνική και οικονομική κρίση.....	12
1.3 Κρίση Covid 19.....	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ :

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	15
-------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ :

3.1. Κεντρικό Ερώτημα - υποερωτήματα	18
3.2.Μεθοδολογία έρευνας	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ :

ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	21
4.1 Προφίλ επιχειρήσεων.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ :

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	27
5.1 Τρόποι αντίδρασης κατά την 10ετία 2010 -2020.....	27
5.2 Τρόποι αντίδρασης κατά την περίοδο της πανδημίας (Covid 19).....	29
5.3 Στατιστική επεξεργασία με τη χρήση συσχετίσεων (Correlations).....	33
5.3.1 Συσχέτιση Α	33
5.3.2 Συσχέτιση Β.....	33

5.3.3 Συσχέτιση Γ.....	34
5.3.4 Συσχέτιση Δ.....	35
5.4 Στατιστική επεξεργασία με ομαδοποίηση δεδομένων (Clustering).....	36
5.5 Επί μέρους κλάδοι.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ :	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ :	
ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ -ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ :	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	42

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Έδρα των επιχειρήσεων	21
Γράφημα 2 : Κλάδοι	22
Γράφημα 3 : Μορφές επιχειρήσεων	22
Γράφημα 4 : Κύκλος εργασιών	23
Γράφημα 4 ^α : Έτη ίδρυσης	23
Γράφημα 5 : Προσωπικό.....	24
Γράφημα 6 : Αντίληψη οικονομικής κρίσης	24
Γράφημα 7 : Συνέπειες της κρίσης	25
Γράφημα 8 : Παράγοντες για να ξεπεραστεί η κρίση	26
Γράφημα 9 : Κατάταξη περικοπής δαπανών	26
Γράφημα 10 : Περίοδος κρίσης 2010-2020	27
Γράφημα 11 : Περίοδος Covid	29
Γράφημα 12: Στοιχεία επένδυσης	30
Γράφημα 13 : Εμπόδια μελλοντικής ανάπτυξης	31
Γράφημα 14 : Εργαλεία διαμόρφωσης στρατηγικής	32
Γράφημα 15 : Συσχέτιση Α	33
Γράφημα 16 : Συσχέτιση Β	34
Γράφημα 17 : Συσχέτιση Γ	34
Γράφημα 18 : Συσχέτιση Δ	35
Γράφημα 19 : Ρυθμίσεις – καθυστερήσεις οφειλών	36
Γράφημα 20 : Καινοτομία – διαφοροποίηση	37
Γράφημα 21 : Απασχολούμενο προσωπικό	37

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αφορά εμπειρική έρευνα που επικεντρώθηκε σε επιχειρήσεις της Θεσσαλίας. Το κεντρικό ερώτημα ήταν οι στρατηγικές επιλογές και πρακτικές που υιοθέτησαν οι επιχειρήσεις κατά την αντιμετώπιση των κρίσεων 2010 – 2020 και Covid. Συγκεντρώθηκαν 88 ερωτηματολόγια, από μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ομαδοποιήθηκαν σε έξι επί μέρους κλάδους. Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας ήταν η ανάπτυξη πελατοκεντρικής πολιτικής, με βελτίωση της εξυπηρέτησης, της αξιοπιστίας, της καινοτομίας και της δημιουργίας νέων προϊόντων. Αναλώθηκαν ίδια κεφάλαια για την στήριξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ενώ δεν επένδυσαν στο ηλεκτρονικό εμπόριο, στην εκπαίδευση-επιμόρφωση προσωπικού και δεν είχαν εξαγωγικό προσανατολισμό. Το βασικό εργαλείο της διαμόρφωσης στρατηγικής ήταν το ένστικτο και οι εμπειρίες του επιχειρηματία. Στην ανάλυση των επιμέρους κλάδων, προέκυψε ότι αυτός που ανταποκρίθηκε καλύτερα επιδεικνύοντας υψηλές αντοχές ήταν της διατροφής. Στην κρίση 2010-2020 ανάλωσε σημαντικό ποσό ιδίων κεφαλαίων και επένδυσε στην καινοτομία και την παραγωγή νέων προϊόντων, ενώ στην κρίση COVID στην αγορά εξοπλισμού και την είσπραξη ανοιχτών υπολοίπων πελατών. Αντιθέτως αυτός που επλήγη περισσότερο ήταν του λιανικού εμπορίου. Παρατηρήθηκε μεγάλη μείωση πωλήσεων, κερδοφορίας, συρρίκνωση του δικτύου πωλήσεων, αλλά και διόγκωση των υποχρεώσεων στο δημόσιο και τους προμηθευτές. Επιπροσθέτως σημειώνεται η χαμηλή χρήση του ενστίκτου και των εμπειριών του επιχειρηματία και η μελέτη αγοράς.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ : κρίση, οικονομική κρίση, Covid-19, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στρατηγική, καινοτομία, ένστικτο επιχειρηματία, Θεσσαλία, Ελλάδα.

ABSTRACT

Survival and growth became the major strategic challenges for Greek SMEs, which have suffered a double shock: a long-lasting severe financial and economic crisis and a shocking pandemic crisis. The present thesis purports to describe the strategic choices and policies of the still existing SMEs that enabled them to survive the 2010-2020 decade of socio-economic crisis and the COVID-19 pandemic. The research covered the regional of Thessaly in central Greece and took place in July – September 2020, in the midst of the pandemic crisis. The implementation of customer-centric approach in the form of service improvements, increased reliability, innovation and new product development appear to be the most important ways, SMEs confronted the long-lasting crisis. Entrepreneurs preferred to use own capital to support their business avoiding lending. On the other hand, they seem not to have invested in e-commerce or export increase which would seem rather

rational under the lens of lock-downs. Entrepreneurial instinct and experience appear to be the major instruments for strategic decision making. Clustering the participating companies into six industrial sectors, it is quite evident that the food industry did the best, investing own capitals in innovation and production of novel products during the financial crisis and in new equipment and the collection of open balances.

Keywords: crisis, economic crisis, Covid-19, small and medium-sized enterprises, strategy, innovation, entrepreneurial instinct, Thessaly, Greece.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως κύριο στόχο να διερευνήσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές που εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια των κρίσεων, μελετώντας τους επί μέρους τρόπους και τις πρακτικές αντίδρασης. Παρατίθενται τα μεγέθη των επιχειρήσεων που επηρεάστηκαν, η αντίληψη των φορέων για διάφορα σχετικά ζητήματα, τα εργαλεία χάραξης στρατηγικής που χρησιμοποιήθηκαν και οι διαφοροποιήσεις ανά κλάδο.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα δούμε μία συνοπτική ιστορική αναδρομή, σχετικά το πως ξεκίνησε η χρηματοπιστωτική κρίση το 2007 από τις Ηνωμένες Πολιτείες και πως επεκτάθηκε σε ολόκληρη την υφήλιο. Παρουσιάζονται οι επιδράσεις της κρίσης στην ελληνική οικονομία και η κατάσταση που βρίσκονταν τότε. Ακολουθεί αναφορά στην πρόσφατη πανδημία Covid που διανύεται.

Στη συνέχεια και στο δεύτερο κεφάλαιο, θα δούμε τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των στρατηγικών που είθισται να ακολουθούνται σε περιόδους κρίσεων, όπως ενδεικτικά είναι η περικοπή δαπανών, η διατήρηση υφιστάμενων λειτουργιών, η εστίαση στην καινοτομία, η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, η διεύθυνση αγοράς και άλλες.

Στο τρίτο κεφάλαιο διατυπώνεται το κεντρικό ερώτημα της έρευνας σχετικά με την αναγνώριση των στρατηγικών που επιλέχθηκαν καθώς και ορισμένα επί μέρους ερωτήματα. Αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας, όπου η άντληση των δεδομένων έγινε μέσω συλλογής ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων και περιγράφεται ο τρόπος στατιστικής επεξεργασίας αυτών (python).

Στη συνέχεια και στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εμπειρικά αποτελέσματα της έρευνας, το προφίλ των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο γεωγραφικό διαμέρισμα της Θεσσαλίας και είναι στην πλειοψηφία τους, μικρές επιχειρήσεις. Επίσης απεικονίζεται η γενική τάση σχετικά με την αντίληψη των φορέων για την κρίση, οι βασικές συνέπειες και τα μεγέθη που επηρεάστηκαν, οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί και οι δαπάνες που θα περικόπταν πρώτες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο σχολιάζονται οι τρόποι αντίδρασης των επιχειρήσεων στις δύο περιόδους κρίσεων και επισημαίνονται ποια θεωρούνται εμπόδια ανάπτυξης και τα εργαλεία στρατηγικής που προτιμήθηκαν. Επίσης αναφέρονται ξεχωριστά οι προσεγγίσεις των έξι επί μέρους κλάδων και ορισμένα συνδυαστικά αποτελέσματα μέσα από τη στατιστική επεξεργασία (correlation & clustering).

Εν συνεχεία στο έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα της έρευνας, όπως είναι η χρησιμοποίηση ιδίων κεφαλαίων, η εστίαση στη διαφοροποίηση, η παραγωγή νέων προϊόντων και η

προσήλωση στις υφιστάμενες αγορές. Επισημαίνονται οι διαφορές μεταξύ των δύο περιόδων κρίσεων, καθώς και των επί μέρους κλάδων.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται σύνοψη της έρευνας, της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε και των βασικών της συμπερασμάτων. Αναγράφονται ορισμένοι περιορισμοί της έρευνας, όπως η συμμετοχή επιχειρήσεων μόνο από τη Θεσσαλία και μνημονεύονται οι προοπτικές επέκτασης της παρούσας έρευνας, όπως η δυνατότητα διενέργειας σε πανελλαδικό επίπεδο και εστίασης σε συγκεκριμένους κλάδους.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, θα διερευνηθούν οι τρόποι αντίδρασης και οι πρακτικές που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια των πολλαπλών κρίσεων. Μέσα από την ομαδοποίηση, την επεξεργασία και την αποκωδικοποίηση των ως άνω πρακτικών, θα καταλήξουμε στο συμπεράσματα των στρατηγικών που επιλέχθηκαν, καθώς και των εργαλείων αποφάσεων που χρησιμοποιήθηκαν. Οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν μέσα από ειδικά διαμορφωμένα ερωτηματολόγια 88 επιχειρήσεων της Θεσσαλίας.

Τέλος, οδηγούμαστε στα συμπεράσματα, όπου φαίνεται να επικρατεί η χρήση της στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος στρατηγικής και της διείσδυσης αγοράς. Παρατηρήθηκαν επίσης πελατοκεντρικές πολιτικές, με έμφαση στη βελτίωση της εξυπηρέτησης, της αξιοπιστίας, της συνέπειας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Επενδύθηκαν σημαντικοί πόροι στη διαφοροποίηση, στην καινοτομία και στη δημιουργία νέων προϊόντων. Χρησιμοποιήθηκαν ίδια κεφάλαια για ενίσχυση της ρευστότητας, εν αντιθέσει με τη χρήση ξένων κεφαλαίων. Δεν επένδυσαν στο ηλεκτρονικό εμπόριο αλλά ούτε και επέδειξαν εξαγωγικό προσανατολισμό, καθώς προτιμήθηκε η διείσδυση στις υφιστάμενες αγορές. Το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι το ένστικτο και οι εμπειρίες του επιχειρηματία.

Η βασική διαφοροποίηση των πρακτικών στις δύο περιόδους κρίσης, έχει να κάνει με τη χρήση ιδίων κεφαλαίων την περίοδο 2010-2020, εν αντιθέσει με την περίοδο Covid που αποφεύχθηκε. Ο κλάδος διατροφής εφάρμοσε στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος, καθώς εστίασε στην καινοτομία, στα νέα προϊόντα, στη βελτίωση της υφιστάμενης παραγωγικής διαδικασίας και στην αγορά εξοπλισμού. Διακρίνεται επίσης και η στρατηγική διείσδυσης αγοράς, καθώς δεν χρειάστηκε να καταφύγει σε εξαγωγές, με δεδομένο ότι η τοπική αγορά ήταν επαρκής για τη διάθεση του συνόλου της παραγωγής. Βασικό εργαλείο λήψης στρατηγικών αποφάσεων ήταν το ένστικτο – εμπειρίες του επιχειρηματία και το μίγμα μάρκετινγκ. Ο κλάδος του λιανεμπορίου έχει πληγεί περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο κλάδο, ενώ δεν γίνεται εμφανές ποια στρατηγική ακολουθήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ - ΚΡΙΣΕΙΣ

1.1. Η παγκόσμια οικονομική κρίση

Η έναρξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης χρονολογείται το 2007, προερχόμενη από το χρηματοπιστωτικό σύστημα των Η.Π.Α., όπου εκτός της εσωτερικής αναταραχής που προκάλεσε, επεκτάθηκε και επηρέασε τις περισσότερες χώρες του πλανήτη. Η χαλαρή πιστωτική πολιτική των Η.Π.Α. από το 2001 οδήγησε τα τραπεζικά ιδρύματα σε μία αύξηση των χορηγήσεων με σκοπό την ανάπτυξη του κύκλου εργασιών και την ενίσχυση της κερδοφορίας τους. Δόθηκε έμφαση στη χορήγηση στεγαστικών δανείων, με μικρή έως μηδενική συμμετοχή του δανειζόμενου για την αγορά των χρηματοδοτούμενων ακινήτων. Επίσης, ο αυξημένος ανταγωνισμός «επέβαλλε» την απουσία λήψης πρόσθετων εξασφαλίσεων και τη χαλάρωση των κριτηρίων πιστοληπτικής ικανότητας των δανειοληπτών. Οι χορηγήσεις στεγαστικών δανείων είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης κατοικιών και κατ' επέκταση τη ραγδαία αύξηση της τιμής τους (Ζοπουνίδης, 2009). Ακολούθησε η «τιτλοποίηση» των εν δανείων προκειμένου να αντληθούν πρόσθετα κεφάλαια για την περαιτέρω χρηματοδότηση της δραστηριότητάς των πιστωτικών ιδρυμάτων. Τα εν λόγω επενδυτικά προϊόντα (subprime bonds) παρουσιάζονταν ως χαμηλού κινδύνου και διαδόθηκαν ευρέως και εκτός της αγοράς των ΗΠΑ. Η αρχή του τέλους ξεκινά το 2006 με την απόφαση της ομοσπονδιακής κεντρικής τράπεζας των Η.Π.Α. για αύξηση επιτοκίων, η οποία οδήγησε στην άνοδο του κόστους χρήματος των τραπεζών, η οποία συνοδεύτηκε από την αδυναμία ενός μεγάλου αριθμού δανειοδοτούμενων να ανταποκριθούν στις δανειακές τους υποχρεώσεις. Η εκκίνηση των πλειστηριασμών των μη εξυπηρετούμενων στεγαστικών δανείων είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της προσφοράς ακινήτων με την ταυτόχρονη υποχώρηση των τιμών τους.

Η κρίση, μέσω των παραγώγων επενδυτικών προϊόντων, επεκτάθηκε στην Ευρώπη με τις δυσμενείς επιπτώσεις να γίνονται άμεσα αντιληπτές. Ένας μεγάλος αριθμός ευρωπαϊκών κρατών βρέθηκε αντιμέτωπος με σοβαρά προβλήματα που διέφεραν κατά περίπτωση. Πέραν των προβλημάτων από την άμεση ή έμμεση έκθεση στα «τοξικά» ομόλογα, αναδείχθηκαν κι άλλου είδους προβλήματα που σχετίζονταν με το υψηλό δημόσιο χρέος, όπως ήταν της Ελλάδας, της Ισπανίας, της Πορτογαλίας και της Ιρλανδίας (Nelson, Belkin & Mix, 2001).

