

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ:
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ

Ανδριάνα Καρανίκα

Επιβλέπων Καθηγητής: Καρκαλάκος Σωτήριος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Απρίλιος 2026

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

CONSULTING SERVICES IN GREECE:
MARKET TRENDS AND GROWTH STRATEGIES
FROM AN INTERNAL PERSPECTIVE

By Andriana Karanika

Supervisor: Professor Karkalakos Sotirios

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, April 2026

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, 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 ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας 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.»

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Σωτήριο Καρκαλάκο, για τη συνδρομή του.

Εξέλιξη της Αγοράς Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Στην Ελλάδα:

Ανάλυση Τάσεων και Στρατηγικών Ανάπτυξης

με βάση Εσωτερικές Πτυχές

Σημαντικοί όροι: Συμβουλευτικές Υπηρεσίες, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Τεχνητή Νοημοσύνη, Ανθρώπινο Κεφάλαιο, ESG

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει την εξέλιξη και τις προοπτικές της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, με εστίαση στις τάσεις που τη διαμορφώνουν και στις στρατηγικές ανάπτυξης που υιοθετούν οι συμβουλευτικοί οργανισμοί, μέσα από την εσωτερική οπτική της Grant Thornton.

Το θεωρητικό υπόβαθρο ανέδειξε τον κεντρικό ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού, της τεχνητής νοημοσύνης και των κριτηρίων ESG στη διαμόρφωση νέων ευκαιριών για τον κλάδο, ενώ το ανθρώπινο κεφάλαιο αναγνωρίστηκε ως θεμελιώδης πυλώνας ανταγωνιστικότητας.

Η ποσοτική έρευνα, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε σε εργαζομένους της εταιρείας, επιβεβαίωσε ότι η ελληνική αγορά συμβουλευτικής βρίσκεται σε δυναμική ανάπτυξη. Τα ευρήματα έδειξαν θετική αξιολόγηση της στρατηγικής της Grant Thornton, με έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας, ενώ το ESG εντοπίστηκε ως τομέας που χρήζει περαιτέρω ενίσχυσης.

Συνολικά, η έρευνα καταδεικνύει ότι η βιώσιμη ανάπτυξη των συμβουλευτικών οργανισμών απαιτεί στρατηγική επένδυση στην τεχνολογία, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην οργανωσιακή ευελιξία, παρέχοντας χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και για τα στελέχη του κλάδου.

Consulting Services in Greece: Market Trends and Growth Strategies from an Internal Perspective

Keywords: Consulting Services, Digital Transformation, Artificial Intelligence (AI), Human Capital, ESG (Environmental, Social, Governance)

Abstract

This study examines the evolution and prospects of the consulting services market in Greece, focusing on the trends shaping it and the growth strategies adopted by consulting organizations, through the internal perspective of Grant Thornton.

The theoretical background highlighted the central role of digital transformation, artificial intelligence, and ESG criteria in creating new opportunities for the industry, while human capital was recognized as a fundamental pillar of competitiveness.

The quantitative research, conducted through a structured questionnaire addressed to employees of the company, confirmed that the Greek consulting market is experiencing dynamic growth. The findings revealed a positive assessment of Grant Thornton's strategy, with particular emphasis on skills development and expertise, while ESG was identified as an area requiring further enhancement.

Overall, the study demonstrates that the sustainable growth of consulting organizations requires strategic investment in technology, human capital, and organizational agility, offering valuable insights for both the academic community and industry professionals.

Περιεχόμενα

Περίληψη	v
Abstract	vi
Κατάλογος Πινάκων	ix
Κατάλογος Διαγραμμάτων	x
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Αντικείμενο, σκοπός και σημασία της έρευνας	1
1.2 Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα	2
1.3 Μεθοδολογική προσέγγιση	2
1.4 Δομή διπλωματικής διατριβής	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	5
2.1 Η αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών: έννοια και ρόλος	5
2.2 Διεθνείς τάσεις στον κλάδο του consulting	6
2.3 Η εξέλιξη της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα	8
2.4 Εσωτερικοί παράγοντες ανταγωνιστικότητας συμβουλευτικών οργανισμών	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ CONSULTING	13
3.1 Τεχνολογικές τάσεις στον κλάδο consulting	13
3.2 Κανονιστικές και θεσμικές τάσεις	14
3.3 Στρατηγικές ανάπτυξης συμβουλευτικών εταιρειών	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	17
4.1 Ερευνητικός σχεδιασμός	17
4.2 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	17

4.3 Δείγμα της έρευνας	18
4.4 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	19
4.5 Περιορισμοί της έρευνας	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	21
5.1 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά	21
5.2 Εξέλιξη της αγοράς consulting	26
5.3 Αναδυόμενες τάσεις στον κλάδο του consulting	29
5.4 Εσωτερική οπτική της Grant Thornton	32
5.5 Αξιολόγηση της στρατηγικής ανάπτυξης της Grant Thornton	35
5.6 Σημαντικότεροι παράγοντες ανάπτυξης της αγοράς consulting	38
5.7 Ανάλυση συσχετίσεων	40
5.8 Συγκριτική ανάλυση	42
5.9 Σύνθεση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	52
7.1 Στρατηγικές προτάσεις προς την Grant Thornton	53
7.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	61

Κατάλογος Πινάκων

5.1 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων Ενότητας Β.....	27
5.2 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων Ενότητας Γ.....	31
5.3 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων Ενότητας Δ.....	34
5.4 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση ερωτήσεων Ενότητας Ε.....	37
5.5 Συντελεστές Συσχέτισης Pearson.....	39
5.6 Αντίληψη ανάπτυξης της αγοράς ανά έτη επαγγελματικής εμπειρίας.....	41
5.7 Αξιολόγηση της επίδρασης της τεχνολογίας ανά τομέα δραστηριότητας.....	42
5.8 Αξιολόγηση επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο ανά ιεραρχική θέση.....	43

Κατάλογος Διαγραμμάτων

5.1 Φύλο.....	20
5.2 Ηλικιακή ομάδα.....	21
5.3 Ανώτατο επίπεδο σπουδών.....	21
5.4 Συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας.....	22
5.5 Έτη εμπειρίας στη Grant Thornton.....	23
5.6 Τομέας δραστηριότητας στη Grant Thornton.....	23
5.7 Θέση στη Grant Thornton.....	24
5.8 Η ελληνική αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης.....	25
5.9 Η ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες στην Ελλάδα αυξάνεται σταθερά.....	26
5.10 Οι ανάγκες των επιχειρήσεων έχουν γίνει πιο σύνθετες και εξειδικευμένες.....	26
5.11 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει καθοριστικά τη ζήτηση για consulting.....	29
5.12 Η τεχνητή νοημοσύνη διαμορφώνει νέες συμβουλευτικές υπηρεσίες.....	29
5.13 Οι κανονιστικές απαιτήσεις ESG αυξάνουν τη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες.....	30
5.14 Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Grant Thornton.....	32
5.15 Η εσωτερική γνώση και εμπειρία ενισχύουν την ποιότητα των συμβουλευτικών υπηρεσιών.....	32
5.16 Η οργανωσιακή ευελιξία της Grant Thornton επιτρέπει ταχύτερη προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς.....	33
5.17 Η διαφοροποίηση συμβουλευτικών υπηρεσιών αποτελεί βασική στρατηγική ανάπτυξης.....	35
5.18 Η επένδυση σε τεχνολογία είναι κρίσιμη για τη μελλοντική ανάπτυξη.....	35
5.19 Η Grant Thornton εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές για βιώσιμη ανάπτυξη.....	36
5.20 Παράγοντες που θα επηρεάσουν την ανάπτυξη του κλάδου στην Ελλάδα.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικείμενο, σκοπός και σημασία της έρευνας

Η αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών (consulting services) θεωρείται ένας δυναμικός κλάδος στις σύγχρονες οικονομίες αφού έχει υποστηρικτική λειτουργία προς τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στη διαχείριση πολύπλοκων στρατηγικών αλλά και προκλήσεων με οργανωσιακό και τεχνολογικό χαρακτήρα. Στην Ευρώπη, αυτός ο κλάδος δέχεται έντονες επιδράσεις από διάφορες μακροοικονομικές μεταβολές, την ψηφιοποίηση, την μετάβαση σε βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα αλλά και τις ολοένα αυξανόμενες κανονιστικές απαιτήσεις με πολλές διαφοροποιήσεις σε ρυθμό, ανάπτυξη αλλά και δομικά χαρακτηριστικά ανά χώρα (FEACO, 2025).

Στα ελληνικά πλαίσια, οι υπηρεσίες συμβουλευτικής έχουν ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια, αφού οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμοστούν σε ένα πλαίσιο που διακατέχεται από αστάθεια και ανταγωνισμό. Άλλωστε, η πολυετής οικονομική κρίση, η πανδημία και οι εξελίξεις που διαγράφονται στον τομέα της ψηφιακής τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης έχουν αναδείξει την ανάγκη για ειδική γνώση και στρατηγική υποστήριξη. Ταυτόχρονα, οι δραστηριότητες των συμβουλευτικών υπηρεσιών παρουσιάζονται στις επίσημες στατιστικές με βάση τη διεθνή ταξινόμηση NACE Rev.2 (κλάδος M70.2 – δραστηριότητες παροχής επιχειρηματικών και διαχειριστικών συμβουλών), γεγονός που αποδεικνύει τη θεσμική αναγνώριση και τη μετρήσιμη συμβολή του κλάδου στην οικονομία (ΕΛΣΤΑΤ, 2024).

Στην παρούσα εργασία, μελετάται η εξέλιξη της αγοράς των συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα με κύρια εστίαση στη σύγχρονη τάση που καταγράφεται, όπως και στην στρατηγική ανάπτυξη που έχουν οι συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η μελέτη προσεγγίζει το ζήτημα μέσα από την εσωτερική οπτική του οργανισμού Grant Thornton ο οποίος τυγχάνει διεθνούς αναγνώρισης καθώς παρέχει ελεγκτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες έχοντας ισχυρή παρουσία στην εγχώρια αγορά.

Ο σκοπός της έρευνας είναι διττός. Αφενός αποσκοπεί στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, αφετέρου στην προοπτική ανάπτυξης της ελληνικής αγοράς consulting και στην

εξέταση του τρόπου με τον οποίο τα στελέχη του οργανισμού εκλαμβάνουν τις εξελίξεις και τις στρατηγικές της προσαρμογής που τίθενται σε εφαρμογή. Η σημασία της παρούσας έρευνας αφορά τόσο την θεωρητική της συμβολή, μέσα από μια εμπλουτισμένη κατανόηση στον ελληνικό κλάδο της συμβουλευτικής, όσο και στην πρακτική της διάσταση, αφού τα αποτελέσματα δύναται να αξιοποιηθούν από τα στελέχη της διοίκησης και τους συμβουλευτικούς οργανισμούς προκειμένου να σχεδιαστούν βιώσιμες στρατηγικές ανάπτυξης (FEACO, 2025).

1.2 Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση το αντικείμενο και τον σκοπό της μελέτης, διαμορφώνονται οι ακόλουθοι ερευνητικοί στόχοι:

- Η διερεύνηση της εξέλιξης και της τρέχουσας κατάστασης της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.
- Η καταγραφή των βασικών τάσεων που επηρεάζουν τη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η τεχνητή νοημοσύνη και οι κανονιστικές απαιτήσεις ESG.
- Η ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων ανταγωνιστικότητας των συμβουλευτικών οργανισμών, με έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, τη γνώση και την οργανωσιακή ευελιξία.
- Η αξιολόγηση των στρατηγικών ανάπτυξης που εφαρμόζει η Grant Thornton σε σχέση με τις εξελίξεις της αγοράς.

Οι παραπάνω στόχοι οδηγούν στη διατύπωση των εξής ερευνητικών ερωτημάτων:

1. Πώς εξελίσσεται η αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια;
2. Ποιες είναι οι κυριότερες τάσεις που διαμορφώνουν τη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες;
3. Ποιοι εσωτερικοί παράγοντες θεωρούνται κρίσιμοι για την ανταγωνιστικότητα των συμβουλευτικών εταιρειών;
4. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικές ανάπτυξης της Grant Thornton ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις του κλάδου;

1.3 Μεθοδολογική προσέγγιση

Προκειμένου να επιτευχθούν οι ερευνητικοί στόχοι, η ποσοτική προσέγγιση υιοθετείται στην παρούσα έρευνα καθώς δίνει την ευκαιρία να πραγματοποιηθεί συστηματική συλλογή

δεδομένων από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα συμμετεχόντων. Είναι άλλωστε κατάλληλη, καθώς μελετάται η στάση, η αντίληψη και η αξιολόγηση δεδομένου ότι προσφέρει την δυνατότητα να εξαχθούν γενικεύσιμα συμπεράσματα και ασφαλή αποτελέσματα. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με την συνδρομή ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνεται στα στελέχη του οργανισμού που ειδικεύονται σε τομείς όπως Advisory, Audit, Tax και διαφορετικά μεταξύ τους ιεραρχικά επίπεδα. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις δημογραφικού και επαγγελματικού χαρακτήρα, καθώς και δηλώσεις κλειστού τύπου βασισμένες σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, προκειμένου να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την εξέλιξη της αγοράς, τις αναδυόμενες τάσεις και τις στρατηγικές ανάπτυξης. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας ευθυγραμμίζεται με προηγούμενες έρευνες που εξετάζουν τις τάσεις του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών και τις οργανωσιακές στρατηγικές σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο (FEACO, 2025).

1.4 Δομή διπλωματικής διατριβής

Η διάρθρωση της εργασίας ακολουθεί μια λογική αλληλουχία κεφαλαίων, η οποία επιτρέπει τη συστηματική ανάπτυξη του ερευνητικού αντικειμένου.

Το Κεφάλαιο 1 λειτουργεί ως εισαγωγικό πλαίσιο της μελέτης. Παρουσιάζεται το αντικείμενο της έρευνας, ο σκοπός και η σημασία της, καθώς και οι ερευνητικοί στόχοι και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Επιπλέον, περιγράφεται συνοπτικά η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται και αποτυπώνεται η συνολική δομή της διπλωματικής εργασίας.

Στο Κεφάλαιο 2 αναπτύσσεται το θεωρητικό υπόβαθρο και πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αρχικά αναλύεται η έννοια και ο ρόλος των συμβουλευτικών υπηρεσιών, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές διεθνείς τάσεις στον κλάδο. Ακολουθεί η εξέταση της εξέλιξης της ελληνικής αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών και ολοκληρώνεται το κεφάλαιο με την ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των συμβουλευτικών οργανισμών.

Το Κεφάλαιο 3 επικεντρώνεται στις σύγχρονες τάσεις και στις στρατηγικές ανάπτυξης στον κλάδο των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Εξετάζονται οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η τεχνητή νοημοσύνη, καθώς και οι κανονιστικές και θεσμικές αλλαγές που σχετίζονται με τα κριτήρια ESG και τη συμμόρφωση με αυτά. Παράλληλα, αναλύονται οι στρατηγικές που υιοθετούν οι συμβουλευτικές εταιρείες προκειμένου να ενισχύσουν τη βιώσιμη ανάπτυξή τους.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Περιγράφεται ο ερευνητικός σχεδιασμός, ο πληθυσμός και το δείγμα της μελέτης, καθώς και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε. Επιπλέον, αναλύονται οι μεταβλητές και οι κλίμακες μέτρησης, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, οι έλεγχοι αξιοπιστίας και εγκυρότητας, καθώς και τα ηθικά ζητήματα και οι περιορισμοί της έρευνας.

Το Κεφάλαιο 5 αφορά τη στατιστική ανάλυση και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αρχικά παρουσιάζεται η περιγραφική στατιστική του δείγματος και στη συνέχεια αναλύονται τα ευρήματα που σχετίζονται με τις τάσεις της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, καθώς και με τις στρατηγικές ανάπτυξης της Grant Thornton, όπως προκύπτουν από την εσωτερική οπτική των στελεχών της.

Στο Κεφάλαιο 6 πραγματοποιείται η συζήτηση των αποτελεσμάτων. Τα ευρήματα της έρευνας συγκρίνονται με τα δεδομένα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, ενώ εξετάζονται οι επιπτώσεις τους τόσο για τη Grant Thornton όσο και για την ελληνική αγορά consulting γενικότερα.

Τέλος, το Κεφάλαιο 7 συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης και διατυπώνει προτάσεις στρατηγικού χαρακτήρα, βασισμένες στα αποτελέσματα της έρευνας. Παράλληλα, προτείνονται στρατηγικές κατευθύνσεις για την εταιρεία Grant Thornton αλλά και γενικότερες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Η διπλωματική ολοκληρώνεται με τη βιβλιογραφία και το παράρτημα, στο οποίο περιλαμβάνεται το ερωτηματολόγιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών: έννοια και ρόλος

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες της διοίκησης (Management Consulting) είναι ένας ειδικός κλάδος της παροχής των επαγγελματικών υπηρεσιών, ο οποίος εστιάζει στην υποστήριξη των οργανισμών και των επιχειρήσεων στο να ληφθούν αποφάσεις, στο σχεδιασμό στρατηγικής αλλά και στη διαχείριση πολύπλοκων προκλήσεων οργανωσιακού, λειτουργικού αλλά και τεχνολογικού χαρακτήρα. Η διεθνής βιβλιογραφία ορίζει ότι οι συμβουλευτικές εταιρείες αποτελούν φορείς γνώσης, καινοτομίας και βέλτιστων πρακτικών, συνδράμοντας με αυτόν τον τρόπο στο να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα τους (Kubr, 2002).

Η έννοια του Management Consulting δεν αφορά μόνο συμβουλές με γενικό χαρακτήρα αλλά εμπεριέχει μια σειρά από υπηρεσίες όπως για παράδειγμα η στρατηγική ανάλυση, η οργάνωση εκ νέου των διαδικασιών της επιχείρησης, η διαχείριση της αλλαγής, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η διαχείριση των κινδύνων όπως και η συμμόρφωση με πλαίσια θεσμικού και κανονιστικού χαρακτήρα. Οι συμβουλευτικές παρεμβάσεις εδράζονται στη συστηματική ανάλυση δεδομένων και στην αξιοποίηση εξειδικευμένης τεχνογνωσίας, ενώ πραγματοποιούνται σε συνεργασία με τα στελέχη του οργανισμού-πελάτη, με σκοπό τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας (OECD, 2021).

Στη σύγχρονη οικονομία της γνώσης, ο ρόλος των συμβουλευτικών υπηρεσιών έχει ενισχυθεί σημαντικά αφού οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα περιβάλλον που έχει υψηλή αβεβαιότητα, ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη και μεγάλο ανταγωνισμό. Ωστόσο, οι σύμβουλοι έχουν λειτουργία εξωτερικών συνεργατών στρατηγικής, παρέχοντας μια αντικειμενική οπτική και ειδικές λύσεις σε θέματα που πολλές φορές υπερβαίνουν τις εσωτερικές δυνατότητες των οργανισμών (Armbrüster, 2006).

Μεγάλη σημασία έχει και η θεσμική διάσταση του κλάδου. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι δραστηριότητες του Management Consulting σημειώνονται με επίσημο τρόπο στο πλαίσιο της ταξινόμησης NACE Rev. 2 (κλάδος M70.2 – δραστηριότητες παροχής επιχειρηματικών και διαχειριστικών συμβουλών). Το γεγονός αυτό δίνει την δυνατότητα στατιστικής αποτύπωσης της οικονομικής τους συμβολής, επιβεβαιώνοντας το ρόλο τους στις υπηρεσίες προς τις

επιχειρήσεις. Η εν λόγω αναγνώριση επιβεβαιώνει ότι ο κλάδος αυτός είναι ένας κρίσιμος μηχανισμός υποστήριξης για να υπάρξει επιχειρηματική ανάπτυξη και οικονομική μεγέθυνση (Eurostat, 2024).

Ταυτόχρονα, η διεθνής εμπειρία αποτυπώνει ότι οι συμβουλευτικές υπηρεσίες συνδράμουν όχι μόνο στο να βελτιωθεί η απόδοση των επιχειρήσεων αλλά και στο να υπάρξει διάχυση των καινοτόμων πρακτικών τόσο σε κλαδικό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Μέσα από την εμπλοκή τους με διάφορους οργανισμούς και αγορές, οι συμβουλευτικές εταιρείες αποτελούν κόμβους γνώσης, κάνοντας πιο εύκολη τη μεταφορά τεχνολογίας και διοικητικής τεχνογνωσίας (McKenna, 2006).

