



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΒΙΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΚΥΚΛΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ»**

**Βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές και ανταγωνιστικό
πλεονέκτημα: Η περίπτωση των μικρομεσαίων
επιχειρήσεων (ΜΜε)**

Παμπούκου Λίβια

Πειραιάς 2023



UNIVERSITY OF PIRAEUS

SCHOOL OF ECONOMICS, BUSINESS AND INTERNATIONAL STUDIES

DEPARTMENT OF ECONOMICS

**MSc. in Bioeconomy, Circular Economy & Sustainable
Development**

**Sustainable business practices and competitive advantage:
The case of SMEs**

Pambuku Livia

Piraeus 2023

Περίληψη	5
Abstract	7
Κεφάλαιο 1: Βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές	8
1.1. Ορισμός και ιστορία της βιώσιμης ανάπτυξης	8
1.2. Τριπλή κατώτατη γραμμή (Triple Bottom Line): περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική	
1.2.1 Οικονομική γραμμή	10
1.2.2 Περιβαλλοντική γραμμή	11
1.2.3 Κοινωνική γραμμή	11
1.3 Ο ρόλος της βιωσιμότητας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας	12
1.4 Ο ρόλος των βιώσιμων πρακτικών στις οικονομικές επιδόσεις	13
1.5. Πρότυπα ESG: η αναγκαιότητα τους για τις ΜΜε	14
1.6. Μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών: φήμη της μάρκας και αφοσίωση των πελατών	16
1.7. Παράγοντες και εμπόδια στην εφαρμογή βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών	17
1.7.1 Ηγεσία	17
1.7.2 Οργανωσιακή κουλτούρα	17
1.7.3 Δέσμευση των εργαζομένων	18
1.7.4 Πιέσεις των ενδιαφερομένων μερών	18
1.7.5 Έλλειψη ευαισθητοποίησης και κατανόησης	19
1.7.6 Αντίσταση στην αλλαγή	19
1.7.7 Περιορισμοί πόρων	19
1.7.8 Έλλειψη συστημάτων μέτρησης και υποβολής εκθέσεων	19
1.7.9 Πολύπλοκες αλυσίδες εφοδιασμού	19
Κεφάλαιο 2: Θεωρητικές προσεγγίσεις για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	20
2.1. Θεώρηση με βάση τους πόρους (Resource-Based View - RBV) και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	20
2.2. Θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (Dynamic Capabilities Theory - DCT) και καινοτομία με γνώμονα τη βιωσιμότητα	24
2.3. Θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholder Theory - ST) και ο ρόλος των ενδιαφερομένων μερών στην βιωσιμότητα	27

2.4. Θεσμική θεωρία (Institutional Theory - IT) και η επίδραση των θεσμικών πιέσεων στην βιωσιμότητα	29
Κεφάλαιο 3: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜε) και τα χαρακτηριστικά τους	33
3.1. Ορισμοί και κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση των ΜΜε	33
3.2. Χαρακτηριστικά των ΜΜε	36
3.2.1. Τι καλύπτουν τα κριτήρια απασχολούμενοι, κύκλος εργασιών και συνολικός ισολογισμός	36
3.2.2. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ΜΜε	37
3.2.3. Ο ρόλος του επιχειρηματία	38
3.2.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ΜΜε	38
3.3. Σημασία των ΜΜε στην Παγκόσμια και Ελληνική οικονομία	39
3.3.1. Συμβολή στη δημιουργία απασχόλησης και αξίας	43
3.3.2. Αντίκτυπος των ΜΜε στην οικονομική ανάπτυξη	45
3.4. Προκλήσεις και ευκαιρίες για τις ΜΜε	46
3.5. Ρόλος των κυβερνητικών πολιτικών και των προγραμμάτων στήριξης για την ανάπτυξη των ΜΜε	48
Κεφάλαιο 4: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ΜΜε μέσω βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών	48
4.1. Στρατηγικές διαφοροποίησης ΜΜε μέσω της βιωσιμότητας	48
4.2. Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων : Πράσινη Επιχειρηματικότητα	49
4.2.1. Αποδοτικότητα υλικών	53
4.2.2. Αποδοτικότητα ενέργειας	55
Μελέτη περίπτωσης: Το αρτοποιείο Rager	57
4.2.3. Αποδοτικότητα νερού	57
Μελέτη Περίπτωσης: Anodisieranstalt A. Heuberger	58
4.2.4. Διαχείριση αποβλήτων	59
4.3. Ενίσχυση της φήμης και της εικόνας των ΜΜε	62
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	61
Βιβλιογραφικές αναφορές	65



ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στη «*Βιοοικονομία, Κυκλική Οικονομία και Βιώσιμη Ανάπτυξη*» με τίτλο:

«Βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων» έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντάς πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Παμπούκου Λίβια

Ονοματεπώνυμο

Παμπούκου Λίβια

Περίληψη

Η μετάβαση από τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα στα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα έχει κερδίσει σημαντική προσοχή τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξανόμενης σημασίας της διατήρησης του περιβάλλοντος, της κοινωνικής ευθύνης και της μακροπρόθεσμης οικονομικής βιωσιμότητας. Αυτή η στροφή προς τη βιωσιμότητα δεν περιορίζεται μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις- οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών για να διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να συμβάλουν σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον.

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στη διερεύνηση της υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ΜΜΕ. Εξετάζει τις θεωρητικές έννοιες των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ παράλληλα παρέχει πρακτικά παραδείγματα και μελέτες περιπτώσεων για να καταδείξει την εφαρμογή τους.

Ο στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι διττός: πρώτον, να αναλύσει πώς οι ΜΜΕ μπορούν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά βιώσιμες πρακτικές στις λειτουργίες και τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, δεύτερον, να παράσχει πληροφορίες και συστάσεις για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τις βιομηχανικές ενώσεις και τους ιδιοκτήτες/διευθυντές των ΜΜΕ σχετικά με τον τρόπο υποστήριξης και προώθησης βιώσιμων πρακτικών στον τομέα των ΜΜΕ. Η έρευνα υπογραμμίζει την ανάγκη για προσαρμοσμένες προσεγγίσεις που λαμβάνουν υπόψη τα μοναδικά χαρακτηριστικά και τους περιορισμούς των ΜΜΕ, αξιοποιώντας παράλληλα το δυναμικό τους για την προώθηση θετικών αλλαγών. Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια σημαντική συνεισφορά στην βιβλιογραφία καθώς βοηθάει στην κατανόηση και την ανάπτυξη του πεδίου της βιωσιμότητας στις ΜΜΕ.

Με την κατανόηση των προκλήσεων, των ευκαιριών και των επιπτώσεων των βιώσιμων πρακτικών στις ΜΜΕ, η παρούσα έρευνα επιδιώκει να συμβάλει στον συνεχιζόμενο διάλογο για τη βιωσιμότητα στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Στοχεύει στην προώθηση ενός περιβάλλοντος όπου οι ΜΜΕ μπορούν να ευδοκιμήσουν ως κινητήριοι μοχλοί της μετάβασης προς μια πιο βιώσιμη και ανθεκτική οικονομία. Με την εφαρμογή προτάσεων πολιτικής και την υιοθέτηση της βιωσιμότητας, τα στελέχη των ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν την

ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων τους καθώς και να συμβάλλουν σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον. Για το λόγο αυτό οι managers θα πρέπει να επενδύσουν στην κατάρτιση και την εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε θέματα βιωσιμότητας. Με τον τρόπο αυτό το εργατικό δυναμικό θα μπορέσει να συμβάλλει καθοριστικά στην επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους βιωσιμότητας της αλλά να ενισχύσει και την φήμη της διατηρώντας παράλληλα την κερδοφορία της. Τέλος πολύ σημαντικό για την επιχείρηση είναι και η απόκτηση πιστοποιήσεων και σημάτων βιωσιμότητας.

Λέξεις κλειδιά: Βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Abstract

The transition from traditional business models to sustainable business models has gained significant attention in recent years due to the increasing importance of environmental conservation, social responsibility, and long-term economic sustainability. This shift towards sustainability is not limited to large corporations; small and medium-sized enterprises (SMEs) also play a crucial role in adopting sustainable practices to ensure their competitiveness and contribute to a more sustainable future.

This research focuses on exploring the adoption of sustainable practices as a competitive advantage for SMEs. It examines the theoretical concepts of Sustainable Business Practices and Competitive Advantage, while providing practical examples and case studies to illustrate their implementation.

The aim of this study is twofold: firstly, to analyze how SMEs can effectively integrate sustainable practices into their operations and business models to gain a competitive edge; and secondly, to provide actionable information and recommendations for policymakers, industry associations, and SME owners/managers on how to support and promote sustainable practices within the SME sector. The research emphasizes the need for tailored approaches that consider the unique characteristics and constraints of SMEs, while harnessing their potential to drive positive change.

Through a comprehensive exploration of the obstacles, possibilities, and consequences associated with the adoption of sustainable practices within Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), this study aspires to make a meaningful contribution to the ongoing discourse surrounding sustainability within the realm of business. Its primary objective is to cultivate a conducive environment in which SMEs can flourish as pivotal agents propelling the shift towards a more sustainable and resilient economy. By implementing policy proposals and adopting sustainability, SMEs managers can enhance the competitiveness of their businesses and contribute to a more sustainable future. For this reason, managers should invest in training and educating their employees on sustainability issues. By this way, employees are able to make a decisive contribution to the company in order to achieve its sustainability goals and to

enhance company's reputation while maintaining its profitability. Last but not least, it is very crucial for the company to obtain sustainability certifications.

Key words: Sustainable business practices, competitive advantage, Small-medium enterprises.

Κεφάλαιο 1: Βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές

1.1. Ορισμός και ιστορία της βιώσιμης ανάπτυξης

Η έννοια της βιωσιμότητας ή της βιώσιμης ανάπτυξης, όπως γίνεται αντιληπτή σήμερα, εμφανίστηκε στα τέλη του 20ού αιώνα. Προήλθε από μια αλλαγή οπτικής γωνίας, η οποία αρχικά προήλθε από τις ανησυχίες για τα περιβαλλοντικά προβλήματα και τις επιπτώσεις της περιβαλλοντικής υποβάθμισης στην ευημερία και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Επίσης, τα οφέλη και οι ανταμοιβές του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος κατέληγαν κυρίως στις βιομηχανικές χώρες με αποτέλεσμα το χάσμα μεταξύ των πλούσιων και των φτωχών κοινωνιών να μεγαλώνει. Μακροπρόθεσμα, η άνιση κατανομή του πλούτου θα γινόταν σημαντικός παράγοντας στις συζητήσεις για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα. Ένα μεγάλο ζήτημα που συνδεόταν με τη βιομηχανική ανάπτυξη, του οποίου οι πλήρεις επιπτώσεις δεν είχαν γίνει αρχικά αντιληπτές, ήταν η περιβαλλοντική υποβάθμιση που προκλήθηκε από την εκμετάλλευση των πρώτων υλών σε πρωτοφανή παγκόσμια κλίμακα. Αυτό οδήγησε σε αυξανόμενες ανησυχίες σχετικά με τη βιωσιμότητα (Du Pisani, 2006).

Η πετρελαϊκή κρίση του 1973 και η οικονομική ύφεση της δεκαετίας του 1970 διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην αύξηση των αμφιβολιών σχετικά με την υπόθεση ότι οι οικονομίες θα μπορούσαν να συνεχίσουν να αναπτύσσονται επ' αόριστον χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την εξάντληση των φυσικών πόρων. Τα γεγονότα αυτά σηματοδότησαν τις πρώτες σοβαρές αμφισβητήσεις της πίστης στην απεριόριστη οικονομική επέκταση. Ως αποτέλεσμα αυτών των γεγονότων, το 1972, η Λέσχη της Ρώμης δημοσίευσε μια έκθεση με τίτλο «Τα όρια της ανάπτυξης», η οποία αξιολογούσε την κατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος του πλανήτη. Η έκθεση υπογράμμισε την κρίσιμη κατάσταση των πεπερασμένων πόρων που προέκυπτε από την εκθετική αύξηση του πληθυσμού, την εξάντληση των πόρων και τη ρύπανση του περιβάλλοντος. Την ίδια περίπου εποχή, η Σύνοδος Κορυφής της Διεθνούς Ένωσης για τη Διατήρηση της Φύσης και των Φυσικών Πόρων (IUCN) επικεντρώθηκε σε θέματα διατήρησης και ανάπτυξης. Η IUCN, σε συνεργασία με το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNEP) και το Παγκόσμιο Ταμείο για τη Φύση (WWF), άρχισε να διαμορφώνει μια

στρατηγική προσέγγιση για τη διατήρηση του περιβάλλοντος ήδη από το 1975 (Mikolajuk & Gar-On Yeh, 2000).

Αυτό το ιστορικό πλαίσιο καταδεικνύει πώς η κατανόηση της αειφορίας εξελίχθηκε ως απάντηση στις αυξανόμενες ανησυχίες σχετικά με την περιβαλλοντική υποβάθμιση, την έλλειψη πόρων και την ανάγκη εξισορρόπησης της οικονομικής ανάπτυξης με τη διατήρηση του περιβάλλοντος. Η αναγνώριση αυτών των προκλήσεων άνοιξε το δρόμο για τη σύγχρονη έννοια της αειφορίας και την ενσωμάτωσή της σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών πρακτικών.

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης εμφανίστηκε το 1980 με τη δημοσίευση της Παγκόσμιας Στρατηγικής Διατήρησης από την Παγκόσμια Ένωση Διατήρησης (Γονιάδης, 2015). Η στρατηγική αυτή υπογράμμισε τους στόχους της διατήρησης των οικολογικών διεργασιών, της διατήρησης της γενετικής ποικιλότητας και της προώθησης της βιώσιμης χρήσης των πόρων. Η βιώσιμη ανάπτυξη, όπως ορίζεται στο πλαίσιο αυτό, περιλαμβάνει τη διατήρηση των βασικών οικολογικών διεργασιών, τη στήριξη των συστημάτων ζωής, τη διατήρηση της βιοποικιλότητας και τη διασφάλιση της βιώσιμης χρήσης των ειδών και των οικοσυστημάτων (Schwass, 2011)

Σήμερα, ο ορισμός της βιώσιμης ανάπτυξης περιστρέφεται κυρίως γύρω από την οικονομική ανάπτυξη που σχεδιάζεται και εκτελείται λαμβάνοντας υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Η έννοια της αειφορίας εστιάζει στην εξαγωγή αγαθών από το περιβάλλον για την κάλυψη των σημερινών αναγκών χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα παραγωγής των αγαθών αυτών στο μέλλον. Η βιώσιμη ανάπτυξη απαιτεί την ανάπτυξη παραγωγικών οικονομικών δομών παράλληλα με υποδομές που προωθούν την περιβαλλοντική συνείδηση και αντιμετωπίζουν οικολογικά ζητήματα. Η αειφορία συνεπάγεται ότι οι φυσικοί πόροι πρέπει να αξιοποιούνται με ρυθμό βραδύτερο από το ρυθμό ανανέωσής τους, ώστε να αποφεύγεται η περιβαλλοντική υποβάθμιση. Η αποτυχία αυτή μπορεί να οδηγήσει σε οικολογική κρίση, καθώς το οικοσύστημα της Γης καθίσταται ανίκανο να υποστηρίξει την ανθρώπινη ζωή μακροπρόθεσμα. Ως εκ τούτου, η έννοια της βιωσιμότητας τονίζει τη σημασία της εξισορρόπησης της οικονομικής ανάπτυξης με τη διατήρηση του περιβάλλοντος, ώστε να εξασφαλιστεί ένα βιώσιμο μέλλον τόσο για τα οικοσυστήματα όσο και για την ανθρώπινη κοινωνία (Tomislav, 2018).

Με άλλα λόγια, μέσα στην βιωσιμότητα υπάρχει και η κοινωνική διάσταση που αναγνωρίζει τη σημασία της κοινωνικής ισότητας, της συμμετοχικότητας και της ευημερίας. Περιλαμβάνει

την προώθηση δίκαιων εργασιακών πρακτικών, το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την υποστήριξη της κοινοτικής ανάπτυξης και την αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων όπως η φτώχεια, η ανισότητα και η πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες. Οι βιώσιμες επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν θετικές κοινωνικές επιπτώσεις μέσω της συνεργασίας με τις τοπικές κοινότητες, της επένδυσης στην εκπαίδευση και την υγειονομική περίθαλψη, της προώθησης της ποικιλομορφίας και της ενσωμάτωσης και της διασφάλισης ασφαλών και ηθικών συνθηκών εργασίας. Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΣΒΑ) χρησιμεύουν ως παγκόσμιο πλαίσιο για την αντιμετώπιση των πιο πιεστικών οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων του κόσμου. Οι ΣΒΑ παρέχουν έναν οδικό χάρτη για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης έως το 2030 και περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα αλληλένδετων θεμάτων, όπως η εξάλειψη της φτώχειας, η ισότητα των φύλων, η καθαρή ενέργεια, η υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή, η δράση για το κλίμα και οι βιώσιμες πόλεις και κοινότητες (Gupta, J., & Vegelin, 2016).

1.2. Τριπλή κατώτατη γραμμή (Triple Bottom Line): περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική

Η τριπλή κατώτατη γραμμή (TBL) είναι μια κατασκευή που σχετίζεται με τη βιωσιμότητα και επινοήθηκε από τον Elkington (1997). Με γνώμονα τη βιωσιμότητα, η TBL παρέχει ένα πλαίσιο για τη μέτρηση των επιδόσεων της επιχείρησης και της επιτυχίας του οργανισμού χρησιμοποιώντας τρεις γραμμές: οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική. Στην ουσία, η TBL εκφράζει την επέκταση της περιβαλλοντικής ατζέντας με τρόπο που ενσωματώνει τις οικονομικές και κοινωνικές γραμμές (Elkington, 1997). Στον ορισμό του TBL, ο Elkington χρησιμοποίησε τους όρους κέρδος, άνθρωποι και πλανήτης ως τις τρεις γραμμές. Στην παρούσα μελέτη, οι οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές γραμμές αναφέρονταν στο κέρδος, στους ανθρώπους και στον πλανήτη αντίστοιχα. Η συνέπεια όσον αφορά την ταυτόχρονη αναφορά στις τρεις γραμμές ενσωματώνεται στη δομή της TBL, καθώς το κατασκεύασμα βασίζεται ρητά στην ενσωμάτωση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών γραμμών.

1.2.1 Οικονομική γραμμή

Η οικονομική γραμμή του πλαισίου TBL αναφέρεται στον αντίκτυπο των επιχειρηματικών πρακτικών του οργανισμού στο οικονομικό σύστημα (Elkington, 1997). Αφορά την ικανότητα της οικονομίας ως ένα από τα υποσυστήματα της βιωσιμότητας να επιβιώνει και να

εξελίσσεται στο μέλλον προκειμένου να στηρίζει τις μελλοντικές γενιές. Η οικονομική γραμμή συνδέει την ανάπτυξη του οργανισμού με την ανάπτυξη της οικονομίας και το πόσο καλά συμβάλλει στη στήριξή της. Με άλλα λόγια, εστιάζει στην οικονομική αξία που παρέχει ο οργανισμός στο περιβάλλον σύστημα με τρόπο που το ευημερεί και προωθεί για την ικανότητά του να στηρίζει τις μελλοντικές γενιές.

1.2.2 Κοινωνική γραμμή

Η κοινωνική γραμμή της TBL αναφέρεται στη διεξαγωγή επωφελών και δίκαιων επιχειρηματικών πρακτικών προς την εργασία, το ανθρώπινο κεφάλαιο και την κοινότητα (Elkington, 1997). Η ιδέα είναι ότι οι πρακτικές αυτές παρέχουν αξία στην κοινωνία και «επιστρέφουν» στην κοινότητα. Παραδείγματα αυτών των πρακτικών μπορεί να είναι οι δίκαιοι μισθοί και η παροχή υγειονομικής κάλυψης. Εκτός από την ηθική πτυχή του να είναι κανείς «καλός» προς την κοινωνία, η παράβλεψη της κοινωνικής ευθύνης μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η κοινωνική απόδοση εστιάζει στην αλληλεπίδραση μεταξύ της κοινότητας και του οργανισμού και αντιμετωπίζει θέματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή στην κοινότητα, τις σχέσεις των εργαζομένων και τους δίκαιους μισθούς (Goel, 2010).

1.2.3 Περιβαλλοντική γραμμή

Η περιβαλλοντική γραμμή της TBL αναφέρεται στην εμπλοκή σε πρακτικές που δεν θέτουν σε κίνδυνο τους περιβαλλοντικούς πόρους για τις μελλοντικές γενιές. Αφορά την αποτελεσματική χρήση των ενεργειακών πόρων, τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, την ελαχιστοποίηση του οικολογικού αποτυπώματος κ.λπ. (Goel, 2010). Παρόμοια με την κοινωνική πτυχή της TBL, οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες επηρεάζουν την επιχειρηματική βιωσιμότητα των οργανισμών.

Στο πεδίο των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών, ο περιβαλλοντικός πυλώνας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προστασία και τη διατήρηση βασικών πόρων για τη διατήρηση του περιβάλλοντος της Γης. Ορισμένες εταιρείες έχουν αντιμετωπίσει κριτική επειδή θεωρούν τις περιβαλλοντικές δράσεις αποκλειστικά ως μέτρα μείωσης του κόστους. Ωστόσο, ένας αυξανόμενος αριθμός οργανισμών υιοθετεί πιστοποιημένα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (ΠΣΠΔ), όπως το ISO 14001, για τη μέτρηση των περιβαλλοντικών επιδόσεών τους στο πλαίσιο της τριπλής κατώτατης γραμμής. Τα ΠΣΠΔ βοηθούν τους οργανισμούς στην ανάπτυξη, εφαρμογή και επικοινωνία περιβαλλοντικών

πολιτικών με πρωταρχικό στόχο τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων βιωσιμότητας. Τα συστήματα αυτά χρησιμεύουν ως εργαλεία για τη μέτρηση της βιωσιμότητας ενός οργανισμού και αναλύονται λεπτομερώς στο επόμενο κεφάλαιο.

Στην Ελλάδα, η υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας, συμπεριλαμβανομένης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής βιωσιμότητας, είναι σχετικά περιορισμένη. Μόνο 25 μεγάλες εταιρείες στην Ελλάδα έχουν αναφέρει ότι έχουν αναλάβει δράσεις που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, παρά τη σημαντική σημασία και τον αντίκτυπο αυτών των εννοιών στο σημερινό πλαίσιο (Sustainablegreece2020, 2020).

1.3 Ο ρόλος της βιωσιμότητας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας

Τα πλαίσια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν παραδοσιακά επικεντρωθεί στην ικανοποίηση των πελατών, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, τα συστήματα κόστους ποιότητας, την παραγωγή, τη συνεχή βελτίωση και την αύξηση της παραγωγικότητας, όπως περιγράφονται από τα 14 σημεία του Deming και την τριλογία του Juran (Gevirtz, 1994). Ωστόσο, αυτά τα πλαίσια συχνά παραμελούν το ρόλο της περιβαλλοντικής διαχείρισης και των πράσινων πρακτικών της αλυσίδας εφοδιασμού στην ενίσχυση της συνολικής ανταγωνιστικότητας.

