

## CEO Imperative Series

Critical answers and actions to reframe your future



Πώς οι Έλληνες CEOs μπορούν να δημιουργήσουν αξία και σιγουριά για το αύριο, μέσα στην αβεβαιότητα του σήμερα;

CEO Imperative Study 2021 | Ελλάδα | Πρώτη έκδοση



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



Building a better  
working world



“

Εάν αποσυνθέσεις την Ελλάδα, στο τέλος θα δεις να σου απομένουν μια ελιά, ένα αμπέλι κι ένα καράβι. Που σημαίνει: με άλλα τόσα την ξαναφτιάχνεις.

Οδυσσέας Ελύτης

03

Εισαγωγικό σημείωμα

04

Σύνοψη

08

Η επόμενη μέρα μέσα από τα μάτια των Ελλήνων CEOs

40

Συμπεράσματα

44

Προτάσεις

45

Μεθοδολογία

Η σειρά ερευνών CEO Imperative παρέχει απαντήσεις σε κρίσιμα ερωτήματα και κατευθύνσεις για να βοηθήσει τους επιχειρηματικούς ηγέτες να επαναπροσδιορίσουν το μέλλον των οργανισμών τους. Για περισσότερες πληροφορίες και θεματολογία σχετικά με τους CEOs, επισκεφθείτε το [ey.com/ceo](http://ey.com/ceo).

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά από ισχυρές τάσεις, όπως η ψηφιοποίηση της οικονομίας, οι αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά και η απαίτηση για δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για όλους. Οι τάσεις αυτές προϋπήρχαν του COVID-19. Η πανδημία απλώς λειτούργησε ως καταλύτης, επιταχύνοντας εξελίξεις και δίνοντας σε όλους μας την ευκαιρία να έχουμε σήμερα μια πρώτη εικόνα των αλλαγών που μας επιφυλάσσει το αύριο και το μετέπειτα.

Η έρευνα της EY, CEO Imperative Study 2021, την οποία φέτος πραγματοποιήσαμε για πρώτη φορά και στην Ελλάδα, διαπιστώνει ότι η πλειοψηφία των CEOs παγκοσμίως, αντιλαμβάνεται το μέγεθος των προκλήσεων που αντιμετωπίζουμε και δίνει σήμερα έμφαση σε ορισμένες βασικές προτεραιότητες. Την ανάγκη μιας ηγεσίας που θέτει τον άνθρωπο στο επίκεντρο, τη στροφή στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, την ενσωμάτωση των επιχειρήσεων σε οικοσυστήματα, καθώς και την ενίσχυση της ευελιξίας.

Στη χώρα μας, η δεκαετής οικονομική κρίση υποχρέωσε την πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων να εστιάσουν περισσότερο σε ζητήματα επιβίωσης, αναβάλλοντας αποφάσεις που επιβάλλονταν από την ανάγκη προσαρμογής στα νέα δεδομένα του διεθνούς περιβάλλοντος. Σήμερα, η εικόνα αυτή έχει αλλάξει. Οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται την επιτακτική ανάγκη του μετασχηματισμού

και ευθυγραμμίζονται, σε μεγάλο βαθμό, με τους CEOs παγκοσμίως. Τα ζητήματα της τεχνολογίας και της καινοτομίας κυριαρχούν στα μάτια των κορυφαίων Ελλήνων Διευθυνόντων Συμβούλων, θέτοντας, ενίοτε, σε δεύτερο πλάνο άλλες σημαντικές προκλήσεις, όπως η δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, οι συνεργασίες σε ένα πλαίσιο οικοσυστημάτων και η ανάγκη μεγαλύτερης εστίασης στον πελάτη και στον εργαζόμενο. Εξελίξεις που σε άλλες ανεπτυγμένες οικονομίες θεωρούνται σήμερα ως δεδομένες, παραμένουν ως ζητούμενα στην Ελλάδα.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις καλούνται τώρα να παίξουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας και να ανταγωνιστούν ισότιμα στην παγκόσμια αγορά. Στο περιβάλλον αυτό, η αναβολή των αποφάσεων και των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού δεν αποτελεί, πλέον, επιλογή.

Με την έρευνα αυτή, η EY, καταγράφοντας και αναλύοντας τις απόψεις των CEOs παγκοσμίως, επιδιώκει να βοηθήσει τις ηγεσίες των επιχειρήσεων να επαναδιαμορφώσουν το μέλλον των οργανισμών τους και να τις υποστηρίξει στην προσπάθειά τους να μετατρέψουν τις διαπιστώσεις και τις προθέσεις, σε συγκεκριμένες δράσεις υλοποίησης. Ευελπιστούμε ότι η μελέτη αυτή θα συμβάλει στο εγχείρημα του μετασχηματισμού των ελληνικών επιχειρήσεων, που σήμερα αποτελεί προϋπόθεση για να αναπτυχθούν και να ξεχωρίσουν.



**Παναγιώτης Ι. Κ. Παπάζογλου**  
Διευθύνων Σύμβουλος  
EY Ελλάδος

# Σύνοψη



Οι CEOs που συμμετείχαν στην έρευνα, εκπροσωπούν μερικές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της χώρας, που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κρίσιμους τομείς της οικονομίας. Περισσότερες από δύο στις τρεις επιχειρήσεις του δείγματος (69%) είχαν έσοδα πάνω από ένα δισ. δολάρια, ενώ οι μισές απασχολούν πάνω από 5.000 εργαζόμενους. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις αυτές, σε μεγάλο βαθμό, θα καθορίσουν την ατζέντα, τις προτεραιότητες και τα επόμενα βήματα της ελληνικής επιχειρηματικότητας στα χρόνια που έρχονται.

## Ισχυρό πλήγμα από την πανδημία, αλλά μεγαλύτερη αισιοδοξία για το μέλλον

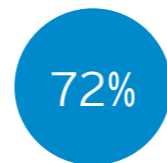
Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να επλήγησαν πιο έντονα από την κρίση της πανδημίας, ως προς τα έσοδά τους, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Είναι, όμως, και πιο αισιόδοξες όσον αφορά τη βραχυπρόθεσμη ανάκαμψη, αλλά και τις μεσοπρόθεσμες προοπτικές τους, υποδηλώνοντας μια αυξημένη εμπιστοσύνη και στα θεμελιώδη μεγέθη και τις προοπτικές της εθνικής οικονομίας. Πρόκειται για ένα σημαντικό εύρημα, καθώς ο απαραίτητος μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων είναι πιο εύκολο να πραγματοποιηθεί σε ένα περιβάλλον ισχυρής ανάπτυξης.

Πράγματι, πάνω από τις μισές ελληνικές επιχειρήσεις (56%) αναφέρουν ότι ο ρυθμός του μετασχηματισμού τους επιβραδύνθηκε εξαιτίας της κρίσης, ωστόσο ένα συγκριτικά υψηλό ποσοστό (72%) δηλώνουν ότι θα δαπανήσουν περισσότερα προς αυτήν την κατεύθυνση τα επόμενα τρία χρόνια.

### Ελληνικές επιχειρήσεις



είδαν τον ρυθμό του μετασχηματισμού τους να επιβραδύνεται εξαιτίας της κρίσης



θα δαπανήσουν περισσότερα για τον μετασχηματισμό τους τα επόμενα τρία χρόνια

## Έμφαση στην τεχνολογία, στον μετασχηματισμό και στο ανθρώπινο δυναμικό

Με τα δεδομένα αυτά, οι Έλληνες CEOs, ευθυγραμμίζονται απόλυτα με τους συναδέλφους τους παγκοσμίως, σκοπεύουν να δώσουν έμφαση κατά το επόμενο δωδεκάμηνο, στα δεδομένα και την τεχνολογία, καθώς και σε πρωτοβουλίες ενός ολοκληρωμένου μετασχηματισμού των επιχειρήσεών τους.

### Σκοπεύουν να επενδύσουν σημαντικά στα δεδομένα και την τεχνολογία τους επόμενους 12 μήνες



Μια σειρά από παλαιές και νέες προκλήσεις επιταχύνουν σήμερα τον μετασχηματισμό. Ως βασικούς καταλύτες, οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων ξεχωρίζουν την επιτάχυνση της τεχνολογίας και της ψηφιακής καινοτομίας (72%), τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες και εμπειρίες των καταναλωτών (53%), τις προκλήσεις που δημιουργεί η κλιματική αλλαγή (44%) και τα αναδυόμενα νέα επιχειρηματικά μοντέλα (41%).

Μεταξύ των τομέων όπου θα εστιάσουν τις αλλαγές οι κορυφαίοι Έλληνες CEOs τα επόμενα τρία χρόνια, ξεχωρίζουν, με μεγάλη διαφορά, οι διαδικασίες καινοτομίας των επιχειρήσεών τους (66% έναντι 38% παγκοσμίως), επιβεβαιώνοντας ότι αναγνωρίζουν τη σημαντική υστέρηση της χώρας σε αυτόν τον τομέα. Υψηλά στην κατάταξη βρίσκονται, επίσης, οι αλλαγές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την κατανομή / διάθεση κεφαλαίων (34%), τα ζητήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας (34%), καθώς και η διαχείριση κινδύνων (31%), ενώ 28% σκοπεύουν να επικεντρωθούν στην εταιρική κουλτούρα και τον σκοπό της επιχείρησης, ζήτημα που κατατάσσεται ως τελευταία προτεραιότητα από τους CEOs σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και στην Ευρώπη. Τα θέματα που συνδέονται με το ανθρώπινο στοιχείο - ανθρώπινο δυναμικό και ταλέντο, ηγεσία, οργανωτική δομή και εταιρική κουλτούρα - συνδυαστικά συγκεντρώνουν την προσοχή ενός σημαντικού μεριδίου των Ελλήνων CEOs.

## Σε ποιους τομείς θα κάνουν τις κυριότερες αλλαγές οι ελληνικές επιχειρήσεις τα επόμενα τρία χρόνια;



## Ανάληψη ρίσκου, εταιρική κουλτούρα, δημιουργία οικοσυστημάτων και διαχείριση δεδομένων

Όπως και στον υπόλοιπο κόσμο, οι Έλληνες CEOs αναζητούν σήμερα επενδυτικές ευκαιρίες για την προώθηση του μετασχηματισμού (41%), τις οποίες θα χρηματοδοτήσουν, κυρίως, μέσω δανεισμού (56%). Ωστόσο, μόλις 16% έχουν εξασφαλίσει την υποστήριξη των μετόχων για την υλοποίηση στρατηγικών επενδύσεων, όταν εκείνες έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα βραχυπρόθεσμα έσοδα και μερίσματα, ή, αντίστοιχα, εξίσου ελάχιστοι έχουν εξασφαλίσει τη συναίνεση της διευθυντικής ομάδας ως προς τους πιθανούς επενδυτικούς κινδύνους και τα οφέλη.

Ως προς την εμπέδωση μιας εταιρικής κουλτούρας - την ανάγκη της οποίας προτάσσουν οι Έλληνες CEOs σε υψηλότερα ποσοστά από τους συναδέλφους τους παγκοσμίως - αναγνωρίζουν, συγχρόνως, ότι οι επιδόσεις τους υστερούν σε ορισμένους κρίσιμους τομείς, όπως η λήψη αποφάσεων με την απαραίτητη ευελιξία, η ύπαρξη ενός σκοπού που μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι, ή η δημιουργία ομάδων με διαφορετικότητα και χωρίς αποκλεισμούς σε όλα τα επίπεδα.

Παρόμοια είναι η εικόνα και ως προς τη δημιουργία οικοσυστημάτων. Ενώ οκτώ στους δέκα επικεφαλής ελληνικών επιχειρήσεων δηλώνουν ότι πραγματοποιούν σήμερα σημαντικές επενδύσεις στην ικανότητά τους να αναπτύξουν και να διαχειρίζονται επιχειρηματικές συνεργασίες οικοσυστήματος, δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι, σε σχέση με το παγκόσμιο δείγμα, ως προς την ικανότητά τους να κάνουν προβλέψεις με βάση τη συμβολή των συνεργατών τους στο οικοσύστημα, ή την ύπαρξη ενός ατόμου με σαφή ευθύνη για την καλλιέργεια και τη διαχείριση επιχειρηματικών συνεργασιών στο οικοσύστημα.

**81%** των επικεφαλής ελληνικών επιχειρήσεων δηλώνουν ότι πραγματοποιούν σήμερα σημαντικές επενδύσεις στην ικανότητά τους να αναπτύξουν και να διαχειρίζονται επιχειρηματικές συνεργασίες οικοσυστήματος

Οι Έλληνες CEOs φαίνεται να συμβαδίζουν, ως έναν βαθμό, με τις εκτιμήσεις των συναδέλφων τους στον υπόλοιπο κόσμο, ως προς τις επιδόσεις τους στην αξιοποίηση των δεδομένων. Ωστόσο, είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με τις επιδόσεις τους ως προς την απρόσκοπτη πρόσβαση σε δεδομένα σε όλο το εύρος της επιχείρησης και τον βαθμό στον οποίο οι πελάτες τους εμπιστεύονται τα προσωπικά τους δεδομένα.

Μόλις **19%** των Ελλήνων CEOs φαίνεται να έχουν απρόσκοπτη πρόσβαση σε δεδομένα σε όλο το εύρος της επιχείρησης και μόλις **25%** δηλώνουν ότι οι πελάτες τους εμπιστεύονται τα προσωπικά τους δεδομένα

### Ο ρόλος της διευθυντικής ομάδας

Οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων εμφανίζονται ικανοποιημένοι, αλλά σε μικρότερο βαθμό από τους συναδέλφους τους στον υπόλοιπο κόσμο, ως προς την ετοιμότητα της διευθυντικής ομάδας της εταιρείας τους να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και ευκαιρίες της επόμενης πενταετίας. Ως σημαντικότερη απαραίτητη αλλαγή στη διευθυντική ομάδα προκρίνουν τη δημιουργία νέων ρόλων που θα ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες επιταγές της αγοράς, ενώ, την ίδια ώρα, εκτιμούν, με μεγάλη πλειοψηφία (91%), ότι αυτή θα πρέπει να επικεντρωθεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Οι Έλληνες CEOs φαίνεται να αποδέχονται την ανάγκη ενός ενεργότερου ρόλου για τους ίδιους και, γενικότερα, για την ηγεσία των επιχειρήσεων, όσον αφορά την προώθηση της μετασχηματιστικής ατζέντας και, μάλιστα, με πιο κατηγορηματικό τρόπο σε σχέση με τους ομολόγους τους στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο. Προτάσσουν, δε, ως προτεραιότητες, κυρίως τη μετασχηματιστική καινοτομία και την επανεφεύρεση των επιχειρήσεων, την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τη διαχείριση του διαρκούς μετασχηματισμού. Ως σημαντικότερο στοιχείο που θα πρέπει να χαρακτηρίζει τους Διευθύνοντες Συμβούλους για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της επόμενης πενταετίας, θεωρούν την ικανότητα να δημιουργήσουν μια νοοτροπία μετασχηματισμού σε όλο το εύρος της εταιρείας.

Το **91%** των ερωτηθέντων εκτιμούν ότι η διευθυντική ομάδα θα πρέπει να επικεντρωθεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό

### Ο πελάτης, το ανθρώπινο δυναμικό και η δημιουργία αξίας στο επίκεντρο

Οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων κατανοούν πλήρως τις μεγάλες αλλαγές που έχουν δρομολογηθεί σε σχέση με τις συνήθειες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, αλλά και την ανάγκη μιας εντελώς νέας προσέγγισης της εμπειρίας του πελάτη από τις επιχειρήσεις. Μάλιστα, εμφανίζονται πιο βέβαιοι, σε σχέση με τους CEOs παγκοσμίως, ότι οι αλλαγές αυτές θα έχουν προχωρήσει στη διάρκεια της επόμενης πενταετίας.

Είναι, επίσης, βέβαιοι για την ταχύτητα και το βάθος των αλλαγών που έχουν δρομολογηθεί σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και το ταλέντο. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία (88%), έναντι ποσοστού μόλις 10% στον υπόλοιπο κόσμο, θεωρούν πολύ πιθανό να αποδειχθεί ανθεκτική στον χρόνο η μετάβαση στην τηλεργασία, ενώ θεωρούν, επίσης, πολύ πιθανή την προοπτική μείωσης του αριθμού των μόνιμων υπαλλήλων, καθώς θα αυξάνεται η πρόσβαση των εταιρειών στα καλύτερα ταλέντα παγκοσμίως, σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Στις απαντήσεις των Ελλήνων CEOs αποτυπώνεται, επίσης, και η κατανόηση της απαίτησης της κοινωνίας, αλλά και της επενδυτικής κοινότητας, για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας από τις επιχειρήσεις, καθώς και η βεβαιότητα ότι θα πραγματοποιηθούν σημαντικές αλλαγές προς αυτήν την κατεύθυνση στη διάρκεια της επόμενης πενταετίας. Σχεδόν τρεις στους τέσσερις (72%) θεωρούν πολύ πιθανό να προχωρήσουν οι εταιρείες σε σημαντικά νέα μέτρα για να αναλάβουν την ευθύνη για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους, ποσοστό υπερδιπλάσιο από το αντίστοιχο στο παγκόσμιο και ευρωπαϊκό δείγμα της έρευνας.

### Προϋπόθεση επιτυχίας, η αξιοποίηση της τεχνολογίας

Η βαρύτητα που αποδίδουν οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων στον ρόλο της τεχνολογίας επιβεβαιώνεται και από τις εκτιμήσεις τους σχετικά με το βασικό στοιχείο που θα χαρακτηρίζει την επιτυχημένη επιχείρηση του μέλλοντος, καθώς πάνω από δύο στους πέντε (44%) πιστεύουν ότι αυτή θα βασίζεται στην τεχνολογία και τα δεδομένα. Αντίθετα, μόλις 3% συμφωνούν με την άποψη που κυριάρχησε στην έρευνα παγκοσμίως, ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα επικεντρώνονται στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας.

**44%** πιστεύουν ότι η επιτυχημένη επιχείρηση του μέλλοντος θα βασίζεται στην τεχνολογία και τα δεδομένα

Ο μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων δεν αποτελεί απλό εγχείρημα. Είναι, όμως, σήμερα, επιτακτική ανάγκη και προϋπόθεση για να μπορέσουν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα που δημιουργούν οι ισχυρές τάσεις που αναταράσσουν την παγκόσμια αγορά, να αναπτυχθούν δυναμικά και να επιτελέσουν τον ρόλο τους ως κινητήρια δύναμη της ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας.

### Οι εκτιμήσεις των Ελλήνων CEOs σχετικά με τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, τα επόμενα πέντε χρόνια.

Απαντήσεις «πολύ πιθανό»



# Η επόμενη μέρα μέσα από τα μάτια των Ελλήνων CEOs



Η παγκόσμια έρευνα CEO Imperative Study 2021, που αποτελεί μέρος της σειράς ερευνών CEO Imperative Series, και διεξάγεται για λογαριασμό της EY από τη Forbes Insights, καταγράφει και αναλύει τις απόψεις 305 επικεφαλής μερικών από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις σημαντικότερες οικονομίες του κόσμου, σε τρεις γεωγραφικές περιοχές. Τα αποτελέσματα της έρευνας δίνουν μια σαφή εικόνα για τις αντιλήψεις, τις προτεραιότητες και τους προβληματισμούς των CEOs που θα καθορίσουν την επιχειρηματική ατζέντα τα επόμενα χρόνια.

Η Ελλάδα μετέχει, φέτος, για πρώτη φορά, στην έρευνα αυτή, με ένα δείγμα 32 CEOs των μεγαλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων, από όλους τους βασικούς τομείς της οικονομίας. Πρόκειται για επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών μεταξύ 500 εκατ. και 20 δισ. δολαρίων, που απασχολούν μέχρι και περισσότερους από 50.000 εργαζόμενους.

Είναι σαφές ότι, σε μια χρονική περίοδο επανεκκίνησης της οικονομίας και δραστικού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων, οι απόψεις των Διευθυνόντων Συμβούλων αυτών και ο βαθμός στον οποίο αυτές ευθυγραμμίζονται ή διαφοροποιούνται με τους συναδέλφους τους παγκοσμίως, παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον, καθώς θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρηματικές και οικονομικές εξελίξεις στη χώρα μας τα επόμενα χρόνια.

## Βαθύτερη ύφεση και εντονότερη ανάκαμψη

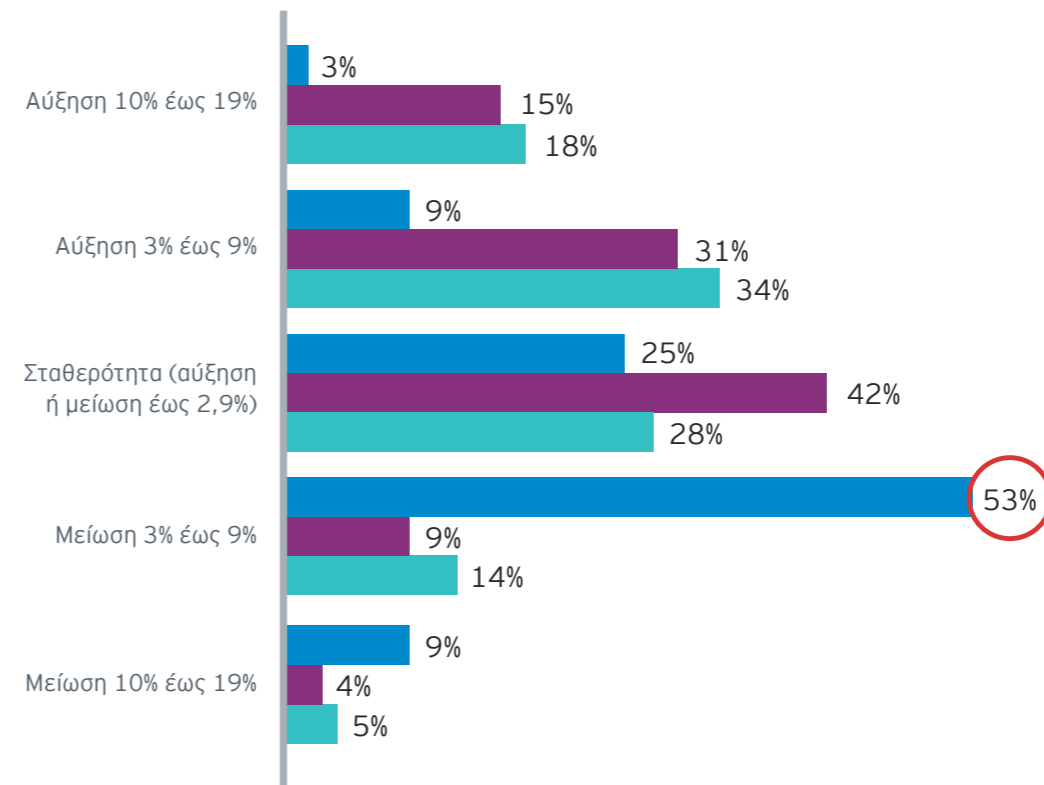
Η υγειονομική κρίση του COVID-19 και τα περιοριστικά μέτρα που ελήφθησαν για την αντιμετώπισή της, φαίνεται να είχαν σημαντικά ισχυρότερο αρνητικό αντίκτυπο στα έσοδα των ελληνικών επιχειρήσεων, σε σχέση με τις επιχειρήσεις παγκοσμίως, αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Περισσότεροι από τρεις στους πέντε επικεφαλής των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων (62%), αναφέρουν κάμψη του κύκλου εργασιών τους κατά το τελευταίο οικονομικό έτος, ποσοστό τριπλάσιο από το παγκόσμιο δείγμα (19%) και σχεδόν πενταπλάσιο από το ευρωπαϊκό (13%). Ενώ η μεγάλη πλειοψηφία των Ελλήνων CEOs αναφέρουν μείωση του τζίρου των εταιρειών τους έως 9%, σχεδόν ένας στους δέκα είδε τον κύκλο εργασιών του να μειώνεται κατά 10% και πάνω. Στον αντίποδα, ενώ σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις παγκοσμίως (52%) και στην Ευρώπη (46%) αύξησαν τις πωλήσεις τους, μόνο 12% των ελληνικών επιχειρήσεων κατέγραψαν αύξηση.

Την ίδια ώρα, όμως, οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων αισθάνονται συγκριτικά πιο αισιόδοξοι για την πορεία των εσόδων κατά το άμεσο μέλλον. Συνολικά 72% των ερωτηθέντων στην Ελλάδα εκτιμούν ότι τα έσοδά τους θα αυξηθούν κατά το τρέχον οικονομικό έτος, ποσοστό υπερτριπλάσιο των ευρωπαίων ομολόγων τους (22%) και υπερδιπλάσιο του παγκόσμιου δείγματος (34%).

