

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στρατηγική Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων: Ο Ρόλος της
Τεχνολογικής και Πράσινης Μετάβασης στη Μείωση των Εμποδίων
Εισόδου και Βελτίωσης της Ανταγωνιστικότητας
Ευστάθιος Τουρλούκης

Moes2231

Γιάννης Πολλάλης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως
μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και
Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Μάιος 2025

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



**MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS
STRATEGY**

**Strategic Management of Small Businesses: The Role of the
Technological and Green Transition in Reducing Barriers to
Entry and Improving Competitiveness**

Efstathios Turloukis

Moes2231

Yannis Pollalis

**Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of
the requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy**

Piraeus, May 2025

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, 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 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.»

Στρατηγική Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων: Ο Ρόλος της Τεχνολογικής και Πράσινης Μετάβασης στη Μείωση των Εμποδίων Εισόδου και Βελτίωσης της Ανταγωνιστικότητας

Σημαντικοί Όροι: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), Δίδυμη Μετάβαση, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Πράσινος Μετασχηματισμός, Στρατηγική Διοίκηση, Ανταγωνιστικότητα, Εμπόδια Εισόδου, Καινοτομία.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τις στρατηγικές επιπτώσεις της «δίδυμης μετάβασης», δηλαδή της ταυτόχρονης επιδίωξης του ψηφιακού και του πράσινου (βιώσιμου) μετασχηματισμού στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Κύριος στόχος της έρευνας είναι να αναλύσει πώς αυτές οι παράλληλες μετασχηματιστικές δυνάμεις μπορούν να λειτουργήσουν ως στρατηγικά εργαλεία για την υπέρβαση των εμποδίων εισόδου σε εδραιωμένους κλάδους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Οι ΜΜΕ αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της παγκόσμιας οικονομίας, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 95% των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Ωστόσο, βρίσκονται αντιμέτωπες με σημαντικές προκλήσεις, όπως οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, η δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδότηση, οι ελλείψεις σε εξειδικευμένες δεξιότητες, η τεχνική πολυπλοκότητα και η αυστηρή κανονιστική συμμόρφωση. Παράλληλα, η δίδυμη μετάβαση δημιουργεί μοναδικές ευκαιρίες, όπως η βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, η πρόσβαση σε νέες αγορές, η εξοικονόμηση κόστους και η διαφοροποίηση μέσω της πράσινης καινοτομίας. Για την επιτυχή διαχείριση αυτού του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, προτείνονται συγκεκριμένες στρατηγικές κινήσεις: η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου οδικού χάρτη, η υιοθέτηση λύσεων υπολογιστικού νέφους (Cloud), η επένδυση στην ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων (data analytics), η συνεχής αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού (upskilling), και η δημιουργία συνεργατικών δικτύων.

Η πρακτική εφαρμογή αυτών των θεωρητικών ευρημάτων επιβεβαιώνεται μέσω της μελέτης περίπτωσης μιας ελληνικής ΜΜΕ στον κλάδο των logistics (ARGOLIDA ON LINE). Η

συγκεκριμένη επιχείρηση αξιοποίησε προγράμματα ΕΣΠΑ για να υλοποιήσει ταυτόχρονα πράσινες επενδύσεις (ηλεκτροκίνηση, φωτοβολταϊκά) και ψηφιακές αναβαθμίσεις (ERP, αυτοματοποιημένη διαχείριση στόλου) . Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ισχυρές συνέργειες, καθώς η εταιρεία τριπλασίασε τον κύκλο εργασιών της χωρίς νέο διοικητικό προσωπικό, αποδεικνύοντας ότι η διπλή μετάβαση αποτελεί καταλύτη για βιώσιμη ανάπτυξη.

Strategic Management of Small Businesses: The Role of the Technological and Green Transition in Reducing Barriers to Entry and Improving Competitiveness

Keywords: Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Twin Transition, Digital Transformation, Green Transformation, Strategic Management, Competitiveness, Barriers to Entry, Innovation.

Abstract

This master thesis investigates the strategic implications of the "twin transition" the simultaneous pursuit of digital and green (sustainable) transformation—on Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). The primary objective is to analyze how these parallel transformative forces can serve as strategic tools for SMEs to overcome entry barriers in established industries and enhance their competitiveness.

SMEs constitute the backbone of the global economy, yet they face significant challenges, including limited financial resources, difficulty accessing finance, skill gaps, technical complexity, and regulatory compliance. Concurrently, the twin transition presents unique opportunities for operational efficiency, market access, cost savings, and differentiation through green innovation. To successfully navigate this environment, specific strategic actions are proposed: developing a comprehensive roadmap, prioritizing cloud-based solutions, investing in cybersecurity, leveraging data analytics, continuous workforce upskilling, and fostering collaborative networking.

The practical application of these theoretical findings is confirmed through a case study of a Greek SME in the logistics sector, "ARGOLIDA ONLINE". By successfully utilizing EU funding programs, the company implemented integrated green investments (electric fleet, photovoltaic system) and digital upgrades (ERP system, automated fleet management, AI-driven customer service). The results demonstrated powerful synergies; the company tripled its turnover and doubled its fleet without increasing administrative staff, proving that the integrated technological and green transition is a catalyst for sustainable growth and business scaling.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	9
1.1 Ιστορικό.....	9
1.2 Στόχοι της έρευνας	9
1.3 Σημασία της μελέτης.....	10
1.4 Δομή της διατριβής.....	10
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	11
2.1 Η δίδυμη μετάβαση: Εννοιολογικό πλαίσιο.....	11
2.1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός	13
2.1.2 Πράσινος μετασχηματισμός.....	16
2.2 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME).....	20
2.3 Επίδραση της δίδυμης μετάβασης στην επιχειρηματική στρατηγική	23
Κεφάλαιο 3: Η δίδυμη μετάβαση και οι MME	27
3.1 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι MME.....	28
3.2 Ευκαιρίες για τις MME	31
Κεφάλαιο 4. Στρατηγικές επιπτώσεις για τις MME.....	39
4.1 Ανάπτυξη του οδικού χάρτη για τη δίδυμη μετάβαση.....	39
4.2 Προτεραιοποίηση λύσεων που βασίζονται στο Cloud.....	44
4.3 Επενδύσεις στην κυβερνοασφάλεια	47
4.4 Αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων	53
4.5 Εστίαση στην πράσινη καινοτομία	57
4.6 Αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού	61
4.7 Συνεργασία και δικτύωση	66
4.8 Αναζήτηση υποστήριξης και χρηματοδότησης	70

Κεφάλαιο 6: Μελέτες Περιπτώσεων.....	78
6.1 Επιτυχής Δίδυμη Μετάβαση σε Επιχειρήσεις.....	78
6.1.2 Αναγνώριση της Ευκαιρίας: Αξιοποίηση Κοινοτικής Χρηματοδότησης.....	79
6.1.3 Επενδύσεις: Πράσιнос Μετασχηματισμός.....	80
6.1.4 Επενδύσεις: Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	80
6.1.5 Αποτελέσματα και Αντίκτυπος.....	83
6.1.6 Ανάλυση Συνεργιών Δίδυμης Μετάβασης.....	84
6.2 Προκλήσεις και Διδάγματα.....	86
Κεφάλαιο 7: Ανακεφαλαίωση.....	87
Αναφορές.....	89

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Η αλληλεξάρτηση της ψηφιακής & πράσινης Μετάβασης.....	13
Εικόνα 2: Γραφική Παρουσίαση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	16
Εικόνα 3: Γραφική Παρουσίαση του Πράσινου Μετασχηματισμού.....	19
Εικόνα 4: Η προστιθέμενη αξία των ΜμΕ στην οικονομία.....	23
Εικόνα 5: Δίδυμη Μετάβαση & Ανάλυση Δεδομένων.....	26
Εικόνα 6: Η Δομική Μεταμόρφωση της Αγοράς Ενέργειας λόγω των ΑΠΕ.....	27
Εικόνα 7: Προκλήσεις της Δίδυμης Μετάβασης στις ΜμΕ.....	30
Εικόνα 8: Αυτοματοποίηση Διαδικασιών & Operation Strategy.....	31
Εικόνα 9: Στάδια Ψηφιοποίησης & Third Party Services.....	32
Εικόνα 10: Συνεργασία Ατόμου & AI Agents.....	32
Εικόνα 11: Τιμολογιακή Πολιτική AI Agents Models vs Παραδοσιακών SaaS επιχειρηματικών σχεδίων.....	34
Εικόνα 12: Subscription vs Outcome based Pricing: A new era begins.....	35
Εικόνα 13: Κυκλική Οικονομία.....	36
Εικόνα 14: Ολιστικές Εφοδιαστικές Αλυσίδες.....	37
Εικόνα 15: Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων & Οδικός Χάρτης Εφαρμογής σχεδίων Δίδυμης Μετάβασης.....	39

Εικόνα 16: Ψηφιακή & Πράσινη Μετάβαση: Αλληλοσυμπλήρωση & Λογική Συνέχεια 2 ισχυρών επιχειρηματικών στρατηγικών	40
Εικόνα 17: Η δημιουργία κοινής omnichannel βάσης δεδομένων και πληροφοριακού συστήματος ως θεμέλιο λίθος της αύξησης παραγωγικότητας	41
Εικόνα 18: Στάδια και επίπεδα αυτοματισμού & αυτονόμησης συστημάτων ΤΝ εντός μιας επιχείρησης.....	44
Εικόνα 19: Το οικονομικό αντίκτυπο του κυβερνοπολέμου και κυβερνοεπιθέσεων στην επιχειρηματικότητα	48
Εικόνα 20: Φίλτρα και Στρώματα Προστασίας Επιχειρηματικών Δεδομένων	51
Εικόνα 21: General Data Protection Regulation (GDPR).....	52
Εικόνα 22: Data Driven Business Decisions.....	53
Εικόνα 23: Σύνδεση Επιχειρηματικών Αποφάσεων με Δεδομένα	54
Εικόνα 24: Η πράσινη καινοτομία και η εφαρμογή της σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας	57
Εικόνα 25: Οφέλη Πράσινης Καινοτομίας στην Επιχειρηματικότητα.....	58
Εικόνα 26: Upskilling & Reskilling, ο μεγαλύτερος άθλος της δίδυμης μετάβασης.....	61
Εικόνα 27: Στρατηγικοί τομείς Upskilling & Reskilling	65
Εικόνα 28: Τα διάφορα είδη & επίπεδα επιχειρηματικών δικτύων.....	66
Εικόνα 29: Η ανάγκη δημιουργίας δικτύου υποστήριξης της δίδυμης μετάβασης.....	69
Εικόνα 30: Τρόποι χρηματοδότησης επενδύσεων ΜμΕ	70
Εικόνα 31: Ευρωπαϊκά Χρηματοδοτικά Εργαλεία για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα	72
Εικόνα 32: Η ανατομία του ευρωπαϊκού οικοσυστήματος χρηματοδότησης ΜμΕ	73
Εικόνα 33: Χάρτης Χρηματοδοτικών Εργαλείων του Ελληνικού Οικοσυστήματος Επιχειρηματικότητας.....	74
Εικόνα 34: Το Crowdfunding ως σύγχρονος τρόπος άντλησης κεφαλαίων	75
 Πίνακας 1: Το οικονομικό αντίκτυπο των ΜμΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Eurostat 2019)	20
Πίνακας 2: Παρουσίασης της εταιρείας ARGOLIDA ON LINE	78
Πίνακας 3: Λίστα Επενδυτικών Δαπανών Δίδυμης Μετάβασης.....	82
Πίνακας 4: Αποτελέσματα Μετασχηματισμού της Επιχείρησης.....	84

1. Εισαγωγή

1.1 Ιστορικό

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο έχουν έρθει αντιμέτωπες με δύο μεγάλες μετασχηματιστικές δυνάμεις: την ψηφιοποίηση και τη βιωσιμότητα. Αυτές οι παράλληλες τάσεις έχουν συγκλίνει σε αυτό που είναι πλέον γνωστό ως "δίδυμη μετάβαση" - μια ταυτόχρονη επιδίωξη του ψηφιακού μετασχηματισμού και του πράσινου (ή βιώσιμου) μετασχηματισμού. Η έννοια αυτή έχει αποκτήσει ιδιαίτερη απήχηση στους πολιτικούς κύκλους, κυρίως στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου θεωρείται ακρογωνιαίος λίθος για τη μελλοντική οικονομική ανταγωνιστικότητα και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η ψηφιακή πτυχή αυτής της μετάβασης περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων, μεταβάλλοντας ριζικά τις λειτουργίες, τη δημιουργία αξίας και τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Περιλαμβάνει την υιοθέτηση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η υπολογιστική νέφους, το Διαδίκτυο των πραγμάτων και η προηγμένη ανάλυση δεδομένων. Ταυτόχρονα, η πράσινη μετάβαση εστιάζει στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, στη διατήρηση των φυσικών πόρων και στην προώθηση μιας οικονομίας χαμηλών εκπομπών άνθρακα και αποδοτικής χρήσης των πόρων. Ενώ οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν συχνά τους πόρους για να περιηγηθούν σε αυτές τις μεταβάσεις, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες σε αυτό το εξελισσόμενο τοπίο. Οι ΜΜΕ, οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά πολλών οικονομιών παγκοσμίως, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 95% των επιχειρήσεων και πάνω από το 60% της απασχόλησης παγκοσμίως, βρίσκονται σε κρίσιμη καμπή. Η ικανότητά τους να προσαρμοστούν και να αξιοποιήσουν τη διπλή μετάβαση θα καθορίσει πιθανότατα τη μελλοντική τους ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα.

1.2 Στόχοι της έρευνας

Η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο να διερευνήσει τις επιπτώσεις της δίδυμης μετάβασης για τις ΜΜΕ, με ιδιαίτερη έμφαση στην επιχειρηματική στρατηγική.

Οι πρωταρχικοί ερευνητικοί στόχοι είναι:

1. Ανάλυση της έννοιας της δίδυμης μετάβασης και της σημασίας της για τις ΜΜΕ.

2. Προσδιορισμός των βασικών προκλήσεων και ευκαιριών που παρουσιάζει η δίδυμη μετάβαση για τις MME.
3. Να εξετάσει πώς οι MME μπορούν να προσαρμοστούν στρατηγικά για να αξιοποιήσουν τη δύναμη των νέων τεχνολογιών και ταυτόχρονα να ενισχύσουν τις πρακτικές βιωσιμότητάς τους.
4. Να διερευνήσει πώς αυτές οι στρατηγικές αλλαγές μπορούν να βοηθήσουν τις MME να παραμείνουν ανταγωνιστικές έναντι των μεγαλύτερων παικτών.

1.3 Σημασία της μελέτης

Η έρευνα αυτή είναι σημαντική για διάφορους λόγους:

1. **Πρακτική συνάφεια:** Η μελέτη αυτή προσφέρει πρακτική αξία στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, τους διευθυντές και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, παρέχοντας πληροφορίες για το πώς οι MME μπορούν να πλοηγηθούν στη μετάβαση από το δίδυμο.
2. **Οικονομικός αντίκτυπος:** Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να προσαρμοστούν επιτυχώς σε μεγάλες μεταβάσεις είναι ζωτικής σημασίας για την ευρύτερη οικονομική ανθεκτικότητα και ανάπτυξη.
3. **Στόχοι βιωσιμότητας:** Η έρευνα αυτή συμβάλλει στην ευρύτερη συζήτηση σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις, ιδίως οι MME, μπορούν να συμβάλουν στους στόχους της αειφορίας, παραμένοντας ταυτόχρονα οικονομικά βιώσιμες.
4. **Ακαδημαϊκή συμβολή:** Η παρούσα μελέτη στοχεύει να γεφυρώσει το κενό στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, εστιάζοντας ειδικά στη δίδυμη μετάβαση στο πλαίσιο των MME και στις στρατηγικές τους απαντήσεις.

1.4 Δομή της διατριβής

Η παρούσα διατριβή διαρθρώνεται ως εξής: Στο κεφάλαιο 2 παρέχεται μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τη δίδυμη μετάβαση, τις MME και τις σχετικές έννοιες επιχειρηματικής στρατηγικής. Το κεφάλαιο 3 περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας. Στα κεφάλαια 4 και 5 παρουσιάζονται τα κύρια ευρήματα σχετικά με τον αντίκτυπο της δίδυμης

μετάβασης στις MME και τις στρατηγικές επιπτώσεις, αντίστοιχα. Το κεφάλαιο 6 προσφέρει μελέτες περιπτώσεων MME που έχουν πλοηγηθεί με επιτυχία στη μετάβαση στη δίδυμη μετάβαση.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Η δίδυμη μετάβαση: Εννοιολογικό πλαίσιο

Η δίδυμη μετάβαση, μια έννοια που έχει αποκτήσει σημαντική απήχηση τα τελευταία χρόνια, ιδίως στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αναφέρεται στην ταυτόχρονη επιδίωξη του ψηφιακού μετασχηματισμού και του πράσινου (ή βιώσιμου) μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις και τις οικονομίες. Αυτή η διπλή προσέγγιση αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως βασικός μοχλός για τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα, ιδίως στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (MME).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών σε όλους τους τομείς των επιχειρηματικών λειτουργιών, αλλάζοντας ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν και προσφέρουν αξία στους πελάτες. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η υπολογιστική νέφους, το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) και η ανάλυση δεδομένων. Οι τεχνολογίες αυτές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εξορθολογίζουν τις λειτουργίες τους, να βελτιώνουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να δημιουργούν νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Από την άλλη πλευρά, ο πράσινος μετασχηματισμός επικεντρώνεται στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, στη διατήρηση και αποκατάσταση της φύσης, στην αναστροφή της περιβαλλοντικής υποβάθμισης και στη διασφάλιση ότι οι μελλοντικές πηγές ενέργειας θα είναι ανανεώσιμες. Η μετάβαση αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία μιας οικονομίας με χαμηλές εκπομπές άνθρακα, αποδοτική χρήση των πόρων και κοινωνική ένταξη. Περιλαμβάνει την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, την ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων και την εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει θέσει τη διπλή μετάβαση στο επίκεντρο των στρατηγικών της προτεραιοτήτων, αναγνωρίζοντας τις δυνητικές συνέργειες μεταξύ του ψηφιακού και του πράσινου μετασχηματισμού. Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, που δρομολογήθηκε το 2019, υπογραμμίζει

ρητά την ανάγκη αξιοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού ως βασικού παράγοντα για την επίτευξη των περιβαλλοντικών της στόχων. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας, ενώ παράλληλα τονίζει τη σημασία της διασφάλισης ότι ο ίδιος ο ψηφιακός τομέας θα γίνει πιο βιώσιμος.

Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες έχουν εγείρει ανησυχίες σχετικά με πιθανές συγκρούσεις μεταξύ αυτών των δύο μεταβάσεων. Μια μελέτη του Universitat Oberta de Catalunya (UOC) προειδοποιεί ότι η ομαδοποίηση αυτών των μετασχηματισμών μαζί μπορεί να οδηγήσει στο να υποχωρήσουν οι περιβαλλοντικές προκλήσεις έναντι της ψηφιακής καινοτομίας. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ΕΕ μπορεί να χρησιμοποιεί την έννοια της διπλής μετάβασης για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ψηφιακή αγορά, θέτοντας ενδεχομένως την περιβαλλοντική διακυβέρνηση στην υπηρεσία μιας στενής πτυχής της βιωσιμότητας: της βιωσιμότητας του νέου ψηφιακού τομέα.

Η ένταση αυτή αναδεικνύει την πολυπλοκότητα της έννοιας της δίδυμης μετάβασης και την ανάγκη για μια ισορροπημένη προσέγγιση. Ενώ οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν σημαντικό δυναμικό για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, η εφαρμογή τους πρέπει να γίνεται με προσεκτική διαχείριση για την αποφυγή ακούσιων αρνητικών συνεπειών. Για παράδειγμα, η κατανάλωση ενέργειας από τις ψηφιακές υποδομές και ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος των ηλεκτρονικών αποβλήτων αποτελούν αυξανόμενες ανησυχίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν στο πλαίσιο της δίδυμης μετάβασης.

Καθώς προχωράμε μπροστά, είναι ζωτικής σημασίας να αναπτύξουμε πλαίσια και στρατηγικές που να ενσωματώνουν πραγματικά τις ψηφιακές και πράσινες πρωτοβουλίες, διασφαλίζοντας ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις συμβάλλουν πραγματικά στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η ενσωμάτωση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις ΜΜΕ, οι οποίες συχνά αντιμετωπίζουν περιορισμούς πόρων και τεχνικές πολυπλοκότητες στην εφαρμογή τόσο ψηφιακών όσο και πράσινων μετασχηματισμών.

Συνεπώς, η έννοια της δίδυμης μετάβασης αποτελεί ταυτόχρονα ευκαιρία και πρόκληση. Προσφέρει τη δυνατότητα σημαντικών βελτιώσεων στην αποδοτικότητα, τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα. Ωστόσο, απαιτεί επίσης προσεκτικό σχεδιασμό, χάραξη πολιτικής και

εφαρμογή, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι ψηφιακοί και οι πράσινοι στόχοι αλληλοενισχύονται και δεν έρχονται σε σύγκρουση. Καθώς η έρευνα σε αυτόν τον τομέα συνεχίζει να εξελίσσεται, θα είναι ζωτικής σημασίας να αναπτυχθούν πιο αποχρωματισμένες αντιλήψεις για το πώς αυτές οι μεταβάσεις μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά για να επιτευχθεί πραγματική πρόοδος προς ένα βιώσιμο και ψηφιακά ενεργοποιημένο μέλλον.



Εικόνα 1: Η αλληλεξάρτηση της ψηφιακής & πράσινης Μετάβασης

2.1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία που περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, αλλάζοντας ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν και προσφέρουν αξία στους πελάτες. Πηγαίνει πέρα από την απλή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών- αντιπροσωπεύει μια πολιτισμική αλλαγή που απαιτεί από τους οργανισμούς να αμφισβητούν συνεχώς την υφιστάμενη κατάσταση, να πειραματίζονται και να γίνονται άνετοι με την αποτυχία.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συγκροτείται από συγκεκριμένους πυλώνες. Πρώτον, η τεχνολογική ολοκλήρωση αποτελεί τη ραχοκοκαλιά αυτής της διαδικασίας. Πρόκειται για την υιοθέτηση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η υπολογιστική νέφους, το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) και η ανάλυση δεδομένων. Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να βελτιστοποιούν τις διαδικασίες, να βελτιώνουν τη λήψη αποφάσεων και να δημιουργούν νέες προτάσεις αξίας.

Δεύτερον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί συχνά τον επανασχεδιασμό των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων. Αυτός ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποδοτικότητα, μείωση του κόστους και βελτίωση της εμπειρίας των πελατών. Απαιτεί ενδελεχή εξέταση των υφιστάμενων πρακτικών και προθυμία για σημαντικές αλλαγές στους καθιερωμένους τρόπους εργασίας.

Τρίτον, ο επιτυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας, που θα προάγει την καινοτομία, την ευελιξία και τη συνεχή μάθηση. Συχνά περιλαμβάνει αλλαγές στην ηγεσία, τη διαχείριση ταλέντων και τις οργανωτικές δομές. Αυτή η πολιτιστική και οργανωτική αλλαγή είναι ίσως μία από τις πιο δύσκολες πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς απαιτεί την υπέρβαση της αντίστασης στην αλλαγή και την εμπέδωση μιας νέας νοοτροπίας σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Τέταρτον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει μεγάλη έμφαση στη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών μέσω της εξατομίκευσης, της εμπλοκής σε όλα τα κανάλια και της πληροφόρησης βάσει δεδομένων. Αυτή η πελατοκεντρική προσέγγιση είναι ζωτικής σημασίας στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι προσδοκίες των πελατών εξελίσσονται συνεχώς.

Πέμπτον, η ικανότητα συλλογής, ανάλυσης και αξιοποίησης των δεδομένων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτή η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων επιτρέπει στους οργανισμούς να λαμβάνουν πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις και να ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς. Αντιπροσωπεύει μια μετατόπιση από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που βασίζονται στη διαίσθηση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε στοιχεία.

Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), ο ψηφιακός μετασχηματισμός παρουσιάζει προκλήσεις και ευκαιρίες. Ενώ οι ΜΜΕ συχνά αντιμετωπίζουν περιορισμούς πόρων και ελλείψεις δεξιοτήτων, ο επιτυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη επιχειρησιακή αποδοτικότητα, πρόσβαση σε νέες αγορές και αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Ο αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού στα επιχειρηματικά μοντέλα είναι βαθύς. Έχει οδηγήσει στην εμφάνιση νέων πηγών εσόδων, στη διατάραξη παραδοσιακών κλάδων και στη δημιουργία εντελώς νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Για παράδειγμα, η άνοδος των επιχειρήσεων που βασίζονται σε πλατφόρμες και η οικονομία διαμοιρασμού είναι άμεσα αποτελέσματα του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια συνεχής διαδικασία και όχι ένα εφάπαξ γεγονός. Καθώς οι τεχνολογίες συνεχίζουν να εξελίσσονται, οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζονται και να καινοτομούν συνεχώς για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην ψηφιακή εποχή. Αυτό απαιτεί μακροπρόθεσμη δέσμευση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και προθυμία να αγκαλιάσουν την αλλαγή ως σταθερό χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού τοπίου.



Εικόνα 2: Γραφική Παρουσίαση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

2.1.2 Πράσινο μετασχηματισμός

Ο πράσινο μετασχηματισμός, γνωστός και ως πράσινη μετάβαση, αναφέρεται στη διαδικασία μετατόπισης των επιχειρηματικών λειτουργιών, στρατηγικών και πρακτικών προς την κατεύθυνση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας με παράλληλη διατήρηση της οικονομικής ανάπτυξης. Η έννοια αυτή έχει αποκτήσει σημαντική απήχηση τα τελευταία χρόνια, ιδίως στο πλαίσιο της αντιμετώπισης της κλιματικής αλλαγής και της έλλειψης πόρων.

Στον πυρήνα του, ο πράσινο μετασχηματισμός περιλαμβάνει την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών που μειώνουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, διατηρούν τους φυσικούς πόρους και προωθούν την οικολογική υπευθυνότητα. Αυτό περιλαμβάνει τη μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, την εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας και την ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων και υπηρεσιών. Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, που εγκαινιάστηκε το 2019, αποτελεί παράδειγμα της σημασίας αυτής της μετάβασης, υπογραμμίζοντας την ανάγκη

αξιοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού ως βασικού παράγοντα για την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων.

Για τις επιχειρήσεις, ιδίως τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), ο πράσινος μετασχηματισμός παρουσιάζει προκλήσεις και ευκαιρίες. Από τη μία πλευρά, προσφέρει τη δυνατότητα αύξησης του μεριδίου αγοράς, ενίσχυσης της φήμης του εμπορικού σήματος και μείωσης του λειτουργικού κόστους μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας των πόρων. Μελέτες έχουν δείξει ότι το 66% των παγκόσμιων καταναλωτών είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα για προϊόντα και υπηρεσίες από περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιχειρήσεις. Η τάση αυτή υποδηλώνει μια αυξανόμενη αγορά για βιώσιμα αγαθά και υπηρεσίες, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για τις ΜΜΕ που μπορούν να πλοηγηθούν αποτελεσματικά στην πράσινη μετάβαση.

Ωστόσο, η πορεία προς τον πράσινο μετασχηματισμό δεν είναι χωρίς εμπόδια. Οι ΜΜΕ συχνά αντιμετωπίζουν έλλειψη ρευστότητας, τεχνικές πολυπλοκότητες και γραφειοκρατία όταν προσπαθούν να εφαρμόσουν βιώσιμες πρακτικές. Η περιορισμένη πρόσβαση στη γνώση, τις τεχνολογίες και τη χρηματοδότηση μπορεί να εμποδίσει την ικανότητά τους να υιοθετήσουν πράσινες πρακτικές και να εκμεταλλευτούν νέες πράσινες ευκαιρίες⁴. Επιπλέον, η μετάβαση μπορεί να απαιτεί σημαντικές αρχικές επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, διαδικασίες ή ανάπτυξη δεξιοτήτων, γεγονός που μπορεί να αποτελέσει ιδιαίτερη πρόκληση για τις μικρότερες επιχειρήσεις με περιορισμένους οικονομικούς πόρους.

Ο πράσινος μετασχηματισμός περιλαμβάνει διάφορες πτυχές των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αρχικά περιλαμβάνει τη βελτιστοποίηση της ενεργειακής απόδοσης, συχνά μέσω της υιοθέτησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και της εφαρμογής συστημάτων ενεργειακής διαχείρισης. Η χρήση των πόρων και η διαχείριση των αποβλήτων αποτελούν επίσης κρίσιμες συνιστώσες, με τις επιχειρήσεις να εστιάζουν όλο και περισσότερο στη μείωση της παραγωγής αποβλήτων, στην εφαρμογή προγραμμάτων ανακύκλωσης και στην υιοθέτηση των αρχών της κυκλικής οικονομίας.

