ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ»

«ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Φοιτητής: Στερεός Χαλκιαδάκης, ΑΜ ΜΔΕ69
Επιβλέπων: Χρήστος Λεμονάκης, Καθηγητής

©
<2026>

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ»

«ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Χρήστος Λεμονάκης (Επιβλέπων)
Καθηγητής, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας,
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Ιωάννης Δημοτίκαλης
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας,
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Μαρία Μαρκάκη
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας,
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY
SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS SCIENCE
DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE AND TECHNOLOGY

MSc in
MANAGEMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION

"DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. FACTORS OF SUCCESS AND ADAPTATION TO THE GREEK CONTEXT"

MASTER THESIS

Student : Stereos Chalkiadakis, MDE69
Supervisor : Christos Lemonakis, Professor

©
2026

<u>Υπεύθυνη Δήλωση</u> *: Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η διπλωματική εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛΜΕΠΑ.*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του στην ελληνική πραγματικότητα. Το θέμα είναι σημαντικό, καθώς οι ΜΜΕ αποτελούν βασικό μέρος της ελληνικής οικονομίας, αλλά συχνά λειτουργούν με περιορισμένους πόρους, μικρό ανθρώπινο δυναμικό και ελλείψεις σε ψηφιακές δεξιότητες.

Η εργασία αντιμετωπίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό όχι ως απλή χρήση τεχνολογικών εργαλείων, αλλά ως διαδικασία που μπορεί να επηρεάσει την οργάνωση, τη διοίκηση και την καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης. Στο θεωρητικό μέρος αξιοποιούνται προσεγγίσεις όπως το Technology–Organization–Environment framework, η Diffusion of Innovations, η Resource-Based View και οι Dynamic Capabilities, ενώ παράλληλα εξετάζεται η θέση των ελληνικών ΜΜΕ σε σχέση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα.

Η εμπειρική έρευνα βασίστηκε σε ποιοτική προσέγγιση και σε ημιδομημένες συνεντεύξεις με 18 συμμετέχοντες από μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ήδη ψηφιακά εργαλεία, όπως μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ηλεκτρονική τιμολόγηση, ψηφιακές πληρωμές, συστήματα κρατήσεων και εφαρμογές επικοινωνίας, χωρίς όμως η χρήση αυτών των εργαλείων να συνεπάγεται πάντα ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό.

Τα βασικά εμπόδια που αναδείχθηκαν είναι το κόστος, η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη προσωπικού, οι περιορισμένες ψηφιακές δεξιότητες, η γραφειοκρατία και η δυσκολία επιλογής κατάλληλων λύσεων. Η εργασία καταλήγει ότι η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτεί συνδυασμό τεχνολογίας, διοικητικής διάθεσης, ανθρώπινων δεξιοτήτων, χρηματοδοτικής στήριξης και απλούστερου θεσμικού περιβάλλοντος.

Λέξεις-κλειδιά: ψηφιακός μετασχηματισμός, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ψηφιακά εργαλεία, ψηφιακές δεξιότητες, ελληνική πραγματικότητα, ποιοτική έρευνα.

ABSTRACT

This postgraduate thesis examines the digital transformation of small and medium-sized enterprises and the factors that affect its implementation in the Greek business environment. The topic is important because SMEs form a central part of the Greek economy, while they often operate with limited resources, small workforces and gaps in digital skills.

The study approaches digital transformation not as the simple use of technological tools, but as a process that can affect the organization, management and daily operation of a business. The theoretical part draws on approaches such as the Technology–Organization–Environment framework, the Diffusion of Innovations theory, the Resource-Based View and Dynamic Capabilities. It also examines the position of Greek SMEs in relation to European data.

The empirical research was based on a qualitative approach and semi-structured interviews with 18 participants from SMEs across different sectors. The analysis showed that businesses already use digital tools, such as social media, electronic invoicing, digital payments, booking systems and communication applications. However, the use of these tools does not always imply substantial digital transformation.

The main barriers identified were cost, lack of time, shortage of staff, limited digital skills, bureaucracy and difficulty in selecting appropriate solutions. The thesis concludes that the successful digital transformation of SMEs requires a combination of technology, managerial willingness, human skills, financial support and a simpler institutional environment.

Keywords: digital transformation, small and medium-sized enterprises, digital tools, digital skills, Greek business environment, qualitative research.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 5

ABSTRACT 6

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ 9

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ 10

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ 10

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ 10

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ 11

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ 12

1.1 Παρουσίαση του θέματος και της σημασίας του 12

1.2 Ανάλυση του θέματος 13

α. Τί είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός; 13

β) Ποιες είναι οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για τις ΜΜΕ στην Ελλάδα; 14

γ) Ποιες είναι οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς; 15

1.3 Η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις 16

1.4 Εστίαση στην ελληνική πραγματικότητα: γιατί είναι κρίσιμο το θέμα στην Ελλάδα 17

1.5 Ερευνητικό πρόβλημα και ερευνητικό κενό 18

1.6 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι της μελέτης 19

1.7 Ερευνητικά ερωτήματα 20

1.8 Δομή της εργασίας 21

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ: ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ 23

2.1 Ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού 23

2.2 Η διάκριση μεταξύ digitization, digitalization και digital transformation 23

2.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....24

2.4 Οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού για τις ΜΜΕ.....27

2.5 Εμπόδια και προκλήσεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΜΜΕ 29

3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....32

3.1 Εισαγωγή στο θεωρητικό πλαίσιο των μοντέλων 32

3.2 Technology–Organization–Environment framework.....32

3.3 Diffusion of Innovations 33

3.4 Resource-Based View 33

3.5 Dynamic Capabilities 34

3.6 Συνδυαστική αξιοποίηση των θεωρητικών μοντέλων 34

3.7 Μετάφραση των θεωρητικών μοντέλων σε διαστάσεις της εμπειρικής έρευνας και εννοιολογικό πλαίσιο.....35

4. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΕ 40

4.1 Η θέση των ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία 40

4.2 Ανθρώπινο κεφάλαιο και ψηφιακές δεξιότητες στις ελληνικές ΜΜΕ .43

4.3 Συγκριτικά στοιχεία ΕΕ και επιλεγμένες ευρωπαϊκές πρακτικές.....45

4.4 Συνολική αποτίμηση και σύνδεση με την εμπειρική έρευνα 50

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....53

5.1 Ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός της μελέτης.....53

5.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων.....54

5.3 Ερευνητικό εργαλείο και σύνδεση με τα ερευνητικά ερωτήματα.....57

5.4 Μέθοδος ανάλυσης και περιορισμοί της έρευνας.....59

6. Ανάλυση εμπειρικών ευρημάτων από τις συνεντεύξεις 63

6.1 Εισαγωγή στο κεφάλαιο και τρόπος παρουσίασης των ευρημάτων 63

6.2 Υφιστάμενη χρήση ψηφιακών εργαλείων στις ΜΜΕ 64
6.3 Αντιλήψεις των επιχειρήσεων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό .. 68
6.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων 70
6.5 Οφέλη από την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων 73
6.6 Εμπόδια και δυσκολίες στην ψηφιακή μετάβαση 76
6.7 Ιδιαιτερότητες της ελληνικής πραγματικότητας και ανάγκες υποστήριξης 79
6.8 Σύνθεση ευρημάτων και σύνδεση με τα ερευνητικά ερωτήματα 83
7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ 87
7.1 Ερμηνεία των ευρημάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία και τα θεωρητικά μοντέλα 87
7.2 Συμβολή της έρευνας και πρακτική σημασία για τις ελληνικές ΜΜΕ 90
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 93
8.1 Συμπεράσματα της έρευνας 93
8.2 Προτάσεις, περιορισμοί και μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις ... 95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Οδηγός συνέντευξης 105

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Ο ρόλος του ψηφιακού μετασχηματισμού στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των ΜΜΕ 29

Εικόνα 2: Η συμβολή των ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία ως προς τον αριθμό επιχειρήσεων, την απασχόληση και την προστιθέμενη αξία (2024) 40

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:Σύνδεση θεωρητικών μοντέλων και διαστάσεων της εμπειρικής έρευνας.....37

Πίνακας 2:Κατανομή των ενεργών επιχειρήσεων στην Ελλάδα ανά βασικό κλάδο οικονομικής δραστηριότητας (2022) 42

Πίνακας 3: Ψηφιακές δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας πάνω από τις βασικές, ανά ηλικιακή ομάδα στην Ελλάδα (2023).....45

Πίνακας 4:Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος των συνεντεύξεων.....55

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Παρατηρούμενοι και προβλεπόμενοι βασικοί δείκτες επίδοσης της Ελλάδας ως ποσοστό του στόχου της ΕΕ.....18

Διάγραμμα 2: Επίπεδο ψηφιακής έντασης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στα κράτη-μέλη, 2024.....25

Διάγραμμα 3: Μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση ως προς το βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης, 2024.....27

Διάγραμμα 4 : Ειδικοί στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης στα κράτη-μέλη της ΕΕ, 2024.....44

Διάγραμμα 5 : ΜΜΕ με τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης σε επιλεγμένες χώρες και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (2024) 48

Διάγραμμα 6 : Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για τις επιχειρήσεις (“business life events”) σε επιλεγμένες χώρες και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, 2023 49

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1:Εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης 38

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Χρήστο Λεμονάκη, για την καθοδήγηση, τις παρατηρήσεις και την υποστήριξή του κατά την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης τα υπόλοιπα μέλη της Τριμελούς Επιτροπής, κ. Ιωάννη Δημοτίκαλη, κα. Μάνια Μαρκάκη, για τον χρόνο και τη συμβολή τους στην αξιολόγηση της εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλονται στους συμμετέχοντες των συνεντεύξεων, οι οποίοι διέθεσαν χρόνο και μοιράστηκαν τις εμπειρίες και τις απόψεις τους σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου και τους ανθρώπους που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειας αυτής.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Παρουσίαση του θέματος και της σημασίας του

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί σήμερα ένα κεντρικό άξονα προσαρμογής και ανανέωσης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Επηρεάζει όχι μόνο τα τεχνολογικά τους μέσα, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οργανώνουν τις λειτουργίες τους, λαμβάνουν τις αποφάσεις τους, επικοινωνούν με πελάτες και καθορίζουν την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά. Δεν πρόκειται, λοιπόν, για απλή υιοθέτηση επιμέρους ψηφιακών εργαλείων, αλλά για μία διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής, που συνδέεται με στρατηγικές και αναπροσαρμογές, δομικής και λειτουργικής φύσης (Vial, 2019).

Το ζήτημα αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό, αφενός, οφείλεται στο γεγονός ότι αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων στην ευρωπαϊκή οικονομία, αφετέρου στο ότι είναι θεσμικά αναγνωρισμένες από την Ε.Ε. ως μια διακριτή κατηγορία επιχειρήσεων. Ο διαχωρισμός γίνεται με βάση το μέγεθος, την απασχόληση και τα οικονομικά τους χαρακτηριστικά. Η σημασία τους δεν είναι μόνο ποσοτική, αλλά και αναπτυξιακή, καθώς φαίνεται να συνδέονται άμεσα με την απασχόληση, την επιχειρηματικότητα και την ευελιξία στην παραγωγή. Στην σύγχρονη εποχή, όπου το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι έντονα ανταγωνιστικό και ασταθές, η ικανότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώνουν ψηφιακές τεχνολογίες αποτελεί πλέον κρίσιμο παράγοντα προσαρμογής και βιωσιμότητας (OECD, 2021a).

Εξετάζοντας επίσημες διεθνείς εκθέσεις και έρευνες, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η ψηφιοποίηση προσφέρει στις ΜΜΕ σημαντικά οφέλη. Η βελτίωση της παραγωγικότητας, η ενίσχυση της καινοτομίας, η καλύτερη αξιοποίηση των δεδομένων, η πρόσβαση σε νέες αγορές και η ευελιξία στην επικοινωνία με τους πελάτες, αποτελούν τα πιο βασικά από αυτά. Την ίδια στιγμή υπογραμμίζεται ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις συχνά υστερούν στην ψηφιακή μετάβαση, εξαιτίας πολλών και σημαντικών παραγόντων όπως ο περιορισμός σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους και οι ελλείψεις σε ψηφιακές δεξιότητες (OECD, 2021a).

Στη χώρα μας το ζήτημα έχει αποκτήσει ακόμα μεγαλύτερη σημασία, καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το βασικό κορμό της επιχειρηματικής

δραστηριότητας, ενώ παράλληλα λειτουργούν σε ένα περιβάλλον με υστερήσεις ως προς την ψηφιακή ωριμότητα. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το 2023 μόνο το 43,3 % των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων διέθετε τουλάχιστον το βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης. Το ποσοστό αυτό είναι χαμηλότερο από το μέσο αντίστοιχο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ και η υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, το υπολογιστικό νέφος και η ανάλυση δεδομένων, παραμένει επίσης κάτω από τον μέσο όρο (European Commission, 2024d).

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ως ένα πεδίο μελέτης, επίκαιρο και πολυπαραγοντικό, που το ενδιαφέρον της εστιάζεται στην καταγραφή της τεχνολογικής υιοθέτησης και επεκτείνεται στο πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να γίνει πιο ουσιαστικός, λειτουργικός και βιώσιμος, ιδίως στις συνθήκες της ελληνικής αγοράς.

1.2 Ανάλυση του θέματος

α. Τί είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια σύνθετη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής. Υπερβαίνει την απλή εισαγωγή νέων τεχνολογικών εργαλείων και δεν ταυτίζεται με την μηχανογράφηση ή τη χρήση μεμονωμένων ψηφιακών εφαρμογών. Αφορά τον συνολικό επανασχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί, αλληλοεπιδρά με πελάτες και παράγει αξία. Στη διεθνή βιβλιογραφία ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιγράφεται ως διαδικασία κατά την οποία οι ψηφιακές τεχνολογίες επηρεάζουν κρίσιμες διαστάσεις της επιχείρησης, όπως το επιχειρηματικό μοντέλο, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη λήψη αποφάσεων (Vial, 2019; Reis et al., 2018).

Η ικανότητα της εκάστοτε επιχείρησης να αναγνωρίζει τεχνολογικές δυνατότητες, να τις ενσωματώνει στις λειτουργίες της και να επωφελείται επιχειρησιακά προσδίδει και το στρατηγικό της χαρακτήρα. Οι επιχειρήσεις που μετασχηματίζονται ψηφιακά αλλάζουν και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την εξυπηρέτηση και τη σχέση τους με την αγορά (Vial, 2019; Plekhanov et al., 2023).

Έχει παρατηρηθεί ότι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις συναντάται ευελιξία στην οργανωσιακή δομή, αλλά ταυτόχρονα περιορισμός στους διαθέσιμους πόρους. Αυτό σημαίνει στην πράξη ότι η επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από την απόκτηση της τεχνολογίας. Θα πρέπει η διοίκηση να ενσωματώνει την τεχνολογία με ρεαλιστική στρατηγική και να ενισχύει τις δεξιότητες του προσωπικού και την ετοιμότητα του στην αλλαγή (OECD, 2021A; Zaoui and Souissi, 2020)

β) Ποιες είναι οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για τις ΜΜΕ στην Ελλάδα;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να προσφέρει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ουσιαστικά οφέλη. Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών βελτιώνει την παραγωγικότητα, ενώ παράλληλα μειώνει τα λειτουργικά κόστη. Επίσης διευκολύνει την πρόσβαση σε αγορές και πελάτες και επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων.

Έχει παρατηρηθεί ότι σε συνθήκες αβεβαιότητας, όπως για παράδειγμα η περίοδος της πανδημίας, η ψηφιακή ετοιμότητα είναι κρίσιμος παράγοντας επιχειρησιακής ανθεκτικότητας, αφού προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία (OECD, 2021A).

Την ίδια στιγμή, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά από δυσκολίες που περιορίζουν την ψηφιακή τους μετάβαση. Αυτές επικεντρώνονται στο υψηλό κόστος επενδύσεων, την έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και την απουσία σαφούς στρατηγικού σχεδιασμού. Μάλιστα, στις μικρότερες επιχειρήσεις, εφόσον η λήψη των αποφάσεων πραγματοποιείται από τον ιδιοκτήτη ή τη διοίκηση, το επίπεδο της ψηφιακής τους αντίληψης και ετοιμότητας μπορεί να καθορίσει την θετική ή αρνητική έκβαση (OECD, 2021A; Zaoui and Souissi, 2020).

Στην Ελλάδα οι παραπάνω προκλήσεις εμφανίζονται συχνά με μεγαλύτερη ένταση. Αυτό ενδεχομένως οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον με χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα, άνιση διάχυση των δεξιοτήτων και περιορισμένες επενδυτικές δυνατότητες. Ωστόσο παρουσιάζονται και σημαντικές ευκαιρίες. Με τη βοήθεια της αξιοποίησης εθνικών και ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καταφέρνουν στις μέρες μας επιτάχυνση στην ψηφιακή μετάβαση. Την ίδια στιγμή, η σταδιακή αύξηση της εξοικείωσης σε ψηφιακές υπηρεσίες και η πίεση της αγοράς για πιο ευέλικτα μοντέλα συνεισφέρουν θετικά. Επομένως, όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην χώρα μας, ο ψηφιακός

μετασχηματισμός είναι ένα «μείγμα» κινδύνων και περιορισμών, αλλά και δυνατοτήτων αναβάθμισης της ανταγωνιστικής θέσης (European Commission, 2024d; OECD, 2021Aa).

γ) Ποιες είναι οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς;

Η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από έντονη παρουσία μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι μεγάλο μέρος της οικονομικής δραστηριότητας πραγματοποιείται από επιχειρήσεις με περιορισμένο ανθρώπινο δυναμικό και χαμηλότερη κεφαλαιακή επάρκεια. Σε τέτοιες συνθήκες, είναι αντιληπτό ότι δεν είναι εύκολη η υιοθέτηση σύνθετων ψηφιακών λύσεων. Απαιτείται όχι μόνο χρόνος και επενδύσεις, αλλά και διοικητική ικανότητα (OECD, 2021a).

Η ψηφιακή ωριμότητα αποτελεί ένα ακόμα κρίσιμο στοιχείο, καθώς σύμφωνα με τα δεδομένα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το έτος 2023, μόνο το 43,3% των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων είχε «τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης», εν συγκρίσει με τον αντίστοιχο μέσο όρο της Ε.Ε που βρισκόταν στο 57,7 %. Την ίδια στιγμή, χαμηλότερα ήταν και τα ποσοστά της υιοθέτησης προηγμένων τεχνολογιών (υπολογιστικό νέφος, τεχνητή νοημοσύνη, ανάλυση δεδομένων), γεγονός που επιβεβαιώνει ότι παρά τη βελτίωση που καταγράφεται τα τελευταία έτη, η ελληνική αγορά εξακολουθεί να κινείται με βραδύτερο ρυθμό (European Commission, 2024d).

Η ελληνική αγορά φαίνεται να επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως η δυσκολία σε χρηματοδοτήσεις και η πολυπλοκότητα του κανονιστικού πλαισίου. Ακόμα συναντάται και εμφανής ανισότητα στην ψηφιακή ετοιμότητα, μεταξύ διαφορετικών κλάδων και διαφορετικών περιοχών (European Commission, 2024d).

Από την άλλη πλευρά δεν μπορεί να μην αναφερθεί και η ανάπτυξη που δημιουργείται στον εγχώριο ψηφιακό κόσμο, λόγω της αυξανόμενης χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών και της κινητικότητας που δημιουργούν τα ευρωπαϊκά προγράμματα, σε συνδυασμό με την πίεση για προσαρμογή στο απαιτητικό ανταγωνιστικό περιβάλλον (European Commission, 2024d; OECD,2021a).

1.3 Η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η τεχνολογική αναβάθμιση των καθημερινών λειτουργιών μιας επιχείρησης δεν αποτελεί μοναδικό στοιχείο στη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται με την ικανότητά τους να παραμένουν λειτουργικές, προσαρμοστικές και ανταγωνιστικές, σε ένα περιβάλλον που οι απαιτήσεις της αγοράς μεταβάλλονται συνεχώς. Υπό αυτή την έννοια, ο επιχειρησιακός εκσυγχρονισμός αποτελεί έναν βασικό όρο επιβίωσης και ενδεχόμενης μελλοντικής ανάπτυξης, της εκάστοτε μικρομεσαίας επιχείρησης (Vial, 2019; OECD, 2021A).

Η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού γίνεται πιο εμφανής αν λάβουμε υπόψη ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λειτουργούν με πιο περιορισμένους πόρους (οικονομικούς και ανθρώπινους), σε σχέση με μεγάλες επιχειρήσεις. Γι ’αυτό ακριβώς, η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών μπορεί να ενισχύσει θετικά την παραγωγικότητα, την εσωτερική οργάνωση, ακόμα και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών (Ragazou, Passas and Sklavos, 2022).

Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει πολυδιάστατα την επιχειρηματική λειτουργία. Εκτός από την επικοινωνία με τον πελάτη και την παρουσία μιας επιχείρησης στο διαδίκτυο, αφορά και τις εσωτερικές ροές εργασιών, την εμπορική στρατηγική και την ικανότητα λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων. Με λίγα λόγια, γίνεται μετάβαση από ένα πιο παραδοσιακό μοντέλο λειτουργίας σε ένα περισσότερο ευέλικτο στην προσαρμογή (Vial, 2019).

Όσον αφορά στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παράγοντες που επηρεάζουν ουσιαστικά την υιοθέτηση των ΤΠΕ είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο, η εσωτερική οργάνωση και οι τεχνολογικές ικανότητες της επιχείρησης. Η διαπίστωση αυτή είναι σημαντική, διότι η σημασία μετατοπίζεται από το αν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τεχνολογία, στο κατά πόσο διαθέτει τις προϋποθέσεις για να τη μετατρέψει σε επιχειρησιακό πλεονέκτημα (Giotopoulos et al., 2017).

Έρευνες των τελευταίων ετών καταλήγουν στο ότι επιχειρήσεις με υψηλότερο βαθμό ψηφιακής ετοιμότητας ήταν σε καλύτερη θέση να ανταποκριθούν σε συνθήκες αβεβαιότητας ή αναταραχής. Κατά την περίοδο της πανδημίας αναδείχθηκε ότι η δυνατότητα εξ’ αποστάσεως λειτουργίας ενισχύει την ανθεκτικότητα των

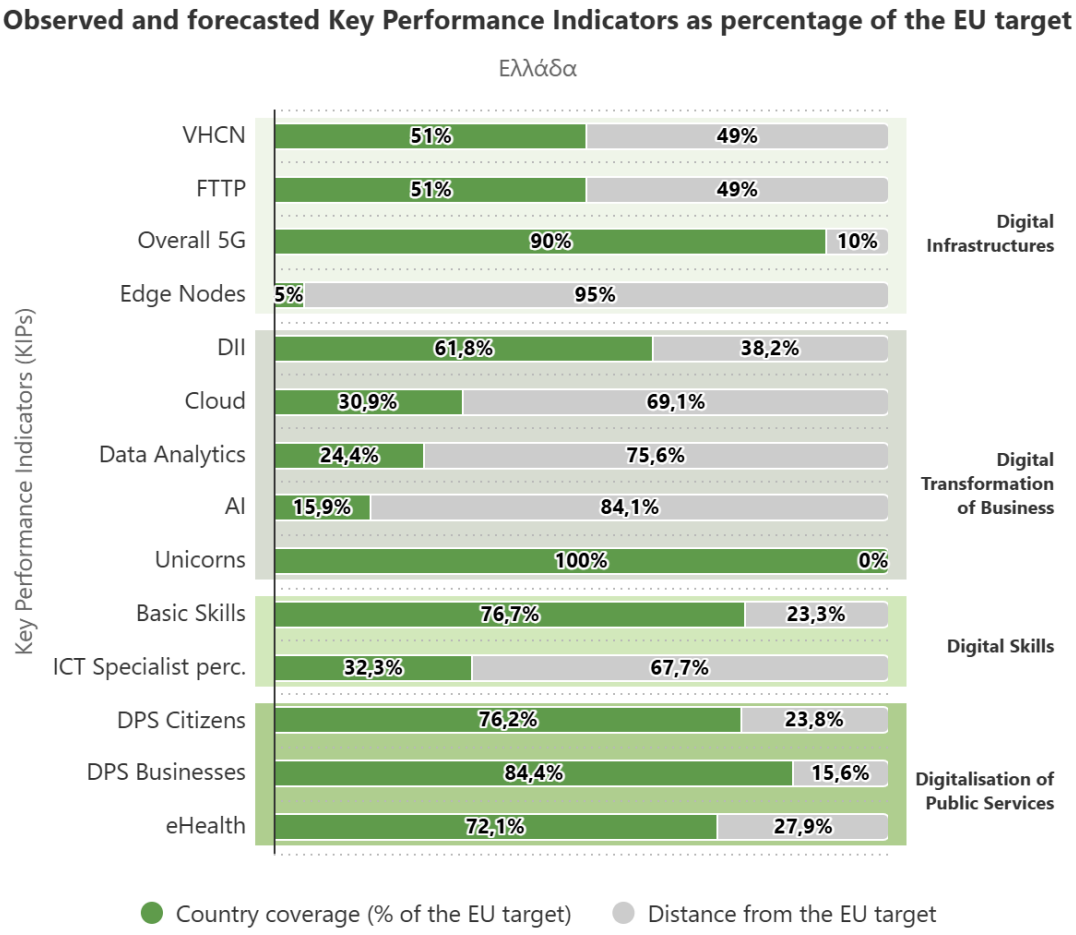
μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ επιτεύχθηκε και ταχύτερη προσαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών σε αξιοποίηση ψηφιακής πώλησης και επικοινωνίας (Ragazou, Passas and Sklavos, 2022).

1.4 Εστίαση στην ελληνική πραγματικότητα: γιατί είναι κρίσιμο το θέμα στην Ελλάδα

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το βασικό κορμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. Αυτό δεν επηρεάζει μόνο την ψηφιακή πρόοδο ορισμένων επιχειρήσεων, αλλά και στοιχεία όπως η ανταγωνιστικότητα, η απασχόληση και η ανθεκτικότητα της οικονομίας. Θα μπορούσαμε να πούμε, λοιπόν, πως η μελέτη του ψηφιακού μετασχηματισμού στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνδέεται άμεσα με τη δυνατότητα της χώρας να περιορίσει αδυναμίες που σχετίζονται με διάρθρωση και να ενισχύσει το παραγωγικό της πρότυπο (OECD, 2021Aa; European Commission, 2024d).

Αν λάβουμε υπόψη μάλιστα ότι η ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται από ισχυρή παρουσία πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν περιορισμένους οικονομικούς και οργανωσιακούς πόρους, αντιλαμβανόμαστε ότι περιορίζονται οι επενδύσεις σε τεχνολογία και καινοτομία. Απαιτείται πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις, κατάλληλη τεχνογνωσία και ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει διοικητική ικανότητα και όχι μόνο αγορά εξοπλισμού/λογισμικού (Giotopoulos et al., 2017).

Παρατηρώντας τους βασικούς δείκτες του Digital Decade 2024 επιβεβαιώνεται ότι η ελληνική ψηφιακή μετάβαση παρουσιάζει έντονες ασυμμετρίες. Αν και εμφανίζει πρόοδο στους δείκτες υποδομών και δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών (overall 5G, digital public services for businesses κ.α.), εξακολουθεί να υπολείπεται σε τομείς που συνδέονται με την τεχνητή νοημοσύνη, το cloud και τα data analytics (European Commission, 2024a).



Διάγραμμα 1: Παρατηρούμενοι και προβλεπόμενοι βασικοί δείκτες επίδοσης της Ελλάδας ως ποσοστό του στόχου της ΕΕ

Πηγή: European Commission (2024a), *Digital Decade 2024 report: Country fact pages*.

1.5 Ερευνητικό πρόβλημα και ερευνητικό κενό

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί ισχυρό εργαλείο για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους. Ωστόσο δεν προχωρούν όλες οι επιχειρήσεις με ίδιο ρυθμό, ούτε καταφέρνουν να προσαρμοστούν εξίσου ουσιαστικά. Επιμέρους ψηφιακά εργαλεία όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το ηλεκτρονικό κατάστημα ή ηλεκτρονική τιμολόγηση, δεν σημαίνουν αυτομάτως και ότι η επιχείρηση έχει μετασχηματιστεί ψηφιακά. Οι αλλαγές θα πρέπει να είναι βαθύτερες και να ξεκινήσουν από τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Το ερευνητικό πρόβλημα της παρούσας εργασίας εντοπίζεται στο γεγονός ότι στην Ελλάδα πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ορισμένα ψηφιακά μέσα χωρίς ουσιαστική οργανωσιακή αλλαγή. Το ζήτημα, επομένως, θα επικεντρωθεί στο κατά πόσο οι επιχειρήσεις μπορούν να εντάξουν τα ψηφιακά εργαλεία στη στρατηγική και την καθημερινότητά τους. Μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και των διαθέσιμων ευρωπαϊκών δεδομένων αποτυπώνεται το επίπεδο της ψηφιακής έντασης των επιχειρήσεων και οι διαφορές μεταξύ κρατών-μελών.

Επομένως, το ερευνητικό κενό που καλείται να καλύψει η παρούσα εργασία, αφορά στην διερεύνηση των εμπειριών και των αντιλήψεων που έχουν οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

1.6 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι της μελέτης

Η παρούσα μελέτη δεν εστιάζει μόνο στις τεχνολογίες καθαυτές, αλλά και στο πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να εφαρμοστεί ουσιαστικά και να αποδώσει στην πράξη. Βασικός σκοπός είναι να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πως αυτοί διαμορφώνονται στην ελληνική αγορά. Θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις ευκαιρίες αλλά και τα εμπόδια που δημιουργεί η ψηφιακή μετάβαση στις ΜΜΕ, όταν προσπαθούν να αφομοιώσουν νέες τεχνολογίες ή να αναπτύξουν δεξιότητες ή ακόμα να προσαρμοστούν σε νέες απαιτήσεις (Giotopoulos et al., 2017; Vial, 2019).

Μια ακόμα πτυχή της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει ποιες διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι περισσότερο κρίσιμες για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και κατά πόσο οι διεθνείς προσεγγίσεις μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες στην ελληνική πραγματικότητα ή επιδέχονται προσαρμογής. Με αυτό τον τρόπο η μελέτη στοχεύει τόσο στην θεωρητική κατανόηση του θέματος, όσο και στη διατύπωση ρεαλιστικών κατευθύνσεων (Reis et al., 2018; OECD, 2021AA).

Εστιάζοντας περισσότερο στους ερευνητικούς στόχους της μελέτης, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τους ακόλουθους:

α) Η αποσαφήνιση της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού και η διάκρισή της από την απλή χρήση ψηφιακών εργαλείων.

β) Η διερεύνηση των βασικών παραγόντων που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ψηφιακή μετάβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

γ) Η ανάλυση του ρόλου της διοίκησης, της στρατηγικής και των ψηφιακών δεξιοτήτων στην επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού.

δ) Η καταγραφή των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές ΜΜΕ, ιδίως σε σχέση με το κόστος, την έλλειψη χρόνου, την έλλειψη κατάλληλου προσωπικού, τη χρηματοδότηση και τη γραφειοκρατία.

ε) Η διερεύνηση του κατά πόσο τα θεωρητικά μοντέλα του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορούν να ερμηνεύσουν τις εμπειρίες και τις ανάγκες των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

στ) Η διατύπωση πρακτικών προτάσεων για την υποστήριξη των ΜΜΕ στην προσπάθεια ουσιαστικής ψηφιακής αναβάθμισης.

1.7 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάσει την ανάγκη να εξεταστεί το θέμα με ουσιαστικό τρόπο, αλλά και προσαρμοσμένο στα ελληνικά δεδομένα, η έρευνα θα πρέπει να στραφεί γύρω από ερωτήματα που να λειτουργούν στοχευμένα.