Η περιορισμένη εξέταση των περιβαλλοντικών ζητημάτων στα παραδοσιακά πλαίσια ανταγωνιστικότητας είναι κατανοητή, καθώς η αγορά ιστορικά δεν έδινε προτεραιότητα στους παράγοντες περιβαλλοντικής αξίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι οργανισμοί και οι καταναλωτές δεν έδιναν απαραίτητα προτεραιότητα στις περιβαλλοντικές ανησυχίες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αξιοσημείωτη αύξηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των καταναλωτών, γεγονός που οδηγεί σε αυξανόμενη ζήτηση για περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτή η αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών έχει ωθήσει έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων παγκοσμίως να αναπτύξουν περιβαλλοντικά προγράμματα σε επίπεδο εταιρείας και να προσφέρουν «πράσινα» προϊόντα.

Ως αποτέλεσμα, τα περιβαλλοντικά ζητήματα αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως δυναμική πηγή ανταγωνιστικότητας (Rao & Holt, 2005). Πρώτον, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ενσωματώνοντας τη βιωσιμότητα στις λειτουργίες, τα προϊόντα και την ταυτότητα της μάρκας

τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να τοποθετηθούν ως περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένες και κοινωνικά υπεύθυνες, προσελκύνοντας καταναλωτές που εκτιμούν τη βιωσιμότητα (Ndlala et al., 2001). Επιπλέον, οι πρακτικές βιωσιμότητας οδηγούν συχνά σε εξοικονόμηση κόστους και βελτίωση της αποδοτικότητας. Κάτι που όχι μόνο ενισχύει την κερδοφορία τους, αλλά τους επιτρέπει επίσης να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σε πιο ελκυστικές τιμές.

Ακόμα, η βιωσιμότητα συμβάλλει στον μετριασμό των κινδύνων και στην ανθεκτικότητα (Winnard et al., 2014). Με την προληπτική αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών προκλήσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέπουν και να διαχειρίζονται τους κινδύνους που συνδέονται με παράγοντες όπως η έλλειψη πόρων και οι κανονιστικές αλλαγές. Αυτό τις βοηθά να μετριάσουν τις πιθανές διαταραχές, τη βλάβη της φήμης και τους νομικούς κινδύνους, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητά τους.

Επιπλέον, η βιωσιμότητα ωθεί την καινοτομία και προάγει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης (Robertson & Lapina, 2023). Οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα είναι πιο πιθανό να επενδύσουν στην έρευνα και την ανάπτυξη, οδηγώντας στην ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, τεχνολογιών και διαδικασιών. Αυτή η δέσμευση στην καινοτομία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προηγούνται των τάσεων της αγοράς, να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και να συμμορφώνονται με τις εξελισσόμενες κανονιστικές απαιτήσεις, εξασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητά τους.

Συνοψίζοντας, η βιωσιμότητα ενισχύει την ανταγωνιστικότητα, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν, να επιτύχουν εξοικονόμηση κόστους και λειτουργική αποδοτικότητα, να μετριάσουν τους κινδύνους και να προωθήσουν την καινοτομία. Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις βασικές στρατηγικές και λειτουργίες όχι μόνο οδηγεί σε μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία, αλλά συμβάλλει και σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον.

1.4. Ο ρόλος των βιώσιμων πρακτικών στις οικονομικές επιδόσεις

Η σχέση μεταξύ της εταιρικής βιωσιμότητας και των οικονομικών επιδόσεων έχει μελετηθεί εκτενώς από ερευνητές στους τομείς της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ), των περιβαλλοντικών επιδόσεων και των επιδόσεων βιωσιμότητας. Ενώ πολλές μελέτες έχουν διαπιστώσει μια θετική σχέση μεταξύ της βιωσιμότητας και των οικονομικών οφελών, ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν μια καμπύλη σχήματος U, υποδηλώνοντας ότι μπορεί να υπάρχει ένα βέλτιστο επίπεδο περιβαλλοντικών επιδόσεων (Maletic et al., 2015).

Ωστόσο, παρά τις υπάρχουσες έρευνες, υπάρχει έλλειψη εμπειρικών μελετών που να επικυρώνουν τις συγκεκριμένες πρακτικές και μηχανισμούς βιωσιμότητας που επηρεάζουν άμεσα την οικονομική απόδοση των οργανισμών. Αυτό εγείρει το ερώτημα ποιες πρακτικές θα πρέπει να έχουν προτεραιότητα οι οργανισμοί για να μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματα των επιδόσεών τους. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην αποδοτικότητα των πόρων για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών κερδών, στην ενθάρρυνση δραστηριοτήτων καινοτομίας για την υποστήριξη της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας ή σε έναν συνδυασμό και των δύο, που μπορεί αρχικά να φαίνονται αντιφατικοί στόχοι. Αυτό το δίλημμα αναδεικνύει το συμβιβασμό μεταξύ της εκμετάλλευσης (δραστηριότητες που αποσκοπούν στην αποδοτικότητα) και της εξερεύνησης (δραστηριότητες που αποσκοπούν στην καινοτομία) στο πλαίσιο της αειφορίας.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι πρακτικές βιωσιμότητας δημιουργούν έμμεσα αποτελέσματα επιδόσεων, όπως τα οικονομικά οφέλη, μέσω του αντίκτυπού τους σε μη χρηματοοικονομικές πτυχές. Αυτό αναδεικνύει τη διασύνδεση μεταξύ των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας και της συνολικής οργανωτικής απόδοσης.

1.5. Πρότυπα ESG: η αναγκαιότητα τους για τις ΜΜε

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ΜΜε και έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξή τους είναι η χρηματοδότηση. Λόγω του ότι για τις ΜΜε δεν είναι υποχρεωτική η ανάρτηση οικονομικών εκθέσεων αυτό τις καθιστά ως πιο επικίνδυνες για τους επενδυτές σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες είναι υποχρεωμένες να αναρτούν λεπτομερείς οικονομικές εκθέσεις. Πλέον πολλές επιχειρήσεις εκτός των χρηματοοικονομικών τους στοιχείων εκδίδουν μια σειρά από μη χρηματοοικονομικά στοιχεία όπως είναι οι δείκτες ESG. Όσες επιχειρήσεις διαθέτουν θετική αξιολόγηση σε δείκτες ESG διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την προσέλκυση επενδυτών σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.

Τι είναι όμως τα πρότυπα ESG (Environmental, Social, Governance) που είναι τόσο σημαντικά για τις επιχειρήσεις;

Τα πρότυπα ESG (Environmental, Social, Governance) αναφέρονται σε ένα σύνολο κριτηρίων και πρακτικών που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η απόδοση μιας επιχείρησης σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνικής ευθύνης και διακυβέρνησης. Πιο αναλυτικά (Kakkar,2021; McKinsey:2019):

- Περιβαλλοντικά (Environmental): Αφορούν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται τα θέματα περιβάλλοντος, όπως η εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου, η χρήση βιώσιμων πόρων και η προστασία της φύσης.
- Κοινωνικά (Social): Αφορούν τις πρακτικές της επιχείρησης σχετικά με τους εργαζομένους της, την κοινότητα και την κοινωνία γενικότερα. Περιλαμβάνουν θέματα όπως η ασφάλεια και η υγεία στον χώρο εργασίας, η ποιότητα των εργασιακών συνθηκών και η κοινωνική ευθύνη.
- Διακυβέρνηση (Governance): Αφορά τη δομή, τις πρακτικές και τις διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει θέματα όπως η διαφάνεια, η διαχείριση του κινδύνου και η εποπτεία.

Τα πρότυπα ESG (Environmental, Social, Governance) είναι σημαντικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για πολλούς λόγους, πιο συγκεκριμένα (Kakkar,2021):

1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Πολλοί επενδυτές, πελάτες και εταίροι προτιμούν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις που δείχνουν δέσμευση στα θέματα ESG. Έχοντας ισχυρά πρότυπα σε αυτούς τους τομείς, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ελκύσουν περισσότερους πελάτες και επενδυτές.
2. Μείωση ρίσκου: Η ολοένα και αυξανόμενη προσοχή στα ζητήματα περιβάλλοντος, κοινωνικής ευθύνης και διακυβέρνησης σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που δεν τηρούν αυτά τα πρότυπα μπορεί να αντιμετωπίσουν ρίσκα όπως νομικές ενέργειες, χαμηλότερη αξιολόγηση από αναλυτές και απώλεια φήμης. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται αυτά τα ρίσκα για να προστατεύσουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους.
3. Πρόσβαση σε χρηματοδότηση: Οι επενδυτές και οργανισμοί χρηματοδότησης όλο και περισσότερο ενσωματώνουν τα κριτήρια ESG στις αποφάσεις τους για χρηματοδότηση. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που συμμορφώνονται με αυτά τα κριτήρια έχουν καλύτερες πιθανότητες να λάβουν χρηματοδότηση και επιχειρηματική υποστήριξη.
4. Κοινωνική ανταπόκριση: Η συμμόρφωση με τα πρότυπα ESG βοηθά στην καλύτερη ενσωμάτωση στην κοινωνία και την υποστήριξη των κοινοτήτων όπου λειτουργούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε θετική φήμη και

πιστοποίηση από την κοινότητα, πράγμα που είναι σημαντικό για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

1.6. Μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών: φήμη της μάρκας και αφοσίωση των πελατών

Τα μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αξιολόγηση του αντίκτυπου των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών. Πέρα από τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν την αξία άυλων παραγόντων, όπως η φήμη του εμπορικού σήματος, η αφοσίωση των πελατών και η δέσμευση των εργαζομένων, ως βασικούς δείκτες επιτυχίας (Le, 2022). Στην παρούσα ενότητα, θα εμβαθύνουμε σε αυτά τα μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και θα διερευνήσουμε πώς οι βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές συμβάλλουν στην ενίσχυσή τους.

Ένα σημαντικό μη χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών είναι η φήμη της μάρκας (Tulcanaza-Prieto et al., 2022). Η φήμη μιας εταιρείας χρησιμεύει ως ζωτικό περιουσιακό στοιχείο στο σημερινό ανταγωνιστικό τοπίο, επηρεάζοντας τις αντιλήψεις των καταναλωτών, την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση. Οι βιώσιμες πρακτικές καταδεικνύουν τη δέσμευση μιας εταιρείας για κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα, η οποία έχει θετική απήχηση στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ενσωματώνοντας τη βιωσιμότητα στις δραστηριότητές τους, οι οργανισμοί επιδεικνύουν την αφοσίωσή τους στην ηθική συμπεριφορά, την περιβαλλοντική διαχείριση και τον κοινωνικό αντίκτυπο. Τέτοιες ενέργειες συμβάλλουν στην οικοδόμηση μιας ισχυρής φήμης της μάρκας, που χαρακτηρίζεται από αυθεντικότητα, διαφάνεια και αξιοπιστία. Οι καταναλωτές έλκονται όλο και περισσότερο από τις μάρκες που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους, και μια θετική φήμη της μάρκας μπορεί να οδηγήσει στην προτίμηση των πελατών, στη διαφοροποίηση στην αγορά και στη μακροπρόθεσμη επιτυχία (Eweje, 2011).

Η αφοσίωση των πελατών είναι ένα άλλο ουσιαστικό μη οικονομικό αποτέλεσμα που επηρεάζεται από τις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Οι πελάτες αποκτούν μεγαλύτερη συνείδηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων των αγοραστικών τους αποφάσεων (Tulcanaza-Prieto et al., 2022). Αναζητούν εταιρείες που επιδεικνύουν πραγματική δέσμευση για βιωσιμότητα. Όταν οι οργανισμοί υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές, δημιουργούν αξία για τους πελάτες προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες φιλικές προς το περιβάλλον, μειώνοντας τα απόβλητα και προωθώντας δίκαιες εργασιακές πρακτικές. Αυτό

βρίσκει απήχηση στους καταναλωτές με οικολογική συνείδηση, οι οποίοι δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πιστοί σε μάρκες που μοιράζονται τις αξίες τους. Ενισχύοντας την αφοσίωση των πελατών, οι βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν σε επαναλαμβανόμενες αγορές, θετικές συστάσεις από στόμα σε στόμα και αυξημένο μερίδιο αγοράς.

1.7. Παράγοντες και εμπόδια στην εφαρμογή βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών

Η εφαρμογή βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών μπορεί να συναντήσει διάφορα εμπόδια που οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν για να διασφαλίσουν την επιτυχή ενσωμάτωση. Τα εμπόδια μπορεί να από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ηγεσία, την οργανωτική κουλτούρα και τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις πιέσεις των ενδιαφερομένων μερών. Στο υπόλοιπο της ενότητας διερευνάται καθέναν από αυτούς τους παράγοντες και τον αντίκτυπό τους στην εφαρμογή βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών.

1.7.1 Ηγεσία

Η ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της υιοθέτησης και εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών σε έναν οργανισμό. Όταν οι ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και επιδεικνύουν δέσμευση για περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη, αυτό δίνει τον τόνο για ολόκληρο τον οργανισμό. Οι ηγέτες μπορούν να διαμορφώνουν την ατζέντα της αειφορίας, να καθορίζουν στόχους και σκοπούς, να κατανέμουν πόρους και να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη και καθοδήγηση στους εργαζόμενους. Η αποτελεσματική ηγεσία προάγει μια κουλτούρα αειφορίας και διασφαλίζει ότι οι βιώσιμες πρακτικές ενσωματώνονται στις στρατηγικές αποφάσεις και τις λειτουργίες του οργανισμού (Oroku, A., & Ahmed, 2014).

1.7.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις κοινές αξίες, τις πεποιθήσεις, τους κανόνες και τις συμπεριφορές που καθοδηγούν τις ενέργειες των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Posner et al., 1985). Μια κουλτούρα που εκτιμά τη βιωσιμότητα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αγκαλιάσουν και να υποστηρίξουν τις βιώσιμες πρακτικές. Οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα βιωσιμότητας έχουν ενσωματώσει τις αρχές της βιωσιμότητας στις βασικές τους αξίες και λειτουργίες, καθιστώντας τη βιωσιμότητα φυσικό μέρος των καθημερινών τους

δραστηριοτήτων. Μια κουλτούρα που προωθεί τη βιωσιμότητα μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους, να προωθήσει την καινοτομία και να διευκολύνει την επιτυχή εφαρμογή βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών (Bertels et al., 2010).

1.7.3 Δέσμευση των εργαζομένων

Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την οργανωτική επιτυχία και οι βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην προώθηση ενός παρακινήμένου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού (Padhi & Panda, 2015). Οι εργαζόμενοι έλκονται όλο και περισσότερο από εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και έχουν θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία. Όταν οι οργανισμοί υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές, δημιουργούν μια αίσθηση σκοπού και νοήματος για τους εργαζομένους τους. Η εμπλοκή των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση από την εργασία τους, το ηθικό τους και την αίσθηση υπερηφάνειας για τον οργανισμό τους. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται συνδεδεμένοι με τις προσπάθειες βιωσιμότητας μιας εταιρείας είναι πιο πιθανό να έχουν κίνητρα, να είναι παραγωγικοί και να δεσμεύονται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Markos & Sridevi, 2015). Οι βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές μπορούν επίσης να προσελκύσουν και να διατηρήσουν κορυφαία talέντα, καθώς οι εργαζόμενοι έλκονται από εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στην κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα.

1.7.4 Πιέσεις των ενδιαφερομένων μερών

Οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι, όπως οι πελάτες, οι επενδυτές, οι προμηθευτές, οι κοινότητες και οι ρυθμιστικοί φορείς, ασκούν επιρροή στους οργανισμούς να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές (Latip et al., 2022). Όλο και περισσότερο, τα ενδιαφερόμενα μέρη αναμένουν από τους οργανισμούς να λειτουργούν με περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Η πίεση από πελάτες που δίνουν προτεραιότητα σε βιώσιμα προϊόντα ή υπηρεσίες, επενδυτές που λαμβάνουν υπόψη τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς παράγοντες στις επενδυτικές τους αποφάσεις ή κανονιστικές απαιτήσεις που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα μπορούν να ωθήσουν τους οργανισμούς να εφαρμόσουν βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Οι οργανισμοί πρέπει να κατανοούν και να ανταποκρίνονται σε αυτές τις προσδοκίες και τις πιέσεις των ενδιαφερομένων μερών για να διατηρήσουν τη φήμη τους, τη θέση τους στην αγορά και τη νομιμοποίησή τους.

1.7.5 Έλλειψη ευαισθητοποίησης και κατανόησης

Οι οργανισμοί ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις όσον αφορά την περιορισμένη ευαισθητοποίηση και κατανόηση των θεμάτων βιωσιμότητας, συμπεριλαμβανομένης της σημασίας και των πιθανών οφελών τους. Αυτό μπορεί να εμποδίσει την ενσωμάτωση της αειφορίας στις επιχειρηματικές στρατηγικές και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

1.7.6 Αντίσταση στην αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών. Οι εργαζόμενοι και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να αντιστέκονται σε αλλαγές σε διαδικασίες, τεχνολογίες ή πρακτικές που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, ιδίως αν τις θεωρούν ανασταλτικές ή χρονοβόρες.

1.7.7 Περιορισμοί πόρων

Η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών μπορεί να απαιτεί σημαντικούς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν περιορισμούς πόρων ή ανταγωνιστικές προτεραιότητες μπορεί να θεωρούν δύσκολο να διαθέσουν επαρκείς πόρους για πρωτοβουλίες βιωσιμότητας.

1.7.8 Έλλειψη συστημάτων μέτρησης και υποβολής εκθέσεων

Οι οργανισμοί μπορεί να δυσκολεύονται με την ανάπτυξη και την εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης και υποβολής εκθέσεων για την παρακολούθηση και την επικοινωνία των επιδόσεων αειφορίας τους. Χωρίς την ύπαρξη κατάλληλων συστημάτων, καθίσταται δύσκολη η παρακολούθηση της προόδου, ο καθορισμός στόχων και η επίδειξη του αντίκτυπου των βιώσιμων πρακτικών.

1.7.9 Πολύπλοκες αλυσίδες εφοδιασμού

Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε πολύπλοκες παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις στην εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών σε όλη την αλυσίδα αξίας. Η διασφάλιση ότι οι προμηθευτές και οι εταίροι τηρούν τα πρότυπα και τις πρακτικές αειφορίας μπορεί να είναι ένα πολύπλοκο έργο.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικές προσεγγίσεις για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

2.1. Θεώρηση με βάση τους πόρους (Resource-Based View - RBV) και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η θεώρηση με βάσει τους πόρους (RBV) είναι μια θεωρία στον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης που προσπαθεί να εξηγήσει γιατί ορισμένες επιχειρήσεις υπερτερούν σταθερά έναντι άλλων. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές οικονομικές θεωρίες που αποδίδουν τις διαφορές επιδόσεων σε αντι-ανταγωνιστικές ενέργειες ή σε συνθήκες αγοράς, η RBV εστιάζει στους εσωτερικούς πόρους των επιχειρήσεων ως τον πρωταρχικό παράγοντα του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney & Arkan, 2001). Η RBV υιοθετεί μια εσωστρεφή προσέγγιση αναλύοντας τους οργανισμούς από την οπτική γωνία των πόρων τους και όχι των προϊόντων τους ή της τοποθέτησης τους στην αγορά. Υποστηρίζει ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από τους μοναδικούς πόρους που διαθέτει (Lockett et al., 2009). Οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν υλικά περιουσιακά στοιχεία όπως η φυσική υποδομή, η τεχνολογία και το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, καθώς και άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η γνώση, οι πατέντες και η οργανωσιακή κουλτούρα.

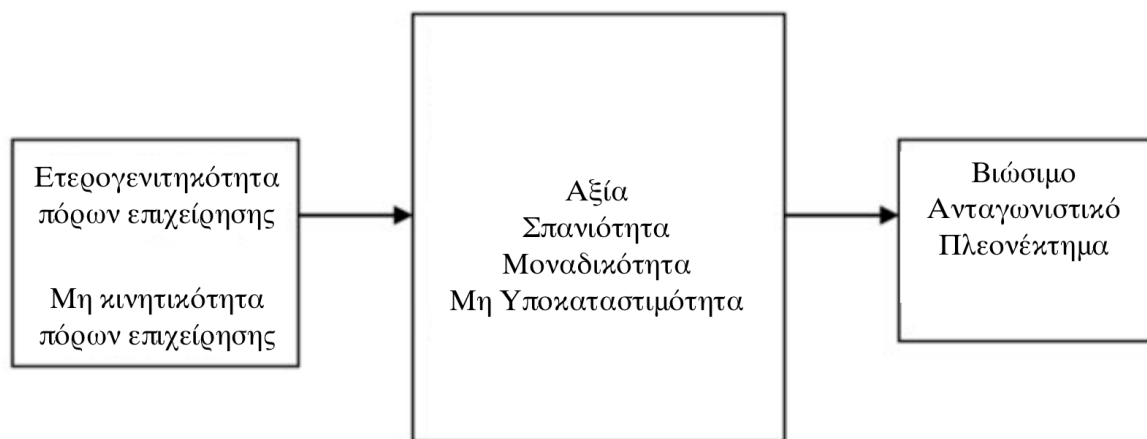
Πιο συγκεκριμένα, οι πόροι είναι υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τις στρατηγικές τους (Barney & Arkan, 2001). Οι πόροι αυτοί έχουν οικονομική και στρατηγική αξία και η σημασία τους έγκειται στην ικανότητά τους να μειώνουν το καθαρό κόστος ή να αυξάνουν τα καθαρά έσοδα της επιχείρησης. Η αξία των πόρων μπορεί επίσης να εκτιμηθεί με βάση την καταλληλότητά τους για την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών προσανατολισμένων στην αγορά. Οι ενσώματοι πόροι περιλαμβάνουν το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, όπως τα ίδια κεφάλαια και τα δανειακά κεφάλαια, καθώς και το φυσικό κεφάλαιο, όπως τα μηχανήματα, η τεχνολογία, ο εξοπλισμός και τα κτίρια που ανήκουν στην επιχείρηση. Οι άυλοι πόροι περιλαμβάνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο περιλαμβάνει τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις σχέσεις και την εμπειρία των ατόμων εντός της επιχείρησης. Επιπλέον, το οργανωτικό κεφάλαιο περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την επιχείρηση ως συλλογική οντότητα, συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας της, της επίσημης δομής αναφοράς και της φήμης της στην αγορά.

Ενώ οι μεμονωμένοι πόροι μπορούν να συμβάλουν στη στρατηγική μιας επιχείρησης, συχνά ο συνδυασμός ή η δέσμη πόρων είναι αυτός που επιτρέπει μια αποτελεσματική και αποδοτική στρατηγική. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διάφοροι πόροι αλληλεπιδρούν για την επίτευξη ανταγωνιστικής επιτυχίας μπορεί να είναι πολύπλοκη, καθιστώντας δύσκολη την απομόνωση των συγκεκριμένων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η πολυπλοκότητα χρησιμεύει ως πλεονέκτημα, καθώς εμποδίζει τους ανταγωνιστές να μιμηθούν ή να κατανοήσουν τις υποκείμενες πηγές της ανώτερης απόδοσης.

