



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ &
ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΩΓΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

**Κρίσιμοι παράγοντες ανθεκτικότητας (Resilience) επιχειρήσεων στο
περιβάλλον της κρίσης. Εμπειρική Διερεύνηση.**

Διπλωματική εργασία

Βίκα Δέσποινα

Αθήνα, 2019



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ &
ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΩΓΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Μαλινδρέτος Γεώργιος

**Αναπληρωτής Καθηγητής, Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο
Πανεπιστήμιο**

Σαρδιανού Ελένη

**Επίκουρη Καθηγήτρια, Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο
Πανεπιστήμιο**

Ελένη Θεοδωροπούλου

Καθηγήτρια, Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Η Βίκα Δέσποινα δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- 2) Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Το πλαίσιο της κρίσης	9
1.1. Τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης	9
1.2. Τύποι Κρίσεων	9
1.3. Η δημιουργία μιας κρίσης και οι παράγοντες πρόκλησης	12
1.4. Χρηματοοικονομική κρίση – Η περίπτωση του 2009	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανθεκτικότητα και Ανθεκτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού	199
2.1. Η έννοια της Ανθεκτικότητας	199
2.1.1. Ανθεκτικότητα – Η Οικολογική άποψη	19
2.1.2. Ανθεκτικότητα – Η ψυχολογική άποψη	20
2.1.3. Οργανωτική Ανθεκτικότητα	21
2.2. Ανθεκτικότητα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	23
2.3. Τα βήματα για τη δημιουργία μιας ανθεκτικής αλυσίδας εφοδιασμού	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ανθεκτικότητα επιχειρήσεων στην κρίση	34
3.1. Ψυχική ανθεκτικότητα για επιχειρηματίες	34
3.2. Τρόποι αντίδρασης επιχειρήσεων στην κρίση	34
3.3. Η περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων	36
3.3.1. Ανθεκτικότητα κατά την περίοδο 2015-2016	36
3.4. Ανθεκτικότητα οικογενειακών επιχειρήσεων	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η αξία	40
4.1. Η έννοια της αξίας	40
4.2. Η έννοια της αλυσίδας και του συστήματος αξίας	41
4.2.1. Η αλυσίδα αξίας (Value chain)	42
4.2.2. Μελέτες για ανθεκτικότητα στις εφοδιαστικές αλυσίδες	44

4.3. Σημασία της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πελατών για τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις.....	50
4.3.1. Διευθύνοντας τα «Τέσσερα R»	51
4.4. Νέα αφετηρία της ΠΕΠ στην έρευνα και τον ανασχεδιασμό.....	54
4.4.1. Παράμετροι αξιοποίησης ανασχεδιασμού.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία	58
5.1. Μέθοδος - Ερευνητικά εργαλεία	58
5.2. Η μέθοδος της συνέντευξης ως ερευνητικό εργαλείο	59
5.3. Ερωτήσεις συνεντεύξεων	60
5.4. Μελέτη Περίπτωσης: Ταυτότητα Επιχειρήσεων	61
5.5. Περιορισμοί Έρευνας.....	64
5.6. Θέματα Δεοντολογίας	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα – Συζήτηση	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα	69
Βιβλιογραφία	72

Περίληψη στα Ελληνικά

Στην παρούσα εργασία επικεντρωθήκαμε στη μελέτη περίπτωσης η οποία αφορούσε τους κρίσιμους παράγοντες της επιτυχίας και της ανθεκτικότητας μιας επιχείρησης. Σκοπός μας ήταν να διαπιστωθεί η ανθεκτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων κατά την διάρκεια της κρίσης. Διερευνήσαμε, επίσης, τους μηχανισμούς τους οποίους εφάρμοσαν αυτές προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις των τελευταίων ετών. Από την έρευνά μας προέκυψε πως ιδιαίτερα σημαντική για την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων είναι η εφοδιαστική αλυσίδα. Επιπλέον, ανάμεσα στις τρεις μελέτες περίπτωσης παρατηρήθηκαν κάποια κοινά στοιχεία σχετικά με την προσπάθεια επιβίωσής τους εντός οικονομικής ύφεσης. Πρώτη έρχεται η προσαρμογή στις νέες συνθήκες. Ακολουθεί η χάραξη νέας πολιτικής και η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και προσπάθεια ανάπτυξης νέων ικανοτήτων. Η ανάλυση που ακολουθήθηκε στην εργασία αυτή είναι ποιοτική. Πιο αναλυτικά, το στάδιο αυτό ήταν η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων με τους υπεύθυνους επικοινωνίας της επιχείρησης «Ούζο Πλωμαρίου Ισιδώρου Αρβανίτη» και «Μασούτης» και «Κωτσόβολος» . Επιλέξαμε το εργαλείο της συνέντευξης με ερωτήσεις σχετικές με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων τους.

Λέξεις κλειδιά: Ανθεκτικότητα Επιχειρήσεων, Οικονομική Κρίση, Παράγοντες Ανθεκτικότητας, Εφοδιαστικές Αλυσίδες

Abstract ή Περίληψη στα Αγγλικά

In this paper we focused on the case study that concerned the critical factors of a business's success and resilience. Our aim was to establish the resilience of Greek companies during the crisis. We have also explored the mechanisms they have implemented to cope with the challenges of the past few years. Our research has shown that the logistics chain is particularly important for business resilience. In addition, among the three case studies, some common evidence was found regarding their survival effort in an economic downturn. The first is the adaptation to the new conditions. It follows a new policy and a focus on human resources as well as an effort to develop new skills.

The analysis followed in this work is qualitative. More specifically, this was the stage of the interviews with the contact persons of the company "Ouzo Plomari Isidoros Arvanitis" and "Masoutis" and "Kotsovolos". We chose the interview tool with questions about the resilience of their businesses.

Keywords: Business Resilience, Economic Crisis, Supply Chains, Resilience

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως θέμα την μελέτη των κρίσιμων παραγόντων της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων στο περιβάλλον της κρίσης. Ο λόγος που δίνεται έμφαση στην περίοδο της κρίσης είναι γιατί, παραδείγματος χάριν, πριν από το 2008 η Ελλάδα θεωρούνταν, ίσως λανθασμένα, το ίδιο ανταγωνιστική αλλά και αξιόπιστη με άλλες χώρες της ευρωζώνης. Όμως, το τοπίο άλλαξε από το δεύτερο μισό του 2009 και έπειτα, καθώς βγήκαν στην επιφάνεια τα προβλήματα που υπήρχαν στο ισοζύγιο πληρωμών, το χρέος, τα τεράστια κρατικά ελλείμματα και τη μειωμένη ανταγωνιστικότητά της. Έτσι λοιπόν, ήλθε στη επιφάνεια η υπερχρέωση του ελληνικού δημοσίου και άρα οι συνέπειες της κρίσης.

Σε αυτό το πλαίσιο οι επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να επιδείξουν τις αντοχές και τις ικανότητες του προκειμένου να αντισταθούν στην ύφεση και να κατορθώσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες ανάγκες και απαιτήσεις που δημιουργήσε. Για αυτό το λόγο, το ερευνητικό μέρος της εργασίας στηρίζεται στις συνεντεύξεις που δόθηκαν από ορισμένους εκπροσώπους επιχειρήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητά τους στην περίοδο της κρίσης.

Η εργασία, για τους λόγους αυτούς και για να ανταποκριθεί στους στόχους της, δομείται ως εξής. Αρχικά, προσεγγίζεται το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης με τους διάφορους τύπους του, αλλά και την περίπτωση της οικονομικής ύφεσης του 2009. Στη συνέχεια, μελετάται η ανθεκτικότητα και ειδικότερα η ανθεκτικότητα στις αλυσίδες εφοδιασμού. Έπειτα, το κεφάλαιο 3 αφιερώνεται στην ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της κρίσης και ιδίως στην περίπτωση της Ελλάδας. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της αξίας, της αλυσίδας και του συστήματος αξίας, ενώ στο 5^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Το έκτο κεφάλαιο αφορά το ερευνητικό μέρος και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων, ενώ στο 7^ο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Το πλαίσιο της κρίσης

1.1. Τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης

Οι διεθνείς οικονομικές κρίσεις μπορούν να οριστούν με πολλούς τρόπους και μπορεί να λάβουν πολλές μορφές. Αυτό που εννοείται με τον όρο διεθνής χρηματοοικονομική κρίση, αποτελεί μια κατάσταση κατά την οποία η διεθνής διάσταση ουσιαστικά επιδεινώνει μια κρίση, με τρόπους που δεν συμβαίνουν σε μια κλειστή οικονομία. Με τον ορισμό αυτό, στόχος δεν είναι να μειωθεί ο κύριος ρόλος που οι εγχώριες θεμελιώδεις αδυναμίες μπορούν να διαδραματίσουν στο να φτάσει μια κρίση, αλλά αποκλείονται οι καταστάσεις όπου κατά κύριο λόγο η κακή εγχώρια οικονομική επίδοση είναι αυτό που οδηγεί σε προβλήματα εξυπηρέτησης του χρέους (Doern, 2016). Επίσης, για να αποκλείονται οι νομισματικές κρίσεις στις οποίες οι χώρες αναγκάζονται να προσαρμόζουν τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι υποτιμήσεις μπορούν συχνά να προμηνήσουν διεθνείς οικονομικές κρίσεις.

Επίσης, μια οικονομική κρίση μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια διατάραξη στις χρηματοοικονομικές αγορές στην οποία η δυσμενής επιλογή (adverse selection) και τα προβλήματα ηθικού κινδύνου γίνονται πολύ εντονότερα, έτσι ώστε οι χρηματοοικονομικές αγορές είναι ανίκανες να διοχετεύσουν αποτελεσματικά τα κεφάλαια σε αυτούς που έχουν τις πιο παραγωγικές ευκαιρίες επένδυσης. Μια οικονομική κρίση συνεπώς οδηγεί στην ανικανότητα των χρηματοοικονομικών αγορών να λειτουργούν αποτελεσματικά, γεγονός που οδηγεί σε μια αιχμηρή συστολή στη οικονομική δραστηριότητα (Doern, R. 2016).

1.2. Τύποι Κρίσεων

Σύμφωνα με τους Radelet & Sachs (1998) δεν είναι όλες οι οικονομικές κρίσεις όμοιες, ακόμα κι αν οι επιπόλαιες εμφανίσεις μπορούν να εξαπατήσουν. Μόνο μια στενή ιστορική ανάλυση, που καθοδηγείται από τη θεωρία, μπορεί να διαλευκάνει τα κύρια χαρακτηριστικά οποιασδήποτε ιδιαίτερης οικονομικής κρίσης. Προσδιορίζονται πέντε κύριοι τύποι οικονομικών κρίσεων, οι οποίοι μπορούν στην πραγματικότητα να συνδυαστούν σε οποιοδήποτε ιδιαίτερο ιστορικό επεισόδιο:

- *Κρίση προκληθείσα από τη μακροοικονομική πολιτική*: μια κρίση ισοζυγίου πληρωμών (υποτίμηση νομίσματος, απώλεια συναλλαγματικών αποθεμάτων, κατάρρευση μιας σταθερής συναλλαγματικής ισοτιμίας) προκύπτει όταν η εγχώρια πιστωτική επέκταση (credit expansion) από την κεντρική τράπεζα είναι ανακόλουθη με τη σταθερή συναλλαγματική ισοτιμία. Συχνά, η πιστωτική επέκταση προκύπτει από τη νομισματοποίηση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων (budget deficit). Τα συναλλαγματικά αποθεματικά πέφτουν σταδιακά μέχρι η κεντρική τράπεζα να είναι ευάλωτη σε μια ξαφνική ζήτηση, που εξαντλεί τα υπόλοιπα αποθεματικά και ωθεί την οικονομία σε κυμαινόμενα επιτόκια.
- *Χρηματοοικονομικός πανικός*: ένας χρηματοοικονομικός πανικός είναι μια περίπτωση πολλαπλών ισορροπιών στις χρηματοοικονομικές αγορές. Ένας πανικός είναι μια δυσμενής έκβαση ισορροπίας στην οποία οι βραχυπρόθεσμοι πιστωτές αποσύρουν ξαφνικά τα δάνειά τους από έναν φερέγγυο οφειλέτη. Γενικά, ένας πανικός μπορεί να εμφανιστεί όταν υπάρχουν τρεις όροι: οι βραχυπρόθεσμες οφειλές υπερβαίνουν τα βραχυπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία, κανένας ιδιωτικός πιστωτής της αγοράς δεν είναι αρκετά μεγάλος, ώστε να παρέχει όλες τις αναγκαίες πιστώσεις για την αποπληρωμή υφισταμένων βραχυπρόθεσμων οφειλών.
- *«Σκάσιμο της Κρίσης» (Bubble Collapse)*: Σύμφωνα με τους Blanchard και Watson (1982) αλλά και άλλους, η πιθανολογική οικονομική «κρίση» εμφανίζεται όταν οι κερδοσκόποι αγοράζουν ένα χρηματοοικονομικό περιουσιακό στοιχείο σε μια τιμή πάνω από τη θεμελιώδη του στην προσδοκία μιας μεταγενέστερης υπεραξίας. Σε κάθε περίοδο, η «κρίση» (που μετράται ως η απόκλιση της τιμής του περιουσιακού στοιχείου από τη θεμελιώδη του τιμή) μπορεί να συνεχίσει να αναπτύσσεται ή μπορεί και να καταρρεύσει (να «σκάσει» δηλαδή) με αναμφισβήτητη πιθανότητα. Το «σκάσιμο» όταν εμφανίζεται, είναι απροσδόκητο αλλά όχι απολύτως απρόβλεπτο δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες στην αγορά γνωρίζουν τη «κρίση» και τη διανομή της πιθανότητας σχετικά με το «σκάσιμό» της. Ένας μη αμελητέος αριθμός μοντέλων έχει εξετάσει τους όρους στους οποίους μια θεωρητική «κρίση» μπορεί να είναι μια λογική ισορροπία.
- *Ηθικός Κίνδυνος (Moral Hazard)*: Ακολουθώντας τους Akerlof & Romer (1994), μία κρίση ηθικού κινδύνου προκύπτει επειδή οι τράπεζες είναι σε θέση να δανειστούν

κεφάλαια βάσει των υπονοούμενων ή ρητών δημόσιων εγγυήσεων των υποχρεώσεων (liabilities) των τραπεζών. Εάν οι τράπεζες είναι υπό-κεφαλαιοποιημένες ή μη ελεγχόμενες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα κεφάλαια σε υπερβολικά επικίνδυνες επιχειρήσεις. Οι Akerlof & Romer υποστηρίζουν ότι η «οικονομία της λεηλασίας», κατά την οποία οι τράπεζες χρησιμοποιούν την κρατική στήριξη για να υπεξαιρούν τις καταθέσεις, είναι πιο συνήθης από ό, τι γενικά είναι αντιληπτό και έπαιξε μεγάλο ρόλο στις ΗΠΑ και την κρίση αποταμιεύσεων και δανείων (savings and loan crisis).

- *Ακανόνιστος Επαναπροσδιορισμός Διευθετήσεων (Disorderly Workout)*: Σύμφωνα με τους Radelet & Sachs (1998), ένας ακανόνιστος, και που χαλάει την τάξη, επαναπροσδιορισμός των διευθετήσεων συμβαίνει όταν ένας δυσρευστοποιήσιμος ή ένας αφερέγγυος οφειλέτης προκαλεί μια «σπουδή των πιστωτών για αρπαγή» των περιουσιακών στοιχείων (creditors grab race) και μια αναγκασμένη εκκαθάριση ακόμα κι αν ο οφειλέτης αξίζει περισσότερο ως μια τρέχουσα επιχείρηση. Αυτές οι «διευθετήσεις» εμφανίζονται, ειδικά, όταν οι αγορές λειτουργούν χωρίς το πλεονέκτημα του συντονισμού των πιστωτών μέσω του πτωχευτικού δικαίου. Το πρόβλημα είναι μερικές φορές γνωστό ως «προεξέχον χρέος» ("debt overhang"). Στην ουσία, τα προβλήματα συντονισμού μεταξύ των πιστωτών αποτρέπουν την αποδοτική παροχή κεφαλαίου κίνησης στον οικονομικά αναξιοπαθούντα οφειλέτη και την καθυστέρηση ή την αποτροπή ενδεχόμενης εξόφλησης και εξάλειψης των επισφαλών απαιτήσεων (π.χ., μέσω των μετατροπών οφειλών-ιδίων κεφαλαίων ή μείωση των οφειλών).

Οι θεωρητικές διαφορές μεταξύ των πέντε αυτών τύπων κρίσεων είναι σημαντικές σε πολλά επίπεδα: διάγνωση, υποκείμενους μηχανισμούς, πρόβλεψη, πρόληψη και αποκατάσταση. Για παράδειγμα, στο βαθμό που ο πανικός είναι σημαντικός, η χάραξη πολιτικής αντιμετωπίζει μια κατάσταση στην οποία οι βιώσιμες οικονομικές δραστηριότητες καταστρέφονται από μια ξαφνική και ουσιαστικά περιττή απόσυρση των πιστώσεων.

Η ενδεδειγμένη πολιτική απάντηση, λοιπόν, είναι η προστασία της οικονομίας μέσω δραστηριοτήτων «έσχατου δανεισμού» (lender of last resort). Εναλλακτικά, εάν η κρίση προκύπτει από το τέλος μιας «κρίσης» ή από το τέλος ενός δανεισμού βασισμένου στον ηθικό

κίνδυνο, μπορεί να είναι αποδοτικότερο να αποφευχθούν οι διαδικασίες «έσχατου δανεισμού», οι οποίες κρατούν απλά τις ανεπαρκείς επενδύσεις ζωντανές. Δυστυχώς, σε πραγματικές συνθήκες, οι εν λόγω διάφοροι τύποι της χρηματοοικονομικής κρίσης μπορεί να συμπλέκονται μεταξύ τους και ως εκ τούτου, είναι δύσκολο να διαγνωστούν. Το τέλος μιας κρίσης, για παράδειγμα, μπορεί να προκαλέσει πανικό, ή ο πανικός μπορεί να ενεργοποιήσει την αφερεγγυότητα και μια άτακτη διεύθετηση (disorderly workout). Η προσεκτικότητα σε αυτά τα είδη των ενδεχομένων είναι εξαιρετικά σημαντική για το σχεδιασμό της πολιτικής (Doern, 2016).

Ο χρηματοοικονομικός πανικός σπάνια είναι η ερμηνεία μιας χρηματοοικονομικής κρίσης. Η ουσία ενός πανικού είναι ότι εμφανίζεται μια «κακή» ισορροπία που δεν θα έπρεπε να συμβεί. Οι αναλυτές και οι συμμετέχοντες στην αγορά είναι πιο επιρρεπείς στο να ψάχνουν πιο βαρύνουσες εξηγήσεις από απλά ένα «κακό» ατύχημα. Εντούτοις, συμβαίνει μερικές φορές να γίνεται δοκιμή ερμηνείας του πανικού.

1.3. Η δημιουργία μιας κρίσης και οι παράγοντες πρόκλησης

Η ανάλυση των ασύμμετρων πληροφοριών, που περιγράφεται ανωτέρω, παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση του πώς μια διατάραξη στις χρηματοοικονομικές αγορές μπορεί να προκαλέσει μια μείωση στη συνολική οικονομική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τον Mishkin (1996) πέντε κύριοι παράγοντες στο οικονομικό περιβάλλον μπορούν να οδηγήσουν στην ουσιαστική επιδείνωση της δυσμενούς επιλογής και τον ηθικό κίνδυνο στις χρηματοοικονομικές αγορές. Οι τελευταίες προκαλούν με τη σειρά τους μια οικονομική κρίση και μετατοπίζουν την οικονομία από μια ισορροπία με υψηλή παραγωγή σε μια με χαμηλή παραγωγή, επειδή το οικονομικό σύστημα είναι ανίκανο να διοχετεύσει τα κεφάλαια σε εκείνους με τις καλύτερες ευκαιρίες επένδυσης. Οι παράγοντες που προκαλούν τραπεζικές και χρηματοπιστωτικές κρίσεις είναι:

- αυξήσεις στα επιτόκια
- αυξήσεις στην αβεβαιότητα
- επιδράσεις των περιουσιακών στοιχείων (asset market effects) στους ισολογισμούς
- πτώσεις του χρηματιστηρίου και τραπεζικοί πανικοί

Εάν τα επιτόκια αγοράς αυξηθούν αρκετά, υπάρχει μια υψηλότερη πιθανότητα οι δανειστές να δανείσουν στους κακούς πιστωτικούς κινδύνους, εκείνους με τα πιο παράτολμα προγράμματα επένδυσης, επειδή οι καλοί πιστωτικοί κίνδυνοι είναι λιγότερο πιθανό να θελήσουν να δανειστούν, ενώ παράλληλα οι κακοί πιστωτικοί κίνδυνοι είναι ακόμα πρόθυμοι να δανειστούν. Λόγω της προκύπτουσας αύξησης στη δυσμενή επιλογή, οι δανειστές θα θελήσουν να χορηγήσουν λιγότερα δάνεια, οδηγώντας ενδεχομένως σε μια απότομη πτώση στο δανεισμό, η οποία θα οδηγήσει σε μια σημαντική πτώση των επενδύσεων και της συνολικής οικονομικής δραστηριότητας (Doern, 2016).

Μια δραματική αύξηση στην αβεβαιότητα στις χρηματοπιστωτικές αγορές, που οφείλονται ίσως στην αποτυχία ενός προεξέχοντος οικονομικού ή μη οικονομικού οργάνου, μια οικονομική επιβράδυνση, μια πολιτική αστάθεια ή μια συντριβή χρηματιστηρίου καθιστά δυσκολότερο για τους δανειστές να διακρίνουν τους κακούς πιστωτικούς κινδύνους. Επομένως, η αύξηση στην αβεβαιότητα καθιστά τις πληροφορίες στις χρηματοοικονομικές αγορές πιο ασυμμετρικές και καθιστά το πρόβλημα της δυσμενούς επιλογής χειρότερο. Η προκύπτουσα ανικανότητα των δανειστών να λύσουν το πρόβλημα της δυσμενούς επιλογής καθιστά λιγότερο πρόθυμους να δανείσουν, οδηγώντας σε μια πτώση στο δανεισμό, την επένδυση, και τη συνολική δραστηριότητα.

Η καθαρή θέση μιας επιχείρησης και η ποιότητά της εκτελεί έναν παρόμοιο ρόλο με την εγγύηση (collateral). Εάν μια εταιρία έχει υψηλή καθαρή θέση, έπειτα ακόμα κι αν υπάρχουν αθετήσεις στις πληρωμές του χρέους, ως αποτέλεσμα κακών επενδύσεων, ο δανειστής μπορεί να πάρει τον τίτλο με την καθαρή θέση της εταιρίας, να τον εκποιήσει και να χρησιμοποιήσει τις εισπράξεις για να αποζημιώσει μερικές από τις απώλειες του δανείου. Συνεπώς, μειώνει τις συνέπειες της δυσμενούς επιλογής ή του ηθικού κινδύνου. Αυτός είναι και ο λόγος που η επιδείνωση των ισολογισμών των χρηματοπιστωτικών ή μη επιχειρήσεων και οι πτώσεις του χρηματιστηρίου μπορούν να αυξήσουν τη δυσμενή επιλογή και τα προβλήματα ηθικού κινδύνου στις χρηματοπιστωτικές αγορές, επειδή οδηγούν σε μια μεγάλη πτώση στην αγοραία αξία της καθαρής θέσης της εταιρίας (Alexandra-Paraskevi et al., 2017).

Επιπλέον, σημειώνεται ότι αυτή η πτώση στις τιμές των περιουσιακών στοιχείων θα μπορούσε είτε να εμφανιστεί λόγω των χαμηλότερων προσδοκιών των μελλοντικών εισοδηματικών ροών από αυτά τα περιουσιακά στοιχεία είτε λόγω μιας ανόδου στα επιτόκια αγοράς, η οποία

χαμηλώνει την παρούσα προεξοφλητική αξία των μελλοντικών εισοδηματικών ροών (Boone et al., 2013).

Τέλος, όπως παρουσιάστηκε, οι τράπεζες έχουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στις χρηματοοικονομικές αγορές από τη στιγμή που είναι κατάλληλες να συμμετέχουν σε δραστηριότητες «παραγωγής-πληροφοριών» οι οποίες διευκολύνουν τις παραγωγικές επενδύσεις για την οικονομία. Κατά συνέπεια, η ταυτόχρονη αποτυχία πολλών τραπεζών μειώνει το ποσό οικονομικής μεσολάβησης που αναλαμβάνεται από τις τράπεζες, και θα οδηγήσει, έτσι, σε μία μείωση των επενδύσεων και της συνολικής οικονομικής δραστηριότητας. Πράγματι, ακόμα κι αν οι τράπεζες δεν αποτυγχάνουν, αλλά αντ' αυτού υφίστανται μια ουσιαστική συρρίκνωση στο κεφάλαιό τους, ο δανεισμός τραπεζών θα μειωθεί, οδηγώντας σε μια συρρίκνωση στην οικονομική δραστηριότητα (Alexandra-Paraskevi et al., 2017).

