



Διπλωματική Εργασία

Επίδραση των αλυσιδωτών κρίσεων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέθοδοι αντιμετώπισης και αύξησης ανθεκτικότητας (resilience)

Ακαδημαϊκό έτος σπουδών: 2022-2023

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών

ΠΜΣ Ευρωπαϊκές Πολιτικές Νεολαίας Εκπαίδευσης και Πολιτισμού

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΣ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΠΙΤΖΕΝΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ

Β ΕΞΕΤΑΣΤΗΣ Α. ΚΙΟΧΟΣ

Φοιτητής: Τσαχουρίδης Σωκράτης

Μγρ 23021

Ημερομηνία υποβολής: Σεπτέμβρης 2025

Δηλώνω υπευθύνως ότι όλα τα στοιχεία σε αυτήν την εργασία τα απέκτησα, τα επεξεργάστηκα και τα παρουσιάζω σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές της ακαδημαϊκής δεοντολογίας, καθώς και τους νόμους που διέπουν την έρευνα και την πνευματική ιδιοκτησία. Δηλώνω επίσης υπευθύνως ότι, όπως απαιτείται από αυτούς τους κανόνες, αναφέρομαι και παραπέμπω στις πηγές όλων των στοιχείων που χρησιμοποιώ και τα οποία δεν συνιστούν πρωτότυπη δημιουργία μου

*Στον αγαπημένο μου γιό Ιεροκλή που αποτέλεσε και αποτελεί την
έμπνευση, την κινητήριο δύναμη για δημιουργία, ανάπτυξη και
«ευ αγωνίζεσθαι».*

Περίληψη

Αυτή η μελέτη διερευνά τον αντίκτυπο των διαδοχικών κρίσεων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην Ελλάδα, με έμφαση στην ανθεκτικότητά τους και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Το ερευνητικό πρόβλημα έγκειται στην κατανόηση του πώς οι ΜΜΕ μπορούν να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν αντιμετωπίζοντας πολλές κρίσεις, όπως οικονομικές ύφεσεις, πανδημίες και γεωπολιτικές συγκρούσεις.

Χρησιμοποιώντας μια μεθοδολογία που συνδυάζει βιβλιογραφική ανασκόπηση, μελέτη περίπτωσης και συνεντεύξεις με εμπειρογνώμονες, αυτή η έρευνα εξετάζει τις στρατηγικές και πρακτικές που εφαρμόζουν οι ΜΜΕ για να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους. Τα κύρια ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της ψηφιακής μεταμόρφωσης, της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων και της προσαρμοστικότητας στην αντιμετώπιση των κρίσεων. Οι ΜΜΕ που υιοθέτησαν αυτές τις στρατηγικές παρουσίασαν αυξημένη ανθεκτικότητα και βελτιωμένη απόδοση.

Οι επιπτώσεις της μελέτης αυτής είναι σημαντικές, καθώς παρέχουν γνώσεις για τις ΜΜΕ, τους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους για το πώς να χτίσουν ανθεκτικότητα και να προωθήσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη σε καιρό αβεβαιότητας. Υιοθετώντας προληπτικές στρατηγικές και ενσωματώνοντας την ψηφιακή μεταμόρφωση, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να αντέχουν στις κρίσεις και να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες, συμβάλλοντας τελικά στην ανάκαμψη και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Abstract

This study investigates the impact of consecutive crises on small and medium-sized enterprises (SMEs) in Greece, focusing on their resilience and ability to adapt to changing environments. The research problem lies in understanding how SMEs can survive and thrive in the face of multiple crises, such as economic downturns, pandemics, and geopolitical conflicts.

Using a mixed-methods approach, combining literature review, case study, and expert interviews, this research explores the strategies and practices employed by SMEs to enhance their resilience. Key findings highlight the importance of digital transformation, strategic risk management, and adaptability in navigating crises. SMEs that adopted these strategies demonstrated increased resilience and improved performance.

The implications of this study are significant, as they provide insights for SMEs, policymakers, and stakeholders on how to build resilience and promote sustainable growth in the face of uncertainty. By adopting proactive strategies and embracing digital transformation, SMEs can enhance their ability to withstand crises and capitalize on emerging opportunities, ultimately contributing to the recovery and growth of the Greek economy.

Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή	8
1.1. Στόχοι της έρευνας	9
1.2. Μεθοδολογία της έρευνας.....	9
1.3. Συμπεράσματα και συνεισφορά στην επιστήμη.....	9
2. Συνοπτική βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	10
2.1. Οι ΜΜΕ σε περιόδους κρίσης	10
2.2. Ο ρόλος της τεχνολογικής προόδου των ΜΜΕ σε περιόδους κρίσης	15
2.3. Ο ρόλος της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ.....	16
2.4. Βιωσιμότητα και Περιβαλλοντική Διαχείριση.....	21
2.5. Συμπεράσματα	21
3. Περαιτέρω ανάλυση – Αλυσιδωτές/Απανωτές Κρίσεις και ΜΜΕ	23
3.1. Οικονομική κρίση – κρίση χρέους και ΜΜΕ	23
3.2. Κρίση Covid-19.....	24
3.3. Κυρώσεις σε Ρωσία	25
3.4. Ανθεκτικότητα ΜΜΕ επιχειρήσεων.....	26
3.4.1. Τι είναι η ανθεκτικότητα στις ΜΜΕ;.....	26
3.4.2. Προκλήσεις για την ανθεκτικότητα των ΜΜΕ.....	27
3.4.3. Στρατηγικές για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας	28
3.4.4. Συμπέρασμα	28
3.5. Χρηματοοικονομική διαχείριση και ανθεκτικότητα.....	29
3.6. Κριτική ματιά	30
4. Τρόποι αντιμετώπισης - Πρακτικές αύξησης ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων 31	
4.1. Επαύξηση ανθεκτικότητας ΜΜΕ στην κρίση	31
4.2. Εταιρικά μέτρα για αύξηση ανθεκτικότητας.....	32
4.2.1. Αποφυγή κρίσεων μέσω στρατηγικής αντιμετώπισης κινδύνων.....	33
4.2.2. Πλαίσια (Frameworks) για την διαχείριση κινδύνων στις επιχειρήσεις	36
4.2.3. Βέλτιστες πρακτικές για την υλοποίηση διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων ERM Enterprise risk management σε ΜΜΕ	37
4.2.4. Στοιχεία Μεθοδολογίας Στρατηγικής Διαχείριση Κινδύνου	38
4.2.5. Εντοπισμός στρατηγικών κινδύνων.....	42
4.3. Κυβερνητικά μετρα για τις ΜΜΕ στις κρίσεις.....	48

4.3.1. Το πρόγραμμα Greece 2.0 (Ελλάδα2.0, 2023).....	49
4.4. Μέτρα σε ευρωπαϊκό επίπεδο	51
4.4.1. Ευρωπαϊκές στρατηγικές.....	53
5. Μελέτη περίπτωσης ελληνικής ΜΜΕ στην δίνη των απανωτών κρίσεων με Συνέντευξη/Έρευνα πεδίου	55
5.1. Η πορεία εν μέσω κρίσεων.....	56
5.1.1. Ανάλυση SWOT συγκεκριμένης εταιρείας στις τρεις κρίσεις και στο επιχειρηματικό περιβάλλον του κλάδου.....	56
5.1.2. Σύνοψη αντίκτυπου κρίσεων στην εταιρείας.....	57
5.1.3. Περιγραφή περιβάλλοντος και κλάδου σε κάθε κρίση	58
5.1.4. Ενέργειες – αποτελέσματα - αποτίμηση	58
5.2. Σύνοψη	59
6. Συμπεράσματα	63
7. Βιβλιογραφία.....	65

1. Εισαγωγή

Η παγκόσμια οικονομία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες συμβάλλουν σημαντικά στην απασχόληση και την οικονομική ανάπτυξη. Ωστόσο, αυτές οι επιχειρήσεις είναι συχνά ευάλωτες σε κρίσεις, όπως η οικονομική αστάθεια, οι κυβερνητικές και ευρωπαϊκές αποφάσεις κυρίως όσον αφορά περιορισμούς εμπορίου με τρίτες χώρες στα πλαίσια κυρώσεων, οι φυσικές καταστροφές και οι γεωπολιτικές συγκρούσεις. Τα τελευταία χρόνια, συνεχόμενες κρίσεις όπως η κρίση χρέους, η πανδημία COVID-19 και οι διεθνείς επιπτώσεις του πολέμου μεταξύ Ρωσίας -Ουκρανίας καθώς και η συνεχιζόμενη κλιματική αλλαγή έχουν υπογραμμίσει τη σημασία της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας για τις ΜΜΕ, προκειμένου να επιβιώσουν και να ευημερήσουν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Δεδομένου ότι ο κόσμος μεταβαίνει προς μια πιο βιώσιμη, αειφόρο και περιβαλλοντικά ενσυνείδητη οικονομία, οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν την πρόκληση της ισορροπίας των οικονομικών στόχων τους με την ανάγκη να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα.

Οι απανωτές συστημικές κρίσεις των τελευταίων χρόνων (οικονομική, covid-19, ενεργειακή, πόλεμος Ουκρανίας-Ρωσίας και κυρώσεις) είχαν μία καταλυτική επίδραση στις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Αναγνωρίζεται ότι αυτές που δεχτήκανε μεγαλύτερο πλήγμα ανήκαν στην κατηγορία των πολύ μικρών και μικρομεσαίων λόγω της ευαλωτότητας και των εγγενών αδυναμιών τους (πιστοληπτική ικανότητα, ρευστότητα κλπ.). Οι αλυσιδωτές επιπτώσεις έκαναν για πολλές εταιρίες και τομείς δύσκολη ακόμα και την επιβίωση, όμως αναδείχθηκαν και τομείς αλλά και μεμονωμένες εταιρείες με ειδικά χαρακτηριστικά που τις βοήθησαν είτε να αντέξουν είτε ακόμα και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που σε κάθε καμπή δημιουργούνται νομοτελειακά. Η μεταπτυχιακή εργασία αυτή αποσκοπεί στην εξέταση των επιδράσεων των διαδοχικών αυτών δυσκολιών σε τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που οδηγούν σε μία καλύτερη αντιμετώπιση των κρίσεων και σε αύξηση της γενικότερης ανθεκτικότητας των μικρομεσαίων ειδικά επιχειρήσεων. Γίνεται προσπάθεια να εξερευνηθούν οι στρατηγικές και πρακτικές που οι ΜΜΕ μπορούν να υιοθετήσουν για να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους σε κρίσεις και τη βιωσιμότητά τους, με έμφαση στον ρόλο της ψηφιοποίησης, της καινοτομίας και της συνεργασίας στην αντιμετώπιση των πολλών πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο.

1.1. Στόχοι της έρευνας

Ο σκοπός της μεταπτυχιακής εργασίας είναι να διερευνήσει τις διάφορες πτυχές των διαφόρων κρίσεων και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει μία επιχείρηση ώστε να ανταποκριθεί με τον κατάλληλο τρόπο εξασφαλίζοντας κατά κύριο λόγο την βιωσιμότητά της σε ένα τέτοιο περιβάλλον συνεχών κρίσεων διαφόρων ειδών και εφόσον καταστεί αυτό δυνατόν επιτρέποντας της να εκμεταλλευτεί και τις τυχόν ευκαιρίες.

1.2. Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία της μεταπτυχιακής εργασίας περιλαμβάνει μια συνδυασμένη προσέγγιση ιστορικής ανασκόπησης, βιβλιογραφικής διερεύνησης και ανάλυσης. Στο τέλος εξετάζεται η προσωπική εμπειρία του γράφοντος και τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε οδηγώντας την επιχείρησή του μέσα από τις διαδοχικές κρίσεις άλλοτε με μεγαλύτερη και άλλοτε με πιο περιορισμένη επιτυχία. Ερευνάται η σχετική βιβλιογραφία για τη συλλογή πληροφοριών που αφορούν τρόπους αντιμετώπισης των τελευταίων κρίσεων σε διάφορους τομείς και πρακτικές στον τομέα διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων.

1.3. Συμπεράσματα και συνεισφορά στην επιστήμη

Αναμένεται ότι η μεταπτυχιακή εργασία θα προσφέρει μία ανασκόπηση των μεθόδων αύξησης της ανθεκτικότητας μίας μικρής ή μικρομεσαίας εταιρείας ενώ θα αναδείξει ειδικά χαρακτηριστικά που αποκρούουν πολλές από τις αλυσιδωτές επιδράσεις των κρίσεων όπως εμφανίστηκαν. Θα παρουσιάσει προτάσεις για τη βελτίωση των γενικών πρακτικών που καθιστούν μία επιχείρηση ανθεκτική όπως οι μέθοδοι διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων, η έγκαιρη διάγνωση των κινδύνων κλπ. αλλά και ειδικότερων μέσων και τρόπων που αναδείχθηκαν σε διάφορους τομείς ως αποτελεσματικοί στην πράξη.

Η αντιμετώπιση κρίσεων είναι ένας πολύ ευρύς τομέας της επιχειρηματικότητας. Μέσω της μεταπτυχιακής εργασίας αυτής, θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα την γενικότερη αύξηση της ανθεκτικότητας σε κρίσεις αλλά και τρόπους αντιμετώπισης κυρίως διαδοχικών κρίσεων όπως αυτές που εξελίχτηκαν τα τελευταία χρόνια με απανωτές επιδράσεις και ειδικά χαρακτηριστικά.

2. Συνοπτική βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Οι ΜΜΕ σε περιόδους κρίσης

Οι Nguyen και συν. (2023) υπογραμμίζουν, μέσω της ανάλυσής τους, τη σημασία συγκεκριμένων θεσμικών χαρακτηριστικών, όπως η αβεβαιότητα της διοίκησης, η εμπιστοσύνη και τα δικαιώματα των πιστωτών, στη διαμόρφωση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων. Οι παράγοντες αυτοί φαίνεται να μεσολαβούν στις επιπτώσεις των κυβερνητικών παρεμβάσεων στη λειτουργική και χρηματοπιστωτική σταθερότητα των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσής τους υπογραμμίζουν ότι ορισμένοι πόροι, όπως τα ταμειακά διαθέσιμα, τα πλεονεκτήματα της γνώσης, οι διεθνείς πωλήσεις και η πρόσβαση σε ξένες κεφαλαιαγορές είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις προκειμένου να αντέξουν εξωγενείς κλυδωνισμούς. Αυτοί οι πόροι προσδιορίστηκαν ως βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της ικανότητας μιας επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που θέτει η πανδημία.

Οι ΜΜΕ, παρά τους οικονομικούς περιορισμούς, μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις κρίσεις μέσω σαφούς επικοινωνίας και δυναμικής συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στο πλαίσιο αυτό, ο Aggarwal (2020) υπογραμμίζει την ανάγκη των ΜΜΕ να αναπτύξουν δομημένα πρωτόκολλα διαχείρισης κρίσεων για να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Το προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης κρίσεων προσφέρει πρακτική καθοδήγηση για τις ΜΜΕ καθώς και ιδέες για μεγαλύτερους οργανισμούς προκειμένου να κατανοήσουν καλύτερα και να υποστηρίξουν τους μικρότερους ομολόγους τους σε καταστάσεις κρίσης.

Τα ευρήματα των Nguyen και συν. (2023) και του Aggarwal (2020) παρουσιάζουν ενδιαφέροντα σημεία σύγκρισης. Οι Nguyen και συν. (2023) τονίζουν τη σημασία συγκεκριμένων θεσμικών χαρακτηριστικών, όπως η αβεβαιότητα της διοίκησης, η εμπιστοσύνη και τα δικαιώματα των πιστωτών στη διαμόρφωση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων. Αντίθετα, ο Aggarwal (2020) προτείνει τη δημιουργία ενός ολιστικού πλαισίου διαχείρισης κρίσεων για τις ΜΜΕ, το οποίο θα περιλαμβάνει στρατηγικές και πρακτικές για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σύγκριση των δύο προσεγγίσεων αποκαλύπτει ότι ενώ οι Nguyen και συν. (2023) εστιάζουν στις εσωτερικές παραμέτρους που επηρεάζουν την ανθεκτικότητα, ο Aggarwal (2020) προβάλλει μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές

παραμέτρους. Αυτή η σύγκριση υποδηλώνει ότι η ανθεκτικότητα των ΜΜΕ είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο που απαιτεί μια συνδυασμένη προσέγγιση, η οποία να λαμβάνει υπόψη τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές παραμέτρους.

Οι Dewi και Sari (2024) εξέτασαν τις επιπτώσεις της πανδημίας στις ΜΜΕ. Πιο συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι σημαντικό ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παγκοσμίως επηρεάστηκε αρνητικά από την πανδημία. Για παράδειγμα, στο Πακιστάν, το 94,57% των ΜΜΕ αντιμετώπισαν προκλήσεις, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο, περίπου το 41% διέκοψε τη λειτουργία του και το 35% δεν μπόρεσε να ανοίξει ξανά. Στη Γερμανία, το 50% ανέμενε αρνητικές επιπτώσεις και πάνω από το 70% των ΜΜΕ στην Ιταλία επηρεάστηκαν άμεσα. Τα αποτελέσματα αυτά υπογραμμίζουν τον κρίσιμο ρόλο της διαχείρισης κινδύνων στη διασφάλιση της επιβίωσης και της ανάπτυξης των ΜΜΕ στον απόηχο της κρίσης COVID-19.

Επιπροσθέτως, οι Singh και συν. (2022) εξέτασαν τον αντίκτυπο της σύγκρουσης Ρωσίας-Ουκρανίας στις επιχειρήσεις και τις επιπτώσεις στις παγκόσμιες βιομηχανίες καθώς και σε επιχειρήσεις στη Ρωσία και την Ουκρανία. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο πόλεμος έχει επηρεάσει σημαντικά τους τομείς της ενέργειας, των μεταφορών και της πληροφορικής, αναφέροντας ότι οι παγκόσμιες βιομηχανίες αντιμετωπίζουν δυσφορία λόγω της σύγκρουσης, ενώ οι ασφαλιστές εμπορικών πιστώσεων τείνουν να αποφεύγουν συμφωνίες που αφορούν τη Ρωσία ή την Ουκρανία.

Οι Adikaram και Surangi (2020) με τη βοήθεια της θεματικής ανάλυσης κατέληξαν σε τρεις θεματικούς άξονες σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων των ΜΜΕ. Αυτοί ήταν:

Μέτρα ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κρίσεων: Εδώ περιλαμβάνονται στρατηγικές και πρακτικές που μπορούν να υιοθετήσουν οι ΜΜΕ για να προετοιμαστούν για πιθανές κρίσεις.

Επιπτώσεις κρίσης στις ΜΜΕ: Εδώ εξετάζονται οι διάφορες επιπτώσεις που μπορούν να έχουν οι κρίσεις στις ΜΜΕ, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, επιχειρησιακών και ψυχολογικών επιπτώσεων.

Στρατηγική προσέγγιση των ΜΜΕ για την ανθεκτικότητα: Το θέμα αυτό επικεντρώνεται στις στρατηγικές που μπορούν να εφαρμόσουν οι ΜΜΕ για να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους απέναντι σε κρίσεις.

Η ανάλυση εντόπισε διάφορα υπο-θέματα, επισημαίνοντας βασικούς ερευνητικούς τομείς όπως τα μαθήματα από την κρίση, τη δικτύωση για την ενίσχυση των βάσεων πόρων και τις ψυχολογικές επιπτώσεις της κρίσης στους ιδιοκτήτες-διαχειριστές. Αυτή η κατηγοριοποίηση είναι σημαντική για την κατανόηση της πολυπλοκότητας της διαχείρισης κρίσεων στις ΜΜΕ και επισημαίνει τομείς που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση.