Υπό αυτό το πρίσμα, ο ρόλος του Management Consulting έχει μεταβληθεί από μια κλασική λειτουργική δραστηριότητα σε έναν σύνθετο και στρατηγικό ρόλο, ο οποίος σχετίζεται άμεσα με τον επιχειρησιακό μετασχηματισμό και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα των οργανισμών. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι η αποτελεσματικότητα που έχουν οι συμβουλευτικές υπηρεσίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα που έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο, τη βαθιά κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αλλά και την ικανότητα προσαρμογής στις ιδιαιτερότητες που έχει ο κάθε οργανισμός (FEACO, 2025).

Με άλλα λόγια, η αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα της σύγχρονης οικονομίας και έχει ρόλο πολλών διαστάσεων, ο οποίος εκτείνεται από την στρατηγική υποστήριξη των επιχειρήσεων ως και τη συνολική ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η κατανόηση της έννοιας και ο ρόλος του Management Consulting αποτελεί την βάση για να αναλυθούν οι τάσεις και οι στρατηγικές ανάπτυξης που διερευνώνται στα επόμενα κεφάλαια.

2.2 Διεθνείς τάσεις στον κλάδο του consulting

Ο τομέας των συμβουλευτικών υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο έρχεται αντιμέτωπος με έντονο μετασχηματισμό αφού επηρεάζεται από την εξέλιξη της τεχνολογίας, τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων αλλά και από τις μακροοικονομικές και θεσμικές αλλαγές. Παραδοσιακά, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών με στρατηγικό χαρακτήρα έχει εξελιχθεί σε ένα πολυδιάστατο οικοσύστημα υπηρεσιών, το οποίο περιλαμβάνει τεχνογνωσία, δεδομένα και καινοτόμες μεθοδολογίες (Kubr, 2002).

Μια από τις κύριες διεθνείς τάσεις που κυριαρχούν είναι η εστίαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην αναζήτηση συμβουλευτικής υποστήριξης για τη συμπερίληψη ψηφιακών τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα τα πληροφοριακά

συστήματα, τα δεδομένα μεγάλης κλίμακας (big data), η τεχνητή νοημοσύνη και οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Οι συμβουλευτικές εταιρείες οφείλουν όχι μόνο το σχεδιασμό στρατηγικών αλλά και την υποστήριξη της πρακτικής τους υλοποίησης, γεφυρώνοντας το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στη στρατηγική και στην εκτέλεση (McKinsey & Company, 2023).

Ταυτόχρονα, η τεχνητή νοημοσύνη διαπιστώνεται ότι είναι καταλυτικός παράγοντας που αναδιαμορφώνει τη συμβουλευτική. Μέσα από την χρήση εργαλείων ανάλυσης δεδομένων, προβλεπτικών μοντέλων αλλά και γενετικών συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης δίνεται η δυνατότητα προσφοράς εξατομικευμένων, ταχύτερων και τεκμηριωμένων συμβουλευτικών λύσεων. Στη διεθνή βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι υιοθετώντας την τεχνητή νοημοσύνη δεν αντικαθίσταται ο ρόλος του συμβούλου αλλά ενισχύεται η προστιθέμενη αξία του, αλλάζοντας το κέντρο από τη συλλογή πληροφοριών στη στρατηγική ερμηνεία και στη λήψη αποφάσεων (OECD, 2023).

Μια τάση που κυριαρχεί σχετίζεται με τη βιωσιμότητα και τα κριτήρια ESG (Environmental, Social, Governance). Οι ολοένα αυξανόμενες κανονιστικές απαιτήσεις, ειδικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση, έχουν ενισχύσει τη ζήτηση για ειδικές συμβουλευτικές υπηρεσίες που συνδέονται με τη συμμόρφωση, την βιώσιμη ανάπτυξη και την εταιρική διακυβέρνηση. Οι συμβουλευτικές εταιρείες οφείλουν να υποστηρίξουν τους οργανισμούς, το σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών ESG, συμπεριλαμβάνοντας τες στο σύνολο του επιχειρησιακού σχεδιασμού (European Commission, 2022).

Ωστόσο, σε παγκόσμιο επίπεδο, διαπιστώνεται μια μεταβολή στο επιχειρηματικό μοντέλο των συμβουλευτικών εταιρειών. Οι ιεραρχικές δομές δίνουν την θέση τους σε πιο ευέλικτα μοντέλα που προάγουν την συνεργασία ανάμεσα στα διάφορα γνωστικά αντικείμενα. Χαρακτηριστικά όπως η ευελιξία, η διεπιστημονικότητα και η διαρκής αναβάθμιση των δεξιοτήτων θεωρούνται κύριοι παράγοντες της ανταγωνιστικότητας (Boussebaa, 2015).

Βέβαια, μεγάλη σημασία έχει και η ενίσχυση της προσέγγισης των πελατών. Όλοι οι οργανισμοί αναζητούν λύσεις που θα προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών τους οδηγώντας τες στη δημιουργία ειδικών υπηρεσιών τόσο ανά κλάδο όσο και ανά λειτουργία. Η συγκεκριμένη τάση συνοδεύεται από την εστίαση στο να μετρηθεί η αξία και τα αποτελέσματα που έχουν οι συμβουλευτικές παρεμβάσεις αφού οι πελάτες αναζητούν μετρήσιμα οφέλη (Deloitte, 2024).

Επιπλέον, οι διεθνείς έρευνες δείχνουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι και ο πυρήνας της επιτυχίας του κλάδου. Τόσο η προσέλκυση όσο και η διατήρηση και η ανάπτυξη ειδικευμένου δυναμικού που ενέχει υψηλό επίπεδο τεχνικών και κοινωνικών δεξιοτήτων είναι μια πρόκληση για τις συμβουλευτικές εταιρείες. Η διαρκής εκπαίδευση και η επένδυση στη γνώση θεωρούνται η κινητήρια δύναμη για μια βιώσιμη ανάπτυξη στον κλάδο του consulting (FEACO, 2025).

Συμπερασματικά, η διεθνής τάση στον τομέα αυτό δείχνει μια μετάβαση προς ένα μοντέλο παροχής υπηρεσιών το οποίο είναι ευέλικτο και στρατηγικά ολοκληρωμένο. Η κατανόηση αυτών των τάσεων είναι και η απόλυτη προϋπόθεση για να αναλυθεί η ελληνική αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών όπως και των στρατηγικών ανάπτυξης.

2.3 Η εξέλιξη της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα

Η αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα έχει σημειώσει σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια, αποτυπώνοντας τις ευρύτερες εξελίξεις της χώρας σε οικονομικό, θεσμικό και τεχνολογικό επίπεδο. Μπορεί σε πρώτο πλάνο ο τομέας αυτός να αναπτύχθηκε με βραδύ ρυθμό συγκριτικά με άλλες οικονομίες της Ευρώπης, τα τελευταία χρόνια ωστόσο, σημειώνεται μια ωρίμανση, ενισχύοντας τη σημασία που έχει για την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Την περίοδο της οικονομικής κρίσης, η ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες δέχτηκε σημαντικές επιρροές εξαιτίας της συρρίκνωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά και των περιορισμένων επενδύσεων. Η κρίση έδειξε την ανάγκη να υπάρξει ειδική γνώση σε πεδία όπως η αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων, η διαχείριση των κινδύνων, η συμμόρφωση με πλαίσια κανονισμού αλλά και η βελτιστοποίηση του κόστους. Υπό αυτό το πρίσμα, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες λειτούργησαν υποστηρικτικά προκειμένου να επιβιώσουν αλλά και να προσαρμοστούν οι ελληνικές επιχειρήσεις (OECD, 2020).

Βέβαια, η σταδιακή ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας από το έτος 2019 και έπειτα, σε συνδυασμό με την εισροή ευρωπαϊκών πόρων αλλά και τη δυναμική των επενδύσεων, αποτέλεσαν την αφετηρία για να διερευνηθεί η αγορά του consulting. Καταλυτικός ήταν και ο ρόλος του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, το οποίο δημιούργησε μεγάλη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες που σχετίζονταν με τον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση επενδυτικών έργων, το ψηφιακό μετασχηματισμό και τη βιώσιμη ανάπτυξη (European Commission, 2023).

Ωστόσο, σε θεσμικό επίπεδο, οι δραστηριότητες της συμβουλευτικής στην Ελλάδα, αναφέρονται επισήμως στον κωδικό NACE Rev. 2 (κλάδος M70.2 – δραστηριότητες παροχής

επιχειρηματικών και διαχειριστικών συμβουλών). Το γεγονός αυτό δίνει την δυνατότητα να παρακολουθείται συστηματικά η πορεία του κλάδου. Από τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ περιγράφεται ότι ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες παρουσιάζει τάση ανόδου τα τελευταία χρόνια, παρά τις διακυμάνσεις που προκάλεσε η υγειονομική κρίση (ΕΛΣΤΑΤ, 2024).

Η πανδημία θεωρήθηκε ένα κρίσιμο σημείο για την ελληνική αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Αφενός, δημιούργησε διαταραχές με προσωρινό χαρακτήρα, αφετέρου επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ενισχύοντας την ανάγκη για συμβουλευτική υποστήριξη σε θέματα τηλεργασίας, ψηφιακών υποδομών και διαχείρισης κρίσεων. Οι εν λόγω εξελίξεις εναρμονίζονται με τις διεθνείς τάσεις και δείχνουν την σύγκλιση της ελληνικής αγοράς με τα ευρωπαϊκά πρότυπα (FEACO, 2025).

Το κύριο χαρακτηριστικό της ελληνικής αγοράς των συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι η συνύπαρξη των μεγάλων και διεθνών συμβουλευτικών οργανισμών με μικρότερες εταιρείες. Οι παγκόσμιοι οργανισμοί έχουν στην διάθεσή τους ένα συγκριτικό πλεονέκτημα όσον αφορά τους πόρους, την τεχνογνωσία αλλά και την πρόσβαση σε διεθνείς πρακτικές ενώ οι πιο μικρές εταιρείες πολλές φορές επικεντρώνονται σε υπηρεσίες που αφορούν την ανάπτυξη στενών σχέσεων με το πελατολόγιό τους. Αυτό το μείγμα κάνει τον ανταγωνισμό πιο ενισχυμένο και συνδράμει στο να διαφοροποιηθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες (Grant Thornton Greece, 2024).

Τα τελευταία χρόνια, αποκτούν μεγάλη σημασία οι υπηρεσίες οι οποίες σχετίζονται με την τεχνολογία, την τεχνητή νοημοσύνη και τα κριτήρια ESG. Η αυξανόμενη ανάγκη για συμμόρφωση με τις ευρωπαϊκές και κανονιστικές απαιτήσεις, σε συνδιασμό με την πίεση για να υπάρξει μια βιώσιμη επιχειρηματική λειτουργία, αναπτύσσει νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν οι συμβουλευτικές εταιρείες στην Ελλάδα. Από την βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι οι επιχειρήσεις στρέφονται όλο και περισσότερο σε εξωτερικούς συμβούλους ώστε να αποκτηθεί ειδική εμπειρία που δεν διατίθεται εσωτερικά (FEACO, 2025).

Συμπερασματικά, η ελληνική αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών εξελίσσεται δυναμικά καθώς δέχεται επιρροές από οικονομικούς, τεχνολογικούς και θεσμικούς παράγοντες. Παρά τις προκλήσεις του παρελθόντος, ο κλάδος παρουσιάζει αυξημένες προοπτικές ανάπτυξης, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη μελέτη των στρατηγικών που υιοθετούν οι συμβουλευτικοί οργανισμοί προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους στο σύγχρονο περιβάλλον.

2.4 Εσωτερικοί παράγοντες ανταγωνιστικότητας συμβουλευτικών οργανισμών

Οι συμβουλευτικοί οργανισμοί ανταγωνίζονται κατά κύριο λόγο μέσα από άυλους πόρους όπως η γνώση, το ανθρώπινο κεφάλαιο, οι μεθοδολογίες, η φήμη και η ικανότητα παράδοσης. Η ανταγωνιστικότητα ερμηνεύεται στη βιβλιογραφία ως απόρροια (α) πολύτιμων/σπάνιων/δύσκολα μιμητών πόρων (Resource-Based View) και (β) δυνατοτήτων ανανέωσης και ανασύνθεσης αυτών των πόρων σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Dynamic Capabilities) (Barney, 1991; Teece et al., 1997).

Στις υπηρεσίες με υψηλή ένταση της γνώσης, η δημιουργία, η κωδικοποίηση και η μεταφορά της γνώσης είναι κεντρικό ζήτημα (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Alavi & Leidner, 2001). Ειδικά για τους συμβουλευτικούς οργανισμούς, η γνώση-ένταση και το επαγγελματοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν δομικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη στρατηγική και την απόδοση (von Nordenflycht, 2010).

2.4.1 Ανθρώπινο κεφάλαιο, εμπειρία και διακράτηση ταλέντου

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί και τον κύριο παραγωγικό συντελεστή στο consulting. Άλλωστε, γνωρίσματα όπως η ποιότητα, η εξειδίκευση και η εμπειρία των ομάδων έργου επιδρούν σημαντικά στην ικανότητα της ανάληψης πολύπλοκων έργων όπως και στην αξιοπιστία της παράδοσης. Ταυτόχρονα, η διακράτηση του ταλέντου αποτελεί μηχανισμό που προστατεύει την γνώση και τη σχέση με τον πελάτη που είναι κύρια γνωρίσματα σε επαγγελματικές υπηρεσίες (Maister, 1993; von Nordenflycht, 2010).

2.4.2 Πνευματικό κεφάλαιο και συστήματα διαχείρισης γνώσης

Η ανταγωνιστική θέση ενός συμβουλευτικού οργανισμού βελτιώνεται ουσιαστικά όταν η συσσωρευμένη εμπειρία των έργων μετασχηματίζεται σε δομημένη οργανωσιακή γνώση, όπως μεθοδολογικά πλαίσια, πρότυπα έγγραφα, οδηγούς εφαρμογής, βάσεις μελετών περίπτωσης και δίκτυα επαγγελματικής πρακτικής. Η συστηματική κωδικοποίηση και διάχυση της γνώσης συμβάλλουν στη μείωση του χρόνου ανάπτυξης παραδοτέων, στη διασφάλιση σταθερής ποιότητας και στη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης αποδεδειγμένων λύσεων (Grant, 1996; Alavi & Leidner, 2001). Παράλληλα, η οργανωσιακή ικανότητα παραγωγής νέας γνώσης μέσω της αλληλεπίδρασης άρρητης και ρητής γνώσης λειτουργεί ως βασικός μοχλός καινοτομίας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στις συμβουλευτικές μεθοδολογίες (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.4.3 Ικανότητα παράδοσης: μεθοδολογίες, ποιότητα και διαχείριση έργων

Στα περιβάλλοντα που η αβεβαιότητα είναι σε υψηλά επίπεδα και το αποτέλεσμα συχνά παράγεται από κοινού με τον πελάτη, η ωριμότητα της παράδοσης είναι ένα εσωτερικό πλεονέκτημα. Εμπεριέχει δομές διακυβέρνησης έργων, μηχανισμούς ελέγχου και διαχείριση πολλών έργων. Η τυποποίηση βασικών πρακτικών διαχείρισης έργου (project management) λειτουργεί ως εσωτερικός μηχανισμός αξιοπιστίας και ελέγχου κόστους/χρόνου (PMI, 2021).

2.4.4 Τεχνολογική επάρκεια και «εργαλειοθήκη» συμβούλου

Μέσα από την χρήση εργαλείων ανάλυσης των δεδομένων, αυτοματοποίησης και συνεργασίας αυξάνεται η παραγωγικότητα και η κλίμακα λειτουργίας. Σε θεωρητικό επίπεδο, τα τεχνολογικά εργαλεία είναι συμπληρωματικοί πόροι που όταν συνδυαστούν με ειδικές ικανότητες είναι πιο δύσκολο να αντιγραφούν και να δημιουργήσουν διατηρήσιμα πλεονεκτήματα (Barney, 1991; Teece et al., 1997).

2.4.5 Οργανωσιακή δομή, συντονισμός και αξιοποίηση εξειδίκευσης

Οι συμβουλευτικοί οργανισμοί απαιτούν συντονιστικούς μηχανισμούς που ενσωματώνουν εξειδικευμένη γνώση από πολλούς ειδικούς, με στόχο την παροχή μιας ενιαίας και συνεκτικής λύσης προς τον πελάτη. Η βιβλιογραφία της Knowledge-Based View επικεντρώνεται στον συνολικό μηχανισμό διαχείρισης της γνώσης (Grant, 1996). Στην πράξη, αυτό συνδέεται με την αποτελεσματική διαχείριση της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών κλάδων, καθώς και με την ικανότητα συγκρότησης ομάδων με το κατάλληλο μείγμα δεξιοτήτων.

2.4.6 Ηγεσία, στρατηγική εστίαση και δυναμικές ικανότητες

Η διοικητική λειτουργία καθορίζει τις επενδυτικές προτεραιότητες του οργανισμού, όπως την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τον σχεδιασμό νέων υπηρεσιών και την αξιοποίηση τεχνολογικών λύσεων, καθώς και την ταχύτητα με την οποία προσαρμόζονται οι εσωτερικές του ικανότητες στις μεταβολές της ζήτησης. Το θεωρητικό πλαίσιο των δυναμικών ικανοτήτων ερμηνεύει το γεγονός ότι οι οργανισμοί που αναδιαμορφώνουν έγκαιρα τους πόρους και τις οργανωσιακές τους δομές καταφέρνουν να διατηρούν την ανταγωνιστική τους θέση σε περιβάλλοντα συνεχών αλλαγών (Teece et al., 1997).

2.4.7 Εμπορική ικανότητα και διαχείριση πελατειακών σχέσεων

Παρόλο που η αγορά εκλαμβάνεται ως εξωγενές περιβάλλον, η ικανότητα πωλήσεων και ανάπτυξης πελατειακών λογαριασμών συνιστά κατεξοχήν εσωτερική λειτουργία, η οποία

περιλαμβάνει τις διαδικασίες σύνταξης προτάσεων, τη διαχείριση του εμπορικού αγωγού, την αξιοποίηση τεκμηριωμένης εμπειρίας μέσω μελετών περίπτωσης και τη δομημένη οργάνωση του account management. Στο πλαίσιο των επαγγελματικών υπηρεσιών, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και εταιρικής φήμης προκύπτει από τη συνεπή και επαναλαμβανόμενη παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και, ως εκ τούτου, συνδέεται άμεσα με τους εσωτερικούς μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας και το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού (Maister, 1993; von Nordenflycht, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ CONSULTING

Ο τομέας των συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι ένας δυναμικός κλάδος που εξελίσσεται ταχύτατα. Παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, η ψηφιοποίηση και οι κανονιστικές απαιτήσεις καθώς και η αλλαγή των επιχειρηματικών μοντέλων έχουν καθοριστική επίδραση στον ρόλο αλλά και στη λειτουργία που έχουν οι συμβουλευτικοί οργανισμοί. Υπό αυτό το πρίσμα, οι εταιρείες συμβουλευτικής έχουν την υποχρέωση όχι μόνο να ανταποκριθούν στις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες που έχουν οι πελάτες τους αλλά και να υιοθετήσουν στρατηγικές που θα εξασφαλίζουν την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους.

3.1 Τεχνολογικές τάσεις στον κλάδο consulting

Η τεχνολογία αποτελεί σήμερα τον πιο ισχυρό παράγοντα μετασχηματισμού του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η ταχεία εξέλιξη του ψηφιακού τοπίου, σε συνδυασμό με την εμφάνιση προηγμένων τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, αναδιαμορφώνει τόσο τη φύση της ζήτησης για συμβουλευτικές υπηρεσίες όσο και τον τρόπο με τον οποίο αυτές παρέχονται. Στην ενότητα αυτή εξετάζονται οι δύο κεντρικές τεχνολογικές τάσεις που επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο: ο ψηφιακός μετασχηματισμός ως μοχλός ζήτησης και η τεχνητή νοημοσύνη ως εργαλείο παραγωγής προστιθέμενης αξίας.

