

8.2021

διαΝΕΟσις

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΛΥΣΗΣ

# Η συμμετοχή της εφοδιαστικής αλυσίδας στην εθνική επανεκκίνηση 2021

**Νικόλαος Ροδόπουλος**

Μέλος Εθνικού Συμβουλίου Ανάπτυξης Logistics, τ. Πρόεδρος Ελληνικής Εταιρείας Logistics, Μέλος Γενικού Συμβουλίου ΣΕΒ, Επιστημονικός Σύμβουλος Εμπορικού & Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Πειραιά, Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος OnLine Data ΑΕ

Αύγουστος 2021

# Περιεχόμενα

<b>Executive Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>5</b>
<b>Υφιστάμενη κατάσταση εφοδιαστικής αλυσίδας και logistics</b> .....	<b>6</b>
Με τη «ματιά» της Παγκόσμιας Τράπεζας .....	6
Doing Business.....	7
Ελλάδα 2.0/Next Generation EU .....	8
Εθνική Στρατηγική Εφοδιαστικής Αλυσίδας & Logistics (National Logistics Strategy-NLS).....	10
Εθνική Στρατηγική: η πορεία μέχρι σήμερα .....	10
COVID-19: Επιπτώσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα το 2020 και τάσεις για το 2021 .....	12
Θαλάσσια μεταφορά.....	13
Αεροπορική μεταφορά.....	14
Διεθνής οδική μεταφορά.....	14
Εθνική/εσωτερική οδική μεταφορά .....	14
Αποθήκευση & διανομή (logistics).....	15
Συμπεράσματα & διδάγματα .....	16
SWOT analysis.....	17
<b>Νέο περιβάλλον-νέες προκλήσεις</b> .....	<b>18</b>
Κυβερνητικός Διοικητικός Κόμβος, θεσμική οργάνωση της εφοδιαστικής στη δημόσια διοίκηση.....	19
Αναθεώρηση εθνικής στρατηγικής εφοδιαστικής.....	21
Δράσεις νέου Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου .....	22
Κυβερνητικός Διοικητικός Κόμβος, θεσμική οργάνωση της εφοδιαστικής στη δημόσια διοίκηση, καταγραφή του συνόλου των αρμοδιοτήτων όλων των συναρμόδιων υπουργείων .....	22
Απλοποίηση και εκσυγχρονισμός διαδικασιών αδειοδότησης εταιρειών logistics.....	22

Χρήσεις γης .....	23
Εξυγίανση άτυπων συγκεντρώσεων .....	24
Διευκόλυνση διαδικασιών διαχείρισης διερχόμενων φορτίων και κίνητρα για added value services.....	25
Δημιουργία προώθησης & εξωστρέφειας των ελληνικών logistics.....	27
Δημιουργία Οργανισμού Προώθησης Ελληνικών Logistics (ΟΠΕΛ) .....	27
Outsourcing.....	28
Συνέργειες.....	28
Ψηφιοποίηση εφοδιαστικής .....	29
Δημιουργία Παρατηρητηρίου Logistics.....	30
Πράσινη εφοδιαστική.....	30
Εκπαίδευση, σύνδεση με την αγορά, έρευνα και τεχνολογία.....	31
<b>Επίλογος.....</b>	<b>33</b>

## Executive Summary

Είναι σαφές ότι η χρήση της λέξης επανεκκίνηση συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο δράσεων που σκοπό έχουν τη μόχλευση οικονομικών δυνάμεων και οικονομικών αποθεμάτων, προς όφελος της ομαλής επαναλειτουργίας της αγοράς. Ο τομέας της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει πολλούς και διαφορετικούς οικονομικούς κλάδους, οι οποίοι διασυνδέονται ή εφάπτονται σε μια προσπάθεια αρμονικής συνύπαρξης. Οι μεταφορές, οι αποθηκεύσεις, οι διανομές, τμήματα της βιομηχανίας, της λιανικής και του χονδρεμπορίου προσπαθούν να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακος και ταυτόχρονα να αποκτήσουν συγκεκριμένο και όχι μεταβλητό κόστος logistics. Το ποσοστό συμμετοχής του τομέα της εφοδιαστικής στο ΑΕΠ 9,02%,<sup>1</sup> δεν αντικατοπτρίζει μόνο τον παραγόμενο πλούτο αλλά και το κρατικό κόστος της εφοδιαστικής στη λειτουργία του δημόσιου τομέα. Αυτό το κόστος κάθε άλλο παρά παραγωγικό μπορεί να θεωρηθεί και ο στόχος πρέπει να είναι η συνεχής προσπάθεια μείωσής του.

---

<sup>1</sup> Ελληνική Εταιρεία Logistics, 2018, Έρευνα/Μελέτη για τον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ελλάδα. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τον υπολογισμό της άμεσης συνεισφοράς του τομέα της εφοδιαστικής στο ΑΕΠ της χώρας (9,02%). Υπολογίστηκαν οι κλάδοι NACE (49 χερσαίες μεταφορές και μεταφορές μέσω αγωγών, 50 πλωτές μεταφορές, 52 αποθήκευση και υποστηρικτικές προς τη μεταφορά δραστηριότητες, 53 ταχυδρομικές και ταχυμεταφορικές υπηρεσίες). Για τους παραπάνω κλάδους: **ΑΠΑ + φόροι μείον επιδοτήσεις** (ΕΛΣΤΑΤ 2018). Υπολογίστηκε η εσωτερική λειτουργία της εφοδιαστικής του εμπορίου και της μεταποίησης, με εκτίμηση της **συνολικής παραγωγής και** με βάση τη συνολική ΑΠΑ (Eurostat 2018, ΕΛΣΤΑΤ 2018). Επίσης εκτιμήθηκε το **συνολικό κόστος logistics** με βάση τη συνολική παραγωγή και αποτελέσματα έρευνας (EEL 2018), καθώς και ο υπολογισμός **άμεσης συνεισφοράς** με βάση το συνολικό κόστος logistics. Τέλος, έγινε εκτίμηση της εσωτερικής λειτουργίας των λοιπών κλάδων, συμπεριλαμβανομένου του δημόσιου τομέα με εκτίμηση **συνολικής παραγωγής** (Eurostat 2018, ΕΛΣΤΑΤ 2018). Εκτίμηση **κόστους logistics ως ποσοστό της παραγωγής** μέσω benchmarking. Υπολογισμός **άμεσης συνεισφοράς** με βάση το κόστος logistics.

## Εισαγωγή

Η σημερινή διαμορφωθείσα κατάσταση δεν μπορεί να παρομοιαστεί με καμία περίοδο της σύγχρονης ιστορίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό δημιουργεί σημαντική αστάθεια και αυξάνει την επικινδυνότητα στην ήδη ευάλωτη εθνική οικονομία μας. Η μεγαλύτερη διαταραχή δημιουργήθηκε στις εφοδιαστικές αλυσίδες που αποτελούν τον συνδυαστικό κρίκο μιας κατακερματισμένης παγκόσμιας παραγωγής που αναπτύχθηκε στο μοντέλο «οικονομιών χαμηλού κόστους παραγωγής».

Ο καθηγητής John Gattorna,<sup>2</sup> ειδήμων στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, αναφέρει εμβληματικά ότι, «αναμφισβήτητα, προχωρήσαμε πάρα πολύ στην αδιάλειπτη επιδίωξη της αποδοτικότητας του κόστους i.e., cost efficiency. Με τη διαδικασία αυτή οι αλυσίδες εφοδιασμού ήταν υπερβολικά εύθραυστες, ανίκανες να αντέξουν αιφνίδιες απροσδόκητες διακοπές ή αυξήσεις της ζήτησης. Τώρα πρέπει να επιστρέψουμε στο φάσμα της αποδοτικότητας και να δεχθούμε ότι ίσως χρειαστούμε κάποιο επίπεδο επάρκειας, για λόγους αυξημένης ανθεκτικότητας».

Η επανεκκίνηση της οικονομίας δεν μπορεί να στηριχθεί σε έναν ολοκληρωμένο οδικό χάρτη -διεξόδου- αλλά σε έναν νέο μηχανισμό πολυκριτηριακής ανάλυσης με agile μοντέλα δράσεων. Τόσο ο μηχανισμός, όσο και τα επιμέρους μοντέλα θα αποτελούν μέρη ενός μεγάλου οικοσυστήματος, το οποίο θα είναι έτοιμο να αλλάζει, να προσαρμόζεται ή και να μετασχηματίζεται, ανάλογα το εκάστοτε περιβάλλον και τα αντίστοιχα δεδομένα.

Σήμερα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τους ειδικούς ως συγκοινωνούντα δοχεία εξειδικευμένης γνώσης, για να μπορέσουμε να αντλήσουμε την τεχνογνωσία μιας ουσιαστικής και αποτελεσματικής επανεκκίνησης.

