



## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΡΙΣΗ 2008 – 2019 ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ  
ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ SARS CoV-2

Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης  
ΑΘΗΝΑ 2023

Καλλιόπη – Έλλη Μήτσιου (2010010043)  
Επιβλέπων καθηγητής : Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	4
1.1 Ορισμός.....	4
1.2 Ιστορική αναδρομή .....	6
1.3 Ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού .....	7
1.4 Βασικές αρμοδιότητες.....	8
1.5 Υγιεινή και Ασφάλεια (Εργονομία) .....	9
1.6 Εργασιακές σχέσεις & Επικοινωνία .....	10
1.7 Προσλήψεις .....	11
1.8 Εκπαίδευση.....	12
1.9 Επικοινωνία μεταξύ Δ.Α.Δ. και εργαζομένων .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΠΡΟ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ .....	14
2.1 Ορισμός.....	14
2.2 Αίτια της οικονομικής κρίσης (Γενεσιουργές – συστημικές αιτίες).....	17
2.3 Οικονομικές εξελίξεις 2008-2019.....	18
2.4 Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και σε άλλους τομείς πέραν της οικονομίας ...	22
2.5 Λύσεις – προτάσεις.....	24
2.6 Συμπεράσματα .....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΚΟΡΟΝΟΪΟΥ.....	26
3.1 Η κρίση της πανδημίας.....	26
3.2. Υγειονομική κρίση .....	26
3.3 Τα βασικά σημεία της διαχείρισης της κρίσης covid – 19 – Επιπτώσεις στις επιχειρήσεις.....	28
3.4 Νομοθεσία – Covid- 19.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Δ.Α.Δ. ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ - ΚΛΑΔΟΙ ΠΟΥ ΕΠΛΗΓΗΣΑΝ.....	32
4.1 Τουρισμός .....	34
4.2 Βιομηχανία & Εφοδιαστική αλυσίδα .....	39
4.3 Τηλεπικοινωνίες .....	42
4.4 Τράπεζες .....	44
4.5 Λιανεμπόριο – e-shop .....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	50
Συμπεράσματα .....	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	52

## Εισαγωγή

Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο ότι μέσα από την εξελικτική πορεία της Δ.Α.Δ. (Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού), φαίνεται ότι οι παράγοντες διαμόρφωσης και προσαρμογής της στις όλο και αυξανόμενες αλλαγές στον εργασιακό τομέα, επηρεάζονται τόσο από τα άτομα λήψης και υλοποίησης των αποφάσεων, όσο και από τις συνθήκες που επικρατούν στον εκάστοτε τομέα δραστηριότητας στον οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση. Καταλυτικής σημασίας για τη σύγχρονη θεώρηση της Δ.Α.Δ. διαδραμάτισε ο προσδιορισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, από το τέλος του 1990 ως Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Πολλοί ερευνητές, θεωρούν ότι το Ανθρώπινο Κεφάλαιο εμπεριέχει την έννοια των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των εκάστοτε ικανοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης.

Η Δ.Α.Δ. μπορεί να αναλυθεί στα πλαίσια της σύγκλισης τριών βασικών παραγόντων: α) ανθρώπων β) πόρων και γ) διαχείρισης. Οι άνθρωποι κατέχουν τους πραγματικούς και δυνητικούς πόρους (γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες) που μπορούν να αξιοποιηθούν μέσω αποτελεσματικών πρακτικών/πολιτικών διαχείρισης για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Συνεπώς η σύγχρονη αντίληψη της Δ.Α.Δ εστιάζεται στην αποτελεσματική και συνολική διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης προκειμένου αυτό να συμβάλλει στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Μέσω της ιστορικής αναδρομής που θα μελετήσουμε θα παρουσιαστούν οι πτυχές που θα πρέπει να συνθέτουν το ρόλο της Δ.Α.Δ. και τις βασικές αρμοδιότητες της στο περιβάλλον μίας επιχείρησης.

Με βάση τα παραπάνω εστίασαμε στη διερεύνηση των σχετικών ζητημάτων σε περίοδο κρίσης, συγκεκριμενοποιώντας τη περίοδο αυτή στο διάστημα 2008-2019 στο οποίο η Ελλάδα βίωσε μία έντονη παρατεταμένη κρίση κυρίως οικονομική αλλά και τη περίοδο της παγκόσμιας πανδημίας SARS CoV-2, ένα γεγονός που ταρακούνησε το εργασιακό καθεστώς, και τις συνθήκες λειτουργίας τόσο των επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο μέχρι και τις μέρες μας. Η επιλογή της συγκεκριμένης περιόδου στηρίχτηκε από τη μία μεριά σε κρίσιμους ποσοτικούς δείκτες, όπως αυτός της συρρίκνωσης εγχώριου ΑΕΠ αλλά και σχετικές μελέτες που διερευνούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τόσο της παρατεταμένης κρίσης στον Ελλαδικό χώρο όσο και της κρίσης στον εργασιακό τομέα κατά τη περίοδο της πανδημίας SARS CoV-2.

Τόσο η Δ.Α.Δ. όσο και οι διαμορφούμενες στρατηγικές της αποτέλεσαν, αποτελούν και θα αποτελέσουν ένα ευρύ πεδίο μελέτης το οποίο διαμορφώνεται από τους στόχους των επιχειρήσεων και τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η παρούσα μελέτη εξέτασε τη προσαρμογή των στρατηγικών της Δ.Α.Δ. τη συγκεκριμένη περίοδο της παρατεταμένης κρίσης 2008-2019 στον Ελλαδικό χώρο αλλά και στην ελληνική αγορά την περίοδο της πανδημίας. Η περίοδος όμως της ανάκαμψης που ακολουθεί δημιουργεί μεγάλες ευκαιρίες και προκλήσεις για οποιαδήποτε επιχείρηση, η αντιμετώπιση των οποίων απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο καλείται να επιβάλλεται και να έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις τεχνολογικές προκλήσεις και τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας με γνώμονα τον εντεινόμενο ανταγωνισμό.

Αποτελεί επιτακτική ανάγκη των καιρών μας τα συστήματα διαχείρισης και ανάπτυξης της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, μέσα από τις οποιεσδήποτε αιτίες και επιπτώσεις που μπορεί να προκαλέσει μία οικονομική κρίση και μία παγκόσμια πανδημία να συμμορφώνονται στις νέες προκλήσεις και με αυτό τον τρόπο να παρέχουν ασφάλεια και ένα υγιές ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στην αγορά εργασίας.

## 1.1 Ορισμός

*«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης». (Ιωάννης Χαραλαμπίδης, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού).*

Γενικά αφορά το τμήμα μια οργάνωσης που ασχολείται με τον άνθρωπο, την στελέχωση της, την ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων της και την σχέση μεταξύ αυτών, με γνώμονα πάντα την βελτιστοποίηση της οργάνωσης.

Ο κόσμος των επιχειρήσεων κινείται με γρήγορους ρυθμούς σε όλους τους τομείς. Αναπτυξιακά, οικονομικά και τεχνολογικά. Οι εργαζόμενοι καταβάλλουν την μέγιστη προσπάθεια και η διοίκηση οφείλει να εξασφαλίσει ένα περιβάλλον στο οποίο η συλλογική αυτή προσπάθεια θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η οργάνωση της προσπάθειας θα έχει το αντίκτυπο στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στην ομαλή λειτουργία της. Στόχος της διοίκησης είναι να προσλάβει στον ανθρώπινο δυναμικό της ανθρώπους οι οποίοι μπορούν εργαζόμενοι ομαδικά να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

### **Τι είναι η Δ.Α.Δ.;**

Πρόκειται για την υπηρεσία μια επιχείρησης που ασχολείται με τον άνθρωπο και κατ' επέκταση με τους υπαλλήλους της. Είναι η «λειτουργία μιας επιχείρησης η οποία ασχολείται με την αξιολόγηση – εκπαίδευση των υπαλλήλων της με σκοπό να πετύχει τους στόχους της». Με λίγα λόγια η Δ.Α.Δ. είναι ένα σημαντικό τμήμα σε κάθε επιχείρηση με σκοπό της την σωστή συνεργασία των εργαζομένων της, την εξέλιξη τους και τις σωστές συνθήκες εργασίας.

Ασχολείται με την πρόσληψη προσωπικού, την απόλυση του, τις υπογραφές συμβάσεων, την αξιολόγηση, τις προαγωγές και τις όποιες μεταθέσεις. Επίσης προτείνει και οργανώνει σεμινάρια, τις εκπαιδεύσεις του προσωπικού και τις παρουσιάσεις της επιχείρησης στον κλάδο της. Αναλαμβάνει τις δημοσιεύσεις αγγελιών για νέες θέσεις εργασίας, τις συνεντεύξεις και την διαπραγμάτευση του μισθού, καθώς και ενέργειες που αφορούν την υπογραφή σύμβασης εργασίας καθώς είναι απαραίτητη η γνώση και η συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία.

Ασχολείται με την μελέτη και την πρόβλεψη για το μέλλον της εταιρείας, θέτει στόχους, διαμορφώνει τα bonus και τους επαίνους ή τις αυξήσεις μισθού. Αναλαμβάνει την ενημέρωση για την ασφάλεια και την υγιεινή, την πρόληψη ατυχημάτων. Δρα ως τον ενδιάμεσο μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και είναι υπεύθυνη για προτάσεις ανανέωσης – εξέλιξης της εταιρείας. Επίσης σχεδιάζει και οργανώνει ομάδες εργασίας και θέτει στόχους.

Οι επιχειρήσεις στελεχώνονται από ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι είναι το πιο σημαντικό κομμάτι για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης ειδάλλως θα είναι πολύ δύσκολο να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα εάν δεν ενδιαφέρονται ή δεν θέλουν να εργαστούν για να πραγματοποιηθούν τόσο οι στόχοι της, όσο και να εξελιχθούν οι ίδιοι

επαγγελματικά. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός που μπορεί να διαθέτει μία επιχείρηση μπορεί να είναι άρτια ανεπτυγμένος ωστόσο όλα αυτά αποτελούν αντικείμενα τα οποία δεν έχουν κριτική σκέψη και δεν θα θέσουν στόχους για την εταιρεία. Ο σημαντικότερος παράγοντας λοιπόν είναι ο άνθρωπος και το ανθρώπινο δυναμικό που μαζί με τη τεχνογνωσία, την εξέλιξη και την εμπειρία προσαρμοσμένος κατάλληλα στις όλο και αυξανόμενες συνθήκες εργασίας, μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Για την όσο δυνατή καλύτερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον απαιτείται μια Δ.Α.Δ. με γνώση, υπευθυνότητα, μόρφωση και σωστή διαχείριση του παράγοντα της ψυχολογίας ώστε να καταφέρει να συνεργαστεί και να αναδείξει τις δυνατότητες του κάθε εργαζομένου.

Επίσης η Δ.Α.Δ. είναι υπεύθυνη για την αναδιοργάνωση του οργανισμού ή να προχωρήσει σε τυχόν αλλαγές για να πετύχει το καλύτερο αποτέλεσμα στην διαμόρφωση της κάθε ομάδας και να ενδυναμώσει την συνεργασία και την επικοινωνία των μελών της. Στόχος της είναι να τοποθετήσει ικανά στελέχη στην κατάλληλη θέση στην επιχείρηση, να ενθαρρύνει και να προτρέψει την επιχείρηση για νέες δημιουργίες, καινοτομίες καθώς και προκλήσεις ώστε να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική στην αγορά.

Αναλόγως την εταιρεία ίσως χρειαστεί να ανταγωνιστεί και στην ευρύτερη αγορά του εξωτερικού, το οποίο πλέον λόγω των αυξανόμενων ρυθμών και της βελτιστοποίησης της τεχνολογίας είναι πιο εύκολο και μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο, κόστος πρώτων υλών, μεταφορικών ακόμα και να αυξήσει την απόδοση και το κέρδος της.

Ένας ικανός διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να στελεχώνεται από εργατικούς, δραστήριους και αποτελεσματικούς υπαλλήλους. Αυτό υπό την προϋπόθεση ότι η διεύθυνση μιας επιχείρησης οργανώνει και ενθαρρύνει το εργατικό δυναμικό της εταιρείας. Πάντα ο ρόλος της Δ.Α.Δ. ήταν μεγάλης σημασίας, όμως πλέον περισσότερο από ποτέ ο ρόλος της και τα καθήκοντα της αυξήθηκαν λόγω του τρόπου λειτουργίας της σύγχρονης επιχείρησης.

### **Σήμερα η Δ.Α.Δ. οφείλει:**

- Να ασχοληθεί όχι μόνο με την σωματική υγεία των υπαλλήλων της αλλά και με την ψυχική, να τονώσει και να εμψυχώσει το προσωπικό. Αναλόγως το μέγεθος της εταιρείας πλέον υπάρχουν γραμμές επικοινωνίας/βοήθειας (τηλεφωνικές, μέσω internet κ.α.) και ημέρες ψυχικής υγείας και ευεξίας για τους εργαζόμενους της.
- Να αναβαθμίσει την επιχείρηση με ψηφιακή τεχνολογία κατάλληλη να υποστηρίξει και την τηλεργασία αλλά και τις απαιτήσεις του δικτύου της εταιρείας.
- Να μεριμνήσει και να διαθέσει τον κατάλληλο εξοπλισμό στο προσωπικό που εργάζεται με τηλεργασία.
- Να βρίσκεται σε επικοινωνία με την Διεύθυνση Πληροφορικής για να δημιουργηθεί σωστή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, με στόχο την ταχεία επίλυση προβλημάτων δικτύου της εταιρείας ή του προσωπικού ως προς την διευκόλυνση της τηλεργασίας.
- Να στηρίζει την εταιρεία και να συνεργαστεί με την διοίκηση της ώστε να αποφευχθεί η απόλυση εργαζομένων αλλά αν χρειαστεί να γίνει αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας.
- Να συμβουλεύει, εμψυχώνει και να δίνει κίνητρα πλέον και στο προσωπικό που εργάζεται με τηλεργασία, με στόχους οι οποίοι είναι

μετρήσιμοι και ελέγξιμοι. Η τηλεργασία δίνει μια αυτονομία στον εργαζόμενο την οποία ενδεχομένως να μην μπορεί να διαχειριστεί και να βλάψει την εταιρεία.

- Να ασχολείται και να προνοεί για την εξέλιξη, την εκπαίδευση των υπαλλήλων της με σεμινάρια, workshops, είτε ψηφιακά (digital) είτε με φυσική παρουσία του προσωπικού της.

### **Πληροφοριακά συστήματα στη Δ.Α.Δ. (HRIS):**

Ένα από τα συστήματα λογισμικού που διαχειρίζεται η Δ.Α.Δ. είναι το HRIS (Human Resource Information Systems) ή HRMS (Human Resource Management Systems). Σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να δίνουν πληροφορίες σε όλο το προσωπικό. Τα προγράμματα αυτά έχουν τα προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων, τη μισθοδοσία τους και άλλες παροχές, προγράμματα εκπαιδεύσεων, συστήματα ασφαλείας και υγιεινής, τρέχων άδειες και υπόλοιπο αδειών. Υπάρχουν βέβαια και τα e -HR όπου οι πληροφορίες αυτές μεταφέρονται μέσω διαδικτύου.

Τα πληροφοριακά συστήματα HRIS μας βοηθούν στην περισυλλογή στοιχείων και την ανάλυση της. Μέσα από το σύστημα μπορείς να αναλύσεις τα δεδομένα και να τα χρησιμοποιήσεις με τρόπο τέτοιο ώστε να έχεις πλήρη εικόνα όσον αφορά το δυναμικό της επιχείρησης.

Ως γενικές απαιτήσεις από ένα σύστημα HRIS προκειμένου να λειτουργήσει με επιτυχία είναι:

- Να ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχειρηματικής μονάδας.
- Να είναι φιλικό και εύχρηστο στο χρήστη, με κατανοητές πληροφορίες και χωρίς «υπερφόρτωση» άχρηστων πληροφοριών.
- Να έχει ικανοποιητικές εκτυπώσεις και εργαλεία ελέγχου.
- Να είναι ευέλικτο, δηλαδή να είναι εύκολη η προσθήκη νέων κατηγοριών δεδομένων.
- Να είναι ασφαλές υπό την έννοια ότι είναι απροσπέλαστο από όσους δεν είναι αρμόδιοι για τη χρήση του.
- Να είναι αξιόπιστο υπό την έννοια της ακρίβειας των πληροφοριών που παρέχει.
- Να χαρακτηρίζεται από σύντομο διάστημα επεξεργασίας.
- Ο κατασκευαστής – πωλητής του συστήματος να είναι αξιόπιστος και να προσφέρει καλό service.

### **Στρατηγικές Δ.Α.Δ.:**

Η Δ.Α.Δ. συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα του Λογιστηρίου – Χρηματοοικονομικά, με το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και με την Διοίκηση. Ο διευθυντής του τμήματος θα πρέπει να συνεργάζεται αρμονικά με όλα τα τμήματα δίνοντας συμβουλές και προτάσεις για την σωστή καθοδήγηση του εκάστοτε τμήματος.

Οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι να διαλέγει έπειτα από μια σειρά ενεργειών και συνεντεύξεων το κατάλληλο προσωπικό για την εταιρεία, να παρέχει εκπαίδευση, αξιολόγηση, να προάγει για τις εργασιακές σχέσεις, να δίνει κίνητρα στο προσωπικό για διαρκή εξέλιξη (π.χ. bonus, παροχές) και να μεριμνεί για την ασφάλεια του.

## **1.2 Ιστορική αναδρομή**

Μια πρώτη μορφή διοίκησης προσωπικού σε εταιρεία εμφανίστηκε τον 19ο αιώνα και ο λόγος που έγινε η σύσταση της ήταν για να μεριμνήσει για τις κακές συνθήκες εργασίας που επικρατούσαν σε όλους τους κλάδους εκείνη την περίοδο. Μια

βελτιωμένη μορφή της καταγράφηκε κατά την βιομηχανική επανάσταση στην Αμερική και στην Ευρώπη λόγω του μεγάλου αριθμού υπαλλήλων που απαιτούνταν για να εξασφαλιστεί η συνεχής λειτουργία της ενίοτε εργοστασιακής μονάδας, με τις κατάλληλες βάρδιες και αποδοχές του προσωπικού.

Πλέον έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα και αποτελεί επιστήμη, απαριθμεί πολλές σχολές στον κλάδο της ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης, με μεταπτυχιακές σπουδές εντός και εκτός της χώρας μας.

Η διοίκηση προσωπικού πλέον βρίσκεται στην κορυφή κάθε οργανογράμματος μιας εταιρείας. Έχοντας ως πρότυπα οι επιχειρήσεις την λειτουργία του στρατού και του δημοσίου, αποφάσισαν να προχωρήσουν σε αντίστοιχη δομή. Το 1930 κάνει την εμφάνιση της η «Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων» η οποία ασχολείται περισσότερο με τον παράγοντα άνθρωπο. Το 1950-1960 εμφανίζεται το κίνημα «Η επιστήμη της Συμπεριφοράς» και ξεκινά η εποχή της πρόνοιας και των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Η εποχή που ξεκινά και ο συνδικαλισμός. Την δεκαετία του 1980 έχουμε την διοίκηση ανθρώπινων πόρων η οποία επιστήμη πλέον επενδύει στο προσωπικό, θέλει να υπάρξει σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, καλές συνθήκες εργασίας, σωστή συμπεριφορά, να αναζητά την διαρκή εξέλιξη όπως και την βελτίωση του προσωπικού με εκπαιδεύσεις και λοιπές δραστηριότητες. Σήμερα, πλέον, δίνουμε έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων για να πετύχει η εταιρεία τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

### 1.3 Ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Στις μικρές επιχειρήσεις (έως 20 άτομα) δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα για την διοίκηση του προσωπικού και τον ρόλο αυτό τον αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης. Χαράζει την πολιτική της εταιρείας, και πρέπει να δίνει έμφαση στο προσωπικό καθώς αποτελεί το «κεφάλαιό» του. Πρέπει να είναι ευχαριστημένοι για να εργάζονται όσο το δυνατό πιο αποδοτικά, να υπάρχει πνεύμα συνεργασίας, να είναι έντονο το στοιχείο της ομάδας και η κουλτούρα της εταιρείας είναι πως είμαστε όλοι μαζί, μια ομάδα και η ομάδα θα δώσει το καλύτερο αποτέλεσμα. Ο εργοδότης ζητά με τον δικό του τρόπο την αφοσίωση των υπαλλήλων ώστε να καταφέρει η επιχείρηση να εκπληρώσει τους στόχους της.

#### **Ποιος είναι ο ρόλος της Δ.Α.Δ. εν περίοδο κρίσης (και ειδικότερα την περίοδο covid):**

Σε περιόδους κρίσης, σε έκτακτες ή δύσκολες συγκυρίες, θα πρέπει απαραίτητα να κινηθεί μεθοδικά και αποτελεσματικά. Τυχόν λάθη θα έχουν σοβαρές συνέπειες για μια εταιρεία.

Έτσι, λοιπόν, θα πρέπει:

- Να ενημερώσει τους υπαλλήλους – εργαζομένους για αλλαγές σχετικά με τον τρόπο που θα εργάζονται ενώ θα πρέπει να προσέχουν την υγεία τους.
- Να γίνει σωστός διαμερισμός του προσωπικού σε όσους εργάζονται εξ αποστάσεως – τηλεργασία και μάλιστα αναλόγως το προσωπικό να είναι εκ περιτροπής, προμηθεύοντας τον κατάλληλο εξοπλισμό για τους υπαλλήλους που εργάζονται από το σπίτι. Είναι ένα δύσκολο θέμα καθώς κάποιες εταιρείες δεν διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό ή την ανάλογη υποδομή και έπρεπε να «στήσουν» από την αρχή δίκτυο.
- Να ενημερώσει όλους τους εργαζομένους για θέματα υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

- Να εφαρμόσει όλες τις εγκυκλίους και ΚΥΑ που έχει εκδώσει η πολιτεία σχετικά με τις μετακινήσεις – ωράρια, πόσα άτομα πρέπει να εργάζονται ανά τετραγωνικό μέτρο στον εργασιακό χώρο, και ποια μέτρα πρέπει να τηρούν.
- Να προχωρήσει στην ακύρωση όλων των πολιτιστικών εκδηλώσεων, συνεδρίων και ημερών εκπαίδευσης για την αποφυγή συγχρωτισμού.
- Να προμηθεύσει ειδικά προϊόντα καθαριότητας και απολύμανσης.
- Να προχωρήσει στην αύξηση των ωρών εργασίας του προσωπικού καθαριότητας ή ακόμη και να προσλάβει επιπλέον συνεργείο καθαριότητας.
- Να τοποθετήσει απολυμαντικά σε εμφανή σημεία για συχνό καθαρισμό των χεριών και των επιφανειών.
- Να διασφαλίσει ενίοτε μάσκες προστασίας με το λογότυπο της εταιρείας.
- Να ενημερωθεί για την παροχή internet του κάθε εργαζόμενου για εργασία από το σπίτι και την διασφάλιση της σωστής επικοινωνίας μεταξύ πολλών ατόμων για επίλυση θεμάτων (meetings).
- Να καθιερώσει την καθημερινή θερμομέτρηση και θέσπιση κυλιόμενου ωραρίου εργασίας για την αποφυγή πολλών ατόμων στα Μ.Μ.Μ.
- Να ενημερώσει το προσωπικό που εμφανίσει συμπτώματα πως θα πρέπει να παραμείνει στην οικία του για κάποιες μέρες με περιορισμό κυκλοφορίας, και να επισκεφτεί διαγνωστικό κέντρο για test rapid/pcr.

#### 1.4 Βασικές αρμοδιότητες

Σε μια μικρή εταιρεία η Δ.Α.Δ. εκτελείται από ένα άτομο, όταν όμως μεγαλώσει σε μέγεθος θα απαιτηθεί στελέχωση της από τα πλέον κατάλληλα άτομα. Αναλυτικά οι αρμοδιότητες της είναι:

- Προσλήψεις προσωπικού (πραγματοποιούνται από τον υπεύθυνο προσλήψεων ο οποίος ανακοινώνει νέες θέσεις εργασίας στην εταιρεία με τα απαιτούμενα προσόντα, χρόνο απασχόλησης, μισθολογικές απολαβές κ.α.).
- Απολύσεις προσωπικού – Πειθαρχικά μέτρα.
- Διαχείριση του υπάρχοντος ή πλεονάζων προσωπικού.
- Διευθέτηση τυχόν παραπόνων.
- Προγραμματισμός αναγκών προσωπικού.
- Εκπαίδευση – ανάπτυξη – καθοδήγηση προσωπικού.
- Αξιολόγηση προσωπικού / επιδόσεις.
- Μεταθέσεις – προαγωγές προσωπικού.
- Πολιτική αμοιβών – υποκίνηση Bonus.
- Ωφελήματα εργαζομένων.
- Υγεία – πρόληψη ατυχημάτων.
- Εργασιακές σχέσεις.
- Ικανοποίηση εργαζομένων.
- Θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.
- Πρόβλεψη κενών θέσεων εργασίας προσωπικού, προσόντα που προβλέπονται.
- Ενημέρωση και συμμόρφωση με τις διατάξεις του εργατικού δίκαιου για την σχετική νομοθεσία για συλλογικές συμβάσεις εργασίας.
- Εκπαίδευση προσωπικού σε συνδυασμό με το αντικείμενο της εταιρείας.

- Διαπραγμάτευση μισθού σε συνεργασία με την διοίκηση / λογιστήριο.

