



Deloitte.

Together makes progress

CEO Business Barometer

2026

Προτεραιότητες, προκλήσεις και στρατηγικές κατευθύνσεις
των CEOs των ελληνικών επιχειρήσεων



Η παρούσα έκθεση έχει εκπονηθεί από τη Deloitte αποκλειστικά για ενημερωτικούς σκοπούς και βασίζεται σε δεδομένα, έγγραφα, δηλώσεις και λοιπές πληροφορίες που προέρχονται από δημόσια διαθέσιμες πηγές που αναφέρονται στο παρόν. Η Deloitte δεν έχει ελέγξει, εξετάσει, επαληθεύσει ή επισκοπήσει ανεξάρτητα, σύμφωνα με τα γενικώς αποδεκτά ελεγκτικά πρότυπα, οποιαδήποτε χρηματοοικονομική ή άλλη δημόσια διαθέσιμη πληροφορία. Παρότι οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από δημόσιες πηγές θεωρούνται, καταρχήν, αξιόπιστες, δεν έχουν επαληθευθεί ξεχωριστά από την ίδια την Deloitte. Ειδικότερα, η Deloitte δεν δύναται να παρακολουθεί την ταχύτητα με την οποία οι πάροχοι δεδομένων επικαιροποιούν τα αρχεία τους και, ως εκ τούτου, δεν αναλαμβάνει οποιαδήποτε ευθύνη ή υποχρέωση ούτε παρέχει οποιαδήποτε εγγύηση ότι τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και λοιπές πληροφορίες που περιλαμβάνονται στην παρούσα έκθεση ή χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της εν λόγω έκθεσης είναι επίκαιρα, ακριβή ή πλήρη.

Η παρούσα έκθεση δεν συνιστά και δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι συνιστά σύσταση, προτροπή, προσφορά ή πρόταση της Deloitte προς οποιονδήποτε αποδέκτη για τη συμμετοχή ή προώθηση οποιασδήποτε επένδυσης ή συναλλαγής. Η χρήση ή η εμπιστοσύνη στην παρούσα έκθεση από οποιοδήποτε μέρος, και τυχόν αποφάσεις που βασίζονται σε αυτήν είναι ευθύνη του μέρους που τη χρησιμοποιεί. Κάθε δυνητικός αποδέκτης οφείλει να βασίζεται αποκλειστικά στις δικές του ανεξάρτητες εκτιμήσεις σχετικά με την μελλοντική απόδοση και τα αποτελέσματα και συνιστάται να αναζητήσει επαγγελματική συμβουλή, όπως απαιτείται. Με τη χρήση της παρούσας έκθεσης, το εν λόγω μέρος αποδέχεται ότι η Deloitte δεν φέρει οποιαδήποτε ευθύνη σε σχέση με την εμπιστοσύνη που επιδεικνύεται ή τις αποφάσεις που λαμβάνονται ή τις ενέργειες που πραγματοποιούνται βάσει της έκθεσης ή/και της παρουσιάσής της.

Πρόλογος

Η παγκόσμια οικονομία διανύει μια περίοδο συνεχούς αβεβαιότητας, με τις γεωπολιτικές εντάσεις να κυριαρχούν στο διεθνές σκηνικό. Η στρατιωτική σύρραξη στο Ιράν και οι ευρύτερες αναταράξεις στη Μέση Ανατολή έχουν επιταχύνει την αστάθεια στις ενεργειακές αγορές, αναζωπυρώσει τις πληθωριστικές πιέσεις και αναδιατάξει τις παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να επαναξιολογήσουν τις στρατηγικές τους παραδοχές.

Η ελληνική οικονομία, παρά τις εξωτερικές πιέσεις, επιδεικνύει αξιοσημείωτη ανθεκτικότητα. Το ελληνικό επιχειρηματικό οικοσύστημα αναζητά νέες ισορροπίες, εστιάζοντας στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, αξιοποιώντας την τεχνολογία και επενδύοντας στο ανθρώπινο κεφάλαιο, διατηρώντας την προσαρμοστικότητα που απαιτεί το μεταβαλλόμενο μακροοικονομικό τοπίο.

Το **"CEO Business Barometer 2026"** καταγράφει τις προτεραιότητες, τις προκλήσεις και τις στρατηγικές κατευθύνσεις των Ελλήνων CEOs. Η φετινή έρευνα αποτυπώνει υψηλή εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των επιχειρήσεων, αλλά αυξημένη επιφυλακτικότητα για το ευρύτερο περιβάλλον. Η γεωπολιτική αστάθεια αναδεικνύεται ως η κυρίαρχη εξωτερική απειλή, ενώ εσωτερικά η αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης κατέχει κεντρική θέση στην ατζέντα.

Οι απόψεις που συγκεντρώθηκαν αποτελούν ένα επίκαιρο αποτύπωμα του επιχειρηματικού κλίματος — μια ειλικρινής καταγραφή των προκλήσεων και επιλογών που διαμορφώνουν σήμερα την εγχώρια αγορά. Ελπίζουμε να αποτελέσει εργαλείο προβληματισμού και στρατηγικής αναφοράς για κάθε στέλεχος που καλείται να ηγηθεί σε καιρούς αλλαγής.



Δημήτρης Κουτσόπουλος
CEO
Deloitte Ελλάδος



Βασίλης Καφάτος
Partner | Growth Leader
Deloitte Ελλάδος

Πίνακας Περιεχομένων



Εισαγωγή

03



Σχετικά με την Έρευνα

04



1. Οικονομικές Προοπτικές & Στρατηγικός Προσανατολισμός

06



2. Ενσωμάτωση Τεχνητής Νοημοσύνης & Δημιουργία Αξίας

11



3. Ηγεσία & Επιχειρησιακό Μοντέλο

14



Βασικά Συμπεράσματα

18



Συντακτική Ομάδα – Επικοινωνία

19

Εισαγωγή

Η εικόνα που αναδύεται για το 2026 αποτυπώνει ένα επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο οι Έλληνες CEOs καλούνται να διαχειριστούν ταυτόχρονα εξωτερικές αβεβαιότητες και εσωτερικές οργανωτικές προκλήσεις. Παρατηρείται μια απόκλιση μεταξύ της αισιοδοξίας για την απόδοση των επιχειρήσεων τους και μιας πιο συγκρατημένης αξιολόγησης για τον κλάδο τους και την ελληνική οικονομία — μια τάση που παρατηρήθηκε και στο CEO Business Barometer 2025. Αυτή η απόκλιση αντικατοπτρίζει μια συνειδητή στρατηγική στάση, σύμφωνα με την οποία οι διοικήσεις επιλέγουν να στηριχθούν στις εσωτερικές τους δυνατότητες, αντί να αναμένουν βελτίωση των εξωτερικών συνθηκών.