Για παράδειγμα, οι περισσότερες οικονομικές κρίσεις στις ΗΠΑ έχουν αρχίσει με μια απότομη αύξηση στα επιτόκια, μια συντριβή του χρηματιστηρίου και μια αύξηση στην αβεβαιότητα ως αποτέλεσμα μιας αποτυχίας σημαντικών χρηματοπιστωτικών ή μη εταιριών. Κατά τη διάρκεια αυτών των κρίσεων η αύξηση της αβεβαιότητας, η άνοδος στα επιτόκια και η συντριβή των χρηματιστηρίων αύξησαν τη δριμύτητα των προβλημάτων δυσμενούς επιλογής στις πιστωτικές αγορές, ενώ η πτώση στις καθαρές θέσεις από τη συντριβή χρηματιστηρίου αύξησε επίσης τα προβλήματα ηθικού κινδύνου. Έτσι κατέστη λιγότερο ελκυστικό για τους δανειστές να δανείζουν, γεγονός που προκάλεσε μια πτώση στις επενδύσεις και τη συνολική οικονομική δραστηριότητα (Carvalho et al., 2011)

Λόγω των επιδεινωμένων επιχειρηματικών όρων και της αβεβαιότητας για την υγεία της τράπεζάς τους, οι καταθέτες άρχισαν να αποσύρουν τα κεφάλαιά τους από τις τράπεζες, επειδή ανησύχησαν ότι οι τράπεζες θα χρεοκοπούσαν. Ο προκύπτων τραπεζικός πανικός, στον οποίο ένας μεγάλος αριθμός τραπεζών υπέπεσε, αύξησε τα επιτόκια ακόμα περισσότερο και μείωσε το ποσό οικονομικής διαμεσολάβησης των τραπεζών. Η προκύπτουσα επιδείνωση των προβλημάτων, που δημιουργήθηκαν από τη δυσμενή επιλογή και τον ηθικό κίνδυνο, οδήγησε στην περαιτέρω οικονομική συστολή (Carvalho et al., 2011).

Τέλος, θα υπήρχε μια ταξινόμηση των αφερέγγυων εταιριών από τις υγιείς εταιρίες από την πτωχευτική διαδικασία και η ίδια διαδικασία θα ίσχυε και για τις τράπεζες, συχνά με τη

βοήθεια των δημόσιων και ιδιωτικών αρχών. Άπαξ αυτή η ταξινόμηση είναι πλήρης, η αβεβαιότητα στις χρηματοοικονομικές αγορές θα μειωνόταν, το χρηματιστήριο θα υποβαλλόταν σε μια αποκατάσταση, και τα επιτόκια θα έπεφταν. Το αποτέλεσμα θα ήταν μια μείωση στη δυσμενή επιλογή και τον ηθικό κίνδυνο και η οικονομική κρίση θα υποχωρούσε. Με τις χρηματοοικονομικές αγορές ικανές να λειτουργήσουν ξανά με ορθό τρόπο, θα τίθετο η βάση για την ανάκαμψη της οικονομίας (Alexandra-Paraskevi et al., 2017).

Εάν, εντούτοις, η οικονομική ύφεση οδηγεί σε μια αιχμηρή πτώση στις τιμές, η διαδικασία ανάκαμψης ενδέχεται να γίνει με δυσκολία. Σε αυτήν την κατάσταση, η ουσιαστική πτώση στο επίπεδο τιμών οδηγεί σε μια περαιτέρω επιδείνωση στην καθαρή θέση των εταιριών λόγω της αυξανόμενης επιβάρυνσης των υποχρεώσεων. Εάν ο αποπληθωρισμός λόγω χρέους παγιωθεί, όπως εμφανίζεται παραδείγματος χάριν κατά τη διάρκεια της Μεγάλης Ύφεσης των Η.Π.Α, η δυσμενής επιλογή και ο ηθικός κίνδυνος συνεχίζουν να αυξάνονται έτσι ώστε ο δανεισμός, τα έξοδα επένδυσης και η συνολική οικονομική δραστηριότητα παραμένουν υποτονικά για μεγάλο χρονικό διάστημα (Alexandra-Paraskevi et al., 2017).

1.4. Χρηματοοικονομική κρίση – Η περίπτωση του 2009

Η οικονομική κρίση, η οποία όπως προαναφέρθηκε ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. το έτος 2007, μέχρι το τέλος του 2009 έπληξε τόσο την Ευρώπη όσο και την Ελλάδα, επιφέροντας σημαντικά προβλήματα. Την εν λόγω περίοδο δεν είχε γίνει αντιληπτός ο βαθμός σοβαρότητας της κατάστασης ούτε και ο κίνδυνος που υπήρχε να εξελιχθεί η οικονομική κρίση σε παγκόσμιο φαινόμενο και να δημιουργηθούν σημαντικά ελλείμματα αλλά και χρέη σε πολλές χώρες, όπως συνέβη και στην περίπτωση της Ελλάδας. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί, πως μέχρι τότε η χρηματοπιστωτική κρίση αντιμετωπιζόταν σα μια μακρινή κατάσταση, την οποία δε θα βίωνε άμεσα η χώρα μας. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ανέστειλε την χορήγηση δανείων σε αδύναμα κράτη στα πλαίσια μιας ιδιαίτερα κρίσιμης περιόδου για την παγκόσμια οικονομία με αποτέλεσμα τη σταδιακή εξάπλωση των προβλημάτων σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες (Lins, 2017).

Η κρίση στην Ελλάδα συνδέεται στενά με τις επιπτώσεις μιας γενικευμένης διεθνούς οικονομικής κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία έτη το δημόσιο χρέος της χώρας

μεγάλωνε όλο κι περισσότερο, διότι τα προηγούμενα χρόνια η Ελλάδα δανειζόταν υπέρογκα ποσά, με σκοπό την ανάπτυξη δημόσιων έργων αλλά και την κάλυψη των έργων που πραγματοποιήθηκαν λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας. Συνεπώς, η αιτία της οικονομικής καταστροφής θα μπορούσε να πει κανείς, πως ήταν οι ανισορροπίες, οι οποίες συσσωρεύτηκαν στην Ελλάδα πριν από το 2007 (Lins, 2017).

Πριν από το 2008 η χώρα μας θεωρούνταν, μάλλον λανθασμένα, το ίδιο ανταγωνιστική αλλά και αξιόπιστη με άλλες χώρες της ευρωζώνης. Ενώ, το τοπίο άλλαξε από το δεύτερο μισό του 2009 και έπειτα, καθώς βγήκαν στην επιφάνεια οι μεγάλες τρύπες που υπήρχαν στο ισοζύγιο πληρωμών, το χρέος, τα τεράστια κρατικά ελλείμματα και τη μειωμένη ανταγωνιστικότητά της. Έτσι λοιπόν, ήλθε στη επιφάνεια η υπερχρέωση του ελληνικού δημοσίου.

Από την άλλη, κατά τη διάρκεια της περιόδου μεταξύ 2000-2007, όλες σχεδόν οι οικονομίες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδος σημειώνουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Η ελληνική οικονομία σημείωσε την εν λόγω χρονική περίοδο τον τέταρτο καλύτερο ρυθμό ανάπτυξης (3,42%), λόγω της αύξησης του συντελεστή παραγωγικότητας (1,69%), καθώς επίσης και λόγω της ενίσχυσης του συντελεστή της εργασίας που είχε θετική επίδραση έπειτα από 35 έτη με ποσοστό στα 0,54%. Εντούτοις, αυξήθηκαν οι ώρες εργασίας, όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε αρκετές οικονομίες (Morales et al., 2014). Από το 2001 έως το 2007 η ελληνική οικονομία σημείωσε ανάπτυξη με μέσο ετήσιο ρυθμό που άγγιζε το 4,2%. Ωστόσο, η εν λόγω ανάπτυξη στηρίχθηκε στην εγχώρια ζήτηση, η οποία αυξανόταν με ρυθμό 4,5%, λόγω της ιδιωτικής κατανάλωσης, που οφειλόταν τόσο στην αύξηση των εισοδημάτων όσο και στην αύξηση της καταναλωτικής πίστης (Chowdhury et Quaddus, 2015).

Επιπροσθέτως, οι επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου παρουσίαζαν αύξηση με ετήσιο ρυθμό 7,9%. Όμως σημαντικό τμήμα τους αφορούσε κατοικίες, που λόγω των χαμηλών τόκων των στεγαστικών δανείων καθώς και των προσδοκιών αύξησης των εισοδημάτων, σημείωσαν αύξηση με ετήσιο ρυθμό 9,7%. Ο πληθωρισμός διατηρήθηκε σε χαμηλά επίπεδα, ενώ διαμορφώθηκε στο 3,3% ετησίως κατά μέσο όρο. Επίσης, λόγω της ένταξης της Ελλάδος στην ΟΝΕ έως το 2007, η διεθνής ανταγωνιστικότητα είχε μειωθεί κατά 14% βάσει των σχετικών τιμών καταναλωτή και κατά 19,3% βάσει του σχετικού κόστους εργασίας. Ακόμη, σημειώθηκε αύξηση των εξαγωγών τόσο προϊόντων όσο και υπηρεσιών, με ετήσιο ρυθμό 3,4% την περίοδο 2001-2007 (Lins, 2017).

Κατά την προηγούμενη δεκαετία η Ελλάδα γνώρισε μεγάλη και ραγδαία ανάπτυξη, η οποία ωστόσο σταμάτησε το έτος 2008. Ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ σημείωσε επιβράδυνση στο 2,0% το 2008 συγκριτικά με το 4,5% που βρισκόταν τα δύο προηγούμενα χρόνια. Η οικονομική ανάπτυξη οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ιδιωτική καταναλωτική δαπάνη, που βασίστηκε στη σημαντική πιστωτική επέκταση, η οποία προέκυψε λόγω του ιδιαίτερα σταθερού χρηματοπιστωτικού τομέα. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα την εν λόγω περίοδο επηρεάστηκε λιγότερο σε σχέση με άλλες χώρες από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική αναταραχή (Morales et al., 2014).

Επιπροσθέτως, η εγχώρια ζήτηση βοήθησε, ώστε να αυξηθεί το ΑΕΠ κατά 1,16 ποσοστιαίες μονάδες, ένα ποσοστό το οποίο καθίσταται αρκετά χαμηλό σε σχέση με τις προηγούμενες τάσεις. Ενώ, οι υπερβάσεις στον προϋπολογισμό στη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου όπως επίσης και η ανάγκη που υφίσταντο για δημοσιονομική εξυγίανση, είχε σαν αποτέλεσμα τη μέτρια αύξηση των δαπανών δημόσιας κατανάλωσης κατά 0,6% σε σχέση με το 2007, που το ποσοστό ήταν 8,4%. Επίσης, ο εξωτερικός τομέας παρουσίαζε θετική ανάπτυξη ύψους 0,85 ποσοστιαίων μονάδων σε ότι αφορά στην ανάπτυξη, που οφειλόταν στην επιδείνωση των εισαγωγών τόσο αγαθών όσο και υπηρεσιών (Closs et McGarrell, 2004).

Ο ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου περιορίστηκε αρκετά και πιο συγκεκριμένα κατά 7,4% κατά το 2008, ενώ το προηγούμενο έτος είχε σημειώσει θετική αύξηση 4,6%. Η μείωση αυτή είναι αποτέλεσμα της μείωσης των επενδύσεων σε αρκετούς σημαντικούς κλάδους της οικονομίας, όπως είναι ο κλάδος των κατασκευών και των εξοπλισμών. Κατά τη διάρκεια του ίδιου έτους σημειώθηκε μείωση και στους δείκτες οικονομικού αλλά και επιχειρηματικού κλίματος (Morales et al., 2014). Έτσι ενισχύθηκε η αβεβαιότητα σχετικά με τις οικονομικές προοπτικές, γεγονός που οδήγησε τόσο σε δυσμενές εξωτερικό περιβάλλον όσο και στην αποθάρρυνση για επενδύσεις (Colicchia et al., 2010).

Έπειτα, η οικονομική κρίση, με την οποία ήρθαν αντιμέτωποι οι σημαντικότεροι εμπορικοί εταίροι της χώρας μας, επέφερε συνέπειες και στο εξωτερικό ισοζύγιο της οικονομίας. Πιο αναλυτικά, ενώ το 2007 οι εξαγωγές υπηρεσιών είχαν σημειώσει αύξηση 9,2%, το 2008 αυξήθηκαν κατά 4,1%, γεγονός που οφείλεται στις επιπτώσεις της οικονομικής συρρίκνωσης, οι οποίες έγιναν αισθητές κατά κύριο λόγο στον κλάδο της ναυτιλίας περί τα τέλη του 2008. Ωστόσο, το 2008 σημειώθηκε αύξηση στις εξαγωγές αγαθών ύψους 3,7%, πράγμα που

οφείλεται στον προσανατολισμό του 50% των εξαγωγών σε αναπτυσσόμενες Ευρωπαϊκές χώρες. Έτσι λοιπόν, προέκυψε το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών και μειώθηκε το ΑΕΠ σε 13,8%, ενώ το προηγούμενο έτος ήταν 14,7%. Επιπλέον, η συνολική απασχόληση δεν μεταβλήθηκε σημαντικά και η πραγματική αμοιβή του εργαζομένου σημείωσε πτωτική πορεία συγκριτικά με το έτος 2007. Ενώ, το ποσοστό ανεργίας διαμορφώθηκε στο 7,4% κατά το 2008 από 8,0% που ήταν το 2007. Ένα χρόνο αργότερα, αποδείχθηκε πόσο δυσμενής ήταν η κατάσταση για την ελληνική οικονομία (Morales et al., 2014).

Τόσο κυκλικοί όσο και διαρθρωτικοί παράγοντες διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην πτώση του ρυθμού ανάπτυξης τους πρώτους εννέα μήνες του 2009. Λαμβάνονταν υπόψη τα ελάχιστα περιθώρια που υπήρχαν για δημοσιονομικούς ελιγμούς, λήφθηκαν κάποια προσωρινά μέτρα σε ορισμένους τομείς της οικονομίας, τα οποία ωστόσο δεν έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η μη απόδοση των μέτρων, ενδεχομένως, να οφείλεται στη καθυστερημένη αντίδραση της ελληνικής οικονομίας, λόγω του χρονικού περιθωρίου που καθίστατο αναγκαίο για να διαβιβαστεί η κρίση από τις κεντρικές ευρωπαϊκές οικονομίες προς την περιφέρεια της ΕΕ (Datta, 2007).

Κατά τη διάρκεια του δευτέρου τριμήνου του 2009, σημειώθηκε αύξηση της ανεργίας στο 8,9%, ενώ το τρίτο τρίμηνο στο 9,3%. Εξαιτίας της κακής οικονομικής κατάστασης της Ελλάδος, οι πληθωριστικές πιέσεις μειώθηκαν αρκετά με αποτέλεσμα την αύξηση του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή κατά 1,2%. Επιπροσθέτως, οι δαπάνες ιδιωτικής κατανάλωσης μειώθηκαν κατά 1,5% ενώ η μείωση του ακαθάριστου σχηματισμού πάγιου κεφαλαίου οδήγησε σε μείωση κατά 25% σε ότι αφορά στην αύξηση των επενδύσεων σε εξοπλισμό και 13% στον κλάδο των κατασκευών. Η μείωση των επενδύσεων παρατηρήθηκε κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, στον εξωτερικό τομέα, οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες σε συνδυασμό με τον περιορισμένο όγκο συναλλαγών ανάμεσα στα κράτη-μέλη της ΕΕ είχε αρνητικό αντίκτυπο στον τομέα της ναυτιλίας, αλλά και του τουρισμού. Οι πληθωριστικές πιέσεις ήταν αρκετά πιο χαμηλές σε σχέση με τα 2008, σαν αποτέλεσμα των εξωτερικών αλλά και των εσωτερικών οικονομικών εξελίξεων (Morales et al., 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανθεκτικότητα και Ανθεκτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού

2.1. Η έννοια της Ανθεκτικότητας

Η λέξη ανθεκτικότητα έχει τις ρίζες της στη Λατινική γλώσσα, όπου η λέξη 'resiliō' είχε τη σημασία της επαναφοράς, της ανατροπής και της επιστροφής (Babylon Online Dictionary, 2011). Στη σύγχρονη Αγγλική γλώσσα το ρήμα 'resile' σύμφωνα με την 11^η έκδοση του συνοπτικού λεξικού της Οξφόρδης (2008), σημαίνει να ανατρέπεται ώστε να επαναλαμβάνεις ένα προηγούμενο σχήμα. Στον κόσμο της επιστήμης, η έννοια της ανθεκτικότητας μπορεί αρχικά να ανιχνευθεί στην μηχανική, παρουσιάζοντας την ποιότητα ενός υλικού να έχει τη δυνατότητα να αποθηκεύει τάση ενέργειας και έπειτα κατά την εκφόρτωση της να ανακτά πάλι αυτή την ενέργεια, χωρίς να σπάει ή να παραμορφώνεται (Gordon, 1978; Avallone, 2007). Για να το θέσουμε απλά, ένα ανθεκτικό υλικό έχει την ικανότητα να επανέρχεται από την τάση της παραμόρφωσης που προκαλείται από μία συμπιεστική πίεση (American Society for Testing Materials, 2005). Για τα τελευταία σαράντα χρόνια η ανθεκτικότητα έχει αποδειχτεί ως μια άκρως διεπιστημονική ιδέα, βρίσκοντας εφαρμογή σε πολλά επιστημονικά πεδία εκτός της μηχανικής, όπως στην οικολογία, κοινωνική μηχανική, ψυχολογία, οικονομία και την οργανωτική διαχείριση, το καθένα εκ των οποίων παρουσιάζει με ιδιόκτητους ορισμούς και προοπτικές έρευνας (Dixit et al., 2016).

2.1.1. Ανθεκτικότητα – Η Οικολογική άποψη

Η ανθεκτικότητα, για τα οικολογικά συστήματα προσεγγίζεται από δύο φαινομενικά παρόμοιες, όμως τελικά διαφορετικές απόψεις. Ο Pimm (1984) στην εργασία του για την πολυπλοκότητα και την σταθερότητα του οικοσυστήματος εισάγει την ανθεκτικότητα ως χαρακτηριστικό της σταθερότητας του συστήματος και το καθορίζει ως μέτρο για το πόσο γρήγορα ένα σύστημα επιστρέφει στην ισορροπία μετά από μια διατάραξη. Από την άλλη μεριά οι Carpenter et al. (2001) παρέχουν ορισμούς για την ανθεκτικότητα σε σχέση με το μέγεθος της διαταραχής που μπορεί να είναι ανεκτή πριν μετακινηθεί σε διαφορετική περιοχή κρατικού χώρου που ελέγχεται από διαφορετική τάξη διαδικασιών. Αυτές οι δύο προσεγγίσεις

έχουν διακριθεί από τον Holling (1996), τον πρωτοπόρο στην εισαγωγή της ανθεκτικότητας και σταθερότητας, στην έρευνα του οικοσυστήματος, και τον Peterson (1998), και οι δυο δοκιμάζοντας την σύγκριση μεταξύ μηχανικής ανθεκτικότητας και οικολογικής ανθεκτικότητας. Και οι δυο συμφωνούν, ότι οι δυο αντίθετες πτυχές της σταθερότητας – η μια που εστιάζει στην διατήρηση της αποδοτικότητας της λειτουργικότητας (μηχανική ανθεκτικότητα) και τη άλλη που εστιάζει στην διατήρηση της ύπαρξης της λειτουργικότητας (οικολογική ανθεκτικότητα) είναι τόσο θεμελιώδεις που μπορούν να γίνουν, όπως λέει ο Peterson (1998), εναλλακτικά παραδείγματα πειθαρχίας. Σύμφωνα με τον Grimm & Wissel (1997) η μηχανική ανθεκτικότητα όπως παρουσιάζεται από τον Holling (1996) είναι σχετικά όμοια με την ιδιότητα σταθερότητας της ανθεκτικότητας ενώ η δεύτερη προσέγγιση αναφέρεται στην δυναμική, πέρα από κάθε σταθερή κατάσταση ισορροπίας και εξηγείται ως η ικανότητα να απορροφά κραδασμούς και να παραμένει “λειτουργική” (Brand, 2008).

2.1.2. Ανθεκτικότητα – Η ψυχολογική άποψη

Η ανθεκτικότητα στην ψυχολογία εισήχθη από τον Garmezy (1973) ως αποτέλεσμα της πάνω από δεκαπέντε ετών ερευνά του πάνω σε προηγούμενη αναπτυξιακή ψυχοπαθολογία, που ασχολείται με τα παιδιά ψυχικά ασθενών γονέων με αυξημένο κίνδυνο να εμφανίσουν διαταραχές. Εκτός από αυτό, η έρευνα του απέδειξε ότι πολλά παιδιά σχιζοφρενών γονέων δεν υπέφεραν από ψυχολογικές ασθένειες ως αποτέλεσμα του μεγαλώματος μαζί τους (Coutu, 2002). Κατέληξε ότι συγκεκριμένη ποιότητα ανθεκτικότητας ενάντια στις πιέσεις του εχθρικού περιβάλλοντος ήταν υπεύθυνη για το αποτέλεσμα της έρευνας του. Αυτή η παρατήρηση οδήγησε τον όρο παιδική ανθεκτικότητα στην πρώτη γραμμή της θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας της αναπτυξιακής ψυχοπαθολογίας για πολλά χρόνια (Masten, 1990). Από τότε η έρευνα στην ψυχολογία σχετικά με την ανθεκτικότητα, σύμφωνα με τους Luthar et al. (2000), έχει εξαπλωθεί για να συμπεριλαμβάνει πολλαπλές δυσμενείς καταστάσεις όπως η χρόνια ασθένεια (Kralik et al., 2006), καταστροφικές αρνητικές εμπειρίες ζωής (Masten & Obradovic, 2008), αστική φτώχεια (Anthony, 2008) και κοινωνική βία (Copeland-Linder, 2010).

2.1.3. Οργανωτική Ανθεκτικότητα

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, η ιδέα της οργανωτικής ανθεκτικότητας έχει προκύψει ως μια σχετικά καινούργια παράδοση στην οργανωτική θεωρία που ενσωματώνει επίγνωση θεωριών αντιμετώπισης και συμπτώσεων (Gitteli, 2008). Σύμφωνα με τους Sutcliffe & Vogus (2003), η οργανωτική ανθεκτικότητα συχνά έχει χρησιμοποιηθεί για να αναφερθεί σε α) τη δυνατότητα μιας οργάνωσης να απορροφά την ένταση και να διατηρεί (ή να βελτιώνει) την λειτουργικότητα παρά την παρουσία αντιξοοτήτων ή β) την ικανότητα μιας οργάνωσης για ανάκτηση ή επιστροφή πίσω, προς προηγούμενα συμβάντα. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί η σημασία της σύμπτυξης με την ιδέα της οργανωτικής ευκινησίας την οποία οι Sharifi και Zhang (1999) αναφέρουν ως την ικανότητα να αντιμετωπίζεις απρόβλεπτες προκλήσεις, να επιβιώνεις από πρωτοφανείς απειλές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, και να εκμεταλλεύεσαι τις αλλαγές σαν ευκαιρίες. Μελέτη της βιβλιογραφίας αποδεικνύει την παρουσία δύο διακεκριμένων προσεγγίσεων σχετικά με την οργανωτική ανθεκτικότητα. Κάποιοι μελετητές βλέπουν την οργανωτική ανθεκτικότητα ως απλά την ικανότητα να ανακάμπτεις από τις απροσδόκητες, αγχωτικές, δυσμενείς καταστάσεις και να συνεχίζεις από εκεί που είχες μείνει, ενώ άλλοι βλέπουν την οργανωτική ανθεκτικότητα πέρα από την αποκατάσταση, να συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και μιας διευρυμένης ικανότητας να διατηρείς τον ρυθμό σου ή και ακόμα και να δημιουργείς νέες ευκαιρίες (Lengnick-Hall et al., 2011; Ponis & Koronis, 2012).

Η ανθεκτικότητα είναι η καρδιά της εφοδιαστικής αλυσίδας της διαχειριστικής σκέψης, και η κατανόηση αυτής της ιδέας, καθώς και το που να επενδύσει κανείς για την ανθεκτικότητα, μπορεί να οδηγήσει σε εφοδιαστικές αλυσίδες που γρήγορα ανταποκρίνονται και επανέρχονται από δαπανηρές διαταραχές.

Στον σημερινό αναπτυσσόμενο, δυναμικό και ταραχώδη κόσμο, όπου η εφοδιαστική αλυσίδα παίζει έναν όλο και πιο σημαντικό ρόλο, πολλά γεγονότα προκύπτουν κάθε μέρα που απειλούν να αναστατώσουν τις λειτουργίες και να θέσουν σε κίνδυνο την ικανότητα να λειτουργεί αποτελεσματικά και επαρκώς. Αυτά τα γεγονότα συμπεριλαμβάνουν φυσικές και τεχνητές καταστροφές όπως είναι η αποτυχία λειτουργίας του εξοπλισμού, φωτιά, εργατικές

διαφορές, προμηθευτικά προβλήματα, ασταθή πολιτική κατάσταση και τρομοκρατικές επιθέσεις (Ehlen et al., 2014).

Το καθένα από αυτά μπορεί να φέρει καταστροφικά αποτελέσματα σε μια εταιρεία. Τέτοιες αναστατώσεις ενισχύουν τις απόψεις ότι οι αναταράξεις της εφοδιαστικής αλυσίδας όχι μόνο επηρεάζουν τις λειτουργίες αλλά συχνά έχουν ως αποτέλεσμα οικονομικές ζημίες πέρα από τα άμεσες λειτουργικές επιπτώσεις.

