

**Ενημερωτικό δελτίο για τον πράσινο μετασχηματισμό  
(2ο εξάμηνο 2025)**

Έργο: «Κέντρο Καινοτομίας για το Λιανικό Εμπόριο» (κωδικός ΟΠΣ 6002934)  
Υποέργο 1: «Σύγχρονες Υπηρεσίες προς τις ΠΜΕ & ΜΜΕ του Εμπορίου»  
Πακέτο εργασίας ΠΕ 1.1: «Δράσεις Συστημικής Συμβολής»  
Παραδοτέο Π.1.1.1: Ενημερωτικό δελτίο για τον πράσινο μετασχηματισμό  
(2ο εξάμηνο 2025)

Το παρόν ενημερωτικό δελτίο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του υποέργου 1 «Σύγχρονες Υπηρεσίες προς τις ΠΜΕ & ΜΜΕ του Εμπορίου» της Πράξης: «Κέντρο Καινοτομίας για το Λιανικό Εμπόριο» (κωδικός ΟΠΣ 6002934), η οποία είναι ενταγμένη στο Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα 2021-2027» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΚΤ+) και από εθνικούς πόρους.



## Ενημερωτικό δελτίο για τον πράσινο μετασχηματισμό

(2ο εξάμηνο 2025)

### Ερευνητική & Συγγραφική ομάδα:

Μεραμβελιωτάκης Γεώργιος

Κεμαχλής Ιωάννης

Παππάς Ιωάννης

Παναγιωτοπούλου Μιλένα

Πλιάτσικας Βασίλειος

### Επιμέλεια κειμένου:

Καρρά Μαριλένα

Copyright INEMY © 2026

Πετράκη 8

10563, Αθήνα

Τηλ: 210 3259170

E-mail: [info@inemy.gr](mailto:info@inemy.gr)

URL: [www.inemy.gr](http://www.inemy.gr)

Απαγορεύεται η με οποιονδήποτε τρόπο ανατύπωση ή μετάφραση όλου ή μέρους του κειμένου χωρίς την άδεια του εκδότη. Επίσης, η αναδημοσίευση (όλου ή μέρους του) χωρίς αναφορά της πηγής.



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
2021 – 2027  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή .....	2
Μέρος Πρώτο: Πράσινο Μετασχηματισμός σε Συνθήκες Μακροοικονομικής Αβεβαιότητας: Διεθνείς Τάσεις και Εγχώριες Προοπτικές .....	6
2.1 Το διεθνές οικονομικό περιβάλλον: αποπληθωρισμός, γεωοικονομικός κατακερματισμός και η παγίωση της «βέβαιης αβεβαιότητας» .....	6
2.2 Το μακροοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα το 2025 και οι προοπτικές για το 2026.....	10
Προοπτικές για το 2026 .....	12
2.3 Η οικονομική δραστηριότητα στον κλάδο του Εμπορίου στην Ελλάδα.....	14
2.3.1 Εισαγωγικές επισημάνσεις .....	14
2.3.2 Η συνεισφορά του Εμπορίου στην ελληνική οικονομία και η εξέλιξη του Δείκτη Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ) στο Λιανικό Εμπόριο .....	16
2.3.3. Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ) στο Λιανικό Εμπόριο την περίοδο 2015-2025 .....	17
2.3.4. Η πορεία του ΔΚΕ στο Χονδρικό Εμπόριο την περίοδο 2014-2024 .....	31
2.3.5.Ο Γενικός ΔΚΕ στον τομέα των αυτοκινήτων (Εμπόριο, συντήρηση και επισκευή αυτοκινήτων και μοτοσικλετών [ΣΤΑΚΟΔ 45] και Εμπόριο αυτοκινήτων [ΣΤΑΚΟΔ 451]) .....	32
2.4 Συμπεράσματα.....	34
Μέρος Δεύτερο: Το ESG ως το Νέο Επιχειρηματικό Υπόδειγμα στο Λιανικό Εμπόριο: Από τη Συμμόρφωση στη Στρατηγική Ενσωμάτωση.....	39
3.1 Εισαγωγή.....	39
3.2 Η Εννοιολογική Εξέλιξη της Επιχειρηματικής Ηθικής: Από την ΕΚΕ στο ESG .....	42
3.3 Το Εννοιολογικό & Αξιολογικό Πλαίσιο του ESG.....	47
3.4 ESG και Λιανικό Εμπόριο: Θεσμικός Μετασχηματισμός και Επανακαθορισμός της Επιχειρηματικής Ευθύνης.....	52
3.5 Η Στρατηγική Σημασία της Ένταξης των ΜΜΕ Λιανικού Εμπορίου στο Πλαίσιο ESG .....	58
3.6 Προτάσεις Πολιτικής για την Υποστήριξη της Ενσωμάτωσης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου στο Πλαίσιο ESG.....	63
3.7 Συμπεράσματα.....	65
4. Αντί Επιλόγου.....	67
Βιβλιογραφία .....	70

## 1. Εισαγωγή

Ο πράσινος μετασχηματισμός συνιστά μια από τις πλέον καθοριστικές αναπτυξιακές και θεσμικές προκλήσεις της σύγχρονης περιόδου. Δεν πρόκειται για μια αποκλειστικά περιβαλλοντική πολιτική, αλλά για μια συνολική διαδικασία αναδιάρθρωσης των παραγωγικών υποδειγμάτων, των επενδυτικών προτεραιοτήτων, των θεσμικών πλαισίων και των επιχειρηματικών πρακτικών. Η μετάβαση προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, αυξημένης ενεργειακής αποδοτικότητας και βιώσιμης χρήσης των φυσικών πόρων συνδέεται άρρηκτα με κρίσιμες μακροοικονομικές παραμέτρους, όπως η αναπτυξιακή δυναμική, η δημοσιονομική βιωσιμότητα, η ανταγωνιστικότητα, η χρηματοπιστωτική σταθερότητα και η κοινωνική συνοχή.

Στο τρέχον διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον, η πράσινη μετάβαση εξελίσσεται σε συνθήκες αυξημένης αβεβαιότητας, γεωοικονομικών κατακερματισμών, αναδιάρθρωσης των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας και αναθεώρησης των δεδομένων προτύπων παγκοσμιοποίησης. Η σταδιακή αποκλιμάκωση του πληθωρισμού και η αναμενόμενη χαλάρωση της νομισματικής πολιτικής δημιουργούν τις προϋποθέσεις ανάληψης επενδυτικών αποφάσεων, χωρίς, βέβαια, να αναιρούνται οι δομικοί περιορισμοί, οι οποίοι απορρέουν από το υψηλό δημόσιο χρέος, τις γεωπολιτικές εντάσεις, τις ενεργειακές μεταβολές και τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής. Εντός αυτού του πλαισίου, η πράσινη μετάβαση δεν μπορεί να προσεγγιστεί ως ένα απλό τεχνοκρατικό, πολλώ δε μάλλον δευτερεύον ζήτημα πολιτικής, αλλά θα πρέπει να θεωρηθεί ως θεμελιακό χαρακτηριστικό που θα διατρέχει οριζόντια κάθε νέο αναπτυξιακό πρότυπο.

Για την ελληνική οικονομία, η πρόκληση καθίσταται διττή. Από τη μια πλευρά, το 2025 χαρακτηρίστηκε από μια, κατά το μάλλον ή ήττον, αναιμική, αλλά, σε κάθε περίπτωση, θετική μεγέθυνση, καθώς παρατηρήθηκαν κάποια τάση ενίσχυσης των επενδύσεων και μια αύξηση της απασχόλησης, συνιστώντας ένα μακροοικονομικό υπόβαθρο, το οποίο δημιουργεί, δυνητικά, ευόμιες προϋποθέσεις για τον λεγόμενο μετασχηματισμό του ήδη υπάρχοντος παραγωγικού μοντέλου. Ταυτόχρονα, όμως, η συνεχιζόμενη ύπαρξη διαρθρωτικών αδυναμιών –όπως το επενδυτικό κενό, η χαμηλή προστιθέμενη αξία της παραγωγής, η περιορισμένη εξαγωγική βάση και η ενεργειακή εξάρτηση– θέτουν κάθε αναπτυξιακή δυναμική της ελληνικής οικονομίας σε κίνδυνο, καθώς η τελευταία παραμένει ευάλωτη σε εξωγενείς κλυδωνισμούς και κρίσεις Στο

πλαίσιο αυτό, ο πράσινος μετασχηματισμός θα πρέπει να θεωρείται όχι μόνο μια περιβαλλοντική αναγκαιότητα, αλλά και μια αναπτυξιακή ευκαιρία για την αναβάθμιση της παραγωγικής βάσης, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη θωράκιση της οικονομίας, έναντι των ενδεχόμενων μελλοντικών κρίσεων.

Στόχος του παρόντος δελτίου είναι η συστηματική αποτύπωση και ανάλυση των βασικών παραμέτρων, οι οποίες διαμορφώνουν το πλαίσιο της πράσινης μετάβασης στην ελληνική οικονομία, καθώς και η ανάδειξη των προκλήσεων και των προϋποθέσεων για την αποτελεσματική ενσωμάτωσή της στον επιχειρηματικό και παραγωγικό ιστό. Το δελτίο επιδιώκει να συμβάλει στον δημόσιο διάλογο, παρέχοντας αναλυτικά εργαλεία κατανόησης τόσο των μακροοικονομικών συνθηκών όσο και των μικροοικονομικών και θεσμικών μηχανισμών, μέσω των οποίων η πράσινη μετάβαση γειώνεται σε αποτελεσματικές επιχειρηματικές πρακτικές, κερδοφόρες επενδυτικές αποφάσεις και αποδοτικά πρότυπα διακυβέρνησης.

Ο σκοπός της παρούσας ανάλυσης δεν περιορίζεται στην περιγραφική καταγραφή πολιτικών και τάσεων, καθώς αποσκοπεί στη διαμόρφωση ενός ερμηνευτικού πλαισίου που θα επιτρέψει την κατανόηση της πράσινης μετάβασης ως μιας διαδικασίας οικονομικού και θεσμικού μετασχηματισμού, η οποία εκτυλίσσεται σε πολλαπλά επίπεδα: μακροοικονομικό, επενδυτικό, επιχειρησιακό και κοινωνικό. Η προσέγγιση αυτή καθιστά δυνατή την ανάδειξη τόσο των ευκαιριών όσο και των περιορισμών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, και ιδίως οι μικρομεσαίες, κατά τη διαδικασία προσαρμογής τους στις νέες περιβαλλοντικές και κανονιστικές απαιτήσεις.

Βάσει των προαναφερθέντων, το δελτίο συγκροτείται σε δύο διακριτά, αλλά αλληλοσυμπληρούμενα μέρη. Το πρώτο μέρος εστιάζει στο ευρύτερο μακροοικονομικό, θεσμικό και αναπτυξιακό πλαίσιο, εντός του οποίου εξελίσσεται ο πράσινος μετασχηματισμός. Αναλύονται οι διεθνείς και εγχώριες οικονομικές συνθήκες, οι επενδυτικές προοπτικές, ο ρόλος των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων, καθώς και η σημασία της ανθεκτικότητας, της ενεργειακής μετάβασης και της κλιματικής προσαρμογής. Το μέρος αυτό επιχειρεί να καταδείξει ότι η πράσινη μετάβαση δεν είναι ανεξάρτητη από τις μακροοικονομικές συνθήκες, αλλά εντάσσεται σ' ένα πλαίσιο δημοσιονομικών περιορισμών, χρηματοπιστωτικών συνθηκών και γεωοικονομικών ανακατατάξεων, που επηρεάζουν άμεσα τη δυναμική των επενδύσεων και τη δυνατότητα υλοποίησης αποτελεσματικών πολιτικών.

Η επιλογή αυτή αιτιολογείται από το γεγονός ότι ο πράσινος μετασχηματισμός δεν μπορεί να αποσυνδεθεί από τις συνολικές αναπτυξιακές στρατηγικές και από τη λειτουργία των θεσμών, που διαμορφώνουν και προσδιορίζουν το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Η αποτελεσματικότητα των πολιτικών για το κλίμα, την ενέργεια και την κυκλική οικονομία εξαρτάται από την ύπαρξη μακροοικονομικής σταθερότητας, επαρκούς δημοσιονομικού χώρου, λειτουργικών αγορών κεφαλαίου και διοικητικής ικανότητας. Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, οι πράσινες επενδύσεις κινδυνεύουν να παραμείνουν αποσπασματικές ή να παραγάγουν περιορισμένο πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα. Κατά συνέπεια, το πρώτο μέρος του δελτίου λειτουργεί ως αναγκαία βάση κατανόησης των δομικών συνθηκών, εντός των οποίων καλούνται να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις.

Το δεύτερο μέρος του δελτίου μετατοπίζει την ανάλυση στο επίπεδο των επιχειρηματικών πρακτικών και της εταιρικής διακυβέρνησης, εστιάζοντας στον ρόλο των κριτηρίων ESG (Environmental, Social, Governance). Η επιλογή αυτή αντανακλά την ανάγκη γεφύρωσης του μακροοικονομικού και θεσμικού πλαισίου με τη μικροοικονομική πραγματικότητα των επιχειρήσεων. Ενώ το πρώτο μέρος αναλύει το μακροοικονομικό περιβάλλον της πράσινης μετάβασης, το δεύτερο εξετάζει τους μηχανισμούς, μέσω των οποίων αυτή ενσωματώνεται στην καθημερινή λειτουργία, στη στρατηγική και στις επενδυτικές αποφάσεις των επιχειρήσεων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αναλυτική διάκριση του παρόντος δελτίου σε δύο μέρη δεν συνιστά μόνο μια διάκριση στη δομή του, αλλά αναδεικνύει και μια εννοιολογική διαφοροποίηση. Ο πράσινος μετασχηματισμός, για να αποκτήσει ουσιαστικό οικονομικό περιεχόμενο, απαιτεί αφενός ένα ευνοϊκό μακροοικονομικό και θεσμικό υπόβαθρο και αφετέρου μηχανισμούς ενδογενούς προσαρμογής, σε επίπεδο επιχείρησης. Τα κριτήρια ESG λειτουργούν ως τέτοιος μηχανισμός, καθώς συγκροτούν ένα κανονιστικό πλαίσιο μέτρησης, διαφάνειας και λογοδοσίας, το οποίο επιτρέπει τη συστηματική ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών παραμέτρων στον επιχειρησιακό σχεδιασμό, στη διαχείριση κινδύνων και στη διάρθρωση των επενδυτικών επιλογών. Μέσω των ESG, η πράσινη μετάβαση παύει να αποτελεί εξωτερική κανονιστική επιταγή και μετασχηματίζεται σε εσωτερική στρατηγική συνιστώσα της ίδιας της επιχειρηματικής λειτουργίας της.

Συνεπώς, αυτά τα δύο μέρη επιχειρούν να αναδείξουν και να τονίσουν τη διττή φύση του πράσινου μετασχηματισμού: ως μακροοικονομικής και θεσμικής διαδικασίας και, ταυτόχρονα, ως μικροοικονομικής και οργανωσιακής προσαρμογής. Η αποσύνδεση των δύο θα οδηγούσε, μοιραία, είτε σε μια αφηρημένη ανάλυση πολιτικών, χωρίς επιχειρησιακή εφαρμογή, είτε σε μια τεχνοκρατική προσέγγιση εταιρικών πρακτικών, χωρίς αναφορά στις ευρύτερες αναπτυξιακές συνθήκες. Υπό αυτήν την έννοια, το παρόν δελτίο φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα αναλυτικό εργαλείο για την αποτίμηση της πράσινης μετάβασης όχι μόνον ως περιβαλλοντικής στρατηγικής, αλλά και ως κεντρικού πυλώνα ενός νέου αναπτυξιακού υποδείγματος, όπου η οικονομική βιωσιμότητα, η κοινωνική συνοχή και η περιβαλλοντική ανθεκτικότητα συνιστούν αλληλένδετες και αμοιβαία ενισχυόμενες διαστάσεις.

# Μέρος Πρώτο: Πράσινος Μετασχηματισμός σε Συνθήκες Μακροοικονομικής Αβεβαιότητας: Διεθνείς Τάσεις και Εγχώριες Προοπτικές

## 2.1 Το διεθνές οικονομικό περιβάλλον: αποπληθωρισμός, γεωοικονομικός κατακερματισμός και παγίωση της «βέβαιης αβεβαιότητας»

Το 2025 βρίσκει τη διεθνή οικονομία σε μια φάση μετάβασης από την περίοδο της οξείας πληθωριστικής πίεσης προς ένα περιβάλλον σχετικής ονομαστικής σταθερότητας, χωρίς, ωστόσο, να έχει αποκατασταθεί πλήρως η μακροοικονομική κανονικότητα. Η σταδιακή αποκλιμάκωση του πληθωρισμού, η οποία ξεκίνησε το 2023 και παγιώθηκε σε υψηλούς ρυθμούς, εν μέρει, εντός του 2024, επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα της αναληφθείσας συσταλτικής νομισματικής πολιτικής στη μείωση των πληθωριστικών πιέσεων. Παράλληλα, όμως, υπογραμμίζεται η διαφοροποίηση των ρυθμών πληθωρισμού από τη μια πλευρά στις τιμές των εμπορευμάτων και της ενέργειας, οι οποίες παρουσιάζουν μια σχετική εξομάλυνση, και από την άλλη, στις υπηρεσίες και στις αγορές εργασίας, οι οποίες, εξακολουθούν να τροφοδοτούν, κυρίως σε αρκετές ανεπτυγμένες οικονομίες, έναν δομικό πληθωρισμό, αντανακλώντας στενότητα προσφοράς και δημογραφικές μεταβολές<sup>1</sup>.

Η μείωση των πληθωριστικών πιέσεων παρακινεί τις κεντρικές τράπεζες να αρχίσουν να εξετάζουν τον ενδεχόμενο της σταδιακής χαλάρωσης των επιτοκίων, ως επεκτατικό μηχανισμό μεγέθυνσης. Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η μετάβαση από ένα καθεστώς σχετικά υψηλών επιτοκίων σε ένα περιβάλλον σταδιακής χαλάρωσης δεν θα συμβεί σε συνθήκες συμμετρικής ανάκαμψης. Αντιθέτως, η διεθνής οικονομία χαρακτηρίζεται από έντονη γεωγραφική ανομοιογένεια, ως προς τους ρυθμούς μεγέθυνσης, τη δυναμική της απασχόλησης και την ανθεκτικότητα των δημόσιων οικονομικών. Ως αποτέλεσμα των προαναφερθέντων, συντηρείται ένα διεθνές μακροοικονομικό περιβάλλον “αυξημένης ευθραυστότητας”, ιδίως όσον αφορά τις αναπτυσσόμενες οικονομίες, οι οποίες αντιμετωπίζουν, ταυτόχρονα,

---

<sup>1</sup> IMF (2025) “Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim”, *World Economic Outlook*  
<https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025>

περιορισμένη πρόσβαση στη χρηματοδότηση, υψηλό κόστος εξυπηρέτησης του χρέους και υψηλότερο κίνδυνο απέναντι σε εξωγενείς απειλές.

Στο πλαίσιο αυτό, οι «μέγα-απειλές» (mega-threats) της διεθνούς οικονομίας παραμένουν ενεργές. Η γεωπολιτική αστάθεια, η πιθανή αναζωπύρωση των εντάσεων στις αγορές ενέργειας, η επιβράδυνση της κινεζικής οικονομίας και το ιστορικά υψηλό επίπεδο του παγκόσμιου δημοσίου χρέους συνεχίζουν να υπονομεύουν τις μεσομακροπρόθεσμες αναπτυξιακές προοπτικές. Το δημόσιο χρέος, το οποίο διευρύνθηκε σημαντικά κατά την περίοδο της πανδημικής κρίσης, εξακολουθεί να αυξάνεται στις μεγάλες οικονομίες, περιορίζοντας τον διαθέσιμο δημοσιονομικό χώρο και καθιστώντας τα κράτη πιο ευάλωτα σε διαταραχές των επιτοκίων και των αγορών κεφαλαίου<sup>2</sup>. Η δημοσιονομική προσαρμογή που προδιαγράφεται για την επόμενη περίοδο ενδέχεται, εφόσον δεν συνδυαστεί με στοχευμένες επενδύσεις, να επιβαρύνει την οικονομική δραστηριότητα και την κοινωνική συνοχή.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά, όσον αφορά το 2026, η παγίωση των γεωοικονομικών κατακερματισμών (Geoeconomic Fragmentations – GEF). Η ενίσχυση των προστατευτικών εμπορικών πολιτικών, η διεύρυνση της επιβολής δασμών, κυρώσεων και εντεινόμενων ελέγχων των εξαγωγών, καθώς και η αναδιάταξη των διεθνών αλυσίδων αξίας, μέσω στρατηγικών, όπως το on-shoring<sup>3</sup>, το near-

---

<sup>2</sup>IMF (2025) *Fiscal Monitor: Fiscal Policy under Uncertainty*, <https://meetings.imf.org/en/-/media/files/publications/fiscal-monitor/2025/english/text.pdf>

<sup>3</sup> Το on-shoring αναφέρεται στη στρατηγική επαναφοράς παραγωγικών δραστηριοτήτων και κρίσιμων σταδίων της αλυσίδας αξίας εντός των εθνικών συνόρων μιας χώρας, αντικαθιστώντας την προηγούμενη διεθνοποίησή τους μέσω off-shoring. Η πρακτική αυτή στοχεύει στη μείωση της έκθεσης σε εξωγενείς κινδύνους (γεωπολιτικούς, υγειονομικούς, ενεργειακούς), στη διασφάλιση της εφοδιαστικής ασφάλειας και στην ενίσχυση της εθνικά στρατηγικής αυτονομίας. Από μακροοικονομική σκοπιά, το on-shoring συνεπάγεται μερική υποκατάσταση των εισαγωγών από εγχώρια παραγωγή, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα της εγχώριας οικονομίας, αλλά, ταυτόχρονα, ενδέχεται να αυξήσει το κόστος παραγωγής, λόγω απώλειας συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

shoring<sup>4</sup> και το friend-shoring<sup>5</sup>, μετασχηματίζουν το παγκόσμιο εμπορικό σύστημα. Οι εξελίξεις αυτές ενδέχεται να αυξήσουν το κόστος παραγωγής, να μειώσουν την αποτελεσματικότητα των αγορών και να εντείνουν τον κίνδυνο εμφάνισης ενός “δασμολογικού σοκ”, το οποίο, με τη σειρά του, θα προκαλέσει νέες πληθωριστικές πιέσεις, μείωση των επενδύσεων και σχετικά μεγαλύτερη μείωση του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος, κυρίως όσον αφορά τα ασθενέστερα κοινωνικά στρώματα. Η προδιαγραφόμενη τάση της απομάκρυνσης από τη λογική της υπέρ-παγκοσμιοποίησης δεν συνιστά απλώς μια αναδιάρθρωση σε όρους διεθνούς εμπορίου, αλλά δομικό επανακαθορισμό των όρων αναπαραγωγής της διεθνούς οικονομικής ολοκλήρωσης.

Σε αυτό το, υπό-διαμόρφωση, διεθνές περιβάλλον, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι κυριαρχεί η συνθήκη της “βέβαιης αβεβαιότητας”, δηλαδή ενός πλαισίου όπου η αβεβαιότητα δεν συνιστά παροδική απόκλιση από μια υποτιθέμενη κανονικότητα, αλλά δομικό χαρακτηριστικό της οικονομικής δυναμικής, το οποίο ενσωματώνεται στις προσδοκίες των οικονομικών δρώντων, επηρεάζοντας συστηματικά τις επενδυτικές αποφάσεις, τη δημοσιονομική χάραξη πολιτικής και τη μακροπρόθεσμη αναπτυξιακή προοπτική. Οι προβλέψεις για τον παγκόσμιο ρυθμό μεγέθυνσης, το 2026, υποδηλώνουν μια αναιμική και άνιση ανάπτυξη, αντανακλώντας διαρθρωτικές αδυναμίες, όπως η γήρανση του πληθυσμού στις ανεπτυγμένες

---

<sup>4</sup> Το near-shoring συνίσταται στη γεωγραφική αναδιάταξη παραγωγικών δραστηριοτήτων από απομακρυσμένες χώρες χαμηλού κόστους σε γειτονικές ή περιφερειακά εγγύτερες οικονομίες. Στόχος του είναι η μείωση του χρόνου μεταφοράς, του κόστους συντονισμού και των κινδύνων που απορρέουν από ενδεχόμενες διαταραχές στις διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες. Σε αντίθεση με το on-shoring, το near-shoring διατηρεί τη διεθνοποίηση της παραγωγής, αλλά την ανασυγκροτεί σε περιφερειακή βάση, επιδιώκοντας μεγαλύτερη λειτουργική ευελιξία, καλύτερη εποπτεία της παραγωγικής διαδικασίας και περιορισμό της έκθεσης σε παγκόσμιους κινδύνους.

<sup>5</sup> Το friend-shoring αφορά τη στρατηγική ανακατεύθυνση εμπορικών και παραγωγικών σχέσεων προς χώρες που θεωρούνται γεωπολιτικά, θεσμικά και αξιακά «συμβατές» ή σύμμαχες. Σε αντίθεση με το near-shoring, η λογική, εδώ, δεν επιτάσσει τη γεωγραφική εγγύτητα, αλλά την πολιτική αξιοπιστία, τη θεσμική σταθερότητα και την ευθυγράμμιση κοινών συμφερόντων. Το friend-shoring αποσκοπεί στη μείωση της εξάρτησης από χώρες που εκλαμβάνονται ως κύριοι ανταγωνιστές και στη θωράκιση αλυσίδων εφοδιασμού (π.χ. ενέργεια, ημιαγωγοί, πρώτες ύλες) που ενέχουν στρατηγική σημασία. Ωστόσο, σε μακροοικονομικό επίπεδο, ενδέχεται να εντείνει τον γεωοικονομικό κατακερματισμό, να περιορίσει τα οφέλη της πολυμερούς εμπορικής ολοκλήρωσης και, κατά συνέπεια, να προκαλέσει αύξηση των τιμών, μέσω της μείωσης του διεθνούς ανταγωνισμού.

οικονομίες, η επιβράδυνση της παραγωγικότητας και οι αυξανόμενες επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής<sup>6</sup>. Ταυτόχρονα, οι συνεχιζόμενες περιφερειακές συγκρούσεις, οι διαταραχές στις αλυσίδες αξίας και στις μεταφορές, καθώς και η κλιματική αλλαγή εξακολουθούν να επηρεάζουν αρνητικά την οικονομική δραστηριότητα σε κρίσιμες περιοχές του πλανήτη.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η οικονομική πολιτική αποκτά πρωτεύοντα και κεντρικό ρόλο στην εξομάλυνση των ποικίλων διαταραχών, καθώς, μεταξύ άλλων, διαμορφώνεται ένα τριπλό πεδίο παρέμβασης. Πρώτον, στο επίπεδο της νομισματικής πολιτικής, η αποκλιμάκωση του πληθωρισμού δημιουργεί περιθώρια σταδιακής χαλάρωσης, υπό την προϋπόθεση, βέβαια, της διατήρησης της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Δεύτερον, στο επίπεδο της δημοσιονομικής πολιτικής, η ανάγκη σταθεροποίησης της δυναμικής του δημοσίου χρέους καθιστά αναγκαίο τον εξορθολογισμό των δαπανών και την ενίσχυση της φορολογικής βάσης, χωρίς να υπονομεύονται οι επενδύσεις σε υποδομές, ανθρώπινο κεφάλαιο και καινοτομία. Τρίτον, στο επίπεδο των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, η ενίσχυση της παραγωγικότητας και της δυναμικής ανάπτυξης αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την προσαρμογή στις μέγα-τάσεις του διεθνούς περιβάλλοντος, όπως αυτές διαμορφώνονται από τη δημογραφική μετάβαση, τον πράσινο και ψηφιακό μετασχηματισμό, τη διαχείριση των μεταναστευτικών ροών και την ενδυνάμωση της κοινωνικής ανθεκτικότητας.

Συνολικά, το διεθνές οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίστηκε, το 2025, από μια εύθραυστη ισορροπία μεταξύ αποπληθωριστικής δυναμικής και εντεινόμενων γεωοικονομικών κινδύνων. Η επιτυχής διαχείριση αυτής της ισορροπίας και κατά το επόμενο έτος προϋποθέτει συντονισμένες πολιτικές, οι οποίες θα στοχεύουν: (α) στη διασφάλιση της βιωσιμότητας των δημόσιων οικονομικών, (β) στην επιτάχυνση του πράσινου και ψηφιακού μετασχηματισμού και (γ) στην προστασία των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, με σκοπό τον περιορισμό των οικονομικών και κοινωνικών ανισοτήτων σε ένα περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας.

---

<sup>6</sup> OECD (2025) “Finding the Right Balance in Uncertain Times”, *OECD Economic Outlook*, [https://www.oecd-ilibrary.org/en/publications/oecd-economic-outlook-interim-report-september-2025\\_67b10c01-en.html](https://www.oecd-ilibrary.org/en/publications/oecd-economic-outlook-interim-report-september-2025_67b10c01-en.html)

## 2.2 Το μακροοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα, κατά το 2025, και οι προοπτικές για το 2026

Βάσει των ανωτέρω, καθίσταται σαφές ότι, κατά το 2025, το διεθνές οικονομικό περιβάλλον χαρακτηριζόταν από έντονη μεταβλητότητα και αβεβαιότητα, οι οποίες εντεινόταν από τον γεωοικονομικό κατακερματισμό, τις αναδιατάξεις στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας και τον αυξανόμενο κίνδυνο εκδήλωσης εκτεταμένων εμπορικών και δασμολογικών παρεμβάσεων. Εντός αυτού του ασταθούς πλαισίου, η ελληνική οικονομία διαμόρφωσε τον αναπτυξιακό βηματισμό της, επιδιώκοντας τη συγκρότηση ενός μηχανισμού ανθεκτικότητας έναντι των ποικίλων “κυμάτων αβεβαιότητας”, τα οποία απορρέουν από τις διεθνείς μέγα-απειλές.