Στο εξωτερικό περιβάλλον, η γεωπολιτική αστάθεια αναδεικνύεται, όπως ήταν αναμενόμενο, ως η κυρίαρχη απειλή, με σημαντική άνοδο σε σχέση με το 2025, ενώ ο πληθωρισμός και η ενεργειακή ασφάλεια ακολουθούν. Η έκθεση σε αυτές τις πιέσεις ωθεί τις επιχειρήσεις σε αμυντική στρατηγική προσαρμογή: αναβολή επενδύσεων, ενίσχυση ρευστότητας και αναδιάρθρωση εφοδιαστικών αλυσίδων.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η βελτιστοποίηση κόστους και αποδοτικότητας αναδεικνύεται ως κύρια προτεραιότητα, με την Τεχνητή Νοημοσύνη να αξιολογείται ως σημαντικό εργαλείο επίτευξής της, ενώ η επέκταση σε νέες αγορές και η ανάπτυξη νέων προϊόντων κατατάσσεται επί του παρόντος σημαντικά χαμηλότερα στην ιεραρχία των επιχειρησιακών στόχων. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων δεν έχει ακόμα ορίσει δείκτες αξιολόγησης της συμβολής της TN στην επιχειρησιακή απόδοση, γεγονός που υποδηλώνει χαμηλό επίπεδο ωριμότητας.

Σε επίπεδο ηγεσίας, οι μεγαλύτερες προκλήσεις εντοπίζονται στο εσωτερικό των οργανισμών. Η ευθυγράμμιση ηγεσίας και ομάδων με τη καθορισμένη στρατηγική και ο μετασχηματισμός της εταιρικής κουλτούρας αναδεικνύονται ως τα κρίσιμότερα ζητήματα, υποδηλώνοντας ότι το βασικό στοίχημα για το 2026 δεν είναι μόνο η επιλογή σωστής κατεύθυνσης, αλλά και η ικανότητα αποτελεσματικής εκτέλεσης. Στη διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών οι CEOs εστιάζουν σε πελάτες και εργαζόμενους, ενώ θέματα όπως ESG και σχεδιασμός διαδοχής δεν συγκαταλέγονται στις άμεσες στρατηγικές επιλογές.



Σχετικά με την Έρευνα

Σκοπός & Μεθοδολογία

Η Deloitte Ελλάδα, σε συνέχεια της πρωτοβουλίας που υλοποιήθηκε για πρώτη φορά με την [περσινή έκδοση](#) του “**CEO Business Barometer**”, συνεχίζει και το 2026 την αποτύπωση των απόψεων των CEOs στην Ελλάδα. Η έρευνα έχει σκοπό να αναδείξει τις προτεραιότητες, τις προκλήσεις και τις στρατηγικές κατευθύνσεις των CEOs των ελληνικών επιχειρήσεων, καταγράφοντας παράλληλα τις βασικές τάσεις και τους παράγοντες που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας και επηρεάζουν την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων.

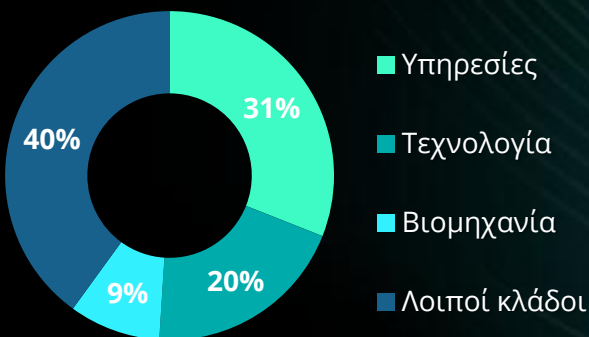
Η έρευνα υλοποιήθηκε μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου, στο οποίο συμμετείχαν περισσότεροι από 70 Διευθύνοντες Σύμβουλοι ελληνικών επιχειρήσεων, με ικανή διασπορά ως προς το μέγεθος και τον κλάδο δραστηριοποίησης τους.

Διενεργήθηκε κατά το μήνα Μάιο του 2026 και επικεντρώθηκε στις ακόλουθες θεματικές ενότητες:

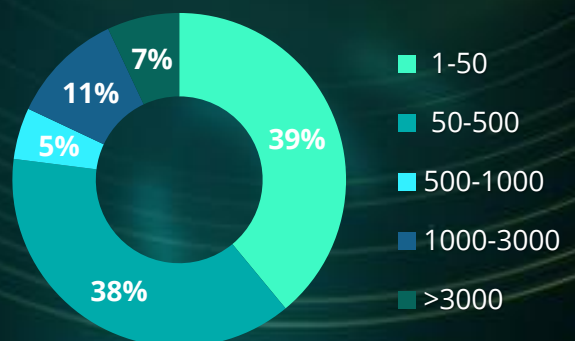
1. Οικονομικές Προοπτικές & Στρατηγικός Προσανατολισμός
2. Ενσωμάτωση Τεχνητής Νοημοσύνης & Δημιουργία Αξίας
3. Ηγεσία & Επιχειρησιακό Μοντέλο

Προφίλ των επιχειρήσεων του δείγματος

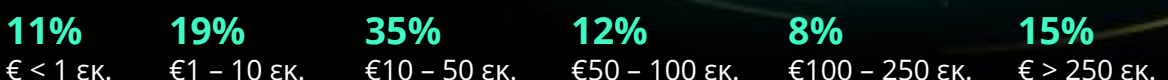
Κλάδος δραστηριοποίησης



Εύρος αριθμού εργαζομένων



Ετήσιος κύκλος εργασιών





1. Οικονομικές Προοπτικές & Στρατηγικός Προσανατολισμός



Εκτιμήσεις & προοπτικές

Ερώτηση: Ποια είναι η προσωπική σας εκτίμηση για τις παρακάτω θεματικές περιοχές κατά τους επόμενους 12 μήνες;



Η ελληνική οικονομία



54% | **58%**
Αισιόδοξη



41% | **35%**
Ουδέτερη



5% | **7%**
Απαισιόδοξη

Οι CEOs διατηρούν τη θετική τους άποψη για τις προοπτικές της ελληνικής οικονομίας τους επόμενους 12 μήνες, αν και παρατηρείται μια ελαφρά μείωση της αισιοδοξίας συγκριτικά με το 2025. Αντίστοιχη είναι η εικόνα και σε κλαδικό επίπεδο.

Εκτιμάται ότι τα θετικά μακροοικονομικά δεδομένα και η συνεχιζόμενη επίδραση των εισροών από το Ταμείο Ανάκαμψης έχουν συντελέσει στην συνολικά θετική αντίληψη των Ελλήνων CEOs.

Σχετικά με την συνολική απόδοση και τις προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου τους, αναδεικνύεται ότι οι γεωπολιτικές αναταράξεις και οι επιπτώσεις τους αποτελούν την βασική αιτία ανησυχίας, όπως προκύπτει από την επόμενη ερώτηση της έρευνας (σχετικά με τις εξωτερικές προκλήσεις) και εκτιμάται ότι έχουν συμβάλει στη διαμόρφωση της πιο συγκρατημένης εικόνας που καταγράφεται φέτος.

Παράλληλα, εντυπωσιακά ανθεκτική παραμένει η αισιοδοξία των CEOs για την απόδοση των εταιρειών τους στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.

Αυτό υποδηλώνει ότι, παρά την αυξημένη αβεβαιότητα, υπάρχει εμπιστοσύνη στην δυνατότητα των επιχειρήσεων να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις και να υλοποιήσουν τον σχεδιασμό τους στις αγορές που δραστηριοποιούνται.