Ως βασικά ερευνητικά ερωτήματα θέτονται τα εξής:

1. Πώς αντιλαμβάνονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τον ψηφιακό μετασχηματισμό και πώς τον διακρίνουν από την απλή χρήση ψηφιακών εργαλείων;
2. Ποιοι παράγοντες διευκολύνουν την υιοθέτηση και αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις;
3. Ποια είναι τα βασικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην προσπάθεια ψηφιακής αναβάθμισης;
4. Ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης, της στρατηγικής και των ψηφιακών δεξιοτήτων στην πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού;
5. Πώς επηρεάζουν οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς, όπως το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, η περιορισμένη χρηματοδότηση, η γραφειοκρατία και οι καθημερινές λειτουργικές πιέσεις, την ψηφιακή μετάβαση των ΜΜΕ;

6. Τι είδους υποστήριξη θεωρούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ότι χρειάζονται, ώστε να προχωρήσουν πιο ουσιαστικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό;

1.8 Δομή της εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία οργανώνεται σε οκτώ κεφάλαια, ώστε να παρουσιαστεί με συστηματικό τρόπο τόσο το θεωρητικό υπόβαθρο του ψηφιακού μετασχηματισμού όσο και η εμπειρική διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή του στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το αντικείμενο της μελέτης, η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού για τις ΜΜΕ, η εστίαση στην ελληνική πραγματικότητα, το ερευνητικό πρόβλημα, το ερευνητικό κενό, ο σκοπός, οι ερευνητικοί στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Ειδικότερα, αποσαφηνίζεται η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού, παρουσιάζεται η διάκριση μεταξύ digitization, digitalization και digital transformation, και αναλύονται τα βασικά οφέλη και οι προκλήσεις που συνδέονται με την ψηφιακή μετάβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα θεωρητικά μοντέλα που αξιοποιούνται στην εργασία, όπως το Technology–Organization–Environment framework, η θεωρία Diffusion of Innovations, η Resource-Based View και η προσέγγιση των Dynamic Capabilities. Παράλληλα, γίνεται σύνδεση των θεωρητικών αυτών προσεγγίσεων με τις βασικές διαστάσεις που διερευνώνται εμπειρικά.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, σε σύγκριση με την Ευρωπαϊκή Ένωση και επιλεγμένες ευρωπαϊκές χώρες. Παρουσιάζονται στοιχεία από ευρωπαϊκές και διεθνείς πηγές και αναλύονται οι βασικές υστερήσεις, δυνατότητες και προκλήσεις της ελληνικής πραγματικότητας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Περιγράφεται η ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, η επιλογή των ημιδομημένων συνεντεύξεων, το

δείγμα, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, το ερευνητικό εργαλείο και η μέθοδος ανάλυσης των απαντήσεων.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Η παρουσίαση οργανώνεται με βάση τους βασικούς θεματικούς άξονες που προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως η χρήση ψηφιακών εργαλείων, οι αντιλήψεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι παράγοντες υιοθέτησης, τα οφέλη, τα εμπόδια, οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής πραγματικότητας και οι ανάγκες υποστήριξης των ΜΜΕ.

Στο έβδομο κεφάλαιο πραγματοποιείται η συζήτηση των ευρημάτων. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας συνδέονται με τη βιβλιογραφία και τα θεωρητικά μοντέλα που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, ενώ αναδεικνύεται και η πρακτική σημασία των ευρημάτων για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για τις επιχειρήσεις, τους φορείς υποστήριξης και τη μελλοντική έρευνα.

Τέλος, ακολουθεί η βιβλιογραφία, σύμφωνα με το σύστημα Harvard, καθώς και το παράρτημα, στο οποίο περιλαμβάνεται ο οδηγός συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε στην ερευνητική διαδικασία.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ: ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν πρέπει να νοείται ως μια απλή εισαγωγή τεχνολογικών εργαλείων σε μια επιχείρηση, αλλά ως μία διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής. Το κλειδί στην κατανόηση της έννοιας είναι ότι δεν επικεντρωνόμαστε στην κατοχή της τεχνολογίας, αλλά στην ικανότητα της εκάστοτε επιχείρησης να την ενσωματώσει σε μια συνολικότερη προσαρμογή και αναδιοργάνωση (Vial, 2019; Plekhanov, Franke and Netland, 2023).

Με βάσει τα ανωτέρω μπορεί κάποιος να συμπεράνει ότι συχνά απαιτείται ανασχεδιασμός της λογικής των επιχειρήσεων. Συχνά η ψηφιακή μετάβαση ταυτίζεται στην πράξη με την αγορά ενός λογισμικού, τη δημιουργία ιστοσελίδας ή τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Τέτοιες ενέργειες, αν δεν συνοδεύονται από αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, εξυπηρέτησης πελατών, διαχείρισης πληροφορίας και λήψης αποφάσεων, δεν επαρκούν για να τεκμηριώσουν ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό (OECD, 2021AA; Plekhanov, Franke and Netland, 2023).

Κατά την εμβάθυνση όμως στη βιβλιογραφία, παρατηρούμε ότι δεν πρόκειται για μία εύκολη διαδικασία. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός φέρνει εντάσεις στην οργάνωση της επιχείρησης, αντίσταση στην αλλαγή, απότομη ανάγκη για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, ακόμα και πιέσεις στην ανακατανομή των ρόλων και των πόρων (Vial, 2019; Plekhanov, Franke and Netland, 2023).

2.2 Η διάκριση μεταξύ digitization, digitalization και digital transformation

Προσπαθώντας να αποσαφηνίσουμε την έννοια, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τρία επίπεδα. Το πρώτο είναι η μετατροπή των αναλογικών πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή, το "*digitization*". Σε αυτό το επίπεδο, για παράδειγμα, ένα έγγραφο ή ένα αρχείο μετατρέπεται από έντυπη σε ηλεκτρονική μορφή, χωρίς απαραίτητα να αλλάζει ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης (Verhoef et al., 2021).

Ο δεύτερος όρος είναι το "*digitalization*", με τον οποίο αναφερόμαστε στην αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών, για τη βελτίωση λειτουργιών και διαδικασιών. Εδώ η τεχνολογία δεν χρησιμοποιείται απλώς για την ψηφιακή αποθήκευση πληροφορίας, αλλά για την ταχύτερη, αποτελεσματικότερη ή πιο οργανωμένη εκτέλεση επιχειρησιακών λειτουργιών. Παραδείγματα αποτελούν η ηλεκτρονική τιμολόγηση, τα συστήματα διαχείρισης πελατών, τα συστήματα κρατήσεων, οι ψηφιακές πληρωμές και η χρήση εργαλείων αποθήκευσης ή επικοινωνίας (Verhoef et al., 2021).

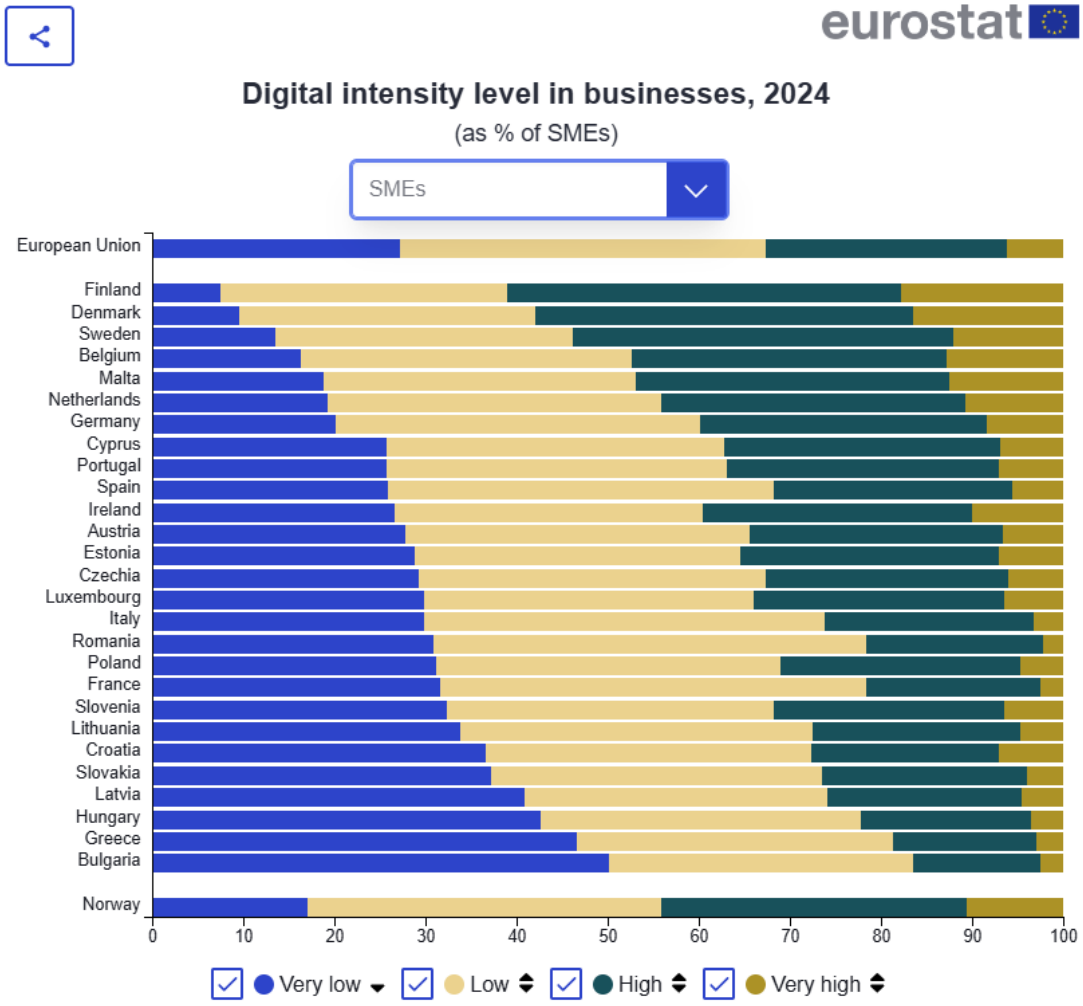
Ο τρίτος και πιο σύνθετος όρος είναι το "*digital transformation*". Η έννοιά του σχετίζεται με τον ολικό μετασχηματισμό της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων της στρατηγικής της, της σχέσης με τους πελάτες, των οργανωσιακών δομών κ.α. Με την διάκριση αυτή γίνεται σαφής και η διαφορά μεταξύ της τεχνολογικής αναβάθμισης και του ψηφιακού μετασχηματισμού (Verhoef et al., 2021).

Η διάκριση αυτή βοηθά να αποφευχθεί η σύγχυση ανάμεσα στη χρήση ψηφιακών εργαλείων και στον ουσιαστικό μετασχηματισμό. Μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί ηλεκτρονική τιμολόγηση, μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή ψηφιακές πληρωμές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχει αλλάξει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει τις εργασίες της, επικοινωνεί με τους πελάτες, αξιοποιεί δεδομένα ή λαμβάνει αποφάσεις. Επομένως, η παρούσα έρευνα εξετάζει τόσο την ύπαρξη ψηφιακών εργαλείων, όσο και το βάθος της ένταξής τους στην καθημερινή λειτουργία των ΜΜΕ.

2.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Μετά την αποσαφήνιση της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι αναγκαίο να εξεταστεί πώς η διαδικασία αυτή διαφοροποιείται στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Είναι σημαντικό να κατανοήσει κανείς ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν αποτελούν μικρογραφία των μεγάλων επιχειρήσεων. Είναι επιχειρήσεις με διαφορετική λογική διοίκησης και δομή, ενώ διαφέρουν και στους πόρους, τις ικανότητες και τη στρατηγική, σε σχέση με τις μεγάλες. Γι 'αυτό το λόγο και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αντιμετωπίζεται με άλλα κριτήρια, σε σχέση με αυτά των μεγάλων επιχειρήσεων (OECD, 2021AA; Skare et al., 2023).

Ο περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι αποτελούν το πιο βασικό χαρακτηριστικό των ΜΜΕ. Είθισται οι μικρότερες επιχειρήσεις να διαθέτουν μικρότερη επάρκεια κεφαλαίου και χαμηλότερη δυνατότητα ανάληψης ρίσκου, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αν συνδυάσουμε το γεγονός ότι στον ψηφιακό μετασχηματισμό απαιτείται η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, κρίνουμε ότι υπάρχουν και απαιτήσεις σε οικονομικές επενδύσεις, χρόνο, κατάλληλες δεξιότητες, γεγονός που συχνά αναγκάζει τις ΜΜΕ να καθυστερούν στην υιοθέτηση (OECD, 2021A; Clemente-Almendros et al., 2024).



Διάγραμμα 2: Επίπεδο ψηφιακής έντασης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στα κράτη-μέλη, 2024

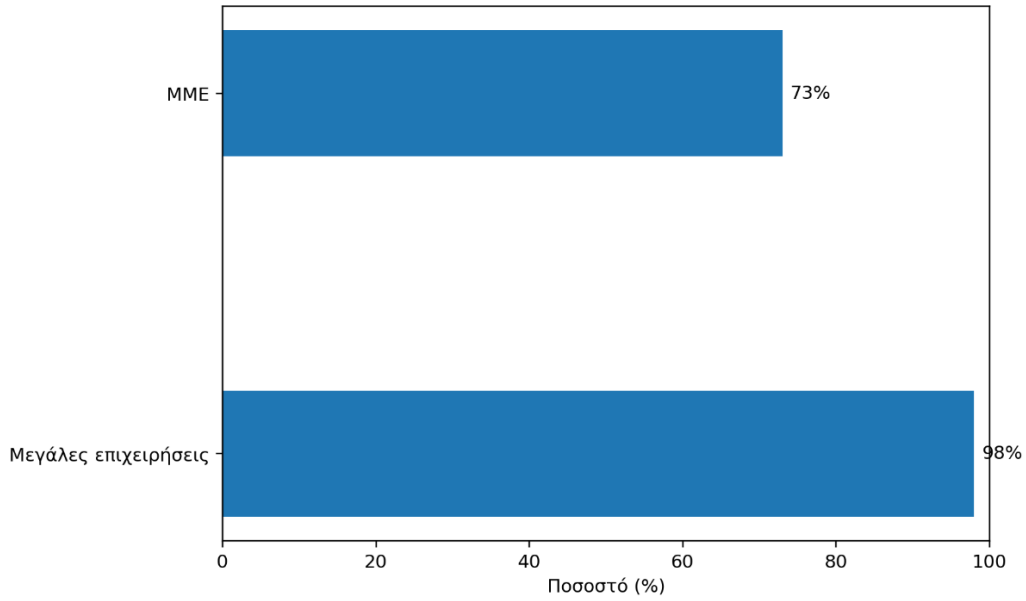
Πηγή: Eurostat (2025), *Digitalisation in Europe – 2025 edition*, "Digital intensity level in businesses, 2024 (as % of SMEs)".

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που έρχεται σε αντίθεση με τις μεγάλες, είναι η οργανωσιακή δομή. Όπως είναι αναμενόμενο, στις ΜΜΕ συναντά κανείς πιο απλές και λιγότερο τυποποιημένες οργανωσιακές δομές, γεγονός που έχει θετική και αρνητική οπτική. Από τη μία πλευρά η συντομότερες «διαδρομές» αποφάσεων μπορούν να οδηγήσουν σε ταχύτερες αντιδράσεις στις νέες τεχνολογικές ευκαιρίες, όμως από την άλλη πλευρά όταν υπάρχει έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών ή/και απουσία εξειδικευμένων τμημάτων, δυσχεραίνεται η υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού (Skare et al., 2023; OECD, 2021A).

Σημαντικός παράγοντας είναι και ο ρόλος του ιδιοκτήτη ή της ανώτατης διοίκησης. Σε πολλές ΜΜΕ η διοίκηση έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα, καθώς οι βασικές αποφάσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον ιδιοκτήτη ή από περιορισμένο αριθμό διοικητικών στελεχών. Έτσι, η εξοικείωση της διοίκησης με τα ψηφιακά εργαλεία, αλλά και η προθυμία της να επενδύσει σε οργανωσιακή αλλαγή, μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά την πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού (Faiz et al., 2024; Zhang and Bu, 2024).

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό γνώρισμά των ΜΜΕ είναι η εξαρτημένη σχέση τους από το ανθρώπινο κεφάλαιο και τις δεξιότητες του προσωπικού τους. Συχνά οι μικρότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τη δυνατότητα να προσλάβουν εξειδικευμένο εξωτερικό προσωπικό για την ανάθεση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτό σημαίνει ότι η επιτυχία ή μη της ψηφιακής μετάβασης θα εξαρτηθεί από τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων, τις δυνατότητες μάθησης που διαθέτουν και την αντίσταση τους στην αλλαγή. Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε ελληνικό επίπεδο, έχει φανεί ότι αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων, η οργανωσιακή καινοτομία και η παρουσία προσωπικού με δεξιότητες ΤΠΕ ενισχύουν σημαντικά την υιοθέτηση ICT από τις ΜΜΕ (Giotopoulos et al., 2017).

Παρατηρείται επίσης μια ουσιαστική διαφορά στις ΜΜΕ και τις μεγάλες επιχειρήσεις, στην εξάρτησή τους από το εξωτερικό περιβάλλον. Η πίεση των πελατών, των προμηθευτών και των ανταγωνιστών, ακόμα και των θεσμικών φορέων, διαφέρει αισθητά σε διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις και επηρεάζει έντονα τις αποφάσεις τους στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι οι ΜΜΕ δραστηριοποιούνται πιο άμεσα σε περιβάλλοντα οπού οι εμπορικές σχέσεις ή οι κρατικές πολιτικές ευνοούν την ψηφιακή μετάβαση και το αντίθετο (Faiz et al., 2024; OECD, 2021a).



Διάγραμμα 3: Μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση ως προς το βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης, 2024.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία βάσει Eurostat (2025), *Digitalisation in Europe – 2025 edition*.

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας δεν είναι πάντα αποτέλεσμα ενός οργανωμένου στρατηγικού σχεδίου. Οι ΜΜΕ πολλές φορές οδηγούνται σε μερική υιοθέτηση, λόγω άμεσων λειτουργικών αναγκών. Αυτό μπορεί να γίνει χωρίς ιδιαίτερο οργανωσιακό ανασχεδιασμό, ψηφιοποιώντας ορισμένες λειτουργίες τους. Έτσι δεν υπάρχει ουσιαστική ψηφιακή πρόοδος, μόνο παρουσία τεχνολογικών εργαλείων σε κάποιες διαδικασίες της επιχείρησης (Plekhanov, Franke and Netland, 2023; OECD, 2021A).

2.4 Οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού για τις ΜΜΕ

Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που λειτουργούν συνήθως με περιορισμένους πόρους και αυξημένη έκθεση σε εξωτερικούς κινδύνους, η ψηφιακή μετάβαση μπορεί να λειτουργήσει ως μέσω ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και προϋπόθεση για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους με τους οποίους συμβάλλει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην βελτίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας και της λειτουργικής αποδοτικότητας. Φαίνεται ότι η χρήση ψηφιακών εργαλείων μπορεί να βελτιώσει την οικονομική επίδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αφού

αυτοματοποιεί τις διαδικασίες και αξιοποιεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους (OECD, 2021a; Meier, Eller and Peters, 2025).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται επίσης άμεσα με την ενίσχυση τις ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Όσο πιο ώριμη ψηφιακά είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο ικανή είναι να ανταποκριθεί σε απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Η καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών και της επαφής με την αγορά μπορεί να επιτυγχάνεται μέσω συστημάτων διαχείρισης πελατών, ηλεκτρονικού εμπορίου και αξιοποίησης δεδομένων (Meier, Eller and Peters, 2025).

Παράλληλα, δεν μπορεί να παραβλεφθεί η σημασία της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ. Ιδιαίτερα κατά την περίοδο της πανδημίας αναδείχθηκε η ικανότητα τους στις διαταραχές και η προσαρμοστικότητά τους σε συνθήκες αβεβαιότητας. Όπως ήταν αναμενόμενο, όσες επιχειρήσεις ήταν πιο «έτοιμες» ψηφιακά, συνέχισαν πιο εύκολα τη λειτουργία τους. Μετέφεραν τις εργασίες τους σε ψηφιακό περιβάλλον και περιόρισαν τις απώλειες από τις εξωτερικές αναταραχές, θωρακισμένες και σε ενδεχόμενους μελλοντικούς αντίστοιχους κινδύνους (OECD, 2021a; OECD, 2021b)

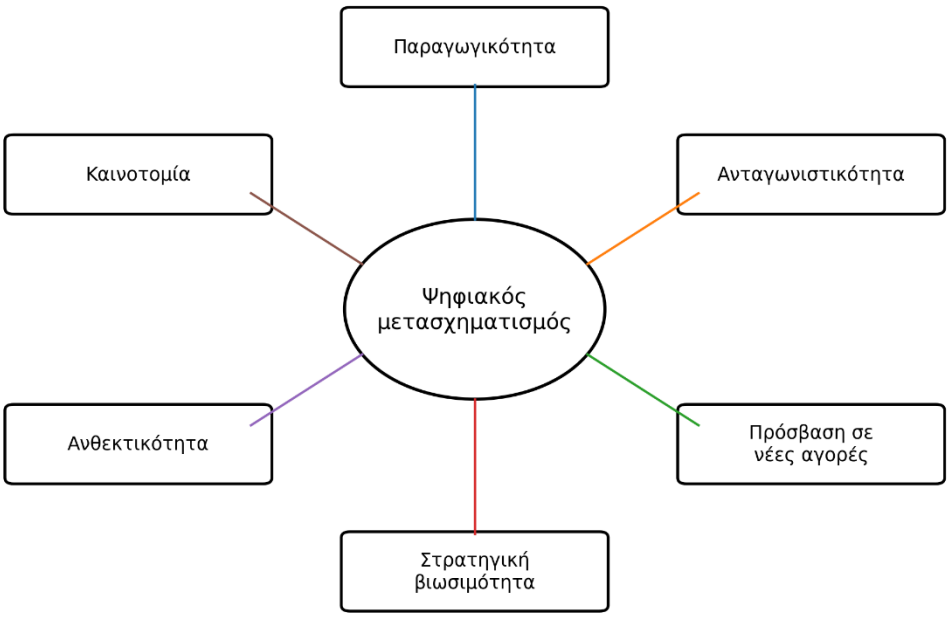
Η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών δίνει επίσης τη δυνατότητα στις ΜΜΕ να καινοτομήσουν. Μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και τη βελτίωση των υφισταμένων, επιτυγχάνεται η δοκιμή νέων επιχειρηματικών λύσεων. Στις μικρές επιχειρήσεις, που δεν συναντάμε μεγάλες επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη, η ψηφιακή ωριμότητα μπορεί να αποβεί εξαιρετικής σημασίας. Σύγχρονες μελέτες δείχνουν ότι όσο πιο ώριμη ψηφιακά είναι μια ΜΜΕ, τόσο πιο πολύ αυξάνεται η καινοτομική επίδοσή της (Jie et al., 2025; Wang and Zhang, 2025).

Για να έχουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μεγαλύτερο έλεγχο στη λειτουργία τους και να δημιουργούν οργανωτικές βάσεις σε βάθος χρόνου, θα πρέπει να είναι ισχυρές οργανωσιακά και στρατηγικά. Η ψηφιοποίηση βοηθά, καθώς διευκολύνει στην πληροφόρηση, στη διαφάνεια και την παρακολούθηση των επιδόσεων (Plekhanov, Franke and Netland, 2023; OECD, 2021A).

Αξίζει επίσης να αναφερθούμε και στη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, στην παροχή ευκολότερης πρόσβασης σε νέες αγορές και σε δίκτυα συνεργασίας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να ξεπεράσουν περιορισμούς σχετικά με το μέγεθος και τη γεωγραφική τους θέση, μέσα από το ηλεκτρονικό

εμπόριο, τα εργαλεία που διευκολύνουν την εξ αποστάσεως επικοινωνία, τις ψηφιακές πλατφόρμες, κ.α. (OECD, 2021A; Kergroach, 2021).

Αν και με τα παραπάνω στοιχεία έγινε αναφορά στα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, δε μπορούμε να πούμε ότι οι ΜΜΕ αναπτύσσονται ομοιόμορφα. Η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να ενσωματώσει την τεχνολογία στις βασικές της λειτουργίες και να διαθέτει τις κατάλληλες οργανωσιακές ικανότητες. Με άλλα λόγια θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια διαδικασία συνολικής αναβάθμισης (Clemente-Almendros et al., 2024; Costa Melo et al., 2023).



Εικόνα 1: Ο ρόλος του ψηφιακού μετασχηματισμού στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των ΜΜΕ

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

2.5 Εμπόδια και προκλήσεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΜΜΕ

Παρά τα σημαντικά οφέλη που μπορεί να προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες στην προσπάθεια υιοθέτησης και αξιοποίησης ψηφιακών τεχνολογιών. Οι δυσκολίες αυτές δεν είναι μόνο τεχνολογικές, αλλά συνδέονται με οικονομικούς, οργανωσιακούς,

ανθρώπινους και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Για τον λόγο αυτό, η ψηφιακή μετάβαση των ΜΜΕ δεν πρέπει να εξετάζεται μόνο ως τεχνικό ζήτημα, αλλά ως σύνθετη διαδικασία επιχειρησιακής προσαρμογής (OECD, 2021A; Vial, 2019).

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια είναι το κόστος. Η αγορά ψηφιακού εξοπλισμού, η απόκτηση λογισμικού, η συντήρηση συστημάτων, η κυβερνοασφάλεια και η εκπαίδευση του προσωπικού απαιτούν οικονομικούς πόρους που πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν εύκολα. Το πρόβλημα γίνεται εντονότερο στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, όπου οι επενδυτικές δυνατότητες είναι περιορισμένες και η καθημερινή λειτουργία συχνά προηγείται κάθε μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (OECD, 2021A; Clemente-Almendros et al., 2024).

Το δεύτερο εμπόδιο αφορά στην έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων. Η τεχνολογία δεν μπορεί να αποδώσει ουσιαστικά εάν οι εργαζόμενοι και η διοίκηση δεν είναι σε θέση να τη χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά. Στις ΜΜΕ, όπου οι ρόλοι είναι συχνά πολλαπλοί και το προσωπικό περιορισμένο, η εκπαίδευση σε νέα εργαλεία μπορεί να θεωρείται χρονοβόρα ή δύσκολη. Παράλληλα, η εισαγωγή νέων ψηφιακών διαδικασιών μπορεί να προκαλέσει φόβο, αβεβαιότητα ή αντίσταση στην αλλαγή (Giotopoulos et al., 2017; OECD, 2021A).

Σημαντική πρόκληση αποτελεί και η απουσία σαφούς στρατηγικής. Πολλές ΜΜΕ υιοθετούν ψηφιακά εργαλεία για να καλύψουν άμεσες ανάγκες, χωρίς όμως να υπάρχει συνολικός σχεδιασμός για το πώς αυτά θα συνδεθούν με τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να παραμένει απομονωμένη σε ορισμένες λειτουργίες και να μην οδηγεί σε πραγματική αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου ή των εσωτερικών διαδικασιών (Plekhanov, Franke and Netland, 2023; Verhoef et al., 2021).

Επιπλέον, οι ΜΜΕ επηρεάζονται έντονα από το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Οι απαιτήσεις της αγοράς, οι πιέσεις των πελατών, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι δημόσιες υπηρεσίες και το θεσμικό πλαίσιο μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως παράγοντες ώθησης είτε ως παράγοντες καθυστέρησης. Σε περιβάλλοντα όπου οι δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες είναι εύχρηστες, οι διαδικασίες απλές και τα χρηματοδοτικά εργαλεία προσβάσιμα, η ψηφιακή μετάβαση των ΜΜΕ διευκολύνεται περισσότερο. Αντίθετα, η γραφειοκρατία, η πολυπλοκότητα και η

έλλειψη καθοδήγησης μπορούν να λειτουργήσουν ανασταλτικά (OECD, 2021A; European Commission, 2024).

Στο ελληνικό περιβάλλον, οι παραπάνω προκλήσεις αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς η επιχειρηματική βάση χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Το μικρό μέγεθος, οι περιορισμένοι πόροι, η δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένο προσωπικό και οι καθημερινές λειτουργικές πιέσεις μπορούν να περιορίσουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μια ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική. Συνεπώς, η ψηφιακή μετάβαση των ελληνικών ΜΜΕ δεν εξαρτάται μόνο από τη διαθεσιμότητα τεχνολογικών λύσεων, αλλά και από το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν.

3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

3.1 Εισαγωγή στο θεωρητικό πλαίσιο των μοντέλων

Θέλοντας να μελετήσει κανείς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, απαιτείται η ανασκόπηση θεωρητικών μοντέλων, ώστε να εξηγούνται οι λόγοι που οι επιχειρήσεις υιοθετούν ψηφιακές τεχνολογίες, πώς αξιοποιούνται αποτελεσματικά και πως αλλάζει η οργανωσιακή τους λειτουργία. Τα σχήματα που θα μελετήσουμε, για το πεδίο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι:

- το *Technology–Organization–Environment* framework
- η θεωρία *Diffusion of Innovations*
- η *Resource-Based View*
- η προσέγγιση των *Dynamic Capabilities.*

Η επιλογή των συγκεκριμένων μοντέλων έγινε επειδή συνδυάζουν τον βαθμό της υιοθέτησης με το αντίστοιχο επίπεδο της οργανωσιακής αξιοποίησης/προσαρμογής (Clemente-Almendros et al., 2024).

3.2 Technology–Organization–Environment framework

Το *Technology–Organization–Environment* framework (TOE) αποτελεί ένα από τα πιο καθιερωμένα σχήματα για την ερμηνεία της υιοθέτησης τεχνολογικών καινοτομιών στις επιχειρήσεις. Η θεωρία αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι η εισαγωγή και η αξιοποίηση της τεχνολογία βασίζεται σε τρείς παράγοντες:

1. τεχνολογικοί παράγοντες (πολυπλοκότητα της τεχνολογίας, σχετική ωφέλεια)
2. οργανωσιακοί παράγοντες (πόροι, διοικητική υποστήριξη, μέγεθος επιχείρησης, δεξιότητες προσωπικού)
3. περιβαλλοντικοί παράγοντες (πιέσεις αγοράς/ανταγωνισμός, θεσμικό πλαίσιο).

Έχει παρατηρηθεί ότι το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, επειδή βασίζεται και στο αν η επιχείρηση διαθέτει εσωτερική ετοιμότητα και ενθαρρύνει την υιοθέτηση (Tornatzky and Fleischer, 1990).

Η σημαντικότερη αξία του μοντέλου *TOE* είναι ότι βοηθά να εξηγηθεί γιατί δύο επιχειρήσεις, με πρόσβαση σε παρόμοιες τεχνολογίες, εμφανίζουν εντελώς διαφορετικά αποτελέσματα στην υιοθέτηση και την αξιοποίηση του μετασχηματισμού. Αυτό συμβαίνει επειδή το συγκεκριμένο μοντέλο παρέχει αναλυτικό πλαίσιο για τον εντοπισμό βασικών παραγοντων επιτυχίας ή αποτυχίας (N'Dri and Su, 2024).

3.3 Diffusion of Innovations

Η θεωρία *Diffusion of Innovations (DOI),* του Rogers, εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η εκάστοτε καινοτομία υιοθετείται μέσα στο χρόνο. Μέσω της θεωρίας αυτής αναδεικνύονται διαφορετικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας. Κάποια από τα πιο βασικά είναι το σχετικό πλεονέκτημα και η συμβατότητα με τις υπάρχουσες πρακτικές. Στην πράξη η συγκεκριμένη θεωρία είναι ενδιαφέρουσα, διότι εξηγεί γιατί πολλές μικρές επιχειρήσεις διστάζουν να υιοθετήσουν ψηφιακές τεχνολογίες, είτε επειδή τις αντιλαμβάνονται ως περίπλοκες είτε ως δυσανάλογες των πόρων τους (Rogers, 2003).

Συχνά συναντάμε την DOI συμπληρωματικά με το TOE. Αυτό συμβαίνει επειδή η DOI από μόνη της δεν αρκεί στην ερμηνεία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Βοηθά να αναλυθούν τα χαρακτηριστικά της τεχνολογικής καινοτομίας, την ίδια στιγμή που η TOE αναλύει το επίπεδο της επιχείρησης και του περιβάλλοντος που αυτή δρα (Faiz et al., 2024).

3.4 Resource-Based View

Η *Resource-Based View (RBV)* εστιάζει περισσότερο στις ικανότητες της επιχείρησης και την εσωτερική βάση πόρων. Κατά την εφαρμογή της στον ψηφιακό μετασχηματισμό, η *RBV* επιβεβαιώνει ότι τα τεχνολογικά εργαλεία από μόνα τους δεν αρκούν. Το σημαντικό είναι η επιχείρηση να διαθέτει γνώση, εμπειρία στην οργάνωση, ανθρώπινο κεφάλαιο, αλλά και διοικητική ικανότητα, ώστε να εκμεταλλευτεί την τεχνολογία στο έπακρο. Η RBV είναι περισσότερο χρήσιμη στην ανάλυση των

μικρότερων επιχειρήσεων, καθώς αυτές λειτουργούν με πιο περιορισμένους πόρους και η στρατηγική αξιοποίησή τους είναι πιο απαιτητική (Barney, 1991).

3.5 Dynamic Capabilities

Τέλος η προσέγγιση των *Dynamic Capabilities* προχωρά στην ικανότητα της επιχείρησης να ανανεώνει τους πόρους σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η κλασσική έννοια των *Dynamic Capabilities* συνδέεται με την ικανότητα της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται ευκαιρίες και απειλές. Επίσης σχετίζεται με το πως αξιοποιεί τις ευκαιρίες, μετασχηματίζοντας τους πόρους και τις διαδικασίες της. Εξετάζοντας το ζήτημα από τη σκοπιά του ψηφιακού μετασχηματισμού, εξηγείται και το γιατί δεν αρκεί η κατοχή μιας τεχνολογίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης (Teece, Pisano and Shuen, 1997).

Η προσέγγιση των *Dynamic Capabilities* δείχνει να έχει καλύτερη εφαρμογή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, λόγω του ασταθούς περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν και της μικρότερης θεσμικής ανοχής, συγκριτικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Επιβεβαιώνει δε, ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια διαδικασία συνεχούς προσαρμογής (Khurana et al., 2022).

3.6 Συνδυαστική αξιοποίηση των θεωρητικών μοντέλων

Με βάση τα παραπάνω θα μπορούσε κανείς να πει ότι κανένα από τα μοντέλα δεν αρκεί μόνο του, για να ερμηνεύσει τον μετασχηματισμό στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το TOE ειδικεύεται στον εντοπισμό παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση, ενώ η DOI βοηθά στην κατανόηση των χαρακτηριστικών της καινοτομίας. Η RBV εξηγεί γιατί η ίδια τεχνολογία δεν έχει παντού τα ίδια αποτελέσματα και τέλος οι dynamic capabilities βασίζονται στην αξία της συνεχούς προσαρμογής των επιχειρήσεων, στις ψηφιακές αλλαγές (Clemente-Almendros et al., 2024; Plekhanov, Franke and Netland, 2023).

Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί ως κύριος θεωρητικός άξονας το TOE framework, με το οποίο θα αναλυθούν οι παράγοντες του ψηφιακού μετασχηματισμού. Συνδυαστικά η RBV και οι Dynamic Capabilities θα αξιοποιηθούν στην ερμηνεία της οργανωσιακής ετοιμότητας και της ικανότητας των ΜΜΕ στην

προσαρμογή. Η DOI θα λειτουργήσει επικουρικά, στην διερεύνηση της λογικής της τεχνολογικής υιοθέτησης. Η σύνθετη φύση του ψηφιακού μετασχηματισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, δικαιολογεί και την σύνθετη επιλογή μοντέλων (Clemente-Almendros et al., 2024; Faiz et al., 2024; Teece, Pisano and Shuen, 1997).

3.7 Μετάφραση των θεωρητικών μοντέλων σε διαστάσεις της εμπειρικής έρευνας και εννοιολογικό πλαίσιο

Η ανάλυση των θεωρητικών μοντέλων που προηγήθηκε δεν έχει μόνο ερμηνευτική αξία, αλλά λειτουργεί και ως βάση για τον σχεδιασμό της εμπειρικής έρευνας της παρούσας εργασίας. Ειδικότερα, τα μοντέλα TOE, Diffusion of Innovations, Resource-Based View και Dynamic Capabilities αξιοποιούνται όχι ως απομονωμένα ερμηνευτικά σχήματα, αλλά ως θεωρητικό υπόβαθρο για τον εντοπισμό των βασικών διαστάσεων που επηρεάζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό, η βιβλιογραφική θεμελίωση συνδέεται άμεσα με την εμπειρική διερεύνηση που θα ακολουθήσει μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων (Clemente-Almendros et al., 2024; Faiz et al., 2024).

Στην παρούσα εργασία, η «μετάφραση» των θεωρητικών μοντέλων δεν αφορά τη δημιουργία αυστηρά ποσοτικών μεταβλητών, αλλά τον προσδιορισμό βασικών θεματικών διαστάσεων που θα χρησιμοποιηθούν ως άξονες διερεύνησης και ανάλυσης. Η επιλογή αυτή συνδέεται με τον ποιοτικό χαρακτήρα της έρευνας, καθώς οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επιδιώκουν να αποτυπώσουν εμπειρίες, αντιλήψεις, δυσκολίες και πρακτικές ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και όχι μόνο να καταγράψουν τυποποιημένες απαντήσεις.

Το Technology–Organization–Environment framework αποτελεί τον βασικό θεωρητικό άξονα της εργασίας, καθώς επιτρέπει την οργάνωση των παραγόντων του ψηφιακού μετασχηματισμού σε τρεις κύριες κατηγορίες: τεχνολογικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς. Οι τεχνολογικοί παράγοντες σχετίζονται με το είδος και τη χρησιμότητα των ψηφιακών εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τις ΜΜΕ. Οι οργανωσιακοί παράγοντες συνδέονται με τη διοίκηση, τη στρατηγική, τους διαθέσιμους πόρους, τις ψηφιακές δεξιότητες και τη γενικότερη οργανωσιακή ετοιμότητα. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αφορούν τις πιέσεις της αγοράς, τον ανταγωνισμό, τις απαιτήσεις πελατών ή συνεργατών, καθώς και το θεσμικό και

χρηματοδοτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση (Tornatzky and Fleischer, 1990; N'Dri and Su, 2024).

Η θεωρία Diffusion of Innovations λειτουργεί συμπληρωματικά, καθώς βοηθά να ερμηνευθεί το πώς και με ποια κριτήρια οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποδέχονται ή απορρίπτουν ψηφιακές καινοτομίες. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, η θεωρία αυτή συνδέεται κυρίως με την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των ψηφιακών λύσεων, τη συμβατότητά τους με τις υπάρχουσες πρακτικές της επιχείρησης και την αντίληψη περί πολυπλοκότητας ή ευκολίας χρήσης. Τα στοιχεία αυτά είναι κρίσιμα, ιδίως για επιχειρήσεις που διστάζουν να επενδύσουν σε νέες ψηφιακές εφαρμογές ή δεν είναι βέβαιες για την πρακτική τους αξία (Rogers, 2003; Faiz et al., 2024).

Η Resource-Based View εστιάζει στους εσωτερικούς πόρους και στις ικανότητες της επιχείρησης. Στην παρούσα εργασία, η προσέγγιση αυτή συμβάλλει κυρίως στην ανάλυση παραγόντων όπως η γνώση, η εμπειρία, το ανθρώπινο κεφάλαιο, οι ψηφιακές δεξιότητες, η οργανωσιακή εμπειρία και η διοικητική ικανότητα. Η σημασία της είναι μεγαλύτερη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς οι περιορισμένοι πόροι και η ανάγκη στρατηγικής αξιοποίησής τους επηρεάζουν άμεσα τη δυνατότητα μετατροπής της τεχνολογίας σε πραγματικό επιχειρησιακό πλεονέκτημα (Barney, 1991; Plekhanov, Franke and Netland, 2023).

Η προσέγγιση των Dynamic Capabilities συμβάλλει στην κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού ως μιας διαδικασίας συνεχούς προσαρμογής και όχι ως μιας μεμονωμένης πράξης τεχνολογικής υιοθέτησης. Στο επίπεδο της εμπειρικής διερεύνησης, το συγκεκριμένο μοντέλο συνδέεται με το κατά πόσο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται ευκαιρίες, να ανταποκρίνονται σε αλλαγές του περιβάλλοντος, να προσαρμόζουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες και να μετατρέπουν τη χρήση ψηφιακών εργαλείων σε ουσιαστική βελτίωση της λειτουργίας τους (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Khurana et al., 2022).

Με βάση τα παραπάνω, οι κύριες διαστάσεις της εμπειρικής έρευνας της παρούσας εργασίας διαμορφώνονται ως εξής:

α) οι τεχνολογικοί παράγοντες,

β) οι οργανωσιακοί παράγοντες,

γ) οι περιβαλλοντικοί παράγοντες,

δ) η ψηφιακή ωριμότητα ή ένταση της επιχείρησης,

ε) η ικανότητα προσαρμογής και αξιοποίησης της τεχνολογίας και

στ) οι αντιλαμβανόμενες επιδράσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στη λειτουργία και την αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης. Οι διαστάσεις αυτές αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο οργανώνεται ο οδηγός συνέντευξης και με βάση αυτές θα γίνει και η θεματική ανάλυση των ευρημάτων.

Για λόγους μεγαλύτερης σαφήνειας, η σχέση μεταξύ των θεωρητικών μοντέλων και των εμπειρικών διαστάσεων αποτυπώνεται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα.

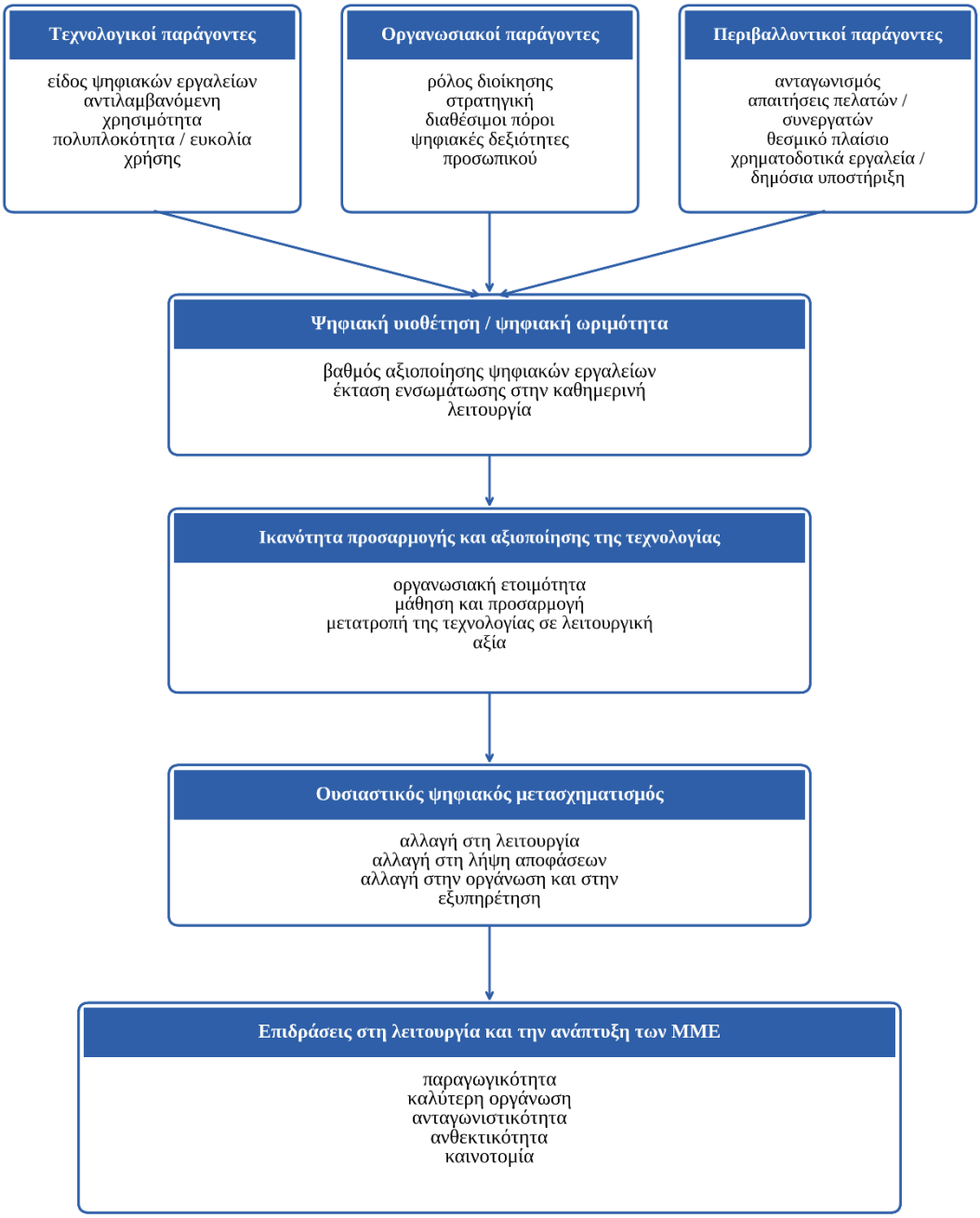
Πίνακας 1:Σύνδεση θεωρητικών μοντέλων και διαστάσεων της εμπειρικής έρευνας

Technology–Organization–Environment framework	•Υιοθέτηση τεχνολογίας με βάση τεχνολογικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες •Ψηφιακά εργαλεία, πόροι, διοίκηση, δεξιότητες, ανταγωνισμός, θεσμικό περιβάλλον
Diffusion of Innovations	•Χαρακτηριστικά της καινοτομίας και διαδικασία υιοθέτησης •Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα, συμβατότητα, πολυπλοκότητα, αποδοχή νέων εργαλείων
Resource-Based View	•Εσωτερικοί πόροι και ικανότητες •Γνώσεις, ανθρώπινο κεφάλαιο, οργανωτική εμπειρία, διοικητική ικανότητα
Dynamic Capabilities	•Συνεχής προσαρμογή και ανανέωση πόρων •Ικανότητα μάθησης, προσαρμογής, οργανωσιακής αλλαγής και ουσιαστικής αξιοποίησης της τεχνολογίας

Πηγή: *Ίδια επεξεργασία βάσει Tornatzky and Fleischer (1990), Rogers (2003), Barney (1991), Teece, Pisano and Shuen (1997), Clemente-Almendros et al. (2024), Faiz et al. (2024), Khurana et al. (2022).*

Συνοψίζοντας, το εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης στηρίζεται στην παραδοχή ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν είναι αποτέλεσμα μόνο της ύπαρξης τεχνολογικών εργαλείων, αλλά της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην τεχνολογία, την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης, το ανθρώπινο

δυναμικό και το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Η μετάβαση από την απλή χρήση ψηφιακών εφαρμογών στον ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό εξαρτάται από το πώς οι παραπάνω παράγοντες συνδυάζονται στην πράξη. Το εννοιολογικό αυτό πλαίσιο αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα 1:Εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης

Πηγή: Ίδια επεξεργασία βάσει Tornatzky and Fleischer (1990), Rogers (2003), Barney (1991), Teece, Pisano and Shuen (1997), Vial (2019), Plekhanov, Franke and Netland (2023), Clemente-Almendros et al. (2024), Faiz et al. (2024) και Khurana et al. (2022).

4. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΕ

4.1 Η θέση των ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία

Στην Ελλάδα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση επηρεάζουν την Ελληνική οικονομία. Επηρεάζουν την απασχόληση, την παραγωγή εισοδήματος και την ανθεκτικότητα της οικονομικής δραστηριότητας. Για την κατανόηση του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, θα πρέπει να εξεταστεί η θέση τους στο τμήμα της αγοράς (European Commission, 2025a; OECD, 2021a).

Στα πιο πρόσφατα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αποτυπώνεται η σημασία των ΜΜΕ στην χώρα μας. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το SME Country Fast Sheet, στην Ελλάδα για το 2024 οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούσαν το 99,9% του μη χρηματοπιστωτικού τομέα στο 84,7% της συνολικής απασχόλησης και στο 62,8% της προστιθέμενης αξίας. Αυτά τα στοιχεία δείχνουν την μεγάλη εξάρτηση της ελληνικής οικονομίας από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και προσαρμοστικότητά τους (European Commission, 2025a).



Enterprises by number of employees

	ENTERPRISES		PERSONS EMPLOYED		VALUE ADDED	
	NUMBER	SHARE	NUMBER	SHARE	€ BILLION	SHARE
Micro (0-9 persons employed)	774 137	94.5%	1 425 683	46.8%	20.4	24.8%
Small (10-49 persons employed)	40 158	4.9%	731 950	24.0%	15.8	19.2%
Medium (50-249 persons employed)	4 452	0.5%	421 651	13.8%	15.6	18.9%
Total SMEs (0-249 persons employed)	818 747	99.9%	2 579 284	84.7%	51.8	62.8%
Large enterprises (250+ persons employed)	570	0.1%	467 492	15.3%	30.6	37.2%

The data for 2024 are estimates produced by JRC, based on 2008-2023 figures from national and Eurostat databases.

Εικόνα 2: Η συμβολή των ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία ως προς τον αριθμό επιχειρήσεων, την απασχόληση και την προστιθέμενη αξία (2024)

Πηγή: *European Commission (2025a),* SME Country Fact Sheet – Greece.

Από τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προκύπτει ένα πολύ ιδιαίτερο εύρημα. Ότι ενώ οι ΜΜΕ αποτελούν σχεδόν το σύνολο των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, το ποσοστό συμμετοχής τους στην προστιθέμενη αξία είναι χαμηλότερο. Ακόμα φαίνεται πως ενώ καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της απασχόλησης δεν υπάρχει αντιστοιχία στην παραγωγικότητα και την οικονομική απόδοση. Η ελληνική επιχειρηματική βάση αποτελείται κυρίως από πολύ μικρές επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται και στην *Εικόνα 2*, το 2024 οι επιχειρήσεις με 0-9 απασχολούμενους αντιστοιχούσαν στο 94,5% του συνόλου των επιχειρήσεων, απασχολούσαν το 46,8% των εργαζομένων και παρήγαν το 24,8% της προστιθέμενης αξίας. Αυτοί οι αριθμοί δείχνουν πως οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, αν και υπερτερούν αριθμητικά, πάσχουν σε παραγωγική ισχύ (European Commission, 2025a).

Την ίδια εικόνα δίνουν και τα δεδομένα της ΕΛΣΤΑΤ για την διάρθρωση της οικονομικής δραστηριότητας. Για το 2022 καταγράφηκαν στην Ελλάδα 918.724 ενεργές επιχειρήσεις στους κλάδους μεταποίησης, κατασκευών, εμπορίου και υπηρεσιών, με συνολικό κύκλο εργασιών 415,5 δισ. ευρώ, ακαθάριστη προστιθέμενη αξία 90,9 δισ. ευρώ και 3,4 εκατ. απασχολουμένους. Οι μεγαλύτερες συγκεντρώσεις επιχειρήσεων φαίνεται να συναντώνται στο εμπόριο (χονδρικό & λιανικό), στις επιστημονικές ή/και τεχνικές δραστηριότητες και τέλος στην εστίαση και τη διαμονή, γεγονός του οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το ελληνικό επιχειρείν βασίζεται στους τομείς του εμπορίου και των υπηρεσιών (ΕΛΣΤΑΤ, 2024).

Έχει σημασία να ερμηνεύσουμε την θέση των ΜΜΕ στην Ελλάδα. Τα μεγάλα ποσοστά μικρών επιχειρήσεων στον τουρισμό, το εμπόριο και τις υπηρεσίες σημαίνουν ότι η οικονομική δραστηριότητα εξαρτάται από επιχειρήσεις με περιορισμένο κεφάλαιο. Αυτό αποδεικνύει ότι η πορεία των ΜΜΕ επηρεάζει άμεσα τη συνολική λειτουργία της ελληνικής οικονομίας, την απασχόληση και τη δυνατότητα προσαρμογής της αγοράς στις νέες απαιτήσεις (ΕΛΣΤΑΤ, 2024; European Commission, 2025a).

Πίνακας 2:Κατανομή των ενεργών επιχειρήσεων στην Ελλάδα ανά βασικό κλάδο οικονομικής δραστηριότητας (2022)

Table 2: Basic economic figures of enterprises by economic activity section, 2022

SECTION OF ECONOMIC ACTIVITY	NUMBER OF ENTERPRISES		TURNOVER		GROSS VALUE ADDED		PERSONNEL COSTS		NUMBER OF PERSONS EMPLOYED		NUMBER OF EMPLOYEES	
	(in units)	%	(in thousand €)	%	(in thousand €)	%	(in thousand €)	%	(in units)	%	(in units)	%
Total	918,724	100.0	415,479,044	100.0	90,861,315	100.0	42,587,862	100.0	3,408,062	100.0	2,552,169	100.0
Mining and quarrying	573	0.1	951,379	0.2	194,257	0.2	178,240	0.4	6,551	0.2	6,151	0.2
Manufacturing	57,516	6.3	92,081,165	22.2	16,579,872	18.2	7,495,505	17.6	373,258	11.0	318,379	12.5
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	12,514	1.4	33,260,637	8.0	4,309,452	4.7	1,091,547	2.6	29,944	0.9	21,583	0.8
Water supply, sewerage, waste management and remediation activities	2,037	0.2	2,075,756	0.5	620,573	0.7	425,521	1.0	16,922	0.5	15,461	0.6
Construction	70,670	7.7	15,191,738	3.7	3,494,206	3.8	1,558,552	3.7	169,992	5.0	107,273	4.2
Wholesale and retail trade, repair of motor vehicles and motorcycles	226,009	24.6	160,161,638	38.5	16,873,531	18.6	10,344,935	24.3	811,140	23.8	588,424	23.1
Transportation and storage	64,346	7.0	19,297,489	4.6	6,721,125	7.4	2,920,509	6.9	175,480	5.1	120,562	4.7
Accommodation and food service activities	109,755	11.9	18,428,170	4.4	7,587,469	8.4	4,602,186	10.8	702,911	20.6	595,509	23.3
Information and communication	23,627	2.6	12,837,308	3.1	5,603,837	6.2	2,830,352	6.6	106,879	3.1	87,026	3.4
Financial and insurance activities	16,261	1.8	17,583,762	4.2	11,755,614	12.9	2,629,346	6.2	72,083	2.1	57,376	2.2
Real estate activities	14,361	1.6	3,325,378	0.8	1,678,276	1.8	348,865	0.8	27,306	0.8	18,857	0.7
Professional, scientific and technical activities	156,446	17.0	14,247,589	3.4	6,354,351	7.0	3,012,250	7.1	279,105	8.2	136,828	5.4
Administrative and support service activities	25,639	2.8	8,915,592	2.1	3,678,661	4.0	2,055,015	4.8	172,289	5.1	151,241	5.9
Education	22,805	2.5	1,506,176	0.4	900,461	1.0	773,110	1.8	149,644	4.4	126,281	4.9
Human health and social work activities	63,049	6.9	5,404,331	1.3	2,756,441	3.0	1,370,504	3.2	171,845	5.0	110,455	4.3
Arts, entertainment and recreation	18,645	2.0	8,828,639	2.1	1,348,983	1.5	556,738	1.3	65,522	1.9	48,102	1.9
Other service activities	34,471	3.8	1,382,297	0.3	404,206	0.4	394,687	0.9	77,191	2.3	42,661	1.7

Πηγή: *ΕΛΣΤΑΤ (2024),* Διαρθρωτικές Στατιστικές Επιχειρήσεων, 2022.

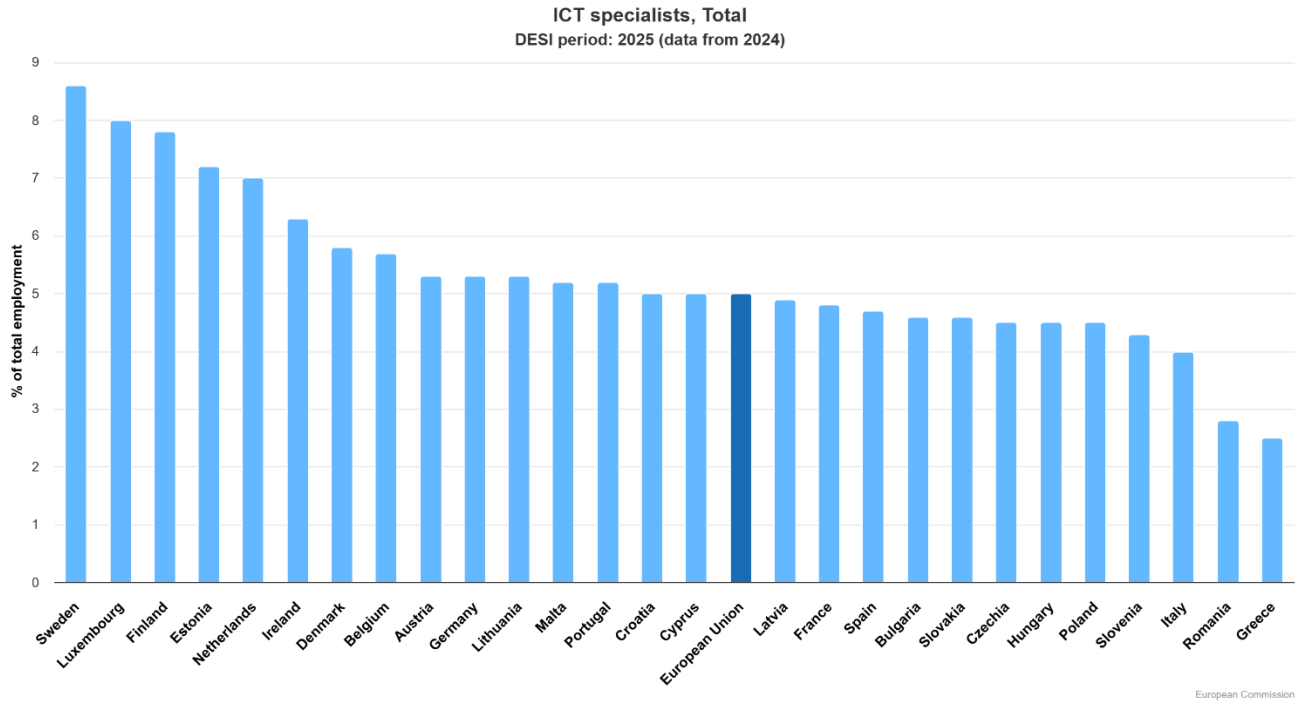
Η κλαδική συγκέντρωση που αναφέραμε δεν συμβαδίζει αυτομάτως με υψηλή ψηφιακή ωριμότητα και παραγωγικότητα στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σύμφωνα με τα στοιχεία που διαθέτει, κατατάσσει τις ελληνικές ΜΜΕ σε σχετικά χαμηλό επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας. Το 2023 μόνο το 43,3% των ελληνικών ΜΜΕ είχε φτάσει σε τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης, έναντι 57,7% στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ μόνο το 33,5% των επιχειρήσεων είχε υιοθετήσει προηγμένες τεχνολογίες, όπως τεχνητή νοημοσύνη, υπολογιστικό νέφος ή ανάλυση δεδομένων, έναντι 54,6% στην ΕΕ. Επομένως οι ΜΜΕ, αν και πλειονότητα στην ελληνική οικονομία, παραμένουν πίσω στην ψηφιακή μετάβαση (European Commission, 2024d).

4.2 Ανθρώπινο κεφάλαιο και ψηφιακές δεξιότητες στις ελληνικές ΜΜΕ

Η υιοθέτηση των ψηφιακών εργαλείων δεν σημαίνει μόνο αγορά εξοπλισμού ή λογισμικού. Στην πράξη παίζει σημαντικό ρόλο αν οι επιχειρήσεις διαθέτουν εργαζόμενους και στελέχη με τις απαραίτητες δεξιότητες, ώστε να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες. Στην Ελλάδα, που όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, κυριαρχούν οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, το ανθρώπινο κεφάλαιο διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο, διότι περιορίζονται οι δυνατότητες εξειδίκευσης. Επιπλέον, σημειώνεται υστέρηση στις βασικές ψηφιακές δραστηριότητες, αφού σύμφωνα με την Ε.Ε. το 2023 μόνο το 52,4% του πληθυσμού διέθετε τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες, έναντι 55,5% στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με μηδενική πρόοδο σε σχέση με την προηγούμενη μέτρηση. (European Commission, 2024d; European Commission, 2025f).

Η ίδια έκθεση αναφέρει ότι οι ειδικοί στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ICT specialists) στη χώρα μας αντιστοιχούν μόνο στο 2,5% της συνολικής απασχόλησης, με το μέσο όρο της Ε.Ε να βρίσκεται στο 4,5 %. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν πως οι ελληνικές ΜΜΕ κατέχουν πολύ μικρό ποσοστό σε εξειδικευμένο ψηφιακό προσωπικό και πως ακόμα και αν οι επιχειρήσεις βλέπουν θετικά την τεχνολογική αναβάθμιση, δυσκολεύονται λόγω έλλειψης κατάλληλων δεξιοτήτων (European Commission, 2024d; European Commission, 2025f).

Διάγραμμα 4 : Ειδικοί στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης στα κράτη-μέλη της ΕΕ, 2024



Πηγή: European Commission (2025f), Digital Decade 2025: Country reports / DESI visualisation tool, indicator "ICT specialists" (data from 2024).

Η εικόνα των δεξιοτήτων στην Ελλάδα ποικίλει μεταξύ ηλικιακών ομάδων. Τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ δείχνουν ότι οι νεότερες ηλικίες υπερτερούν σε επιδόσεις στις ψηφιακές δεξιότητες. Ενδεικτικά, για το έτος 2023 το ποσοστό των ατόμων ηλικίας 16-24 ετών με δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας πάνω από τις βασικές έφθανε το 93,8%, έναντι 69,0% για τις ηλικίες 25-74, ενώ στις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων τα αντίστοιχα ποσοστά ήταν 83,3% και 57,1%. Θα μπορούσε κανείς βάσει αυτών των δεδομένων να εξάγει το συμπέρασμα ότι η ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί θετικά και ότι μεγάλο μέρος των ανθρώπων που στελεχώνουν τις ΜΜΕ, χρειάζεται αναβάθμιση δεξιοτήτων (ΕΛΣΤΑΤ, 2025).

Πίνακας 3: Ψηφιακές δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας πάνω από τις βασικές, ανά ηλικιακή ομάδα στην Ελλάδα (2023)

ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΤΠΕ), ΚΑΤΑ ΤΥΠΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ

Τύπος δεξιότητας[5]	2023[4] ΑΝΑΛΟΓΙΑ (%) ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΗΛΙΚΙΑΣ		
	16 - 74	16 - 24	25 - 74
Δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Άτομα χωρίς δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας	4,9	1,3	5,3
Άτομα με βασικές δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας	8,2	3,3	8,9
Άτομα με δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας πάνω από τις βασικές	71,9	93,8	69,0
Οι δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας δεν εκτιμώνται γιατί δεν χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτυο κατά το Α' τρίμηνο του 2023	*15,0*	*1,6*	*16,8*
Δεξιότητες για επίλυση προβλημάτων	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Άτομα χωρίς δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων	13,9	4,7	15,1
Άτομα με βασικές δεξιότητες για επίλυση προβλημάτων	10,9	10,4	11,0
Άτομα με δεξιότητες για επίλυση προβλημάτων πάνω από τις βασικές	60,2	83,3	57,1
Οι δεξιότητες για επίλυση προβλημάτων δεν εκτιμώνται γιατί δεν χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτυο κατά το Α' τρίμηνο του 2023	*15,0*	*1,6*	*16,8*
Δεξιότητες για δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Άτομα χωρίς δεξιότητες για τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου	23,6	6,9	25,9
Άτομα με βασικές δεξιότητες για τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου	17,3	18,5	17,2
Άτομα με δεξιότητες για τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου πάνω από τις βασικές	44,1	73,0	40,2
Οι δεξιότητες για τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου δεν εκτιμώνται γιατί δεν χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτυο κατά το Α' τρίμηνο του 2023	*15,0*	*1,6*	*16,8*
Δεξιότητες πληροφόρησης και γνώσης δεδομένων	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Άτομα χωρίς δεξιότητες πληροφόρησης και γνώσης δεδομένων	2,7	1,4	2,9
Άτομα με βασικές δεξιότητες πληροφόρησης και γνώσης δεδομένων	9,1	10,6	8,9
Άτομα με δεξιότητες πληροφόρησης και γνώσης δεδομένων πάνω από τις βασικές	73,2	86,4	71,4
Οι δεξιότητες πληροφόρησης και γνώσης δεδομένων δεν εκτιμώνται γιατί δεν χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτυο κατά το Α' τρίμηνο του 2023	*15,0*	*1,6*	*16,8*

(4) Οι δείκτες μέτρησης των ψηφιακών δεξιοτήτων για το έτος 2023 συμπληρώθηκαν σύμφωνα με τις ισχύουσες συστάσεις της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών (ITU). Για το έτος 2021 είχε υπολογιστεί ένας γενικός δείκτης ψηφιακών δεξιοτήτων με διαφορετική κατηγοριοποίηση του πληθυσμού.
(5) Στους τύπους δεξιότητας περιλαμβάνονται και οι δεξιότητες ασφάλειας για τις οποίες δεν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα.

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2025), *Ελλάδα: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης 2030*.

Συνεπώς, η σημασία της κατάρτισης είναι διπλή, αφού αφενός οι χρήστες καλούνται να ανταπεξέλθουν καθημερινά σε ψηφιακά λογιστικά συστήματα ή ηλεκτρονικό εμπόριο ή εφαρμογές διαχείρισης πελατών, αφετέρου έχουν αυξηθεί οι ανάγκες για πιο σύνθετες λειτουργίες, όπως η κυβερνοασφάλεια και η υιοθέτηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης. Βασικό πρόβλημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι ότι συνήθως δεν διαθέτουν πόρους για να επενδύσουν σε επανεκπαίδευση του προσωπικού τους, ούτε δικά τους τμήματα κατάρτισης (OECD, 2021a; European Commission, 2024f).

4.3 Συγκριτικά στοιχεία ΕΕ και επιλεγμένες ευρωπαϊκές πρακτικές

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν προχωρά με τον ίδιο ρυθμό σε όλα τα κράτη. Είναι ένας συνδυασμός δημόσιας πολιτικής,

επιχειρηματικού περιβάλλοντος και ψηφιακών δεξιοτήτων. Μελετώντας διεθνείς πρακτικές μπορούμε να αναγνωρίσουμε πολιτικές και εργαλεία που μπορούν να προσαρμοστούν και σε άλλα έθνη. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναφέρει ότι η στήριξη της ψηφιοποίησης των επιχειρήσεων πραγματοποιείται μέσα από ολοκληρωμένες εθνικές στρατηγικές. Επίσης υιοθετούνται ειδικά τεχνολογικά μέτρα και πρωτοβουλίες για δεξιότητες (European Commission, 2025c).

