



ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΒΙΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΚΥΚΛΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ &
ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ &
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ιωάννης Χριστόπουλος

Πειραιάς, Νοέμβριος, 2025



ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS
SCHOOL OF ECONOMICS, BUSINESS AND INTERNATIONAL STUDIES
DEPARTMENT OF ECONOMICS
MSc. in Bioeconomy, Circular Economy & Sustainable Development

ENTREPRENEURSHIP & TRANSFORMATION

By Ioannis Christopoulos

Piraeus, November, 2025

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στη «Βιοοικονομία, Κυκλική Οικονομία και Βιώσιμη Ανάπτυξη» με τίτλο:

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ»

έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντάς πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Όνοματεπώνυμο
Ιωάννης Χριστόπουλος

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ»

Σημαντικοί όροι: Επιχειρηματικότητα, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, ESG, Στρατηγική Ανθεκτικότητα, Ελληνικές Επιχειρήσεις, Παλινδρόμηση OLS.

Περίληψη

Η σύγχρονη επιχειρηματικότητα εξελίσσεται σε ένα ασταθές περιβάλλον, όπου οι αλληπάλληλες κρίσεις και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος καθιστούν τον μετασχηματισμό μονόδρομο για τη βιωσιμότητα. Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει το πολυδιάστατο αυτό φαινόμενο, αναλύοντας διεξοδικά τους πυλώνες του Ψηφιακού, Οργανωσιακού, Στρατηγικού και Περιβαλλοντικού (ESG) μετασχηματισμού, καθώς και τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Σκοπός της μελέτης είναι να διερευνήσει πώς οι παραπάνω διαστάσεις, σε συνδυασμό με την οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία, διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Η μεθοδολογική προσέγγιση είναι ποσοτική, βασισμένη σε πρωτογενή έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου σε δείγμα 150 εργαζομένων. Για την ανάλυση των δεδομένων εφαρμόστηκε η μέθοδος της γραμμικής παλινδρόμησης (OLS). Τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι η παροχή τεχνολογικής υποστήριξης από τη διοίκηση αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα για την επιτυχία του ψηφιακού και οργανωσιακού μετασχηματισμού. Αντιθέτως, η υιοθέτηση κουλτούρας ESG επηρεάζεται πρωτίστως από την ατομική προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες. Αξιοσημείωτο είναι πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν άσκησαν στατιστικά σημαντική επίδραση, υποδεικνύοντας ότι ο μετασχηματισμός είναι ζήτημα κουλτούρας και ψυχολογικής ετοιμότητας. Η εργασία καταλήγει στην ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση που ενσωματώνει στρατηγική ευελιξία και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

“ENTREPRENEURSHIP & TRANSFORMATION”

Keywords: Entrepreneurship, Digital Transformation, ESG, Strategic Resilience, Greek Enterprises, OLS Regression.

Abstract

Modern entrepreneurship operates within a volatile environment, where successive crises and rapid technological advancement make business transformation a prerequisite for sustainability. This thesis examines this multidimensional phenomenon, extensively analyzing the pillars of Digital, Organizational, Strategic, and Environmental (ESG) transformation, alongside the specificities of the Greek business landscape. The study aims to investigate how these dimensions, combined with organizational culture and leadership, shape employee perceptions. The methodological approach is quantitative, based on primary research conducted via a structured questionnaire with a sample of 150 employees. Data analysis was performed using Ordinary Least Squares (OLS) regression. The findings reveal that technological support provided by management is the strongest predictor for the success of digital and organizational transformation. Conversely, the adoption of an ESG culture is primarily influenced by employees' individual adaptability to new technologies. Notably, demographic characteristics were not found to have a statistically significant effect, suggesting that transformation is a matter of culture and psychological readiness. The thesis concludes by highlighting the need for a holistic approach that integrates strategic resilience with workforce empowerment.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	VII
ABSTRACT.....	IX
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	2
1.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	2
1.4 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	3
1.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΤΑ ΕΙΔΗ	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	5
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
2.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	6
2.3 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	7
2.3.1 <i>Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation)</i>	7
2.3.1.1 Ιστορία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	8
2.3.1.2 Διαστάσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	9
2.3.1.3 Προκλήσεις και Παράγοντες Αποτυχίας	11
2.3.1.4 Μελέτες Περίπτωσης (Case Studies)	13
2.3.1.5 Το Μέλλον του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	17
2.3.2 <i>Οργανωσιακός Μετασχηματισμός</i>	18
2.3.2.1 Agile και Lean Management: Σύγχρονες Προσεγγίσεις	18
2.3.2.2 Προκλήσεις και Παράγοντες Επιτυχίας	20
2.3.2.3 Ο Ρόλος των Επιχειρηματιών στον Οργανωσιακό Μετασχηματισμό	21
2.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	22
2.3.3.1 Μορφές και Παραδείγματα Στρατηγικού Μετασχηματισμού	23
2.3.3.2 International New Ventures (INVs): Ορισμός και Κύρια	
Χαρακτηριστικά	25
2.3.3.3 Η Διεθνής Επιχειρηματική Κουλτούρα (IEC) και η Εξέλιξη των INVs.	26
2.3.3.4 Μηχανισμοί, Στρατηγικές και Προκλήσεις των INVs.....	27
2.3.4 <i>Κοινωνικός, Περιβαλλοντικός και Μετασχηματισμός Διακυβέρνησης</i>	30
2.3.4.1 ESG (Environmental, Social, Governance) Στρατηγικές	30
2.3.4.2 Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	31
2.3.4.3 Triple Bottom Line: Μετρήσεις και Εφαρμογές	32
2.4 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΛΟΓΩ ΚΡΙΣΕΩΝ	36
2.5 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	37
2.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	43
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	43
3.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	44
3.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	44
3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	48
3.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	53
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	53
4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	53
4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	63
4.4 ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	64
4.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΝΤΟΛΕΣ STATA.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2-1: Σύγκριση βασικών χαρακτηριστικών Agile/ Lean Management.....	19
Πίνακας 3-3-1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων.....	45
Πίνακας 3-2: Αντιστοίχιση μεταβλητών με ερωτήσεις έρευνας.....	45
Πίνακας 4-1: Απαντήσεις έρευνα για αντιλήψεις εργαζομένων.....	53
Πίνακας 4-2: Αποτελέσματα παλινδρόμησης OLS για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό .	60
Πίνακας 4-3: Αποτελέσματα παλινδρόμησης OLS για τον Οργανωσιακό Μετασχηματισμό	61
Πίνακας 4-4: Αποτελέσματα παλινδρόμησης OLS για την Κουλτούρα ESG.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Η παγκόσμια οικονομία διανύει μια περίοδο βαθύτατων και συχνά βίαιων ανακατατάξεων, η οποία περιγράφεται ολοένα και συχνότερα στη διεθνή βιβλιογραφία με το ακρωνύμιο VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), σκιαγραφώντας ένα επιχειρηματικό περιβάλλον υψηλής μεταβλητότητας, αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και ασάφειας (Bennett & Lemoine, 2014). Η σύγχρονη επιχειρηματικότητα καλείται να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί εν μέσω μιας «πολυκρίσης» (polycrisis), όπου οι υγειονομικές, γεωπολιτικές, ενεργειακές και περιβαλλοντικές προκλήσεις διαδέχονται ή και επικαλύπτουν η μία την άλλη με ραγδαίους ρυθμούς (Lawrence et al., 2024). Σε αυτό το ασταθές τοπίο, ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός παύει να αποτελεί μια απλή στρατηγική επιλογή για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καθίσταται αναγκαία συνθήκη επιβίωσης (Reeves et al., 2016). Οι οργανισμοί δεν καλούνται απλώς να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες, αλλά να επαναπροσδιορίσουν τον πυρήνα της λειτουργίας τους, ενσωματώνοντας αρχές βιωσιμότητας (ESG) και επιδεικνύοντας στρατηγική ανθεκτικότητα. Ειδικότερα, η συσσώρευση διαταραχών αναδεικνύει μια διακριτή μορφή μετασχηματισμού, τον «Μετασχηματισμό λόγω Κρίσεων», ο οποίος απαιτεί εμβάθυνση στη δυναμική της επιχειρηματικής ανθεκτικότητας και την αξιοποίηση του Ψυχολογικού Κεφαλαίου (PsyCap) ως εσωτερικού πόρου ανάκαμψης και προσαρμογής. Η λεγόμενη «Δίδυμη Μετάβαση» (Twin Transition) – ο συνδυασμός δηλαδή του ψηφιακού και του πράσινου μετασχηματισμού – αναδεικνύεται ως το κυρίαρχο μοντέλο ανάπτυξης για τον 21ο αιώνα, καθώς η ψηφιακή τεχνολογία θεωρείται πλέον βασικός μοχλός για την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας και κυκλικής οικονομίας (Muench et al., 2022).

Παρά την αναγνωρισμένη ανάγκη για αλλαγή, η πρακτική εφαρμογή του μετασχηματισμού συναντά σημαντικά εμπόδια. Η βιβλιογραφία και η εμπειρική παρατήρηση καταδεικνύουν ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν αρκεί. Συχνά, επιχειρήσεις που επενδύουν σημαντικά κεφάλαια σε ψηφιακά εργαλεία αποτυγχάνουν να δρέψουν τα αναμενόμενα οφέλη, καθώς παραβλέπουν τον κρισιμότερο παράγοντα: τον άνθρωπο και την οργανωσιακή κουλτούρα (Tabrizi et al., 2019). Η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη

ψηφιακών δεξιοτήτων και η αδυναμία ενσωμάτωσης της καινοτομίας στην καθημερινή πρακτική παραμένουν βασικές αιτίες αποτυχίας. Ειδικότερα στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις καλούνται να καλύψουν ταυτόχρονα το έδαφος της ψηφιακής υστέρησης και να προσαρμοστούν στις αυστηρές επιταγές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την κλιματική ουδετερότητα. Το ερευνητικό πρόβλημα που ανακύπτει, λοιπόν, εστιάζει στο χάσμα μεταξύ της στρατηγικής πρόθεσης της διοίκησης και της πραγματικής ικανότητας ή προθυμίας του ανθρώπινου δυναμικού να αφομοιώσει αυτές τις αλλαγές.

1.2 Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα

Κύριος στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του πολυδιάστατου φαινομένου του επιχειρηματικού μετασχηματισμού, εστιάζοντας στο πώς οι διαστάσεις του Ψηφιακού, Οργανωσιακού και ESG μετασχηματισμού διαμορφώνονται υπό την επίδραση της ηγεσίας και της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η μελέτη εξετάζει σε ποιον βαθμό η παροχή τεχνολογικής υποστήριξης από τη διοίκηση καθορίζει την αντίληψη των εργαζομένων για τις επιχειρησιακές αλλαγές, καθώς και πώς η ατομική προσαρμοστικότητα στις νέες τεχνολογίες επηρεάζει την υιοθέτηση μιας κουλτούρας βιωσιμότητας.

Βάσει των παραπάνω, διατυπώνονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Σε ποιον βαθμό η παροχή τεχνολογικής υποστήριξης από τη διοίκηση επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για τον ψηφιακό και οργανωσιακό μετασχηματισμό;
2. Πώς η ατομική προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες επιδρά στην υιοθέτηση μιας κουλτούρας ESG;
3. Ποιος είναι ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών (ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία) στη διαμόρφωση στάσεων απέναντι στον επιχειρηματικό μετασχηματισμό;

1.3 Σημαντικότητα της Εργασίας

Η σημασία της παρούσας μελέτης έγκειται στην ολιστική της προσέγγιση. Σε αντίθεση με έρευνες που εξετάζουν μεμονωμένα τον ψηφιακό ή τον περιβαλλοντικό μετασχηματισμό, η παρούσα εργασία επιχειρεί να συνδέσει αυτές τις διαστάσεις, αναδεικνύοντας τις

αλληλεξαρτήσεις τους. Επιπλέον, προσφέρει εμπειρικά δεδομένα από το σύγχρονο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, εστιάζοντας στις αντιλήψεις των εργαζομένων – μια οπτική που συχνά υποεκπροσωπείται έναντι αυτής των διοικητικών στελεχών. Τα ευρήματα της έρευνας, η οποία βασίζεται σε ποσοτική ανάλυση (Παλινδρόμηση OLS), δύνανται να φανούν χρήσιμα τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο, εμπλουτίζοντας τη βιβλιογραφία περί οργανωσιακής συμπεριφοράς, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, προσφέροντας κατευθύνσεις για τη χάραξη στρατηγικής από τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν μια επιτυχημένη μετάβαση στο νέο οικονομικό μοντέλο.

1.4 Διάρθρωση της Μελέτης

Η εργασία διαρθρώνεται σε πέντε επιμέρους κεφάλαια:

- Στο **Κεφάλαιο 2** παρατίθεται η βιβλιογραφική επισκόπηση, όπου αναλύονται οι θεμελιώδεις έννοιες της επιχειρηματικότητας και οι βασικοί τύποι μετασχηματισμού: Ψηφιακός, Οργανωσιακός, Στρατηγικός, ESG. Επιπλέον, εξετάζεται διεξοδικά ο Μετασχηματισμός λόγω Κρίσεων, εστιάζοντας στην έννοια της επιχειρηματικής ανθεκτικότητας και στον ρόλο του Ψυχολογικού Κεφαλαίου (PsyCap) στην αντιμετώπιση διαταραχών. Γίνεται αναφορά στην εφαρμογή τους στο ελληνικό περιβάλλον.
- Ακολουθεί το **Κεφάλαιο 3**, στο οποίο περιγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας, η δομή του ερωτηματολογίου, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και το στατιστικό μοντέλο που επελέγη.
- Στη συνέχεια, στο **Κεφάλαιο 4** παρουσιάζονται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων και η συζήτηση των αποτελεσμάτων, όπου τα ευρήματα της παλινδρόμησης ερμηνεύονται σε άμεση συσχέτιση με τα ερευνητικά ερωτήματα.
- Η μελέτη ολοκληρώνεται με το **Κεφάλαιο 5**, όπου συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα, επισημαίνονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντική διερεύνηση του θέματος.

1.5 Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο έθεσε τη βάση της μελέτης, παρουσιάζοντας το ασταθές περιβάλλον (VUCA) εντός του οποίου καλείται να λειτουργήσει η σύγχρονη επιχειρηματικότητα. Αναδείχθηκε το χάσμα μεταξύ τεχνολογικής επένδυσης και ανθρώπινης προσαρμογής ως το κεντρικό πρόβλημα που χρήζει διερεύνησης. Προσδιορίστηκε ο σκοπός της εργασίας, ο οποίος εστιάζει στη συσχέτιση ηγεσίας, ατομικής προσαρμοστικότητας και κουλτούρας ESG, ενώ αναλύθηκαν η σημαντικότητα και η δομή της έρευνας. Με βάση αυτό το εισαγωγικό πλαίσιο, το επόμενο κεφάλαιο προχωρά στη διεξοδική ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας, εμβαθύνοντας στις θεωρητικές διαστάσεις του μετασχηματισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΤΑ ΕΙΔΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Εισαγωγή

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί θεμελιώδη έννοια στην οικονομική θεωρία και πρακτική, με τις ρίζες της να εντοπίζονται στον 18ο αιώνα. Ο Ιρλανδός οικονομολόγος Cantillon (1732) χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο, περιγράφοντας τον επιχειρηματία ως άτομο που αναλαμβάνει τον οικονομικό κίνδυνο αγοράζοντας σε σταθερές τιμές και πουλώντας σε τιμές που επηρεάζονται από την αγορά. Ο Cantillon αντιλαμβανόταν τον επιχειρηματία ως κεντρική φιγούρα του οικονομικού συστήματος, ανάμεσα στον παραγωγό και τον καταναλωτή. Ο όρος "επιχειρηματίας" (*entrepreneur*) προέρχεται από τη γαλλική λέξη *entreprendre*, που σημαίνει «αναλαμβάνω» ή «ξεκινώ κάτι» (Hebert & Link, 2006). Στην πορεία, ο Jean-Baptiste Say (1803) ανάδειξε τη σημασία του επιχειρηματία ως οργανωτή της παραγωγής, διαχωρίζοντάς τον από τον απλό κεφαλαιούχο. Η προσέγγιση του Say πρόσθεσε στο προφίλ του επιχειρηματία στοιχεία διαχείρισης και συντονισμού των συντελεστών παραγωγής. Στη συνέχεια, ο Frank Knight (1921) διαφοροποίησε τον επιχειρηματικό κίνδυνο από την αβεβαιότητα, δίνοντας έμφαση στον ρόλο του επιχειρηματία ως διαχειριστή της αβεβαιότητας που δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί με πιθανότητες.

Ο Joseph Schumpeter (1934), μία από τις πιο εμβληματικές φυσιογνωμίες στην οικονομική σκέψη περί επιχειρηματικότητας, ανέπτυξε τη θεωρία της «δημιουργικής καταστροφής», όπου ο επιχειρηματίας παρουσιάζεται ως ο καινοτόμος που εισάγει «νέους συνδυασμούς» — νέα προϊόντα, νέες μεθόδους παραγωγής, νέες αγορές ή πηγές πρώτων υλών και νέες μορφές οργάνωσης. Αυτοί οι καινοτόμοι επιχειρηματίες προκαλούν διαρκείς αλλαγές, διαταράσσοντας την υπάρχουσα ισορροπία και επαναπροσδιορίζοντας την αγορά. Αργότερα, ο Peter Drucker (1985) υποστήριξε ότι η επιχειρηματικότητα δεν αφορά αποκλειστικά την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, αλλά κυρίως την αναζήτηση και αξιοποίηση ευκαιριών μέσω της καινοτομίας. Στο έργο του, η επιχειρηματικότητα καθίσταται μέσο για την «πειθαρχημένη και συστηματική καινοτομία», η οποία προκύπτει από αλλαγές στην τεχνολογία, στην αγορά, στην κοινωνία ή ακόμη και στον τρόπο αντίληψης των αναγκών.

Τις τελευταίες δεκαετίες, νέες θεωρητικές προσεγγίσεις προτείνουν τη σύνδεση της επιχειρηματικότητας με την αντίληψη και αξιοποίηση ευκαιριών. Ο Kirzner (1973) αντιλαμβάνεται τον επιχειρηματία ως άτομο με εγρήγορση (*alertness*) για ευκαιρίες στην αγορά. Αντίθετα με τον Schumpeter, ο Kirzner δεν επικεντρώνεται στην καινοτομία, αλλά στην ικανότητα εντοπισμού αναποτελεσματικοτήτων στην αγορά και αξιοποίησης αυτών για κέρδος. Η προσέγγιση αυτή ενισχύθηκε από τους Shane και Venkataraman (2000), οι οποίοι καθόρισαν την επιχειρηματικότητα ως τη διαδικασία μέσω της οποίας εντοπίζονται, αξιολογούνται και εκμεταλλεύονται επιχειρηματικές ευκαιρίες.

2.2 Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Σημασία της Επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα σήμερα αναγνωρίζεται ως ένας πολυδιάστατος τομέας, ο οποίος υπερβαίνει τα παραδοσιακά οικονομικά όρια. Σύμφωνα με τον Gartner (1988), η επιχειρηματικότητα συνδυάζει πρακτικές που περιλαμβάνουν άτομα, περιβάλλον, οργανωτική δομή και καινοτόμες πρακτικές. Ο ίδιος επισημαίνει ότι η εστίαση μόνο στο άτομο του επιχειρηματία δεν αρκεί για την κατανόηση του φαινομένου - η επιχειρηματικότητα είναι ένα σύστημα. Μια σύγχρονη και ευρέως αποδεκτή προσέγγιση διατυπώθηκε από τους Lumpkin και Dess (1996), οι οποίοι όρισαν την επιχειρηματικότητα ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που επηρεάζεται από παράγοντες όπως η καινοτομία, η πρωτοβουλία, η ανάληψη ρίσκου, η ανταγωνιστικότητα και η αυτονομία. Αυτές οι διαστάσεις επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα.

Η επιχειρηματικότητα δεν περιορίζεται πλέον μόνο στην ίδρυση επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει καινοτόμες πρακτικές εντός υπαρχόντων οργανισμών (*intrapreneurship*), κοινωνική επιχειρηματικότητα, πράσινη επιχειρηματικότητα, αλλά και μορφές συνεργατικής ή συμμετοχικής οικονομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχειρηματικότητα προσεγγίζεται ως εργαλείο κοινωνικού μετασχηματισμού και όχι αποκλειστικά ως μέσο για την αύξηση του κέρδους (Zahra *et al.*, 2009). Η σημασία της επιχειρηματικότητας έχει ενισχυθεί με τη μετάβαση στην οικονομία της γνώσης, στην οποία η πληροφορία, η τεχνολογία και η καινοτομία αποτελούν τους βασικούς παραγωγικούς πόρους (Mueller, 2006). Εξαιτίας αυτής της μετάβασης, αυξάνεται η ανάγκη για ευέλικτους, προσαρμοστικούς και δημιουργικούς επαγγελματίες, ικανούς να αξιοποιήσουν νέες τεχνολογικές δυνατότητες και να ανταποκριθούν σε αβέβαιες συνθήκες αγοράς. Επιπλέον, διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ

έχουν αναγνωρίσει τον στρατηγικό ρόλο της επιχειρηματικότητας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της απασχόλησης και της καινοτομίας. Έχουν αναπτύξει εργαλεία παρακολούθησης και αξιολόγησης της επιχειρηματικότητας μέσω δεικτών, όπως το *Entrepreneurship Indicator Programme* (OECD, 2010). Ακόμα, στο πλαίσιο της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης (Industry 4.0), η επιχειρηματικότητα μετασχηματίζεται περαιτέρω, ενσωματώνοντας την τεχνητή νοημοσύνη, το Internet of Things (IoT), την ανάλυση δεδομένων και τις έξυπνες τεχνολογίες. Αυτό δημιουργεί νέες προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες για δημιουργία αξίας, βιωσιμότητα και ανάπτυξη.

Συνοψίζοντας, η επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα δυναμικό και εξελισσόμενο πεδίο, του οποίου η σημασία δεν περιορίζεται μόνο στο οικονομικό επίπεδο αλλά επεκτείνεται στο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο. Η πολυπλοκότητά της απαιτεί διεπιστημονική προσέγγιση και αναγνώριση των πολλαπλών μορφών της, από την παραδοσιακή καινοτομία μέχρι την κοινωνική και ψηφιακή πρωτοβουλία.