1.2 Η ελληνική κοινωνική και οικονομική κρίση

Την περίοδο 2000-2007 οι μακροοικονομικές συνθήκες για την Ελλάδα ήταν ευνοϊκές, με υψηλούς ρυθμούς ανόδου του ΑΕΠ (αρκετά πάνω από το μέσο όρο της ζώνης του ευρώ), με σχετικά σταθερό πληθωρισμό και σταδιακά μειούμενο ποσοστό ανεργίας (Ελληνική στατιστική αρχή). Η οικονομική μεγέθυνση στηρίχθηκε από την ταχεία πιστωτική επέκταση και το χαμηλό κόστος δανεισμού, μετά την απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και την ένταξη της Ελλάδας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ONE) το 2001. Τα κριτήρια της Συνθήκης του Μάαστριχτ, ως προϋποθέσεις για την ένταξη μιας χώρας στην ONE, βασιζόνταν αποκλειστικά στην ονομαστική σύγκλιση και, ως εκ τούτου, δεν παρείχαν κίνητρα για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στις αγορές προϊόντων και εργασίας και στη λειτουργία του δημόσιου τομέα, που ήταν απαραίτητες για την ενίσχυση της πραγματικής σύγκλισης, την αύξηση της δυναμικής ανάπτυξης και την εξασφάλιση, μακροχρονίως, της βιωσιμότητας των δημόσιων οικονομικών. Αντίθετα, τέτοιου είδους μεταρρυθμίσεις, που θα ενίσχυαν την ανταγωνιστικότητα, συνάντησαν ισχυρές αντιδράσεις από οργανωμένα συμφέροντα, από την πλευρά τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων. Αν και το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της Ελλάδας αυξήθηκε κατά την περίοδο της οικονομικής άνθησης, προσεγγίζοντας τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (Eurostat), το θεσμικό χάσμα έναντι της ζώνης του ευρώ δεν περιορίστηκε. Έτσι, η Ελλάδα συνέχισε να υστερεί σημαντικά έναντι των εταίρων της στη ζώνη του ευρώ σε διάφορους δείκτες διακυβέρνησης και διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας. Επιπλέον, το ευνοϊκό μακροοικονομικό περιβάλλον της περιόδου δεν αξιοποιήθηκε όπως θα έπρεπε προκειμένου να εξορθολογιστούν οι δημόσιες υπηρεσίες, να βελτιωθεί η φορολογική διοίκηση, να καταπολεμηθεί η φοροδιαφυγή και να περιοριστεί το υψηλό δημόσιο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ (Ελληνική στατιστική αρχή).

Η απότομη επιδείνωση του δημοσιονομικού και μακροοικονομικού περιβάλλοντος το 2008 και το 2009, η συνακόλουθη υποβάθμιση της πιστοληπτικής αξιολόγησης της χώρας και η εκτόξευση των αποδόσεων των ομολόγων Ελληνικού Δημοσίου, είχαν ως αποτέλεσμα τον αποκλεισμό από τις διεθνείς αγορές κεφαλαίων και χρήματος. Η σημαντική εκροή καταθέσεων, η μείωση των τιμών των εξασφαλίσεων (ακινήτων) των δανείων και οι ασφυκτικές συνθήκες ρευστότητας άσκησαν έντονες πιέσεις και στον τραπεζικό τομέα. Επισημαίνεται ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, σε αντίθεση με άλλων ευρωπαϊκών χωρών, είχε χαμηλό βαθμό έκθεσης στα subprime bonds (Τριαντόπουλος & Τσικριπής, 2010). Έτσι λοιπόν γίνεται κατανοητό ότι η κρίση δεν σχετιζόταν με τα πρωτογενή της αίτια, αλλά κυρίως με το υψηλό δημόσιο χρέος. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, επλήγει σημαντικά και οδηγήθηκε σε αναδιάρθρωση, όχι από την κρίση αυτή καθ' αυτή, αλλά από τις κυβερνητικές πολιτικές που ακολούθησαν. Ειδικότερα το πρόγραμμα Οικειοθελούς Ανταλλαγής Ομολόγων Ιδιωτικού Τομέα (P.S.I.) ήταν αυτό που επέφερε την μεγαλύτερη ζημιά στο ελληνικό τραπεζικό

σύστημα, δημιουργώντας ανάγκες άμεσης κεφαλαιακής ενίσχυσης ύψους 25 δισεκατομμυρίων ευρώ (Zettelmeyer, Trebesch και Gulati, 2013).

Η κρίση είχε σημαντικό κόστος σε όρους προϊόντος, εισοδημάτων και πλούτου. Από το 2008 έως το 2016 η Ελλάδα έχασε πάνω από το 1/4 του ΑΕΠ της σε σταθερές τιμές, ενώ το ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε κατά περίπου 16 ποσοστιαίες μονάδες. Επιπλέον, το κατά κεφαλήν ΑΕΠ σε ισοδύναμα αγοραστικής δύναμης μειώθηκε στο 67,4% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2018, από 93,3% το 2008 (ομιλία Στουρνάρα 2020). Παράλληλα, ο λόγος των μη εξυπηρετούμενων δανείων (ΜΕΔ) προς το σύνολο των δανείων εκτινάχθηκε στο 50% περίπου, υπήρξε μεγάλο κύμα μετανάστευσης μορφωμένων Ελλήνων (brain drain) και σημαντική αποεπένδυση, με πολύ σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις (ομιλία Στουρνάρα 2020).

Ως αποτέλεσμα των αρνητικών ρυθμών μεταβολής του ΑΕΠ (ομιλία Στουρνάρα, 2020), ο λόγος του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ αυξήθηκε κατακόρυφα και διαμορφώθηκε σε μη βιώσιμα επίπεδα, παρά την πολύ σημαντική δημοσιονομική προσαρμογή, ενώ παράλληλα δημιουργήθηκαν δυσκολίες στα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις στην εξυπηρέτηση του χρέους τους. Αυτός ήταν ο κύριος – αλλά όχι ο μοναδικός – λόγος για τον οποίο τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια (ΜΕΔ) αυξήθηκαν κατακόρυφα, με συνέπεια να επιδεινωθεί η ποιότητα των στοιχείων του ενεργητικού των τραπεζών, δυσχεραίνοντας τη χρηματοδότηση της πραγματικής οικονομίας. Για να ξεπεραστεί η ελληνική κρίση χρειάστηκαν οκτώ χρόνια, τρία προγράμματα οικονομικής προσαρμογής, εκταμιεύσεις δόσεων δανείων της τάξης των 290 δισεκ. ευρώ συνολικά στο πλαίσιο αυτών των τριών προγραμμάτων, σημαντική αναδιάρθρωση του δημόσιου χρέους και τρεις γύροι ανακεφαλαιοποίησης των τραπεζών (ομιλία Στουρνάρα 2020). Σε καμία άλλη χώρα-μέλος της ευρωζώνης σε καθεστώς προγράμματος οικονομικής προσαρμογής δεν συνέβη αυτό.

Σύμφωνα με την ομιλία του διοικητή της ΤτΕ στη Γεννάδειο βιβλιοθήκη τον 02/2020, η διάρκεια και η ένταση της ελληνικής κρίσης μπορούν να αποδοθούν σε ορισμένους παράγοντες, όπως η πρωτοφανής σε μέγεθος και ταχύτητα προσαρμογή. Αυτό οφείλονταν στις σοβαρές μακροοικονομικές ανισορροπίες (δημοσιονομική και ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών) που ήταν μεγαλύτερες στην Ελλάδα από ό,τι στα άλλα κράτη-μέλη. Επιπροσθέτως, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στις αυξήσεις της φορολογίας παρά στις περικοπές δαπανών, τις μεταρρυθμίσεις με αναπτυξιακό περιεχόμενο και τις ιδιωτικοποιήσεις. Μία άλλη αστοχία ήταν η εκτίμηση των δημοσιονομικών πολλαπλασιαστών που αποδείχθηκαν υψηλότεροι από ό,τι αρχικά είχαν προβλεφθεί από τους διεθνείς οργανισμούς, επιδεινώνοντας έτσι την ύφεση. Η χρονική σειρά υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων και η επικέντρωση στην αγορά εργασίας, αντί σε αυτή των αγαθών και υπηρεσιών, είχε ως συνέπεια την κατακόρυφη μείωση της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών. Ακολούθησε

η εμφάνιση των μη εξυπηρετούμενων δανείων (ΜΕΔ), που αποδείχθηκε εξαιρετικά δυσεπίλυτο και πολύπλοκο πρόβλημα, το οποίο γινόταν ακόμη εντονότερο από άστοχες νομοθετικές παρεμβάσεις, τη μεγάλη καθυστέρηση των διαδικασιών απονομής δικαιοσύνης και την έλλειψη επαρκών γνώσεων των δικαστικών λειτουργών σε θέματα χρηματοπιστωτικού τομέα. Επίσης αρνητικό στοιχείο ήταν η έλλειψη, σε επίπεδο Ευρωπαϊκής ένωσης, αντίστοιχων εργαλείων, μηχανισμών και θεσμικού πλαισίου για την αντιμετώπιση ανάλογων καταστάσεων. Ένας ακόμη παράγοντας ήταν και οι εσωτερικές πολιτικές αντιπαραθέσεις - σε επίπεδο ζώνης του ευρώ - καθώς η απόφαση του Eurogroup το Νοέμβριο 2012 για περαιτέρω ελάφρυνση του ελληνικού χρέους εφαρμόστηκε με μεγάλη καθυστέρηση, τον Ιούνιο 2018, παρά το ότι είχαν εκπληρωθεί όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις (προαπαιτούμενα) από την άνοιξη του 2014 (ομιλία Στουρνάρα 2020).

1.3 Κρίση Covid 19

Η σημερινή συγκυρία βρίσκει την ελληνική οικονομία, μετά από μια δεκαετία προκλήσεων και προσαρμογής, εκ νέου σε μια πολύ έντονη κρίση, αυτή τη φορά με πρωτόγνωρα χαρακτηριστικά. Το υγειονομικό πρόβλημα που προκαλεί παγκοσμίως ο νέος ιός COVID-19 και τα μέτρα αντιμετώπισής του, προκαλούν αδυναμία πολλών ανθρώπων να μετακινηθούν και άρα να καταναλώσουν και να εργαστούν. Είναι συνεπώς ένα απευθείας ισχυρό πλήγμα στη συνολική ζήτηση όσο και στη συνολική προσφορά στην οικονομία, που οδηγεί την παγκόσμια οικονομία σε ύφεση, πιθανώς βαθύτερη από εκείνη το 2009 (IOBE τριμηνιαία έκθεση 01/2020). Ένα τόσο άμεσο πλήγμα ταυτόχρονα στη ζήτηση και στην προσφορά σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι πρωτόγνωρο και πράγματι μοιάζει με την επίδραση πολέμων στις οικονομίες. Ουσιαστικά, αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι άνθρωποι και είναι φυσικό να ακυρώνει όσα θεωρούσαμε δεδομένα σε πολλές πλευρές της οικονομίας. Βέβαια, μπορεί κανείς να ελπίζει πως το πρόβλημα θα αντιμετωπιστεί, ή έστω θα περιοριστεί σημαντικά, σύντομα, και τότε σε αντίθεση με πολεμικές καταστάσεις το παραγωγικό δυναμικό θα βρίσκεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στη θέση του. Η πανδημία προκαλεί ισχυρές επιπτώσεις, ενώ η δυνατότητα γρήγορης ανάκαμψης σταδιακά καθίσταται λιγότερο πιθανή (IOBE τριμηνιαία έκθεση 02/2020), όμως ο χρόνος και τα χαρακτηριστικά της θα εξαρτηθούν και από τις πολιτικές που θα εφαρμοστούν.

Για την ελληνική οικονομία, η αρχική ύφεση είναι αναπόφευκτη και αναμένεται πολύ βαθιά, συνολικά για το έτος προς τα επίπεδα των πρώτων χρόνων των προγραμμάτων προσαρμογής. Επίσης, για να χρησιμοποιηθεί μια μεταφορά των ημερών, η οικονομία μας εισέρχεται στην κρίση ως ασθενής με «υποκείμενα νοσήματα», καθώς έχει χαμηλότερη παραγωγικότητα και διεθνή ανταγωνιστικότητα από τις περισσότερες ευρωπαϊκές. Οι επιχειρηματικές προσδοκίες εξασθένησαν στο β τρίμηνο 2020 σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα στις κατασκευές και τις υπηρεσίες (IOBE τριμηνιαία έκθεση

02/2020). Η αδυναμία και καθυστέρηση στη διαχείριση της προηγούμενης κρίσης για μια σχεδόν δεκαετία και ο εφησυχασμός πως απλώς μέσα από την διεθνή ανάκαμψη και μείωση του κόστους χρήματος θα λυθούν και τα δικά μας προβλήματα, μας φέρνουν σε περισσότερο δύσκολη θέση στην αφετηρία της νέας πρόκλησης. Σε κάθε περίπτωση, η δυνατότητα ισχυρής ανάπτυξης, μετά την έντονη αρχική ύφεση σίγουρα υπάρχει, αλλά απαιτεί ουσιαστικές αλλαγές στο πώς λειτουργεί το κράτος και το σύστημα παραγωγής στη χώρα. Αλλά και η παγκόσμια οικονομία δεν εισέρχεται στη νέα κρίση με καλούς όρους, καθώς τα προηγούμενα χρόνια επικράτησε τάση αναβολής της λύσης σημαντικών προβλημάτων. Αυτό αντιμετωπίζονταν μέσω του αυξανόμενου δανεισμού από τις εκάστοτε κεντρικές τράπεζες ενισχύοντας τη μεγέθυνση. Αυτές οι πολιτικές στήριξαν και μεγάλο μέρος της πρόσφατης δυναμικής των χρηματαγορών. Το τι μέλλει γενέσθαι έπεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Σύμφωνα με διάφορους έγκριτους συγγραφείς (Robbins and Pearce 1993, Michael and Robbins 1998, Latham 2009) τα πιο σημαντικά θύματα από μία παρατεταμένη οικονομική κρίση είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες στην περίπτωση της Ελλάδας αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία. Οι ΜΜΕ επηρεάζονται δυσανάλογα από τον κύκλο της οικονομικής ύφεσης, εξαιτίας της περιορισμένης πρόσβασης σε πηγές ρευστότητας, καθώς και τη μεγάλη εξάρτηση από τον τραπεζικό δανεισμό, όπου επιβαρύνονται με υψηλά επιτόκια (Mulhern 1996 for the crisis of 1989-1994 in Venezuela, Domac and Ferri 1999 for 1997 Asian Financial crisis). Επιπρόσθετα, οι ελλείψεις σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, σε εξειδικευμένες διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, κάνουν ακόμη πιο δύσκολη την προσπάθεια ανάκαμψης (Getler and Gilchrist 1997, Forbes 2002, Beck et al. 2005, Butler and Sullivan 2005, Marino et al. 2008, Das and Pradhan 2009). Οι ελληνικές επιχειρήσεις ήλθαν αντιμέτωπες με κατακόρυφη πτώση της ζήτησης (shock demand) (Papaioikonomou al., 2012). Από την άλλη πλευρά, οι ΜΜΕ, σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, μπορούν να επιδείξουν καλύτερα αντανακλαστικά προσαρμογής καθώς διαθέτουν μεγαλύτερη διαφάνεια, ευελιξία, έχουν χαμηλότερα ανέλαστικά κόστη (Tan and See, 1997) και μπορούν ευκολότερα να εκμεταλλευτούν niche markets.

Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι ο χειρισμός και ο τρόπος αντίδρασης των οικονομικών κρίσεων εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνονται τα διοικητικά στελέχη, το γεγονός αν η κρίση αποτελεί απειλή η ευκαιρία. Όσοι πρωταρχικά το βλέπουν ως απειλή αντιδρούν συναισθηματικά με τάση περιορισμού των ευκαιριών στο μυαλό τους, αντιθέτως με αυτούς που το βλέπουν ως ευκαιρία, οπότε και υιοθετούν ανοιχτές και ευέλικτες προσεγγίσεις (Brockner and James, 2008, Dane and Pratt 2007).

