

KPMG Global family business report 2026

Ατενίζοντας το μέλλον με αυτοπεποίθηση,
αλλά και σύνεση

Executive summary
KPMG. Make the Difference.



Executive summary

1.927

Ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων

41

Χώρες

Έξι σημαντικά
ευρήματα

Τρεις κυρίαρχες τάσεις αναδεικνύονται από την έρευνα: οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζονται αισιόδοξες για την πορεία τους, πολλές αναμένουν έως το 2035 να έχουν μεταβεί από το σημερινό μοντέλο οικογενειακής διοίκησης σε ένα μοντέλο επαγγελματικής διοίκησης, ενώ οι δομές διακυβέρνησης δεν συμβαδίζουν ακόμη με τις απαιτήσεις που δημιουργούν η τεχνητή νοημοσύνη, η διαχείριση ταλέντων και οι σύγχρονοι κίνδυνοι.

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης είναι ότι βρίσκεται σε εξέλιξη μια δομική μεταβολή: πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις αναμένεται να μετεξελιχθούν από επιχειρήσεις που διοικούνται άμεσα από μέλη της οικογένειας σε επιχειρήσεις που ανήκουν στην οικογένεια, αλλά η διακυβέρνηση ασκείται μέσω Διοικητικών Συμβουλίων και η διοίκηση ανατίθεται σε επαγγελματικά στελέχη. Στις επόμενες ενότητες, η **επικεφαλίδα** αποτυπώνει το βασικό εύρημα σε με μία πρόταση, ενώ το **μήνυμα** που ακολουθεί, αναλύει τη σημασία του και εξηγεί γιατί αυτό έχει σημασία και ποια βασικά διδάγματα μπορούν να αντλήσουν οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Τα αποτελέσματα βασίζονται σε 1.927 απαντήσεις από 41 χώρες. Παρότι οι διαφορές ως προς την ηλικία, το μέγεθος της επιχείρησης, τον κλάδο δραστηριότητας και τη γεωγραφική περιοχή εξετάζονται στις επιμέρους αναλύσεις, οι παγκόσμιες τάσεις που προκύπτουν παρουσιάζουν μεγάλη ομοιομορφία, ώστε να αναδειχθούν έξι βασικά ευρήματα, οι πιθανές επιπτώσεις τους και συγκεκριμένες προτάσεις για δράση.

1. Σαφής Στρατηγική Κατεύθυνση

83% διαθέτουν σαφή αναπτυξιακή στρατηγική **79%** δηλώνουν ισχυρή ευθυγράμμιση της ηγετικής ομάδας

Το μήνυμα

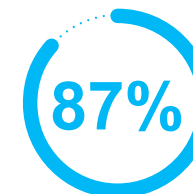
Οι οικογενειακές επιχειρήσεις γνωρίζουν προς ποια κατεύθυνση κινούνται, όμως το 59% αναγνωρίζει ότι η πορεία προς τα εμπρός θα είναι πιο δύσκολη από ότι στο παρελθόν. Το εύρημα αυτό παραμένει σταθερό ανεξάρτητα από τη γεωγραφική περιοχή, τον κλάδο δραστηριότητας, το μέγεθος ή την ηλικία της επιχείρησης.

2. Το πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων

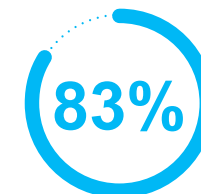
Κύριοι παράγοντες δημιουργίας αξίας



Κοινές αξίες



Οικογενειακή
φήμη



Μακροπρόθεσμο
κεφάλαιο

Το μήνυμα

Τα εγγενή πλεονεκτήματα της οικογενειακής ιδιοκτησίας εξακολουθούν να είναι ισχυρά, ωστόσο είναι σημαντικό να διατηρηθούν και να ενισχυθούν κατά τη διάρκεια των μεταβάσεων από γενιά σε γενιά και των αλλαγών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στην εδραίωση ξεκάθαρων διαδικασιών λήψης αποφάσεων και στην ενίσχυση των δομών διακυβέρνησης.

3. Ριζικός μετασχηματισμός του «οικογενειακού» επιχειρείν

Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων προβλέπουν μια σημαντική μετεξέλιξη του λειτουργικού τους μοντέλου: κατά μέσο όρο εκτιμούν ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που αυτοπροσδιορίζονται ως «διοικούμενες από την οικογένεια» θα μειωθεί από 49% σήμερα σε περίπου 12% έως το 2035, καθώς οι περισσότερες θα μεταβούν σε μοντέλα επαγγελματικής διοίκησης.

Το μήνυμα

Τα μοντέλα επαγγελματικής διοίκησης και οι εταιρικές δομές συμμετοχών (holding structures) αναμένεται να καταστούν πολύ πιο διαδεδομένες έως το 2035.

Η εξέλιξη αυτή συνεπάγεται σημαντικές προκλήσεις για τους επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίοι θα χρειαστεί να διαχειριστούν τη μετάβαση από έναν ενεργό εκτελεστικό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης σε έναν ρόλο μετόχου και μέλους του διοικητικού συμβουλίου.

4. Κενό στη διακυβέρνηση της Τεχνητής Νοημοσύνης



εφαρμόζει ήδη ενεργά λύσεις Τεχνητής Νοημοσύνης, αλλά το



δεν διαθέτει πλαίσιο διακυβέρνησης.

Το μήνυμα

Η υιοθέτηση της Τεχνητής Νοημοσύνης επιταχύνεται με ταχύτερο ρυθμό από ό,τι εξελίσσονται οι δομές διακυβέρνησης που απαιτούνται για να την υποστηρίξουν.