Σύμφωνα με την RBV, οι επιχειρήσεις είναι οντότητες που μεγιστοποιούν το κέρδος και διοικούνται από μάνατζερ που λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις σε προβλέψιμες και εξελισσόμενες αγορές. Η θεωρία αναγνωρίζει ότι οι πληροφορίες σχετικά με τη μελλοντική αξία των πόρων δεν είναι ομοιόμορφα κατανεμημένες και ότι οι επιχειρήσεις με ανώτερη διορατικότητα ή τύχη στην εκτίμηση της αξίας των πόρων μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η RBV προτείνει δύο πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρώτον, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν εκ των προτέρων πλεονεκτήματα εντοπίζοντας και αποκτώντας αποτελεσματικά πολύτιμους πόρους που οι ανταγωνιστές τους παραβλέπουν. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ανώτερη διοικητική κρίση ή σε ευκαιριακές περιστάσεις. Δεύτερον, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μηχανισμούς απομόνωσης που εμποδίζουν άλλες επιχειρήσεις να αναπαράγουν ή να έχουν πρόσβαση στους πολύτιμους πόρους τους. Αυτοί οι μηχανισμοί, όπως οι πατέντες, η ιδιόκτητη τεχνολογία ή οι αποκλειστικές συνεργασίες, προστατεύουν το πλεονέκτημα της επιχείρησης και διατηρούν την ανταγωνιστική της θέση με την πάροδο του χρόνου (Mahoney, 2005).

Η RBV υπογραμμίζει τη σημασία ορισμένων τύπων πόρων για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Αυτοί οι πόροι, γνωστοί ως πόροι VRIN (από τα αρχικά πολύτιμοι-Valuable, σπάνιοι-Rare, μοναδικοί-Inimitable και μη υποκατάστατοι-Non Sustitutable), διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στη στρατηγική τους σημασία (Barney, 1991). Πιο αναλυτικά, οι πολύτιμοι πόροι είναι απαραίτητοι για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, επιτρέποντάς της να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να μετριάσει τις απειλές στο περιβάλλον της. Οι σπάνιοι πόροι δεν είναι εύκολα διαθέσιμοι στους ανταγωνιστές, προσδίδοντας στην επιχείρηση ένα μοναδικό πλεονέκτημα. Όταν οι πόροι είναι τόσο πολύτιμοι όσο και σπάνιοι, έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μοναδικότητα

αναφέρεται στη δυσκολία αναπαραγωγής ή μίμησης των πόρων. Οι πόροι που είναι κοινωνικά πολύπλοκοι, διαθέτουν αιτιώδη ασάφεια ή επηρεάζονται από συγκεκριμένες ιστορικές συνθήκες είναι δυσκολότερο να αντιγραφούν. Αυτή η μοναδικότητα συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μη υποκαταστασιμότητα τονίζει ότι ορισμένοι πόροι δεν μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν από εναλλακτικούς πόρους, διατηρώντας την ίδια στρατηγική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Αυτή η έλλειψη υποκαταστασιμότητας ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Όταν οι πόροι διαθέτουν και τα τέσσερα χαρακτηριστικά του να έχουν αξία, να είναι σπάνιοι, μοναδικοί και μη υποκατάστατοι (VRIN), είναι πιο πιθανό να χρησιμεύσουν ως πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (Σχήμα 1).



Σχήμα 1: Η σχέση μεταξύ των πόρων της επιχείρησης και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Πηγή: Barney (1991: 112)

Μια θεμελιώδης υπόθεση της θεωρίας με βάσει τους πόρους είναι ότι η δέσμη των πόρων και των ικανοτήτων είναι ετερογενής μεταξύ των επιχειρήσεων (Barney, 1991). Στο πλαίσιο της μεταποίησης, μπορούμε να πούμε ότι οι εν λόγω παραγωγικοί συντελεστές που χρησιμοποιούνται κατέχουν εγγενώς διαφορετικά επίπεδα αποτελεσματικότητας, επομένως ορισμένοι είναι πιο πολύτιμοι από άλλους. Οι επιχειρήσεις που κατέχουν τέτοιους πόρους μπορούν να παράγουν πιο αποτελεσματικά και/ή να ικανοποιούν καλύτερα τις επιθυμίες των πελατών και θα κερδίσουν ανώτερα οικονομικά κέρδη. Η ετερογένεια σε έναν κλάδο μπορεί να αντικατοπτρίζει την ύπαρξη ανώτερων παραγωγικών συντελεστών οι οποίοι είναι σε περιορισμένη προσφορά και ίσως είναι σταθεροί, δηλαδή δεν μπορούν πλέον να επεκταθούν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι οιοσδήποτε σταθεροί, που σημαίνει ότι η προσφορά τους δεν

μπορεί να επεκταθεί γρήγορα. Έτσι, στην παραγωγή εισέρχονται και κατώτεροι πόροι. (Peteraf, 1993).

Οι Bharadwaj et al. (1993) προτείνουν ένα πλαίσιο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση που προκύπτει από τα περιουσιακά στοιχεία και τις ικανότητες της επιχείρησης. Η έκταση του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών καθορίζεται βασικά από το βαθμό μιμησιμότητας που ενυπάρχει στους πόρους της επιχείρησης. Οι Kerin et al (1992) παρουσίασαν ένα ενοποιητικό πλαίσιο της βιβλιογραφίας σχετικά με το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου, υποδεικνύοντας ότι η υλοποίηση του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της πρωτοπορίας στην αγορά, εξαρτάται από τους πόρους που διαθέτει μια επιχείρηση (Olavarrieta & Ellinger, 1997).

Αν και η RBV της επιχείρησης είναι μια σύγχρονη θεωρία που παρέχει πληροφορίες τόσο για στρατηγικά όσο και για οργανωτικά ζητήματα έχει δεχθεί ορισμένες κριτικές. Μια συχνά επαναλαμβανόμενη κριτική για την RBV είναι ότι η βασική λογική της περιέχει κυκλική λογική στον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ μισθωμάτων και πόρων (Truijens, 2003). Μια άλλη κριτική είναι ότι τα χαρακτηριστικά VRIO, πολύτιμοι και σπάνιοι, στην RBV είναι ταυτολογικά. Επίσης, η RBV έχει δώσει ελάχιστη προσοχή στα σημαντικά ζητήματα του τρόπου με τον οποίο οι πόροι μπορούν να αναπτυχθούν και να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Παρομοίως, ο δυναμικός ρόλος που διαδραματίζουν τα άτομα μέσα στους οργανισμούς θεωρείται συχνά αυτονόητος και επομένως σπάνια εξετάζεται (El Shafeey & Trott, 2014)). Μια άλλη κριτική είναι ότι δεν είναι επαρκώς σαφές στην RBV για το πώς οι πόροι συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας σε επίπεδο επιχείρησης και ότι η λειτουργικοποίηση είναι επομένως δύσκολη (Sheehan and Foss, 2007).

2.2. Θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (Dynamic Capabilities Theory - DCT) και καινοτομία με γνώμονα τη βιωσιμότητα

Η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (DCT) θεωρείται ότι προέκυψε από μια θεμελιώδη αδυναμία της θεώρησης με βάση τους πόρους. Η RBV έχει επικριθεί για το γεγονός ότι αγνοεί τους παράγοντες που περιβάλλουν τους πόρους, υποθέτοντας αντίθετα ότι αυτοί απλώς «υπάρχουν». Θεωρήσεις όπως ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσονται οι πόροι, ο τρόπος με τον οποίο ενσωματώνονται στην επιχείρηση και ο τρόπος με τον οποίο απελευθερώνονται έχουν υποεξεταστεί στη βιβλιογραφία. Οι δυναμικές ικανότητες επιχειρούν να γεφυρώσουν αυτά τα κενά υιοθετώντας μια προσέγγιση διαδικασίας: δρώντας ως ρυθμιστής μεταξύ των πόρων της

επιχείρησης και του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι δυναμικοί πόροι βοηθούν μια επιχείρηση να προσαρμόσει το μείγμα των πόρων της και έτσι να διατηρήσει τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, το οποίο διαφορετικά θα μπορούσε να διαβρωθεί γρήγορα. Έτσι, ενώ η RBV δίνει έμφαση στην επιλογή πόρων ή στην επιλογή των κατάλληλων πόρων, οι δυναμικές ικανότητες δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη και ανανέωση των πόρων (Barney, 1991).

Με αυτή την έννοια, η DCT προσθέτει στην άποψη που βασίζεται στους πόρους, επιχειρώντας να βελτιώσει τη θεωρία εξηγώντας τη φύση του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ παράλληλα σκοπεύει να ενημερώσει τις διοικητικές πρακτικές (D. J. Teece et al., 1997). Στην ουσία η DCT προσπαθεί να αξιοποιήσει τις ικανότητες που είναι μοναδικές για τις επιχειρήσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εξηγεί πώς αυτές οι ικανότητες αναπτύσσονται, αναπτύσσονται και προστατεύονται. Αρχικά ο όρος DCT ορίστηκε ως *«η ικανότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώνουν, να δημιουργούν και να αναδιαμορφώνουν εσωτερικές και εξωτερικές ικανότητες για να αντιμετωπίζουν ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα»* (D. J. Teece et al., 1997: 516). Η προσέγγιση λαμβάνει υπόψη τρεις κατηγορίες παραγόντων που βοηθούν να εξηγηθεί από πού προέρχονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δηλαδή: διαδικασίες, οι οποίες περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε έναν οργανισμό: θέσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα είδη των περιουσιακών στοιχείων και τις σχέσεις ενός οργανισμού: και διαδρομές, οι οποίες αναφέρονται στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Στην ουσία η συσσώρευση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και DCT αποδίδεται στις διαδικασίες ενός οργανισμού, στις θέσεις των περιουσιακών του στοιχείων και στις παρελθούσες και μελλοντικές διαδρομές του.

Η DCT μπορεί να συνδεθεί με την «καινοτομία προσανατολισμένη στη βιωσιμότητα» (ISO) καθώς έχουν σημεία επαφής μέσω της κοινής τους εστίασης στις οργανωτικές δυνατότητες και στην επιδίωξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η DCT υπογραμμίζει τη σημασία της ικανότητας μιας επιχείρησης να ενσωματώνει, να δημιουργεί και να αναδιαμορφώνει τις εσωτερικές και εξωτερικές ικανότητες ώστε να προσαρμόζεται στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Στο πλαίσιο της βιωσιμότητας, αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη ικανοτήτων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις, διατηρώντας παράλληλα τις οικονομικές επιδόσεις. Η DCT αναγνωρίζει ότι το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει από τις μοναδικές ικανότητες μιας επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να

αξιοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας τόσο για τον οργανισμό όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη του.

Από την άλλη πλευρά, η SOI αναφέρεται σε σκόπιμες αλλαγές που πραγματοποιούνται από οργανισμούς στη φιλοσοφία, τις αξίες, τα προϊόντα, τις διαδικασίες ή τις πρακτικές τους με στόχο τη δημιουργία κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας παράλληλα με τις οικονομικές αποδόσεις (Ribeiro & Cortimiglia, 2014). Η καινοτομία, με τη βασική της έννοια, αναφέρεται σε αλλαγές ή καινοτομίες σε διάφορες πτυχές μιας επιχείρησης με σκοπό τη διατήρηση της οικονομικής προόδου και της ανταγωνιστικότητας. Ωστόσο, καθώς η ζήτηση για βιώσιμες λύσεις έχει αυξηθεί, οι οργανισμοί έχουν μετατοπίσει τη στρατηγική τους εστίαση προς στρατηγικές καινοτομίας που λαμβάνουν υπόψη την περιβαλλοντική βιωσιμότητα (Aragón-Correa et al., 2008).

Ο τομέας της SOI εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990 και ενσωμάτωσε την περιβαλλοντική βιωσιμότητα ως κρίσιμο παράγοντα στην ανάπτυξη της καινοτομίας, η οποία συχνά αναφέρεται ως πράσινη καινοτομία, οικολογική καινοτομία ή περιβαλλοντική καινοτομία. Με την πάροδο του χρόνου, η έννοια της περιβαλλοντικής καινοτομίας επεκτάθηκε ώστε να συμπεριλάβει τη σημασία της κοινωνικής αξίας, όπως η παράταση της διάρκειας ζωής των προϊόντων και η βελτίωση της ποιότητας του αέρα, παράλληλα με τα περιβαλλοντικά κριτήρια. Αυτή η ευρύτερη προοπτική είναι πλέον γνωστή ως καινοτομία προσανατολισμένη στη βιωσιμότητα (Adams et al., 2016).

Η τρέχουσα έρευνα σχετικά με τη SOI δίνει έμφαση στην ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών διαστάσεων στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, η οποία συχνά αναφέρεται ως τριπλή κατώτατη γραμμή (περισσότερες λεπτομέρειες για την τριπλή κατώτη γραμμή στην ενότητα 1.2). Συνδυάζοντας τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη με τις οικονομικές αποδόσεις, υποστηρίζεται ότι η επιτυχής ανάπτυξη της SOI μπορεί να μειώσει τις αρνητικές περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις, ενώ παράλληλα να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης στην αγορά. Οι οργανισμοί που ασχολούνται ενεργά με τη SOI όχι μόνο δημιουργούν αξία για το παγκόσμιο περιβάλλον και κερδοφορία για τους ίδιους, αλλά και ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητά τους (Jarmai, 2020).

Η ανάπτυξη μιας κουλτούρας αειφορίας σε μια επιχείρηση μπορεί να γίνει τόσο μέσω προσεγγίσεων από πάνω προς τα κάτω όσο και από κάτω προς τα πάνω. Οι προσεγγίσεις από πάνω προς τα κάτω περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση των εννοιών της αειφορίας στα στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια, τον καθορισμό στόχων και σκοπών ευθυγραμμισμένων

με τις αρχές της αειφορίας. Οι προσεγγίσεις «από κάτω προς τα πάνω» περιλαμβάνουν την παρατηρητικότητα και την ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς, την επιβράβευση της συμβολής των εργαζομένων στην εμπλοκή και τις ιδέες της SOI.

Συνοψίζοντας, η DCT παρέχει έναν θεωρητικό φακό μέσω του οποίου μπορεί να κατανοηθεί πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες για να προωθήσουν την SOI. Υπογραμμίζει τη σημασία των δυναμικών και προσαρμοστικών διαδικασιών εντός των οργανισμών για τον εντοπισμό, την απόκτηση και την ενσωμάτωση των πόρων και της γνώσης που απαιτούνται για τη βιώσιμη καινοτομία. Έτσι, αξιοποιώντας τις μοναδικές τους ικανότητες, οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις πιέσεις βιωσιμότητας και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω καινοτόμων και υπεύθυνων πρακτικών.

2.3. Θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholder Theory - ST) και ο ρόλος των ενδιαφερομένων μερών στην βιωσιμότητα

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (ST), η οποία προέρχεται από το βιβλίο του Άνταμ Σμιθ «Ο πλούτος των εθνών», υποστηρίζει ότι ο πρωταρχικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία κερδών και η αύξηση του πλούτου των μετόχων. Οι θεωρητικοί των μετόχων υποστηρίζουν την περιορισμένη κυβερνητική παρέμβαση στις επιχειρήσεις, πιστεύοντας ότι οι αγορές που ρυθμίζονται από το αόρατο χέρι, όπου οι επιχειρήσεις επιδιώκουν το προσωπικό τους συμφέρον για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη, θα ωφελήσουν την κοινωνία (Kivits et al., 2021).

Οι υποστηρικτές της ST υποστηρίζουν ότι το αόρατο χέρι της αγοράς λειτουργεί ως έλεγχος κατά των παράνομων δραστηριοτήτων, υποστηρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε παράνομη ή ανήθικη συμπεριφορά θα πειθαρχούν ή θα τιμωρηθούν από την αγορά. Θεωρούν περιττή την υπερβολική εποπτεία και ρύθμιση των επιχειρήσεων, πιστεύοντας ότι το κράτος θα πρέπει να είναι υπεύθυνο για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της ST, η εταιρική γενναιοδωρία ή οι ενέργειες που δεν σχετίζονται με τη δημιουργία πλούτου για τους μετόχους θεωρούνται σπάταλες και δυνητικά ανήθικες, καθώς αποσπούν πόρους από τους μετόχους. Υποστηρίζουν ότι ο σκοπός των επιχειρήσεων είναι να βγάζουν χρήματα και όχι να ασχολούνται με την κοινωνική ή ηθική ανάπτυξη, με την οποία θα πρέπει να ασχολείται η κυβέρνηση ή οι εθελοντικές οργανώσεις (Pfarrer, 2010). Ο Φρίντμαν, εξέχων υποστηρικτής της ST, πίστευε ότι η εμπλοκή των

επιχειρήσεων σε θέματα δημόσιας ή κοινωνικής πολιτικής θα οδηγούσε σε αναποτελεσματική χρήση του πλούτου και θα επηρέαζε αρνητικά την κοινωνία μακροπρόθεσμα. Τόνισε ότι οι κοινωνικά εμπλεκόμενες εταιρείες καταπατούσαν τον ρόλο των δημοκρατικά εκλεγμένων αξιωματούχων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο Φρίντμαν δεν υποστήριξε ποτέ την παράνομη, ανέντιμη ή ανήθικη συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Ενώ υποστήριξε τη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων, υποστήριξε ότι αυτή θα πρέπει να επιδιώκεται εντός των ηθικών, ηθικών και νομικών ορίων της κοινωνίας (Stieb, 2009).

Ο παραδοσιακός ορισμός του ενδιαφερόμενου μέρους είναι *«κάθε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού»* (Freeman, 1984: 46). Ο ορισμός του ενδιαφερόμενου μέρους, ο σκοπός και ο χαρακτήρας του οργανισμού και ο ρόλος των μάντζερ είναι πολύ ασαφής και αμφισβητείται στη βιβλιογραφία και έχει αλλάξει με την πάροδο των ετών. Ακόμη και ο «πατέρας» της έννοιας των ενδιαφερομένων μερών άλλαξε τον ορισμό του με την πάροδο του χρόνου. Σε έναν από τους πιο πρόσφατους ορισμούς του ο Freeman (2004: 64) ορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη ως *«εκείνες τις ομάδες που είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης»*. Σε μία από τις τελευταίες δημοσιεύσεις του ο Freeman (2004) προσθέτει μια νέα αρχή, η οποία αντανακλά μια νέα τάση στη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών. Σε αυτή την αρχή κατά τη γνώμη του η εξέταση της προοπτικής των ίδιων των ενδιαφερομένων μερών και των δραστηριοτήτων τους είναι επίσης πολύ σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Η αρχή της προσφυγής των ενδιαφερομένων μερών. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ασκήσουν αγωγή κατά των διευθυντικών στελεχών για την παράλειψη εκτέλεσης του απαιτούμενου καθήκοντος φροντίδας»* (Freeman, 2004: 64).

Όλες οι αναφερόμενες σκέψεις και αρχές της έννοιας των ενδιαφερομένων μερών είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως κανονιστική θεωρία των ενδιαφερομένων μερών. Η κανονιστική θεωρία των ενδιαφερομένων περιλαμβάνει θεωρίες για το πώς πρέπει να ενεργούν οι διευθυντές ή τα ενδιαφερόμενα μέρη και πώς πρέπει να βλέπουν το σκοπό του οργανισμού, με βάση κάποια ηθική αρχή (Friedman 2006). Μια άλλη προσέγγιση της έννοιας των ενδιαφερομένων μερών είναι η λεγόμενη περιγραφική θεωρία των ενδιαφερομένων μερών. Η θεωρία αυτή ασχολείται με το πώς συμπεριφέρονται στην πραγματικότητα οι μάντζερ και τα ενδιαφερόμενα μέρη και πώς βλέπουν τις πράξεις και τους ρόλους τους. Η εργαλειακή θεωρία των ενδιαφερομένων μερών ασχολείται με το πώς πρέπει να ενεργούν οι μάντζερ, αν θέλουν να ευνοήσουν και να εργαστούν για τα δικά τους συμφέροντα. Σε κάποια βιβλιογραφία το δικό

τους συμφέρον γίνεται αντιληπτό ως το συμφέρον του οργανισμού, το οποίο συνήθως είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους ή η μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων. Αυτό σημαίνει ότι αν οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σύμφωνα με την έννοια των ενδιαφερομένων μερών, ο οργανισμός θα είναι πιο επιτυχημένος μακροπρόθεσμα.

Συγκεκριμένα, οι Carroll (1979) και Freeman (1984), θεωρούν ότι λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης, η επιχείρηση θα μπορούσε να τα καταφέρει καλύτερα (να επιτύχει μεγαλύτερη απόδοση) από ό,τι εστιάζοντας απλώς στα συμφέροντα των μετόχων. Ο Carroll σημείωσε ότι οι εταιρείες έχουν τέσσερις κύριες ευθύνες: οικονομικές (να παράγουν πλούτο για τους μετόχους), νομικές (να υπακούουν στους νόμους και τους κανονισμούς), ηθικές (να αναγνωρίζουν ότι η εταιρεία είναι μέρος μιας κοινότητας και, επομένως, έχει υποχρεώσεις και αντίκτυπο στους άλλους) και διακριτικές (να συμμετέχουν σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες). Παρ' όλα αυτά, η οικονομική ευθύνη εξακολουθεί να είναι πρωταρχική - δηλαδή, η δουλειά των επιχειρήσεων είναι δουλειά. Ομοίως, ο Freeman υποστηρίζει ότι η παραγωγή κέρδους πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας καλά διοικούμενης επιχείρησης. Σε αντίθεση με τον Friedman, ωστόσο, τόσο ο Carroll όσο και ο Freeman πιστεύουν ότι αν μια επιχείρηση δημιουργεί αξία για τους ενδιαφερόμενους, θα δημιουργήσει αξία και για τους μετόχους της. Έτσι, σε αντίθεση με τις παραδοχές των κλασικών οικονομικών και της θεωρίας των μετόχων (ότι μια επιχείρηση μπορεί να μεγιστοποιήσει την αξία μόνο σε μια διάσταση), οι θεωρητικοί των ενδιαφερομένων πιστεύουν ότι η συνεκτίμηση όλων των ομάδων που την απαρτίζουν είναι ο καλύτερος τρόπος για τη μεγιστοποίηση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης.

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών έχει εξελιχθεί ώστε να αναγνωρίζει τη σημασία της κατανόησης των ενδιαφερομένων μερών που έχουν σημασία σε συγκεκριμένες περιστάσεις, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η ισχύς των ενδιαφερομένων μερών, η νομιμότητα των αξιώσεων και ο επείγων χαρακτήρας των αξιώσεων έναντι της εταιρείας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται συμβιβασμούς μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, καθώς θα προκύψουν ανταγωνιστικές αξιώσεις, οι οποίες απαιτούν από την επιχείρηση να δώσει προτεραιότητα στα συμφέροντα ορισμένων ομάδων έναντι άλλων (Winn, 2001). Η θεωρία της διαχείρισης, μια εναλλακτική της θεωρίας της αντιπροσώπευσης, υποδηλώνει ότι τα άτομα μπορούν να δώσουν προτεραιότητα στα συμφέροντα του οργανισμού και των άλλων πάνω από το δικό τους προσωπικό συμφέρον. Παρέχει μια θετική προσέγγιση της οργανωτικής δυναμικής και της εταιρικής διακυβέρνησης (Cuevas-Rodríguez, et al., 2012).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) είναι ένας άλλος κλάδος της θεωρίας που σχετίζεται με τα ενδιαφερόμενα μέρη και επικεντρώνεται στις ενέργειες μιας επιχείρησης σε σχέση με άλλους θεσμούς και ομάδες. Η ΕΚΕ περιλαμβάνει την προώθηση της περιβαλλοντικής ακεραιότητας, της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής δικαιοσύνης ως μέρος των στρατηγικών προσπαθειών της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfarret, 2010). Έτσι, η ST διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις προσπάθειες για αειφορία, καθώς αναγνωρίζει ότι οι επιχειρήσεις έχουν ευθύνες έναντι διαφόρων ενδιαφερομένων μερών πέραν των μετόχων. Στο πλαίσιο της βιωσιμότητας, τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν περιλαμβάνουν μόνο τους μετόχους αλλά και τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις τοπικές κοινότητες, το περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα.