Ειδικότερα, και κατά τη διάρκεια του 2025, η ελληνική οικονομία εμφάνισε μια αναιμική, αλλά σταθερή αναπτυξιακή δυναμική, η οποία, ωστόσο, διαφοροποιείται ποιοτικά, σε σχέση με την περίοδο αμέσως μετά την πανδημία. Η μεγέθυνση στηρίζονταν λιγότερο στην ιδιωτική κατανάλωση και περισσότερο στις επενδύσεις και στην απασχόληση, αντανακλώντας τόσο τη σταδιακή εξασθένηση των πραγματικών διαθέσιμων εισοδημάτων, εξαιτίας του πληθωρισμού, όσο και την ενεργοποίηση πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Σύμφωνα με τις διαθέσιμες εκτιμήσεις, ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ, το 2025, τοποθετείται στην περιοχή του 2,0%–2,5%, επίπεδο που υπερβαίνει τον μέσο όρο της Ευρωζώνης, χωρίς, ωστόσο, να συνιστά επιτάχυνση σε σχέση με τις επιδόσεις του 2024<sup>7</sup>.

Η σύνθεση της μεγέθυνσης, κατά το 2025, καταδεικνύει μετατόπιση των αναπτυξιακών κινητήρων. Η ιδιωτική κατανάλωση εξακολουθεί να συμβάλλει θετικά, πλην όμως με ηπιότερο ρυθμό, αντανακλώντας την επίδραση των υψηλών τιμών σε βασικές κατηγορίες αγαθών και υπηρεσιών, τη συγκράτηση της αγοραστικής δύναμης και την αυξημένη αβεβαιότητα των νοικοκυριών. Παράλληλα, η θετική δυναμική της αγοράς εργασίας –μέσω της αύξησης της απασχόλησης και της συνεπακόλουθης υποχώρησης της ανεργίας– λειτουργεί υποστηρικτικά για το διαθέσιμο εισόδημα, χωρίς, όμως, να αναιρεί πλήρως τις πιέσεις από τις παγιωμένα αυξημένες τιμές.

---

<sup>7</sup> European Commission (2025) *Economic forecast for Greece*, [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/greece/economic-forecast-greece\\_en?prefLang=fi](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/greece/economic-forecast-greece_en?prefLang=fi)

Αντιθέτως, οι επενδύσεις είναι εκείνες που συνιστούν τον βασικό μοχλό μεγέθυνσης, κατά το 2025. Η υλοποίηση έργων που χρηματοδοτούνται από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, καθώς και από την Προγραμματική Περίοδο 2021–2027, αυξάνει τις επενδύσεις σε πάγιο κεφάλαιο, ιδίως σε υποδομές, ενέργεια, ψηφιακές τεχνολογίες και μεταποίηση. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η σταδιακή μείωση του “επενδυτικού κενού” της ελληνικής οικονομίας, το οποίο έχει διαμορφωθεί ύστερα από διαδοχικές κρίσεις και εξακολουθεί να αποτελεί δομικό περιορισμό για τη μακροπρόθεσμη σύγκλιση με τις λοιπές οικονομίες της Ευρωζώνης.

Σε επίπεδο τιμών, το 2025 χαρακτηρίζεται από ακόμα μεγαλύτερη αποκλιμάκωση του πληθωρισμού, σε σύγκριση με τα προηγούμενα έτη. Η επιβράδυνση των διεθνών τιμών ενέργειας και πρώτων υλών, καθώς και η σταδιακή ομαλοποίηση των εφοδιαστικών αλυσίδων περιορίζουν τις πληθωριστικές πιέσεις. Ωστόσο, οι αυξήσεις στις τιμές των υπηρεσιών και σε βασικές καταναλωτικές κατηγορίες –ιδίως στα τρόφιμα– εξακολουθούν να επιβαρύνουν τα πραγματικά εισοδήματα, επηρεάζοντας αρνητικά τη δυναμική της ιδιωτικής κατανάλωσης και αναδεικνύοντας την κοινωνικοοικονομική διάσταση της ακρίβειας<sup>8</sup>.

Η εικόνα της αγοράς εργασίας παραμένει θετική και κατά το 2025. Η συνέχιση της μείωσης της ανεργίας, σε συνδυασμό με την αύξηση των κενών θέσεων εργασίας, υποδηλώνουν βελτίωση των συνθηκών απασχόλησης. Παράλληλα, καταγράφεται βελτίωση της παραγωγικότητας των συντελεστών παραγωγής, εξέλιξη που ενισχύει τις μεσοπρόθεσμες αναπτυξιακές προοπτικές, χωρίς, ωστόσο, να αναιρεί τις χρόνιες αδυναμίες του εγχώριου παραγωγικού υποδείγματος.

---

<sup>8</sup> Η ελληνική οικονομία, το 2025, χαρακτηρίζεται από ακόμα μεγαλύτερη αποκλιμάκωση του πληθωρισμού, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, με τις προβλέψεις να τοποθετούν τον Δείκτη Τιμών Καταναλωτή γύρω στο 2,8%, το 2025, και περίπου 2,3%, το 2026. Ωστόσο, παρά τη γενική μείωση του συνολικού πληθωρισμού, οι τιμές των υπηρεσιών και των βασικών καταναλωτικών αγαθών —ιδίως των τροφίμων— εξακολουθούν να αυξάνονται, περιορίζοντας την πραγματική αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών και υπογραμμίζοντας την κοινωνικοοικονομική διάσταση της ακρίβειας.

European Commission (2025) *Economic forecast for Greece*, [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/greece/economic-forecast-greece\\_en?prefLang=fi](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/greece/economic-forecast-greece_en?prefLang=fi)

## Πίνακας 1: Αγορά Εργασίας

Έτος	Ποσοστό Ανεργίας (%)	Απασχόληση (εκ. άτομα)
2024	9,6	4,29
2025	9,0-9,3	↑
2026	8,5-8,9	↑

Ειδικότερα, Η Ετήσια Έκθεση 2025 του Εθνικού Συμβουλίου Παραγωγικότητας (Greek National Productivity Board) καταδεικνύει ότι η συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής (Total Factor Productivity – TFP) αυξήθηκε κατά 1,1%, το 2024, σε σχέση με το 2023, ενώ παραμένει σε χαμηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με τις περισσότερες χώρες της Ευρωζώνης. Αυτό υποδηλώνει μια σταθερή, έστω και αναιμική, άνοδο της αποτελεσματικότητας, με την οποία συνδυάζονται οι συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο) στην παραγωγική διαδικασία. Για το διάστημα 2024–2026 προβλέπεται συνολική αύξηση της παραγωγικότητας περίπου 2,3% σε όρους ΑΕΠ, ανά εργαζόμενο, και 2,0% σε όρους ΑΕΠ, ανά ώρα εργασίας, ενώ οι αντίστοιχοι ρυθμοί στις χώρες της Ευρωζώνης και της ΕΕ είναι χαμηλότεροι. Αυτό υποδηλώνει μια σχετική βελτίωση της παραγωγικότητας, συγκριτικά με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, ακόμα και αν τα απόλυτα επίπεδα παραμένουν αισθητά χαμηλότερα<sup>9</sup>.

Από την πλευρά της ζήτησης, η συμβολή των εισαγωγών στο ΑΕΠ εξακολουθεί να είναι αρνητική και κατά το 2025, γεγονός που αναδεικνύει το διαχρονικό έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου. Η εξέλιξη αυτή καθιστά επιτακτική την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της αλλαγής του παραγωγικού υποδείγματος και της προώθησης επενδύσεων σε εξαγωγικούς κλάδους υψηλής προστιθέμενης αξίας. Ταυτόχρονα, η δημοσιονομική πολιτική παραμένει σχετικά περιοριστική, στο πλαίσιο της ανάγκης διατήρησης της βιωσιμότητας του δημόσιου χρέους, περιορίζοντας τη συμβολή της δημόσιας κατανάλωσης στη μεγέθυνση.

### Προοπτικές για το 2026

Οι διαθέσιμες εκτιμήσεις για το 2026 συγκλίνουν στο ότι η ελληνική οικονομία αναμένεται να διατηρήσει μέτριο, αλλά σταθερό ρυθμό μεγέθυνσης, με προβλέψεις

<sup>9</sup> Greek National Productivity Board (2025) “Enhancing Productivity through Effective Governance, Industrial Policy and Reforms”, Centre of Planning & Economic Research.

[https://www.kepe.gr/wp-content/uploads/2025/11/NPB\\_Annual-Report\\_2025\\_LOW.pdf](https://www.kepe.gr/wp-content/uploads/2025/11/NPB_Annual-Report_2025_LOW.pdf)

που τοποθετούν την αύξηση του ΑΕΠ στην περιοχή του 2,4%–2,6%. Η προοπτική αυτή συνδέεται με τη συνέχιση των επενδύσεων που χρηματοδοτούνται από ευρωπαϊκούς πόρους, τη σταδιακή ενίσχυση της παραγωγικής ικανότητας και τη βελτίωση της απορρόφησης κεφαλαίων σε τομείς στρατηγικής σημασίας, όπως οι υποδομές, η ενέργεια, η ψηφιακή οικονομία και η πράσινη μετάβαση<sup>10</sup>.

Ωστόσο, οι προβλέψεις για τον ρυθμό μεγέθυνσης της ελληνικής οικονομίας, κατά το 2026, τελούν υπό την αίρεση ενός πλέγματος εξωγενών και ενδογενών κινδύνων. Σε διεθνές επίπεδο, η ενδεχόμενη επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας σε βασικές οικονομίες της Ευρωζώνης, η αναζωπύρωση γεωπολιτικών εντάσεων και η πιθανή όξυνση των διαταραχών στο παγκόσμιο εμπόριο ενδέχεται να ασκήσουν καθοδικές πιέσεις στην εξωτερική ζήτηση για ελληνικά προϊόντα και υπηρεσίες, επηρεάζοντας δυσμενώς τις εξαγωγικές επιδόσεις και τη συνολική οικονομική δραστηριότητα.

Παράλληλα, και στο εσωτερικό επίπεδο, καθοριστικής σημασίας για τη διατήρηση της επενδυτικής δυναμικής και τη στήριξη της μεσοπρόθεσμης αναπτυξιακής τροχιάς αναδεικνύεται ο ρυθμός υλοποίησης των έργων που χρηματοδοτούνται από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, καθώς και η διοικητική ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να επιταχύνει τις διαδικασίες ωρίμανσης, απορρόφησης και αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων της Προγραμματικής Περιόδου 2021–2027. Τυχόν καθυστερήσεις ή αδυναμίες στον σχεδιασμό και στην εκτέλεση των επενδυτικών προγραμμάτων θα μπορούσαν να περιορίσουν τον αναμενόμενο πολλαπλασιαστικό αντίκτυπο των ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων, επιβαρύνοντας τις αναπτυξιακές προοπτικές της ελληνικής οικονομίας.

Ιδιαίτερη βαρύτητα, για το 2026, αποκτούν οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες άπτονται της ψηφιακής αναβάθμισης της δημόσιας διοίκησης, του εκσυγχρονισμού των υποδομών και της επιτάχυνσης του πράσινου μετασχηματισμού της οικονομίας. Οι εξελίξεις αυτές συνιστούν κρίσιμους προσδιοριστικούς παράγοντες της μεσοπρόθεσμης αναπτυξιακής δυναμικής, καθώς επηρεάζουν τόσο την

---

<sup>10</sup> Προβλέψεις Προϋπολογισμού για το 2026, <https://minfin.gov.gr/wp-content/uploads/2025/11/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7-%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%8B%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D-2026.pdf>

παραγωγικότητα όσο και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της χώρας. Ταυτόχρονα, η εμπειρία των ακραίων καιρικών φαινομένων των τελευταίων ετών κατέδειξε, με σαφήνεια, τη σημασία της ενίσχυσης της ανθεκτικότητας της οικονομίας έναντι των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής. Οι φυσικές καταστροφές δύνανται να επιδράσουν αρνητικά στο επίπεδο της παραγωγής, να αυξήσουν το κόστος βασικών αγαθών –ιδίως των τροφίμων– και να επιβαρύνουν τα δημόσια οικονομικά, μέσω της ανάγκης για έκτακτες δημοσιονομικές παρεμβάσεις και αποκαταστάσεις υποδομών, υπονομεύοντας τη δημοσιονομική σταθερότητα και τις αναπτυξιακές προοπτικές.

Εν κατακλείδι, κατά το 2025, το μακροοικονομικό περιβάλλον της ελληνικής οικονομίας διαμορφώθηκε υπό συνθήκες ήπιας, αλλά θετικής μεγέθυνσης, με βασικούς κινητήριους μοχλούς τις επενδύσεις και τη διεύρυνση της απασχόλησης, εντός, όμως, ενός πλαισίου επίμονων πληθωριστικών πιέσεων, κυρίως στις αγορές της ενέργειας και των βασικών καταναλωτικών αγαθών, και αυξημένης αβεβαιότητας στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι προβολές για το 2026 συγκλίνουν στη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων ρυθμών μεγέθυνσης της ελληνικής οικονομίας, υπό την κρίσιμη προϋπόθεση της αποτελεσματικής και έγκαιρης αξιοποίησης των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών πόρων, της συστηματικής άμβλυνσης του επενδυτικού κενού και της επιτάχυνσης της δίδυμης μετάβασης –ψηφιακής και πράσινης– με στόχο την ενίσχυση της ανθεκτικότητας, της παραγωγικότητας και της μακροπρόθεσμης αναπτυξιακής δυναμικής της χώρας.

## 2.3 Η οικονομική δραστηριότητα στον κλάδο του Εμπορίου στην Ελλάδα

### 2.3.1 Εισαγωγικές επισημάνσεις

Οι προηγούμενες ενότητες αποτύπωσαν τις βασικές μεταβολές, οι οποίες χαρακτηρίζουν το διεθνές και το ευρωπαϊκό οικονομικό περιβάλλον, κατά το 2025, σε συνάρτηση με τις νεότερες και τρέχουσες εξελίξεις της ελληνικής οικονομίας. Το τελευταίο έτος χαρακτηρίζεται από μια, κατά το μάλλον ή ήττον, εύθραυστη μακροοικονομική εξομάλυνση, καθώς η σταδιακή αποκλιμάκωση των υψηλών ρυθμών πληθωρισμού και η βαθμιαία χαλάρωση της νομισματικής πολιτικής<sup>11</sup> συνυπάρχουν

---

<sup>11</sup> Εντός του 2025, η νομισματική πολιτική της ΕΚΤ μετατοπίστηκε προς μια κατεύθυνση ήπιας χαλάρωσης, μέσω μειώσεων των βασικών επιτοκίων, αντανακλώντας τη βελτίωση των πληθωριστικών προοπτικών και την επιβράδυνση της οικονομικής δυναμικής στην Ευρωζώνη. ΕΚΤ (2025) *Δελτίο Τύπου: Αποφάσεις Νομισματικής Πολιτικής*, (30 Ιανουαρίου 2025), <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.mp250130~530b29e622.el.html?>

με επίμονες πηγές αβεβαιότητας. Οι γεωπολιτικές εντάσεις, η αναδιάταξη των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας, η επιπλέον ενίσχυση των προστατευτικών πρακτικών στο διεθνές εμπόριο<sup>12</sup> και οι διακυμάνσεις στις τιμές της ενέργειας και των πρώτων υλών εξακολουθούν να επηρεάζουν τη δυναμική της παγκόσμιας οικονομίας. Παράλληλα, το κόστος εργασίας παραμένει κρίσιμη μεταβλητή, όσον αφορά την εξέλιξη του πληθωρισμού, ιδίως σε ένα περιβάλλον αυξημένων μισθολογικών πιέσεων και περιορισμένης αύξησης της παραγωγικότητας. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να απορροφήσουν ή να μετακυλίσουν το αυξημένο μοναδιαίο κόστος εργασίας στα περιθώρια κέρδους τους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση των τιμών και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους<sup>13</sup>.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο κλάδος του εμπορίου εξακολουθεί να συνιστά έναν από τους πλέον σημαντικούς τομείς τόσο της ευρωπαϊκής όσο και της ελληνικής οικονομίας, λειτουργώντας, ταυτόχρονα, και ως μηχανισμός προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Το παρόν δελτίο εστιάζει στον τρόπο με τον οποίον ο κλάδος ανταποκρίνεται στις προκλήσεις και αξιοποιεί τις ευκαιρίες που αναδύονται από τον επιταχυνόμενο μετασχηματισμό της οικονομίας. Το «μονοπάτι της μετάβασης» του εμπορίου προσδιορίζεται, κατά κύριο λόγο, από τον τριπλό μετασχηματισμό της ψηφιοποίησης, της πράσινης μετάβασης και της αναβάθμισης των δεξιοτήτων, σε ένα περιβάλλον όπου η τεχνολογική καινοτομία, η Τεχνητή

---

EKT (2025) *Δελτίο Τύπου: Αποφάσεις Νομισματικής Πολιτικής*, (17 Απριλίου 2025), <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.mp250417~42727d0735.el.html?>

EKT (2025) *Δελτίο Τύπου: Αποφάσεις Νομισματικής Πολιτικής*, (5 Ιουνίου 2025), <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.mp250605~3b5f67d007.el.html?>

<sup>12</sup> Το 2025, οι Ηνωμένες Πολιτείες προχώρησαν σε **αμοιβαίες (reciprocal) δασμολογικές επιβαρύνσεις** σε εισαγόμενα προϊόντα από πολλές χώρες, με ελάχιστο βασικό δασμό ~10%, σε όλες τις εισαγωγές, και ειδικούς υψηλότερους δασμούς σε ορισμένες χώρες. Οι δασμοί σε προϊόντα, όπως ο χάλυβας, το αλουμίνιο ή ο χαλκός, έφθασαν ακόμη και στο 50%. Από την άλλη πλευρά, η ΕΕ επέβαλε νέους τελωνειακούς δασμούς σε γεωργικά προϊόντα και λιπάσματα από τη Ρωσία και τη Λευκορωσία, με στόχο τη μείωση της εξάρτησης από αυτές τις εισαγωγές και τη στήριξη της εγχώριας παραγωγής. Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Ε.Ε. (2025) *Εμπόριο: Νέοι δασμοί της ΕΕ σε ρωσικά και λευκορωσικά γεωργικά προϊόντα και λιπάσματα*, <https://www.consilium.europa.eu/el/press/press-releases/2025/06/12/trade-eu-adopts-new-tariffs-on-russian-and-belarusian-agricultural-goods-and-fertilisers/>

<sup>13</sup> Σύμφωνα με μελέτη της BIS (Bank for International Settlements), υπάρχει σημαντική μετακύλιση των μισθολογικών αυξήσεων στις τιμές της παραγωγής, στην Ευρωζώνη: περίπου το 50% του κόστους εργασίας μετακυλιέται σε τιμές, εντός δύο έως τριών ετών, με τη μεγαλύτερη επίπτωση να υφίστανται τομείς με υψηλή ένταση εργασίας. Ampudia M., Lombardi, M. & Renault, T. (2024) “The wage-price pass-through across sectors: evidence from the euro area”, *BIS Working Papers*, no 1192, <https://www.bis.org/publ/work1192.pdf>.

Ταυτόχρονα, καταγράφονται σταθερές αυξήσεις στο ωριαίο κόστος εργασίας στην Ευρωζώνη και στην ΕΕ, κατά το 2025, (π.χ., άνοδος περίπου +3,3% έως +3,6% σε κάποια τρίμηνα), αντανακλώντας άνοδο του μοναδιαίου κόστους εργασίας σε επιχειρηματικούς τομείς.

Eurostat (2025) *Annual increase in labour costs at 3.6% in euro area*

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/3-16092025-bp#main-content>

Νοημοσύνη και τα κριτήρια βιωσιμότητας συνιστούν πλέον πρωταρχικής σημασίας παράγοντες για την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Οι επόμενες ενότητες αναδεικνύουν τις βασικές τάσεις και επιδόσεις του ελληνικού εμπορίου, κατά το 2025, εξετάζοντας τη συμβολή του στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία, στην εξέλιξη των δεικτών κύκλου εργασιών και όγκου, καθώς και στις διαρθρωτικές αλλαγές, οι οποίες διαμορφώνουν την ανθεκτικότητα και τις μεσοπρόθεσμες προοπτικές του κλάδου.

### 2.3.2 Η συνεισφορά του Εμπορίου στην ελληνική οικονομία και η εξέλιξη του Δείκτη Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ) στο Λιανικό Εμπόριο

Παρά τη διεθνή εντεινόμενη οικονομική, κοινωνική και γεωπολιτική αβεβαιότητα, η ελληνική οικονομία διατηρεί, κατά το 2025, μια θετική, αν και επιβραδυνόμενη, μακροοικονομική δυναμική, με τις δημοσιονομικές επιδόσεις της να παραμένουν συγκριτικά ευνοϊκότερες, έναντι του αντίστοιχου μέσου όρου της Ευρωζώνης<sup>14</sup>. Ο κλάδος του εμπορίου εξακολουθεί να αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας, παρόλο που οι ρυθμοί μεγέθυνσής του εμφανίζουν τάσεις σχετικής αποκλιμάκωσης, αντανακλώντας τη σταδιακή εξασθένηση της ζήτησης για διαρκή αγαθά, τις επιδράσεις του αυξημένου κόστους διαβίωσης και τις πιέσεις που ασκούνται από το κόστος παραγωγής. Η εξέλιξη του Δείκτη Κύκλου Εργασιών, στο λιανικό εμπόριο, καταδεικνύει διαφοροποιήσεις μεταξύ επιμέρους υποκατηγοριών, με τις επιδόσεις τους να προσδιορίζονται τόσο από τη συγκρατημένη ενίσχυση του διαθέσιμου εισοδήματος όσο και από τη δυναμική της τουριστικής και της κατασκευαστικής δραστηριότητας, οι οποίες εξακολουθούν να λειτουργούν υποστηρικτικά για την εγχώρια κατανάλωση. Συγκεκριμένα, ο Γενικός Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο λιανικό εμπόριο παρουσίασε μια αύξηση της τάξης του 2,5% περίπου, σε ετήσια βάση, κατά το 2025, ενώ ο Δείκτης Όγκου κατέγραψε αντίστοιχη αύξηση της τάξης του 1,9%, αντανακλώντας μια, μάλλον, αναιμική και σχετικά περιορισμένη διεύρυνση της πραγματικής δραστηριότητας στον κλάδο. Το γεγονός αυτό σχετίζεται με τις πιέσεις που ασκούνται στο διαθέσιμο εισόδημα και στο κόστος

---

<sup>14</sup> Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2025), η ελληνική οικονομία αναμένεται να παρουσιάσει ρυθμό πραγματικής μεγέθυνσης περίπου **2,1% έως 2,3%, κατά το 2025**, με την ισχυρή συμβολή της ιδιωτικής κατανάλωσης και των επενδύσεων, διατηρώντας ρυθμούς ανάπτυξης υψηλότερους, κατά 1,3%, από τον μέσο όρο της Ευρωζώνης.  
European Commission (2025) *Post-Programme Surveillance Assessments*, [https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/5b51f891-d599-426d-afb9-4b3f0e888bb5\\_en?filename=Post-Programme+Surveillance+Assessments+-+Spring+2025.pdf&utm](https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/5b51f891-d599-426d-afb9-4b3f0e888bb5_en?filename=Post-Programme+Surveillance+Assessments+-+Spring+2025.pdf&utm)

παραγωγής, οι οποίες περιορίζουν την κατανάλωση σε βασικές κατηγορίες διαρκών αγαθών. Επιπλέον, παρά την υψηλή εποχική ζήτηση σε επιμέρους κατηγορίες αγαθών, ορισμένες υποκατηγορίες, όπως τα είδη ένδυσης και υπόδησης, εμφάνισαν πτώση στις πωλήσεις, σε σχέση με το 2024, στοιχείο που υπογραμμίζει μια σχετική εξασθένηση της ζήτησης, λόγω, ακριβώς, της μείωσης του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος<sup>15</sup>.

### 2.3.3. Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ) στο Λιανικό Εμπόριο, την περίοδο 2015-2025

Το λιανικό εμπόριο εξακολουθεί να συνιστά τον σημαντικότερο τομέα του εμπορίου και έναν από τους βασικούς πυλώνες της ευρωπαϊκής οικονομικής δραστηριότητας τόσο σε όρους απασχόλησης<sup>16</sup> όσο και σε όρους συνεισφοράς στην κατανάλωση και στα δημόσια έσοδα<sup>17</sup>. Στη λειτουργία του κλάδου, σταδιακά ενσωματώνονται οι ποικίλες τεχνολογικές και οργανωσιακές μεταβολές, οι οποίες συνδέονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την Τεχνητή Νοημοσύνη, τη μηχανική μάθηση και τις τεχνολογίες κατανεμημένου καθολικού (Distributed Ledger Technologies - DLT)<sup>18</sup>, ενώ, παράλληλα, ο κλάδος συμμορφώνεται με γοργούς ρυθμούς στο εντεινόμενο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο των κριτηρίων της περιβαλλοντικής και κοινωνικής βιωσιμότητας. Το λιανικό εμπόριο διατηρεί τον ρόλο του ως διαύλου μετάδοσης των μεταβολών της ζήτησης στην πραγματική οικονομία

---

<sup>15</sup> Το πραγματικό διαθέσιμο εισόδημα των ελληνικών νοικοκυριών μειώθηκε κατά 1,9%, σε σχέση με το τελευταίο τρίμηνο του 2024 (από -1,53% στο προηγούμενο τρίμηνο), ανήκοντας στις χώρες με τις χειρότερες επιδόσεις, σε σύνολο 16 χωρών του ΟΟΣΑ. Household disposable income – OECD data: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/household-disposable-income.html>

<sup>16</sup> Στο πλαίσιο της ΕΕ, το λιανικό εμπόριο αποδίδει περίπου το 5% της συνολικής προστιθέμενης αξίας των οικονομιών των κρατών-μελών, ενώ, σε όρους απασχόλησης, ο συγκεκριμένος κλάδος υποστηρίζει περί τις 26 εκατ. θέσεις εργασίας.

Eurostat (2025) *Retail trade volume index overview*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Retail\\_trade\\_volume\\_index\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Retail_trade_volume_index_overview)

<sup>17</sup> Σε μακροοικονομικό επίπεδο, η ιδιωτική κατανάλωση αντιστοιχεί περίπου στο 50% του ευρωπαϊκού Α.Ε.Π και προσεγγίζει το 70% του αντίστοιχου ελληνικού, με το λιανικό εμπόριο να αποτελεί τον βασικό μηχανισμό διχοτέυσης της τελικής ζήτησης των νοικοκυριών. Παράλληλα, ο κλάδος συνιστά θεμελιώδη πηγή δημοσίων εσόδων, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων από τον ΦΠΑ, ο οποίος αντιστοιχεί περίπου στο 35–38% των συνολικών φορολογικών εσόδων στην Ελλάδα, προέρχεται από λιανικές συναλλαγές. Σημαντική είναι, επίσης, και η συμβολή του, μέσω των φόρων εισοδήματος και των ασφαλιστικών εισφορών, λόγω του γεγονότος ότι ο συγκεκριμένος κλάδος είναι υψηλής εντάσεως εργασίας.

ECB (2024) *Economic Bulletin*, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb202404.en.pdf>

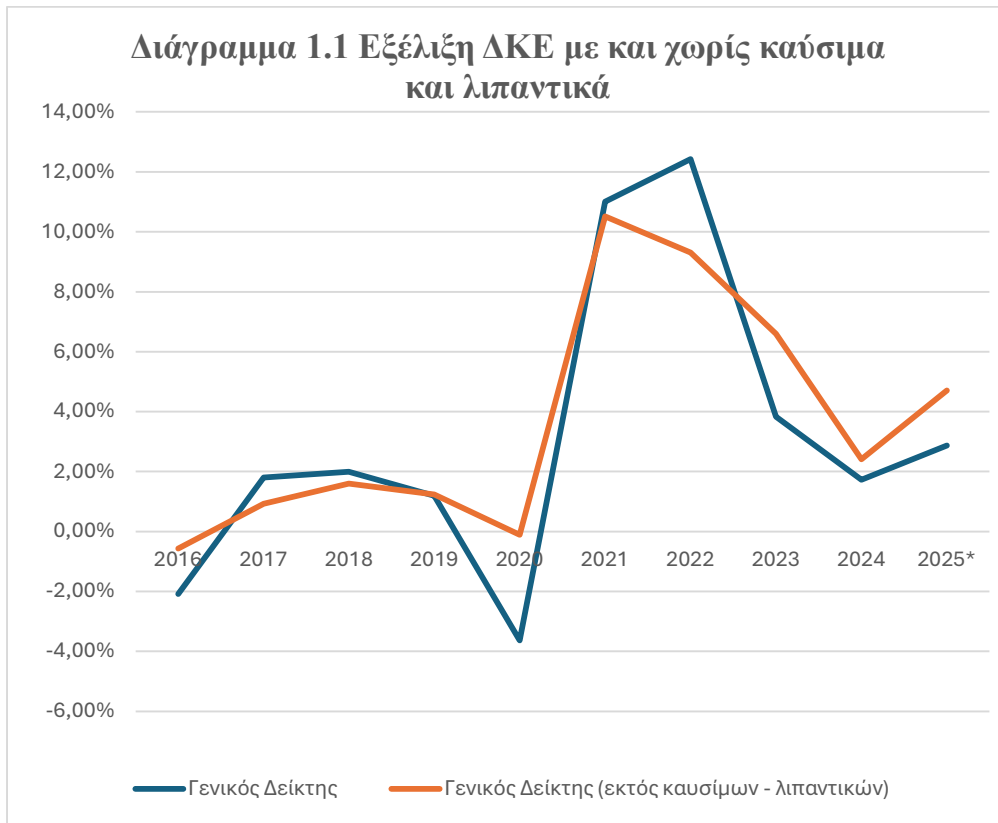
European Commission (2025) *VAT gap in Europe – report 2025*, [https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/fight-against-vat-fraud/vat-gap\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/fight-against-vat-fraud/vat-gap_en)

<sup>18</sup> Οι τεχνολογίες κατανεμημένου καθολικού (DLT) αποτελούν ψηφιακές υποδομές αποκεντρωμένης καταγραφής και επαλήθευσης συναλλαγών, οι οποίες ενισχύουν τη διαφάνεια, την ασφάλεια και την ιχνηλασιμότητα στις αλυσίδες αξίας. Στο πλαίσιο του εμπορίου, αξιοποιούνται για την παρακολούθηση προϊόντων, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με πρότυπα βιωσιμότητας και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών πληρωμής και τήρησης των διαφόρων συμβολαϊκών όρων.

