

**EY**

Building a better  
working world

# Πώς επιτυγχάνεται μακροπρόθεσμη αξία μέσα από διαρκείς εταιρικούς μετασχηματισμούς;

EY Transformation Survey

Ελλάδα 2023



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

## Περιεχόμενα

Εισαγωγικό σημείωμα	3
Σύνοψη	4
Στην ΕΥ βλέπουμε τον μετασχηματισμό ολιστικά	8
Μεθοδολογία	10
Το ταξίδι του μετασχηματισμού των επιχειρήσεων στην Ελλάδα Αποτελέσματα έρευνας	14
Συμπεράσματα και προτάσεις	34

# Εισαγωγικό σημείωμα

**Έ**νας οργανισμός, για να παραμείνει ζωντανός και χρήσιμος, οφείλει να παρακολουθεί, να κατανοεί και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις του περιβάλλοντός του. Μόνο με αυτό τον τρόπο δημιουργεί αξία για τους μετόχους, αλλά και την κοινωνία και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ευρύτερα. Η διαπίστωση αυτή αξιώνει τον διαρκή μετασχηματισμό των επιχειρήσεων.

Οι ανάγκες μετασχηματισμού είναι οι αλλαγές που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις για να προσαρμοστούν στην εξελισσόμενη αγορά, στις προσδοκίες των πελατών και στις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι ανάγκες μετασχηματισμού μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγές σε στρατηγικές κατευθύνσεις, λειτουργίες, οργανωτική δομή, τεχνολογία ή κουλτούρα. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς, μπορεί να προκύψουν ανάγκες μετασχηματισμού, λόγω των διασπαστικών τάσεων της αγοράς, του ανταγωνισμού, των αναδυόμενων τεχνολογιών, των μεταβαλλόμενων προσδοκιών των πελατών και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης.

Επομένως, ο μετασχηματισμός αποτελεί ένα διαρκές ταξίδι για τις επιχειρήσεις, μιας και διαμορφώνεται τόσο από τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των επιχειρήσεων, όσο και από το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον.

Ο εντοπισμός και η εκτέλεση προγραμμάτων μετασχηματισμού είναι ζωτικής σημασίας για αυτές, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές, να προσφέρουν καινοτόμες λύσεις και εμπειρίες πελατών και να διατηρήσουν την επιχειρηματική συνάφεια.

Επιπλέον, οι ανάγκες μετασχηματισμού ενδέχεται να απαιτούν δεσμεύσεις για σημαντικές επενδύσεις σε πόρους χρηματοοικονομικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινου κε-

φαλαίου. Για να επιφέρουν αποτέλεσμα αυτές οι αλλαγές, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες και πρόθυμες να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων έχει συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα αυτή και βρίσκεται ήδη σε διαδικασία μετασχηματισμού. Ωστόσο, όπως μας δείχνει και η παγκόσμια εμπειρία, το εγχείρημα είναι απαιτητικό και πολλά προγράμματα μετασχηματισμού αποτυγχάνουν.

Η έρευνα αυτή αντλεί πολύτιμα στοιχεία από την εμπειρία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, και εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του μετασχηματισμού, αποτυπώνει την πορεία των προγραμμάτων, και καταγράφει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση των έργων, καθώς και τα εμπόδια που συναντούν.

Μεταξύ άλλων, η έρευνα αναδεικνύει τους λόγους για τους οποίους οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές στην υλοποίηση προγραμμάτων μετασχηματισμού, τον καθοριστικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα, από τον οποίο απορρέουν και οι μεγαλύτερες προκλήσεις, και την κρίσιμη σημασία της καμπύλης μάθησης, καθώς επιχειρήσεις με περισσότερα προγράμματα στο ενεργητικό τους φαίνεται να αντιμετωπίζουν λιγότερα προβλήματα.

Ο μετασχηματισμός των επιχειρήσεων αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τη χώρα. Πιστεύουμε ότι η έρευνα αυτή θα ενθαρρύνει το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων να κινηθεί σε αυτήν την κατεύθυνση, και θα τις βοηθήσει να αντλήσουν διδάγματα από την εμπειρία όσων πρωτοπορούν, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του αύριο και να αξιοποιήσουν τις μεγάλες ευκαιρίες που παρουσιάζονται.



### Ευτυχία Κασελάκη

Εταίρος, Συμβουλευτικές Υπηρεσίες  
ΕΥ Ελλάδος - Επικεφαλής  
Συμβουλευτικών Υπηρεσιών  
Ανθρώπινου Δυναμικού



### Αχιλλέας Αρβανίτης

Εταίρος, Συμβουλευτικές Υπηρεσίες  
ΕΥ Ελλάδος - Επικεφαλής  
Τμήματος Επιχειρηματικού  
Μετασχηματισμού

# Σύνοψη

Τα ευρήματα της έρευνας, σε συνδυασμό με την εμπειρία της ΕΥ σε μετασχηματιστικά έργα οδηγούν στα ακόλουθα συμπεράσματα:

Οι εταιρείες στην Ελλάδα διανύουν ένα συνεχές μετασχηματιστικό ταξίδι, ξεκινώντας από την εποχή της μεγάλης οικονομικής κρίσης (2010) και συνεχίζοντας αδιαλείπτως, λόγω των πολλαπλών δυναμικών και, πολλές φορές, αντικρουόμενων δυνάμεων (disruption forces) που μεταβάλλουν έντονα το περιβάλλον σε διεθνές επίπεδο (πανδημία, ενεργειακή κρίση, γεωπολιτικές αλλαγές, οικονομικές κυρώσεις, εξελίξεις στην τεχνολογία, τεχνητή νοημοσύνη και εργαλεία generative AI, κ.λπ.).

Σύμφωνα με την έρευνά μας, τα τελευταία πέντε χρόνια:

86%

των επιχειρήσεων έχουν υλοποιήσει τουλάχιστον ένα έργο μετασχηματισμού

54%

έχουν ολοκληρώσει πάνω από δύο έργα μετασχηματισμού

Δύο στους τρεις συμμετέχοντες στην έρευνα (65%), ανέφεραν ως βασικό κίνητρο, για την υλοποίηση ενός προγράμματος μετασχηματισμού, την ανάγκη αναδιάρθρωσης της επιχείρησης με στόχο την ανάπτυξη. Ως δεύτερη επιλογή ακολουθεί η αξιοποίηση των ευκαιριών της ψηφιακής τεχνολογίας (62%).

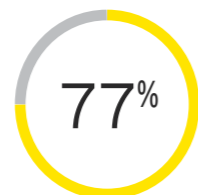
**Βασικό κίνητρο, για την υλοποίηση ενός προγράμματος μετασχηματισμού:**

65% η ανάγκη αναδιάρθρωσης της επιχείρησης με στόχο την ανάπτυξη

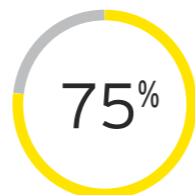
62% η αξιοποίηση των ευκαιριών της ψηφιακής τεχνολογίας

Οι εταιρείες σήμερα εστιάζουν τις μετασχηματιστικές τους προσπάθειες στα θέματα λειτουργικής βελτιστοποίησης και ενσωμάτωσης τεχνολογικών λύσεων. 77% των εταιρειών του δείγματος ανέφεραν ως βασικό τομέα εστίασης των προγραμμάτων μετασχηματισμού τις επιχειρησιακές λειτουργίες, και 75% την τεχνολογία.

**Βασικός τομέας εστίασης των προγραμμάτων μετασχηματισμού:**



επιχειρησιακές λειτουργίες



υποδομές τεχνολογίας και πληροφορική

Μόλις 5% των συμμετεχόντων ανέφερε την ενεργειακή κρίση ως βασική επιχειρηματική ανάγκη που οδήγησε στον μετασχηματισμό. Ακόμα δεν έχουν αναδειχθεί υψηλά στις ανάγκες μετασχηματισμού ζητήματα όπως η βιώσιμη και πράσινη ανάπτυξη και η αποτελεσματική διαχείριση εξωτερικών απειλών. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αναγνωρίζει την ταχύτητα των αλλαγών που αναμένονται, για παράδειγμα από την εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης, και προετοιμάζονται για να τις διαχειριστούν.

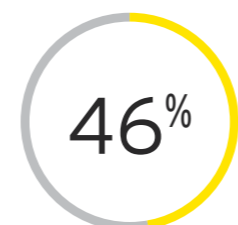
Μόλις 5% ανέφεραν την ενεργειακή κρίση ως βασική επιχειρηματική ανάγκη που οδήγησε στον μετασχηματισμό



Εντοπίζεται συνάρτηση μεταξύ του μεγέθους των εταιρειών και του αριθμού προγραμμάτων μετασχηματισμού που έχουν υλοποιήσει. Ιδιαίτερα στις μικρότερες εταιρείες (έσοδα έως €200 εκατ.), τα προγράμματα δεν υλοποιούνται με τη λογική του μετασχηματισμού, δηλαδή σαν μια συνεχής διαδικασία αλλαγής και εξέλιξης. Συνεπώς, δεν υπάρχουν εσωτερικές δομές, διαδικασίες και πλαίσιο διαχείρισης αλλαγής και κουλτούρας.



Η στόχευση των εταιρειών παρατηρείται σε ενέργειες που επιφέρουν περιορισμένο βαθμό βελτιώσεων, ακόμα και αν είναι συνεχιζόμενες, και όχι σε προγράμματα βελτίωσης σημαντικής κλίμακας που θα ήταν πραγματικά «μεταμορφωτικά». Αυτό, πιθανώς, οφείλεται είτε στην έλλειψη εμπειρίας των εταιρειών σε προγράμματα μετασχηματισμού (46% των εταιρειών του δείγματος έχουν υλοποιήσει ένα ή κανένα πρόγραμμα), είτε στον περιορισμό των διαθέσιμων οικονομικών πόρων που θα απαιτούσαν τέτοια προγράμματα. Η υλοποίηση προγραμμάτων που πραγματικά θα οδηγούσαν σε επανεξέταση του υφιστάμενου μοντέλου λειτουργίας και θα δημιουργούσαν σύγχρονους τρόπους εργασίας, θα μπορούσε να αποτελεί μια πιο οραματική και συναρπαστική εμπειρία για τους ανθρώπους σε όλο το εύρος του οργανισμού.



των εταιρειών του δείγματος έχουν υλοποιήσει ένα ή κανένα πρόγραμμα

Σαν καλή πρακτική, αναδεικνύεται η διαμόρφωση μετασχηματιστικών προγραμμάτων σε «κύκλους» 2-3 ετών, ώστε να υπάρχει ανανέωση βάσει των εξελισσόμενων αναγκών, αλλά παράλληλα επαρκής χρόνος υλοποίησης και ωρίμανσης των επιμέρους «υποπρογραμμάτων».

Η πλειοψηφία των εταιρειών δήλωσαν ότι η επιτυχία ενός προγράμματος μετασχηματισμού δε μετράται μόνο με βάση την επίτευξη ή μη δεικτών διαχείρισης έργου. Επιτυχής μετασχηματισμός είναι αυτός που καταφέρνει να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη αξία, επηρεάζοντας θετικά, τόσο οικονομικούς δείκτες και δείκτες αποδοτικότητας, όσο και δείκτες βιωσιμότητας και εργαζόμενων. Παρ' όλα αυτά φαίνεται ότι, σε πολλές περιπτώσεις, δεν καθορίζεται ξεκάθαρα από την αρχή ο στόχος της επιτυχίας του προγράμματος με συγκεκριμένους δείκτες, αλλά αποτιμάται περισσότερο αναδρομικά η εξέλιξη των δεικτών.

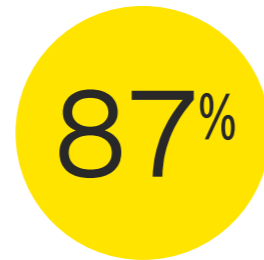


Απαιτείται η ενεργή παρακολούθηση της προόδου των προγραμμάτων μετασχηματισμού, τόσο μέσω λειτουργικών δεικτών (που προηγούνται της επίτευξης των οικονομικών στόχων), όσο και μέσω δεικτών που αφορούν στην ικανοποίηση και δέσμευση του προσωπικού. Οι μετασχηματιστικές ενέργειες φαίνεται να συνεχίζουν για τις ελληνικές εταιρείες, με τον προϋπολογισμό να προβλέπεται να είναι στο ίδιο ύψος ή και υψηλότερος σε σχέση με τα τελευταία 5 έτη, με τα θέματα ενσωμάτωσης τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης (AI), εμπειρίας των πελατών και διαχείρισης κόστους, να βρίσκονται στο επίκεντρο.

Όπως απέδειξε και η παγκόσμια έρευνα του μετασχηματισμού<sup>1</sup>, οι μεγαλύτερες προκλήσεις μετασχηματισμού εντοπίζονται, κυρίως, στον ανθρώπινο παράγοντα. Και στην παρούσα έρευνα, οι προκλήσεις που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό συγκέντρωσαν τις περισσότερες αναφορές:

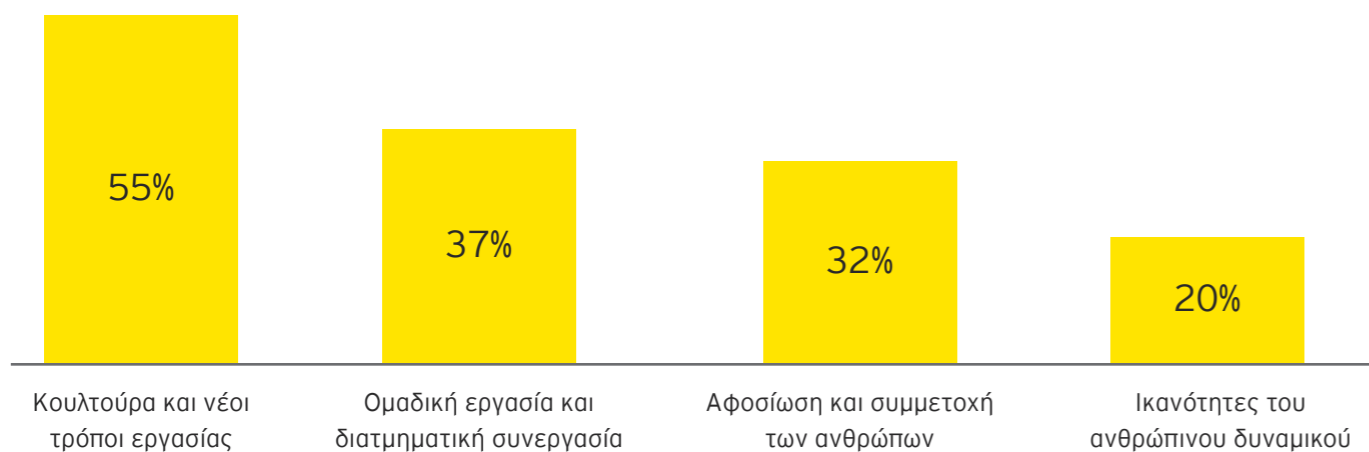
**Οι προκλήσεις που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό συγκέντρωσαν τις περισσότερες αναφορές:**

Σε ποιους τομείς εντοπίστηκαν οι τρεις σημαντικότερες προκλήσεις κατά τη διάρκεια του προγράμματος/των προγραμμάτων μετασχηματισμού;



των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ο φετινός προϋπολογισμός τους για έργα μετασχηματισμού προβλέπεται να είναι ίδιος ή υψηλότερος σε σχέση με τα προηγούμενα 5 χρόνια

κουλτούρα και νέοι τρόποι εργασίας (55%), ομαδική εργασία και διατημηματική συνεργασία (37%), αφοσίωση και συμμετοχή των ανθρώπων (32%), ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού (20%), κ.λπ.



1. The Future of transformation is human, Saïd Business School, University of Oxford and EY, Οκτώβριος 2022

Είναι ξεκάθαρο ότι, η διατύπωση ενός σαφούς και πειστικού οράματος, ικανού να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τον οργανισμό, είναι κρίσιμη για την επιτυχία ενός έργου μετασχηματισμού. 53% των ερωτώμενων συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι το όραμα του μετασχηματισμού αφορά ένα ζήτημα το οποίο τους ενδιαφέρει πάρα πολύ, 52% ότι τούς κινητοποίησε να προχωρήσουν περισσότερο, και το ίδιο ποσοστό ότι η ηγεσία είχε κοινή τοποθέτηση και συμφωνία ως προς τον τρόπο επίτευξης του οράματος και της στρατηγικής (52%).

