

## Το ψηφιακό μέλλον της εφοδιαστικής αλυσίδας

### Βασικά ευρήματα

- Η εφοδιαστική αλυσίδα στην πανδημία, διατήρησε υψηλή αποτελεσματικότητα σε κρίσιμους κλάδους (όπως φάρμακα, τρόφιμα, κοκ) αλλά βρέθηκε αντιμέτωπη με ελλείψεις σε υποδομές, τεχνολογίες και μέσα μεταφοράς που μείωσαν την απόδοση σε άλλα προϊόντα (ηλεκτρονικά, καταναλωτικά προϊόντα, κοκ.)
- Στην 4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση, η ψηφιοποίηση του δικτύου εφοδιασμού ξεκινά πρωτίστως από τις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις και δευτερευόντως από τις εταιρίες 3PL (third party logistics). Βελτιώνει την παραγωγικότητα, μειώνει το κόστος με ταχεία ανταπόκριση στις απαιτήσεις παραγωγής και παράδοσης.
- Στην Ελλάδα παρατηρείται υστέρηση στον ψηφιακό μετασχηματισμό με μόνο τις μισές επιχειρήσεις να επενδύουν στην «εσωτερική» εφοδιαστική αλυσίδα τους. Το νούμερο αυτό συμβαδίζει με ευρήματα του Παρατηρητηρίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ όπου 9 στις 10 επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την προτεραιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά μόνο το 48% διαθέτει σαφές σχέδιο υλοποίησης.
- Στα οφέλη της ψηφιακής εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνονται η μείωση του χρόνου ανταπόκρισης, η καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων, οι πολυκαναλικές παραδόσεις, η βέλτιστη αξιοποίηση στόλων οχημάτων, κ.α.
- Η ψηφιοποίηση της εφοδιαστικής ωφελεί και το Δημόσιο όπως φαίνεται από την ευρωπαϊκή εμπειρία. Με ψηφιοποιημένα παραστατικά διακίνησης περιορίζεται η φοροδιαφυγή και το λαθρεμπόριο. Ενδεικτικά, η ψηφιοποίηση των εμπορευματικών μετακινήσεων στην Ουγγαρία, μείωσε τις απώλειες ΦΠΑ από το 18% σε 13% και αύξησε τα συνολικά φορολογικά έσοδα κατά €1,7 δισ. τον πρώτο χρόνο εφαρμογής.
- Ο ΣΕΒ προτείνει έναν οδικό χάρτη για τη ψηφιακή μετάβαση της αλυσίδας εφοδιασμού, μέσα από 8 κρίσιμες ερωτήσεις για το όραμα, τα προβλήματα, τις τεχνολογίες, τα κόστη, το αναμενόμενο όφελος, κλπ.

### Ο ρόλος της εφοδιαστικής σε περιόδους κρίσης

Η εφοδιαστική αλυσίδα ανέκαθεν είχε νευραλγικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία τόσο της παραγωγής όσο και της εξυπηρέτησης των πελατών. Οι πρωτόγνωρες συνθήκες της πανδημίας έχουν αναδείξει περαιτέρω τη σημασία της εύρυθμης τους λειτουργίας. Οι μεταφορές δυσχεραίνονται, οι χρόνοι παράδοσης επιμηκύνονται αναπόφευκτα, τα νέα καταναλωτικά πρότυπα ανατρέπουν τα εμπορικά μοντέλα και τα ηλεκτρονικά καταστήματα πιέζουν για την άμεση διανομή εξατομικευμένων προϊόντων που δεν πωλούνται κατ' ανάγκη στα φυσικά καταστήματα. Η εφοδιαστική στην Ελλάδα αν και διατήρησε **υψηλή αποτελεσματικότητα σε κρίσιμους τομείς** όπως τα φάρμακα και τα τρόφιμα, βρέθηκε αντιμέτωπη με ελλείψεις σε υποδομές, ψηφιακές τεχνολογίες και μέσα μεταφορών που μείωσαν την απόδοση της σε κατηγορίες προϊόντων όπως τα ηλεκτρονικά, τα καταναλωτικά προϊόντα, κλπ. Το 81% των επιχειρήσεων δηλώνει πως η εφοδιαστική αλυσίδα επηρεάστηκε σημαντικά από την πανδημία ([εδώ](#)).

### Η εφοδιαστική αλυσίδα στην 4<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση

Η πανδημία κατέστησε σαφείς τις προδιαγραφές που πρέπει να πληροί η εφοδιαστική αλυσίδα και ανέδειξε την ανάγκη άμεσης αξιοποίησης ψηφιακών λύσεων της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης. Αφετηρία της **ψηφιοποίησης του δικτύου εφοδιασμού είναι πρωτίστως οι βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις** και δευτερευόντως οι εταιρίες 3PL. Ζητούμενο είναι η παραδοσιακή γραμμική διαχείριση των δικτύων εφοδιασμού (μεταφορά προϊόντων και πληροφοριών από τον προηγούμενο συνεργάτη στον επόμενο), να μετασχηματιστεί σε ένα **δυναμικό και ευέλικτο μοντέλο**, όπου όλα τα μέρη επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο. Και αυτό γιατί, ο συγχρονισμένος προγραμματισμός της παραγωγής, οι αυτοματοποιημένες προβλέψεις προμήθειας πρώτων υλών, η δυναμική εξυπηρέτηση και αλληλεπίδραση με τον πελάτη αποτελούν **πηγή σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** καθώς βελτιώνουν την παραγωγικότητα, μειώνουν τα κόστη λειτουργίας και επιτρέπουν καλύτερη ανταπόκριση σε πιεστικές χρονικές απαιτήσεις παραγωγής και παράδοσης προϊόντων.

Παράλληλα, ο αναβαθμισμένος ρόλος των δικτύων εφοδιασμού ενισχύει το μετασχηματισμό των μεταποιητικών μονάδων σε «έξυπνα εργοστάσια», δηλαδή σε κόμβους ολόκληρης της παραγωγικής δραστηριότητας.