2.3 Είδη Επιχειρηματικού Μετασχηματισμού

Ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία που εκτείνεται πέρα από την τεχνολογική διάσταση και περιλαμβάνει διαφορετικές μορφές προσαρμογής. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία εντοπίζονται πολλαπλές εκφάνσεις του: από τον ψηφιακό μετασχηματισμό που εστιάζει στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών (Vial, 2019), έως τον περιβαλλοντικό που σχετίζεται με τη βιωσιμότητα (Lozano, 2018), τον στρατηγικό που αφορά την αναθεώρηση επιχειρηματικών μοντέλων (Tushman & O'Reilly, 1996), τον οργανωσιακό που επιφέρει αλλαγές στη δομή και την κουλτούρα (Burnes, 2017), αλλά και τους μετασχηματισμούς που προκαλούνται από κρίσεις, οι οποίοι λειτουργούν ως επιταχυντές αλλαγής (Doern et al., 2019). Η κατανόηση των διαφορετικών αυτών μορφών είναι κρίσιμη, καθώς κάθε μία ανταποκρίνεται σε ιδιαίτερες προκλήσεις και συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός πιο ανθεκτικού και καινοτόμου επιχειρηματικού οικοσυστήματος.

2.3.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αναδειχθεί ως ένας από τους πιο κρίσιμους και διαρθρωτικούς παράγοντες αλλαγής των σύγχρονων οργανισμών, ασκώντας καθοριστική επιρροή στον τρόπο λειτουργίας, αλληλεπίδρασης και παροχής αξίας προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Δεν πρόκειται απλώς για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλά για

μια στρατηγική και ολιστική διαδικασία που επανακαθορίζει τις βασικές αρχές λειτουργίας ενός οργανισμού, επηρεάζοντας τις επιχειρησιακές διαδικασίες, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την εμπειρία των πελατών και την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Η ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό εντείνεται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ασταθή, αβέβαια, πολύπλοκα και διφορούμενα VUCA (Vulnerable, Uncertain, Complicated, Ambiguous) χαρακτηριστικά, με τους οργανισμούς να καλούνται να ανταποκριθούν όχι μόνο στην ταχύτητα των τεχνολογικών εξελίξεων αλλά και στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των καταναλωτών, τη ραγδαία αύξηση των δεδομένων και την απαίτηση για βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα. Σε αυτό το πλαίσιο, η μετάβαση σε ψηφιακά επιχειρησιακά μοντέλα δεν αποτελεί επιλογή, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα (Berman, 2012).

2.3.1.1 Ιστορία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει τις ρίζες της στη δεκαετία του 1990, με την εμφάνιση του Διαδικτύου και τη σταδιακή ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων στην επιχειρησιακή καθημερινότητα. Η εννοιολογική της πλαισίωση απέκτησε ουσιαστική ώθηση στις αρχές της δεκαετίας του 2010, με μελέτες να τονίζουν την ανάγκη για στρατηγική αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών αξιών και πρακτικών (Bharadwaj et al., 2013). Από τότε, η έννοια εξελίχθηκε από την απλή αυτοματοποίηση των διαδικασιών ή την εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων σε μια βαθύτερη αναδιάρθρωση που βασίζεται στη συνεχή καινοτομία, την οργανωσιακή μάθηση και τη δυναμική προσαρμοστικότητα (Schallmo & Williams, 2018). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσεγγίζεται με διαφορετικούς τρόπους στη βιβλιογραφία. Ο Kane *et al.* (2015) τον ορίζουν ως την «αναδιάρθρωση οργανισμών μέσω της χρήσης τεχνολογιών για τη βελτίωση της απόδοσης και της βιωσιμότητας». Η Westerman *et al.* (2014) επικεντρώνονται στη «μετατροπή της σχέσης των οργανισμών με τους πελάτες, τους εργαζομένους και τους εταίρους, με τη χρήση ψηφιακής τεχνολογίας». Άλλοι ερευνητές, όπως οι Vial (2019) και Li *et al.* (2018), ενσωματώνουν στη θεώρησή τους κοινωνικοοικονομικές και πολιτισμικές διαστάσεις, θεωρώντας τον μετασχηματισμό ως έναν μηχανισμό για τη διαμόρφωση νέας οργανωσιακής ταυτότητας.

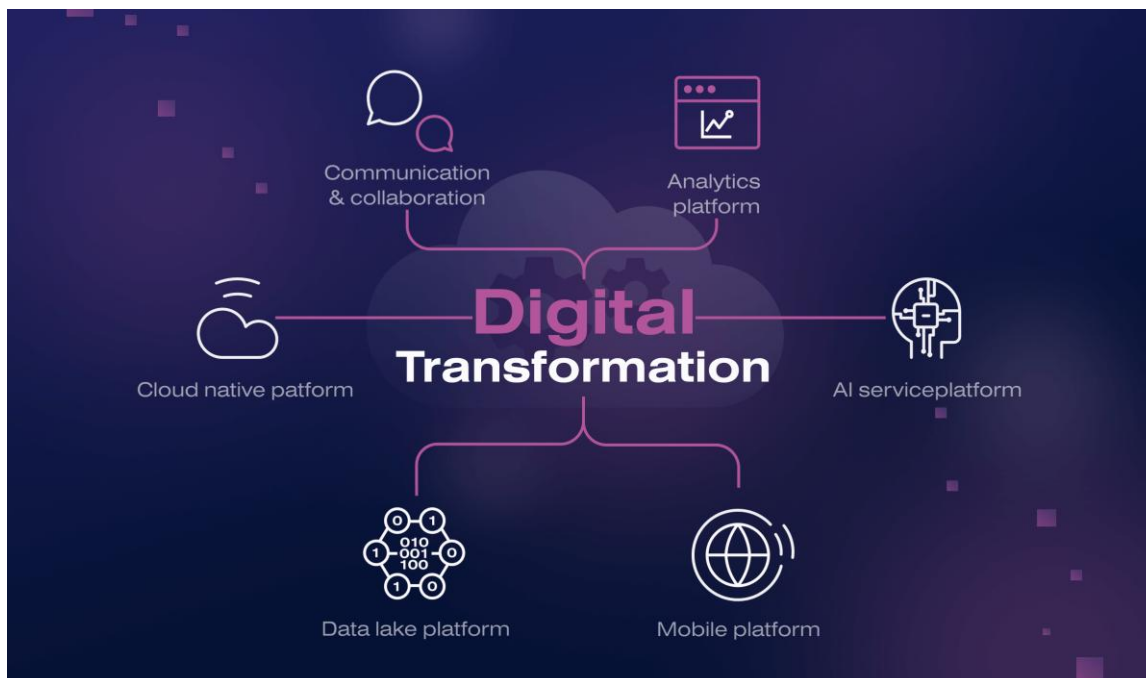
2.3.1.2 Διαστάσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Συχνά γίνεται διάκριση ανάμεσα σε ψηφιακή υιοθέτηση και ψηφιακό μετασχηματισμό. Η πρώτη αναφέρεται στην ενσωμάτωση τεχνολογιών σε υπάρχουσες διαδικασίες χωρίς δομικές αλλαγές, ενώ ο μετασχηματισμός προϋποθέτει ανασχεδιασμό, καινοτομία και αλλαγή του οργανωσιακού μοντέλου λειτουργίας (Rogers, 2016). Πρόκειται δηλαδή για μετάβαση από την τεχνολογική υιοθέτηση στην ψηφιακή στρατηγική. Η σύγχρονη θεώρηση του ψηφιακού μετασχηματισμού περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις:

- (i) τεχνολογική, δηλαδή η ενσωμάτωση καινοτόμων τεχνολογιών (τεχνητή νοημοσύνη, ανάλυση δεδομένων, cloud computing),
- (ii) στρατηγική, με επαναπροσδιορισμό στόχων και αξιών,
- (iii) οργανωσιακή, που αφορά την αναδόμηση της εσωτερικής δομής και των διαδικασιών και,
- (iv) ανθρώπινη, με έμφαση στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και την καλλιέργεια ψηφιακής κουλτούρας (Matt, Hess, & Benlian, 2015). Η κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού προϋποθέτει τη μελέτη όχι μόνο των τεχνολογικών εργαλείων, αλλά και των οργανωσιακών και κοινωνικών συνθηκών που επιτρέπουν ή εμποδίζουν την επιτυχή εφαρμογή του. Η έρευνα δείχνει ότι οργανισμοί που αντιλαμβάνονται τον μετασχηματισμό ως διαδικασία συνεχούς μάθησης και προσαρμογής, αντί ως μεμονωμένο έργο πληροφορικής, έχουν σημαντικά υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας (Bughin et al., 2018).

I. Τεχνολογική Διάσταση

Η τεχνολογία αποτελεί τη βάση κάθε ψηφιακού μετασχηματισμού, ωστόσο δεν αποτελεί από μόνη της τη λύση. Η ενσωμάτωση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το υπολογιστικό νέφος (cloud computing), τα big data, το διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) και η ρομποτική αυτοματοποίηση διαδικασιών (RPA) επιτρέπει την αναδιοργάνωση κρίσιμων επιχειρησιακών λειτουργιών (Bharadwaj et al., 2013).



Εικόνα 2.1 Μέρη Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Πηγή: <https://soloway.tech/blog/how-to-choose-the-best-digital-transformation-platform/>

Οι Bughin et al. (2018) επισημαίνουν ότι οι οργανισμοί που ενσωματώνουν τεχνολογίες αιχμής απολαμβάνουν 20% αυξημένη παραγωγικότητα σε σύγκριση με ανταγωνιστές που περιορίζονται σε βασικές ψηφιακές εφαρμογές. Σημαντικοί άλλοι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning), τα chatbots για την αυτοματοποιημένη εξυπηρέτηση πελατών με εξίσου ικανοποιητικά αποτελέσματα. Η τεχνολογική διάσταση εστιάζει στην υποδομή, την αρχιτεκτονική και την ετοιμότητα των συστημάτων πληροφορικής για την υποστήριξη του μετασχηματισμού (Vial, 2019), επιτρέποντας την αναδιοργάνωση κρίσιμων επιχειρησιακών λειτουργιών και τη βελτιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη (Westerman et al., 2011).

II. Στρατηγική Διάσταση

Η τεχνολογική επένδυση δεν αποδίδει χωρίς σαφή στρατηγική κατεύθυνση. Οι Kane et al. (2015) τονίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί τη σύλληψη μιας νέας στρατηγικής αρχιτεκτονικής, που συνδυάζει την τεχνολογική καινοτομία με επιχειρηματικούς στόχους. Αυτό συνεπάγεται τη διαμόρφωση νέων αξιακών προτάσεων προς τον πελάτη, την είσοδο σε νέες αγορές ή τη μετατόπιση από προϊόντα σε υπηρεσίες

(servitization) προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως με την υιοθέτηση chatbots για την παροχή 24/7 υποστήριξης πελατών και την ενίσχυση της εμπειρίας και ικανοποίησης του πελάτη (Accenture, 2018). Στην πράξη, η ψηφιακή στρατηγική αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρησιακής στρατηγικής και όχι ένα υποσύνολό της (Li et al., 2018).

III. Οργανωσιακή Δομή και Διακυβέρνηση

Ο μετασχηματισμός απαιτεί δομικές αλλαγές στην οργάνωση. Η ανάγκη για ευέλικτες, οριζόντιες και διαλειτουργικές δομές είναι επιτακτική, καθώς οι παραδοσιακές ιεραρχίες αποδεικνύονται δυσκίνητες. Η βιβλιογραφία επισημαίνει την ανάγκη για δημιουργία ψηφιακών ομάδων (digital teams), ενίσχυση της εσωτερικής συνεργασίας και μετάβαση από τη διοίκηση ελέγχου σε εκείνη της εμπιστοσύνης και της ανάθεσης (Schallmo & Williams, 2018). Η υλοποίηση ενός ERP συστήματος, για παράδειγμα, επιφέρει σημαντικές οργανωτικές αλλαγές, καθώς απαιτεί την ενοποίηση διαδικασιών και τον συντονισμό μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (Davenport, 1998).

IV. Ανθρώπινο Δυναμικό και Ψηφιακή Κουλτούρα

Το ανθρώπινο δυναμικό παραμένει πυρήνας κάθε μετασχηματιστικής προσπάθειας. Η επιτυχία εξαρτάται από την ύπαρξη μιας κουλτούρας καινοτομίας, την υιοθέτηση ψηφιακής νοοτροπίας και τη συνεχή μάθηση. Οι οργανισμοί οφείλουν να παρέχουν προγράμματα κατάρτισης, να ενισχύουν τις δεξιότητες ηγεσίας και να προάγουν την αυτονομία και την υπευθυνότητα στους εργαζομένους (Ramesh & Delen, 2021). Η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής, μέσω στρατηγικών επικοινωνίας και συμμετοχής, είναι καθοριστική για την αποδοχή των νέων ψηφιακών πρακτικών.

2.3.1.3 Προκλήσεις και Παράγοντες Αποτυχίας

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συχνά συγχέεται με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, όμως η βιβλιογραφία τονίζει ότι οι κυριότερες δυσκολίες δεν βρίσκονται στην τεχνολογία αλλά στην οργανωσιακή αντιμετώπιση της αλλαγής. Σύμφωνα με τους Bughin et al. (2018), η απουσία ολιστικής στρατηγικής, η έλλειψη κουλτούρας καινοτομίας αλλά και η αντίσταση στην αλλαγή αποτελούν ισχυρά εμπόδια σε κάθε προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού. Η αντίσταση στην αλλαγή εκδηλώνεται όταν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι θεωρούν την καινοτομία απειλή για την αναγνωρισιμότητά τους και τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας. Ο

Kotter (2012) υπογραμμίζει ότι χωρίς σαφή επικοινωνία του οράματος, συγκεκριμένα επικοινωνιακά πρωτόκολλα και συμμετοχική διαδικασία, η προσπάθεια συχνά διακόπτεται ή παγιδεύεται σε «ενδιάμεσες λύσεις». Ενδεικτικά, περίπου το 70% των ψηφιακών έργων αποτυγχάνουν λόγω ακριβώς αυτής της έλλειψης στρατηγικής αλλαγής, σύμφωνα με την McKinsey (2021) και την Siemens Avanta (2019). Η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων αποτελεί επίσης σημαντικό εμπόδιο. Περίπου το 56% των οργανισμών δηλώνουν ότι δεν διαθέτουν κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για να υποστηρίξει ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό έργο (PECB, 2022). Αντίστοιχα, η αποσπασματική εκπαίδευση χωρίς συνεχές πρόγραμμα ανάπτυξης δεξιοτήτων οδηγεί σε μερική ή λανθάνουσα χρήση εργαλείων όπως η ΑΙ ή η ανάλυση δεδομένων. Η τεχνολογική πολυπλοκότητα και η έλλειψη διαλειτουργικότητας μπορεί επίσης να δημιουργήσει σημαντικές καθυστερήσεις. Όταν νέα συστήματα προστίθενται «πάνω» σε παλιές βάσεις, χωρίς σωστό integration plan, το αποτέλεσμα είναι υψηλό κόστος, καθυστερήσεις και ενίοτε αστοχία στις λειτουργίες (Saldanha, 2019). Ακόμα, η έλλειψη ηγεσίας και δέσμευσης της διοίκησης είναι αναμφισβήτητα κρίσιμη. Χωρίς την υποστήριξη από τα υψηλά κλιμάκια, τα έργα μετατρέπονται σε «IT projects» αντί να αποτελούν οργανωσιακές πρωτοβουλίες. Ορισμένες φορές, η έλλειψη CDO (Chief Digital Officer) ή αντίστοιχης δομής μεταφράζεται σε αναποτελεσματική συντονισμένη δράση. Τέλος, η έλλειψη μέτρησης και αξιολόγησης συχνά οδηγεί σε εγκατάλειψη ή υποβάθμιση στόχων. Όταν δεν υπάρχουν KPIs για την ψηφιακή ωριμότητα, για τον ρυθμό υιοθέτησης ή την εμπειρία πελάτη, δύσκολα αξιολογείται η πραγματική επίπτωση του μετασχηματισμού.

Συμπερασματικά, η επιτυχής υλοποίηση ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτεί:

1. **Ολοκληρωμένη στρατηγική** που ξεκινά από τη διοίκηση και επικοινωνείται με σαφήνεια.
2. **Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων** με συγκεκριμένο πλάνο, όχι μεμονωμένες πρωτοβουλίες.
3. **Ολιστική θεώρηση** που συνδέει τεχνολογία, κουλτούρα, δομή και αγορά.
4. **Συνεχή μέτρηση και ανατροφοδότηση**, με χρήση KPIs και reporting.

2.3.1.4 Μελέτες Περίπτωσης (Case Studies)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν ακολουθεί ενιαίο πρότυπο, αλλά διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες, τις δυνατότητες και τη στρατηγική κάθε οργανισμού. Η εξέταση επιτυχημένων και αποτυχημένων περιπτώσεων παρέχει κρίσιμα διδάγματα για το πώς μπορούν οι οργανισμοί να υλοποιήσουν ή να παραμελήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, με άμεσες συνέπειες στη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους.

I. Amazon: Υπόδειγμα Ολοκληρωμένου Ψηφιακού Μετασχηματισμού



Εικόνα 2.2 Λογότυπο εταιρείας Amazon

Πηγή : <https://www.youngurbanproject.com/amazon-case-study/>

Η Amazon αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση επιτυχημένου ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς κατάφερε να ενσωματώσει τεχνολογικές καινοτομίες σε όλα τα επίπεδα της λειτουργίας της, διαμορφώνοντας όχι μόνο την ίδια την εταιρεία, αλλά και το ευρύτερο επιχειρηματικό οικοσύστημα. Ο οργανισμός αξιοποιεί τεχνολογίες αιχμής, όπως big data analytics, cloud computing, προηγμένα ERP συστήματα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των αποθεμάτων, αλλά και AI-driven chatbots, όπως η Alexa και το σύστημα υποστήριξης πελατών της, τα οποία παρέχουν αυτοματοποιημένες αλλά προσωποποιημένες απαντήσεις. Η συνδυασμένη χρήση τους ενισχύει την αποδοτικότητα, μειώνει το λειτουργικό κόστος και αυξάνει την εμπιστοσύνη του πελάτη (Ghezzi & Cavallo, 2020). Η δημιουργία της Amazon Web Services (AWS) αποτέλεσε στρατηγική κίνηση που μετασχημάτισε την εταιρεία από απλό λιανοπωλητή σε τεχνολογικό κολοσσό, προσφέροντας

υποδομές cloud σε επιχειρήσεις παγκοσμίως (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Η επένδυση σε τεχνητή νοημοσύνη (AI) και machine learning (ML) ενίσχυσε την αποτελεσματικότητα των logistics, της διαχείρισης αποθεμάτων και της προσωποποιημένης εξυπηρέτησης πελατών. Παράλληλα, η εταιρεία διατηρεί σταθερή δέσμευση στην καινοτομία μέσω της συνεχούς ανάπτυξης δεξιοτήτων των εργαζομένων της και της καλλιέργειας κουλτούρας προσαρμογής και πειραματισμού (Berman, 2012). Η οργανωσιακή της δομή με ευέλικτες, διεπιστημονικές ομάδες και λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων προσέφερε το υπόβαθρο για την ταχεία ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς. [https://www.youngurbanproject.com/amazon-case-study/]

II. **Kodak:** Παράδειγμα Αποτυχίας στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό



Εικόνα 2.3 Κατάρρευση της Kodak

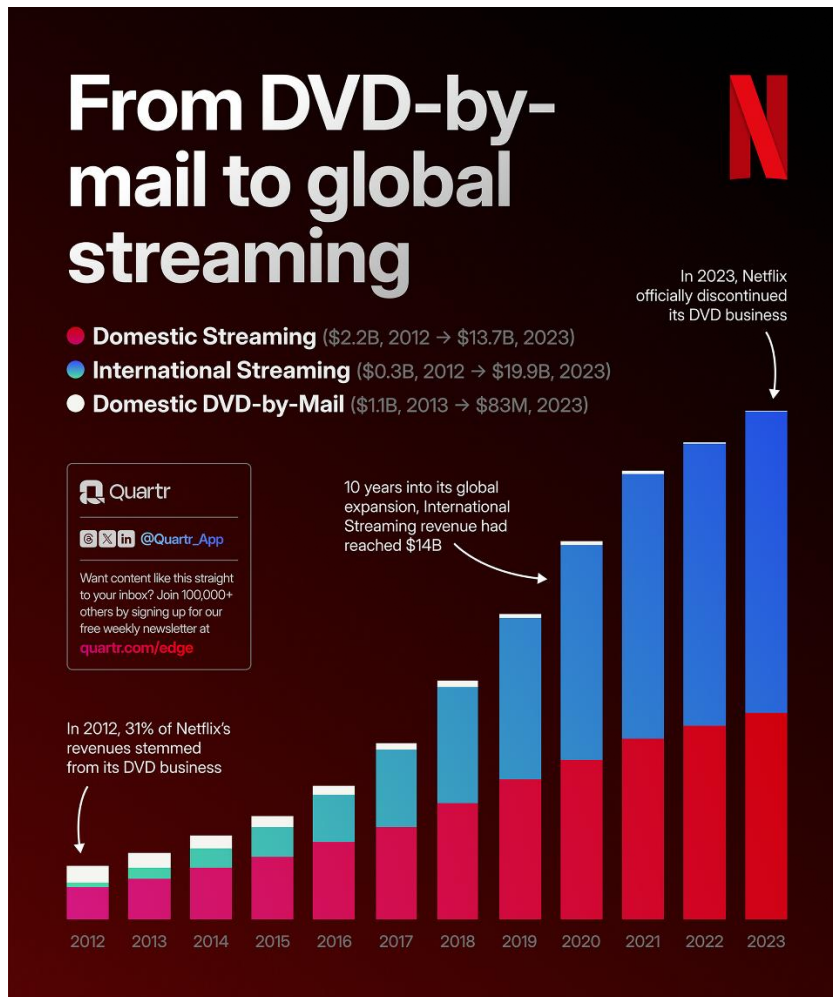
Πηγή: https://cdotimes.com/2023/09/27/case-study-kodaks-downfall-a-lesson-in-failed-digital-transformation-and-missed-opportunities/#google_vignette

Η περίπτωση της Kodak υπογραμμίζει τις συνέπειες της αδυναμίας έγκαιρης προσαρμογής στις ψηφιακές εξελίξεις. Παρόλο που η εταιρεία πρωτοστάτησε στην τεχνολογία ψηφιακής φωτογραφίας ήδη από τη δεκαετία του 1970, δεν κατάφερε να ενσωματώσει αυτή την καινοτομία στο επιχειρηματικό της μοντέλο, φοβούμενη την

υπονόμευση της παραδοσιακής της αγοράς (Saldanha, 2019). Η οργανωσιακή αδράνεια, η εμμονή στις υφιστάμενες δομές και η έλλειψη κουλτούρας αποδοχής αλλαγών οδήγησαν σε περιορισμένη ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων, ενώ η απουσία ηγεσίας με όραμα κατέστησε αδύνατη τη στρατηγική ανακατεύθυνση. Το παράδειγμα της Kodak καταδεικνύει τη σημασία όχι μόνο της τεχνολογικής επάρκειας, αλλά και της στρατηγικής ευθυγράμμισης με τις ψηφιακές εξελίξεις (Krause, 2023).

