Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Distance Master in Business Administration

Στρατηγικές Επιχειρήσεων που άντεξαν στην κρίση που επέφερε ο covid-19 – Κλάδος Τροφίμων

Πετρογιάννη Βασιλική

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Distance Master in Business Administration

Στρατηγικές Επιχειρήσεων που άντεξαν στην κρίση που επέφερε ο covid-19 – Κλάδος Τροφίμων

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

Πετρογιάννη Βασιλική

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα Copyright © **Βασιλική Πετρογιάννη, 2024**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Βασιλική Πετρογιάννη γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο << Στρατηγικές Επιχειρήσεων που άντεξαν στην κρίση που επέφερε ο covid-19 – Κλάδος Τροφίμων,
αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως κεντρικό αντικείμενο πραγμάτευσης τις στρατηγικές που ακολούθησαν οι ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων για να ανταπεξέλθουν κατά την διάρκεια της πανδημίας του COVID-19. Για την μελέτη του ερευνητικού αντικειμένου επιστρατεύτηκε μια διττή μεθοδολογική προσέγγιση. Σε πρώτο επίπεδο το ζήτημα προσεγγίστηκε μέσω της μεθόδου της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, με σκοπό την διευρυμένη κατανόηση και ανάλυση του. Στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης μελετήθηκαν σε γενικότερο επίπεδο οι στρατηγικές και οι δράσεις που αναλήφθηκαν από τις επιχειρήσεις κατά την διάρκεια της πανδημίας σε παγκόσμιο επίπεδο, επιπρόσθετα αναλύθηκαν και ορισμένα μοντέλα ανάπτυξης και δημιουργίας αξίας εν μέσω της πανδημίας για τις επιχειρήσεις. Εν συνεχεία έλαβε χώρα μια ανάλυση του κλάδου των τροφίμων σε παγκόσμιο επίπεδο και των επιδράσεων που είχε η πανδημική κρίση σε αυτόν με επιπλέον εστίαση στην περίπτωση της Ελλάδας. Για την περαιτέρω ανάπτυξη του θέματος των επιδράσεων και των στρατηγικών που εφάρμοσαν οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου τον τροφίμων υλοποιήθηκε εμπειρική μελέτη ποσοτικού μεθοδολογικού προσανατολισμού με κλειστού τύπου ερωτηματολόγια σε ένα δείγμα 50 επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκουν στην πλειοψηφία τους στον κλάδο της Διανομής και της Πώλησης και ήταν μικρής δυναμικότητας. Από την έρευνα προέκυψε πως οι επιχειρήσεις του κάδου γνώρισαν μειώσεις στο εισόδημα τους κατά την περίοδο της πανδημίας και πως τα βασικότερα προβλήματα αφορούσαν τον κλάδο της επεξεργασίας και της διανομής. Σε επίπεδο ανθεκτικότητας υιοθετήθηκαν σε μέτριο επίπεδο στρατηγικές που στόχευαν στην λειτουργία και την αξία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στην υποστήριξη του δικτύου των πελατών και περισσότερο στην προστασία του εργατικού δυναμικού. Όσον αφορά τις ευκαιρίες και τις πολιτικές ανάπτυξης, οι ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να προέβησαν κυρίως σε δράσεις που αφορούσαν την αλλαγή των όρων πληρωμής, την αναζήτηση νέων αγορών και την βελτίωση της εικονικής αλληλεπίδρασης με τους πελάτες.

Λέξεις κλειδιά: κλάδος τροφίμων, COVID-19, στρατηγικές ανθεκτικότητας, δημιουργίας αξίας

Περιεχόμενα

Περίληψη 5

I. Κατάλογος Πινάκων 8

II. Κατάλογος σχημάτων 8

Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή 9

Κεφάλαιο 2ο: Βιβλιογραφική επισκόπηση στρατηγικών και καλών πρακτικών 12

2.1 Στρατηγικές σχετικά με τις λειτουργίες και την αξία 13

2.2 Στρατηγικές που σχετίζονται με την εμπειρία και την υποστήριξη των πελατών 16

2.3 Στρατηγικές σχετικά με το εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο..... 18

2.4 Στρατηγικές σχετικά με την ηγεσία και τη διαχείριση της αλλαγής..... 20

2.5 Στρατηγικές που σχετίζονται με την κοινοτική και κοινωνική δέσμευση 21

2.6 Ευκαιρίες και νέοι επιχειρηματικοί δρόμοι 23

2.6.1 Toyota..... 24

2.6.2 BP..... 25

2.6.3 Amazon 25

2.6.4 AXA 26

2.6.5 AmerisourceBergen..... 26

2.6.6 General Electric 26

Κεφάλαιο 3ο: Επισκόπηση επιπτώσεων της πανδημίας στην βιομηχανία τροφίμων ..27

3.1 Τα προβλήματα στην αγροτροφική εφοδιαστική αλυσίδα..... 27

3.2 Επιπτώσεις της πανδημίας στη συμπεριφορά των καταναλωτών 32

3.3 Επιπτώσεις της πανδημίας στο παγκόσμιο εμπόριο τροφίμων..... 35

3.4 Επιπτώσεις της πανδημίας στον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα..... 37

3.4.1 Επιπτώσεις στη γεωργική παραγωγή και παραγωγή τροφίμων. 38

3.4.2 Επιπτώσεις στα κανάλια διανομής τροφίμων 39
3.4.3 Επιπτώσεις στις διατροφικές συνήθειες 39
Κεφάλαιο 4ο: Μεθοδολογία 40
4.1 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου 41
4.2 Δείγμα 41
4.3 Συλλογή δεδομένων 42
4.4 Ερευνητική δεοντολογία και ηθικά ζητήματα 42
Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα 42
5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων 42
5.2 Ανάλυση των επιπτώσεων της πανδημίας στις επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων 45
Ανάλυση των επιπτώσεων της πανδημίας στη βιομηχανία επεξεργασίας τροφίμων 48
Ανάλυση των επιπτώσεων της πανδημίας στον τομέα της διανομής και των πωλήσεων, ... 50
5.3 Στρατηγικές δράσεις και προοπτικές δημιουργίας αξίας για τις επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων 52
Στρατηγικές δράσεις σχετικά με τις λειτουργίες και τις αξίες κατά τη διάρκεια της πανδημίας 52
Στρατηγικές με έμφαση στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και του ανθρώπινου κεφαλαίου 56
Στρατηγικές επιχειρήσεων σχετικά με την αίτηση για κρατική στήριξη κατά την διάρκεια της πανδημίας 60
Κεφάλαιο 6ο: Συζήτηση και συμπεράσματα 63
Βιβλιογραφία 67
Ξενόγλωσση 67
Ελληνόγλωσση 75

I. Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Στρατηγικές δράσεις σχετικά με τις λειτουργίες και την αξία 14
Πίνακας 2: Στρατηγικές δράσεις που αφορούν την εμπειρία και την υποστήριξη πελατών 17
Πίνακας 3: Στρατηγικές δράσεις που αφορούν το εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο 19
Πίνακας 4: Στρατηγικές δράσεις σχετικά με την ηγεσία και την διαχείριση της αλλαγής 21
Πίνακας 5: Στρατηγικές δράσεις που σχετίζονται με την κοινοτική και κοινωνική δέσμευση 22
Πίνακας 6: Δημογραφικά 43
Πίνακας 7: Επιρροή, έσοδα και ανάκαμψη από τον COVID-19 45
Πίνακας 8: Γνώμη για την επίδραση της πανδημίας στην αγροτική και ζωική παραγωγή 47
Πίνακας 9: Γνώμη για την επίδραση της πανδημίας στον κλάδο επεξεργασίας τροφίμων 49
Πίνακας 10: Γνώμη για την επίδραση της πανδημίας στον κλάδο διανομής και πώλησης 51
Πίνακας 11: Στρατηγικές δράσεις σχετιζόμενες με την λειτουργία και την αξία 53
Πίνακας 12: Στρατηγικές δράσεις σχετιζόμενες με την εμπειρία πελατών και την υποστήριξη 56
Πίνακας 13: Στρατηγικές δράσεις σχετιζόμενες με το εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο 58
Πίνακας 14: Αίτηση για μέτρα κρατικής στήριξης 60
Πίνακας 15: Δράσεις δημιουργίας αξίας 62

II. Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1: Πλαίσιο δράσεων αντιμετώπισης COVID-19 24

Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή

Η εμφάνιση της πανδημίας COVID-19 στα τέλη του 2019 προκάλεσε τεράστιες διαταραχές σε πολλούς οικονομικούς κλάδους και επιχειρήσεις παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανίας τροφίμων (El-Chaarani, 2021). Εν μέσω της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης, οι χώρες αντιμετώπισαν μια σειρά εκτεταμένων επιπτώσεων, ενώ η βιομηχανία τροφίμων αντιμετώπισε πολλές δυσκολίες, συμπεριλαμβανομένων των διαταραχών στην αλυσίδα εφοδιασμού και των αλλαγών στις καταναλωτικές συνήθειες (Montenegro & Young, 2020). Αντιμέτωπες με αυτά τα εμπόδια, οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν γρήγορα, αναπτύσσοντας δημιουργικές στρατηγικές και πολιτικές όχι μόνο για να επιβιώσουν από την άμεση κρίση αλλά και για να εξελιχθούν ως απάντηση στη συνεχιζόμενη αβεβαιότητα.

Η πανδημία είχε ποικίλες και πολύπλοκες επιδράσεις στις επιχειρήσεις τροφίμων. Η εφαρμογή λουκέτων, η τήρηση μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης και η αυξημένη ανησυχία των καταναλωτών είχαν βαθύ αντίκτυπο στις διαδικασίες παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης τροφίμων (Montenegro & Young, 2020). Εστιατόρια και επιχειρήσεις εστίασης αντιμετώπισαν κλεισίματα ή περιορισμούς στον αριθμό των πελατών που μπορούσαν να εξυπηρετήσουν, με αποτέλεσμα τη μείωση των εσόδων από την προσωπική εστίαση. Ταυτόχρονα, αυξήθηκε σημαντικά η ανάγκη για συσκευασμένα και επεξεργασμένα γεύματα, καθώς οι καταναλωτές

άρχισαν να μαγειρεύουν στο σπίτι και αναζήτησαν προϊόντα που μπορούσαν να αποθηκευτούν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Οι διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού αποκάλυψαν αδυναμίες στο παγκόσμιο σύστημα τροφίμων, επηρεάζοντας την παραγωγή και τη διανομή βασικών πόρων, καθώς και την προσβασιμότητα του εργατικού δυναμικού (Rizou et al., 2020). Η ικανότητα της βιομηχανίας να διατηρεί απρόσκοπτες λειτουργίες παρεμποδίστηκε περαιτέρω από ζητήματα μεταφοράς και εργασιακούς περιορισμούς. Οι διακοπές είχαν αλυσιδωτές επιπτώσεις σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων, επηρεάζοντας τους αγρότες, τους παραγωγούς, τους διανομείς, τους λιανοπωλητές και, τελικά, τους καταναλωτές. Εν μέσω των εξαιρετικών δυσκολιών που παρουσίασε η πανδημία, οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων επέδειξαν αξιοσημείωτη επιμονή και προσαρμογή. Εφαρμόστηκαν ποικίλες τακτικές και πολιτικές για την αποτελεσματική διαχείριση των άμεσων κρίσεων και τη δημιουργία θεμελίων για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Οι πρωτοβουλίες αυτές περιλάμβαναν τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την καινοτομία προϊόντων και την αυξημένη έμφαση στα πρότυπα υγείας και ασφάλειας (Lacombe et al., 2020).

Οι επιχειρήσεις στον κλάδο των τροφίμων έδωσαν σημασία στην ανθεκτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού. Αρκετοί οργανισμοί επανεξέτασαν και αναδιοργάνωσαν τα δίκτυα της αλυσίδας εφοδιασμού τους, εφαρμόζοντας ευέλικτες και ποικίλες τεχνικές προμήθειας για να μειώσουν τον αντίκτυπο των διαταραχών και των συναφών κινδύνων. Οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει εντοπισμένες και συντομότερες αλυσίδες εφοδιασμού για να ενισχύσουν τον έλεγχο και την προσαρμοστικότητα (Lacombe et al., 2020). Η πανδημία παρουσίασε στους οργανισμούς ζητήματα που μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η αυξημένη ζήτηση για πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου και διαδικτυακές υπηρεσίες παράδοσης οδήγησε τις επιχειρήσεις τροφίμων στην ανάγκη να βελτιώσουν την διαδικτυακή τους παρουσία και να βελτιστοποιήσουν τις ψηφιακές διαδικασίες παραγγελίας και παράδοσης (Galanakis et al., 2021).

Οι επιχειρήσεις έδωσαν προτεραιότητα στην καινοτομία των προϊόντων, ανταποκρινόμενες στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Αρκετές επιχειρήσεις τροφίμων λάνσαραν νέα προϊόντα με ιδιαίτερη έμφαση στην ευκολία, την υγεία και τη βιωσιμότητα (Galanakis et al., 2021). Επιπλέον, οι στρατηγικές πρωτοβουλίες για τη διαφοροποίηση σε ανεκμετάλλευτες αγορές και εναλλακτικές

πηγές εσόδων έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων των διακοπών στα συμβατικά κανάλια διανομής. Η επιχειρηματική στρατηγική επικεντρώθηκε στη διαφύλαξη της δημόσιας υγείας και τη διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας, ακολουθώντας αυστηρά τους κανονισμούς καθαριότητας, προσφέροντας επιλογές ανέπαφης παράδοσης και παρέχοντας ολοκληρωμένη επικοινωνία σχετικά με τις προφυλάξεις ασφαλείας (Galanakis et al., 2021).

Η παρούσα εργασία εμπίπτει στην προαναφερθείσα θεματική εστιάζοντας όμως στην περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου των τροφίμων. Για την διερεύνηση των ζητημάτων που ανέκυψαν από την πανδημική κρίση του COVID-19 στον κλάδο των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων αλλά και των στρατηγικών που ακολουθήθηκαν για να αποσοβήσουν τους κινδύνους της κρίσης, θα λάβει χώρα μια εμπειρική μελέτη, ποσοτικής μεθοδολογίας μέσω κλειστού τύπου ερωτηματολογίων. Η εμπειρική θα έχει ως δείγμα εργαζομένους του κλάδου και θα εστιάσει κυρίως στα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται. Ειδικότερα θα εξεταστούν οι επιπτώσεις της πανδημίας στις επιχειρήσεις απασχόλησης των ερωτηθέντων, οι γνώμες και οι απόψεις των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της βιομηχανίας τροφίμων (παραγωγή, επεξεργασία, διανομή και πώληση) σχετικά με τις επιδράσεις της πανδημίας στα εν λόγω τμήματα, οι στρατηγικές που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις για να ανταπεξέλθουν στην κρίση αλλά και οι πολιτικές και οι κινήσεις που εφαρμόστηκαν για την ανάπτυξη και την δημιουργία αξίας.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια συμπεριλαμβανομένης της παρούσας εισαγωγής. Τα πρώτα δύο κεφάλαια πραγματεύονται το θέμα της εργασίας από βιβλιογραφική σκοπιά, το πρώτο εκ των δύο αφορά τις μεταβολές στην στρατηγική και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που αναδύθηκαν στην πανδημία. Το επόμενο πραγματεύεται τις επιπτώσεις της πανδημίας στον κλάδο των τροφίμων σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή της εμπειρικής μελέτης, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και στο έκτο κεφάλαιο λαμβάνει χώρα η συζήτηση επί των αποτελεσμάτων και εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 2ο: Βιβλιογραφική επισκόπηση στρατηγικών και καλών πρακτικών

Τον Μάρτιο του 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας αναγνώρισε επίσημα τον ιό COVID-19 ως παγκόσμια πανδημία και κάλεσε τα κράτη να εφαρμόσουν αυστηρά μέτρα για την καταπολέμηση της εξάπλωσης του ιού (WHO, 2021). Τα μέτρα που εφαρμόστηκαν είχαν ως αποτέλεσμα πολιτικές και οικονομικές μεταβολές (Goolsbee et al., 2020). Η πλειονότητα των εργαζομένων έλαβε εντολή από τις κυβερνήσεις, καθώς και από φορείς του ιδιωτικού τομέα, να παραμείνουν στα σπίτια τους. Η πανδημία είχε σημαντικό αντίκτυπο τόσο στην καθημερινή ζωή όσο και στην εργασία, με αποτέλεσμα να μειωθεί η παραγωγικότητα και να διαταραχθεί το παγκόσμιο εμπόριο. Δεδομένου ότι η στρατηγική επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών και διευκολύνει την επίτευξη των στόχων τους, καθώς και την προσαρμογή των επιχειρηματικών λειτουργιών στο τρέχον περιβάλλον, η σημασία της στρατηγικής έγινε ακόμη πιο εμφανής κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Lawton et al., 2020). Η πανδημία του COVID-19, η οποία χαρακτηρίστηκε από μια σειρά αυστηρών μέτρων περιορισμού, άλλαξε σημαντικά τη συμπεριφορά των καταναλωτών και προκάλεσε διαταραχές στις αλυσίδες εφοδιασμού.

Η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως ένα λεπτομερές σχέδιο που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση συμμετέχει στον ανταγωνισμό εντός της αγοράς (Porter, 2008). Πρόσφατα ευρήματα δείχνουν ότι η στρατηγική επηρεάζεται από τον αντίκτυπο του περιβάλλοντος στα αποτελέσματα και τις επιδόσεις του οργανισμού (Ansoff et al., 2018). Σύμφωνα με τον Porter (2008), η στρατηγική πρέπει να είναι κατάλληλη για το συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται. Η προσέγγιση θα επηρεαστεί από την πολυπλοκότητα, την αλλαγή και το απρόβλεπτο του περιβάλλοντος (Ansoff et al., 2018).

Η πανδημία κατέστησε αναγκαία τη διαδικασία αναθεώρησης που απαιτείται για την εκτέλεση μια στρατηγικής ή ενός σχεδίου δράσης. Ως εκ τούτου, η στρατηγική που δομεί μια εταιρεία μπορεί να τροποποιηθεί για να προσαρμοστεί στις εξελισσόμενες συνθήκες (Rumelt et al., 1998). Κατά τη διάρκεια της επιδημίας, οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν ένα πιο ανθεκτικό πλαίσιο λειτουργίας προκειμένου να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους (Buchheim et al., 2020).

Λόγω της υγειονομικής κρίσης, οι οργανισμοί αναγκάστηκαν να προχωρήσουν σε σημαντικές αλλαγές στη δραστηριότητά τους, οδηγώντας σε πλήθος κρίσιμων επιχειρηματικών επιλογών (Buchheim et al., 2020). Οι επιχειρήσεις εφάρμοσαν τροποποιήσεις στις επιχειρησιακές τους διαδικασίες, απαιτώντας προσαρμογές στην παραγωγή και στις οικονομικές κατανομές (Reed, 2021). Πολυάριθμες επιχειρήσεις άρχισαν τη στροφή προς εναλλακτικά πρότυπα εργασίας. Σύμφωνα με τους Leonardi et al. (2021) οι ανάγκες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό των κατάλληλων επιπέδων συμμετοχής σε κρίσεις (Donahue et al., 2012) και επηρεάζουν επίσης την επιλογή στρατηγικών (Collins et al., 1997). Λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες τεχνικές, ο στόχος της παρούσα ενότητας είναι να προσδιορίσει τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στη διατήρηση της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η οποία αποτελεί σημαντικό εξωτερικό παράγοντα.

Η έμφαση στις στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων γίνονταν όλο και πιο εμφανής καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας. Πρώτα απ' όλα, διασφάλισαν την επιβίωση των επιχειρήσεων και την συνέχιση της διεξαγωγής των δραστηριοτήτων τους. Οι συμβατικές μέθοδοι, η συρρίκνωση, η ψηφιοποίηση και η τεχνολογία έχουν αναγνωριστεί ως οι βασικοί παράγοντες που επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να επιβιώσουν από την πανδημία COVID-19 και να διατηρήσουν τις δραστηριότητές τους. Η ανάπτυξη αυτών των λύσεων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση περιβαλλοντικών παραγόντων που έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις, όπως η πανδημία COVID-19 (Ryan et al., 2020). Η συνεργασία μεταξύ διαφόρων επιστημονικών κλάδων ήταν απαραίτητη για την εξακρίβωση των επιπτώσεων της επιδημίας και την ανάπτυξη αποτελεσματικών διορθωτικών μέτρων (Holmes et al., 2020). Το ακόλουθο πλαίσιο περιγράφει τις τακτικές που χρησιμοποίησαν οι επιχειρήσεις για να λειτουργήσουν καθ' όλη τη διάρκεια της επιδημίας.

2.1 Στρατηγικές σχετικά με τις λειτουργίες και την αξία

Ο πρώτος τομέας των στρατηγικών απαντήσεων σχετίζεται με τις επιπτώσεις του COVID-19 στη διαχείριση των λειτουργιών και του συστήματος αξιών των εταιρειών (Πίνακας 1). Ορισμένες δράσεις απευθύνονται στην αντιμετώπιση των αλλαγών στη ζήτηση των πελατών και των επιπτώσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού, γεγονός που οδήγησε τις εταιρείες να εντοπίσουν και να μετρήσουν τους κινδύνους και να

οραματιστούν ένα πιθανό μέλλον. Οι περισσότερες εταιρείες που ακολούθησαν αυτή την στρατηγική κατεύθυνση ασχολήθηκαν με την αξιολόγηση του συνολικού αντίκτυπου της κρίσης στις λειτουργίες, καθώς και με τον καθορισμό σεναρίων εξέλιξης της ζήτησης και των πωλήσεων, βασιζόμενες επίσης στη χρήση προηγμένων συστημάτων ανάλυσης και επιχειρηματικής ευφυΐας (Sorgner, 2023). Διαφορετικές εταιρείες, όπως η AmerisourceBergen, παρακολούθησαν τα επίπεδα αποθεμάτων και την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών για να αξιολογήσουν τυχόν επιπτώσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού προϊόντων (Margherita & Heikkilä, 2021).

Ο δεύτερος υποτομέας στρατηγικών δράσεων σχετίζεται με τις ροές εφοδιασμού, τόσο τις εισροές πόρων και υλικών όσο και τις εκροές προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση, οι στρατηγικές των επχειρήσεων απευθύνονται στην ενίσχυση της ψηφιακής συνδεσιμότητας σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού, διασφαλίζοντας παράλληλα κρίσιμους για την επιχείρηση πόρους, διαδικασίες και υπηρεσίες. Επίσης, οι διαδικασίες διαχείρισης αποθεμάτων/αποθηκών και παραγγελιών επανασχεδιάστηκαν για τη βελτιστοποίηση των διαδρομών και τη μείωση των κινδύνων (Sorgner, 2023). Ως ενδεικτικό παράδειγμα, η Amazon ανέφερε ότι πραγματοποίησε περισσότερες από 150 επικαιροποιήσεις διαδικασιών για να διασφαλίσει τη μείωση των κινδύνων και να ενισχύσει την ικανότητα ικανοποίησης προτεραιοποιημένων αναγκών (Margherita & Heikkilä, 2021).