Η συνολική απόδοση και οι προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου / τομέα σας



57% | **62%**
Αισιόδοξη



30% | **30%**
Ουδέτερη



13% | **8%**
Απαισιόδοξη



Η χρηματοοικονομική και επιχειρησιακή απόδοση της επιχείρησής σας



84% | **84%**
Αισιόδοξη



14% | **12%**
Ουδέτερη



2% | **4%**
Απαισιόδοξη

■ 2026 ■ 2025

1. Οικονομικές Προοπτικές & Στρατηγικός Προσανατολισμός



Εξωτερικές προκλήσεις

Ερώτηση: Ποιες εξωτερικές προκλήσεις εκτιμάτε ότι θα διαταράξουν τη στρατηγική της επιχείρησής σας κατά τους επόμενους 12 μήνες; (πολλαπλής επιλογής)



78% | 68%
Γεωπολιτική αστάθεια



51% | 27%
Πληθωρισμός



36% | –
Ενεργειακή ασφάλεια



35% | 45%
Έλλειψη δεξιοτήτων



28% | 38%
Τεχνητή Νοημοσύνη



28% | 21%
Εφοδιαστική Αλυσίδα



26% | 38%
Ρυθμιστικό πλαίσιο



24% | 29%
Αστάθεια στις αγορές



15% | 23%
Ψηφιακοί κίνδυνοι



12% | 11%
Κρίσεις εμπιστοσύνης



9% | 4%
Πανδημία



8% | 29%
Εμπορικοί περιορισμοί



5% | 13%
Περιβαλλοντικά ζητήματα



0% | 4%
Άλλο

Η γεωπολιτική αστάθεια εδραιώνεται ως η σημαντικότερη πρόκληση, με σαφή άνοδο σε σχέση με το 2025, ενώ ο πληθωρισμός κάνει δυναμική επανεμφάνιση με διπλάσιο αριθμό CEOs να τον αναφέρουν ως πρόκληση.

Η ενεργειακή ασφάλεια που φέτος συμπεριλήφθηκε ως διακριτή επιλογή, μεταξύ των θεμάτων που προβληματίζουν τις επιχειρήσεις, συνέπεια της Ιρανικής κρίσης, αναδείχτηκε από τους συμμετέχοντες ως η τρίτη σημαντικότερη πρόκληση, ενώ και οι προκλήσεις στις εφοδιαστικές αλυσίδες αποτελούν επίσης σημαντική αιτία προβληματισμού.

Αντίθετα, μικρότερη έμφαση δόθηκε στις επιπτώσεις της έλλειψης δεξιοτήτων, της Τεχνητής Νοημοσύνης και του ρυθμιστικού πλαισίου, καθώς άλλες προκλήσεις αναδείχθηκαν σε μεγαλύτερη προτεραιότητα.

Αξιοσημείωτο είναι ότι το ζήτημα των εμπορικών περιορισμών, που το 2025 αποτελούσε πηγή σημαντικής ανησυχίας λόγω των εξωτερικών δασμών που εξέταζαν διάφορες κυβερνήσεις, αξιολογείται πλέον ως λιγότερο σημαντικό.

Τα περιβαλλοντικά ζητήματα, τέλος, αξιολογούνται ως ολοένα και χαμηλότερης προτεραιότητας, αντανakλώντας τη μεταβολή της επικρατούσας συγκυρίας και τη στροφή προς τη διασφάλιση της βραχυπρόθεσμης ανθεκτικότητας αντί της προώθησης μακροπρόθεσμων στόχων βιωσιμότητας.

1. Οικονομικές Προοπτικές & Στρατηγικός Προσανατολισμός



Στρατηγικές προτεραιότητες

Ερώτηση: Ποιες είναι οι τρεις βασικές στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησής σας; (μέχρι 3 επιλογές)



62% | 53%

Βελτιστοποίηση κόστους και αποδοτικότητας



54% | 37%

Ενσωμάτωση Τεχνητής Νοημοσύνης



45% | 42%

Καινοτομία σε προϊόντα ή υπηρεσίες



42% | 51%

Επέκταση σε νέες αγορές



27% | 25%

Ψηφιοποίηση



26% | 39%

Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων



19% | 25%

Συγχωνεύσεις & εξαγορές



8% | 9%

Διαφοροποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας για μείωση κινδύνων



1% | 7%

Ενσωμάτωση ESG στη στρατηγική

Η βελτιστοποίηση του κόστους και της αποδοτικότητας αναδεικνύεται και στη φετινή έρευνα ως η σημαντικότερη στρατηγική προτεραιότητα, με ακόμα μεγαλύτερη συχνότητα αναφοράς σε σύγκριση με το 2025. Προκύπτει το συμπέρασμα ότι σε μια περίοδο αστάθειας στο εξωτερικό περιβάλλον, οι Έλληνες CEOs δίνουν έμφαση στην εσωτερική λειτουργική ανθεκτικότητα.

Η Τεχνητή Νοημοσύνη φαίνεται να αξιολογείται ως ένας σημαντικός μοχλός στην προσπάθεια αυτή. Η ενσωμάτωση της, εμφανίζεται στην δεύτερη θέση των στρατηγικών προτεραιοτήτων των συμμετεχόντων, με μεγάλη αύξηση συγκριτικά με έναν χρόνο πριν, οδηγώντας στην εκτίμηση ότι αξιολογείται πλέον ως σημαντικό στρατηγικό εργαλείο για την επίτευξη λειτουργικής αποδοτικότητας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων.

Στον αντίποδα, πρακτικές εξωστρέφειας, όπως η επέκταση σε νέες αγορές, αλλά και η έμφαση στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων φαίνεται να έχουν τεθεί προσωρινά σε χαμηλότερη στρατηγική προτεραιότητα.

Αξιοσημείωτη είναι τέλος, η πλήρης απουσία θεμάτων ESG από τις στρατηγικές προτεραιότητες των CEOs, παρατήρηση που συνάδει με τα ευρήματα της προηγούμενης ερώτησης της έρευνας.

1. Οικονομικές Προοπτικές & Στρατηγικός Προσανατολισμός



Γεωπολιτικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις

Ερώτηση: Πώς επηρεάζουν οι παγκόσμιες γεωπολιτικές εντάσεις τη στρατηγική και τη λειτουργία της επιχείρησής σας; (μέχρι 2 επιλογές)

36%

Αναβολή ή επανεξέταση σχεδίων επένδυσης και επέκτασης σε αγορές

31%

Προτεραιοποίηση της διατήρησης κεφαλαίων και ρευστότητας για απορρόφηση πιθανών οικονομικών κραδασμών

27%

Ενίσχυση του σχεδιασμού σεναρίων και της προληπτικής παρακολούθησης γεωπολιτικών κινδύνων

26%

Αναδιάρθρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας (π.χ. nearshoring, friendshoring ή διαφοροποίηση δικτύου προμηθευτών)

24%

Ελάχιστη ή μη σημαντική επίδραση

Η αστάθεια στο γεωπολιτικό περιβάλλον και οι υφιστάμενες ή πιθανές, επιπτώσεις στις ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν οδηγήσει σε μια αμυντική προσέγγιση. Σημαντικό ποσοστό συμμετεχόντων αναφέρουν αναβολή ή επαναξιολόγηση σχεδίων επέκτασης σε νέες αγορές, αποφυγή επενδύσεων και έμφαση στη διατήρηση ρευστότητας. Είναι εμφανές ότι, επί του παρόντος, η ικανότητα απορρόφησης μελλοντικών κραδασμών αξιολογείται από την πλειοψηφία των Ελλήνων CEOs ως σημαντικότερη από την υλοποίηση αναπτυξιακών πλάνων.