<sup>2</sup> <https://www.gattornaalignment.com/>

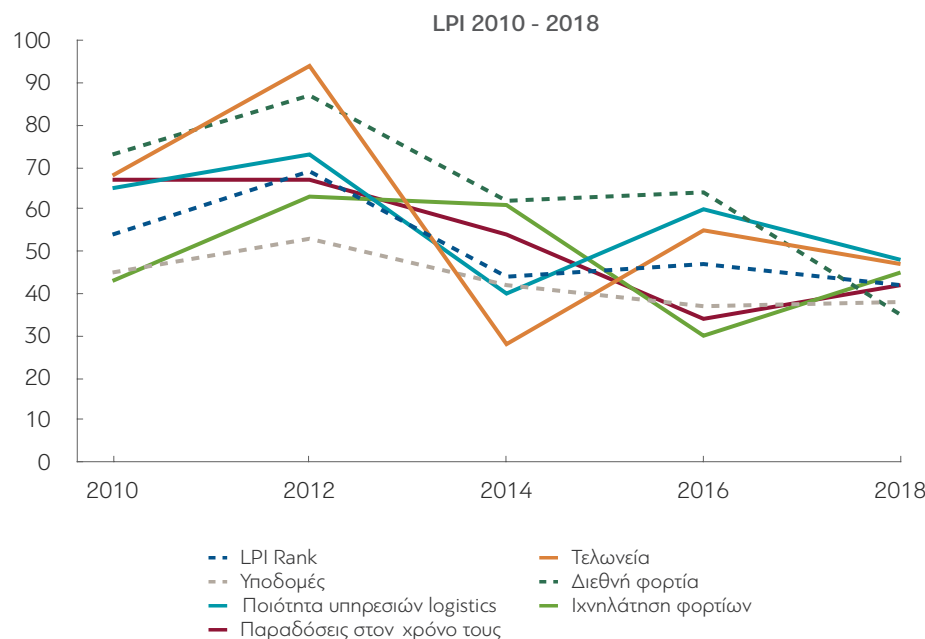
# Υφιστάμενη κατάσταση εφοδιαστικής αλυσίδας και logistics

## Με τη «ματιά» της Παγκόσμιας Τράπεζας

Το 2014 η Παγκόσμια Τράπεζα<sup>3</sup> με τον Δείκτη Απόδοσης Δραστηριοτήτων Logistics (Logistics Performance Index – LPI) κατέταξε τη χώρα μας στην 44<sup>η</sup> θέση, πίσω από τη Ρουμανία, την Τουρκία και άλλες «ανταγωνίστριες» χώρες. Αντίστοιχα το 2016, την εποχή των «capital controls» η χώρα κατρακύλησε στην 47<sup>η</sup> θέση, πίσω ακόμα και από τη Σλοβακία. Το 2018, η Ελλάδα ανέκαμψε κατά τι και βρέθηκε στην 42<sup>η</sup> θέση.

**Διάγραμμα 1. Δείκτης Απόδοσης Δραστηριοτήτων Logistics 2010-2018**

	LPI Rank	Τελωνεία	Υποδομές	Διεθνή φορτία	Ποιότητα υπηρεσιών logistics	Ικνηλάτηση φορτίων	Παραδόσεις στον χρόνο τους
2010	54	68	45	73	65	43	67
2012	69	94	53	87	73	63	67
2014	44	28	42	62	40	61	54
2016	47	55	37	64	60	30	34
2018	42	47	38	35	48	45	42



Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα – Δείκτης Απόδοσης Δραστηριοτήτων Logistics 2010–2018.

<sup>3</sup> <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>

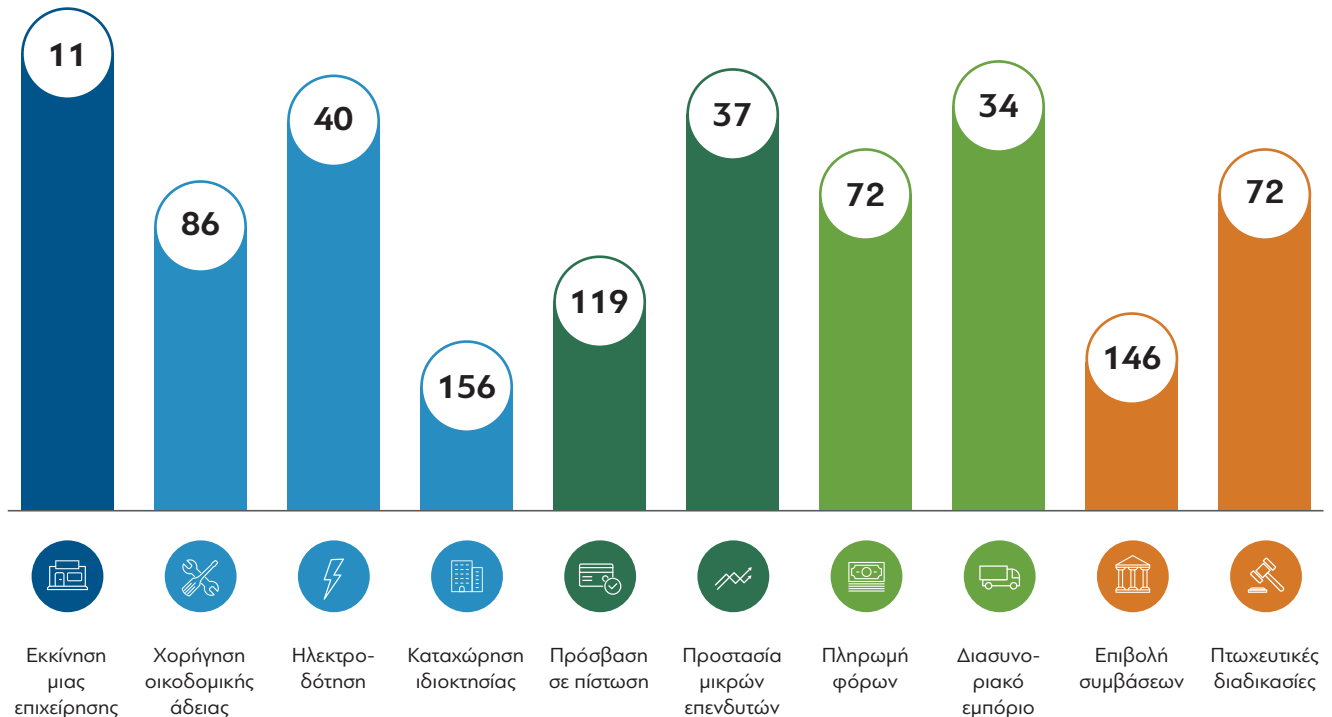
Μια σύντομη αποκρυπτογράφηση των επιμέρους δεικτών που καταγράφει η Παγκόσμια Τράπεζα εμφανίζει μια πολύ ενδιαφέρουσα εικόνα. Τα διεθνή φορτία έχουν μια σημαντική βελτίωση –από την 73<sup>η</sup> και 87<sup>η</sup> θέση στην 35<sup>η</sup>– αυτό οφείλεται καθαρά στην αύξηση των εμπορευματικών ροών του λιμανιού του Πειραιά. Ίδια βελτίωση παρατηρείται στις υποδομές που κυρίως στηρίζεται στην υλοποίηση των οδικών αξόνων και την προοπτική της ασθμαίνουσας υλοποίησης του σιδηροδρόμου. Οι τελωνειακές διαδικασίες χρειάζονται περεταίρω εκσυγχρονισμό και βελτίωση της εξυπηρέτησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων, ενώ όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ικνηλασιμότητα<sup>4</sup> και τις παραδόσεις εντός επιτρεπτού/αναμενόμενου χρόνου χρειάζεται –από την πλευρά της επιχειρηματικότητας– να αυξηθούν οι προσπάθειες βελτίωσης των υποδομών, να δρομολογηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός και να αναπτυχθεί μια νέα κουλτούρα ευρωπαϊκού τουλάχιστον προσανατολισμού.

## Doing Business

Ο δείκτης της Παγκόσμιας Τράπεζας που μετρά την ευκολία λειτουργίας των επιχειρήσεων, μας κατατάσσει στην 79<sup>η</sup> θέση. Μια θέση καθόλου κολακευτική για τη χώρα μας και τις δυνατότητες που προσφέρονται στην επιχειρηματικότητα για περεταίρω παραγωγή πλούτου. Μάλιστα σε ορισμένους επιμέρους δείκτες η εικόνα είναι απογοητευτική. 86<sup>η</sup> στην έκδοση οικοδομικών αδειών, 156<sup>η</sup> στην καταγραφή της ιδιοκτησίας (registering property), 119<sup>η</sup> στην ευκολία λήψης πιστώσεων και στην 146<sup>η</sup> στην εφαρμογή των συμβολαίων. Η μέτρηση της Παγκόσμιας Τράπεζας πραγματοποιείται σε 190 χώρες.