Μια προσέγγιση για την αντιμετώπιση των αναταράξεων είναι η ανάπτυξη εφοδιαστικών αλυσίδων που είναι ανθεκτικές. Παρ' όλα αυτά, αυτή η έννοια της ανθεκτικότητας, η οποία βρίσκεται στο κέντρο της παρούσας σκέψης μας σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα και της διαχείρισης, συχνά δεν είναι σωστά ορισμένη και γίνεται αντικείμενο μεγάλης σύγχυσης (Elleuch et al., 2016).

Ενώ πολλοί σύμβουλοι, ερευνητές και διαχειριστές συμφωνούν σχετικά με την σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας, δεν υπάρχει η ίδια συμφωνία σχετικά με το τι είναι, πως λειτουργεί και πως και που θα πρέπει κανείς να επενδύσει για να μετριάσει το ρίσκο και να επανέλθει από τις αναταράξεις - να σχηματίσει και να επηρεάσει την ανθεκτικότητα. Αυτό το άρθρο επικαλείται την εξειδίκευση των συγγραφέων, προηγούμενων ερευνών, ανέκδοτων και πρόσφατων γεγονότων ώστε να καθορίσει και να εξερευνήσει περαιτέρω αυτή την έννοια (Falasca et al., 2008).

Πιο ειδικά, προτείνεται ότι η ανθεκτικότητα είναι αποτέλεσμα σχεδιασμού και δε συμβαίνει κατά λάθος. Η εφοδιαστική αλυσίδα της ανθεκτικότητας προϋποθέτει δύο σημαντικές ικανότητες : την ικανότητα για ανθεκτικότητα και την ικανότητα για επαναφορά. Η πρώτη, η ανθεκτικότητα καθορίζει την ικανότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας να καθυστερεί μια αναταραχή και να μειώνει την επίδραση μόλις αυτή η αναταραχή συμβεί. Η δεύτερη, η επαναφορά, καθορίζει την ικανότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας να επανέλθει μετά από μια αναταραχή (Gaonkar et Viswanadham, 2007).

2.2. Ανθεκτικότητα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Μπορούμε να βρούμε τις ρίζες της έννοιας της ανθεκτικότητας στην εργασία του C.S. Holling (1973), ενός οικολόγου ο οποίος πρώτος παρατήρησε τα χαρακτηριστικά ενός ανθεκτικού οικολογικού συστήματος το 1973. Από τότε, η έννοια της ανθεκτικότητας έχει εφαρμοστεί σε πεδία τόσο διαφορετικά όπως η ψυχολογία, η συστημική σκέψη, η διαχείριση καταστροφών και πιο πρόσφατα η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για κάποιους, η ανθεκτικότητα είναι η αντιδραστική ικανότητα που προκύπτει όταν μία αναταραχή έχει συμβεί. Άλλοι βλέπουν την ανθεκτικότητα ως μια πιο ενεργή προσπάθεια για την βοήθεια της επιχείρησης ώστε να προετοιμαστεί για περίπτωση αποδιοργάνωσης. Υπό το φώς αυτών των διαφορετικών παρατηρήσεων δεν μας εκπλήσσει ότι επικρατεί σύγχυση γύρω από την σημαντική αυτή έννοια (Geng et al., 2013).

Για τους συγγραφείς, η ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η “ικανότητα μιας εφοδιαστικής αλυσίδας να αντισταθεί σε μια περίπτωση διάσπασης και να επανέλθει στην λειτουργική της ικανότητα μετά από τυχόν διαταραχές”. Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, υπό αυτή την προοπτική, η ανθεκτικότητα αποτελείται από δύο σημαντικά και αλληλοσυμπληρούμενα εξαρτήματα συστήματος: την ικανότητα για αντίσταση και την ικανότητα για επαναφορά. Ας δούμε τώρα πιο λεπτομερώς αυτά τα στοιχεία :

- **Ικανότητα για ανθεκτικότητα** είναι η ικανότητα ενός συστήματος να ελαχιστοποιήσει το αντίκτυπο μιας αποδιοργάνωσης αποφεύγοντας την εντελώς (αποφυγή) ή μειώνοντας τον χρόνο μεταξύ της επίθεσης της αναταραχής και της έναρξης της επαναφοράς από αυτή την αποδιοργάνωση (περιορισμός).
- **Ικανότητα επαναφοράς** είναι η ικανότητα ενός συστήματος να επιστρέψει στην λειτουργικότητα του μόλις η αναταραχή έχει συμβεί. Η διαδικασία της επαναφοράς του συστήματος χαρακτηρίζεται από μια φάση σταθεροποίησης (η οποία ευχόμαστε να είναι και σύντομη) μετά από την οποία στόχος είναι η επιστροφή σε μια κατάσταση σταθερότητας. Η τελική σταθερή κατάσταση που έχει επιτευχθεί μπορεί να καταφέρει ή όχι να φτάσει στα πρωταρχικά επίπεδα αποδοτικότητας και αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες διαταραχών και ανταγωνιστών (Hasani et Khosrojerdi, 2016).

Σε αντίθεση με τις εύθραυστες αλυσίδες εφοδιασμού με χαμηλή ανεκτικότητα, αυτές που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ανεκτικότητας είναι ικανές να ανακουφίσουν τα πιθανά ρίσκα πιο εύκολα. Όταν επίσης διαθέτουν την ικανότητα για αποτελεσματική επαναφορά, γρήγορα ανακάμπτουν από εκείνα τα γεγονότα που είναι αδύνατο να αποφευχθούν. Τέτοιου είδους εφοδιαστικές αλυσίδες χαρακτηρίζονται ως “hardy”(Heckmann et al., 2014).

Η General Motors (GM) είναι ένα παράδειγμα σκληραγωγημένης εφοδιαστικής αλυσίδας. Σύμφωνα με αναφορές, η GM συνεχώς παρακολουθεί την εφοδιαστική της αλυσίδα ώστε να ελαχιστοποιήσει αναταράξεις και όταν αυτό είναι αναγκαίο να ξεκινήσει τις διαδικασίες επαναφοράς. Αυτό μάλιστα συνέβη στις πλημμύρες της Ταϊλάνδης το 2011.

Παρά την παρουσία εργοστασίων και προμηθευτών στην περιοχή η GM αντιμετώπισε ελάχιστες αναταράξεις στην ροή των υλικών γιατί μπορούσε να αντισταθεί στην επίθεση των προβλημάτων καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Όταν η αποδιοργάνωση ήταν αδύνατο να αποφευχθεί η GM ήταν αρκετά εύρωστη ώστε να αντιμετωπίσει τις αναταράξεις και να επανέλθει.

Κάπου ανάμεσα στο εύθραυστο και στο σκληραγωγημένο υπάρχουν δύο μεσαίες καταστάσεις. Οι αλυσίδες παραγωγής που χαρακτηρίζονται μεν, από την ικανότητα να ελαχιστοποιούν τις δυσκολίες επαρκώς αλλά και από μία μη αρκετή δυναμικότητα ως προς την ικανότητα να επανέρχονται γρήγορα είναι “ανθεκτικές αλλά βραδείς”.

Αυτές οι αλυσίδες εφοδιασμού παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ανθεκτικότητας αλλά αν το σύστημα είναι εντελώς αποδιοργανωμένο, οι επιπτώσεις για την αλυσίδα εφοδιασμού είναι αρνητικές. Αυτές οι αλυσίδες εφοδιασμού είναι σαν ένα πυγμάχο βαρέων βαρών ο οποίος έχει την ικανότητα να κάνει σημαντικές επιθέσεις αλλά τελικά πέφτει κάτω για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα εάν πιεστεί πολύ (Juttner et Maklan, 2011).

Η αλυσίδα εφοδιασμού (SC) εκπροσωπεί ένα αρκετά πρόσφατο πεδίο (Barbosa-Rónoa, 2014). Αυτό δε σημαίνει ότι οι συμφυείς δραστηριότητες δεν υφίστανται αλλά ότι απλά δε θεωρούνται θεμελιώδεις για τις οργανώσεις. Η ιδέα της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού (Supply Chain Management) (SCM) αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά από τους Oliver and Webber (1982), και από τότε εξελίχθηκε για να ταιριάζει με τις προκλήσεις που έχει

φέρει η σύγχρονη οικονομία. Μαζί με την παγκοσμιοποίηση η SCM έγινε η πρωταρχική οργανωτική μέριμνα με στόχο μια συνεχή διαδικασία αύξησης της αποδοτικότητας της SC όπου οι πιο πολύπλοκες δομές της SC χρειάζεται να βελτιστοποιήσουν στο έπακρο το κέρδος υπό φυσιολογικές συνθήκες.

Το αυξημένο μέγεθος και η πολυπλοκότητα των λειτουργιών της αλυσίδας εφοδιασμού αφήνει τους υπεύθυνους για την λήψη αποφάσεων με τεράστια ποσότητα πληροφοριών οι οποίες επεξεργασμένες καθίστανται χρήσιμες αυξάνοντας την ικανότητα να μετατρέπουν δεδομένα σε ποσοτικές μετρήσεις που μπορούν να υπολογιστούν και σε χρηματικά ποσά Bhagwat and Sharma (2007). Επιπλέον, το πεδίο εφαρμογής της SCM αλλάζει όχι μόνο λόγω της αύξησης των ανησυχιών για το περιβάλλον από την κοινωνία αλλά και λόγω των συλληφθέντων στόχων των οικονομικών δραστηριοτήτων. Για να ταιριάζει σε αυτό το νέο παράδειγμα η εφοδιαστική αλυσίδα έχει αρχίσει να αλλάζει από άμεσης ροή σε εφοδιαστική αλυσίδα κλειστού βρόχου(Closed Loop Supply Chain) (CLSC) όπου όχι μόνο οι ευθείς αλλά και οι αντεστραμμένες ροές εξετάζονται (Barbosa-Pónoa, 2009, Salema et al., 2010). Η επιπρόσθετη πολυπλοκότητα της αντίστροφης εφοδιαστικής είναι επίσης το αποτέλεσμα στρατηγικών που έχουν δημιουργηθεί για να αντιμετωπίσουν το ηλεκτρονικό εμπόριο, την επαναχρησιμοποίηση των προϊόντων ή της εξυπηρέτησης πελατών (Savaskan, Bhattacharya, & Van Wassenhove, 2004). Αυτή η πολυπλοκότητα της ροής οδηγεί σε αυξημένη σημασία του καθορισμού της ακριβής τοποθεσίας της ατομικής οντότητας και το πως αλληλεπιδρά. (Farahani et al., 2013, Mota et al., 2015, Mota et al., 2017).

Οι εταιρείες και οι ακαδημαϊκοί έχουν ασχοληθεί σε μια από κοινού προσπάθεια να εξελίσουν τις εφοδιαστικές αλυσίδες σαν σύνολο ως προς τη βιωσιμότητα (Barbosa-Pónoa et al., 2017, Brandenburg et al., 2014, Seuring and Müller, 2008). Αυτό οδηγεί στην εμφάνιση μοντέλων και πλαισίων που εφαρμόζονται σε έρευνες πραγματικών περιπτώσεων, όπως για παράδειγμα, η μελέτη για την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα της αλυσίδας IKEA σε μια παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού. (Lindgreen, Swaen, Maon, Andersen, &Skjoett-Larsen, 2009).

Σε αυτό το μεταβαλλόμενο γενικό πλαίσιο, όπου η βιώσιμη παγκοσμιοποίηση παίζει έναν συνεχώς αυξανόμενο ρόλο και όπου οι SC είναι τώρα περισσότερο από ποτέ εκτεθειμένες σε αναταραχές, το ζήτημα της ανθεκτικότητας τους έχει προκύψει. Ωστόσο, δεν έχει λάβει αρκετή

προσοχή οδηγώντας αυτό το θέμα να είναι υπανάπτυκτο, δημιουργώντας έτσι και την ευκαιρία για περαιτέρω έρευνες (Kamalahmadi and Parast, 2016, Tang, 2006). Η οικοδόμηση συνείδησης και γνώσης σχετικά με την διαχείριση ρίσκου για τις SC και την ανθεκτικότητα τους είναι ένα σημαντικό ζήτημα καθώς οι αναταράξεις , ακόμα και με χαμηλή πιθανότητα να συμβούν, αν τελικά συμβούν, προκαλούν σοβαρές επιπτώσεις στις εταιρίες. Υποτίμηση ή ανικανότητα να προβλεφτούν η συχνότητα και οι επιπτώσεις ενός γεγονότος που μπορεί να οδηγήσει σε αναταράξεις μπορεί να έχει σοβαρό αντίκτυπο στην λειτουργία των SC, ασχέτως με τις διαστάσεις τους ή το άμεσο πεδίο της επιχείρησης. Έτσι ,είναι σημαντική η αντιμετώπιση της ανθεκτικότητας ως τον παράγοντα κλειδί για το όφελος μιας βιώσιμης αλυσίδας εφοδιασμού (Malindretos et Binioris, 2012).

Οι Hohenstein, Feisel, Hartmann, and Giunipero (2015) εκτέλεσαν μια συστηματική επανεξέταση πάνω στην έρευνα της ανάπτυξης της ανθεκτικότητας της SC με ειδική εστίαση πάνω στην δημιουργία της έννοιας της ανθεκτικότητας της SC, του ορισμού της και τις φάσεις της (ετοιμότητα, ανταπόκριση, επαναφορά και ανάπτυξη). Ένα σύνολο από 67 εκδόσεις από τα έτη 2003 έως και 2013 έχουν χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση αυτή.

Μία συστημική ανασκόπηση από τους Kamalahmadi and Parast (2016) και 100 δημοσιεύσεις από τα έτη 2000–2014 που εξετάστηκαν με σκοπό να καταλήξουν σε μια έρευνα για την εξέλιξη της ανθεκτικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού. Αυτή δημιουργεί ένα πλαίσιο πάνω στις φάσεις της ανθεκτικότητας της SC, διαφορετικών από αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω(Αναμονή, Αντίσταση και Επαναφορά & Απόκριση) όπως επίσης εξετάζει μια διαφορετική τυποποίηση σχετικά με τις “Αρχές Ανθεκτικότητας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας”. Επίσης λαμβάνει υπ’ όψιν τα διαφορετικά επίπεδα αποφάσεων από την στρατηγική στην λειτουργικότητα και την παρούσα πραγματικότητα σχετικά με την πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, με τις πληροφορίες να καταλήγουν να παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο όταν έχουμε ως στόχο μια ανθεκτική λειτουργία. Μια εκτενής εννοιολογική ανάλυση πάνω στην ανθεκτικότητα της SC παρουσιάζεται, η οποία πηγάζει από τον ορισμό της, σχετικά με την διαφορά ανάμεσα στο ρίσκο και την αβεβαιότητα, όπου η τελευταία φαίνεται να έχει σχέση με τα απροσδόκητα γεγονότα ή με άλλα λόγια με άγνωστα ρίσκα.

Οι Wang et al. (2016) μέσα από την συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας μελέτησαν 48 εκδόσεις από το 1996 έως το 2009, σχετικά με τον προβληματισμό που δημιουργεί η ανθεκτικότητα της SC δίνοντας έμφαση στην συμπεριφορά των Δικτύων των εφοδιαστικών αλυσίδων λόγω του σχεδιασμού και της οργάνωσής τους. Η έμφαση στον Σχεδιασμό Δικτύου έρχεται ως αποτέλεσμα της οικονομικής ανάπτυξης που οδηγεί σε μεγαλύτερη και πιο πολύπλοκη σχέση μεταξύ διαφορετικών παραγόντων καταλήγοντας στον ορισμό της *Ολιστικής Αλυσίδας Εφοδιασμού* ώστε να ορίσουμε “ένα σύνολο SC που είναι αλληλοεξαρτούμενες”.

Είναι εμφανής η εξέλιξη μέσα στον χρόνο της έρευνας σχετικά με την ανθεκτικότητα της SC με αύξηση των εκδόσεων από το 2003 που εστιάζουν σε περιοχές όπου η βιομηχανία είναι πιο ευπαθής σε εξωτερικούς κινδύνους (Kamalahmadi&Parast, 2016). Το χρονικό σημείο που είναι πιο πολύ συνδεδεμένο με τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 9/11 (Hohenstein et al., 2015) οδήγησε σε μια αλυσίδα γεγονότων που είχε καταστροφικές επιδράσεις σε πολλές οικονομικές δραστηριότητες. Το σύνολο των γεγονότων που ακολούθησαν οδήγησαν σε ένα πραγματικό τεστ πίεσεως για την παγκόσμια οικονομία, δημιουργώντας την ανάγκη, λόγω εμπειρίας, καλύτερης προετοιμασίας για αλλαγές σε καταστάσεις σταθερότητας.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στην σημασία της δημιουργίας ενός ξεκάθαρα ορισμού για την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας ειδικά όταν πρόκειται για την ανταλλαγή γνώσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Τρεις δημοσιεύσεις πλησίασαν αυτό το θέμα συλλέγοντας ορισμούς για την ανθεκτικότητα από διαφορετικά πεδία, συγκρίνοντάς τα και καταλήγοντας σε έναν γενικό ορισμό για την ανθεκτικότητα της SC. Λόγω της σημασίας του ,το θέμα του ορισμού της ανθεκτικότητας της SC περιγράφεται περαιτέρω σε συγκεκριμένο κομμάτι αυτού του εγγράφου. Μέσα σε αυτόν τον ορισμό, η ανθεκτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού πρέπει να εξετάζεται ως ένα σύνολο στοιχείων που αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο και καταλήγουν σε μία διάσπαση του σεναρίου ή ένα σενάριο αποδιοργάνωσης της ομαλής λειτουργικότητας. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να εξετάζονται ώστε να βοηθούν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια κατάσταση αποδιοργάνωσης. Κίνδυνοι αποδιοργάνωσης όπως επίσης και στρατηγικές επαναφοράς μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το είδος της δράσης και σκέψης που απαιτούν (Kamalahmadi&Parast, 2016).Οι Hohenstein et al. (2015) χωρίζουν τις διαφορετικές πιθανές στρατηγικές σε δυο κατηγορίες, τις ενεργές ή αντιδραστικές στρατηγικές και οι Wang et al. (2016) προσθέτουν μια Τρίτη, σχετικά με την προσμονή και επίγνωση των γεγονότων. Οι

συγγραφείς προσεγγίζουν τις στρατηγικές ανθεκτικότητας με έναν ποιοτικό τρόπο παρέχοντας ένα σύνολο στρατηγικών που μπορούν να παράγουν αποτελέσματα σχετικά με την ανθεκτικότητα της SC χωρίς να παρέχουν όμως μετρήσεις απόδοσης για να μετρήσουν το αντίκτυπο μιας συγκεκριμένης στρατηγικής στην λειτουργικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ως αποτέλεσμα από την ανάλυση αυτών των δημοσιεύσεων μπορούμε να δηλώσουμε ότι η ανθεκτικότητα της SC δε μπορεί να εξεταστεί ως ένας απομονωμένος όρος καθώς είναι προϊόν της βιομηχανίας και της εξέλιξης των επιχειρήσεων και των αναγκών. Για πολλούς ερευνητές είναι σημαντικό να εξετάζουμε την ανθεκτικότητα σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα, την αβεβαιότητα και το ρίσκο.

Από την βιβλιογραφία που έχει αναλυθεί μπορούμε να αναφέρουμε ότι το επιστημονικό πεδίο για την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σε καλό δρόμο με περισσότερη γνώση και εφαρμογές να αναπτύσσονται τελευταία. Αυτό αναπτύσσει την ανθεκτικότητα της SC και την εφαρμογή της σε πραγματικές καταστάσεις. Όπως και να έχει όμως χρειάζεται επιπλέον έρευνα, η οποία θα ακολουθεί κάποιες σημαντικές οδηγίες όπως αναφέρουμε και παραπάνω.

Η επαναλαμβανόμενη ανάγκη για εκτενή χαρακτηρισμό του όρου ανθεκτικότητα σε μια εφοδιαστική αλυσίδα προέρχεται από την έλλειψη ενός σαφή ορισμού της ανθεκτικότητας της SC που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικά πιθανά γενικά πλαίσια. Η δουλειά που έχει ήδη γίνει με αυτό το σκοπό είναι σημαντική. Ωστόσο, χρειάζονται επιπλέον εξελίξεις για να παγιώσουν την ήδη υπάρχουσα δουλειά σχετικά με τον ορισμό της ανθεκτικότητας σε μια εφοδιαστική αλυσίδα. Οι ερευνητές θα πρέπει να συγκλίνουν σε έναν σταθερό ορισμό για την ανθεκτικότητα της SC λαμβάνοντας υπ' όψιν το γεγονός ότι η ανθεκτικότητα της SC είναι μία αθροιστική έννοια που περιλαμβάνει την εμπειρία που έχει ήδη δημιουργηθεί και σε άλλους τομείς διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως η διαχείριση κρίσεων. Στην εργασία (Li & Gulati, 2015), προτείνεται έναν νέο ορισμό που συμπεριλαμβάνει τους προβληματισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω και που έχουν συζητηθεί στις εξεταζόμενες δημοσιεύσεις. Μέσα από την αναφερθείσα βιβλιογραφία η σχέση μεταξύ κινδύνου και ανθεκτικότητας είναι αντιληπτή όταν εξετάζουμε την χρονολογική εξέλιξη. Η ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας εμφανίζεται ως ο τελευταίος όρος που εμφανίζεται ως όρος συνόλου επιτρέποντας επιπλέον εξέλιξη στο συγκεκριμένο πεδίο. Η διαχείριση του κλασσικού κινδύνου μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μια διαδικασία για να μετριάσουμε το χαμηλό αντίκτυπο και τους συχνούς

κινδύνους, συχνά παραμελώντας τους κινδύνους υψηλών επιπτώσεων όπως στην περίπτωση του χαμηλής πιθανότητας αναταράξεων (Li & Gulati, 2015). Η επίγνωση της ανθεκτικότητας μπορεί να μετριάσει τέτοια παραμέληση και ο συνδυασμός τέτοιων εννοιών θα πρέπει να εξεταστεί περαιτέρω.

Όπως παρατηρούμε, η ανθεκτικότητα της SC είναι μία υπόθεση που είναι σχετική με την λειτουργία της εφοδιαστικής λειτουργίας και ως αποτέλεσμα της οικονομικής δραστηριότητας. Οι σύγχρονες πολύπλοκες SC εκπροσωπούν ένα μεγαλύτερο σύνολο στοιχείων και πολύπλοκων ροών με πολλά από αυτά τα δίκτυα να εκπροσωπούν μια παγκόσμια λειτουργικότητα. Η ικανότητα της απόκτησης γνώσης από ήδη εφαρμοσμένες στρατηγικές για την αντιμετώπιση τέτοιου είδους σεναρίων είναι πολύ σημαντική. Η πολυπλοκότητα των πραγματικών συστημάτων είναι κάτι που χρειάζεται ακόμα εξερεύνηση. Τα ποσοτικά μοντέλα μπορούν να βοηθήσουν και να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία για να βοηθήσουν την εκτέλεση των εφαρμογών της ανθεκτικότητας παρέχοντας την απαραίτητη επίγνωση για την κατανόηση των απαιτήσεων, σκοπών και συνεπειών. Παρόλο που αυτό το κομμάτι δεν έχει εξερευνηθεί πλήρως η επένδυση στην εξέλιξη των ποσοτικών μοντέλων πρέπει να πραγματοποιηθεί ώστε να μετρηθεί συνολικά η ανθεκτικότητα της SC χωρίς να εστιάζουμε σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της λειτουργίας της SC αλλά υιοθετώντας μία παγκόσμια οπτική. Είναι σημαντικό να εφαρμοστούν νέες μέθοδοι OR εξερευνώντας την ανάπτυξη τεχνητής νοημοσύνης όπως η ανάπτυξη εξειδικευμένων συστημάτων που υποστηρίζονται από εργαλεία βελτιστοποίησης. Τα ήδη δημιουργημένα μοντέλα συχνά είναι περιορισμένα καθώς αποτυγχάνουν στο να αντιπροσωπεύσουν την πραγματικότητα. Έτσι, η δημιουργία πιο ολιστικών μοντέλων σχετικά με πολύπλοκες αλυσίδες εφοδιασμού που περιλαμβάνουν αντίστροφες ροές και λειτουργούν για λογαριασμό των στοιχείων της ανθεκτικότητας της SC, είναι απαραίτητη. Η ενσωμάτωση διαφορετικών μεθόδων OR πρέπει επίσης να μελετηθεί, όπως για παράδειγμα οι μέθοδοι ανάλυσης αποφάσεων σε συνδυασμό με τη βελτιστοποίηση θα επιτρέψουν την μετάφραση ποσοτικών εννοιών, που συχνά είναι παρούσες σε προβλήματα που έχουν να κάνουν με την ανθεκτικότητα των εφοδιαστικών αλυσίδων, σε ποσοτικές φόρμες που μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω της βελτιστοποίησης (Pilkington et Meredith, 2009).

Η κατασκευή πιο ρεαλιστικών μοντέλων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη πολυπλοκότητα, το οποίο μπορεί να εμφανίζει δυσκολίες στην λύση τους. Επομένως η επιστημονική κοινότητα θα

πρέπει να εξερευνήσει την δημιουργία γρηγορότερων εναλλακτικών μεθόδων λύσεων όπως τη μετα-ευρετική.