3.1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός ως μοχλός ζήτησης συμβουλευτικών υπηρεσιών

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (digital transformation) αποτελεί μια ολιστική διαδικασία αλλαγής, η οποία επιδρά στη στρατηγική, τη δομή, τις διαδικασίες αλλά και την κουλτούρα των οργανισμών. Δεν εκτείνεται απλά στο να υιοθετηθούν εργαλεία αλλά εμπεριέχει τον προσδιορισμό εκ νέου του επιχειρηματικού μοντέλου αλλά και του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία (Vial, 2019).

Οι επιχειρήσεις, ειδικά σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από μεγάλη αβεβαιότητα, στρέφουν το ενδιαφέρον τους όλο και περισσότερο σε συμβουλευτικές εταιρείες για να χαράξουν ψηφιακή στρατηγική, να ανασχεδιάσουν επιχειρησιακές διαδικασίες, να υλοποιήσουν πληροφοριακά συστήματα και να διαχειριστούν ψηφιακούς κινδύνους και

θέματα κυβερνοασφάλειας. Οι Westerman et al. (2014) θεωρούν ότι, η περίπτωση που φορείς που προβαίνουν στην υλοποίηση ενός ψηφιακού μετασχηματισμού που είναι επιτυχής ενέχει υψηλά επίπεδα λειτουργικότητας και απόδοσης. Οι σύμβουλοι είναι φορείς που διαθέτουν εξειδικευμένη γνώση και εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές προσπαθώντας να καλύψουν το κενό ανάμεσα στη στρατηγική και τη υλοποίηση. Στην ελληνική αγορά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός τα τελευταία δέκα χρόνια ενισχύθηκε σημαντικά κυρίως μετά την οικονομική κρίση και την πανδημία ενώ αξιοποιώντας τους ευρωπαϊκούς πόρους όπως το Ταμείο Ανάκαμψης έχει δημιουργήσει πρόσθετη ζήτηση για ειδικές υπηρεσίες συμβουλευτικής (IOBE, 2022).

3.1.2 Τεχνητή Νοημοσύνη και data-driven consulting

Η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence-AI), όπως και η ανάλυση των μεγάλων δεδομένων (Big Data Analytics), είναι μια από τις πιο μεγάλες εξελίξεις στον τομέα του consulting. Και τα δύο αυτά εργαλεία δίνουν την ευκαιρία να υπάρξει μετάβαση από τα παραδοσιακά, εμπειρικά μοντέλα της συμβουλευτικής σε δεδομενοκεντρικές προσεγγίσεις λήψης αποφάσεων (Davenport & Ronanki, 2018).

Οι εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στο consulting εμπεριέχουν την πρόβλεψη των επιχειρηματικών τάσεων, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, την ανάλυση των κινδύνων και την εξατομίκευση των συμβουλευτικών λύσεων. Σύμφωνα με τους Brynjolfsson και McAfee (2017), η τεχνητή νοημοσύνη προβαίνει στην αντικατάσταση του ρόλου του συμβούλου αλλά διαφοροποιεί σημαντικά τον χαρακτήρα της συμβουλευτικής εργασίας, αλλάζοντας την εστίαση από την ανάλυση των δεδομένων στη στρατηγική ερμηνεία και την παροχή της προστιθέμενης αξίας. Αναφορικά με τις συμβουλευτικές εταιρείες, η επένδυση στην τεχνητή νοημοσύνη και στα Big Data είναι μια επιλογή στρατηγικής σημασίας, αφού ενισχύουν την απόδοση, μειώνουν τον χρόνο που υλοποιούνται τα έργα και βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται. Βέβαια, το γεγονός αυτό προϋποθέτει σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογικά μέσα και σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Η απόρροια αυτού μπορεί να εντείνει τον ανταγωνισμό στο κλάδο.

3.2 Κανονιστικές και θεσμικές τάσεις

Παράλληλα με την τεχνολογική εξέλιξη, το κανονιστικό και θεσμικό περιβάλλον διαδραματίζει ολοένα και πιο καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ζήτησης για συμβουλευτικές υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα συνεχώς πολυπλοκότερο πλέγμα υποχρεώσεων, που εκτείνεται από τις απαιτήσεις βιωσιμότητας και ESG κριτηρίων έως τη

συμμόρφωση με λογιστικές, φορολογικές και χρηματοοικονομικές ρυθμίσεις. Στην ενότητα αυτή αναλύονται οι δύο βασικές κανονιστικές τάσεις που δημιουργούν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης για τους συμβουλευτικούς οργανισμούς.

3.2.1 Η ανάδυση των κριτηρίων ESG

Τα κριτήρια ESG (Environmental, Social, Governance) είναι ο κύριος πυλώνας της σύγχρονης στρατηγικής των επιχειρήσεων. Η συμπερίληψή τους δεν σχετίζεται μόνο με την εταιρική κοινωνική ευθύνη αλλά συνδέεται με άμεσο τρόπο με την χρηματοδότηση, την φήμη και την μακρά βιωσιμότητα των οργανισμών (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014).

Το αυστηρό ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο, όπως διαμορφώνεται μέσα από οδηγίες όπως η Οδηγία για την Υποβολή Εκθέσεων Βιωσιμότητας των Επιχειρήσεων (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), έχει αυξήσει σημαντικά την ζήτηση για υπηρεσίες συμβουλευτικής που συνδέονται άμεσα με την στρατηγική της βιωσιμότητας, την συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις, την σύνταξη εκθέσεων μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αξιολόγηση κινδύνων ESG. Η CSRD, επεκτείνοντας το πεδίο εφαρμογής και ενισχύοντας τις απαιτήσεις διαφάνειας σε σχέση με το προγενέστερο πλαίσιο, αυξάνει την πολυπλοκότητα συμμόρφωσης για τις επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, οι συμβουλευτικές εταιρείες λειτουργούν ως καταλύτες στη μετάβαση προς βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, υποστηρίζοντας τις επιχειρήσεις να μετατρέπουν τις κανονιστικές υποχρεώσεις σε στρατηγικό πλεονέκτημα (Porter & Kramer, 2011).

3.2.2 Κανονιστική συμμόρφωση και διαχείριση κινδύνου

Πέρα από το ESG, η αυξημένη πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει το κανονιστικό περιβάλλον—ιδίως στους τομείς της λογιστικής, της χρηματοοικονομικής και της φορολογίας—ενισχύει σημαντικά τον ρόλο των συμβουλευτικών υπηρεσιών στη συμμόρφωση και στη διαχείριση κινδύνων. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης, γεγονός που καθιστά τις συμβουλευτικές υπηρεσίες κρίσιμο εργαλείο για τη στρατηγική τους προστασία (Power, 2007). Στην Ελλάδα, η συχνή μεταβολή της νομοθεσίας, σε συνδυασμό με την ανάγκη ευθυγράμμισης με τις ευρωπαϊκές οδηγίες, ενισχύει περαιτέρω τη ζήτηση για εξειδικευμένους συμβούλους.

3.3 Στρατηγικές ανάπτυξης συμβουλευτικών εταιρειών

Λαμβάνοντας υπόψη τις τεχνολογικές και κανονιστικές τάσεις που αναλύθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, οι συμβουλευτικές εταιρείες καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τις

στρατηγικές τους, προκειμένου να διατηρήσουν και να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Η στρατηγική ανάπτυξη στον κλάδο δεν περιορίζεται στην επέκταση του χαρτοφυλακίου υπηρεσιών, αλλά περιλαμβάνει μια ευρύτερη αναδιαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί αξιοποιούν τους πόρους τους, αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και προσαρμόζονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τρεις βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις που αναδεικνύονται στη σχετική βιβλιογραφία.

3.3.1 Διαφοροποίηση και εξειδίκευση υπηρεσιών

Η διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί κεντρική στρατηγική εξέλιξης στον τομέα του consulting. Όπως επισημαίνει ο Maister (2012), οι οργανισμοί που επενδύουν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας ενισχύουν την ανταγωνιστική τους θέση, ενώ παράλληλα περιορίζουν τις πιέσεις στις τιμές.

3.3.2 Ανθρώπινο κεφάλαιο ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά τον βασικό πυλώνα των συμβουλευτικών επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων (Resource-Based View), οι εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες των στελεχών αναγνωρίζονται ως κρίσιμοι παράγοντες για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991).

3.3.3 Οργανωσιακή ευελιξία και καινοτομία

Η ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Οι συμβουλευτικοί οργανισμοί που υιοθετούν ευέλικτες οργανωτικές δομές και αναπτύσσουν καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα εμφανίζουν αυξημένα επίπεδα αποτελεσματικότητας και οργανωσιακής απόδοσης (Teece, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποσοτική προσέγγιση με στόχο την αξιολόγηση της εξέλιξης της αγοράς των συμβουλευτικών υπηρεσιών και την κατανόηση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου. Στο πλαίσιο αυτό, επιλέγεται η μελέτη περίπτωσης μιας συμβουλευτικής εταιρείας, προκειμένου να διερευνηθεί εμπειρικά ο τρόπος με τον οποίο οι ευρύτερες τάσεις της αγοράς αποτυπώνονται σε οργανωσιακό επίπεδο και επηρεάζουν τη στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, η έρευνα εστιάζει στην εταιρεία Grant Thornton, η οποία αποτελεί έναν από τους σημαντικούς οργανισμούς στον χώρο των επαγγελματικών υπηρεσιών, με δραστηριότητα σε τομείς όπως η συμβουλευτική, ο έλεγχος και η φορολογία. Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας κρίνεται κατάλληλη, καθώς δραστηριοποιείται σε ένα δυναμικό και έντονα ρυθμιζόμενο περιβάλλον, γεγονός που την καθιστά αντιπροσωπευτική περίπτωση για τη μελέτη των σύγχρονων τάσεων στον κλάδο του consulting. Παράλληλα, η μελέτη περίπτωσης συμβάλλει στη γεφύρωση μεταξύ θεωρητικών προσεγγίσεων και πρακτικής εφαρμογής.

Η έρευνα αποσκοπεί στην ανάλυση της στρατηγικής της εταιρείας μέσα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων της. Η ποσοτική προσέγγιση επιλέχθηκε, καθώς επιτρέπει τη συστηματική συλλογή και στατιστική ανάλυση δεδομένων, διευκολύνοντας την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις τάσεις και τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο. Η μελέτη έχει κυρίως περιγραφικό χαρακτήρα και εστιάζει στην καταγραφή των στάσεων των εργαζομένων αναφορικά με την ανάπτυξη της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών, τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξή της, καθώς και τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας.

4.2 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Η επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου βασίστηκε στη δυνατότητά του να επιτρέπει τη συστηματική, τυποποιημένη και συγκρίσιμη συλλογή δεδομένων, διευκολύνοντας τη στατιστική ανάλυση και την εξαγωγή ποσοτικών συμπερασμάτων.

Το ερωτηματολόγιο οργανώθηκε σε έξι διακριτές ενότητες, με στόχο την ολοκληρωμένη αποτύπωση τόσο των χαρακτηριστικών του δείγματος όσο και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων.

Η Ενότητα Α περιλάμβανε τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας, έτη εμπειρίας στην εταιρεία Grant Thornton, τομέα δραστηριότητας (Advisory, Audit, Tax) και θέση στην οργανωτική ιεραρχία.

Η Ενότητα Β εστίασε στην εξέλιξη της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, διερευνώντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ανάπτυξη του κλάδου, τη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών αναγκών.

Η Ενότητα Γ αφορούσε τις αναδυόμενες τάσεις στον κλάδο του consulting, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η τεχνητή νοημοσύνη και οι κανονιστικές απαιτήσεις ESG, οι οποίες επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ζήτησης και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η Ενότητα Δ επικεντρώθηκε στην εσωτερική οπτική της Grant Thornton, εξετάζοντας την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου, της εσωτερικής γνώσης και της οργανωσιακής ευελιξίας ως παράγοντες ενίσχυσης της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας των υπηρεσιών.

Η Ενότητα Ε διερεύνει τις στρατηγικές ανάπτυξης της εταιρείας, όπως η διαφοροποίηση των υπηρεσιών, η επένδυση στην τεχνολογία και η ενσωμάτωση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

Η Ενότητα ΣΤ περιλάμβανε μία συνολική αξιολόγηση, ζητώντας από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν τον σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν κυρίως με βάση την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα), η οποία επιτρέπει την ποσοτικοποίηση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

4.3 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 83 εργαζομένους της εταιρείας Grant Thornton, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς της εταιρείας, όπως Advisory, Audit και Tax. Οι συμμετέχοντες προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας, γεγονός

που επιτρέπει την καταγραφή πολλαπλών οπτικών αναφορικά με την εξέλιξη της αγοράς των συμβουλευτικών υπηρεσιών, καθώς και τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας.

Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε στη δυνατότητα πρόσβασης σε εργαζομένους διαφορετικών ρόλων και εμπειρίας, με στόχο την αποτύπωση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας του υπό μελέτη οργανισμού. Η συμμετοχή στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο ήταν εθελοντική και ανώνυμη, ενώ διασφαλίστηκε πλήρως η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων.

4.4 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών περιγραφικής και συσχετιστικής ανάλυσης. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες μέθοδοι:

- **Περιγραφική στατιστική**, με σκοπό την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος μέσω της καταγραφής συχνοτήτων και ποσοστών.
- **Υπολογισμός μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων**, προκειμένου να αποτιμηθούν οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις της πενταβάθμιας κλίμακας Likert.
- **Ανάλυση συσχέτισης (correlation analysis)**, με στόχο τη διερεύνηση πιθανών σχέσεων μεταξύ μεταβλητών που συνδέονται με την εξέλιξη της αγοράς και τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας.
- **Συγκριτική ανάλυση (cross-tabulation)**, ώστε να εξεταστούν ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων ανάλογα με παράγοντες όπως τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας, ο τομέας δραστηριότητας και η θέση τους στην οργανωτική δομή της εταιρείας.

4.5 Περιορισμοί της έρευνας

Παρότι η παρούσα μελέτη προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα για την κατανόηση της αγοράς των συμβουλευτικών υπηρεσιών, ορισμένοι παράγοντες ενδέχεται να επηρεάζουν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγησή τους.

Αρχικά, ένας σημαντικός περιορισμός αφορά το σχετικά περιορισμένο μέγεθος του δείγματος. Η συμμετοχή μικρού αριθμού ατόμων μπορεί να μειώνει την αντιπροσωπευτικότητα των ευρημάτων και, κατ' επέκταση, δυνατότητα γενίκευσής τους στο σύνολο του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Μεγαλύτερα δείγματα θα μπορούσαν να προσφέρουν μια πιο ολοκληρωμένη και αξιόπιστη εικόνα των τάσεων που επικρατούν στον χώρο.

Επιπλέον, η έρευνα επικεντρώθηκε σε ένα συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο, γεγονός που μπορεί να επηρεάζει τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων. Κάθε οργανισμός

διαθέτει διαφορετικές δομές, κουλτούρα και πρακτικές λειτουργίας, στοιχεία τα οποία ενδέχεται να διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, τα ευρήματα της μελέτης μπορεί να μην αντανακλούν πλήρως την πραγματικότητα ολόκληρου του κλάδου.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων. Η χρήση ερωτηματολογίου βασίζεται σε αυτοαναφερόμενες απαντήσεις, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τις προσωπικές εμπειρίες και εκτιμήσεις των συμμετεχόντων. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να επηρεαστεί από υποκειμενικούς παράγοντες, όπως η προσωπική στάση ή οι προσδοκίες των ερωτώμενων.

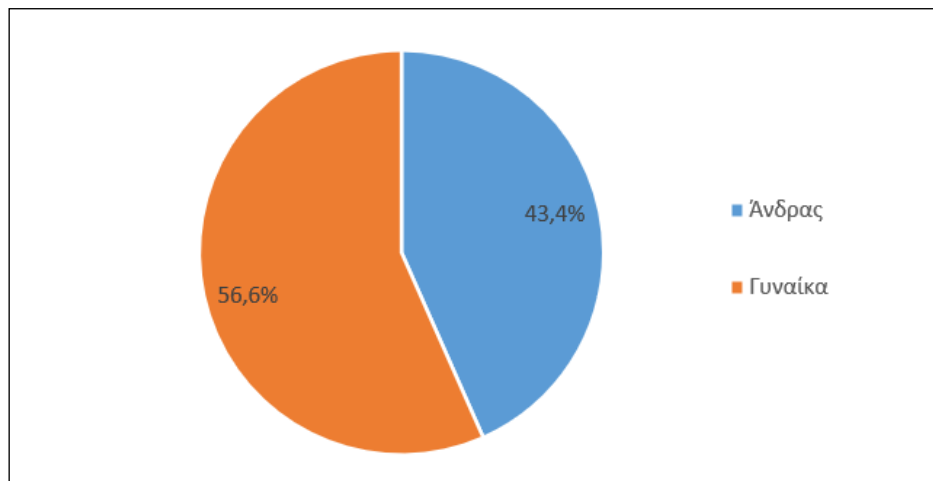
Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα δεδομένα της έρευνας αποτυπώνουν μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Δεδομένου ότι ο κλάδος των συμβουλευτικών υπηρεσιών εξελίσσεται συνεχώς, ιδιαίτερα λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων και των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι πιθανό οι τάσεις και οι πρακτικές να μεταβληθούν με την πάροδο του χρόνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

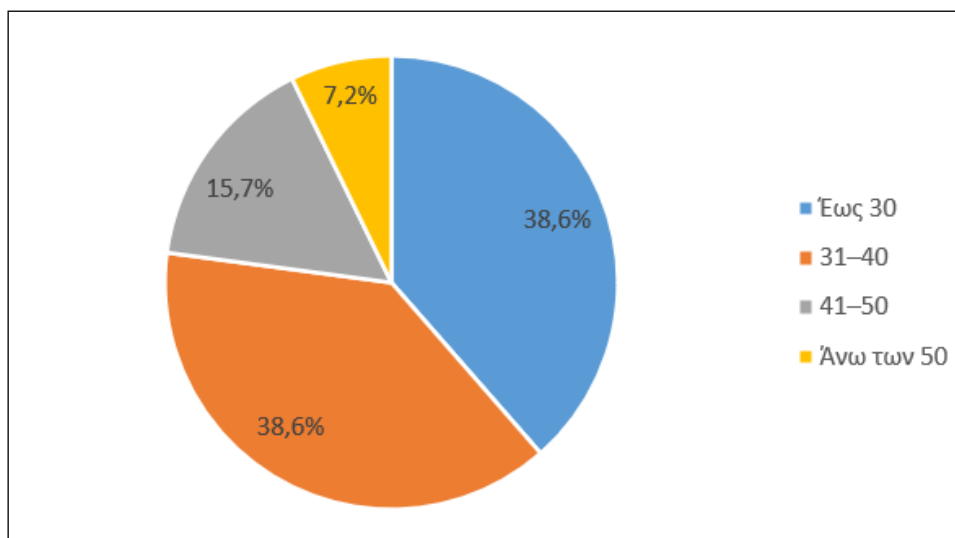
5.1 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 83 εργαζομένους της Grant Thornton. Ως προς το φύλο, το 56,6% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και το 43,4% άνδρες.



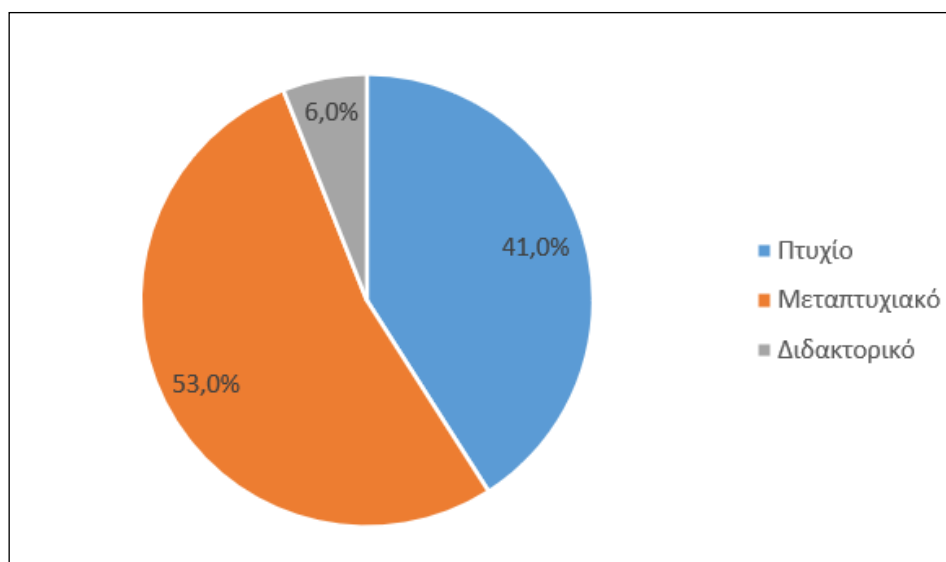
5. 1 Φύλο

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανήκουν στην νεότερη και μέση ηλικία. Το ηλικιακό φάσμα των 30 ετών και οι 31-40 ετών συγκεντρώνουν το 38,6%, όπου η κάθε μια αποτελούν συνολικά πάνω από τα τρία τέταρτα του δείγματος. Οι πιο μεγάλες ηλικίες εμφανίζονται σε πιο μικρά ποσοστά, γεγονός που δείχνει ότι το δείγμα απαρτίζεται από εργαζόμενους στα πρώτα ή στα μεσαία στάδια της επαγγελματικής τους πορείας.