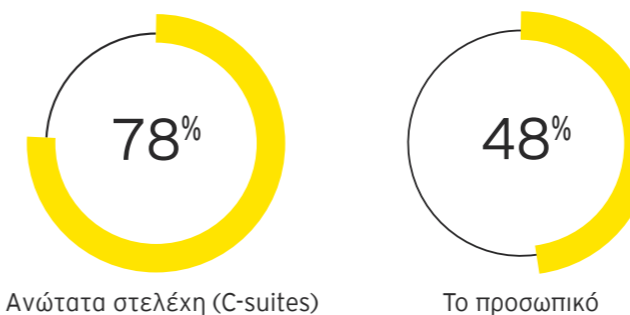
**53%** συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι το όραμα του μετασχηματισμού αφορά ένα ζήτημα το οποίο τους ενδιαφέρει πάρα πολύ

**52%** δηλώνουν ότι το όραμα του μετασχηματισμού τούς κινητοποίησε να προχωρήσουν περισσότερο

**52%** αναφέρουν ότι η ηγεσία είχε κοινή τοποθέτηση και συμφωνία ως προς τον τρόπο επίτευξης του οράματος και της στρατηγικής

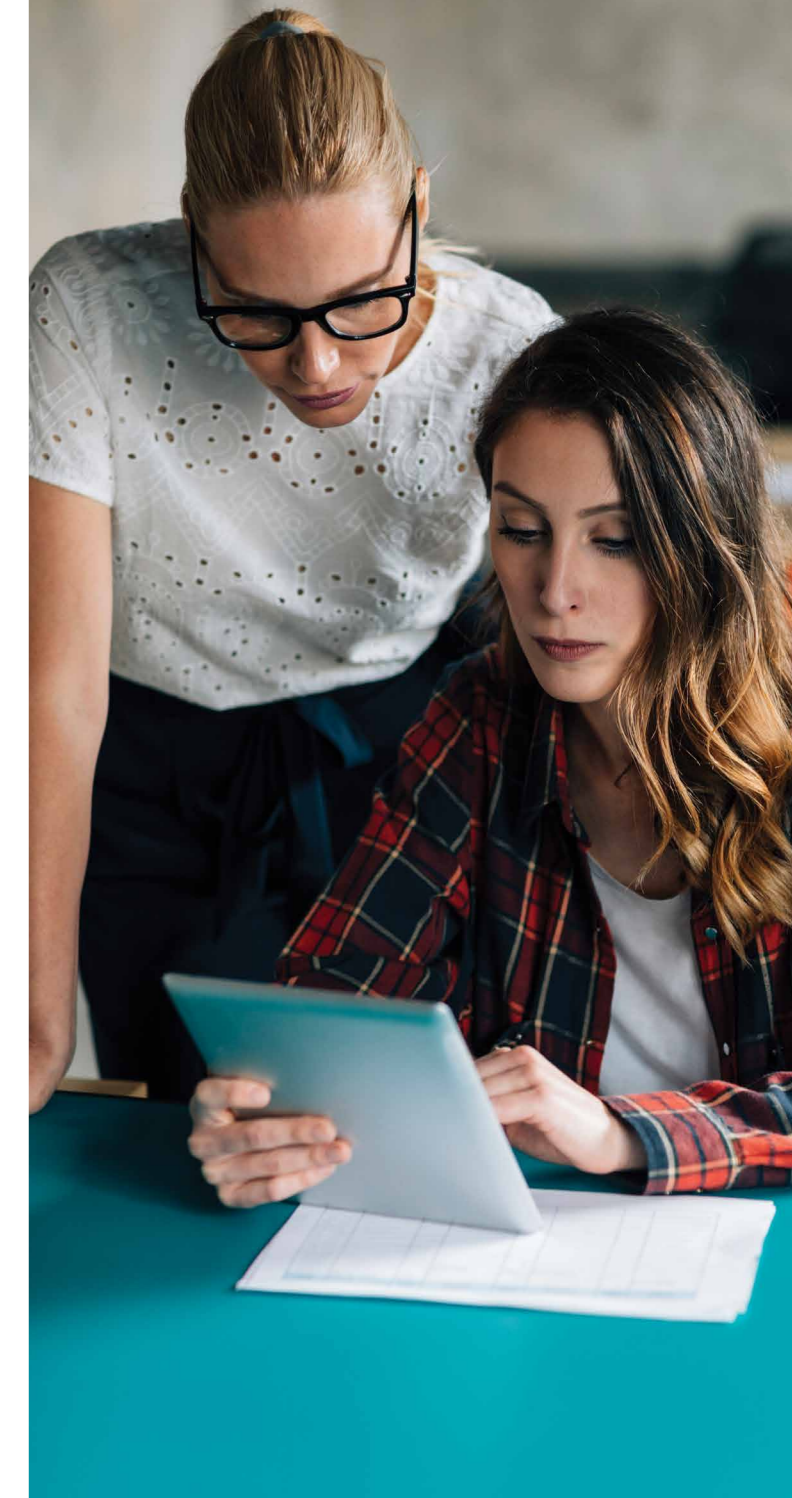
Το μετασχηματιστικό ταξίδι των εταιρειών φαίνεται να βρίσκεται ψηλά, κυρίως, στην ατζέντα των υψηλόβαθμων στελεχών, με αποτέλεσμα να μην ενεργοποιούνται εγκαίρως οι εργαζόμενοί τους και να νιώθουν ότι δεν αποκομίζουν τα οφέλη αυτών στην καθημερινότητα της εργασίας τους. Χαρακτηριστικά, 78% των ερωτηθέντων εκτιμούν ότι τα προγράμματα μετασχηματισμού, μετά την ολοκλήρωσή τους, επηρέασαν θετικά τα ανώτατα στελέχη (C-suites), και μόνο 48% το προσωπικό.

Τα προγράμματα μετασχηματισμού, μετά την ολοκλήρωσή τους, επηρέασαν θετικά:



Ανώτατα στελέχη (C-suites)

Το προσωπικό



Η εμπλοκή των εργαζόμενων περιορίζεται κατά την υλοποίηση του προγράμματος, όπου και η εμπειρία τους έχει κατά βάση αρνητικό πρόσημο. Επομένως, η διασφάλιση ενεργούς συμμετοχής του προσωπικού στα έργα μετασχηματισμού με δυνατότητα συνδιαμόρφωσής τους, θα δημιουργούσε οφέλη ως προς την αποδοχή και δέσμευσή τους γύρω από αυτά. Επιτυχία μετασχηματισμού χωρίς την έγκαιρη συμμετοχή των εργαζόμενων, καθώς και χωρίς την κινητοποίησή τους μέσω παροχής κατάλληλων κινήτρων, δημιουργεί μεγάλες πιθανότητες μη αποτελεσματικής υιοθέτησης, ή και απόρριψης της αλλαγής.

Τέλος, είναι απαραίτητη η διαμόρφωση στρατηγικής επικοινωνίας, όχι μόνο κατά την έναρξη των προγραμμάτων, αλλά καθ' όλη τη διάρκειά τους, για την ξεκάθαρη επικοινωνία του οράματος και την ενημέρωση των εργαζόμενων επί αυτού, αλλά και για τη διαχείριση της αλλαγής που ένα τέτοιο πρόγραμμα επιφέρει.



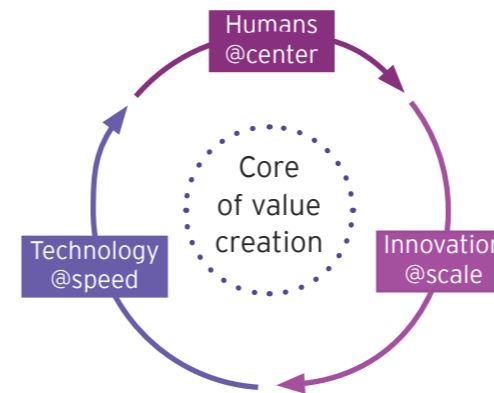
Στην ΕΥ βλέπουμε τον μετασχηματισμό ολιστικά

## Η ανάγκη για μετασχηματισμό είναι επιτακτική, σύνθετη και πλούσια σε ευκαιρίες

Οι επιχειρήσεις αναδιαμορφώνονται, ώστε να προσαρμοστούν σε ένα νέο τοπίο, καινοτομώντας μέσω του επιχειρηματικού τους μοντέλου, αναβαθμίζοντας την εμπειρία των πελατών τους και βρίσκοντας νέους τρόπους αξιοποίησης δεδομένων και τεχνολογίας. Αυτό απαιτεί προσεκτική ισορροπία: διατήρηση της απόδοσης με ταυτόχρονη επένδυση σε δεξιότητες, τεχνολογίες και πόρους, για την επιτάχυνση της ανάπτυξης και τη δημιουργία νέων ευκαιριών.

Το μεθοδολογικό πλαίσιο της ΕΥ, Transformation Realized™, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν αποτελεσματικά στα νέα δεδομένα, να αξιοποιήσουν ευκαιρίες, να ενισχύσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και να δημιουργήσουν αξία.

Αυτό που έχουμε δει από εταιρείες που δημιουργούν εκθετική αξία είναι ότι τοποθετούν τους ανθρώπους στο κέντρο της οργάνωσής τους, αξιοποιούν την τεχνολογία με ταχύτητα και καινοτομούν σε κλίμακα.



**Ανθρώπινο κεφάλαιο:** Θέτοντας τον ανθρώπινο παράγοντα στο επίκεντρο η πιθανότητα επιτυχίας του μετασχηματισμού μπορεί να αυξηθεί στο 73% - βελτίωση 2,6 φορές<sup>2</sup>. Η αναβάθμιση των δεξιοτήτων και η επανεκπαίδευση των εργαζόμενων, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες και διαδικασίες, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και συμβάλλει στην αίσθηση ικανοποίησης των εργαζόμενων. Παράλληλα, η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει την εταιρική κουλτούρα και το περιβάλλον εργασίας που θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να αναπτυχθούν επαγγελματικά, σε ισορροπία με την προσωπική τους ζωή.

**Ψηφιοποίηση και υιοθέτηση τεχνολογίας:** Η γρήγορη και αποτελεσματική ανάπτυξη αναδυόμενων τεχνολογιών και τεχνολογιών cloud, καθώς και η αξιοποίηση οικοσυστημάτων για την αντιμετώπιση των εμπειριών πελατών και εργαζόμενων, επιτρέπει τη μετατροπή των επιχειρηματικών μοντέλων και την εξαγωγή μέγιστης αξίας για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης.

**Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα:** Η πρόκληση των τυπικών ορίων του κλάδου και η ικανότητα της επιχείρησης να

είναι πολύ πιο γρήγορη στο να εντοπίζει τις απαιτούμενες αλλαγές, να ελίσσεται γρήγορα και να εφαρμόζει ριζικές αλλαγές στο υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, θα διαφοροποιήσουν τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση αντιδρά στο απαιτητικό περιβάλλον. Η προώθηση της κουλτούρας της καινοτομίας είναι βασικό συστατικό στοιχείο ενός προγράμματος μετασχηματισμού.

Ο τρόπος που υλοποιείται ο εκάστοτε μετασχηματισμός θα πρέπει να γίνεται την κατάλληλη στιγμή, με αρμόζουσα ταχύτητα και σε κατάλληλη κλίμακα. Η υιοθέτηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας, απαιτεί τον σωστό χρονισμό και άμεση επέκταση, καθώς η τεχνολογία αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και οι προσδοκίες και ανάγκες των καταναλωτών αλλάζουν συνεχώς και ριζικά. Όπως αποτυπώθηκε σε πρόσφατη έρευνα της ΕΥ, Future Consumer Index<sup>3</sup>, η πίεση που ασκούν στην αγοραστική δύναμη και την ψυχολογία των καταναλωτών, ο συνδυασμός οικονομικής ύφεσης και πληθωρισμού επηρεάζει σημαντικά τις επιλογές τους. Το κόστος διαβίωσης και η αύξηση των τιμών παραμένουν κυρίαρχες ανησυχίες, οδηγώντας τις αγοραστικές αποφάσεις σε σχέση με την επιλογή των προϊόντων, των ψηφιακών αλληλεπιδράσεων, των συναλλαγών, της ψυχαγωγίας τους και πολλών άλλων τομέων. Αυτό απαιτεί ένα εντελώς καινούριο πρότυπο εργασίας των επιχειρήσεων, ώστε να ανταποκρίνονται με ταχύτητα στο ρευστό σημεινικό περιβάλλον, θέτοντας τον άνθρωπο/εργαζόμενο στο επίκεντρο. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποκτά έναν εντελώς διαφορετικό ρόλο, γίνεται ουσιαστικά μέρος του προϊόντος ή της υπηρεσίας και της γενικότερης καταναλωτικής εμπειρίας. Συνεπώς, ο εργαζόμενος, καλείται να αντιμετωπίσει τον καταναλωτή ως επιχειρηματία. Αυτό προϋποθέτει συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, ανάπτυξη και πιστοποίηση των απαραίτητων δεξιοτήτων, σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και, οπωσδήποτε, την ανάλογη αναγνώριση, ανταμοιβή και επιβράβευση.

Από την πλευρά της τεχνολογίας, η υλοποίηση μιας νέας τεχνολογίας δεν πρέπει να οδηγεί σε περίοδο παύσης αναζήτησης νέων τεχνολογιών. Οι εταιρείες πρέπει να είναι συνεχώς σε επιφυλακή, να πειραματίζονται και να αγκαλιάζουν γρήγορα τις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να μη χάσουν τις ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιαστούν, και κατ'επέκταση να καταλήξουν να κυνηγούν τους ανταγωνιστές τους. Ομοίως, στο μέτωπο της καινοτομίας η λέξη κλειδί είναι η κλίμακα, η οποία έχει διπλή σημασία. Αναφέρεται τόσο σε πολυάριθμους τομείς εντός του οργανισμού, όσο και σε μεγάλες αλλαγές που αλλάζουν ριζικά το μοντέλο λειτουργίας. Για να μπορέσει να ακολουθήσει με επιτυχία αυτό το μονοπάτι, μια εταιρεία πρέπει να είναι πρόθυμη να επενδύσει σε κάποιες αλλαγές και, παράλληλα, να είναι έτοιμη να αποτύχει σε κάποιες από αυτές, ωστόσο με τρόπο που να ενσωματώνει γνώσεις για το μέλλον, ώστε να μειωθεί το ποσοστό αποτυχίας.

2. The Future of transformation is human, Saïd Business School, University of Oxford and EY, Οκτώβριος 2022

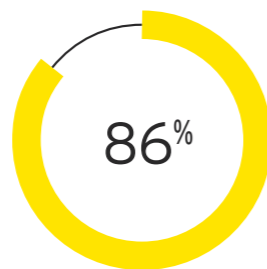
3. EY Future Consumer Index Ελλάδα 2023, EY Ελλάδα, Απρίλιος 2023

# Μεθοδολογία έρευνας

Η ΕΥ Ελλάδα πραγματοποιήσε την παρούσα έρευνα ώστε να εντρυφήσει στην ελληνική πραγματικότητα και τις ανάγκες και δυσκολίες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, σε ένα ευρύ φάσμα κλάδων. Στόχος της έρευνας ήταν να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται οι ανωτέρω επιχειρήσεις στις προκλήσεις του μετασχηματισμού, να αποτυπώσει την πορεία των προγραμμάτων, να καταγράψει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση των έργων, καθώς και τους λόγους που ορισμένες επιχειρήσεις αποτρέπονται να δρομολογήσουν αντίστοιχα έργα.

Η έρευνα διεξήχθη από την MRB Hellas S.A., για λογαριασμό της ΕΥ Ελλάδα, μεταξύ 20 Απριλίου και 25 Ιουνίου 2023, μέσω online και τηλεφωνικών συνεντεύξεων, με τη χρήση πλήρως δομημένου ερωτηματολογίου διάρκειας 15 λεπτών. Η έρευνά μας κατέγραψε τις απόψεις 70 στελεχών διοίκησης. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν αποτελούνται από ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, εισηγμένες και ιδιωτικές, με εκπροσώπηση όλων των σημαντικότερων τομέων της ελληνικής οικονομίας. Αναφορικά με τον ρόλο των στελεχών που συμμετείχαν, περιλαμβάνονται ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων (C-suites), γενικοί διευθυντές, διευθυντές και προϊστάμενοι τμημάτων, από διαφορετικές λειτουργίες των επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε προγράμματα μετασχηματισμού<sup>4</sup>. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν κάποιες εις βάθος συνεντεύξεις με στελέχη της αγοράς που έχουν ηγηθεί προγραμμάτων μετασχηματισμού, ώστε να συγκεντρωθούν και κάποια ποιοτικά δεδομένα σχετικά με τη διαδικασία, τις προκλήσεις και τα αποτελέσματά τους.

Από τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν, αναδείχθηκε πως οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ήδη ολοκληρώσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού (86%), ενώ μόνο το 14% δεν έχει ολοκληρώσει κάποιο, τα τελευταία 5 έτη.



των επιχειρήσεων έχουν ήδη ολοκληρώσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού, ενώ μόνο το 14% δεν έχει ολοκληρώσει κάποιο, τα τελευταία 5 έτη

Σε ερώτηση σχετικά με τους λόγους για τους οποίους δεν έχει πραγματοποιηθεί πρόγραμμα μετασχηματισμού, δύο από αυτές απάντησαν ότι δεν υπήρχε ανάγκη για μετασχηματισμό. Οι υπόλοιπες ανέφεραν ότι η κουλτούρα της εταιρείας δεν ενθαρρύνει την αλλαγή, ότι η ηγεσία δεν έχει ενιαίο όραμα και στρατηγική, ότι υπάρχει έλλειψη δεξιοτήτων και εμπειρίας, καθώς και ότι έχει προγραμματιστεί για το μέλλον ή δεν έχει αποφασιστεί ακόμη. Η πλειοψηφία αυτών των εταιρειών είναι σχετικά μικρές σε μέγεθος (έως €200 εκατ.)<sup>5</sup>.

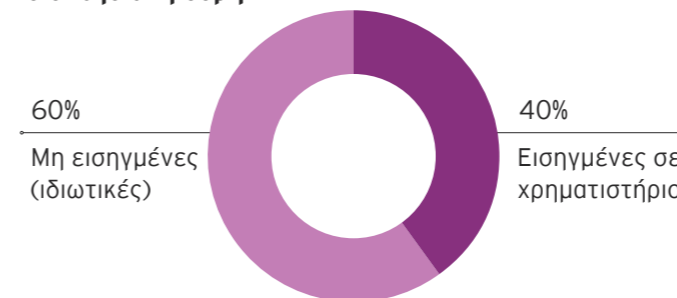
Επίσης, αναδείχθηκε πως τέσσερις από τις 70 επιχειρήσεις του δείγματος υλοποιούν αυτή την εποχή πρόγραμμα μετασχηματισμού για πρώτη φορά.

Ως προγράμματα μετασχηματισμού ορίζονται έργα και δράσεις που στοχεύουν σε θεμελιώδεις αλλαγές για τη βελτίωση της απόδοσης, τον εκσυγχρονισμό και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, ο μετασχηματισμός είναι μια κρίσιμη και συνεχής διαδικασία για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να προσαρμοστούν, να αναπτυχθούν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές, μεταξύ άλλων, στο επιχειρηματικό μοντέλο, το ανθρώπινο δυναμικό, την εμπειρία των πελατών, ή τις λειτουργίες της επιχείρησης.

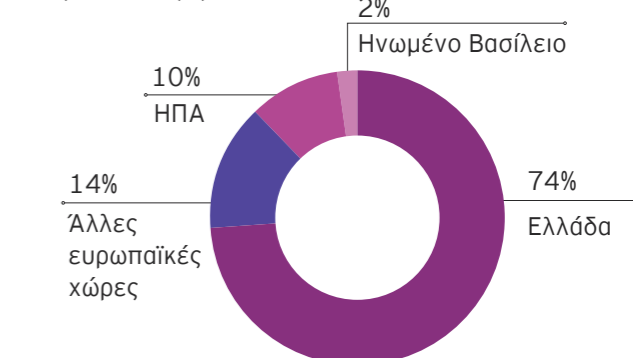
4. Σημείωση: Οι βασικοί ρόλοι των ερωτηθέντων στα προγράμματα μετασχηματισμού ήταν υπεύθυνος για την υλοποίηση του προγράμματος μετασχηματισμού (45%) ή μέλος μιας ομάδας υλοποίησης μέρους του μετασχηματισμού (38%).

5. Σημείωση: Τέσσερις από τις 70 επιχειρήσεις, που έχουν τζίρο έως €200 εκατ., με λιγότερους από 1.000 εργαζόμενους.