και ως πολλαπλασιαστή της οικονομικής δραστηριότητας, με τις επιδόσεις του να εμφανίζουν θετική συσχέτιση με τη δυναμική του ΑΕΠ. Ωστόσο, το 2025 χαρακτηρίζεται από συνθήκες αυξημένης αβεβαιότητας και από τάσεις επιβράδυνσης της ζήτησης για διαρκή αγαθά, γεγονός που επηρεάζει τη βραχυχρόνια τροχιά μεγέθυνσης του κλάδου.

Στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας, το λιανικό εμπόριο συνεχίζει να συνεισφέρει ουσιαστικά στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία, λειτουργώντας ως κρίσιμος μηχανισμός διασύνδεσης της ιδιωτικής κατανάλωσης με την εγχώρια παραγωγική βάση. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις του κλάδου καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα περιβάλλον “διαρκούς αβεβαιότητας”, όπου ο τριπλός μετασχηματισμός – ψηφιακός, πράσινος και οργανωσιακός – αποκτά χαρακτήρα διαρθρωτικής αναγκαιότητας. Η ενσωμάτωση πρακτικών βιωσιμότητας στην αλυσίδα αξίας, η μετάβαση σε πολυκαναλικά επιχειρηματικά μοντέλα, καθώς και η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στις δεξιότητες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα του κλάδου. Υπό τις συνθήκες αυτές, η συστηματική παρακολούθηση βασικών δεικτών, και ιδίως του Γενικού Δείκτη Κύκλου Εργασιών, παραμένει κρίσιμης σημασίας για την αποτύπωση και τη συνακόλουθη ανάλυση των μεταβολών στη διάρθρωση, στην παραγωγικότητα και στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου.

Το διάγραμμα 1.1 παρουσιάζει τη διαχρονική εξέλιξη του Γενικού Δείκτη Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ) και του αντίστοιχου δείκτη εξαιρουμένων των καυσίμων–λιπαντικών, καταδεικνύοντας τη συνέχιση της μεταπανδημικής μεγέθυνσης του κλάδου, υπό συνθήκες, όμως, εμφανώς επιβραδυνόμενης δυναμικής. Μετά την έντονη επιτάχυνση της περιόδου 2021–2022, όπου οι ετήσιες μεταβολές ανήλθαν σε διψήφια επίπεδα, ακολουθεί, κατά τα έτη 2023–2025, μια φάση σταδιακής αποκλιμάκωσης των ρυθμών μεγέθυνσης. Ειδικότερα, το 2025, καταγράφεται θετική μεταβολή της τάξης του 2,9% στον Γενικό ΔΚΕ, γεγονός που επιβεβαιώνει τη διατήρηση της ανοδικής τάσης, χωρίς, ωστόσο, να ανακτάται η δυναμική της μεταπανδημικής περιόδου. Η διαχρονική τροχιά του δείκτη προσεγγίζει, κατ’ αναλογία, την πορεία ενός «αντίστροφου U», υποδηλώνοντας ότι η φάση ταχείας προσαρμογής και ανάκαμψης έχει, πλέον, αντικατασταθεί από ένα καθεστώς ήπιας μεγέθυνσης, υπό την επίδραση της σταδιακής εξασθένησης της ζήτησης και της αναπροσαρμογής των καταναλωτικών προτύπων.



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΕΕ

Παράλληλα, η ταχύτερη αύξηση του ΔΚΕ εκτός καυσίμων–λιπαντικών (4,7%), το 2025, σε σύγκριση με τον συνολικό δείκτη, αναδεικνύει διαφοροποιήσεις στη διάρθρωση της εμπορικής δραστηριότητας, υποδηλώνοντας ότι οι κατηγορίες πέραν της ενέργειας εμφανίζουν συγκριτικά μεγαλύτερη ανθεκτικότητα. Ωστόσο, η θετική μεταβολή του κύκλου εργασιών εξακολουθεί να επηρεάζεται, σε σημαντικό βαθμό, από ονομαστικούς παράγοντες, καθώς το αυξημένο επίπεδο τιμών διατηρείται, περιορίζοντας την αντίστοιχη εξέλιξη των πραγματικών μεγεθών. Υπό το πρίσμα αυτό, η παρατηρούμενη μεγέθυνση δεν μεταφράζεται, κατ’ ανάγκην, σε αντίστοιχη διεύρυνση του όγκου συναλλαγών, γεγονός που επιβεβαιώνει τη μετάβαση του κλάδου σε φάση «ευμετάβλητης σταθεροποίησης». Συνολικά, τα στοιχεία του 2025 υποδεικνύουν ότι το λιανικό εμπόριο διατηρεί θετική δυναμική, η οποία, όμως, διαμορφώνεται σε περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας, συμπίεσης της αγοραστικής δύναμης και ανακατανομής της καταναλωτικής δαπάνης προς αγαθά χαμηλότερης εισοδηματικής ελαστικότητας.

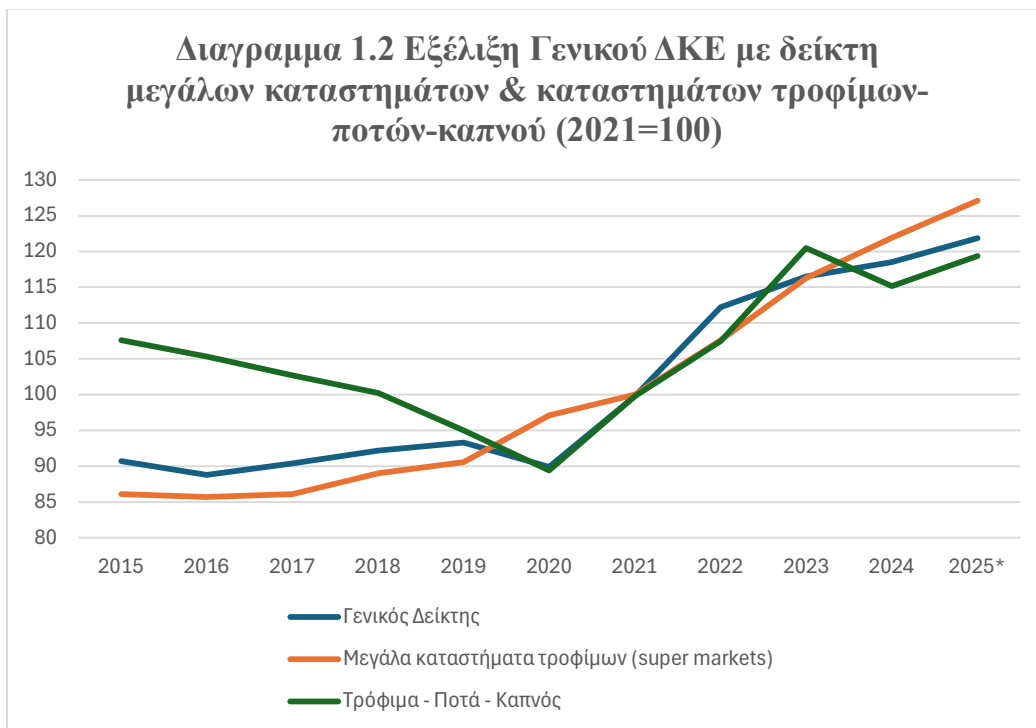
### *Ο ΔΚΕ ανά κατηγορία*

Στην ανάλυση που ακολουθεί, επιχειρείται η συστηματική χαρτογράφηση των δομικών χαρακτηριστικών του κλάδου του λιανικού εμπορίου, με έμφαση στον πολυεπίπεδο μετασχηματισμό του οικοσυστήματος του κλάδου σε ένα περιβάλλον παρατεταμένης αβεβαιότητας και διαδοχικών διαταραχών. Η παρούσα προσέγγιση εντάσσεται στη μεθοδολογική παράδοση των προηγούμενων εκδόσεων της *Ετήσιας Έκθεσης Ελληνικού Εμπορίου*, υιοθετώντας το σχήμα της συγκριτικής ανάλυσης (comparative analysis), μέσω της οποίας εξετάζονται οι επιμέρους δυναμικές, εντοπίζονται οι αποκλίσεις και αναδεικνύονται οι συσχετίσεις μεταξύ διαφορετικών υπο-κλάδων του λιανικού εμπορίου. Η συγκριτική αυτή οπτική καθίσταται ιδιαίτερα κρίσιμη στο τρέχον γεωοικονομικό και θεσμικό περιβάλλον, καθώς επιτρέπει την αποτύπωση των διαφοροποιημένων επιπτώσεων, τις οποίες παράγουν οι πληθωριστικές πιέσεις, οι μεταβολές στην αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών και οι τροποποιήσεις των καταναλωτικών προτύπων στο εσωτερικό του κλάδου.

Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιείται συγκριτική αποτίμηση της εξέλιξης του κύκλου εργασιών των μεγάλων καταστημάτων τροφίμων (super markets) έναντι των εξειδικευμένων καταστημάτων τροφίμων–ποτών–καπνού, καθώς και η αντιπαραβολή του Γενικού Δείκτη Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ) με τους επιμέρους δείκτες επιλεγμένων κατηγοριών του λιανικού εμπορίου. Ειδικότερα, εξετάζονται οι δυναμικές που καταγράφονται στα πολυκαταστήματα, στην ένδυση και υπόδηση, στα καύσιμα και λιπαντικά αυτοκινήτων, στα φαρμακευτικά–καλλυντικά, στα έπιπλα, ηλεκτρικά είδη και οικιακό εξοπλισμό, στα βιβλία–χαρτικά και λοιπά είδη, καθώς και στις πωλήσεις εκτός καταστημάτων. Η ανάλυση αποσκοπεί στην ανάδειξη των διαρθρωτικών μεταβολών και των ασύμμετρων προσαρμογών μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών, αποκαλύπτοντας τον τρόπο με τον οποίον ο κλάδος του λιανικού εμπορίου επαναπροσδιορίζει τα παραγωγικά, οργανωτικά και εμπορικά του πρότυπα, στο πλαίσιο μιας φάσης, η οποία χαρακτηρίζεται από αναμικτή μεγέθυνση και αδήριτη αναγκαιότητα για τεχνολογική και περιβαλλοντική μετάβαση.

Με βάση τα στοιχεία του διαγράμματος 1.2, επιβεβαιώνεται ότι το λιανικό εμπόριο τροφίμων εξακολουθεί να συνιστά τον πλέον ανθεκτικό και διαρθρωτικά κυρίαρχο πυλώνα του κλάδου. Ο υπο-κλάδος των μεγάλων καταστημάτων τροφίμων (super markets) καταγράφει, και το 2025, συνέχιση της ανοδικής τροχιάς του, με τον επιμέρους δείκτη να ενισχύεται ακόμα περισσότερο (με ετήσια άνοδο της τάξης του 4,3%), υπερβαίνοντας τόσο τον Γενικό ΔΚΕ όσο και τις λοιπές κατηγορίες τροφίμων.

Η εξέλιξη αυτή υποδηλώνει μια μετατόπιση της καταναλωτικής ζήτησης προς οργανωμένα δίκτυα λιανικής, τα οποία αξιοποιούν οικονομίες κλίμακας, διαφοροποιημένα κανάλια διανομής και ψηφιακές υποδομές. Αντιθέτως, η κατηγορία «Τρόφιμα – Ποτά – Καπνός» εμφανίζει μεν ανάκαμψη, σε σχέση με το 2024, με ετήσια αύξηση της τάξης του 3,6%, αλλά υπολείπεται αισθητά της δυναμικής των μεγάλων καταστημάτων τροφίμων, γεγονός που επιβεβαιώνει τη διαρθρωτική απόκλιση μεταξύ μεγάλων και μικρότερων επιχειρηματικών σχημάτων στον εν λόγω υποκλάδο του λιανικού εμπορίου.

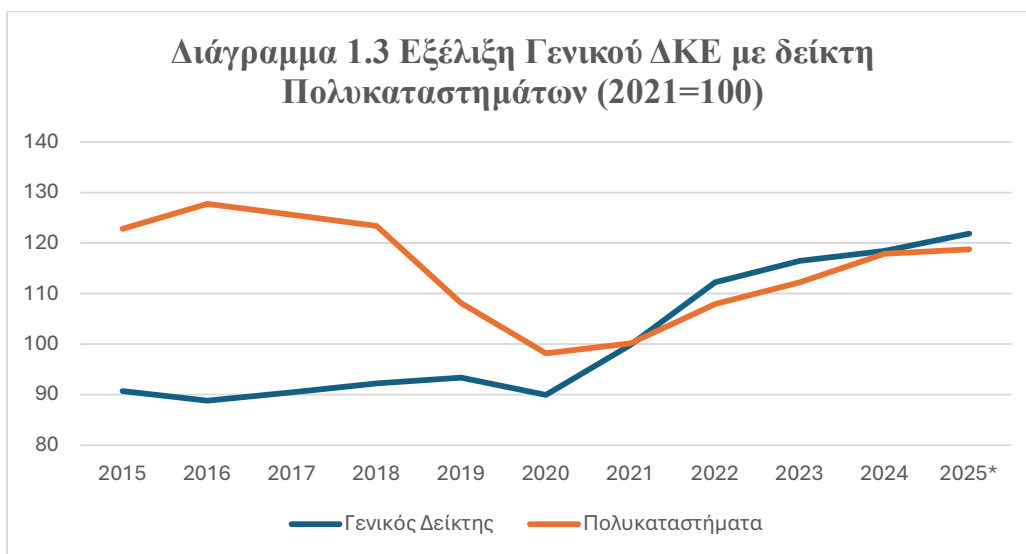


Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΕΕ

Παράλληλα, ο Γενικός ΔΚΕ αυξάνεται ακόμα περισσότερο το 2025, καταγράφοντας ετήσια άνοδο της τάξης του 2,9%, η σύγκριση, ωστόσο, με την ηπιότερη δυναμική των εξειδικευμένων καταστημάτων τροφίμων υποδηλώνει ότι η αυτή η αύξηση της δραστηριότητας δεν κατανέμεται ισότιμα, αλλά συγκεντρώνεται σε επιχειρηματικά σχήματα που χαρακτηρίζονται από οικονομίες κλίμακας και από μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ. Η επίμονη πίεση που ασκείται από το κόστος διαβίωσης και η μετατόπιση της καταναλωτικής δαπάνης προς αγαθά ανελαστικής ζήτησης λειτουργούν ως μηχανισμοί αναδιάρθρωσης της αγοράς, ενισχύοντας τη συνακόλουθη συγκέντρωση σε μεγάλα επιχειρηματικά σχήματα. Συνεπώς, το 2025

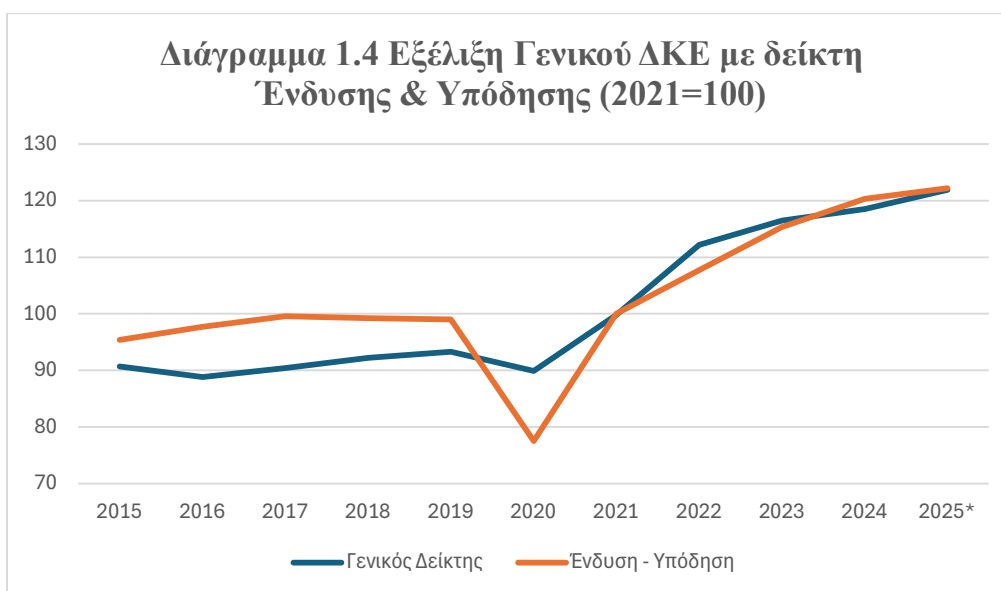
επιβεβαιώνει μια διττή δυναμική: αφενός, τη μακροχρόνια ενδυνάμωση των μεγάλων καταστημάτων τροφίμων, ως βασικών διαύλων διανομής ειδών διατροφής, και, αφετέρου, τη σχετική υστέρηση των μικρότερων καταστημάτων, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη στοχευμένων παρεμβάσεων για τη στήριξη της ανταγωνιστικότητας και της προσαρμοστικής ικανότητας των μικρών επιχειρήσεων του κλάδου.

Κατά το 2025, τα πολυκαταστήματα διατηρούν την ανοδική τους πορεία, καταγράφοντας ρυθμό μεγέθυνσης, για έκτο συνεχόμενο έτος, γεγονός που επιβεβαιώνει τη σταδιακή ανασυγκρότησή τους, μετά την πανδημική κρίση. Ωστόσο, η βελτίωση των βραχυχρόνιων επιδόσεων δεν αναιρεί τη μακροχρόνια διαρθρωτική συμπίεση της κατηγορίας, καθώς οι σωρευτικές απώλειες της περιόδου 2011–2024 παραμένουν υψηλές. Η εξέλιξη αυτή ερμηνεύεται στο πλαίσιο των μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου, και ειδικότερα της ενίσχυσης του ηλεκτρονικού εμπορίου, της διεύρυνσης των εμπορικών κέντρων και της αυξανόμενης διείσδυσης των μεγάλων αλυσίδων λιανικής, οι οποίες λειτουργούν ανταγωνιστικά ως προς τα πολυκαταστήματα. Παρά τις προσαρμογές που επιχειρούνται, μέσω της μετάβασης σε πολυκαναλικά μοντέλα λειτουργίας και της ενσωμάτωσης ψηφιακών καναλιών διανομής, ο συγκεκριμένος υποτομέας του κλάδου εξακολουθεί να υφίσταται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις, γεγονός που περιορίζει τις δυνατότητες διαμόρφωσης μιας σταθερής και διατηρήσιμης ανάπτυξης και επιβεβαιώνει τον διαρθρωτικό χαρακτήρα των προκλήσεων, με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος.



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΣΕ

Το 2025, η κατηγορία της “ένδυσης – υπόδησης” διατηρεί την, από το 2020, ανοδική πορεία της, αν και ο ρυθμός μεγέθυνσης που καταγράφει εμφανίζεται εμφανώς μειωμένος, σε σχέση με τα έτη της έντονης ανάκαμψης, μετά την πανδημία. Η επιβράδυνση αυτή αντανακλά τη σταδιακή εξασθένηση της ζήτησης για αγαθά που παρουσιάζουν ελαστική ζήτηση, σε ένα περιβάλλον αυξημένου κόστους διαβίωσης και συρρικνωμένης πραγματικής αγοραστικής δύναμης. Σε σύγκριση με τον Γενικό ΔΚΕ, η επίδοση της ένδυσης και υπόδησης υπολείπεται, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ανάκαμψη της κατηγορίας δεν κατανέμεται ισόρροπα εντός του λιανικού εμπορίου. Παρά τη βελτίωση των ονομαστικών μεγεθών, οι σωρευτικές επιδόσεις της περιόδου μετά την πανδημία δεν επαρκούν για την πλήρη αντιστάθμιση των σημαντικών απωλειών που καταγράφηκαν κατά τη διάρκεια των περιοριστικών μέτρων, επιβεβαιώνοντας τον διαρθρωτικά ευάλωτο χαρακτήρα του συγκεκριμένου υποκλάδου.

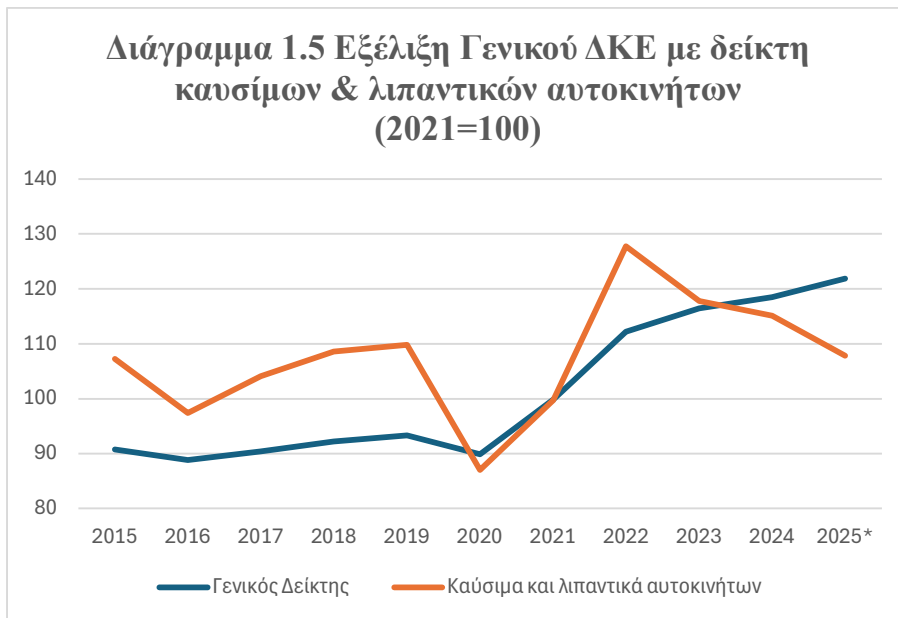


Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΕΕ

Σε μικροοικονομικό επίπεδο, η εξέλιξη του ΔΚΕ υποδηλώνει αυξανόμενη διαφοροποίηση μεταξύ των επιχειρηματικών μοντέλων που ακολουθούνται κατά περίπτωση. Οι επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει σε ψηφιακά κανάλια και σε στρατηγικές πολυκαναλικής πώλησης εμφανίζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά φυσικά καταστήματα, των οποίων οι πωλήσεις παραμένουν περισσότερο εκτεθειμένες στις διακυμάνσεις της ζήτησης. Παράλληλα, η συνεχιζόμενη αύξηση των διαδικτυακών αγορών, όσον αφορά τα είδη ένδυσης και

υπόδησης, αναδιαμορφώνει το ανταγωνιστικό τοπίο, εντείνοντας τις πιέσεις από διεθνείς πλατφόρμες χαμηλού κόστους. Στο πλαίσιο αυτό, η ανθεκτικότητα του ρυθμού μεγέθυνσης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη συγκυριακή εξέλιξη της κατανάλωσης, αλλά, πρωτίστως, από τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να αναδιαρθρώσουν τη λειτουργία τους, να ενσωματώσουν τεχνολογικά εργαλεία και να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες καταναλωτικές προτιμήσεις.

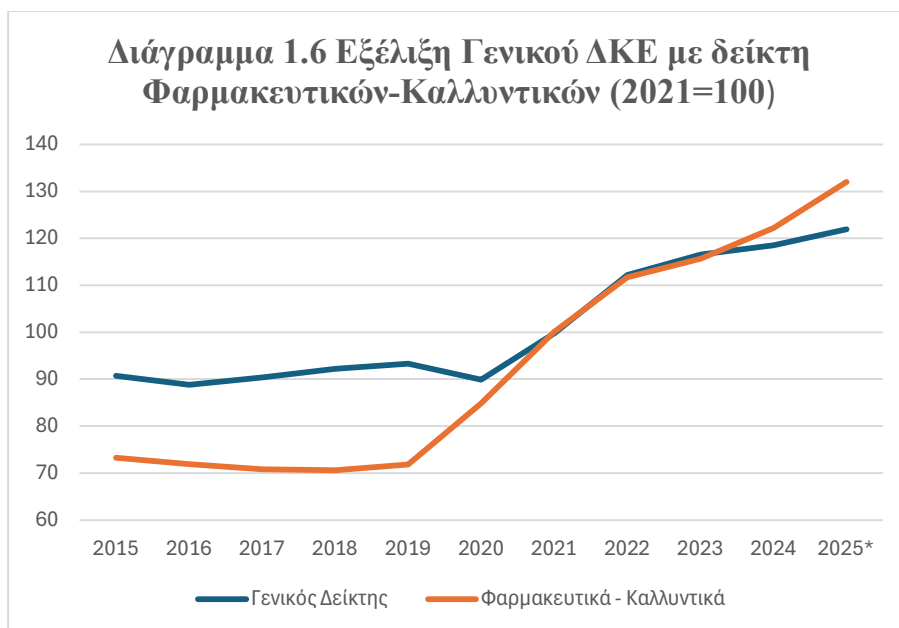
Κατά το 2025, η κατηγορία των “καυσίμων και λιπαντικών αυτοκινήτων” εξακολουθεί να εμφανίζει σταθερή πτωτική τάση, επιβεβαιώνοντας τον έντονα εξωγενή χαρακτήρα της και την εξάρτησή της από τις διακυμάνσεις των διεθνών τιμών ενέργειας. Παράλληλα, οι γεωπολιτικές εξελίξεις, οι γεωοικονομικοί κατακερματισμοί και οι αβεβαιότητες που συνδέονται με το διεθνές εμπόριο και το ενεργειακό κόστος εξακολουθούν να επηρεάζουν δυσμενώς τις προοπτικές της κατηγορίας, περιορίζοντας τη δυνατότητα διαμόρφωσης μιας αρχικής σταθεροποίησης και, μεσοπρόθεσμα, μιας δυναμικής και διατηρήσιμης μεγέθυνσης, καθιστώντας την από τις πλέον ευάλωτες, σε εξωγενείς διαταραχές, υποκατηγορίες του λιανικού εμπορίου.



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΣΕ

Η κατηγορία των “φαρμακευτικών – καλλυντικών” διατηρεί τη θετική δυναμική της και το 2025, επιβεβαιώνοντας τον διαρθρωτικά ανθεκτικό χαρακτήρα της, ο οποίος έχει παγιωθεί μετά την πανδημική περίοδο. Η εξέλιξη υποδηλώνει συνέχιση της μεγέθυνσης, αν και με ηπιότερους ρυθμούς, σε σύγκριση με την υψηλή ζήτηση της

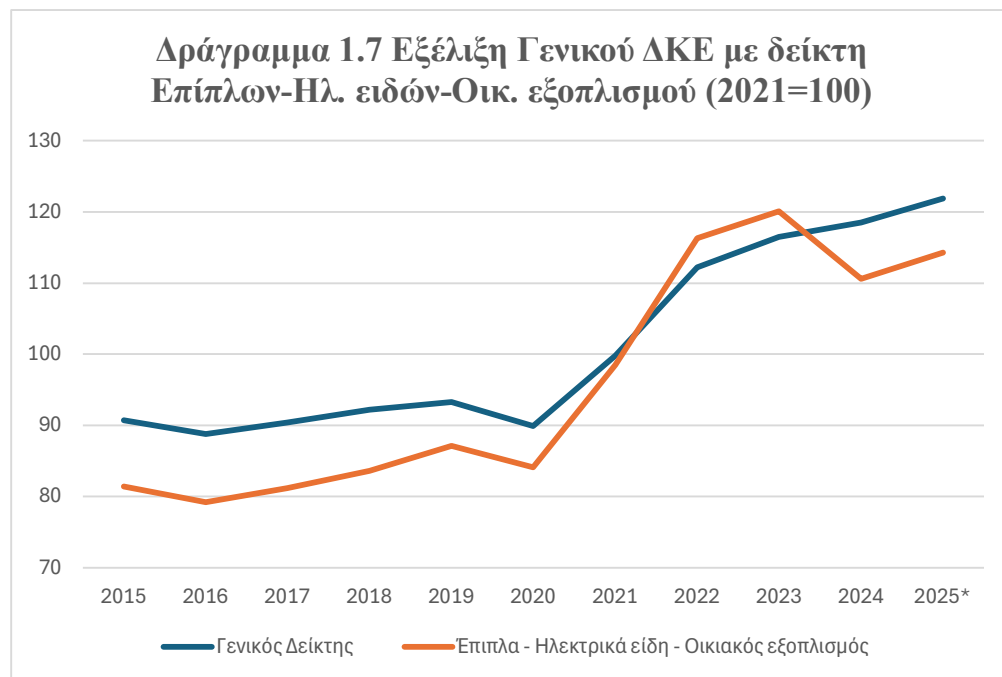
περιόδου 2020-2022, στοιχείο που αντανακλά τη σταδιακή εξομάλυνση της κατανάλωσης προϊόντων υγείας, υγιεινής και προσωπικής φροντίδας. Παρά τον εντεινόμενο ανταγωνισμό που δέχεται από τα μεγάλα καταστήματα τροφίμων και τα πολυκαταστήματα, καθώς και από την επιβράδυνση της ψηφιακής αγοράς φαρμάκου<sup>19</sup>, η κατηγορία εξακολουθεί να κινείται σε επίπεδα υψηλότερα του Γενικού ΔΚΕ, γεγονός που καταδεικνύει την ισχυρή θέση της στο καταναλωτικό καλάθι των νοικοκυριών. Η διατήρηση της ανόδου ερμηνεύεται, κυρίως, από τη σχετικά ανελαστική ζήτηση βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και συμπληρωμάτων, καθώς και από τη σταθερή ενσωμάτωση ψηφιακών καναλιών διανομής στο επιχειρηματικό μοντέλο των φαρμακείων. Ωστόσο, η επιβράδυνση των ηλεκτρονικών πωλήσεων και οι κανονιστικές παρεμβάσεις στην πολιτική των τιμών λειτουργούν περιοριστικά, όσον αφορά τη δυναμική της κατηγορίας, υποδηλώνοντας ότι, παρά τη συνεχιζόμενη μεγέθυνση, οι μελλοντικές επιδόσεις θα διαμορφώνονται περισσότερο από διαρθρωτικούς παρά από συγκυριακούς παράγοντες.