Ο τρίτος υποτομέας περιλαμβάνει δράσεις που σχετίζονται με τη συνέχιση των διαδικασιών παραγωγής ή/και τη μετατροπή τους για την αντιμετώπιση νέων αναγκών της αγοράς ή για τη συμβολή στην καταπολέμηση της πανδημίας από την κοινότητα. Οι δράσεις περιλάμβαναν τη μετατροπή της παραγωγής για την παροχή προστατευτικών υλικών και προϊόντων, τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής ικανότητας και την αναδιαμόρφωση των εγκαταστάσεων για την ενίσχυση της ασφάλειας του εργατικού δυναμικού. Υπό αυτή την οπτική, εταιρείες όπως η General Motors ασχολήθηκαν με την παραγωγή συσκευών προστασίας (όπως μάσκες προσώπου) και συνεργάστηκαν με εταίρους για την παροχή πνευμονικών αναπνευστήρων (Margherita & Heikkilä, 2021).

Πίνακας 1: Στρατηγικές δράσεις σχετικά με την λειτουργία και την αξία

Πηγή: (Margherita & Heikkilä, 2021)

Στρατηγικές δράσεις σχετικά με τις λειτουργίες και την αξία

Υπο-περιοχές στρατηγικού εστιασμού	**Επιχειρηματικές δράσεις**
Α. Κατάσταση της αλυσίδας ανεφοδιασμού	1. Αξιολόγηση των συνολικών επιπτώσεων της έκτακτης ανάγκης στις λειτουργίες της εταιρείας
	2. Καθορισμός μικρο-σενάριων εξέλιξης για τη ζήτηση και τις πωλήσεις
	3. Αξιοποίηση των αναλυτικών στοιχείων για την παρακολούθηση των λειτουργιών και της κατάστασης της αλυσίδας εφοδιασμού
	4. Κοινοποίηση των σεναρίων κινδύνου με τους βασικούς εταίρους και προμηθευτές
Β. Εισερχόμενες και εξερχόμενες ροές εφοδιαστικής	1. Ενίσχυση της ψηφιακής συνδεσιμότητας σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού
	2. Διασφάλιση κρίσιμων για την επιχείρηση διαδικασιών και υπηρεσιών
	3. Προσδιορισμός των βασικών φυσικών πόρων που απαιτούνται για τη διατήρηση της συνέχειας
	4. Αναθεώρηση των διαδικασιών διαχείρισης αποθεμάτων/αποθηκών και παραγγελιών
	5. Αναθεώρηση της εφοδιαστικής και της βελτιστοποίησης των διαδρομών για τη μείωση των κινδύνων
Γ. Συνέχεια και μετατροπή της παραγωγής	1. Μετατροπή σε ή αύξηση της παραγωγής προστατευτικών υλικών/προϊόντων
	2. Βελτιστοποίηση της παραγωγικής ικανότητας και επαναπροσδιορισμός των σχεδίων παραγωγής
	3. Επικαιροποίηση ή ανασχεδιασμός της παραγωγής για την ενίσχυση της ασφάλειας του εργατικού δυναμικού

2.2 Στρατηγικές που σχετίζονται με την εμπειρία και την υποστήριξη των πελατών

Ένας μεγάλος αριθμός επαναπροσδιορισμένων στρατηγικών κατευθύνσεων εξ' αιτίας του αντίκτυπου του COVID-19 αφορούσαν στην εμπειρία του πελάτη και τη διαχείριση του κύκλου ζωής του πελάτη (Πίνακας 2). Ο πρώτος υποτομέας δράσεων αφορά την αγοραστική εμπειρία των πελατών, συμπεριλαμβανομένης της αγοραστικής διαδικασίας, με ιδιαίτερη έμφαση στα σημεία επαφής και τη φυσική αλληλεπίδραση με την εταιρεία (Yeganeh, 2021). Οι περισσότεροι οργανισμοί κατά την διάρκεια της πανδημίας επανασχεδίασαν την πρόσβαση σε καταστήματα και εγκαταστάσεις και υιοθέτησαν διάφορα μέτρα πρόληψης σε όλα τα σημεία επαφής με τους πελάτες (Younas & Md Kassim, 2022). Τα ψηφιακά κανάλια και τα κέντρα επαφής ενισχύθηκαν και η κινητικότητα των πελατών αξιολογούνταν και αναφέρονταν. Εταιρείες όπως η Walmart έχουν λάβει μέτρα με στόχο τον περιορισμό της πρόσβασης και της ροής των πελατών στα καταστήματα (π.χ. είσοδος με μία πόρτα), την εφαρμογή της υγιεινής και της κοινωνικής αποστασιοποίησης και την παροχή φτερνίσματος σε όλα τα καταστήματα. Οι εταιρείες παρείχαν επίσης ανακούφιση πληρωμών και οικονομική βοήθεια στους πελάτες μαζί με άλλα είδη υπηρεσιών υποστήριξης.

Οι επαναπροσδιορισμένες στρατηγικές στόχευαν την ανάπτυξη νέας κατάρτισης για τις ομάδες πελατών, νέες μορφές προσέγγισης και επικοινωνίας με τους πελάτες και συναισθηματική υποστήριξη των πελατών. Για παράδειγμα, η AT&T παρείχε ψηφιακές λύσεις γονικής μέριμνας για οικογένειες. Ο ιστότοπος ScreenReady της εταιρείας μοιράζεται συμβουλές και πόρους για την ψηφιακή γονική μέριμνα ώστε να βοηθήσει τις οικογένειες να παραμείνουν συνδεδεμένες, να μάθουν και να διασκεδάσουν στο σπίτι κατά τη διάρκεια του κορονοϊού. Τέλος, πολλές επιχειρήσεις εξέτασαν νέες στρατηγικές για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων του COVID-19 στο μάρκετινγκ. Οι απαντήσεις σε αυτό το επίπεδο περιλάμβαναν τον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών της μάρκας και το σχεδιασμό νέων στοχευμένων πληρωμών, λογότυπων και μηνυμάτων μάρκετινγκ. Στο πλαίσιο αυτό, η Volkswagen και η Audi τροποποίησαν προσωρινά τα γνωστά λογότυπά τους για να επικοινωνήσουν τη σημασία της άσκησης κοινωνικής αποστασιοποίησης (Margherita & Heikkilä, 2021).

Πίνακας 2: Στρατηγικές δράσεις που αφορούν την εμπειρία και την υποστήριξη πελατών

Πηγή: (Margherita & Heikkilä, 2021)

Στρατηγικές δράσεις που αφορούν την εμπειρία και την υποστήριξη των πελατών	
Υπο-περιοχές στρατηγικού εστιασμού	**Επιχειρηματικές δράσεις**
Α. Φυσική αλληλεπίδραση και κινητικότητα	1. Υιοθέτηση μέτρων πρόληψης σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη
	2. Αλλαγή της διαδικασίας πρόσβασης σε καταστήματα/χώρους και αγοράς/πληρωμής (ανέπαφη)
	3. Παρακολούθηση της κινητικότητας των πελατών και δημιουργία εκθέσεων πελατών με βάση τα γεγονότα
Β. Οικονομική και συναισθηματική βοήθεια	1. Επέκταση της εγγύησης και ανάκληση υπηρεσιών, ηλεκτρονική και τηλεφωνική υποστήριξη
	2. Παροχή ψηφιακής γονικής μέριμνας στους πελάτες και τις οικογένειές τους
	3. Παροχή ψηφιακών πόρων και συναισθηματικής υποστήριξης ή υπηρεσιών τηλεϊατρικής
	4. Απαλλαγή πληρωμών, παροχή καθυστερήσεων και οικονομικής υποστήριξης στους πελάτες
	5. Υποστήριξη κοινοτήτων πελατών και διευκόλυνση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ομοτίμων
Γ. Μάρκετινγκ και επικοινωνία με τους πελάτες	1. Ανάπτυξη κατάρτισης για τις ομάδες πελατών και επικοινωνία έκτακτης ανάγκης
	2. Βελτίωση των ψηφιακών καναλιών και ενίσχυση των κέντρων επαφής με τους

	πελάτες
	3. Επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής του εμπορικού σήματος, των πληρωμών, των λογότυπων και των μηνυμάτων μάρκετινγκ

2.3 Στρατηγικές σχετικά με το εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο

Ο τρίτος τομέας στον οποίο ακολουθήθηκε στρατηγικός επαναπροσδιορισμός κατά την διάρκεια της πανδημίας αφορά την ευημερία του εργατικού δυναμικού και τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της επιδημίας, δημιουργώντας παράλληλα τις προϋποθέσεις για την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού (Πίνακας 3). Πρώτον, οι δράσεις αποσκοπούν στη διασφάλιση της ασφάλειας των χώρων εργασίας (π.χ. γραφεία, καταστήματα, εγκαταστάσεις) με την ενεργοποίηση μέτρων πρόληψης λοιμώξεων. Οι δράσεις υλοποίησης των στραρτηγικών περιλαμβάνουν τον καθορισμό διαδικασιών για την υγιεινή και την απολύμανση των χώρων εργασίας, κανόνες για τη διαρρύθμιση και τη χρήση των γραφείων, την έναρξη λειτουργίας πυλών πληροφόρησης COVID-19 ειδικά για τους εργαζόμενους και την ανταλλαγή κανόνων για τη φυσική αλληλεπίδραση και την παρακολούθηση των εργαζομένων (Sorgner, 2023).

Σε δεύτερο επίπεδο, οι δράσεις που υπαγορεύονται από τις στρατηγικές επιδιώκουν να υποστηρίξουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αν και σε μια έξυπνη και απομακρυσμένη διαμόρφωση. Οι οργανισμοί έχουν λάβει μέτρα για να αντιμετωπίσουν την infodemic των εργαζομένων (δηλαδή την υπερφόρτωση πληροφοριών, τόσο online όσο και offline) και την αποπληροφόρηση, και έχουν καθορίσει κριτήρια για την εναλλαγή στο χώρο εργασίας, την απομακρυσμένη πρόσβαση και την ανάπτυξη ικανοτήτων. Όπως συμβαίνει με πολλούς άλλους οργανισμούς, ο όμιλος Trafigura έχει ενεργοποιήσει μια πολιτική κοινωνικής αποστασιοποίησης, μεταξύ άλλων και για τους υπαλλήλους που εργάζονται στο γραφείο. Τέλος, ορισμένες δράσεις επικεντρώνονται στην παρακολούθηση και διαχείριση περιπτώσεων εκτεθειμένων και μολυσμένων εργαζομένων, στον καθορισμό διαδικασιών άδειας και επιστροφής στην εργασία και στη διασφάλιση υγειονομικής βοήθειας και ψυχολογικής υποστήριξης (Sorgner, 2023). Για παράδειγμα, η Costco Wholesale έχει ενεργοποιήσει την πριμοδότηση και την πληρωμένη άδεια για τους υπαλλήλους υψηλότερου κινδύνου και εξασφάλισε τη

διαθεσιμότητα προστατευτικών μασκών και εξετάσεων συμπτωμάτων για τους υπαλλήλους και τα διευθυντικά στελέχη (Margherita & Heikkilä, 2021).

Πίνακας 3: Στρατηγικές δράσεις που αφορούν το εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο

Πίνακας 3: Στρατηγικές δράσεις που αφορούν το εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο

Πηγή: (Margherita & Heikkilä, 2021)

Στρατηγικές δράσεις που αφορούν το εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο	
Υπο-περιοχές στρατηγικού εστιασμού	**Επιχειρηματικές δράσεις**
Α. Ασφάλεια των εργαζομένων και πρόληψη ασθενειών	1. Καθορισμός πολιτικών για την εκκένωση και την επιστροφή από μολυσμένες περιοχές
	2. Καθορισμός διαδικασιών για την υγιεινή και την απολύμανση του χώρου εργασίας
	3. Καθορισμός ταξιδιωτικών περιορισμών και κατευθυντήριων γραμμών κινητικότητας
	4. Παροχή προμηθειών ελέγχου λοιμώξεων σε όλες τις επιχειρηματικές τοποθεσίες
	5. Παροχή μέσων ατομικής προστασίας (ΜΑΠ) στο εργατικό δυναμικό
Β. Συνέχεια της εργασίας και παραγωγικότητα της εργασίας	1. Δημιουργία ευκαιριών κατάρτισης για την αναβάθμιση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας
	2. Ορισμός νέων προτύπων εργασίας
	3. Ανάπτυξη πλατφορμών για επικοινωνίες εντός και εκτός του οργανισμού
	4. Βελτίωση της ικανότητας δικτύου για την υποστήριξη της απομακρυσμένης πρόσβασης/συνεργασίας
	5. Εφαρμογή ειδικών πολιτικών αποζημίωσης

	και πληρωμών
	6. Έναρξη ανάπτυξης ικανοτήτων και ενημερωτικών διαδικτυακών σεμιναρίων
	7. Κοινοποίηση τω σχεδίων αντιμετώπισης και των οργανωτικών δράσεων με τους εργαζόμενους
Γ. Χειρισμός αδειών και λοιμώξεων	1. Καθορισμός πολιτικών αναρρωτικής άδειας και καραντίνα
	2. Ανάπτυξη αναφορών κατάστασης για εκτεθειμένους και μολυσμένους εργαζόμενους
	3. Διαχείριση του αντίκτυπου της μόλυνσης και της καραντίνας των εργαζομένων στην εργασία

2.4 Στρατηγικές σχετικά με την ηγεσία και τη διαχείριση της αλλαγής

Ο τέταρτος τομέας των στρατηγικών μεταβολών για την αντιμετώπιση της έκτακτης ανάγκης λόγω του COVID-19 αφορά δράσεις που επικεντρώνονται στη διαχείριση της τρέχουσας έκτακτης ανάγκης, ενώ προετοιμάζουν τον οργανισμό για το μέλλον (Πίνακας 4). Πρώτον, οι δράσεις που αναλύονται περιλαμβάνουν τον καθορισμό ενός σχεδίου αντιμετώπισης και μιας ειδικής ομάδας διαχείρισης, τη δημιουργία μιας ομάδας εργασίας συντονισμού έκτακτης ανάγκης και την ανάληψη δοκιμών αντοχής για την αξιολόγηση του κεφαλαίου κίνησης και της ετοιμότητας των πόρων του οργανισμού (Otrachshenko et al., 2022).

Η Verizon Communications δημιούργησε μια ομάδα ηγεσίας κρίσης και ομάδες αντιμετώπισης κρίσεων ικανές να αντιμετωπίσουν την κατάσταση έκτακτης ανάγκης προσδιορίζοντας τις κατάλληλες στρατηγικές και δράσεις. Σε δεύτερο επίπεδο, οι στρατηγικές δράσεις περιλαμβάνουν την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών ηγετών όσον αφορά τη στρατηγική του οργανισμού έναντι της έκτακτης ανάγκης, τον καθορισμό ενός χαρτοφυλακίου δράσεων και ευκαιριών δημιουργίας αξίας μετά την έκτακτη ανάγκη και τις προσπάθειες διατήρησης της εμπιστοσύνης των ανθρώπων.

Πίνακας 4: Στρατηγικές δράσεις σχετικά με την ηγεσία και την διαχείριση της αλλαγής

Πηγή: (Margherita & Heikkilä, 2021)

Στρατηγικές δράσεις σχετικά με την ηγεσία και την διαχείριση της αλλαγής	
Υπο-περιοχές στρατηγικού εστιασμού	**Επιχειρηματικές δράσεις**
Α. Διαχείριση έκτακτης ανάγκης και συνέχειας	1. Πρόσβαση σε γραμμές κρατικών/τραπεζικών πιστώσεων για την υποστήριξη του σχεδίου συνέχειας
	2. Εκπόνηση λεπτομερούς σχεδίου αντίδρασης της επιχείρησης
	3. Δημιουργία ομάδων ηγεσίας και αντιμετώπισης που μπορούν να διαχειριστούν προληπτικά τους κινδύνους
	4. Καθορισμός, ενεργοποίηση και δοκιμή προγραμμάτων επιχειρησιακής συνέχειας και ανάκαμψης
	5. Καθορισμός συντονιστή ή ομάδας πανδημίας και έκτακτης ανάγκης
Β. Όραμα και δημιουργία αξίας μετά την έκτακτη ανάγκη	1. Καθορισμός χαρτοφυλακίου δράσεων μετά την έκτακτη ανάγκη
	2. Καθιέρωση ισχυρών σχεδίων επικοινωνίας έκτακτης ανάγκης
	3. Εντοπισμός ευκαιριών για τη δημιουργία νέας αξίας πέραν της κρίσης

2.5 Στρατηγικές που σχετίζονται με την κοινοτική και κοινωνική δέσμευση

Η αντιμετώπιση της πανδημίας σχετίζεται με την αλληλεπίδραση του οργανισμού με εξωτερικούς φορείς, τόσο για την απτή συμβολή στην καταπολέμηση της όσο και με την ανταλλαγή χρήσιμων γνώσεων για την υποστήριξη ολόκληρης της κοινότητας (Πίνακας 5). Ένα μέρος των στρατηγικών δράσεων σχετίζεται με τις χρηματικές δωρεές, την οικονομική υποστήριξη και την παροχή πόρων και προϊόντων (π.χ.

μάσκες προστασίας κ.λπ.) για την καταπολέμηση της πανδημίας (Yeganeh, 2021). Οι δράσεις περιλαμβάνουν την παροχή ειδικών εκπτώσεων και προγραμμάτων δώρων στους ανταποκριτές/βοηθούς, τη συμβολή σε πρωτοβουλίες ανοικτής καινοτομίας με τη δημοσιοποίηση γνώσεων και πνευματικής ιδιοκτησίας και την υποστήριξη ερευνητικών φορέων.

Σε δεύτερο επίπεδο στρατηγικής παρέμβασης, εξετάζονται δράσεις για τη διασφάλιση της συνεργασίας με οργανισμούς και ιδρύματα για την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και οργανωτικής εμπειρίας, οι οποίες μπορούν να είναι χρήσιμες για την κοινότητα. Οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν την ανταλλαγή κρίσιμων πληροφοριών και τακτικών αντιμετώπισης με τους ιθύνοντες πολιτικούς διαχείρισης της πανδημικής κρίσης, καθώς και την ενίσχυση των δημόσιων και ιδιωτικών συνεργασιών για τον καθορισμό αποτελεσματικότερων στρατηγικών αντιμετώπισης (Hasan-Zadeh & Yousefi, 2022).

Πίνακας 5: Στρατηγικές δράσεις που σχετίζονται με την κοινοτική και κοινωνική δέσμευση

Πίνακας 5: Στρατηγικές δράσεις που σχετίζονται με την κοινοτική και κοινωνική δέσμευση

Πηγή: (Margherita & Heikkilä, 2021)

Στρατηγικές δράσεις που σχετίζονται με την κοινοτική και κοινωνική δέσμευση	
Υπο-περιοχές στρατηγικού εστιασμού	**Επιχειρηματικές δράσεις**
Α. Δωρεές και υποστήριξη της κοινότητας	1. Επένδυση σε χρέη της τοπικής αυτοδιοίκησης για τη μείωση των κοινωνικών επιπτώσεων της κρίσης
	2. Προσφορά ειδικών εκπτώσεων και προγραμμάτων δώρων στους ανταποκριτές/βοηθούς
	3. Παραγωγή/δωρεά συσκευών ατομικής προστασίας και προϊόντων απολύμανσης
	4. Παροχή χρηματικών δωρεών σε ιδρύματα, οργανισμούς και φορείς πρώτης ανταπόκρισης

	5. Υποστήριξη επιστημόνων και ερευνητών μέσω επιχορηγήσεων και κονδυλίων
Β. Επικοινωνία και συντονισμένες δράσεις	1. Κοινοποίηση των περιουσιακών στοιχείων/υπηρεσιών που είναι διαθέσιμες στην κοινότητα
	2. Κοινοποίηση των βέλτιστων πρακτικών με το κοινό για τη βελτίωση των αντιδράσεων της κοινότητας
	3. Ενίσχυση των δημόσιων και ιδιωτικών συνεργασιών για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών

2.6 Ευκαιρίες και νέοι επιχειρηματικοί δρόμοι

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας δείχνει πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να επιβιώσουν και ακόμη και να επωφεληθούν τροποποιώντας τη στρατηγική μάρκετινγκ (Koksal & Ozgiil, 2007), αυξάνοντας τον προϋπολογισμό E&A (Laperche et al., 2011), επενδύοντας στην καινοτομία (Archibugi et al., 2013; Paunov, 2012) και ενισχύοντας την εταιρική διακυβέρνηση (Villanueva-Villar et al., 2016). Η επιχειρηματική κρίση που δημιουργήθηκε από την πανδημία COVID-19 δημιούργησε επίσης ευκαιρίες για τους οργανισμούς να προχωρήσουν πέρα από την απλή επιχειρηματική συνέχεια και τη διατήρηση της τρέχουσας αξίας.

Ο συνδυασμός των τάσεων μετασχηματισμού των πελατών και της αλυσίδας εφοδιασμού και ο αναγκαίος επανασχεδιασμός των εταιρικών διαδικασιών έχει πράγματι υποκινήσει τον επαναπροσδιορισμό στρατηγικών και δράσεων ικανών να δημιουργήσουν νέα επιχειρηματική αξία. Ενώ ορισμένες από τις απαντήσεις που έδωσαν οι οργανισμοί στο COVID- 19 είναι ως επί το πλείστον αντιδράσεις κρίσιμες για την επιβίωση (π.χ. προστασία της ασφάλειας των εργαζομένων), άλλες μπορούν να θεωρηθούν περισσότερο μετασχηματιστικές δράσεις. Αυτές αποσκοπούν στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των τρεχουσών προκλήσεων, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις ως ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη (π.χ. ψηφιακή βοήθεια στην υγεία και έξυπνη εργασία).

Ενώ νέα αξία μπορεί να δημιουργηθεί με την αξιοποίηση κάθε στοιχείου του πλαισίου απόκρισης που αναλύθηκε παραπάνω (Σχήμα 1), το δυναμικό καινοτομίας φαίνεται να σχετίζεται ιδιαίτερα με τρία στοιχεία:

1. Νέα προϊόντα/υπηρεσίες για την αντιμετώπιση νέων αναγκών των πελατών
2. Βελτίωση της εικονικής αλληλεπίδρασης και της ολοκλήρωσης με τους πελάτες
3. Ενισχυμένη εικόνα της εταιρείας ως κοινωνικά υπεύθυνου και προσανατολισμένου στην κοινότητα οργανισμού.



Σχήμα 1: Πλαίσιο δράσεων αντιμετώπισης COVID-19

Πηγή: (Margherita & Heikkilä, 2021)

Επισκόπηση καλών πρακτικών εταιριών

Στη συνέχεια, αναλύονται οι τρεις οδοί δημιουργίας αξίας παρέχοντας έξι παραδείγματα εταιρειών.