Η Φινλανδία αποτελεί ένα από τα πιο ισχυρά παραδείγματα στην Ευρώπη. Συνδυάζει υψηλή ψηφιακή ωριμότητα των ΜΜΕ, με ταυτόχρονη θεσμική συνέχεια και ιδιαίτερη έμφαση στις προηγμένες τεχνολογίες. Σύμφωνα με τα δεδομένα που παρέχει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην αναφορά του 2024, κατά το 2023 το 85,6% των ΜΜΕ στη Φινλανδία είχε το κατ' ελάχιστο επίπεδο ψηφιακής έντασης. Την ίδια στιγμή το 79,5% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούσε τεχνητή νοημοσύνη, cloud ή data analytics, ποσοστά πολύ υψηλότερα από τον αντίστοιχο μέσο όρο της ΕΕ, για εκείνο το έτος. Στο νεότερο πλαίσιο της Ψηφιακής Δεκαετίας, η Φινλανδία περιγράφεται ως χώρα με «*επιχειρήσεις με υψηλή ψηφιακή ευκινησία και προσαρμοστικότητα».* Η εθνική πορεία της Φινλανδίας φαίνεται να συνδέεται άμεσα με συνεργασίες και επενδύσεις που έχουν σαφή στόχευση σε τομείς όπως η ΤΝ, τα δεδομένα και τα οικοσυστήματα καινοτομίας (European Commission, 2024c; European Commission, 2025e; Finnish Government, 2024)

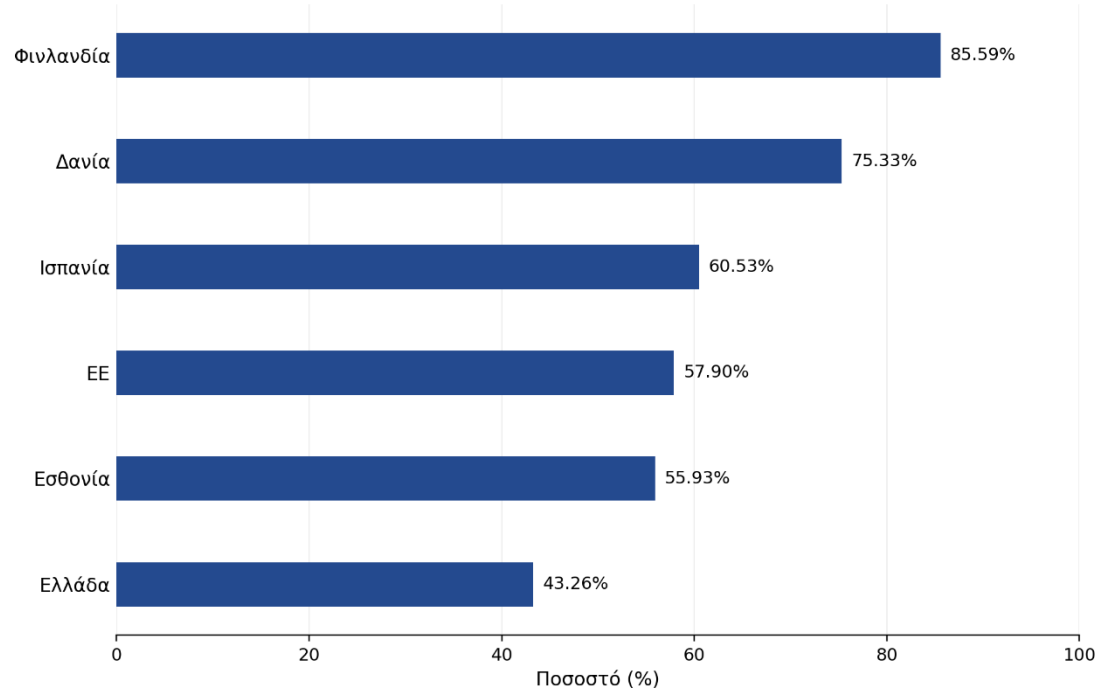
Σημαντικό είναι να αναφερθούμε στην φινλανδική φιλοσοφία. Δεν περιορίζεται σε επιδοτήσεις εξοπλισμού, αλλά συνδέει την ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων με ψηφιακές δεξιότητες. Θέτει ως απαιτούμενη την τεχνολογική συνεργασία, τη δημόσια στρατηγική και μετρήσιμους στόχους στις επιδόσεις των ΜΜΕ. Μάλιστα η κυβέρνηση έθεσε ως ρητό στόχο τουλάχιστον το 90% των ΜΜΕ να φτάσουν στο βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης και τουλάχιστον το 75% να χρησιμοποιεί ΤΝ, cloud, big data. Το βασικό δίδαγμα που θα μπορούσε να λάβει η Ελλάδα από την Φινλανδία, είναι ότι η επιτυχία στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού των ΜΜΕ προϋποθέτει εθνική στρατηγική, δεξιότητες και εφαρμογή από τις επιχειρήσεις (Finnish Government, 2024; European Commission, 2025e).

Αναλύοντας ένα άλλο κράτος που αποτελεί ισχυρό παράδειγμα, η Δανία φαίνεται να δίνει έμφαση όχι μόνο στην επιχειρηματική υιοθέτηση τεχνολογιών, αλλά και στο ψηφιακό θεσμικό περιβάλλον. Η Eurostat καταγράφει ότι κατά το 2024 το 90% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Δανία είχε το βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης

(έναντι 73% στην ΕΕ), ενώ το 28% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν AI (το υψηλότερο ποσοστό στην ΕΕ). Η Δανία διαθέτει πολύ ισχυρές δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες και ακολουθεί για χρόνια προσέγγιση «ψηφιακή ως προεπιλογή» (digital-by-default), σύμφωνα με την οποία οι δημόσιες υπηρεσίες σχεδιάζονται πρωτίστως για ψηφιακή παροχή. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνει να μειώνει τα διοικητικά εμπόδια και να ενισχύει την εξοικείωση των επιχειρήσεων με το ψηφιακό κόσμο (Eurostat, 2025; European Commission, 2025b).

Η Δανία, με τον τρόπο που διαχειρίζεται τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΜΜΕ, αποτελεί ένα παράδειγμα που επιβεβαιώνει ότι ο συνδυασμός κράτος-αγορά-ψηφιακές υποδομές, μπορεί να αποδώσει στο μέγιστο. Η χώρα εφαρμόζει έναν οργανωμένο χάρτη πορείας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει 67 επιμέρους παρεμβάσεις, με συνολικό προϋπολογισμό περίπου 1,07 δισ. ευρώ, ενώ η ίδια η Επιτροπή επισημαίνει ότι, παρά τη συνολικά πολύ υψηλή επίδοση, εξακολουθεί να υπάρχει διαφορά μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων στην υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής. Αυτό δείχνει ότι ακόμα και σε προηγμένες χώρες είναι σημαντικό η στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να είναι συνεχής και στοχευμένη. Για την Ελλάδα το βασικό δίδαγμα είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ΜΜΕ δεν εξαρτάται μόνο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αλλά και το γενικότερο ψηφιακό περιβάλλον στο οποίο ανήκουν. Όσο πιο προσβάσιμες και λειτουργικές είναι οι δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες, τόσο πιο εύκολη γίνεται και η ψηφιακή προσαρμογή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (European Commission, 2025b; Eurostat, 2025).

Διάγραμμα 5 : ΜΜΕ με τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης σε επιλεγμένες χώρες και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (2024)

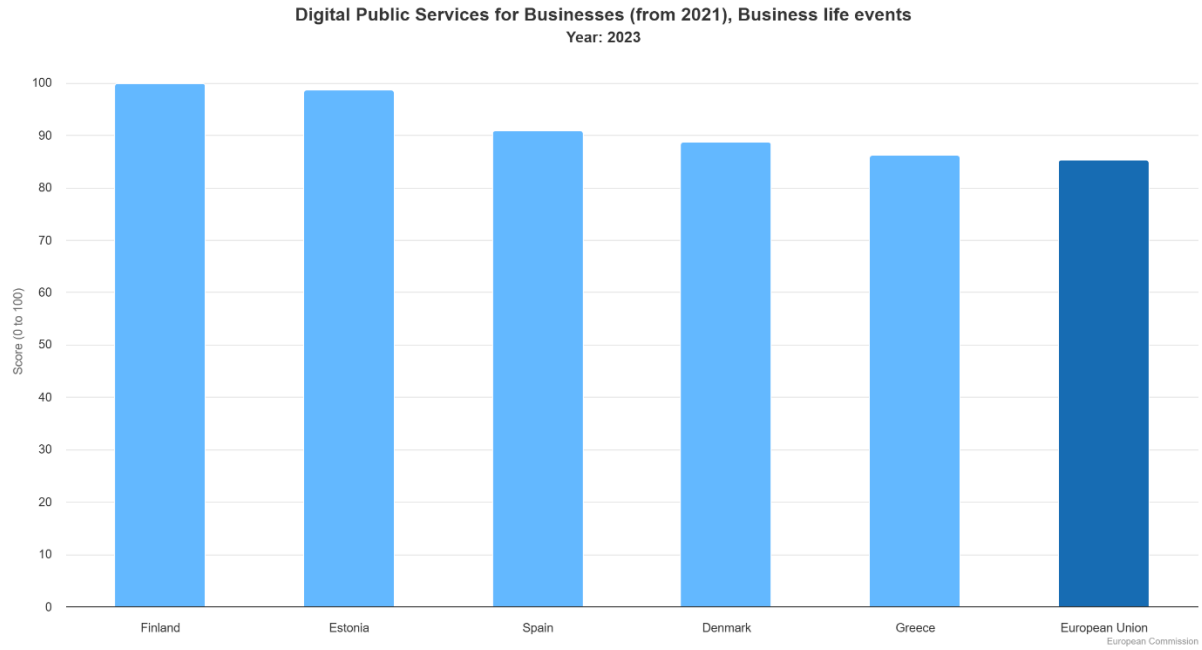


Πηγή: Ίδια επεξεργασία βάσει Digital Decade DESI data / European Commission.

Η Ισπανία αποτελεί μια διαφορετική περίπτωση, αλλά χρήσιμη ως παράδειγμα προς διερεύνηση. Αν και δεν ανήκει στις χώρες με υψηλές επιδόσεις στους ψηφιακούς δείκτες, έχει καταφέρει να αναπτύξει μια πολιτική στήριξης για την ψηφιοποίηση των ΜΜΕ. Για το 2025 ο ισπανικός χάρτης πορείας για την «Ψηφιακή Δεκαετία» περιελάμβανε 67 μέτρα με συνολικό προϋπολογισμό 33,8 δις ευρώ, εκ των οποίων τα 26,7 δις ευρώ θα διατεθούν από κρατικούς πόρους. Η επίδοση των ισπανικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα ποσοστά την βασικής ψηφιακής έντασης για το 2024, βρίσκεται στο 74,15% (ελαφρώς υψηλότερη τιμή σε σχέση με το μ.ό. της Ε.Ε.). Το παράδειγμα της Ισπανίας δείχνει στην ουσία ότι η δημόσια πολιτική μπορεί να αποτελέσει κινητήριο δύναμη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέσω κατάλληλων χρηματοδοτήσεων και στρατηγικών. Με αυτή την πολιτική αποφεύγεται και η διεύρυνση του ψηφιακού χάσματος μεταξύ επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα χρήσιμη είναι η μελέτη της Ισπανίας από χώρες που δε βρίσκονται εξαρχής σε υψηλές θέσεις στις ψηφιακές επιδόσεις, αλλά στοχεύουν σε επιτάχυνση της ανόδου τους. (European Commission, 2025g; Eurostat, 2025).

Τέλος θα γίνει αναφορά στην Εσθονία, η οποία αν και δεν είναι μια χώρα με υψηλές επιδόσεις των ΜΜΕ ως προς τη βασική ψηφιακή ένταση, κατέχει ένα ιδιαίτερο θεσμικό και διοικητικό μοντέλο. Η στρατηγική «Digital Agenda 2030» δείχνει την Εσθονία να επενδύει συστηματικά στην ανάπτυξη του ψηφιακού κράτους και στην ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας. Την ίδια στιγμή ανανεώνει τακτικά το σχέδιο εφαρμογής της, έτσι ώστε το ψηφιακό σύστημα της χώρας να παραμένει λειτουργικό και προσαρμοζόμενο σε νέες ανάγκες. Στον Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ η Εσθονία κατέχει επίδοση μεγαλύτερη του μ.ό. της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποδεικνύοντας τη σημαντικότητα του δημόσιου ψηφιακού περιβάλλοντος για τη λειτουργία των επιχειρήσεων (European Commission, 2024b; Estonia Ministry of Justice and Digital Affairs, 2025; OECD, 2025).

Διάγραμμα 6 : Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για τις επιχειρήσεις ("business life events") σε επιλεγμένες χώρες και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, 2023



Πηγή: European Commission (2023), *Digital Public Services for Businesses (from 2021), Business life events*.

Από την μελέτη των παραπάνω χωρών ως προς την ψηφιακή τους ένταση, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει ένα μοναδικό μοντέλο επιτυχίας, αλλά σίγουρα κάποια κοινά στοιχεία. Πρώτη κοινή συνισταμένη είναι ότι οι χώρες που κατέχουν υψηλά

ποσοστά στα ψηφιακά δεδομένα δεν επενδύουν μόνο σε εξοπλισμό αλλά και σε δεξιότητες και περιβάλλον καινοτομίας. Δεύτερον φαίνεται πως για την πιο αποτελεσματική ψηφιακή πολιτική τον τομέα των ΜΜΕ, απαιτείται συνδυασμός χρηματοδότηση-ψηφιακές υποδομές-εύχρηστες δημόσιες υπηρεσίες. Τρίτο κοινό στοιχείο στη μελέτη των παραδειγμάτων είναι ότι για να επιτευχθούν οι υψηλές επιδόσεις, τα κράτη θα πρέπει να συνδέσουν την ψηφιοποίηση με την ανθεκτικότητα, ώστε να βρίσκονται σε ετοιμότητα απέναντι σε απρόσμενους παράγοντες (European Commission, 2025c; Eurostat, 2025).

Η Ελλάδα, με 53% στην βασική ψηφιακή ένταση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων το 2024 βρίσκεται σε σαφώς χαμηλότερη θέση και συγκριτικά με τις πρωτοπόρες χώρες, αλλά και σε σχέση με τον μ.ό. Σε τέτοια επίπεδα φαίνεται πως ο τρόπος ανόδου είναι η μελέτη των επιτυχημένων διεθνών περιπτώσεων, με αναβάθμιση του ψηφιακού δημόσιου περιβάλλοντος και στοχευμένη υποστήριξη των μικρότερων επιχειρήσεων (Eurostat, 2025; European Commission, 2025f).

4.4 Συνολική αποτίμηση και σύνδεση με την εμπειρική έρευνα

Από την ανάλυση που προηγήθηκε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι ΜΜΕ αποτελούν βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας, όχι μόνο ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων, αλλά και ως προς τη συμβολή τους στην απασχόληση. Ωστόσο, ο υψηλός αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν συνεπάγεται αντίστοιχη παραγωγική ισχύ, ούτε ψηφιακή ωριμότητα. Η ελληνική επιχειρηματική βάση χαρακτηρίζεται από περιορισμένες οργανωσιακές δυνατότητες, γεγονός που οφείλεται σε διάφορους παράγοντες: αφενός η κυριαρχία των πολύ μικρών επιχειρήσεων και η περιορισμένη προστιθέμενη αξία σε σχέση με τη συμμετοχή τους στην απασχόληση, αφετέρου η συγκέντρωση σε κλάδους όπως το εμπόριο, οι υπηρεσίες, η εστίαση και η διαμονή (ΕΛΣΤΑΤ, 2024; European Commission, 2025a).

Η ελληνική περίπτωση παρουσιάζει ουσιαστικές υστερήσεις και αυτό επιβεβαιώνεται από τα στοιχεία της ψηφιακής έντασης. Οι ελληνικές ΜΜΕ εξακολουθούν να κινούνται χαμηλότερα από το μ.ό. της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως προς το βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης. Ακόμη μεγαλύτερη απόσταση καταγράφεται στην υιοθέτηση πιο προηγμένων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το

υπολογιστικό νέφος και η ανάλυση δεδομένων (OECD, 2021a; European Commission, 2025f; ΕΛΣΤΑΤ, 2025).

Ιδιαίτερης σημασίας είναι και το ζήτημα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η Ελλάδα διαθέτει περιορισμένο εξειδικευμένο ψηφιακό προσωπικό, όπως προκύπτει από τα δεδομένα για τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες και για τους ειδικούς στις τεχνολογίες πληροφορικής. Το στοιχείο αυτό είναι κρίσιμο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διότι οι περισσότερες δεν έχουν τη δυνατότητα να διατηρούν εσωτερικά τμήματα πληροφορικής, ούτε να επενδύουν συστηματικά σε συνεχή κατάρτιση. Επομένως, η έλλειψη δεξιοτήτων αποτελεί έναν πρακτικό περιορισμό για την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού στην καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία (OECD, 2021A; European Commission, 2024; ΕΛΣΤΑΤ, 2025).

Συγκρίνοντας την χώρα μας με επιλεγμένες ευρωπαϊκές χώρες παρατηρούμε πως δεν υπάρχει ένα ενιαίο μοντέλο επιτυχίας, αλλά υπάρχουν ορισμένες σταθερές προϋποθέσεις, που επαναλαμβάνονται στις πιο προχωρημένες περιπτώσεις. Στο μοντέλο της Φινλανδίας αναδεικνύεται η σημασία των δεξιοτήτων και των προηγμένων τεχνολογιών, την στιγμή που η Δανία δείχνει το ρόλο του ψηφιακού κράτους και των λειτουργικών δημόσιων υπηρεσιών. Η Ισπανία επιβεβαιώνει τη σημασία της χρηματοδότησης και των οργανωμένων πολιτικών στήριξης, ενώ η Εσθονία έχει επενδύσει σε ένα συνεκτικό ψηφιακό διοικητικό περιβάλλον. Συνεπώς η Ελλάδα θα μπορούσε να αξιοποιήσει επιλεκτικά τις καλές πρακτικές κάθε χώρας, προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες συνθήκες της ελληνικής επιχειρηματικής βάσης (European Commission, 2025c; OECD, 2025; Eurostat, 2025).

Με βάση τα παραπάνω, αναδεικνύονται τρεις βασικές διαστάσεις που συνδέονται άμεσα με την εμπειρική έρευνα της παρούσας εργασίας. Πρώτον, η ψηφιακή μετάβαση των ελληνικών ΜΜΕ εξαρτάται από τεχνολογικούς παράγοντες, όπως η πρόσβαση και η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων. Δεύτερον, εξαρτάται από οργανωσιακούς παράγοντες, όπως οι δεξιότητες, η διοικητική ικανότητα, η στρατηγική και οι διαθέσιμοι πόροι. Τρίτον, επηρεάζεται από περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως οι δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες, οι χρηματοδοτικές πολιτικές, το θεσμικό πλαίσιο και οι πιέσεις της αγοράς. Οι διαστάσεις αυτές αντιστοιχούν στο εννοιολογικό πλαίσιο που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση των θεματικών αξόνων της εμπειρικής διερεύνησης. Επομένως, η εμπειρική έρευνα που ακολουθεί είναι αναγκαία προκειμένου να διερευνηθεί πώς οι ίδιες οι ελληνικές

μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ποια εμπόδια θεωρούν σημαντικότερα, ποιον ρόλο αποδίδουν στη διοίκηση και στις ψηφιακές δεξιότητες και τι είδους υποστήριξη θεωρούν απαραίτητη για την ουσιαστική ψηφιακή τους αναβάθμιση.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός της μελέτης

Η εργασία ακολούθησε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, καθώς η ποιοτική έρευνα θεωρείται καταλληλότερη όταν το ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην κατανόηση νοημάτων, εμπειριών και κοινωνικών ή οργανωσιακών διαδικασιών. Η ποσοτική προσέγγιση δεν επιλέχθηκε, αφού στόχος της παρούσας εργασίας δεν είναι η στατιστική μέτρηση του ψηφιακού μετασχηματισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά η βαθύτερη κατανόηση των εμπειριών και των δυσκολιών που συνδέονται με την εφαρμογή του στην ελληνική πραγματικότητα (Creswell and Poth, 2018).

Όπως αναλύσαμε και σε προηγούμενα κεφάλαια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι ένα ζήτημα εξολοκλήρου τεχνολογικό. Συνδέεται άμεσα με παράγοντες όπως η διοίκηση, η οργάνωση, οι δεξιότητες, οι διαθέσιμοι πόροι, το εξωτερικό περιβάλλον και η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Ως εκ τούτου επιλέχθηκε μεθοδολογική προσέγγιση η οποία να επιτρέπει την ανάδειξη των πραγματικών συνθηκών μέσα στις οποίες οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσπαθούν να αξιοποιήσουν ψηφιακά εργαλεία και να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.

Η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου συνδέεται άμεσα και με τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Σκοπός της παρούσας είναι να διερευνηθεί το πώς αντιλαμβάνονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ποια εργαλεία χρησιμοποιούν στην καθημερινή τους λειτουργία, ποιοι παράγοντες διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ψηφιακή μετάβαση και ποιες ανάγκες υποστήριξης αναγνωρίζουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Τα ερωτήματα αυτά δεν μπορούν να απαντηθούν μόνο μέσα από αριθμητικά δεδομένα, καθώς απαιτούν την καταγραφή εμπειριών, πρακτικών παραδειγμάτων και προσωπικών εκτιμήσεων των συμμετεχόντων. Επομένως, η ποιοτική ανάλυση θεωρήθηκε η πλέον κατάλληλη, αφού επιτρέπει την αναλυτικότερη διερεύνηση.

Ως βασικό εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων επιλέχθηκαν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, καθώς συνδυάζουν την ύπαρξη ενός κοινού οδηγού ερωτήσεων με την ευελιξία ανάπτυξης των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες. Διασφαλίζεται, έτσι, ότι όλες οι συνεντεύξεις καλύπτουν τις ίδιες βασικές θεματικές, ενώ την ίδια στιγμή οι

ερωτώμενοι αναπτύσσουν ελεύθερα την εμπειρία τους, αναφέρονται σε ιδιαίτερες συνθήκες της επιχείρησής τους και να αναδείξουν ζητήματα που ενδεχομένως δεν θα μπορούσαν να αποτυπωθούν με ένα αυστηρά τυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Η χρήση του ημιδομημένου οδηγού συνέντευξης επέτρεψε την κάλυψη θεματικών, διατηρώντας την ευελιξία για ανάδειξη νέων στοιχείων κατά τη διάρκεια της συζήτησης (Kallio et al., 2016).

Για να σχεδιαστεί σωστά η έρευνα έγινε σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με την εμπειρική διερεύνηση. Ως βασικοί άξονες στις συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που καλύπτουν τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, τα οφέλη που προκύπτουν από αυτά, τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, τον ρόλο της διοίκησης, τη σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων, την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις ανάγκες υποστήριξης. Με αυτό τον τρόπο επετεύχθη η σύνδεση της εμπειρικής έρευνας και της θεωρητικής ανάλυσης, ενώ ταυτόχρονα εξετάστηκε πώς οι θεωρητικές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού εμφανίζονται στην καθημερινή πρακτική των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

5.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από δεκαοκτώ (18) συμμετέχοντες, προερχόμενους από μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις, διαφορετικών κλάδων. Σκοπός της δειγματοληψίας ήταν να αποτυπωθούν διαφορετικές εμπειρίες και επίπεδα ψηφιακής ωριμότητας, αφού ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν εμφανίζεται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό, στο δείγμα περιλαμβάνονται επιχειρήσεις από τον εμπορικό κλάδο, τις τηλεπικοινωνίες, τις κατασκευές και τεχνικές υπηρεσίες, τον τουρισμό, την εστίαση, το λιανικό εμπόριο, την παραγωγή τροφίμων, την υγεία, τη διαχείριση ακινήτων και άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών (Creswell and Poth, 2018).

Οι συμμετέχοντες της έρευνας κατείχαν διαφορετικούς ρόλους στις επιχειρήσεις τους. Το δείγμα περιλαμβάνει ιδιοκτήτες, διαχειριστές, μέλη διοίκησης, εργαζόμενους σε τεχνικά και διοικητικά τμήματα, άτομα που ασχολούνται με πωλήσεις, λογιστήριο, κρατήσεις, γραμματειακή υποστήριξη, παραγωγή και τεχνική υποστήριξη. Η επιλογή αυτή κρίθηκε χρήσιμη, επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά τόσο τη στρατηγική απόφαση της διοίκησης, όσο και την καθημερινή

λειτουργία της επιχείρησης. Επομένως, οι απαντήσεις δεν αποτυπώνουν μόνο τη διοικητική οπτική, αλλά και την εμπειρία των ατόμων που χρησιμοποιούν ή αντιμετωπίζουν τα ψηφιακά εργαλεία στην πράξη.

Πίνακας 4:Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος των συνεντεύξεων

Κωδικός συνέντευξης	**Κλάδος επιχείρησης**	**Ρόλος συμμετέχοντα/ουσας**	**Βασικό προφίλ επιχείρησης**
Σ1	Εμπορική επιχείρηση	Ιδιοκτήτης	Μικρή εποχική επιχείρηση δερμάτινων ειδών, με 2 εργαζόμενους
Σ2	Τηλεπικοινωνίες	Τεχνική υποστήριξη / Πωλήσεις	Επιχείρηση παροχής υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών, με περίπου 70 εργαζόμενους
Σ3	Κατασκευαστική εταιρεία	Μηχανολόγος μηχανικός	Κατασκευή και ανακαίνιση κτιρίων, με περίπου 25 άτομα προσωπικό
Σ4	Τεχνικές μελέτες και κατασκευές	Εργαζόμενη στο τμήμα μελετών	Επιχείρηση με αντικείμενο τεχνικές μελέτες, άδειες δόμησης και υποστήριξη έργων
Σ5	Τεχνική εταιρεία	Γραμματειακή υποστήριξη	Τεχνική εταιρεία με δραστηριότητα σε κατασκευές, ανακαινίσεις και μελέτες, περίπου 20 άτομα
Σ6	Τεχνική, κατασκευαστική και μελετητική εταιρεία	Ιδρυτής / Διοίκηση	Επιχείρηση με αντικείμενο μελέτες, κατασκευές, επίβλεψη και διαχείριση έργων
Σ7	Κατασκευαστική εταιρεία	Τμήμα λογιστηρίου	Κατασκευές και ανακαινίσεις, με 4 εργαζόμενους και εξωτερικούς συνεργάτες
Σ8	Τουρισμός – ξενοδοχειακές υπηρεσίες	Ιδιοκτήτης / Διαχειριστής	Οικογενειακή ξενοδοχειακή μονάδα σε νησιωτικό προορισμό
Σ9	Εστίαση	Ιδιοκτήτης / Επιχειρηματίας	Επιχείρηση εστίασης με έμφαση στην τοπική κουζίνα και στον τουρισμό
Σ10	Λιανικό εμπόριο ένδυσης και υπόδησης	Ιδιοκτήτης	Συνοικιακό κατάστημα με φυσική και διαδικτυακή παρουσία
Σ11	Επιπλοποιία και εμπορία ειδών εξοπλισμού κατοικίας	Ιδιοκτήτης / Υπεύθυνος στρατηγικής και παραγωγής	Οικογενειακή επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας ειδών κατοικίας
Σ12	Διαχείριση ακινήτων και μεσιτικές υπηρεσίες	Ιδιοκτήτης / Μεσίτης	Επιχείρηση με αντικείμενο αγοραπωλησίες και διαχείριση τουριστικών ακινήτων
Σ13	Τουριστικές υπηρεσίες – ενοικίαση οχημάτων	Ιδιοκτήτης / Υπεύθυνος στόλου	Τοπική επιχείρηση ενοικίασης οχημάτων, με 5–8 άτομα προσωπικό

Κωδικός συνέντευξης	Κλάδος επιχείρησης	Ρόλος συμμετέχοντα/ουσας	Βασικό προφίλ επιχείρησης
Σ14	Πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας	Υπεύθυνη γραμματείας και επικοινωνίας	Ιδιωτικό διαγνωστικό εργαστήριο, με 4 εργαζόμενους
Σ15	Τουριστικό κατάλυμα	Διοίκηση / Συντονισμός λειτουργίας	Ξενοδοχείο πόλεως με 40 έτη λειτουργίας και 7 εργαζόμενους
Σ16	Παραγωγή και διανομή γαλακτοκομικών προϊόντων	Τεχνική υποστήριξη εξοπλισμού	Επιχείρηση παραγωγής και διανομής παραδοσιακών γαλακτοκομικών προϊόντων
Σ17	Παραγωγή και διάθεση παραδοσιακών προϊόντων	Εργαζόμενη στην παραγωγή	Επιχείρηση παραγωγής τροφίμων, με 12 εργαζόμενες στην παραγωγή και διάθεση
Σ18	Τουρισμός	Υπεύθυνη κρατήσεων	Επιχείρηση τουριστικών κρατήσεων, με βασικό ανθρώπινο δυναμικό 3 ατόμων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει των συνεντεύξεων της έρευνας.

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα 5 έως 9 Μαΐου 2026. Οι συνεντεύξεις βασίστηκαν σε κοινό οδηγό ερωτήσεων, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε σε όλους τους συμμετέχοντες, ώστε να υπάρχει ενιαία δομή και δυνατότητα σύγκρισης των απαντήσεων. Ταυτόχρονα, η φύση του οδηγού ήταν τέτοια που έδωσε στους συμμετέχοντες η δυνατότητα να αναπτύξουν ελεύθερα τις απαντήσεις τους και να αναφερθούν σε ζητήματα που θεωρούσαν σημαντικά για τη δική τους επιχείρηση.

Πριν από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και για τη χρήση των απαντήσεών τους αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Ενημερώθηκαν επίσης ότι η συμμετοχή τους είναι εθελοντική, ότι μπορούν να μην απαντήσουν σε οποιαδήποτε ερώτηση και ότι οι απαντήσεις θα παρουσιαστούν με συνολικό και ανώνυμο τρόπο, χωρίς αναφορά σε προσωπικά στοιχεία ή στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε ταυτοποίηση της επιχείρησης. Η ενημέρωση αυτή συμπεριλήφθηκε στον οδηγό συνέντευξης και αποτέλεσε βασικό μέρος της διαδικασίας συλλογής δεδομένων.

Για λόγους προστασίας των συμμετεχόντων, στην ανάλυση δεν χρησιμοποιούνται ονόματα προσώπων ή επιχειρήσεων. Κάθε συμμετέχων κωδικοποιήθηκε με αύξοντα κωδικό, από Σ1 έως Σ18. Η κωδικοποίηση αυτή επιτρέπει την παρουσίαση και συζήτηση των ευρημάτων στο επόμενο κεφάλαιο, χωρίς να

παραβιάζεται η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Παράλληλα, διευκολύνει την οργάνωση του υλικού και τη σύνδεση των απαντήσεων με τους θεματικούς άξονες της έρευνας (Patton, 2015)

5.3 Ερευνητικό εργαλείο και σύνδεση με τα ερευνητικά ερωτήματα

Το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας μελέτης ήταν ένας οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε σε όλες τις συνεντεύξεις του δείγματος. Ο οδηγός συνέντευξης ξεκινούσε με ερωτήσεις που αφορούσαν το γενικό προφίλ της επιχείρησης και τον ρόλο του συμμετέχοντα. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να περιγράψουν σύντομα την επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιούνται, τον κλάδο, τα έτη λειτουργίας, το προσωπικό και τις βασικές υπηρεσίες ή προϊόντα της. Στη συνέχεια ζητήθηκε να προσδιορίσουν τον δικό τους ρόλο στην επιχείρηση, ώστε να γίνει σαφές από ποια θέση και με ποια εμπειρία απαντούν. Οι ερωτήσεις αυτές ήταν απαραίτητες, επειδή το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας και οι ανάγκες κάθε επιχείρησης επηρεάζονται από τον κλάδο δραστηριότητας, το μέγεθος, τη δομή και τη θέση του συμμετέχοντα μέσα στην επιχείρηση.

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων αφορούσε τη χρήση ψηφιακών εργαλείων στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν ποια ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούν, όπως social media, ιστοσελίδα, e-shop, ηλεκτρονική τιμολόγηση, ERP, CRM, cloud εφαρμογές, ψηφιακές πληρωμές, συστήματα κρατήσεων και εργαλεία επικοινωνίας ή αποθήκευσης αρχείων. Επίσης, κλήθηκαν να εξηγήσουν ποια από αυτά θεωρούν πιο χρήσιμα και με ποιον τρόπο έχουν επηρεάσει την οργάνωση, την εξυπηρέτηση πελατών, την εξοικονόμηση χρόνου ή τη λήψη αποφάσεων. Η ενότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, καθώς διερευνά πώς οι ΜΜΕ αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό και αν τον συνδέουν μόνο με τη χρήση εργαλείων ή με βαθύτερες αλλαγές στη λειτουργία τους.

Στη συνέχεια, ο οδηγός περιλάμβανε ερωτήσεις για τους παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις στη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφερθούν σε παράγοντες όπως οι ανάγκες των πελατών, ο ανταγωνισμός, η πανδημία, η προσωπική πρωτοβουλία της διοίκησης, οι πιέσεις από προμηθευτές και οι υποχρεώσεις της αγοράς ή του κράτους. Η ενότητα αυτή συνδέεται με το θεωρητικό

μοντέλο Technology–Organization–Environment**,** καθώς εξετάζει όχι μόνο την τεχνολογική διάσταση, αλλά και το οργανωσιακό και εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις ψηφιακής αναβάθμισης. Παράλληλα, συνδέεται με τα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν τους παράγοντες διευκόλυνσης της ψηφιακής μετάβασης και την επίδραση των ιδιαιτεροτήτων της ελληνικής αγοράς.