Επιπλέον, ο πράσινος μετασχηματισμός επεκτείνεται πέρα από τις εσωτερικές λειτουργίες και περιλαμβάνει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη βιώσιμη προμήθεια υλικών, την υπεύθυνη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και την ανάπτυξη πράσινων προϊόντων

και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, ορισμένες ΜΜΕ επικεντρώνονται στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των διαδικασιών παραγωγής τους, ενώ άλλες επικεντρώνονται στην προσφορά πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως λύσεις ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Απαιτεί την καλλιέργεια νέων δεξιοτήτων και γνώσεων που σχετίζονται με βιώσιμες πρακτικές, οι οποίες συχνά αναφέρονται ως "πράσινες δεξιότητες". Αυτή η πτυχή του μετασχηματισμού αναδεικνύει τη διασύνδεση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης, καθώς οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην αναβάθμιση και επανεκπαίδευση του εργατικού δυναμικού τους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της πράσινης οικονομίας. Οι φορείς χάραξης πολιτικής διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση του πράσινου μετασχηματισμού των ΜΜΕ. Οι κυβερνητικές πολιτικές, οι μηχανισμοί χρηματοδότησης και τα κανονιστικά πλαίσια είναι απαραίτητα για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από τις επιχειρήσεις.

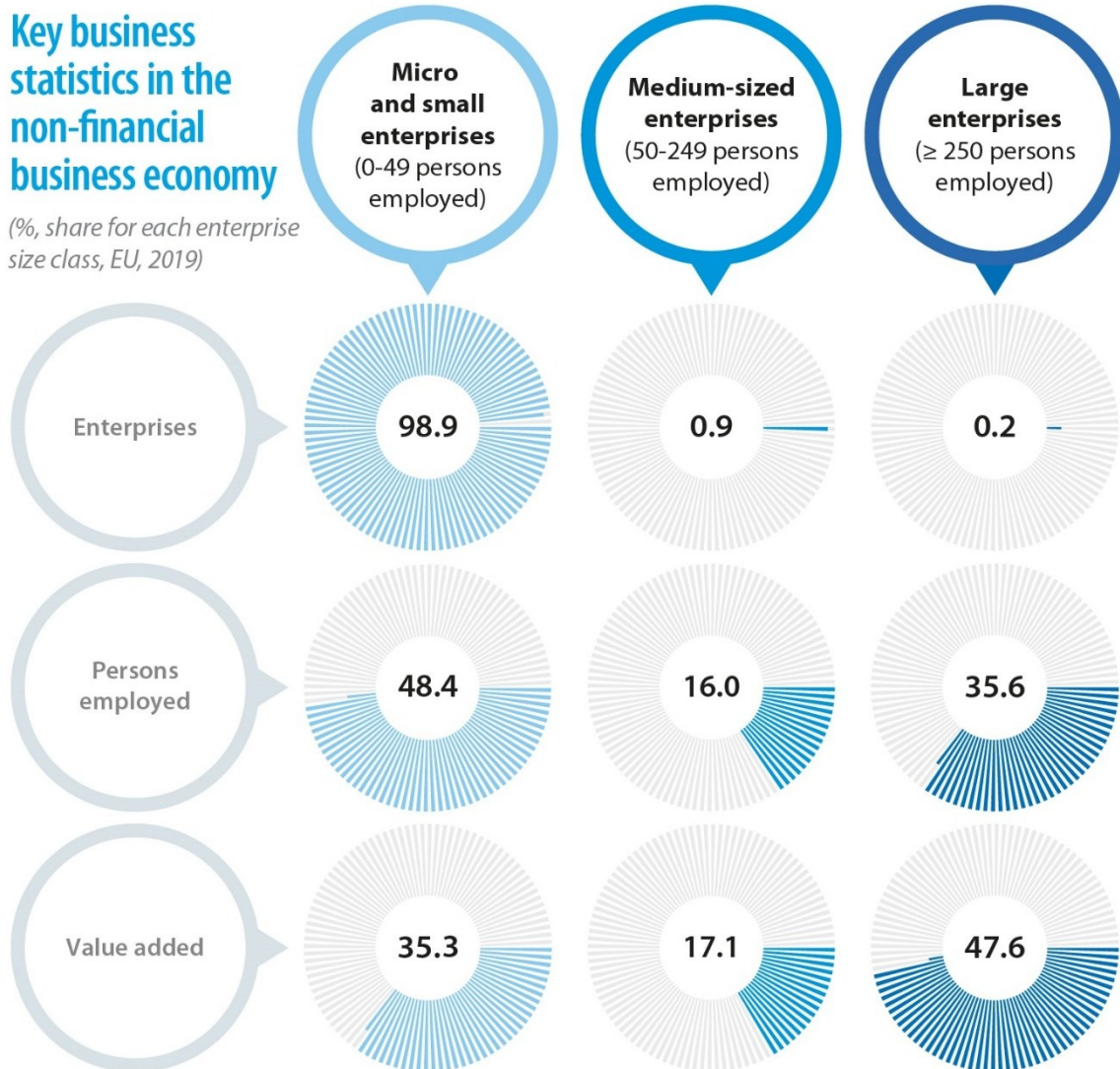
Για παράδειγμα, το European Green Deal που πρότεινε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2019, έχει ως στόχο να βοηθήσει τις ΜΜΕ να μετατρέψουν τις περιβαλλοντικές προκλήσεις σε ευκαιρίες, εστιάζοντας στην αποδοτικότητα των πόρων, την πράσινη επιχειρηματικότητα και την πρόσβαση σε πράσινες αγορές. Από το 2025, ο πράσινος μετασχηματισμός έχει καταστεί επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα. Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως βασικός μοχλός καινοτομίας, αποδοτικότητας και ανθεκτικότητας απέναντι στις περιβαλλοντικές προκλήσεις. Ωστόσο, η επιτυχία αυτού του μετασχηματισμού βασίζεται σε μια ολιστική προσέγγιση που ενσωματώνει τις αρχές της αειφορίας σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, εμπλέκει τα ενδιαφερόμενα μέρη και ευθυγραμμίζεται με τους ευρύτερους κοινωνικούς στόχους της προστασίας του περιβάλλοντος και της βιώσιμης ανάπτυξης.



Εικόνα 3: Γραφική Παρουσίαση του Πράσινου Μετασχηματισμού

2.2 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Πίνακας 1: Το οικονομικό αντίκτυπο των ΜμΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Eurostat 2019)



EU: estimates made for the purpose of the Key Figures on European business publication.

ec.europa.eu/eurostat 

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην παγκόσμια οικονομία, καθώς αποτελούν τη ραχοκοκαλιά πολλών εθνικών οικονομιών και συμβάλλουν σημαντικά στην απασχόληση, την καινοτομία και την οικονομική ανάπτυξη. Αν και οι ορισμοί των ΜΜΕ

διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από περιοχή σε περιοχή, χαρακτηρίζονται γενικά από το περιορισμένο μέγεθός τους όσον αφορά τους εργαζόμενους, τον κύκλο εργασιών ή το σύνολο του ισολογισμού. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ως ΜΜΕ ορίζονται οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 250 εργαζόμενους και ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων, από πολύ μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζομένους έως μεσαίες επιχειρήσεις που προσεγγίζουν τα ανώτερα όρια της κατηγορίας των ΜΜΕ.

Η σημασία των ΜΜΕ στην παγκόσμια οικονομία δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν περίπου το 95% των επιχειρήσεων και πάνω από το 60% της απασχόλησης παγκοσμίως. Στις αναδυόμενες οικονομίες, οι ΜΜΕ συνεισφέρουν έως και το 40% του εθνικού εισοδήματος (ΑΕΠ). Η σημασία τους εκτείνεται πέρα από τους απλούς αριθμούς- οι ΜΜΕ βρίσκονται συχνά στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας, προωθώντας την τεχνολογική πρόοδο και την οικονομική διαφοροποίηση

Οι ΜΜΕ διαθέτουν αρκετά μοναδικά χαρακτηριστικά που τις διακρίνουν από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Πρώτον, τείνουν να είναι πιο ευέλικτες και ευκίνητες, επιτρέποντάς τους να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Αυτή η προσαρμοστικότητα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα σε ταχέως εξελισσόμενους κλάδους ή σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας. Δεύτερον, οι ΜΜΕ έχουν συχνά ισχυρή τοπική εστίαση, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της κοινότητας και διατηρώντας στενές σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές

Ωστόσο, οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν επίσης ξεχωριστές προκλήσεις. Η περιορισμένη πρόσβαση στη χρηματοδότηση είναι ένα μόνιμο ζήτημα, με πολλές ΜΜΕ να αγωνίζονται να εξασφαλίσουν τα κεφάλαια που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την καινοτομία. Αυτός ο χρηματοδοτικός περιορισμός μπορεί να εμποδίσει την ικανότητά τους να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες, να επεκταθούν σε νέες αγορές ή να αναλάβουν σημαντικές δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης. Σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες εταιρείες, οι ΜΜΕ συχνά δεν διαθέτουν εξειδικευμένα τμήματα ή τεχνογνωσία σε τομείς όπως η πληροφορική, το μάρκετινγκ ή η περιβαλλοντική διαχείριση. Αυτό μπορεί να τις δυσκολέψει να συμβαδίσουν με τις τεχνολογικές εξελίξεις ή να συμμορφωθούν με τις πολύπλοκες κανονιστικές απαιτήσεις.

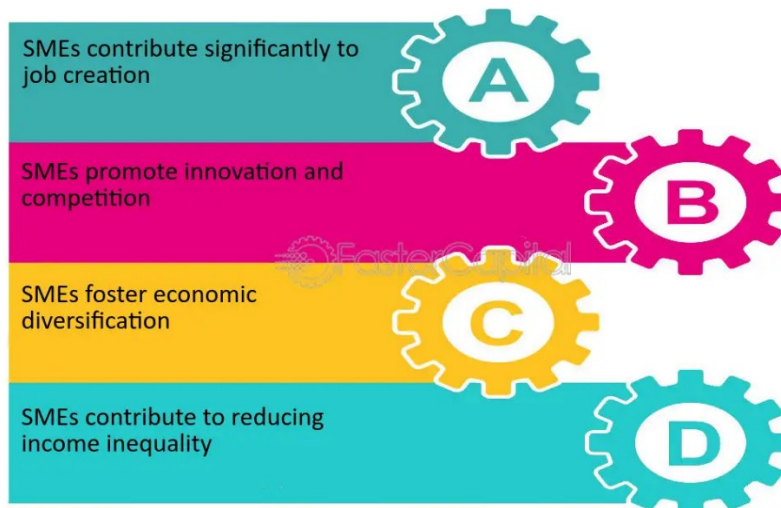
Στο πλαίσιο της διπλής μετάβασης - ψηφιακός και πράσινος μετασχηματισμός - οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν ευκαιρίες και εμπόδια. Από τη μία πλευρά, οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν στις ΜΜΕ τη δυνατότητα να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, να προσεγγίσουν νέες αγορές και να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Το cloud computing, για παράδειγμα, έχει καταστήσει τις εξελιγμένες υποδομές πληροφορικής προσιτές ακόμη και στις μικρότερες επιχειρήσεις. Ομοίως, η αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες παρουσιάζει νέες ευκαιρίες αγοράς για τις καινοτόμες ΜΜΕ. Από την άλλη πλευρά, η διπλή μετάβαση θέτει επίσης σημαντικές προκλήσεις για τις ΜΜΕ. Ο ταχύς ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών μπορεί να είναι συντριπτικός, ιδίως για τις επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες ή ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ομοίως, η προσαρμογή στους ολοένα και αυστηρότερους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και στις προσδοκίες των καταναλωτών όσον αφορά τη βιωσιμότητα μπορεί να είναι δαπανηρή και πολύπλοκη για τις μικρότερες επιχειρήσεις.

Παρά τις προκλήσεις αυτές, πολλές ΜΜΕ έχουν επιδείξει αξιοσημείωτη ανθεκτικότητα και καινοτομία κατά την πλοήγηση στη διπλή μετάβαση. Μελέτες περιπτώσεων από διάφορους κλάδους δείχνουν ότι οι ΜΜΕ αξιοποιούν με επιτυχία τις ψηφιακές τεχνολογίες για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών, τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών και την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Ομοίως, υπάρχουν πολλά παραδείγματα ΜΜΕ που πρωτοπορούν σε βιώσιμες πρακτικές, από την ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων έως την εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας στις δραστηριότητές τους.

Ο ρόλος των κρατικών πολιτικών στη στήριξη των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια της δίδυμης μετάβασης είναι κρίσιμος. Οι κυβερνήσεις και οι διεθνείς οργανισμοί έχουν υλοποιήσει διάφορες πρωτοβουλίες για να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να ξεπεράσουν τα εμπόδια στην ψηφιοποίηση και τη βιωσιμότητα. Αυτές περιλαμβάνουν μηχανισμούς οικονομικής στήριξης, προγράμματα κατάρτισης και κανονιστικά πλαίσια που έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκότερο περιβάλλον για την καινοτομία και την ανάπτυξη των ΜΜΕ. Καθώς προχωρούμε περαιτέρω στην ψηφιακή και πράσινη εποχή, η ικανότητα των ΜΜΕ να πλοηγηθούν με επιτυχία στη διπλή μετάβαση θα είναι κρίσιμη όχι μόνο για τη δική τους επιβίωση και ανάπτυξη αλλά και για τους ευρύτερους οικονομικούς και περιβαλλοντικούς στόχους των κοινωνιών παγκοσμίως. Η κατανόηση των μοναδικών χαρακτηριστικών, των προκλήσεων και των δυνατοτήτων των ΜΜΕ

είναι επομένως απαραίτητη για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών και πολιτικών για την υποστήριξη του μετασχηματισμού τους ενόψει αυτών των παγκόσμιων μεγαλοτάσεων.

The Importance of SMEs in Today's Economy



Εικόνα 4: Η προστιθέμενη αξία των ΜμΕ στην οικονομία

2.3 Επίδραση της δίδυμης μετάβασης στην επιχειρηματική στρατηγική

Η διπλή μετάβαση, που περιλαμβάνει τόσο τον ψηφιακό όσο και τον οικολογικό μετασχηματισμό, αναδιαμορφώνει βαθιά τις επιχειρηματικές στρατηγικές σε όλους τους κλάδους, ιδίως για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Αυτή η διπλή μετάβαση δεν είναι απλώς μια τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά ένας θεμελιώδης επαναπροσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν, ανταγωνίζονται και δημιουργούν αξία σε έναν όλο και πιο ψηφιακό και περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένο κόσμο. Στον πυρήνα της, η διπλή μετάβαση απαιτεί από τις επιχειρήσεις να επιδιώκουν ταυτόχρονα την ψηφιακή καινοτομία και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Αυτή η διπλή εστίαση καθιστά αναγκαία την αναπροσαρμογή των στρατηγικών προτεραιοτήτων, οδηγώντας συχνά στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων που αξιοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες για την επίτευξη τόσο οικονομικών όσο και περιβαλλοντικών στόχων. Για παράδειγμα, οι εταιρείες του κλάδου της μόδας χρησιμοποιούν πλέον ψηφιακές πλατφόρμες για να εφαρμόσουν μοντέλα κυκλικής οικονομίας, επιτρέποντας στους πελάτες να νοικιάζουν, να μεταπωλούν ή να ανακυκλώνουν είδη ένδυσης, αντιμετωπίζοντας έτσι τόσο την

ψηφιακή δέσμευση όσο και τις ανησυχίες για τη βιωσιμότητα. Ο αντίκτυπος στην ανταγωνιστική στρατηγική είναι σημαντικός. Η δίδυμη μετάβαση θολώνει τα παραδοσιακά όρια της βιομηχανίας, δημιουργώντας νέες μορφές ανταγωνισμού και συνεργασίας. Οι ψηφιακές πλατφόρμες και τα οικοσυστήματα αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, επιτρέποντας στις ΜΜΕ να έχουν πρόσβαση σε νέες αγορές και να συνεργάζονται με εταίρους σε παγκόσμια κλίμακα. Ταυτόχρονα, οι στρατηγικές που επικεντρώνονται στη βιωσιμότητα αναδεικνύονται σε βασικά στοιχεία διαφοροποίησης, με τις εταιρείες να ανταγωνίζονται με βάση την ικανότητά τους να προσφέρουν περιβαλλοντικά υπεύθυνα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους η δίδυμη μετάβαση επηρεάζει την επιχειρηματική στρατηγική είναι ο επαναπροσδιορισμός της δημιουργίας και της σύλληψης αξίας. Οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να προσφέρουν πιο εξατομικευμένα, αποτελεσματικά και βασιζόμενα στα δεδομένα προϊόντα και υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, η πράσινη μετάβαση μετατοπίζει τις προτιμήσεις των καταναλωτών προς βιώσιμες προσφορές, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες στην αγορά. Αυτή η αλλαγή απαιτεί από τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις προτάσεις αξίας τους και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ώστε να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες προσδοκίες των πελατών. Η δίδυμη μετάβαση καθιστά επίσης αναγκαία την επαναξιολόγηση της κατανομής των πόρων και των επενδυτικών στρατηγικών. Οι ΜΜΕ πρέπει να εξισορροπούν προσεκτικά τις επενδύσεις σε ψηφιακές τεχνολογίες με εκείνες που απαιτούνται για πρωτοβουλίες περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Η εξισορρόπηση αυτή είναι ιδιαίτερα δύσκολη δεδομένου των συχνά περιορισμένων οικονομικών πόρων των μικρότερων επιχειρήσεων.

Ωστόσο, οι στρατηγικές επενδύσεις σε τομείς όπως οι ενεργειακά αποδοτικές τεχνολογίες ή οι ψηφιακές λύσεις για τη βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού μπορούν να αποφέρουν τόσο εξοικονόμηση κόστους όσο και περιβαλλοντικά οφέλη, καταδεικνύοντας τις πιθανές συνέργειες μεταξύ ψηφιακών και πράσινων μετασχηματισμών. Επιπλέον, η δίδυμη μετάβαση οδηγεί σε αλλαγές στις οργανωτικές δομές και κουλτούρες. Για την αποτελεσματική πλοήγηση σε αυτή τη διπλή αλλαγή, οι επιχειρήσεις υιοθετούν όλο και περισσότερο πιο ευέλικτα και ευέλικτα οργανωτικά μοντέλα. Αυτό περιλαμβάνει πιο επίπεδες ιεραρχίες, διαλειτουργικές ομάδες και μεγαλύτερη έμφαση στη συνεχή μάθηση και προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες. Η πολιτισμική

αλλαγή επεκτείνεται στην προώθηση καινοτόμων νοοτροπιών που εκτιμούν τόσο την τεχνολογική πρόοδο όσο και την περιβαλλοντική διαχείριση

Τα δεδομένα και οι αναλύσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής στο πλαίσιο της δίδυμης μετάβασης. Οι ψηφιακές τεχνολογίες παρέχουν άνευ προηγουμένου πρόσβαση σε δεδομένα, επιτρέποντας πιο τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και δυνατότητες πρόβλεψης. Αυτή η προσέγγιση που βασίζεται στα δεδομένα επεκτείνεται και στην περιβαλλοντική διαχείριση, με τις εταιρείες να χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία για την παρακολούθηση και τη βελτιστοποίηση των περιβαλλοντικών τους επιδόσεων. Η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών (ESG) μετρήσεων στον στρατηγικό σχεδιασμό και την υποβολή εκθέσεων στη διεύθυνση γίνεται όλο και πιο συνηθισμένη, με γνώμονα τόσο τις ρυθμιστικές πιέσεις όσο και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών

Η διπλή μετάβαση επηρεάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν την καινοτομία και την έρευνα και ανάπτυξη (E&A). Τα μοντέλα ανοικτής καινοτομίας κερδίζουν έδαφος, με τις επιχειρήσεις να συνεργάζονται με εξωτερικούς εταίρους, συμπεριλαμβανομένων νεοφυών επιχειρήσεων, πανεπιστημίων, γραφείων ικανοτήτων ακόμη και ανταγωνιστών, για να προωθήσουν τόσο τις ψηφιακές όσο και τις πράσινες καινοτομίες. Αυτή η συνεργατική προσέγγιση είναι ιδιαίτερα επωφελής για τις ΜΜΕ, επιτρέποντάς τους να έχουν πρόσβαση σε εμπειρογνομosύνη και πόρους που διαφορετικά θα ήταν απρόσιτοι. Οι στρατηγικές της αλυσίδας εφοδιασμού υφίστανται σημαντικό μετασχηματισμό υπό το πρίσμα της δίδυμης μετάβασης. Οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν πιο διαφανείς, αποτελεσματικές και ανθεκτικές αλυσίδες εφοδιασμού. Ταυτόχρονα, υπάρχει αυξανόμενη πίεση για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας της αλυσίδας εφοδιασμού, από την προμήθεια πρώτων υλών έως τη διαχείριση της διάθεσης των προϊόντων στο τέλος του κύκλου ζωής τους. Αυτή η διπλή εστίαση οδηγεί στην ανάπτυξη κυκλικών αλυσίδων εφοδιασμού που αξιοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων και την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Οι στρατηγικές δέσμευσης των πελατών εξελίσσονται επίσης ραγδαία. Τα ψηφιακά κανάλια καθίστανται το κύριο μέσο αλληλεπίδρασης για πολλές επιχειρήσεις, γεγονός που απαιτεί νέες προσεγγίσεις στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Ταυτόχρονα, η πράσινη μετάβαση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες επικοινωνούν τις προτάσεις αξίας τους, με τη

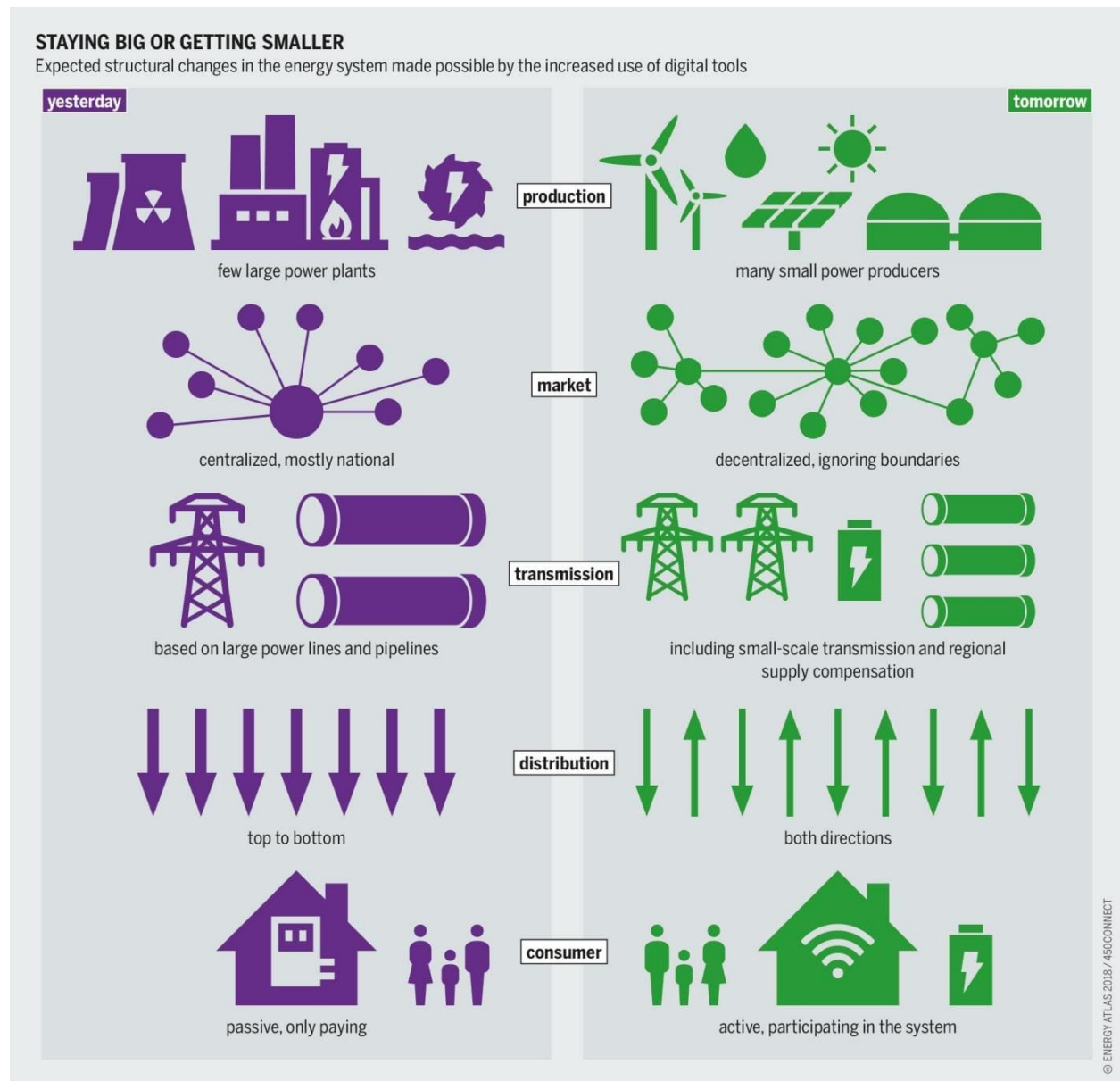
βιωσιμότητα να αποτελεί βασικό στοιχείο της ταυτότητας της μάρκας και της δέσμευσης των πελατών.

Συμπερασματικά, ο αντίκτυπος της δίδυμης μετάβασης στη στρατηγική των επιχειρήσεων είναι περιεκτικός και πολύπλευρος. Απαιτεί από τις επιχειρήσεις, ιδίως τις ΜΜΕ, να υιοθετήσουν μια ολιστική προσέγγιση που θα ενσωματώνει την ψηφιακή καινοτομία και τη βιωσιμότητα σε κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων τους. Αν και αποτελεί πρόκληση, η μετάβαση αυτή παρουσιάζει επίσης σημαντικές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που είναι σε θέση να πλοηγηθούν αποτελεσματικά στις πολυπλοκότητες του ψηφιακού και του πράσινου μετασχηματισμού. Καθώς η δίδυμη μετάβαση συνεχίζει να εξελίσσεται, θα παραμείνει αναμφίβολα ένα κεντρικό ζήτημα στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών στρατηγικών για τα επόμενα χρόνια.



Εικόνα 5: Δίδυμη Μετάβαση & Ανάλυση Δεδομένων

Κεφάλαιο 3: Η δίδυμη μετάβαση και οι MME



Εικόνα 6: Η Δομική Μεταμόρφωση της Αγοράς Ενέργειας λόγω των ΑΠΕ

3.1 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιμετωπίζουν πλήθος προκλήσεων κατά την πλοήγηση στη διπλή μετάβαση του ψηφιακού και του πράσινου μετασχηματισμού. Οι προκλήσεις αυτές είναι συχνά αλληλένδετες και μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ικανότητα των ΜΜΕ να προσαρμοστούν και να ευδοκιμήσουν σε ένα ολοένα και πιο πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Μία από τις πρωταρχικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ είναι οι περιορισμοί πόρων. Σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι ΜΜΕ λειτουργούν συνήθως με περιορισμένους οικονομικούς πόρους, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει την ικανότητά τους να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες ή βιώσιμες πρακτικές. Το αρχικό κόστος που συνδέεται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, όπως η εφαρμογή προηγμένων συστημάτων ΤΠ ή η ανάπτυξη πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου, μπορεί να είναι σημαντικό. Ομοίως, η μετάβαση σε πιο φιλικές προς το περιβάλλον λειτουργίες απαιτεί συχνά σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου σε νέο εξοπλισμό ή διαδικασίες. Αυτή η οικονομική επιβάρυνση μπορεί να είναι ιδιαίτερα τρομακτική για τις ΜΜΕ που λειτουργούν ήδη με στενά περιθώρια κέρδους. Στενά συνδεδεμένη με τους οικονομικούς περιορισμούς είναι η πρόκληση της πρόσβασης στην κατάλληλη χρηματοδότηση. Τα παραδοσιακά πιστωτικά ιδρύματα συχνά αντιλαμβάνονται τις ΜΜΕ ως δανειολήπτες υψηλότερου κινδύνου, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τις επιχειρήσεις αυτές να εξασφαλίσουν δάνεια για ψηφιακές ή πράσινες πρωτοβουλίες. Ενώ υπάρχει αυξανόμενος αριθμός πράσινων επιλογών χρηματοδότησης και επιχορηγήσεων ψηφιακού μετασχηματισμού, πολλές ΜΜΕ δυσκολεύονται να περιηγηθούν στο πολύπλοκο τοπίο των ευκαιριών χρηματοδότησης ή να ανταποκριθούν στα αυστηρά κριτήρια για τα προγράμματα αυτά.