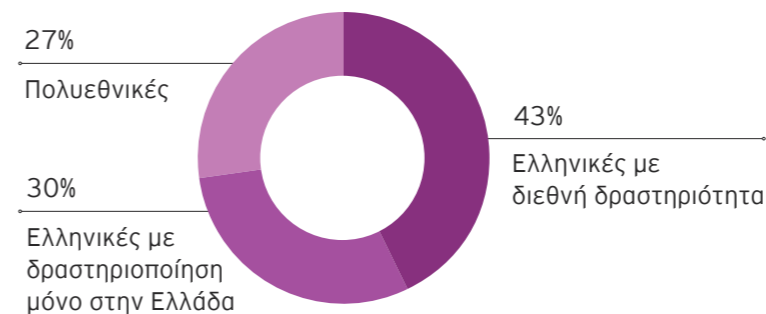
## Ιδιοκτησιακή δομή



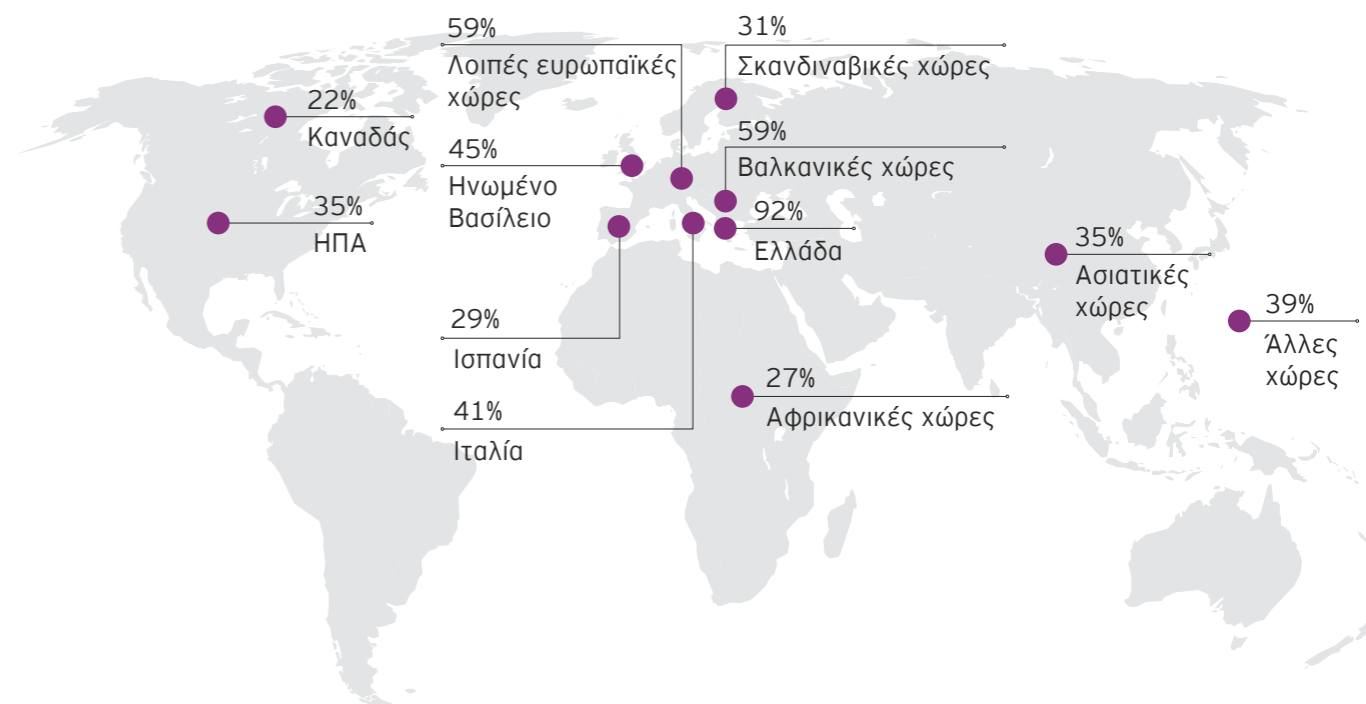
## Έδρα επιχειρήσεων



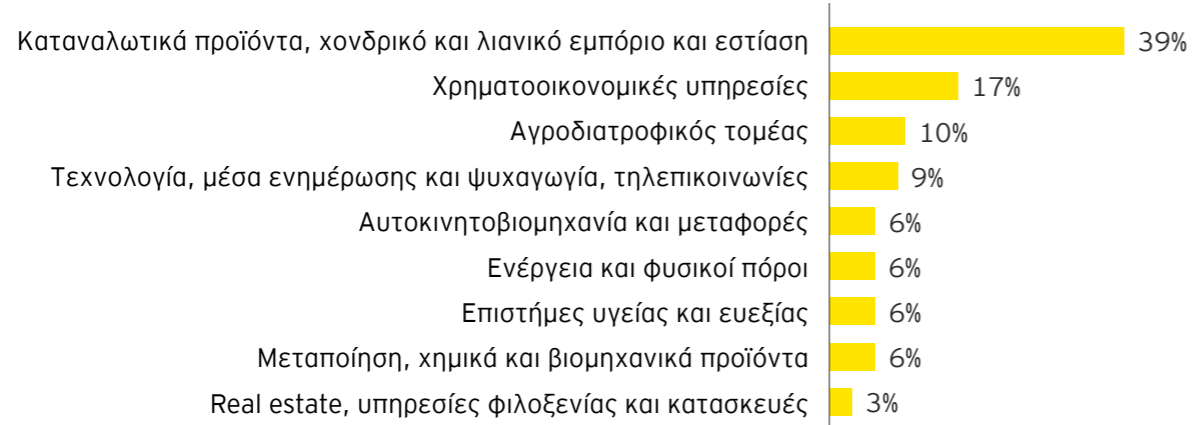
## Δραστηριοποίηση επιχειρήσεων



## Χώρες δραστηριοποίησης για όσες επιχειρήσεις είναι πολυεθνικές ή ελληνικές με διεθνή δραστηριότητα (49 επιχειρήσεις)

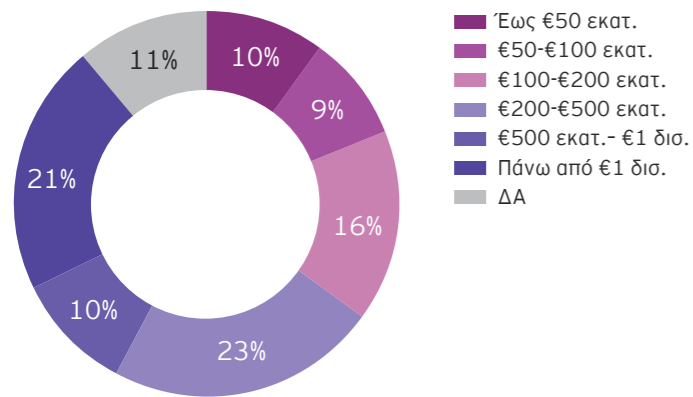


### Κλάδος

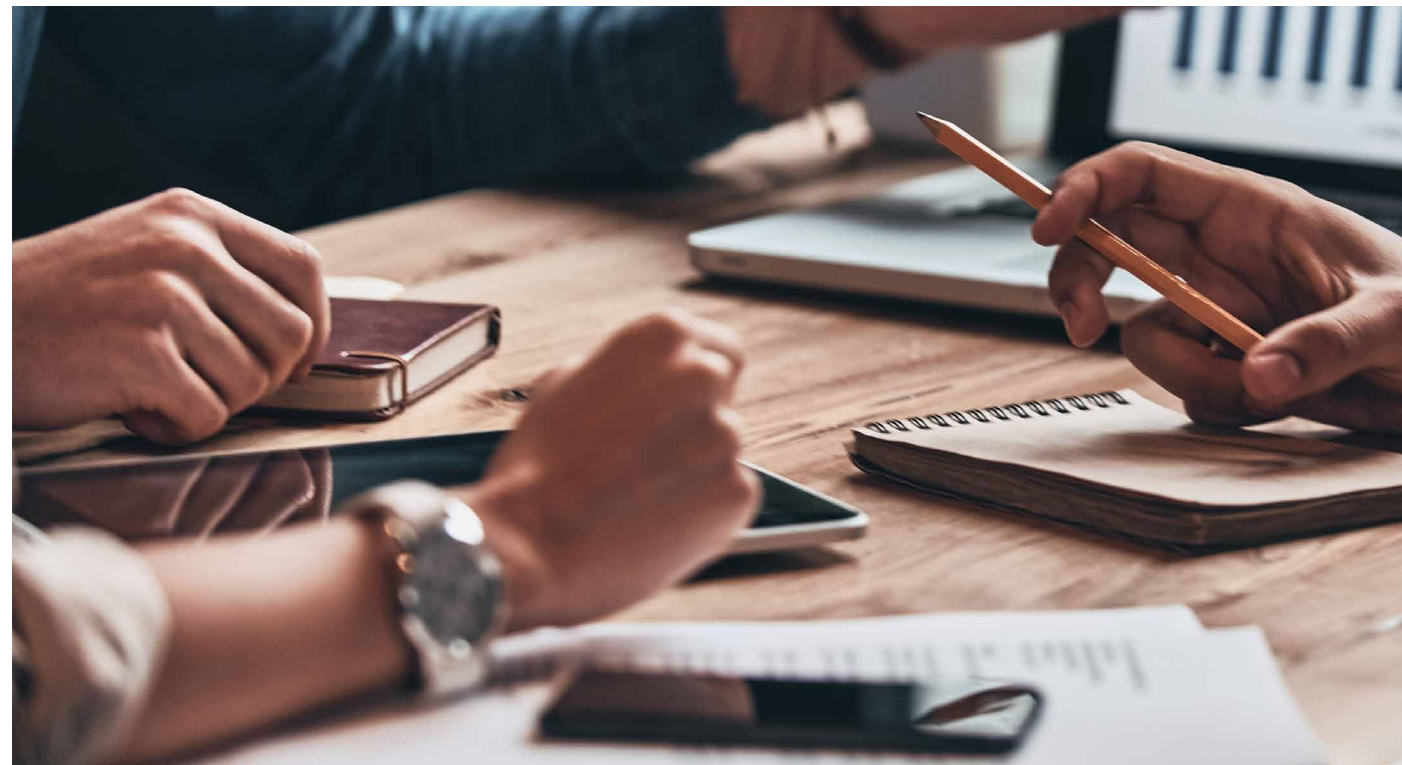
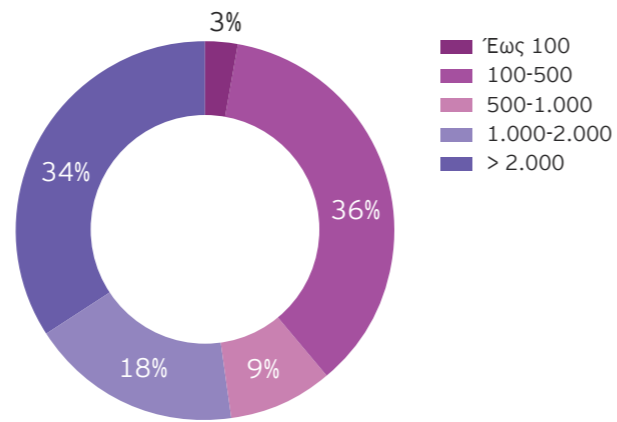


Το δείγμα περιλαμβάνει, επίσης, ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος, με βάση τον κύκλο εργασιών, αλλά και τον αριθμό των εργαζόμενων.

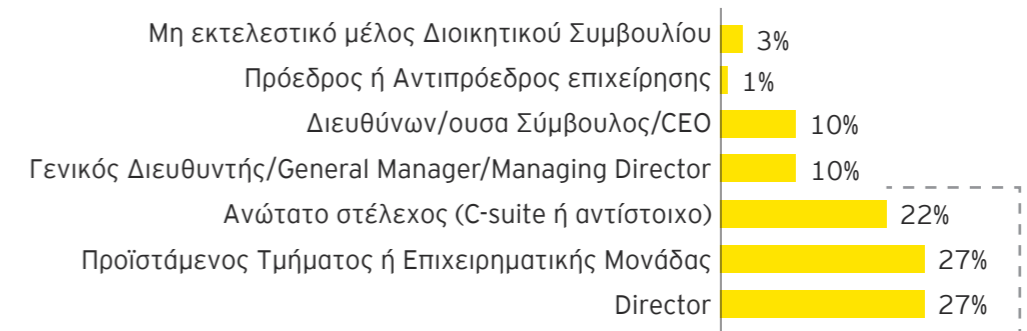
### Κύκλος εργασιών



### Αριθμός εργαζόμενων



### Ρόλος στην επιχείρηση

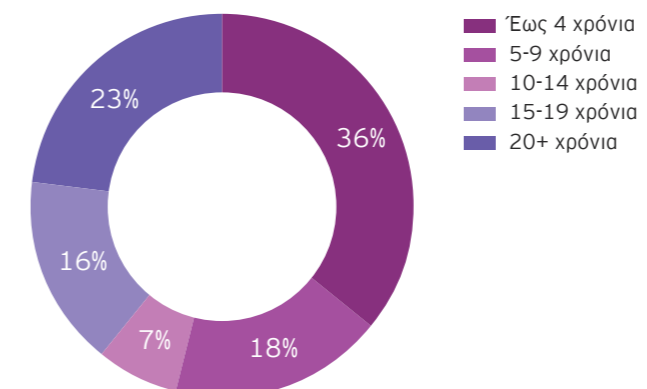


### Τμήμα επιχείρησης



Τέλος, τα στελέχη που συμμετείχαν εργάζονται, κατά μέσο όρο, για 12 χρόνια στην επιχείρηση.

### Έτη εργασίας στην επιχείρηση





**Το ταξίδι του μετασχηματισμού των επιχειρήσεων στην Ελλάδα**  
Αποτελέσματα έρευνας

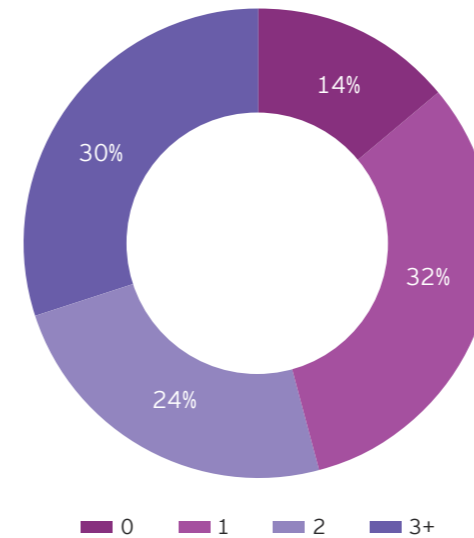
**Μία στις δύο επιχειρήσεις του δείγματος έχουν πραγματοποιήσει πάνω από δύο προγράμματα μετασχηματισμού**

Οι εταιρείες στην Ελλάδα είναι σε συνεχή μετασχηματισμό, ξεκινώντας από το 2010. Σύμφωνα με την έρευνά μας, τα τελευταία πέντε χρόνια, το 86% των επιχειρήσεων έχουν υλοποιήσει τουλάχιστον ένα έργο μετασχηματισμού, ενώ πάνω από το μισό δείγμα (54%) απάντησε ότι έχει ολοκληρώσει πάνω από δύο. Στον αντίποδα, μία στις τέσσερις εταιρείες με έσοδα λιγότερα των €200 εκατ. δεν έχουν ολοκληρώσει κανένα έργο μετασχηματισμού.

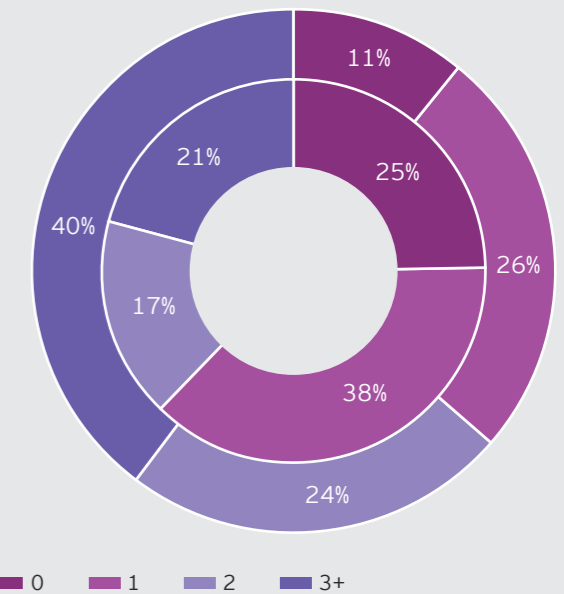
Παράλληλα, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις με πάνω από €200 εκατ. έσοδα έχουν ολοκληρώσει τουλάχιστον τρία έργα σε ποσοστό 40%, με το αντίστοιχο ποσοστό για τις εταιρείες με κύκλο εργασιών κάτω από €200 εκατ. να πέφτει στο μισό (21%). Τα ποσοστά είναι, αντίστοιχα, υψηλά για τις εισηγμένες (36%) και τις ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και εκτός Ελλάδος (37%).

**Πόσα προγράμματα μετασχηματισμού-transformation έχει ολοκληρώσει η επιχείρησας τα τελευταία 5 χρόνια;**

Δείγμα: 70 ερωτηθέντες



**Προγράμματα που ολοκληρώθηκαν ανά μέγεθος εταιρείας**



Το εξωτερικό γράφημα αφορά εταιρείες με έσοδα άνω των €200 εκατ. και το εσωτερικό, με έσοδα έως €200 εκατ.

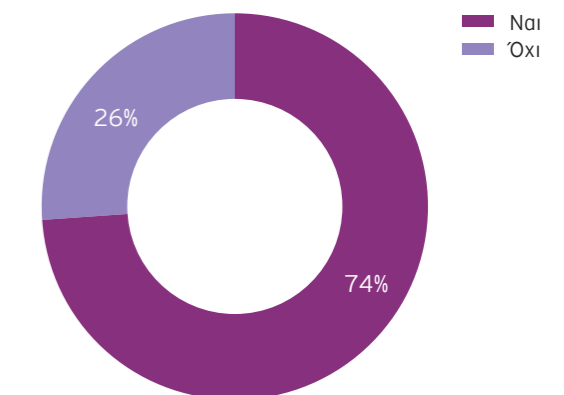
**Σημείωση:** Τα ποσοστά στα διαγράμματα ενδέχεται να μην αθροίζουν στο 100, λόγω στρογγυλοποιήσεων (+/-1%)

**Τρεις στις τέσσερις επιχειρήσεις υλοποιούν σήμερα κάποιο πρόγραμμα μετασχηματισμού**

Οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σήμερα σε ένα μετασχηματιστικό ταξίδι (transformation journey). Συνολικά, 74% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους υλοποιεί σήμερα ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού. Μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών κυριαρχούν, κυρίως, επιχειρήσεις με έσοδα άνω των €200 εκατ., και άνω των 1.000 εργαζομένων, καθώς και επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι έχουν ήδη υλοποιήσει τουλάχιστον ένα ή περισσότερα προγράμματα.

