



UNIVERSITY
of **IOANNINA**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ηγεσία και στρατηγική σε συνθήκες
αβεβαιότητας του σύγχρονου δυναμικού περιβάλλοντος:
Μελέτη και προτάσεις για επιχειρήσεις του κλάδου
της ενεργειακής τεχνολογίας**

ΑΓΓΕΛΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

Αριθμός Μητρώου: 00374

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Ιωάννινα, Ιανουάριος 2026

Strategic leadership and uncertainty in the energy technology sector: a case
study of a business group
Master's Thesis in Business Administration
University of Ioannina
Department of Accounting and Finance

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπουσα καθηγήτρια

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΓΑΛΑΝΟΥ

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Διοικητικής, Οργανωσιακής και Στρατηγικής

Συμπεριφοράς Επιχειρήσεων

Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

2. Μέλος επιτροπής

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΟΛΙΑΣ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

3. Μέλος επιτροπής

ΕΙΡΗΝΗ ΤΡΙΑΡΧΗ

ΛΕΚΤΟΡΑΣ

© Επίθετο, Όνομα, έτος.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

ΑΓΓΕΛΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

Τὰ πάντα ῥεῖ
— Ἡράκλειτος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια κα. Αικατερίνη Γαλανού για την πολύτιμη καθοδήγηση, τις ουσιαστικές παρατηρήσεις και τη συνεχή επιστημονική υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας. Η συμβολή της υπήρξε καθοριστική για τη διαμόρφωση του ερευνητικού πλαισίου και την ολοκλήρωση της μελέτης.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Όμιλο για την παροχή πληροφοριών και τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε στοιχεία που συνέβαλαν ουσιαστικά στην ανάπτυξη της μελέτης περίπτωσης και στην κατανόηση των στρατηγικών πρακτικών στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον σύζυγό μου για τη διαρκή υποστήριξη, την κατανόηση και την ενθάρρυνση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, καθώς και στο παιδί μας, το οποίο με την αγάπη και την υπομονή του αποτέλεσε πηγή δύναμης και κινήτρου για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ όλους όσους συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο, που χαρακτηρίζεται από ταχύτατες αλλαγές και αυξημένη αβεβαιότητα, η ηγεσία και η στρατηγική αναδεικνύονται σε κρίσιμους άξονες για τη διατήρηση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Η συνεχής ανάγκη για καινοτομία, ευελιξία και προσαρμογή στις νέες συνθήκες, καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη ηγετών που διαθέτουν όραμα και ικανότητα καθοδήγησης. Η ηγεσία διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην επιτυχία κάθε οργανισμού, καθώς συμβάλλει στη χάραξη ενός ξεκάθολου οράματος και κινητοποιεί τους εργαζομένους προς την επίτευξη κοινών στόχων. Ο ηγέτης, μέσα από την καθοδήγηση και την έμπνευση, ενισχύει τη δέσμευση των μελών της ομάδας, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για ουσιαστική πρόοδο. Παράλληλα, μέσω στρατηγικών επιλογών και αποτελεσματικής επικοινωνίας, διασφαλίζει ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι συντονίζονται όχι μόνο με τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και με τη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Η στρατηγική με τη σειρά της καθορίζει το πλαίσιο δράσης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων επιδιώξεων του οργανισμού. Παρέχει σαφή κατεύθυνση και συμβάλλει στην προετοιμασία για την αντιμετώπιση πιθανών εξωτερικών κινδύνων ή προκλήσεων. Στο πλαίσιο της τεχνολογικής προόδου, της ψηφιοποίησης και της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις που αδυνατούν να ευθυγραμμιστούν με τις απαιτήσεις της εποχής, κινδυνεύουν να μείνουν πίσω ή ακόμη και να τεθούν εκτός αγοράς. Κατά συνέπεια, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να προχωρούν σε προσαρμογές και μετασχηματισμούς, ανταποκρινόμενοι στις σύγχρονες προκλήσεις. Η μετάβαση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά μόνο μέσω δυναμικής ηγεσίας και ξεκάθολου στρατηγικού σχεδίου, το οποίο θα επιτρέπει στις αλλαγές να λειτουργούν ως μοχλός προόδου και βιώσιμης ανάπτυξης. Η στενή σύνδεση ανάμεσα στην ηγεσία και τη στρατηγική αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στο αβέβαιο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον του σήμερα, η ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν και να ηγούνται με σαφή στόχευση, σε συνδυασμό με την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής, αποτελούν βασικά στοιχεία για την επιβίωση και την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Η παρούσα διπλωματική εργασία, με τίτλο «Ηγεσία και στρατηγική σε συνθήκες αβεβαιότητας του σύγχρονου δυναμικού περιβάλλοντος: Μελέτη και προτάσεις για επιχειρήσεις του κλάδου της ενεργειακής τεχνολογίας», επιδιώκει να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

- A. Έχουν οι επιχειρήσεις μια συγκεκριμένη στρατηγική ή έναν συνδυασμό στρατηγικών έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους τους οποίους έχουν θέσει;
- B. Υπάρχει σχέση μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής;
- C. Πώς ασκείται η ηγεσία σε έναν σύγχρονο και επιτυχημένο οργανισμό του κλάδου της ενεργειακής τεχνολογίας;
- D. Η συστημική ηγεσία ως μια σύγχρονη και πρωτοποριακή θεωρία στον χώρο της ηγεσίας, έχει εφαρμογή στις επιχειρήσεις της ενεργειακής τεχνολογίας;

Λέξεις-κλειδιά:

Στρατηγική ηγεσία, αβεβαιότητα, ενεργειακή τεχνολογία, στρατηγική διοίκηση, δυναμικές ικανότητες

ABSTRACT

This Master's thesis examines the role of strategic leadership in conditions of high uncertainty through a case study of a business group operating in the energy technology sector. The contemporary business environment is characterized by rapid technological change, geopolitical instability, regulatory complexity, and increasing pressure for sustainability and innovation. In this context, leadership and strategy are required to support adaptability, resilience, and long-term value creation.

The study adopts a qualitative research approach based on a strategic interview with the top management of the Group. The research design is supported by a strong theoretical framework drawing from leadership theory, strategic management, and the dynamic capabilities perspective. Analytical tools such as PEST analysis, internal environment analysis, and SWOT analysis are used to examine the external and internal factors that shape the strategic position of the organization.

The findings indicate that the Group follows a strategic approach aligned with the principles of strategic intent, resource-based view, and dynamic capabilities. Leadership plays a central role in identifying opportunities and threats, guiding organizational change, and fostering a culture of innovation, learning, and strategic flexibility. The organization's ability to combine technological expertise, human capital, and strategic partnerships enhances its resilience and competitive advantage in a volatile energy market.

Overall, the study highlights that strategic leadership is a key driver of organizational sustainability and performance under uncertainty. The case provides insights into how firms in the energy technology sector can strengthen their strategic adaptability and long-term competitiveness.

Keywords:

Strategic leadership, dynamic capabilities, energy technology sector, uncertainty, strategic management.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	vii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	viii
ABSTRACT.....	x
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	xi

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ.....	1
1.2 Η έννοια της ηγεσίας στη σύγχρονη διοίκηση.....	2
1.3 Στρατηγική διοίκηση και λήψη αποφάσεων	3
1.4 Αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον.....	4
1.5 Ηγεσία σε συνθήκες κρίσεων και αλλαγών	5
1.6 Σύνδεση ηγεσίας και στρατηγικής	6
1.7 Σημασία της έρευνας.....	8
1.8 Δομή της διπλωματικής εργασίας	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	11
2.1 Η έννοια της ηγεσίας στη σύγχρονη διοίκηση.....	11
2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας.....	12
2.2.1 Θεωρίες χαρακτηριστικών (Trait Theories).....	12
2.2.2 Θεωρίες συμπεριφοράς (Behavioral Theories).....	13
2.2.3 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας	13
2.2.4 Κριτική και περιορισμοί των βασικών θεωριών ηγεσίας.....	14
2.2.5 Ηγεσία και πολιτισμικό πλαίσιο.....	15
2.2.6 Ηγεσία σε ρυθμιζόμενους και υψηλής αβεβαιότητας κλάδους.....	15
2.3 Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία	16
2.4 Ηγεσία και στρατηγική λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας	18
2.5 Ηγεσία, καινοτομία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας.....	20
2.6 Συστημική ηγεσία και εφαρμογή της στις επιχειρήσεις του κλάδου της ενεργειακής τεχνολογίας.....	22

2.7 Σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης.....	24
2.8 Σύνοψη Κεφαλαίου 2	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Στρατηγική Ανάλυση Περιβάλλοντος και Πλαίσιο	
Προσέγγισης	28
3.1 Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 3	28
3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός.....	28
3.3 Agile στρατηγική και στρατηγική ηγεσία στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας	29
3.4 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	30
3.5 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST Analysis)	32
3.5.1 Πολιτικοί παράγοντες (Political)	33
3.5.2 Οικονομικοί παράγοντες (Economic)	34
3.5.3 Κοινωνικοί παράγοντες (Social)	34
3.5.4 Τεχνολογικοί παράγοντες (Technological).....	35
3.6 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	35
3.6.1 Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης	36
3.6.2 Οργανωσιακή δομή και εσωτερικές διαδικασίες	37
3.6.3 Δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	38
3.7 Ανάλυση SWOT	38
3.8 Σύνοψη Κεφαλαίου 3	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	41
4.1 Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 4.....	41
4.2 Ερευνητική προσέγγιση και τύπος έρευνας.....	41
4.3 Μέθοδος μελέτης περίπτωσης (Case Study).....	42
4.4 Πηγές δεδομένων και ερευνητικό υλικό	42
4.5 Αξιοπιστία, εγκυρότητα και δεοντολογικά ζητήματα	43
4.6 Σύνοψη Κεφαλαίου 4	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ	44
5.1 Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 5	44
5.2 Ιστορική εξέλιξη και πορεία του Ομίλου.....	44

5.3 Όραμα, αποστολή και στρατηγική φιλοσοφία	44
5.4 Οργανωσιακή δομή και ηγετικό μοντέλο	45
5.5 Στρατηγικές επιλογές σε περιβάλλον αβεβαιότητας.....	45
5.6 Γενική εικόνα της αγοράς ενέργειας.....	45
5.7 Στρατηγική τοποθέτηση του Ομίλου στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας	46
5.7.1 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και δυναμική του κλάδου	47
5.7.2 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και στρατηγική διαφοροποίηση.....	47
5.7.3 Στρατηγικές επενδύσεις και εμβληματικά έργα ως μηχανισμός ανάπτυξης.....	48
5.7.4 Διαχείριση αβεβαιότητας και γεωπολιτικού κινδύνου	48
5.7.5 Μερίδια αγοράς, προοπτικές και μελλοντική εξέλιξη	49
5.7.6 Σύνδεση με το θεωρητικό πλαίσιο	49
5.8 Δομή Ομίλου και θυγατρικές Εταιρείες υπό το Πρίσμα της Στρατηγικής Ηγεσίας	49
5.8.1 Παρουσίαση Θυγατρικών Εταιρειών του Ομίλου	50
5.8.2 Στρατηγικός Ρόλος των Θυγατρικών στη Δημιουργία Αξίας	50
5.8.3 Θυγατρικές και Στρατηγική Ηγεσία.....	51
5.8.4 Συνολική Αξιολόγηση της Δομής Θυγατρικών.....	51
5.9 Σύνοψη Κεφαλαίου 5	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ.....	53
6.1 Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 6.....	53
6.2 Σύνδεση θεωρητικών προσεγγίσεων και εμπειρικών ευρημάτων	53
6.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στη στρατηγική προσαρμογή.....	53
6.4 Στρατηγική ευελιξία και διαχείριση αβεβαιότητας.....	54
6.5 Ανταγωνιστικότητα και βιώσιμη στρατηγική ανάπτυξη	54
6.6 Στρατηγικές επιπτώσεις για τον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας.....	54
6.7 Σύνοψη Κεφαλαίου 6	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ	56
7.1 Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 7.....	56

7.2 Συνολικά συμπεράσματα της έρευνας	56
7.3 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα	56
7.4 Προτάσεις για τη διοίκηση επιχειρήσεων	57
7.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	57
7.6 Τελική αποτίμηση.....	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Χρονολόγιο Κύριων Ενεργειακών Κρίσεων (2000–2024).....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Συνοπτική Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος (PEST).....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Πίνακας Θυγατρικών του Ομίλου και Στρατηγικός τους Ρόλος υπό το Πρίσμα της Ηγεσίας	60
Γ.1 Σκοπός και χρησιμότητα του Παραρτήματος	60
Γ.2 Πίνακας Θυγατρικών και Αντικείμενο Δραστηριότητας.....	60
Γ.3 Στρατηγική Λειτουργία των Θυγατρικών	61
Γ.4 Θυγατρικές και Ηγεσία: Μοντέλο Κεντρικού Οράματος – Αποκεντρωμένης Υλοποίησης.....	61
Γ.5 Συμβολή των Θυγατρικών στη Στρατηγική Ανθεκτικότητα του Ομίλου..	61
Γ.6 Συνοπτική αποτίμηση.....	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: Χαρτογράφηση Στρατηγικών Αποφάσεων και Εξελικτικής Πορείας του Ομίλου με Χρονική Διάσταση	63
Δ.1 Σκοπός και ρόλος του Παραρτήματος.....	63
Δ.2 Φάσεις Στρατηγικής Ανάπτυξης του Ομίλου	63
Δ.3 Χρονολογική Χαρτογράφηση Στρατηγικών Αποφάσεων	64
Δ.4 Στρατηγικές Αποφάσεις σε Περιβάλλον Αβεβαιότητας.....	64
Δ.5 Ηγεσία και Διαχρονική Στρατηγική Συνοχή	65
Δ.6 Συνοπτική αξιολόγηση	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε.1	66
Ε.2 Συνοπτική αποτίμηση του ερωτηματολογίου στρατηγικής συνέντευξης	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ

Η ηγεσία αποτελεί ένα από τα πλέον μελετημένα και ταυτόχρονα πολυσύνθετα φαινόμενα στον χώρο της διοικητικής επιστήμης. Παρότι συχνά συγχέεται με την έννοια της διοίκησης, οι δύο όροι δεν ταυτίζονται. Η διάκριση αυτή έχει αναλυθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον Kotter (1990), η διοίκηση επικεντρώνεται κυρίως στον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο, ενώ η ηγεσία αφορά τον καθορισμό κατεύθυνσης, την έμπνευση και την κινητοποίηση των ανθρώπων. Αντίστοιχα, ο Northouse (2021) ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής μέσω της οποίας τα άτομα παρακινούνται να επιδιώκουν κοινούς στόχους.

Η διοίκηση επικεντρώνεται στη διαχείριση των πόρων και στη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του οργανισμού, με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση προκαθορισμένων διαδικασιών. Αντίθετα, η ηγεσία συνδέεται με τη διαμόρφωση οράματος, την καθοδήγηση και την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προς την επίτευξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων. Όπως επισημαίνει ο Yukl (2020), οι ηγέτες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη χάραξη κατεύθυνσης, στη δημιουργία ευθυγράμμισης και στη διαμόρφωση δέσμευσης εντός του οργανισμού.

Ο ηγέτης δεν περιορίζεται στη διαχείριση της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού, αλλά επηρεάζει στάσεις, συμπεριφορές και αξίες, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για αλλαγή και καινοτομία. Σύμφωνα με τον Senge (2006), οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν τη μάθηση και την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα είναι περισσότερο ικανοί να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να επιτυγχάνουν βιώσιμη ανταγωνιστικότητα.

Σε περιβάλλοντα υψηλής αβεβαιότητας, η διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας καθίσταται ακόμη πιο έντονη. Όπως υποστηρίζουν οι Eisenhardt και Martin (2000), οι ηγετικές ικανότητες που σχετίζονται με την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, τη στρατηγική ευελιξία και την προσαρμογή των πόρων είναι κρίσιμες για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Αντίστοιχα, ο Teece (2018) τονίζει ότι οι ηγέτες καλούνται να αναπτύξουν δυναμικές ικανότητες, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αναδιαμορφώνουν τους πόρους και τις στρατηγικές τους σε ένα ασταθές και απρόβλεπτο περιβάλλον.

1.2 Η έννοια της ηγεσίας στη σύγχρονη διοίκηση

Οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να λειτουργούν σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ταχύτατες μεταβολές, αυξημένη αβεβαιότητα και έντονο ανταγωνισμό. Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική ηγεσία αποκτά καθοριστικό ρόλο, καθώς οι ηγέτες δεν περιορίζονται στη διαχείριση των πόρων, αλλά καλούνται να διαμορφώνουν κατεύθυνση, να δημιουργούν νόημα και να διασφαλίζουν τη δυναμική προσαρμογή του οργανισμού (Grant, 2022; Teece, 2018).

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της ηγεσίας είναι ο προσδιορισμός του οράματος, της αποστολής και των αξιών του οργανισμού. Όπως υποστηρίζουν οι Hamel και Prahalad (1989), οι επιτυχημένοι οργανισμοί δεν αρκούνται στην προσαρμογή στις παρούσες συνθήκες, αλλά καθοδηγούνται από μια στρατηγική πρόθεση, δηλαδή ένα σαφές και φιλόδοξο όραμα για το μέλλον. Το όραμα λειτουργεί ως σημείο αναφοράς που κατευθύνει τις στρατηγικές επιλογές και εμπνέει τα μέλη του οργανισμού, ενώ οι αξίες διαμορφώνουν το πλαίσιο λήψης αποφάσεων και συμπεριφορών (Yukl, 2020).

Παράλληλα, οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής. Σύμφωνα με τον Kotter (1996), η επιτυχής υλοποίηση στρατηγικών αλλαγών προϋποθέτει τη δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας, την επικοινωνία του οράματος και την ενεργό κινητοποίηση των εργαζομένων. Σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας, η ηγεσία καλείται να μειώνει τις αντιστάσεις και να ενισχύει τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού προς τη νέα στρατηγική κατεύθυνση.

Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία αποκτά η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης και της οργανωσιακής μάθησης. Όπως επισημαίνει ο Senge (2006), οι οργανισμοί που λειτουργούν ως «οργανισμοί μάθησης» είναι σε θέση να καινοτομούν, να προσαρμόζονται ταχύτερα και να αξιοποιούν αποτελεσματικότερα τη γνώση που παράγεται στο εσωτερικό τους. Η ηγεσία, σε αυτό το πλαίσιο, καλείται να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την ανταλλαγή γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων σε όλα τα επίπεδα.

Ένας ακόμη κρίσιμος ρόλος της στρατηγικής ηγεσίας είναι η ενίσχυση της διατμηματικής συνεργασίας. Όπως υποστηρίζουν οι Eisenhardt και Martin (2000), η επίλυση σύνθετων στρατηγικών προβλημάτων απαιτεί τη συνδυασμένη αξιοποίηση διαφορετικών γνώσεων και ικανοτήτων. Ο ηγέτης λειτουργεί ως συντονιστής, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική επικοινωνία, τη συνεργασία και την ευθυγράμμιση των ομάδων προς τους στρατηγικούς στόχους.

Τέλος, η ανοιχτή και διαφανής επικοινωνία, σε συνδυασμό με την ορατή δέσμευση της ηγεσίας, αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής. Όπως υποστηρίζει ο Northouse (2021), η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία της ηγεσίας ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και συμβάλλουν στη διαμόρφωση ισχυρής οργανωσιακής συνοχής, ιδιαίτερα σε περιόδους αβεβαιότητας και μετασχηματισμού.

1.3 Στρατηγική διοίκηση και λήψη αποφάσεων

Η μελέτη της ηγεσίας έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πλήθους θεωρητικών προσεγγίσεων, οι οποίες επιχειρούν να εξηγήσουν τι καθιστά ένα άτομο αποτελεσματικό ηγέτη και πώς η ηγεσία επηρεάζει τη λειτουργία και την απόδοση των οργανισμών. Οι θεωρίες αυτές έχουν εξελιχθεί διαχρονικά, αντανakλώντας τις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον και στις αντιλήψεις για τον ρόλο της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού (Northouse, 2021).

Οι πρώτες προσεγγίσεις επικεντρώθηκαν στις θεωρίες των χαρακτηριστικών (trait theories), σύμφωνα με τις οποίες η ηγεσία απορρέει από έμφυτα προσωπικά γνωρίσματα, όπως η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα και η ευφυΐα. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή αμφισβητήθηκε, καθώς διαπιστώθηκε ότι τα χαρακτηριστικά από μόνα τους δεν επαρκούν για να εξηγήσουν την επιτυχία της ηγεσίας σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Yukl, 2020).

Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν οι συμπεριφορικές θεωρίες (behavioral theories), οι οποίες εστίασαν στις ενέργειες και στα στυλ συμπεριφοράς των ηγετών. Έρευνες, όπως αυτές του Πανεπιστημίου του Ohio και του Πανεπιστημίου του Michigan, κατέδειξαν ότι η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την ισορροπία μεταξύ προσανατολισμού προς το έργο και προσανατολισμού προς τους ανθρώπους (Robbins & Judge, 2017).

Ακολούθησαν οι θεωρίες της ενδεχομενικότητας (contingency theories), οι οποίες υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο «βέλτιστο» στυλ ηγεσίας, αλλά η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από το εκάστοτε πλαίσιο. Σύμφωνα με τον Fiedler (1967), η καταλληλότητα του ηγετικού στυλ συνδέεται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης, όπως οι σχέσεις ηγέτη-ομάδας και η δομή των καθηκόντων.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις θεωρίες της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία, όπως την περιγράφει ο Bass (1985), εστιάζει στην έμπνευση, στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στη δημιουργία κοινού οράματος, ενώ η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στην ανταλλαγή ανταμοιβών και στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων.

Τέλος, νεότερες προσεγγίσεις, όπως η ηγεσία υπηρεσίας (servant leadership) και η αυθεντική ηγεσία (authentic leadership), αναδεικνύουν τη σημασία της ηθικής, της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης στη σχέση ηγέτη και ακολούθων (Greenleaf, 1977; Avolio & Gardner, 2005). Οι θεωρίες αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για οργανισμούς που λειτουργούν σε αβέβαια και απαιτητικά περιβάλλοντα, καθώς ενισχύουν τη δέσμευση, την ανθεκτικότητα και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα.

1.4 Αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αυξημένη αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα, στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία και τη στρατηγική των οργανισμών. Η αβεβαιότητα προκύπτει από την αδυναμία ακριβούς πρόβλεψης μελλοντικών εξελίξεων, ενώ η πολυπλοκότητα συνδέεται με τον μεγάλο αριθμό αλληλεξαρτώμενων παραγόντων που διαμορφώνουν το περιβάλλον λήψης αποφάσεων. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση, οι θεσμικές μεταβολές και οι γεωπολιτικές εντάσεις συνθέτουν ένα δυναμικό πλαίσιο, στο οποίο οι παραδοσιακές διοικητικές προσεγγίσεις συχνά αποδεικνύονται ανεπαρκείς (Mintzberg, 1994).