Η τεχνική πολυπλοκότητα αποτελεί άλλο ένα σημαντικό εμπόδιο για τις ΜΜΕ. Ο ταχύς ρυθμός της τεχνολογικής εξέλιξης μπορεί να είναι συντριπτικός, ιδίως για τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν ειδικά τμήματα πληροφορικής ή εσωτερική τεχνογνωσία. Η επιλογή των σωστών τεχνολογιών, η αποτελεσματική εφαρμογή τους και η εξασφάλιση της ενσωμάτωσής τους με τα υπάρχοντα συστήματα μπορεί να είναι ένα αποθαρρυντικό έργο. Επιπλέον, οι τεχνικές πτυχές του πράσινου μετασχηματισμού, όπως η εφαρμογή ενεργειακά αποδοτικών συστημάτων ή η ανάπτυξη

μοντέλων κυκλικής οικονομίας, συχνά απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις που μπορεί να μην είναι άμεσα διαθέσιμες σε μικρότερους οργανισμούς.

Η κανονιστική συμμόρφωση αποτελεί ολοένα και πιο σύνθετη πρόκληση για τις ΜΜΕ στο πλαίσιο της διπλής μετάβασης. Καθώς οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο εφαρμόζουν αυστηρότερους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και νόμους περί προστασίας δεδομένων, οι ΜΜΕ πρέπει να περιηγηθούν σε ένα πολύπλοκο πλέγμα νομικών απαιτήσεων. Η παρακολούθηση αυτών των εξελισσόμενων κανονισμών και η διασφάλιση της συμμόρφωσης μπορεί να είναι εντατική σε πόρους και χρονοβόρα, αποσπώντας ενδεχομένως την προσοχή από τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Το έλλειμμα δεξιοτήτων είναι μια άλλη κρίσιμη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ. Η δίδυμη μετάβαση απαιτεί νέες ικανότητες σε τομείς όπως η ανάλυση δεδομένων, το ψηφιακό μάρκετινγκ και οι βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Ωστόσο, οι ΜΜΕ συχνά δυσκολεύονται να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα με αυτές τις εξειδικευμένες δεξιότητες, ιδίως όταν ανταγωνίζονται μεγαλύτερους οργανισμούς που μπορούν να προσφέρουν πιο ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Επιπλέον, η αναβάθμιση των δεξιοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της δίδυμης μετάβασης μπορεί να είναι δαπανηρή και χρονοβόρα.

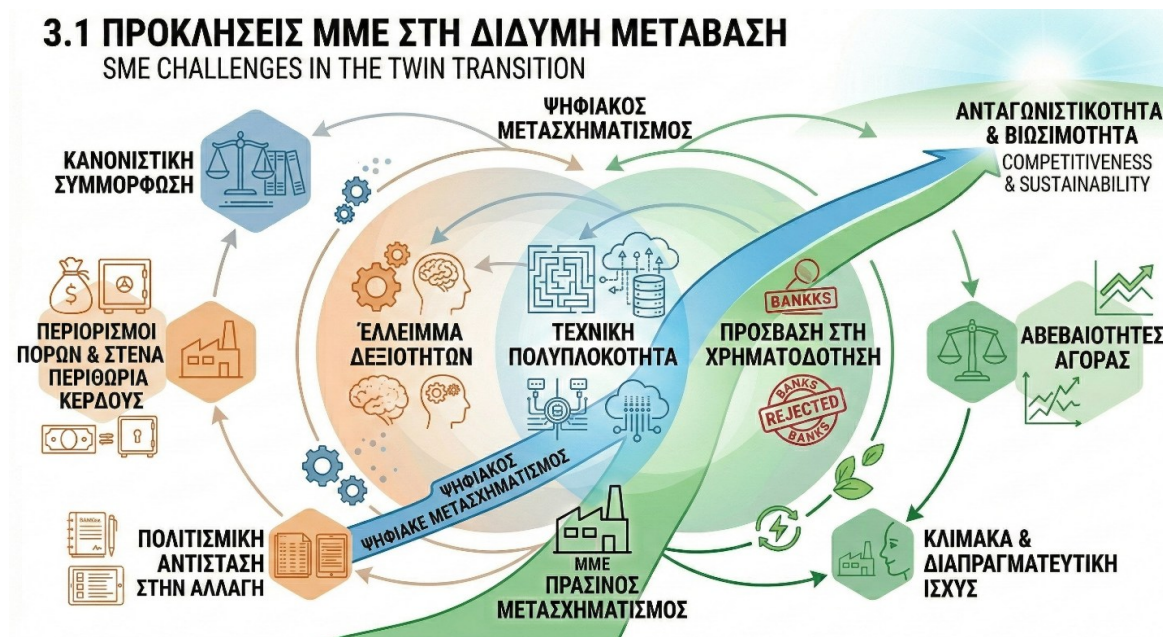
Η πολιτισμική αντίσταση στην αλλαγή εντός των ΜΜΕ μπορεί επίσης να εμποδίσει τη δίδυμη μετάβαση. Πολλές μικρές επιχειρήσεις έχουν καθιερωμένους τρόπους λειτουργίας που μπορεί να είναι βαθιά ριζωμένοι στην οργανωτική τους κουλτούρα. Η μετάβαση σε πιο ψηφιακές και βιώσιμες πρακτικές απαιτεί συχνά μια θεμελιώδη αλλαγή στη νοοτροπία και τις μεθόδους εργασίας, η οποία μπορεί να συναντήσει αντίσταση τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζόμενους.

Οι αβεβαιότητες της αγοράς αποτελούν άλλη μια πρόκληση για τις ΜΜΕ. Ο ταχύς ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών και οι εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών προς τα βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες μπορεί να δυσχεράνουν τις ΜΜΕ να προβλέψουν τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς και να λάβουν τεκμηριωμένες επενδυτικές αποφάσεις. Αυτή η αβεβαιότητα μπορεί να

οδηγήσει σε δισταγμό στη δέσμευση πόρων για ψηφιακές ή πράσινες πρωτοβουλίες, με αποτέλεσμα οι ΜΜΕ να υπολείπονται ενδεχομένως των πιο ευέλικτων ανταγωνιστών τους.

Τέλος, οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν συχνά προκλήσεις που σχετίζονται με την κλίμακα και τη διαπραγματευτική ισχύ. Το μικρότερο μέγεθός τους μπορεί να καταστήσει δύσκολη τη διαπραγμάτευση ευνοϊκών όρων με προμηθευτές ή παρόχους τεχνολογίας, αυξάνοντας δυνητικά το κόστος εφαρμογής ψηφιακών ή πράσινων λύσεων. Επιπλέον, οι ΜΜΕ ενδέχεται να δυσκολεύονται να επιτύχουν τις οικονομίες κλίμακας που απαιτούνται για να καταστήσουν ορισμένες βιώσιμες πρακτικές οικονομικά βιώσιμες.

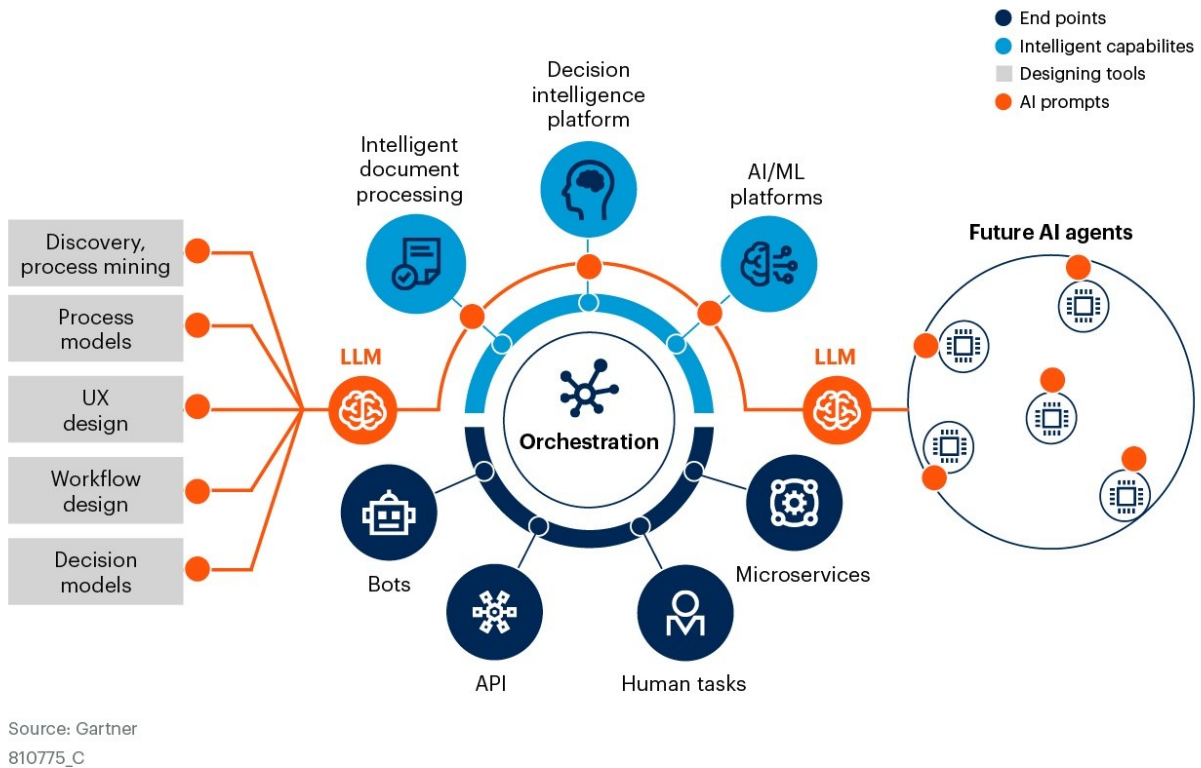
Συμπερασματικά, ενώ η δίδυμη μετάβαση προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για τις ΜΜΕ, παρουσιάζει επίσης ένα σύνθετο σύνολο αλληλένδετων προκλήσεων. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που θα λαμβάνει υπόψη τους μοναδικούς περιορισμούς και τις δυνατότητες των ΜΜΕ. Καθώς οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι ηγέτες των επιχειρήσεων εργάζονται για τη στήριξη των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια αυτής της μετάβασης, η κατανόηση και η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων θα είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της συνεχιζόμενης ζωτικότητας και ανταγωνιστικότητας του τομέα των ΜΜΕ στην εξελισσόμενη ψηφιακή και πράσινη οικονομία.



Εικόνα 7: Προκλήσεις της Δίδυμης Μετάβασης στις ΜμΕ

3.2 Ευκαιρίες για τις MME

The Future of Automation Is Autonomous



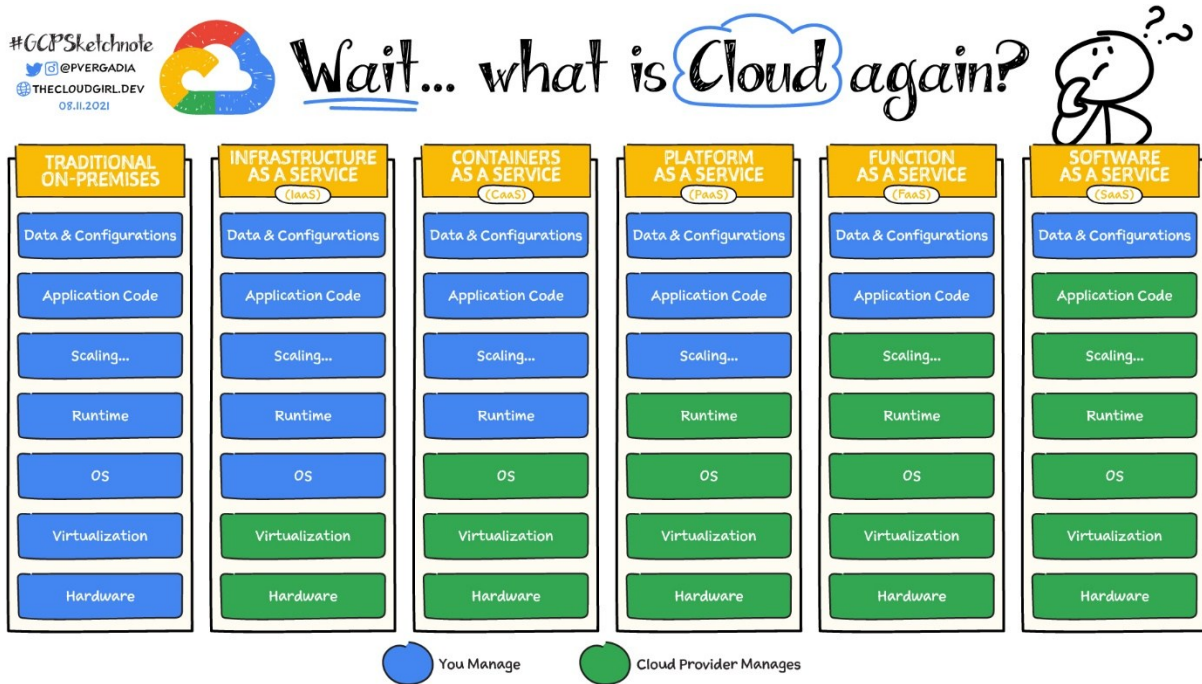
Gartner

Εικόνα 8: Αυτοματοποίηση Διαδικασιών & Operation Strategy

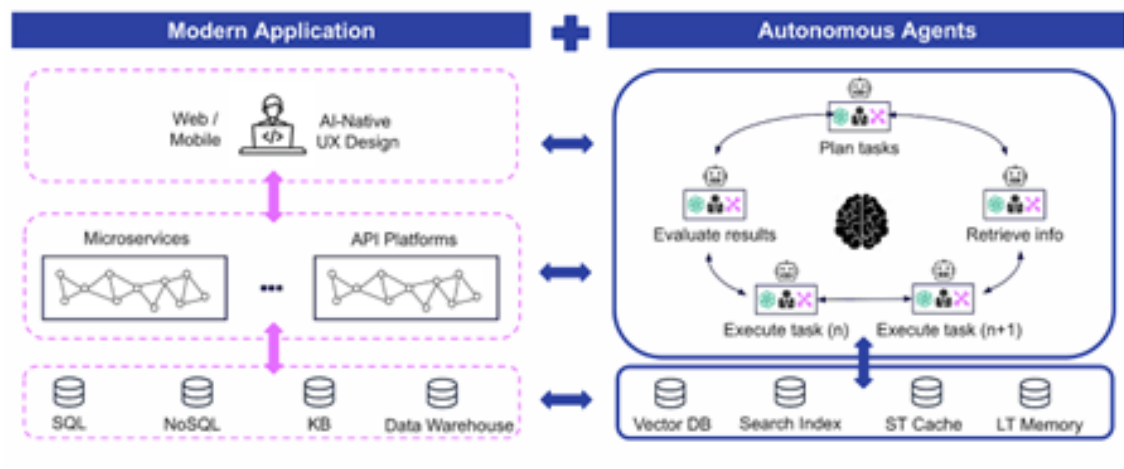
Η διπλή μετάβαση, που περιλαμβάνει τόσο τον ψηφιακό όσο και τον οικολογικό μετασχηματισμό, παρουσιάζει μυριάδες ευκαιρίες για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Οι ευκαιρίες αυτές έχουν τη δυνατότητα να φέρουν επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι ΜΜΕ λειτουργούν, ανταγωνίζονται και αναπτύσσονται σε ένα όλο και πιο ψηφιακό και περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένο επιχειρηματικό τοπίο

Μία από τις πρωταρχικές ευκαιρίες έγκειται στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν στις ΜΜΕ τα εργαλεία για να εξισώσουν τους όρους ανταγωνισμού με τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές. Το υπολογιστικό νέφος, για παράδειγμα, παρέχει πρόσβαση σε εξελιγμένες υποδομές και λογισμικό π.χ. ERP που κάποτε ήταν προνόμιο των μεγάλων

επιχειρήσεων. Αυτός ο εκδημοκρατισμός της τεχνολογίας επιτρέπει στις ΜΜΕ να εφαρμόζουν προηγμένες επιχειρηματικές διαδικασίες, αναλύσεις και συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε ένα κλάσμα του παραδοσιακού κόστους. Αξιοποιώντας αυτά τα ψηφιακά εργαλεία, οι ΜΜΕ μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργική τους αποδοτικότητα, να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων και να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις αλλαγές της αγοράς.



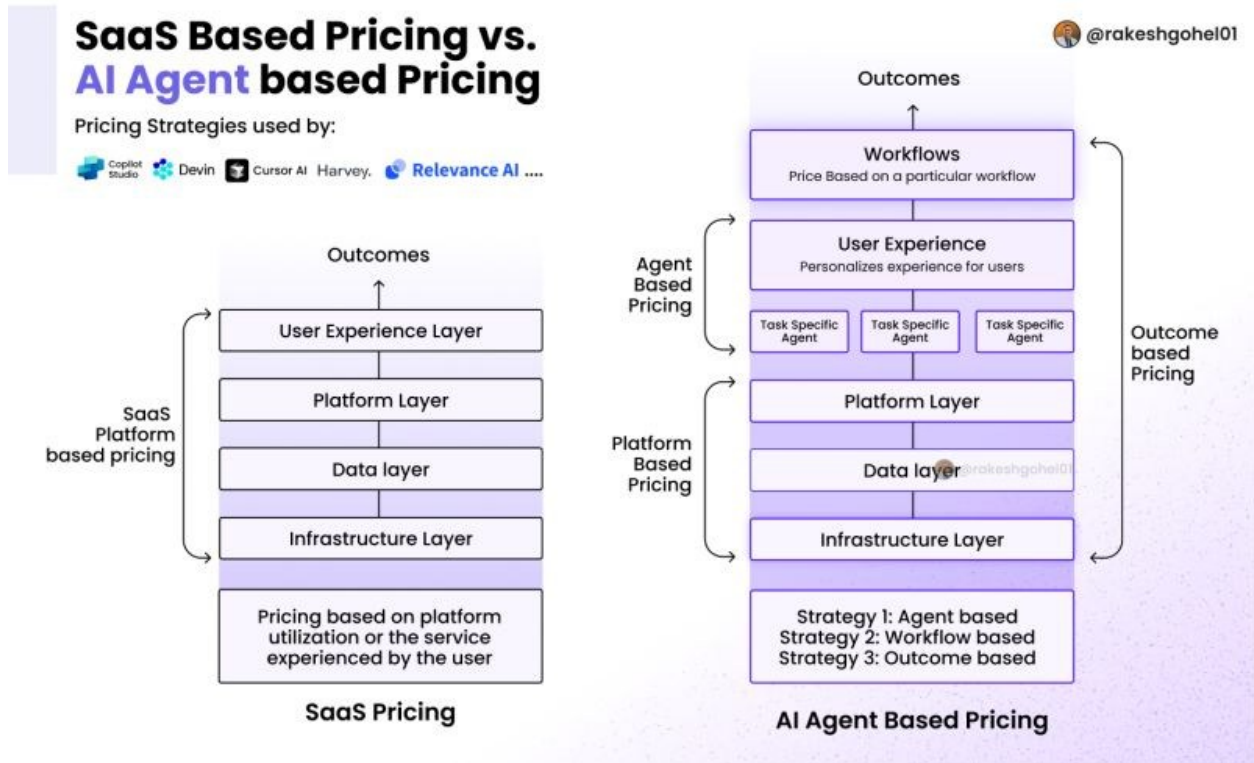
Εικόνα 9: Στάδια Ψηφιοποίησης & Third Party Services



Εικόνα 10: Συνεργασία Ατόμων & AI Agents

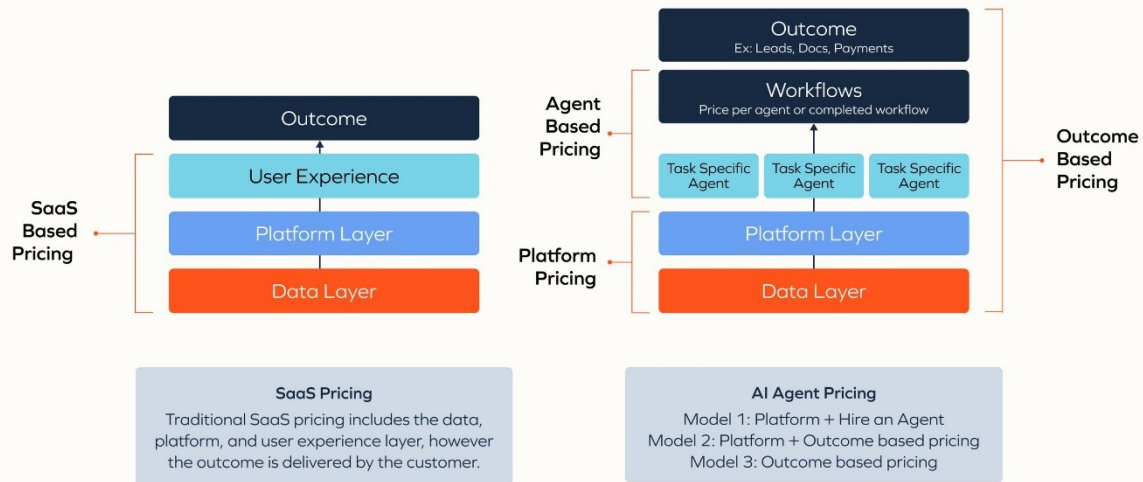
Η ψηφιακή μετάβαση ανοίγει επίσης νέες ευκαιρίες στην αγορά για τις ΜΜΕ. Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου και τα ψηφιακά εργαλεία μάρκετινγκ δίνουν τη δυνατότητα στις μικρές επιχειρήσεις να προσεγγίσουν παγκόσμιο κοινό, υπερβαίνοντας τους γεωγραφικούς περιορισμούς. Αυτή η διευρυμένη πρόσβαση στην αγορά μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης, επιτρέποντας στις ΜΜΕ να αξιοποιήσουν εξειδικευμένες αγορές ή να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέρα από τα τοπικά όρια. Επιπλέον, οι ψηφιακές πλατφόρμες διευκολύνουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα, όπως υπηρεσίες που βασίζονται σε συνδρομές ή αγορές που βασίζονται σε πλατφόρμες, οι οποίες μπορούν να παρέχουν στις ΜΜΕ καινοτόμους τρόπους για την αξιοποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

Η βελτίωση της αποδοτικότητας είναι μια άλλη βασική ευκαιρία που παρουσιάζεται από τη διπλή μετάβαση. Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να εξορθολογήσουν τις λειτουργίες, να αυτοματοποιήσουν τις εργασίες ρουτίνας και να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων. Για παράδειγμα, τα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) μπορούν να ενσωματώσουν διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες, μειώνοντας τη χειρωνακτική εργασία και ελαχιστοποιώντας τα λάθη. Ομοίως, οι συσκευές του Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT) μπορούν να επιτρέψουν την παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο και την προληπτική συντήρηση, μειώνοντας τον χρόνο διακοπής λειτουργίας και το κόστος συντήρησης. Αυτά τα κέρδη αποδοτικότητας μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά το τελικό αποτέλεσμα των ΜΜΕ και να απελευθερώσουν πόρους για καινοτομία και ανάπτυξη.



Εικόνα 11: Τιμολογιακή Πολιτική AI Agents Models vs Παραδοσιακών SaaS επιχειρηματικών σχεδίων

A Software Pricing Paradigm: SaaS vs. Outcome Based

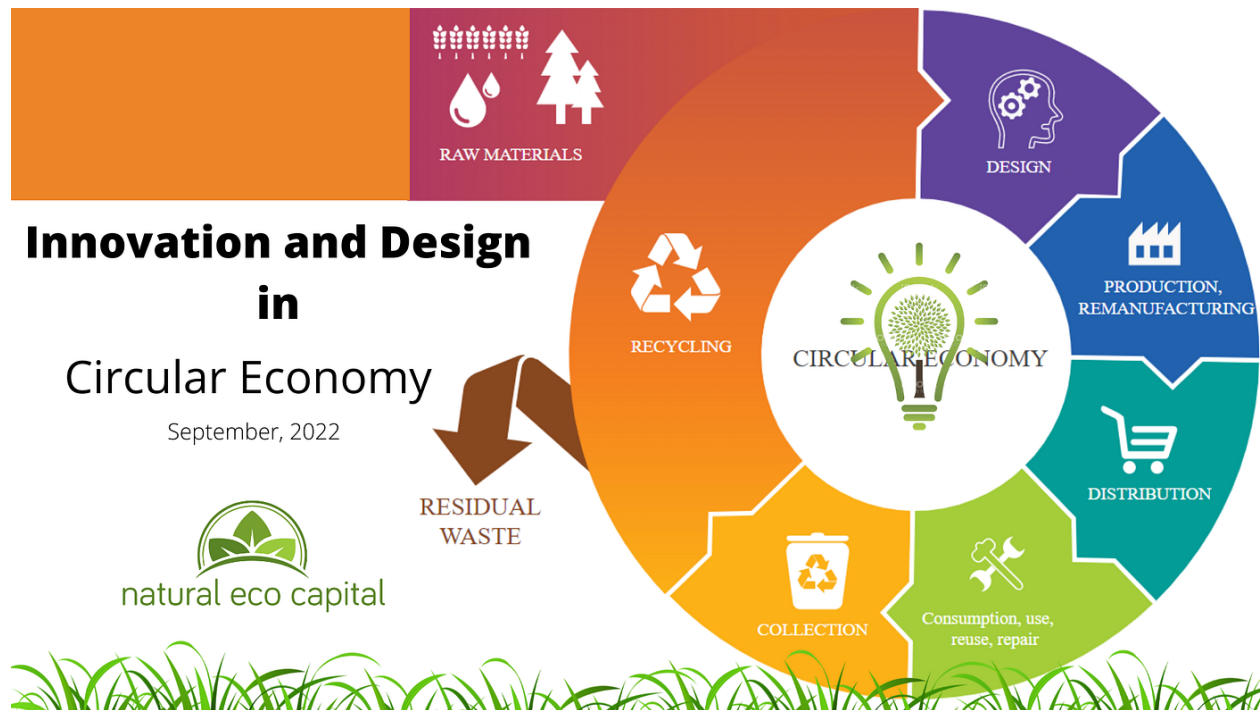


Εικόνα 12: Subscription vs Outcome based Pricing: A new era begins

Η πράσινη μετάβαση προσφέρει στις ΜΜΕ ευκαιρίες να διαφοροποιηθούν στην αγορά. Καθώς η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε περιβαλλοντικά ζητήματα αυξάνεται, υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι ΜΜΕ που ενσωματώνουν με επιτυχία τη βιωσιμότητα στις λειτουργίες και τις προσφορές τους μπορούν να αξιοποιήσουν αυτό το αυξανόμενο τμήμα της αγοράς. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, την εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας ή την προσφορά υπηρεσιών που βοηθούν άλλες επιχειρήσεις να μειώσουν τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις. Τοποθετώντας τους εαυτούς τους ως ηγέτες στη βιωσιμότητα, οι ΜΜΕ μπορούν να οικοδομήσουν ισχυρή φήμη της μάρκας και αφοσίωση των πελατών.

Η εξοικονόμηση κόστους αποτελεί άλλη μια σημαντική ευκαιρία στην πράσινη μετάβαση. Η εφαρμογή ενεργειακά αποδοτικών τεχνολογιών και βιώσιμων πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση του λειτουργικού κόστους με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, η μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ή η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ενέργειας μπορεί να μειώσει τους λογαριασμούς ηλεκτρικού ρεύματος. Ομοίως, οι πρωτοβουλίες μείωσης

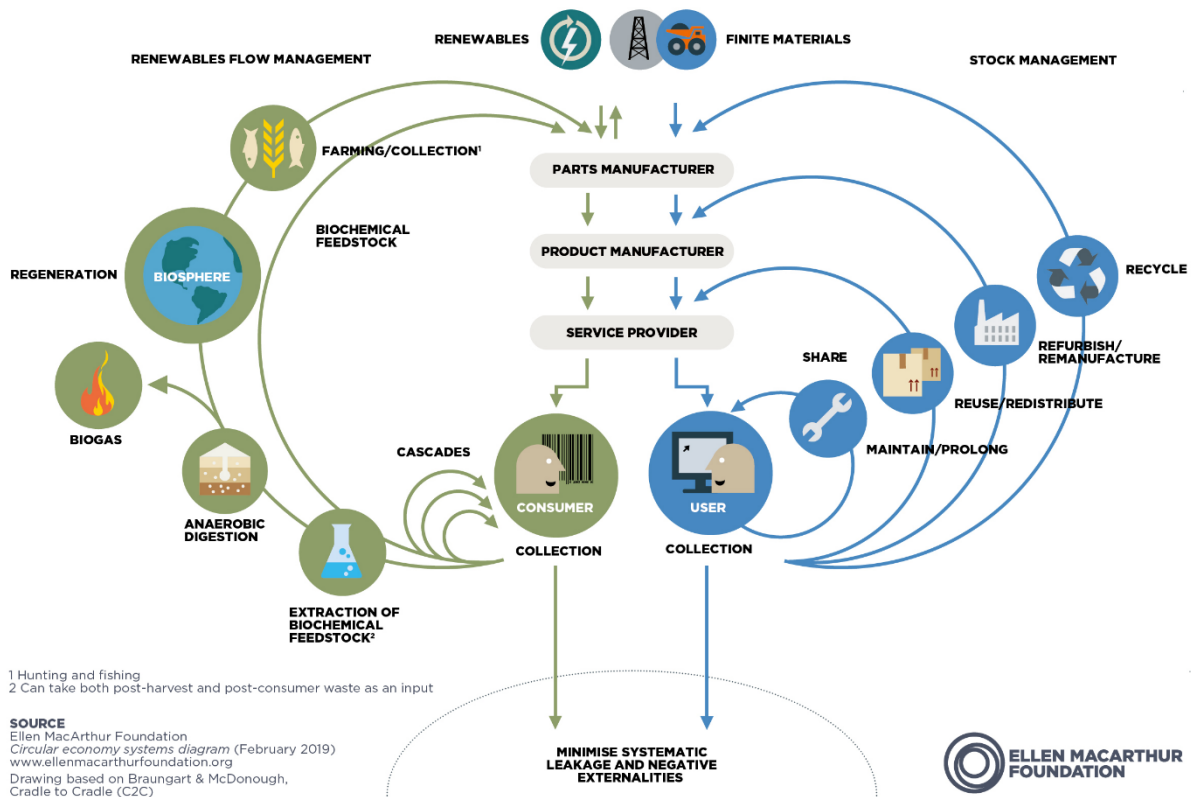
των αποβλήτων μπορούν να μειώσουν το κόστος των υλικών και τα τέλη διάθεσης. Αν και οι πρωτοβουλίες αυτές μπορεί να απαιτούν αρχικές επενδύσεις, συχνά οδηγούν σε μακροπρόθεσμη εξοικονόμηση κόστους που μπορεί να βελτιώσει την οικονομική ανθεκτικότητα των ΜΜΕ.