### Η ψηφιοποίηση των δικτύων εφοδιασμού στην Ελλάδα σήμερα

Στην Ελλάδα, ακόμα παρατηρείται **σημαντική υστέρηση στον ψηφιακό μετασχηματισμό των αλυσίδων εφοδιασμού**. Μόνο 5 στις 10 επιχειρήσεις έχουν επενδύσει στον ψηφιακό μετασχηματισμό της «εσωτερικής» εφοδιαστικής αλυσίδας παρότι το 80% των δραστηριοτήτων εφοδιαστικής διενεργείται εντός των εμπορικών και μεταποιητικών επιχειρήσεων (έναντι 25% στην ΕΕ). Βασικός ανασταλτικός παράγοντας είναι ότι πολλές βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν την εφοδιαστική αλυσίδα ως μια υποστηρικτική εργασία χαμηλής προστιθέμενης αξίας. Έτσι, σπάνια προσελκύει επενδύσεις σε τεχνολογίες αιχμής, και το χαμηλό κόστος παραμένει κυρίαρχος παράγοντας.

### Τομέας Βιομηχανίας, Ανάπτυξης, Δικτύων και Περιφερειακής Πολιτικής

Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής: Δρ. Γιώργος Ξηρογιάννης  
Senior Advisor: Μάγκυ Αθανασιάδη  
Associate Advisor: Αλέξης Νικολαΐδης  
Associate Advisor: Χρήστος Βασιλάκος  
Για πληροφορίες: industrial@sev.org.gr

Οι απόψεις στην παρούσα έκθεση είναι των συγγραφέων και όχι απαραίτητα του ΣΕΒ. Ο ΣΕΒ δεν φέρει καμία ευθύνη για την ακρίβεια ή την πληρότητα των πληροφοριών που περιλαμβάνει η έκθεση.



Στο εμπόριο και στη βιομηχανία, η αξιοποίηση τεχνολογιών ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων παραμένει περιστασιακή. Το 53% των επιχειρήσεων βασίζεται ακόμη σε υπολογιστικά φύλλα Excel για τη διαχείριση αποθηκευτικών χώρων (ανάλυση Optilog [εδώ](#)) και μόλις το 36% χρησιμοποιεί εξειδικευμένες εφαρμογές Warehouse Management Systems (WMS). Το 41% δεν διαθέτει σύστημα διαχείρισης στόλου οχημάτων, μόλις το 20% έχει προμηθευτεί εξειδικευμένη εφαρμογή, ενώ το υπόλοιπο χρησιμοποιεί απλές εφαρμογές γραφείου.

Σε αντίθεση, **8 στις 10** εταιρείες 3PL και 4PL επενδύουν σε συστήματα διαχείρισης αποθηκών και στόλου οχημάτων, αλλά οι τεχνολογίες 4<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης παραμένουν περιορισμένες. Ειδικότερα, η διαχείριση αποθηκευτικών χώρων γίνεται κυρίως με συστήματα WMS (61% των επιχειρήσεων), η χρήση συστημάτων διαχείρισης στόλου είναι διαδεδομένη (52%), ενώ οι ψηφιακοί αισθητήρες τύπου RFID για την παρακολούθηση των οχημάτων αυξάνεται σταδιακά (26%). Τέλος, το 68% του κλάδου εστιάζει σε λύσεις Digital Procurement.

Έρευνα του Παρατηρητηρίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ επιβεβαιώνει τα ευρήματα. Αν και 9 στις 10 επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη ψηφιακού μετασχηματισμού, **μόνο το 48% διαθέτει σχέδιο** υλοποίησης.

### Τα οφέλη για επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην ψηφιοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν τη δυνατότητα να συντομεύουν το χρόνο ανταπόκρισης στις παραγγελίες, να αποφεύγουν ελλείψεις σε αποθέματα, να ικανοποιούν άμεσα πολυκαναλικές παραδόσεις, να προβαίνουν σε αυτοματοποιημένη αναπλήρωση των αποθεμάτων, να αυξάνουν την αποδοτικότητα του στόλου οχημάτων. Αυτές οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν 15-25% μείωση των αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων, 25% μείωση του κόστους των outbound logistics, 44% βελτίωση της αποδοτικότητας μεταφορικών μέσων και παγίων, 20-30% βελτίωση στη διαθεσιμότητα πρώτων υλών και στη διατήρηση αποθεμάτων, 40% αύξηση ακρίβειας στο picking, 24ωρη λειτουργία κέντρων διανομής, 100% αύξηση δυναμικότητας μεταφορικού δικτύου, ως 17% μείωση στο κόστος λειτουργίας του στόλου, μείωση σε οδικά ατυχήματα και παραβάσεις που ξεπερνά το 90%. Ενδεικτικά, γνωστή εταιρία παραγωγής βιομηχανικού εξοπλισμού αξιοποίησε Data Analytics για να παρακολουθήσει τα αποθέματα σε πραγματικό χρόνο και να μειώσει τους χρόνους παραδόσεων. Άλλη, εταιρεία εμπορευματικών μεταφορών αυτή τη φορά, βελτίωσε τη διαχείριση του στόλου της, μέσω συσκευών μετάδοσης δεδομένων (IoT devices) στα οχήματα.

### Τα οφέλη για τη δημόσια διοίκηση

Η ψηφιοποίηση ωφελεί και το δημόσιο τομέα. Πρόσφατη ανάλυση της MPRIME για τον ΣΕΒ δείχνει ότι η πάταξη της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου επιταχύνεται πρωτίστως με την ψηφιοποίηση των παραστατικών διακίνησης σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρά με την ηλεκτρονική τιμολόγηση που επιβάλουν οι Δ.Ο.Υ. Ενδεικτικά, η ψηφιοποίηση των εμπορευματικών μετακινήσεων στην Ουγγαρία, μείωσε τις απώλειες ΦΠΑ από το 18% σε 13% και αύξησε τα συνολικά φορολογικά έσοδα κατά €1,7 δισ. τον πρώτο χρόνο εφαρμογής.