Σε μία πρόσφατη έρευνα ο Wenzel et al. (2020) προτείνει τέσσερις βασικές στρατηγικές αντιδράσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης. Η μία είναι η ελάττωση των εξόδων και της πολυπλοκότητας των λειτουργιών της επιχείρησης. Η άλλη είναι η επιμονή στην διατήρηση των υφιστάμενων λειτουργιών της επιχείρησης, ιδίως όταν η κρίση έχει βραχύ χρονικό ορίζοντα, γεγονός όμως που δεν ισχύει για παρατεταμένες περιόδους κρίσεων. Η εστίαση σε στρατηγικές καινοτομίας συμβάλουν στην ανανέωση της επιχείρησης. Τα ερεθίσματα προέρχονται από τις εξωτερικές αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και από τις εξελίξεις της τεχνολογίας (Clauss et al., 2019). Παρά το γεγονός της περιορισμένης ρευστότητας, η υιοθέτηση καινοτόμων αλλαγών μπορούν να αποδειχθούν ιδιαίτερες ουσιαστικές για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Η τελευταία αντίδραση μπορεί να είναι η έξοδος. Αν και αρχικά μπορεί να θεωρείται αποτυχία, από την άλλη δε, απελευθερώνει πόρους και δημιουργεί νέες ευκαιρίες (Carnahan, 2017).

Ο Παπαδάκης (2002) προτείνει στα στελέχη των επιχειρήσεων κάποιες πρακτικές συμβουλές για το πως μπορούν να αντιμετωπίσουν μια πιθανή ύφεση πιο αποτελεσματικά. Αρχικά είναι η κατανόηση της πραγματικότητας, καθώς έρευνες έχουν καταδείξει ότι αρκετές επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται έγκαιρα και δεν αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους (Karagouni, and Tsakanikas, 2012). Μέρος του προβλήματος οφείλεται στους παγιωμένους τρόπους σκέψης και τα στερεότυπα που αδυνατούν να ελέγξουν και να αλλάξουν. Συχνά υποεκτιμώνται τα σημάδια κρίσης και καθυστερεί η λήψη διορθωτικών μέτρων. Το επόμενο είναι η μείωση κόστους και η βελτίωση της παραγωγικότητας. Εφαρμόζονται περικοπές κόστους σε αρκετά τμήματα της αλυσίδας αξίας, με πρώτο συνήθως στόχο το ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα τα μεσαία διοικητικά στελέχη. Πέραν αυτών περιλαμβάνεται η εντατικοποίηση των αναφορών ελέγχου για αποτελεσματικότερο συντονισμό και συνεργασία. Σημειώνεται ότι τα ως άνω μέτρα θα πρέπει να έχουν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα για να μην υπονομεύσουν τη μακροπρόθεσμη προοπτική της επιχείρησης (Asell and all 2010). Η επόμενη συμβουλή έχει να κάνει με την ανάγκη αναθεώρησης της στρατηγικής και αναζήτησης συνεργειών σε σημαντικούς τομείς, προκειμένου αφενός να εξοικονομηθεί ρευστότητα και αφετέρου να διατηρηθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (Karagouni, and Protogerou, 2013). Η αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης και δυνητικών πηγών εσόδων, είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό. Τέλος είναι η έμφαση στην ποιότητα και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Η ύφεση θα μπορούσε να ληφθεί ως ευκαιρία επαναξιολόγησης στελεχών, επιβράβευσης και ανάπτυξης όλων.

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, η ανάπτυξη της επιχείρησης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη μελλοντική της επιβίωση. Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι αρκετές και διακρίνονται στις ακόλουθες βασικές κατηγορίες (McKiernan N., 1992):

Ολοκλήρωση - Ενοποίηση δραστηριοτήτων (Integration): Είναι ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας των επιχειρησιακών μονάδων ενός οργανισμού. Αναφέρεται κυρίως στις λειτουργίες παραγωγής και πωλήσεων, όπου με την ενοποίηση των δραστηριοτήτων επιτυγχάνεται αριστοποίηση μεγέθους και μείωση του λειτουργικού κόστους (Πουρναράκης., 2004). Υπάρχουν δύο μορφές ολοκλήρωσης, η οριζόντια (horizontal integration) και η κάθετη (vertical integration). Η οριζόντια συνίσταται σε ανάπτυξη της επιχείρησης σε παρεμφερείς δραστηριότητες και υλοποιείται μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών. Ενδείκνυται κυρίως σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από συχνές και σημαντικές τεχνολογικές αλλαγές, ή που απαιτούνται υψηλές επενδύσεις παγίου κεφαλαίου. Η κάθετη ολοκλήρωση είναι η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε προς τα εμπρός (forward integration) είτε προς τα πίσω (backward integration). Με την στρατηγική αυτή μειώνεται η εξάρτηση από τους προμηθευτές και εξασφαλίζονται φθηνές εισροές (Grant R.M., 2005). Από την άλλη, υπάρχει έντονη εξάρτηση από την προοπτική του κλάδου και είναι μία ριψοκίνδυνη στρατηγική σε μία πιθανή αρνητική πορεία του κλάδου (Barney J.B., Hesterly W.S., 2006).

Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (Diversification): Έγκειται στην ανάληψη διαφορετικών δραστηριοτήτων, με σκοπό τη μείωση της συσχέτισης από έναν κλάδο και επομένως την διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου. Μπορεί να είναι είτε συσχετισμένη (concentric/related diversification) είτε ασυσχέτιστη (unrelated diversification/conglomerates). Στη συσχετισμένη διαφοροποίηση η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί σε αλληλόμεζαρτώμενες αγορές και προϊόντα, θέλοντας να προσφέρει μία πιο ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων (Hill C., Jones G., 2007). Με αυτό τον τρόπο πολλές φορές επιδιώκεται η κάλυψη κενών από την εποχικότητα των πωλήσεων. Η ασυσχέτιστη αφορά την εισχώρηση σε νέες αγορές που δε συνδέονται με τις υφιστάμενες και εμφανίζεται σε περιπτώσεις κλάδων που χαρακτηρίζονται από ωρίμανση, ή σε επιχειρήσεις που έχουν πλεονασματικά κεφάλαια και θέλουν να επεκταθούν σε νέες αγορές. Η απαραίτητη ύπαρξη υψηλών κεφαλαίων αποκλείει μικρές επιχειρήσεις από τέτοιες στρατηγικές.

Διείσδυση αγοράς (Market penetration): Επιδιώκεται η αύξηση πωλήσεων μέσω απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς ή αύξησης χρήσης του προϊόντος. Οπότε μη αλλάζοντας κλάδο ή αγορά και με τα ίδια προϊόντα αποβλέπει στην προσέλκυση νέων πελατών ή στην επιρροή υφιστάμενων πελατών για περισσότερη και συχνότερη χρήση των προϊόντων. Αυτή η στρατηγική φαίνεται πως μπορεί να είναι επικερδής βραχυχρόνια, με αύξηση των οικονομικών της μεγεθών, αλλά μπορεί να ανακύψουν ζητήματα όπως η αντίδραση των ανταγωνιστών ή η απαξίωση του προϊόντος.

Ανάπτυξη αγοράς (Market development): Επικεντρώνεται στην αύξηση του μεριδίου στην τοπική αγορά ή στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές. Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται από

κάποιες επιχειρήσεις για να διαθέσουν την υπερβάλλουσα παραγωγική τους δυναμικότητα (Παπαδάκης Β.Μ., 2007).

Ανάπτυξη προϊόντος (Product development): Αποσκοπεί συνήθως στην ολοκλήρωση της προϊοντικής γραμμής της επιχείρησης, είτε με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, είτε και με την ταυτόχρονη βελτίωση των υαρχόντων για τις υπάρχουσες αγορές (Kerin et al., 1990).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούν ορισμένες πρακτικές που χρησιμοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις κατά την κρίση Covid 19, μέσα από πρόσφατες διεθνείς έρευνες που διεξήχθησαν. Ξεχωρίζει ο εκσυγχρονισμός και η κεντροποίηση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, η αυξημένη χρήση digital marketing, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ανάπτυξης εφαρμογών κινητών τηλεφώνων, η εστίαση στην παραγωγή προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες που αναδύθηκαν εξαιτίας της πανδημίας καθώς επίσης και η διεξαγωγή πωλήσεων έναντι είσπραξης μετρητοίς. (Fabeil, Pazim and Langgat 2020). Επίσης σύμφωνα με μία άλλη διεθνή έρευνα (Obrenovic et al., 2020), οι παράγοντες όπως το υψηλό επίπεδο δομής εικονικού δικτύου, το σύντομο και διαφοροποιημένο δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας, η αυξημένη κουλτούρα προσαρμοστικότητας και ευελιξίας, η άσκηση αποκεντρωμένης διοίκησης και παροχής σχετικής αυτονομίας, καθώς επίσης το υψηλό επίπεδο ψηφιακής τεχνολογίας και η ύπαρξη χρηματοοικονομικού σχεδίου έκτακτης ανάγκης, συμβάλλουν θετικά στην αντιμετώπιση της κρίσης Covid 19.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1. Κεντρικό Ερώτημα - υποερωτήματα

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των πρακτικών και στρατηγικών που συμβάλουν στην επιβίωση και ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των πολλαπλών κρίσεων που έχουν αντιμετωπίσει και που εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν. Η διερεύνηση αφορά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης κατά τη δεκαετία 2010-2020 και την περίοδο της πανδημίας Covid 19 που ξεκίνησε να μας επηρεάζει από τον Μάρτιο 2020 μέχρι σήμερα.

Το κεντρικό ερώτημα της έρευνας έγκειται στην προσπάθεια αποκωδικοποίησης και ομαδοποίησης των στρατηγικών επιλογών και πρακτικών που υιοθέτησαν οι ελληνικές επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Μέσα από στοιχεία που αντλήθηκαν μέσω ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου, επιδιώκεται η αναγνώριση της τάσης και η σύνδεση των στρατηγικών επιλογών με την ως άνω θεωρία. Ο διαχωρισμός των κρίσεων γίνεται αφενός για να εντοπιστούν τυχόν

διαφορές στην επιλογή στρατηγικών κινήσεων, εξαιτίας της διαφορετικής φύσης των κρίσεων. Η τρέχουσα κρίση της πανδημίας Covid-19 επηρεάζει όλη τη παγκόσμια οικονομία, γεγονός πρωτόγνωρο στο σύγχρονο κοινωνικό - οικονομικό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, εν αντιθέσει με την προηγούμενη κρίση που επηρέασε σε διαφορετικό βαθμό και ένταση τις επί μέρους οικονομίες των χωρών.

Τα υπόλοιπα ερωτήματα έχουν να κάνουν με την αποτύπωση και ανάλυση των μεγεθών που έχουν επηρεαστεί, όπως ο κύκλος εργασιών, η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, η αλλαγή πιστωτικής πολιτικής, η ρευστότητα και μία σειρά άλλων δευτερευόντων παραγόντων.

Επίσης εξετάζεται η οπτική γωνία των επιχειρηματιών σχετικά με την αντίληψη τους για τις κρίσεις, τους παράγοντες που συμβάλουν στο να ξεπεραστούν, καθώς και στα γενικότερα εμπόδια της ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Τέλος καταγράφονται τα εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση της κρίσης 2010-2020., όπως η ανάλυση PEST, SWOT, business plan, μελέτη αγοράς, επιχειρηματικό ένστικτο κλπ.

Αναλύοντας και συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω ευρήματα θα γίνει μία απόπειρα υποβολής προτάσεων για την βέλτιστη δυνατή στρατηγική αντιμετώπισης ανάλογων καταστάσεων, ανάλογα πάντα με τον κλάδο δραστηριοποίησης.

3.2. Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας είναι η ποσοτική έρευνα με συμπλήρωση ειδικά δομημένου ερωτηματολογίου. Αρχικά έγινε πιλοτική εφαρμογή με συμπλήρωση από 5 επιχειρήσεις, ώστε να γίνουν διορθώσεις, προσθήκες και αναδιατυπώσεις στο τελικό ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 137 ερωτήσεις, οι οποίες διακρίνονται σε τρεις βασικές ομάδες:

- Η πρώτη περιέχει 66 ερωτήσεις σχετικά με την αντίληψη των ερωτηθέντων για τις κρίσεις, τις συνέπειες και τα μεγέθη που επηρεάστηκαν, καθώς επίσης για τους παράγοντες, τα εμπόδια αλλά και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα.
- Η δεύτερη περιλαμβάνει 62 ερωτήσεις καταγράφοντας τις στρατηγικές επιλογές που έγιναν κατά την διάρκεια των κρίσεων 2010-2020 και της εποχής COVID 19, και το αν αυτές οι αποφάσεις ήταν προϊόν επιλογής ή έγιναν αναγκαστικά λόγω των συνθηκών.
- Η τρίτη ομάδα έχει 9 ερωτήσεις σχετικές με τα γενικά χαρακτηριστικά και το προφίλ της κάθε επιχείρησης, όπως είναι η επωνυμία (προαιρετικό στοιχείο), η έδρα, η νομική της μορφή, το

επίπεδο του κύκλου εργασιών, το έτος ίδρυσης, οι δραστηριότητες, τα κύρια προϊόντα παραγωγής και το απασχολούμενο προσωπικό.

Η πλειοψηφία των ανωτέρω επιμέρους μετρήσεων της πρώτης και δεύτερης ομάδας βαθμολογείται από τους συμμετέχοντες με χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Κάποιες ερωτήσεις είναι τύπου ΝΑΙ/ΟΧΙ.

Η διεξαγωγή της έρευνας άρχισε τον Ιούλιο 2020 και ολοκληρώθηκε τον Σεπτέμβριο 2020 σε επιχειρήσεις της Θεσσαλίας. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηματολογίων συμπληρώθηκε από τον επιχειρηματία, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις μεγαλύτερων επιχειρήσεων, είτε από τον οικονομικό διευθυντή, είτε από βασικό στέλεχος με πλήρη γνώση των κριτηρίων των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν είτε δια ζώσης είτε μέσω e-mail.

Συλλέχθηκαν ογδόντα οκτώ (88) ολοκληρωμένα ερωτηματολόγια.

Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη στατιστική μέθοδο της γλώσσας προγραμματισμού python¹ καθώς και του Microsoft Excel. Η ομαδοποίηση (clustering) δεδομένων είναι μια τεχνική της Μηχανικής Μάθησης (Machine Learning) και της Εξόρυξης Δεδομένων (Data Mining) και χρησιμοποιεί αλγορίθμους για να ομαδοποιήσει κάθε σημείο/δεδομένο σε ένα συγκεκριμένο γκρουπ/ομάδα. Θεωρητικά, σημεία/δεδομένα που ανήκουν σε ένα γκρουπ/ομάδα έχουν ίδιες ιδιότητες και χαρακτηριστικά, ενώ ταυτόχρονα είναι διαφορετικά από σημεία/δεδομένα που ανήκουν σε άλλο γκρουπ/ομάδα.

Η ομαδοποίηση δεδομένων χρησιμοποιείται για να μπορέσει κάποιος να διακρίνει πολύτιμα συμπεράσματα για τα δεδομένα που γενικά δεν μπορούν να φανούν με βασικές στατιστικές αναλύσεις. Ταυτόχρονα μπορεί να βοηθήσει ώστε να ανακαλυφθούν δομές στα δεδομένα (Khan et al. 2014). Υπάρχουν πολλοί αλγόριθμοι που πραγματοποιούν ομαδοποίηση, αλλά στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούνται δυο: K-Means clustering και DBSCAN.

Ο αλγόριθμος K-Means (Krishna, Murty, 1999) θεωρείται από τους πιο απλούς αλγορίθμους μηχανικής μάθησης και χρησιμοποιεί την Ευκλείδεια απόσταση για να μετρήσει τις διαφορές ανάμεσα στις απαντήσεις/χαρακτηριστικά των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για ομαδοποίηση. Παρά την απλότητά του και την εξάρτηση από τον αριθμό των ομάδων (που πρέπει να οριστούν από τον αναλυτή) θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμος καθώς μπορεί να αναδείξει ομοιότητες μεταξύ σημείων χωρίς μεγάλο υπολογιστικό κόστος.

Ο αλγόριθμος DBSCAN (Density-based Spatial Clustering of Applications with Noise) (Schuber et al., 2017) είναι ένα αλγόριθμος που χρησιμοποιεί την έννοια της πυκνότητας και μπορεί να

¹ www.python.org

χρησιμοποιηθεί για να ανακαλυφθούν ομάδες δεδομένων διαφορετικού αριθμού και σχήματος από το αρχικό σετ δεδομένων. Σε αντίθεση με τον αλγόριθμο K-Means, ο χρήστης δεν χρειάζεται να ορίσει τον αριθμό των ομάδων.