Καθώς η εφαρμογή της επεκτείνεται σε όλο και περισσότερες λειτουργίες της επιχείρησης, τα κενά στην εποπτεία και τον έλεγχο ενδέχεται να αυξήσουν την έκθεση σε λειτουργικούς κινδύνους, κινδύνους κανονιστικής συμμόρφωσης και κινδύνους που σχετίζονται με τη φήμη της επιχείρησης.

5. Τεχνητή Νοημοσύνη και Ταλέντο

Η Τεχνητή Νοημοσύνη αποτελεί τον κυρίαρχο επιχειρηματικό παράγοντα αλλαγής για τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η προσέλκυση εξωτερικών ταλέντων αποτελεί πλέον τη σημαντικότερη πρόκληση στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.

Το μήνυμα

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις απομακρύνονται σταδιακά από μοντέλα διοίκησης που βασίζονται αποκλειστικά σε μέλη της οικογένειας. Ωστόσο, η πρόταση αξίας που προσφέρουν για την προσέλκυση εξωτερικών επαγγελματικών στελεχών χρειάζεται άμεση και ουσιαστική ενίσχυση.

Η αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση ταλέντων αποτελεί δεξιότητα που τα διοικητικά συμβούλια των οικογενειακών επιχειρήσεων πρέπει να ενισχύσουν, καθώς το προτιμώμενο οργανωτικό και διοικητικό τους μοντέλο μετεξελίσσεται.

6. Κενό στην ετοιμότητα διαχείρισης κινδύνων

Μόλις το 33% διαθέτει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων. Λιγότεροι από 20% δηλώνουν με βεβαιότητα ότι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες για τη διαχείριση κινδύνων είναι σαφώς καθορισμένοι.

Το μήνυμα

Η ετοιμότητα για τη διαχείριση κινδύνων βρίσκεται σε κάμψη, την ώρα που η ένταση και η πολυπλοκότητα των απειλών αυξάνονται.

Η έκθεση σε κινδύνους είναι λιγότερο πιθανό να οφείλεται σε έλλειψη επίγνωσης των κινδύνων και περισσότερο πιθανό να προκύπτει όταν οι ενέργειες αντιμετώπισης και οι μηχανισμοί απόκρισης σχεδιάζονται μόνο αφού οι κίνδυνοι έχουν ήδη εκδηλωθεί.

Συνολικά, τα ευρήματα σκιαγραφούν έναν ανθεκτικό κλάδο που εισέρχεται σε μια περίοδο σημαντικού μετασχηματισμού. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που είναι πιθανότερο να διακριθούν έως το 2035 θα είναι εκείνες που θα καταφέρουν να ενισχύσουν τις δομές διακυβέρνησης, να αναπτύξουν αποτελεσματικούς μηχανισμούς εποπτείας της Τεχνητής Νοημοσύνης, να επενδύσουν στην προσέλκυση και ανάπτυξη ταλέντων και να ωριμάσουν τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, παράλληλα με τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις αλλαγές στο λειτουργικό τους μοντέλο.

Προτεραιότητες για το Μέλλον

Τα ευρήματα αναδεικνύουν μια επείγουσα πρόκληση διακυβέρνησης για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα διοικητικά συμβούλια και οι μέτοχοι θα πρέπει να αξιοποιήσουν τα έξι βασικά ευρήματα ως σημείο αναφοράς για να αξιολογήσουν την ανθεκτικότητα του μελλοντικού λειτουργικού τους μοντέλου, να αποσαφηνίσουν τον ρόλο της οικογένειας ως ιδιοκτήτη έναντι του ρόλου της στην άσκηση της διοίκησης της επιχείρησης και να εξετάσουν κατά πόσο η διακυβέρνηση, η εποπτεία της Τεχνητής Νοημοσύνης, η στρατηγική ταλέντου και η πειθαρχία στη διαχείριση κινδύνων εξελίσσονται με επαρκή ταχύτητα ώστε να υποστηρίξουν ένα περισσότερο επαγγελματικό μοντέλο διοίκησης. Οι επιχειρήσεις που αναμένεται να επιδείξουν τη μεγαλύτερη ανθεκτικότητα θα είναι εκείνες που θα λάβουν αυτές τις αποφάσεις συνειδητά και στρατηγικά, αντί να προχωρούν σε σταδιακές και αποσπασματικές προσαρμογές, κατά τους επόμενους 12 έως 18 μήνες.

Επικοινωνήστε μαζί μας



Νίκος Δημάκος

Partner, Head of Management Consulting
KPMG στην Ελλάδα



Κατερίνα Πολυζώη

Senior Manager, Family Business, Advisory
KPMG στην Ελλάδα

kpmg.com/gr

kpmg.com/socialmedia



Αριθ. Γ.Ε.Μ.Η 148595001000

© 2026 KPMG Σύμβουλοι Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Οι πληροφορίες που περιέχονται στο παρόν είναι γενικής φύσης και δεν προορίζονται να αντιμετωπίσουν τις περιστάσεις οποιουδήποτε συγκεκριμένου ατόμου ή οντότητας. Παρόλο που καταβάλλουμε κάθε δυνατή προσπάθεια να παρέχουμε ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες, δεν μπορούμε να εγγυηθούμε ότι αυτές οι πληροφορίες είναι ακριβείς την ημερομηνία παραλαβής τους ή ότι θα συνεχίσουν να είναι ακριβείς στο μέλλον. Κανένας δεν πρέπει να ενεργεί βάσει αυτών των πληροφοριών χωρίς κατάλληλη επαγγελματική συμβουλή και χωρίς ενδελεχή εξέταση της συγκεκριμένης κατάστασης.

Το όνομα και το λογότυπο της KPMG είναι εμπορικά σήματα που χρησιμοποιούνται με άδεια του διεθνούς οργανισμού της KPMG από τις ανεξάρτητες εταιρείες-μέλη.