### Ο οδικός χάρτης μετασχηματισμού των δικτύων εφοδιασμού

Το Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ, με τη συνεργασία της Deloitte, προτείνει έναν οδικό χάρτη για τη ψηφιακή μετάβαση της αλυσίδας εφοδιασμού, μέσα από 8 κρίσιμες ερωτήσεις:

1. **Όραμα:** Ποιο είναι το όραμα για τη ψηφιακή μετάβαση του εφοδιαστικού δικτύου;
2. **Προβλήματα και ευκαιρίες:** Ποια είναι τα προβλήματα της αλυσίδας εφοδιασμού που θέλει να λύσει η επιχείρηση μέσω της ψηφιοποίησης; Τι ευκαιρίες βελτίωσης προκύπτουν;
3. **Τεχνολογίες:** Ποιες ευκαιρίες προκύπτουν από τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες; Ποιες οι πιθανές επιπτώσεις στην επιχείρηση και στην εφοδιαστική της αλυσίδα;
4. **Συνθήκες:** Ποια είναι η ωριμότητα και ετοιμότητα των υφιστάμενων συστημάτων, εγκαταστάσεων και λειτουργιών της επιχείρησης για μετάβαση σε σύγχρονες τεχνολογίες; Ποια η απόσταση από την επιθυμητή ψηφιοποίηση και ποιοι παράγοντες προκαλούν την απόκλιση αυτή;
5. **Λύσεις:** Ποιες είναι οι κατάλληλες τεχνολογικές λύσεις που μπορούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που έχουν εντοπιστεί; Πως θα αλλάξουν οι διαδικασίες μετά την ψηφιοποίηση;
6. **Κόστος / όφελος:** Ποιες ωφέλειες μπορούν να επιτευχθούν; Ποιο το κόστος των επενδύσεων;
7. **Μέτρηση απόδοσης:** Πότε και πως αξιολογούνται τα αποτελέσματα και η απόδοση της επένδυσης;

Δείτε [εδώ](#) τη μελέτη του Παρατηρητηρίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ, μια συνεργασία με τη Deloitte.

**Παρακολουθήστε [εδώ](#) το εργαστήριο «Ψηφιακές Εφοδιαστικές Αλυσίδες» που διοργανώνει ο ΣΕΒ την Πέμπτη 25 Φεβρουαρίου 2021 στις 16:30**



## 1. Η σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας για την Ελλάδα

Οι υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας, με κομβικό ρόλο στην υποστήριξη της βιομηχανίας και του εμπορίου και σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης. Η συνολική συνεισφορά του κλάδου της εφοδιαστικής αλυσίδας ξεπερνά το 9%, με το 6,3% να προέρχεται από υπηρεσίες προς τρίτους (3PL), σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat (σταθερές τιμές 2010), ενώ το υπόλοιπο 2,8% αφορά σε εσωτερικές υπηρεσίες πολλών μεταποιητικών και εμπορικών επιχειρήσεων (in-house logistics). Ο κλάδος απασχολεί περίπου 200 χιλ. εργαζομένους (5% των απασχολουμένων συνολικά) και έχει υψηλότερη παραγωγικότητα σε σχέση με το μέσο όρο της χώρας. Η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο στον κλάδο ανέρχεται σε €52,9 χιλ. ανά εργαζόμενο, με €43,8 χιλ. ο μέσος όρος και €37,7χιλ στη μεταποίηση.

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ο μοναδικός παραγωγικός κλάδος που διαθέτει εγκεκριμένη Εθνική Στρατηγική, κυλιόμενο Σχέδιο Δράσης τριετούς διάρκειας αλλά και Εθνικό Συμβούλιο που συνεδριάζει ανελλιπώς από την ίδρυση του. Στο Εθνικό Συμβούλιο εκπροσωπούνται τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας με σημαντικές μεταρρυθμίσεις κοινής αποδοχής στο ενεργητικό του. Ο ΣΕΒ συμμετέχει ενεργά και μεταφέρει τις απόψεις της αγοράς σε όλες τις συνεδριάσεις του Εθνικού Συμβουλίου.

Η Εθνική Στρατηγική και το Σχέδιο Δράσης για την ανάπτυξη της εφοδιαστικής στην Ελλάδα, διαμορφώθηκαν σε πλήρη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Αξιοποιούν στο μέγιστο τις κοινές αναλύσεις του ΣΕΒ και της Ελληνικής Εταιρίας Logistics και έχουν ευρεία αποδοχή από την Πολιτεία ακόμα και μετά την αλλαγή τριών κυβερνήσεων και ικανού αριθμού συναρμόδιων υπουργών.

### Οι κεντρικοί στόχοι της Εθνικής Στρατηγικής:

1. Μετατροπή της Ελλάδας σε **ηγετικό διαμετακομιστικό κέντρο**, με έμφαση στην παροχή **υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας**.
2. Βελτίωση της **ανταγωνιστικότητας των εθνικών δικτύων εφοδιασμού** (υπηρεσίες και υποδομές), με βάση τις ανάγκες της περιφερειακής και τοπικής οικονομίας.
3. **Ενσωμάτωση των logistics στη λειτουργία του δημόσιου τομέα** ώστε να καταστούν αποδοτικές οι δημόσιες αλυσίδες αξίας (πχ δημόσιες προμήθειες, διαχείριση εξοπλισμού, προμήθειες υγείας, αντιμετώπιση κρίσεων, κλπ.).

## Καταλύτης για την υλοποίηση των στρατηγικών επιδιώξεων αποτελεί πλέον η ψηφιοποίηση και η ενσωμάτωση των σύγχρονων τεχνολογιών της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης σε όλες τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Παρά τις καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στρατηγικής λόγω διαφορετικών κυβερνητικών προτεραιοτήτων, τα πλεονεκτήματα της θέσης της χώρας αξιοποιούνται. Όμως, η **αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων** για την αδιάληπτη επικοινωνία και τη ροή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο μεταξύ όλων των συνεργατών στην αλυσίδα εφοδιασμού παραμένει περιορισμένη.

Λαμβάνοντας υπόψη τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα παραπάνω εμπόδια, η παρούσα έκδοση του Παρατηρητηρίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ, με τη συνεργασία της Deloitte, έχει ως σκοπό **να ενημερώσει τις επιχειρήσεις του κλάδου για τα οφέλη** που μπορεί να έχει μια συνεκτική στρατηγική ψηφιοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας.



## 2. Η ψηφιακή ωριμότητα των αλυσίδων εφοδιασμού στην Ελλάδα

Πρόσφατη μελέτη της OPTILOG ([εδώ](#)) ανέδειξε τη **σημαντική υστέρηση των εμπορικών και μεταποιητικών επιχειρήσεων σε θέματα ψηφιακού μετασχηματισμού των εσωτερικών αλυσίδων εφοδιασμού τους** (in-house logistics). Χαρακτηριστικά, **μόνο 5 στις 10** εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει στον ψηφιακό μετασχηματισμό της «εσωτερικής» εφοδιαστικής αλυσίδας. Μπορεί **8 στις 10** εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics προς τρίτους (3PL και 4PL) να επενδύουν σε τεχνολογίες διαχείρισης αποθηκών και στόλου οχημάτων, όμως η αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών παραμένει, και εδώ, περιορισμένη.