Ενώ ένα αξιοσημείωτο ποσοστό των ΜΜΕ πίστευε ότι η πανδημία θα είχε ελάχιστες (4%) ή ελάχιστες (26%) μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην επιχείρησή τους, σύμφωνα με τους Thorgren και Williams (2020), περίπου το 65% των ερωτηθέντων εταιρειών ανέφεραν ότι έλαβαν κάποια μορφή άμεσης δράσης για την αντιμετώπιση της κρίσης. Αυτό περιελάμβανε απολύσεις, αναβαλλόμενες επενδύσεις και άλλες ενέργειες που αποσκοπούσαν στον μετριασμό των άμεσων οικονομικών επιπτώσεων. Ωστόσο, το 37% των επιχειρήσεων δεν είχε λάβει κανένα μέτρο, υποδεικνύοντας ότι ένα κομμάτι των ΜΜΕ είτε δεν αντιλαμβάνονταν την ανάγκη να αναλάβουν δράση, είτε βρίσκονταν σε κατάσταση αναμονής.

Η ανάγκη για προγραμματισμένα μέτρα ασφαλείας έναντι μελλοντικών κρίσεων τονίζεται και στη μελέτη του Etemad (2020), γεγονός που συνεπάγεται ότι οι ΜΜΕ χρήζουν ανοικοδόμησης και ενίσχυσης μετά την κρίση για την ανάπτυξη της ανθεκτικότητάς τους.

Γίνεται σαφές ότι οι προηγούμενες κρίσεις πρέπει να τροφοδοτούν καλύτερες στρατηγικές ετοιμότητας και αντίδρασης για το μέλλον.

Σε παρόμοιο πλαίσιο κινείται και η έρευνα των Klyver και Nielsen (2021) οι οποίοι υπογραμμίζουν τη σημασία των στρατηγικών δράσεων κρίσης, αποδεικνύοντας ότι αυτές οι δράσεις μπορούν να διαφοροποιήσουν τις ΜΜΕ που αναμένουν θετικά αποτελέσματα από εκείνες που προβλέπουν αρνητικές εξελίξεις. Το εύρημα αυτό τονίζει ότι η κρίση μπορεί να δημιουργήσει τόσο νικητές όσο και ηττημένους, ανάλογα με τον τρόπο αντίδρασης των ΜΜΕ στην κατάσταση. Επιπροσθέτως, αναφέρεται ότι η επιλογή των στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων δεν είναι μόνο θέμα προτίμησης, αλλά επηρεάζεται επίσης από τη διαθεσιμότητα πόρων. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν χαλαρούς πόρους μπορεί να έχουν περιορισμένες επιλογές, και συχνά καταφεύγουν σε περικοπές ως βραχυπρόθεσμη λύση. Όλα αυτά είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση των πρακτικών περιορισμών που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Οι Portuguese Castro και Gomez Zemeno (2020), υποστηρίζουν, επίσης, ότι οι κρίσεις μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για ανθεκτικές εταιρείες. Αναφέρεται ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να επιδεικνύουν ευελιξία, προσαρμοστικότητα και καινοτομία κατά τη διάρκεια κρίσεων. Οι πολυποίκιλες κρίσεις απαιτούν διαφορετικές απαντήσεις από τους επιχειρηματίες. Η ανάπτυξη ανθεκτικότητας ενισχύει τις κοινότητες και τα επιχειρηματικά οικοσυστήματα.

Η μελέτη του Miošević (2023) σχετικά με τις στρατηγικές των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) απέναντι στην πανδημία COVID-19 κατέληξε στα ακόλουθα κύρια ευρήματα:

Επίδραση της προορατικότητας/προνοητικότητας στις συναισθηματικές αντιδράσεις: Η έρευνα δείχνει ότι το επίπεδο προορατικότητας μιας ΜΜΕ επηρεάζει σημαντικά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των ανώτερων διευθυντικών στελεχών. Συγκεκριμένα, οι προορατικές ΜΜΕ τείνουν να παράγουν θετικά συναισθήματα, ενώ οι λιγότερο ενεργητικές επιχειρήσεις συνδέονται με αρνητικά συναισθήματα. Η σχέση αυτή είναι ζωτικής σημασίας, καθώς διαμορφώνει τις στρατηγικές απαντήσεις των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Επενδυτικές αποφάσεις έναντι αποφάσεων εκποίησης: Η έρευνα αποκαλύπτει ότι τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη που βιώνουν θετικά συναισθήματα είναι περισσότερο διατεθειμένα να συμμετάσχουν σε επενδυτικές δραστηριότητες σε σύγκριση με εκείνα που φορτίζονται με αρνητικά συναισθήματα και τα οποία είναι πιο πιθανό να εξετάσουν το ενδεχόμενο αποεπένδυσης. Αυτό το εύρημα υπογραμμίζει τη σημασία των συναισθηματικών καταστάσεων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης.

Διαμεσολαβητικές επιδράσεις των συναισθημάτων: Εδώ τονίζεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος των συναισθημάτων στη σχέση μεταξύ της προνοητικότητας και των προθέσεων αντίδρασης. Τα θετικά συναισθήματα διευκολύνουν μια προληπτική προσέγγιση, οδηγώντας σε επενδυτικές προθέσεις, ενώ τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να εμποδίσουν τη λήψη αποφάσεων και να προωθήσουν την αποεπένδυση. Αυτή η διαμεσολάβηση υποδηλώνει ότι η συναισθηματική διαχείριση είναι ζωτικής σημασίας για αποτελεσματικές στρατηγικές απαντήσεις.

Διεύρυνση και οικοδόμηση προοπτικής: Η μελέτη χρησιμοποιεί τη θεωρία διεύρυνσης και κατασκευής, η οποία υποθέτει ότι τα θετικά συναισθήματα μπορούν να επεκτείνουν τις γνώσεις και να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα. Αυτή η προοπτική είναι απαραίτητη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ΜΜΕ μπορούν να αξιοποιήσουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις κρίσεις.

Διοικητικές επιπτώσεις: Τα ευρήματα δείχνουν ότι η προώθηση μιας προληπτικής οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να ενισχύσει τις θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις μεταξύ των διευθυντών, οδηγώντας τους σε καλύτερες στρατηγικές αποφάσεις. Συνιστάται η εκπαίδευση και η ψυχολογική υποστήριξη των μάνατζερ ώστε να βοηθηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων τους κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Οι Ruimalainen και συν. (2023) εξέτασαν τις στρατηγικές αντιμετώπισης των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια κρίσεων. Ειδικότερα, η έρευνά τους έδειξε ότι η στρατηγική περιστροφής προτιμήθηκε από τις ΜΜΕ έναντι της επιμονής στην αντιμετώπιση κρίσεων. Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός δείχνει ότι επηρεάζει θετικά την περιστροφική και υποκειμενική απόδοση, ενώ οι αποτελεσματικές στρατηγικές εξαρτώνται από τη σοβαρότητα της κρίσης και τον προσανατολισμό της επιχείρησης.

Η στρατηγική περιστροφής (ή "περιστροφή" στα ελληνικά, και "pivoting" στα αγγλικά) αναφέρεται σε μια τακτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), όταν αντιμετωπίζουν μια κρίση ή μια σημαντική αλλαγή στις αγορές. Αυτή η σχεδίαση περιλαμβάνει την προσαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής, των προϊόντων ή των υπηρεσιών για να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Στην περίπτωση των ΜΜΕ, η στρατηγική περιστροφής μπορεί να περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, την προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας, την αλλαγή του στόχου της αγοράς, ή ακόμη και την στροφή της δραστηριότητας σε νέους τομείς. Ο στόχος είναι να διατηρήσουν την επιχείρηση ζωντανή και να την οδηγήσουν σε μια νέα πορεία ανάπτυξης, παρά την κρίση.

Είναι σαφές ότι οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν σοβαρούς κινδύνους βιωσιμότητας κατά τη διάρκεια κρίσεων με αποτέλεσμα οι επιχειρηματίες να χρειάζονται αισιοδοξία και προορατικότητα για ανάπτυξη. Οι Bachtiar και συν. (2023) αντιμετωπίζουν την ανθεκτικότητα ως μια διαδικασία και όχι απλώς ως το αποτέλεσμα κάποιας κρίσης. Αναφέρουν, επίσης, ότι

οι στρατηγικές ανάπτυξης διαφέρουν σε κανονικές περιόδους και σε περιόδους κρίσης. Πιο συγκριμένα, στην έρευνά τους εξετάστηκαν τρία στάδια ανθεκτικότητας: η ευαισθητοποίηση, η προσαρμογή και η δράση, ενώ τέσσερα στάδια ανάπτυξης φαίνεται να εμφανίζονται κατά τη διάρκεια των κρίσεων: καμία ανάπτυξη, στήριξη, δύναμη, βιώσιμη ανάπτυξη.

Οι Zutshi και συν. (2021) αξιολόγησαν 34 άρθρα σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι ΜΜΕ κατά τη διάρκεια του COVID-19. Υποστηρίζουν ότι η πανδημία δημιούργησε ευκαιρίες για τις ΜΜΕ να καινοτομήσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών ανταποκρινόμενες στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Εντοπίζονται τρεις κύριες προκλήσεις: η χρηματοδότηση, η διακοπή εργασιών και ζητήματα βιωσιμότητας. Επιπλέον, οι προσπάθειες συνεργασίας μεταξύ των ΜΜΕ και των ρυθμιστικών φορέων είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων που θέτει η πανδημία. Η στήριξη των λειτουργικών δαπανών και των μισθών των εργαζομένων κατά τη διάρκεια περιόδου μερικής παραγωγικότητας είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση των ΜΜΕ.

2.2. Ο ρόλος της τεχνολογικής προόδου των ΜΜΕ σε περιόδους κρίσης

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της τεχνολογικής προόδου και της ψηφιοποίησης κατά την προώθηση των επιχειρηματικών δράσεων των ΜΜΕ σε περιόδους κρίσης (Beglaryankai και συν., 2024; Khalil και συν., 2022; Khurana και συν., 2022). Ισχυρή συσχέτιση εντοπίστηκε μεταξύ της τεχνολογικής προόδου των ΜΜΕ και της επιβιώσής τους στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Πιο ειδικά, οι τεχνολογικές εξελίξεις φαίνεται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ, επιτρέποντάς τους να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στις προτιμήσεις των καταναλωτών (Prasanna και συν., 2019). Στο ίδιο πλαίσιο, ο Drydakis (2022) προτάσσει τη σπουδαιότητα της τεχνητής νοημοσύνης ως μέσου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων, της ενίσχυσης της αποτελεσματικότητάς τους καθώς και τη μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου.

Οι ΜΜΕ θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων για την ελαχιστοποίηση τυχόν διακοπών και οικονομικών απωλειών. Επιπλέον, η επένδυση σε μέτρα

ανθεκτικότητας για την προστασία του εξοπλισμού και των δομών των επιχειρήσεων κρίνεται ζωτικής σημασίας για την αποφυγή δαπανηρών ζημιών (Sakai και Yao, 2023).

2.3. Ο ρόλος της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ

Η ανθεκτικότητα (ή "resilience" στα αγγλικά) των εταιρειών αναφέρεται στην ικανότητα μιας εταιρείας να αντιμετωπίσει, να ανταποκριθεί και να ανακάμψει από κρίσεις, διαταραχές ή αλλαγές στο περιβάλλον, χωρίς να χάσει την ικανότητα να λειτουργεί και να επιτυγχάνει τους στόχους της (Puumalainen και συν., 2023). Αυτή η ικανότητα περιλαμβάνει την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και την ικανότητα να ανακατασκευάσει την επιχειρηματική στρατηγική, τους πόρους και τις διαδικασίες, για να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες.

Ομοίως, ο Sheffi (2005), ο οποίος έθεσε τις βάσεις για τη συζήτηση αναφορικά με την ανθεκτικότητα στις εφοδιαστικές αλυσίδες και τις επιχειρήσεις, ορίζει την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων ως την ικανότητά τους να προβλέπουν, να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στις αλλαγές ή στις κρίσεις, διατηρώντας τη λειτουργικότητά τους και επιτυγχάνοντας την ανάκαμψη. Σύμφωνα με τον Sheffi (2005), οι ανθεκτικές επιχειρήσεις όχι μόνο επιβιώνουν από τις κρίσεις που τους συμβαίνουν (φυσικές καταστροφές, τρομοκρατικές επιθέσεις, οικονομικές κρίσεις, πανδημίες και αποτυχίες στην εφοδιαστική αλυσίδα), αλλά τείνουν να χρησιμοποιούν αυτές τις κρίσεις για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με αυτόν τον τρόπο η ανθεκτικότητα συνδέεται στενά με την ευελιξία και την ταχύτητα αντίδρασης και οι επιχειρήσεις θα ήταν καλό να αναπτύξουν μια «κουλτούρα ανθεκτικότητας», κάτι που συνεπάγεται την δεξιότητά τους να ενσωματώσουν στις στρατηγικές τους την προετοιμασία τους για το απρόβλεπτο. Ενδεικτικά, ο Sheffi παρουσιάζει μερικά παραδείγματα γνωστών εταιρειών με αυτό το προφίλ, όπως είναι η Toyota που ανέκαμψε γρήγορα μετά από σεισμό το 1995 χάρη στην ευέλικτη εφοδιαστική αλυσίδα της, και η Dell που κατάφερε να διαχειριστεί προβλήματα προμήθειας εξαρτημάτων μέσω της στρατηγικής just-in-time.

Η ανθεκτικότητα των εταιρειών μπορεί να εκφραστεί μέσω της ικανότητας:

- Να ανταποκριθεί στην αβεβαιότητα και τον κίνδυνο
- Να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- Να ανακάμψει από κρίσεις ή διαταραχές

- Να διατηρήσει την ικανότητα να λειτουργεί και να επιτυγχάνει τους στόχους της
- Να καινοτομήσει και να βελτιώσει την απόδοση της

Η ανθεκτικότητα ορίζεται ως ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό που επιτρέπει στα πολύπλοκα συστήματα να επιστρέψουν στη σταθερότητα μετά από αναταραχές, διατηρώντας παράλληλα τη λειτουργικότητά τους και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Οι προσεγγίσεις για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας επικεντρώνονται στη μείωση της αβεβαιότητας, του κινδύνου και της τρωτότητας, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτιωμένων γνώσεων, μετριασμού του κινδύνου και αύξησης του τρόπου ανταπόκρισης σε διαταραχές. Η ύπαρξη ενός σαφούς στόχου είναι ουσιαστικής σημασίας για τη διάκριση μεταξύ επιθυμητών και ανεπιθύμητων μορφών ανθεκτικότητας, ιδίως σε επιχειρηματικά πλαίσια όπου ο στόχος είναι η εξασφάλιση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο πλαίσιο αυτό, οι Hamel και Välikangas (2003) ορίζουν την ανθεκτικότητα ως «*την ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές χωρίς να διακυβεύει την τρέχουσα επιχειρησιακή του βάση ή να παραμένει εγκλωβισμένος σε ξεπερασμένες στρατηγικές*». Αναδεικνύουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά ως κρίσιμα για την ανθεκτικότητα:

– **Συνεχής Καινοτομία:** Οι ανθεκτικές επιχειρήσεις επενδύουν σε δημιουργικές ιδέες και αναπτύσσουν νέες λύσεις ακόμα και σε περιόδους κρίσης. Επιπλέον, δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τα υφιστάμενα προϊόντα, υπηρεσίες ή επιχειρηματικά μοντέλα.

– **Διαχειριστική Ευελιξία:** Οι ηγέτες εντός ανθεκτικών οργανισμών είναι πρόθυμοι να αναγνωρίσουν αποτυχίες και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους. Δίνεται έμφαση στην αποκέντρωση των αποφάσεων ώστε να διευκολύνεται η γρήγορη προσαρμογή.

– **Προσαρμοστική Ικανότητα:** Οι επιχειρήσεις είναι ικανές να επανεξετάζουν τις αξίες και την αποστολή τους, προσαρμόζοντάς τες σε νέα δεδομένα. Ενθαρρύνεται η διαρκής παρακολούθηση του περιβάλλοντος και η λήψη διορθωτικών ενεργειών.

– **Διατήρηση της Ενεργειακής Ισορροπίας:** Αντί να εστιάζουν μόνο στη μείωση του κόστους, οι ανθεκτικοί οργανισμοί εξισορροπούν την ανάπτυξη με τη βιωσιμότητα.

Ακόμη, κάποιες έρευνες κάνουν λόγο για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα (Lengnick-Ball και συν., 2011, Wand και Sun, 2024). Πιο συγκεκριμένα, η έννοια αυτή αφορά στην ικανότητα ενός οργανισμού να προετοιμάζεται για απρόβλεπτες αλλαγές, να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε κρίσεις και να μαθαίνει από αυτές ώστε να εξελίσσεται. Η ανθεκτικότητα περιλαμβάνει τρία κύρια χαρακτηριστικά:

1. **Απορρόφηση σοκ:** Ικανότητα να αντέχει πιέσεις και να διατηρεί βασικές λειτουργίες.
2. **Προσαρμοστικότητα:** Ικανότητα να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα ή αλλαγές στο περιβάλλον.
3. **Ανάπτυξη:** Ικανότητα να εξελίσσεται μέσω των εμπειριών από τις κρίσεις

Κάποιες πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, είναι:

- **Η δημιουργία ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού:**
Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ευέλικτους υπαλλήλους μέσω επενδύσεων σε εκπαίδευση, ανάπτυξη δεξιοτήτων και κινητικότητα εντός της επιχείρησης.
- **Η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας:**
Μια κουλτούρα που προάγει τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την καινοτομία ενδυναμώνει τους εργαζομένους να ανταποκρίνονται καλύτερα στις κρίσεις.
- **Η υποστήριξη της ψυχολογικής ανθεκτικότητας των εργαζομένων:**
Μέσα από υποστηρικτικές πολιτικές, όπως προγράμματα ευεξίας, συμβουλευτικής και διαχείρισης άγχους, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα των εργαζομένων να διαχειρίζονται τις στρεσογόνες καταστάσεις.
- **Η ανάπτυξη διαδικασιών μάθησης:**
Η ενθάρρυνση της συνεχούς εκμάθησης και ανατροφοδότησης βοηθά τους οργανισμούς να αντλούν γνώση από τις κρίσεις, καθιστώντας τους καλύτερα προετοιμασμένους για το μέλλον.

Πρόσφατα, η ανθεκτικότητα των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια της κρίσης εξετάστηκε από τους Wang και Sun (2024), παρέχοντας ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας. Διαπίστωσαν ότι η ψηφιακή καινοτομία ενισχύει την οργανωσιακή

ανθεκτικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ οι πολλαπλές διαμορφώσεις ψηφιακής καινοτομίας είναι ζωτικής σημασίας σε διαφορετικά στάδια. Τέλος, η μελέτη αυτή υπογραμμίζει τη σημασία μιας πολύπλευρης προσέγγισης της ψηφιακής καινοτομίας για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ, ιδίως στο πλαίσιο συνεχών και μελλοντικών κρίσεων. Στο ίδιο πλαίσιο, οι Zighan και Ruel (2021) εξέτασαν τον ρόλο της συνεχούς βελτίωσης στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), ιδίως στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19, παρέχοντας πρακτικές συνέπειες για τα διευθυντικά στελέχη των ΜΜΕ, προτείνοντας ότι θα πρέπει να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους που αφορούν την ανθεκτικότητα .