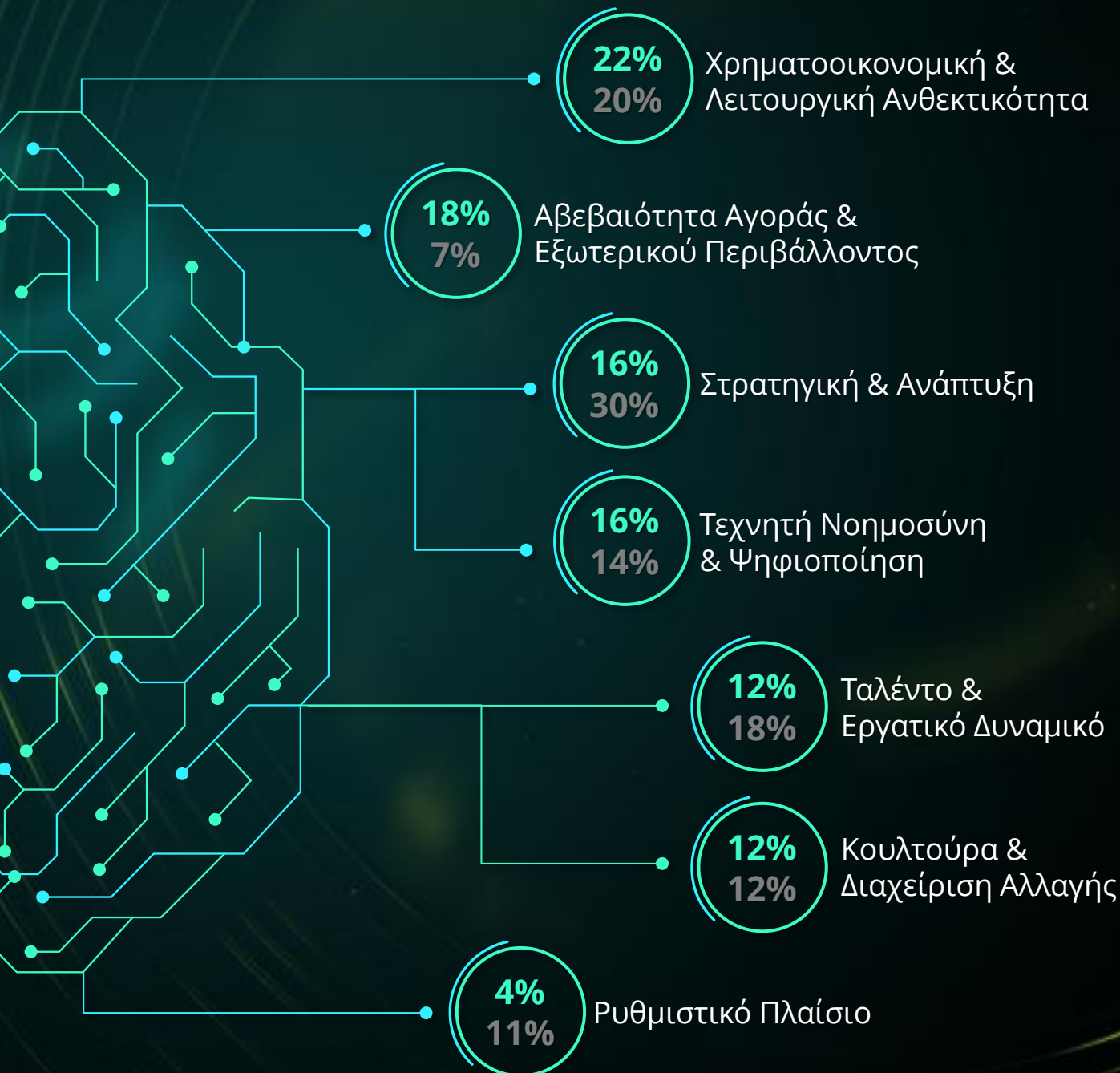
Παράλληλα, το πολύπλοκο και ασταθές εξωτερικό περιβάλλον οδηγεί πολλούς CEOs σε ενίσχυση των μηχανισμών παρακολούθησης – ανάλυσης κινδύνων και σχεδιασμού εναλλακτικών σεναρίων. Οι επιχειρήσεις αυτές, θα είναι κατά τεκμήριο καλύτερα προετοιμασμένες για την αντιμετώπιση δυσμενών εξελίξεων, αλλά και την αξιοποίηση ευκαιριών.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι το ποσοστό των CEOs που λόγω των γεωπολιτικών εξελίξεων εξετάζουν την αναδιάρθρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας (ένας στους τέσσερις) είναι ίδιο με το ποσοστό των CEOs που αναφέρουν ελάχιστη ή ασήμαντη επίδραση. Προκύπτει ότι σημαντικό ποσοστό ελληνικών επιχειρήσεων είναι κατά κάποιο τρόπο θωρακισμένο απέναντι στις γεωπολιτικές εξελίξεις (πιθανώς λόγω χαμηλού βαθμού εξωστρέφειας ή κλάδου δραστηριότητας).

1. Οικονομικές Προοπτικές & Στρατηγικός Προσανατολισμός

“Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζω σήμερα ως CEO”

Σε ερώτηση ανοικτού τύπου, δόθηκε η δυνατότητα στους CEOs να περιγράψουν με 2-3 λέξεις τη μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν. Οι απαντήσεις και οι μεταβολές που παρατηρούνται συγκριτικά με τα αντίστοιχα περσινά αποτελέσματα συνάδουν με τα υπόλοιπα ευρήματα της έρευνας.



■ 2026 ■ 2025

2. Ενσωμάτωση Τεχνητής Νοημοσύνης & Δημιουργία Αξίας

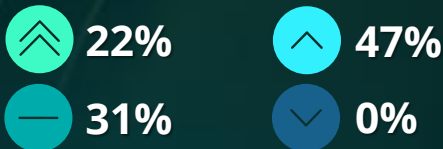


Επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη στρατηγική

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ΤΝ θα επηρεάσει τις ακόλουθες πτυχές της στρατηγικής της επιχείρησής σας τα επόμενα 1-3 χρόνια;



Βασικές λειτουργικές διαδικασίες και τρόποι εργασίας



Η Τεχνητή Νοημοσύνη αποκτά ολοένα μεγαλύτερη σημασία για τις επιχειρήσεις, καθώς επηρεάζει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οργανώνουν τις λειτουργίες τους, λαμβάνουν αποφάσεις και διαμορφώνουν τη στρατηγική τους.



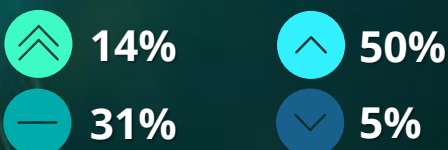
Κατανομή πόρων και επενδυτικές προτεραιότητες



Είναι εμφανές ότι οι CEOs αντιμετωπίζουν την Τεχνητή Νοημοσύνη ως έναν σημαντικό καταλύτη μετασχηματισμού: Η ΤΝ αναμένεται να επιδράσει δραστικά στη διαμόρφωση του οράματος και της στρατηγικής κατεύθυνσης των επιχειρήσεων (68% των απαντήσεων).