2.6.1 Toyota

Η Toyota άρχισε να αντιμετωπίζει την κατάσταση έκτακτης ανάγκης COVID-19 αμέσως μετά την ανακοίνωση του προέδρου της για τον μετασχηματισμό του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας για την εποχή CASE (Connected, Autonomous, Shared, Electric) και την εξέλιξη του οργανισμού προς μια εταιρεία κινητικότητας που παρέχει πόρους και υπηρεσίες για μια συνδεδεμένη πόλη. Ενώ η εταιρεία μείωσε την παραγωγή της λόγω του COVID- 19, η Toyota διατήρησε την απασχόληση και αύξησε τις επενδύσεις στην E&A των ηλεκτρικών αυτοκινήτων.

Η εταιρεία υιοθέτησε μια προϊοντοκεντρική και πελατοκεντρική θεώρηση, η οποία προσβλέπει στη μετά την έκτακτη ανάγκη συνθήκη από την άποψη των νέων κοινωνικών αναγκών και των αναγκών της αγοράς. Η Toyota έχει προσφέρει αξία στην κοινότητα με την παραγωγή ιατρικών συσκευών σε πλήρη κλίμακα και με την προσφορά μοντέλων Japan Taxi για τη μεταφορά ασθενών με ήπια συμπτώματα. Επίσης, η εταιρεία έχει συνεργαστεί στην παραγωγή εξοπλισμού όπως πρόχειρα κρεβάτια για νοσοκομεία, δοχεία απολύμανσης και απλούς διαχωριστικούς τοίχους για χρήση σε ιατρικές εγκαταστάσεις.

2.6.2 BP

Η BP διαθέτει ισχυρά σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας για να διασφαλίσει ότι η εταιρεία μπορεί να προμηθεύει αδιάλειπτα ενέργεια, καύσιμα και ζωτικής σημασίας πετροχημικές πρώτες ύλες. Στις εγκαταστάσεις λιανικής πώλησης, η BP έχει αυξήσει τις διαδικασίες καθαρισμού και έχει ενθαρρύνει τους πελάτες να κρατούν αποστάσεις ασφαλείας, ενώ έχει επίσης λάβει προληπτικά μέτρα, όπως η κατάργηση της πώλησης ανοιχτών τροφίμων. Η BP ανέλαβε επίσης κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες υποστηρίζοντας κυβερνήσεις και εταίρους με δωρεές και δωρεάν καύσιμα σε οχήματα υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης, όπως ασθενοφόρα και ελικόπτερα. Σε συνεργασία με την κυβέρνηση των ΗΠΑ, κορυφαία πανεπιστήμια και εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, το Κέντρο Υπολογιστών Υψηλών Επιδόσεων της BP χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα σχετικά με το COVID-19. Αυτές οι νέες συνεργασίες αποτέλεσαν τη βάση για την ανανέωση της στρατηγικής και για ένα νέο παράδειγμα διευρυμένης συνεργασίας (με χώρες, πόλεις και βιομηχανίες) με στόχο τη δημιουργία νέας αξίας.

2.6.3 Amazon

Η Amazon έχει επικαιροποιήσει 150 διαδικασίες, από μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης μέχρι νέες προσπάθειες όπως ο ψεκασμός με απολυμαντικό και οι έλεγχοι θερμοκρασίας. Ίδρυσε ένα ταμείο ανακούφισης ύψους 25 εκατομμυρίων δολαρίων για τους συνεργάτες της (π.χ. οδηγούς διανομής) που αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες ή καραντίνα. Για να αντιμετωπίσει την αυξημένη ζήτηση των πελατών, η εταιρεία επικεντρώθηκε στην ταχεία παράδοση ειδών υψηλής προτεραιότητας, όπως βασικά είδη οικιακής χρήσης και ιατρικές προμήθειες. Η Amazon έχει παράσχει τη δυνατότητα παράδοσης χωρίς επιτήρηση και έχει ορίσει ένα σύστημα για την αποτροπή της υπερτιμολόγησης. Η εταιρεία αντιμετώπισε

επίσης τις ανάγκες των πελατών και εξέτασε την τρέχουσα κατάσταση ως ευκαιρία για τη δημιουργία αξίας με νέες υπηρεσίες. Για να βοηθήσει τις κοινότητες σε όλο τον κόσμο, η Amazon έκανε δωρεές και παρείχε εργασία σε 175.000 επιπλέον άτομα. Τέλος, ξεκίνησε μια παγκόσμια πρωτοβουλία με τη συμμετοχή 35 παγκόσμιων ερευνητικών ιδρυμάτων, νεοφυών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων για την επιτάχυνση της διάγνωσης, της έρευνας και των δοκιμών του COVID-19.

2.6.4 AXA

Η αλλαγή στο επιχειρηματικό προφίλ της ασφαλιστικής εταιρείας AXA λόγω της πανδημίας ήταν αξιοσημείωτη. Η εταιρεία άρχισε να παρέχει στους πελάτες της εφαρμογές για ιατρικές συμβουλές μέσω βίντεο και νέες διαδικασίες για την ηλεκτρονική επικοινωνία περιστατικών. Έχει επίσης προσεγγίσει νέα τμήματα πελατών. Για παράδειγμα, η AXA συνεργάστηκε με την αλυσίδα ξενοδοχείων Accor, η οποία προσέφερε στους πελάτες της δωρεάν πρόσβαση στις ιατρικές τηλε-συμβουλές της AXA από τα δωμάτια του ξενοδοχείου. Επιπλέον, η AXA έχει επενδύσει σημαντικά στην E&A. Παρείχε 5 εκατ. ευρώ για την έρευνα με σκοπό την ανάπτυξη απαντήσεων στις μολυσματικές ασθένειες, και ιδίως στο COVID-19, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας λύσεων μετά την κρίση. Η εταιρεία υποστήριξε επίσης την ομάδα εργασίας COVID-19 που ξεκίνησε από το Ινστιτούτο Παστέρ για την ανάπτυξη νέων διαγνωστικών εργαλείων και θεραπειών. Η AXA υποστήριξε μια ανοικτή ερευνητική πρωτοβουλία στην οποία μια ψηφιακή πλατφόρμα φέρνει σε επαφή μηχανικούς, επαγγελματίες και ερευνητές που συνεργάζονται για να σχεδιάσουν, να δοκιμάσουν και να προσφέρουν αποτελεσματικές λύσεις έκτακτης ανάγκης

2.6.5 AmerisourceBergen

Η εταιρεία χονδρικής πώλησης φαρμάκων AmerisourceBergen αύξησε τα αποθέματα σε είδη που σχετίζονται με τη θεραπεία του COVID-19 και την υποστηρικτική φροντίδα. Η εταιρεία διαθέτει σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας που περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των επιπέδων αποθεμάτων και της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών για τυχόν επιπτώσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού προϊόντων.

2.6.6 General Electric

Η General Electric, και ειδικότερα η GE Healthcare, ανέπτυξε ένα νέο προϊόν, το σύστημα υπερήχων Venue Go, το οποίο περιλαμβάνει μια λειτουργία τεχνητής

νοημοσύνης, το εργαλείο auto B-lines, που αναδεικνύει και μετράει τις γραμμές Β, οι οποίες μπορεί να σηματοδοτούν COVID-19. Το εργαλείο παρέχει ένα διάγραμμα των πνευμόνων και παράγει μια βαθμολογία υπερηχογραφήματος των πνευμόνων, η οποία βοηθά τους κλινικούς γιατρούς να παρακολουθούν την εξέλιξη της κατάστασης των πνευμόνων στους ασθενείς καθώς αυτοί καταπολεμούν τον ιό.

Κεφάλαιο 3ο: Επισκόπηση επιπτώσεων της πανδημίας στην βιομηχανία τροφίμων

Η αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων μπορεί να χωριστεί σε πέντε στάδια, την γεωργική παραγωγή, τον μετασυλλεκτικό χειρισμό, την μεταποίηση, την διανομή/λιανική πώληση/υπηρεσίες και την κατανάλωση. Στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων χρησιμοποιούνται δύο συστήματα όσον αφορά την ποιότητα και την ασφάλεια των τροφίμων. Το πρώτο βασίζεται σε κανονισμούς και νόμους που χρησιμοποιούν υποχρεωτικά πρότυπα τα οποία επιθεωρούνται από κρατικές υπηρεσίες. Το δεύτερο βασίζεται σε εθελοντικά πρότυπα τα οποία καθορίζονται από νόμους της αγοράς ή διεθνείς ενώσεις (Bendekovic et al., 2015). Τα μέτρα ασφαλείας για τη διασφάλιση της συνέχειας της ροής των τροφίμων σε κάθε στάδιο μπορούν να ομαδοποιηθούν σε θέματα υγείας των εργαζομένων στα τρόφιμα, προσωπικής υγιεινής, χρήσης μέσων ατομικής προστασίας, όπως κράνη και γάντια, απολύμανσης των επιφανειών και του περιβάλλοντος εργασίας, ασφαλούς χειρισμού/παρασκευής/παράδοσης των τροφίμων και διατήρησης της κοινωνικής απόστασης. Τα μέτρα προστασίας στα τελευταία στάδια της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων είναι κρισιμότερα, καθώς περισσότεροι άνθρωποι μπορούν δυνητικά να επηρεαστούν (Rizou et al., 2020).

3.1 Τα προβλήματα στην αγροτροφική εφοδιαστική αλυσίδα

Σε αντίθεση με τον αφθώδη πυρετό, τη γρίπη των πτηνών, την Escherichia coli (E. coli) ή τη Listeria, η πανδημία COVID-19 δεν επηρεάζει άμεσα την παραγωγή, καθώς δεν εξαπλώνεται απευθείας μέσω των ζώων ή των γεωργικών προϊόντων (FAO, 2020a). Ωστόσο, λόγω της πανδημίας, οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν προβεί σε σημαντικούς περιορισμούς στις μεταφορές (χερσαίες, υδάτινες και αεροπορικές) αγαθών, καθώς και στη μετακίνηση του εργατικού δυναμικού. Εκθέσεις έδειξαν ότι η χρήση των φορτηγών για τη διανομή τροφίμων μειώθηκε στο 60% μετά τους περιορισμούς στη Γαλλία (FAO, 2020e; Bakalis et al., 2020).

Στις αναπτυσσόμενες και υποανάπτυκτες χώρες, η προσωρινή ή εποχιακή απασχόληση είναι συνηθισμένη, ιδίως για τη φύτευση, τη διαλογή, τη συγκομιδή, τη μεταποίηση ή τη μεταφορά καλλιεργήσιμων στις αγορές. Ως εκ τούτου, η αλυσίδα εφοδιασμού επηρεάζεται σημαντικά ως αποτέλεσμα της απουσίας τοπικών ή μετακινούμενων εργαζομένων λόγω ασθένειας ή ταξιδιωτικών περιορισμών που επιβάλλονται από το lockdown. Ειδικότερα, η έλλειψη εργατικού δυναμικού λόγω της κρίσης COVID-19 προκάλεσε σοβαρές διαταραχές σε ορισμένους τομείς, όπως η κτηνοτροφία, η παραγωγή οπωροκηπευτικών, η φύτευση, η συγκομιδή και η επεξεργασία των καλλιεργειών, οι οποίοι είναι σχετικά εντατικοί σε εργασία (Stephens et al., 2020). Ωστόσο, η έλλειψη εργατικού δυναμικού στην γεωργική παραγωγή αποτελούσε μείζον ζήτημα και πολύ πριν από το ξέσπασμα της κρίσης COVID-19 (Richards & Rickard, 2020).

Λόγω του γεγονότος ότι πολλοί ειδικευμένοι εργάτες στη συγκομιδή δεν μπορούσαν να έχουν πρόσβαση σε διάφορες χώρες λόγω των συνοριακών ελέγχων, έγινε έκκληση προς τους ανέργους να εργαστούν στα χωράφια της Γαλλίας. Στη Βρετανία, η εκστρατεία "Pick for Britain" είχε ως στόχο να βρεθούν 70.000 Βρετανοί για να εργαστούν στα χωράφια και κατά τη διάρκεια της συγκομιδής (Nature Plants, 2020). Ωστόσο, λόγω της έλλειψης εργατικού δυναμικού λόγω ασθενειών και των αποστάσεων που θα πρέπει να διατηρούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγής, η κρίση υπονομεύει τη δυνατότητα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και των γεωργικών επιχειρήσεων να εργαστούν. Οι συνθήκες αυτές καθυστέρησαν την παράδοση τροφίμων και γεωργικών εισροών και δημιούργησαν προβλήματα στην παροχή συνεχούς εφοδιασμού των αγορών με τρόφιμα (ILO, 2020). Επιπρόσθετα, τα εμπόδια εφοδιαστικής που διαταράσσουν τις αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων αποδυναμώνουν περαιτέρω τα αγαθά υψηλής αξίας λόγω της μικρής διάρκειας ζωής τους (Shahidi, 2020, FAO, 2020e, FAO, 2020f).

Οι περισσότερες γεωργικές δραστηριότητες εξαρτώνται από την εποχή και τις καιρικές συνθήκες και, ως εκ τούτου, οι δραστηριότητες πρέπει να ακολουθούν ένα λεπτομερώς ρυθμισμένο πρόγραμμα ώστε να μπορούν να εκτελούνται άμεσες ενέργειες όταν χρειάζεται. Δεδομένου ότι όλες οι διαδικασίες και τα στάδια σε μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους, μια μικρή καθυστέρηση ή δυσλειτουργία μπορεί να προκαλέσει ένα φαινόμενο πεταλούδας με αποτέλεσμα μεγάλη απώλεια στην απόδοση και την παραγωγή (FAO, 2020f).

Οι γαλακτοπαραγωγοί του Αμερικανικού Συνεταιρισμού ανέφεραν ότι 14 εκατομμύρια λίτρα γάλακτος απορρίπτονταν κάθε μέρα λόγω της διακοπής της αλυσίδας εφοδιασμού. Στην Αγγλία, η πρόεδρος των γαλακτοπαραγωγών ανέφερε ότι περίπου 5 εκατομμύρια λίτρα γάλακτος βρίσκονταν σε κίνδυνο σε εβδομαδιαία βάση. Επίσης, αναφέρθηκε ότι φυτά τσαγιού χάνονται λόγω των υλικοτεχνικών προκλήσεων στην Ινδία (BBC, 2020a). Ως εκ τούτου, η διατήρηση της υλικοτεχνικής αποτελεσματικότητας αποτελεί βασικό παράγοντα για τη βιομηχανία τροφίμων, ιδίως σε συνθήκες παγκόσμιας κρίσης.

Τα μεγαλύτερα προβλήματα στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων είναι η απόκτηση πρώτων υλών από τους προμηθευτές και η διασφάλιση της συνέχειας της ροής των τροφίμων από τους παραγωγούς στους τελικούς χρήστες (Alonso et al., 2007) Τα προβλήματα θέτουν σε κίνδυνο την ικανότητα των γεωργικών επιχειρήσεων να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους ως συνήθως και μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα, τη φρεσκάδα και την ασφάλεια των τροφίμων, ενώ εμποδίζουν την πρόσβαση στις αγορές και την οικονομική προσιτότητα (FAO, 2020κ). Καθώς οι χώρες αντιμετώπιζαν την πανδημία κλήθηκαν να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να κινηθούν τα γρανάζια των αλυσίδων εφοδιασμού τροφίμων. Ο αντίκτυπος των προβλημάτων της πανδημίας στα γεωργικά συστήματα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ένταση και τη σύνθεση των γεωργικών εισροών και ποικίλλει ανάλογα με το παραγόμενο προϊόν και τη χώρα. Στις χώρες υψηλού εισοδήματος χρησιμοποιούνται συνήθως τεχνικές έντασης κεφαλαίου για τη γεωργική παραγωγή, ενώ στις χώρες χαμηλού εισοδήματος η παραγωγή εξαρτάται κυρίως από την εργασία. Συνεπώς, η αλυσίδα εφοδιασμού θα πρέπει να διατηρείται σε λειτουργία με ιδιαίτερη έμφαση στα βασικά στοιχεία των λογιστικών προκλήσεων (FAO, 2020e).

Ο τομέας των τροφίμων περιλαμβάνει πολλά διαφορετικά προϊόντα, όπως κρέας, φρούτα, λαχανικά, γαλακτοκομικά, έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα και άλλα βρώσιμα προϊόντα (Hueston & McLeod, 2012). Ωστόσο, η αλυσίδα τροφίμων και γεωργίας μπορεί να ταξινομηθεί σε γενικές γραμμές σε δύο κατηγορίες όσον αφορά τις επενδύσεις κεφαλαίου και την εργασία. Η πρώτη μπορεί να οριστεί ως βασικά προϊόντα όπως το σιτάρι, το καλαμπόκι, ο αραβόσιτος, η σόγια και οι ελαιούχοι σπόροι. Η δεύτερη περιλαμβάνει προϊόντα υψηλής αξίας, όπως φρούτα, λαχανικά και αλιεία. Τα βασικά προϊόντα απαιτούν μεγάλα ποσά επενδύσεων κεφαλαίου. Ο

περιορισμός μεταξύ πόλεων, επαρχιών, περιφερειών και χωρών έχει αρνητικό αντίκτυπο στη διανομή των βασικών προϊόντων (FAO, 2020b). Σε αντίθεση με τα βασικά προϊόντα, απαιτείται μεγάλη ποσότητα εργασίας για την παραγωγή προϊόντων υψηλής αξίας. Ωστόσο, η χρονικά ευαίσθητη φύση των γεωργικών εργασιών (O'Brien et al., 2014) και οι ανάγκες για υψηλότερη παραγωγικότητα με την πάροδο του χρόνου ενδέχεται να οδηγήσουν στον γεωργικό μετασχηματισμό, ο οποίος μπορεί να οριστεί ως τεχνολογική πρόοδος και αναβάθμιση της εξειδίκευσης του εργατικού δυναμικού (Jeon, 2011; Martin, 2016).

Οι προκλήσεις που επέφερε ο περιορισμός της διακίνησης (κλείσιμο εθνικών ή διεθνών συνόρων) και οι αλλαγές στη ζήτηση των καταναλωτών είναι σημαντικές. Λόγω των περιορισμών, οι καταναλωτές δεν μπορούν να πάνε σε εστιατόρια και ετοιμάζουν τα γεύματά τους στο σπίτι. Επιπλέον, οι καταναλωτές δεν θέλουν να πηγαίνουν σε αγορές και σούπερ μάρκετ λόγω της μετάδοσης του COVID-19 στα καταστήματα (FAO, 2020d).

Η αλυσίδα εφοδιασμού δεν επηρεάζει μόνο τους παραγωγούς, τους διανομείς και τους καταναλωτές, αλλά και τις μονάδες επεξεργασίας τροφίμων που είναι εντάσεως εργασίας. Η παραγωγή μειώθηκε, ανεστάλη ή διακόπηκε προσωρινά σε πολλά εργοστάσια εξαιτίας των εργαζομένων που βρέθηκαν θετικοί στον COVID-19 και οι οποίοι δίσταζαν να πάνε στη δουλειά, θεωρώντας ότι θα αρρώσταιναν στην εργασία τους, κυρίως σε επιχειρήσεις επεξεργασίας κρέατος και τροφίμων κατά την περίοδο της πανδημίας. Για τους λόγους αυτούς, θεωρήθηκε ότι η παραγωγική ικανότητα των εγκαταστάσεων παραγωγής χοιρινού κρέατος μειώθηκε κατά περίπου 25% στα τέλη Απριλίου (Devereux et al., 2020; Flynn, 2020).

Το κλείσιμο των εργοστασίων τροφίμων δημιούργησε το φαινόμενο του κυματισμού[1] στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων. Οι παραγωγοί αναγκάστηκαν να θανατώσουν τα ζώα εκτροφής, καθώς δεν μπορούσαν να βρουν καμία μονάδα για να πουλήσουν τα ζώα τους. Η μεγαλύτερη ζήτηση των καταναλωτών είχε ως αποτέλεσμα να αδειάσουν τα ράφια και η μείωση της προσφοράς προκάλεσε αύξηση της τιμής των προϊόντων κρέατος. Ορισμένες από τις αγορές περιόρισαν τον αριθμό των ειδών, όπως τα προϊόντα βόειου και χοιρινού κρέατος, που μπορούσε να αγοράσει ένας πελάτης. Οι

[1] Το φαινόμενο του «κυματισμού» περιγράφει τον αντίκτυπο της διάδοσης μιας διαταραχής στην απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού και το εύρος των αλλαγών στον δομικό σχεδιασμό και τις παραμέτρους προγραμματισμού της αλυσίδας εφοδιασμού με βάση τη διαταραχή.

υπηρεσίες εστίασης επηρεάστηκαν επίσης και ορισμένα εστιατόρια σταμάτησαν να σερβίρουν χάμπουργκερ από βοδινό κρέας (Hobbs, 2020; Levany, 2020; Rude, 2020). Παρά τις κυβερνητικές διαβεβαιώσεις, ορισμένα από τα καταστήματα ξεκίνησαν υπηρεσίες δωρεάν παράδοσης των παραγγελιών για να αποτρέψουν των πανικό που επικράτησε στις αγορές. Επιπλέον, τα σούπερ μάρκετ περιόρισαν τον αριθμό των ατόμων που επιτρεπόταν να βρίσκονται ταυτόχρονα στον χώρο για να σταματήσουν τον συνωστισμό. Τα καταστήματα προσάρμοσαν επίσης ειδικές ώρες αγορών για τους ευάλωτους πελάτες (Nicola et al., 2020).

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που καθιστούν τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας τροφίμων πιθανές εστίες επιδημίας. Η διατήρηση των απαραίτητων αποστάσεων στο εσωτερικό των εγκαταστάσεων τροφίμων είναι δύσκολη, επειδή οι εργαζόμενοι στέκονται δίπλα-δίπλα στις γραμμές παραγωγής. Επιπλέον, η δυνατή ομιλία ή οι φωνές, λόγω του θορυβώδους περιβάλλοντος, έχουν ως αποτέλεσμα την απελευθέρωση περισσότερων σταγονιδίων στον αέρα (Stewart et al., 2020). Οι εργαζόμενοι μετακινούνται επίσης με τα ίδια μέσα μαζικής μεταφοράς ή χρησιμοποιούν συστήματα κοινής χρήσης αυτοκινήτων, επιτρέποντας την περαιτέρω εξάπλωση του ιού. Επιπλέον, η πλειονότητα των εργαζομένων έχει χαμηλότερο εισόδημα και ως επί το πλείστον δεν έχει ασφαλιστική κάλυψη ή αμειβόμενη άδεια ασθενείας. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι στην επεξεργασία τροφίμων αναλαμβάνουν το ρίσκο να πάνε στη δουλειά τους ακόμη και αν αισθάνονται άρρωστοι, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο μόλυνσης. Το ψυχρό και υγρό περιβάλλον στο εσωτερικό των εγκαταστάσεων επεξεργασίας τροφίμων είναι ένας άλλος παράγοντας που διευκολύνει την εξάπλωση του COVID-19.