## 1.5 Υγιεινή και Ασφάλεια (Εργονομία)

Η Ελληνική νομοθεσία για την εργονομία, είναι πλήρως εναρμονισμένη με την αντίστοιχη κοινοτική μέσω της ενσωμάτωσης τόσο της οδηγίας Πλαίσιο 89/391/ΕΟΚ όσο και των ειδικών οδηγιών που απορρέουν από αυτή. Πυρήνας του σχετικού νομοθετικού πλαισίου στην Ελλάδα το οποίο περιλαμβάνει πληθώρα επιμέρους νομοθετημάτων (ιδίως με τη μορφή προεδρικών διαταγμάτων) για γενικούς και ειδικούς επαγγελματικούς κινδύνους στους χώρους εργασίας, αποτελεί ο Κώδικας Νόμων για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία (ΚΝΥΑΕ) που κυρώθηκε με το άρθρο 1ο του Ν. 3850/2010 (ΦΕΚ Α 84) και στον μεταξύ άλλων διατυπώνεται η νομική αρχή της αποκλειστικής ευθύνης του εργοδότη και περιγράφονται οι βασικές απαιτήσεις εργοδοτών και εργαζομένων, καθώς και οι συναφείς θεσμοί παροχής υπηρεσιών προστασίας και πρόληψης (τεχνικός ασφαλείας, ιατρός ασφαλείας, Επιτροπή Υγείας και Ασφάλειας των Εργαζομένων κ.λπ.).

Αναφορικά με τις ανωτέρω διατάξεις του Κώδικα Νόμων για την Υγεία και την ασφάλεια στην Εργασία (ΚΝΥΑΕ), ο εκάστοτε εργοδότης πρέπει να εξασφαλίζει καθοριστικής σημασίας εργασιακές συνθήκες όπως είναι η υγεία και η ασφάλεια του ανθρωπίνου δυναμικού και όσων χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί παρέχοντας γιατρό εργασίας, τεχνικό για μέτρα ασφαλείας του χώρου, να παρέχει κατάλληλα μέτρα ατομικής προστασίας και σε κάθε περίπτωση οφείλει να γνωρίζει τους κινδύνους που επιφυλλάσει ο χώρος εργασίας ιδιαίτερα δε όταν είναι τέτοια η φύση της εργασίας.

Ο έλεγχος της εφαρμογής της εργονομίας πραγματοποιείται από τις αρμόδιες Επιθεωρήσεις Ασφαλείας και Υγείας στην Εργασία του ΣΕΠΕ.

Τα νεότερα χρόνια με νόμους και διατάξεις έγιναν υποχρεωτικά τα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων. Για την υγεία, ο πρώτος νόμος ψηφίστηκε στις 21.11.1911 περί υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων καθώς και αναφορικά με το ωράριο εργασίας. Στη συνέχεια έχουμε τα ΦΕΚ 129/Α/86 , ΦΕΚ 138/Α/88, ΦΕΚ 112/Α/94, ΦΕΚ 11/18-1-96 και άλλα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση στο άρθρο 118Α της ενιαίας Ευρωπαϊκής πράξης ορίζει «σαφώς και δεσμευτικά την υποχρέωση της κοινότητας όσο και των κρατών-μελών να προωθούν νομικές διατάξεις και να λαμβάνουν τα απαιτούμενα μέτρα τα οποία θα δημιουργήσουν μία ασπίδα προστασίας της υγείας, υγιεινής και ασφάλειας για τον εργαζόμενο από επικείμενους επαγγελματικούς κινδύνους.»

Προτεραιότητα της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση της φυσικής υγείας κάθε εργαζομένου. Οι καλές συνθήκες εργασίας συμβάλλουν και είναι σημαντικός παράγοντας για την απόδοση των υπαλλήλων. Συνηθίζεται κατά την πρόσληψη προσωπικού – υπαλλήλων να γίνονται υποχρεωτικά ιατρικές εξετάσεις και ανά διαστήματα σε κάποιους κλάδους «περιοδικά test». Είθισται να υπάρχει πάντα φαρμακείο στις εταιρείες για πρώτες βοήθειες όπως και παρουσία γιατρού εργασίας ανάλογα τον αριθμό των υπαλλήλων.

### Θέματα υγιεινής και ασφαλείας στην εργασία

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έφερε νέες μορφές εργασίας αλλά και νέες ασθένειες και εργατικά ατυχήματα. Μπορεί να είναι η εργασία μια βασική ανάγκη του ανθρώπου ως προς το εισόδημα του αλλά μπορεί αν περιέχει και κίνδυνος για την σωματική και ψυχική του υγεία. Μόνο η πρόληψη μπορεί να περιορίσει τον κίνδυνο ατυχήματος ή αλλιώς και η γνώση του κινδύνου. Γίνεται παραπομπή αποσπάσματος από την

διακήρυξη του Λουξεμβούργου αναφορικά με την υγεία και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας.

«Η προαγωγή της υγείας στον χώρο εργασίας είναι μια συντονισμένη προσπάθεια εργοδοτών, εργαζομένων και της κοινωνίας, με στόχο την βελτίωση της υγείας και της ευεξίας των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον»



Τα συνήθη αίτια ατυχημάτων αφορούν σε:

- Έλλειψη πείρας και σωστής ενημέρωσης.
- Κατανάλωση αλκοολούχων ποτών ή ουσιών.
- Αργή αντίδραση σε ακουστικά ή οπτικά ερεθίσματα.
- Λόγω προσωπικών προβλημάτων, απώλεια συγκέντρωσης.
- Άγνοια κινδύνου λόγω μικρής ή καθόλου ενημέρωσης.
- Μεγάλη ηλικία.
- Βλάβη μηχανήματος ή κακή λειτουργία του.
- Κακός σχεδιασμός ή κακή θέση μηχανημάτων.
- Μη σηματοδότηση επικίνδυνων χώρων.
- Έλλειψη συστήματος πυρόσβεσης και πυρανίχνευσης.

Ανάλογα με την σοβαρότητα του ατυχήματος προκαλείται πόνος στον υπάλληλο και στην οικογένεια του ή ακόμη και καταστροφικά αποτελέσματα στη σωματική του ακεραιότητα. Επίσης δημιουργούνται έννομες συνέπειες για την επιχείρηση μιας και σχεδόν πάντοτε τα θύματα εργατικών ατυχημάτων κινούνται νομικά διεκδικώντας χρηματικές αποζημιώσεις. Για τους συγκεκριμένους λόγους το θέμα ασφάλειας είναι πρωταρχικό ζήτημα στη Δ.Α.Δ.

### 1.6 Εργασιακές σχέσεις & Επικοινωνία

Το 1990 με τον νόμο 1876 (ΦΕΚ 27/08.03.1990) για τις ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις ιδιωτικού δικαίου ή και δημοσίου έχουμε τις ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις, την σύσταση φορέα ΟΜΕΔ και τη διαιτησία. Οι εκσυγχρονιστικές διαδικασίες οφείλονται βέβαια στις συστάσεις της Ε.Ε.

Η αρχή της εργασιακής σχέσης ξεκινά με την υπογραφή εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου μεταξύ Δ.Α.Δ. και εργαζομένων. Ο παράγοντας της ίσης και δίκαιης μεταχείρισης του προσωπικού της επιχείρησης και η σχέση που θα αναπτυχθεί μεταξύ Δ.Α.Δ. και αυτών θα είναι ο βασικός πυλώνας για την απόδοση και την ομαλή επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύπτουν κατά την εκτέλεση της εργασίας του εργαζόμενου. Η σωστή επικοινωνία χωρίς αναστολές θα φροντίσει για να αναπτυχθούν

καλές σχέσεις μεταξύ τους που με τρόπο αυτό θα υπάρχει σωστή και τακτική επικοινωνία και ενημέρωση από την Δ.Α.Δ.

Ο Γάλλος βιομήχανος και διοικητής Henri Fayol (1841-1925) αναφέρει 14 βασικές αρχές για την άρτια συνεργασία σε μια επιχείρηση:

- Εξειδίκευση εργαζομένων για τη μέγιστη απόδοση.
- Ένας υπεύθυνος ο οποίος θα δίνει καθοδήγηση στους υφιστάμενους του.
- Οι στόχοι της επιχείρησης είναι πιο σημαντικοί από τους προσωπικούς του υπάλληλου – εργαζόμενου.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει έναν στρατηγικό στόχο και να εργάζονται όλοι προς αυτή την κατεύθυνση.
- Υπάρχει σε εργατική / μισθολογική μορφή και η έννοια της «τιμωρίας» για τις αποτυχίες και για την απειθαρχία.
- Ο εργαζόμενος δέχεται καθοδήγηση μόνο από ανώτερο του.
- Τα στελέχη σε υψηλές θέσεις λαμβάνουν τις αποφάσεις και αποφασίζουν για συγκέντρωση εξουσίας σε λίγους ή αποκέντρωση και μοίρασμα αρμοδιοτήτων.
- Πρέπει να εκτιμάται η απόδοση του εργαζόμενου και να δέχεται ανταμοιβή από την επιχείρηση.
- Πρέπει να καλύπτονται οι σωστές θέσεις από τους σωστούς ανθρώπους για την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης.
- Η Δ.Α.Δ. πρέπει να προσπαθεί για αρμονικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και να υπάρχει το αίσθημα της ενότητας.
- Να αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι πρωτοβουλίες και να τους δίνουν την δυνατότητα δράσης ακόμη και για μικρά θέματα.
- Να αισθάνονται ίση μεταχείριση – ισότητα μέσω της καλλιέργειας αισθήματος δικαιοσύνης και να εφαρμόζεται για όλους.
- Να υπάρχει διοικητική κλίμακα. Οι ευθύνες μοιράζονται από τα ανώτερα στα κατώτερα κλιμάκια τα οποία φροντίζουν για την ολοκλήρωση των εντολών.
- Να νιώθουν οι εργαζόμενοι σταθερότητα και ότι δεν κινδυνεύουν ανά πάσα στιγμή να χάσουν την θέση τους στην επιχείρηση.

Επίσης σημαντικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται είναι:

- Η κάθε τύπου μορφή διάκρισης άμεση ή ακόμη και έμμεση λόγω συγγένειας, οικογενειακής κατάστασης ή φύλλου απαγορεύεται και μάλιστα δια νόμου.
- Η σεξουαλική παρενόχληση, η ευνοϊκότερη συμπεριφορά – μεταχείριση που οφείλεται σε διάκριση.
- Η ευνοϊκότερη ή δυσμενέστερη μεταχείριση λόγω εγκυμοσύνης.

## 1.7 Προσλήψεις

Πρόσληψη ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση αποδέχεται ένα ή περισσότερα άτομα στο εργατικό δυναμικό ή αναθέτει σε αυτόν μία μόνιμη εργασία έναντι σταθερής αμοιβής.

Οι προσλήψεις εξαρτώνται από:

- Τον αριθμό υπαλλήλων (πόσο μεγάλη είναι η επιχείρηση).
- Τον κλάδο που δραστηριοποιείται.
- Το ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Την ζήτηση στην αγορά ή την ειδικότητα.

- Αν θα πραγματοποιηθεί εσωτερική μετακίνηση ή θα γίνει αναγγελία πρόσληψης.

Για να γίνει σωστή επιλογή πρόσληψης πρέπει η Δ.Α.Δ. να προσελκύσει τον ιδανικό άνθρωπο για να καλύψει την θέση, να έχει τα προσόντα, τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά και τις επαγγελματικές γνώσεις. Επίσης πρέπει να καλύπτει τις τυχόν προοπτικές καριέρας που φιλοδοξεί ο υπάλληλος, δημογραφικές αποστάσεις, γιατί η Δ.Α.Δ. επενδύει σε αυτόν και πρέπει η παραμονή του στην επιχείρηση να είναι όσο το δυνατόν σίγουρη ή τουλάχιστον μακροπρόθεσμη. Το κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης είναι μεγάλο, και συνήθως υπολογίζεται στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του υπαλλήλου στην θέση πρόσληψης. Το πρώτο χρονικό διάστημα συνήθως δεν έχουμε πλήρη αποτύπωση των ικανοτήτων και των αποτελεσμάτων που μπορεί να φέρει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση όμως γίνεται επένδυση σε αυτόν από την επιχείρηση.

Συνήθης τρόπος επιλογής είναι ο «σταδιακός αποκλεισμός ανάλογα με το «βιογραφικό → προϋπηρεσία → συνεντεύξεις → τεστ γνώσεων → επιλογή». Επίσης άξιο αναφοράς είναι η νέα τάση για εύρεση ανθρώπινου δυναμικού μέσω online recruitment (διαδικτυακή πρόσληψη) και αναγγελία για ζήτηση προσωπικού. Βρίσκεται βέβαια σε αρχικό στάδιο σε αντίθεση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, ωστόσο όμως οι περισσότερες επιχειρήσεις πλέον έχουν αρχίσει να προσανατολίζονται προς αυτή τη μέθοδο.

Νέο στυλ προσλήψεων αποτελεί λόγω του covid 19 η χρήση της τεχνολογίας, με αγγελίες σε online πλατφόρμες (LinkedIn, kariera, κ.ο.κ.) και συνεντεύξεις μέσω zoom, Microsoft teams, Skype for Business και άλλων παρόμοιων εφαρμογών. Έχει το πλεονέκτημα της ταχύτητας, βέβαια δεν υπάρχει η άμεση επαφή με τον υποψήφιο για να διατυπωθεί η αληθινή προσωπικότητα του, η γλώσσα του σώματός τους, η διαπροσωπική επαφή και όλα τα προσόντα που απαιτούνται για την θέση.

Επίσης είναι καταλληλότερο για πρόσληψη νέων ατόμων εξοικειωμένα με τη χρήση της τεχνολογίας. Οι υποψήφιοι διαβάζουν το προφίλ στο LinkedIn της εταιρείας, την στρατηγική της, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, το όραμα της, το οργανόγραμμα και τις δραστηριότητες της.

## 1.8 Εκπαίδευση

Κάθε επιχείρηση έχει μια συγκεκριμένη εξειδίκευση και μια δική της εργασιακή «κουλτούρα». Πρέπει λοιπόν οι υπάλληλοι της για να ενσωματωθούν να λάβουν συγκεκριμένες γνώσεις, μεθόδους και διαδικασίες. Ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης είναι και οι εκπαιδευτικές ανάγκες για τους υπαλλήλους. Η επιλογή του προσωπικού που θα κάνει εκπαιδεύσεις εντός της επιχείρησης ή εκτός ή ηλεκτρονικά για συγκεκριμένα προγράμματα σε μορφή σεμιναρίου είναι μερικές από τις βασικές μεθόδους πρόσληψης προσωπικού. Συζήτηση για πιθανά προβλήματα που τυχόν προκύπτουν στον εξοπλισμό της επιχείρησης.

Επίσης την σημερινή εποχή η εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητη λόγω της τεράστιας ανάπτυξης της τεχνολογίας σε παγκόσμιο επίπεδο στον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, της καινοτομίας. Με την εκπαίδευση στη χρήση τεχνολογιών μειώνεται ο χρόνος προσαρμογής και η απόδοση του εργαζόμενου και ενισχύεται το ηθικό του γιατί νιώθει αμέσως χρήσιμος στην εργασία του. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί επένδυση της εταιρείας και πολλές φορές είθισται υφιστάμενα στελέχη να αναλαμβάνουν την εκπαίδευση των νέων.

Επίσης μέσω όλων αυτών, έχει η Δ.Α.Δ. τη δυνατότητα να αντικαταστήσει άμεσα κάποιον από τυχόν απόλυση – ατύχημα ή αιφνίδιο θάνατο. Η εκπαίδευση δίνει θετικά αποτελέσματα τόσο στην επιχείρηση όσο και στον άνθρωπο – υπάλληλο.

*Πρέπει δηλαδή να θέτονται στόχοι υψηλοί για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, με τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να δείχνουν αποπληρωμή.*

*(Μπουραντάς & Παπαλεξανδρής 2003)*

## 1.9 Επικοινωνία μεταξύ Δ.Α.Δ. και εργαζομένων

Η Δ.Α.Δ. είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία εργαζομένων – υπαλλήλων με την διοίκηση της επιχείρησης. Είναι υποχρεωμένη να παρακολουθήσει την εξέλιξη, τις απαιτήσεις των εργαζομένων καθώς και τις συνθήκες εργασίας, να ενημερώνει για τυχόν προγράμματα επιβράβευσης και bonus.

Η αρχή μιας εργασιακής σχέσης ξεκινά με την πρόσληψη και την υπογραφή της σύμβασης. Η σύμβαση αυτή μπορεί να είναι ορισμένου ή αορίστου χρόνου ή σύμβαση έργου. Πρέπει να αναφέρονται αναλυτικά το ωράριο, ο μισθός, οι υπερωρίες (εργασία Σάββατο ή Κυριακή, αποζημίωση εκτός έδρας, υπερωρίες, άδειες, επίδομα γάμου, παιδιών, σπουδών). Απαραίτητη προϋπόθεση της Δ.Α.Δ είναι να συνεργάζεται άμεσα και με νομικό σύμβουλο για τυχόν διαφορές που δυνητικά μπορεί να προκύψουν μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Το τέλος μιας συνεργασίας γίνεται με την λύση της σύμβασης – απόλυση. Οι λόγοι ποικίλουν και μπορεί να είναι:

- Αποχή από την εργασία χωρίς δικαιολογία.
- Πειθαρχικό παράπτωμα.
- Μείωση προσωπικού.

Η Δ.Α.Δ. για την απόδοση της επιχείρησης απαιτείται να παίζει έναν ουσιώδη ρόλο για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Κύρια σημεία που πρέπει να επικεντρωθεί είναι: η καλλιέργεια συναισθηματικής ασφάλειας έτσι ώστε να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι πρέπει να αποδώσουν όσο το δυνατό περισσότερο, η ανάλογη εκπαίδευση και ενημέρωση για την οργάνωση και επικοινωνία, η έμπνευση σεβασμού και συγχρόνως η άνετη και απρόσκοπτη επικοινωνία.

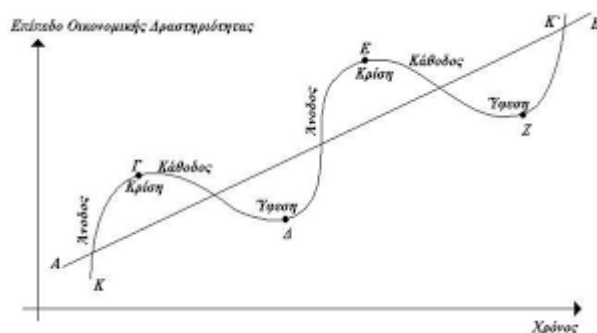
Για την αρμονική συνεργασία στην επιχείρηση πρέπει η Δ.Α.Δ. να λάβει υπόψιν τον ανταγωνισμό, την παγκοσμιοποίηση στην αγορά και την τεχνολογική πρόοδο ώστε να πετύχουν φιλικό περιβάλλον με μέριμνα τον άνθρωπο. Να βρει δηλαδή την χρυσή τομή της βελτίωσης της ατομικής απόδοσης και της ανύψωσης του ηθικού του εργαζομένου.

## 2.1 Ορισμός

Στην βιβλιογραφία συναντάμε πολλούς ορισμούς γύρω από την έννοια της “οικονομικής κρίσης”. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περιγραφή από τους Rosenthal, Charles και Hart οι οποίοι την περιγράφουν σαν “σοβαρή απειλή κατά της υφιστάμενης δομής, αλλά και των αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος. Η λήψη αποφάσεων για την λύση της, διακατέχεται συχνά από αβεβαιότητα, καθώς θα πρέπει να γίνει μέσα σε περιορισμένο χρόνο.”(Rosenthal, Charles & Hart, 1989).

### Στάδια της οικονομικής κρίσης

Η οικονομική δραστηριότητα απαρτίζεται από στοιχεία όπως η παραγωγή, το εισόδημα κ.α. Οι μεταβολές που μπορεί να προκύψουν σε μια οικονομική δραστηριότητα ονομάζονται οικονομικοί κύκλοι ή οικονομικές διακυμάνσεις. Η κρίση είναι μια περίοδος αυτού του κύκλου. Η οικονομία διέρχεται από δύο κύριες φάσεις στον οικονομικό κύκλο, όπως μπορούμε να διακρίνουμε και στο παρακάτω σχήμα: η ανοδική πορεία η οποία χαρακτηρίζεται ως άνθηση και η καθοδική η αλλιώς ύφεση. Είτε η ανοδική πορεία είτε η καθοδική δεν γίνεται να μεταβληθεί σε μικρό χρονικό διάστημα, απαιτεί χρόνο. Όταν διέρχεται από την κορυφή του κύκλου είναι η φάση της κρίσης. Αντίστοιχα, η ανοδική πορεία αφορά και την φάση της ύφεσης.



Όταν η οικονομία βρίσκεται στο τέλος της ανοδικής πορείας της στην κορυφή του κύκλου, διάφοροι παράγοντες μπορούν να ανακόψουν την πορεία αυτή. Στην περίπτωση αυτή επέρχεται η κρίση, και εισέρχεται στη φάση της καθόδου.

### Αρχή της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2007-2009

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα επλήγη και ξεκίνησε την καθοδική πορεία το 2008 στην Αμερική, όταν η επενδυτική εταιρεία Lehman Brothers υπερφορτωμένη με στεγαστικά δάνεια υψηλού κινδύνου κατέρρευσε και δημιούργησε ασταθές περιβάλλον στην οικονομία. Ο τραπεζικός τομέας απειλήθηκε να αποσταθεροποιηθεί και η ανάληψη κινδύνου δεν ήταν εύκολα αποδεκτή. Η κρίση μιας εταιρείας γρήγορα προσκάλεσε κρίση σε ολόκληρη την οικονομία της Αμερικής, το οποίο επηρέασε την παγκόσμια αγορά. Από το εμπόριο έως και το βιοτικό επίπεδο άλλαξαν ριζικά.

Άλλες πηγές αναφέρουν ότι η αρχή της κρίσης έχει τις ρίζες της στις ΗΠΑ το καλοκαίρι του 2007 και ήταν αποτέλεσμα ταυτόχρονης συνύπαρξης των παρακάτω:

1. Η μη αντικειμενική αποτύπωση της αξίας των ακινήτων στις ΗΠΑ η οποία διευκόλυνε την υπερκατανάλωση στην οικονομία οδηγώντας την σε αύξηση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών.
2. Δόθηκαν υπεράριθμα στεγαστικά δάνεια με υψηλό κίνδυνο σε νοικοκυριά τα οποία δεν μπορούσαν να ανταπεξέλθουν καθώς δεν πληρούσαν την ζητούμενη πιστωτική ικανότητα. Αριθμητικά το 2003 είχαν δοθεί 9% δάνεια και το 2007 δόθηκαν 24%. Τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα βασίζονταν στην αναμενόμενη αύξηση των τιμών των ακινήτων και προσέφεραν χαμηλά αρχικά επιτόκια που θα αναπροσαρμόζονταν σε βάθος χρόνου.
3. Ο μεγάλος αριθμός τιτλοποιήσεων από κοινό και επενδυτές που μετέφερε το ρίσκο από τους ισολογισμούς των τραπεζών. Αυτό οδήγησε σε άκρατο δανεισμό σε αφερέγγυους και ακατάλληλους δανειολήπτες χωρίς ταυτόχρονα να αποκτούν οι τράπεζες τους ανάλογους νέους καταθέτες.

Με αυτόν τον τρόπο οι τράπεζες οδηγήθηκαν στη χρεοκοπία λόγω μη εξασφάλισης στεγαστικών δανείων και λόγω οικονομικών προβλημάτων των ιδιοκτητών. Αποτέλεσμα της κρίσης των τραπεζών των ΗΠΑ λόγω της παγκοσμιοποίησης ήταν να επηρεαστούν και οι τράπεζες τους Ε.Ε γεγονός που οδήγησε σε κύμα κρατικοποιήσεων.

Από τα προγράμματα οικονομικών προσαρμογών μεγαλύτερη έμφαση δόθηκε στην υπερφορολόγηση επιχειρήσεων και πολιτών και όχι σε απαραίτητες μεταρρυθμίσεις. Υπήρξε έκρηξη κόκκινων δανείων διότι το εισόδημα του κόσμου μειώθηκε (μείωση συντάξεων και μισθών). Η Ε.Ε. δεν είχε στη διάθεσή της έτοιμα μέτρα στήριξης και αποτροπής οικονομικής κρίσης τους κράτους μέλους. Το Σ.Σ.Α. (σύμφωνο σταθερότητας και ανάπτυξης) αποδείχθηκε ανίκανο να διαχειριστεί το δημόσιο χρέος τους.

### **Πως φτάσαμε στην ελληνική κρίση του 2008:**

Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση γρήγορα έπληξε και την χώρα μας. Ήταν γνωστό και ήταν θέμα χρόνου να εμφανιστούν οι επιπτώσεις της αδυναμίας της ελληνικής οικονομίας και ενός υπερχρεωμένου δημοσίου. Η αξιοπιστία της Ελλάδος στις διεθνείς αγορές αμφισβητήθηκε. Οι επενδύσεις στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα υποχώρησαν. Η παραγωγικότητα, η ανταγωνιστικότητα εμφάνισαν σημαντικά ελλείματα, καθώς ο ιδιωτικός τομέας παρουσίασε υπερκατανάλωση που ήταν αποτέλεσμα της υπερκατανάλωσης του δημοσίου τομέα, αλλά και του υπερδανεισμού.

Το κράτος πλέον δεν μπορεί να στηρίξει την πληρωμή των μισθών και των δημοσίων δαπανών και εξαρτάται από επίσημους φορείς με δανεισμό. Σαν αποτέλεσμα αναζητήθηκε διέξοδος στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα καθώς και στην Ε.Ε.. Έτσι, οδηγήθηκε σε αναστολή πληρωμών μέσω ενός προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής.