Συνεπώς, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, οι δύο αλγόριθμοι χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά: για να μπορέσει να εξακριβωθεί αν συμπεράσματα που εξάγονται από τον έναν αλγόριθμο (ή από την γενική στατιστική ανάλυση) μπορούν να επαληθευτούν από τον άλλο ή αν καινούριες δομές και συμπεράσματα αναδεικνύονται.

Για την ομαδοποίηση στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε το πακέτο sklearn (Pedregosa et al., 2011) της γλώσσας προγραμματισμού python.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην αρχή θα παρουσιαστούν τα γενικά χαρακτηριστικά του προφίλ των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και η αποτύπωση της γενικής τάσης των απαντήσεων.

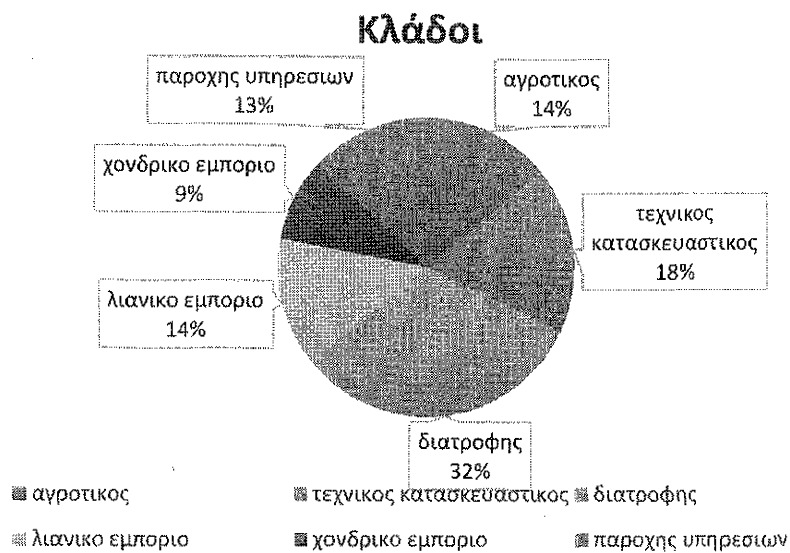
4.1 Προφίλ επιχειρήσεων

Γράφημα 1: Έδρα των επιχειρήσεων



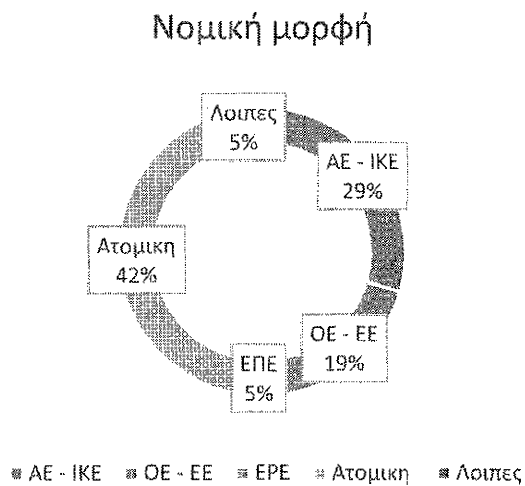
Όπως φαίνεται στο γράφημα 1 οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν έδρα το νομό Λάρισας, ακολουθούν τα Τρίκαλα, η Καρδίτσα και τέλος ο νομός Μαγνησίας.

Γράφημα 2 : Κλάδοι



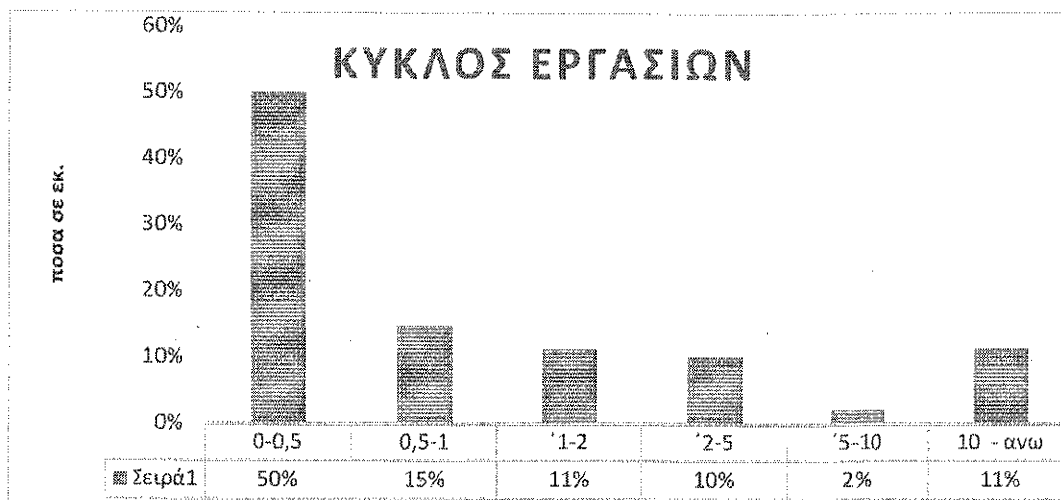
Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις διαχωρίστηκαν σε 6 επί μέρους κλάδους όπως φαίνεται στο γράφημα 2.

Γράφημα 3 : Μορφές επιχειρήσεων



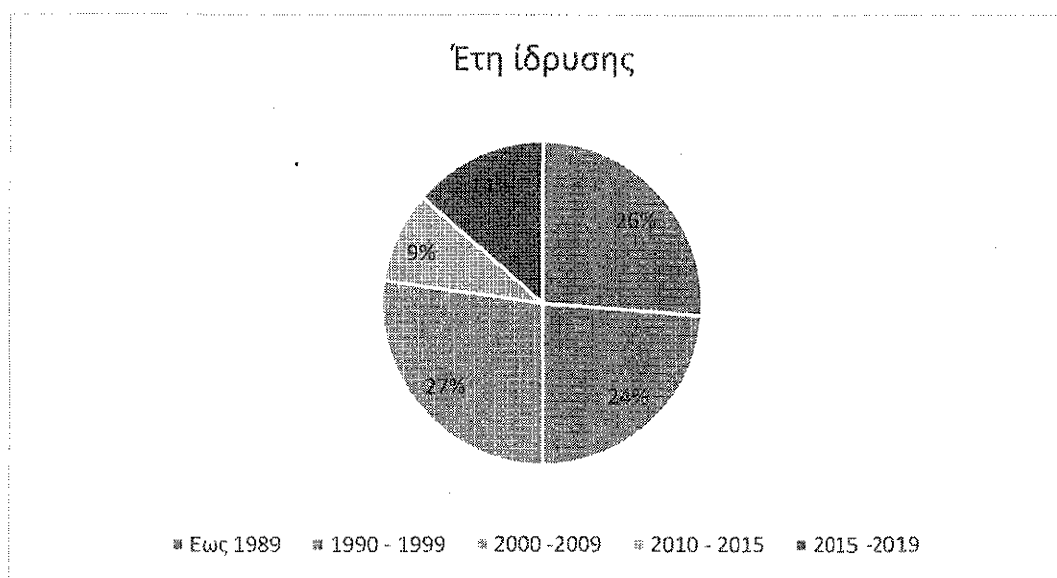
Στις μορφές των επιχειρήσεων κυριαρχούν οι ατομικές και έπονται οι ανώνυμες εταιρείες με τις προσωπικές.

Γράφημα 4 : Κύκλος εργασιών

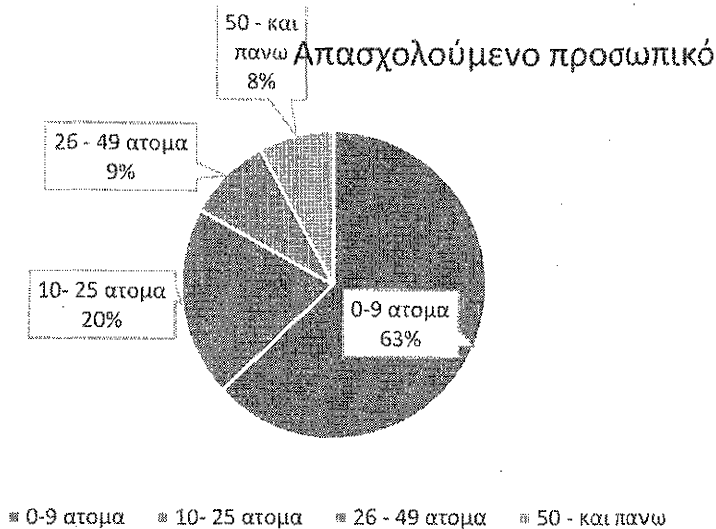


Το 50% των επιχειρήσεων επιτυγχάνει κύκλο εργασιών έως € 500 χιλ.

Γράφημα 4^α : Έτη ίδρυσης



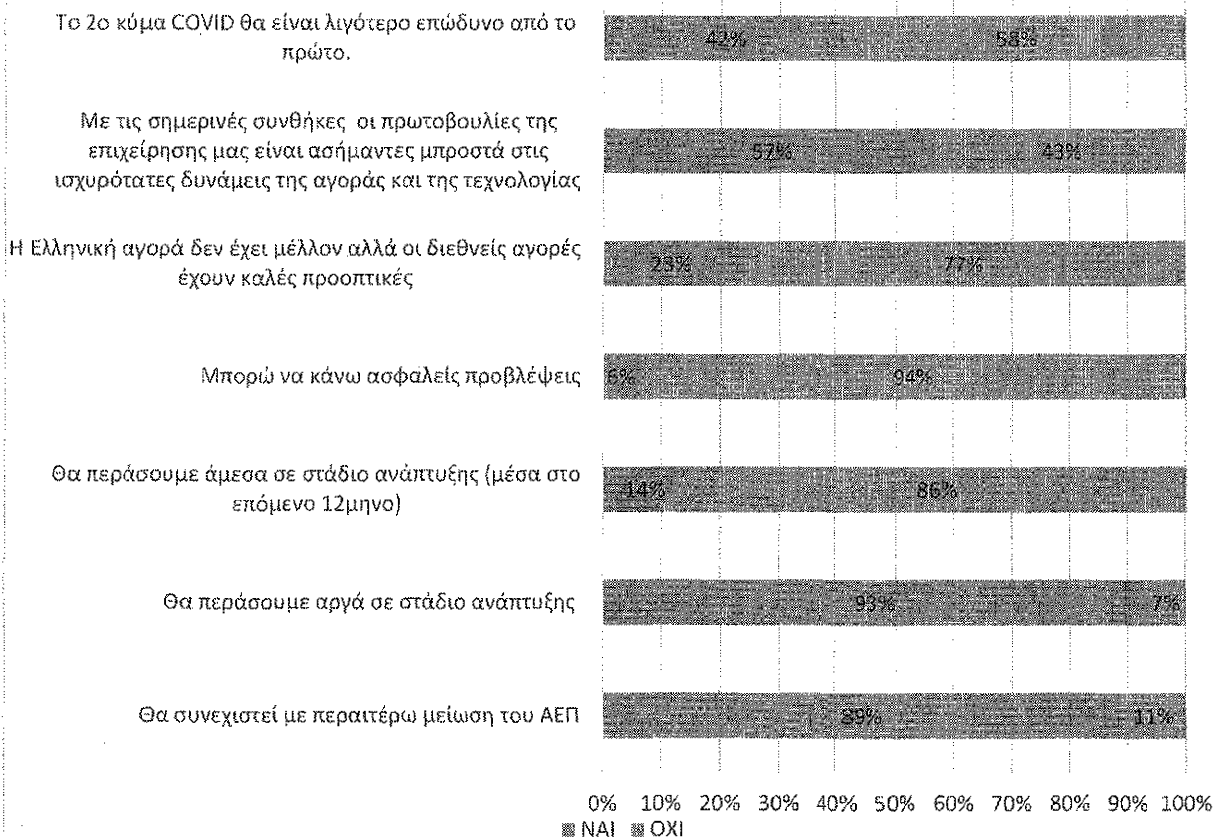
Γράφημα 5 : Προσωπικό



Ο μέσος όρος του απασχολούμενου προσωπικού διαμορφώνεται σε 15,7 άτομα (εύρος από 1 έως 240), αναλυτικότερα η διάρθρωση στο γράφημα 5.

Γράφημα 6 : Αντίληψη οικονομικής κρίσης

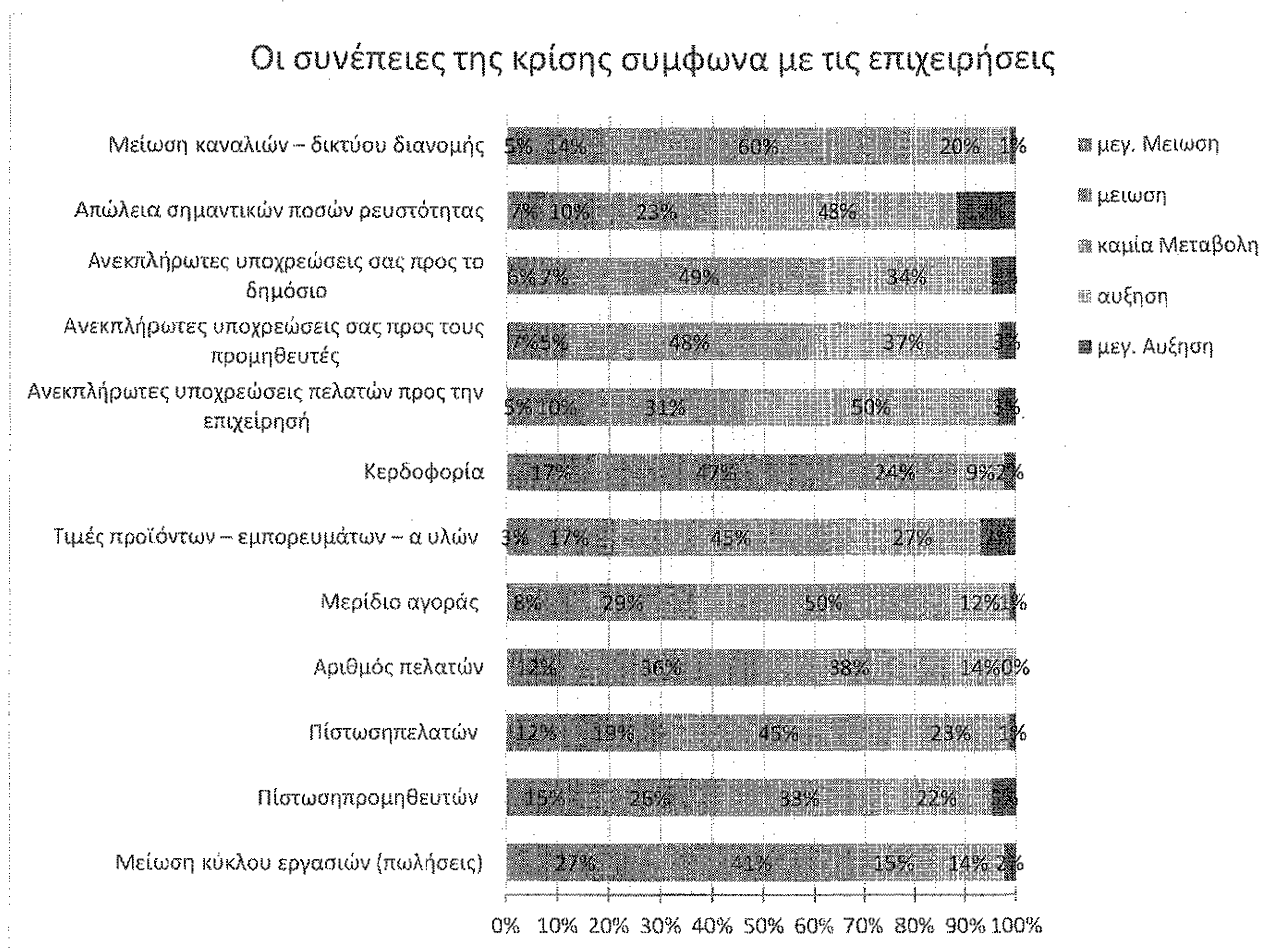
Η Αντίληψη των επιχειρήσεων για την οικονομική κρίση



Όπως φαίνεται στο γράφημα 6, οι γνώμες των επιχειρηματιών δίστανται σχετικά με το αν το 2^ο κύμα covid θα είναι πιο επώδυνο από το πρώτο. Παράλληλα θεωρούν σε πολύ μεγάλο ποσοστό, ότι η

Ελλάδα έχει μέλλον αλλά οι διεθνείς αγορές δεν θα παρουσιάσουν ανάπτυξη. Παρατηρείται συνεπώς μια γενικότερη θετική άποψη για τις προοπτικές της ελληνικής αγοράς σε σχέση με τις διεθνείς, αφενός λόγω της ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας που είχε αρχίσει να παρατηρείται και αφετέρου από την πρώτη εύστοχη αντιμετώπιση της πανδημίας κατά την έναρξή της.