Εικόνα 13: Κυκλική Οικονομία

Η δίδυμη μετάβαση δημιουργεί επίσης ευκαιρίες για καινοτομία και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η διασταύρωση των ψηφιακών τεχνολογιών και των προκλήσεων της αειφορίας μπορεί να προκαλέσει δημιουργικές λύσεις. Για παράδειγμα, οι ΜΜΕ θα μπορούσαν να αναπτύξουν έξυπνα συστήματα διαχείρισης ενέργειας, να δημιουργήσουν πλατφόρμες για την ανταλλαγή ή την ανακύκλωση αγαθών ή να προσφέρουν ψηφιακές υπηρεσίες που βοηθούν άλλες επιχειρήσεις να παρακολουθούν και να μειώνουν το αποτύπωμα άνθρακα. Αυτές οι καινοτόμες προσφορές μπορούν να ανοίξουν εντελώς νέες ροές εσόδων και να τοποθετήσουν τις ΜΜΕ ως πρωτοπόρους στις αναδύομενες αγορές. Οι ευκαιρίες συνεργασίας και δικτύωσης ενισχύονται μέσω της δίδυμης μετάβασης. Οι ψηφιακές πλατφόρμες διευκολύνουν τις συνεργασίες και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των ΜΜΕ, καθώς και μεταξύ των ΜΜΕ και των μεγαλύτερων οργανισμών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στο σχηματισμό οικοσυστημάτων καινοτομίας, όπου οι

MME μπορούν να αξιοποιήσουν συμπληρωματικές δυνάμεις, να μοιραστούν πόρους και να αντιμετωπίσουν συλλογικά κοινές προκλήσεις.



Εικόνα 14: Ολιστικές Εφοδιαστικές Αλυσίδες

Επιπλέον, πολλές κυβερνήσεις και οργανισμοί δημιουργούν δίκτυα υποστήριξης και προγράμματα ειδικά σχεδιασμένα για να βοηθήσουν τις MME να πλοηγηθούν στη μετάβαση στη δίδυμη τεχνολογία, παρέχοντας πρόσβαση σε εμπειρογνωμοσύνη, χρηματοδότηση και ευκαιρίες συνεργασίας

Η πρόσβαση σε νέες πηγές χρηματοδότησης είναι μια άλλη ευκαιρία που προκύπτει από τη διπλή μετάβαση. Καθώς οι κυβερνήσεις και οι επενδυτές δίνουν όλο και μεγαλύτερη προτεραιότητα στην ψηφιακή καινοτομία και τη βιωσιμότητα, αναδύονται νέοι μηχανισμοί χρηματοδότησης. Τα πράσινα ομόλογα, οι επιχορηγήσεις καινοτομίας και τα επενδυτικά ταμεία αντίκτυπου είναι μερικά μόνο παραδείγματα των χρηματοδοτικών μέσων που καθίστανται διαθέσιμα στις MME που ασχολούνται με ψηφιακές και πράσινες πρωτοβουλίες. Ευθυγραμμίζοντας τις στρατηγικές τους με

αυτές τις προτεραιότητες, οι ΜΜΕ μπορούν δυνητικά να έχουν πρόσβαση σε νέες πηγές κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης και του μετασχηματισμού τους.

Τέλος, η δίδυμη μετάβαση προσφέρει στις ΜΜΕ την ευκαιρία να προσελκύσουν και να διατηρήσουν κορυφαία talέντα. Καθώς οι νεότερες γενιές δίνουν όλο και μεγαλύτερη προτεραιότητα στην εργασία για οργανισμούς που είναι τεχνολογικά προηγμένοι και περιβαλλοντικά υπεύθυνοι, οι ΜΜΕ που διαχειρίζονται με επιτυχία τη δίδυμη μετάβαση μπορούν να τοποθετηθούν ως ελκυστικοί εργοδότες. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τις ΜΜΕ να ξεπεράσουν ένα από τα παραδοσιακά μειονεκτήματά τους στον ανταγωνισμό για talέντα με τις μεγαλύτερες εταιρείες.

Συμπερασματικά, ενώ η δίδυμη μετάβαση παρουσιάζει σημαντικές προκλήσεις για τις ΜΜΕ, προσφέρει επίσης πλήθος ευκαιριών. Από την ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα και τη νέα πρόσβαση στις αγορές έως την εξοικονόμηση κόστους και τις δυνατότητες καινοτομίας, ο ψηφιακός και ο πράσινος μετασχηματισμός παρέχουν στις ΜΜΕ ισχυρά εργαλεία για να αναπτυχθούν, να διαφοροποιηθούν και να συμβάλουν σε μια πιο βιώσιμη οικονομία. Αγκαλιάζοντας στρατηγικά αυτές τις ευκαιρίες, οι ΜΜΕ μπορούν όχι μόνο να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αλλά και να ευδοκιμήσουν και να ηγηθούν στο εξελισσόμενο ψηφιακό και πράσινο τοπίο.

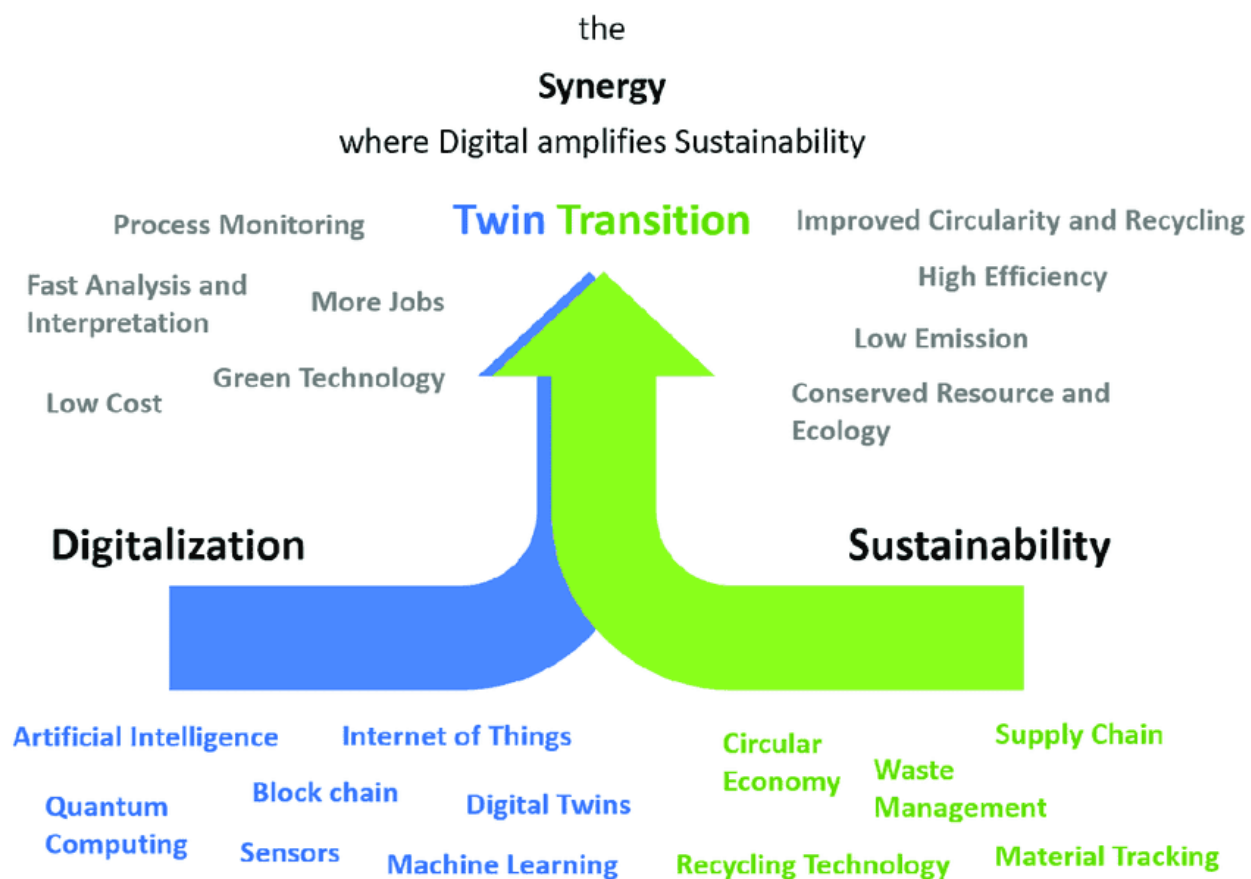
Κεφάλαιο 4. Στρατηγικές επιπτώσεις για τις ΜΜΕ

4.1 Ανάπτυξη του οδικού χάρτη για τη δίδυμη μετάβαση



Εικόνα 15: Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων & Οδικός Χάρτης Εφαρμογής σχεδίων Δίδυμης Μετάβασης

Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου οδικού χάρτη διπλής μετάβασης είναι ένα κρίσιμο στρατηγικό βήμα για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που στοχεύουν να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες του ψηφιακού και πράσινου μετασχηματισμού. Αυτός ο χάρτης πορείας χρησιμεύει ως στρατηγικός οδηγός, ευθυγραμμίζοντας τους στόχους του οργανισμού με τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η δίδυμη μετάβαση, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζει τις πιθανές προκλήσεις.

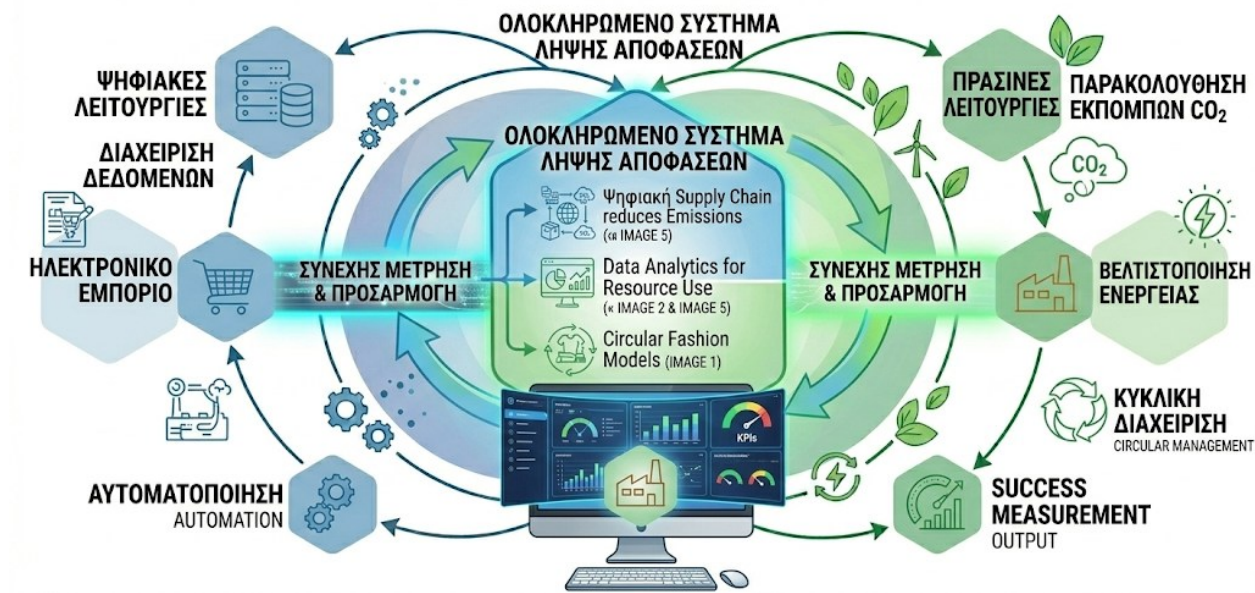


Εικόνα 16: Ψηφιακή & Πράσινη Μετάβαση: Αλληλοσυμπλήρωση & Λογική Συνέχεια 2 ισχυρών επιχειρηματικών στρατηγικών

Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη ενός χάρτη πορείας μετάβασης σε δίδυμο είναι η διεξοδική αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης της ΜΜΕ. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των υφιστάμενων ψηφιακών δυνατοτήτων, των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και των συνολικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Μια τέτοια αξιολόγηση παρέχει σαφή κατανόηση του σημείου εκκίνησης και βοηθά στον εντοπισμό των τομέων που απαιτούν άμεση προσοχή ή προσφέρουν τις σημαντικότερες δυνατότητες βελτίωσης.

5.1 ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΩΣ ΚΑΤΑΛΥΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΥΜΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

DIGITAL PLATFORMS AS CATALYSTS FOR THE TWIN TRANSITION



Εικόνα 17: Η δημιουργία κοινής omnichannel βάσης δεδομένων και πληροφοριακού συστήματος ως θεμέλιο λίθος της αύξησης παραγωγικότητας

Μετά την αξιολόγηση, οι ΜΜΕ θα πρέπει να καθορίσουν σαφείς, μετρήσιμους στόχους τόσο για τον ψηφιακό όσο και για τον πράσινο μετασχηματισμό. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική και να λαμβάνουν υπόψη τις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Για παράδειγμα, μια μεταποιητική ΜΜΕ μπορεί να θέσει στόχους που σχετίζονται με την εφαρμογή τεχνολογιών IoT για την προληπτική συντήρηση, ενώ ταυτόχρονα στοχεύει στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και των αποβλήτων στις διαδικασίες παραγωγής.

Η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων αποτελεί βασική πτυχή της διαδικασίας ανάπτυξης του χάρτη πορείας. Δεδομένων των περιορισμών πόρων που συχνά αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ, είναι ζωτικής σημασίας να εντοπιστούν και να επικεντρωθούν σε πρωτοβουλίες που προσφέρουν τον υψηλότερο αντίκτυπο σε σχέση με την απαιτούμενη επένδυση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ιεράρχηση έργων που αντιμετωπίζουν άμεσα σημεία πόνου, συμμορφώνονται με επερχόμενους κανονισμούς ή προσφέρουν γρήγορες επιτυχίες όσον αφορά την αύξηση της αποδοτικότητας ή την εξοικονόμηση κόστους.

Ο χάρτης πορείας θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει ένα λεπτομερές χρονοδιάγραμμα για την υλοποίηση, αναλύοντας τη μετάβαση σε διαχειρίσιμες φάσεις. Αυτή η σταδιακή προσέγγιση επιτρέπει στις ΜΜΕ να κατανέμουν τις επενδύσεις σε βάθος χρόνου, να μαθαίνουν από τις πρώτες πρωτοβουλίες και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές ανάλογα με τις ανάγκες. Είναι σημαντικό να εξισορροπούνται οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι με το μακροπρόθεσμο όραμα, διασφαλίζοντας ότι οι άμεσες ενέργειες συμβάλλουν στους συνολικούς στόχους μετασχηματισμού.

Η κατανομή των πόρων είναι ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο του δίδυμου χάρτη πορείας μετάβασης. Οι ΜΜΕ πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά πώς θα κατανείμουν τους περιορισμένους οικονομικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους τους σε διάφορες πρωτοβουλίες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον εντοπισμό των τομέων στους οποίους απαιτείται εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη ή συμπράξεις, τον προγραμματισμό για την απαραίτητη αναβάθμιση των δεξιοτήτων ή την πρόσληψη προσωπικού και τη διερεύνηση επιλογών χρηματοδότησης για σημαντικές επενδύσεις.

Ο χάρτης πορείας θα πρέπει επίσης να αντιμετωπίζει τους δυνητικούς κινδύνους και τις προκλήσεις που συνδέονται με τη δίδυμη μετάβαση. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση της τεχνικής πολυπλοκότητας, των ζητημάτων κανονιστικής συμμόρφωσης και της πιθανής αντίστασης στην αλλαγή εντός του οργανισμού. Η ανάπτυξη στρατηγικών για τον μετριασμό αυτών των κινδύνων, όπως η δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης αλλαγών ή η καθιέρωση ενός συστήματος παρακολούθησης της συμμόρφωσης, θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του χάρτη πορείας.

Είναι σημαντικό ότι ο διπλός οδικός χάρτης μετάβασης θα πρέπει να δίνει έμφαση στην ενσωμάτωση ψηφιακών και πράσινων πρωτοβουλιών. Αντί να τις αντιμετωπίζουν ως ξεχωριστές κατευθύνσεις, οι ΜΜΕ θα πρέπει να αναζητούν συνέργειες όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να επιτρέψουν ή να ενισχύσουν τις προσπάθειες βιωσιμότητας και όπου οι πράσινες πρακτικές μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία στις ψηφιακές προσφορές. Για παράδειγμα, η εφαρμογή ενός ψηφιακού συστήματος διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού θα μπορούσε ταυτόχρονα να βελτιώσει τη λειτουργική αποδοτικότητα και να επιτρέψει την καλύτερη παρακολούθηση και μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα.

Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα πρέπει να ενσωματωθούν στον χάρτη πορείας. Δεδομένου του γρήγορου ρυθμού των τεχνολογικών αλλαγών και των εξελισσόμενων περιβαλλοντικών κανονισμών, η ικανότητα προσαρμογής των στρατηγικών και των προτεραιοτήτων είναι ζωτικής σημασίας. Στον χάρτη πορείας θα πρέπει να ενσωματωθούν μηχανισμοί τακτικής αναθεώρησης και επικαιροποίησης, οι οποίοι θα επιτρέπουν στις ΜΜΕ να ανταποκρίνονται στις νέες ευκαιρίες, προκλήσεις ή μεταβολές της αγοράς.

Τέλος, ο χάρτης πορείας θα πρέπει να περιλαμβάνει βασικούς δείκτες επιδόσεων (KPIs) για τη μέτρηση της προόδου και της επιτυχίας. Αυτοί οι δείκτες θα πρέπει να καλύπτουν τόσο τις ψηφιακές πτυχές όσο και τις πτυχές της βιωσιμότητας, όπως το επίπεδο αυτοματοποίησης των διαδικασιών, η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης ή η μείωση του αποτυπώματος άνθρακα. Η τακτική παρακολούθηση αυτών των KPI επιτρέπει στις ΜΜΕ να παρακολουθούν την πρόοδό τους, να αποδεικνύουν την αξία των προσπαθειών μετασχηματισμού τους και να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων σχετικά με μελλοντικές πρωτοβουλίες.

Συμπερασματικά, η ανάπτυξη ενός διπλού χάρτη πορείας μετάβασης αποτελεί στρατηγική επιταγή για τις ΜΜΕ που επιθυμούν να ευδοκιμήσουν στην ψηφιακή και πράσινη οικονομία. Με την παροχή μιας δομημένης προσέγγισης για τον μετασχηματισμό, την ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών με τους επιχειρηματικούς στόχους και την ενσωμάτωση των ψηφιακών προσπαθειών και των προσπαθειών βιωσιμότητας, ένας τέτοιος χάρτης πορείας μπορεί να καθοδηγήσει τις ΜΜΕ μέσα από τις πολυπλοκότητες της δίδυμης μετάβασης. Αν και οι συγκεκριμένες λεπτομέρειες θα διαφέρουν ανάλογα με το μοναδικό πλαίσιο κάθε ΜΜΕ, η διαδικασία δημιουργίας και παρακολούθησης ενός καλά μελετημένου χάρτη πορείας μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τις πιθανότητες ενός οργανισμού να πλοηγηθεί επιτυχώς στις προκλήσεις και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η μετάβαση στο δίδυμο.

4.2 Προτεραιοποίηση λύσεων που βασίζονται στο Cloud

Για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που πλοηγούνται στη διπλή μετάβαση, η προτεραιότητα στις λύσεις που βασίζονται στο νέφος αναδεικνύεται σε κρίσιμη στρατηγική επιταγή. Το υπολογιστικό νέφος προσφέρει μια μετασχηματιστική οδό για τις ΜΜΕ ώστε να ενισχύσουν τη λειτουργική τους αποδοτικότητα, την επεκτασιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους, προωθώντας ταυτόχρονα τους στόχους τους για τη βιωσιμότητα.



Εικόνα 18: Στάδια και επίπεδα αυτοματισμού & αυτονομίας συστημάτων ΤΝ εντός μιας επιχείρησης

Η υιοθέτηση λύσεων βασισμένων στο υπολογιστικό νέφος επιτρέπει στις ΜΜΕ να έχουν πρόσβαση σε εξελιγμένες υποδομές και λογισμικό ΤΠ που κάποτε ήταν προνόμιο των μεγάλων

επιχειρήσεων. Αυτός ο εκδημοκρατισμός της τεχνολογίας επιτρέπει στις μικρότερες επιχειρήσεις να εφαρμόζουν προηγμένες επιχειρηματικές διαδικασίες, αναλύσεις και συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε ένα κλάσμα του παραδοσιακού κόστους. Αξιοποιώντας αυτά τα ψηφιακά εργαλεία, οι ΜΜΕ μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα, να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων και να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις αλλαγές της αγοράς.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της προτίμησης λύσεων που βασίζονται στο νέφος είναι η αυξημένη λειτουργική αποδοτικότητα που προσφέρει. Με την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών, οι ΜΜΕ μπορούν να εξοικονομήσουν πολλές ώρες, επιτρέποντας στο εργατικό δυναμικό τους να επικεντρωθεί στις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες που οδηγούν στην ανάπτυξη. Εργαλεία όπως τα αυτοματοποιημένα συστήματα τιμολόγησης ή η διαχείριση αποθεμάτων με βάση το cloud μειώνουν σημαντικά το ανθρώπινο λάθος, ενώ αυξάνουν την ακρίβεια και την ταχύτητα. Αυτή η αυτοματοποίηση όχι μόνο ενισχύει την παραγωγικότητα αλλά και απαλλάσσει τους εργαζόμενους από μονότονα καθήκοντα, επιτρέποντάς τους να αφιερώσουν χρόνο σε δημιουργικά και στρατηγικά έργα.

Οι λύσεις που βασίζονται στο υπολογιστικό νέφος παρέχουν επίσης στις ΜΜΕ απaráμιλλη επεκτασιμότητα και ευελιξία. Καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται ή αντιμετωπίζουν κυμαινόμενες απαιτήσεις, οι υπηρεσίες cloud επιτρέπουν την εύκολη προσαρμογή των πόρων χωρίς σημαντικές προκαταρκτικές επενδύσεις. Αυτή η επεκτασιμότητα είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τις ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται σε δυναμικές αγορές ή παρουσιάζουν ταχεία ανάπτυξη. Για παράδειγμα, μια νεοσύστατη επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου στη Νιγηρία χρησιμοποίησε πλατφόρμες βασισμένες στο νέφος για να αντιμετωπίσει ξαφνικές αιχμές στην κίνηση κατά τη διάρκεια εκδηλώσεων πωλήσεων, με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων κατά 200% χωρίς καμία κατάρρευση του ιστότοπου.

Επιπλέον, η απόδοση προτεραιότητας σε λύσεις που βασίζονται στο cloud μπορεί να συμβάλει σημαντικά στις προσπάθειες βιωσιμότητας μιας ΜΜΕ. Το υπολογιστικό νέφος βοηθά τις ΜΜΕ να μειώσουν τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις, καθώς μοιράζονται τους υπολογιστικούς πόρους, με αποτέλεσμα τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και των ηλεκτρονικών αποβλήτων. Μελέτη της Accenture υποδεικνύει ότι η χρήση του υπολογιστικού νέφους μπορεί να μειώσει τις εκπομπές

διοξειδίου του άνθρακα κατά 35-45% σε σύγκριση με την παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα. Αυτό ευθυγραμμίζεται με την αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών για περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιχειρήσεις και μπορεί να ενισχύσει τη φήμη και την εικόνα της μάρκας μιας MME.

Η ασφάλεια, που συχνά αποτελεί ανησυχία για τις MME, μπορεί στην πραγματικότητα να ενισχυθεί μέσω της υιοθέτησης του νέφους. Οι πάροχοι υπολογιστικού νέφους προσφέρουν συνήθως ισχυρά μέτρα ασφαλείας που πολλές MME δεν θα μπορούσαν να αντέξουν οικονομικά ανεξάρτητα. Αυτό περιλαμβάνει προηγμένη κρυπτογράφηση, τακτικές ενημερώσεις ασφαλείας και συμμόρφωση με διάφορα ρυθμιστικά πρότυπα. Αξιοποιώντας αυτά τα χαρακτηριστικά ασφαλείας, οι MME μπορούν να προστατεύουν αποτελεσματικότερα τα ευαίσθητα δεδομένα τους και να οικοδομούν εμπιστοσύνη με τους πελάτες τους.

Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας είναι ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας που οδηγεί στην ιεράρχηση των λύσεων που βασίζονται στο νέφος. Το μοντέλο pay-as-you-go που προσφέρουν πολλές υπηρεσίες cloud επιτρέπει στις MME να ευθυγραμμίζουν τις δαπάνες τους ακριβώς με την πραγματική τους χρήση. Αυτό εξαλείφει την ανάγκη για μεγάλες προκαταρκτικές επενδύσεις σε υλικό και υποδομές, παρέχοντας μια οικονομικά αποδοτική λύση που προσαρμόζεται στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε επιχείρησης. Με την πάροδο του χρόνου, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους και βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων.

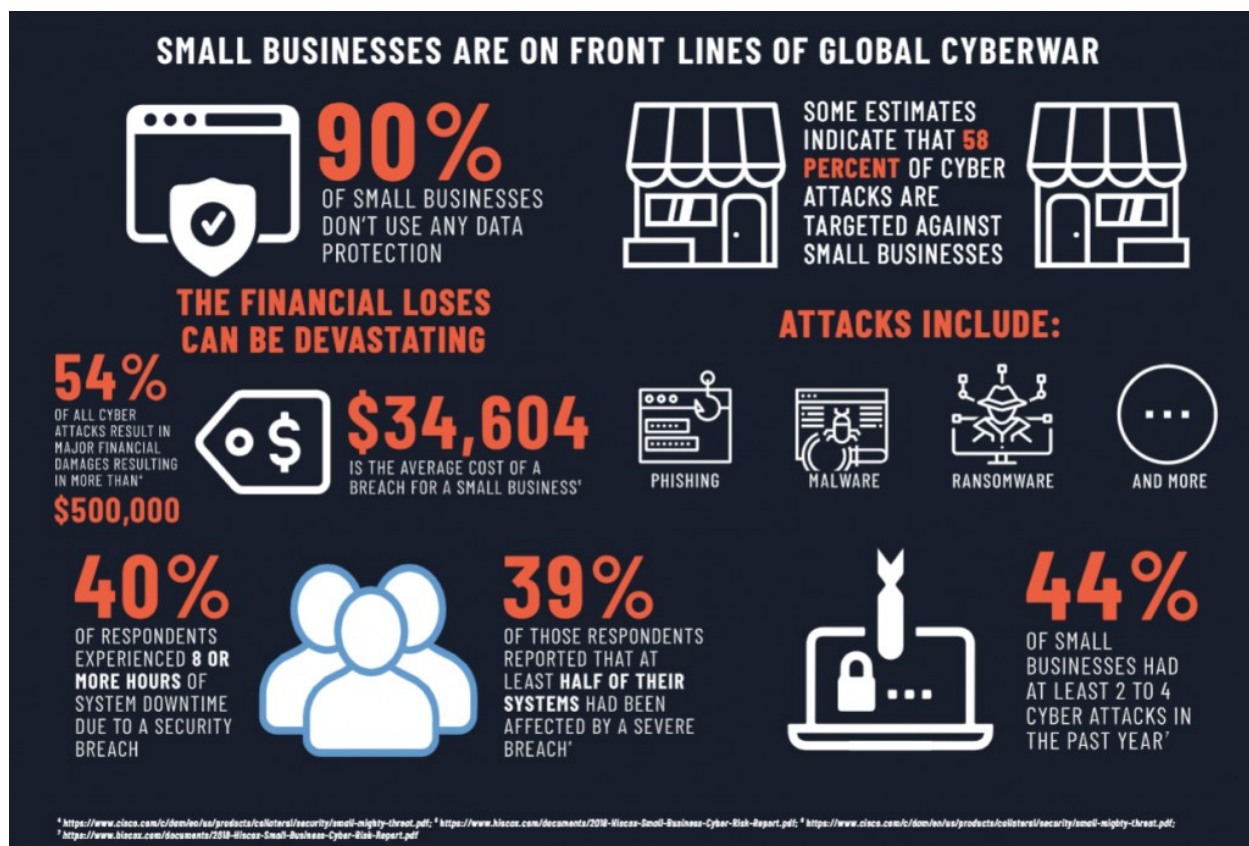
Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το ταξίδι προς την υιοθέτηση του νέφους δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Οι MME ενδέχεται να αντιμετωπίσουν ζητήματα όπως η τεχνική πολυπλοκότητα, η κανονιστική συμμόρφωση και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων. Για να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια, οι MME θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο συνεργασίας με έμπειρους παρόχους υπηρεσιών cloud ή συμβούλους που μπορούν να τις καθοδηγήσουν κατά τη διαδικασία μετάβασης και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη μιας προσαρμοσμένης στρατηγικής για το cloud.