Ενδεικτικά, στο εμπόριο και στη βιομηχανία:

- Η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών όπως η ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων παραμένει περιστασιακή. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων συνδυάζει συστήματα ERP(62% των επιχειρήσεων), CRM (49%) και τηλεφωνικό κέντρο (47%) για τη διαχείριση των πελατών τους.
- Το 53% των επιχειρήσεων βασίζεται ακόμη σε υπολογιστικά φύλλα Excel για τη διαχείριση αποθηκευτικών χώρων και μόλις το 36% χρησιμοποιεί εξειδικευμένες εφαρμογές Warehouse Management Systems (WMS).
- Το 41% των επιχειρήσεων δεν διαθέτει κανένα σύστημα για τη διαχείριση στόλου οχημάτων. Μόλις 20% έχει προμηθευτεί εξειδικευμένο σύστημα Fleet Management. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν απλές εφαρμογές γραφείου.

Οι αντίστοιχες επιδόσεις των εταιρειών 3PL είναι σαφώς καλύτερες, ενδεικτικά:

- Η διαχείριση των πελατών διενεργείται κυρίως μέσω ERP (71% των επιχειρήσεων) και συνδυαστικά μέσω τηλεφωνικού κέντρου (56%).
- Η διαχείριση αποθηκευτικών χώρων γίνεται με συστήματα WMS (61% των επιχειρήσεων), όμως αξιοσημείωτη είναι η ταυτόχρονη χρήση φύλλων excel (56%) για την ίδια λειτουργία.
- Η χρήση συστημάτων διαχείρισης στόλου είναι διαδεδομένη (52% των επιχειρήσεων). Σταδιακά χρησιμοποιούνται και ψηφιακοί αισθητήρες (26%) για την παρακολούθηση των οχημάτων. Μόνο το 10% των επιχειρήσεων δεν διαθέτει κάποιο σύστημα.

---

**Βασικός ανασταλτικός παράγοντας στην ανάπτυξη της εγχώριας αλυσίδας εφοδιασμού είναι ότι πολλές βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν την εφοδιαστική ως υποστηρικτική εργασία χαμηλής προστιθέμενης αξίας. Ως τέτοια, σπάνια προσελκύει σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογίες αιχμής, με το κόστος να παραμένει κυρίαρχος παράγοντας.**

---

Σε αντίθεση, η εφοδιαστική αλυσίδα στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή είναι εκείνη που οδηγεί την παραγωγικότητα εδώ και δεκαετίες, καθοδηγεί τη βέλτιστη αξιοποίηση των γραμμών παραγωγής, αλλά και την ταχεία διάθεση προϊόντων στους καταναλωτές. Έτσι, στην Ελλάδα η αξιοποίηση εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών 3PL περιορίζεται στο 25%, όταν στην ΕΕ προσεγγίζει το 80%.

Το Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ διενήργησε πρωτογενή έρευνα σε θέματα ψηφιακού μετασχηματισμού. Παρακάτω παρουσιάζονται βασικά ευρήματα σχετικά με τη στρατηγική ψηφιοποίησης αλλά και τις ψηφιακές επενδύσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα:



- **Χωρίς στρατηγική ψηφιοποίησης:** Αν και 9 στις 10 επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την του ψηφιακού μετασχηματισμού, μόνο το 48% διαθέτει ξεκάθαρη, τεκμηριωμένη στρατηγική Industry 4.0, ενώ μόλις το 24% παρακολουθεί την απόδοση των επενδύσεων σε ψηφιακές τεχνολογίες.
- **Επενδύσεις σε ξεπερασμένες τεχνολογίες.** Για την επόμενη τριετία, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (68%), προσανατολίζονται σε λύσεις Digital Procurement και το 61% σε συστήματα ψηφιακής επικοινωνίας με συνεργάτες εφοδιαστικών δικτύων. Μικρότερα ποσοστά καταλαμβάνουν οι λύσεις IoT για έλεγχο και εντοπισμό (44%) και οι προηγμένες λύσεις Προγραμματισμού & Σχεδιασμού (41%).

### 3. Οι επιπτώσεις της πανδημίας

Οι επιπτώσεις από την πανδημία έγιναν ιδιαίτερα αισθητές στον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιλέγοντας ορισμένα από τα ευρήματα πρόσφατων ερευνών παρατηρούμε τα εξής:

- Το **81% των επιχειρήσεων** δήλωσαν ότι η **λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάστηκε από την πανδημία σε σημαντικό βαθμό** (ανάλυση [εδώ](#)).
- Τα δύο τρίτα των συμμετεχόντων (**68%**) εκτίμησαν ότι η **κάμψη θα ξεπεράσει το 20%**. Από αυτούς, **το 15% προέβλεψαν απώλειες μεγαλύτερες του 40%** (ανάλυση [εδώ](#)).
- Το **66%** θεωρεί ότι η πανδημία θα **επιβαρύνει μακροπρόθεσμα το συνολικό κόστος λειτουργίας**. Επίσης το lockdown **άλλαξε άρδην τη στρατηγική προμηθειών**, με τις επιχειρήσεις να **αναπροσαρμόζουν δραστικά το πλάνο παραγγελιών** (ανάλυση [εδώ](#)).

**Η εφοδιαστική αλυσίδα διατήρησε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας κατά την πανδημία σε όλους τους κρίσιμους τομείς και ειδικά στα φάρμακα και τα τρόφιμα.**

Η πανδημία επίσης ανέδειξε επίσης με σαφήνεια την ανάγκη υψηλότερης **τεχνολογικής και ψηφιακής ωριμότητας του κλάδου**. Η αξιοποίηση σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων αναδείχθηκε ως μονόδρομος για την αποδοτική συνεργασία όλων των κρίκων που συνθέτουν την αλυσίδα αξίας. Προσδίδει **ευελιξία** στις ανάγκες των πελατών, **ανθεκτικότητα και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων**.