**Η επιχείρησή σας υλοποιεί αυτή τη στιγμή κάποιο πρόγραμμα μετασχηματισμού;**

Δείγμα: 70 ερωτηθέντες





## Αναδιάρθρωση με στόχο την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των ευκαιριών της ψηφιακής τεχνολογίας

Οι οργανισμοί ωθούνται στην ανάγκη του μετασχηματισμού λόγω πλήθους προκλήσεων και αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον: την εξέλιξη της τεχνολογίας, τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών, τις αλλαγές στην αγορά εργασίας, τον εντεινόμενο ανταγωνισμό, αλλά και εξωγενείς απειλές, όπως η πανδημία, οι γεωπολιτικές εντάσεις και οι ρυθμιστικές ή πολιτικές παρεμβάσεις στην αγορά.

Δύο στους τρεις συμμετέχοντες στην έρευνα (65%), ανέφεραν ως βασικό κίνητρο την ανάγκη αναδιάρθρωσης της επιχείρησης με στόχο την ανάπτυξη. Το κίνητρο αυτό εμφανίζεται ιδιαίτερα έντονο στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, με το ποσοστό αυτό να φτάνει το 71% μεταξύ των επιχειρήσεων που απασχολούν πάνω από 1.000 εργαζόμενους, και το 74% μεταξύ όσων έχουν έσοδα που ξεπερνούν τα €200 εκατ.

Με μικρή διαφορά ακολουθεί η αξιοποίηση των ευκαιριών της ψηφιακής τεχνολογίας (62%), κίνητρο ιδιαίτερα ισχυ-

## Ποια ή ποιες ήταν οι βασικές επιχειρηματικές ανάγκες/κίνητρα του/των προγράμματος/προγραμμάτων μετασχηματισμού που έχει/έχουν υλοποιηθεί στην επιχείρησή σας;

Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα



6. EY Attractiveness Survey Ελλάδα 2023, EY Ελλάδος, 3 Οκτωβρίου 2023

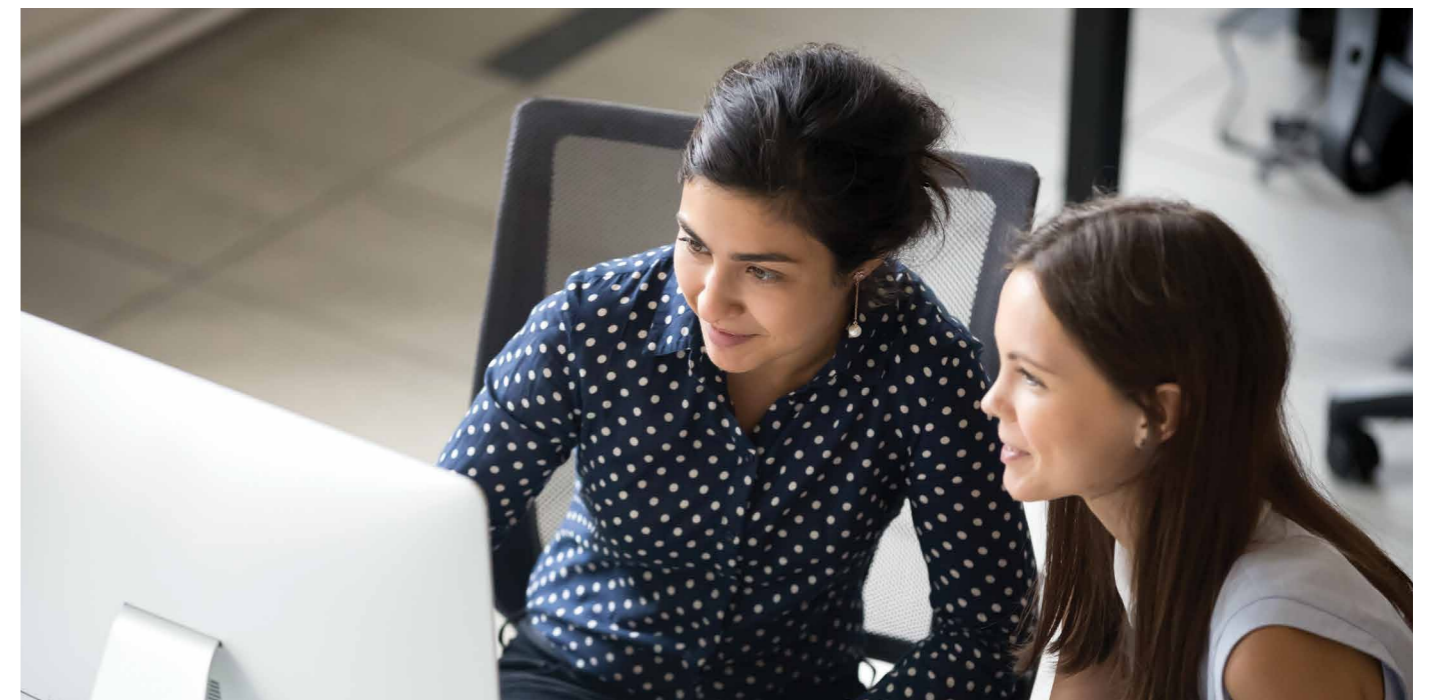
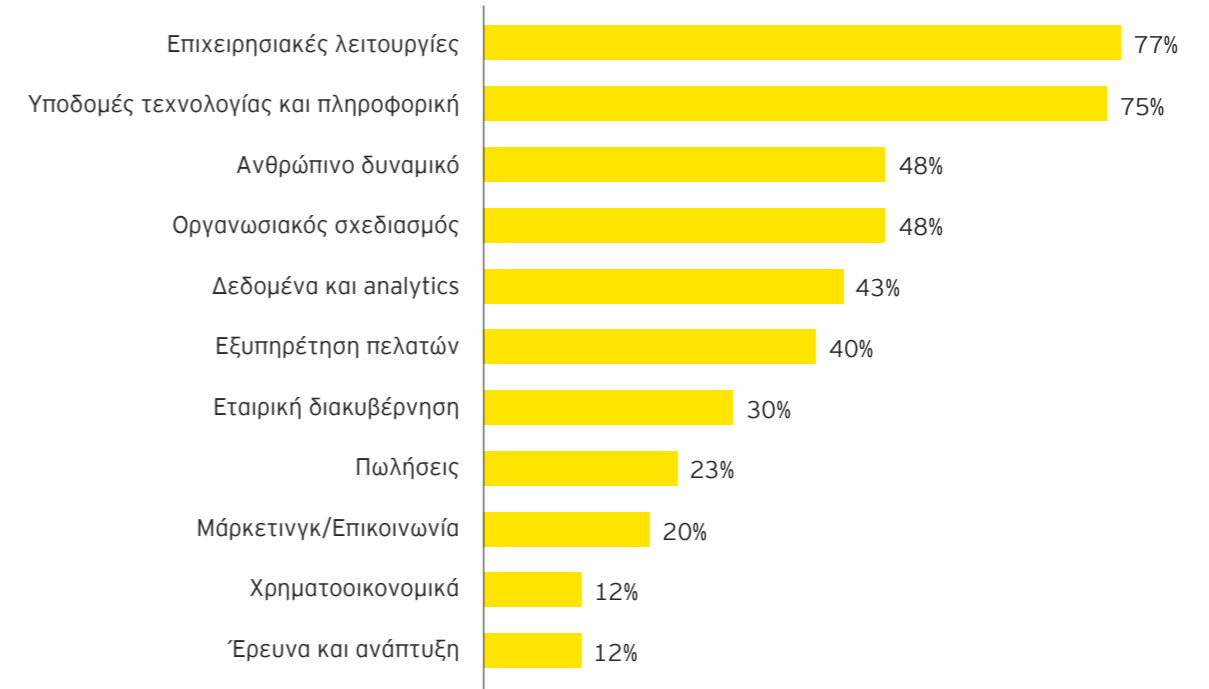
## Τρεις στις τέσσερις εταιρείες εστίασαν τα προγράμματα μετασχηματισμού τους σε επιχειρησιακές λειτουργίες και τεχνολογία

Φαίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι τα προγράμματα μετασχηματισμού στοχεύουν σε επιχειρησιακές λειτουργίες (77%), κυρίως μεταξύ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων (με έσοδα άνω των €200 εκατ.), και στην τεχνολογία (75%), ιδιαίτερα μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά και στις περιπτώσεις όπου έχει υλοποιηθεί μόνο ένα πρόγραμμα.

Παράλληλα, περίπου μία στις δύο επιχειρήσεις του δείγματος ανέφερε ότι το πρόγραμμα μετασχηματισμού εστίασε στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (48%) και τον οργανωσιακό σχεδιασμό (48%). Σημαντικό είναι, επίσης, το ποσοστό των προγραμμάτων μετασχηματισμού που εστίασαν στα δεδομένα και τα analytics (43%), καθώς και την εξυπηρέτηση πελατών (40%).

## Πού εστίαζε/αν το πρόγραμμα/τα προγράμματα μετασχηματισμού που υλοποίησε η επιχείρησή σας;

Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα





### ΚΡIs οικονομικής απόδοσης και πελατών οι σημαντικότεροι δείκτες απόδοσης - λιγότερο σημαντικοί οι περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί δείκτες

Οι δείκτες απόδοσης (ΚΡIs) διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία ενός προγράμματος μετασχηματισμού, καθώς επιτρέπουν την παρακολούθηση της προόδου, την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του μετασχηματισμού και τη διασφάλιση της επίτευξης των επιθυμητών στόχων. Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν μια σειρά από επιμέρους δείκτες ως προς τη σημαντικότητά τους για την ποσοτικοποίηση της επιτυχίας του μετασχηματισμού της επιχείρησής τους.

σύμφωνα με το 70% των ερωτηθέντων, ενώ στη δεύτερη θέση βρίσκονται οι δείκτες που αφορούν τους πελάτες (60%). Η ταχύτητα εκτέλεσης του μετασχηματισμού (50%), αναδεικνύεται ως σχετικά σημαντικότερη παράμετρος από τις δαπάνες του μετασχηματισμού (45%), οι οποίες συγκέντρωσαν το ίδιο ποσοστό με τους δείκτες που συνδέονται με τους εργαζόμενους (45%).

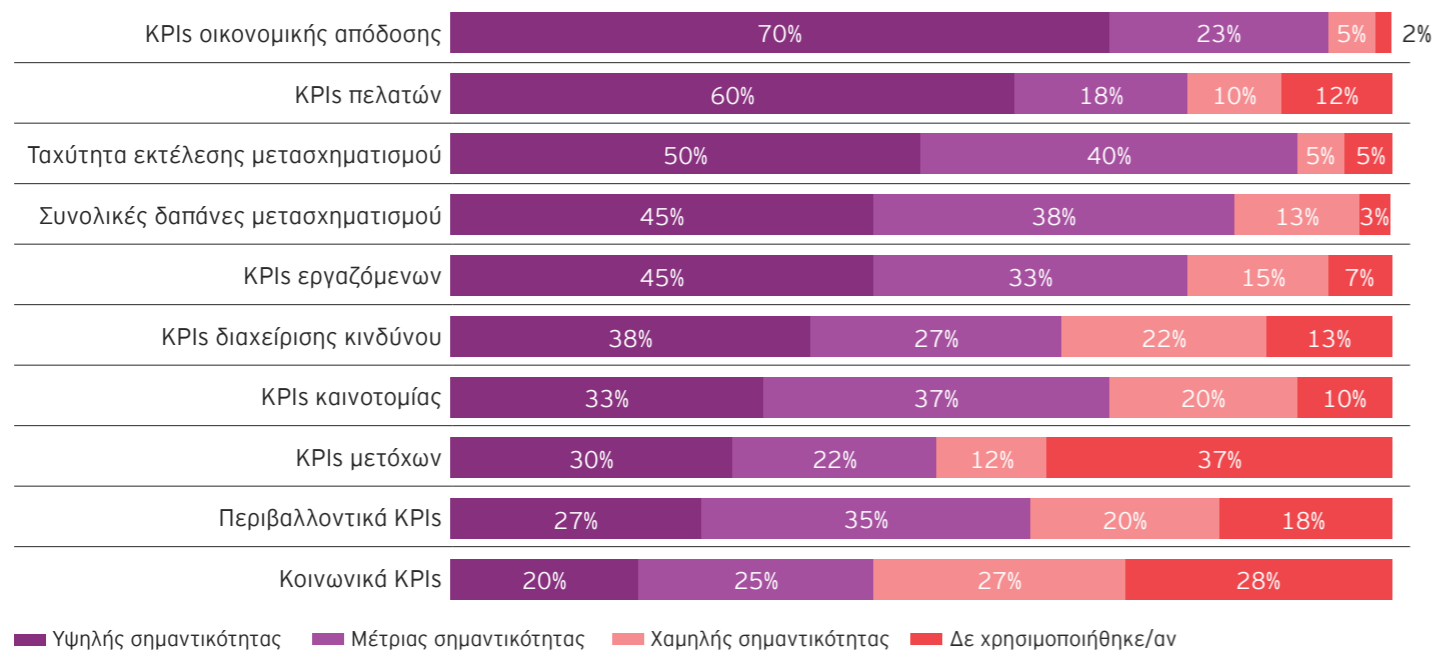
Εντύπωση προκαλεί ότι οι περιβαλλοντικοί (27%) και κοινωνικοί (20%) δείκτες βρίσκονται στις δύο τελευταίες θέσεις.

Ως δείκτες με την υψηλότερη σημαντικότητα αναδεικνύονται, με διαφορά, οι δείκτες οικονομικής απόδοσης,

### Πόσο σημαντικοί ήταν οι ακόλουθοι βασικοί δείκτες απόδοσης (ΚΡIs) στην ποσοτικοποίηση της επιτυχίας του μετασχηματισμού σας;

4βάθμια κλίμακα

Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα



■ Υψηλής σημαντικότητας ■ Μέτριας σημαντικότητας ■ Χαμηλής σημαντικότητας ■ Δε χρησιμοποιήθηκε/αν

**Σημείωση:** Τα ποσοστά στα διαγράμματα ενδέχεται να μην αθροίζουν στο 100, λόγω στρογγυλοποιήσεων (+/-1%)

### Τρεις στις τέσσερις επιχειρήσεις πέτυχαν τους δείκτες οικονομικής απόδοσης κατά την ολοκλήρωση του προγράμματος, ενώ μία στις δύο πέτυχε τους δείκτες πελατών

Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν, επίσης, τους δείκτες (ΚΡIs) που επιτεύχθηκαν μετά την ολοκλήρωση των προγραμμάτων μετασχηματισμού. Η σει-

ρά κατάταξης ακολουθεί, σε μεγάλο βαθμό, τη σειρά με την οποία αξιολογήθηκε και η σημαντικότητα των επιμέρους δεικτών.

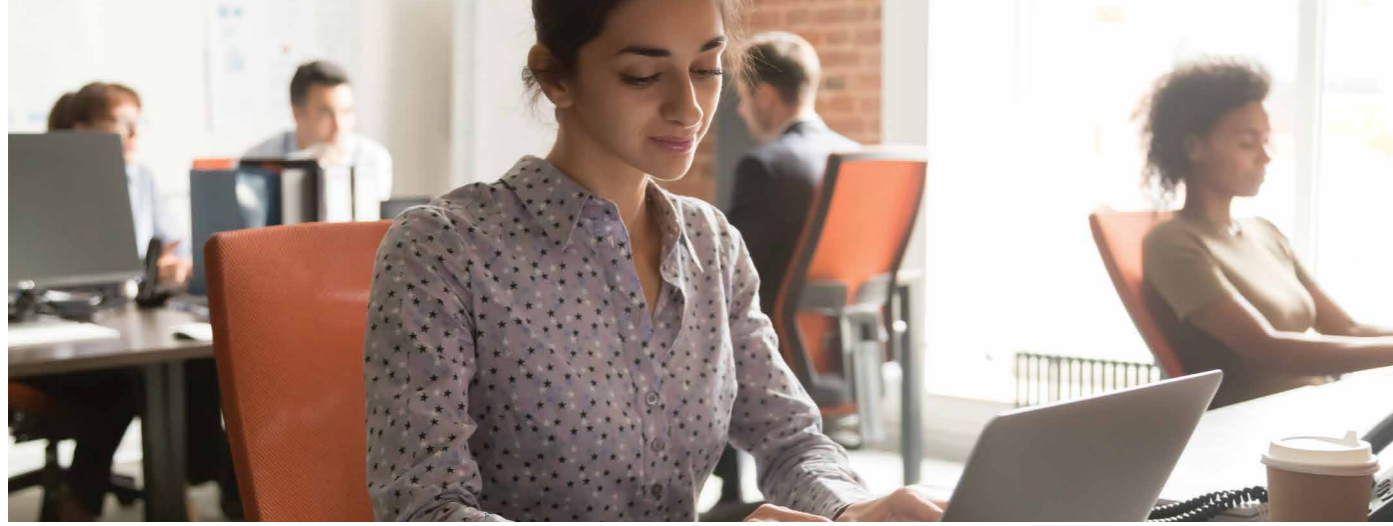
### Σημειώστε τους δείκτες (ΚΡIs) που επιτεύχθηκαν μετά το πρόγραμμα/τα προγράμματα μετασχηματισμού.

Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα



Τρεις στους τέσσερις συμμετέχοντες (76%), κυρίως από μεγαλύτερες επιχειρήσεις (με έσοδα άνω των €200 εκατ.), πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις με διεθνή δραστηριότητα, ανέφεραν ότι επιτεύχθηκαν οι δείκτες οικονομικής απόδοσης. Μία στις δύο (51%), κυρίως μεγαλύτερες επιχειρήσεις, πέτυχε τους στόχους που συνδέονται με

τους πελάτες. 46% πέτυχαν τους δείκτες που αφορούν την ταχύτητα εκτέλεσης του μετασχηματισμού και 41% τους σχετικούς με τις συνολικές δαπάνες του μετασχηματισμού δείκτες. Και πάλι, οι δείκτες που συνδέονται με το περιβάλλον (24%) και την κοινωνία (14%) βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις της κατάταξης.



## Η πλειοψηφία των προγραμμάτων μετασχηματισμού του δείγματος θεωρούνται επιτυχημένα από τα στελέχη

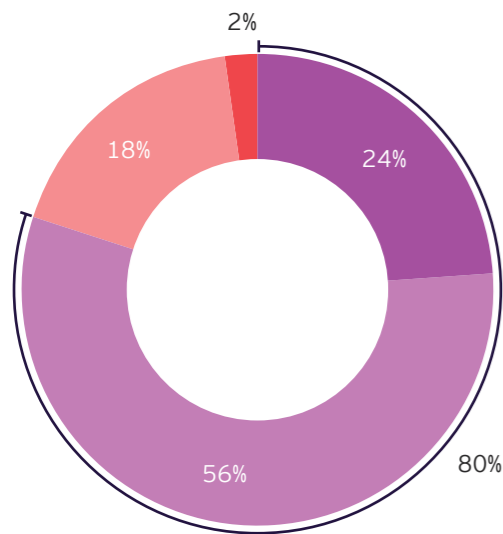
Συνολικά, οι επιχειρήσεις του δείγματος υλοποίησαν 119 έργα μετασχηματισμού. Τα προγράμματα αυτά κρίνονται ως επιτυχημένα, συγκεντρώνοντας, κατά μέσο όρο, 4,03 βαθμούς στην πενταβάθμια κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε.