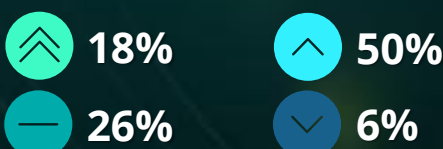
Ανθρώπινο δυναμικό (δεξιότητες, μοντέλο εργασίας, παραγωγικότητα)



Σε πρακτικό επίπεδο, η σημαντικότερη επίδραση αναμένεται στις βασικές λειτουργικές διαδικασίες (69%) και στο ανθρώπινο δυναμικό (64%). Επιβεβαιώνονται συνεπώς τα προηγούμενα ευρήματα της έρευνας: Οι επιχειρήσεις συγκρατούν τις αναπτυξιακές επενδύσεις και στρέφονται προς την Τεχνητή Νοημοσύνη για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των υφιστάμενων πόρων τους.



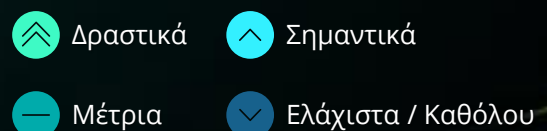
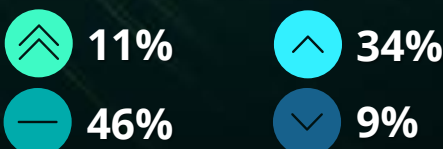
Όραμα και στρατηγική κατεύθυνση



Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η στροφή προς την υλοποίηση εφαρμογών ΤΝ δεν φαίνεται να συνοδεύεται από μαζική ανακατανομή επενδυτικών πόρων. Προκύπτει ότι η πλειοψηφία των Ελλήνων CEOs υιοθετεί μια συνετή στρατηγική επενδύσεων στην Τεχνητή Νοημοσύνη.



Διαχείριση κινδύνων και κανονιστική συμμόρφωση



2. Ενσωμάτωση Τεχνητής Νοημοσύνης & Δημιουργία Αξίας



Επιχειρησιακά οφέλη χρήσης Τεχνητής Νοημοσύνης

Ερώτηση: Ποια είναι τα κύρια επιχειρησιακά αποτελέσματα που επιδιώκει να επιτύχει η επιχείρησή σας μέσω της χρήσης της ΤΝ; (πολλαπλής επιλογής)



85% | 88%

Βελτίωση αποδοτικότητας
& μείωση κόστους



65% | 46%

Βελτίωση λήψης αποφάσεων



54% | 47%

Ενίσχυση καινοτομίας & ανάπτυξης



54% | 61%

Επιτάχυνση & διευκόλυνση
ανάπτυξης νέων συστημάτων



54% | 46%

Βελτίωση υπαρχόντων
προϊόντων και υπηρεσιών



50% | 56%

Μετάβαση εργαζομένων σε
δραστηριότητες υψηλότερης αξίας



36% | 35%

Ενίσχυση σχέσεων με πελάτες



26% | 23%

Βελτίωση διαχείρισης κινδύνων

Σύμφωνα με τους CEOs των επιχειρήσεων, το σημαντικότερο επιχειρησιακό όφελος από τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης παραμένει, με σαφή διαφορά και σε συνέχεια της περσινής έκδοσης, η ενίσχυση της αποδοτικότητας και μείωση του κόστους.

Προκύπτει λοιπόν ότι, οι CEOs των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν την ΤΝ μοχλό υποστήριξης της σημαντικότερης, την τρέχουσα περίοδο, λειτουργικής προτεραιότητας.

Κάτι νέο όμως, που εμφανίζεται στην φετινή έκδοση είναι το σημαντικά αυξημένο ποσοστό CEOs που εκλαμβάνει την Τεχνητή Νοημοσύνη σε έναν περισσότερο στρατηγικό ρόλο, συντελώντας στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, στην ενίσχυση της καινοτομίας και ανάπτυξης και στη βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στον αντίποδα, παρατηρείται μια επιβράδυνση της Τεχνητής Νοημοσύνης στην επιτάχυνση και διευκόλυνση ανάπτυξης νέων συστημάτων καθώς και στη μετάβαση εργαζομένων σε δραστηριότητες υψηλότερης αξίας.

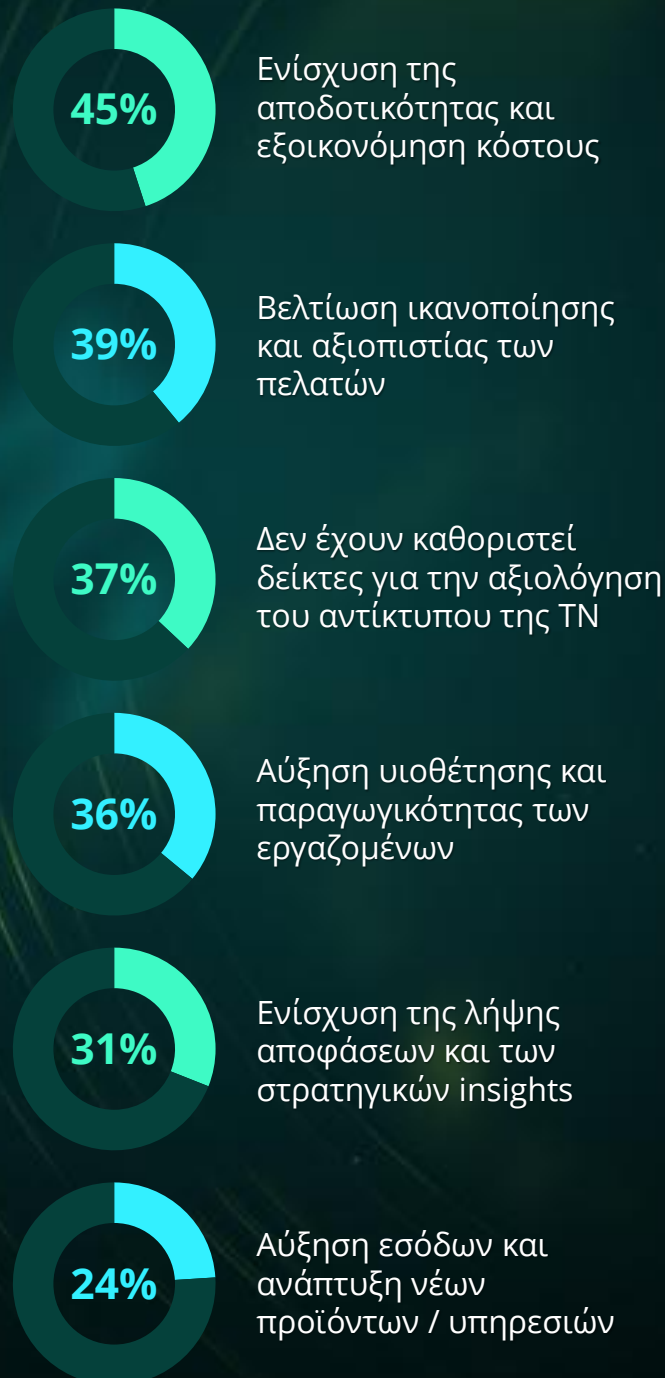
Τέλος, όπως και πέρυσι, διατηρούνται σε χαμηλότερα επίπεδα επιδίωξης επιχειρησιακών οφελών η ενίσχυση σχέσεων με πελάτες και η βελτίωση διαχείρισης κινδύνων.