Ιδιαίτερη θέση στον οδηγό είχαν οι ερωτήσεις για τον ρόλο της διοίκησης και των ψηφιακών δεξιοτήτων. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του ιδιοκτήτη ή της διοίκησης στην απόφαση για ψηφιακές αλλαγές, καθώς και πόσο επηρεάζουν οι γνώσεις και οι ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων την επιτυχία αυτής της προσπάθειας. Οι ερωτήσεις αυτές συνδέονται με τις οργανωσιακές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού και με θεωρητικές προσεγγίσεις όπως η Resource-Based View και οι Dynamic Capabilities**,** καθώς εξετάζουν αν η επιχείρηση διαθέτει τους ανθρώπινους και οργανωσιακούς πόρους που απαιτούνται για να αξιοποιήσει ουσιαστικά την τεχνολογία. Με τον τρόπο αυτό, η έρευνα δεν περιορίζεται στο αν υπάρχουν ψηφιακά εργαλεία, αλλά εξετάζει αν η επιχείρηση έχει τις εσωτερικές προϋποθέσεις για να τα ενσωματώσει λειτουργικά.

Ο οδηγός συνέντευξης περιλάμβανε επίσης ερωτήσεις για τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην ελληνική αγορά. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφερθούν σε ζητήματα όπως το κόστος, το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, η έλλειψη προσωπικού, η δυσκολία χρηματοδότησης, η γραφειοκρατία, οι φορολογικές ή διοικητικές υποχρεώσεις και η καθημερινή πίεση της λειτουργίας. Η ενότητα αυτή συνδέεται με τα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν τα εμπόδια της ψηφιακής αναβάθμισης και τον τρόπο με τον οποίο οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς επηρεάζουν τη μετάβαση των ΜΜΕ. Ταυτόχρονα, ενισχύει τη σύνδεση της εμπειρικής έρευνας με το *Κεφάλαιο 4*, όπου παρουσιάστηκαν τα συγκριτικά στοιχεία για την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Τέλος, ο οδηγός περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τη χρηματοδοτική και συμβουλευτική υποστήριξη που χρειάζονται οι ΜΜΕ. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν έχουν αξιοποιήσει ή προσπάθησαν να αξιοποιήσουν κάποιο πρόγραμμα ή επιδότηση για ψηφιακή αναβάθμιση, καθώς και τι είδους υποστήριξη θεωρούν ότι θα βοηθούσε περισσότερο μια μικρομεσαία επιχείρηση να προχωρήσει ουσιαστικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η ενότητα αυτή συνδέεται με το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα της

εργασίας, το οποίο αφορά τις ανάγκες υποστήριξης των επιχειρήσεων, και ταυτόχρονα προετοιμάζει τη συζήτηση των πρακτικών προτάσεων στο τελικό κεφάλαιο.

Ο οδηγός συνέντευξης οργανώθηκε με τρόπο που να καλύπτει όλες τις βασικές διαστάσεις της έρευνας: το προφίλ της επιχείρησης, τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, τα οφέλη, τους παράγοντες ώθησης, τα εμπόδια, τον ρόλο της διοίκησης, τις ψηφιακές δεξιότητες, τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς και τις ανάγκες υποστήριξης. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίστηκε η σύνδεση του ερευνητικού εργαλείου με τα ερευνητικά ερωτήματα και με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Η δομή του οδηγού επιτρέπει στο επόμενο κεφάλαιο την οργάνωση των αποτελεσμάτων σε θεματικούς άξονες, ώστε η ανάλυση των συνεντεύξεων να μην παρουσιαστεί αποσπασματικά, αλλά να συνδεθεί άμεσα με τον σκοπό της μελέτης.

Ο πλήρης οδηγός της ημιδομημένης συνέντευξης παρατίθεται στο *Παράρτημα* της παρούσας εργασίας, ώστε να αποτυπώνεται με σαφήνεια το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων.

5.4 Μέθοδος ανάλυσης και περιορισμοί της έρευνας

Για την παρούσα έρευνα έγινε ανάλυση δεδομένων με βάση τη θεματική ανάλυση. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται καταλληλότερη, επειδή το υλικό των συνεντεύξεων αποτελείται από αναλυτικές λεκτικές απαντήσεις, οι οποίες δεν μπορούν να αξιολογηθούν μόνο ποσοτικά. Η θεματική ανάλυση επέτρεψε να εντοπιστούν μοτίβα που ήταν επαναλαμβανόμενα και να προκύψουν θεματικές κατηγορίες μέσα από το υλικό των συνεντεύξεων. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται και το ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσιάζονται αποσπασματικά, αλλά οργανώνονται γύρω από νοηματικούς άξονες που συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας (Braun and Clarke, 2006).

Η διαδικασία ανάλυσης ξεκίνησε με την προσεκτική ανάγνωση του συνόλου των συνεντεύξεων, ώστε να διαμορφωθεί μια συνολική εικόνα για το περιεχόμενο των απαντήσεων. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις οργανώθηκαν με βάση τις βασικές θεματικές του οδηγού συνέντευξης, όπως η χρήση ψηφιακών εργαλείων, τα αντιλαμβανόμενα οφέλη, τα εμπόδια, ο ρόλος της διοίκησης, οι ψηφιακές δεξιότητες, οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς και οι ανάγκες υποστήριξης των επιχειρήσεων. Η αρχική αυτή

οργάνωση βοήθησε ώστε το υλικό να συνδεθεί άμεσα με τον σκοπό της μελέτης και να αποφευχθεί μια απλή περιγραφική παράθεση των απαντήσεων.

Το επόμενο βήμα ήταν να εξεταστούν οι απαντήσεις συγκριτικά. Στόχος ήταν να βρεθούν τα κοινά σημεία, αλλά και οι διαφοροποιήσεις μεταξύ επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στο αν οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως απλή χρήση εργαλείων ή ως ευρύτερη οργανωσιακή αλλαγή, καθώς και στο ποιοι παράγοντες εμφανίζονται συχνότερα ως διευκολυντικοί ή ανασταλτικοί. Η ανάλυση δεν περιορίστηκε στην καταγραφή των απαντήσεων, αλλά επιδίωξε να αναδείξει το νόημα που αποδίδουν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες στις ψηφιακές αλλαγές που βιώνουν οι επιχειρήσεις τους.

Για να προστατευτεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων και των επιχειρήσεων, η συνέντευξη έγινε με κωδικοποίηση. Έγινε χρήση κωδικών, από Σ1 έως και Σ18, η οποία επιτρέπει την αξιοποίηση ενδεικτικών απαντήσεων στο επόμενο κεφάλαιο, χωρίς να αποκαλύπτονται προσωπικά ή επιχειρηματικά στοιχεία. Η επιλογή αυτή είναι συμβατή με την ενημέρωση που δόθηκε στους συμμετέχοντες πριν από τη συνέντευξη, σύμφωνα με την οποία οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και θα παρουσιαστούν συνολικά και ανώνυμα.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων στο επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσει τους θεματικούς άξονες που προέκυψαν από την ανάλυση. Με τον τρόπο αυτό, κάθε ενότητα των αποτελεσμάτων θα αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θεματική του ψηφιακού μετασχηματισμού των ΜΜΕ. Η ανάλυση θα οργανωθεί γύρω από τη σημερινή χρήση ψηφιακών εργαλείων, τα οφέλη που αναγνωρίζουν οι επιχειρήσεις, τα βασικά εμπόδια, τον ρόλο της διοίκησης και των δεξιοτήτων, την επίδραση του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις μορφές υποστήριξης που θεωρούνται αναγκαίες. Με αυτό τον τρόπο, το εμπειρικό μέρος της εργασίας συνδέεται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα και με τα θεωρητικά μοντέλα που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια.

Για την ενίσχυση της αξιοπιστίας της ποιοτικής ανάλυσης ακολουθήθηκε ενιαία διαδικασία επεξεργασίας των συνεντεύξεων. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εξετάστηκαν επαναληπτικά, ώστε να εντοπιστούν όχι μόνο μεμονωμένες απόψεις, αλλά και επαναλαμβανόμενα νοήματα που συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Παράλληλα, η χρήση κοινού οδηγού συνέντευξης συνέβαλε στη

συγκρισιμότητα των απαντήσεων, ενώ η κωδικοποίηση των συμμετεχόντων ως Σ1–Σ18 επέτρεψε την ανώνυμη αλλά συστηματική παρουσίαση των εμπειρικών ευρημάτων. Με τον τρόπο αυτό, η ανάλυση δεν περιορίστηκε σε απλή περιγραφή των απαντήσεων και οργανώθηκε θεματικά, σύμφωνα με τη λογική της ποιοτικής θεματικής ανάλυσης (Braun and Clarke, 2006; Creswell and Poth, 2018).

Αν και η ποιοτική έρευνα θεωρείται η πλέον κατάλληλη για τα δεδομένα της εργασίας, δεν παύουν να υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί. Ο πρώτος αφορά το μέγεθος του δείγματος. Οι δεκαοκτώ συνεντεύξεις επιτρέπουν την εις βάθος διερεύνηση εμπειριών και αντιλήψεων, αλλά δεν επιτρέπουν τη στατιστική γενίκευση των ευρημάτων στο σύνολο των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα, επομένως, θα πρέπει να ερμηνευθούν ως ενδεικτική αποτύπωση εμπειριών και τάσεων και όχι ως ποσοτική μέτρηση της ψηφιακής ωριμότητας των ΜΜΕ.

Ο δεύτερος περιορισμός αφορά στη σύνθεση του δείγματος. Αν και οι συμμετέχοντες προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους, το δείγμα δεν καλύπτει το σύνολο των κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς το μέγεθος, τον βαθμό ψηφιακής ωριμότητας και τον τρόπο λειτουργίας τους. Η ποικιλία αυτή είναι χρήσιμη για την ποιοτική κατανόηση του φαινομένου, αν και δεν επιτρέπει ασφαλείς συγκρίσεις ανά κλάδο ή κατηγορία μεγέθους.

Ένας τρίτος περιορισμός σχετίζεται με τη φύση των δεδομένων. Οι απαντήσεις βασίζονται στις προσωπικές εμπειρίες και εκτιμήσεις των συμμετεχόντων. Επομένως, αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τα οφέλη και τα εμπόδια του, χωρίς να συνοδεύονται απαραίτητα από αντικειμενικούς δείκτες μέτρησης, όπως οικονομικά αποτελέσματα, ποσοστά παραγωγικότητας ή τεχνικούς δείκτες ψηφιακής ωριμότητας. Ο περιορισμός αυτός αφορά κυρίως τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Η παρούσα έρευνα συμβάλλει κυρίως στην εις βάθος κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται, βιώνουν και διαχειρίζονται την ψηφιακή μετάβαση στην καθημερινή τους λειτουργία.

Επιπλέον θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και αποτυπώνει τις απόψεις των συμμετεχόντων τη δεδομένη στιγμή. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια δυναμική διαδικασία, η

οποία μεταβάλλεται ανάλογα με τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις ανάγκες της αγοράς, τις δημόσιες πολιτικές και τις χρηματοδοτικές δυνατότητες των επιχειρήσεων. Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η έρευνα προσφέρει χρήσιμη εμπειρική εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και βιώνουν την ψηφιακή μετάβαση στην πράξη.

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΚΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

6.1 Εισαγωγή στο κεφάλαιο και τρόπος παρουσίασης των ευρημάτων

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας. Λήφθηκαν δεκαοκτώ ημιδομημένες συνεντεύξεις, με συμμετέχοντες από μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων. Η ανάλυση που ακολούθησε δεν στόχευε στην ποσοτική μέτρηση στάσεων ή συμπεριφορών. Ο σκοπός ήταν η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται, εφαρμόζουν και βιώνουν οι επιχειρήσεις τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην καθημερινή τους λειτουργία. Ως εκ τούτου το υλικό των συνεντεύξεων εξετάστηκε ως ποιοτικό εμπειρικό υλικό, μέσα από το οποίο μπορούν να αναδειχθούν αντιλήψεις, εμπειρίες, επαναλαμβανόμενα μοτίβα, αλλά και διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων.

Για την παρουσίαση των ευρημάτων ακολουθήθηκε η λογική της «θεματικής ανάλυσης», όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας. Ο τρόπος αυτός κρίθηκε ως καταλληλότερος, αφού οι συνεντεύξεις δεν παρουσιάζονται ούτε εξετάζονται ανεξάρτητα, παρά ως συνθετική κατανόηση της ψηφιακής μετάβασης στις ΜΜΕ. Επιπλέον, ακολουθώντας τη μέθοδο αυτή, ήταν δυνατή και η οργάνωση των απαντήσεων σε κατηγορίες με κοινό νόημα και η σύνδεση τους με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσης.

Η ανάλυση βασίστηκε στις θεματικές που προέκυψαν από τον ερευνητικό σχεδιασμό και στην πορεία επιβεβαιώθηκαν μέσα από το υλικό. Ξεκινώντας, εξετάστηκε η υφιστάμενη κατάσταση σχετικά με τα ψηφιακά εργαλεία στις επιχειρήσεις, ενώ δόθηκε έμφαση τόσο στα απλά εργαλεία της καθημερινής λειτουργίας, όσο και σε πιο σύνθετες εφαρμογές (ηλεκτρονική τιμολόγηση, cloud, ERP/CRM κ.α.). Ακολούθησε ανάλυση του τρόπου που οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Εν συνεχεία, εξετάστηκαν τα κίνητρα και οι παράγοντες που ωθούν μία επιχείρηση στην ψηφιακή μετάβαση. Φυσικά λαμβάνονται υπόψιν τόσο εσωτερικοί παράγοντες, όπως η στάση της διοίκησης, η ανάγκη καλύτερης οργάνωσης και η προσπάθεια βελτίωσης της αποδοτικότητας, όσο και εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι απαιτήσεις των πελατών, ο ανταγωνισμός, οι αλλαγές στην αγορά, οι επιπτώσεις της

πανδημίας και οι υποχρεώσεις που απορρέουν από το θεσμικό και διοικητικό περιβάλλον. Ακολούθως δόθηκε βαρύτητα στα οφέλη των ψηφιακών εργαλείων.

Σημαντικό μέρος του κεφαλαίου καταλαμβάνουν τα εμπόδια και οι δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν από την ψηφιακή μετάβαση των επιχειρήσεων. Η σωστή επιλογή αυτής της αναφοράς επιβεβαιώθηκε και από τις συνεντεύξεις, αφού όπως προέκυψε η διαθεσιμότητα τεχνολογικών λύσεων δεν είναι ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει την ψηφιακή αναβάθμιση. Το κόστος, η έλλειψη χρόνου, η περιορισμένη τεχνογνωσία, η ανάγκη εκπαίδευσης, η εξάρτηση από εξωτερικούς συνεργάτες, η δυσκολία επιλογής κατάλληλων εργαλείων και η γραφειοκρατία, αποτελούν όλα ζητήματα που καθορίζουν την ψηφιακή πορεία της εκάστοτε επιχείρησης.

Στην πορεία αναλύθηκε ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση και οι εργαζόμενοι στην ψηφιακή μετάβαση μιας επιχείρησης. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι αποφάσεις για τεχνολογικές αλλαγές συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τη στάση του ιδιοκτήτη ή της διοίκησης, καθώς και με τη δυνατότητα του προσωπικού να προσαρμοστεί σε νέες διαδικασίες. Εξετάστηκε, λοιπόν, ο ανθρώπινος και οργανωσιακός παράγοντας που συχνά καθορίζει και την ουσιαστική αξιοποίηση της τεχνολογίας.

Κλείνοντας, εξετάστηκαν οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής κατάστασης και οι ανάγκες υποστήριξης που έχουν οι επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται από τη βιβλιογραφία αλλά και την έρευνα, οι ελληνικές ΜΜΕ λειτουργούν συχνά σε περιβάλλον περιορισμένων πόρων, ελλείψεων σε εξειδικευμένη υποστήριξη και αυξημένης καθημερινής πίεσης. Μέσω της δομής που ακολουθήθηκε στη φόρμα συνεντεύξεων, δόθηκε η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αναφέρουν τι θεωρούν ότι χρειάζονται για να προχωρήσουν σε πιο ουσιαστικό και βιώσιμο ψηφιακό μετασχηματισμό.

6.2 Υφιστάμενη χρήση ψηφιακών εργαλείων στις ΜΜΕ

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων προέκυψε ότι αν και οι επιχειρήσεις του δείγματος χρησιμοποιούν ήδη ένα ευρύ φάσμα ψηφιακών εργαλείων στην καθημερινή τους λειτουργία, η χρήση αυτή δεν εμφανίζεται με ενιαίο τρόπο σε όλες τις περιπτώσεις. Άλλες επιχειρήσεις αξιοποιούν κυρίως βασικά εργαλεία επικοινωνίας, προβολής και οικονομικής διαχείρισης, ενώ άλλες έχουν ενσωματώσει πιο σύνθετες εφαρμογές, οι οποίες συνδέονται με τον κλάδο δραστηριότητά τους. Συνεπώς το πρώτο

εύρημα της παρούσας έρευνας είναι ότι η ψηφιακή παρουσία των ΜΜΕ κυμαίνεται από την απλή χρήση εργαλείων έως την πιο οργανωμένη ψηφιακή λειτουργία (Vial, 2019; OECD, 2021a).

Σε αρκετές μικρές επιχειρήσεις, η χρήση ψηφιακών εργαλείων φαίνεται να ξεκινά από βασικές λύσεις. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι ψηφιακές πληρωμές, τα λογιστικά φύλλα, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και η ιστοσελίδα αποτελούν συχνά τα πρώτα εργαλεία που εντάσσονται στην καθημερινότητα. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της εμπορικής επιχείρησης δερμάτινων ειδών, όπου αναφέρεται η χρήση ψηφιακών πληρωμών, Facebook και φύλλων Excel. Η συγκεκριμένη περίπτωση δείχνει έναν βασικό αλλά λειτουργικό βαθμό ψηφιοποίησης, όπου τα ψηφιακά εργαλεία εξυπηρετούν κυρίως την επικοινωνία με τους πελάτες, την προβολή και την απλή οργάνωση της επιχείρησης (Σ1).

Παρόμοια εικόνα εμφανίζεται και σε επιχειρήσεις παραγωγής ή διάθεσης προϊόντων, στις οποίες τα social media και η ιστοσελίδα χρησιμοποιούνται κυρίως ως μέσα προβολής και επικοινωνίας. Στην περίπτωση της επιχείρησης γαλακτοκομικών προϊόντων, για παράδειγμα, η χρήση περιορίζεται σε social media και site, με τον συμμετέχοντα να επισημαίνει ότι αυτά έχουν βοηθήσει κυρίως στην προβολή των προϊόντων και στην επικοινωνία με τους πελάτες (Σ16). Η εικόνα αυτή δείχνει ότι σε ορισμένες ΜΜΕ η ψηφιακή μετάβαση έχει περισσότερο επικοινωνιακό χαρακτήρα, χωρίς να συνεπάγεται απαραίτητα βαθιά αναδιοργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών.

Σε άλλες περιπτώσεις, όμως, παρατηρήθηκε πιο σύνθετη και άμεσα συνδεδεμένη λειτουργία της επιχείρησης με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Για παράδειγμα, στην ξενοδοχειακή μονάδα της *Σ8* χρησιμοποιούνται Channel Manager για τις πλατφόρμες κρατήσεων, PMS για το εσωτερικό πλάνο δωματίων, Booking Engine στην ιστοσελίδα, social media για προώθηση και εφαρμογές ηλεκτρονικής τιμολόγησης συνδεδεμένες με το MyData, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι στον τουριστικό κλάδο τα ψηφιακά συστήματα λειτουργούν ως βασικό εργαλείο της καθημερινής εξυπηρέτησης και διαχείρισης (Σ8). Αντίστοιχα, στην τουριστική επιχείρηση της *Σ18* έγινε αναφορά σε social media, ιστοσελίδα, cloud, συστήματα κρατήσεων και εργαλεία επικοινωνίας και αποθήκευσης αρχείων, με ιδιαίτερη έμφαση στη συμβολή των συστημάτων κρατήσεων και επικοινωνίας στην εξοικονόμηση χρόνου και στη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών (Σ18).

Εξετάζοντας τον κλάδο των επιχειρήσεων που σχετίζονται με κατασκευές και τεχνικά έργα, διαπιστώνεται ότι η ψηφιακή χρήση συνδέεται με τη διαχείριση έργων, τεχνικών αρχείων και διοικητικών διαδικασιών. Στην περίπτωση της τεχνικής εταιρίας της *Σ6* αναφέρεται η χρήση εταιρικής ιστοσελίδας, social media, ηλεκτρονικής τιμολόγησης, e-banking και cloud υπηρεσιών για αποθήκευση και διαχείριση αρχείων, σχεδίων και τεχνικών εγγράφων (Σ6). Την ίδια στιγμή, για την κατασκευαστική επιχείρηση της *Σ7* καταγράφεται η χρήση ιστοσελίδας, social media, ηλεκτρονικής τιμολόγησης, cloud αποθήκευσης, εφαρμογών επικοινωνίας με συνεργάτες και πελάτες, καθώς και ψηφιακών εργαλείων για τη διαχείριση σχεδίων, προσφορών και έργων (Σ7). Επίσης, συμμετέχουσα από το τμήμα μελετών κατασκευαστικής εταιρείας αναφέρει την ηλεκτρονική πλατφόρμα e-Άδειες για την έκδοση οικοδομικών αδειών, CAD λογισμικό, λογισμικά μελετών, cloud αποθήκευση, εργαλεία επικοινωνίας, social media, ψηφιακή τιμολόγηση και λογιστικά προγράμματα (Σ4). Από τις παραπάνω περιπτώσεις προκύπτει ότι σε ορισμένους κλάδους η ψηφιακή λειτουργία είναι αναγκαία προϋπόθεση για τη διεκπεραίωση βασικών επαγγελματικών διαδικασιών (OECD, 2021a).

Στο λιανικό εμπόριο εμφανίζεται μια διαφορετική μορφή ψηφιακής μετάβασης. Εδώ η ψηφιακή χρήση συνδέεται περισσότερο με πωλήσεις, αποθήκη και προβολή προϊόντων. Στην επιχείρηση ένδυσης και υπόδησης της *Σ10* αναφέρεται η χρήση ERP για την αποθήκη και τις πωλήσεις, e-shop, social media όπως Facebook, Instagram και TikTok, καθώς και διασύνδεση της ταμειακής με MyData και POS (Σ10).

Σε επιχειρήσεις που βασίζονται σε πελάτες από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ή από το εξωτερικό, τα ψηφιακά εργαλεία αποκτούν ακόμη πιο στρατηγικό ρόλο. Στο μεσιτικό γραφείο και στην επιχείρηση διαχείρισης ακινήτων της *Σ12*, ο συμμετέχων αναφέρει ότι χρησιμοποιούνται εξειδικευμένο CRM για μεσίτες, επαγγελματικά drones, κάμερες 360° για virtual tours, διεθνείς πλατφόρμες, ψηφιακή υπογραφή και cloud εφαρμογές για ανταλλαγή εγγράφων με πελάτες του εξωτερικού. Η χρήση αυτή υπερβαίνει την έννοια της απλής ψηφιοποίησης και συνδέεται με πιο προηγμένες υπηρεσίες, όπως η εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση (Σ12).

Εξετάζοντας την ψηφιακή χρήση στον κλάδο της υγείας, παρατηρείται ότι οι ψηφιακές ανάγκες διαφέρουν. Οι απαιτήσεις συνδέονται με τη διαχείριση αποτελεσμάτων, την ταχύτητα εξυπηρέτησης, τη διασύνδεση με δημόσιες πλατφόρμες και την ασφαλή ανταλλαγή πληροφοριών. Στο διαγνωστικό εργαστήριο της *Σ14*

αναφέρονται LIS, δηλαδή σύστημα εργαστηρίου με αυτόματη μεταφορά αποτελεσμάτων, η πλατφόρμα της ΗΔΙΚΑ, cloud για διαμοίραση αρχείων με συνεργαζόμενα εργαστήρια, WhatsApp/Viber Business για άμεση επικοινωνία και ψηφιακά πιστοποιητικά για την υπογραφή εγγράφων (Σ14).

Προσπαθώντας να κάνουμε μια συνολική αποτίμηση των συνεντεύξεων, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τρείς βασικές κατηγορίες. Η πρώτη σχετίζεται με εργαλεία προβολής & επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα τα social media, οι ιστοσελίδες, τα email και οι εφαρμογές άμεσης επικοινωνίας. Η δεύτερη αφορά σε εργαλεία διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης, όπως είναι η ηλεκτρονική τιμολόγηση, το e-banking, το POS, το MyData, λογιστικά προγράμματα και η cloud αποθήκευση. Τέλος η τρίτη έχει να κάνει με πιο εξειδικευμένα συστήματα, που σχετίζονται με τον κλάδο της εκάστοτε δραστηριότητας. Στον τουρισμό είδαμε τα PMS και Channel Manager, στο εμπόριο και την παραγωγή το ERP, στις κατασκευές το CAD και το e-Άδειες, το LIS στην υγεία και τα CRM και virtual tours στη διαχείριση ακινήτων (OECD, 2021a).

Θα ήταν όμως λάθος προσέγγιση εάν επικεντρωθεί κανείς στην ποικιλία των εργαλείων και παραβλέψει τον βαθμό ενσωμάτωσης στη καθημερινή λειτουργία. Σε ορισμένες επιχειρήσεις τα ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούνται αποσπασματικά, καλύπτοντας βασικές ανάγκες προβολής ή επικοινωνίας. Σε άλλες, έχουν ενταχθεί σε πιο οργανωμένες διαδικασίες και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται πελάτες, αποθέματα, κρατήσεις, έργα, έγγραφα ή οικονομικές συναλλαγές (Vial, 2019; OECD, 2021a).

Από το υλικό των συνεντεύξεων προκύπτει ότι οι ΜΜΕ του δείγματος παρουσιάζουν ανισότητα και διαφοροποιημένο επίπεδο ψηφιακής προσαρμογής. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων είναι πλέον εμφανής σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις, είτε μέσα από απλές εφαρμογές είτε μέσα από πιο σύνθετα πληροφοριακά συστήματα. Παρ ’όλα αυτά, παρατηρούμε ότι το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας διαφέρει αισθητά. Ορισμένες επιχειρήσεις βρίσκονται ακόμη σε ένα βασικό στάδιο ψηφιακής παρουσίας, ενώ άλλες έχουν προχωρήσει σε πιο ολοκληρωμένη αξιοποίηση εργαλείων. Αυτή η διαβάθμιση αποτελεί κομβικό σημείο για την κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στις ελληνικές ΜΜΕ, καθώς δείχνει ότι η ψηφιακή μετάβαση είναι μια διαδικασία σταδιακή και άνιση στην πορεία προσαρμογής των αναγκών κάθε επιχείρησης (OECD, 2021a; European Commission, 2024).

6.3 Αντιλήψεις των επιχειρήσεων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η εικόνα που προέκυψε από τις συνεντεύξεις, φαίνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι αντιληπτός με τον ίδιο τρόπο από όλες τις επιχειρήσεις. Για ορισμένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις η έννοια έχει συνδεθεί με τη χρήση συγκεκριμένων ψηφιακών εργαλείων (social media, ηλεκτρονική τιμολόγηση κ.α.), την ίδια στιγμή που για άλλες ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται με αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και στη λήψη αποφάσεων (Vial, 2019; Reis et al., 2018).

Σε μικρότερες και πιο παραδοσιακές επιχειρήσεις, η αντίληψη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι περιορισμένη. Δεν αντιμετωπίζεται ως συνολικός επανασχεδιασμός της επιχείρησης ή αλλαγή στη στρατηγική της, αλλά συνήθως ως τρόπος για να βελτιωθεί η επικοινωνία με τον πελάτη ή να αυξηθεί η προβολή της. Πρόκειται, λοιπόν, για μια μορφή μερικής ψηφιακής προσαρμογής. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της εμπορικής επιχείρησης δερμάτινων ειδών, όπου ο συμμετέχων αναγνωρίζει ότι τα social media και οι ψηφιακές πληρωμές έχουν βοηθήσει στην επικοινωνία και στις πωλήσεις, αλλά ταυτόχρονα δηλώνει ότι ο βασικός τρόπος λειτουργίας δεν έχει αλλάξει, καθώς η επιχείρηση εξακολουθεί να βασίζεται κυρίως στη δια ζώσης επαφή με τους πελάτες (Σ1).

Ελαφρώς πιο προχωρημένη είναι η εικόνα σε επιχειρήσεις παραγωγής και διάθεσης προϊόντων, όπου τα ψηφιακά μέσα γίνονται αντιληπτά κυρίως ως εργαλεία παρουσίας στην αγορά. Στην περίπτωση της επιχείρησης γαλακτοκομικών προϊόντων, η χρήση social media και ιστοσελίδας συνδέεται με την προβολή των προϊόντων και την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες, ενώ ο συμμετέχων αναφέρει ότι τα εργαλεία αυτά έχουν βοηθήσει την εταιρεία να λειτουργεί πιο οργανωμένα και να έχει καλύτερη παρουσία στην αγορά (Σ16). Δεν παρατηρείται όμως κάποια ριζική αλλαγή, μόνο μια μερική βελτίωση της εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης. Πρόκειται για μια μορφή αντίληψης ιδιαίτερα χαρακτηριστική στον κλάδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπου οι επιχειρήσεις προχωρούν με βάση άμεσες ανάγκες, χωρίς ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό στα ψηφιακά μέσα.

Δεν λείπουν και οι περιπτώσεις που οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό με πιο ουσιαστικό τρόπο. Στην τεχνική εταιρεία της *Σ5*, για παράδειγμα, τα ψηφιακά εργαλεία παρουσιάζονται ως παράγοντες που επηρεάζουν την πρόσβαση στην πληροφορία, την παραγωγικότητα και τη σχέση εμπιστοσύνης με τους

πελάτες. Η συμμετέχουσα αναφέρει ότι έχει αλλάξει πραγματικά ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς και η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα και το κύρος της εταιρείας (Σ5). Σε αυτή την περίπτωση ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια αλλαγή που επηρεάζει την συνολική επαγγελματική εικόνα της επιχείρησης.

Παρόμοια αντίληψη εμφανίζεται και σε επιχειρήσεις όπου η καθημερινή λειτουργία εξαρτάται έντονα από την ταχύτητα και τον συντονισμό. Τα συστήματα κρατήσεων στον τουριστικό κλάδο είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της εξυπηρέτησης. Η συμμετέχουσα της *Σ18* αναφέρει ότι τα συστήματα κρατήσεων και τα εργαλεία επικοινωνίας με τους επισκέπτες συνέβαλαν στην εξοικονόμηση χρόνου και στη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών, ενώ δηλώνει ότι η επιχείρηση έχει αλλάξει ουσιαστικά λόγω αυτών των εργαλείων (Σ18).

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που προέκυψε από τις συνεντεύξεις της παρούσας έρευνας είναι ο τρόπος που χρησιμοποιήσαν οι συμμετέχοντες για να περιγράψουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Σπάνια μίλησαν με θεωρητικούς όρους ή έννοιες όπως «οργανωσιακή αλλαγή» ή «ψηφιακή στρατηγική», αντίθετα τον περιέγραψαν μέσα από πολύ πρακτικές εμπειρίες («λιγότερα λάθη», «ταχύτερη εξυπηρέτηση», «καλύτερη επικοινωνία», «περισσότερες πωλήσεις», «καλύτερη πρόσβαση σε αρχεία», «καλύτερη ενημέρωση πελατών», «πιο άμεση διαχείριση εργασιών»). Αυτό δεν μειώνει τη σημασία των απαντήσεων, αντίθετα δείχνει ότι στις ΜΜΕ ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια πρακτική αλλαγή στην καθημερινότητα και όχι μια αφηρημένη ακαδημαϊκή έννοια (OECD, 2021a; Zaoui and Souissi, 2020).

Παράλληλα, οι συνεντεύξεις δείχνουν ότι η αντίληψη των επιχειρήσεων επηρεάζεται έντονα από τον κλάδο δραστηριότητάς τους. Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού παίρνει διαφορετική μορφή ανάλογα με το αντικείμενο, τις ανάγκες και τις πιέσεις κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, στον τουρισμό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται κυρίως με κρατήσεις, επικοινωνία με επισκέπτες, online παρουσία και εμπειρία πελάτη. Στις τεχνικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις συνδέεται περισσότερο με τη διαχείριση τεχνικών αρχείων, την παρακολούθηση έργων, την ακρίβεια και τη συνεργασία μεταξύ γραφείου, πεδίου και πελατών. Στο εμπόριο, η έμφαση μετατοπίζεται στην προβολή, στις πωλήσεις, στην αποθήκη και στη διαχείριση συναλλαγών.

Ένα ακόμα κριτήριο που φαίνεται να αξιολογούν οι επιχειρήσεις είναι το πόσο άμεσα είναι τα αποτελέσματα της ψηφιακής αλλαγής. Η τεχνολογία πρέπει να αποδεικνύει την χρησιμότητά της στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων και έχει παρατηρηθεί πως όταν τα οφέλη αυτά είναι σαφή, οι επιχειρήσεις φαίνεται να αποδέχονται πιο εύκολα την ψηφιακή αλλαγή. Αντίθετα σε περιπτώσεις που η αλλαγή είναι ακριβή ή περίπλοκη, αυτομάτως και η στάση των επιχειρήσεων τείνει να γίνει πιο επιφυλακτική.