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΣΕ

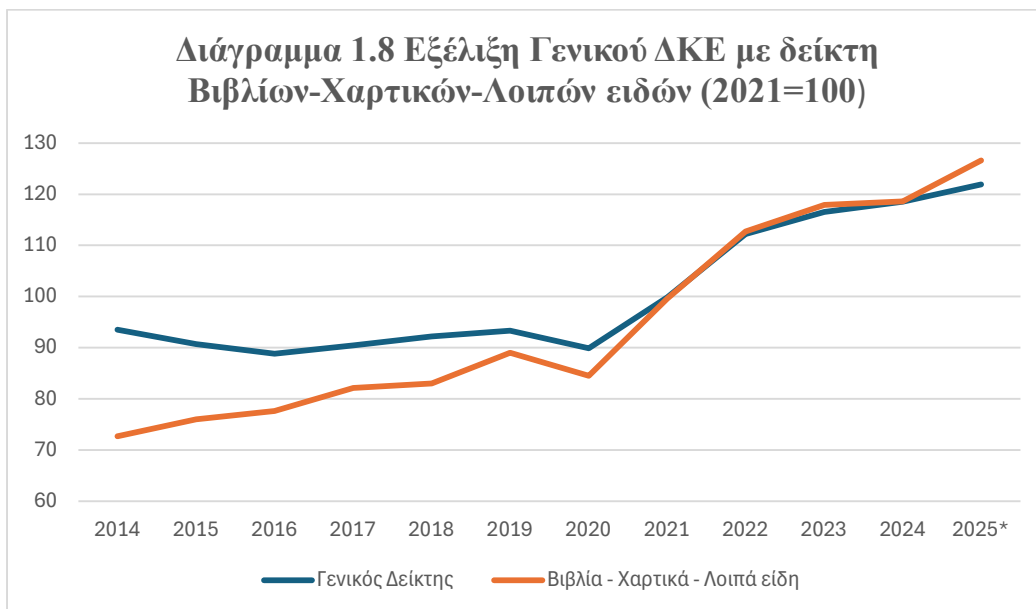
<sup>19</sup> Σύμφωνα με στοιχεία της Convert Group, ο κύκλος εργασιών των ηλεκτρονικών φαρμακείων, στην Ελλάδα, κατέγραψε οριακή μείωση της τάξης του -1%, κατά το 2024, εξέλιξη που συνιστά ρήξη με τους υψηλούς –συντά διψήφιους– ρυθμούς μεγέθυνσης των προηγούμενων ετών. Η μεταβολή αυτή συνδέεται, σε μεγάλο βαθμό, με τη θεσμική αναδιάρθρωση του πλαισίου ανακοινώσεων, αναφορικά με εκπτώσεις και προσφορές (Ν. 12924/2024), η οποία περιόρισε τον έντονα προωθητικό χαρακτήρα των ψηφιακών φαρμακείων, επηρεάζοντας σημαντικά τη συνακόλουθη ζήτηση. [https://www.economistas.gr/epiheiriseis/69267\\_convert-group-meiothike-o-tziros-ton-ilektronikon-farmakeion-2024-ti-deihnoyn-ta?](https://www.economistas.gr/epiheiriseis/69267_convert-group-meiothike-o-tziros-ton-ilektronikon-farmakeion-2024-ti-deihnoyn-ta?)

Η κατηγορία των « επίπλων – ηλεκτρικών ειδών – οικιακού εξοπλισμού» εξακολουθεί να κινείται με φθίνοντα ρυθμό μεγέθυνσης, επιβεβαιώνοντας ότι η ισχυρή μεταπανδημική ανάκαμψη των ετών 2020–2022 έχει, πλέον, ολοκληρώσει τον κύκλο της. Μετά τη διπλή υποχώρηση που καταγράφηκε την προηγούμενη διετία, εμφανίζεται μια αναιμική μεγέθυνση, γεγονός που αντανακλά τόσο την κόπωση της ζήτησης για διαρκή καταναλωτικά αγαθά όσο και τις συνεχιζόμενες πιέσεις από το αυξημένο κόστος διαβίωσης, το οποίο περιορίζει τις σχετικές αγορές. Παράλληλα, οι αυξημένες τιμές των εισαγόμενων πρώτων υλών και οι αναταράξεις στο διεθνές εμπόριο δημιουργούν πρόσθετες πιέσεις στο κόστος και στη ζήτηση. Εντούτοις, οι πόροι του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και η ενδεχόμενη επανενεργοποίηση προγραμμάτων ενεργειακής αναβάθμισης και αντικατάστασης οικιακού εξοπλισμού μπορεί να λειτουργήσουν, σε κάποιον βαθμό, ως αντισταθμιστικοί παράγοντες. Σε διαρθρωτικό επίπεδο, η κατηγορία παραμένει κρίσιμη για τον πράσινο μετασχηματισμό της κατανάλωσης. Ωστόσο, η μετάβαση αυτή προϋποθέτει επενδύσεις και την ανάλογη προσαρμογή των επιχειρηματικών μοντέλων.



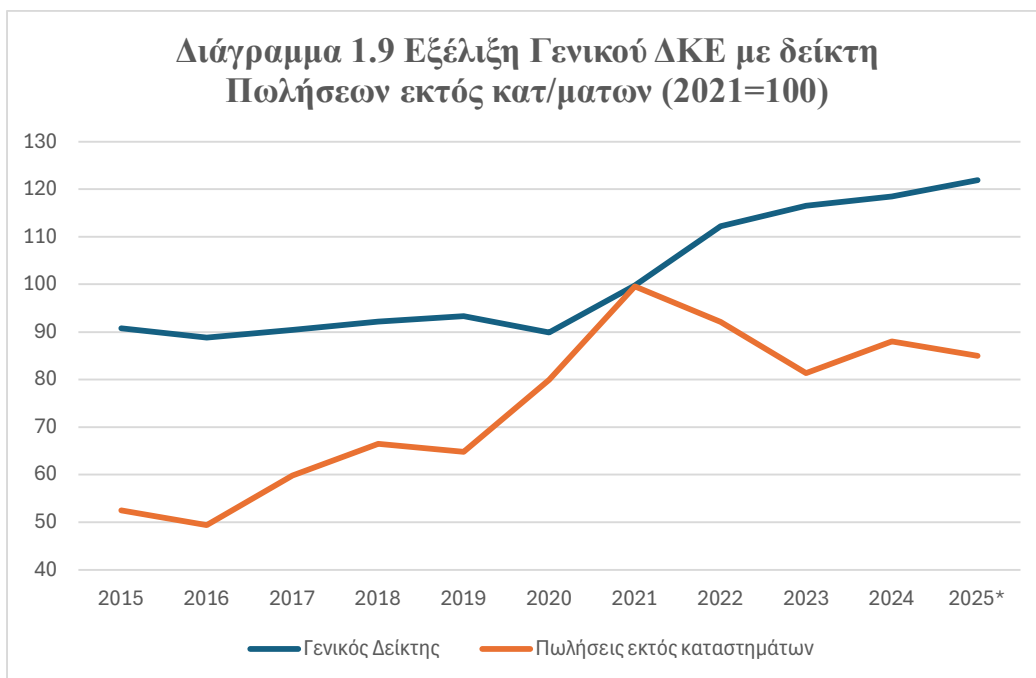
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΣΕ

Η κατηγορία των « βιβλίων – χαρτικών – λοιπών ειδών» εξακολουθεί, και το 2025, να διατηρεί θετικό πρόσημο, αν και με σαφώς επιβραδυνόμενη δυναμική, γεγονός που υποδηλώνει τη μετάβαση από τη μεταπανδημική φάση της υψηλής μεγέθυνσης σε καθεστώς σχετικής σταθεροποίησης. Η εξασθένηση του ρυθμού μεγέθυνσης αντανακλά, αφενός, τη σταδιακή εξάντληση των έκτακτων παραγόντων ζήτησης, οι οποίοι συνδέθηκαν με την τηλεργασία και την τηλεεκπαίδευση, και, αφετέρου, τις ευρύτερες πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών. Παρά ταύτα, η κατηγορία εξακολουθεί να υποστηρίζεται από τη διάχυση των ψηφιακών τεχνολογιών, καθώς και από τη συνεχιζόμενη αξιοποίηση ευρωπαϊκών πόρων, οι οποίοι κατευθύνονται σε εξοπλισμό πληροφορικής και ψηφιακά εργαλεία. Ταυτόχρονα, εντείνεται ο ανταγωνισμός που ασκείται από το ηλεκτρονικό εμπόριο και τις διεθνείς πλατφόρμες χαμηλού κόστους, γεγονός που συμπιέζει τα περιθώρια κερδοφορίας και μετατοπίζει μέρος της ζήτησης εκτός φυσικών καταστημάτων. Σε αυτό το πλαίσιο, η πορεία της κατηγορίας, το 2025, αποτυπώνει μια συνθήκη «ώριμης μεγέθυνσης», όπου οι θετικές επιδόσεις διατηρούνται, αλλά χωρίς τους υψηλούς ρυθμούς της προηγούμενης περιόδου, αντανακλώντας τη μετάβαση από μια φάση έκτακτης ενίσχυσης της ζήτησης, σε ένα περιβάλλον αυξημένου ανταγωνισμού, υψηλής ευαισθησίας στις τιμές και δομικής αναδιάρθρωσης των καναλιών διανομής.



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΣΕ

Οι «πωλήσεις εκτός καταστημάτων» εμφανίζουν εκ νέου υποχώρηση, το 2025, καθώς ο σχετικός δείκτης καταγράφει πτώση της τάξης του -3,4%. Η εξέλιξη αυτή έρχεται σε αντίθεση με τη συνεχιζόμενη άνοδο του Γενικού ΔΚΕ, ο οποίος, την ίδια περίοδο, αυξάνεται κατά 4,3%, υποδηλώνοντας ότι η ψηφιακή και εξ αποστάσεως δραστηριότητα δεν ακολουθεί τη συνολική πορεία του κλάδου. Σε χρονικό ορίζοντα μετά την πανδημία, η κατηγορία παρουσιάζει έντονη μεταβλητότητα: μετά τις εξαιρετικά υψηλές αυξήσεις της περιόδου 2019–2021 (2019–2020: 23,3%, 2020–2021: 24,7%), ακολούθησαν δύο έτη συρρίκνωσης (2021–2022: -7,5%, 2022–2023: -11,6%), μια πρόσκαιρη ανάκαμψη (8,1%), το 2024, και εκ νέου κάμψη, το 2025. Τα στοιχεία αυτά υποδεικνύουν ότι η κατηγορία εισέρχεται, μάλλον, σε φάση ωρίμανσης και αναδιάρθρωσης, όπου η αρχική πανδημική ώθηση εξασθενεί και η ζήτηση σταθεροποιείται σε χαμηλότερα επίπεδα, εν μέσω τόσο του εντεινόμενου ανταγωνισμού από τα φυσικά καταστήματα όσο και από τις πληθωριστικές πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα. Η αρνητική μεταβολή του 2025, παρά τη γενικότερη άνοδο του κύκλου εργασιών στο λιανικό εμπόριο, υποδηλώνει ότι η ψηφιακή αγορά δεν λειτουργεί, πλέον, ως αυτόνομος μοχλός μεγέθυνσης, αλλά ενσωματώνεται σε ένα πιο ισορροπημένο –και περισσότερο ανταγωνιστικό– πολυκαναλικό περιβάλλον



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΣΕΕ

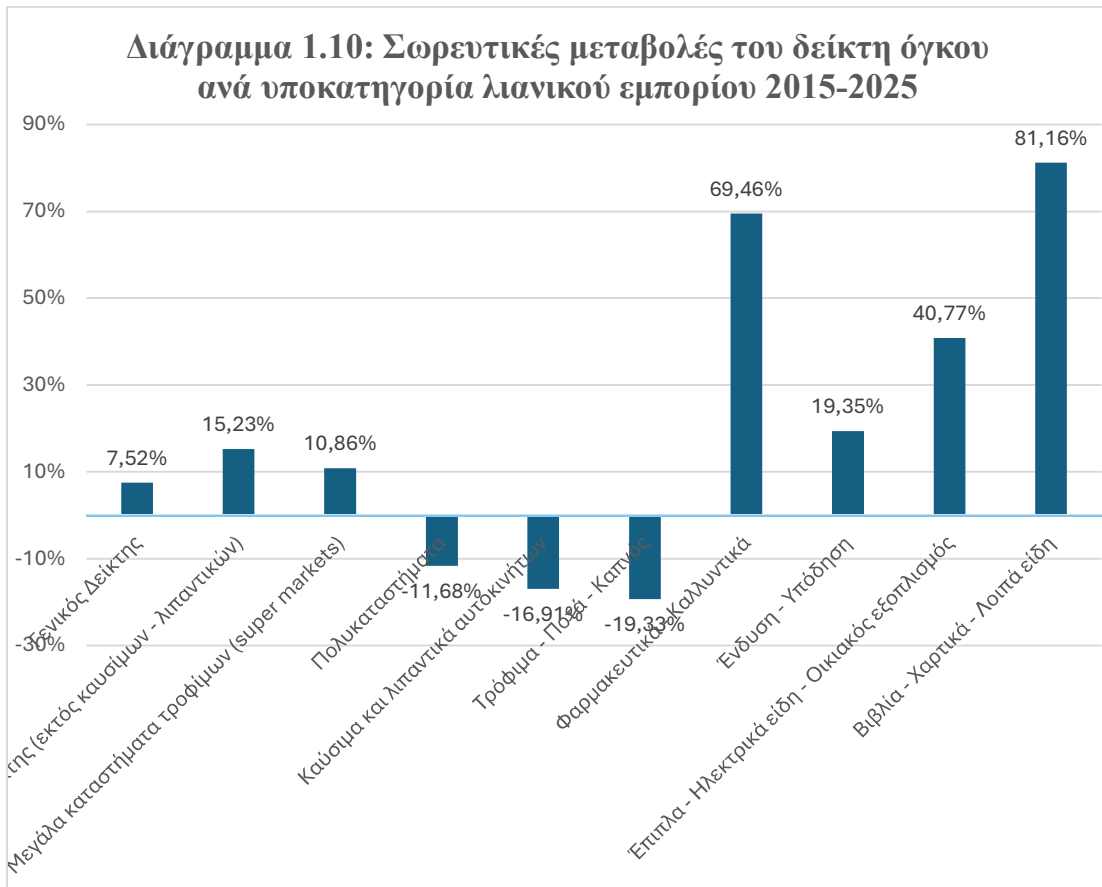
### *Δείκτης Όγκου*

Ο Δείκτης Όγκου (ΔΟ) προκύπτει από τον αποπληθωρισμό του Δείκτη Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ), με τη χρήση του Εναρμονισμένου Δείκτη Τιμών Καταναλωτή με σταθερούς φόρους. Δεδομένης της έντονης πληθωριστικής έξαρσης που καταγράφηκε μετά το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19 και, κυρίως, μετά την εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία, κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη η παρουσίαση των ποσοστιαίων μεταβολών του ΔΟ. Με αυτόν τον τρόπο, καθίσταται δυνατή η ουσιαστικότερη εκτίμηση της επίδρασης του πληθωρισμού στις επιμέρους κατηγορίες του λιανικού εμπορίου<sup>20</sup>.

Με βάση τις σωρευτικές μεταβολές του Δείκτη Όγκου (ΔΟ), κατά την περίοδο 2015-2025, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.10, διακρίνονται τρεις διακριτές ομάδες υποκατηγοριών: (α) οι κατηγορίες που εμφανίζουν σημαντική μεγέθυνση, (β) εκείνες που παρουσιάζουν σχετική ανθεκτικότητα, καταγράφοντας αισθητά χαμηλότερους ρυθμούς μεγέθυνσης και (γ) οι κατηγορίες που ενσωματώνουν σωρευτικές απώλειες. Οι διαφοροποιήσεις αυτές αντανακλούν τις διαφορετικές προσαρμοστικές ικανότητες των επιμέρους υποκλάδων του λιανικού εμπορίου στις διαδοχικές κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας, αλλά και στις διαρθρωτικές αλλαγές που συνδέονται με την ψηφιοποίηση, τη μεταβολή των καταναλωτικών προτύπων και την ένταση του ανταγωνισμού.

---

<sup>20</sup> Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι ποσοστιαίες μεταβολές όλων των κατηγοριών του οικοσυστήματος του λιανικού εμπορίου, πλην των « πωλήσεων εκτός καταστημάτων».



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΕΕ

Στην πρώτη ομάδα, την υψηλότερη σωρευτική μεγέθυνση καταγράφει η κατηγορία « βιβλία – χαρτικά – λοιπά είδη» (+81,2%), επιβεβαιώνοντας τη δυναμική της, η οποία απορρέει από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη διάδοση των τεχνολογικών προϊόντων και την ενίσχυση της εξ αποστάσεως εργασίας και εκπαίδευσης. Σημαντική αυξητική σωρευτική μεταβολή παρουσιάζει, επίσης, η κατηγορία των « φαρμακευτικών – καλλυντικών» (+69,5%), η οποία συνδέεται με τη μεταβολή των προτύπων κατανάλωσης, μετά την πανδημία, τη διεύρυνση της ζήτησης προϊόντων υγείας και προσωπικής φροντίδας και τη διατήρηση της σχετικής ανθεκτικότητας του κλάδου. Σημαντική θετική σωρευτική μεταβολή εμφανίζει επίσης η κατηγορία τα « έπιπλα – ηλεκτρικά είδη – οικιακός εξοπλισμός» (+40,8%), εξέλιξη που συνδέεται με τη συνεχιζόμενη οικοδομική δραστηριότητα και τις επενδύσεις στην κατοικία, καθώς και η κατηγορία « ένδυση – υπόδηση» (+19,4%), παρά τις πιέσεις που δέχεται από τον διεθνή ανταγωνισμό και την άνοδο των ψηφιακών πλατφορμών.

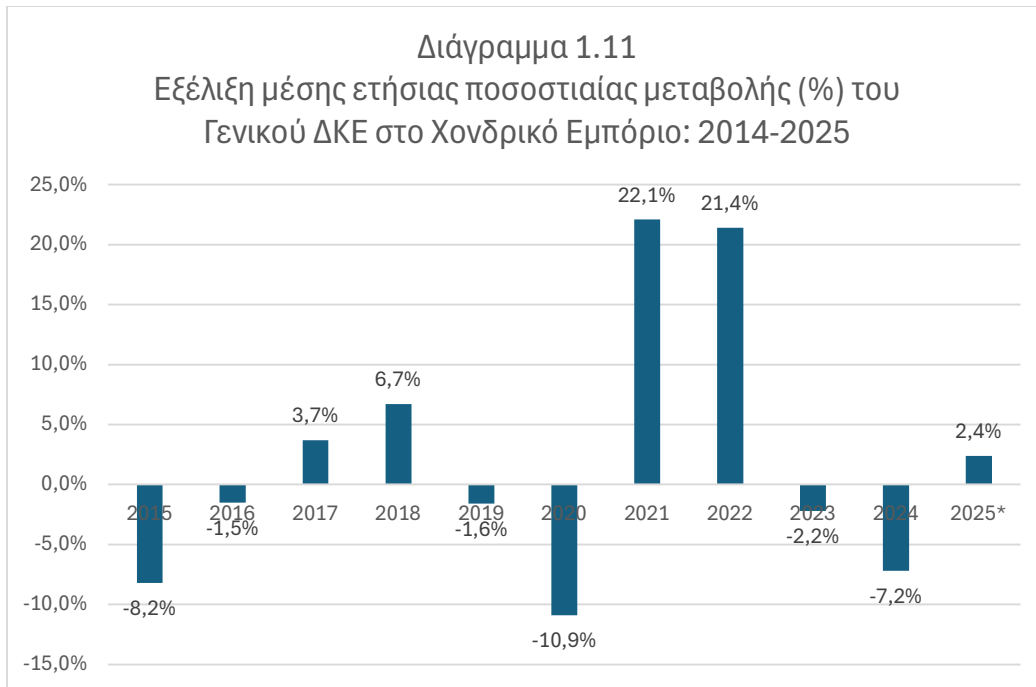
Στη δεύτερη ομάδα, εντάσσονται οι κατηγορίες με περιορισμένη, αλλά, σε κάθε περίπτωση, θετική σωρευτική πορεία, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τα « μεγάλα καταστήματα τροφίμων (super markets)» (+10,9%) και τον «Γενικό Δείκτη» (+7,5%), οι οποίες αποτυπώνουν μια περιορισμένη αύξηση, σε ένα περιβάλλον επίμονης ακρίβειας και συμπίεσης του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος.

Στον αντίποδα, στην τρίτη ομάδα, συγκαταλέγονται οι κατηγορίες που καταγράφουν σωρευτικές απώλειες. Τη μεγαλύτερη πτώση εμφανίζει η κατηγορία τα « τρόφιμα – ποτά – καπνός» (-19,3%), εξέλιξη που αντανακλά τη μετατόπιση της κατανάλωσης προς μεγαλύτερες αλυσίδες και οργανωμένα δίκτυα, υπό την πίεση της πληθωριστικής κλιμάκωσης. Αρνητική είναι, επίσης, η σωρευτική πορεία της κατηγορίας « καύσιμα και λιπαντικά αυτοκινήτων» (-16,9%), λόγω της έντονης μεταβλητότητας που παρουσιάζουν οι τιμές ενέργειας, καθώς και της κατηγορίας « πολυκαταστήματα » (-11,7%), τα οποία συνεχίζουν να δέχονται έντονο ανταγωνισμό από το ηλεκτρονικό εμπόριο και τις ψηφιακές πλατφόρμες. Συνολικά, οι καταγραφόμενες σωρευτικές μεταβολές επιβεβαιώνουν ότι το οικοσύστημα του λιανικού εμπορίου χαρακτηρίζεται από έντονη ετερογένεια, με ορισμένες κατηγορίες να αξιοποιούν τις τεχνολογικές εξελίξεις, ενώ άλλες να εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν επίμονες πιέσεις και προκλήσεις, με αποτέλεσμα τον περιορισμό της αναπτυξιακής δυναμικής τους.

#### 2.3.4. Η πορεία του ΔΚΕ στο Χονδρικό Εμπόριο, την περίοδο 2014-2024

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Δείκτη Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ), όσον αφορά το χονδρικό εμπόριο, το 2025, καταγράφεται ήπια ανάκαμψη της δραστηριότητας (+2,4%), έπειτα από δύο συναπτά έτη συρρίκνωσης (2022–2023: -2,2% και 2023–2024: -7,2%). Η εξέλιξη αυτή υποδηλώνει μια σχετικά αναιμική σταθεροποίηση του κλάδου, χωρίς, ωστόσο, να αναιρεί τις δομικές πιέσεις, οι οποίες σωρεύτηκαν κατά την περίοδο των «επάλληλων κρίσεων». Η πρόσφατη μεγέθυνση ακολουθεί τη δυναμική της έντονης ανάκαμψης της πανδημικής περιόδου (2020–2021: +22,1% και 2021–2022: +21,4%), αλλά παραμένει ποσοτικά υποδεέστερη, αντανακλώντας τόσο το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται, κυρίως, από τη διατήρηση των πληθωριστικών πιέσεων στο κόστος ενέργειας και μεταφορών, όσο και τις αβεβαιότητες που απορρέουν από τον γεωοικονομικό κατακερματισμό και το ενδεχόμενο εντατικοποίησης των διεθνών εμπορικών φραγμών. Παρά την

περιορισμένη αύξηση που καταγράφεται το 2025, η πορεία του κλάδου, κατά την τελευταία δεκαετία, εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από έντονες διακυμάνσεις, γεγονός που καθιστά κρίσιμη τη συνέχιση των επενδύσεων στον ψηφιακό και πράσινο μετασχηματισμό, καθώς και την υλοποίηση θεσμικών παρεμβάσεων, οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν τη ρευστότητα και την ανθεκτικότητα, κυρίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χονδρικό εμπόριο.



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΣΕ

### 2.3.5.Ο Γενικός ΔΚΕ στον τομέα των αυτοκινήτων (Εμπόριο, συντήρηση και επισκευή αυτοκινήτων και μοτοσικλετών [ΣΤΑΚΟΔ 45] και Εμπόριο αυτοκινήτων [ΣΤΑΚΟΔ 451])

Σύμφωνα με τα πλέον επικαιροποιημένα στοιχεία του εποχικά διορθωμένου Δείκτη Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ), στον τομέα των αυτοκινήτων, η δυναμική του κλάδου εμφανίζει σαφή επιβράδυνση, κατά το 2025. Ειδικότερα, έπειτα από τρία συναπτά έτη ιδιαίτερα υψηλών ρυθμών μεγέθυνσης (2021–2023), καθώς και από μια περίοδο μικρών ρυθμών θετικής μεγέθυνσης, το 2024, (κλάδος 45: +7,0%, κλάδος 451: +5,4%), το 2025 χαρακτηρίζεται από στασιμότητα, καθώς και οριακή συρρίκνωση στους κλάδους 45 (+0,4%) και 451 (-0,6%), αντιστοίχως. Η εξέλιξη αυτή υποδηλώνει την εξάντληση των μεταπανδημικών ανοδικών επιπτώσεων, αλλά και τη σταδιακή

μετάβαση του συγκεκριμένου τομέα σε ένα περιβάλλον χαμηλότερης ζήτησης, λόγω της συνεχιζόμενης συμπίεσης του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, του αυξημένου κόστους χρηματοδότησης και της γενικότερης αβεβαιότητας, η οποία χαρακτηρίζει το μακροοικονομικό περιβάλλον.

<b>Πίνακας 1.1</b>		
<b>Εποχικά διορθωμένος ΔΚΕ στον τομέα των αυτοκινήτων (κλάδοι 45 &amp; 451)</b>		
	(%) Μεταβολή κλάδου 45	(%) Μεταβολή κλάδου 451
2015	7,8%	6,5%
2016	7,2%	7,3%
2017	6,3%	8,2%
2018	10,8%	14,2%
2019	8,4%	9,7%
2020	-12,9%	-15,3%
2021	28,8%	27,3%
2022	15,8%	20,0%
2023	21,2%	26,5%
2024	7,0%	5,4%
2025*	0,4%	-0,6%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΕΕ

Παράλληλα, οι προοπτικές του τομέα εξακολουθούν να επηρεάζονται από δομικούς μετασχηματισμούς, με κυριότερο τη μετάβαση προς την ηλεκτροκίνηση και την αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής αυτοκινητοβιομηχανίας, υπό το βάρος των θεσμοθετημένων περιβαλλοντικών κανονισμών, των γεωοικονομικών κατακερματισμών και των αυξανόμενων εμπορικών περιορισμών. Σε σχέση με την εγχώρια αγορά, η επιβράδυνση του 2025 αντανακλά τις ιδιαιτερότητες που τη χαρακτηρίζουν, όπως η προχωρημένη ηλικία του στόλου οχημάτων<sup>21</sup> και το υψηλό φορολογικό βάρος, το οποίο επιβαρύνει τόσο την αγορά όσο και τη χρήση των

<sup>21</sup> Η Ελλάδα κατέχει τον πιο γερασμένο στόλο αυτοκινήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με μέσο όρο ηλικίας πολύ υψηλότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος ηλικίας των αυτοκινήτων στην Ελλάδα είναι περίπου 17,3 χρόνια, ενώ ο μέσος όρος στην ΕΕ ανέρχεται στα 12,3 περίπου χρόνια για τα επιβατικά αυτοκίνητα.  
Acea (2025) *Vehicles on European Roads*, [https://www.acea.auto/files/ACEA\\_Report\\_-\\_Vehicles\\_on\\_European\\_roads\\_2025.pdf?utm](https://www.acea.auto/files/ACEA_Report_-_Vehicles_on_European_roads_2025.pdf?utm)

αυτοκινήτων<sup>22</sup>. Συνεπώς, η αναθέρμανση της δραστηριότητας προϋποθέτει στοχευμένες πολιτικές ενίσχυσης της ζήτησης, επενδύσεις στον πράσινο και στον ψηφιακό μετασχηματισμό και βελτίωση των χρηματοδοτικών συνθηκών, ώστε να αντιμετωπιστούν οι αναδυόμενες προκλήσεις της νέας αναπτυξιακής φάσης.