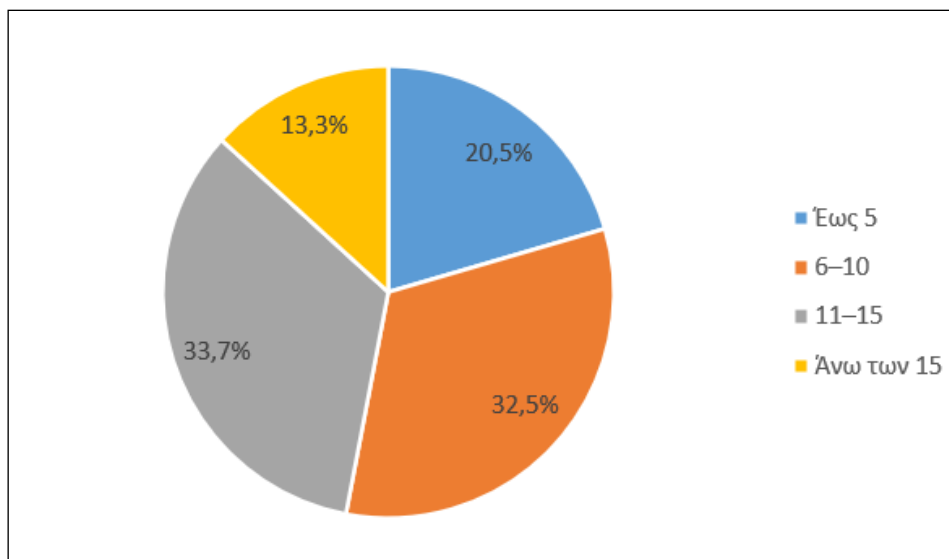
Διάγραμμα 5. 2 Ηλικιακή ομάδα

Το 53% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ενώ το 41% είναι κάτοχοι της ανώτατης εκπαίδευσης. Μόνο ένα 6% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Το αποτέλεσμα αυτό αποτυπώνει το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης στους συμμετέχοντες κάτι που αναμένεται σε αυτόν τον κλάδο.



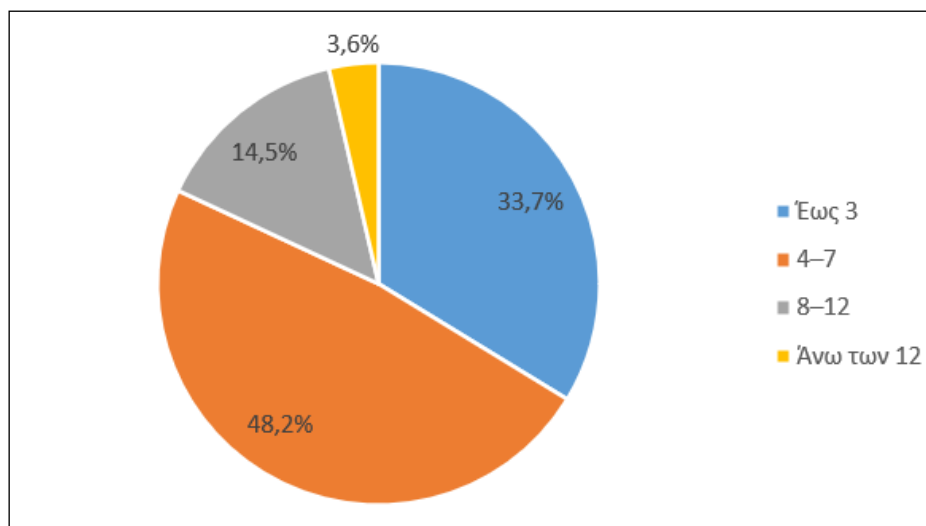
**Διάγραμμα 5.3
Ανώτατο επίπεδο σπουδών**

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν 11-15 έτη εργασιακής εμπειρίας (33,7%), 6-10 έτη έχει το 32,5%, έως 5 έτη έχει το 20,5% και άνω των 15 ετών έχει το 13,3%. Τα στοιχεία του διαγράμματος δηλώνουν με σαφήνεια ότι οι εργαζόμενοι έχουν σημαντική επαγγελματική εμπειρία.



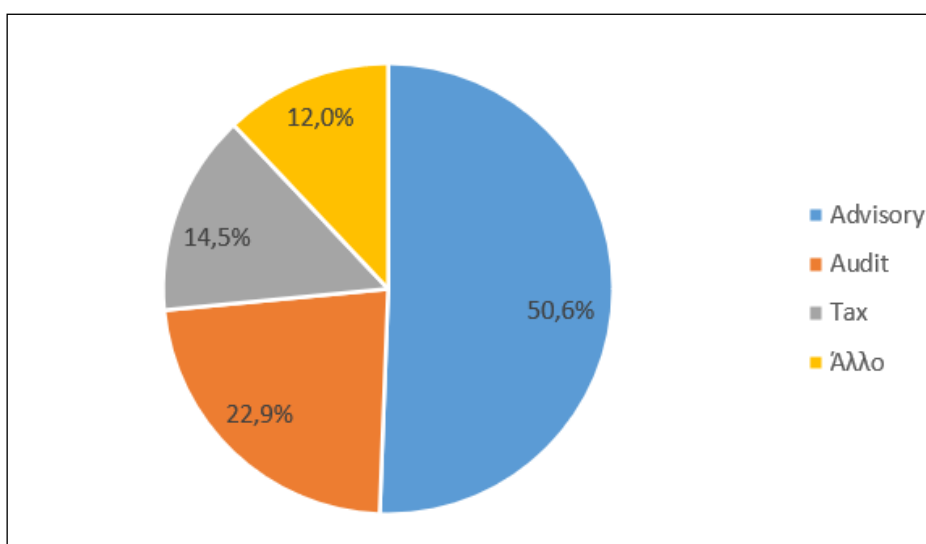
Διάγραμμα 5.4
Συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες εργάζονται στην εταιρεία από 4 έως 7 έτη σε ποσοστό 48,2% ενώ έως 3 έτη εργασίας έχει το 33,7%. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν μεσαία θητεία παραμονής στην εταιρεία, γεγονός που αποτυπώνει την επάρκεια της γνώσης, της λειτουργίας και της στρατηγικής της.



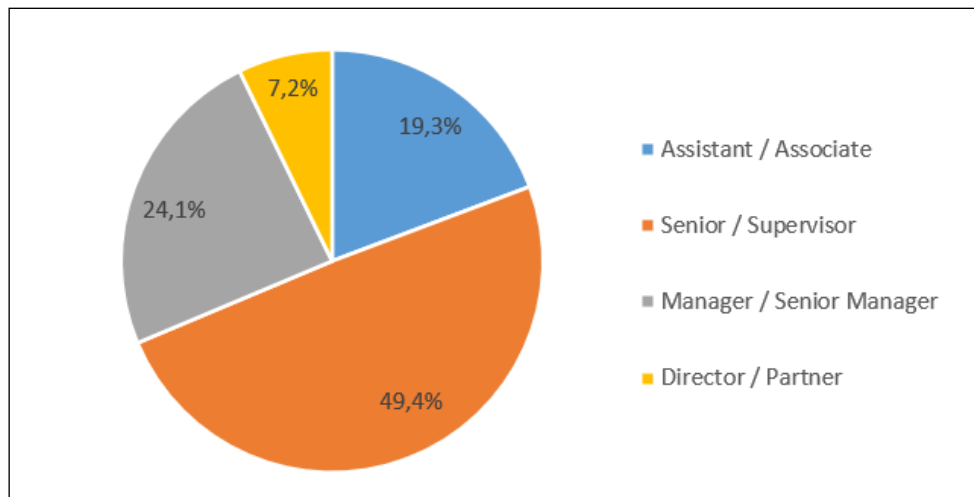
Διάγραμμα 5.5
Έτη εμπειρίας στη Grant Thornton

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων εργάζεται στον τομέα του Advisory, σε ποσοστό 48,2%, γεγονός που δείχνει τη σχετικότητα με το ερευνητικό αντικείμενο αφού άπτεται άμεσα στις συμβουλευτικές υπηρεσίες. Οι τομείς Audit (22,9%) και Tax (14,5%) επίσης εκπροσωπούνται σε σημαντικό βαθμό.



Διάγραμμα 5.6
Τομέας δραστηριότητας στη Grant Thornton

Η πολυπληθέστερη κατηγορία είναι οι Senior / Supervisor (49,4%), κάτι που υποδηλώνει ότι η έρευνα στηρίζεται κυρίως σε εργαζομένους με μεσαίο επίπεδο ευθύνης. Οι Managers / Senior Managers αντιπροσωπεύουν το 24,1%, οι Assisants / Associates το 19,3%, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό αφορά τους Director / Partner (7,2%).

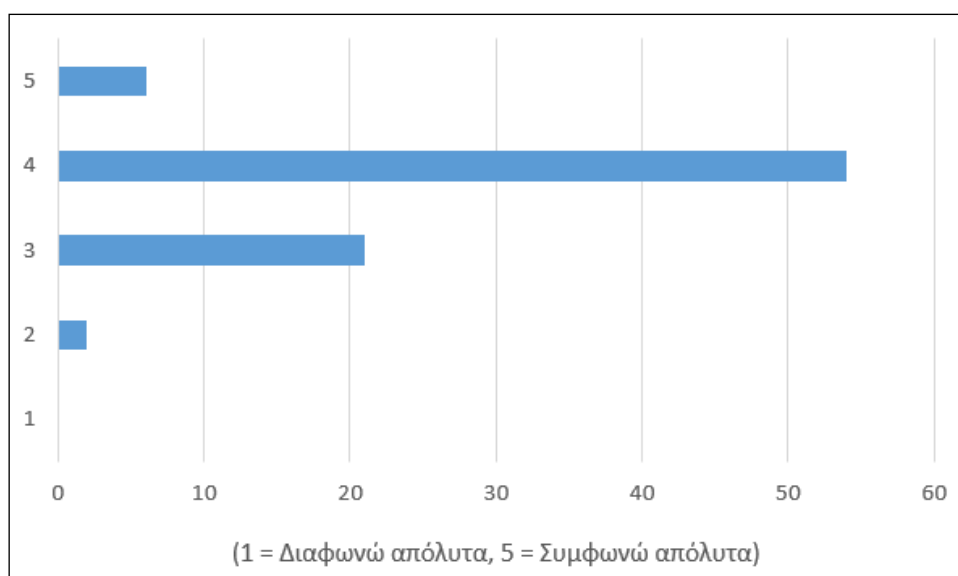


Διάγραμμα 5.7
Θέση στη Grant Thornton

Συνοψίζοντας, το δείγμα της παρούσας έρευνας χαρακτηρίζεται από υψηλό μορφωτικό επίπεδο, με την πλειονότητα των συμμετεχόντων να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (53%), και από σημαντική επαγγελματική εμπειρία, καθώς το 66,2% διαθέτει άνω των έξι ετών προϋπηρεσίας. Η κυριαρχία στελεχών από τον τομέα Advisory (48,2%), σε συνδυασμό με την ισχυρή εκπροσώπηση θέσεων μεσαίας ευθύνης (Senior/Supervisor: 49,4%), προσδίδει ιδιαίτερη αξιοπιστία στα ευρήματα, καθώς οι απαντήσεις αντικατοπτρίζουν την οπτική εργαζομένων που βρίσκονται σε άμεση επαφή τόσο με την αγορά όσο και με τη στρατηγική της εταιρείας. Το προφίλ αυτό του δείγματος επιβεβαιώνει τον χαρακτήρα του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών ως τομέα έντασης γνώσης, όπου η εξειδίκευση και η εμπειρία αποτελούν δομικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση αυτό το πλαίσιο, στις επόμενες ενότητες αναλύονται οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την εξέλιξη της αγοράς consulting και τις τάσεις που τη διαμορφώνουν.

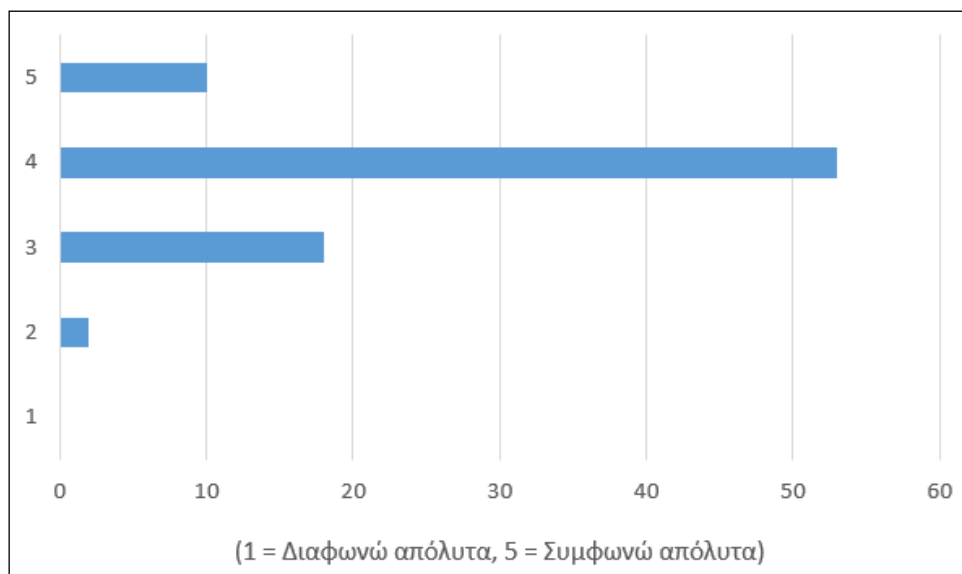
5.2 Εξέλιξη της αγοράς consulting

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων της Grant Thornton σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση και τις τάσεις που επικρατούν στην ελληνική αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται ο βαθμός συμφωνίας τους με κομβικές διαπιστώσεις που αφορούν τη φάση ανάπτυξης του κλάδου, τη δυναμική της ζήτησης και τη μεταβολή της φύσης των εταιρικών αναγκών. Η ανάλυση βασίζεται σε δηλώσεις που αξιολογήθηκαν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert, επιτρέποντας την ποσοτικοποίηση των αντιλήψεων και την ανάδειξη των κυρίαρχων τάσεων.

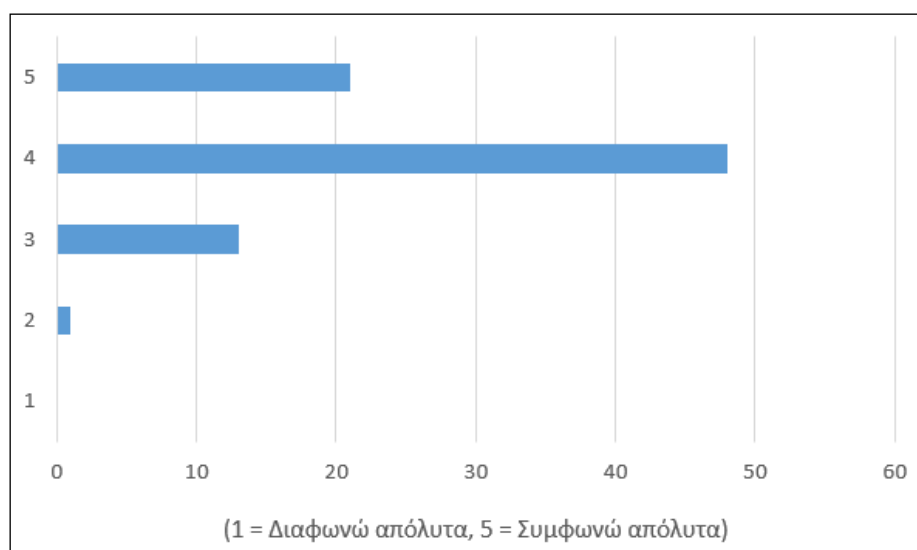


Διάγραμμα 5.8

Η ελληνική αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης



Διάγραμμα 5.9
Η ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες στην Ελλάδα αυξάνεται σταθερά



Διάγραμμα 5.10
Οι ανάγκες των επιχειρήσεων έχουν γίνει πιο σύνθετες και εξειδικευμένες

Αναφορικά με τη συνολική πορεία της αγοράς, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι το σύνολο σχεδόν του δείγματος αντιλαμβάνεται τον κλάδο του consulting ως αναπτυσσόμενο. Η συγκέντρωση των απαντήσεων στις υψηλότερες βαθμίδες της κλίμακας (4 και 5) υποδηλώνει ισχυρή συμφωνία με την άποψη ότι η ελληνική αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.8. Το εύρημα αυτό αντανακλά τη

σταδιακή ενίσχυση του ρόλου των συμβουλευτικών υπηρεσιών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η ανάγκη για εξειδικευμένη τεχνογνωσία και στρατηγική καθοδήγηση καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική.

Σε ό,τι αφορά τη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την ύπαρξη σταθερής αυξητικής τάσης, γεγονός που αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 5.9. Η τάση αυτή συνδέεται με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων και τη διαρκή προσαρμογή τους σε ένα περιβάλλον μακροοικονομικής αβεβαιότητας και ανταγωνισμού. Η παρατήρηση αυτή ενισχύει την άποψη ότι το consulting μετατρέπεται από συμπληρωματική λειτουργία σε κεντρικό πυλώνα υποστήριξης της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Παράλληλα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αντίληψη ότι οι ανάγκες των επιχειρήσεων έχουν καταστεί πιο σύνθετες και εξειδικευμένες, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.10. Η εξέλιξη αυτή υποδηλώνει μια ποιοτική μετατόπιση προς υπηρεσίες που απαιτούν συνδυασμό ψηφιακών εργαλείων, δεδομένων και στρατηγικής ανάλυσης.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της ενότητας καταδεικνύουν ότι η αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από δυναμική ανάπτυξη, αυξανόμενη ζήτηση και εντεινόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών αναγκών. Η σύγκλιση των παραπάνω παραγόντων ενισχύει τον στρατηγικό ρόλο των συμβουλευτικών οργανισμών και επιβεβαιώνει τη μετάβαση του κλάδου σε ένα πιο ώριμο και απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Προκειμένου να ενισχυθεί η ερμηνεία των ευρημάτων που παρουσιάζονται στα προηγούμενα διαγράμματα, υπολογίστηκαν ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για κάθε δήλωση, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 5.1. Οι δείκτες αυτοί επιτρέπουν μια πιο συνολική και συγκριτική αποτίμηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων, αναδεικνύοντας τόσο την ένταση όσο και τη συνοχή των αντιλήψεων που καταγράφονται.

