

# Η αύξηση της ανθεκτικότητας των εφοδιαστικών αλυσίδων “κλειδί” για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων συμβάντων

2024/04/23 06:37 στην κατηγορία LOGISTICS

Τις προοπτικές και τις προκλήσεις της βιομηχανίας στην Ελλάδα, σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον σημαντικών ανακατατάξεων, αναλύει μελέτη που εκπόνησαν από κοινού η ΕΥ Ελλάδος και ο ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών.

Η έρευνα με τίτλο «[Χτίζοντας το μέλλον για ακόμα πιο ισχυρή βιομηχανία](#)» αναλύει τις τάσεις και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η βιομηχανία σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, εστιάζοντας ειδικά στις πρωτοβουλίες μετασχηματισμού που θα πρέπει να αναλάβουν οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, για να αποτελέσουν και πάλι την αναπτυξιακή αιχμή της οικονομίας, στο επίκεντρο ενός νέου παραγωγικού μοντέλου.

Η βιομηχανία στην Ελλάδα, έχει δείξει ανθεκτικότητα στις κρίσεις και τα τελευταία χρόνια διευρύνει το οικονομικό της αποτύπωμα και τη συνεισφορά της στην ελληνική οικονομία. Το 2022, η ευρύτερη βιομηχανία **δημιούργησε το 14,4% του ΑΕΠ της Ελλάδας**, προσφέρει σημαντικό αριθμό καλά αμειβόμενων θέσεων εργασίας, (**117.000 νέες θέσεις εργασίας** έχουν δημιουργηθεί τα τελευταία 10 χρόνια, **3.500 ερευνητές εργάζονται αποκλειστικά σε αυτή**, έναντι 1.900 το 2011, ενώ το σύνολο λαμβάνει **32% υψηλότερες μέσες αμοιβές** σε σχέση με την υπόλοιπη οικονομία). Είναι πηγή καινοτομίας και τεχνολογικής ποιότητας, δημιουργεί το

## Οι σημαντικότερες εξωτερικές προκλήσεις της τελευταίας τριετίας

72% Κόστος ενέργειας και καυσίμων

65% Ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού

63% Διαταραχές στις εφοδιαστικές αλυσίδες

61% Κόστος πρώτων υλών και υλικών

Η συνεισφορά των

οικονομίας, που έχει  
πρώ.

# reshoring

Σήμερα η βιομηχανία, σε παγκόσμιο επίπεδο, βρίσκεται αντιμέτωπη με ένα πλήθος σημαντικών προκλήσεων. Τις διαταραχές στις **εφοδιαστικές αλυσίδες** που προκάλεσε η πανδημία, ακολούθησαν οι επιτακτικές **ελλείψεις πρώτων υλών** και εξαρτημάτων, και η εκτίναξη του **κόστους ενέργειας**.

Οι γεωπολιτικές αναταραχές, οδηγούν σε αυξήσεις των ναύλων και περιπλέκουν περαιτέρω την παγκόσμια εμπορική δυναμική.

Παράλληλα, η ανάγκη της μετάβασης της βιομηχανίας προς τη βιώσιμη ανάπτυξη, παραμένει επιτακτική όσο ποτέ, ενώ οι αυξανόμενες ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό δυσχεραίνουν αυτήν την προσπάθεια.

Τέλος, οι ταχέως μεταβαλλόμενες προσδοκίες των καταναλωτών, εντείνουν την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα των βιομηχανικών επιχειρήσεων, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε απρόβλεπτες μεταβολές της ζήτησης.

Στην Ευρώπη, οι εμπειρίες των τελευταίων ετών, οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν την πολιτική της **μεταφοράς παραγωγικών δραστηριοτήτων σε αναπτυσσόμενες οικονομίες χαμηλού κόστους**, ως αντιστάθμιση των προκλήσεων και γεωπολιτικών κινδύνων που διαμορφώνονται διεθνώς.

Για την ελληνική βιομηχανία, η αναδυόμενη αυτή τάση της επιστροφής βιομηχανικών δραστηριοτήτων πιο κοντά στις εγχώριες αγορές των μεγάλων επιχειρήσεων ή σε γειτονικές χώρες -το λεγόμενο "**reshoring**"- αποτελεί σημαντική ευκαιρία, στο πλαίσιο και της ευρωπαϊκής πολιτικής για στρατηγική αυτονομία.

## Τρία κρίσιμα στοιχεία

Στη μελέτη των ΕΥ Ελλάδος και ΣΕΒ, αναλύονται σε βάθος οι λόγοι, τα προσδοκόμενα οφέλη, οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν, αλλά και οι παράγοντες επιτυχίας. Για να μπορέσει η ελληνική βιομηχανία να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, πρέπει να κερδίσει τρία μεγάλα στοιχεία:

- **Να επενδύσει στη «βιομηχανική αριστεία»**, δηλαδή στην επιδίωξη παραγωγής υψηλής ποιότητας μέσω της βελτιστοποίησης των διαδικασιών, των τεχνολογιών και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Να προωθήσει και να εμβαθύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό** για τη μετάβαση στο εργοστάσιο του μέλλοντος.
- **Να μεταβεί σε ένα μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης**, που θα δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αλλά και το περιβάλλον και

την κοινωνία.