Η χώρα όχι μόνο αντιμετωπίζει την κρίση και το έλλειμα της αλλά κλήθηκε να αντιμετωπίσει την κρίση απασχόλησης του εργατικού δυναμικού της και την ανταγωνιστική της εικόνα στις παγκόσμιες αγορές. Ήδη η Ελλάδα αντιμετώπιζε προβλήματα ως προς την προσφορά και την κάλυψη θέσεων εργασίας λόγω γηραιού πληθυσμού, δεν κατείχε υψηλή θέση στην κατάταξη προτίμησης ξένων επενδυτών και

δεν παράγει προϊόντα. Όσο τα χρόνια περνούν η ύφεση μετατρέπεται σε κρίση απασχόλησης και η ανεργία το 2021 φτάνει το 17%.

Όταν μια οικονομία έχει συνεχή, παρατεταμένη και έντονη μείωση της οικονομικής δραστηριότητας λέμε ότι έχει κρίση. Με άλλα λόγια όταν δηλαδή οι δραστηριότητες απασχόλησης και οι επενδύσεις παρουσιάζουν μόνο συρρίκνωση. Διαφέρει από την ύφεση δηλαδή την εμφάνιση ανεργίας, τη μείωση των επενδύσεων και τις χαμηλές τιμές προϊόντων.

Στη συνέχεια, κάνουμε μια αναδρομή στα προηγούμενα 20 χρόνια σχετικά με το τι συνέβη στην οικονομία της Ελλάδας (αν και το πρόβλημα ξεκίνησε πολύ νωρίτερα). Από το 1974 η Ελλάδα άρχισε μεγάλο δανεισμό με αποτέλεσμα την σταδιακή αύξηση του χρέους της. Από τα τέλη του 1980 και για τα επόμενα 13 χρόνια το χρέος από το 28.6% έφτασε το 111.6% του ΑΕΠ. Το 1981 το ήταν 2.5 δις δολάρια. Την κρίση την συνειδητοποιήσαμε αρχικά το 2008, αφού είχαν προηγηθεί χρόνια με πλούσια οικονομία, άνεση νοικοκυριών, αγορές κατοικιών καθώς και δάνεια από τράπεζες. Από το 1995 έως το 2007 υπήρξε σταθεροποίηση του πληθωρισμού μετά από αρκετά χρόνια συνεχόμενης ανόδου (1970). Το 1995 κατάφερε η Κεντρική Τράπεζα Ελλάδας να μειώσει τον πληθωρισμό σε μονοψήφιο νούμερο και μάλιστα χωρίς αύξηση της ανεργίας.

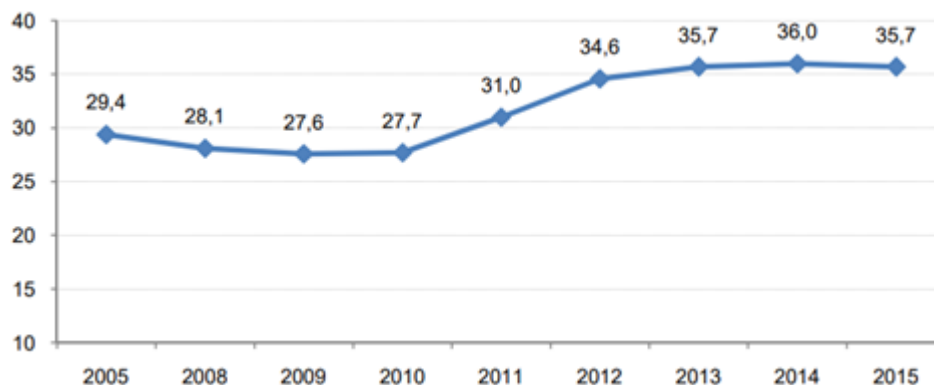
Η εξέλιξη ήταν θετική και η Ελλάδα αποκτά μια σταθερότητα στις τιμές σε συνεργασία και με την Ε.Ε.. Αποτέλεσμα αυτό ήταν να μειωθούν τα επιτόκια και το περιβάλλον της ελληνικής οικονομίας να φαίνεται θετικό. Οι τράπεζες (με φθινό επιτόκιο πλέον) δανείζονται ευκολότερα και κατά συνέπεια παρέχουν όλων των ειδών δάνεια στα νοικοκυριά.

Η Ελλάδα από το 2012 βρίσκεται στις φτωχότερες χώρες της Ε.Ε. ανάμεσα σε 27 κράτη – μέλη, ακολουθεί η Λιθουανία, η Κροατία, Βουλγαρία και η Ρουμανία. Το 2008 που άρχισε η οικονομική κρίση το 11.2% των νοικοκυριών αντιμετώπισαν δυσκολίες ως προς την επιβίωση τους. Το ποσοστό αυτό αυξήθηκε και το 2015 έφτασε το 22.2%. Ακολουθούν Βουλγαρία και Ρουμανία με 34.2% και 22.7% αντίστοιχα. Υπόψιν πως τα κράτη αυτά βγαίνοντας από κομμουνιστικά καθεστώτα μείωσαν το ποσοστό φτώχειας ενώ στην Ελλάδα διπλασιάστηκε.

Ο μέσος όρος φτώχειας στην Ευρώπη την περίοδο 2008-2015 από το 8,5% έφτασε στο 8,1%. Η Ελλάδα μπήκε σε πρόγραμμα δημοσιονομικής αναπροσαρμογής για να αποφύγει την χρεοκοπία, και η ύφεση μεγάλωσε. Αποτέλεσμα η Ελληνική Στατιστική Αρχή ΕΛΣΤΑΤ στην έκθεση της το 2015 να αναφέρει ότι το 35,7% του πληθυσμού βρίσκεται η κινδυνεύει να βρεθεί σε κίνδυνο φτώχειας όπως βλέπουμε και στο γράφημα παρακάτω.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την περίοδο 1996-2008 η Ελλάδα είχε σημειώσει πραγματικά υψηλή αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) κατά 61,0%, η Ισπανία 56,0% και η Ιρλανδία 124,1%, σε αντίθεση με τις πιο αναπτυγμένες βόρειο-ευρωπαϊκές χώρες. Η Γερμανία βρισκόταν στο 19,5%, η Ιταλία 17,8% και η Γαλλία 30,8%. Στην πορεία αποδείχθηκε ότι οι χώρες που σημείωσαν υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης είχαν τα μεγαλύτερα ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών.

## Ποσοστό πληθυσμού σε κίνδυνο φτώχειας ή σε κοινωνικό αποκλεισμό 2005 - 2015



Πηγή : Ελληνική Στατιστική Αρχή, Εισόδημα και Συνθήκες Διαβίωσης των Νοικοκυριών (SILC) / 2015

### 2.2 Αίτια της οικονομικής κρίσης (Γενεσιουργές – συστημικές αιτίες)

Οι οικονομικές διακυμάνσεις προκαλούνται από εξωγενείς μη οικονομικούς παράγοντες όσο και σε ενδογενείς. Η οικονομική δραστηριότητα και η ένταση της, αυξομειώνονται καθώς επηρεάζονται και από απρόοπτα γεγονότα, τα οποία όταν εμφανίζονται εισέρχονται εντός του οικονομικού συστήματος ενώ βρίσκονται εκτός του πεδίου λειτουργίας της οικονομίας και προκαλούν τους λεγόμενους εξωτερικούς παράγοντες. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι οι πολεμικές συγκρούσεις (χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επίκαιρη δοκιμασία που καλείται να αντιμετωπίσει η γειτονική μας χώρα Ουκρανία από τη Ρωσία, γεγονός που τάραξε τις ισορροπίες τόσο στις ευρωπαϊκές αγορές όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο) και τα απρόοπτα φυσικά φαινόμενα όπως καταρρακτώδεις βροχές και οι σεισμοί. Γεγονότα που προκύπτουν από εξωγενείς παράγοντες χαρακτηρίζονται άρρυθμα γιατί δεν ακολουθούν την κανονιστική συνέχεια των οικονομικών κύκλων και χαρακτηρίζονται συνήθως από περιορισμένη γεωγραφική εμβέλεια. Οι απρόοπτες οικονομικές διακυμάνσεις είναι πιο δύσκολο να εξεταστούν, καθώς δεν ακολουθούνται από συγκεκριμένους νόμους εξέλιξης.

Οι ενδογενείς παράγοντες της οικονομίας λειτουργούν μέσα στο οικονομικό σύστημα. Αφορά την μείωση της οικονομικής δραστηριότητας και χρηματικής προσφοράς των πολιτών εν περίοδο ύφεσης, την αυξομείωση των επιτοκίων, η σύγχυση της παραγωγής, η ψυχολογία του επιχειρηματία και πολλά ακόμη. Ωστόσο κρίνεται ιδιαίτερα σκόπιμο να αναφερθούν παρακάτω επιγραμματικά οι αιτίες που φαίνεται να οδήγησαν την ελληνική οικονομία σε οικονομική κρίση:

- Πελατειακό και κληρονομικό εγχώριο πολιτικό σύστημα.
- Πρωτογενή ελλείματα από το 1974.
- Κακή διαχείριση δημοσίου χρήματος, ΔΕΚΟ και οργανισμών.
- Υπερδιογκωμένος, κακός διοικούμενος δημόσιος τομέας.
- Διεφθαρμένος συνδικαλισμός, κομματικός.
- Περιορισμός της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.
- Μεγάλο δημοσιονομικό έλλειμμα.
- Μεγάλο χρέος.
- Μειωμένη ανταγωνιστικότητα.
- Εισαγωγές μεγαλύτερες από τις εξαγωγές.

- Φοροδιαφυγή.
- Πληθωρισμός.
- Κακό μοντέλο διακυβέρνησης.
- Κακή οικονομική πολιτική.
- Δυσλειτουργία του δημοσίου τομέα.
- Διαφθορά πολιτικών.
- Πολλά δάνεια (στεγαστικά – καταναλωτικά).
- Μεγάλα επιτόκια δανεισμού.

### 2.3 Οικονομικές εξελίξεις 2008-2019

Από το Σεπτέμβριο του 2008 η ανεργία στη χώρα μας ξεκινά την άνοδο και το ΑΕΠ σε διάστημα τεσσάρων μηνών παρουσιάζει έλλειμα κατά 0.3% γεγονός που οδήγησε στο σενάριο διακοπής αναχρηματοδότησης της χώρας. Το 2008 τα τραπεζικά συστήματα παρουσιάζουν τα πρώτα προβλήματα και ο τότε πρωθυπουργός Κωνσταντίνος Σημίτης ανακοινώνει πως εφόσον δεν καταφέρουμε να μπούμε σε δανειακό καθεστώς η Ελλάδα θα ενημερωθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την προσφυγή της στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο καθώς θεωρεί πως έχει προηγηθεί παραπλανητική πράξη από την κυβέρνηση.

Ανατρέχοντας στο 2009 η Standard & Poor's μείωσε την πιστοληπτική ικανότητα της Ελλάδας από το Α σε Α- οδηγώντας μας σε αύξηση του κόστους δανεισμού.

Το 2009 το δημοσιονομικό έλλειμα της Ελλάδας έκλεισε σε υψηλά ποσοστά, χωρίς τη δυνατότητα να είναι το χρέος βιώσιμο. Αυτό έγινε γνωστό στα μέσα του 2010 όπου η κυβέρνηση δεν κατάφερε να δανειστεί με φυσιολογικά επιτόκια ώστε να στηρίξει το δημοσιονομικό έλλειμα και το χρέος της χώρας. Η περίπτωση να μην πραγματοποιηθούν οι πληρωμές του Ελληνικού Δημοσίου ήταν υπαρκτή. Η τότε κυβέρνηση προσπάθησε να επαναφέρει την σταθερότητα της χώρας στις αγορές και να μειώσει τα επιτόκια. Αποτέλεσμα ήταν η λήψη μέτρων μείωσης των εξόδων της Ελλάδας χωρίς να πραγματοποιηθεί αλλαγή. Επόμενη κίνηση ήταν η καταφυγή στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ώστε να διαμορφωθεί από κοινού ένα σχέδιο ανάκαμψης της χώρας. Το 2010 ανακοινώθηκε πως εισερχόμαστε σε μηχανισμό στήριξης από τον τότε πρωθυπουργό Γεώργιο Παπανδρέου..

Τον Μάιο του 2010 η Ελλάδα αιτήθηκε προς δανεισμό 80 δις Ευρώ από τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωζώνης όπως και 30 δις από το ΔΝΤ. Η αίτηση συνοδευόταν από 3 συνημμένα έγγραφα:

Α) «Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής».

Β) «Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης».

Γ) «Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής».

Παρόλα τα μέτρα η οικονομική κατάσταση στην χώρα δεν παρουσίασε ανάκαμψη και το 2011 ψηφίστηκαν νέα μέτρα λιτότητας και περικοπών, το λεγόμενο μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα

Το 2011 ήταν εμφανής η δυσaráσκεια των πολιτών με την κυβέρνηση και στις δημόσιες εμφανίσεις προσώπων από τον πολιτικό χώρο εντός και εκτός της χώρας, ο κόσμος εξέφραζε ανοιχτά την δυσανασχέτηση του με την κατάσταση από το πολιτικό προσκήνιο. Τον Μάιο του 2011 η έκφραση της οργής αποκορυφώθηκε με ένα πρωτοεμφανιζόμενο κίνημα διαμαρτυρίας το οποίο κτίστηκε διαδικτυακά, το λεγόμενο

«Κίνημα των Αγανακτισμένων». Στο κίνημα ανήκε κόσμος ανεξαρτήτων πολιτικών ιδεών και πιστεύω, παλαιότερης οικονομικής κατάστασης, αυτό που είχαν

κοινό ήταν η ανάγκη έκφρασης μέσω πράξεων της δυσαρέσκειας και της αγανάκτησης καθώς η κατάσταση στην χώρα όλο και δυσκόλευε οικονομικά το οποίο είχε αντίκτυπο στην καθημερινότητα του κόσμου.

Τον Ιούνιο του 2011 διεξήχθη ψηφοφορία στην βουλή για το μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα στήριξης το οποίο περιλάμβανε φορολογικά μέτρα όπως:

- Αλλαγή φορολογικής κλίμακας με επιβάρυνση στα εισοδήματα άνω των 8.000€.
- Έκτακτη εισφορά σε εισοδήματα άνω των 12.000 €.
- Μετάβαση σε ανώτερη κλίμακα ΦΠΑ προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης.
- Επιβολή κλιμακωτής αντικειμενικής δαπάνης κατοικίας.
- Επιβολή ετήσιου τέλους για τους ελεύθερους επαγγελματίες.
- Επιβολή ειδικής εισφοράς αλληλεγγύης για τη καταπολέμηση της ανεργίας ύψους 2%.
- Επιβολή Ειδικής Εισφοράς Συνταξιούχων με μηνιαία παρακράτηση.
- Αύξηση της παρακράτησης ΛΑΦΚΑ σε όλες τις συντάξεις άνω των 1450 € από 4% έως 10%.

#### **Και στα εργασιακά σημειώθηκαν αλλαγές:**

- Θεσπίζεται μέτρο εργασιακής εφεδρείας για οργανισμούς που καταργούνται.
- Προσλήψεις εργαζομένων άνευ εργασιακής εμπειρίας με 20% μειωμένο μισθό στην σύμβαση εργασίας.
- Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου διάρκειας 2 ετών ορίζονται πλέον στα 3 έτη.

Τον Αύγουστο του 2011 υπήρξε ενημέρωση πως η οικονομία δεν είχε πιάσει τους στόχους της, με μείωση των εσόδων της και αύξηση των εξόδων της. Ο τότε υπουργός οικονομικών της Γερμανίας πρότεινε στον Έλληνα υπουργό οικονομικών την έξοδο της Ελλάδας από το ευρώ. Η πρόταση δεν έγινε αποδεκτή. Η τρόικα ανακοίνωσε πως οι οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα δυσκολεύουν την διάθεση της 6<sup>ης</sup> δόσης του δανείου, με αποτέλεσμα την θέσπιση νέων μέτρων, εκτάκτων και προστιθέμενων στα ήδη υπάρχον. Τα μέτρα αυτά ανακοινώθηκαν τον Σεπτέμβριο του ίδιου έτους.

- Εργασιακή εφεδρεία στο δημόσιο
- Νέα φορολόγηση επί των ακινήτων ο οποίος καταβάλλεται στον λογαριασμό ρεύματος
- Μείωση συντάξεων
- Μείωση των εφάπαξ
- Ενιαία μισθολογική κλίμακα στο δημόσιο
- Το αφορολόγητο από τα 8 χιλιάδες ευρώ μειώθηκε στα 5 χιλιάδες ευρώ.
- Καταργήθηκε η έννοια του κλειστού επαγγέλματος.

Το 2011 πραγματοποιήθηκε συνάντηση των αρχηγών των κρατών των μελών της Ευρωζώνης με σκοπό την συζήτηση και την διαχείριση του χρέους των χωρών του Ευρώ. Τα αποτελέσματα της συνόδου ανακοινώθηκαν και απέβλεπαν σε μείωση του εγχώριου χρέους στο 50% και αποστολή 130 δις ως βοήθεια στην χώρα μας.

Υπήρξε μείωση αξίας των χρεογράφων στο μισό το οποίο συνέβη με πρωτοβουλία των ιδιωτών. Η απόφαση αυτή πορεύεται με μεταβολή των τιμών ζήτησης σε μια προσπάθεια εποπτείας της χώρας πως εφαρμόζονται σωστά τα μέτρα που έχουν τεθεί έως τα τέλη του 2021. Επίσης πραγματοποιήθηκε αναδιοργάνωση των κεφαλαίων τω

χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων κατά 30 δις και δόθηκε 1 τρις στο Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.

Η κυβέρνηση δέχτηκε τις αποφάσεις της συνόδου κορυφής με θετική διάθεση, όμως τα κόμματα της αντιπολίτευσης αποδοκίμασαν τις εν λόγω αποφάσεις, καθώς έκαναν λόγο για απόφαση η οποία οδηγεί σε ελεγχόμενη χρεοκοπία της Ελλάδας. Στο εσωτερικό της χώρας υπήρχαν αρκετοί που θορυβήθηκαν και ανησυχούσαν καθώς αφορά ένα μακροπρόθεσμο πλάνο το οποίο επηρεάζει την προοπτική των ελληνικών ομολόγων.

### **Νέα μέτρα λιτότητας**

Οι αποφάσεις υπογράφηκαν από τον τότε πρωθυπουργό της χώρας Λουκά Παπαδήμο το 2012. Αναλυτικά:

- Τέθηκε μείωση του κατώτατου μισθού σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, με χαμηλότερο μηνιαίο μισθό για την ηλικιακή ομάδα 18-25 ετών στα 510, 95 €.
- Διακοπή απασχόλησης στους δημόσιους τομείς για 150.00 εργαζομένους.
- Η μονιμότητα στο δημόσιο δεν υφίσταται και οι τράπεζες είναι στην επίβλεψη του κράτους.
- Γενικότερη μείωση αποδοχών στις συντάξεις και στα επιδόματα του κράτους.
- Παύση του οργανισμού εργατικής κατοικίας και 200 εφοριών
- Η αξία των ακινήτων είχε ανοδική πορεία και συνοδεύεται με νέα φορολογία
- Άνοιγμα κλειστών επαγγελμάτων
- Οι δημόσιες συγκοινωνίες εφάρμοσαν αύξηση στα εισιτήρια τους.
- Παύση φοροαπαλλαγής ή χαμηλότερης φορολογίας στα νησιά.

Πάρθηκε απόφαση για επιβολή νέου μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής για τα έτη 2013-2016, μετά από μακρύς διαπραγματεύσεις της κυβέρνησης με την τρόικα. Το πολυνομοσχέδιο 216 σελίδων αφορά:

- Δικαίωμα συνταξιοδότησης σε 2 επιπλέον έτη.
- Κλιμακωτή μείωση συντάξεων σε εισοδήματα άνω των 1000€ από 5 – 15%.
- Τα εφάπαξ μειώθηκαν έως και 83%.
- Κατάργηση δώρων Χριστουγέννων και Πάσχα για τους δημόσιους τομείς και τους συνταξιούχους, όπως και των συμβάσεων εργασίας.
- Ενημέρωση για επερχόμενη απόλυση στους 4 μήνες.
- Οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν ενιαίο μισθολόγιο.
- Παύση οικογενειακών επιδομάτων αναλόγως των αριθμό τέκνων και αντικατάστασης με ενιαίο επίδομα.
- Φορολογία στα ηλικιακά πάνελ.
- Εισιτήριο για την εισαγωγή σε δημόσιο νοσοκομείο.

Το 2015 έχοντας νέα κυβέρνηση με το κόμμα του ΣΥΡΙΖΑ και του Ανεξάρτητους Έλληνες, οι αξιωματούχοι της Ε.Ε. εξέδωσαν τελεσίγραφο, ενώ η νέα κυβέρνηση είχε ξεκινήσει νέα προσπάθεια διαπραγματεύσεων. Στις 5 Ιουλίου διεξήχθη δημοψήφισμα εαυ θα πρέπει να γίνει αποδεκτό το σχέδιο συμφωνίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και του Διεθνές Νομισματικού Ταμείου στο eurogroup της 25.06.2015. Το σχέδιο είχε 2 έγγραφα να το συνοδεύουν. Το πρώτο έγγραφο τιτλοφορείται "Reforms for the completion of the current program and beyond" ("Μεταρρυθμίσεις για την ολοκλήρωση του τρέχοντος προγράμματος και πέραν αυτού") και το δεύτερο "Preliminary debt sustainability analysis" ("Προκαταρκτική ανάλυσης βιωσιμότητας χρέους"). Όταν έγινε η ανακοίνωση για το

δημοψήφισμα η ευρωπαϊκή επιτροπή ανακοίνωσε πως αφορά την παραμονή της Ελλάδας στο ευρώ. Τα αποτελέσματα ήταν η απόρριψη της πρότασης με ποσοστό 61,31%.

Σύμφωνα με τους κανονισμούς του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, κι επειδή μέχρι τις 30 Ιουνίου 2015 δεν εξοφλήθηκαν οι δόσεις προς το ΔΝΤ, η Ελλάδα από την 1η Ιουλίου του 2015 θεωρούταν σε καθεστώς χρεοκοπίας.

### **Πολυνομοσχέδιο**

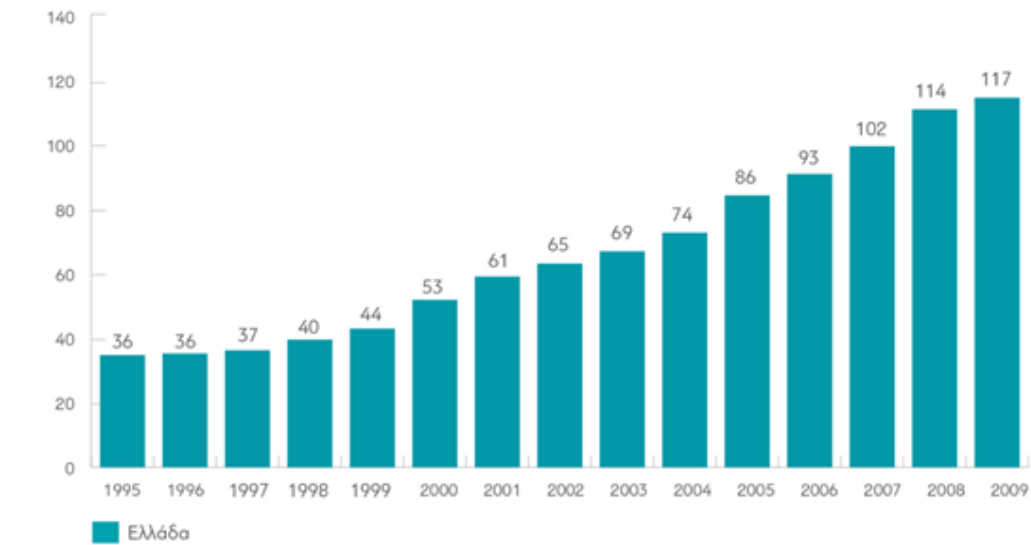
Ο νόμος 4472/2017, ο οποίος και ψηφίστηκε στις 18 Μαΐου 2017, γνωστός ως «τέταρτο μνημόνιο» αφορά μέτρα ύψους 5.396 δις ευρώ.

- Παύση επιδόματος Κοινωνικής Αλληλεγγύης Συνταξιούχων (ΕΚΑΣ).
- Κατάργηση έκπτωσης παρακράτησης εισοδήματος.
- Μείωση του αφορολογήτου στα 5.700 ευρώ.
- Μείωση 50εκ ευρώ στο επίδομα θέρμανσης.
- Αύξηση από 14% σε 17% στην εισφορά των αγροτών.
- Απελευθέρωση ομαδικών απολύσεων.
- Θέσπιση υπερταμείου των ΟΑΣΑ, ΟΣΕ, ΟΑΚΑ, ΕΛΤΑ, Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών, Ελληνικές Αλυκές, ΕΤΒΑ - ΒΙΠΕ, Ανώνυμη Εταιρεία Διώρυγας Κορίνθου, Οργανισμός Κεντρικών Αγορών και Αλιείας, Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης, HELEXPO, Hellenic Duty Free Shops, ΕΥΑΘ και ΕΥΔΑΠ, Κτιριακές Υποδομές ΑΕ, ΕΛΒΟ, Αττικό Μετρό και ΔΕΗ.