Η επιχειρηματική βιωσιμότητα αφορά την επίτευξη της συνεχούς ευημερίας της οικονομίας, της κοινωνίας και των φυσικών πόρων, με τη βιώσιμη ανάπτυξη να χρησιμεύει ως εργαλείο για την επίτευξη αυτού του στόχου. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν στην αusterοποίηση των ορίων των πόρων και στην αύξηση των κανονισμών με την εσωτερίκευση κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων, δημιουργώντας κοινή αξία τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για την κοινωνία. Η ανθεκτικότητα και η βιωσιμότητα είναι αλληλένδετες ιδιότητες απαραίτητες για τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία. Και οι δύο πρέπει να συνυπάρχουν σε μια συμβιωτική κατάσταση για να ανθίσουν οι εταιρείες και όχι απλώς να επιβιώσουν σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (Winnard και συν., 2013). Η έρευνα της Linnenluecke (2017) συνδέει στενά την έννοια της ανθεκτικότητας με την βιωσιμότητα και καταλήγει στο συμπέρασμα η ανθεκτικότητα είναι μια κρίσιμη δεξιότητα για τις επιχειρήσεις στον 21ο αιώνα. Πιο ειδικά, κατά την Linnenluecke (2017), η βιωσιμότητα αφορά τη μείωση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων και η ανθεκτικότητα αφορά τη διαχείριση κρίσεων και τη διατήρηση της λειτουργικότητας κατά τη διάρκεια των κρίσεων. Η μελέτη της υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν στη βιωσιμότητα ενισχύουν την ανθεκτικότητά τους, καθώς γίνονται πιο ευέλικτες και λιγότερο ευάλωτες σε περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς κινδύνους. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην ανθεκτικότητα όχι μόνο επιβιώνουν από κρίσεις αλλά συχνά αναδύονται πιο ισχυρές, προσαρμοστικές και ανταγωνιστικές.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση των Moursellas και συν. (2023) επικεντρώθηκε στις MME και τις πρακτικές βιωσιμότητας. Αναφέρεται ότι η αποτελεσματική διαχείριση αποβλήτων δίνει έμφαση στη μείωση, την επαναχρησιμοποίηση και την ανακύκλωση πόρων, ενώ η μείωση της κατανάλωσης της ενέργειας στοχεύει στις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και ρύπων. Επιπλέον, τονίζεται η αποδοτική χρήση των πόρων που επιτυγχάνεται μέσω της αντικατάστασης παλαιότερου εξοπλισμού. Οι πρακτικές οικολογικού σχεδιασμού θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων. Ακόμη, φαίνεται ότι η περιβαλλοντική συνεργασία με τους προμηθευτές μετριάξει τα περιβαλλοντικά προβλήματα, ενώ οι πολιτικές υγείας και ασφάλειας ενισχύουν την κοινωνική βιωσιμότητα στις MME. Τέλος, οι οικονομικές επιδόσεις μετρώνται μέσω της αύξησης των κερδών και του μεριδίου αγοράς.

Ακόμη, οι Bourletidis και Triantafylloroulos (2014) υπογραμμίζουν τη σημασία της στρατηγικής προσαρμοστικότητας, της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών και των καινοτόμων πρακτικών για τις MME που στοχεύουν στην επιβίωση και την επιτυχία σε περιόδους κρίσης. Η έρευνα αυτή υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων καλλιεργεί μια νέα νοοτροπία μεταξύ των MME, εξοπλίζοντας τις με εργαλεία για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να ενθαρρύνονται να στηρίξουν την επιχειρηματική δραστηριότητα αντιμετωπίζοντας τους περιορισμούς των μικρών επιχειρήσεων και λαμβάνοντας υπόψη τις στρατηγικές που προσδιορίζονται από τους επιχειρηματίες για την ενίσχυση της επιβίωσης και της ανάπτυξης. Τέλος, οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν από κρίσεις χωρίς σοβαρές επιπτώσεις χτίζουν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους.

Ο κρίσιμος ρόλος της διαχείρισης κινδύνων στη διασφάλιση της ανθεκτικότητας των MME αναφέρθηκε από τους Verbano και Venturini (2013). Πιο συγκεκριμένα, η πλειονότητα των μελετών που εξετάστηκαν ήταν εμπειρικές, δίδοντας μεγάλη έμφαση στις πρακτικές εφαρμογές των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου. Αυτή η εμπειρική προσέγγιση είναι ουσιαστικής σημασίας για τη δημιουργία αξιοποιήσιμων πληροφοριών που μπορούν να εφαρμόσουν οι MME για τον αποτελεσματικό μετριασμό των κινδύνων. Η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της διαχείρισης κινδύνου για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων, με στόχο την εξασφάλιση της συνέχειας της λειτουργίας τους σε ασταθή

περιβάλλοντα. Οι ΜΜΕ είναι συχνά πιο ευάλωτες σε κινδύνους λόγω των περιορισμένων πόρων τους, γεγονός που καθιστά τις ισχυρές πρακτικές για την ανθεκτικότητα και την ανάπτυξή τους.

2.4. Βιωσιμότητα και Περιβαλλοντική Διαχείριση

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) συμβάλλουν σημαντικά στις παγκόσμιες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και στην κατανάλωση ενέργειας, τα οποία είναι φαινόμενα που συχνά παραβλέπονται κατά τη χάραξη πολιτικής για το περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Hampton και συν. (2023), είναι απαραίτητη η ενισχυμένη διακυβέρνηση της απαλλαγής των ΜΜΕ από τις ανθρακούχες εκπομπές, ιδίως υπό το πρίσμα των πρόσφατων παγκόσμιων κρίσεων που απειλούν τη βιωσιμότητά τους και το άρθρο τονίζει τον ρόλο τους στο μετριασμό της κλιματικής αλλαγής. Επιπλέον, τονίζεται η ανάγκη για καλύτερη κατανόηση των υφιστάμενων πλαισίων διακυβέρνησης και της έννοιας της «μεταδιακυβέρνησης» για τη διευκόλυνση αποτελεσματικών στρατηγικών απαλλαγής των ΜΜΕ από τις ανθρακούχες εκπομπές, έτσι ώστε να συμβάλλουν στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και στη προώθηση μιας πιο βιώσιμης και περιβαλλοντικά φιλικής επιχειρηματικότητας.

Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα είναι ζωτικής σημασίας για την εξασφάλιση της μακροχρόνιας επιτυχίας των ΜΜΕ. Οι Moursellas και συν. (2023) αναδεικνύουν τη σημασία της διαχείρισης αποβλήτων και της μείωσης της ενεργειακής κατανάλωσης. Οι Bourletidis και Triantafyllorouλος (2014) υπογραμμίζουν ότι η στρατηγική προσαρμοστικότητα και η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Η τεχνολογική πρόοδος και η ψηφιοποίηση αποτελούν βασικά εργαλεία για την προώθηση της βιωσιμότητας. Οι Beglaryan και συν. (2024) και οι Drydakis (2022) αναφέρουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να μειώσει το επιχειρηματικό ρίσκο και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, ενώ οι Sakai και Yao (2023) τονίζουν την ανάγκη επένδυσης σε μέτρα προστασίας του εξοπλισμού και των δομών των επιχειρήσεων.

2.5. Συμπεράσματα

Οι ΜΜΕ διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία, αλλά αντιμετωπίζουν προκλήσεις που απαιτούν συντονισμένη δράση για την ενίσχυση της

ανθεκτικότητας και της βιωσιμότητάς τους. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, η επένδυση στην τεχνολογική πρόοδο και η περιβαλλοντική ευαισθησία μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ σε ένα ασταθές περιβάλλον. Είναι απαραίτητη η περαιτέρω έρευνα για την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα των ΜΜΕ, καθώς και η προώθηση πολιτικών που θα στηρίξουν την ανάπτυξή τους.

3. Περαιτέρω ανάλυση – Αλυσιδωτές/Απανωτές Κρίσεις και ΜΜΕ

Αναλύουμε παρακάτω τις τρεις βασικότερες κρίσεις Οικονομική, covid, ρωσο-ουκρανικός πόλεμος με έμφαση στις επιπτώσεις τους στις ελληνικές και άλλες ΜΜΕ. Κατόπιν βλέπουμε την ανθεκτικότητα (resilience) των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τελικά με ποια μέτρα είναι δυνατόν ή/και προσπάθησαν να συνδράμουν σε αυτήν οι κυβερνήσεις σε τοπικό και ευρωπαϊκό επίπεδο

3.1. Οικονομική κρίση – κρίση χρέους και ΜΜΕ

Η χρηματοπιστωτική κρίση και η κρίση χρέους στην Ελλάδα είχε σημαντικές επιπτώσεις στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Μία από τις κύριες επιπτώσεις ήταν στην κεφαλαιακή διάρθρωση των ΜΜΕ, όπου προσδιοριστικοί παράγοντες όπως το μέγεθος, η κερδοφορία και η απτότητα των περιουσιακών στοιχείων συνέχισαν να επηρεάζουν τη μόχλευση ακόμη και κατά τη διάρκεια της κρίσης. Οι μεγαλύτερες ΜΜΕ διατήρησαν υψηλότερους δείκτες χρέους, ενώ η σχέση μεταξύ της κερδοφορίας και της απτότητας του ενεργητικού με τη μόχλευση παρέμεινε αρνητική, υποδεικνύοντας ότι η ανάπτυξη σχετιζόταν θετικά με τη μόχλευση παρά το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον (Balios και συν. 2016)

Επιπλέον, η κρίση ώθησε τις ΜΜΕ να υιοθετήσουν το επιχειρηματικούς αυτοσχεδιασμούς (bricolage) ως μηχανισμό αντιμετώπισης. Μια ποιοτική μελέτη αποκάλυψε ότι οι ΜΜΕ ενσωμάτωσαν το bricolage (το bricolage είναι η νοοτροπία που ενθαρρύνει τον πειραματισμό και την δημιουργικότητα στο αυστηρό περιβάλλον της εργασίας μας, φέρνοντάς μας πιο κοντά στην επιτυχία) στις συνολικές στρατηγικές τους αντί να του επιτρέψουν να υπαγορεύσει τη στρατηγική τους προσέγγιση. Η ενσωμάτωση αυτή διέφερε ανά τομέα, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αντίδραση στην κρίση δεν ήταν ομοιόμορφη για όλες τις ΜΜΕ (Tsilika και συν. 2020)

Η κρίση επηρέασε επίσης τα ταμειακά διαθέσιμα, τα οποία έγιναν όλο και πιο ζωτικής σημασίας για τις οικονομικές επιδόσεις και τη βιωσιμότητα των ΜΜΕ. Η έρευνα έδειξε ότι τα ταμειακά διαθέσιμα συνέβαλαν θετικά στην κερδοφορία και τη βιωσιμότητα, ιδίως μετά την έναρξη της κρίσης. Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των μετρητών κατά τη διάρκεια περιόδων χρηματοπιστωτικής αναταραχής, καθώς οι ΜΜΕ αντιμετώπισαν περιορισμούς στις δυνατότητες δανεισμού (Dimitropoulos και συν. 2020)

Επιπλέον, η οικονομική ύφεση είχε ευρύτερες επιπτώσεις στο μικροοικονομικό περιβάλλον, επηρεάζοντας τη συνολική ζήτηση και την πρόσβαση των ΜΜΕ σε χρηματοδότηση. Η ανάλυση των επιπτώσεων της κρίσης στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα ανέδειξε ότι οι διαρθρωτικές διαφορές μεταξύ χωρών, όπως η Ελλάδα και η Ιρλανδία, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε διαφορετικές πορείες ανάκαμψης για τους αντίστοιχους επιχειρηματικούς τομείς (Lacina και Vanřina 2013)

Συνοπτικά, η χρηματοπιστωτική κρίση και η κρίση χρέους στην Ελλάδα επηρέασε σημαντικά τις ΜΜΕ, μεταβάλλοντας την κεφαλαιακή τους διάρθρωση, προτρέποντας σε προσαρμοστικές στρατηγικές όπως το bricolage/αυτοσχεδιασμοί, δίνοντας έμφαση στη σημασία των ταμειακών διαθεσίμων και επηρεάζοντας το συνολικό μικροοικονομικό τοπίο. Οι συνεχιζόμενες προκλήσεις καθιστούν αναγκαία την εξατομικευμένη υποστήριξη των ΜΜΕ για να περιηγηθούν στα επακόλουθα τέτοιων οικονομικών σοκ (Margosi 2022).

3.2. Κρίση Covid-19

Η κρίση COVID-19 έχει επηρεάσει σημαντικά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) σε διάφορες διαστάσεις. Η πανδημία έχει οδηγήσει σε σοβαρές οικονομικές προκλήσεις, λειτουργικές διαταραχές και υπαρξιακές απειλές για τις επιχειρήσεις αυτές. Η έρευνα δείχνει ότι οι ΜΜΕ έχουν βιώσει αξιοσημείωτη μείωση της κερδοφορίας, της επιχειρησιακής ικανότητας και της πρόσβασης σε χρηματοδότηση, γεγονός που έθεσε σε κίνδυνο την επιβίωσή τους (Du και συν., 2023)

Στην περιοχή του Συμβουλίου Συνεργασίας του Κόλπου (ΣΣΚ), οι ΜΜΕ έχουν αντιμετωπίσει ανησυχητικές μειώσεις στη χρηματοοικονομική τους θέση, με πολλές επιχειρήσεις να αναφέρουν έλλειψη προετοιμασίας για μια τέτοια κρίση. Τα ευρήματα δείχνουν ότι πάνω από το 75% των ΜΜΕ ήταν απροετοίμαστες και δεν διέθεταν σχέδια έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της πανδημίας, με αποτέλεσμα ζητήματα όπως η μείωση των πωλήσεων, οι διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού και η μειωμένη ζήτηση (Ismael Al-Sanjary και Khalifa 2021)

Η πανδημία προκάλεσε επίσης μια στροφή προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς οι ΜΜΕ προσπάθησαν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συμπεριφορές των πελατών και στις επιχειρησιακές απαιτήσεις. Ωστόσο, πολλές ΜΜΕ αγωνίζονταν με περιορισμένους

οικονομικούς πόρους και έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων, γεγονός που εμπόδιζε την ικανότητά τους να εφαρμόσουν αποτελεσματικά ψηφιακές λύσεις (Klein και Todesco, 2021)

Οι παρεμβάσεις κυβερνητικής πολιτικής έχουν χαρακτηριστεί ως κρίσιμες για τον μετριασμό των δυσμενών επιπτώσεων της πανδημίας στις ΜΜΕ. Οι επιτυχείς παρεμβάσεις περιλάμβαναν στήριξη για την πρόσβαση στην αγορά, κανονιστική ευελιξία, επιδοτήσεις μισθών και πρωτοβουλίες που αποσκοπούσαν στην ενίσχυση της ψηφιοποίησης και της κατάρτισης για τη διαχείριση κρίσεων [4]. Οι συνεργατικές προσπάθειες μεταξύ κυβερνήσεων και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ήταν επίσης καθοριστικές για τη διευκόλυνση της ανάκαμψης των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου (Sakib και Rahman, 2024).

Συνοπτικά, η κρίση COVID-19 δημιούργησε σημαντικές προκλήσεις για τις ΜΜΕ, επηρεάζοντας την οικονομική τους υγεία, τη λειτουργική τους συνέχεια και τη συνολική τους ανθεκτικότητα. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων ανέδειξε τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και της αποτελεσματικής κυβερνητικής στήριξης για την υποβοήθηση της ανάκαμψης και της προσαρμογής τους (Zutshi και συν., 2021)

3.3. Κυρώσεις σε Ρωσία

Η επιβολή διεθνών κυρώσεων κατά της Ρωσίας είχε σημαντικές επιπτώσεις στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) της χώρας. Οι κυρώσεις, οι οποίες εντάθηκαν μετά τις γεωπολιτικές εντάσεις του 2022, δημιούργησαν ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον που επηρεάζει τις επιχειρησιακές δυνατότητες και τις επιδόσεις των ΜΜΕ.

Η έρευνα δείχνει ότι οι κυρώσεις έχουν οδηγήσει σε μείωση της αξίας των συνδυασμών πόρων που είναι διαθέσιμοι στις επιχειρήσεις, υποχρεώνοντας τις ΜΜΕ να επιβαρυνθούν με κόστος προσαρμογής καθώς περιηγούνται στο μεταβαλλόμενο οικονομικό τοπίο. Πολλές ΜΜΕ, ιδίως εκείνες με περιορισμένους πόρους, θεωρούν επαχθές να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές προσαρμογής, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει τις επιδόσεις και τη βιωσιμότητά τους [2]. Η αντίληψη μεταξύ των διευθυντών των ΜΜΕ είναι ότι οι κυρώσεις έχουν επηρεάσει αρνητικά τις επιχειρήσεις τους, ιδίως για τις τεχνολογικά προηγμένες επιχειρήσεις, ενώ εκείνες με ισχυρές εγχώριες και διεθνείς συνεργασίες τείνουν να διατηρούν πιο αισιόδοξες προοπτικές (Golikova, 2023).

Επιπλέον, ο ρόλος της υποκατάστασης των εισαγωγών έχει αναδειχθεί ως κρίσιμη στρατηγική για τη στήριξη των ΜΜΕ ενόψει των κυρώσεων. Η εφαρμογή πολιτικών υποκατάστασης εισαγωγών θεωρείται απαραίτητη για την προώθηση της εσωτερικής οικονομικής συνεργασίας και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ έναντι των εξωτερικών πιέσεων. Η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, δεδομένων των μακροχρόνιων κυρώσεων και των διαρθρωτικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει η ρωσική οικονομία (TRUNOVA και συν., 2023).

Η οικονομική συμπεριφορά των ΜΜΕ έχει επίσης μεταβληθεί ως απάντηση στις κυρώσεις, καθώς οι εν λόγω οντότητες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευαισθησία στις διακυμάνσεις της αγοράς και στα φαινόμενα κρίσης σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Η περιορισμένη κλίμακα των ΜΜΕ συχνά περιορίζει την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν σημαντικά επιχειρηματικά αποτελέσματα, καθιστώντας τους πιο ευάλωτες σε πτώχευση ή παύση λειτουργίας Shvedon και συν. (2023).

Συμπερασματικά, οι κυρώσεις κατά της Ρωσίας έχουν επηρεάσει βαθιά τις ΜΜΕ περιορίζοντας τη διαθεσιμότητα των πόρων, μεταβάλλοντας τις αντιλήψεις για τις επιδόσεις και καθιστώντας πολλές φορές αναγκαίες στρατηγικές αλλαγές, όπως η υποκατάσταση εισαγωγών. Αυτοί οι παράγοντες υπογραμμίζουν συλλογικά την ανάγκη για στοχευμένα μέτρα στήριξης για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της βιωσιμότητας των ΜΜΕ στο τρέχον οικονομικό κλίμα (Bykova και συν., 2023, Kossov, 2014, Shvedon και συν., 2023)

3.4. Ανθεκτικότητα ΜΜΕ επιχειρήσεων

Οι **Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)** αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της παγκόσμιας οικονομίας, αλλά είναι ιδιαίτερα ευάλωτες σε κρίσεις, όπως η οικονομική αστάθεια, οι φυσικές καταστροφές και οι γεωπολιτικές συγκρούσεις. Η **ανθεκτικότητα** τους είναι κρίσιμη για την επιβίωσή τους και τη συμβολή τους στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

3.4.1. Τι είναι η ανθεκτικότητα στις ΜΜΕ;

Η **ανθεκτικότητα** στις ΜΜΕ αναφέρεται στην ικανότητά τους:

1. **Να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες** (π.χ., οικονομικές κρίσεις, περιβαλλοντικές προκλήσεις).

2. **Να απορροφούν εξωτερικούς κλυδωνισμούς** και να ανακάμπτουν γρήγορα από κρίσεις.
3. **Να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητά τους** μέσω καινοτομιών και στρατηγικών προσαρμογών.

Παράγοντες που ενισχύουν την ανθεκτικότητα των ΜΜΕ

1. **Οικονομική διαχείριση και ρευστότητα:**

- Οι επιχειρήσεις που διατηρούν επαρκή ταμειακά αποθέματα και έχουν πρόσβαση σε χρηματοδοτικά εργαλεία είναι καλύτερα εξοπλισμένες να αντιμετωπίσουν οικονομικές κρίσεις.

2. **Εφαρμογή ψηφιακής τεχνολογίας:**

- Η **ψηφιοποίηση** των διαδικασιών, όπως η ηλεκτρονική πώληση και η αυτοματοποίηση, αυξάνει την ευελιξία των ΜΜΕ και μειώνει τους λειτουργικούς κινδύνους.
- Η χρήση εργαλείων όπως η **τεχνητή νοημοσύνη** και τα **big data** μπορεί να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων.

3. **Κυκλική οικονομία και βιώσιμες πρακτικές:**

- Η εφαρμογή πρακτικών **μείωσης αποβλήτων, ανακύκλωσης και χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας** συμβάλλει στη μείωση των εξόδων και την ανθεκτικότητα στις περιβαλλοντικές προκλήσεις.

4. **Δικτύωση και συνεργασίες:**

- Η δημιουργία ισχυρών συνεργασιών με προμηθευτές, πελάτες και ενδιαφερόμενους φορείς ενισχύει την ανταλλαγή πόρων και πληροφοριών.
- Τα **τοπικά και διεθνή δίκτυα συνεργασίας** βοηθούν στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας.