<sup>4</sup> Ικνηλασιμότητα ορίζεται η ανά πάσα στιγμή ανεύρεση της τοποθεσίας και της κατάστασης συγκεκριμένου φορτίου, μέχρι και την τελική παράδοσή του.

## Διάγραμμα 2. Η κατάταξη της Ελλάδας στους επιμέρους δείκτες του Doing Business



Πηγή: World Bank – Doing Business 2020.

Όταν η κατάσταση είναι αρνητική όσον αφορά την προσέλκυση επενδυτών, τότε το όποιο εθνικό σχέδιο πρέπει να αποσκοπεί στην επίλυση των βασικών συνιστωσών και να βελτιώσει την εικόνα, την εφαρμοστικότητα και την αποτελεσματικότητα, προσφέροντας ταυτόχρονα δυναμική προσέλκυση ξένων αλλά και Ελλήνων επενδυτών.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τα «φαραωνικά» σχέδια και οι δελφικοί οραματισμοί βρίσκονται πάντα εκτός πραγματικότητας. Η δυναμική των τριών «S» (Sustainability, Security, Simplicity) αποτελεί τη λιτή εκδοχή ενός αποτελεσματικού action plan με πολλούς μικρούς στόχους που είναι επιτεύξιμοι και στο σύνολό τους δημιουργούν ένα ολοκληρωμένο αναπτυξιακό μοντέλο.

## Ελλάδα 2.0/Next Generation EU

Το Next Generation EU ή Ελλάδα 2.0 είναι ένα πολυετές δημοσιονομικό πλαίσιο για την **εφαρμογή δέσμης μέτρων για την ανάκαμψη** στο πλαίσιο αντιμετώπισης των κοινωνικοοικονομικών επιπτώσεων που προήλθαν από την πανδημία. Το σχέδιο είναι δομημένο σε έξι κεντρικούς πυλώνες: την πράσινη μετάβαση, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την οικονομική συνοχή, την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα, την κοινωνική και εδαφική συνοχή, την υγεία, την οικονομική, κοινωνική και θεσμική ανθεκτικότητα, και τις πολιτικές για την επόμενη γενιά.



Η προσπάθεια δημιουργίας μιας νέας Ελλάδας στηρίζεται στους κρίσιμους παραγωγικούς, ανταγωνιστικούς και εξωστρεφείς τομείς σε απόλυτη εναρμόνιση με τα διεθνή εμπορεύσιμα προϊόντα και υπηρεσίες. Βασικές ενότητες είναι: (1) οι τεχνολογίες αιχμής και (2) οι παγκόσμιες διαμορφούμενες τάσεις.

Σύμφωνα με τον ΣΕΒ, στις τεχνολογίες αιχμής εντάσσεται η μεταποίηση (με την υλοποίηση/εφαρμογή του Industry 4.0) και οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας στις οποίες η χώρα μας αποδεδειγμένα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα τουλάχιστον από ανθρώπινο δυναμικό. Οι παγκόσμιες τάσεις, από την άλλη πλευρά, αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα των μεταφορών και των logistics, την ανταγωνιστική αγροτική παραγωγή (δηλαδή τον πρωτογενή τομέα) και φυσικά τον τουρισμό και τις μεταλλευτικές.

Σε αυτό το νέο διαμορφούμενο περιβάλλον που όλα βρίσκονται στο τραπέζι των συζητήσεων, την ίδια στιγμή που η παγκοσμιοποίηση της παραγωγής δέχεται πίεση προς τον μετασχηματισμό της σε περιφερειακή παραγωγή, στηρίζοντας το ευρωπαϊκό όραμα της «στρατηγικής επάρκειας», η χώρα μας έχει τη μοναδική ευκαιρία να αναδειχθεί σε κεντρική περιφερειακή οικονομική αλλά και πολιτική δύναμη. Αυτό έρχεται να υποστηρίξει και το σχέδιο και η χρηματοδότηση του περίφημου Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

Τα logistics αποτελούν, μετά την τεχνολογία, το σημαντικότερο δομικό στοιχείο ανάκαμψης. Όσον αφορά τα εθνικά logistics, η Ελλάδα ως κύριο διαμετακομιστικό κέντρο της κεντρικής αλλά και ανατολικής Ευρώπης, θα αποτελέσει μια νέα ευκαιρία για την Πολιτεία, την επιχειρηματικότητα και την κοινωνία ταυτόχρονα. Την ίδια στιγμή οι αναδυόμενες ευκαιρίες στα green logistics και τα logistics του ελληνικού Δημοσίου (υγεία, μέσα μαζικής μεταφοράς, city logistics, agrolistics κ.ά.) θα ενισχυθούν με ένα θετικό χρηματοδοτικό σοκ από το Σχέδιο Ελλάδα 2.0 και το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

Ενδεικτικά η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνεται:

- I. στον άξονα 1.2 και στην ενότητα «Εξοικονομώ Επιχειρώντας» με ποσό 450 εκατ.
- II. στον άξονα 1.3 και στην ενότητα «Υποστήριξη Πράσινης Μεταποίησης και Μεταφορών» με 375 εκατ.
- III. στον άξονα 2.1 «Συνδεσιμότητα για τους Πολίτες, τις Επιχειρήσεις και το Κράτος», στον οποίο υπάρχει έμμεση πολλαπλασιαστική συνεισφορά στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- IV. στον άξονα 2.3 «Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Επιχειρήσεων» με 375 εκατ. ο οποίος βελτιώνει αποτελεσματικά την οργανωτική και λειτουργική δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας.

## Εθνική Στρατηγική Εφοδιαστικής Αλυσίδας & Logistics (National Logistics Strategy-NLS)

Υπάρχει Εθνική Στρατηγική Εφοδιαστικής Αλυσίδας ή βρισκόμαστε σε ένα αέναο κυνήγι μαγισσών, συμβούλων και αναποτελεσματικότητας; Οι εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες δεν μπορούν να αποσαφηνίσουν –άρα και να καταγράψουν- τις πραγματικές ανάγκες της οικονομίας και των φορέων τους. Αυτό συνήθως δεν οφείλεται σε κακές προθέσεις αλλά στην:

- Υστέρηση συγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης με την πραγματική οικονομία.
- Απουσία ειδικών εμπειρογνομόνων ως συνδυαστικό κρίκο της δημόσιας διοίκησης και της αγοράς.
- Διαφορετική αντίληψη/προσέγγιση, άρα και αναγκών, των επιχειρηματικών φορέων/ενώσεων.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία επαναλαμβανόμενων πανομοιότυπων κειμένων, σχεδόν αφηγηματικών, τα οποία γενικολογώντας δεν προχωρούν σε ουσιαστικά σχέδια δράσης και επιμέρους συγκεκριμένα παραδοτέα.

### Εθνική Στρατηγική: η πορεία μέχρι σήμερα

Στη χώρα μας, η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας ενιαίας και στοχευμένης πολιτικής για την υποστήριξη ενός ισχυρού, ευέλικτου και αποτελεσματικού παραγωγικού μοντέλου. Η εφοδιαστική καλύπτει όλη την τεχνογνωσία που απαιτείται για τον σχεδιασμό των εμπορευματικών ροών και πληροφοριών, την οργάνωση, την εφαρμογή και τον έλεγχο, από τις πρώτες ύλες έως και τα τελικά προϊόντα. Σε προηγμένες ευρωπαϊκές οικονομίες η εφοδιαστική δημιουργεί σημαντική προστιθέμενη αξία και αύξηση των θέσεων εργασίας (παράδειγμα η Ολλανδία με 55 δισ. ετήσια προστιθέμενη αξία και 813.000 θέσεις εργασίας).<sup>5</sup>

Στην παρούσα διεθνή συγκυρία, η Ελλάδα, λόγω της γεωστρατηγικής θέσης της, έχει αποκτήσει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Η μεταφορά της παραγωγής -σε διεθνές επίπεδο- στην Ασία, με επίκεντρο την Κίνα, δείχνει τον περίφημο «δρόμο του μεταξιού» να διασχίζει την Ελλάδα, κυρίως μέσω του λιμανιού του Πειραιά. Η συντομότερη διαδρομή προς την Ευρώπη μέσω του Σουέζ και η βεντάλια «μεταφορικών δρόμων» προς τη Βόρεια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη έχει ως διάδρομο τον Πειραιά και την Ελλάδα.