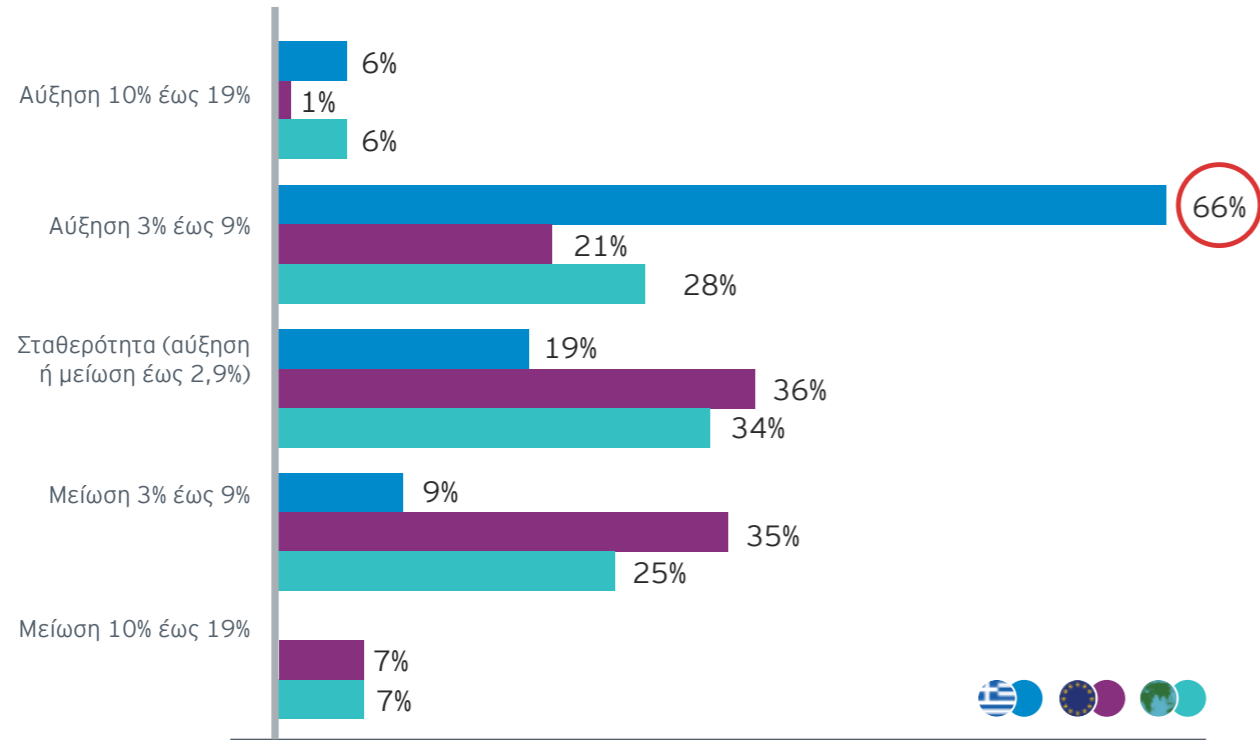
Η αισιοδοξία αυτή είναι, εν μέρει, επακόλουθο της μεγαλύτερης κάμψης των εσόδων στην Ελλάδα, επεκτείνεται, όμως, και στον μεσοπρόθεσμο ορίζοντα, υποδηλώνοντας ότι υπάρχει αυξημένη εμπιστοσύνη και στα θεμελιώδη μεγέθη και τις προοπτικές της οικονομίας. Το 69% των ερωτηθέντων στην Ελλάδα αναμένουν αύξηση εσόδων από 2% έως 10% την επόμενη τριετία, έναντι 32% στην Ευρώπη και 41% παγκοσμίως. Όμως, κανένας Έλληνας CEO δεν προβλέπει αύξηση του κύκλου εργασιών πάνω από 10%, σε αντίθεση με το παγκόσμιο (4%) και το ευρωπαϊκό (2%) δείγμα. Παράλληλα, ένα 28% θεωρούν ότι θα υπάρξει στασιμότητα στην εξέλιξη του τζίρου – αρκετά χαμηλότερα από το 35% των CEOs διεθνώς και το 43% στην Ευρώπη. Τέλος, μόλις 3% των κορυφαίων Ελλήνων CEOs αναμένουν κάμψη του κύκλου εργασιών τα επόμενα τρία χρόνια, ενώ τα αντίστοιχα διεθνή και ευρωπαϊκά ποσοστά είναι 21% και 22%.

Όπως και σε ολόκληρο τον κόσμο, οι CEOs στην Ελλάδα φαίνονται έτοιμοι για το επόμενο βήμα μετά την πανδημία, μεταθέτοντας την έμφαση από τη σταθεροποίηση και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεών τους, σε πιο τολμηρά βήματα, εστιασμένα στο μέλλον.

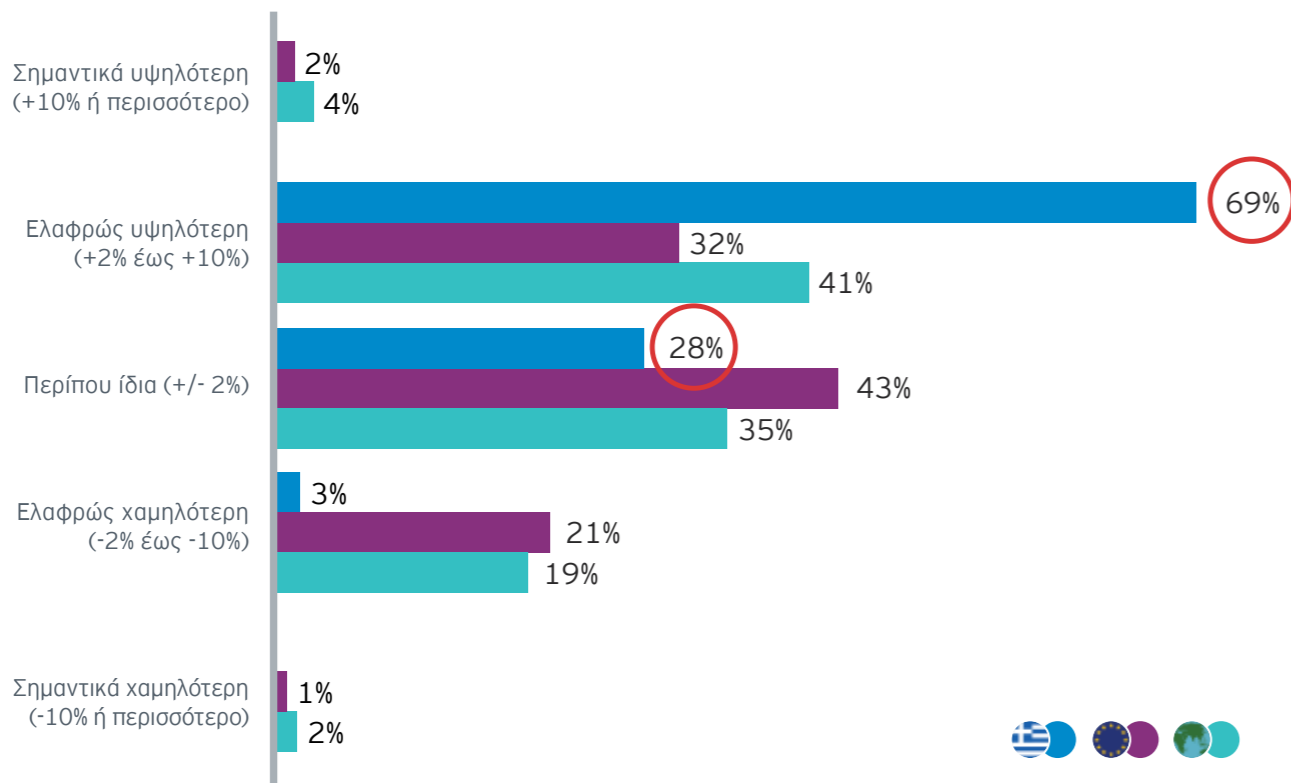
## Ποιος ήταν ο ετήσιος ρυθμός αύξησης του κύκλου εργασιών της εταιρείας σας το προηγούμενο οικονομικό έτος;



**Ποιος εκτιμάτε ότι θα είναι ο ετήσιος ρυθμός αύξησης του κύκλου εργασιών της εταιρείας σας κατά το τρέχον οικονομικό έτος;**



**Πώς εκτιμάτε ότι θα εξελιχθεί η αύξηση του κύκλου εργασιών από τις κύριες δραστηριότητές σας κατά την επόμενη τριετία, σε σχέση με τα τελευταία τρία χρόνια;**



**Οι άμεσες προτεραιότητες των Ελλήνων CEOs: μετασχηματισμός και νέες τεχνολογίες**

Οι Έλληνες CEOs ευθυγραμμίζονται, σε μεγάλο βαθμό, με τους ομολόγους τους στο εξωτερικό ως προς τις δράσεις και πρωτοβουλίες που προτίθενται να αναλάβουν κατά το επόμενο δωδεκάμηνο, καθώς η οικονομία και οι επιχειρήσεις εξέρχονται από την κρίση. Κορυφαίες προτεραιότητες αποτελούν η επένδυση στα δεδομένα (data) και την τεχνολογία (78%) και η εκκίνηση ενός νέου, ολοκληρωμένου μετασχηματισμού των επιχειρήσεών τους (63%). Η τρίτη βασική επιλογή των CEOs παγκοσμίως, η προσπάθεια δραστικής μείωσης του κόστους (53% και 63% στην Ευρώπη), συγκεντρώνει λιγότερες προτιμήσεις στην Ελλάδα (28%), ίσως επειδή ένα αντίστοιχο ποσοστό (31%) σκοπεύει να επιδιώξει σημαντική μείωση του ανθρώπινου δυναμικού (διπλάσιο από το διεθνές και το ευρωπαϊκό δείγμα, με 12% και 16% αντίστοιχα), έναντι 13% που σχεδιάζουν προσλήψεις. Η διαφοροποίηση αυτή, ενδεχομένως, οφείλεται στο γεγονός ότι στη διάρκεια της πανδημίας έγιναν πολύ περιορισμένες μειώσεις προσωπικού στην Ελλάδα, λόγω της μορφής που είχαν τα μέτρα στήριξης που έλαβε η Πολιτεία.

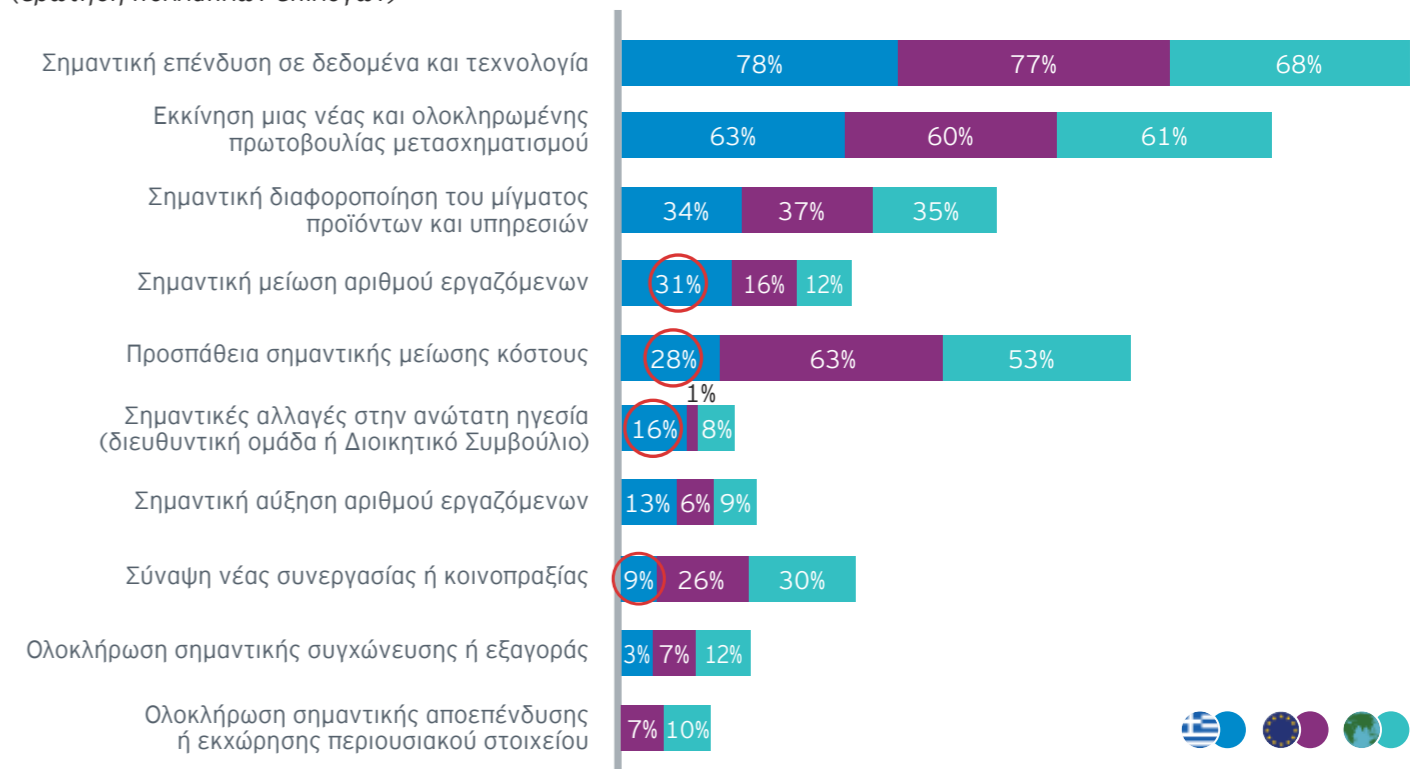
Μία στις τρεις επιχειρήσεις (34%), ποσοστό σχεδόν ταυτόσημο με το παγκόσμιο και το ευρωπαϊκό δείγμα, σχεδιάζει

να προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές στο μίγμα των προϊόντων ή υπηρεσιών της, προφανώς για να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί. Οι αλλαγές στις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των καταναλωτών μετά την πανδημία είναι πράγματι καταγιστικές, όπως τεκμηριώνει η παγκόσμια έρευνα της **EY, Future Consumer Index**, αλλά και η πρώτη ελληνική έκδοσή της<sup>1</sup>. Για να ανταποκριθούν, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επανεξετάσουν το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων και υπηρεσιών τους, αλλά και τα κανάλια διανομής και τη γενικότερη αλληλεπίδραση με τον καταναλωτή.

Η συνένωση δυνάμεων και η μη οργανική ανάπτυξη δε φαίνεται να βρίσκονται στις προτεραιότητες των Ελλήνων CEOs, καθώς αισθητά λιγότεροι σε σχέση με τους CEOs παγκοσμίως και στην Ευρώπη σχεδιάζουν να προχωρήσουν σε συνεργασίες ή κοινοπραξίες (9%, έναντι 30% και 26%) ή σε συγχωνεύσεις και εξαγορές (3%, έναντι 12% και 7%). Τέλος, ένα μικρό, αλλά συγκριτικά αυξημένο ποσοστό των Ελλήνων CEOs (16%) σκοπεύουν να προχωρήσουν σε αλλαγές σε επίπεδο διευθυντικών στελεχών ή Διοικητικού Συμβουλίου.

**Σε ποιες από τις ακόλουθες ενέργειες εκτιμάτε ότι θα προχωρήσει η εταιρεία σας κατά τους επόμενους 12 μήνες;**

(ερώτηση πολλαπλών επιλογών)



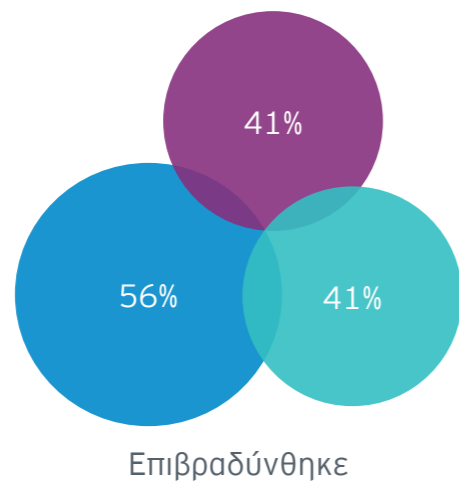
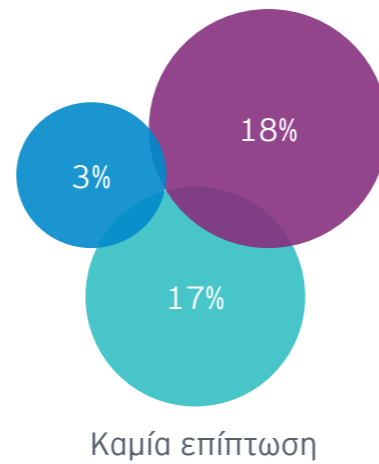
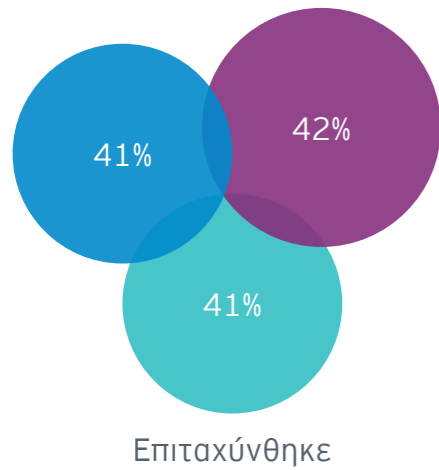
1. EY Future Consumer Index Ελλάδα 2021: Καθώς ο καταναλωτής αλλάζει, πόσο έτοιμη είναι η επιχείρησή σας να ανταποκριθεί; EY Ελλάδος, Μάιος 2021

**Επιβράδυνση του μετασχηματισμού εξαιτίας της πανδημίας**

Η εκδήλωση της πανδημίας και οι διαταραχές που προκάλεσε στην οικονομία και την αγορά, είχαν έναν μικτό αντίκτυπο σε ό,τι αφορά την πορεία υλοποίησης του μετασχηματισμού των επιχειρήσεων. Τόσο σε παγκόσμιο, όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι επικεφαλής των επιχειρήσεων δικάζονται, μεταξύ αυτών που εκτιμούν ότι η διαδικασία του μετασχηματισμού επιταχύνθηκε και εκείνων που εκτιμούν ότι επιβραδύνθηκε από την πανδημία, με την κάθε άποψη να υποστηρίζεται από περίπου το 40% των ερωτηθέντων, ενώ σχεδόν 20% εκτιμούν ότι δεν άλλαξε

κάτι. Στην Ελλάδα, παρατηρείται ακόμα μεγαλύτερη πώλωση, καθώς το 41% των CEOs αναφέρουν ότι ο ρυθμός υλοποίησης του μετασχηματισμού επιταχύνθηκε, μόλις 3% εκτιμούν ότι παρέμεινε ο ίδιος, ενώ η πλειοψηφία (56%) ότι επιβραδύνθηκε. Το εύρημα αυτό μπορεί ενδεχομένως να αποδοθεί στη σφοδρότητα των επιπτώσεων της πανδημίας στην οικονομική δραστηριότητα στη χώρα μας, που υποχρέωσε τους Διευθύνοντες Συμβούλους να στρέψουν την προσοχή τους, και πάλι, στη θωράκιση ή και την επιβίωση των επιχειρήσεών τους.

**Ποιος ήταν ο αντίκτυπος του COVID-19 στην προ-πανδημίας ατζέντα μετασχηματισμού της επιχείρησής σας;**



**Νέες και παλαιές προκλήσεις επιταχύνουν τον μετασχηματισμό**

Η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης για τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, επιταχύνοντας ισχυρές τάσεις που βρίσκονταν ήδη σε εξέλιξη, προκαλώντας, παράλληλα, ανατροπές και σε συμπεριφορές, αντιλήψεις, αλλά και επιχειρηματικά μοντέλα.

Δύο είναι οι κυρίαρχες τάσεις που, σύμφωνα με τους CEOs στην Ελλάδα, αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο, είχαν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις, ενισχύοντας την ανάγκη για τον μετασχηματισμό τους: η επιτάχυνση της τεχνολογίας και της ψηφιακής καινοτομίας (72%) και οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες και εμπειρίες των καταναλωτών (53%).

Οι αλλαγές στις παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες που προκάλεσε η πανδημία – η οποία βρίσκεται στην τρίτη θέση σύμφωνα με τους CEOs του παγκόσμιου, αλλά και του ευρωπαϊκού δείγματος (36% και 41% αντίστοιχα) – δε φαίνεται να επηρεάζει τόσο τις ελληνικές επιχειρήσεις και αναφέρεται ως σημαντική από λιγότερο από έναν στους τρεις Έλληνες CEOs (31% και πέμπτη θέση), γεγονός που εξηγείται, ενδεχομένως, από την έντονη εσωστρέφεια και τη μικρότερη συμμετοχή της χώρας στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας.

Στην τρίτη θέση, και με υψηλότερα ποσοστά από τους συναδέλφους τους στο εξωτερικό, οι Έλληνες CEOs

κατατάσσουν τις προκλήσεις που δημιουργεί η κλιματική αλλαγή και η βιωσιμότητα (44%), ενώ ακολουθούν τα αναδυόμενα νέα επιχειρηματικά μοντέλα (41%). Οι γεωπολιτικές προκλήσεις αναδεικνύονται, επίσης, ως σημαντικές από έναν στους τρεις Έλληνες CEOs, εύρημα αναμενόμενο με δεδομένη τη θέση της χώρας και τις αυξανόμενες εντάσεις στην περιοχή. Αντίθετα, λιγότερη σημασία αποδίδουν οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων στην απαίτηση για εταιρική υπευθυνότητα και ένα μοντέλο καπιταλισμού που θα υπηρετεί τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (13%). Το γεγονός αυτό οφείλει να προβληματίσει, καθώς, όπως καταγράφει και η πρόσφατη έρευνα της EY, Future Consumer Index Ελλάδα 2021<sup>2</sup>, οι Έλληνες καταναλωτές έχουν πλέον ευαισθητοποιηθεί και απαιτούν από τις επιχειρήσεις και τα brands να έχουν ηθική συμπεριφορά και να λειτουργούν ως καταλύτες θετικής αλλαγής στον κόσμο, ενώ δηλώνουν έτοιμοι να τιμωρήσουν με τις επιλογές τους τα brands που δεν ανταποκρίνονται σε αυτές τις προσδοκίες τους.

Μικρό, τέλος, αντίκτυπο στις επιχειρήσεις τους, σύμφωνα με τους Έλληνες CEOs, έχουν οι προκλήσεις που δημιουργούν οι επιπτώσεις της τηλεργασίας και της διασποράς του ανθρώπινου δυναμικού (16%).