## 2.4 Συμπεράσματα

Η ανάλυση του διεθνούς και εγχώριου μακροοικονομικού περιβάλλοντος καταδεικνύει ότι ο πράσινος μετασχηματισμός της οικονομίας δεν συνιστά μια αυτόνομη ή τεχνοκρατικά ουδέτερη διαδικασία, αλλά εξελίσσεται εντός ενός πλαισίου σύνθετων, αλληλεξαρτώμενων περιορισμών και ευκαιριών. Η σταδιακή αποκλιμάκωση του πληθωρισμού, σε διεθνές επίπεδο, σε συνδυασμό με την αναμενόμενη χαλάρωση της νομισματικής πολιτικής, συμβάλλουν στη διαμόρφωση συνθηκών σχετικής σταθερότητας και ομαλότητας, όσον αφορά την οικονομική δραστηριότητα, καθώς και στη μερική αποκατάσταση του επενδυτικού κλίματος, το οποίο είχε επιβαρυνθεί σημαντικά κατά την περίοδο της πολυκρίσης.

Ωστόσο, η επιστροφή σε ένα καθεστώς σχετικής μακροοικονομικής σταθερότητας δεν συνεπάγεται την άρση των θεμελιωδών αβεβαιοτήτων, οι οποίες χαρακτηρίζουν το διεθνές οικονομικό σύστημα. Αντιθέτως, συνυπάρχει με μια παρατεταμένη κατάσταση «βέβαιης αβεβαιότητας», η οποία εδράζεται στην όξυνση των γεωπολιτικών ανταγωνισμών, στην ενίσχυση των γεωοικονομικών κατακερματισμών, στις συνεχιζόμενες διαταραχές των διεθνών αλυσίδων αξίας και στους αυξανόμενους δημοσιονομικούς περιορισμούς. Το πλαίσιο αυτό αναδιαμορφώνει τους όρους άσκησης οικονομικής πολιτικής και επηρεάζει άμεσα τις επενδυτικές αποφάσεις, εντός των οποίων καλείται να υλοποιηθεί ο πράσινος μετασχηματισμός.

Σε αυτό το πλαίσιο, η πράσινη μετάβαση αναδεικνύεται ως στρατηγικός αναπτυξιακός μονόδρομος και, ταυτόχρονα, ως πεδίο οξυμένων πολιτικών και οικονομικών διλημάτων. Από τη μια πλευρά, η αντιμετώπιση της κλιματικής κρίσης, η ενίσχυση της ενεργειακής ασφάλειας και η αναδιάρθρωση των παραγωγικών δομών, βάσει των προτύπων επίτευξης χαμηλών εκπομπών άνθρακα συνιστούν κεντρικούς

---

<sup>22</sup> Η υψηλή φορολογική επιβάρυνση αντικατοπτρίζεται τόσο στη δομή των φόρων κατανάλωσης όσο και στην επιβάρυνση των τελών κυκλοφορίας και ταξινόμησης.

OECD (2024) *Economic Surveys GREECE*, [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/oecd-economic-surveys-greece-2024\\_26a6b3e5/a35a56b6-en.pdf?](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/oecd-economic-surveys-greece-2024_26a6b3e5/a35a56b6-en.pdf?)

άξονες της ευρωπαϊκής αναπτυξιακής στρατηγικής και θεμελιώδεις προϋποθέσεις για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των οικονομιών της ΕΕ. Από την άλλη πλευρά, οι περιορισμοί του δημοσιονομικού χώρου, το αυξημένο κόστος κεφαλαίου σε επιμέρους κλάδους, καθώς και οι ασυμμετρίες στην πρόσβαση σε χρηματοδοτικούς πόρους, δύνανται να λειτουργήσουν ανασταλτικά ως προς την υλοποίηση των αναγκαίων επενδύσεων, ιδίως όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο κανονιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Αναφορικά με την ελληνική οικονομία, το έτος 2026 αναμένεται να χαρακτηριστεί από μια ήπια, αλλά θετική μεγέθυνση, με βασικούς μοχλούς τις επενδύσεις και τη συνεπακόλουθη βελτίωση των δεικτών απασχόλησης και ανεργίας, συγκροτώντας το αναγκαίο μακροοικονομικό υπόβαθρο για την επιτάχυνση της πράσινης και της ψηφιακής μετάβασης. Ωστόσο, η αναπτυξιακή αυτή δυναμική εξακολουθεί να τελεί υπό την επίδραση σημαντικών περιορισμών. Η επιμονή πληθωριστικών πιέσεων σε βασικές κατηγορίες αγαθών και υπηρεσιών, η διαρθρωτική εξάρτηση από εισαγόμενες ενεργειακές πηγές και οι χρόνιες αδυναμίες του εγχώριου παραγωγικού υποδείγματος θέτουν οποιεσδήποτε εκτιμώμενες θετικές προοπτικές υπό τον περιορισμό των ποικίλων εξωγενών διαταραχών. Το γεγονός αυτό καθιστά επιτακτική την ενίσχυση της ανθεκτικότητας της οικονομίας και την εμβάθυνση των μεταρρυθμίσεων που αποσκοπούν στην, εκ βάθρων, αναδόμηση της παραγωγικής βάσης.

Η αξιοποίηση των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών μηχανισμών –και ιδίως του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και των πόρων της Προγραμματικής Περιόδου 2021/2027– αναδεικνύεται σε κομβικό προσδιοριστικό παράγοντα για την υιοθέτηση ενός νέου αναπτυξιακού υποδείγματος. Οι εν λόγω πόροι θα πρέπει να κατευθύνονται σε κρίσιμους επενδυτικούς τομείς, όπως οι υποδομές, η ενέργεια, οι ψηφιακές τεχνολογίες και ο παραγωγικός εξοπλισμός, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την ενίσχυση της παραγωγικής αποτελεσματικότητας, τη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας και τη συστηματική ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της οικονομικής δραστηριότητας.

Ωστόσο, η αναπτυξιακή απόδοση των ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων δεν απορρέει αυτόχρονα και μηχανιστικά από τη διαθεσιμότητα των πόρων. Αντιθέτως, προϋποθέτει υψηλό επίπεδο διοικητικής ικανότητας, θεσμική αποτελεσματικότητα, έγκαιρη ωρίμανση και απρόσκοπτη υλοποίηση των έργων, καθώς και ουσιαστική

στρατηγική ευθυγράμμιση των επενδυτικών παρεμβάσεων με τις διαρθρωτικές ανάγκες της πραγματικής οικονομίας. Η μη ικανοποίηση έστω και κάποιων από τις ανωτέρω προϋποθέσεις δύναται να περιορίσει σημαντικά τον αναμενόμενο πολλαπλασιαστικό αντίκτυπο των ευρωπαϊκών πόρων, υπονομεύοντας τη συμβολή τους τόσο στην ενίσχυση της παραγωγικής βάσης όσο και στη μακροπρόθεσμη αναπτυξιακή δυναμική της ελληνικής οικονομίας.

Βάσει των προαναφερθέντων, ιδιαίτερη βαρύτητα αποκτά η έννοια της ανθεκτικότητας. Τα ακραία καιρικά φαινόμενα των τελευταίων ετών ανέδειξαν ότι η κλιματική αλλαγή δεν συνιστά έναν μακροπρόθεσμο ή αφηρημένο κίνδυνο, αλλά έναν άμεσο οικονομικό και κοινωνικό παράγοντα αποσταθεροποίησης. Οι φυσικές καταστροφές επιδρούν αρνητικά στην παραγωγική δραστηριότητα, διαταράσσουν τις εφοδιαστικές αλυσίδες, αυξάνουν το κόστος βασικών αγαθών –ιδίως των τροφίμων– και επιβαρύνουν τα δημόσια οικονομικά, μέσω εκτάκτων δημοσιονομικών παρεμβάσεων. Υπό το πρίσμα αυτό, ο πράσινος μετασχηματισμός δεν θα πρέπει να περιορίζεται και να εξαντλείται σε πολιτικές που αποσκοπούν αποκλειστικά και μονοδιάστατα στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Τουναντίον, οφείλει να ενσωματώνει ποικίλους μηχανισμούς αντιμετώπισης και πρόληψης της κλιματικής αλλαγής, διαχείρισης κινδύνων, καθώς και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας των υποδομών, των επιχειρηματικών δομών και των τοπικών οικονομιών, ώστε να μειωθούν οι μακροοικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις μελλοντικών κλιματικών διαταραχών.

Ταυτόχρονα, η διεθνής τάση επικράτησης γεωοικονομικών κατακερματισμών, αναδιάρθρωσης των αλυσίδων αξίας και ενίσχυσης της στρατηγικής αυτονομίας αναβαθμίζει τον πράσινο μετασχηματισμό σε κρίσιμο εργαλείο της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας. Η ενεργειακή μετάβαση, η ανάπτυξη τεχνολογιών καθαρής ενέργειας, η προώθηση της κυκλικής οικονομίας και η διαμόρφωση μιας βιώσιμης βιομηχανικής πολιτικής δεν συνιστούν, απλώς, περιβαλλοντικές παρεμβάσεις, αλλά πυλώνες οικονομικής ανασυγκρότησης, τεχνολογικής ανάπτυξης και προσέλκυσης επενδύσεων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Ειδικότερα, όσον αφορά την ελληνική οικονομία, η συστηματική ενσωμάτωση της πράσινης διάστασης στο παραγωγικό υπόδειγμα δύναται να λειτουργήσει ως καταλύτης υπέρβασης χρόνιων διαρθρωτικών αδυναμιών, όπως η περιορισμένη εξαγωγική βάση, η χαμηλή προστιθέμενη αξία της παραγωγής και το διαχρονικό επενδυτικό έλλειμμα, ενισχύοντας τη διεθνή ανταγωνιστικότητα και τη βιώσιμη μεγέθυνση.

Θα πρέπει, βέβαια, να σημειωθεί ότι η μετάβαση αυτή δεν καθίσταται ουδέτερη, σ' ένα πλαίσιο τεχνολογικού ντετερμινισμού, ως προς τις κοινωνικές και επιχειρηματικές επιπτώσεις της. Οι αναγκαίες προσαρμογές προϋποθέτουν το αναγκαίο κόστος μετάβασης, ιδίως για κλάδους και επιχειρήσεις με περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, τεχνογνωσία και ψηφιακές υποδομές. Ως εκ τούτου, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες συγκροτούν, μάλιστα, τον βασικό κορμό της ελληνικής παραγωγικής δομής, καλούνται να ανταποκριθούν σε εντεινόμενες κανονιστικές απαιτήσεις, αυξημένες επενδυτικές ανάγκες και μεταβαλλόμενα πρότυπα ζήτησης, χωρίς να διαθέτουν πάντα τους επαρκείς πόρους για την αναγκαία προσαρμογή.

Συνεπώς, ο πράσινος μετασχηματισμός προϋποθέτει τη συγκρότηση ενός συνεκτικού πλέγματος δημόσιων πολιτικών και χρηματοδοτικών μηχανισμών. Ενδεικτικά, εργαλεία, όπως κρατικές εγγυήσεις και συγχρηματοδοτούμενα σχήματα, μπορούν να περιορίσουν τον πιστωτικό κίνδυνο και να διευκολύνουν την πρόσβαση των επιχειρήσεων σε πράσινα δάνεια. Παράλληλα, στοχευμένες επιδοτήσεις για επενδύσεις ενεργειακής αναβάθμισης, εξοικονόμησης πόρων και υιοθέτησης καθαρών τεχνολογιών μπορούν να μειώσουν το αρχικό επενδυτικό κόστος και να επιταχύνουν τη διάχυση περιβαλλοντικά βιώσιμων πρακτικών. Συμπληρωματικά, προγράμματα κατάρτισης και επανακατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και μηχανισμοί τεχνικής υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις, είναι αναγκαία για την ενίσχυση των δεξιοτήτων, τις οποίες απαιτούν η πράσινη και η ψηφιακή μετάβαση.

Συνολικά, η πρώτη ενότητα του παρόντος δελτίου ανέδειξε ότι η μετάβαση προς μια πράσινη οικονομία δεν αποτελεί αυτόνομη ή τεχνικού χαρακτήρα διαδικασία, αλλά διαμορφώνεται στο σημείο τομής της μακροοικονομικής σταθερότητας, της επενδυτικής στρατηγικής, της θεσμικής αποτελεσματικότητας και της κλιματικής αναγκαιότητας. Η διατήρηση θετικών, έστω και αναιμικών, ρυθμών μεγέθυνσης, κατά την περίοδο 2025–2026, σε ένα περιβάλλον αυξημένης διεθνούς αβεβαιότητας και γεωοικονομικών ανακατατάξεων, καθιστά επιτακτική τη στοχευμένη και αποτελεσματική αξιοποίηση των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών πόρων, τη συστηματική άμβλυνση του επενδυτικού κενού και την επιτάχυνση της δίδυμης – ψηφιακής και πράσινης– μετάβασης. Μόνον υπό αυτές τις προϋποθέσεις, μπορεί να ενισχυθεί ουσιαστικά η ανθεκτικότητα της ελληνικής οικονομίας, να αναβαθμιστεί το παραγωγικό της υπόδειγμα και να διαμορφωθεί ένα πρότυπο ανάπτυξης, συμβατό με

τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης, της κοινωνικής συνοχής και της μακροπρόθεσμης περιβαλλοντικής ισορροπίας.

Εντός αυτού του πλαισίου, καθίσταται πρόδηλη η ανάγκη για ένα συνεκτικό και θεσμικά κατοχυρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης και καθοδήγησης των επιχειρηματικών πρακτικών, το οποίο να διασυνδέει, με τρόπο συστηματικό και αποδοτικό, τις περιβαλλοντικές επιδιώξεις με τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα, την κοινωνική υπευθυνότητα και τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Η πράσινη μετάβαση, προκειμένου να αποκτήσει διαρκή και μετρήσιμα αποτελέσματα, δεν μπορεί να στηρίζεται αποκλειστικά σε αποσπασματικές παρεμβάσεις ή κανονιστικές υποχρεώσεις, αλλά απαιτεί μηχανισμούς διαφάνειας, κριτήρια αξιολόγησης και στρατηγικής ευθυγράμμισης, στο επίπεδο κάθε μεμονωμένης επιχείρησης.

Υπό αυτήν την οπτική, η επόμενη ενότητα του δελτίου εστιάζει, ακριβώς, στη συγκεκριμένη διάσταση, εξετάζοντας τον ρόλο των κριτηρίων ESG, ως μηχανισμού μέτρησης, λογοδοσίας και στρατηγικής καθοδήγησης, μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτυγχάνουν ενδογενή προσαρμογή των επιχειρησιακών πρακτικών τους, θεσμική εναρμόνιση με το εξελισσόμενο ρυθμιστικό πλαίσιο και κανονιστική συμμόρφωση με τα πρότυπα βιωσιμότητας, ενσωματώνοντας, συστηματικά, τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές παραμέτρους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και κατανομής των επενδυτικών πόρων.

# Μέρος Δεύτερο: Το ESG ως το Νέο Επιχειρηματικό Υπόδειγμα στο Λιανικό Εμπόριο: Από τη Συμμόρφωση στη Στρατηγική Ενσωμάτωση

## 3.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο μέρος του παρόντος δελτίου επιχειρείται η ανάλυση του πλαισίου ESG, ως πολυδιάστατου εργαλείου θεσμικού και στρατηγικού μετασχηματισμού, με σκοπό την ανάδειξή του σε κρίσιμο παράγοντα ενίσχυσης της επιχειρησιακής ανθεκτικότητας, της κανονιστικής συμμόρφωσης και της μακροπρόθεσμης οικονομικής βιωσιμότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Υπογραμμίζεται η εννοιολογική και λειτουργική μετατόπιση από την προαιρετική ΕΚΕ προς ένα θεσμοποιημένο και αξιολογικά δομημένο σύστημα αποτίμησης μη χρηματοοικονομικών επιδόσεων, βασισμένο σε ποσοτικά κριτήρια και διεθνή εναρμονισμένα πρότυπα (ESG). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες, παρά τους περιορισμούς σε πόρους και τεχνογνωσία, οφείλουν να ευθυγραμμιστούν με τις αυξανόμενες απαιτήσεις του ρυθμιστικού και επενδυτικού περιβάλλοντος. Το ESG δεν εκλαμβάνεται ως εργαλείο εξωραϊσμού της εταιρικής εικόνας, αλλά ως θεμελιώδες στοιχείο στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης κινδύνων. Η αποτελεσματική εφαρμογή του προϋποθέτει στοχευμένη θεσμική υποστήριξη, πρόσβαση σε τεχνική καθοδήγηση και επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και στις τεχνολογικές υποδομές, καθιστώντας το ESG αναγκαίο πυλώνα για τη βιώσιμη και ανταγωνιστική επιχειρηματικότητα.

Τον Ιούλιο του 2000, ο τότε Γενικός Γραμματέας των Ηνωμένων Εθνών, Κόφι Ανάν, εγκαινίασε το *Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών* (United Nations Global Compact), μια εθελοντική πρωτοβουλία εταιρικής υπευθυνότητας, με στόχο την προώθηση της ενσωμάτωσης δέκα θεμελιωδών αρχών σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, εργασιακών σχέσεων, περιβαλλοντικής προστασίας και καταπολέμησης της διαφθοράς στις στρατηγικές και επιχειρησιακές λειτουργίες των επιχειρήσεων<sup>23</sup>. Εν συνεχεία, και συγκεκριμένα το 2004, στο πλαίσιο διεύρυνσης της εφαρμογής αυτών των αρχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα, απηύθυνε πρόσκληση προς τους εκπροσώπους δεκαοκτώ χρηματοπιστωτικών οργανισμών –συμπεριλαμβανομένων

---

<sup>23</sup><https://unglobalcompact.org/>

τραπεζικών ιδρυμάτων, ασφαλιστικών εταιρειών, εταιρειών διαχείρισης κεφαλαίων, συμβουλευτικών οίκων και λοιπών παρόχων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών—προκειμένου να συνδιαμορφώσουν κατευθυντήριες γραμμές και συστάσεις για την ένταξη περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων, καθώς και ζητημάτων εταιρικής διακυβέρνησης (Environmental, Social and Governance – ESG), στις διαδικασίες διαχείρισης επενδυτικών χαρτοφυλακίων, στις υπηρεσίες μεσιτείας κινητών αξιών, όπως και στις συναφείς επικουρικές χρηματοοικονομικές δραστηριότητες. Η εν λόγω πρωτοβουλία οδήγησε στη δημοσίευση της έκθεσης *Who Cares Wins* (2004)<sup>24</sup>, η οποία σηματοδότησε τη θεσμική απαρχή για την ενσωμάτωση των παραμέτρων ESG στις διαδικασίες λήψης επενδυτικών αποφάσεων. Η έκθεση ανέδειξε τη σημασία της βιώσιμης και υπεύθυνης χρηματοοικονομικής διαχείρισης, θέτοντας τις βάσεις για ένα νέο πλαίσιο αξιολόγησης, το οποίο υπερέβαινε τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά κριτήρια. Αποτέλεσε καταλύτη για τη διάχυση των αρχών της εταιρικής υπευθυνότητας, συμβάλλοντας καθοριστικά στην υιοθέτηση του όρου ESG από τη διεθνή επενδυτική κοινότητα και καθιερώνοντάς τον ως σημαίνον εργαλείο αξιολόγησης των κινδύνων και των ευκαιριών στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον<sup>25</sup>.

Συνεπώς, η γέννηση ενός αρκτικόλεξου, που ενώ, αρχικά, θα μπορούσε, κάλλιστα, να θεωρηθεί ως ένας ακόμα τεχνικός όρος σε άλλη μια τεχνοκρατική έκθεση, κατέγραψε, εν τέλει, μια ραγδαία και εκθετική εξάπλωση σε παγκόσμια κλίμακα<sup>26</sup>. Παρόλα αυτά, η συγκρότηση και η σύνθεση των εννοιών “περιβάλλον”,

---

<sup>24</sup><https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>

<sup>25</sup> Αν και, αρχικώς, τα κριτήρια ESG συνιστούσαν πρόσθετο εργαλείο ανάλυσης ρίσκου και απόδοσης στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων, στην πορεία μετεξελίχθηκαν σ’ ένα ευρύτερο πλαίσιο αξιολόγησης και αποτίμησης της οργανωσιακής κουλτούρας και διακυβέρνησης. Η εφαρμογή του υπερβαίνει πλέον τον στενό χρηματοοικονομικό τομέα, καθιερώνοντάς το ως εργαλείο για την ευρύτερη αποτίμηση της βιωσιμότητας, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της θεσμικής διαφάνειας των οργανισμών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Το ESG έχει μετατραπεί σε θεμελιώδη αρχή για τον επαναπροσδιορισμό της έννοιας της εταιρικής αξίας, εντάσσοντας την περιβαλλοντική και κοινωνική διάσταση στον πυρήνα της λήψης αποφάσεων και της εταιρικής στρατηγικής.

<sup>26</sup> Είναι χαρακτηριστικό ότι, κατά τα πρώτα έτη, μετά τη δημοσίευση της έκθεσης *Who Cares Wins*, ο όρος ESG εμφανιζόταν σε λιγότερο από το 1% των εταιρικών ανακοινώσεων, αναφορικά με τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα. Ωστόσο, έως το 2021, το ποσοστό αυτό είχε εκτοξευθεί, καθώς σχεδόν το 20% των εν λόγω ανακοινώσεων περιελάμβανε πολλαπλές αναφορές στον συγκεκριμένο όρο.

“κοινωνία” και “εταιρική διακυβέρνηση”, υπό το ενιαίο σχήμα *ESG*, δεν κατέστησαν, εξ αρχής, επικοινωνιακά ισχυρές ή, αυτονόητα, καθολικά αποδεκτές. Αντιθέτως, η ευρεία διάδοσή του συνέβη, ουσιαστικά, κατόπιν της θεσμικής ενσωμάτωσής του από διακρατικούς οργανισμούς και χρηματοπιστωτικούς θεσμούς, καθώς και μέσω ενός συνεκτικού πλαισίου πρωτοβουλιών, υπό την αιγίδα των Ηνωμένων Εθνών. Σε αυτήν την κατεύθυνση, ιδιαίτερα σημαντική υπήρξε η συμβολή της πρωτοβουλίας *Principles for Responsible Investment (PRI)*, η οποία, από την έναρξή της, το 2006, κατέστησε τις αρχές της υπεύθυνης επένδυσης οργανικό στοιχείο της επενδυτικής πρακτικής. Μέσω της διατύπωσης έξι θεμελιωδών αρχών, το PRI δημιούργησε ένα πλαίσιο ηθικής και στρατηγικής λογοδοσίας, ενθαρρύνοντας την ουσιαστική ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και κριτηρίων διακυβέρνησης στις διαδικασίες επενδυτικής αξιολόγησης και αποτίμησης (Pollman, 2024)<sup>27</sup>.

Σκοπό του δεύτερου αυτού μέρους του παρόντος δελτίου συνιστά η διερεύνηση του πλαισίου ESG, ως εργαλείου στρατηγικού μετασχηματισμού, στον τομέα του λιανικού εμπορίου, με ιδιαίτερη έμφαση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μέσω της εννοιολογικής αποσαφήνισης των αρχών ESG και της κριτικής αποτίμησης των προκλήσεων και των δυνατοτήτων ενσωμάτωσής τους στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, επιχειρείται η ανάδειξη των θεσμικών, οργανωτικών και πολιτικών προϋποθέσεων για την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Το κείμενο εστιάζει, αφενός στη λειτουργία του ESG ως μηχανισμού ενίσχυσης της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ανταγωνιστικότητας, και αφετέρου στην ανάγκη διαμόρφωσης στοχευμένων δημόσιων πολιτικών υποστήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, προκειμένου να διασφαλιστεί η πρακτική εφαρμογή των σχετικών αρχών, με όρους αναλογικότητας, αποδοτικότητας και λειτουργικής επάρκειας.

---

Παράλληλα, το 72% των θεσμικών επενδυτών είχαν ήδη ενσωματώσει παράγοντες ESG στις επενδυτικές στρατηγικές και στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεών τους (Khan *et al.*, 2016).

<sup>27</sup> Οι έξι αρχές, οι οποίες τέθηκαν από την πρωτοβουλία *Principles for Responsible Investment (PRI)* του ΟΗΕ, συνιστούν ένα εθελοντικό πλαίσιο υπεύθυνης επενδυτικής πρακτικής, στην αξιολόγηση και λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν: (1) την ενσωμάτωση ESG ζητημάτων στην επενδυτική ανάλυση, (2) την ενσωμάτωσή τους στις πολιτικές και πρακτικές, τις οποίες υιοθετεί η ιδιοκτησία, (3) την απαίτηση διαφάνειας από τις επιχειρήσεις, (4) την προώθηση των σχετικών αρχών στον ευρύτερο κλάδο, (5) την ενίσχυση της συνεργασίας για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους και, τέλος, (6) την τακτική αναφορά προόδου εφαρμογής (UN PRI, n.d.).

Το κείμενο οργανώνεται σε επτά θεματικές ενότητες, οι οποίες αποπειρώνται να αναλύσουν τη θεωρητική, θεσμική και επιχειρησιακή διάσταση του πλαισίου ESG, στον τομέα του λιανικού εμπορίου. Αρχικά, παρουσιάζεται η εννοιολογική θεμελίωση και η εξέλιξη του ESG, ως σύγχρονου μετασχηματιστικού εργαλείου επιχειρηματικής στρατηγικής, σε συνέχεια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ακολούθως, διερευνώνται η δομή και η λειτουργία του ESG, μέσα από τις τρεις θεμελιώδεις διαστάσεις που το συγκροτούν—περιβάλλον, κοινωνία και εταιρική διακυβέρνηση—καθώς και μέσω των διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων και κριτηρίων αναφοράς. Εν συνεχεία, επιχειρείται ειδική εστίαση στις ιδιαιτερότητες του κλάδου του λιανικού εμπορίου και στις προκλήσεις ενσωμάτωσης ESG πρακτικών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με ιδιαίτερη αναφορά σε ζητήματα συμμόρφωσης, παρακολούθησης και τεχνικής υποστήριξης. Η τελευταία ενότητα επικεντρώνεται σε προτεινόμενες παρεμβάσεις, όσον αφορά τις υιοθετούμενες πολιτικές, όπως είναι, μεταξύ άλλων, η δημιουργία τοπικών δομών συμβουλευτικής, η κανονιστική προσαρμογή, βάσει αναλογικότητας, και η ενίσχυση των χρηματοδοτικών εργαλείων.

### 3.2 Η Εννοιολογική Εξέλιξη της Επιχειρηματικής Ηθικής: Από την EKE στο ESG

Η ιστορική εξέλιξη της έννοιας της επιχειρηματικής ηθικής συνιστά μια πορεία διαρκούς μετασχηματισμού, βάσει των αδιάλειπτων, ιστορικά, αναπροσαρμοζόμενων κοινωνικών αναγκών, στο πλαίσιο των οποίων καλλιεργείται, ολοένα και περισσότερο, η σταδιακή παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να λειτουργούν αποκλειστικά ως μηχανισμοί μεγιστοποίησης του μετοχικού κέρδους, αλλά οφείλουν να εσωτερικεύουν, στις στρατηγικές και λειτουργικές διεργασίες τους, τις εξωγενείς κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις, αναλαμβάνοντας ενεργό ρόλο, ως θεσμικοί φορείς συνεισφοράς στη βιώσιμη ανάπτυξη και στη συλλογική ευημερία.