5. **Καινοτομία και ευελιξία:**

- Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε καινοτόμες στρατηγικές είναι πιο πιθανό να επιβιώσουν και να ευημερήσουν σε περιόδους κρίσεων.

6. **Ανθρώπινοι πόροι και ηγεσία:**

- Η ανάπτυξη ικανοτήτων του προσωπικού, η ευέλικτη ηγεσία και η ψυχολογική υποστήριξη είναι κρίσιμα στοιχεία ανθεκτικότητας.

3.4.2. Προκλήσεις για την ανθεκτικότητα των ΜΜΕ

1. **Περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση:** Οι ΜΜΕ συχνά δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για τραπεζική χρηματοδότηση ή επιδοτήσεις.
2. **Έλλειψη τεχνογνωσίας:** Πολλές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τους πόρους ή τις γνώσεις για την εφαρμογή στρατηγικών ανθεκτικότητας.
3. **Αβεβαιότητα στις αγορές:** Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών ή στις τιμές της ενέργειας μπορεί να δημιουργήσουν αστάθεια.
4. **Κλιματική αλλαγή:** Οι ΜΜΕ που εξαρτώνται από φυσικούς πόρους είναι ευάλωτες σε περιβαλλοντικές κρίσεις, όπως πλημμύρες και καύσωνες.

3.4.3. Στρατηγικές για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας

1. **Εκπαίδευση και κατάρτιση:**
 - ο Επενδύστε σε προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους σε θέματα διαχείρισης κρίσεων και βιώσιμης ανάπτυξης.
2. **Ενίσχυση της ρευστότητας:**
 - ο Χρήση χρηματοδοτικών εργαλείων όπως τα **πράσινα δάνεια** και οι επιδοτήσεις από κυβερνητικά προγράμματα (π.χ., «Greece 2.0»).
3. **Επενδύσεις σε τεχνολογία:**
 - ο Υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
4. **Στρατηγικός σχεδιασμός:**
 - ο Ανάπτυξη σχεδίων διαχείρισης κρίσεων και μείωσης κινδύνων.
5. **Δικτύωση:**
 - ο Συμμετοχή σε τοπικά ή διεθνή δίκτυα για ανταλλαγή καλών πρακτικών.
6. **Προσαρμοστικότητα:**
 - ο Ευελιξία στις επιχειρησιακές διαδικασίες και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

3.4.4. Συμπέρασμα

Η ανθεκτικότητα των ΜΜΕ είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή τους και την προσαρμογή τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μέσω στρατηγικών επενδύσεων, καινοτομίας, και συνεργασιών, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους και να διαδραματίσουν έναν κεντρικό ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, ακόμη και σε συνθήκες κρίσης.

3.5. Χρηματοοικονομική διαχείριση και ανθεκτικότητα

Εξετάζουμε εδώ πιο εντατικά τον ρόλο της χρηματοοικονομικής διαχείρισης στην ανθεκτικότητα.

Οι πρακτικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) σε κρίσεις. Η αποτελεσματική χρηματοοικονομική διαχείριση επιτρέπει στις ΜΜΕ να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που θέτουν οι κρίσεις, όπως η διακοπή των αλυσίδων εφοδιασμού και η μειωμένη καταναλωτική ζήτηση, οι οποίες είναι ιδιαίτερα έντονες κατά τη διάρκεια γεγονότων όπως η πανδημία COVID-19. Η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των οικονομικών επιτρέπει στις ΜΜΕ να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να διατηρούν τη λειτουργική τους συνέχεια, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική τους ανθεκτικότητα (Vujanović και Pavlović, 2023).

Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι οι ορθές πρακτικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού κρίσεων και της χρηματοοικονομικής εποπτείας, είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξη των ΜΜΕ σε συνθήκες κρίσης. Οι πρακτικές αυτές βοηθούν τις ΜΜΕ να κατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους, να διαχειρίζονται τις ταμειακές ροές και να προετοιμάζονται για τις πιθανές οικονομικές επιπτώσεις των κρίσεων. Η ανάλυση των εμπειριών των ΜΜΕ αποκαλύπτει ότι όσες διαθέτουν ισχυρές στρατηγικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης είναι σε καλύτερη θέση να μετριάσουν τις δυσμενείς επιπτώσεις των κρίσεων και να ανακάμψουν ταχύτερα (Herbane, 2013, De Matteis και συν. 2023).

Επιπρόσθετα, η ενσωμάτωση της χρηματοοικονομικής διαχείρισης με τη διαχείριση της επιχειρησιακής συνέχειας (BCM) αναδεικνύεται ως σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση της οργανωτικής ανθεκτικότητας. Οι διαδικασίες BCM, οι οποίες περιλαμβάνουν την οικονομική ετοιμότητα, είναι απαραίτητες για τις ΜΜΕ ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και να διασφαλίζουν τα συμφέροντά τους. Η σύνδεση αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της χρηματοοικονομικής διαχείρισης όχι μόνο για την αντιμετώπιση των άμεσων οικονομικών προκλήσεων αλλά και για την υποστήριξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών ανθεκτικότητας (De Matteis και συν., 2023)

Επιγραμματικά, οι πρακτικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης είναι αναπόσπαστο μέρος της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ σε κρίσεις, επιτρέποντάς τους να προσαρμόζονται, να ανακάμπτουν και να διατηρούν τις δραστηριότητές τους σε δύσκολες περιόδους. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει την αναγκαιότητα αυτών των πρακτικών για να διασφαλιστεί ότι οι ΜΜΕ μπορούν να αντέξουν και να ευδοκμήσουν παρά τις αβεβαιότητες που θέτουν οι διάφορες κρίσεις. (Durst και Henschel, 2024, Mohamed Senin και συν., 2024).

3.6. Κριτική ματιά

Ενώ οι μελέτες της επισκόπησης παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές ανθεκτικότητας που εφαρμόζουν οι ΜΜΕ κατά τη διάρκεια κρίσεων, δεν είναι χωρίς περιορισμούς. Για παράδειγμα, η μελέτη των Dewi και Sari (2024) επικεντρώνεται στις ΜΜΕ στην περιοχή του Κόλπου και έτσι μπορεί να μην είναι δυνατόν να γενικευτούν τα συμπεράσματά της στις ΜΜΕ σε άλλες περιοχές λόγω διαφορών σε πολιτιστικούς, οικονομικούς και ρυθμιστικούς παράγοντες. Επιπλέον, η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης που χρησιμοποιείται σε κάποιες μελέτες, όπως αυτή των Tsilika και συν. (2020), μπορεί να είναι εστιασμένη προς την μοναδικότητα της ΜΜΕ που μελετάται, η οποία μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτική του ευρύτερου πληθυσμού των ΜΜΕ. Επιπλέον, οι στρατηγικές ανθεκτικότητας που εφαρμόζουν οι ΜΜΕ μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των βιομηχανιών και των χωρών και οι μελέτες μπορεί να μην έχουν καταγράψει πλήρως αυτές τις διαφορές. Για παράδειγμα, η μελέτη των Ruumalainen και συν. (2023) βρήκε ότι οι ΜΜΕ στη βιομηχανία της μεταποίησης εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές ανθεκτικότητας σε σύγκριση με εκείνες στην βιομηχανία των υπηρεσιών. Παρόμοια, η μελέτη του Kotsios (2023) βρήκε ότι οι ΜΜΕ στην Ελλάδα εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές ανθεκτικότητας σε σύγκριση με εκείνες στην Πολωνία. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη αυτοί οι περιορισμοί και προκαταλήψεις κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων αυτών των μελετών και να αντιπαρατεθούν οι στρατηγικές ανθεκτικότητας σε διαφορετικούς τομείς και χώρες για να αποκτηθεί μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ.

4. Τρόποι αντιμετώπισης - Πρακτικές αύξησης ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων

Οι κρίσεις, είτε οικονομικές, είτε περιβαλλοντικές, είτε γεωπολιτικές, μπορούν να έχουν καταστροφικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και στις οικονομίες. Η ανθεκτικότητα και η διαχείριση κρίσεων είναι κρίσιμες για την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλύσουμε τους τρόπους αντιμετώπισης κρίσεων, τις πρακτικές αύξησης ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων, καθώς και τα μέτρα που λαμβάνονται σε εταιρικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο για την αντιμετώπιση των κρίσεων.

4.1. Επαύξηση ανθεκτικότητας ΜΜΕ στην κρίση

Η αύξηση της ανθεκτικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) σε κρίσεις περιλαμβάνει μια πολύπλευρη προσέγγιση που ενσωματώνει τη διαχείριση κρίσεων, τη διαχείριση γνώσεων και την οργανωτική ετοιμότητα. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη σημασία της θέσπισης ενός υγιούς θεωρητικού πλαισίου για τη διαχείριση κρίσεων προσαρμοσμένου στα μοναδικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕ. Αυτό περιλαμβάνει πρακτικά μέσα και μεθόδους που μπορούν να ενισχύσουν την οργανωτική ανθεκτικότητα κατά τη διάρκεια διαφόρων κρίσεων, ιδίως εξωτερικών (Durst και Henschel, 2022).

Μια σημαντική πτυχή της ανθεκτικότητας είναι η προετοιμασία για τις κρίσεις, η οποία μπορεί να ενισχυθεί με την υιοθέτηση διοικητικών κλάδων όπως η διαχείριση της επιχειρησιακής συνέχειας. Η ενσωμάτωση των προτύπων ISO, και συγκεκριμένα του ISO 22301:2019, παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας μέσω της αποτελεσματικής προετοιμασίας για κρίσεις (Herdmann και συν. 2022). Αυτή η προετοιμασία είναι κρίσιμη, καθώς διαμορφώνει τις στρατηγικές επιλογές που κάνουν οι ΜΜΕ κατά τη διάρκεια κρίσεων, επηρεάζοντας το αν θα επιλέξουν να υποχωρήσουν, να επιμείνουν ή να καινοτομήσουν (Klyver και Nielsen, 2024).

Επιπλέον, τονίζεται ο ρόλος της διαχείρισης της γνώσης και του επιχειρηματικού προσανατολισμού ως ζωτικής σημασίας στοιχεία για τη βελτίωση της ανθεκτικότητας. Ένα μοντέλο διαρθρωτικών εξισώσεων που αναπτύχθηκε στη βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι ο

συνδυασμός της διαχείρισης κρίσεων με αυτά τα στοιχεία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα για τις ΜΜΕ κατά τη διάρκεια κρίσεων (Henschel και συν., 2024). Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ισχυρά συστήματα διαχείρισης κρίσεων, διαχείρισης κινδύνων και διαχείρισης επιχειρησιακής συνέχειας είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν κρίσεις, όπως αποδεικνύεται από στατιστικές αναλύσεις που δείχνουν μειωμένες αρνητικές επιπτώσεις κατά τη διάρκεια περιόδων κρίσης (Furiak και συν. 2024).

Συνοπτικά, η ενίσχυση της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ στις κρίσεις απαιτεί στρατηγική εστίαση στην ετοιμότητα για κρίσεις, την ενσωμάτωση πρακτικών διαχείρισης της γνώσης και τη δημιουργία αποτελεσματικών συστημάτων διαχείρισης. Τα στοιχεία αυτά συμβάλλουν συλλογικά σε ένα πιο ανθεκτικό οργανωτικό πλαίσιο, ικανό να περιηγηθεί στην πολυπλοκότητα των κρίσεων.

4.2. Εταιρικά μέτρα για αύξηση ανθεκτικότητας

Εξετάζουμε εδώ τί μπορούν να κάνουν σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι ίδιες οι ΜΜΕ για να προετοιμαστούν καλύτερα για τις διαφόρων τύπου κρίσεις.

Για να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους απέναντι σε κρίσεις όπως το χρέος, η πανδημία COVID-19 και οι γεωπολιτικές εντάσεις όπως η κατάσταση στην Ουκρανία, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) μπορούν να υιοθετήσουν διάφορες στρατηγικές που βασίζονται σε πρόσφατα ερευνητικά ευρήματα.

Μια κρίσιμη προσέγγιση είναι η εφαρμογή ολιστικών πρακτικών διαχείρισης κινδύνων. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη δυναμικών ικανοτήτων που επιτρέπουν στις ΜΜΕ να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε διάφορες καταστάσεις κρίσης. Εστιάζοντας στη συνεχή μάθηση και στην κατανόηση της πολυπλοκότητας του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος, οι ΜΜΕ μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα για πιθανές διαταραχές (Durst και Henschel, 2024).

Συνάμα, οι ΜΜΕ θα πρέπει να θεωρούν τη διαχείριση της επιχειρησιακής συνέχειας (BCM) ως μια ζωτικής σημασίας διαδικασία για τη διασφάλιση των λειτουργιών τους κατά τη διάρκεια καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Η BCM βοηθά τους οργανισμούς να διατηρήσουν ή να επαναλάβουν γρήγορα τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική οργανωτική ανθεκτικότητα. Η σαφής κατανόηση των απαιτήσεων και των

προκλήσεων που σχετίζονται με την BCM μπορεί να δώσει στις MME τη δυνατότητα να προστατεύσουν τα συμφέροντα και τη φήμη τους κατά τη διάρκεια κρίσεων (De Matteis και συν. 2023).

Η πανδημία COVID-19 ανέδειξε τη σημασία της καινοτομίας και της συνεργασίας. Οι MME μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους αξιοποιώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις και καλλιεργώντας συνεργασίες με κυβερνητικούς φορείς και μη κυβερνητικές οργανώσεις. Τέτοιες συνεργασίες μπορούν να παρέχουν πρόσθετους πόρους και υποστήριξη, οι οποίοι είναι ζωτικής σημασίας για την πλοήγηση σε δύσκολα οικονομικά τοπία (Zutshi και συν., 2021).

Επιπλέον, είναι σημαντικό για τις MME να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια κρίσεων, όπως οι οικονομικοί περιορισμοί και οι λειτουργικές διαταραχές. Αναγνωρίζοντας αυτά τα ζητήματα, οι MME μπορούν να αναπτύξουν στοχευμένες στρατηγικές που όχι μόνο θα μετριάσουν τις άμεσες επιπτώσεις αλλά και θα τις τοποθετήσουν σε θέση για μελλοντική επιτυχία (Temitope και συν. 2023, Zutshi και συν. 2021)

Τελικά, υιοθετώντας μια πολύπλευρη προσέγγιση που περιλαμβάνει τη διαχείριση κινδύνων, τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής συνέχειας, την καινοτομία και τη συνεργασία, οι MME μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την ανθεκτικότητά τους για να αντέξουν και να ανακάμψουν από διάφορες κρίσεις (Miklian και Hoelscher 2022).

4.2.1. Αποφυγή κρίσεων μέσω στρατηγικής αντιμετώπισης κινδύνων

Θα γίνει εδώ ιδιαίτερη ανάπτυξη της στρατηγικής αντιμετώπισης των κινδύνων από τις εταιρείες γενικότερα καθώς είναι αδιαμφισβήτητη όπως φάνηκε και παραπάνω από την βιβλιογραφική ανάλυση η σημασία της στην σωστή αντιμετώπιση των εξωγενών μεγάλων κρίσεων από τις MME. Αφού πρώτα κάνουμε μία ανασκόπηση της πρόσφατης βιβλιογραφίας δίνουμε μία εποπτική ματιά στην μεθοδολογία και τα βασικά στοιχεία της, όπως ο εντοπισμός των κινδύνων.

Ο στρατηγικός κίνδυνος αναφέρεται στην ικανότητα μιας εταιρείας να αντιμετωπίσει και να ανταποκριθεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η στρατηγική διαχείριση κινδύνου είναι

κρίσιμη για την επιβίωση και την επιτυχία των εταιρειών. Οι εταιρείες πρέπει να αναλύσουν τους κινδύνους, να τους αξιολογήσουν και να υλοποιήσουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση τους.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, οι εταιρείες μπορούν να υιοθετήσουν διάφορες προσεγγίσεις για την αποφυγή κρίσεων. Μια σημαντική πτυχή είναι ο εντοπισμός και η παρακολούθηση των αδύναμων σημάτων που μπορεί να υποδηλώνουν μια επικείμενη οικονομική κρίση. Πολλές επιχειρήσεις δεν διέθεταν μηχανισμούς για τον σκοπό αυτό πριν από το 2007, γεγονός που τις άφησε απροετοίμαστες για τις πιέσεις που ακολούθησαν. Με την εφαρμογή ενός συστήματος για τον εντοπισμό αυτών των σημάτων, οι οργανισμοί μπορούν να μετριάσουν τους κινδύνους πριν αυτοί κλιμακωθούν σε κρίσεις Calandro (2015)

Η προσαρμοστικότητα είναι επίσης ζωτικής σημασίας σε έναν όλο και πιο αβέβαιο κόσμο. Οι εταιρείες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων που τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αρνητικά γεγονότα. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τον μετριασμό των κινδύνων αλλά και την ευημερία σε καταστάσεις κρίσης μέσω των κατάλληλων προσεγγίσεων και πλαισίων Sharon (2012). Ένα νέο μοντέλο διαχείρισης κινδύνων, το οποίο δίνει έμφαση στον επανασχεδιασμό των οργανωτικών συστημάτων, μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες του σύγχρονου περιβάλλοντος. Το μοντέλο αυτό ενθαρρύνει τους ηγέτες να δημιουργούν, να διευκολύνουν και να υποστηρίζουν στρατηγικές που ενισχύουν την απόδοση ακόμη και υπό δύσκολες συνθήκες McPhee και McPhee, (2014).

Αφ' ετέρου, η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων στην αλυσίδα εφοδιασμού είναι απαραίτητη. Οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίζουν, να αξιολογούν και να παρακολουθούν τους πιθανούς κινδύνους σε όλες τις αλυσίδες εφοδιασμού τους, ώστε να διασφαλίζουν ποιοτικές επιδόσεις κατά τη διάρκεια διαταραχών. Αυτό περιλαμβάνει την επικύρωση παραγόντων όπως η στρατηγική ηγεσία και ο σχεδιασμός επιχειρησιακής συνέχειας, οι οποίοι συμβάλλουν στην ανώτερη επιχειρηματική απόδοση και ανθεκτικότητα Haban και Kamaruddin, S. (2021)

Για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων προσαρμοσμένες στις μοναδικές προκλήσεις τους μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την

οργανωτική ανθεκτικότητα. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση θεωρητικών πλαισίων παράλληλα με πρακτικά εργαλεία και πόρους για την αποτελεσματική αντιμετώπιση διαφόρων κρίσεων Durst και Henschel, (2022).

Εστιάζοντας στον έγκαιρο εντοπισμό των κινδύνων, την προσαρμοστικότητα, την αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τις προσαρμοσμένες στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων, οι εταιρείες μπορούν να τοποθετηθούν καλύτερα ώστε να αποφύγουν τις κρίσεις και να ενισχύσουν τη συνολική ανθεκτικότητά τους.

Για τον αποτελεσματικό μετριασμό των επιχειρηματικών κινδύνων και την πρόληψη κρίσεων, οι εταιρείες μπορούν να υιοθετήσουν διάφορες στρατηγικές που βασίζονται στις αρχές της διαχείρισης κινδύνων. Μια θεμελιώδης προσέγγιση περιλαμβάνει την εφαρμογή μιας δομημένης διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων που περιλαμβάνει στάδια όπως ο εντοπισμός κινδύνων, η ανάλυση κινδύνων, η αξιολόγηση κινδύνων, η ανάπτυξη σχεδίου δράσης, ο μετριασμός των κινδύνων και η συνεχής παρακολούθηση και έλεγχος των κινδύνων. Αυτή η συστηματική προσέγγιση επιτρέπει στους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν προληπτικά πιθανά ζητήματα πριν αυτά κλιμακωθούν σε κρίσεις, ελαχιστοποιώντας έτσι την πιθανότητα δυσμενών συμβάντων και πρόσθετων δαπανών.