Ως βασικό εύρημα της ενότητας προκύπτει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσεγγίζεται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με διαφορετικό βαθμό κατανόησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις ταυτίζεται κυρίως με εργαλεία προβολής, επικοινωνίας και συναλλαγών, ενώ σε άλλες συνδέεται με ουσιαστικότερες αλλαγές στην οργάνωση, στη διαχείριση πληροφοριών και στη σχέση με τον πελάτη. Η διαφοροποίηση αυτή δείχνει ότι η ψηφιακή μετάβαση διαμορφώνεται διαφορετικά σε κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τον κλάδο, τις ανάγκες και τον βαθμό ετοιμότητάς της.

6.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων

Η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων από τις επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να επηρεάζεται από έναν συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών πιέσεων. Αυτές διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση αποφασίζει, οργανώνει και τελικά εφαρμόζει την ψηφιακή της μετάβαση. Σε κάποιες η χρήση ψηφιακών εργαλείων προέκυψε ως απάντηση στις ανάγκες των πελατών ή στις μεταβολές της αγοράς, σε κάποιες άλλες με μορφή θεσμικής/φορολογικής επιβολής. Η στάση της διοίκησης φαίνεται να έχει καθοριστικό ρόλο, εύρημα που συμφωνεί με τη βιβλιογραφία για τις ΜΜΕ, όπου η ψηφιακή μετάβαση συνδέεται με την πρόσβαση στην τεχνολογία, αλλά και με οργανωσιακούς, ανθρώπινους και περιβαλλοντικούς παράγοντες (OECD, 2021a; Zaoui and Souissi, 2020).

Η ανάγκη προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών ανήκει στους πιο συνηθισμένους παράγοντες. Οι επιχειρήσεις που έρχονται σε άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή έχουν τη ψηφιακή παρουσία ως βασικό μέσο επικοινωνίας και προσέλκυσης πελατών. Η περίπτωση της επιχείρησης ένδυσης και υπόδησης είναι ενδεικτική, καθώς ο ιδιοκτήτης περιγράφει τα social media ως τη «νέα

βιτρίνα» της επιχείρησης, ενώ παράλληλα συνδέει τη χρήση ERP, e-shop και ψηφιακών καναλιών με την ανάγκη να έχει συνολική εικόνα για την αποθήκη, τις πωλήσεις και την ανταπόκριση των πελατών στα προϊόντα (Σ10). Στην ίδια κατηγορία θα μπορούσαμε να εντάξουμε και το λιανικό εμπόριο, την εστίαση, τον τουρισμό και τις υπηρεσίες ακινήτων, αφού η πίεση της αγοράς είναι εμφανής.

Στον τουρισμό, η πίεση αυτή γίνεται ακόμη πιο έντονη, επειδή η επαφή με τον πελάτη ξεκινά συχνά πριν από τη φυσική παρουσία του στην επιχείρηση. Οι κρατήσεις, η επικοινωνία, οι αξιολογήσεις, η παρουσία σε πλατφόρμες και η ταχύτητα ανταπόκρισης επηρεάζουν άμεσα την εικόνα της επιχείρησης. Στις τουριστικές επιχειρήσεις του δείγματος, η χρήση συστημάτων κρατήσεων, cloud, ιστοσελίδας και εργαλείων επικοινωνίας συνδέεται με την ανάγκη καλύτερης διαχείρισης της σχέσης με τον επισκέπτη και με την πίεση για γρήγορη και αξιόπιστη λειτουργία, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης ζήτησης (Σ8, Σ18).

Ένας δεύτερος παράγοντας είναι οι θεσμικές και διοικητικές απαιτήσεις. Στις συνεντεύξεις εμφανίζονται ορισμένα στοιχεία, που ωθούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ψηφιακά εργαλεία, ακόμη και όταν η ίδια η επιχείρηση δεν έχει διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η ηλεκτρονική τιμολόγηση, η διασύνδεση POS, το MyData ή οι ψηφιακές πλατφόρμες του Δημοσίου. Στην περίπτωση του λιανικού εμπορίου, για παράδειγμα, η διασύνδεση της ταμειακής με το MyData και τα POS παρουσιάζεται ως υποχρέωση που απορρέει από το ισχύον πλαίσιο (Σ10). Αντίστοιχα, σε επιχειρήσεις του τουρισμού και της εστίασης, οι συνεχείς αλλαγές σε POS και MyData αναφέρονται όχι μόνο ως τεχνική προσαρμογή, αλλά και ως πηγή πίεσης και άγχους, επειδή συχνά εφαρμόζονται με περιορισμένο χρόνο προσαρμογής (Σ8, Σ9). Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι το θεσμικό περιβάλλον έχει διπλή ιδιότητα. Από τη μία πλευρά επιταχύνει την ψηφιακή υιοθέτηση, από την άλλη όμως μπορεί να την κάνει πιο αγχωτική.

Εξαιρετικά σημαντικός αναδεικνύεται και ο ρόλος της διοίκησης ή του ιδιοκτήτη. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου συνήθως η λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται σε λίγα πρόσωπα, η στάση της διοίκησης είναι αυτή που θα καθορίσει το επίπεδο που θα προχωρήσει η ψηφιακή αλλαγή. Σε αρκετές συνεντεύξεις φαίνεται ότι η διοίκηση αποφασίζει για τις επενδύσεις, επιλέγει τα εργαλεία, αναλαμβάνει το κόστος και συχνά οργανώνει την ίδια τη μετάβαση. Στην επιχείρηση γαλακτοκομικών

προϊόντων, για παράδειγμα, αναφέρεται ότι η διοίκηση έχει πολύ σημαντικό ρόλο, επειδή από εκεί λαμβάνονται οι αποφάσεις για νέες επενδύσεις και αλλαγές (Σ16).

Ωστόσο, η θετική στάση της διοίκησης δεν αρκεί από μόνη της. Οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι η επιτυχία της ψηφιακής υιοθέτησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τις γνώσεις των εργαζομένων. Όταν το προσωπικό είναι εξοικειωμένο με την τεχνολογία, η προσαρμογή γίνεται πιο γρήγορα και τα εργαλεία εντάσσονται πιο ομαλά στην καθημερινή λειτουργία. Στην *Σ17*, για παράδειγμα, αποτυπώνεται ότι οι ανθρώπινοι παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί με την ίδια την τεχνολογία, όταν στόχος είναι η επιτυχία στην ψηφιακή μετάβαση (Σ17).

Η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων δεν ολοκληρώνεται τη στιγμή που αγοράζεται ή εγκαθίσταται ένα σύστημα, αλλά απαιτείται και η συνεργασία των εργαζόμενων. Θα πρέπει να μπορούν να το χρησιμοποιήσουν ή να είναι διατεθειμένοι να εκπαιδευτούν σε αυτό και να το εντάξουν στην καθημερινότητά τους. Στη συνέντευξη της Σ18 τονίζεται ότι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που χρησιμοποιούν καθημερινά τα εργαλεία και καλούνται να τα αξιοποιήσουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό, γι' αυτό και η εκπαίδευσή τους θεωρείται απαραίτητη (Σ18). Ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύεται, επομένως, ως καθοριστικός. Μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ψηφιακά εργαλεία, όμως η πραγματική τους αξία εξαρτάται από το κατά πόσο οι άνθρωποί της μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν ουσιαστικά στην καθημερινή λειτουργία.

Στις μικρότερες επιχειρήσεις φαίνεται ότι η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων επηρεάζεται και από την ύπαρξη ή απουσία εξωτερικής τεχνικής και συμβουλευτικής υποστήριξης. Πολλές ΜΜΕ δεν διαθέτουν εσωτερικό τμήμα πληροφορικής, ούτε εξειδικευμένο προσωπικό που να μπορεί να αξιολογήσει ποια λύση είναι κατάλληλη. Στην τεχνική εταιρεία της Σ6 επισημαίνεται ότι, ειδικά στον κατασκευαστικό κλάδο, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών χρειάζεται συχνά εξειδικευμένη υποστήριξη και προσαρμογή στις πραγματικές συνθήκες εργασίας, ενώ σημαντικό ρόλο μπορεί να έχει η συμβουλευτική υποστήριξη για την επιλογή κατάλληλων λύσεων (Σ6). Από αυτό το εύρημα προκύπτει ότι η υιοθέτηση των κατάλληλων ψηφιακών τεχνολογιών, δεν είναι μόνο θέμα πρόθεσης ή χρημάτων.

Θέλοντας να κάνουμε μία αποτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων στις ΜΜΕ του δείγματος, μπορούμε να πούμε πως

είναι ένα σύμπλεγμα πιέσεων και δυνατοτήτων. Η αγορά και οι πελάτες ωθούν τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο ορατές, πιο γρήγορες και πιο άμεσες. Το θεσμικό περιβάλλον τις υποχρεώνει να προσαρμοστούν σε νέες ψηφιακές διαδικασίες. Η διοίκηση καθορίζει αν η αλλαγή θα αντιμετωπιστεί ως επένδυση ή ως αναγκαστική συμμόρφωση. Οι εργαζόμενοι και οι δεξιότητές τους επηρεάζουν το αν τα εργαλεία θα χρησιμοποιηθούν ουσιαστικά. Τέλος, η τεχνική υποστήριξη και η συμβουλευτική καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό αν οι επιχειρήσεις θα επιλέξουν λύσεις πραγματικά κατάλληλες για τις ανάγκες τους. Συμπερασματικά, η ψηφιακή υιοθέτηση στις ΜΜΕ είναι μια διαδικασία, η οποία εξαρτάται από το πώς συνδυάζονται οι εξωτερικές απαιτήσεις με τις εσωτερικές δυνατότητες κάθε επιχείρησης (OECD, 2021a; Zaoui and Souissi, 2020).

6.5 Οφέλη από την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τα οφέλη που αναγνωρίζουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Σε αντίθεση με την προηγούμενη ενότητα, όπου εξετάστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση, εδώ το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στο αποτέλεσμα αυτής της χρήσης: τι διευκολύνθηκε, τι βελτιώθηκε και σε ποια σημεία οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η ψηφιακή τεχνολογία έχει προσθέσει πραγματική αξία. Από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι τα οφέλη δεν είναι ίδια για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς συνδέονται με τον κλάδο, το μέγεθος, το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας και τον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση έχει ενσωματώσει τα εργαλεία στην καθημερινή της λειτουργία.

Ένα από τα πιο συχνά οφέλη που αναφέρεται είναι η βελτίωση της επικοινωνίας με τους πελάτες. Στις μικρότερες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε όσες έχουν άμεση σχέση με τον τελικό καταναλωτή, τα social media και η ιστοσελίδα λειτουργούν ως τρόπος προβολής, ενημέρωσης και διατήρησης επαφής με το κοινό. Η εμπορική επιχείρηση της *Σ1* αναφέρει ότι μέσω των social media έχει καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες, ενώ παράλληλα η επιχείρηση γίνεται πιο γνωστή και προσελκύει επισκέπτες. Στην ίδια απάντηση γίνεται αναφορά στην επικοινωνία και η αύξηση των πωλήσεων, γεγονός που δείχνει ότι ακόμη και βασικά ψηφιακά εργαλεία μπορούν να έχουν πρακτική σημασία για μια μικρή επιχείρηση (Σ1). Στην επιχείρηση γαλακτοκομικών προϊόντων της *Σ16,* τα social media και η ιστοσελίδα αναφέρονται

ως τα εργαλεία που βοήθησαν περισσότερο, κυρίως στην προβολή προϊόντων και στην καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες (Σ16).

Ένα δεύτερο σημαντικό όφελος είναι η εξοικονόμηση χρόνου και η ταχύτερη διεκπεραίωση εργασιών. Το στοιχείο αυτό εμφανίζεται έντονα σε επιχειρήσεις όπου η καθημερινή λειτουργία περιλαμβάνει πολλαπλές διαδικασίες. Στις τεχνικές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, τα ψηφιακά εργαλεία επιτρέπουν την άμεση πρόσβαση σε σχέδια ή/και έγγραφα, μειώνοντας καθυστερήσεις και διευκολύνοντας τη συνεργασία. Η *Σ7* αναφέρει ότι το cloud βοήθησε ώστε να υπάρχει πρόσβαση σε σχέδια και έγγραφα από οπουδήποτε, ενώ οι εφαρμογές διαχείρισης έργων συνέβαλαν στην καλύτερη οργάνωση και παρακολούθηση της πορείας των εργασιών (Σ7). Παρόμοια, στη *Σ4* η πλατφόρμα e-Άδειες συνδέεται με μείωση χρόνου υποβολής και καλύτερη παρακολούθηση διαδικασιών, ενώ τα CAD/BIM εργαλεία συνδέονται με μεγαλύτερη ακρίβεια και μείωση λαθών (Σ4).

Πέρα από τον χρόνο, οι συνεντεύξεις δείχνουν ότι τα ψηφιακά εργαλεία συμβάλλουν και στην καλύτερη εσωτερική οργάνωση. Το όφελος αυτό αφορά τον τρόπο με τον οποίο η πληροφορία αποθηκεύεται, έπειτα διαμοιράζεται και τελικά αξιοποιείται από την επιχείρηση. Στην τεχνική εταιρεία της *Σ6*, η χρήση λογισμικών τεχνικού σχεδιασμού και project management συνδέεται με καλύτερη παρακολούθηση χρονοδιαγραμμάτων, ενώ συμβάλλει και στον έλεγχο προόδου εργασιών και τη συνολική διαχείριση έργων (Σ6). Ακόμη ο συμμετέχων επισημαίνει ότι οι κοινές ψηφιακές πλατφόρμες έχουν ενισχύσει τη διαφάνεια, την άμεση πρόσβαση στα δεδομένα και τη δυνατότητα παρακολούθησης της προόδου κάθε έργου, συμβάλλοντας στη μείωση καθυστερήσεων και στη βελτίωση της αποδοτικότητας (Σ6).

Σημαντικό όφελος αποτελεί επίσης η βελτίωση της εξυπηρέτησης και της εμπειρίας του πελάτη. Στον τουρισμό και στην εστίαση, η ψηφιακή επικοινωνία, τα συστήματα κρατήσεων και η διαχείριση αξιολογήσεων επηρεάζουν άμεσα την εμπειρία του πελάτη. Η *Σ18* αναφέρει ότι τα συστήματα κρατήσεων και τα εργαλεία επικοινωνίας με τους επισκέπτες συνέβαλαν στην εξοικονόμηση χρόνου καθώς και στη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών (Σ18). Στην επιχείρηση εστίασης της *Σ9* ο συμμετέχων περιγράφει ότι η διαχείριση χιλιάδων διαδικτυακών κριτικών έχει αλλάξει συνολικά τον τρόπο σκέψης για το marketing και την επικοινωνία με τον ξένο τουρίστα (Σ9). Η περίπτωση αυτή είναι ουσιαστική, γιατί δείχνει ότι το όφελος δεν είναι μόνο

λειτουργικό αλλά και στρατηγικό, αφού η ψηφιακή παρουσία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τη σχέση της με τον πελάτη.

Στον εμπορικό τομέα, τα οφέλη συνδέονται περισσότερο με την προβολή. Τα social media λειτουργούν ως κανάλι προσέλκυσης πελατών, ενώ το e-shop, το ERP και η ψηφιακή διαχείριση αποθεμάτων μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση καλύτερη εικόνα για τις πωλήσεις και τη διαθεσιμότητα προϊόντων. Η σημασία αυτού του ευρήματος είναι ότι η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να συνδεθεί και με την εσωτερική εμπορική λειτουργία. Όταν η επιχείρηση γνωρίζει καλύτερα τι πουλάει, τι έχει διαθέσιμο και πώς ανταποκρίνονται οι πελάτες, μπορεί να κινηθεί πιο οργανωμένα και με μικρότερη αβεβαιότητα (Σ10).

Ένα ακόμη όφελος που αναδεικνύεται, ιδίως σε πιο οργανωμένες επιχειρήσεις, είναι η βελτίωση της ακρίβειας, της διαφάνειας και της αξιοπιστίας. Η *Σ5* επισημαίνει ότι τα ψηφιακά εργαλεία διασφαλίζουν πιο ακριβή χρονοδιαγράμματα και προϋπολογισμούς, ενώ διευκολύνουν την πρόσβαση των πελατών στην πληροφορία. Η ίδια σύνδεση ανάμεσα σε πληροφορία-παραγωγικότητα-εμπιστοσύνη είναι σημαντική, γιατί δείχνει ότι η ψηφιακή λειτουργία επηρεάζει και την επαγγελματική σχέση με τον πελάτη (Σ5). Στο σημείο αυτό φαίνεται καθαρά ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να βελτιώσει όχι μόνο την ταχύτητα, αλλά και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Από το σύνολο των απαντήσεων προκύπτει ότι τα οφέλη της ψηφιακής υιοθέτησης μπορούν να διακριθούν σε δύο επίπεδα. Το πρώτο είναι το άμεσο και πρακτικό επίπεδο: καλύτερη επικοινωνία, ταχύτερη εξυπηρέτηση, εξοικονόμηση χρόνου, μείωση λαθών, καλύτερη προβολή και καλύτερη οργάνωση. Το δεύτερο αφορά την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης: καλύτερη παρακολούθηση εργασιών, ενίσχυση συνεργασίας, μεγαλύτερη διαφάνεια, πιο αξιόπιστη πληροφόρηση και καλύτερη δυνατότητα λήψης αποφάσεων. Η διάκριση αυτή είναι σημαντική, γιατί δείχνει ότι τα ψηφιακά εργαλεία δεν έχουν την ίδια επίδραση σε όλες τις ΜΜΕ. Σε επιχειρήσεις που τα χρησιμοποιούν αποσπασματικά, τα οφέλη παραμένουν κυρίως επικοινωνιακά ή οργανωτικά. Σε επιχειρήσεις που τα έχουν ενσωματώσει ουσιαστικά, τα οφέλη επεκτείνονται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση οργανώνεται και αναπτύσσεται (OECD, 2021a; Vial, 2019).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν προκύπτουν αυτόματα από την ύπαρξη τεχνολογίας, αλλά από τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία αξιοποιείται και εντάσσεται στις πραγματικές ανάγκες κάθε επιχείρησης.

6.6 Εμπόδια και δυσκολίες στην ψηφιακή μετάβαση

Οι δυσκολίες αποτελούν βασικό στοιχείο στην κατανόηση της ψηφιακής μετάβασης των ΜΜΕ, αφού συχνά προχωρά αργά ή με άνισο τρόπο. Οι επιχειρήσεις του δείγματος δεν εμφανίζονται αρνητικές απέναντι στην τεχνολογία. Από την άλλη πλευρά περιγράφουν μια καθημερινότητα όπου η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων συγκρούεται με περιορισμένους πόρους, έλλειψη χρόνου, τεχνικές δυσκολίες, αβεβαιότητα ως προς την επιλογή κατάλληλων λύσεων, ανάγκη εκπαίδευσης και διοικητικές υποχρεώσεις (OECD, 2021a).

Το πιο συχνό εμπόδιο που αναφέρεται είναι το οικονομικό κόστος, το οποίο δεν αφορά μόνο την αρχική αγορά του συστήματος, αλλά και τη συνεχή αναβάθμιση ή τις συνδρομές, τη συντήρηση, την τεχνική υποστήριξη και τον χρόνο που απαιτείται για την εκμάθησή του. Στην εμπορική επιχείρηση της *Σ1*, ο συμμετέχων αναφέρει ότι το κύριο πρόβλημα είναι το κόστος και η έλλειψη χρόνου, προσθέτοντας ότι θα έπρεπε να υπάρχει άτομο που να ασχολείται συστηματικά με τα ψηφιακά εργαλεία και όχι «όποτε υπάρχει χρόνος» (Σ1). Η παρατήρηση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία, γιατί δείχνει ότι το κόστος της ψηφιακής μετάβασης δεν περιορίζεται στην οικονομική επένδυση. Περιλαμβάνει και τον χρόνο, την προσοχή και το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται η επιχείρηση, ώστε τα ψηφιακά εργαλεία να αξιοποιηθούν ουσιαστικά στην καθημερινή λειτουργία.

Παρόμοια ήταν και η εικόνα στην επιχείρηση επιπλοποιίας και ειδών κατοικίας της *Σ11*, με τη βασική δυσκολία να εντοπίζεται στο κόστος της συνεχούς αναβάθμισης και στον χρόνο που απαιτείται για την εκμάθηση κάθε νέου εργαλείου. Επιπλέον, αναφέρεται η δυσκολία εύρεσης τεχνικής υποστήριξης που να κατανοεί τις εξειδικευμένες ανάγκες του ξυλουργικού κλάδου (Σ11). Προκύπτει ότι το κόστος συνδέεται με τη διαρκή ανάγκη προσαρμογής και ότι η υποστήριξη πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες του εκάστοτε κλάδου.

Ένα δεύτερο εμπόδιο, εξίσου έντονο, είναι η έλλειψη χρόνου. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η καθημερινή λειτουργία απορροφά μεγάλο μέρος της ενέργειας της

διοίκησης και των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και όταν υπάρχει θετική στάση απέναντι στα ψηφιακά εργαλεία, η εφαρμογή τους μπορεί να μένει πίσω, επειδή δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για εκπαίδευση, ή προσαρμογή. Η *Σ3* συνοψίζει τις βασικές δυσκολίες σε κόστος, έλλειψη χρόνου, δυσκολία επιλογής σωστών λύσεων, τεχνικά προβλήματα και γραφειοκρατία (Σ3). Η απάντηση αυτή είναι ενδεικτική, καθώς δείχνει ότι τα εμπόδια της ψηφιακής μετάβασης συχνά δεν εμφανίζονται μεμονωμένα. Αντίθετα, συνδέονται μεταξύ τους και επιβαρύνουν συνολικά την προσπάθεια της επιχείρησης να προσαρμοστεί.

Η έλλειψη χρόνου συνδέεται άμεσα και με τον μικρό αριθμό προσωπικού, αφού όπως φαίνεται σε αρκετές ΜΜΕ, τα ίδια άτομα καλούνται να καλύψουν πολλές λειτουργίες. Έτσι, η ψηφιακή μετάβαση προστίθεται σε μια καθημερινότητα που είναι ήδη πιεσμένη. Στην επιχείρηση γαλακτοκομικών προϊόντων της *Σ16*, οι δυσκολίες περιγράφονται απλά αλλά καθαρά: κόστος, χρόνος και τεχνικές δυσκολίες, ενώ για την ελληνική αγορά αναφέρονται επιπλέον τα έξοδα, η γραφειοκρατία και η έλλειψη προσωπικού με γνώσεις πάνω στα ψηφιακά συστήματα (Σ16). Η απάντηση αυτή δείχνει ότι οι περιορισμοί των ΜΜΕ συνδέονται μεταξύ τους, με λίγα λόγια όταν δεν υπάρχει προσωπικό με τις κατάλληλες γνώσεις, απαιτείται και περισσότερος χρόνος.

Οι ψηφιακές δεξιότητες αποτελούν επίσης κρίσιμο σημείο δυσκολίας. Σε προηγούμενες ενότητες αναφέρθηκε ότι οι δεξιότητες μπορούν να λειτουργήσουν ως παράγοντας υιοθέτησης. Εδώ, όμως, εμφανίζονται από την αντίθετη πλευρά και πιο συγκεκριμένα ως περιορισμός που μπορεί να επιβραδύνει ή ακόμα και να αποδυναμώσει την εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων. Η *Σ5* αναφέρει ως βασικές δυσκολίες τη μη επαρκή και σωστή εκπαίδευση και το κόστος (Σ5). Αντίστοιχα, στη *Σ7* επισημαίνεται ότι όταν υπάρχει εξοικείωση με την τεχνολογία, η προσαρμογή γίνεται πιο εύκολη και γρήγορη, αλλά όταν εισάγονται νέες διαδικασίες χρειάζεται εκπαίδευση και χρόνος προσαρμογής (Σ7). Επομένως, συμπεραίνει κανείς ότι η έλλειψη δεξιοτήτων είναι ένα οργανωσιακό ζήτημα που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ψηφιακής μετάβασης.

Στις επιχειρήσεις που απαιτούνται εξειδικευμένα εργαλεία, η ανάγκη εκπαίδευσης γίνεται πιο εμφανής. Στις τεχνικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις, η εξοικείωση με CAD, πλατφόρμες αδειών, cloud εργαλεία και εφαρμογές διαχείρισης έργων επηρεάζει άμεσα όχι μόνο την ταχύτητα, αλλά και την ποιότητα της εργασίας (Σ4). Στον τουρισμό, αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που χρησιμοποιούν

καθημερινά τα συστήματα κρατήσεων, τις εφαρμογές επικοινωνίας και τα εργαλεία διαχείρισης επισκεπτών. Η *Σ18* επισημαίνει ότι η κατάλληλη εκπαίδευση είναι απαραίτητη, ιδιαίτερα επειδή μέρος του εργατικού δυναμικού δεν έχει εξοικείωση στη χρήση ψηφιακών εργαλείων και χρειάζεται μεγαλύτερη υποστήριξη στις νέες τεχνολογίες (Σ18). Σε αυτό ακριβώς το σημείο εμφανίζεται και το ζήτημα της ηλικίας και της εμπειρίας των εργαζομένων , κατά τη διάρκεια της ψηφιακής μετάβασης.

Ένα ακόμη εμπόδιο που εμφανίζεται συχνά είναι η δυσκολία επιλογής κατάλληλων λύσεων. Η αγορά προσφέρει πολλά εργαλεία, αλλά για μια μικρή επιχείρηση δεν είναι πάντα εύκολο να αξιολογήσει ποιο εργαλείο ταιριάζει στις ανάγκες της, ποιο αξίζει το κόστος του και ποιο μπορεί να ενταχθεί με την μεγαλύτερη ευκολία. Στη *Σ3* η δυσκολία επιλογής σωστών λύσεων αναφέρεται μαζί με τα τεχνικά προβλήματα και τη γραφειοκρατία (Σ3). Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι η αφθονία ψηφιακών επιλογών δεν σημαίνει αυτόματα ευκολότερη υιοθέτηση, αντίθετα, μπορεί να δημιουργεί αβεβαιότητα σε επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν σωστή καθοδήγηση.

Για αρκετές ΜΜΕ, η τεχνική υποστήριξη δεν είναι εσωτερική λειτουργία, αλλά υπηρεσία που αγοράζεται από τρίτους. Αυτό μπορεί να είναι αναγκαίο και χρήσιμο, αλλά δημιουργεί και μια μορφή εξάρτησης. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση δεν ελέγχει πλήρως το σύστημα που χρησιμοποιεί, δεν μπορεί πάντα να επιλύσει άμεσα ένα πρόβλημα και συχνά δυσκολεύεται να αξιολογήσει αν η λύση που προτείνεται είναι πραγματικά κατάλληλη. Η περίπτωση της *Σ11*, όπου τονίζεται η δυσκολία εύρεσης τεχνικής υποστήριξης που να κατανοεί τις ανάγκες του κλάδου, δείχνει ακριβώς αυτό το πρόβλημα (Σ11).

Ιδιαίτερη θέση στα εμπόδια κατέχει η γραφειοκρατία και οι συνεχείς διοικητικές και φορολογικές απαιτήσεις, ως πρακτικό εμπόδιο εφαρμογής. Στον τουριστικό κλάδο, η *Σ8* αναφέρει ότι η διασύνδεση των POS με την ΑΑΔΕ και το MyData έγινε με μεγάλη πίεση χρόνου και χωρίς σωστή ενημέρωση από το κράτος, προκαλώντας τεχνικά προβλήματα που επηρέασαν τη λειτουργία της επιχείρησης μέσα στην τουριστική περίοδο (Σ8). Αντίστοιχα, η *Σ9* περιγράφει ότι οι συνεχείς αλλαγές, όπως η διασύνδεση POS και MyData, γίνονται συχνά βιαστικά και δημιουργούν άγχος στις επιχειρήσεις (Σ9). Οι απαντήσεις αυτές δείχνουν ότι η ψηφιοποίηση δεν βιώνεται πάντα ως διευκόλυνση και ειδικότερα όταν εφαρμόζεται χωρίς επαρκή ενημέρωση, χρόνο προσαρμογής και τεχνική υποστήριξη, μπορεί να λειτουργήσει ως πρόσθετη πίεση.

Στις απαντήσεις εμφανίζεται, τέλος, και ένας πιο ποιοτικός προβληματισμός. Ο φόβος ότι η ψηφιακή διαδικασία μπορεί να απομακρύνει την επιχείρηση από τον ανθρώπινο χαρακτήρα της. Αυτό αναδεικνύεται στη *Σ12*, όπου ο συμμετέχων αναφέρει ως δυσκολίες το κόστος των συνδρομών στις μεγάλες πλατφόρμες, τον χρόνο που απαιτείται για την ψηφιακή καταχώρηση κάθε ακινήτου, αλλά και την ανάγκη να παραμένει η επιχείρηση «ανθρώπινη» ενώ μεγάλο μέρος της διαδικασίας γίνεται πίσω από μια οθόνη (Σ12). Επομένως, για ορισμένες ΜΜΕ, ειδικά σε κλάδους υπηρεσιών, υπάρχει και ο προβληματισμός της ισορροπίας ανάμεσα στην ψηφιακή αποτελεσματικότητα και στην προσωπική σχέση με τον πελάτη.

Ως κατακλείδα συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος δεν φαίνεται να αντιλαμβάνονται την ψηφιακή μετάβαση ως κάτι περιττό. Αντίθετα, αναγνωρίζουν τη σημασία της και σε αρκετές περιπτώσεις έχουν ήδη υιοθετήσει χρήσιμα εργαλεία. Εκεί όμως που εντοπίζεται η βασική δυσκολία είναι στη μετάβαση από την πρόθεση στην ουσιαστική εφαρμογή. Η ψηφιακή αναβάθμιση απαιτεί χρήματα, χρόνο, γνώσεις, τεχνική υποστήριξη και σταθερότερο διοικητικό περιβάλλον. Χωρίς αυτά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός κινδυνεύει να λειτουργήσει περισσότερο ως πρόσθετη υποχρέωση παρά ως πραγματική ευκαιρία ανάπτυξης (OECD, 2021a; Zaoui and Souissi, 2020).

6.7 Ιδιαιτερότητες της ελληνικής πραγματικότητας και ανάγκες υποστήριξης

Η ψηφιακή μετάβαση των ΜΜΕ δεν πραγματοποιείται σε ουδέτερο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις του δείγματος δεν περιγράφουν την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων ως μια διαδικασία που εξαρτάται μόνο από τη δική τους διάθεση ή από την τεχνολογία που υπάρχει διαθέσιμη στην αγορά. Οι απαντήσεις τους δείχνουν ότι η ελληνική πραγματικότητα επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο οι ΜΜΕ μπορούν να κινηθούν ψηφιακά. Πολλοί και διαφορετικοί φαίνεται να είναι οι παράγοντες που κάνουν την ψηφιακή αναβάθμιση πιο απαιτητική. Το κόστος, η γραφειοκρατία, οι συχνές αλλαγές στις διοικητικές και φορολογικές υποχρεώσεις, η δυσκολία χρηματοδότησης, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, η πίεση της καθημερινής λειτουργίας, κ.α.. Προκύπτει, ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις επηρεάζονται εντονότερα από περιορισμούς σε πόρους, δεξιότητες και οργανωσιακή ετοιμότητα (OECD, 2021a).

Ένα από τα πιο έντονα στοιχεία που αναδύεται από τις συνεντεύξεις είναι η γραφειοκρατία και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι ψηφιακές διοικητικές αλλαγές. Οι επιχειρήσεις δεν αμφισβητούν απαραίτητα την ανάγκη ψηφιοποίησης των δημόσιων και φορολογικών διαδικασιών. Αυτό που φαίνεται να τις δυσκολεύει είναι ο ρυθμός και η ελλιπής υποστήριξη κατά την εφαρμογή τους. Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση της *Σ8,* η διασύνδεση των POS με την ΑΑΔΕ και το MyData περιγράφεται ως διαδικασία που έγινε με μεγάλη πίεση χρόνου, χωρίς επαρκή ενημέρωση από το κράτος και με τεχνικά προβλήματα που επηρέασαν τη λειτουργία της επιχείρησης μέσα στην τουριστική περίοδο (Σ8). Αντίστοιχα, στην επιχείρηση εστίασης της *Σ9*, οι συνεχείς αλλαγές, όπως η διασύνδεση POS και MyData, παρουσιάζονται ως παράγοντας άγχους, με τον συμμετέχοντα να επισημαίνει ότι η γραφειοκρατία συχνά λειτουργεί ανασταλτικά αντί να διευκολύνει την ψηφιακή πρόοδο (Σ9).

Η εικόνα αυτή επαναλαμβάνεται και σε άλλους κλάδους. Στην επιχείρηση επιπλοποιίας της *Σ11*, η αστάθεια και η γραφειοκρατία συνδέονται με τις αλλαγές στα φορολογικά συστήματα και την ανάγκη άμεσης διασύνδεσης POS με την ΑΑΔΕ, διαδικασίες που πιέζουν τις μικρές επιχειρήσεις χωρίς να τους δίνουν πάντα τον απαραίτητο χρόνο προσαρμογής (Σ11). Αντίστοιχα, στο λιανικό εμπόριο η *Σ10* αναφέρεται στη γραφειοκρατία και στην ταχύτητα με την οποία επιβάλλονται οι αλλαγές, χρησιμοποιώντας μάλιστα την εικόνα ότι οι μικρές επιχειρήσεις συχνά νιώθουν σαν «πειραματόζωα» όταν καλούνται να προσαρμοστούν σε νέες απαιτήσεις χωρίς επαρκή προετοιμασία (Σ10). Οι απαντήσεις αυτές δείχνουν ότι οι υποχρεώσεις γίνονται πιο δύσκολες όταν οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν γρήγορα, χωρίς να έχουν πάντα σαφείς οδηγίες ή την τεχνική βεβαιότητα ότι μπορούν να ανταποκριθούν σωστά.