Πολλά όμως από τα **προβλήματα προσαρμογής των εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων** στις έκτακτες συνθήκες παραγωγής / ζήτησης συνδέονται με τη χαμηλή ωριμότητα των διαδικασιών εφοδιασμού τους. Αναδείχθηκαν οι αδυναμίες των επιχειρήσεων αυτών να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε συνθήκες αυξημένης ζήτησης και απομακρυσμένης λειτουργίας, λόγω:

- **Απουσίας σύγχρονων ψηφιακών υποδομών** προγραμματισμού παραγωγής και διεκπεραίωση των εργασιών εφοδιασμού κατά βάση με έγγραφα (χαρτί).
- **Κυριαρχίας ενός παραδοσιακού μοντέλου λειτουργίας** που βασίζεται σε οργάνωση της εφοδιαστικής στο εσωτερικό της επιχείρησης με ελάχιστη αλληλεπίδραση με εξωτερικούς συνεργάτες, προμηθευτές, πελάτες, διανομείς, κλπ.

**Η ψηφιοποίηση είναι πλέον απαραίτητη προκειμένου η εφοδιαστική αλυσίδα να βελτιώσει την παραγωγικότητά της, να μειώσει το κόστος λειτουργίας και να ανταποκριθεί στις υψηλές χρονικές απαιτήσεις των παραδόσεων προϊόντων.**



## 4. Το ψηφιακό μέλλον των δικτύων εφοδιασμού

Η διεθνής επιχειρηματική πρακτική βαδίζει στην κατεύθυνση της πλήρους ψηφιοποίησης σε όλο το μήκος των εφοδιαστικών αλυσίδων (end-to-end λύσεις) και επομένως της κατάργησης της χρήσης χαρτιού. Η παραδοσιακή γραμμική εφοδιαστική αλυσίδα, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα, μετασχηματίζεται σε **ένα νέο, δυναμικό, ευέλικτο και παραμετροποιήσιμο μοντέλο**, όπου όλα τα μέρη, **διασυνδεδεμένα πλέον ψηφιακά μεταξύ τους**, μπορούν να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν σε πραγματικό χρόνο πληροφορίες με τη βοήθεια καινοτόμων τεχνολογιών.

Ένα ψηφιακό δίκτυο μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα σε μη αναμενόμενες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (προμηθευτές, πελάτες) και να εξασφαλίζει πρόσβαση και ορατότητα (visibility) σε πληροφορίες που μεταδίδονται ανά πάσα στιγμή από οποιοδήποτε μέρος της αλυσίδας αξίας. Όλες οι διαδικασίες διενεργούνται ηλεκτρονικά: παραλαβή των εμπορευμάτων, διαχείριση των παραγγελιών, παρακολούθηση της διακίνησης, εργασίες εντός της αποθήκης, παράδοση στους παραλήπτες, τιμολόγηση, κλπ.

**Το ψηφιακό δίκτυο αποτελεί πλέον τμήμα του «έξυπνου» εργοστασίου**, το οποίο δεν είναι πλέον μια απομονωμένη μονάδα, αλλά **ένας κόμβος που δέχεται και μεταβιβάζει πληροφορίες σε προμηθευτές και πελάτες**. Η λειτουργία του στηρίζεται στα δεδομένα που λαμβάνονται από το εξωτερικό δίκτυο (πχ τις παραγγελίες πελατών). Ουσιαστικά, το ψηφιακό δίκτυο εφοδιασμού προσαρμόζει την παραγωγή στις συνθήκες της αγοράς.

Οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν τη λειτουργία και τον τρόπο λειτουργίας, με διευκολύνσεις όπως:

- **Συγχρονισμένος Προγραμματισμός:** Οι ψηφιακές δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας βοηθούν σε πραγματικό χρόνο στο βέλτιστο προγραμματισμό της παραγωγής και της διανομής, ώστε η προσφορά να ανταποκρίνεται στη ζήτηση με αντιστοίχιση του όγκου εισερχομένων προϊόντων ή του όγκου παραγωγής με τον όγκο των παραγγελιών.
- **«Έξυπνες» Προμήθειες:** Χρησιμοποιούνται εξελιγμένα υπολογιστικά συστήματα καταγραφής και προγράμματα προβλέψεων, με μείωση κόστους προμήθειας α΄ υλών και προϊόντων.
- **Δυναμική Εξυπηρέτηση:** Επιτυγχάνεται ταχύτητα και ευελιξία στη διανομή των προϊόντων, γεγονός που βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την ικανοποίηση των συνεργατών.
- **Διασύνδεση Πελατών:** Στενή αλληλεπίδραση με τον πελάτη από τη στιγμή που λαμβάνεται η παραγγελία υπηρεσίας έως την τελική παράδοση και την after-sales εξυπηρέτηση.
- **Βέλτιστη εκτέλεση παραγγελιών** με τη χρήση εργαλείων analytics και μοντέλων πρόβλεψης της ζήτησης. Έτσι, επισπεύδεται ο χρόνος ανταπόκρισης στις παραγγελίες και επιτυγχάνεται εξατομίκευση της ζήτησης και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.
- **Αποφυγή ελλείψεων σε αποθέματα**, άμεση ικανοποίηση πολύ-καναλικών παραδόσεων και πρόβλεψη των αναγκών των πελατών, μέσω διασύνδεσης και επικοινωνίας των πληροφοριακών συστημάτων και της χρήσης τεχνολογιών IoT στους στόλους.
- **Προληπτική / αυτοματοποιημένη αναπλήρωση αποθεμάτων** με τη χρήση αισθητήρων. Τροφοδότηση αλγόριθμων με δεδομένα για την πρόβλεψη μελλοντικών αναπληρώσεων.
- **Αυτοματοποίηση εργασιών στην αποθήκη με μειωμένο κόστος**, μεγαλύτερη ακρίβεια και μείωση ανθρώπινων λαθών, μέσω της αξιοποίησης τεχνολογιών επαυξημένης πραγματικότητας και συνεργατικών ρομπότ.