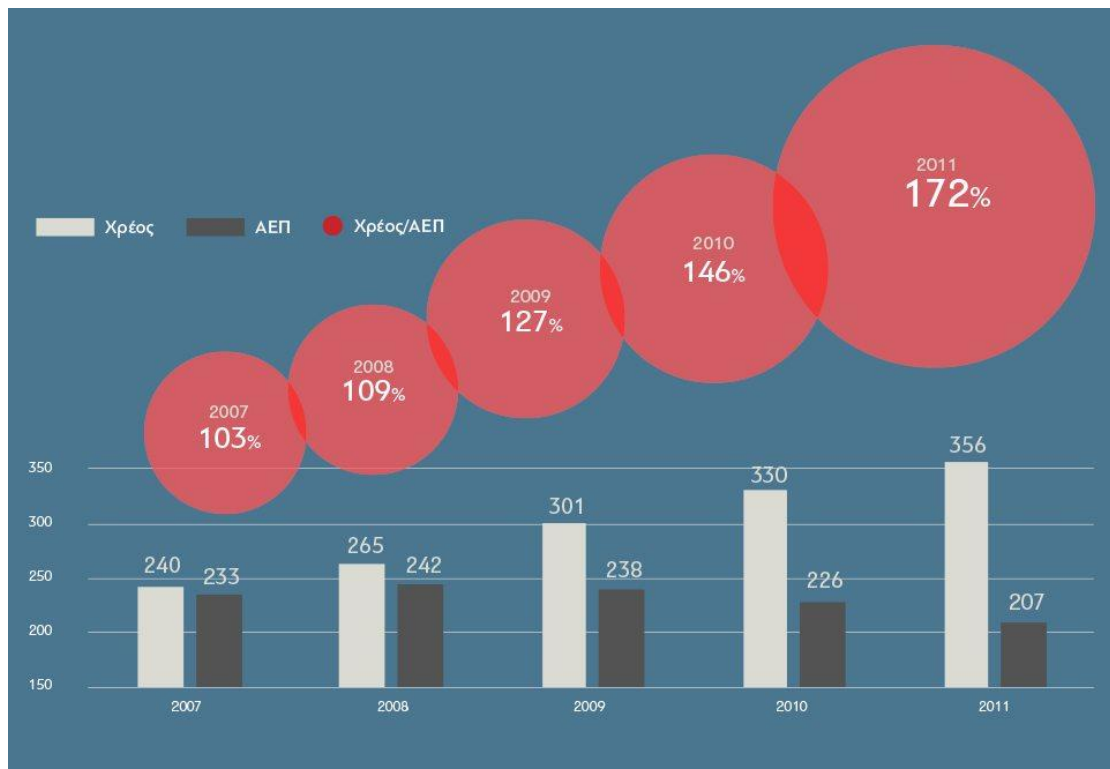
Δύο έτη μετά ο οίκος αξιολόγησης Moody's αναγνωρίζοντας τα πρώτα θετικά αποτελέσματα μετά την εφαρμογή των παραπάνω μέτρων αναβαθμίζει την θέση της Ελλάδας κατά 2 μονάδες, και λίγους μήνες αργότερα θα ακολουθήσει ο πρώτος δανεισμός της χώρας μετά την εποχή των μνημονίων με αρνητικό επιτόκιο.

Κρίθηκε αναγκαίο να δοθεί έκταση στις οικονομικές εξελίξεις από το 2009 έως το 2019, όπως προηγήθηκαν οι σχετικές αναφορές πιο πάνω, για να αποσαφηνιστεί ο βαθμός με τον οποίο σίγουρα επηρεάστηκαν οι ελληνικές αγορές και κατ' επέκταση οι ελληνικές επιχειρήσεις την δύσκολη αυτή περίοδο της οικονομικής κρίσης. Οι Διοικήσεις επιχειρήσεων και πολύ περισσότερο τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού ήταν διαρκώς στις επάλξεις των συνεχόμενων οικονομικών εξελίξεων προκειμένου να καταφέρουν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα που συνεχώς λάμβαναν χώρα και να μπορέσουν παράλληλα να αντέξουν στον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό. Ακολουθεί πιο λεπτομερής όμως αναφορά σε όλες τις επιπτώσεις που έφερε η οικονομική κρίση στην ελληνική αγορά.

### Ιδιωτικό Χρέος 1995 – 2009 (% του ΑΕΠ)



Πηγή: Eurostat, Statistical Annex of the European Economy 2015



## 2.4 Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και σε άλλους τομείς πέραν της οικονομίας

Το πρώτο που επηρεάζει μια οικονομική κρίση είναι η ψυχική υγεία των ανθρώπων λόγω της ανασφάλειας, αβεβαιότητας που υπάρχει καθώς δεν γνωρίζουν τι να περιμένουν τις επόμενες μέρες. Μπορεί να μην έχουν να καλύψουν τις βιολογικές

τους ανάγκες, ή ανάγκες μιας ολόκληρης οικογένειας. Οι ψυχικές επιπτώσεις όμως έχουν αντίκτυπο τις σωματικές διαταραχές με αποτέλεσμα πολλοί άνθρωποι να ζουν με κρίσεις άγχους, κατάθλιψη ή ακόμα και χρήση ουσιών.

Τα «κατώτερα» κοινωνικά στρώματα της κοινωνίας, πλήττονται περισσότερο και ιδιαίτερα αν υπάρχουν και χρέη σε τράπεζες και γενικότερα δυσβάσταχτα οικονομικά προβλήματα. Μελέτη στην Ε.Ε. έδειξε ότι με 1% αύξηση της ανεργίας αυξάνονται οι αυτοκτονίες 0.8% στους ενήλικους όχι άνω των 60 ετών με αύξηση στις ανθρωποκτονίες να αγγίζει το 0.8 %.- Αντίστοιχα η αύξηση της ανεργίας στο 3% οδηγεί σε αύξηση των αυτοκτονιών στο 4%. Ακολουθεί και αύξηση των θανάτων

από καρδιαγγειακά νοσήματα, ηπατικό νόσο από αλκοόλ αναπνευστικές λοιμώξεις καθώς και αύξηση στην θνησιμότητα βρεφών.

Επιπτώσεις παρατηρούνται και στις οικογένειες με τα διαζύγια να αυξάνονται (στο 27%), τα φαινόμενα ενδοοικογενειακής βίας να γίνονται εντονότερα καθώς επίσης παρατηρείται υπογεννητικότητα ή και οι μονογονεϊκές οικογένειες. Τα έξοδα και ο χρόνος των γονέων με τα παιδιά μειώνεται με αποτέλεσμα τα παιδιά να απομακρύνονται συναισθηματικά από τους γονείς. Η εσωστρέφεια, η εγωκεντρικότητα και η βίαιη συμπεριφορά παίρνουν δυστυχώς θέση στις οικογένειες.

Επιπρόσθετα βιώνοντας την κρίση επιρρίπτουμε ευθύνες στο κράτος και στην κυβέρνηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια απαξίωση στον θεσμό της δημοκρατίας και του εγχώριου πολιτικού συστήματος το οποίο καταλογίζεται ως υπεύθυνο. Μερικές επιπρόσθετες επιπτώσεις είναι και οι ακόλουθες:

- Αύξηση ανεργίας και ιδιαίτερα των γυναικών και των νέων.
- Δυσκολία πληρωμής λογαριασμών – ενοικίων.
- Άσχημη ψυχολογία, προκαλώντας ακόμα και αυτοκτονίες.
- Οικονομικές δυσκολίες για την μόρφωση και την εκπαίδευση των νέων.
- Έλλειψη επενδύσεων.
- Μη χρηματοδότηση τραπεζών σε επιχειρήσεις.
- Μείωση του εμπορίου, της ναυτιλίας και του τουρισμού.
- Αυξήθηκε η ευέλικτη μορφή εργασίας έναντι της μόνιμης και σταθερής.
- Γίνονται κλαδικές συμβάσεις και όχι συλλογικές και καθορίζουν νέες αποδοχές και χρόνο απασχόλησης (μάλιστα είναι ομαδικές σύμφωνα με τον ν.3863/2010 άρθρο 74 παρ. 1).
- Ευκολότερες απολύσεις εργαζομένων.
- Προωθείται η εκ περιτροπής εργασία και η ενοικίαση εργαζομένων.
- Χαμηλότερος μισθός για τους νέους υπαλλήλους ( ν.3863/2010 άρθρο 74 παρ.8). Οι νεοπροσληφθέντες κάτω των 25 ετών μπορούν να λαμβάνουν το 84% του κατώτερου βασικού μισθού/ημερομίσθιο (ΕΓΣΣΕ Εθνική Γενική Συλλογικά Σύμβαση Εργασίας).
- Η μείωση των δανείων από τράπεζες σε νοικοκυριά και επιχειρήσεις.
- Οι χαμηλές τιμές ακινήτων.

Όσον αφορά την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το τμήμα της Δ.Α.Δ. είχε γνωρίσει άνθηση προ κρίσης, καθώς με την αύξηση της ζήτησης έρχονταν και οι προσλήψεις. Όμως η οικονομική κρίση ανάγκασε την Δ.Α.Δ. να δείξει ένα άλλο πρόσωπο, προχωρώντας σε απολύσεις, μειώσεις μισθών, αύξηση ωρών εργασίας και κατάργηση των bonus. Με την οικοδομική κρίση να χτυπάει την Ελλάδα, πολλοί επιστήμονες και εξειδικευμένο προσωπικό κατέφυγε στο εξωτερικό. Αυτό δυσχεραίνει εξαιρετικά το έργο της Δ.Α.Δ. καθώς με το πέρας της κρίσης θα είναι αδύνατο να τους δελεάσει για επιστροφή στην Ελλάδα για εργασία.

## 2.5 Λύσεις – προτάσεις

*Για να επιτευχθεί η ανάπτυξη χρειάζονται ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις, δημοσιονομικές, κοινωνικές, θεσμικές, στην λειτουργία των αγορών και τον ανταγωνισμό. (Ιωάννης Στουρνάρας -Η διεύθυνση κρίσης και η ελληνική οικονομία, 2019)*

Είναι επιτακτική ανάγκη να τεθούν λύσεις για να μην επαναληφθεί αυτό το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης. Πρέπει να εξάγουμε περισσότερα προϊόντα (περίπου το 10 % του Α.Ε.Π.) ως Ελλάδα, να αποταμιεύουμε, να αυξηθεί το ποσοστό απασχόλησης ιδιαίτερα μεταξύ των νέων. Όλες οι δημόσιες βαθμίδες παιδείας έχουν περιθώριο βελτίωσης, και χρειάζεται να δοθεί προτεραιότητα στο στήσιμο ενός κράτους δικαίου με έμφαση στην κοινωνική προστασία.

Όπως έγινε αναφορά και νωρίτερα η χώρα μας δεν παράγει προϊόντα, ή όσα παράγει δεν είναι δυνατά ανταγωνιστικά στην παγκόσμια αγορά. Οι ρυθμοί με τους οποίους κινείται η τεχνολογία είναι ιλιγγιώδεις και πλέον οι καταναλωτές γνωρίζουν την σημασία των ποιοτικών προϊόντων και μεγάλο μερίδιο των καταναλωτών θα προτιμήσουν την ποιότητα. Μπορεί να καλυφθεί αυτό το κενό συνδυαστικά με την αξιοποίηση του εξειδικευμένου και αξιόλογου εγχώριου εργατικού δυναμικού.

Έχει θεσμοθετηθεί η έννοια της διαφθοράς στο πολιτικό προσκήνιο της χώρας, γεγονός το οποίο προκαλεί δυσανασχέτησή σε ξένους επενδυτές και συγκρατεί τους πολίτες στο άνοιγμα των αγορών. Χρειάζεται να καθιερωθεί η έννοια του κράτους δικαίου, για το οποίο βέβαια πρέπει απαραίτητα να έχουμε ανεξάρτητη δικαιοσύνη και ειδικότερα σε θέματα επιχειρήσεων και αγοράς εργασίας. Επίσης οι διοικήσεις επιχειρήσεων – δημοσίου – οργανισμών να μην είναι κομματικές αλλά να στελεχώνονται από επαγγελματίες.

Τρόποι επίτευξης ενός κράτους δικαίου:

- Ισάξια πρόσβαση στις δημόσιες δομές παιδείας, υγείας, πολιτισμού.
- Εγκαθίδρυση σχεδίου με σκοπό την επαναφορά μιας άνετης διαβίωσης των πολιτών.
- Επαναδιαπραγμάτευση των όρων και των συνθηκών εργασίας με στόχο την κοινωνική ισορροπία.
- Διάθεση χρηματικών πόρων στην δημόσια παιδεία με σκοπό την εκσυγχρόνιση της, βελτίωση της ως προς την εισαγωγή μαθητών και φοιτητών, εκπαίδευση των δασκάλων και των καθηγητών, θέσπιση αριστείων και αξιολόγησης.

## 2.6 Συμπεράσματα

*Η κρίση δεν ήταν μόνο οικονομική, αλλά και πολιτική και κοινωνική ή μήπως μια βαθύτερη κρίση συνειδήσεων και αξιών; Μήπως τελικά, το ζήτημα δεν είναι η λέξη αλλά το νόημα που της δίνουμε; (Δημήτριος Μπουραντάς,, Προτάσεις ηγεσίας για την έξοδο από την κρίση, 2017)*

Αξίζει να δοθεί έμφαση σε 4 επιγραμματικά βασικά συμπεράσματα που απορρέουν μελετώντας την οικονομική κρίση που πέρασε και στιγμάτισε τη χώρα μας. Συγκεκριμένα:

Καταρχήν πρέπει να αναγνωρίσουμε πως όσο μικρή και αν είναι μια χώρα, εφόσον επικρατεί αστάθεια οικονομική η παγκόσμια οικονομία μπορεί να επηρεαστεί άμεσα. Η αστάθεια δημιουργεί αστάθεια οικονομική αλλά και πολιτική το οποίο μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις. Ιδιαίτερα δεν όταν για να σταθεί στα πόδια της μια χώρα

χρειάζεται να δανειστεί από ένα κεντρικό ταμείο, επηρεάζονται όλα τα κράτη τα οποία εξαρτώνται επίσης από αυτό το κεντρικό ταμείο.

Δεύτερον, μια κρίση δεν δύναται να αντιμετωπιστεί μόνο εσωτερικά. Καθώς η ίδια η οικονομία της χώρας δεν χτίζεται μόνο από τα εγχώρια προϊόντα της και δεν αφορά εσωτερική οικονομία, αλλά ανατροφοδοτείται με την παγκόσμια αγορά, η οργάνωση της αποπληρωμής των χρεών της μας αφορά όλους. Η οικονομία μιας χώρας φέρει διάφορα πρόσωπα και πτυχές, όπως και την μετανάστευση.

Τρίτον, η χώρα μας και οι πολίτες της βρίσκονταν επί μια δεκαετία σε καθεστώς λιτότητας, συχνά φτώχειας σε μεγάλα ποσοστά, χωρίς να φαίνεται το τέλος αυτής της περιόδου σύντομα. Τα νοικοκυριά μην μπορώντας συχνά να ανταπεξέλθουν σε όλα τα χρέη και τους φόρους που έχουν να πληρώσουν, έχουν ζητήσει κούρεμα χρεών σε μια προσπάθεια να ξεκινήσουν από το μηδέν, με όσα μαθήματα έχουν λάβει.

Τέταρτον, υπάρχει ανάγκη να βγούμε από αυτή την οικονομική κρίση όλοι μαζί. Όταν όλα τα κοινωνικά στρώματα μπορούν να συμβάλλουν και να λάβουν ότι έχει να προσφέρει η οικονομία μιας χώρας, και όχι ένα μικρό ποσοστό των πολιτών, τότε αναγνωρίζουμε πως η χώρα βρίσκεται σε μια υγιή οικονομία.

### 3.1 Η κρίση της πανδημίας

#### Η εξάπλωση της πανδημίας

Τον Νοέμβριο του 2019 στην πόλη Γιουχάν της Κίνας ενημερωνόμαστε πως έχει διαγνωστεί ένα είδος πνευμονίας, άγνωστη μέχρι τότε σε εργαζόμενους στην κεντρική αγορά της πόλης. Στις 07.01.2020 οι κινέζικες αρχές αναφέρουν ότι πρόκειται για ένα νέο τύπου κορωνοϊού και τον ονομάζουν Covid – 19. Στις 11.1.2020 μαθαίνουμε τον πρώτο θάνατο ανθρώπου από αυτόν τον ιό, ενώ νέα κρούσματα εμφανίζονται στην Γιουχάν και στην Ταϊλάνδη. Αρχίζει ο πανικός και η ανησυχία.

Στις 20.01.2020 μαθαίνουμε ότι ο ιός μεταδίδεται εύκολα και ότι νοσούν πολλοί κάτοικοι και στο Πεκίνο και στην Σανγκάη. Στις 21.01.2021 εντοπίζεται το πρώτο κρούσμα στην Αμερική, δύο μέρες μετά ακολουθούν η Γαλλία και η Ιαπωνία. Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να επεμβαίνει ο παγκόσμιος οργανισμός υγείας ενημερώνοντας τον κόσμο για μέτρα υγειονομικά. Αυστηροί έλεγχοι στις μετακινήσεις. Στις 26.02.2020 ενημερωνόμαστε για το πρώτο κρούσμα στην Ελλάδα το οποίο είχε επιστρέψει από ταξίδι στην Ιταλία. Μετά από 15 μέρες μετά και από επιστροφές από τους Αγίους Τάφους χάνει την ζωή του ένας -καθηγητής, το πρώτο θύμα από τον ιό στην χώρα μας.

Στις 13.03.2020 ξεκινάει η καραντίνα. Κλείνουν πολλές επιχειρήσεις εκτός από φαρμακεία, καταστήματα τροφίμων, συνεργεία, καθαριστήρια, και υπηρεσίες επισκευών συσκευών. Στις 01.07.2020 η κυβέρνηση αποφασίζει να ανοίξει τα σύνορα της για τον τουρισμό, έπειτα από ένα εξαιρετικά δύσκολο τετράμηνο για όλα τα νοικοκυριά. Το κόστος της βαριάς βιομηχανίας της χώρας μας πρέπει να αποφέρει έσοδα. Τους επόμενους μήνες, Οκτώβριος και Νοέμβριος η κατάσταση επιδεινώθηκε και πάλι, παρατηρείται αύξηση κρουσμάτων και θανάτων. Μη έχοντας άλλη λύση η κυβέρνηση επιβάλλει νέα καραντίνα.

Το σύστημα υγείας μας δυσκολεύεται, το προσωπικό έχει κουραστεί, ο απαραίτητος εξοπλισμός είναι δυσεύρετος, και οι Μ.Ε.Θ. πλέον δεν επαρκούν. Όλο αυτό το διάστημα περιμένουμε μια λύση σε αυτό το πρωτοφανές γεγονός-, και λίγο πριν το τέλος του 2020 μας ανακοινώνεται πως σε λίγο διάστημα θα είναι διαθέσιμα στον κόσμο τα εμβόλια κατά του covid-19. Οι εταιρείες που ετοίμασαν εμβόλιο είναι η Astra Zeneka, Pfizer, Moderna, Sputnik, Johnson & Johnson, Sinopharm. Οι μεταλλάξεις οι οποίες προκύπτουν στην συνέχεια (αγγλική, αφρικάνικη, δέλτα κ.α.) παρατείνουν τη διάρκεια της κρίσης.

### 3.2. Υγειονομική κρίση

Η υγειονομική κρίση όπως ξέσπασε τα τελευταία **23** χρόνια σηματοδότησε σε παγκόσμιο επίπεδο την καθημερινή ζωή όλων των πολιτών. Πλέον ο λόγος δεν είναι μόνο σε οικονομικό επίπεδο αλλά και στον τρόπο ζωής όλου του κόσμου. Γίνεται αναφορά για μια κρίση διαφορετική από αυτές που είχαμε ζήσει η οποία επηρέασε με ταχύτετους ρυθμούς ολόκληρη την υφήλιο. Οι επιπτώσεις ήδη είναι εμφανείς και προβλέψιμες από την αρχή, καθώς καταβάλλονται προσπάθειες ακόμα και στις μέρες μας να βρεθεί το αντίδοτο που θα αποτελέσει την ηλιαχτίδα αισιοδοξίας για την πλήρη εξάλειψη του ιού. Πολλές οικονομίες βρίσκονταν ήδη στα πρόθυρα της κατάρρευσης ενώ παράλληλα σε αρκετές κοινωνίες είχε πληγεί σημαντικά ο τουρισμός. Το ατομικό αγαθό παραγκωνίζεται μπροστά στην προάσπιση της δημόσιας υγείας, και η οικονομία από πρώτη θέση περνάει στην δεύτερη. Η ιατρική καθολικά είχε έναν

χαρακτήρα ηθικό με βάση το καθήκον της όμως πλέον διαμορφώνει μία προσέγγιση ωφελμιστική.

Η Ελλάδα έχοντας στο ιστορικό της μια δεκαετία βαθιάς οικονομικής κρίσης, ενός λαού διαχωρισμένου και εξαντλημένου με τις συνεχείς αλλαγές στην διαβίωση του, καλείται να αντιμετωπίσει μια υγειονομική κρίση σε ένα κράτος στο οποίο έχει σειστεί η εμπιστοσύνη του.

Όμως η πανδημία κινείται με γοργούς ρυθμούς, ο κόσμος έχει θορυβηθεί από τους θανάτους στις Ασιατικές χώρες όπου χτύπησε πρώτα ο ιός και η κυβέρνηση πρέπει να πάρει αποφάσεις ως προς την διασφάλιση της δημόσιας υγείας.

Οι συνθήκες οδήγησαν την κυβέρνηση και την εθνική επιτροπή δημοσίας υγείας να προχωρήσουν γρήγορα στην θέσπιση αυστηρών μέτρων με την παύση λειτουργίας ιδιωτικών επιχειρήσεων στο πρώτο και τέταρτο τρίμηνο του 2020. Οι επιχειρήσεις αυτές αφορούν καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος με τραπεζοκαθίσματα επιτρέποντας μόνο την παραλαβή φαγητού και ποτού στο χέρι, βιβλιοθήκες, κέντρα διασκέδασης και ψυχαγωγίας, γυμναστήρια και χώρους άθλησης, χιονοδρομικά κέντρα, δημόσια πανηγύρια, χώρους προσωπικής περιποίησης, και καταστήματα ένδυσης/υπόδησης. Σε λειτουργία παρέμεινε η διάθεση τροφίμων (super market) και τα φαρμακεία.

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό σύστημα στην πρώτη και δεύτερη βαθμίδα εκπαίδευσης οι μαθητές παρακολουθούσαν τα μαθήματα τους μέσω της πλατφόρμας Webex καθώς τα σχολεία και τα φροντιστήρια διέκοψαν την λειτουργία τους για σχεδόν 2 έτη. Το ίδιο μέτρο θεσπίστηκε και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με τους φοιτητές να παρακολουθούν διαδικτυακά τα μαθήματα της χολής τους. Δεν πραγματοποιήθηκαν σχολικές εκδρομές όπως και πρακτική άσκηση αντιστοίχως.

Η απαγόρευση κυκλοφορίας η οποία θεσπίστηκε με σκοπό την παύση της διασποράς της πανδημίας και υπήρξε στην καθημερινότητα μας με διαλλείματα δύο έτη. Σώματα ασφαλείας, ένοπλες δυνάμεις, ιατροί και νοσηλευτικό προσωπικό μπορούσαν να κυκλοφορούν φέροντας την κατάλληλη βεβαίωση πως εργάζονται στους συγκεκριμένους κλάδους.

Ο τουρισμός δέχτηκε πλήγμα καθώς έπαυσε την λειτουργία του. Ξενοδοχεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια με υπουργική απόφαση έμειναν κλειστά, εξαίρεση αποτέλεσαν μόνο τα οργανωμένα camping.

Μέρος αυτής της νέας καθημερινότητας αποτέλεσαν οι μάσκες και τα αντισηπτικά καθώς οι μάσκες ήταν υποχρεωτικές και σε δημόσιους και ανοιχτούς χώρους, και θεσπίστηκε όριο εισαγωγής με βάση τα τετραγωνικά ενός καταστήματος/υπηρεσίας στην είσοδο των πολιτών.

Παρόλο που ο κορονοϊός αποτελεί υγειονομικό πρόβλημα μπορούμε να ισχυριστούμε ότι επηρέασε την οικονομία κάθε μιας χώρας. Πληθώρα επιχειρήσεων σταμάτησαν τη λειτουργία τους. Αυξήθηκε η ανεργία με αποτέλεσμα να μειωθεί η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Η ζήτηση των χαμηλότερων σε τιμή προϊόντων έφερε μεγάλο ανταγωνισμό στις επιχειρήσεις, με ορισμένες να βάζουν προσφορές στα προϊόντα τους, συχνά κάτω του κόστους για να καταφέρουν να επιβιώσουν στην αγορά.

Ο δανεισμός είναι αδύνατος. Οι τράπεζες πλέον δεν δίνουν δάνεια, πραγματοποιούνται πλειστηριασμοί και οι εισπρακτικές εταιρείες τηλεφωνούν για την διεκπεραίωση του χρέους. Ο χαμηλός ανεφοδιασμός στα προϊόντα οδήγησε στην κρίση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι εξαγωγές και οι εισαγωγές προϊόντων θεωρούνται «επικίνδυνες», ιδίως στα τρόφιμα με αποτέλεσμα το εμπόριο να περνάει πρωτοφανή κρίση για τον κλάδο.

Σε παγκόσμιο επίπεδο ο κορονοϊός άλλαξε την καθημερινότητα του πληθυσμού. Πλέον, εν έτη 2023, μας φαίνεται σαν μια κακή ανάμνηση, ο κόσμος συνυπάρχει με τον ιό καθώς ακόμα δεν έχει βρεθεί αντίδοτο, καθώς η «κανονικότητα» όφειλε να επανέλθει, για την ψυχική μας υγεία και την οικονομική ανάκαμψη.