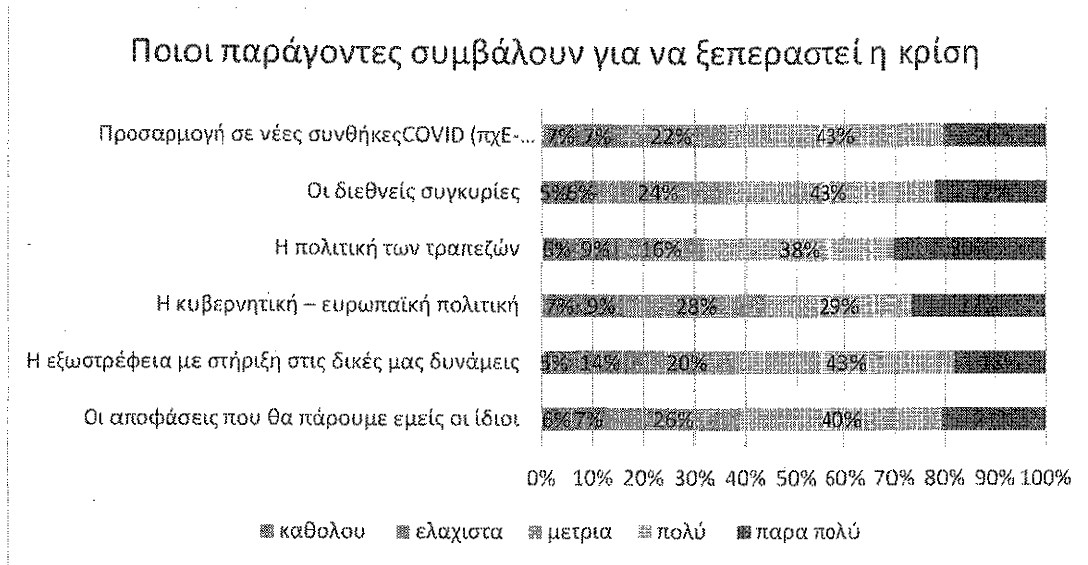
Γράφημα 7 : Συνέπειες της κρίσης



Όπως αποτυπώνεται στο γράφημα 7, μία από τις βασικές συνέπειες της κρίσης ήταν η σημαντική μείωση των πωλήσεων (68%) και της κερδοφορίας (64%). Αυξημένες ήταν οι ανεκπλήρωτες υποχρεώσεις των πελάτων προς τις επιχειρήσεις (53%), με τον κλάδο του χονδρικού εμπορίου να έχει την πρωτοκαθεδρία (71%). Η απώλεια ρευστότητας επίσης διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο σε 50%, με τους κλάδους διατροφής και χονδρικού εμπορίου να έχουν τις μεγαλύτερες απώλειες (71% και 72%, αντίστοιχα).

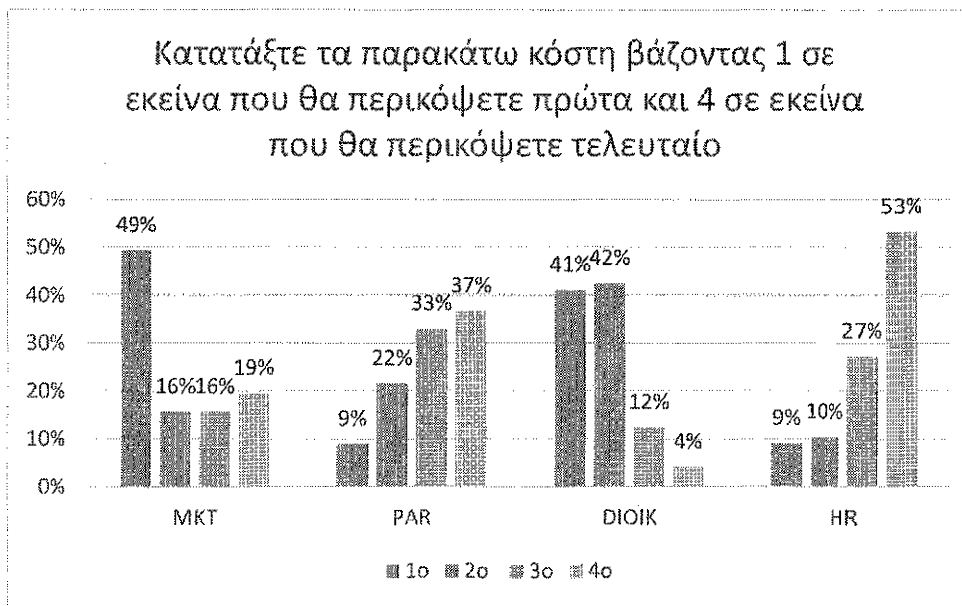
Οι μέσοι όροι των υπόλοιπων στοιχείων παραμένουν κινούνται στον άξονα χωρίς ιδιαίτερες μεταβολές.

Γράφημα 8 : Παράγοντες για να ξεπεραστεί η κρίση



Παρατηρείται γενικότερη σύγκλιση απόψεων για τους παράγοντες που συμβάλλουν στο να ξεπεραστεί η κρίση, με την πολιτική των τραπεζών να είναι καθοριστικής σημασία (68%).

Γράφημα 9 : Κατάταξη περικοπής δαπανών



Στο γράφημα 9 φαίνεται ότι η βασική αντίδραση των επιχειρήσεων είναι η περικοπή των εξόδων μάρκετινγκ (1^η προτεραιότητα) και των γενικότερων διοικητικών εξόδων (1^η και 2^η προτεραιότητα), με τελευταία την περικοπή εξόδων του ανθρώπινου δυναμικού. Εξάιρεση αποτελεί ο κλάδος του χονδρικού εμπορίου που κατατάσσει στις πρώτες δύο θέσεις το ανθρώπινο δυναμικό και στην τελευταία θέση τις δαπάνες παραγωγής.

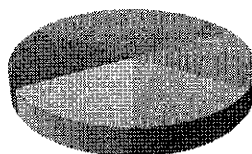
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ.

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Ακολουθεί ο σχολιασμός και εντοπισμός της διαφορετικής προσέγγισης μεταξύ των δύο περιόδων κρίσεων, ο σχολιασμό των αποκλίσεων των επί μέρους κλάδων και ορισμένα συνδυαστικά αποτελέσματα (correlation & clustering).

Γράφημα 10 : Περίοδος κρίσης 2010-2020

Περίοδος 2010 -2020



- Ενίσχυση ρευστότητας με ίδια κεφάλαια
- Έμφαση σε πώληση αποθεμάτων για άντληση ρευστότητας
- Επένδυση σε δημιουργία νέων προϊόντων - καινοτομία
- Βελτίωση της υφιστάμενης παραγωγικής διαδικασίας
- Επένδυση σε αγορά εξοπλισμού
- Ένταση προσπάθειών είσπραξης ανοιχτών υπολοίπων

5.1 Τρόποι αντίδρασης κατά την 10ετία 2010 -2020.

Οι τρόποι αντίδρασης που ξεχώρισαν την περίοδο 2010-2020 όπως φαίνεται και στο γράφημα 10, ήταν η χρήση ιδίων κεφαλαίων και η πώληση αποθεμάτων για άντληση ρευστότητας. Επίσης επενδύθηκε κεφάλαιο, χρόνος και υποδομές στην ανάπτυξη της καινοτομίας, καθώς και στην παραγωγή νέων προϊόντων ενώ δόθηκε έμφαση στη βελτίωση της υφιστάμενης παραγωγικής διαδικασίας και στην αγορά παραγωγικού εξοπλισμού.

Στα επιμέρους ερωτήματα προέκυψε ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν χρησιμοποίησε βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό (73%), ή πώληση παγίων (64%) που δεν σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία, αλλά προχώρησε σε ρευστοποίηση αποθεμάτων (67%). Απέφυγαν την μόνιμη μείωση παραγωγής (61%), την εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας (62%) και τη μείωση προσωπικού και μισθών. Αντί αυτών, προτίμησαν την περικοπή των γενικότερων διοικητικών εξόδων (συνδρομές, σύμβουλοι κλπ) (50%).

Σχετικά με την μείωση του περιθωρίου κέρδους και τις περικοπές του εισοδήματος των φορέων, ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων βρίσκεται σε απόλυτη ισορροπία. Στην ανάλυση όμως των

επιμέρους κλάδων, προκύπτει ότι ο κλάδος του χονδρικού εμπορίου αναγκάστηκε να προβεί σε μείωση του περιθωρίου κέρδους (71%).

Οι επιχειρήσεις απέφυγαν να μεταφέρουν την έδρα τους στο εξωτερικό (77%), όπως επίσης, το outsourcing (61%), το κλείσιμο σημείων πώλησης και την κατάργηση διάφορων δραστηριοτήτων (60%).

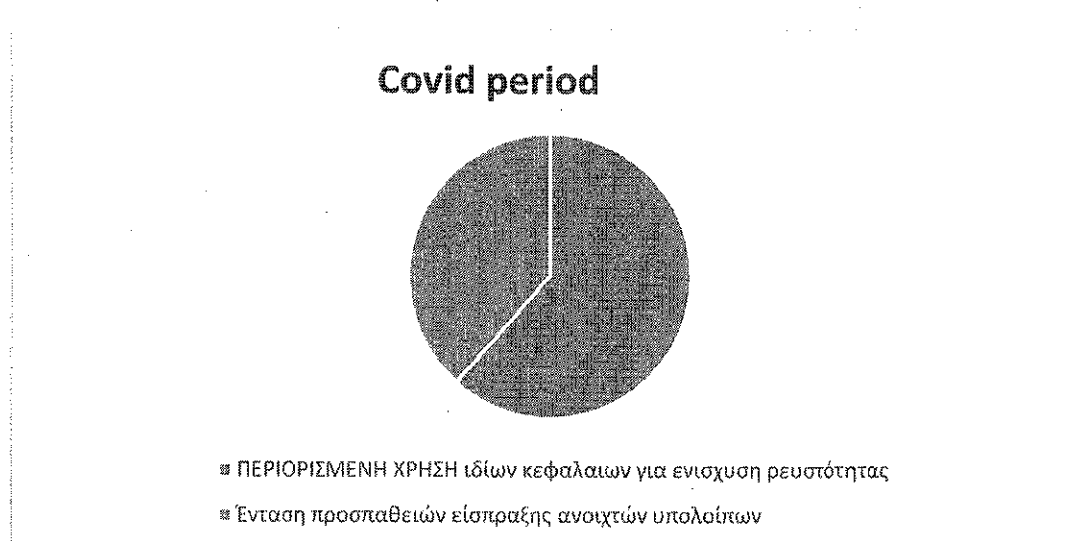
Επένδυσαν στην καινοτομία και στη δημιουργία νέων προϊόντων (69%), αντί της κατάργησης (79%) και της αλλαγής βασικών χαρακτηριστικών υφιστάμενων προϊόντων (67%). Στην καινοτομία διακρίθηκε ο κλάδος της διατροφής (86%). Έξι στις δέκα επιχειρήσεις επένδυσαν στη βελτίωση της υφιστάμενης παραγωγικής διαδικασίας και 4 στις 10 στην αγορά εξοπλισμού.

Για την χρήση επιδοτούμενων προγραμμάτων (ΕΣΠΑ, ΕΠαΝΕΚ, αναπτυξιακός νόμος κλπ) δεν προκύπτουν ιδιαίτερα συμπεράσματα, ούτε γενικά, αλλά ούτε και ανά κλάδο (προφανώς ήταν επιλογές ανά επιχειρηματική μονάδα). Δεν προτιμήθηκε η ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις (συγχωνεύσεις – εξαγορές – απορροφήσεις).

Έξι στις 10 επιχειρήσεις δεν επέλεξαν την εστίαση στις εξαγωγές, αντιθέτως προτίμησαν τη διεύρυνση της υφιστάμενης αγοράς, με εξαίρεση τον πρωτογενή κλάδο που ανέπτυξε έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό (58%).

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων επέλεξε αλλά και αναγκάστηκε να μην αναβάλει ή να καθυστερήσει οφειλές απέναντι στο ελληνικό δημόσιο (67%), στις τράπεζες (73%), στο προσωπικό τους (76%) αλλά και στους προμηθευτές (71%). Εξάίρεση αποτελεί ο κλάδος λιανικού εμπορίου που αναγκάστηκε να ρυθμίσει οφειλές δημοσίου (71%).

Το 55% των επιχειρήσεων προσπάθησε να εισπράξει τα ανοιχτά υπόλοιπα των πελατών τους, χωρίς όμως να καταφύγει σε μείωση της παρεχόμενης πίστωσης ή αντίστοιχα της λαμβανόμενης πίστωσης από τους προμηθευτές. Επίσης δεν παρατηρήθηκε κάποια ιδιαίτερη τάση εστίασης στους μεγαλύτερους πελάτες ή κάποια αξιόλογη αύξηση των δαπανών μάρκετινγκ ή digital μάρκετινγκ. Σχετικά με την εκπαίδευση επιμόρφωση προσωπικού ξεχώρισε μόνον ο κλάδος του χονδρικού εμπορίου (71%).



5.2 Τρόποι αντίδρασης κατά την περίοδο της πανδημίας (Covid 19).

Οι τρόποι αντίδρασης που ξεχώρισαν την περίοδο Covid είναι η ισορροπημένη χρήση ιδίων κεφαλαίων, και η εστίαση στη συλλογή των ανοιχτών υπολοίπων από τους πελάτες τους.

Από τα επί μέρους ερωτήματα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επέλεξε να μην χρησιμοποιήσει βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό (79%), επιδοτούμενα προγράμματα (66%) ή να δανειστεί μέσω της προκαταβολής φόρου (74%). Εξαίρεση αποτελεί ο κλάδος παροχής υπηρεσιών που χρησιμοποίησε την προκαταβολή φόρου (55%) και την παράταση των επιταγών εκδόσεως κατά 75 ημέρες (70%). Η τάση χρήσης ιδίων κεφαλαίων για ρευστότητα ήταν ισορροπημένη, χωρίς να διακρίνεται κάποιος κλάδος. Οι κλάδοι που ξεχώρισαν στη πώληση αποθεμάτων για άντληση ρευστότητας ήταν το χονδρεμπόριο (57%) και το λιανεμπόριο (50%). Τα $\frac{3}{4}$ των επιχειρήσεων δεν προέβησαν σε πώληση παγίων που δεν έχουν σχέση με την παραγωγική διαδικασία.

Ο κλάδος παροχής υπηρεσιών υποχρεώθηκε νομοθετικά στην αναστολή λειτουργίας του και κατ' επέκταση στην αναστολή εργασίας του προσωπικού (70%). Οι επιχειρήσεις απέφυγαν τις απολύσεις προσωπικού (69%), τη μείωση των μισθών (68%) καθώς και τη χρήση ευέλικτων μορφών εργασίας (53%).