**Ποιες από τις ακόλουθες τάσεις έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην εταιρεία σας;**

(επιλογή των τριών κορυφαίων τάσεων)



2. Ibid

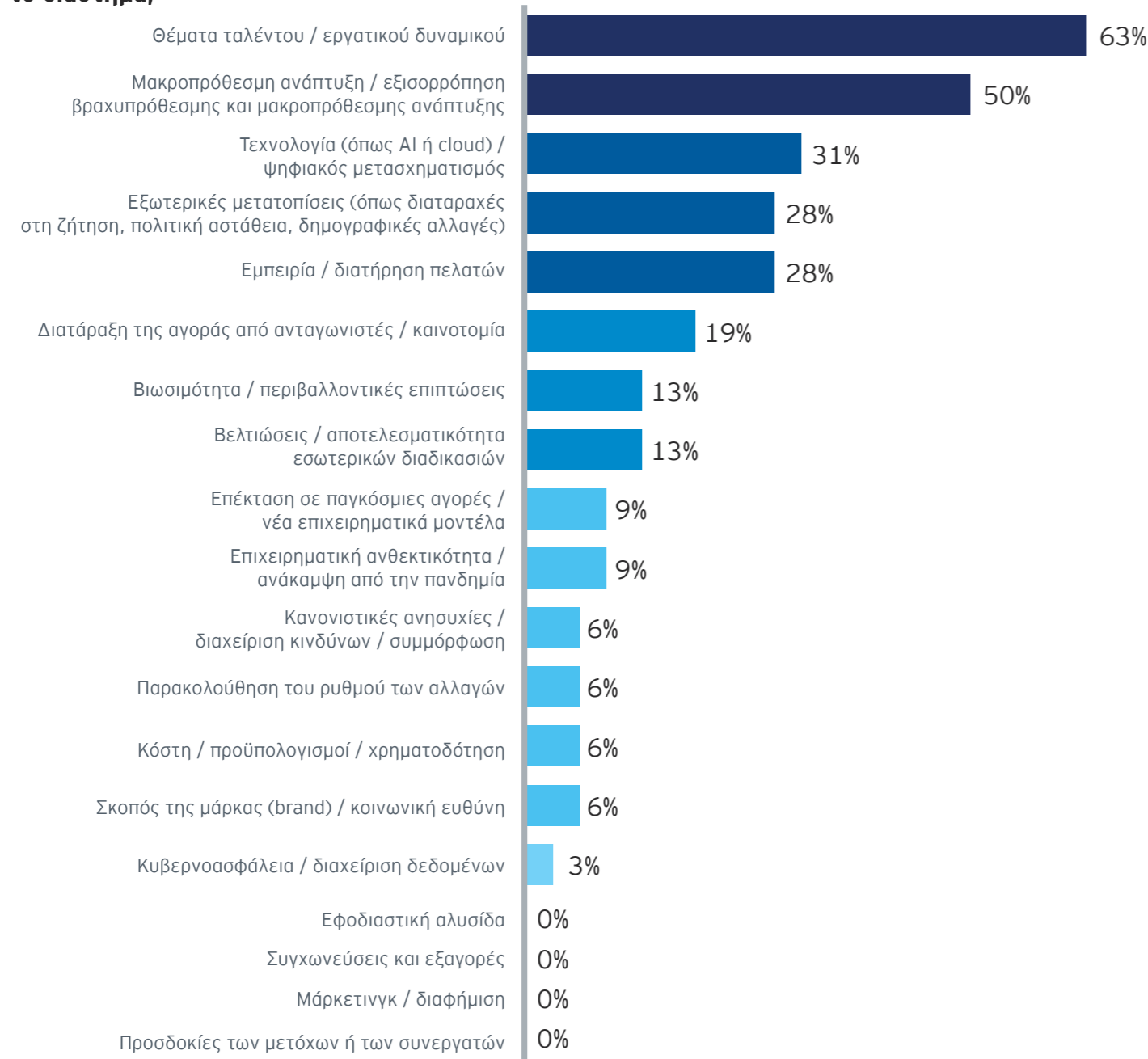
**Ανθρώπινο δυναμικό και εξισορρόπηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, οι βασικές ανησυχίες**

Οι μεγάλες τάσεις που θα επικρατήσουν τα επόμενα χρόνια, και οι πιέσεις που αυτές θα ασκήσουν στις επιχειρήσεις, αντικατοπτρίζονται και στις κύριες πηγές ανησυχίας των Ελλήνων CEOs, σήμερα. Για σχεδόν δύο στους τρεις (63%) τα θέματα εργατικού δυναμικού και ανθρώπινου ταλέντου αποτελούν τη βασική πηγή επιχειρηματικής ανησυχίας, ενώ ένας στους δύο (50%) προβληματίζεται για την εξισορρόπηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

Ακολουθούν τα θέματα τεχνολογίας, όπως η τεχνητή νοη-

μοσύνη, το cloud και ο ψηφιακός μετασχηματισμός (31%), οι εξωγενείς αλλαγές, όπως διαταραχές στη ζήτηση, πολιτική αστάθεια, δημογραφικές αλλαγές (28%), αλλά και η εμπειρία και η διατήρηση πελατών (28%). Χαμηλότερα στην κατάταξη των ανησυχιών βρίσκονται θέματα, όπως οι αναταράξεις που προκαλούν στην αγορά η καινοτομία και οι νέοι ανταγωνιστές (19%), τα ζητήματα βιωσιμότητας και ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος της επιχείρησης (13%) και η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών και οι απαραίτητες βελτιώσεις (13%).

**Ως Διευθύνων Σύμβουλος, ποιες είναι οι τρεις κορυφαίες επιχειρηματικές ανησυχίες σας αυτό το διάστημα;**



**Μετασχηματισμός εστιασμένος στην καινοτομία και το ανθρώπινο στοιχείο**

Για να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εστιάσουν σε ορισμένους κρίσιμους τομείς που αντανakλούν διαφορετικές προτεραιότητες του εγχειρήματος του μετασχηματισμού.

Οι Έλληνες CEOs διαφοροποιούνται αισθητά έναντι των συναδέλφων τους διεθνώς, καθώς δύο στους τρεις (66%), σε σύγκριση με 38% παγκοσμίως και στην Ευρώπη, δηλώνουν ότι σκοπεύουν να επικεντρωθούν στις διαδικασίες καινοτομίας των επιχειρήσεών τους. Πρόκειται για εξαιρετικά σημαντικό εύρημα, δεδομένης της παραδοσιακής υστέρησης των ελληνικών επιχειρήσεων στον τομέα της καινοτομίας.

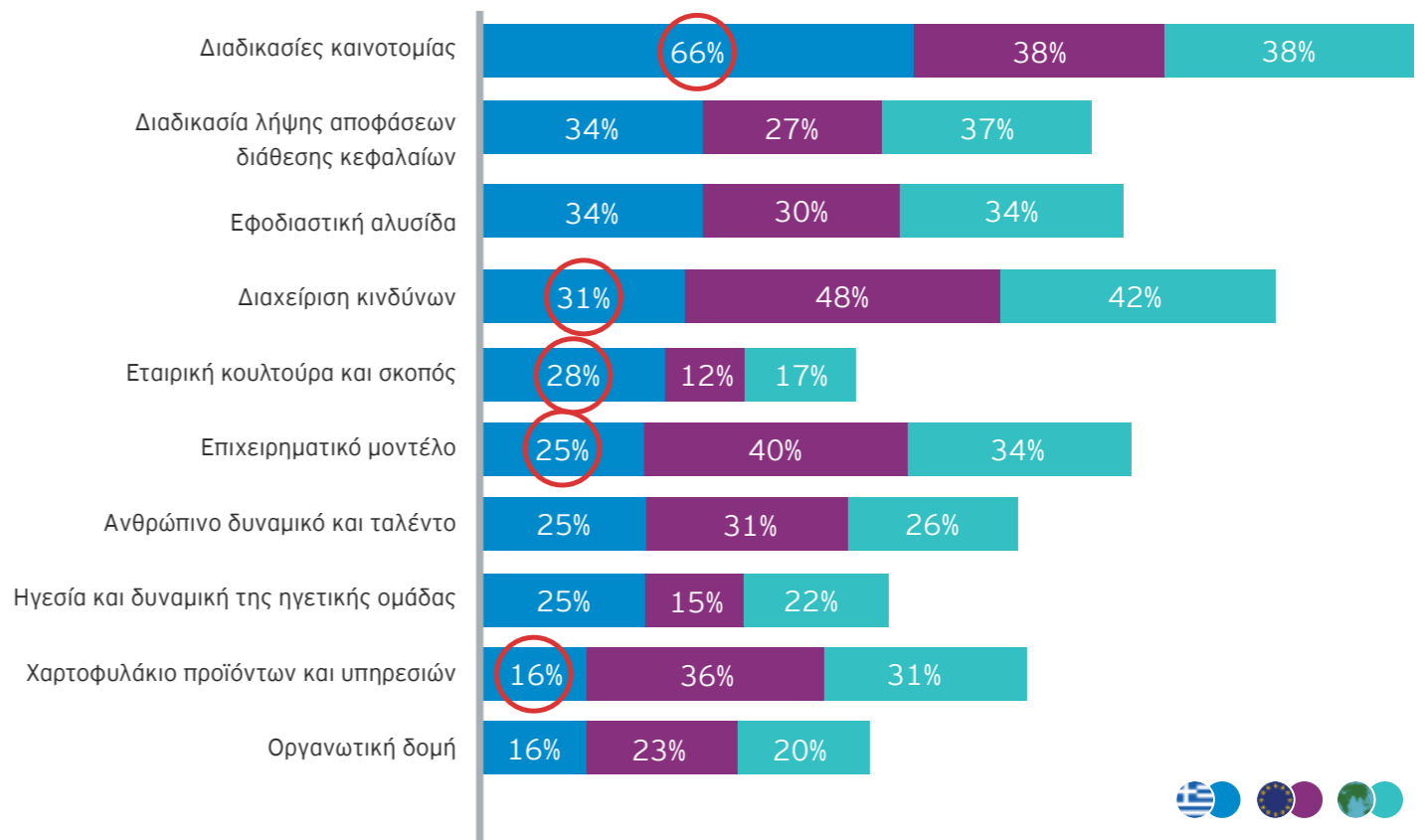
Ως επιμέρους δράσεις για την προώθηση των αλλαγών αυτών, οι Έλληνες CEOs προκρίνουν την επιδίωξη ταχύτερης μετατροπής των καινοτόμων ιδεών σε εμπορεύσιμες λύσεις, την επιτάχυνση της σύλληψης νέων ιδεών, των δοκιμών και της αξιολόγησής τους, καθώς και την αυξημένη εμπλοκή των πελατών στη διαδικασία της καινοτομίας.

Στη δεύτερη θέση μεταξύ των προτεραιοτήτων των Ελλήνων CEOs (34%) αναδεικνύονται δύο τομείς που βρίσκονται υψηλά και μεταξύ των επιλογών των CEOs παγκοσμίως: οι αλλαγές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την κατανομή / διάθεση κεφαλαίων, με κύριο εργαλείο την αξιοποίηση της τεχνολογίας για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας, και η εφοδιαστική αλυσίδα, με αλλαγές στο επιχειρησιακό μοντέλο, στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της ταχύτητας αντίδρασης, καθώς και στην ενίσχυση της από άκρο σε άκρο ορατότητας.

Οριακά λιγότεροι επιλέγουν να δώσουν έμφαση στη διαχείριση κινδύνων (31%), μια επιλογή που βρέθηκε πρώτη μεταξύ των επιλογών του παγκόσμιου, αλλά και του ευρωπαϊκού δείγματος, μετά την τραυματική εμπειρία των διαταραχών που προκάλεσε η πανδημία. Βασικές προτεραιότητες στον τομέα αυτόν, αποτελούν τα ζητήματα κυβερνοασφάλειας και ψηφιακής εμπιστοσύνης, αλλά και η ενίσχυση της ανθεκτικότητας της επιχείρησης έναντι στρατηγικών και υπαρξιακών κινδύνων.

**Σε ποιους τομείς της εταιρείας σας εκτιμάτε ότι θα υλοποιήσετε τις μεγαλύτερες αλλαγές τα επόμενα τρία χρόνια, ως απάντηση στις παγκόσμιες τάσεις; (βλέπε ερώτηση σελ. 13)**

(επιλογή των τριών κορυφαίων)





Σχετικά υψηλά στην κατάταξη για την Ελλάδα βρίσκεται η εταιρική κουλτούρα και ο σκοπός της επιχείρησης (28%), ένα ζήτημα το οποίο, παραδόξως, κατατάσσεται ως τελευταία προτεραιότητα από τους CEOs σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο. Ειδικότερα, οι Έλληνες Διευθύνοντες Σύμβουλοι φαίνεται να συνειδητοποιούν την ανάγκη να εντείνουν τις προσπάθειες για την ενίσχυση της διαφορετικότητας και της ενσωμάτωσης, καθώς και τη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που προάγει την αλλαγή, ζητήματα στα οποία δεν έχει δοθεί μεγάλη έμφαση μέχρι σήμερα.

Ένας στους τέσσερις Έλληνες CEOs (25%) προτεραιοποιούν τρεις ακόμη σημαντικούς τομείς: Το επιχειρηματικό μοντέλο, με έμφαση στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, αλλά και στην ψηφιοποίηση, το ανθρώπινο δυναμικό και ταλέντο, ιδιαίτερα μέσω της επανακατάρτισης και της εισαγωγής δεικτών απόδοσης και επιβράβευσης για την επίτευξη μετασχηματιστικών στόχων και, τέλος, τα ζητήματα ηγεσίας, με έμφαση στην ενίσχυση της διαλειτουργικής συνεργασίας.

Χαμηλά στην κατάταξη βρίσκονται τα ζητήματα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης (16%), όπου προτεραιοποιούνται η εισαγωγή ευέλικτων διαδικασιών λήψης αποφάσεων και η δημιουργία εσωτερικών οικοσυστημάτων.

Το ίδιο χαμηλό ποσοστό των ερωτώμενων σκοπεύει να προχωρήσει σε αλλαγές στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων και υπηρεσιών, αισθητά μικρότερο από το 34% που δηλώνει ότι θα αναθεωρήσει το χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών κατά το επόμενο δωδεκάμηνο, υποδηλώνοντας, ενδεχομένως, ότι οι αλλαγές αυτές θα δρομολογηθούν άμεσα, δεδομένων των μεγάλων ανακατατάξεων που έχει επιφέρει η πανδημία στις συνήθειες και προσδοκίες των καταναλωτών.

Παρότι, εκ πρώτης όψης, το ζήτημα της καινοτομίας φαίνεται να κυριαρχεί στη μετασχηματιστική ατζέντα των Ελλήνων CEOs, είναι, επίσης, σαφές ότι τα θέματα που συνδέονται με το ανθρώπινο στοιχείο - ανθρώπινο δυναμικό και ταλέντο, ηγεσία, οργανωτική δομή και εταιρική κουλτούρα - συνδυαστικά συγκεντρώνουν την προσοχή κορυφαίων ελληνικών επιχειρήσεων συνειδητοποιούν ότι προϋπόθεση του μετασχηματισμού είναι η οικοδόμηση μιας συλλογικής διάθεσης για αλλαγή και μιας δυναμικής εταιρικής κουλτούρας που προάγει την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και τη διαρκή επανεξέταση όλων των δεδομένων. Την επιτακτική αυτή ανάγκη έχει καταγράψει αναλυτικά και η πρόσφατη μεγάλη έρευνα της EY Ελλάδος, **«Το αύριο είναι εδώ. Η ηγεσία του μέλλοντος είναι;»**<sup>3</sup>.



3. Το αύριο είναι εδώ. Η ηγεσία του μέλλοντος, είναι; Σκιαγραφώντας το προφίλ του ιδανικού ηγέτη στην Ελλάδα του μέλλοντος, σήμερα. EY Ελλάδος, Φεβρουάριος 2021

**Σε ποιους τομείς της εταιρείας σας εκτιμάτε ότι θα υλοποιήσετε τις μεγαλύτερες αλλαγές τα επόμενα τρία χρόνια, ως απάντηση στις παγκόσμιες τάσεις; (βλέπε ερώτηση σελ. 13)**

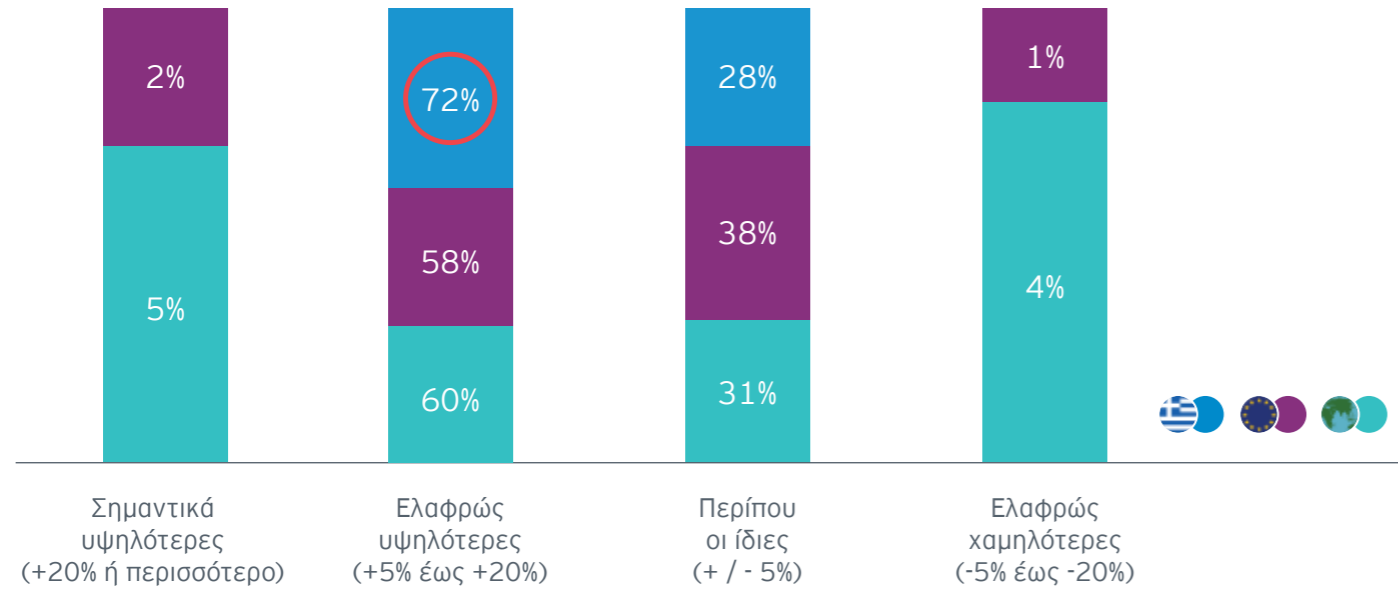


**Ενισχύονται οι δαπάνες για τον μετασχηματισμό**

Η επαναφορά των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού στην κορυφή της επιχειρηματικής ατζέντας μεταφράζεται υποχρεωτικά και σε αύξηση του σχετικού προϋπολογισμού. Σχεδόν τρεις στους τέσσερις επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων (72%) αναφέρουν ότι οι σχετικές δαπάνες θα

αυξηθούν κατά την επόμενη τριετία, ποσοστό υψηλότερο από το αντίστοιχο παγκόσμιο (65%) και ευρωπαϊκό (60%) δείγμα της έρευνας. Επιπλέον, το 28% των Ελλήνων CEOs εκτιμούν ότι οι δαπάνες θα παραμείνουν στα ίδια περίπου επίπεδα, ενώ κανένας δεν προβλέπει ότι θα μειωθούν.

**Πώς θα αλλάξουν οι δαπάνες σας για πρωτοβουλίες μετασχηματισμού κατά την επόμενη τριετία, σε σχέση με τα προηγούμενα τρία χρόνια;**



**Μικρότερη υποστήριξη μακροπρόθεσμων επενδύσεων και μεγαλύτερη εξάρτηση από περικοπές δαπανών**

Όπως και στον υπόλοιπο κόσμο, περίπου δύο στις πέντε ελληνικές επιχειρήσεις (41%), παρά την οικονομική ύφεση, αναζητούν σήμερα επενδυτικές ευκαιρίες.

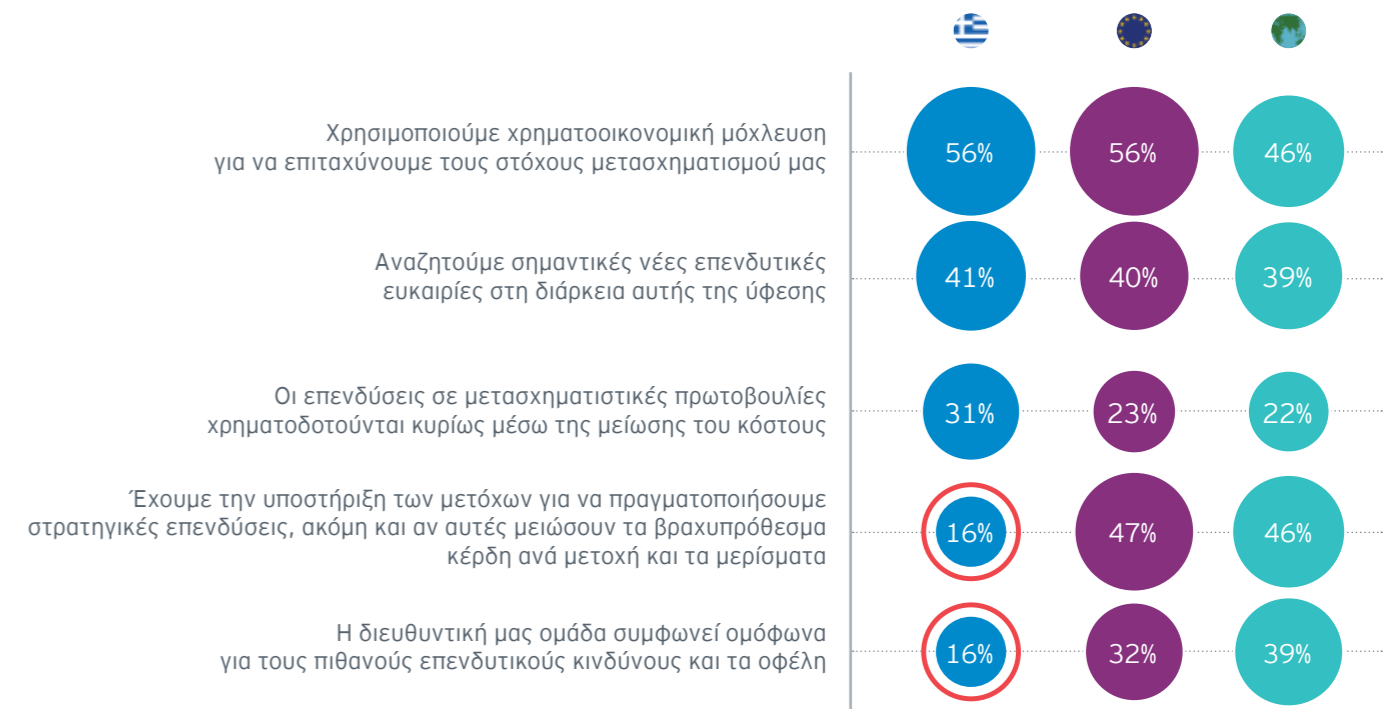
Για την πλειοψηφία (56%) των ελληνικών επιχειρήσεων, ο δανεισμός θα αποτελέσει τη βασική πηγή χρηματοδότησης των επενδύσεων για τον μετασχηματισμό, ποσοστό ίδιο με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, αλλά υψηλότερο από το παγκόσμιο δείγμα (46%). Ωστόσο, μια ισχυρή μειοψηφία των Ελλήνων CEOs (31%) – μεγαλύτερη σε σύγκριση με τις άλλες χώρες – δηλώνουν ότι το κόστος των επενδύσεων αυτών θα καλυφθεί κυρίως από περικοπές δαπανών.

Οι φιλοδοξίες μετασχηματισμού, όμως, των Ελλήνων CEOs δε φαίνεται να συγκεντρώνουν την απαραίτητη

υποστήριξη των μετόχων, αλλά ούτε και της διευθυντικής ομάδας. Έτσι, μόνο 16% των επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων δηλώνουν ότι έχουν εξασφαλίσει την υποστήριξη των μετόχων για την υλοποίηση στρατηγικών επενδύσεων, ακόμη και αν αυτές έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα βραχυπρόθεσμα έσοδα και μερίσματα, ενώ το ίδιο χαμηλό ποσοστό αναφέρουν ότι η διευθυντική ομάδα της εταιρείας τους έχει επιτύχει συναίνεση για τους πιθανούς επενδυτικούς κινδύνους και τα οφέλη. Σε αυτά τα δύο πεδία υπάρχει αξιοσημείωτη διαφοροποίηση με το διεθνές δείγμα, καθώς τα ποσοστά αυτά είναι αισθητά χαμηλότερα από εκείνα των CEOs παγκοσμίως (46% και 39% αντίστοιχα), αλλά και στην Ευρώπη (47% και 32%).