Συμπερασματικά, η προτεραιότητα στις λύσεις που βασίζονται στο νέφος προσφέρει στις MME ένα ισχυρό μέσο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της επιχειρησιακής τους αποδοτικότητας και της βιωσιμότητάς τους. Με την προσεκτική επιλογή και εφαρμογή υπηρεσιών

cloud που ευθυγραμμίζονται με τις συγκεκριμένες επιχειρηματικές ανάγκες και στόχους τους, οι MME μπορούν να τοποθετηθούν ώστε να ευδοκιμήσουν στο ταχέως εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο, προωθώντας ταυτόχρονα τους στόχους τους για την πράσινη μετάβαση. Καθώς οι τεχνολογίες cloud συνεχίζουν να εξελίσσονται, οι MME που θα δώσουν με επιτυχία προτεραιότητα και θα ενσωματώσουν αυτές τις λύσεις θα είναι σε καλύτερη θέση για να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες και να προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιτυχία.

4.3 Επενδύσεις στην κυβερνοασφάλεια

Καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) υιοθετούν όλο και περισσότερο τις ψηφιακές τεχνολογίες ως μέρος της διπλής μεταβατικής τους πορείας, η επένδυση σε ισχυρά μέτρα κυβερνοασφάλειας καθίσταται κρίσιμη στρατηγική επιταγή. Το ψηφιακό τοπίο, ενώ προσφέρει πολυάριθμες ευκαιρίες, εκθέτει επίσης τις MME σε μια πληθώρα απειλών στον κυβερνοχώρο που μπορούν δυνητικά να καταστρέψουν τις λειτουργίες, τα οικονομικά και τη φήμη τους.



Εικόνα 19: Το οικονομικό αντίκτυπο του κυβερνοπολέμου και κυβερνοεπιθέσεων στην επιχειρηματικότητα

Η σημασία της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο για τις ΜΜΕ δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες εταιρείες που διαθέτουν ειδικές ομάδες ασφάλειας ΤΠ και σημαντικούς πόρους, οι ΜΜΕ συχνά δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία και τα οικονομικά μέσα για την εφαρμογή ολοκληρωμένων μέτρων κυβερνοασφάλειας. Αυτή η ευπάθεια τις καθιστά ελκυστικούς στόχους για τους εγκληματίες του κυβερνοχώρου. Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, πάνω από το 43% των επιθέσεων στον κυβερνοχώρο στοχεύουν μικρές επιχειρήσεις και το μέσο κόστος μιας παραβίασης δεδομένων για τις ΜΜΕ μπορεί να ξεπεράσει τα 200.000 ευρώ, ποσό που θα μπορούσε να είναι καταστροφικό για πολλές μικρές επιχειρήσεις.

Η επένδυση στην κυβερνοασφάλεια δεν αφορά απλώς την προστασία, αλλά την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και ανθεκτικότητας. Καθώς οι ΜΜΕ ψηφιοποιούν τις δραστηριότητές τους και διαχειρίζονται όλο και περισσότερες ποσότητες ευαίσθητων δεδομένων, οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι ρυθμιστικές αρχές αναμένουν ισχυρά μέτρα ασφαλείας. Μια ισχυρή στάση ασφάλειας στον κυβερνοχώρο μπορεί να γίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαφοροποιώντας μια ΜΜΕ από τους

ανταγωνιστές της και ανοίγοντας ενδεχομένως στο νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, ιδίως όταν συναλλάσσεται με μεγαλύτερες εταιρείες ή κυβερνητικούς φορείς που έχουν αυστηρές απαιτήσεις ασφάλειας για τους προμηθευτές τους.

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική κυβερνοασφάλειας για τις ΜΜΕ θα πρέπει να περιλαμβάνει διάφορους βασικούς τομείς. Πρώτον, είναι ζωτικής σημασίας η εφαρμογή ισχυρών ελέγχων πρόσβασης και μέτρων ελέγχου ταυτότητας. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση ελέγχου ταυτότητας πολλαπλών παραγόντων, την τακτική ενημέρωση των κωδικών πρόσβασης και την εφαρμογή της αρχής των λιγότερων προνομίων, όπου οι εργαζόμενοι αποκτούν μόνο τα ελάχιστα επίπεδα πρόσβασης που απαιτούνται για τους ρόλους τους. Αυτά τα μέτρα μειώνουν σημαντικά τον κίνδυνο μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης σε ευαίσθητα συστήματα και δεδομένα.

Δεύτερον, οι ΜΜΕ θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στις τακτικές ενημερώσεις λογισμικού και στη διαχείριση διορθώσεων. Πολλές επιθέσεις στον κυβερνοχώρο εκμεταλλεύονται γνωστά τρωτά σημεία σε ξεπερασμένο λογισμικό. Διασφαλίζοντας ότι όλα τα συστήματα, οι εφαρμογές και οι συσκευές ενημερώνονται αμέσως με τις τελευταίες διορθώσεις ασφαλείας, οι ΜΜΕ μπορούν να κλείσουν τα πιθανά σημεία εισόδου για τους εγκληματίες του κυβερνοχώρου. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να αυτοματοποιείται, όπου είναι δυνατόν, για να διασφαλίζεται η συνέπεια και να μειώνεται η επιβάρυνση του προσωπικού πληροφορικής.

Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων αποτελούν άλλο ένα κρίσιμο στοιχείο μιας ισχυρής στρατηγικής για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο. Το ανθρώπινο λάθος παραμένει μία από τις κύριες αιτίες παραβίασης της ασφάλειας. Με την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τις κοινές απειλές στον κυβερνοχώρο, τις ασφαλείς διαδικτυακές πρακτικές και τη σημασία της προστασίας των δεδομένων, οι ΜΜΕ μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ευαισθητοποίησης στον τομέα της κυβερνοασφάλειας. Αυτό το ανθρώπινο τείχος προστασίας μπορεί να αποτελέσει μια από τις πιο αποτελεσματικές άμυνες κατά των επιθέσεων phishing, της κοινωνικής μηχανικής και άλλων απειλών στον κυβερνοχώρο που στοχεύουν μεμονωμένους χρήστες.

Η επένδυση σε τεχνολογίες κυβερνοασφάλειας είναι επίσης απαραίτητη. Αν και οι συγκεκριμένες ανάγκες μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης, ορισμένα θεμελιώδη εργαλεία

περιλαμβάνουν τείχη προστασίας, λογισμικό προστασίας από ιούς, κρυπτογράφηση για ευαίσθητα δεδομένα και ασφαλείς λύσεις δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας. Καθώς οι MME υιοθετούν ολοένα και περισσότερο υπηρεσίες που βασίζονται στο νέφος, η διασφάλιση της ασφάλειας των περιβαλλόντων νέφους καθίσταται ζωτικής σημασίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση διαμεσολαβητών ασφάλειας πρόσβασης στο νέφος (CASB) ή την εφαρμογή εργαλείων ασφαλείας που παρέχονται από τους παρόχους υπηρεσιών νέφους.

Ο σχεδιασμός αντιμετώπισης περιστατικών είναι μια άλλη ζωτικής σημασίας πτυχή της επένδυσης στην κυβερνοασφάλεια. Παρά τις καλύτερες προσπάθειες, κανένα σύστημα δεν είναι εντελώς απρόσβλητο από επιθέσεις. Η ύπαρξη ενός καλά καθορισμένου σχεδίου αντιμετώπισης περιστατικών μπορεί να μετριάσει σημαντικά τον αντίκτυπο μιας παραβίασης της ασφάλειας. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να περιγράφει τα βήματα που πρέπει να γίνουν σε περίπτωση περιστατικού στον κυβερνοχώρο, συμπεριλαμβανομένου του περιορισμού, της εξάλειψης, της ανάκτησης και της ανάλυσης του περιστατικού μετά το . Η τακτική δοκιμή και ενημέρωση του σχεδίου αυτού είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά του.

Για πολλές MME, η διαχείριση όλων των πτυχών της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο μπορεί να μην είναι εφικτή λόγω περιορισμών πόρων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η συνεργασία με παρόχους υπηρεσιών ασφαλείας με διαχείριση (MSSP) μπορεί να αποτελέσει μια οικονομικά αποδοτική λύση. Οι εν λόγω πάροχοι προσφέρουν τεχνογνωσία και προηγμένες τεχνολογίες ασφαλείας που διαφορετικά θα ήταν απρόσιτες για τις μικρότερες επιχειρήσεις. Ωστόσο, είναι σημαντικό για τις MME να εξετάζουν προσεκτικά τους πιθανούς συνεργάτες και να διασφαλίζουν ότι κατανοούν τις συγκεκριμένες ανάγκες ασφαλείας της επιχείρησης.

PROTECTING YOUR BUSINESS FROM MODERN THREATS REQUIRES A LAYERED STRATEGY. ARE YOU MISSING CRITICAL COMPONENTS? CHECK THE BOXES BELOW TO FIND OUT!



NETWORK & DATA PROTECTION

☐ **RISK ASSESSMENT**
Understanding your risk is the first and most crucial aspect of any security strategy.



☐ **SIEM / EVENT LOG MGMT**
Leverage the power of big data to gain insight into real time events across your network.



☐ **UTM FIREWALL**
Analyze and stop threats before they get in.



☐ **ENCRYPTION**
Protect data at rest, and in transit to avoid stolen data and breach notification.



☐ **BACKUPS**
Onsite and offsite backups, especially of cloud services, are a critical last line of defense.



☐ **VULNERABILITY TESTING**
Testing your policies will prevent oversight and miscommunication of security parameters.



ENDPOINT PROTECTION

☐ **ADVANCED ENDPOINT DETECTION & RESPONSE**
Identifying persistent threats requires more than simple antivirus.



☐ **SOFTWARE UPDATES**
Windows and 3rd party programs (Java, Flash, Adobe Reader) should be patched as soon as possible.



☐ **WEB GATEWAY SECURITY**
Website security and filtering should protect the endpoints, wherever they go.



☐ **MOBILE DEVICE MANAGEMENT**
Cell phone and tablets are a goldmine of data and stored credentials. They need the same level of protection as your computers and laptops.



USER PROTECTION & EDUCATION

☐ **SPAM FILTERING**
Most attacks originate via email. A properly configured spam filtering solution is a critical piece of any security strategy.



☐ **PASSWORD MANAGEMENT**
A system to manage passwords will encourage users to stop writing them down on Post-It notes.



☐ **POLICIES & PROCEDURES**
Make sure your employees understand and adhere to your company's stance on security practices.



☐ **SECURITY AWARENESS TRAINING**
Making sure your employees know how to spot threats and how to protect against them is critical.



☐ **DARK WEB MONITORING**
Passwords are regularly leaked and sold on the dark web. Make sure you're routinely checking to make sure compromised credentials are no longer in use.



☐ **MULTI-FACTOR AUTHENTICATION**
Enhanced authentication is a critical security element to protect data, even if your password is stolen.



855.290.KITE | www.kitetechgroup.com | engage@kitetechgroup.com

Εικόνα 20: Φίλτρα και Στρώματα Προστασίας Επιχειρηματικών Δεδομένων

Η συμμόρφωση με τους κανονισμούς για την προστασία των δεδομένων είναι ένα άλλο κρίσιμο ζήτημα κατά την επένδυση στην ασφάλεια στον κυβερνοχώρο. Με κανονισμούς όπως ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) στην Ευρώπη και διάφορους κλαδικούς κανονισμούς παγκοσμίως, οι ΜΜΕ πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα μέτρα κυβερνοασφάλειας ευθυγραμμίζονται με τις νομικές απαιτήσεις. Αυτό όχι μόνο βοηθά στην αποφυγή πιθανών προστίμων και νομικών ζητημάτων, αλλά και στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης με τους πελάτες και τους συνεργάτες.

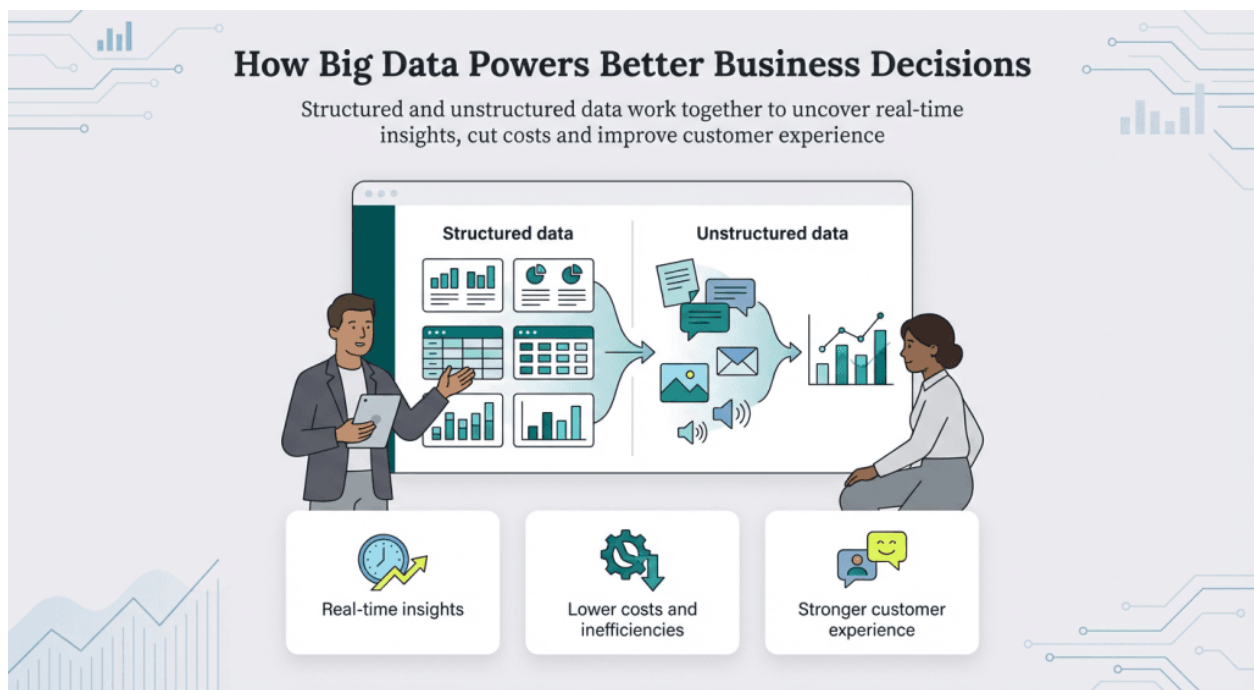


Εικόνα 21: General Data Protection Regulation (GDPR)

Εν κατακλείδι, η επένδυση στην ασφάλεια στον κυβερνοχώρο δεν είναι πλέον προαιρετική για τις ΜΜΕ που περιηγούνται στη διπλή μετάβαση. Είναι θεμελιώδης απαίτηση για την οικοδόμηση μιας ανθεκτικής, αξιόπιστης και ανταγωνιστικής επιχείρησης στην ψηφιακή εποχή. Ενώ η αρχική επένδυση μπορεί να φαίνεται τρομακτική, το κόστος της παραμέλησης της κυβερνοασφάλειας μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερο. Με την προληπτική προσέγγιση της κυβερνοασφάλειας, οι ΜΜΕ μπορούν να προστατεύσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία, να οικοδομήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών και να τοποθετηθούν για βιώσιμη ανάπτυξη σε ένα ολοένα και πιο ψηφιακό επιχειρηματικό τοπίο. Καθώς οι απειλές στον κυβερνοχώρο συνεχίζουν να εξελίσσονται, η συνεχής επένδυση και προσαρμογή σε μέτρα κυβερνοασφάλειας θα παραμείνει βασική στρατηγική προτεραιότητα για τις προνοητικές ΜΜΕ.

4.4 Αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων

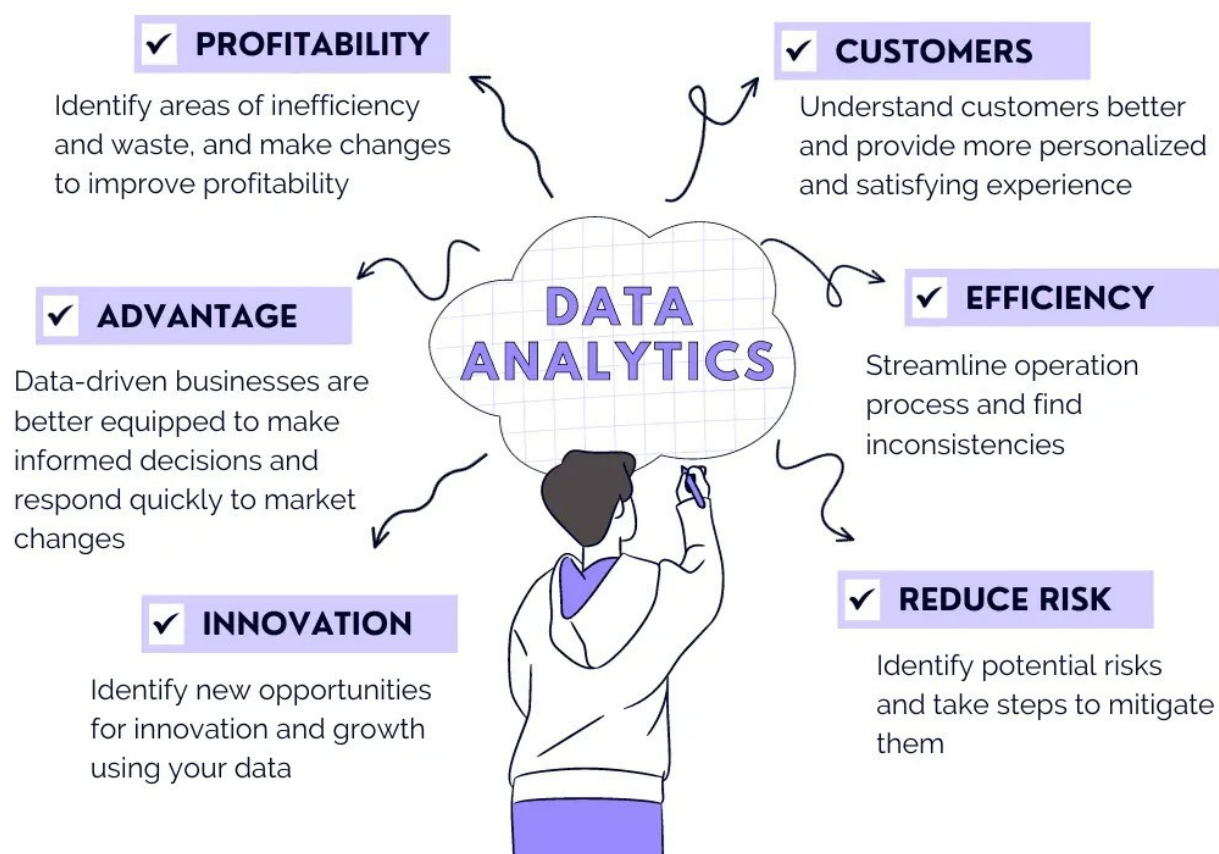
Στο πλαίσιο της δίδυμης μετάβασης, η αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων αναδεικνύεται σε κρίσιμη στρατηγική επιταγή για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Η ικανότητα συλλογής, ανάλυσης και δράσης βάσει δεδομένων μπορεί να προσφέρει στις ΜΜΕ πρωτοφανείς γνώσεις, επιτρέποντάς τους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να βελτιστοποιούν τις λειτουργίες τους και να προωθούν τόσο τον ψηφιακό όσο και τον πράσινο μετασχηματισμό.



Εικόνα 22: Data Driven Business Decisions

Στον πυρήνα της, η ανάλυση δεδομένων περιλαμβάνει την εξέταση ακατέργαστων δεδομένων για την αποκάλυψη μοτίβων, την εξαγωγή συμπερασμάτων και την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Για τις ΜΜΕ, η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι μετασχηματιστική, προσφέροντας μια οδό για να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα τους μεγαλύτερους οργανισμούς και να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Ένα από τα κύρια οφέλη της αξιοποίησης της ανάλυσης δεδομένων είναι η ενίσχυση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Αναλύοντας ιστορικά δεδομένα και τρέχουσες τάσεις, οι ΜΜΕ μπορούν να κάνουν πιο τεκμηριωμένες στρατηγικές επιλογές. Για παράδειγμα, μια μικρή επιχείρηση λιανικής πώλησης μπορεί να χρησιμοποιήσει την ανάλυση δεδομένων πωλήσεων για τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των αποθεμάτων, εξασφαλίζοντας ότι τα δημοφιλή είδη είναι πάντα σε απόθεμα, ενώ παράλληλα ελαχιστοποιεί τα πλεονάζοντα αποθέματα προϊόντων με πιο αργή κίνηση. Αυτό όχι μόνο βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών, αλλά και μειώνει τα απόβλητα, ευθυγραμμίζόμενο με τους στόχους βιωσιμότητας.



Εικόνα 23: Σύνδεση Επιχειρηματικών Αποφάσεων με Δεδομένα

Η ανάλυση δεδομένων διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στην κατανόηση και την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των πελατών. Με την ανάλυση των δεδομένων των πελατών, οι MME μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τις προτιμήσεις, τα αγοραστικά πρότυπα και τις πιθανές μελλοντικές ανάγκες. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών, την εξατομίκευση των προσπαθειών μάρκετινγκ και τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας των πελατών. Για παράδειγμα, μια μικρή εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να χρησιμοποιήσει την ανάλυση δεδομένων για να δημιουργήσει εξατομικευμένες συστάσεις προϊόντων, αυξάνοντας ενδεχομένως τις πωλήσεις και την αφοσίωση των πελατών.

Στον τομέα της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, η ανάλυση δεδομένων μπορεί να βοηθήσει τις MME να εντοπίσουν σημεία συμφόρησης, να εξορθολογήσουν τις διαδικασίες και να μειώσουν το κόστος. Αναλύοντας δεδομένα από διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες, οι MME μπορούν να εντοπίσουν περιοχές αναποτελεσματικότητας και να εφαρμόσουν στοχευμένες βελτιώσεις. Για παράδειγμα, μια μικρή μεταποιητική επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την ανάλυση δεδομένων για να βελτιστοποιήσει το πρόγραμμα παραγωγής της, μειώνοντας την κατανάλωση ενέργειας και ελαχιστοποιώντας τον χρόνο διακοπής λειτουργίας, συμβάλλοντας έτσι τόσο στην εξοικονόμηση κόστους όσο και στους στόχους βιωσιμότητας.

Η προληπτική συντήρηση μέσω στατιστικών προβλέψεων είναι ένας άλλος τομέας όπου η ανάλυση δεδομένων μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη για τις MME. Αναλύοντας δεδομένα από αισθητήρες και συσκευές IoT, οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν πότε ο εξοπλισμός είναι πιθανό να αποτύχει και να προγραμματίσουν τη συντήρηση προληπτικά. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να μειώσει τον απροσδόκητο χρόνο διακοπής λειτουργίας, να παρατείνει τη διάρκεια ζωής του εξοπλισμού και να βελτιστοποιήσει το κόστος συντήρησης. Για μια μικρή εταιρεία logistics, αυτό θα μπορούσε να σημαίνει πρόβλεψη των αναγκών συντήρησης των οχημάτων, εξασφαλίζοντας αποδοτικές λειτουργίες και μειώνοντας παράλληλα την κατανάλωση καυσίμων και τις εκπομπές ρύπων.

Στο πλαίσιο της βιωσιμότητας, η ανάλυση δεδομένων μπορεί να βοηθήσει τις MME να μετρήσουν και να μειώσουν τον περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο. Με την ανάλυση των δεδομένων κατανάλωσης ενέργειας, παραγωγής αποβλήτων και εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση και να παρακολουθήσουν την

αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών τους για τη βιωσιμότητα . Αυτή η προσέγγιση της βιωσιμότητας με βάση τα δεδομένα όχι μόνο συμβάλλει στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε εξοικονόμηση κόστους και βελτίωση της φήμης της μάρκας.

Η ανάλυση της αγοράς και η ανταγωνιστική πληροφόρηση είναι μερικοί άλλοι τομείς στους οποίους η ανάλυση δεδομένων μπορεί να προσφέρει στις ΜΜΕ πολύτιμες πληροφορίες. Αναλύοντας τις τάσεις της αγοράς, τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών και τα δεδομένα για το αίσθημα των καταναλωτών, οι ΜΜΕ μπορούν να εντοπίζουν νέες ευκαιρίες, να προβλέπουν τις αλλαγές στην αγορά και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους αναλόγως. Αυτή η ευελιξία είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τις μικρότερες επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται σε δυναμικές αγορές.

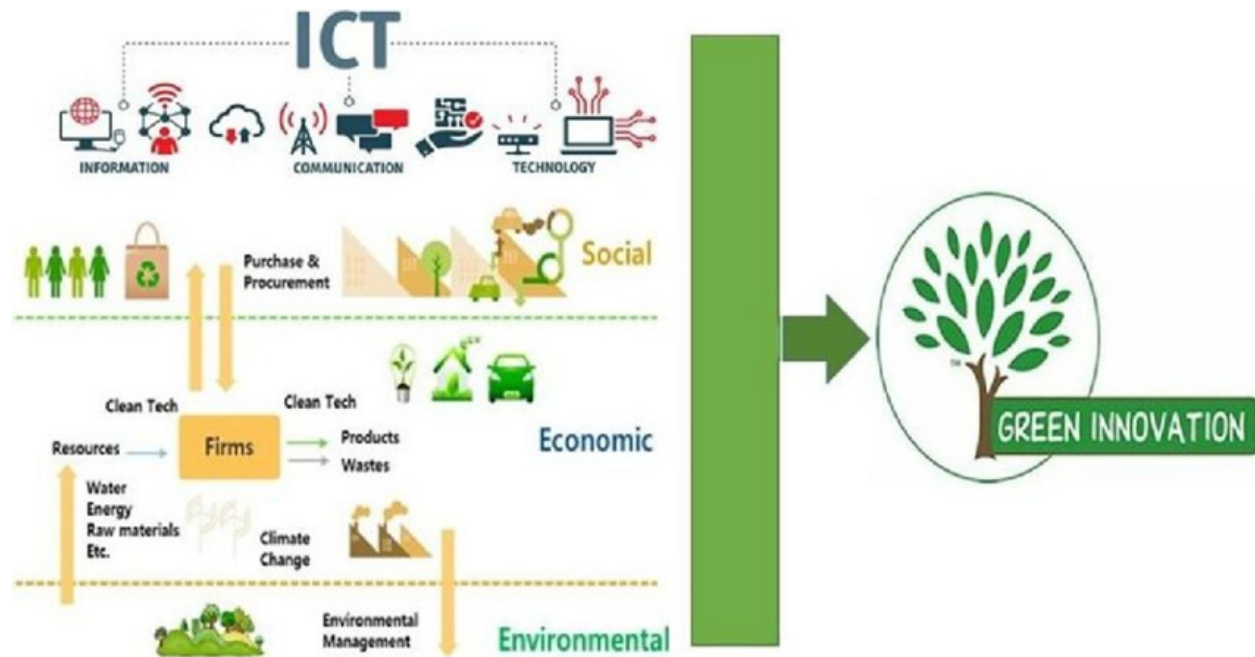
Ωστόσο, η αποτελεσματική αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων απαιτεί περισσότερα από την απλή συλλογή δεδομένων. Οι ΜΜΕ πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα να ερμηνεύουν και να ενεργούν με βάση τις γνώσεις που αποκτούν. Αυτό συχνά συνεπάγεται επενδύσεις σε εργαλεία ανάλυσης δεδομένων και εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να γίνουν πιο εγγράμματοι στα δεδομένα. Ενώ αυτό μπορεί να φαίνεται πρόκληση για τις ΜΜΕ λόγω των περιορισμένων πόρων, οι λύσεις ανάλυσης που βασίζονται στο cloud έχουν καταστήσει την εξελιγμένη ανάλυση δεδομένων πιο προσιτή και προσιτή για τις μικρότερες επιχειρήσεις.