Μια διπλή στρατηγική προληπτικής και αντιδραστικής διαχείρισης κινδύνων είναι επίσης απαραίτητη. Οι προληπτικές στρατηγικές επικεντρώνονται στην πρόβλεψη προκλήσεων και ευκαιριών, επιτρέποντας στους οργανισμούς να σχεδιάζουν το μέλλον και να αποτρέπουν την υλοποίηση πιθανών κινδύνων. Αυτή η προνοητική προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα και αυξημένη οργανωτική ανθεκτικότητα Sarana και συν. (2021). Αντίθετα, οι αντιδραστικές στρατηγικές είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων προβλημάτων που προκύπτουν, ιδίως εκείνων που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι εταιρείες πρέπει να είναι προετοιμασμένες να ανταποκρίνονται γρήγορα σε τέτοιου είδους προκλήσεις, διασφαλίζοντας ότι μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους ακόμη και όταν αυτοί δεν έχουν προβλεφθεί Sarana και συν. (2021).

Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν τις ανοικτές και επικοινωνιακές συζητήσεις σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων στο πλαίσιο των διαδικασιών διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής τους. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση του

ποιοι κίνδυνοι μπορούν να διαχειριστούν μέσω μοντέλων που βασίζονται σε κανόνες και ποιοι απαιτούν εναλλακτικές προσεγγίσεις. Η συμμετοχή σε διάλογο σχετικά με τον κίνδυνο μπορεί να βοηθήσει στην αποσαφήνιση των προτεραιοτήτων και της κατανομής των πόρων, ενισχύοντας τελικά την ικανότητα του οργανισμού να περιηγηθεί σε πολύπλοκα τοπία κινδύνων Kaplan και Mikes, (2012).

Τέλος, η ανάπτυξη της επιχειρησιακής ανθεκτικότητας είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό περιλαμβάνει την ενίσχυση των δυνατοτήτων διαχείρισης κινδύνων ασφαλείας για να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να ανακάμψουν από διαταραχές. Εστιάζοντας στην ηγεσία, την τεχνολογία και την εμπειρία στον χειρισμό αναδυόμενων συμβάντων, οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής συνέχειας και τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, αυξάνοντας έτσι τη συνολική ανθεκτικότητά τους σε κρίσεις Kaew-Tad και συν. (2021).

Με την ενσωμάτωση δηλ. δομημένων διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, τη χρήση τόσο προληπτικών όσο και αντιδραστικών στρατηγικών, την προώθηση ανοικτών συζητήσεων και την ενίσχυση της επιχειρησιακής ανθεκτικότητας, οι εταιρείες μπορούν να μετριάσουν αποτελεσματικά τους κινδύνους και να αποτρέψουν τις κρίσεις.

4.2.2. Πλαίσια (Frameworks) για την διαχείριση κινδύνων στις επιχειρήσεις

Τα αποτελεσματικά πλαίσια διαχείρισης κινδύνων για τις επιχειρήσεις είναι απαραίτητα για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τον μετριασμό των κινδύνων με δομημένο τρόπο. Ένα εξέχον πλαίσιο είναι το πλαίσιο COSO Enterprise Risk Management (ERM), το οποίο παρέχει στους οργανισμούς έναν βήμα προς βήμα οδηγό για την κατανόηση και τη διαχείριση των περιβαλλόντων κινδύνου τους. Το εν λόγω πλαίσιο τονίζει τη σημασία των αρμοδιοτήτων εσωτερικού ελέγχου και της συμμόρφωσης με κανονισμούς όπως ο νόμος Sarbanes-Oxley, ενισχύοντας έτσι τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων εντός των οργανισμών Moeller, (2011)

Μια άλλη σημαντική συμβολή στον τομέα είναι το βιβλίο «ERM - Enterprise Risk Management», το οποίο υπογραμμίζει την ανάγκη καθιέρωσης μιας τυποποιημένης προσέγγισης για την ERM. Συζητά τη σημασία των διεθνών περιπτωσιολογικών μελετών που απεικονίζουν τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται σε διάφορους κλάδους. Ο πόρος αυτός τονίζει την ανάγκη να υιοθετήσουν οι οργανισμοί τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά

μέτρα στις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων, αντιμετωπίζοντας σύγχρονα ζητήματα και πιθανές παγίδες που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές κινδύνων Louisot και Ketcham, (2014).

Η δημοσίευση «Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου: Η έκδοση «Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives» παρέχει επίσης πληροφορίες σχετικά με τις εξελισσόμενες πρακτικές ERM. Καλύπτει μια σειρά θεμάτων, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων κυβερνοασφάλειας, της διάθεσης ανάληψης κινδύνων και του ρόλου του επικεφαλής κινδύνου. Αυτός ο πόρος υπογραμμίζει τη σημασία της ευθυγράμμισης των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διευκολύνοντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων John και Fraser, (2021).

Επιπλέον, η μελέτη σχετικά με την υιοθέτηση της ΔΑΔ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) στη Μαλαισία αποκαλύπτει ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, όπως η σύσταση ομάδας διαχείρισης κινδύνων και η ανάπτυξη δηλώσεων διάθεσης ανάληψης κινδύνων, είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση του επιπέδου ωριμότητας των πρακτικών ΔΑΔ σε αυτούς τους οργανισμούς Tan και Lee, (2022).

Τα αποτελεσματικά πλαίσια διαχείρισης κινδύνων για τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν δομημένες προσεγγίσεις όπως το πλαίσιο COSO ERM, την ενσωμάτωση διεθνών βέλτιστων πρακτικών και την προσαρμογή των στρατηγικών σε συγκεκριμένα οργανωτικά πλαίσια.

4.2.3. Βέλτιστες πρακτικές για την υλοποίηση διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων ERM Enterprise risk management σε MME

Η εφαρμογή της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ΔΕΚ) στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) περιλαμβάνει διάφορες βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους. Μια κρίσιμη πτυχή είναι η σύσταση μιας ομάδας διαχείρισης κινδύνων, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση μιας κουλτούρας ευαισθητοποίησης σε θέματα κινδύνων εντός του οργανισμού. Η ομάδα αυτή μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη δηλώσεων διάθεσης και ανοχής κινδύνου, οι οποίες είναι απαραίτητες για την καθοδήγηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και την ευθυγράμμιση των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου με τους στόχους του οργανισμού Tan και Lee, (2022)

Επιπλέον, οι ΜΜΕ θα πρέπει να υιοθετήσουν μια τυποποιημένη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που να ενσωματώνει τις εκτιμήσεις κινδύνου στο πλαίσιο λήψης αποφάσεων. Η προσέγγιση αυτή όχι μόνο ενισχύει την ευελιξία αλλά επιτρέπει επίσης μια πιο δομημένη αξιολόγηση των κινδύνων που συνδέονται με διάφορα έργα. Η συμπερίληψη των προοπτικών των ενδιαφερομένων μερών και η συστηματική επικοινωνία σχετικά με την έκθεση σε κινδύνους μπορούν να βελτιώσουν περαιτέρω την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων Testorelli και συν. (2022).

Επιπλέον, η ανάπτυξη ενός σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας αναδεικνύεται ως κοινή και αποτελεσματική πρακτική διαχείρισης κινδύνων μεταξύ των ΜΜΕ. Το σχέδιο αυτό χρησιμεύει ως προληπτικό μέτρο για την αντιμετώπιση πιθανών διαταραχών, όπως οι διακοπές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η οικονομική επιβράδυνση, οι οποίες αποτελούν σημαντικές ανησυχίες για τις ΜΜΕ στη Μαλαισία Tan και Lee, (2022).

Επιπλέον, είναι σημαντικό για τις ΜΜΕ να βελτιώσουν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και την ευαισθητοποίηση σε θέματα κινδύνου. Με την καλλιέργεια μιας κουλτούρας ευαισθητοποιημένης ως προς τους κινδύνους και την ενίσχυση των γνώσεων σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων, οι ΜΜΕ μπορούν να περιηγηθούν καλύτερα στις πολυπλοκότητες του λειτουργικού τους περιβάλλοντος Crovini, (2019).

Ένα επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο είναι να δοθεί βαρύτητα στην αντιμετώπιση κινδύνων στις αλυσίδες εφοδιασμού των ΜΜΕ Finch, (2004) καθώς και στα συστήματα πληροφορικής και επικοινωνιών των εταιρειών που είναι αναπόσπαστα μέρη της σωστής τους λειτουργίας AL-Dosari και Fetais, (2023).

Η επιτυχής εφαρμογή λοιπόν της ΔΕΚ στις ΜΜΕ απαιτεί ένα συνδυασμό της δημιουργίας ειδικών ομάδων διαχείρισης κινδύνων, της επισημοποίησης των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, της ανάπτυξης σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας και της βελτίωσης των εσωτερικών ελέγχων και της ευαισθητοποίησης σε θέματα κινδύνων. Οι πρακτικές αυτές μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα των ΜΜΕ σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο.

4.2.4. Στοιχεία Μεθοδολογίας Στρατηγικής Διαχείριση Κινδύνου

Η στρατηγική διαχείριση κινδύνου είναι μια διαδικασία που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν, να αξιολογήσουν και να διαχειριστούν τους κινδύνους που μπορούν να έχουν

επίδραση στην επιτυχία τους. Η στρατηγική διαχείριση κινδύνου είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης μιας επιχείρησης, καθώς βοηθά να μειωθούν οι πιθανότητες της εμφάνισης ενός κινδύνου και να αυξηθεί η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί σε περίπτωση που ένας κίνδυνος εμφανιστεί. Παρακάτω δίνουμε κάποια στοιχεία των μεθόδων και πρακτικών της Στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων βασισμένων στην σχετική εργασία που παρουσιάστηκε στο μάθημα του κ. Κιόχου Επιχειρηματικοί Διαχείριση Κινδύνων από τον Χατζημλάδη Θ. (2023) που με την σειρά της βασίστηκε στα παρακάτω κείμενα

- <https://erm.ncsu.edu/library/article/what-is-enterprise-risk-management>
- <https://www.slideserve.com/boaz/enterprise-risk-management-powerpoint-ppt-presentation>
- https://www.powershow.com/view/14ad-Yzc2Y/Enterprise_Risk_Management_ERM_powerpoint_ppt_presentation
- <https://www.slideshare.net/jorgevazgirao/ermenterprise-risk-management>
- <https://www.cascade.app/blog/strategy-risk-guide>
- <https://vdocument.in/erm-enterprise-risk-management.html?page=2>
- IEC_FDIS_31010_Risk_management_Risk_asse
- KRISEIS_02_chapter_7_A.ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

4.2.4.1. Ορισμός Στρατηγικού κινδύνου

Ορίζεται ως

“... μία διεργασία που ενεργοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο ενός οργανισμού, το διοικητικό και άλλο προσωπικό και εφαρμόζεται σε στρατηγικό επίπεδο σε όλον τον οργανισμό, σχεδιασμένη να εντοπίσει συγκεκριμένα γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό και να διαχειριστεί τους κινδύνους μέσα στα όρια διάθεσης ανάληψης ρίσκου του οργανισμού ώστε να παρέχει λογική εξασφάλιση ότι θα επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού”

...a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risks to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives."

Πηγή: COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004. COSO

4.2.4.2. Τύποι Κινδύνων Στρατηγικοί Λειτουργικοί

Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν διάφορα είδη κινδύνων

- Οι στρατηγικοί και λειτουργικοί κίνδυνοι είναι δύο διακριτά είδη κινδύνων. Ενώ οι στρατηγικοί πηγάζουν από εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις, οι λειτουργικοί προέρχονται μόνο από εσωτερικές διεργασίες μέσα στην επιχείρηση. Και συνήθως διακόπτουν κάποια σειρά εργασιών.
- Παρόλαυτά η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των δύο είναι το επίπεδο αποφάσεων που αντανακλούν.
- Οι στρατηγικοί κίνδυνοι αντανακλούν το ρίσκο αποφάσεων σε ανώτερο επίπεδο όπου λαμβάνεται υπόψη όλο το στρατηγικό σχέδιο ενώ οι λειτουργικοί αντανακλούν ρίσκα αποφάσεων σε χαμηλότερο επίπεδο αυτό της λειτουργίας όπου η εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου λαμβάνει χώρα.
- Με απλά λόγια ο στρατηγικός κίνδυνος είναι σε σχέση με αυτά που κάνεις ενώ ο λειτουργικός σε σχέση με πώς το κάνεις.

Εδώ συζητάμε κυρίως για στρατηγικούς κινδύνους που προέρχονται από αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον όπως συνέβη στην διάρκεια των αλλεπάλληλων κρίσεων (χρέους, covid, κυρώσεις Ρωσίας στην κρίση με Ουκρανία)

- Οι συγκεκριμένοι στρατηγικοί κίνδυνοι που είναι σχετικοί με τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης εξαρτώνται από τον τομέα την γκάμα των προϊόντων την βάση των πελατών και πολλούς άλλους παράγοντες. Παρόλαυτά υπάρχουν

κάποιες ευρύτερες κατηγορίες/είδη κινδύνων που αναμένεται μία επιχείρηση να συναντήσει

1. Κανονιστικοί κίνδυνοι

- Ένα παράδειγμα δείχνει καλύτερα πόσο σημαντικοί είναι αυτοί οι κίνδυνοι
- Έστω ένας οργανισμός που δουλεύει σε ένα νέο προϊόν ή σχεδιάζει ένα νέο σύνολο υπηρεσιών που θα μεταμορφώσουν την αγορά. Ίσως συμπληρώσει ένα εντοπισμένο κενό στην αγορά άλλα παρόλαυτά απαιτούνται χρόνια για να εισαχθεί και να ωριμάσει. Στην διάρκεια αυτού του χρόνου οι κανονισμοί ή η νομοθεσία αλλάζουν και το προϊόν ή υπηρεσία γίνονται ασυμβίβαστα. Η εταιρεία δεν μπορεί να παραδώσει στους πελάτες και να αξιοποιήσει την δουλειά της διακινδυνεύοντας μεγάλη απώλεια εσόδων.
- Ευτυχώς η εταιρεία είχε προετοιμαστεί για την αναπάντεχη αυτή αλλαγή κανονιστικού πλαισίου. Στοιχεία του έργου μπορούν να ενσωματωθούν σε ένα παράλληλο έργο ή να προσαρμοσθούν για να δημιουργηθεί μία ελαφρώς διαφορετική λύση. Συμπέρασμα;
- Είναι κρίσιμο για τις εταιρείες να ενημερώνονται για το κανονιστικό πλαίσιο του τομέα τους και να γνωρίζουν επερχόμενες αλλαγές όσο το δυνατό νωρίτερα.

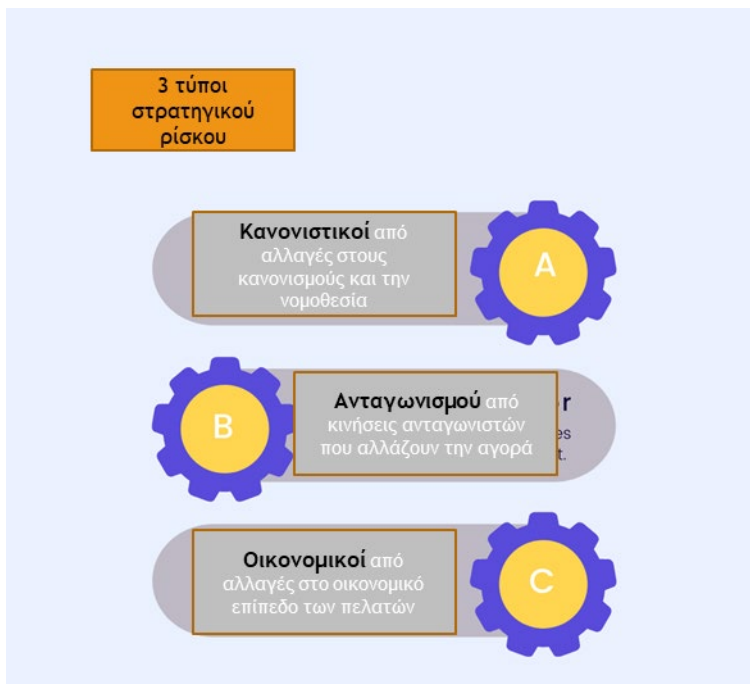
2. Κίνδυνοι Ανταγωνισμού

- Οι περισσότεροι τομείς είναι πολύ ανταγωνιστικοί
- Οι εταιρείες μπορούν να χάσουν έδαφος αν οι ανταγωνιστές τους βγάλουν στην αγορά ένα παρόμοιο προϊόν σε ένα παραπλήσιο ή χαμηλότερο κόστος. Η τιμή μπορεί να μην είναι και τόσο καθοριστική αν το προϊόν είναι πολύ ανώτερο. Η ανάλυση ανταγωνισμού μπορεί να βοηθήσει να απαλυνθεί αυτός ο στρατηγικός κίνδυνος: Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να επιχειρούν στο κενό.

3. Οικονομικοί κίνδυνοι (κίνδυνοι από την Οικονομία)

- Οι Οικονομικοί κίνδυνοι είναι δυσκολότερο να προβλεφθούν, αλλά αποτελούν μία ρεαλιστική απειλή ακόμα και για τις καλύτερα σχεδιασμένες και υλοποιημένες στρατηγικές.

- Για παράδειγμα οι οικονομικές αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν ένα κοινό στόχο της εταιρείας, ένα σημαντικό μέρος του πελατολογίου να χάσει μέρος του διαθέσιμου εισοδήματός του ή να εξοικονομήσει από πράγματα που εκλαμβάνονται σαν πολυτέλειες.
- Η καταναλωτικές έρευνες είναι βασικό εργαλείο για να επιτηρούνται οι προτιμήσεις της μερίδας καταναλωτών που στοχεύει η επιχείρηση, οι καταναλωτικές συνήθειες το lifestyle, η οικονομική κατάσταση κ.α.



4.2.5. Εντοπισμός στρατηγικών κινδύνων



- Η αναγνώριση και η δράση έναντι των στρατηγικών κινδύνων είναι κρίσιμη για την αποφυγή κοστοβόρων προβλημάτων.
 - Δύο βασικά πεδία είναι χρήσιμα στην αναγνώριση
 - Μια εις βάθος γνώση του ποια είναι η θέση του οργανισμού στην αγορά. Αυτό περιλαμβάνει το κοινό στόχο, τον τομέα, τον ανταγωνισμό καθώς και το περιβάλλον στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.
 - Μια ξεκάθαρη συναίσθηση των στρατηγικών αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού από την σύλληψή τους μέχρι την προτεινόμενη εκτέλεση.
 - Η συλλογή δεδομένων στους δύο αυτούς τομείς θέλει χρόνο και επενδύσεις άλλα γενικά είναι προς το συμφέρον του οργανισμού να εξασφαλίσει ακρίβεια στην αναγνώριση των στρατηγικών κινδύνων
 - Όσο πιο πολύ πληροφορία συλλεχθεί τόσο πιο πιθανό είναι να μπορεί να υλοποιήσει διεργασίες και εξασφαλίσεις που διευκολύνουν την επιτυχία της επιχείρησης.
 - Υπάρχουν διαφορετικές μέθοδοι που ακολουθούνται για την αναγνώριση των στρατηγικών κινδύνων
1. **Μέσω συζητήσεων «Τι θα συνέβαινε αν...»**
 - Οι υπάλληλοι μαζεύονται και διερευνώνται σενάρια του τύπου «τι θα συνέβαινε αν»

- Χρησιμοποιούνται τεχνικές συλλογικής απεικόνισης των παραγόντων κινδύνων που προκύπτουν από τις συζητήσεις με ένα μείγμα από οπτικές γωνίες και εμπειρίες, συλλογικό mind mapping των παραγόντων κινδύνου (mind mapping risk factors collaboratively), καθώς συμμετέχουν επικεφαλείς στρατηγικής, διαχειριστές αλλαγών, επιχειρησιακοί αναλυτές, μπορούν να ανιχνευτούν κίνδυνοι που δεν θα σκεφτόταν κάποιος διαφορετικά.
- Όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη άσχετα αν φαίνονται απίθανοι αρχικά. Για αυτό οι συμμετέχοντες πρέπει να ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν την φαντασία τους όσο περισσότερο γίνεται και να προτείνουν όποιον κίνδυνο τυχόν σκεφτούν.
- Είναι προτιμότερο να υπάρχει μία μακρά λίστα αναγνωρισμένων κινδύνων που μπορεί να περιοριστεί σταδιακά παρά να υποεκτιμηθούν και παραληφθούν κίνδυνοι που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση να μείνει απροετοίμαστη στην συνέχεια.