Κατά επέκταση, η σπουδαιότητα και στρατηγική σημασία του τομέα δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ή να αποτελεί ένα υποπόδιο υποστήριξης της

<sup>5</sup> <https://www.dutchglory.com/markets/logistics-industry-in-the-netherlands/>

εθνικής οικονομίας. Ουσιαστικά αποτελεί πυλώνα ανάπτυξης, με σταθερή συμμετοχή σε όλους –και τους κορυφαίους– τομείς της εθνικής οικονομίας.

Τόσο η επιστημονική, όσο και η επιχειρηματική κοινότητα, με σημαντικές προσπάθειες οδήγησαν το 2009 στη δημιουργία του πρώτου ολοκληρωμένου στρατηγικού κειμένου, με τίτλο «Κύριο Σχέδιο Δράσης της Αγοράς των Εμπορευματικών Μεταφορών και των Logistics της Ελλάδας» από την Ελληνική Εταιρεία Logistics, το οποίο επικαιροποιήθηκε το 2014 σε συνεργασία με τον ΣΕΒ και την τότε «Επιτροπή Logistics» και αποτυπώθηκε ως νόμος-πλαίσιο με τον 4302/14 περί εφοδιαστικής.

Το 2016 συστάθηκε, βάσει του 4302/14, το πρώτο Εθνικό Συμβούλιο Ανάπτυξης Εφοδιαστικής και σχεδόν την ίδια περίοδο δόθηκε η εκπόνηση του νέου εθνικού στρατηγικού σχεδίου και του σχεδίου δράσης, σε συμβουλευτική εταιρεία από την SRSS (πρώην Task Force). Η παραλαβή του «νέου» σχεδίου έγινε από το Υπουργείο Μεταφορών και Υποδομών, ενώ κλήθηκε κατά τη διαδικασία της παραλαβής το Εθνικό Συμβούλιο να σχολιάσει. Η συνέχεια του οδοιπορικού μιας πραγματικά αναποτελεσματικής διαδικασίας δημιούργησε την Επιτροπή Παρακολούθησης Υλοποίησης Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Εφοδιαστικής ΦΕΚ 3666/17-10-2017, με τη συμμετοχή περισσότερων των δέκα (10) Γενικών Γραμματέων διαφόρων υπουργείων.

Σήμερα έχει συσταθεί το δεύτερο –βάσει του 4302/14– Εθνικό Συμβούλιο, το οποίο θα προσπαθήσει να δώσει λύσεις σε χρόνια προβλήματα και ανεπάρκειες. Όμως, ταυτόχρονα με τη σύστασή του, επήλθε η τεράστια υγειονομική κρίση της COVID-19, με αποτέλεσμα βαθύτατες επιπτώσεις στη λειτουργία της οικονομίας αλλά και της ίδιας της κοινωνίας.

Παρόλα ταύτα, σήμερα υπάρχει μια συσσωρευμένη τεχνογνωσία. Τόσο η δεκαετής –βαθιά– ύφεση αλλά και η παγκόσμια υγειονομική κρίση δημιούργησαν, τόσο σε τεχνικό, όσο και σε διαχειριστικό επίπεδο νέους τρόπους –άρα νέα γνώση– αντιμετώπισης των κρίσεων. Επί της ουσίας δημιουργήθηκαν μοντέλα «ανθεκτικότητας» και «επιχειρηματικής συνέχειας». <sup>6</sup> Με «όπλο» την «υπομονή» και την «επιμονή» η επιχειρηματικότητα προσαρμόστηκε στις νέες συνθήκες που διαμόρφωσαν νέες ανάγκες.

---

<sup>6</sup> Η εκτίμηση της οικονομικής επιβάρυνσης των καταστροφών απαιτεί κατάλληλα μοντέλα που λαμβάνουν υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά και τις ανάγκες για τη λήψη αποφάσεων. Η ενίσχυση της ανθεκτικότητας της κοινωνίας ή των επιχειρήσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε μαζικές εξοικονομήσεις μέσω της μείωσης του κινδύνου και της ταχείας ανάκαμψης. Η ορθολογική διαχείριση μιας τέτοιας μείωσης και ανάκαμψης διευκολύνεται από τον κατάλληλο ορισμό της ανθεκτικότητας και τις σχετικές μετρήσεις με μοντέλα για την εξέταση των οικονομικών της ανθεκτικότητας.

## COVID-19: Επιπτώσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα το 2020 και τάσεις για το 2021

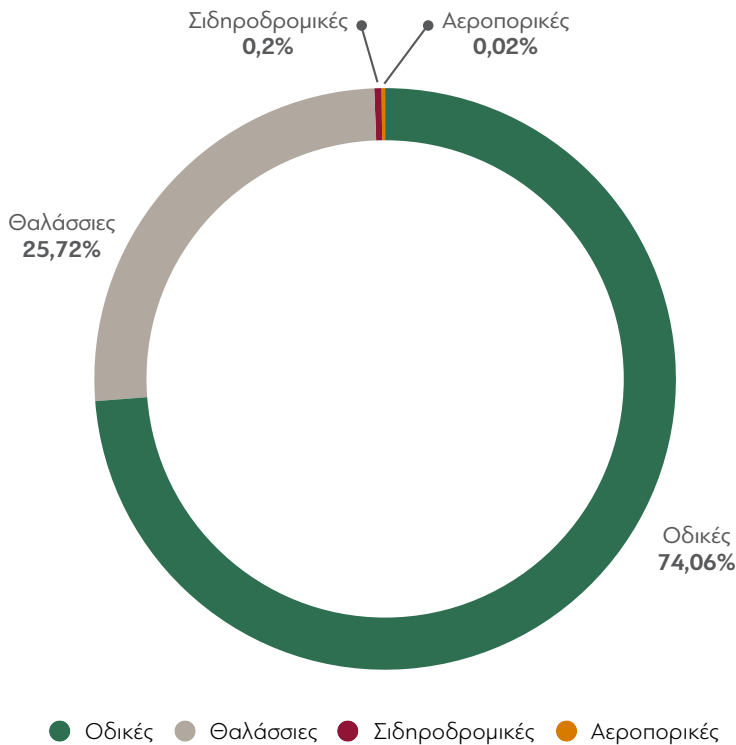
Οι στατιστικές και οι έρευνες που πραγματοποιούνται σήμερα απέχουν από την πραγματική εικόνα της αγοράς. Οι επιπτώσεις από τις διαταραχές που σημειώθηκαν στις εφοδιαστικές αλυσίδες -τόσο κατά τη διάρκεια της επιδημίας του κορωνοϊού, όσο και στη φάση της εξομάλυνσης των κρουσμάτων στη χώρα μας- θα αρχίσουν να φαίνονται μετά τους καλοκαιρινούς μήνες (Ιούνιο, Ιούλιο και Αύγουστο). Αυτό το διάστημα η χώρα μας περιμένει πολλά από την πιθανή αύξηση των τουριστικών ροών. Ξενοδοχεία, τουριστικά καταλύματα, εστίαση, αεροπορικές εταιρείες, ακτοπλοΐα κ.ά. θα δεχθούν σημαντικές πιέσεις με αποτέλεσμα να υπάρξει σημαντική μείωση της κατανάλωσης. Τα στοιχεία παρελθόντων ετών μάς δείχνουν ότι από τη βιομηχανία τροφίμων (είδη διατροφής, ποτά, καπνικά, ψάρια) το 58% (5.242 εκατ.) και το 22% (827 εκατ.) των επίπλων και άλλων προϊόντων μεταποίησης καταναλώνεται από τον τουριστικό κλάδο.<sup>7</sup> Αυτό αποδεικνύει τη σπουδαιότητα του τουρισμού σε σχέση με την κατανάλωση και τις εφοδιαστικές αλυσίδες. Την αντίστοιχη περίοδο του 2020, δειγματοληπτική έρευνα<sup>8</sup> αποτυπώνει ότι υπήρξε μια μείωση της τάξης του 30% στις εσωτερικές μεταφορές προς και από νήσους μεγάλης τουριστικής συγκέντρωσης (Κρήτη, Ρόδος κ.α.). Μάλιστα η μείωση αυτή κρίθηκε μικρή, διότι η Κρήτη αποτελεί και σημαντική παραγωγική δύναμη στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα των τροφίμων με αποτέλεσμα οι εξαγωγές να μειώνουν τον μέσο όρο των απωλειών.

Στη χώρα μας, στις εμπορευματικές ροές (διεθνείς και εθνικές) το 74% αφορά οδική μεταφορά, το 25,7% θαλάσσια, ενώ το εμπορευματικό σιδηροδρομικό και αεροπορικό έργο λαμβάνει το 0,2% και 0,02%.