Πίνακας 5.1

Μέσος όρος και τυπική απόκλιση δηλώσεων Ενότητας Β

Δήλωση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η ελληνική αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης	3,77	0,61

Δήλωση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες στην Ελλάδα αυξάνεται σταθερά	3,86	0,65
Οι ανάγκες των επιχειρήσεων έχουν γίνει πιο σύνθετες και εξειδικευμένες	4,07	0,68

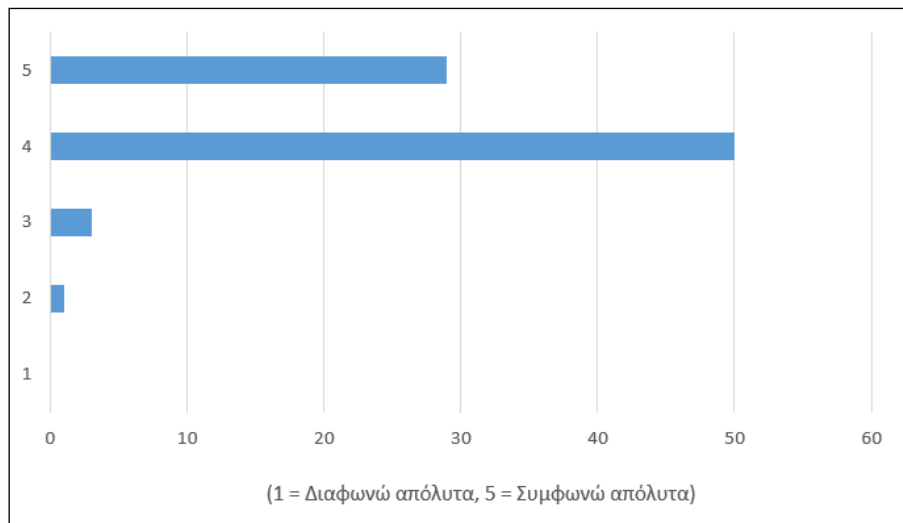
Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων επιβεβαιώνει την επικράτηση ενός κλίματος αισιοδοξίας, αναδεικνύοντας παράλληλα την αυξημένη πολυπλοκότητα και εξειδίκευση των επιχειρησιακών αναγκών ως την κυρίαρχη τάση, καθώς η συγκεκριμένη δήλωση συγκεντρώνει τον υψηλότερο Μέσο Όρο ($M = 4,07$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι τα στελέχη της Grant Thornton αντιλαμβάνονται την ποιοτική αναβάθμιση των απαιτήσεων των πελατών ως το πλέον διακριτό χαρακτηριστικό της σύγχρονης αγοράς, υπερτερώντας ελαφρώς της γενικής αίσθησης για την ποσοτική αύξηση της ζήτησης ($M = 3,86$) ή τη συνολική φάση ανάπτυξης του κλάδου ($M = 3,77$).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι και οι τρεις μεταβλητές κινούνται σε υψηλά επίπεδα συμφωνίας, ενώ η Τυπική Απόκλιση διατηρείται σταθερά χαμηλά, κυμαινόμενη από 0,61 έως 0,68. Η περιορισμένη αυτή διασπορά των απαντήσεων καταδεικνύει έναν εξαιρετικά υψηλό βαθμό ομοφωνίας και σύγκλισης απόψεων εντός της εταιρείας, υποδηλώνοντας ότι οι αντιλήψεις αυτές είναι εδραιωμένες στο σύνολο του δείγματος ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας.

Συνοψίζοντας, η στατιστική εικόνα αναδεικνύει μια λογική αλληλουχία, όπου η εντεινόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών προβλημάτων λειτουργεί ως ο βασικός μοχλός που τροφοδοτεί τη ζήτηση και οδηγεί την ελληνική αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών σε μια περίοδο ουσιαστικής ωρίμανσης.

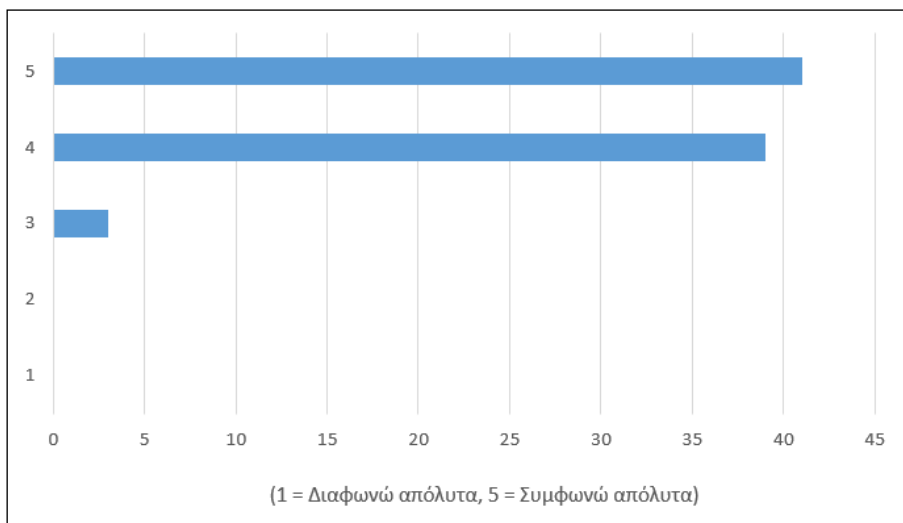
5.3 Αναδυόμενες τάσεις στον κλάδο του consulting

Σε αυτή την ενότητα διερευνώνται οι κινητήριες δυνάμεις που μετασχηματίζουν το σύγχρονο συμβουλευτικό τοπίο, με έμφαση στην τεχνολογική εξέλιξη και τα πρότυπα βιωσιμότητας. Οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων υποδηλώνουν μια καθολική αναγνώριση της τεχνολογίας ως τον πρωταρχικό παράγοντα που επαναπροσδιορίζει τη ζήτηση και τη μορφή των παρεχόμενων υπηρεσιών.



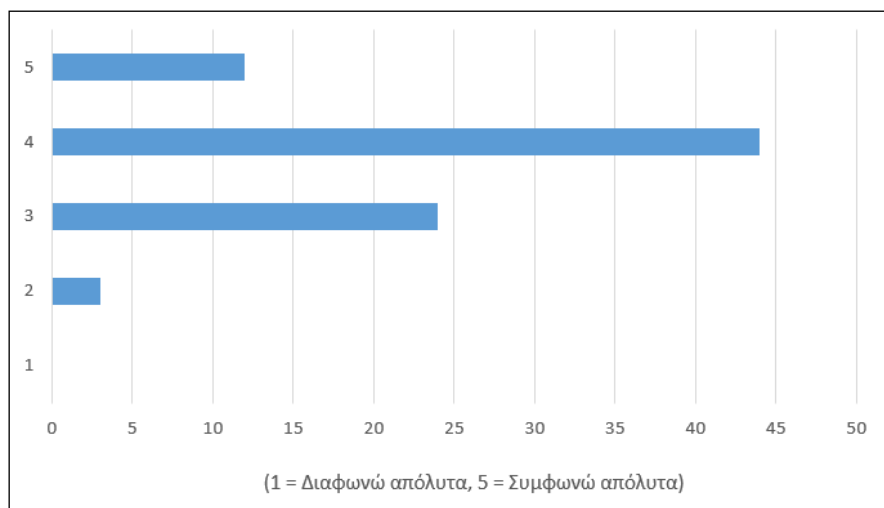
Διάγραμμα 5.11

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει καθοριστικά τη ζήτηση για consulting



Διάγραμμα 5.12

Η τεχνητή νοημοσύνη διαμορφώνει νέες συμβουλευτικές υπηρεσίες



Διάγραμμα 5.13

Οι κανονιστικές απαιτήσεις ESG αυξάνουν τη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες

Όπως προκύπτει από την οπτική απεικόνιση των δεδομένων, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης συγκεντρώνουν τη συντριπτική αποδοχή του δείγματος, με τις απαντήσεις να συσσωρεύονται στις βαθμίδες «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα». Ειδικότερα, η επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης (Διάγραμμα 5.12) εμφανίζει μια εντυπωσιακή δυναμική, καθώς ελάχιστοι συμμετέχοντες διατηρούν ουδέτερη στάση, γεγονός που αναδεικνύει την ΑΙ ως τον κρισιμότερο παράγοντα διαμόρφωσης νέων υπηρεσιών. Παράλληλα, οι κανονιστικές απαιτήσεις ESG (Διάγραμμα 5.13), αν και αναγνωρίζονται ως σημαντικός μοχλός ανάπτυξης, παρουσιάζουν μια ελαφρώς μεγαλύτερη διασπορά στις απαντήσεις, υποδηλώνοντας ότι ο κλάδος βρίσκεται ακόμα σε στάδιο προσαρμογής στα εν λόγω πρότυπα.

Προκειμένου να αξιολογηθεί η ένταση των παραπάνω παραγόντων, εξετάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις στον Πίνακα 5.2 που ακολουθεί.

Πίνακας 5.2

Μέσος όρος και τυπική απόκλιση δηλώσεων Ενότητας Γ

Δήλωση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει καθοριστικά τη ζήτηση για consulting	4,29	0,60
Η τεχνητή νοημοσύνη διαμορφώνει νέες συμβουλευτικές υπηρεσίες	4,46	0,57
Οι κανονιστικές απαιτήσεις ESG αυξάνουν τη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες	3,78	0,73

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων του Πίνακα 5.2 επιβεβαιώνει ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη αποτελεί την ισχυρότερη τάση με τον υψηλότερο Μέσο Όρο της έρευνας ($M = 4,46$), συνοδευόμενη από τη χαμηλότερη Τυπική Απόκλιση ($SD = 0,57$). Η τιμή αυτή υποδηλώνει μια σπάνια σύγκλιση απόψεων, όπου το σύνολο των στελεχών ταυτίζεται με την άποψη ότι η ΑΙ δεν αποτελεί απλώς μια προσθήκη, αλλά τον πυρήνα της δημιουργίας νέων συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Στο ίδιο μήκος κύματος, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ($M = 4,29$) παραμένει ένας σταθερός και καθοριστικός πυλώνας που τροφοδοτεί τη ζήτηση, επιβεβαιώνοντας ότι η μετάβαση των πελατών στην ψηφιακή εποχή παραμένει η "ραχοκοκαλιά" των εργασιών του κλάδου.

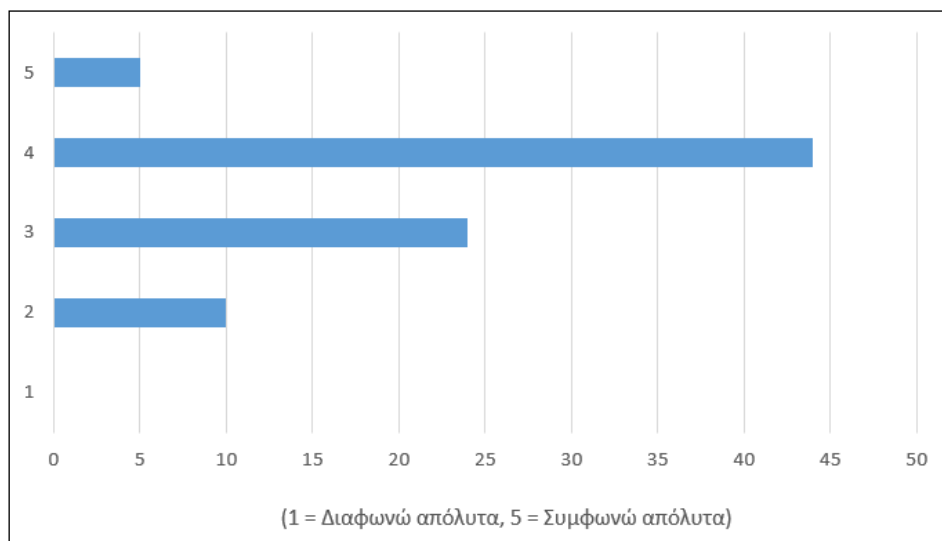
Αντίθετα, οι κανονιστικές απαιτήσεις ESG, παρόλο που διατηρούν θετικό πρόσημο ($M = 3,78$), καταγράφουν τη μεγαλύτερη Τυπική Απόκλιση ($SD = 0,73$). Η διακύμανση αυτή υποδεικνύει ότι, ενώ η βιωσιμότητα αναγνωρίζεται ως ευκαιρία, υπάρχει μια σχετική διαφοροποίηση στις απόψεις των εργαζομένων ως προς το πόσο άμεσα ή καθολικά επηρεάζει τη ζήτηση στην παρούσα φάση, σε σύγκριση με την "εκρηκτική" επίδραση της τεχνολογίας.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν ένα περιβάλλον όπου η τεχνολογική υπεροχή αποτελεί το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με την πράσινη μετάβαση να ακολουθεί ως ένας σημαντικός αλλά πιο σταδιακά εξελισσόμενος παράγοντας ζήτησης.

5.4 Εσωτερική οπτική της Grant Thornton

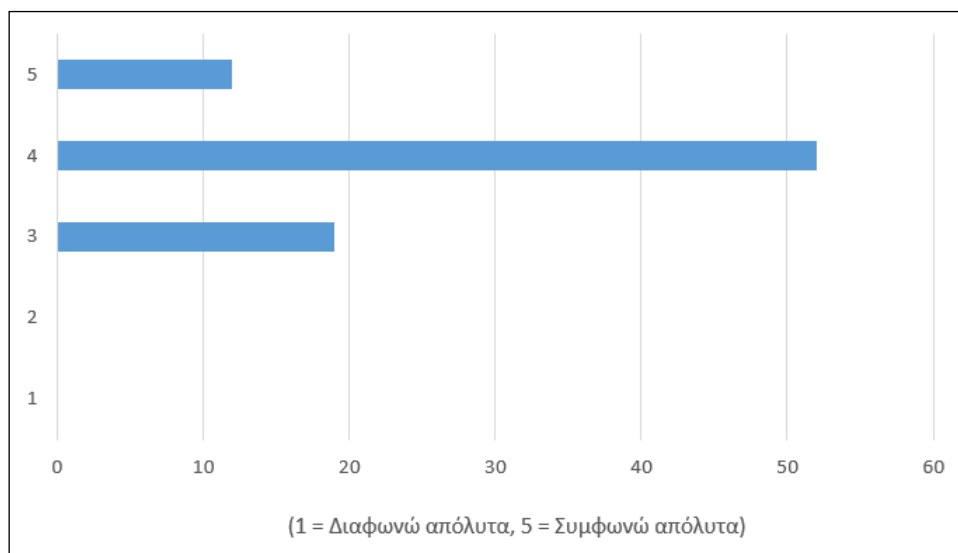
Η ανάλυση των δεδομένων μετατοπίζεται πλέον στην αξιολόγηση των εσωτερικών παραγόντων που διαμορφώνουν την ανταγωνιστική θέση της Grant Thornton. Μέσα από τις

απαντήσεις του δείγματος, επιχειρείται η αποτύπωση της δυναμικής του ανθρώπινου δυναμικού, της τεχνογνωσίας και της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας, όπως αυτά βιώνονται από τα στελέχη της ίδιας της εταιρείας.



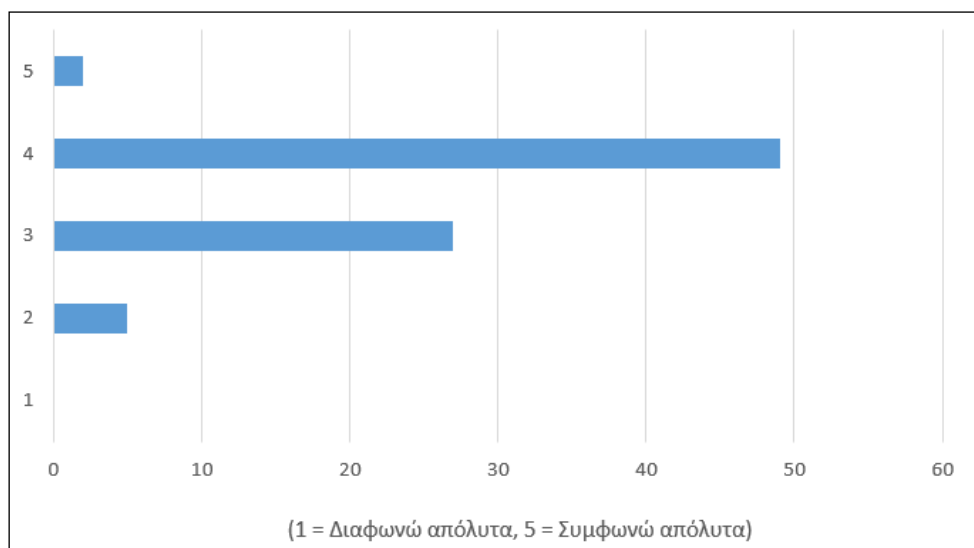
Διάγραμμα 5.14

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Grant Thornton



Διάγραμμα 5.15

Η εσωτερική γνώση και εμπειρία ενισχύουν την ποιότητα των συμβουλευτικών υπηρεσιών



Διάγραμμα 5.16

Η οργανωσιακή ευελιξία της Grant Thornton επιτρέπει ταχύτερη προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς

Από την επισκόπηση των διαγραμμάτων συχνότητων, γίνεται αντιληπτό ότι η εσωτερική γνώση και εμπειρία τυγχάνουν της ευρύτερης αποδοχής ως οι κύριοι πυλώνες ποιότητας των υπηρεσιών (Διάγραμμα 5.15). Αντιθέτως, η θεώρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου ως το απόλυτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Διάγραμμα 5.14) παρουσιάζει μια πιο διευρυμένη διασπορά απαντήσεων, με ένα αξιοσημείωτο ποσοστό συμμετεχόντων να τοποθετείται στην ουδέτερη βαθμίδα (3) ή και σε χαμηλότερες θέσεις. Παρόμοια εικόνα εμφανίζει και η οργανωσιακή ευελιξία (Διάγραμμα 5.16), όπου παρά την κυριαρχία των θετικών γνώμων, καταγράφεται μια μερίδα εργαζομένων που διατηρεί επιφυλάξεις για την ταχύτητα προσαρμογής της εταιρείας στις διαρκείς αλλαγές της αγοράς.

Η βαθύτερη κατανόηση αυτών των τάσεων επιτυγχάνεται μέσω της εξέτασης των στατιστικών δεικτών που παρατίθενται στον Πίνακα 5.3.

Πίνακας 5.3

Μέσος όρος και τυπική απόκλιση δηλώσεων Ενότητας Δ

Δήλωση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Grant Thornton	3,53	0,79
Η εσωτερική γνώση και εμπειρία ενισχύουν την ποιότητα των συμβουλευτικών υπηρεσιών	3,92	0,61
Η οργανωσιακή ευελιξία της Grant Thornton επιτρέπει ταχύτερη προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς	3,58	0,65

Τα ευρήματα του πίνακα αναδεικνύουν την εσωτερική γνώση και εμπειρία ως το ισχυρότερο σημείο της εταιρείας, καταγράφοντας τον υψηλότερο Μέσο Όρο ($M = 3,92$) με τη μικρότερη διακύμανση ($SD = 0,61$). Η στατιστική αυτή σύγκλιση μαρτυρά ότι το προσωπικό αναγνωρίζει τη συσσωρευμένη τεχνογνωσία ως το θεμέλιο της αξιοπιστίας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στον αντίποδα, η δήλωση για το ανθρώπινο κεφάλαιο ως βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συγκεντρώνει τον χαμηλότερο Μέσο Όρο της ενότητας ($M = 3,53$) και την υψηλότερη Τυπική Απόκλιση ($SD = 0,79$). Η αυξημένη αυτή διασπορά υποδηλώνει μια ανομοιογένεια στις αντιλήψεις, η οποία ενδεχομένως πηγάζει από τις διαφορετικές εμπειρίες των εργαζομένων ανάλογα με το τμήμα ή το επίπεδο ιεραρχίας τους.

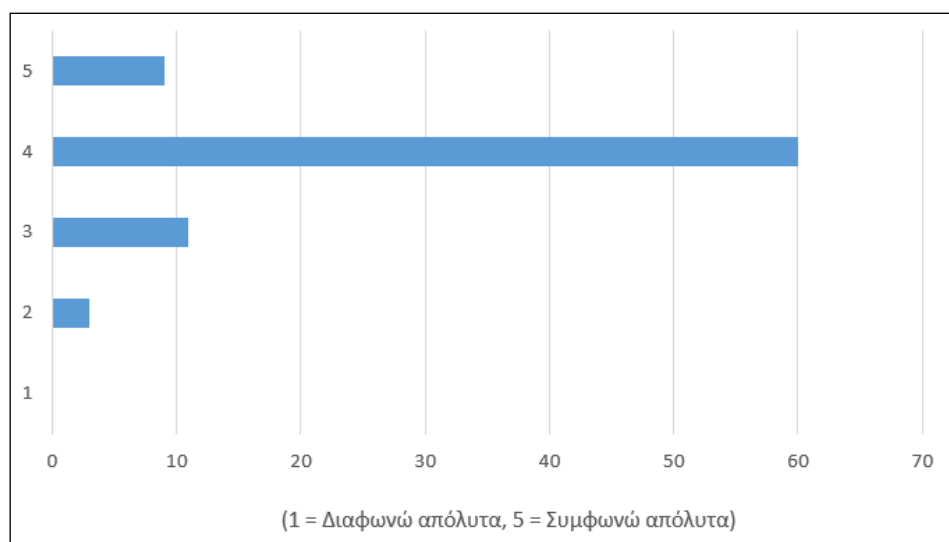
Τέλος, η οργανωσιακή ευελιξία τοποθετείται σε μια ενδιάμεση βαθμίδα ($M = 3,58$), υποδεικνύοντας ότι η εταιρεία διαθέτει μεν τα ανακλαστικά προσαρμογής, αλλά υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω βελτιστοποίησης των διαδικασιών της.