- **Αύξηση της αποδοτικότητας του στόλου οχημάτων**, ιδίως στα last mile logistics, με χρήση αυτόνομων οχημάτων. Επίσης, συστήματα διαμοιρασμού μεταφορικών μέσων (asset sharing) δίνουν τη δυνατότητα στους εμπλεκόμενους να αξιοποιούν οικονομίες κλίμακας.
- **Μειωμένος χρόνος ανταπόκρισης** σε παραγγελίες με σημαντική εξατομίκευση και προέλευση από διαφορετικές πηγές, αποθήκες, κλπ.
- **Λήψη και αποθήκευση πληροφοριών**: Τα πληροφοριακά συστήματα είναι **διασυνδεδεμένα** μεταξύ τους, ενώ **IoT συσκευές και πλατφόρμες** συλλέγουν και μεταδίδουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τη θέση και κατάσταση των φορτίων. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται απρόσκοπτη και αυτοματοποιημένη ανταλλαγή πληροφοριών, ενώ κάθε εμπλεκόμενο μέρος λειτουργεί συμπληρωματικά και σε συγχρονισμό με τα υπόλοιπα. Τα δεδομένα που συλλέγονται κατά τη διακίνηση αγαθών και τη λειτουργία των αποθηκών, αποθηκεύονται σε υποδομή cloud.
- **Αξιοποίηση δεδομένων**: Τα δεδομένα αξιοποιούνται από **εργαλεία προηγμένης ανάλυσης** (advanced analytics) σε πραγματικό χρόνο. Η ανάλυση δεδομένων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να διαμορφώσει σαφή εικόνα για την εφοδιαστική της αλυσίδα, να κατανοήσει τις τάσεις της ζήτησης, καθώς και να βελτιστοποιήσει τους όγκους προμηθειών της, ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις μεταβολές της ζήτησης / παραγγελιών.
- **Λήψη αποφάσεων**: Τεχνολογίες μηχανικής μάθησης και τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπουν την αυτοματοποιημένη λήψη αποφάσεων (π.χ. αναπλήρωση αποθεμάτων, ανασχεδιασμός δρομολογίων). Βάσει αυτών, εκτελούνται οι αντίστοιχες ενέργειες από έξυπνες συσκευές και μηχανήματα, όπως robots / cobots, αυτόνομα οχήματα, συσκευές, κ.ά.

#### Η υλοποίηση και λειτουργία μιας ψηφιακής αλυσίδας θεμελιώνεται με διαφορετικές τεχνολογίες:

- **Βασικά συστήματα** όπως: Enterprise Resource Planning (ERP) για τη διαχείριση επιχειρησιακών πόρων, Warehouse Management Systems (WMS) για τη λειτουργία αποθηκών, Transportation Management Systems (TMS) για το σχεδιασμό και εκτέλεση μεταφορών, φορτώσεων, κλπ., Fleet Management Systems (FMS) για την παρακολούθηση και διαχείριση του μεταφορικού στόλου, Electronic Data Interchange (EDI) για ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών.
- **Προηγμένους αυτοματισμούς και εργαλεία**, όπως αυτοματοποιημένα συστήματα αποθήκευσης και ανάκτησης για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών picking και loading σε αποθήκες, διαδικασίες Robotic Process Automation (RPA) για την αυτοματοποίηση back-office λειτουργιών (επεξεργασία τιμολογίων, δελτίων αποστολής, κ.ά.), τεχνικές αποθήκευσης π.χ. με κάθετο ή οριζόντιο Carousel, λύσεις picking με φωνητικές λύσεις, εργαλεία Επαυξημένης Πραγματικότητας και λύσεις “Pick to Light”, συστήματα βελτιστοποίησης δρομολογίων, κ.ά.

Δυνατότητες όπως ο συγχρονισμένος και ο προγραμματισμός σε πραγματικό χρόνο, οι αυτοματοποιημένες προβλέψεις προμήθειας α' υλών, η δυναμική εξυπηρέτηση και αλληλεπίδραση με τον πελάτη και η αδιάληπτη ροή πληροφορίας αποτελούν πηγή σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις.



## 5. Τα οφέλη των ψηφιακών δικτύων εφοδιασμού στις επιχειρήσεις

Τα ακόλουθα ενδεικτικά παραδείγματα δείχνουν τα οφέλη των ψηφιακών δικτύων.

- **Παράδειγμα 1 - Διαχείριση αποθέματος:** Εταιρεία παραγωγής βιομηχανικού εξοπλισμού με μεγάλο δίκτυο αντιπροσώπων οι οποίοι διαχειρίζονται το απόθεμά της, αξιοποίησε τα οφέλη των analytics με την ολοκλήρωση δεδομένων από διαφορετικές πηγές ώστε να βελτιώσει την παρακολούθηση του συνολικού αποθέματός της σε πραγματικό χρόνο, να μειώσει χρόνους παραδόσεων και να βελτιστοποιήσει τη διαχείριση και απογραφή των αποθεμάτων της.
- **Παράδειγμα 2 - Παρακολούθηση κατάστασης ευπαθών προϊόντων:** Εταιρεία, που δραστηριοποιείται στο χώρο της λιανικής τροφίμων, αξιοποίησε τα οφέλη τεχνολογιών όπως RFID και cloud-based analytics, με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση των προϊόντων που αλλοιώνονταν στις αποθήκες ή κατά τη μεταφορά τους, χάριν της βελτιωμένης ορατότητας και ελέγχου σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- **Παράδειγμα 3 - Δυναμική δρομολόγηση παραδόσεων (outbound logistics):** Μέσω της ανάπτυξης λύσεων τεχνητής νοημοσύνης για την ευφυή εξεύρεση λύσεων (heuristics) και εφαρμόζοντας ένα πρόγραμμα δυναμικής δρομολόγησης, μία επιχείρηση λιανικής κατάφερε να μειώσει τα κόστη των παραδόσεών της κατά 25%, πετυχαίνοντας παράλληλα βελτίωση της αξιοποίησης των μεταφορικών της μέσων αλλά και του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.
- **Παράδειγμα 4 - Διαχείριση στόλου μέσω διασυνδεδεμένων συσκευών (IoT):** Εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των εμπορευματικών μεταφορών, κατάφερε να πετύχει αποτελεσματικότερη διαχείριση του στόλου της και μείωση των ατυχημάτων, μέσω της ενεργοποίησης και τοποθέτησης διασυνδεδεμένων συσκευών μετάδοσης δεδομένων (IoT devices) στα οχήματά της.