### 3.3 Τα βασικά σημεία της διαχείρισης της κρίσης covid – 19 – Επιπτώσεις στις επιχειρήσεις

Οι εταιρείες πρέπει να αντιμετωπίσουν μια τεράστια κρίση λόγω της πανδημίας η οποία εμφανίστηκε απροσδόκητα και έχει τα χαρακτηριστικά πολέμου χωρίς όπλα. Ξαφνικά βλέπουμε μια παγκόσμια αποσταθεροποίηση της οικονομίας και ενώ υπήρχε πρόβλεψη για το παγκόσμιο Α.Ε.Π. του Ιανουαρίου του 2020 να είναι 2.5% ήταν 0%.

Οι συνθήκες ήταν πολύ δύσκολες για την διαχείριση μιας επιχείρησης, πρωτοφανές με τεράστιες επιπτώσεις. Ξαφνικά έχουμε κλειστά καταστήματα, ξενοδοχεία, εμπορικά κέντρα, και μόνο φαρμακεία και επιχειρήσεις με είδη πρώτης ανάγκης μένουν λειτουργούν.

Η Δ.Α.Δ. έπρεπε σε μικρό χρονικό διάστημα να αντιμετωπίσει μια πρωτοφανή κατάσταση. Το εργατικό προσωπικό νιώθει ανασφάλεια καθώς η καθημερινότητα στην εργασία αλλάζει, καλείται να εργαστεί από το σπίτι, ενώ σε πολλές επιχειρήσεις παρατηρήθηκαν μειώσεις μισθών και όλα τα παραπάνω συντελούν στην ψυχολογική επιβάρυνση των εργαζομένων. Πέρα από το προσωπικό της, η Δ.Α.Δ. πρέπει να προστατέψει και το όνομα και την φήμη της εταιρείας. Κάθε επιχείρηση καλείται να ανταπεξέλθει σε αυτή την υγειονομική κρίση και στα νέα δεδομένα. Θα πρέπει να βρει τρόπους να μείνει ακλόνητη στις νέες αλλαγές. Μια υγειονομική κρίση με τα χαρακτηριστικά που έχουμε αναφέρει, είναι αδύνατο να μην συνοδεύεται από αποσταθεροποίηση των οικονομικών δεδομένων των επιχειρήσεων. Όλοι οι κλάδοι κλήθηκαν να κάνουν νέα στοχοθέτηση η οποία πλέον είναι βραχυπρόθεσμη. Η αποσταθεροποίηση αυτή σε πολλές περιπτώσεις οδήγησε και σε μείωση του προσωπικού ή μείωση του μισθού του, και η Δ.Α.Δ. κλήθηκε να δώσει βαρύτητα και προσοχή στην προστασία των εργαζομένων της.

Το κεφάλαιο άνθρωποι – προσωπικό – υπάλληλοι είναι το πιο σημαντικό σε μία επιχείρηση. Η Δ.Α.Δ. πρέπει πρωτίστως να φροντίσει για την υγεία τους καθώς και για την υγεία των πελατών της. Η ταχύτητα προσαρμογής της Δ.Α.Δ. στα νέα δεδομένα πρέπει να είναι άμεση χωρίς καθυστερήσεις. Υπάρχει εξαιρετική δυσκολία στην διαχείριση μιας οικονομικής και υγειονομικής κρίσης αλλά και να καταφέρει μια επιχείρηση να κρατήσει όλο της το προσωπικό, γεγονός το οποίο έγινε γρήγορα αντιληπτό από την κυβέρνηση και προτάθηκαν μέτρα ελάφρυνσης, όπως μείωση στα ενοίκια (κ.α.).

Περισσότερο τώρα από ποτέ χρειάζεται ειλικρινής και αληθινή επικοινωνία μεταξύ Δ.Α.Δ. και πελατών. Όλοι γνωρίζουν και συμμερίζονται την υπάρχουσα πανδημία όμως η σωστή ενημέρωση για την παροχή υπηρεσιών με νέα μορφή επικοινωνίας με τους πελάτες είναι απαραίτητη.

Τα έσοδα μειώνονται, αυτό είναι αποτέλεσμα της κρίσης. Και τα έξοδα παραμένουν σχεδόν τα ίδια. Είναι απαραίτητο να ελέγξει η Δ.Α.Δ. τα χρηματοοικονομικά στοιχεία μαζί με το αρμόδιο τμήμα και να ενημερωθεί πόσο καιρό μπορεί να αντέξει η επιχείρηση. Επίσης προκύπτουν νέα έξοδα για τυχόν αναβάθμιση τεχνολογικής υποστήριξης του δικτύου της εταιρείας, εξοπλισμός για τους υπαλλήλους, πρέπει να ελέγξει η Δ.Α.Α. εάν υπάρχει κάποια κρατική βοήθεια, κάποιο πρόγραμμα που θα μπορούσε να επωφεληθεί η εταιρεία.

Κόστος που ίσως να μην υπήρχε τα προηγούμενα χρόνια τώρα λόγω ρευστού – απρόβλεπτου περιβάλλοντος, είναι οι καθυστερήσεις σε παραδόσεις πρώτης ύλης και υλικών, και υπάρχουν αλλαγές σε υπάρχουσες συμβάσεις μεταξύ πωλητή – πελάτη.

Αν υπάρχει εφοδιαστική αλυσίδα ή εισαγωγές – εξαγωγές πρώτων υλών η κατάσταση αλλάζει συνεχώς, η πυκνότητα των δρομολογίων δεν είναι η ίδια, και εν δυνάμει μπορεί να αλλάξει από μέρα σε μέρα.

Η αγορά εργασίας στις χώρες της Ε.Ε. από τις συνέπειες της πανδημίας φάνηκε να αντέχει και αυτό είναι αποτέλεσμα της στήριξης που έδειξαν οι κυβερνήσεις ώστε να μη απολυθούν εργαζόμενοι.

Όσον αφορά το μέλλον, τα σημάδια της πανδημίας ήρθαν και θα μείνουν, η ανακατανομή του προσωπικού, η ψηφιοποίηση διαδικασιών, η μείωση του προσωπικού ανά περιπτώσεις και η εργασία από το σπίτι είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα.

Η πανδημία αύξησε κατά πολύ τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κίνδυνο μετά τις δυσκολίες της οικονομικής κρίσης. Η «πανδημική κρίση» βέβαια δεν επηρέασε ίδια όλες τις επιχειρήσεις και όλους τους εργαζομένους. Περισσότερο επλήγησαν οι ήδη σε ασθενέστερη θέση, οι νέοι, και οι εποχικοί υπάλληλοι.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ανάλογα με την φύση της επιχείρησης έπρεπε να δείξει γρήγορα αντανakλαστικά και να προβεί άμεσα στην εφαρμογή των νέων νομοθετικών διατάξεων, να καλύψει κενά και ανάγκες οι οποίες παρουσιάζονται σε ένα περιβάλλον το οποίο αλλάζει σχεδόν καθημερινά εφαρμόζοντας ορισμένες βασικές κινήσεις:

- Έλεγχος τήρησης των κανονισμών για τα μέτρα ατομικής προστασίας στον εργασιακό χώρο.
- Ανακοίνωση και ενημέρωση προς το προσωπικό για τυχόν αλλαγές στα υπάρχον μέτρα
- Προσλήψεις προσωπικού ιδιαίτερα σε κλάδους οι οποίοι παρουσίασαν ζήτηση (courier και διανομή φαγητού)
- Εκ περιτροπής εργασία στις εγκαταστάσεις της εταιρείας για το προσωπικό. Σχεδιασμός προγράμματος και ανακοίνωση του, ενδεχομένως και με την εφαρμογή του κυκλικού ωραρίου όπως θεσπίστηκε στις δημόσιες δομές.

### 3.4 Νομοθεσία – Covid- 19

Είναι αδιαμφισβήτητο πως ένα παγκόσμιο γεγονός όπως αυτό της πανδημίας του κορονοϊού επισκίασε και στιγμάτισε τη καθημερινότητά μας, ωστόσο δε την εκμηδένισε ούτε την εξάλειψε. Κι αυτό γιατί όλες οι χώρες αναγκάστηκαν, αναγκάζονται και ίσως θα συνεχίσουν να αναγκάζονται να νομοθετούν προκειμένου να κυλά ομαλά η καθημερινότητα του κάθε πολίτη – εργαζόμενου. Επιγραμματικά θα αναφέρουμε πιο κάτω τους βασικούς νόμους και διατάξεις που ψηφίστηκαν και εκδόθηκαν από το ελληνικό κράτος και που ορισμένοι ισχύουν ακόμα και στις μέρες μας.

Συγκεκριμένα:

- Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου 25.02.2020 Κατεπείγοντα μέτρα αποφυγής και περιορισμού της διάδοσης του κορονοϊού
- Κοινή Υπουργική Απόφαση 09.03.2020 Επιβολή μέτρων προσωρινής απαγόρευσης παρουσίας κοινού σε αθλητικές δραστηριότητες.

- Κοινή Υπουργική Απόφαση 13.03.2020 Μέτρα αναστολής της λειτουργίας των επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων έως 27.03.2020.
- Κοινή Υπουργική Απόφαση 16.03.2020 Προσωρινή απαγόρευση λειτουργιών και ιεροπραξιών (ΦΕΚ 872/Β)
- ΦΕΚ 988Β 22.03.2020 Μέτρα που ψηφίστηκαν για την αντιμετώπιση του συνωστισμού στις λαϊκές αγορές.
- Κοινή Υπουργική Απόφαση σχετικά με τον γενικό περιορισμό της κυκλοφορίας.
- ΦΕΚ 1113Β 31.03.2020 παράταση καταβολής οφειλών αναφορικά με τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων
- ΦΕΚ 1290Β 10.04.2020 Παράταση μέτρων αδειών ειδικού σκοπού για τους εργαζομένους των επιχειρήσεων.
- ΦΕΚ 1416Β 16.04.2020 Τροποποίηση απόφασης ενίσχυσης με τη μορφή επιστρεπτέας προκαταβολής για τις επιχειρήσεις που επλήγησαν από τον κορονοϊό.
- ΦΕΚ 1768Β 08.05.2020 Σύσταση ταμείου με την επωνυμία «Ταμείο εγγυοδοσίας Επιχειρήσεων Covid-19».
- ΦΕΚ 1780/Β 10.05.2020 Κανόνες τήρησης απόστασης μεταξύ των εργαζομένων για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.
- ΦΕΚ 2225/Β 11.06.2020 Καταβολή μειωμένων ασφαλιστικών εισφορών μηνός Μαΐου 2020.
- ΦΕΚ 2867/Β 15.07.2020 Απαλλαγή μισθώματος για τις επιχειρήσεις που επλήγησαν από τον Covid-19.
- ΦΕΚ 3162/Β 31.07.2020 Εφαρμογή του μέτρου της υποχρεωτικής χρήσης της μάσκας σε κλειστούς χώρους.
- ΦΕΚ 3483/Β 21.08.2020 Κανόνες λειτουργίας καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος.
- ΦΕΚ 4493/Β 12.10.2020 Πραγματοποιείται δειγματοληπτικός εργαστηριακός έλεγχος.
- ΦΕΚ 1588/Β 19.04.2020 Θεσπίζεται ο δειγματοληπτικός έλεγχος μέσω των Self test των εργαζομένων.

Έκτοτε και ανά τακτά χρονικά διαστήματα ψηφίστηκαν και καθιερώθηκαν πληθώρα προεδρικά διατάγματα αναφορικά με έκτακτα μέτρα πανελλαδικά.

Αναφορικά με την λειτουργία των επιχειρήσεων, ακολουθεί νομοθεσία η οποία θεσπίστηκε προκειμένου να ομαλοποιηθούν οι εργασιακές συνθήκες στο σύνολο των επιχειρήσεων.

ΝΟΜΟΣ 4722/2020.

Οι κυριότερες διατάξεις του συγκεκριμένου νόμου είναι :

- Άρθρο 15: Αναπλήρωση χρόνου απουσίας του εργαζομένου από την εργασία του λόγω του περιορισμού του εργαζομένου κατ' οίκον προς τον σκοπό της αποφυγής της διάδοσης του κορονοϊού.
- Άρθρο 16: Άδεια των γονέων λόγω ασθένειας των τέκνων από τον Covid-19.
- Άρθρο 18: Καθορισμός Χρονικής διάρκειας ισχύος του μηχανισμού «ΣΥΝ-ΕΡΓΑΣΙΑ»
- Άρθρο 21: Καταβολή αποζημίωσης ειδικού σκοπού σε εργαζόμενους που τίθενται σε αναστολή και εποχικούς εργαζομένους.

Προηγήθηκε λοιπόν μία επιγραμματική αναφορά από την πληθώρα των νόμων και των σχετικών διατάξεων που έχουν θεσμοθετηθεί από το ελληνικό κράτος με κύριο στόχο

τόσο την αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους στην καθημερινότητά μας λόγω της ύπαρξης του Covid-19, όσο και την αποδοτικότερη προσαρμογή της διοίκησης των επιχειρήσεων στις νέες συνθήκες εργασίας. Ωστόσο όμως επειδή ο Covid-19 επικρατεί και στις μέρες μας, κρίνεται επιτακτική ανάγκη να αφουγκραζόμαστε και να δίνουμε έμφαση στις συνεχόμενες αλλαγές που προκύπτουν και που θεσμοθετούνται μέσω των νέων νόμων και διατάξεων. Η καθολική αποδοχή και εφαρμογή τους σίγουρα θα αποτελέσουν οδηγό επιβίωσης τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επιχειρησιακό.

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Δ.Α.Δ. ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ - ΚΛΑΔΟΙ ΠΟΥ ΕΠΛΗΓΗΣΑΝ.

Όπως καταλαβαίνουμε λόγω της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας, ο ρόλος της Δ.Α.Δ. ανάλογα το είδος της εταιρείας ποικίλει την έδρα και το μέγεθος αυτής. Για τον λόγο αυτό θα αναλύσουμε ανά χαρακτηριστικό κλάδο τον ρόλο της Δ.Α.Δ.

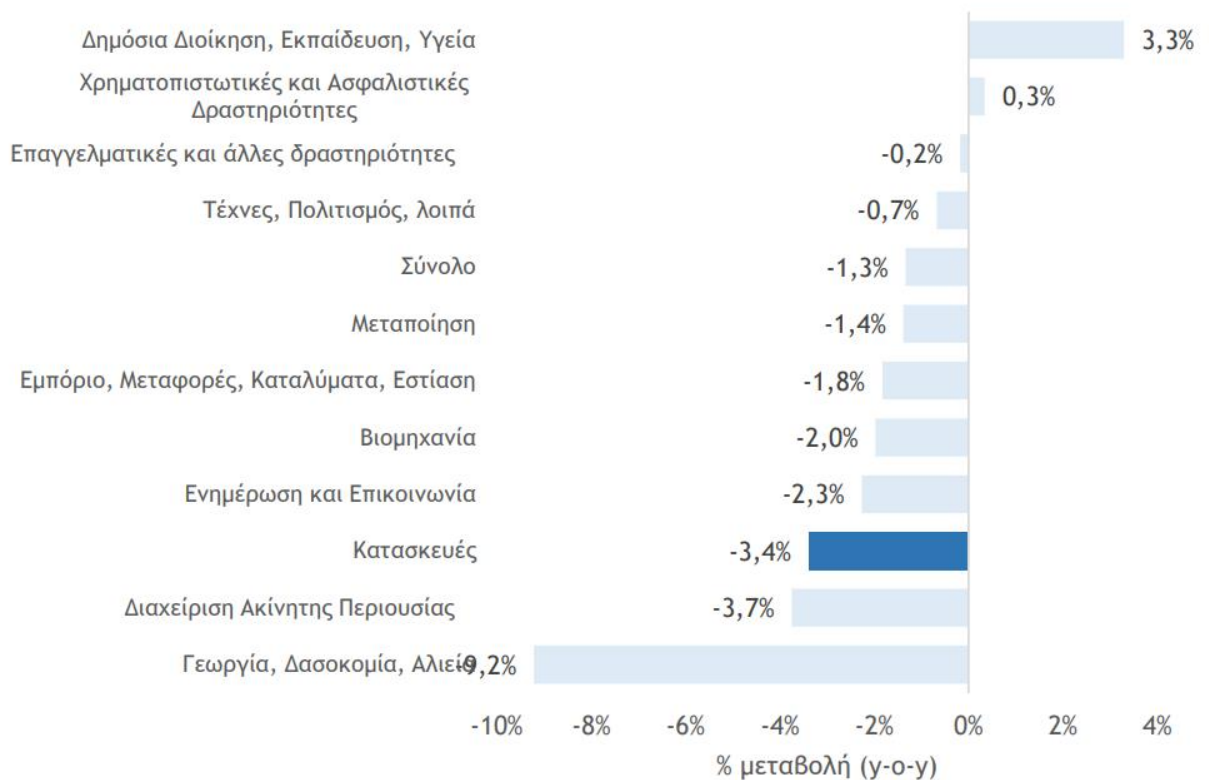
Διαβάζοντας τα παρακάτω γραφήματα έχουμε σε αποτύπωση τους κλάδους οι οποίοι επλήγησαν περισσότερο από την πανδημία καθώς τα μέτρα τα οποία τέθηκαν σε ισχύ είτε με την προσωρινή διακοπή λειτουργίας τους είτε λόγω αλλαγής προτεραιοτήτων των πολιτών επηρέασαν διαφορετικά την ελληνική οικονομία.

Αύξηση απασχόλησης παρατηρήθηκε σε συγκεκριμένους κλάδους, πρώτα και κυριότερα στην απασχόληση ιατρών και νοσηλευτικού προσωπικού με ποσοστό 3.3% και στην συνέχεια στις ασφαλιστικές και χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες με 0.3%. Εμφανής μείωση παρατηρήθηκε στις κατασκευές, στην βιομηχανία, στο εμπόριο και στην εστίαση. Οι κλάδοι αυτοί λόγω των μέτρων που τέθηκαν σε ισχύ και τον φόβο διασποράς του ιού δέχθηκαν σπουδαίο πλήγμα. Οι ανάγκες άλλαξαν και ο φόβος διασποράς της νόσου και μέσω προϊόντων διέκοψε ανεπίσημα την ροή εργασιών όπως ίσχυε.

Οι κλάδοι αυτοί παρουσίασαν αυτή την μεταβολή λόγω των προσωρινών μέτρων όμως με την επαναφορά στην πραγματικότητα το εμπόριο και η βιομηχανία είναι οι δύο πρώτοι κλάδοι οι οποίοι θα ανακάμψουν γρηγορότερα.

Μια κρίση, εκτός όλων των αρνητικών επιπτώσεων που φέρει, δημιουργεί και ευκαιρίες. Είναι εντυπωσιακό πόσο γρήγορα χρειάστηκε να περάσουμε στην ψηφιοποίηση υπηρεσιών και πόσο θετικά ανταποκρίθηκαν όλες οι ηλικιακές ομάδες. Αυτό οδήγησε στην γενικότερη εφαρμογή ψηφιοποίησης εργασιών και υπηρεσιών με εφαρμογή τους στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Είτε αφορά τηλεργασία είτε ηλεκτρονικό εμπόριο ο κόσμος το γνώρισε, το εμπιστεύτηκε και χρησιμοποιεί αυτές τις επιλογές μέχρι και σήμερα καθώς εξυπηρετεί τις ανάγκες του πιο γρήγορα.

## Μεταβολή στην απασχόληση σε κλάδους της ελληνικής οικονομίας βμηνο 2020/2019



Πηγή : «Ο ρόλος της βιομηχανίας Κατασκευών και υποδομών την επόμενη μέρα της ελληνικής οικονομίας», IOBE , 2021

## Οι κλάδοι της οικονομίας που θα ανακάμψουν ταχύτερα



## Οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από την υγειονομική κρίση



Παρακάτω θα αναλύσουμε 6 βασικούς κλάδους, να αποτυπώσουμε πως χρειάστηκε να ανταποκριθεί η Δ.Α.Δ. κατά την οικονομική κρίση και κατά την κρίση της πανδημίας.

### 4.1 Τουρισμός

#### Οικονομική κρίση

Λόγω της επιβολής του τέλους επιτηδεύματος για επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες οι οποίοι εδρεύουν σε τουριστικούς τόπους (άρθρο 31, (Νόμος 3968/2011 & τον ειδικό φόρο ακινήτων) οι κλάδοι του τουρισμού πιάστηκαν οικονομικά. Συγχρόνως υπάρχει και η μείωση της χρηματοδότησης από τις Τράπεζες και ο κλάδος δυσκολεύεται ακόμη περισσότερο. Ένα ακόμη σοβαρό ζήτημα για πολλά νησιά μας ακριτικά είναι το θέμα του προσφυγικού που κάνει την όλη κατάσταση δυσκολότερη.

Η χώρα μας την περίοδο 2013-19 έζησε τη χρυσή περίοδο του τουρισμού της. Αποτέλεσε ένα κλάδο που πρωτοστατούσε στην ελληνική οικονομία και ήταν πυλώνας σταθερότητας για τις δύσκολες περιόδους. Το 2020 κλονίστηκε συθέμελα ο κλάδος του τουρισμού παγκοσμίως.

Από την περίοδο του 2015 έως και το 2019 πολλοί ξένοι επενδυτές διάλεξαν την Ελλάδα για την ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων τους, ή ακόμα και για αγορά ακινήτων και την μετατροπή τους σε Airbnb ή ξενώνες. Αφορά κυρίως επενδυτές από την Μέση Ανατολή, την Κίνα, ΗΠΑ και Τουρκία οι οποίοι συνολικά επένδυσαν περί στο 1 δις ευρώ στην χώρα μας.

Στα γραφήματα που ακολουθούν γίνεται αποτύπωση της προσέλκυσης τουριστών από τις 15 βασικές χώρες στην Ελλάδα για την σεζόν 2018 – 2019. Στην πρώτη θέση βρίσκεται η Γερμανία και με μικρή διαφορά ακολουθεί το Ηνωμένο Βασίλειο. Ακολουθούν Ευρωπαϊκές κυρίως χώρες όπως η γειτονική Ιταλία και η

Γαλλία και αύξηση τουριστών παρατηρείται από το Ισραήλ με το οποίο έχει δημιουργηθεί μια άτυπη γέφυρα καθώς η Ελλάδα αποτελεί κοντινό σχετικά προορισμό με οικονομικά αεροπορικά εισιτήρια.

Από τις προαναφερθείσες χώρες οι εισπράξεις που συντελούν περισσότερο στην άνθηση της οικονομίας μας είναι από την Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

### Τοπ – 15 ξένων χωρών προέλευσης (2018 – 2019)

Θέση κατάταξης 2019	Μεταβολή θέσης κατάταξης 2019 - 2018	Χώρες	Επιβάτες 2018	Επιβάτες 2019	Διαφορά 2019 - 2018	% Διαφορά 2019 - 2018
1	-	Γερμανία	4.032.463	4.059.241	26.778	0.7 %
2	-	Ην. Βασίλειο	3.833.411	4.026.432	193.021	5 %
3	-	Ιταλία	1.793.091	1.890.931	97.840	5.5 %
4	-	Γαλλία	1.284.552	1.385.437	100.885	7.9 %
5		Ολλανδία	1.093.554	1.148.212	54.658	5 %
6		Πολωνία	1.106.780	969.203	-137.577	-12.4%
7		Κύπρος	854.576	837.287	-17.289	-2 %
8		Ρωσία	865.878	806.416	-59.462	-6.9 %
9		Ισραήλ	641.867	714.786	72.919	11.4 %
10		Ελβετία	681.979	703.436	21.457	3.1 %
11		Σουηδία	655.098	614.603	-40.495	6.2 %
12		Αυστρία	491.376	606.945	115.569	23.5 %
13		Βέλγιο	570.000	575.531	5.531	1 %
14		Δανία	530.948	507.457	-23.491	-4.4 %
15	-	Τουρκία	466.626	470.317	3.691	0.8 %
<b>Top 15 χωρών</b>			<b>18.902.199</b>	<b>19.316.234</b>	<b>414.035</b>	<b>2.2 %</b>

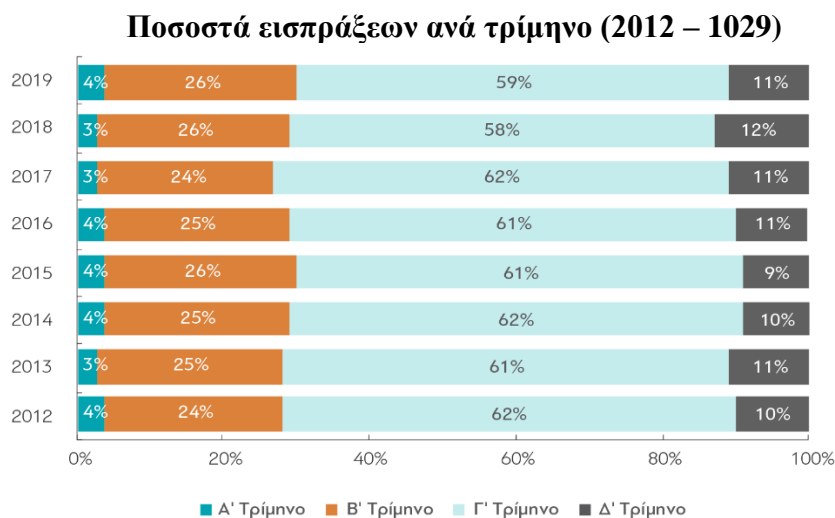
Πηγή : ΥΠΑ, ΔΑΑ και Fraport Greece, επεξεργασία INSETI Intelligence

### Κύριες αγορές βάση εισπράξεων 2019

1	Γερμανία	2.958.563.181 €
2	Ηνωμένο Βασίλειο	2.564.176.154 €
3	Η.Π.Α.	1.188.626.231 €
4	Γαλλία	1.089.702.807 €
5	Ιταλία	1.008.649.735 €
6	Ολλανδία	533.838.003 €
7	Ρουμανία	482.749.724 €
8	Κύπρος	465.076.178 €
9	Ελβετία	462.442.305 €
10	Αυστρία	461.536.068 €
11	Βέλγιο	453.320.775 €
12	Ρωσία	433.400.371 €
13	Πολωνία	416.381.956 €
14	Αυστραλία	370.870.802 €
15	Σερβία	356.125.373 €
16	Καναδάς	342.783.700 €

17	Βουλγαρία	338.341.840 €
18	Τουρκία	325.958.567 €
19	Σουηδία	258.315.771 €
20	Αλβανία	212.387.164 €
21	Ισραήλ	205.502.938 €
22	Ισπανία	203.041.923 €
23	Δανία	190.691.232 €
24	Τσεχία	186.435.335 €
25	Νορβηγία	168.723.263 €
26	Βόρεια Μακεδονία	114.404.141 €

Πηγή : ΥΠΑ, ΔΑΑ και Fraport Greece, επεξεργασία INSETTE Intelligence



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, επεξεργασία INSETTE Intelligence

Η Δ.Α.Δ. στον τουριστικό κλάδο κλήθηκε να αντιμετωπίσει ένα δύσκολο έργο καθώς η χώρα μας είχε λάβει αρνητική κριτική από τα παγκόσμια μέσα. Δεν είναι εύκολο να εμπιστευτείς και να ταξιδέψεις σε μια ασταθή οικονομία, με προβλήματα όπως το προσφυγικό τα οποία συχνά παρουσιάζονται λανθασμένα ή φουσκωμένα από ειδησεογραφικά πρακτορεία.