Συνοψίζοντας την εσωτερική εικόνα, προκύπτει ότι ενώ η Grant Thornton διαθέτει ένα ισχυρό υπόβαθρο γνώσης, η ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού σε αδιαμφισβήτητο πλεονέκτημα και η ενίσχυση της ευελιξίας αποτελούν πεδία στα οποία η στρατηγική της εταιρείας μπορεί να εστιάσει πιο εντατικά στο μέλλον.

5.5 Αξιολόγηση της στρατηγικής ανάπτυξης της Grant Thornton

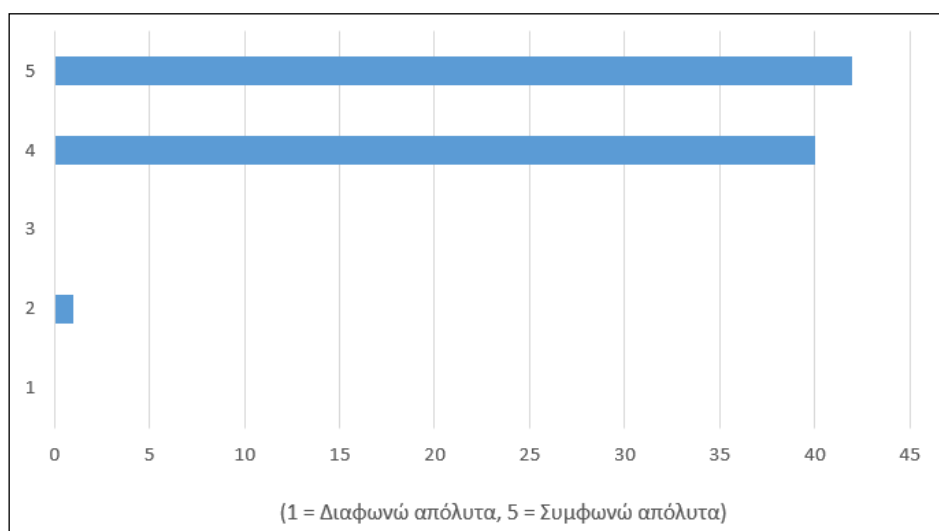
Στο παρόν στάδιο της ανάλυσης, το ενδιαφέρον εστιάζεται στις στρατηγικές προτεραιότητες που υιοθετεί η Grant Thornton προκειμένου να διασφαλίσει τη μελλοντική της ανάπτυξη.

Μέσα από τις απαντήσεις του δείγματος, καθίσταται σαφές ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν μια σαφή κατεύθυνση προς τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών, στοιχεία που θεωρούνται κρίσιμα για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.



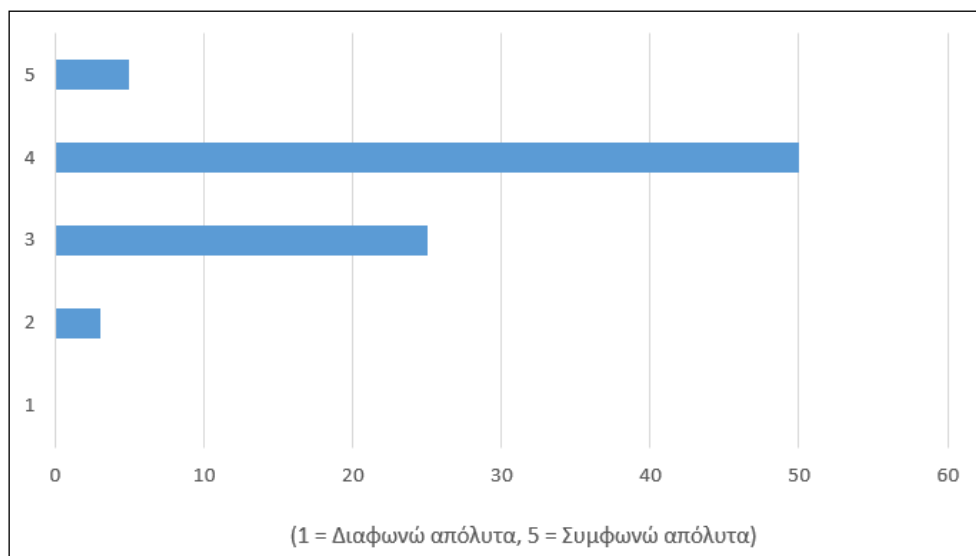
Διάγραμμα 5.17

Η διαφοροποίηση συμβουλευτικών υπηρεσιών αποτελεί βασική στρατηγική ανάπτυξης



Διάγραμμα 5.18

Η επένδυση σε τεχνολογία είναι κρίσιμη για τη μελλοντική ανάπτυξη



Διάγραμμα 5.19

Η Grant Thornton εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές για βιώσιμη ανάπτυξη

Η οπτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων αποκαλύπτει μια αξιοσημείωτη σύγκλιση απόψεων όσον αφορά τον ρόλο της τεχνολογίας. Στο Διάγραμμα 5.18 παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειονότητα των στελεχών θεωρεί την τεχνολογική επένδυση ως το σημαντικότερο όχημα ανάπτυξης, με τις απαντήσεις να συσσωρεύονται σχεδόν ολοκληρωτικά στις δύο υψηλότερες βαθμίδες της κλίμακας.

Παράλληλα, η στρατηγική διαφοροποίησης των υπηρεσιών (Διάγραμμα 5.17) τυγχάνει επίσης ευρείας αποδοχής, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για προσαρμογή στις εξειδικευμένες απαιτήσεις της αγοράς.

Όσον αφορά τις στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης (Διάγραμμα 5.19), παρόλο που η γενική στάση παραμένει θετική, καταγράφεται μια ελαφρώς μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα, με ένα τμήμα των ερωτηθέντων να τηρεί ουδέτερη στάση ως προς την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων πρακτικών.

Η ποσοτική αποτύπωση αυτών των τάσεων μέσω των στατιστικών δεικτών στον Πίνακα 5.4 επιβεβαιώνει την ιεράρχηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων.

Πίνακας 5.4

Μέσος όρος και τυπική απόκλιση δηλώσεων Ενότητας Ε

Δήλωση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η διαφοροποίηση συμβουλευτικών υπηρεσιών αποτελεί βασική στρατηγική ανάπτυξης	3,90	0,62
Η επένδυση σε τεχνολογία είναι κρίσιμη για τη μελλοντική ανάπτυξη	4,48	0,57
Η Grant Thornton εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές για βιώσιμη ανάπτυξη.	3,69	0,64

Η ανάλυση των μέσων τιμών αναδεικνύει την επένδυση σε τεχνολογία ως τον ισχυρότερο στρατηγικό πυλώνα ($M = 4,48$), παρουσιάζοντας ταυτόχρονα τη χαμηλότερη Τυπική Απόκλιση ($SD = 0,57$). Η στατιστική αυτή σταθερότητα υποδηλώνει μια καθολική εσωτερική πεποίθηση ότι το μέλλον της εταιρείας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την ψηφιακή της υπεροχή.

Με εξίσου υψηλό βαθμό συμφωνίας αξιολογείται και η διαφοροποίηση των υπηρεσιών ($M = 3,90$), εύρημα που συνάδει με την προηγούμενη διαπίστωση για την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των αναγκών των πελατών.

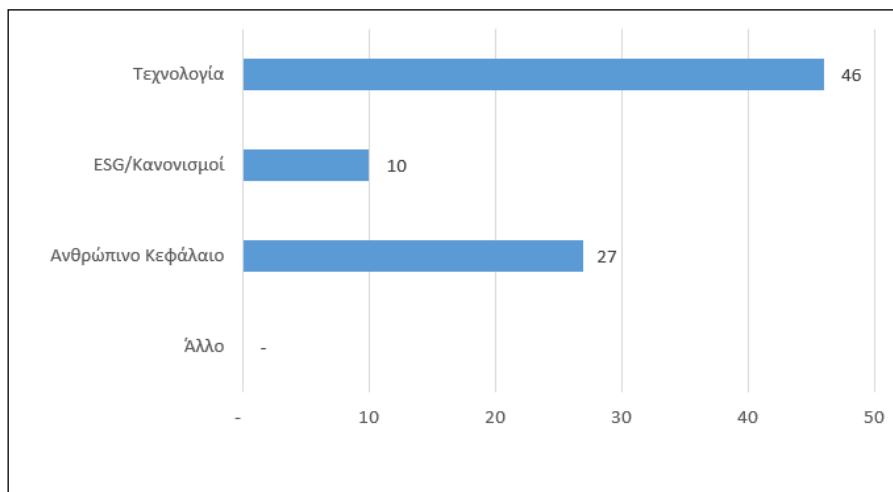
Στον αντίποδα, οι στρατηγικές για τη βιώσιμη ανάπτυξη, αν και βαθμολογούνται θετικά ($M = 3,69$), φαίνεται να αποτελούν το πεδίο με τη λιγότερο έντονη δυναμική στην παρούσα φάση. Παρόλα αυτά, η σχετικά χαμηλή Τυπική Απόκλιση ($SD = 0,64$) σε αυτή τη μεταβλητή δείχνει ότι υπάρχει μια κοινή βάση αποδοχής, πάνω στην οποία η εταιρεία μπορεί να οικοδομήσει μια πιο επιθετική επικοινωνιακή και επιχειρησιακή στρατηγική ESG.

Εν κατακλείδι, η αξιολόγηση των εργαζομένων σκιαγραφεί μια εταιρεία που κινείται με αυτοπεποίθηση προς τον τεχνολογικό μετασχηματισμό, έχοντας ως κύρια όπλα την εξειδίκευση και την ψηφιακή καινοτομία.

5.6 Σημαντικότεροι παράγοντες ανάπτυξης της αγοράς consulting

Στο κλείσιμο της διερεύνησης των τάσεων της αγοράς, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν τον παράγοντα που θεωρούν ως τον πλέον καθοριστικό για τη μελλοντική ανάπτυξη του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Η ερώτηση αυτή στοχεύει στον εντοπισμό της στρατηγικής προτεραιότητας που θέτουν τα στελέχη μέσα σε ένα

διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Η κατανομή των απαντήσεων, όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 5.20, αναδεικνύει τις στρατηγικές προτεραιότητες του δείγματος.



Διάγραμμα 5.20

Παράγοντες που θα επηρεάσουν την ανάπτυξη του κλάδου στην Ελλάδα

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων αναδεικνύει την Τεχνολογία ως τον αδιαμφισβήτητο κυρίαρχο μοχλό ανάπτυξης. Με 46 απαντήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στο 55,4% του δείγματος, η τεχνολογική πρόοδος καταλαμβάνει τη θέση της απόλυτης στρατηγικής προτεραιότητας. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι της Grant Thornton αναγνωρίζουν πως η ανταγωνιστικότητα του κλάδου στο μέλλον δεν θα βασίζεται απλώς στην παροχή συμβουλών, αλλά στην ικανότητα ενσωμάτωσης εργαλείων αιχμής (όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη και τα Big Data) που επιτρέπουν την παροχή υπηρεσιών υψηλότερης προστιθέμενης αξίας.

Στη δεύτερη θέση, με αξιοσημείωτη συχνότητα, ιεραρχείται το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, συγκεντρώνοντας 27 απαντήσεις και ποσοστό 32,5%. Η ανάλυση αυτού του ευρήματος καταδεικνύει ότι, παρά την έντονη στροφή προς την ψηφιοποίηση, το consulting παραμένει ένας κλάδος «έντασης γνώσης». Το ένα τρίτο σχεδόν του δείγματος υποστηρίζει ότι η πραγματική ανάπτυξη πηγάζει από την αναλυτική ικανότητα, την εμπειρία και την εξειδικευμένη κατάρτιση των στελεχών, στοιχεία τα οποία αποτελούν τον «πυρήνα» της αξιοπιστίας ενός συμβουλευτικού οργανισμού.

Τέλος, οι παράγοντες ESG και οι Κανονισμοί συγκεντρώνουν 10 απαντήσεις, που αντιστοιχούν στο 12,1% του συνόλου. Παρά το γεγονός ότι η βιώσιμη ανάπτυξη και η

κανονιστική συμμόρφωση αποτελούν κεντρικά θέματα της ευρωπαϊκής επιχειρηματικής ατζέντας, για το εγχώριο δυναμικό φαίνεται να αποτελούν επί του παρόντος δευτερεύουσες προτεραιότητες. Η υστέρηση αυτή ερμηνεύεται από το γεγονός ότι η ελληνική αγορά ιεραρχεί ως πιο επείγουσες τις ανάγκες για τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και διαχείριση ταλέντων, θεωρώντας το ESG ως ένα αναδυόμενο, πλην όμως όχι ακόμα πλήρως ώριμο, πεδίο ανάπτυξης.

Συνοψίζοντας, η συντριπτική υπεροχή της Τεχνολογίας και του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (συνολικό ποσοστό 87,9%) σκιαγραφεί ένα μέλλον όπου η επιτυχία της Grant Thornton θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να συνθέσει αυτά τα δύο στοιχεία: την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών που θα βασίζονται σε προηγμένα ψηφιακά εργαλεία, τα οποία όμως θα χειρίζονται άρτια εκπαιδευμένοι και εξειδικευμένοι επαγγελματίες.

5.7 Ανάλυση συσχετίσεων

Στο παρόν στάδιο της έρευνας πραγματοποιήθηκε έλεγχος των στατιστικών συσχετίσεων μεταξύ των κύριων μεταβλητών, προκειμένου να διαπιστωθεί η ένταση και η κατεύθυνση της μεταξύ τους σχέσης. Χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r), ο οποίος επιτρέπει την αξιολόγηση της γραμμικής σύνδεσης μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για την αγορά και της αξιολόγησης της στρατηγικής ανταπόκρισης της Grant Thornton. Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων, όπως αυτά προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία του δείγματος των 83 συμμετεχόντων, παρατίθενται στον Πίνακα 5.5 που ακολουθεί.

Πίνακας 5.5

Συντελεστές Συσχέτισης Pearson (n=83)

Μεταβλητές	Συντελεστής συσχέτισης (r)	Σημαντικότητα (p)
Ψηφιακός μετασχηματισμός – Ζήτηση για consulting	0,58	$p < 0,01$
Τεχνητή νοημοσύνη – Εξειδίκευση αναγκών	0,52	$p < 0,01$
Εσωτερική τεχνογνωσία – Ποιότητα υπηρεσιών	0,61	$p < 0,01$
Τεχνολογική εξέλιξη –Επένδυση τεχνολογίας Grant Thornton	0,45	$p < 0,05$

Μεταβλητές	Συντελεστής συσχέτισης (r)	Σημαντικότητα (p)
Κανονισμοί ESG – Στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης	0,49	$p < 0,01$

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μέσω των συντελεστών Pearson δεν περιορίζεται στην απλή καταγραφή αριθμητικών σχέσεων, αλλά αποκαλύπτει τη δομή των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με το μέλλον του κλάδου.

Η ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του Ψηφιακού Μετασχηματισμού και της Ζήτησης για Consulting ($r=0,58$, $p<0,01$) αποτελεί το κεντρικό εύρημα της μελέτης. Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την τεχνολογία όχι ως έναν αυτόνομο κλάδο, αλλά ως τον καταλύτη που αναγκάζει το σύνολο των επιχειρήσεων να αναζητήσουν εξειδικευμένες συμβουλές. Στο πλαίσιο της ελληνικής αγοράς, αυτό ερμηνεύεται ως μια μετάβαση από το παραδοσιακό "Audit & Tax" μοντέλο προς ένα "Digital Advisory" μοντέλο, όπου η αξία δημιουργείται μέσα από τη διαχείριση της πληροφορίας και των συστημάτων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύνδεση της Τεχνητής Νοημοσύνης με την εξειδίκευση των επιχειρησιακών αναγκών ($r=0,52$, $p<0,01$). Η συσχέτιση αυτή μαρτυρά ότι τα στελέχη αναγνωρίζουν μια ποιοτική μεταβολή στο επιχειρείν: όσο οι ανάγκες των πελατών γίνονται πιο σύνθετες και τα δεδομένα πιο ογκώδη, τόσο περισσότερο η ΑΙ θεωρείται το απαραίτητο "φίλτρο" για την εξαγωγή στρατηγικών συμπερασμάτων. Αυτό σημαίνει ότι για την Grant Thornton, η επένδυση στην ΑΙ δεν είναι απλώς θέμα εκσυγχρονισμού, αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαχείριση των ολοένα και πιο απαιτητικών "Business Cases" που καλείται να επιλύσει.

Παρά την κυριαρχία της τεχνολογίας, η συσχέτιση μεταξύ του Ανθρώπινου Κεφαλαίου και της Διαφοροποίησης των Υπηρεσιών ($r=0,46$, $p<0,01$) επαναφέρει την ισορροπία στην ανάλυση. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η τεχνολογία μπορεί να αποτελεί το μέσο, αλλά η διαφοροποίηση (αυτό δηλαδή που κάνει την Grant Thornton να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό) πηγάζει από την ικανότητα των συμβούλων να ερμηνεύουν τα δεδομένα και να κτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης. Η στατιστική αυτή σύνδεση αναδεικνύει ότι η στρατηγική επιτυχία του οργανισμού βασίζεται σε ένα "υβριδικό μοντέλο", όπου οι ψηφιακές επενδύσεις ενισχύουν, αλλά δεν αντικαθιστούν, την ανθρώπινη τεχνογνωσία.

Τέλος, η συσχέτιση των κανονισμών ESG με τη Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης ($r=0,49$, $p<0,01$) αποδεικνύει ότι η εταιρεία έχει επιτύχει υψηλό βαθμό εσωτερικής ευθυγράμμισης (strategic alignment). Οι εργαζόμενοι που βλέπουν τις κανονιστικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον τείνουν να αξιολογούν θετικά τις εσωτερικές πρωτοβουλίες της εταιρείας, γεγονός που μειώνει την οργανωσιακή αντίσταση σε αλλαγές και ενισχύει την εικόνα της Grant Thornton ως ενός "κοινωνικά υπεύθυνου" συμβούλου. Αυτό το εύρημα είναι κρίσιμο, καθώς υποδηλώνει ότι το ESG μετατρέπεται από μια τυπική υποχρέωση σε ένα ισχυρό εργαλείο branding και προσέλκυσης πελατών.

Συνοψίζοντας, η ανάλυση των συσχετίσεων καταδεικνύει ότι η Grant Thornton κινείται πάνω σε έναν άξονα ψηφιακής ωριμότητας και ανθρώπινης εξειδίκευσης. Η στατιστική συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών επιβεβαιώνει ότι η στρατηγική της εταιρείας δεν είναι αποκομμένη από την πραγματικότητα της αγοράς, αλλά αποτελεί μια στοχευμένη απάντηση στις προκλήσεις της νέας οικονομίας.

5.8 Συγκριτική ανάλυση

Έχοντας ολοκληρώσει τη διερεύνηση των γενικών τάσεων της αγοράς και την ανάλυση των στατιστικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, καθίσταται σαφές ότι η τεχνολογική εξέλιξη και η στρατηγική προσαρμογή αποτελούν κοινούς τόπους αναφοράς για το σύνολο του δείγματος. Ωστόσο, για την πληρέστερη κατανόηση της εσωτερικής δυναμικής της Grant Thornton, κρίνεται απαραίτητο να εξεταστεί εάν οι αντιλήψεις αυτές διαφοροποιούνται ποιοτικά με βάση τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Η συγκριτική αυτή προσέγγιση επιτρέπει τον εντοπισμό αποκλίσεων που ενδέχεται να πηγάζουν από το επίπεδο εμπειρίας, το εξειδικευμένο αντικείμενο εργασίας ή τη θέση στην ιεραρχία, προσφέροντας μια πιο λεπτομερή εικόνα της οργανωσιακής κουλτούρας και των διαφορετικών προτεραιοτήτων που αναδύονται εντός του οργανισμού.