Βέβαια, τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν συχνά διαφορετικές προοπτικές και προτεραιότητες όσον αφορά τη βιωσιμότητα. Ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στη διατήρηση του περιβάλλοντος και τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής, ενώ άλλα μπορεί να εστιάζουν στην κοινωνική ισότητα και την ανάπτυξη της κοινότητας. Παρόλα αυτά, μέσω της εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών, οι επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν το διάλογο, τη συνεργασία και τις συμπράξεις για την ανάπτυξη βιώσιμων στρατηγικών και πρακτικών. Με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις, να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και να ενισχύσουν την κοινωνική τους άδεια λειτουργίας (Garvare, R., & Johansson, 2010). Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν τις εκτιμήσεις για τη βιωσιμότητα στις βασικές στρατηγικές, τις λειτουργίες και τις αλυσίδες εφοδιασμού τους, οδηγώντας σε αποτελεσματικότερα και αποτελεσματικότερα αποτελέσματα βιωσιμότητας. Επιπλέον, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν πέρα από τη συμμόρφωση και να επιδιώξουν προληπτικές πρωτοβουλίες βιωσιμότητας. Λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών και ενσωματώνοντας τις προοπτικές τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία, να δημιουργήσουν κοινή αξία και να συμβάλουν στη μακροπρόθεσμη ευημερία της κοινωνίας και του περιβάλλοντος (Ball et al., 2018). Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τους ευρύτερους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης και υποστηρίζει την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΣΒΑ).

2.4. Θεσμική θεωρία (Institutional Theory - IT) και η επίδραση των θεσμικών πιέσεων στην βιωσιμότητα

Η θεσμική θεωρία (IT) ξεκίνησε στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα και έχει επηρεαστεί από διάφορους κοινωνικούς επιστήμονες, όπως ο Μαρξ, ο Βέμπερ, ο Κούλεϊ, ο Βέμπλεν και ο Κόμονς (Scott, 2005). Επικεντρώνεται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί συμπεριφέρονται και υιοθετούν στρατηγικές για να επιτύχουν ανώτερες επιδόσεις μέσα σε ρυθμιζόμενα περιβάλλοντα. Οι κριτικοί θεσμικοί αμφισβητούν την έννοια της ορθολογικής λήψης αποφάσεων και των προοπτικών που βασίζονται στην αποτελεσματικότητα, δίνοντας αντίθετα έμφαση στην επίδραση των συγκυριακών συγκυριών στα οργανωτικά συστήματα. Υποστηρίζουν ότι το θεσμικό περιβάλλον διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς και θεωρείται ανεξάρτητη μεταβλητή σε σχέση με αυτό (DiMaggio & Powell, 1991). Η IT αναδεικνύει την κυκλική σχέση μεταξύ των οργανωτικών δομών και των θεσμικών δυνάμεων. Οι οργανωτικές δομές και δράσεις καθοδηγούνται από τις περιβαλλοντικές δυνάμεις, ενώ οι δυνάμεις αυτές θεσμοθετούνται επίσης όταν υπάρχει θετική συσχέτιση, οδηγώντας τους οργανισμούς να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν σε αυτές.

Οι Moré et al. (2016) σημειώνουν ότι η πολυπλοκότητα των πολυεθνικών οργανισμών έχει εξεταστεί στο πλαίσιο της θεσμικής θεωρίας. Τις τελευταίες δεκαετίες, η θεσμική ανάλυση έχει κατηγοριοποιηθεί σε τρεις προοπτικές:

Οικονομικός θεσμισμός: Η προοπτική αυτή επικεντρώνεται στις οικονομικές συναλλαγές ως κεντρικές μονάδες που διαμορφώνουν τις αγορές, τις ιεραρχίες και τους οργανισμούς.

Ιστορικός θεσμισμός: Η προσέγγιση αυτή αναλύει τις υπάρχουσες κοινωνικές δομές, τόσο οικονομικές όσο και πολιτικές, μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο για να εντοπίσει πρότυπα και κανονικότητες στις διαδικασίες κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Επιτρέπει συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών πολιτικών και οικονομικών πλαισίων.

Κοινωνιολογικός θεσμισμός: Η προοπτική αυτή διερευνά την κατανόηση των κοινωνικά κατασκευασμένων κανόνων και προτύπων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων και των οργανισμών.

Με άλλα λόγια, η IT ασχολείται παραδοσιακά με το πώς οι ομάδες και οι οργανισμοί εξασφαλίζουν καλύτερα τις θέσεις και τη νομιμότητά τους συμμορφούμενοι με τους κανόνες (όπως οι ρυθμιστικές δομές, οι κυβερνητικές υπηρεσίες, οι νόμοι, τα δικαστήρια, τα επαγγέλματα και τα σενάρια και άλλες κοινωνικές και πολιτισμικές πρακτικές που ασκούν πιέσεις συμμόρφωσης) και τα πρότυπα του θεσμικού περιβάλλοντος (DiMaggio & Powell, 1991). Σύμφωνα με τη θεσμική θεωρία, οι εξωτερικές κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές πιέσεις επηρεάζουν τις στρατηγικές των επιχειρήσεων και την οργανωτική λήψη αποφάσεων, καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να υιοθετήσουν νόμιμες πρακτικές ή να νομιμοποιήσουν τις πρακτικές τους κατά την άποψη των άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Η θεσμική προοπτική τονίζει ότι οι θεσμοί διαμορφώνουν τις προσδοκίες και τις συμπεριφορές των οργανισμών. Δηλαδή, η IT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει πώς οι αλλαγές στις κοινωνικές αξίες, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι κανονισμοί επηρεάζουν τις αποφάσεις σχετικά με τις βιώσιμες δραστηριότητες (Ball & Craig, 2010). Οι θεσμοί καθορίζουν τι θεωρείται κατάλληλο και νόμιμο, επηρεάζοντας έτσι τη λήψη οργανωτικών αποφάσεων. Οι κυρίαρχες θεσμικές λογικές κατευθύνουν την προσοχή των στελεχών σε ζητήματα και λύσεις που ευθυγραμμίζονται με την επικρατούσα λογική, ενώ αγνοούν εναλλακτικές επιλογές. Κατά συνέπεια, οι θεσμοί διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην καθοδήγηση των οργανωτικών δράσεων μέσω της συμμόρφωσης προς τις κανονιστικές και κοινωνικές πιέσεις (Scott, 2008).

Κεφάλαιο 3: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜε) και τα χαρακτηριστικά τους

3.1. Ορισμοί και κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση των ΜΜε

Ο επιχειρηματικός τομέας είναι ένας σημαντικός θεσμός στην κοινωνία, συγκρίσιμος με τη σημασία της οικογένειας και παίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της οικονομικής προόδου και ανάπτυξης. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα των επιχειρήσεων είναι η σύνδεσή τους με την επιχειρηματικότητα, μια έννοια που εισήγαγε ο Cantillon (Cuevas, 1994). Η επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται ως η διαδικασία δημιουργίας κάτι νέου που έχει αξία τόσο για την αγορά όσο και για την κοινωνία. Για να θεωρηθεί κάποιος επιχειρηματίας, πρέπει να επιδεικνύει χαρακτηριστικά όπως η καινοτομία, η ανάληψη κινδύνων και το ανταγωνιστικό πνεύμα.

Οι επιχειρήσεις είναι οικονομικές οντότητες που χρησιμοποιούν παραγωγικούς συντελεστές για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών με πρωταρχικό στόχο τη διάθεσή τους στους καταναλωτές και τη δημιουργία κέρδους. Ενώ ο απώτερος στόχος των επιχειρήσεων είναι η αύξηση των κερδών, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στόχος τους είναι επίσης η αύξηση του αρχικού τους κεφαλαίου. Οι έννοιες της μέγιστης αύξησης του κεφαλαίου και του μέγιστου κέρδους μπορεί να διαφέρουν, καθώς η αξία του κεφαλαίου που αποκτάται σήμερα θεωρείται συχνά πολυτιμότερη από εκείνη που αποκτάται στο μέλλον. Επιπλέον, το επίπεδο των κερδών μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις λογιστικές αρχές και τους κανόνες που ισχύουν για κάθε εταιρεία. Ο σχετικός κίνδυνος με τις ροές εισοδήματος επηρεάζει επίσης τη συνολική αξία μιας επιχείρησης.

Ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜε) διαφέρει μεταξύ ατόμων, οργανισμών και χωρών. Οι ΜΜε μπορούν να κατηγοριοποιηθούν είτε ως μικρές είτε ως μεσαίες με βάση διαφορετικούς δείκτες, όπως το συνολικό ενεργητικό, το μέγεθος του εργατικού δυναμικού, το κεφάλαιο και ο ετήσιος κύκλος εργασιών (Abada et al., 2015). Ειδικότερα, οι μικρές επιχειρήσεις συχνά λειτουργούν από ιδιώτες για να διατηρήσουν τα προς το ζην ή να παρέχουν απασχόληση στους ίδιους και στους υπαλλήλους τους. Οι επιχειρήσεις αυτές συμβάλλουν συνήθως ελάχιστα στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν της χώρας, στην απασχόληση, στις εξαγωγές και στις εισαγωγές. Το μερίδιο αγοράς θεωρείται συχνά κρίσιμος παράγοντας για τον προσδιορισμό των ΜΜε..

Για να διασφαλιστεί η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜε) και για να αποφευχθούν οι στρεβλώσεις του ανταγωνισμού στην ενιαία αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι απαραίτητος ένας κοινός ορισμός για τις ΜΜε. Αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο δεδομένης της στενής αλληλεπίδρασης μεταξύ των εθνικών και των ενωσιακών μέτρων που αποσκοπούν στην ενίσχυση των ΜΜε σε τομείς όπως η περιφερειακή ανάπτυξη και η χρηματοδότηση της έρευνας. Για αυτό το σκοπό, το 1996, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εισήγαγε σύσταση που περιέγραφε τον πρώτο κοινό ορισμό των ΜΜε, ο οποίος έχει υιοθετηθεί ευρέως σε ολόκληρη την ΕΕ. Ωστόσο, αναγνωρίζοντας την ανάγκη να ληφθούν υπόψη οι οικονομικές εξελίξεις από τότε, η Επιτροπή εξέδωσε νέα Σύσταση στις 6 Μαΐου 2003. Αυτός ο επικαιροποιημένος ορισμός τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2005 και ισχύει για όλες τις πολιτικές, τα προγράμματα και τα μέτρα της Επιτροπής που αφορούν τις ΜΜε. Τα κριτήρια που καθορίζουν μια επιχείρηση ως ΜΜε είναι:

- α) Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρηση,
- β) Τον ετήσιο όγκο του κύκλου εργασιών,
- γ) Το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων στο ισοζύγιο της επιχείρησης,
- δ) Ο βαθμός ανεξαρτησίας της επιχείρησης ή ο βαθμός ιδιοκτησίας επί αυτής.

Σύμφωνα με αυτή τη σύσταση, μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει μικρό ή μεσαίο μέγεθος όταν ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων της είναι κάτω από 250 άτομα. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναφέρει ότι μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί πράγματι μεσαία, όταν πληροί ταυτόχρονα τις ακόλουθες προϋποθέσεις: ο αριθμός των εργαζομένων της είναι πάνω από 49 και κάτω από 250- ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων του ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ. Μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις που δεν απασχολούν περισσότερους από 50 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους είναι τουλάχιστον 7 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο των στοιχείων του ενεργητικού του ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 5 εκατομμύρια ευρώ. Ως πολύ μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται εκείνες που δεν απασχολούν περισσότερους από 10 εργαζομένους με ετήσιο κύκλο και ετήσιο συνολικό ισολογισμό λιγότερο από 2 εκατομμύρια. Τα παραπάνω συνοψίζονται στο Σχήμα 2.

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: Μονάδα ετήσιας εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ (το 1996 40 εκατ. ευρώ)	≤ 43 εκατ. ευρώ (το 1996 27 εκατ. ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 7 εκατ. ευρώ)	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 5 εκατ. ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)

Σχήμα 2: Όρια ΜΜε. Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020).

Αν και η χρήση του ορισμού αυτού από τα κράτη μέλη δεν είναι υποχρεωτική, η Επιτροπή ενθαρρύνει έντονα την υιοθέτησή του από τα κράτη μέλη, την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ) και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (ΕΤΕ) στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Με την ευθυγράμμιση του ορισμού των ΜΜε σε ολόκληρη την ΕΕ, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής στοχεύουν να ενισχύσουν τη συνοχή και τον αντίκτυπο των μέτρων στήριξης των ΜΜε και να διευκολύνουν την ομαλότερη συνεργασία εντός της ενιαίας αγοράς.

Ο ορισμός των ΜΜε λαμβάνει επίσης υπόψη τις πιθανές σχέσεις που μπορεί να έχει μια επιχείρηση με άλλες επιχειρήσεις. Ενώ η μέση ευρωπαϊκή επιχείρηση απασχολεί συνήθως το πολύ έξι άτομα και μπορεί να θεωρηθεί ΜΜε, ο ορισμός λαμβάνει επίσης υπόψη τις σχέσεις που έχει με άλλες επιχειρήσεις. Εάν η επιχείρηση είναι πλήρως ανεξάρτητη ή έχει μειοψηφικές συνεργασίες (λιγότερο από 25% ή καθεμία) με άλλες επιχειρήσεις, κατατάσσεται ως αυτόνομη επιχείρηση. Εάν η συμμετοχή σε εταιρική σχέση με άλλες επιχειρήσεις κυμαίνεται από 25% έως 50%, κατηγοριοποιείται ως συνεργαζόμενη επιχείρηση. Τέλος, εάν η συμμετοχή σε εταιρική σχέση υπερβαίνει το όριο του 50%, η επιχείρηση κατατάσσεται ως συνδεδεμένη επιχείρηση. Οι διακρίσεις αυτές είναι απαραίτητες για την ακριβή αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και τον αποκλεισμό εκείνων που δεν πληρούν τα κριτήρια της ΜΜε (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

3.2. Χαρακτηριστικά των ΜΜε

3.2.1. Τι καλύπτουν τα κριτήρια απασχολούμενοι, κύκλος εργασιών και συνολικός ισολογισμός

Ο αριθμός των εργαζομένων είναι ένα κριτήριο που χρησιμοποιείται για να καθοριστεί αν μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως ΜΜε και σε ποια κατηγορία εμπίπτει. Το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει εργαζόμενους πλήρους και μερικής απασχόλησης, έκτακτο και εποχικό προσωπικό, καθώς και άτομα που είναι αποσπασμένα στην επιχείρηση και αντιμετωπίζονται ως εργαζόμενοι σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία. Περιλαμβάνει επίσης τους ιδιοκτήτες-επιχειρηματίες και τους εταίρους που συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση και αποκομίζουν οικονομικά οφέλη από αυτήν. Ωστόσο, ο αριθμός των εργαζομένων δεν περιλαμβάνει τους μαθητευόμενους ή τους σπουδαστές που παρακολουθούν επαγγελματική κατάρτιση, τους εργαζόμενους σε άδεια μητρότητας ή γονικής άδειας ή τα άτομα που βρίσκονται αποκλειστικά σε επαγγελματική κατάρτιση. Αυτές οι εξαιρέσεις λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση του καθεστώτος ΜΜε μιας επιχείρησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Ο αριθμός των εργαζομένων μετράται σε ετήσιες μονάδες εργασίας (ΕΜΕ), όπου οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης ή όσοι εργάζονται για ολόκληρο το έτος αναφοράς υπολογίζονται ως μία μονάδα. Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης και οι εποχιακοί εργαζόμενοι υπολογίζονται ως κλάσματα μιας ΕΜΕ. Ενώ οι περισσότερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις απασχολούν λιγότερα από έξι άτομα και θα μπορούσαν να θεωρηθούν ΜΜε, η παρουσία σημαντικών οικονομικών δεσμών με άλλες επιχειρήσεις μπορεί να τις αποκλείσει από την κατάταξη ως ΜΜε. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις που υπερβαίνουν ορισμένα όρια δεν μπορούν να ταξινομηθούν ως ΜΜε.

Ο ετήσιος κύκλος εργασιών μιας επιχείρησης υπολογίζεται με βάση το εισόδημα που προκύπτει από την πώληση αγαθών και την παροχή υπηρεσιών κατά τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου έτους, εξαιρουμένων τυχόν εκπτώσεων. Δεν περιλαμβάνει τον φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) ή άλλους έμμεσους φόρους. Από την άλλη πλευρά, το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού αντιπροσωπεύει την αξία των κύριων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, αντικατοπτρίζει τη συνολική οικονομική θέση της επιχείρησης. Να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο ότι από τον ορισμό επιτρέπεται στις ΜΜε να επιλέξουν μεταξύ της ικανοποίησης των κριτηρίων του κύκλου εργασιών ή του ισολογισμού. Δεν είναι απαραίτητο να πληρούνται και τα δύο κριτήρια για να χαρακτηριστούν ως ΜΜε. Εάν μια επιχείρηση υπερβεί το ένα όριο αλλά όχι το άλλο, εξακολουθεί να διατηρεί το καθεστώς της

ΜΜε. Η επιλογή αυτή παρέχεται για να ληφθούν υπόψη οι διαφοροποιήσεις στα επίπεδα του κύκλου εργασιών σε διάφορους τομείς, όπως το εμπόριο και η διανομή που έχουν υψηλότερο κύκλο εργασιών σε σύγκριση με τη μεταποίηση. Προσφέροντας αυτή την επιλογή, ο ορισμός εξασφαλίζει δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση για τις ΜΜε που δραστηριοποιούνται σε διάφορες οικονομικές δραστηριότητες. Κατά τον προσδιορισμό του αριθμού των εργαζομένων και των οικονομικών στοιχείων για την ταξινόμηση των ΜΜε, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα στοιχεία του τελευταίου κλεισμένου οικονομικού έτους. Για νεοσύστατες επιχειρήσεις χωρίς κλειστούς λογαριασμούς, θα πρέπει να γίνεται μια ρεαλιστική εκτίμηση με βάση το τρέχον οικονομικό έτος (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

3.2.2. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ΜΜε

Σύμφωνα με τον Berry (1998) οι ΜΜε έχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά στον τρόπο λειτουργίας τους, τα οποία αναφέρουμε επιγραμματικά στο υπόλοιπο της ενότητας.

Προσωποκρατική διοίκηση: Οι ΜΜε συχνά διαθέτουν μια μικρή ομάδα διοίκησης, όπου η εξουσία λήψης αποφάσεων συγκεντρώνεται στα χέρια του ιδιοκτήτη ή λίγων ατόμων-κλειδιά. Υπάρχει στενή σύνδεση μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης, που οδηγεί σε μια πιο συγκεντρωτική διαδικασία λήψης αποφάσεων με περιορισμένη μεταβίβαση εξουσιών και ο ιδιοκτήτης έχει την κύρια επιρροή.

Περιορισμοί πόρων: Όσον αφορά τη διαχείριση και το ανθρώπινο δυναμικό, συχνά η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και οικονομικών πόρων σε συνδυασμό με τη δυσκολία στην εξεύρεση επενδυτών και γενικά κεφαλαίων είναι ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά των ΜΜε. Ο περιορισμός πόρων μπορεί να εμποδίσει την ικανότητά τους να επεκταθούν, να επενδύσουν στην ανάπτυξη ή να προσελκύσουν εξωτερική χρηματοδότηση.

Λειτουργούν σε περιορισμένες αγορές: Οι ΜΜε συνήθως δραστηριοποιούνται σε εξειδικευμένες αγορές ή σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές, εξυπηρετώντας μικρότερη πελατειακή βάση σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Βέβαια, αυτή η εξειδίκευση τους επιτρέπει να επικεντρωθούν στην ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς-στόχου τους.

Επίπεδες και ευέλικτες δομές: Οι ΜΜε έχουν συνήθως πιο επίπεδες οργανωτικές δομές με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτό επιτρέπει πιο άμεση επικοινωνία και διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η ευελιξία αυτών των δομών επιτρέπει στις ΜΜε να ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς και να προσαρμόζουν ανάλογα τις δραστηριότητές τους.

Υψηλό δυναμικό για καινοτομία: Οι ΜΜε χαρακτηρίζονται συχνά από το επιχειρηματικό τους πνεύμα και την ικανότητά τους για καινοτομία. Το μικρότερο μέγεθός τους επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία στην εφαρμογή νέων ιδεών και στην ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς. Αυτό μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά την καινοτομία προϊόντων ή υπηρεσιών.

Άτυπες δυναμικές στρατηγικές: Οι ΜΜε μπορεί να βασίζονται σε άτυπες στρατηγικές που καθοδηγούνται από τις προσωπικές πεποιθήσεις και αξίες του ιδιοκτήτη. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο εξατομικευμένη προσέγγιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπου οι αποφάσεις επηρεάζονται από το όραμα και τους στόχους του ιδιοκτήτη.

3.2.3. Ο ρόλος του επιχειρηματία

Οι επιχειρηματίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη δημιουργώντας και αναπτύσσοντας επιχειρήσεις από το μηδέν (Thurik & Wennekers, 2004). Μέσω της σκληρής εργασίας, της δημιουργικότητας και της αξιοποίησης των ευκαιριών, οι επιχειρηματίες συμβάλλουν στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην αύξηση του εισοδήματος, στη δημιουργία πλούτου και στη βελτίωση της εξαγωγικής ικανότητας. Επίσης, προωθούν την καινοτομία, αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και αντιμετωπίζουν κοινωνικές ανάγκες. Στο πλαίσιο των ΜΜε, οι επιχειρηματίες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στη μεγιστοποίηση της αξίας. Ενώ το κέρδος αποτελεί σημαντικό κίνητρο, οι επιχειρηματίες των ΜΜε καθοδηγούνται από την επιθυμία να καινοτομούν και να επεκτείνονται σε νέες αγορές και μεθόδους παραγωγής, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ταχεία επιχειρηματική ανάπτυξη (Oduro, 2019). Η λειτουργία μιας ΜΜε απαιτεί ενέργεια, οξυδέρκεια και ανάληψη κινδύνων, καθώς οι επιχειρηματίες επενδύουν τα δικά τους κεφάλαια για αναπτυξιακούς σκοπούς. Η επιτυχία των ΜΜε βασίζεται σε διευθυντές με επιχειρηματικό πνεύμα που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, το κεφάλαιο, τα μηχανήματα και τις πρώτες ύλες, για να παράγουν αγαθά και να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της αγοράς. Ενστερνιζόμενοι αυτές τις ιδιότητες, οι επιχειρηματίες συμβάλλουν όχι μόνο στην ανάπτυξη των μεμονωμένων επιχειρήσεων αλλά και στη συνολική βελτίωση της εθνικής οικονομίας.