Μέσα από τα μοντέλα, οι μετρήσεις επίδοσης παίζουν ένα σημαντικό ρόλο. Ωστόσο, αυτές είναι μόνο κατάλληλες αν μετρούν σωστά τα παροδικά αποτελέσματα μαζί με πολλά επίπεδα της SC σε διαφορετικά σενάρια αποδιοργάνωσης. Αυτό είναι ακόμα ένα κομμάτι που χρειάζεται επιπλέον έρευνα, εξαιτίας της συνάφειας, όταν γίνεται εφαρμογή των μοντέλων ανθεκτικότητας της SC σε πραγματικές λήψεις αποφάσεων, καθώς επιτρέπει μια αυξημένη γνώση για την ολοκληρωτική λειτουργικότητα της SC.

Επιπροσθέτως, οι προσπάθειες για δημιουργία στρατηγικών σχετικά με την ανθεκτικότητα των SC σε διαφορετικά επίπεδα αποφάσεων για την μετρίαση της έλλειψης σχεδίων δράσης που εστιάζουν στο λειτουργικό επίπεδο είναι επίσης ένας δρόμος που θα πρέπει να καλυφτεί από μελλοντικά μοντέλα.

Τέλος, η αντιμετώπιση πραγματικών καταστάσεων θα πρέπει να εξερευνηθεί παραπάνω καθώς παρόλο που οι περισσότερες δημοσιεύσεις υποστηρίζουν ότι έχουν ασχοληθεί με τέτοιου είδους μελέτες, η παρούσα κατάσταση της τεχνολογίας δεν παρέχει ούτε ευρύ φάσμα ούτε συγκεκριμένη τοποθέτηση μιας ατομικής βιομηχανίας σε ποσοτικά μοντέλα ανθεκτικότητας της SC. Επομένως οι κινήσεις για να καλυφτεί αυτό το κενό είναι απαραίτητες.

2.3. Τα βήματα για τη δημιουργία μιας ανθεκτικής αλυσίδας εφοδιασμού.

Τα βασικά βήματα για τη δημιουργία μιας ανθεκτικής αλυσίδας εφοδιασμού είναι τα εξής (Carter & Liane Easton, 2011):

1) Κατανόηση του κινδύνου

Αυτό είναι το σημαντικό σημείο έναρξης. Κατανοήστε τι κινδύνους ο κάθε προμηθευτής σας φέρνει. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι, η σημασία τους και η πιθανότητα να συμβούν και πως μπορείτε να τους αντιμετωπίσετε. Εξετάστε τα οφέλη της διαποικίλησης της αλυσίδας

εφοδιασμού. Για παράδειγμα στην βιοτεχνολογία βλέπουμε την επιλογή προμηθευτών που μπορούν να κατασκευάσουν τα υλικά που χρειάζεστε σε παραπάνω από ένα μέρος ώστε να μειώσουν το αντίτιμο της αποτυχίας μιας μη λειτουργικής γραμμής π.χ. η εταιρεία ThermoFisher κατασκευάζει τα ίδια υλικά και στο Grand Island στην Αμερική και στην Γλασκόβη στην Σκωτία.

Η κατανόηση του κινδύνου που συνδέετε με τον κάθε προμηθευτή σημαίνει ότι μπορείτε να πάρετε ενεργά μέτρα ώστε να προφυλαχτείτε κατάλληλα. Σημασία έχει η κατανόηση της ωριμότητας του προμηθευτή σας και το πόσο ικανοί είναι να αντιμετωπίσουν τυχόν απειλές παρά να υπάρχει θεωρητικά στο μυαλό σας, ως κάτι που πρέπει να βγάλετε από τη λίστα σας. Μπορείτε έτσι να βεβαιωθείτε ότι έχουν όλες τις διαδικασίες έτοιμες ώστε να μετριάσουν οποιοδήποτε κίνδυνο μόνοι τους.

2) Να είστε ανοιχτοί από την αρχή

Θέστε τους στόχους σας από την αρχή και ενθαρρύνετε τον διάλογο ώστε οι προμηθευτές σας να νιώθουν ότι μπορούν να είναι ειλικρινείς και να νιώθουν αυτοπεποίθηση ότι και εσείς έχετε ως σκοπό ένα αποτέλεσμα όπου όλοι νιώθουν κερδισμένοι. Αυτό θα δημιουργήσει εμπιστοσύνη και πίστη στην σχέση και από τις δύο μεριές. Κάνοντας αυτές τις συζητήσεις μειώνετε τις πιθανότητες για εκπλήξεις. Όταν οι κίνδυνοι εμφανίζονται, ζητήστε από τον προμηθευτή σας να συζητήσετε για το σχέδιο σας και το πώς θα το αντιμετωπίσετε, κάτι το οποίο θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνει να σας καθιστά παράγοντα στην διαδικασία διαχείρισης

Το να είστε ανοιχτοί από την αρχή μπορεί να απαιτεί σημαντική αλλαγή από τους όρους σας σχετικά με το πώς διαχειρίζεστε τους προμηθευτές σας και θα πρέπει να προετοιμαστείτε να έχετε αυτές τις συζητήσεις στα αρχικά στάδια. Μια καλή στιγμή για να κάνετε αυτές τις συζητήσεις είναι στο ξεκίνημα της επαγγελματικής σας σχέσης. Παραδοσιακά παρατηρούμε τους οργανισμούς να κρατάνε μια σκληρή και ανένδοτη στάση απέναντι στους προμηθευτές. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει μια στάση άμυνας από τους εκείνους.

Ως αγοραστής, έχετε την ευκαιρία να κάνετε το πρώτο βήμα για να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον το οποίο επιτρέπει τέτοιες δύσκολες συζητήσεις. Συχνά οι προμηθευτές διστάζουν

να υπογραμμίσουν τους πιθανούς κινδύνους καθώς φοβούνται ότι θα χάσουν από το συμβόλαιο. Παίρνοντας μια κοινή προσέγγιση στο να βρεθούν και να απαντηθούν οι κίνδυνοι θα οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα καθώς και καλό θα είναι να υπάρχει συμφωνία για τις ευθύνες πριν τα πράγματα οδηγηθούν σε δυσμενείς καταστάσεις.

3) Δείτε τα πράγματα μακροπρόθεσμα

Ενεργήστε σκεπτόμενοι μακροπρόθεσμα για να δημιουργήσετε την δική σας εφοδιαστική αλυσίδα. Μια αντιδραστική εστίαση στις προμήθειες της στιγμής και της διαχείρισης της ροής ρευστού αυξάνει τον κίνδυνο της αποδιοργάνωσης της επιχείρησης. Οι οργανισμοί συχνά αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τα κίνητρα για την αποταμίευση χρημάτων και εστιάζουν στα παραληφθέντα κέρδη κάτι που μπορεί να επιφέρει σημαντικούς κινδύνους. Αντί για αυτό, ζητήστε από τους προμηθευτές να είναι ξεκάθαροι για τους κινδύνους στην υποβολή της προσφοράς τους. Με αυτό τον τρόπο μπορείτε να επανεξετάσετε πιθανές απειλές και να βεβαιωθείτε ότι στην πραγματικότητα δεν πληρώνετε παραπάνω για αυτούς τους πιθανούς κινδύνους. Από την μεριά σας αυτό σημαίνει ότι μπορεί να καταφέρετε μια καλύτερη συμφωνία και για τις δύο πλευρές. Μπορείτε επίσης να συζητήσετε σχετικά με το ποιος είναι ο κατάλληλος για να διαχειριστεί τις απειλές π.χ. ποιος έχει την εξειδικευμένη εμπειρία.

4) Κάντε την ανάλυση

Επενδύστε χρόνο στην ανάλυση των προμηθειών και αυτό μπορεί να επιστέψει πραγματικά αποτελέσματα όταν πρόκειται για τη δημιουργία μιας ανθεκτικής αλυσίδας εφοδιασμού. Είναι αλήθεια ότι, ο προμηθευτής σας θα πρέπει να κάνει τη δική του ανάλυση ρίσκων αλλά αυτό δε σημαίνει ότι το κάνει πράγματι.

Για άλλη μια φορά όταν ξεκινάτε να κάνετε ένα συμβόλαιο αντιληφθείτε κατά πόσο ο προμηθευτής έχει επίγνωση των κινδύνων. Μπορεί να έχετε καταλάβει τον κίνδυνο και το τι ζητάτε από εκείνους να κάνουν για εσάς. Αλλά το καταλαβαίνουν πραγματικά σε σχέση με το τι χρειάζεται να κάνουν για την δική σας επιχείρηση; Έχουν επίγνωση των νέων ρίσκων; Πως έχουν χαρτογραφήσει τους κινδύνους και πως αυτό απαντά στις δικές σας αντιλήψεις; Έχουν την ικανότητα να τους διαχειριστούν;

Υπάρχει πραγματικό κέρδος επίσης και στην κατανόηση της εφοδιαστικής αλυσίδας του προμηθευτή σας καθώς, όπως και εσείς, σε μεγαλύτερο κίνδυνο βρίσκονται οι συνδετικοί κρίκοι που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα.

5) Εξελίσσοντας την προσέγγιση μας μέσω των μαθημάτων που έχουμε πάρει

Αναπόφευκτα, τα πράγματα δε θα πάνε καλά. Ωστόσο εξαρτάται από τον τρόπο που αντιδράμε στα χτυπήματα στην εφοδιαστική μας αλυσίδα που θα την κάνουν να συνεχίσει να εξελίσσεται και να ρέει. Πρέπει να κρατάμε αρχείο από τα μαθήματα που μάθαμε από τους κινδύνους που προέκυψαν και το πώς αντιδράσαμε σε αυτούς , ώστε να δημιουργήσουμε μια βάση δεδομένων με τις καλύτερες πρακτικές. Ύστερα μπορούμε να εφαρμόσουμε αυτά τα μαθήματα ως τροφοδότηση στην στρατηγική της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, οδηγώντας τις πιθανότητες ως προς τη μελλοντική επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ανθεκτικότητα επιχειρήσεων στην κρίση

3.1. Ψυχική ανθεκτικότητα για επιχειρηματίες

Η επιχειρηματικότητα είναι μια από τις προτεραιότητες της ευρωπαϊκής οικονομικής και εκπαιδευτικής πολιτικής, ειδικά επειδή, σε σύγκριση με τις ΗΠΑ και άλλες βιομηχανικές χώρες, το επιχειρηματικό πνεύμα και η προθυμία μας να ιδρύσουμε μια εταιρεία υπολείπεται έως ένα βαθμό. Πάνω από το 98% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και το 92% αντιστοιχεί σε πολύ μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζόμενους (Marchese et al., 2018).

Το μικρό μέγεθος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων είναι ένα από τα κρίσιμα στοιχεία που καθιστούν τη ζωή δύσκολη σε αυτούς τους καιρούς της οικονομικής ύφεσης και της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Στο πλαίσιο αυτό, μια σειρά από επιτυχημένες πρωτοβουλίες έχουν αναληφθεί για την υποστήριξη του επιχειρηματικού πνεύματος και την ανάπτυξη ικανοτήτων, όπως, μεταξύ άλλων, το πρόγραμμα Erasmus για νέους επιχειρηματίες και το Ευρωπαϊκό Επιχειρηματικό Δίκτυο (Enterprise Europe Network).

Πράγματι, η ίδρυση μιας μικρής εταιρείας στο σύγχρονο ευρωπαϊκό οικονομικό κλίμα δεν είναι ένας εύκολος στόχος και ισοδυναμεί με μια εξαιρετικά απαιτητική περιπέτεια, καθώς οι νέοι επιχειρηματίες έρχονται αντιμέτωποι με μια σειρά πολύπλοκων ζητημάτων που πρέπει να διευθετήσουν. Η ψυχική ανθεκτικότητα είναι μία από τις πιο σημαντικές δεξιότητες που χρειάζεται να καλλιεργήσουν οι επιχειρηματίες ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις καθημερινές προκλήσεις (Lins, 2017).

3.2. Τρόποι αντίδρασης επιχειρήσεων στην κρίση

Η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων (93%) αναφέρει ως πιθανή ή πολύ πιθανή αντίδραση στην κρίση την περικοπή στο κόστος λειτουργίας. Ο περιορισμός του περιθωρίου κέρδους είναι ο αμέσως πιο πιθανός τρόπος αντίδρασης (86% των επιχειρήσεων), ενώ ακολουθεί η μείωση των τιμών (73%). Ως λιγότερο πιθανός τρόπος αντίδρασης θεωρείται η μείωση της παραγωγής/ δραστηριότητας η οποία επιλέγεται από τα 2/3 των επιχειρήσεων του δείγματος. Επομένως, αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις θα χρησιμοποιήσουν συνδυασμό

όλων αυτών των τρόπων αντίδρασης, οι περικοπές στο κόστος λειτουργίας καταρχήν και κατά δεύτερον στα περιθώρια κέρδους, είναι οι κυρίαρχες στρατηγικές (Lins, 2017).

Η περικοπή του κόστους λειτουργίας συνιστά τον πιο πιθανό τρόπο αντίδρασης στην κρίση για τις περισσότερες επιχειρήσεις από όλους τους τομείς, με εξαίρεση τις Κατασκευές, όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις (95%) επιλέγουν τον περιορισμό του περιθωρίου κέρδους (μεγαλύτερες εκπτώσεις στα κατασκευαστικά έργα). Στα Ξενοδοχεία - Εστιατόρια η πλειονότητα των επιχειρήσεων (>90%) δηλώνει ότι επιλέγει τη μείωση των τιμών και τον περιορισμό του περιθωρίου κέρδους, ενώ με μείωση παραγωγής / δραστηριότητας φαίνεται να αντιδρούν περισσότερο οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (10-249 ατόμων) και ο τομέας της Βιομηχανίας και των Κατασκευών (Marchese et al., 2018).

Από τα πλέον ενδιαφέροντα πεδία της έρευνας είναι όμως οι τρόποι με τους οποίους δηλώνουν οι επιχειρήσεις ότι θα προβούν σε αυτήν την περικοπή του κόστους λειτουργίας (Cheer & Lew, 2017). Βασικό εργαλείο φαίνεται να είναι κυρίως η στασιμότητα και οι συγκρατημένες αυξήσεις των τακτικών αποδοχών αλλά και η μείωση του αριθμού απασχολούμενων, είτε με συμβάσεις αόριστου χρόνου είτε με συμβάσεις ορισμένου χρόνου ή συμβάσεις έργου. Για τους ειδικευμένους εργαζόμενους, επιλέγεται μάλλον ισόρροπα τόσο η στασιμότητα και οι συγκρατημένες αυξήσεις των τακτικών αποδοχών - κυρίως σε Βιομηχανία, Εμπόριο και μικρές επιχειρήσεις - όσο και η μείωση του αριθμού του αντίστοιχου προσωπικού, κυρίως σε Κατασκευές και Υπηρεσίες.

Αντίθετα στους ανειδίκευτους, επιλέγεται πρωτίστως η μείωση του αριθμού τους, το ίδιο έντονα σε όλους τους τομείς και σχεδόν από τις εννιά στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις. Στα διευθυντικά στελέχη εφαρμόζεται κυρίως στασιμότητα και συγκρατημένες αυξήσεις των τακτικών αποδοχών (από το 54% των επιχειρήσεων). Είναι σαφές, επομένως, ότι σε μεγαλύτερο κίνδυνο σε περιόδους κρίσης βρίσκονται οι θέσεις ανειδίκευτης εργασίας σε όλους τους τομείς, αλλά κατά περίπτωση και ειδικευμένης (Lins, 2017).

Σταχυολογώντας, πάντως, άλλες ενέργειες στις οποίες προέβησαν οι επιχειρήσεις του δείγματος για να περικόψουν το κόστος λειτουργίας μπορούν να επισημανθούν οι προσπάθειες μείωσης άλλων λειτουργικών εξόδων (εξοικονόμηση ενέργειας, ΔΕΗ, πετρέλαιο, κτλ), ο περιορισμός κόστους υλικών, η μείωση ωρών εργασίας, η μείωση τακτικών αποδοχών σε όλους κατά 1015%, η μη αντικατάσταση του προσωπικού που συνταξιοδοτείται, η

αυτοματοποίηση και ανάπτυξη νέων εργαλείων και μεθόδων για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και της παραγωγικότητας εργασίας, η αναδιαπραγμάτευση / αναπροσαρμογή συμβολαίων και συμβάσεων (ενοίκια, γενικές παροχές υπηρεσιών), η μείωση λειτουργικών εξόδων (μετακινήσεις, ΟΤΕ, κινητά) και η περικοπή δαπανών για διαφήμιση (Lins, 2017).

3.3. Η περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων

3.3.1. Ανθεκτικότητα κατά την περίοδο 2015-2016

Σύμφωνα με την ICAP, κατά τη δύσκολη -για την ελληνική οικονομία- περίοδο της διετίας 2015-2016, η οποία σηματοδοτήθηκε από σημαντικά γεγονότα όπως, μεταξύ άλλων, τους περιορισμούς στην κίνηση κεφαλαίων, οι ελληνικές επιχειρήσεις κατέβαλαν έντονες προσπάθειες προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς και κατάφεραν να βελτιώσουν τη λειτουργία τους, πετυχαίνοντας αξιοσημείωτες επιδόσεις.

Η ICAP ανέλυσε τα οικονομικά μεγέθη 10.696 επιχειρήσεων (εξαιρουμένων τραπεζών-ασφαλειών) με διαθέσιμους δημοσιευμένους ισολογισμούς για τη διετία 2015-2016. Οι εταιρείες αυτές κατηγοριοποιήθηκαν σε εννέα κλάδους δραστηριότητας, από τις οποίες οι 2.143 ανήκουν στη μεταποίηση, οι 3.216 είναι εμπορικές, οι 964 ανήκουν στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι 718 στον κατασκευαστικό, οι 419 στον κλάδο της ενέργειας - ύδρευσης, οι 545 στον κλάδο των μεταφορών - επικοινωνιών και οι υπόλοιπες 2.691 σε λοιπούς κλάδους κυρίως παροχής υπηρεσιών (Cohen & Hleras, 2017).

Από την ανάλυση προέκυψε ότι το 2016 ο ελληνικός εταιρικός τομέας, αν και εμφάνισε μικρή σχετικά αύξηση στον κύκλο εργασιών του, κατάφερε μέσω καλύτερης διαχείρισης του κόστους να αυξήσει σημαντικά την κερδοφορία του. Ο συνολικός κύκλος εργασιών τους αυξήθηκε κατά 3,2% το 2016/15 και διαμορφώθηκε σε περίπου 117,3 δισ. ευρώ. Επίσης, οι πωλήσεις, σε έξι από τους εννέα ευρύτερους κλάδους του εταιρικού τομέα, σημείωσαν σημαντική αύξηση (Hleras, 2015). Την υψηλότερη αύξηση στον κύκλο εργασιών κατέγραψε ο κλάδος των κατασκευών (10,8%) και ακολούθησε ο κλάδος του εμπορίου (8,2%) και των ξενοδοχείων-εστιατορίων (7%). Επίσης, χαμηλό αλλά θετικό πρόσημο μεταβολής εμφάνισε ο κλάδος των

μεταφορών-επικοινωνιών (1,9%), των λοιπών υπηρεσιών (1,2%) και της γεωργίας-αλιείας (1,1%). Αντίθετα, υποχώρηση έστω και οριακή εμφάνισαν οι πωλήσεις στην ενέργεια-ύδρευση (-2,7%), στα ορυχεία-λατομεία (-1,5%) και στη μεταποίηση (-0,4%).

Όσον αφορά στα συνολικά μικτά κέρδη των εταιρειών, η προσπάθεια συγκράτησης του κόστους πωλήσεων είχε θετικό αντίκτυπο και οδήγησε σε αξιόλογη βελτίωση του μεικτού αποτελέσματος. Τα συνολικά μεικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 6,13% και διαμορφώθηκαν σε 25,5 δισ. ευρώ. Η αύξηση των μικτών κερδών, σε συνδυασμό με την οριακή μεταβολή (αύξηση μόλις 0,85%) των λοιπών λειτουργικών εξόδων, οδήγησαν στη σημαντική βελτίωση (45,70%) του συνολικού λειτουργικού αποτελέσματος. Εντυπωσιακή ήταν η αύξηση της κερδοφορίας, καθώς τα συνολικά καθαρά κέρδη (προ φόρου) των 10.696 επιχειρήσεων ανήλθαν σε 3,8 δισ. ευρώ το 2016 καταγράφοντας ποσοστιαία αύξηση 72,54%, σε σχέση με το 2015. Τα συνολικά κέρδη EBITDA επίσης αυξήθηκαν, κατά 16,2%, ανερχόμενα σε 11,9 δισ. ευρώ το 2016 (Cohen & Hlepas, 2017).

Όσον αφορά τους επί μέρους κλάδους, οι περισσότεροι ήταν κερδοφόροι το 2016. Τη μεγαλύτερη συμμετοχή στα κέρδη είχαν ο κλάδος της μεταποίησης, του εμπορίου και της ενέργειας-ύδρευσης. Από την άλλη πλευρά, ζημιογόνοι κλάδοι το 2016 ήταν αυτοί των κατασκευών και των ορυχείων, λατομείων (ήταν ζημιογόνοι και το 2015). Περαιτέρω, ο παράγοντας που συνέβαλε περισσότερο στη βελτίωση του συνολικού καθαρού αποτελέσματος ήταν κυρίως οι 1.240 επιχειρήσεις, οι οποίες το 2015 από ζημιογόνες μετατράπηκαν το 2016 σε κερδοφόρες. Παράλληλα, όμως, 5.519 επιχειρήσεις, οι οποίες ήταν κερδοφόρες και τα δύο έτη, αύξησαν το καθαρό τους αποτέλεσμα κατά 9,65%. Επιπλέον, υπήρξαν και 2.803 επιχειρήσεις οι οποίες ήταν ζημιογόνες και τα δύο έτη, αλλά κατάφεραν να περιορίσουν τις ζημιές τους κατά 8,21% (Cohen & Hlepas, 2017).

3.4. Ανθεκτικότητα οικογενειακών επιχειρήσεων

Επιτυχημένες και ανθεκτικές στην κρίση αποδεικνύονται, για άλλη μια φορά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγει η 5η έκδοση του Βαρόμετρου Ευρωπαϊκών Οικογενειακών Επιχειρήσεων που διεξήγαγε το European Family Businesses (EFB) και η KPMG Enterprise.

Αυτή η σημαντική αγορά (η Ευρώπη, σύμφωνα με στοιχεία του EFB, έχει περίπου 14 εκατομμύρια οικογενειακές επιχειρήσεις που παρέχουν πάνω από 60 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα) συνεχίζει να επιδεικνύει υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης και βιώσιμης ανάπτυξης. Συγκεκριμένα το 54% των οικογενειακών επιχειρήσεων, που συμμετείχαν στην έρευνα, αναφέρουν αύξηση των εσόδων κατά το προηγούμενο έτος και 83% αναμένουν περαιτέρω ανάπτυξη το ερχόμενο έτος (Walsh, 2015). Όμως, υπάρχουν εμφανείς διαφορές μεταξύ εταιρειών διαφορετικών μεγεθών. Δηλαδή, μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων, 74% έχουν αυξημένες πωλήσεις έναντι 57% των μεσαίων επιχειρήσεων και 47% των μικρών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, αν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αισιόδοξες για το μέλλον, υπάρχουν ακόμα μεγάλες προκλήσεις που εμποδίζουν την ανάπτυξή τους. Οι μεγαλύτερες ανησυχίες, αφορούν την προσέλκυση και τη διατήρηση των ταλαντούχων στελεχών. Ο «πόλεμος για ταλέντα» εντείνεται τα τελευταία 3 χρόνια (το 2013 δεν συμπεριλαμβανόταν καν μεταξύ των πέντε κορυφαίων ανησυχιών και πλέον φιγουράρει στην πρώτη θέση).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παραμένουν σαφείς ως προς το τι τροφοδοτεί την επιτυχία τους, το οποίο είναι οι άνθρωποι και η καινοτομία. Η αυξανόμενη σημασία αυτών των δύο παραγόντων επιτυχίας αντανakλάται και στις υψηλές επενδύσεις που γίνονται στους δυο αυτούς τομείς (Walsh, 2015). Από το 73% των συμμετεχόντων στην έρευνα που περιλαμβάνουν τις επενδύσεις στη στρατηγική τους, το 52% σχεδιάζει να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες και το 47% σε νέες προσλήψεις και εκπαίδευση, που είναι η δεύτερη και η τρίτη επενδυτική προτεραιότητα, αντίστοιχα. Το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών συνεχίζει να καταλήγει στη βασική επιχειρηματική δραστηριότητα.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, κάνουν τον σχεδιασμό τους για το μέλλον και τοποθετούν την ανάπτυξη ψηλά στην ατζέντα των προτεραιοτήτων τους (Hlepas, 2011). Ανεξάρτητα από τη στρατηγική που θα επιλέξουν -αυξανόμενες πωλήσεις, είσοδος σε νέες αγορές, ή προετοιμασία για τη μεταβίβαση της διοίκησης της επιχείρησης - οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων λαμβάνουν μέτρα για να εισάγουν περαιτέρω στοιχεία επαγγελματισμού στις επιχειρήσεις τους (Walsh, 2015). Επιπρόσθετα, επισημοποιούν τις δομές διοίκησης (88% των συμμετεχόντων διαθέτει ήδη επίσημους μηχανισμούς διοίκησης), εμπλέκουν μέλη της

επόμενης γενιάς στη διοίκηση της επιχείρησης (49%) και, όταν απαιτείται, εισάγουν στην επιχείρηση εξειδικευμένη γνώση από τρίτους (79% των οικογενειακών επιχειρήσεων διαθέτουν στελέχη που δεν ανήκουν στην οικογένεια του ιδιοκτήτη).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η αξία

4.1. Η έννοια της αξίας

Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχονται από τις επιχειρήσεις και οφείλονται για κυρίως λειτουργικά κέρδη, σε σχέση με το ανάλογο κόστος απόκτησής τους, κρίνονται ως αρκετά σημαντικά και συσχετίζονται με την ενέργεια, το ψυχικό κόστος και το χρόνο και όχι μόνο με το κεφάλαιο, το οποίο είναι απαραίτητο να παραχωρείται. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι, αφού πραγματοποιηθεί η επιλογή στη φάση της αξιολόγησης της ορθότητας της επιλογής ή πριν πραγματοποιηθεί η επιλογή, υπάρχει μια άρρηκτη σχέση μεταξύ της αβεβαιότητας που ενδέχεται να έχει ο πελάτης με το ψυχικό κόστος. Ως εκ τούτου, ο ορισμός της αξίας στοιχειοθετείται από τις παραπάνω δύο παραμέτρους.