<sup>7</sup> ΕΛΣΤΑΤ 2012.

<sup>8</sup> YES Advisory 2020.

### Διάγραμμα 3. Εμπορευματικές ροές ανά τρόπο μεταφοράς



Πηγή: Ελληνική Εταιρεία Logistics, ΕΛΣΤΑΤ 2017.

### Θαλάσσια μεταφορά

Κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης του 2020 υπήρξε σημαντική μείωση των δρομολογίων από και προς την Κίνα, δημιουργώντας πτώση της διακίνησης των εμπορευματοκιβωτίων μεγαλύτερη των 151 χιλ. TEU.<sup>9</sup> Αυτό, σε βάθος χρόνου, αποτύπωσε μια συνολική πτωτική πορεία, δεδομένης της μείωσης της κατανάλωσης, η οποία συνεχίστηκε μέχρι και το τέλος του 2020.

Με τη στοιχειώδη εξομάλυνση της διεθνούς θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων μια νέα επιπρόσθετη διαταραχή ήρθε να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα. Αυτή είναι η τεράστια αύξηση των διεθνών ναύλων με ποσοστό μεγαλύτερο από 500%, καθώς οι ναυτιλιακές εταιρείες δρουν καιροσκοπικά και ολιγοπωλιακά, ανεβάζοντας τις τιμές ανεξέλεγκτα (Κ. Μίχαλος, 2021). Η αύξηση των ναύλων συμπαρασύρει μια αυξημένη πληθωριστική τάση που σήμερα βρίσκετε στο 0,01% μετά από 13 μήνες αρνητικού προσήμου.

Σε πολύ χειρότερη θέση βρέθηκε η ακτοπλοΐα, η οποία αποτελεί το τελευταίο μίλι των εμπορευματικών, αλλά και των ανθρώπινων ροών από

<sup>9</sup> Μονάδα μέτρησης εμπορευματοκιβωτίων που αντιστοιχεί σε 20 πόδων container.

και προς τη νησιωτική Ελλάδα. Τα δρομολόγια των πλοίων περιορίστηκαν και η μεταφορά επιβατών υπήρξε για το 2020 σχεδόν μηδενική. Η συνεχιζόμενη πίεση της εγχώριας και διεθνούς τουριστικής κίνησης αποτύπωσαν μειώσεις κινήσεων που αγγίζουν σε ορισμένες περιπτώσεις και προορισμούς το 70%. Όπως ανέφερε το 2020 ο πρόεδρος του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Επιβατηγού Ναυτιλίας (ΣΕΕΝ), Μιχάλης Σακέλλης, «η πτώση της κίνησης για τον Ιούνιο αγγίζει το 60% με 70%, συγκριτικά με τον αντίστοιχο μήνα του 2019. Οι περισσότερες μετακινήσεις πραγματοποιούνται για εμπορικούς λόγους ή από μόνιμους κατοίκους των νησιών». Αυτό δημιουργεί μια εκτίμηση για απώλειες της τάξης των 300 εκατ. Δεν υπάρχουν προβλέψεις για το τρέχον έτος και η κατάσταση αναμονής της τουριστικής κίνησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιχειρηματικού κινδύνου.

### **Αεροπορική μεταφορά**

Μεγάλο πλήγμα το 2020 δέχθηκε η αεροπορική μεταφορά που ήδη μετέχει με εξαιρετικά μικρό μερίδιο στο σύνολο των εμπορευματικών ροών. Όμως, αντιπροσωπεύει μια σημαντική κατηγορία προϊόντων μικρού όγκου και μεγάλης αξίας, ή τα εμπορεύματα που προορίζονται για ανταλλακτικά πλοίων. Όλες οι εταιρείες (εκτός διεθνών couriers) που δραστηριοποιούνται στην αεροπορική μεταφορά είχαν κάθετη πτώση 90%. Το 2021 υπάρχει μια σημαντική εξομάλυνση και σε ορισμένους τομείς, αύξηση. Σημαντική υποβοήθηση αποτέλεσε το μεγάλο έργο της μεταφοράς των εμβολίων από το εξωτερικό. Αυτό όμως δεν αποτελεί στοιχείο εξισορρόπησης δεδομένου ότι ο τουρισμός -για άλλη μια φορά- θα παίξει καταλυτικό ρόλο.

### **Διεθνής οδική μεταφορά**

Το 2020 η οδική μεταφορά είχε δεχθεί και αυτή μία σημαντική μείωση του μεταφερόμενου έργου το οποίο σε πολλές περιπτώσεις έφτασε και το 50%. Αυτό οφείλεται κυρίως στο κλείσιμο των εργοστασίων σε χώρες όπως η Ιταλία, η οποία αποτελεί τον κύριο πελάτη του εξαγωγίμου φορτίου. Ωφελούμενες δραστηριότητες ήταν αυτές που ασχολήθηκαν με τη διακίνηση φαρμάκων, τροφίμων (κυρίως ψυχόμενων), χημικών, λιπασμάτων, ζωοτροφών κλπ. Μεγάλο πλήγμα δέχθηκαν τα λοιπά προϊόντα (ξηρό φορτίο) όπως η ένδυση, υπόδηση, είδη εστίασης κλπ.

Το 2021 αποτέλεσε μια χρονιά επιστροφής στη νέα κανονικότητα και εξομάλυνση των μεταφερόμενων όγκων, φτάνοντας σε ομαλοποιημένα επίπεδα.

### **Εθνική/εσωτερική οδική μεταφορά**

Η εσωτερική μεταφορά, το 2021, βρέθηκε μοιρασμένη σε τρεις βασικές κατηγορίες με αντίστοιχα αποτελέσματα αύξησης ή μείωσης του μεταφερόμενου όγκου. Οι εταιρείες που διέθεταν στόλους οχημάτων ψυχόμενου φορτίου ή ειδικού φορτίου (φάρμακα) είχαν σημαντική εντατικοποίηση στο έργο

τους, αύξηση -τριπλασιασμός- του μεταφερόμενου όγκου και τζίρου. Στο ίδιο πλαίσιο αύξησης κινήθηκαν και οι αντίστοιχες εταιρείες αστικών διανομών. Στον αντίποδα, οι μεταφορές γενικού ξηρού φορτίου, οι οποίες και αποτελούν τον μεγαλύτερο όγκο διακινούμενου φορτίου –άρα και πλήθους εταιρειών– εθνικών μεταφορών, είχαν κάθετη πτώση μεταφορικού έργου 35%-50%. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντική επιβράδυνση των εθνικών εμπορευματικών ροών σημειώθηκε προς τους τουριστικούς προορισμούς, λόγω της μείωσης της τουριστικής αγοράς.

Για το 2020 ο μέσος σταθμικός όρος δείχνει μια πτώση της τάξης του 20%-25%, πτώση που προστίθεται στην ήδη δυσχερή θέση του κλάδου. Το 2021 υπήρξε μια καλή χρονιά για την εσωτερική μεταφορά που δείχνει στοιχεία ταχύτατης προσαρμογής και ταυτόχρονα εκμετάλλευσης των αναδυόμενων ευκαιριών. Επενδύσεις έχουν γίνει σε δραστηριότητες αστικών διανομών, ψηφιακού μετασχηματισμού κ.ά.

### **Αποθήκευση & διανομή (logistics)**

Στο ίδιο πλαίσιο κινήθηκαν οι αποθηκευτικές εταιρείες εμπορευμάτων τρίτων (3rd Party Logistics – 3PL) για το 2020, που αποθήκευαν και διέδιναν τρόφιμα ή φάρμακα, δέχθηκαν σημαντική πίεση φόρτου εργασίας, με κάθετη αύξηση των ροών και των διανομών. Το ίδιο δέχθηκαν και οι εταιρείες που εξυπηρετούν το ηλεκτρονικό εμπόριο, οι οποίες δέχθηκαν ισχυρό σοκ αύξησης παραδόσεων, με αιχμή του δόρατος τις εταιρείες ταχυμεταφορών.

Όμως το ίδιο δεν επικράτησε στις υπόλοιπες εταιρείες που έβλεπαν τα αποθηκευμένα εμπορεύματα στις αποθήκες να παραμένουν χωρίς διακινήσεις και η πτώση των παραδόσεων να έχει αντίστοιχα την ίδια πτωτική ή μηδενική πορεία.

Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, ο δείκτης κύκλου εργασιών σημείωσε μείωση 14,6% σε σύγκριση με το 2019. Το 2021, για τις 3rd Party Logistics εταιρείες δείχνει μια στασιμότητα με σημαντικές όμως προοπτικές που αποτυπώνονται στην αύξηση των τιμών του real estate και την είσοδο επενδυτικών funds και ομίλων.