3.2.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ΜΜε

Η βασική διάκριση των ΜΜε από τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι τα τυπικά χαρακτηριστικά τους όπως αναλύσαμε στην υποενότητα 3.2.3. Τα χαρακτηριστικά αυτά επιτρέπουν στις ΜΜε

να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να προσφέρουν εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Ωστόσο, οι ΜΜΕ δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα κόστους της μαζικής παραγωγής, έχουν περιορισμένη πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές και βασίζονται σε τραπεζικά δάνεια και στους οικονομικούς πόρους του ιδιοκτήτη για χρηματοδότηση. Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν ειδικά προβλήματα λόγω της φύσης τους, όπως ο έντονος ανταγωνισμός από τις μεγάλες εταιρείες και οι περιορισμένοι πόροι. Αυτοί οι περιορισμοί καθιστούν δύσκολο για τις ΜΜΕ να ανταγωνιστούν επί ίσοις όροις τις παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν το πλεονέκτημα να δαπανούν μεγάλα ποσά για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την τεχνολογία και την έρευνα αγοράς. Επιπλέον, οι ΜΜΕ στερούνται προσωπικού υψηλής εξειδίκευσης λόγω περιορισμένων χρηματικών πόρων ή λόγω της ιδιοσυγκρασίας του ιδιοκτήτη, ο οποίος συχνά έχει την κύρια επιρροή στη λήψη αποφάσεων. Τέλος, οι ΜΜΕ λειτουργούν τοπικά και έχουν περιορισμένες δυνατότητες αύξησης του μεγέθους τους, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν πρόσβαση σε περισσότερες αγορές και βρίσκουν καινοτόμες ιδέες μέσω της επαφής με ξένες αγορές.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ΜΜΕ μπορούν να γίνουν καλύτερα κατανοητά αφού συγκεντρωθούν στον παρακάτω πίνακα.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Προσωποκρατική διοίκηση	Μακροπρόθεσμες προοπτικές και σκέψη Σταθερότητα Απουσία της ανάγκης για άμεση επιτυχία υψηλό επίπεδο επιχειρηματικής ταύτισης, διαρκής κουλτούρα υψηλό επίπεδο αφοσίωσης	Στατική σκέψη, λαμβάνοντας υπόψη μόνο τις γνώσεις και την εμπειρία του ιδιοκτήτη Ο ιδιοκτήτης δυσκολεύεται να αλλάξει την εταιρική κουλτούρα για να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες και προκλήσεις Συγκρούσεις μεταξύ των προσωπικών και επαγγελματικών στόχων του ιδιοκτήτη

<p>Στενές σχέσεις με πελάτες</p>	<p>Σταθερή βάση για την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας</p> <p>Δυνατότητα δημιουργίας επωφελών συμπράξεων</p> <p>Δυνατότητα και προθυμία σύναψης συμμαχιών</p>	<p>Κίνδυνος να δοθεί υπερβολική έμφαση στην τρέχουσα πελατειακή βάση</p>
<p>Απλές δομές</p>	<p>Εξαιρετικά υψηλά επίπεδα ευεξίας και προσαρμοστικότητας</p> <p>Γρήγοροι χρόνοι απόκρισης</p> <p>Διαλειτουργική εσωτερική επικοινωνία και συνεργασία</p> <p>Καινοτομία</p>	<p>Περιορισμένη ικανότητα σχεδιασμού και εκτέλεσης σύνθετων διεθνών δραστηριοτήτων</p> <p>Χαμηλό επίπεδο προθυμίας για την υιοθέτηση πιο προηγμένων τεχνικών</p>

Μικρό μέγεθος	Βάση για εξειδίκευση και επιτυχία με στρατηγικές εξειδικευμένης αγοράς	<p>Περιορισμένοι (ανθρώπινοι και οικονομικοί) πόροι αρχικές λειτουργικές ζημιές και ανεπαρκής χρηματοδότηση για επενδύσεις</p> <p>Στις ΜΜε σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, υψηλότερο ποσοστό των συνολικών δαπανών πηγαίνει στην έρευνα και ανάπτυξη και στην είσοδο στην αγορά.</p> <p>Περιορισμένη ικανότητα διαχείρισης πρόσθετων εργασιών</p> <p>Απουσία εργαζομένων με διεθνή εμπειρία Έλλειψη εμπιστοσύνης στις διεθνείς αγορές Αδυναμία εκτέλεσης μεγάλων παραγγελιών</p>
---------------	--	---

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα των ΜΜε. Ιδία επεξεργασία.

3.3. Σημασία των ΜΜε στην Παγκόσμια και Ελληνική οικονομία

Η οικονομική θεωρία έδινε έμφαση στα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων, θεωρώντας ότι το μέγεθός τους συσχετίζεται με την επιτυχία (Phelan & Lewin, 2000). Οι οικονομίες κλίμακας και το μέγεθος της παραγωγής θεωρήθηκαν καθοριστικοί παράγοντες της ανταγωνιστικότητας και της επιβίωσης, οδηγώντας στην προσδοκία ότι οι ΜΜε θα μειώνονταν σε σημασία. Αντιμετωπίζουν επίσης υψηλότερο κόστος προμήθειας και συντομότερους όρους προμήθειας, ενώ προσφέρουν μεγαλύτερους όρους πίστωσης στους πελάτες για να αυξήσουν τις πωλήσεις. Αντίθετα, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να ασχοληθούν με τις εξαγωγές και έχουν μεγαλύτερη εξάρτηση από τις παγκόσμιες αγορές. Ως αποτέλεσμα, οι ΜΜε εμφανίζουν συχνά χαμηλότερη κερδοφορία και έχουν αυξημένες ανάγκες χρηματοδότησης για κεφάλαιο κίνησης. Οι παράγοντες αυτοί συμβάλλουν στις

ξεχωριστές οικονομικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Dunlop, 1992).

Ωστόσο, εμπειρικά στοιχεία έχουν καταδείξει ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δεν καθορίζονται αποκλειστικά από το μέγεθος της επιχείρησης. Στην περίπτωση των χωρών μελών του ΟΟΣΑ, οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν πάνω από το 95% των επιχειρήσεων στις περισσότερες χώρες και απασχολούν πάνω από το ήμισυ των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα (Savlovski & Robu, 2011). Στην ΕΕ-28 οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν πάνω από το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων της μη χρηματοπιστωτικής οικονομίας, εκ των οποίων το 93% είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις, λιγότερο από 6% είναι μικρές επιχειρήσεις και λιγότερο από 1% είναι μεσαίες επιχειρήσεις. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις συνεισφέρουν περίπου το 30% της συνολικής απασχόλησης, ενώ οι ΜΜΕ συνεισφέρουν περίπου το 20% και το 17% της συνολικής απασχόλησης αντίστοιχα. Συνολικά, οι ΜΜΕ συνεισφέρουν περισσότερο από το 66% της συνολικής απασχόλησης στην ΕΕ, ενώ το υπόλοιπο συνεισφέρουν οι μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, από την άποψη της προστιθέμενης αξίας, οι ΜΜΕ συνεισφέρουν περίπου το 57% της συνολικής προστιθέμενης αξίας με πιο ισομερώς κατανομημένα μερίδια μεταξύ των ΜΜΕ (Muller et al., 2017).

Το ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ σημειώνει ότι μετά από μια περίοδο σοβαρής ύφεσης και αυστηρής προσαρμογής, τα στοιχεία για την ελληνική μικρομεσαία επιχειρηματικότητα είναι ενθαρρυντικά (ΕΚΤ, 2018). Οι βασικοί οικονομικοί δείκτες αρχίζουν να δείχνουν σημάδια ανάκαμψης, αν και οι απώλειες από την έναρξη της κρίσης παραμένουν υψηλές. Στην ελληνική οικονομία κυριαρχούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 99,5% του συνόλου των επιχειρήσεων, το 86,9% της απασχόλησης (περισσότερο από κάθε άλλο κράτος μέλος της ΕΕ) και το 73,2% της προστιθέμενης αξίας (ΕΚΤ, 2018).

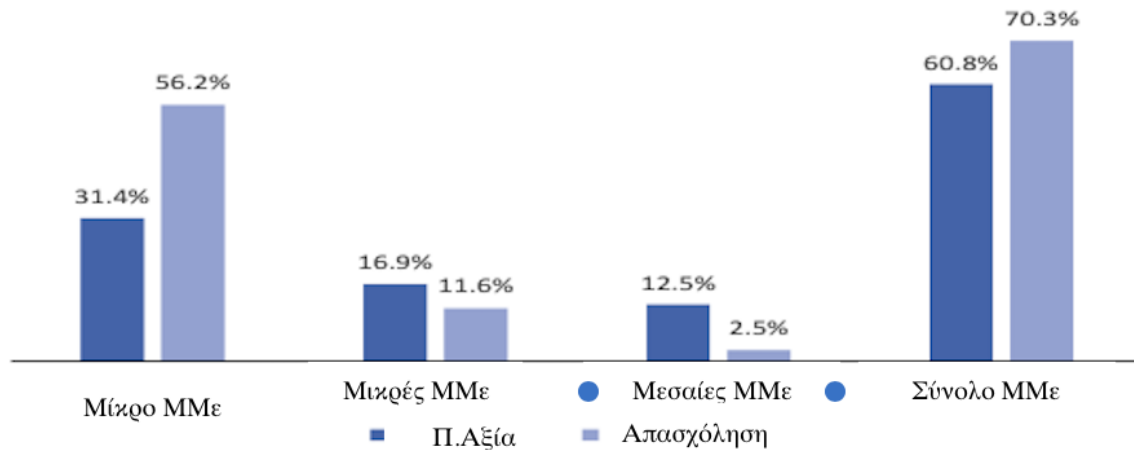
Η ενθάρρυνση της ανάπτυξης των ΜΜΕ στην ΕΕ συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση και συνεπώς στην επίτευξη των βασικών στόχων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» (European Parliament, 2017). Διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία θέσεων εργασίας, ιδίως κατά τη διάρκεια της ύφεσης, όταν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μειώνουν τις δραστηριότητές τους (Južnik Rotar et al., 2019). Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό, αλλά είναι επίσης πιο ευέλικτες και ευλύγιστες, οδηγώντας συχνά στην καινοτομία. Ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι αναμφισβήτητα σημαντικές, οι ΜΜΕ έχουν αποδειχθεί ότι αποτελούν την κινητήρια δύναμη της οικονομίας.

3.3.1. Συμβολή στη δημιουργία απασχόλησης και αξίας

Σύμφωνα με στοιχεία της ILO (2022), οι ΜΜε διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια απασχόληση, με πάνω από 2,3 δισεκατομμύρια ανθρώπους να εργάζονται σε ΜΜε ή για λογαριασμό τους. Ακόμα, αντιπροσωπεύουν το 70% της συνολικής απασχόλησης παγκοσμίως, γεγονός που τις καθιστά πρωταρχικούς μοχλούς της απασχόλησης. Στις χώρες χαμηλού εισοδήματος, σχεδόν το σύνολο της απασχόλησης αφορά μικρές οικονομικές μονάδες, ενώ στις χώρες υψηλού εισοδήματος, το 58% της απασχόλησης αφορά ΜΜε. Τέλος, οι ΜΜε αντιπροσωπεύουν πάνω από το 90% του παγκόσμιου επιχειρηματικού πληθυσμού, γεγονός που τις καθιστά κεντρική οικονομική και κοινωνική δύναμη παγκοσμίως. .

Ωστόσο, η πλειονότητα της απασχόλησης στις ΜΜε είναι στην παραοικονομία, όπου οι συνθήκες εργασίας τείνουν να είναι δύσκολες. Οι πρόσφατες τάσεις, συμπεριλαμβανομένης της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογίας, της κλιματικής αλλαγής και των δημογραφικών αλλαγών, μετασηματίζουν την αγορά εργασίας. Η πανδημία COVID-19 είχε επίσης βαθύ αντίκτυπο στο επιχειρηματικό περιβάλλον, οδηγώντας σε μείωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αν και τα κυβερνητικά πακέτα στήριξης επηρέασαν τα επίπεδα δημιουργίας νέων επιχειρήσεων. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις με τη διακοπή ή τον σοβαρό περιορισμό των δραστηριοτήτων τους ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ των τομέων, ο κοινός παρονομαστής είναι ότι οι ΜΜε έχουν πληγεί περισσότερο και, με τα περιορισμένα αποθεματικά τους, είναι οι πιο ευάλωτες και λιγότερο ανθεκτικές. Ενώ το συνολικό επίπεδο θνησιμότητας των επιχειρήσεων μένει να φανεί, τα αποτελέσματα της έρευνας του ILO (2022) δείχνουν ότι το 70% των ΜΜε αναφέρουν σοβαρές οικονομικές δυσκολίες, δηλαδή 50% περισσότερες από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

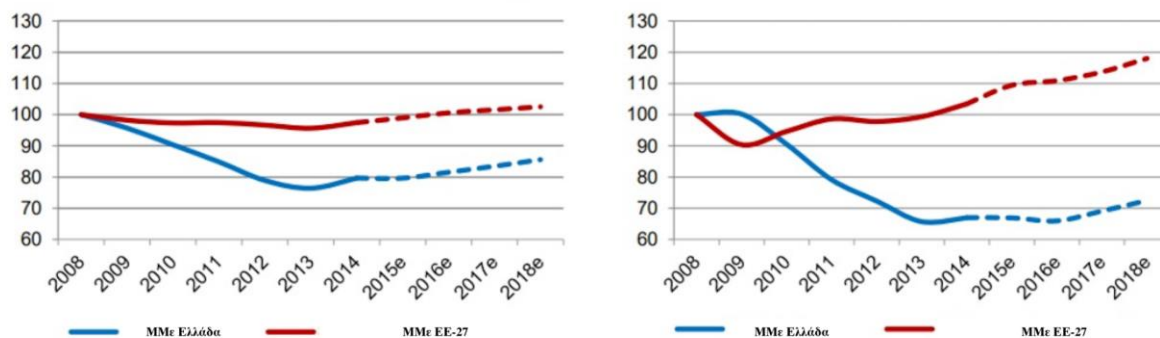
Το 2019, οι ΜΜε αντιπροσώπευαν σχεδόν το 61% της αύξησης της προστιθέμενης αξίας στην ΕΕ-27 και το 70% της αύξησης της απασχόλησης στην ΕΕ-27. Και στις δύο περιπτώσεις, η συμβολή των ΜΜε οφείλεται στις πολύ μικρές ΜΜε, οι οποίες αντιπροσώπευαν το 31% και το 56% της συνολικής αύξησης της προστιθέμενης αξίας και της απασχόλησης όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 3 (European Commission, 2021)



Σχήμα 3: Η συμβολή των ΜΜε της ΕΕ-27 στην ετήσια μεταβολή από το 2018 έως το 2019 της προστιθέμενης αξίας και της απασχόλησης της ΕΕ-27 ανά τάξη μεγέθους των ΜΜε. Πηγή: (European Commission, 2021)

Η σχετικά μεγάλη συμβολή των πολύ μικρών ΜΜε στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας και της απασχόλησης το 2019 οφείλεται στο γεγονός ότι η ισχυρότερη ανάπτυξη σημειώθηκε σε τομείς όπου οι πολύ μικρές ΜΜε διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Πάνω απ' όλα, ο τομέας των κατασκευών αυξήθηκε κατά σχεδόν 8% σε προστιθέμενη αξία και ένα τεράστιο μέρος αυτής της ανάπτυξης σημειώθηκε στις πολύ μικρές ΜΜε: οι τελευταίες αντιπροσώπευαν το 44% της συνολικής αύξησης της προστιθέμενης αξίας στον εν λόγω τομέα. Ταυτόχρονα, ο αριθμός των πολύ μικρών ΜΜε και η απασχόληση στις πολύ μικρές ΜΜε αυξήθηκαν απότομα στον κατασκευαστικό τομέα. Οι πολύ μικρές ΜΜε δημιούργησαν περισσότερες από 330 000 νέες θέσεις εργασίας στον κατασκευαστικό τομέα, ενώ η απασχόληση στις άλλες κατηγορίες μεγέθους παρέμεινε στάσιμη. Άλλοι τομείς, όπου οι μεσαίου μεγέθους ΜΜε και οι μεγάλες επιχειρήσεις διαδραματίζουν πιο κυρίαρχο ρόλο, όπως ο τομέας της μεταποίησης, παρέμειναν στάσιμοι ή αυξήθηκαν σχετικά λίγο. Έτσι, η συνολική αύξηση της προστιθέμενης αξίας των ΜΜε και της απασχόλησης καθοδηγήθηκε από την ανάπτυξη στους τομείς με σχετικά υψηλό ποσοστό πολύ μικρών ΜΜε.

Η σημασία των ΜΜε στην Ελλάδα για την απασχόληση και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, καθώς και για την οικονομία γενικότερα, αναδεικνύεται από το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών ΜΜε είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζόμενους όπως φαίνεται και στο Σχήμα 4.



Σχήμα 4: Εξέλιξη των δεικτών απασχόλησης και προστιθέμενης αξίας για τις ΜΜε Ελλάδα και ΕΕ-27. Πηγή: ΕΚΤ (2018).

3.3.2. Αντίκτυπος των ΜΜε στην οικονομική ανάπτυξη

Η βιβλιογραφία επικεντρώνεται στο ρόλο των ΜΜε στην ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς (Tambunan, 2006). Οι κλασικές θεωρίες υποδηλώνουν ότι τα κέρδη και τα κέρδη των ΜΜε θα μειωθούν με την πάροδο του χρόνου, ενώ οι σύγχρονες θεωρίες υποδηλώνουν ότι διαδραματίζουν ταυτόχρονα δύο ζωτικούς ρόλους: την επιτάχυνση της οικονομικής ανάπτυξης μέσω της συμβολής της παραγωγής τους στο ΑΕΠ και την μείωση της φτώχειας μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας και της δημιουργίας εισοδήματος. Οι άμεσες και έμμεσες επιδράσεις των ΜΜε στην μείωση της φτώχειας και την οικονομική πρόοδο συνδέονται με την ανάπτυξή τους.

Η Παγκόσμια Τράπεζα υποστηρίζει τον τομέα των ΜΜε στις αναπτυσσόμενες χώρες, δηλώνοντας ότι οι ΜΜε ενισχύουν την επιχειρηματικότητα και τον ανταγωνισμό, έχουν εξωτερικά οφέλη για την ανάπτυξη, την εφεύρεση και την αύξηση της παραγωγικότητας και είναι γενικά πιο ανταγωνιστικές από τις μεγάλες εταιρείες. Επίσης, οι ΜΜε έχουν αναμφισβήτητο σημαντικό αντίκτυπο στην ελληνική και ευρωπαϊκή οικονομία όπως φάνηκε και από προηγούμενες ενότητες. Ως εκ τούτου, είναι προφανές ότι επηρεάζονται και αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον στο οποίο είναι ενταγμένες, το οποίο με τη σειρά του έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στον οικονομικό και κοινωνικό ιστό της χώρας, ανάλογα με το αν βρίσκεται σε ύφεση ή ανάπτυξη (Tan & See 2004). Η αύξηση της απασχόλησης οδηγεί σε αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, του κοινωνικού επιπέδου και της κατανάλωσης, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει το εθνικό εισόδημα. Αυτή η αύξηση της απασχόλησης οδηγεί στην καινοτομία, την παραγωγή, την επέκταση των επιχειρήσεων, τις επενδύσεις και την αύξηση του κοινωνικού επιπέδου. Οι ΜΜε έχουν επιτύχει στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, με τις καινοτόμες ικανότητες να αποτελούν βασικό προσδιοριστικό παράγοντα των

εξαγωγικών επιδόσεων. Είναι ζωτικής σημασίας για την παγκόσμια οικονομική υγεία, ιδίως σε χώρες με υψηλά και χαμηλά εισοδήματα (Myslimi & Kaçani, 2016). Ακόμα, οι ΜΜε μπορούν να συμβάλουν στην πράσινη ανάπτυξη μέσω της οικολογικής καινοτομίας, της οικολογικής υιοθέτησης και της οικολογικής επιχειρηματικότητας, με τα ανεπίσημα στοιχεία να δείχνουν ότι για τη συντριπτική πλειονότητα των ΜΜε, η τάση προς μια πράσινη επιχειρηματικότητα συνεπάγεται την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών (OECD, 2019).

Έτσι, για να κατανοήσουμε πώς οι ΜΜε μπορούν να προωθήσουν τόσο την πράσινη όσο και την χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, πρέπει να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών συμπερασμάτων. Πρώτον, εάν ένας ακμάζων τομέας ΜΜε αποτελεί μοχλό ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς, τι αντίκτυπο έχουν η οικολογική καινοτομία, η οικολογική επιχειρηματικότητα και η οικολογική υιοθέτηση στις επιχειρηματικές επιδόσεις των ΜΜε; Με άλλα λόγια, ποια είναι τα επιχειρηματικά οφέλη και το κόστος του πρασίνου για τις ΜΜε; Δεύτερον, σε ποιο βαθμό τα επιχειρηματικά οφέλη και το κόστος του πρασίνου μεταφέρονται στην αγορά εργασίας; Με άλλα λόγια, οι επιχειρηματικές επιπτώσεις του πρασίνου συμβάλλουν θετικά τόσο στην ποσότητα όσο και στην ποιότητα των θέσεων εργασίας; Τέλος, παρόλο που ο ρόλος των ΜΜε στην επίτευξη ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς μέσω επιχειρηματικών μοντέλων χωρίς αποκλεισμούς (εκτός από την απασχόληση) δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς, υπάρχουν στοιχεία για ΜΜε που έχουν συνδυάσει με επιτυχία πράσινα και χωρίς αποκλεισμούς επιχειρηματικά μοντέλα; Τα ερωτήματα αυτά θα τροφοδοτήσουν τη συζήτηση στο επόμενο κεφάλαιο σχετικά με τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις.

3.4. Προκλήσεις και ευκαιρίες για τις ΜΜε

Οι ΜΜε είναι οι πρώτες που επηρεάζονται από μία χρηματοπιστωτική κρίση (Robbins & Pearce 1993). Μία μερίδα της βιβλιογραφίας υποστηρίζει ότι οι ΜΜε επηρεάζονται δυσανάλογα σε σχέση με το μέγεθός τους, λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων τους και της εξάρτησής τους από τον τραπεζικό δανεισμό, καθώς και επειδή τα επιτόκια τους είναι υψηλότερα από εκείνα των μεγάλων επιχειρήσεων, γεγονός που τις επιβαρύνει ακόμη περισσότερο οικονομικά σε περιόδους κρίσης (Domac & Ferri 1999). Για αυτό και ο εντοπισμός των πραγματικών ΜΜε είναι ζωτικής σημασίας, διότι αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες προκλήσεις που τις διαφοροποιούν από τις άλλες επιχειρήσεις. Οι δυσλειτουργίες της αγοράς επηρεάζουν συχνά τις ΜΜε, καθιστώντας το περιβάλλον λειτουργίας τους και τον ανταγωνισμό πιο δύσκολο.

Πιο αναλυτικά, οι ΜΜε, τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως, αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά την πρόσβαση στο τραπεζικό σύστημα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι τράπεζες τις θεωρούν πιο επικίνδυνες λόγω παραγόντων όπως οι περιορισμένες εγγυήσεις και το γεγονός ότι είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Επίσης, δυσκολεύονται να έχουν πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές, γεγονός που καθιστά δυσκολότερη την εξασφάλιση χρηματοδότησης. Ως αποτέλεσμα, οι ΜΜε συχνά βασίζονται σε βραχυπρόθεσμα δάνεια και πιστώσεις από προμηθευτές για να καλύψουν τις άμεσες οικονομικές τους ανάγκες. Δεν χρησιμοποιούν συχνά σύγχρονα τραπεζικά εργαλεία, όπως η χρηματοδοτική μίσθωση, το factoring ή τα επιχειρηματικά κεφάλαια για την άντληση κεφαλαίων. Αυτή η έλλειψη πρόσβασης σε κεφάλαια καθιστά δύσκολο για τις ΜΜε να αναλάβουν επενδυτικά σχέδια μεγάλης κλίμακας. Επιπλέον, πολλές ΜΜε δεν χρησιμοποιούν στρατηγικό σχεδιασμό ή άλλες σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης, όπως η δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών, η εστίαση στην ποιοτική παραγωγή, η συγκριτική αξιολόγηση έναντι των ανταγωνιστών ή η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Αυτοί οι περιορισμοί εμποδίζουν την ικανότητά τους να αναπτυχθούν και να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά στην αγορά (Eggers, 2020).