Η αξία, η οποία αποτελεί απότοκο της φήμης που έχει εικόνα της επιχείρησης στην αγορά, αποτελεί την πηγή αξίας για τους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η αξία χαρακτηρίζεται από μεγάλο ρίσκο σε κάθε αγοραστική απόφαση, κυρίως όσον αφορά το τμήμα της δεδομένης της άυλης φύσης των υπηρεσιών και της δυσκολίας η οποία προκύπτει σχετικά με τις εναλλακτικές υπηρεσίες. Συνεπώς, αποτελεί κοινή αποδοχή το ότι η μείωση του αντιλαμβανόμενου κινδύνου, ο οποίος έχει ως απότοκο την αγοραστική επιλογή, είναι αποτέλεσμα κυρίως της εικόνας που ενδέχεται να προβάλλει μια επιχείρηση. Επίσης, το παραπάνω συμβαίνει καθώς δίνονται μηνύματα στον καταναλωτή σχετικά με την δεξιότητα της επιχείρησης να παρέχει υπηρεσίες οι οποίες αφορούν τις ανάγκες του. Σημαντικό γεγονός αποτελεί η παράμετρος του καινούργιου επιχειρηματικού σκεπτικού που είναι η συνεχής και ταχεία εξυπηρέτηση της πελατείας όσον αφορά την επιχείρηση, εξαιτίας του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Μέσω των πρακτικών τρόπων που διακινούνται οι υπηρεσίες, αποτελεί σκοπό της Εφοδιαστικής το ότι μετουσιώνονται σε ικανοποίηση οι πραγματικές ανάγκες.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η αναφορά του καθηγητή Christopher Martin (1998), κατά την οποία τονίζεται η άποψη ότι όταν δεν υφίσταται γνώση του τι επιθυμούν οι καταναλωτές, μια επιχείρηση αποτυγχάνει. Παρόλα αυτά, στην περίπτωση που μία επιχείρηση ασχολείται μόνο με την καταπολέμηση των επιπλέον ζητημάτων που έχουν σχέση με τον καθημερινό της φόρτο, είναι εύκολο να χαθεί η αίσθηση της πραγματικότητας της αγοράς. Επιπλέον, κρίνεται

ως αυτονόητη η ανάγκη για τον εντοπισμό των πραγματικών αναγκών των καταναλωτών, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η προσαρμογή από την μεριά της ιδανικής εφοδιαστικής στρατηγικής, η οποία ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

4.2. Η έννοια της αλυσίδας και του συστήματος αξίας

Η συμβατική επιχειρηματική οργάνωση, η οποία έχει αποκτήσει εσωστρεφή χαρακτήρα και έχει κυριαρχήσει, αποτελεί τροχοπέδη στην προσαρμογή των νέων δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, ο λεπτομερής εντοπισμός των διαδικασιών, που έχουν σχέση με τα έσοδα μιας επιχείρησης, θεωρείται απαραίτητος. Έτσι, υπάρχει διαχωρισμός των παραπάνω διαδικασιών σε υποστηρικτικές και κύριες. Εντούτοις, όμως, αυτή η έννοια του διαχωρισμού δεν έχει άμεση σχέση με τη σημασία τους. Παράλληλα, ο προσδιορισμός του μεγέθους και του τρόπου συμβολής του κάθε πόρου στο έργο που παράγεται, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, αποτελεί διαδικασία της προσπάθειας διαχωρισμού.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις έχουν ως βασικό σκοπό να αξιοποιήσουν τους πόρους τους με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο, ώστε να προστεθεί αξία, να αναγνωρίσουν τις ελλείψεις των πόρων και να πραγματοποιήσουν τον εντοπισμό των ικανοτήτων οι οποίες παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι παραπάνω δεξιότητες είναι γνωστές ως θεμελιώδεις ικανότητες και σχετίζονται με τους «άυλους» πόρους παρά με ένα συγκεκριμένο προϊόν, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι μακράς διάρκειας. Επίσης, οι οριακές ικανότητες αποτελούν τον αντίποδα αυτών και δύναται εύκολα εκ μέρους των ανταγωνιστών να αντιγραφούν.

Συνεπώς, σε μια «αλυσίδα αξίας» ανακεφαλαιώνονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, σ' αυτή την αλυσίδα συμπεριλαμβάνεται ο σχεδιασμός της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης των πελατών, ο σχεδιασμός επιχειρηματικών στόχων αλλά και η προσέλκυση της πελατείας η οποία χαρακτηρίζεται ως κερδοφόρα. Ακόμη, συμπεριλαμβάνεται η ανάλυση των προοπτικών ζήτησης των προϊόντων, τα οποία προσφέρονται από την επιχείρηση, οι απαιτήσεις που έχουν οι καταναλωτές και η παραγωγή υπηρεσιών καθώς προστίθεται αξία από την επιχείρηση. Υποστηρικτικά, περιλαμβάνεται η ορθή διοίκηση των συνολικών πόρων της επιχείρησης στην αλυσίδα, η ταχεία εξυπηρέτηση των πελατών και η εισαγωγή των απαραίτητων πόρων εκ μέρους των προμηθευτών.

Αξιοσημείωτο αναφοράς είναι ότι λίγες μόνο φορές όλες οι δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας αναλαμβάνονται εξολοκλήρου από μια επιχείρηση, οι οποίες ξεκινούν από το σχεδιασμό του προϊόντος και καταλήγουν στον καταναλωτή. Έτσι, η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης είναι μέρος ενός μεγαλύτερου *συστήματος αξίας*, καθώς πραγματοποιείται υιοθέτηση αυτών των εξειδικευμένων ρόλων. Αποτελεί, ακόμη, συνάρτηση του τρόπου που η επιχείρηση διαχειρίζεται την αλυσίδα αξίας, της δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιπλέον η επιχείρηση τίθεται ως κεντρικό αστέρι σε έναν αστερισμό υπηρεσιών-αγαθών, ο οποίος αποτελεί μια τελευταία εξέλιξη. Επίσης, διεξάγεται προσπάθεια να παρακινηθούν οι πελάτες, ώστε να δημιουργήσουν οι ίδιοι αξία και να πραγματοποιήσουν εύκολα ενέργειες, που στο παρελθόν δεν είχαν επιχειρήσει.

4.2.1. Η αλυσίδα αξίας (Value chain)

Προκειμένου να προσδιοριστούν οι τρόποι οι οποίοι δύναται να δώσουν περισσότερη αξία στον καταναλωτή, δημιουργήθηκε από τον Porter (1985: 55) μια αλυσίδα αξίας. Η αλυσίδα αξίας παρουσιάζει την επιχείρηση που σχετίζεται με τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει, προκειμένου να αποδώσει στους πελάτες της την υπηρεσία της ή το προϊόν. Συνεπώς, η επιχείρηση, όσον αφορά τις στρατηγικά σημαντικότερες ενέργειές της, αναλύεται μέσω της αλυσίδας αξίας, προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός της συνεργίας ενός οργανισμού αλλά και η φύση του (Παπαδάκης, 1998: 56).



ΣΧΗΜΑ 8 : ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Στο παραπάνω σχήμα διακρίνεται η αλυσίδα αξίας σε υποστηρικτικές και κύριες λειτουργίες. Οι κύριες λειτουργίες αφορούν τη *Διαχείριση εξερχόμενων*, δηλαδή την τελική διανομή προϊόντων (Kotler, 1997: 58). Ακόμη, συμπεριλαμβάνονται οι *Λειτουργίες παραγωγής και χειρισμού εισερχομένων*, οι οποίες είναι η διαδικασία της μεταποίησης των πρώτων υλών σε προϊόντα και οι λειτουργίες που έχουν σχέση με την είσοδο υλικών στην επιχείρηση, αντίστοιχα. Ακόμη, συμπεριλαμβάνονται οι *Υπηρεσίες μετά την πώληση*. Πιο συγκεκριμένα, αυτές που αποδίδουν σ' ένα προϊόν επιπλέον αξία αλλά και οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, οι οποίες συσχετίζονται με την κυκλοφορία των προϊόντων και την αγορά τους από τους πελάτες.

Όσον αφορά τις υποστηρικτικές λειτουργίες, σ' αυτές συγκαταλέγονται η *Έρευνα* και η *Ανάπτυξη* οι οποίες έχουν σχέση με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τον σχεδιασμό τους. Επίσης, η *Εσωτερική δομή* αποσκοπεί στον συντονισμό των άλλων λειτουργιών και δραστηριοτήτων. Δηλαδή, οι αγορές οι οποίες χρειάζονται τις απαραίτητες λειτουργίες, προκειμένου να λειτουργήσουν σωστά και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων που έχει σχέση με την στελέχωση και την εκπαίδευση του προσωπικού μιας εταιρείας.

Η ανάγκη μιας επιχείρησης να προσπαθήσει να αποδώσει την ευχέρεια στον καταναλωτή να αγοράζει υπηρεσίες και προϊόντα από το διαδίκτυο πραγματοποιήθηκε, λόγω της ανάπτυξης της χρήσης του διαδικτύου. Μέσω του διαδικτύου προσφέρεται σε μια επιχείρηση η

δυνατότητα του συνδυασμού μιας μόνο λειτουργίας με όλες τις εξωτερικές δραστηριότητες. Συνεπώς, το Business to Business και το Business to Consumer αποτελούν τα επίπεδα ανάπτυξης μιας εταιρίας μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου. Επιπλέον, καλύπτονται όλες οι πλευρές της επιχείρησης μέσω της εφαρμογής και της διαμόρφωσης της στρατηγικής, φτιάχνοντας έτσι ορθά μελετημένες αναπτυξιακές πολιτικές κινήσεις και άμυνες που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό. Ως εκ τούτου, συμπεραίνουμε ότι το μεγάλο μερίδιο της εμπορικής αγοράς, και ενδεχομένως το μόνο μέσο αγοροπωλησίας, αποτελεί η αγορά στο διαδίκτυο. Τέλος, σημαντικό είναι ότι υπάρχει άμεση εφαρμογή των μοντέλων του Porter (1985) στη καινούργια αυτή μορφή αγοράς.

4.2.2. Μελέτες για ανθεκτικότητα στις εφοδιαστικές αλυσίδες

Σε αυτό το σημείο είναι ιδιαίτερα σημαντική η συνοπτική παρουσίαση κάποιων κομβικών ερευνών, που καταπιάνονται με το ζήτημα των εφοδιαστικών αλυσίδων με απώτερο σκοπό τη βαθύτερη κατανόηση του ζητήματος και των προτεινόμενων θεωρητικών μοντέλων.

Συνεπώς η παρουσίαση εκκινεί με την έρευνα των **Mandal et al. (2016)**, οι οποίοι προσπαθούν να διερευνήσουν την αλληλεξάρτηση των κυρίαρχων δυνατοτήτων μιας αλυσίδας εφοδιασμού, της συνεργασίας, της ευελιξίας, της ταχύτητας και της απόδοσης της αλυσίδας εφοδιασμού (SCRES). Πιο ειδικά, ο σκοπός τους ήταν να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ ολοκληρωμένων δυνατοτήτων εφοδιαστικής και δυνατοτήτων αλυσίδας εφοδιασμού. Οι υποθέσεις τους δοκιμάστηκαν με στοιχεία που συλλέχθηκαν από 339 επαγγελματίες της αλυσίδας εφοδιασμού. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με ανάλυση επιβεβαιωτικού παράγοντα και οι προτεινόμενες σχέσεις εξετάστηκαν με μοντελοποίηση διαρθρωτικών εξισώσεων.

Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι ολοκληρωμένες δυνατότητες επηρεάζουν θετικά την συνεργασία στην εφοδιαστική αλυσίδα και την προβολή της αλυσίδας εφοδιασμού. Υπάρχει, δηλαδή, θετική επίδραση της συνεργασίας, της ευελιξίας και της ταχύτητας στις SCRES. Επιπλέον, καθεμία από αυτές τις δυνατότητες αλυσίδας εφοδιασμού επηρεάζει θετικά η μια την άλλη σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι το SCRES έχει θετική επίδραση στην απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού.

Ωστόσο, όπως και σε άλλες μελέτες, αυτή η μελέτη αντιμετωπίζει πρόβλημα, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν από έναν μόνο ερωτώμενο ανά επιχείρηση. Η μελέτη είναι σημαντική και έχει τεράστια σημασία για τους διαχειριστές και τους επαγγελματίες της αλυσίδας εφοδιασμού, διότι τους πρότεινε να επικεντρωθούν στις βασικές δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως είναι η συνεργασία, η ευελιξία και η προβολή για την ανάπτυξη του SCRES. Παράλληλα, υπογράμμισε την αυξανόμενη σημασία και την εμπειρική επίδραση των ολοκληρωμένων δυνατοτήτων εφοδιαστικής για την ανάπτυξη αυτών των δυνατοτήτων αλυσίδας εφοδιασμού, καθώς και τη θετική επίδραση της ανθεκτικότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού εκτέλεση.

Από την άλλη, η έρευνα των **Bode & McDonald (2016)** ασχολείται με την παραδοχή ότι οι διακοπές της αλυσίδας εφοδιασμού μπορούν να έχουν σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και η λογική υποδεικνύει ότι ο αντίκτυπος αυτός μπορεί να μετριαστεί με γρήγορες αντιδράσεις. Όμως, λίγα είναι γνωστά για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που οδηγεί σε γρήγορες αντιδράσεις. Χρησιμοποιώντας την οργανωτική προοπτική της επεξεργασίας πληροφοριών, αυτή η εμπειρική μελέτη ξεδιπλώνει τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων κατά μήκος μίας ακολουθίας τεσσάρων σταδίων αναγνώρισης διακοπής, διάγνωσης κρίσης, ανάπτυξης αντίδρασης και εφαρμογής αντίδρασης και θέτει περιορισμούς και μεσολαβητικές επιδράσεις αυτών των σταδίων.

Τα ευρήματά τους συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζουν τα στάδια της απόφασης για τον μετριασμό των διαταραχών της αλυσίδας εφοδιασμού και επιβεβαιώνουν την πρόβλεψη ότι η ταχύτητα με την οποία επεξεργάζονται οι πληροφορίες και τα στάδια της εργασίας επηρεάζουν θετικά την αλυσίδα εφοδιασμού. Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν ότι ένα από τα στάδια, η διάγνωση, λειτουργεί ως περιοριστικός παράγοντας στα άλλα στάδια. Τα στάδια διαδραματίζουν επίσης μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ του αντίκτυπου που έχει η διαταραχή και της ετοιμότητας μιας επιχείρησης (πριν από μια διακοπή), της εξάρτησης από έναν βασικό προμηθευτή και της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό παρέχει καθοδήγηση στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σχετικά με την εφαρμογή των πόρων τόσο πριν από ένα αρνητικό συμβάν όσο και κατά τη διάρκεια της ανάκαμψης.

Μια δεύτερη σημαντική έρευνα είναι των **Jain, Kumar, Sonic & Chandra (2017)**, όπου εξετάζεται η ανάπτυξη ενός μοντέλου βασισμένου στην ιεραρχία για την ελαστικότητα της

εφοδιαστικής αλυσίδας (SCRES), εξηγώντας τη δυναμική μεταξύ των διαφόρων παραγόντων και επικυρώνοντας εμπειρικά το μοντέλο. Οι παράγοντες αναγνωρίστηκαν μέσω ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και έρευνας. Η ερμηνευτική διαρθρωτική μοντελοποίηση (ISM) χρησιμοποιείται για την ανάλυση των επιπέδων των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων. Με βάση την κινητήρια δύναμή τους και την εξάρτησή τους, οι παράγοντες αυτοί ταξινομούνται επίσης σε διαφορετικές κατηγορίες. Επιπλέον, η μοντελοποίηση διαρθρωτικών εξισώσεων χρησιμοποιείται για την επικύρωση του ιεραρχικού μοντέλου SCRES και για τη δοκιμή του αναλυτικού μοντέλου διαδρομής.

Η μελέτη παρέχει εμπειρική αιτιολόγηση για ένα πλαίσιο που προσδιορίζει 13 βασικούς παράγοντες που επιτρέπουν την ύπαρξη πρακτικών ελαστικής εφοδιαστικής αλυσίδας και περιγράφει τη σχέση μεταξύ τους χρησιμοποιώντας το ISM. Επίσης, τα ταξινομεί χρησιμοποιώντας πολλαπλασιασμούς μήτρας πολλαπλών εφαρμογών που εφαρμόζονται στην ανάλυση ταξινόμησης με βάση τη δύναμη και την εξάρτηση του οδηγού τους. Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι με τη χρήση του προτεινόμενου μοντέλου, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν το δυναμικό αντοχής τους τροποποιώντας τα στρατηγικά τους περιουσιακά στοιχεία. Το μοντέλο δοκιμάστηκε χρησιμοποιώντας αυστηρές στατιστικές δοκιμές, συμπεριλαμβανομένης της σύγκλισης ισχύος, της διακριτικής εγκυρότητας και της αξιοπιστίας. Τέλος, η ολιστική θεώρηση που προσφέρεται από το προτεινόμενο μοντέλο απεικονίζει τη σχέση μεταξύ των παραγόντων για την επίτευξη SCRES.

Συνεχίζοντας, περιγράφεται η μελέτη των **Dabhilkar, Birkie & Kaulio (2016)**. Σε αυτήν οι ερευνητές προσπάθησαν να εντοπίσουν μια τυπολογία των δυνατοτήτων ανθεκτικότητας στην πλευρά της προσφοράς και να επικυρώσουν εμπειρικά αυτές τις δυνατότητες και τις συστατικές δέσμες πρακτικών. Η μελέτη είναι κατά κύριο λόγο ποιοτική, χρησιμοποιώντας την τεχνική κρίσιμων περιστατικών για τη συλλογή δεδομένων σε 22 επιχειρήσεις και επιδιώκει να επικυρώσει πώς και γιατί τα πακέτα πρακτικής διαμορφώνονται και σχετίζονται με την απόδοση των επιχειρήσεων. Περιέχει μια συχνότητα ανάλυσης περιστατικών για σκοπούς τριγωνισμού, ένα δευτερεύον στατιστικό μέρος για να παράσχει ορισμένες πρόσθετες αποδείξεις σχηματισμού δέσμης και συσχέτιση μεταξύ υιοθέτησης δεσμών πρακτικών και επιδόσεων ανακτημένων λειτουργιών μετά από ανοδικές αλυσίδες εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι τέσσερις δυνατότητες ανθεκτικότητας στην πλευρά της προσφοράς σχεδιάζονται σε δύο διχοτομικές διαστάσεις - «προληπτικές / αντιδραστικές» και «εσωτερικές / εξωτερικές» ως προδραστικό-εσωτερική, προδραστική-εξωτερική, αντιδραστική-εσωτερική και αντιδραστική-εξωτερική ικανότητα ανθεκτικότητας. Επίσης, παρέχονται δέσμες συγκεκριμένων πρακτικών που μπορούν να συσχετιστούν με κάθε δυνατότητα, ενώ παράλληλα η μελέτη βρίσκει μια σχέση μεταξύ αυτών των δεσμών πρακτικής και των ανακτημένων λειτουργιών. Το στατιστικό μέρος χρησιμοποιείται μόνο για να παράσχει ορισμένες πρόσθετες αποδείξεις μέσω αναλύσεων παραγόντων και παλινδρομήσεων, με σκοπό να υποδειχθεί ότι αυτές οι δυνατότητες υπάρχουν και ωφελούν την υιοθέτηση επιχειρήσεων. Επομένως, καθορίζει τις πρακτικές που οδηγούν στην απόδοση των ανακτημένων λειτουργιών στην περίπτωση διαταραχών του εφοδιασμού. Τέλος, εξελίσσει την τρέχουσα θεωρία με τη λειτουργική ανθεκτικότητα ως ένα σύνολο δυναμικών δυνατοτήτων από την άποψη των δεσμών πρακτικής που βοηθούν στην ανάκτηση των επιδόσεων των επιχειρήσεων κατά τη διακοπή του εφοδιασμού.

Η μελέτη του **Kuhlicke (2010)** διεξήχθη σε δήμο μιας πόλης που βρίσκεται στο κρατίδιο της Σαξονίας της Γερμανίας, το οποίο επηρεάστηκε σοβαρά από την πλημμύρα του Αυγούστου του 2002. Αρχικά, καταπιάνεται με τη γενικότερη συζήτηση που έχει αναπτυχθεί για την ανθεκτικότητα σε φυσικούς κινδύνους και καταστροφές, η οποία έχει προχωρήσει σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Ειδικότερα, κυμαίνεται από οικολογικά έως κοινωνικά συστήματα και καλύπτει επίσης μερικά κοινωνικο-οικολογικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, αν και η συζήτηση είναι ευρεία και πολύπλευρη, ένα κοινό θέμα εμφανίζεται στις περισσότερες προσεγγίσεις της ανθεκτικότητας. Αυτό σχετίζεται με την ανθεκτικότητα, η οποία ορίζεται ως η ικανότητα του συστήματος να προσαρμόζεται ή να ανταποκρίνεται σε ξεχωριστά, μοναδικά γεγονότα. Αυτή η έρευνα επιχειρεί να ρίξει φως σε μια διαφορετική πτυχή της ανθεκτικότητας, που αφορά την κατασκευαστική της διάσταση. Για την επίτευξη του τελευταίου, η μελέτη εισάγει το «μύθο ανθεκτικότητας», ο οποίος όχι μόνο λαμβάνει υπόψη τις λειτουργικές πτυχές της ανθεκτικότητας (δηλαδή τις ικανότητες των συμμετεχόντων), αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί ανακαλύπτουν κάτι εντελώς άγνωστο. Η έρευνα υποστηρίζει ότι ο «μύθος της ανθεκτικότητας» μπορεί να γίνει μια ισχυρή κοσμοθεωρία που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να καθορίσουν τι είναι «σωστό» και τι «λάθος», καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένας πολύ ενδιαφέρων τρόπος αλλαγής.

Οι **Sholten, Scott & Fynes (2014)** επιδιώκουν να συνδυάσουν τη θεωρία και την πρακτική με την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου ελαστικότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα, διερευνώντας τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ της στρατηγικής φιλοσοφίας. Αυτή βασίζεται στην ανθεκτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού και των διαδικασιών διαχείρισης καταστροφών που βασίζονται σε επιχειρησιακούς επαγγελματίες. Χρησιμοποιώντας μια περίπτωση ενός συνεργατικού οργανισμού, και εξετάζοντάς την εις βάθος, αυτή η μελέτη εντοπίζει τις βέλτιστες πρακτικές στο πλαίσιο της διαχείρισης καταστροφών για πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία του ελαστικού της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα εμπειρικά δεδομένα οδηγούν στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου ανθεκτικότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού, το οποίο αποτυπώνει την αλληλεπίδραση των διαδικασιών και των ικανοτήτων διαχείρισης των καταστροφών που απαιτούνται για την οικοδόμηση της ανθεκτικότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Συνεπώς, αναδεικνύεται η κρίσιμη σημασία των διαδικασιών μετριασμού στην οικοδόμηση της ελαστικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το γενικό πλαίσιο ανθεκτικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού αποτελεί έναν πολύτιμο οδηγό για τους διαχειριστές, όταν κατευθύνουν τους πόρους και τους πόρους προγραμματισμού για τη δημιουργία των δυνατοτήτων που απαιτούνται σε κάθε φάση της διαχείρισης καταστροφών, διατηρώντας παράλληλα στρατηγική εστίαση. Η αξία του πλαισίου αποδεικνύεται από μια αναδρομική ανάλυση των επιχειρήσεων βοήθειας σε απάντηση στον τυφώνα Κατρίνα. Η μελέτη αυτή είναι η πρώτη που γεφυρώνει τη θεωρία και την πρακτική της ελαστικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Χρησιμοποιώντας το μοναδικό πλαίσιο διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού της ανθρωπιστικής βοήθειας, δημιουργείται μια αμφίδρομη ροή γνώσης και μάθησης μεταξύ ανθρωπιστικών και εμπορικών οργανισμών.