2. Συλλογή πληροφοριών από όλους τους διακυβευματούχους/μετόχους

- Συνεντεύξεις με όλους του διακυβευματούχους της επιχείρησης είναι απαραίτητες για να ληφθεί υπόψη η οπτική γωνία του καθενός
- Αν ερωτηθεί ικανός αριθμός θα έχουν διαφορετική οπτική γωνία για τον οργανισμό από τους εργαζόμενους.
- Έτσι δημιουργείτε μία ολιστική άποψη παραγόντων κινδύνων που μπορούν να αποδειχτούν πολύ ωφέλιμοι όταν γίνεται προσπάθεια να κατανοηθούν οι ρεαλιστικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο οργανισμός
- Η ευρεία συναίσθηση του πως λειτουργεί η εταιρεία μπορεί να αποκαλύψει μή αναμενόμενες πιθανότητες που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Πλαίσιο διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων



Τα πλαίσια διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων (strategic risk management framework) συνοψίζουν όλους του πόρους (προσωπικό, τεχνολογίες, κεφάλαια κλπ.) που απαιτούνται για την απάλυνση/μετρίασμό των απωλειών από εσωτερικές ή εξωτερικές δυνάμεις. Η επιλογή δόμησης του πλαισίου είναι θέμα της διοίκησης. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές βασικές παράμετροι:

- **Κατανόηση της θέσης της επιχείρησης.** Π.χ. Με χρήση ανάλυσης SWOT (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές).
- **Καθορισμός στρατηγικής και στόχων.** Εδώ διατυπώνεται ξεκάθαρα η στρατηγική του οργανισμού με χρήση διαφόρων μεθόδων.
- Στη συνέχεια, θα πρέπει να επιλεγούν **βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI)**. Αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της επιτυχίας, την παρακολούθηση των αλλαγών και τη διερεύνηση ευκαιριών βελτίωσης με την πάροδο του χρόνου.
- Το επόμενο βήμα είναι ο **εντοπισμός των κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και την απόδοση στο μέλλον**. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να μην είναι τόσο εμφανείς όσο άλλοι. Για παράδειγμα, η αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών μπορεί να είναι δύσκολο να προβλεφθεί, αλλά εξακολουθεί να έχει τη

δυνατότητα να καταρρίψει τα σχέδια. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας **πίνακα αξιολόγησης κινδύνου** που θα βοηθήσει να βαθμολογηθούν οι πιθανοί κίνδυνοι με βάση την πιθανότητα και τον αντίκτυπο στην επιχείρηση.

- **Οι KRI (βασικοί δείκτες κινδύνου)** πρέπει να προσδιορίζονται για να μετρηθεί η ανοχή της επιχείρησής στα εμπόδια. Προσπάθεια εκτίμησης σε ζητήματα που μπορεί να παραμονεύουν στη γωνία και καθορισμός της κατάλληλης στιγμής για εφαρμογή μέτρων μετριασμού.
- Το τελευταίο βήμα είναι η συνεχής παρακολούθηση των KPI, των KRI και των εσωτερικών τους διαδικασιών για τη αποτύπωση της προόδου. Επιλύονται τα προβλήματα αρκετά γρήγορα; Αντιμετωπίζονται οι ανάγκες των πελατών-στόχων; Υπάρχουν όλα τα απαραίτητα προγράμματα και διαδικασίες; Ο στόχος είναι να η παραμονή σε καλό δρόμο και η προσαρμογή για να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων:

- **Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι:** Αυτοί είναι κίνδυνοι που σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση, όπως η αλλαγή της αγοράς, η αύξηση του ανταγωνισμού, η μη ικανοποίηση των πελατών κ.λπ.
- **Οικονομικοί Κίνδυνοι:** Αυτοί είναι κίνδυνοι που σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, όπως η αύξηση του χρέους, η μείωση των εσόδων κ.λπ.
- **Περιβαλλοντικοί Κίνδυνοι:** Αυτοί είναι κίνδυνοι που σχετίζονται με το περιβάλλον, όπως η κλιματική αλλαγή, η ρύπανση κ.λπ.
- **Τεχνολογικοί Κίνδυνοι:** Αυτοί είναι κίνδυνοι που σχετίζονται με την τεχνολογία, όπως η αλλαγή της τεχνολογίας, η ασφάλεια των δεδομένων κ.λπ.

4.2.5.1. Διαδικασία Στρατηγικής Διαχείρισης Κινδύνου

Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- **Αναγνώριση Κινδύνων:** Η αναγνώριση των κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση.

- **Αξιολόγηση Κινδύνων:** Η αξιολόγηση των κινδύνων για να καθοριστεί η πιθανότητα και η σοβαρότητα τους.
- **Διαχείριση Κινδύνων:** Η διαχείριση των κινδύνων για να μειωθούν οι πιθανότητες της εμφάνισης τους και να αυξηθεί η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί σε περίπτωση που ένας κίνδυνος εμφανιστεί.
- **Έλεγχος και Αξιολόγηση:** Ο έλεγχος και η αξιολόγηση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων για να βεβαιωθεί ότι είναι αποτελεσματική.

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου μπορούν να χρησιμοποιηθούν, συμπεριλαμβανομένων:

- **Αποφυγή:** Η αποφυγή του κινδύνου μέσω της μη συμμετοχής σε δραστηριότητες που μπορούν να τον προκαλέσουν.
- **Μείωση:** Η μείωση του κινδύνου μέσω της λήψης μέτρων για να μειωθούν οι πιθανότητες της εμφάνισης του.
- **Μεταφορά:** Η μεταφορά του κινδύνου σε άλλη οντότητα, όπως η αγορά ασφαλειών.
- **Διαχείριση:** Η διαχείριση του κινδύνου μέσω της λήψης μέτρων για να μειωθούν οι πιθανότητες της εμφάνισης του και να αυξηθεί η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί σε περίπτωση που ένας κίνδυνος εμφανιστεί.

4.2.5.2. Συμπέρασμα

Η στρατηγική διαχείριση κινδύνου είναι μια κρίσιμη διαδικασία που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν, να αξιολογήσουν και να διαχειριστούν τους κινδύνους που ενδέχεται να έχουν επίδραση στην επιτυχία τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει την αναγνώριση των κινδύνων, την αξιολόγηση τους, τη διαχείριση τους και τον έλεγχο και την αξιολόγηση της διαδικασίας. Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, συμπεριλαμβανομένων της αποφυγής, της μείωσης, της μεταφοράς και της διαχείρισης.

4.3. Κυβερνητικά μέτρα για τις ΜΜΕ στις κρίσεις

Η ελληνική κυβέρνηση εφάρμοσε διάφορα μέτρα για τη στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) ως απάντηση στις διαδοχικές κρίσεις που ξεκίνησαν το 2008. Μια σημαντική πρωτοβουλία ήταν η εισαγωγή του Εθνικού Σχεδίου για την Ανάκαμψη και τη Βιωσιμότητα, γνωστού ως «Ελλάδα 2.0» που αναλύεται παρακάτω, το οποίο είχε ως στόχο να βοηθήσει τις ΜΜΕ να προσαρμοστούν στις προκλήσεις του οικονομικού περιβάλλοντος. Το σχέδιο αυτό περιελάμβανε χρηματοδοτικά εργαλεία και μεταρρυθμίσεις που αποσκοπούσαν στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ, ιδίως σε περιοχές όπως η Δυτική Ελλάδα (Margosi, 2022).

Ακόμα, η οικονομική κρίση ώθησε να δοθεί έμφαση στη χρηματοδότηση των ΜΜΕ, ιδίως σε κρίσιμους τομείς όπως ο τουρισμός. Η έρευνα έδειξε ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης, πολλές ΜΜΕ αντιμετώπισαν δυσκολίες στην πρόσβαση σε τραπεζικό δανεισμό, ο οποίος ήταν απαραίτητος για τη διατήρηση των δραστηριοτήτων και την επένδυση σε τεχνολογικές αναβαθμίσεις. Η αντίδραση της κυβέρνησης περιλάμβανε προσπάθειες για τη διευκόλυνση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση, η οποία ήταν ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων αυτών (Toudas και συν. 2024).

Η έννοια του επιχειρηματικού bricolage αναδύθηκε ως μηχανισμός αντιμετώπισης για τις ΜΜΕ κατά τη διάρκεια των μέτρων λιτότητας που επιβλήθηκαν από τα προγράμματα διάσωσης. Η προσέγγιση αυτή επέτρεψε στις ΜΜΕ να αξιοποιήσουν δημιουργικά τους διαθέσιμους πόρους για να περιηγηθούν στο δυσμενές επιχειρηματικό περιβάλλον. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι, ενώ το bricolage ήταν διαδεδομένο, δεν οδήγησε απαραίτητα σε στρατηγική αλλαγή, αλλά μάλλον ενσωματώθηκε στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική των ΜΜΕ (Tsilika και συν. 2020)

Αφετέρου, η έμφαση στη διαχείριση της ποιότητας μέσω της πιστοποίησης ISO αναδείχθηκε ως μέσο για τις ΜΜΕ να ενισχύσουν τις οικονομικές τους επιδόσεις κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης. Διαπιστώθηκε ότι η δέσμευση στην ποιότητα συσχετίζεται με καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα πτώχευσης κατά τη διάρκεια δύσκολων οικονομικών συνθηκών (Sainis και συν. (2017).

Κλείνοντας, τα μέτρα της ελληνικής κυβέρνησης για τις ΜΜΕ κατά τη διάρκεια της κρίσης περιλάμβαναν πρωτοβουλίες οικονομικής στήριξης, ενθάρρυνση καινοτόμων στρατηγικών

διαχείρισης πόρων και εστίαση στη βελτίωση της ποιότητας για την ενίσχυση των οικονομικών επιδόσεων.

4.3.1. Το πρόγραμμα Greece 2.0 (Ελλάδα2.0, 2023)

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των κλιματικών στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ιδιαίτερα ενόψει της δέσμευσης για κλιματική ουδετερότητα έως το 2050. Στο πλαίσιο αυτό, η Ελλάδα, μέσω του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», προωθεί μέτρα για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά 56% έως το 2030, σε σύγκριση με τα επίπεδα του 2005.

Η μετάβαση αυτή απαιτεί από τις ΜΜΕ να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες και πρακτικές που θα μειώσουν το ενεργειακό τους αποτύπωμα. Η ενσωμάτωση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και η εφαρμογή αρχών κυκλικής οικονομίας αποτελούν βασικά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση. Επιπλέον, η συμμόρφωση με ευρωπαϊκούς κώδικες δεοντολογίας, όπως ο «Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για τα Κέντρα Δεδομένων», συμβάλλει στη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και στη μείωση των εκπομπών CO₂.

Η ελληνική κυβέρνηση, αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ, έχει εντάξει στο πρόγραμμα «Περιβάλλον – Ενέργεια – Κλιματική Αλλαγή» δράσεις που στοχεύουν στη διαχείριση αποβλήτων, την προώθηση της κυκλικής οικονομίας και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων απέναντι στις περιβαλλοντικές προκλήσεις (Ελλάδα2.0 2021 , ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΕΝΕΡΓΕΙΑ-ΚΛΙΜΑΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ 2021)

Επιπλέον, η υιοθέτηση στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις ΜΜΕ μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά, προσελκύοντας καταναλωτές που δίνουν προτεραιότητα σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές. Η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών όχι μόνο συμβάλλει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, αλλά και δημιουργεί νέες ευκαιρίες για καινοτομία και ανάπτυξη.

Συνοψίζοντας, η ενεργός συμμετοχή των ΜΜΕ στην πράσινη μετάβαση είναι απαραίτητη για την επίτευξη των εθνικών και ευρωπαϊκών κλιματικών στόχων. Με την κατάλληλη υποστήριξη και την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, οι ΜΜΕ μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη μείωση των εκπομπών CO₂, ενώ παράλληλα ενισχύουν την ανθεκτικότητά τους και δημιουργούν νέες προοπτικές ανάπτυξης.

Ελλάδα/Greece 2.0 είναι το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας της Ελλάδας, το οποίο έχει σχεδιαστεί για να αξιοποιήσει τους πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Next Generation EU). Στόχος του είναι η στήριξη της ελληνικής οικονομίας μετά την πανδημία COVID-19, η ενίσχυση της ανθεκτικότητας, και η προώθηση διαρθρωτικών αλλαγών με έμφαση στις πράσινες και ψηφιακές μεταρρυθμίσεις.

4.3.1.1. Κύριοι στόχοι του Greece 2.0:

- 1. Πράσινη Μετάβαση:**
 - Μείωση των εκπομπών CO₂ και ενίσχυση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
 - Επενδύσεις σε ενεργειακή απόδοση κτιρίων και υποδομών.
 - Ενίσχυση της κυκλικής οικονομίας και της περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- 2. Ψηφιακή Μεταρρύθμιση:**
 - Ψηφιοποίηση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.
 - Επενδύσεις σε τεχνολογίες αιχμής, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και τα μεγάλα δεδομένα.
 - Υποστήριξη της ψηφιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- 3. Ανθεκτικότητα και Κοινωνική Συνοχή:**
 - Ενίσχυση του συστήματος υγείας.
 - Στήριξη της επιχειρηματικότητας, ιδίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
 - Αντιμετώπιση της ανεργίας και ενίσχυση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- 4. Επενδύσεις και Μεταρρυθμίσεις:**
 - Ενθάρρυνση των ιδιωτικών επενδύσεων.
 - Απλοποίηση των διαδικασιών για τις επιχειρήσεις.
 - Μεταρρυθμίσεις στη φορολογία και στη δημόσια διοίκηση.

4.3.1.2. Χρηματοδότηση:

Το πρόγραμμα χρηματοδοτείται από:

- Επιχορηγήσεις ύψους **17,8 δισ. ευρώ**.
- Δάνεια ύψους **12,7 δισ. ευρώ**. Η συνολική επένδυση που αναμένεται να κινητοποιηθεί φτάνει τα **60 δισ. ευρώ**.

Το "Ελλάδα 2.0" φιλοδοξεί να δημιουργήσει μια νέα, πιο βιώσιμη, και ανταγωνιστική οικονομία, προσανατολισμένη στη μείωση των ανισοτήτων και την πράσινη ανάπτυξη. Είναι

ουσιαστικά μια "νέα αρχή" για την Ελλάδα, εξ ου και το όνομα "2.0", που υποδηλώνει ένα νέο κεφάλαιο στη μεταρρύθμιση της χώρας.

4.4. Μέτρα σε ευρωπαϊκό επίπεδο

Σε περιόδους κρίσης, όπως η πανδημία COVID-19, οι κυβερνητικές παρεμβάσεις ήταν καθοριστικής σημασίας για τη στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Διάφορες μελέτες υπογραμμίζουν την αποτελεσματικότητα συγκεκριμένων μέτρων που μπορούν να εφαρμόσουν οι κυβερνήσεις για να μετριάσουν τις δυσμενείς επιπτώσεις τέτοιων κρίσεων στις ΜΜΕ Sakib και Rahman, (2024).

Έχει αποδειχθεί ότι τα κυβερνητικά καθεστώτα στήριξης επηρεάζουν σημαντικά την επιβίωση των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια κρίσεων. Για παράδειγμα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, διαπιστώθηκε ότι χωρίς κυβερνητικά προγράμματα μετριασμού, ένα σημαντικό ποσοστό των ΜΜΕ ανέφερε αρνητικά κέρδη, τα οποία θα μπορούσαν να αμβλυνθούν μέσω στοχευμένης στήριξης. Η εισαγωγή αυτών των καθεστώτων μείωσε τον αριθμό των ΜΜΕ με αρνητικά κέρδη και επέκτεινε τη λειτουργική τους βιωσιμότητα, αποδεικνύοντας τη σημασία της έγκαιρης και αποτελεσματικής κυβερνητικής παρέμβασης Belghitar και συν. (2022).

Επιπλέον, η φύση της κρατικής βοήθειας είναι κρίσιμη. Έχει παρατηρηθεί ότι η στήριξη δεν θα πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά σε οικονομική βοήθεια, αλλά να περιλαμβάνει επίσης συμβουλευτικές υπηρεσίες και κατάρτιση, ιδίως σε τομείς όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ψηφιακό μάρκετινγκ. Η προσέγγιση αυτή είναι απαραίτητη για τις πολύ μικρές ΜΜΕ, οι οποίες συχνά δεν διαθέτουν τους πόρους για να προσαρμοστούν στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς Zainol, F. A. και συν. (2022). Ο ρόλος της κυβέρνησης στη διευκόλυνση της πρόσβασης σε ψηφιακά εργαλεία και δεξιότητες αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως ζωτικής σημασίας για την ανθεκτικότητα των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια κρίσεων Zainol και συν. (2022).

Επιπλέον, είναι αξιοσημείωτη η σχέση μεταξύ της κυβερνητικής στήριξης και των δυναμικών ικανοτήτων των ΜΜΕ. Η έρευνα δείχνει ότι, ενώ η κυβερνητική στήριξη μπορεί να ενισχύσει την απασχόληση και τη λειτουργική ικανότητα, μπορεί επίσης να αποθαρρύνει ακούσια τις ΜΜΕ από το να ασκήσουν πλήρως τις δυναμικές τους ικανότητες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης Matikonis και Graham (2024). Αυτό υποδηλώνει ότι ο σχεδιασμός των

μέτρων στήριξης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα μοναδικά χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των ΜΜΕ, ώστε να ενισχύεται η προσαρμοστικότητα και η ανάπτυξή τους.

Οι αποτελεσματικές κυβερνητικές παρεμβάσεις κατά τη διάρκεια κρίσεων όπως η πανδημία COVID-19 περιλαμβάνουν ένα μείγμα οικονομικής στήριξης, κατάρτισης και πόρων που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας των ΜΜΕ. Τα μέτρα αυτά είναι απαραίτητα για τη διασφάλιση της επιβίωσης και της συνεχούς συμβολής των ΜΜΕ στην οικονομία σε δύσκολες περιόδους.

Ο αντίκτυπος κρίσεων όπως η πανδημία COVID-19 και γεωπολιτικών εντάσεων όπως ο πόλεμος Ρωσίας-Ουκρανίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) έχει προκαλέσει διάφορες κυβερνητικές πολιτικές απαντήσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ειδικότερα, η πανδημία COVID-19 οδήγησε σε σημαντική μείωση των εσόδων των ΜΜΕ, με αποτέλεσμα οξεία έλλειψη ρευστότητας που απειλεί την επιβίωσή τους. Ως απάντηση, οι κυβερνήσεις σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν εφαρμόσει πολυάριθμα μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης με στόχο τη στήριξη αυτών των επιχειρήσεων. Τα μέτρα αυτά περιλαμβάνουν προγράμματα χρηματοδοτικής συνδρομής και μέσα πολιτικής που έχουν σχεδιαστεί για τον μετριασμό των δυσμενών επιπτώσεων της πανδημίας στην πρόσβαση των ΜΜΕ σε χρηματοδότηση και στη συνολική λειτουργική σταθερότητα Peszko και συν. (2023).

Στο πλαίσιο της ανθεκτικότητας, οι ΜΜΕ έχουν ενθαρρυνθεί να υιοθετήσουν διάφορες τακτικές για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Η έννοια της ανθεκτικότητας περιλαμβάνει την ικανότητα των επιχειρήσεων να αντέχουν σε καταστροφικά γεγονότα και έχει τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν ψυχολογικές και επιχειρηματικές τεχνικές για να πλοηγούνται σε δύσκολα περιβάλλοντα Bucăța, G. και Popescu, F. (2021). Η ανάγκη για αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης κατά τη διάρκεια κρίσεων υπογραμμίζεται από τις εμπειρίες των ΜΜΕ, οι οποίες συχνά αντιμετωπίζουν αυξημένα τρωτά σημεία κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης Samoday και συν. (2022).