Η ποιότητα των δεδομένων και η προστασία της ιδιωτικής ζωής είναι επίσης ζωτικής σημασίας κατά την αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων. Οι ΜΜΕ πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα δεδομένα που συλλέγουν και αναλύουν είναι ακριβή, συναφή και λαμβάνονται δεοντολογικά. Επιπλέον, η συμμόρφωση με τους κανονισμούς προστασίας δεδομένων, όπως ο ΓΚΠΔ, είναι απαραίτητη για την αποφυγή νομικών ζητημάτων και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών.

Συμπερασματικά, η αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων αποτελεί σημαντική ευκαιρία για τις ΜΜΕ που περιηγούνται στη μετάβαση στη δίδυμη εποχή. Αξιοποιώντας τη δύναμη των δεδομένων, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν τη λήψη αποφάσεων, να βελτιώσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα, να προωθήσουν την καινοτομία και να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας. Ενώ η εφαρμογή της ανάλυσης δεδομένων μπορεί να απαιτεί αρχική επένδυση και προσπάθεια, τα δυνητικά οφέλη όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα, την αποδοτικότητα και τη

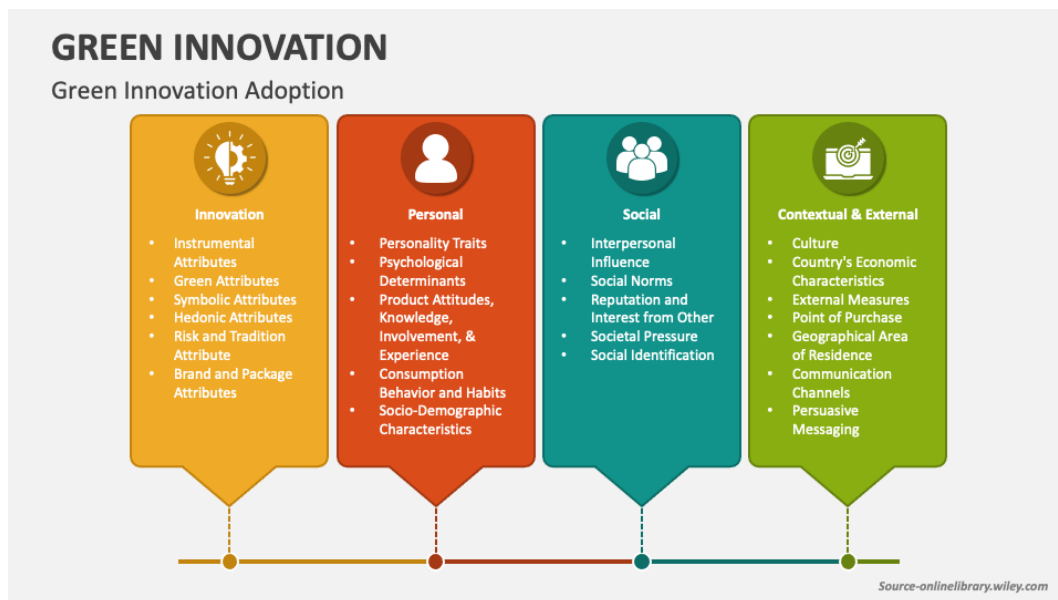
βιωσιμότητα την καθιστούν κρίσιμη στρατηγική σκέψη για τις προνοητικές ΜΜΕ. Καθώς το επιχειρηματικό τοπίο συνεχίζει να εξελίσσεται, οι ΜΜΕ που θα ενσωματώσουν επιτυχώς την ανάλυση δεδομένων στις δραστηριότητές τους θα είναι σε καλύτερη θέση για να ευδοκιμήσουν στην ψηφιακή και πράσινη οικονομία του μέλλοντος.

4.5 Εστίαση στην πράσινη καινοτομία



Εικόνα 24: Η πράσινη καινοτομία και η εφαρμογή της σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας

Στο πλαίσιο της διπλής μετάβασης, η εστίαση στην πράσινη καινοτομία αναδεικνύεται σε κρίσιμη στρατηγική επιταγή για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Η πράσινη καινοτομία αναφέρεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή νέων προϊόντων, διαδικασιών ή επιχειρηματικών μοντέλων που συμβάλλουν στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, δημιουργώντας παράλληλα οικονομική αξία. Για τις ΜΜΕ, η υιοθέτηση της πράσινης καινοτομίας μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εξοικονόμηση κόστους και νέες ευκαιρίες στην αγορά.



Εικόνα 25: Οφέλη Πράσινης Καινοτομίας στην Επιχειρηματικότητα

Η ώθηση προς την πράσινη καινοτομία τροφοδοτείται από διάφορους παράγοντες. Οι αυξανόμενοι περιβαλλοντικοί κανονισμοί, η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε περιβαλλοντικά ζητήματα και η επιτακτική ανάγκη αντιμετώπισης της κλιματικής αλλαγής ωθούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πιο βιώσιμες πρακτικές. Για τις ΜΜΕ, αυτό αποτελεί πρόκληση και ευκαιρία. Ενώ η προσαρμογή σε αυτές τις αλλαγές μπορεί να είναι απαιτητική σε πόρους, ανοίγει επίσης νέους δρόμους για διαφοροποίηση και ανάπτυξη.

Μια βασική πτυχή της πράσινης καινοτομίας για τις ΜΜΕ είναι η ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων. Αυτό περιλαμβάνει την επανεξέταση του σχεδιασμού των προϊόντων, των υλικών και των διαδικασιών παραγωγής για την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένας μικρός κατασκευαστής επίπλων μπορεί να επικεντρωθεί στη χρήση ξύλου αειφόρου προέλευσης, μη τοξικών φινιρισμάτων και στο σχεδιασμό προϊόντων για εύκολη αποσυναρμολόγηση και ανακύκλωση στο τέλος της ζωής τους. Τέτοιες καινοτομίες δεν απευθύνονται μόνο στους καταναλωτές με περιβαλλοντική συνείδηση, αλλά μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε εξοικονόμηση κόστους μέσω της αποτελεσματικότερης χρήσης των πόρων.

Η καινοτομία των διαδικασιών είναι ένας άλλος κρίσιμος τομέας στον οποίο οι ΜΜΕ μπορούν να εστιάσουν τις προσπάθειές τους για πράσινη καινοτομία. Αυτό περιλαμβάνει τη βελτιστοποίηση

των λειτουργιών για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και τη μείωση των συνολικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Για παράδειγμα, μια μικρή εταιρεία επεξεργασίας τροφίμων μπορεί να εφαρμόσει ενεργειακά αποδοτικό εξοπλισμό, συστήματα ανακύκλωσης νερού και τεχνολογίες παραγωγής ενέργειας από απόβλητα. Αυτές οι καινοτομίες μπορούν να μειώσουν σημαντικά το λειτουργικό κόστος, ενώ παράλληλα ενισχύουν τα περιβαλλοντικά διαπιστευτήρια της εταιρείας.

Η πράσινη καινοτομία επεκτείνεται επίσης στην δημιουργία νέων επιχειρηματικών κλάδων. Οι MME μπορούν να διερευνήσουν νέους τρόπους δημιουργίας και παροχής αξίας που είναι εγγενώς πιο βιώσιμοι. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη μετάβαση από μοντέλα βασισμένα σε προϊόντα σε μοντέλα βασισμένα σε υπηρεσίες, την εφαρμογή των αρχών του διαμοιρασμού ή της κυκλικής οικονομίας ή την ανάπτυξη καινοτόμων μηχανισμών χρηματοδότησης για πράσινα έργα. Για παράδειγμα, μια μικρή εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών μπορεί να μεταβεί από την πώληση προϊόντων στην προσφορά τους ως υπηρεσία (Hardware as a service), αναλαμβάνοντας την ευθύνη για τη συντήρηση, τις αναβαθμίσεις και την ανακύκλωση στο τέλος της ζωής τους.

Η συνεργασία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην πράσινη καινοτομία για τις MME. Δεδομένων των περιορισμένων πόρων τους, οι MME μπορούν να επωφεληθούν σημαντικά από τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, ερευνητικά ιδρύματα ή κυβερνητικές υπηρεσίες για την προώθηση της καινοτομίας. Αυτές οι συνεργασίες μπορούν να παρέχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, τεχνογνωσία και ευκαιρίες χρηματοδότησης. Για παράδειγμα, μια μικρή χημική εταιρεία μπορεί να συνεργαστεί με ένα πανεπιστημιακό ερευνητικό εργαστήριο για την ανάπτυξη βιοδιασπώμενων εναλλακτικών λύσεων στα παραδοσιακά πλαστικά.

Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό παράγοντα για την πράσινη καινοτομία. Αξιοποιώντας τεχνολογίες όπως το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT), η τεχνητή νοημοσύνη και η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, οι MME μπορούν να βελτιστοποιήσουν τη χρήση των πόρων, να παρακολουθούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε πραγματικό χρόνο και να αναπτύξουν έξυπνες, βιώσιμες λύσεις. Για παράδειγμα, μια μικρή γεωργική επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει αισθητήρες IoT και αναλύσεις με τεχνητή νοημοσύνη για τη βελτιστοποίηση της άρδευσης, μειώνοντας την κατανάλωση νερού και βελτιώνοντας παράλληλα τις αποδόσεις των καλλιεργειών.

Ωστόσο, η εστίαση στην πράσινη καινοτομία παρουσιάζει επίσης προκλήσεις για τις ΜΜΕ. Το αρχικό κόστος της έρευνας και της ανάπτυξης, η αβεβαιότητα της απόδοσης των επενδύσεων και η ανάγκη για εξειδικευμένες δεξιότητες μπορεί να αποτελέσουν σημαντικά εμπόδια. Για να ξεπεράσουν αυτές τις προκλήσεις, οι ΜΜΕ πρέπει να υιοθετήσουν μια στρατηγική προσέγγιση για την πράσινη καινοτομία. Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό των τομέων στους οποίους οι περιβαλλοντικές βελτιώσεις ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους, την ιεράρχηση των καινοτομιών με τον υψηλότερο δυνητικό αντίκτυπο και την αναζήτηση υποστήριξης και πόρων από κυβερνητικά προγράμματα, βιομηχανικές ενώσεις και δίκτυα καινοτομίας.

Επιπλέον, οι ΜΜΕ πρέπει να εξετάζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας όταν εστιάζουν στην πράσινη καινοτομία. Αυτό περιλαμβάνει τη συνεργασία με τους προμηθευτές για τη διασφάλιση της βιώσιμης προμήθειας, τη συνεργασία με τους πελάτες για την κατανόηση των αναγκών τους σε θέματα βιωσιμότητας και την εξέταση των επιπτώσεων των προϊόντων στο τέλος του κύκλου ζωής τους. Με μια ολιστική προσέγγιση, οι ΜΜΕ μπορούν να δημιουργήσουν πιο ολοκληρωμένες και πιο αποτελεσματικές πράσινες καινοτομίες.

Η μέτρηση και η επικοινωνία του αντίκτυπου των πράσινων καινοτομιών είναι επίσης ζωτικής σημασίας. Οι ΜΜΕ θα πρέπει να αναπτύξουν σαφείς μετρήσεις για την παρακολούθηση των περιβαλλοντικών και οικονομικών οφελών των καινοτομιών τους. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καταδείξουν την αξία στους πελάτες, να προσελκύσουν επενδυτές και να συμμορφωθούν με τις όλο και πιο αυστηρές απαιτήσεις περιβαλλοντικής αναφοράς.

Συμπερασματικά, η εστίαση στην πράσινη καινοτομία αποτελεί σημαντική ευκαιρία για τις ΜΜΕ που διανύουν τη διπλή μετάβαση. Με την ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών για τη βιωσιμότητα και τη διερεύνηση καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, συμβάλλοντας παράλληλα στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Αν και υπάρχουν προκλήσεις, τα δυνητικά οφέλη όσον αφορά την εξοικονόμηση κόστους, τη διαφοροποίηση της αγοράς και τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα καθιστούν την πράσινη καινοτομία κρίσιμη στρατηγική εστίαση για τις προνοητικές ΜΜΕ. Καθώς το επιχειρηματικό τοπίο συνεχίζει να εξελίσσεται προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης βιωσιμότητας, οι ΜΜΕ που θα ενσωματώσουν επιτυχώς την

πράσινη καινοτομία στις βασικές στρατηγικές τους θα είναι σε καλύτερη θέση για να ευδοκιμήσουν στην αναδυόμενη πράσινη οικονομία.

4.6 Αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού



Εικόνα 26: Upskilling & Reskilling, ο μεγαλύτερος άθλος της δίδυμης μετάβασης

Στο πλαίσιο της δίδυμης μετάβασης, η αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού αναδεικνύεται σε κρίσιμη στρατηγική επιταγή για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Καθώς οι επιχειρήσεις περιηγούνται στις πολυπλοκότητες του ψηφιακού και του πράσινου μετασχηματισμού, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού τους καθίστανται ολοένα και πιο κρίσιμες για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα.

Ο ταχύς ρυθμός της τεχνολογικής προόδου και η αυξανόμενη έμφαση στη βιωσιμότητα δημιουργούν ένα σημαντικό κενό δεξιοτήτων σε πολλούς κλάδους. Για τις ΜΜΕ, το κενό αυτό μπορεί να αποτελέσει ιδιαίτερη πρόκληση, καθώς συχνά δεν διαθέτουν τους πόρους για να ανταγωνιστούν τους μεγαλύτερους οργανισμούς για κορυφαία talenta. Η αναβάθμιση της κατάρτισης των υφιστάμενων εργαζομένων, επομένως, καθίσταται όχι απλώς μια στρατηγική επιλογή, αλλά μια αναγκαιότητα για την επιβίωση και την ανάπτυξη στο εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

Η αναβάθμιση της κατάρτισης στον ψηφιακό τομέα περιλαμβάνει τον εξοπλισμό των εργαζομένων με τις γνώσεις και τις δεξιότητες για την αποτελεσματική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Αυτό

μπορεί να κυμαίνεται από τον βασικό ψηφιακό γραμματισμό έως πιο προηγμένες δεξιότητες όπως η ανάλυση δεδομένων, η κυβερνοασφάλεια και η τεχνητή νοημοσύνη. Για παράδειγμα, μια μικρή μεταποιητική επιχείρηση μπορεί να χρειάζεται να εκπαιδεύσει το προσωπικό παραγωγής της για να χειρίζεται και να συντηρεί τα νέα μηχανήματα που είναι εξοπλισμένα με IoT, ενώ η ομάδα μάρκετινγκ μπορεί να χρειάζεται επιμόρφωση σε τεχνικές ψηφιακού μάρκετινγκ και ανάλυση δεδομένων.

Στον τομέα της βιωσιμότητας, οι προσπάθειες αναβάθμισης των δεξιοτήτων θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη βαθιάς κατανόησης των περιβαλλοντικών ζητημάτων, των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών και των πράσινων τεχνολογιών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την κατάρτιση των εργαζομένων στις αρχές της κυκλικής οικονομίας, στις τεχνικές ενεργειακής απόδοσης ή στη βιώσιμη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού. Για παράδειγμα, μια μικρή κατασκευαστική εταιρεία θα μπορούσε να αναβαθμίσει το εργατικό δυναμικό της σε τεχνικές πράσινης δόμησης και βιώσιμα υλικά, επιτρέποντάς της να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση για οικολογικά φιλικά κατασκευαστικά έργα.

Είναι σημαντικό ότι η αναβάθμιση των δεξιοτήτων δεν πρέπει να περιορίζεται σε τεχνικές δεξιότητες. Οι κοινωνικές δεξιότητες, όπως η προσαρμοστικότητα, η κριτική σκέψη και η επίλυση προβλημάτων, αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη αξία στο πλαίσιο της μετάβασης στο δίδυμο . Οι δεξιότητες αυτές επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν πολύπλοκες προκλήσεις, να προωθούν την καινοτομία και να εφαρμόζουν αποτελεσματικά νέες τεχνολογίες και βιώσιμες πρακτικές.

Η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής αναβάθμισης των δεξιοτήτων απαιτεί συστηματική προσέγγιση. Οι MME θα πρέπει να ξεκινήσουν με τη διενέργεια ενδελεχούς ανάλυσης του ελλείμματος δεξιοτήτων για τον εντοπισμό των τομέων στους οποίους οι τρέχουσες ικανότητες των εργαζομένων υπολείπονται των μελλοντικών αναγκών. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τις άμεσες απαιτήσεις όσο και τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη βιωσιμότητα.

Με βάση αυτή την ανάλυση, οι MME μπορούν να αναπτύξουν στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης. Αυτά θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν ένα μείγμα από επίσημα μαθήματα

κατάρτισης, μάθηση στην εργασία, προγράμματα καθοδήγησης και συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα. Για παράδειγμα, μια μικρή επιχείρηση λιανικού εμπορίου θα μπορούσε να συνεργαστεί με ένα τοπικό κολέγιο για να προσφέρει στους υπαλλήλους της μαθήματα ηλεκτρονικού εμπορίου και βιώσιμων πρακτικών λιανικού εμπορίου.

Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης και τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να αποδειχθούν ιδιαίτερα πολύτιμα για τις ΜΜΕ στις προσπάθειές τους για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους. Αυτές οι πλατφόρμες προσφέρουν ευέλικτους, οικονομικά αποδοτικούς τρόπους για την παροχή κατάρτισης, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να μαθαίνουν με τον δικό τους ρυθμό και μειώνοντας την ανάγκη για δαπανηρές προσωπικές εκπαιδευτικές συνεδρίες. Επιπλέον, πολλές από αυτές τις πλατφόρμες προσφέρουν μαθήματα ειδικά προσαρμοσμένα στις ανάγκες των ΜΜΕ που περιηγούνται στην ψηφιακή και πράσινη μετάβαση.

Η δημιουργία μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή αναβάθμιση των δεξιοτήτων. Οι ΜΜΕ θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αναλάβουν την ευθύνη για τη μάθηση και την ανάπτυξή τους, παρέχοντάς τους το χρόνο και τους πόρους για να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες επιμόρφωσης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εφαρμογή πολιτικών όπως ο αποκλειστικός χρόνος μάθησης ή την προσφορά κινήτρων για τους εργαζόμενους που αποκτούν νέες δεξιότητες σχετικές με τους ψηφιακούς στόχους και τους στόχους βιωσιμότητας της εταιρείας.

Η διαλειτουργική κατάρτιση μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής στο πλαίσιο της δίδυμης μετάβασης. Εκθέτοντας τους εργαζομένους σε διαφορετικές πτυχές της επιχείρησης, οι ΜΜΕ μπορούν να προωθήσουν μια πιο ολιστική κατανόηση των προκλήσεων και των ευκαιριών που αφορούν την ψηφιακή τεχνολογία και τη βιωσιμότητα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιο καινοτόμες λύσεις και καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.

Η μέτρηση του αντίκτυπου των προσπαθειών αναβάθμισης των δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά τους και να δικαιολογηθεί η επένδυση. Οι ΜΜΕ θα πρέπει να καθιερώσουν σαφείς μετρήσεις για την παρακολούθηση των βελτιώσεων στις δεξιότητες των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και τη συνολική πρόοδο της εταιρείας στον ψηφιακό και πράσινο μετασχηματισμό. Τα δεδομένα αυτά μπορούν επίσης να ενημερώσουν για μελλοντικές

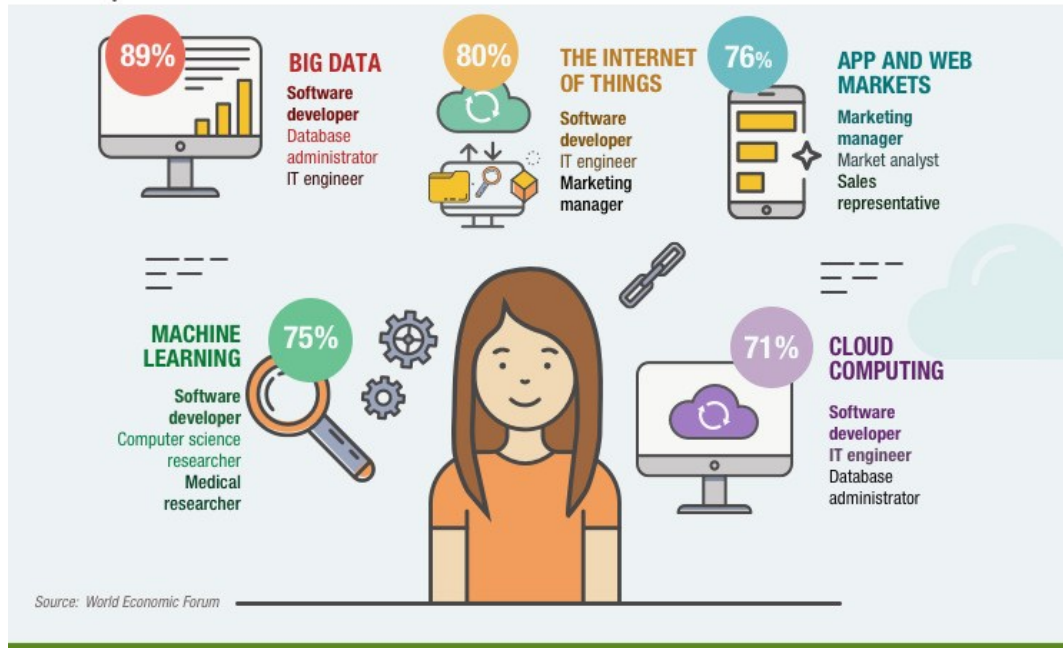
στρατηγικές αναβάθμισης των δεξιοτήτων και να βοηθήσουν στον εντοπισμό τομέων για περαιτέρω βελτίωση.

Ενώ η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υφιστάμενων εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας, οι ΜΜΕ θα πρέπει επίσης να εξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική τους για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων ευθυγραμμίζεται με τις προσπάθειές τους για προσλήψεις. Αναπτύσσοντας τη φήμη ενός οργανισμού αφοσιωμένου στην ανάπτυξη των εργαζομένων και πρωτοπόρου στις ψηφιακές και πράσινες καινοτομίες, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να προσελκύουν κορυφαία talenta.

Συμπερασματικά, η αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού αποτελεί κρίσιμη στρατηγική επιταγή για τις ΜΜΕ που διανύουν τη διπλή μετάβαση. Επενδύοντας στις δεξιότητες και τις ικανότητες των υπαλλήλων τους, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν την προσαρμοστικότητά τους, να προωθήσουν την καινοτομία και να τοποθετηθούν για επιτυχία στην ψηφιακή και πράσινη οικονομία. Αν και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων απαιτεί χρόνο και πόρους, τα δυνητικά οφέλη όσον αφορά τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, τη διατήρηση των εργαζομένων και την ικανότητα πλοήγησης σε πολύπλοκες μεταβάσεις την καθιστούν απαραίτητη εστίαση για τις προνοητικές ΜΜΕ. Καθώς το επιχειρηματικό τοπίο συνεχίζει να εξελίσσεται, εκείνες οι ΜΜΕ που θα δώσουν με επιτυχία προτεραιότητα στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού θα είναι σε καλύτερη θέση για να ευδοκιμήσουν μπροστά στις συνεχιζόμενες ψηφιακές και περιβαλλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες.

WHERE TO DIRECT RESKILLING AND UPSKILLING

The top five technologies, with their respective profiles, that firms plan to incorporate into their **business models** between now and 2022.



Εικόνα 27: Στρατηγικοί τομείς Upskilling & Reskilling

4.7 Συνεργασία και δικτύωση

Network Types for Business Networking

This slide is 100% editable. Adapt it to your need and capture your audience's attention.



Εικόνα 28: Τα διάφορα είδη & επίπεδα επιχειρηματικών δικτύων

Στο πλαίσιο της δίδυμης μετάβασης, η συνεργασία και η δικτύωση αναδεικνύονται σε κρίσιμες στρατηγικές επιταγές για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Η πολυπλοκότητα των ψηφιακών και πράσινων μετασχηματισμών υπερβαίνει συχνά τις δυνατότητες και τους πόρους των μεμονωμένων ΜΜΕ, καθιστώντας τη συνεργασία και τη δικτύωση απαραίτητες για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα στο εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

Η συνεργασία επιτρέπει στις ΜΜΕ να συγκεντρώσουν πόρους, να μοιραστούν γνώσεις και να αξιοποιήσουν τα συμπληρωματικά τους πλεονεκτήματα για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της δίδυμης μετάβασης. Αυτό μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, από άτυπες συμπράξεις έως πιο δομημένες ρυθμίσεις, όπως κοινοπραξίες ή βιομηχανικές κοινοπραξίες. Για παράδειγμα, μια ομάδα

μικρών κατασκευαστών μπορεί να συνεργαστεί για την υλοποίηση μιας κοινής ψηφιακής πλατφόρμας εφοδιαστικής αλυσίδας, μοιράζοντας το κόστος και τους κινδύνους, ενώ παράλληλα θα επωφεληθεί από την αυξημένη αποτελεσματικότητα και ορατότητα.

Η δικτύωση, από την άλλη πλευρά, παρέχει στις ΜΜΕ πρόσβαση σε ένα ευρύτερο οικοσύστημα γνώσεων, εμπειρογνωμοσύνης και ευκαιριών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει συνδέσεις με άλλες επιχειρήσεις, ερευνητικά ιδρύματα, βιομηχανικές ενώσεις και κυβερνητικές υπηρεσίες. Μέσω αυτών των δικτύων, οι ΜΜΕ μπορούν να ενημερώνονται για τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις, τις πρακτικές βιωσιμότητας και τις τάσεις της αγοράς που αφορούν τον κλάδο τους.

Ένα βασικό πλεονέκτημα της συνεργασίας και της δικτύωσης είναι η δυνατότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένη εμπειρογνωμοσύνη που μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή ή ανέφικτη για μια μεμονωμένη ΜΜΕ να διατηρήσει στο εσωτερικό της. Για παράδειγμα, μια μικρή εταιρεία επεξεργασίας τροφίμων μπορεί να συνεργαστεί με μια νεοσύστατη τεχνολογική εταιρεία για την εφαρμογή συστημάτων ποιοτικού ελέγχου με βάση την τεχνητή νοημοσύνη, επωφελούμενη από την τεχνολογία αιχμής χωρίς να χρειάζεται να αναπτύξει αυτή την τεχνογνωσία εσωτερικά.

Τα οικοσυστήματα καινοτομίας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της συνεργασίας και της δικτύωσης των ΜΜΕ. Αυτά τα οικοσυστήματα, τα οποία συχνά περιλαμβάνουν θερμοκοιτίδες, επιταχυντές και κόμβους καινοτομίας, παρέχουν πλατφόρμες στις ΜΜΕ για να συνδεθούν με δυνητικούς εταίρους, να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους και να πειραματιστούν με νέες ιδέες. Η συμμετοχή σε τέτοια οικοσυστήματα μπορεί να είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για τις ΜΜΕ που επιθυμούν να προωθήσουν την καινοτομία στις ψηφιακές και βιώσιμες τεχνολογίες.

Η διατομεακή συνεργασία μπορεί να είναι ιδιαίτερα ισχυρή στο πλαίσιο της δίδυμης μετάβασης. Συνεργαζόμενες με οργανισμούς από διαφορετικούς κλάδους, οι ΜΜΕ μπορούν να αποκτήσουν νέες προοπτικές και καινοτόμες λύσεις σε κοινές προκλήσεις. Για παράδειγμα, ένας μικρός κατασκευαστής κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων μπορεί να συνεργαστεί με μια εταιρεία τεχνολογίας και μια περιβαλλοντική ΜΚΟ για την ανάπτυξη έξυπνων, βιώσιμων υφασμάτων, συνδυάζοντας την τεχνογνωσία στα υλικά, τις ψηφιακές τεχνολογίες και τη βιωσιμότητα.

Οι κυβερνητικές και βιομηχανικές πρωτοβουλίες διαδραματίζουν συχνά κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση της συνεργασίας και της δικτύωσης των ΜΜΕ. Πολλές χώρες και περιφέρειες έχουν

εφαρμόσει προγράμματα ειδικά σχεδιασμένα για την υποστήριξη των ΜΜΕ στον ψηφιακό και πράσινο μετασχηματισμό τους. Αυτές οι πρωτοβουλίες μπορεί να περιλαμβάνουν χρηματοδότηση για συνεργατικά έργα, εκδηλώσεις δικτύωσης ή πλατφόρμες για τη σύνδεση των ΜΜΕ με δυνητικούς εταίρους και πόρους.