Σύμφωνα με μια έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, 2016) και του IOBE (2016) στην Ελλάδα το 2015, τα μισά από τα νέα εγχειρήματα που ξεκίνησαν στην Ελλάδα απαιτούσαν κεφάλαιο άνω των 30.000€, το οποίο είναι υψηλότερο ακόμη και σε σύγκριση με τις χώρες υψηλού εισοδήματος (24.000€) και σχεδόν διπλάσιο του ευρωπαϊκού μέσου όρου (16.400€). Ως εκ τούτου, είναι κατανοητό ότι η ίδρυση μιας επιχείρησης στην Ελλάδα κοστίζει ένα σημαντικό χρηματικό ποσό. Υπάρχουν πολλές πηγές χρηματοδότησης που χρησιμοποιούνται για να συγκεντρωθεί αυτό το ποσό. Ειδικότερα το 2015, το 44%, σε αντίθεση με το 24% στην Ευρώπη, δηλώνει ότι έχει χρησιμοποιήσει κάποια μορφή δημόσιας χρηματοδότησης ή επιδότησης μέσω κάποιου κρατικού προγράμματος. Δεδομένου ότι η οικογένεια διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κοινωνία μας -όπως ήδη αναφέρθηκε- το 35% των ερωτηθέντων χρησιμοποίησε αυτή την πηγή πληροφόρησης. Σε αντίθεση με ένα παρόμοιο αλλά συγκρίσιμο ποσοστό (71%) στις χώρες καινοτομίας, ο νέος επιχειρηματίας έπρεπε να πληρώσει περίπου 34 της συνολικής επένδυσης από ίδια κεφάλαια (αποταμιεύσεις, φίλοι, οικογένεια), παρά τις μεγάλες και ποικίλες πηγές χρηματοδότησης. Και τέλος, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις με έντονο παγκόσμιο προσανατολισμό χρειάζονται μεγάλη αρχική χρηματοδότηση (περίπου 66.000 ευρώ), καθώς η τυπική τους επένδυση κεφαλαίου είναι πολύ υψηλότερη από εκείνη της υπόλοιπης Ευρώπης (32.000 ευρώ).

Οι ΜΜε στη ζώνη του ευρώ εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στη λήψη τραπεζικής χρηματοδότησης, σύμφωνα με έρευνα της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Στην περίπτωση της Ελλάδας, περίπου το 50% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα υποστήριξε ότι οι συνθήκες για τη λήψη τραπεζικού δανεισμού έχουν επιδεινωθεί, με το ποσοστό αυτό να αυξάνεται ως αποτέλεσμα των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν ή της αυξανόμενης δυσπιστίας των τραπεζών κατά την εξεταζόμενη περίοδο. Σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ που είναι 15%, το 29% των αιτήσεων δανείων που υποβάλλονται από ελληνικές ΜΜΕ απορρίπτονται στην Ελλάδα.

Επιπλέον, οι ΜΜε αντιμετωπίζουν διαρθρωτικά εμπόδια, όπως οι περιορισμένοι διοικητικοί και τεχνικοί πόροι. Δεδομένης της σπανιότητας των πόρων, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι τα προγράμματα στήριξης για τις ΜΜε είναι ειδικά σχεδιασμένα για να καλύπτουν τις μοναδικές ανάγκες τους και να τους παρέχουν την απαραίτητη βοήθεια.

3.5. Ρόλος των κυβερνητικών πολιτικών και των προγραμμάτων στήριξης για την ανάπτυξη των ΜΜε

Είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχουν σκόπιμες πολιτικές που διευκολύνουν την έναρξη και την ανάπτυξη επιχειρήσεων για τη στήριξη της επιχειρηματικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης (ILO, 2020). Το κράτος δικαίου και ένα σταθερό περιβάλλον είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Μέτρα όπως η προσβάσιμη πληροφόρηση, η συνεπής καθοδήγηση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη ικανοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ΜΜε. Ωστόσο, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜε είναι ποικίλες λόγω των διαφορών στο μέγεθος, τον τομέα, την τοποθεσία (αγροτική ή αστική), την τυπικότητα, τον κύκλο εργασιών, την ανάπτυξη, την ηλικία και τη χώρα. Ως εκ τούτου, μια γενική πολιτική για τις ΜΜε μπορεί να μην αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις ειδικές προκλήσεις των διαφόρων τύπων επιχειρήσεων.

Οι τυπικές απαντήσεις της κυβερνητικής πολιτικής στις κοινές προκλήσεις των ΜΜε στις αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες οικονομίες περιλαμβάνουν τη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για βιώσιμες επιχειρήσεις, τη γεφύρωση του χάσματος πόρων με τη βελτίωση της πρόσβασης σε χρηματοδότηση, υπηρεσίες υποστήριξης, δεξιότητες και κατάρτιση και την προώθηση της επισημοποίησης μέσω κινήτρων όπως η πρόσβαση στις αγορές, οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και η κοινωνική προστασία. Η αποφυγή διακρίσεων κατά την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας είναι επίσης ζωτικής σημασίας.

Η οικοδόμηση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την αύξηση και την ανάπτυξη των ΜΜε απαιτεί χρηστή διακυβέρνηση, κοινωνικό διάλογο, μακροοικονομική σταθερότητα, υποστηρικτική κοινωνία και κουλτούρα, επαρκείς υποδομές, τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, εκπαίδευση και κατάρτιση, ισότητα και ένταξη, και υπεύθυνη περιβαλλοντική διαχείριση (European Commission, 2020). Εξακολουθούν να υπάρχουν εμπόδια στην πρόσβαση στη χρηματοδότηση, την κατάρτιση και την πληροφόρηση, με μεγαλύτερες προκλήσεις για τις άτυπες ΜΜε. Οι άτυπες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν 8 στις 10 επιχειρήσεις και παρέχουν το 52% της παγκόσμιας απασχόλησης, ιδίως στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες χώρες (ILO, 2020). Η πλειονότητα των άτυπων επιχειρήσεων είναι μικρές, απασχολώντας λιγότερους από 10 εργαζόμενους, και αντιπροσωπεύουν πάνω από το 80% της απασχόλησης στον άτυπο τομέα. Η προώθηση της μετάβασης στις επίσημες ΜΜε είναι απαραίτητη για την αποτροπή του αθέμιτου ανταγωνισμού μεταξύ των ΜΜε και την παροχή προστασίας έναντι των σοκ.

Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων και η προώθηση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τις ΜΜε απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει νομικές και κανονιστικές μεταρρυθμίσεις, πρόσβαση σε χρηματοδοτική και μη χρηματοδοτική στήριξη, επενδύσεις στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και δημιουργία δικτύων και πλατφορμών για την ανταλλαγή γνώσεων και τη συνεργασία. Με τη στήριξη των ΜΜε και τη διευκόλυνση της μετάβασής τους στην τυπικότητα, οι οικονομίες μπορούν να αξιοποιήσουν το δυναμικό των ΜΜε ως βασικών μοχλών απασχόλησης, ανάπτυξης και οικονομικής ανάπτυξης (European Commission, 2020).

Κεφάλαιο 4: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ΜΜε μέσω βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών

4.1. Στρατηγικές διαφοροποίησης ΜΜε μέσω της βιωσιμότητας

Η στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντος σημαίνει να δημιουργηθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από μία επιχείρηση που να είναι διακριτό στον κλάδο (Miller, 1987). Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την επίτευξη αυτής της στρατηγικής διαφοροποίησης, όπως η χρήση εικόνων και λογότυπων σχεδιασμού, η δημιουργία ενός μοναδικού χαρακτηριστικού προϊόντος μέσω Έρευνας και Ανάπτυξης, η χρήση υπηρεσιών που απευθύνονται στον πελάτη, η χρήση ενός ισχυρού δικτύου πωλήσεων κ.ο.κ. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης τείνουν να καθορίζουν υψηλές τιμές, οπότε το κόστος παραγωγής που δαπανάται για την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης μεταφέρεται στους πελάτες.

Μία άλλη μέθοδος για την επίτευξη της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η αξιοποίηση της βιωσιμότητας όπου περιλαμβάνει την αξιοποίηση της αειφορίας ως μοναδικού σημείου πώλησης για την προσέλκυση περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων καταναλωτών και την αξιοποίηση νέων τμημάτων της αγοράς που δίνουν προτεραιότητα σε βιώσιμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Με την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους. Μπορούν να αναδείξουν τη δέσμευσή τους για κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα, η οποία βρίσκει απήχηση στους καταναλωτές που εκτιμούν τις βιώσιμες πρακτικές. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις αποκτούν ένα «πλεονέκτημα βιωσιμότητας», δηλαδή μεγιστοποίηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδόσεων εντός του περιορισμού της οικονομικής βιωσιμότητας (Knorpen & Knight., 2022).

Η διαδικασία διαφοροποίησης της αγοράς μέσω της αειφορίας ξεκινά με τον εντοπισμό των αγορών-στόχων που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας για τη βιωσιμότητα. Αυτό απαιτεί μια ολοκληρωμένη κατανόηση του τοπίου της αγοράς και των ειδικών αναγκών και προτιμήσεων των καταναλωτών που έχουν συνείδηση της αειφορίας (Epstein & Roy, 2001). Η έρευνα αγοράς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη φάση, καθώς συμβάλλει στη συλλογή πολύτιμων πληροφοριών σχετικά με το κοινό-στόχο, τις αξίες του και την αγοραστική του συμπεριφορά. Η έρευνα αγοράς μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους, όπως έρευνες, ομάδες εστίασης, συνεντεύξεις και ανάλυση δεδομένων για την αποκάλυψη βασικών τάσεων, κενών στην αγορά και ευκαιριών. Βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν

σε βάθος τη στάση των καταναλωτών απέναντι στη βιωσιμότητα, το επίπεδο ευαισθητοποίησής τους και τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αγοραστικές τους αποφάσεις. Η έρευνα αυτή βοηθά επίσης στον εντοπισμό τυχόν προκλήσεων ή εμποδίων που μπορεί να υπάρχουν στην αγορά-στόχο.

Η διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική που πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση όταν στοχεύει σε μια νέα αγορά ή ένα νέο προϊόν (Mendonça & Las Casas, 2013). Όταν δεν υπάρχουν άλλες μάρκες ή οι μάρκες που υπάρχουν είναι αδύναμες, είναι δυνατόν να επεκταθεί η σειρά προϊόντων. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη διαφοροποίηση για έξι βασικούς λόγους: κεφαλαιοποίηση δεξιοτήτων, αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης, δημιουργία εξοικονομήσεων με τον επιμερισμό του κόστους, απόκτηση διαφόρων πηγών εσόδων, διατήρηση της ανάπτυξης και μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου.

Έτσι, στην περίπτωση των ΜΜε η διαφοροποίηση μέσω βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών μπορεί να συμβάλει στον μετριασμό των κινδύνων που συνδέονται με τις διακυμάνσεις της αγοράς, τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών ή τις κανονιστικές αλλαγές. Η αξιοποίηση της βιωσιμότητας ως πηγή διαφοροποίησης της αγοράς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν την αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών για αειφόρα προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτό όχι μόνο βοηθά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αλλά συμβάλλει και στην παγκόσμια μετάβαση προς μια πιο βιώσιμη και υπεύθυνη οικονομία.

4.2. Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων : Πράσινη Επιχειρηματικότητα

Η επιτυχής ανάπτυξη προϊόντων σε χρόνο και επίπεδο καινοτομίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Έως και το 80% του κόστους που σχετίζεται με την ανάπτυξη, την κατασκευή και τη χρήση του προϊόντος καθορίζεται κατά το στάδιο του σχεδιασμού (Masclé & Zhao, 2008). Ο σχεδιασμός αποτελεί βασική ικανότητα που δίνει ανώτερη αξία στους πελάτες και αποτελεί οργανωτικό περιουσιακό στοιχείο. Οι Moultrie et al. (2007) παρουσιάζουν μια σειρά επιχειρημάτων για τους οποίους ο σχεδιασμός αποτελεί σημαντική ικανότητα ιδίως για τις ΜΜε. Αναφέρουν για παράδειγμα πώς ο σχεδιασμός προϊόντων μπορεί να δώσει διαφοροποίηση στην εταιρεία, μπορεί να ενθαρρύνει τις καινοτόμες ικανότητες, μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση των εμπορικών σχέσεων και να επικοινωνήσει αξία στους πελάτες. Παρά τα οφέλη αυτά, οι συγγραφείς επισημαίνουν επίσης πώς ο σχεδιασμός προϊόντων συχνά υποτιμάται στις ΜΜε και τα δυνητικά οφέλη του

χάνονται. Αυτή η περιθωριοποίηση του σχεδιασμού εκδηλώνεται με ασαφείς πρακτικές σχεδιασμού, ανειδίκευτους επαγγελματίες σχεδιαστές που εκτελούν καθήκοντα σχεδιασμού και αντίσταση των διευθυντικών στελεχών. Η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών στις ΜΜε περιλαμβάνει την εξέταση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών πτυχών καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η προσέγγιση αυτή αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων και στη μεγιστοποίηση των θετικών συνεισφορών στη βιωσιμότητα.

Βασικός σκοπός της ενσωμάτωσης βιώσιμων πρακτικών στη διαδικασία του σχεδιασμού είναι η βιώσιμη παραγωγή. Δηλαδή η παραγωγή, αφομοίωση ή εκμετάλλευση καινοτομίας σε προϊόντα, διαδικασίες παραγωγής, υπηρεσίες ή σε μεθόδους διαχείρισης και επιχειρήσεων, η οποία αποσκοπεί, καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της, στην πρόληψη ή την ουσιαστική μείωση του περιβαλλοντικού κινδύνου, της ρύπανσης και άλλων αρνητικών επιπτώσεων από τη χρήση πόρων (συμπεριλαμβανομένης της ενέργειας). Η στρατηγική δράση που αναλαμβάνει μια επιχείρηση προς την κατεύθυνση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης προϊόντων βραχυπρόθεσμα έχει άμεσο αντίκτυπο στην κοινωνία. Μακροπρόθεσμα, αφού κάθε συμπεριφορά του καταναλωτή επηρεάζει τη διαδικασία μέσω του προϊόντος/υπηρεσιών που πατρνάρει, και έτσι απαιτείται μια συστηματική διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου του κατάλληλου μηχανισμού και των φορέων που διευκολύνουν την βιώσιμη παραγωγή (Onu & Mbohwa, 2019).

Η προώθηση καινοτομιών που σχετίζονται με την βιωσιμότητα καθιστούν την «πράσινη επιχειρηματικότητα». Η πράσινη καινοτομία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της ανάπτυξης της πράσινης επιχειρηματικότητας και των πράσινων επιχειρήσεων. Μειώνοντας τις επιβλαβείς περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η πράσινη καινοτομία συμβάλλει στις βιώσιμες επιχειρηματικές επιδόσεις. Οι Muangmee et al. (2021) τονίζουν την αυξανόμενη αναγνώριση των περιβαλλοντικών ζητημάτων στις επιχειρήσεις και τη σημασία της υιοθέτησης της πράσινης καινοτομίας για βιώσιμες επιδόσεις. Υποστηρίζουν ότι η πράσινη καινοτομία θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με το μοντέλο της τριπλής κατώτατης γραμμής, το οποίο λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις της βιωσιμότητας.

Η πράσινη καινοτομία διεργασιών στοχεύει συγκεκριμένα στη βελτίωση της αποδοτικότητας των παραγωγικών διεργασιών για την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Αυτό περιλαμβάνει ενέργειες όπως η μείωση της κατανάλωσης υλικών και ενέργειας, η

ελαχιστοποίηση της παραγωγής αποβλήτων και η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Η πράσινη καινοτομία διεργασιών αντιμετωπίζει περιβαλλοντικές προκλήσεις όπως η πρόληψη της ρύπανσης, η ανακύκλωση αποβλήτων, η εξοικονόμηση ενέργειας και ο φιλικός προς το περιβάλλον σχεδιασμός (Rodrigues & Franco, 2023).

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα για το πώς οι ΜΜε μπορούν να προωθήσουν την πράσινη επιχειρηματικότητα:

4.2.1. Αποδοτικότητα υλικών

Η αποδοτική χρήση των υλικών αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, καθώς η μελλοντική πρόσβαση σε πόρους γίνεται όλο και πιο δύσκολη. Η συνολική υλική βάση της παγκόσμιας οικονομίας αυξάνεται σταθερά με τις προβλέψεις να τονίζουν ότι από 79 Μεγατόνους το 2011 θα ξεπεράσει τους 167 Μεγατόνους το 2060 (OECD, 2018). Η αύξηση αυτή ήταν άνιση μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών υλικών. Η εξόρυξη μεταλλικών μεταλλευμάτων παρουσίασε τη μεγαλύτερη αύξηση, γεγονός που υπογραμμίζει τη συνεχιζόμενη σημασία τους για τη βιομηχανική ανάπτυξη. Ωστόσο, η εξόρυξη βιομάζας, όπως από τη γεωργία και τη δασοκομία, δεν ακολούθησε την ίδια ανοδική τάση. Αυτό υποδηλώνει τη μείωση του μεριδίου των ανανεώσιμων πόρων στη συνολική εξόρυξη πόρων παγκοσμίως.

Η αποδοτικότητα των υλικών στη βιομηχανική παραγωγή επικεντρώνεται στην ποσότητα των υλικών που απαιτούνται για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος, μπορεί να βελτιωθεί με τη μείωση της περιεκτικότητας του τελικού προϊόντος σε υλικά ή με την ελαχιστοποίηση της ποσότητας των υλικών που εισέρχονται στη διαδικασία παραγωγής αλλά καταλήγουν ως απόβλητα. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη τον βιομηχανικό κύκλο παραγωγής-κατανάλωσης, η αποδοτικότητα των υλικών περιλαμβάνει επίσης τη μείωση της ποσότητας των παρθένων φυσικών πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή μιας συγκεκριμένης ποσότητας ενός προϊόντος. Η ανακύκλωση των αποβλήτων μετά την κατανάλωση και πάλι στην παραγωγή παίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των υλικών. Αυτές οι προσπάθειες είναι ζωτικής σημασίας για τη βιώσιμη διαχείριση των πόρων, την οικονομική ανταγωνιστικότητα και τη διατήρηση του περιβάλλοντος. Με τη μείωση των αποβλήτων και τη βελτιστοποίηση της χρήσης υλικών, οι επιχειρήσεις και οι βιομηχανίες μπορούν να συμβάλλουν σε ένα πιο αποδοτικό και βιώσιμο μέλλον όσον αφορά την αποδοτικότητα των πόρων.

Η αύξηση της αποδοτικότητας των υλικών προσφέρει πολλά οφέλη (Fresner, 2010). Πρώτον, εξοικονομεί φυσικούς πόρους, εξασφαλίζοντας τη διαθεσιμότητα προσβάσιμων και χαμηλού κόστους πόρων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Αυτό μειώνει το κόστος παραγωγής, βελτιώνει το βιοτικό επίπεδο και διασφαλίζει τους πόρους για τις μελλοντικές γενιές. Ενώ η έλλειψη φυσικών πόρων μπορεί να μην εμποδίζει σήμερα σημαντικά την ανάπτυξη, η διατήρηση των πόρων αυτών επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα.

Δεύτερον, η μείωση της ζήτησης για πρώτες ύλες μειώνει τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις που συνδέονται με την εξόρυξή τους. Η εξόρυξη και η πρωτογενής επεξεργασία μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά περιβαλλοντικά προβλήματα, όπως η ρύπανση του νερού και του αέρα, καθώς και η υποβάθμιση του εδάφους. Οι κανονισμοί για τις δραστηριότητες αυτές ήταν συχνά λιγότερο αποτελεσματικοί σε σύγκριση με τις βιομηχανίες μεγαλύτερης κλίμακας και τον ενεργειακό τομέα. Ειδικότερα, οι μικρές επιχειρήσεις εξόρυξης μπορεί να εξαφανιστούν ή να κηρύξουν πτώχευση μετά την εξάντληση των πόρων, αφήνοντας άλλους να αντιμετωπίσουν τις ζημιές που προκύπτουν. Πολλοί από τους μεγαλύτερους χώρους τοξικών αποβλήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, συνδέονται με μεταλλεία μετάλλων. Η ανακύκλωση υλικών έχει γενικά χαμηλότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε σύγκριση με την εξόρυξη νέων πρώτων υλών.

Τρίτον, η αύξηση της αποδοτικότητας των υλικών εξοικονομεί ενέργεια και μειώνει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου. Ο τομέας των μετάλλων, ειδικότερα, είναι ιδιαίτερα ενεργοβόρος. Η ανακύκλωση των υλικών μπορεί να εξοικονομήσει σημαντική ποσότητα ενέργειας που απαιτείται για τη διύλιση και την επεξεργασία. Η εκτιμώμενη εξοικονόμηση ενέργειας από την ανακύκλωση σε σύγκριση με την εξόρυξη πρώτων υλών ποικίλλει ανάλογα με το υλικό, με ποσοστά όπως 95% για το αλουμίνιο, 74% για το σίδηρο και το χάλυβα, 80% για το πλαστικό, 64% για το χαρτί και περίπου 10% για το γυαλί.

Τέλος, η βελτίωση της αποδοτικότητας των υλικών μειώνει την ποσότητα των αποβλήτων που αποστέλλονται σε χώρους υγειονομικής ταφής ή αποτέφρωσης, οδηγώντας σε μειωμένη χρήση γης και μετριάζοντας τη ρύπανση του νερού και του αέρα. Η βιομηχανική παραγωγή και κατανάλωση συμβάλλουν σημαντικά στην παραγωγή στερεών αποβλήτων στις ανεπτυγμένες χώρες, συμπεριλαμβανομένων των αποβλήτων από την εξόρυξη βιομηχανικών πρώτων υλών, των βιομηχανικών αποβλήτων και των οικιακών ή γραφείων αποβλήτων από βιομηχανικά προϊόντα. Με την αύξηση της αποδοτικότητας των υλικών, οι αρνητικές επιπτώσεις που σχετίζονται με τα απόβλητα μπορούν να ελαχιστοποιηθούν.

Οι ΜΜε μπορούν να χρησιμοποιούν την ανάλυση ροής υλικών ώστε να έχουν πλήρη κατανόηση και διαχείριση των υλικών που χρησιμοποιούνται στις λειτουργίες τους. Περιλαμβάνει τους ακόλουθους βασικούς στόχους: παροχή επισκόπησης των χρησιμοποιούμενων υλικών, εντοπισμός των πηγών και των όγκων των αποβλήτων και των εκπομπών, αξιολόγηση των τρεχουσών και μελλοντικών τάσεων και ανάπτυξη στρατηγικών για βελτίωση (Chompu-Inwai et al., 2015).