Οι απαρχές της επιχειρηματικής ηθικής ανάγονται, και ταυτόχρονα αποτυπώνονται, για πρώτη φορά, με τρόπο συστηματικό, στον όρο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (EKE), όταν, κατά τη δεκαετία του 1950, επαγγελματίες, κυρίως, αλλά και θεωρητικοί της διοίκησης επιχειρήσεων ανέδειξαν την ανάγκη μετάβασης, από έναν μονοδιάστατο προσανατολισμό με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του οικονομικού οφέλους, προς μια πιο πολυσήμαντη εταιρική λειτουργία, η οποία θα ενσωματώνει τον κοινωνικό αντίκτυπο και τις ηθικές διαστάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας στον πυρήνα της στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια

των επόμενων δεκαετιών, το περιεχόμενο της ΕΚΕ υπέστη μια προοδευτική μετεξέλιξη, προσαρμοζόμενη στις εκάστοτε μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και στις εκπορευόμενες από αυτές κοινωνικές προσδοκίες. Τη δεκαετία του 1960, η ΕΚΕ άρχισε να συσχετίζεται με ευρύτερα κοινωνικά κινήματα, όπως τα δικαιώματα του πολίτη και η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση. Είκοσι χρόνια αργότερα, στη δεκαετία του 1980, η έννοια της κοινωνικής ευθύνης ενσωματώθηκε σταδιακά σε στρατηγικές επιχειρησιακής ανάπτυξης, με τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν τη σημασία της εναρμόνισης της εταιρικής επιτυχίας με την κοινωνική ευημερία και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα (Phillips, *et al.*, 2020), αντανακλώντας μια σημαντική μετατόπιση από τη φιλανθρωπία και την αποσπασματική κοινωνική προσφορά προς μια πιο συστηματική και στρατηγικά ενσωματωμένη προσέγγιση της εταιρικής υπευθυνότητας<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Ο Milton Friedman αποτελεί, ίσως, την πλέον εμβληματική κριτική φωνή απέναντι στην ΕΚΕ, εντός του πλαισίου της νεοκλασικής (κυρίαρχης) οικονομικής σκέψης. Στο περίφημο άρθρο του, το 1970, με τίτλο *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, υποστήριξε ότι αποκλειστική κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης αποτελεί η μεγιστοποίηση της χρηματικής απόδοσης για τους μετόχους της, υπό τον περιορισμό της συμμόρφωσης προς το νομικό πλαίσιο και τους βασικούς κανόνες της ηθικής τάξης που διέπουν τη λειτουργία της αγοράς. Συνεπώς, κάθε απόπειρα υιοθέτησης δράσεων που αποσκοπούν στην προώθηση ευρύτερων κοινωνικών ή περιβαλλοντικών στόχων — χωρίς άμεση και απτή οικονομική απόδοση — ισοδυναμεί με *de facto* επιβολή μη θεσμοθετημένης φορολογίας και αυθαίρετη ανακατανομή πόρων, παρακάμπτοντας τη δημοκρατική νομιμοποίηση της κρατικής πολιτικής. Από αυτήν την άποψη, η ΕΚΕ ερμηνεύεται ως απόκλιση από τον λειτουργικό ρόλο της επιχείρησης εντός του πλαισίου της ελεύθερης αγοράς, με δυνητικά αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα, στην εταιρική λογοδοσία και στη γενικότερη οικονομική ισορροπία. Η θέση αυτή βασίζεται στη θεμελιώδη αντίληψη της επιχείρησης ως ορθολογικού οικονομικού υποκειμένου (*rational economic actor*), το οποίο οφείλει να μεγιστοποιεί την αξία για τους μετόχους (*shareholder value maximisation*), αποκλείοντας κάθε μορφή πολυσήμαντης λογοδοσίας προς τους (εξωτερικούς) κοινωνικούς φορείς ή τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εν ολίγοις, η προσέγγιση του Friedman αντικρούει κάθε νομιμοποίηση της ΕΚΕ, εφόσον αυτή δεν εντάσσεται στο πλαίσιο της μακροπρόθεσμης οικονομικής αποδοτικότητας ή της ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Παρόλο που η θέση του Friedman θεμελιώνεται στο εννοιολογικό πλαίσιο της νεοκλασικής οικονομικής θεωρίας, το ίδιο το νεοκλασικό παράδειγμα επιτρέπει, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, την ανάδυση μιας εσωτερικής κριτικής απέναντι στη θέση αυτή. Ειδικότερα, όταν ληφθούν υπόψη φαινόμενα αρνητικών εξωτερικοτήτων, ασύμμετρης πληροφόρησης ή μακροπρόθεσμων κινδύνων, όσον αφορά τη φήμη και την εμπιστοσύνη, προκύπτει ότι η υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ μπορεί να εξυπηρετεί, όχι μόνο κοινωνικούς σκοπούς, αλλά και τον ίδιο τον στόχο της οικονομικής αποδοτικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, η ΕΚΕ δεν ερμηνεύεται ως παρέκκλιση από τον ορθολογισμό της αγοράς, αλλά ως

Εν συνεχεία, κατά τη δεκαετία του 1990, το επίκεντρο της εταιρικής υπευθυνότητας μετατοπίστηκε προς την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, υπό την πίεση των διαρθρωτικών μετασχηματισμών, τις οποίες επέφερε η επιτάχυνση της παγκοσμιοποίησης και η εντατικοποιούμενη επιτήρηση από διεθνείς μη κυβερνητικούς οργανισμούς, κυβερνητικές αρχές και μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η έννοια της βιωσιμότητας απέκτησε ιδιαίτερη βαρύτητα, προτάσσοντας την ανάγκη για επιχειρηματικά πρότυπα που διασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη διατήρηση φυσικών και κοινωνικών πόρων για τις μελλοντικές γενεές. Ορόσημο αυτής της μεταστροφής αποτέλεσε η *Διάσκεψη Κορυφής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη* (Earth Summit), η οποία έλαβε χώρα το 1992 στο Ρίο ντε Τζανέιρο, και η οποία ανέδειξε τον ρόλο του ιδιωτικού τομέα στην προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης. Αποτέλεσμα αυτών υπήρξαν οι πρώτες εκδόσεις *Εκθέσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης* (CSR reports) από επιχειρήσεις που αποσκοπούσαν στη δημοσιοποίηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεών τους<sup>29</sup>.

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι πρακτικές ΕΚΕ άρχισαν να αποκρυσταλλώνονται σε πιο θεσμοθετημένα και τυποποιημένα σχήματα, υπό την πίεση μιας διευρυμένης βάσης ενδιαφερόμενων μερών—συμπεριλαμβανομένων θεσμικών επενδυτών, κρατικών ρυθμιστικών αρχών και οργανώσεων της κοινωνίας

---

στρατηγική απάντηση σε ατέλειες της αγοράς ή ως εργαλείο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας εμπιστοσύνης και κοινωνικού κεφαλαίου. Παραδείγματα αυτής της εσωτερικής αναδιατύπωσης περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στο μοντέλο του ορθολογικού ιδίου συμφέροντος (enlightened self-interest), όπου οι επιχειρήσεις επιδιώκουν κοινωνικές επενδύσεις ως μέσα διατήρησης της φήμης, προσέλκυσης επενδύσεων ή αποφυγής ρυθμιστικών παρεμβάσεων. Επίσης, εντός του πλαισίου της θεωρίας των παιγνίων, η ΕΚΕ μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός προσήλωσης σε συνεργατικές ισορροπίες (cooperative equilibria) μακροχρόνιας αλληλεπίδρασης με κοινωνικούς εταίρους (stakeholders). Συνεπώς, ενώ η θεμελιώδης θέση του Friedman απορρίπτει την ΕΚΕ, ως απόκλιση από την οικονομική ορθολογικότητα, η ίδια η συλλογιστική της νεοκλασικής θεωρίας μπορεί να οδηγήσει — μέσω της ανάλυσης του κινδύνου, του κόστους συναλλαγών και της πληροφοριακής ασυμμετρίας — σε αναγνώριση της στρατηγικής αξίας της ΕΚΕ, στο πλαίσιο της μακροπρόθεσμης μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης (βλ. Baron, 2001; McWilliams & Siegel, 2001; Porter & Kramer, 2011).

<sup>29</sup> Στο τέλος του 1993, σχεδόν έναν χρόνο μετά το πέρας της Διάσκεψης, γύρω στις 100 εταιρείες παγκοσμίως προχώρησαν στην έκδοση σχετικών εκθέσεων, με τον αριθμό αυτόν να αυξάνεται σε πάνω από 2.000, το 2007 (Milne, & Gray, 2007). Οι πρώτες εταιρείες που δημοσιοποίησαν την απόδοσή τους, σχετικά με περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα, προέρχονταν, κυρίως, από τους κλάδους των χημικών και της πετρελαϊκής βιομηχανίας (Emeseh & Songi, 2014).

των πολιτών—τα οποία αξίωναν πλήρη διαφάνεια και λογοδοσία (Latapí Agudelo, *et al.*, 2019). Απόρροια αυτής της πίεσης υπήρξε η ανάδυση ενός νέου παραδείγματος αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης, μέσω της καθιέρωσης των δεικτών ESG, οι οποίοι επέφεραν ουσιώδη μετατόπιση από τις συμβατικές, συχνά ποιοτικά οριζόμενες, μορφές της ΕΚΕ προς ένα μετρήσιμο, συγκρίσιμο και επενδυτικά αξιοποιήσιμο πλαίσιο. Σε αντίθεση με τις πρώιμες εκδοχές της ΕΚΕ, οι οποίες, συχνά, αντιμετωπιζόνταν ως επικοινωνιακή πρακτική, χωρίς επαρκή τεκμηρίωση ή ποσοτική αξιολόγηση, οι δείκτες ESG εισήγαγαν τυποποιημένα κριτήρια μέτρησης της περιβαλλοντικής αποδοτικότητας, της κοινωνικής ευθύνης και της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης (Pollman, 2024). Κατ’ αυτόν τον τρόπο, ενίσχυαν τη δυνατότητα των κεφαλαιαγορών να εκτιμούν, με μεγαλύτερη ακρίβεια, μη χρηματοοικονομικούς κινδύνους και να εντάσσουν τα κριτήρια αυτά στις στρατηγικές επενδυτικών αποφάσεων και αξιολόγησης της εταιρικής αξίας.

Η δεκαετία του 2010 συνιστά ορόσημο για την εμπέδωση των αρχών ESG, ως θεμελιώδους πυλώνα του σύγχρονου επενδυτικού και επιχειρησιακού παραδείγματος. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 κατέδειξε αναντίρρητα τη σημασία της θεσμικά κατοχυρωμένης και λειτουργικά αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης, ενισχύοντας την προσήλωση των επενδυτών σε ζητήματα διαφάνειας, λογοδοσίας και ποιότητας των διοικητικών δομών<sup>30</sup>. Ως απόρροια αυτής της μεταστροφής, τα κριτήρια ESG παύουν να αντιμετωπίζονται ως επικουρικά ή προαιρετικά στοιχεία εταιρικής πολιτικής και αρχίζουν να ενσωματώνονται, με τρόπο συστηματικό, στις διαδικασίες αποτίμησης του επενδυτικού κινδύνου, της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της στρατηγικής διαχείρισης κεφαλαίων (MacNeil & Esser, 2022). Παράλληλα, η δημιουργία και θεσμοθέτηση κλιμάκων βαθμολόγησης ESG κατέστησε εφικτή τη συγκριτική αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επίπτωσης, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της εταιρικής διακυβέρνησης των επιχειρήσεων, προσφέροντας στους επενδυτές ένα επιπρόσθετο εργαλείο για την ενσωμάτωση βιώσιμων κριτηρίων στον στρατηγικό σχεδιασμό χαρτοφυλακίων.

Κατά τη δεκαετία του 2020, η πανδημία COVID-19 ανέδειξε με ιδιαίτερη ένταση την αλληλεξάρτηση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών συνθηκών,

---

<sup>30</sup> Παράλληλα, η υιοθέτηση των *Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης* (Sustainable Development Goals – SDGs) από τα Ηνωμένα Έθνη, το 2015, προσέδωσε θεσμική νομιμοποίηση στις επιχειρηματικές στρατηγικές βιωσιμότητας.

αναδεικνύοντας ακόμα περισσότερο την επιτακτική ανάγκη για ανθεκτικές και βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Στο πλαίσιο αυτό, νοηματοδοτήθηκε η μετάβαση στη φάση ESG 2.0, η οποία χαρακτηρίζεται από τη στρατηγική ενσωμάτωση των αρχών της βιωσιμότητας στον πυρήνα των επιχειρησιακών λειτουργιών. Στόχος είναι η ενίσχυση της καινοτομίας και η διαμόρφωση διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Prado Muci de Lima, & Costa Fernandes, 2024). Οι επιχειρήσεις καλούνται πλέον να αποδεικνύουν εμπράκτως και με μετρήσιμα κριτήρια τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπό τους, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην οργανικότερη ενσωμάτωση των αρχών ESG στην εταιρική κουλτούρα και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων<sup>31</sup>. Βάσει των προαναφερθέντων, καθίσταται εμφανές ότι η σταδιακή μετάβαση από την EKE στο σύγχρονο πλαίσιο του ESG συνιστά μια θεμελιακού τύπου τομή στην αντίληψη περί της επιχειρηματικής υπευθυνότητας, η οποία υπερβαίνει τα όρια ενός απλού επαναπροσδιορισμού της ορολογίας, αντανακλώντας, τουναντίον, μια ουσιαστική αναδιάρθρωση της εταιρικής στρατηγικής και της οργανωσιακής κουλτούρας. Ενώ η EKE ενσωμάτωνε, κατά βάση, αποσπασματικές και συχνά εθελοντικές πρακτικές κοινωνικής προσφοράς, το ESG συγκροτεί ένα θεσμοθετημένο και πολυδιάστατο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο συνδυάζει ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια για τη μέτρηση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού αποτυπώματος, καθώς και της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης. Στο νέο αυτό πλαίσιο, η βιωσιμότητα καθίσταται μετρήσιμο και συγκρίσιμο μέγεθος,

---

<sup>31</sup> Η παραδοσιακή προσέγγιση του ESG επικεντρώνεται, κυρίως, στη συμμόρφωση με κανονιστικά πλαίσια και στη διαχείριση μη χρηματοοικονομικών κινδύνων, λειτουργώντας ως εργαλείο εξωτερικής αξιολόγησης από επενδυτές και εποπτικούς φορείς. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν τις αρχές του ESG με πιο αποσπασματικό και, συχνά, εργαλειώδη τρόπο, περιοριζόμενες σε πρακτικές που αποσκοπούν στην ενίσχυση της εταιρικής εικόνας ή στην άμβλυνση των εξωτερικών πιέσεων. Αντιθέτως, το ESG 2.0 συνιστά μια ουσιαστική μετατόπιση από τη λογική της συμμόρφωσης στη στρατηγική ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον πυρήνα της επιχειρησιακής λειτουργίας και της οργανωσιακής ταυτότητας. Υπό αυτό το πρίσμα, οι αρχές του ESG δεν αντιμετωπίζονται πλέον ως δευτερεύοντες μηχανισμοί υποστήριξης, αλλά αναδεικνύονται σε θεμελιώδεις μοχλούς καινοτομίας, δημιουργίας προστιθέμενης αξίας και ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο εξής, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην τεκμηριωμένη και ποσοτικά μετρήσιμη αποτύπωση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού αποτυπώματος, στην ενίσχυση της υπεύθυνης εταιρικής διακυβέρνησης και στη διαφανή ενσωμάτωση των στόχων βιωσιμότητας στις διαδικασίες στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο όρος δεν αποτελεί πλέον αποκλειστικά ένα εξωτερικό εργαλείο αξιολόγησης και μετασχηματίζεται σε συνεκτικό πλαίσιο μακροπρόθεσμης και βιώσιμης επιχειρηματικής ανάπτυξης.

οργανικά ενσωματωμένο στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης και άρρηκτα συνδεδεμένο με τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη στρατηγική διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών. Συνεπώς, το ESG, ως εννοιολογική μετεξέλιξη της ΕΚΕ, επαναπροσδιορίζει την έννοια της εταιρικής υπευθυνότητας, καθώς, από προαιρετική ηθική επιλογή, μετατρέπεται σε καθοριστικό παράγοντα δημιουργίας μακροπρόθεσμης εταιρικής αξίας.

### 3.3 Το Εννοιολογικό & Αξιολογικό Πλαίσιο του ESG

Τα πρότυπα ESG συνιστούν ένα σύνθετο πλαίσιο αξιολόγησης της βιωσιμότητας και του συνολικού αποτυπώματος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, σε περιβαλλοντικό, κοινωνικό και διοικητικό επίπεδο, πέραν των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών δεικτών απόδοσης. Η υιοθέτηση και η εφαρμογή των εν λόγω προτύπων προκύπτουν είτε από ρυθμιστικές απαιτήσεις, οι οποίες θεσπίζονται μέσω εθνικών ή υπερεθνικών κανονιστικών μηχανισμών, είτε από την αυξανόμενη πίεση που ασκούν οι ενδιαφερόμενοι φορείς (stakeholders) και η επενδυτική κοινότητα. Η πίεση αυτή εδράζεται σε μια διαρκώς εντεινόμενη κοινωνική και θεσμική ευαισθητοποίηση, σχετικά με κρίσιμα ζητήματα, όπως η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η κλιματική αλλαγή και η εταιρική λογοδοσία. Ωστόσο, προκειμένου να καταστεί δυνατή μια εννοιολογική αποσαφήνιση του εν λόγω πλαισίου, απαιτείται, πρωτίστως, η διερεύνηση του περιεχομένου των τριών βασικών διαστάσεων που το συγκροτούν:

- i. Η περιβαλλοντική διάσταση του πλαισίου ESG εστιάζει στην αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίον η επιχειρηματική δραστηριότητα αποτυπώνεται στο φυσικό περιβάλλον. Ειδικότερα, αφορά τον τρόπο με τον οποίον οι επιχειρήσεις επηρεάζουν το φυσικό περιβάλλον, μέσω της κατανάλωσης ενέργειας και πρώτων υλών, δηλαδή μέσω των βασικών πόρων που απαιτούνται για τη λειτουργία τους. Η διάσταση αυτή καλύπτει ένα ευρύ φάσμα παραμέτρων, από τη συμβολή των επιχειρήσεων στην κλιματική αλλαγή και στη ρύπανση μέχρι την αποτίμηση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος στην εξάντληση των φυσικών πόρων και στην παραγωγή αποβλήτων. Ενδεικτικά, στρατηγικές περιορισμού του αρνητικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος μπορεί να περιλαμβάνουν τη θέσπιση στόχων για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, για την επένδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, καθώς και για την προώθηση της χρήσης βιώσιμων και ανακυκλώσιμων πόρων. Ωστόσο, η σχέση των επιχειρήσεων με το φυσικό περιβάλλον δεν είναι μονοσήμαντη,

καθώς, πέρα από τον αντίκτυπό τους σε αυτό, είναι εκτεθειμένες και οι ίδιες στις συνέπειες της περιβαλλοντικής υποβάθμισης. Συνεπώς, η ένταση και η συχνότητα φαινομένων, όπως οι ακραίες καιρικές συνθήκες, οι πλημμύρες, οι παρατεταμένες ξηρασίες και η απώλεια βιοποικιλότητας, συνιστούν συστημικούς κινδύνους, ικανούς να διαταράξουν τις αλυσίδες εφοδιασμού, να αυξήσουν το κόστος παραγωγής και να υπονομεύσουν τη μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή και οικονομική ανθεκτικότητα των οργανισμών.

- ii. Η κοινωνική συνιστώσα του πλαισίου ESG επικεντρώνεται στον αντίκτυπο της επιχειρηματικής δραστηριότητας στον κοινωνικό ιστό, εντός του οποίου εντάσσεται και αλληλοεπιδρά. Καθώς καμία επιχείρηση δεν λειτουργεί εν κενώ, αλλά εντός ενός σύνθετου και πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος, οι κοινωνικές επιδόσεις της αντανακλούν τον βαθμό ευθυγράμμισής της με θεμελιώδεις αρχές κοινωνικής δικαιοσύνης και ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Οι παράμετροι που περιλαμβάνονται στην εν λόγω διάσταση αφορούν, μεταξύ άλλων, την προστασία των εργασιακών και ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την ισότητα των ευκαιριών, τη συμπερίληψη, καθώς και την ουσιαστική συμβολή στην ανάπτυξη και στην ευημερία των τοπικών κοινοτήτων. Επιχειρήσεις που επιδεικνύουν υψηλή κοινωνική υπευθυνότητα υιοθετούν πολιτικές που προάγουν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη στο εργασιακό περιβάλλον, διασφαλίζουν την τήρηση δίκαιων και ηθικά αποδεκτών εργασιακών πρακτικών, σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας τους, και προάγουν την κοινωνική συνοχή.
- iii. Η διάσταση της εταιρικής διακυβέρνησης, στο πλαίσιο των προτύπων ESG, αναφέρεται στο σύνολο των θεσμικών δομών, μηχανισμών και εσωτερικών διαδικασιών, τις οποίες θεσπίζει και εφαρμόζει ένας οργανισμός, με σκοπό τη διασφάλιση της συμμόρφωσής του τόσο προς το ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο όσο και προς τις θεμελιώδεις αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της δεοντολογικής διοίκησης, όπως αυτές διαμορφώνονται από τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Η διακυβέρνηση, στο πλαίσιο αυτό, αντανακλάται σε πολιτικές και πρακτικές που αφορούν τη διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την καταπολέμηση της διαφθοράς και της αθέμιτης επιρροής, την πλήρη και αξιόπιστη δημοσιοποίηση εταιρικών πληροφοριών, καθώς και την κατοχύρωση της ιδιωτικότητας και της κυβερνοασφάλειας. Παράλληλα, η θεσμική κατοχύρωση της ισότητας των ευκαιριών και η προώθηση της πολυμορφίας, ιδίως μέσω της ενδυνάμωσης της παρουσίας παραδοσιακά υπό-

εκπροσωπούμενων κοινωνικών ομάδων σε θέσεις ηγετικής ευθύνης και στρατηγικής επιρροής, συνιστούν δομικά στοιχεία μιας σύγχρονης και αξιακά θεμελιωμένης εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι τρεις διαστάσεις που συναπαρτίζουν το εννοιολογικό και επιχειρησιακό υπόβαθρο της ESG αξιολόγησης —περιβάλλον, κοινωνία και εταιρική διακυβέρνηση— δεν εξαντλούνται σε επίπεδο κανονιστικής αφαιρετικότητας ή γενικών ηθικών επιταγών. Αντιθέτως, επιχειρείται η λειτουργική συγκρότησή τους, μέσω της ποσοτικοποίησης των επιδόσεων, με τη χρήση συστηματικών, αντικειμενικά μετρήσιμων και επαληθεύσιμων δεικτών (metrics) και αξιολογικών κριτηρίων. Η συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση επιτρέπει την αξιόπιστη, συγκρίσιμη και διάφανη αποτύπωση του βαθμού ενσωμάτωσης των αρχών βιωσιμότητας και της κοινωνικής υπευθυνότητας, στον στρατηγικό και λειτουργικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων. Πέραν της λειτουργίας τους ως εργαλείων εσωτερικής αποτίμησης και οργανωτικής αναδιάρθρωσης, οι δείκτες ESG διαδραματίζουν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στη διαμόρφωση του επενδυτικού τοπίου. Αποτελούν, πλέον, καθοριστικό παράγοντα για την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας, την πρόσβαση σε κεφαλαιαγορές, τη διαχείριση μακροπρόθεσμων κινδύνων και, εντέλει, τη θεμελίωση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων, της κοινωνίας και των θεσμικών εταίρων.

Η αξιόπιστη αποτίμηση των επιδόσεων ESG προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων, εναρμονισμένων και διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων αναφοράς και μεθοδολογιών. Σε αυτό το πλαίσιο, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν οργανισμοί, όπως το *Global Reporting Initiative* (GRI), το *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) και το *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει ένα συνεκτικό και εξελισσόμενο ρυθμιστικό πλαίσιο, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τον *Κανονισμό Ταξινόμησης* (EU Taxonomy Regulation) και την *Οδηγία για την Εταιρική Αναφορά Βιωσιμότητας* (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD). Οι ρυθμίσεις αυτές επιβάλλουν τη σταδιακή μετάβαση, από την εθελοντική και κατ' επιλογήν δημοσιοποίηση, σε ένα υποχρεωτικό, μετρήσιμο και συγκρίσιμο πλαίσιο δημοσιοποίησης των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών επιδόσεων των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, κείμενο ρόλο στο οικοδόμημα της ESG αποτίμησης διαδραματίζουν οι εξειδικευμένοι οίκοι αξιολόγησης (ESG rating agencies), όπως οι *MSCI*,

*Sustainalytics, ISS ESG και Moody's ESG Solutions*. Οι οργανισμοί αυτοί αναπτύσσουν σύνθετες μεθοδολογίες για τη συλλογή, ανάλυση και βαθμολόγηση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, αξιοποιώντας τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα, σε μια προσπάθεια να αποτυπώσουν τον μη χρηματοοικονομικό κίνδυνο και τη βιώσιμη συμπεριφορά των οργανισμών με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια. Οι αξιολογήσεις που προκύπτουν εντάσσονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο χρηματοοικονομικής λήψης αποφάσεων, καθώς χρησιμοποιούνται ευρέως από θεσμικούς επενδυτές, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ασφαλιστικούς φορείς και ρυθμιστικές αρχές ως εργαλεία για:

- ✓ την ενσωμάτωση των ESG παραμέτρων στη διαχείριση κινδύνων,
- ✓ την αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης φερεγγυότητας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων και
- ✓ τη διαμόρφωση στρατηγικών επενδυτικών επιλογών, ευθυγραμμισμένων με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

Ως εκ τούτου, οι ESG αξιολογήσεις αναδεικνύονται σε σημαίνοντες διαμεσολαβητικούς μηχανισμούς για την κατεύθυνση των κεφαλαιακών ροών προς οικονομικές δραστηριότητες, οι οποίες ενσωματώνουν περιβαλλοντική υπευθυνότητα, κοινωνική δικαιοσύνη και θεσμική διαφάνεια, συμβάλλοντας ενεργά στη διαμόρφωση ενός χρηματοοικονομικού συστήματος, ευθυγραμμισμένου με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

Ο ακόλουθος πίνακας επιχειρεί να συνοψίσει τα πλέον καθιερωμένα και ευρέως εφαρμοζόμενα κριτήρια αξιολόγησης των τριών βασικών διαστάσεων του πλαισίου ESG. Η εν λόγω ταξινόμηση εδράζεται στα πιο αναγνωρισμένα διεθνή πρότυπα, όπως το Global Reporting Initiative (GRI), το Sustainability Accounting Standards Board (SASB) και οι Κατευθυντήριες Οδηγίες της Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Αντικατοπτρίζει δε την αυξανόμενη διεθνή προσπάθεια για την εναρμόνιση και την τυποποίηση των δεικτών βιωσιμότητας, στο πλαίσιο ενίσχυσης της διαφάνειας και της επενδυτικής εμπιστοσύνης στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης.

Κατηγορία	Δείκτης	Μονάδα Μέτρησης	Στόχος / KPI
Environmental	Εκπομπές CO2 (GHG Emissions)	Τόνοι CO2	Μείωση 20% έως το 2030
Environmental	Κατανάλωση ενέργειας	kWh	Μείωση 15% ετησίως
Environmental	Ποσοστό ανανεώσιμης ενέργειας	%	Αύξηση στο 60% ως το 2025
Environmental	Διαχείριση αποβλήτων	Τόνοι	Μείωση 10% αποβλήτων
Environmental	Κατανάλωση νερού	m <sup>3</sup>	Μείωση κατά 15% κατανάλωσης
Environmental	Στρατηγική αντιμετώπισης κλιματικών κινδύνων	Ναι/Όχι	Υιοθέτηση έως το 2025
Social	Ποικιλομορφία εργατικού δυναμικού	%	50% γυναίκες σε θέσεις ευθύνης
Social	Ισότητα φύλων & pay gap	%	Μηδενική απόκλιση
Social	Υγεία & ασφάλεια στην εργασία	Αριθμός περιστατικών	0 ατυχήματα
Social	Εκπαίδευση & ανάπτυξη εργαζομένων	Ώρες/εργαζόμενο	10 ώρες ετησίως/εργαζόμενο
Social	Σχέσεις με την τοπική κοινωνία	Αριθμός δράσεων	2 κοινωνικά έργα/έτος
Social	Ικανοποίηση πελατών	Βαθμολογία/Ερευνες	85% ικανοποίηση
Governance	Σύνθεση & ανεξαρτησία Δ.Σ.	% ανεξάρτητων μελών	70% ανεξάρτητα μέλη
Governance	Πολιτικές κατά της διαφθοράς	Ναι/Όχι	Εφαρμογή 100% πολιτικών
Governance	Διαφάνεια αμοιβών στελεχών	Διαφάνεια/Ναι-Όχι	Δημοσίευση ετησίως
Governance	Δικαιώματα μετόχων	Ναι/Όχι	Πλήρης διασφάλιση
Governance	Πολιτικές whistleblower	Ναι/Όχι	Εφαρμογή με παρακολούθηση
Governance	Συμμόρφωση με ρυθμιστικά πλαίσια	Ναι/Όχι	Πλήρης συμμόρφωση

Πηγές: GRI, SASB, TCFD / Ιδία Επεξεργασία.

Σε αυτή τη βάση, η Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση, όσον αφορά τις ευρύτερες τάσεις ενσωμάτωσης των αρχών βιωσιμότητας στην κεφαλαιαγορά και στην εταιρική πρακτική. Το Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑ), αναγνωρίζοντας τον στρατηγικό ρόλο των ESG παραμέτρων στη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα και στην επενδυτική ελκυστικότητα των επιχειρήσεων, έχει αναπτύξει ένα συνεκτικό και θεσμικά τεκμηριωμένο πλαίσιο αξιολόγησης των ESG επιδόσεων. Ειδικότερα, η μεθοδολογία *ESG Reporting Evaluation Methodology* του Χ.Α. συνιστά μια δομημένη απόπειρα ποσοτικοποίησης και αποτίμησης της εταιρικής υπευθυνότητας, μέσω ενός σύνθετου πλέγματος ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων, πλήρως εναρμονισμένων με τα προαναφερθέντα διεθνή πρότυπα<sup>32</sup>. Οι αξιολογήσεις επικεντρώνονται σε τομείς, όπως η στρατηγική ενσωμάτωση ESG παραμέτρων, η εταιρική διακυβέρνηση, η περιβαλλοντική διαχείριση, η κοινωνική υπευθυνότητα και η διαφάνεια στη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Παράλληλα, η δημιουργία του δείκτη ESG του Χ.Α. και η συστηματική αποτίμηση των εισηγμένων επιχειρήσεων, μέσω ESG βαθμολογήσεων (ESG scores), επιδιώκουν όχι μόνο την ενίσχυση της

<sup>32</sup><https://www.athexgroup.gr/sites/default/files/2024-10/ESG-Transparency-Methodology-072024-GR.pdf>

διαφάνειας και της αξιολόγησης, αλλά και τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε πράσινη και υπεύθυνη χρηματοδότηση. Το συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργεί ως μοχλός μετασχηματισμού της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, ευθυγραμμίζοντας την με τις ευρωπαϊκές επιταγές για βιώσιμη ανάπτυξη και κοινωνική ανθεκτικότητα.