Η συγκεντρωτική παραγωγή τροφίμων είναι ένας άλλος παράγοντας που προκάλεσε διαταραχή στην εφοδιαστική αλυσίδα των τροφίμων κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Η συγκεντρωτική παραγωγή βοήθησε τους μεταποιητές τροφίμων να αυξήσουν την παραγωγή και να μειώσουν το κόστος. Επιπλέον, η χρήση του μικρού αριθμού πολύ μεγάλων εγκαταστάσεων παραγωγής για την κάλυψη των απαιτήσεων ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα (Almena et al., 2019a), όπως το κλείσιμο ολόκληρης της εγκατάστασης σε περίπτωση διάδοσης του ιού, αφήνοντας γραμμές παραγωγής υψηλής δυναμικότητας με λιγότερες εναλλακτικές λύσεις.

Οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν επίσης οικονομικές πιέσεις λόγω της οικονομικής συρρίκνωσης και ανακατανέμουν τους πόρους τους εστιάζοντας σε οικονομικά

κίνητρα και προγράμματα κοινωνικής βοήθειας. Ως εκ τούτου, μπορεί να είναι δύσκολο να στηρίξουν προγράμματα που αποσκοπούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας σε επίπεδο γεωργικής εκμετάλλευσης. Είναι πιθανό η ανεπαρκής χρηματοδότηση να μειώσει τη ζήτηση για γεωργική παραγωγή και παραγωγικότητα μεσοπρόθεσμα. Η μείωση της ζήτησης θα βλάψει ιδιαίτερα τον αναδυόμενο ιδιωτικό τομέα στις αναπτυσσόμενες χώρες (FAO, 2020c).

3.2 Επιπτώσεις της πανδημίας στη συμπεριφορά των καταναλωτών

Όταν εξετάζεται το ζήτημα του τρόπου με τον οποίο η πανδημία επηρεάζει τη ζήτηση τροφίμων από τους καταναλωτές, διαπιστώνεται ότι η ζήτηση ποικίλλει ανάλογα με την τιμή των τροφίμων, το εισοδηματικό επίπεδο των καταναλωτών, την κοινωνικοδημογραφική κατάσταση, την κατανάλωση, τις προτιμήσεις για αγορές και τους χρονικούς περιορισμούς. Επιπλέον, ο αριθμός των επισκέψεων σε κατάστημα τροφίμων και η δαπάνη χρημάτων για τρόφιμα ανά επίσκεψη μεταβλήθηκαν (Bakalis et al., 2020; Cranfield, 2020).

Το ξέσπασμα του COVID-19 διέκοψε την καθημερινή δραστηριότητα του πληθυσμού γεγονός που οδήγησε σε ανία, η οποία μπορεί να οριστεί ως υψηλή πρόσληψη ενέργειας με την κατανάλωση μεγάλης ποσότητας λίπους, υδατανθράκων και πρωτεϊνών. Επιπλέον, η καραντίνα προκάλεσε άγχος στους ανθρώπους και τους έσπρωξε προς τα ζαχαρούχα τρόφιμα για να νιώσουν θετικά, επειδή τα πλούσια σε υδατάνθρακες τρόφιμα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αυτοθεραπευτικά συστατικά λόγω της ικανότητάς τους να ενθαρρύνουν την παραγωγή σεροτονίνης. Ωστόσο, αυτές οι ανθυγιεινές διατροφικές συνήθειες μπορεί να συμβάλλουν στην ανάπτυξη παχυσαρκίας που συνδέεται με τη χρόνια φλεγμονή και τις σοβαρές επιπλοκές του Covid-19 (Muscogiuri et al., 2020).

Το κλείσιμο των εστιατορίων και των χώρων εστίασης περιορισμένης εξυπηρέτησης επηρέασε τις διατροφικές/αγοραστικές συνήθειες και οδήγησε σε μια ασυνήθιστη μετατόπιση της ζήτησης από την εστίαση στο λιανικό εμπόριο. Οι αναφορές έδειξαν ότι η αγορά τροφίμων από σούπερ μάρκετ και η χρήση υπηρεσιών τροφίμων είχαν την ίδια αναλογία 50% πριν από την πανδημία- ωστόσο, είναι σχεδόν 100% για τα σούπερ μάρκετ. Ο αριθμός των επισκέψεων σε κατάστημα τροφίμων μειώθηκε, ενώ η δαπάνη χρημάτων για τρόφιμα αυξήθηκε ανά επίσκεψη. Οι καταναλωτές αντιμετώπισαν μειωμένη διαθεσιμότητα ορισμένων τύπων τροφίμων κατά τη διάρκεια του lockdown του COVID-19. Οι καταναλωτές επικεντρώθηκαν στα

προϊόντα με μεγάλη διάρκεια ζωής, όπως τα αποξηραμένα ή κονσερβοποιημένα τρόφιμα, τα ζυμαρικά, το γάλα ή τα υποκατάστατα γάλακτος και τα κατεψυγμένα τρόφιμα λόγω της ευκολίας και του καθημερινού μαγειρέματος στο σπίτι. Οι καταναλωτές προτιμούσαν τις επιλογές take-away και delivery στο σπίτι ως αποτέλεσμα της κοινωνικής απόστασης και του κλεισίματος των εστιατορίων (Bakalis et al., 2020; Shahidi, 2020).

Παγκόσμια γεγονότα του βεληνεκούς του COVID-19 αυξάνουν τη ζήτηση για τρόφιμα παγκοσμίως. Σε μια μελέτη αξιολογήθηκαν τα δεδομένα της ζήτησης σε ευρωπαϊκές χώρες λόγω του COVID-19. Σύμφωνα με αυτά, αν και η ζήτηση για φρέσκο ψωμί αυξήθηκε κατά 76% και για κατεψυγμένα λαχανικά κατά 52% την εβδομάδα που ανακοινώθηκε η πανδημία, η ζήτηση για αλκοολούχα ποτά δεν αυξήθηκε. Ωστόσο, η ζήτηση για αλκοολούχα ποτά αυξήθηκε περίπου δύο φορές, ένα μήνα μετά την ανακοίνωση της πανδημίας.

Οι ανησυχίες σχετικά με τον COVID-19 είναι εκτεταμένες και καλύπτουν τόσο υγειονομικά όσο και οικονομικά ζητήματα. Σε μια μελέτη σε 18 χώρες, αποδείχθηκε ότι η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών σε τρόφιμα έχει αλλάξει λόγω της βούλησής τους να καταναλώνουν υγιεινά τρόφιμα, αλλά ταυτόχρονα χωρίς να υπερβούν τον κανονικό προϋπολογισμό. Οι καταναλωτές υιοθέτησαν μια βασική προσέγγιση επιστροφής σε φυσικά τρόφιμα και ποτά που περιέχουν συστατικά που παρέχουν συμπληρώματα διατροφής, όπως φρούτα και λαχανικά, όσπρια, δημητριακά ολικής αλέσεως ή ελαιόλαδο. Ταυτόχρονα, οι περισσότεροι καταναλωτές ανησυχούν για την επίδραση του COVID-19 στις ψυχική τους κατάσταση- ως εκ τούτου, πολλοί καταναλωτές αναζητούν προϊόντα διατροφής για τη βελτίωση αυτής της διάθεσης (Hughes, 2020; Muscogiuri et al., 2020).

Μια δημοσκόπηση του Συμβουλίου Αγροτικής Έρευνας και Οικονομίας της Ιταλίας κατέγραψε την συμπεριφορά του ιταλικού πληθυσμού όσον αφορά τις διατροφικές επιλογές κατά την διάρκεια της καραντίνας. Περίπου 2.900 άτομα από όλες τις περιοχές της Ιταλίας συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η κατανάλωση υγιεινών τροφίμων και ποτών αυξήθηκε για τα λαχανικά (33%), τα φρούτα (29%), τα όσπρια (26,5%) και το έξτρα παρθένο ελαιόλαδο (21,5%). Ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι το 44,5% σημείωσε μεγαλύτερη κατανάλωση γλυκών και το 16% έπινε περισσότερο κρασί. Το 44% των ερωτηθέντων ανέφεραν αύξηση του σωματικού βάρους λόγω της πρόσληψης υψηλότερων θερμίδων και των χαμηλών

επιπέδων σωματικής δραστηριότητας. Το 37% των ερωτηθέντων εξέφρασαν την ανάγκη να χάσουν βάρος προσαρμόζοντας τη διατροφή τους (Di Rezo et al., 2020).

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη τον Μάιο του 2020 σε 630 καταναλωτές, το 70% των καταναλωτών μείωσε τη συχνότητα των αγορών τροφίμων και προτίμησε τις ηλεκτρονικές αγορές κατά τη διάρκεια της επιδημίας COVID-19 στις ΗΠΑ. Το 56% των καταναλωτών ανησυχεί μήπως δεν βρει συγκεκριμένα τρόφιμα που θέλει να αγοράσει στο κατάστημα ή μήπως ξεχάσει να αγοράσει κάτι. Το 70% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι καταναλώνουν περισσότερα τρόφιμα ενώ βρίσκονται στο σπίτι. Όταν εξετάστηκε η υγιεινή κατανάλωση, το 43% των καταναλωτών τόνισε ότι καταναλώνει περισσότερα φρούτα, το 42% περισσότερα λαχανικά και το 30% περισσότερα τρόφιμα που περιέχουν πρωτεΐνες (κρέας, κοτόπουλο ή ψάρι). Επιπλέον, το 39% των καταναλωτών δήλωσαν ότι έκαναν το πρωινό τους πιο ισορροπημένο. Όταν εξετάστηκε η ανθυγιεινή κατανάλωση, το 47% των καταναλωτών δήλωσε ότι καταναλώνει περισσότερα γλυκά, το 24% καταναλώνει λιγότερα λαχανικά, το 21% καταναλώνει λιγότερα φρούτα και το 19% καταναλώνει λιγότερες πρωτεΐνες (DeBroff, 2020).

Μια άλλη μελέτη που έλαβε χώρα στην Γαλλία σε 1.005 άνδρες και γυναίκες άνω των 18 ετών, έδειξε ότι περισσότεροι από τους μισούς άλλαξαν τις απόψεις τους σχετικά με την κοινωνική, οικονομική και οικολογική αξία της παραγωγής τροφίμων, κατά τη διάρκεια της καραντίνας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι Γάλλοι καταναλωτές θα αγοράσουν μόνο τα "απαραίτητα" τρόφιμα, θα ξοδέψουν περισσότερο χρόνο στο μαγείρεμα και θα δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στις δαπάνες για τρόφιμα όταν επιστρέψουν στην "κανονικότητα" μετά την άρση των μέτρων για την πανδημία. Η αλλαγή στάσης φαίνεται επίσης να έχει αντίκτυπο στη σπατάλη τροφίμων και ένας στους τρεις ερωτηθέντες δήλωσε ότι σπαταλά πλέον λιγότερα τρόφιμα. Αυτό περιλαμβάνει το 29% εκείνων που δήλωσαν ότι αγοράζουν περισσότερα τοπικά τρόφιμα (Askew, 2020).

Καθώς οι καταναλωτές διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων, οι αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών επηρέασαν έντονα την αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων. Η πανδημία προκάλεσε σημαντική αύξηση της τιμής των τροφίμων που σχετίζεται με τους περιορισμούς κλειδώματος που συνοδεύονταν από τον «πανικό» των αγορών, καθώς και τις διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού (EDP, 2020). Ορισμένοι από τους καταναλωτές θα δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στη

μείωση της σπατάλης τροφίμων για τη βελτίωση της επισιτιστικής ασφάλειας (Shafiee-Jood & Cai, 2016). Ωστόσο, το αντίθετο είναι επίσης πιθανό, καθώς πολλά από τα αναλώσιμα τρόφιμα απορρίφθηκαν ή πετάχτηκαν λόγω του κλεισίματος σχολείων, εστιατορίων ή εργοστασίων επεξεργασίας. Επιπλέον, τα προβλήματα μεταφοράς κατά τη διάρκεια του lockdown ή η υπερκατανάλωση αναλώσιμων ειδών λόγω αγορών πανικού είχαν ως αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα αποβλήτων τροφίμων (Fleetwood, 2020). Οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις έφεραν επίσης αλλαγές στα υλικά/σχεδιασμό των συσκευασιών, στις επιλογές παράδοσης και στις συνθήκες αποθήκευσης (Reynold, 2020).

3.3 Επιπτώσεις της πανδημίας στο παγκόσμιο εμπόριο τροφίμων

Παρόλο που οι πανδημική κρίση του COVID-19 αποτελεί μια εξαίρεση από την κανονικότητα, η ευπάθεια των επισιτιστικών συστημάτων σε προβλήματα που σχετίζονται με το κλίμα και τις ασθένειες έχει παρατηρηθεί πολύ πριν από την εν λόγω κρίση. Τα επισιτιστικά συστήματα έχουν υπάρξει ασταθή υπό το βάρος διαφόρων γεγονότων και σοκ του παρελθόντος, όπως η πετρελαϊκή κρίση στη δεκαετία του 1970, οι επιδημίες SARS και Έμπολα και η επισιτιστική κρίση του 2006-2008. Η νόσος της αφρικανικής πανώλης των χοίρων αναστάτωσε τις παγκόσμιες αγορές εμπορευμάτων μόλις το 2019 και εξελίχθηκε σε προοδευτική επιδημία στην Ανατολική Ευρώπη και την Ασία. Ο μεγαλύτερος παραγωγός/εκτροφέας χοίρων στον κόσμο (1/3 της παγκόσμιας αγοράς) και ο μεγαλύτερος εξαγωγέας, η Κίνα, έχασε το 37% των χοίρων της μέχρι το τέλος του 2019 (IPES, 2020).

Ο Έμπολα είχε μεγάλο αρνητικό αντίκτυπο στη γεωργική παραγωγή, την εμπορία και τις εμπορικές οικονομίες ορισμένων αφρικανικών χωρών. Από την πλευρά της παραγωγής, λόγω των οδικών περιορισμών, οι αγρότες είχαν περιορισμένη πρόσβαση σε εισροές, όπως σπόρους, λιπάσματα και φυτοφάρμακα, και οι περισσότερες περιοχές αντιμετώπισαν ελλείψεις εργατικού δυναμικού. Για το λόγο αυτό, πάνω από το 40% της γεωργικής γης δεν καλλιεργήθηκε. Ωστόσο, η πανδημία δεν επηρέασε σοβαρά την παραγωγή, επειδή οι γεωργικές περιοχές βρίσκονταν συχνά σε γεωγραφικές περιοχές που βρίσκονται μακριά από τις αστικές πυκνότητες (Agrilinks, 2020; Shahidi, 2020).

Ο κύριος λόγος για τον οποίο οι χώρες επιβάλλουν περιορισμούς στις εξαγωγές είναι η διασφάλιση της διατήρησης του αριθμού των προϊόντων στην εγχώρια αγορά.

Παρόλο που ο περιορισμός των εξαγωγών παράγει συνήθως αυτό το αποτέλεσμα βραχυπρόθεσμα, έχει επίσης ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις. Πρώτον, οι περιορισμοί των εξαγωγών προκαλούν πτώση των εγχώριων τιμών, γεγονός που θα πλήξει οικονομικά τους αγρότες με αποτέλεσμα τη μείωση της φυτικής παραγωγής και τη μείωση των κινήτρων στον κλάδο. Δεύτερον, οι χώρες θα χάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα χάνοντας τη θέση τους στις διεθνείς αγορές. Τρίτον, οι εξαγωγικοί περιορισμοί υπονομεύουν τη φήμη του εξαγωγέα και ενθαρρύνουν τους εισαγωγείς να μειώσουν την εμπιστοσύνη τους στην παγκόσμια αγορά, μειώνοντας έτσι την εμπιστοσύνη στο διεθνές εμπόριο και καταστρέφοντας μελλοντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες για τους εξαγωγείς (Espitia et al., 2020; FAO, 202l).

Αν και τα παγκόσμια αποθέματα εν έτη 2020, με την έλευση της πανδημίας, υπήρξαν υψηλά, μια παρατεταμένη πανδημική κρίση μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων, καθώς και πολιτικές περιορισμού των εξαγωγών, οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν ένα ντόμινο εξελίξεων. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του FAO για την παραγωγή σιτηρών το 2019, αναφέρθηκε ότι υπήρξε παραγωγή περίπου 2,721 δισεκατομμυρίων τόνων, η οποία αποτελείται από 1,44 δισεκατομμύρια τόνους για τα χονδρόκοκκα σιτηρά, 763 εκατομμύρια τόνους για το σιτάρι και 512 εκατομμύρια τόνους για το ρύζι. Αντίστοιχα για το 2020, η παραγωγή σιταριού και χονδρόκοκκων σιτηρών αναμένονταν να είναι παρόμοια με αυτή του 2019. Για το λόγο αυτό, οι παγκόσμιες αγορές σιτηρών ακολούθησαν μια ισορροπημένη πολιτική παρά την ανησυχία για τον COVID-19 (FAO, 2020a).

Συνολικά 19 χώρες έλαβαν μέτρα για τον περιορισμό των εξαγωγών, τα οποία αφορούν 27 τρόφιμα λόγω της πανδημίας COVID-19. Ορισμένοι από αυτούς τους περιορισμούς είναι ανενεργοί και μέχρι το τέλος του 2020 συνολικά και 8 χώρες συνέχισαν τα μέτρα τους για τα τρόφιμα. Όταν αξιολογούνται οι επιπτώσεις των περιορισμών στις χώρες εισαγωγής (εκφρασμένες ως μονάδα Kcal), διαπιστώνεται ότι το Τατζικιστάν, το Ουζμπεκιστάν, το Αφγανιστάν και το Αζερμπαϊτζάν επηρεάστηκαν αρνητικά κατά 79%, 70%, 61% και 54% αντίστοιχα (IFPRI, 2020).

Συνοψίζοντας, το εμπόριο παρέχει τη δυνατότητα να μεταφέρονται τα προϊόντα από πλεονασματικές σε ελλειμματικές περιοχές, αποτρέποντας τις ελλείψεις και την επισιτιστική ανασφάλεια που σχετίζονται με την εξάρτηση μόνο από την εγχώρια παραγωγή (Baldos & Hertel, 2015; Fitton et al., 2019). Ωστόσο, η πανδημία COVID-19 προκάλεσε σημαντικό αντίκτυπο στο εμπόριο τροφίμων και οδήγησε σε διαταραχή

της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων λόγω των περιορισμών στις εξαγωγές. Οι πολιτικές περιορισμού των εξαγωγών αύξησαν τις παγκόσμιες τιμές των σταθερών ειδών διατροφής, όπως το σιτάρι, ο αραβόσιτος και το ρύζι, και είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση της ποσότητας και της ποιότητας των τροφίμων που καταναλώνονται (Fyles & Madramootoo, 2016).

Οι αγοραστές δεν μπορούσαν επίσης να έχουν πρόσβαση σε προϊόντα που δεν καλλιεργούνται ή παράγονται σε εθνικό επίπεδο. Οι παραγωγοί αποδυναμώθηκαν επίσης από τους περιορισμούς, διότι η διεθνής αγορά περιέχει ατελείωτο αριθμό αγοραστών και βοηθά τους παραγωγούς να επιλέξουν τον καλύτερο. Όταν εφαρμόστηκαν οι περιοριστικές πολιτικές για τις εξαγωγές, οι τοπικοί πωλητές δεν μπορούσαν να βρουν αγοραστές και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την υπερπροσφορά και τη σπατάλη μαζί με οικονομικές απώλειες. Τα τρόφιμα που δεν καλλιεργούνται τοπικά αλλά χρειάζονται για επεξεργασία δεν ήταν διαθέσιμα λόγω των περιορισμών και η χρησιμοποίηση της παραγωγικής ικανότητας των μονάδων παραγωγής τροφίμων για να ανταποκριθούν στη ζήτηση επηρεάστηκε επίσης αρνητικά (Ndemezo et al., 2018; Reddy et al., 2016). Οι προκλήσεις στη μεταφορά αεροπορικών και θαλάσσιων φορτίων ήταν επίσης περαιτέρω ζητήματα σε συνδυασμό με την απώλεια και την σπατάλη τροφίμων (OECD, 2020a).

3.4 Επιπτώσεις της πανδημίας στον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα

Ο τομέας των τροφίμων στην Ελλάδα διαδραματίζει ζωτικό ρόλο, καθώς αντιπροσωπεύει το ένα τρίτο των συνολικών εσόδων του μεταποιητικού τομέα και το εργατικό δυναμικό του αντιπροσωπεύει το 36% της συνολικής απασχόλησης (PwC, 2021). Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, ο κλάδος της μεταποίησης τροφίμων βίωσε τις επιπτώσεις της σοβαρής οικονομικής ύφεσης και έπρεπε να προβεί σε μετασχηματισμούς για την προσαρμογή του στη νέα οικονομική πραγματικότητα (Notta & Vlachvei, 2015). Σήμερα, ο τομέας των τροφίμων πρέπει να ξεπεράσει τα εμπόδια της πανδημίας, διατηρώντας παράλληλα τα πρότυπα ασφαλείας, αντιμετωπίζοντας τα συνεχή λουκέτα στις επιχειρήσεις τροφίμων και διατηρώντας στο προσκήνιο πρακτικές αειφορίας (Minchin, 2021). Οι επιχειρήσεις τροφίμων πρέπει να ανταποκριθούν στην ευαισθητοποίηση των καταναλωτών για την αύξηση της ασφάλειας των τροφίμων, τη στροφή τους στις διαδικτυακές υπηρεσίες παράδοσης τροφίμων και την προτίμησή τους για τρόφιμα μακράς διάρκειας ζωής (AlTarrah et al., 2021). Δεδομένου ότι ο χρόνος των καταναλωτών για αγορές

τροφίμων στο κατάστημα κατά την διάρκεια της πανδημίας ήταν περιορισμένος, έκαναν την εμφάνισή τους συμπεριφορές αποθήκευσης τροφίμων για να αμβλυνθεί ο φόβος των καταναλωτών για πιθανή έλλειψη τροφίμων (Amuakwa et al., 2021).

Η έρευνα της Raptou et al. (2022) αποτιμά την επίδραση που είχε το ξέσπασμα της πανδημίας στον αγροτροφικό κλάδο σε μια πληθώρα επιπέδων μέσα από την γνώμη ειδικών και εργαζομένων στον κλάδο. Η εν λόγω έρευνα προσφέρει μια πολύ καλή εικόνα των αντιλήψεων αλλά και των πραγματικών συνεπειών που επέφερε η πανδημική κρίση στον κλάδο των τροφίμων. Από τους 59 συμμετέχοντες της έρευνας, το 27,1% ήταν αγρότες (και επίσης οι διαχειριστές των γεωργικών εκμεταλλεύσεων), το 33,9% ήταν διευθυντικά στελέχη σε επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων, το 25,4% ήταν διανομείς και πωλητές τροφίμων και το υπόλοιπο 13,6% αντιστοιχούσε σε συμβούλους και φορείς χάραξης πολιτικής. Περίπου το 93% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η πανδημία COVID-19 έχει ήδη επηρεάσει την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται, ενώ σχεδόν το 78% προβλέπει ότι οι οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων τροφίμων θα επιδεινωθούν στο εγγύς μέλλον.