**Διαχείριση ρίσκου: Ποιες από τις ακόλουθες δηλώσεις ισχύουν για την εταιρεία σας;**

(ερώτηση πολλαπλών επιλογών)



**Υστέρηση σε κρίσιμα στοιχεία εταιρικής κουλτούρας**

Ενώ σε αρκετά ζητήματα που συνδέονται με την εμπέδωση μιας εταιρικής κουλτούρας, οι Έλληνες CEOs αναφέρουν επιδόσεις που συμβαδίζουν με αυτές των επιχειρήσεων παγκοσμίως, εντούτοις, σε ορισμένους κρίσιμους τομείς, οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να υστερούν, έναντι των επιχειρήσεων σε διεθνές και, ιδιαίτερα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

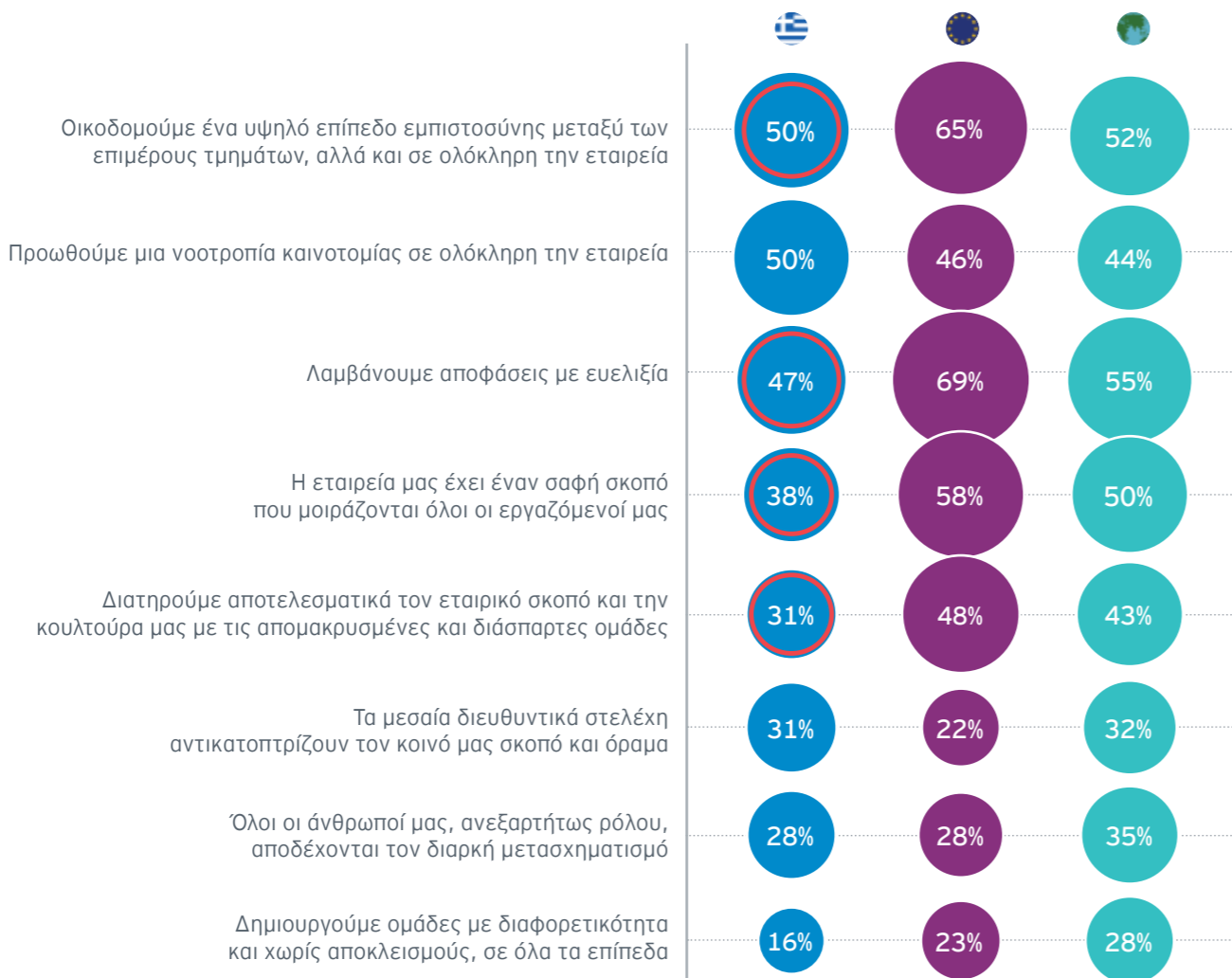
Συγκεκριμένα, το 47% των Ελλήνων CEOs, έναντι 55% παγκοσμίως και 69% στην Ευρώπη, θεωρούν ότι οι εταιρείες τους λαμβάνουν αποφάσεις με την απαραίτητη ευελιξία. Το 38% αναφέρουν ότι η εταιρεία τους έχει έναν σαφή σκοπό που μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι (σε αντίθεση με 50% και 58% του διεθνούς και ευρωπαϊκού δείγματος, αντίστοιχα) και 31% ότι ο σκοπός αυτός και η εταιρική κουλτούρα είναι κατανοητοί στους εργαζόμενους που εργάζονται από

απόσταση και σε διασπορά (έναντι 43% παγκοσμίως και 48% στην Ευρώπη). Ακόμη χαμηλότερο ποσοστό (16%) εκτιμούν ότι έχουν δημιουργήσει ομάδες με διαφορετικότητα και χωρίς αποκλεισμούς σε όλα τα επίπεδα. Σε όλους αυτούς τους δείκτες, οι Έλληνες CEOs δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι με την πρόοδο σε σχέση με τους ομολόγους τους στο εξωτερικό. Αντίθετα, οι μισοί (50%) δηλώνουν ότι προωθείται μια νοοτροπία καινοτομίας σε ολόκληρη την εταιρεία, ποσοστό υψηλότερο από αυτό των άλλων χωρών.

Η πρόσφατη έρευνα της EY για την επιχειρηματική ηγεσία στην Ελλάδα, καταγράφει πράγματι μια διάσταση αντιλήψεων μεταξύ ηγεσίας και εργαζόμενων, καθώς και ένα έλλειμμα ως προς την ενσωμάτωση του προσωπικού και την κατανόηση και ταύτιση με τον σκοπό και το όραμα της επιχείρησής<sup>4</sup>.

**Εταιρική κουλτούρα: Ποιες από τις ακόλουθες δηλώσεις ισχύουν για την εταιρεία σας;**

(ερώτηση πολλαπλών επιλογών)



4. Ibid

**Μεγάλες επενδύσεις, αλλά χαμηλές επιδόσεις στη δημιουργία οικοσυστημάτων**

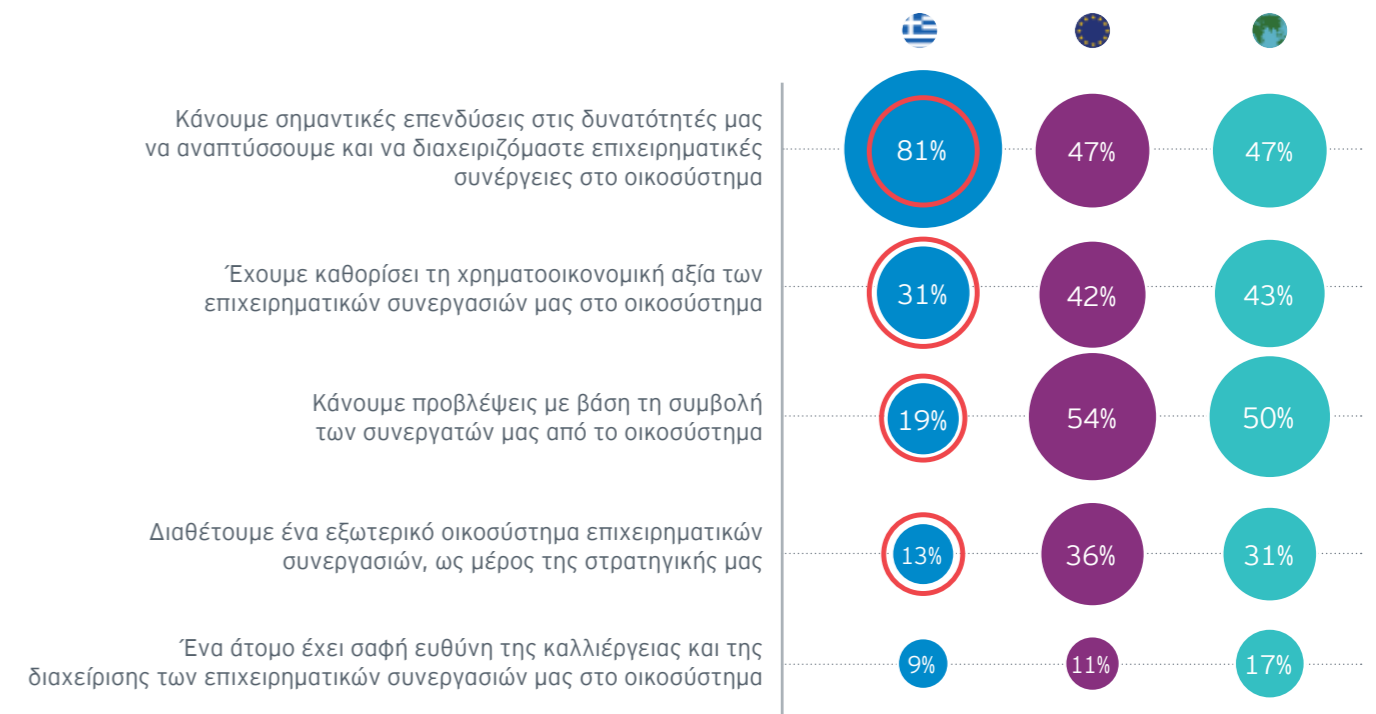
Τέσσερις στους πέντε (81%) Έλληνες CEOs αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις τους πραγματοποιούν σήμερα σημαντικές επενδύσεις στην ικανότητά τους να αναπτύξουν και να διαχειρίζονται επιχειρηματικές συνεργασίες οικοσυστήματος, ποσοστό που ξεπερνά κατά πολύ τις αντίστοιχες θετικές απαντήσεις των CEOs παγκοσμίως.

Ωστόσο, την ίδια ώρα, οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων δε φαίνονται ικανοποιημένοι με την πρόοδο που έχουν πετύχει στη δημιουργία των οικοσυστημάτων αυτών και την ενσωμάτωσή τους στη στρατηγική και τη λειτουργία των επιχειρήσεών τους. Λιγότεροι από ένας στους τρεις

(31%) έχουν καθορίσει την οικονομική αξία των επιχειρηματικών συνεργασιών τους στο οικοσύστημα, ένας στους τέσσερις (19%) δηλώνει ότι κάνει προβλέψεις με βάση τη συμβολή των συνεργατών του στο οικοσύστημα, 13% ότι διαθέτουν ένα εξωτερικό οικοσύστημα επιχειρηματικών συνεργασιών ως μέρος της στρατηγικής τους και μόλις 9% ότι υπάρχει ένα άτομο με σαφή ευθύνη της καλλιέργειας και της διαχείρισης των επιχειρηματικών συνεργασιών στο οικοσύστημα. Και στις τέσσερις αυτές παραμέτρους, η Ελλάδα υστερεί σε σχέση με το παγκόσμιο και ευρωπαϊκό δείγμα.

**Οικοσυστήματα: Ποιες από τις ακόλουθες δηλώσεις ισχύουν για την εταιρεία σας;**

(ερώτηση πολλαπλών επιλογών)



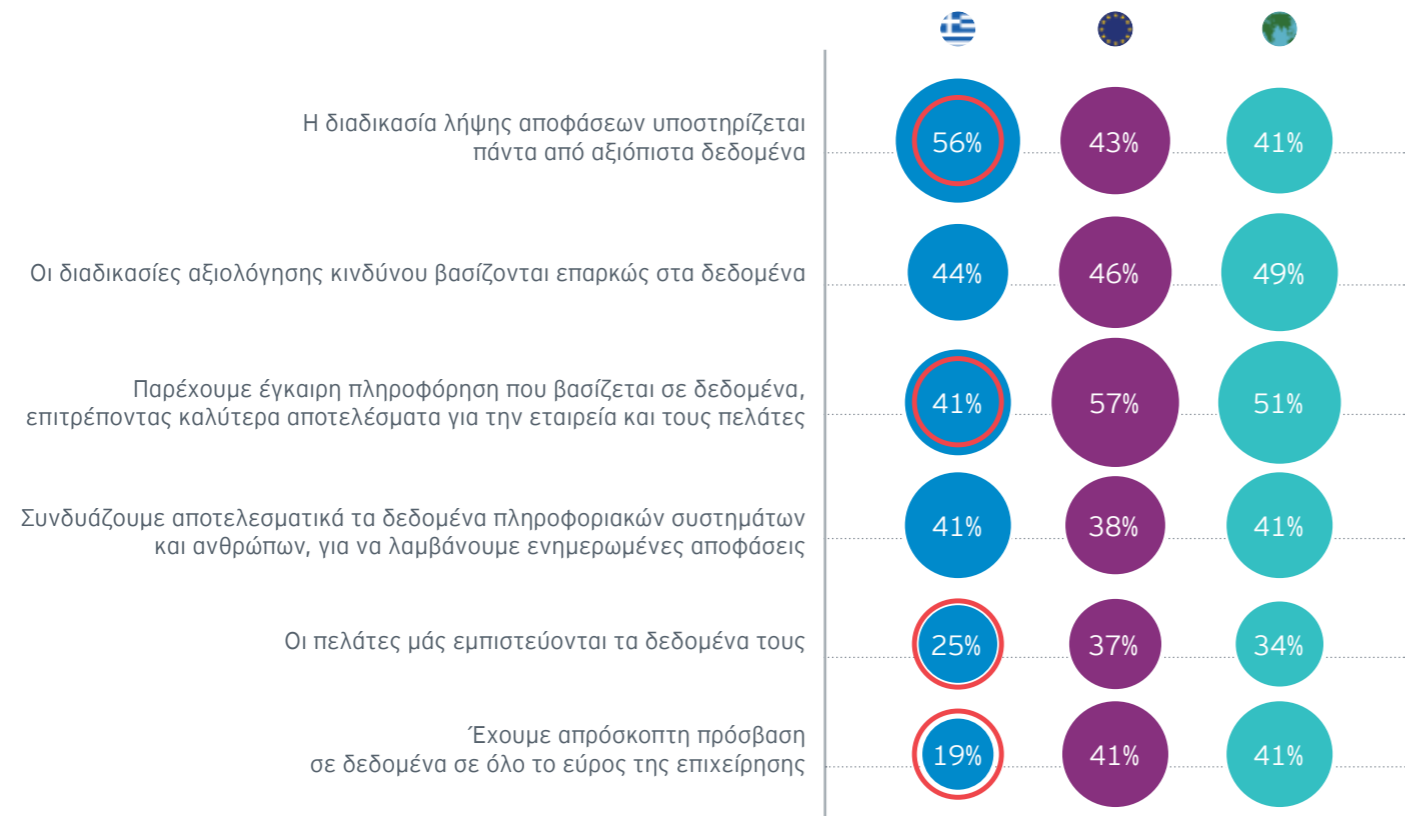
**Ανάμικτα ευρήματα σε ό,τι αφορά τα δεδομένα (data)**

Οι Έλληνες CEOs φαίνεται να συμβαδίζουν με τις εκτιμήσεις των συναδέλφων τους στον υπόλοιπο κόσμο και την Ευρώπη, ως προς τις επιδόσεις τους στην αξιοποίηση δεδομένων, καθώς περίπου δύο στους πέντε αναφέρουν πρόοδο σε κρίσιμους τομείς. Μεταξύ αυτών, οι διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου που βασίζονται σε δεδομένα (44%), ο αποτελεσματικός συνδυασμός δεδομένων από πληροφοριακά συστήματα και ανθρώπους για τη λήψη ενημερωμένων αποφάσεων (41%), καθώς και η έγκαιρη πληροφόρηση βάσει δεδομένων που επιτρέπουν καλύτερα

αποτελέσματα για την εταιρεία και τους πελάτες (41%). Ωστόσο, περισσότεροι Έλληνες CEOs (56%) δηλώνουν ικανοποιημένοι ότι η λήψη αποφάσεων υποστηρίζεται πάντα από αξιόπιστα δεδομένα, ενώ, αντίθετα, μόλις 19% (λιγότερο από το μισό του 41% του παγκόσμιου και του ευρωπαϊκού δείγματος) εκτιμούν ότι έχουν απρόσκοπτη πρόσβαση σε δεδομένα κατά μήκος ολόκληρης της επιχείρησης και μόνο 25% θεωρούν ότι οι πελάτες τους εμπιστεύονται τα προσωπικά τους δεδομένα.

**Δεδομένα: Ποιες από τις ακόλουθες δηλώσεις ισχύουν για την εταιρεία σας;**

(ερώτηση πολλαπλών επιλογών)



**Ανάγκη αλλαγών στη διευθυντική ομάδα**

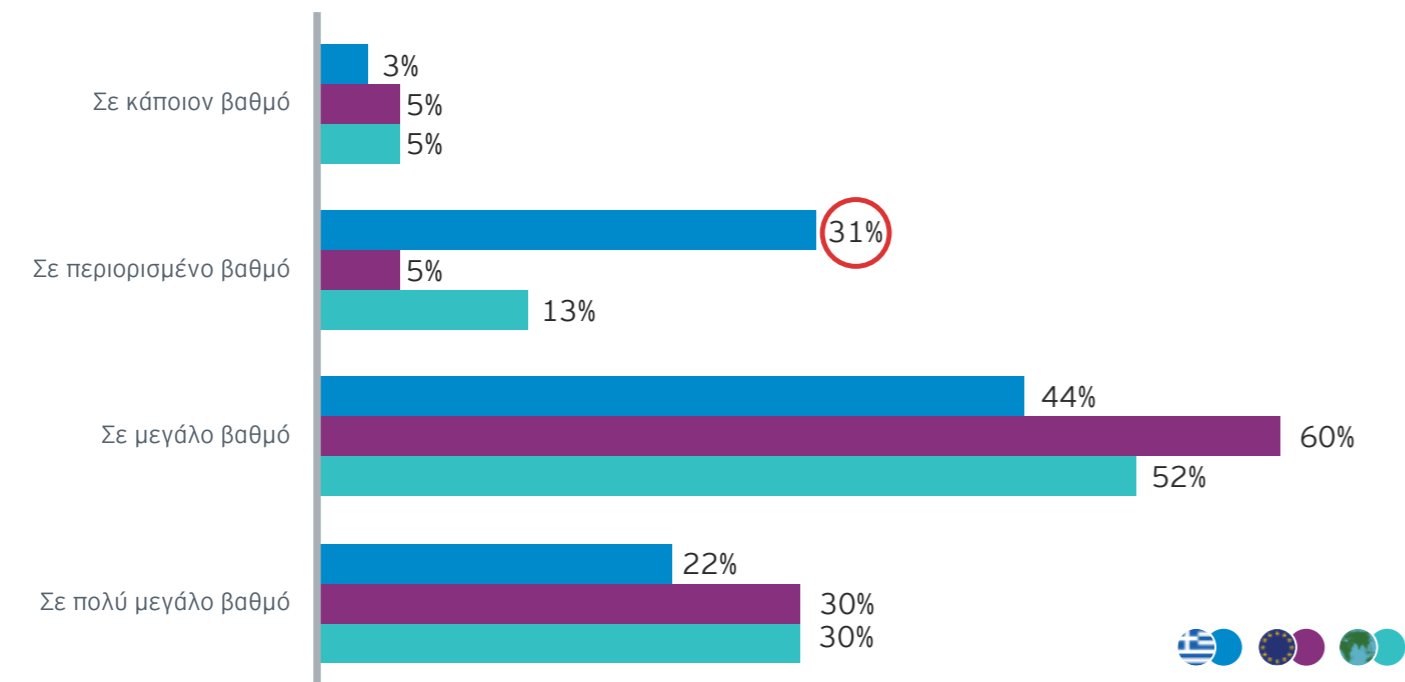
Οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων εμφανίζονται λιγότερο βέβαιοι από τους συναδέλφους τους στον υπόλοιπο κόσμο για την ετοιμότητα της διευθυντικής ομάδας να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της επόμενης πενταετίας. Ενώ ένα ποσοστό 82% των CEOs παγκοσμίως και 90% στην Ευρώπη, εκτιμούν ότι οι διευθυντικές ομάδες των επιχειρήσεων τους διαθέτουν τη βέλτιστη δομή, την εμπειρία και τις ικανότητες που χρειάζονται, στην Ελλάδα το αντίστοιχο ποσοστό περιορίζεται στο 66%, ενώ ένας τους τρεις (31%) Έλληνες CEOs θεωρεί ότι αυτό ισχύει σε περιορισμένο βαθμό.

Ως προς τις αναγκαίες αλλαγές που θα απαιτηθούν στη διευθυντική ομάδα, κορυφαία προτεραιότητα για τους μισούς σχεδόν Έλληνες CEOs (47%) αποτελεί η δημιουργία νέων ρόλων που θα ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες επιταγές της αγοράς. Ακολουθούν αλλαγές όπως ο εξορθολογισμός / η απλούστευση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (34%) και η κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών με πιο οριζόντιο τρόπο (19%). Δύο ζητήματα που δε φαίνεται να απασχολούν καθόλου τους Έλληνες CEOs είναι η ενίσχυση της διαφορετικότητας, σε ό,τι αφορά την ηλικία, το φύλο ή την εθνικότητα, και η ενσωμάτωση στη διευθυντική ομάδα ταλέντου προερχόμενου εκτός

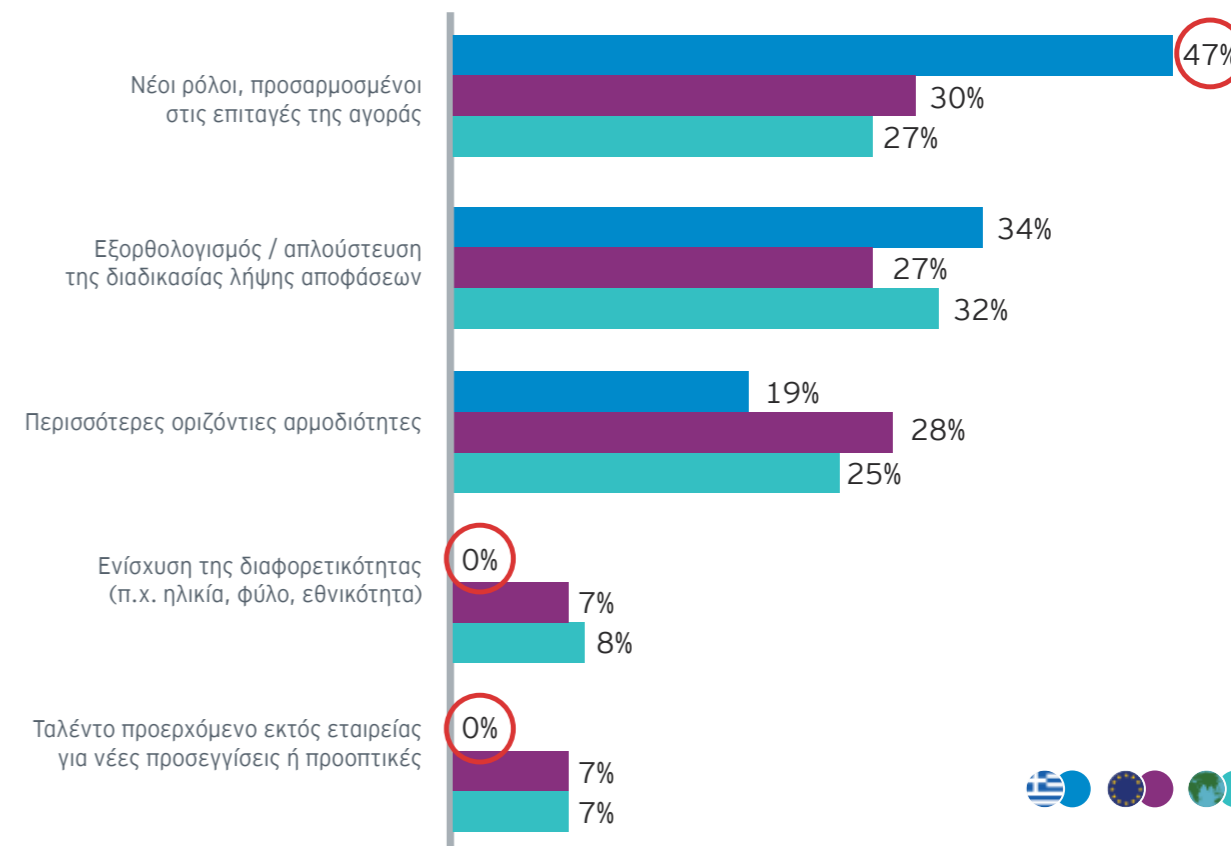
της εταιρείας, για να προκύψουν νέες προσεγγίσεις ή προοπτικές.

Όταν καλούνται να απαντήσουν σε ποια βασικά ζητήματα θα πρέπει να επικεντρωθούν οι διευθυντικές ομάδες για να διασφαλίσουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων κατά την επόμενη πενταετία και μετέπειτα, οι CEOs σε παγκόσμιο επίπεδο εμφανίζονται αρκετά διχασμένοι. Ενώ πάνω από τους μισούς (56%) αναφέρουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, μεγάλη έμφαση δίνεται και στη δημιουργία και αναφορά της μακροπρόθεσμης αξίας (47%), την τεχνητή νοημοσύνη και την επιστήμη των δεδομένων (data science - 41%), την καινοτομία (40%) και την κυβερνοασφάλεια (37%). Οι Έλληνες CEOs, ενώ δε διαφοροποιούνται αισθητά ως προς τις περισσότερες επιλογές, δεν έχουν αμφιβολία ότι βασική προτεραιότητα αποτελεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός (91%), καθώς αντιλαμβάνονται τη σημαντική υστέρηση των ελληνικών επιχειρήσεων σε αυτόν τον τομέα και την ανάγκη ενός ταχύτερου βηματισμού προς αυτήν την κατεύθυνση. Ανησυχούν, επίσης, περισσότερο από τους CEOs παγκοσμίως για τους γεωπολιτικούς κινδύνους (38%), ενώ, αντίθετα, μόλις 16% θεωρούν ότι οι διευθυντικές ομάδες πρέπει να επικεντρωθούν στην κλιματική αλλαγή, έναντι 26% παγκοσμίως και 36% στην Ευρώπη.