Εν κατακλείδι, το εννοιολογικό και αξιολογικό πλαίσιο του ESG δεν συνιστά απλώς, μια τεχνική ή ρυθμιστική προσθήκη στις πρακτικές της εταιρικής υπευθυνότητας, αλλά, τουναντίον, νοηματοδοτεί μια βαθιά μετεξέλιξη της ίδιας της έννοιας του επιχειρείν στο σύγχρονο περιβάλλον. Αποτελεί ένα θεσμικά εδραιωμένο, μεθοδολογικά εναρμονισμένο και επενδυτικά αξιοποιήσιμο σύστημα αποτίμησης των μη χρηματοοικονομικών διαστάσεων της εταιρικής επίδοσης. Οι τρεις δομικές συνιστώσες του —περιβάλλον, κοινωνία και εταιρική διακυβέρνηση— συγκροτούν ένα συνεκτικό και πολυπαραγοντικό πλέγμα δεικτών, το οποίο υπερβαίνει τον χαρακτήρα ενός απλού εργαλείου συμμόρφωσης προς κανονιστικά πρότυπα και λειτουργεί, πρωτίστως, ως μοχλός στρατηγικού μετασχηματισμού προς ένα βιώσιμο, ανθεκτικό και θεσμικά νομιμοποιημένο επιχειρηματικό υπόδειγμα.

Ταυτόχρονα, η ποσοτικοποίηση των ESG επιδόσεων, μέσω διεθνώς αποδεκτών δεικτών, η σταδιακή θεσμική θεμελίωση εναρμονισμένων αξιολογικών πλαισίων, καθώς και η ανάδυση ανεξάρτητων οργανισμών ESG βαθμολόγησης αντανακλούν τη μεταστροφή του επιχειρηματικού παραδείγματος από μια μονοδιάστατη αποτίμηση της απόδοσης προς μια ολιστική προσέγγιση, όπου η βιωσιμότητα συγκροτεί δομικό άξονα στρατηγικής, λογοδοσίας και επενδυτικής αξίας. Σε αυτό το νέο παράδειγμα, η βιωσιμότητα παύει να εκλαμβάνεται ως ηθικό ή επικοινωνιακό επιφανόμενο, και αναδεικνύεται σε μετρήσιμο, τεκμηριωμένο και συγκρίσιμο κριτήριο στρατηγικού σχεδιασμού και μακροπρόθεσμης επενδυτικής αξιολόγησης, επανακαθορίζοντας τους όρους, με τους οποίους προσδιορίζεται η έννοια της εταιρικής αξίας στον 21<sup>ο</sup> αιώνα.

### **3.4 ESG και Λιανικό Εμπόριο: Θεσμικός Μετασχηματισμός και Επανακαθορισμός της Επιχειρηματικής Ευθύνης**

Βάσει των προαναφερθέντων, γίνεται πλέον αντιληπτό ότι η υιοθέτηση των αρχών ESG στο λιανικό εμπόριο δε μπορεί να αποτελεί μια προαιρετική στρατηγική διαφοροποίησης, αλλά θα πρέπει να αναδειχτεί σε αναγκαίο όρο ανταγωνιστικότητας, θεσμικής νομιμοποίησης και επενδυτικής αξιοπιστίας. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο, όπου η κοινωνική ευαισθησία, η περιβαλλοντική εγρήγορση και η αξιακή συνέπεια αποκτούν βαρύνουσα σημασία στη δημόσια σφαίρα, οι επιχειρήσεις λιανικού

εμπορίου, λειτουργώντας ως κρίκοι σε πολυεπίπεδες εφοδιαστικές αλυσίδες, καλούνται όχι μόνο να περιορίσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα, αλλά και να επαναπροσδιορίσουν τη σχέση τους με την κοινωνία και τους εργαζομένους τους, ενσωματώνοντας αρχές διαφάνειας, κοινωνικής λογοδοσίας και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.

Οι πρακτικές ESG στο λιανικό εμπόριο εκτείνονται σε πολλαπλά επίπεδα: από την υιοθέτηση περιβαλλοντικά φιλικών τεχνολογιών και ενεργειακά αποδοτικών εγκαταστάσεων, μέχρι την εφαρμογή κριτηρίων ηθικής προμήθειας, την ενίσχυση της εσωτερικής ισότητας και την υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων. Επιπλέον, οι επιχειρηματίες του λιανικού εμπορίου φέρουν αυξημένη ευθύνη για την προώθηση βιώσιμων προτύπων κατανάλωσης, δεδομένου ότι επηρεάζουν σημαντικά τις καταναλωτικές επιλογές. Ειδικότερα, μέσω της πληροφόρησης, της εκπαιδευτικής καθοδήγησης και της παροχής βιώσιμων εναλλακτικών, οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης λειτουργούν ως μεσολαβητές μεταξύ των αρχών της βιωσιμότητας και των καθημερινών πρακτικών των πολιτών. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η στάση των νεότερων γενεών —ιδίως της λεγόμενης Γενιάς Z— οι οποίες επιδεικνύουν υψηλό βαθμό περιβαλλοντικής και κοινωνικής ενσυνείδησης, χωρίς, ωστόσο, να απεμπολούν τον σκεπτικισμό τους ως προς την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια των εταιρικών ESG πρακτικών<sup>33</sup>. Η εξοικείωσή τους με τα ψηφιακά μέσα, η ενσυναίσθηση και η κριτική στάση τους τις καθιστούν όχι μόνο βασικό αποδέκτη των στρατηγικών βιωσιμότητας

---

<sup>33</sup> Η γενιά Z, η οποία περιλαμβάνει τα άτομα που γεννήθηκαν περίπου μεταξύ 1997 και 2012, αποτελεί την πρώτη πλήρως ψηφιακή γενιά και χαρακτηρίζεται από έντονη περιβαλλοντική και κοινωνική ευαισθησία. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες γενιές, τα μέλη της Gen Z έχουν ενσωματώσει, από νεαρή ηλικία, την τεχνολογία, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την παγκόσμια πληροφόρηση στην καθημερινότητά τους, γεγονός που τους καθιστά περισσότερο ενημερωμένους και απαιτητικούς απέναντι στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές των επιχειρήσεων (Seemiller & Grace, 2018). Σύμφωνα με μελέτες της McKinsey (2018) και της Deloitte (2023), η συγκεκριμένη γενιά αξιολογεί θετικά τους οργανισμούς, οι οποίοι υιοθετούν πρακτικές βιωσιμότητας, προωθούν την ισότητα και αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Παράλληλα, δείχνει αυξημένη δυσανεξία απέναντι σε φαινόμενα «πράσινου ξεπλύματος» (*greenwashing*) και επιχειρηματικής υποκρισίας, ενώ επιλέγει, συχνά, να στηρίζει μάρκες και εργοδότες, οι οποίοι επιδεικνύουν διαφάνεια, κοινωνική υπευθυνότητα και περιβαλλοντική δέσμευση. Η γενιά Z ενσωματώνει υψηλό βαθμό κοινωνικής συνείδησης, δίνοντας προτεραιότητα σε αξίες, όπως η ισότητα, η διαφορετικότητα και η κλιματική δικαιοσύνη, τόσο στις καταναλωτικές επιλογές της όσο και στις επαγγελματικές προσδοκίες της.

των επιχειρήσεων, αλλά και, εν δυνάμει, αξιολογητές της συνέπειας μεταξύ διακηρύξεων και πρακτικής εφαρμογής.

Κατά συνέπεια, η υιοθέτηση και η εφαρμογή ενός συνεκτικού και αξιόπιστου ESG πλαισίου, στον χώρο του λιανικού εμπορίου, δεν λειτουργούν, απλώς, ως μηχανισμοί βελτιστοποίησης της εταιρικής εικόνας. Αντιθέτως, αναδεικνύονται σε θεσμικό εργαλείο επανακαθορισμού του ρόλου της επιχείρησης, στο κοινωνικό οικοσύστημα, συμβάλλοντας στην εδραίωση μιας καταναλωτικής κουλτούρας, η οποία θεμελιώνεται στη διαφάνεια, την αμοιβαιότητα και τη διαγενεακή ευθύνη.

Παρόλα αυτά, και στο πλαίσιο των σύγχρονων προβληματισμών, σχετικά με την περιβαλλοντική, κοινωνική και εταιρική διακυβέρνηση (ESG), ο τομέας του λιανικού εμπορίου αντιμετωπίζει την ολοένα και αυξανόμενη ανάγκη για συμμόρφωση με εντατικοποιούμενες θεσμικές και κανονιστικές απαιτήσεις, ιδίως όσον αφορά κρίσιμες πτυχές της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μεταξύ αυτών, οι συστημικές παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η επιτακτική ανάγκη για αποανθρακοποίηση, η ένταξη αρχών κυκλικής οικονομίας και η αντιμετώπιση φαινομένων παραπλανητικής περιβαλλοντικής επικοινωνίας, γνωστής ως “πράσινης παραπλάνησης” ή, αλλιώς, «πράσινου ξεπλύματος» (*greenwashing*) αναδεικνύονται ως ζητήματα υψηλής προτεραιότητας, τα οποία δεν επηρεάζουν μόνο τη φήμη και τη νομιμοποίηση των επιχειρήσεων στα μάτια των καταναλωτών και των επενδυτών, αλλά και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου καλούνται να επαναξιολογήσουν τις στρατηγικές τους, να ενισχύσουν τη διαφάνεια και την ιχνηλασιμότητα, σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, και να υιοθετήσουν καινοτόμες πρακτικές που θα συνάδουν με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης και τις προσδοκίες μιας κοινωνικά ευαισθητοποιημένης αγοράς.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται πλέον στην αντιμετώπιση των συστηματικών παραβιάσεων των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, οι οποίες εντοπίζονται σε διαφορετικά στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρακτικές, όπως η καταναγκαστική εργασία, η εμπορία ανθρώπων και οι μορφές σύγχρονης δουλείας, παρατηρούνται και καταγράφονται, δυστυχώς, με ιδιαίτερη συχνότητα, ιδίως σε κλάδους όπως η κλωστοϋφαντουργία, η βιομηχανία ηλεκτρονικών, η υπόδηση και η ένδυση (Torres, *et al.*, 2023). Ενώ, κατά τις προηγούμενες δεκαετίες, τέτοιες πρακτικές θεωρούνταν εκτός της άμεσης ευθύνης των επιχειρήσεων, η σύγχρονη αντίληψη τις εντάσσει πλήρως στο

πεδίο της εταιρικής λογοδοσίας και της κανονιστικής συμμόρφωσης, απαιτώντας ενεργή πρόληψη, έλεγχο και αποκατάσταση, από την πλευρά των εταιρικών φορέων<sup>34</sup>.

Σε διεθνές επίπεδο, παρατηρείται σημαντική πρόοδος στον τομέα της νομικής ρύθμισης των ανωτέρω φαινομένων, με έμφαση στην ενίσχυση της εταιρικής υπευθυνότητας, κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ενδεικτικά, τόσο οι Ηνωμένες Πολιτείες, μέσω της *Uyghur Forced Labor Prevention Act* (UFLPA), όσο και η Ευρωπαϊκή Ένωση, με την *Οδηγία για τη Δέουσα Επιμέλεια σε Θέματα Εταιρικής Βιωσιμότητας* (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD)<sup>35</sup>, έχουν θεσπίσει ή δρομολογήσει ρυθμιστικά πλαίσια, τα οποία καθιστούν υποχρεωτική την εφαρμογή ενισχυμένων μηχανισμών δέουσας επιμέλειας. Τα συγκεκριμένα μέτρα αποσκοπούν στον συστηματικό εντοπισμό, στην πρόληψη και στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών παραβιάσεων, ενισχύοντας τη λογοδοσία και τη διαφάνεια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ωστόσο, η συμμόρφωση προς αυτές τις νομικές απαιτήσεις θέτει σημαντικές προκλήσεις για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου, οι οποίες διαθέτουν περιορισμένους πόρους και μειωμένες οργανωτικές δυνατότητες για την υιοθέτηση πολύπλοκων συστημάτων παρακολούθησης και συμμόρφωσης. Η επιτυχής προσαρμογή τους στο νέο ρυθμιστικό τοπίο προϋποθέτει όχι μόνον επενδύσεις σε

---

<sup>34</sup> Η μη άμεση απόδοση ευθύνης στις επιχειρήσεις για παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα τους, κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών, συνδέεται με μια σειρά από παράγοντες. Πρωτίστως, η έννοια της εταιρικής ευθύνης είχε περιοριστεί, επί μακρόν, στη διασφάλιση της οικονομικής απόδοσης και της τήρησης των, εκ του νόμου εκπορευόμενων, υποχρεώσεων εντός των άμεσων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, παραγνωρίζοντας τις ευρύτερες κοινωνικές επιπτώσεις των εμπορικών πρακτικών. Παράλληλα, η εκτεταμένη χρήση υπεργολαβιών και η γεωγραφική διασπορά της παραγωγής, στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, καθιστούσαν δύσκολη την ιχνηλάτηση των εργασιακών συνθηκών, στα κατώτερα επίπεδα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπλέον, η απουσία δεσμευτικών νομικών πλαισίων, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, επέτρεπε στις επιχειρήσεις να αποποιούνται την ευθύνη για τις πρακτικές των συνεργατών τους, επικαλούμενες την “ανεξαρτησία” των τρίτων μερών. Η μετάβαση σε μια πιο διευρυμένη θεώρηση εταιρικής λογοδοσίας άρχισε να διαμορφώνεται μόλις τις τελευταίες δύο δεκαετίες, υπό την πίεση κοινωνικών κινήματων, δημοσιογραφικών αποκαλύψεων και της ανάπτυξης διεθνών προτύπων υπεύθυνης επιχειρηματικότητας (βλ. Locke, 2013; Ruggie, 2013; Nolan, 2014; Rasche, et al., 2017).

<sup>35</sup> Η Οδηγία CSDDD της Ευρωπαϊκής Ένωσης αφορά εταιρείες με σημαντική οικονομική δραστηριότητα στην ΕΕ και επιβάλλει υποχρέωση δέουσας επιμέλειας για την αποτροπή παραβιάσεων των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και περιβαλλοντικών βλαβών, καθ’ όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

τεχνογνωσία και διαδικασίες, αλλά και την παροχή θεσμικής υποστήριξης, καθοδήγησης και οικονομικών κινήτρων εκ μέρους της πολιτείας και των κυβερνητικών φορέων χάραξης πολιτικής.

Προς αυτήν την κατεύθυνση, έχουν ήδη αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία και πρωτοβουλίες για την υποστήριξη των ΜΜΕ. Μεταξύ αυτών, συγκαταλέγονται η πρωτοβουλία «*Due Diligence Helpdesk*» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που προσφέρει δωρεάν υποστήριξη και καθοδήγηση για τη συμμόρφωση με τη CSDDD, το *OECD «Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct»*, το οποίο παρέχει πρακτικές οδηγίες για μικρές επιχειρήσεις, καθώς και ψηφιακές πλατφόρμες αξιολόγησης κινδύνων, όπως το *Sedex* και το *EcoVadis*, που διευκολύνουν την παρακολούθηση ESG δεικτών, σε επίπεδο προμηθευτών. Παράλληλα, σε εθνικό επίπεδο, κρίνεται αναγκαία η ενίσχυση συμβουλευτικών μηχανισμών και χρηματοδοτικών προγραμμάτων, προσαρμοσμένων στις ανάγκες του μικρού επιχειρηματικού ιστού.

Από την άλλη πλευρά, ο όρος «πράσινο ξέπλυμα» περιγράφει ένα σύνολο επικοινωνιακών πρακτικών, μέσω των οποίων κάποιες επιχειρήσεις προβάλλουν δυσανάλογα, παραπλανητικά<sup>36</sup> ή ατεκμηρίωτα περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα των προϊόντων, των υπηρεσιών ή των εταιρικών δραστηριοτήτων τους, επιδιώκοντας τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας τους και την ενίσχυση της εμπορικής τους ελκυστικότητας<sup>37</sup>. Σε ανάλογο πλαίσιο, ο όρος «μπλε ξέπλυμα» (*bluwashing*) χρησιμοποιείται για να χαρακτηρίσει την αδικαιολόγητη ή υπερβολική επίκληση της κοινωνικής υπευθυνότητας και, συγκεκριμένα, δράσεων που φέρονται να σχετίζονται με την προάσπιση θεμελιωδών δικαιωμάτων, με την ηθική στις εργασιακές σχέσεις ή

---

<sup>36</sup> Σύμφωνα με έκθεση του UNEP (2022), η παραπλανητική περιβαλλοντική επικοινωνία δεν αποπροσανατολίζει μόνο τους καταναλωτές, αλλά οδηγεί και σε καθυστερήσεις, όσον αφορά την επίτευξη των κλιματικών στόχων, καθώς αλλοιώνει την αποτίμηση του πραγματικού αντικτύπου των επιχειρήσεων.

<sup>37</sup> Η πρακτική του «πράσινου ξεπλύματος» έχει τεθεί στο επίκεντρο των ευρωπαϊκών πολιτικών, μέσω της Οδηγίας για τους περιβαλλοντικούς ισχυρισμούς (*Green Claims Directive*), η οποία προβλέπει σαφή τεκμηρίωση, επαληθεύσιμα δεδομένα και ελεγκτικούς μηχανισμούς για κάθε διακηρυγμένο ισχυρισμό περιβαλλοντικής υπεροχής από την πλευρά των επιχειρήσεων (European Commission, 2024).

με την ενσωμάτωση αρχών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης<sup>38</sup>. Και στις δύο περιπτώσεις, το βασικό πρόβλημα έγκειται στην απόκλιση ανάμεσα στους διακηρυγμένες επιδιώξεις ή αξίες και στις πραγματικές πρακτικές των επιχειρήσεων, γεγονός που καθιστά αυτά τα φαινόμενα ιδιαίτερα προβληματικά, από άποψη διαφάνειας, λογοδοσίας και θεσμικής αξιοπιστίας. Οι πρακτικές «μπλε ξεπλύματος» υπονομεύουν όχι μόνο την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και των επενδυτών, αλλά και τη συνολική αξιοπιστία των μηχανισμών ESG, θέτοντας κρίσιμα ερωτήματα για την ουσιαστική εφαρμογή των αρχών βιωσιμότητας στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα.

Παράλληλα, η αποανθρακοποίηση, δηλαδή η συστηματική μετάβαση προς ένα παραγωγικό μοντέλο χαμηλών εκπομπών άνθρακα, προϋποθέτει την υιοθέτηση ενεργειακών πηγών και τεχνολογιών, οι οποίες περιορίζουν σημαντικά την παραγωγή αερίων του θερμοκηπίου. Στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, οι εκπομπές άνθρακα απορρέουν από πολλαπλές πηγές, όπως η μεταφορά προϊόντων, οι διαδικασίες παραγωγής, καθώς και η κατανάλωση ενέργειας στα φυσικά καταστήματα και στα κέντρα εφοδιαστικής (logistics). Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου οφείλουν να διαχειριστούν τόσο τις άμεσες (Scope 1 και 2) όσο και τις έμμεσες (Scope 3) εκπομπές τους, στο πλαίσιο της συμμόρφωσης με τις αυξανόμενες κανονιστικές απαιτήσεις και της εντεινόμενης πίεσης από καταναλωτές και επενδυτές, για βιώσιμες πρακτικές<sup>39</sup>. Σύμφωνα με πρόσφατες αναλύσεις, η μετάβαση αυτή ενδέχεται να οδηγήσει σε αύξηση της τάξεως του 10–15% στους ετήσιους κεφαλαιουχικούς προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων, κατά την επόμενη πενταετία έως δεκαετία, προκειμένου να καλυφθούν τα κόστη για επενδύσεις σε πράσινες τεχνολογίες, υποδομές και διαδικασίες (McKinsey & Company, 2022).

---

<sup>38</sup> Ο όρος «μπλε ξεπλύμα» (*bluwashing*) καθιερώθηκε, κυρίως, στο πλαίσιο της κριτικής απέναντι σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την ένταξή τους στο UN Global Compact ως μέσον ενίσχυσης της φήμης τους, χωρίς, όμως, να συμμορφώνονται ουσιαστικά προς τις αρχές του.

<sup>39</sup> Οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες, βάσει του Πρωτοκόλλου για τις Εκπομπές Θερμοκηπίου (Greenhouse Gas Protocol, 2011): οι Scope 1 περιλαμβάνουν τις άμεσες εκπομπές από πηγές που ελέγχονται ή ανήκουν στην επιχείρηση (πχ. καύσιμα ιδιόκτητου εξοπλισμού, θέρμανση), οι Scope 2 αφορούν τις έμμεσες εκπομπές από την κατανάλωση αγοραζόμενης ενέργειας (ηλεκτρισμός, θερμότητα, ψύξη), ενώ οι Scope 3 περιλαμβάνουν όλες τις λοιπές έμμεσες εκπομπές, καθ' όλην τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας — από τους προμηθευτές μέχρι τους καταναλωτές και την τελική διάθεση. Οι Scope 3 αποτελούν, συχνά, τη μεγαλύτερη κατηγορία εκπομπών, ιδίως στον τομέα του λιανικού εμπορίου.

Η διαχείριση του πρόσθετου κόστους, το οποίο συνεπάγεται η αποανθρακοποίηση, συνιστά μια από τις πλέον κρίσιμες προκλήσεις για τον λιανικό τομέα. Δεν είναι ρεαλιστικό να αναμένεται ότι οι επιχειρήσεις λιανικής θα επωμιστούν αποκλειστικά το συνολικό χρηματοοικονομικό βάρος της μετάβασης σε ένα βιώσιμο πρότυπο λειτουργίας. Αντιθέτως, είναι εύλογη η πρόβλεψη ότι το κόστος αυτό θα επιμεριστεί σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών, των εταίρων στην εφοδιαστική αλυσίδα, των ρυθμιστικών και κρατικών φορέων, καθώς και των επενδυτών. Ο επιμερισμός αυτός μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω αναπροσαρμογών σε τιμολογιακές πολιτικές, όρους συνεργασίας, καθώς και μέσω της αναθεώρησης των απαιτήσεων για επενδυτική απόδοση και βιωσιμότητα.

### 3.5 Η Στρατηγική Σημασία της Ένταξης των ΜΜΕ Λιανικού Εμπορίου στο Πλαίσιο ESG

Παρά τις προκλήσεις, τις οποίες συνεπάγεται η υιοθέτηση πρακτικών περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG), η ένταξη των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου —και κυρίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ)— στο σχετικό θεσμικό πλαίσιο αποτελεί πλέον στρατηγική αναγκαιότητα. Η συμμόρφωση με τα πρότυπα ESG δεν συνιστά μόνον έναν ηθικό ή κανονιστικό στόχο, αλλά αναδεικνύεται ως κρίσιμος μοχλός μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας, ανταγωνιστικότητας και πρόσβασης σε αγορές και κεφάλαια. Η ένταξη στο θεσμικό πλαίσιο ESG καθίσταται επιτακτική, όχι μόνο λόγω των σημαντικών ωφελειών, τις οποίες αποφέρει —όπως η ενίσχυση της θεσμικής αξιοπιστίας, η προσέλκυση υπεύθυνης χρηματοδότησης, η πρόσβαση σε βιώσιμες αλυσίδες αξίας και η ενδυνάμωση της σχέσης εμπιστοσύνης με καταναλωτές και επενδυτές— αλλά και εξαιτίας του ιδιαίτερου υψηλού κόστους, το οποίο ενδέχεται να επωμιστούν οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την απουσία ή την παθητική συμμόρφωση. Η μη ένταξη δεν αποτελεί, απλώς, στρατηγική υστέρηση, αλλά ισοδυναμεί με έκθεση σε σοβαρούς κινδύνους λειτουργικού και κανονιστικού χαρακτήρα, όπως ο αποκλεισμός από χρηματοδοτικά εργαλεία και εμπορικά δίκτυα, η επιβάρυνση του κόστους κεφαλαίου και η διάρρηξη της κοινωνικής νομιμοποίησης.

Ειδικότερα, και όσον αφορά τα αναμενόμενα οφέλη από την ένταξη στο πλαίσιο ESG, αυτά αναφέρονται:

(α) Στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εταιρικής φήμης: οι επιχειρήσεις που υιοθετούν υπεύθυνες περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρακτικές αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως αξιόπιστοι και προτιμητέοι εταίροι από καταναλωτές, επενδυτές και εμπορικούς συνεργάτες. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η ηθική ταυτότητα και η κοινωνική υπευθυνότητα αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιλογής, η προσήλωση σε αρχές βιωσιμότητας μεταφράζεται σε ενίσχυση της εμπιστοσύνης, εδραίωση της πελατειακής πίστης και, εν τέλει, σε ουσιαστική αναβάθμιση της εμπορικής ελκυστικότητας.

(β) Στη διευκόλυνση της πρόσβασης σε χρηματοδότηση και επενδυτικά κεφάλαια: η σταδιακή ενσωμάτωση των αρχών ESG στις πολιτικές αξιολόγησης κινδύνου και αποδοτικότητας καθιστά τα σχετικά πρότυπα κριτήριο αναφοράς για τον χρηματοπιστωτικό και επενδυτικό τομέα. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που υιοθετούν τεκμηριωμένες και διαφανείς ESG πρακτικές ενισχύουν τη φερεγγυότητά τους και αποκτούν ευνοϊκότερους όρους πρόσβασης σε κεφάλαια, ενώ, την ίδια στιγμή, καθίστανται επιλέξιμες για συμμετοχή σε προγράμματα “πράσινης” ή κοινωνικά υπεύθυνης χρηματοδότησης.

(γ) Στη διαχείριση κινδύνων και στην κανονιστική συμμόρφωση: η συμμόρφωση με τις αρχές και τα πρότυπα ESG συνιστά θεμελιώδες εργαλείο προληπτικής διαχείρισης κινδύνων, συμβάλλοντας, ουσιαστικά, στον μετριασμό των λειτουργικών και των νομικών κινδύνων, αλλά και της διακύβευσης της φήμης και της κοινωνικής νομιμοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Στο πλαίσιο της εν εξελίξει ενίσχυσης του ρυθμιστικού πλαισίου σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η επικείμενη υποχρεωτική εφαρμογή της *Οδηγίας για την Εταιρική Βιωσιμότητα* (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive) καθιστά επιτακτική την έγκαιρη θεσμική και οργανωτική προσαρμογή των επιχειρήσεων. Η συμμόρφωση με τις προβλεπόμενες διατάξεις διασφαλίζει την αδιάλειπτη επιχειρησιακή λειτουργία και περιορίζει τον κίνδυνο διοικητικών κυρώσεων, απώλειας επενδυτικής εμπιστοσύνης ή αρνητικής δημοσιότητας.

Από την άλλη πλευρά, ιδιαίτερη σημασία αποκτά η εξέταση των κινδύνων και του κόστους, τα οποία συνεπάγεται η μη συμμόρφωση των ΜΜΕ του λιανικού εμπορίου με τα πρότυπα ESG:

(α) Αποκλεισμός από εφοδιαστικές αλυσίδες και αγορές: η σταδιακή, αλλά σταθερά αυξανόμενη ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG από μεγάλες επιχειρήσεις και πολυεθνικούς ομίλους αναδιαμορφώνει τα πρότυπα εταιρικής υπευθυνότητας και

ανασυγκροτεί το πλαίσιο των αγοραίων συναλλαγών. Αυτό σημαίνει ότι τα εν λόγω κριτήρια παύουν να αποτελούν, απλώς, δείκτες καλών προθέσεων και εξελίσσονται σε λειτουργικά και κανονιστικά φίλτρα, τα οποία εφαρμόζονται οριζόντια σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κατά συνέπεια, η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις ESG δεν συνιστά πλέον προαιρετική επιλογή, αλλά καθίσταται βασική προϋπόθεση για τη διατήρηση και την ανάπτυξη εμπορικών σχέσεων, για τη συμμετοχή σε στρατηγικές συνεργασίες και για την πρόσβαση σε αγορές με αυξημένες απαιτήσεις διαφάνειας και υπευθυνότητας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις –και, κυρίως, εκείνες που δραστηριοποιούνται στον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό τομέα του λιανικού εμπορίου– εάν δεν επιδείξουν έγκαιρη προσαρμοστικότητα και θεσμική ετοιμότητα, κινδυνεύουν να τεθούν εκτός των βασικών ροών αξίας, είτε μέσω του άμεσου αποκλεισμού από εταίρους και προμηθευτές, είτε μέσω της έμμεσης απομείωσης της ελκυστικότητάς τους, ως επενδυτικών ή εμπορικών εταίρων.

(β) Αύξηση του Κόστους Χρηματοδότησης: στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, η απουσία στρατηγικής ενσωμάτωσης των αρχών ESG αποτελεί καθοριστικό ανασταλτικό παράγοντα για την πιστοποίηση και την αναβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας των επιχειρήσεων. Οι τράπεζες, οι θεσμικοί επενδυτές και οι οργανισμοί αξιολόγησης πιστωτικού κινδύνου αντιμετωπίζουν, πλέον, τη μη συμμόρφωση με τα πρότυπα βιωσιμότητας ως ένδειξη αυξημένου επενδυτικού κινδύνου. Η έλλειψη τεκμηριωμένης ESG πολιτικής μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικούς περιορισμούς, όσον αφορά την πρόσβαση των επιχειρήσεων σε χρηματοδοτικά κεφάλαια. Αυτό εκδηλώνεται είτε μέσω της αύξησης του κόστους χρηματοδότησης —όπως υψηλότερα επιτόκια— είτε μέσω του αποκλεισμού από εξειδικευμένους μηχανισμούς, οι οποίοι βασίζονται σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια, όπως τα πράσινα ομόλογα και τα δάνεια βιωσιμότητας. Ενδεικτικά, η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, ευθυγραμμιζόμενη με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας, έχει καταστήσει σαφές ότι η χρηματοδοτική στήριξη της προϋποθέτει πλήρη συμμόρφωση με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και της κλιματικής ουδετερότητας (European Investment Bank, 2022).

Ταυτόχρονα, η θεσμική κατοχύρωση της βιώσιμης χρηματοδότησης, ιδίως μέσω του Κανονισμού SFDR (Κανονισμός ΕΕ 2019/2088 περί γνωστοποιήσεων αειφορίας στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών) και του Κανονισμού Ταξινόμιας της ΕΕ (Κανονισμός Ε.Ε. 2020/852), δεσμεύει πλέον τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να

ενσωματώνουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια στην αξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Υπό αυτό το ρυθμιστικό πλαίσιο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν έχουν υιοθετήσει μια συνεκτική και τεκμηριωμένη στρατηγική ESG καθίστανται λιγότερο ελκυστικές για τους χρηματοδότες. Ως εκ τούτου, η πρόσβασή τους σε χρηματοοικονομικά εργαλεία χαμηλότερου κόστους και μεγαλύτερης διάρκειας περιορίζεται σημαντικά.

(γ) Δυσμενείς Νομικές Συνέπειες: Η μη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με το διαρκώς εντατικοποιούμενο νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο διέπει τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας, ενέχει σοβαρούς κινδύνους κανονιστικής φύσεως. Καθώς οι αρμόδιες εποπτικές αρχές –τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο – ενισχύουν τη ρυθμιστική πυκνότητα αναφορικά με την περιβαλλοντική και την κοινωνική επίδοση των επιχειρηματικών φορέων, η έλλειψη συμμόρφωσης ενδέχεται να επισύρει πολλαπλές κυρώσεις. Μεταξύ αυτών προβλέπονται η επιβολή χρηματικών προστίμων, η καθυστέρηση ή η ακύρωση διαδικασιών έκδοσης ποικίλων αδειών, καθώς και η έκθεση των επιχειρήσεων σε νομικές αντενέργειες, οι οποίες μπορούν να θίξουν τη φερεγγυότητά τους, να πλήξουν τη λειτουργική τους συνέχεια, τη φήμη και την πιστοληπτική τους αξιολόγηση. Επιπροσθέτως, η μη συμμόρφωση με τα πρότυπα ESG μπορεί να οδηγήσει σε αποκλεισμό από προγράμματα δημόσιας ή ιδιωτικής χρηματοδότησης, καθώς και από μηχανισμούς άντλησης κεφαλαίων, όπως τα πράσινα ομόλογα και τα δάνεια ESG<sup>40</sup>.

(δ) Υπονόμευση της Εταιρικής Ανθεκτικότητας: Η αδυναμία ενσωμάτωσης των αρχών της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και διακυβερνητικής υπευθυνότητας (ESG) στον πυρήνα της εταιρικής στρατηγικής συνιστά μείζονα απειλή για τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων. Σε ένα περιβάλλον, όπου οι αγορές κεφαλαίου, οι καταναλωτές και οι ρυθμιστικές αρχές επιδεικνύουν αυξανόμενη ευαισθησία σε ζητήματα βιωσιμότητας, η απουσία σχετικής προσαρμογής ενδέχεται να οδηγήσει σε στρατηγική υστέρηση και λειτουργική στασιμότητα (Eccles *et al.*, 2014). Επιπλέον, η μη ευθυγράμμιση με τις κοινωνικές προσδοκίες μπορεί να προκαλέσει σοβαρά πλήγματα στην εταιρική φήμη, με συνέπειες στην καταναλωτική εμπιστοσύνη,

---

<sup>40</sup> Τα δάνεια ESG (Environmental, Social and Governance loans), γνωστά και ως δάνεια συνδεδεμένα με τη βιωσιμότητα (sustainability-linked loans), αποτελούν ένα χρηματοδοτικό εργαλείο που συνδέει τους όρους της χρηματοδότησης –κυρίως, το επιτόκιο– με την επίδοση της δανειολήπτριας επιχείρησης σε συγκεκριμένους δείκτες βιωσιμότητας.

στην επενδυτική ελκυστικότητα και στην πρόσβαση σε κεφάλαια (Kotsantonis & Serafeim, 2019). Η εταιρική εικόνα, σε ένα ψηφιοποιημένο και διασυνδεδεμένο περιβάλλον, επηρεάζεται άμεσα από τη διαφάνεια και τη λογοδοσία απέναντι σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά και ηθικά ζητήματα.

Κατά τη διάρκεια συστημικών κρίσεων –όπως η ενεργειακή αβεβαιότητα, η κλιματική μεταβλητότητα ή οι κοινωνικές εντάσεις– η απουσία δομών ESG δυσχεραίνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να προβεί σε έγκαιρη ανακατανομή πόρων, επανασχεδιασμό εφοδιαστικών αλυσίδων ή ενεργειακή μετάβαση, μειώνοντας την προσαρμοστικότητα και εντείνοντας τη λειτουργική έκθεσή της σε κινδύνους (WEF, 2020). Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις με ώριμα ESG συστήματα επιδεικνύουν αυξημένη ανθεκτικότητα, θεσμική εμπιστοσύνη και δυνατότητα ανάκαμψης (resilience), σε περιόδους έντονων διαταραχών (UN PRI, 2021).

Καθίσταται, επομένως, σαφές ότι η ουσιαστική ενσωμάτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στο θεσμικό πλαίσιο των κριτηρίων ESG δεν θα πρέπει να συνιστά απλώς συμμόρφωση με τις κανονιστικές και τις αντίστοιχες νομοθετικές απαιτήσεις, αλλά μια συνειδητή στρατηγική επιλογή, υψηλής προστιθέμενης αξίας. Η ευθυγράμμιση με τις αρχές της βιωσιμότητας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διασφάλιση της μακροχρόνιας επιχειρησιακής ανθεκτικότητας, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Αντιθέτως, η αδράνεια ή η απουσία προσαρμογής εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους θεσμικού και χρηματοοικονομικού αποκλεισμού, αποδυνάμωσης της φερεγγυότητας και διατάραξης της λειτουργικής συνέχειας. Υπό το πρίσμα αυτό, καθίσταται αναγκαία η διαμόρφωση στοχευμένων δημόσιων πολιτικών υποστήριξης και καθοδήγησης των ΜΜΕ, με έμφαση στην τεχνική βοήθεια, τη δημιουργία κινήτρων και την πρόσβαση σε κατάλληλα χρηματοδοτικά εργαλεία. Μόνο μέσω μιας τέτοιας ολιστικής προσέγγισης μπορεί να διασφαλιστεί η ενεργός συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη βιώσιμη μετάβαση και να ενισχυθεί η κοινωνική και οικονομική συνοχή, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

### 3.6 Προτάσεις Πολιτικής για την Υποστήριξη της Ενσωμάτωσης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου στο Πλαίσιο ESG

Η ουσιαστική ενσωμάτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου στις αρχές της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG) απαιτεί την ανάπτυξη ενός συνεκτικού, πολυεπίπεδου και μακροπρόθεσμου πλαισίου πολιτικής στήριξης. Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, την ελλιπή εξειδίκευση και την περιορισμένη θεσμική ετοιμότητα, που συχνά χαρακτηρίζουν τις ΜΜΕ, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για στοχευμένες δημόσιες παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις αυτές οφείλουν να άρουν τα διαρθρωτικά εμπόδια, να διευκολύνουν την πρόσβαση στη γνώση και στα εργαλεία εφαρμογής του ESG και, ταυτόχρονα, να λειτουργήσουν ως επιταχυντές για την ομαλή μετάβαση προς ένα πρότυπο βιώσιμης, υπεύθυνης και ανθεκτικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

#### *i. Ενίσχυση της Πληροφόρησης και της Ενημέρωσης*

Η διάδοση της γνώσης, όσον αφορά τα πρότυπα ESG, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κινητοποίηση των επιχειρήσεων. Προτείνεται η δημιουργία θεματικών ψηφιακών πλατφορμών, οι οποίες θα προσφέρουν προσαρμοσμένο υλικό πληροφόρησης στις ΜΜΕ, όπως απλουστευμένες κατευθυντήριες οδηγίες, εγχειρίδια εφαρμογής, παραδείγματα καλών πρακτικών και συχνές ερωτήσεις (FAQs). Η ενεργή εμπλοκή των επιμελητηρίων, των τοπικών αρχών και των επαγγελματικών ενώσεων στην καμπάνια ευαισθητοποίησης μπορεί να ενισχύσει τη διεύθυνση του μηνύματος σε ευρύτερο κοινό.

#### *ii. Σχεδιασμός Εξειδικευμένων Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων*

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων ESG αποτελεί καίριο πυλώνα για τη μετάβαση των μικρών επιχειρήσεων σε νέα πρότυπα λειτουργίας. Η ανάπτυξη προγραμμάτων δια βίου μάθησης, σε συνεργασία με Πανεπιστήμια, Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ) και Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην κάλυψη κρίσιμων θεματικών πεδίων, όπως οι πράσινες τεχνολογίες, η κυκλική οικονομία, η κοινωνική λογοδοσία, η ενίσχυση της διαφάνειας και η βιώσιμη διαχείριση των εφοδιαστικών αλυσίδων. Η πιστοποίηση δεξιοτήτων ESG για στελέχη και ιδιοκτήτες ΜΜΕ μπορεί, επιπλέον, να λειτουργήσει ως στοιχείο αναβάθμισης της ανταγωνιστικής εικόνας τους.

*iii. Θέσπιση Οικονομικών Κινήτρων και Διευκόλυνσης Πρόσβασης σε Χρηματοδοτικά Εργαλεία*

Η υιοθέτηση ESG πρακτικών απαιτεί, συχνά, επενδύσεις σε εξοπλισμό, τεχνολογίες και νέα επιχειρησιακά μοντέλα. Προτείνεται:

- Η παροχή φορολογικών ελαφρύνσεων για επιχειρήσεις που υιοθετούν τεκμηριωμένα ESG στρατηγικές.
- Η προκήρυξη ειδικών χρηματοδοτικών προγραμμάτων, μέσω ΕΣΠΑ, Αναπτυξιακού Νόμου ή άλλων εθνικών και ευρωπαϊκών εργαλείων.
- Η σύσταση Ταμείου ESG Μικρών Επιχειρήσεων, με χαμηλότοκα δάνεια και μειωμένες εγγυητικές απαιτήσεις, ειδικά προσαρμοσμένου στις ανάγκες των επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου.

*iv. Παροχή Τεχνικής Βοήθειας και Συμβουλευτικής Καθοδήγησης*

Η έμπρακτη υποστήριξη των επιχειρήσεων στην εφαρμογή των προτύπων ESG συνιστά βασικό συμπληρωματικό μέτρο. Η ίδρυση τοπικών Κέντρων Υποστήριξης ESG, στελεχωμένων με εξειδικευμένους συμβούλους, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μηχανισμό αρωγής των επιχειρήσεων στην ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών παραμέτρων στη λειτουργία τους. Αυτά τα κέντρα θα μπορούσαν να προσφέρουν στοχευμένη καθοδήγηση σε ζητήματα, όπως η διαμόρφωση στρατηγικών ESG, η επιλογή κατάλληλων δεικτών απόδοσης και η διαμόρφωση εκθέσεων βιωσιμότητας. Κρίσιμη προϋπόθεση για την αποτελεσματική κατάρτιση αποτελεί η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης, προσαρμοσμένης στις ανάγκες, στο μέγεθος και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης.

*v. Αναλογικότητα και Προσαρμογή του Ρυθμιστικού Πλαισίου*

Για να καταστεί η συμμόρφωση εφικτή και λειτουργική για τις μικρές επιχειρήσεις, απαιτείται η αναθεώρηση του ισχύοντος ρυθμιστικού πλαισίου, υπό το πρίσμα της αναλογικότητας. Η υιοθέτηση απλοποιημένων και σταδιακών επιδιώξεων από τις ΜΜΕ, καθώς και εργαλείων αυτοαξιολόγησης ESG, μπορεί να περιορίσει το διοικητικό βάρος και να ενισχύσει την πρακτική εφαρμογή.

*vi. Δημιουργία Τοπικών και Κλαδικών Δικτύων Συνεργασίας*

Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, δημόσιων φορέων και κοινωνικών εταίρων μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για τη διάχυση βέλτιστων πρακτικών και την αξιοποίηση συνεργειών και οικονομιών κλίμακας. Η προώθηση κοινοτήτων πρακτικής, η υποστήριξη συλλογικών σχηματισμών —όπως οι επιχειρηματικές ομάδες και τα συνεργατικά δίκτυα— καθώς και η συστηματική

διασύνδεση με ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα, μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην αναβάθμιση του επιπέδου ESG ωριμότητας, σε κλαδικό επίπεδο.

*vii. Παρακολούθηση, Αξιολόγηση και Συνεχής Προσαρμογή Πολιτικών*

Τέλος, η αποτελεσματικότητα του συνόλου των προτεινόμενων πολιτικών οφείλει να αξιολογείται συστηματικά με τη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών. Η δημιουργία ενός εθνικού συστήματος παρακολούθησης της ESG συμμόρφωσης των ΜΜΕ θα μπορούσε να συμβάλει στην αποτύπωση της προόδου, στον εντοπισμό αναγκών και στη δυναμική αναπροσαρμογή των παρεμβάσεων.

Η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου πολιτικής για την ενσωμάτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στις αρχές του ESG δεν αποτελεί απλώς ένα ζήτημα κανονιστικής συμμόρφωσης, αλλά μια στρατηγική επιλογή εθνικής σημασίας. Η μετάβαση προς ένα πιο υπεύθυνο, βιώσιμο και ανθεκτικό μοντέλο λειτουργίας των ΜΜΕ μπορεί να συνεισφέρει αποφασιστικά στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, στην προώθηση της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης και στη συνολική αναβάθμιση του παραγωγικού ιστού της χώρας. Η επιτυχία αυτής της προσπάθειας προϋποθέτει πολιτική βούληση, διατομεακή συνεργασία και ενεργό εμπλοκή όλων των εμπλεκόμενων μερών —του κράτους, της επιχειρηματικής κοινότητας, της ακαδημαϊκής γνώσης και της κοινωνίας των πολιτών— σε ένα κοινό όραμα βιώσιμης ανάπτυξης, με επίκεντρο τον άνθρωπο και την υπευθυνότητα.

### 3.7 Συμπεράσματα

Η ανάλυση που προηγήθηκε καταδεικνύει ότι το πλαίσιο ESG δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται απλώς ως ένα σύνολο ποσοτικών δεικτών ή ως μια εξωτερικά επιβαλλόμενη κανονιστική υποχρέωση, αλλά ως ένας δυναμικός θεσμικός και οργανωσιακός μετασχηματισμός, ο οποίος επαναπροσδιορίζει το υπόδειγμα στρατηγικής και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ιδίως στον τομέα του λιανικού εμπορίου, όπου η εγγύτητα προς τον καταναλωτή και η σύνθετη φύση των εφοδιαστικών αλυσίδων συνθέτουν ένα πεδίο διασταύρωσης οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών διακυβευμάτων, η υιοθέτηση των αρχών ESG αποκτά καίριο στρατηγικό ρόλο.

Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχειρηματική υπευθυνότητα οφείλει να υπερβαίνει τη στενή λογική της απλής διαχείρισης της εταιρικής φήμης ή της τυπικής συμμόρφωσης προς τις κανονιστικές απαιτήσεις και να αναδεικνύεται σε θεμελιώδη πυλώνα στρατηγικής ανταγωνιστικότητας, θεσμικής νομιμοποίησης και επενδυτικής

αξιοπιστίας. Παράλληλα, η ανάγκη για διαφοροποιημένη και στοχευμένη υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθίσταται ζήτημα κρίσιμης σημασίας. Η απλή επιβολή υποχρεώσεων αποδεικνύεται ανεπαρκής, καθώς επιβάλλεται η συγκρότηση ενός πολυεπίπεδου υποστηρικτικού οικοσυστήματος, το οποίο θα συνδυάζει εκπαιδευτικές υποδομές, οικονομικά κίνητρα, εξειδικευμένη τεχνική υποστήριξη και αναλογικά διαμορφωμένες ρυθμιστικές απαιτήσεις. Μόνον υπό αυτές τις προϋποθέσεις, το πλαίσιο ESG μπορεί να μετασχηματιστεί από ένα, δυνητικά επιβαρυντικό, κανονιστικό σχήμα σε καταλύτη ουσιαστικού στρατηγικού και οργανωσιακού μετασχηματισμού για τις επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου.

Εξαιρετικά σημαντική είναι η αναγνώριση του κινδύνου μιας εργαλειακής και προσχηματικής προσέγγισης του πλαισίου ESG. Όταν οι στρατηγικές βιωσιμότητας υιοθετούνται αποκλειστικά για λόγους εξωτερικής συμμόρφωσης ή προβολής της εταιρικής εικόνας, χωρίς ουσιαστική ενσωμάτωση στις οργανωτικές δομές και αξίες, υπονομεύεται η αξιοπιστία του θεσμικού πλαισίου και ενισχύεται ο κίνδυνος φαινομένων «πράσινης» ή «κοινωνικής» παραπλάνησης (greenwashing/bluwashing). Μια τέτοια υποβάθμιση ή απαξίωση της κανονιστικής βαρύτητας του ESG πλήττει όχι μόνο τη φήμη των επιχειρήσεων, αλλά και τη θεσμική νομιμοποίηση της ίδιας της βιώσιμης επιχειρηματικότητας. Αντιθέτως, η ουσιαστική ενσωμάτωση των αρχών ESG προϋποθέτει μια βαθιά επαναανοηματοδότηση του επιχειρηματικού σκοπού, θεμελιωμένη στις αρχές της συλλογικής ευθύνης, της διαγενεακής δικαιοσύνης και της διαφάνειας στην κοινωνική λογοδοσία.

Συνεπώς, το πλαίσιο ESG θα πρέπει να εκληφθεί όχι απλώς ως ένα ακόμα τεχνοκρατικό σύστημα αξιολόγησης ή μέτρησης των επιδόσεων, αλλά ως ένας λειτουργικός και αξιακός «διαμεσολαβητής» ανάμεσα στην οικονομική αποδοτικότητα και στην ηθική βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Η ουσιαστική προώθησή του στον τομέα του λιανικού εμπορίου προϋποθέτει τη σύμπραξη και τον συντονισμό μεταξύ κράτους, αγοράς και κοινωνίας των πολιτών, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα νέο θεσμικό παράδειγμα επιχειρηματικής λειτουργίας. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να συνιστά ένα οργανωσιακό παράδειγμα, το οποίο θα εξισορροπεί τη χρηματοοικονομική απόδοση με την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα, καθώς και τις βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις με τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα και βιωσιμότητα.

## 4. Αντί Επιλόγου

Το παρόν δελτίο επιχείρησε να τονίσει ότι η μετάβαση προς ένα περιβαλλοντικά βιώσιμο και κλιματικά ανθεκτικό παραγωγικό υπόδειγμα συνιστά μια από τις πλέον σύνθετες και πολυεπίπεδες διαδικασίες οικονομικού μετασχηματισμού. Δεν πρόκειται απλώς για μια αποσπασματική πολιτική επιλογή ή για ένα σύνολο, επιφανειακά τεχνικών, παρεμβάσεων, αλλά για μια διαδικασία που διατρέχει οριζόντια το μακροοικονομικό περιβάλλον, τις επενδυτικές στρατηγικές, τα θεσμικά πλαίσια και τις ίδιες τις επιχειρηματικές πρακτικές. Ο πράσινος μετασχηματισμός αναδεικνύεται, συνεπώς, ως ο κεντρικός άξονας αναδιάρθρωσης του αναπτυξιακού υποδείγματος, όπου συμπλέκονται περιβαλλοντικές, οικονομικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές διαστάσεις.

Στο πρώτο μέρος, καταδείχτηκε ότι πράσινη μετάβαση διαμορφώνεται εντός ενός διεθνούς και εγχώριου μακροοικονομικού πλαισίου αυξημένης αβεβαιότητας, γεωοικονομικών κατακερματισμών και εντεινόμενων περιορισμών δημοσιονομικής και χρηματοπιστωτικής φύσεως. Παρά την αποκλιμάκωση του πληθωρισμού και τη σταδιακή διαμόρφωση συνθηκών μακροοικονομικής σταθερότητας, οι διαρθρωτικές αδυναμίες των οικονομιών, οι γεωπολιτικές εντάσεις, οι αναταράξεις στις αλυσίδες αξίας και οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής συγκροτούν ένα περιβάλλον «βέβαιης αβεβαιότητας». Υπό αυτό το πρίσμα, η πράσινη μετάβαση δεν μπορεί να θεωρηθεί ουδέτερη ως προς τις επικρατούσες μακροοικονομικές συνθήκες, τουναντίον, συνδέεται άμεσα με τη δυναμική των επενδύσεων, τη δημοσιονομική βιωσιμότητα, την ενεργειακή ασφάλεια και τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα.

Όσον αφορά την ελληνική οικονομία, το 2026 θα αποτελέσει κρίσιμο μεταβατικό στάδιο. Η ήπια, αλλά θετική μεγέθυνση, η ενίσχυση των επενδύσεων, μέσω ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων, και η σταδιακή βελτίωση της απασχόλησης δημιουργούν ευνοϊκές προϋποθέσεις για την επιτάχυνση της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης. Ωστόσο, η επιμονή του επενδυτικού κενού, η περιορισμένη εξαγωγική βάση, η χαμηλή προστιθέμενη αξία της παραγωγής και η ενεργειακή εξάρτηση καταδεικνύουν ότι η αναπτυξιακή δυναμική παραμένει ευάλωτη. Η πράσινη μετάβαση, υπό αυτήν την έννοια, δεν αποτελεί απλώς περιβαλλοντική αναγκαιότητα, αλλά δυνητικό μοχλό αναβάθμισης του παραγωγικού υποδείγματος, ενίσχυσης της ανθεκτικότητας και επανατοποθέτησης της οικονομίας σε πιο βιώσιμα και ανταγωνιστικά αναπτυξιακά μονοπάτια.

Κεντρικό συμπέρασμα του πρώτου μέρους αποτελεί η διαπίστωση ότι η αξιοποίηση των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων –ιδίως του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και των πόρων της Προγραμματικής Περιόδου 2021–2027– συνιστά αναγκαία, αλλά όχι ικανή συνθήκη για την επιτυχία της πράσινης μετάβασης. Η αναπτυξιακή τους απόδοση προϋποθέτει θεσμική αποτελεσματικότητα, διοικητική επάρκεια, ωρίμανση και απρόσκοπτη υλοποίηση έργων, καθώς και ουσιαστική διασύνδεση των επενδύσεων με τις διαρθρωτικές ανάγκες της πραγματικής οικονομίας. Η πράσινη μετάβαση δεν μπορεί να εδράζεται αποκλειστικά σε χρηματοδοτικές ροές, αλλά απαιτεί συνεκτική στρατηγική, μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και ενσωμάτωση της διάστασης της ανθεκτικότητας απέναντι στις κλιματικές και γεωοικονομικές διαταραχές.

Το δεύτερο μέρος του δελτίου επικεντρώθηκε στη σημασία της μικροοικονομικής και επιχειρησιακής διάστασης του πράσινου μετασχηματισμού, εστιάζοντας στον ρόλο των κριτηρίων ESG ως μηχανισμού ενδογενούς προσαρμογής των επιχειρήσεων στο νέο θεσμικό και κανονιστικό περιβάλλον. Τα ESG δεν αντιμετωπίζονται ως ένα μονοδιάστατο εργαλείο κανονιστικής συμμόρφωσης ή ως μέσον επικοινωνιακής προβολής της εταιρικής υπευθυνότητας, αλλά ως ένα ρυθμιστικό πλαίσιο μέτρησης, λογοδοσίας και στρατηγικής καθοδήγησης, μέσω του οποίου οι περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές παράμετροι ενσωματώνονται συστηματικά στη λήψη των αποφάσεων, στη διαχείριση των κινδύνων και στη διάρθρωση των επενδυτικών επιλογών.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας. Οι αυξημένες κανονιστικές απαιτήσεις, το κόστος προσαρμογής, οι αδήριτες ανάγκες για χρηματοδότηση και οι ελλείψεις σε τεχνογνωσία και ψηφιακές υποδομές καθιστούν την πράσινη μετάβαση ιδιαίτερα δύσκολη και περίπλοκη για μεγάλο μέρος του επιχειρηματικού ιστού. Η σχετική ανάλυση κατέδειξε ότι η επιτυχής ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG προϋποθέτει στοχευμένες δημόσιες πολιτικές, εξειδικευμένα χρηματοδοτικά εργαλεία, μηχανισμούς τεχνικής υποστήριξης και προγράμματα κατάρτισης, ώστε αυτή η μετάβαση να είναι οικονομικά βιώσιμη και κοινωνικά δίκαιη.

Εν κατακλείδι, το παρόν δελτίο υποστηρίζει ότι η επιτυχία του πράσινου μετασχηματισμού στην ελληνική οικονομία δεν θα κριθεί αποκλειστικά από την ταχύτητα υιοθέτησης περιβαλλοντικών τεχνολογιών ή από την απορρόφηση χρηματοδοτικών πόρων, αλλά από την ικανότητα συγκρότησης ενός συνεκτικού

αναπτυξιακού υποδείγματος, το οποίο θα συνδέει τη μακροοικονομική σταθερότητα με την επενδυτική δυναμική, τη θεσμική αποτελεσματικότητα με την εταιρική διακυβέρνηση και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα με την κοινωνική συνοχή.

## Βιβλιογραφία

Baron, D. (2001) “Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy”, *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), pp. 7–45.

Deloitte Global (2023) *Millennial and Gen Z Survey*<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Eccles, R., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014) “The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance”, *Management Science*, 60(11), pp. 2835–2857.

Emeseh, E. & Songi, O. (2014) “CSR, human rights abuse and sustainability report accountability”, *International Journal of Law and Management*, 56(2), pp. 136-151.

European Central Bank (2021) *Guide on climate-related and environmental risks – Supervisory expectations relating to risk management and disclosure*.

European Commission (2024) *Green Claims Directive: Proposal for a Directive on substantiation and communication of explicit environmental claims*. Brussels: European Commission.

Friedman, M. (1970) “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, September 13.

Greenhouse Gas Protocol (2011). *Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard*, <https://ghgprotocol.org/standards/scope-3-standard>.

Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019) “Four Things No One Will Tell You About ESG Data”, *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), pp. 50–58.

Khan, M., Serafeim, G. & Yoon, A. (2016) “Corporate sustainability: First evidence on materiality”, *The Accounting Review*, 91(6), pp. 1697-1724.

Latapí Agudelo, M., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019) “A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility”, *International journal of corporate social responsibility*, 4(1), pp. 1-23.

Locke, R. (2013) *The Promise and Limits of Private Power: Promoting Labor Standards in a Global Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.

- MacNeil, I. & Esser, I. (2022) “From a financial to an entity model of ESG”, *European Business Organization Law Review*, 23(1), pp. 9-45.
- McKinsey & Company (2022) *Retail’s Green Mandate: Decarbonizing the Retail Sector*, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/retails-green-mandate>
- McKinsey & Company (2018) *True Gen’: Generation Z and its implications for companies*, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001) “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117–127.
- Milne, M., & Gray, R. (2007) “Future prospects for corporate sustainability reporting” Unerman, J., Bebbington J. & O’Dwyer, B. (eds) *Sustainability accounting and accountability*, London: Routledge, pp. 184-207.
- Nolan, J. (2014) *Corporate Accountability and Human Rights*, London: Edward Elgar Publishing.
- Pew Research Center (2022) *On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far*: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2022/05/24/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far/>
- Phillips, R., Schrempf-Stirling, J. & Stutz, C. (2020) “The past, history, and corporate social responsibility” *Journal of Business Ethics*, 166(2), pp. 203-213
- Pollman, E. (2024) “The making and meaning of ESG”, *Harvard Business Law Review*, 14, pp. 403-453.
- Porter, M. & Kramer, (2011) “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62–77.
- Prado Muci de Lima, I. & Costa Fernandes, D. (2024) “ESG 2.0: The New Perspectives for Human Rights Due Diligence”, in Díaz Díaz, B., Idowu, S., Schmidpeter, R., Nedzel, N., Del Baldo, M. & Arraiano, I. (eds) *Building Global Societies Towards an ESG World: A Sustainable Development Goal in the 21st Century* Cham: Springer, pp. 231-243.

Rasche, A., Morsing, M. & Moon, J. (2017) *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*, Cambridge: Cambridge University Press.

Ruggie, J. G. (2013) *Just Business: Multinational Corporations and Human Rights*, New York: W.W. Norton & Company.

Seemiller, C. & Grace, M. (2018) *Generation Z: A century in the making*, London: Routledge.

Torres, L., Ripa, D., Jain, A., Herrero, J. & Leka, S. (2023) “The potential of responsible business to promote sustainable work—An analysis of CSR/ESG instruments”, *Safety Science*, 164, 106151.

United Nations Environment Programme (UNEP) (2022) *Truth in Advertising: How greenwashing undermines climate action*. Nairobi: UNEP.

UN Global Compact (2015). *Guide to Corporate Sustainability: Shaping a Sustainable Future*. New York: United Nations Global Compact Office.

UN PRI. (2021) *How ESG engagement creates value for investors and companies*.

United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI), *The Six Principles*, <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>

World Economic Forum (WEF) (2020) *The Future of Nature and Business*.