3.4.1 Επιπτώσεις στη γεωργική παραγωγή και παραγωγή τροφίμων.

Σύμφωνα με τους εμπειρογνώμονες στον αγροδιατροφικό τομέα η κρίση του COVID-19 επηρέασε την αγροτική παραγωγή (44,06%) και επιδείνωσε τις ανισότητες μεταξύ των αγροτών (52,54%), αν και η παραγωγικότητα των ελληνικών γεωργικών εκμεταλλεύσεων δεν αναμένεται να επηρεαστεί σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με άλλες χώρες (47,46%). Αμφισβητήθηκε επίσης η σταθερότητα του γεωργικού εισοδήματος, καθώς μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η μείωση του γεωργικού εισοδήματος είναι αναπόφευκτη (45,76%) και ότι οι αγροτικές περιοχές θα βιώσουν σημαντικές απώλειες θέσεων εργασίας ως επακόλουθο της πανδημίας (32,2%) (Raptou et al., 2022).

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων υπογράμμισε τις συνέπειες της πανδημίας στην ελληνική οικονομία και φάνηκε να πιστεύει ότι η επακόλουθη οικονομική υφέση θα είναι εντονότερη σε σχέση με την κρίση στο σύστημα υγείας (77,96%). Επιπλέον, οι ερωτηθέντες φάνηκαν πεπεισμένοι ότι η πανδημική κρίση θα επηρεάσει κυρίως την ελληνική οικονομία (57,63%), αλλά αντιλήφθηκαν τις επιπτώσεις της στη βιομηχανία τροφίμων ως μικρότερες σε σύγκριση με άλλους οικονομικούς τομείς (57,62%) (Raptou et al., 2022). Οι ειδικοί στα τρόφιμα δήλωσαν

ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων τροφίμων θα γίνει εντονότερος (55,93%) με τις μικρές επιχειρήσεις να είναι πιο δύσκολο να προσαρμοστούν στο ταραχώδες οικονομικό περιβάλλον. Εξέφρασαν επίσης την ανησυχία τους για τη βιωσιμότητα των μικρών επιχειρήσεων τροφίμων (49,15%) και την επακόλουθη αποτυχία πολλών επιχειρήσεων επεξεργασίας τροφίμων (55,93%). Ωστόσο, οι συμμετέχοντες ήταν αισιόδοξοι ότι θα μπορούσαν να προκύψουν νέες ευκαιρίες στη βιομηχανία τροφίμων, δεδομένου ότι η κρίση COVID-19 μπορεί να αποκαλύψει κίνητρα για την καινοτομία στα τρόφιμα (59,32%) (Raptou et al., 2022).

3.4.2 Επιπτώσεις στα κανάλια διανομής τροφίμων

Η συντριπτική πλειονότητα των εμπειρογνωμόνων στον τομέα των γεωργικών προϊόντων διατροφής ήταν πεπεισμένη ότι η κρίση COVID-19 έχει οδηγήσει ουσιαστικά σε υψηλότερο κόστος παραγωγής τροφίμων, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε υψηλότερες τιμές λιανικής πώλησης των προϊόντων διατροφής (52,54%). Επιπλέον, το ~56% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι τα υπερφορτωμένα δίκτυα μεταφορών ενδέχεται να οδηγήσουν σε ελλείψεις στην αγορά ευπαθών αγροδιατροφικών προϊόντων (55,93%), ενώ σχεδόν το 53% συμφώνησε ότι τα τρόφιμα κατά την διάρκεια της πανδημίας παραδίδονται στους καταναλωτές μετά την προγραμματισμένη ώρα (Raptou et al., 2022). Σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων εξέφρασε την ανησυχία του για τον όγκο των εξαγωγών και των εισαγωγών γεωργικών/κτηνοτροφικών προϊόντων, θεωρώντας ότι θα υπάρξει αισθητή μείωση και των δύο στην εποχή μετά τον COVID.

3.4.3 Επιπτώσεις στις διατροφικές συνήθειες

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες πίστευαν ότι η πανδημία επέφερε αλλαγές στις διατροφικές προτιμήσεις και τις καταναλωτικές συνήθειες των καταναλωτών με αξιοσημείωτη αύξηση της ζήτησης για προϊόντα μακράς διάρκειας ζωής (76,27%), συσκευασμένα τρόφιμα (84,74%) και τοπικά παραγόμενα τρόφιμα (76,27%). Επιπλέον, οι καταναλωτές ενδέχεται να προσανατολιστούν περισσότερο προς τα έτοιμα προς κατανάλωση γεύματα (44,07%), τα καινοτόμα (38,98%) και τα βιώσιμα προϊόντα διατροφής (49,15%) (Raptou et al., 2022). Παρόλο που ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν πεπεισμένο ότι η πανδημική κρίση μπορεί να στρέψει το ενδιαφέρον των καταναλωτών προς πιο υγιεινές διατροφικές επιλογές και να ενισχύσει την επικράτηση της μεσογειακής διατροφής, ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων θεώρησε ότι είναι πολύ πιθανό να αυξηθεί το ενδιαφέρον των

καταναλωτών για φθηνότερες και ανθυγιεινές επιλογές τροφίμων (Raptou et al., 2022).

Κεφάλαιο 4ο: Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό να διερευνήσει και να προσδιορίσει τα αίτια και τον τρόπο που οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να «αντέξουν» σε μια ενδεχόμενη οικονομική κρίση όπως αυτή της πανδημίας, καθώς και να ερμηνεύσει αυτήν τους την επιτυχία είτε με το να διατηρηθούν είτε ακόμα με τον εξελιχθούν κατά τη διάρκεια της ελληνικής κρίσης λόγω του COVID-19. Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση της ποσοτικής μεθόδου συλλογής δεδομένων, συγκεκριμένα με τη χρήση ερωτηματολογίων κλειστού τύπου. Ο πρωταρχικός στόχος της έρευνας με ερωτηματολόγιο είναι να παρέχει μια ολοκληρωμένη περιγραφή των χαρακτηριστικών και των γνωρισμάτων που παρουσιάζει μια συγκεκριμένη ομάδα ή πληθυσμός (Franekel et al., 2012). Η τεχνική που χρησιμοποιείται κυρίως στην παρούσα μελέτη είναι η ποσοτική έρευνα, κατά την οποία ο ερευνητής χορηγεί μια έρευνα ή ένα ερωτηματολόγιο σε ένα δείγμα ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, σε ολόκληρο τον πληθυσμό των ατόμων. Σκοπός αυτής της προσέγγισης είναι να παράσχει μια περιγραφή των στάσεων, των απόψεων, των συμπεριφορών, των εμπειριών ή άλλων σχετικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού (Creswell, 2005).

Ανάπτυξη έρευνας ερωτηματολογίου

Προκειμένου να απεικονιστούν με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού, είναι ζωτικής σημασίας να χρησιμοποιηθεί μια τεχνική δειγματοληψίας πιθανοτήτων κατά την επιλογή του δείγματος για μια έρευνα ερωτηματολογίου. Η έρευνα με ερωτηματολόγιο μπορεί να εξυπηρετήσει έναν περιγραφικό σκοπό, όπως διευκρινίστηκε προηγουμένως. Ωστόσο, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών, όπως συζητήθηκε από τους Fraenkel et al. (2012) και McMillan (2012). Στο πλαίσιο αυτό και μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψαν τέσσερα βασικά ερευνητικά ερωτήματα τα οποία χρήζουν απάντησης μέσω της εμπειρικής μελέτης που πραγματοποιήθηκε:

1. Ποια είναι η κατάσταση που επικρατεί και ποιες οι συνέπειες της πανδημίας στις επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων;
2. Ποιες είναι οι γνώμες των εργαζομένων του κλάδου των τροφίμων σχετικά με τις επιπτώσεις που είχε η πανδημία;

3. Τι είδους στρατηγικές δράσεις ακολούθησαν οι ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων για να ανταπεξέλθουν στην πανδημία του COVID-19;
4. Τι είδους δράσεις και ποιες πολιτικές εφάρμοσαν οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων για να δημιουργήσουν αξία και να εξελιχθούν κατά την διάρκεια της πανδημίας;

4.1 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου

Για την διεξαγωγή της έρευνας σχηματίστηκε ένα ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από τρεις ενότητες και περιλάμβανε συνολικά 21 ερωτήσεις. Οι ενότητες του ήταν οι εξής:

1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος (7 ερωτήσεις)
2. Αποτίμηση συνεπειών πανδημίας (6 ερωτήσεις)
3. Στρατηγικές και δράσεις προσαρμογής του κλάδου των τροφίμων στην πανδημία (8 ερωτήσεις)

Το πρώτο τμήμα περιλάμβανε ένα σύνολο επτά ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής, με στόχο την εξέταση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού αλλά κυρίως των επιχειρήσεων που εργάζονταν. Το δεύτερο τμήμα περιλάμβανε ένα σύνολο έξι ερωτήσεων, εκ των οποίων οι δύο ήταν πολλαπλής επιλογής και οι υπόλοιπες τέσσερεις ήταν ερωτήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα Lickert. Ο βασικός στόχος αυτής της ενότητας ήταν να αποτυπώσει τις γνώμες των συμμετεχόντων σχετικά με τις επιδράσεις της πανδημίας στο κλάδο των τροφίμων σε τρία διαφορετικά επίπεδα, στην παραγωγή, στην επεξεργασία και στην διανομή και πώληση. Το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από 8 ερωτήσεις εκ των οποίων η μια ήταν πολλαπλής επιλογής και όλες οι υπόλοιπες σε 5-βάθμια κλίμακα Lickert. Το τρίτο τμήμα διερεύνησε τις στρατηγικές και τις πολιτικές που βοήθησαν τις επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στην πανδημία άλλα και αυτές που δημιούργησαν νέα αξία για τις επιχειρήσεις την περίοδο της πανδημίας.

4.2 Δείγμα

Το συνολικό δείγμα περιλάμβανε πενήντα άτομα εν τω συνόλω, εκ των οποίων τα 26 ήταν άνδρες (52%) και τα 24 γυναίκες (48%). Η υπερισχύουσα ηλικιακή ομάδα ήταν μεταξύ 31-45 χρονών (46%) και ο επικρατής κλάδος δραστηριοποίησης η διανομή και η πώληση (30%). Οι υποκλάδοι με την μεγαλύτερη εκπροσώπηση στο

ερωτηματολόγιο ήταν τα φρούτα και τα λαχανικά (18%), τα Παρασκευασμένα και διατηρημένα ψάρια και προϊόντα ψαριών (18%) και η κατηγορία Άλλο (18%). Η πλειονότητα των επιχειρήσεων εδρεύει στην Αττική (26%) και ήταν επιχειρήσεις μικρής δυναμικότητας «μέχρι 10 υπαλλήλων» (56%) με αντίστοιχο κύκλο εργασιών με εισόδημα μέχρι 50.000 ετησίως (38%).

4.3 Συλλογή δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια αναπτύχθηκαν με τη χρήση της διαδικτυακής πλατφόρμας Google Forms. Η επιλογή του Google Forms οφείλεται στην ευκολία και την οικονομική αποδοτικότητά του, καθώς δεν επιβάρυνε τον ερευνητή με έξοδα. Επιπλέον, η χρήση της πλατφόρμας Google Forms επιτρέπει την άμεση εξαγωγή των απαντήσεων σε μορφή αρχείου Excel, επιταχύνοντας έτσι τη διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων.

Στατιστική ανάλυση δεδομένων

Για τη διεξαγωγή πρόσθετης στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας πινάκων, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας IBM SPSS 25. Αυτό έγινε μετά τη μεταφορά των δεδομένων από το φύλλο Excel στο περιβάλλον του SPSS.

4.4 Ερευνητική δεοντολογία και ηθικά ζητήματα

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν θα αντιμετωπιστούν με αυστηρή εμπιστευτικότητα, διασφαλίζοντας ότι μόνο ο ερευνητής θα έχει πρόσβαση στα δεδομένα. Η ερευνητική διαδικασία δεν ενέχει κινδύνους για τους συμμετέχοντες. Οι συμμετέχοντες έλαβαν γραπτές πληροφορίες σχετικά με την έκταση της μελέτης, τη μεθοδολογία χορήγησης των ερωτηματολογίων και το δικαίωμά τους να αποχωρήσουν από την έρευνα σε οποιοδήποτε σημείο χωρίς να δώσουν εξηγήσεις.

Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα

5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Ο πίνακας που ακολουθεί περιγράφει βασικά δημογραφικά και επιχειρηματικά στατιστικά διαφόρων κατηγοριών. Όσον αφορά την κατανομή των φύλων, τα στοιχεία δείχνουν ότι το 52,0% των ερωτηθέντων είναι άνδρες, ενώ το 48,0% είναι γυναίκες. Ηλικιακά, η πλειοψηφία εμπίπτει στο ηλικιακό φάσμα 31-45 ετών,

αποτελώντας το 46,0% του δείγματος, ακολουθούμενη από την ηλικιακή ομάδα 18-30 ετών με 32,0%.

Όσον αφορά τους κλάδους δραστηριότητα, οι ερωτηθέντες δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς, με το 30,0% να ασχολείται με τη διανομή και τις πωλήσεις, το 28,0% τόσο με την επεξεργασία τροφίμων όσο και με κλάδους με περισσότερες από μια δραστηριότητες και το 14,0% με τη γεωργική ή ζωική παραγωγή. Η ανάλυση σε επιμέρους κλάδους αποκαλύπτει ότι το 18,0% σχετίζεται με μεταποιημένα και διατηρημένα προϊόντα ψαριών, φρούτα και λαχανικά και τις κατηγορίες "Άλλα", ενώ το 10,0% ασχολείται με το κρέας και τα προϊόντα κρέατος, τα γαλακτοκομικά και τα προϊόντα μύλου δημητριακών.

Γεωγραφικά, το δείγμα κατανέμεται σε διάφορες περιφέρειες, με την Αττική να έχει την υψηλότερη εκπροσώπηση με 26,0%, ακολουθούμενη από την Ανατολική Μακεδονία & Θράκη με 14,0%. Το μέγεθος της επιχείρησης, μετρούμενο με βάση τη δυναμική, δείχνει ότι το 56,0% των επιχειρήσεων απασχολεί έως 10 άτομα, ενώ το 30,0% απασχολεί 11-49 άτομα. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις με περισσότερους από 250 εργαζόμενους αποτελούν το 4,0% του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα.

Τέλος, ο πίνακας παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον ετήσιο κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων. Η πλειονότητα (38,0%) δηλώνει τζίρο κάτω από 50.000, ενώ το 36,0% εμπίπτει στο εύρος 50.000 - 250.000. Οι επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών που υπερβαίνει τις 750.000 αντιπροσωπεύουν το 6,0% του συνόλου. Αυτά τα στατιστικά στοιχεία προσφέρουν μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των χαρακτηριστικών και της ποικιλομορφίας εντός του πληθυσμού που συμμετείχε στην έρευνα.

Πίνακας 6: Δημογραφικά

		N	%
1. Φύλο	Άνδρας	26	52,0%
	Γυναίκα	24	48,0%
2. Ηλικία	18-30	16	32,0%
	31-45	23	46,0%
	46-60	8	16,0%
	60+	3	6,0%
3. Κλάδος	Αγροτική ή ζωική παραγωγή	7	14,0%
	Επεξεργασία τροφίμων	14	28,0%

	Διανομή και πώληση	15	30,0%
	Δραστηριότητα σε περισσότερους από έναν κλάδος	14	28,0%
4. Υποκλάδος	Κρέας και προϊόντα κρέατος	5	10,0%
	Παρασκευασμένα και διατηρημένα ψάρια και προϊόντα ψαριών	9	18,0%
	Φρούτα και λαχανικά	9	18,0%
	Γαλακτοκομικά	5	10,0%
	Προϊόντα μύλων δημητριακών, άμυλα και αμυλώδη προϊόντα	5	10,0%
	Ποτά	4	8,0%
	Αρτοσκευάσματα, σνακ, ζαχαρώδη, ζυμαρικά	4	8,0%
	Άλλο	9	18,0%
5. Έδρα	Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	7	14,0%
	Κεντρική Μακεδονία	4	8,0%
	Δυτική Μακεδονία	5	10,0%
	Πελοπόννησος	4	8,0%
	Ήπειρος	3	6,0%
	Θεσσαλία	6	12,0%
	Στερεά Ελλάδα	3	6,0%
	Αττική	13	26,0%
	Νησιά Ιονίου	2	4,0%
	Νησιά Αιγαίου	1	2,0%
	Κρήτη	2	4,0%
6. Δυναμικότητα	Μέχρι 10 υπάλληλοι	28	56,0%
	11-49 υπάλληλοι	15	30,0%
	50-250 υπάλληλοι	5	10,0%
	>250 υπάλληλοι	2	4,0%
7. Κύκλος εργασιών	< 50.000	19	38,0%
	50.000 - 250.000	18	36,0%
	250.001 - 500.000	8	16,0%
	500.001 - 750.000	2	4,0%
	>750.000	3	6,0%

5.2 Ανάλυση των επιπτώσεων της πανδημίας στις επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων

Ο πίνακας που ακολουθεί εξετάζει τον αντίκτυπο του COVID-19 στις επιχειρήσεις του δείγματος, τις διακυμάνσεις του εισοδήματός τους και τις προοπτικές ανάκαμψής τους. Όσον αφορά την επιρροή της πανδημίας, οι ερωτηθέντες εκφράζουν διαφορετικό βαθμό επίδρασης, με το 32,0% να δηλώνει ότι δεν αισθάνεται ούτε σημαντικά επηρεασμένο ούτε ανεπηρέαστο, ενώ ακολουθεί το 26,0% που αναφέρει σημαντική επίδραση. Ένα άλλο 22,0% δηλώνει μικρή επίδραση, ενώ 10,0% και 10,0% εκφράζουν σημαντική και πολύ σημαντική επίδραση, αντίστοιχα.

Περνώντας στις οικονομικές πτυχές, τα στοιχεία αντικατοπτρίζουν τις οικονομικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ένα σημαντικό ποσοστό, 36,0%, αντιμετώπισε μείωση του εισοδήματος που κυμαίνεται από 21-40%, ενώ το 32,0% είδε μείωση μικρότερη από 20%. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 12,0% αντιμετώπισε σοβαρότερες οικονομικές αποτυχίες, με μειώσεις εισοδήματος που ξεπέρασαν το 41%. Θετικά, το 10,0% ανέφερε αύξηση του εισοδήματος, κυρίως σε ποσοστό μικρότερο του 20%.

Όσον αφορά τις προοπτικές ανάκαμψης, το 52,0% των ερωτηθέντων εκφράζουν αισιοδοξία, δηλώνοντας ότι πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις τους θα ανακάμψουν από τις επιπτώσεις της πανδημίας. Εν τω μεταξύ, το 32,0% παραμένει αβέβαιο για τις προοπτικές ανάκαμψης και το 16,0% υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις τους δεν επηρεάστηκαν εξαρχής.

Πίνακας 7: Επιρροή, έσοδα και ανάκαμψη από τον COVID-19

		N	%
8. Επιρροή COVID-19	Καθόλου	5	10,0%
	Λίγο	11	22,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	16	32,0%
	Πολύ	13	26,0%
	Πάρα πολύ	5	10,0%
9. Έσοδα	Μείωση <20%	16	32,0%
	Μείωση 21-40%	18	36,0%
	Μείωση >41%	6	12,0%
	Αύξηση <20%	5	10,0%
	Αύξηση 21-40%	2	4,0%

	Αύξηση >41%	0	0,0%
	Δεν επηρεάστηκαν	3	6,0%
10. Ανάκαμψη	Όχι	16	32,0%
	Ναι	26	52,0%
	Δεν επηρεάστηκε	8	16,0%

Ανάλυση των επιπτώσεων της πανδημίας στην αγροτική και ζωική παραγωγή

Ο παρακάτω πίνακας εξετάζει τις απόψεις σχετικά με τον αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19 στη γεωργική και κτηνοτροφική παραγωγή. Η πρώτη πτυχή (11α) επικεντρώνεται στο κατά πόσον επηρεάστηκε η παραγωγή. Τα αποτελέσματα δείχνουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων, με το 38,0% να συμφωνεί ότι η παραγωγή έχει επηρεαστεί σε κάποιο βαθμό και ένα συγκρίσιμο 24,0% να εκφράζει ουδετερότητα. Είναι ενδιαφέρον ότι το 18,0% διαφωνεί, γεγονός που υποδηλώνει ένα βαθμό διακύμανσης των αντιληπτών επιπτώσεων. Περνώντας στη μείωση της παραγωγής (11β), ένα αξιοσημείωτο 40,0% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή τη δήλωση, τονίζοντας την αβεβαιότητα μεταξύ των ερωτηθέντων. Η κατανομή στις υπόλοιπες κατηγορίες δείχνει ένα εύρος απόψεων, με το 26,0% να διαφωνεί και το 24,0% να συμφωνεί σε διάφορους βαθμούς.

Η ερώτηση για τις ελλείψεις σε πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στη γεωργική και κτηνοτροφική παραγωγή (11γ) έδωσε ανάμεικτες απόψεις. Ένα σημαντικό ποσοστό 36,0% συμφωνεί ότι έχουν σημειωθεί ελλείψεις, ενώ το 20,0% διαφωνεί. Οι μέτριες κατηγορίες αντικατοπτρίζουν μια ισορροπημένη άποψη, με το 32,0% να παραμένει ουδέτερο. Όσον αφορά τον αντίκτυπο στο εισόδημα (11δ), οι απαντήσεις ποικίλλουν. Ενώ το 36,0% συμφωνεί ότι η πανδημία έχει οδηγήσει σε μείωση του εισοδήματος, το 34,0% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, υποδεικνύοντας μια διαφοροποιημένη αντίληψη. Διερευνώντας τη διεύρυνση των ανισοτήτων μεταξύ μικρών και μεγάλων παραγωγών (11ε), οι απαντήσεις δείχνουν ένα βαθμό συναίνεσης. Συνολικά το 48,0% συμφωνεί σε κάποιο βαθμό, ενώ το 20,0% συμφωνεί απόλυτα. Αντίθετα, το 20,0% εκφράζει διαφωνία και μόνο το 4,0% διαφωνεί απόλυτα, απεικονίζοντας μια επικρατούσα αναγνώριση των αυξημένων ανισοτήτων. Τέλος, ο αντίκτυπος στην απώλεια θέσεων εργασίας (11ζ) αποκαλύπτει μια πιο αισιόδοξη προοπτική, καθώς μόνο το 16,0% συμφωνεί ότι η πανδημία προκάλεσε απώλειες θέσεων εργασίας. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό, 36,0%, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 34,0% συμφωνεί

σε διαφορετικό βαθμό. Αυτές οι διαφορετικές απόψεις αναδεικνύουν τον πολύπλοκο και πολύπλευρο χαρακτήρα των επιπτώσεων της πανδημίας στον τομέα της γεωργικής και κτηνοτροφικής παραγωγής.