2. Ενσωμάτωση Τεχνητής Νοημοσύνης & Δημιουργία Αξίας



Αξιολόγηση του αντίκτυπου της Τεχνητής Νοημοσύνης

Ερώτηση: Ποιους δείκτες χρησιμοποιείτε για να αξιολογήσετε τον αντίκτυπο της Τεχνητής Νοημοσύνης στην επιχείρησή σας; (πολλαπλής επιλογής)



Τα κριτήρια αξιολόγησης του αντίκτυπου της υιοθέτησης Τεχνητής Νοημοσύνης, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ακολουθούν με συνέπεια τις προτεραιότητες και τα προσδοκώμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα που προέκυψαν από τις προηγούμενες ερωτήσεις της έρευνας.

Αναμενόμενα, οι θεματικές περιοχές στις οποίες οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν δείκτες αξιολόγησης για την Τεχνητή Νοημοσύνη είναι κυρίως η ενίσχυση της αποδοτικότητας και η εξοικονόμηση κόστους, η βελτίωση της ικανοποίησης και της αξιοπιστίας προς τους πελάτες, καθώς και η ενίσχυση της υιοθέτησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Από τις απαντήσεις, όμως, αναδεικνύεται ένα κενό. Σημαντικό ποσοστό των CEOs, περισσότεροι από ένας στους τρεις, δηλώνουν ότι δεν έχουν καθορίσει δείκτες αξιολόγησης της συμβολής της Τεχνητής Νοημοσύνης στην επιχειρησιακή απόδοση.

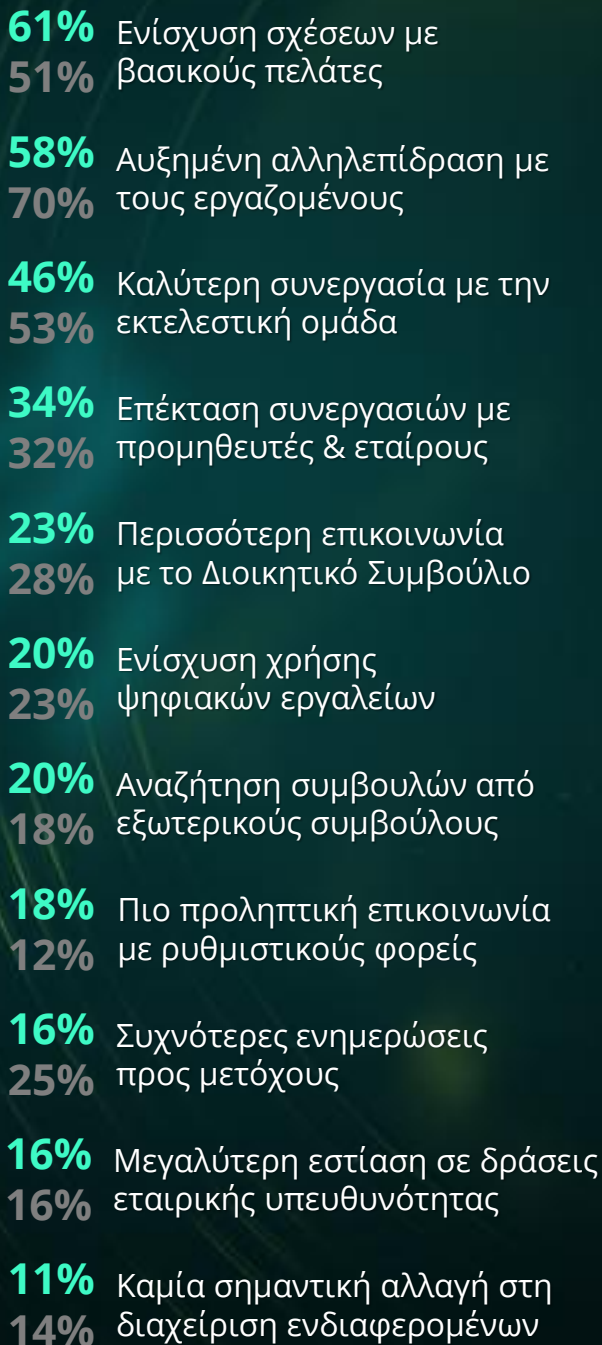
Το γεγονός αυτό υποδηλώνει χαμηλό επίπεδο ωριμότητας, καθώς οι επιχειρήσεις φαίνεται να υιοθετούν εφαρμογές ΤΝ καθοδηγούμενες από τις τάσεις της αγοράς, χωρίς να διαθέτουν μηχανισμούς παρακολούθησης των μετρήσιμων αποτελεσμάτων και υπολογισμού της απόδοσης των επενδύσεων στην Τεχνητή Νοημοσύνη.

3. Ηγεσία & Επιχειρησιακό Μοντέλο



Διαχείριση ενδιαφερομένων μερών (stakeholders)

Ερώτηση: Ποιες προσεγγίσεις διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) έχετε τροποποιήσει περισσότερο κατά το τελευταίο έτος; (πολλαπλής επιλογής)



Η στρατηγική διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών για το 2026 αναδεικνύει μια πελατοκεντρική προσέγγιση.

Η ενίσχυση των σχέσεων με τους σημαντικούς πελάτες τοποθετείται στην κορυφή των προτεραιοτήτων των CEOs των ελληνικών επιχειρήσεων. Σε ένα περιβάλλον διαρκών προκλήσεων, οι διοικήσεις φαίνεται να εστιάζουν στη διατήρηση της εμπιστοσύνης και την εμπάθυνση της συνεργασίας με τους πελάτες τους, αναγνωρίζοντας πως μια σταθερή εμπορική βάση αποτελεί τον σημαντικότερο πυλώνα ανάπτυξης και βιωσιμότητας.

Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση με το προσωπικό και η καλύτερη συνεργασία με την διοικητική ομάδα αναφέρονται από σημαντικό ποσοστό συμμετεχόντων, οι οποίοι φαίνεται να αντιλαμβάνονται ότι χωρίς την ενεργή δέσμευση των εργαζομένων και τον κοινό βηματισμό των ανώτατων στελεχών δεν είναι εύκολο να ευδοκιμήσουν πρωτοβουλίες.