Η αξιοποίηση νέων ψηφιακών τεχνολογιών και λύσεων, βοηθούν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα με σημαντικά οφέλη:

- **15-25% μείωση των αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων** με παράλληλη εξοικονόμηση κεφαλαίου κίνησης και αναγκαίων αποθηκευτικών χώρων.
- **25% μείωση του κόστους των outbound logistics και 44% βελτίωση της αποδοτικότητας των μεταφορικών μέσων & παγίων ενεργητικού (asset utilization) μέσω δυναμικής δρομολόγησης (dynamic routing).**
- **20-30% βελτίωση στη διαθεσιμότητα α' υλών** και στη διατήρηση αποθεμάτων.
- **40% αύξηση ακρίβειας στη διαλογή (picking) και μείωση του κόστους διόρθωσης λαθών** με την ενσωμάτωση τεχνολογιών επαυξημένης πραγματικότητας. Η χρήση ρομπότ επιτρέπει την **24ωρη λειτουργία των κέντρων διανομής** χωρίς διακοπές.
- **100% αύξηση δυναμικότητας μεταφορικού δικτύου.**
- Μείωση στο **κόστος λειτουργίας** του στόλου κατά 9%-17% μέσω μείωσης της **κατανάλωσης καυσίμων**, μείωσης του «νεκρού» χρόνου των οχημάτων και των οδηγών και βελτιωμένων πρακτικών κατά την **προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών** που σχετίζονται με τη λειτουργία του στόλου. Μείωση σε **ατυχήματα και παραβάσεις** που ξεπερνά το 90%.





## 6. Τα οφέλη των ψηφιακών δικτύων εφοδιασμού για τη δημόσια διοίκηση

Η ψηφιοποίηση των δικτύων εφοδιασμού, εκτός από τις επιχειρήσεις, μπορεί να ωφελήσει το δημόσιο τομέα και τα δημόσια έσοδα, σύμφωνα με **πρόσφατη ανάλυση της MPRIME για τον ΣΕΒ** (σύντομα θα δοθεί στη δημοσιότητα). Η υλοποίηση και εφαρμογή ενός συστήματος ηλεκτρονικής παρακολούθησης φορτίων μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τη δημόσια διοίκηση, **ενισχύοντας τα δημοσιονομικά έσοδα**, καθώς συνεισφέρει στην **καταπολέμηση**:

- της αποφυγής καταβολής ΦΠΑ,
- της απόκρυψης εισοδήματος από πωλήσεις,
- του παράνομου εμπορίου,
- των πρακτικών αθέμιτου ανταγωνισμού
- της γραφειοκρατίας, τη **μείωση του διοικητικού κόστους** για την έκδοση, διαχείριση και αρχειοθέτηση των συνοδευτικών παραστατικών διακίνησης.

Η ανάλυση της MPrime για το ΣΕΒ δείχνει ότι η πάταξη της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου επιτυγχάνεται κατά κύριο λόγο από την ψηφιοποίηση των παραστατικών διακίνησης σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρά από την παρακολούθηση των ηλεκτρονικών τιμολογίων από τις ΔΟΥ.

Ενδεικτικό είναι το ακόλουθο παράδειγμα

**Παράδειγμα 5 - Ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών με τη δημόσια διοίκηση:** Η Φορολογική και Τελωνειακή Αρχή της Ουγγαρίας εφαρμόζει από το 2015 το σύστημα EKAER, στο οποίο οι εταιρείες δηλώνουν υποχρεωτικά όλες τις B2B διακινήσεις που πραγματοποιούν μέσω του οδικού δικτύου της χώρας. Σε κάθε διακίνηση, αποδίδεται ένας αριθμός EKAER μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας, όπου οι συγγικές εταιρείες δηλώνουν τα κρίσιμα στοιχεία της διακίνησης. **Το σύστημα συνέβαλε καθοριστικά στην πάταξη του λαθρεμπορίου, συνεπακόλουθα και στην αύξηση των δημοσίων εσόδων.** Η υστέρηση εισπράξης ΦΠΑ μειώθηκε από 18% το 2014 σε 13% το 2016, καθώς και στην αύξηση των φορολογικών εσόδων κατά €1,7 δισ. τον πρώτο χρόνο εφαρμογής του.

## 7. Οδικός χάρτης για ένα ψηφιακό δίκτυο εφοδιασμού

Ο μετασχηματισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας **δεν αφορά μόνο την εγκατάσταση τεχνολογικού εξοπλισμού και πληροφοριακών συστημάτων.** Η επιτυχία του εγχειρήματος εξαρτάται από τα εξής:

- διαμόρφωση σαφούς, μακροπρόθεσμης και καλά επεξεργασμένης **στρατηγικής Industry 4.0**, σε συνάφεια με την ευρύτερη επιχειρηματική στρατηγική,
- **πλήρη διασύνδεση συστημάτων και εξοπλισμού** σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας,
- **αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου** σε όλα τα επίπεδα, με έμφαση στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς και καλλιέργεια **κουλτούρας** αποδοχής της αλλαγής
- **αναθεώρηση παραδοσιακών μοντέλων οργάνωσης και λειτουργίας** της εφοδιαστικής αλυσίδας ειδικά εντός των βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

Το Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ προτείνει ένα οδικό χάρτη για την ψηφιακή μετάβαση της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα από τα ακόλουθα ερωτήματα:



- **Προετοιμασία και οραματισμός:** Η επιχείρηση οφείλει να κατανοήσει το τεχνολογικό περιβάλλον και να θέσει τις βάσεις για την ψηφιοποίηση της αλυσίδας της.
  1. **Τεχνολογίες:** Ποιες είναι οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες και τάσεις του Industry 4.0; Ποιες ευκαιρίες προκύπτουν; Ποιες οι πιθανές επιπτώσεις από την εφαρμογή τους στην επιχείρηση και την εφοδιαστική της αλυσίδα;
  2. **Όραμα:** Σε ποιο όραμα θα στηριχθεί η ψηφιακή μετάβαση του εφοδιαστικού δικτύου;
  3. **Προβλήματα και ευκαιρίες:** Ποια είναι τα κύρια προβλήματα της αλυσίδας εφοδιασμού τα οποία η επιχείρηση θέλει να λύσει μέσω της ψηφιοποίησης; Τι ευκαιρίες βελτίωσης προκύπτουν από την επίλυσή τους;
- **Αξιολόγηση:** Η επιχείρηση αναζητάει λύσεις και εργαλεία που θα μπορούσαν να εξυπηρετήσουν καλύτερα το όραμα και τους στόχους.
  4. **Λύσεις:** Ποιες είναι οι κατάλληλες λύσεις που μπορούν να αντιμετωπίσουν βέλτιστα τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που έχουν εντοπιστεί; Τι περιπτώσεις χρήσης των ψηφιακών εργαλείων (use cases) μπορούν να αναπτυχθούν;
  5. **Συνθήκες της επιχείρησης:** Ποια είναι η υφιστάμενη ωριμότητα και ετοιμότητα των συστημάτων, εγκαταστάσεων και λειτουργιών της επιχείρησης για κάθε περίπτωση χρήσης; Ποια η απόσταση από την επιθυμητή κατάσταση και ποιοι παράγοντες προκαλούν την απόκλιση αυτή (gap analysis);
  6. **Κόστος και όφελος:** Ποιες ωφέλειες και εξοικονομήσεις μπορούν να επιτευχθούν από κάθε περίπτωση χρήσης; Ποιοι είναι οι κρίσιμοι δείκτες επιτυχίας (KPIs) που μπορούν να βελτιωθούν; Ποιο το κόστος των απαιτούμενων επενδύσεων; (ανάλυση κόστους / οφέλους και σκοπιμότητας)
- **Σχεδιασμός:** Η επιχείρηση ιεραρχεί τις λύσεις και αποφασίζει ποιες θα υλοποιήσει.
  7. **Επιλογή:** Ποιες περιπτώσεις χρήσης, ανταποκρίνονται στους στόχους της επιχείρησης;
  8. **Μέτρηση απόδοσης:** Ποιοι δείκτες θα αξιολογούν τα αποτελέσματα της επένδυσης; Σε ποια χρονικά σημεία θα γίνεται η αξιολόγηση;