Πίνακας 8: Γνώμη για την επίδραση της πανδημίας στην αγροτική και ζωική παραγωγή

		N	%
11α. Η παραγωγή έχει επηρεαστεί	Διαφωνώ απόλυτα	5	10,0%
	Διαφωνώ	9	18,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	12	24,0%
	Συμφωνώ	19	38,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	5	10,0%
11β. Η παραγωγή έχει μειωθεί	Διαφωνώ απόλυτα	1	2,0%
	Διαφωνώ	13	26,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	20	40,0%
	Συμφωνώ	12	24,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	4	8,0%
11γ. Η πανδημία έχει προκαλέσει ελλείψεις σε πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην αγροτική και ζωική παραγωγή	Διαφωνώ απόλυτα	2	4,0%
	Διαφωνώ	10	20,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	32,0%
	Συμφωνώ	18	36,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	4	8,0%
11δ. Η πανδημία μείωσε τα εισοδήματα	Διαφωνώ απόλυτα	3	6,0%
	Διαφωνώ	6	12,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	17	34,0%
	Συμφωνώ	18	36,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	6	12,0%
11ε. Η πανδημία επέτεινε της ανισότητες μεταξύ «μικρών» και μεγάλων παραγωγών	Διαφωνώ απόλυτα	2	4,0%
	Διαφωνώ	8	16,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	32,0%
	Συμφωνώ	14	28,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	10	20,0%
11ζ. Η πανδημία προκάλεσε απώλεια	Διαφωνώ απόλυτα	1	2,0%

θέσεων εργασίας	Διαφωνώ	7	14,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	18	36,0%
	Συμφωνώ	17	34,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	7	14,0%

Ανάλυση των επιπτώσεων της πανδημίας στη βιομηχανία επεξεργασίας τροφίμων

Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει τις απόψεις σχετικά με τον αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19 στη βιομηχανία επεξεργασίας τροφίμων, αποκαλύπτοντας διαφοροποιημένες απόψεις μεταξύ των ερωτηθέντων. Όσον αφορά το ερώτημα κατά πόσον η πανδημία προκάλεσε ζημία στον κλάδο (12α), τα δεδομένα απεικονίζουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων. Ενώ το 38,0% συμφωνεί ότι έχει προκληθεί ζημία, το 18% διαφωνεί. Όσον αφορά τις πιθανές ελλείψεις τροφίμων λόγω της πανδημίας (12β), οι ερωτηθέντες εκφράζουν ένα μείγμα απόψεων. Ενώ το 34,0% συμφωνεί ότι έχουν προκύψει ελλείψεις, ένα σημαντικό ποσοστό 30,0% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Το υπόλοιπο 36,0% μοιράζεται μεταξύ αυτών που διαφωνούν και αυτών που συμφωνούν σε διαφορετικό βαθμό, γεγονός που αναδεικνύει την πολυπλοκότητα του ζητήματος.

Η αντίληψη της τεχνολογικής ετοιμότητας του κλάδου για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που σχετίζονται με την πανδημία (12γ) προκαλεί ποικίλες απαντήσεις. Ένα σημαντικό ποσοστό 40,0% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, γεγονός που υποδηλώνει αβεβαιότητα σχετικά με την τεχνολογική ετοιμότητα του κλάδου. Εν τω μεταξύ, το 26,0% συμφωνεί ότι ο κλάδος διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία, ενώ το 20,0% διαφωνεί, τονίζοντας μια διχασμένη άποψη.

Εξετάζοντας τις μακροπρόθεσμες συνέπειες στον τομέα της μεταποίησης τροφίμων (12δ), οι απαντήσεις παρουσιάζουν και πάλι ένα εύρος απόψεων. Ενώ το 40,0% συμφωνεί ότι η πανδημία θα έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις, το 32,0% παραμένει ουδέτερο, αντανακλώντας έναν βαθμό αβεβαιότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο το 6,0% εκφράζει έντονη διαφωνία. Η ιδέα ότι η πανδημία έχει εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου (12ε) προκαλεί ένα μείγμα απόψεων. Ένα σημαντικό 38,0% συμφωνεί, ενώ το 34,0% ούτε συμφωνεί ούτε

διαφωνεί. Είναι ενδιαφέρον ότι μόνο το 10,0% διαφωνεί απόλυτα, γεγονός που υποδηλώνει μια αξιοσημείωτη αναγνώριση του αυξημένου ανταγωνισμού.

Πίνακας 9: Γνώμη για την επίδραση της πανδημίας στον κλάδο επεξεργασίας τροφίμων

		N	%
12α. Η πανδημία έχει προκαλέσει ζημία στον κλάδο επεξεργασίας	Διαφωνώ απόλυτα	4	8,0%
	Διαφωνώ	9	18,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	14	28,0%
	Συμφωνώ	19	38,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	4	8,0%
12β. Η πανδημία έχει προκαλέσει ελλείψεις στην επεξεργασία	Διαφωνώ απόλυτα	3	6,0%
	Διαφωνώ	12	24,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	15	30,0%
	Συμφωνώ	17	34,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	3	6,0%
12γ. Ο κλάδος της επεξεργασίας δεν διαθέτει την τεχνογνωσία για να ανταποκριθεί επαρκώς στα ζητήματα που θέτει η πανδημία	Διαφωνώ απόλυτα	3	6,0%
	Διαφωνώ	10	20,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	20	40,0%
	Συμφωνώ	13	26,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	4	8,0%
12δ. Η πανδημία θα έχει μακροπρόθεσμες συνέπειες στον κλάδο των τροφίμων	Διαφωνώ απόλυτα	2	4,0%
	Διαφωνώ	9	18,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	32,0%
	Συμφωνώ	20	40,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	3	6,0%
12ε. Η πανδημία έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων	Διαφωνώ απόλυτα	2	4,0%
	Διαφωνώ	7	14,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	17	34,0%
	Συμφωνώ	19	38,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	5	10,0%

Ανάλυση των επιπτώσεων της πανδημίας στον τομέα της διανομής και των πωλήσεων,

Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των απόψεων σχετικά με τον αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19, φωτίζοντας τις διάφορες απόψεις των ερωτηθέντων. Κατά την αξιολόγηση της πιθανής αύξησης των τιμών των τροφίμων λόγω της πανδημίας (13α), τα δεδομένα αποκαλύπτουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων. Ενώ το 44,0% συμφωνεί ότι οι τιμές έχουν αυξηθεί, το 32,0% παραμένει ουδέτερο, υποδηλώνοντας αβεβαιότητα ή έλλειψη συναίνεσης. Μόνο το 18,0% εκφράζει διαφωνία, παρουσιάζοντας μια αξιοσημείωτη αναγνώριση του αυξημένου κόστους. Όσον αφορά την κλιμάκωση του κόστους παραγωγής των ειδών διατροφής (13β), οι απόψεις των ερωτηθέντων διαφέρουν. Ενώ το 42,0% συμφωνεί ότι το κόστος παραγωγής έχει αυξηθεί, ένα άλλο σημαντικό ποσοστό 34,0% παραμένει ουδέτερο. Αυτή η κατανομή υποδηλώνει μια διαφοροποιημένη κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο τομέας, με μόνο 14,0% να εκφράζει έντονη διαφωνία.

Ο αντίκτυπος της πίεσης που προκαλείται από την πανδημία στα δίκτυα διανομής στην ποιότητα των τροφίμων (13γ) προκαλεί ποικίλες απαντήσεις. Ενώ το 28,0% συμφωνεί ότι η ποιότητα έχει μειωθεί, ένα σημαντικό ποσοστό 38,0% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Τα δεδομένα υποδηλώνουν μια μικτή αντίληψη για τη σχέση μεταξύ των πιέσεων των δικτύων διανομής και της ποιότητας των τροφίμων. Εξετάζοντας τις πιθανές ελλείψεις βασικών τροφίμων λόγω των πιέσεων του δικτύου διανομής (13δ), τα δεδομένα δείχνουν μια πιο έντονη ανησυχία μεταξύ των ερωτηθέντων. Ένα σημαντικό ποσοστό 46,0% συμφωνεί ότι έχουν σημειωθεί ελλείψεις, ενώ το 30,0% παραμένει ουδέτερο. Αυτό υποδηλώνει σημαντική αναγνώριση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει το δίκτυο διανομής για τη διατήρηση της αλυσίδας εφοδιασμού.

Το θέμα των καθυστερήσεων στο δίκτυο διανομής λόγω της πανδημίας (13ε) προκαλεί ποικίλες απαντήσεις. Ενώ το 46,0% συμφωνεί ότι σημειώθηκαν καθυστερήσεις, το 32,0% παραμένει ουδέτερο, γεγονός που αποκαλύπτει μια ισορροπημένη κατανομή των απόψεων. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν τόσο τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το δίκτυο διανομής όσο και τους πιθανούς μετριασμούς.

Πίνακας 10: Γνώμη για την επίδραση της πανδημίας στον κλάδο διανομής και πώλησης

		N	%
13α. Η πανδημία έχει προκαλέσει αύξηση στις τιμές των τροφίμων	Διαφωνώ απόλυτα	3	6,0%
	Διαφωνώ	4	8,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	32,0%
	Συμφωνώ	22	44,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	5	10,0%
13β. Τα κόστη παραγωγής τρόφιμων έχουν αυξηθεί	Διαφωνώ απόλυτα	1	2,0%
	Διαφωνώ	6	12,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	17	34,0%
	Συμφωνώ	21	42,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	5	10,0%
13γ. Η πίεση στο δίκτυο διανομής έχει προκαλέσει πτώση στην ποιότητα των τροφίμων	Διαφωνώ απόλυτα	1	2,0%
	Διαφωνώ	11	22,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	19	38,0%
	Συμφωνώ	14	28,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	5	10,0%
13δ. Η πίεση στο δίκτυο διανομής έχει προκαλέσει ελλείψεις σε βασικά τρόφιμα	Διαφωνώ απόλυτα	2	4,0%
	Διαφωνώ	8	16,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	15	30,0%
	Συμφωνώ	23	46,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	2	4,0%
13ε. Η πανδημία έχει δημιουργήσει καθυστέρησης στο δίκτυο διανομής	Διαφωνώ απόλυτα	2	4,0%
	Διαφωνώ	5	10,0%
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	32,0%
	Συμφωνώ	23	46,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	4	8,0%

5.3 Στρατηγικές δράσεις και προοπτικές δημιουργίας αξίας για τις επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων

Στρατηγικές δράσεις σχετικά με τις λειτουργίες και τις αξίες κατά τη διάρκεια της πανδημίας

Ο Πίνακας 11 εμβαθύνει στις στρατηγικές δράσεις που έλαβαν οι επιχειρήσεις σχετικά με τις λειτουργίες και τις αξίες τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για την έκταση αυτών των μέτρων. Κατά την εξέταση της έκτασης των στρατηγικών δράσεων που έλαβαν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας, τα δεδομένα αναδεικνύουν ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών αποκρίσεων. Ενώ το 30,0% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις τους εφάρμοσαν σημαντικές στρατηγικές δράσεις, το 38,0% έλαβε μέτρια μέτρα και το 20,0% απάντησε με ελάχιστη συμμετοχή. Αυτή η ποικιλομορφία υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις προσάρμοσαν τις στρατηγικές τους με βάση τις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες τους. Η αξιολόγηση του συνολικού αντίκτυπου της έκτακτης κατάστασης στη λειτουργία των επιχειρήσεων (15α) εφιστά την προσοχή σε διαφορετικές προοπτικές. Ένα σημαντικό 32,0% εκφράζει μέτρια επίπτωση, ενώ το 24,0% αντιλαμβάνεται σημαντική επίπτωση. Επιπλέον, το 28,0% παραμένει ουδέτερο, αναδεικνύοντας μια διαφοροποιημένη κατανόηση των πολύπλευρων συνεπειών της πανδημίας στις λειτουργίες των επιχειρήσεων.

Η ενίσχυση της ψηφιακής συνδεσιμότητας, συμπεριλαμβανομένων των τηλεδιασκέψεων και της τηλεργασίας (15β), αναδεικνύεται ως προτεραιότητα για πολλές επιχειρήσεις. Ένα συνδυασμένο 54,0% αναφέρει σημαντική ή πολύ σημαντική ενίσχυση της ψηφιακής συνδεσιμότητας, γεγονός που αντανακλά την προσαρμογή σε ρυθμίσεις απομακρυσμένης εργασίας και την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις καθημερινές λειτουργίες.

Όσον αφορά την αναθεώρηση των διαδικασιών διαχείρισης αποθεμάτων και παραγγελιών (15γ), τα στοιχεία αποκαλύπτουν μια προληπτική προσέγγιση από τις επιχειρήσεις. Ένα σημαντικό 36,0% δηλώνει σημαντική αναθεώρηση, ενώ ένα επιπλέον 36,0% αναφέρει μέτριο επίπεδο προσαρμογής. Αυτό υποδηλώνει την αναγνώριση της ανάγκης για ευέλικτη και αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η βελτιστοποίηση της παραγωγικής ικανότητας και ο

επαναπροσδιορισμός των σχεδίων παραγωγής (15δ) είναι μια άλλη βασική πτυχή της στρατηγικής προσαρμογής. Η πλειονότητα του 52,0% αναφέρει σημαντικές προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση, υποδηλώνοντας δέσμευση για την ενίσχυση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και ευελιξίας.

Όσον αφορά την επικαιροποίηση ή τον επανασχεδιασμό της παραγωγής για την ενίσχυση της ασφάλειας του εργατικού δυναμικού (15ε), οι επιχειρήσεις δείχνουν μια ισορροπημένη προσέγγιση. Ένα αξιοσημείωτο 48,0% αναφέρει μέτριο επίπεδο προσπάθειας, ενώ το 34,0% αναφέρει σημαντική προσπάθεια, τονίζοντας τη δέσμευση για τη διασφάλιση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Αντιμετωπίζοντας τη μείωση της παραγωγής ή των εμπορικών δραστηριοτήτων (15ζ), οι επιχειρήσεις επιδεικνύουν δυναμική ανταπόκριση. Ενώ το 32,0% αναφέρει σημαντική μείωση, το 34,0% ακολουθεί μέτρια προσέγγιση, υποδηλώνοντας μια στρατηγική ισορροπία μεταξύ της προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς και της διατήρησης των βασικών λειτουργιών.

Η προσωρινή παύση της παραγωγής ή των εμπορικών δραστηριοτήτων (15η) προκαλεί ποικίλες αντιδράσεις. Ένα σημαντικό 34,0% αναφέρει σημαντική προσωρινή διακοπή, ενώ το 26,0% υιοθετεί μια μέτρια προσέγγιση. Αυτό υποδηλώνει μια στρατηγική εξέταση των επιχειρησιακών επιπτώσεων σε δύσκολες περιόδους.

Πίνακας 11: Στρατηγικές δράσεις σχετιζόμενες με την λειτουργία και την αξία

		N	%
14. Κατά την διάρκεια της πανδημίας η επιχείρηση που εργάζεστε προχώρησε σε στρατηγικές δράσεις σχετιζόμενες με την λειτουργία και την αξία και σε ποιο βαθμό;	Καθόλου	3	6,0%
	Λίγο	10	20,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	19	38,0%
	Πολύ	15	30,0%
	Πάρα πολύ	3	6,0%
15α. Αξιολόγηση των συνολικών επιπτώσεων της έκτακτης ανάγκης στις λειτουργίες της εταιρείας	Καθόλου	4	8,0%
	Λίγο	14	28,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	16	32,0%
	Πολύ	12	24,0%
	Πάρα πολύ	4	8,0%
15β. Ενίσχυση της ψηφιακής συνδεσιμότητας (τηλεδιασκέψεις και τηλεργασία)	Καθόλου	4	8,0%
	Λίγο	6	12,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	13	26,0%

	Πολύ	18	36,0%
	Πάρα πολύ	9	18,0%
15γ. Αναθεώρηση των διαδικασιών διαχείρισης αποθεμάτων/αποθηκών και παραγγελιών	Καθόλου	2	4,0%
	Λίγο	7	14,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	18	36,0%
	Πολύ	18	36,0%
	Πάρα πολύ	5	10,0%
15δ. Βελτιστοποίηση της παραγωγικής ικανότητας και επαναπροσδιορισμός των σχεδίων παραγωγής	Καθόλου	2	4,0%
	Λίγο	6	12,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	13	26,0%
	Πολύ	26	52,0%
	Πάρα πολύ	3	6,0%
15ε. Επικαιροποίηση ή ανασχεδιασμός της παραγωγής για την ενίσχυση της ασφάλειας του εργατικού δυναμικού	Καθόλου	3	6,0%
	Λίγο	4	8,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	24	48,0%
	Πολύ	17	34,0%
	Πάρα πολύ	2	4,0%
15ζ. Μειωμένη παραγωγή/εμπορικές δραστηριότητες	Καθόλου	2	4,0%
	Λίγο	9	18,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	17	34,0%
	Πολύ	16	32,0%
	Πάρα πολύ	6	12,0%
15η. Προσωρινή διακοπή παραγωγής/εμπορικών δραστηριοτήτων	Καθόλου	7	14,0%
	Λίγο	4	8,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	13	26,0%
	Πολύ	17	34,0%
	Πάρα πολύ	9	18,0%

Στρατηγικές δράσεις σχετικά σχετικά με την εμπειρία και την υποστήριξη των πελατών κατά τη διάρκεια της πανδημίας

Ο πίνακας 12 ρίχνει φως στις στρατηγικές ενέργειες που έλαβαν οι επιχειρήσεις σχετικά με την εμπειρία και την υποστήριξη των πελατών κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Τα δεδομένα παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις έθεσαν προτεραιότητες και εφάρμοσαν μέτρα για τη βελτίωση της αλληλεπίδρασης και της υποστήριξης των πελατών. Εξετάζοντας την

έκταση των στρατηγικών δράσεων που σχετίζονται με την εμπειρία και την υποστήριξη των πελατών (16), οι απαντήσεις αποκαλύπτουν μια ισορροπημένη κατανομή των προσπαθειών. Ενώ το 38,0% αναφέρει μέτριο επίπεδο στρατηγικών δράσεων, το 30,0% αναφέρει σημαντικές προσπάθειες και το 8,0% αναφέρει εκτεταμένα μέτρα. Αυτό υποδηλώνει μια δυναμική αντίδραση, με τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους με επίκεντρο τον πελάτη στις προκλήσεις που θέτει η πανδημία.

Η υιοθέτηση προληπτικών μέτρων σε όλα τα σημεία επαφής με τους πελάτες (17α) αναδεικνύεται ως προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις. Ένα αξιοσημείωτο 30,0% αναφέρει υψηλό επίπεδο υιοθέτησης, ενώ το 26,0% δηλώνει μέτρια προσέγγιση. Αυτό σηματοδοτεί μια προληπτική στάση για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας των πελατών κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεών τους με την επιχείρηση. Η τροποποίηση των διαδικασιών πρόσβασης σε καταστήματα/χώρους και η ανέπαφη αγορά/πληρωμή (17β) αποτελεί σημαντική πτυχή της στρατηγικής προσαρμογής. Ένα σημαντικό ποσοστό 46,0% αναφέρει υψηλό επίπεδο αλλαγής, τονίζοντας τη σημασία που αποδίδεται στη δημιουργία μιας ασφαλούς και βολικής εμπειρίας για τους πελάτες. Επιπλέον, το 28,0% αναφέρει μέτριο επίπεδο αλλαγής, υποδεικνύοντας την ευρεία αναγνώριση της ανάγκης για ευέλικτες και ανέπαφες διαδικασίες εξυπηρέτησης.

Η παρακολούθηση της κινητικότητας των πελατών και η δημιουργία αναφορών πελατών με βάση τα συμβάντα (17γ) αποτελεί άλλη μια στρατηγική εστίαση για τις επιχειρήσεις. Τα δεδομένα υποδηλώνουν μια ισορροπημένη προσέγγιση, με το 30,0% να αναφέρει σημαντικές προσπάθειες και το 34,0% να αναφέρει μέτριο επίπεδο δέσμευσης. Αυτό αντανακλά τη δέσμευση για την κατανόηση της συμπεριφοράς και των προτιμήσεων των πελατών στο πλαίσιο των εξελισσόμενων συνθηκών. Η βελτίωση των ψηφιακών καναλιών και η ενίσχυση των κέντρων επικοινωνίας με τους πελάτες (17δ) καταδεικνύουν μια ισχυρή δέσμευση για την ενίσχυση της υποδομής υποστήριξης πελατών. Ένα σημαντικό 42,0% αναφέρει μέτριο επίπεδο βελτίωσης, ενώ το 32,0% δηλώνει υψηλό επίπεδο προσπάθειας. Αυτό υπογραμμίζει τη στρατηγική έμφαση στη διασφάλιση απρόσκοπτων και αποτελεσματικών αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες τόσο μέσω ψηφιακών όσο και παραδοσιακών καναλιών.

Πίνακας 12: Στρατηγικές δράσεις σχετιζόμενες με την εμπειρία πελατών και την υποστήριξη

		N	%
16. Κατά την διάρκεια της πανδημίας η επιχείρηση που εργάζεστε προχώρησε σε στρατηγικές δράσεις σχετιζόμενες με την εμπειρία και την υποστήριξη και σε ποιο βαθμό;	Καθόλου	4	8,0%
	Λίγο	2	4,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	25	50,0%
	Πολύ	15	30,0%
	Πάρα πολύ	4	8,0%
17α. Υιοθέτηση μέτρων πρόληψης σε όλα τα σημεία επαφής με τους πελάτες	Καθόλου	2	4,0%
	Λίγο	15	30,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	13	26,0%
	Πολύ	15	30,0%
	Πάρα πολύ	5	10,0%
17β. Αλλαγή της διαδικασίας πρόσβασης σε καταστήματα/χώρους και αγοράς/πληρωμής (ανέπαφη)	Καθόλου	2	4,0%
	Λίγο	7	14,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	14	28,0%
	Πολύ	23	46,0%
	Πάρα πολύ	4	8,0%
17γ. Παρακολούθηση της κινητικότητας των πελατών και δημιουργία εκθέσεων πελατών με βάση τα γεγονότα	Καθόλου	5	10,0%
	Λίγο	8	16,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	17	34,0%
	Πολύ	15	30,0%
	Πάρα πολύ	5	10,0%
17δ. Βελτίωση των ψηφιακών καναλιών και ενίσχυση των κέντρων επαφής με τους πελάτες	Καθόλου	5	10,0%
	Λίγο	2	4,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	21	42,0%
	Πολύ	16	32,0%
	Πάρα πολύ	6	12,0%

Στρατηγικές με έμφαση στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και του ανθρώπινου κεφαλαίου

Ο Πίνακας 13 παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των στρατηγικών δράσεων που έλαβαν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19, με

ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και του ανθρώπινου κεφαλαίου. Τα στοιχεία αποκαλύπτουν τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις έθεσαν σε προτεραιότητα και εφάρμοσαν μέτρα για τη διασφάλιση και την ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού τους κατά τη διάρκεια αυτών των δύσκολων περιόδων. Εξετάζοντας τις συνολικές στρατηγικές δράσεις που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο (18), οι απαντήσεις καταδεικνύουν μια προληπτική και δεσμευτική προσέγγιση από τις επιχειρήσεις. Ένα σημαντικό ποσοστό 44,0% ανέφερε εκτεταμένες προσπάθειες, υποδηλώνοντας υψηλή δέσμευση για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που θέτει η πανδημία στο εργατικό δυναμικό. Ένα επιπλέον 36,0% εφάρμοσε στρατηγικές σε μέτριο βαθμό, αναδεικνύοντας μια ευρεία αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου κεφαλαίου για την αντιμετώπιση πρωτοφανών περιστάσεων.