4.2.2. Αποδοτικότητα ενέργειας

Η Ευρωπαϊκή Ένωση δίνει προτεραιότητα στην ενεργειακή απόδοση ως βασικό παράγοντα για την επίτευξη των κλιματικών στόχων για το 2030 και για να γίνει η πρώτη κλιματικά ουδέτερη ήπειρος μέχρι το 2050 (Fetting, 2020). Η οδηγία της ΕΕ για την ενεργειακή απόδοση θεσπίζει έναν φιλόδοξο στόχο απόδοσης που αντιστοιχεί σε 39% και 36% μείωση της ενέργειας σε σύγκριση με τις προβλέψεις του σεναρίου αναφοράς του 2020 για την πρωτογενή και την τελική κατανάλωση ενέργειας, αντίστοιχα. Εκτός από την οδηγία της ΕΕ για την ενεργειακή απόδοση, η αποδοτική χρήση και κατανάλωση ενέργειας σε κάθε χώρα του κόσμου διασφαλίζεται μέσω της θέσπισης διαφόρων πολιτικών, οι οποίες μπορεί να κυμαίνονται από κανονισμούς και οδηγίες έως συστάσεις και συντονισμένες δράσεις (Directorate-General for Energy, 2022).

Μελέτες έχουν δείξει ότι τα μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας μπορούν να αποφέρουν πολυάριθμα οφέλη και ευκαιρίες για τις ΜΜε (IEA, 2015). Με τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης, οι ΜΜε μπορούν να βελτιώσουν τη συμμόρφωσή τους με τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και να ανοίξουν νέες ευκαιρίες μάρκετινγκ. Τα άμεσα οφέλη των μέτρων ενεργειακής απόδοσης περιλαμβάνουν μειωμένο λειτουργικό κόστος, χαμηλότερους κινδύνους που συνδέονται με τις ασταθείς τιμές ενέργειας, αυξημένη ενεργειακή ασφάλεια, βελτιωμένη αξιοπιστία του εξοπλισμού και των διαδικασιών παραγωγής και καλύτερη τοποθέτηση στις αλυσίδες παραγωγής. Τα έμμεσα οφέλη περιλαμβάνουν θετικές επιδράσεις στους εργαζόμενους και το εργασιακό τους περιβάλλον, όπως η βελτίωση της ποιότητας του εσωτερικού περιβάλλοντος, η βελτίωση της στάσης του προσωπικού και η ελαχιστοποίηση της εναλλαγής προσωπικού. Επιπλέον, τα μέτρα ενεργειακής απόδοσης μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της εικόνας και της φήμης της εταιρείας.

Οι επενδύσεις σε ενεργειακά αποδοτικά συστήματα κινητήρων έχουν συνήθως σύντομες περιόδους απόσβεσης, που κυμαίνονται από 3 μήνες έως 3 χρόνια. Εκτός από την

εξοικονόμηση ενεργειακού κόστους, τα συστήματα υψηλότερης απόδοσης μπορούν να προσφέρουν μη ενεργειακά οφέλη, όπως καλύτερο έλεγχο της διαδικασίας, μειωμένες διακοπές, βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και αυξημένη αξιοπιστία. Η συνολική εξοικονόμηση κόστους που προκύπτει από αυτά τα οφέλη μπορεί να είναι σημαντική. Ωστόσο, υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι ΜΜε ενδέχεται να μην δίνουν προτεραιότητα στην ενεργειακή απόδοση. Σε αυτούς περιλαμβάνονται η έλλειψη γνώσης και εμπειρογνωμοσύνης σε πρακτικές ενεργειακής απόδοσης, η περιορισμένη συνειδητοποίηση των πλεονεκτημάτων, η ελλιπής αξιοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριών, εργαλείων και κατάρτισης, οι ανεπαρκείς οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι, ο ανεπαρκής μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και η τάση να αντιμετωπίζονται οι περιβαλλοντικές ανησυχίες κυρίως λόγω της νομοθεσίας και της δημόσιας πίεσης. Η υπέρβαση αυτών των εμποδίων και η προώθηση της ευαισθητοποίησης και της υποστήριξης της ενεργειακής απόδοσης μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜε να ξεκλειδώσουν τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με τα μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας (Fresner, 2010).

Το ISO 50001 είναι ένα διεθνές πρότυπο για τη διαχείριση της ενέργειας που προσφέρει ένα δομημένο πλαίσιο για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της ενέργειας σε κάθε επιχείρηση. Στοχεύει στη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης μέσω της διαχείρισης ενεργοβόρων δραστηριοτήτων, περιουσιακών στοιχείων ή διαδικασιών. Το ISO 50001 μπορεί να εφαρμοστεί σε παγκόσμιο επίπεδο από οργανισμούς οποιουδήποτε μεγέθους, παρέχοντας οφέλη όπως η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, η ενίσχυση της φήμης, η μείωση του κόστους και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Ακολουθώντας το ISO 50001, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν τη νομική και εσωτερική συμμόρφωση, να εντοπίσουν περιουσιακά στοιχεία ή διαδικασίες με υψηλό αντίκτυπο όσον αφορά την κατανάλωση ενέργειας και να αποκτήσουν καλύτερη κατανόηση της χρήσης ενέργειας μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας.

Ακολουθώντας την αρχή "Plan-Do-Check-Act" για συνεχή βελτίωση, το ISO 50001 συμβάλλει στην ενσωμάτωση των πολιτικών διαχείρισης της ενέργειας και βελτιώνει άλλες λειτουργικές πτυχές, όπως η ποιότητα και η περιβαλλοντική διαχείριση. Καθιερώνει ένα συστηματικό πλαίσιο για τη δημιουργία πολιτικών ενεργειακής αποδοτικότητας, τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων, την παρακολούθηση και ανάλυση των δεδομένων κατανάλωσης ενέργειας, την εφαρμογή μέτρων για την επίτευξη των στόχων, τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, την αξιολόγηση των σχεδίων δράσης και τη λήψη τεκμηριωμένων

αποφάσεων για τη συνεχή βελτίωση της χρήσης ενέργειας και του κόστους με την πάροδο του χρόνου. Το ISO 50001 επιτρέπει στους οργανισμούς να βελτιώσουν τις συνολικές πρακτικές διαχείρισης της ενέργειας και να επιτύχουν μακροπρόθεσμους στόχους ενεργειακής απόδοσης.

Μελέτη περίπτωσης: Το αρτοποιείο Rager

Το αρτοποιείο Rager που βρίσκεται στην πόλη Άνσπαχ της Γερμανίας είναι ένα παράδειγμα μικρής εταιρείας με λιγότερους από 10 υπαλλήλους που παρακινήθηκε από την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και το αυξανόμενο ενεργειακό κόστος να βρει δημιουργικές λύσεις για πιθανή εξοικονόμηση ενέργειας. Η εταιρεία βελτιστοποίησε τις διαδικασίες ψησίματος και τη χρήση των φούρνων της, μείωσε στο ελάχιστο τη χρήση ψυγείων, βελτίωσε τη μόνωση των ψυκτικών χώρων, ανέκτησε την απορριπτόμενη θερμότητα από το σύστημα ψύξης για την παρασκευή ζεστού νερού, υιοθέτησε την τεχνολογία φωτισμού LED, μείωσε τη διάρκεια του σύντομου προγράμματος του πλυντηρίου πιάτων από 2,5 σε 1,5 λεπτά και χρησιμοποίησε ένα υβριδικό όχημα μεταφοράς. Η επιτευχθείσα εξοικονόμηση ενέργειας οδήγησε σε ετήσια εξοικονόμηση περίπου 2.500 ευρώ (Gennitsaris et al., 2023).

4.2.3. Αποδοτικότητα νερού

Το νερό είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομία και σχεδόν κάθε βιομηχανία, από τη γεωργία, την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας και τη βιομηχανική μεταποίηση έως τον τουρισμό, βασίζεται σε αυτό για την ανάπτυξη και τη διατήρηση των επιχειρήσεών της. Όμως το καθαρό γλυκό νερό λιγοστεύει παγκοσμίως και υπάρχουν όλες οι ενδείξεις ότι θα λιγοστεύει ακόμη περισσότερο στο μέλλον. Η μειούμενη διαθεσιμότητα, η φθίνουσα ποιότητα και η αυξανόμενη ζήτηση για νερό δημιουργούν σημαντικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις και τους επενδυτές που μέχρι πρότινος θεωρούσαν το καθαρό, αξιόπιστο και φθινό νερό δεδομένο. Παρόμοια με την αποδοτικότητα ενέργειας, η αποδοτικότητα νερού είναι η επίτευξη μιας λειτουργίας, μιας εργασίας, μιας διαδικασίας ή ενός αποτελέσματος με την ελάχιστη δυνατή ποσότητα νερού. Στους περισσότερους τομείς το νερό δεν αποτελεί συστατικό του προϊόντος, αλλά μέσο ψύξης, μεταφοράς θερμότητας ή καθαρισμού.

Τα μέτρα αποδοτικής χρήσης του νερού στις ΜΜε μπορούν να έχουν διάφορα οφέλη για τις κοινότητες και το περιβάλλον (Fresner, 2010). Η εξοικονόμηση νερού μειώνει το κόστος που συνδέεται με την εξόρυξη, τη μεταφορά, την επεξεργασία και τη διάθεση των λυμάτων. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε άλλες αποδοτικότητες, όπως η μείωση του κόστους ηλεκτρικής ενέργειας και των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου με την άντληση λιγότερου νερού. Οι

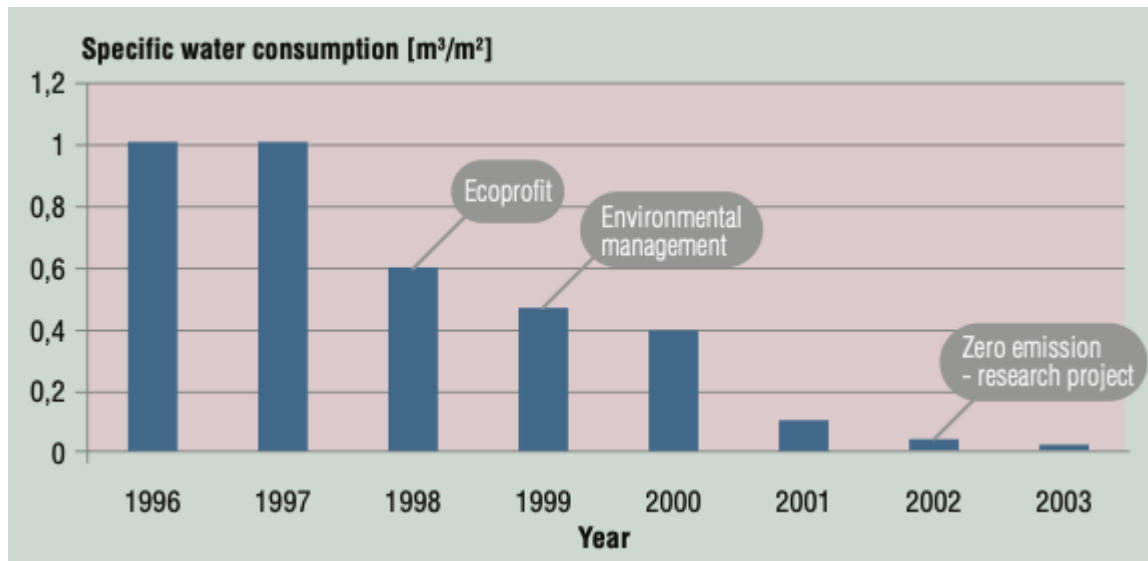
πρωτοβουλίες για την αποδοτική χρήση του νερού συμβάλλουν στην πρόληψη της μόλυνσης και της ρύπανσης του περιβάλλοντος με τη μείωση της παραγωγής λυμάτων. Αποφέρουν επίσης γενικά περιβαλλοντικά οφέλη, όπως η πρόληψη βλαβών στα συστήματα αποχέτευσης, η διατήρηση φυσικών φίλτρων ρύπανσης όπως οι υγρότοποι, η μείωση της μόλυνσης του νερού από την υπερβολική άρδευση και η διατήρηση των συστημάτων ρεμάτων και ποταμών ως ενδιαιτημάτων άγριας ζωής. Η αποδοτικότητα του νερού μπορεί να μειώσει την ανάγκη για την κατασκευή πρόσθετων φραγμάτων, ταμιευτήρων και εγκαταστάσεων επεξεργασίας. Μειώνει επίσης την υποβάθμιση των οικοτόπων που προκαλείται από την υπερβολική απόληψη επιφανειακών υδάτων. Η αποδοτική χρήση του νερού μπορεί ακόμη και να μειώσει τις ενεργειακές απαιτήσεις για την επεξεργασία λυμάτων, με αποτέλεσμα λιγότερα επιβλαβή παραπροϊόντα από τις μονάδες παραγωγής ενέργειας. Όταν εξετάζεται το κόστος των διεργασιών επεξεργασίας λυμάτων, τα μηχανικά συστήματα είναι γενικά ακριβότερα από άλλα συστήματα, ιδίως σε μικρότερες παροχές. Το κόστος κεφαλαίου για τις διάφορες διεργασίες επεξεργασίας λυμάτων μπορεί να ποικίλλει, με τα φυσικά συστήματα να έχουν συνήθως χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τις μηχανικές εγκαταστάσεις επεξεργασίας. Το συγκεκριμένο κόστος μπορεί να διαφέρει μεταξύ των χωρών, αλλά η σύγκριση του σχετικού κόστους μεταξύ των τεχνολογιών είναι πιθανό να ισχύει σε παγκόσμιο επίπεδο.

Μελέτη Περίπτωσης: Anodisieranstalt A. Heuberger

Η Anodisieranstalt A. Heuberger είναι μια εταιρεία κατεργασίας μεταλλικών επιφανειών στο Graz της Αυστρίας. Απασχολεί 18 υπαλλήλους και ειδικεύεται στην επεξεργασία λαμαρινών αλουμινίου και μικρών εξαρτημάτων μέσω της διαδικασίας της ανοδίωσης, η οποία μετατρέπει την επιφάνεια του αλουμινίου σε οξείδιο του αλουμινίου για προστασία από τη διάβρωση και τη φθορά. Η εταιρεία επικεντρώνεται στη γρήγορη διεκπεραίωση των παραγγελιών και συμμετέχει στο πρόγραμμα ECOPROFIT από το 1996, το οποίο προωθεί την αποδοτικότητα των πόρων.

Κατά τη φάση του σχεδιασμού, πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση της κατανάλωσης υλικών, νερού και ενέργειας. Η κατανάλωση νερού αναγνωρίστηκε ως βασικός τομέας για βελτίωση λόγω της υψηλής χρήσης, του κόστους και των νομικών επιπτώσεων που σχετίζονται με την παραγωγή υγρών αποβλήτων. Υλοποιήθηκαν μέτρα, όπως μεγαλύτεροι χρόνοι σταλαγματισμού και αλλαγές στα ράφια για την ελαχιστοποίηση των σύρσεων και τη μείωση της ανάγκης για ξέπλυμα. Εισήχθη επίσης το ξέπλυμα με ψεκασμό για να ενισχυθεί το

αποτέλεσμα του ξεπλύματος. Μετά την εφαρμογή αυτών των μέτρων, η εταιρεία πέτυχε μείωση κατά 30% της κατανάλωσης νερού για την παραγωγή (Σχήμα 5).



Σχήμα 5: Διαχρονική πορεία κατανάλωσης νερού της Anodisieranstalt A. Heuberger. Πηγή: Fresner, 2010

Η επιτυχία οδήγησε στη συνέχιση του προγράμματος το 1997, με έμφαση στη μείωση των επικίνδυνων και βιομηχανικών αποβλήτων. Τα επικίνδυνα απόβλητα ελαχιστοποιήθηκαν, με λιγότερα από πέντε λίτρα χρησιμοποιημένου λαδιού συμπιεστών ετησίως, τα οποία στάλθηκαν για κατάλληλη διάθεση. Τα μη επικίνδυνα απόβλητα διαχωρίστηκαν σε διάφορα κλάσματα για ανακύκλωση ή κομποστοποίηση. Τα υλικά συσκευασίας επαναχρησιμοποιήθηκαν και οι πελάτες ανέπτυξαν συστήματα συσκευασίας με δυνατότητα επιστροφής. Τα βιομηχανικά απόβλητα μειώθηκαν σημαντικά κατά 50%, κυρίως λόγω του καθαρισμού των χώρων των καταστημάτων.

Για τη μείωση της κατανάλωσης φυσικού αερίου, η εταιρεία εισήγαγε μέτρα όπως η χρήση καλυμμάτων για τα λουτρά όταν δεν χρησιμοποιούνται και η διακοπή της θέρμανσης 30 λεπτά πριν από τη διακοπή της παραγωγής τη νύχτα, με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση 5% στη χρήση φυσικού αερίου. Βασιζόμενη στην επιτυχία της, η εταιρεία αποφάσισε να εφαρμόσει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης το 1997 για να βελτιώσει περαιτέρω τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις και να διαχειριστεί συστηματικά τις προσπάθειές της για βιωσιμότητα.

4.2.4. Διαχείριση αποβλήτων

Ως απόβλητα ορίζονται τα μη παραγόμενα προϊόντα με αρνητική ή μηδενική αγοραία αξία. Τα απόβλητα μπορεί να είναι στερεά, υγρά ή να έχουν σύσταση σαν πάστα. Οι εκπομπές νερού και ατμοσφαιρικής ρύπανσης - αν και δεν αποτελούν παραγωγή προϊόντος - δεν θεωρούνται απόβλητα. Εάν η αξία των αποβλήτων αυξομειώνεται ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς, για τον προσδιορισμό της αγοραίας αξίας χρησιμοποιούνται τα συσσωρευμένα καθαρά κόστη/έσοδα κατά τη διάρκεια της περιόδου αναφοράς (Bautista-Lazo & Short, 2013).

Οι ΜΜε διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου «μείωση-χρήση-ανακύκλωση» και διαθέτουν γνώσεις σχετικά με τις πράσινες πρακτικές που συμβάλλουν στη μείωση των αποβλήτων και την ανακύκλωση. Ωστόσο, σε ορισμένες χώρες, η ανακύκλωση των αποβλήτων δεν είναι υποχρεωτική για τις ΜΜε, με αποτέλεσμα μόνο το 35% των αποβλήτων τους να ανακυκλώνεται (Sendawula et al., 2020). Για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι σημαντικό για τις ΜΜε να υποστούν πράσινο μετασχηματισμό και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα απόβλητα και την ανακύκλωση. Η ενσωμάτωση της λιτής και πράσινης σκέψης μπορεί να βοηθήσει τις ΜΜε να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις, να επιτύχουν τους στόχους βιωσιμότητας και να ενισχύσουν την αποδοτικότητα της παραγωγής μέσω στρατηγικών όπως η ανακύκλωση, η επαναχρησιμοποίηση και η ανακατασκευή.

Οι κυβερνητικοί κανονισμοί μπορούν να χρησιμεύσουν ως κίνητρο για τις επιχειρήσεις να δώσουν προτεραιότητα στη διαχείριση των αποβλήτων και την προστασία του περιβάλλοντος. Οι κυβερνήσεις μπορούν να στηρίξουν περαιτέρω τις φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές παρέχοντας επιδοτήσεις και εφαρμόζοντας φόρους για την αποθάρρυνση επιζήμιων ενεργειών. Η οικονομική στήριξη από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής είναι ζωτικής σημασίας για τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις για την προώθηση της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και την ενθάρρυνση δράσεων φιλικών προς το περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικής διαχείρισης των αποβλήτων.

Αυτό που μπορούν να κάνουν οι ΜΜε για τη βελτίωση της διαχείρισης των αποβλήτων, είναι να διενεργούν έλεγχο αποβλήτων για την αξιολόγηση των τύπων, των πηγών και των ποσοτήτων των παραγόμενων αποβλήτων. Η διαδικασία αυτή βοηθά στον εντοπισμό ευκαιριών για μείωση των αποβλήτων, επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση, οδηγώντας σε εξοικονόμηση κόστους και περιβαλλοντικά οφέλη. Ο έλεγχος μπορεί να διεξαχθεί εσωτερικά ή με τη βοήθεια επαγγελματικής υπηρεσίας. Περιλαμβάνει τον καθορισμό του πεδίου

εφαρμογής και των στόχων του ελέγχου, τη συλλογή και διαλογή δειγμάτων αποβλήτων από διάφορους χώρους, τη μέτρηση και ζύγιση των κατηγοριών αποβλήτων, την ανάλυση των δεδομένων και την παροχή συστάσεων για βελτίωση (Tomomi, 2010).

Η εφαρμογή της ιεραρχίας των 3R, η οποία ιεραρχεί τις δράσεις με βάση τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις, είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν πρακτικές όπως η ελαχιστοποίηση της συσκευασίας, η ψηφιοποίηση εγγράφων, η αγορά χύμα ή επαναγεμιζόμενων δοχείων, η χρήση ενεργειακά αποδοτικών συσκευών, η επισκευή ή ανακατασκευή λειτουργικών αντικειμένων, η δωρεά ή η πώληση ανεπιθύμητων αντικειμένων, η χρησιμοποίηση επαναχρησιμοποιούμενων τσαντών ή δοχείων, ο διαχωρισμός των ανακυκλώσιμων υλικών και η χρήση ανακυκλωμένων ή βιοδιασπώμενων υλικών (Tomomi, 2010).

4.3. Ενίσχυση της φήμης και της εικόνας των ΜΜε

Η στροφή προς τη βιωσιμότητα στις επιχειρηματικές πρακτικές έχει σημαντικό αντίκτυπο στη ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης. Σήμερα, οι καταναλωτές έχουν όλο και μεγαλύτερη συνείδηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων των προϊόντων και υπηρεσιών που επιλέγουν. Ως αποτέλεσμα, είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν επιχειρήσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους και επιδεικνύουν δέσμευση για βιωσιμότητα (Graci & Dodds, 2008). Με την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, οι ΜΜε επιδεικνύουν την αφοσίωσή τους στην ελαχιστοποίηση του οικολογικού τους αποτυπώματος και την υπεύθυνη συμπεριφορά τους απέναντι στο περιβάλλον. Όταν μια επιχείρηση επιδεικνύει πραγματική δέσμευση για βιωσιμότητα, δημιουργεί εμπιστοσύνη και αξιοπιστία μεταξύ των καταναλωτών. Στέλνει το μήνυμα ότι η επιχείρηση δεν επικεντρώνεται μόνο στα κέρδη, αλλά και στο να έχει θετικό αντίκτυπο στον πλανήτη και την κοινωνία. Αυτό βρίσκει απήχηση στους καταναλωτές που δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και είναι πιο πιθανό να επιλέξουν προϊόντα ή υπηρεσίες από επιχειρήσεις που μοιράζονται τις αξίες τους (Cherian & Jacob, 2012).

Καθώς η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών για την αειφορία και τα βιώσιμα προϊόντα συνεχίζει να αυξάνεται, υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα σε διάφορους κλάδους. Αυτό αποτελεί ευκαιρία για τις ΜΜε να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες εταιρείες προσφέροντας τοπικά και βιολογικά προϊόντα. Τα σήματα ποιότητας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία μεταξύ των εταιρειών και των πελατών, χρησιμεύοντας ως σημείο αναφοράς για τους καταναλωτές προκειμένου να διαπιστώσουν αν

ένα προϊόν πληροί τα πρότυπα αειφορίας. Ωστόσο, είναι επίσης ευθύνη των καταναλωτών να επαληθεύουν τη γνησιότητα και την αξιοπιστία αυτών των ετικετών. Για τις ΜΜε που επιθυμούν να αξιοποιήσουν την αγορά βιώσιμων προϊόντων, η έμφαση στην τοπική, βιολογική προμήθεια, η διασφάλιση δίκαιων πρακτικών παραγωγής και η χρήση διαφανών στρατηγικών επικοινωνίας μπορούν να συμβάλουν στην καθιέρωση της μάρκας τους ως περιβαλλοντικά υπεύθυνης επιλογής. Ικανοποιώντας τη ζήτηση των καταναλωτών για οικολογικά προϊόντα και αντιμετωπίζοντας τις ανησυχίες για τη βιωσιμότητα, οι ΜΜε μπορούν να διαμορφώσουν μια θέση στην αγορά και να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές τους.