Οι ψηφιακές πλατφόρμες και τα εργαλεία έχουν βελτιώσει σημαντικά τις δυνατότητες συνεργασίας και δικτύωσης, ακόμη και για τις ΜΜΕ με περιορισμένους πόρους. Τα διαδικτυακά εργαλεία συνεργασίας, οι εικονικές εκδηλώσεις δικτύωσης και οι ψηφιακές αγορές για υπηρεσίες B2B έχουν καταστήσει ευκολότερο από ποτέ για τις ΜΜΕ να συνδέονται και να συνεργάζονται με εταίρους πέρα από γεωγραφικά σύνορα.

Ωστόσο, η αποτελεσματική συνεργασία και δικτύωση απαιτούν περισσότερα από την απλή σύνδεση με δυνητικούς εταίρους. Οι ΜΜΕ πρέπει να αναπτύξουν τις δεξιότητες και την οργανωτική κουλτούρα για να αξιοποιήσουν στο έπακρο αυτές τις σχέσεις. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση μιας νοοτροπίας ανοίγματος σε εξωτερικές ιδέες, την ανάπτυξη σαφών διαύλων επικοινωνίας και την καθιέρωση διαδικασιών για τη διαχείριση συνεργατικών έργων.

Οι πτυχές της πνευματικής ιδιοκτησίας (IP) είναι ζωτικής σημασίας κατά τη συνεργασία, ιδίως στο πλαίσιο της καινοτομίας. Οι ΜΜΕ πρέπει να βρίσκουν προσεκτικά την ισορροπία μεταξύ της ανταλλαγής γνώσεων για την προώθηση της καινοτομίας και της προστασίας της δικής τους διανοητικής ιδιοκτησίας. Σαφείς συμφωνίες και πρωτόκολλα για τη διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας σε συνεργατικά έργα είναι απαραίτητα.

Η μέτρηση του αντίκτυπου των προσπαθειών συνεργασίας και δικτύωσης είναι σημαντική για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά τους και να δικαιολογηθεί η επένδυση χρόνου και πόρων. Οι ΜΜΕ θα πρέπει να καθορίσουν σαφείς στόχους για τις πρωτοβουλίες συνεργασίας τους και να παρακολουθούν μετρήσεις όπως οι εξελίξεις νέων προϊόντων, οι βελτιώσεις διαδικασιών ή η επέκταση της αγοράς που προκύπτουν από αυτές τις προσπάθειες.

Συμπερασματικά, η συνεργασία και η δικτύωση αποτελούν κρίσιμες στρατηγικές επιταγές για τις ΜΜΕ που πλοηγούνται στη διπλή μετάβαση. Αξιοποιώντας τη συλλογική γνώση, τους πόρους και τις δυνατότητες ενός ευρύτερου οικοσυστήματος, οι ΜΜΕ μπορούν να ξεπεράσουν τους περιορισμούς των πόρων, να προωθήσουν την καινοτομία και να τοποθετηθούν για επιτυχία στην

ψηφιακή και πράσινη οικονομία. Αν και η αποτελεσματική συνεργασία και δικτύωση απαιτούν προσπάθεια και προσεκτική διαχείριση, τα δυνητικά οφέλη όσον αφορά την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, την επιτάχυνση της καινοτομίας και την πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες τις καθιστούν βασικές εστίες για τις προνοητικές ΜΜΕ. Καθώς το επιχειρηματικό τοπίο συνεχίζει να εξελίσσεται, εκείνες οι ΜΜΕ που δημιουργούν και αξιοποιούν με επιτυχία δίκτυα συνεργασίας θα είναι σε καλύτερη θέση για να ευδοκιμήσουν μπροστά στις συνεχιζόμενες ψηφιακές και περιβαλλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες.

4.7 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΓΙΑ ΜΜΕ

STRATEGIC ECOSYSTEM FRAMEWORK FOR SME TWIN TRANSITION



Εικόνα 29: Η ανάγκη δημιουργίας δικτύου υποστήριξης της δίδυμης μετάβασης

4.8 Αναζήτηση υποστήριξης και χρηματοδότησης

Best business funding sources			
Self-funding		Debt funding	
● Bootstrapping ● Crowdfunding ● Friends and family ● Contests ● Product presales		● Loans ● Lines of credit ● Peer-to-peer lending ● Purchase order financing ● Vendor financing	
Equity funding		Government funding	
● Angel investors ● Venture capitalists ● Incubators ● Corporate programs		● Grants ● Tax credits 	

 **INTUIT**
quickbooks

Εικόνα 30: Τρόποι χρηματοδότησης επενδύσεων ΜμΕ

Για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες πλοηγούνται στη διπλή μετάβαση του ψηφιακού και του πράσινου μετασχηματισμού, η αναζήτηση κατάλληλης υποστήριξης και χρηματοδότησης αναδεικνύεται σε κρίσιμη στρατηγική επιταγή. Οι οικονομικές απαιτήσεις και οι απαιτήσεις σε πόρους για την εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών και βιώσιμων πρακτικών μπορεί να είναι σημαντικές, υπερβαίνοντας συχνά τις εσωτερικές δυνατότητες πολλών ΜΜΕ. Ως εκ τούτου, ο εντοπισμός και η αξιοποίηση εξωτερικών μηχανισμών στήριξης και χρηματοδότησης καθίσταται ουσιαστικός για τον επιτυχή μετασχηματισμό.

Τα κυβερνητικά προγράμματα στήριξης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση της δίδυμης μετάβασης για τις ΜΜΕ. Πολλές χώρες και περιφέρειες έχουν εφαρμόσει πρωτοβουλίες ειδικά σχεδιασμένες για να βοηθήσουν τις ΜΜΕ στον ψηφιακό και πράσινο μετασχηματισμό τους. Τα προγράμματα αυτά προσφέρουν συχνά έναν συνδυασμό οικονομικής βοήθειας, τεχνικής υποστήριξης και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις ΜΜΕ για μια βιώσιμη και ψηφιακή Ευρώπη παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο υποστήριξης, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοδότησης μέσω προγραμμάτων όπως το Horizon Europe και το πρόγραμμα Digital Europe. Οι ΜΜΕ θα πρέπει να ερευνούν ενεργά και να συμμετέχουν σε τέτοιες κυβερνητικές πρωτοβουλίες, καθώς μπορούν να παρέχουν πολύτιμους πόρους και εμπειρογνωμοσύνη για να προωθήσουν τις προσπάθειες μετασχηματισμού τους.

EU FUNDING FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

AN OVERVIEW | AUGUST 2019

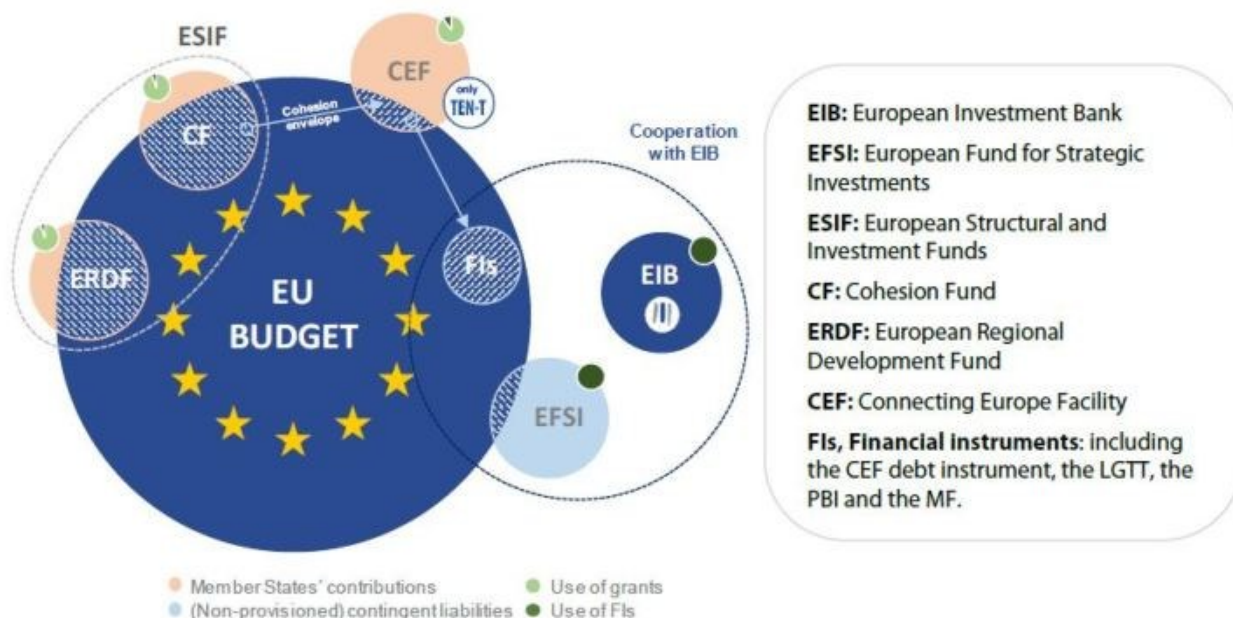


European Social Innovation Competition	Social Impact Accelerator (SIA)	European Fund for Strategic Investments (EFSI)	EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI)	European Social Fund (ESF)
Boosting social innovation by awarding outstanding projects. 2019 theme: <i>Challenging Plastic Waste</i> Examples of laureate: 2017 laureates (theme: "RE-THINK LOCAL"): • <i>Ulisse</i> – a digital travel platform for deaf people; • <i>HeritageLab</i> – an incubation programme for young people who want to set up a business; and • <i>Career Bus</i> – a career orientation venture for young people from small urban and rural areas. Timeline: yearly since 2012 Annual budget: €200k	Public-private fund of funds addressing the growing need for availability of equity finance to support social enterprises. Examples of supported funds: • <i>BonVenture III</i> • <i>Qltre II</i> • <i>Phitrust Partenaires Europe</i> Timeline: since 2013 Total SIA budget: €243m	Fund to finance infrastructures & innovative projects in Europe. Social Impact Window Innovative equity instruments developed to support social enterprises. Examples: • Social Incubator/ Accelerator: <i>Ship2B – Equity4Good</i> and <i>Makesense SEED I Fund</i> • Social Business Angels: <i>OJO CEE Angel Fund</i> • Payment-by-Result schemes: <i>Epique's KOTO</i>, <i>Social Impact bond</i> Enhancement of EaSI Instruments Timeline: 2015-2020 Total EFSI EU Guarantee: €26b Expected investment mobilisation: €500b	Supporting the access to finance for social enterprises through its €193m Microfinance and Social Entrepreneurship axis. Framework Partnerships, e.g.: • <i>Partnership with EVPa</i> to promote social enterprise finance (2014-17 + 2018-21) Calls to cover transaction cost for social enterprise finance (€3m) yearly call EaSI Guarantee Instrument (€96m) Call open until 2023, e.g.: • <i>Sonia Futuro</i> • <i>TISE</i> to support social enterprises in Poland and the CEE Capacity Building Investments Window (€16m) – launched in Dec. 2016 Call open until 2023 More loan instruments to be developed Timeline: 2014-2020 Total EaSI budget: €919m	EU's main financial instrument to support employment and social cohesion, implemented by EU member states through Operational Programmes. Examples of supported initiatives: • Spain: <i>Lanzaderas de empleo</i> • Portugal: <i>Portugal Inovação Social</i> Timeline: 2014-2020 Total ESF budget: €80b

Εικόνα 31: Ευρωπαϊκά Χρηματοδοτικά Εργαλεία για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

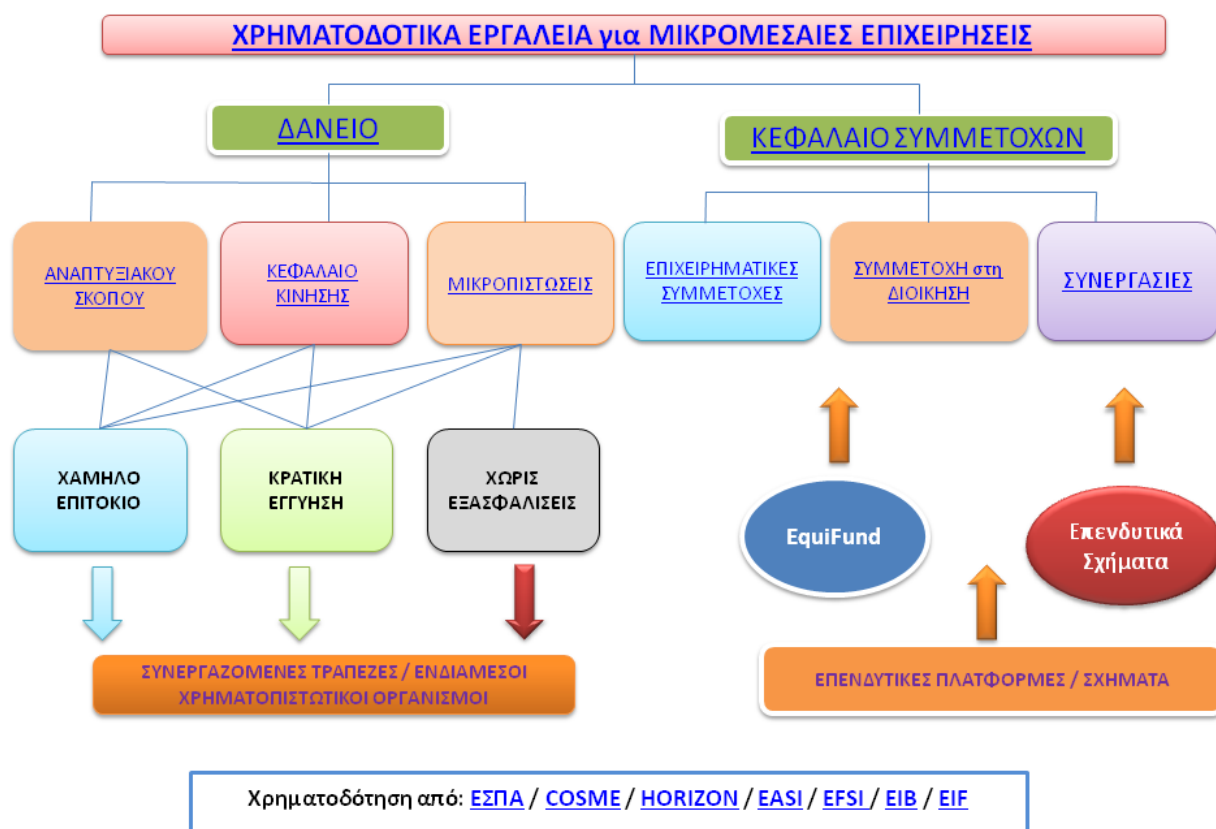
Figure 6: Illustrative summary of EU funding instruments

Purely illustrative: the size of the circles does not correspond to actual volumes



Εικόνα 32: Η ανατομία του ευρωπαϊκού οικοσυστήματος χρηματοδότησης ΜμΕ

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία της δίδυμης μετάβασης και αναπτύσσουν εξειδικευμένα προϊόντα χρηματοδότησης για τις ΜΜΕ. Τα πράσινα δάνεια, τα δάνεια που συνδέονται με τη βιωσιμότητα και η χρηματοδότηση του ψηφιακού μετασχηματισμού γίνονται όλο και πιο διαδεδομένα. Αυτά τα χρηματοδοτικά προϊόντα προσφέρουν συχνά ευνοϊκούς όρους για έργα που συμβάλλουν στην ψηφιακή καινοτομία ή στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Για παράδειγμα, ορισμένες τράπεζες προσφέρουν χαμηλότερα επιτόκια ή παρατεταμένες περιόδους αποπληρωμής για επενδύσεις σε ενεργειακά αποδοτικό εξοπλισμό ή ψηφιακές υποδομές. Οι ΜΜΕ θα πρέπει να διερευνήσουν αυτές τις επιλογές και να συνεργαστούν με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για να κατανοήσουν τα διαθέσιμα προϊόντα και τον τρόπο με τον οποίο ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του μετασχηματισμού τους.



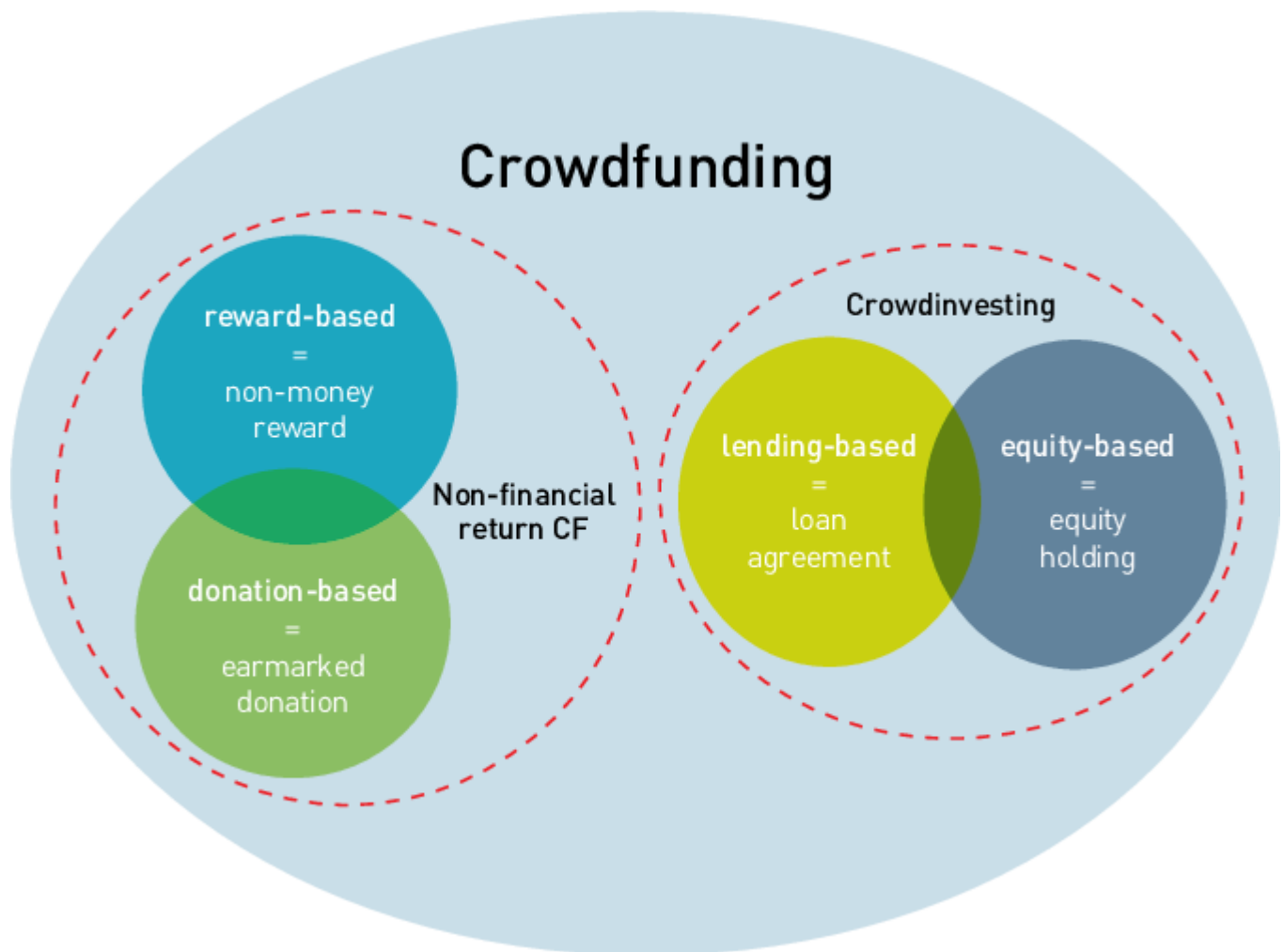
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ / ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ / ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΤΜΗΜΑ Γ'

Εικόνα 33: Χάρτης Χρηματοδοτικών Εργαλείων του Ελληνικού Οικοσυστήματος Επιχειρηματικότητας

Οι εταιρείες ιδιωτικών μετοχών και επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι μια άλλη πιθανή πηγή χρηματοδότησης για τις ΜΜΕ που αναλαμβάνουν φιλόδοξα σχέδια δίδυμης μετάβασης. Αυτοί οι επενδυτές ενδιαφέρονται συχνά για εταιρείες με καινοτόμα ψηφιακά ή βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα που έχουν υψηλό δυναμικό ανάπτυξης. Αν και αυτή η μορφή χρηματοδότησης μπορεί να συνεπάγεται την παραίτηση από κάποια ίδια κεφάλαια, μπορεί να προσφέρει όχι μόνο κεφάλαια αλλά και πολύτιμη τεχνογνωσία και δίκτυα. Οι ΜΜΕ που εξετάζουν αυτή την οδό θα πρέπει να προετοιμάσουν προσεκτικά τα επιχειρηματικά τους σχέδια και τις προτάσεις αξίας τους για να προσελκύσουν δυνητικούς επενδυτές.

Η χρηματοδότηση από το πλήθος έχει αναδειχθεί ως μια εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης που μπορεί να είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για ΜΜΕ με καινοτόμα πράσινα ή ψηφιακά έργα. Πλατφόρμες όπως το Kickstarter ή το Indiegogo επιτρέπουν στις εταιρείες να παρουσιάσουν τις

ιδέες τους απευθείας σε δυνητικούς πελάτες και υποστηρικτές, συγκεντρώνοντας δυνητικά κεφάλαια και επιβεβαιώνοντας παράλληλα το ενδιαφέρον της αγοράς. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για προϊόντα ή υπηρεσίες που απευθύνονται στον καταναλωτή και έχουν έντονη απήχηση στη βιωσιμότητα ή την τεχνολογία.



Εικόνα 34: Το Crowdfunding ως σύγχρονος τρόπος άντλησης κεφαλαίων

Τα συνεργατικά μοντέλα χρηματοδότησης, όπως οι κοινοπραξίες ή οι κοινοπραξίες, μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να μοιραστούν το κόστος και τους κινδύνους σημαντικών έργων μετασχηματισμού. Συγκεντρώνοντας πόρους με άλλες επιχειρήσεις, ενδεχομένως και με μεγαλύτερες εταιρείες, οι ΜΜΕ μπορούν να αναλάβουν πιο φιλόδοξες πρωτοβουλίες από ό,τι θα μπορούσαν μόνες τους. Αυτές οι συνεργατικές προσεγγίσεις μπορούν να είναι ιδιαίτερα

αποτελεσματικές για έργα ψηφιακής υποδομής σε επίπεδο βιομηχανίας ή πρωτοβουλίες βιωσιμότητας που ωφελούν πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι θερμοκοιτίδες, οι επιταχυντές και οι κόμβοι καινοτομίας παρέχουν συχνά έναν συνδυασμό χρηματοδότησης, καθοδήγησης και πόρων ειδικά προσαρμοσμένων στις ΜΜΕ που υφίστανται ψηφιακούς ή πράσινους μετασχηματισμούς. Οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να προσφέρουν όχι μόνο άμεση οικονομική στήριξη αλλά και πρόσβαση σε δίκτυα επενδυτών, δυνητικών εταίρων και πελατών. Η συμμετοχή σε τέτοια προγράμματα μπορεί να επιταχύνει σημαντικά το ταξίδι μετασχηματισμού μιας ΜΜΕ και να προσφέρει πολύτιμη επικύρωση των καινοτόμων προσεγγίσεών της.

Οι διεθνείς οργανισμοί και οι αναπτυξιακές τράπεζες προσφέρουν επίσης διάφορους μηχανισμούς στήριξης για τις ΜΜΕ, ιδίως στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Οργανισμοί όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, οι περιφερειακές αναπτυξιακές τράπεζες και οι οργανισμοί του ΟΗΕ διαθέτουν προγράμματα που αποσκοπούν στην προώθηση της ψηφιακής υιοθέτησης και των βιώσιμων πρακτικών μεταξύ των ΜΜΕ. Οι πρωτοβουλίες αυτές συχνά συνδυάζουν χρηματοδότηση με υποστήριξη για την ανάπτυξη ικανοτήτων, βοηθώντας τις ΜΜΕ να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση των νέων τεχνολογιών και των βιώσιμων πρακτικών.

Τα φορολογικά κίνητρα και οι επιχορηγήσεις αποτελούν μια άλλη μορφή στήριξης που θα πρέπει να διερευνήσουν οι ΜΜΕ. Πολλές κυβερνήσεις προσφέρουν φορολογικές ελαφρύνσεις ή άμεσες επιχορηγήσεις για επενδύσεις σε ψηφιακές τεχνολογίες ή βιώσιμες πρακτικές. Αυτές μπορούν να μειώσουν σημαντικά την οικονομική επιβάρυνση των έργων μετασχηματισμού. Οι ΜΜΕ θα πρέπει να ενημερώνονται για τα διαθέσιμα κίνητρα στις περιοχές και τους τομείς τους, καθώς αυτά μπορεί να αλλάζουν συχνά και να απαιτούν ειδικές διαδικασίες υποβολής αιτήσεων.

Ενώ η αναζήτηση εξωτερικής υποστήριξης και χρηματοδότησης είναι ζωτικής σημασίας, οι ΜΜΕ θα πρέπει επίσης να επικεντρωθούν στη βελτιστοποίηση της εσωτερικής τους οικονομικής διαχείρισης για να υποστηρίξουν τις προσπάθειες μετασχηματισμού τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την επανεκτίμηση της κατανομής του προϋπολογισμού, τον εντοπισμό ευκαιριών εξοικονόμησης κόστους ή τη διερεύνηση νέων ροών εσόδων που ενεργοποιούνται από ψηφιακές

ή βιώσιμες καινοτομίες. Ο αποτελεσματικός οικονομικός σχεδιασμός και η αποτελεσματική διαχείριση μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να μεγιστοποιήσουν τον αντίκτυπο της εξωτερικής χρηματοδότησης και να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού τους.

Συμπερασματικά, η αναζήτηση στήριξης και χρηματοδότησης αποτελεί κρίσιμη στρατηγική επιταγή για τις ΜΜΕ που πλοηγούνται στη διπλή μετάβαση. Με την ενεργή διερεύνηση και αξιοποίηση του ποικίλου φάσματος των διαθέσιμων μηχανισμών στήριξης και πηγών χρηματοδότησης, οι ΜΜΕ μπορούν να ξεπεράσουν τους περιορισμούς πόρων και να επιταχύνουν τον ψηφιακό και πράσινο μετασχηματισμό τους. Αυτή η προληπτική προσέγγιση για την εξασφάλιση εξωτερικής υποστήριξης όχι μόνο παρέχει τους απαραίτητους πόρους, αλλά συχνά επιφέρει και πρόσθετα οφέλη, όπως εμπειρογνωμοσύνη, δίκτυα και επικύρωση. Καθώς το τοπίο της υποστήριξης και της χρηματοδότησης συνεχίζει να εξελίσσεται, εκείνες οι ΜΜΕ που θα εντοπίσουν και θα αξιοποιήσουν επιτυχώς αυτές τις ευκαιρίες θα είναι σε καλύτερη θέση για να ευδοκιμήσουν στην ψηφιακή και πράσινη οικονομία του μέλλοντος.

Κεφάλαιο 6: Μελέτες Περιπτώσεων

6.1 Επιτυχής Δίδυμη Μετάβαση σε Επιχειρήσεις

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ARGOLIDA ON LINE — Δίδυμος Μετασχηματισμός σε MME Logistics

Πίνακας 2: Παρουσίασης της εταιρείας ARGOLIDA ON LINE

Στοιχείο	Περιγραφή
Επωνυμία	ARGOLIDA ON LINE
Κλάδος	Logistics & Αποθήκευση (Supply Chain)
Τύπος Επιχείρησης	Μικρή Οικογενειακή Επιχείρηση (MME)
Έδρα	Νομός Αργολίδας, Ελλάδα
Χρηματοδοτικά Εργαλεία	«Πράσινος Μετασχηματισμός» & «Ψηφιακός Μετασχηματισμός Αιχμής ΜμΕ»
Συνολική Επένδυση	Ηλεκτρικά οχήματα, φωτοβολταϊκό, ERP, ψηφιακές υποδομές
Κύριο Αποτέλεσμα	Τριπλασιασμός τζίρου & διπλασιασμός στόλου χωρίς προσαύξηση διοικητικού προσωπικού

6.1.1 Περιγραφή της Επιχείρησης

Η **ARGOLIDA ON LINE** είναι μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρέχοντας υπηρεσίες μεταφοράς φορτίων και αποθήκευσης εμπορευμάτων σε επιχειρηματικούς πελάτες του νομού Αργολίδας και ευρύτερης περιοχής. Ιδρύθηκε ως τυπική μικρή μεταφορική επιχείρηση με περιορισμένο στόλο οχημάτων, αντιμετωπίζοντας τις κλασικές προκλήσεις που χαρακτηρίζουν τις ΜΜΕ του κλάδου: χαμηλή πληρότητα δρομολογίων, ελλιπής διαχείριση στόλου, απουσία ψηφιακών εργαλείων εξυπηρέτησης πελατών και εξάρτηση από χειρωνακτικές διοικητικές διαδικασίες.