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό της ελληνικής πραγματικότητας είναι η δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδότηση και η οικονομική επιβάρυνση της ψηφιακής αναβάθμισης. Το κόστος είχε ήδη αναδειχθεί ως βασικό εμπόδιο, όμως στο ελληνικό πλαίσιο αποκτά μεγαλύτερη σημασία, επειδή συνδυάζεται με την περιορισμένη ρευστότητα, τις αυξημένες λειτουργικές δαπάνες και τη δυσκολία αξιοποίησης προγραμμάτων. Στην τεχνική επιχείρηση της *Σ7* αναφέρονται ως βασικές δυσκολίες η γραφειοκρατία, το υψηλό κόστος επένδυσης, η δυσκολία χρηματοδότησης και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, ενώ επισημαίνεται ότι πολλές μικρές επιχειρήσεις λειτουργούν με έντονη καθημερινή πίεση και περιορισμένο χρόνο για να

οργανώσουν σωστά την ψηφιακή τους αναβάθμιση (Σ7). Η διατύπωση αυτή δείχνει ότι αρκετές ελληνικές ΜΜΕ βιώνουν την ψηφιακή μετάβαση ως μια ακόμη απαίτηση μέσα σε μια ήδη πιεστική καθημερινότητα, με περιορισμένο χρόνο, προσωπικό και διαθέσιμους πόρους.

Οι ανάγκες υποστήριξης που διατυπώνονται από τους συμμετέχοντες δεν περιορίζονται στην οικονομική ενίσχυση, παρότι η χρηματοδότηση εμφανίζεται συχνά ως απαραίτητη. Οι επιχειρήσεις ζητούν περισσότερο ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στήριξης που να συνδυάζει χρηματοδότηση με καθοδήγηση/εκπαίδευση και απλούστερες διαδικασίες. Η *Σ5* αναφέρει ότι η πιο χρήσιμη υποστήριξη θα ήταν εκείνη που συνδυάζει οικονομική, τεχνική και εκπαιδευτική στήριξη. Συγκεκριμένα, οι επιδοτήσεις και τα προγράμματα χρηματοδότησης μπορούν να μειώσουν το αρχικό κόστος επένδυσης, αλλά εξίσου σημαντική θεωρείται και η εκπαίδευση του προσωπικού μέσα από σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης (Σ5). Η απάντηση αυτή δείχνει ότι η χρηματοδότηση αποκτά ουσιαστική αξία όταν συνοδεύεται από πρακτική καθοδήγηση και από τη δυνατότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει στην πράξη τις ψηφιακές λύσεις που επιλέγει.

Η ανάγκη για πιο απλές, γρήγορες και πρακτικά εφαρμόσιμες διαδικασίες εμφανίζεται επίσης έντονα. Η *Σ7* επισημαίνει ότι οι μικρές επιχειρήσεις χρειάζονται πιο απλές και γρήγορες διαδικασίες επιδότησης. Ακόμη αναφέρει πρακτική εκπαίδευση πάνω στα ψηφιακά εργαλεία και καλύτερη τεχνική καθοδήγηση, τονίζοντας ότι συχνά χρειάζονται πρακτικές λύσεις και όχι πολύπλοκες θεωρητικές διαδικασίες (Σ7). Η παρατήρηση αυτή συνοψίζει ένα κρίσιμο σημείο: η υποστήριξη πρέπει να είναι σχεδιασμένη με βάση τον τρόπο που λειτουργεί πραγματικά μια μικρή επιχείρηση. Αν οι διαδικασίες είναι πολύπλοκες και χρονοβόρες, τότε ακόμη και ένα χρήσιμο πρόγραμμα μπορεί να μείνει αναξιοποίητο ή να ωφελήσει κυρίως επιχειρήσεις που έχουν ήδη την τεχνογνωσία να το διεκδικήσουν.

Πέρα από τις επιδοτήσεις, οι συμμετέχοντες αναδεικνύουν την αξία της συμβουλευτικής καθοδήγησης. Η *Σ8* τονίζει ότι, πέρα από τα χρήματα, χρειάζεται mentoring, δηλαδή ειδικοί που να μπορούν να προτείνουν ποια λύση ταιριάζει στο μέγεθος και στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης, ώστε να μη σπαταλώνται πόροι σε λάθος εργαλεία (Σ8). Αντίστοιχα, η *Σ6* επισημαίνει ότι ειδικά στον κατασκευαστικό κλάδο η εφαρμογή νέων τεχνολογιών χρειάζεται εξειδικευμένη υποστήριξη και προσαρμογή στις πραγματικές συνθήκες εργασίας, ενώ η

συμβουλευτική από εξειδικευμένους συνεργάτες μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιλέξουν λύσεις ανάλογες με τις ανάγκες και το μέγεθός τους (Σ6). Επομένως, η συμβουλευτική εμφανίζεται ως βασικός μηχανισμός για να γίνει η ψηφιακή επένδυση πιο στοχευμένη και ουσιαστική.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στην εκπαίδευση του προσωπικού. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να αντιλαμβάνονται ότι κανένα ψηφιακό εργαλείο δεν μπορεί να αποδώσει αν οι άνθρωποι που το χρησιμοποιούν δεν έχουν κατανοήσει τη χρησιμότητά του και δεν έχουν εξοικειωθεί με τη λειτουργία του. Η *Σ8* διατυπώνει χαρακτηριστικά ότι κανένα λογισμικό δεν λειτουργεί μόνο του και ότι το πρώτο βήμα είναι η ομάδα να καταλάβει γιατί χρειάζεται η τεχνολογία και πώς μπορεί να κάνει την εργασία ευκολότερη (Σ8). Παρόμοια, στη *Σ3* προτείνεται η ύπαρξη αρμόδιου ατόμου που θα εκπαιδεύει το προσωπικό ανά τακτά χρονικά διαστήματα στα νέα ψηφιακά εργαλεία που προστίθενται στην εταιρεία (Σ3). Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ως συνεχής υποστήριξη που ακολουθεί τις αλλαγές στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Τέλος, από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται καλύτερες δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες και μεγαλύτερη σταθερότητα στις ηλεκτρονικές διαδικασίες του κράτους. Η *Σ6* αναφέρει ότι η βελτίωση των δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών και η μεγαλύτερη σταθερότητα στις ηλεκτρονικές διαδικασίες θα διευκόλυναν σημαντικά την καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων (Σ6). Το σημείο αυτό είναι σημαντικό για την ελληνική πραγματικότητα, γιατί αναδεικνύει την ανάγκη για δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες που να διευκολύνουν πραγματικά τις επιχειρήσεις στην καθημερινή τους λειτουργία. Οι πλατφόρμες χρειάζεται να είναι απλές, σταθερές και αξιόπιστες, ώστε η ψηφιοποίηση να μη βιώνεται ως πρόσθετο διοικητικό βάρος.

Η ελληνική πραγματικότητα, όπως αποτυπώνεται στις συνεντεύξεις, χαρακτηρίζεται από μια αντίφαση. Από τη μία πλευρά, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η ψηφιακή αναβάθμιση είναι αναγκαία και σε αρκετές περιπτώσεις έχουν ήδη κάνει σημαντικά βήματα. Από την άλλη, λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που συχνά κάνει την προσαρμογή δυσκολότερη, λόγω γραφειοκρατίας, αστάθειας, κόστους, περιορισμένου χρόνου, ελλείψεων σε δεξιότητες και ανεπαρκούς καθοδήγησης. Για τον λόγο αυτό, η υποστήριξη των ΜΜΕ δεν μπορεί να περιοριστεί σε μεμονωμένες επιδοτήσεις για την αγορά εργαλείων. Χρειάζεται ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο, που

να συνδυάζει χρηματοδότηση, πρακτική εκπαίδευση, τεχνική υποστήριξη, συμβουλευτική καθοδήγηση, απλούστερες διαδικασίες και σταθερότερες δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες (OECD, 2021a; European Commission, 2024d).

6.8 Σύνθεση ευρημάτων και σύνδεση με τα ερευνητικά ερωτήματα

Η ανάλυση των συνεντεύξεων ανέδειξε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ΜΜΕ δεν μπορεί να ερμηνευθεί ως μια ενιαία και γραμμική διαδικασία. Οι επιχειρήσεις του δείγματος δεν βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας, ούτε αξιοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία με τον ίδιο τρόπο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ψηφιακή χρήση παραμένει βασική και αφορά κυρίως την προβολή, την επικοινωνία με πελάτες, τις ηλεκτρονικές πληρωμές ή την εκπλήρωση διοικητικών υποχρεώσεων. Σε άλλες περιπτώσεις, όμως, τα ψηφιακά εργαλεία έχουν ενσωματωθεί πιο ουσιαστικά στην καθημερινή λειτουργία και επηρεάζουν την οργάνωση, την εξυπηρέτηση, τη διαχείριση έργων, τις κρατήσεις, τις πωλήσεις, την αποθήκη, την ανταλλαγή πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων. Επομένως, το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι ΜΜΕ του δείγματος έχουν εισέλθει σε μια διαδικασία ψηφιακής προσαρμογής, αλλά η ένταση, το βάθος και η ποιότητα αυτής της προσαρμογής διαφοροποιούνται σημαντικά.

Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι ΜΜΕ αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τον διακρίνουν από την απλή χρήση ψηφιακών εργαλείων, τα ευρήματα δείχνουν ότι η διάκριση αυτή δεν είναι πάντα σαφής για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Πολλοί συμμετέχοντες περιγράφουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό μέσα από συγκεκριμένα εργαλεία και πρακτικές, όπως social media, ιστοσελίδες, ηλεκτρονική τιμολόγηση, POS, MyData, cloud, ERP, CRM ή συστήματα κρατήσεων. Ωστόσο, από το περιεχόμενο των απαντήσεων φαίνεται ότι σε αρκετές περιπτώσεις η ψηφιακή αλλαγή υπερβαίνει την απλή χρήση εργαλείων και συνδέεται με ουσιαστικότερες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Η διαφορά αυτή είναι σημαντική, καθώς μετατοπίζει το ενδιαφέρον από την απλή παρουσία τεχνολογικών εργαλείων στον τρόπο αξιοποίησής τους μέσα στις διαδικασίες, στις σχέσεις με τους πελάτες και στην καθημερινή λήψη αποφάσεων (Vial, 2019; Reis et al., 2018).

Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τους παράγοντες που διευκολύνουν την υιοθέτηση και αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων, οι συνεντεύξεις ανέδειξαν ένα πλέγμα παραγόντων. Η πίεση της αγοράς, οι απαιτήσεις των πελατών, η ανάγκη ταχύτερης εξυπηρέτησης, ο ανταγωνισμός, η τουριστική ζήτηση, η ηλεκτρονική παρουσία και οι διοικητικές/φορολογικές υποχρεώσεις λειτουργούν ως βασικές δυνάμεις ώθησης. Παράλληλα, η στάση της διοίκησης και του ιδιοκτήτη αποδείχθηκε καθοριστική, καθώς στις μικρές επιχειρήσεις η απόφαση για επένδυση σε νέα εργαλεία, εκπαίδευση ή αναδιοργάνωση εξαρτάται συχνά από λίγα πρόσωπα. Στην πράξη, οι επιχειρήσεις υιοθετούν ψηφιακά εργαλεία ανάλογα με τις διαθέσιμες τεχνολογικές λύσεις, αλλά και με το πώς αντιλαμβάνονται την ίδια την ψηφιακή αλλαγή: ως αναγκαιότητα, ως ευκαιρία ή ως υποχρέωση συμμόρφωσης.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τα βασικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στην προσπάθεια ψηφιακής αναβάθμισης. Σε αυτό το σημείο τα ευρήματα είναι ιδιαίτερα σαφή. Το κόστος, η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη κατάλληλου προσωπικού, οι περιορισμένες ψηφιακές δεξιότητες, οι τεχνικές δυσκολίες, η δυσκολία επιλογής κατάλληλων λύσεων, η εξάρτηση από εξωτερικούς συνεργάτες και η γραφειοκρατία εμφανίζονται ως επαναλαμβανόμενοι περιορισμοί. Το σημαντικότερο, όμως, είναι ότι τα εμπόδια αυτά δεν λειτουργούν μεμονωμένα. Αντίθετα, συχνά αλληλοενισχύονται. Για παράδειγμα, το κόστος γίνεται μεγαλύτερο πρόβλημα όταν δεν υπάρχει χρηματοδότηση, η έλλειψη χρόνου γίνεται εντονότερη όταν το προσωπικό είναι περιορισμένο, ενώ η έλλειψη δεξιοτήτων αυξάνει την εξάρτηση από εξωτερική τεχνική υποστήριξη. Έτσι, η ψηφιακή μετάβαση δεν καθυστερεί επειδή οι επιχειρήσεις δεν αναγνωρίζουν τη σημασία της, αλλά επειδή δυσκολεύονται να την εφαρμόσουν με τρόπο συστηματικό, οικονομικά βιώσιμο ή προσαρμοσμένο στις πραγματικές τους δυνατότητες.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τον ρόλο της διοίκησης, της στρατηγικής και των ψηφιακών δεξιοτήτων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι ο ανθρώπινος και διοικητικός παράγοντας είναι καθοριστικός. Στις ΜΜΕ, η διοίκηση δεν λειτουργεί μόνο ως τυπικός φορέας αποφάσεων, αλλά ως βασικός παράγοντας που μπορεί είτε να επιταχύνει είτε να επιβραδύνει την ψηφιακή μετάβαση. Όταν ο ιδιοκτήτης ή η διοίκηση αντιλαμβάνεται την τεχνολογία ως επένδυση και όχι μόνο ως κόστος, η επιχείρηση εμφανίζεται πιο πρόθυμη να δοκιμάσει νέα εργαλεία, να εκπαιδεύσει το προσωπικό και να οργανώσει καλύτερα τις διαδικασίες της. Αντίστοιχα, οι ψηφιακές δεξιότητες των

εργαζομένων επηρεάζουν άμεσα την επιτυχία της εφαρμογής. Ένα ψηφιακό εργαλείο δεν αποδίδει από μόνο του, χρειάζεται ανθρώπους που να μπορούν να το κατανοήσουν, να το εμπιστευθούν και να το χρησιμοποιήσουν στην πράξη.

Σε σχέση με το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς, οι συνεντεύξεις επιβεβαιώνουν ότι το ελληνικό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά την ψηφιακή μετάβαση των ΜΜΕ. Το μικρό μέγεθος πολλών επιχειρήσεων και ως συνέπεια οι περιορισμένοι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι, η δυσκολία χρηματοδότησης, οι καθημερινές λειτουργικές πιέσεις και η γραφειοκρατία δημιουργούν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο η ψηφιακή αναβάθμιση γίνεται πιο δύσκολη. Η ψηφιοποίηση των δημόσιων και φορολογικών διαδικασιών δεν βιώνεται πάντα ως διευκόλυνση. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες και οι ηλεκτρονικές διασυνδέσεις είναι αναγκαίες, αλλά επισημαίνουν ότι οι συνεχείς αλλαγές, η ελλιπής ενημέρωση και η πίεση χρόνου δημιουργούν άγχος και τεχνικά προβλήματα. Στην ελληνική περίπτωση, οι επιχειρήσεις δέχονται ισχυρή πίεση να ψηφιοποιηθούν, όμως η μετάβαση γίνεται συχνά μέσα σε συνθήκες περιορισμένων πόρων, ασαφών οδηγιών και ελλιπούς υποστήριξης.

Το έκτο ερευνητικό ερώτημα αφορά το είδος της υποστήριξης που θεωρούν οι ΜΜΕ ότι χρειάζονται για να προχωρήσουν πιο ουσιαστικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις δεν ζητούν μόνο οικονομική ενίσχυση, αν και η χρηματοδότηση παραμένει πολύ σημαντική. Ζητούν κυρίως ένα πιο ολοκληρωμένο και πρακτικό πλαίσιο υποστήριξης. Αυτό περιλαμβάνει απλούστερες και ταχύτερες διαδικασίες επιδότησης, τεχνική καθοδήγηση, συμβουλευτική υποστήριξη, mentoring, πρακτική εκπαίδευση εργαζομένων, βοήθεια στην επιλογή κατάλληλων εργαλείων και καλύτερες δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες. Φαίνεται ότι οι ΜΜΕ δεν αντιμετωπίζουν την ψηφιακή μετάβαση μόνο ως ζήτημα αγοράς εξοπλισμού ή λογισμικού. Αντίθετα, χρειάζονται υποστήριξη για να καταλάβουν τι τους ταιριάζει, πώς θα το εφαρμόσουν, πώς θα εκπαιδεύσουν το προσωπικό και πώς θα αποφύγουν άσκοπες δαπάνες.

Συνολικά, τα ευρήματα του κεφαλαίου δείχνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ΜΜΕ στην ελληνική πραγματικότητα είναι μια διαδικασία σταδιακή, άνιση και έντονα εξαρτημένη από το πλαίσιο λειτουργίας κάθε επιχείρησης. Δεν υπάρχει μία ενιαία διαδρομή ψηφιακής μετάβασης. Άλλες επιχειρήσεις ξεκινούν

από απλά εργαλεία προβολής και επικοινωνίας, άλλες από διοικητικές υποχρεώσεις, άλλες από την ανάγκη καλύτερης οργάνωσης και άλλες από την πίεση του κλάδου και των πελατών. Αυτό που διαφοροποιεί τις πιο ώριμες ψηφιακά επιχειρήσεις δεν είναι μόνο το πλήθος των εργαλείων που χρησιμοποιούν, αλλά ο βαθμός στον οποίο τα εργαλεία αυτά έχουν συνδεθεί με πραγματικές λειτουργικές ανάγκες. Όσο περισσότερο η τεχνολογία ενσωματώνεται στην οργάνωση και στη λήψη αποφάσεων, τόσο περισσότερο πλησιάζει η επιχείρηση σε ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η σύνθεση των ευρημάτων οδηγεί, επομένως, σε ένα κεντρικό συμπέρασμα: οι ελληνικές ΜΜΕ αναγνωρίζουν την αξία της ψηφιακής μετάβασης, αλλά χρειάζονται πιο ρεαλιστικές, απλές και στοχευμένες προϋποθέσεις για να τη μετατρέψουν σε πραγματική επιχειρησιακή αλλαγή. Η τεχνολογία από μόνη της δεν αρκεί. Χρειάζονται διοικητική βούληση, κατάλληλες δεξιότητες, τεχνική καθοδήγηση, χρηματοδοτική στήριξη, σταθερότερο θεσμικό περιβάλλον και πρακτική εκπαίδευση. Με βάση τα παραπάνω, η επεξεργασία των ευρημάτων έδειξε πώς οι ίδιες οι επιχειρήσεις βιώνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην πράξη.

7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

7.1 Ερμηνεία των ευρημάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία και τα θεωρητικά μοντέλα

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έδειξαν πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαφοροποιείται σημαντικά ανά περίπτωση. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις δεν βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας και δεν αξιοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία με τον ίδιο τρόπο. Σε αρκετές περιπτώσεις, η χρήση της τεχνολογίας περιορίζεται σε βασικές λειτουργίες, ενώ σε άλλες τα ψηφιακά εργαλεία έχουν ενσωματωθεί πιο ουσιαστικά στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, επηρεάζοντας την οργάνωση, την εξυπηρέτηση, τις πωλήσεις, τη διαχείριση έργων, τις κρατήσεις ή τη λήψη αποφάσεων.

Η διάκριση αυτή συμφωνεί και με την βιβλιογραφία, αναδεικνύοντας τη διαφορά ανάμεσα στην απλή χρήση ψηφιακών εργαλείων και στον ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό. Όπως έχει επισημανθεί, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν ταυτίζεται με τη μεμονωμένη υιοθέτηση τεχνολογιών, αλλά συνδέεται με ευρύτερες οργανωσιακές αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν τη στρατηγική, τις διαδικασίες, το επιχειρηματικό μοντέλο και τον τρόπο δημιουργίας αξίας. Στις επιχειρήσεις του δείγματος, αυτή η διάκριση φάνηκε καθαρά. Η ύπαρξη εργαλείων δεν σήμαινε πάντοτε και μετασχηματισμό. Σε αρκετές περιπτώσεις, η τεχνολογία λειτουργούσε περισσότερο ως πρακτική λύση σε καθημερινές ανάγκες και λιγότερο ως μέρος ενός οργανωμένου στρατηγικού σχεδίου (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

Οι ελληνικές ΜΜΕ διαθέτουν περιορισμένους οικονομικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους, γεγονός που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να υιοθετήσουν και να αξιοποιήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες. Από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την αξία των ψηφιακών εργαλείων, αλλά συχνά δυσκολεύονται να προχωρήσουν σε πιο συστηματικές αλλαγές. Το κόστος, η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και η αβεβαιότητα για την απόδοση της επένδυσης λειτουργούν ανασταλτικά (OECD, 2021a; Skare et al., 2023).

Ο ανθρώπινος παράγοντας εμφανίζεται ως ιδιαίτερης σημασίας, αφού και κατά τις συνεντεύξεις οι συμμετέχοντες δεν περιέγραψαν την ψηφιακή μετάβαση μόνο ως ζήτημα εξοπλισμού ή λογισμικού, αλλά ανέδειξαν τη σημασία της εξοικείωσης, της

εκπαίδευσης, της διάθεσης για αλλαγή και της καθημερινής προσαρμογής των εργαζομένων. Αυτό το εύρημα ταυτίζεται επίσης με τη βιβλιογραφία που τονίζει ότι οι ψηφιακές δεξιότητες και το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για την υιοθέτηση τεχνολογιών στις ΜΜΕ (Giotopoulos et al., 2017; OECD, 2021a).

Στο ίδιο πλαίσιο, η διοίκηση φαίνεται να έχει καθοριστικό ρόλο. Σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ιδιοκτήτη ή από περιορισμένο αριθμό διοικητικών στελεχών. Αυτό σημαίνει ότι η προσωπική στάση της διοίκησης απέναντι στην τεχνολογία μπορεί να επιταχύνει ή να περιορίσει την ψηφιακή μετάβαση. Όταν η διοίκηση αντιλαμβάνεται την τεχνολογία ως επένδυση και όχι ως απλή υποχρέωση, οι ψηφιακές εφαρμογές εντάσσονται πιο εύκολα στην καθημερινή λειτουργία. Αντίθετα, όταν η τεχνολογία αντιμετωπίζεται ως κόστος ή ως πρόσθετη δυσκολία, η χρήση της παραμένει αποσπασματική (Plekhanov, Franke and Netland, 2023; Clemente-Almendros et al., 2024).

Τα ευρήματα μπορούν να διαβαστούν και μέσα από το *πλαίσιο Technology–Organization–Environment (TOE)*, καθώς οι δυσκολίες που ανέφεραν οι επιχειρήσεις δεν συνδέονται μόνο με την τεχνολογία, αλλά και με τον τρόπο οργάνωσής τους και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Από την τεχνολογική διάσταση, οι επιχειρήσεις εξετάζουν αν ένα εργαλείο είναι εύχρηστο και χρήσιμο για τις ανάγκες τους. Από την οργανωσιακή διάσταση, σημαντικό ρόλο παίζουν οι διαθέσιμοι πόροι, οι δεξιότητες, η εσωτερική οργάνωση και η στάση της διοίκησης. Από την περιβαλλοντική διάσταση, οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνισμό, δημόσιες υπηρεσίες, χρηματοδοτικά προγράμματα και γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η ανάλυση των συνεντεύξεων επιβεβαιώνει ότι οι τρεις αυτές διαστάσεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Tornatzky and Fleischer, 1990).

Την ίδια στιγμή, η Resource-Based View βοηθά να εξηγηθεί γιατί επιχειρήσεις με παρόμοια τεχνολογικά εργαλεία δεν πετυχαίνουν απαραίτητα το ίδιο αποτέλεσμα. Οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αξία που μπορεί να αποκτήσει η τεχνολογία στην πράξη. Μια εφαρμογή, ένα σύστημα κρατήσεων, ένα λογιστικό πρόγραμμα ή μια πλατφόρμα πωλήσεων μπορεί να έχει διαφορετική σημασία ανάλογα με το ανθρώπινο δυναμικό, την οργάνωση, τη διοικητική αντίληψη και τη δυνατότητα προσαρμογής της επιχείρησης. Έτσι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τον τρόπο ενσωμάτωσής της στη λειτουργία της επιχείρησης (Barney, 1991; Giotopoulos et al., 2017).

Η προσέγγιση των *Dynamic Capabilities* φαίνεται να ταιριάζει με τα ευρήματα της έρευνας, αφού πολλές επιχειρήσεις δεν διαφοροποιούνται μόνο ως προς τα εργαλεία που χρησιμοποιούν, αλλά κυρίως ως προς το πόσο μπορούν να προσαρμόζονται και να αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Οι επιχειρήσεις που φαίνεται να προχωρούν πιο ουσιαστικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν είναι απαραίτητα εκείνες που διαθέτουν τα περισσότερα μέσα, αλλά εκείνες που μπορούν να αναγνωρίζουν ανάγκες, να προσαρμόζουν τις διαδικασίες τους και να μαθαίνουν μέσα από την καθημερινή χρήση της τεχνολογίας (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Plekhanov, Franke and Netland, 2023).

Από την πλευρά της *Diffusion of Innovations*, τα ευρήματα δείχνουν ότι η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων δεν γίνεται με τον ίδιο ρυθμό σε όλες τις επιχειρήσεις. Ορισμένες επιχειρήσεις υιοθετούν γρηγορότερα νέες τεχνολογίες, είτε επειδή πιέζονται από την αγορά είτε επειδή διαθέτουν μεγαλύτερη εξοικείωση. Άλλες κινούνται πιο αργά, κυρίως όταν δεν βλέπουν άμεσο όφελος ή όταν φοβούνται ότι η τεχνολογία θα περιπλέξει την καθημερινή τους λειτουργία. Δημιουργείται, λοιπόν, μια ανισότητα στην υιοθέτηση, καθώς η διάχυση της καινοτομίας εξαρτάται από την ευκολία χρήσης και τη συμβατότητα με τις ανάγκες της επιχείρησης (Rogers, 2003).

Ένα ακόμη σημαντικό σημείο αφορά την ελληνική πραγματικότητα. Οι συμμετέχοντες ανέδειξαν εμπόδια που δεν περιορίζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά σχετίζονται και με το ευρύτερο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον. Η γραφειοκρατία, οι συχνές διοικητικές υποχρεώσεις, η δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδότηση και η ανάγκη για πιο απλές και σταθερές δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες εμφανίζονται ως παράγοντες που επηρεάζουν την ψηφιακή μετάβαση. Τα συγκριτικά στοιχεία για την Ελλάδα, τα οποία δείχνουν ότι οι ελληνικές ΜΜΕ εξακολουθούν να υστερούν σε βασικούς δείκτες ψηφιακής έντασης και προηγμένων τεχνολογιών σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, συνδέονται άμεσα με τα ανωτέρω ευρήματα (European Commission, 2024d; Eurostat, 2025).

Η ερμηνεία των ευρημάτων δείχνει ότι τα θεωρητικά μοντέλα που αξιοποιήθηκαν στην εργασία μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά. Το TOE αναδεικνύει τη συνύπαρξη τεχνολογικών, οργανωσιακών και περιβαλλοντικών παραγόντων, η RBV και οι Dynamic Capabilities φωτίζουν τη σημασία των εσωτερικών πόρων και της προσαρμοστικότητας, ενώ η Diffusion of Innovations βοηθά στην κατανόηση των διαφορετικών ρυθμών υιοθέτησης. Με τον τρόπο αυτό, η

συζήτηση των ευρημάτων συνδέει την εμπειρική εικόνα των ελληνικών ΜΜΕ με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας.

7.2 Συμβολή της έρευνας και πρακτική σημασία για τις ελληνικές ΜΜΕ

Η προσέγγιση του ψηφιακού μετασχηματισμού μέσα από την καθημερινή εμπειρία των ίδιων των επιχειρήσεων είναι και το σημείο που προσδίδει την μεγαλύτερη αξία στην παρούσα έρευνα. Η βιβλιογραφία και τα ευρωπαϊκά στοιχεία δείχνουν το γενικό πρόβλημα: οι ΜΜΕ υστερούν σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η Ελλάδα παραμένει χαμηλότερα από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο σε κρίσιμους δείκτες ψηφιακής έντασης και η υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών δεν είναι ομοιόμορφη. Οι συνεντεύξεις, όμως, δείχνουν τι σημαίνει αυτό στην πράξη. Πίσω από τους δείκτες υπάρχουν επιχειρήσεις που προσπαθούν να λειτουργήσουν με περιορισμένο χρόνο, μικρό προσωπικό, οικονομική πίεση και πολλές καθημερινές υποχρεώσεις (European Commission, 2024d; Eurostat, 2025; OECD, 2021a).

Το πρώτο σημείο συμβολής της έρευνας είναι ότι αναδεικνύει τη διαφορά ανάμεσα στην τεχνολογική χρήση και στον πραγματικό μετασχηματισμό. Πολλές επιχειρήσεις του δείγματος χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι έχουν αλλάξει σε βάθος τον τρόπο λειτουργίας τους. Η χρήση social media, ηλεκτρονικής τιμολόγησης, συστημάτων κρατήσεων ή εφαρμογών επικοινωνίας μπορεί να βελτιώνει την καθημερινότητα, αλλά δεν αρκεί από μόνη της για να μεταβάλει τη στρατηγική και το επιχειρηματικό μοντέλο. Με τον τρόπο αυτό, τα ευρήματα της έρευνας συμφωνούν με τη βιβλιογραφία, η οποία αντιμετωπίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως οργανωσιακή διαδικασία που αφορά τις λειτουργίες, τις δεξιότητες, τη διοίκηση και τον τρόπο λήψης αποφάσεων της επιχείρησης (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

Η έρευνα ανέδειξε τον τρόπο με τον οποίο οι μικρές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το κόστος της ψηφιακής μετάβασης. Το κόστος δεν αφορά μόνο την αγορά ενός συστήματος ή μιας εφαρμογής. Περιλαμβάνει τον χρόνο εκμάθησης, την προσαρμογή των εργαζομένων, την πιθανή ανάγκη εξωτερικής υποστήριξης, την αβεβαιότητα για το αν η επένδυση θα αποδώσει και την επιβάρυνση της καθημερινής λειτουργίας. Αυτό εξηγεί γιατί αρκετές επιχειρήσεις επιλέγουν μικρά και άμεσα

εφαρμόσιμα βήματα αντί για συνολικό ψηφιακό σχεδιασμό (OECD, 2021a; Giotopoulos et al., 2017).

Ένα ακόμα σημείο που αναδείχθηκε είναι ότι οι επιχειρήσεις δεν χρειάζονται μόνο χρηματοδότηση, αλλά και καθοδήγηση. Η πρόσβαση σε προγράμματα ενίσχυσης είναι χρήσιμη, όμως δεν αρκεί όταν οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν ποια τεχνολογική λύση ταιριάζει στις ανάγκες τους ή πώς μπορεί να ενταχθεί στη λειτουργία τους. Εδώ η πρακτική σημασία της έρευνας καταλήγει στο ότι χρειάζονται υπηρεσίες συμβουλευτικής και προγράμματα κατάρτισης που να ανταποκρίνονται στο μέγεθος και στις δυνατότητες των μικρών επιχειρήσεων.

Η ψηφιακή μετάβαση στις ΜΜΕ είναι σε μεγάλο βαθμό θέμα διοικητικής αντίληψης. Όταν ο ιδιοκτήτης ή η διοίκηση βλέπει την τεχνολογία ως εργαλείο οργάνωσης και ανάπτυξης, οι αλλαγές προχωρούν πιο ουσιαστικά. Όταν τη βλέπει ως αναγκαστική συμμόρφωση ή ως επιπλέον βάρος, η χρήση μένει περιορισμένη. Η ουσία του ευρήματος βρίσκεται στον ρόλο της διοίκησης. Η τεχνολογία αποκτά αξία όταν η επιχείρηση μπορεί να την εντάξει ουσιαστικά στις διαδικασίες της και να τη συνδέσει με τις πραγματικές ανάγκες της καθημερινής λειτουργίας.

Η κατανόηση των αναγκών κατάρτισης είναι ένα ακόμα σημείο που η έρευνα φάνηκε χρήσιμη. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν ότι οι ψηφιακές δεξιότητες δεν είναι ενιαία κατηγορία. Άλλη ανάγκη έχει μια επιχείρηση που θέλει να οργανώσει ηλεκτρονικές πληρωμές, άλλη μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί σύστημα κρατήσεων, άλλη μια τεχνική επιχείρηση που διαχειρίζεται έργα και άλλη μια εμπορική επιχείρηση που βασίζεται σε ψηφιακή προβολή. Επομένως, η κατάρτιση πρέπει να είναι πιο στοχευμένη. Γενικά σεμινάρια «ψηφιακού μετασχηματισμού» μπορεί να έχουν περιορισμένη αξία, αν δεν συνδέονται με τις πραγματικές λειτουργίες κάθε κλάδου.