Δείτε [εδώ](#) την πλήρη ανάλυση του παρατηρητηρίου ψηφιακού μετασχηματισμού του ΣΕΒ.

Παρακολουθήστε [εδώ](#) το εργαστήριο «Ψηφιακές Εφοδιαστικές Αλυσίδες» που διοργανώνει ο ΣΕΒ την Πέμπτη 25 Φεβρουαρίου 2021 στις 16:30

*Το παρόν συντάχθηκε από τον Τομέα Βιομηχανίας, Ανάπτυξης, Δικτύων & Περιφερειακής Πολιτικής του ΣΕΒ Αξιοποιήθηκαν στοιχεία που παράχθηκαν στο πλαίσιο του έργου «Μηχανισμός παρακολούθησης των αλλαγών και υποστήριξης των δράσεων ανάπτυξης και προσαρμοστικότητας της βιομηχανίας», το οποίο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την ΕΕ (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) μέσω του ΕΠ «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία».*



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



## Οικονομικά Στοιχεία Μελών ΣΕΒ

### ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

€311 δις.

63% συνόλου\*



### ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

€55 δις.

45% συνόλου\*



### ΠΩΛΗΣΕΙΣ

€72 δις.

42% συνόλου\*



### ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΕΡΔΗ

€4,2 δις.\*\*

38% συνόλου\*\*



### ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

216.000

10% συνόλου ασφαλισμένων στον ΕΦΚΑ



### ΜΙΣΘΟΙ

€5,2 δις.

18% συνόλου\*\*\*



### ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ

€2,2 δις.

23% συνόλου\*\*\*



### ΦΟΡΟΣ ΕΠΙ ΚΕΡΔΩΝ

€1,3 δις.

29% συνόλου\*\*\*\*



\* 19.910 δημοσιευμένοι ισολογισμοί χρήσης 2018 που περιλαμβάνονται στη βάση της ICAP.

\*\* Σύνολο κερδών κερδοφόρων επιχειρήσεων.

\*\*\* % επί του συνόλου τακτικών αποδοχών (χωρίς bonus και υπερωρίες)/ασφαλιστικών εισφορών ασφαλισμένων στον ΕΦΚΑ.

\*\*\*\* % επί του συνόλου εσόδων από φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων.

## Όραμα

Οραματιζόμαστε την Ελλάδα ως τη χώρα, που κάθε πολίτης του κόσμου θα θέλει και θα μπορεί να επισκεφθεί, να ζήσει και να επενδύσει.

Οραματιζόμαστε μια ανοιχτή, κοινωνικά υπεύθυνη και οικονομικά φιλελεύθερη χώρα-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που προτάσσει την ισχυρή ανάπτυξη ως παράγοντα κοινωνικής συνοχής. Θέλουμε μια Ελλάδα δυναμικό κέντρο της ευρωπαϊκής περιφέρειας, με στέρεους θεσμούς, ελκυστικό κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, που προάγει τις εξαγωγές, την καινοτόμο επιχειρηματικότητα, την παραγωγή και τις ποιοτικές υπηρεσίες, τη βιώσιμη ανάπτυξη, τη γνώση, τη συνοχή, τις ίσες ευκαιρίες και το κράτος δικαίου.

## Αποστολή

### Ηγεσία & Γνώση

Ο ΣΕΒ διαδραματίζει ηγετικό ρόλο στον μετασχηματισμό της Ελλάδας σε μια παραγωγική, εξωστρεφή και ανταγωνιστική οικονομία, ως ανεξάρτητος και υπεύθυνος εκπρόσωπος της ιδιωτικής οικονομίας.

### Κοινωνικός Εταίρος

Ο ΣΕΒ, ως κοινωνικός εταίρος που πιστεύει στη λειτουργία των θεσμών, προωθεί στα αρμόδια όργανα της Πολιτείας και της Ε.Ε. τις απόψεις και θέσεις της επιχειρηματικής κοινότητας.

### Ισχυρός Εκπρόσωπος

Ο ΣΕΒ διαμορφώνει θέσεις, αναλύσεις και προτάσεις πολιτικής για την οικονομία, τη βιομηχανία, την καινοτομία, την απασχόληση, την παιδεία και τις εργασιακές δεξιότητες, τον κοινωνικό διάλογο, τη βιώσιμη ανάπτυξη, την εταιρική υπευθυνότητα.

### Φορέας Δικτύωσης

Ο ΣΕΒ δικτυώνει τα μέλη του μεταξύ τους & με τα κέντρα αποφάσεων (εγχώρια και διεθνή), με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών

Ξενοφώντος 5, 105 57 Αθήνα

T: 211 5006 000

F: 210 3222 929

E: info@sev.org.gr

www.sev.org.gr

SEV Hellenic Federation of Enterprises

168, Avenue de Cortenbergh

B-1000 Bruxelles

T: +32 (0) 2 662 26 85

E: kdiamantouros@sev.org.gr

ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΤΕ ΜΑΣ  
ΣΤΑ ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ  
ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