Η αβεβαιότητα δεν αποτελεί ένα ενιαίο φαινόμενο, αλλά εκδηλώνεται σε διαφορετικά επίπεδα. Στρατηγική αβεβαιότητα προκύπτει όταν οι οργανισμοί δεν μπορούν να προβλέψουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών ή τις αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο, ενώ τεχνολογική αβεβαιότητα συνδέεται με τον ρυθμό και την κατεύθυνση της καινοτομίας. Παράλληλα, η οικονομική και γεωπολιτική αβεβαιότητα επηρεάζει τη σταθερότητα των αγορών και τη διαθεσιμότητα πόρων, δημιουργώντας πρόσθετες προκλήσεις για τη διοίκηση (Porter, 1985).

Η έννοια της πολυπλοκότητας αναφέρεται στην ύπαρξη μη γραμμικών σχέσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ των στοιχείων του περιβάλλοντος. Σε πολύπλοκα συστήματα, μικρές μεταβολές μπορούν να οδηγήσουν σε δυσανάλογες συνέπειες, καθιστώντας δύσκολη τη χρήση γραμμικών μοντέλων πρόβλεψης. Οι οργανισμοί λειτουργούν πλέον ως ανοικτά συστήματα, τα οποία επηρεάζονται διαρκώς από εξωτερικά ερεθίσματα και απαιτούν συνεχή προσαρμογή (Stacey, 1996).

Σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας αποτελεί κρίσιμη πρόκληση για τη στρατηγική διοίκηση. Η αποτελεσματική ηγεσία καλείται να αναπτύξει ικανότητες αντίληψης του περιβάλλοντος, να ενθαρρύνει τη συλλογική μάθηση και να υιοθετήσει ευέλικτες στρατηγικές που επιτρέπουν την ταχεία προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η έμφαση μετατοπίζεται από τον αυστηρό

μακροπρόθεσμο σχεδιασμό στη συνεχή αναθεώρηση και αναπροσαρμογή των στρατηγικών επιλογών (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Ιδιαίτερα σε κλάδους υψηλής στρατηγικής σημασίας, όπως ο ενεργειακός τομέας, η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα εντείνονται λόγω της έντονης ρυθμιστικής παρέμβασης, των περιβαλλοντικών δεσμεύσεων και των γεωπολιτικών εξελίξεων. Οι επιχειρήσεις του κλάδου καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, συχνά σε συνθήκες όπου οι βασικές παράμετροι του περιβάλλοντος μεταβάλλονται ταχύτερα από τον κύκλο ζωής των επενδύσεων.

Συνεπώς, η κατανόηση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας στο επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ανάλυση του ρόλου της ηγεσίας στη στρατηγική διοίκηση. Η ικανότητα των ηγετών να διαχειρίζονται αυτά τα φαινόμενα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα των οργανισμών να επιβιώνουν, να καινοτομούν και να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

1.5 Ηγεσία σε συνθήκες κρίσεων και αλλαγών

Οι κρίσεις και οι περίοδοι έντονων αλλαγών αποτελούν δοκιμασία για τις επιχειρήσεις και, κυρίως, για την ηγεσία τους. Οικονομικές κρίσεις, τεχνολογικές ανατροπές, υγειονομικές απειλές και γεωπολιτικές συγκρούσεις δημιουργούν καταστάσεις υψηλής πίεσης, όπου οι παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές συχνά αποδεικνύονται ανεπαρκείς. Σε τέτοιες συνθήκες, η ηγεσία καλείται να λειτουργήσει όχι μόνο ως μηχανισμός λήψης αποφάσεων, αλλά και ως παράγοντας σταθερότητας και καθοδήγησης του οργανισμού (Boin et al., 2017).

Η ηγεσία σε συνθήκες κρίσης χαρακτηρίζεται από την ανάγκη ταχείας αντίδρασης, αποτελεσματικής επικοινωνίας και διαχείρισης αβεβαιότητας. Οι ηγέτες οφείλουν να λαμβάνουν αποφάσεις με ελλιπή πληροφόρηση, περιορισμένο χρόνο και αυξημένο ρίσκο, διατηρώντας παράλληλα την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών. Η ικανότητα αυτή συνδέεται άμεσα με την ψυχραιμία, τη διορατικότητα και τη στρατηγική σκέψη της ηγεσίας (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009).

Σε περιόδους αλλαγών, η ηγεσία αποκτά και μετασχηματιστικό χαρακτήρα. Οι οργανισμοί καλούνται να αναθεωρήσουν καθιερωμένες πρακτικές, να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες και να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Η μετασχηματιστική ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία, καθώς εστιάζει στη

δημιουργία κοινού οράματος, στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και στην καλλιέργεια κουλτούρας αλλαγής και καινοτομίας (Bass & Riggio, 2006).

Παράλληλα, η ηγεσία σε συνθήκες κρίσης απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση των συναισθηματικών και ψυχολογικών παραμέτρων που επηρεάζουν τα μέλη του οργανισμού. Ο φόβος, η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα μπορούν να υπονομεύσουν την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας. Η διαφανής επικοινωνία, η σαφήνεια στους στόχους και η έμπρακτη υποστήριξη των εργαζομένων συμβάλλουν στη διατήρηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας και στη σταθεροποίηση της λειτουργίας του οργανισμού (Goleman, 1998).

Ιδιαίτερα στον ενεργειακό κλάδο, οι κρίσεις και οι αλλαγές αποκτούν διαρκή χαρακτήρα λόγω της έντονης ρυθμιστικής παρέμβασης, των γεωπολιτικών εξελίξεων και της ανάγκης μετάβασης σε βιώσιμες μορφές ενέργειας. Οι ηγέτες καλούνται να εξισορροπήσουν βραχυπρόθεσμες πιέσεις με μακροπρόθεσμες στρατηγικές επιλογές, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα των επενδύσεων και τη συμμόρφωση με θεσμικές απαιτήσεις.

Συνολικά, η ηγεσία σε συνθήκες κρίσεων και αλλαγών συνιστά κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης και εξέλιξης των οργανισμών. Η ικανότητα διαχείρισης αβεβαιότητας, η προσαρμοστικότητα και η μετασχηματιστική προσέγγιση της ηγεσίας καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το κατά πόσο οι κρίσεις θα λειτουργήσουν ως απειλή ή ως ευκαιρία για στρατηγική ανανέωση και ανάπτυξη. Με βάση τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι η κατανόηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής σε συνθήκες αβεβαιότητας απαιτεί ένα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο.

Για τον λόγο αυτό, στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η σχετική βιβλιογραφία και οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις που υποστηρίζουν την παρούσα έρευνα.

1.6 Σύνδεση ηγεσίας και στρατηγικής

Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής αποτελεί κεντρικό άξονα της σύγχρονης διοικητικής σκέψης, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των οργανισμών δεν υλοποιούνται σε κενό πλαίσιο, αλλά διαμορφώνονται και εφαρμόζονται μέσα από συγκεκριμένες ηγετικές πρακτικές. Η ηγεσία λειτουργεί ως ο συνδετικός κρίκος μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και οργανωσιακής δράσης, επηρεάζοντας τόσο τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων όσο και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί γίνονται αντιληπτοί και αποδεκτοί από τα μέλη του οργανισμού (Mintzberg, 1994).

Η στρατηγική, ως διαδικασία επιλογών με μακροπρόθεσμες συνέπειες, απαιτεί ηγεσία ικανή να ερμηνεύει το εξωτερικό περιβάλλον, να αξιολογεί εσωτερικές δυνατότητες και να κατευθύνει τον οργανισμό προς βιώσιμες κατευθύνσεις. Οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό προτεραιοτήτων, στη διάθεση πόρων και στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει τη στρατηγική υλοποίηση (Ireland & Hitt, 2005).

Στο πλαίσιο αυτό, η στρατηγική ηγεσία δεν περιορίζεται στη λήψη αποφάσεων σε ανώτατο επίπεδο, αλλά επεκτείνεται στη δημιουργία συνθηκών που επιτρέπουν τη συνεχή μάθηση και προσαρμογή. Οι ηγέτες καλούνται να καλλιεργούν κουλτούρα συμμετοχής και καινοτομίας, ενθαρρύνοντας τη συνεισφορά των στελεχών στη στρατηγική σκέψη. Η συλλογική αυτή διάσταση της στρατηγικής ενισχύει την ευελιξία και την ανθεκτικότητα του οργανισμού σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας (Yukl, 2013).

Παράλληλα, η ηγεσία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές επιλογές μεταφράζονται σε οργανωσιακή πράξη. Η αποτελεσματική επικοινωνία του στρατηγικού οράματος, η ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τους οργανωσιακούς και η ύπαρξη μηχανισμών παρακολούθησης και ανατροφοδότησης, αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους επιτυχούς στρατηγικής υλοποίησης. Χωρίς την ενεργό εμπλοκή της ηγεσίας, ακόμη και οι πλέον τεκμηριωμένες στρατηγικές ενδέχεται να παραμείνουν ανεφάρμοστες (Porter, 1985).

Ιδιαίτερα σε συνθήκες αυξημένης αβεβαιότητας, η σύνδεση ηγεσίας και στρατηγικής αποκτά δυναμικό χαρακτήρα. Οι ηγέτες δεν καλούνται απλώς να εφαρμόσουν προϋπάρχοντα σχέδια, αλλά να αναθεωρούν στρατηγικές επιλογές σε πραγματικό χρόνο, λαμβάνοντας υπόψη νέες πληροφορίες και μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ικανότητα αυτή συνδέεται με την έννοια των δυναμικών ικανοτήτων, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί επιτυγχάνουν διατηρήσιμο πλεονέκτημα όταν μπορούν να αναδιαμορφώνουν τους πόρους και τις στρατηγικές τους ανταποκρινόμενοι στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Συνοψίζοντας, η ηγεσία και η στρατηγική αποτελούν αλληλένδετες και αλληλοτροφοδοτούμενες έννοιες. Η ποιότητα της ηγεσίας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής, ενώ η στρατηγική παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο η ηγεσία ασκείται και αξιολογείται. Η κατανόηση της σχέσης αυτής είναι κρίσιμη για τη διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας σε κλάδους υψηλής πολυπλοκότητας, όπως ο ενεργειακός τομέας, που εξετάζεται στην παρούσα εργασία.

1.7 Σημασία της έρευνας

Η σημασία της παρούσας έρευνας προκύπτει από την ανάγκη κατανόησης του ρόλου της ηγεσίας στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών επιλογών σε συνθήκες αυξημένης αβεβαιότητας. Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ταχύτατες μεταβολές, τεχνολογικές ανατροπές και γεωπολιτικές εντάσεις, η ηγεσία δεν αποτελεί απλώς διοικητική λειτουργία, αλλά κρίσιμο μηχανισμό στρατηγικής καθοδήγησης και οργανωσιακής προσαρμογής (Mintzberg, 1994).

Η βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης έχει αναδείξει τη σημασία των στρατηγικών επιλογών για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των οργανισμών. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις η ανάλυση επικεντρώνεται στα εργαλεία και στα μοντέλα στρατηγικής, χωρίς να εξετάζει επαρκώς τον ρόλο της ηγεσίας ως παράγοντα που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα εργαλεία αυτά εφαρμόζονται στην πράξη. Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, εστιάζοντας στη σύνδεση θεωρίας και ηγετικής πρακτικής σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας (Barney, 1991).

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η μελέτη της ηγεσίας στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, έναν τομέα υψηλής στρατηγικής σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη, την ενεργειακή ασφάλεια και τη βιώσιμη μετάβαση. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται από έντονη ρυθμιστική παρέμβαση, μεγάλες επενδυτικές απαιτήσεις και μακροχρόνιο ορίζοντα απόδοσης, στοιχεία που καθιστούν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ιδιαίτερα σύνθετη. Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή διαχείριση των προκλήσεων αυτών και για τη μετατροπή της αβεβαιότητας σε ευκαιρία ανάπτυξης (Porter, 1985).

Σε ακαδημαϊκό επίπεδο, η έρευνα συμβάλλει στη διεύρυνση της υπάρχουσας γνώσης σχετικά με τη δυναμική σχέση μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής, ενσωματώνοντας θεωρητικές προσεγγίσεις από τη διοίκηση, τη στρατηγική σκέψη και τη θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων. Μέσα από τη συστηματική ανάλυση και τη μελέτη περίπτωσης, προσφέρεται ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κατανόησης της ηγεσίας σε συνθήκες αβεβαιότητας, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί σε μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της έρευνας δύνανται να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για στελέχη και διοικητικά όργανα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε δυναμικά και αβέβαια περιβάλλοντα. Η κατανόηση των ηγετικών παραμέτρων που επηρεάζουν τη στρατηγική λήψη αποφάσεων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της

διοικητικής πρακτικής, στην ενίσχυση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας και στη διαμόρφωση στρατηγικών με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Συνολικά, η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία επιχειρεί να αναδείξει τη σημασία της ηγεσίας ως κρίσιμου παράγοντα στρατηγικής επιτυχίας σε συνθήκες αβεβαιότητας, συνδυάζοντας θεωρητική τεκμηρίωση και εμπειρική ανάλυση. Η προσέγγιση αυτή καθιστά την έρευνα επίκαιρη, ουσιαστική και συναφή τόσο με τις σύγχρονες ακαδημαϊκές αναζητήσεις όσο και με τις ανάγκες της επιχειρησιακής πρακτικής.

1.8 Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε διακριτά κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν μια λογική και προοδευτική ανάπτυξη, με στόχο τη συστηματική προσέγγιση του ερευνητικού αντικειμένου και τη σαφή σύνδεση της θεωρίας με την εμπειρική ανάλυση.

Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται το γενικό πλαίσιο της έρευνας. Αναλύεται το ερευνητικό πρόβλημα, η σημασία της μελέτης, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και το θεωρητικό και εννοιολογικό υπόβαθρο που αφορά τη σχέση ηγεσίας και στρατηγικής σε συνθήκες αβεβαιότητας. Το κεφάλαιο αυτό θέτει τα θεμέλια για την ανάπτυξη της εργασίας και προσδιορίζει τη σκοπιμότητα της έρευνας.

Το Κεφάλαιο 2 επικεντρώνεται στη θεωρητική επισκόπηση της βιβλιογραφίας. Παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες ηγεσίας, οι προσεγγίσεις της στρατηγικής διοίκησης και οι έννοιες της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σύνδεση των θεωρητικών αυτών προσεγγίσεων με τον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας.

Στο Κεφάλαιο 3 αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας. Παρουσιάζεται ο ερευνητικός σχεδιασμός, οι μέθοδοι συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, καθώς και τα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης που αξιοποιούνται. Παράλληλα, εξετάζεται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μέσω των αναλύσεων PEST και SWOT, ενώ γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας.

Το Κεφάλαιο 4 εστιάζει στο ευρύτερο περιβάλλον και στις δομικές συνθήκες του κλάδου της ενεργειακής τεχνολογίας. Αναλύονται οι τάσεις της αγοράς, οι θεσμικές και ρυθμιστικές παράμετροι, καθώς και οι γεωπολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης του Ομίλου. Εξετάζονται η ιστορική εξέλιξη, η οργανωτική δομή, οι στρατηγικές επιλογές, οι επενδύσεις και ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία του Ομίλου διαχειρίζεται την αβεβαιότητα, τον ανταγωνισμό και τις γεωπολιτικές προκλήσεις.

Το Κεφάλαιο 6 αναλύει τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης σε συνδυασμό με το θεωρητικό πλαίσιο. Πραγματοποιείται σύνθεση των αποτελεσμάτων και αξιολόγηση της στρατηγικής και ηγετικής προσέγγισης του Ομίλου υπό το πρίσμα της σύγχρονης θεωρίας διοίκησης.

Στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, οι προτάσεις στρατηγικής και διοικητικής φύσεως, καθώς και οι προοπτικές για μελλοντική έρευνα. Το κεφάλαιο αυτό λειτουργεί ως συνολική αποτίμηση της εργασίας και αναδεικνύει τη συμβολή της στη θεωρία και την πράξη.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με τη βιβλιογραφία και τα παραρτήματα, στα οποία περιλαμβάνονται συμπληρωματικά στοιχεία, πίνακες και το ερευνητικό υλικό που υποστηρίζει την ανάλυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η έννοια της ηγεσίας στη σύγχρονη διοίκηση

Η ηγεσία αποτελεί μία από τις πλέον κεντρικές έννοιες στη θεωρία και την πρακτική της διοίκησης οργανισμών. Διαχρονικά, έχει απασχολήσει τόσο την ακαδημαϊκή έρευνα όσο και τη διοικητική πρακτική, καθώς συνδέεται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων, την καθοδήγηση ανθρώπινου δυναμικού και την επίτευξη οργανωσιακών στόχων.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η ηγεσία δεν αντιμετωπίζεται απλώς ως τυπική άσκηση εξουσίας ή διοικητικής θέσης, αλλά ως μια δυναμική διαδικασία επιρροής, μέσω της οποίας ο ηγέτης επηρεάζει τις αντιλήψεις, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει την ικανότητα διαμόρφωσης οράματος, την επικοινωνία στρατηγικών στόχων και τη δημιουργία συνθηκών συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Η μετάβαση από τα παραδοσιακά διοικητικά μοντέλα σε πιο ευέλικτες και συμμετοχικές μορφές οργάνωσης έχει αναδείξει την ανάγκη για ηγέτες με αυξημένη προσαρμοστικότητα και στρατηγική σκέψη. Σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ταχεία τεχνολογική εξέλιξη, παγκοσμιοποίηση και αβεβαιότητα, ο ρόλος της ηγεσίας επεκτείνεται πέρα από τον έλεγχο και τον συντονισμό, περιλαμβάνοντας τη διαχείριση αλλαγών και κρίσεων.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η ηγεσία σε κλάδους υψηλής πολυπλοκότητας, όπως ο κλάδος της ενεργειακής τεχνολογίας, όπου οι οργανισμοί καλούνται να λειτουργούν υπό αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο, έντονες επενδυτικές απαιτήσεις και γεωπολιτικές πιέσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική ικανότητα του οργανισμού να προβλέπει εξελίξεις, να αξιοποιεί ευκαιρίες και να περιορίζει κινδύνους.

Συνεπώς, η μελέτη της ηγεσίας δεν μπορεί να αποκοπεί από το ευρύτερο στρατηγικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός. Η σύγχρονη προσέγγιση αναγνωρίζει την ηγεσία ως κρίσιμο παράγοντα οργανωσιακής ανθεκτικότητας και μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας, ιδιαίτερα σε συνθήκες αβεβαιότητας.

2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

Η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας έχει εξελιχθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια του 20ού και του 21ου αιώνα, οδηγώντας στη διαμόρφωση πολλαπλών θεωρητικών προσεγγίσεων. Οι προσεγγίσεις αυτές αντανακλούν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των οργανισμών και τις αλλαγές στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτοί λειτουργούν.

Οι πρώιμες θεωρίες ηγεσίας επικεντρώνονταν κυρίως στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, θεωρώντας ότι η ηγετική ικανότητα αποτελεί έμφυτο γνώρισμα. Με την πάροδο του χρόνου, η έρευνα μετατοπίστηκε προς πιο σύνθετα μοντέλα, τα οποία λαμβάνουν υπόψη τη συμπεριφορά του ηγέτη, το πλαίσιο δράσης και τη δυναμική της σχέσης με τους υφισταμένους.

Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στη διαμόρφωση τριών βασικών κατηγοριών θεωριών ηγεσίας:

- α) τις θεωρίες χαρακτηριστικών,
- β) τις θεωρίες συμπεριφοράς, και
- γ) τις σύγχρονες ή ολοκληρωμένες προσεγγίσεις.

2.2.1 Θεωρίες χαρακτηριστικών (Trait Theories)

Οι θεωρίες χαρακτηριστικών αποτέλεσαν τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες κατανόησης της ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτές, οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν συγκεκριμένα έμφυτα χαρακτηριστικά, όπως αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα, ευφυΐα και ικανότητα επιρροής. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι η ηγεσία είναι αποτέλεσμα προσωπικών γνωρισμάτων που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες.

Παρά τη συμβολή τους στη θεμελίωση της έρευνας για την ηγεσία, οι θεωρίες χαρακτηριστικών δέχθηκαν έντονη κριτική, καθώς δεν κατόρθωσαν να εξηγήσουν επαρκώς γιατί άτομα με παρόμοια χαρακτηριστικά εμφανίζουν διαφορετική ηγετική αποτελεσματικότητα σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Η αδυναμία αυτή ανέδειξε τη σημασία του πλαισίου και οδήγησε στην ανάπτυξη εναλλακτικών θεωρητικών προσεγγίσεων.

Οι θεωρίες χαρακτηριστικών αποτέλεσαν τη βάση για τη συστηματική μελέτη της ηγεσίας, αν και η αδυναμία τους να εξηγήσουν τη διαφοροποίηση της ηγετικής αποτελεσματικότητας σε διαφορετικά περιβάλλοντα οδήγησε στη σταδιακή τους συμπλήρωση από νεότερες θεωρητικές προσεγγίσεις (Mintzberg, 1994).

2.2.2 Θεωρίες συμπεριφοράς (Behavioral Theories)

Οι θεωρίες συμπεριφοράς μετατόπισαν το ενδιαφέρον από τα έμφυτα χαρακτηριστικά στις συμπεριφορές και τα στυλ ηγεσίας. Η βασική τους παραδοχή είναι ότι η ηγεσία δεν είναι απαραίτητα έμφυτη, αλλά μπορεί να διδαχθεί και να αναπτυχθεί μέσω της εκμάθησης συγκεκριμένων συμπεριφορών.

Στο πλαίσιο αυτό, η έρευνα επικεντρώθηκε στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αλληλοεπιδρούν με τους υφισταμένους τους και λαμβάνουν αποφάσεις. Διακρίθηκαν διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το laissez-faire, τα οποία επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό την απόδοση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Παρότι οι θεωρίες συμπεριφοράς προσέφεραν πρακτική αξία, δεν κατόρθωσαν να απαντήσουν πλήρως στο ερώτημα ποιο στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικότερο σε κάθε περίπτωση. Η διαπίστωση αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη πιο ευέλικτων και προσαρμοστικών θεωρητικών μοντέλων.

Οι θεωρίες συμπεριφοράς συνέβαλαν ουσιαστικά στη μετατόπιση της έμφασης από τα έμφυτα χαρακτηριστικά στις παρατηρήσιμες ηγετικές πρακτικές, υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί και να αναπτυχθεί μέσω της εμπειρίας και της εκπαίδευσης (Wheelen & Hunger, 2012).

2.2.3 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας

Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας ενσωματώνουν τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και τις συμπεριφορές του ηγέτη, δίνοντας έμφαση στο περιβάλλον, στις σχέσεις και στη διαδικασία επιρροής. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται θεωρίες όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία και η ηγεσία βάσει καταστάσεων.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτούν οι θεωρίες που αναγνωρίζουν την ηγεσία ως δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Οι προσεγγίσεις αυτές θεωρούν τον ηγέτη όχι μόνο ως φορέα εξουσίας, αλλά ως καταλύτη αλλαγής, καινοτομίας και στρατηγικής ευθυγράμμισης.

Οι σύγχρονες θεωρίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την ανάλυση οργανισμών που λειτουργούν σε περιβάλλοντα υψηλής αβεβαιότητας, όπως ο ενεργειακός κλάδος. Η ανάγκη για ευελιξία, ταχεία λήψη αποφάσεων και διαχείριση πολύπλοκων εξωτερικών πιέσεων, καθιστά τις σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας ιδιαίτερα επίκαιρες και λειτουργικές.

2.2.4 Κριτική και περιορισμοί των βασικών θεωριών ηγεσίας

Παρά τη σημαντική συμβολή των θεωριών ηγεσίας στη διαμόρφωση της σύγχρονης διοικητικής σκέψης, καμία θεωρητική προσέγγιση δεν μπορεί να θεωρηθεί απόλυτα επαρκής ή καθολικά εφαρμόσιμη. Η επιστημονική βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι οι θεωρίες ηγεσίας αναπτύχθηκαν σε διαφορετικά ιστορικά, κοινωνικά και οργανωσιακά πλαίσια, γεγονός που επηρεάζει τόσο τη χρησιμότητα όσο και τους περιορισμούς τους.

Οι θεωρίες χαρακτηριστικών, αν και αποτέλεσαν τη βάση για τη συστηματική μελέτη της ηγεσίας, δέχθηκαν έντονη κριτική λόγω της αδυναμίας τους να εξηγήσουν τη διαφοροποίηση της ηγετικής αποτελεσματικότητας σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Η προσέγγιση αυτή αγνοεί τον ρόλο του πλαισίου, της οργανωσιακής κουλτούρας και των δυναμικών αλληλεπιδράσεων, περιορίζοντας την ερμηνευτική της ισχύ. Επιπλέον, η έμφαση στα έμφυτα χαρακτηριστικά δημιουργεί την εντύπωση ότι η ηγεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί ή να καλλιεργηθεί, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα σύγχρονα δεδομένα της διοικητικής πρακτικής.

Αντίστοιχα, οι θεωρίες συμπεριφοράς, παρότι συνέβαλαν ουσιαστικά στην κατανόηση των ηγετικών πρακτικών, αντιμετωπίζουν περιορισμούς ως προς τη γενίκευση των ευρημάτων τους. Η υπόθεση ότι συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικά ανεξαρτήτως πλαισίου αποδείχθηκε ανεπαρκής, καθώς η αποτελεσματικότητα των ηγετικών συμπεριφορών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, τη φύση των εργασιών και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας επιχειρούν να καλύψουν τα παραπάνω κενά, ωστόσο και αυτές δεν στερούνται περιορισμών. Η μετασχηματιστική ηγεσία, για παράδειγμα, έχει κατηγορηθεί για υπερβολική έμφαση στον ρόλο του ηγέτη και για ενδεχόμενη υποτίμηση των θεσμικών και οργανωσιακών περιορισμών. Παράλληλα, η εφαρμογή της απαιτεί υψηλό επίπεδο ωριμότητας και εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού, προϋποθέσεις που δεν είναι πάντοτε δεδομένες.

Συνεπώς, η κριτική προσέγγιση των θεωριών ηγεσίας καθίσταται αναγκαία για την κατανόηση των ορίων και των δυνατοτήτων τους. Η αναγνώριση των περιορισμών αυτών επιτρέπει την πιο ρεαλιστική και ευέλικτη εφαρμογή των θεωρητικών μοντέλων στην πράξη, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα αυξημένης αβεβαιότητας.

2.2.5 Ηγεσία και πολιτισμικό πλαίσιο

Η άσκηση της ηγεσίας δεν πραγματοποιείται σε πολιτισμικό κενό, αλλά επηρεάζεται άμεσα από τις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς και τις κοινωνικές αντιλήψεις που επικρατούν σε κάθε οργανωσιακό και εθνικό πλαίσιο. Η πολιτισμική διάσταση της ηγεσίας έχει αναδειχθεί ως κρίσιμος παράγοντας για την κατανόηση των διαφορών στην ηγετική συμπεριφορά και στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Σε πολυεθνικούς και διεθνώς δραστηριοποιούμενους οργανισμούς, οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν πολιτισμικές διαφοροποιήσεις που επηρεάζουν την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η αποδοχή της εξουσίας, ο βαθμός συλλογικότητας και η στάση απέναντι στην αβεβαιότητα διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών πλαισίων, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή και ασκείται η ηγεσία.

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει πολιτισμική ευαισθησία και ικανότητα προσαρμογής. Οι ηγέτες που αγνοούν τις πολιτισμικές παραμέτρους ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στη διατήρηση της οργανωσιακής συνοχής. Αντίθετα, η κατανόηση και αξιοποίηση των πολιτισμικών διαφορών μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, η πολιτισμική διάσταση αποκτά ιδιαίτερη σημασία λόγω της διεθνούς φύσης των επενδύσεων και της συνεργασίας με κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς από διαφορετικές χώρες. Η ηγεσία καλείται να ισορροπήσει μεταξύ παγκόσμιων στρατηγικών στόχων και τοπικών πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την κοινωνική αποδοχή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

2.2.6 Ηγεσία σε ρυθμιζόμενους και υψηλής αβεβαιότητας κλάδους

Η άσκηση της ηγεσίας σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο και υψηλό βαθμό αβεβαιότητας παρουσιάζει ιδιαίτερες προκλήσεις. Οι ηγέτες καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις σε περιβάλλοντα όπου οι κανόνες μεταβάλλονται

συχνά και οι στρατηγικές επιλογές επηρεάζονται από πολιτικές, θεσμικές και γεωπολιτικές παραμέτρους.

Σε τέτοιους κλάδους, η ηγεσία δεν περιορίζεται στη διαχείριση της καθημερινής λειτουργίας, αλλά επεκτείνεται στη στρατηγική ερμηνεία του θεσμικού περιβάλλοντος και στη διαχείριση του ρίσκου. Η ικανότητα πρόβλεψης ρυθμιστικών αλλαγών και η έγκαιρη προσαρμογή της στρατηγικής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

Ο ενεργειακός κλάδος αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ρυθμιζόμενου περιβάλλοντος υψηλής αβεβαιότητας. Οι επιχειρήσεις του τομέα καλούνται να λειτουργούν υπό αυστηρές περιβαλλοντικές δεσμεύσεις, μεταβαλλόμενες ενεργειακές πολιτικές και έντονες γεωπολιτικές πιέσεις. Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση αυτών των προκλήσεων, εξασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο χωρίς να υπονομεύεται η στρατηγική ευελιξία.

Η αποτελεσματική ηγεσία σε τέτοιες συνθήκες προϋποθέτει συνδυασμό αναλυτικής σκέψης, στρατηγικής διορατικότητας και ικανότητας διαχείρισης αβεβαιότητας. Οι ηγέτες καλούνται να λειτουργούν ως διαμεσολαβητές μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού.

2.3 Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία

Η διάκριση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες και επιδραστικές προσεγγίσεις στη σύγχρονη θεωρία της ηγεσίας. Οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας δεν θεωρούνται αμοιβαία αποκλειόμενες, αλλά συχνά συνυπάρχουν και αλληλοσυμπληρώνονται στο πλαίσιο της οργανωσιακής λειτουργίας, ανάλογα με το περιβάλλον, τους στόχους και τις συνθήκες υπό τις οποίες λαμβάνονται οι διοικητικές αποφάσεις.

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε μια λογική ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Ο ηγέτης καθορίζει σαφώς τους στόχους, τους ρόλους και τις προσδοκίες, ενώ η επίτευξη των στόχων συνδέεται με ανταμοιβές ή κυρώσεις. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στη σταθερότητα, στον έλεγχο και στη συμμόρφωση με καθορισμένες διαδικασίες. Σε οργανωσιακά περιβάλλοντα όπου απαιτείται τυποποίηση, ακρίβεια και περιορισμός του ρίσκου, η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Ωστόσο, η συναλλακτική ηγεσία παρουσιάζει περιορισμούς, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ταχεία αλλαγή και αυξημένη αβεβαιότητα. Η

έμφαση στη βραχυπρόθεσμη απόδοση και στη συμμόρφωση μπορεί να περιορίσει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, η σχέση ηγέτη-υφισταμένων παραμένει κυρίως εργαλειακή, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τη μακροπρόθεσμη δέσμευση και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει στη βαθύτερη παρακίνηση και στην έμπνευση των εργαζομένων. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δεν περιορίζεται στη διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών, αλλά επιδιώκει τη διαμόρφωση κοινού οράματος και την ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Μέσω της επικοινωνίας, της εμπιστοσύνης και της ενδυνάμωσης, ο ηγέτης κινητοποιεί τα μέλη του οργανισμού να υπερβούν τις ατομικές τους προσδοκίες και να συμβάλουν ενεργά στη συλλογική επιτυχία.

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται στενά με την καινοτομία και την οργανωσιακή αλλαγή. Σε περιβάλλοντα αυξημένης αβεβαιότητας, όπου οι παραδοσιακές πρακτικές δεν επαρκούν, ο ρόλος του ηγέτη ως φορέα αλλαγής καθίσταται κρίσιμος. Η ικανότητα δημιουργίας νοήματος, η καλλιέργεια κουλτούρας μάθησης και η ενθάρρυνση της ανάληψης ελεγχόμενου ρίσκου αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής προσέγγισης.

Παρά τα πλεονεκτήματά της, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι απαλλαγμένη από περιορισμούς. Η υπερβολική έμφαση στο όραμα και στην έμπνευση μπορεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, να οδηγήσει σε έλλειψη δομής και ελέγχου. Επιπλέον, η αποτελεσματική εφαρμογή της απαιτεί υψηλό επίπεδο ωριμότητας τόσο από την πλευρά του ηγέτη όσο και από την πλευρά των εργαζομένων, καθώς και οργανωσιακό περιβάλλον που ευνοεί τη συμμετοχή και την εμπιστοσύνη.

Για τον λόγο αυτό, η σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν υιοθετούν αποκλειστικά μία μορφή ηγεσίας, αλλά συνδυάζουν στοιχεία τόσο της συναλλακτικής όσο και της μετασχηματιστικής προσέγγισης. Ο συνδυασμός αυτός επιτρέπει τη διατήρηση της λειτουργικής σταθερότητας, ενώ παράλληλα υποστηρίζει τη στρατηγική αλλαγή και την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, η ανάγκη για αυτόν τον συνδυασμό καθίσταται ιδιαίτερα εμφανής. Από τη μία πλευρά, οι επιχειρήσεις του κλάδου λειτουργούν σε αυστηρά ρυθμιζόμενο περιβάλλον, όπου η συμμόρφωση με θεσμικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις είναι απαραίτητη. Από την άλλη πλευρά, η ενεργειακή

μετάβαση, η ψηφιοποίηση και η ανάγκη για βιώσιμες λύσεις απαιτούν ηγεσία ικανή να υποστηρίξει την καινοτομία και τον στρατηγικό μετασχηματισμό.

Η συναλλακτική ηγεσία συμβάλλει στη διασφάλιση της ασφάλειας, της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικής λειτουργίας των ενεργειακών συστημάτων, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη μακροπρόθεσμη στρατηγική προσαρμογή και την ανταγωνιστικότητα. Η ισορροπία μεταξύ των δύο μορφών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τις επιχειρήσεις του κλάδου, ιδιαίτερα σε περιόδους έντονων αλλαγών και κρίσεων.

Συνοψίζοντας, η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία προσφέρουν συμπληρωματικά εργαλεία κατανόησης και άσκησης της ηγεσίας στη σύγχρονη διοίκηση. Η επιλογή και ο συνδυασμός των κατάλληλων ηγετικών πρακτικών εξαρτάται από το οργανωσιακό πλαίσιο, το επίπεδο αβεβαιότητας και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η κατανόηση αυτής της διάκρισης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάλυση της ηγεσίας σε κλάδους υψηλής πολυπλοκότητας, όπως ο κλάδος της ενεργειακής τεχνολογίας, που εξετάζεται στην παρούσα εργασία.

2.4 Ηγεσία και στρατηγική λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας

Η στρατηγική λήψη αποφάσεων αποτελεί μία από τις πλέον κρίσιμες λειτουργίες της διοίκησης, καθώς καθορίζει τη μακροπρόθεσμη πορεία, τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστική θέση των οργανισμών. Σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και προβλεψιμότητα, οι αποφάσεις μπορούν να βασιστούν σε σχετικά ασφαλή δεδομένα και γραμμικά μοντέλα ανάλυσης. Ωστόσο, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα αποτελούν κυρίαρχα χαρακτηριστικά, η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων καθίσταται ιδιαίτερα απαιτητική.

Η αβεβαιότητα περιορίζει τη δυνατότητα πρόβλεψης μελλοντικών εξελίξεων και αυξάνει τον κίνδυνο λανθασμένων εκτιμήσεων. Οι ηγέτες καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις με ελλιπή ή ασαφή πληροφόρηση, συχνά υπό συνθήκες πίεσης χρόνου και έντονων εξωτερικών επιδράσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία δεν λειτουργεί απλώς ως εκτελεστικός μηχανισμός, αλλά ως παράγοντας ερμηνείας, κατεύθυνσης και νοηματοδότησης της στρατηγικής δράσης του οργανισμού.

Η σύγχρονη θεωρία της στρατηγικής αναγνωρίζει ότι η λήψη αποφάσεων υπό αβεβαιότητα δεν μπορεί να βασιστεί αποκλειστικά σε ορθολογικά μοντέλα. Παράγοντες

όπως οι γνωστικές προκαταλήψεις, η εμπειρία του ηγέτη, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι σχέσεις εξουσίας επηρεάζουν ουσιαστικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η έννοια της περιορισμένης ορθολογικότητας υπογραμμίζει ότι οι ηγέτες λειτουργούν εντός πλαισίων περιορισμένης πληροφόρησης και γνωστικών δυνατοτήτων, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη ευέλικτων και προσαρμοστικών στρατηγικών.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση του στρατηγικού ρίσκου. Σε συνθήκες αβεβαιότητας, οι αποφάσεις ενδέχεται να έχουν μη αναστρέψιμες συνέπειες, ιδίως όταν αφορούν μεγάλες επενδύσεις ή δομικές αλλαγές στον οργανισμό. Οι ηγέτες καλούνται να σταθμίσουν εναλλακτικά σενάρια, να αξιολογήσουν πιθανές επιπτώσεις και να επιλέξουν στρατηγικές που διατηρούν τη βιωσιμότητα του οργανισμού ακόμη και σε δυσμενείς εξελίξεις.

Η στρατηγική ευελιξία αναδεικνύεται ως κρίσιμη ικανότητα σε αυτό το πλαίσιο. Αντί για άκαμπτα και μακροπρόθεσμα σχέδια, οι οργανισμοί υιοθετούν στρατηγικές που επιτρέπουν τη συνεχή αναθεώρηση και προσαρμογή. Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία τέτοιων μηχανισμών, ενθαρρύνοντας τη συλλογική μάθηση, την ανταλλαγή πληροφοριών και την ανοιχτή επικοινωνία εντός του οργανισμού.

Παράλληλα, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία διαχειρίζεται την οργανωσιακή αβεβαιότητα και το ανθρώπινο δυναμικό. Ο φόβος, η ανασφάλεια και η αντίσταση στην αλλαγή μπορούν να υπονομεύσουν την αποτελεσματικότητα ακόμη και των πλέον τεκμηριωμένων στρατηγικών επιλογών. Η διαφανής επικοινωνία, η σαφής διατύπωση των στόχων και η εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμβάλλουν στη μείωση της αβεβαιότητας και στην ενίσχυση της οργανωσιακής συνοχής.

Σε κλάδους υψηλής στρατηγικής σημασίας, όπως ο κλάδος της ενεργειακής τεχνολογίας, η στρατηγική λήψη αποφάσεων υπό αβεβαιότητα αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Οι επιχειρήσεις καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις με μακροχρόνιο ορίζοντα απόδοσης, σε περιβάλλον έντονης ρυθμιστικής παρέμβασης και γεωπολιτικής αστάθειας. Η ηγεσία καλείται να συνδυάσει οικονομικά, τεχνολογικά και περιβαλλοντικά κριτήρια, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με θεσμικές απαιτήσεις χωρίς να περιορίζεται η στρατηγική καινοτομία.

Η ικανότητα της ηγεσίας να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις μεταβολές του περιβάλλοντος και να ενσωματώνει τις νέες πληροφορίες στη στρατηγική διαδικασία

αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Η ανάπτυξη μηχανισμών στρατηγικής πληροφόρησης και ανάλυσης σεναρίων επιτρέπει στους ηγέτες να προετοιμάζονται για εναλλακτικές εξελίξεις και να μειώνουν τον βαθμό αβεβαιότητας των αποφάσεών τους.

Συνοψίζοντας, η σχέση μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής λήψης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας αποτελεί θεμελιώδη άξονα της σύγχρονης διοικητικής σκέψης. Η αποτελεσματική ηγεσία δεν εξαλείφει την αβεβαιότητα, αλλά τη διαχειρίζεται, μετατρέποντάς την σε παράγοντα στρατηγικής μάθησης και προσαρμογής. Η κατανόηση αυτής της σχέσης είναι κρίσιμη για την ανάλυση των στρατηγικών επιλογών των επιχειρήσεων του ενεργειακού κλάδου, που εξετάζονται στα επόμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας.

2.5 Ηγεσία, καινοτομία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας

Στο πλαίσιο των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, και ειδικότερα των ερωτημάτων **A** και **B**, κρίνεται αναγκαία η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας, καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας καλούνται να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας, έντονου ανταγωνισμού και διαρκώς μεταβαλλόμενων θεσμικών και τεχνολογικών συνθηκών. Σε αυτό το πλαίσιο, η καινοτομία δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά προϋπόθεση βιωσιμότητας και ανάπτυξης.

Η στρατηγική, όπως έχει ήδη αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, δεν περιορίζεται σε έναν μεμονωμένο τρόπο δράσης, αλλά συχνά διαμορφώνεται ως **συνδυασμός στρατηγικών επιλογών**, οι οποίες προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Το γεγονός αυτό σχετίζεται άμεσα με το ερευνητικό ερώτημα **A**, το οποίο διερευνά κατά πόσο οι επιχειρήσεις υιοθετούν συγκεκριμένη στρατηγική ή συνδυασμό στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων τους. Στον ενεργειακό κλάδο, η απάντηση στο ερώτημα αυτό συνδέεται άμεσα με την ικανότητα των ηγετών να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες για καινοτομία και να τις ενσωματώνουν στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Η καινοτομία μπορεί να εκδηλωθεί σε πολλαπλά επίπεδα, όπως στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, στη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών, στην αναδιάρθρωση του επιχειρηματικού μοντέλου ή ακόμη και στον επαναπροσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο δημιουργείται και προσφέρεται αξία στον πελάτη. Η επιλογή και ο συνδυασμός αυτών των μορφών καινοτομίας δεν είναι ουδέτερη διαδικασία, αλλά

επηρεάζεται καθοριστικά από τη φιλοσοφία και το στυλ ηγεσίας που επικρατεί στον οργανισμό.

Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής, που αποτελεί τον πυρήνα του ερευνητικού ερωτήματος **Β**, γίνεται ιδιαίτερα εμφανής όταν εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση και υποστήριξη της καινοτομίας. Οι ηγέτες δεν λειτουργούν απλώς ως διαχειριστές πόρων, αλλά ως βασικοί φορείς στρατηγικής κατεύθυνσης και οργανωσιακής κουλτούρας. Μέσω των αποφάσεων, των κινήτρων και των προτύπων συμπεριφοράς που προωθούν, επηρεάζουν άμεσα το κατά πόσο η καινοτομία ενθαρρύνεται ή αποθαρρύνεται στο εσωτερικό του οργανισμού.

Στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, η καινοτομία συνδέεται συχνά με υψηλό επίπεδο επενδυτικού ρίσκου και μακροχρόνιο ορίζοντα απόδοσης. Οι αποφάσεις για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, τα έξυπνα δίκτυα ή οι ψηφιακές λύσεις διαχείρισης ενέργειας, απαιτούν ηγεσία ικανή να συνδυάζει τη στρατηγική διορατικότητα με την ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία λειτουργεί ως καταλύτης που επιτρέπει τη μετάβαση από την απλή προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς στη δημιουργία νέων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον ενεργειακό κλάδο δεν προκύπτει αποκλειστικά από το κόστος ή την τεχνολογική υπεροχή, αλλά και από την ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει, να προσαρμόζεται και να καινοτομεί ταχύτερα από τους ανταγωνιστές του. Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση αυτής της ικανότητας, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι και ικανότητες, καθώς και τον βαθμό στον οποίο ενισχύεται η συνεργασία και η ανταλλαγή γνώσης εντός του οργανισμού.

Η υιοθέτηση στρατηγικών καινοτομίας συνδέεται επίσης με την έννοια του συνδυασμού στρατηγικών, όπως εξετάζεται στο ερευνητικό ερώτημα **Α**. Οι επιχειρήσεις του ενεργειακού κλάδου συχνά εφαρμόζουν ταυτόχρονα στρατηγικές ανάπτυξης, διαφοροποίησης και σταθερότητας, προσαρμόζοντάς τις στις εκάστοτε συνθήκες αβεβαιότητας. Η επιτυχής εφαρμογή ενός τέτοιου συνδυασμού προϋποθέτει ηγεσία ικανή να συντονίζει αντικρουόμενους στόχους και να λαμβάνει αποφάσεις που εξυπηρετούν τόσο τη βραχυπρόθεσμη σταθερότητα όσο και τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα.

Επιπλέον, η καινοτομία στον ενεργειακό κλάδο συνδέεται στενά με ζητήματα βιωσιμότητας και κοινωνικής αποδοχής. Οι ηγέτες καλούνται να ενσωματώνουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια στη στρατηγική τους, αναγνωρίζοντας ότι το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν περιορίζεται πλέον σε οικονομικούς δείκτες, αλλά επεκτείνεται στη συνολική αξία που δημιουργεί ο οργανισμός για την κοινωνία. Η στρατηγική επιλογή της καινοτομίας, επομένως, δεν αποτελεί μόνο απάντηση στις πιέσεις της αγοράς, αλλά και έκφραση της ηγετικής αντίληψης για τον ρόλο της επιχείρησης στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον.

Συνοψίζοντας, η ανάλυση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας, καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συμβάλλει ουσιαστικά στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων **A** και **B** της παρούσας μελέτης. Η ηγεσία αναδεικνύεται ως ο κρίσιμος συνδετικός κρίκος μεταξύ στρατηγικής επιλογής και οργανωσιακής πράξης, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις του ενεργειακού κλάδου διαμορφώνουν και υλοποιούν στρατηγικές καινοτομίας σε συνθήκες αβεβαιότητας.

2.6 Συστημική ηγεσία και εφαρμογή της στις επιχειρήσεις του κλάδου της ενεργειακής τεχνολογίας

Στο πλαίσιο των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, το ερώτημα Δ εστιάζει στη διερεύνηση της εφαρμογής της συστημικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις του κλάδου της ενεργειακής τεχνολογίας. Η συστημική ηγεσία αποτελεί μία σύγχρονη και πρωτοποριακή προσέγγιση στον χώρο της διοίκησης, η οποία επιχειρεί να υπερβεί τα παραδοσιακά, γραμμικά μοντέλα ηγεσίας, λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα και τη δυναμική αλληλεπίδραση των επιμέρους στοιχείων ενός οργανισμού.

Η βασική αρχή της συστημικής ηγεσίας είναι ότι οι οργανισμοί δεν λειτουργούν ως απομονωμένα σύνολα, αλλά ως ανοικτά και σύνθετα συστήματα, τα οποία αλληλοεπιδρούν συνεχώς με το εξωτερικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία δεν περιορίζεται στον ρόλο ενός μεμονωμένου προσώπου ή μιας ιεραρχικής θέσης, αλλά αναπτύσσεται μέσα από τις σχέσεις, τις διαδικασίες και τις δομές που διαμορφώνουν τη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Η συστημική προσέγγιση αναγνωρίζει ότι οι αποφάσεις και οι ενέργειες σε ένα μέρος του οργανισμού μπορούν να έχουν απρόβλεπτες και μη γραμμικές επιπτώσεις σε άλλα μέρη. Για τον λόγο αυτό, ο ρόλος της ηγεσίας μετατοπίζεται από τον άμεσο έλεγχο προς τη διαμόρφωση συνθηκών που ευνοούν τη συνεργασία, τη μάθηση και την προσαρμογή. Οι ηγέτες λειτουργούν ως συντονιστές και διευκολυντές, ενισχύοντας τη ροή της πληροφορίας και την κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων εντός του οργανισμού.

Στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, η συστημική ηγεσία αποκτά ιδιαίτερη σημασία λόγω της πολυπλοκότητας των τεχνολογικών, ρυθμιστικών και γεωπολιτικών παραμέτρων που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι ενεργειακοί οργανισμοί καλούνται να διαχειριστούν δίκτυα παραγωγής και διανομής, επενδύσεις μεγάλης κλίμακας, αυστηρά θεσμικά πλαίσια και αυξανόμενες περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι γραμμικές μορφές ηγεσίας αποδεικνύονται συχνά ανεπαρκείς για την αντιμετώπιση των σύνθετων προκλήσεων.

Η εφαρμογή της συστημικής ηγεσίας στον ενεργειακό κλάδο προϋποθέτει την αναγνώριση της αλληλεξάρτησης μεταξύ στρατηγικής, οργανωσιακής δομής και ανθρώπινου δυναμικού. Οι ηγέτες καλούνται να κατανοήσουν ότι η επιτυχία των στρατηγικών επιλογών δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τον σχεδιασμό τους, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο αυτές υλοποιούνται μέσα από τα επιμέρους υποσυστήματα του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση στόχων, διαδικασιών και αξιών αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος.

Ιδιαίτερη έμφαση στη συστημική ηγεσία δίνεται στη συλλογική λήψη αποφάσεων και στη συμμετοχή πολλαπλών επιπέδων διοίκησης. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά από τα ανώτατα στελέχη, η συστημική προσέγγιση ενθαρρύνει την αξιοποίηση της γνώσης και της εμπειρίας που υπάρχει σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η πρακτική αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στον ενεργειακό κλάδο, όπου οι τεχνικές και επιχειρησιακές αποφάσεις απαιτούν εξειδικευμένη γνώση και διεπιστημονική συνεργασία.

Η συστημική ηγεσία συνδέεται επίσης στενά με την ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει και να προσαρμόζεται. Σε περιβάλλοντα αυξημένης αβεβαιότητας, όπως αυτά που χαρακτηρίζουν τον σύγχρονο ενεργειακό κλάδο, η μάθηση δεν αποτελεί δευτερεύουσα λειτουργία, αλλά βασικό μηχανισμό επιβίωσης. Οι ηγέτες καλούνται να δημιουργούν κουλτούρα συνεχούς αναστοχασμού και βελτίωσης, επιτρέποντας στον οργανισμό να αντλεί διδάγματα από την εμπειρία και να προσαρμόζει τη στρατηγική του ανάλογα με τις εξελίξεις.

Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό της συστημικής ηγεσίας είναι η έμφαση στη διαχείριση των σχέσεων με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Οι επιχειρήσεις του ενεργειακού κλάδου λειτουργούν σε στενή αλληλεπίδραση με κρατικούς φορείς, ρυθμιστικές αρχές, τοπικές κοινωνίες και διεθνείς οργανισμούς. Η συστημική ηγεσία αναγνωρίζει ότι οι σχέσεις αυτές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του ευρύτερου

συστήματος μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός και επηρεάζουν άμεσα τη στρατηγική του πορεία.

Στο πλαίσιο του ερευνητικού ερωτήματος Δ, καθίσταται σαφές ότι η συστημική ηγεσία δεν αποτελεί απλώς θεωρητική κατασκευή, αλλά προσφέρει ένα λειτουργικό πλαίσιο κατανόησης και άσκησης της ηγεσίας σε σύνθετα και αβέβαια περιβάλλοντα. Η εφαρμογή της στις επιχειρήσεις της ενεργειακής τεχνολογίας μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της στρατηγικής συνοχής, στη μείωση των δυσλειτουργιών και στην ενίσχυση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.

Συνοψίζοντας, η συστημική ηγεσία αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα κατάλληλη προσέγγιση για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας, όπως ο κλάδος της ενεργειακής τεχνολογίας. Η ανάλυση αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στην απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος Δ, προετοιμάζοντας το έδαφος για τη μελέτη της εφαρμογής της συστημικής ηγεσίας στην εξεταζόμενη μελέτη περίπτωσης των επόμενων κεφαλαίων.

2.7 Σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης

Το παρόν κεφάλαιο επιδίωξε τη συστηματική ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου της παρούσας διπλωματικής εργασίας, με στόχο τη στέρεη επιστημονική τεκμηρίωση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν εξ αρχής. Η ανάλυση των εννοιών της ηγεσίας, της στρατηγικής και της αβεβαιότητας, καθώς και η εμβάθυνση σε σύγχρονες προσεγγίσεις, όπως η μετασχηματιστική και η συστημική ηγεσία, δεν πραγματοποιήθηκαν αποσπασματικά, αλλά εντάχθηκαν σε ένα ενιαίο και συνεκτικό θεωρητικό πλαίσιο που υποστηρίζει τη συνολική ερευνητική λογική της μελέτης.

Σε σχέση με το ερευνητικό ερώτημα Α, το οποίο διερευνά αν οι επιχειρήσεις υιοθετούν μία συγκεκριμένη στρατηγική ή έναν συνδυασμό στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων τους, η θεωρητική ανάλυση ανέδειξε ότι η στρατηγική στις σύγχρονες επιχειρήσεις δεν αποτελεί στατική ή μονοδιάστατη έννοια. Αντίθετα, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί, και ιδίως εκείνοι που λειτουργούν σε περιβάλλοντα αυξημένης αβεβαιότητας, όπως ο κλάδος της ενεργειακής τεχνολογίας, τείνουν να εφαρμόζουν συνδυασμούς στρατηγικών επιλογών, προσαρμόζοντάς τες στις εκάστοτε συνθήκες του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος. Η έννοια αυτή αποτελεί βασικό άξονα για την ερμηνεία των στρατηγικών αποφάσεων που θα εξεταστούν στα επόμενα κεφάλαια.

Το ερευνητικό ερώτημα Β, που αφορά τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής, διατρέχει οριζόντια το σύνολο του θεωρητικού πλαισίου. Από την ανάλυση των θεωριών ηγεσίας και των μοντέλων στρατηγικής διοίκησης προκύπτει ότι η στρατηγική δεν μπορεί να αποσυνδεθεί από την ηγεσία που τη σχεδιάζει και την υλοποιεί. Η ηγεσία επηρεάζει καθοριστικά τόσο τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων όσο και την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις επιλεγμένες στρατηγικές. Η σύνδεση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας, όπου η ποιότητα της ηγεσίας λειτουργεί ως παράγοντας σταθερότητας και κατεύθυνσης.

Αναφορικά με το ερευνητικό ερώτημα Γ, το οποίο εξετάζει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας σε έναν σύγχρονο και επιτυχημένο οργανισμό του κλάδου της ενεργειακής τεχνολογίας, το θεωρητικό πλαίσιο ανέδειξε τη σημασία σύγχρονων ηγετικών προσεγγίσεων που υπερβαίνουν τα παραδοσιακά, γραμμικά μοντέλα διοίκησης. Η μετασχηματιστική ηγεσία, η έμφαση στη συμμετοχή, η διαχείριση της αβεβαιότητας και η ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης αναγνωρίζονται ως κρίσιμα χαρακτηριστικά για την επιτυχία των επιχειρήσεων του κλάδου. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης που ακολουθεί.

Τέλος, το ερευνητικό ερώτημα Δ, το οποίο αφορά την εφαρμογή της συστημικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις της ενεργειακής τεχνολογίας, αποτέλεσε κεντρικό άξονα της ανάλυσης της ενότητας 2.6. Η συστημική ηγεσία αναδείχθηκε ως προσέγγιση ιδιαίτερα κατάλληλη για οργανισμούς που λειτουργούν σε σύνθετα και δυναμικά περιβάλλοντα, όπου οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τεχνολογικών, θεσμικών και ανθρώπινων παραγόντων είναι έντονες. Η θεωρητική προσέγγιση κατέδειξε ότι η συστημική ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός ενίσχυσης της στρατηγικής συνοχής και της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.

Συνολικά, το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας παρέχει τα απαραίτητα εννοιολογικά και αναλυτικά εργαλεία για την ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων που θα παρουσιαστούν στα επόμενα κεφάλαια. Η σύνδεση της θεωρίας με τα ερευνητικά ερωτήματα διασφαλίζει τη συνοχή και τη μεθοδολογική εγκυρότητα της μελέτης, ενώ παράλληλα δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων και προτάσεων στρατηγικού χαρακτήρα για τις επιχειρήσεις του κλάδου της ενεργειακής τεχνολογίας.

2.8 Σύνοψη Κεφαλαίου 2

Το παρόν κεφάλαιο ανέπτυξε το θεωρητικό πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας, εστιάζοντας στις βασικές έννοιες της ηγεσίας, της στρατηγικής και της αβεβαιότητας, καθώς και στη μεταξύ τους αλληλεπίδραση στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η ανάλυση οργανώθηκε με τρόπο που να υποστηρίζει άμεσα τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης και να δημιουργεί ένα συνεκτικό υπόβαθρο για την εμπειρική διερεύνηση που ακολουθεί.

Αρχικά, παρουσιάστηκαν οι κλασικές και σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, αναδεικνύοντας την εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης από τα παραδοσιακά, γραμμικά μοντέλα προς πιο δυναμικές και προσαρμοστικές προσεγγίσεις. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη μετασχηματιστική και στη συναλλακτική ηγεσία, οι οποίες εξετάστηκαν ως συμπληρωματικά εργαλεία διοίκησης, ικανά να υποστηρίξουν τόσο τη λειτουργική σταθερότητα όσο και τη στρατηγική αλλαγή. Η ανάλυση αυτή συνέβαλε στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής, απαντώντας στο **ερευνητικό ερώτημα Β**.

Στη συνέχεια, διερευνήθηκε ο ρόλος της ηγεσίας στη στρατηγική λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας. Αναδείχθηκε ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργούν σε περιβάλλοντα περιορισμένης προβλεψιμότητας, όπου οι αποφάσεις δεν μπορούν να βασίζονται αποκλειστικά σε ορθολογικά και γραμμικά μοντέλα. Η ηγεσία παρουσιάστηκε ως καθοριστικός παράγοντας διαχείρισης του στρατηγικού ρίσκου και ενίσχυσης της οργανωσιακής ευελιξίας, στοιχείο που συνδέεται άμεσα με το **ερευνητικό ερώτημα Α**, σχετικά με την υιοθέτηση συγκεκριμένης στρατηγικής ή συνδυασμού στρατηγικών από τις επιχειρήσεις.

Επιπλέον, το κεφάλαιο ανέδειξε τη σημασία της καινοτομίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, εξετάζοντας τον ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών επιλογών που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της ενεργειακής μετάβασης, της τεχνολογικής εξέλιξης και της βιωσιμότητας. Η ανάλυση αυτή δημιούργησε το θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση του τρόπου άσκησης της ηγεσίας σε έναν σύγχρονο και επιτυχημένο οργανισμό του κλάδου, προετοιμάζοντας την απάντηση στο **ερευνητικό ερώτημα Γ**.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στη συστημική ηγεσία, η οποία εξετάστηκε ως κατάλληλη προσέγγιση για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σύνθετα και δυναμικά περιβάλλοντα, όπως ο κλάδος της ενεργειακής τεχνολογίας. Η συστημική ηγεσία παρουσιάστηκε ως πλαίσιο που λαμβάνει υπόψη τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ

στρατηγικής, οργανωσιακής δομής, ανθρώπινου δυναμικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, συμβάλλοντας στη βελτίωση της στρατηγικής συνοχής και της οργανωσιακής ανθεκτικότητας. Με τον τρόπο αυτό, το κεφάλαιο απάντησε στο **ερευνητικό ερώτημα Δ**, αναδεικνύοντας τη δυνατότητα εφαρμογής της συστημικής ηγεσίας στον εξεταζόμενο κλάδο.

Συνολικά, το Κεφάλαιο 2 παρείχε ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό θεωρητικό πλαίσιο που συνδέει την ηγεσία με τη στρατηγική και την αβεβαιότητα, εστιάζοντας στις ιδιαίτερες συνθήκες του κλάδου της ενεργειακής τεχνολογίας. Η σύνδεση των θεωρητικών εννοιών με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης διασφαλίζει τη μεθοδολογική συνοχή της εργασίας και δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάλυση της εμπειρικής μελέτης περίπτωσης και την εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων στα επόμενα κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Στρατηγική Ανάλυση Περιβάλλοντος και Πλαίσιο Προσέγγισης

3.1 Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 3

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στην ανάλυση του στρατηγικού περιβάλλοντος του εξεταζόμενου Ομίλου, με σκοπό την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική του κατεύθυνση, τη λειτουργική του αποτελεσματικότητα και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του. Η ανάλυση του περιβάλλοντος αποτελεί θεμελιώδες στάδιο της στρατηγικής διοίκησης, καθώς επιτρέπει τη συστηματική αποτύπωση των ευκαιριών και των απειλών που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και των δυνατοτήτων και αδυναμιών που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Johnson, Scholes & Whittington, 2020; Grant, 2022).

Στην παρούσα εργασία, η ανάλυση πραγματοποιείται σε επίπεδο Ομίλου επιχειρήσεων, δεδομένου ότι ο εξεταζόμενος οργανισμός λειτουργεί με ενιαίο στρατηγικό προσανατολισμό και κεντρική διοίκηση, ενώ οι επιμέρους θυγατρικές εταιρείες υλοποιούν τη στρατηγική σε λειτουργικό επίπεδο. Η προσέγγιση αυτή είναι σύμφωνη με τη θεωρία της εταιρικής στρατηγικής, σύμφωνα με την οποία η ανάλυση πρέπει να γίνεται στο επίπεδο όπου λαμβάνονται οι βασικές στρατηγικές αποφάσεις (Porter, 1985; Johnson et al., 2020).

Για την επίτευξη των στόχων του κεφαλαίου αξιοποιούνται καθιερωμένα στρατηγικά εργαλεία, όπως η ανάλυση PEST για το εξωτερικό περιβάλλον και η ανάλυση SWOT, η οποία συνδυάζει στοιχεία του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Όπως επισημαίνει ο Grant (2022), τα εργαλεία αυτά επιτρέπουν μια δομημένη και συγκρίσιμη αποτύπωση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης, διευκολύνοντας τον εντοπισμό κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και πιθανών στρατηγικών επιλογών.

3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, με τη μορφή μελέτης περίπτωσης (case study), καθώς επιδιώκει την εις βάθος κατανόηση της στρατηγικής και της ηγεσίας ενός Ομίλου επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας. Η μελέτη περίπτωσης θεωρείται κατάλληλη όταν το ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη διερεύνηση σύνθετων φαινομένων μέσα στο πραγματικό τους πλαίσιο (Yin, 2018).

Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου επιτρέπει τη συστηματική ανάλυση των στρατηγικών πρακτικών, των διοικητικών διαδικασιών και της οργανωσιακής κουλτούρας του Ομίλου, λαμβάνοντας υπόψη το ευρύτερο επιχειρησιακό και θεσμικό περιβάλλον στο οποίο αυτός λειτουργεί. Σύμφωνα με τον Eisenhardt (1989), η μελέτη περίπτωσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την ανάπτυξη και εμβάθυνση θεωρητικών εννοιών σε δυναμικά και αβέβαια περιβάλλοντα.

Για τη συλλογή των δεδομένων αξιοποιήθηκαν δευτερογενείς πηγές, όπως εταιρικές ανακοινώσεις, ετήσιες εκθέσεις, επίσημες ιστοσελίδες, κλαδικές μελέτες και θεσμικές εκθέσεις, καθώς και ένα δομημένο ερωτηματολόγιο στρατηγικής ανάλυσης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο αποτύπωσης της στρατηγικής και της ηγετικής προσέγγισης του Ομίλου. Η χρήση πολλαπλών πηγών δεδομένων ενισχύει την εγκυρότητα της έρευνας μέσω της τριγωνποίησης (triangulation) (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με βάση θεματική ανάλυση και συγκριτική αξιολόγηση των ευρημάτων σε σχέση με τη διεθνή βιβλιογραφία περί στρατηγικής και ηγεσίας. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη συστηματική σύνδεση της εμπειρικής παρατήρησης με τα θεωρητικά μοντέλα (Creswell, 2014).

Τέλος, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε ζητήματα δεοντολογίας και αξιοπιστίας. Ο Όμιλος παρουσιάζεται ανώνυμα, προκειμένου να διασφαλιστεί η εμπιστευτικότητα, ενώ τα δεδομένα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Η διαφάνεια της μεθοδολογίας και η σαφής περιγραφή των διαδικασιών συλλογής και ανάλυσης δεδομένων ενισχύουν την αξιοπιστία και την επαναληψιμότητα της έρευνας (Yin, 2018; Saunders et al., 2019).

3.3 Agile στρατηγική και στρατηγική ηγεσία στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας

Ο κλάδος της ενεργειακής τεχνολογίας χαρακτηρίζεται από υψηλή πολυπλοκότητα, έντονη ρυθμιστική πίεση και ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, γεγονός που καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση ευέλικτων και προσαρμοστικών στρατηγικών προσεγγίσεων. Όπως επισημαίνει ο Teece (2018), σε τέτοια περιβάλλοντα οι οργανισμοί οφείλουν να αναπτύσσουν δυναμικές ικανότητες, ώστε να μπορούν να αναγνωρίζουν εγκαίρως τις μεταβολές και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους πορεία.

Η έννοια της agile στρατηγικής αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να λαμβάνει ταχύτατες αποφάσεις, να πειραματίζεται με νέες επιχειρηματικές πρακτικές και

να αναπροσαρμόζει συνεχώς το επιχειρηματικό του μοντέλο. Σύμφωνα με τους Doz και Kosonen (2010), η στρατηγική ευελιξία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας σε κλάδους υψηλής αβεβαιότητας, καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες πριν αυτές γίνουν προσβάσιμες στους ανταγωνιστές.

Στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, η agile στρατηγική συνδέεται άμεσα με την υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών, όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, τα συστήματα αποθήκευσης και τα ψηφιακά ενεργειακά δίκτυα. Όπως υπογραμμίζει ο Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας (IEA, 2022), η ενεργειακή μετάβαση απαιτεί από τις επιχειρήσεις όχι μόνο τεχνολογική καινοτομία, αλλά και οργανωσιακή ευελιξία.

Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Οι ηγέτες καλούνται να διαμορφώνουν κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία, την ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου και τη διαρκή μάθηση. Όπως επισημαίνουν οι Hamel και Prahalad (1989), οι οργανισμοί που καθοδηγούνται από σαφή στρατηγική πρόθεση είναι περισσότερο ικανοί να μετατρέπουν τις αβεβαιότητες σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παράλληλα, η agile στρατηγική προϋποθέτει αποκεντρωμένες δομές λήψης αποφάσεων και διατμηματική συνεργασία. Σύμφωνα με τον Mintzberg (1994), η στρατηγική διαμορφώνεται συχνά μέσα από αναδυόμενες πρωτοβουλίες που προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού, γεγονός που καθιστά την ενδυνάμωση των ομάδων κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής ηγεσίας.

Συνολικά, στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, η agile στρατηγική και η στρατηγική ηγεσία συνιστούν συμπληρωματικές έννοιες. Η ικανότητα ταχείας προσαρμογής, σε συνδυασμό με σαφή στρατηγική κατεύθυνση και ηγετική καθοδήγηση, επιτρέπει στους Ομίλους να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά την αβεβαιότητα και να διατηρούν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.4 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων στην παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία πραγματοποιείται με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων, οι οποίες θεωρούνται κατάλληλες για τη μελέτη σύνθετων οργανωσιακών και στρατηγικών φαινομένων. Δεδομένου ότι η έρευνα βασίζεται σε μελέτη περίπτωσης και σε δευτερογενή δεδομένα, η ανάλυση δεν στοχεύει στη στατιστική γενίκευση, αλλά στην εις βάθος ερμηνεία προτύπων, σχέσεων και στρατηγικών πρακτικών που σχετίζονται με την ηγεσία και τη διαχείριση της αβεβαιότητας (Creswell, 2014; Yin, 2018).

Κεντρική μέθοδος ανάλυσης αποτελεί η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου (qualitative content analysis), μέσω της οποίας τα δεδομένα οργανώνονται, κατηγοριοποιούνται και ερμηνεύονται βάσει θεματικών ενοτήτων. Οι θεματικές αυτές προκύπτουν τόσο από το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας όσο και από τα εμπειρικά δεδομένα του Ομίλου και του κλάδου της ενεργειακής τεχνολογίας. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει τη συστηματική σύνδεση θεωρητικών εννοιών με την οργανωσιακή πρακτική (Bryman, 2016; Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Παράλληλα, εφαρμόζονται καθιερωμένα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης και επιτρέπουν τη σφαιρική αξιολόγηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, αξιοποιούνται η ανάλυση PEST για το μακροπεριβάλλον, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος με έμφαση στους πόρους και τις ικανότητες, καθώς και η ανάλυση SWOT ως εργαλείο σύνθεσης των ευρημάτων.

Η ανάλυση PEST χρησιμοποιείται για την αποτύπωση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη στρατηγική των επιχειρήσεων στον ενεργειακό κλάδο. Μέσω της ανάλυσης αυτής, αναδεικνύονται κρίσιμες εξωτερικές τάσεις και συνθήκες που διαμορφώνουν το πλαίσιο λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Johnson, Scholes & Whittington, 2020).

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των διαθέσιμων πόρων, των ικανοτήτων και των οργανωσιακών διαδικασιών του Ομίλου. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζονται στοιχεία όπως η τεχνογνωσία, το ανθρώπινο δυναμικό, οι οργανωσιακές δομές και τα συστήματα διοίκησης, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Resource-Based View), σύμφωνα με την οποία η στρατηγική υπεροχή προκύπτει από την αποτελεσματική αξιοποίηση εσωτερικών δυνατοτήτων (Barney, 1991; Helfat et al., 2007).

Η ανάλυση SWOT λειτουργεί ως συνθετικό εργαλείο, συνδυάζοντας τα ευρήματα του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Μέσω της εξέτασης των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών, καθίσταται δυνατή η συνολική αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης του Ομίλου και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη μελλοντική στρατηγική του κατεύθυνση (Gürel & Tat, 2017).

Η συνδυαστική χρήση ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου και εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης ενισχύει τη μεθοδολογική συνοχή της έρευνας και επιτρέπει τη

σφαιρική προσέγγιση του ερευνητικού αντικειμένου, λειτουργώντας ως γέφυρα μεταξύ του θεωρητικού πλαισίου και της εμπειρικής ανάλυσης που ακολουθεί.

3.5 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST Analysis)

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί θεμελιώδες στάδιο της στρατηγικής διοίκησης, καθώς επιτρέπει την κατανόηση των παραγόντων που βρίσκονται εκτός του άμεσου ελέγχου της επιχείρησης, αλλά επηρεάζουν καθοριστικά τη λειτουργία, τη στρατηγική κατεύθυνση και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της. Όπως επισημαίνουν οι Johnson, Scholes και Whittington (2020), η ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον εντοπισμό τόσο των στρατηγικών ευκαιριών όσο και των απειλών που διαμορφώνουν τις επιλογές των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται μέσω της μεθόδου PEST, η οποία εξετάζει συστηματικά τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν το μακροπεριβάλλον. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την ολιστική κατανόηση των δυνάμεων που διαμορφώνουν το πλαίσιο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και συμβάλλει στην ανάπτυξη προσαρμοστικών και ανθεκτικών στρατηγικών (Grant, 2022).

Ο κλάδος της ενεργειακής τεχνολογίας χαρακτηρίζεται από έντονη ρυθμιστική παρέμβαση, υψηλή γεωπολιτική σημασία και ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις. Οι κυβερνητικές πολιτικές για την ενεργειακή μετάβαση, η κλιματική αλλαγή, οι διεθνείς γεωπολιτικές εντάσεις και οι διακυμάνσεις στις τιμές των ενεργειακών πόρων διαμορφώνουν ένα ιδιαίτερα ασταθές και απαιτητικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Όπως επισημαίνει ο Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας (IEA, 2022), η παγκόσμια ενεργειακή μετάβαση προς καθαρότερες μορφές ενέργειας δημιουργεί τόσο σημαντικές επενδυτικές ευκαιρίες όσο και αυξημένους στρατηγικούς κινδύνους.

Στο πολιτικό και ρυθμιστικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις της ενεργειακής τεχνολογίας επηρεάζονται από εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, την ενίσχυση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και τη ρύθμιση των ενεργειακών αγορών. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2020) έχει θέσει φιλόδοξους στόχους για την κλιματική ουδετερότητα, γεγονός που επηρεάζει άμεσα τη στρατηγική κατεύθυνση των ενεργειακών επιχειρήσεων.

Σε οικονομικό επίπεδο, παράγοντες όπως οι επενδυτικές ροές, τα επιτόκια, το κόστος κεφαλαίου και η γενικότερη μακροοικονομική σταθερότητα επηρεάζουν τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να υλοποιούν μεγάλης κλίμακας έργα ενεργειακής υποδομής. Η αυξανόμενη ζήτηση για πράσινες επενδύσεις και βιώσιμα έργα δημιουργεί νέες ευκαιρίες χρηματοδότησης, αλλά και αυξημένο ανταγωνισμό (OECD, 2021).

Οι κοινωνικοί παράγοντες σχετίζονται με την αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των πολιτών, τη ζήτηση για καθαρή ενέργεια και την κοινωνική αποδοχή των ενεργειακών έργων. Η πίεση από καταναλωτές, τοπικές κοινωνίες και μη κυβερνητικούς οργανισμούς ωθεί τις επιχειρήσεις να υιοθετούν πιο υπεύθυνες και διαφανείς πρακτικές (IEA, 2022).

Τέλος, οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η ανάπτυξη συστημάτων αποθήκευσης ενέργειας, τα έξυπνα δίκτυα και η ψηφιοποίηση των ενεργειακών υποδομών, μετασχηματίζουν ριζικά τον κλάδο. Όπως επισημαίνει ο Teece (2018), οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να αξιοποιούν γρήγορα τις νέες τεχνολογίες αποκτούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ασταθή περιβάλλοντα.

Συνολικά, η ανάλυση PEST αναδεικνύει ότι το εξωτερικό περιβάλλον του Ομίλου χαρακτηρίζεται από έντονη αβεβαιότητα αλλά και σημαντικές ευκαιρίες. Η συστηματική κατανόηση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων επιτρέπει στη διοίκηση να διαμορφώνει στρατηγικές που είναι όχι μόνο προσαρμοστικές, αλλά και προσανατολισμένες στη μακροχρόνια βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα.

3.5.1 Πολιτικοί παράγοντες (Political)

Οι πολιτικοί παράγοντες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων στον ενεργειακό κλάδο. Η ενεργειακή πολιτική σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο επηρεάζει άμεσα τις επενδυτικές αποφάσεις, το θεσμικό πλαίσιο, τα κίνητρα και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η προώθηση της ενεργειακής μετάβασης και της απανθρακοποίησης της οικονομίας αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα. Πρωτοβουλίες όπως η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία και οι πολιτικές για την κλιματική ουδετερότητα έως το 2050, διαμορφώνουν ένα αυστηρό αλλά ταυτόχρονα ευκαιριακό πλαίσιο για τις επιχειρήσεις του ενεργειακού τομέα. Οι πολιτικές αυτές μεταφράζονται σε κανονισμούς, οδηγίες, μηχανισμούς στήριξης και χρηματοδοτικά εργαλεία, τα οποία επηρεάζουν τη στρατηγική κατεύθυνση των οργανισμών (European Commission, 2020).

Σε εθνικό επίπεδο, οι πολιτικές αποφάσεις που αφορούν τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, την ενεργειακή αποθήκευση και το ενεργειακό μείγμα επηρεάζουν τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα της αγοράς. Οι συχνές μεταβολές στο θεσμικό πλαίσιο, οι καθυστερήσεις στις αδειοδοτήσεις και οι αλλαγές στα καθεστώτα ενίσχυσης, μπορούν να αυξήσουν την αβεβαιότητα και να επηρεάσουν αρνητικά τις επενδυτικές πρωτοβουλίες. Σε αυτό το περιβάλλον, η ύπαρξη στρατηγικής διορατικότητας και αποτελεσματικής ηγεσίας καθίσταται κρίσιμη για τη διαχείριση του πολιτικού κινδύνου.

3.5.2 Οικονομικοί παράγοντες (Economic)

Οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη λειτουργία και τη στρατηγική των επιχειρήσεων στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας. Το κόστος κεφαλαίου, οι τιμές της ενέργειας, η πρόσβαση σε χρηματοδότηση και η γενικότερη οικονομική συγκυρία, αποτελούν κρίσιμες μεταβλητές για τη βιωσιμότητα των ενεργειακών έργων.

Η ανάπτυξη έργων ενεργειακής τεχνολογίας, ιδιαίτερα στον τομέα των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και της αποθήκευσης, απαιτεί υψηλές αρχικές επενδύσεις και μακροχρόνιο ορίζοντα απόδοσης. Ως εκ τούτου, οι διακυμάνσεις στις διεθνείς αγορές ενέργειας, οι αυξήσεις των επιτοκίων και οι οικονομικές κρίσεις μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επενδυτική δραστηριότητα. Παράλληλα, τα ευρωπαϊκά και εθνικά χρηματοδοτικά προγράμματα λειτουργούν ως αντισταθμιστικός παράγοντας, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων (IEA, 2022).

Η πρόσφατη ενεργειακή κρίση ανέδειξε την ευπάθεια των οικονομιών στις διακυμάνσεις των τιμών της ενέργειας και ενίσχυσε τη σημασία της ενεργειακής αυτάρκειας. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύξουν στρατηγικές που λαμβάνουν υπόψη τόσο τις βραχυπρόθεσμες οικονομικές πιέσεις, όσο και τις μακροπρόθεσμες επενδυτικές ευκαιρίες.

3.5.3 Κοινωνικοί παράγοντες (Social)

Οι κοινωνικοί παράγοντες σχετίζονται με τις αξίες, τις στάσεις και τις προσδοκίες της κοινωνίας απέναντι στην ενέργεια και το περιβάλλον. Η αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και η ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη, επηρεάζουν ουσιαστικά τη στρατηγική των επιχειρήσεων στον ενεργειακό κλάδο.

Η κοινωνική αποδοχή των ενεργειακών έργων, ιδιαίτερα των έργων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Ζητήματα όπως η

περιβαλλοντική προστασία, η αισθητική αλλοίωση του τοπίου και η συμμετοχή των τοπικών κοινωνιών στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση επενδύσεων. Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν κοινωνικές παραμέτρους στη στρατηγική τους, ενισχύουν τη φήμη τους και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους.

Παράλληλα, ζητήματα όπως η ενεργειακή φτώχεια και η δίκαιη μετάβαση αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Οι κοινωνικές πιέσεις οδηγούν τις επιχειρήσεις να υιοθετούν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και να συμβάλλουν ενεργά στη βιώσιμη ανάπτυξη.

3.5.4 Τεχνολογικοί παράγοντες (Technological)

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αποτελούν βασικό μοχλό μετασχηματισμού στον ενεργειακό κλάδο. Η ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, η πρόοδος στα συστήματα αποθήκευσης ενέργειας και η ψηφιοποίηση των ενεργειακών υποδομών, μεταβάλλουν ριζικά τον τρόπο παραγωγής και διαχείρισης της ενέργειας.

Η υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών μπορεί να προσφέρει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μειώνοντας το κόστος και αυξάνοντας την αποδοτικότητα. Ωστόσο, η ταχύτητα των τεχνολογικών εξελίξεων δημιουργεί και προκλήσεις, καθώς απαιτεί συνεχή επένδυση σε έρευνα, ανάπτυξη και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύξουν στρατηγικές ευελιξίας, ώστε να προσαρμόζονται σε ένα περιβάλλον έντονου τεχνολογικού ανταγωνισμού.

3.6 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επικεντρώνεται στους πόρους, τις ικανότητες και τις οργανωσιακές διαδικασίες του Ομίλου, οι οποίες καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική του κατεύθυνση και τη δυνατότητα επίτευξης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αντίθεση με το εξωτερικό περιβάλλον, το εσωτερικό περιβάλλον βρίσκεται υπό τον άμεσο ή έμμεσο έλεγχο της διοίκησης και, ως εκ τούτου, μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο στρατηγικού σχεδιασμού και παρεμβάσεων (Grant, 2022).

Στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποσκοπεί στον εντοπισμό των στοιχείων εκείνων που ενισχύουν ή περιορίζουν την ικανότητα του Ομίλου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός δυναμικού και αβέβαιου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η κατανόηση των εσωτερικών

δυνατοτήτων επιτρέπει στη διοίκηση να ευθυγραμμίσει τους διαθέσιμους πόρους με τους στρατηγικούς στόχους και να διαμορφώσει ρεαλιστικές και βιώσιμες στρατηγικές επιλογές (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Resource-Based View), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν μια επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι πολύτιμες, σπάνιες, δύσκολα αντιγράψιμες και οργανωσιακά αξιοποιήσιμες (VRIO framework). Στην περίπτωση ενός Ομίλου ενεργειακής τεχνολογίας, τέτοιοι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία σε προηγμένες ενεργειακές λύσεις, την εμπειρία στη διαχείριση μεγάλων έργων υποδομής, το ανθρώπινο δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης και τα συστήματα καινοτομίας και έρευνας και ανάπτυξης (Barney & Hesterly, 2019).

Πέραν των στατικών πόρων, ιδιαίτερη σημασία αποκτούν οι δυναμικές ικανότητες, δηλαδή η ικανότητα του Ομίλου να ανανεώνει, να ανασυνδυάζει και να αναπτύσσει τους πόρους του προκειμένου να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι δυναμικές ικανότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα ανίχνευσης ευκαιριών και απειλών, τη λήψη έγκαιρων στρατηγικών αποφάσεων και την αποτελεσματική υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Helfat et al., 2007).

Στο πλαίσιο του εξεταζόμενου Ομίλου, οι δυναμικές ικανότητες σχετίζονται με την ικανότητα ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών, την ευελιξία στη διαχείριση έργων, καθώς και τη δυνατότητα προσαρμογής στις ρυθμιστικές και αγοραστικές μεταβολές του ενεργειακού τομέα. Η στρατηγική ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και αξιοποίηση αυτών των ικανοτήτων, καθώς μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας, των μηχανισμών λήψης αποφάσεων και της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για συνεχή ανανέωση και καινοτομία.

Συνολικά, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει την κατανόηση των βασικών πηγών στρατηγικής ισχύος του Ομίλου και αποτελεί το θεμέλιο για τη σύνδεση των εσωτερικών δυνατοτήτων με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αυτές θα συντεθούν στην ανάλυση SWOT που ακολουθεί.

3.6.1 Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης

Κεντρικό θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Resource-Based View – RBV), σύμφωνα με την οποία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προκύπτει από την κατοχή

και την αποτελεσματική αξιοποίηση πόρων που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, δύσκολα αντιγράψιμοι και μη υποκαταστάσιμοι (Barney, 1991).

Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να διακριθούν σε υλικούς, άυλους και ανθρώπινους. Οι υλικοί πόροι περιλαμβάνουν τις τεχνολογικές υποδομές, τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις και τα χρηματοοικονομικά μέσα που υποστηρίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, οι υποδομές υψηλής τεχνολογίας και ο εξειδικευμένος εξοπλισμός, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, καθώς συνδέονται άμεσα με την αποδοτικότητα, την αξιοπιστία και την ασφάλεια των ενεργειακών έργων.

Οι άυλοι πόροι περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία, τη φήμη, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, την οργανωσιακή κουλτούρα και τα συστήματα διοίκησης. Ιδιαίτερα στον ενεργειακό κλάδο, η συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία στη διαχείριση σύνθετων έργων μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό στρατηγικό πλεονέκτημα. Η οργανωσιακή κουλτούρα και οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, τη στάση απέναντι στην καινοτομία και την ικανότητα προσαρμογής σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν έναν από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Το επίπεδο κατάρτισης, οι δεξιότητες, η εμπειρία και η στρατηγική σκέψη του ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει και να υλοποιεί στρατηγικές επιλογές. Σε κλάδους έντασης γνώσης, όπως η ενεργειακή τεχνολογία, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο συνδέεται άμεσα με τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα.

3.6.2 Οργανωσιακή δομή και εσωτερικές διαδικασίες

Η οργανωσιακή δομή και οι εσωτερικές διαδικασίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης αξιοποιούνται στην πράξη. Η ύπαρξη σαφούς καταμερισμού αρμοδιοτήτων, αποτελεσματικών μηχανισμών συντονισμού και διαδικασιών λήψης αποφάσεων, συμβάλλει στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης και στη μείωση των λειτουργικών κινδύνων.

Στον ενεργειακό κλάδο, όπου τα έργα χαρακτηρίζονται από υψηλή πολυπλοκότητα, μακροχρόνιο ορίζοντα και αυξημένες απαιτήσεις συμμόρφωσης με κανονισμούς, η οργανωσιακή ευελιξία αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν δομές ικανές να υποστηρίξουν τη διατμηματική συνεργασία και τη διαχείριση

έργων, είναι σε θέση να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις εξωτερικές πιέσεις και στις τεχνολογικές εξελίξεις.

3.6.3 Δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η σύνθεση των πόρων, των ικανοτήτων και των οργανωσιακών διαδικασιών οδηγεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν προκύπτει από την απλή κατοχή μεμονωμένων πόρων, αλλά από τον τρόπο με τον οποίο αυτοί συνδυάζονται και αξιοποιούνται στο πλαίσιο μιας συνεκτικής στρατηγικής.

Σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης, οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να ευθυγραμμίσουν τους εσωτερικούς τους πόρους με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι περισσότερο ανθεκτικές σε περιόδους αβεβαιότητας και κρίσεων (Grant, 2019). Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει την αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης, τα οποία θα αποτελέσουν τη βάση για τη σύνθεση της ανάλυσης SWOT στο επόμενο στάδιο της εργασίας.

3.7 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα από τα πλέον διαδεδομένα και χρήσιμα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, καθώς επιτρέπει τη συστηματική σύνθεση των ευρημάτων που προκύπτουν από την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μέσω της εξέτασης των Δυνατών Σημείων (Strengths), των Αδυναμιών (Weaknesses), των Ευκαιριών (Opportunities) και των Απειλών (Threats), καθίσταται δυνατή η συνολική αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού και η υποστήριξη της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Gürel & Tat, 2017; Johnson, Scholes & Whittington, 2020).

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, η ανάλυση SWOT λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της ανάλυσης του μακροπεριβάλλοντος (PEST) και της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μια ολοκληρωμένη αποτύπωση των στρατηγικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα του Ομίλου στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας.

Δυνατά σημεία (Strengths)

Τα δυνατά σημεία αναφέρονται στους εσωτερικούς πόρους, ικανότητες και οργανωσιακές πρακτικές που προσδίδουν στον Όμιλο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, τέτοια πλεονεκτήματα

περιλαμβάνουν την εξειδικευμένη τεχνογνωσία, την εμπειρία στη διαχείριση σύνθετων ενεργειακών έργων, την πρόσβαση σε προηγμένες τεχνολογικές υποδομές και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Barney, 1991; Grant, 2022).

Η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία, τη διατμηματική συνεργασία και τη στρατηγική σκέψη ενισχύει την ικανότητα του Ομίλου να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Επιπλέον, η συστηματική επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D) λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός διαφοροποίησης και δημιουργίας μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Teece, 2018).

Αδυναμίες (Weaknesses)

Οι αδυναμίες αφορούν εσωτερικούς περιορισμούς ή δομικές ελλείψεις που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση και τη στρατηγική ευελιξία του Ομίλου. Στον ενεργειακό κλάδο, τέτοιες αδυναμίες συχνά συνδέονται με το υψηλό κόστος επενδύσεων, τη μεγάλη εξάρτηση από εξωτερική χρηματοδότηση και τη σχετική δυσκαμψία των οργανωσιακών δομών σε μεγάλους ομίλους (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020).

Επιπλέον, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και η πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων ενδέχεται να περιορίζουν την ταχύτητα ανταπόκρισης σε τεχνολογικές ή ρυθμιστικές αλλαγές. Η αναγνώριση αυτών των αδυναμιών αποτελεί κρίσιμο στάδιο, καθώς επιτρέπει στη διοίκηση να σχεδιάσει παρεμβάσεις που ενισχύουν την οργανωσιακή ευελιξία και μειώνουν τον στρατηγικό κίνδυνο.

Ευκαιρίες (Opportunities)

Οι ευκαιρίες προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και μπορούν να αξιοποιηθούν για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης του Ομίλου. Η παγκόσμια ενεργειακή μετάβαση προς καθαρές και βιώσιμες μορφές ενέργειας, τα ευρωπαϊκά και εθνικά χρηματοδοτικά προγράμματα, καθώς και η ταχεία ανάπτυξη νέων τεχνολογιών δημιουργούν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις του κλάδου (IEA, 2022; European Commission, 2020).

Η είσοδος σε νέες αγορές, η ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών και η αξιοποίηση ψηφιακών ενεργειακών λύσεων μπορούν να λειτουργήσουν ως βασικοί μοχλοί ενίσχυσης της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και ανάπτυξης του Ομίλου.

Απειλές (Threats)

Οι απειλές αφορούν εξωτερικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα του Ομίλου. Στον ενεργειακό τομέα,

οι σημαντικότερες απειλές περιλαμβάνουν τη ρυθμιστική αβεβαιότητα, τις γεωπολιτικές εξελίξεις, τον αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό και τις διακυμάνσεις στις τιμές της ενέργειας (IEA, 2022; Grant, 2022).

Επιπλέον, η ταχεία τεχνολογική πρόοδος μπορεί να καταστήσει παρωχημένες υπάρχουσες υποδομές ή επιχειρηματικά μοντέλα, ιδίως για επιχειρήσεις που δεν επενδύουν επαρκώς στην καινοτομία. Η κατανόηση και η έγκαιρη διαχείριση των απειλών αυτών επιτρέπει στη διοίκηση να αναπτύξει στρατηγικές ανθεκτικότητας και προσαρμογής.

3.8 Σύνοψη Κεφαλαίου 3

Το Κεφάλαιο 3 επικεντρώθηκε στη μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας έρευνας και στην ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, θέτοντας τις βάσεις για την εμπειρική ανάλυση που ακολουθεί. Αρχικά, παρουσιάστηκε ο ερευνητικός σχεδιασμός και αιτιολογήθηκε η επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης και της μελέτης περίπτωσης ως κατάλληλων μεθόδων για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Στη συνέχεια, αναλύθηκαν οι μέθοδοι συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, με έμφαση στη χρήση δευτερογενών πηγών και στην εφαρμογή καθιερωμένων εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω της μεθόδου PEST ανέδειξε τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον ενεργειακό κλάδο, ενώ η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επικεντρώθηκε στους πόρους, τις ικανότητες και τις οργανωσιακές διαδικασίες της επιχείρησης.

Η σύνθεση των ευρημάτων μέσω της ανάλυσης SWOT παρείχε μια ολοκληρωμένη εικόνα της στρατηγικής θέσης των επιχειρήσεων του κλάδου, συνδέοντας τις εσωτερικές δυνατότητες με τις εξωτερικές συνθήκες. Συνολικά, το Κεφάλαιο 3 λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ του θεωρητικού πλαισίου και της μελέτης περίπτωσης που ακολουθεί, προσφέροντας ένα συνεκτικό και μεθοδολογικά τεκμηριωμένο πλαίσιο ανάλυσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 4

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει αναλυτικά τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Η μεθοδολογία αποτελεί κρίσιμο στοιχείο κάθε ερευνητικής προσπάθειας, καθώς καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συλλέγονται, αναλύονται και ερμηνεύονται τα δεδομένα, διασφαλίζοντας την επιστημονική εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Δεδομένου ότι το αντικείμενο της εργασίας αφορά τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής σε συνθήκες αβεβαιότητας στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, κρίθηκε αναγκαία η επιλογή μεθοδολογίας που επιτρέπει τη σε βάθος κατανόηση σύνθετων οργανωσιακών φαινομένων. Για τον λόγο αυτό, η έρευνα βασίζεται σε ποιοτική προσέγγιση και αξιοποιεί τη μελέτη περίπτωσης ως βασικό ερευνητικό εργαλείο. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 3 εντάσσεται λειτουργικά στο συνολικό μεθοδολογικό σχήμα της έρευνας. Συγκεκριμένα, τα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης (PEST και SWOT) αξιοποιούνται ως υποστηρικτικές μέθοδοι ποιοτικής προσέγγισης, συμβάλλοντας στη συστηματική κατανόηση του περιβάλλοντος, εντός του οποίου αναπτύσσεται η μελέτη περίπτωσης του Ομίλου.

4.2 Ερευνητική προσέγγιση και τύπος έρευνας

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, η οποία θεωρείται κατάλληλη για τη μελέτη φαινομένων που σχετίζονται με διοικητικές πρακτικές, στρατηγικές επιλογές και ηγετικές συμπεριφορές. Η ποιοτική έρευνα επιτρέπει την ερμηνεία του πλαισίου μέσα στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και δίνει έμφαση στη βαθύτερη κατανόηση του «πώς» και του «γιατί» των οργανωσιακών επιλογών (Creswell, 2014).

Ο τύπος της έρευνας είναι διερευνητικός και ερμηνευτικός, καθώς δεν αποσκοπεί στον έλεγχο συγκεκριμένων υποθέσεων ή στη στατιστική γενίκευση αποτελεσμάτων, αλλά στην ανάλυση και κατανόηση σύνθετων φαινομένων σε πραγματικές συνθήκες. Η ερευνητική αυτή επιλογή ευθυγραμμίζεται με τον στόχο της εργασίας, που είναι η εις βάθος διερεύνηση της στρατηγικής συμπεριφοράς επιχειρήσεων σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας.

4.3 Μέθοδος μελέτης περίπτωσης (Case Study)

Ως βασική μέθοδος έρευνας επιλέγεται η μελέτη περίπτωσης (case study), με αντικείμενο τον Όμιλο. Η μελέτη περίπτωσης επιτρέπει τη λεπτομερή ανάλυση ενός οργανισμού μέσα στο πραγματικό του περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική και τη διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Yin (2018), η μελέτη περίπτωσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν:

το φαινόμενο που μελετάται είναι σύγχρονο,
τα όρια μεταξύ φαινομένου και περιβάλλοντος δεν είναι σαφώς διακριτά,
απαιτείται σε βάθος ανάλυση και κατανόηση.

Η επιλογή του Ομίλου αιτιολογείται από τη δραστηριοποίησή του σε έναν κλάδο υψηλής αβεβαιότητας, όπως η ενεργειακή τεχνολογία, καθώς και από τον έντονο προσανατολισμό του στην καινοτομία και τη στρατηγική προσαρμογή. Η συγκεκριμένη περίπτωση προσφέρει γόνιμο πεδίο για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικών επιλογών σε δυναμικό περιβάλλον.

4.4 Πηγές δεδομένων και ερευνητικό υλικό

Η έρευνα βασίζεται αποκλειστικά σε δευτερογενή δεδομένα, τα οποία αντλούνται από αξιόπιστες και δημόσια διαθέσιμες πηγές. Οι βασικές κατηγορίες πηγών περιλαμβάνουν:

επιστημονικά άρθρα και ακαδημαϊκά βιβλία στους τομείς της ηγεσίας, της στρατηγικής διοίκησης και της διαχείρισης της αβεβαιότητας,

επίσημες εκθέσεις διεθνών και ευρωπαϊκών οργανισμών (π.χ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας),

θεσμικά και κανονιστικά κείμενα που αφορούν τον ενεργειακό κλάδο,
εταιρικές ανακοινώσεις, δελτία τύπου και πληροφορίες από την επίσημη ιστοσελίδα του Ομίλου.

Η χρήση δευτερογενών δεδομένων επιτρέπει τη διασταύρωση πληροφοριών και τη σύνθεση διαφορετικών θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων. Όπως επισημαίνεται στη βιβλιογραφία, η συστηματική αξιοποίηση αξιόπιστων δευτερογενών πηγών μπορεί να προσφέρει υψηλό επίπεδο εγκυρότητας στην ποιοτική έρευνα (Bryman, 2016).

4.5 Αξιοπιστία, εγκυρότητα και δεοντολογικά ζητήματα

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της έρευνας διασφαλίζονται μέσω της προσεκτικής επιλογής και διασταύρωσης των πηγών δεδομένων. Η χρήση αναγνωρισμένης ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και επίσημων θεσμικών εκθέσεων περιορίζει τον κίνδυνο μεροληψίας και ενισχύει την επιστημονική τεκμηρίωση των συμπερασμάτων.

Σε ό,τι αφορά τα δεοντολογικά ζητήματα, η παρούσα εργασία βασίζεται σε δημόσια διαθέσιμες πληροφορίες και συλλογή προσωπικών δεδομένων με πρωτογενείς συνεντεύξεις. Ως εκ τούτου, δεν προκύπτουν ζητήματα παραβίασης προσωπικών δεδομένων ή εμπιστευτικότητας. Παράλληλα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ορθή αναφορά των πηγών και στην αποφυγή λογοκλοπής, σύμφωνα με τις ακαδημαϊκές αρχές και τις απαιτήσεις της επιστημονικής δεοντολογίας.

4.6 Σύνοψη Κεφαλαίου 4

Το Κεφάλαιο 4 παρουσίασε τη μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, αναλύοντας την ερευνητική στρατηγική, τον τύπο της έρευνας, τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης και τις πηγές δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν. Η επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης και της μελέτης περίπτωσης αιτιολογήθηκε βάσει του ερευνητικού αντικειμένου και των στόχων της εργασίας.

Η μεθοδολογία που υιοθετήθηκε παρέχει ένα συνεκτικό και επιστημονικά τεκμηριωμένο πλαίσιο για την ανάλυση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής σε συνθήκες αβεβαιότητας. Το κεφάλαιο αυτό λειτουργεί ως προπαρασκευαστικό στάδιο για τη μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί, όπου η θεωρία εφαρμόζεται στην πράξη μέσω της ανάλυσης του Ομίλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

5.1 Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 5

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης του Ομίλου, με στόχο την εμπειρική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής σε συνθήκες αβεβαιότητας στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας. Μέσα από την ανάλυση της πορείας, της οργανωσιακής δομής και των στρατηγικών επιλογών του Ομίλου, επιδιώκεται η σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια με την επιχειρησιακή πρακτική.

Η επιλογή της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης, βασίζεται στη δυναμική παρουσία του Ομίλου στον ενεργειακό κλάδο, καθώς και στη στρατηγική του προσαρμογή σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από τεχνολογική εξέλιξη, ρυθμιστική πολυπλοκότητα και γεωπολιτική αστάθεια.

5.2 Ιστορική εξέλιξη και πορεία του Ομίλου

Ο Όμιλος με την ίδρυσή του δραστηριοποιείται στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας, αναπτύσσοντας έργα με έντονο προσανατολισμό στην καινοτομία και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Από τα πρώτα στάδια της δραστηριότητάς του, ο Όμιλος εστίασε στην τεχνολογική εξειδίκευση και στην αξιοποίηση της εγχώριας τεχνογνωσίας.

Η εξελικτική του πορεία χαρακτηρίζεται από σταδιακή διεύρυνση των δραστηριοτήτων του, τόσο σε επίπεδο τεχνολογιών όσο και σε γεωγραφικό επίπεδο. Μέσα από στρατηγικές επενδύσεις και συνεργασίες, ο Όμιλος κατόρθωσε να ενισχύσει τη θέση του στην αγορά και να διαμορφώσει ένα πολυδιάστατο επιχειρηματικό μοντέλο που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός δυναμικού κλάδου.

5.3 Όραμα, αποστολή και στρατηγική φιλοσοφία

Το όραμα του Ομίλου επικεντρώνεται στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσω της καινοτομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης. Η αποστολή του συνδέεται άμεσα με την παροχή ολοκληρωμένων ενεργειακών λύσεων που συνδυάζουν τεχνολογία, περιβαλλοντική υπευθυνότητα και επιχειρησιακή αποδοτικότητα.

Η στρατηγική φιλοσοφία του Ομίλου βασίζεται σε τρεις κεντρικούς άξονες:
τη συνεχή επένδυση στην καινοτομία,
την ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες,
τη μακροπρόθεσμη στρατηγική σκέψη έναντι βραχυπρόθεσμων αποδόσεων.

Η φιλοσοφία αυτή αντικατοπτρίζει τις σύγχρονες θεωρίες στρατηγικής διοίκησης και συνδέεται άμεσα με την έννοια της ηγεσίας σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας.

5.4 Οργανωσιακή δομή και ηγετικό μοντέλο

Η οργανωσιακή δομή του Ομίλου χαρακτηρίζεται από λειτουργική ευελιξία και έμφαση στον συντονισμό μεταξύ διαφορετικών επιχειρησιακών μονάδων. Η διοίκηση υιοθετεί ένα συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας, το οποίο ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τα στελέχη.

Η ηγεσία του Ομίλου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης, καθώς καλείται να ισορροπήσει μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας, ρυθμιστικών απαιτήσεων και οικονομικής βιωσιμότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία λειτουργεί ως μηχανισμός ενοποίησης των στρατηγικών στόχων με την καθημερινή επιχειρησιακή πρακτική.

5.5 Στρατηγικές επιλογές σε περιβάλλον αβεβαιότητας

Ο ενεργειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο αβεβαιότητας, το οποίο προκύπτει από τη μεταβλητότητα των αγορών, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις γεωπολιτικές πιέσεις. Ο Όμιλος αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα μέσω στρατηγικών επιλογών που στοχεύουν στη διαφοροποίηση και στη μείωση του επιχειρησιακού κινδύνου.

Η στρατηγική του Ομίλου περιλαμβάνει την ανάπτυξη πολλαπλών τεχνολογικών λύσεων, τη διασπορά επενδύσεων και τη διαρκή παρακολούθηση των εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στην ηγεσία να λαμβάνει αποφάσεις με βάση σενάρια και όχι μεμονωμένες προβλέψεις.

5.6 Γενική εικόνα της αγοράς ενέργειας

Η αγορά της ενεργειακής τεχνολογίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη παρουσιάζει έντονη δυναμική ανάπτυξης, κυρίως λόγω των πολιτικών απανθρακοποίησης και της μετάβασης σε καθαρές μορφές ενέργειας. Τα ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία και οι εθνικές στρατηγικές ενισχύουν τις επενδύσεις σε Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και συστήματα αποθήκευσης.

Παράλληλα, ο κλάδος αντιμετωπίζει προκλήσεις, όπως οι ασταθείς τιμές ενέργειας, η γραφειοκρατία και η τεχνολογική αβεβαιότητα. Σε αυτό το περιβάλλον, η

στρατηγική ωριμότητα και η διορατικότητα της ηγεσίας αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

5.7 Στρατηγική τοποθέτηση του Ομίλου στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας

Η στρατηγική τοποθέτηση του Ομίλου στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας διαμορφώνεται μέσα σε ένα σύνθετο και δυναμικό ανταγωνιστικό οικοσύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονη αβεβαιότητα, τεχνολογικές μεταβολές, γεωπολιτικές πιέσεις και αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο. Στο περιβάλλον αυτό, η ανταγωνιστικότητα δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το κόστος ή το μέγεθος, αλλά από την ικανότητα των επιχειρήσεων να συνδυάζουν στρατηγική διορατικότητα, τεχνολογική υπεροχή και επιχειρησιακή ευελιξία.

Ο Όμιλος έχει υιοθετήσει ένα καθετοποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο του επιτρέπει να ελέγχει κρίσιμα στάδια της αλυσίδας αξίας, από τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη τεχνολογικών λύσεων έως την υλοποίηση και λειτουργία ενεργειακών έργων. Η καθετοποίηση αυτή μειώνει την εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές και ενισχύει την ανθεκτικότητα του Ομίλου απέναντι σε διακυμάνσεις της αγοράς και απρόβλεπτες εξωτερικές εξελίξεις.

Παράλληλα, η στρατηγική του Ομίλου βασίζεται σε στοχευμένες στρατηγικές επενδύσεις με έντονο τεχνολογικό προσανατολισμό. Έργα και πρωτοβουλίες όπως τα TILOS, EW16 και AIGIS/S4S αναδεικνύουν τον ηγετικό ρόλο του Ομίλου στην ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων ενεργειακών λύσεων. Οι επενδύσεις αυτές δεν λειτουργούν αποσπασματικά, αλλά εντάσσονται σε ένα συνεκτικό στρατηγικό πλαίσιο που αποσκοπεί στην ενεργειακή αυτονομία, τη στρατηγική διαφοροποίηση και τη μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η έννοια της ενεργειακής αυτονομίας αποτελεί κεντρικό άξονα της στρατηγικής τοποθέτησης του Ομίλου, καθώς συνδέεται άμεσα με τη μείωση του επιχειρησιακού κινδύνου σε ένα περιβάλλον αυξημένων γεωπολιτικών εντάσεων και ενεργειακής αστάθειας. Μέσα από την ανάπτυξη ιδιόκτητων τεχνολογιών και ολοκληρωμένων λύσεων, ο Όμιλος επιδιώκει να περιορίσει την εξάρτηση από εξωτερικές τεχνολογικές πλατφόρμες και προμηθευτές, ενισχύοντας ταυτόχρονα την ανταγωνιστική του θέση.

Στο πλαίσιο αυτό, η τεχνολογική κυριαρχία αναδεικνύεται ως κρίσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα ανάπτυξης, προσαρμογής και αξιοποίησης προηγμένων τεχνολογιών επιτρέπει στον Όμιλο όχι μόνο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του

παρόντος, αλλά και να διαμορφώνει τις συνθήκες του μέλλοντος στον ενεργειακό κλάδο. Η στρατηγική αυτή μετατρέπει τις συστημικές προκλήσεις σε ευκαιρίες διαφοροποίησης και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας.

Συνολικά, η στρατηγική τοποθέτηση του Ομίλου στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας συνιστά μια ολοκληρωμένη απάντηση στις προκλήσεις και την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον του 2025. Ο Όμιλος δεν περιορίζεται στην παρακολούθηση των εξελίξεων, αλλά προηγείται αυτών, αξιοποιώντας τη στρατηγική ηγεσία, τις στοχευμένες επενδύσεις και την τεχνολογική καινοτομία ως μοχλούς δημιουργίας διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

5.7.1 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και δυναμική του κλάδου

Ο κλάδος της ενεργειακής τεχνολογίας στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση παρουσιάζει έντονη δυναμική ανάπτυξης, κυρίως λόγω της επιτάχυνσης των πολιτικών απανθρακοποίησης και της αυξανόμενης ανάγκης για ενεργειακή αυτονομία. Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, το Ταμείο Ανάκαμψης και τα προγράμματα του ΕΣΠΑ δημιουργούν ένα ευνοϊκό πλαίσιο χρηματοδότησης και επενδύσεων, ενισχύοντας τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων του κλάδου.

Παράλληλα, η αγορά χαρακτηρίζεται από σημαντικές προκλήσεις, όπως η αστάθεια των τιμών ενέργειας, οι καθυστερήσεις αδειοδοτήσεων και η ταχύτατη τεχνολογική εξέλιξη, η οποία απαιτεί συνεχή προσαρμογή. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα καλούνται να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον όπου οι συνθήκες μπορούν να μεταβληθούν αιφνίδια, γεγονός που καθιστά κρίσιμη τη στρατηγική διορατικότητα και την αποτελεσματική ηγεσία.

Σε αυτό το πλαίσιο, εμφανίζεται ως οργανισμός που κατανοεί τη δυναμική του κλάδου και επενδύει συστηματικά στην ευελιξία και στην προσαρμοστικότητα. Η διοίκηση αναγνωρίζει ότι η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα δεν εξαρτάται μόνο από τη συμμετοχή στην αγορά, αλλά από την ικανότητα πρόβλεψης και έγκαιρης αντίδρασης στις εξελίξεις.

5.7.2 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και στρατηγική διαφοροποίηση

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας χαρακτηρίζεται από υψηλή ένταση ανταγωνισμού, αυξημένες κεφαλαιακές απαιτήσεις και έντονη ρυθμιστική παρέμβαση. Οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργούν σε ένα

περιβάλλον όπου η τεχνολογική καινοτομία, η πρόσβαση σε χρηματοδότηση και η συμμόρφωση με ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιβίωσης και ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό, η στρατηγική διαφοροποίηση αποκτά κρίσιμη σημασία, καθώς η ανταγωνιστικότητα δεν περιορίζεται πλέον στο κόστος, αλλά επεκτείνεται στην ποιότητα, την αξιοπιστία και την τεχνολογική υπεροχή.

Ο Όμιλος διαφοροποιείται στρατηγικά μέσω της καθετοποίησης, της ανάπτυξης ιδιόκτητων τεχνολογικών λύσεων και της ενεργού συμμετοχής του σε έργα υψηλής καινοτομίας. Η διαφοροποίηση αυτή του επιτρέπει να αποφεύγει τον άμεσο ανταγωνισμό τιμών και να εστιάζει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του.

5.7.3 Στρατηγικές επενδύσεις και εμβληματικά έργα ως μηχανισμός ανάπτυξης

Οι στρατηγικές επενδύσεις του Ομίλου λειτουργούν ως βασικός μηχανισμός ανάπτυξης και ενίσχυσης της ανταγωνιστικής του θέσης. Έργα όπως τα TILOS, EW16 και AIGIS/S4S δεν αποτελούν μεμονωμένες επιχειρησιακές πρωτοβουλίες, αλλά εντάσσονται σε ένα συνεκτικό στρατηγικό πλαίσιο που αποσκοπεί στην καινοτομία, την ενεργειακή αυτονομία και την τεχνολογική κυριαρχία.

Το έργο TILOS επικεντρώνεται στην ολοκληρωμένη διαχείριση ενέργειας σε νησιωτικό περιβάλλον, συνδυάζοντας Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, αποθήκευση και έξυπνα συστήματα διαχείρισης. Το EW16 συμβάλλει στην ανάπτυξη και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών λύσεων, ενισχύοντας τη στρατηγική διαφοροποίηση και τη μεταφορά τεχνογνωσίας. Παράλληλα, το AIGIS/S4S ενσωματώνει ψηφιακές και έξυπνες ενεργειακές εφαρμογές, αναδεικνύοντας τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στον σύγχρονο ενεργειακό κλάδο.

Μέσω των επενδύσεων αυτών, ο Όμιλος επιτυγχάνει την αξιοποίηση της καινοτομίας ως μοχλό ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5.7.4 Διαχείριση αβεβαιότητας και γεωπολιτικού κινδύνου

Η αυξανόμενη γεωπολιτική αστάθεια, οι ενεργειακές κρίσεις και οι μεταβαλλόμενες ρυθμιστικές συνθήκες δημιουργούν ένα περιβάλλον υψηλής αβεβαιότητας για τις επιχειρήσεις του ενεργειακού κλάδου. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των κινδύνων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο στρατηγικής ηγεσίας.

Ο Όμιλος αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα μέσω της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, της επένδυσης σε καινοτόμες τεχνολογίες και της ενίσχυσης της ενεργειακής αυτονομίας. Η στρατηγική αυτή μειώνει την εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες και αυξάνει την ανθεκτικότητα του Ομίλου απέναντι σε γεωπολιτικές και οικονομικές διακυμάνσεις.

5.7.5 Μερίδια αγοράς, προοπτικές και μελλοντική εξέλιξη

Παρότι ο ενεργειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, οι στρατηγικές επιλογές του Ομίλου δημιουργούν θετικές προοπτικές μελλοντικής ανάπτυξης. Η εστίαση σε καινοτόμες λύσεις, η συμμετοχή σε εμβληματικά έργα και η προσαρμογή στις απαιτήσεις της ενεργειακής μετάβασης ενισχύουν τη θέση του Ομίλου στην αγορά.

Οι μελλοντικές προοπτικές συνδέονται άμεσα με την περαιτέρω ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, την ψηφιοποίηση και την εφαρμογή βιώσιμων ενεργειακών μοντέλων, στους οποίους ο Όμιλος διαθέτει συγκριτικά πλεονεκτήματα.

5.7.6 Σύνδεση με το θεωρητικό πλαίσιο

Η στρατηγική τοποθέτηση του Ομίλου επιβεβαιώνει στην πράξη βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής διοίκησης. Η ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter αποτυπώνει ένα περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού, στο οποίο η διαφοροποίηση και η καθετοποίηση λειτουργούν ως βασικοί μηχανισμοί δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, η προσέγγιση των δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities) αναδεικνύεται μέσα από την ικανότητα του Ομίλου να προσαρμόζεται, να καινοτομεί και να επενδύει στρατηγικά σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Η σύνδεση θεωρίας και πράξης καταδεικνύει ότι η στρατηγική ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας στον σύγχρονο ενεργειακό κλάδο.

5.8 Δομή Ομίλου και Θυγατρικές Εταιρείες υπό το Πρίσμα της Στρατηγικής Ηγεσίας

Η οργανωτική δομή ενός επιχειρηματικού ομίλου και η ανάπτυξη θυγατρικών εταιρειών αποτελούν κρίσιμα εργαλεία στρατηγικής υλοποίησης, ιδίως σε κλάδους υψηλής τεχνολογικής έντασης και αυξημένης αβεβαιότητας, όπως ο τομέας της ενεργειακής τεχνολογίας. Στην περίπτωση του Ομίλου, η δημιουργία και λειτουργία θυγατρικών εταιρειών δεν συνιστά απλώς διοικητική επιλογή, αλλά αντανακλά μια

συνειδητή στρατηγική απόφαση που συνδέεται άμεσα με το όραμα, τη φιλοσοφία ηγεσίας και τους μακροπρόθεσμους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου.

Οι θυγατρικές λειτουργούν ως εξειδικευμένες μονάδες υλοποίησης στρατηγικών επιλογών, επιτρέποντας στον Όμιλο να ανταποκρίνεται με ευελιξία στις απαιτήσεις της αγοράς, να περιορίζει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και να αξιοποιεί συνέργειες σε τεχνολογικό, οργανωσιακό και επενδυτικό επίπεδο. Υπό αυτό το πρίσμα, η δομή του Ομίλου διαμορφώνεται ως ένα πολυεπίπεδο σύστημα, στο οποίο η κεντρική διοίκηση χαράσσει τη στρατηγική κατεύθυνση, ενώ οι θυγατρικές αναλαμβάνουν την επιχειρησιακή εξειδίκευση και την εφαρμογή.

5.8.1 Παρουσίαση Θυγατρικών Εταιρειών του Ομίλου

Ο Όμιλος έχει αναπτύξει ένα δίκτυο θυγατρικών εταιρειών, καθεμία εκ των οποίων εξυπηρετεί συγκεκριμένο στρατηγικό σκοπό και ενισχύει τη συνολική ανταγωνιστική του θέση. Ενδεικτικά, οι βασικές θυγατρικές περιλαμβάνουν:

- **Energy Group (EEG):** Αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα του Ομίλου στον τομέα της ανάπτυξης, κατασκευής και λειτουργίας ενεργειακών έργων, με έμφαση στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και στις καινοτόμες ενεργειακές λύσεις.
- **Laboratories (ELAB):** Εστιάζει στην έρευνα, την ανάπτυξη και την τεχνολογική καινοτομία, υποστηρίζοντας τον Όμιλο με ιδιόκτητες λύσεις και προηγμένες εφαρμογές ενεργειακής τεχνολογίας.
- **SAMSUNG SDI συνεργατικές δομές / έργα αποθήκευσης ενέργειας** (μέσω ειδικών εταιρικών σχημάτων): Υποστηρίζουν τη στρατηγική του Ομίλου στον τομέα της αποθήκευσης ενέργειας και της ενεργειακής αυτονομίας.
- **Θυγατρικές ειδικού σκοπού (SPVs)** για την υλοποίηση εμβληματικών έργων, όπως τα έργα **TILOS**, **EWI6** και **AIGIS4S**, τα οποία λειτουργούν ως πιλοτικά μοντέλα ενεργειακής καινοτομίας και ολοκληρωμένων λύσεων.

Κάθε θυγατρική έχει σαφώς προσδιορισμένο ρόλο, λειτουργώντας συμπληρωματικά προς τη μητρική εταιρεία και ενισχύοντας τη δυνατότητα του Ομίλου να αναπτύσσει σύνθετα έργα σε διαφορετικά γεωγραφικά και ρυθμιστικά περιβάλλοντα.

5.8.2 Στρατηγικός Ρόλος των Θυγατρικών στη Δημιουργία Αξίας

Η ύπαρξη θυγατρικών επιτρέπει στον Όμιλο να εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης και καθετοποίησης, περιορίζοντας την εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές και ενισχύοντας τον έλεγχο κρίσιμων σταδίων της αλυσίδας αξίας.

Παράλληλα, η διάσπαση των δραστηριοτήτων σε επιμέρους νομικές και λειτουργικές οντότητες διευκολύνει την προσέλκυση επενδύσεων, τη διαχείριση κινδύνων και την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Οι θυγατρικές λειτουργούν ως φορείς εξειδίκευσης, επιτρέποντας την ανάπτυξη τεχνογνωσίας σε επιμέρους τομείς, όπως η αποθήκευση ενέργειας, η ψηφιακή διαχείριση ενεργειακών συστημάτων και η εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογικών λύσεων. Με τον τρόπο αυτό, ο Όμιλος αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν βασίζεται αποκλειστικά στο μέγεθος ή το κόστος, αλλά στη γνώση, την καινοτομία και τη στρατηγική συνοχή.

5.8.3 Θυγατρικές και Στρατηγική Ηγεσία

Υπό το πρίσμα της στρατηγικής ηγεσίας, η δομή του Ομίλου αναδεικνύει ένα μοντέλο συνδυασμού κεντρικού ελέγχου και αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων. Η ανώτατη διοίκηση θέτει το όραμα, τους στρατηγικούς στόχους και τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές, ενώ οι διοικήσεις των θυγατρικών διαθέτουν τον βαθμό αυτονομίας που απαιτείται για την αποτελεσματική υλοποίηση των επιμέρους δράσεων.

Το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας ευνοεί:

- τη γρήγορη προσαρμογή σε τεχνολογικές και αγοραστικές αλλαγές,
- την ενίσχυση της καινοτομίας σε επίπεδο θυγατρικών,
- τη διατήρηση στρατηγικής συνοχής σε επίπεδο Ομίλου.

Η ηγεσία, επομένως, δεν ασκείται μόνο μέσω ιεραρχικού ελέγχου, αλλά μέσω της ευθυγράμμισης των θυγατρικών με το συνολικό στρατηγικό αφήγημα του Ομίλου, ενισχύοντας την οργανωσιακή δέσμευση και την επίτευξη κοινών στόχων.

5.8.4 Συνολική Αξιολόγηση της Δομής Θυγατρικών

Συνολικά, η ανάπτυξη και λειτουργία θυγατρικών εταιρειών στον Όμιλο αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα της στρατηγικής του επιτυχίας. Οι θυγατρικές δεν λειτουργούν αποσπασματικά, αλλά εντάσσονται σε ένα συνεκτικό στρατηγικό πλαίσιο που αποσκοπεί στη βιώσιμη ανάπτυξη, την ενεργειακή αυτονομία και τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση αναδεικνύει τον ρόλο της στρατηγικής ηγεσίας ως καταλύτη που συνδέει τη θεωρία με την πράξη, μετατρέποντας το όραμα σε απτά επιχειρησιακά αποτελέσματα μέσω ενός ευέλικτου και δυναμικού οργανωτικού σχήματος.

5.9 Σύνοψη Κεφαλαίου 5

Η ανάλυση του μακρο- και μικροπεριβάλλοντος του ενεργειακού κλάδου καταδεικνύει ότι ο Όμιλος υιοθετεί μια ενεργή και σαφώς προσανατολισμένη στο μέλλον στρατηγική τοποθέτηση. Η καθετοποιημένη δομή του, σε συνδυασμό με την τεχνολογική του ηγεσία μέσω έργων όπως τα TILOS, EW16 και AIGIS/S4S, αποτελούν συνειδητές και στοχευμένες στρατηγικές επιλογές απέναντι στην αβεβαιότητα και τις συστημικές προκλήσεις του 2025. Μέσα από αυτές τις επιλογές, ο Όμιλος μετατρέπει τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος σε πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επιβεβαιώνοντας τον ρόλο του ως πρωτοπόρου οργανισμού στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας. Η ανάλυση του Κεφαλαίου 5 συμπληρώνεται από το υποστηρικτικό υλικό των Παραρτημάτων Γ και Δ, στα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά η δομή των θυγατρικών του Ομίλου και η διαχρονική χαρτογράφηση των στρατηγικών του αποφάσεων. Τα παραρτήματα αυτά ενισχύουν την ερμηνεία των ευρημάτων και συμβάλλουν στην πληρέστερη κατανόηση της στρατηγικής εφαρμογής και του ρόλου της ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ.

6.1 Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 6

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στη συζήτηση και ερμηνεία των ευρημάτων που προέκυψαν από τη μελέτη περίπτωσης του Ομίλου, σε συνδυασμό με το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Στόχος είναι η σύνδεση της θεωρίας με την πράξη και η ανάδειξη του ρόλου της ηγεσίας στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών επιλογών σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Η συζήτηση δεν περιορίζεται στην απλή περιγραφή των αποτελεσμάτων, αλλά εστιάζει στην ερμηνεία τους, αναδεικνύοντας τις στρατηγικές και διοικητικές προεκτάσεις που προκύπτουν για τον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας.

6.2 Σύνδεση θεωρητικών προσεγγίσεων και εμπειρικών ευρημάτων

Η ανάλυση της περίπτωσης του Ομίλου επιβεβαιώνει βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής διοίκησης και της ηγεσίας, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στα Κεφάλαια 1 και 2. Ιδιαίτερα, η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities) αναδεικνύεται ως κατάλληλο ερμηνευτικό πλαίσιο για την κατανόηση της στρατηγικής συμπεριφοράς του Ομίλου.

Επίσης εμφανίζει ικανότητα:

ανίχνευσης αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον,

αξιοποίησης νέων ευκαιριών,

αναδιάρθρωσης πόρων και διαδικασιών.

Τα στοιχεία αυτά συνάδουν με τη θεωρητική άποψη ότι οι οργανισμοί που επιβιώνουν σε περιβάλλοντα υψηλής αβεβαιότητας είναι εκείνοι που διαθέτουν ευελιξία, προσαρμοστικότητα και στρατηγική διορατικότητα.

6.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στη στρατηγική προσαρμογή

Η ηγεσία αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας στη στρατηγική πορεία του Ομίλου. Τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης δείχνουν ότι οι ηγετικές πρακτικές δεν περιορίζονται στη λήψη αποφάσεων, αλλά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αντιλαμβάνεται και διαχειρίζεται την αβεβαιότητα.

Η ηγεσία της:

ενθαρρύνει την καινοτομία,

επενδύει στη γνώση και στο ανθρώπινο δυναμικό,

υιοθετεί μακροπρόθεσμη στρατηγική προοπτική.

Η προσέγγιση αυτή συνδέεται άμεσα με θεωρίες μετασχηματιστικής και προσαρμοστικής ηγεσίας, σύμφωνα με τις οποίες ο ηγέτης λειτουργεί ως φορέας αλλαγής και στρατηγικής καθοδήγησης.

6.4 Στρατηγική ευελιξία και διαχείριση αβεβαιότητας

Η στρατηγική ευελιξία αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της επιχειρησιακής φιλοσοφίας της. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από γεωπολιτικές εντάσεις, ενεργειακές κρίσεις και ρυθμιστικές μεταβολές, η ικανότητα προσαρμογής αποκτά κρίσιμη σημασία.

Η μελέτη περίπτωσης δείχνει ότι δεν αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα ως παράγοντα αποκλειστικά αρνητικό, αλλά ως στοιχείο που μπορεί να δημιουργήσει νέες στρατηγικές ευκαιρίες. Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, η επένδυση σε τεχνολογίες αιχμής και η ανάπτυξη συνεργασιών ενισχύουν την ανθεκτικότητα του Ομίλου.

6.5 Ανταγωνιστικότητα και βιώσιμη στρατηγική ανάπτυξη

Η ανταγωνιστικότητα του Ομίλου δεν βασίζεται μόνο σε οικονομικά μεγέθη ή μερίδια αγοράς, αλλά στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας. Η σύνδεση της στρατηγικής ανάπτυξης με τη βιωσιμότητα και την καινοτομία συνάδει με σύγχρονες θεωρίες στρατηγικής διοίκησης, οι οποίες υπογραμμίζουν τη σημασία της υπεύθυνης επιχειρηματικής δράσης.

Η έμφαση σε πράσινες τεχνολογίες και ενεργειακή αποθήκευση ενισχύει τη θέση του Ομίλου σε ένα διεθνές περιβάλλον που δίνει ολοένα και μεγαλύτερη βαρύτητα σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια.

6.6 Στρατηγικές επιπτώσεις για τον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση της έχουν ευρύτερες επιπτώσεις για τον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας. Η μελέτη δείχνει ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο της ηγεσίας και της στρατηγικής σε ένα περιβάλλον αυξημένης πολυπλοκότητας.

Η υιοθέτηση στρατηγικών ευελιξίας, η επένδυση στην καινοτομία και η καλλιέργεια οργανωσιακής μάθησης αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, ανεξαρτήτως μεγέθους ή γεωγραφικής δραστηριότητας.

6.7 Σύνοψη Κεφαλαίου 6

Το Κεφάλαιο 6 ανέλυσε και ερμήνευσε τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης του Ομίλου, συνδέοντάς τα με το θεωρητικό πλαίσιο της ηγεσίας και της στρατηγικής διοίκησης. Η συζήτηση ανέδειξε τον ρόλο της ηγεσίας ως καταλύτη στρατηγικής προσαρμογής και βιώσιμης ανάπτυξης σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Το κεφάλαιο αυτό λειτουργεί ως γέφυρα προς τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας, προσφέροντας τη βάση για τη διατύπωση προτάσεων και στρατηγικών κατευθύνσεων στο επόμενο στάδιο. Η συνολική αποτίμηση των ευρημάτων του Κεφαλαίου 6 ενισχύεται από το υποστηρικτικό υλικό των Παραρτημάτων, τα οποία συμβάλλουν στη διαχρονική ερμηνεία των στρατηγικών επιλογών και της ηγετικής προσέγγισης του Ομίλου. Μέσω αυτών, καθίσταται σαφής η σύνδεση μεταξύ θεωρητικών εννοιών και πρακτικών εφαρμογών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

7.1 Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 7

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί το καταληκτικό μέρος της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας και συνοψίζει τα βασικά ευρήματα της έρευνας. Στόχος είναι η σύνθεση των θεωρητικών και εμπειρικών συμπερασμάτων, η απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα και η διατύπωση προτάσεων τόσο σε πρακτικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο.

Η ανάλυση που προηγήθηκε ανέδειξε τον ρόλο της ηγεσίας ως κρίσιμο παράγοντα στη διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών σε περιβάλλοντα αυξημένης αβεβαιότητας, με έμφαση στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας.

7.2 Συνολικά συμπεράσματα της έρευνας

Από τη συνολική ανάλυση της βιβλιογραφίας και της μελέτης περίπτωσης του Ομίλου προκύπτει ότι η ηγεσία και η στρατηγική δεν λειτουργούν ως ανεξάρτητες έννοιες, αλλά ως αλληλένδετα στοιχεία που συνδιαμορφώνουν τη μακροπρόθεσμη πορεία των οργανισμών.

Η έρευνα κατέδειξε ότι:

η αβεβαιότητα αποτελεί μόνιμο χαρακτηριστικό του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος,

οι επιχειρήσεις του ενεργειακού κλάδου εκτίθενται σε αυξημένους γεωπολιτικούς, ρυθμιστικούς και τεχνολογικούς κινδύνους,

η αποτελεσματική ηγεσία λειτουργεί ως μηχανισμός σταθεροποίησης και προσαρμογής.

Η περίπτωση της επιβεβαιώνει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν στη γνώση, στην καινοτομία και στη στρατηγική ευελιξία μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά την αβεβαιότητα και να μετατρέψουν τις προκλήσεις σε ευκαιρίες.

7.3 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα της εργασίας αφορούσε τον ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών επιλογών σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Η ανάλυση έδειξε ότι:

η ηγεσία επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αντιλαμβάνεται το περιβάλλον της,

οι στρατηγικές αποφάσεις δεν είναι στατικές, αλλά επαναξιολογούνται συνεχώς, η προσαρμοστικότητα και η διορατικότητα αποτελούν κρίσιμα χαρακτηριστικά της σύγχρονης ηγεσίας.

Συνεπώς, η ηγεσία δεν λειτουργεί απλώς ως διοικητικός μηχανισμός, αλλά ως στρατηγικός καταλύτης που καθοδηγεί τον οργανισμό μέσα σε περιόδους αβεβαιότητας.

7.4 Προτάσεις για τη διοίκηση επιχειρήσεων

Με βάση τα συμπεράσματα της έρευνας, διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις για τη διοίκηση επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας:

Ενίσχυση στρατηγικής ευελιξίας

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύσσουν μηχανισμούς έγκαιρης ανίχνευσης αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον.

Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο

Η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων και στρατηγικής σκέψης στο ανθρώπινο δυναμικό ενισχύει την ανθεκτικότητα του οργανισμού.

Ενσωμάτωση της καινοτομίας στη στρατηγική

Η καινοτομία δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως συμπληρωματική δραστηριότητα, αλλά ως βασικός πυλώνας στρατηγικής ανάπτυξης.

Διαχείριση γεωπολιτικού και ρυθμιστικού κινδύνου

Η συνεχής παρακολούθηση διεθνών εξελίξεων και θεσμικών αλλαγών αποτελεί προϋπόθεση βιώσιμης ανάπτυξης.

7.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα εργασία ανοίγει τον δρόμο για περαιτέρω επιστημονική διερεύνηση. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν:

να ενσωματώσουν ποσοτικές μεθόδους,

να εξετάσουν συγκριτικά περισσότερες μελέτες περίπτωσης,

να εστιάσουν σε άλλους υποκλάδους της ενεργειακής τεχνολογίας,

να διερευνήσουν σε βάθος τον ρόλο της ηγεσίας σε περιόδους ενεργειακής κρίσης.

Η διεύρυνση του ερευνητικού πλαισίου θα ενίσχυε τη γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων και τη θεωρητική συνεισφορά της έρευνας.

7.6 Τελική αποτίμηση

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία κατέδειξε ότι η ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στρατηγικής επιτυχίας σε συνθήκες αβεβαιότητας. Η μελέτη του Ομίλου ανέδειξε πώς η στρατηγική διορατικότητα, η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα μπορούν να διαμορφώσουν έναν ανθεκτικό και ανταγωνιστικό οργανισμό στον κλάδο της ενεργειακής τεχνολογίας.

Η εργασία ολοκληρώνεται προσφέροντας ένα συνεκτικό θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από στελέχη επιχειρήσεων. Αν και η παρούσα εργασία εστιάζει κυρίως στη μετασχηματιστική και στρατηγική ηγεσία, αξίζει να σημειωθεί ότι στοιχεία άλλων σύγχρονων προσεγγίσεων, όπως η προσαρμοστική (adaptive) και η υπηρεσιακή (servant) ηγεσία, εντοπίζονται έμμεσα στις πρακτικές του Ομίλου. Η ενδυνάμωση των επιμέρους οργανωτικών μονάδων, η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και η έμφαση στη διαχείριση της αβεβαιότητας συνιστούν χαρακτηριστικά που ενισχύουν τη συνολική ηγετική αποτελεσματικότητα του Ομίλου. Τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης υποστηρίζονται περαιτέρω από τα Παραρτήματα Γ και Δ, τα οποία παρέχουν αναλυτική τεκμηρίωση της οργανωτικής δομής και της εξελικτικής στρατηγικής πορείας του Ομίλου, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ θεωρητικού πλαισίου και εμπειρικής ανάλυσης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Χρονολόγιο Κύριων Ενεργειακών Κρίσεων (2000–2024)

Το παρόν παράρτημα παρουσιάζει συνοπτικά βασικά γεγονότα που επηρέασαν τον ενεργειακό κλάδο σε διεθνές επίπεδο, προσφέροντας ιστορικό πλαίσιο για την κατανόηση των στρατηγικών επιλογών και των ηγετικών προσεγγίσεων που αναλύονται στην εργασία.

Έτος	Γεγονός	Επίδραση στον ενεργειακό κλάδο
2008	Παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση	Πάγωμα επενδύσεων
2011	Πυρηνικό ατύχημα Fukushima	Στροφή σε ΑΠΕ
2020	Πανδημία COVID-19	Κατάρρευση ζήτησης
2022	Πόλεμος στην Ουκρανία	Εκτόξευση τιμών
2023–2024	Ενεργειακή μετάβαση ΕΕ	Έμφαση σε ΑΠΕ & αποθήκευση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Συνοπτική Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος (PEST)

Το παράρτημα αυτό περιλαμβάνει συνοπτική ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος του ενεργειακού κλάδου, με στόχο τη συμπληρωματική υποστήριξη της μελέτης περίπτωσης και τη σύνδεση θεωρίας και πρακτικής.

Παράγοντας	Περιγραφή
Πολιτικός	Ενεργειακές πολιτικές και ρυθμίσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης
Οικονομικός	Κόστος κεφαλαίου, επενδύσεις και χρηματοδότηση
Κοινωνικός	Κοινωνική αποδοχή ενεργειακών έργων
Τεχνολογικός	ΑΠΕ, αποθήκευση ενέργειας, ψηφιοποίηση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Πίνακας Θυγατρικών του Ομίλου και Στρατηγικός τους Ρόλος υπό το Πρίσμα της Ηγεσίας

Γ.1 Σκοπός και χρησιμότητα του Παραρτήματος

Το παρόν Παράρτημα αποσκοπεί στην αναλυτική παρουσίαση των θυγατρικών εταιρειών του Ομίλου και στη συστηματική αποτύπωση του στρατηγικού τους ρόλου στο πλαίσιο της συνολικής επιχειρησιακής δομής. Η χαρτογράφηση αυτή λειτουργεί συμπληρωματικά προς την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης, προσφέροντας μια πιο καθαρή εικόνα του τρόπου με τον οποίο οι επιμέρους οργανωτικές οντότητες συμβάλλουν στην υλοποίηση της στρατηγικής και στην άσκηση της ηγεσίας σε επίπεδο Ομίλου.

Η ανάλυση των θυγατρικών επιτρέπει την κατανόηση της σχέσης μεταξύ κεντρικής στρατηγικής καθοδήγησης και αποκεντρωμένης επιχειρησιακής δράσης, στοιχείο που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης στρατηγικής ηγεσίας σε σύνθετους οργανισμούς.

Γ.2 Πίνακας Θυγατρικών και Αντικείμενο Δραστηριότητας

Πίνακας Γ.1: Θυγατρικές Εταιρείες του Ομίλου

Θυγατρική / Δομή	Βασικό Αντικείμενο	Στρατηγικός Ρόλος στον Όμιλο
Energy Group (EEG)	Ανάπτυξη και λειτουργία ενεργειακών έργων	Κεντρικός επιχειρησιακός πυλώνας και υλοποίηση στρατηγικής
Laboratories (ELAB)	Έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη	Καινοτομία, ιδιόκτητη τεχνογνωσία, τεχνολογικό πλεονέκτημα
SPVs έργων (π.χ. TILOS, EWI6, AIGIS4S)	Υλοποίηση έργων ειδικού σκοπού	Πιλοτικές εφαρμογές, περιορισμός ρίσκου
Συνεργατικές δομές αποθήκευσης ενέργειας	Συστήματα αποθήκευσης & αυτονομίας	Ενεργειακή ευελιξία και ανθεκτικότητα

Ο διαχωρισμός των δραστηριοτήτων σε θυγατρικές επιτρέπει στον Όμιλο να εξειδικεύει τις λειτουργίες του και να προσαρμόζεται ταχύτερα στις απαιτήσεις της αγοράς και του ρυθμιστικού πλαισίου.

Γ.3 Στρατηγική Λειτουργία των Θυγατρικών

Οι θυγατρικές του Ομίλου λειτουργούν ως μηχανισμοί υλοποίησης της στρατηγικής σε διαφορετικά επίπεδα της αλυσίδας αξίας. Η ύπαρξη εταιρειών έρευνας και ανάπτυξης, παράλληλα με εταιρείες επιχειρησιακής εφαρμογής, επιτρέπει τη μετατροπή της γνώσης και της καινοτομίας σε απτά επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Η χρήση εταιρειών ειδικού σκοπού (SPVs) αποτελεί στρατηγική επιλογή που συνδέεται με τη διαχείριση κινδύνου και την ευελιξία. Μέσω αυτών, ο Όμιλος μπορεί να αναπτύσσει πιλοτικά έργα, να δοκιμάζει νέες τεχνολογίες και να προσαρμόζει τις επενδυτικές του αποφάσεις χωρίς να εκθέτει το σύνολο του οργανισμού σε υψηλό ρίσκο.

Γ.4 Θυγατρικές και Ηγεσία: Μοντέλο Κεντρικού Οράματος – Αποκεντρωμένης Υλοποίησης

Υπό το πρίσμα της ηγεσίας, η οργανωτική δομή του Ομίλου αντανakλά ένα μοντέλο στο οποίο η κεντρική διοίκηση καθορίζει το όραμα, τις στρατηγικές προτεραιότητες και τα βασικά πλαίσια δράσης, ενώ οι θυγατρικές διαθέτουν λειτουργική αυτονομία για την εφαρμογή των αποφάσεων.

Το μοντέλο αυτό:

- ενισχύει την ταχύτητα λήψης αποφάσεων σε επιχειρησιακό επίπεδο,
- επιτρέπει την προσαρμογή σε τοπικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες,
- διατηρεί τη στρατηγική συνοχή του Ομίλου.

Η ηγεσία λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ των επιμέρους θυγατρικών, διασφαλίζοντας ότι οι δράσεις τους ευθυγραμμίζονται με τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας και καινοτομίας.

Γ.5 Συμβολή των Θυγατρικών στη Στρατηγική Ανθεκτικότητα του Ομίλου

Η πολυεπίπεδη δομή των θυγατρικών συμβάλλει καθοριστικά στη στρατηγική ανθεκτικότητα του Ομίλου. Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, η κατανομή του κινδύνου και η ύπαρξη εξειδικευμένων μονάδων επιτρέπουν στον Όμιλο να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε περιόδους αβεβαιότητας και κρίσεων.

Η ηγεσία αξιοποιεί τη δομή αυτή για να ενισχύσει την οργανωσιακή μάθηση, να διαχέει την καινοτομία μεταξύ των θυγατρικών και να διαμορφώνει ένα συνεκτικό στρατηγικό αφήγημα που ενώνει τις επιμέρους δράσεις σε ένα κοινό όραμα.

Γ.6 Συνοπτική αποτίμηση

Συνολικά, οι θυγατρικές του Ομίλου δεν αποτελούν απλώς διοικητικές μονάδες, αλλά βασικά εργαλεία στρατηγικής εφαρμογής και ηγετικής καθοδήγησης. Η δομή αυτή ενισχύει τη δυνατότητα του Ομίλου να καινοτομεί, να προσαρμόζεται και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα δυναμικό και αβέβαιο περιβάλλον.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: Χαρτογράφηση Στρατηγικών Αποφάσεων και Εξελικτικής Πορείας του Ομίλου με Χρονική Διάσταση

Δ.1 Σκοπός και ρόλος του Παραρτήματος

Το παρόν Παράρτημα αποσκοπεί στη χαρτογράφηση των βασικών στρατηγικών αποφάσεων του Ομίλου σε διαχρονικό επίπεδο, ενσωματώνοντας τη χρονική διάσταση ως κρίσιμο παράγοντα ανάλυσης. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την κατανόηση της εξελικτικής πορείας του Ομίλου, αναδεικνύοντας τον ρόλο της ηγεσίας στη μετάβαση από τη φάση της θεμελίωσης στη φάση της ωρίμανσης και της στρατηγικής κλιμάκωσης.