III. **Netflix**: Επιτυχής Στροφή Επιχειρηματικού Μοντέλου

Το Netflix αποτελεί ένα από τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα οργανισμού που πέτυχε τον ψηφιακό μετασχηματισμό μέσω ριζικής αναδιαμόρφωσης του επιχειρηματικού του μοντέλου. Ξεκινώντας ως εταιρεία αποστολής DVD, αντιλήφθηκε νωρίς τις αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά και στράφηκε σε υπηρεσίες streaming, επενδύοντας σε τεχνολογικές υποδομές cloud και ψηφιακό περιεχόμενο. Η χρήση τεχνητής νοημοσύνης και αλγορίθμων μηχανικής μάθησης επέτρεψε την ανάπτυξη προσωποποιημένων προτάσεων, αυξάνοντας τη δέσμευση των χρηστών και ενισχύοντας την εμπειρία πελάτη.



Εικόνα 2.4 Οπτικοποίηση της αύξησης των εσόδων του Netflix ανά τμήμα από το 2012

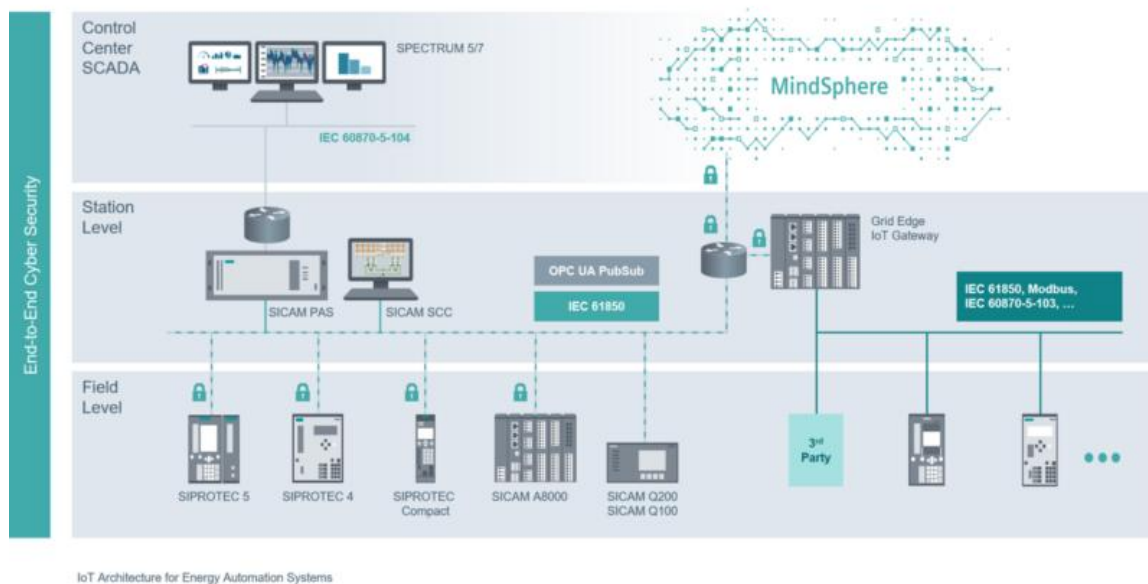
Πηγή: Inside Netflix: Innovation, Originals, and Cultural Phenomena

Παράλληλα, η στρατηγική του Netflix βασίζεται σε data-driven marketing, που επιτρέπει γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις της αγοράς (Berman, 2012). Η περίπτωση αυτή, καταδεικνύει την αξία της ευελιξίας και της τεχνολογικής καινοτομίας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. (P. Westberg, 9 Apr 2024, Inside Netflix: Innovation, Originals, and Cultural Phenomena)

IV. Siemens: Ψηφιακή Καινοτομία στον Βιομηχανικό Τομέα

Η Siemens αποτελεί παράδειγμα ψηφιακού μετασχηματισμού σε έναν ιδιαίτερα σύνθετο και απαιτητικό τεχνικά τομέα, όπως είναι η βαριά βιομηχανία. Μέσω της ανάπτυξης της πλατφόρμας MindSphere – ενός IoT cloud συστήματος – και της ενσωμάτωσης έξυπνων

τεχνολογιών στις παραγωγικές διαδικασίες, η Siemens επαναπροσδιόρισε το ρόλο της ως εταιρεία ψηφιακής βιομηχανίας (Schilirò, 2024).



Εικόνα 2.5 IoT αρχιτεκτονική για συστήματα αυτοματισμού ενέργειας

Πηγή: Siemens (2019)

Σημαντική επίσης ήταν η έμφαση στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και της δημιουργίας ευέλικτων, διεπιστημονικών ομάδων. Η στρατηγική ενσωμάτωσης της καινοτομίας στη λειτουργική και οργανωσιακή κουλτούρα αποτέλεσε καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας, αποδεικνύοντας ότι ακόμα και παραδοσιακοί βιομηχανικοί κολοσσοί μπορούν να ηγηθούν στην ψηφιακή εποχή.

2.3.1.5 Το Μέλλον του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η επόμενη φάση του ψηφιακού μετασχηματισμού συνδέεται στενά με τις εξελίξεις της Τεχνητής Νοημοσύνης, της ρομποτικής αυτοματοποίησης 4.0, του αποκεντρωμένου Web (Web3) και της βελτιστοποίησης των εφοδιαστικών αλυσίδων μέσω blockchain (Dalenogare et al., 2018). Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) θα εισαχθεί σε κάθε λειτουργία μέσω hyper-automation, data-driven forecasting και real-time decision making. Οι ψηφιακές επιχειρήσεις του μέλλοντος θα διαθέτουν εσωτερικές ομάδες AI που θα διαχειρίζονται τις αναλύσεις που θα δίδουν προβλέψεις σε επίπεδο supply, marketing και πελατών. Επιπλέον, Η ρομποτική

και το IoT θα επιφέρουν πλήρως αυτοματοποιημένες παραγωγικές αλυσίδες και experiential logistics. Η συνεχής συλλογή και επεξεργασία δεδομένων θα διαχειρίζεται την εφοδιαστική αλυσίδα και θα βελτιστοποιεί τα κόστη σε πραγματικό χρόνο.

Οι επιχειρήσεις του μέλλοντος θα χαρακτηρίζονται ως:

- Προσαρμοστικές, με συνεχή μάθηση, ανοιχτή καινοτομία και modular αρχιτεκτονική.
- Ανθρωποκεντρικές: με επικέντρωση στην ευεξία των εργαζομένων, την ενσωμάτωση δεξιοτήτων ΑΙ και την ευελιξία στην εργασία.
- Ηγεσία στην Ηθική των Δεδομένων: οι επιχειρήσεις θα επενδύσουν σε πιστοποιήσεις ασφάλειας και δεοντολογίας, ανταποκρινόμενες σε κανονιστικά πλαίσια όπως το GDPR ή η ψηφιακή νεοκανονιστική κουλτούρα.

2.3.2 Οργανωσιακός Μετασχηματισμός

Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός αποτελεί μια πολυδιάστατη, δυναμική και διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία, κρίσιμη για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων οργανισμών, ανεξαρτήτως αν ανήκουν στον ιδιωτικό ή στον δημόσιο τομέα (Kotter, 1996). Η ταχύτητα των τεχνολογικών εξελίξεων, οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και η πίεση για καινοτομία καθιστούν αναγκαία την υιοθέτηση ευέλικτων προσεγγίσεων και τη ριζική αναθεώρηση παραδοσιακών δομών και πρακτικών (Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016). Ο μετασχηματισμός δεν περιορίζεται μόνο σε αλλαγές διαδικασιών ή δομής, αλλά εκτείνεται βαθιά στην κουλτούρα, στους ρόλους και στις σχέσεις των εργαζομένων, απαιτώντας ουσιαστική αλλαγή στον τρόπο σκέψης και δράσης (Cawsey, Deszca, & Ingols, 2020).

2.3.2.1 Agile και Lean Management: Σύγχρονες Προσεγγίσεις

Η ενσωμάτωση των προσεγγίσεων Agile και Lean συνιστά μια σύγχρονη και αποδεδειγμένα αποτελεσματική απάντηση στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σε ένα αβέβαιο και διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι δύο αυτές μεθοδολογίες, αν και προέρχονται από διαφορετικά πεδία, συγκλίνουν στην ανάγκη για ευελιξία, συνεχή βελτίωση και εστίαση στην αξία που προσφέρεται στον πελάτη ή τον

πολίτη, ειδικά όταν εφαρμόζονται σε έργα πληροφορικής ή στη δημόσια διοίκηση (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016; Schein, 2010).

Πίνακας 2-1: Σύγκριση βασικών χαρακτηριστικών Agile/ Lean Management

Παράμετρος	AGILE Management	LEAN Management
Προέλευση	Ανάπτυξη λογισμικού	Βιομηχανία, Παραγωγή
Στόχος	Ευελιξία, προσαρμοστικότητα, παροχή αξίας στον πελάτη μέσω σύντομων κύκλων	Εξάλειψη σπατάλης, μεγιστοποίηση αποδοτικότητας
Βασικές Αρχές	Συνεργασία, διαρκής προσαρμογή	Μείωση σπατάλης, συνεχής βελτίωση
Εστίαση	Προϊόν/ Λύση	Διαδικασίες
Τεχνικές/ Εργαλεία	Sprint, Scrum, Kanban	Just-In-Time, Value Stream Mapping
Προσέγγιση στον Πελάτη	Συνεχή Projects και ανατροφοδότηση πελάτη	Ανάλυση αναγκών για τη δημιουργία σταθερής ροής αξίας με λιγότερη σπατάλη
Χρονικός Ορίζοντας	Σύντομοι κύκλοι (sprints 1-4 εβδομάδων)	Μακροπρόθεσμη συνεχής βελτίωση
Ευελιξία	Υψηλή, σε αλλαγές και ανατροφοδότηση	Μετριοπαθής, κυρίως σε συνεχόμενες ροές
Μέτρηση Επιτυχίας	Ικανοποίηση πελάτη, ταχύτητα παράδοσης, ευελιξία	Αποδοτικότητα, μείωση κόστους, ποιότητα.

Το Agile management βασίζεται στη δημιουργία μικρών, αυτοδιοικούμενων ομάδων που εργάζονται σε σύντομους κύκλους (sprints), με στόχο τη γρήγορη παράδοση αποτελεσμάτων και τη συνεχή προσαρμογή στις ανάγκες του περιβάλλοντος. Η φιλοσοφία του δίνει έμφαση στη διαφάνεια, την ανοιχτή επικοινωνία, τη συνεργασία και την αποδοχή της αποτυχίας ως μέρους της διαδικασίας μάθησης. Η εφαρμογή του Agile σε δημόσιες υπηρεσίες έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς επιτρέπει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων, τη

βελτίωση της ικανοποίησης των χρηστών και την ενίσχυση της καινοτομίας (Jørgensen, 2010; World Journal of Advanced Research and Reviews [WJARR], 2024).

Το Lean Management, με ρίζες στη βιομηχανία και ειδικότερα στο Toyota Production System, επικεντρώνεται στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, την εξάλειψη της σπατάλης και τη μεγιστοποίηση της αξίας για τον τελικό αποδέκτη. Μέσα από εργαλεία όπως το Kaizen (συνεχής βελτίωση), το Kanban (οπτική διαχείριση ροής εργασιών) και το Value Stream Mapping (χαρτογράφηση της αλυσίδας αξίας), το Lean βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν μη παραγωγικές δραστηριότητες και να αυξάνουν την αποδοτικότητα, κάτι που είναι ιδιαίτερα κρίσιμο σε έργα μεγάλης κλίμακας ή στη δημόσια διοίκηση όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι (Schein, 2010; McKinsey & Company, 2019).

Η συνδυαστική εφαρμογή των Agile και Lean δημιουργεί ένα πλαίσιο όπου η ευελιξία και η αποδοτικότητα λειτουργούν συμπληρωματικά. Οι οργανισμοί που υιοθετούν τα δύο μοντέλα μπορούν να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις αλλαγές, να μειώνουν το κόστος και να αυξάνουν την ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων τους. Ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση και στα έργα πληροφορικής, η ενσωμάτωση Lean-Agile έχει συσχετιστεί με τη βελτίωση της διαφάνειας, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών (WJARR, 2024).

2.3.2.2 Προκλήσεις και Παράγοντες Επιτυχίας

Η μετάβαση σε Lean-Agile περιβάλλον συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις και περιορισμούς. Η αντίσταση στην αλλαγή και σε αυτή την περίπτωση αποτελεί ένα από τα βασικότερα εμπόδια, καθώς οι εργαζόμενοι συχνά δυσκολεύονται να εγκαταλείψουν καθιερωμένες πρακτικές ή να προσαρμοστούν σε νέα συστήματα διακυβέρνησης (Piderit, 2000).

Η υπερβολική αυτονομία των ομάδων, χωρίς σαφές πλαίσιο και συντονισμό, μπορεί να οδηγήσει σε ασυνέπεια, σύγκρουση προτεραιοτήτων και δυσκολίες στην ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Επιπλέον, η συνεχής απαίτηση για προσαρμογή και αλλαγή μπορεί να προκαλέσει οργανωσιακή κόπωση (change fatigue), μείωση ενθουσιασμού και χαμηλή δέσμευση των εργαζομένων, ειδικά σε δημόσιες υπηρεσίες όπου οι αλλαγές συχνά επιβάλλονται από τις ανώτερα διοικητικά βαθμίδες προς τις χαμηλότερες (Kwasek, Kocot, Trzaskowska, Dmoch, & Salwin, 2025). Η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει ότι η επιτυχής ενσωμάτωση Lean-Agile απαιτεί σταδιακή υιοθέτηση, επένδυση στην

εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων και διαρκή αξιολόγηση της προόδου (Kotter, 1996; Cawsey, Deszca, & Ingols, 2020).

Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση κουλτούρας καινοτομίας, στην έμπνευση του οράματος και στην κινητοποίηση των ομάδων προς την κατεύθυνση της αλλαγής (Kuratko, Morris, & Schindehutte, 2021). Ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης της ενσωμάτωσης Lean-Agile είναι το μοντέλο ωριμότητας, το οποίο περιγράφει τα στάδια εξέλιξης ενός οργανισμού από την ad-hoc εφαρμογή πρακτικών έως την πλήρη ενσωμάτωση στην οργανωσιακή κουλτούρα (Kwasek et al., 2025). Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει ότι η μετάβαση απαιτεί χρόνο, συστηματική προσπάθεια και διαρκή υποστήριξη από την ηγεσία. Παράλληλα, η ενσωμάτωση κύκλων DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control) στο πλαίσιο του Agile επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση και την ταχεία προσαρμογή, αλλά απαιτεί υψηλό επίπεδο ωριμότητας ομάδων και διαλειτουργικότητα (Scitepress, 2020). Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο του οργανωσιακού μετασχηματισμού είναι η κατάργηση των παραδοσιακών ιεραρχικών επιπέδων και η μετάβαση σε επίπεδες δομές. Η μείωση των επιπέδων διοίκησης ενισχύει την άμεση επικοινωνία, επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων και προάγει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών λειτουργικών τομέων (Delbridge & Fiss, 2013). Οι διαλειτουργικές ομάδες, χαρακτηριστικό τόσο του Lean όσο και του Agile, επιτρέπουν την ταχύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων (IJSRMT, 2024).

Συνοψίζοντας, η ενσωμάτωση των Lean και Agile μοντέλων στον οργανωσιακό μετασχηματισμό, προσφέρει σημαντικά οφέλη σε επίπεδο ευελιξίας, αποδοτικότητας και καινοτομίας. Η επιτυχία, ωστόσο, εξαρτάται από τη στρατηγική διαχείριση της αλλαγής, την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και τη δημιουργία κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής (Rigby et al., 2016; Schein, 2010; Kwasek et al., 2025; WJARR, 2024).

2.3.2.3 Ο Ρόλος των Επιχειρηματιών στον Οργανωσιακό Μετασχηματισμό

Ο επιχειρηματικός και ηγετικός πυρήνας αποτελεί τον βασικό μοχλό του οργανωσιακού μετασχηματισμού, αναλαμβάνοντας στρατηγικές πρωτοβουλίες και διαμορφώνοντας το περιβάλλον για ουσιαστική αλλαγή. Οι επιχειρηματίες, ως φορείς καινοτομίας, καλούνται να αναπτύξουν σαφές όραμα, να διασφαλίσουν την ευθυγράμμιση των στρατηγικών με τους στόχους της επιχείρησης και να κινητοποιήσουν τα στελέχη και τους εργαζομένους προς την κοινή κατεύθυνση μέσω εμπνευσμένης καθοδήγησης και ενθάρρυνσης για συμμετοχή

(Kuratko et al., 2021; Kotter, 1996). Η μετασχηματιστική ηγεσία καθορίζει το πλαίσιο για την ανάπτυξη κουλτούρας εμπιστοσύνης, διάφανης επικοινωνίας και διαρκούς μάθησης, ενισχύοντας την πρωτοβουλία και την επιχειρηματικότητα εντός του οργανισμού (Bass & Riggio, 2006; Schein, 2010). Οι ηγέτες διαχειρίζονται συστηματικά την επικοινωνία του οράματος και των στόχων, ενεργοποιώντας δομές ανατροφοδότησης, αναγνώριση επιτυχημένων πρακτικών και πρόληψη φαινομένων οργανωσιακής κόπωσης—ειδικά σε περιβάλλοντα μεγάλων μεταβάσεων ή δημόσιου χαρακτήρα (Kotter, 1996; Kwasek et al., 2025). Η διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives – MBO) εφαρμόζεται για την κατάλληλη ευθυγράμμιση και αυτοοργάνωση των ομάδων, βασιζόμενη στον σαφή καθορισμό ρόλων, στη διαφάνεια και στη διαρκή αξιολόγηση, ώστε να ενισχυθεί η δημιουργικότητα και προσαρμοστικότητα (Drucker, 1954; WJARR, 2024).

Η ηγεσία αντιμετωπίζει τα εμπόδια που συνεπάγεται ο οργανωσιακός μετασχηματισμός—όπως η αντίσταση στην αλλαγή, η ανασφάλεια, η ελλιπής ετοιμότητα και η ανάγκη για συνεχόμενη εκπαίδευση—μέσω εστιασμένης επένδυσης στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού και θεσμικών συστημάτων αξιολόγησης και επιβράβευσης (Schein, 2010; Cawsey et al., 2020). Επιπλέον, η μετάβαση σε ευέλικτες δομές απαιτεί ισχυρό συντονισμό και επίβλεψη από τα ηγετικά στελέχη, ώστε να αποτρέπονται συγκρούσεις προτεραιοτήτων ή απόκλιση από τους στρατηγικούς στόχους (Rigby et al., 2016; Scitepress, 2020).

Συνολικά, η επιχειρηματική ηγεσία αποτελεί καταλύτη για τον σύγχρονο οργανωσιακό μετασχηματισμό, προωθώντας την αυτοοργάνωση, ενισχύοντας την επιχειρηματική κουλτούρα και επενδύοντας στη συνεχή ανάπτυξη και αναγνώριση. Η στρατηγική διαχείριση της αλλαγής, η δημιουργία κουλτούρας βελτίωσης και η συστηματική ενδυνάμωση ομάδων διασφαλίζουν την επιβίωση και ανταγωνιστικότητα του οργανισμού

2.3.3 Στρατηγικός Μετασχηματισμός

Η ραγδαία παγκοσμιοποίηση των αγορών και η τεχνολογική πρόοδος έχουν μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και αποκτούν διεθνή παρουσία. Οι εξελίξεις αυτές εντείνουν τον ανταγωνισμό, αλλά και προσφέρουν νέες ευκαιρίες για καινοτομία, διαφοροποίηση και επέκταση σε αγορές που μέχρι πρότινος θεωρούνταν απρόσιτες. Η ανάγκη για ταχεία προσαρμογή, αξιοποίηση της γνώσης και των δικτύων, καθώς και η ικανότητα διαχείρισης της πολυπλοκότητας των διεθνών αγορών, αποτελούν

κρίσιμους παράγοντες για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Johanson & Vahlne, 2009).

Ο στρατηγικός μετασχηματισμός αποτελεί μια από τις πιο κρίσιμες και πολυδιάστατες διαδικασίες για τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο, αβέβαιο και συχνά διαταραγμένο περιβάλλον (Binns et al., 2014· Tushman et al., 2010). Η έννοια αυτή αφορά ριζικές αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο, την αποστολή, τη δομή και τις αξίες ενός οργανισμού, με στόχο την προσαρμογή σε εξωτερικές πιέσεις, την αξιοποίηση νέων ευκαιριών και τη διασφάλιση βιώσιμης ανάπτυξης (Osterwalder & Pigneur, 2010· Porter & Kramer, 2011). Ο στρατηγικός μετασχηματισμός διαφέρει από τις απλές βελτιώσεις ή προσαρμογές, καθώς απαιτεί συνολική επανατοποθέτηση του οργανισμού στην αγορά και αλλαγή νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα. Η επιτυχία του προϋποθέτει ηγετική δέσμευση, οργανωσιακή μάθηση, καινοτομία και διαρκή αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (Tushman et al., 2010). Η προσαρμοστικότητα, η δημιουργία κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία και η ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας.

2.3.3.1 Μορφές και Παραδείγματα Στρατηγικού Μετασχηματισμού

Ο στρατηγικός μετασχηματισμός διαφέρει από τις απλές βελτιώσεις ή προσαρμογές, καθώς απαιτεί συνολική επανατοποθέτηση του οργανισμού στην αγορά και αλλαγή νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα. Η επιτυχία του προϋποθέτει ηγετική δέσμευση, οργανωσιακή μάθηση, καινοτομία και διαρκή αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (Tushman et al., 2010). Για την εφαρμογή του στρατηγικού μετασχηματισμού καθοριστικοί παράγοντες είναι οι εξής: η προσαρμοστικότητα, η δημιουργία κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία και η ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας. Οι μορφές του στρατηγικού μετασχηματισμού είναι οι ακόλουθες και συχνά συνδυάζονται:

Αλλαγή επιχειρηματικού μοντέλου

Επιχειρήσεις όπως η Apple και η Amazon έχουν επιχειρήσει πολλαπλές καινοτόμες παρεμβάσεις στον τρόπο που δημιουργούν και αποδίδουν αξία στους πελάτες τους. Η Apple, ξεκινώντας ως κατασκευαστής προσωπικών υπολογιστών, εξελίχθηκε σε έναν κορυφαίο

πάροχο ολοκληρωμένων οικοσυστημάτων τεχνολογίας και υπηρεσιών, εστιάζοντας σε πλήρη αλληλεξάρτηση hardware, λογισμικού και ψηφιακών πλατφορμών (όπως App Store, iCloud και Apple Pay), διαμορφώνοντας νέα πρότυπα αφοσίωσης και εμπειρίας χρήστη. Αντίστοιχα, η Amazon άρχισε ως διαδικτυακό βιβλιοπωλείο, αλλά οραματίστηκε και υλοποίησε πολυδιάστατη επέκταση δραστηριοτήτων, κατακτώντας ηγετική θέση όχι μόνο στο ηλεκτρονικό εμπόριο αλλά και στους τομείς του cloud computing, της συνδρομητικής ψυχαγωγίας, της τεχνητής νοημοσύνης και των logistics, μετασχηματίζοντας ολόκληρους κλάδους και θέτοντας νέα δεδομένα στην αγορά (Osterwalder & Pigneur, 2010). Μέσα από τέτοιες αλλαγές επιχειρηματικού μοντέλου, οι εταιρείες αυτές ανταποκρίνονται στις τεχνολογικές εξελίξεις, δημιουργούν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και διαμορφώνουν νέους κανόνες λειτουργίας και ανάπτυξης στο σύγχρονο επιχειρείν.

Pivoting σε νέα αγορά

Το pivoting αναφέρεται στη στρατηγική στροφή μιας επιχείρησης προς ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο ή αγορά όταν το αρχικό της πλάνο δεν αποδίδει. Η Netflix, για παράδειγμα όπως προαναφέρθηκε, άφησε την ενοικίαση DVD και στράφηκε στο streaming και στην παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου, ακολουθώντας τις νέες απαιτήσεις της αγοράς (McDonald & Eisenhardt, 2020). Αντίστοιχα, η Slack ξεκίνησε ως εταιρεία ανάπτυξης online παιχνιδιού, αλλά άλλαξε πορεία και επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη και διάθεση του γνωστού σήμερα εργαλείου εταιρικής επικοινωνίας, όταν εντόπισε μεγαλύτερη αξία σε αυτό το προϊόν. Αυτές οι στροφές επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες και να ηγηθούν στους κλάδους τους.

Υιοθέτηση κυκλικής οικονομίας

Η υιοθέτηση της κυκλικής οικονομίας από εταιρείες όπως η IKEA και η Philips σηματοδοτεί μετάβαση σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο που δίνει έμφαση στην επαναχρησιμοποίηση, την ανακύκλωση και τη μείωση των αποβλήτων. Η IKEA εφαρμόζει προγράμματα επαναγοράς και επισκευής επίπλων, ενώ επανασχεδιάζει τα προϊόντα της ώστε να είναι πιο ανθεκτικά και ανακυκλώσιμα. Η Philips εισάγει λύσεις όπως το "Lighting as a Service" και σχεδιάζει προϊόντα που μπορούν να αποσυναρμολογηθούν και να ανακυκλωθούν, συνεργαζόμενη παράλληλα με πελάτες και τοπικούς φορείς για τη διαχείριση παλαιών προϊόντων. Αυτές οι

πρακτικές περιορίζουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και ενισχύουν την καινοτομία και την αξία για την επιχείρηση (Geissdoerfer et al., 2017).

Συνδυασμός κερδοφορίας και βιωσιμότητας

Οι επιχειρήσεις καλούνται να ευθυγραμμίσουν την οικονομική τους απόδοση με την περιβαλλοντική προστασία και την κοινωνική ευθύνη. Η φιλοσοφία του shared value υποδεικνύει ότι οι εταιρείες μπορούν να δημιουργούν ταυτόχρονα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη μέσα από την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στις βασικές τους δραστηριότητες, προωθώντας νέες πηγές καινοτομίας, διαφοροποιημένων προϊόντων και μακροπρόθεσμης ανάπτυξης (Porter & Kramer, 2011). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της προσέγγισης αποτελεί η Unilever, η οποία εφαρμόζει το Sustainable Living Plan με συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, την υπεύθυνη προμήθεια πρώτων υλών, την προώθηση της ευημερίας των τοπικών κοινωνιών και τη διαρκή ενδυνάμωση της αλυσίδας αξίας της. Μέσα από αυτή τη στρατηγική, η Unilever πέτυχε σταθερή αύξηση του κύκλου εργασιών και της πιστότητας των καταναλωτών της και κέρδισε την αναγνώριση της αγοράς για την επιχειρηματική της υπευθυνότητα, μειώνοντας κινδύνους φήμης και ενισχύοντας την ανθεκτικότητά της σε κρίσεις. Η υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας μπορεί να μειώσει κόστη, να ανοίξει νέες αγορές, να προσελκύσει ευαίσθητοποιημένους επενδυτές και να ενδυναμώσει το employer branding, καθιστώντας την επιχείρηση πιο ελκυστική για ταλέντα και συνεργάτες (Porter & Kramer, 2011· Geissdoerfer et al., 2017).

2.3.3.2 International New Ventures (INVs): Ορισμός και Κύρια

Χαρακτηριστικά

Οι International New Ventures (INVs) αποτελούν ένα ιδιαίτερα σύγχρονο και δυναμικό παράδειγμα στρατηγικού μετασχηματισμού. Πρόκειται για επιχειρήσεις που, από τα πρώτα στάδια της ύπαρξής τους, επιδιώκουν να αντλήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αξιοποίησης πόρων και της πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών σε διεθνείς αγορές, παρακάμπτοντας τη σταδιακή διεθνοποίηση που προτείνουν τα παραδοσιακά μοντέλα (Johanson & Vahlne, 2009). Τα βασικά χαρακτηριστικά των INVs περιλαμβάνουν:

- **Πρώιμη διεθνοποίηση:** Είσοδος σε ξένες αγορές από την ίδρυση ή πολύ νωρίς.

- **Παγκόσμια προοπτική:** Εστίαση σε διεθνείς ευκαιρίες και όχι αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά.
- **Δυναμική δικτύωση:** Αξιοποίηση διεθνών δικτύων για πρόσβαση σε πόρους, γνώση και αγορές.
- **Καινοτομία και προδραστηκότητα:** Υψηλό επίπεδο καινοτομίας, ανάληψη ρίσκου και ταχεία προσαρμογή.
- **Ευελιξία και οργανωσιακή μάθηση:** Ικανότητα απορρόφησης γνώσης από διαφορετικά περιβάλλοντα και προσαρμογής σε σύνθετα διεθνή πλαίσια (Gabrielsson et al., 2014).

2.3.3.3 Η Διεθνής Επιχειρηματική Κουλτούρα (IEC) και η Εξέλιξη των INVs

Η έννοια της Διεθνούς Επιχειρηματικής Κουλτούρας (International Entrepreneurial Culture – IEC) αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη των INVs. Η IEC συνδυάζει στοιχεία του γενικότερου επιχειρηματικού προσανατολισμού (entrepreneurial orientation) με διαστάσεις προσαρμοσμένες στο διεθνές περιβάλλον, όπως η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση διεθνών σχέσεων (Lumpkin & Dess, 1996· Covin & Slevin, 1991). Η μελέτη των Gabrielsson και Dimitratos (2014) επιχειρεί να αναλύσει της IEC, υποστηρίζοντας ότι οι επιμέρους συνιστώσες της δεν επιδρούν ομοιογενώς στην ανάπτυξη των INVs, αλλά διαφοροποιούνται ανάλογα με το εξελικτικό στάδιο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Στα πρώτα στάδια διεθνούς επέκτασης, διαστάσεις της IEC όπως η καινοτομία, η πρωτοβουλία, η αποδοχή ρίσκου, το διεθνές επιχειρηματικό κίνητρο και ο προσανατολισμός στην αγορά ενισχύουν τη δυνατότητα μιας νεοφυούς επιχείρησης να εντοπίσει και να εκμεταλλευθεί διεθνείς ευκαιρίες (Gabrielsson et al., 2014). Η ικανότητα μάθησης από διεθνείς εμπειρίες και η ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας αποδεικνύονται καθοριστικές για την επιβίωση σε σύνθετα και αβέβαια εξωτερικά περιβάλλοντα (Johanson & Vahlne, 2009). Καθώς η επιχείρηση ωριμάζει, η επίδραση κάποιων στοιχείων της IEC μεταβάλλεται. Η συνεχής καινοτομία και η προδιάθεση για ανάληψη κινδύνων, χρήσιμες κατά την αρχική είσοδο σε αγορές, ενδέχεται να οδηγήσουν σε κατακερματισμό στόχων ή υπερεπέκταση όταν δεν συνοδεύονται από επαρκείς μηχανισμούς ελέγχου (Gabrielsson et al., 2014).

Η IEC επηρεάζει βαθιά τον τρόπο λήψης αποφάσεων, την οργανωτική συμπεριφορά και τη στρατηγική κατεύθυνση. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας στην καλλιέργεια διεθνώς προσανατολισμένης κουλτούρας που αναγνωρίζει ταυτόχρονα τη σημασία της τοπικής προσαρμογής αποδεδειγμένα έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις υψηλότερα επίπεδα ανάπτυξης και βιωσιμότητας στις ξένες αγορές. Είναι επίσης σημαντικό να αναγνωριστεί ότι οι συνιστώσες της IEC δεν λειτουργούν απομονωμένα. Ο αλληλεπιδραστικός χαρακτήρας τους απαιτεί συνοχή μεταξύ των επιμέρους στοιχείων ώστε να ενισχύεται η επιχειρηματική απόδοση. Για παράδειγμα, η αποτελεσματικότητα μιας καινοτομικής στρατηγικής εξαρτάται από την ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει από διεθνείς εμπειρίες και να τις μετατρέπει σε εφαρμόσιμη γνώση. Παράλληλα, η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών προϋποθέτει οργανωτική ετοιμότητα και κατανόηση των διαφορετικών επιχειρησιακών πλαισίων (Lumpkin & Dess, 1996).

2.3.3.4 Μηχανισμοί, Στρατηγικές και Προκλήσεις των INVs

Οι International New Ventures (INVs), ως επιχειρήσεις που στοχεύουν σε διεθνείς αγορές από τα πρώτα στάδια της ύπαρξής τους, αναπτύσσουν ένα ξεχωριστό μοντέλο στρατηγικής και οργανωσιακής ανάπτυξης. Η ιδιαιτερότητα αυτών των επιχειρήσεων έγκειται στο γεγονός ότι καλούνται να λειτουργήσουν και να επιτύχουν σε πολύπλοκα και ταχέως μεταβαλλόμενα παγκόσμια περιβάλλοντα, συχνά χωρίς το πλεονέκτημα της εμπειρίας, της σταθερής χρηματοδότησης ή των δομημένων διαδικασιών που διαθέτουν οι παραδοσιακές πολυεθνικές. Για τον λόγο αυτό, οι INVs στηρίζονται σε ένα σύνολο μηχανισμών και στρατηγικών που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση της ευελιξίας και της οργανωσιακής μάθησης, ενώ ταυτόχρονα καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα πλήθος σύνθετων προκλήσεων, τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών.

Η επιτυχία τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να αξιοποιούν τέσσερις βασικούς τύπους κεφαλαίου: το στρατηγικό, το διαχειριστικό, το οικονομικό και το κοινωνικό (Oviatt & McDougall, 1994). Το στρατηγικό κεφάλαιο περιλαμβάνει την ικανότητα χάραξης κατευθύνσεων που είναι συμβατές με τις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς, την επιλογή εταίρων και την ανάλυση αγορών. Το διαχειριστικό κεφάλαιο αφορά την ικανότητα εσωτερικής οργάνωσης, διαχείρισης διαδικασιών και ανθρώπινων πόρων. Το οικονομικό κεφάλαιο σχετίζεται με τη διασφάλιση χρηματοδότησης και την αποτελεσματική κατανομή

πόρων, ενώ το κοινωνικό κεφάλαιο αντανακλά τη σημασία των σχέσεων, της δικτύωσης και της εμπιστοσύνης που οι INVs αναπτύσσουν με εταίρους, πελάτες και θεσμούς. Μέσω της δικτύωσης, οι INVs κατορθώνουν να αποκτήσουν πληροφορίες, να διεισδύσουν σε αγορές και να ενισχύσουν την αξιοπιστία και την ικανότητά τους για μάθηση και προσαρμογή.

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί κρίσιμο εργαλείο στη στρατηγική τους ανάπτυξη, καθώς επιτρέπει στις INVs να απορροφούν και να μετατρέπουν τη γνώση από διαφορετικά περιβάλλοντα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η *ambidextrous innovation* – δηλαδή η ισορροπία μεταξύ εξερεύνησης νέων ευκαιριών (*exploration*) και εκμετάλλευσης υπαρχουσών ικανοτήτων (*exploitation*) – αποτελεί θεμέλιο αυτής της στρατηγικής (March, 1991· Bucciari et al., 2020). Επιχειρήσεις όπως η Patagonia, η οποία υιοθέτησε πρακτικές κυκλικής οικονομίας μέσω προγραμμάτων επαναχρησιμοποίησης, και η Tesla, η οποία συνδυάζει καινοτομία και βιωσιμότητα επενδύοντας σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και τεχνολογίες ανακύκλωσης, καταδεικνύουν τη δυναμική αυτών των στρατηγικών. Η Unilever, μέσω του “Sustainable Living Plan”, προσφέρει ένα παράδειγμα εναρμόνισης κοινωνικών και περιβαλλοντικών αξιών με την επιχειρησιακή στρατηγική, δείχνοντας πώς η δέσμευση σε βιώσιμες πρακτικές μπορεί να συνδυαστεί με υψηλή απόδοση.

Παρόλα αυτά, οι στρατηγικές αυτές δεν εφαρμόζονται σε κενό. Οι INVs καλούνται να ξεπεράσουν σημαντικά εμπόδια, με κυριότερα την έλλειψη πόρων, τη λειτουργία υπό αβεβαιότητα και την ανάγκη προσαρμογής σε διαφορετικά θεσμικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα. Η υπερεπέκταση αποτελεί ένα συχνό σφάλμα, όταν επιχειρείται ταυτόχρονη είσοδος σε πολλαπλές αγορές χωρίς την απαραίτητη υποδομή ή οργανωτική ετοιμότητα. Η πίεση για γρήγορη απόδοση μπορεί να οδηγήσει σε στρατηγική διάσπαση και απώλεια συνοχής. Επιπλέον, το γεγονός ότι οι INVs συχνά στερούνται εμπειρίας από διεθνή λειτουργία καθιστά, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο κρίσιμη τη σημασία της οργανωσιακής ευελιξίας και της δυνατότητας για ταχεία μάθηση από την πράξη.

Η επιτυχία των INVs προϋποθέτει επίσης τη διαχείριση εσωτερικών προκλήσεων, όπως η αντίσταση στην αλλαγή, οι περιορισμένες δυνατότητες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και η ανάγκη για καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος ψυχολογικής ασφάλειας, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, να εκφράζουν απόψεις και να προτείνουν λύσεις, συμβάλλει ουσιαστικά στην εσωτερική συνοχή και ανθεκτικότητα της επιχείρησης. Επιχειρήσεις που επενδύουν στην

εκπαίδευση και ενδυνάμωση των στελεχών τους αναπτύσσουν μεγαλύτερη ικανότητα αντιμετώπισης της αστάθειας και ενίσχυσης της καινοτομίας

Ψηφιακός Μετασχηματισμός των INVs

Αποτελεί κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής τους ταυτότητας. Η αξιοποίηση τεχνολογιών αιχμής επιτρέπει υπέρβαση εμποδίων εισόδου, λειτουργία με περιορισμένους πόρους και άμεση παγκόσμια δραστηριοποίηση. Οι INVs, συχνά «digital natives», επενδύουν σε ευέλικτες και διασυνδεδεμένες υποδομές, αξιοποιώντας πλατφόρμες όπως το Shopify ή το Amazon Marketplace για διεθνή παρουσία και ενισχυμένη σύνδεση με πελάτες. Ο μετασχηματισμός επηρεάζει και το επιχειρησιακό μοντέλο: SaaS, freemium ή platform-based μοντέλα μειώνουν το κόστος απόκτησης πελατών και επιταχύνουν την ανάπτυξη. Παραδείγματα όπως η Spotify και η Airbnb δείχνουν τη δύναμη του ψηφιακού σχεδιασμού, ενώ big data και analytics επιτρέπουν συνεχή προσαρμογή στρατηγικών. Παράλληλα, αναδύονται προκλήσεις: έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων, περιορισμένη πρόσβαση σε κεφάλαια, ζητήματα κυβερνοασφάλειας και κίνδυνος αποσπασματικών πρακτικών. Σε ασταθείς αγορές ή με περιορισμένη ψηφιακή πρόσβαση, η προσαρμοστικότητα και η ευθυγράμμιση με το όραμα είναι κρίσιμες.

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Κουλτούρας Αλλαγής και Stakeholders στις INVs

Η στρατηγική μεταμόρφωση των INVs προϋποθέτει την ενσωμάτωση της ανθρώπινης διάστασης και των σχέσεων με τους μετόχους. Η οργανωσιακή κουλτούρα, η ψυχολογική ετοιμότητα και η διαχείριση της αλλαγής καθορίζουν την ευελιξία και την καινοτομία. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν από νωρίς δυναμικές κουλτούρες, όμως η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή μοντέλων συχνά συναντά αντιστάσεις. Η επιτυχία έρχεται όταν ενισχύεται η συμμετοχή, η μάθηση και η ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων. Παραδείγματα όπως η Patagonia, η Unilever και η Tesla δείχνουν πως η ισχυρή κουλτούρα, η βιώσιμη ηγεσία και η διαφάνεια με τους stakeholders οδηγούν σε ανθεκτικότητα και συγκριτικό πλεονέκτημα. Καθώς οι INVs διεθνοποιούνται, η διαπολιτισμική διαχείριση και οι στρατηγικές συμπερίληψης γίνονται κρίσιμες. Η ανάπτυξη ηγετών με διεθνή εμπειρία και η προσαρμογή σε τοπικά περιβάλλοντα ενισχύουν την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα. Καταλήγοντας, ο μετασχηματισμός των INVs είναι πρωτίστως ανθρώπινη διαδικασία. Η επιτυχία τους εξαρτάται από όραμα, κουλτούρα

καινοτομίας, ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού και ενεργή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

2.3.4 Κοινωνικός, Περιβαλλοντικός και Μετασχηματισμός Διακυβέρνησης

Η επιχειρηματική στρατηγική του 21ου αιώνα βρίσκεται σε καμπή μετασχηματισμού, καθώς οι παραδοσιακές προσεγγίσεις μεγιστοποίησης κέρδους αναθεωρούνται υπό το φως της κλιματικής αλλαγής, των κοινωνικών ανισοτήτων και της αυξανόμενης πίεσης για διαφάνεια και λογοδοσία (Elkington, 1997; Eccles & Klimenko, 2019). Υπό αυτές τις συνθήκες, η βιωσιμότητα μετατρέπεται από ηθική επιλογή σε στρατηγική αναγκαιότητα, ενώ παρατηρείται μια συστηματική στροφή προς ολιστικά μοντέλα αξιολόγησης που ενσωματώνουν περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές διαστάσεις.

Οι στρατηγικές ESG (Environmental, Social, Governance) αναλύονται ως το κυρίαρχο διεθνές πλαίσιο ενσωμάτωσης βιωσιμότητας στην εταιρική διακυβέρνηση. Στη συνέχεια, η κοινωνική επιχειρηματικότητα διερευνάται μέσα από τη συμβολή της στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), αναδεικνύοντας τις μεθοδολογίες μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου. Επιπλέον, το θεωρητικό πλαίσιο του Triple Bottom Line παρουσιάζεται με έμφαση στη ποσοτικοποίηση των δεικτών των τριών διαστάσεων. Τέλος, η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία εξετάζεται ως το ρυθμιστικό και πολιτικό πλαίσιο που επιταχύνει την πράσινη μετάβαση σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

2.3.4.1 ESG (Environmental, Social, Governance) Στρατηγικές

Οι στρατηγικές ESG έχουν αναδυθεί ως το κυρίαρχο διεθνές πρότυπο για την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην επιχειρηματική στρατηγική, υπερβαίνοντας τα παραδοσιακά πρότυπα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Friede et al., 2015). Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στην παραδοχή ότι η μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση συνδέεται άρρηκτα με την περιβαλλοντική προστασία, την κοινωνική δικαιοσύνη και την αποτελεσματική διακυβέρνηση. Ειδικότερα, ο περιβαλλοντικός πυλώνας (Environmental) περιλαμβάνει τη συστηματική διαχείριση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, την υπεύθυνη χρήση φυσικών πόρων, την προστασία της βιοποικιλότητας και τον μετασχηματισμό προς κυκλική οικονομία (European Commission, 2023). Παράλληλα, οι κρίσιμοι δείκτες που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν τις εκπομπές (Scope 1,2,3), την ενεργειακή

αποδοτικότητα και τον δείκτη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (United Nations, 2023). Εξίσου σημαντικός είναι ο κοινωνικός πυλώνας (Social), ο οποίος εμπεριέχει την ορθή διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, τις ίσες ευκαιρίες, την ένταξη, την υγεία και ασφάλεια εργαζομένων, καθώς και την κοινωνική καινοτομία (Kiron et al., 2015). Ομοίως, ο πυλώνας της διακυβέρνησης (Governance) εστιάζει στη διαφάνεια διοίκησης, στη λογοδοσία, στην καταπολέμηση της διαφθοράς και στην υιοθέτηση πολιτικών συμμόρφωσης με ρυθμιστικά πλαίσια (Eccles & Klimenko, 2019).

Στην ερευνητική βιβλιογραφία επιβεβαιώνεται ότι οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν αποτελεσματικά τα ESG κριτήρια απολαμβάνουν μειωμένο κόστος κεφαλαίου, βελτιωμένη πρόσβαση σε αγορές και θετική φήμη (Morningstar, 2023; KPMG, 2022). Επιπρόσθετα, η θεσμική κατοχύρωση των στρατηγικών ESG μέσω της Οδηγίας CSRD καθιστά τη μέτρησή τους υποχρεωτική για μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη συγκρισιμότητα. Ωστόσο, η πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών ESG αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις. Αφενός, το κόστος συμμόρφωσης και η πολυπλοκότητα ενσωμάτωσης νέων δεικτών στα διοικητικά συστήματα αποτελούν εμπόδια για πολλές επιχειρήσεις. Αφετέρου, παραμένουν ζητήματα σχετικά με τη συγκρισιμότητα και την αξιοπιστία των εκθέσεων ESG, ενώ ο κίνδυνος "ESG washing" υπογραμμίζει την ανάγκη για ουσιαστικές δράσεις παρά επιφανειακές πρακτικές.

2.3.4.2 Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα αναδεικνύεται ως ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο που εστιάζει στην επίλυση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων μέσω βιώσιμων οικονομικών λύσεων (Dees, 2001). Σε αντίθεση με την παραδοσιακή επιχειρηματικότητα, οι «κοινωνικοί» επιχειρηματίες τοποθετούν την κοινωνική επίδραση στον πυρήνα της επιχειρησιακής στρατηγικής, συνδυάζοντας οικονομική βιωσιμότητα με μετρήσιμο θετικό αντίκτυπο. Η σύνδεση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας με τους SDGs παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς αναδεικνύει πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν στη διεθνή ατζέντα βιωσιμότητας. Για παράδειγμα, στον στόχο SDG 7 (Καθαρή & Προσιτή Ενέργεια), οι επιχειρήσεις επενδύουν σε υδροηλεκτρικά και αιολικά πάρκα με στόχο την καθολική πρόσβαση σε ανανεώσιμη ενέργεια, δημιουργώντας ταυτόχρονα πράσινες θέσεις

εργασίας (UN Global Compact, 2020). Αντίστοιχα, στο πλαίσιο του SDG 12 (Υπεύθυνη Κατανάλωση & Παραγωγή), κυκλικές start-ups προσφέρουν λύσεις επαναχρησιμοποίησης που μπορούν να μειώσουν έως 50% τα πλαστικά απορρίμματα (CSC, 2022). Τέλος, σχετικά με τον SDG 13 (Δράση για το Κλίμα), πρωτοβουλίες όπως η Δράση για το Κλίμα των Ηνωμένων Εθνών συγκεντρώνουν περισσότερους από 400 οργανισμούς που δεσμεύονται για κλιματική ουδετερότητα πριν το 2040 (WBCSD, 2020).

Εξίσου κρίσιμη είναι η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου μέσω συγκεκριμένων μεθοδολογιών. Η Κοινωνική Απόδοση Επένδυσης (SROI) αναδεικνύεται ως το κυρίαρχο εργαλείο οικονομικής αποτίμησης κοινωνικού οφέλους, ακολουθώντας μια συστηματική διαδικασία τεσσάρων σταδίων: ορισμό ορίων, συλλογή δεδομένων αποτελεσμάτων, καθορισμό οικονομικών δεικτών και ανάλυση ευαισθησίας (Nicholls, 2009). Παρά τις δυνατότητες, η κοινωνική επιχειρηματικότητα αντιμετωπίζει εμπόδια όπως η περιορισμένη πρόσβαση σε κεφάλαια, οι ασαφή ρυθμιστικά πλαίσια και η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων (Austin et al., 2006). Εντούτοις, οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν SROI στις ετήσιες αναφορές τους παρατηρούν βελτιωμένη πρόσβαση σε κεφάλαια και ενισχυμένη εμπιστοσύνη των μετόχων (OECD, 2023).

2.3.4.3 Triple Bottom Line: Μετρήσεις και Εφαρμογές

Το θεωρητικό πλαίσιο του Triple Bottom Line (TBL) επαναπροσδιορίζει τη μέτρηση επιχειρηματικής επιτυχίας μέσω της ταυτόχρονης αξιολόγησης τριών διαστάσεων: οικονομικής (Profit), κοινωνικής (People) και περιβαλλοντικής (Planet) (Elkington, 1997; Slaper & Hall, 2011).



Εικόνα 2.6 Το μοντέλο Triple Bottom Line: Η αλληλεπίδραση Κοινωνίας (People), Περιβάλλοντος (Planet) και Οικονομίας (Profit) για την επίτευξη της Βιωσιμότητας.

Πηγή: <https://e7.pnggg.com/pngimages/519/106/png-clipart-organization-triple-bottom-line-social-sustainability-corporate-social-responsibility-natural-environment-organization-triple-bottom-line-thumbnail.png>

Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα που εστιάζουν αποκλειστικά στη χρηματοοικονομική απόδοση, το TBL προωθεί μια ολιστική προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη το σύνολο των επιπτώσεων κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η οικονομική διάσταση εκτείνεται πέρα από τους παραδοσιακούς δείκτες κερδοφορίας, συμπεριλαμβάνοντας την προστιθέμενη αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως φορολογικές εισφορές και επενδύσεις που ενισχύουν το κοινωνικό κεφάλαιο. Οι σύγχρονοι επιχειρηματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν ότι η κερδοφορία δεν έρχεται σε αντίθεση με την υπευθυνότητα. Αντιθέτως, η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών έχει συχνά συνδεθεί με καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα (Harvard Business School Online, n.d.). Παράλληλα, η κοινωνική διάσταση αξιολογεί τον αντίκτυπο που οι εταιρείες έχουν στους εργαζόμενους, στους πελάτες και στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Η έμφαση μετατοπίζεται από την αποκλειστική ικανοποίηση των μετόχων στη δημιουργία αξίας για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (Harvard Business School Online,

n.d.). Πρακτικές όπως η ισότιμη πρόσληψη, η εθελοντική συμμετοχή και η στρατηγική συνεργασία με οργανισμούς κοινού σκοπού αποτελούν ενδείξεις κοινωνικής υπευθυνότητας (GRI, 2024). Όσον αφορά την περιβαλλοντική διάσταση, αυτή σχετίζεται με τη διαχείριση φυσικών πόρων, τις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου και τη συμβολή στην κυκλική οικονομία (Soract, 2017). Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαδραματίσουν ρόλο στη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος. Από την εξοικονόμηση ενέργειας και την ηθική προμήθεια πρώτων υλών, μέχρι την αναδιάρθρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, υπάρχουν πολλές διαθέσιμες λύσεις (International Energy Agency, 2023).

Αν και η προσέγγιση αυτή μπορεί να φαίνεται ιδεαλιστική σε έναν κόσμο που παραδοσιακά εστιάζει στο οικονομικό όφελος, υπάρχουν πλέον αυξανόμενες ενδείξεις ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγικές βιωσιμότητας μπορούν να επιτύχουν εξίσου ή και περισσότερο (IBM Institute for Business Value, 2022). Η πρακτική εφαρμογή του TBL απαιτεί τη χρήση σαφώς καθορισμένων KPIs για κάθε διάσταση και ενσωμάτωση διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων αναφοράς, όπως τα GRI Standards και τα IFRS S1/S2, που διασφαλίζουν συγκρισιμότητα και αξιοπιστία των δεδομένων (IBM, 2022).. Συγκεκριμένα, για τον οικονομικό πυλώνα χρησιμοποιούνται δείκτες όπως το καθαρό περιθώριο κέρδους, το EBITDA και ο ROI. Αντίστοιχα, για τον κοινωνικό πυλώνα εφαρμόζονται μετρήσεις όπως ο δείκτης εργατικών ατυχημάτων, το ποσοστό γυναικών στη διοίκηση και οι ώρες κατάρτισης ανά εργαζόμενο. Όσον αφορά στον περιβαλλοντικό πυλώνα, οι βασικοί δείκτες περιλαμβάνουν τις εκπομπές CO₂ ανά μονάδα προϊόντος, την ενεργειακή ένταση και το ποσοστό ανακύκλωσης (Hourneaux et al., 2018). Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η Patagonia έχει επιτύχει 89% προϊόντων με πιστοποιημένες βιώσιμες πρώτες ύλες, ενώ επισκευάζει περισσότερα από 100.000 ενδύματα ετησίως, μειώνοντας τα απορρίμματα ρούχων κατά 40% (Genio, 2024). Ομοίως, η Unilever έχει καταφέρει το 67% των πρώτων υλών της να προέρχονται από βιώσιμες πηγές, εξοικονομώντας 1,6 εκατομμύρια τόνους CO₂ στην εφοδιαστική αλυσίδα το 2022 (Management Weekly, 2020).

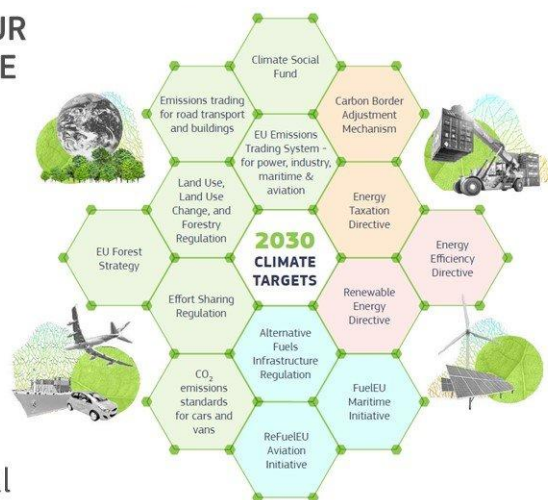
2.3.4.4 Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (EU Green Deal)

Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (EU Green Deal) συνιστά το στρατηγικό όραμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επίτευξη κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050, με ενδιάμεσο στόχο τη μείωση των καθαρών εκπομπών κατά 55% μέχρι το 2030 (European Commission, 2019). Η πρωτοβουλία αυτή αποτελεί ένα ολοκληρωμένο ρυθμιστικό και χρηματοδοτικό

πλαίσιο που επαναπροσδιορίζει την ευρωπαϊκή οικονομία με γνώμονα τη βιωσιμότητα. Κεντρικό στοιχείο του Green Deal αποτελεί το νομοθετικό πακέτο "Fit for 55", το οποίο περιλαμβάνει 13 διαφορετικές προτάσεις που επεκτείνουν το Ευρωπαϊκό Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών (EU ETS) σε νέους τομείς όπως η ναυτιλία, τα κτίρια και οι οδικές μεταφορές (Council of the EU, 2025).

EUROPEAN GREEN DEAL

REACHING OUR 2030 CLIMATE TARGETS



#EUGreenDeal



Εικόνα 2.7 Οι βασικοί άξονες της δέσμης μέτρων "Fit for 55" για τη μείωση των εκπομπών και την κλιματική ουδετερότητα.

Πηγή: <https://eco-act.com/blog/fit-for-55/>

Παράλληλα, εισάγεται ένα νέο ETS II για καύσιμα θέρμανσης και μεταφορών, ενώ η αναθεωρημένη Οδηγία για τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (RED III) θέτει στόχο το 42,5% των ανανεώσιμων πηγών στο τελικό ενεργειακό μίγμα έως το 2030. Επιπλέον, ο Μηχανισμός Προσαρμογής Συνόρων για τον Άνθρακα (CBAM) εισάγει δασμούς άνθρακα σε εισαγόμενα προϊόντα υψηλής έντασης εκπομπών, όπως χάλυβας, τσιμέντο και αλουμίνιο, με πλήρη εφαρμογή από το 2026 (Council of the EU, 2025). Ταυτόχρονα, η Οδηγία CSRD και τα European Sustainability Reporting Standards (ESRS) καθιστούν υποχρεωτική τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών δεικτών για χιλιάδες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (IFRS Foundation, 2023).

Για το ευρύ κοινό που δεν είναι εξοικειωμένο με αυτά τα κανονιστικά πλαίσια, το Green Deal λειτουργεί ως ένα σύστημα που "εσωτερικεύει" τις περιβαλλοντικές εξωτερικότητες, αυξάνοντας το κόστος των ρυπογόνων δραστηριοτήτων και κατευθύνοντας τα κεφάλαια προς πράσινες τεχνολογίες. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν παράλληλα προκλήσεις και ευκαιρίες: αφενός πρέπει να προσαρμοστούν σε αυστηρότερα περιβαλλοντικά πρότυπα και αυξημένο κόστος άνθρακα, αφετέρου έχουν πρόσβαση σε νέες αγορές, πράσινες χρηματοδοτήσεις και χρηματοδοτικά κίνητρα μέσω ταμείων όπως το InvestEU.

2.4 Μετασχηματισμός λόγω Κρίσεων

Η διαρκής συσσώρευση χρηματοπιστωτικών, υγειονομικών, γεωπολιτικών και περιβαλλοντικών διαταραχών επανακαθορίζει το πλαίσιο βάσει του οποίου λειτουργεί το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η σύγχρονη έρευνα καταδεικνύει ότι η βιωσιμότητα δεν εξαρτάται πλέον από στρατηγικές που έχουν κριθεί ως επιτυχημένες κατά το παρελθόν. Απαιτεί εμπάθυνση στην ανθεκτικότητα με δυναμικές διαδικασίες μάθησης, ισχυρό Ψυχολογικό Κεφάλαιο (PsyCap) και έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Luthans et al., 2007; OECD, 2023).

Επιχειρηματική Ανθεκτικότητα

Η έννοια της επιχειρηματικής ανθεκτικότητας εξελίσσεται από παθητική «αντοχή» σε ενεργό «πρόβλεψη και ανάκαμψη». Διαχρονικές μελέτες μετά την ύφεση του 2008 έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που προσαρμόζονται ταχέως διαφοροποιώντας έγκαιρα τα προϊόντα τους βάσει των εν δυνάμει αναγκών των πελατών της, αξιοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα και ανακατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους τους, επιτυγχάνουν υψηλότερα ποσοστά επιβίωσης και ταχύτερη ανάκαμψη κερδοφορίας. Ακολούθησε η πανδημία του COVID-19 που πλαisiώσε την ανθεκτικότητα ως ικανότητα ταχείας μάθησης: οργανισμοί που έστρεψαν το χαρτοφυλάκιό τους σε online κανάλια μέσα σε λίγες εβδομάδες διατήρησαν έως και 90% του πελατειακού τους κύκλου σε περιόδους καθολικού lockdown είδαν τον τζίρο τους να απογειώνεται (OECD, 2023).

Ψυχολογικό Κεφάλαιο (PsyCap)

Πειραματικές έρευνες σε δείγμα 489 founders τεχνολογικών start-ups επιβεβαιώνουν ότι *ελπίδα, αισιοδοξία και αυτοαποτελεσματικότητα* λειτουργούν ως «εσωτερικοί πόροι», μειώνοντας το άγχος και επιταχύνοντας τη λήψη αποφάσεων υψηλού ρίσκου. Συνεπώς,

αποδεικνύεται καταλύτης. Αυτό ενισχύεται και από τη Θεωρία Διατήρησης Πόρων, σύμφωνα με την οποία τα άυλα αποθέματα (όπως το PsyCap) προστατεύουν από εξάντληση όταν οι υλικοί πόροι συρρικνώνονται. Στην πράξη, επιχειρηματίες με υψηλό PsyCap επέλεξαν στρατηγικές ρινοί και αξιοποίησαν κρατικά προγράμματα ψηφιακής μετάβασης, καταγράφοντας αύξηση εσόδων ακόμα και σε περιβάλλον ύφεσης (Luthans et al., 2007; Juhdi et al., 2015).

Ψηφιοποίηση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι πλέον τεχνολογικό συμπλήρωμα αλλά συστημική δυναμική ικανότητα. Μελέτη 895 μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Μαδρίτη έδειξε ότι οι επιχειρήσεις που υιοθέτησαν cloud, big data και λύσεις τηλεργασίας αύξησαν τον κύκλο εργασιών έως 23% παρά τους περιορισμούς μετακίνησης. Παράλληλα, πανευρωπαϊκά δεδομένα μαρτυρούν ότι το 72% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αξιοποιούν data analytics, όμως μόνο το 29% διαθέτει εξειδικευμένες ψηφιακές δεξιότητες προσωπικού, αναδεικνύοντας το χάσμα «υποδομών – ανθρώπινου κεφαλαίου». Είναι εμφανής η αλληλεπίδραση PsyCap και ψηφιοποίησης δημιουργεί φαινόμενο αμοιβαίας ενίσχυσης: υψηλό PsyCap μειώνει τον φόβο τεχνολογικού ρίσκου, ενώ η επιτυχής υλοποίηση ψηφιακών έργων ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα και την αισιοδοξία των ιδρυτών. Σε αυτό το σημείο αξίζει να υπογραμμιστεί ότι οι συστημικές επιπτώσεις υπερβαίνουν το μικροοικονομικό επίπεδο: σε χώρες με ισχυρή θεσμική ποιότητα, οι φυσικές καταστροφές λειτούργησαν ως επιταχυντές δημιουργίας start-ups σε logtech και agritech, ενώ σε αδύναμα θεσμικά περιβάλλοντα κατέστειλαν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Συνεπώς, οι πολιτικές στήριξης που εφαρμόζονται πρέπει να ενσωματώνουν τρία αλληλεξαρτώμενα πεδία: (α) επένδυση σε υποδομές και ψηφιακές δεξιότητες, (β) αναπτυξιακά προγράμματα PsyCap (coaching, mentoring), (γ) φορολογικά κίνητρα για έργα Industry 4.0 που αυξάνουν την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας .

2.5 Μετασχηματισμός επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

Ο μετασχηματισμός της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες, και ειδικά στην περίοδο 2020–2025, αποτυπώνει βαθύτατες αλλαγές τόσο στο οικονομικό όσο και στο κοινωνικό και τεχνολογικό πλαίσιο. Οι ελληνικές επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν σε παγκόσμιες ανακατατάξεις, γεωπολιτική αβεβαιότητα και διαρκώς

αυξανόμενες απαιτήσεις για βιώσιμη και ανταγωνιστική ανάπτυξη, με έμφαση στην καινοτομία και στην ψηφιακή μετάβαση.

Πράσινη Μετάβαση και Βιώσιμη Ανάπτυξη

Η πράσινη μετάβαση αποτελεί πλέον θεμελιώδη στρατηγική για τις ελληνικές επιχειρήσεις, εναρμονισμένη με τους ευρωπαϊκούς στόχους για κλιματική ουδετερότητα ως το 2050 και τις απαιτήσεις της κοινωνίας για βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες (Υπουργείο Περιβάλλοντος & Ενέργειας, 2025). Ο παραγωγικός μετασχηματισμός, όπως εξειδικεύτηκε μέσα από τον Αναπτυξιακό Νόμο 5203/2025 και δράσεις του Ταμείου Ανάκαμψης, συμβάλλει στη μετάβαση σε καθαρές μορφές ενέργειας, στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και στην επίτευξη φιλόδοξων στόχων κυκλικής οικονομίας (ΚΕΠΑ ANEM, 2025). Ενδεικτικά, το 88% των ελληνικών επιχειρήσεων έχουν δεσμευτεί για μείωση του ανθρακικού τους αποτυπώματος, ενώ το 49% στοχεύει σε net zero και το 72% για αρνητικές εκπομπές σύμφωνα με την EY Sustainable Value Study Ελλάδα 2024. Η βιώσιμη ανάπτυξη εκφράζεται με πρακτικές όπως η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (φωτοβολταϊκά, ανεμογεννήτριες και βιομάζα), η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης σε κτίρια και παραγωγικές μονάδες, οι μονάδες ανακύκλωσης και η ολιστική διαχείριση υδάτινων πόρων, δασών και ορυκτών, με πυρήνα την κυκλική οικονομία (EY Ελλάδος, 2025c). Το πρόγραμμα «Πράσινη Παραγωγική Επένδυση ΜμΕ» (2021-2027) πριμοδοτεί τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επενδύουν στην ενεργειακή αναβάθμιση, την παραγωγή καθαρής ενέργειας και την υιοθέτηση τεχνικών βιωσιμότητας με κονδύλια άνω των 400 εκατ. ευρώ. Η Δημόσια Δαπάνη συγχρηματοδοτείται από ΕΤΠΑ και Εθνική Συμμετοχή.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις πλέον αναγνωρίζουν τη βιωσιμότητα ως πηγή οικονομικής αξίας και ανταγωνιστικότητας, μετατοπίζοντας τις επενδύσεις ESG προς τον κοινωνικό αντίκτυπο, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα πρότυπα εργασίας και τη διαχείριση κινδύνων της εφοδιαστικής αλυσίδας, όχι μόνο στο κλίμα. Παρά την οικονομική αβεβαιότητα, οι δαπάνες για πράσινες επενδύσεις αναμένεται να αυξηθούν ή να παραμείνουν σταθερές τα επόμενα χρόνια.

Σύγχρονες Τεχνολογίες και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Η ψηφιακή μετάβαση αποτελεί δεύτερο βασικό άξονα του νέου επιχειρηματικού μοντέλου στην Ελλάδα, με στόχο την ενίσχυση της παραγωγικότητας, τη διεθνή ανταγωνιστικότητα και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Το 54% των ελληνικών επιχειρήσεων

χρησιμοποιεί πλέον ψηφιακές τεχνολογίες και στοχεύει στην ταχεία ενσωμάτωση cloud computing, IoT, cybersecurity, ERP, big data analytics και τεχνητής νοημοσύνης (AI).

Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών επιτρέπει την αυτοματοποίηση διαδικασιών, την ανάλυση δεδομένων για στρατηγικές αποφάσεις, τη βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας και την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Στο πλαίσιο του Ταμείου Ανάκαμψης, επιχειρήσεις όλων των μεγεθών λαμβάνουν vouchers για POS, ηλεκτρονική τιμολόγηση και πιστοποιήσεις κυβερνοασφάλειας. Πρόσθετα, πρωτοβουλίες όπως η δημιουργία Ψηφιακού Χάρτη Επιχειρήσεων βοηθούν στη χαρτογράφηση και στην ταχύτερη ψηφιακή αναβάθμιση κλάδων που παραδοσιακά υστερούσαν (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2025b). Η συνεργασία ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, θερμοκοιτίδων και επιχειρηματικών φορέων ενισχύει τη νεοφυή και καινοτόμα επιχειρηματικότητα, καθώς προωθεί κοινότητες πρακτικής και γρήγορης υιοθέτησης νέων εργαλείων, ενώ δημιουργεί τις βάσεις για διεθνοποίηση και εξωστρέφεια. Οι επιχειρήσεις επενδύουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην πρόσληψη ταλέντων, αντιμετωπίζοντας όμως προκλήσεις λόγω του υφιστάμενου χάσματος δεξιοτήτων. Οι σύγχρονοι επιχειρηματίες προωθούν την καινοτομία σε προϊόντα και διαδικασίες, θέτουν ως προτεραιότητα την εξωστρέφεια και τη συμμετοχή σε διεθνή οικοσυστήματα, ενώ δράσεις mentoring και φοιτητικές πρωτοβουλίες ενισχύουν τη νεοφυή επιχειρηματικότητα.

Χρηματοδότηση και Θεσμικές Παρεμβάσεις

Η χρηματοδότηση του μετασχηματισμού προέρχεται κυρίως από επανεπένδυση κερδών και ιδίων κεφαλαίων, ενώ περιορισμένη είναι ακόμη η προσφυγή στον τραπεζικό δανεισμό. Νέα θεσμικά εργαλεία και προγράμματα (ΕΣΠΑ, Χρηματοδοτήσεις για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό ΜμΕ, vouchers για POS και τιμολόγηση) απλοποιούν τη διαδικασία ένταξης των επιχειρήσεων σε νέες μορφές λειτουργίας και ενισχύουν τη βιώσιμη και παραγωγική τους εξέλιξη.

Παραδείγματα Ελληνικών Επιχειρήσεων

Μερικά παραδείγματα εταιρειών που έχουν υιοθετήσει τέτοια μοντέλα και έχουν μετασχηματιστεί εσχάτως είναι παρακάτω:

- **Πλαστικά Κρήτης Α.Ε.:** Υιοθέτηση ηλιακής και αιολικής ενέργειας στα εργοστάσιά της, επενδύσεις σε συστήματα κυκλικής οικονομίας με ανακύκλωση πρώτων υλών και παραγωγή προϊόντων πλαστικού.
- **Alpha Bank:** Η τράπεζα επενδύει στην ψηφιακή αναβάθμιση, υιοθετώντας cloud συστήματα, αυτοματοποίηση εσωτερικών διαδικασιών και καινοτόμες υπηρεσίες e-banking, μειώνοντας το χαρτί και ενισχύοντας την ασφάλεια των συναλλαγών.
- **Μύλοι Σόγιας:** Εφαρμόζει ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και βιώσιμες γεωργικές πρακτικές, προωθώντας την ευφυή γεωργία και ψηφιακή διαχείριση παραγωγής.
- **Viva Wallet:** Ελληνικό fintech που ενσωματώνει τεχνολογίες blockchain και cloud για ασφαλείς συναλλαγές, διευκολύνοντας την κυκλική οικονομία μέσω υπηρεσιών για μικρές επιχειρήσεις.
- **Πλαστικά Κοτρώνης:** Υιοθέτηση πολλών ESG πρακτικών στο εργοστάσιο τους, πρωτοπόροι στην παραγωγή ανακυκλώσιμων συσκευασιών. Πολλές δράσεις εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης με οφέλη για την τοπική κοινωνία όπως πχ ένταξη εργαζομένων από ΚΔΑΠ ΑμΕΑ, δράσεις ευαισθητοποίησης για παιδιά, δωρεές σε τοπικούς συλλόγους.

Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αποδεικνύουν την ουσιαστική αλλαγή όχι μόνο σε πράσινες αλλά σε ψηφιακές πρωτοβουλίες όπως και σε επίπεδο διοίκησης, συμβάλλοντας στον μετασχηματισμό της ελληνικής επιχειρηματικότητας και αποτελώντας πρότυπα για τον κλάδο.

2.6 Ανακεφαλαίωση

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα για τη δημιουργία αξίας και την αντιμετώπιση της δημιουργικής καταστροφής (Schumpeter) στο σύγχρονο, ασταθές περιβάλλον. Οι οργανισμοί καλούνται να ενσωματώσουν αρκετές τακτικές για να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους, με τον επιχειρηματικό και ηγετικό πυρήνα να λειτουργεί ως βασικός μοχλός. Ο Οργανωσιακός Μετασχηματισμός εστιάζει στην υιοθέτηση ευέλικτων δομών (Agile, Lean), απαιτώντας παράλληλα μετασχηματιστική ηγεσία που αναπτύσσει σαφές όραμα και διασφαλίζει την ευθυγράμμιση (Management By Objectives-MBO). Παράλληλα, ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός δεν είναι απλώς τεχνολογικό συμπλήρωμα, αλλά ολιστική στρατηγική αναδιάρθρωση που επηρεάζει τις στρατηγικές, τις διαδικασίες και

την κουλτούρα, με κύρια πρόκληση την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή και το χάσμα δεξιοτήτων. Ο Στρατηγικός Μετασχηματισμός αφορά ριζικές αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο, όπως το pivoting σε νέες αγορές ή την υιοθέτηση πρακτικών Κυκλικής Οικονομίας. Ειδικότερα, οι International New Ventures (INVs) επιδιώκουν πρόωμη διεθνοποίηση βασιζόμενες στη δυναμική δικτύωση και την οργανωσιακή μάθηση. Η επιτυχία τους εξαρτάται από την Διεθνή Επιχειρηματική Κουλτούρα (IEC) και τη στρατηγική αμφιδεξιότητα – την ικανότητα εξισορρόπησης της εξερεύνησης νέων ευκαιριών με την εκμετάλλευση υπαρχόντων ικανοτήτων. Ταυτόχρονα, ο Κοινωνικός, Περιβαλλοντικός Μετασχηματισμός και η Διακυβέρνηση καθιστούν τη βιωσιμότητα στρατηγική αναγκαιότητα. Το πλαίσιο ESG (Environmental, Social, Governance) και το μοντέλο Triple Bottom Line (Profit, People, Planet) καθοδηγούν τις επενδύσεις, ενώ ρυθμιστικές παρεμβάσεις όπως η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία και ο Μηχανισμός Προσαρμογής Συνόρων για τον Άνθρακα (CBAM) επιταχύνουν την πράσινη μετάβαση. Τέλος, ο Μετασχηματισμός λόγω Κρίσεων αναδεικνύει την κρισιμότητα της Επιχειρηματικής Ανθεκτικότητας – της ενεργού πρόβλεψης και ταχείας ανάκαμψης. Απαιτείται ισχυρό Ψυχολογικό Κεφάλαιο (PsyCap) (ελπίδα, αισιοδοξία) για τη διαχείριση του ρίσκου και την επιτάχυνση της ψηφιοποίησης. Στην Ελλάδα, ο μετασχηματισμός εστιάζει στην Πράσινη Μετάβαση και την Ψηφιοποίηση, υποστηριζόμενος από το Ταμείο Ανάκαμψης, με βασική πρόκληση το υφιστάμενο χάσμα δεξιοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία συνιστά το πιο κρίσιμο στοιχείο μιας επιστημονικής μελέτης, καθώς καθορίζει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των συμπερασμάτων της. Στην παρούσα εργασία, το ενδιαφέρον εστιάζει στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές ESG, με στόχο να αποτυπωθεί, μέσα από μια τεκμηριωμένη και συστηματική διαδικασία, ο τρόπος που οι πολιτικές βιωσιμότητας συνδέονται με την εργασιακή εμπειρία.

Για την υλοποίηση της έρευνας επιλέχθηκε ποσοτική προσέγγιση, με εργαλείο ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με γραμμική παλινδρόμηση (OLS) ώστε να διερευνηθεί η επίδραση του επιχειρηματικού μετασχηματισμού στους νέους εργαζόμενους και ποια η προσωπική στάση των εργαζομένων (απόψεις, εμπειρίες) απέναντι στις αλλαγές που επηρεάζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η διαδικασία επιλογής μεταβλητών, η κωδικοποίησή τους, καθώς και η ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων σχεδιάστηκαν με γνώμονα τη στατιστική εγκυρότητα και σημαντικότητα και την εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά ο σχεδιασμός της έρευνας, τα χαρακτηριστικά του δείγματος, τα βήματα διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου, η περιγραφή και ο μετασχηματισμός των μεταβλητών, η ανάλυση των δεδομένων, καθώς και οι περιορισμοί που ενδέχεται να επηρεάσουν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Το κεφάλαιο λειτουργεί ως το αναλυτικό υπόβαθρο που προετοιμάζει την εμπειρική μελέτη της επόμενης ενότητας.

Ηθικές Προϋποθέσεις

Η τήρηση της ηθικής δεοντολογίας αποτέλεσε θεμελιώδη αρχή κατά τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της συγκεκριμένης έρευνας. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms, η οποία εξασφάλισε την πλήρη ανωνυμία και τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής. Κανένα προσωπικό αναγνωριστικό στοιχείο (π.χ. ονοματεπώνυμο, ηλεκτρονική διεύθυνση, IP) δεν καταγράφηκε ή αποθηκεύτηκε.

Στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου ήταν καταγεγραμμένες όλες οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τον σκοπό της μελέτης, τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης και τη δυνατότητα ελεύθερης αποχώρησης από αυτή, ώστε κάθε συμμετέχων να είναι επαρκώς

ενημερωμένος πριν τη συμπλήρωσή του. Η χρήση του Google Forms διευκόλυνε την ασφαλή αποθήκευση και οργάνωση των δεδομένων, ενώ η πρόσβαση στα αποτελέσματα παρέμεινε αποκλειστικά στον ερευνητή.

3.2 Συλλογή Δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας (Google Forms). Για την εξασφάλιση της συμμετοχής μεγαλύτερου αριθμού ατόμων, το ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε μέσω του ίδιου του ερευνητή αλλά και γνωστών και συναδέλφων σε πλατφόρμες κοινωνικών δικτύωσης (Facebook, Instagram, LinkedIn). Το κοινό στο οποίο απευθύνθηκε είναι εργαζόμενοι, κυρίως νεαρών ηλικιών. Συνολικά, απαντήθηκαν 150 ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α. Τα αποτελέσματα εξάχθηκαν σε Excel. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με χρήση του λογισμικού Stata 14, αξιοποιώντας τους πίνακες συχνοτήτων (tab) και την παλινδρόμηση OLS για συγκριτική αξιολόγηση.

3.3 Στοιχεία Ερωτηματολογίου

Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου δομήθηκε γύρω από τρεις βασικούς άξονες, ανάλογα με το είδος των πληροφοριών που επρόκειτο να συλλεχθούν. Η διατύπωση έγινε σε απλή και προσιτή γλώσσα, με χρήση κλίμακας Likert (1-5) όπου κρίθηκε κατάλληλο. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 29 ερωτήσεις, καταναμημένες σε τέσσερις βασικές ενότητες.

Η πρώτη είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία και κλάδος εργασίας, πληροφορίες απαραίτητες τόσο για την κατηγοριοποίηση του δείγματος.

Η δεύτερη περιλαμβάνει απόψεις των εργαζομένων από την εργασιακή τους εμπειρία σχετικά με:

- α. τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό (Ερωτήσεις 1-5),
- β. τον στρατηγικό μετασχηματισμό (Ερωτήσεις 6-8)
- γ. τον οργανωτικό μετασχηματισμό (Ερωτήσεις 9-13),
- δ. τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Ερωτήσεις 14-16),
- ε. την κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό (Ερωτήσεις 17-19) και
- στ. τις σχέσεις διοικησεως και εργαζομένων (Ερωτήσεις 20-22)

Η τρίτη ενότητα αφορά τις δεξιότητες που θεωρούνται σημαντικές για τους εργαζομένους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στον επιχειρηματικό μετασχηματισμό ενώ η τέταρτη είχε ως θέμα προσωπικές απόψεις σχετικά με την ατομική προσαρμογή τους στη νέα εργασιακή πραγματικότητα, γι' αυτό και περιλάμβανε μεταξύ άλλων και δύο ερωτήσεις σύντομης απάντησης.

Παρακάτω στον Πίνακα 3-1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 3-1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Περιγραφή	Κατηγορίες	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	84	44%
	Γυναίκα	66	56%
Ηλικία	18-25	10	6.67%
	26-35	102	68%
	36-45	21	14%
	46+	17	11.33%
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Λύκειο	11	7.33%
	Πτυχιούχος	68	45.33%
	Μεταπτυχιακό	62	41.33%
	Διδακτορικό	9	6%
Εργασιακή Εμπειρία	0-2	19	12.67%
	3-5	51	34%
	6-10	46	30.67%
	11+	34	22.67%

Στη συνέχεια, στον πίνακα 3-2 φαίνεται η αντιστοίχιση των μεταβλητών με τις ερωτήσεις που εξετάστηκαν για τις υπόλοιπες τρεις ενότητες που προαναφέρθηκαν.

Πίνακας 3-2: Αντιστοίχιση μεταβλητών με ερωτήσεις έρευνας

Μεταβλητή	Ερώτηση
q1_quickadoption	Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι προσαρμόζεται γρήγορα στις τεχνολογικές εξελίξεις.

q2_digitaldaily

Ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι ενσωματώνει ψηφιακά εργαλεία στην καθημερινή λειτουργία.

q3_strategychange	Παρατηρώ αλλαγές στη στρατηγική ή στη δομή του οργανισμού τα τελευταία χρόνια.
q4_workprom	Οι αλλαγές αυτές με βοήθησαν να αναπτυχθώ επαγγελματικά.
q5_activepart	Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε μεταρρυθμίσεις και καινοτόμες δράσεις.
q6_prioritychng	Η αποστολή ή οι προτεραιότητες της εταιρείας έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια.
q7_newmarkclients	Η επιχείρηση επιχειρεί να εισέλθει σε νέες αγορές ή να προσεγγίσει νέους πελάτες.
q8_targetchng	Οι στόχοι της εταιρείας έχουν μεταβληθεί με βάση τις συνθήκες της αγοράς.
q9_strctrchng	Η επιχείρηση έχει αλλάξει σημαντικά τη δομή ή τον τρόπο λειτουργίας της.
q10_rolechng	Έχω κληθεί να αλλάξω τον ρόλο ή τις ευθύνες μου εξαιτίας εσωτερικών μεταρρυθμίσεων.

q11_clearcommofchngs	Υπάρχει σαφής επικοινωνία από τη διοίκηση για τις αλλαγές που συμβαίνουν στην εταιρεία.
q12_cont_improve	Νιώθω ότι η επιχείρηση ενισχύει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής.
q13_leader_impornv	Οι ηγέτες ενισχύουν ένα όραμα μετασχηματισμού και εξέλιξης.
q14_digtransform_bus	Κατανοώ τι σημαίνει "ψηφιακός μετασχηματισμός" για την επιχείρηση όπου εργάζομαι.
q15_newdigdaily	Έχουν ενσωματωθεί νέα ψηφιακά εργαλεία στην καθημερινή εργασία.
q16_peopleadaptnewskills	Οι τεχνολογικές αλλαγές απαιτούν από εμένα να αποκτήω συνεχώς νέες δεξιότητες.
q17_envresponsibility	Η επιχείρηση δίνει σημασία στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα.
q18_csr	Συμμετέχω ή γνωρίζω δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.
q19_busESGcompatible	Οι πρακτικές της επιχείρησης είναι συμβατές με αρχές ESG.
q20_persopinionchnng	Οι απόψεις των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη κατά τις διαδικασίες αλλαγής
q21_trust	Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας στον οργανισμό.
q22_initiativepioneer	Νιώθω ότι υπάρχει χώρος για καινοτομία και προσωπική πρωτοβουλία στην εργασία μου.

q23_impskills	Ποιες δεξιότητες θεωρείτε πιο σημαντικές για να ανταποκριθείτε στον επιχειρηματικό μετασχηματισμό;
q24_supporttonewtech	Λαμβάνω εκπαίδευση/ υποστήριξη όταν εισάγονται νέες τεχνολογίες.
q25_contlearning	Πιστεύετε ότι οι νέοι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται διαρκώς για να ανταποκριθούν στην σημερινή πραγματικότητα;
q26_techreplacepeople	Φοβάστε ότι η τεχνολογία μπορεί να αντικαταστήσει μέρος της εργασίας σας στο μέλλον;
q27_adaptnewai	Πώς βαθμολογείτε την προσαρμογή της επιχείρησής σε νέα μοντέλα (π.χ. remote work, AI);

3.4 Ανάλυση δεδομένων

Για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων έγινε χρήση του στατιστικού προγράμματος Stata 14. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των απαντήσεων του ερωτηματολογίου μέσω πινάκων συχνοτήτων, οι οποίοι απεικονίζουν την κατανομή των παρατηρήσεων ανά επιλογή μεταβλητής. Η συγκεκριμένη διαδικασία επιτρέπει τον εντοπισμό των απαντήσεων που εμφανίζονται με μεγαλύτερη ή μικρότερη συχνότητα στο σύνολο του δείγματος (Βλησμάς, 2024). Για την εκτέλεση της ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε η εντολή «tab» του Stata 14, ενώ στο Παράρτημα Β παρατίθενται αναλυτικά όλες οι εντολές που εφαρμόστηκαν κατά την επεξεργασία των απαντήσεων της έρευνας.

Για την ευκολότερη διεξαγωγή της ανάλυσης και καλύτερη διαχείριση των αποτελεσμάτων έγινε ομαδοποίηση των ερωτήσεων. Χωρίστηκαν σε τρεις θεματικούς άξονες.

1) Ψηφιακός/ Τεχνολογικός Μετασχηματισμός

- Ερ. 1: Προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις
- Ερ. 2: Ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων
- Ερ. 14: Κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού
- Ερ. 15: Νέα ψηφιακά εργαλεία στην εργασία
- Ερ. 16: Νέες δεξιότητες λόγω τεχνολογικών αλλαγών

2) Οργανωτικός / Στρατηγικός Μετασχηματισμός

- Ερ. 6: Αλλαγές σε αποστολή/προτεραιότητες
- Ερ. 7: Νέες αγορές / νέοι πελάτες
- Ερ. 8: Στόχοι βάσει αγοράς
- Ερ. 9: Αλλαγή δομής / τρόπου λειτουργίας
- Ερ. 10: Αλλαγή ρόλου / ευθυνών
- Ερ. 11: Επικοινωνία διοίκησης
- Ερ. 12: Κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης
- Ερ. 13: Όραμα ηγετών για μετασχηματισμό

3) Κουλτούρα & Βιωσιμότητα (ESG & Ανθρώπινο Δυναμικό)

- Ερ. 17: Περιβαλλοντική υπευθυνότητα
- Ερ. 18: Δράσεις ΕΚΕ (εταιρική κοινωνική ευθύνη)
- Ερ. 19: Πρακτικές συμβατές με ESG
- Ερ. 20: Απόψεις εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη
- Ερ. 21: Κλίμα εμπιστοσύνης & επικοινωνίας
- Ερ. 22: Χώρος για καινοτομία & πρωτοβουλία

Στη συνέχεια εξετάστηκε η εσωτερική συνέπεια των νέων μεταβλητών. Ο δείκτης Cronbach's Alpha αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα στατιστικά μέτρα για τον έλεγχο της αξιοπιστίας ερωτηματολογίων και κλιμάκων. Εξετάζει τον βαθμό στον οποίο τα επιμέρους στοιχεία (items) μιας κλίμακας μετρούν την ίδια υποκείμενη έννοια, δηλαδή κατά πόσο παρουσιάζουν εσωτερική συνέπεια. Η τιμή του δείκτη κυμαίνεται από 0 έως 1, με υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν μεγαλύτερη αξιοπιστία. Η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει ορισμένες ενδεικτικές τιμές για την ερμηνεία του δείκτη:

< 0.60 → χαμηλή αξιοπιστία

0.60 – 0.70 → μέτρια αξιοπιστία

0.70 – 0.80 → καλή αξιοπιστία

0.80 – 0.90 → πολύ καλή αξιοπιστία

> 0.90 → πιθανή υπερβολική ομοιότητα/επανάληψη ερωτήσεων, άρα όχι επιθυμητό

Με βάση τα παραπάνω, η τιμή Cronbach's Alpha μετρήθηκε στα 0,7417 γεγονός που υποδηλώνει ότι οι τρεις παράγοντες παρουσιάζουν καλή εσωτερική συνέπεια. Αυτό σημαίνει ότι οι παρατηρήσεις που περιλαμβάνονται σε κάθε κατηγορία μετρούν με ικανοποιητικό τρόπο την ίδια διάσταση της ψηφιακής και οργανωσιακής ικανότητας που εξετάζεται. Συνεπώς, οι τρεις δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ασφάλεια ως σύνθετες μεταβλητές σε περαιτέρω στατιστικές αναλύσεις, όπως παλινδρομήσεις, παραγοντικές αναλύσεις ή δομικά μοντέλα. Η επίτευξη τιμής άνω του 0.70 θεωρείται σημαντικό βήμα για την εγκυρότητα του εργαλείου μέτρησης, καθώς διασφαλίζει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν εμφανίζουν τυχαίες ή ασυνεπείς αποκλίσεις και ότι οι κλίμακες μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστες για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Μέθοδος των Ελαχίστων Τετραγώνων (Ordinary Least Squares — OLS)

Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας εφαρμόστηκε η μέθοδος της γραμμικής παλινδρόμησης (Ordinary Least Squares - OLS). Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου βασίστηκε στη φύση των εξαρτημένων μεταβλητών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν σύνθετους δείκτες (Digital Transformation, Organizational Transformation, Culture & ESG) που προέκυψαν από τον μέσο όρο απαντήσεων σε πολλαπλά ερωτήματα τύπου Likert (1–5). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όταν τέτοιες μεταβλητές αποτελούνται από περισσότερα των τεσσάρων items και παρουσιάζουν ικανοποιητική εσωτερική συνέπεια (Cronbach's Alpha > 0.7), μπορούν να θεωρηθούν συνεχείς και να αναλυθούν με τη μέθοδο OLS.

Η γραμμική παλινδρόμηση επιλέχθηκε επίσης λόγω της απλότητας, καθώς επιτρέπει την εκτίμηση της επίδρασης κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής (δημογραφικά στοιχεία και μεταβλητές στάσεων) στους δείκτες μετασχηματισμού, υπό τον έλεγχο των υπολοίπων. Οι βασικές παραδοχές της μεθόδου (γραμμικότητα, ανεξαρτησία, ομοσκεδαστικότητα και κανονικότητα σφαλμάτων) θεωρούνται ικανοποιητικά καλυμμένες, δεδομένης της φύσης του δείγματος (N=150) και του τρόπου μέτρησης των μεταβλητών.

Η χρήση της OLS, επομένως, θεωρείται η πλέον κατάλληλη και αποδεκτή επιλογή για την παρούσα ανάλυση, καθώς προσφέρει στατιστικά αξιόπιστα και ερμηνεύσιμα

αποτελέσματα.

Γενικά, η μέθοδος των Ελαχίστων Τετραγώνων (Ordinary Least Squares — OLS) αποτελεί μία θεμελιώδη στατιστική τεχνική για την εκτίμηση των παραμέτρων σε ένα γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης. Ο πρωταρχικός της στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των τετραγώνων των αποκλίσεων ανάμεσα στις παρατηρούμενες τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής και στις προβλεπόμενες τιμές, όπως αυτές εκτιμώνται από το γραμμικό μοντέλο (Rawlings et al., 1998; Wooldridge, 2019).

Το βασικό μοντέλο OLS γράφεται ως:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \epsilon \quad (3.1)$$

όπου Y είναι η εξαρτημένη μεταβλητή, X_j οι ανεξάρτητες μεταβλητές, β_j οι αντίστοιχοι συντελεστές και ϵ ο τυχαίος όρος σφάλματος.

Χρησιμοποιήθηκε μέσω της εντολής “regress”.

Στο πλαίσιο της γραμμικής παλινδρόμησης, οι εκτιμημένοι συντελεστές αποτελούν βασικά στοιχεία για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών του μοντέλου. Κάθε συντελεστής $\hat{\beta}_j$ εκφράζει τη μέση μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής Y που αναμένεται όταν η αντίστοιχη ανεξάρτητη μεταβλητή X_j αυξάνεται κατά μία μονάδα, ενώ όλες οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Έτσι, οι συντελεστές παρέχουν μια εκτίμηση της μερικής επίδρασης κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο υπό εξέταση φαινόμενο.

Το πρόσημο του συντελεστή καθορίζει και την κατεύθυνση της επίδρασης. Ένας θετικός συντελεστής υποδηλώνει ότι η αύξηση της μεταβλητής X_j σχετίζεται με αύξηση της μεταβλητής Y , ενώ ένας αρνητικός συντελεστής υποδηλώνει ότι η αύξηση της X_j οδηγεί σε μείωση της Y . Με τον τρόπο αυτό, το πρόσημο και το μέγεθος του συντελεστή αποτυπώνουν τόσο την κατεύθυνση όσο και την ένταση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Ο σταθερός όρος (intercept) β_0 αντιπροσωπεύει την προβλεπόμενη τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής όταν όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές λαμβάνουν την τιμή μηδέν. Αν και σε ορισμένα εμπειρικά πλαίσια η τιμή αυτή ενδέχεται να μην έχει άμεση πρακτική ερμηνεία, είναι απαραίτητη για τον σωστό προσδιορισμό της γραμμής παλινδρόμησης.

Για τη διευκόλυνση της σύγκρισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι τυποποιημένοι συντελεστές (standardized betas). Οι συντελεστές αυτοί

προκύπτουν όταν οι μεταβλητές μετατραπούν σε τυποποιημένη μορφή (z-scores) και επιτρέπουν την αξιολόγηση της σχετικής ισχύος της επίδρασης κάθε μεταβλητής, ανεξάρτητα από τις μονάδες μέτρησής της.

Η στατιστική σημαντικότητα των εκτιμημένων συντελεστών εξετάζεται με το t-test, το οποίο ελέγχει την υπόθεση ότι ο αντίστοιχος συντελεστής είναι ίσος με μηδέν. Η σχετική πληροφορία παρέχεται μέσω της τιμής p (p-value), και ένας συντελεστής θεωρείται στατιστικά σημαντικός όταν το p-value είναι μικρότερο από ένα προκαθορισμένο επίπεδο σημαντικότητας (συνήθως 0,05). Η σημαντικότητα υποδηλώνει ότι ο συντελεστής συμβάλλει ουσιαστικά στην εξήγηση των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής.

Τέλος, ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που εξηγείται από το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών του μοντέλου. Όσο πιο ψηλό το R^2 , τόσο καλύτερα ταιριάζει το μοντέλο στα δεδομένα, χωρίς ωστόσο να αποτελεί από μόνο του επαρκές κριτήριο αξιολόγησης.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Το πλαίσιο της έρευνας βασίζεται σε μια ποσοτική προσέγγιση με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, η οποία επιτρέπει τη συστηματική διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό και τις πρακτικές ESG. Τονίστηκε η ηθική διάσταση της έρευνας, μέσω της ανώνυμης και εθελοντικής συμμετοχής με Google Forms, στοιχείο που συνάδει με τις σύγχρονες κατευθύνσεις για ασφαλείς και ανώνυμες διαδικτυακές έρευνες. Η δομή του ερωτηματολογίου οργανώνεται σε σαφείς θεματικούς άξονες (ψηφιακός/τεχνολογικός μετασχηματισμός, οργανωτικός/στρατηγικός μετασχηματισμός, κουλτούρα και βιωσιμότητα), ενώ η χρήση κλιμάκων Likert επιτρέπει τη σύνθεση σύνθετων δεικτών στάσεων, οι οποίοι αντιμετωπίζονται ως συνεχείς μεταβλητές στη στατιστική ανάλυση. Η αξιοπιστία των δεικτών επιβεβαιώνεται μέσω του Cronbach's Alpha, με τιμή περίπου 0,74, η οποία θεωρείται αποδεκτή έως καλή στην διεθνή βιβλιογραφία για ερευνητικά εργαλεία με εσωτερική συνέπεια. Τέλος, η εφαρμογή γραμμικής παλινδρόμησης OLS κρίνεται κατάλληλη για την εκτίμηση της επίδρασης δημογραφικών χαρακτηριστικών και στάσεων στους δείκτες μετασχηματισμού, παρέχοντας ένα ερμηνεύσιμο και στατιστικά τεκμηριωμένο πλαίσιο ανάλυσης των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου που περιγράφηκε ανωτέρω. Η ανάλυση επικεντρώνεται τόσο σε περιγραφικά στατιστικά όσο και σε επαγωγικές τεχνικές, με στόχο την αποκωδικοποίηση των βασικών τάσεων και σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μεταβλητών. Παράλληλα, εξετάζονται συστηματικά οι υποθέσεις του ερευνητικού πλαισίου, ενώ αξιολογείται η στατιστική σημαντικότητα των ευρημάτων. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων αποσκοπεί όχι μόνο στη συνοπτική αποτύπωση των δεδομένων, αλλά και στη διαμόρφωση εύληπτων και τεκμηριωμένων συμπερασμάτων που θα στηρίζουν την ερμηνεία και συζήτηση της επόμενης ενότητας.

4.2 Αποτελέσματα Ανάλυσης

Στον Πίνακα 4-1 συνοψίζονται οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που σχετίζονται με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, όπως τον βαθμό στον οποίο παρατηρούν οργανωτικές αλλαγές, την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων, καθώς και τον τρόπο που βιώνουν τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό στην καθημερινή εργασία τους. Ακόμα, η εντολή tabulate συμβάλλει στον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργαζομένων (π.χ. ως προς ηλικία, εμπειρία ή επίπεδο εκπαίδευσης), γεγονός που αποτελεί έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση.

Πίνακας 4-1: Απαντήσεις έρευνα για αντιλήψεις εργαζομένων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
q1_quickadoption		
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ	21	14
Ο.Δ/ Ο.Σ	49	32,67
Συμφωνώ	48	32
Συμφωνώ απόλυτα	32	21,33

Πίνακας 4-1: Συνέχεια

q2_digitaldaily		
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,67
Διαφωνώ	6	4
Ο.Δ/ Ο.Σ	33	22
Συμφωνώ	57	38
Συμφωνώ απόλυτα	53	35,33
q3_strategychange		
Διαφωνώ απόλυτα	4	2,67
Διαφωνώ	13	8,67
Ο.Δ/ Ο.Σ	40	26,67
Συμφωνώ	55	36,67
Συμφωνώ απόλυτα	38	25,33
q4_workprom		
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,33
Διαφωνώ	16	10,67
Ο.Δ/ Ο.Σ	42	28
Συμφωνώ	57	38
Συμφωνώ απόλυτα	33	22
q5_activepart		
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,67
Διαφωνώ	7	4,67
Ο.Δ/ Ο.Σ	22	14,67
Συμφωνώ	67	44,67
Συμφωνώ απόλυτα	53	35,33
q6_prioritychng		

Πίνακας 4-1: Συνέχεια

Διαφωνώ απόλυτα	9	6
Διαφωνώ	17	11,33
Ο.Δ/ Ο.Σ	53	35,33
Συμφωνώ	56	37,33
Συμφωνώ απόλυτα	15	10
q7_newmarkclients		
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,33
Διαφωνώ	8	5,33
Ο.Δ/ Ο.Σ	18	12
Συμφωνώ	58	38,67
Συμφωνώ απόλυτα	64	42,67
q8_targetchng		
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,01
Διαφωνώ	9	6,04
Ο.Δ/ Ο.Σ	28	18,79
Συμφωνώ	62	41,61
Συμφωνώ απόλυτα	47	31,54
q9_stretchng		
Διαφωνώ απόλυτα	8	5,33
Διαφωνώ	27	18
Ο.Δ/ Ο.Σ	56	37,33
Συμφωνώ	45	30
Συμφωνώ απόλυτα	14	9,33
q10_rolechng		
Διαφωνώ απόλυτα	10	6,67
Διαφωνώ	26	17,33
Ο.Δ/ Ο.Σ	56	37,33
Συμφωνώ	45	30
Συμφωνώ απόλυτα	14	9,33

Πίνακας 4-1: Συνέχεια

q11_clearcommofchngs		
Διαφωνώ απόλυτα	14	9,33
Διαφωνώ	34	22,67
Ο.Δ/ Ο.Σ	39	26
Συμφωνώ	43	28,67
Συμφωνώ απόλυτα	20	13,33
q12_cont_improve		
Διαφωνώ απόλυτα	5	3,33
Διαφωνώ	30	20
Ο.Δ/ Ο.Σ	35	23,33
Συμφωνώ	55	36,67
Συμφωνώ απόλυτα	25	16,67
q13_leader_imporn		
Διαφωνώ απόλυτα	10	6,67
Διαφωνώ	13	8,67
Ο.Δ/ Ο.Σ	42	28
Συμφωνώ	64	42,67
Συμφωνώ απόλυτα	21	14
q14_digtransform_bus		
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,67
Διαφωνώ	4	4,67
Ο.Δ/ Ο.Σ	32	21,33
Συμφωνώ	55	36,67
Συμφωνώ απόλυτα	56	37,33

Πίνακας 4-1: Συνέχεια

q15_newdigdaily		
Διαφωνώ απόλυτα	0	-
Διαφωνώ	11	7,33
Ο.Δ/ Ο.Σ	30	20
Συμφωνώ	70	46,67
Συμφωνώ απόλυτα	39	26
q16_peopleadaptnewskills		
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,33
Διαφωνώ	12	8
Ο.Δ/ Ο.Σ	28	18,67
Συμφωνώ	69	46
Συμφωνώ απόλυτα	39	26
q17_envresponsibility		
Διαφωνώ απόλυτα	10	6,67
Διαφωνώ	22	14,67
Ο.Δ/ Ο.Σ	41	27,33
Συμφωνώ	50	33,33
Συμφωνώ απόλυτα	27	18
q18_csr		
Διαφωνώ απόλυτα	9	6
Διαφωνώ	37	24,67
Ο.Δ/ Ο.Σ	41	27,33
Συμφωνώ	44	29,33
Συμφωνώ απόλυτα	19	12,67

Πίνακας 4-1: Συνέχεια

q19_busESGcompatible		
Διαφωνώ απόλυτα	3	2
Διαφωνώ	22	16,67
Ο.Δ/ Ο.Σ	52	34,67
Συμφωνώ	48	32
Συμφωνώ απόλυτα	25	16,67
q20_persopinionchng		
Διαφωνώ απόλυτα	10	6,67
Διαφωνώ	36	24
Ο.Δ/ Ο.Σ	50	33,33
Συμφωνώ	39	26
Συμφωνώ απόλυτα	15	10
q21_trust		
Διαφωνώ απόλυτα	7	4,67
Διαφωνώ	20	13,33
Ο.Δ/ Ο.Σ	48	32
Συμφωνώ	49	32,67
Συμφωνώ απόλυτα	26	17,33
q22_initiativepioneer		
Διαφωνώ απόλυτα	7	4,67
Διαφωνώ	14	9,33
Ο.Δ/ Ο.Σ	40	26,67
Συμφωνώ	59	39,33
Συμφωνώ απόλυτα	30	20
q24_supporttonewtech		
Όχι	57	38
Ναι	93	62

Πίνακας 4-1: Συνέχεια

q25_contlearning		
Διαφωνώ απόλυτα	0	-
Διαφωνώ	1	0,67
Ο.Δ/ Ο.Σ	17	11,33
Συμφωνώ	49	32,67
Συμφωνώ απόλυτα	83	55,33
q26_techreplacereople		
Διαφωνώ απόλυτα	11	7,43
Διαφωνώ	28	18,92
Ο.Δ/ Ο.Σ	37	25
Συμφωνώ	53	35,81
Συμφωνώ απόλυτα	19	12,84
q27_adaptnewai		
Διαφωνώ απόλυτα	48	32
Διαφωνώ	28	18,67
Συμφωνώ	74	49,33

Στη συνέχεια, για να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τρεις κρίσιμες διαστάσεις μετασχηματισμού ενός σύγχρονου οργανισμού χρησιμοποιήθηκε η γραμμική παλινδρόμηση. Αυτές είναι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός, ο Οργανωσιακός/Στρατηγικός Μετασχηματισμός και η Κουλτούρα ESG. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε, επίσης, μεταβλητές που σχετίζονται με την τεχνολογική ετοιμότητα και στάση των εργαζομένων, όπως η υποστήριξη που παρέχει η εταιρεία για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών (q24_supporttonewtech), η αντίληψη για τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων (q25_contlearning) και η προσωπική διάθεση για προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες και εργαλεία όπως η τεχνητή νοημοσύνη (q27_adaptnewai). Η παλινδρόμηση OLS που αναλύθηκε εκτενώς νωρίτερα γιατί επιλέχθηκε, εκτός των άλλων παρέχει απλούς και ερμηνεύσιμους συντελεστές και επιτρέπει τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας (p-values).

Μοντέλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η πρώτη παλινδρόμηση είχε ως εξαρτημένη μεταβλητή τον δείκτη Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον παρακάτω Πίνακα .

Πίνακας 4-2:Αποτελέσματα παλινδρόμησης OLS για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Μεταβλητή	Συντελεστής (β)	p-value [p<0,05]	Ερμηνεία
q24_supporttonewtech	+0,29	0,002	Όσο μεγαλύτερη η υποστήριξη νέων τεχνολογιών από την εταιρεία, τόσο υψηλότερη η αντίληψη ψηφιακού μετασχηματισμού.
q25_contlearning	+0,06	0,148	Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση.
q27_adaptnewai	-0,18	0,021	Χαμηλή προσαρμοστικότητα οδηγεί σε χαμηλότερη αξιολόγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.
Φύλο	+0,03	0,622	Μη στατιστικά σημαντικό.
Ηλικία	-0,01	0,784	Μη στατιστικά σημαντικό.
Εκπαίδευση	+0,04	0,552	Μη στατιστικά σημαντικό.
Εργασιακή Εμπειρία	+0,02	0,310	Μη στατιστικά σημαντικό.

Το μοντέλο παρουσιάζει υψηλή συνολική προσαρμογή ($R^2 \approx 0,41$), γεγονός που υποδηλώνει ότι το 41% της διακύμανσης στον ψηφιακό μετασχηματισμό εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Το πιο ισχυρό εύρημα αφορά την προσφερόμενη εκπαίδευση των οργανισμών κατά την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, με θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν περισσότερο στην εισαγωγή και υποστήριξη νέων τεχνολογιών, δημιουργούν ένα περιβάλλον που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ως ψηφιακά ώριμο. Η δεύτερη σημαντική μεταβλητή είναι το q27_adaptnewai, όπου η αρνητική τιμή δείχνει ότι η χαμηλή τεχνολογική προσαρμοστικότητα επιδρά αρνητικά στη συνολική αντίληψη ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Τα δημογραφικά στοιχεία δεν είχαν στατιστικά σημαντική επίδραση,

γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι περισσότερο ζήτημα οργανωσιακής κουλτούρας και λιγότερο ατομικών χαρακτηριστικών.

Μοντέλο Οργανωσιακού / Στρατηγικού Μετασχηματισμού

Στη δεύτερη παλινδρόμηση η εξαρτημένη μεταβλητή ήταν ο δείκτης Οργανωσιακού/ Στρατηγικού Μετασχηματισμού. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα.

Πίνακας 4-3: Αποτελέσματα παλινδρόμησης OLS για τον Οργανωσιακό Μετασχηματισμό

Μεταβλητή	Συντελεστής (β)	p-value [p<0,05]	Ερμηνεία
q24_supporttonewtech	+0,22	0,004	Η ενίσχυση της τεχνολογικής αλλαγής από την ηγεσία αυξάνει τον οργανωσιακό μετασχηματισμό.
q25_contlearning	+0,03	0,312	Μη στατιστικά σημαντικό.
q27_adaptnewai	-0,11	0,089	Ασθενώς σημαντικό αρνητικό αποτέλεσμα.
Φύλο	+0,03	0,212	Μη στατιστικά σημαντικό.
Ηλικία	-0,01	0,243	Μη στατιστικά σημαντικό.
Εκπαίδευση	+0,04	0,252	Μη στατιστικά σημαντικό.
Εργασιακή Εμπειρία	+0,02	0,210	Μη στατιστικά σημαντικό.

Το μοντέλο αυτό δείχνει ότι ο οργανωσιακός αλλά και στρατηγικός μετασχηματισμός εξαρτάται πρωτίστως από την τεχνολογική στρατηγική και την υποστήριξη που παρέχεται από τη διοίκηση (q24_supporttonewtech). Όπως επιβεβαιώνει και σχετική βιβλιογραφία, η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση μετασχηματισμών, καθώς καθορίζει τους πόρους, τις προτεραιότητες και τη γενικότερη κουλτούρα καινοτομίας. Η μεταβλητή q27_adaptnewai εμφανίζεται οριακά σημαντική, υποδηλώνοντας ότι η χαμηλή προσαρμοστικότητα μπορεί να δημιουργεί αντιστάσεις στις οργανωσιακές αλλαγές, χωρίς όμως το αποτέλεσμα να είναι ισχυρό. Το γεγονός ότι τα δημογραφικά δεν έχουν καμία επίδραση ενισχύει την ιδέα ότι ο οργανωσιακός μετασχηματισμός προκύπτει από δομικούς και πολιτισμικούς παράγοντες και όχι από ατομικές διαφορές.

Μοντέλο Κουλτούρας ESG

Το τρίτο μοντέλο αφορά την κουλτούρα ESG, η οποία σχετίζεται με την εστίαση ενός οργανισμού σε ζητήματα περιβαλλοντικής ευθύνης, κοινωνικής ευαισθησίας και εταιρικής διακυβέρνησης. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 4-4: Αποτελέσματα παλινδρόμησης OLS για την Κουλτούρα ESG

Μεταβλητή	Συντελεστής (β)	p-value [$p < 0,05$]	Ερμηνεία
q24_supporttonewtech	+0,10	0,112	Μη στατιστικά σημαντικό.
q25_contlearning	+0,02	0,488	Μη στατιστικά σημαντικό.
q27_adaptnewai	-0,21	0,014	Η χαμηλή προσαρμοστικότητα μειώνει σημαντικά την αντίληψη ESG κουλτούρας.
Φύλο	+0,08	0,212	Μη στατιστικά σημαντικό.
Ηλικία	-0,01	0,233	Μη στατιστικά σημαντικό.
Εκπαίδευση	-0,04	0,276	Μη στατιστικά σημαντικό.
Εργασιακή Εμπειρία	+0,05	0,281	Μη στατιστικά σημαντικό.

Τα αποτελέσματα της παλινδρομικής ανάλυσης δείχνουν ότι ο παράγοντας της τεχνολογικής προσαρμοστικότητας (q27_adaptnewai) έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με την κουλτούρα ESG του οργανισμού. Με άλλα λόγια, άτομα που δυσκολεύονται να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες τείνουν να αξιολογούν λιγότερο θετικά τις πρακτικές βιωσιμότητας και υπευθυνότητας της επιχείρησης. Το εύρημα αυτό συνάδει με όσα αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία, όπου η διάθεση για καινοτομία και η ευθυγράμμιση με τις αξίες ESG θεωρούνται στενά συνδεδεμένες. Εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από ανοιχτότητα στην αλλαγή, στη μάθηση και στις τεχνολογικές εξελίξεις, εμφανίζουν συνήθως μεγαλύτερη αποδοχή απέναντι στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ όσοι παρουσιάζουν ισχυρή αντίσταση στην καινοτομία συχνά υιοθετούν πιο αρνητική στάση.

4.3 Συμπεράσματα

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων μέσω της μεθόδου των ελαχίστων τετραγώνων (OLS) επιτρέπει τη συναγωγή ασφαλών συμπερασμάτων σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες του επιχειρηματικού μετασχηματισμού. Τα ευρήματα της έρευνας απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν αρχικά, αναδεικνύοντας τη βαρύτητα συγκεκριμένων οργανωσιακών πρακτικών και ατομικών στάσεων έναντι των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που εξετάζει την επίδραση της τεχνολογικής υποστήριξης στην αντίληψη των εργαζομένων, η ανάλυση ανέδειξε τον καθοριστικό ρόλο της έμπρακτης αρωγής από τη διοίκηση. Η μεταβλητή q24_supporttonewtech («Λαμβάνω εκπαίδευση/υποστήριξη όταν εισάγονται νέες τεχνολογίες») αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος και στατιστικά σημαντικότερος προβλεπτικός παράγοντας τόσο για τον Ψηφιακό όσο και για τον Οργανωσιακό Μετασχηματισμό. Το εύρημα αυτό τεκμηριώνει ότι η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές δεν προκύπτει αυτόματα, αλλά είναι άμεσο παράγωγο της επένδυσης του οργανισμού σε πόρους και εκπαίδευση. Είναι αξιοσημείωτο ότι η πεποίθηση για την αναγκαιότητα της δια βίου μάθησης (q25_contlearning), ως γενική αρχή, δεν βρέθηκε να ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση. Συνάγεται, επομένως, το συμπέρασμα ότι η θεωρητική αποδοχή της εκπαίδευσης από τους εργαζομένους δεν επαρκεί για να διαμορφώσει θετικό κλίμα αλλαγής, εάν δεν συνοδεύεται από συγκεκριμένες και απτές ενέργειες υποστήριξης από την πλευρά της επιχείρησης. Η ηγεσία, μέσω της παροχής εργαλείων και τεχνογνωσίας, νομιμοποιεί τον μετασχηματισμό στη συνείδηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τη σύνδεση τεχνολογικής προσαρμοστικότητας και κουλτούρας ESG, τα αποτελέσματα φανερώνουν μια ενδιαφέρουσα εσωτερική διεργασία. Η ατομική προσαρμοστικότητα σε νέα μοντέλα εργασίας, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη και η τηλεργασία (q27_adaptnewai), βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την υιοθέτηση μιας κουλτούρας βιωσιμότητας. Αντιθέτως, η δυσκολία προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες λειτουργεί ανασταλτικά, επηρεάζοντας αρνητικά την αντίληψη για τις πρακτικές ESG. Αυτή η συσχέτιση υποδηλώνει ότι η δεκτικότητα στην καινοτομία αποτελεί μια ενιαία ψυχοσύνθεση: οι εργαζόμενοι που αντιστέκονται στην τεχνολογική εξέλιξη τείνουν να επιδεικνύουν δυσκαμψία και απέναντι σε ευρύτερες

στρατηγικές επανατοποθετήσεις, όπως η στροφή στη βιώσιμη ανάπτυξη. Συνεπώς, η τεχνολογική ωριμότητα δεν είναι απλώς ένα λειτουργικό ζητούμενο, αλλά προαπαιτούμενο για την ουσιαστική ενσωμάτωση των αξιών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της περιβαλλοντικής συνείδησης.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα για τον ρόλο των δημογραφικών χαρακτηριστικών, η έρευνα κατέληξε σε ένα εύρημα που έρχεται σε αντίθεση με στερεότυπες αντιλήψεις περί χάσματος γενεών. Παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και η εργασιακή εμπειρία δεν άσκησαν στατιστικά σημαντική επίδραση σε κανένα από τα εξεταζόμενα μοντέλα. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει ότι η στάση απέναντι στον μετασχηματισμό είναι πρωτίστως ζήτημα οργανωσιακού περιβάλλοντος και κουλτούρας, και όχι βιολογικών ή βιογραφικών χαρακτηριστικών. Ένας εργαζόμενος μεγαλύτερης ηλικίας που λαμβάνει επαρκή υποστήριξη (q24_supporttonewtech) είναι πιθανότερο να στηρίζει τον μετασχηματισμό συγκριτικά με έναν νεότερο εργαζόμενο που αφήνεται χωρίς καθοδήγηση.

Συμπερασματικά, η επιτυχία του επιχειρηματικού μετασχηματισμού στηρίζεται σε δύο αλληλένδετους πυλώνες: στην έμπρακτη θεσμική υποστήριξη και στην ψυχολογική ετοιμότητα για υιοθέτηση νέων μοντέλων. Η μελέτη καταδεικνύει ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει να αντιμετωπίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη στρατηγική ESG ως ασύνδετες διαδικασίες, αλλά ως όψεις του ίδιου νομίσματος, οι οποίες απαιτούν την ενεργή παρέμβαση της διοίκησης για να αμβλυνθούν οι αντιστάσεις και να καλλιεργηθεί μια ενιαία κουλτούρα προσαρμοστικότητας.

4.4 Προοπτική για μελλοντική έρευνα - Περιορισμοί

Η παρούσα μελέτη, αν και προσφέρει σημαντικές ενδείξεις για τη δυναμική του επιχειρηματικού μετασχηματισμού στην Ελλάδα, υπόκειται σε περιορισμούς που δημιουργούν γόνιμο έδαφος για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες.

Πρώτον, το μέγεθος και η σύνθεση του δείγματος (N=150) αποτελούν έναν παράγοντα που χρήζει επέκτασης. Μια μελλοντική έρευνα με μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων και, κυρίως, με διαστρωμάτωση ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας θα μπορούσε να φωτίσει πτυχές που στην παρούσα διπλωματική εργασία δεν εξετάστηκαν. Είναι πιθανό σε κλάδους εντάσεως εργασίας, οι δημογραφικές διαφορές (που εδώ κρίθηκαν μη σημαντικές) να διαδραματίζουν καθοριστικότερο ρόλο, ή η επίδραση της τεχνολογικής υποστήριξης να διαφοροποιείται ανάλογα με την ψηφιακή ωριμότητα του κλάδου.

Δεύτερον, κρίνεται απαραίτητη η μετάβαση από τις υποκειμενικές αντιλήψεις σε αντικειμενικές μετρήσεις. Η παρούσα έρευνα κατέγραψε το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τον μετασχηματισμό (perceived transformation). Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να ενσωματώσουν πραγματικά δεδομένα απόδοσης των επιχειρήσεων, όπως δείκτες κερδοφορίας, επίσημες βαθμολογίες ESG ή μετρήσιμους δείκτες ψηφιακής διείσδυσης.

Τρίτον, ο ρόλος της ηγεσίας, αν και αναδείχθηκε έμμεσα μέσω της μεταβλητής της υποστήριξης (q24_supporttonewtech), αξίζει να διερευνηθεί ως αυτόνομη μεταβλητή. Η χρήση ποιοτικών μεθόδων, όπως οι συνεντεύξεις βάθους με διοικητικά στελέχη και εργαζομένους, θα μπορούσε να εξηγήσει το γιατί η υποστήριξη είναι τόσο κρίσιμη. Ποιες συγκεκριμένες πρακτικές ηγεσίας (π.χ. mentoring, open-door policy) ενισχύουν την εμπιστοσύνη; Πώς διαχειρίζονται οι ηγέτες την αντίσταση στην αλλαγή που αποτυπώθηκε στην αρνητική συσχέτιση της προσαρμοστικότητας (q27_adaptnewai);

Τέλος, η διερεύνηση διαμεσολαβητικών σχέσεων θα μπορούσε να εμπλουτίσει τα μελλοντικά μοντέλα. Για παράδειγμα, θα είχε ενδιαφέρον να εξεταστεί εάν η τεχνολογική υποστήριξη (q24_supporttonewtech) δεν επηρεάζει απλώς άμεσα τον μετασχηματισμό, αλλά εάν βελτιώνει πρώτα την ατομική προσαρμοστικότητα (q27_adaptnewai), η οποία με τη σειρά της ενισχύει την κουλτούρα ESG. Τέτοια πιο σύνθετα μοντέλα θα μπορούσαν να χαρτογραφίσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις αιτιώδεις σχέσεις και να προσφέρουν πιο στοχευμένες προτάσεις στρατηγικής στις επιχειρήσεις.

4.5 Ανακεφαλαίωση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα βασικά ευρήματα της περιγραφικής και επαγωγικής ανάλυσης των δεδομένων του ερωτηματολογίου. Η περιγραφική διερεύνηση ανέδειξε τις γενικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στον ψηφιακό, οργανωσιακό και ESG μετασχηματισμό, επιτρέποντας την αποτύπωση των κυρίαρχων τάσεων και των πιθανών αποκλίσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Στη συνέχεια, τα τρία μοντέλα παλινδρόμησης ανέδειξαν τον καθοριστικό ρόλο της τεχνολογικής υποστήριξης από τον οργανισμό και της προσωπικής προσαρμοστικότητας στις νέες τεχνολογίες, οι οποίες επηρεάζουν συστηματικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις μετασχηματιστικές διαδικασίες. Αντίθετα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντική επίδραση, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο μετασχηματισμός διαμορφώνεται κυρίως από οργανωσιακούς και ψυχολογικούς παράγοντες. Συνολικά, τα

αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι ο ψηφιακός, οργανωσιακός και ESG μετασχηματισμός αποτελούν αλληλένδετες και πολυδιάστατες διαδικασίες, οι οποίες εδράζονται τόσο στις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης όσο και στη διάθεση των εργαζομένων να υιοθετήσουν την αλλαγή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Τίτλος: Επιχειρηματικός Μετασχηματισμός & Εμπειρία Εργαζομένων

Αγαπητέ/ή συμμετέχοντα/ουσα,

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας και αφορά τη μελέτη της επίδρασης του επιχειρηματικού μετασχηματισμού στους νέους εργαζόμενους. Στόχος της είναι να διερευνηθούν οι απόψεις, οι εμπειρίες και η στάση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές που επηρεάζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Για τους σκοπούς της έρευνας, πρέπει να αναφερθεί ότι ESG σημαίνει Περιβάλλον (Environmental), Κοινωνία (Social), και Διακυβέρνηση (Governance).

Αυτοί οι τρεις παράγοντες χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν τις επιδόσεις και τις πρακτικές μιας εταιρείας σε θέματα βιωσιμότητας και κοινωνικής υπευθυνότητας.

Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη και προαιρετική, και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 5 λεπτά.

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Σε κάθε ερώτηση, σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με βάση την παρακάτω κλίμακα:

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα
- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και τη συμβολή σας.

Μέρος Α: Δημογραφικές Πληροφορίες

Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο: _____

Ηλικία *

- 18-25

- 26-35
- 36-45
- 46 +

Επίπεδο Εκπαίδευσης *

- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Απόφοιτος Λυκείου)
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (Πτυχιούχος)
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

Διάρκεια επαγγελματικής εμπειρίας (σε έτη) *

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- 11+

Τομέας απασχόλησης (κλάδος) *

- Εκπαίδευση
- Υγεία
- Βιομηχανία / Παραγωγή
- Εμπόριο / Πωλήσεις
- Τεχνολογία / Πληροφορική
- Ναυτιλία
- Άλλο:

Μέρος Β: Απόψεις & Εμπειρίες

Ι. Αντίληψη για τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό

1. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι προσαρμόζεται γρήγορα στις τεχνολογικές εξελίξεις. *

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

2. Ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι ενσωματώνει ψηφιακά εργαλεία στην καθημερινή λειτουργία.

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

3. Παρατηρώ αλλαγές στη στρατηγική ή στη δομή του οργανισμού τα τελευταία χρόνια.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

4. Οι αλλαγές αυτές με βοήθησαν να αναπτυχθώ επαγγελματικά.

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

5. Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε μεταρρυθμίσεις και καινοτόμες δράσεις.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

II. Αντίληψη για τον στρατηγικό μετασχηματισμό

6. Η αποστολή ή οι προτεραιότητες της εταιρείας έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

7. Η επιχείρηση επιχειρεί να εισέλθει σε νέες αγορές ή να προσεγγίσει νέους πελάτες.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

8. Οι στόχοι της εταιρείας έχουν μεταβληθεί με βάση τις συνθήκες της αγοράς.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

III. Αντίληψη για τον οργανωτικό μετασχηματισμό

9. Η επιχείρηση έχει αλλάξει σημαντικά τη δομή ή τον τρόπο λειτουργίας της.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

10. Έχω κληθεί να αλλάξω τον ρόλο ή τις ευθύνες μου εξαιτίας εσωτερικών μεταρρυθμίσεων.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

11. Υπάρχει σαφής επικοινωνία από τη διοίκηση για τις αλλαγές που συμβαίνουν στην εταιρεία.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

12. Νιώθω ότι η επιχείρηση ενισχύει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

13. Οι ηγέτες ενισχύουν ένα όραμα μετασχηματισμού και εξέλιξης.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

IV. Αντίληψη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό

14. Κατανοώ τι σημαίνει "ψηφιακός μετασχηματισμός" για την επιχείρηση όπου εργάζομαι.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

15. Έχουν ενσωματωθεί νέα ψηφιακά εργαλεία στην καθημερινή εργασία.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

16. Οι τεχνολογικές αλλαγές απαιτούν από εμένα να αποκτώ συνεχώς νέες δεξιότητες.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

V. Αντίληψη για την κουλτούρα & το ανθρώπινο δυναμικό

17. Η επιχείρηση δίνει σημασία στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

18. Συμμετέχω ή γνωρίζω δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

19. Οι πρακτικές της επιχείρησης είναι συμβατές με αρχές ESG.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

VI. Αντίληψη για τον περιβαλλοντικό / Βιώσιμο Μετασχηματισμό

20. Οι απόψεις των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη κατά τις διαδικασίες αλλαγής.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

21. Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας στον οργανισμό.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

22. Νιώθω ότι υπάρχει χώρος για καινοτομία και προσωπική πρωτοβουλία στην εργασία μου.*

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

Μέρος Γ: Δεξιότητες και Προκλήσεις

23. Ποιες δεξιότητες θεωρείτε πιο σημαντικές για να ανταποκριθείτε στον επιχειρηματικό μετασχηματισμό;

- Ψηφιακές δεξιότητες [Excel, CRM, Power BI]
- Δεξιότητες επικοινωνίας
- Ικανότητα προσαρμογής
- Δημιουργική σκέψη

- Διαχείριση χρόνου
- Συναισθηματική νοημοσύνη

24. Λαμβάνω εκπαίδευση/ υποστήριξη όταν εισάγονται νέες τεχνολογίες.*

- Ναι
- Όχι

Αν Ναι, παρακαλώ περιγράψτε σύντομα

Μέρος Δ: Προσωπικές Αντιλήψεις

25. Πιστεύετε ότι οι νέοι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται διαρκώς για να ανταποκριθούν στην σημερινή πραγματικότητα;

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

26. Φοβάστε ότι η τεχνολογία μπορεί να αντικαταστήσει μέρος της εργασίας σας στο μέλλον;

1 – 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα)

27. Πώς βαθμολογείτε την προσαρμογή της επιχείρησής σε νέα μοντέλα (π.χ. remote work, AI);*

- Θετική
- Ουδέτερη
- Αρνητική

28. Τι είδους αλλαγές έχουν επηρεάσει περισσότερο την καθημερινή σας εργασία τα τελευταία χρόνια;*

(Παρακαλώ περιγράψτε σε κείμενο σύντομης απάντησης)

29. Τι δυσκολίες αντιμετωπίζετε όταν πρέπει να προσαρμοστείτε σε αλλαγές εντός της επιχείρησής;*

(Παρακαλώ περιγράψτε σε κείμενο σύντομης απάντησης)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Εντολές Stata

Πίνακες Συχνότητας

tab age
tab gender
tab education
tab workexp
tab work
tab q1_quickadoption
tab q2_digitaldaily
tab q3_strategychange
tab q4_workprom
tab q5_activepart
tab q6_prioritychng
tab q7_newmarkclients
tab q8_targetchng
tab q9_strctrchng
tab q10_rolechng
tab q11_clearcommofchngs
tab q12_cont_improve
tab q13_leader_impov
tab q14_digtransform_bus
tab q15_newdigdaily
tab q16_peopleadaptnewskills
tab q17_envresponsibility
tab q18_csr
tab q19_busESGcompatible
tab q20_persopinionchng
tab q21_trust
tab q22_initiativepioneer
tab q23impskills
tab q24_supporttonewtech

```
tab q25_contlearning
tab q26_techreplacepeople
tab q27_adaptnewai
```

Δημιουργία δεικτών με μέσο όρο

```
egen digital_transfl = rowmean(q1_quickadoption q2_digitaldaily
q14_digtransform_bus q15_newdigdaily q16_peopleadaptnewskills)
egen org_transfl = rowmean(q6_prioritychnng q7_newmarkclients q8_targetchnng
q9_strctrchnng q10_rolechnng q11_clearcommofchnngs q12_cont_improve
q13_leader_impovr)
egen culture_esg1 = rowmean(q17_envresponsibility q18_csr q19_busESGcompatible
q20_persopinionchnng q21_trust q22_initiativepioneer)
```

Περιγραφικά στατιστικά

```
summarize digital_transfl org_transfl culture_esg1
```

Συντελεστής Cronbach Alpha

```
alpha q1_quickadoption q2_digitaldaily q14_digtransform_bus q15_newdigdaily
q16_peopleadaptnewskills
alpha q17_envresponsibility q18_csr q19_busESGcompatible q20_persopinionchnng
q21_trust q22_initiativepioneer
alpha q6_prioritychnng q7_newmarkclients q8_targetchnng q9_stretchnng q10_rolechnng
q11_clearcommofchnngs q12_cont_improve q13_leader_impovr
.correlate digital_transfl org_transfl culture_esg1
```

Παλινδρομήσεις

```
reg digital_transf i.gender age workexp q24_supporttonewtech q25_contlearning
q27_adaptnewai
reg org_transf workexp q24_supporttonewtech q26_techreplacepeople
reg culture_esg i.gender i.education q25_contlearning q27_adaptnewai
```

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη

- Allen, M. P. (2004). *Understanding regression analysis*. Springer.
- Audretsch, D. B., & Kariv, D. (2025). Entrepreneurship in the context of permanent crisis: The role of community support. *Review of Managerial Science*, 19(3), 1-30.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Binns, A. J., Eisenbeis, K., & Tushman, M. L. (2014). The art of strategic renewal. *MIT Sloan Management Review*, 55(4), 21-23.
- Boulton, C. (2021). Rethinking digital transformation: Technology, people and technique. *CIO Review*.
- Buccieri, D., Javalgib, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, 29(2), 101639.
- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018). Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*.
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.
- Cawsey, T., Deszca, G., & Ingols, C. (2020). *Organizational change: An action-oriented toolkit* (4th ed.). Sage Publications.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.

- Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204, 383–394.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 400–412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P., & Dimitratos, P. (2014). International entrepreneurial culture and growth of international new ventures. *Management International Review*, 54(4), 445–471. <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0213-8>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Hwang, J. Y. (2024). Entrepreneurial resilience in the face of crisis: A study of how entrepreneurs navigate economic uncertainty. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(2), 2757-2765.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Juhdi, H. N., Juhdi, N., & Omar, N. A. (2015). Psychological capital and entrepreneurial success: A multiple-mediated relationship. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(2), 1–18.

- Kirwan, P., Ratinho, T., van der Sijde, P., & Groen, A. J. (2019). The early development of International New Ventures: a multidimensional exploration. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(6), 1340-1367.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. Houghton Mifflin.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2021). *Innovation and entrepreneurship: Theory, policy, and practice*. Cengage Learning.
- Kwasek, K., Kagan, M., Piasecki, J., & Stempkowska, K. (2025). Change Fatigue in Public Administration. *International Journal of Management Studies*, 29(3), 112-121.
- Lawrence, M., Janzwood, S., & Homer-Dixon, T. (2024). What Is a Global Polycrisis? And how is it different from a systemic risk? *Global Policy*, 15(2), 296–310.
- Lee, Y., Kim, J., Mah, S., & Karr, A. (2024). Entrepreneurship in times of crisis: A comprehensive review with future directions. *Entrepreneurship Research Journal*, 14(3), 905-950. <https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366>
- Lozano, R. (2018). Proposing a definition and a framework of organisational sustainability: A review of efforts and a survey of approaches to change. *Sustainability*, 10(4), 1157. <https://doi.org/10.3390/su10041157>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211–224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.002>
- McDonald, R., & Eisenhardt, K. M. (2020). Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 483-523.

- McKinsey & Company. (2021). The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond.
- Muench, S., Stoermer, E., Jensen, K., Asikainen, T., Salvi, M., & Scapolo, F. (2022). *Towards a green and digital ‘Twin Transition’ in the EU: Resilience through strategic foresight*. Publications Office of the European Union.
- Mueller, P. (2006). Entrepreneurship in the region: Breeding ground for nascent entrepreneurs? *Small Business Economics*, 27(1), 41–58. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-6951-7>
- OECD. (2010). *Measuring entrepreneurship: A collection of indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264094646-en>
- OECD. (2023). *SME digitalisation to manage shocks and transitions*. OECD Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- PECB. (2022). *Digital Transformation: How to Lead Your Organization*.
- Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2022). Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 1-21.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Ramesh, R., & Delen, D. (2021). Critical failure factors in digital transformation: A literature review. *Journal of Digital Innovation*, 8(4), 233–249.
- Rawlings, J. O., Pantula, S. G., & Dickey, D. A. (1998). *Applied regression analysis: A research tool* (2nd ed.). Springer-Verlag.
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2016). Your Strategy Needs a Strategy. *Harvard Business Review*, 90(9), 76–83.
- ResearchGate. (2024). Digital transformation in SMEs: Assessing the impact of big data capabilities on project success, business continuity and sustainability.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.

Saldanha, T. (2019). *Why digital transformations fail: The surprising disciplines of how to take off and stay ahead*. Berrett-Koehler Publishers.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schilirò, D. (2024). Digital transformation and its impact on organizations. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 71–77.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Schwab, K. (2008). *The global competitiveness report 2008–2009*. World Economic Forum.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

Suder, M. (2024). Entrepreneurial (re)orientation in the face of crisis: Is it worth modifying entrepreneurial strategy? *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 9-35. <https://doi.org/10.7341/20242021>

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13(3), 1–6.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. J. (2010). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 88(6), 74-80.

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

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. MIT Center for Digital Business.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Wooldridge, J. M. (2019). *Introductory econometrics: A modern approach* (7th ed.). Cengage Learning.

WJARR. (2024). Team Self-Organization and Role Definition in Modern Enterprises. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(2), 342-348.

Zahoor, N., Kassar, A., Tarba, S., Arslan, A., Ahammad, M. F., & Mostafiz, M. I. (2023). The Impact of Entrepreneurial Leadership and International Explorative-Exploitative Learning on the Performance of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 54(8), 1048-1056.

Διαδικτυακοί Τόποι

Accenture. (2018). The future of customer service: Chatbots and AI in the enterprise. <https://www.accenture.com>

Business Daily. (2025). Διεθνή διάσταση αποκτά η ελληνική νεοφυής επιχειρηματικότητα. https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/152707_i-neofyis-epiheirimatikotita-stin-ellada-diakrinetai-kai-apokta-diethni

Business Daily. (2025). Διεθνή διάσταση αποκτά η ελληνική νεοφυής επιχειρηματικότητα. https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/152707_i-neofyis-epiheirimatikotita-stin-ellada-diakrinetai-kai-apokta-diethni

ΕΥ Ελλάδος. (2025b). Ν. 5203/2025 Βιώσιμη ανάπτυξη, παραγωγικός μετασχηματισμός της ελληνικής οικονομίας. https://www.ey.com/el_gr/technical/tax/tax-alerts/n-5203-2025-tropoioisi-diataksewn-anaptupksiakou-nomou

ΕΥ Ελλάδος. (2025c). Πώς μπορούν οι ελληνικές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν αξία μέσα από τις δράσεις τους για την κλιματική αλλαγή. https://www.ey.com/el_gr/insights/sustainability/pws-mporoun-oi-ellinikes-epixeiriseis-na-dimiourgisoun-aksia-mesa-apo-tis-draseis-tous-gia-tin-klimatiki-allagi

Harvard Business School Online. (n.d.). Sustainable business strategy. Harvard Business School. Retrieved June 12, 2025, from <https://online.hbs.edu/courses/sustainable-business-strategy/>

Henderson, R. (n.d.). Sustainable Business Strategy [Online course]. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu>

IBM Institute for Business Value. (2022). The 2022 consumer: Sentiment, sustainability, and survival. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/consumer-survey-2022>

PECB. (2022). Digital transformation failures: Causes and solutions. Retrieved from <https://pecb.com>

Γκούμας, Σ., & Τέφα, Κ. (2012). Επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση (Εκπαιδευτικό υλικό). Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων – ΓΣΕΒΕΕ. https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/02/epixeirimatikotita_mikri_epixeirisi.pdf

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2025a). Οι ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν δυναμικά στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. <https://www.ekt.gr/el/news/30877>

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2025b). Δράσεις για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό ΜμΕ. https://21-27.antagonistikotita.gr/drasi-2-prasinh_paragwgikh_ependysh_mme

Ελλάδα 2.0 (2025). Ψηφιακές Συναλλαγές Β' – Ελλάδα 2.0. <https://greece20.gov.gr/?calls=psifiakes-synallages-v>

Υπουργείο Περιβάλλοντος & Ενέργειας. (2025). Εθνική Έκθεση Εφαρμογής της Σύμβασης Άρχους για την Πράσινη Μετάβαση. <https://ypen.gov.gr/wp-content/uploads/2025/07/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE%CF%82-%CE%A3%CF%8D%CE%BC%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%86%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%BF%CF%85%CF%82-2025-%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC.pdf>