Η διασφάλιση της υγιεινής και της καθαριότητας στο χώρο εργασίας (19α) αναδεικνύεται ως βασικός τομέας εστίασης για τις επιχειρήσεις, με το 26,0% να αναφέρει εκτεταμένες προσπάθειες για την παροχή ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού και την υιοθέτηση ισχυρών μέτρων καθαρισμού. Επιπλέον, το 28,0% ανέφερε μέτριο επίπεδο εφαρμογής, αντανακλώντας μια ισορροπημένη προσέγγιση για τη διασφάλιση της υγείας και της ευημερίας του εργατικού δυναμικού.

Η διαμόρφωση πολιτικών για την εκκένωση και την επιστροφή από μολυσμένες περιοχές (19β) αποτέλεσε στρατηγική προτεραιότητα για ένα σημαντικό 34,0% των επιχειρήσεων, ενώ ένα επιπλέον 26,0% ανέφερε μέτριο επίπεδο προσπάθειας. Αυτό υπογραμμίζει τη συλλογική δέσμευση για τη διαχείριση των μετακινήσεων του εργατικού δυναμικού με έντονη προσοχή σε θέματα υγείας και ασφάλειας.

Είναι σημαντικό ότι η παροχή μέσων ατομικής προστασίας (ΜΑΠ) στο εργατικό δυναμικό (19γ) ήταν μια ευρέως διαδεδομένη πρωτοβουλία, με το 36,0% των επιχειρήσεων να εφαρμόζει εκτεταμένα μέτρα. Επιπλέον, το 22,0% ανέφερε μέτριο επίπεδο προσπάθειας, γεγονός που υπογραμμίζει την προσοχή που δίνεται στην ενίσχυση της ασφάλειας των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Η εκτέλεση προληπτικών εξετάσεων, όπως οι ταχείες εξετάσεις (19δ), γνώρισε σημαντική έμφαση, με το 44,0% των επιχειρήσεων να εφαρμόζει εκτεταμένα μέτρα. Ένα επιπλέον 22,0% ανέφερε μέτριο επίπεδο εφαρμογής, καταδεικνύοντας τη δέσμευση για προληπτική παρακολούθηση της υγείας του εργατικού δυναμικού.

Η δημιουργία ευκαιριών για εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας (19ε) δεν αποτέλεσε σημείο εστίασης για τις επιχειρήσεις, με το 36,0% να αναφέρει ελάχιστες προσπάθειες και ένα επιπλέον 20,0% να αναφέρει καθόλου. Η ενίσχυση της χωρητικότητας του δικτύου για την υποστήριξη της απομακρυσμένης πρόσβασης/συνεργασίας (19ζ) αποτέλεσε στρατηγική πρωτοβουλία, με το 32,0% των επιχειρήσεων να εφαρμόζει εκτεταμένα μέτρα. Επιπλέον, το 32,0% ανέφερε μέτριο βαθμό προσπάθειας, γεγονός που υποδηλώνει την αναγνώριση της σημασίας της τεχνολογίας για τη διευκόλυνση της εργασίας και της συνεργασίας από απόσταση.

Η εφαρμογή ειδικών πολιτικών αποζημίωσης και πληρωμών (19η) αποτέλεσε προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, με το 30,0% να αναφέρει εκτεταμένα μέτρα. Ένα άλλο 34,0% ανέφερε μέτριο επίπεδο εφαρμογής, επιδεικνύοντας δέσμευση για την οικονομική στήριξη των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι επιχειρήσεις, όπως φάνηκε και από την 19ε δεν ανέλαβαν την ανάπτυξη ενημερωτικών διαδικτυακών σεμιναρίων και διαδικτυακών σεμιναρίων (19θ), με το 21,0% να μην εφαρμόζει καθόλου μέτρα και το 29% να εφαρμόζει ελάχιστα.

Ο καθορισμός πολιτικών για τις αναρρωτικές άδειες και την καραντίνα (19ι) αποτέλεσε βασικό μέλημα για τις επιχειρήσεις, με το 38,0% να αναφέρει εκτεταμένες προσπάθειες. Ένα άλλο 34,0% ανέφερε μέτριο επίπεδο εφαρμογής, επιδεικνύοντας δέσμευση για τη διαχείριση της υγείας και της ευημερίας του εργατικού δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η ανάπτυξη εκθέσεων κατάστασης για τους εκτεθειμένους και μολυσμένους εργαζόμενους (19κ) αποτέλεσε στρατηγική προτεραιότητα, με το 36,0% των επιχειρήσεων να εφαρμόζει εκτεταμένα μέτρα. Επιπλέον, το 18,0% ανέφερε μέτριο επίπεδο προσπάθειας, αναδεικνύοντας τη δέσμευση για διαφανή επικοινωνία και διαχείριση των κινδύνων.

Πίνακας 13: Στρατηγικές δράσεις σχετιζόμενες με το εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο

		N	%
18. Κατά την διάρκεια της πανδημίας η επιχείρηση που εργάζεστε προχώρησε σε στρατηγικές δράσεις σχετιζόμενες με το εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο και σε ποιο	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	9	18,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	18	36,0%
	Πολύ	22	44,0%

βαθμό;	Πάρα πολύ	1	2,0%
19α. Καθορισμός διαδικασιών για την υγιεινή και την απολύμανση του χώρου εργασίας	Καθόλου	3	6,0%
	Λίγο	11	22,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	14	28,0%
	Πολύ	9	18,0%
	Πάρα πολύ	13	26,0%
19β. Καθορισμός πολιτικών για την εκκένωση και την επιστροφή από μολυσμένες περιοχές	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	12	24,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	13	26,0%
	Πολύ	17	34,0%
	Πάρα πολύ	8	16,0%
19γ. Παροχή μέσων ατομικής προστασίας (ΜΑΠ) στο εργατικό δυναμικό	Καθόλου	0	0,0%
	Λίγο	11	22,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	13	26,0%
	Πολύ	18	36,0%
	Πάρα πολύ	8	16,0%
19δ. Διενέργεια προληπτικών ελέγχων (Rapid test)	Καθόλου	3	6,0%
	Λίγο	8	16,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	11	22,0%
	Πολύ	22	44,0%
	Πάρα πολύ	6	12,0%
19ε. Δημιουργία ευκαιριών κατάρτισης για την αναβάθμιση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας	Καθόλου	4	20,0%
	Λίγο	10	36,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	16	24,0%
	Πολύ	12	12,0%
	Πάρα πολύ	8	8,0%
19ζ. Βελτίωση της ικανότητας δικτύου για την υποστήριξη της απομακρυσμένης πρόσβασης/συνεργασίας	Καθόλου	5	10,0%
	Λίγο	9	18,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	16	32,0%
	Πολύ	16	32,0%
	Πάρα πολύ	4	8,0%
19η. Εφαρμογή ειδικών πολιτικών αποζημίωσης και πληρωμών	Καθόλου	4	8,0%
	Λίγο	11	22,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	17	34,0%
	Πολύ	15	30,0%
	Πάρα πολύ	3	6,0%

19θ. Έναρξη ανάπτυξης ικανοτήτων και ενημερωτικών διαδικτυακών σεμιναρίων	Καθόλου	8	21,0%
	Λίγο	12	29,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	13	25,0%
	Πολύ	13	17,0%
	Πάρα πολύ	4	8,0%
19ι. Καθορισμός πολιτικών αναρρωτικής άδειας και καραντίνα	Καθόλου	3	6,0%
	Λίγο	7	14,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	17	34,0%
	Πολύ	19	38,0%
	Πάρα πολύ	4	8,0%
19κ. Ανάπτυξη αναφορών κατάστασης για εκτεθειμένους και μολυσμένους εργαζόμενους	Καθόλου	1	2,0%
	Λίγο	9	18,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	18	36,0%
	Πολύ	18	36,0%
	Πάρα πολύ	4	8,0%

Στρατηγικές επιχειρήσεων σχετικά με την αίτηση για κρατική στήριξη κατά την διάρκεια της πανδημίας

Ο πίνακας 14 παρουσιάζει την δράση των επιχειρήσεων σχετικά με την αίτηση για κρατική στήριξη κατά την διάρκεια της πανδημίας. Το ήμισυ του δείγματος αιτήθηκε χρηματοδότησης, το 40% δεν είχε γνώση του κατά πόσο η επιχείρηση στην οποία εργάζονταν προχώρησε σε αίτηση κρατικής στήριξης.

Πίνακας 14: Αίτηση για μέτρα κρατικής στήριξης

		N	%
20. Έκανε η επιχείρηση που εργάζεστε αίτηση για μέτρα κρατικής στήριξης;	Οχι	2	4,0%
	Ναι	25	50,0%
	Δε γνωρίζω	20	40,0%
	Δεν υπήρχε δικαίωμα στήριξης	3	6,0%

Δράσεις Δημιουργίας αξίας

Ο Πίνακας 15 παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τους διάφορους τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να δημιουργήσουν αξία κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αναδεικνύοντας την προσαρμοστικότητα και τις στρατηγικές τους πρωτοβουλίες. Τα στοιχεία αποκαλύπτουν τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν εμπλακεί σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και στην προώθηση μιας θετικής εικόνας της εταιρείας στην κοινότητα.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών για την αντιμετώπιση των αναδυόμενων αναγκών των πελατών (21α) αποτέλεσε κομβικό σημείο για τις επιχειρήσεις, με το 36,0% να καταβάλλει μέτριες προσπάθειες και το 30,0% να καταβάλλει εκτεταμένες προσπάθειες. Αυτό αντικατοπτρίζει μια προληπτική προσέγγιση στην καινοτομία και την προσαρμοστικότητα, αναδεικνύοντας τη δέσμευση για την ικανοποίηση των εξελισσόμενων απαιτήσεων των πελατών. Αντιμετωπίζοντας τις ανησυχίες σχετικά με τις τιμές, οι επιχειρήσεις έχουν επιδείξει μια διαφοροποιημένη προσέγγιση στη δημιουργία αξίας, προσαρμόζοντας τις τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών (21β). Τα στοιχεία δείχνουν μια ισορροπία, με το 36,0% να προβαίνει σε μέτριες προσαρμογές και το 16,0% σε εκτεταμένες αλλαγές. Αυτό αναδεικνύει τις στρατηγικές εκτιμήσεις που έχουν λάβει οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα και να ανταποκριθούν στη δυναμική της αγοράς.

Οι αλλαγές στους όρους πληρωμής (21γ) αποτέλεσαν μια άλλη στρατηγική εστίαση, με το 32,0% των επιχειρήσεων να προβαίνουν σε μέτριες προσαρμογές και ένα ίσο ποσοστό σε εκτεταμένες αλλαγές. Αυτό αντανακλά τη δέσμευση για παροχή ευελιξίας και υποστήριξης στους πελάτες σε δύσκολους καιρούς. Η αναζήτηση νέων αγορών (21δ) αποτέλεσε στρατηγική πρωτοβουλία, με το 34,0% των επιχειρήσεων να καταβάλλει εκτεταμένες προσπάθειες. Επιπλέον, το 20,0% κατέβαλε μέτριες προσπάθειες, γεγονός που καταδεικνύει τη δέσμευση για τη διερεύνηση νέων ευκαιριών και τη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι αλλαγές στα κανάλια διανομής (21ε) αποτέλεσαν στρατηγική σκέψη για τις επιχειρήσεις, με το 38,0% να προβαίνει σε μέτριες αλλαγές και το 32,0% σε εκτεταμένες αλλαγές. Αυτό υπογραμμίζει την αναγνώριση της σημασίας της προσαρμογής των στρατηγικών διανομής ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις μεταβαλλόμενες συμπεριφορές των καταναλωτών.

Η ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας ως κοινωνικά υπεύθυνης και προσανατολισμένης στην κοινότητα (21ζ) αποτέλεσε προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, με το 32,0% να καταβάλλει εκτεταμένες προσπάθειες και το 20,0% να καταβάλλει μέτριες προσπάθειες. Αυτό υποδηλώνει δέσμευση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη δημιουργία θετικής δημόσιας αντίληψης. Η βελτίωση της εικονικής αλληλεπίδρασης και ολοκλήρωσης με τους πελάτες (21η) αποτέλεσε αξιοσημείωτη εστίαση, με το 40,0% των επιχειρήσεων να καταβάλλει εκτεταμένες προσπάθειες. Επιπλέον, το 24,0% κατέβαλε μέτριες προσπάθειες, τονίζοντας τη σημασία της ψηφιακής δέσμευσης στο εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

Πίνακας 15: Δράσεις δημιουργίας αξίας

		N	%
21α. Νέα προϊόντα/υπηρεσίες για την αντιμετώπιση νέων αναγκών των πελατών	Καθόλου	5	10,0%
	Λίγο	18	36,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	11	22,0%
	Πολύ	15	30,0%
	Πάρα πολύ	1	2,0%
21β. Μείωση των τιμών ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών	Καθόλου	3	6,0%
	Λίγο	18	36,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	20	40,0%
	Πολύ	8	16,0%
	Πάρα πολύ	1	2,0%
21γ. Αλλαγή των όρων πληρωμής	Καθόλου	1	2,0%
	Λίγο	11	22,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	16	32,0%
	Πολύ	16	32,0%
	Πάρα πολύ	6	12,0%
21δ. Αναζήτηση νέων αγορών	Καθόλου	3	6,0%
	Λίγο	10	20,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	14	28,0%
	Πολύ	17	34,0%
	Πάρα πολύ	6	12,0%
21ε. Αλλαγή των καναλιών διανομής	Καθόλου	1	2,0%
	Λίγο	8	16,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	19	38,0%

	Πολύ	16	32,0%
	Πάρα πολύ	6	12,0%
21ζ. Ενισχυμένη εικόνα της εταιρείας ως κοινωνικά υπεύθυνου και προσανατολισμένου στην κοινότητα οργανισμού	Καθόλου	3	6,0%
	Λίγο	10	20,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	18	36,0%
	Πολύ	16	32,0%
	Πάρα πολύ	3	6,0%
21η. Βελτίωση της εικονικής αλληλεπίδρασης και της ολοκλήρωσης με τους πελάτες	Καθόλου	3	6,0%
	Λίγο	10	20,0%
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	12	24,0%
	Πολύ	20	40,0%
	Πάρα πολύ	5	10,0%

Κεφάλαιο 6ο: Συζήτηση και συμπεράσματα

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα της εργασίας φαίνεται πως το δείγμα που πλειοψήφησε αφορά κυρίως τον κλάδο της διανομής και των πωλήσεων τροφίμων (30%) κυρίως σε επίπεδο Αθηναϊκού λεκανοπεδίου (26%) σε επιχειρήσεις μικρής δυναμικότητας (μέχρι 10 υπάλληλοι) (56%) και με ετήσιο κύκλο εργασιών κάτω 50.00 (38%). Σε επίπεδο επιπτώσεων η πανδημία φαίνεται να είχε μέτρια επίδραση στις επιχειρήσεις του δείγματος (32%) ακολουθούμενη από μεγάλη επίδραση (26%). Το παραπάνω εύρημα μπορεί να σχετιστεί με την εργασία της Ζαχαράκη (2022), στην οποία πλειοψήφησαν οι αντίστοιχες κατηγορίες. Επιπλέον μπορούμε να δούμε συσχέτιση και με την έρευνα της Raptou et al. (2022), όπου οι συμμετέχοντες ανέφεραν υψηλή και μέτρια επίδραση στις επιχειρήσεις του αγροτροφικού κλάδου λόγω της πανδημίας.

Η πλειοψηφία δήλωσε πως οι επιχειρήσεις που εργάζονταν υπέστησαν μειώσεις της τάξης του 21-40% (36%) στα έσοδα ή μειώσεις κάτω από 20% (32%), το εύρημα αυτό παρουσιάζει συνέπεια με την έρευνα της Ζαχαράκη (2022), σε αντίθεση όμως στην παρούσα έρευνα το ποσοστό των επιχειρήσεων που δήλωσε αύξηση των εσόδων ήταν πολύ χαμηλότερο σε σχέση με αυτό της Ζαχαράκη (2022). Η έρευνα μας εμφανίζει πολύ μεγαλύτερη ταύτιση με την έρευνα της Raptou et al. (2022), όπου το ποσοστό των ερωτηθέντων που θεωρούσε πως λόγω της πανδημίας θα μειωθεί η οικονομική απόδοση ανέρχονταν στο 78%.

Η γνώμη των συμμετεχόντων αναφορικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας στον τομέα της παραγωγής των τροφίμων εμφανίστηκαν αρκετά μετριασμένες αν και επικράτησε η αντίληψη ότι η παραγωγή έχει επηρεαστεί (38%) οι ερωτηθέντες θεωρούν πως η μείωση είναι μέτρια (40%) αν και σημείωσαν ελλείψεις σε πρώτες ύλες (36%) και στα εισοδήματα (36%). Από την άλλη πλευρά το δείγμα δεν θεωρεί πως η πανδημία ενέτεινε τις ανισότητες ή προκάλεσε απώλεια θέσεων εργασίας. Τα ευρήματα μας συγκλίνουν και αποκλίνουν σε σημεία με την έρευνα της Raptou et al. (2022), ειδικότερα στο κομμάτι της επίδρασης της παραγωγής ή μετριασμένη άποψη εμφάνισε πολύ κοντινά ποσοστά με την παρούσα έρευνα (40,86%). Αποκλίσεις υπήρξαν στις απόψεις για τις ελλείψεις στις πρώτες ύλες, όπου η πλειοψηφία θεώρησε πως δεν θα υπάρξουν (30,51%) και στην ένταση των διαφορών μεταξύ μικρών και μεγάλων καλλιεργητών.

Στον κλάδο της επεξεργασίας οι απαντήσεις που δόθηκαν δηλώνουν μεγαλύτερα προβλήματα, ειδικότερα εντοπίστηκε ύπαρξη ζημίας (38%), ελλείψεις (34%), μακροπρόθεσμες συνέπειες (40%) και αύξηση του ανταγωνισμού (38%). Συγκρίνοντάς τα αποτελέσματα αυτά με της Raptou et al. (2022), φαίνεται μια σύμπνοια ευρημάτων καθώς το δείγμα εμφανίζει ίδιες αντιλήψεις σχετικά με την ζημία μέσα από δύο ερωτήσεις που αφορούν το κλείσιμο επιχειρήσεων στον επεξεργαστικό κλάδο (35.59%) και την επίδραση σε επιχειρήσεις στον κλάδο (30.51%). Ίδιες τάσεις εμφανίζονται και για τον ανταγωνισμό (33.9%) και τις μακροπρόθεσμες συνέπειες (33.9%).

Για τον κλάδο της διανομής και της πώλησης, στον οποίο εργάζεται πλειοψηφία του δείγματος, οι επιπτώσεις της πανδημίας είναι πολύ πιο έκδηλες. Συγκεκριμένα, έχουμε αυξήσεις στις τιμές (44%) που οφείλονται στην πανδημία, αυξήσεις στα κόστη παραγωγής (42%), ελλείψεις σε βασικά τρόφιμα (46%) και καθυστερήσεις στο δίκτυο διανομής (46%). Το ζήτημα της αύξησης των ερωτήθηκε και στην έρευνα της Raptou et al. (2022) και η εικόνα είναι η ίδια (37.29%), ίδια εικόνα εμφάνισε και η ερώτηση σχετικά με τα κόστη παραγωγής (38.89%) και τέλος ίδια εικόνα εμφανίστηκε σχετικά με τα προβλήματα στο δίκτυο διανομής (38.98%).

Η υιοθέτηση στρατηγικών δράσεων σχετιζόμενων με την αξία και την λειτουργία εφαρμόστηκε μετρίως από τις επιχειρήσεις του δείγματος (38%). Το 32% αξιολόγησε σε γενικές γραμμές την κατάσταση και προχώρησε σε αναθεώρηση των διαδικασιών διαχείρισης αποθεμάτων (36%) και στην βελτιστοποίηση της παραγωγικής

ικανότητας (52%). Επίσης, ενισχύθηκε πολύ η τηλεργασία (36%) κάτι που έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα της Ζαχαράκη (2022) όπου η τηλεργασία δεν εφαρμόστηκε (37,98%). Αρκετές επιχειρήσεις φαίνεται επίσης να διέκοψαν προσωρινά κάποιες εμπορικές και παραγωγικές δραστηριότητες (34%), σε αυτό το εύρημα υπάρχει ταύτιση με το αντίστοιχο της Ζαχαράκη (2022). Σε επίπεδο υποστήριξης του δικτύου πελατών το ήμισυ το επιχειρήσεων του δείγματος δήλωσε μέτρια δέσμευση, επί παραδείγματι το 30% υιοθέτησε μέτρα πρόληψης στα σημεία επαφής με τους πελάτες, ενώ το ίδιο ποσοστό δεν προχώρησε ελάχιστα σε τέτοια μέτρα. Στον αντίποδα όμως φαίνεται πως υπήρξε αναβάθμιση των ανέπαφων συναλλαγών (46%), αν και η βελτίωση των ψηφιακών καναλιών τέθηκε σε εφαρμογή μετρίως (42%).

Μια πολύ κρίσιμη συνιστώσα των στρατηγικών δράσεων για να ανταπεξέλθουν οι επιχειρήσεις στην πανδημία αφορά την εστίαση στο εργατικό δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν επικέντρωσαν σε αυτό (44%). Ακολουθήθηκαν μέτρα υγειονομικής προστασίας για το προσωπικό, χρήση ΜΑΠ (36%), διενέργεια Rapid Test (44%) και καθορισμός πρωτοκόλλων εκκένωσης (34%). Τα ποσοστά αυτά παρότι πλειοψηφικά επί του συγκεκριμένου δείγματος είναι πολύ χαμηλότερα συγκριτικά με την έρευνα της Ζαχαράκη (2022), όπου η χρήση της μάσκας εφαρμόστηκε στο 95,4% και η χρήση Rapid στο 80%. Οι επιχειρήσεις του δείγματος δεν επένδυσαν καθόλου στην επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού. Αντίστοιχα υπήρξε μέτρια εφαρμογή ειδικών πολιτικών αποζημίωσης. Ίδια εικόνα εμφανίζουν η παρούσα έρευνα και η έρευνα της Ζαχαράκη (2022) σχετικά με τα μέτρα κρατικής στήριξης, όπου το ήμισυ του παρόντος δείγματος δήλωσε πως η επιχείρηση στην οποία εργάζεται προχώρησε σε αίτηση και το 40% δεν γνώριζε κατά πόσο συνέβη αυτό.