Από πιο θεωρητική σκοπιά, η έρευνα δείχνει ότι τα μοντέλα που αξιοποιήθηκαν στην εργασία μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά. Το TOE οργανώνει τους τεχνολογικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, ενώ η Resource-Based View, οι Dynamic Capabilities και η Diffusion of Innovations βοηθούν στην ερμηνεία των διαφορών ανάμεσα στις επιχειρήσεις ως προς τους πόρους, την προσαρμοστικότητα και τον ρυθμό υιοθέτησης των ψηφιακών εργαλείων (Tornatzky and Fleischer, 1990; Barney, 1991; Teece, Pisano and Shuen, 1997; Rogers, 2003).

Εξετάζοντας το ζήτημα σε πιο πρακτικό επίπεδο, η έρευνα έδειξε ότι οι ελληνικές ΜΜΕ χρειάζονται λύσεις με άμεση χρησιμότητα και χαμηλό λειτουργικό κόστος. Η μετάβαση θα πρέπει να ξεκινά από τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης και να αναπτύσσεται σταδιακά. Μια μικρή επιχείρηση που πρώτα οργανώνει καλύτερα την επικοινωνία ή τα οικονομικά της δεδομένα, μπορεί στη συνέχεια να περάσει σε πιο σύνθετες εφαρμογές.

Μια ακόμα διάσταση που προστέθηκε βάσει της παρούσας έρευνας είναι η αναζήτηση των ΜΜΕ για ένα λειτουργικό περιβάλλον. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ψηφιακή μετάβαση εξίσου με την τεχνολογική διαθεσιμότητα είναι η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, η σταθερότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, η ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση και η πρακτική καθοδήγηση.

Η συμβολή της παρούσας μελέτης είναι ότι συνδέει τα θεωρητικά μοντέλα και τα ευρωπαϊκά δεδομένα με την πραγματική εικόνα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Μέσα από τα ευρήματα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός εμφανίζεται ως μια διαδικασία με πρακτικές δυσκολίες, συγκεκριμένες ανάγκες και προϋποθέσεις. Οι ελληνικές ΜΜΕ φαίνεται να αναγνωρίζουν την ανάγκη ψηφιακής μετάβασης, όμως για να την αξιοποιήσουν ουσιαστικά χρειάζονται χρόνο, δεξιότητες, διοικητική υποστήριξη και ένα πιο φιλικό θεσμικό περιβάλλον.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα εργασία εξέτασε τον ψηφιακό μετασχηματισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσα από δύο επίπεδα. Αφενός μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία και τα διαθέσιμα ευρωπαϊκά δεδομένα, αφετέρου μέσα από τις εμπειρίες επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Από την ανάλυση προκύπτει ότι η ψηφιακή μετάβαση των ΜΜΕ δεν έχει ενιαία μορφή. Κάθε επιχείρηση κινείται με διαφορετικό ρυθμό, ανάλογα με τον κλάδο της, τους διαθέσιμους πόρους, τις ανάγκες της καθημερινής λειτουργίας και τη στάση της διοίκησης απέναντι στην τεχνολογία.

Στο δείγμα της έρευνας καταγράφηκε χρήση αρκετών ψηφιακών εργαλείων, όπως ηλεκτρονική τιμολόγηση, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ψηφιακές πληρωμές, συστήματα κρατήσεων, εφαρμογές επικοινωνίας και λογιστικά προγράμματα. Η παρουσία αυτών των εργαλείων δείχνει ότι οι ΜΜΕ έχουν ήδη εντάξει την τεχνολογία σε βασικά σημεία της λειτουργίας τους. Η ένταση και το βάθος αυτής της ένταξης, όμως, διαφοροποιούνται σημαντικά. Σε ορισμένες περιπτώσεις η τεχνολογία αξιοποιείται ως πρακτικό βοήθημα για την εξυπηρέτηση ή την οργάνωση, ενώ σε άλλες συνδέεται περισσότερο με αλλαγές στον τρόπο εργασίας, στη λήψη αποφάσεων και στη σχέση με τους πελάτες.

Οι συνεντεύξεις ανέδειξαν ότι οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την αξία των ψηφιακών εργαλείων κυρίως μέσα από απτά αποτελέσματα. Η εξοικονόμηση χρόνου, η ταχύτερη επικοινωνία, η καλύτερη παρακολούθηση εργασιών, η μείωση λαθών και η διευκόλυνση συναλλαγών είναι οφέλη που γίνονται άμεσα κατανοητά από τις ΜΜΕ. Η προσέγγιση αυτή δείχνει ότι η τεχνολογία γίνεται αποδεκτή πιο εύκολα όταν απαντά σε πραγματική ανάγκη και όταν δεν απαιτεί από την επιχείρηση να ανατρέψει απότομα τον τρόπο λειτουργίας της.

Τα εμπόδια που καταγράφηκαν δεν αφορούν μόνο οικονομικούς περιορισμούς. Το κόστος αποτελεί σημαντικό παράγοντα, αλλά συνδέεται με την έλλειψη χρόνου, την απουσία εξειδικευμένου προσωπικού, τις περιορισμένες ψηφιακές δεξιότητες και τη δυσκολία επιλογής κατάλληλων λύσεων. Για τις μικρότερες επιχειρήσεις, η υιοθέτηση ενός νέου εργαλείου μπορεί να σημαίνει αλλαγή διαδικασιών, εκπαίδευση εργαζομένων, ανάγκη τεχνικής υποστήριξης και πρόσθετη διοικητική επιβάρυνση. Η

ψηφιακή αναβάθμιση προϋποθέτει διαθέσιμη τεχνολογία, χρειάζεται όμως και μια επιχείρηση που να μπορεί να την κατανοήσει, να την οργανώσει και να τη χρησιμοποιήσει στην πράξη.

Ο ρόλος της διοίκησης αναδείχθηκε ως βασικός παράγοντας. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι αποφάσεις συγκεντρώνονται συχνά στον ιδιοκτήτη ή σε μικρό αριθμό προσώπων, γεγονός που καθιστά τη στάση της διοίκησης ιδιαίτερα κρίσιμη. Όταν η τεχνολογία αντιμετωπίζεται ως εργαλείο οργάνωσης και ανάπτυξης, η επιχείρηση εμφανίζει μεγαλύτερη διάθεση να εκπαιδεύσει προσωπικό και να προσαρμόσει διαδικασίες. Όταν αντιμετωπίζεται κυρίως ως κόστος ή ως αναγκαστική υποχρέωση, η αξιοποίησή της παραμένει πιο περιορισμένη.

Αντίστοιχα, οι ψηφιακές δεξιότητες δεν λειτουργούν απλώς ως τεχνική προϋπόθεση. Επηρεάζουν τη νοοτροπία της επιχείρησης, την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στα νέα εργαλεία και την ταχύτητα με την οποία μπορούν να ενσωματωθούν νέες πρακτικές. Η έλλειψη δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε δισταγμό, αντίσταση ή εξάρτηση από εξωτερικούς συνεργάτες. Για τον λόγο αυτό, η κατάρτιση και η πρακτική υποστήριξη αποτελούν σημαντικό μέρος της ψηφιακής μετάβασης.

Η ελληνική πραγματικότητα προσδίδει στο ζήτημα πρόσθετη πολυπλοκότητα. Οι ελληνικές ΜΜΕ λειτουργούν συχνά με περιορισμένο προσωπικό, μικρή κεφαλαιακή δυνατότητα και έντονες καθημερινές πιέσεις. Η γραφειοκρατία, η δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδότηση και η ανάγκη για πιο σταθερές και εύχρηστες δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα των επιχειρήσεων να προχωρήσουν σε πιο ουσιαστικές ψηφιακές αλλαγές. Έτσι, ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να ιδωθεί ως ζήτημα επιχειρηματικής επιλογής, περιβάλλοντος, υποστήριξης και θεσμικών συνθηκών.

Τα θεωρητικά μοντέλα που αξιοποιήθηκαν στην εργασία βοήθησαν στην ερμηνεία αυτής της εικόνας. Το πλαίσιο TOE ανέδειξε τη συνύπαρξη τεχνολογικών, οργανωσιακών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Η Resource-Based View έδωσε έμφαση στους εσωτερικούς πόρους και στις ικανότητες που διαθέτει κάθε επιχείρηση. Η προσέγγιση των Dynamic Capabilities ανέδειξε τη σημασία της προσαρμογής και της μάθησης, ενώ η Diffusion of Innovations βοήθησε στην κατανόηση των διαφορετικών ρυθμών υιοθέτησης της τεχνολογίας.

Το κεντρικό συμπέρασμα της εργασίας είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ΜΜΕ απαιτεί συνδυασμό παραγόντων. Η χρηματοδότηση, η τεχνολογία, οι δεξιότητες, η διοικητική στήριξη και το θεσμικό περιβάλλον δεν λειτουργούν ανεξάρτητα. Η έλλειψη ενός από αυτά μπορεί να περιορίσει την αποτελεσματικότητα των υπόλοιπων. Μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ψηφιακά εργαλεία, αλλά να μην έχει τις δεξιότητες για να τα αξιοποιήσει. Μπορεί να έχει διάθεση για αλλαγή, αλλά να μην έχει χρόνο ή οικονομική δυνατότητα. Μπορεί να υπάρχει χρηματοδοτικό πρόγραμμα, αλλά η διαδικασία πρόσβασης σε αυτό να είναι πολύπλοκη για μια μικρή επιχείρηση.

Η έρευνα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν βρίσκονται έξω από την ψηφιακή μετάβαση. Συμμετέχουν ήδη σε αυτήν, αλλά με άνισους όρους και διαφορετικό βαθμό ετοιμότητας. Το ζητούμενο δεν είναι να υιοθετήσουν όλες οι επιχειρήσεις το ίδιο ψηφιακό μοντέλο, αλλά να μπορέσουν να αξιοποιήσουν τεχνολογίες που ταιριάζουν στις πραγματικές τους ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο, η ψηφιακή μετάβαση μπορεί να πάψει να είναι αποσπασματική χρήση εργαλείων και να εξελιχθεί σε ουσιαστικό στοιχείο οργάνωσης, ανθεκτικότητας και ανταγωνιστικότητας.

8.2 Προτάσεις, περιορισμοί και μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις

Οι προτάσεις που προκύπτουν από την παρούσα εργασία χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν αποτελούν ενιαία ομάδα με κοινές ανάγκες και ίδιες δυνατότητες. Το μέγεθος της επιχείρησης, ο κλάδος δραστηριότητας, το διαθέσιμο προσωπικό, η οικονομική δυνατότητα και το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί η ψηφιακή μετάβαση. Μια πολύ μικρή επιχείρηση εμπορίου, μια τουριστική επιχείρηση, μια τεχνική εταιρεία ή μια επιχείρηση εστίασης δεν μπορούν να ακολουθήσουν την ίδια διαδρομή ψηφιακής αναβάθμισης. Επομένως, η υποστήριξη των ΜΜΕ πρέπει να είναι περισσότερο προσαρμοσμένη και λιγότερο οριζόντια.

Σε επίπεδο επιχειρήσεων, η ψηφιακή αναβάθμιση είναι προτιμότερο να ξεκινά από λειτουργίες που έχουν άμεση αξία στην καθημερινή εργασία. Η ηλεκτρονική

τιμολόγηση, η οργάνωση πελατολογίου, οι ψηφιακές πληρωμές, η παρακολούθηση αποθεμάτων, τα συστήματα κρατήσεων, τα εργαλεία επικοινωνίας και η βασική ανάλυση πωλήσεων μπορούν να αποτελέσουν ρεαλιστικά πρώτα βήματα. Μέσα από τέτοιες εφαρμογές η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει εμπειρία, να μειώσει την αβεβαιότητα και να προχωρήσει σταδιακά σε πιο σύνθετες λύσεις. Η σταδιακή προσέγγιση φαίνεται πιο συμβατή με τη λειτουργία των ΜΜΕ, καθώς περιορίζει το κόστος και επιτρέπει καλύτερη προσαρμογή του προσωπικού.

Κεντρική θέση στις προτάσεις έχει η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Η κατάρτιση δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε γενικές παρουσιάσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά να συνδέεται με πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων. Διαφορετική υποστήριξη χρειάζεται μια επιχείρηση που βασίζεται στις online κρατήσεις, διαφορετική μια επιχείρηση που επιδιώκει καλύτερη παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και διαφορετική μια επιχείρηση που θέλει να οργανώσει οικονομικά δεδομένα, πελατολόγιο ή εσωτερικές διαδικασίες. Η πρακτική, σύντομη και κλαδικά προσαρμοσμένη εκπαίδευση μπορεί να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από γενικά προγράμματα κατάρτισης.

Η διοίκηση των ΜΜΕ αποτελεί επίσης κρίσιμο πεδίο παρέμβασης. Οι ιδιοκτήτες και τα διοικητικά στελέχη χρειάζονται ενημέρωση όχι μόνο για τα διαθέσιμα εργαλεία, αλλά και για τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία μπορεί να συνδεθεί με την οργάνωση, την εξυπηρέτηση, την παρακολούθηση της απόδοσης και τη λήψη αποφάσεων. Η ψηφιακή μετάβαση δεν μπορεί να παραμείνει αποκλειστικά υπόθεση ενός εξωτερικού τεχνικού συνεργάτη ή ενός εργαζομένου με μεγαλύτερη εξοικείωση στην τεχνολογία. Χρειάζεται ενεργή συμμετοχή της διοίκησης, ώστε οι ψηφιακές λύσεις να εντάσσονται σε πραγματικές διαδικασίες και να αποκτούν πρακτική αξία στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Σε επίπεδο πολιτικής, αναδεικνύεται η ανάγκη για χρηματοδοτικά εργαλεία πιο απλά, προσβάσιμα και κατανοητά για μικρές επιχειρήσεις. Η οικονομική ενίσχυση είναι σημαντική, αλλά δεν επαρκεί όταν η διαδικασία συμμετοχής είναι περίπλοκη ή όταν η επιχείρηση δεν γνωρίζει ποια λύση ανταποκρίνεται στις ανάγκες της. Τα προγράμματα στήριξης θα ήταν πιο αποτελεσματικά αν συνδυάζονταν με καθοδήγηση, τεχνική βοήθεια και απλή πληροφόρηση. Με αυτόν τον τρόπο, η χρηματοδότηση μπορεί να συμβάλει πέρα από την αγορά εξοπλισμού ή λογισμικού, στηρίζοντας και την ουσιαστική αναβάθμιση της οργάνωσης και της λειτουργίας της επιχείρησης.

Χρήσιμη θα ήταν και η ενίσχυση μηχανισμών συμβουλευτικής υποστήριξης. Επιμελητήρια, επαγγελματικές ενώσεις, τοπικοί φορείς και δημόσιες δομές θα μπορούσαν να συμβάλουν στην αξιολόγηση της ψηφιακής ωριμότητας των ΜΜΕ, στον εντοπισμό βασικών αναγκών και στην επιλογή κατάλληλων λύσεων. Μια τέτοια υποστήριξη θα μείωνε τον κίνδυνο λανθασμένων επιλογών και θα βοηθούσε τις επιχειρήσεις να κινηθούν πιο οργανωμένα. Η έμφαση πρέπει να δίνεται στην αντιστοίχιση των ψηφιακών εργαλείων με τις πραγματικές λειτουργικές ανάγκες κάθε επιχείρησης, ώστε η ψηφιακή μετάβαση να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και στις δυνατότητες κάθε περίπτωσης.

Η βελτίωση των δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών αποτελεί ακόμη μία σημαντική διάσταση. Η καθημερινή επαφή των επιχειρήσεων με το κράτος μπορεί είτε να διευκολύνει είτε να επιβαρύνει την ψηφιακή τους λειτουργία. Όταν οι πλατφόρμες είναι δύσχρηστες, ασταθείς ή απαιτούν επαναλαμβανόμενες ενέργειες, η ψηφιοποίηση γίνεται αντιληπτή ως πρόσθετη υποχρέωση. Αντίθετα, οι απλές, σταθερές και διαλειτουργικές υπηρεσίες μπορούν να μειώσουν τον διοικητικό χρόνο και να ενισχύσουν την εξοικείωση των επιχειρήσεων με τις ψηφιακές διαδικασίες.

Η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Η ποιοτική προσέγγιση και το δείγμα των 18 συνεντεύξεων δεν επιτρέπουν στατιστική γενίκευση στο σύνολο των ελληνικών ΜΜΕ. Η αξία των ευρημάτων βρίσκεται κυρίως στην αποτύπωση εμπειριών, αντιλήψεων και πρακτικών δυσκολιών, οι οποίες δεν αναδεικνύονται πάντα μέσα από ποσοτικούς δείκτες. Η εργασία προσφέρει, επομένως, εις βάθος κατανόηση ενός σύνθετου φαινομένου, χωρίς να υποκαθιστά την ανάγκη για ευρύτερη εμπειρική διερεύνηση.

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων, ώστε να εξεταστεί αν τα ευρήματα επιβεβαιώνονται σε ευρύτερη κλίμακα. Ενδιαφέρον θα είχε επίσης η σύγκριση μεταξύ διαφορετικών κλάδων, καθώς οι ανάγκες μιας τουριστικής, τεχνικής, εμπορικής ή παραγωγικής επιχείρησης δεν είναι ίδιες. Αντίστοιχα, θα μπορούσαν να μελετηθούν διαφορές ανάμεσα σε επιχειρήσεις αστικών κέντρων και επιχειρήσεις μικρότερων πόλεων ή περιφερειακών περιοχών, όπου οι διαθέσιμοι πόροι και η πρόσβαση σε τεχνική υποστήριξη ενδέχεται να διαφοροποιούνται.

Μια ακόμη ερευνητική κατεύθυνση αφορά την αξιολόγηση προγραμμάτων στήριξης μετά την εφαρμογή τους. Θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί όχι μόνο αν οι επιχειρήσεις έλαβαν χρηματοδότηση ή απέκτησαν ψηφιακά εργαλεία, αλλά και αν αυτά τα εργαλεία οδήγησαν σε πραγματικές αλλαγές στη λειτουργία τους. Η αξιολόγηση θα μπορούσε να εστιάσει στην οργάνωση της εργασίας, στην παραγωγικότητα, στην εξυπηρέτηση πελατών, στη μείωση διοικητικού χρόνου και στην ανταγωνιστικότητα.

Η εργασία οδηγεί τελικά στην ανάγκη μιας πιο ρεαλιστικής προσέγγισης του ψηφιακού μετασχηματισμού των ελληνικών ΜΜΕ. Η τεχνολογία αποτελεί αναγκαίο στοιχείο, αλλά η αποτελεσματική αξιοποίησή της εξαρτάται από τη διοικητική στάση, τις δεξιότητες, τη χρηματοδότηση, την καθοδήγηση και το θεσμικό περιβάλλον. Όταν οι παράγοντες αυτοί λειτουργούν συνδυαστικά, η ψηφιακή μετάβαση μπορεί να ξεπεράσει την αποσπασματική χρήση εργαλείων και να συμβάλει ουσιαστικά στην οργάνωση, την ανθεκτικότητα και την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Barney, J.B. (1991) ‘Firm resources and sustained competitive advantage’, Journal of Management, 17(1), pp. 99–120. doi:10.1177/014920639101700108.

Braun, V. and Clarke, V. (2006) ‘Using thematic analysis in psychology’, Qualitative Research in Psychology, 3(2), pp. 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.

Clemente-Almendros, J.A., Nicoara-Popescu, D. and Pastor-Sanz, I. (2024) ‘Digital transformation in SMEs: Understanding its determinants and size heterogeneity’, Technology in Society, 77, article 102483. doi:10.1016/j.techsoc.2024.102483.

Costa Melo, D.I., Queiroz, G.A., Alves Junior, P.N., Sousa, T.B. de, Yushimito, W.F. and Pereira, J. (2023) ‘Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance’, Heliyon, 9(3), article e13908. doi:10.1016/j.heliyon.2023.e13908.

Creswell, J.W. and Poth, C.N. (2018) Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. 4th edn. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

ΕΛΣΤΑΤ (2024) Στατιστικές Διάρθρωσης Επιχειρήσεων, 2022. Πειραιάς: Ελληνική Στατιστική Αρχή. Available at: https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SDE03/- (Accessed: 8 May 2026).

ΕΛΣΤΑΤ (2025) Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης 2030: Δείκτες και Στατιστικές, έκδοση 2025. Πειραιάς: Ελληνική Στατιστική Αρχή. Available at: https://www.statistics.gr/sdgs (Accessed: 8 May 2026).

Estonia Ministry of Justice and Digital Affairs (2025) ‘Digital Agenda 2030’. Available at: https://www.justdigi.ee/en/digital-communications-and-cyber/digital-agenda-2030 (Accessed: 8 May 2026).

European Commission (2023) Digital Decade DESI visualisation tool: Digital public services for businesses, business life events, 2023 data. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/key-indicators/charts/analyse-one-indicator-and-compare-

countries?breakdown=e_gov_scope_2_new&breakdownGroup=e_gov_scope&indicator=e_gov_ebus_new&indicatorGroup=egovernment&period=2023&unit=egov_score (Accessed: 26 April 2026).

European Commission (2024a) Digital Decade 2024 report: Country fact pages. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/digital-decade-2024-report-country-fact-pages (Accessed: 28 April 2026).

European Commission (2024b) Estonia 2024 Digital Decade Country Report. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/estonia-2024-digital-decade-country-report (Accessed: 27 April 2026).

European Commission (2024c) Finland 2024 Digital Decade Country Report. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/finland-2024-digital-decade-country-report (Accessed: 28 April 2026).

European Commission (2024d) Greece 2024 Digital Decade Country Report. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/greece-2024-digital-decade-country-report (Accessed: 26 April 2026).

European Commission (2025a) 2025 SME Country Fact Sheet: Greece. Brussels: European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/e5098d17-fdfc-4861-a8b9-7c7bccbc055f_en?filename=Greece+-+SME+Fact+Sheet+2025.pdf (Accessed: 27 April 2026).

European Commission (2025b) Denmark 2025 Digital Decade Country Report. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/denmark-2025-digital-decade-country-report (Accessed: 26 April 2026).

European Commission (2025c) Digital Decade 2025: Country reports. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-

strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-country-reports (Accessed: 27 April 2026).

European Commission (2025d) Digital Decade 2025 – Digitalisation of Business in the EU Member States. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-digitalisation-business-eu-member-states (Accessed: 28 April 2026).

European Commission (2025e) Finland 2025 Digital Decade Country Report. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/finland-2025-digital-decade-country-report (Accessed: 28 April 2026).

European Commission (2025f) Greece 2025 Digital Decade Country Report. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/greece-2025-digital-decade-country-report (Accessed: 27 April 2026).

European Commission (2025g) Spain 2025 Digital Decade Country Report. Brussels: European Commission. Available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/spain-2025-digital-decade-country-report (Accessed: 28 April 2026).

Eurostat (2025) Digitalisation in Europe – 2025 edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025 (Accessed: 02 May 2026).

Faiz, F., Le, V. and Masli, E.K. (2024) ‘Determinants of digital technology adoption in innovative SMEs’, Journal of Innovation & Knowledge, 9(4), article 100610. doi:10.1016/j.jik.2024.100610.

Finnish Government (2024) Finland’s National Roadmap: EU Digital Decade Policy Programme 2030. Publications of the Finnish Government 2024:7. Helsinki: Finnish Government. Available at: https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-743-0 (Accessed: 8 May 2026).

Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., Korra, E. and Tsakanikas, A. (2017) ‘What drives ICT adoption by SMEs? Evidence from a large-scale survey in Greece’, Journal of Business Research, 81, pp. 60–69. doi:10.1016/j.jbusres.2017.08.007.

Jie, H., Gooi, L.M. and Lou, Y. (2025) ‘Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs’, International Review of Economics & Finance, 99, article 103971. doi:10.1016/j.iref.2025.103971.

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. and Kangasniemi, M. (2016) ‘Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide’, Journal of Advanced Nursing, 72(12), pp. 2954–2965. doi:10.1111/jan.13031.

Kergroach, S. (2021) ‘SMEs Going Digital: Policy challenges and recommendations’, OECD Going Digital Toolkit Notes, No. 15. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/c91088a4-en.

Khurana, I., Dutta, D.K. and Singh Ghura, A. (2022) ‘SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem’, Journal of Business Research, 150, pp. 623–641. doi:10.1016/j.jbusres.2022.06.048.

Meier, A., Eller, R. and Peters, M. (2025) ‘Creating competitiveness in incumbent small- and medium-sized enterprises: A revised perspective on digital transformation’, Journal of Business Research, 186, article 115028. doi:10.1016/j.jbusres.2024.115028.

N’Dri, A.B. and Su, Z. (2024) ‘Successful configurations of technology–organization–environment factors in digital transformation: Evidence from exporting small and medium-sized enterprises in the manufacturing industry’, Information & Management, 61(7), article 104030. doi:10.1016/j.im.2024.104030.

OECD (2021a) The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/bdb9256a-en.

OECD (2021b) ‘SME digitalisation to “Build Back Better”: Digital for SMEs (D4SME) policy paper’, OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 31. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/50193089-en.

OECD (2025) Government at a Glance 2025: Estonia. OECD Government at a Glance Country Notes. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025-country-notes_da3361e1-en/estonia_89797d03-en.html (Accessed: 03 May 2026).

Patton, M.Q. (2015) Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice. 4th edn. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Plekhanov, D., Franke, H. and Netland, T.H. (2023) 'Digital transformation: A review and research agenda', European Management Journal, 41(6), pp. 821–844. doi:10.1016/j.emj.2022.09.007

Ragazou, K., Passas, I. and Sklavos, G. (2022) 'Investigating the strategic role of digital transformation path of SMEs in the era of COVID-19: A bibliometric analysis using R', *Sustainability*, 14(18), article 11295. doi:10.3390/su141811295

Reis, J., Amorim, M., Melão, N. and Matos, P. (2018) 'Digital transformation: A literature review and guidelines for future research', in Rocha, Á., Adeli, H., Reis, L.P. and Costanzo, S. (eds.) *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*. Cham: Springer, pp. 411–421. doi:10.1007/978-3-319-77703-0_41

Rogers, E.M. (2003) Diffusion of Innovations. 5th edn. New York: Free Press.

Skare, M., de las Mercedes de Obesso, M. and Ribeiro-Navarrete, S. (2023) 'Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data', International Journal of Information Management, 68, article 102594. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', Strategic Management Journal, 18(7), pp. 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

Tornatzky, L.G., Fleischer, M. and Chakrabarti, A.K. (1990) The Processes of Technological Innovation. Lexington, MA: Lexington Books.

Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. and Haenlein, M. (2021) 'Digital transformation: A multidisciplinary reflection and

research agenda', Journal of Business Research, 122, pp. 889–901. doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019) 'Understanding digital transformation: A review and a research agenda', *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118–144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wang, S. and Zhang, H. (2025) 'Enhancing SMEs sustainable innovation and performance through digital transformation: Insights from strategic technology, organizational dynamics, and environmental adaptation', Socio-Economic Planning Sciences, 98, article 102124. doi:10.1016/j.seps.2024.102124.

Zaoui, F. and Souissi, N. (2020) 'Roadmap for digital transformation: A literature review', Procedia Computer Science, 175, pp. 621–628. doi:10.1016/j.procs.2020.07.090.

Zhang, K. and Bu, C. (2024) 'Top managers with information technology backgrounds and digital transformation: Evidence from small and medium companies', Economic Modelling, 132, article 106629. doi:10.1016/j.econmod.2023.106629.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ο οδηγός συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα περιλάμβανε σύντομη ενημέρωση προς τον/την συμμετέχοντα/ουσα, βασικά στοιχεία της συνέντευξης και δεκατρείς ημιδομημένες ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις κάλυπταν το προφίλ της επιχείρησης, τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, τον ρόλο της διοίκησης και των εργαζομένων, τα εμπόδια ψηφιακής μετάβασης, τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς και τις ανάγκες υποστήριξης των ΜΜΕ. Ο οδηγός παρατίθεται όπως χρησιμοποιήθηκε στην ερευνητική διαδικασία.

1. Σύντομο ενημερωτικό κείμενο προς τον/την συμμετέχοντα/ουσα

Η παρούσα συνέντευξη πραγματοποιείται στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας με θέμα τον ψηφιακό μετασχηματισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και θα παρουσιαστούν με τρόπο συνολικό και ανώνυμο, χωρίς αναφορά σε προσωπικά στοιχεία ή στοιχεία που μπορούν να ταυτοποιήσουν τον/την συμμετέχοντα/ουσα ή την επιχείρηση, εκτός αν δοθεί ρητή άδεια.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Ζητούμενο είναι η πραγματική εμπειρία και άποψη του/της συμμετέχοντα/ουσας.

Η συμμετοχή είναι εθελοντική και ο/η συμμετέχων/ουσα μπορεί να μην απαντήσει σε οποιαδήποτε ερώτηση ή να διακόψει τη συνέντευξη οποιαδήποτε στιγμή.

2. Βασικά στοιχεία συνέντευξης

Κωδικός συνέντευξης: .....

Ημερομηνία: .....

Τρόπος διεξαγωγής: Δια ζώσης / Τηλεφωνικά / Διαδικτυακά

Ρόλος συμμετέχοντα/ουσας: .....

Κλάδος επιχείρησης: .....

Μέγεθος επιχείρησης: Πολύ μικρή / Μικρή / Μεσαία

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Μπορείτε να μας περιγράψετε σύντομα την επιχείρησή σας; *(Ενδεικτικά: κλάδος δραστηριότητας, έτη λειτουργίας, αριθμός εργαζομένων, βασικές υπηρεσίες ή προϊόντα)*

2. Ποιος είναι ο δικός σας ρόλος στην επιχείρηση;

3. Ποια ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιεί σήμερα η επιχείρηση στην καθημερινή της λειτουργία;

   (Ενδεικτικά: social media, ιστοσελίδα, e-shop, ηλεκτρονική τιμολόγηση, ERP, CRM, cloud, ψηφιακές πληρωμές, συστήματα κρατήσεων, εργαλεία επικοινωνίας ή αποθήκευσης αρχείων)

4. Ποια από αυτά τα εργαλεία θεωρείτε ότι έχουν βοηθήσει περισσότερο την επιχείρηση και με ποιον τρόπο;

   (Π.χ. εξοικονόμηση χρόνου, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, καλύτερη οργάνωση, αύξηση πωλήσεων)

5. Θα λέγατε ότι η επιχείρηση απλώς χρησιμοποιεί κάποια ψηφιακά εργαλεία ή ότι έχει αλλάξει ουσιαστικά ο τρόπος λειτουργίας της λόγω αυτών; *(Επεξήγηση: άλλο είναι να υπάρχει ένα εργαλείο, και άλλο να έχει αλλάξει πραγματικά ο τρόπος οργάνωσης, εξυπηρέτησης, πώλησης ή λήψης αποφάσεων)*

6. Τι ήταν αυτό που ώθησε περισσότερο την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει ψηφιακά εργαλεία;

(Ενδεικτικά: ανάγκες πελατών, ανταγωνισμός, πανδημία, προσωπική πρωτοβουλία της διοίκησης, πίεση από προμηθευτές, υποχρεώσεις της αγοράς ή του κράτους)

7. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του ιδιοκτήτη ή της διοίκησης στην απόφαση για ψηφιακές αλλαγές;

(Επεξήγηση: Η ερώτηση εξετάζει αν η ψηφιακή μετάβαση εξαρτάται από τη στάση, τις γνώσεις και τη διάθεση της διοίκησης να επενδύσει χρόνο και πόρους)

8. Πόσο επηρεάζουν οι γνώσεις και οι ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων την επιτυχία αυτής της προσπάθειας;

(Ενδεικτικά: ευκολία χρήσης εργαλείων, ανάγκη εκπαίδευσης, φόβος ή αντίσταση στην αλλαγή, δυνατότητα προσαρμογής σε νέες διαδικασίες)

9. Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες που αντιμετώπισε ή αντιμετωπίζει η επιχείρηση στην προσπάθεια να αξιοποιήσει ψηφιακά εργαλεία; *(Ενδεικτικά: κόστος, έλλειψη χρόνου, έλλειψη κατάλληλου προσωπικού, δυσκολία επιλογής σωστών λύσεων, τεχνικά προβλήματα, φόβος αλλαγής, γραφειοκρατία)*

10. Υπάρχουν παράγοντες στην ελληνική αγορά που κάνουν πιο δύσκολη την ψηφιακή αναβάθμιση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης;

    (Θέματα όπως κόστος, μικρό μέγεθος επιχειρήσεων, έλλειψη προσωπικού, δυσκολία χρηματοδότησης, γραφειοκρατία, φορολογικές ή διοικητικές υποχρεώσεις, αλλά και την καθημερινή πίεση της επιχείρησης)

11. Έχετε αξιοποιήσει ή προσπαθήσει να αξιοποιήσετε κάποιο πρόγραμμα ή επιδότηση για ψηφιακή αναβάθμιση;

    (Αν ναι: τι λειτούργησε καλά και τι σας δυσκόλεψε; Αν όχι: για ποιον λόγο δεν αξιοποιήθηκε; Π.χ. έλλειψη ενημέρωσης, πολύπλοκη διαδικασία, δυσκολία κάλυψης ιδίας συμμετοχής)

12. Τι είδους υποστήριξη θα βοηθούσε περισσότερο μια μικρομεσαία επιχείρηση να προχωρήσει ουσιαστικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό; *(Ενδεικτικά: οικονομική στήριξη, απλές και γρήγορες διαδικασίες επιδότησης, πρακτική εκπαίδευση, τεχνική καθοδήγηση, συμβουλευτική, καλύτερες δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες)*

13. Αν μια μικρομεσαία επιχείρηση ξεκινούσε σήμερα από την αρχή, ποιο θα ήταν το πρώτο βήμα που θα της προτείνατε;