Συμπληρωματικά, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη διεύρυνση των δεσμών με προμηθευτές και στρατηγικούς εταίρους. Η επιλογή αυτή υποδεικνύει την ανάγκη για ομαλότητα σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

3. Ηγεσία & Επιχειρησιακό Μοντέλο



Προκλήσεις ηγεσίας

Ερώτηση: Ποιο είναι το πιο κρίσιμο ζήτημα ηγεσίας που αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας για το 2026;



41% | 35%

Ευθυγράμμιση ηγεσίας και ομάδων με τη στρατηγική



32% | 26%

Μετασχηματισμός της κουλτούρας της επιχείρησης



15% | 16%

Σχεδιασμός διαδοχής



6% | 18%

Προσέλκυση & διατήρηση ψηφιακού ταλέντου



6% | 5%

Διαχείριση υβριδικού ή απομακρυσμένου εργασιακού μοντέλου

Το 2026, το κορυφαίο ζήτημα για τους επικεφαλής των επιχειρήσεων είναι η ευθυγράμμιση ηγεσίας και ομάδων με την καθορισμένη στρατηγική. Οι CEOs φαίνεται να αναγνωρίζουν πως ένα επιχειρηματικό πλάνο θα παραμείνει μέτωρο εάν δεν μεταφραστεί σε καθημερινή πρακτική για όλα τα κλιμάκια. Η προσπάθεια αυτή απαιτεί διαρκή επικοινωνία και διασφάλιση ότι κάθε τμήμα κατανοεί τον ρόλο του, διαμορφώνοντας ένα ενιαίο μέτωπο για την επίτευξη των κεντρικών στόχων.

Ως φυσική προέκταση αυτής της ανάγκης, ο μετασχηματισμός της εταιρικής κουλτούρας αναδεικνύεται στη δεύτερη ισχυρότερη προτεραιότητα, καθώς η υλοποίηση δομικών αλλαγών συχνά προσκρούει σε παγιωμένες νοοτροπίες ή εσωτερικά στεγανά.

Συγκριτικά με αυτά τα θεμελιώδη ζητήματα, οι προκλήσεις των προηγούμενων ετών — όπως η διαχείριση της τηλεργασίας ή η εύρεση νέων ταλέντων — φαίνεται να έχουν περάσει σε δεύτερη μοίρα.

Ο σχεδιασμός διαδοχής, τέλος, εξακολουθεί να μην αξιολογείται ως το πιο κρίσιμο ζήτημα από τους CEOs, κάτι ίσως αναμενόμενο στην ελληνική επιχειρηματικότητα. Από τη σκοπιά της εταιρικής διακυβέρνησης, είναι τα Διοικητικά Συμβούλια αυτά που πρέπει να διασφαλίζουν την επιχειρησιακή συνέχεια και την ομαλή μεταβίβαση της διοίκησης, και αυτό αποτελεί αντικείμενο της επόμενης ερώτησης της έρευνας.

3. Ηγεσία & Επιχειρησιακό Μοντέλο

ΩΩ Σχεδιασμός διαδοχής & εταιρική διακυβέρνηση

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό αποτελεί προτεραιότητα ο σχεδιασμός διαδοχής και ο πιθανός αντίκτυπός στην εταιρική διακυβέρνηση στην ατζέντα του Διοικητικού Συμβουλίου;

ΩΩ — **14%**
Κορυφαία προτεραιότητα
(Συζητείται τακτικά και διαχειρίζεται προληπτικά)

Θέτοντας την ερώτηση περί σχεδιασμού διαδοχής σε διαφορετικό πλαίσιο – όχι ως πρόκληση ηγεσίας για τους CEOs, αλλά ως θέμα εταιρικής διακυβέρνησης για τα Διοικητικά τους Συμβούλια – λαμβάνουμε διαφορετικές απαντήσεις.

ΩΩ — **32%**
Υψηλή προτεραιότητα
(Αποτελεί συχνό θέμα συζήτησης, αλλά συχνά με ανεπίσημο τρόπο)

Σχεδόν μια στις δυο (46%) επιχειρήσεις θεωρούν ότι ο σχεδιασμός διαδοχής αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα ενώ μόλις το 19% χαμηλή ή δεν βρίσκεται στην ατζέντα επί του παρόντος.

ΩΩ — **35%**
Μέτρια προτεραιότητα
(Εξετάζεται κυρίως όταν προκύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες ή μεταβάσεις)

Πιο συγκεκριμένα, για μία στις τρεις επιχειρήσεις δηλώνεται ότι αποτελεί θέμα υψηλής προτεραιότητας των Διοικητικών Συμβουλίων, το οποίο συζητείται συχνά – συνήθως όμως ανεπίσημα, συνεπώς εξωθεσμικά.

ΩΩ — **12%**
Χαμηλή προτεραιότητα
(Σπάνια συζητείται / αντιμετωπίζεται κυρίως αντιδραστικά)

Παρόμοιος αριθμός επιχειρήσεων, επίσης μία στις τρεις, το θεωρεί θέμα μέτριας προτεραιότητας των Διοικητικών Συμβουλίων, με το οποίο ασχολούνται μόνο όταν παρουσιαστεί ανάγκη.

ΩΩ — **7%**
Δεν βρίσκεται στην ατζέντα επί του παρόντος

Μόνο 14% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι τα Διοικητικά τους Συμβούλια θεωρούν το θέμα στρατηγικής σημασίας με το οποίο ασχολούνται τακτικά.

Η συνολική εικόνα αποκαλύπτει μια περιοχή εταιρικής διακυβέρνησης που χρήζει βελτίωσης για πολλές ελληνικές επιχειρήσεις.



Βασικά Συμπεράσματα

Αισιοδοξία για την επιχείρησή τους, επιφύλαξη για την αγορά

Οι Έλληνες CEOs εκφράζουν σημαντικά υψηλότερη αισιοδοξία για την απόδοση των δικών τους επιχειρήσεων σε σχέση με τις προοπτικές του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται και ευρύτερα της ελληνικής οικονομίας. Η απόκλιση αυτή αντικατοπτρίζει μια συστηματική διαφορά στον τρόπο που οι Έλληνες CEOs αξιολογούν το εσωτερικό έναντι του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τη στρατηγική τους να βασίζεται στην αξιοποίηση εσωτερικών δυνατοτήτων και όχι στην προσδοκία βελτίωσης των εξωτερικών συνθηκών.

Γεωπολιτική αστάθεια ως κυρίαρχος εξωτερικός κίνδυνος

Η γεωπολιτική αστάθεια αναδεικνύεται ως η κυρίαρχη πρόκληση για το 2026, με σημαντική άνοδο σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η αντίδραση των επιχειρήσεων εκφράζεται μέσα από την αναβολή επενδυτικών σχεδίων, την ενίσχυση ρευστότητας και την αναδιάρθρωση εφοδιαστικών αλυσίδων, αποτυπώνοντας μια στρατηγική αμυντικής προσαρμογής απέναντι στο αυξημένο γεωπολιτικό ρίσκο.

Λειτουργική αποδοτικότητα και ΤΝ ως στρατηγικοί μοχλοί

Η βελτιστοποίηση κόστους και αποδοτικότητας αναδεικνύεται ως η κορυφαία στρατηγική προτεραιότητα, με ισχυρή άνοδο σε σχέση με το 2025. Η ενσωμάτωση Τεχνητής Νοημοσύνης ακολουθεί σε δεύτερη θέση, λειτουργώντας κυρίως ως εργαλείο εσωτερικής βελτιστοποίησης — με κύριο επιχειρησιακό αποτέλεσμα τη βελτίωση αποδοτικότητας και μείωση κόστους και τη λήψη αποφάσεων — και λιγότερο ως μοχλός δημιουργίας νέων εσόδων ή επέκτασης σε νέες αγορές.