Επιπλέον, η δανειοδοτική υποδομή στις ευρωπαϊκές χώρες διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό του βαθμού στον οποίο οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν τον πιστωτικό περιορισμό. Η έρευνα δείχνει ότι οι ΜΜΕ σε χώρες με αποτελεσματικά δικαστικά συστήματα και ισχυρό ρυθμιστικό περιβάλλον είναι λιγότερο πιθανό να αντιμετωπίσουν πιστωτικούς περιορισμούς, γεγονός που έχει ιδιαίτερη σημασία σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας

Mc Namara και συν. (2020). Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία ενός υποστηρικτικού χρηματοπιστωτικού οικοσυστήματος για τις ΜΜΕ, ιδίως υπό το πρίσμα των συνεχιζόμενων κρίσεων.

Η ευρωπαϊκή απάντηση στις κρίσεις που πλήττουν τις ΜΜΕ περιλαμβάνει έναν συνδυασμό μέτρων χρηματοδοτικής στήριξης και την προώθηση στρατηγικών ανθεκτικότητας. Η αποτελεσματικότητα αυτών των αντιδράσεων συνδέεται στενά με την υποκείμενη υποδομή δανεισμού και τα ρυθμιστικά πλαίσια στις επιμέρους χώρες.

4.4.1. Ευρωπαϊκές στρατηγικές

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) έχει εφαρμόσει διάφορες στρατηγικές για τη στήριξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων, ιδίως ως απάντηση στις προκλήσεις που έθεσε η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 και η πανδημία COVID-19.

Μια σημαντική προσέγγιση ήταν η μεταρρύθμιση της πολιτικής συνοχής της ΕΕ, η οποία επικεντρώνεται στις επενδύσεις στην τοπική ανάπτυξη και στις ικανότητες των ΜΜΕ. Η πολιτική αυτή αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των περιφερειακών ανισοτήτων και στην ενίσχυση του οικονομικού δυναμικού των τοπικών κοινοτήτων, ιδίως σε χώρες όπως η Ρουμανία, όπου οι ΜΜΕ αντιμετώπισαν αξιοσημείωτες μειώσεις λόγω της οικονομικής ύφεσης. Η μεταρρυθμισμένη πολιτική έχει σχεδιαστεί για να παρέχει χρηματοδοτική στήριξη στις ΜΜΕ για μια εξαετή περίοδο, προωθώντας τη βιώσιμη τοπική ανάπτυξη Braganu, (2015).

Στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19, οι κυβερνήσεις σε ολόκληρη την ΕΕ θέσπισαν πολυάριθμα μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης για να μετριάσουν τις επιπτώσεις στις ΜΜΕ. Τα μέτρα αυτά περιελάμβαναν προγράμματα χρηματοδοτικής συνδρομής με στόχο την αντιμετώπιση οξείας έλλειψης ρευστότητας που απειλεί την επιβίωση βιώσιμων επιχειρήσεων. Το κεφάλαιο για τις ΜΜΕ και το COVID-19 περιγράφει οκτώ συχνά εφαρμοζόμενα μέσα που έχουν στηρίξει τις επιχειρήσεις αυτές, υπογραμμίζοντας τη σημασία των κυβερνητικών πολιτικών αντιδράσεων για τη διατήρηση της βιωσιμότητας των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια κρίσεων Peszko και συν. (2023).

Επιπλέον, η ΕΕ έχει επικεντρωθεί στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εσωτερικής αγοράς μέσω διαφόρων πρωτοβουλιών. Μετά την κρίση του 2008, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε ένα σχέδιο ανάκαμψης που περιελάμβανε μέτρα για τη στήριξη της πραγματικής

οικονομίας και την τόνωση της ζήτησης. Αυτό περιελάμβανε νομοθετικές δράσεις που αποσκοπούσαν στην ελαχιστοποίηση των συνεπειών της κρίσης στην εσωτερική αγορά, συμπεριλαμβανομένων επενδύσεων στην ενεργειακή ασφάλεια και την ανάπτυξη της ευρυζωνικότητας, καθώς και χρηματοδοτική στήριξη των ΜΜΕ μέσω της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων Musiałkowska και συν. (2012).

Συνολικά, οι στρατηγικές της ΕΕ για τη στήριξη των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια των οικονομικών κρίσεων περιλαμβάνουν μεταρρυθμίσεις πολιτικής, στοχευμένη χρηματοδοτική βοήθεια και πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της αγοράς, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του οικονομικού ιστού της περιοχής.

5. Μελέτη περίπτωσης ελληνικής ΜΜΕ στην δίνη των απανωτών κρίσεων με Συνέντευξη/Έρευνα πεδίου

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε στο πεδίο υπάρχουσα εταιρεία, το όνομα της οποίας δεν δημοσιεύουμε για λόγους προσωπικών δεδομένων και γίνεται προσπάθεια να αντιστοιχηθούν τα ευρήματα μας αναλύοντας την πραγματικότητα που αντιμετώπισε η εταιρεία στην αντιμετώπιση των διαδοχικών κρίσεων (οικονομική, COVID-19, Ρωσο-ουκρανική σύγκρουση και κυρώσεις) με βάση και τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής ανάλυσης.

Κατ' ουσίαν προσπαθούμε να δούμε στην πράξη και επί του πεδίου βάση του συγκεκριμένου ελληνικού παραδείγματος ΜΜΕ

- ποια στοιχεία της εταιρείας έπαιξαν θετικό ή αρνητικό ρόλο κατά την διάρκεια των διαδοχικών κρίσεων,
- ποια συνέδραμαν σημαντικά στην μέχρι τώρα επιβίωσή της παρά τα προβλήματα,
- τι θα μπορούσε να είχε κάνει καλύτερα και
- κάποια πιθανά βήματα για το μέλλον ώστε να αυξηθεί περαιτέρω η ανθεκτικότητα της

Η εταιρεία (εμπορική Α.Ε.) ανήκει στις μικρές από άποψη προσωπικού, αλλά συνιστά μια αρκετά δυναμική εταιρεία χονδρικού εμπορίου με τεχνογνωσία στο αντικείμενο. Περνάει από γενιά σε γενιά και εξασφάλισε την αποκλειστική κατοχή σημαντικών αντιπροσων στον τομέα της (εμπορία ξυλείας).

Η εταιρεία στην πορεία της και ενώ είχε σημειώσει σημαντική αύξηση των οικονομικών μεγεθών της βάση μεθοδευμένου αρχικού σχεδίου, πριν προλάβει να επεκταθεί δέχτηκε αλυσιδωτά πλήγματα δυσχερών καταστάσεων:

- ξεκινώντας με την οικονομική που κυρίως επηρέασε τους πελάτες της λόγω περιορισμού της ζήτησης

- στην συνέχεια στην κρίση του Covid-19 επηρεάστηκε κυρίως από την αύξηση του κόστους εμπορευμάτων που σε κάποια φάση έφτασαν και να τετραπλασιαστούν σε συνδυασμό με την αύξηση των μεταφορικών.
- Τέλος μεγάλο χτύπημα δέχτηκε από τις κυρώσεις που επιβλήθηκαν στην Ρωσία κατά την διάρκεια της κρίσης στην Ουκρανία, καθώς κύριο μέρος των προμηθευτών και αντιπροσωπειών της ήταν εγκατεστημένοι στην Ρωσία.

5.1. Η πορεία εν μέσω κρίσεων

5.1.1. Ανάλυση SWOT συγκεκριμένης εταιρείας στις τρεις κρίσεις και στο επιχειρηματικό περιβάλλον του κλάδου

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τα ισχυρά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές μιας εταιρείας. Στην περίπτωση της εταιρείας εξεταζόμενης εταιρείας, η ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει να εξεταστεί η ανθεκτικότητα της στις κρίσεις.

Ισχυρά σημεία

- **Δυναμική Ηγεσία:** Η MME έχει μια δυναμική ηγεσία που είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τις κρίσεις και να λάβει αποφάσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων.
- **Ισχυρή Οικονομική Θέση:** Η MME έχει μια ισχυρή οικονομική θέση, με επαρκή κεφάλαια και ρευστότητα για να αντιμετωπίζει τις κρίσεις.
- **Διάφορα Προϊόντα/Υπηρεσίες:** Η MME έχει μια ποικιλία προϊόντων/υπηρεσιών που της επιτρέπουν να αντιμετωπίζει τις κρίσεις και να διατηρεί την αγορά της.
- **Ευέλικτη Οργάνωση:** Η MME έχει μια ευέλικτη οργάνωση που της επιτρέπει να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Αδυναμίες

- **Περιορισμένα Κεφάλαια:** Η MME έχει περιορισμένα κεφάλαια για να αντιμετωπίζει τις κρίσεις και να επενδύει σε νέες τεχνολογίες.

- **Ευαίσθητη Αλυσίδα Εφοδιασμού:** Η ΜΜΕ έχει μια ευαίσθητη αλυσίδα εφοδιασμού που μπορεί να επηρεαστεί από τις κρίσεις.
- **Περιορισμένη Γνώση και Ικανότητες:** Η ΜΜΕ έχει περιορισμένη γνώση και ικανότητες για να αντιμετωπίζει τις κρίσεις και να αναπτύσσει νέες στρατηγικές.
- **Ανώμαλη Ανταπόκριση:** Η ΜΜΕ έχει ανώμαλη ανταπόκριση στις κρίσεις, που μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις και λάθη.

Ευκαιρίες

- **Νέα Αγορά:** Η ΜΜΕ έχει την ευκαιρία να εισέλθει σε νέες αγορές και να επεκτείνει την παρουσία της.
- **Νέες Τεχνολογίες:** Η ΜΜΕ έχει την ευκαιρία να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες και να βελτιώσει την απόδοσή της.
- **Συνεργασίες:** Η ΜΜΕ έχει την ευκαιρία να συνεργαστεί με άλλες εταιρείες και να μοιραστεί τις γνώσεις και τις ικανότητες της.
- **Κρατικές Υποτροφίες:** Η ΜΜΕ έχει την ευκαιρία να λάβει κρατικές υποτροφίες και να επενδύσει σε νέες δραστηριότητες.

Απειλές

- **Οικονομική Κρίση:** Η ΜΜΕ αντιμετωπίζει την απειλή της οικονομικής κρίσης, που μπορεί να επηρεάσει την αγορά και την οικονομική της θέση.
- **Γεωπολιτικές Τάσεις:** Η ΜΜΕ αντιμετωπίζει την απειλή των γεωπολιτικών τάσεων, που μπορεί να επηρεάσει την αγορά και την οικονομική της θέση.
- **Αλλαγές στο Περιβάλλον:** Η ΜΜΕ αντιμετωπίζει την απειλή των αλλαγών στο περιβάλλον, που μπορεί να επηρεάσει την αγορά και την οικονομική της θέση.
- **Ανταγωνισμός:** Η ΜΜΕ αντιμετωπίζει την απειλή του ανταγωνισμού, που μπορεί να επηρεάσει την αγορά και την οικονομική της θέση.

Ενέργειες και χαρακτηριστικά που είχαν θετικό και αρνητικό αντίκτυπο

5.1.2. Σύνοψη αντίκτυπου κρίσεων στην εταιρεία

Κρίση	Χρόνος	Έσοδα	Κέρδη	Πωλήσεις
Οικονομική κρίση	2008-2010	20%	30%	15%

COVID-19	2020-2022	-15%	20%	-10%
Ρωσο-Ουκρανικός πόλεμος	2022-2023	10%	-40%	-10%

5.1.3. Περιγραφή περιβάλλοντος και κλάδου σε κάθε κρίση

Οικονομική κρίση (2008-2010): Η ελληνική οικονομία βρέθηκε σε μια περίοδο μεγάλης αβεβαιότητας και αναταραχής, με υψηλά ποσοστά ανεργίας και μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Ο κλάδος του χονδρικού εμπορίου, στον οποίο ανήκει η ΜΜΕ, επηρεάστηκε σημαντικά από την μείωση της ζήτησης και την αύξηση του ανταγωνισμού.

Κρίση COVID-19 (2020-2022): Η πανδημία COVID-19 είχε σημαντικό αντίκτυπο στην ελληνική οικονομία, με την επιβολή των μέτρων απομακρύνσεων και την μείωση της κυκλοφορίας των ανθρώπων. **Ο κλάδος του χονδρικού εμπορίου επηρεάστηκε από την αύξηση του κόστους των εμπορευμάτων και την αύξηση των μεταφορικών.**

Ρωσο-Ουκρανικός πόλεμος (2022-2023): Ο πόλεμος στην Ουκρανία είχε σημαντικό γενικό αντίκτυπο στην ελληνική οικονομία, με την αύξηση των του κόστους ενέργειας και την αύξηση των μεταφορικών. Ο κλάδος του χονδρικού εμπορίου επηρεάστηκε από την αύξηση του κόστους των εμπορευμάτων και την αύξηση των μεταφορικών. Η εταιρεία ειδικότερα υπέστη τεράστια ζημιά με την στέρηση των βασικότερων προμηθευτών της που βρίσκονταν στην Ρωσία χωρίς πραγματική παροχή αντισταθμιστικών μέτρων.

5.1.4. Ενέργειες – αποτελέσματα - αποτίμηση

Η ΜΜΕ που εξετάζουμε έχει λάβει διάφορα μέτρα και προβεί σε συνεχείς ενέργειες για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που προέκυψαν από τις διαδοχικές κρίσεις. Οι ενέργειες αυτές είχαν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της ανθεκτικότητας της εταιρείας και την αποφυγή της χρεωκοπίας χωρίς όμως να μπορέσει να αποφύγει την μεγάλη πτώση των οικονομικών της μεγεθών.

Οικονομική κρίση (2008-2010): Η ΜΜΕ μείωσε τους εργαζομένους κρατώντας τους πιο αποδοτικούς, μειώνοντας έτσι το κόστος και σταθεροποιώντας στο μέτρο του δυνατού την

αποτελεσματικότητα. Επίσης, η εταιρεία ανέπτυξε νέες στρατηγικές για την αύξηση της ζήτησης και την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά.

Κρίση COVID-19 (2020-2022): Η ΜΜΕ ανέπτυξε ένα ψηφιακό κανάλι πώλησης, το οποίο της επέτρεψε να συνεχίσει τις πωλήσεις της παρά την αύξηση των μεταφορικών και την μείωση της κυκλοφορίας των ανθρώπων, όμως δεν πρόλαβε να επωφεληθεί από όλες τις δυνατότητες του νέου καναλιού καθώς απαιτούνταν αυξημένες επενδύσεις και ψηφιακή μετατροπή διαδικασιών που ήταν πολύ δύσκολες με το μειωμένο προσωπικό. Επίσης, η εταιρεία μείωσε το κόστος των εμπορευμάτων και ανέπτυξε νέες στρατηγικές για την αύξηση της ζήτησης.

Ρωσο-Ουκρανικός πόλεμος (2022-2023): Η ΜΜΕ δέχτηκε τεράστιο πλήγμα από την απαγόρευση εμπορικών σχέσεων με τους ιστορικούς προμηθευτές της στην Ρωσία. Από την στιγμή αυτή γίνεται συνεχής αναγκαστική προσπάθεια εύρεσης νέων προμηθευτών από άλλες χώρες. Επίσης, η εταιρεία μείωσε το κόστος των εμπορευμάτων και ανέπτυξε νέες στρατηγικές για την αύξηση της ζήτησης.

Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων των ενεργειών της ΜΜΕ δείχνει ότι η εταιρεία έχει ενισχύσει την ανθεκτικότητά της και έχει αποφύγει την χρεωκοπία. Η ΜΜΕ έχει επίσης αυξήσει την αποτελεσματικότητά της και έχει αναπτύξει νέες στρατηγικές για την αύξηση της ζήτησης και την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά.

5.2. Σύνοψη

Η ανάλυση του παραδείγματος μας και η αντίστοιχη συνέντευξη με τα στελέχη της εξεταζόμενης εταιρείας ήταν σε σχεδόν απόλυτη συμφωνία με τα αναφερόμενα στην ανάλυσή μας παραπάνω για την ανθεκτικότητα άλλα και τα πολύ σχετικά αποτελέσματα της έρευνας του (Kotsios 2023) που ανέλυσε τις απαντήσεις επιχειρηματιών σε Ελλάδα και Πολωνία 200 ερωτηματολογίων για να καταλήξει στις πιο απαραίτητες δεξιότητες για την αντιμετώπιση μεγάλων κρίσεων όπως η πανδημία COVID-19 ή ο Ρωσο-Ουκρανικός Πόλεμος είναι:

- **Επικοινωνία:** Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κρίσιμη σε περιόδους κρίσεων για να διασφαλιστεί ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι είναι ενημερωμένοι και ευθυγραμμισμένοι.

- **Αποτελεσματική και γρήγορη λήψη αποφάσεων:** Η ικανότητα να λαμβάνουν γρήγορες και ενημερωμένες αποφάσεις είναι απαραίτητη για την απάντηση σε μια κρίση.
- **Αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων:** Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν τους πιθανούς κινδύνους και να αναπτύσσουν στρατηγικές για να τους μετριάσουν.
- **Δημοσιονομική διαχείριση:** Η ισχυρή δημοσιονομική διαχείριση είναι κρίσιμη σε περιόδους κρίσεων για να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση έχει τις αναγκαίες πόροι για να απαντήσει και να ανακάμψει.
- **Σχεδιασμός και οργάνωση:** Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ένα σχέδιο σε μescο για να απαντήσουν σε μια κρίση και να είναι οργανωμένες για να το εκτελέσουν.
- **Προσανατολισμός στον πελάτη:** Η κατανόηση των αναγκών του πελάτη και η ικανότητα να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συμπεριφορές του πελάτη είναι απαραίτητες σε περιόδους κρίσεων.
- **Δικτύωση:** Η δημιουργία σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις, προμηθευτές και συνεργάτες μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε πόρους και υποστήριξη κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.
- **Ψηφιακές δεξιότητες:** Η κατοχή των αναγκαίων ψηφιακών δεξιοτήτων για να λειτουργούν απομακρυσμένα και να διατηρούν τη συνέχεια της επιχείρησης είναι κρίσιμη σε περιόδους κρίσεων.
- **Ασφάλεια δεδομένων:** Η προστασία των ευαίσθητων δεδομένων και η διατήρηση της κυβερνοασφάλειας είναι απαραίτητες σε περιόδους κρίσεων για να προληφθούν οι διαρροές δεδομένων και οι κυβερνοεπιθέσεις.
- **Ηγεσία:** Η ισχυρή ηγεσία είναι απαραίτητη για να οδηγήσει την επιχείρηση μέσα από μια κρίση και να λαμβάνει δύσκολες αποφάσεις.
- **Προσαρμοστικότητα:** Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες περιστάσεις και να είναι ευέλικτες στην απάντησή τους σε μια κρίση.

- **Σχεδιασμός ανθεκτικότητας:** Η κατοχή ενός σχεδίου για να απαντήσει σε μια κρίση και να ανακάμψει από αυτήν είναι απαραίτητη για την ανθεκτικότητα της επιχείρησης.
- **Διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού:** Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ένα σχέδιο σε πρώτο πλάνο για να διαχειρίζονται την αλυσίδα εφοδιασμού τους και να διασφαλίζουν τη συνέχεια των λειτουργιών τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.
- **Διαχείριση εργαζομένων:** Η αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων είναι κρίσιμη σε περιόδους κρίσεων για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι υποστηριζόμενοι και σε θέση να εργάζονται αποτελεσματικά.
- **Συνεχή μάθηση:** Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους και να προσαρμόζονται στις νέες περιστάσεις για να αυξήσουν την ανθεκτικότητά τους.

Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία των προσωπικών χαρακτηριστικών, στάσεων και αξιών όπως:

- **Αξιοπιστία:** Η αξιοπιστία και η αξιοπιστία είναι απαραίτητες σε περιόδους κρίσεων.
- **Ακεραιότητα:** Η ενέργεια με ακεραιότητα και ηθική είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της φήμης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.
- **Εργατική ηθική:** Η κατοχή μιας ισχυρής εργατικής ηθικής και η δέσμευση στην επιχείρηση είναι απαραίτητες σε περιόδους κρίσεων.
- **Δύναμη:** Η ικανότητα να αντέχει και να παραμένει με ισχυρά κίνητρα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι κρίσιμη για την ανθεκτικότητα της επιχείρησης.
- **Αυτοπεποίθηση:** Η αυτοπεποίθηση και η ικανότητα να λαμβάνει δύσκολες αποφάσεις είναι απαραίτητες για τους ηγέτες των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Επιπλέον των παραπάνω διαπιστωμένων η μελέτη περίπτωσής μας ανέδειξε ως πολύ σημαντικές παραμέτρους για τις μικρές ελληνικές επιχειρήσεις (οι οποίες εξειδικεύουν ίσως και κάποια σημεία παραπάνω στο ελληνικό πλαίσιο)

- **Καλές σχέσεις με Προμηθευτές**
- **Διατήρηση στενών προσωπικών σχέσεων με βασικότερους πελάτες ακόμα και στις χειρότερες περιστάσεις με διατήρηση της δύναμης και αυτοπεποίθησης της εταιρείας όσο αυτό είναι δυνατό**
- **Αύξηση της προσωπικής εργασίας εφόσον αυτό είναι δυνατόν και εξασφάλιση του κρίσιμου προσωπικού για την λειτουργία της επιχείρησης**

Αναπτύσσοντας αυτές τις δεξιότητες, προσωπικά χαρακτηριστικά, στάσεις και αξίες, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την ανθεκτικότητά τους σε μεγάλες κρίσεις όπως η πανδημία COVID-19 ή ο Ρωσο-Ουκρανικός Πόλεμος.

6. Συμπεράσματα

Η διπλωματική αυτή εργασία επικεντρώθηκε στην εξέταση των επιδράσεων, των διαδοχικών κρίσεων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και την ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που οδηγούν σε μια καλύτερη αντιμετώπιση των δυσχερειών και σε αύξηση της γενικότερης ανθεκτικότητας των ΜΜΕ. Η έρευνα βασίστηκε σε μια συνδυασμένη προσέγγιση, η οποία συναρτά βιβλιογραφική ανασκόπηση, διερεύνηση και ανάλυση των ειδών των κρίσεων που αναδείχθηκαν τα τελευταία χρόνια αλυσιδωτά, των παραμέτρων που επηρεάζουν την ανθεκτικότητα των ΜΜΕ στις κρίσεις αυτές, των μεθόδων που οδηγούν σε αύξηση της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ ειδικά σε εταιρικό, κρατικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, με προεξέχουσα την στρατηγική διαχείριση κινδύνων στην οποία εμβαθύνουμε περισσότερο ως μεθοδολογία. Τέλος εξετάζει την προσωπική εμπειρία του γράφοντος και τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε, οδηγώντας την επιχείρησή του μέσα από τις διαδοχικές κρίσεις άλλοτε με μεγαλύτερη και άλλοτε με πιο περιορισμένη επιτυχία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν σοβαρές ασυνέχειες και προκλήσεις κατά τη διάρκεια γενικευμένων κρίσεων, όπως η οικονομική αστάθεια, οι φυσικές καταστροφές και οι γεωπολιτικές συγκρούσεις. Ωστόσο, η έρευνα επίσης ανέδειξε ότι οι ΜΜΕ που διαθέτουν ισχυρές στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, δυναμικές ικανότητες και ευέλικτη ηγεσία είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να ανακάμψουν από τις δυσκολίες.

Η ανάλυση των βιβλιογραφικών δεδομένων και των εμπειριών των ΜΜΕ επιβεβαίωσε ότι η ανθεκτικότητα είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την επιβίωση και την επιτυχία των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια κρίσεων. Η ανθεκτικότητα των ΜΜΕ μπορεί να ενισχυθεί μέσω της ανάπτυξης ισχυρών στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων, της διαφοροποίησης των πηγών εσόδων, της εφαρμογής καινοτόμων ιδεών, της δημιουργίας και προώθησης νέων προϊόντων και υπηρεσιών και της ενδυνάμωσης της σχέσης με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Σημαντικός παράγοντας ίσως και σημαντικότερος προβάλλει η καταγραφή και ψηφιοποίηση όλων των διαδικασιών και η γενικότερη ψηφιακή μετάβαση/μεταμόρφωση της εταιρείας ώστε να καταστεί το δυνατόν ευέλικτη σε αναγκαίες αυξομειώσεις προσωπικού, αλλαγή προμηθευτών και πελατών κ.α.

Επίσης αναδεικνύεται η σπουδαιότητα σχετικών πρωτοβουλιών όπως το Greece 2.0 που με κάποιες στοχευμένες βελτιώσεις για τις ΜΜΕ μπορεί να βοηθήσει σημαντικά την ανθεκτικότητά τους.

Συμπερασματικά, αυτή η διπλωματική εργασία αναδεικνύει ότι η ανθεκτικότητα και η στρατηγική διαχείριση κρίσεων είναι αναγκαίες για την επιβίωση και την επιτυχία των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια εξωγενών κρίσεων. Οι ΜΜΕ που διαθέτουν ισχυρές στρατηγικές αντιμετώπισης δυσχερειών και δυναμικές ικανότητες αλλά και προσαρμόζουν ταχύτατα τους τρόπους λειτουργίας τους στα νέα δεδομένα εφαρμόζοντας καινοτόμες διαδικασίες είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να ανακάμψουν από τις κρίσεις. Η έρευνα αυτή προσφέρει πρακτικές προτάσεις για τις ΜΜΕ και τις κυβερνήσεις με στόχο τη θετική επιβίωση σε περιόδους κρίσεων και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ ώστε να παραμείνουν λειτουργικές και ανταγωνιστικές .

7. Βιβλιογραφία

- Adikaram, K. K. N. B., & Surangi, H. A. K. N. S. (2020). Crisis management in small and medium scale enterprises: A systematic literature review. *Journal of Business Studies*, 7(2), 19–41. <https://doi.org/10.4038/jbs.v7i2.59>
- Aggarwal, P. K. (2020). Analysis Of Small And Medium Enterprises' Crisis Management: A Multi-Case Study. *Crisis Management*.
- AL-Dosari, K. & Fetais, N. (2023) Risk-Management Framework and Information-Security Systems for Small and Medium Enterprises (SMEs): A Meta-Analysis Approach. *Electronics (Basel)*. [Online] 12 (17), 3629-.
- Bachtiar, N. K., Setiawan, A., Prastyana, G. A., & Kijkasiwat, P. (2023). Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>
- Balios, D. et al. (2016) SMEs capital structure determinants during severe economic crisis: The case of Greece. *Cogent economics & finance*. [Online] 4 (1), 1145535-.
- Belghitar, Y. et al. (2022) When the rainy day is the worst hurricane ever: the effects of governmental policies on SMEs during COVID-19. *Small business economics*. [Online] 58 (2), 943–961.
- Beglaryan, M., Drampyan, A. & Sargsyan P. (2024). The impact of digitalization on promoting business during crisis: evidence from Armenian SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2022-0200>
- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,

148, 639–644. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.092>

Bragaru, C. (2015) SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) - DETERMINANTS FOR INTELLIGENT GROWTH AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF LOCAL COMUNITIES.

Challenges of the Knowledge Society. 5 (1), 641–651.

Bucăța, G. & Popescu, F. (2021) COVID-19 Pandemic: Resilience Measures from Romanian SMEs. *EuroEconomica*. 40 (2), 145–157.

Bykova, O. et al. (2023) The Impact of International Sanctions on Small and Medium-Sized Businesses in the Russian Federation. *Scientific Research and Development. Economics of the Firm*. [Online] 12 (1), 45–53.

Calandro, J. (2015) A leader's guide to strategic risk management. *Strategy & leadership*. [Online] 43 (1), 26–35.

Crovini, C. (2019) Risk Management in Small and Medium Enterprises. 1st edition. [Online]. United Kingdom: Routledge.

Daskalakis, N., Eriotis, N., Balios, D., Vasiliou, D.. (2016). SMEs capital structure determinants during severe economic crisis: The case of Greece

De Matteis, J. et al. (2023) Business continuity management and organizational resilience: A small and medium enterprises (SMEs) perspective. *Journal of contingencies and crisis management*. [Online] 31 (4), 670–682.

Dewi, D. N. A. M., & Sari, S. R. (2024). Risk Management Towards the Recovery and Sustainability of the SMEs Business in the Post COVID-19 Era. *International Journal of Professional Business Review*, 9(1), e03593. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.3593>

- Dimitropoulos, P. et al. (2020) Cash holdings, corporate performance and viability of Greek SMEs: Implications for stakeholder relationship management. *EuroMed Journal of Business*. [Online] 15 (3), 333–348.
- Du, L. et al. (2023) The impact of COVID-19 on small- and medium-sized enterprises (SMEs): empirical evidence for green economic implications. *Environmental science and pollution research international*. [Online] 30 (1), 1540–1561.
- Durst, S. & Henschel, T. (2022) *Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Strategies for External Crises*. 1st edition. [Online]. Cham: Springer International Publishing AG.
- Etemad, H. (2020). Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(2), 125–144. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00279-z>
- Finch, P. (2004) Supply chain risk management. *Supply chain management*. [Online] 9 (2), 183–196.
- Furiak, K. et al. (2024) Research on the Impacts of Global Entrepreneurial Environment Changes on Small and Medium-Sized Entrepreneurship. *Systems (Basel)*. [Online] 12 (7), 234-.
- Golikova, V. V. (2023) The impact of economic sanctions on firm performance: Perceptions of Russian SME managers. *Russian Management Journal*. [Online] 21 (4), 552–578.
- Habani, M. A. & Kamaruddin, S. (2021) The Influence of Strategic Leadership, Business Continuity Planning and Supply Chain Resilience on Organizational Performance: Instrument Validation. *Business management and strategy*. [Online] 12 (2), 228-.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63

- Hampton, S., Blundel, R., Eadson, W., Northall, P., & Sugar, K. (2023). Crisis and opportunity: Transforming climate governance for SMEs. *Global Environmental Change*, 82, 102707. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102707>
- Henschel, T. et al. (2024) 'Leveraging Knowledge Management and Entrepreneurial Orientation to Enhance Resilience in Small- and Medium-Sized Enterprises', in *Management for Professionals*. [Online]. Cham: Springer Nature Switzerland. pp. 107–128.
- Herbane, B. (2013) Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of contingencies and crisis management*. [Online] 21 (2), 82–95.
- Herdmann, F. et al. (2022) 'Preparing for Crises: Enhancing Resilience: The Concept of ISO Standards', in *Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*. [Online]. Cham: Springer International Publishing. pp. 193–214.
- Ismael Al-Sanjary, O. & Khalifa, M. (2021) Impact of COVID 19 Pandemic on Small and Medium Sized Businesses (SMEs) in the GCC. *International Journal of Green Management and Business Studies*. [Online] 1 (1), .
- John R. S. Fraser, R. Q. (2021) *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Wiley.
- Kaeo-Tad, N. et al. (2021) Resilient manufacturing: case studies in Thai automotive industries during the COVID-19 pandemic. *Engineering management in production and services*. [Online] 13 (3), 99–113.
- Kaplan, R. S. & Mikes, A. (2012) *Managing risks: A new framework*. Vol. 90. Boston: Harvard Business Review.
- Khalil, A., Bouselmi, H. el W., El Amine Abdelli, M., Baccouche, I., Caridad y López del Río, L., & Nasr, H. E. (2022). The Impact of Digital Technologies on SMEs' Resilience During the COVID-19 Pandemic. In *Advanced Series in Management* (pp. 111–126). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s1877-636120220000029008>

- Khurana, I., Dutta, D. K., & Ghura, A. S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623–641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048>
- Klein, V. B. & Todesco, J. L. (2021) COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and process management*. [Online] 28 (2), 117–133.
- Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2021). Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19? *Journal of Business Venturing Insights*, 16, e00273. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00273>
- Klyver, K. & Nielsen, S. L. (2024) Preparedness shapes tomorrow: crisis preparedness and strategies among SMEs amid external crises. *Entrepreneurship and regional development*. [Online] 36 (9–10), 1363–1384.
- Kotsios, 2023. Business resilience skills for SMEs *Journal of Innovation and Entrepreneurship* (2023) 12:37 <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0>
- Kossov, V. (2014) On Economic Sanctions, Okun’s Misery Index, Male Premature Mortality, and Possible Directions of Small Enterprise Development in Russia. *Journal of East-West business*. [Online] 20 (4), 243–255.
- Lacina, L. & Vavřina, J. (2013) The impact of financial and economic crisis on SME’S in greece and Ireland. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. [Online] 61 (4), 1005–1016.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Louisot, J.-P. & Ketcham, C. H. (2014) ERM - Enterprise Risk Management: Issues and Cases. 1st edition. [Online]. Newark: Wiley.
- Mc Namara, A. et al. (2020) Lending infrastructure and credit rationing of European SMEs. *The European journal of finance*. [Online] 26 (7–8), 728–745.
- McPhee, J. E. & McPhee, J. E. (2014) Mastering Strategic Risk: A Framework for Leading and Transforming Organizations. 2nd edition. [Online]. Newark: Wiley.
- Margosi, M. (2022) Climate Change and SMEs: Green Transition, European Institutional Framework & Necessary Adaptations to Increase the Competitiveness of SMEs in the Region of Western Greece. IOP conference series. Earth and environmental science. [Online] 1123 (1), 12014-.
- Matikonis, K. & Graham, B. (2024) Dynamic capabilities and employment during COVID-19: The moderating effect of government support. *International small business journal*. [Online] 42 (2), 157–184.
- Miklian, J. & Hoelscher, K. (2022) SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda. *International small business journal*. [Online] 40 (2), 178–204.
- Miocevic, D. (2023). Investigating strategic responses of SMEs during COVID-19 pandemic: A cognitive appraisal perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(4), 313–326. <https://doi.org/10.1177/23409444211005779>
- Moeller, R. R. (2011) COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance,

Risk, and Compliance Processes. 2nd Edition. Vol. 560. [Online]. Newark: Wiley.

Mohamed Senin, S. et al. (2024) Small and medium enterprises survival during the global crises: a systematic review of theoretical perspectives of building resilience in the time of crisis. *Cogent business & management*. [Online] 11 (1), .

Moursellas, A., De, D., Wurzer, T., Skouloudis, A., Reiner, G., Chaudhuri, A., Manousidis, T., Malesios, C., Evangelinos, K., & Dey, P. K. (2023). Sustainability Practices and Performance in European Small-and-Medium Enterprises: Insights from Multiple Case Studies. *Circular Economy and Sustainability*, 3(2), 835–860. <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00224-3>

Musiałkowska, I. et al. (2012) The strengthening of the Single European Market vs. the crisis. *Economics and business review*. [Online] 12 (2), 74–105.

Nguyen, H., Pham, A. V., Pham, M. D. (Marty), & Pham, M. H. (2023). Business resilience: Lessons from government responses to the global COVID-19 crisis. *International Business Review*, 32(5), 102166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102166>

Peszko, A. et al. (2023) ‘Small and Medium-Sized Enterprises and COVID-19: A European Perspective’, in *Entrepreneurship, Innovation, and Crisis*. 1st edition [Online]. United Kingdom: Routledge. pp. 1–20.

Portuguez Castro, M., & Gómez Zermeño, M. G. (2021). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721–746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>

Prasanna, R., Jayasundara, J., Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E., Rajapakshe, P., & Abeyrathne, G. (2019). Sustainability of SMEs in the Competition: A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance. *Journal of Open Innovation:*

Technology, Market, and Complexity, 5(4), 100.

<https://doi.org/10.3390/joitmc5040100>

Puumalainen, K., Sjögrén, H., Soininen, J., Syrjä, P., & Kraus, S. (2023). Crisis response strategies and entrepreneurial orientation of SMEs: A configurational analysis on performance impacts. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), 1527–1559. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00847-4>

Sainis, G. et al. (2017) The quality journey for Greek SMEs and their financial performance. *Production & manufacturing research*. [Online] 5 (1), 306–327.

Sakai, P., & Yao, Z. (2023). Financial losses and flood damages experienced by SMEs: Who are the biggest losers across sectors and sizes? *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 91, 103677. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.103677>

Sakib, Md. N. & Rahman, Md. M. (2024) Mitigating the Impact of COVID-19 on SMEs Through Government Policy Intervention: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Future business journal*. [Online] 10 (1), 50–11.

Samoday, V. et al. (2022) CURRENT ISSUES OF BUSINESS ENTITIES IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC. *Eastern Europe: economy, business and management*. [Online] (1(34)), .

Sarana, L. et al. (2021) A MANAGEMENT RISKS OF ENTERPRISE IS IN MODERN TERMS MENAGE. *PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY*. [Online] (2(82)), .

Sharon, B. (2012) *Risk Management in an Uncertain World: Strategies for Crisis Management*. 1st edition. [Online]. London: Bloomsbury Publishing (UK).

Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.

Shvedov, L. A. et al. (2023) *ECONOMIC BEHAVIOR OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES*

- IN THE CONDITIONS OF SANCTIONS. *Scientific Review: Theory and Practice*. [Online] 13 (3), 484–494.
- Singh, N., Sharma, L. S., & Aier, B. (2022). RUSSIA-UKRAINE CONFLICT: INSIGHTS ON IMPLICATIONS OF WAR FOR BUSINESSES. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMY*, 23(2), 94–120. <https://doi.org/10.51240/jibe.2022.2.4>
- Tan, C. & Lee, S. Z. (2022) Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises: evidence from Malaysia. *Journal of accounting & organizational change*. [Online] 18 (1), 100–131.
- Testorelli, R. et al. (2022) Fostering project risk management in SMEs: an emergent framework from a literature review. *Production planning & control*. [Online] 33 (13), 1304–1318.
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00187. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Tsilika, T. et al. (2020) Entrepreneurial bricolage in the aftermath of a shock. Insights from Greek SMEs. *Journal of small business and entrepreneurship*. [Online] 32 (6), 635–652.
- Toudas, K. et al. (2024) ‘The Impact of the Greek Economic Crisis in Financing SMEs in the Tourism Sector: An Empirical Investigation’, in *Computational and Strategic Business Modelling*. [Online]. Cham: Springer International Publishing. pp. 487–498.
- TRUNOVA, E. A. et al. (2023) THE ROLE OF IMPORT SUBSTITUTION IN PROVIDING SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES. *Social’no-političeskie nauki (Moskva*. 2011. Online). [Online] 13 (3), 39–44.
- Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 33–34. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000400017>

- Vujanović, N. & Pavlović, M. (2023) Small And Medium Sized Enterprises Management And Business In Crisis Conditions. Народно­стопански архив. (3), 3–15.
- Wang, X., & Sun, M. (2024). Enhancing SMEs resilience through digital innovation: A stage-based analysis. *European Journal of Innovation Management*.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0800>
- Winnard, J., Adcroft, A., Lee, J., & Skipp, D. (2014). Surviving or flourishing? Integrating business resilience and sustainability. *Journal of Strategy and Management*, 7(3), 303–315. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2012-0059>
- Zainol, F. A. et al. (2022) ‘The Government Business Support Strategies, Micro SMEs and Covid-19 Pandemic’, in Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development. [Online]. Switzerland: Springer International Publishing AG. pp. 493–509.
- Zighan, S., & Ruel, S. (2023). SMEs’ resilience from continuous improvement lenses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 233–253.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2021-0235>
- Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A., & Sarker, T. (2021). From Challenges to Creativity: Enhancing SMEs’ Resilience in the Context of COVID-19. *Sustainability*, 13(12), 6542. <https://doi.org/10.3390/su13126542>
- Ελλάδα2.0, 2021 - Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας
https://greece20.gov.gr/wp-content/uploads/2021/07/NRRP_Greece_2_0_Greek_280721.pdf?utm_source=chatgpt.com
- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΕΝΕΡΓΕΙΑ – ΚΛΙΜΑΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ Πρόγραμμα, 2021
https://ymeperaa.gr/images/diavouleusi_perivallon_2021-2027/PEKA_2021-

2027_April_2021.pdf?utm_source=chatgpt.com

Χατζημλάδης Θ. (2023) Στρατηγική Διαχείριση Κρίσεων, Εργασία στο μάθημα Διαχείριση επιχειρηματικών Κινδύνων ΕΠΝΕΠ 2023