Άλλη μια κομβικής σημασίας έρευνα αποτελεί των **Sholten & Schilder (2015)**. Οι ερευνήτριες είχαν ως βασικό στόχο τη διερεύνηση του τρόπου που η συνεργασία επηρεάζει την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Διερευνώνται οι συνεργατικές δραστηριότητες και οι βασικοί μηχανισμοί τους σε σχέση με την ταχύτητα και την ευελιξία. Η έρευνα αποτελείται από οκτώ σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή στη βιομηχανία μεταποίησης τροφίμων. Τα βασικά ευρήματα υπέδειξαν πως οι συγκεκριμένες συνεργατικές δραστηριότητες (ανταλλαγή πληροφοριών, συνεργατική επικοινωνία, αμοιβαία δημιουργούμενες γνώσεις και προσπάθειες κοινής σχέσης) αυξάνουν την αλυσίδα εφοδιασμού μέσω αυξημένης ταχύτητας

και ευελιξίας. Επίσης, προσδιορίζονται οι βασικοί μηχανισμοί και οι αλληλεξαρτήσεις αυτών των παραγόντων μέσα στο δίκτυο της αλυσίδας εφοδιασμού. Κρίνεται ως σημαντική έρευνα, γιατί αποτελεί μία από τις πρώτες εργασίες που παρέχουν βαθιά γνώση της συνεργασίας ως διαμορφωτικό στοιχείο ανθεκτικότητας σε μια αλυσίδα εφοδιασμού. Επιπλέον, παρέχεται μια σειρά από προτάσεις, οι οποίες εξηγούν την ειδική επίδραση των συνεργατικών δραστηριοτήτων στην ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τέλος, η μελέτη των **Wieland & Wallenburg (2013)** αναφέρεται, καθώς διερεύνουν τον τομέα ανθεκτικότητας, ο οποίος είναι σημαντικός στον τομέα της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού. Η έρευνά τους διερευνά τα αποτελέσματα που έχουν οι σχέσεις όσον αφορά την ανθεκτικότητα και την επίδραση αυτής στην αξία του πελάτη της αλυσίδας εφοδιασμού. Η έρευνα έχει εμπειρικό χαρακτήρα και χρησιμοποιεί μια επιβεβαιωτική προσέγγιση που στηρίζεται στη σχεσιακή άποψη ως πρωταρχικό θεωρητικό υπόβαθρο. Δηλαδή, χρησιμοποιεί στοιχεία έρευνας που συλλέχθηκαν από κατασκευαστικές επιχειρήσεις τριών χωρών, τα οποία, εν συνεχεία, αναλύονται χρησιμοποιώντας μοντέλα διαρθρωτικών εξισώσεων. Διαπιστώνεται ότι οι επικοινωνιακές και συνεργατικές σχέσεις έχουν θετική επίδραση στην ανθεκτικότητα, ενώ η ολοκλήρωση δεν έχει σημαντική επίδραση. Επιπλέον, αποσαφηνίζεται το γεγονός ότι η βελτιωμένη ανθεκτικότητα, που επιτυγχάνεται με την επένδυση σε ευελιξία και ευρωστία, ενισχύει την αξία του πελάτη της αλυσίδας εφοδιασμού. Ορισμένα ευρήματα ήρθαν σε αντίθεση με τις προσδοκίες, που προκύπτουν από τη θεωρία. Συγκεκριμένα, οι επαγγελματίες μπορούν να μάθουν ότι η ολοκλήρωση έχει περιορισμένο ρόλο στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας. Η μελέτη αυτή, συνεπώς, διακρίνει μια ενεργή και δραστική διάσταση της ανθεκτικότητας, οι οποίες είναι η ευρωστία και η ευκινησία αντίστοιχα. Συμπερασματικά, η σχεσιακή άποψη χρησιμεύει ως μια θεωρητική βάση για να εξηγηθούν οι συνέπειες μεταξύ τριών τύπων σχεσιακών ικανοτήτων (επικοινωνία, συνεργασία και ολοκλήρωση) και των δύο προαναφερθεισών διαστάσεων ανθεκτικότητας.

4.3. Σημασία της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πελατών για τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις

Ένα άλλο ιδιάζων θέμα αποτελεί η επιδίωξη του καταναλωτή προκειμένου να ικανοποιήσει τις απαραίτητες ανάγκες του, κυρίως μέσω της αγοράς, το οποίο συσχετίζεται με την έννοια της ικανοποίησης από το μέρος του καταναλωτή. Αυτό πραγματοποιείται, διότι είναι επιτρεπτό στον καταναλωτή να απομακρυνθεί από την ανάγκη πραγματοποίησης «διορθωτικών» ενεργειών από την επίτευξη της ικανοποίησης της χρήσης μιας υπηρεσίας. Ακόμη, η ικανοποίηση κρίνεται ως ένα ιδιαίτερα θετικό συναίσθημα όσον αφορά τον καταναλωτή και, επίσης, τα κριτήρια αγοραστικής συμπεριφοράς αλλά και η αντίστοιχη ορθότητα επιβεβαιώνονται και πάλι από τον καταναλωτή.

Υπό αυτό το πρίσμα παρέχεται η αγοραστική απόφαση η οποία έχει ως επακόλουθο την ικανοποίηση του καταναλωτή και την δυνατότητά του να προβαίνει σε ορθές αγοραστικές επιλογές. Επιπλέον, σημειώνεται ότι ο στόχος της δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων είναι το κέρδος και ελλόγως εκδηλώνεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην άμεση ικανοποίηση των πελατών τους. Επομένως, παρέχονται κυρίως πιστοί, αφοσιωμένοι πελάτες, επαναλαμβανόμενες πωλήσεις και νέοι πελάτες.

Ως εκ τούτου, η ανάλυση των συντελεστών της εξυπηρέτησης των πελατών αποτελεί μια ιδιαίτερα χρήσιμη ενέργεια, καθώς επιτυγχάνεται η ενίσχυση των πωλήσεων. Παράλληλα, προκαλείται πρωτοτυπία λόγω της αναβάθμισης της εξυπηρέτησης των πελατών στα όρια του καινούργιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Τέλος, αναδύεται η σπουδαιότητα όσον αφορά το μέλλον των καταναλωτών, ως μια ευελιξία της προσαρμογής στις νέες συνθήκες εκ μέρους της διοίκησης των επιχειρήσεων (Gattorna & Friends, 2009).

Γενικότερα, ως ωφέλεια την οποία απολαμβάνει ο καταναλωτής σε χώρο-χρονικό επίπεδο θα ήταν εφικτό να οριστεί η εξυπηρέτηση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, η αξία των προϊόντων φαίνεται μόνο όταν αυτά εντοπίζονται στη διάθεση του πελάτη στον τόπο και τη στιγμή, που τα χρειάζεται, αλλά και στο πλήθος των στοιχείων με τα οποία συντίθεται η εξυπηρέτηση πελατών. Πιο συγκεκριμένα, από την παράδοση που γίνεται εγκαίρως μέχρι και την υποστήριξη μετά την πώληση. Στην ουσία, η ενίσχυση της αξίας χρήσης έχει σχέση με τον ρόλο

της εξυπηρέτησης του πελάτη, καθώς λόγω του ότι έχει προστεθεί αξία, από την εξυπηρέτηση, στο βασικό προϊόν, αποφαίνεται ως μεγαλύτερης αξίας στον πελάτη και έτσι είναι εφικτή η επίτευξη μιας σημαντικής διαφοροποίησης της συνολικής προσφοράς.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που έχουν ως πρωτεύον μέλημά τους τον τομέα της διοίκησης Logistics, έχουν καταξιωθεί στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών. Επίσης, η εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της εξυπηρέτησης πελατών, δεν αποτελεί απότοκο των ευρηματικών συνθημάτων. Ωστόσο, το παραπάνω αναδύεται, καθώς συνδυάζονται ορισμένοι παράγοντες με χαρακτηριστικό παράδειγμα την ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων παράδοσης. Ως προς την εξυπηρέτηση, η επίτευξη της υπεροχής είναι εφικτή αποκλειστικά και μόνο μέσω μιας πλήρους στρατηγικής που σχετίζεται με τα Logistics. Τέλος, η δεξιότητα μιας επιχείρησης προκειμένου να κυριαρχήσει στην αγορά, προκύπτει από:

- την παρουσίαση του προϊόντος
- την αποτελεσματικότητα των λειτουργικών συστημάτων της
- την ικανότητα επηρεασμού των πελατών

Πιο αναλυτικά, δεν εξαρτάται η επιτυχία των εταιριών μόνο από τη διαφήμιση αλλά κυρίως από το ζήτημα ότι τα Logistics και τα επακόλουθα της εξυπηρέτησης πελατών κρίνονται ως μια σημαντική πηγή ενός πλεονεκτήματος διαφοροποίησης.

4.3.1. Διευθύνοντας τα «Τέσσερα R»

Σε αυτό το σημείο αναφέρεται μια σειρά αρχών, τις οποίες οφείλουν να ακολουθήσουν τα στελέχη. Αυτή η σειρά επιβάλλεται από την ολοένα αυξανόμενη πορεία της νέας εποχής του ανταγωνισμού στο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Συνοπτικά, οι αρχές αυτές είναι:

- Απόκριση
- Αξιοπιστία
- Ανθεκτικότητα
- Σχέσεις

Αναλυτικότερα, όσον αφορά την **Απόκριση**, οι JIT προσεγγίσεις και η δεξιότητα της ολοένα συνεχόμενης μείωσης των καταναλωτών ως προς το χρόνο απόκρισής τους, κρίνονται ως οι επικρατέστερες όσον αφορά τις σύγχρονες αγορές, καθώς εξελίσσονται σε έναν ιδιαίτερα

σημαντικό συντελεστή. Αξιοσημείωτο είναι ότι από την πλευρά των καταναλωτών δεν απαιτείται μονάχα λιγότερος χρόνος παράδοσης αλλά και ευελιξία. Ειδικότερα, οι ανάγκες των πελατών είναι απαραίτητο να ικανοποιούνται επακριβώς, μέσω των προμηθευτών, μέσα σε μικρότερο χρονικό διάστημα απ' ότι στο παρελθόν. Επιπλέον, η ευελιξία αποτελεί το κλειδί για το νέο αυτό περιβάλλον και σε μια αγορά η οποία συνεχώς μεταβάλλεται, η ίδια κρίνεται ως πιο σημαντική ακόμα και από το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, ο οποίος καθίσταται ριψοκίνδυνος, λόγω του ότι οι μετέπειτα τάσεις της ζήτησης υποδεικνύουν μια αβεβαιότητα. Επομένως, οι επιχειρήσεις ενδέχεται μελλοντικά να επηρεάζονται πιο συχνά από προβλέψεις παρά από ζήτηση, ενώ η ευελιξία αποτελεί το μοχλό επίτευξης αυτής της μετάβασης. Εν κατακλείδι, συνεπάγεται μέσω του υψηλού βαθμού απόκρισης ότι η επιχείρηση μπορεί να ερμηνεύει τα στοιχεία που συλλέγει σχετικά με τη ζήτηση και να αφουγκράζεται τις ανάγκες της αγοράς.

Όσον αφορά την **Αξιοπιστία**, η αβεβαιότητα αποτελεί έναν από τους κυριότερους λόγους που τα αποθέματα ασφαλείας μιας επιχείρησης τίθενται υπό την προστασία της. Επίσης, η ικανότητα των προμηθευτών να πραγματοποιήσουν τις υποσχέσεις τους σχετικά με την ποιότητα των υλικών και τον χρόνο παράδοσης αλλά και η ζήτηση ενός προϊόντος, προφανώς συσχετίζονται με την αβεβαιότητα. Κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντικό ότι οι βελτιώσεις στον τομέα της αξιοπιστίας δύναται να πραγματοποιηθούν μόνο μέσω της επίτευξης του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, οι οποίες φέρουν επιπτώσεις στην επίδοση μιας επιχείρησης.

Τα στελέχη τα οποία εργαζόντουσαν στο πεδίο της παραγωγής οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα του αποτελεσματικότερου τρόπου, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα του προϊόντος. Στο παραπάνω συμπέρασμα, δεν κρίνεται απαραίτητος ο έλεγχος της ποιότητας μέσω των επιθεωρήσεων, αλλά η εστίαση στον έλεγχο των διαδικασιών, αφού θεωρείται εξέχουσα σημαντική, όπως ισχύει και στην αξιοπιστία που αφορά τα logistics. Επίσης, η μειωμένη μεταβλητότητα διαδικασιών αποτελεί κύριο στοιχείο όσον αφορά την καλυτέρευση της αξιοπιστίας σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι πρόσφατα έχει παρατηρηθεί συχνότερη χρήση του προγράμματος ποιοτικής αναβάθμισης Six Sigma, το οποίο αποτελεί μια ομάδα σχεδιασμένων εργαλείων προκειμένου να είναι εφικτός ο έλεγχος και ο περιορισμός των διαδικασιών που συνεχώς μεταβάλλονται.

Όσον αφορά την **Ανθεκτικότητα**, τα υψηλά επίπεδα της μεταβλητότητας και των αναταραχών χαρακτηρίζουν τη σημερινή αγορά. Επιπρόσθετα, ο ευρύτερος οικονομικό-πολιτικός τομέας υπόκειται σε όλο και πιο πολλές διακυμάνσεις, με απότοκο την έκθεση των εφοδιαστικών αλυσίδων στις διακυμάνσεις της αγοράς και το ρίσκο της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Παρά του ότι η ελαχιστοποίηση του κόστους παλιότερα υπήρξε ο κυριότερος στόχος κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού μιας εφοδιαστικής αλυσίδας, στις μέρες μας δίνεται έμφαση στην ανθεκτικότητα, η οποία βασίζεται στη δεξιότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας προκειμένου να υπάρξει αντιμετώπιση των απρόβλεπτων μεταβολών. Αξίζει ακόμη να τονιστεί ότι η τάση των επιχειρήσεων ενδέχεται να οδηγηθεί σε πιο ευπαθείς εφοδιαστικές αλυσίδες, προκειμένου να διεξαχθεί η διαδικασία εύρεσης λύσεων για αναζήτηση χαμηλού κόστους. Συνεπώς, αυτό συμβαίνει λόγω της πίεσης την οποία δέχονται ως προς το περιθώριο κέρδους τους.

Επιπροσθέτως, οι εφοδιαστικές αλυσίδες μη υψηλού κόστους ενδέχεται να μην αποτελούν πάντα ανθεκτικές εφοδιαστικές αλυσίδες αλλά θεωρούνται περισσότερο αποτελεσματικές, διότι καταπολεμάται το αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κύριο χαρακτηριστικό της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η ολοκληρωμένη εικόνα η οποία παρουσιάζει ως πιο ευάλωτο το τμήμα της και, έτσι, αυτή η διαχείριση των σημαντικών κόμβων της εφοδιαστικής αλυσίδας κρίνεται ως άκρως απαραίτητη. Παρόλα αυτά, σε ένα μοναδικό προμηθευτή αλλά και σε μια διαδικασία, όταν πρόκειται για περίπτωση συμφόρησης, κάποιες φορές εντοπίζονται οι πιο περίπλοκες "διαδρομές". Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ανθεκτικών εφοδιαστικών αλυσίδων είναι:

- η επιλεκτική χρήση της πλεονάζουσας δυναμικότητας, ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν αιφνίδιες μεταβολές
- και η έμφαση που δίνεται στην τήρηση των στρατηγικών αποθεμάτων

Όσον αφορά τις **Σχέσεις**, κρίνεται ως ιδιαίτερα φημισμένη στους περισσότερους τομείς η πρακτική του «*συνεργατικού εφοδιασμού*». Τα πλεονεκτήματα, που απορρέουν καθώς γίνεται χρήση ανάλογων πρακτικών, είναι:

- η διαμοίραση καινοτομιών
- η ποιοτική αναβάθμιση
- το μειωμένο κόστος
- το πλήρες χρονοπρόγραμμα παραγωγής

- το πλήρες χρονοπρόγραμμα κατά το οποίο παραδίδονται τα προϊόντα

Οι σχέσεις αγοραστή και προμηθευτή έχουν ως βάση το χαρακτηριστικό της συνεργασίας το οποίο τίθεται ως προϋπόθεση από την εφαρμογή των παραπάνω. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, εντοπίζουν βαθμιαία τα θετικά αποτελέσματα τα οποία απορρέουν, καθώς αναζητούνται οι μακροχρόνιες σχέσεις τους με τους προμηθευτές. Εντούτοις, όμως, οι παραπάνω εφαρμογές, από τη πλευρά των προμηθευτών, αποτελούν τροχοπέδη σχετικά με την πρόσβαση από μέρους των ανταγωνιστών στον συγκεκριμένο κλάδο. Καθώς αναπτύσσεται ισχυρή σύνδεση στον προμηθευτή και τον αγοραστή, παρατηρείται αύξηση του ανταγωνισμού από τους αμοιβαίους δεσμούς τους που έχουν δημιουργηθεί. Ως εκ τούτου, η πρόσβαση των ανταγωνιστών πραγματοποιείται δυσκολότερα.

Η διαχείριση των σχέσεων που υποβάλλεται στο πλαίσιο των σύνθετων δικτύων των επιχειρήσεων, εξ ορισμού παρουσιάζεται από τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι επιχειρήσεις είναι πράγματι αλληλοεξαρτώμενες, πέραν του ότι αποτελούν αυτοτελείς οντότητες. Επίσης, οι αλυσίδες που καθορίζονται από μία ακλόνητη αναζήτηση των κοινών επωφελών συνεργασιών, κρίνονται ως πετυχημένες και έχουν ως βάση τους την εμπιστοσύνη. Εν κατακλείδι, εφόσον θεσπίζεται ο ανταγωνισμός εφοδιαστικής αλυσίδας, η τάση αυτή αναμένεται να κυριαρχήσει μελλοντικά σε αντίθεση με το παρελθόν που δεν ήταν ιδιαίτερα γνωστή.

4.4. Νέα αφετηρία της ΠΕΠ στην έρευνα και τον ανασχεδιασμό

Μια συνδυασμένη διαχείριση της απαγωγικής και επαγωγικής μεθόδου συνίσταται εν όψει του μεταβαλλόμενου και κατά βάση άγνωστου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το οποίο τίθεται αρωγός στη μετρίαση της «αστάθειας», της «ανθεκτικότητας» και της «αβεβαιότητας» (Iakovou et al., 2007; Malindretos & Binioris, 2012; Arctic Council, 2013; Hiwasaki, et al., 2014). Επιπλέον, το ζήτημα της προσαρμογής σε ένα καινούριο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό και ανθρωποκεντρικό επίπεδο. Ειδικότερα, αυτά τα επίπεδα παραπέμπουν στην ανάκληση του θέματος της μεθοδολογίας της έρευνας μέχρι και τα θεμέλια της γνώσης σχετικά με τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Συνεπώς, μια τάση αμφισβήτησης της μακράς επικράτησης της «απαγωγικής μεθόδου» (δεξιό τμήμα του σχήματος 2.6) και της «επαγωγικής

μεθόδου» (αριστερό τμήμα του σχήματος 2.6), έχει διαμορφωθεί σε ορισμένες περιοχές. Δηλαδή, σε περιοχές, όπου η συλλογή στοιχείων από παρατηρήσεις και η πραγματοποίηση της επεξεργασίας τους έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποιητική τους ερμηνεία, χωρίς βέβαια να υπάρχει αποκλεισμός της διατύπωσης ενός νέου πρότυπου συμπεριφοράς αλλά και της ενδεχόμενης κατάληξης σε μία νέα θεωρία.

Αξίζει ακόμη να αναφερθεί ότι όσον αφορά την ανάγκη του μεθοδολογικού ανασχεδιασμού, υπάρχει μια μεγάλη σύγκλιση απόψεων η οποία συνδυάζεται από την βάση μέχρι και την κορυφή με τη χρήση «απαγωγικής» και «επαγωγικής» μεθόδου (Christopher, 1998). Επιπλέον, συνιστάται η χρήση «μικτών μεθόδων έρευνας» σε στενή αλληλεξάρτηση με όλες τις μεταβλητές ιδιαίτερα στην περίπτωση των υπηρεσιών (Ghimire, 2012; Zikmund et al. 2013). Για να επιτευχθεί ο ανασχεδιασμός της ΠΕΠ, έπεται μια επιπλέον ευσύνοπτη παρουσίαση των πιο σημαντικών παραμέτρων, με σκοπό την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων.

4.4.1. Παράμετροι αξιοποίησης ανασχεδιασμού

❖ Επάρκεια και Διασπορά της Γνώσης

Έχοντας ως δεδομένη τη σπουδαιότητα της ενεργού συμμετοχής όλων των παραγόντων, προκειμένου να συγκροτηθεί η ολιστική διαδικτυακή αλυσίδα της δημιουργίας αξίας στα πλαίσια της Εφοδιαστικής και έχοντας ως δεδομένη την ισότιμη συνεργασία, έχει καταστεί καθοριστικός ο ρόλος κατά τον οποίο διασπείρεται η γνώση. Η σχετική γνώση όσον αφορά τις απαιτήσεις της Εφοδιαστικής Αλυσίδας Αξίας προϋποθέτει την επαρκή διασπορά αυτής της γνώσης. Το παραπάνω λειτουργεί συνδυαστικά με την επαρκή διασπορά και τη βελτίωση της γνώσης, όπου προμηνύεται καλυτέρευση της κοινής ευαισθητοποίησης, αλλά και λήψη ισότιμης γνώσης των κοινωνικών εταίρων, λόγω του κοινού οράματος.

❖ Επιλογή Ποιοτικού Επιπέδου Υπηρεσιών

Εξαιτίας της απαραίτητης πλήρους αντίληψης της επιχείρησης όσον αφορά το ποσοστό ανταπόκρισής της στις πραγματικές προσδοκίες των πελατών, η επιλογή του επιπέδου ποιότητας του προϊόντος αποτελεί ένα ζήτημα κρίσιμης σημασίας. Επίσης, το κατά πόσον πρόκειται αυτό, παράλληλα με την «πελατειακή ευαισθησία», να διασφαλίσει το «αποτελεσματικό κόστος», διαφαίνεται από την άμεση σύνδεση της επιλογής επιπέδου

ποιότητας. Χάρη στο ενδεχόμενο της μετέπειτα διαπίστωσης των σημαντικών «κενών ποιότητας και υπηρεσιών», τα παραπάνω κρίνονται εξέχουσας σπουδαιότητας επιλογές. Επιπρόσθετα, πρέπει να διασαφηνιστεί ότι δεν έχει αξία ένα προϊόν αν δεν φτάσει στα χέρια του καταναλωτή (Christopher, 1998). Η απαραίτητη διασφάλιση των καταναλωτών και των καινοτόμων επιχειρήσεων, πέραν της ύπαρξης «καταναλωτικής συνείδησης», εξαρτάται από την υλοποίηση της θέσπισης μιας συγκεκριμένης και επαρκούς ποιότητας, κυρίως από την πλευρά του κράτους (Pyzdek, 2003).

❖ **Επιδόσεις Υλοποίησης**

Δίνονται ιδιαίτερα χρήσιμα περιθώρια όσον αφορά την καλυτέρευση των πραγματικών επιδόσεων από τη στοχοποίηση της κάλυψης των «κενών επιδόσεων». Επίσης, η διάνοιξη διαύλων επικοινωνίας με τους πελάτες αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση και κατανόηση του επιπέδου των υπηρεσιών που τους παρέχονται και τους ευαισθητοποιούν. Έτσι, η παραπάνω μεθοδολογία έχει αναβαθμιστεί σε δέκα διαστάσεις, οι οποίες είναι: η Συνέπεια, η Ανταποκρισιμότητα, η Υλιστική, η Αίσθηση ασφάλειας, η Κατανόηση στον πελάτη, η Αξιοπιστία, η Επάρκεια, η Επικοινωνία, η Αμβρότητα και η Προσβασιμότητα.

❖ **Επικοινωνία**

Προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα συνεργικά αποτελέσματα και να διευκολυνθεί η ομαλή συνεργασία, έχει αποδοθεί ως το θεμέλιο της ανθρώπινης προσέγγισης η σπουδαιότητα της ενημέρωσης με όλα τα κατάλληλα μέσα. Η πραγματοποίηση αυτού συμβαίνει χάρη στην ικανοποίηση των πελατών και του εξαιρετικά κρίσιμου ρόλου της δημιουργίας της αξίας. Αποτελεί αξιοσημείωτο γεγονός ο τρόπος που ενδέχεται να διατηρηθεί η συνεχής ικανοποίηση του ενδιαφέροντος του πελάτη και όχι μόνο ο περιορισμός στην στατική του επιθυμία. Όλα αυτά συντελούν στον καθορισμό του ενδιαφέροντος της επιχειρηματικής διοίκησης. Το μελλοντικό αντίκτυπο της ΠΕΠ όσον αφορά το μέλλον και την ανάπτυξη της επιχείρησης αλλά και το μέγεθος των αναμενόμενων ωφελειών της γίνεται δύσκολα αντιληπτό από τις πιο πολλές επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, το τρίπτυχο «γνώση-επικοινωνία-αντίληψη» αποδίδεται ως κριτικής σημασίας σε όλους τους συνεργάτες του εφοδιαστικού συστήματος δημιουργίας αξίας.