Και τα τρία αυτά στοιχεία, είναι άμεσα συνδεδεμένα με το ανθρώπινο κεφάλαιο και την ανάγκη ανάπτυξης των γνώσεων και δεξιοτήτων του.

Στη μελέτη, οι επιχειρήσεις αναδεικνύουν ιδιαίτερα την ανάγκη σαφούς οράματος και μετρήσιμων στόχων, τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας της επιχείρησης στη δημιουργία μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την αλλαγή και τη διαχειρίζεται αποτελεσματικά, και την κρισιμότητα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Τονίζεται, επίσης, ότι τα έργα βιομηχανικής αριστείας, ψηφιακού μετασχηματισμού και βιώσιμης ανάπτυξης, δεν πρέπει να είναι αποσπασματικά, αλλά να εντάσσονται σε μία ολοκληρωμένη στρατηγική βιομηχανικής ανάπτυξης.



## 12+1 προϋποθέσεις για ισχυρή βιομηχανία

Η μελέτη των ΕΥ Ελλάδος και ΣΕΒ καταλήγει σε μια δέσμη προτάσεων που κινούνται στους ακόλουθους άξονες:

1. Επένδυση σε **περιβαλλοντικά φιλικότερες μορφές ενέργειας και λύσεις ενεργειακής αποδοτικότητας**, αποσκοπώντας στη μείωση του λειτουργικού κόστους
2. Ο **άνθρωπος στο επίκεντρο**, στην εποχή της τέταρτης, και πέμπτης, βιομηχανικής επανάστασης
3. Διαρκής **επένδυση στην υγεία και ασφάλεια στην εργασία**, με σκοπό την

εξάλειψη των εργατικών ατυχημάτων

4. **Αύξηση της ανθεκτικότητας των εφοδιαστικών αλυσίδων**, για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων συμβάντων
5. Ανάπτυξη **οικοσυστημάτων** και δημιουργία **στρατηγικών συμπράξεων**, για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την αποτελεσματική πλοήγηση στις συνεχόμενες κρίσεις
6. Ενσωμάτωση της **βιομηχανικής αριστείας** στο DNA των επιχειρήσεων, μέσω εξειδικευμένων και ολιστικών προγραμμάτων
7. Υιοθέτηση του **μοντέλου της υποστηρικτικής ηγεσίας** (servant leadership) ως κινητήριας δύναμης για την επιτυχημένη εφαρμογή προγραμμάτων βιομηχανικής αριστείας
8. Έγκαιρη και διευρυμένη **υιοθέτηση λύσεων τεχνητής νοημοσύνης** ως βασικού μοχλού αύξησης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας
9. Σχεδιασμός και υλοποίηση **ολοκληρωμένου προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού** των βιομηχανιών
10. Θωράκιση των βιομηχανικών επιχειρήσεων σε όρους **κυβερνοασφάλειας**
11. Ευρύτερη **προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης σε επίπεδο οικοσυστήματος**, με τη συμπερίληψη ολόκληρης της αλυσίδας αξίας
12. **Μεγέθυνση των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων**, μέσα από επενδύσεις, συγχωνεύσεις και εξαγορές, συνεργασίες και συμπράξεις
13. Δημόσιες πολιτικές για τη δημιουργία **φιλικού επενδυτικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος**

Ο Θάνος Μαύρος, εταίρος της ΕΥ Ελλάδος και Επικεφαλής του Τμήματος Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Διεπιχειρησιακών Λειτουργιών της ΕΥ στην Ελλάδα και την περιοχή της Κεντρικής, Ανατολικής, Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Κεντρικής Ασίας (CESA), δήλωσε: «Στο νέο παραγωγικό μοντέλο που έχει ανάγκη η χώρα για να επιτύχει βιώσιμους, υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, η βιομηχανία οφείλει να κατέχει κυρίαρχη θέση. Μία βιομηχανία, όμως, με το βλέμμα στραμμένο στο αύριο, που θα επενδύει συστηματικά στην καινοτομία, θα παράγει διεθνώς εμπορεύσιμα προϊόντα με υψηλό τεχνολογικό περιεχόμενο και θα διεκδικεί τη θέση που της αρμόζει στην παγκόσμια αγορά. Για να μπορέσει η ελληνική βιομηχανία να διαδραματίσει τον κρίσιμο ρόλο της και να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ανάπτυξη της οικονομίας, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στη βιομηχανική αριστεία, την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού για τη μετάβαση στο εργοστάσιο του μέλλοντος, και τη βιώσιμη ανάπτυξη, που θα δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αλλά και το περιβάλλον, τους καταναλωτές και την κοινωνία».

Ο Ευθύμιος Ο. Βιδάλης, Πρόεδρος της Εκτελεστικής Επιτροπής του ΣΕΒ,

σχολίασε: «Η ελληνική βιομηχανία παρά τις διαδοχικές κρίσεις, σε Ελλάδα και Ευρώπη, αντέχει, εξελίσσεται και στηρίζει την αναπτυξιακή δυναμική της χώρας, προσφέροντας θέσεις σταθερής εργασίας, και υψηλότερες μέσες αποδοχές σε σχέση με την υπόλοιπη οικονομία. Σε μια απαιτητική συγκυρία όπου η απειλή της αποβιομηχάνισης γίνεται ολοένα πιο ορατή στην ΕΕ, δεν υπάρχουν περιθώρια για εφησυχασμό. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η βιώσιμη ανάπτυξη και η βιομηχανική αριστεία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στην προσπάθεια αξιοποίησης των ευκαιριών που πυροδοτεί η αναδιάρθρωση των διεθνών παραγωγικών δικτύων. Ο ΣΕΒ, σε συνεργασία με την ΕΥ, καταγράφει τη δυναμική της βιομηχανίας, στο πλαίσιο της συστηματικής προσπάθειας ενίσχυσης της εγχώριας παραγωγικής βάσης και αντιμετώπισης υπαρκτών προκλήσεων, όπως είναι το υψηλό ενεργειακό κόστος, η κλιματική κρίση, η αξιοποίηση της ΤΝ, η εταιρική μεγέθυνση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού».

## Η άποψη των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων

Στο πλαίσιο της μελέτης καταγράφηκαν οι απόψεις 112 εκπροσώπων βιομηχανικών επιχειρήσεων στη χώρα μας. Οι συμμετέχοντες εμφανίζονται **αισιόδοξοι για τις προοπτικές της βιομηχανίας και της μεταποίησης στην Ελλάδα** κατά την επόμενη τριετία, με πάνω από τους μισούς (58%) ερωτηθέντες να δηλώνουν αισιόδοξοι ή πολύ αισιόδοξοι.

Σε σημαντικό ποσοστό **αντιμετωπίζουν, επίσης, θετικά την τάση του reshoring**. Ωστόσο, ενώ το 46% των ερωτηθέντων εκτιμούν ότι αποτελεί **ευκαιρία για ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας**, μόνο 28% πιστεύουν ότι είναι ευκαιρία για ανάπτυξη της δικής τους επιχείρησης.

Ως σημαντικότερες εξωτερικές προκλήσεις της τελευταίας τριετίας αναφέρονται το **κόστος της ενέργειας και των καυσίμων** (72%), τα ζητήματα του **ανθρώπινου δυναμικού** (65%), οι **διαταραχές στις εφοδιαστικές αλυσίδες** (63%), και το **κόστος των πρώτων υλών και υλικών παραγωγής** (61%).

Για την επόμενη τριετία, ως σημαντικότερη πρόκληση, με διαφορά, αναδεικνύεται το **ανθρώπινο δυναμικό** (73%). Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις ανησυχούν για τις προοπτικές εύρεσης **εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού** με συγκεκριμένη εμπειρία και γνώση (85%), αλλά και **ανειδίκευτου ή entry-level ανθρώπινου δυναμικού** με βασικές δεξιότητες και προσόντα (62%).

Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις τους έχουν εφαρμόσει δράσεις **βιομηχανικής αριστείας** (81%), **ψηφιακού μετασχηματισμού** (87%) και πρωτοβουλίες **βιώσιμου μετασχηματισμού** (87%),

στη βιομηχανική τους δραστηριότητα. Ωστόσο, και στις τρεις περιπτώσεις, προκύπτει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις υλοποιούν δράσεις κατά περίπτωση και όπου κρίνουν ότι χρειάζεται, ή σε μικρή κλίμακα, ή σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές μονάδες, και όχι στο πλαίσιο ενός δομημένου προγράμματος ή μιας ευρύτερης στρατηγικής.

Σε ό,τι αφορά τα προγράμματα βιομηχανικής αριστείας οι επιχειρήσεις έχουν υλοποιήσει δράσεις που αφορούν, κυρίως, τις λειτουργικές περιοχές της παραγωγής (90%) και της ποιότητας (69%), ενώ ως σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχή υλοποίησή τους αναφέρουν τη δέσμευση και υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση (76%) και την υψηλή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (57%).

Σημαντικότεροι στόχοι που επιτεύχθηκαν από δράσεις ψηφιακού μετασχηματισμού, αναδεικνύονται η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας (43%) και η βελτίωση της βιομηχανικής απόδοσης (41%), ενώ, για την επόμενη τριετία, πρώτες προτεραιότητες αποτελούν οι τεχνικές ανάλυσης προβλεπτικής συντήρησης (45%), και η τεχνητή νοημοσύνη και ανάλυση δεδομένων (43%). Είναι χαρακτηριστικό ότι, το 83% των ερωτηθέντων σχεδιάζουν να υλοποιήσουν λύσεις βασισμένες στην τεχνητή νοημοσύνη.

Τέλος, ως σημαντικότεροι στόχοι που έχουν επιτευχθεί από τις πρωτοβουλίες βιώσιμης ανάπτυξης, αναφέρθηκαν η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος (68%), η ενεργειακή αποδοτικότητα (60%) και η συμμόρφωση με τους υφιστάμενους και επερχόμενους κανονισμούς ESG και τις αναφορές βιωσιμότητας (57%).