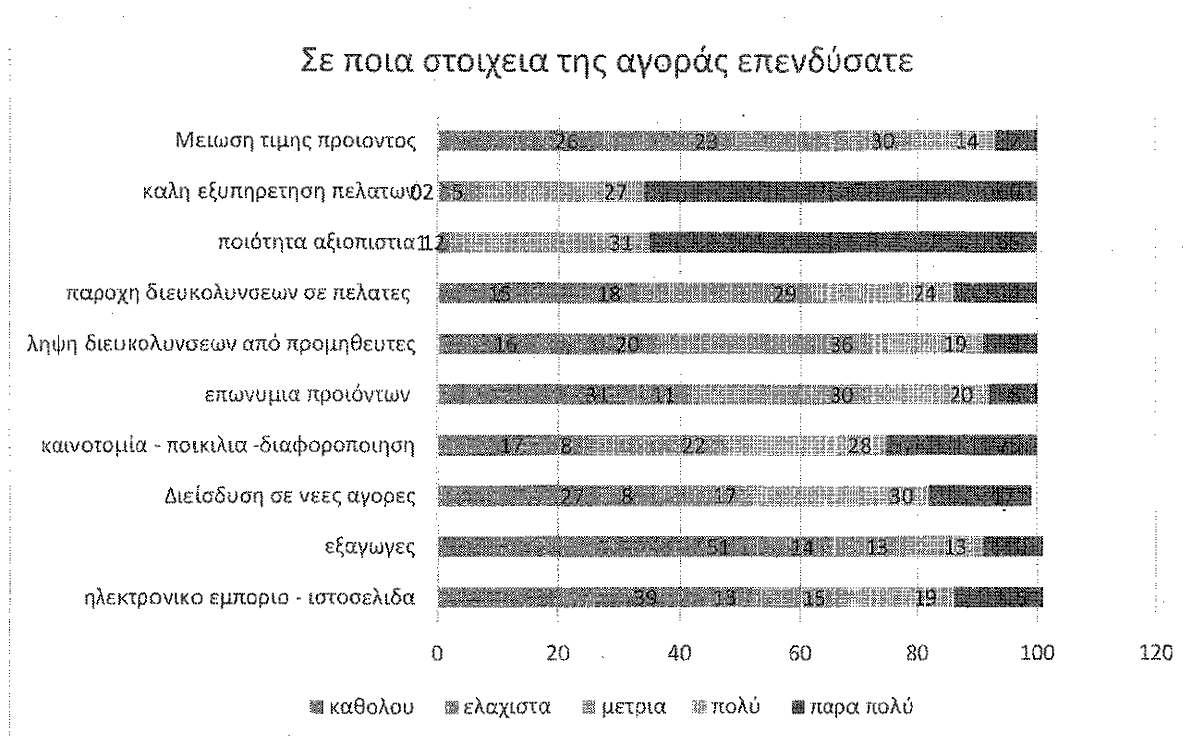
Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός της μείωσης του περιθωρίου κέρδους όλων των επιχειρήσεων του κλάδου παροχής υπηρεσιών, γεγονός που περιορίστηκε στο 70% στις περικοπές των εισοδημάτων του επιχειρηματία.

Δεν παρατηρήθηκαν τάσεις αποεπένδυσης, αλλά ούτε και επένδυσης σε προϊόντα Covid (αντισηπτικά, μάσκες, ειδικές συσκευασίες, αλκοόλη, κλπ). Σε αγορά εξοπλισμού προέβησαν μόνο ορισμένες επιχειρήσεις του διατροφικού κλάδου.

Στα προγράμματα αναβολής και ρύθμισης τραπεζικών οφειλών υπάχθηκαν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (54% και 45%) και του λιανικού εμπορίου (50% και 57%). Το 70% των επιχειρήσεων του πρωτογενούς τομέα προσπάθησε να εισπράξει τα ανοιχτά υπόλοιπα των πελατών όπως επίσης και το 55% του διατροφικού κλάδου.

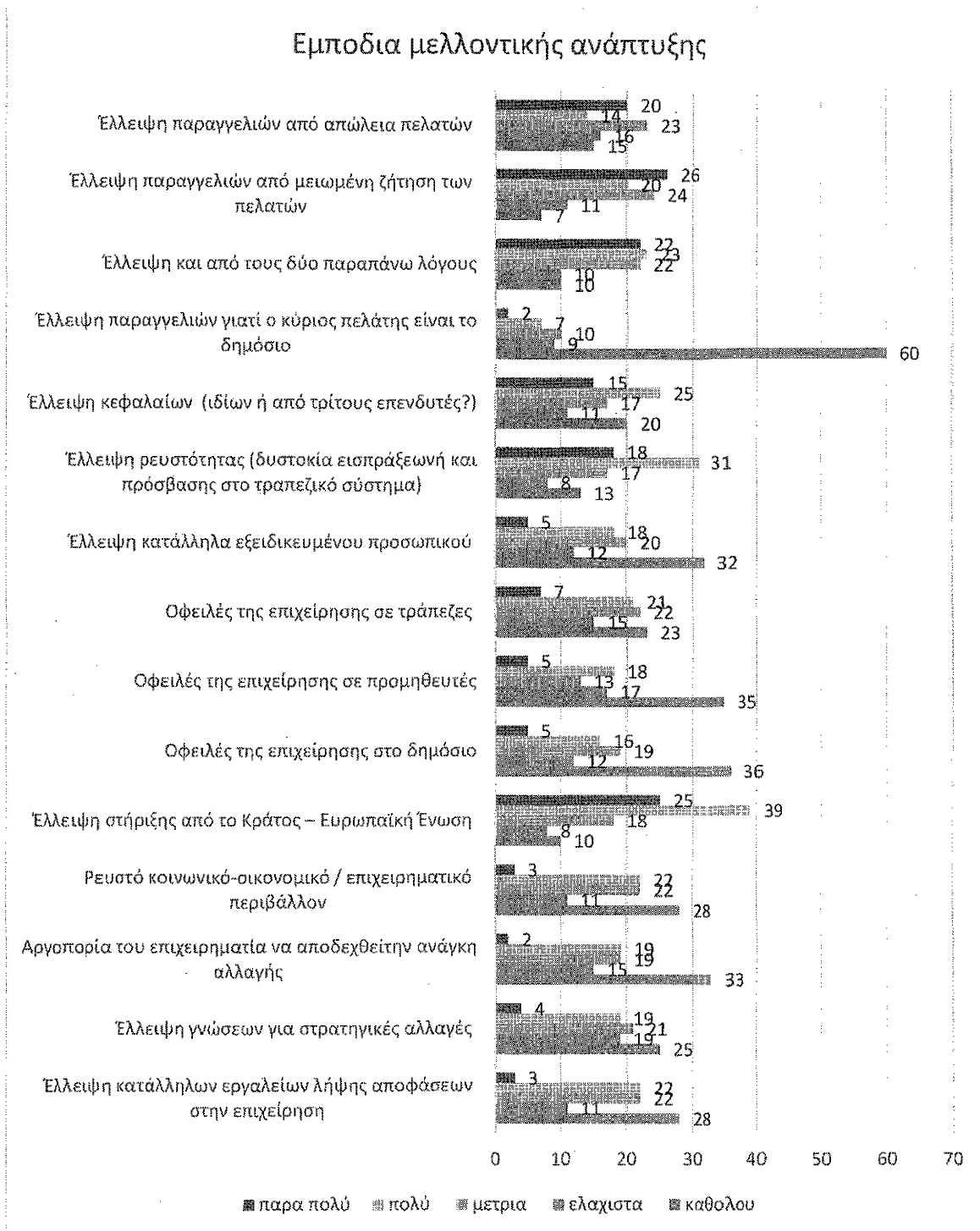
Εντύπωση επίσης προκαλεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν προσπάθησαν να αναπτύξουν το ηλεκτρονικό εμπόριο ή γενικότερα το digital ή το κλασσικό marketing καθώς επίσης και την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού.

Γράφημα 12: Στοιχεία επένδυσης



Οι επιχειρήσεις επένδυσαν σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η βελτίωση εξυπηρέτησης των πελατών, η βελτίωση της ποιότητας, της αξιοπιστίας, της καινοτομίας και της διαφοροποίησης. Αντίθετα δεν προέβησαν σε μείωση τιμών, δεν επέδειξαν εξαγωγικό προσανατολισμό αλλά ούτε και σε επενδύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου. Βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι το ένστικτο του επιχειρηματία και ακολουθεί η παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων.

Γράφημα 13 : Εμπόδια μελλοντικής ανάπτυξης



Όπως διακρίνεται στο γράφημα 13, το 46% των συμμετεχόντων θεωρεί ως εμπόδιο τη μειωμένη ζήτηση των παραγγελιών, την έλλειψη κεφαλαίων(40%), καθώς και την αδυναμία πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα (51%).

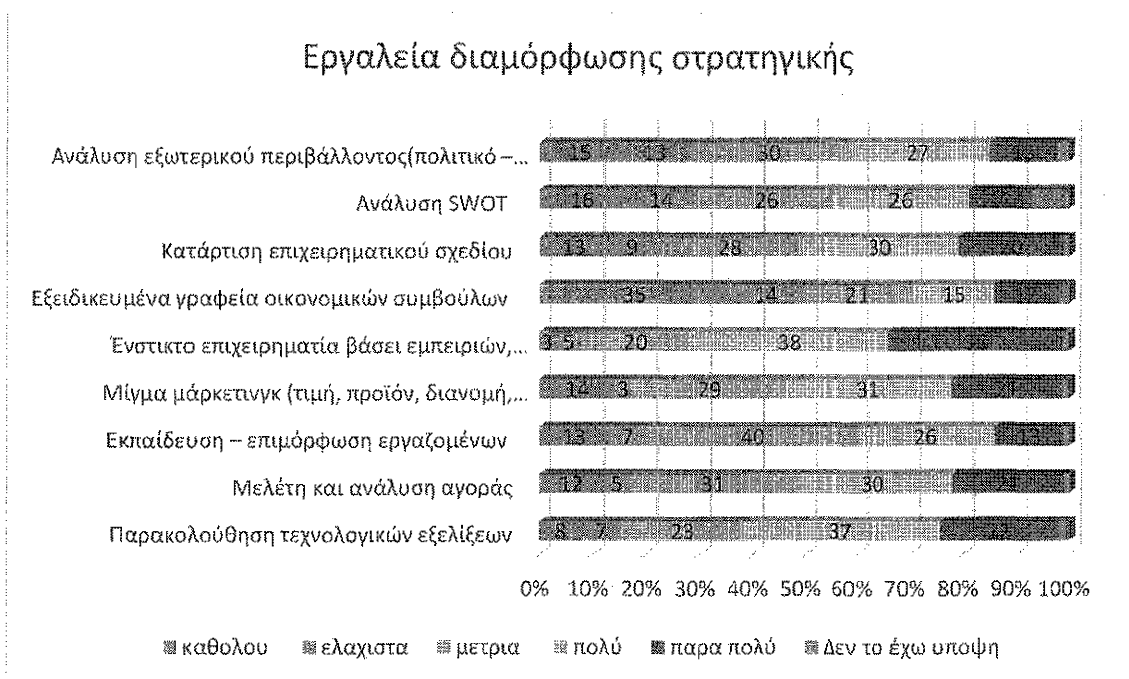
Οι επιχειρήσεις δεν εντοπίζουν ιδιαίτερο πρόβλημα με τις δεξιότητες, τα προσόντα και την εξειδίκευση του απασχολούμενου προσωπικού τους. Οι οφειλές σε τράπεζες, προμηθευτές και

δημόσιο, επίσης δεν αποτελούν ιδιαίτερο εμπόδιο ανάπτυξης, καθώς μπορούν να υπαχθούν σε αρκετά προγράμματα διακανονισμού ανάλογα με τις οικονομικές τους δυνατότητες.

Αντιθέτως επικρατεί η άποψη για ελλιπή στήριξη από φορείς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση και το ελληνικό κράτος (63%), που έχει να κάνει κυρίως με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, την υψηλή φορολόγηση και τις αυξημένες εργοδοτικές εισφορές.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι μία στις δύο επιχειρήσεις θεωρεί ότι δεν υπήρχε αργοπορία στην υιοθέτηση των αναγκαίων αλλαγών από την πλευρά του επιχειρηματία, καθώς έχουν τη γνώση και τα εργαλεία για την εφαρμογή των απαιτούμενων στρατηγικών αλλαγών.

Γράφημα 14 : Εργαλεία διαμόρφωσης στρατηγικής



Όπως φαίνεται στο γράφημα 14 το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι το ένστικτο και οι εμπειρίες του επιχειρηματία (71%), ακολουθεί η παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων (59%), η χρήση μίγματος μάρκετινγκ (52%) και η κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου (50%). Στην τελευταία θέση έρχονται τα εξειδικευμένα γραφεία οικονομικών συμβούλων, τα οποία δεν προτιμώνται, είτε λόγω παροχής χαμηλών ποιοτικών υπηρεσιών, είτε λόγω της μη ωρίμανσης των συνθηκών αποδοχής από τους επιχειρηματίες.

5.3 Στατιστική επεξεργασία με τη χρήση συσχετίσεων (Correlations)

5.3.1 Συσχέτιση A :

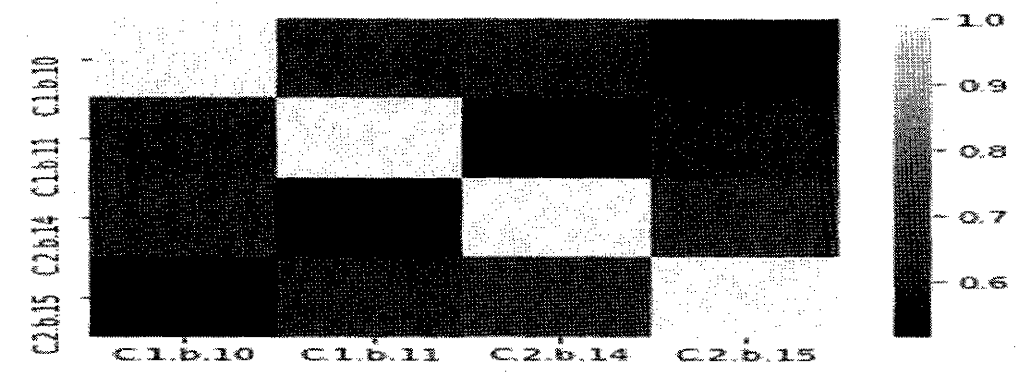
Περίοδος 2010 -2020 : C.1.b.10 (μείωση περιθωρίου κέρδους)

C.1. b.11 (περικοπή εισοδήματος επιχειρηματία)

Covid period : C.2.b.14 (μείωση περιθωρίου κέρδους)

C.2.b.15 (περικοπή εισοδήματος επιχειρηματία)

Γράφημα 15 : Συσχέτιση A



Παρατηρούνται αρκετά ψηλές συσχετίσεις (μεγαλύτερες από 0.5) για όλα τα ζεύγη των ερωτήσεων. Οι επιχειρήσεις που επέλεξαν να μειώσουν το περιθώριο κέρδους και να περικόψουν τα εισοδήματα των φορέων κατά την περίοδο κρίσης 2010-2020 αντέδρασαν με ανάλογο τρόπο και στην περίοδο της πανδημίας. Η υψηλότερη όμως συσχέτιση παρατηρείται στο γεγονός ότι επιχειρήσεις που στην κρίση 2010 -2020 ή στην εποχή της πανδημίας, αποφάσισαν τη μείωση του περιθωρίου κέρδους κατέφυγαν και σε περικοπή του εισοδήματος του επιχειρηματία.

5.3.2 Συσχέτιση B

Περίοδος 2010 -2020 : C.1.b.1 (χρήση βραχ/σμου δανεισμού για κεφάλαιο κίνησης)

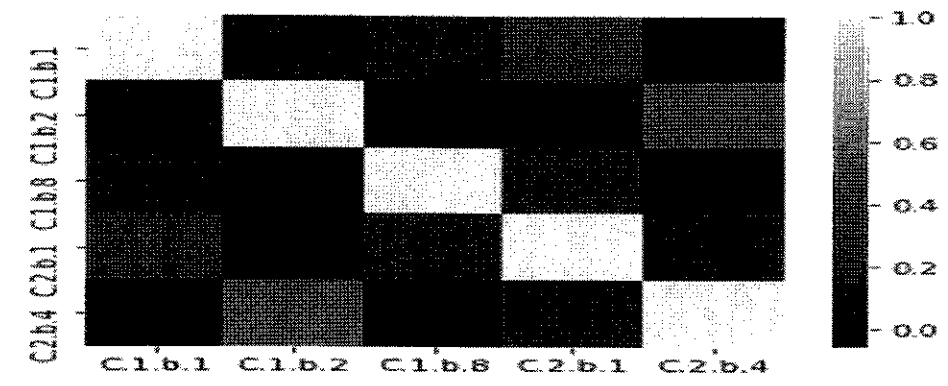
C.1. b.2 (χρήση ιδίων κεφαλαίων για ενίσχυση ρευστότητα)

C.1.b.8 (πώληση αποθεμάτων για άντληση ρευστ/τας)

Covid period : C.2.b.1 (χρήση βραχ/σμου δανεισμού για κεφάλαιο κίνησης)

C.2.b.4 (χρήση ιδίων κεφαλαίων για ενίσχυση ρευστότητα)

Γράφημα 16 : Συσχέτιση Β



Παρατηρείται υψηλή συσχέτιση μεταξύ της επιλογής χρήσης ιδίων κεφαλαίων για ενίσχυση ρευστότητας κατά την περίοδο 2010 -2020 και της επανάληψης και κατά την Covid period.

5.3.3 Συσχέτιση Γ :

Περίοδος 2010 -2020 : C.1.b.35 (αύξηση δαπανών μαρκετινγκ)

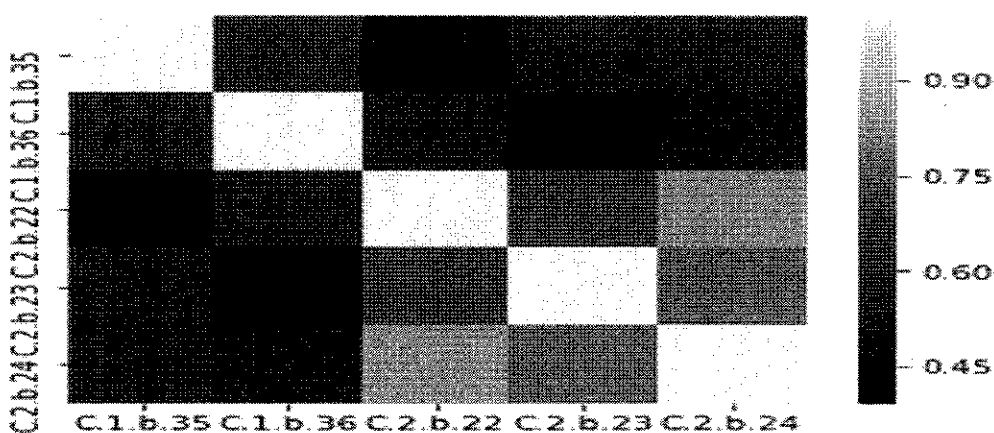
C.1. b.36 (digital marketing)

Covid period : C.2.b.22 (ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου)

C.2.b.23 (αύξηση δαπανών μαρκετινγκ)

C.2.b.24 (digital marketing)

Γράφημα 17 : Συσχέτιση Γ



Παρατηρούνται αρκετά υψηλές συσχετίσεις για όλες τις ως άνω ερωτήσεις. Σημειώνεται ότι οι δαπάνες μάρκετινγκ, ηλεκτρονικού εμπορίου και digital μάρκετινγκ είχε χαμηλή αποδοχή από το εξεταζόμενο δείγμα των επιχειρήσεων.

5.3.4 Συσχέτιση Δ :

B.2.1 Οι αποφάσεις που θα πάρουμε εμείς οι ίδιοι

C.3.7. Καινοτομία – ποικιλία – διαφοροποίηση προϊόντων

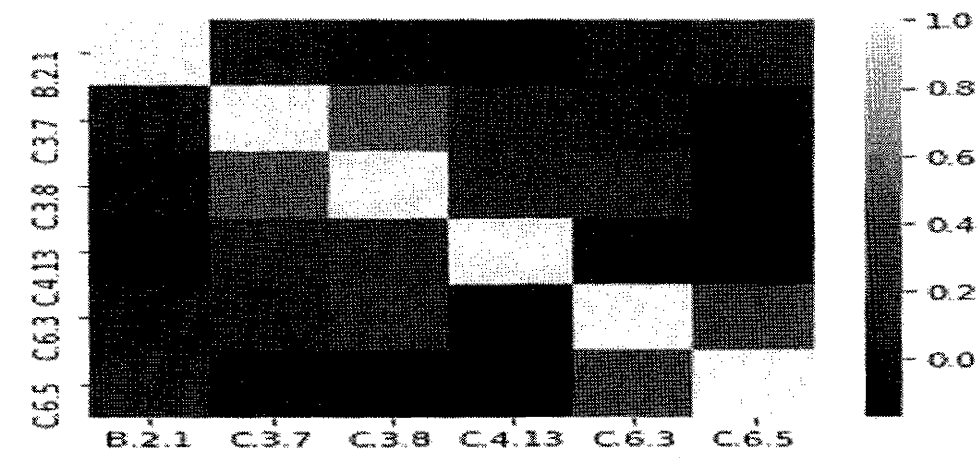
C.3.8. Δημιουργία δικτύσεων για διείσδυση σε νέες αγορές

C.4.13 Αργοπορία επιχειρηματία να αποδεχθεί την αλλαγή

C.6.3. Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου

C.6.5 Ένστικτο επιχειρηματία

Γράφημα 18 : Συσχέτιση Δ



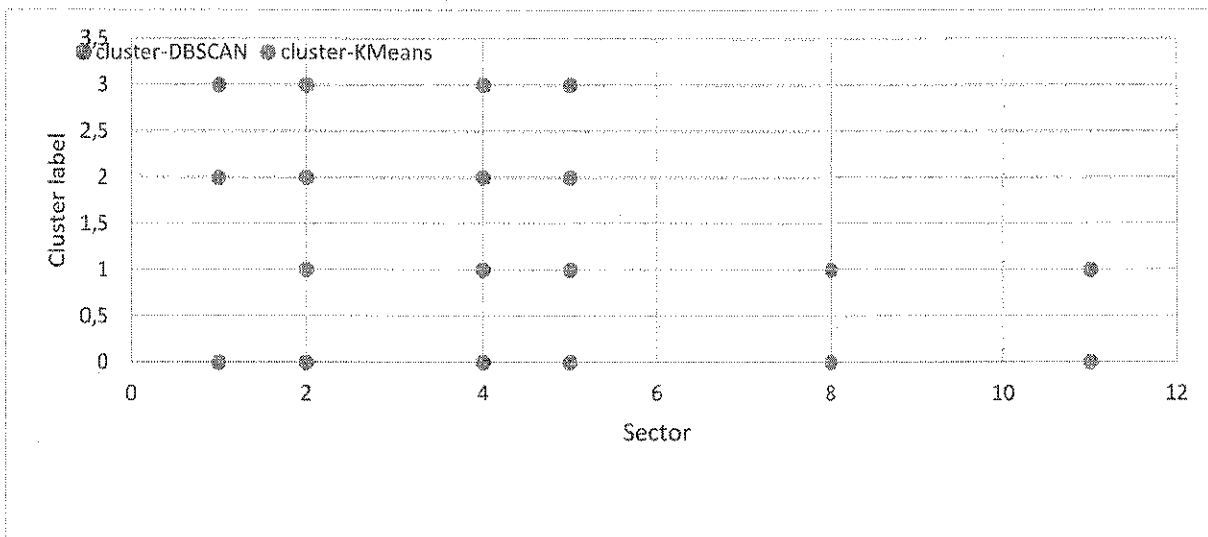
Υψηλή συσχέτιση στην επιλογή της καινοτομίας – ποικιλίας - διαφοροποίησης προϊόντων με την δημιουργία δικτύσεων για διείσδυση σε νέες αγορές.

5.4 Στατιστική επεξεργασία με ομαδοποίηση δεδομένων (Clustering)

Sectors : 1 = Αγροτικός κλάδος, 2= κατασκευαστικός, 4= διατροφής

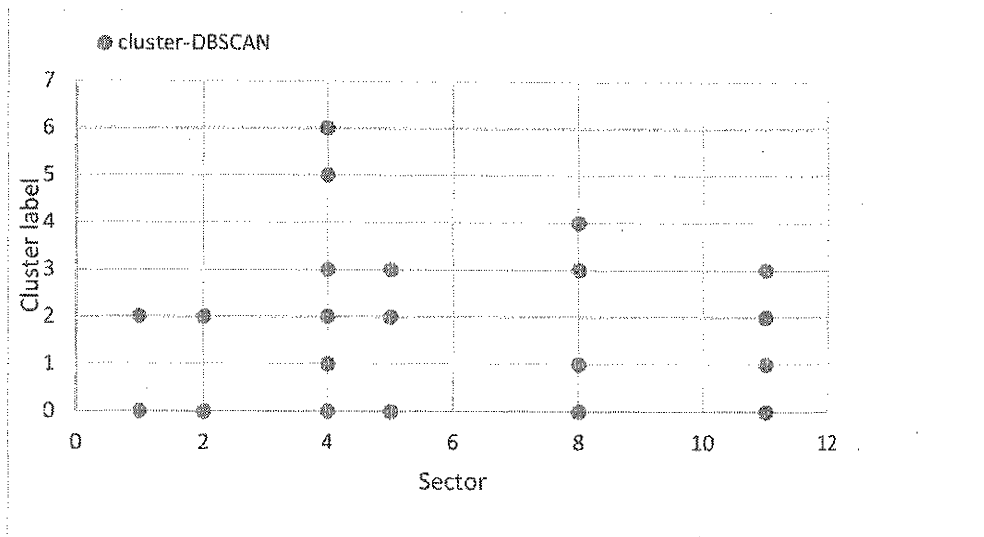
5= Παροχής υπηρεσιών, 8= Λιανικό εμπόριο, 11 = Χονδρικό εμπόριο

Γράφημα 19 : Ρυθμίσεις – καθυστερήσεις οφειλών



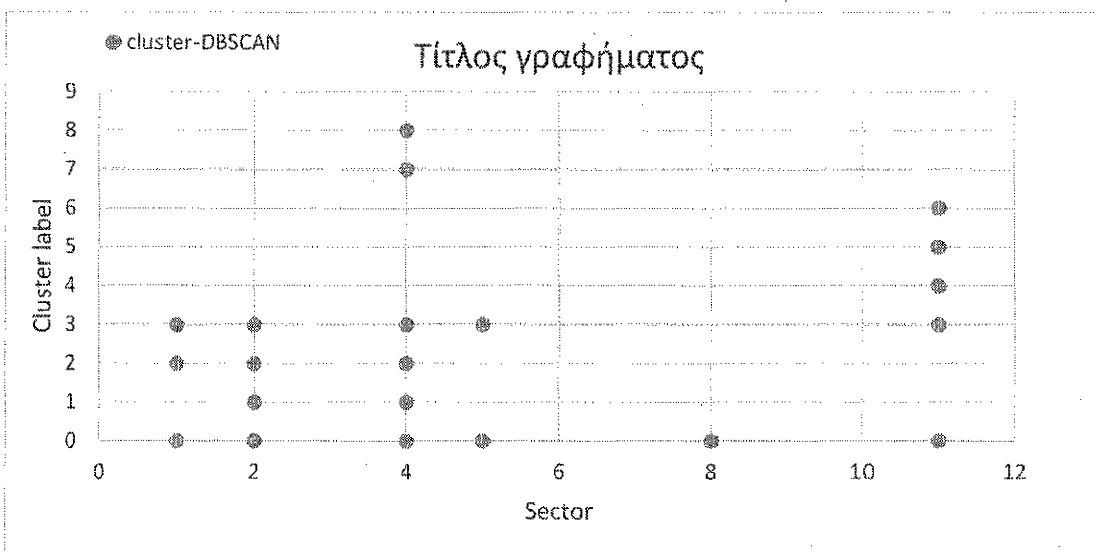
Στο γράφημα 19 ομαδοποιούνται οι ερωτήσεις της περιόδου 2010-2020 σχετικά με την καθυστέρηση πληρωμών ή τη ρύθμιση των οφειλών στο δημόσιο, τις τράπεζες, το προσωπικό και τους προμηθευτές. Όπως φαίνεται τις πιο κοντινές απαντήσεις έδωσαν ο αγροτικός κλάδος, ο κατασκευαστικός, διατροφικός και παροχής υπηρεσιών.

Γράφημα 20 : Καινοτομία – διαφοροποίηση



Στο γράφημα 20 παρατηρείται ότι ο αγροτικός κλάδος, ο κατασκευαστικός, ο διατροφικός και παροχής υπηρεσιών έχουν κοντινότερες απόψεις σχετικά με την επένδυση στην καινοτομία, τα νέα προϊόντα και τη διαφοροποίηση, καθώς και στις επενδύσεις σε παραγωγικό εξοπλισμό, τη διείσδυση σε νέες αγορές, στηριζόμενοι στις ίδιες δυνάμεις με τάσεις εξωστρέφειας. Επίσης ομαδοποίηση παρατηρήθηκε και σε ορισμένες ερωτήσεις των κλάδων λιανικού εμπορίου, χονδρικού εμπορίου, παροχής υπηρεσιών και διατροφής.

Γράφημα 21 : Απασχολούμενο προσωπικό



Στο γράφημα 21 παρατηρείται ότι ο κλάδος του λιανικού εμπορίου είχε τις μεγαλύτερη απόσταση από τους υπόλοιπους κλάδους σχετικά με τη μείωση προσωπικού, μισθών και εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας.

5.5 Επί μέρους κλάδοι

Αγροτικός κλάδος : Ο κλάδος παρουσίασε περιορισμένη μείωση πωλήσεων και επέδειξε εξαγωγικό προσανατολισμό. Στην περίοδο Covid-19 επικεντρώθηκε στην είσπραξη ανοιχτών υπολοίπων πελατών. Το βασικό εργαλείο λήψης στρατηγικών αποφάσεων ήταν το ένστικτο και οι εμπειρίες του φορέα και δευτερευόντως η κατάρτιση επιχειρηματικού πλάνου.

Κατασκευαστικός – τεχνικός κλάδος: Παρουσίασε μικρότερη μείωση κερδοφορίας σε σχέση με τον μέσο όρο των υπόλοιπων κλάδων, γεγονός που έχει λογική βάση, καθώς η εκτέλεση έργων δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα έχουν ελάχιστο επίπεδο προκαθορισμένου κόστους. Τα εργαλεία λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι το ένστικτο του φορέα και η κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου.

Κλάδος διατροφής: Ένας από τους κλάδους που ανταποκρίθηκε καλύτερα επιδεικνύοντας υψηλές αντοχές. Ορισμένα από τα αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά είναι η μεγαλύτερη μείωση ρευστότητας σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους, χωρίς όμως να καταφύγει στη λύση τραπεζικού δανεισμού ή αύξησης πίστωσης από τους προμηθευτές. Στην κρίση 2010-2020 επένδυσε στην καινοτομία και στην παραγωγή νέων προϊόντων, ενώ στην κρίση COVID, στην αγορά εξοπλισμού και στην είσπραξη ανοιχτών υπολοίπων πελατών. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν - κατά σειρά προτεραιότητας - είναι το ένστικτο του επιχειρηματία, το μίγμα μάρκετινγκ, η μελέτη της αγοράς και η παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων.

Κλάδος παροχής υπηρεσιών: Οι μισές επιχειρήσεις του κλάδου αποτελούνται από ξενοδοχειακές μονάδες. Παρατηρείται συσσώρευση υποχρεώσεων προς το ελληνικό δημόσιο. Κατά την περίοδο COVID με την υποχρεωτική αναστολή λειτουργίας των μονάδων, ακολούθησε η αναστολή εργασίας του προσωπικού, η θεσμοθετημένη παράταση πληρωμής των επιταγών, η λήψη προκαταβολής φόρου και η ρύθμιση τραπεζικών οφειλών. Βασικό εργαλείο, το ένστικτο του επιχειρηματία.