Η Ελλάδα μπορεί σίγουρα προσφέρει άφθονο ήλιο και παραλίες για σχεδόν 6 μήνες τον χρόνο, όμως υπάρχουν πολλές επιλογές στην Μεσόγειο οι οποίες προσφέρουν το ίδιο προϊόν όπως η Μάλτα, Η Κροατία, Ιταλία, Ισπανία και η Τουρκία.

Ευτυχώς οι επιχειρήσεις είχαν σύμμαχο την Ελληνική κυβέρνηση καθώς ο τουρισμός είναι από τις σημαντικότερες εισπράξεις της ελληνικής οικονομίας.

Η Δ.Α.Δ. των ξενοδοχειακών μονάδων μαζί με τα αντίστοιχα τμήματα δημιούργησε ελκυστικά πακέτα διαμονής, προσφέροντας υπηρεσίες all inclusive με προνομιακές τιμές ώστε να δελεάσει τουρίστες προσφέροντας υπηρεσίες με τις οποίες το budget είναι προκαθορισμένο σε ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις οι οποίες προσφέρουν ήλιο, θάλασσα, φαγητό, διασκέδαση και εκγύμναση σε ένα χώρο.

Όσων αφορά τουριστικά πρακτορεία κατάφεραν να προσεγγίσουν κόσμο από χώρες οι οποίες έως τότε δεν είχαν την Ελλάδα στην πρώτη προτίμηση, όπως η Ρωσία. Καταρχήν δημιουργώντας ασφαλές κλίμα μεταξύ των 2 χωρών προσεγγίσανε τουρίστες οι οποίοι δεν έχουν τα αγαθά που προσφέρει η Ελλάδα, προσφέροντας όσον τον δυνατόν καλύτερες υπηρεσίες με έμφαση στην διαφορετικότητα της Ελλάδας από τις υπόλοιπες χώρες της Μεσογείου.

Κατά δεύτερον διαφημίστηκε ο πολιτισμός μας, δημιουργώντας βίντεο από αρχαιολογικούς χώρους, αξιοθέατα, δόθηκε έμφαση στην μυθολογία μας η οποία είναι παγκοσμίως γνωστή και αξιοποιήθηκε διαφημιστικά προς προσέγγιση τουριστών οι οποίοι θέλουν να συνδυάσουν τις καλοκαιρινές διακοπές γνωρίζοντας μέσα από την κουλτούρα της χώρας μας και την ιστορία της.

Τρίτον, δόθηκε έμφαση και προσοχή στην ελληνική κουζίνα. Κάθε μεσογειακή χώρα έχει τα τοπικά εδέσματα της, όμως δόθηκε προσοχή στον συνδυασμό της ελληνικής κουζίνας με την φιλοξενία της. Η ιδέα αυτή εφαρμόστηκε είτε αφορά ξενοδοχεία χρησιμοποιώντας τοπικά προϊόντα, είτε σε ενοικιαζόμενα δωμάτια προσφέροντας δωρεάν κάποιο τοπικό προϊόν είτε στα ίδια τα εστιατόρια με τα γνωστά κεράσματα.

Η μεγαλύτερη δυσκολία που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο κλάδος του τουρισμού είναι ο Έλληνας τουρίστας. Για πολλά χρόνια οι διακοπές όλων μας αφορά συγγενικά σπίτια ή εξοχικά, ή παραμονή ακόμα και στην Αθήνα. Πολλά ξενοδοχεία αναγνώρισαν πως πλέον τα μεγάλα αστικά κέντρα παραμένουν γεμάτα κατά την καλοκαιρινή περίοδο και στράφηκαν στην ψυχαγωγία και προσέγγιση όσων «έμειναν πίσω». Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την Αθήνα αποτελούσε το ξενοδοχείο Hilton το οποίο είχε ανοιχτή την πρόσβαση στην πισίνα του, και διαφήμιζε το μπαρ το οποίο βρισκόταν στην ταράτσα του. Πολλά μικρά ξενοδοχεία στο κέντρο υιοθέτησαν προσαρμοστικά το ίδιο μοντέλο, δημιουργώντας καφέ – μπαρ στις ταράτσες του με θέα το κέντρο της Αθήνας ή την Ακρόπολη.

## **Πανδημία**

Μέχρι και το 2019 ο τουρισμός αποτελούσε για χώρα μας την βαριά της βιομηχανία. Το 2020 ξεκινά με προοπτική αύξησης στο 20% στις αφίξεις τουριστών εν συγκρίσει με το προηγούμενο έτος. Το 85% των αφίξεων και αντίστοιχα των εσόδων είναι την καλοκαιρινή περίοδο ενώ επίσης από το 2019 ο τουρισμός συμμετέχει κατά 25% στο ΑΕΠ με 500.000 εργαζομένους.

Από τις 12 Μαρτίου τα πράγματα «πάγωσαν», με την αρχή να γίνεται με τον πρόεδρο της Αμερικής ο οποίος απαγόρευσε τις μετακινήσεις των πολιτών του στη χώρα μας. Η κρίση μεγάλωσε και η κυβέρνηση αποφασίζει να μην ανοίξουν τα ξενοδοχεία για την χειμερινή σεζόν. Συγχρόνως βοηθάει με αναστολή φορολογικών – ασφαλιστικών υποχρεώσεων.

Αποτέλεσμα είναι το 80% μείωση εσόδων από τον τουρισμό. Όσα τουριστικά καταλύματα ήταν συνεχούς λειτουργίας (12μηνο) η κατάσταση ήταν πιο δύσκολη. Όσες επιχειρήσεις είχαν να εξοφλήσουν υποχρεώσεις δυσκολεύτηκαν περισσότερο. Όσες ήταν έτοιμες για επενδύσεις λιγότερο, αλλά κανένας δεν περίμενε μηδενικά έσοδα. Μια τέτοια περίπτωση (μηδενικό έσοδο) δεν θα μπορούσε κανείς να την διανοηθεί και να την έχει προγραμματίσει, πόσο μάλλον την διάρκεια της.

Οι αεροπορικές εταιρείες υπέστησαν το μεγαλύτερο πλήγμα. Παρακολουθούσαμε στις ειδήσεις και τα ΜΜΕ τα αεροδρόμια γεμάτα με σταθμευμένα αεροπλάνα, και τις εταιρείες να ανησυχούν. Το 2020 καθώς η χώρα μας «έκλεισε» σχετικά πιο νωρίς από τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες (με περιορισμούς στις μετακινήσεις και χαμηλό συγκριτικά με άλλες χώρες αριθμό κρουσμάτων) απέκτησε ένα καλό όνομα και την εμπιστεύτηκαν για τις καλοκαιρινές τους διακοπές, καθώς είχαμε λίγα κρούσματα και αυστηρά υγειονομικά μέτρα. Αυτό οδήγησε σε μια αρκετά καλή προσέλευση τουριστών για το ελκυστικό καλοκαιρινό τουριστικό brand «ασφαλής Ελλάδα». Για το 2021, τα έσοδα από τον τουρισμό αναμενόταν να είναι τα μισά του 2019.

Στον τουριστικό κλάδο η Δ.Α.Δ. οφείλει να :

- Ενημερώσει για τα μέτρα στήριξης από το κράτος.
- Να προσαρμοστεί στην νέα πραγματικότητα εφαρμόζοντας τις οδηγίες ώστε να προστατεύσει το brand name της επιχείρησης.
- Να μπορέσει να στηρίξει την ομαλή μετάβαση της εταιρείας από την οικονομική κρίση στην πανδημική κρίση.

Άλλωστε η Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού είναι υπεύθυνη για την εσωτερική επικοινωνία όλων των ειδικοτήτων μέσα σε ένα πχ ξενοδοχειακό συγκρότημα, για τον σχεδιασμό της εργασίας (προσφερόμενες υπηρεσίες), για τον προγραμματισμό των εργασιών και τις βάρδιες των εργαζομένων όπως και για τις εκπαιδεύσεις του προσωπικού.

Οι μεγάλες αλλαγές που παρατηρήθηκαν στον τουρισμό αφορούν την μείωση στις ημέρες των διακοπών, την προτίμηση του εσωτερικού αντί του εξωτερικού και υπήρξε προτίμηση να γίνουν οι διακοπές της οικογένειας σε εξοχικά ή συγγενικά σπίτια καθώς αποτελεί την ασφαλή επιλογή.

Από εκεί και πέρα σχεδόν κάθε επιχείρηση είχε έναν ή περισσότερους εργαζόμενους που νόσησαν. Στη συνέχεια είχε και κάμποσους που θα ήταν υπέρ του εμβολιασμού και αρκετούς που θα ήταν κατά. Η Δ.Α.Δ. προσπαθεί να καταστήσει βιώσιμη μια επιχείρηση μειώνοντας όσο μπορεί τα λειτουργικά της έξοδα αλλά και με μειώσεις προσωπικού. Βέβαια ένα δυσανεσθημένο προσωπικό οδηγεί σε χαμηλότερη απόδοση του άρα και μείωση των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία.

Άλλες επιχειρήσεις έκαναν μείωση αποδοχών και το προσωπικό παρέμεινε. Επίσης η Δ.Α.Δ. αναζητά φοιτητές και σπουδαστές για πρακτική άσκηση ώστε να καλύψει την «σεζόν» με χαμηλό κόστος. Μπορεί να προτείνει σε συνεννόηση με το οικονομικό τμήμα και διάφορες προσφορές, είτε υπηρεσιών, γεύματος ή και δώρο μια διανυκτέρευση κατά την διάρκεια της χαμηλής σεζόν. Άλλες παροχές αφορούσαν επιπλέον 10% έκπτωση σε πληρωμή με μετρητά-, το οποίο βοηθάει και την επιχείρηση να έχει ταμειακή ρευστότητα για την κάλυψη άμεσων αναγκών.

Επίσης η Δ.Α.Δ. πρέπει να φροντίζει για την προβολή και την προώθηση των υπηρεσιών της εταιρείας. Η διαφήμιση πάντα είναι απαραίτητη. Οι συνεντεύξεις και η προβολή του συγκροτήματος εγγυάται πως το όνομα της επιχείρησης μένει στον κόσμο, και θα είναι από τις πρώτες του επιλογές ή ιδέες μόλις αποφασίσει να παραθερίσει. Η επιλογή μπορεί να είναι είτε μέσω πιο παραδοσιακών τρόπων διαφήμισης, έντυπα, ταξιδιωτικά γραφεία, δώρο διανυκτερεύσεις σε τηλεοπτική εκπομπή, είτε και μέσω διαδικτύου και κάρτα μέλους εάν αποτελεί αλυσίδα.

Τα επιδημιολογικά δεδομένα ήταν με το μέρος μας εκείνη την χρονική περίοδο μιας και παρατηρείται έξαρση κρουσμάτων σε ψυχρότερα περιβάλλοντα (μ

ε συνωστισμό σε κλειστούς χώρους) ενώ τους καλοκαιρινούς μήνες παρατηρείται μια εκτόνωση. Οι περισσότεροι τουρίστες μας προτιμούν τους καλοκαιρινούς μήνες για διακοπές οπότε ένα αυστηρό/υπεύθυνο επιδημιολογικό προφίλ, θα μας έκανε έναν πολύ θελκτικό προορισμό. Αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν έρευνες έχουν δείξει πως παρατεταμένες απαγορεύσεις οδηγούν σε προσωρινή απώλεια διάθεσης και όρεξης του αγοραστικού κοινού, οπότε είναι πολύ σημαντικό το ότι η Ελλάδα ξεπέρασε αυτόν τον σκόπελο.



## 4.2 Βιομηχανία & Εφοδιαστική αλυσίδα

### Οικονομική κρίση

Ήταν φανερή η επίπτωση της οικονομικής κρίσης και στον κλάδο των Logistics. Από το 2008 έως και το 2013 αναρίθμητες εταιρείες διέκοψαν την λειτουργία τους καθώς ήταν ασύμφορη και δύσκολη η συνέχεια τους στον κλάδο. Οι νέες οικονομικές συνθήκες φάνηκαν αβάσταχτες και πολύς κόσμος δεν κατάφερε να απορροφηθεί από εταιρείες του κλάδου. Την δεκαετία της κρίσης, 2008 – 2018 γίνεται λόγος για απολύσεις οι οποίες αγγίζουν τις 160.000 υπαλλήλους, μέσα από μελέτη της PwC.

Ο κλάδος της βιομηχανίας ενισχύει το ΑΕΠ της χώρας όπως και την απασχόληση λόγω της φύσης του κλάδου η οποία χρειάζεται πολύ προσωπικό για την παραγωγή. Ο σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών αναφέρει πως έως και το 1/3 του απασχολούμενου προσωπικού της χώρας απασχολείται στον ευρύτερο κλάδο της παραγωγής και συγχρόνως ο κλάδος προσφέρει υψηλότερους μισθούς από άλλους. Καθώς η παραγωγή συνάδει και με την εξαγωγή, η βιομηχανία συμβάλλει σημαντικά στην εικόνα της χώρας και της δύναμης της, συμβάλλει στα έσοδα της και αποτελεί θεμέλιο της οικονομίας. Είτε αφορά μηχανές και μηχανήματα, δομικά υλικά, τρόφιμα, δίκτυα επικοινωνίας είτε μεταλλεύματα, η παραγωγή κατέχει μεγάλη δύναμη στην αγορά και συμβάλλει στην ανάπτυξη της χώρας.

Οι καταγραφές δείχνουν πως έκλεισαν περί τις 25.000 επιχειρήσεις οι οποίες σχετίζονται με την βιομηχανία. Ο κλάδος της βιομηχανίας στην Ελλάδα τροφοδοτείται κυρίως από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και οι περισσότερες είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις και συμβάλλουν στην απασχόληση του 75.4% του συνόλου εργαζομένων στην βιομηχανία. Τα μέτρα τα οποία λήφθηκαν κατά την κρίση επηρέασαν την ζήτηση προϊόντων.

Καθώς η ζήτηση εσωτερικά έχει μειωθεί η Δ.Α.Δ. όφειλε να βρει τρόπους ώστε να παραμείνει βιώσιμη η επιχείρηση αποφεύγοντας τις απολύσεις. Η Δ.Α.Δ. σε αυτή την περίπτωση, καθώς γίνεται λόγος για μικρές επιχειρήσεις είναι συνήθως ο ιδιοκτήτης. Μια μικρή επιχείρηση στην βιομηχανία απασχολεί κατά μέσο όρο 6

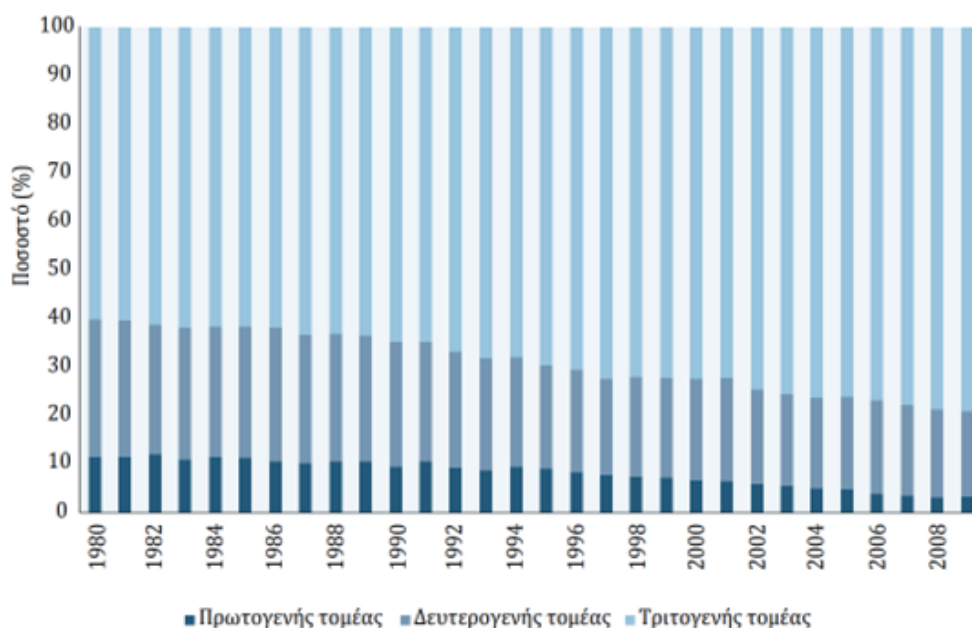
υπαλλήλους. Αυτός ο αριθμός καθιστά κάθε υπάλληλο πολύτιμο οπότε η απόλυση δεν αποτελεί βιώσιμη λύση.

Οι επιχειρήσεις στράφηκαν στην εξαγωγή των προϊόντων τους βέβαια το ισοζύγιο παρέμεινε αρνητικό.

Η μεγάλη βοήθεια ήρθε από το κράτος, με το σχέδιο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας. Δόθηκε έμφαση στην βιομηχανία μέσα από ένα πρόγραμμα «Σχέδιο Δράσης» το οποίο αποτελείται από 43 bullets με τρόπους παροχής βοήθειας στην βιομηχανία. Επιγραμματικά, δόθηκαν προγράμματα ενίσχυσης ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και πιστοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργήθηκε το ταμείο βιομηχανικής επιχειρηματικότητας (ΤΒΕΠΙΧ) για την λήψη δανείων και εγγυήσεων, ενισχύθηκαν οι επιχειρήσεις οι οποίες είχαν να προσφέρουν κάτι νέο στην αγορά, υπήρξαν προγράμματα ψηφιακού μετασχηματισμού και εξοικονομώ επιχειρώντας και αναπτύχθηκε πολύ και η πρακτική άσκηση στην βιομηχανία ( παραγωγή προϊόντων και διυλιστήρια).

Όπως απεικονίζεται και στο ακόλουθο διάγραμμα, μπορούμε να διαπιστώσουμε σημαντική μείωση της απασχόλησης στον πρωτογενή τομέα της οικονομίας.

**Εκατοστιαία (%) διάρθρωση της Ακαθόριστης Προστιθέμενης Αξίας (ΑΠΑ) της οικονομίας ανά τομέα, Ελλάδα, 1980 – 2009**



Πηγή: «Οικονομική κρίση και παραγωγική αναδιάρθρωση στην Ελλάδα» Ινστιτούτο εργασίας ΓΣΕΕ

Το κλείσιμο εταιρειών σε ένα κλάδο μειώνει τον αριθμό των απασχολούμενων και κατ' επέκταση και τον όγκο των εμπορευμάτων στην βιομηχανία. Επίσης παρατηρείται αισθητή μείωση κεφαλαίων όπως και πάγωμα στην χρηματοδότηση καθώς υπάρχει αστάθεια.

Πλέον η μείωση του κόστους—, η χρηματοδότηση και ο ανταγωνισμός κυριαρχούν στον χώρο, και απαιτείται οργάνωση και διαμόρφωση ενός νέου κλίματος στον χώρο των Logistics.

Από το 2008 και έπειτα γίνεται αναφορά για πολλές ματαιώσεις επενδυτικών σχεδίων αναμένοντας την ανάκαμψη της οικονομίας. Τα πρώτα χρόνια παρατηρήθηκε

προτίμηση στο οδικό δίκτυο της χώρας, με αύξηση της αγοράς σε αποθήκες στις περιοχές των Οινόφυτων, Μαγούλας και Σίνδου. Επίσης για την μετακίνηση των εμπορευμάτων πλέον είναι απαραίτητη η εξασφάλιση της αγοράς τους και η σχεδόν μηδενική παραμονή του στις αποθήκες. Κύριοι πελάτες του κλάδου είναι οι φαρμακοβιομηχανίες και τα super market.

## **Πανδημία**

Οι παγκόσμιες ροές εμπορίου και η διαδικασία προμήθειας αγαθών, διαταράχθηκαν, με αποτέλεσμα να έρθουν στο φως της δημοσιότητας εφοδιαστικές αλυσίδες, αλλά και άλλοι κλάδοι, μετά το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19. Η διεθνής ενεργός ζήτηση διαταράχθηκε, και αυτό γινόταν αντιληπτό μέσω των ειδήσεων καθώς καθημερινά γινόταν λόγος για εκατοντάδες πλοία τα οποία παρέμεναν στα λιμάνια λόγω προβλημάτων ανεφοδιασμού.

Όπως σε όλους τους κλάδους παρατηρήθηκαν τιμολογιακές αλλαγές. Το κόστος μετακίνησης ενός κοντέινερ από την Ανατολή στην Δύση δεκαπλασιάστηκε κατά την περίοδο της καραντίνας. Η αυξημένη ζήτηση αυτοκινήτων, υπολογιστικών και gadget αλλά και οικιακών μηχανημάτων εκγύμνασης οδήγησαν τις εταιρείες να αναπροσαρμόσουν της έως τότε στρατηγική τους ώστε να καταφέρουν να παραδώσουν τα αγαθά στους καταναλωτές διατηρώντας τις τιμές τους.

Η Δ.Α.Δ. των εργοστασίων πλέον είναι αντιμέτωπη με ένα εντελώς διαφορετικό καταναλωτικό προφίλ, ο κόσμος προχωρά σε πολύ συχνότερες παραγγελίες και η ζήτηση έχει αυξηθεί ραγδαία. Κύριο πρόβλημα αποτελεί το γεγονός πως πολλές εταιρείες είχαν την βάση της παραγωγής τους σε άλλες χώρες οπότε η παραγωγή των προϊόντων γινόταν κανονικά αλλά δεν μπορούσαν να φτάσουν τα προϊόντα στην χώρα τους. Πολλές βιομηχανίες αποφάσισαν να επιστρέψουν την παραγωγή τους στην χώρα που εδρεύουν προς λύση του προβλήματος.

Εγχώρια, όσες βιομηχανίες είχαν συνεργασία με super market και φαρμακεία άντεξαν στην αγορά του lock down. Παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία τυροκομικών προϊόντων ΟΠΤΙΜΑ (Adoro), η ΔΩΔΩΝΗ και η Βιομηχανία σοκολάτας ΙΟΝ οι οποίες εκτόξευσαν τα κέρδη τους. Επίσης τα απορρυπαντικά – χαρτικά – απολυμαντικά και είδη σαπυνοποιίας όπως ο Παπουτσάνης πέτυχαν τεράστιες επιδόσεις.

### Αύξηση τζίρου:

- Προσωπική υγιεινή : Παπουτσάνης
- Τρόφιμα ( ΕΛΓΕΚΑ, ΚΡΙ ΚΡΙ, ΝΙΚΑΣ)
- Φάρμακα (Lavipharm)
- Τεχνολογία (Πλαίσιο, Quest)
- Έπιπλα γραφείου ( Δρομέας, Sato )
- Μάσκες προστασίας (Πλαστικά Θράκης)

### Μείωση Τζίρου:

- Πετρέλαιο (μείωση αεροπορικών μεταφορών – ναυτιλίας)

Η απότομη και μεγάλη αύξηση της ζήτησης σε όλα τα προϊόντα, βρήκε απροετοίμαστη την ελληνική βιομηχανία. Δεν ήταν έτοιμη η χώρα μας να ανταπεξέλθει σε αυτή την ραγδαία ζήτηση, δεν είχαν στηθεί οι γραμμές παραγωγής με αυτά τα δεδομένα, δεν υπήρχαν αποθέματα και εμφανίστηκαν αργά αντανakλαστικά ως προς την εξεύρεση προμηθειών.

Η Δ.Α.Δ. οφείλει να επικεντρωθεί στην ομαλή συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης, τονώνοντας το ηθικό υπαλλήλων και διοίκησης με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση και εμπειρία του τελικού πελάτη. Προχώρησε σε εκπαιδεύσεις

του προσωπικού και στην συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και του τελικού προϊόντος.

Στην βιομηχανία υπάρχει το μοντέλο επιβράβευσης των υπαλλήλων βασιζόμενοι στην απόδοση τους, τις γνώσεις του και πόσα χρόνια μετράνε στην συγκεκριμένη θέση.

Ακόμη και εταιρείες οι οποίες δεν επηρεάστηκαν τόσο από την πανδημία, σκέφτονται να ενισχύσουν τις επενδύσεις σε τεχνολογία με βάση την τεχνητή νοημοσύνη και μηχανική μάθηση (machine learning). Φαίνεται πως το μέλλον της βιομηχανικής αλυσίδας είναι αυτόνομο και σε μεγάλο βαθμό ψηφιακό.



Λίγες δεκαετίες πριν, θα θεωρούσε κανείς, ότι οι απασχολούμενοι στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι χαμηλού μορφωτικού επιπέδου εργάτες. Με βάση όσα προαναφέρθηκαν, γίνεται αντιληπτό, ότι στο άμεσο μέλλον αυτό δεν μπορεί να ισχύει. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στην Ε.Α. οφείλουν να συμμετέχουν σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων καθώς επίσης και να επικοινωνούν την πληροφορία σε εξειδικευμένα θέματα που άπτονται του αντικειμένου τους, προς την διοίκηση.

Στην εποχή της μεγιστοποίησης της χρήσης των μηχανών, ο ανθρώπινος παράγοντας έχει μεγαλύτερη σημασία από ποτέ. Το σωστό μείγμα ανθρώπων και μηχανών στην κοινωνία αλλά και στους χώρους εργασίας είναι ένα κρίσιμο ζήτημα των ταλέντων της εποχής. Αν και είναι λογικό ότι ορισμένοι ρόλοι θα εξαφανισθούν ενώ άλλοι θα εξελιχθούν, αναμένεται από κάθε εργαζόμενο να αποκτήσει το ταλέντο να συνεργάζεται με τις μηχανές αποδοτικά, χωρίς αυτές να τον αντικαθιστούν. Πρόκειται για μία λεπτή πράξη εξισορρόπησης στον εργασιακό χώρο. Η αυτοματοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη πρέπει να φέρει αυξημένη αποδοτικότητα και όχι παραγκώνιση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι ρόλοι των ανθρώπων και των μηχανών στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να χρειαστεί μία θεμελιώδη επανεξέταση.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Εφοδιαστική Αλυσίδα, οφείλει να συμπορεύεται με τις αλλαγές και να παρέχει στους υφιστάμενους εργαζομένους κάθε δυνατή εκπαίδευση για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του μέλλοντος, αλλά και να σχεδιάσει τον τρόπο που θα αντλεί νέο προσωπικό το οποίο θα καλύπτει πλήρως τις αυξημένες απαιτήσεις των νέων θέσεων εργασίας που θα προκύψουν άμεσα.

### 4.3 Τηλεπικοινωνίες

#### Οικονομική κρίση

Από την αρχή της κρίσης επικρατούσε η άποψη πως ο χώρος των τηλεπικοινωνιών δεν θα δεχόταν δυνατό πλήγμα όπως οι υπόλοιπες αγορές. Οι μικρότερες εταιρείες οι οποίες χρησιμοποιούσαν δίκτυο από κάποιον μεγάλο πάροχο ανέκαθεν άλλαζαν, και ήταν επόμενο να σταματήσουν την δραστηριότητα τους, και οι μεγάλες εταιρείες και πάροχοι της χώρας θα επανέλθουν σχετικά γρήγορα.

Η χώρα μας παρουσιάζει διαφορετικό προφίλ από ότι η ευρύτερη Ευρώπη πλέον. Ο χώρος των τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη φιλοξενεί γύρω στις 1200 εταιρείες σταθερής τηλεφωνίας, 100 κινητής τηλεφωνίας και 200 κινητής οι οποίες δεν διαθέτουν δικό τους δίκτυο. Συγκριτικά με την Αμερική όπου υπάρχουν 6 εταιρείες και στην Κίνα τρεις, υπάρχει ένας εμφανώς κατακερματισμός στην αγορά. Αυτό προκαλεί δυσπιστία σε επενδυτές, καθώς δεν αποτελεί μια σταθερή αγορά, και δεν εμφανίζει καινοτομία. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μείωση στα έσοδα των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών, καθώς χώρο πλέον καταλαμβάνουν και εφαρμογές όπως το Viber, Whatsapp, οι οποίες λειτουργούν ανεξαρτήτως πάροχου, και δωρεάν. Αυτό οδήγησε την Δ.Α.Δ να προβεί σε μειώσεις προσωπικού καθώς παρουσιάστηκαν προβλήματα στην ρευστότητα της εταιρείας. Το 2014 μόνο σημειώθηκαν απώλειες 13 δις ευρώ στις τηλεπικοινωνίες, ποσό το οποίο απορρόφησαν εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο ΟΤΕ, ο μεγαλύτερος πάροχος στην Ελλάδα, εταιρεία η οποία καθώς ανήκει σε μεγάλο μέρος στην Deutsche Telekom Group, είχε πόρους προς ρευστοποίηση ώστε να διασφαλίσει μισθούς και να καταφέρει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της αγοράς της κρίσης. Η Δ.Α.Δ. διάλεξε να προχωρήσει στην αλλαγή της φιλοσοφίας της εταιρείας δημιουργώντας ένα πελατοκεντρικό προφίλ ώστε να κρατήσει ή και να φέρει πελάτες και να μην προχωρήσει σε μαζικές απολύσεις.

Βέβαια στο διάστημα 6 ετών ο όμιλος μείωσε το δυναμικό προσωπικό του κατά 24% και το λειτουργικό κόστος κατά 25%. Ο συνδυασμός των παραπάνω σημείωσε κέρδη, και κατάφερε να αποπληρώσει χρέη του ομίλου τα οποία σημείωσε στα πρώτα χρόνια της κρίσης, το 2010. Συμπληρωματικά, οι μεγάλοι οργανισμοί τηλεπικοινωνιών της χώρας διάλεξαν αντί νέων προσλήψεων να προχωρήσουν όπου χρειάζεται σε εσωτερικές προκηρύξεις νέων θέσεων και αλλαγή καθηκόντων του εργαζομένου, και όχι σε νέες προσλήψεις.

### **Πανδημία**

Κατά την διάρκεια της πανδημίας οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών και δικτύων κλήθηκαν να «μπουν μπροστά» και να υποστηρίξουν την χώρα, από την εκπαίδευση των παιδιών, την στήριξη της τηλεργασίας, τον όγκο των απαιτούμενων server για τα e-shop και την διαχείριση της ξαφνικής ζήτησης για συνδεσιμότητα.

Ενδεικτικά η εταιρεία Cisco παρουσίασε την πλατφόρμα Cisco Webex, η οποία πρόσφερε στα παιδιά μέσο ηλεκπαίδευσης, σε εταιρείες online επικοινωνία με τους συνεργάτες ή συναδέλφους, και σε όλους μας την προσωπική χρήση της πλατφόρμας για δωρεάν επικοινωνία με video, τηλεφωνία και κάμερα. Η εταιρεία αναφέρει πως υπήρξε τεράστια χωρητικότητα στο δίκτυο της η οποία δεν δεχόταν καθυστέρηση στην παράδοση της στο κοινό. Μπορεί η ίδια η εταιρεία λόγω της φύσης της, πληροφορική και δίκτυα, όπως και όλες οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου να εφάρμοζαν την τηλεργασία σε ένα βαθμό ήδη, και να ήταν περισσότερο εξοικειωμένοι με την χρήση της και την ιδέα της εργασίας από το σπίτι, όμως τα παιδιά, οι γονείς και οι υπάλληλοι χρειάζονταν μια εφαρμογή εύκολη στην χρήση και αξιόπιστη. Ενδιαφέρον έχει να σημειώσουμε πως οι εταιρείες πληροφορικής πλέον έχοντας αυτή την εμπειρία της ραγδαίας ζήτησης και χωρίς να υπάρχει η πολυτέλεια του λάθος προγραμματισμού και καθυστέρησης παράδοσης, να εφαρμόζει short term business plans και όχι μακροπρόθεσμο σχεδιασμό καθώς πλέον διαδικτυακά διανύουμε ένα ασταθές περιβάλλον.

Πέρα από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, με βάση την γρήγορη προσαρμογή που δείξαμε ως χώρα με την χρήση του e-banking, και όλων των δημόσιων ψηφιοποιημένων εφαρμογών αναδείχθηκε μια λύση η οποία έως τώρα να μην έμοιαζε

συμβατή με την κουλτούρα μας, και βοήθησε το δημόσιο στην απλούστευση των διαδικασιών και με την σειρά του προχωρά σε εφαρμογή ψηφιακών λύσεων όπως τα ηλεκτρονικά βιβλία (myDATA), ηλεκτρονική τιμολόγηση κ.α.

Οι μεγάλοι πάροχοι της χώρας μας, λόγω της ραγδαίας αύξησης της ζήτησης για Internet, χρειάστηκε να επισπεύσουν τις διαδικασίες για δίκτυο 5G, ώστε να μπορέσει να στηρίξει την χωρητικότητα του δικτύου και να προσφέρει μεγαλύτερες ταχύτητες σε όλη την χώρα για την ομαλή χρήση όλων των προαναφερόμενων λειτουργιών όπως και του οικιακού Internet.

Η Δ.Α.Δ. των επιχειρήσεων χρειάστηκε να προβεί σε ανακατανομή προϋπολογισμού, σε πλέον σε νέες προσλήψεις, αλλαγή προτεραιοποίησης και χρονοδιαγράμματος υλοποίησης των εργασιών και νέα στοχοθέτηση. Ο κόσμος της τεχνολογίας κινείται γρήγορα, και αυτό στηρίχθηκε παρέχοντας εκπαιδεύσεις και σεμινάρια διαδικτυακά, παροχή δωρεάν GB στο προσωπικό της για βέλτιστη εργασία από το σπίτι και προασπίζοντας την υγιεινή και ασφάλειας του προσωπικού που βρίσκεται στην «πρώτη γραμμή», καθώς τα καταστήματα τηλεπικοινωνίας παρέμειναν ανοιχτά κατά την περίοδο της καραντίνας.

## 4.4 Τράπεζες

### Οικονομική κρίση

Η τράπεζα είναι μια εταιρεία ιδιωτική με τα δικά της στοιχεία λειτουργίας. Την περίοδο της οικονομικής κρίσης, τις δύσκολες εποχές της ελληνικής οικονομίας, η Δ.Α.Δ. των τραπεζών για να ξεπεράσουν την κακή συγκυρία προχώρησαν σε μείωση του υπαλληλικού προσωπικού, μείωση του δικτύου καταστημάτων, έδωσαν την επιλογή για εθελούσια έξοδο και καταγράφηκαν αλλαγές σε μισθούς και στα ωράρια του προσωπικού.

Οι τράπεζες ανήκουν στο τμήμα παροχής υπηρεσιών οπότε η ανάπτυξη τους έχει άμεση σχέση με τον άνθρωπο. «Επιχείρηση ανθρώπων» λοιπόν η κάθε τράπεζα και για την επιτυχία της πρέπει οι άνθρωποι να είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Η Δ.Α.Δ. πρέπει να φροντίσει για την εικόνα της τράπεζας και στο front office να τοποθετήσει υπαλλήλους κατάλληλους για το «πρόσωπο» της.

Το 2012 η χώρα μας γνωρίζει την οικονομική κρίση πλέον, ζει με αυτή, και είναι ανάγκη να αυξηθεί η παραγωγικότητα της και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, χρειάζονται νέες ιδέες, νέες πρωτοβουλίες για να παραμείνουν οι υπάρχουσες έστω επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό σε αυτές.

Παράλληλα με αυτά το προσωπικό έχει να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις σε μια οικονομία που δοκιμάζεται και του ζητείται να εμπλουτίσει τις γνώσεις μέσω προγραμμάτων του Ε.Τ.Ι. (Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο). Το Ε.Τ.Ι. αποτελεί φορέα της εκπαίδευσης των τραπεζοϋπαλλήλων και ο στόχος του είναι να σχεδιάζει και να υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης στα χρηματοπιστωτικά ταμεία ρευστότητα.

Οι πελάτες των τραπεζών ανταποκρίθηκαν εντυπωσιακά με το νέο μοντέλο ψηφιοποίησης των συναλλαγών και βεβαίως θα παραμείνει. Μέσα σε λίγους μήνες οι τράπεζες πέτυχαν πολλά που υπό παλιές συνθήκες χρειαζόντουσαν χρόνια για να γίνουν.

Καθώς οι τράπεζες περιορίστηκαν σε αριθμό και η δυναμική των καταναλωτών – πελατών μειώθηκε δραματικά. Μέσα σε 12 χρόνια τα υποκαταστήματα των τραπεζών μειώθηκαν κατά 60%. Το 2015 μόνο έκλεισαν 900 καταστήματα. Στα τέλη Ιουνίου έγινε αναγγελία από τις διοικήσεις των τραπεζών Εθνικής και Πειραιώς για το κλείσιμο δεκάδων καταστημάτων. Έγινε χρήση της πλατφόρμας SAP ενώ καταργήθηκε η εξυπηρέτηση από το ταμείο σε πολλές περιπτώσεις. Παραμένουν βέβαια τα ΑΤΜ

στους δήμους για την εξυπηρέτηση των πολιτών, πληρωμή λογαριασμών, συντάξεων και με βασικές λειτουργίες καταθέσεων.

Το κλείσιμο σχετίζεται με την απόλυση μέρους του προσωπικού με προγράμματα εθελούσιας εξόδου. Παρά τις αντιδράσεις των δημάρχων σε ορισμένους δήμους ο υφυπουργός οικονομικής διοίκησης έκανε δεκτή την πρόταση των τραπεζών.. Το 2020 έκλεισαν συνολικά 158 καταστήματα σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης Τραπεζών. Η διοίκηση της τράπεζας Πειραιώς εξήγγειλε τον Μάρτιο του 2021 ένα σχέδιο ονομαζόμενο «Sunrise» το οποίο προβλέπει να φύγουν με εθελούσια 2.200 υπάλληλοι έως και το 2022 και να κλείσουν 135 καταστήματα.

Με την εθελούσια δίνουν ποσά της τάξεως 40.000 έως 50.000 για υπαλλήλους από 40 – 45 έτη οι οποίοι χρειάζονται σχεδόν 20 χρόνια ακόμη εργασίας για να πάρουν σύνταξη. Με τις αλλαγές δε στη νομοθεσία μπορούν άνετα να προβούν σε απολύσεις. Οι εργαζόμενοι άνω των 40 ετών θα πάρουν αποζημιώσεις 60 μισθούς (καθαρά). Στελέχη του τραπεζικού συστήματος αναφέρουν το μέγεθος των τραπεζών πρέπει να είναι αντίστοιχο του μεγέθους της υπάρχουσας οικονομίας της χώρας.

Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών της τράπεζας είχε ξεκινήσει κατά την οικονομική κρίση λόγω της μείωσης του προσωπικού ή του κλεισίματος καταστημάτων. Όμως με την πανδημία απαιτήθηκε να εξοικειωθεί ο κόσμος περισσότερο με τις ηλεκτρονικές κινήσεις, γεγονός που οδήγησε στην αύξηση της χρήσης του e-banking και μείωση της φυσικής παρουσίας στα καταστήματα κατά 60%.

### **Πανδημία**

Τα τραπεζικά συστήματα ήδη από την οικονομική κρίση είχαν δεχθεί πλήγμα, με μειωμένα κέρδη και μη εξυπηρετούμενα δάνεια. Πλέον προσθέτοντας μια υγειονομική κρίση στην εξίσωση ο κόσμος αδυνατούσε ακόμη περισσότερο να ανταπεξέλθει στην πληρωμή των δάνειων του, και τα ίδια τα συστήματα είχαν δεχθεί επίπληξη να μην καλούν καθημερινά τον κόσμο για την αποπληρωμή των χρεών του.

Κλήθηκαν να στηρίξουν βέβαια τις επιχειρήσεις και το κράτος, διευκολύνοντας τον κόσμο να λάβει τις υπηρεσίες του. Η διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα τραπεζικό σύστημα αποτελείται από την Δ.Α.Δ., τις γραμματείς, και ακόμη 7 τμήματα τα οποία ελέγχουν τα δάνεια, την μισθοδοσία, τις συντάξεις, τον στρατηγικό σχεδιασμό, την οργάνωση και την εκπαίδευση. Για την λήψη μιας απόφασης σε ένα τραπεζικό σύστημα, όλα τα προαναφερθέντα τμήματα θα πρέπει να συνεργαστούν και να συμφωνήσουν σε ένα κοινό σχέδιο δράσης.

Η τηλεργασία έχει εφαρμοστεί σε όλα τα επαγγέλματα, όμως ειδικά σε αυτό τον κλάδο η διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει κατάλληλο εξοπλισμό και ασφάλεια στο δίκτυο της ώστε να είναι άτρωτη σε κυβερνοεπιθέσεις και υποκλοπές.

Η Πανδημία του κορωνοϊού έχει αρχίσει και μετατρέπεται σε μία μεγάλη οικονομική κρίση και δεν είναι λίγοι εκείνοι οι οποίοι προειδοποιούν για την πιθανότητα νέας χρηματοοικονομικής κρίσης κυρίως σε χώρες στις οποίες δεν υπήρχε σταθερότητα. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τις πρώτες χώρες οι οποίες έλαβαν οικονομική βοήθεια από την Παγκόσμια Τράπεζα ήταν οι αναπτυσσόμενες. Διάφοροι διεθνείς οργανισμοί, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο έπαιξαν βασικό ρόλο στην διάσωση αυτών των χωρών. Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους ήταν η διάσωση των αναπτυσσόμενων οικονομιών. Παρόλα αυτά, πολλές από τις οικονομικές ενισχύσεις οι οποίες δόθηκαν, χρειάστηκε να δοθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα το οποίο οδήγησε στο να μην υπάρχει ο καλύτερος έλεγχος και η διαφάνεια. Τα σενάρια για την εμφάνιση μιας παρόμοιας πανδημίας ή κάποιου άλλου εξωτερικού γεγονότος πέρα από τα συνηθισμένα πλαίσια, φαίνεται να είναι πολύ

κοντά. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται αναγκαίο η παρουσίαση ενός σχεδίου δράσης για κάθε ένα από τα πιθανά γεγονότα ώστε την επόμενη φορά, η διαδικασία να κυλήσει ομαλότερα, γρηγορότερα και με μεγαλύτερη διαφάνεια.

Τέλος η Παγκόσμια Τράπεζα ως ένας κορυφαίος διεθνής χρηματοοικονομικός οργανισμός έχει τη δυνατότητα της έγκαιρης πρόβλεψης των οικονομικών συνεπειών μιας πανδημίας. Πέραν της διάθεσης κεφαλαίων για την αντιμετώπισή της (εμβόλια - στήριξη οικονομιών και συστημάτων υγείας), η Δ.Α.Δ. των τραπεζικών συστημάτων μπορεί να παρέχει βοήθεια συμβουλευτικού χαρακτήρα σε κυβερνήσεις και επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν έγκαιρα να πάρουν οι ίδιοι μέτρα και να περιορίσουν τις δυσμενείς οικονομικές συνέπειες με αποτέλεσμα την εξασφάλιση κεφαλαίων όχι μόνο της Παγκόσμιας Τράπεζας αλλά και άλλων χρηματοοικονομικών οργανισμών, τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν διαφορετικά και πιο ουσιαστικά για την αντιμετώπιση μιας ενδεχόμενης μελλοντικής πανδημίας

## 4.5 Λιανεμπόριο – e-shop

### Οικονομική κρίση

Μια οικονομική κρίση επηρεάζει και αλλάζει τάχιστα τις καταναλωτικές συνήθειες των καταναλωτών. Οι συνολικές δαπάνες αυξάνονται, το εισόδημα μειώνεται και γίνεται αναπροσαρμογή των προτεραιοτήτων δίνοντας έμφαση στις ανάγκες. Άμεσο αποτέλεσμα είναι η προτίμηση του καταναλωτή πλέον σε φθηνότερα προϊόντα συχνά λιγότερο ποιοτικά.

Καθώς το διαθέσιμο budget για αγορές του κάθε νοικοκυριού μειώνεται, ο αγοραστής γίνεται πιο προσεκτικός στις αγορές του. Ο χρόνος έρευνας αγοράς αυξάνεται και αυτό παρατηρήθηκε έντονα κατά την οικονομική κρίση, ιδιαίτερα για τις αγορές σε super market όπου οι περισσότεροι διενεργούσαν την δική τους έρευνα κυνηγώντας τις εκπτώσεις και τις προσφορές, συχνά επισκεπτόμενοι πάνω από 1 super market για τις αγορές τους.

Το λιανεμπόριο υιοθέτησε την εκπωτική στρατηγική όσο το επιτρέπει και η νομοθεσία, προχωρώντας σε εκπτώσεις ή προσφορές ή δίνοντας την ευκαιρία με τις αγορές στα μεγάλα πολυκαταστήματα να συμμετέχεις σε κλήρωση για πολυτελή προϊόντα όπως π.χ. αυτοκίνητο.

Στο σημείο αυτό κρίνεται αξιοσημείωτο να αναφερθεί ο τρόπος με τον οποίο αντέδρασαν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στο σύνολό τους στις όλο και περισσότερο αυξανόμενες αλλαγές και ανακατατάξεις που προήλθαν στο λιανικό εμπόριο λόγω της παρελθούσης οικονομικής κρίσης.

Η ανάγκη αλλαγής και προσαρμογής στα νέα χαρακτηριστικά των αγορών, οδήγησε πολλές φορές σε εσωτερικές αναδιαρθρώσεις με αντίστοιχη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα που συνδέονται με όλες αυτές τις αλλαγές και με τις αναμενόμενες περικοπές, είναι τα φαινόμενα των συγχωνεύσεων, εξαγορών, καταργήσεις τμημάτων ή τερματισμός μέρους σε επιχειρηματική δραστηριότητα. Ωστόσο σε καιρούς δύσκολους όπως η οικονομική κρίση επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του λιανεμπορίου θα πρέπει να προάγουν τον ανθρωποκεντρικό τους χαρακτήρα που θα στηρίζεται στο ενδιαφέρον προς όλους τους εργαζόμενους τους. Η προετοιμασία και η καθοδήγηση των εργαζομένων για το αύριο ενισχύει την εικόνα της ευαισθητοποίησης των επιχειρήσεων για έναν από τους σημαντικότερους συντελεστές παραγωγής τους, τους ανθρώπους τους.

Η Δ.Α.Δ. των μεγάλων καταστημάτων κατά την οικονομική κρίση, όπως και σε όλους τους κλάδους αναγκάστηκε να προχωρήσει σε απολύσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό των καταστημάτων μειώθηκε αισθητά, συχνά τα μικρά

καταστήματα δεν είχαν υπαλλήλους και ο ίδιος ο ιδιοκτήτης αναλάμβανε και την πώληση των προϊόντων.

Στα μεγάλα καταστήματα, η Δ.Α.Δ. κατανοώντας πως οι βασικές ανάγκες πάντα θα υπάρχουν και ο κόσμος θα χρειάζεται αγαθά τα οποία αποτελούν μεγάλο έξοδο (όπως πχ οικιακές συσκευές, κινητά τηλέφωνα) θέσπισε νέο μοντέλο αγοράς με άτοκες δόσεις.

Παρατηρήθηκε στα μέσα της κρίσης το μοντέλο αυτό, καθώς ο κόσμος δεν μπορούσε να αγοράσει με μια πληρωμή το αγαθό, του δινόταν η επιλογή να το αγοράσει πληρώνοντας άτοκες δόσεις.

## Πανδημία

Συνολικά ο μέσος όρος της πτώσης του κύκλου εργασιών φαίνεται να αγγίζει το 50%. Πολλές επιχειρήσεις ακύρωσαν τις προγραμματισμένες τους επενδύσεις, χωρίς αυτό να ορίζει και την μετέπειτα πραγματοποίηση τους. Καθυστερήσεις στις γραμμές παραγωγής ή άδεια ράφια σε απόθεμα επηρεάζει άμεσα το λιανεμπόριο, ιδιαίτερα παρατηρήθηκαν ελλείψεις σε ένδυση και οικιακό εξοπλισμό και δεύτερον στα τρόφιμα (πίνακας 1). Το λιανεμπόριο δέχθηκε το πιο ισχυρό πλήγμα την θερινή περίοδο λόγω έλλειψης τουριστικών ροών. Βέβαια σημειώθηκε αύξηση στη ζήτηση ελληνικών προϊόντων καθώς αφαιρεί τις όποιες καθυστερήσεις δημιουργηθούν οι διεθνείς μεταφορές και τα τελωνεία (πίνακας 2). Πολλά μαγαζιά δεν διέθεταν διαδικτυακή παρουσία ή eshop γεγονός το οποίο κορύφωσε την κρίση στον κλάδο το πρώτο εξάμηνο του 2020.

Οι αλλαγές που έφερε η πανδημία στην λειτουργία του λιανεμπορίου προβλέπει από τους επιχειρηματίες την επαναφορά στην κατάσταση προ πανδημίας σε 2 με 3 έτη.

Το καταναλωτικό προφίλ έχει αλλάξει, πλέον έχοντας όλες τις επιλογές ένα click μακριά, μπορεί ο πελάτης να συγκρίνει άμεσα τιμές και ποιότητα, και φαίνεται να υπάρχει προτίμηση σε ποιοτικά προϊόντα και φιλικά προς το περιβάλλον. Σύμφωνα με έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το 2020, επτά στους δέκα πραγματοποιήσαν κάποια διαδικτυακή αγορά κατά την πανδημία. Τα ελληνικά e-shop αύξησαν ~~πεντη~~ πωλήσεις ~~πεντη~~ τους 43,2% το 2020 σε σχέση με το 2019.

Στην προσπάθεια να προσαρμοστεί ο κλάδος στα νέα δεδομένα, με βάση την έρευνα του Ινστιτούτου Εμπορίου και Υπηρεσιών της ΕΣΕΕ (Νοέμβριος 2020 σε 500 επιχειρήσεις του κλάδου), το 6% δημιούργησε e-shop εν μέσω πανδημίας, το 25% δέχεται τηλεφωνικές παραγγελίες και το 12% δημιούργησε ~~σε-της~~ προφίλ της επιχείρησης στα μέσα κοινωνική δικτύωσης για μια άμεση επικοινωνία με πιθανούς πελάτες.

Η Δ.Α.Δ. όσον αφορά το λιανεμπόριο στην Ελλάδα, κατά κύριο λόγο αφορά μικρές επιχειρήσεις όπου δεν υπάρχει στελέχωση τμήματος αλλά τα καθήκοντα τα εκτελεί ο ιδιοκτήτης. Χρειάστηκε χρόνος, συζήτηση και ανάθεση σε εταιρείες τεχνολογίας και δημιουργίας site για την δημιουργία του e-shop του καταστήματος τους. Όσα καταστήματα παρέμειναν ανοιχτά έπρεπε να φροντίσει ο ιδιοκτήτης να παρέχει τα κατάλληλα μέτρα ατομικής προστασίας για τους υπαλλήλους όπως και να ελέγχει εάν τηρούνται και από τους πελάτες.

**Πίνακας 1: Υπήρξαν καθυστερήσεις ή ακυρώσεις παραγγελιών λόγω δυσκολιών στην εφοδιαστική αλυσίδα μετά την άρση του Lockdown (ανά οικονομική δραστηριότητα)**

	Παντοπωλεία/ περίπτερα	Τρόφιμα	Οικιακός εξοπλισμός	Ένδυση Υπόδηση	Άλλοι υποκλάδοι	Σύνολο
<b>ΝΑΙ</b>	<b>49,1%</b>	<b>59,4%</b>	<b>72,8%</b>	<b>82,0%</b>	<b>79,1%</b>	<b>69,0%</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>50,9%</b>	<b>44,3%</b>	<b>27,2%</b>	<b>18,0%</b>	<b>20,9%</b>	<b>30,9%</b>
<b>ΔΞ/ΔΑ</b>	<b>0%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0,1%</b>

Πηγή : ΥΠΑ, ΔΑΑ και Fraport Greece, επεξεργασία INSETI Intelligence

**Πίνακας 2: Κύρια χώρα παραγωγής των εμπορευμάτων που εμπορεύονται**

	2017	2018	2019	2020
<b>Ελλάδα</b>	<b>56,5%</b>	<b>64,8%</b>	<b>62,5%</b>	<b>71,8%</b>
<b>Άλλες χώρες της ΕΕ</b>	<b>16,4%</b>	<b>16,0%</b>	<b>17,1%</b>	<b>14,4%</b>
<b>Ρωσία</b>	<b>0,1%</b>	<b>0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0%</b>
<b>Άλλες χώρες της Ευρώπης</b>	<b>3,5%</b>	<b>1,1%</b>	<b>3,3%</b>	<b>1,9%</b>
<b>Αφρική και Μέση Ανατολή</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>1,4%</b>
<b>Ασία</b>	<b>14,7%</b>	<b>12,9%</b>	<b>13,6%</b>	<b>8,8%</b>
<b>ΗΠΑ</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0%</b>
<b>Άλλες χώρες</b>	<b>0,4%</b>	<b>1,8%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,7%</b>
<b>ΔΞ/ΔΑ</b>	<b>7,4%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,5%</b>	<b>1,1%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Πηγή : ΥΠΑ, ΔΑΑ και Fraport Greece, επεξεργασία INSETI Intelligence

**Πίνακας 3: Καταγραφή κλειστών επιχειρήσεων προ και μετά Lockdown**

Πόλη	Προ Lockdown		Μετά lockdown		Σύνολο	
	Πλήθος	%	Πλήθος	%	Πλήθος	%
<b>Αθήνα</b>	<b>197</b>	<b>63,55%</b>	<b>113</b>	<b>36,45%</b>	<b>310</b>	<b>100,0%</b>
<b>Γλυφάδα</b>	<b>6</b>	<b>46,15%</b>	<b>7</b>	<b>53,85%</b>	<b>13</b>	<b>100,0%</b>
<b>Θεσσαλονίκη</b>	<b>211</b>	<b>31,03%</b>	<b>469</b>	<b>68,97%</b>	<b>680</b>	<b>100,0%</b>
<b>Καλλιθέα</b>	<b>106</b>	<b>68,83%</b>	<b>48</b>	<b>31,17%</b>	<b>154</b>	<b>100,0%</b>
<b>Κηφισιά</b>	<b>5</b>	<b>83,33%</b>	<b>1</b>	<b>16,67%</b>	<b>6</b>	<b>100,0%</b>
<b>Μαρούσι</b>	<b>48</b>	<b>75,0%</b>	<b>16</b>	<b>25,00%</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>
<b>Νέα Ιωνία</b>	<b>21</b>	<b>45,65%</b>	<b>25</b>	<b>54,35%</b>	<b>46</b>	<b>100,0%</b>
<b>Πάτρα</b>	<b>114</b>	<b>67,86%</b>	<b>54</b>	<b>32,14%</b>	<b>168</b>	<b>100,0%</b>
<b>Πειραιάς</b>	<b>119</b>	<b>64,67%</b>	<b>65</b>	<b>35,33%</b>	<b>184</b>	<b>100,0%</b>
<b>Περιστέρι</b>	<b>47</b>	<b>66,20%</b>	<b>24</b>	<b>33,80%</b>	<b>71</b>	<b>100,0%</b>
<b>Χαλάνδρι</b>	<b>57</b>	<b>70,37%</b>	<b>24</b>	<b>29,63%</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>931</b>	<b>52,39%</b>	<b>846</b>	<b>47,61%</b>	<b>1,777</b>	<b>100,0%</b>

Πηγή : ΥΠΑ, ΔΑΑ και Fraport Greece, επεξεργασία INSETE Intelligence

## Συμπεράσματα

Το παραγωγικό μοντέλο της χώρας μας χρειάζεται να επανεξετασθεί. Κυβέρνηση, επιχειρήσεις, εργαζόμενοι, όλη η κοινωνία δηλαδή πρέπει να αποφασίσει να μην εξαρτάται από κλάδους του εξωτερικού. Πρέπει να εξετάσουμε και να μας απασχολήσει πιο πολύ το μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας. Κλάδοι στους οποίους ενδέχεται να υστερούμε είναι αυτοί της μεταποίησης και της βιομηχανίας, οι οποίοι χρήζουν ενίσχυσης μέσω επενδύσεων. Να αυξηθεί το κομμάτι του αγροτικού τομέα της ενέργειας και της τεχνολογίας.

Απαιτείται προσπάθεια για να προσελκύσουμε νέες επενδύσεις στην χώρα μας από το εξωτερικό όπως και να σταματήσουμε τη φυγή ανθρώπινου δυναμικού στο εξωτερικό. Μετά την 12ετή κρίση οι επιχειρήσεις έπρεπε να στραφούν στην καινοτομία, την τεχνολογία, την εκπαίδευση, την εξωστρέφεια, την αναβάθμιση του προσωπικού της και οφείλουν να προσπαθήσουν να επιβιώσουν.

Πολλά νοικοκυριά δεν είχαν προβλέψει την κρίση και είχαν προχωρήσει ανοίγματα που πλέον δεν μπορούσαν να υποστηριχθούν οικονομικά. Χάθηκαν περιουσίες, θέσεις εργασίας, και το εισόδημα κάθε οικογένειας μειώθηκε, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο.

Πολύς κόσμος έχει βρει διέξοδο στο εξωτερικό, και πολλά παιδιά σχεδιάζουν τα μαθητικά τους χρόνια και τις δραστηριότητες τους μεθοδικά ώστε να εξασφαλίσουν μία θέση στα πανεπιστήμια και στον εργασιακό χώρο του εξωτερικού. Το επίπεδο γνώσεων όσων μένουν στην χώρα είναι υψηλό και εξασφαλίζουν θέσεις εργασίας υπερκαλύπτοντας την περιγραφή της θέσης γνωσιολογικά και στην πλειονότητα οι αποδοχές τους είναι μικρότερες της πραγματικής αξίας των γνώσεων τους και των ωρών εργασίας που αφιερώνουν.

Η ΔΑΔ προσπάθησε να ανταπεξέλθει σε οποιαδήποτε πρόκληση αντιμετώπισε εν καιρώ και από το 2017 πιο συγκεκριμένα είτε είναι οικονομική προσαρμογή, κοινωνικοπολιτική, είτε η πανδημία. Το μεγαλύτερο εμπόδιο που πρέπει να επιλύσει κάθε Δ.Α.Δ. σε οποιοδήποτε τομέα εργασιών ή υπηρεσιών είναι να καταφέρει να βρει την ισορροπία ανάμεσα στην εργασία που δύναται να προσφέρει ο εργαζόμενος και στις αποδοχές που λαμβάνει ώστε να συνεχίσει να εργάζεται αποδοτικά, και να παραμείνει στην εταιρεία πιστεύοντας και βοηθώντας στο όραμα της.

Μια κρίση, οποιαδήποτε κρίση, σχεδόν καθολικά μας βρίσκει απροετοίμαστους και μας παρακινεί προς μια νέα κατεύθυνση, απαιτεί αλλαγές, νέο τρόπο σκέψης, την αναγνώριση των υπάρχων συνηθειών και την επαναξιολόγηση και αναθεώρηση τους. Αναγνωρίζοντας πως είναι ένα πολύπλευρο πρόβλημα, με διάφορες πτυχές και επηρεάζει επιχειρήσεις και ανθρώπους, παραθέτω ορισμένες βασικές προτάσεις οι οποίες σκοπό έχουν να δώσουν μια νέα κατεύθυνση.

Τα μέτρα τα οποία θα ληφθούν από την Δ.Α.Δ. της επιχείρησης σκοπό έχουν να αναγνωρίσουν το πρόβλημα ή τον τομέα που χρειάζεται να δοθεί προσοχή ώστε να αποφύγει τα περιττά έξοδα ή/και να δημιουργήσει έσοδα. Συνήθως τείνουμε να ακούμε τις γνώμες και τις απόψεις όσων συμφωνούν με εμάς και ακολουθούν την λογική μας και άποψη μας. Θα πρέπει τα στελέχη των επιχειρήσεων να είναι πιο δεκτικοί σε διαφορετικές γνώμες για το που εντοπίζεται πρόβλημα στην επιχείρηση, ποιο τμήμα θα μπορούσε να δώσει νέες ή περισσότερες υπηρεσίες συνδυαστικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Κάθε τμήμα μπορεί να δώσει την ιδέα του για την διεκπεραίωση των εργασιών τους, που αναγνωρίζει ότι υπάρχει πρόβλημα και ποιες από τις εργασίες του είναι

κερδοφόρες ή ζημιογόνες. Μπορεί να προτείνει νέο τρόπο υλοποίησης τους, με γνώμονα τον βέλτιστο προγραμματισμό τους, ο οποίος ενδέχεται να αναθεωρήσει την σειρά εργασιών της επιχείρησης.

Σύνηθες τακτική της Δ.Α.Δ. εν περίοδο κρίσης είναι η μείωση του προσωπικού, όπου πλήττει ιδιαίτερα τα μεσαία διοικητικά στελέχη είτε απολύοντας τα είτε τα οδηγεί σε προγράμματα εθελούσιας εξόδου. Επόμενη κίνηση είναι η μείωση στις τιμές των υπηρεσιών τους ώστε να παραμείνει η επιχείρηση ανταγωνιστική όπως και η αποδοχή όλων των πελατών ώστε να αυξηθεί το πελατολόγιο (και τα έσοδα). Πρέπει να αναγνωριστεί πως η μη αποδοχή συγκεκριμένων πελατών είναι αναγκαία, καθώς ο χρόνος απασχόλησης του προσωπικού να είναι δυσανάλογος με το κέρδος, ή πιθανόν το συμβόλαιο με τον πελάτη να μην είναι εφικτό και κερδοφόρο.

Πολλές επιχειρήσεις εν περίοδο ανάπτυξης έχουν εντάξει στις υπηρεσίες τους νέα προϊόντα τα οποία μπορεί να είναι κερδοφόρα όμως δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένα με την φύση της εταιρείας. Θα πρέπει να γίνει επαναφορά στον πυρήνα της επιχείρησης ώστε να κρατήσει την εμπιστοσύνη του αγοραστή.

Η προσαρμοστικότητα σε νέες καταστάσεις αποτελεί εργαλείο και σιγουριά για έναν άνθρωπο, και το ίδιο πρέπει να δείξει και μια επιχείρηση. Έχει παρατηρηθεί πως σπάνια η λύση για την καινοτομία και την λύση του προβλήματος θα έρθει από την διοίκηση. Η Δ.Α.Δ. οφείλει να αναγνωρίσει τις ιδέες του προσωπικού οι οποίοι είναι συνήθως «πιο έξω από το πρόβλημα» και μπορούν να έχουν μια πιο αντικειμενική οπτική γωνία για τις υπηρεσίες της εταιρείας και την εικόνα της στο κοινό.

Αναγνωρίζοντας την αξία του προσωπικού της επιχείρησης, η Δ.Α.Δ. οφείλει να αναγνωρίσει την σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστική χωρίς την συνεχή αλλαγή της ομάδας, διασφαλίζοντας ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα προσφέρει την σιγουριά και έδαφος στον υπάλληλο για ανάπτυξη και καθορισμό νέων στόχων.

## BIBLIOΓΡΑΦΙΑ

- Δελούκας, Α. (2013). Η επίδραση της βαθιάς ύφεσης στην επιβατική κίνηση των μητροπολιτικών αστικών συγκοινωνιών (Α.Σ.), περιοδική έκδοση Σ.Ε.Σ., τεύχος 184, (Δεκέμβριος – Φεβρουάριος).
- Έρευνα Ernst & Young Ελλάδος, 2021, «Future Consumer Index Ελλάδα 2021», [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el\_gr/topics/future-consumer-now/brochure-ey-greece-future-consumer-index.pdf] της EY (Ernst & Young) Ελλάδος
- Ερευνητική εργασία «Διαδίκτυο , Τηλεόραση και οικονομική κρίση» υπεύθυνη καθηγήτρια Βασιλική Μπούζοντις ΑΤΕ3
- Καλλιόπη Καραθανάση, 2014, «Οι επιπτώσεις της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης και της κρίσης χρέους στο Ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα και οι πολιτικές αντιμετώπισης τους»
- Σιαφάρα Χρύσα, 2015, πτυχιακή εργασία, «Το ιστορικό των πτωχεύσεων στην Ελλάδα και η σύνδεση τους με την παρούσα οικονομική κατάσταση», [https://core.ac.uk/download/pdf/132826047.pdf]
- Αθανάσιος Ζάρδας, 2015, πτυχιακή εργασία, «Η Ελληνική οικονομική κρίση και τα μηνύοντά», [https://core.ac.uk/download/pdf/132826046.pdf]
- Κακούσιου Αικατερίνη, 2016, πτυχιακή εργασία, «Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην ποιότητα διατροφής της τρίτης ηλικίας», [https://core.ac.uk/download/pdf/159785819.pdf]
- Μπλατζιου Σταματία, 2008, πτυχιακή εργασία, «Πληροφοριακά Συστήματα στη διοίκηση νθρωπινου δυναμικού HRIS», [https://docplayer.gr/47970284-Pliroforiaka-systimata-sti-dioikisi-anthropinou-dynamikou-hris.html]
- Σερετίδου Δήμητρα, 2012, πτυχιακή εργασία, «Οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Πως φτάσαμε και που πάμε», [https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15189/3/SeretidouDimitraMsc2012.pdf]
- Εμμανουήλ Κατσαγάνης, 2016, πτυχιακή εργασία, «Η επίδραση της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα», [https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/18350/%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20.pdf?sequence=1]
- European Central Bank, 2020, working paper, “The great lockdown: pandemic response and bank lending conditions”, [https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2465~c0502b9e88.en.pdf]
- Γιωργος Μανδανας, 2019, πτυχιακή εργασία, «Η επιδραση της οικονομικής κρίσης στο λιανεμπόριο στην Ελλάδα», [https://docplayer.gr/226353350-Diplomatiki-ergasia-toy-mandana-h-georgioy.html]
- Ηλίας Κεμεντζεσίδης, Αριστείδης Καραπάνος, 2011, πτυχιακή εργασία, «Η οικονομική κρίση και η επίδραση της στις καταναλωτικές συνήθειες», [https://docplayer.gr/1197155-I-oikonomiki-krisi-kai-i-epidراسi-tis-stis-katanalotikes-synitheies.html]

[illegible]

[%CE%B5%CF%85%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%AF%CE%B1](#)

- <http://www.aggelopoulos.net/news/special-contribution-and-tax-for-business-law-3986-2011/#.ZBXatHZByUk>
- <https://www.aftodioikisi.gr/ipourgeia/papadimitriou-ta-4-simperasmata-apo-tin-antimetopisi-tis-ellinikis-krisis/>
- <https://covid19.gov.gr/plirofories/>
- <https://civics4b2018.blogspot.com/2018/11/2009.html>
- <https://www.capital.gr/oikonomia/3228091/d-papadimitriou-ta-4-simperasmata-apo-tin-antimetopisi-tis-ellinikis-krisis>
- <https://covid19.gov.gr/prosorini-apagorefsi-litourgias-cho/>
- <https://covid19.gov.gr/prosorini-apagorefsi-kykloforias-po/>
- <https://www.capital.gr/arthra/3231522/metaximatismos-kai-anaptuxi-mesa-stin-krisi-to-paradeigma-tou-ote>
- <https://www.dimokratia.gr/ellada/221255/i-aimorragia-ton-mnimonion-se-26-304-ores/>
- <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13464/Partsakoulaki.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/12849/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- <https://www.elisme.gr/en/2021-02-19-13-01-28/2021-02-19-13-49-13/181-2021-02-19-16-46-51>
- <http://eureka.teithe.gr/jspui/bitstream/123456789/11579/1/Karagianni.pdf>
- <https://www.eleftheria.gr/%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1/item/204198.html>
- <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ygeia/astheneies/koine-upourgike-apophase-agpoik-22824-2020.html>
- <https://www.e-forosimv.gr/details.asp?ID=56620>
- <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hapscpbs/article/view/24974/>
- [http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/4722/Arches-Oikonomikis-Theorias\\_G-Lykeiou-SpOikPlir\\_html-apli/index9.html](http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/4722/Arches-Oikonomikis-Theorias_G-Lykeiou-SpOikPlir_html-apli/index9.html)
- [https://www.economistas.gr/oikonomia/35452\\_esee-o-antiktypos-tis-pandimias-yperbainei-tesseris-fores-ton-antistoiho-tis](https://www.economistas.gr/oikonomia/35452_esee-o-antiktypos-tis-pandimias-yperbainei-tesseris-fores-ton-antistoiho-tis)
- [https://www.economistas.gr/epiheiriseis/25534\\_ereyna-tis-esee-gia-emporio-stin-pandimia](https://www.economistas.gr/epiheiriseis/25534_ereyna-tis-esee-gia-emporio-stin-pandimia)
- <https://www.energia.gr/article/182400/oi-efodiastikes-alyssides-kai-h-anaprosarmogh-toys>
- <https://ekyklos.gr/sb/43-oi-tilepikoinonies-simera-prokliseis-gia-anaptyksi-kai-ependyseis.html>
- [https://www.efsyn.gr/themata/thema-tis-efsyn/261529\\_megalos-asthenis-ta-mesa-mazikis-metaforas](https://www.efsyn.gr/themata/thema-tis-efsyn/261529_megalos-asthenis-ta-mesa-mazikis-metaforas)
- [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%B8%CE%AD%CE%BD\\_%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%B4%CE%B7](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%B8%CE%AD%CE%BD_%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%B7)

[%CE%BC%CE%BF%CF%88%CE%AE%CF%86%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%B1 %CF%84%CE%BF%CF%85 2011](#)

- [https://www.ecb.europa.eu/home/pdf/students/booklet\\_el.pdf](https://www.ecb.europa.eu/home/pdf/students/booklet_el.pdf)
- [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7\\_\(2009-2018\)/](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_(2009-2018)/)
- [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7\\_%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85\\_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82)
- [https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/13/2/446.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/13/2/446.pdf)
- <https://www.flash.gr/economy/1440346/wikileaks-h-cia-kataskopeyettin-elliniki-krisi>
- <https://gym-ag-annas.eyv.sch.gr/wp-content/uploads/2021/04/oi-oikonomikes-kriseis-sthn-ellada-a-lykeiou-agia-anna-evia.pdf>
- <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c0d5184d-7550-4265-8e0b-078e1bc7375a/11745375.pdf>
- <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11907448.pdf>
- <https://www.hhf.gr/wp-content/uploads/2014/05/McKinsey-Company-Greece-10-Years-Ahead-Executive-summary-Greek-version-small.pdf>
- <https://www.inewsgr.com/122/papadimitriou-ta-tessera-syberasmata-apo-tin-elliniki-krisi.htm/>
- <https://www.inewsgr.com/1/mia-syntaraktiki-dekaetia-gia-tin-ellada-ta-mnimonia-oi-politikes-anatropes-i-katastrofi-kai-i-kanonikotita.htm/>
- <https://www.inewsgr.com/286/oi-epiptoseis-tis-pandimias-stin-efodiastiki-alytida.htm>
- [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_F\\_21072021\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_21072021_REP_GR.pdf)
- <https://ineobservatory.gr/wp-content/uploads/2014/08/meleth-28.pdf>
- <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/50135/18987.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://journals.lib.uth.gr/index.php/aeihoros/article/view/259>
- <https://www.kepea.gr/article.php?id=2586>
- <http://knkaccounting.gr/dlagp-oik-24343-paratasi-ischuos-tis-koinis-apofasis-ton-ypourgon-anaptuxis-kai-ependuseon-prostasias-tou-politipaideias-kai-thriskeumatou-ergasias-kai-koinonikon-ypotheseon-ygeias-politismo/?date=2022-05-02&t=mini>
- [http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume\\_3.pdf](http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_3.pdf)
- <https://maredu.hcg.gr/modules/document/file.php/ASP468/%CE%91.%CE%95.%CE%9D.pdf>
- <https://www.metrotransport.gr/deka-chronia-apo-tin-eisodo-tis-elladas-sta-mnimonia-246648>
- <https://www.metarithmisi.gr/content/ochi-se-neo-mnimonio--ochi-stin-apokratikopoiisi-tis-dei-27863>
- <https://maredu.hcg.gr/modules/document/index.php?course=MAK263>

- <https://maredu.hcg.gr/modules/document/file.php/MAK263/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20-%20%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC%20%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/%CE%97%20%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CF%80%CF%89%CF%82%20%CE%B5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CE%AC%CE%B6%CE%B5%CE%B9%20%CF%84%CE%B9%CF%82%20%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%20%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%B1%20%CE%BC%CE%B1%CF%82.pdf>
- <https://mera25.gr/ergasiako-kostos-kai-perikopes/>
- <https://www.metarithmisi.gr/content/ochi-se-neo-mnimonio--ochi-stin-apokratikopoiisi-tis-dei-27863>
- <https://www.naftemporiki.gr/story/1790602/oi-efodiastikes-alusides-kai-i-anaprosarmogi-tous/>
- <https://nemertes.library.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/10666/1/%ce%94%ce%b9%cf%80%ce%bb%cf%89%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ae%ce%9a%ce%b1%ce%bb%ce%bf%cf%8d.pdf>
- <https://www.newsbomb.gr/bomber/apokalypseis/story/411582/etsi-edesan-ti-hora-me-to-hreos-kai-tin-anergia>
- <https://newpost.gr/politiki/5c12570556dccb7e13dea4d9/metra-ekviasmoi-apoluseis-kai-peina-kathe-dosi-tis-sotirias>
- [https://nemertes.library.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/6271/1/Nimer\\_tis\\_Pournara.pdf](https://nemertes.library.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/6271/1/Nimer_tis_Pournara.pdf)
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1674427/pos-o-covid-19-epirease-tin-biomixaniki-paragogi-tis-eurozonis-grafimata>
- <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/i-eiptosis-tis-pandimias-stin-efodiastiki-alisida/>
- <https://oreco.gr/%CF%84%CE%BF-%CE%AC%CE%B3%CE%BF%CF%82-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%BB%CE%B7%CE%BE%CE%B9%CF%80%CF%81%CF%8C%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%BC%CF%89%CE%BD-%CE%BF%CF%86%CE%B5%CE%B9%CE%BB%CF%8E%CE%BD-%CF%80%CF%81%CE%BF/>
- <https://www.olympia.gr/204369/ellada/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B1%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CE%AD%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF/>
- <https://www.ot.gr/2023/02/09/oikonomia/viomixania/elliniki-viomixania-i-voutia-stin-oikonomiki-krisi-i-anakampsi-kai-oi-antoxes-stin-pandimia/>
- <http://repository.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6215/DE%20%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%9C%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%96%CE%91%CE%A3%20%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE>

[%9F%CE%9B%CE%91%CE%9F%CE%A3%20-%20%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%9D%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%9F%CE%A3%20-%20%CE%9C%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%93%CE%9A%CE%9B%CE%95%CE%9D%20%CE%93%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%A3%CE%99.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- [https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/stars-and-zombies/10-years-of-crisis-eng.pdf](#)
- [https://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4lN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4lN\\_javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4lN\\_ln=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4lN\\_documentID=389846&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4lN\\_locale=el](#)
- [https://www.scrip.org/%28S%28czeh2tfqyw2orz553k1w0r45%29%29/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1840353](#)