Απουσία κριτηρίων αξιολόγησης του αντίκτυπου της ΤΝ

Παρά το αυξημένο ενδιαφέρον για αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης, σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων δεν έχει ακόμη ορίσει σαφή κριτήρια για τη μέτρηση της απόδοσης των σχετικών επενδύσεων. Χωρίς συστηματική αποτίμηση του αποτελέσματος, δημιουργείται ένα κενό μεταξύ προθέσεων και μετρήσιμης επιχειρηματικής αξίας.

Ευθυγράμμιση ηγεσίας και ομάδων

Η ευθυγράμμιση ηγεσίας και ομάδων με την εταιρική στρατηγική, καθώς και ο μετασχηματισμός της κουλτούρας, αναδεικνύονται και στη φετινή έρευνα ως οι κορυφαίες προκλήσεις ηγεσίας, και μάλιστα σε αυξημένο βαθμό. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι Έλληνες CEOs αναγνωρίζουν ως κρίσιμη προϋπόθεση επιτυχίας όχι μόνο το σωστό στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά και την ικανότητα του οργανισμού να το μεταφράζει σε συνεκτική, καθημερινή εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα.

Διαδοχή ηγεσίας και ESG εκτός άμεσων προτεραιοτήτων

Η διαδοχή ηγεσίας αντιμετωπίζεται από πολλές επιχειρήσεις ως θέμα χαμηλής προτεραιότητας, το οποίο μπαίνει στην ατζέντα μόνο όταν προκύψει ανάγκη, αναδεικνύοντας μια περιοχή εταιρικής διακυβέρνησης που χρήζει βελτίωσης. Οι πρωτοβουλίες ESG απουσιάζουν πλέον από το στρατηγικό πλάνο και οι δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας αξιολογούνται ως χαμηλής προτεραιότητας, αντανakλώντας τη μεταβολή της επικρατούσας συγκυρίας και τη στροφή των επιχειρήσεων προς τη διασφάλιση βραχυπρόθεσμης ανθεκτικότητας αντί της προώθησης μακροπρόθεσμων στόχων βιωσιμότητας.

Συντακτική Ομάδα



Στέφανος Κωνσταντίνου

Head of Growth

skonstantinou@deloitte.gr



Χρήστος Θεοχαρόπουλος

Principal | Strategy & Transactions

ctheocharopoulos@deloitte.gr



Πάνος Μπόκας

Manager | Growth

pbokas@deloitte.gr

Επικοινωνία

Αθήνα

Φραγκοκκλησιάς 3Α
151 25 Μαρούσι
Αθήνα, Ελλάδα
Τηλ.: +30 210 6781100

Γραβιάς 4 – 6
6151 25 Μαρούσι
Αθήνα, Ελλάδα
Τηλ: +30 210 6781100

Θεσσαλονίκη

Κτίριο ΠΑΕΓΑ – Χερσαία Λιμενική Ζώνη
546 26
Θεσσαλονίκη, Ελλάδα
Τηλ.: +30 2310 406500

Πάτρα

28ης Οκτωβρίου 4
262 23
Πάτρα, Ελλάδα
Τηλ.: +30 2160 039700

Ηράκλειο

Λεωφόρος Δημοκρατίας 16B
713 06
Ηράκλειο, Ελλάδα
Τηλ.: +30 2816 005700

Ιωάννινα

Επιστημονικό & Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου
451 10
Ιωάννινα, Ελλάδα
Τηλ.: +30 210 6781100



www.deloitte.gr
info@deloitte.gr

Deloitte.

Together makes progress

Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί από τις εταιρείες Deloitte Business Solutions Ανώνυμη Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων, Deloitte Ανώνυμη Εταιρεία Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, Deloitte Business Process Solutions Ανώνυμη Εταιρεία Παροχής Λογιστικών Υπηρεσιών Μονοπρόσωπη και Deloitte Alexander Competence Center Ανώνυμη Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων Μονοπρόσωπη.

Οι εταιρείες Deloitte Business Solutions Ανώνυμη Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων, ελληνική εταιρεία, εγγεγραμμένη στην Ελλάδα με αριθμό μητρώου 000665201000 και έδρα στο Μαρούσι Αττικής, οδός Φραγκοκκλησιάς & Γρανικού 3α, 151 25, Deloitte Ανώνυμη Εταιρεία Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, ελληνική εταιρεία, εγγεγραμμένη στην Ελλάδα με αριθμό μητρώου 0001223601000 και έδρα στο Μαρούσι Αττικής, οδός Φραγκοκκλησιάς & Γρανικού 3α, 151 25, Deloitte Business Process Solutions Ανώνυμη Εταιρεία Παροχής Λογιστικών Υπηρεσιών Μονοπρόσωπη, ελληνική εταιρεία, εγγεγραμμένη στην Ελλάδα με αριθμό μητρώου 0009622801000 και έδρα στο Μαρούσι Αττικής, οδός Φραγκοκκλησιάς & Γρανικού 3α, 151 25, και Deloitte Alexander Competence Center Ανώνυμη Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων Μονοπρόσωπη, ελληνική εταιρεία, εγγεγραμμένη στην Ελλάδα με αριθμό μητρώου 144724504000 και έδρα στη Θεσσαλονίκη, κτίριο PAEGA, Ζώνη Ελεύθερου Λιμένα Θεσσαλονίκης, 54626 Θεσσαλονίκη, Ελλάδα, αποτελούν μέλη των χωρών της Deloitte Central Mediterranean S.r.l. («DCM»). Η DCM, εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγύηση, εγγεγραμμένη στην Ιταλία με αριθμό μητρώου 09599600963 και έδρα στην οδό Via Tortona αρ. 25, 20144, Μιλάνο, Ιταλία, αποτελεί μέλος των γεωγραφικών περιοχών της Deloitte NSE LLP. Η Deloitte NSE LLP είναι εταιρική σχέση περιορισμένης ευθύνης του Ηνωμένου Βασιλείου και μέλος-εταιρεία της Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ιδιωτικής εταιρείας περιορισμένης ευθύνης με εγγύηση του Ηνωμένου Βασιλείου («DTTL»).

Η DTTL και κάθε μία από τις εταιρείες-μέλη της αποτελούν διακριτές και ανεξάρτητες νομικές οντότητες. Οι DTTL, Deloitte NSE LLP και Deloitte Central Mediterranean S.r.l. δεν παρέχουν υπηρεσίες σε πελάτες. Παρακαλούμε επισκεφθείτε τον ιστότοπο www.deloitte.com/about για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το παγκόσμιο δίκτυο εταιρειών – μελών μας.

Το παρόν έγγραφο και το περιεχόμενό του είναι εμπιστευτικά και έχουν συνταχθεί αποκλειστικά για δική σας χρήση και δεν επιτρέπεται να αναπαραχθούν, αναδιανεμηθούν ή διαβιβαστούν σε οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο, εν όλω ή εν μέρει, παρά μόνο εφόσον έχει συμφωνηθεί ρητώς μαζί σας. Κανένα άλλο μέρος δεν δικαιούται να βασιστεί στο παρόν έγγραφο για οποιονδήποτε σκοπό και δεν αναλαμβάνουμε καμία ευθύνη έναντι οποιουδήποτε άλλου μέρους, στο οποίο παρέχεται ή το οποίο αποκτά πρόσβαση ή βασίζεται στο παρόν έγγραφο.