❖ Παράγοντες ΠΕΠ

Υπάρχει συσχέτιση της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης των πελατών με έναν μεγάλο αριθμό παραγόντων που, όσον αφορά μια υποτυπώδη κατάταξη, αναφέρονται στον χρόνο εκτέλεσης παραγγελίας, στην ποιότητα συσκευασίας και προϊόντων, στους όρους πληρωμής, στη διαθεσιμότητα, στη συχνότητα των παραδόσεων, στις εναλλακτικές δυνατότητες παραδόσεων, στις διαδικασίες παραπόνων, στη συνέπεια των παραδόσεων αλλά και τις μεθόδους τοποθέτησης της παραγγελίας (Rushton & Oxley, 1998). Μέσω μιας ακόμη εναλλακτικής ταξινόμησης των παραγόντων της ΠΕΠ υπάρχουν και οι κατηγορίες των Λειτουργικών Επιδόσεων, της Διαθεσιμότητας και της Αξιοπιστίας Υπηρεσιών (Bowersox et al., 2002). Συνεπώς, ο κύριος στόχος των Logistics είναι η διαθεσιμότητα των προϊόντων, η οποία τίθεται αρωγός στην ενίσχυση της σημασίας της αποτελεσματικότητας σε σχέση με το αυξανόμενο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων σ' αυτό τον τομέα αλλά και τις σχετικές διαδικασίες. Πιο ειδικά, προϋποτίθεται ένα οργανωμένο κύκλωμα εφοδιασμού που εντοπίζεται στον κατάλληλο χρόνο και σημείο και έχει ως βάση την ορθολογική διαχείριση των πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία

5.1. Μέθοδος - Ερευνητικά εργαλεία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας ερευνητικής εργασίας ήταν εξολοκλήρου η ποιοτική έρευνα και ανάλυση. Μέσω της ποιοτικής έρευνας συλλέγονται δεδομένα τα οποία περιγράφουν ζητήματα και έννοιες από την ανθρώπινη ζωή. Τα δεδομένα προέρχονται από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, συμμετοχικές παρατηρήσεις, ιστορίες, μελέτες περίπτωσης, προσωπικές εμπειρίες, ιστορίες ζωής και αναλύσεις αρχείων (Neuman, 2013). Η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας κρίθηκε η πλέον κατάλληλη και αποτελεσματική για τις ανάγκες, τους στόχους και τα ερωτήματα της παρούσας εργασίας.

Στην ποιοτική έρευνα οι ερευνητές συλλέγουν τα δεδομένα, τα οποία μετατρέπουν και ερμηνεύουν, μέσω της ανάλυσης, σε πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές, όταν εφαρμόζονται κατ' επανάληψη στην πράξη σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, γίνονται γνώση. Κύριος σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθούν πλευρές του κοινωνικού συστήματος (Neuman, 2013)

Συγκεκριμένα, αφού επιλέχθηκε το θέμα της μελέτης, επικεντρωθήκαμε στη μελέτη περίπτωσης η οποία αφορούσε τους κρίσιμους παράγοντες της επιτυχίας και της ανθεκτικότητας μιας επιχείρησης. Η ανάλυση που ακολουθήθηκε στην εργασία αυτή είναι ποιοτική. Πιο αναλυτικά, το στάδιο αυτό ήταν η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων με τους υπεύθυνους επικοινωνίας των επιχειρήσεων :

1. «Ούζο Πλωμαρίου Ισιδώρου Αρβανίτη»,
2. «Μασούτης» και
3. «Κωτσόβολος»

Επιλέξαμε το εργαλείο της συνέντευξης μιας και είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. Με αυτό τον τρόπο οργανώνεται η προφορική επικοινωνία ανάμεσα στον συνεντευξιαστή και τον συνεντευξιαζόμενο έτσι ώστε ο πρώτος να συλλέξει πληροφορίες και δεδομένα από τον δεύτερο αναφορικά με το αντικείμενο και το θέμα της έρευνάς του. Το δείγμα μας δεν προέκυψε από τυχαία δειγματοληψία, αλλά από στοχευμένη, μη τυχαία, μιας και θέλαμε να αποτυπώσουμε τις γνώμες δύο σπουδαίων επιχειρηματιών της Ελλάδας.

Η επιλογή και η διατύπωση των συγκεκριμένων ερωτήσεων πραγματοποιήθηκε μετά από ενδελεχή έρευνα στην αντίστοιχη βιβλιογραφία. Στόχος ήταν να εντοπιστούν τα ενδιαφέροντα μέρη του θέματος, καθώς επίσης τα σημεία εκείνα τα οποία αξίζει να μελετηθούν περισσότερο και για ποικίλους λόγους αφορούν σε σημαντικό βαθμό τους κρίσιμους παράγοντες της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκαν αυτές οι επιχειρήσεις (Κωτσόβολος, Μασούτης και Πλωμάρι) είναι γιατί κάθε μια από αυτές θεωρείται ιδιαίτερα επιτυχημένη στον κλάδο της. Ο Κωτσόβολος είναι σήμερα μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες στον τομέα των ηλεκτρικών ειδών αφού μετρά 96 καταστήματα και πάνω από 2000 υπαλλήλους σε ολόκληρη τη χώρα. Ο Μασούτης, επιπλέον, συγκαταλέγεται στις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα, ενώ το προσωπικό της επιχείρησης ξεπερνά τα 6000 άτομα. Τέλος, το Πλωμάρι είναι ίσως η σπουδαιότερη επιχείρηση ποτοποιίας στη χώρα, αφού έχει μια μακρά παράδοση με διακρίσεις διεθνούς επιπέδου ήδη από τη δεκαετία του 1930.

5.2. Η μέθοδος της συνέντευξης ως ερευνητικό εργαλείο

Η συνέντευξη είναι ίσως από τα πιο χρησιμοποιημένα και αποτελεσματικά εργαλεία για την ποιοτική ανάλυση. Στην περίπτωση της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε καθώς θεωρήθηκε ότι, αφού συνιστά την αλληλεπίδραση και επικοινωνία του συνεντευξιαστή και του συνεντευξιαζόμενου μπορούσε να βοηθήσει στο να αποσπαστούν καλύτερα οι απαραίτητες για την εργασία πληροφορίες έρευνας (Cohen και Manion, 1992).

Το πιο σημαντικό εργαλείο της συνέντευξης είναι η συνομιλία ανάμεσα στους συμμετέχοντες, δεδομένου μάλιστα πως σκοπός και αντικείμενο της συνέντευξης είναι να διαμορφωθεί ένα «νοητικό περιεχόμενο» (Mialaret, 1997). Οι συνεντεύξεις κατευθύνονται από τον ερευνητή, αλλά παράλληλα αναδεικνύουν τις απόψεις του συνεντευξιαζόμενου, του οποίου ο ρόλος είναι ίσως ο πιο καθοριστικός για την έρευνα και τα αποτελέσματά της. Διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- ✓ Δομημένες
- ✓ Μη δομημένες
- ✓ Άμεσες και έμμεσες
- ✓ Επαναλαμβανόμενες

- ✓ Κλινικές
- ✓ Σε βάθος

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η δομημένη συνέντευξη η οποία επί της ουσίας συνιστά ένα ερωτηματολόγιο με προκαθορισμένες ερωτήσεις και συγκεκριμένο περιεχόμενο και αριθμό. Ο συνεντευξιαζόμενος καλείται να απαντήσει στις ερωτήσεις αυτές δεχόμενος, έτσι, την καθοδήγηση από τον συνεντευξιαστή. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρήθηκε ότι ήταν η καταλληλότερη για τις ανάγκες της έρευνάς μας, καθώς ανέδειξε τα σημεία εκείνα που έπρεπε βάσει των στόχων και των ερωτημάτων μας.

5.3. Ερωτήσεις συνεντεύξεων

Η διαμόρφωση των ερωτήσεων έγινε με βάση τους ερευνητικούς στόχους της εργασίας και την ανάδειξη των κύριων σημείων της έρευνας. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στην επιτυχία και την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων ιδιαίτερα στα χρόνια της κρίσης, αλλά και στις μεταβολές που έγιναν στις επιχειρήσεις ώστε να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες της ύφεσης. Ειδικότερα:

1. Ποιοι θεωρείτε ότι ήταν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας - ανθεκτικότητας της επιχείρησης;
2. Ποιος πήρε την απόφαση για αυτό;
3. Ποιοι οι βασικοί παράγοντες έπαιξαν ρόλο στην απόφαση αυτή;
4. Ποια τα κρίσιμα χρονικά σημεία και αποφάσεις στην διαδικασία που ακολουθήθηκε;
 - Την είχατε προβλέψει την κρίση; Εάν ναι, πότε;
 - Πότε αντιληφθήκατε την κρίση;
 - Πότε πήρατε στρατηγικές αποφάσεις αντιμετώπισης;
 - Πότε ξεκινήσατε να τις υλοποιείται;
 - Πόση διάρκεια σας πήρε η αναπροσαρμογή;
 - Πότε ήρθε (αν ήρθε) η ανάκαμψη;

5. Ποιο ρόλο έπαιξε το ανθρώπινο δυναμικό στην ανθεκτικότητα της επιχείρησης;
- ηγεσία
6. Σε πόσο χρόνο πραγματοποιήθηκε η εφαρμογή /αλλαγή;
7. Ποια βασικά προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή/αλλαγή;
8. Ποιος ο ρόλος των προμηθευτών / συνεργατών στην προσαρμογή;
9. Ποιες ήταν οι άμεσες βασικές επιπτώσεις της νέας κατάστασης;
10. Ποιες είναι οι προτεραιότητες της επιχείρησης τα επόμενα χρόνια;

5.4. Μελέτη Περίπτωσης: Ταυτότητα Επιχειρήσεων

5.4.1 ΠΛΩΜΑΡΙ

Το Ούζο Πλωμαρίου Ισιδώρου Αρβανίτου είναι ένα πολύ επιτυχημένο και εμβληματικό brand, με έντονο το στοιχείο της παράδοσης, το οποίο μάλιστα το τελευταίο διάστημα το προτιμούν και οι νεότερες ηλικίες. Το αποστακτήριο του Ούζου Πλωμαρίου Ισιδώρου Αρβανίτη εδρεύει στο νησί της Λέσβου, στον κάμπο πλαγιάς.

Η ιστορία αρχίζει το 1894, όταν ο Ισίδωρος Αρβανίτης καταγόμενος από το Πλωμάρι είχε ως στόχο να δημιουργήσει το καλύτερο ούζο στον κόσμο. Δημιούργησε το περίφημο Ούζο Πλωμαρίου αποστάζοντας αρωματικούς σπόρους και βότανα της Λέσβου. Πλέον, η εταιρεία ανήκει στην οικογένεια Καλογιάννη που έχει μακρά παράδοση στο χώρο της ποτοποιίας. Η συνταγή είναι ίδια ενώ δίνεται προσοχή στην άριστη ποιότητα των καρπών και βοτάνων που εμπεριέχονται, καθώς και στον παραδοσιακό τρόπο απόσταξης σε μικρούς, χειροποίητους, χάλκινους άμβυκες.

Είναι χαρακτηριστικό ότι ο γλυκάνισος που χρησιμοποιείται στη παραγωγή του Ούζου Πλωμαρίου καλλιεργείται σε ιδιότητα κτήματα της αποσταγματοποιίας, στο Λισβόρι.

Στόχος της Ποτοποιίας Πλωμαρίου Ισιδώρου Αρβανίτης είναι να αναδειχθεί το ούζο ως το ελληνικό ποτό που μπορεί να πάρει μια θέση στη διεθνή αγορά με προστατευόμενη ονομασία προέλευσης.

Χρησιμοποιώντας ως μεγάλο πλεονέκτημα την εξαιρετική ποιότητα συνοδευόμενη από τον μύθο μιας λαμπρής ιστορίας, το Ούζο Πλωμαρίου Ισιδώρου Αρβανίτου αναπτύσσεται διαρκώς στο εξωτερικό και κερδίζει διεθνείς και εγχώριες βραβεύσεις. Συγκεκριμένα, έχει κερδίσει το χρυσό βραβείο «worldclass, extraordinary product» που απέσπασε στο διεθνή οργανισμό αποσταγμάτων World Spirits Award αλλά και το πολύ σημαντικό Platinum βραβείο στο διαγωνισμό των Αιωνόβιων brands (2018) για τα 120 και πλέον χρόνια παρουσίας του στην ελληνική αγορά.

5.4.2. ΜΑΣΟΥΤΗΣ

Ο Μασούτης είναι ελληνική αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων και ποτών με έδρα τη Θέρμη της Θεσσαλονίκης στην Ελλάδα. Από άποψη συνολικού μεριδίου της αγοράς είναι ανάμεσα στις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα μαζί με την ελληνική Σκλαβενίτης και την Άλφα-Βήτα Βασιλόπουλος. Η Κεντρική αποθήκη είναι στο Καβαλλάρι Θεσσαλονίκης, καθώς και διαθέτει ακόμα 3 μικρότερες αποθήκες στα Ιωάννινα, στη Λαμία και στην Ορεστιάδα.

Το πρώτο κατάστημα της επιχείρησης ιδρύθηκε στην Θεσσαλονίκη το 1976. Το 2016 διέθετε 61 καταστήματα, με τα 19 να είναι Cash & Carry και τα 2 οικολογικά. Το προσωπικό της επιχείρησης αγγίζει τους 6.500 εργαζόμενους. Το δίκτυο καταστημάτων καλύπτει γεωγραφικά όλη τη Βόρεια Ελλάδα, την Αττική, τη Λαμία, τα νησιά Λήμνο, Λέσβο, Χίο, Θάσο και Εύβοια.

Το 2011 η εταιρεία άνοιξε 24 νέα καταστήματα λιανικής. Τα 16 καταστήματα από αυτά είναι τα πρώην σούπερ μάρκετ «Ατλάντικ» τα οποία χρεοκόπησαν εκείνη τη χρονιά. Η εταιρεία Μασούτης διατήρησε το προσωπικό αυτό στο οποίο αναγνωρίστηκε η προϋπηρεσία και τέθηκε ως βασικός όρος της συμφωνίας για την αγορά των καταστημάτων η εξόφληση των οφειλόμενων στους 280 εργαζόμενους.

Έπειτα, στις 16 Μαΐου 2018 η εταιρεία εξαγόρασε την αλυσίδα "Προμηθευτική Τροφίμων Α.Ε." και η αλυσίδα σε Αττική και Κυκλάδες έφτασε τα 54 νέα καταστήματα σε Αθήνα, Πειραιά και Περίχωρα με 3 νέα στην Άνδρο. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη εξαγορά που έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία στα 42 χρόνια της πορείας της. Επίσης, η αλυσίδα απέκτησε μερικά ακόμη καταστήματα, κυρίως στην Αττική αφού η ανταγωνιστική της εταιρεία Σκλαβενίτης πούλησε μερικά καταστήματα λόγω του μεγάλου αριθμού καταστημάτων που διαθέτει.

5.4.3 ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ

Η εταιρεία Κωτσόβολος αποτελεί μία από τις κορυφαίες επιχειρησιακές παρουσίες στον χώρο των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών. Είναι μία αλυσίδα καταστημάτων με πεδίο δράσης ολόκληρη την χώρα. Ταυτόχρονα, από το 2004, είναι μέλος του ευρωπαϊκού ομίλου Dixons Carphone. Ο όμιλος αυτός απασχολεί 42.000 εργαζόμενους και βρίσκεται σε 11 χώρες.

Η εταιρεία ξεκίνησε ως ένα απλό κατάστημα στην Αθήνα το 1959 από τον Παναγιώτη Κωτσόβολο, ο οποίος ξεκίνησε με την πώληση ραδιοφώνων και ηλεκτρικών κουζινών και άλλων προϊόντων εφαρμόζοντας το σύστημα των δόσεων και γρήγορα καθιερώθηκε. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 η εταιρεία αριθμούσε ήδη πέντε καταστήματα τα οποία βρίσκονταν όλα στην Αθήνα. Το 1993 η εταιρεία Κωτσόβολος εξαγοράστηκε από την Φουρλής Trade ΑΕΒΕ, άνοιξε 20 ακόμα καταστήματα και πέντε χρόνια μετά, το 1998 εξαγόρασε με την σειρά της την αλυσίδα ΡαδιοΑθήναι. Μεγάλο άλμα σημειώθηκε το 1999 με την είσοδο της εταιρείας στο Χρηματιστήριο. Όπως ήδη αναφέρθηκε το 2000 έκανε τα πρώτα βήματα συνεργασίας με τον Βρετανικό όμιλο Dixons, με τον οποίο ένωσε πλήρως τις δυνάμεις του το 2005. Σήμερα διατηρεί 96 καταστήματα σε ολόκληρη την χώρα καθώς και δραστήρια πλατφόρμα ηλεκτρονικών αγορών. Ακόμα, δίνει έμφαση στην ανάπτυξη Omni-Channel πώλησης, μέσω των Franchise καταστημάτων και των δραστηριοτήτων πώλησης σε εταιρικούς πελάτες (B2B), Telesales και e-Commerce.

ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ

210 2899 999 Ο ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΜΟΥ 0.00 € (0)

ΠΡΟΪΟΝΤΑ **ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ**

ΤΡΟΠΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ
όλες οι επιλογές για να διαλέξεις ποια σου ταιριάζει

COLLECT @ STORE
για να σε περιμένουν τα προϊόντα σου στο κατάστημα

ΔΩΡΕΑΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ
σε όλη την Ελλάδα με αγορές άνω των €85

ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΣΤΟ EMAIL ΣΟΥ
 ΕΓΓΡΑΦΗ

ΤΗΛΕΟΡΑΣΕΙΣ

έως

35%

ΕΚΠΤΩΣΗ

Πρόλαβέ το >

25.000 ΨΥΓΕΙΑ, ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ, ΚΟΥΖΙΝΕΣ
Όλα με έκπτωση 30%

SAMSUNG Galaxy S10
Προπαράγγειλέ το τώρα!

ΤΗΛΕΟΡΑΣΕΙΣ
Με έκπτωση έως 35%

MWC19
Είμαστε εκεί. Έλα κι εσύ!

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον χώρο του λιανικού εμπορίου ηλεκτρονικών προϊόντων, ηλεκτρικών συσκευών, ηλεκτρονικών υπολογιστών, φωτογραφικού εξοπλισμού, προϊόντων

τηλεπικοινωνίας. Επιπρόσθετα, παρέχει στους πελάτες της πλήρη υποστήριξη, επισκευή και συντήρηση των προϊόντων. Παρέχει επίσης την δυνατότητα παράδοσης και εγκατάστασής τους. Ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει προχωρήσει στην σταδιακή αναβάθμιση των πρακτικών της και στην ανανέωση των σημείων πώλησης κατά τα ευρωπαϊκά πρότυπα του ομίλου.

5.5. Περιορισμοί Έρευνας

Σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητο να επισημανθεί ότι η παρούσα ερευνητική εργασία έχει σαφείς περιορισμούς. Συγκεκριμένα, η συζήτηση, καθώς και τα συμπεράσματα που θα ακολουθήσουν δεν γενικεύονται στο σύνολο των πολιτιστικών οργανισμών, αλλά αφορούν στις δύο υπό μελέτη περιπτώσεις. Για να συναχθούν καθολικά συμπεράσματα είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν μεγαλύτερης ευρύτητας έρευνας οι οποίες να καλύπτουν το σύνολο των οργανισμών. Κάτι τέτοιο, φυσικά, δεν ανήκε ούτε στους στόχους ούτε στις προϋποθέσεις της παρούσας εργασίας.

5.6. Θέματα Δεοντολογίας

Σχετικά με τις συνεντεύξεις και τους συμμετέχοντες, κινηθήκαμε σύμφωνα με τους διεθνείς κανόνες δεοντολογίας και ηθικής, όπου η εκούσια και ενήμερη συγκατάθεση των συμμετεχόντων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεξαγωγή κάθε έρευνας. Ως εκ τούτου ζητήσαμε τη συγκατάθεση και τη συναίνεση των ατόμων για συμμετοχή στην έρευνα, αφού ενημερώθηκαν επαρκώς για την έρευνα, για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Τέλος, ενημερώθηκαν για το ότι θα τους αποσταλεί σε εκτυπωμένη μορφή η τελική εργασία που θα προκύψει από τη συγκεκριμένη έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα – Συζήτηση

6.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΛΩΜΑΡΙ

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας - ανθεκτικότητας της επιχείρησης

Σύμφωνα με το «Ούζο Πλωμαρίου Ισιδώρου Αρβανίτη (εν συντομία ΠΛΩΜΑΡΙ), αυτοί διαφοροποιούνται ανάλογα με την περίοδο που βρισκόμαστε. Πιο συγκεκριμένα, πριν την κρίση οι παράγοντες ήταν η σφιχτή, λιτή και αποτελεσματική δομή με μικρά ρίσκα και με έξοδα που σχετίζονται αποκλειστικά με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, όπως επενδύσεις. Άλλοι παράγοντες αφορούν στο σχεδιασμό και σωστό timing μιας και οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν στροφή προς την αγορά του εξωτερικού.

Επίσης, μεγάλη αξία έχει και το brand name της επιχείρησης, να μπορείς να το διαφημίζεις όσο μπορείς. Όμως, οι αλλαγές που έφερε η κρίση ήταν καινοτομία, όπου νέα προϊόντα των οποίων η καινοτομία αφορά στον τρόπο επικοινωνίας και συσκευασίας των προϊόντων.

Αλλαγές στο τρόπο διοίκησης - σημασία ανθρωπίνου δυναμικού

Η οικονομική κρίση έφερε αλλαγές στο τρόπο διοίκησης πολλών επιχειρήσεων. Αυτό συνέβη και στην περίπτωση της επιχείρησης ΠΛΩΜΑΡΙ όπου έγιναν σημαντικές αλλαγές οι οποίες αποφασίστηκαν από το αντίστοιχο διοικητικό συμβούλιο.

Κάτι αξιοσημείωτο το οποίο προκύπτει από τη συνέντευξη είναι η σημασία που δίνει η επιχείρηση στο ανθρώπινο δυναμικό. Είναι στην ουσία το στοιχείο αυτό που κράτησε την επιχείρηση όρθια μέσα στην κρίση και ένας βασικός λόγος ήταν ότι η διοίκηση της εταιρείας έδωσε μεγάλο βάρος στο τομέα αυτό. Ενδεικτικά, να αναφέρουμε ότι η επιχείρηση ΠΛΩΜΑΡΙ δεν μείωσε μισθούς στην κρίση, κάτι που εκτιμήθηκε από το προσωπικό. Φυσικά οι αλλαγές για την ανθεκτικότητα της επιχείρησης δεν έγιναν από τη μία μέρα στην άλλη, αλλά διήρκησε μερικά χρόνια και μια εξ αυτών (ΠΛΩΜΑΡΙ), ακόμα προσπαθεί να βρει το μοντέλο επιτυχίας μέσα στην κρίση.

Άμεσες βασικές επιπτώσεις της νέας κατάστασης

Οι σημαντικές αυτές αλλαγές που έφεραν νέα πνοή και οργάνωση στις επιχειρήσεις, είχαν ως βασικές επιπτώσεις τον καλύτερο έλεγχο εμπορευμάτων και κεντρικός έλεγχος κόστους, αλλά και την αναμονή ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας και να αλλάξει η εταιρία δομή και να οργανώνει τις χρηματοροές της ώστε να είναι μια αυτόνομη οικονομία.

Προτεραιότητες επιχείρησης διαχρονικά

Τέλος θα γίνει αναφορά στις προτεραιότητες της επιχείρησης ΠΛΩΜΑΡΙ η οποία επιδιώκει στην Ελλάδα την διατήρηση μεριδίου αγοράς, την ενίσχυση εικόνας προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, και όχι συμβιβασμούς σε θέματα ποιότητας. Επίσης, την διασφάλιση ποιότητας κυρίως ως προς την καλή εμφιάλωση και επιπλέον επέκταση στις αγορές του εξωτερικού.

6.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΑΣΟΥΤΗΣ

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας - ανθεκτικότητας της επιχείρησης

Από την πλευρά της επιχείρησης Μασούτης (εν συντομία ΜΑΣΟΥΤΗΣ), σημαντικοί παράγοντες είναι η οργάνωση σε επίπεδο πολυεθνικής εταιρίας με παράλληλα τη διατήρηση της κουλτούρας μίας οικογενειακής ελληνικής εταιρίας. Ο συνδυασμός των δύο αρμονικά και ισορροπημένα, είναι το μυστικό της επιτυχίας.

Αλλαγές στο τρόπο διοίκησης - σημασία ανθρωπίνου δυναμικού

Η οικονομική κρίση έφερε αλλαγές στο τρόπο διοίκησης πολλών επιχειρήσεων. Αυτό συνέβη και στην περίπτωση της επιχείρησης ΜΑΣΟΥΤΗΣ όπου έγιναν σημαντικές αλλαγές οι οποίες αποφασίστηκαν από το αντίστοιχο διοικητικό συμβούλιο. Επίσης είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η επιχείρηση έχει ένα οργανωμένο σύστημα Logistics το οποίο απαιτείται λόγω του μεγέθους της.

Κάτι αξιοσημείωτο το οποίο προκύπτει από τη συνέντευξη για την εταιρεία του Μασούτη, είναι η σημασία και η σπουδαιότητα που δίνει αντιστοίχως στο ανθρώπινο δυναμικό. Είναι αυτό που κράτησε την εταιρεία όρθια μέσα στην κρίση και ένας βασικός λόγος ήταν ότι η διοίκηση έδωσε μεγάλο βάρος στο τομέα αυτό. Φυσικά οι αλλαγές για την ανθεκτικότητα της επιχείρησης δεν έγιναν από τη μία μέρα στην άλλη προκειμένου να βρουν το μοντέλο επιτυχίας μέσα στην κρίση.

Άμεσες βασικές επιπτώσεις της νέας κατάστασης

Οι σημαντικές αλλαγές που έφεραν νέα πνοή και οργάνωση της επιχείρησης, είχαν ως βασικές επιπτώσεις τον καλύτερο έλεγχο εμπορευμάτων και κεντρικός έλεγχος κόστους, αλλά και την αναμονή ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρίας και να αλλάξει η εταιρία δομή.