### **Συμπεράσματα & διδάγματα**

Είναι σαφές ότι το πλήγμα στις ελληνικές εφοδιαστικές αλυσίδες υπήρξε βίαιο και σημαντικό. Όσον αφορά τις αστικές και εθνικές ροές, οι εμπλεκόμενοι κράτησαν με υπευθυνότητα και σοβαρότητα εξυπηρετώντας τη διακίνηση και διατηρώντας τα ράφια των καταναλωτικών αγαθών γεμάτα. Η εικόνα μεταξύ επάρκειας και ελλείψεων υπήρξε θετική για το 2020 και όποια προβλήματα παρουσιάστηκαν πέρασαν ανώδυνα. Τελικά, η κοινωνία έμεινε όρθια και η επιχειρηματικότητα έμαθε να αυτορυθμίζεται.

Το 2021 αποτελεί μια χρονιά επαναπροσδιορισμού και μεγάλων ευκαιριών. Σύμφωνα με το International Transport Forum και την έκθεση ITF Transport Outlook 2021, η συνολική δραστηριότητα για τις μεταφορές θα υπερδιπλασιαστεί μέχρι το 2050 συγκριτικά με τα μεγέθη του 2015. Ταυτόχρονα, η επιβατική δραστηριότητα θα αυξηθεί κατά 2,3 φορές και η εμπορευματική αντίστοιχα 2,6 φορές.



## SWOT analysis

### Πλεονεκτήματα (Strengths)

- Γεωστρατηγική θέση της Ελλάδας
- Ιδιωτικοποίηση και δυναμική λιμένα Πειραιά
- Ιδιωτικοποίηση λιμένα Θεσσαλονίκης
- Κύριοι διάδρομοι κερσαίων μεταφορών μέλος του δικτύου TEN-T
- Αναβαθμισμένοι οδικοί άξονες
- Αναβαθμισμένο (υπό ολοκλήρωση) σιδηροδρομικό δίκτυο

### Αδυναμίες (Weaknesses)

- Έλλειψη οργανωμένων υποδοχών εφοδιαστικής (εμπορευματικά κέντρα/επιχειρηματικά πάρκα)
- Έλλειψη μεγάλων υποδομών αποθηκευτικών χώρων
- Απουσία ψηφιοποιημένων λειτουργιών
- Υπέργρηρος στόλος οχημάτων διεθνούς και εθνικής μεταφοράς
- Κατακερματισμένη αγορά ιδιοκτητών οδικών μεταφορικών μέσων
- Ελλιπής δευτερογενής νομοθεσία

### Ευκαιρίες (Opportunities)

- Αύξηση των εμπορευματικών ροών (transit) μέσω λιμένος Πειραιά
- Ξιοποίηση του λιμένα Θεσσαλονίκης ως κεντρικού εξαγωγικού λιμένα των Βαλκανίων
- Δημιουργία μονάδων μεταποίησης/προστιθέμενης αξίας στα transit φορτία
- Ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου λόγω COVID-19
- Επέκταση των δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

### Απειλές (Threats)

- Ασταθές γεωπολιτικό περιβάλλον στη Ν.Α. Μεσόγειο
- Ανεπαρκές (γενικόλογο) σχέδιο δράσης εφοδιαστικής χωρίς μετρήσιμους στόχους
- Κατακερματισμένες αρμοδιότητες μεταξύ υπουργείων και υπηρεσιών
- Έλλειψη κινήτρων προσέλκυσης ιδιωτικών επενδύσεων
- Υψηλό μη μισθολογικό κόστος
- Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού

## Νέο περιβάλλον-νέες προκλήσεις

Ο Ευρωπαίος επίτροπος για την εσωτερική αγορά Thierry Breton δήλωσε ότι «η Ευρώπη πήγε πολύ μακριά το θέμα με την παγκοσμιοποίηση», προσθέτοντας ότι υπήρξε μεγάλη εμπιστοσύνη στο πνεύμα «one country, one continent». Το νέο δόγμα που δημιουργείται πλέον είναι η ενδυνάμωση της στρατηγικής αυτονομίας (strategic autonomy), η οποία περικλείει ένα είδος «ευρωπαϊκού προστατευτισμού». Αυτό το είδος του προστατευτισμού δεν «κλείνει» τα σύνορα, αντίθετα τα διατηρεί ανοικτά δημιουργώντας πλούτο, αλλά ταυτόχρονα προσφέρει την αποφυγή της υπερεξάρτησης από τρίτες χώρες. Με λίγα λόγια ο «επαναπατρισμός» της βιομηχανίας στην Ευρώπη και οι στρατηγικές επενδύσεις σε νέες αλυσίδες αξίας θα προσδώσουν σημαντική ώθηση στην ευρωπαϊκή οικονομία ως ένα «νέο σχέδιο Μάρσαλ».

Σε αυτό το πλαίσιο η Ελλάδα μπορεί να διαδραματίσει έναν ουσιαστικό ρόλο. Ο ευρωπαϊκός σχεδιασμός των κρίσιμων εφοδιαστικών αλυσίδων θα πρέπει να περάσει μέσα από τα ελληνικά λιμάνια και τις ασθμαίνουσες ή απούσες –μέχρι σήμερα– εθνικές υποδομές. Οραματιζόμαστε τη νέα μετά-κορωνοϊό Ελλάδα, ως περιφερειακή δύναμη για την ευρωπαϊκή οικονομική στρατηγική αυτονομία, έναν ουσιαστικό παράγοντα σταθερότητας στα Δυτικά Βαλκάνια και τη Ν.Α. Ευρώπη, έναν παράγοντα ευημερίας και ανάπτυξης των οικονομιών και των κοινωνιών.

Είναι πλέον σαφές ότι η εφοδιαστική αλυσίδα και τα logistics δεν είναι κλάδος, αλλά τομέας που διαπερνά το σύνολο της οικονομίας και της δομής της. Σε παραλληλισμό, είναι το αγγειακό σύστημα στο ανθρώπινο σώμα που μεταφέρει σε κάθε σημείο τα απαραίτητα συστατικά επιβίωσης. Ταυτόχρονα, όμως, μπορεί να αποβεί μοιραίο εάν τα συστατικά είναι επιβλαβή.

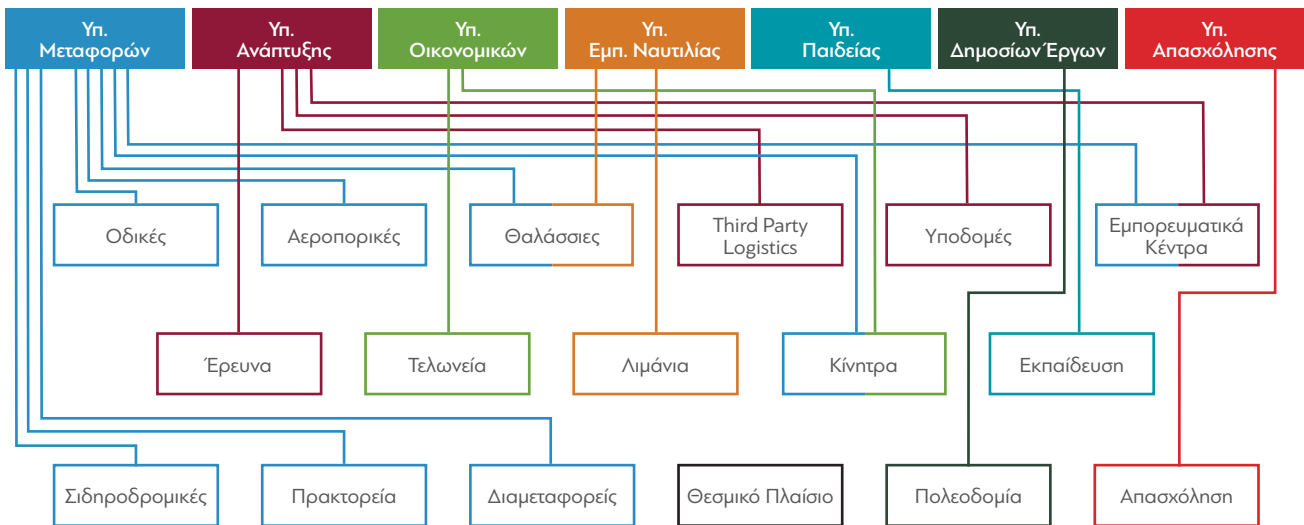
Για την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος, η πατρίδα μας πρέπει να δημιουργήσει τρία βασικά λειτουργικά εργαλεία:

1. Να οργανώσει σε θεσμικό επίπεδο έναν διοικητικό κόμβο ο οποίος θα είναι ο facilitator και ταυτόχρονα ο governor του τομέα στο σύνολό του.
2. Να «μεταφερθεί» από τη δημιουργία γενικών αφηγημάτων στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός νέου διαρθρωτικού μοντέλου ανάπτυξης.
3. Να δημιουργήσει ένα playbook με τρεις βασικές ενότητες, τις άμεσες, μεσοπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες δράσεις.