Λιανικό εμπόριο: Ο κλάδος που έχει πληγεί περισσότερο από κάθε άλλον. Χαρακτηρίζεται από μεγάλη μείωση πωλήσεων, κερδοφορίας, συρρίκνωση του δικτύου πωλήσεων, και διόγκωση των υποχρεώσεων στο δημόσιο και τους προμηθευτές. Αναγκάστηκε να προβεί σε ρύθμιση των οφειλών δημοσίου, ενώ στην περίοδο COVID αναγκάστηκε να ρευστοποιήσει αποθέματα εμπορευμάτων και να ρυθμίσει τις τραπεζικές οφειλές. Αξίζει να σημειωθεί η χαμηλή χρήση του εργαλείου ένστικτο – εμπειρίες του επιχειρηματία και της μελέτης της αγοράς.

Χονδρικό εμπόριο: Παρατηρείται αύξηση των απαιτήσεων πελατείας και σημαντική απώλεια ρευστότητας. Στην περίοδο 2010-2020 προέβησαν σε μεγαλύτερη μείωση του περιθωρίου κέρδους, αλλά και στην επιμόρφωση – εκπαίδευση του προσωπικού. Στην κρίση COVID προέβησαν σε ρευστοποίηση αποθεμάτων. Από τα εργαλεία στρατηγικών αποφάσεων χρησιμοποιήθηκε η κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου, η εκπαίδευση προσωπικού και το μίγμα μάρκετινγκ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι στρατηγικές επιλογές και πρακτικές που υιοθέτησαν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των κρίσεων σχετίζονται κυρίως με ποιοτικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία ανέπτυξαν πελατοκεντρική πολιτική και υιοθέτησαν πρότυπα αυξημένου επαγγελματισμού, όπως η βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Αναγνώρισαν την σπουδαιότητα της αξιοπιστίας και της συνέπειας και επένδυσαν αρκετούς πόρους στη διαφοροποίηση, την καινοτομία και στη δημιουργία νέων προϊόντων. Επίσης δαπάνησαν σημαντικά ίδια κεφάλαια για την ενίσχυση της ρευστότητας, εν αντιθέσει με τη χρήση ξένων. Από τα αξιοσημείωτα είναι ότι δεν επένδυσαν στο ηλεκτρονικό εμπόριο αλλά ούτε και επέδειξαν εξαγωγικό προσανατολισμό, καθώς προτίμησαν τη διείσδυση στις υφιστάμενες αγορές. Οι δαπάνες που θα περικόπταν πρώτες ήταν αυτές του μάρκετινγκ και τελευταίες του ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς όμως να προκύπτουν τάσεις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού. Το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής ήταν το ένστικτο και οι εμπειρίες του επιχειρηματία. Συνοψίζοντας φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις προτίμησαν τη χρήση στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος (product development) και στρατηγικής διείσδυσης αγοράς (market penetration).

Η βασική διαφοροποίηση του τρόπου αντίδρασης των δύο περιόδων κρίσης είναι η χρήση ιδίων κεφαλαίων για την ενίσχυση της ρευστότητας στην περίοδο 2010-2020, εν αντιθέσει με την περίοδο Covid που ήταν ηπιότερη. Πιθανολογείται ότι σε αυτό συντέλεσε η φύση της κρίσης Covid, η οποία επηρεάζει τη παγκόσμια οικονομία, καθώς και η άμεση εξαγγελία εκτεταμένων μέτρων στήριξης σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και σε κρατικό. Δεν έχουν διαφανεί ακόμη τάσεις καινοτομίας που παρατηρήθηκαν στην περίοδο 2010-2020, προφανώς λόγω του αρχικού σταδίου της κρίσης Covid που διανύεται. Πρόσφατες διεθνείς έρευνες (Fabeil, Pazim and Langgat 2020) και (Obrenovic et al, 2020) ανέδειξαν ορισμένες κοινές παραμέτρους που χρησιμοποιήθηκαν από επιχειρήσεις του εξωτερικού στη κρίση Covid, όπως το σύντομο και διαφοροποιημένο δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας, η αυξημένη χρήση πάσης φύσης digital marketing και τεχνολογίας, η εστίαση στην παραγωγή προϊόντων που καλύπτουν τις άμεσες ανάγκες λόγω της πανδημίας, οι πωλήσεις μετρητοίς και η ύπαρξη χρηματοοικονομικού σχεδίου έκτακτης ανάγκης. Οι ελληνικές επιχειρήσεις της παρούσας έρευνας δεν φαίνεται να έχουν υιοθετήσει κάποια από τις προαναφερόμενες παραμέτρους, με εξαίρεση την προσπάθεια είσπραξης των ανοιχτών υπολοίπων των πελατών τους.

Αναφερόμενοι στους επιμέρους κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο κλάδος της διατροφής φαίνεται να έχει επιδείξει τις μεγαλύτερη ανθεκτικότητα κατά την περίοδο των κρίσεων, επιβεβαιώνοντας τη σχετική ανελαστικότητα ζήτησης. Γίνεται εμφανής η εφαρμογή της στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος, καθώς εστίασε στην καινοτομία, στα νέα προϊόντα, στη βελτίωση της υφιστάμενης παραγωγικής διαδικασίας και αγοράς εξοπλισμού. Επίσης, διακρίνονται και δείγματα εφαρμογής της στρατηγικής διεύθυνσης αγοράς, καθώς δεν χρειάστηκε να καταφύγει σε εξαγωγές με δεδομένο ότι η τοπική αγορά ήταν επαρκής τόσο για τη διάθεση του συνόλου της παραγωγής, όσο και για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας. Ήταν από τους κλάδους που απώλεσε σημαντικά ίδια κεφάλαια για ρευστότητα, τα οποία προφανώς και διέθετε. Χρησιμοποιήθηκε κυρίως το ένστικτο του επιχειρηματία και το μίγμα μάρκετινγκ ως κύρια εργαλεία χάραξης στρατηγικής.

Ο κλάδος του λιανεμπορίου αποτελείται από μικρές επιχειρήσεις και αυτοαπασχολούμενους (92%) και έχει πληγεί περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο κλάδο. Από την έρευνα δεν γίνεται εμφανές αν ακολούθησαν κάποια συγκεκριμένη στρατηγική. Πιθανολογείται ότι οφείλεται αφενός στην κάθετη πτώση της ζήτησης των προϊόντων τους αφήνοντας περιορισμένες επιλογές αντίδρασης και αφετέρου στη χαμηλή ποιότητα και διορατικότητα των επικεφαλής επιχειρηματιών. Επίσης θα τολμούσαμε να αναφέρουμε ότι τέτοιου μεγέθους επιχειρηματικές μονάδες δεν προσφέρουν κάτι ουσιαστικό στη γενικότερη αλυσίδα αξίας. Σημειώνεται επίσης ότι ο κλάδος ξεχώρισε για την πολύ χαμηλή χρήση του επιχειρηματικού ενστίκτου και της μελέτης αγοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ :

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ -ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκαν οι τρόποι αντίδρασης και οι πρακτικές που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια των πολλαπλών κρίσεων, προκειμένου να αποκρυσταλλωθούν οι στρατηγικές που εφαρμόστηκαν. Το πρωτογενές υλικό συγκεντρώθηκε μέσα από ειδικά δομημένα ερωτηματολόγια από μικρές, σε μέγεθος, επιχειρήσεις της Θεσσαλίας. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν ήταν η προτίμηση στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος και στρατηγικής διεύθυνσης αγοράς, παράλληλα με την έμφαση σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η βελτίωση εξυπηρέτησης, αξιοπιστίας και συνέπειας. Επενδύθηκαν σημαντικοί πόροι στη διαφοροποίηση, στην καινοτομία και στη δημιουργία νέων προϊόντων, παράλληλα με την αυξημένη χρήση ίδιων κεφαλαίων. Δεν παρατηρήθηκε αύξηση της χρήσης ηλεκτρονικού εμπορίου ούτε και εξαγωγικός προσανατολισμός. Το βασικό εργαλείο λήψης αποφάσεων ήταν το ένστικτο και οι εμπειρίες του επιχειρηματία. Στην

ανάλυση των επιμέρους κλάδων διακρίθηκε αυτός της διατροφής με ικανοποιητικές αντιστάσεις και εφαρμογή των ως άνω στρατηγικών, εν' αντιθέσει με τον κλάδο του λιανικού εμπορίου που επλήγει περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο κλάδο, χωρίς να γίνεται εμφανής η ακολουθούμενη στρατηγική.

Σχετικά με το δείγμα των επιχειρήσεων σημειώνεται ότι απευθυνθήκαμε σε πάνω από 200 επιχειρήσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μέσω γνωστών αλλά και αυτοπροσώπως. Ανταποκρίθηκαν 88 επιχειρήσεις από το γεωγραφικό διαμέρισμα της Θεσσαλίας. Επομένως, ένας σημαντικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι το ότι τα συμπεράσματά της στηρίζονται σε διερεύνηση ενός μόνο γεωγραφικού διαμερίσματος της Ελλάδας.

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να εξελιχθεί περαιτέρω με αύξηση της συλλογής ερωτηματολογίων πανελλαδικά, εστιάζοντας σε επί μέρους κλάδους, οι οποίοι παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση στους τρόπους και τις πρακτικές αντίδρασης που ακολούθησαν. Ενδεικτικά αναφέρεται ο κλάδος της διατροφής, ο αγροτικός κλάδος με αυξημένη σημαντικότητα για τη Θεσσαλία, ο κλάδος του λιανικού και χονδρικού εμπορίου. Επίσης, οι ως άνω κλάδοι και εφόσον το δείγμα είναι επαρκές και αντιπροσωπευτικό θα μπορούσαν να διαχωρισθούν σε υποκλάδους για ακριβέστερα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ζοπουνίδης, Κ. (2009). Σύγχρονα Θέματα Τραπεζικού Μάνατζμεντ, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Nelson, R., Belkin, P. & Mix, D. (2011). "Greece's Debt Crisis: Overview, Policy Responses, and Implications", Congressional Research Service, pp. 1 – 25

Zettelmeyer, J., Trebesch, C. & Gulati, M. (2013). "The Greek Debt Restructuring: An Autopsy", Economic Policy, Vol. 30 (84), pp. 513 – 563

McKiernan N., (1992), «Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalisation», Routledge Series in Analytical Management, pp. 49-80

Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τομ. Α': Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, σ.221-222, σ.238-239, σ.267

Παπαδάκης Β (2001), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

Πουρναράκης Ε., (2004), «Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση», Γ' έκδοση, εκδόσεις Πουρναράκης, σ.490

Τριαντόπουλος, Χ. & Τσικριπής, Ι. (2010). Συσχέτιση Μακροοικονομικού Περιβάλλοντος και Τραπεζικών Κινδύνων. Αθήνα

Αγγλική Βιβλιογραφία

Asel J. A, Posch A., Speckbacher, G (2010) Squeezing or cudding? The impact of economic crises on management control and stakeholder management, Springer – Verlag.

Beck, T., Demigru'c-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? The Journal of Finance, 60(1), 137-177.

Buttler, J., & Sullivan, J., (2005). Crisis response tactics: US SME's responses to the Asian financial crisis. Journal of Business and Entrepreneurship, 17,2.

Brockner, J., and James, E.H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.44 No. 1 pp.94-115

Barney J.B., Hesterly W.S., (2006), «Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases», Pearson-Prentice Hall

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C. and Hock M. (2019). Strategic agility, business model innovation and firm performance: an empirical investigation. IEEE Transactions on Engineering Management, doi 10.1109/TEM.2019.2910381.

Carnahan, S. (2017). Blocked but not tackled: who found new firms when rivals dissolve? Strategic Management Journal, Vol 38 No 11, pp 2189-2212.

Dane, E. and Pratt, M.G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. Academy of management Review, Vol. 32 No 1, pp 33-54

Das, K., & Pradhan, J. (2009). Externally oriented small and medium enterprises: Predicament and possibilities. Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No 15522

- Domac, I., & Ferri, G. (1999). Did the East Asian crisis disproportionately hit small business in Korea? *Economic Notes*, 28(3), 403-429
- Forbes, K. (2002). How do large depreciations affect firm performance? NBER Working papers 9095. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA
- Getler, M., & Gilchrist, S., (1994). Monetary policy, business cycle, and the behavior of small manufacturing firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(2), 309-340.
- Grant R.M., (2005), «Contemporary Strategy Analysis», Blackwell Publishing, 5th edition
- Hill C. and Jones G., (2007), «Strategic Management: An Integrated Approach», Houghton Mifflin Company, 7th edition
- Karagouni, G., & Protogerou, A. (2013). The wood and furniture sector within crisis: a dynamic capabilities perspective. *Management of International Business and Economic Systems—MIBES Proceedings*.
- Karagouni, G., & Tsakanikas, A. (2012). Knowledge-Intensive Strategies In Low-Tech Sectors During The Crisis: The Case Of The Greek Wood And Furniture Sector. In 6th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business. Athens (pp. 1126-1147).
- Khan, K., Rehman, S. U., Aziz, K., Fong, S., & Sarasvady, S. (2014, February). DBSCAN: Past, present and future. In *The fifth international conference on the applications of digital information and web technologies (ICADIWT 2014)* (pp. 232-238). IEEE.
- Krishna, K., & Murty, M. (1999). Genetic K-means algorithm. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part B (Cybernetics)*, 29(3), 433-439.
- Kerin R.A., Mahajan V., Varadarajan R.P., (1990), «Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning», Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, chapt. 6
- Latham, S. (2009) Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Business Management*, 47(2), 180-201
- Marino, L.D., Lohrke, F.T., Hill, J.S., Weaver, K.M., & Tambuna, T. (2008). Environmental shocks and SME alliance formulation intentions in an emergency economy: evidence from the Asian financial crisis in Indonesia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 157-183.
- Michael, S. C., & Robbins, K. D. (1998). Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of Business Management*, 36(3), 35-45.
- Mulhern, A. (1996). Venezuela small businesses and the economic crisis: Reflections from Europe, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(2), 69-81.
- Papaoikonomou, E., Segarra, P., & Li, X. (2012). Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies. *International Advances in Economic Research*, 18(1), 111-119.
- Pedregosa F, Varoquaux G, Gramfort A, Michel V, Thirion B, Grisel O, Blondel M, Prettenhofer P, Weiss R, Dubourg V, Vanderplas J. (2011). Scikit-learn: Machine learning in Python. *the Journal of machine Learning research*, 12, 2825-2830.
- Robbins, K.D., & Pearce J. A. (1993). Entrepreneurial retrenchment among small manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 301-318
- Schubert, E., Sander, J., Ester, M., Kriegel, H. P., & Xu, X. (2017). DBSCAN revisited, revisited: why and how you should (still) use DBSCAN. *ACM Transactions on Database Systems (TODS)*, 42(3), 1-21.

Tan, H., & See, H. (2004). Strategic reorientation and responses to the Asian Financial Crisis: The case of manufacturing industry in Singapore. *Asia Pacific Journal of Management* , 21, 189-211.

Wenzel, M., Stanske , S. and Lieberman, M.B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, doi:10.1002/smj.3161

Σύνδεσμοι διαδικτύου

<file:///C:/Users/User/Downloads/%CE%A0%CE%AD%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%82%20%CE%9A%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B8%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%83%CE%B7%CF%82%20-%20%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%CE%A4%CE%9B%CE%A7.pdf>

Ομιλία Στουρνάρα 2020 «Διδάγματα από την ελληνική οικονομική κρίση, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για το μέλλον» - Ομιλία του Γιάννη Στουρνάρα, Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος στη Γεννάδειο Βιβλιοθήκη, την ημέρα μνήμης του Ιωάννη και της Ανθής Γενναδίου 24/02/2020

<https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typou/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=fc915812-ab24-47ab-9e60-a566653a1f42>

http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q1_2020_REP_GR.pdf

<file:///C:/Users/User/Downloads/Papadopoulos Ioannis.pdf>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039962>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-04-2020-0214/full/html>

<http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/5747/DE%20%ce%a4%ce%a3%ce%9f%ce%a5%ce%9b%ce%91%ce%9a%ce%9f%ce%a3%ce%93%ce%95%ce%a9%ce%a1%ce%93%ce%99%ce%9f%ce%a3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT36/->

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs>

http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q2_2020_REP_GR.pdf

http://iobe.gr/greek_economy.asp?PD=2020

<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5981>

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3612830