Η χρονική αποτύπωση των στρατηγικών επιλογών ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ θεωρίας και πράξης, καθώς καταδεικνύει πώς οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνάρτηση με το εξωτερικό περιβάλλον, την τεχνολογική εξέλιξη και τις συνθήκες αβεβαιότητας.

Δ.2 Φάσεις Στρατηγικής Ανάπτυξης του Ομίλου

Η στρατηγική πορεία του Ομίλου μπορεί να διακριθεί σε επιμέρους φάσεις, καθεμία από τις οποίες χαρακτηρίζεται από διαφορετικές προτεραιότητες και ηγετικές επιλογές.

Φάση 1: Θεμελίωση και Αρχικός Στρατηγικός Προσανατολισμός (2014–2016)

Κατά την περίοδο αυτή, η ηγεσία επικεντρώθηκε στη διαμόρφωση σαφούς οράματος και στη δημιουργία της βασικής οργανωτικής δομής. Οι στρατηγικές αποφάσεις στόχευαν στην ανάπτυξη τεχνογνωσίας και στη σταδιακή τοποθέτηση του Ομίλου στον τομέα της ενεργειακής τεχνολογίας.

Φάση 2: Εξειδίκευση και Επένδυση στην Καινοτομία (2017–2019)

Στη δεύτερη φάση, ο Όμιλος προχώρησε στη δημιουργία ερευνητικών δομών και θυγατρικών με εξειδικευμένο αντικείμενο. Η ηγεσία υιοθέτησε στρατηγικές που ενίσχυσαν την καινοτομία και τις δυναμικές ικανότητες, θέτοντας τα θεμέλια για τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα.

Φάση 3: Πιλοτικές Εφαρμογές και Διαχείριση Κινδύνου (2018–2021)

Η υλοποίηση πιλοτικών έργων και η χρήση εταιρειών ειδικού σκοπού αποτέλεσαν κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής αυτής φάσης. Οι ηγετικές αποφάσεις στόχευαν στη δοκιμή νέων τεχνολογιών σε ελεγχόμενο περιβάλλον, περιορίζοντας τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Φάση 4: Στρατηγική Κλιμάκωσης και Ανθεκτικότητας (2022–σήμερα)

Η πρόσφατη περίοδος χαρακτηρίζεται από την κλιμάκωση των έργων, την έμφαση στην αποθήκευση ενέργειας και την ψηφιοποίηση ενεργειακών συστημάτων. Η ηγεσία επικεντρώνεται στη βιώσιμη ανάπτυξη και στην ενίσχυση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας.

Δ.3 Χρονολογική Χαρτογράφηση Στρατηγικών Αποφάσεων

Πίνακας Δ.1: Χαρτογράφηση Στρατηγικών Αποφάσεων με Χρονική Διάσταση

Περίοδος	Έργο / Στρατηγική Απόφαση	Ηγετικός Ρόλος	Στρατηγικό Αποτέλεσμα
2014–2016	Θεμελίωση Ομίλου Και αρχική οργανωτική δομή	Διαμόρφωση οράματος και κατεύθυνσης	Στρατηγική συνοχή
2017–2019	Ανάπτυξη R&D και δημιουργία θυγατρικών	Επένδυση στην καινοτομία	Τεχνολογικό πλεονέκτημα
2018–2020	Πιλοτικό έργο TILOS	Στρατηγική μάθηση	Διεθνής αναγνωρισιμότητα
2019–2021	Έργο EWI6 μέσω SPV	Διαχείριση κινδύνου	Επιχειρησιακή ευελιξία
2020–2022	Ανάπτυξη λύσεων αποθήκευσης ενέργειας	Στρατηγική προσαρμογή	Ανθεκτικότητα
2022–σήμερα	Κλιμάκωση έργων και ψηφιοποίηση	Στρατηγική ενοποίηση	Βιώσιμη ανάπτυξη

Η ενσωμάτωση της χρονικής διάστασης αναδεικνύει τη διαδοχική φύση των στρατηγικών αποφάσεων και καταδεικνύει ότι κάθε φάση λειτουργεί ως θεμέλιο για την επόμενη.

Δ.4 Στρατηγικές Αποφάσεις σε Περιβάλλον Αβεβαιότητας

Οι στρατηγικές επιλογές του Ομίλου λαμβάνονται σε περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας, το οποίο επηρεάζεται από ρυθμιστικές μεταβολές, γεωπολιτικές εξελίξεις και τεχνολογικές αλλαγές. Η ηγεσία υιοθετεί ευέλικτες πρακτικές, προσαρμόζοντας τον

στρατηγικό σχεδιασμό με βάση τα δεδομένα κάθε περιόδου, χωρίς να χάνεται η συνοχή του μακροπρόθεσμου οράματος.

Η διαχρονική προσέγγιση επιτρέπει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων όχι μόνο ως μεμονωμένων ενεργειών, αλλά ως τμήμα μιας συνεχούς διαδικασίας στρατηγικής μάθησης.

Δ.5 Ηγεσία και Διαχρονική Στρατηγική Συνοχή

Η διαχρονική συνέπεια των στρατηγικών αποφάσεων υποδηλώνει την ύπαρξη σταθερού ηγετικού πλαισίου. Η ηγεσία λειτουργεί ως ενοποιητικός μηχανισμός που συνδέει τις επιμέρους φάσεις ανάπτυξης, διασφαλίζοντας ότι οι θυγατρικές και τα έργα ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου.

Δ.6 Συνοπτική αξιολόγηση

Συνολικά, η χαρτογράφηση των στρατηγικών αποφάσεων με χρονική διάσταση αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση της εξελικτικής πορείας του Ομίλου. Το Παράρτημα Δ ενισχύει τη συνολική επιχειρηματολογία της διπλωματικής, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη και συνεκτική εικόνα της στρατηγικής ωρίμανσης του Ομίλου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε.1

1. Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που λαμβάνετε υπόψη όταν σχεδιάζετε τα στρατηγικά βήματα του Ομίλου;

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του Ομίλου βασίζεται σε μια πολυδιάστατη αξιολόγηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Σε πρώτο επίπεδο λαμβάνουμε υπόψη τις μακροοικονομικές, γεωπολιτικές και ρυθμιστικές εξελίξεις που επηρεάζουν τον ενεργειακό τομέα, όπως η ενεργειακή μετάβαση, οι πολιτικές για την κλιματική αλλαγή και οι διακυμάνσεις στις αγορές ενέργειας. Παράλληλα, παρακολουθούμε στενά τις τεχνολογικές εξελίξεις και τη στρατηγική συμπεριφορά των ανταγωνιστών.

Σε εσωτερικό επίπεδο, αξιολογούμε τη χρηματοοικονομική μας αντοχή, το χαρτοφυλάκιο έργων, την τεχνογνωσία και το ανθρώπινο δυναμικό. Στόχος μας είναι να διαμορφώνουμε στρατηγικές που είναι ταυτόχρονα ευθυγραμμισμένες με το περιβάλλον και ρεαλιστικές ως προς τις εσωτερικές μας δυνατότητες.

2. Τι κάνετε διαφορετικά στον στρατηγικό σχεδιασμό σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας;

Η βασική μας διαφοροποίηση έγκειται στο ότι δεν αντιμετωπίζουμε τη στρατηγική ως μια στατική διαδικασία πενταετούς σχεδιασμού, αλλά ως μια διαρκή, δυναμική διαδικασία. Επενδύουμε συστηματικά στην ανάλυση σεναρίων και στην έγκαιρη ανίχνευση αλλαγών, γεγονός που μας επιτρέπει να προσαρμοζόμαστε ταχύτερα από τους ανταγωνιστές μας.

Παράλληλα, ενσωματώνουμε τη στρατηγική σκέψη σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, δημιουργώντας ένα οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο καινοτόμες ιδέες και προτάσεις μπορούν να αναδύονται και από τα μεσαία στελέχη.

3. Ακολουθείται δομημένη διαδικασία στρατηγικής ανάλυσης πριν από τη λήψη αποφάσεων;

Ναι, εφαρμόζουμε μια πλήρως δομημένη και συστηματική διαδικασία. Ξεκινάμε με την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης του Ομίλου σε οικονομικό και οργανωσιακό επίπεδο και στη συνέχεια αναλύουμε το εξωτερικό περιβάλλον μέσω εργαλείων όπως το PEST και η ανταγωνιστική ανάλυση του κλάδου.

Παράλληλα, αξιολογούμε τους εσωτερικούς πόρους και τις ικανότητές μας και συνθέτουμε τα ευρήματα σε μια ανάλυση SWOT, η οποία αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό στόχων και στρατηγικών επιλογών.

4. Ποια στρατηγική φιλοσοφία εκφράζει καλύτερα τον Όμιλο;

Η στρατηγική μας στηρίζεται κυρίως στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, καθώς πιστεύουμε ότι το ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από το τι μπορεί να κάνει ένας οργανισμός καλύτερα από τους ανταγωνιστές του. Ταυτόχρονα, υιοθετούμε τη λογική της στρατηγικής πρόθεσης, δηλαδή τον ξεκάθαρο προσδιορισμό του πού θέλουμε να βρίσκεται ο Όμιλος στο μέλλον και τη συστηματική υλοποίηση αυτού του οράματος.

5. Εφαρμόζονται τα πέντε στοιχεία του “διαμαντιού της στρατηγικής”;

Ναι. Η στρατηγική μας διαμορφώνεται μέσα από σαφή προσδιορισμό των τομέων δραστηριότητας, των τρόπων ανάπτυξης, της ανταγωνιστικής μας θέσης, της χρονικής αλληλουχίας των στρατηγικών κινήσεων και της οικονομικής λογικής που διέπει το επιχειρηματικό μας μοντέλο. Κάθε στρατηγική πρωτοβουλία αξιολογείται με βάση το κατά πόσο ενισχύει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία και την ανθεκτικότητα του Ομίλου.

6. Η στρατηγική προσαρμόζεται στη δομή ή η δομή στη στρατηγική;

Στον Όμιλο υιοθετούμε την αρχή ότι η στρατηγική προηγείται της δομής. Όταν καθορίζεται μια νέα στρατηγική κατεύθυνση, η οργανωτική δομή προσαρμόζεται ώστε να την υποστηρίζει αποτελεσματικά. Αυτό συνεπάγεται, όπου απαιτείται, αναδιαρθρώσεις, δημιουργία νέων μονάδων και ανακατανομή αρμοδιοτήτων.

7. Ποια ανώτατα στελέχη λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις;

Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση του Ομίλου, με επικεφαλής τον Γενικό Διευθυντή και τη Διοικητική Ομάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού, σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη των βασικών επιχειρησιακών μονάδων.

8. Ποιος είναι ο ρόλος των ανώτερων και κατώτερων στελεχών;

Τα ανώτερα στελέχη συμμετέχουν τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής. Τα κατώτερα στελέχη συμβάλλουν κυρίως στην εφαρμογή της στρατηγικής και στη μεταφορά ανατροφοδότησης από το επιχειρησιακό επίπεδο, ενισχύοντας τη συνεχή βελτίωση.

9. Ποιος είναι ο ρόλος των εργαζομένων;

Οι εργαζόμενοι θεωρούνται βασικός στρατηγικός πόρος. Η επιτυχία κάθε στρατηγικής εξαρτάται από τη δέσμευση, τις δεξιότητες και την προθυμία τους να υιοθετούν την αλλαγή.

10. Πώς περιγράφετε την οργανωσιακή κουλτούρα;

Η κουλτούρα του Ομίλου στηρίζεται στη συνεργασία, την καινοτομία, τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα, ενισχυόμενη μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς και της ανοιχτής επικοινωνίας.

11. Ποιες στρατηγικές ανάπτυξης έχει ακολουθήσει ο Όμιλος;

Ο Όμιλος έχει υιοθετήσει έναν συνδυασμό στρατηγικών ανάπτυξης προκειμένου να ενισχύσει τη θέση του στον ενεργειακό τομέα. Έχουμε επενδύσει τόσο στη διεύρυνση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων όσο και στη διαφοροποίηση μέσω νέων τεχνολογιών και νέων αγορών. Παράλληλα, αξιοποιούμε στρατηγικές συνεργασίες και επιλεκτικές εξαγορές για την ταχύτερη απόκτηση τεχνογνωσίας και την ενίσχυση του χαρτοφυλακίου μας.

12. Έχετε ακολουθήσει στρατηγικές σταθερότητας και γιατί;

Ναι. Σε περιόδους έντονης αβεβαιότητας, όπως κατά την πανδημία και τις γεωπολιτικές αναταράξεις, ο Όμιλος επέλεξε στρατηγικές προσεκτικών βημάτων και προσωρινής σταθεροποίησης. Η προτεραιότητα ήταν η διασφάλιση ρευστότητας, η προστασία των επενδύσεων και η διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας, χωρίς να θυσιάζεται το μακροπρόθεσμο όραμα.

13. Από πού αντλείτε ιδέες για στρατηγική καινοτομίας;

Οι ιδέες καινοτομίας προέρχονται από τη συνεχή παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων, τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές, τις συνεργασίες με ερευνητικούς φορείς και τη στενή επαφή με τους πελάτες και την αγορά. Επιδιώκουμε να επαναπροσδιορίζουμε τόσο την προσφορά μας όσο και τον τρόπο με τον οποίο ικανοποιούμε τις ενεργειακές ανάγκες.

14. Έχετε χρησιμοποιήσει τη μίμηση προς όφελός σας;

Ναι, χρησιμοποιούμε τη μίμηση κυρίως ως εργαλείο μάθησης. Μελετούμε τις πρακτικές των ανταγωνιστών και τις επιτυχημένες διεθνείς περιπτώσεις, προσαρμόζοντάς τις όμως στις δικές μας συνθήκες και στη στρατηγική ταυτότητα του Ομίλου. Δεν αντιγράφουμε μηχανικά, αλλά αξιοποιούμε τη γνώση που προκύπτει.

15. Στοχεύετε στη δημιουργία νέων αγορών ή στη διεύρυνση υφιστάμενων;

Ο Όμιλος επιδιώκει και τις δύο κατευθύνσεις. Παράλληλα με την ενίσχυση της παρουσίας μας σε ώριμες αγορές, επενδύουμε στη δημιουργία νέων πεδίων δραστηριότητας, ιδίως σε τομείς που σχετίζονται με την ενεργειακή μετάβαση και τις καθαρές τεχνολογίες.

16. Κάνετε προβλέψεις για τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών πριν από στρατηγικές κινήσεις;

Ναι, η ανάλυση του ανταγωνισμού αποτελεί βασικό στοιχείο της στρατηγικής μας διαδικασίας. Πριν από κάθε σημαντική στρατηγική απόφαση εξετάζουμε πιθανά σενάρια αντίδρασης των ανταγωνιστών, τόσο σε επίπεδο τιμολόγησης όσο και σε επίπεδο τεχνολογικών ή επενδυτικών κινήσεων. Αυτό μας επιτρέπει να μειώνουμε τον στρατηγικό κίνδυνο και να επιλέγουμε πιο ανθεκτικές στρατηγικές.

17. Ποιοι παράγοντες ενισχύουν τη θέση του Ομίλου στον ανταγωνισμό;

Δίνουμε προτεραιότητα στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, στην αξιοπιστία της υποστήριξης προς τους πελάτες, στη δύναμη του δικτύου διανομής και στη συνολική εικόνα του Ομίλου. Η φήμη, η συνέπεια και η τεχνολογική υπεροχή λειτουργούν συμπληρωματικά στη διαμόρφωση ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης.

18. Ποιο είναι το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Ομίλου;

Το κύριο ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα είναι ο συνδυασμός τεχνογνωσίας, καινοτομίας και ικανότητας υλοποίησης σύνθετων ενεργειακών έργων. Η δυνατότητα να προσφέρουμε ολοκληρωμένες λύσεις και να διαχειριζόμαστε έργα μεγάλης κλίμακας μάς διαφοροποιεί ουσιαστικά από πολλούς ανταγωνιστές.

19. Ποιο στοιχείο προσδίδει τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες;

Η προστιθέμενη αξία προκύπτει κυρίως από την αξιοπιστία, την ποιότητα και την ικανότητα προσαρμογής στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη. Ο Όμιλος δεν προσφέρει απλώς προϊόντα, αλλά ολοκληρωμένες ενεργειακές λύσεις.

20. Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη στην υλοποίηση της στρατηγικής;

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην οργανωσιακή δομή, την κουλτούρα, τη στήριξη της ανώτατης διοίκησης, τα συστήματα διοίκησης και την επικοινωνία της στρατηγικής στο ανθρώπινο δυναμικό. Η επιτυχία της στρατηγικής εξαρτάται από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι κατανοούν και υιοθετούν το όραμα του Ομίλου.

21. Ποιο είναι το όραμα, οι στόχοι και η νέα επιχειρηματική στρατηγική του Ομίλου;

Το όραμα του Ομίλου είναι να αποτελέσει ηγετικό φορέα στην ενεργειακή μετάβαση, προσφέροντας καινοτόμες, αξιόπιστες και βιώσιμες ενεργειακές λύσεις. Οι στρατηγικοί μας στόχοι επικεντρώνονται στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, στη γεωγραφική επέκταση και στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας. Η νέα

επιχειρηματική στρατηγική στοχεύει στη μακροχρόνια δημιουργία αξίας για τους μετόχους, τους πελάτες και την κοινωνία.

22. Ποιοι λόγοι επιβάλλουν την αλλαγή της στρατηγικής του Ομίλου;

Οι αλλαγές στο ρυθμιστικό περιβάλλον, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι γεωπολιτικές εξελίξεις και οι μεταβολές στη ζήτηση ενέργειας καθιστούν αναγκαία την τακτική αναθεώρηση της στρατηγικής. Ο Όμιλος επιδιώκει να παραμένει ευέλικτος και να προσαρμόζεται έγκαιρα στις νέες συνθήκες.

23. Πώς γίνεται η διαχείριση των πόρων στον Όμιλο;

Η διαχείριση των πόρων βασίζεται σε στρατηγικές προτεραιότητες και σε αξιολόγηση της απόδοσης κάθε επένδυσης. Στόχος είναι η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, του κεφαλαίου και της τεχνογνωσίας.

24. Έχετε αναπτύξει συνεργασίες και γιατί;

Ναι, οι στρατηγικές συνεργασίες αποτελούν βασικό πυλώνα της ανάπτυξής μας. Μέσω αυτών επιτυγχάνουμε επιμερισμό κινδύνων, πρόσβαση σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία και ταχύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς.

25. Υπάρχουν αναξιοποίητοι πόροι στον Όμιλο;

Υπάρχουν πόροι και δυνατότητες που μπορούν να αξιοποιηθούν περαιτέρω, ιδίως σε τομείς όπως η τεχνογνωσία και τα ψηφιακά συστήματα. Η στρατηγική μας στοχεύει στη σταδιακή ενεργοποίησή τους.

26. Πώς επηρέασαν οι κρίσεις (οικονομική κρίση, Covid, γεωπολιτικές συγκρούσεις) τη στρατηγική;

Οι κρίσεις ενίσχυσαν την ανάγκη για ανθεκτικότητα, διαφοροποίηση και ευελιξία. Ο Όμιλος ανέπτυξε μηχανισμούς διαχείρισης κινδύνων και επαναπροσδιόρισε τις προτεραιότητές του.

27. Έχει διακριθεί ο Όμιλος με βραβεία;

Ο Όμιλος έχει λάβει διακρίσεις για την ποιότητα, την καινοτομία και την υλοποίηση έργων στον ενεργειακό τομέα, γεγονός που ενισχύει τη φήμη και την αξιοπιστία του.

28. Πώς αντιμετωπίζει η ηγεσία το ανθρώπινο δυναμικό;

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται στρατηγικός πυλώνας. Η ηγεσία επιδιώκει να παρέχει ίσες ευκαιρίες, συνεχή ανάπτυξη και δίκαιη επιβράβευση, ώστε οι εργαζόμενοι να βιώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης και δέσμευσης.

E.2 Συνοπτική αποτίμηση του ερωτηματολογίου στρατηγικής συνέντευξης

Το ερωτηματολόγιο στρατηγικής συνέντευξης παρείχε ουσιαστικά και αξιόπιστα δεδομένα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση του Ομίλου αντιλαμβάνεται τη στρατηγική, την ηγεσία και τη διαχείριση της αβεβαιότητας. Από την ανάλυση των απαντήσεων προκύπτει ότι η στρατηγική του Ομίλου δεν βασίζεται σε αποσπασματικές ή ευκαιριακές αποφάσεις, αλλά διαμορφώνεται μέσα από μια συστηματική διαδικασία αξιολόγησης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, με τη χρήση καθιερωμένων εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης, όπως το PEST, η ανάλυση πόρων και ικανοτήτων και η SWOT.

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται στον ρόλο της στρατηγικής ηγεσίας, καθώς η ανώτατη διοίκηση παρουσιάζεται να λειτουργεί όχι μόνο ως διαχειριστής πόρων, αλλά και ως βασικός φορέας διαμόρφωσης οράματος, στρατηγικής κατεύθυνσης και οργανωσιακής κουλτούρας. Οι απαντήσεις καταδεικνύουν ότι ο Όμιλος επιδιώκει να λειτουργεί με σαφή στρατηγική πρόθεση και να επενδύει συστηματικά στην ανάπτυξη δυναμικών ικανοτήτων, προκειμένου να διασφαλίζει τη δυνατότητα προσαρμογής του σε ένα αβέβαιο και ταχέως μεταβαλλόμενο ενεργειακό περιβάλλον.

Παράλληλα, αναδεικνύεται η σημασία της καινοτομίας, των στρατηγικών συνεργασιών και της ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τη σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής σε συνθήκες αβεβαιότητας. Οι κρίσεις των τελευταίων ετών, όπως η πανδημία και οι γεωπολιτικές εντάσεις, φαίνεται να έχουν ενισχύσει περαιτέρω τον προσανατολισμό του Ομίλου προς πιο ανθεκτικά, εύελικτα και προσαρμοστικά επιχειρηματικά μοντέλα.

Συνολικά, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου επιβεβαιώνουν τη στενή σύνδεση της θεωρητικής ανάλυσης της παρούσας μελέτης με την πρακτική της στρατηγικής διοίκησης στον εξεταζόμενο Όμιλο, ενισχύοντας την εγκυρότητα, τη συνοχή και την ερμηνευτική αξία των συμπερασμάτων της έρευνας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- European Commission. (2020). *A clean planet for all: A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate-neutral economy*. Publications Office of the European Union.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (2022). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Wiley.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76.

- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- International Energy Agency. (2022). *World energy outlook 2022*. IEA.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring corporate strategy* (12th ed.). Pearson.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2021). *OECD economic outlook 2021*. OECD Publishing.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Όμιλος. (2023). *Εσωτερικό εταιρικό υλικό, εταιρικό προφίλ και επιλεγμένες δημοσιεύσεις* (ανωνυμοποιημένο υλικό για ακαδημαϊκή χρήση).