Ο κλάδος των logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, αυξανόμενες απαιτήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου και πίεση για μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Για μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση, η ανταγόνιση έναντι μεγαλύτερων παικτών που διαθέτουν τεχνολογικές υποδομές και οικονομίες κλίμακας συνιστά σημαντικό εμπόδιο εισόδου σε νέες αγορές. Η διοίκηση της εταιρείας αναγνώρισε ότι η συνέχιση της λειτουργίας με τα παραδοσιακά μέσα θα οδηγούσε σε σταδιακή απώλεια ανταγωνιστικότητας, ενώ παράλληλα αντιμετώπιζε αυξανόμενες περιβαλλοντικές πιέσεις λόγω της εξάρτησης από συμβατικά οχήματα καύσης εσωτερικής.

6.1.2 Αναγνώριση της Ευκαιρίας: Αξιοποίηση Κοινοτικής Χρηματοδότησης

Στο πλαίσιο της στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη **δίδυμη μετάβαση** — τον ταυτόχρονο ψηφιακό και πράσινο μετασχηματισμό — η Ελλάδα υλοποίησε σειρά χρηματοδοτικών δράσεων μέσω του ΕΣΠΑ για την υποστήριξη των ΜΜΕ. Η ARGOLIDA ON LINE αξιοποίησε επιτυχώς δύο συμπληρωματικές δράσεις:

- Δράση «Πράσινος Μετασχηματισμός ΜμΕ»: Με στόχο τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω επενδύσεων σε καθαρή ενέργεια και ηλεκτροκίνηση.
- Δράση «Ψηφιακός Μετασχηματισμός Αιχμής ΜμΕ»: Με στόχο την υιοθέτηση προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών, συστημάτων αυτοματισμού και διαλειτουργικότητας για την αναβάθμιση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Η στρατηγική επιλογή της ταυτόχρονης υποβολής αιτήσεων και στις δύο δράσεις αντικατοπτρίζει ακριβώς τη φιλοσοφία της δίδυμης μετάβασης: ο πράσινος και ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι ανταγωνιστικοί στόχοι, αλλά αλληλοενισχυόμενες διαδικασίες που δημιουργούν συνέργειες μεγαλύτερης αξίας όταν υλοποιούνται παράλληλα.

6.1.3 Επενδύσεις: Πράσινος Μετασχηματισμός

Στο πλαίσιο της δράσης «Πράσινος Μετασχηματισμός», η εταιρεία υλοποίησε δύο κρίσιμες επενδύσεις που μεταβάλλουν θεμελιακά το λειτουργικό της μοντέλο:

α) Απόκτηση Ηλεκτρικού Στόλου Οχημάτων

Η εταιρεία προμηθεύτηκε **3 νέα ηλεκτρικά βανάκια συνολικής αξίας 120.000€**, διπλασιάζοντας τον υφιστάμενο στόλο της. Η επιλογή ηλεκτρικών οχημάτων αντί συμβατικών αντιπροσωπεύει τόσο περιβαλλοντική δέσμευση — μηδενικές άμεσες εκπομπές CO₂ — όσο και μακροπρόθεσμη οικονομική ορθολογικότητα, καθώς το λειτουργικό κόστος ηλεκτροκίνησης (ανά χιλιόμετρο) υπολείπεται σημαντικά αυτού των συμβατικών καυσίμων, ιδίως υπό τις συνθήκες αστάθειας τιμών πετρελαίου που έχουν χαρακτηρίσει τα τελευταία χρόνια.

β) Εγκατάσταση Φωτοβολταϊκού Συστήματος

Η εγκατάσταση **φωτοβολταϊκού συστήματος ισχύος 10 kW** στις εγκαταστάσεις της εταιρείας εξυπηρετεί διττό σκοπό. Αφενός, παράγει ανανεώσιμη ενέργεια για τις ανάγκες φόρτισης του ηλεκτρικού στόλου, δημιουργώντας ένα κλειστό πράσινο κύκλο παραγωγής-κατανάλωσης ενέργειας. Αφετέρου, μειώνει τον λογαριασμό ηλεκτρικού ρεύματος των γραφείων και της αποθήκης, βελτιώνοντας τη συνολική ενεργειακή απόδοση της επιχείρησης. Η σύνδεση μεταξύ ηλεκτρικής κινητικότητας και ανανεώσιμης ενέργειας αποτελεί υπόδειγμα ολιστικής προσέγγισης πράσινου μετασχηματισμού.

6.1.4 Επενδύσεις: Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Η δράση «Ψηφιακός Μετασχηματισμός Αιχμής ΜμΕ» χρηματοδότησε μια σειρά ψηφιακών παρεμβάσεων που συνολικά αναμόρφωσαν τόσο τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες όσο και τη σχέση της εταιρείας με τους πελάτες της:

α) Ψηφιακή Παρουσία και Εξωστρέφεια

Δημιουργήθηκε **επαγγελματική ιστοσελίδα** για την ψηφιακή προώθηση της επιχείρησης, αναβαθμίζοντας την εξωστρέφεια και δίνοντας τη δυνατότητα σε νέους πελάτες να ανακαλύψουν τις υπηρεσίες της εταιρείας μέσω ψηφιακών καναλιών. Η παρουσία αυτή συνδέθηκε άμεσα με τα λοιπά ψηφιακά εργαλεία, δημιουργώντας μια ολοκληρωμένη ψηφιακή ταυτότητα.

β) Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP) με Προηγμένες Διαλειτουργικότητες

Το κεντρικό ψηφιακό επίτευγμα αποτελεί η υιοθέτηση **ολοκληρωμένου ERP συστήματος** με προηγμένες διαλειτουργικότητες που ξεχωρίζουν από τυπικές εφαρμογές:

- Απευθείας σύνδεση με τα ηλεκτρονικά καταστήματα (e-shops) των εταιρειών-πελατών, επιτρέποντας αυτοματοποιημένη λήψη παραγγελιών και δρομολόγηση αποστολών χωρίς χειρωνακτική επεξεργασία.
- Πλήρης ενσωμάτωση με τα κυβερνητικά πληροφοριακά συστήματα, συμπεριλαμβανομένης της σύνδεσης με την πλατφόρμα myDATA της ΑΑΔΕ για αυτόματη έκδοση και διαβίβαση παραστατικών, διασφαλίζοντας φορολογική συμμόρφωση και μειώνοντας τον διοικητικό φόρτο.
- Συστήματα ανάλυσης δεδομένων (data analytics) για την εξαγωγή κρίσιμων επιχειρηματικών πληροφοριών (insights) από τα δεδομένα παραγγελιών, επιτρέποντας λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα (data-driven decision making) αναφορικά με τη βελτιστοποίηση δρομολογίων, την πρόβλεψη ζήτησης και την κατανομή πόρων.

γ) Αυτοματοποιημένη Διαχείριση Στόλου (Fleet Management)

Εγκαταστάθηκε σύστημα **αυτοματοποιημένης παρακολούθησης και διαχείρισης στόλου (automated fleet tracking and management)**, το οποίο παρέχει σε πραγματικό χρόνο πληροφορίες για τη θέση, την κατάσταση και την αποτελεσματικότητα κάθε οχήματος. Το σύστημα βελτιστοποιεί αυτόματα τα δρομολόγια λαμβάνοντας υπόψη κυκλοφοριακές συνθήκες, χωρητικότητα οχημάτων και χρονοδιαγράμματα παραδόσεων, αυξάνοντας σημαντικά την πληρότητα των φορτίων και μειώνοντας τις άσκοπες διαδρομές.

δ) Σύστημα Παρακολούθησης Δεμάτων

Αναπτύχθηκε σύστημα **real-time παρακολούθησης δεμάτων**, παρέχοντας στους πελάτες διαφάνεια και ορατότητα σε κάθε στάδιο της αποστολής. Η δυνατότητα αυτή — που αποτελεί ήδη

πάγια απαίτηση των μεγάλων logistics εταιρειών — εξισώνει τους όρους ανταγωνισμού, επιτρέποντας στην ARGOLIDA ON LINE να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες πελατών που συνδέονται με εκτεταμένα δίκτυα διανομής.

ε) Chatbot Εξυπηρέτησης Πελατών

Η ενσωμάτωση **chatbot αυτοματοποιημένης εξυπηρέτησης πελατών** στην ιστοσελίδα και τα ψηφιακά κανάλια της εταιρείας επέτρεψε την **24ωρη διαθεσιμότητα** εξυπηρέτησης χωρίς πρόσθετο ανθρώπινο δυναμικό. Το σύστημα απαντά σε συνήθεις ερωτήσεις, παρέχει ενημερώσεις αποστολών και διαχειρίζεται αιτήματα πρώτης γραμμής, απελευθερώνοντας το ανθρώπινο προσωπικό για πιο σύνθετες εργασίες υψηλότερης αξίας.

Πίνακας 3: Λίστα Επενδυτικών Δαπανών Δίδυμης Μετάβασης

Κατηγορία Επένδυσης	Δράση	Τεχνολογία / Εξοπλισμός
Ηλεκτρικός Στόλος	Πράσινος Μετ/μός	3 ηλεκτρικά βανάκια (120.000€)
Ανανεώσιμη Ενέργεια	Πράσινος Μετ/μός	Φωτοβολταϊκό 10 kW
Ψηφιακή Παρουσία	Ψηφιακός Μετ/μός	Επαγγελματική ιστοσελίδα
Επιχειρησιακά Συστήματα	Ψηφιακός Μετ/μός	ERP + myDATA + e-shop σύνδεση
Ανάλυση Δεδομένων	Ψηφιακός Μετ/μός	Data analytics & insights
Διαχείριση Στόλου	Ψηφιακός Μετ/μός	Automated fleet tracking
Εξυπηρέτηση Πελατών	Ψηφιακός Μετ/μός	Parcel tracking + Chatbot AI

6.1.5 Αποτελέσματα και Αντίκτυπος

Τα αποτελέσματα του συνολικού μετασχηματισμού ήταν εντυπωσιακά και αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική αξία της ταυτόχρονης υιοθέτησης ψηφιακών και πράσινων παρεμβάσεων:

Τριπλασιασμός Κύκλου Εργασιών

Η εταιρεία κατάφερε να **τριπλασιάσει τον κύκλο εργασιών** της, αξιοποιώντας την καλύτερη διαχείριση δρομολογίων και τη βελτιστοποίηση του στόλου. Η αύξηση της πληρότητας φορτίων σε συνδυασμό με την αύξηση της συχνότητας δρομολογίων — που κατέστη εφικτή μέσω του fleet management — δημιούργησε οικονομίες κλίμακας που μετέτρεψαν τον διπλό στόλο σε πολλαπλάσια έσοδα.

Διπλασιασμός Στόλου

Η απόκτηση των 3 νέων ηλεκτρικών βανάκιων **διπλασίασε τον στόλο** της εταιρείας, ενισχύοντας σημαντικά την επιχειρησιακή δυναμικότητα. Κρίσιμης σημασίας είναι ότι η διαχείριση του αυξημένου στόλου κατέστη εφικτή χωρίς αναλογική αύξηση λειτουργικού κόστους, χάρη στην αυτοματοποιημένη παρακολούθηση και τη βελτιστοποίηση δρομολογίων.

Επιχειρησιακή Αποδοτικότητα χωρίς Αύξηση Διοικητικού Προσωπικού

Ίσως το πιο σημαντικό στρατηγικό αποτέλεσμα είναι ότι η εταιρεία κατάφερε να **διπλασιάσει τον στόλο και να τριπλασιάσει τον τζίρο χωρίς να χρειαστεί πρόσθετο διοικητικό προσωπικό**. Το ERP σύστημα, η αυτοματοποιημένη διαχείριση στόλου, η σύνδεση με τα e-shops και το myDATA, και το chatbot εξυπηρέτησης πελατών απορρόφησαν ένα μεγάλο μέρος του διοικητικού φόρτου που παραδοσιακά απαιτεί χειρωνακτική εργασία. Αυτό αντιπροσωπεύει ένα κλασικό παράδειγμα **ψηφιακής αποτελεσματικότητας** — η τεχνολογία επέτρεψε στην επιχείρηση να κλιμακωθεί (scale) χωρίς ανάλογη κλιμάκωση του κόστους.

Πίνακας 4: Αποτελέσματα Μετασχημασμού της Επιχείρησης

Δείκτης Αποδοτικότητας	Αποτέλεσμα
Κύκλος Εργασιών	Τριπλασιασμός (x3)
Μέγεθος Στόλου	Διπλασιασμός (x2)
Πληρότητα Δρομολογίων	Σημαντική αύξηση μέσω fleet optimization
Συχνότητα Δρομολογίων	Αύξηση — περισσότερες αποστολές ανά μέρα
Διοικητικό Προσωπικό	Χωρίς πρόσθετη πρόσληψη
Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα	Μείωση CO ₂ μέσω ηλεκτροκίνησης & ΑΠΕ
Επίπεδο Ψηφιακής Ωριμότητας	Σημαντική αναβάθμιση — από αναλογικό σε ψηφιακό

6.1.6 Ανάλυση Συνεργιών Δίδυμης Μετάβασης

Η περίπτωση της ARGOLIDA ON LINE αναδεικνύει με σαφήνεια τις **συνέργειες** που δημιουργεί η ταυτόχρονη υλοποίηση πράσινου και ψηφιακού μετασχηματισμού, αντί της εφαρμογής τους ως χωριστές, ανεξάρτητες στρατηγικές:

- **Ενεργειακή Αυτονομία Στόλου:** Το φωτοβολταϊκό σύστημα τροφοδοτεί ενεργειακά τα ηλεκτρικά βανάκια, δημιουργώντας ένα κλειστό κύκλο ανανεώσιμης ενέργειας που μειώνει ταυτόχρονα το λειτουργικό κόστος και τις εκπομπές.
- **Δεδομένα Κίνησης & Πράσινη Βελτιστοποίηση:** Το fleet management σύστημα βελτιστοποιεί τα δρομολόγια με κριτήριο τόσο την οικονομική αποτελεσματικότητα (λιγότερα χιλιόμετρα,

μεγαλύτερη πληρότητα) όσο και την περιβαλλοντική απόδοση (μικρότερη κατανάλωση ενέργειας ανά αποστολή).

- **Data-Driven Κλιμάκωση:** Τα analytics παρέχουν πληροφορίες που επιτρέπουν στη διοίκηση να κλιμακώνει τις δραστηριότητες ευέλικτα — χρησιμοποιώντας το σωστό αριθμό οχημάτων, στα σωστά δρομολόγια, τις σωστές ώρες — χωρίς εμπειρικές εκτιμήσεις.
- **Ψηφιακή Ολοκλήρωση Αλυσίδας:** Η σύνδεση ERP–e-shops–myDATA δημιουργεί μια ενιαία ψηφιακή αλυσίδα από την παραγγελία του πελάτη μέχρι τη φορολογική υποχρέωση της εταιρείας, εξαλείφοντας κενά, επανεκτυπώσεις και λάθη.

6.1.7 Στρατηγικά Συμπεράσματα

Η μελέτη περίπτωσης της ARGOLIDA ON LINE προσφέρει πολύτιμα διδάγματα για τις MME που αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις στον δρόμο προς τη δίδυμη μετάβαση:

Πρώτον, η κοινοτική χρηματοδότηση λειτουργεί ως καταλύτης. Χωρίς τη χρηματοδοτική υποστήριξη των δράσεων ΕΣΠΑ, μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση δεν θα μπορούσε να αναλάβει μόνη της επενδύσεις αυτής της κλίμακας — 120.000€ μόνο για τα οχήματα, πλέον φωτοβολταϊκό και ψηφιακές υποδομές. Η αξιοποίηση ευρωπαϊκών κονδυλίων αποτελεί στρατηγική επιταγή για τις MME που επιθυμούν να ανταγωνιστούν σε εδραιωμένους κλάδους.

Δεύτερον, ο ταυτόχρονος ψηφιακός και πράσινος μετασχηματισμός δημιουργεί μεγαλύτερη αξία από το άθροισμα των επιμέρους στοιχείων. Η ολοκλήρωση ηλεκτροκίνησης, ΑΠΕ, ERP και fleet management δημιουργεί ένα ολοκληρωμένο οικοσύστημα λειτουργικής αποτελεσματικότητας που δεν θα ήταν εφικτό με μεμονωμένες παρεμβάσεις.

Τρίτον, η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει κλιμάκωση χωρίς ανάλογη αύξηση κόστους. Η δυνατότητα τριπλασιασμού του τζίρου χωρίς πρόσθετο διοικητικό προσωπικό αποδεικνύει ότι η αυτοματοποίηση και η διαλειτουργικότητα των συστημάτων αποτελούν ισχυρούς μοχλούς κερδοφορίας, ιδίως για μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένη διοικητική ικανότητα.

Τέταρτον, η επιτυχής υλοποίηση απαιτεί στρατηγική συνοχή. Η ARGOLIDA ON LINE δεν υιοθέτησε μεμονωμένες τεχνολογίες, αλλά διαμόρφωσε ένα συνεκτικό σχέδιο μετασχηματισμού — αντίστοιχο με τον «οδικό χάρτη δίδυμης μετάβασης» που προτείνει η σύγχρονη βιβλιογραφία — στο πλαίσιο του οποίου κάθε επένδυση υποστηρίζει και ενισχύει τις υπόλοιπες.

Συνολικά, η ARGOLIDA ON LINE αποτελεί υπόδειγμα του τρόπου με τον οποίο μια μικρή οικογενειακή ΜΜΕ μπορεί να αξιοποιήσει στρατηγικά τους μηχανισμούς χρηματοδότησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να επιτύχει **ταυτόχρονη περιβαλλοντική αναβάθμιση και ψηφιακό άλμα ανταγωνιστικότητας**, ανατρέποντας τα κλασικά εμπόδια εισόδου σε εδραιωμένους κλάδους logistics και δημιουργώντας βιώσιμη βάση για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

6.2 Προκλήσεις και Διδάγματα

Παρά την εντυπωσιακή επιτυχία, η πορεία μετασχηματισμού της ARGOLIDA ON LINE δεν ήταν χωρίς προκλήσεις. Η εμπειρία της προσφέρει χρήσιμα διδάγματα για άλλες ΜΜΕ που σχεδιάζουν ανάλογα εγχειρήματα.

Γραφειοκρατικό Πλαίσιο Υποβολής

Η διαδικασία υποβολής αιτήσεων για τις δράσεις ΕΣΠΑ απαιτεί εξειδικευμένη γνώση του ρυθμιστικού πλαισίου και εμπειρία στη σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων που συμμορφώνονται με τα κριτήρια αξιολόγησης. Η εξωτερική συνδρομή εξειδικευμένου συμβούλου κατέστη αναγκαία για την επιτυχή υποβολή και έγκριση.

Διαχείριση Αλλαγής Εσωτερικά

Η υιοθέτηση νέων ψηφιακών εργαλείων σε μια οικογενειακή επιχείρηση με παγιωμένες εργασιακές συνήθειες απαιτήσε χρόνο εκπαίδευσης και προσαρμογής του προσωπικού. Η επιτυχής διαχείριση αυτής της αλλαγής αποτέλεσε καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματική αξιοποίηση των νέων συστημάτων.

Ολοκλήρωση Ψηφιακών Συστημάτων

Η ομαλή ενσωμάτωση πολλαπλών ψηφιακών εργαλείων — ERP, fleet management, e-shop APIs, myDATA, chatbot — σε ένα ενοποιημένο ψηφιακό οικοσύστημα απαιτήσε προσεκτικό σχεδιασμό και αξιόπιστη τεχνική υποστήριξη από τον προμηθευτή. Τυχόν ασυμβατότητες μεταξύ συστημάτων θα υπονόμευαν σημαντικά τα αναμενόμενα οφέλη.

Αυτά τα διδάγματα ευθυγραμμίζονται με τη βιβλιογραφία για τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στη δίδυμη μετάβαση — χρηματοδοτικοί περιορισμοί, τεχνική πολυπλοκότητα, έλλειμμα δεξιοτήτων και αντίσταση στην αλλαγή — υπογραμμίζοντας ότι η επιτυχής μετάβαση απαιτεί ολιστικό σχεδιασμό, εξωτερική υποστήριξη και συνεχή δέσμευση της διοίκησης.

Κεφάλαιο 7: Ανακεφαλαίωση

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερεύνησε τις στρατηγικές επιπτώσεις της «δίδυμης μετάβασης» —δηλαδή του ταυτόχρονου ψηφιακού και πράσινου μετασχηματισμού— στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Όπως αναλύθηκε εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια, η σύγκλιση αυτών των δύο μετασχηματιστικών δυνάμεων αποτελεί πλέον καθοριστικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των μικρών επιχειρήσεων στο σύγχρονο, ταχέως μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Εστιάζοντας στη στρατηγική διοίκηση, αναδείχθηκε ο τρόπος με τον οποίο οι ΜΜΕ μπορούν να μετατρέψουν τις κανονιστικές και τεχνολογικές πιέσεις σε ευκαιρίες ανάπτυξης.

Παρά τη ζωτική τους σημασία για την οικονομία, οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν εγγενή εμπόδια, όπως περιορισμένους οικονομικούς πόρους, δυσκολίες πρόσβασης σε χρηματοδότηση, έλλειμμα εξειδικευμένων δεξιοτήτων και τεχνική πολυπλοκότητα. Ωστόσο, η υιοθέτηση λύσεων υπολογιστικού νέφους (cloud computing), η ενσωμάτωση αναλύσεων δεδομένων (data analytics), η επένδυση στην κυβερνοασφάλεια και η στροφή προς την πράσινη καινοτομία, δημιουργούν μοναδικές ευκαιρίες. Αυτές οι στρατηγικές κινήσεις επιτρέπουν στις ΜΜΕ να εξορθολογίσουν τις λειτουργίες τους, να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη και να προσφέρουν προϊόντα υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, παρακάμπτοντας έτσι τα παραδοσιακά εμπόδια εισόδου σε εδραιωμένους κλάδους. Παράλληλα, η συνεχής αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού και η δημιουργία δικτύων συνεργασίας καθίστανται αναγκαίες συνθήκες για την ομαλή μετάβαση.

Η θεωρητική αυτή προσέγγιση επιβεβαιώθηκε πλήρως μέσα από τη μελέτη περίπτωσης της ελληνικής επιχείρησης εφοδιαστικής αλυσίδας "ARGOLIDA ON LINE". Η συγκεκριμένη εταιρεία απέδειξε στην πράξη πώς η στοχευμένη αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων για τη

δημιουργία συνεργιών μεταξύ πράσινων επενδύσεων (ηλεκτροκίνηση, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας) και ψηφιακών υποδομών (προηγμένο ERP, αυτοματοποιημένη διαχείριση στόλου) μπορεί να οδηγήσει σε ταχεία κλιμάκωση (scaling) των δραστηριοτήτων. Η δυνατότητα της επιχείρησης να τριπλασιάσει τον κύκλο εργασιών της χωρίς ανάλογη αύξηση του διοικητικού κόστους καταδεικνύει την πραγματική ισχύ του ψηφιακού και πράσινου μετασχηματισμού. Συμπερασματικά, η δίδυμη μετάβαση δεν αποτελεί απλώς μια τεχνολογική τάση, αλλά τον κεντρικό στρατηγικό πυλώνα μέσω του οποίου οι ΜΜΕ μπορούν να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα, συνεχή καινοτομία και ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά του μέλλοντος.

Αναφορές

European Commission. (2019). The European Green Deal.

European Commission. (2020b). A European strategy for data.

Bauer, W., Riedel, O., & Herrmann, F. (2021). The digital transformation and smart data analytics: An overview of enabling developments and application areas. In *Big Data Analytics for Cyber-Physical Systems* (pp. 1-24). Elsevier.

Ekaradt, F. (2022). Sustainability: Transformation, governance, ethics, law. Springer Nature.

United Nations. (2015a). Paris Agreement.

United Nations. (2015b). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.

UNEP. (1992). Convention on Biological Diversity.

World Bank. (n.d.). Small and medium enterprises (SMEs) finance. Retrieved January 26, 2025, from <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

World Trade Organization. (2020). World trade report 2020: Government policies to promote innovation in the digital age.

International Finance Corporation. (2021). MSME finance gap.

Ciani, A., Hyland, M. C., Karalashvili, N., Keller, J. L., Ragoussis, A., & Tran, T. T. (2020). Making it big: Why developing countries need more large firms. World Bank.

Vandenberg, P., Chantapacdepong, P., & Yoshino, N. (2016). SMEs in developing Asia: New approaches to overcoming market failures. Asian Development Bank Institute.

Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford University Press.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.

Leal-Rodríguez, A. L., Sánchez-Franco, M. J., & Albort-Morant, G. (2023). Digital transformation and innovation in SMEs: The moderating role of dynamic capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122262.

Scuotto, V., Ferraris, A., & Bresciani, S. (2023). Digital transformation and innovation in SMEs: A bibliometric analysis and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122168.

Chen, N., Ding, G., & Li, W. (2022). Digital transformation, dynamic capabilities and firm performance: Evidence from Chinese manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121405.

Dąbrowska, J., Fiegenbaum, I., & Kutvonen, A. (2022). Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101581.

Battistoni, E., Fronzetti Colladon, A., & Mercorelli, G. (2023). Leveraging digital transformation for sustainable development: A longitudinal study of Italian SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122277.

Naushad, M., & Sulphay, M. M. (2020). Prioritizing technology adoption dynamics among SMEs. *TEM Journal*, 9(3), 983-991.

Garbin Praničević, D., Jadrić, M., & Garača, Ž. (2023). Digital transformation in SMEs: A systematic literature review and research agenda. *Sustainability*, 15(3), 2522.

Ajagbe, M. A., Isiavwe, D. T., Sholanke, A. B., & Oke, A. O. (2015). Barriers to technological and non-technological innovation activities in Malaysia. *European Journal of Business and Management*, 7(6), 157-168.

- Farjam, S., Honarbakhsh, N., & Motamedi, S. (2023). Investigating the impact of digital transformation drivers on organizational agility: The mediating role of knowledge management. *Kybernetes*, 52(13), 308-330.
- Kiu, M. S., & Lim, K. H. (2024). Digital Transformation in SMEs: Challenges, Technologies, and Best Practices. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36363.26406>
- Brozzi, R., Forti, D., Rauch, E., & Matt, D. T. (2025). Systematic literature review of digital and green transformation of manufacturing SMEs in Europe. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12345.67890>
- Sharma, R., & Singh, A. (2024). Sustainable Digital Transformation for SMEs: A Comprehensive Framework for Informed Decision-Making. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.98765.43210>
- Li, X., Wang, Y., & Zhang, Z. (2024). Barriers to Digital Transformation in SMEs: Insights from a Bibliometric Analysis. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24680.13441>
- Chen, J., Liu, Y., & Wang, X. (2024). Study on the impact of digital transformation on green competitive advantage: The role of green innovation and government regulation. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31415.92645>
- Waseem, J., Rashid, Y., Warraich, M. A., Sadiq, I., & Shaukat, Z. (2019). Challenges of Digital Transformation in SMEs: Exploration of IT-Related Perceptions in a Service Ecosystem. ResearchGate. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2891163>
- Tsiakis, T., Tsafarakis, S., & Grigoroudis, E. (2022). Green Entrepreneurship and Digital Transformation of SMEs in Food Industry: A Bibliometric Analysis. ResearchGate. <https://doi.org/10.3390/su15010315>
- DigitalEurope. (2023). EUROPE 2030: A DIGITAL POWERHOUSE. <https://cdn.digitaleurope.org/uploads/2023/11/DIGITALEUROPE-EUROPE-2030-A-DIGITAL-POWERHOUSE.pdf>

Adama, T., & Okeke, C. (2024). Enhancing digital access and inclusion for SMEs in the financial services industry by implementing Cybersecurity Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) frameworks. *CSI Transactions on ICT*, 12(1), 1-15.
<https://www.fepbl.com/index.php/csitj/article/download/1277/1509>

European Commission. (2023). EU CITIES CHAMPIONING THE GREEN AND DIGITAL TRANSITION. <https://www.intelligentcitieschallenge.eu/sites/default/files/2023-10/eu%20cities%20championing%20the%20green%20and%20digital%20transition-EA0323339ENN.pdf>

European Commission. (2025). Case study on smart and sustainable growth: Supporting SMEs. https://commission.europa.eu/document/download/7f3b310b-81c1-4b3a-af57-1d5d62bbf187_en?filename=case-study-on-smart-and-sustainable-growth-supporting-smes.pdf

OECD. (2021). The Digital Transformation of SMEs. <https://www.unapcict.org/sites/default/files/2021-10/135.%20OECD%20-%20The%20Digital%20Transformation%20of%20SMEs.pdf>

KPMG. (2025). Advancing digital sustainable talent for the future. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2025/01/advancing-digital-sustainable-talent-for-the-future.pdf>