Προτεραιότητες επιχείρησης διαχρονικά

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε την μοναδική προτεραιότητα της επιχείρησης ΜΑΣΟΥΤΗΣ (αυτή την χρονική περίοδο) την οποία επιδιώκει η εταιρεία και είναι οι επενδύσεις σε δίκτυο καταστημάτων και σε υποδομές κυρίως στην Αττική.

6.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας - ανθεκτικότητας της επιχείρησης

Πριν την κρίση η έμφαση που δίνονταν ήταν στις μεγαλύτερες δυνατές πωλήσεις των προϊόντων μέσω ανταγωνιστικών τιμών και έντονων γενικά προωθητικών ενεργειών, όπως μέσω προσφορών, σημαντικών διαφημιστικών δαπανών στην τηλεόραση. Ο βασικός στόχος η πώληση νέων μοντέλων ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, με επικέντρωση στις νέες πράσινες τεχνολογίες και σχετικές συσκευές (ενεργειακής απόδοσης).

Μετά την κρίση σταδιακά, η επιχείρηση, στο πλαίσιο έντονης πελατοκεντρικής προσέγγισης και προσπάθειας ενίσχυσης του customer service και ενίσχυσης της σχέσης με τον πελάτη, έκανε στρατηγική στροφή στις υπηρεσίες (services) με προσθήκη της υπηρεσίας Support 360ο και επιπλέον επενδύσεις σε επισκευαστικά κέντρα σε όλη την Ελλάδα, τα οποία εξυπηρετούν μία νέα πρωτοποριακή υπηρεσία/παροχή της Κωτσόβολος προς τους καταναλωτές της με προεκτάσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (πρόγραμμα "second home"). Με άλλα λόγια παροχή ολοκληρωμένων λύσεων πέραν της πώλησης προϊόντων και προσθήκη δράσεων ΕΚΕ.

Αλλαγές στο τρόπο διοίκησης - σημασία ανθρωπίνου δυναμικού

Οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό ακολούθησαν τις προαναφερθείσες αλλαγές στην στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή προστέθηκε σημαντικό τεχνικό προσωπικό για την υποστήριξη των νέων προσφερόμενων υπηρεσιών.

Κάτι αξιοσημείωτο το οποίο προκύπτει από τη συνέντευξη είναι η σημασία που δίνει η επιχείρηση στο ανθρώπινο δυναμικό και γενικότερα στον άνθρωπο υπάλληλο αλλά και στον άνθρωπο πελάτη. Είναι στην ουσία το στοιχείο αυτό που κράτησε την επιχείρηση όρθια μέσα στην κρίση και ένας βασικός λόγος ήταν ότι η διοίκηση της εταιρείας έδωσε μεγάλο βάρος στο τομέα αυτό.

Άμεσες βασικές επιπτώσεις της νέας κατάστασης

Οι σημαντικές αυτές αλλαγές που έφεραν νέα πνοή και οργάνωση στις επιχειρήσεις, είχαν ως βασικές επιπτώσεις την επέκταση της σχέσης επιχείρησης-πελάτη σε πολύ μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (σε όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος) , και την ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών (customer loyalty) , η οποία έχει οδηγήσει στην διατήρηση της επιχείρησης στην κορυφή στον κλάδο των ηλεκτρικών συσκευών.

Προτεραιότητες επιχείρησης διαχρονικά

Η επιχείρηση θα συνεχίσει την πελατοκεντρική προσέγγιση με έμφαση στα services αλλά και στις δράσεις ΕΚΕ με στόχο την ενίσχυση της κοινωνικής υπευθυνότητας της επιχείρησης. Επιδιώκει στην διατήρηση του μεριδίου της αγοράς, μέσω ενίσχυσης της εικόνας της επιχείρησης, με ολοκληρωμένες λύσεις πλέον της πώλησης τεράστιας ποικιλίας 'value for money' ηλεκτρικών συσκευών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα

Στην τρέχουσα εποχή η πραγματική πρόκληση, όσον αφορά τις επιχειρήσεις σε οικουμενικό τομέα, είναι η εφοδιαστική αλυσίδα. Έτσι, σε συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες και την επιστημονική κοινότητα, οι επιχειρήσεις, καθώς εντοπίζονται σ' ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται, κατανοούν τον τρόπο ανταπόκρισης σ' αυτές τις προκλήσεις, τον τρόπο ενίσχυσης της βιωσιμότητας και ανθεκτικότητας της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

Επιπλέον, η βιωσιμότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας αναδεικνύεται πλέον σε κύρια προτεραιότητα των επιχειρήσεων, όπως προκύπτει και από την έρευνα που διεξήγαγε το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ από κοινού με την ΕΥ και ο τίτλος της είναι *The State of Sustainability Supply Chains: Building responsible and resilient supply chains*. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σχέση με το πλαίσιο που εναρμονίζονται οι επιχειρήσεις με την Ατζέντα 2030 των Ηνωμένων Εθνών και τους με Παγκόσμιους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης. Αυτοί προβαίνουν στην ανάλυση περισσότερων από 100 απόψεων ειδικών όσον αφορά το ζήτημα της βιωσιμότητας και το ζήτημα εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά όσον αφορά, ακόμη, το ζήτημα των προμηθειών, προβαίνουν στην ανάλυση πάνω από 70 επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο.

Συνεπώς, η βιωσιμότητα κρίνεται ως το κυρίαρχο κριτήριο αξιολόγησης των προμηθευτών στις μεγάλες επιχειρήσεις όλης της οικουμένης, καθώς βρίσκεται σε ένα περιβάλλον παγκοσμιοποίησης, όπου αυξάνονται συνεχώς οι ανησυχίες για:

- την υγιεινή των εργαζομένων
- την ασφάλεια
- τις ελλείψεις πρώτων υλών
- τις περιβαλλοντικές καταστροφές
- τα εργασιακά δικαιώματα
- τις διεθνείς συγκρούσεις

Όσον αφορά τους υπεύθυνους εφοδιασμού αποκτάται πλέον μεγαλύτερη βαρύτητα από τις επιδόσεις σε θέματα βιωσιμότητας, ενώ εξίσου σημαντικοί καθίστανται οι παράγοντες επιτυχίας. Ενδεχομένως, γίνεται λόγος για μια σύνδεση αμοιβαίου κέρδους, καθώς τα επιχειρησιακά και οικονομικά οφέλη των επιχειρήσεων συνδέονται με τα κύρια

πλεονεκτήματα της κοινωνίας. Ακόμη, το να υιοθετούνται υψηλές απαιτήσεις από μέρους των προμηθευτών όσον αφορά θέματα κοινωνικής επίδοσης έχει ως απότοκο:

- τη βελτίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών
- την προώθηση της καινοτομίας
- την ενίσχυση του brand
- την μείωση του κόστους
- το βελτιωμένο αντίκτυπο στην κοινωνία

Αξιοπρόσεκτο ορίζεται και το γεγονός ότι το κοινό χαρακτηριστικό όλων των επιχειρήσεων είναι οι φιλόδοξοι στόχοι που αποσκοπούν στη καλυτέρευση της υπευθυνότητας και της ανθεκτικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επομένως, παραμερίζεται το ότι παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση των επιχειρήσεων σε σχέση με τον τομέα δραστηριοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας και της γεωγραφικής περιοχής. Ως εκ τούτου, ως προς τη βιωσιμότητα των εφοδιαστικών αλυσίδων, οι έξι βασικές διαπιστώσεις αποτελούν το απότοκο της σχετικής έρευνας.

Η πρώτη διαπίστωση αποτελείται από τους βασικούς παράγοντες οι οποίοι ωθούν τις επιχειρήσεις στην κατεύθυνση αυτή. Οι παράγοντες αυτοί είναι η αυξημένη ευαισθητοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, οι κανονιστικοί κίνδυνοι και η αναγνώριση από εξέχοντα στελέχη. Η δεύτερη διαπίστωση συμπεριλαμβάνει εξωγενείς παράγοντες που προωθούν τις επιχειρήσεις στην προσαρμογή των περιοχών, όπου δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, δεν δύναται πλέον κανείς να αγνοήσει το γεγονός ότι υπάρχει ανάγκη για λήψη μέτρων, όσον αφορά την ενίσχυση της βιωσιμότητας και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η τρίτη διαπίστωση έχει σχέση με τον βαθμό επίτευξης των στόχων βιωσιμότητας ο οποίος είναι διαφορετικός σε κάθε επιχείρηση. Ως εκ τούτου, υπάρχει συνήθως ισχυρή στήριξη της εκτελεστικής ηγεσίας από τις λιγοστές επιχειρήσεις στις οποίες έχει πλήρως ενταχθεί η βιωσιμότητα.

Η τέταρτη διαπίστωση έχει σχέση με ένα σύνολο τεχνολογικών λύσεων το οποίο διατίθεται πλέον στις επιχειρήσεις, και μέσω αυτού επιτρέπεται η αύξηση της ιχνηλασιμότητας και της διαφάνειας, διότι αξιολογούνται και παρακολουθούνται οι επιδόσεις των προμηθευτών τους. Η πέμπτη διαπίστωση σχετίζεται με τη συνεργασία η οποία αποτελεί προϋπόθεση της επιτυχίας και αυτές οι σύνθετες προκλήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν ως βασικό επακόλουθο την ενίσχυση συνεργασιών κυρίως των πανεπιστημιακών κοινοτήτων. Η

τελευταία διαπίστωση αφορά τη σύνδεση των προμηθευτών με τις επιχειρήσεις τους, η οποία, διαμέσου μιας φάσης ωρίμανσης, εξελίσσεται από μια απλή επικοινωνία σε ένα μοντέλο ενσωματωμένης λειτουργίας της. Έτσι, οι παλαιότερες επιχειρήσεις προσπερνούν τις αξιολογήσεις και επενδύουν σε συστήματα επιβράβευσης και εκπαίδευσης των προμηθευτών.

Καταληκτικά, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως και οι τρεις μελέτες περίπτωσης που εξετάστηκαν έδωσαν έμφαση στους παράγοντες που θα ωθούσαν την επιχείρησή τους να αντέξει και να βγει με επιτυχία από τις δυσκολίες της οικονομικής ύφεσης. Ακόμη, όλες έκαναν ορισμένες καίριες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης με βάση τις νέες συνθήκες ενώ έδωσαν μεγάλη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού. Η νέα κατάσταση είχε σοβαρές επιπτώσεις στη λειτουργία και τη στόχευση κάθε επιχείρησης, όμως αυτό ίσως ήταν και η αφορμή ώστε να δοθεί προσοχή στις διαχρονικές προτεραιότητες κάθε επιχείρησης, οι οποίες μέχρι τώρα είχαν εξασφαλίσει την επιτυχημένη πορεία της. Τα παραπάνω συνάδουν με την άποψη των Sutcliffe & Vogus (2003), οι οποίοι θεωρούν ότι τα στοιχεία αυτά, δηλαδή η δυνατότητα μιας οργάνωσης να απορροφά την ένταση και να διατηρεί (ή να βελτιώνει) την λειτουργικότητα παρά την παρουσία αντιξοοτήτων και η ικανότητα μιας οργάνωσης για ανάκτηση ή επιστροφή πίσω, προς προηγούμενα συμβάντα αποτελεί βασικό στοιχείο της οργανωτικής ανθεκτικότητας. Συναφής είναι και η τοποθέτηση τόσο των Lengnick-Hall et al. (2011) όσο και των Ronis & Koronis (2012) οι οποίοι θεωρούν ότι η οργανωτική ανθεκτικότητα πέρα από την αποκατάσταση, συμπεριλαμβάνει και την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και μιας διευρυμένης ικανότητας να διατηρείται ο ρυθμός ή και ακόμα και να δημιουργούνται νέες ευκαιρίες.

Βιβλιογραφία

- Akerlof, G. & Romer, I. A. (1994). Looting: The Economic Underworld of Bankruptcy for Profit. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2.
- Alexandra-Paraskevi, C., Chytiri, A. P., Guest, D., & Panayotopoulou, L. (2017). Human Resource Management and the Response to Economic Crisis. *British Academy of Management Conference*.
- Anthony, E.K. (2008). Cluster Profiles of Youths Living in Urban Poverty: Factors Affecting Risk and Resilience, *Social Work Research*, Volume 32, Number 1, March 2008, pp. 6-17
- Arctic Council (2013). Arctic Resilience Interim Report 2013. Stockholm Environment Institute and Stockholm Resilience Centre, Stockholm. (Created with data from: Natural Earth Project. 2011.
- Avallone E.A., Baumeister, T. & Sadeqh A. (2007). Marks' Standard Handbook for Mechanical Engineers, Mc Graw Hill Professional.
- Barbosa-Póvoa, A. P. (2009). Sustainable supply chains: key challenges. *Computer Aided Chemical Engineering*, 27, 127-132.
- Barbosa-Póvoa, A. P. (2014). Process Supply Chains Management – Where are We? Where to Go Next? *Frontiers in Energy Research*, 2, 23. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2014.00023>
- Barbosa-Póvoa, A. P., Slsa, C., Carvalho, A. (2017). Opportunities and Challenges in Sustainable Supply Chain: An Operations Research Perspective. *European Journal of Operations Research*, doi.org/10.1016/j.ejor.2017.10.036.
- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43–62. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.04.001>
- Blanchard, O. J. & Watson, M. W. (1982). Bubbles, rational expectations and financial markets. NBER Working Paper, No-w945.
- Bode, C., & Macdonald, J. R. (2016). Stages of Supply Chain Disruption Response: Direct, Constraining, and Mediating Factors for Impact Mitigation. *Decision Sciences*, 48(5), 836–874.

- Boone, C. A., Craighead, C. W., Hanna, J. B., & Nair, A. (2013). Implementation of a system approach for enhanced supply chain continuity and resiliency: A longitudinal study. *Journal of Business Logistics*, 34(3), 222–235.
- Bowersox, D. Closs, J. Cooper, M. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. Mc Graw Hill Irwin. Edition.
- Brand, F. (2008). Critical natural capital revisited: Ecological resilience and sustainable development. *Ecological Economics*, Volume 57, Issue 2, 1 May 2006, pp. 318-330.
- Brandenburg, M., Govindan, K., Sarkis, J., & Seuring, S. (2014). Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions. *European Journal of Operational Research*, 233(2), 299–312.
- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, M. and Abel, N. (2001), “From metaphor to measurement: resilience of what to what?”, *Ecosystems*, Vol. 4, pp. 765-81.
- Carter, C. R., & Liane Easton, P. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International journal of physical distribution & logistics management*, 41(1), 46-62.
- Carvalho, H., Duarte, S., & Cruz Machado, V. (2011). Lean, agile, resilient and green: divergencies and synergies. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2), 151– 179.
- Cheer, J. M., & Lew, A. A. (Eds.). (2017). *Tourism, resilience and sustainability: Adapting to social, political and economic change*. Routledge.
- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. A. (2015). A multiple objective optimization based QFD approach for efficient resilient strategies to mitigate supply chain vulnerabilities: The case of garment industry of Bangladesh. *Omega*, 57, 5–21.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, Second Edition. Prentice Hall –Financial Times-Pearson Education Ltd. ISBN-13: 978-0-273-681176-2
- Closs, D. J., & McGarrell, E. F. (2004). *Enhancing security throughout the supply chain*. IBM Center for the Business of Government Washington, DC.
- Cohen, L. and Manion, L. (1992). *Research methods in education* (3rd edition). London: Routledge.

- Cohen, S. & Hlepas, N. (2017). Financial Resilience of Greek Local Governments. In Governmental Financial Resilience: International Perspectives on How Local Governments Face Austerity (pp. 135-152). Emerald Publishing Limited.
- Colicchia, C., Dallari, F., & Melacini, M. (2010). Increasing supply chain resilience in a global sourcing context. *Production Planning & Control*, 21(7), 680–694.
- Copeland-Linder, N., Lambert S.F. & Lalongo, N.S. (2010): Community Violence, Protective Factors, and Adolescent Mental Health: A Profile Analysis, *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*, 39:2, 176-186.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55
- Dabhilkar, M., Birkie, S. E., & Kaulio, M. (2016). Supply-side resilience as practice bundles: a critical incident study. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(8), 948–970.
- Datta P.P. (2007). A complex system, agent based model for studying and improving the resilience of production and distribution networks. PhD Thesis, Cranfield University, pp. 81.
- Dixit, V., Seshadrinath, N., & Tiwari, M. K. (2016). Performance measures based optimization of supply chain network resilience: A NSGA-II+ Co-Kriging approach. *Computers & Industrial Engineering*, 93, 205–214.
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276-302.
- Ehlen, M. A., Sun, A. C., Pepple, M. A., Eidson, E. D., & Jones, B. S. (2014). Chemical supply chain modeling for analysis of homeland security events. *Computers & Chemical Engineering*, 60, 102–111.
- Elleuch, H., Dafaoui, E., Elmhamedi, A., & Chabchoub, H. (2016). Resilience and Vulnerability in Supply Chain: Literature review. *IFAC-PapersOnLine*, 49(12), 1448–1453.
- Falasca, M., Zobel, C. W., & Cook, D. (2008). A decision support framework to assess supply chain resilience. In *Proceedings of the 5th International ISCRAM Conference* (pp. 596–605).

- Farahani, R. Z., Hekmatfar, M., Arabani, A. B., & Nikbakhsh, E. (2013). Hub location problems: A review of models, classification, solution techniques, and applications. *Computers & Industrial Engineering*, 64(4), 1096–1109. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2013.01.012>
- Gaonkar, R. S., & Viswanadham, N. (2007). Analytical framework for the management of risk in supply chains. *IEEE Transactions on Automation Science and Engineering*, 4(2), 265–273.
- Garnezy, N. (1973). Competence and adaptation in adult schizophrenic patients and children at risk. In Dean, S. R. (Ed.), *Schizophrenia: The first ten Dean Award Lectures* (pp. 163-204). NY: MSS Information Corp
- Gattorna, J. & Friends (2009). *Dynamic Supply Chain Alignment: A New Business Model for Peak Performance in Enterprise Supply Chains Across All Geographies*. Gower, ISBN: 978-0-566-08822-3
- Geng, L., Xiao, R., & Xie, S. (2013). Research on self-organization in resilient recovery of cluster supply chains. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2013.
- Ghimire, A. J (2012). *Service Quality and Consumer Satisfaction in the Restaurant Business, Case Study of Restaurant Sagarmatha in Vantaa*. Degree Programme in Tourism, Unit for Technology and Business, Central Ostrbotinia University of Applied Sciences.
- Gitteli, J.F. (2008). Relationships and Resilience Care Provider Responses to Pressures From Managed Care, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44 No. 1, March 2008 25-47.
- Gordon, J.E. (1978). *Structures*, Penguin Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex, England.
- Grimm, V. & Wissel, C. (1997). Babel, or the ecological stability discussions: an inventory and analysis of terminology and a guide for avoiding confusion, *Oecologia* 109, pp. 323– 334.
- Hasani, A., & Khosrojerdi, A. (2016). Robust global supply chain network design under disruption and uncertainty considering resilience strategies: A parallel memetic algorithm for a real-life case study. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 87, 20–52.
- Heckmann, I., Comes, T., & Nickel, S. (2015). A critical review on supply chain risk-- Definition, measure and modeling. *Omega*, 52, 119–132.
- Hiwasaki, L., Luna, E., Syamsidik, S. R. (2014). *Local & indigenous knowledge for community resilience: Hydro-meteorological disaster risk reduction and climate change adaptation in coastal and small island communities*. Jakarta: UNESCO: 60.

- Hlepas, N. (2011). Impacts of local government reforms in Greece: An interim assessment. *Local Government Studies*, 37(5), 517-532.
- Hlepas, N. (2015). The quality of the national institutional environment of EU and neighbouring countries in comparative perspective. In J. Albarracin (Ed.), *SEARCH Research and Assessment on Euro-Mediterranean Relations*, European Institute of the Mediterranean (IEMed.), Barcelona, pp. 193-230. Documents 10 IEMed.
- Hohenstein, N.-O., Feisel, E., Hartmann, E., & Giunipero, L. (2015). Research on the phenomenon of supply chain resilience: a systematic review and paths for further investigation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 90–117.
- Holling CS. 1996. Engineering resilience versus ecological resilience. In: Schulze P, editor. *Engineering within ecological constraints*. Washington (DC): National Academy, p 31–44.
- Holling, C.S. (1973), "Resilience and stability of ecological systems", *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 4, pp. 1-23.
- Iakovou, E., Vlachos, D. and Xanthopoulos, A. (2007). An analytical methodological framework for the optimal design of resilient supply chains. *International Journal of Logistics Economics and Globalisation*, 1(1): 1-20.
- Jain, V., Kumar, S., Soni, U., & Chandra, C. (2017). Supply chain resilience: model development and empirical analysis. *International Journal of Production Research*, 55(22), 6779–6800.
- Juttner U., & Maklan S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16/4, pp.246–259.
- Koronis E., & Ponis S.T. (2012). Introducing Corporate Reputation Continuity To Support Organizational Resilience Against Crises, *The Journal of Applied Business Research*, 28(2): 283-290.
- Kotler, P (1997). *Marketing Management*. 9th Ed. N.J.: Prentice – Hall.
- Kralik, D., van Loon, A., & Visentin, K. (2006). Resilience in the chronic illness experience, *Educational Action Research*, Volume 14, Number 2, June 2006 , pp. 187-201.
- Kuhlicke, C. (2010). Resilience: a capacity and a myth: findings from an in-depth case study in disaster management research. *Natural Hazards*, 67(1), 61–76.

- 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, pp. 243-255.
- Lins, K. V., Servaes, H. & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824.
- Luthar S.S., Chicchetti D. & Becker B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work, *Child Dev.* 2000; 71(3): 543–562
- Malindretos, G. & Binioris, S. (2012). Supply Chain Resilience and Sustainability. *Investment Research and Analysis Journal* (“Valuation & Research Specialists”- “VRS”) 2012 -2014, Vol.5 (1).
- Mandal, S., Sarathy, R., Korasiga, V. R., Bhattacharya, S., & Dastidar, S. G. (2016). Achieving supply chain resilience. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 7(5), 544–562.
- Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M. E., Morgan, H., Clark, S. S., & Linkov, I. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of the Total Environment*, 613, 1275-1283.
- Masten A, Best K, Garmezy N. Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology* 1990;2: 425–444.
- Masten, A. S., & Obradovic, J. (2008). Disaster preparation and recovery: Lessons from research on resilience in human development. *Ecology and Society*, 13, Article 9.
- Mialaret, G. (1997). *Εισαγωγή στις Επιστήμες της Αγωγής* (μετ.: Ζακοπούλου, Γ.).Αθήνα: Τυπωθήτω, Γιώργος Σαρδανός.
- Mishkin, F. S. (1996). Understanding financial crises: a developing country perspective. National Bureau of Economic Research.
- Morales, J., Gendron, Y., & Guénin-Paracini, H. (2014). State privatization and the unrelenting expansion of neoliberalism: The case of the Greek financial crisis. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(6), 423-445.
- Oliver, R. K., Webber, M. D., & others. (1982). Supply-chain management: logistics catches up with strategy. *Outlook*, 5(1), 42–47.

- Peterson G., Allen G.R. & Holling C.S. (1998). Ecological Resilience, Biodiversity, and Scale. *Ecosystems*, Vol. V1, No. 1., pp. 6-18.
- Pilkington, A., & Meredith, J. (2009). The evolution of the intellectual structure of operations management 1980--2006: A citation\co-citation analysis. *Journal of Operations Management*, 27(3), 185–202.
- Pimm SL. 1984. The complexity and stability of ecosystems. *Nature* 307:321–6.
- Ponis, S. T., & Koronis, E. (2012). Supply chain resilience: definition of concept and its formative elements. *Journal of Applied Business Research*, 28(5), 921.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York: The free press.
- Pyzdek, T. & Keller, P.A. (2003). *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels*. McGraw-Hill, New York.
- Radelet, S. & Sachs, J. (1998). The onset of the East Asian financial crisis. National bureau of economic research.
- Rushton, A. & Oxley, J. (1998). *Handbook of Logistics and Distribution Management*. Cranfield Institute of Technology. London: Kogan Page.
- Salema, M. I. G., Barbosa-Povoa, A. P., & Novais, A. Q. (2010). Simultaneous design and planning of supply chains with reverse flows: a generic modelling framework. *European Journal of Operational Research*, 203(2), 336–349.
- Savaskan, R. C., Bhattacharya, S., & Van Wassenhove, L. N. (2004). Closed-loop supply chain models with product remanufacturing. *Management Science*, 50(2), 239–252.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.
- Sharifi, H., Zhang, Z., 1999. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics* 62, 7–22
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003). Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. Chapter 7 pp: 94-110.
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488.

- Walsh, F. (2015). Strengthening family resilience. Guilford Publications.
- Wang, J., Muddada, R. R., Wang, H., Ding, J., Lin, Y., Liu, C., & Zhang, W. (2016). Toward a resilient holistic supply chain network system: Concept, review and future direction. *IEEE Systems Journal*, 10(2), 410–421.
- Wieland, A., & Marcus Wallenburg, C. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300–320.
- Zikmund, W.G., Babin, B.J, Carr, J.C., Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*, Ninth Edition. South-Western, Cengage Learning.
- Παπαδάκης, Β. (1998). *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένος.