

FENIX

Κατευθυντήρια γραμμή για την εφαρμογή πρακτικών συστημικής ανθεκτικότητας στις επιχειρήσεις PR4

Ιανουάριος 2023



Co-funded by
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Universitat
de les Illes Balears



helixconnect
CONSULT. FINANCE. GROW.



Συντελεστές

Η παρούσα κατευθυντήρια γραμμή αναπτύχθηκε από όλους τους εταίρους, με επικεφαλής την Helixconnect Europe, στο πλαίσιο του έργου ERASMUS+ FENIX - Fostering organisational resilience and adaptive management in enterprises - που συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
Δικτυακός τόπος: <https://fenixproject.eu/>.

Κοινοπραξία:

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS (ES)

ISQ eLearning SA (PT)

HELIXCONNECT EUROPE SRL (RO)

INNOVATION TRAINING CENTER, SL (ES)

INSTITOUTO EKPAIDEFTIKOU KAI EPAGGELMATIKOU PROSANATOLISMOU (GR)

Πνευματικά δικαιώματα

Το υλικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί σύμφωνα με την άδεια Creative Commons License Non-Commercial Share Alike:



Αποποίηση ευθύνης

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. Αριθμός έργου: 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954.



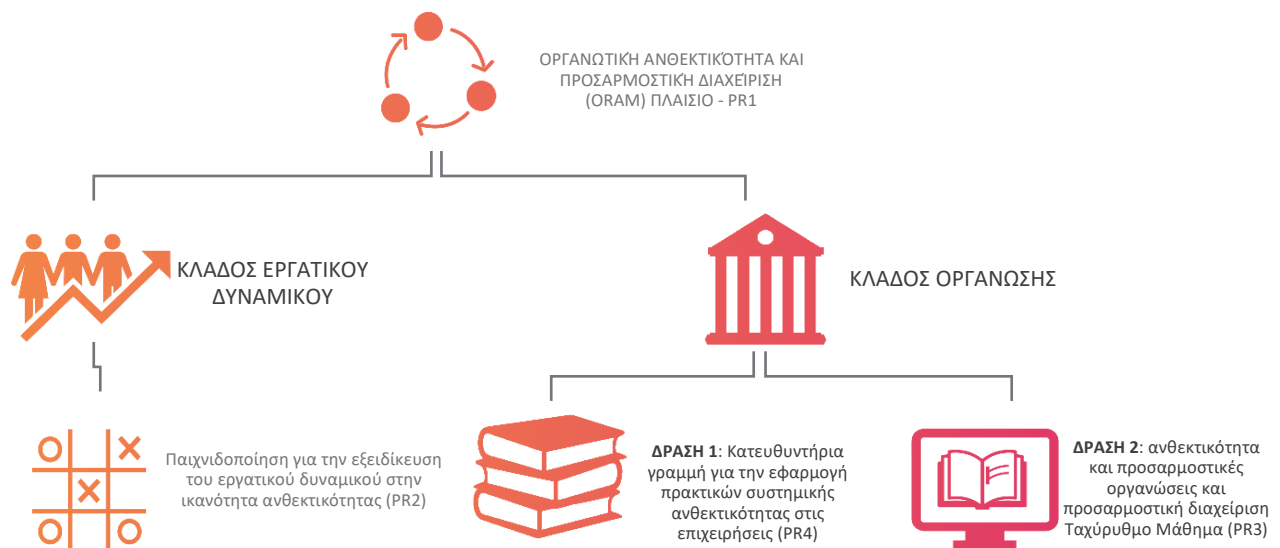
Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	3
Εισαγωγή	4
Πεδίο Εφαρμογής	4
Ομάδα Στόχος	5
1. Μεθοδολογία Εργασιών	5
2. Θεωρητικό Πλαίσιο	5
2. Πρακτικός Τομέας	8
3. Περιπτώσιολογικές Μελέτες	9
<i>ASOS (Αγγλία)</i>	9
<i>TENDAM (Ισπανία)</i>	11
<i>INARBEL (Πορτογαλία)</i>	12
<i>Makis Place Hotel (Ελλάδα)</i>	14
Βιβλιογραφικές Αναφορές	16

Εισαγωγή

Πεδίο Εφαρμογής

Το έργο FENIX έχει ως στόχο να συμβάλει στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων μετά τις αρνητικές επιπτώσεις που προκάλεσε η πανδημία COVID19. Το παρόν έγγραφο αναπτύσσεται στο πλαίσιο της **κατευθυντήριας γραμμής για την υποστήριξη της εφαρμογής συστημικών πρακτικών ανθεκτικότητας στις επιχειρήσεις**.



Σχήμα 1: Έργο FENIX: Σχέσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων του έργου. Δική μας επεξεργασία

Όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 1, η κατευθυντήρια γραμμή αντιπροσωπεύει τη δράση 1 του οργανωτικού κλάδου, στο **Πλαίσιο Οργανωσιακής Ανθεκτικότητας και Προσαρμοστικής Διαχείρισης (ORAM)**. Καθορίζει την πορεία δράσης των επιχειρήσεων για τη δημιουργία πρακτικών συστημικής ανθεκτικότητας και την υποστήριξή τους στην υιοθέτηση ευέλικτης και προνοητικής σκέψης σε όλες τις πρακτικές, τις διαδικασίες και τα προϊόντα διακυβέρνησης.

Ομάδα Στόχος

Οι ομάδες-στόχοι της κατευθυντήριας γραμμής για την εφαρμογή πρακτικών συστημικής ανθεκτικότητας στις επιχειρήσεις είναι:

- Πολύ μικρές επιχειρήσεις
- ΜΜΕ
- επιχειρήσεις
- Άλλοι οργανισμοί (όπως ΜΚΟ, ομοσπονδίες, ενώσεις)
- Επιχειρηματίες
- Επιταχυντές και θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων.

1. Θεωρητικό Πλαίσιο

Η συστημική ανθεκτικότητα ορίζεται ως η ικανότητα των παραγόντων ενός πολύπλοκου συστήματος να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά και να ανακάμπτουν από σοκ και αιφνιδιασμό (Walker and Salt, 2012- Ungar, 2018). Η παρούσα κατευθυντήρια γραμμή διέπεται από επτά βασικές αρχές, οι οποίες αντλήθηκαν από το άρθρο "Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity" (Συστημική ανθεκτικότητα: αρχές και διαδικασίες για μια επιστήμη της αλλαγής σε περιβάλλοντα αντιξοότητας), μια βιβλιογραφική ανασκόπηση και διαβουλεύσεις με εμπειρογνώμονες γνώσης του Michael Ungar.

1. Η ανθεκτικότητα εμφανίζεται σε συνθήκες αντιξοότητας

Τα πρότυπα ανάπτυξης που εμφανίζονται σε προβλέψιμα περιβάλλοντα δεν συνδέονται με την ανθεκτικότητα. Υπάρχουν μικρές αποκλίσεις σχετικά με τον ορισμό της ανθεκτικότητας, αλλά κοινή είναι η έννοια της επιστροφής στην ισορροπία. Για να συμβεί αυτή η επιστροφή στην ισορροπία πρέπει να υπάρξει κάτι (π.χ. ένα απρόβλεπτο γεγονός όπως μια πανδημία) που αντιπροσωπεύει μια άτυπη διαταραχή ή έκθεση σε στρες. Αυτή η επιστροφή στην ισορροπία μπορεί να συμβεί μέσω της ανάκαμψης, της προσαρμογής ή του μετασχηματισμού. Παρ' όλα αυτά, όποια και αν είναι η στρατηγική αντιμετώπισης των προκλήσεων, η ανθεκτικότητα βιώνεται εάν οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται μετριαζουν τις σωρευτικές επιπτώσεις της επανειλημμένης έκθεσης σε στρεσογόνους παράγοντες (Lurien et al. 2001, Boxer et al. 2013).

2. Η ανθεκτικότητα είναι μια διαδικασία

Ένα ανθεκτικό οργανωτικό σύστημα εμπλέκεται σε μια συνεχή διαδικασία απόκτησης και διατήρησης των πόρων που απαιτούνται για την καλή λειτουργία υπό πίεση (προσαρμογή του Ungar 2011). Εάν ένας οργανισμός θεωρεί την ανθεκτικότητα ως διαδικασία, ανοίγει γέφυρες μεταξύ των τομέων/τμημάτων/ανθρώπων του και όλα τα μέρη του οργανισμού μπορούν να εμπλακούν σε διαδικασίες που βελτιώνουν την ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίζει τις αντιξοότητες. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι σε όλους τους κλάδους, υπάρχουν πέντε διαδικασίες που συμβάλλουν σε αλλαγές που μπορούν να καταστήσουν τα συστήματα (δηλ. τους οργανισμούς) πιο βιώσιμα στο πλαίσιο των αντιξοοτήτων:

- a. **Επιμονή:** "Να διατηρήσει σταθερή λειτουργία καθώς εσωτερικοί και εξωτερικοί στρεσογόνοι παράγοντες απειλούν να την κάνουν να αλλάξει (Hobfoll 2011). Το σύστημα έχει την ικανότητα να αλλάξει, αλλά η ικανότητα αυτή δεν έχει ακόμη αξιοποιηθεί. Η ενέργειά του κατευθύνεται στη διατήρηση της τάξης" (σ. 34).
- b. **Αντίσταση:** "Αν και η επιμονή περιγράφει ένα σύστημα που συνεχίζει να κάνει αυτό που κάνει, επειδή έχει τα στηρίγματα που χρειάζεται για να αποφύγει την απειλή, η αντίσταση περιγράφει μια διαδικασία κατά την οποία ένα σύστημα κινδυνεύει να υπερφορτωθεί από εσωτερικούς ή εξωτερικούς στρεσογόνους παράγοντες και πρέπει να χρησιμοποιήσει ενεργά τους πόρους του για να αντισταθεί στη δημιουργία νέων καθεστώτων συμπεριφοράς. Η αντίσταση καθιστά δυνατή τη συνέχιση της λειτουργίας του συστήματος ακόμη και όταν υπάρχει διαταραχή" (σελ. 34).
- c. **Ανάκτηση:** "Η ανάκαμψη είναι αντιθέτως μια σύνθετη διαδικασία ανοικοδόμησης, επιδιόρθωσης και προσαρμογής που χαρακτηρίζει μια ατομική και συλλογική κίνηση προς ένα νέο καθεστώς συμπεριφοράς, ακόμη και αν αυτό το νέο καθεστώς μοιάζει με ένα προηγούμενο" (σελ. 34).
- d. **Προσαρμογή:** "Περιγράφει τη διαδικασία προσαρμογής ενός συστήματος και εκμάθησης νέων τρόπων λειτουργίας μετά από μια προσβολή. Το σύστημα αλλάζει τη λειτουργία του προκειμένου να είναι βιώσιμο, γεγονός που διευκολύνεται από ταυτόχρονες αλλαγές σε άλλα συστήματα που είναι απαραίτητες για να προσαρμοστούν στο νέο καθεστώς συμπεριφοράς του νέου εστιακού συστήματος" (σελ. 34).
- e. **Μεταμόρφωση:** "ο μετασχηματισμός ως διαδικασία ανθεκτικότητας συνδέεται με κατασκευές νοήματος που καθορίζουν αν μια αλλαγή βιώνεται ως επωφελής για ένα ή περισσότερα μέρη ενός συστήματος" (σελ. 34).

1. Υπάρχουν συμβιβασμοί μεταξύ των συστημάτων όταν ένα σύστημα παρουσιάζει ανθεκτικότητα

Αν θεωρήσουμε έναν οργανισμό ως μέρος ενός συστήματος (που αποτελείται από τα τμήματα, το προσωπικό κ.λπ.), μπορεί να συμβεί ότι, κατά την ανάκαμψη από το στρεσογόνο παράγοντα, τα μέρη του συστήματος θα αντιδράσουν διαφορετικά και δεν θα επωφεληθούν εξίσου από τα νέα μέτρα που θα υιοθετηθούν. Αυτή η αρχή των "ανταλλαγμάτων" καταδεικνύει τη συν-εξάρτηση και τη διαλειτουργικότητα κάθε συστήματος.

2. Ένα ανθεκτικό σύστημα είναι ανοικτό, δυναμικό και πολύπλοκο.

Ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι ανοιχτός σε νέες πληροφορίες (αν και αυτό έχει εξαιρέσεις όταν το άνοιγμα φέρνει ευπάθεια σε νέες απειλές). "Ως διαδικασία, η ανθεκτικότητα είναι ένα μέτρο του πόσο καλά ένα σύστημα ενσωματώνει τους περιβαλλοντικούς κλυδωνισμούς και δρομολογεί νέο καθεστώς συμπεριφοράς", το οποίο είναι πάντα μια δυναμική και πολύπλοκη διαδικασία που περιλαμβάνει πολλά τμήματα, φορείς κ.λπ.

3. Ένα ανθεκτικό σύστημα προωθεί τη συνδεσιμότητα

Η συνδεσιμότητα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι διάφοροι φορείς/στοιχεία του οργανισμού αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Προτείνεται ότι όσο πιο συνεργατικό είναι το δίκτυο ή οι διαδικασίες του οργανισμού, τόσο πιο πιθανό είναι τα συστήματα να επιλύσουν πολύπλοκα προβλήματα (Bodin 2017).

4. Ένα ανθεκτικό σύστημα αποδεικνύει τον πειραματισμό και τη μάθηση

Όσο περισσότερο ένας οργανισμός επιτρέπει στους εργαζομένους του να πειραματιστούν με νέες διαφορετικές λύσεις, να αγκαλιάσουν στρατηγικές δοκιμές και λάθους, να δώσουν χρόνο για να αναλογιστούν τα διδάγματα και τις επιπτώσεις της εμπειρίας και να ενσωματώσουν αυτή τη μάθηση σε μελλοντικές προσπάθειες προσαρμογής, τόσο πιο ανθεκτικός γίνεται (Cutter et al. 2008a, b, Rocha et al. 2015, Carson and Peterson 2016).

5. Ένα ανθεκτικό σύστημα περιλαμβάνει ποικιλομορφία, πλεονασμό και συμμετοχή.

Σε κάθε οργανισμό, όσο περισσότεροι τομείς είναι έτοιμοι να αναλάβουν όταν ένας τομέας του οργανισμού αποτυγχάνει, τόσο πιο βιώσιμος είναι ο οργανισμός στο σύνολό του. Όσο πιο ποικιλόμορφος είναι ο οργανισμός (όσο περισσότερους τρόπους έχει για να επιλύει προβλήματα), τόσο λιγότερο ευάλωτος θα είναι σε διαταραχές (Biggs et al. 2015)

2. Πρακτικός Τομέας

Ξεκινώντας το ταξίδι για τη διατήρηση ενός πιο ανθεκτικού οργανισμού, ξεκινήστε με την εξέταση των διαδικασιών, των διαδικασιών και των προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού υπό το πρίσμα των παραπάνω πληροφοριών. Χαρτογραφήστε την τρέχουσα κατάσταση του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού και αναλύστε τι πρέπει να αλλάξει. Εφαρμόστε τις αλλαγές. Προωθήστε μια κουλτούρα μάθησης. Επιτρέψτε στους ανθρώπους να ευδοκιμήσουν, συμβάλλοντας παράλληλα στον οργανισμό.

Οργανωτικές Διαδικασίες

Μια διαδικασία (που ονομάζεται επίσης πρακτικές) μπορεί να οριστεί ως μια σειρά βημάτων/εργασιών που αποσκοπούν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος ή εξόδου. Οι οργανωτικές διαδικασίες είναι σύμφωνες με τους οργανωτικούς κανόνες και τις πολιτικές που διέπουν τον οργανισμό. Οι διαδικασίες είναι επίσης χρήσιμες όταν σχετίζονται με την κατάρτιση και τη μέτρηση της απόδοσης. Οι καλές διαδικασίες που εφαρμόζονται βοηθούν στην πρόληψη λαθών.

Οργανωτικές Διεργασίες

Μια απλή διαδικασία μπορεί να περιγράφεται από μία μόνο διαδικασία, ωστόσο, μια πιο σύνθετη διαδικασία, όπως η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, θα έχει πολλαπλές διαδικασίες.

Οι οργανωτικές διαδικασίες σχετίζονται με τους οργανωτικούς στόχους και περιλαμβάνουν δραστηριότητες για την ανάπτυξη λειτουργιών (διοικητικές διαδικασίες, διαδικασίες πόρων και υποδομών κ.λπ.), προϊόντων και πόρων περιουσιακών στοιχείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της ανθεκτικότητας.



Προϊόντα & Υπηρεσίες

Ένα προϊόν είναι η οργάνωση υλικών αντικειμένων που μπορούν να διατεθούν στην αγορά για απόκτηση, προσοχή ή κατανάλωση, ενώ μια υπηρεσία είναι ένα άυλο αντικείμενο, το οποίο προκύπτει από την παραγωγή ενός ή περισσότερων ατόμων.

3. Περιπτωσιολογικές Μελέτες

Σε αυτή την ενότητα έχουμε συλλέξει Χ μελέτες περιπτώσεων με πραγματικά παραδείγματα οργανισμών που έχουν προσαρμοστεί μπροστά στην αβεβαιότητα κατά τη διάρκεια του COVID19 και μάλιστα ευδοκίμησαν χρησιμοποιώντας τις στρατηγικές που περιγράφονται παραπάνω.

ASOS (Αγγλία)

Η ASOS plc είναι βρετανική διαδικτυακή εταιρεία λιανικής πώλησης μόδας και καλλυντικών. Η εταιρεία ιδρύθηκε στο Λονδίνο το 2000 και απευθύνεται κυρίως σε νέους ενήλικες. Η ιστοσελίδα πωλεί πάνω από 850 μάρκες καθώς και τη δική της σειρά ρούχων και αξεσουάρ και αποστέλλει σε περισσότερες από 200 χώρες από κέντρα διανομής στο Ηνωμένο Βασίλειο, τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη. Τα κεντρικά γραφεία της ASOS βρίσκονται στο Camden Town, στο Greater London House. Το κύριο κέντρο διανομής της βρίσκεται στο Μπάρνσλεϊ, όπου απασχολούνται 3.000 εργαζόμενοι. Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών εδρεύει στο Leavesden, κοντά στο Watford, στο νοτιοδυτικό Hertfordshire.

Ποιες ήταν οι προκλήσεις που αντιμετωπίστηκαν λόγω της πανδημίας;

Την άνοιξη του 2020, όταν ο κόσμος έκλεισε, οι διαδικτυακές πωλήσεις αυξήθηκαν με διψήφιο ρυθμό σε όλους τους τομείς της μόδας, του αθλητισμού και του σπιτιού. Οι βασικοί παίκτες του ηλεκτρονικού εμπορίου εργάστηκαν επί μήνες με την ίδια ένταση όπως σε μια Black Friday, σύμφωνα με τα λεγόμενά τους, και με την πρόσθετη πρόκληση να προσαρμόσουν το μοντέλο παραγωγής και πωλήσεών τους ώστε να ξεπεράσουν τις επιπτώσεις της πανδημίας.

Φαινόταν ότι η κύρια πρόκληση για τις εταιρείες του κλάδου θα ήταν να αναβαθμίσουν την κλίμακα σε χρόνο εξπρές και να εφαρμόσουν μέτρα υγιεινής το συντομότερο δυνατό, ώστε να ανταποκριθούν με εγγυήσεις στην αιχμή της ζήτησης. Όλοι φάνηκε να επικεντρώνονται στην αποφυγή του θανάτου της επιτυχίας. Υπήρχαν όμως πολλές άλλες πτυχές που κατέληξαν να αποκεντρώσουν την ισορροπία.

Πώς αντιμετώπισε ο οργανισμός τις προκλήσεις;

- Προσαρμογή στην προσφορά

Η Asos ήταν μία από τις ταχύτερες εταιρείες που κινήθηκαν ταχύτερα. Από τότε που άρχισαν να επιβάλλονται τα πρώτα περιοριστικά μέτρα στην κίνηση και να πολλαπλασιάζονται οι περιορισμοί, τα πιο εξαιρετικά προϊόντα στον ιστότοπό της περιλάμβαναν ρούχα για να περπατάτε στο σπίτι ή ειδικά gadgets για τηλεργασία.

- Προσαρμογή στη ζήτηση

Αν υπήρχε μια μάρκα προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει μια εξαιρετική κατάσταση όπως η πανδημία, αυτή ήταν η Asos. Χάρη στις συνεχείς επενδύσεις της στην τεχνολογία για τη βελτιστοποίηση των logistics και την αυτοματοποίηση της τεχνολογίας της αποθήκης της, είχε καταφέρει να εξελιχθεί η διαδικασία

παράδοσης και επιστροφής, σε σημείο που να μπορεί να εξασφαλίσει παραδόσεις σε λιγότερο από 24 ώρες, αν η παραγγελία είχε γίνει πριν από τα μεσάνυχτα.

- Επανεξέταση της στρατηγικής μάρκετινγκ

Μόλις άρχισε να γίνεται αισθητός ο αντίκτυπος της πανδημίας, η Asos αποφάσισε να αμβλύνει τη στρατηγική προώθησής της και να μειώσει τις επενδύσεις στη διαδικτυακή διαφήμιση. Το τμήμα μάρκετινγκ ενέτεινε τη δραστηριότητά του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με στόχο την επίτευξη πιο σημαντικών και διαρκών σχέσεων με τους καταναλωτές του, επιτυγχάνοντας πρωτοφανή αποτελέσματα. Ο Μάιος ήταν μήνας ρεκόρ με εννέα εκατομμύρια αλληλεπιδράσεις, 90% περισσότερες από τα προηγούμενα υψηλά επίπεδα.

Ένας άλλος τομέας που επιταχύνθηκε ήταν το βιωματικό μάρκετινγκ. Τον Μάιο ανακοίνωσαν την είσοδο μιας νέας φάσης του See My Fit, του προγράμματος επαυξημένης πραγματικότητας, ενός συστήματος που προσομοιώνει πώς θα έδειχναν τα ρούχα τους σε μοντέλα διαφορετικής φυσιογνωμίας.

Το έργο αναπτυσσόταν στην εταιρεία εδώ και αρκετό καιρό, αλλά η πανδημία λειτούργησε καταλυτικά, καθώς ήταν ένα καλό εργαλείο για τη διατήρηση της ασφάλειας των μοντέλων και του φωτογραφικού εξοπλισμού της εταιρείας, εξασφαλίζοντας την κοινωνική απόσταση. Από τον Μάιο, 500 νέα προϊόντα προστέθηκαν εβδομαδιαίως στο σύστημα.

Η εταιρεία προσαρμοσε την προσφορά της σε χρόνο ρεκόρ, εστιάζοντας σε βασικά προϊόντα που προορίζονταν για περιορισμό και, ως αποτέλεσμα, πέτυχε αύξηση 50% στα casual και αθλητικά ρούχα και στον τομέα της ομορφιάς.

Η ευελιξία τους στην παράδοση και τις επιστροφές είναι ένας από τους πυλώνες της στρατηγικής μάρκετινγκ και κατά τη διάρκεια της πανδημίας είχαν την ευκαιρία να αποδείξουν την υπεροχή τους σε αυτόν τον τομέα. Μόλις η βρετανική κυβέρνηση χαλάρωσε τους περιορισμούς, δρομολόγησαν φιλόδοξα μέτρα για την αύξηση της λειτουργικής ικανότητας της αποθήκης τους.

Προσαρμόζοντας ευέλικτα τα αποθέματά τους στις μεταβαλλόμενες προβλέψεις της ζήτησης, κατάφεραν να διαχειριστούν άριστα τα επίπεδα των αποθεμάτων τους και απέφυγαν να ακυρώσουν αποθέματα, σε αντίθεση με άλλες εταιρείες μόδας, όπως η Mark & Spencer, η οποία αναγκάστηκε να ακυρώσει παραγγελίες αξίας 145 εκατομμυρίων λιρών στερλινών από τη συλλογή άνοιξη-καλοκαίρι.

Η τακτική διαπραγματεύσής της, σε συνδυασμό με την εξάλειψη των μη στρατηγικών δαπανών, ενίσχυσε δραματικά την κερδοφορία των εταιρειών. Συνολικά, οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 10% μεταξύ Μαρτίου και Ιουνίου, στο αποκορύφωμα της πανδημίας στη Βρετανία.

Οι συνολικές πωλήσεις της ASOS αυξήθηκαν κατά 19% και τα κέρδη αυξήθηκαν κατά 329% σε ετήσια βάση στις 31 Αυγούστου 2020. Η αξία της μετοχής της ξεπέρασε και πάλι το φράγμα των 4.000 μονάδων για πρώτη φορά από τον Δεκέμβριο του 2018, όταν η παρουσίαση αποτελεσμάτων πολύ κατώτερων των προβλέψεων προκάλεσε την απώλεια της εμπιστοσύνης των επενδυτών.

Χάρη στον τρόπο με τον οποίο κατάφερε να ξεπεράσει το 2020, η Asos αποτελεί και πάλι μια ελκυστική επενδυτική επιλογή και παρουσιάζεται ως η διαδικτυακή μάρκα μόδας με τη μεγαλύτερη προβολή στην αγορά.

TENDAM (Ισπανία)

Η TENDAM, η οποία προηγουμένως ονομαζόταν Grupo Cortefiel, είναι ισπανικός όμιλος κλωστοϋφαντουργίας που ιδρύθηκε το 1880. Στις 17 Απριλίου 2018, η Grupo Cortefiel μετατράπηκε σε Tendam. Περιλαμβάνει μάρκες όπως Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield, Women'ssecret, Hoss Intropia, High Spirits και Slowlove.

Ο όμιλος είχε παρουσία σε περισσότερες από 80 χώρες, με περισσότερα από 1.800 σημεία πώλησης. Παρόλο που είχε ήδη κάποια διαδικτυακά στοιχεία, ο όμιλος βασιζόταν κυρίως σε φυσικά καταστήματα.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η εταιρεία έχασε 109,5 εκατομμύρια το 2020 λόγω των επιπτώσεων του κορονοϊού: κλείδωμα και κλείσιμο φυσικών καταστημάτων, περιορισμοί και περιορισμός της χωρητικότητας (των φυσικών καταστημάτων).

Η δραστηριότητα της Tendam κινήθηκε προς την ομαλοποίηση μετά το χτύπημα της πανδημίας. Σχεδίασαν ένα μοντέλο μετασχηματισμού το 2020 η στρατηγική που συνδυάζει φυσικά και ηλεκτρονικά καταστήματα με υψηλή ικανότητα ανάπτυξης.

Το 80% του δικτύου καταστημάτων διαθέτει ήδη ενιαίο απόθεμα, μεταξύ των ψηφιακών και φυσικών πωλήσεων και της αποθήκης, γεγονός που έχει εξορθολογήσει τις διαδικασίες και έχει καταστήσει δυνατή την ενσωμάτωση του Buy online και in person. Για παράδειγμα, το 20% των διαδικτυακών πωλήσεων ξεκινά από τα φυσικά καταστήματα, αλλά στο τέλος, λόγω έλλειψης μεγεθών ή προϊόντων, αγοράζονται μέσω του διαδικτύου και στη συνέχεια παραδίδονται στο σπίτι ή παραλαμβάνονται από τα καταστήματα.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο συνδυασμός της επιστροφής των πελατών στα φυσικά καταστήματα, όπου καταγράφεται μεγαλύτερη επισκεψιμότητα, και της ώθησης του διαδικτυακού καναλιού έχουν ενισχύσει τα αποτελέσματα της Tendam.

Οι αγορές στο διαδικτυακό κανάλι αυξήθηκαν κατά 30% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος-αντιπροσωπεύουν ήδη το 19% του κύκλου εργασιών στην Ισπανία και το 14% παγκοσμίως, δηλαδή διπλάσιο ποσοστό σε σχέση με το 2019. Εν τω μεταξύ, οι πωλήσεις στα αυτοδιαχειριζόμενα καταστήματα (περίπου 1.200, τα υπόλοιπα είναι franchise) αυξήθηκαν κατά 45,9% σε σύγκριση με την προηγούμενη άσκηση.

Η Tendam έκλεισε το τελευταίο οικονομικό έτος (Μάρτιος 2021 - Φεβρουάριος 2022) με πωλήσεις 1.113,4 εκατ. ευρώ, 43,3% περισσότερες από το προηγούμενο έτος και μόλις 74 εκατ. ευρώ κάτω από τα προ της πανδημίας επίπεδα, το 2019. Η εταιρεία επέστρεψε στα κέρδη, με καθαρό αποτέλεσμα 54,1 εκατ. ευρώ.

INARBEL (Πορτογαλία)

Η INARBEL δραστηριοποιείται στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας και της ένδυσης εδώ και περίπου 36 χρόνια στην Πορτογαλία. Από την ίδρυσή της, η INARBEL έχει αναπτύξει τη δραστηριότητά της στις διεθνείς αγορές. Το 2019 δραστηριοποιούνταν ήδη σε 33 χώρες.

Στην αρχή της πανδημίας COVID-19, μετά την παράδοση της ανοιξιιάτικης/καλοκαιρινής συλλογής, οι χειμερινές παραγγελίες άρχισαν να ακυρώνονται, συνειδητοποιώντας τη διάσταση που θα είχε η πανδημία στην επιχείρηση.

Προκειμένου να παράσχει ταχεία ανταπόκριση, η INARBEL, η οποία αρχικά ξεκίνησε ως εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας αφιερωμένη μόνο στην παραγωγή ενδυμάτων για παιδιά, άνδρες και γυναίκες, συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να βρει εναλλακτικές λύσεις στο πλαίσιο της πανδημίας.

Με αυτό τον τρόπο, άρχισαν να αναζητούν ένα ύφασμα που να είναι αδιάβροχο και επαναχρησιμοποιήσιμο, και η κατασκευή νοσοκομειακών ρόμπων γεννήθηκε στην εταιρεία.

Ένα σχέδιο ανακαίνισης του εργοστασίου βρισκόταν ήδη στο τραπέζι της INARBEL, έτοιμο να προχωρήσει. Ωστόσο, η κατάσταση υπαγόρευσε ότι αυτό έδωσε τη θέση του σε ένα άλλο, λιγότερο φιλόδοξο οικονομικά και προς μια νέα κατεύθυνση: το εργοστάσιο επέλεξε να επενδύσει 400 χιλιάδες ευρώ, ώστε τα συνηθισμένα πλεκτά για μωρά και παιδιά να δώσουν τη θέση τους στις νοσοκομειακές ρόμπες.

Η INARBEL πιστοποίησε το ύφασμα στο Τεχνολογικό Κέντρο για τις Βιομηχανίες Κλωστοϋφαντουργίας και Ένδυσης (CITEVE), πιστοποίησε τη ρόμπα ως εξοπλισμό ατομικής προστασίας (PPE), αδιάβροχο και επαναχρησιμοποιήσιμο έως και 50 φορές.

Το έτος 2020 έκλεισε με κύκλο εργασιών 9 εκατομμυρίων ευρώ για την INARBEL, παρά το γεγονός ότι η παραγωγή αρχικά κατέρρευσε κατά σχεδόν 70%.

Έτσι, μια αρχική πτώση της παραγωγής κατά 60% έως 70% αντιστράφηκε τελικά, επιτυγχάνοντας κύκλο εργασιών 9 εκατομμυρίων ευρώ το 2020, από 8 εκατομμύρια ευρώ του προηγούμενου έτους, πουλώντας χιλιάδες ρόμπες στο "Τάγμα των γιατρών" στην Πορτογαλία και παράγοντας άλλες χιλιάδες για εξαγωγή, κυρίως στην Ισπανία αλλά και στη Γαλλία.

Αποτέλεσμα είναι η δημιουργία μιας τρίτης μάρκας ενδυμάτων για το ιατρικό σύμπαν, της Skylab, και η φιλοδοξία της εταιρείας είναι να φτάσει τα 15 εκατομμύρια ευρώ μέχρι το τέλος του 2022.

Makis Place Hotel (Ελλάδα)

Με έδρα το νησί της Μυκόνου, η οικογενειακή επιχείρηση του μικρού ξενοδοχείου "Makis Place" ιδρύθηκε το 1991 από τον Γεράσιμο Σαντοριναίο και σήμερα διοικείται από τα παιδιά του.

Πρόκειται για μια υγιή επιχείρηση που, ειδικά τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζει σταθερή αύξηση του κύκλου εργασιών της, ενδεικτικά από το 2015-2019 είχε αύξηση 20-30% κάθε χρόνο. Ωστόσο, η επιτυχημένη πορεία της στην ανταγωνιστική τουριστική αγορά της Μυκόνου σταμάτησε απότομα το 2020 με το ξέσπασμα της πανδημικής κρίσης του COVID19, καθώς αναγκάστηκε να παραμείνει ουσιαστικά κλειστή για ένα ολόκληρο έτος. Η χρονική συγκυρία ήταν αρνητική, διότι την ίδια στιγμή είχε μόλις ολοκληρώσει μια μεγάλη επένδυση για την αναβάθμιση των καταλυμάτων και οι αναμενόμενες αποδόσεις παρακρατήθηκαν.

Ωστόσο, χάρη στη δράση "ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ" το Makis Place αξιοποίησε την επιδότηση και κατάφερε να επανεκκινήσει με επιτυχία τη λειτουργία του τον Ιούλιο του 2021.

Πιο συγκεκριμένα: Το Makis Makis Makis είναι ένα από τα σημαντικότερα ξενοδοχεία της χώρας:

- Εφάρμοσαν τα πρωτόκολλα COVID δωρεάν για τη διαμονή
- Εκπαίδευσαν εξ αποστάσεως τους υπαλλήλους τους σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας
- Αναβάθμισαν τα συστήματα ΤΠΕ της εταιρείας

Η ενίσχυση αυτή επέτρεψε στην εν λόγω εταιρεία να επιβιώσει παρά τις αναμφίβολα σημαντικές επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης στην τουριστική αγορά, διατηρώντας έτσι την οικονομική της δραστηριότητα και τις σχετικές θέσεις εργασίας.

Η Δράση "ΕΠΑΝΕΚΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ", μέσω της οποίας ενισχύθηκε η επιχείρηση, αποσκοπούσε ακριβώς στην υποστήριξη της λειτουργίας των επιχειρήσεων του τουριστικού τομέα μετά την επανεκκίνηση της λειτουργίας τους.

Με τον τρόπο αυτό βοηθήθηκαν χιλιάδες τουριστικές επιχειρήσεις και διατηρήθηκε "ζωντανός" ο ιδιαίτερα σημαντικός αυτός παραγωγικός τομέας για την ελληνική οικονομία.



Βιβλιογραφικές Αναφορές

Biggs, R., M. Schlüter, D. Biggs, E. L. Bohensky, S. BurnSilver, G. Cundill, V. Dakos, T. M. Daw, L. S. Evans, K. Kotschy, A. M. Leitch, C. Meek, A. Quinlan, C. Raudsepp-Hearne, M. D. Robards, M. L. Schoon, L. Schultz, and P. C. West. 2012. Toward principles for enhancing the resilience of ecosystem services. *Annual Review of Environment and Resources* 37:421–448. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-051211-123836>
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev-environ-051211-123836>

Biggs, R., M. Schlüter, and M. L. Schoon. 2015. Pages 1–31 in R. Biggs, M. Schlüter, and M. L. Schoon, editors. *Principles for building resilience: sustaining ecosystem services in social-ecological systems*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781316014240>

Bodin, Ö. 2017. Collaborative environmental governance: achieving collective action in social-ecological systems. *Science* 357(6352): eaan1114.
<http://dx.doi.org/10.1126/science.aan1114>

Boxer, P., L. R. Huesmann, E. F. Dubow, S. F. Landau, S. D. Gvirsman, K. Shikaki, and J. Ginges. 2013. Exposure to violence across the social ecosystem and the development of aggression: a test of ecological theory in the Israeli–Palestinian conflict. *Child Development* 84(1):163–177. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2012.01848.x>
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8624.2012.01848.x>

Carson, M., and G. Peterson. 2016. Arctic resilience report. Arctic Council, Tromsø, Norway. [online] URL: https://oaarchive.arctic-council.org/bitstream/handle/11374/1838/ARR_full_report_low-res_161114b.pdfsequence=1&isAllowed=y

Coutu, D.L. (2002) How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80, 46–55.

Cutter, S. L., L. Barnes, M. Berry, C. Burton, E. Evans, E. Tate, and J. Webb. 2008a. A place-based model for understanding community resilience to natural disasters. *Global Environmental Change* 18(4):598–606. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.07.013>

Galindo, C. (2022). Tendam (Cortefiel) vuelve a los beneficios en 2021 tras disparar las ventas un 43%. Retrieved 11/07/2022 from: <https://elpais.com/economia/2022-06-23/tendam-cortefiel-vuelve-a-los-beneficios-en-2021-y-dispara-las-ventas-un-43.html>

Havard Business Review, 2020. <https://hbr.org/2020/11/building-organizational-resilience>

Hobfoll, S. 2011. Conservation of resources theory: its implication for stress, health, and resilience. Pages 127–147 in S. Folkman, editor. The Oxford handbook of stress, health, and coping. Oxford University Press, New York, New York, USA. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007>

Lupien, S. J., S. King, M. J. Meaney, and B. S. McEwen. 2001. Can poverty get under your skin? Basal cortisol levels and cognitive function in children from low and high socioeconomic status. Development and Psychopathology 13(3):651–674. <http://dx.doi.org/10.1017/S0954579401003133>

Rocha, J. C., G. D. Peterson, and R. Biggs. 2015. Regime shifts in the anthropocene: drivers, risks, and resilience. PLoS One 10 (8):1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0134639>

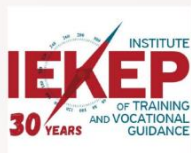
Ungar, M. 2018. Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity. Ecology and Society 23 (4):34. <https://doi.org/10.5751/ES-10385-230434>

FENIX

Consortium



Universitat
de les Illes Balears



Project n° 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954



Co-funded by
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.