Δεδομένου ότι οι ΜΜε διαθέτουν συχνά περιορισμένο προϋπολογισμό για διαφήμιση, η στροφή προς τη χρήση της διαφήμισης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την προώθηση των εμπορικών σημάτων τους έχει ανοίξει νέες ευκαιρίες. Η επιτυχία μιας εταιρείας δεν καθορίζεται πλέον από το μέγεθος, τον προϋπολογισμό ή την προέλευσή της, καθώς τα γεωγραφικά και δημογραφικά όρια χάνουν τη σημασία τους. Μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι πλέον δυνατό και για μικρότερες εταιρείες να γίνουν αντιληπτές και γνωστές σε παγκόσμιο επίπεδο. Άρα, οι ΜΜε μέσα από την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών και την επικοινωνία τους μέσα από τα κανάλια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αποκτούν ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστίασε στη σημασία των βιώσιμων πρακτικών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜε) και ιδιαίτερα στη σχέση που έχει η υιοθέτηση τους με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το Κεφάλαιο 1 παρείχε μια επισκόπηση της στροφής προς τη βιωσιμότητα στις επιχειρήσεις δίνοντας έμφαση στην Τριπλή Κατώτατη Γραμμή. Αναγνωρίστηκε ότι οι βιώσιμες πρακτικές μπορούν να παίξουν ρόλο τόσο στην ανταγωνιστικότητα όσο και στην οικονομική απόδοση. Αναφέρθηκε επίσης ότι υπάρχουν εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες για την υιοθέτηση ή μη των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών.

Στο Κεφάλαιο 2, αναφερθήκαμε στις τέσσερις πιο γνωστές θεωρίες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο Κεφάλαιο 3, αναγνωρίστηκε η σημασία των ΜΜε στην οικονομία αλλά και οι μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν λόγω του μεγέθους τους και των περιορισμών των πόρων τους, διαθέτουν επίσης διακριτά πλεονεκτήματα, όπως η ευελιξία, η ευκινησία και οι στενές σχέσεις με τις τοπικές κοινότητες, τα οποία μπορούν να τους επιτρέψουν να υιοθετήσουν καινοτόμα και βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα.

Στο Κεφάλαιο 4, εμβαθύναμε στους τρόπους που μπορεί να υιοθετήσει μια ΜΜε βιώσιμες πρακτικές και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, αναφερθήκαμε στη στρατηγική διαφοροποίησης και στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη προϊόντων, ενώ επίσης παρουσιάσαμε και μελέτες περίπτωσης για να γίνει αισθητό ότι όλα αυτά όχι μόνο μπορούν αλλά έχουν και πρακτική εφαρμογή. Τέλος, έγινε μια μικρή αναφορά στο πώς οι ΜΜε μέσα από την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών και την επικοινωνία τους μέσα από τα κανάλια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αποκτούν ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κλείνοντας θα θέλαμε να τονίσουμε τη σημασία της στήριξης της πολιτικής, των βιομηχανικών ενώσεων και της συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων φορέων για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τις ΜΜε ώστε να υιοθετήσουν και να προωθήσουν βιώσιμες πρακτικές. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από τις ΜΜε ενέχει τεράστιες δυνατότητες για την προώθηση θετικών αλλαγών στην οικονομία και το περιβάλλον. Με την εφαρμογή προτάσεων πολιτικής και την υιοθέτηση της βιωσιμότητας, τα στελέχη των ΜΜε μπορούν όχι μόνο να ενισχύσουν τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών τους, αλλά και να συμβάλουν σε ένα πιο βιώσιμο και ευημερούν μέλλον για όλους.

Αρχικά, οι managers των ΜΜε θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να επενδύσουν στην κατάρτιση και την εκπαίδευση σε θέματα βιωσιμότητας για τους υπαλλήλους τους. Η *πράσινη αναβάθμιση* αναφέρεται στη διαδικασία παροχής στους εργαζόμενους της κατάρτισης και της εκπαίδευσης που απαιτούνται για την κατανόηση των περιβαλλοντικών ζητημάτων και τη συμβολή τους στις προσπάθειες βιωσιμότητας εντός του οργανισμού (Genghini, 2023). Η ανάγκη για πράσινη αναβάθμιση των δεξιοτήτων γίνεται ολοένα και πιο σημαντική, καθώς οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η βιωσιμότητα δεν είναι απλώς θέμα συμμόρφωσης ή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά είναι επίσης καλή για την επιχείρηση. Ένα εργατικό δυναμικό που είναι καταρτισμένο σε βιώσιμες πρακτικές και λύσεις μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς

να επιτύχουν τους στόχους τους για τη βιωσιμότητα, να βελτιώσουν τη φήμη τους και να μειώσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις τους, διατηρώντας παράλληλα την κερδοφορία τους. Οι κυβερνήσεις και οι βιομηχανικές ενώσεις μπορούν να το διευκολύνουν αυτό προσφέροντας εργαστήρια, διαδικτυακά μαθήματα και εκπαιδευτικούς πόρους προσαρμοσμένους στις ΜΜε.

Αναγνωρίζοντας ότι οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και από περιοχή σε περιοχή, είναι ζωτικής σημασίας να προσφέρεται εξατομικευμένη υποστήριξη. Μια αγροτική ΜΜε μπορεί να χρειάζεται βοήθεια για την υιοθέτηση πρακτικών βιολογικής γεωργίας, ενώ μια νεοσύστατη επιχείρηση τεχνολογίας μπορεί να χρειάζεται καθοδήγηση για τη μείωση των ηλεκτρονικών αποβλήτων μέσω του σχεδιασμού προϊόντων. Τα εξατομικευμένα προγράμματα μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά αυτές τις διαφορετικές ανάγκες.

Επίσης, οι managers μπορούν να ενθαρρύνουν τις ΜΜε να συνεργάζονται με ομοειδείς και μεγαλύτερες εταιρείες. Μια ομάδα τοπικών παραγωγών τροφίμων, για παράδειγμα, θα μπορούσε να συνεργαστεί για τη δημιουργία μιας κοινής εγκατάστασης κομποστοποίησης, μειώνοντας τα απόβλητα και βελτιώνοντας την υγεία του εδάφους. Οι βιομηχανικές ενώσεις και τα εμπορικά επιμελητήρια μπορούν να διευκολύνουν τέτοιες συνεργασίες μέσω εκδηλώσεων δικτύωσης.

Τέλος, οι managers θα πρέπει να κατανοήσουν την αξία της απόκτησης αναγνωρισμένων πιστοποιήσεων και σημάτων βιωσιμότητας για τις ΜΜε. Ένα εργαστήριο χειροποίητων κοσμημάτων, για παράδειγμα, μπορεί να επωφεληθεί από την απόκτηση πιστοποιήσεων δίκαιου εμπορίου ή ηθικής προέλευσης πολύτιμων λίθων, απευθυνόμενο σε καταναλωτές που δίνουν προτεραιότητα σε ηθικά προϊόντα. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες και οι ΜΚΟ μπορούν να παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με τις διαδικασίες πιστοποίησης

Η παρούσα διπλωματική επικεντρώνεται κυρίως στο ρόλο των βιώσιμων πρακτικών στις ΜΜε σε ένα ευρύ πλαίσιο. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών βιωσιμότητας μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε διαφορετικούς κλάδους, περιοχές και οικονομικές συνθήκες. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής θα πρέπει να εφαρμόζονται με προσοχή και ενδέχεται να μην είναι καθολικά εφαρμόσιμα. Ακόμα, η διπλωματική χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο ποιοτική ανάλυση. Ενώ αυτό παρέχει πολύτιμες πληροφορίες, μια πιο εκτεταμένη ποσοτική ανάλυση θα μπορούσε να προσφέρει πιο στατιστικά σημαντικά ευρήματα. Τέλος, η διπλωματική εξετάζει τα οφέλη των πρακτικών βιωσιμότητας για τις ΜΜε και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά δεν εμβαθύνει σε

συγκεκριμένους παράγοντες του πλαισίου που μπορεί να επηρεάσουν την υιοθέτησή τους. Παράγοντες όπως οι πολιτιστικές, κανονιστικές και οικονομικές συνθήκες θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά τη σκοπιμότητα και την επιτυχία των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας.

Μια μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να διερευνήσει τον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο των βιώσιμων πρακτικών στις ΜΜε. Διαχρονικές μελέτες που παρακολουθούν την απόδοση και την επιβίωση των ΜΜε που έχουν υιοθετήσει την αειφορία με την πάροδο του χρόνου μπορούν να παράσχουν πολύτιμες πληροφορίες για τα διαρκή οφέλη και τις προκλήσεις. Επίσης, η διενέργεια συγκριτικών αναλύσεων μεταξύ ΜΜε σε διαφορετικές περιοχές και κλάδους μπορεί να ρίξει φως στους παράγοντες του πλαισίου που οδηγούν ή εμποδίζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών. Η κατανόηση των λόγων για τους οποίους ορισμένες ΜΜε διαπρέπουν στη βιωσιμότητα, ενώ άλλες αγωνίζονται, είναι ουσιαστικής σημασίας. Ακόμα, ποσοτικές μελέτες μεγάλης κλίμακας θα μπορούσαν να προσφέρουν πιο ισχυρά στατιστικά στοιχεία σχετικά με τα οικονομικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των πρακτικών αειφορίας στις ΜΜε. Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεδομένων, των ρυθμών ανάπτυξης και του μεριδίου αγοράς των ΜΜε που εστιάζουν στη βιωσιμότητα σε σύγκριση με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες. Τέλος, μια μελλοντική έρευνα μπορεί να αξιολογήσει τον αντίκτυπο των κυβερνητικών πολιτικών και κινήτρων στην υιοθέτηση της αειφορίας από τις ΜΜε. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση της αποτελεσματικότητας των επιχορηγήσεων, των φορολογικών κινήτρων και των κανονιστικών πλαισίων στην προώθηση βιώσιμων πρακτικών.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Abada, O. et al. (2015). Establishing the factors affecting the growth of small and medium sized enterprises in Algeria. *American International Journal of Social science*, 4(2), 01-115.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D. & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review: Sustainability-oriented Innovation. *International journal of management reviews*, 18(2),180-205.
- Aragón-Correa, J.A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S. & García-Morales, V.J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86(1), 88-103.
- Ball, A., & Craig, R. (2010). Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 283-293.
- Ball, C., Burt, G., De Vries, F., & MacEachern, E. (2018). How environmental protection agencies can promote eco-innovation: The prospect of voluntary reciprocal legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 242-253.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. & Arikan, A. M. (2001). The resource-based View: Origins and Implications. *Handbook of Strategic Management*, pp. 124–188.
- Bautista-Lazo, S., & Short, T. (2013). Introducing the all seeing eye of business: a model for understanding the nature, impact and potential uses of waste. *Journal of Cleaner Production*, 40, 141-150.
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long range planning*, 31(3), 455-466.
- Bertels, S., Papania, L., & Papania, D. (2010). Embedding sustainability in organizational culture. *A systematic review of the body of knowledge*. London, Canada: Network for Business Sustainability, 25.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of marketing*, 57(4), 83-99.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). Green marketing: A study of consumers' attitude towards environment friendly products.

Chompu-Inwai, R., Jaimjit, B., & Premsurianunt, P. (2015). A combination of Material Flow Cost Accounting and design of experiments techniques in an SME: the case of a wood products manufacturing company in northern Thailand. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1352-1364.

Γονιάδης, Γ. (2015). Εισαγωγή στη Βιώσιμη Ανάπτυξη: Ένα συνοπτικό εγχειρίδιο από φοιτητές για φοιτητές. Διαθέσιμο εδώ <https://www.ihu.edu.gr/icsd/docs/eisagogi-sti-viosimi-anaptyxi.pdf>. Τελευταία πρόσβαση 09/2023.

Cuevas, J. G. (1994). Towards a taxonomy of entrepreneurial theories. *International Small Business Journal*, 12(4), 77-88.

Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R., & Wiseman, R. M. (2012). Has agency theory run its course?: Making the theory more flexible to inform the management of reward systems. *Corporate Governance: An International Review*, 20(6), 526-546.

De Medeiros, J.F., Ribeiro, J.L.D. & Cortimiglia, M.N. (2014). Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review. *Journal of cleaner production*. 65. 76-86.

Directorate-General for Energy (2022). Energy saving options for SMEs to better cope with the crisis. Διαθέσιμο εδώ https://commission.europa.eu/news/energy-saving-options-smes-better-cope-crisis-2022-10-20_en. Τελευταία πρόσβαση 07/2022

Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development—historical roots of the concept. *Environmental sciences*, 3(2), 83-96.

Dunlop, W. (1992). Small vs. Large Firms in Australian Manufacturing. *Small Business Economics*, 4 (1), σσ. 45-48.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of business Research*, 116, 199-208. Τελευταία πρόσβαση 07/2022

El Shafeey, T., & Trott, P. (2014). Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*.

Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.

European Commission (2016). Annual Report on European SMEs 2015/2016 Final Report (European Commission/November 2016)

European Commission (2021). ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs. Διαθέσιμο εδώ <https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20Annual%20Report%20-%202021.pdf>. Τελευταία πρόσβαση 07/2022

European Parliament (2017). Helping European SMEs to grow - EU Agenda. Διαθέσιμο εδώ <https://euagenda.eu/upload/publications/untitled-108178-ea.pdf>.

Eweje, G. (2011). A shift in corporate practice? Facilitating sustainability strategy in companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 125-136.

Fetting, C. (2020). The European green deal. *ESDN report*, 53.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für wirtschafts-und unternehmensethik*, 5(3), 228-254.

Fresner, J. (2010). *Pre-SME-promoting Resource Efficiency in Small & Medium Sized Enterprises: Industrial Training Handbook*. United Nations Environment Programme.

Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for sustainability—a stakeholder theory. *Total quality management*, 21(7), 737-744.

Genghini, L. (2023). Green Upskilling: Why Companies Need to Train Employees to Meet the Demand of a Sustainable Economy. Διαθέσιμο εδώ <https://2030.builders/green-upskilling-why-companies-need-to-train-employees-to-meet-the-demand-of-a-sustainable-economy/>.

Τελευταία πρόσβαση 09/2023.

Gennitsaris, S., Oliveira, M. C., Vris, G., Bofilios, A., Ntinou, T., Frutuoso, A. R., ... & Dedoussis, V. (2023). Energy Efficiency Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Situation, Case Studies and Best Practices. *Sustainability*, 15(4), 3727.

Gevirtz, C. D. (1994). *Developing new products with TQM*. McGraw-Hill Companies.

Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting, and Management*, 1(1), 27-42.

Graci, S., & Dodds, R. (2008). Why go green? The business case for environmental commitment in the Canadian hotel industry. *Anatolia*, 19(2), 251-270.

Gupta, J., & Vegelin, C. (2016). Sustainable development goals and inclusive development. *International environmental agreements: Politics, law and economics*, 16, 433-448.

- IEA. (2015). Accelerating energy efficiency in small and medium-sized enterprises: Powering SMEs to catalyse economic growth. *Policy Pathway*.
- ILO (2022). Guide to Recommendation 189: Job creation in small and medium sized enterprises Recommendation. Διαθέσιμο εδώ. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_847682.pdf. Τελευταία πρόσβαση 07/2022
- IOBE (2016). Έκθεση για την επιχειρηματικότητα 2015-2016. Νοέμβριος 2016 του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
- Jarmai, K. (2020). Responsible Innovation: Business Opportunities and Strategies for Implementation. 1st edn, Dordrecht: Springer.
- Južnik Rotar, L., Kontošić Pamić, R., & Bojnec, Š. (2019). Contributions of small and medium enterprises to employment in the European Union countries. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 3296-3308.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of marketing*, 56(4), 33-52.
- Kivits, R., Sawang, S., Kivits, R., & Sawang, S. (2021). Stakeholder theory. *The Dynamism of Stakeholder Engagement: A Case Study of the Aviation Industry*, 1-8.
- Knoppen, D., & Knight, L. (2022). Pursuing sustainability advantage: The dynamic capabilities of born sustainable firms. *Business strategy and the environment*, 31(4), 1789-1813.
- Latip, M., Sharkawi, I., Mohamed, Z., & Kasron, N. (2022). The Impact of External Stakeholders' Pressures on the Intention to Adopt Environmental Management Practices and the Moderating Effects of Firm Size. *Journal of Small Business Strategy*, 32(3), 45-66.
- Le, T. T. (2022). Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*.
- Lockett, A., Thompson, S. & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), pp. 9–28.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource management. *Journal of Business Research*, 33 (2), pp. 91–101
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.

- Mascle, C., & Zhao, H. P. (2008). Integrating environmental consciousness in product/process development based on life-cycle thinking. *International Journal of Production Economics*, 112(1), 5-17.
- Mendonça, P. R., & Las Casas, A. L. (2013). Diversification as a Sustainable Growth Strategy in the Packaging Market: case study of a Brazilian company, Impacta S/A Indústria e Comércio. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 4(2), 61-81.
- Mikolajuk, Z., & Yeh, A. G. O. (2000). *Decision support systems for sustainable development: a resource book of methods and applications*. Springer Science & Business Media.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic management journal*, 8(1), 55-76.
- Moré, R. P. O., Telles, R., Marinho, S. V., & Corrêa, F. H. C. (2016). Institutional theory of strategic capacity and competitive advantage: Theoretical view of the information technology industry in Brazil. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(3), 671-679.
- Moultrie, J., Clarkson, P. J., & Probert, D. (2007). Development of a design audit tool for SMEs. *Journal of product innovation Management*, 24(4), 335-368.
- Muangmee, C., Dacko-Pikiewicz, Z., Meekaewkunchorn, N., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Green entrepreneurial orientation and green innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Social Sciences*, 10(4), 136.
- Muller, P., Ramada, P., Julius, J., Herr, D., Gagliardi, D., Marzocchi, C., ... & Wenger, J. (2017). Annual report on European SMEs 2016/2017: Focus on self-employment.
- Myslimi, G., & Kaçani, K. (2016). Impact of SMEs in economic growth in Albania. *European Journal of Sustainable Development*, 5(3), 151-151.
- Ndlela, L. T., & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International journal of information management*, 21(2), 151-165.
- Oduro, S. (2019). Examining open innovation practices in low-tech SMEs: Insights from an emerging market. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(3), 509-532.
- OECD (2018). OECD HIGHLIGHTS Global Material Resources Outlook to 2060 – Economic Drivers and Environmental Consequences. Διαθέσιμο εδώ <https://www.oecd.org/environment/waste/highlights-global-material-resources-outlook-to-2060.pdf>. Τελευταία πρόσβαση 07/2022

OECD (2019). SMEs: Key drivers of green and inclusive growth. Διαθέσιμο εδώ https://www.oecd-ilibrary.org/environment/smes-key-drivers-of-green-and-inclusive-growth_8a51fc0c-en. Τελευταία πρόσβαση 07/2022

Olavarrieta, S., & Ellinger, A. E. (1997). Resource-based theory and strategic logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Onu, P., & Mbohwa, C. (2019, December). Sustainable production: new thinking for SMEs. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1378, No. 2, p. 022072). IOP Publishing

Opoku, A., & Ahmed, V. (2014). Embracing sustainability practices in UK construction organizations: Challenges facing intra-organizational leadership. *Built Environment Project and Asset Management*, 4(1), 90-107.

Padhi, B., & Panda, D. A. K. (2015). A study on employee engagement models for sustainability of organisation. *Padhi, B. and Panda, AK (2015). "A Study on Employee Engagement Models for Sustainability of Organisation". International Journal of Research and Development-A Management Review (IJRDMR), 4(4), 79-85.*

Pfarrer, M. D. (2010). What is the purpose of the firm?: Shareholder and stakeholder theories. *Good business: Exercising effective and ethical leadership*, 86-93.

Phelan, S. E., & Lewin, P. (2000). Arriving at a strategic theory of the firm. *International journal of management reviews*, 2(4), 305-323.

Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293-309.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.

Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International journal of operations & production management*.

Rigg, J. (2022). HOW ORGANIC COTTON USES LESS WATER, WITH Y.O.U UNDERWEAR. Διαθέσιμο εδώ <https://www.oxwash.com/blog/how-organic-cotton-uses-less-water-with-y-o-u-underwear>. Τελευταία πρόσβαση 07/2022

Robertson, G., & Lapiņa, I. (2023). Digital transformation as a catalyst for sustainability and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100017.

Rodrigues, M., & Franco, M. (2023). Green Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Qualitative Approach. *Sustainability*, 15(5), 4510.

Savlovski, L. I., & Robu, N. R. (2011). The role of SMEs in modern economy. *Economia, Seria Management*, 14(1), 277-281.

- Schwass, R. D. (2011). World Conservation Strategy of the International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN).
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(2), 460-484.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage.
- Sendawula, K., Bagire, V., Mbidde, C. I., & Turyakira, P. (2021). Environmental commitment and environmental sustainability practices of manufacturing small and medium enterprises in Uganda. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(4), 588-607.
- Sheehan, N. T., & Foss, N. J. (2007). Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis. *Management Decision*.
- Stieb, J. A. (2009). Assessing Freeman's stakeholder theory. *Journal of business ethics*, 87, 401-414.
- Sustainablegreece 2020 (2020). Sustainable Greece 2020 Διαθέσιμο εδώ. <https://www.sustainablegreece2020.com/?lang=en>. Τελευταία πρόσβαση 06/2022
- Tambunan, T. (2008). SME development, economic growth, and government intervention in a developing country: The Indonesian story. *Journal of international entrepreneurship*, 6, 147-167.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic management journal*, 18(7) pp. 509-533.
- Thurik, R., & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of small business and enterprise development*, 11(1), 140-149.
- Tomislav, K. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 21(1), 67-94.
- Tomomi, T. (2010). Environmental management strategy for small and medium-sized enterprises: Why do SMBs practice environmental management?. *Asian Business & Management*, 9, 265-280.
- Truijens, O. (2008). A Critical Review of the Resource-based View of the Firm.
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Shin, H., Lee, Y., & Lee, C. W. (2020). Relationship among CSR initiatives and financial and non-financial corporate performance in the ecuadorian banking environment. *Sustainability*, 12(4), 1621.

Winn, M. I. (2001). Building stakeholder theory with a decision modeling methodology. *Business & Society*, 40(2), 133-166.

Winnard, J., Adcroft, A., Lee, J., & Skipp, D. (2014). Surviving or flourishing? Integrating business resilience and sustainability. *Journal of strategy and management*, 7(3), 303-315.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006). Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ: Οδηγός χρήστη και υπόδειγμα δήλωσης. Διαθέσιμο εδώ https://ependitika.gr/wp-content/uploads/2017/12/sme_user_guide_el.pdf. Τελευταία πρόσβαση 07/2022

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜε. Διαθέσιμο εδώ <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjtzJDbvYuAAxXLVPEDHX2cAboQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroom%2Fdocuments%2F42921%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fel%2Frenditions%2Fpdf&usg=AOvVaw2HV91vjTfDxVnkQSxTOWXA&opi=89978449>. Τελευταία πρόσβαση 07/2022

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179–191.