Πίνακας 5.6

Αντίληψη ανάπτυξης της αγοράς ανά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Έτη εμπειρίας	Μέσος όρος
Έως 5 έτη	4,12
6–10 έτη	4,34
11–15 έτη	4,41

Έτη εμπειρίας	Μέσος όρος
Άνω των 15 ετών	4,29

Η εξέταση των αποτελεσμάτων βάσει των ετών προϋπηρεσίας αναδεικνύει μια ενδιαφέρουσα καμπύλη αισιοδοξίας. Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 5.6, τα στελέχη με εμπειρία 11-15 ετών εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο όρο αντίληψης για την ανάπτυξη της αγοράς (4,41), γεγονός που υποδηλώνει ότι η μεσαία και ανώτερη βαθμίδα διοίκησης, έχοντας βιώσει προηγούμενους οικονομικούς κύκλους, αναγνωρίζει με μεγαλύτερη ένταση τη σημερινή δυναμική του κλάδου. Αντίθετα, οι νεότεροι εργαζόμενοι (έως 5 έτη) εμφανίζονται ελαφρώς πιο συγκρατημένοι (4,12), πιθανώς λόγω της μικρότερης τριβής τους με τις ευρύτερες στρατηγικές αλλαγές της αγοράς.

Πίνακας 5.7

Αξιολόγηση της επίδρασης της τεχνολογίας ανά τομέα δραστηριότητας

Τομέας	Μέσος όρος
Advisory	4,38
Audit	4,12
Tax	4,05
Άλλοι τομείς	4,09

Σημαντικές διαφοροποιήσεις καταγράφονται επίσης κατά την ανάλυση ανά τομέα δραστηριότητας. Το τμήμα Advisory ηγείται στην αποδοχή του ρόλου της τεχνολογίας με μέσο όρο 4,38, εύρημα που κρίνεται απόλυτα αναμενόμενο δεδομένου ότι οι συμβουλευτικές υπηρεσίες βρίσκονται στην πρώτη γραμμή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι τομείς του Audit (4,12) και του Tax (4,05), παρόλο που διατηρούν υψηλά επίπεδα αποδοχής, παρουσιάζουν μια σχετική υστέρηση συγκριτικά με το Advisory, γεγονός που υποδεικνύει ότι σε αυτούς τους κλάδους η τεχνολογία γίνεται αντιληπτή περισσότερο ως εργαλείο συμμόρφωσης και αυτοματοποίησης παρά ως κύριος μοχλός στρατηγικής ανάπτυξης.

Πίνακας 5.8

Αξιολόγηση επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο ανά ιεραρχική θέση

Θέση	Μέσος όρος
Assistant / Associate	4,05
Senior / Supervisor	4,24
Manager / Senior Manager	4,31
Director / Partner	4,18

Τέλος, η αξιολόγηση της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο ανάλογα με την ιεραρχική θέση (Πίνακας 5.8) αποκαλύπτει μια σταθερή ικανοποίηση σε όλα τα επίπεδα, με τα μεσαία στελέχη (Manager / Senior Manager) να δίνουν την υψηλότερη βαθμολογία (4,31). Η διαπίστωση αυτή είναι κρίσιμη, καθώς η συγκεκριμένη ομάδα αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της στρατηγικής της ηγεσίας και της επιχειρησιακής υλοποίησης. Η οριακά χαμηλότερη βαθμολογία (4,18) των ανώτατων στελεχών (Directors / Partners) ενδέχεται να αντικατοπτρίζει τον αυξημένο προβληματισμό της ηγεσίας για τις προκλήσεις που θέτει η διακράτηση ταλέντων σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού για εξειδικευμένο προσωπικό.

Συνολικά, η συγκριτική ανάλυση επιβεβαιώνει ότι η Grant Thornton διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο συνοχής στις αντιλήψεις των εργαζομένων της. Παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις που πηγάζουν από το ρόλο και την εμπειρία του καθενός, υπάρχει μια κοινή βάση αναγνώρισης της τεχνολογικής υπεροχής και της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού ως των κεντρικών αξόνων πάνω στους οποίους οικοδομείται το μέλλον της εταιρείας.

5.9 Σύνθεση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Η παρούσα ενότητα αποτελεί τη συνολική αποτίμηση της μελέτης, επιχειρώντας μια βαθιά νοηματική σύνδεση των ευρημάτων που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα στην Grant Thornton. Η ανάλυση ξεκίνησε με τη διερεύνηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών, τα οποία αποκάλυψαν ένα εργατικό δυναμικό με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και σημαντική επαγγελματική εμπειρία. Το γεγονός ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30-40 ετών και κατέχει μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, επιβεβαιώνει ότι ο κλάδος των συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα αποτελεί έναν τομέα έντασης γνώσης (knowledge-intensive sector) που προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ειδίκευσης. Η επάρκεια

προϋπηρεσίας του δείγματος, σε συνδυασμό με την κυριαρχία στελεχών από το τμήμα Advisory που κατέχουν θέσεις ευθύνης, προσδίδει αυξημένη εγκυρότητα στα αποτελέσματα, καθώς οι απαντήσεις βασίζονται σε μια αποκρυσταλλωμένη αντίληψη της οργανωσιακής κουλτούρας και των στρατηγικών προκλήσεων της αγοράς.

Εμβαθύνοντας στην ουσία των ευρημάτων, η έρευνα επιβεβαίωσε την επικράτηση ενός κλίματος αισιοδοξίας, με τους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν ισχυρές αναπτυξιακές προοπτικές οι οποίες τροφοδοτούνται από τη δομική αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου των πελατών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως μια προαιρετική αναβάθμιση, αλλά ως ο κρισιμότερος παράγοντας επιβίωσης των επιχειρήσεων, γεγονός που μεταφράζεται σε σταθερή αύξηση της ζήτησης για εξειδικευμένη καθοδήγηση. Η στατιστική σύνδεση της Τεχνητής Νοημοσύνης με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών αναγκών μαρτυρά ότι η τεχνολογία αιχμής λειτουργεί ως "φίλτρο" διαχείρισης του όγκου δεδομένων, επιτρέποντας στους συμβούλους να προσφέρουν λύσεις που ήταν αδύνατες με παραδοσιακά μέσα. Παράλληλα, η έρευνα ανέδειξε ότι η τεχνολογική υπεροχή παραμένει κενή περιεχομένου χωρίς τον ανθρώπινο παράγοντα. Η εξειδίκευση και η εμπειρία των συμβούλων παραμένουν οι βασικοί πυλώνες για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, διαμορφώνοντας ένα υβριδικό μοντέλο λειτουργίας όπου οι ψηφιακές επενδύσεις της Grant Thornton ενισχύουν την ανθρώπινη αναλυτική ικανότητα χωρίς να την υποκαθιστούν.

Σχετικά με τη στρατηγική τοποθέτηση του οργανισμού, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν μια σαφή ευθυγράμμιση μεταξύ των αναγκών της αγοράς και των εσωτερικών επενδύσεων της εταιρείας. Η θετική αξιολόγηση της συσσωρευμένης τεχνογνωσίας και της διαφοροποίησης των υπηρεσιών υποδηλώνει ότι η Grant Thornton έχει επιτύχει να κτίσει ένα ισχυρό "brand equity" στο εσωτερικό της, το οποίο μεταφέρεται ως προστιθέμενη αξία στους πελάτες. Ωστόσο, η ανάλυση ανέδειξε και περιοχές στρατηγικής εγρήγορσης, όπως η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG. Παρόλο που η βιωσιμότητα αναγνωρίζεται ως ηθική και κανονιστική αναγκαιότητα, η επίδρασή της στην τρέχουσα κερδοφορία αξιολογείται ως λιγότερο άμεση σε σχέση με την ψηφιακή μετάβαση. Αυτή η υστέρηση στην αντίληψη της δυναμικής των κριτηρίων ESG αποτελεί ένα πεδίο όπου η εταιρεία μπορεί να επενδύσει σε εσωτερική επικοινωνία και εκπαίδευση, ώστε να προλάβει τις επερχόμενες θεσμικές αλλαγές.

Τέλος, η συγκριτική ανάλυση αποκάλυψε ότι η Grant Thornton διατηρεί υψηλή ομοιογένεια στις αντιλήψεις της, παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις που πηγάζουν από το επίπεδο

εμπειρίας. Το γεγονός ότι τα μεσαία στελέχη εμφανίζονται ως οι πλέον ικανοποιημένοι από την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι εξαιρετικά ελπιδοφόρο, καθώς αποτελούν τον "νευρικό ιστό" της εταιρείας που μεταλαμπαδεύει τη στρατηγική στους νεότερους συνεργάτες. Συμπερασματικά, η σύνθεση των αποτελεσμάτων σκιαγραφεί έναν οργανισμό σε πλήρη ετοιμότητα, ο οποίος κατορθώνει να ισορροπήσει ανάμεσα στον ψηφιακό εκσυγχρονισμό και την ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Η Grant Thornton φαίνεται να διαθέτει τα κατάλληλα ανακλαστικά προσαρμογής, διαμορφώνοντας τις προϋποθέσεις για μια βιώσιμη και ανταγωνιστική πορεία σε μια ελληνική αγορά consulting που χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη πολυπλοκότητα και υψηλές απαιτήσεις εξειδίκευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν με σαφήνεια ότι η αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών βρίσκεται σε φάση έντονου μετασχηματισμού, ο οποίος επηρεάζεται κυρίως από την τεχνολογική πρόοδο, τη διεύρυνση των αναγκών των οργανισμών και τη διαρκή αναπροσαρμογή των στρατηγικών προτεραιοτήτων των επιχειρήσεων. Η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον κλάδο του consulting ως έναν τομέα με έντονη αναπτυξιακή δυναμική, γεγονός που συνδέεται άμεσα με την αυξανόμενη ανάγκη των επιχειρήσεων για εξειδικευμένη υποστήριξη σε περιβάλλοντα αυξημένης πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας. Η διαπίστωση αυτή συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία οι συμβουλευτικές εταιρείες λειτουργούν ως φορείς μεταφοράς γνώσης, καινοτομίας και βέλτιστων πρακτικών, ενισχύοντας την ικανότητα των οργανισμών να ανταποκρίνονται σε σύνθετες προκλήσεις (Kubr, 2002; OECD, 2021).

Κεντρικό εύρημα της μελέτης αποτελεί η ανάδειξη της τεχνολογικής εξέλιξης και του ψηφιακού μετασχηματισμού ως βασικών μοχλών ανάπτυξης της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών. Οι υψηλές αξιολογήσεις που καταγράφηκαν ως προς τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, των επενδύσεων σε τεχνολογικές λύσεις και της αξιοποίησης καινοτόμων εργαλείων δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν την τεχνολογία τον σημαντικότερο παράγοντα που ενισχύει τη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τις σύγχρονες θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις που υποστηρίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, αλλά και τον ανασχεδιασμό διαδικασιών, τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και τη δημιουργία νέων μορφών αξίας για τις επιχειρήσεις (Vial, 2019; Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Υπό αυτή την έννοια, οι συμβουλευτικές εταιρείες δεν λειτουργούν απλώς ως πάροχοι τεχνικής γνώσης, αλλά ως στρατηγικοί εταίροι που υποστηρίζουν τον συνολικό οργανωσιακό μετασχηματισμό.

Η σημασία της τεχνολογίας αποτυπώνεται ακόμη πιο έντονα όταν εξεταστεί σε συνδυασμό με την αυξανόμενη ανάγκη των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τα δεδομένα τους. Η μετάβαση προς data-driven μοντέλα διοίκησης, η αυτοματοποίηση διαδικασιών και η ενσωμάτωση ψηφιακών πλατφορμών δημιουργούν νέες απαιτήσεις σε επίπεδο στρατηγικής, οργανωσιακής προσαρμογής και τεχνογνωσίας. Στο πλαίσιο αυτό, η συμβουλευτική

παρέμβαση αποκτά πολυδιάστατο χαρακτήρα, καθώς περιλαμβάνει όχι μόνο τον σχεδιασμό λύσεων αλλά και την υποστήριξη της εφαρμογής τους. Η τάση αυτή έχει καταγραφεί και στη διεθνή βιβλιογραφία, όπου τονίζεται ότι οι επιχειρήσεις προσφεύγουν ολοένα και περισσότερο σε συμβουλευτικές εταιρείες για να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ τεχνολογικής δυνατότητας και επιχειρησιακής υλοποίησης (McKinsey & Company, 2023; Bughin et al., 2018).

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά επίσης το εύρημα που αφορά τον ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο γνώσεων, εμπειρίας και εξειδίκευσης των στελεχών. Το στοιχείο αυτό είναι απολύτως συμβατό με τη φύση του consulting ως κλάδου έντασης γνώσης, στον οποίο η δημιουργία αξίας βασίζεται κυρίως στην ικανότητα των επαγγελματιών να ερμηνεύουν πολύπλοκα προβλήματα, να αξιοποιούν εξειδικευμένη γνώση και να διαμορφώνουν εφαρμόσιμες λύσεις. Η συγκεκριμένη διαπίστωση συνδέεται άμεσα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, σύμφωνα με την οποία οι άυλοι πόροι, όπως η γνώση και οι δεξιότητες, αποτελούν κρίσιμες πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Παράλληλα, η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο των επαγγελματιών υπηρεσιών έχει υπογραμμιστεί και από τον Maister (1993), ο οποίος θεωρεί ότι η ποιότητα, η εμπειρία και η επαγγελματική αξιοπιστία των στελεχών αποτελούν τον πυρήνα της επιτυχίας των συμβουλευτικών οργανισμών.

Στο ίδιο πλαίσιο, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η συνεχής εκπαίδευση και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων εκλαμβάνονται ως ουσιαστικές προϋποθέσεις για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα σε μια περίοδο κατά την οποία οι τεχνολογικές αλλαγές μεταβάλλουν ταχύτατα τα απαιτούμενα επαγγελματικά προφίλ. Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν συστηματικά στη μάθηση, στη γνώση και στην ανάπτυξη ικανοτήτων είναι περισσότερο ικανοί να ανταποκριθούν στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να προσαρμόσουν αποτελεσματικά τις υπηρεσίες τους στις νέες συνθήκες (FEACO, 2025; Drucker, 1999). Επομένως, η έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο δεν αποτελεί μόνο εσωτερική οργανωσιακή προτεραιότητα, αλλά στρατηγική επιλογή με άμεση επίδραση στη θέση των συμβουλευτικών εταιρειών στην αγορά.

Ένα ακόμη σημαντικό σημείο της ανάλυσης αφορά την τεχνητή νοημοσύνη και την αξιοποίηση προηγμένων αναλυτικών εργαλείων. Οι συμμετέχοντες φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν αποτελεί απλώς μια μελλοντική τάση, αλλά έναν ήδη ενεργό

παράγοντα μεταβολής του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις οργανώνουν τη λειτουργία τους και λαμβάνουν αποφάσεις. Η σημασία που αποδίδεται στην τεχνητή νοημοσύνη επιβεβαιώνει ότι ο κλάδος του consulting επηρεάζεται έντονα από την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, οι οποίες μεταβάλλουν τόσο τη φύση των υπηρεσιών όσο και τις προσδοκίες των πελατών. Σύμφωνα με τους Davenport και Ronanki (2018), η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ενισχύσουν την ποιότητα της ανάλυσης και να βελτιώσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω δεδομενοκεντρικών προσεγγίσεων. Παράλληλα, οι Brynjolfsson και McAfee (2017) υποστηρίζουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν καταργεί τον ρόλο του συμβούλου, αλλά τον μετασχηματίζει, μεταφέροντας το κέντρο βάρους από τη συγκέντρωση πληροφοριών στην ερμηνεία, στη στρατηγική σύνθεση και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, παρότι η τεχνητή νοημοσύνη αναγνωρίζεται ως σημαντικός παράγοντας, δεν καταλαμβάνει ακόμη την πρώτη θέση στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σε σχέση με την τεχνολογική εξέλιξη και τον ψηφιακό μετασχηματισμό συνολικά. Η παρατήρηση αυτή είναι εύλογη, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις η τεχνητή νοημοσύνη εκλαμβάνεται ακόμη ως επιμέρους διάσταση της ευρύτερης ψηφιακής μετάβασης και όχι ως πλήρως αυτόνομη στρατηγική κατηγορία. Επομένως, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ο ρόλος της τεχνητής νοημοσύνης βρίσκεται σε φάση ενίσχυσης και ωρίμανσης, γεγονός που πιθανότατα θα αποτυπωθεί ακόμη πιο έντονα σε μελλοντικές έρευνες.

Αναφορικά με τα ζητήματα βιωσιμότητας και κριτηρίων ESG, η ανάλυση έδειξε ότι οι παράγοντες αυτοί αναγνωρίζονται ως σημαντικοί, χωρίς όμως να εμφανίζονται με την ίδια ένταση όπως οι τεχνολογικές μεταβλητές. Το εύρημα αυτό δεν αναιρεί τη στρατηγική σημασία της βιωσιμότητας, αλλά δείχνει ότι, στην παρούσα φάση, οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την τεχνολογία ως πιο άμεσο μοχλό ζήτησης στην αγορά consulting. Η σχετική υστέρηση των ESG παραγόντων μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι η ενσωμάτωσή τους στις στρατηγικές των οργανισμών βρίσκεται ακόμη σε διαδικασία σταδιακής εδραίωσης, ιδιαίτερα σε αγορές που παραδοσιακά δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην επιχειρησιακή αποδοτικότητα και στην τεχνολογική αναβάθμιση. Παρ' όλα αυτά, η βιβλιογραφία δείχνει ότι τα κριτήρια ESG αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη βαρύτητα, καθώς συνδέονται με την εταιρική φήμη, τη συμμόρφωση, την πρόσβαση σε κεφάλαια και τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα των οργανισμών (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). Επιπλέον, η ενσωμάτωση αρχών βιώσιμης ανάπτυξης στη στρατηγική μπορεί να δημιουργήσει αξία όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά

και για το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (Porter & Kramer, 2011). Συνεπώς, αν και τα ESG κριτήρια δεν φαίνεται να αποτελούν ακόμη τον βασικό άξονα ζήτησης, η σημασία τους αναμένεται να ενισχυθεί σταδιακά.

Σε ό,τι αφορά τη στρατηγική της Grant Thornton, τα αποτελέσματα αποτυπώνουν μια γενικά θετική εικόνα από την πλευρά των εργαζομένων. Οι συμμετέχοντες αξιολογούν θετικά τις πρωτοβουλίες της εταιρείας που σχετίζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ενίσχυση της τεχνογνωσίας και την προσπάθεια προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. Η θετική αυτή αξιολόγηση υποδηλώνει ότι η εταιρεία αντιλαμβάνεται τις βασικές τάσεις του κλάδου και επιχειρεί να ευθυγραμμίσει τη στρατηγική της με αυτές. Η επένδυση στη γνώση, στις δεξιότητες και στη διαφοροποίηση υπηρεσιών αποτελεί, σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο των δυναμικών ικανοτήτων, βασική προϋπόθεση για την ικανότητα ενός οργανισμού να ανανεώνει τους πόρους του και να προσαρμόζεται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Teece et al., 1997). Με αυτή την έννοια, η θετική στάση των εργαζομένων μπορεί να ερμηνευθεί ως ένδειξη οργανωσιακής συνοχής και εμπιστοσύνης στη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας.

Παράλληλα, η ανάλυση υποδηλώνει ότι η στρατηγική της εταιρείας εμφανίζει μεγαλύτερη ωριμότητα σε τομείς όπως η τεχνογνωσία, η τεχνολογική προσαρμογή και η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι διαστάσεις που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα φαίνεται να βρίσκονται σε πιο πρώιμο στάδιο ενσωμάτωσης. Η παρατήρηση αυτή δεν συνιστά αδυναμία, αλλά μάλλον αποτυπώνει τις προτεραιότητες που διαμορφώνονται σήμερα στον κλάδο, όπου η τεχνολογική μετάβαση αποτελεί το πιο άμεσο πεδίο ανταγωνισμού. Παρ' όλα αυτά, η σταδιακή άνοδος της σημασίας των ESG κριτηρίων υποδεικνύει ότι οι συμβουλευτικές εταιρείες που θα ενσωματώσουν έγκαιρα τη βιωσιμότητα στις υπηρεσίες και στη στρατηγική τους ενδέχεται να αποκτήσουν πρόσθετο συγκριτικό πλεονέκτημα τα επόμενα χρόνια.