Εάν δεν ακολουθηθεί η ανωτέρω προσέγγιση θα βρισκόμαστε πάντοτε σε μια ατέρμονη επανάληψη (endless loop), με τις συνήθεις καταστροφικές συνέπειες.

### Κυβερνητικός Διοικητικός Κόμβος, θεσμική οργάνωση της εφοδιαστικής στη δημόσια διοίκηση

Διάγραμμα 4. Η δομή της δημόσιας διοίκησης το 2007



Σημείωση: Το 2007 η Ελληνική Εταιρεία Logistics (EEL) είχε αποτυπώσει –με την τότε δομή της πολιτικής διακυβέρνησης– την ύπαρξη της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics (EA&L) σε ένα πολύπλοκο και πολυδαίδαλο σύστημα διαχείρισης.

Η σημερινή κυβερνητική δομή -εάν ενοποιήσουμε το τότε Υπουργείο Δημοσίων Έργων στο σημερινό Μεταφορών και Υποδομών και τα Τελωνεία στην ΑΑΔΕ- δεν έχει σημαντικές διαφοροποιήσεις. Το 2007, η EEL είχε προτείνει τη **δημιουργία Γενικής Γραμματείας Logistics**. Το **2015**, μεσούσης της κρίσης και των διαφοροποιημένων αναγκών, η EEL πρότεινε τη δημιουργία **Υφυπουργείου Εφοδιαστικής**. Το δε **2018**, το θεσμοθετημένο Εθνικό Συμβούλιο Ανάπτυξης Εφοδιαστικής γνωμοδοτούσε για την ανάγκη δημιουργίας **Ειδικής Γενικής Γραμματείας**, στο ίδιο ακριβώς μήκος κύματος. Η επιτροπή εφοδιαστικής του **ΣΕΒ** τασσόταν με την ίδια άποψη όταν κατέθετε τις προτάσεις του, τον Ιούνιο του **2019**.

Είναι σαφές ότι **η γνώση και γνώμη των ειδικών** αποτυπώνει την ανάγκη ύπαρξης μιας κυβερνητικής δομής (Κυβερνητικός Διοικητικό Κόμβος – ΚΔΚ), είτε αυτή έχει τη μορφή υφυπουργείου, είτε Ειδικής ή Γενικής Γραμματείας, η οποία ανεξάρτητα και οριζόντια θα αποτελεί τον stakeholder των λειτουργιών των εθνικών logistics. Θα πρέπει να γίνει σαφές ότι το ΚΔΚ δεν θα είναι ένα σημείο/υπηρεσία μελετών αλλά δομή παραγωγής πολιτικής και νομοθετικού έργου. Τα εθνικά logistics ελέγχουν όλο το φάσμα του δημόσιου τομέα και αποτελούν enabler και ταυτόχρονα

multiplier της εθνικής οικονομικής ανάπτυξης. Αντίστοιχες έρευνες –όπως αναφέρονται ανωτέρω– αποτυπώνουν τον ετήσιο τζίρο των logistics από 15 έως 17 δισ. ευρώ.

Σε όλες τις χώρες της Ευρώπης, η εφοδιαστική αλυσίδα και τα logistics αποτελούν μέρος του Υπουργείου Μεταφορών με τη μορφή Γενικής Γραμματείας. Την ίδια πρακτική ακολουθεί και ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών. Στην Ελλάδα υπάρχει το παράδοξο της κατάτμησης των αρμοδιοτήτων σε δύο υπουργεία, των Μεταφορών και της Ανάπτυξης. Το δε Υπουργείο Ανάπτυξης εμφανίζεται ως stakeholder και εμπλέκεται ως πολλαπλασιαστής στις επενδύσεις, τις αδειοδοτήσεις και τις ιδιωτικοποιήσεις.

Για την περεταίρω τεκμηρίωση της ανάγκης δημιουργίας ΚΔΚ θα αναφερθούν τα υπουργεία που σήμερα εμπλέκονται, όπως και ο ρόλος που διαδραματίζουν:

- Υπουργείο Ανάπτυξης:
  - ο Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, υπεύθυνη για τις αδειοδοτήσεις επιχειρήσεων εφοδιαστικής.
  - ο Γενική Γραμματεία Εμπορίου, υπεύθυνη για επιμέρους κλάδους του εμπορίου, όπως αγορές λιανεμπορίου, κεντρικές αγορές (ΟΚΑΑ, ΚΑΘ), ηλεκτρονικό εμπόριο, προώθηση συνεργειών κ.ά.
  - ο Υφυπουργείο Έρευνας και Τεχνολογίας, υπεύθυνο για την υλοποίηση προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης καινοτομίας. Υπεύθυνο επίσης για τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, stakeholder για όλα τα ανωτέρω.
  - ο Υφυπουργείο Δημόσιων Επενδύσεων και ΕΣΠΑ, υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και υλοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων ΕΣΠΑ.
- Υπουργείο Μεταφορών:
  - ο Υφυπουργείο Μεταφορών, υπεύθυνο για το στρατηγικό σχέδιο μεταφορών και εφοδιαστικής αλυσίδας. Υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και υλοποίηση των υποδομών, όπως οδικοί και σιδηροδρομικοί άξονες, λιμενικά έργα υποστήριξης εφοδιαστικής σε συνεργασία με το Υπουργείο Ναυτιλίας κ.ά.
- Υπουργείο Ναυτιλίας:
  - ο Υπεύθυνο για λιμάνια και λιμενική πολιτική (γενικά).
- **Δραστηριότητες άνευ χαρτοφυλακίου:**
  - ο Πρωτογενής παραγωγή, αγροτοδιατροφικά κέντρα (agrologistics). Διασύνδεση πρωτογενούς παραγωγής με τουρισμό, ανάπτυξη εξωστρέφειας κ.ά. (Υπεύθυνο: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης).
  - ο Ψηφιοποίηση εφοδιαστικής αλυσίδας και εμπορικών λειτουργιών εσωτερικού και εξωτερικού. (Υπεύθυνο: Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης).
  - ο Σχεδιασμός, διαχείριση και αξιοποίηση λειτουργιών logistics στην προμήθεια, διαχείριση, διανομή υγειονομικού υλικού σε νοσοκομεία, κέντρα υγείας σε επίπεδο επικράτειας. (Υπεύθυνο: Υπουργείο Υγείας).

- ο Διαχείριση μηχανημάτων, οχημάτων και κρίσιμων υποδομών για την Πολιτική Προστασία και τους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού.

Ο **ΚΔΚ** τελικά θα είναι το κεντρικό συντονιστικό όργανο (**facilitator & governor**) των εθνικών δράσεων για την υποστήριξη και ανάπτυξη του τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics (EA&L). Θα ελέγχει όλα τα υπουργεία για τις δράσεις που εμπλέκεται η EA&L με γνώμονα την επιτάχυνση της υλοποίησης του εκάστοτε εθνικού στρατηγικού σχεδίου, την αύξηση της ποιότητας και την εναρμόνιση με τις διεθνείς και εθνικές αγορές.

Επιπλέον:

- Θα συμμετέχει και θα συνυπογράφει όλο το νομοθετικό πλαίσιο που θα αφορά την EA&L.
- Θα σχεδιάζει τα απαραίτητα χρηματοδοτικά εργαλεία για την ανάπτυξη του τομέα.
- Θα ορίζει, παρακολουθεί και επισπεύδει τις δράσεις του εκάστοτε Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου.
- Θα δημιουργήσει, θα ελέγχει και θα αξιοποιεί μια νέα δομή (οργανισμού Προώθησης Ελληνικών Logistics) μέσα από δράσεις προσέλκυσης εμπορευματικών ροών.
- Το Εθνικό Συμβούλιο Ανάπτυξης Εφοδιαστικής, ως γνωμοδοτικό όργανο, θα ανήκει στη δικαιοδοσία του ΚΔΚ.

### **Αναθέωρηση εθνικής στρατηγικής εφοδιαστικής**

Η σημερινή υγειονομική κρίση, η οποία παρότι βρίσκεται σε ύφεση, παραμένει ενεργή, δημιουργεί νέα δεδομένα στον τρόπο λειτουργίας και υποστήριξης των εφοδιαστικών αλυσίδων.