Το τελευταίο μέρος των αποτελεσμάτων που χρήζει σχολιασμού σχετίζεται με τις δράσεις δημιουργίας αξίας στις οποίες προχώρησαν οι επιχειρήσεις του δείγματος, δηλαδή με το πως αξιοποίησαν της ευκαιρίες ή επέκτειναν την δράση τους κατά την διάρκεια της πανδημίας. Σε αυτό το επίπεδο οι δράσεις που εμφάνισαν μεγάλη δυναμική αφορούσαν την αλλαγή των όρων πληρωμής (32%), την αναζήτηση νέων αγορών (34%) και την βελτίωση της εικονικής αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Τα παραπάνω σημεία φαίνεται να αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις ως κομβικά για την ανάπτυξη τους στην πανδημία. Η αναζήτηση νέων αγορών και η αλλαγή των όρων

πληρωμής είναι σημεία που επιβεβαιώθηκαν και από την έρευνα της Ζαχαράκη (2022).

Συμπερασματικά, η έρευνα που διεξήχθη σε ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων ρίχνει φως στις ποικίλες και σημαντικές επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 σε διάφορους τομείς του κλάδου. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα δραστηριοποιείται στον τομέα της διανομής και της πώλησης τροφίμων, κυρίως στο λεκανοπέδιο της Αθήνας, με επικράτηση των μικρών επιχειρήσεων που απασχολούν έως 10 εργαζόμενους και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών κάτω των 50.000. Η μελέτη αποκαλύπτει ότι η πανδημία είχε σημαντικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, με την πλειονότητα να αντιμετωπίζει μέτριες έως μεγάλες διαταραχές. Από οικονομικής άποψης, ένα σημαντικό μέρος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφερε μειώσεις εσόδων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η έρευνά μας έδειξε ένα υψηλότερο ποσοστό των ερωτηθέντων που ανέμεναν μείωση των οικονομικών επιδόσεων.

Όσον αφορά τον τομέα της παραγωγής τροφίμων, οι ερωτηθέντες είχαν μέτρια άποψη σχετικά με τον αντίκτυπο της πανδημίας, δίνοντας έμφαση στις μειώσεις της παραγωγής παράλληλα με τις διαπιστωμένες ελλείψεις σε πρώτες ύλες και εισοδήματα. Είναι ενδιαφέρον ότι το δείγμα δεν αντιλήφθηκε την πανδημία ως αιτία αύξησης των ανισοτήτων ή απώλειας θέσεων εργασίας. Στον τομέα της μεταποίησης, η έρευνα εντόπισε σημαντικές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων των απωλειών, των ελλείψεων, των μακροπρόθεσμων συνεπειών και του αυξημένου ανταγωνισμού. Αυτό αντικατοπτρίζει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του τομέα αυτού. Ο τομέας της διανομής και των πωλήσεων, όπου δραστηριοποιείται η πλειονότητα του δείγματος, αντιμετώπισε έντονες επιπτώσεις. Οι ερωτηθέντες ανέφεραν σημαντικά προβλήματα, όπως αυξήσεις τιμών, αύξηση του κόστους παραγωγής, ελλείψεις βασικών τροφίμων και καθυστερήσεις στο δίκτυο διανομής.

Στρατηγικά, οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν με μέτρια εφαρμογή δράσεων που αφορούσαν την αξία και τις λειτουργίες. Στις αξιοσημείωτες προσπάθειες περιλαμβάνονταν η επανεξέταση των διαδικασιών διαχείρισης αποθεμάτων, η βελτιστοποίηση της παραγωγικής ικανότητας και η αύξηση της τηλεργασίας. Είναι ενδιαφέρον ότι οι επιχειρήσεις παρουσίασαν ποικίλες προσεγγίσεις για τη δημιουργία αξίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ενέργειες όπως η αλλαγή των όρων

πληρωμής, η αναζήτηση νέων αγορών και η βελτίωση της εικονικής αλληλεπίδρασης με τους πελάτες απέκτησαν δυναμική.

Συνοψίζοντας, η έρευνα υπογραμμίζει τις ποικίλες προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων λόγω της πανδημίας COVID-19, ενώ παράλληλα αναδεικνύει την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητά τους στην υιοθέτηση στρατηγικών μέτρων για την αντιμετώπιση των πρωτοφανών συνθηκών. Τα ευρήματα παρέχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση της δυναμικής του κλάδου και θέτουν τις βάσεις για μελλοντικές έρευνες και εκτιμήσεις πολιτικής για την ενίσχυση της ετοιμότητας του κλάδου για μελλοντικές προκλήσεις.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Accenture (n.d.) 'The big value shift'. [online] Available from https://www.accenture.com/gr-en/insights/strategy/big-value-shift (Accessed Dec 13, 2023).

Aday, S. and Aday, M.S. (2020) 'Impact of covid-19 on the Food Supply Chain', Food Quality and Safety, 4(4), pp. 167–180. doi:10.1093/fqsafe/fyaa024.

Agrilinks. (2020) 'Preventing global food security crisis under COVID-19' [Online]. Available from: https://www.agrilinks.org/post/preventing-global-food-security-crisis-under-covid-19-emergency (Accessed Dec 10, 2023).

Almena, A., Fryer, P. J., Bakalis, S., et al. (2019) 'Centralized and distributed food manufacture: a modeling platform for technological, environmental and economic assessment at different production scales', *Sustainable Production and Consumption*, 19, 181–193.

Alonso, E., Gregory, J., Field, F., et al. (2007) 'Material availability and the supply chain: risks, effects, and responses', *Environmental Science and Technology*, 41, 6649–6656.

AlTarrah, D., AlShami, E., AlHamad, N., AlBesher, F., & Devarajan, S. (2021) 'The impact of coronavirus COVID-19 pandemic on food purchasing, eating behavior, and perception of food safety in Kuwait', *Sustainability, 13*, 8987. https://doi.org/10.3390/su13168987

Amuakwa-Mensah, F., Amuakwa-Mensah, S., Afua Klege, R., & Kofi Adom, P. (2021) 'Stockpiling and food worries: changing habits and choices in the midst of COVID-19 pandemic', *Socioecon Plann Sci*, 101181. https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101181

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018) *Implanting strategic management*, 3rd ed., Cham, Switzerland: Springer International Publishing.

Archibugi, D., Filippetti, A., and Frenz, M. (2013) 'Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation?', Research Policy, 42(2), pp. 303–314. doi:10.1016/j.respol.2012.07.002.

Askew, K. (2020) 'Life in lockdown: Coronavirus prompts half of French consumers to reappraise "value" of food' [Online]. Available from: https://www.foodnavigator.com/Article/2020/05/29/Life-in-lockdown-Coronavirus-prompts-half-of-French-consumers-to-reappraise-value-of-food (Accessed Dec 12, 2023).

Bakalis, S., Valdramidis, V. P., Argyropoulos, et al. (2020) 'Perspectives from CO+RE: how COVID-19 changed our food systems and food security paradigms', *Current Research in Food Science*, 3, 166–172.

Baldos, U. L. C., Hertel, T. W. (2015) 'The role of international trade in managing food security risks from climate change', *Food Security*, 7, 275–290.

BBC (British Broadcasting Corporation). (2020) 'Coronavirus: Five ways the outbreak is hitting the global food industry' [Online]. Available from: https://www.bbc.com/news/world-52267943 (Accessed Dec 13, 2023).

Bendeković, J., Naletina, D., Nola, I. (2015) 'Food safety and food quality in the supply chain', *Trade Perspectives*, 151–163.

Buchheim, L., Dovern, J., Krolage, C., & Link, S. (2020) 'Firm-level expectations and behavior in response to the covid-19 crisis', *SSRN Electronic Journal*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3602429

Chowdhury, Md.T. et al. (2020) 'A case study on strategies to deal with the impacts of covid-19 pandemic in the Food and Beverage Industry', *Operations Management Research*, 15(1–2), pp. 166–178. doi:10.1007/s12063-020-00166-9.

Collins, F., Holzmann, O., & Mendoza, R. (1997) 'Strategy, budgeting, and crisis in Latin America', *Accounting, Organizations and Society*. http://dx.doi.org/10.1016/s0361-3682(96)00050-5

DeBroff, S. (2020) 'How COVID-19 Has Impacted Consumer Food Habits' [Online]. Available from: https://www.foodmanufacturing.com/consumer-trends/blog/21133823/how-covid19-has-impacted-consumer-food-habits (Accessed Dec 22, 2023).

Devereux, S., Béné, C., Hoddinott, J. (2020) 'Conceptualising COVID-19's impacts on household food security', *Food Security*, 12, 769–777.

Di Renzo, L., Gualtieri, P., Pivari, F., Soldati, L., Attinà, A., Cinelli, G., Leggeri, C., Caparello, G., Barrea, L., Scerbo, F., Esposito, E., & De Lorenzo, A. (2020) 'Eating habits and lifestyle changes during COVID-19 lockdown: an Italian survey', *Journal of Translational Medicine*, 18(1), 229. https://doi.org/10.1186/s12967-020-02399-5.

Donahue, D. A., Cunnion, S. O., Balaban, C. D., & Sochats, K. (2012) 'The all needs approach to emergency response', *Homeland Security Affairs*, 8(1), 1-17.

EDP (European Data Portal). (2020) 'Shedding Light on Changing Consumer Behaviour with Economic Data' [Online]. Available from: https://data.europa.eu/en/publications/datastories/covid-19/shedding-light-changing-consumer-behaviour-economic-data (Accessed Dec 23, 2023).

El-Chaarani, H. (2021) 'Covid-19: Problems, challenges and business opportunities', *Journal of Contemporary Research in Business Administration and Economic Sciences*, 1(1), pp. 1–4. doi:10.52856/jcr311280116.

Espitia, A., Rocha, N., Ruta, M. (2020) 'Covid-19 and food protectionism: the impact of the pandemic and export restrictions on world food markets', *Policy Research Working Paper*, No.9253, World Bank, 1-30.

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2020a) 'Ample supplies to help shield food markets from the COVID-19 crisis' [Online]. Available from: http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca8445en (Accessed Dec 10, 2023).

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2020b) 'COVID-19 and the risk to food supply chains: How to respond?' [Online]. Available from: http://www.fao.org/3/ca8388en/CA8388EN.pdf (Accessed Dec 11, 2023).

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2020c) 'Extension and advisory services: at the frontline of the response to COVID-19 to ensure food security' [Online]. Available from: http://www.fao.org/3/ca8710en/CA8710EN.pdf (Accessed Nov 30, 2023).

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2020d) 'Impacts of coronavirus on food security and nutrition in Asia and the Pacific: building more resilient food systems' [Online]. Available from: http://www.fao.org/3/ca9473en/CA9473EN.pdf (Accessed Dec 1 2023).

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2020e) 'Policy responses to keep input markets flowing in times of COVID-19' [Online]. Available from: http://www.fao.org/3/ca8979en/CA8979EN.pdf (Accessed on Dec 8 2023).

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2020f) 'Responding to the impact of the COVID-19 outbreak on food value chains through efficient logistics' [Online]. Available from: http://www.fao.org/3/ca8466en/CA8466EN.pdf (Accessed Dec 22, 2023).

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2021) 'Why export restrictions should not be a response to COVID-19: Learning lessons from experience with rice in Asia and the Pacific' [Online]. Available from: http://www.fao.org/3/ca9362en/CA9362EN.pdf (Accessed on Dec 5, 2023).

Fitton, N., Alexander, P., Arnell, N., et al. (2019) 'The vulnerabilities of agricultural land and food production to future water scarcity', *Global Environmental Change*, 58, 101944.

Fleetwood, J. (2020) 'Social justice, food loss, and the sustainable development goals in the Era of COVID-19', Sustainability, 12, 5027.

Flynn, D. (2020) 'CDC provides first guidance to a specific meat plant for combating COVID-19 among employees' [Online]. Available from: https://www.foodsafetynews.com/2020/04/cdc-provides-first-guidance-to-a-specific-meat-plant-for-combating-covid-19-among-employees/ (Accessed Dec 19, 2023).

Fyles, H., & Madramootoo, C. (2016) 'Key drivers of food insecurity', In Emerging Technologies for Promoting Food Security. *Woodhead Publishing*, pp. 1–19.

Galanakis, C.M. et al. (2021) 'Innovations and technology disruptions in the food sector within the covid-19 pandemic and post-lockdown era', *Trends in Food Science & Technology*, 110, pp. 193–200. doi:10.1016/j.tifs.2021.02.002.

Goolsbee, A., & Syverson, C. (2021) 'Fear, lockdown, and diversion: Comparing drivers of pandemic economic decline 2020', *J Public Econ*, 193(104311), 104311. Available from: http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104311

Granhcld, J. A. L. (2020) 'Framing consumer food demand responses in a viral pandemic', *Canadian Agricultural Economics Society*, 68, 151-156.

Hasan-Zadeh, A. and Yousefi, M. (2022) 'Challenges and opportunities created in business due to Pandemic Coronavirus and Strategic & Tactics to manage critical conditions', *International Journal of Engineering Research and Advanced Technology*, 08(06), pp. 01–09. doi:10.31695/ijerat.2022.8.6.1.

Hobbs, J. E. (2020) 'Food supply chains during the COVID-19 pandemic', *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 68, 171–176.

Holmes, E. A., O'Connor, R. C., Perry, V. H., Tracey, I., Wessely, S., Arseneault, L., et al. (2020) 'Multidisciplinary research priorities for the COVID-19 pandemic: a call for action for mental health science', *The Lancet Psychiatry*, 7(6), 547–560. http://dx.doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30168-1

Hueston, W., McLeod, A., (2012) 'Overview of the global food system: changes over time/space and lessons for future food safety', In: *Institute of Medicine (US). Improving Food Safety Through a One Health Approach*: Workshop Summary. National Academies Press (US), Washington (DC), page.

Hughes, M. (2020) 'Evolving eating habits as a result of COVID-19' [Online]. Available from: https://www.newfoodmagazine.com/article/109890/evolving-eating-habits-as-a-result-of-covid-19/ (Accessed Jan 3, 2024).

IFPRI (International Food Policy Research Institute). (2020) 'COVID-19 food trade policy tracker' [Online]. Available from: https://www.ifpri.org/project/covid-19-food-trade-policy-tracker (Accessed Jan 4, 2024).

IPES (The International Panel of Experts on Sustainable Food System). (2020) 'COVID-19 and the crisis in food systems: Symptoms, causes, and potential solutions'

[Online]. Available from: https://www.ipes-food.org/_img/upload/files/COVID-19_CommuniqueEN%283%29.pdf (Accessed Jan 2, 2024).

Jeon, S. (2011) 'Mechanisms of labor transition during agricultural transformation: the cases of South Korea and Indonesia', *International Conference on Asia Agriculture and Animal IPCBEE*, 13, 21–26.

Lacombe, A. et al. (2020) 'Food safety lessons learned from the covid-19 pandemic', *Journal of Food Safety*, 41(2). doi:10.1111/jfs.12878.

Laperche, B., Lefebvre, G., and Langlet, D. (2011) 'Innovation strategies of industrial groups in the Global Crisis: Rationalization and new paths', Technological Forecasting and Social Change, 78(8), pp. 1319–1331. doi:10.1016/j.techfore.2011.03.005.

Lawton, T. C., Dorobantu, S., Rajwani, T. S., & Sun, P. (2020) 'The implications of COVID-19 for nonmarket strategy research', *Journal of Management Studies*, 57(8), 1732–1736. Available from: http://dx.doi.org/10.1111/joms.12627

Leonardi, M., Padovani, A., & McArthur, J. C. (2020) 'Neurological manifestations associated with COVID-19: a review and a call for action', *Journal of Neurology*, 267(6), 1573–1576. http://dx.doi.org/10.1007/s00415-020-09896-z

Levany, S. (2020) 'US producers “in tears” at having to cull livestock on their farms' [Online]. Available from: https://www.theguardian.com/environment/2020/jun/10/us-producers-in-tears-at-having-to-cull-livestock-on-their-farms (Accessed Dec. 21, 2023).

Margherita, A. and Heikkilä, M. (2021) 'Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies', *Business Horizons*, 64(5), pp. 683–695. doi:10.1016/j.bushor.2021.02.020.

Martin, P. L. (2016) 'Migrant Workers in Commercial Agriculture' [Online]. Available from: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_538710.pdf (Accessed Dec 25, 2023).

Minchin, J. (2021) 'Seven challenges and trends the food industry can expect in 2021', NEW Food. Available online at: https://www.newfoodmagazine.com/article/129788/trends-and-challenges-2021/ (Accessed Nov 30, 2023).

Montenegro, L.D. and Young, M.N. (2020) 'Operational challenges in the food industry and supply chain during the COVID-19 pandemic: A literature review', 2020 7th International Conference on Frontiers of Industrial Engineering (ICFIE) [Preprint]. doi:10.1109/icfie50845.2020.9266743.

Muscogiuri, G., Barrea, L., Savastano, S., et al. (2020) 'Nutritional recommendations for CoVID-19 quarantine', *European Journal of Clinical Nutrition*, 74, 850–851.

Nature Plants. (2020) 'Food in a time of COVID-19', *Nat. Plants*, 6, 429.

Ndemezo, E., Ndikubwimana, J. B., Dukunde, A. (2018) 'Determinants of capacity utilization of food and beverage manufacturing firms in Rwanda: do tax incentives matter?' *SSRN*, 1–21.

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., et al. (2020) 'The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): a review', *International Journal of Surgery*, 78, 185–193.

Notta, O., & Vlachvei, A. (2015) 'Marketing responses of Greek food manufacturing firms due to economic crisis', *Proc Soc Behav Sci*, 175, 350–357. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1210

O'Brien, P., Kruse, J., Kruse, D. (2014) 'Gauging the farm sector's sensitivity to immigration reform via changes in labor costs and availability', American Farm Bureau Federation, Washington (DC), pp. 1–46.

Otrachshenko, V. et al. (2022) 'Covid-19 and entrepreneurship entry and exit: Opportunity amidst adversity', *SSRN Electronic Journal* [Preprint]. doi:10.2139/ssrn.4206227.

Paunov, C. (2012) 'The global crisis and firms' investments in Innovation', *Research Policy*, 41(1), pp. 24–35. doi:10.1016/j.respol.2011.07.007.

Petticrew, M., & Roberts, H. (2008) *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (2008) 'The five competitive forces that shape strategy', *Harvard Business Review,* 86(1), 78–93, 137.

PwC Greece (Pricewaterhouse Coopers) (2021) 'The Food Beverage Sector in Greece - on the Verge of Change', Available online at:

https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/food-and-beverage-sector-in-greece.html (Accessed Nov 18, 2023).

Raptou, E. et al. (2022) 'Assessing the aftermath of covid-19 outbreak in the agro-food system: An exploratory study of experts' perspectives', *Frontiers in Nutrition*, 9. doi:10.3389/fnut.2022.769626.

Reddy, V. R., Singh, S. K., Anbumozhi, V. (2016) 'Food supply chain disruption due to natural disasters: entities, risks, and strategies for resilience', *Economic Research Institute for ASEAN and East Asia*, pp. 1–36.

Reed, J. H. (2021) 'Operational and strategic change during temporary turbulence: evidence from the COVID-19 pandemic', *Operations Management Research*. http://dx.doi.org/10.1007/s12063-021-00239-3

Reynold, M. (2020) 'Supply Chains Race to Match Shifting COVID-19 Consumer Behavior', Packaging World [Online]. Available from: https://www.packworld.com/covid-19/article/21132561/supply-chains-race-to-match-shifting-covid19-consumer-behavior (Accessed Jan 11, 2023).

Richards, T. J., Rickard, B. (2020) 'COVID-19 impact on fruit and vegetable markets', *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68, 189–194.

Rizou, M. et al. (2020) 'Safety of foods, food supply chain and environment within the COVID-19 pandemic', *Trends in Food Science & Technology*, 102, pp. 293–299. doi:10.1016/j.tifs.2020.06.008.

Rizou, M., Galanakis, I. M., Aldawoud, T. M. S., et al. (2020) 'Safety of foods, food supply chain and environment within the COVID-19 pandemic', *Trends in Food Science & Technology*, 102, 293–299.

Rude, J. (2020) 'COVID-19 and the Canadian cattle/beef sector: some preliminary analysis', *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 68, 207–213.

Rumelt, R. P. (1998) 'Evaluating business strategy', in Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghoshal, S., *The Strategy Process*, Revised Edition, Prentice Hall Europe.

Ryan, B. J., Coppola, D., Canyon, D. V., Brickhouse, M., & Swienton, R. (2020) 'COVID-19 community stabilization and sustainability framework: An integration of

the Maslow hierarchy of needs and social determinants of health', *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*. http://dx.doi.org/10.1017/dmp.2020.109

Shafiee-Jood, M., Cai, X. (2016) 'Reducing food loss and waste to enhance food security and environmental sustainability', *Environmental Science & Technology*, 50, 8432–8443.

Shahidi, F. (2020) 'Does COVID-19 affect food safety and security?' *Journal of Food Bioactives*, 9, 1–3. doi:10.31665/jfb.2020.9212.

Sorgner, A. (2023*). Covid-19 and entrepreneurship*. Essen: Global Labor Organization (GLO).

Stephens, E. C., Martin, G., van Wijk, M., et al. (2020) 'Editorial: impacts of COVID-19 on agricultural and food systems worldwide and on progress to the sustainable development goals', *Agricultural Systems*, 183, 102873.

Stewart, A., Kottasova, I., Khaliq, A. (2020) 'Why meat processing plants have become Covid-19 hotbeds' [Online]. Available from: https://edition.cnn.com/2020/06/27/health/meat-processing-plants-coronavirus-intl/index.html (Accessed Dec 23, 2023).

Villanueva-Villar, M., Rivo-López, E., and Lago-Peñas, S. (2016) 'On the relationship between corporate governance and value creation in an economic crisis: Empirical evidence for the Spanish case', *BRQ Business Research Quarterly*, 19(4), pp. 233–245. doi:10.1016/j.brq.2016.06.002.

World Health Organization (Who.int, 2021) [online] Available from: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/338795/WHO-AF-ARD-DAK-02-2021-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accessed Dec 10, 2023).

Yeganeh, H. (2021) 'Emerging social and business trends associated with the COVID-19 pandemic', critical perspectives on international business, 17(2), pp. 188–209. doi:10.1108/cpoib-05-2020-0066.

Younas, A. and Md Kassim, A.A. (2022) 'Empirical review of business challenges and opportunities from the COVID-19 pandemic', Vol. 12 No. 2 (2022), 12(No.2), pp. 63–79. doi:10.32890/jbma2022.12.2.4.

Ελληνόγλωσση

Ζαχαράκη, Β. (2022) ‘Επίδραση της πανδημίας του COVID-19 στη λειτουργία

των επιχειρήσεων τροφίμων', Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. ΓΠΑ. Διαθέσιμη στο:http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/7530/Zacharaki%20V.pdf?sequence=4