Η συγκριτική ανάλυση έδειξε, επίσης, ότι υπάρχουν ορισμένες διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων ανάλογα με την εμπειρία, τον τομέα δραστηριότητας και τη θέση τους στην οργανωτική ιεραρχία. Αν και οι διαφοροποιήσεις αυτές δεν εμφανίζονται εξαιρετικά έντονες, είναι ενδεικτικές του ότι η επαγγελματική εμπειρία και η οργανωσιακή θέση επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αξιολογούν τις εξελίξεις της αγοράς και τη στρατηγική της εταιρείας. Τα πιο έμπειρα στελέχη ή όσοι κατέχουν ανώτερες θέσεις είναι πιθανό να προσεγγίζουν τα ζητήματα αυτά με πιο στρατηγική οπτική, ενώ τα στελέχη χαμηλότερων βαθμίδων ενδέχεται να τα αντιλαμβάνονται περισσότερο μέσα από την

καθημερινή λειτουργική εμπειρία τους. Παρά τις διαφοροποιήσεις αυτές, η γενική εικόνα παραμένει συνεκτική: οι εργαζόμενοι φαίνεται να συμμερίζονται μια κοινή αντίληψη για τη σημασία της τεχνολογίας, της γνώσης και της προσαρμοστικότητας ως βασικών στοιχείων που διαμορφώνουν το μέλλον του consulting.

Συνοψίζοντας, η παρούσα μελέτη δείχνει ότι η αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών εξελίσσεται υπό την επίδραση ενός πλέγματος τεχνολογικών, οργανωσιακών και ανθρώπινων παραγόντων. Η τεχνολογία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναδεικνύονται ως οι πιο άμεσοι μοχλοί ζήτησης, η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει σταδιακά τη στρατηγική σημασία της, ενώ το ανθρώπινο κεφάλαιο παραμένει ο βασικός πυρήνας παραγωγής αξίας στον κλάδο. Ταυτόχρονα, η βιωσιμότητα και τα κριτήρια ESG φαίνεται να συγκροτούν ένα αναδυόμενο πεδίο συμβουλευτικής δραστηριότητας με αυξανόμενη σημασία. Κατά συνέπεια, οι συμβουλευτικές εταιρείες που θα καταφέρουν να συνδυάσουν τεχνολογική καινοτομία, οργανωσιακή ευελιξία, επένδυση στη γνώση και στρατηγική διορατικότητα θα είναι εκείνες που θα ενισχύσουν περισσότερο τη θέση τους στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την επεξεργασία και τη συνδυαστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, εξάγονται ουσιαστικά συμπεράσματα που επιβεβαιώνουν ότι ο κλάδος του consulting στην Ελλάδα βρίσκεται σε μια κομβική περίοδο αναδιαμόρφωσης. Η μελέτη αναδεικνύει ότι η αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών παρουσιάζει ισχυρές προοπτικές ανάπτυξης, οι οποίες τροφοδοτούνται άμεσα από την επιτακτική ανάγκη των επιχειρήσεων να ευθυγραμμιστούν με τις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής. Οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον όπου η ψηφιοποίηση των διαδικασιών, η διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων και η ενσωμάτωση προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων αποτελούν πλέον προϋποθέσεις επιβίωσης και ανταγωνιστικότητας. Ως αποτέλεσμα, η ζήτηση για εξειδικευμένους συμβούλους αυξάνεται, καθώς αυτοί λειτουργούν ως οι απαραίτητοι καθοδηγητές στον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων υψηλής τεχνολογικής έντασης.

Κεντρικό συμπέρασμα της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι η τεχνολογία και η καινοτομία συνιστούν τους πρωταρχικούς μοχλούς εξέλιξης του κλάδου. Η αυξανόμενη αξιοποίηση εργαλείων όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), η Ανάλυση Δεδομένων (Big Data) και οι υπηρεσίες Cloud, δεν περιορίζεται στην εισαγωγή νέων εργαλείων, αλλά συνεπάγεται ριζικές αλλαγές στις οργανωσιακές δομές και στον τρόπο λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, οι συμβουλευτικές εταιρείες αναβαθμίζουν τον ρόλο τους, προσφέροντας υπηρεσίες που συνδυάζουν την τεχνολογική εξειδίκευση με τη στρατηγική ανάλυση. Παράλληλα, αναδεικνύεται η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου ως ο κρίσιμότερος παράγοντας διαφοροποίησης. Οι υπηρεσίες consulting παραμένουν ένας κλάδος έντασης γνώσης, όπου η αξία πηγάζει από την εμπειρία, τη συνεχή κατάρτιση και την ικανότητα των συμβούλων να κατανοούν σε βάθος τις ανάγκες των πελατών, προτείνοντας λύσεις που είναι όχι μόνο τεχνολογικά προηγμένες αλλά και πρακτικά εφαρμόσιμες.

Αναφορικά με τη στρατηγική της Grant Thornton, η έρευνα δείχνει ότι η εταιρεία επιτυγχάνει να στηρίζει την ανάπτυξή της σε στέρεους πυλώνες, επενδύοντας συστηματικά στην ενίσχυση της εσωτερικής τεχνογνωσίας και στη διεύρυνση του χαρτοφυλακίου των υπηρεσιών της. Η έμφαση στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων δημιουργεί ένα

εξειδικευμένο δυναμικό που ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε ένα ευρύ φάσμα προκλήσεων, από τη διαχείριση κινδύνων έως τη συμμόρφωση και τη βελτιστοποίηση διαδικασιών. Την ίδια στιγμή, αν και η βιωσιμότητα και οι παράγοντες ESG αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη βαρύτητα διεθνώς, η έρευνα κατέδειξε ότι η επίδρασή τους στην ελληνική αγορά consulting βρίσκεται ακόμη σε στάδιο σταδιακής ωρίμανσης συγκριτικά με την «εκρηκτική» δυναμική του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ωστόσο, η σταδιακή ενσωμάτωση αυτών των αρχών αναμένεται να αποτελέσει το επόμενο πεδίο ανταγωνιστικότητας, καθώς οι κανονιστικές απαιτήσεις θα καθιστούν την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής.

7.1 Στρατηγικές προτάσεις προς την Grant Thornton

Στη βάση των ερευνητικών ευρημάτων και της ιεράρχησης των παραγόντων ανάπτυξης από τα στελέχη της εταιρείας, προκύπτει μια δέσμη στρατηγικών κατευθύνσεων που στοχεύουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Πρωταρχική σημασία αποκτά η επένδυση στην ψηφιακή υπεροχή και την Τεχνητή Νοημοσύνη, καθώς η πλειονότητα των εργαζομένων (55,4%) αναγνωρίζει την τεχνολογία ως τον κυρίαρχο μοχλό εξέλιξης. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η εντατικοποίηση των προγραμμάτων upskilling, με στόχο η εκπαίδευση να υπερβεί την απλή χρήση εργαλείων και να εστιασθεί στην ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών για τη δημιουργία data-driven λύσεων που προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία στους πελάτες.

Παράλληλα, η ανάγκη για στρατηγική διακράτηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου παραμένει επιτακτική, δεδομένου ότι το ένα τρίτο των στελεχών (32,5%) ιεραρχεί τον ανθρώπινο παράγοντα ως το κλειδί της επιτυχίας. Κρίνεται αναγκαία η ενδυνάμωση της ικανοποίησης των έμπειρων στελεχών μέσω της καθιέρωσης σύγχρονων συστημάτων επιβράβευσης και της ουσιαστικής συμμετοχής τους στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, διασφαλίζοντας έτσι τη διαφύλαξη της πολύτιμης οργανωσιακής γνώσης και της επαγγελματικής αξιοπιστίας.

Τέλος, παρά το σχετικά χαμηλό ποσοστό άμεσης προτεραιότητας που συγκέντρωσε το ESG (12,1%), η Grant Thornton οφείλει να κινηθεί προληπτικά, ενισχύοντας την επικοινωνιακή και λειτουργική ανάδειξη των υπηρεσιών βιωσιμότητας. Η ευθυγράμμιση των αντιλήψεων εργαζομένων και πελατών με τις επερχόμενες διεθνείς κανονιστικές απαιτήσεις θα επιτρέψει στον οργανισμό να τοποθετηθεί ως ηγέτης (market leader) σε ένα αναδυόμενο πεδίο, προτού αυτό καταστεί κορεσμένο από τον ανταγωνισμό. Ο συνδυασμός των παραπάνω ενεργειών θα

επιτρέψει στην εταιρεία να μετεξελιχθεί σε έναν υβριδικό οργανισμό που συνθέτει αρμονικά την τεχνολογική καινοτομία με την υψηλή επαγγελματική κατάρτιση.

7.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά τα σημαντικά ευρήματα της παρούσας έρευνας, η μελέτη του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών παραμένει ένα δυναμικό πεδίο με πολλαπλές δυνατότητες περαιτέρω διερεύνησης. Οι περιορισμοί που σχετίζονται με το συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο και το σχετικά περιορισμένο δείγμα υποδεικνύουν την ανάγκη για μελλοντικές έρευνες που θα μπορούσαν να διευρύνουν τόσο τη γεωγραφική όσο και τη μεθοδολογική προσέγγιση, ενισχύοντας τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων και την κατανόηση των εξελίξεων στον κλάδο.

Αρχικά, ιδιαίτερης σημασίας αποτελεί η διερεύνηση της αγοράς των συμβουλευτικών υπηρεσιών σε διεθνές και συγκριτικό πλαίσιο. Η ανάλυση διαφορετικών χωρών και αγορών θα μπορούσε να αναδείξει ουσιώδεις διαφοροποιήσεις που απορρέουν από θεσμικούς, οικονομικούς και πολιτισμικούς παράγοντες. Μέσα από μια τέτοια προσέγγιση θα ήταν δυνατό να εντοπιστούν οι βασικές ομοιότητες και αποκλίσεις στη λειτουργία των συμβουλευτικών εταιρειών, καθώς και να κατανοηθούν καλύτερα οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, η συγκριτική ανάλυση θα μπορούσε να συμβάλει στην ανάδειξη ευρύτερων διεθνών τάσεων, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ενίσχυση της καινοτομίας ως κεντρικού πυλώνα επιχειρηματικής στρατηγικής.

Παράλληλα, η διεύρυνση του ερευνητικού δείγματος αποτελεί κρίσιμο πεδίο μελλοντικής έρευνας. Η συμπερίληψη περισσότερων οργανισμών, διαφορετικών τύπων συμβουλευτικών εταιρειών και εργαζομένων με ποικίλα επαγγελματικά προφίλ θα μπορούσε να ενισχύσει σημαντικά την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Μια τέτοια προσέγγιση θα επέτρεπε την εξαγωγή πιο αντιπροσωπευτικών συμπερασμάτων, ενώ ταυτόχρονα θα διευκόλυνε την ανάλυση διαφορών σε επίπεδο οργανωσιακών δομών, στρατηγικών ανάπτυξης και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Ένα από τα πιο κρίσιμα και σύγχρονα πεδία μελλοντικής έρευνας αφορά την επίδραση των τεχνολογικών εξελίξεων και ειδικότερα της τεχνητής νοημοσύνης στον κλάδο των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η ραγδαία ενσωμάτωση τεχνολογιών όπως η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, τα συστήματα μηχανικής μάθησης και τα εργαλεία αυτοματοποίησης επαναπροσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο παρέχονται οι συμβουλευτικές υπηρεσίες. Στο

πλαίσιο αυτό, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εστιάσουν τόσο στον μετασχηματισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών όσο και στις αλλαγές που επέρχονται στις απαιτούμενες δεξιότητες των επαγγελματιών του κλάδου. Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση της εμφάνισης νέων μορφών συμβουλευτικών υπηρεσιών που βασίζονται σε δεδομένα και προηγμένα αναλυτικά εργαλεία, τα οποία ενισχύουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη στρατηγική υποστήριξη των πελατών.

Συμπληρωματικά, οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν σε βάθος τη δομή και τη λειτουργία των ίδιων των συμβουλευτικών οργανισμών. Η υιοθέτηση ψηφιακών πλατφορμών συνεργασίας και συστημάτων διαχείρισης γνώσης μεταβάλλει τον τρόπο οργάνωσης των ομάδων έργου, την εσωτερική επικοινωνία και τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Η περαιτέρω διερεύνηση αυτών των αλλαγών θα μπορούσε να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων οργανωσιακών μοντέλων, τα οποία να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις απαιτήσεις ενός ταχέως μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Ένα ακόμη σημαντικό πεδίο έρευνας αφορά τον αυξανόμενο ρόλο των αρχών βιωσιμότητας και των κριτηρίων ESG στη στρατηγική των συμβουλευτικών εταιρειών. Καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν σε αυστηρότερες απαιτήσεις διαφάνειας, περιβαλλοντικής ευθύνης και κοινωνικής υπευθυνότητας, οι συμβουλευτικοί οργανισμοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη της ενσωμάτωσης αυτών των πρακτικών. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οι υπηρεσίες ESG ενσωματώνονται στα χαρτοφυλάκια των εταιρειών, καθώς και τον βαθμό στον οποίο συμβάλλουν στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Συνολικά, η περαιτέρω μελέτη των παραπάνω θεμάτων μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην εις βάθος κατανόηση της δυναμικής του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Μέσω της χρήσης ευρύτερων δειγμάτων, της εφαρμογής συγκριτικών και πολυμεθοδολογικών προσεγγίσεων και της εστίασης σε σύγχρονες τεχνολογικές και στρατηγικές εξελίξεις, οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να προσφέρουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των παραγόντων που διαμορφώνουν το μέλλον του consulting. Με αυτόν τον τρόπο, θα καταστεί δυνατή η καλύτερη κατανόηση του ρόλου των συμβουλευτικών εταιρειών στην υποστήριξη των επιχειρήσεων σε ένα ολοένα πιο πολύπλοκο και μεταβαλλόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

«Αξιολόγηση της εξέλιξης της αγοράς consulting και της στρατηγικής της Grant Thornton».

Αγαπητέ/ή συμμετέχοντα/συμμετέχουσα,

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία εκπονείται στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών "Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική" του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση της εξέλιξης της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, καθώς και η ανάλυση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξή της, με έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό, την τεχνολογία και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Παράλληλα, εξετάζονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας Grant Thornton.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται αποκλειστικά σε εργαζομένους της Grant Thornton στην Ελλάδα, είναι ανώνυμο και τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους ακαδημαϊκούς σκοπούς της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Σε κάθε ερώτηση επιλέγετε την απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την προσωπική σας άποψη ή εμπειρία.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 5–7 λεπτά και η συμμετοχή σας είναι απολύτως εθελοντική.

Σας ευχαριστώ για τη συμβολή!

Ενότητα Α: Δημογραφικά & Επαγγελματικά Χαρακτηριστικά

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

Άλλο

2. Ηλικιακή ομάδα

Έως 30 ετών

31 έως και 40 ετών

41 έως και 50 ετών

Άνω των 51 ετών

3. Ανώτατο επίπεδο σπουδών

Πτυχίο

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

4. Συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας

0 έως και 5 έτη

6 έως και 10 έτη

11 έως και 15 έτη

15 έτη και άνω

5. Έτη εμπειρίας στη Grant Thornton

0 έως 3

4 έως και 7 έτη

8 έως και 12 έτη

12 έτη και άνω

6. Τομέας δραστηριότητας στη Grant Thornton

Advisory

Audit

Tax

Άλλο

7. Θέση/ιεραρχικό επίπεδο

Assistant / Associate

Senior / Supervisor

Manager / Senior Manager

Director / Partner

Κλίμακα Likert 1–5: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα Β: Εξέλιξη της Αγοράς Consulting στην Ελλάδα

3. Η ελληνική αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης.

1 2 3 4 5

4. Η ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες στην Ελλάδα αυξάνεται σταθερά.

1 2 3 4 5

5. Οι ανάγκες των επιχειρήσεων έχουν γίνει πιο σύνθετες και εξειδικευμένες.

1 2 3 4 5

Ενότητα Γ: Αναδυόμενες Τάσεις

6. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει καθοριστικά τη ζήτηση για consulting.

1 2 3 4 5

7. Η τεχνητή νοημοσύνη διαμορφώνει νέες συμβουλευτικές υπηρεσίες.

1 2 3 4 5

8. Οι κανονιστικές απαιτήσεις ESG αυξάνουν τη ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες.

1 2 3 4 5

Ενότητα Δ: Εσωτερική Οπτική Grant Thornton

9. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Grant Thornton.

1 2 3 4 5

10. Η εσωτερική γνώση και εμπειρία ενισχύουν την ποιότητα των συμβουλευτικών υπηρεσιών.

1 2 3 4 5

11. Η οργανωσιακή ευελιξία της Grant Thornton επιτρέπει ταχύτερη προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς.

1 2 3 4 5

Ενότητα Ε: Στρατηγικές Ανάπτυξης

12. Η διαφοροποίηση συμβουλευτικών υπηρεσιών αποτελεί βασική στρατηγική ανάπτυξης.

1 2 3 4 5

13. Η επένδυση σε τεχνολογία είναι κρίσιμη για τη μελλοντική ανάπτυξη.

1 2 3 4 5

14. Η Grant Thornton εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές για βιώσιμη ανάπτυξη.

1 2 3 4 5

Ενότητα ΣΤ: Συνολική Αξιολόγηση

15. Κατά τη γνώμη σας, ποιος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας ανάπτυξης για το μέλλον της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα;

Τεχνολογία

ESG/Κανονισμοί

Ανθρώπινο Κεφάλαιο

Άλλο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Armbrüster, T. (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Boussebaa, M. (2015). *Professional service firms, globalisation and the new imperialism*. *Accounting, Organizations and Society*, 45, 1–13.
- Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd*.
- Christensen, C. M., Wang, D., & Van Bever, D. (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 106–114.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Deloitte. (2024). *Global consulting trends report*.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- European Commission. (2022). *Corporate sustainability reporting directive (CSRD)*.

European Commission. (2023). *Recovery and Resilience Facility: Greece country report*.

European Commission. (2024). *Competition cases by NACE code: M70.2 management consultancy activities*. https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/by_nace_m.html

Eurostat. (2024). *Enterprise statistics by NACE Rev. 2 activity*.

Eurostat. (2025). *Enterprise statistics by size class and NACE Rev. 2 activity*. <https://ec.europa.eu/eurostat>

FEACO. (2025). *European management consultancy: FEACO survey 2024/2025*. <https://aeiconsultoras.com/wp-content/uploads/2026/01/Feaco-Survey-2024-2025.pdf>

FEACO. (2025). *Annual survey: Consulting in Europe*. <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>

FEACO. (2025). *State of the industry barometer*. <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/state-of-the-industry-barometer/>

Grant Thornton. (2023). *Global consulting services and business advisory insights report*. Grant Thornton International Ltd.

Grant Thornton Greece. (2024). *Transparency report 2024 (year ended 30/06/2024)*. https://www.grant-thornton.gr/globalassets/1.-member-firms/greece/transparency-report/transparency_report_2024-en-fn.pdf

Grant Thornton Greece. (2025). *Technology & beyond survey: Future in symbiosis*. <https://www.grant-thornton.gr/en/insights/surveys/technology-and-beyond-survey-2025/>

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.

Greek Government – Foresight Unit. (2024). *Possible futures of generative artificial intelligence in Greece*. https://foresight.gov.gr/wp-content/uploads/2024/04/Gen_AI_Greece_EN_s.pdf

- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). International Labour Office.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. New York, NY: Free Press.
- McKenna, C. (2006). *The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century*. Cambridge University Press.
- McKinsey & Company. (2023). *The future of consulting in a digital world*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- OECD. (2020). *Economic surveys: Greece*.
- OECD. (2021). *Knowledge-intensive services and economic performance*.
- OECD. (2023). *Artificial intelligence and business transformation*.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition* (includes *The Standard for Project Management*). Newtown Square, PA: PMI.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *MIS Quarterly*, 43(1), 118–144. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/13322>

von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ). (2024). *Turnover indices for specific activities of the services sector (NACE Rev. 2)*. <https://www.statistics.gr>

IOBE (2022). *Ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα*.