80% των προγραμμάτων θεωρήθηκαν επιτυχημένα, πιο συγκεκριμένα, αρκετά επιτυχημένα (56%) ή πολύ επιτυχημένα (24%), ενώ το υπόλοιπο 20% των προγραμμάτων θεωρήθηκαν μέτρια έως λίγο επιτυχημένα. Παράλληλα, κανένα πρόγραμμα δε θεωρήθηκε αποτυχημένο.

## Πόσο επιτυχημένο/α ήταν το πρόγραμμα/τα προγράμματα μετασχηματισμού που διεξήγαγε η επιχείρησή σας;

5βάθμια κλίμακα (Καθόλου επιτυχημένο=1 ... Πολύ επιτυχημένο=5)

Δείγμα: 119 προγράμματα μετασχηματισμού που έχουν υλοποιηθεί



■ Πολύ επιτυχημένο  
■ Αρκετά επιτυχημένο  
■ Μετρίως επιτυχημένο  
■ Λίγο επιτυχημένο

Εμφανίζεται θετική συσχέτιση μεταξύ επιτυχίας προγραμμάτων και αριθμού προγραμμάτων που έχει υλοποιήσει η επιχείρηση, με το ποσοστό των πολύ πετυχημένων να φτάνει το 26% μεταξύ όσων έχουν υλοποιήσει τουλάχιστον δύο, και το 32% μεταξύ όσων έχουν υλοποιήσει τουλάχιστον τρία προγράμματα μετασχηματισμού.

Τα πολύ επιτυχημένα προγράμματα εντοπίζονται, επίσης, περισσότερο σε εταιρείες εισηγμένες, πολυεθνικές, ή ελληνικές που δραστηριοποιούνται μόνο στην Ελλάδα, καθώς και σε αυτές με περισσότερους από 1.000 εργαζόμενους. Συγχρόνως, όμως, υψηλό ποσοστό πολύ επιτυχημένων προγραμμάτων καταγράφεται και μεταξύ των επιχειρήσεων με έσοδα που δεν ξεπερνούν τα €200 εκατ.

Εντοπίστηκαν, όμως, και άλλα στοιχεία που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις με υψηλά ποσοστά πολύ επιτυχημένων προγραμμάτων:

- ▶ Οι βασικές επιχειρηματικές ανάγκες που οδηγούν σε έργα μετασχηματισμού είναι η παραγωγικότητα και η αναποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών, ενώ τα προγράμματα που υλοποιούν εστιάζουν στο ανθρώπινο δυναμικό και τις πωλήσεις.
- ▶ Παράλληλα, ως σημαντικότερους δείκτες απόδοσης κατά τη διάρκεια του προγράμματος όρισαν την ταχύτητα εκτέλεσης και τους δείκτες που σχετίζονται με τους πελάτες και τους εργαζόμενους. Οι δείκτες που θεωρούν ότι επιτεύχθηκαν περισσότερο είναι οι δείκτες που αφορούν την ταχύτητα εκτέλεσης, τη διαχείριση κινδύνου, τις δαπάνες, την καινοτομία και τους εργαζόμενους.
- ▶ Τέλος, φαίνεται να παρουσιάζουν λιγότερες προκλήσεις σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπων και επικοινωνίας.

Στον αντίποδα, τα λιγότερο επιτυχημένα προγράμματα με χαμηλότερη επίτευξη των δεικτών απόδοσης (KPIs), εντοπίζονται περισσότερο σε επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει μόνο ένα έργο μετασχηματισμού, καθώς και επιχειρήσεις με:

- ▶ Βασικές επιχειρηματικές ανάγκες την αλλαγή της συμπεριφοράς και των συνηθειών των καταναλωτών.
- ▶ Προγράμματα που εστιάζουν λιγότερο στις πωλήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό.

## Οι σημαντικότερες προκλήσεις κατά τη διάρκεια του προγράμματος μετασχηματισμού συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες αμβλύνονται στην πορεία, κατά την υλοποίηση επιπρόσθετων προγραμμάτων

Οι τομείς όπου εντοπίστηκαν οι σημαντικότερες προκλήσεις αφορούν, κατά κύριο λόγο, την κουλτούρα και τους νέους τρόπους εργασίας, συγκεντρώνοντας το 55% των αναφορών. Η συγκεκριμένη πρόκληση συγκέντρωσε υψηλότερα ποσοστά μεταξύ των εταιρειών που έχουν υλοποιήσει ένα μόνο πρόγραμμα (68%) και φθίνει σε κάθε επόμενο πρόγραμμα που υλοποιείται, μεταξύ όσων έχουν έσοδα έως €200 εκατ. (67%), αλλά και μεταξύ των ιδιωτικών, μη εισηγμένων εταιρειών (62%).

αλλά και οι ικανότητές του. Στον αντίποδα, με μεγαλύτερη ένταση εμφανίζονται το ξεκάθαρο όραμα, η ηγεσία και στρατηγική, καθώς και ο σχεδιασμός και η διαχείριση των έργων, στις μεγαλύτερες εταιρείες.

“

## Οι άνθρωποι αλλάζουν τις εταιρείες.

Chief Transformation Officer,  
Εταιρεία στον κλάδο Ενέργειας και Φυσικών πόρων

## Σε ποιους τομείς εντοπίστηκαν οι τρεις σημαντικότερες προκλήσεις κατά τη διάρκεια του προγράμματος/των προγραμμάτων μετασχηματισμού;

Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα



**Ασαφή πλάνα διαχείρισης της αλλαγής (change management), μη επαρκής επικοινωνία για τα οφέλη του μετασχηματισμού στους εργαζόμενους και αντίσταση στην αλλαγή, οι μεγαλύτερες προκλήσεις σε θέματα διαχείρισης ανθρώπων και επικοινωνίας**

Η έρευνα εστίασε ιδιαίτερα στις προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις κατά την υλοποίηση προγραμμάτων μετασχηματισμού σε θέματα διαχείρισης ανθρώπων και επικοινωνίας, είτε αναφορικά με το προσωπικό, είτε με ανώτατα διευθυντικά στελέχη (C-suites). Η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων (85%) φαίνεται να αντιμετώπισε παρόμοιες προκλήσεις, με τρία βασικά ζητήματα να έχουν αναφερθεί τουλάχιστον από το ένα τρίτο των συμμετεχόντων.

37% των στελεχών δήλωσαν ότι το πλάνο διαχείρισης της αλλαγής δεν ήταν σαφές και ξεκάθαρο, ποσοστό που φτάνει το 50% μεταξύ των πολυεθνικών εταιρειών, και που φαίνεται να γίνεται λιγότερο πειστικό με την απόκτηση σχετικής εμπειρίας (50% για τις εταιρείες που έχουν υλοποιήσει ένα πρόγραμμα, 35% για όσες έχουν υλοποιήσει δύο, και 24% για όσες έχουν υλοποιήσει τρία ή περισσότερα προγράμματα).

Το ίδιο ποσοστό (37%) ανέφεραν ότι τα οφέλη του μετασχηματισμού στους εργαζόμενους δεν είχαν προσδιοριστεί και επικοινωνηθεί επαρκώς. Το ζήτημα αναδεικνύεται ιδιαίτερα από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις βάσει εσόδων (44%), καθώς και από τις εισηγμένες (48%).

35% των ερωτώμενων διαπίστωσαν ότι η αντίσταση στην αλλαγή ήταν μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, με το φαινόμενο να εμφανίζεται πιο έντονο μεταξύ των μη εισηγμένων (41%) και των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μόνο στην Ελλάδα (47%). Και αυτό το πρόβλημα παρουσιάζεται εντονότερο μεταξύ των επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει ένα έργο (46%), σε σχέση με αυτές που έχουν υλοποιήσει δύο (35%), και τρία ή περισσότερα (24%).

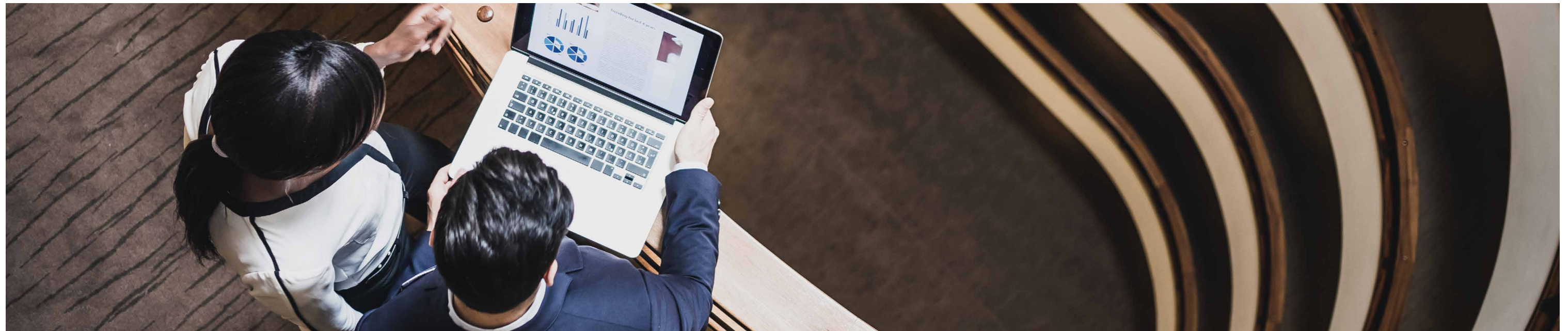
Αξίζει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που, σύμφωνα με τα στελέχη τους, ολοκλήρωσαν με επιτυχία προγράμματα μετασχηματισμού, εντόπισαν συνολικά λιγότερες προκλήσεις σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπων και επικοινωνίας.

Αντίθετα, στις επιχειρήσεις όπου τα στελέχη εκτιμούν ότι τα προγράμματα ήταν λιγότερο επιτυχημένα, εντοπίστηκαν προκλήσεις ως προς τη λιγότερο αποτελεσματική επικοινωνία των στόχων, το μη σαφές πλάνο διαχείρισης αλλαγής, τη χαμηλότερη δέσμευση των εργαζόμενων στο όραμα και τη μη επαρκή επικοινωνία των οφελών του έργου.

“  
**Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η δημιουργία του αισθήματος ασφάλειας στο προσωπικό στην πορεία του μετασχηματισμού είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας.**

CEO,  
 Εταιρεία στον κλάδο Επιστημών Υγείας και Ευεξίας

**Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίσατε σε θέματα διαχείρισης ανθρώπων και επικοινωνίας (ανώτατα στελέχη και προσωπικό) κατά τη διάρκεια του προγράμματος/των προγραμμάτων μετασχηματισμού; Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα**



**Τα ανώτατα στελέχη φαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο θετικά από τα προγράμματα μετασχηματισμού, ενώ οι θετικές επιπτώσεις του μετασχηματισμού στο σύνολο του προσωπικού είναι πιο εμφανείς μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος**

Ζητήθηκε, επίσης, από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν πώς επηρέασαν τα προγράμματα μετασχηματισμού τους εργαζόμενους ανά στάδιο υλοποίησης, και ανάλογα με τη θέση τους στην ιεραρχία της εταιρείας.

Είναι σαφές ότι η θετική επίδραση των προγραμμάτων μετασχηματισμού συναρτάται με το επίπεδο της ιεραρχίας των στελεχών (seniority), και ότι αυτό ισχύει σε όλες τις φάσεις υλοποίησης ενώ, παράλληλα, οι θετικές επιπτώσεις του μετασχηματισμού είναι πιο εμφανείς μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.

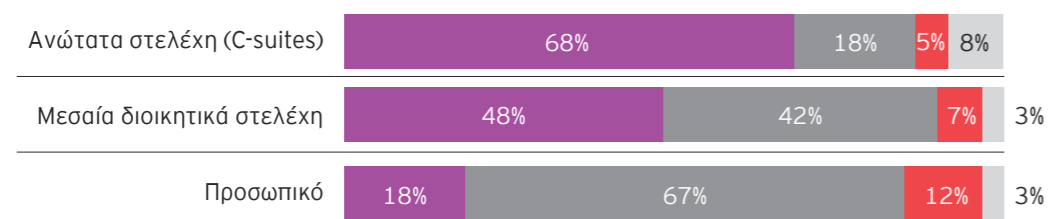
Πιο συγκεκριμένα, περίπου δύο στους τρεις συμμετέχοντες εκτιμούν ότι τα ανώτατα στελέχη (C-suites) επηρεάστηκαν

θετικά από τα προγράμματα μετασχηματισμού πριν και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, ενώ μόλις ένας στους πέντε θεωρούν ότι το προσωπικό επηρεάστηκε θετικά πριν και κατά τη διάρκεια. Αξίζει να σημειωθεί η αρνητική επίδραση των προγραμμάτων μετασχηματισμού, κυρίως στο προσωπικό, που φθάνει το 23% κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, αλλά περιορίζεται στο 8% με την ολοκλήρωση του έργου. Μετά την ολοκλήρωση του έργου, η θετική επίδραση των προγραμμάτων βελτιώνεται σημαντικά σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

**Πώς επηρέασε/αν το πρόγραμμα/τα προγράμματα τους εργαζόμενους ανά στάδιο υλοποίησης;**

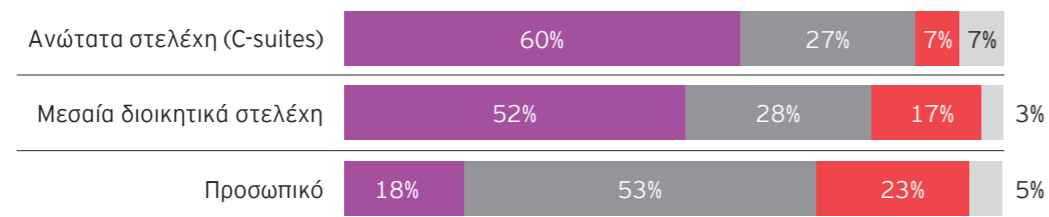
*Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα*

**Πριν την υλοποίηση**

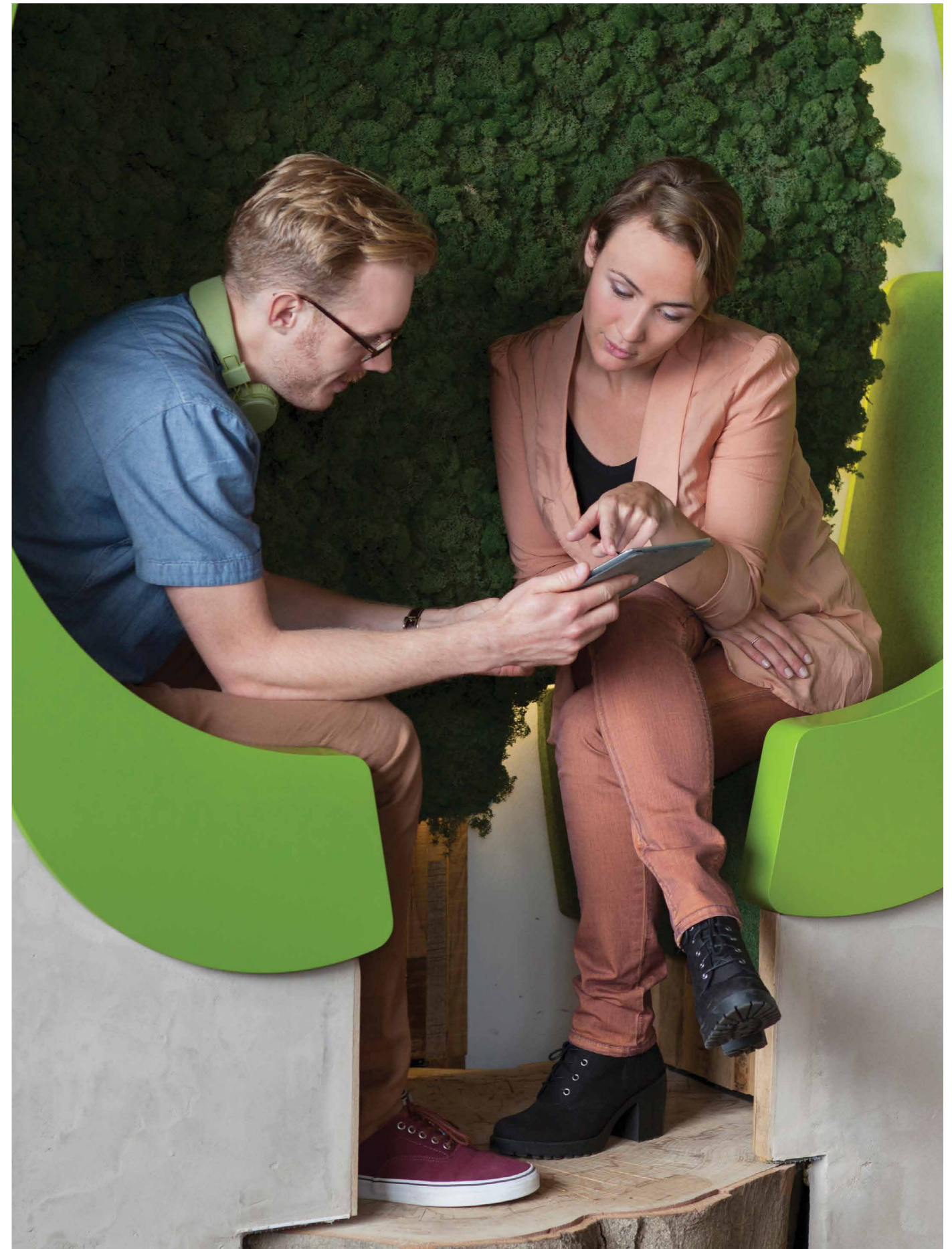
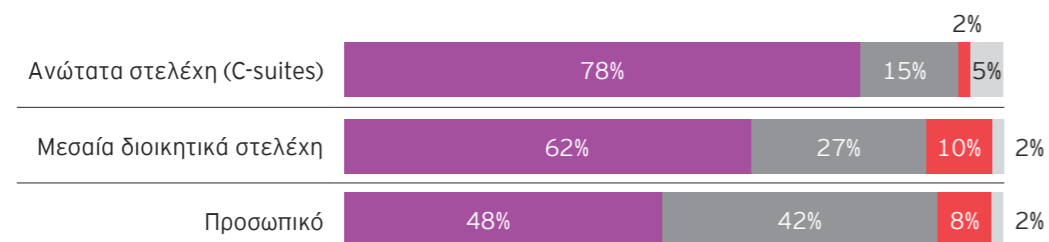


■ Θετικά  
■ Ουδέτερα  
■ Αρνητικά  
■ ΔΓ/ΔΑ

**Κατά την υλοποίηση**



**Μετά την υλοποίηση**



**Στα πιο επιτυχημένα προγράμματα υπήρχε συνεισφορά από παρόχους υπηρεσιών, κυρίως ως προς την παροχή τεχνολογιών και εργαλείων**

Οι εξωτερικοί πάροχοι υπηρεσιών, όπως σύμβουλοι, πάροχοι τεχνολογίας, ή εξειδικευμένες εταιρείες, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στον σχεδιασμό και την επιτυχή ολοκλήρωση έργων μετασχηματισμού. Με αυτό το δεδομένο, εξετάστηκε, ο ρόλος και η συνεισφορά τους κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος μετασχηματισμού.

- Ως σημαντικότερη συνεισφορά αναδεικνύεται η παροχή αποκλειστικών τεχνολογιών, δεδομένων ή εργαλείων (35%). Είναι ενδιαφέρον ότι η συνεισφορά αυτή εκτιμάται περισσότερο από τις μικρότερες επιχειρήσεις (σχεδόν 40%), αλλά και όσες διαθέτουν εμπειρία, έχοντας υλοποιήσει τρία ή περισσότερα προγράμματα (52%).
- Η αποτύπωση βέλτιστων πρακτικών για τη διαμόρφωση της στρατηγικής (33% στο σύνολο) κρίνεται περισσότερο σημαντική για τις επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει τρία ή περισσότερα προγράμματα (52%), τις εισηγμένες (52%), και τις επιχειρήσεις άνω των 1.000 εργαζόμενων (44%).
- 28% των συμμετεχόντων κρίνει σημαντική τη συνεισφορά των παρόχων στην εκτέλεση του προγράμματος, με το ποσοστό να αυξάνεται στο 39% για όσες εταιρείες απασχολούν έως 1.000 εργαζόμενους.

Οι αναφορές στις υπόλοιπες συνεισφορές από παρόχους υπηρεσιών είναι σαφώς λιγότερες, γεγονός που υποδηλώνει κατακερματισμένες και διαφοροποιημένες ανάγκες των επιχειρήσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, τα στελέχη που δήλωσαν ότι οι επιχειρήσεις τους υλοποίησαν προγράμματα με υψηλό βαθμό

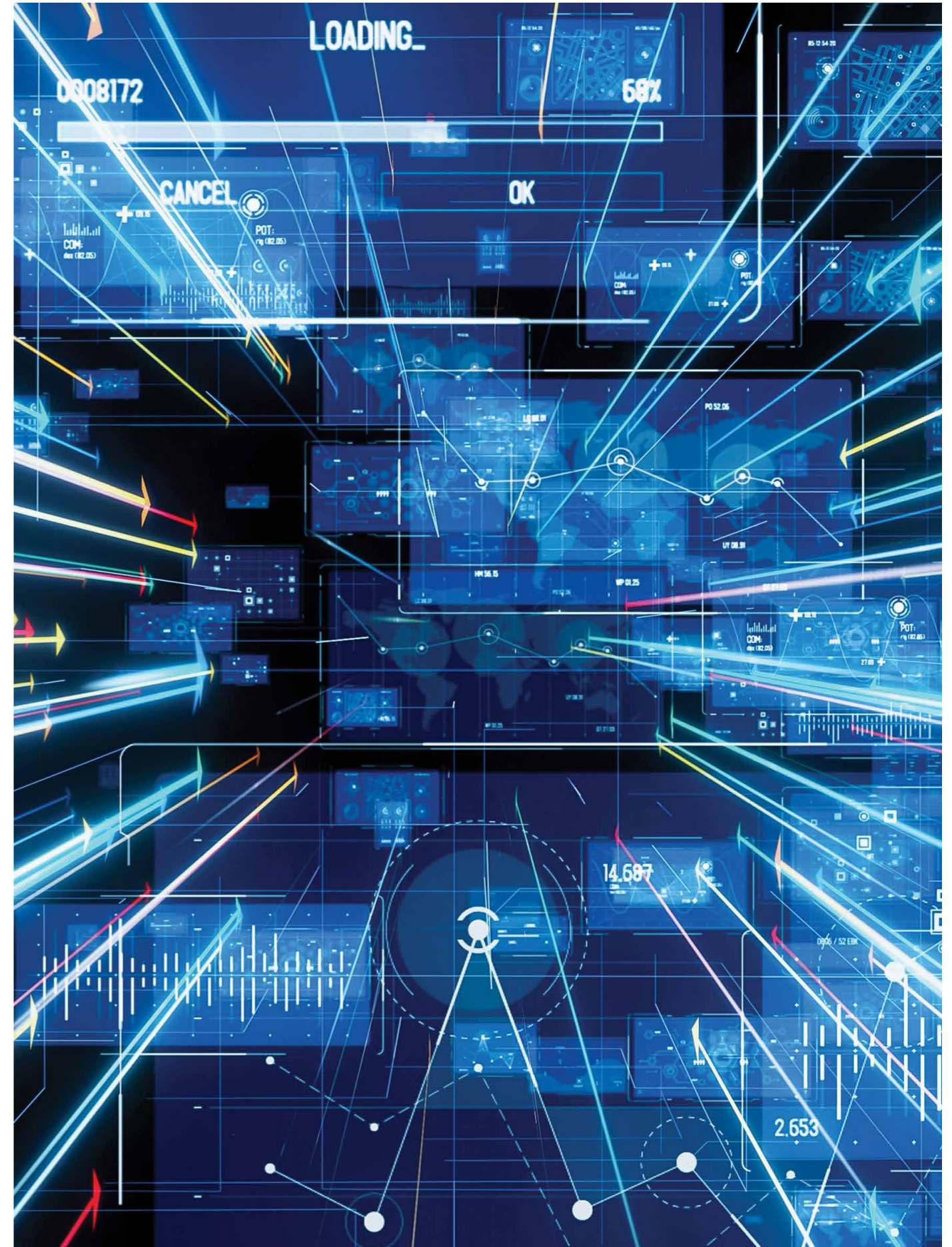
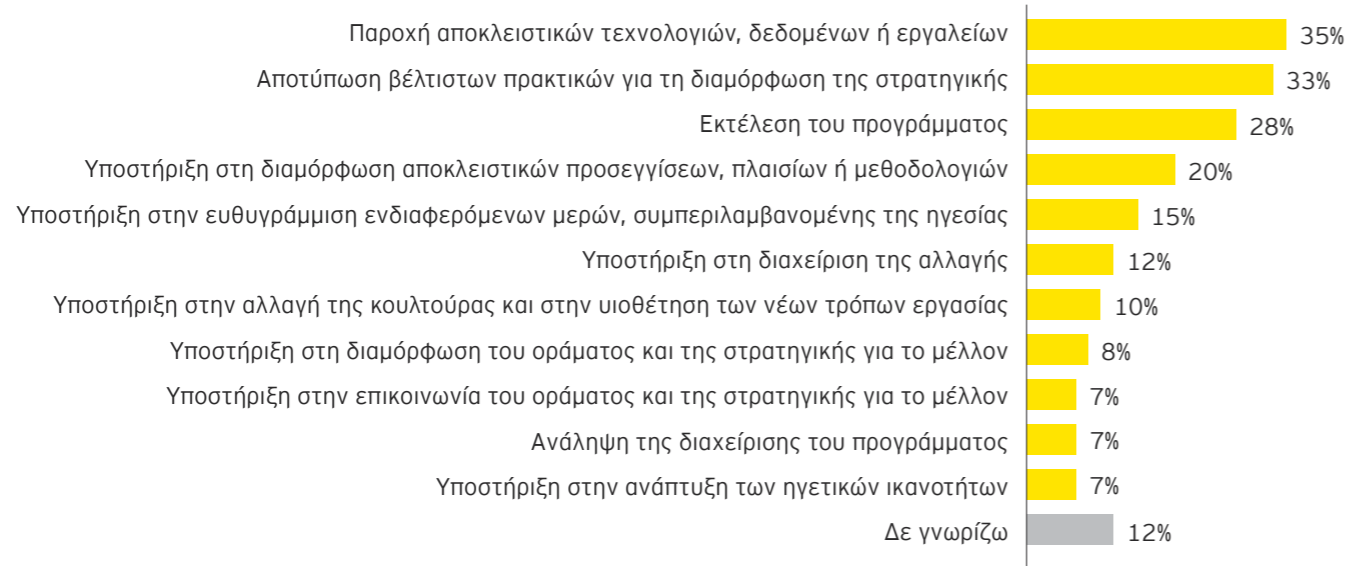
επιτυχίας, ανέφεραν σημαντική συνεισφορά από παρόχους υπηρεσιών, κυρίως ως προς την παροχή τεχνολογιών και εργαλείων. Αντίθετα, τα στελέχη που χαρακτήρισαν τα έργα μετασχηματισμού που υλοποίησαν οι επιχειρήσεις τους λιγότερο επιτυχημένα, ανέφεραν συνεισφορές από παρόχους υπηρεσιών με λιγότερη ένταση, με σημαντικότερη την παροχή τεχνολογιών και εργαλείων ενώ, ταυτόχρονα, μεταξύ των στελεχών αυτών καταγράφεται η ανάγκη για περισσότερη ενημέρωση αναφορικά με την πιθανή συνεισφορά των παρόχων υπηρεσιών.

**“ Σε μεγάλα έργα μετασχηματισμού είναι σημαντικό να συνεργάζεσαι με τους καλύτερους, αν προσπαθήσεις να το κάνεις μόνος σου έχεις χάσει.**

Chief Transformation Officer,  
Εταιρεία στον κλάδο Ενέργειας και Φυσικών πόρων

**Ποιες είναι οι τρεις πιο σημαντικές συνεισφορές που έχει λάβει η επιχείρησή σας από τους παρόχους υπηρεσιών κατά τη διάρκεια του έργου/των έργων μετασχηματισμού;**

Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα





### Η ξεκάθαρη διατύπωση του οράματος του μετασχηματισμού φαίνεται να είναι παράγοντας επιτυχίας

Η διατύπωση ενός σαφούς και πειστικού οράματος, ικανού να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τον οργανισμό είναι κρίσιμη για την επιτυχία ενός έργου μετασχηματισμού. Στο πλαίσιο αυτό, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να τοποθετηθούν σε μια δεκαβάθμια κλίμακα, σε σχέση με μια σειρά από φράσεις που αφορούν το όραμα του μετασχηματισμού.

Η γενική διαπίστωση που προκύπτει είναι ότι η ηγεσία και η ανώτερη διοίκηση, που ήταν μέρος της έρευνας, φαίνεται να θεωρούν ότι ανταποκρίνονται καλά στην αποτελεσματική διαχείριση του οράματος του μετασχηματισμού, διατυπώνοντας ένα όραμα με το οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ταυτιστούν και να τους κινητοποιήσει, αλλά και να εξηγούν τους λόγους για τους οποίους η επιχείρηση πρέπει

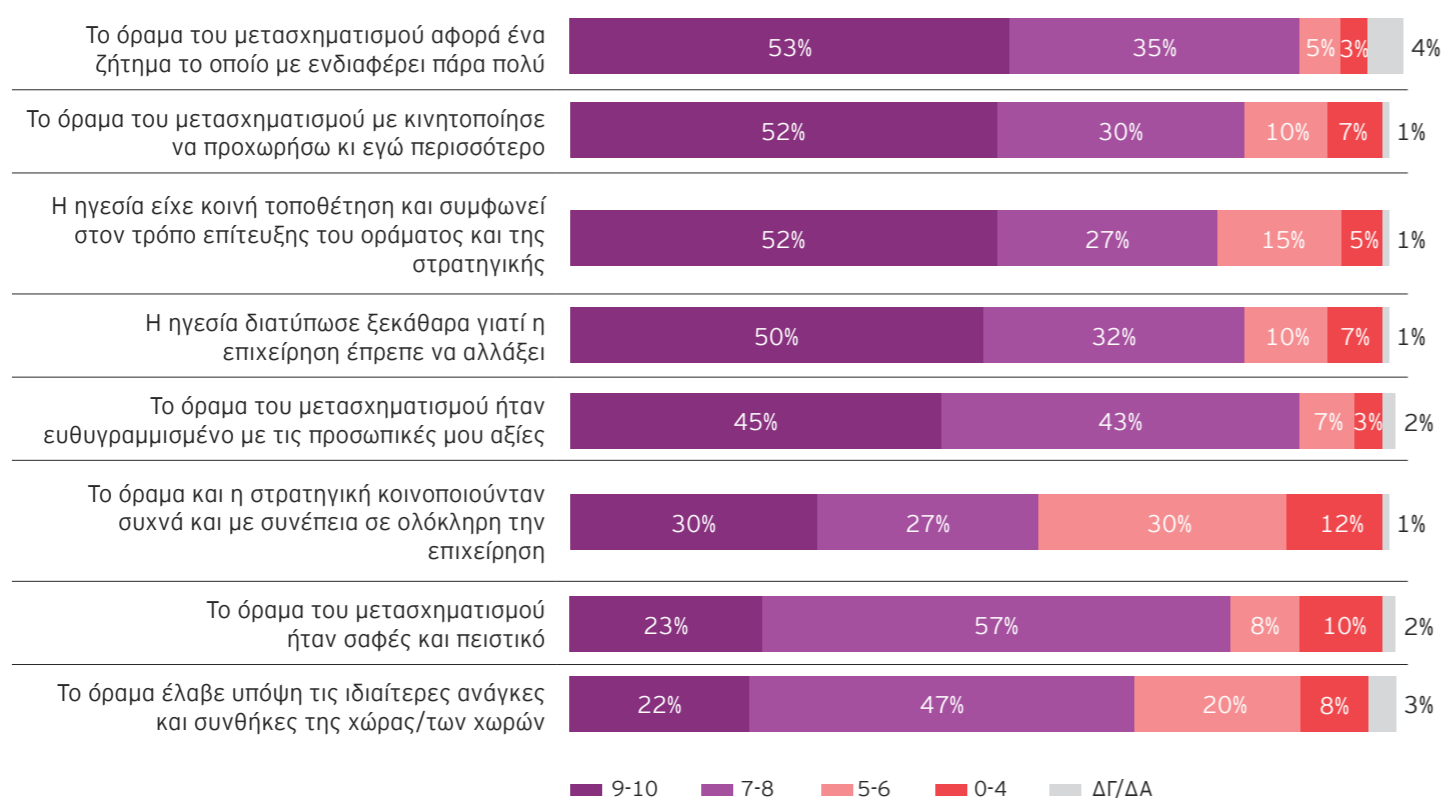
να αλλάξει. Έτσι, 53% των ερωτώμενων συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι το όραμα του μετασχηματισμού αφορά ένα ζήτημα το οποίο τους ενδιαφέρει πάρα πολύ, 52% ότι τους κινητοποίησε να προχωρήσουν περισσότερο, και το ίδιο ποσοστό ότι η ηγεσία είχε κοινή τοποθέτηση και συμφωνία ως προς τον τρόπο επίτευξης του οράματος και της στρατηγικής (52%), ενώ 50% θεωρεί ότι η ηγεσία διατύπωσε ξεκάθαρα γιατί η επιχείρηση έπρεπε να αλλάξει. Μικρότερο ποσοστό των ερωτώμενων (45%), πιστεύει ότι το όραμα ήταν ευθυγραμμισμένο με τις προσωπικές τους αξίες.

Η ηγεσία φαίνεται να διαχειρίστηκε λιγότερο αποτελεσματικά τη συχνή και συνεπή κοινοποίηση του οράματος σε ολόκληρη την επιχείρηση (30%, με το ίδιο ποσοστό να εκτιμά ότι δεν κοινοποιήθηκε το πρόγραμμα αποτελεσματικά).

### Σε ποιον βαθμό οι ακόλουθες φράσεις εξέφραζαν το πρόγραμμα μετασχηματισμού;

10βάθμια κλίμακα (0= Καθόλου, 5= Μέτρια, 10= Απολύτως)

Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα



### Οι μικρότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα προγράμματα μετασχηματισμού θα πρέπει να ολοκληρώνονται σε έξι με 12 μήνες, ενώ οι μεγαλύτερες σε ένα με δύο έτη

Το ιδανικό χρονικό πλαίσιο για ένα έργο μετασχηματισμού μπορεί να ποικίλει σημαντικά, ανάλογα με τη φύση και το εύρος του μετασχηματισμού, τους συγκεκριμένους στόχους του οργανισμού και μια σειρά από άλλους παράγοντες.

Ασφικτικά χρονοδιαγράμματα, ενδέχεται, να οδηγήσουν σε αστοχίες και παραλείψεις, ενώ υπερβολικά μεγάλα χρονικά πλαίσια μπορεί να οδηγήσουν σε εξάντληση πόρων και χαμένες ευκαιρίες. Επομένως, είναι σημαντικό να ορισθεί ένα ρεαλιστικό, καλά σχεδιασμένο χρονοδιάγραμμα που να εξασφαλίζει ισορροπία μεταξύ χρόνου ολοκλήρωσης και απόδοσης.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για τους δείκτες απόδοσης των προγραμμάτων μετασχηματισμού ανέδειξαν τη ση-

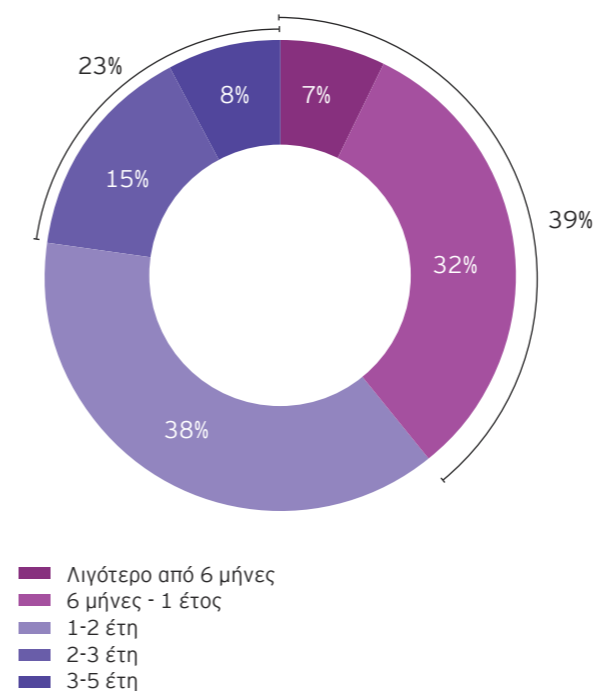
μασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις στη χρονική διάρκεια του προγράμματος.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις αισθάνονται εντονότερη πίεση να ολοκληρώσουν ένα έργο μετασχηματισμού στον μικρότερο δυνατό χρόνο. Ένας στους τρεις συμμετέχοντες (39%) προσδιόρισε την ιδανική διάρκεια σε λιγότερο από έναν χρόνο, ενώ ένα στα δύο στελέχη με αυτή τη δήλωση προέρχονται από επιχειρήσεις με έσοδα που δεν ξεπερνούν τα €200 εκατ. (56%), λιγότερους από 1.000 εργαζόμενους (50%) και μη εισηγμένες επιχειρήσεις (51%).

Παράλληλα, το 38% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα τοποθετούν τον ιδανικό χρόνο μεταξύ ενός και δύο ετών. Τα στελέχη αυτά προέρχονται, κυρίως, από εισηγμένες (57%) και πολυεθνικές (56%) εταιρείες.

### Κατά τη γνώμη σας, ποια είναι η ιδανική διάρκεια για ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού;

Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα



“ Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι σημαντικό να επαναπροσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι τακτικά.

Chief Transformation Officer,  
Εταιρεία στον κλάδο Ενέργειας και Φυσικών πόρων

## Οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να επενδύουν σε προγράμματα μετασχηματισμού

Ζητήθηκε, τέλος, από τις επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει προγράμματα μετασχηματισμού, να προσδιορίσουν πώς διαμορφώνεται σε σύγκριση με τα προηγούμενα πέντε χρόνια, ο φετινός τους προϋπολογισμός για έργα μετασχηματισμού.

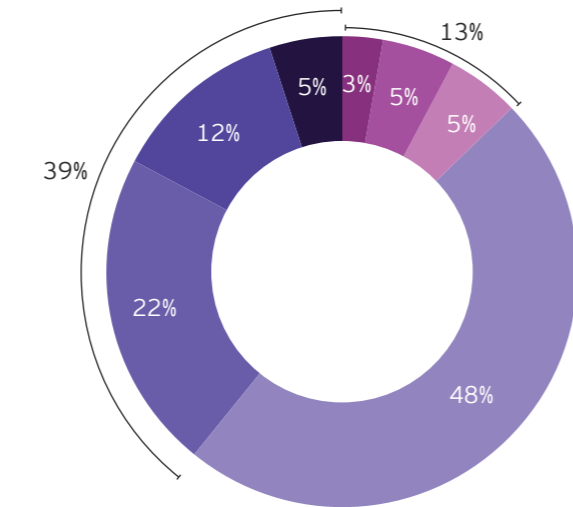
Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι εταιρείες στην Ελλάδα συνεχίζουν να επενδύουν σε προγράμματα μετασχηματισμού, καθώς 87% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ο φετινός προϋπολογισμός τους προβλέπεται να είναι ίδιος ή υψηλότερος σε σχέση με τα προηγούμενα 5 χρόνια.

Συγκεκριμένα, από αυτό το ποσοστό, το 39% των στελεχών δήλωσαν ότι ο προϋπολογισμός είναι αυξημένος. Είναι ενδιαφέρον ότι το συνολικό ποσοστό όσων δήλωσαν αύξηση του προϋπολογισμού φτάνει το 61% μεταξύ των σχετικά μικρότερων επιχειρήσεων με έσοδα που δεν ξεπερνούν τα €200 εκατ.

Τέλος, για μία στις δύο επιχειρήσεις (48%), ο φετινός προϋπολογισμός είναι ο ίδιος με των προηγούμενων πέντε ετών, με το ποσοστό αυτό να φτάνει το 61% μεταξύ των πολυεθνικών εταιρειών.

### Σε σύγκριση με τα προηγούμενα 5 χρόνια, ο φετινός προϋπολογισμός είναι...

Δείγμα: 60 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα



- > 50% χαμηλότερος
- 20-50% χαμηλότερος
- 20% χαμηλότερος
- Ο ίδιος
- 20% υψηλότερος
- 20-50% υψηλότερος
- > 50% υψηλότερος

## Η εμπειρία από τα πρώτα προγράμματα μετασχηματισμού οδηγεί σε βελτίωση, αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας των μελλοντικών προγραμμάτων και μειώνει τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις

Τα προγράμματα μετασχηματισμού αποτελούν, από τη φύση τους, για τις επιχειρήσεις μια απομάκρυνση από την πεπατημένη. Απαιτούν, νέες προσεγγίσεις, νέες ευθύνες και αρμοδιότητες για τα στελέχη, αλλαγή τρόπου σκέψης και εταιρικής κουλτούρας. Εμπεριέχουν μεγαλύτερο στοιχείο αβεβαιότητας και ρίσκου, και, κατ' επέκταση, ενδεχόμενο αποτυχίας.

Ένα από τα θετικά συμπεράσματα της έρευνας είναι ότι οι επιχειρήσεις που έχουν πραγματοποιήσει περισσότερα από

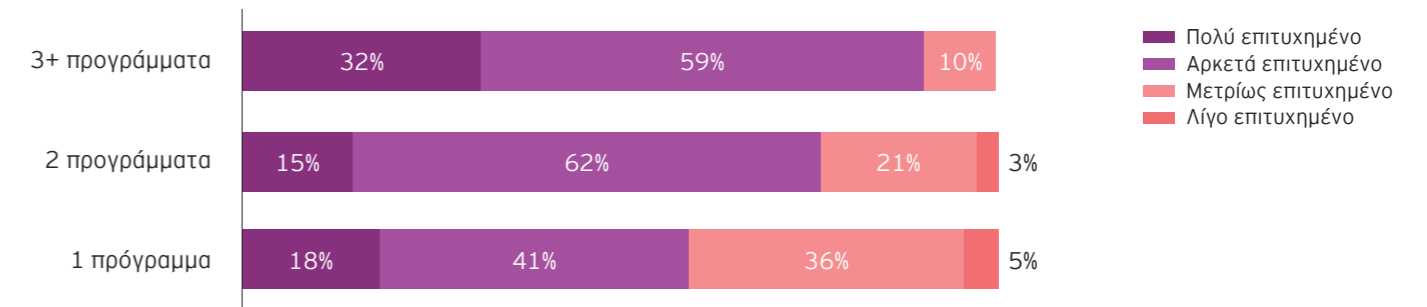
ένα προγράμματα, φαίνεται να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας στα μελλοντικά προγράμματα και λιγότερες πιθανές αρνητικές επιπτώσεις.

Πιο συγκεκριμένα, σχεδόν 90% των επιχειρήσεων που πραγματοποίησαν πάνω από τρία προγράμματα μετασχηματισμού, χαρακτήρισαν τα προγράμματά τους αρκετά επιτυχημένα ή πολύ επιτυχημένα, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για επιχειρήσεις με ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού είναι σχεδόν 60%.

### Πόσο επιτυχημένο/α ήταν το πρόγραμμα/τα προγράμματα μετασχηματισμού που διεξήγαγε η επιχείρησή σας;

5βάθμια κλίμακα (Καθόλου επιτυχημένο=1 ... Πολύ επιτυχημένο=5)

Δείγμα: 119 προγράμματα μετασχηματισμού που έχουν υλοποιηθεί



**Σημείωση:** Τα ποσοστά στα διαγράμματα ενδέχεται να μην αθροίζουν στο 100, λόγω στρογγυλοποιήσεων (+/-1%)





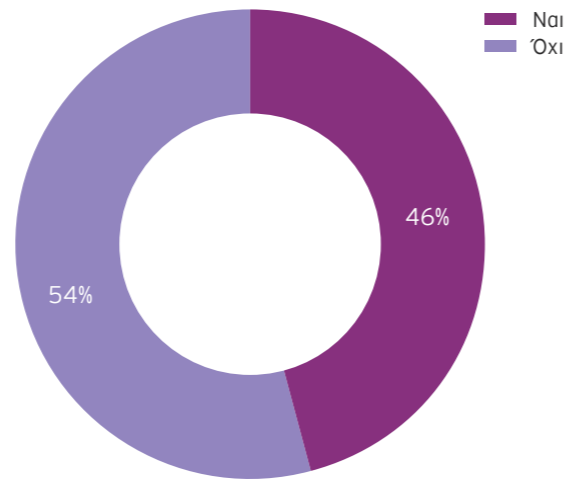
**Μία στις δύο επιχειρήσεις σχεδιάζει να ξεκινήσει ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού στο μέλλον**

46% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους σχεδιάζει να ξεκινήσει ένα νέο πρόγραμμα, ή νέα προγράμματα μετασχηματισμού, ή άλλο σημαντικό πρόγραμμα κατά το τρέχον έτος, έναντι 54% που δήλωσαν ότι δεν υπάρχει τέτοιος σχεδιασμός. Μεταξύ των επιχειρήσεων που σχεδιάζουν να υλοποιήσουν προγράμματα, περιλαμβάνονται, κυρίως, επιχειρήσεις που έχουν ήδη υλοποιήσει δύο ή περισσότερα προγράμματα, ή που υλοποιούν σήμερα πρόγραμμα, καθώς και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις με έσοδα πάνω από €200 εκατ.

Τα προγράμματα αυτά εστιάζουν, κυρίως, στις επιχειρησιακές λειτουργίες (81%), την τεχνολογία (63%) και τον οργανωσιακό σχεδιασμό (47%).

**Η επιχείρησή σας σχεδιάζει να ξεκινήσει ένα νέο πρόγραμμα/νέα προγράμματα μετασχηματισμού ή άλλο σημαντικό πρόγραμμα κατά το τρέχον έτος;**

Δείγμα: 70 ερωτηθέντες



**Το πρόγραμμα θα εστιάζει σε:**

Δείγμα: 34 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι σχεδιάζουν κάποιο πρόγραμμα μετασχηματισμού για το τρέχον έτος



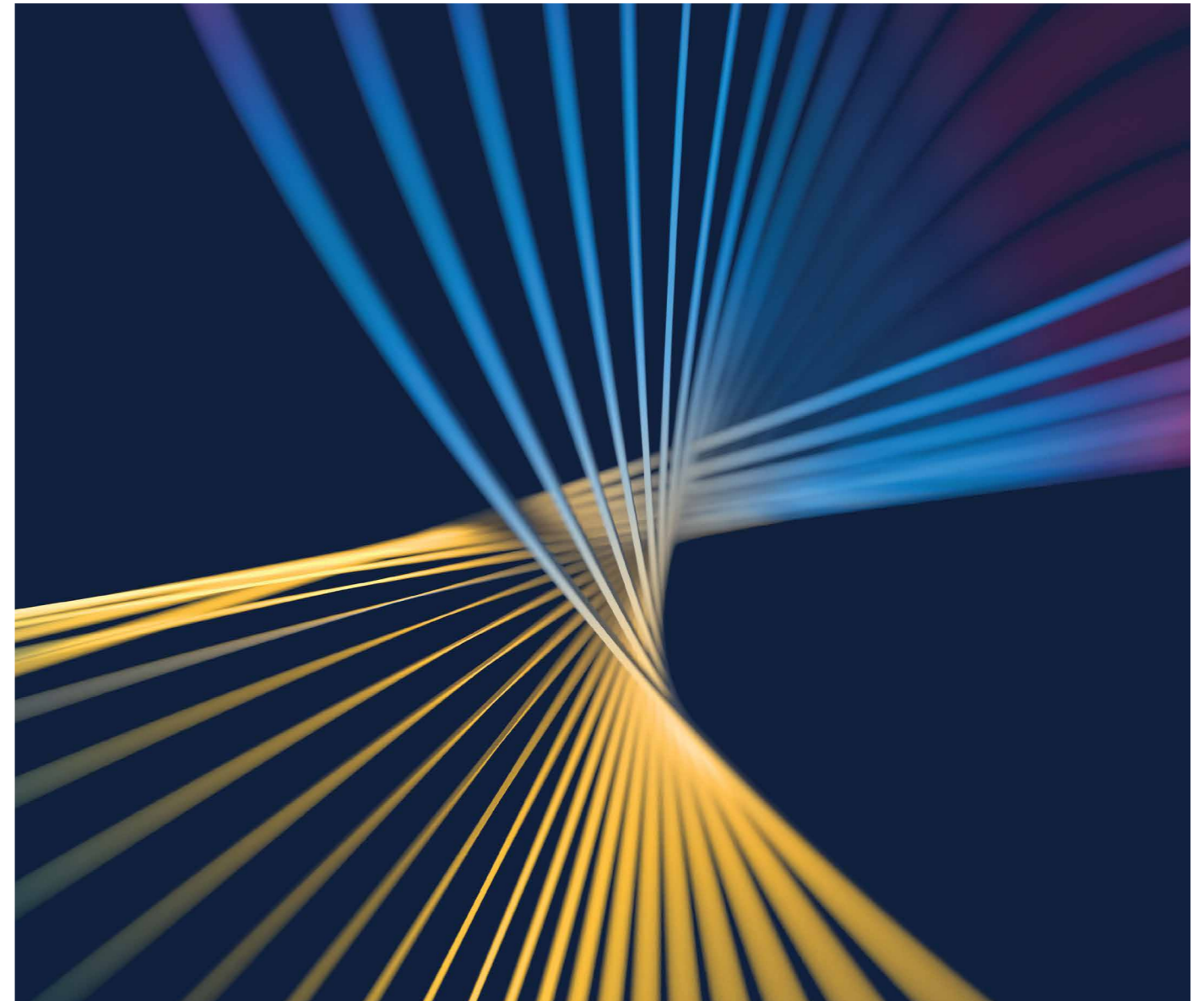
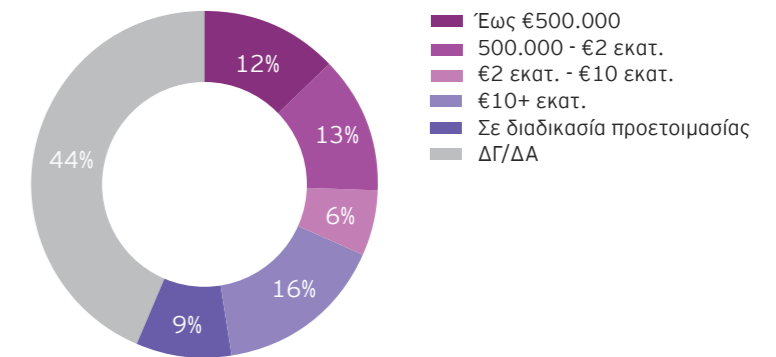
**16% των επιχειρήσεων θα ξεπεράσουν τα €10 εκατ. σε προϋπολογισμό για μετασχηματισμό φέτος**

Ως προς τον συνολικό προϋπολογισμό του προγράμματος μετασχηματισμού του τρέχοντος έτους, το 44% απάντησε ότι δεν το γνωρίζει, ενώ μεγάλες επενδύσεις φαίνεται να

προγραμματίζουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, ξεπερνώντας τα €2 εκατ. για 22% των επιχειρήσεων.

**Συνολικός προϋπολογισμός για προγράμματα του τρέχοντος έτους**

Δείγμα: 34 ερωτηθέντες, από επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι σχεδιάζουν κάποιο πρόγραμμα μετασχηματισμού για το τρέχον έτος





Συμπεράσματα  
&  
Προτάσεις

1

**Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει το ταξίδι του μετασχηματισμού τους από το 2010, καθώς, σύμφωνα με την έρευνα, το 86% των επιχειρήσεων έχουν υλοποιήσει τουλάχιστον ένα έργο μετασχηματισμού, με έμφαση στην ανάπτυξη και την αξιοποίηση των ευκαιριών της ψηφιακής τεχνολογίας.** Αυτό που παρατηρείται είναι ότι τρεις στις τέσσερις επιχειρήσεις εστίασαν τα προγράμματά τους σε επιχειρησιακές λειτουργίες και τεχνολογία, χωρίς να δίνουν έμφαση στον συνολικό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Ο στόχος οποιουδήποτε αληθινού μετασχηματισμού είναι, εξ ορισμού, η επίτευξη «σημαντικής αλλαγής - step change», και όχι η επιδίωξη μικρής, σταδιακής βελτίωσης. Αυτό δεν μπορεί να συμβεί με τη βελτιστοποίηση του υπάρχοντος μοντέλου λειτουργίας, αλλά μόνο με την ευρύτερη επανεξέτασή του, και αυτή πρέπει να είναι η φιλοδοξία. Μια τέτοια προσέγγιση, θα μπορέσει, επίσης, να δημιουργήσει ένα πολύ πιο ισχυρό όραμα το οποίο θα είναι και περισσότερο συναρπαστικό για τους ανθρώπους σε όλο τον οργανισμό. Στο ίδιο πλαίσιο, φαίνεται ότι ακόμη δεν έχουν αναδειχθεί ψηλά στις ανάγκες μετασχηματισμού ζητήματα όπως η βιώσιμη και πράσινη ανάπτυξη και η εμπειρία των πελατών, παρόλο που, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της EY Ελλάδος<sup>7</sup>, φαίνεται ότι οι οργανισμοί που υιοθετούν μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για το κλίμα και επενδύουν στη βιώσιμη ανάπτυξη, δημιουργούν, παράλληλα με το άμεσο όφελος για τον πλανήτη, χρηματοοικονομική αξία για τις ίδιες, και ευρύτερη αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, επιταχύνοντας, ταυτόχρονα, τον επιχειρησιακό τους μετασχηματισμό.

2

**Από τις εις βάθος συνεντεύξεις με στελέχη επιχειρήσεων αναδείχθηκε ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αναγνωρίζει την ταχύτητα των αλλαγών που αναμένονται (τεχνητή νοημοσύνη - AI) και προετοιμάζονται ώστε να τις διαχειριστούν. Η τεχνητή νοημοσύνη μεταμορφώνει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και οι εταιρείες πρέπει να το αγκαλιάσουν για να παραμείνουν σχετικές και ανταγωνιστικές στην ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά. Όσοι ενσωματώνουν στις δραστηριότητές τους τεχνολογίες που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα, βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών, μειώνοντας τον κίνδυνο, ενώ, ταυτόχρονα γίνονται πιο ευέλικτοι στις αλλαγές της αγοράς ξεκλειδώνοντας δυνατότητες καινοτομίας. Η ενσωματωμένη κουλτούρα καινοτομίας φαίνεται να κυριαρχεί σε μεγαλύτερους οργανισμούς, καθώς μόνο πολύ μεγάλες εταιρείες έχουν μια επίσημη διαδικασία καινοτομίας με σαφώς καθορισμένους ρόλους, αρμοδιότητες και ένα πλαίσιο για να ενσωματώσουν την καινοτομία**

ως μέρος της κουλτούρας τους. Οι μικρότεροι οργανισμοί μπορεί να δυσκολεύονται να δημιουργήσουν μια εσωτερική δομή για την καινοτομία, καθώς μπορεί να αντιμετωπίζουν προκλήσεις όπως περιορισμένους πόρους, ανταγωνιστικές προτεραιότητες και περιορισμένη πρόσβαση σε ανθρώπινο δυναμικό-ταλέντο. Παρόλα αυτά, η καινοτομία θα πρέπει να εξακολουθεί να διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη στρατηγική τους, ενώ παράλληλα, είναι σημαντικό να διατηρείται μια νοοτροπία συνεχούς μάθησης και μια προθυμία να δοκιμάσουν νέες ιδέες. Η λήψη ενεργών βημάτων προς την καθιέρωση μιας κουλτούρας καινοτομίας, όπως η δημιουργία ενός ανοικτού, συνεργατικού περιβάλλοντος εργασίας και η καθιέρωση ρουτίνας δημιουργικού πειραματισμού, μπορεί να βοηθήσει τις μικρότερες επιχειρήσεις να ενσωματώσουν την καινοτομία στην κουλτούρα της εταιρείας τους με επιτυχία.