**Σε ποιον βαθμό η ανώτατη διευθυντική σας ομάδα (C-Suite) έχει τη βέλτιστη δομή, την εμπειρία και τις δυνατότητες για να ανταποκριθεί στις πιθανές απαιτήσεις και ευκαιρίες που θα προκύψουν στα επόμενα πέντε χρόνια και μετέπειτα;**



**Ποια είναι η πιο σημαντική αλλαγή που πρέπει να γίνει στη διευθυντική ομάδα;**



**Ποιοι από τους ακόλουθους τομείς απαιτούν αυξημένη προσοχή από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, για να διασφαλιστεί η ανάπτυξη της εταιρείας κατά τα επόμενα πέντε χρόνια και μετέπειτα;**

Τομέας	Ελλάδα	Ευρώπη	Παγκόσμιος
Ψηφιακός μετασχηματισμός	91%	57%	56%
Μετασχηματιστική καινοτομία	44%	32%	40%
Τεχνητή νοημοσύνη / επιστήμη των δεδομένων	41%	47%	41%
Κυβερνοασφάλεια	38%	36%	37%
Γεωπολιτικοί κίνδυνοι	38%	35%	28%
Δημιουργία και αναφορά μακροπρόθεσμης αξίας	34%	44%	47%
Κίνδυνοι σχετικοί με το κλίμα	16%	36%	26%
Συμπεριφορική επιστήμη	0%	5%	14%
Κβαντική υπολογιστική	0%	9%	11%

**Ισχυρή δέσμευση για τον μετασχηματιστικό ρόλο της ηγεσίας**

Οι Έλληνες CEOs φαίνεται να αποδέχονται την ανάγκη ενός ενεργότερου ρόλου για τους ίδιους και, γενικότερα, για την ηγεσία των επιχειρήσεων, όσον αφορά την προώθηση της μετασχηματιστικής ατζέντας και, μάλιστα, με πιο κατηγορηματικό τρόπο σε σχέση με τους ομολόγους τους στην Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο.

Σε όλα, ανεξαιρέτως, τα επιμέρους θέματα για τα οποία τους ζητήθηκε να τοποθετηθούν, εξέφρασαν την απόλυτη ή τη μερική συμφωνία τους σε υψηλότερα ποσοστά, τόσο από το παγκόσμιο, όσο και από το ευρωπαϊκό δείγμα.

Από τις απαντήσεις προκύπτει και μια σημαντική διαφοροποίηση ως προς την ιεράρχηση των επιμέρους ζητημάτων.

Οι επικεφαλής των κορυφαίων ελληνικών επιχειρήσεων εμφανίζονται να προτάσσουν, κυρίως, τη μετασχηματιστική καινοτομία και την επανεφεύρεση των επιχειρήσεών τους (84%), την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη (72%), αλλά και τη διαχείριση του διαρκούς μετασχηματισμού (69%). Αντίθετα, οι CEOs, τόσο στην Ευρώπη, όσο και στον υπόλοιπο κόσμο, θεωρούν ότι οι ηγεσίες των επιχειρήσεων θα κριθούν από την ικανότητά τους να τοποθετήσουν τον άνθρωπο στο επίκεντρο του μετασχηματισμού (46% και 47% αντίστοιχα), ενώ ως δεύτερη προτεραιότητα αναφέρουν τη μετασχηματιστική καινοτομία και την επανεφεύρεση των επιχειρήσεων.

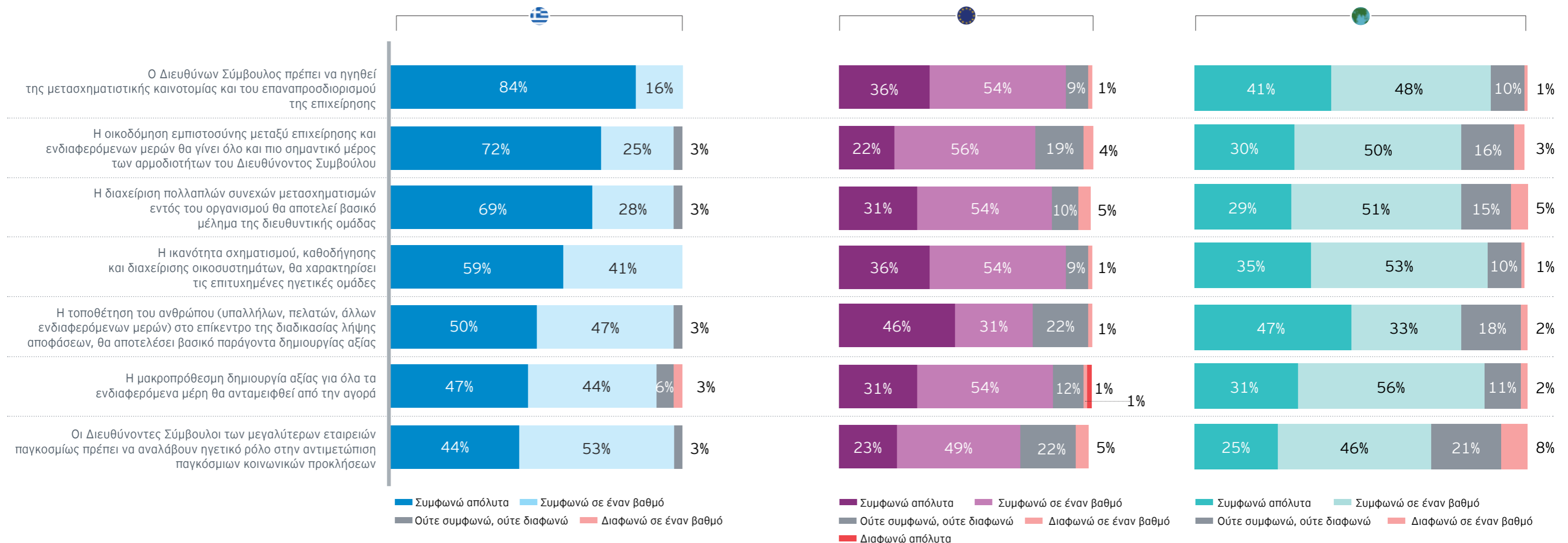
Στο ίδιο πνεύμα, οι Έλληνες CEOs τοποθετούνται ως προς

τα απαραίτητα στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τους Διευθύνοντες Συμβούλους, για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της επόμενης πενταετίας.

Πάνω από τρεις στους τέσσερις (78%) αναφέρουν ως βασικότερο χαρακτηριστικό την ικανότητα να δημιουργήσουν μια νοοτροπία μετασχηματισμού σε όλο το εύρος της εταιρείας, στοιχείο που κατατάσσεται στην τρίτη θέση στην Ευρώπη (43%) και τον υπόλοιπο κόσμο (44%). Οι CEOs θα πρέπει, επίσης, να ηγούνται επιδεικνύοντας ενσυναίσθηση (56%), μια από τις βασικές διαπιστώσεις της πρόσφατης έρευνας της EY για την ηγεσία<sup>5</sup>, και να κατανοούν τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη μέσα από άμεσες

εμπειρίες (41%), στοιχεία που, επίσης, συγκεντρώνουν περισσότερες θετικές απαντήσεις σε σχέση με το εξωτερικό. Αντίθετα, αισθητά μικρότερη σημασία αποδίδουν οι Έλληνες CEOs στις ικανότητες να «σκέφτονται το αδιανόητο» (16%, σε αντίθεση με 42% παγκοσμίως και 46% στην Ευρώπη) και να ενισχύουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών στην επιχείρηση (16%).

**Σε ποιον βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις σχετικά με την ηγεσία;**

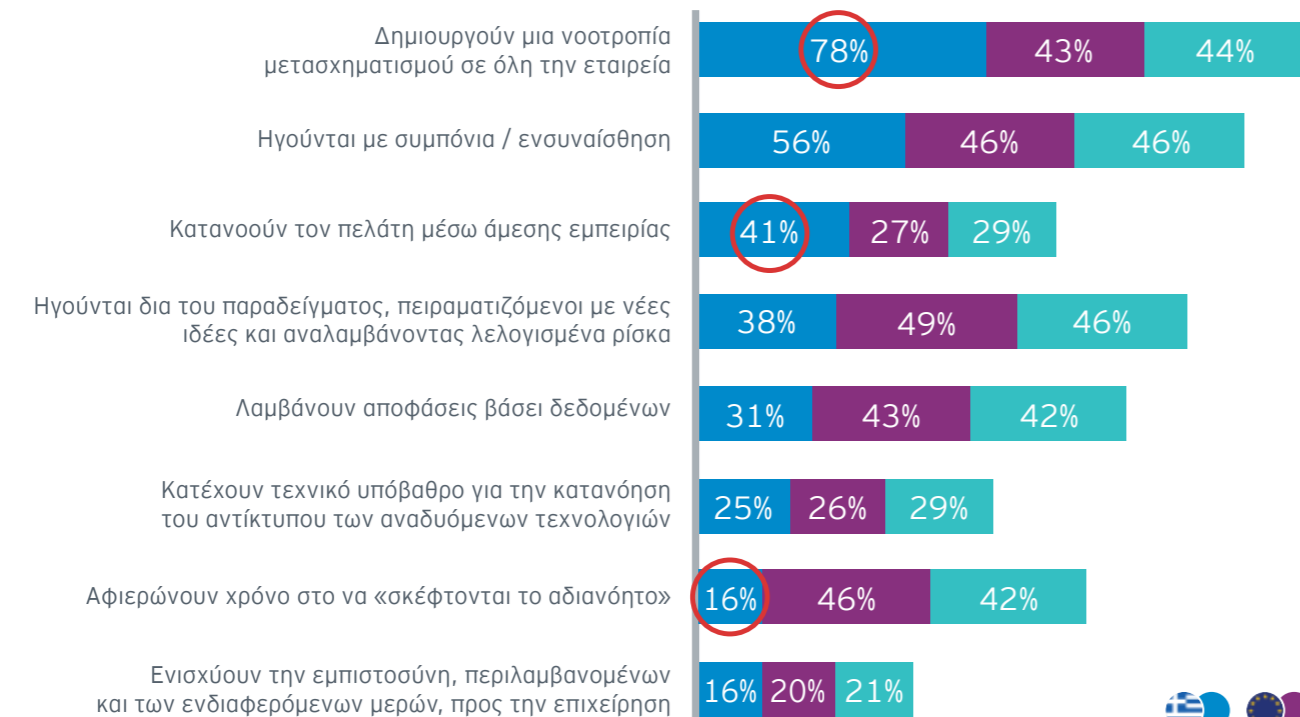


5. Ibid



**Λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες στα επόμενα 5 χρόνια και μετέπειτα, ποια θα είναι τα χαρακτηριστικά των πιο αποτελεσματικών CEOs;**

(τρεις επιλογές)



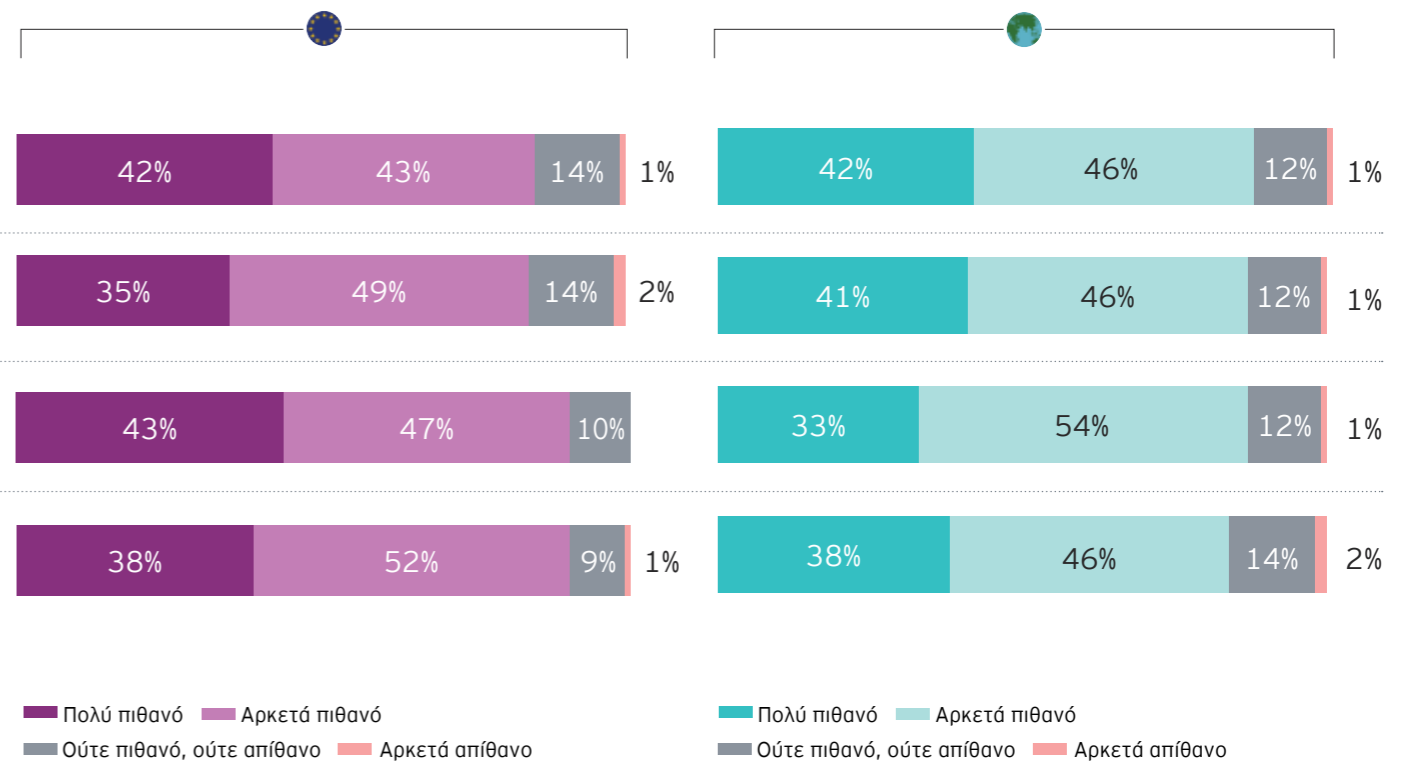
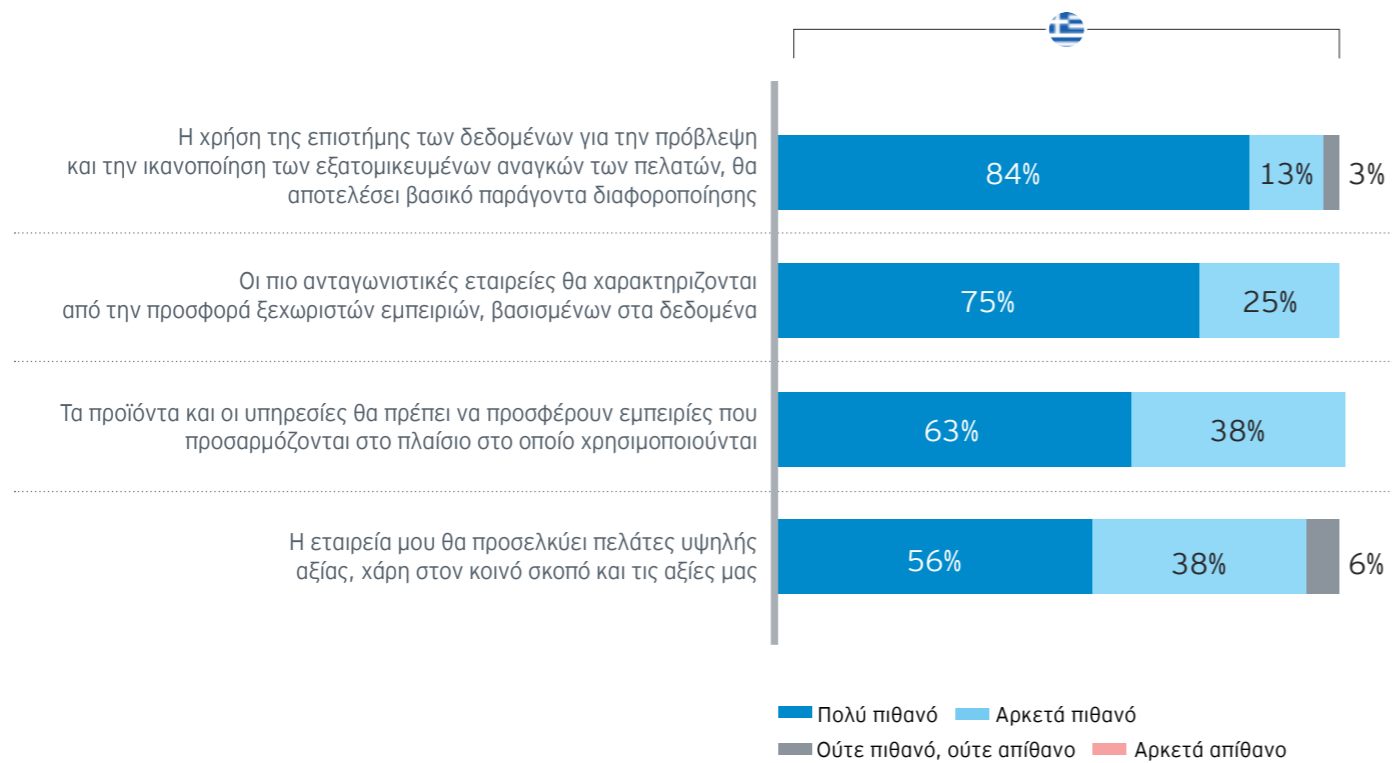
Ο πελάτης του αύριο

Όπως και στον υπόλοιπο κόσμο, έτσι και στην Ελλάδα, οι επικεφαλής των επιχειρήσεων κατανοούν τις μεγάλες αλλαγές που έχουν δρομολογηθεί σε σχέση με τις συνήθειες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, αλλά και την ανάγκη μιας εντελώς νέας προσέγγισης της εμπειρίας του πελάτη από τις επιχειρήσεις. Μάλιστα, οι Έλληνες CEOs εμφανίζονται εντονότερα βέβαιοι, σε σχέση με τους ομολόγους τους διεθνώς και στην Ευρώπη, ότι οι αλλαγές αυτές θα έχουν προχωρήσει στη διάρκεια της επόμενης πενταετίας.

Η άποψη ότι η χρήση της επιστήμης των δεδομένων για την πρόβλεψη και την εκπλήρωση των εξατομικευμένων αναγκών των πελατών θα αποτελέσει βασικό παράγοντα διαφοροποίησης των επιχειρήσεων στα επόμενα χρόνια, κυριαρχεί μεταξύ των Ελλήνων CEOs (84%). Παράλληλα, τρεις στους τέσσερις (75%) εκτιμούν ότι οι πιο ανταγωνιστικές εταιρείες θα χαρακτηρίζονται από τη δημιουργία εμπει-

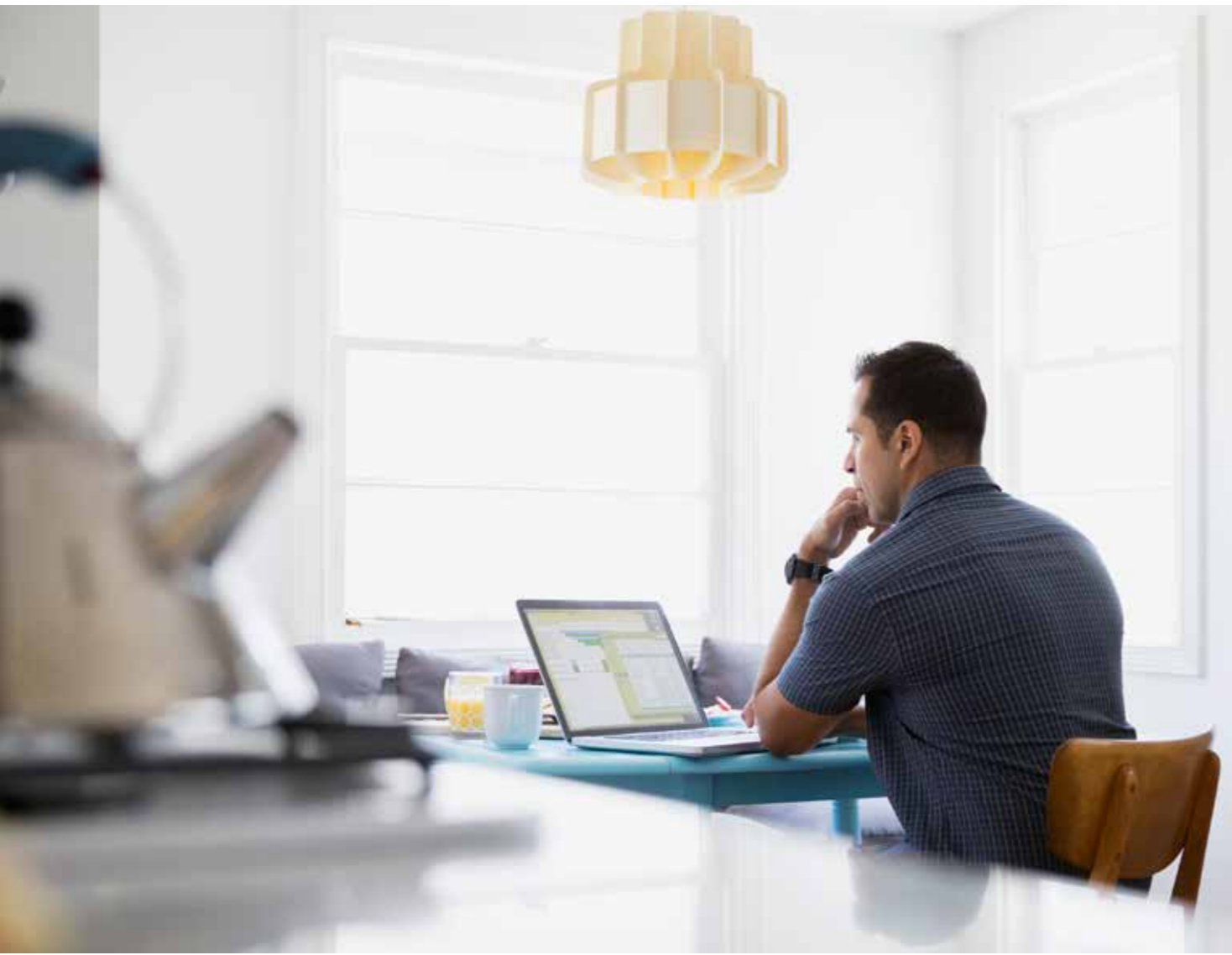
ριών βάσει των δεδομένων, ενώ 63% πιστεύουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα πρέπει να προσφέρουν εμπειρίες που να προσαρμόζονται στο πλαίσιο στο οποίο χρησιμοποιούνται. Λιγότερο βέβαιοι θεωρούν την εκτίμηση ότι οι εταιρείες θα μπορούν να προσελκύουν πελάτες υψηλότερης αξίας χάρη στον κοινό σκοπό και τις αξίες τους (56%). Η εκτίμηση αυτή δε δείχνει να επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα της πρόσφατης έρευνας **EY Future Consumer Index Ελλάδα 2021**<sup>6</sup>, σύμφωνα με την οποία, το 73% των καταναλωτών θεωρούν ότι τα brands / οι μάρκες πρέπει να συμπεριφέρονται με ηθικό τρόπο και σύμφωνα με τις προσδοκίες της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιούνται, το 71% πιστεύουν ότι η συμπεριφορά μιας επιχείρησης είναι εξίσου σημαντική με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει και το 66% ότι τα brands / οι μάρκες έχουν την υποχρέωση να γίνουν καταλύτες θετικής αλλαγής στον κόσμο.

Πελάτες: Πόσο πιθανά είναι τα ακόλουθα σενάρια για τη συμπεριφορά των πελατών στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείστε, τα επόμενα πέντε χρόνια;



6. EY Future Consumer Index Ελλάδα 2021: Καθώς ο καταναλωτής αλλάζει, πόσο έτοιμη είναι η επιχείρησή σας να ανταποκριθεί; EY Ελλάδος, Μάιος 2021





**Ο κόσμος της εργασίας αλλάζει ριζικά**

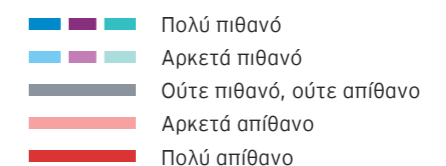
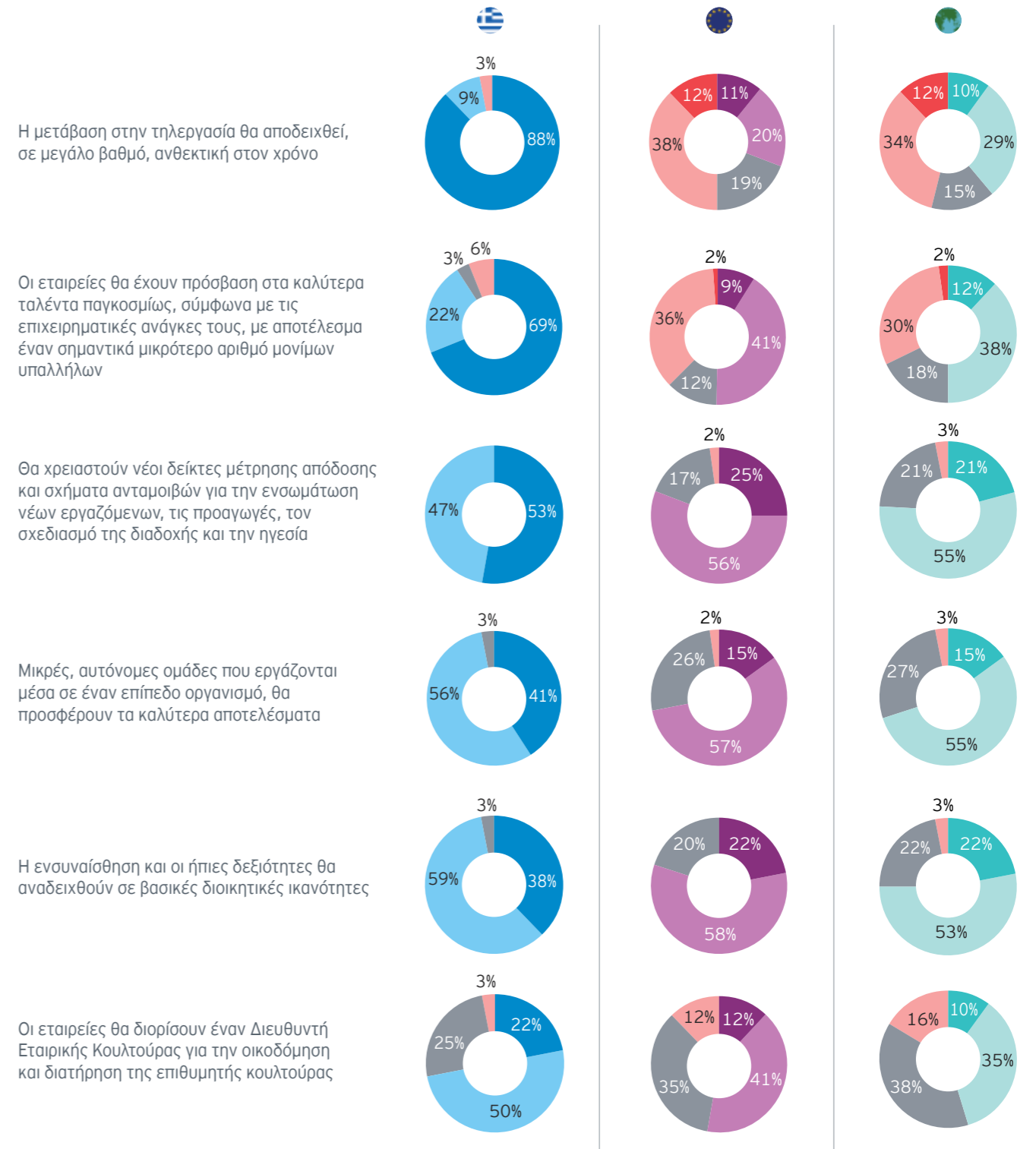
Εξίσου βέβαιοι για την έκταση και την ταχύτητα των επερχόμενων αλλαγών είναι οι Έλληνες CEOs και σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και το ταλέντο. Και πάλι, σε μεγάλο βαθμό η βεβαιότητα των Ελλήνων ερωτώμενων, είναι αισθητά υψηλότερη σε σχέση με τις άλλες χώρες.

Σχεδόν εννέα στους δέκα (88%) επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων, έναντι ποσοστού 10% στον υπόλοιπο κόσμο, θεωρούν πολύ πιθανό να αποδειχθεί, σε μεγάλο βαθμό, ανθεκτική στον χρόνο η μετάβαση στην τηλεργασία. Δύο στους τρεις Έλληνες CEOs εκφράζουν, επίσης, την πεποίθηση ότι οι εταιρείες θα έχουν πρόσβαση στα καλύτερα ταλέντα παγκοσμίως, σύμφωνα με τις ανάγκες τους, με πιθανό αποτέλεσμα λιγότερους μόνιμους υπαλλήλους. Σε χαμηλότερα ποσοστά, εκτιμούν ότι θα χρειαστούν νέοι δείκτες απόδοσης και σχήματα ανταμοιβών για την

ενσωμάτωση νέων εργαζόμενων, καθώς και τις προαγωγές, τον σχεδιασμό της διαδοχής και την ηγεσία (53%), και ότι τα καλύτερα αποτελέσματα θα προσφέρουν μικρές, αυτόνομες ομάδες, οι οποίες θα εργάζονται μέσα σε μια πιο «επίπεδη» οργάνωση (41%). Βέβαια, τα ποσοστά αυτά αυξάνονται περαιτέρω αν συνυπολογιστούν και όσοι εκφράζουν σχετική βεβαιότητα.

Πιο κοντά στις εκτιμήσεις των άλλων χωρών βρίσκονται οι Έλληνες CEOs ως προς τη διαπίστωση ότι η ενσυναίσθηση και οι ήπιες δεξιότητες θα αναδειχθούν σε βασικές ικανότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (38%), αλλά και την ανάγκη να διορίσουν οι εταιρείες έναν Διευθυντή Εταιρικής Κουλτούρας για την οικοδόμηση και διατήρηση της επιθυμητής κουλτούρας στον οργανισμό (22%).

**Μοντέλα ταλέντου: Πόσο πιθανά είναι τα ακόλουθα σενάρια για τα μοντέλα ταλέντων στις αγορές που δραστηριοποιείστε, τα επόμενα πέντε χρόνια;**

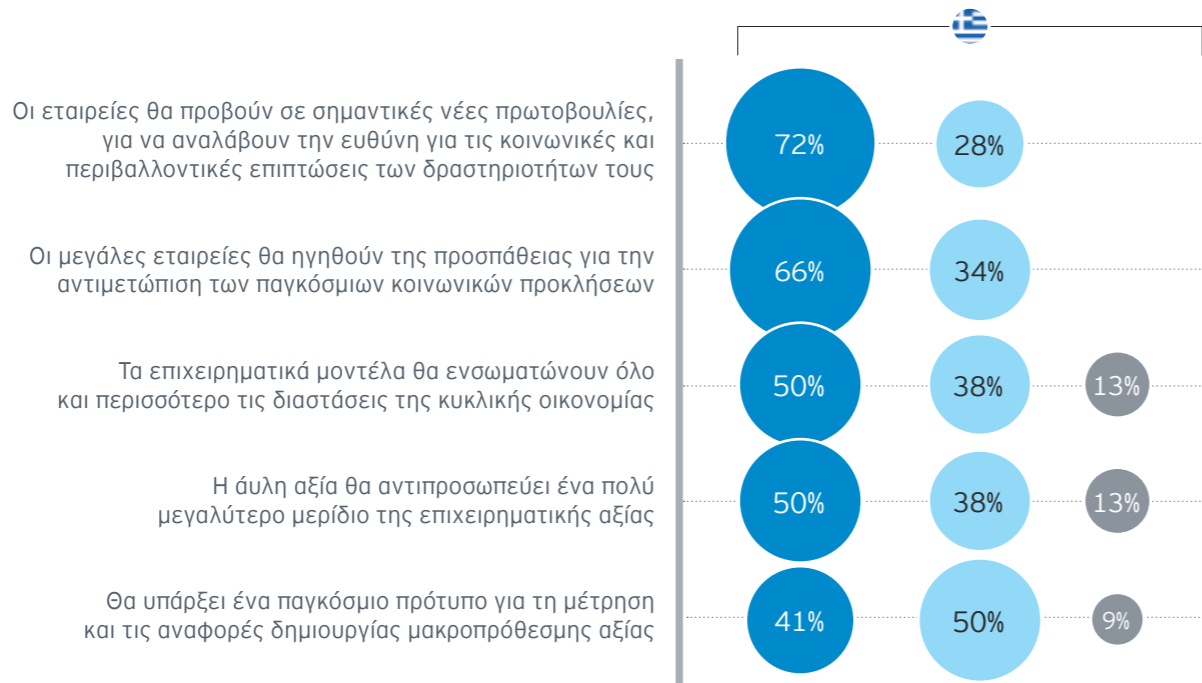


**Ισχυρή δέσμευση για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας**

Η απαίτηση της κοινωνίας, αλλά και της επενδυτικής κοινότητας, για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας από τις επιχειρήσεις, αντικατοπτρίζεται, πλέον, στις διαπιστώσεις των επικεφαλής των κορυφαίων επιχειρήσεων παγκοσμίως,

αλλά και στην Ελλάδα. Οι Έλληνες CEOs, μάλιστα, φαίνεται να θεωρούν πιο πιθανές τις αλλαγές προς αυτήν την κατεύθυνση στη διάρκεια των επόμενων πέντε ετών.

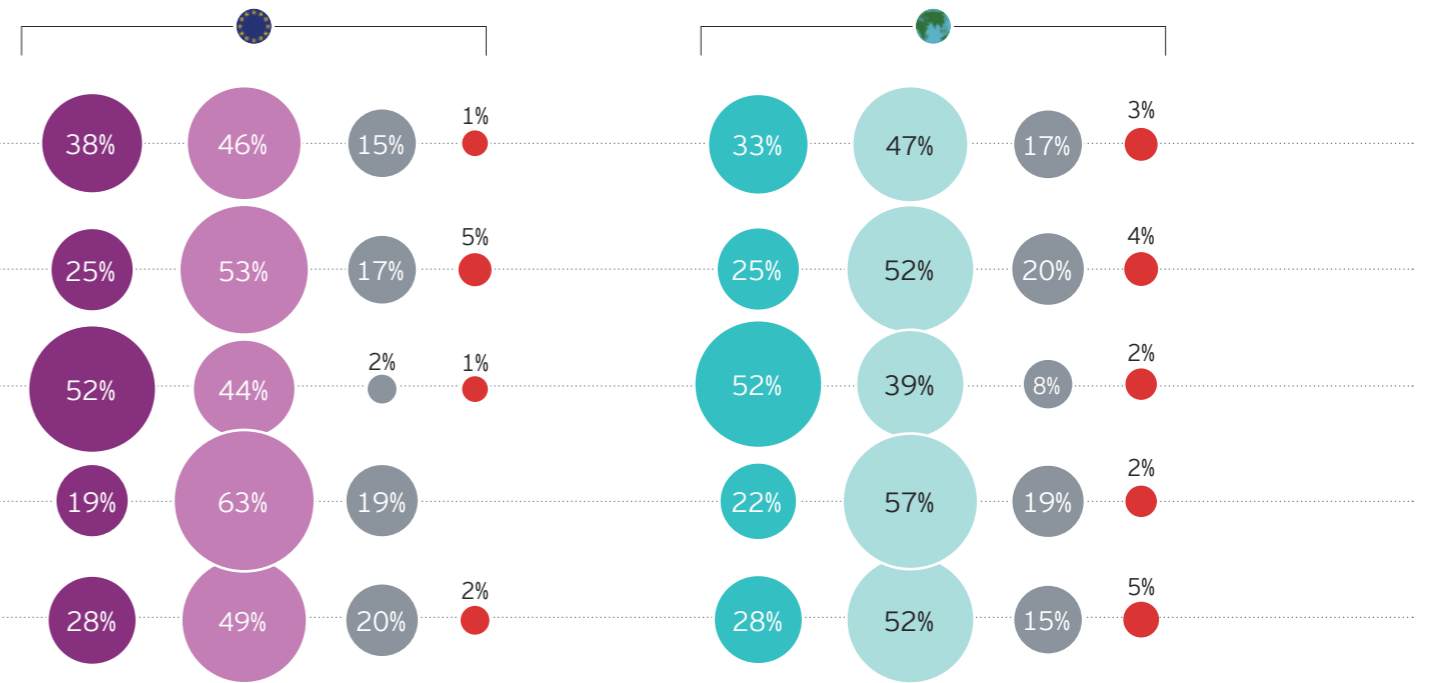
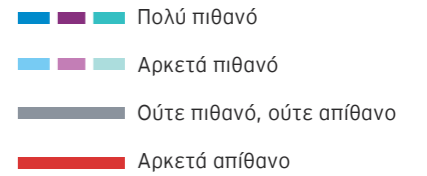
**Μακροπρόθεσμη αξία: Πόσο πιθανά είναι τα ακόλουθα σενάρια σε σχέση με τη μακροπρόθεσμη αξία στις αγορές που δραστηριοποιείστε, τα επόμενα πέντε χρόνια;**



Το σύνολο των CEOs που συμμετείχαν στην ελληνική έρευνα θεωρούν πιθανό να προχωρήσουν οι εταιρείες σε σημαντικές νέες πρωτοβουλίες για να αναλάβουν την ευθύνη για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους, με το 72% να το θεωρούν πολύ πιθανό. Δύο στους τρεις (66%) θεωρούν πολύ πιθανό οι μεγάλες εταιρείες να ηγηθούν της προσπάθειας για την αντιμετώπιση των παγκόσμιων κοινωνικών προκλήσεων, και οι μισοί ότι η άυλη αξία θα αντιπροσωπεύει ένα πολύ μεγαλύτερο μερίδιο της επιχειρηματικής αξίας (50%) και ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα θα ενσωματώνουν όλο και περισσότερο τις διαστάσεις της κυκλικής οικονομίας (50%). Όσον αφορά τις μη χρηματοοικονομικές αναφορές, 41% θεωρούν πολύ πιθανό να υπάρξει ένα παγκόσμιο πρότυπο για τη μέτρηση και την αναφορά της δημιουργίας μακροπρόθεσμης αξίας.

Οι μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις, σύμφωνα με την

έρευνα, προχωρούν σε μετρήσεις της αξίας των περισσότερων άυλων περιουσιακών στοιχείων και στη σύνταξη των αντίστοιχων αναφορών, ή, τουλάχιστον, έχουν θέσει τις διαδικασίες για αυτό σε εξέλιξη. Σχεδόν το σύνολο (97%) των CEOs αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις τους ήδη μετρούν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών στην εταιρεία, ενώ υψηλά ποσοστά μετρούν ήδη την αξία των brands (83%) και της οργανωτικής κουλτούρας (70%). Αντίθετα, μόλις μία στις τρεις επιχειρήσεις (37%) μετρά την αξία του κοινωνικού κεφαλαίου, δηλαδή του δικτύου σχέσεων που ενδυναμώνει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, αν και αξίζει να αναφερθεί ότι το 47% των επιχειρήσεων έχουν ήδη δρομολογήσει την προετοιμασία για τη σύνταξη τέτοιων αναφορών. Τέλος, οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος δηλώνουν ότι πραγματοποιούν μετρήσεις σχετικές με την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου τους, ενώ 40% σκοπεύουν να το πράξουν το επόμενο διάστημα.



**Η εταιρεία σας μετρά και συντάσσει αναφορές για την αξία των ακόλουθων άυλων περιουσιακών στοιχείων;**



**Στην τεχνολογία και τα δεδομένα θα βασίζεται η επιτυχημένη επιχείρηση του αύριο**

Όταν ζητήθηκε από τους Έλληνες CEOs να κατονομάσουν ένα μοναδικό στοιχείο που θα χαρακτηρίζει την επιτυχημένη επιχείρηση του μέλλοντος, οι απαντήσεις, και πάλι, διαφοροποιήθηκαν αισθητά σε αρκετά σημεία, από αυτές των συναδέλφων τους σε άλλες χώρες.

Με μεγάλη διαφορά, οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων εκτιμούν ότι η επιχείρηση που θα ξεχωρίσει τα επόμενα χρόνια θα βασίζεται στην τεχνολογία και τα δεδομένα (44%). Η λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις αυτές θα καθοδηγείται από τα δεδομένα, τα οποία και θα βελτιώνουν την εμπειρία των πελατών, ενώ η τεχνολογία και η αυτοματοποίηση θα δημιουργούν νέες πηγές αξίας και αποτελεσματικότητας.

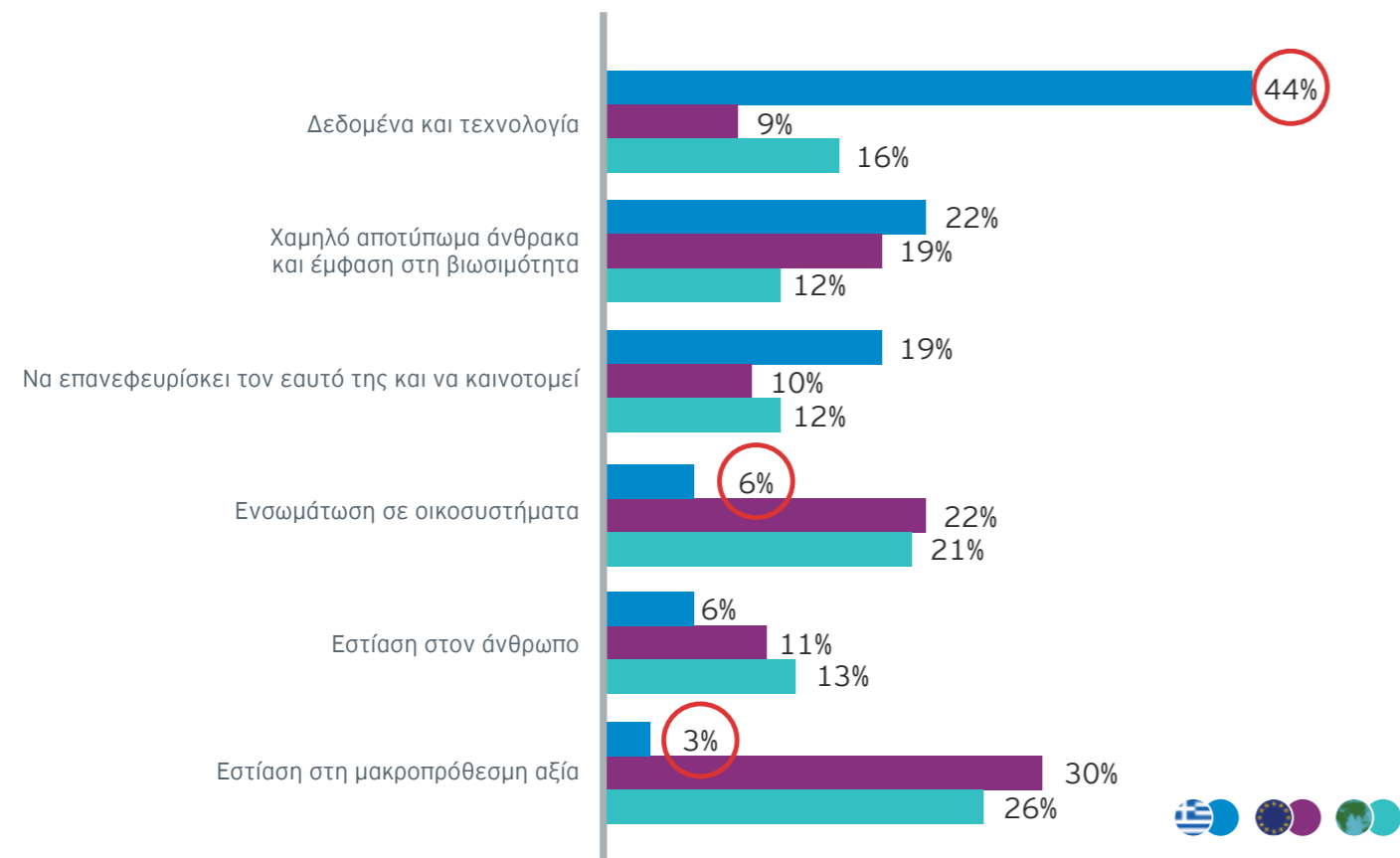
Η επιχείρηση του μέλλοντος θα έχει, επίσης, σύμφωνα με το 22% των ερωτώμενων, χαμηλό αποτύπωμα άνθρακα και θα εστιάζει στη βιωσιμότητα, δίνοντας προτεραιότητα στα βιώσιμα και κυκλικά επιχειρηματικά μοντέλα και αξιολογώντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας – από την προμήθεια έως την παραγωγή και τη μετάβαση στην αγορά. Αντίστοιχο

ποσοστό (19%), πιστεύουν ότι η επιτυχημένη επιχείρηση θα είναι ανατρεπτική και καινοτόμα, θα αμφισβητεί συνεχώς το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο και τις λειτουργικές παραδοχές, ενώ θα αξιοποιεί τον συνεχή μετασχηματισμό για να ανταποκρίνεται σταθερά στις αναδυόμενες ευκαιρίες. Και οι τρεις αυτές πρώτες επιλογές των Ελλήνων CEOs συγκεντρώνουν σημαντικά υψηλότερα ποσοστά έναντι των CEOs στην Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο.

Αντίθετα, λιγότεροι από ένας στους δέκα (6%, έναντι 13% παγκοσμίως και 11% στην Ευρώπη) πιστεύουν ότι η αυριανή επιτυχημένη επιχείρηση θα επικεντρώνεται στον άνθρωπο, δηλαδή θα τοποθετεί την ανθρώπινη εμπειρία στο επίκεντρο όλων των αποφάσεων, ενώ η στρατηγική, οι λειτουργίες, η εταιρική κουλτούρα και η καινοτομία θα καθοδηγούνται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών και των εργαζόμενων. Το ίδιο ισχύει και για την ενσωμάτωση σε οικοσυστήματα (6%, σε αντίθεση με 21% στο παγκόσμιο δείγμα και 22% στο ευρωπαϊκό), δηλαδή την ταχεία προσαρμογή στις αλλαγές των αγορών και της τεχνολογίας μέσω συμμαχιών, πνευματικής ιδιοκτησίας

**Ποιο θα είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της επιτυχημένης επιχείρησης του μέλλοντος;**

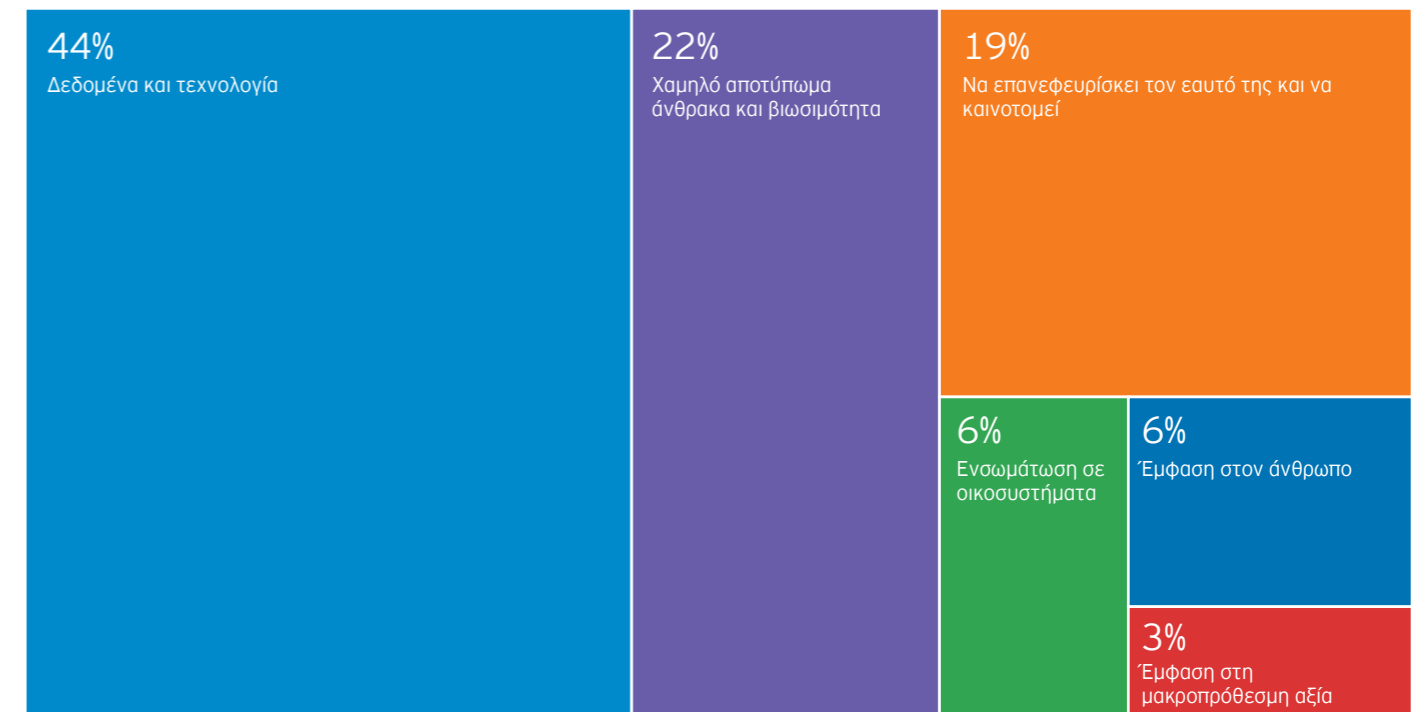
(μια επιλογή)



και σχέσεων ανταλλαγής δεδομένων, πρωτοβουλιών co-branding και άλλων συνεργατικών δομών. Τέλος, μόνο 3% των Ελλήνων CEOs επιλέγουν το στοιχείο που βρίσκεται πρώτο στην κατάταξη παγκοσμίως (26%), αλλά και πανευ-

ρωπαϊκά (30%): την έμφαση στη μακροπρόθεσμη αξία, δηλαδή την αξία που δημιουργείται από όλες τις πτυχές της επιχείρησης (λειτουργίες, κουλτούρα, χαρτοφυλάκιο, στρατηγική, κ.λπ.) για κάθε ομάδα ενδιαφερομένων.

**Ποιο θα είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της επιτυχημένης επιχείρησης του μέλλοντος; (Ελλάδα)**



**Δεδομένα και τεχνολογία**

Τα δεδομένα δίνουν ώθηση στη λήψη αποφάσεων και βελτιώνουν την εμπειρία των πελατών. Η τεχνολογία / οι αυτοματισμοί αποκαλύπτουν νέες πηγές αξίας και αποτελεσματικότητας.

**Χαμηλό αποτύπωμα άνθρακα και βιωσιμότητα**

Προτεραιότητα στα βιώσιμα και κυκλικά επιχειρηματικά μοντέλα. Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις αξιολογούνται σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, από την προμήθεια έως την παραγωγή και τη μετάβαση στην αγορά.

**Να επανεφευρίσκει τον εαυτό της και να καινοτομεί**

Αμφισβητεί διαρκώς το σημερινό επιχειρηματικό μοντέλο και τις λειτουργικές παραδοχές. Χρησιμοποιεί τον συνεχή μετασχηματισμό για να αξιοποιεί συστηματικά νέες αναδυόμενες ευκαιρίες.

**Ενσωμάτωση σε οικοσυστήματα**

Προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές στις αγορές και την τεχνολογία, μέσω συμμαχιών, πνευματικής ιδιοκτησίας και σχέσεων ανταλλαγής δεδομένων, πρωτοβουλίες co-branding και άλλων συνεργατικών δομών.

**Έμφαση στον άνθρωπο**

Τοποθετεί την ανθρώπινη εμπειρία στο επίκεντρο όλων των αποφάσεων. Η στρατηγική, οι λειτουργίες, η κουλτούρα και η καινοτομία καθοδηγούνται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών και των εργαζόμενων

**Έμφαση στη μακροπρόθεσμη αξία**

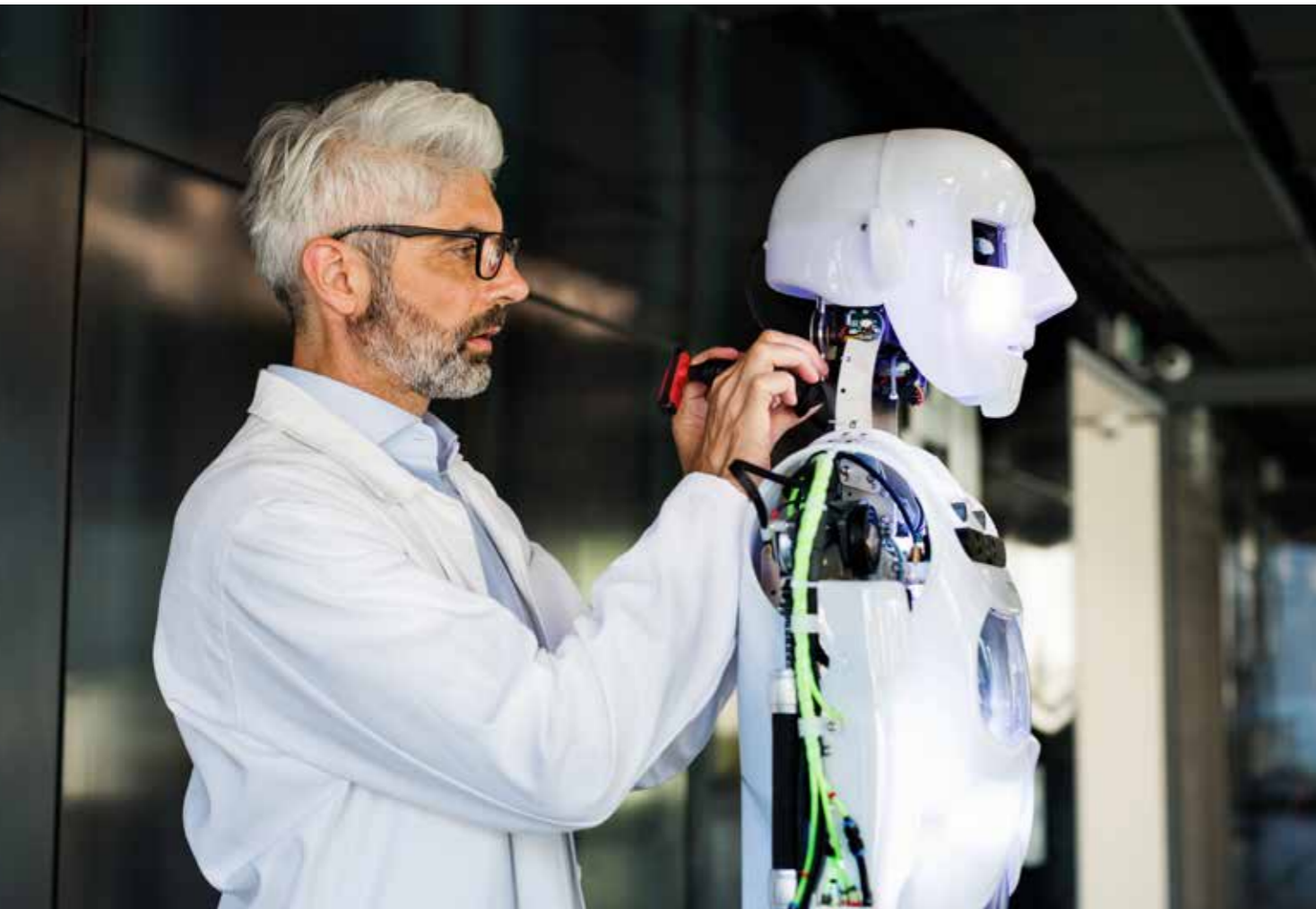
Λαμβάνει υπ' όψη την αξία που δημιουργείται για όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων, από όλες τις πτυχές της επιχείρησης (λειτουργίες, εταιρική κουλτούρα, χαρτοφυλάκιο, στρατηγική, κ.λπ.).

Αντίστοιχη ιεράρχηση από πλευράς των επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων αντικατοπτρίζεται και στις απαντήσεις τους, όταν κλήθηκαν να προσδιορίσουν ποια αλλαγή θα έκαναν αν μπορούσαν να επανεκκινήσουν την επιχείρησή τους σήμερα. Στην ερώτηση αυτή, επανέρχεται ως κορυφαία επιλογή η τεχνολογία, καθώς πάνω από τους μισούς (56%) αναφέρουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας, όπως η τεχνητή νοημοσύνη ή το cloud. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει πως οι Έλληνες CEOs έχουν συνειδητοποιήσει τους μεγάλους κινδύνους της καθυστέρησης του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων στη χώρα μας. Φανερώνει ωστόσο, επίσης, ότι η προτεραιότητα αυτή φαίνεται να επισκιάζει σε μεγάλο βαθμό όλες τις άλλες προτεραιότητες, πολλές από τις οποίες είναι εξίσου καθοριστικές για την πορεία μιας επιχείρησης, οδηγώντας σε μια σχεδόν μονοθεματική προσέγγιση των προβλημάτων. Είναι χαρακτηριστικό ότι η επιλογή αυτή συγκέντρωσε το 14% των απαντήσεων παγκοσμίως και μόλις το 7% στην Ευρώπη.

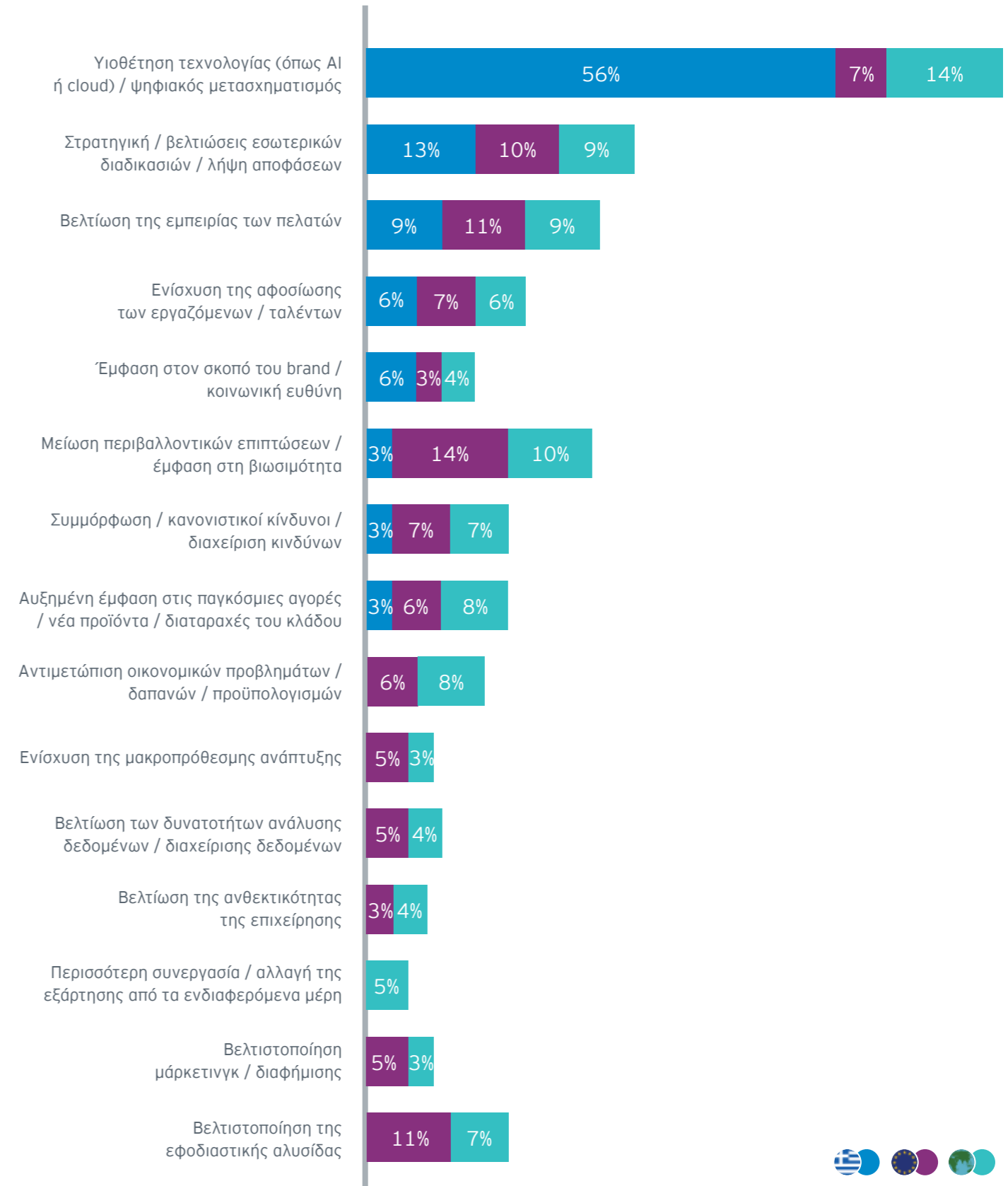
Όλες οι άλλες επιλογές συγκεντρώνουν πολύ λιγότερες προτιμήσεις, περιλαμβανομένων των βελτιώσεων των

εσωτερικών διαδικασιών και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (13%), της βελτίωσης της εμπειρίας του πελάτη (9%), της ενίσχυσης της αφοσίωσης των εργαζόμενων (6%) και της έμφασης στον σκοπό του brand και την κοινωνική ευθύνη (6%).

Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο 3% των Ελλήνων CEOs ανέφεραν τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της επιχείρησης (10% και 14% παγκοσμίως και στην Ευρώπη αντίστοιχα), τα ζητήματα συμμόρφωσης, ρυθμιστικού πλαισίου και διαχείρισης κινδύνων (7% στον κόσμο και την Ευρώπη) και μεγαλύτερης έμφασης στις διεθνείς αγορές, τα νέα προϊόντα και τις διαταραχές του κλάδου (8% και 6% αντίστοιχα). Ακόμα πιο αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ούτε ένας από τους Έλληνες CEOs του δείγματος δεν επέλεξε τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, που αναφέρθηκε από το 7% παγκοσμίως και 11% στην Ευρώπη, καθώς και άλλα ζητήματα, όπως η ενίσχυση της ανθεκτικότητας της επιχείρησης ή η βελτίωση των προοπτικών μακροπρόθεσμης ανάπτυξης της.



**Εάν μπορούσατε να επανεκκινήσετε την επιχείρησή σας σήμερα, ποια θα ήταν η μία αλλαγή που θα κάνατε;**



# Συμπεράσματα

Σύμφωνα με την παγκόσμια έρευνα της EY, CEO Imperative Study 2021, μέσα από την κρίση της πανδημίας αναδύεται ένα νέο μοντέλο επιτυχημένων επιχειρήσεων που θέτουν τα θεμέλια για ισχυρή ανάπτυξη στο μέλλον. Οι επιχειρήσεις αυτές σήμερα προωθούν τον μετασχηματισμό τους, καταργούν στεγανά, ενισχύουν την ευελιξία, στηρίζουν την καινοτομία και αξιοποιούν τα δεδομένα (data) για να έρθουν πιο κοντά στον πελάτη.

Οι επιχειρήσεις αυτές διοικούνται από CEOs που έχουν θέσει τέσσερις βασικές προτεραιότητες:

## 1. Ηγεσία που στρέφεται γύρω από τον άνθρωπο.

Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι αυτοί, ηγούνται δείχνοντας ενσυναίσθηση, δίνουν το παράδειγμα πειραματιζόμενοι και αναλαμβάνοντας ρίσκα και επιδιώκουν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη όλων των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders).

## 2. Δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας.

Η επιχείρηση του μέλλοντος θα έχει ως στόχο τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και θα επιβραβεύεται για αυτό από την αγορά.

## 3. Ενσωμάτωση σε οικοσυστήματα.

Η επιτυχημένη επιχείρηση εντάσσεται σε εξωτερικά οικοσυστήματα και οργανώνεται γύρω από εσωτερικά οικοσυστήματα, τα οποία ο CEO καλείται να συντονίσει.

## 4. Ενίσχυση της ευελιξίας.

Τόσο η ηγεσία, όσο και η ίδια η επιχείρηση οργανώνονται με στόχο τη μέγιστη δυνατή ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Η παγκόσμια έρευνα της EY επιβεβαιώνει ότι η πλειοψηφία των CEOs ενστερνίζεται αυτές τις αρχές και κινείται πάνω σε αυτή τη βάση. Επιπλέον, κατατάσσοντας τις επιχειρήσεις του δείγματος με βάση την πρόσφατη και την προβλεπόμενη εξέλιξη του κύκλου εργασιών τους, σε αυτές που ευημερούν και αυτές που απλώς επιβιώνουν ("thrivers and survivors"), διαπιστώνει ότι αυτές που προχωρούν με ταχύτερο βηματισμό στην κατεύθυνση του μετασχηματισμού είναι, κυρίως, οι πρώτες.

Η έρευνα διαπιστώνει, επίσης, ένα χάσμα μεταξύ προθέσεων και υλοποίησης.

- ▶ Ο ψηφιακός μετασχηματισμός παραμένει ένα ημιτελές εγχείρημα. Παρά τα φιλόδοξα σχέδια, οι επιχειρήσεις έχουν, μέχρι σήμερα, περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό σε μεμονωμένες, αποσπασματικές πρωτοβουλίες.

- ▶ Ειδικότερα σε ό,τι αφορά τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, οι δράσεις δεν ανταποκρίνονται στις εξαγγελίες.
- ▶ Δεν έχει εμπεδωθεί η απαραίτητη εμπιστοσύνη στα δεδομένα (data), με αποτέλεσμα να διακυβεύονται οι στόχοι του μετασχηματισμού και οι αντίστοιχες επενδύσεις.
- ▶ Η εταιρική κουλτούρα και οι οργανωτικές δομές λειτουργούν ανασταλτικά ως προς την επίτευξη της απαραίτητης ευελιξίας.
- ▶ Η καθυστέρηση των επενδύσεων οικοσυστήματος, λειτουργεί ανασταλτικά για την ευελιξία και την ανθεκτικότητα.

## Τα ευρήματα της έρευνας για την Ελλάδα

Η έρευνα, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο, όσο και στην Ελλάδα, επιβεβαιώνει ότι ο δραστικός μετασχηματισμός είναι μια επιταγή την οποία δεν μπορούν πλέον να αγνοήσουν οι επιχειρήσεις. Ειδικότερα για τη χώρα μας, η έρευνα αυτή της EY επιβεβαιώνει ότι οι CEOs των κορυφαίων ελληνικών επιχειρήσεων έχουν πλήρη επίγνωση αυτής της πραγματικότητας και είναι αποφασισμένοι να λάβουν τις απαραίτητες πρωτοβουλίες μέσα στο επόμενο διάστημα.

Η δεκαετής οικονομική κρίση υποχρέωσε την πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων να εστιάσουν περισσότερο σε ζητήματα επιβίωσης, αναβάλλοντας αποφάσεις που επιβάλλονταν από την ανάγκη προσαρμογής στα νέα δεδομένα του διεθνούς περιβάλλοντος. Η πανδημία, καθώς έπληξε τις ελληνικές επιχειρήσεις δυσανάλογα, λειτούργησε και αυτή ανασταλτικά βραχυπρόθεσμα. Όμως, με την έξοδο από την κρίση στον ορίζοντα, οι Έλληνες CEOs φαίνεται να ευθυγραμμίζονται με τους ομολόγους τους παγκοσμίως, ως προς την ανάγκη επιτάχυνσης του μετασχηματισμού, αλλά και ως προς τις συγκεκριμένες πρωτοβουλίες που σκοπεύουν να αναλάβουν σε αυτήν την κατεύθυνση.

Η αναβολή των αποφάσεων και των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού δεν αποτελεί, πλέον, επιλογή. Η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης, επιταχύνοντας τάσεις που ήδη βρίσκονταν σε εξέλιξη, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, οι δραστικές αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών και οι αυξανόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας και της επενδυτικής κοινότητας για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για όλους. Οι προκλήσεις λαμβάνουν, πλέον, υπαρκτό χαρακτήρα. Οι Έλληνες CEOs οφείλουν να

αδράξουν την ευκαιρία για να μετασχηματίσουν τις επιχειρήσεις τους, ώστε να αποκτήσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στις εξελίξεις.

Η έρευνά μας επιβεβαιώνει ότι οι Έλληνες CEOs έχουν επίγνωση αυτής της πραγματικότητας και είναι αποφασισμένοι να αναλάβουν τις ανάλογες πρωτοβουλίες. Ενώ αναγνωρίζουν, σε υψηλότερα ποσοστά, ότι οι πρωτοβουλίες μετασχηματισμού των επιχειρήσεών τους επιβραδύνθηκαν από την πανδημία, καθώς επλήγησαν και εντονότερα από τις επιπτώσεις της, εμφανίζονται πιο αποφασισμένοι από τους ομολόγους τους διεθνώς να αυξήσουν τις δαπάνες για τον μετασχηματισμό κατά την επόμενη τριετία. Εφόσον υλοποιηθεί, η πρόθεση αυτή αποτελεί εξαιρετικά ενθαρρυντικό εύρημα, με δεδομένη την απόσταση που καλούνται να καλύψουν οι ελληνικές επιχειρήσεις.

## Η τεχνολογία και τα δεδομένα στο επίκεντρο

Η επιτάχυνση της τεχνολογίας και της ψηφιακής καινοτομίας αναδεικνύεται ως κυρίαρχο στοιχείο προβληματισμού για τους Έλληνες CEOs. Θεωρούν ότι είναι μακράν η τάση με τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στη λειτουργία της επιχείρησής τους και είναι, αντίστοιχα, και ο τομέας όπου θα εστιάσουν τις αλλαγές που πρέπει να υλοποιήσουν, τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μεσοπρόθεσμα. Παράλληλα, σχεδόν ένας στους δύο (44%, έναντι 16% παγκοσμίως και 9% στην Ευρώπη), όταν κλήθηκε να ορίσει το βασικό χαρακτηριστικό της επιτυχημένης επιχείρησής του μέλλοντος, ανέφερε ότι αυτή θα στηρίζεται στα δεδομένα και την τεχνολογία.

Στο ίδιο πνεύμα, εννέα στους δέκα Έλληνες CEOs (91%) αναφέρουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως τη βασική ικανότητα στην οποία θα πρέπει να δώσει έμφαση η διευθυντική ομάδα για να στηρίξει την ανάπτυξη της επιχείρησής κατά την επόμενη πενταετία, ενώ αποδίδουν πολύ μικρότερη σημασία από το παγκόσμιο δείγμα σε άλλες σημαντικές ικανότητες, όπως, για παράδειγμα, αυτές που συνδέονται με τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας (34%) ή τη διαχείριση των περιβαλλοντικών κινδύνων (16%). Η απόλυτη προτεραιοποίηση των ζητημάτων τεχνολογίας είναι, μέχρι ένα σημείο, εύλογη. Ωστόσο, οι CEOs παγκοσμίως φαίνεται να υιοθετούν μια πιο ισορροπημένη και πολύπλευρη προσέγγιση, δίνοντας βαρύτητα και σε μια σειρά από άλλα ζητήματα, που πρέπει να τύχουν σίγουρα μεγαλύτερης προσοχής στη χώρα μας, από ό,τι υποδηλώνουν οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Με αυτό το δεδομένο, είναι ενδιαφέρον ότι οι Έλληνες CEOs διαπιστώνουν μια υστέρηση σε ό,τι αφορά την αξιοποίηση δεδομένων. Με εξαίρεση τη λήψη αποφάσεων που στηρίζονται σε αξιόπιστα δεδομένα, εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι με τις επιμέρους επιδόσεις των επιχειρήσεών τους, ιδιαίτερα σε σχέση με την απρόσκοπτη πρόσβαση σε δεδομένα κατά μήκος ολόκληρης της επιχείρησης, αλλά και τον βαθμό στον οποίο οι πελάτες τούς εμπιστεύονται τα δεδομένα τους. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο, καθώς η αξιοποίηση των δεδομένων δεν μπορεί να προχωρήσει μακροπρόθεσμα χωρίς την εμπιστοσύνη των πελατών.

### Δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας

Η δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, δηλαδή η επιδίωξη της βελτιστοποίησης της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, και η προετοιμασία της για τη μετάβαση σε ένα πιο βιώσιμο οικονομικό μοντέλο, βρίσκεται στο επίκεντρο του εταιρικού μετασχηματισμού, διεθνώς.

Σήμερα, η κοινωνία, αλλά και οι επενδυτές, απαιτούν από τις επιχειρήσεις μεγαλύτερη υπευθυνότητα, με αποτέλεσμα το κεφάλαιο και το ταλέντο να μετακινούνται σταδιακά προς επιχειρήσεις που δημιουργούν αξία, όχι μόνο για τους μετόχους, αλλά μακροπρόθεσμα και για μια ευρύτερη ομάδα ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των εργαζόμενων, των καταναλωτών, των προμηθευτών, των κοινοτήτων, των επενδυτών και των μετόχων.

Η στροφή αυτή γίνεται κατανοητή από τους επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίοι εκφράζουν, σε υψηλά ποσοστά τη βεβαιότητα ότι θα πραγματοποιηθούν σημαντικές αλλαγές προς αυτήν την κατεύθυνση στη διάρκεια της επόμενης πενταετίας. Επίσης, ένας στους τρεις Έλληνες CEOs συγκαταλέγουν τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και τις σχετικές αναφορές μεταξύ των ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτουν τα διευθυντικά στελέχη. Ωστόσο, το ποσοστό είναι αρκετά υψηλότερο στο παγκόσμιο δείγμα, όπου η ικανότητα αυτή κατατάσσεται στη δεύτερη θέση, έναντι της έκτης θέσης στην Ελλάδα. Η ικανότητα της ηγεσίας να οικοδομεί εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών κατατάσσεται, επίσης, χαμηλά.

Δε φαίνεται, συνεπώς, οι Έλληνες Διευθύνοντες Σύμβουλοι να αισθάνονται άμεσα μεγάλη πίεση προς αυτήν την κατεύθυνση και, κατ' επέκταση, δε θεωρούν τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας ως άμεση προτεραιότητα. Είναι χαρακτηριστικό ότι μόλις 13%, έναντι 27% στην Ευρώπη και 35% στον υπόλοιπο κόσμο, αναφέρουν την «τάση προς την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και τον καπιταλισμό των ενδιαφερόμενων μερών» μεταξύ των τριών τάσεων με τις μεγαλύτερες επιπτώσεις στις επιχειρήσεις τους, παρότι ένα πολύ υψηλότερο ποσοστό (44%) συμπεριλαμβάνει την κλιματική αλλαγή.

### Κλιματική αλλαγή

Ειδικότερα, τα ζητήματα της κλιματικής αλλαγής και της απαίτησης για βιώσιμη ανάπτυξη κατατάσσονται από τους Έλληνες CEOs στην τρίτη θέση – και πολύ υψηλότερα από τους επικεφαλής των επιχειρήσεων παγκοσμίως – μεταξύ των διεθνών τάσεων με τις ισχυρότερες επιπτώσεις στις επιχειρήσεις τους. Ένας στους πέντε (22%) δηλώνει ότι η επιτυχημένη επιχείρηση του μέλλοντος θα είναι πρωτίστως βιώσιμη και με χαμηλές εκπομπές άνθρακα. Ωστόσο, όταν καλούνται να αναφέρουν τις ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει η διευθυντική ομάδα την επόμενη πενταετία, μόλις 16% αναφέρουν την κλιματική απειλή – το χαμηλότερο ποσοστό μεταξύ των επιλογών τους.

### Οι μεταβαλλόμενες συνήθειες και προσδοκίες των καταναλωτών

Όπως και οι ομόλογοί τους παγκοσμίως, οι Έλληνες Διευθύνοντες Σύμβουλοι κατατάσσουν τις δραστικές αλλαγές στις συνήθειες, τις προσδοκίες και τις εμπειρίες των καταναλωτών ως τη δεύτερη σημαντικότερη τάση που επηρεάζει σήμερα την επιχείρησή τους. Κατατάσσουν, επίσης, υψηλότερα από τους CEOs παγκοσμίως, την ικανότητα κατανόησης του καταναλωτή μέσω άμεσων εμπειριών, μεταξύ των χαρακτηριστικών ενός αποτελεσματικού CEO. Ωστόσο, μόνο ένας στους τρεις (34%) περιλαμβάνει τις αλλαγές στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων και υπηρεσιών τους, μεταξύ των πρωτοβουλιών που θα λάβει στο επόμενο δωδεκάμηνο, και μόλις 16%, έναντι 31% παγκοσμίως και 36% στην Ευρώπη, κατά την επόμενη τριετία. Πρόκειται για μια επιλογή υψηλού ρίσκου, καθώς οι αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι πρωτοφανείς σε κλίμακα και οι επιπτώσεις τους για τις επιχειρήσεις δε θα εξαντληθούν σε διάστημα λίγων μηνών.

### Έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα

Παρότι οι διαδικασίες καινοτομίας βρίσκονται στην πρώτη θέση μεταξύ των τομέων όπου θα επικεντρωθούν οι αλλαγές που προγραμματίζουν οι Έλληνες CEOs, συνδυαστικά τέσσερις τομείς που συνδέονται με τον ανθρώπινο παράγοντα – άνθρωποι και ταλέντο, ηγεσία, οργανωτική δομή, εταιρική κουλτούρα και σκοπός της επιχείρησης – συγκεντρώνουν ένα υψηλό ποσοστό αναφορών. Αυτό επιβεβαιώνει ότι οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται τη μεγάλη πρόκληση της καλύτερης ενσωμάτωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της ταύτισής του με έναν σαφή εταιρικό σκοπό, με τη βοήθεια και της δημιουργίας ενός νέου πρότυπου ηγεσίας. Ειδικότερα, η εταιρική κουλτούρα και ο σκοπός της επιχείρησης κατατάσσεται πολύ υψηλότερα μεταξύ των προτεραιοτήτων από τους Έλληνες CEOs, έναντι του παγκόσμιου και του ευρωπαϊκού δείγματος.

Αυτό είναι εξαιρετικά θετικό, καθώς οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους ομολόγους τους σε άλλες χώρες ως προς τις επιδόσεις τους σε επτά από τους οκτώ σχετικούς δείκτες της έρευνας. Ωστόσο, όταν καλούνται να αξιολογήσουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά της ηγεσίας, η φράση «η τοποθέτηση του ανθρώπου (υπαλλήλων, πελατών, άλλων ενδιαφερόμενων μερών) στο επίκεντρο της λήψης αποφάσεων θα αποτελέσει βασικό παράγοντα δημιουργίας αξίας», κατατάσσεται στην πέμπτη θέση από τους Έλληνες CEOs, ενώ αποτελεί την πρώτη επιλογή παγκοσμίως, αλλά και στην Ευρώπη. Και σε αυτόν τον τομέα, συνεπώς, φαίνεται ότι διαπίστωση του προβλήματος δε μεταφράζεται εύκολα σε συγκεκριμένες δράσεις για την αντιμετώπισή του.

### Υστέρηση στη δημιουργία και τη διαχείριση οικοσυστημάτων

Οι επικεφαλής των ελληνικών επιχειρήσεων είναι, επίσης, λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους παγκοσμίως, όσον αφορά την ανάπτυξη οικοσυστημάτων και την ένταξή τους στη στρατηγική της επιχείρησης, διαπιστώνοντας ελλείψεις σε μια σειρά από επιμέρους τομείς. Παράλληλα, μόνο 6% ορίζουν την επιτυχημένη επιχείρηση του μέλλοντος ως «ενσωματωμένη σε οικοσυστήματα». Ωστόσο, οκτώ στους δέκα (81%, έναντι 47% παγκοσμίως και στην Ευρώπη) δηλώνουν ότι προχωρούν σε σημαντικές επενδύσεις στην ανάπτυξη και διαχείριση

παρόμοιων συνεργασιών, για να καλύψουν την υστέρηση αυτή. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό, καθώς η οικοδόμηση οικοσυστημάτων βρίσκεται στον πυρήνα του νέου επιχειρηματικού μοντέλου που αναδύεται.

### Ανάληψη ρίσκου και στήριξη από το Διοικητικό Συμβούλιο και τη διευθυντική ομάδα

Οι Έλληνες CEOs αναγνωρίζουν την ανάγκη να προχωρήσουν σε επενδύσεις που θα ενισχύσουν τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεών τους, οι οποίες, αναπόφευκτα, εμπεριέχουν και έντονο στοιχείο ρίσκου. Ωστόσο, αισθάνονται ότι δεν έχουν πάντα τη στήριξη των μετόχων, αλλά και των διευθυντικών τους ομάδων, ως προς το ρίσκο που αυτές συνεπάγονται ή, τουλάχιστον, στον βαθμό που την έχουν οι επικεφαλής των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Αυτό μπορεί να εξελιχθεί σε σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα για μελλοντικές μετασχηματιστικές τους πρωτοβουλίες.

Οι φιλόδοξοι στόχοι των Ελλήνων CEOs δε θα μπορέσουν να πραγματοποιηθούν χωρίς τη συνδρομή μιας ικανής διευθυντικής ομάδας. Δυστυχώς, οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι εμφανίζονται λιγότερο σίγουροι, σε σχέση με τους συναδέλφους τους παγκοσμίως, για τον βαθμό στον οποίο η δομή, η εμπειρία και οι δυνατότητες της διευθυντικής ομάδας μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και ευκαιρίες της επόμενης πενταετίας και μετέπειτα. Επιπλέον, δεν είναι σαφές ότι οι αλλαγές που έχουν κατά νου θα αντιμετωπίσουν το πρόβλημα. Ενώ αναφέρουν ως πρώτη προτεραιότητα τη δημιουργία νέων ρόλων προσαρμοσμένων στις επιταγές της αγοράς, κανείς δε συμπεριέλαβε μεταξύ των απαραίτητων αλλαγών την ενίσχυση της διαφορετικότητας ως προς την ηλικία, το φύλο, ή την εθνικότητα, ή την ανάγκη ένταξης ταλέντου προερχόμενου εκτός της εταιρείας, για να υπάρξουν νέες προσεγγίσεις και προοπτικές.



# Προτάσεις

Είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις θα χρειαστεί να ακολουθήσουν χειροπιαστά βήματα, που θα τις βοηθήσουν να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ προθέσεων και υλοποίησης. Ενδεικτικά:

- ▶ Διαπιστώστε αν η επιχείρησή σας συγκαταλέγεται σε αυτές που ευημερούν ή σε αυτές που απλώς επιβιώνουν και αναζητήστε τις ευκαιρίες για να «αλλάξετε επίπεδο».
- ▶ Υποβάλλετε δυσάρεστες ερωτήσεις που αμφισβητούν το status quo σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- ▶ Αναπτύξτε ένα σχέδιο δράσης για την ηγεσία και ένα σχέδιο επιχειρηματικού μετασχηματισμού που θα αντιμετωπίζει τα βασικά σας στρατηγικά, επιχειρησιακά, οικονομικά και πολιτιστικά κενά.
- ▶ Εξετάστε το ενδεχόμενο τοποθέτησης ενός Διευθυντή Εταιρικής Κουλτούρας (Chief Culture Officer), εφόσον αυτό θα συμβάλει στην επιτυχία του μετασχηματισμού.
- ▶ Εξασφαλίστε την υποστήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου και των επενδυτών σήμερα, για μετασχηματιστικές επενδύσεις που θα αποδώσουν αύριο.
- ▶ Εντοπίστε τρόπους αξιοποίησης νέων και αναδυόμενων ευκαιριών στην αγορά.
- ▶ Προσδιορίστε τον τρόπο με τον οποίο θα αλλάξει το επιχειρηματικό σας μοντέλο και πώς θα χρηματοδοτήσετε αυτόν τον μετασχηματισμό.
- ▶ Αφουγκραστείτε τους πελάτες σας, μελετήστε τις ανάγκες τους και προβλέψτε τις προσδοκίες τους για το αύριο και το μετέπειτα.
- ▶ Ενισχύστε τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων της επιχείρησής και προσπαθήστε να σκεφτείτε το αδιανόητο.
- ▶ Δημιουργήστε ένα πλέγμα οικοσυστημάτων με την επιχείρησή σας στο επίκεντρο. Οργανώστε την επιχείρηση εσωτερικά στη βάση οικοσυστημάτων.
- ▶ Αξιολογήστε πώς τοποθετείται η επιχείρησή σας σε μια οικονομία που θέτει τη βιώσιμη ανάπτυξη και την αντιστροφή των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής στο επίκεντρο.

- ▶ Τοποθετήστε τους ανθρώπους (καταναλωτές και εργαζόμενους) στο επίκεντρο της καινοτομίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Η ανάγκη του μετασχηματισμού των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί, πλέον, μια επιτακτική ανάγκη που δεν επιδέχεται περαιτέρω αναβολής. Καίρια ζητήματα, όπως αυτό της ψηφιοποίησης, της στροφής προς τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, της βιωσιμότητας, και της προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συμπεριφορές, θεωρούνται πλέον ως δεδομένα στις περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομίες, ενώ στην Ελλάδα παραμένουν ως ζητούμενα, ακόμα και στις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις – πόσο μάλλον στις μικρομεσαίες.

Ο μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων και η προετοιμασία για το αύριο και το μετέπειτα δεν αποτελούν εύκολα εγχειρήματα. Δεν υπάρχουν μαγικές συνταγές, ούτε ισχύουν υποχρεωτικά για κάθε χώρα οι ίδιοι κανόνες. Ωστόσο, οι τάσεις που διαμορφώνουν σήμερα το παγκόσμιο περιβάλλον, όπως ενισχύονται και από την κρίση της πανδημίας, αργά ή γρήγορα θα έχουν αντίκτυπο σε όλες τις οικονομίες του πλανήτη.

Η έρευνα της EY, CEO Imperative Study, καταγράφοντας τις απόψεις των CEOs παγκοσμίως – και πλέον και στην Ελλάδα – αποσκοπεί στο να βοηθήσει τις ηγεσίες των επιχειρήσεων να επαναδιαμορφώσουν το μέλλον των οργανισμών τους, απαντώντας σε κρίσιμα ερωτήματα και παρέχοντας συγκεκριμένες κατευθύνσεις.

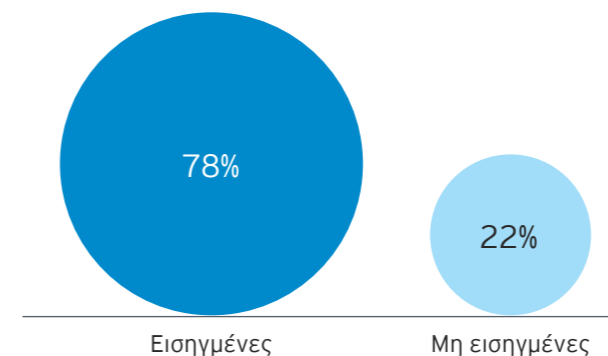
Στόχος μας είναι να συμβάλουμε ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ προθέσεων και υλοποίησης και πιστεύουμε ότι, για να επιτευχθεί αυτό, οφείλουμε να εστιάσουμε σε τρεις άξονες: να θέσουμε τους ανθρώπους στο επίκεντρο, να υιοθετήσουμε την τεχνολογία με ταχύτητα και να ενισχύσουμε την καινοτομία σε ευρεία κλίμακα.



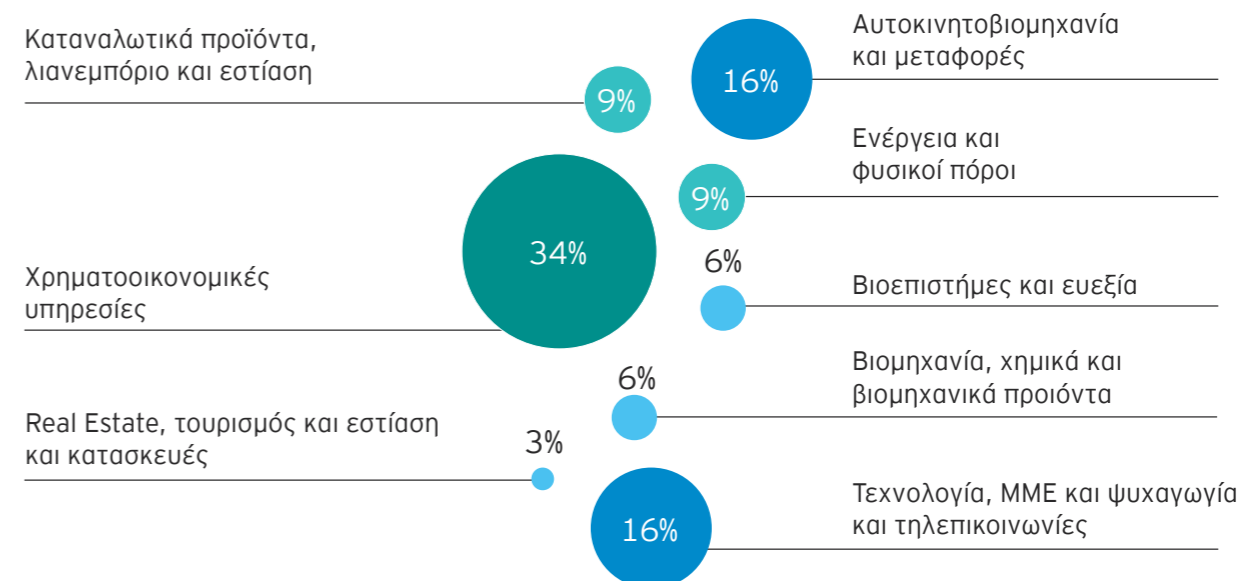
# Μεθοδολογία

Η ελληνική έρευνα, που αποτελεί μέρος της σειράς ερευνών CEO Imperative Series, διεξήχθη για λογαριασμό της EY, από τη Forbes Insights στο διάστημα Μάρτιος-Απρίλιος 2021, με τη χρήση πλήρως δομημένου ερωτηματολογίου σε ένα δείγμα 32 Διευθυνόντων Συμβούλων ελληνικών επιχειρήσεων από όλους τους βασικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Το 69% των επιχειρήσεων του δείγματος είχαν κύκλο εργασιών άνω του ενός δισ. δολαρίων ΗΠΑ κατά το τελευταίο οικονομικό έτος, ενώ οι μισές απασχολούν περισσότερους από 5.000 εργαζόμενους. Το 78% των επιχειρήσεων είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο. Το 44% του δείγματος έχουν δραστηριότητα σε 2-9 χώρες και το 31% σε πάνω από 10 χώρες.

## Ιδιοκτησιακό καθεστώς



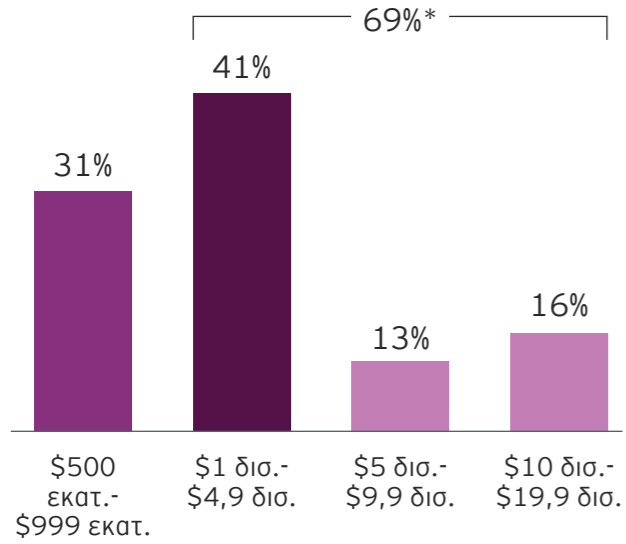
## Σε ποιον από τους ακόλουθους τομείς εμπίπτει η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας σας; (μια επιλογή)



## CEO Imperative Series

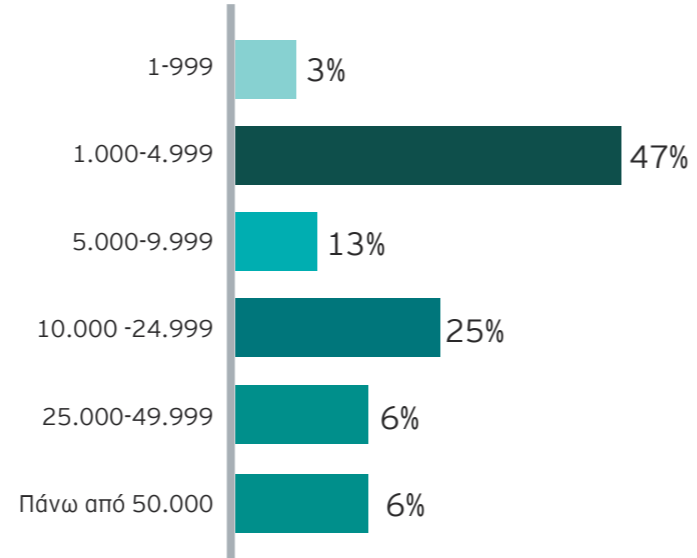
Πώς οι Έλληνες CEOs μπορούν να δημιουργήσουν αξία και σιγουριά για το αύριο, μέσα στην αβεβαιότητα του σήμερα;

### Κύκλος εργασιών τελευταίου οικονομικού έτους (σε δολ. ΗΠΑ)



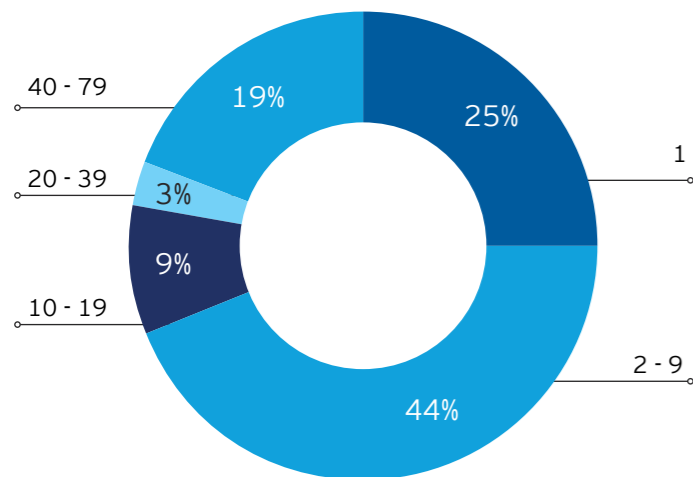
\* τυχόν διαφοροποιήσεις στα ποσοστά οφείλονται σε στρογγυλοποιήσεις

### Αριθμός εργαζόμενων παγκοσμίως



### Χώρες δραστηριοποίησης της εταιρείας

(περιλαμβανομένων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, της παραγωγής και της εφοδιαστικής αλυσίδας)



Η σειρά ερευνών CEO Imperative παρέχει απαντήσεις σε κρίσιμα ερωτήματα και κατευθύνσεις για να βοηθήσει τους επιχειρηματικούς ηγέτες να επαναπροσδιορίσουν το μέλλον των οργανισμών τους. Για περισσότερες πληροφορίες και θεματολογία σχετικά με τους CEOs, επισκεφθείτε το [ey.com/ceo](http://ey.com/ceo).

Η διεθνής έρευνα διεξήχθη για λογαριασμό της EY, από τη Forbes Insights, στο διάστημα Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2020, σε δείγμα 305 CEOs από την αμερικανική ήπειρο, την περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού και την περιοχή Ευρώπης, Μέσης Ανατολής, Ινδίας και Αφρικής. Το δείγμα για την Ευρώπη, αποτελείται από 81 Διευθύνοντες Συμβούλους.

#### Σημείωση:

Λόγω στρογγυλοποίησης, τα ποσοστά στα διαγράμματα της έρευνας μπορεί να μην αθροίζονται στο 100% (+/- 1%)





Για περισσότερες πληροφορίες, παρακαλούμε επικοινωνήστε με:

---



**Παναγιώτης Ι. Κ. Παπάζογλου**

Διευθύνων Σύμβουλος

T +30 210 2886 417

E panos.papazoglou@gr.ey.com



**Ανδρέας Χατζηδαμιανού**

Επικεφαλής Ελεγκτικών Υπηρεσιών

T +30 210 2886 198

E andreas.hadjidamianou@gr.ey.com



**Αλέξανδρος Χρηστίδης**

Επικεφαλής Τμήματος Συμβουλευτικών Υπηρεσιών

T +30 210 2886 112

E alexandros.christidis@gr.ey.com



**Στέφανος Μήτσιος**

Επικεφαλής Φορολογικών Υπηρεσιών

T +30 210 2886 363

E stefanos.mitsios@gr.ey.com



**Τάσος Ιωσηφίδης**

Επικεφαλής Τμήματος Συμβούλων

Εταιρικής Στρατηγικής και Συναλλαγών

T +30 210 2886 423

E tassos.iossiphides@gr.ey.com

---

## EY | Building a better working world

Στην EY, σκοπός μας είναι η δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού κόσμου, παράγοντας μακροπρόθεσμη αξία για τους πελάτες μας, τους ανθρώπους μας και την κοινωνία, και οικοδομώντας εμπιστοσύνη στις κεφαλαιαγορές.

Αξιοποιώντας τα δεδομένα και την τεχνολογία, οι πολυσυνθετικές ομάδες μας, σε περισσότερες από 150 χώρες, οικοδομούν την εμπιστοσύνη μέσω της διασφάλισης της καλής λειτουργίας των επιχειρήσεων και βοηθούν τους πελάτες μας να αναπτυχθούν, να μετασχηματιστούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα.

Μέσω των Ελεγκτικών, Συμβουλευτικών, Νομικών και Φορολογικών Υπηρεσιών μας, καθώς και μέσω των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Εταιρικής Στρατηγικής και Συναλλαγών, οι ομάδες της EY θέτουν καλύτερες ερωτήσεις, για να καταλήξουν σε νέες απαντήσεις στα περίπλοκα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο κόσμος μας σήμερα.

Το εν λόγω υλικό έχει δημιουργηθεί για σκοπούς γενικής πληροφόρησης και δεν προορίζεται για χρήση ως λογιστική, φορολογική, νομική ή άλλη επαγγελματική συμβουλή. Παρακαλώ επικοινωνήστε με τους συμβούλους σας, για εξειδικευμένη καθοδήγηση.

Το λογότυπο EY αναφέρεται στον παγκόσμιο οργανισμό, και μπορεί να αναφέρεται σε μία, ή περισσότερες, από τις εταιρείες μέλη της Ernst & Young Global Limited, καθεμία από τις οποίες αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα. Η Ernst & Young Global Limited, μια βρετανική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης δια εγγυήσεως, δεν παρέχει υπηρεσίες σε πελάτες. Πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο που η EY συγκεντρώνει και χρησιμοποιεί τυχόν προσωπικά δεδομένα, καθώς και περιγραφή των δικαιωμάτων των υποκειμένων σύμφωνα με τη νομοθεσία περί προσωπικών δεδομένων, είναι διαθέσιμα στον σύνδεσμο [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Για περισσότερες πληροφορίες για τον οργανισμό μας, παρακαλούμε επισκεφθείτε το [ey.com](https://ey.com)

© 2021 EY

All Rights Reserved.

[ey.com](https://ey.com)



EY



@EY\_Greece



EY Greece



eygreece



EY Greece