3

Η έρευνα ανέδειξε ότι οι **μεγαλύτερες προκλήσεις μετασχηματισμού εντοπίζονται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα.** Το μετασχηματιστικό ταξίδι των εταιρειών φαίνεται να βρίσκεται ψηλά, κυρίως στην ατζέντα των υψηλόβαθμων στελεχών, με αποτέλεσμα να μην ενεργοποιούνται εγκαίρως οι εργαζόμενοί τους και να νιώθουν ότι δεν αποκομίζουν οφέλη στην καθημερινότητα της εργασίας τους. Η εμπλοκή τους περιορίζεται κατά την υλοποίηση του προγράμματος, όπου και η εμπειρία τους έχει κατά βάση αρνητικό πρόσημο. Η υλοποίηση ενός μετασχηματισμού χωρίς την έγκαιρη συμμετοχή των εργαζόμενων, καθώς και την αποτελεσματική κινητροδότησή τους, δημιουργεί μεγάλες πιθανότητες μη αποτελεσματικής υιοθέτησης της αλλαγής. Τα προγράμματα μετασχηματισμού χρειάζονται αφοσιωμένους ανθρώπους σε όλα σχεδόν τα επίπεδα, και τη βούληση των ανώτερων ρόλων να καθοδηγήσουν. Αυτό σημαίνει ότι η ανώτατη διοίκηση πρέπει να ορίσει επίσημα τέτοιους ρόλους και να είναι πρόθυμη να δεσμευτεί, να τολμήσει και να στηρίξει την αλλαγή.

“

Μια εταιρεία θα πρέπει να επιδιώκει τις αλλαγές και να δίνει χώρο στον κόσμο της αν θέλει να πετύχει.

President & Managing Director,  
Εταιρεία στον κλάδο Επιστημών Υγείας και Ευεξίας

7. EY Sustainable Value Study Ελλάδα 2023, EY Ελλάδος, 18 Ιουλίου 2023

4

**Η Ξεκάθαρη αποτύπωση του οράματος, αναδείχθηκε από την έρευνα ως ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας.** Το καθαρό όραμα και ο ξεκάθαρος σκοπός είναι ζωτικής σημασίας σε κάθε προσπάθεια μετασχηματισμού για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Ένα σαφές όραμα περιγράφει την κατεύθυνση και τους στόχους, με τρόπο που οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να κατανοήσουν και να ευθυγραμμιστούν προς αυτούς. Είναι το θεμέλιο του μετασχηματισμού, καθώς βοηθά τις επιχειρήσεις να καθορίσουν και να διατυπώσουν την ανάγκη για αλλαγή και την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Χωρίς ένα σαφές όραμα, οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι αβέβαιες για το πού να επενδύσουν τους πόρους τους, και αυτό οδηγεί σε σύγχυση και απάθεια μεταξύ των εργαζόμενων, καθώς και άλλων ενδιαφερόμενων. Ένα σαφές όραμα βοηθά τους οργανισμούς να καθορίσουν μετρήσιμες επιτυχίες και να παρέχουν έναν οδικό χάρτη για την προσπάθεια μετασχηματισμού, εστιάζοντας, παράλληλα, στις προτεραιότητες και διασφαλίζοντας ότι οι πόροι και η προσπάθεια ευθυγραμμίζονται με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται ένα συναρπαστικό όραμα που θα έχει απήχηση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και θα τους δώσει κίνητρα τόσο να υποστηρίξουν το πρόγραμμα, όσο και να εργαστούν σε αυτό.

5

**Η διαχείριση του συναισθηματικού ταξιδιού κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού είναι κομβική για την επιτυχία του προγράμματος.** Όπως αναδεικνύει η έρευνα, οι επιχειρήσεις που έχουν εμπειρία σε προγράμματα μετασχηματισμού, εμφανίζουν αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας. Αυτό οφείλεται, εν μέρει, και σε παράγοντες συναισθηματικής φύσης, καθώς οι εργαζόμενοι διαθέτουν την απαραίτητη αυτοπεποίθηση και γνωρίζουν πού πρέπει να δοθεί προσοχή. Ωστόσο, μπορεί να λειτουργήσει και αντίστροφα. Εργαζόμενοι που έχουν συμμετάσχει σε αποτυχημένα προγράμματα, δύναται να είναι αρνητικοί σε τέτοιου είδους πρωτοβουλίες. Επομένως, η ηγεσία οφείλει να δίνει έμφαση στην καλλιέργεια αισθήματος ασφάλειας, τον μετριασμό συναισθημάτων φόβου και άρνησης, στην αποτελεσματική μεταλαμπάδευση του κοινού οράματος και την ολιστική διαχείριση της αλλαγής, με στόχο την ομαλή και επιτυχή ολοκλήρωση των μετασχηματιστικών προσπαθειών.

6

**Η έρευνα έδειξε ότι τα ανώτατα στελέχη φαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο θετικά από τα προγράμματα μετασχηματισμού, ενώ οι θετικές επιπτώσεις του μετασχηματισμού στο σύνολο του προσωπικού είναι πιο εμφανείς, κυρίως μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.** Η ισχυροποίηση της «αποδοχής» τέτοιων

προγραμμάτων από το προσωπικό επιτυγχάνεται μέσα από τη συνδιαμόρφωση και δέσμευση επί των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Μόνο έτσι, δημιουργείται ένα «κοινό» αίσημα θέλησης για επιτυχία, καθώς πρόκειται για το «δικό τους παιδί».

7

**Τα ασαφή πλάνα διαχείρισης της αλλαγής, η μη επαρκής επικοινωνία για τα οφέλη του μετασχηματισμού στους εργαζόμενους και η αντίσταση στην αλλαγή, αναδείχθηκαν ως οι μεγαλύτερες προκλήσεις σε θέματα διαχείρισης ανθρώπων και επικοινωνίας.** Η διαχείριση της αλλαγής εστιάζει στην προετοιμασία, τη διαχείριση και την υποστήριξη των εργαζόμενων και των ενδιαφερόμενων μερών στο ταξίδι της αλλαγής, διασφαλίζοντας μετριασμένες διαταραχές και μεγιστοποιώντας την αποκόμιση των οφελειών. Χωρίς αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, οι οργανισμοί κινδυνεύουν με αντίσταση, χαμηλή δέσμευση και, τελικά, την αποτυχία των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού. Η διαχείριση της αλλαγής απαιτεί σαφή επικοινωνία, με κοινοποίηση του οράματος και του οφέλους του μετασχηματισμού, ενώ η παρότρυνση των εργαζόμενων να διαμοιράζονται μέσω γόνιμης ανατροφοδότησης τυχόν ανησυχίες και θέματα που ανακύπτουν, θα τους έκανε συνοδοιπόρους σε αυτό το ταξίδι. Η δημιουργία ενός ξεκάθαρου οδικού χάρτη (roadmap), που περιλαμβάνει όλες τις εργασίες και τα κρίσιμα ορόσημα, εξασφαλίζει τη διαφάνεια του προγράμματος και αναδεικνύει τις σημαντικές στιγμές και, κατ' επέκταση, τις επιτυχίες. Τέλος, η διαχείριση των κινδύνων με κατάλληλα σχέδια δράσης και η συνεχής κατάρτιση των εργαζόμενων διασφαλίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα πλοηγηθούν με επιτυχία στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από οποιαδήποτε προσπάθεια μετασχηματισμού.

8

**Το ταξίδι του μετασχηματισμού είναι μακρύ και συνεχές.** Η έρευνα έδειξε ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις θεωρούν πως τα προγράμματα μετασχηματισμού θα πρέπει να ολοκληρώνονται σε έξι με 12 μήνες, ενώ οι μεγαλύτερες σε ένα με δύο έτη. Η πραγματικότητα είναι ότι ο μετασχηματισμός δεν πρέπει να παρουσιάζεται ως ένα αυτοτελές έργο, αλλά ως μία συνεχής διαδικασία ανάπτυξης. Ωστόσο, για να αποφευχθεί η απώλεια της ορμής, είναι σημαντικό το πρόγραμμα να χωρίζεται σε «κύκλους» 2-3 ετών (ή και μικρότερους κύκλους για μικρότερες εταιρείες), με συγκεκριμένους στόχους. Μετά το τέλος κάθε κύκλου, η αναμόρφωση της ατζέντας, καθώς και η ενσωμάτωση των διδαγμάτων από τους προηγούμενους κύκλους κρίνεται απαραίτητη. Άλλωστε, όπως έδειξε και η έρευνα, η εμπειρία από τα πρώτα προγράμματα μετασχηματισμού οδηγεί σε βελτίωση, αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας των μελλοντικών προγραμμάτων και μειώνει τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις. Ο κύκλος του εκάστοτε μετασχηματισμού ιδανικά θα πρέ-

πει να επικεντρώνεται σε νέες περιοχές, με μια νέα σειρά πρωτοβουλιών. Εάν δε συμβεί αυτό, το πρόγραμμα μπορεί να γίνει κουραστικό για τους εργαζόμενους, να μην υπάρξει σαφής δέσμευση στο όραμά του και, ως εκ τούτου, να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, είτε στον βαθμό, είτε με την ταχύτητα που θα επιθυμούσε η Διοίκηση.

“

**Το transformation είναι διαρκές και συνεχές.**

President & Managing Director,  
Εταιρεία στον κλάδο Επιστημών Υγείας και Ευεξίας

9

**Φαίνεται ότι τα προγράμματα μετασχηματισμού δε δομούνται ως προγράμματα, αλλά ως ένα ακόμη έργο.** Ο πραγματικός μετασχηματισμός περιλαμβάνει ευρύτερες, πιο σύνθετες και σημαντικές πρωτοβουλίες που επηρεάζουν διάφορους τομείς του οργανισμού για την επίτευξη μιας βελτιωμένης, μακροπρόθεσμης βιώσιμης μελλοντικής κατάστασης. Τα έργα μετασχηματισμού απαιτούν περισσότερους πόρους, πιο εκτεταμένο χρονοδιάγραμμα και πιο ευρεία συμμετοχή ενδιαφερόμενων για να προσφέρουν ένα πιο περιεκτικό πεδίο εφαρμογής. Τα προγράμματα μετασχηματισμού απαιτούν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, την τεχνολογία και την κουλτούρα ολόκληρου του οργανισμού. Από την αρχή της προσπάθειας μετασχηματισμού είναι απαραίτητος ο καθορισμός της τελικής κατάστασης και ο καθορισμός δεικτών απόδοσης, μαζί με ένα πρακτικό και μετρήσιμο σχέδιο. Παράλληλα, ο καθορισμός του «τι θα σήμαινε επιτυχία;» του προγράμματος και η ευθυγράμμιση της ηγεσίας γύρω από αυτό είναι καθοριστικής σημασίας για αυτού του είδους τα προγράμματα, καθώς δημιουργεί κοινό αφήγημα και σημείο αναφοράς προς τους εργαζόμενους και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους.

10

**Η έρευνα έδειξε ότι οι δείκτες που παρακολουθούνται, κυρίως, είναι οικονομικής απόδοσης και πελατών.** Δε φαίνεται να ενσωματώνονται δείκτες που βοηθούν στην καθημερινή εποπτεία της προόδου υλοποίησης του προγράμματος μέσω σχετικών λειτουργικών δεικτών (operational metrics), ενώ παράλληλα δείκτες παρακολούθησης θεμάτων, όπως η διαχείριση της αλλαγής, η ικανοποίηση του προσωπικού και περιβαλλοντικοί δείκτες είναι χαμηλά στην κατάταξη. Τα αποτελέσματα της έρευνας αντικατοπτρίζουν ένα συχνά εντοπιζόμενο σενάριο όπου οι οργανισμοί και οι διαδικασίες υποβαθμίζουν τη σημασία των ανθρώπων και

τις μετρήσιμες διαχείρισης αλλαγών. Μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση θα μπορούσε να αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Η κουλτούρα διαχείρισης προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και η έλλειψη σαφούς μετασχηματιστικής επικοινωνίας, θα μπορούσε να προκαλέσει προβλήματα στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και υποστηρίζουν το πρόγραμμα μετασχηματισμού. Για να εξασφαλίσουν επιτυχή αποτελέσματα μετασχηματισμού, οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στους ανθρώπους, να καθορίσουν δείκτες διαχείρισης και να εφαρμόσουν προγράμματα που μετρούν κάθε στάδιο της διαδικασίας μετασχηματισμού, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης, της υιοθέτησης και της απόδοσης υλοποίησης. Τέτοιες πρωτοβουλίες μπορούν, επίσης, να περιλαμβάνουν μετρήσιμες που σχετίζονται με την ανάπτυξη δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, την επικοινωνία, την ευθυγράμμιση της κουλτούρας, τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών και των εργαζόμενων, και τη διατήρηση του ταλέντου. Είναι σαφές πως ένα ευρύτερο σύνολο δεικτών μπορεί να παρέχει καλύτερη κατανόηση της προόδου του προγράμματος μετασχηματισμού και των συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης, που επιτρέπουν την αντιμετώπιση προβλημάτων, προτού επηρεάσουν την απόδοση. Συνοπτικά, οι οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν δείκτες απόδοσης που παρέχουν μια πολυδιάστατη προσέγγιση για να εξασφαλίσουν μετασχηματισμένη επιχειρηματική επιτυχία, αποκτώντας την ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικού, ανθρώπινου κεφαλαίου και περιβάλλοντος, οδηγώντας σε μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.

11

Από την έρευνα αναδείχτηκε πως οι πάροχοι υπηρεσιών συνεισέφεραν στα προγράμματα μετασχηματισμού κυρίως στην παροχή τεχνολογίας και εργαλείων, καθώς και στην αποτύπωση βέλτιστων πρακτικών για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. **Αξιοποιώντας την τεχνολογία των παρόχων, οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις και τις πολυπλοκότητες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των προγραμμάτων μετασχηματισμού, να εξασφαλίσουν την επιτυχία του προγράμματος και να διατηρήσουν την επιχειρηματική συνάφεια.** Οι πάροχοι δραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση ότι τα προγράμματα μετασχηματισμού παρέχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η υποστήριξη των προγραμμάτων μέσω του κατάλληλου οικοσυστήματος είναι απαραίτητη για την επιτυχία των έργων μετασχηματισμού, καθώς παρέχει πρόσβαση σε τεχνολογία, πόρους, ταλέντο, χρηματοδότηση, δικτύωση και βέλτιστες πρακτικές που οι επιχειρήσεις από μόνες τους δεν μπορούν να παράγουν. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διερευνήσουν τις διάφορες ευκαιρίες οικοσυστήματος που σχετίζονται με το έργο μετασχηματισμού τους για να μεγιστοποιήσουν την επιτυχία.

Είναι ενθαρρυντικό να βλέπουμε ότι όλα τα προγράμματα μετασχηματισμού του δείγματος θεωρούνται επιτυχημένα από τους ερωτώμενους. Αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις έχουν προσδιορίσει σωστά τις ευκαιρίες για αλλαγή, έχουν αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση αυτών των ευκαιριών και έχουν εκτελέσει αυτές τις στρατηγικές με επιτυχία. Παράλληλα, **μία στις δύο επιχειρήσεις σχεδιάζει να ξεκινήσει ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού στο μέλλον, ενώ σχεδόν μία στις δύο επιχειρήσεις επενδύει σημαντικά ποσά και φέτος για την υλοποίηση προγραμμάτων μετασχηματισμού.** Τα παραπάνω υποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους να ανταπεξέλθουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και το τεχνολογικό τοπίο. Οι οργανισμοί που δεσμεύονται σε μια κουλτούρα συνεχούς μετασχηματισμού είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να επιτύχουν μακροπρόθεσμα, καθώς μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς, να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες και να προσαρμοστούν στις αλλαγές, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών. Η παραμονή των προγραμμάτων μετασχηματισμού στην κορυφή της ατζέντας είναι σημαντική για την διατήρηση της μετασχηματιστικής ορμής και την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης.

“

Η κουλτούρα, η νοοτροπία και η δεκτικότητα στις αλλαγές καθορίζουν την επιτυχία των εταιρειών μέσα στον χρόνο.

Chief Transformation Officer,  
Εταιρεία στον κλάδο Ενέργειας και Φυσικών πόρων

**Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της έρευνας υπογραμμίζουν ότι η επένδυση σε προγράμματα μετασχηματισμού είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και πως οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τα οφέλη των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού.** Η προθυμία των εταιρειών να δεσμεύσουν τόσο σημαντικούς πόρους σε προγράμματα μετασχηματισμού ενισχύει το γεγονός πως ο μετασχηματισμός αναγνωρίζεται ως μια συνεχής διαδικασία, καθώς και επιτακτική ανάγκη για το σήμερα.



**Στην παρούσα έρευνα εργάστηκαν οι:**

Αχιλλέας Αρβανίτης, Ελισσάβητ Βανδώρου,  
Νίκη Ζαχαριάδη, Ευτυχία Λιαροκάπη, Ευτυχία Κασελάκη,  
Βασιλική Κούρα, Γαβριήλ Μιχαήλ, Ήρα Παππά, Μιλένα  
Πεκλάρη, Γιάννης Σαράντης, Ευάγγελος Μάξιμος  
Σκοπελίτης, Μαρία-Γεωργία Χριστοπούλου

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.

Για περισσότερες πληροφορίες, παρακαλούμε επικοινωνήστε με:

**Ευτυχία Κασελάκη**

Εταίρος, Συμβουλευτικές Υπηρεσίες EY Ελλάδος -  
Επικεφαλής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών  
Ανθρώπινου Δυναμικού  
+30 210 2886 600  
eftichia.kasselaki@gr.ey.com

**Αχιλλέας Αρβανίτης**

Εταίρος, Συμβουλευτικές Υπηρεσίες EY Ελλάδος -  
Επικεφαλής Τμήματος Επιχειρηματικού  
Μετασχηματισμού  
+30 210 2886 600  
achilleas.arvanitis@gr.ey.com

Επωνυμία: ΕΡΝΣΤ ΚΑΙ ΓΙΑΝΓΚ Μονοπρόσωπη Ανώνυμη Εταιρία Παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών  
Διακριτικός Τίτλος: ERNST & YOUNG BUSINESS ADVISORY SOLUTIONS  
Νομική Μορφή: Ανώνυμη Εταιρία  
Έδρα: Χειμάρρας 8B, Μαρούσι, 15125  
Αριθμός ΓΕΜΗ: 001576101000

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

Ο όρος 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).

© 2023 EY

All Rights Reserved.

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



EY



EY Greece



eygreece



@EY\_Greece



EY Greece