Η αναθέωρηση της εθνικής στρατηγικής απαιτεί μια «προσγειωμένη» επεξεργασία των ενοτήτων και των απαραίτητων δράσεων. Είτε διότι αυτές –οι δράσεις– δεν υλοποιήθηκαν τα τελευταία δέκα χρόνια (από την πρώτη στρατηγική) συμπεριλαμβάνοντας τα τελευταία πέντε χρόνια (από τη δεύτερη στρατηγική), είτε διότι υπήρξε ημιτελής ή λανθασμένη υλοποίηση. Ανεξάρτητα των αιτιών, είναι σαφές ότι υπήρξε μια τεράστια καθυστέρηση, με αποτέλεσμα να καθούν μια σειρά από αναδυόμενες ευκαιρίες.

Ταυτόχρονα, όμως, δεν πρέπει να αγνοήσουμε τις πολλές και μεγάλες εκκρεμότητες που υπάρχουν, όπως η υλοποίηση του πρώτου εθνικής εμβέλειας εμπορευματικού κέντρου (Επιχειρηματικό Πάρκο Ειδικού Σκοπού Εφοδιαστικής) Θριάσιο I & II, τη στρατηγική των λιμένων με την ολοκλήρωση των αποκρατικοποιήσεων, τις οδικές συνδέσεις που παραμένουν σε εκκρεμότητα, τη σιδηροδρομική ολοκλήρωση του κεντρικού άξονα και πολλά άλλα. Παράλληλα, η νέα διαμορφούμενη κατάσταση απαιτεί σύγχρονη διαχείριση, τόσο από τον ιδιωτικό τομέα, όσο και από το κράτος. Η ελληνική «σταθερά» μιας ιδιότυπης κρατικής προστασίας, επί παντός

υπαρκτού ή ανύπαρκτου, υλοποιήσιμου ή ανέφικτου αιτήματος συντεχνιών και επαγγελματικών ομάδων, δεν μπορεί πλέον να συνεχίσει να υφίσταται. Η ελληνική επιχειρηματικότητα και η κοινωνία πρέπει να μάθει -και απέδειξε ότι μπορεί να μάθει στην COVID-19 εποχή- να αυτορυθμίζεται και να μετασχηματίζεται ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Σε αυτό το πλαίσιο, το νέο στρατηγικό σχέδιο πρέπει να προσφέρει ευελιξία και να επικεντρώσει την προσοχή του σε ένα σχέδιο δράσης που θα προσφέρει πραγματική προστιθέμενη αξία, δηλαδή αποτελεσματικότητα.

Εν κατακλείδι, πλέον γνωρίζουμε τι πρέπει να γίνει, πως πρέπει να γίνει και γιατί πρέπει να γίνει. Ταυτόχρονα, ξεκαθαρίζει το τοπίο της συμμετοχής και συνυπευθυνότητας του ιδιωτικού τομέα που πρέπει και οφείλει να αναλάβει.

Ως εκ τούτου, η προσπάθεια αναθεώρησης της εθνικής στρατηγικής αποτελεί έργο ύψιστης εθνικής σημασίας και ευθύνη όλων μας.

### **Δράσεις νέου Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου**

#### **Κυβερνητικός Διοικητικός Κόμβος, θεσμική οργάνωση της εφοδιαστικής στη δημόσια διοίκηση, καταγραφή του συνόλου των αρμοδιοτήτων όλων των συναρμόδιων υπουργείων**

Υπάρχει αναλυτική περιγραφή ανωτέρω.

#### **Απλοποίηση και εκσυγχρονισμός διαδικασιών αδειοδότησης εταιρειών logistcs**

Ο υφιστάμενος νόμος έχει αποτελέσει πεδίο αντιπαραθέσεων. Σύμφωνα με πρόσφατα (2020) στοιχεία της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας –που συλλέχθηκαν τηλεφωνικά– μόνο ένα μέρος των υφιστάμενων εταιρειών έχει προχωρήσει στην έκδοση αδείας ως ΚΑΔ.<sup>10</sup>

Η απουσία μιας πραγματικά συστηματικής καταγραφής προβλημάτων που αποτρέπουν ή επιπρόσθετα δεν επιτρέπουν στις εταιρείες ΚΑΔ να προχωρήσουν σε αδειοδότηση, είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Τέτοιου είδους προσπάθειες έχουν γίνει τόσο από την Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων, τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, όσο και από το Εθνικό Συμβούλιο Εφοδιαστικής. Τα αποτελέσματα έχουν δοθεί –όσον αφορά την ΚΕΕΕ και τον ΣΕΒ- στην πολιτική ηγεσία και η νομοθέτηση βρίσκεται σε φάση επεξεργασίας.

Η λύση για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και την αυθαίρετη ερμηνεία νόμων είναι η κωδικοποίηση των διαδικασιών, η ψηφιοποίησή

<sup>10</sup> ΚΑΔ = Κέντρα Αποθήκευσης και Διανομής.

τους και η απαρέγκλιτη τήρησή τους. Το πρώτο βήμα σε θεσμικό πλαίσιο έγινε με τον ψηφισμένο νόμο **«Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης»** του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Το **άρθρο 91** αναφέρεται στο **Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών**. Στο Μητρώο αυτό θα **καταχωρούνται όλες οι ψηφιακές ή φυσικές διαδικασίες του δημόσιου τομέα** –είτε αφορούν παροχή δημόσιας υπηρεσίας σε πολίτες ή φορείς του ιδιωτικού τομέα είτε αφορούν εσωτερικές διαδικασίες του δημόσιου τομέα. Αυτό σημαίνει ότι ο πολίτης μπορεί να γνωρίζει με βεβαιότητα τη διαδικασία που απαιτείται για τη συναλλαγή του με το Δημόσιο, οπότε και δεν θα υπάρχει **καμία παρέκκλιση** κατά την εφαρμογή της διαδικασίας από οποιαδήποτε αρμόδια υπηρεσία του Δημοσίου.

Σε αυτό το πλαίσιο του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών πρέπει να συμπληρωθούν όλες οι διαδικασίες –ανεξάρτητα αρμοδιότητας υπουργείου– οι οποίες οφείλονται από την εκάστοτε επιχειρηματική οντότητα να τηρούνται, ώστε να αποκτούν άμεσα και εύκολα την αναγκαία αδειοδότηση. Το μητρώο αυτό οφείλει να περιλαμβάνει, όχι μόνο τις διαδικασίες –από τεχνικής απόψεως– αλλά και τις χρονικές υποχρεώσεις τεκμηριωμένων απαντήσεων από πλευράς Δημοσίου. Αυτό διότι σε πολλά νομοθετήματα αναφέρονται χρονικές περίοδοι π.χ. «οφείλει να απαντήσει εντός 15 ημερών από την ημερομηνία κατάθεσης, διαφορετικά θεωρείται αποδεκτή η ορθότητα των κατατεθειμένων εγγράφων».

Η εργασία της συμπλήρωσης των διαδικασιών στο αντίστοιχο μητρώο πρέπει να γίνει από ανεξάρτητο εμπειρογνώμονα και να παραληφθεί από τον αρμόδιο Γενικό Γραμματέα, Υφυπουργό και Υπουργό. Μόνο έτσι θα τεθεί τέλος στην περιττή γραφειοκρατία, καθώς και στην προσωπική άποψη που εκφράζεται μέχρι σήμερα από υπηρεσιακούς παράγοντες, υπερ-ερμηνεύοντας τις κείμενες νομοθεσίες.

## Χρήσεις γης

Υπάρχει μια τάση που οδήγησε στην άναρχη εγκατάσταση των επιχειρήσεων, σε εκτός σχεδίου περιοχές. Οι περιοχές αυτές συχνά έχουν ασαφείς και αδιευκρίνιστες χρήσεις γης και σαφώς στερούνται έργων υποδομής. Στη χώρα μας απουσιάζει ένας ολοκληρωμένος χωροταξικός σχεδιασμός, ο οποίος θα αποτελέσει οδικό χάρτη για την ανάπτυξη των παραγωγικών εγκαταστάσεων. Για αυτό τον λόγο η επιχειρηματικότητα στερείται βασικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και σε οριακή νομιμότητα προσπαθεί να αναπτύξει τις όποιες δραστηριότητές της. Το διεθνές πρότυπο ύπαρξης οργανωμένων υποδοχέων επιχειρηματικότητας απουσιάζει από την πράξη, ενώ αποτελεί «αφήγημα» αντιπαράθεσης στον ελλιπή χωροταξικό σχεδιασμό.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα επικεντρώνεται στις περίφημες «χρήσεις γης» και ιδιαίτερα στο τελευταίο **Π.Δ. 59/2018**. Παρότι ήδη

υπάρχει σε εξέλιξη από την κυβέρνηση ο νέος σχεδιασμός των χρήσεων γης, θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα ακόλουθα.

Υπάρχει σύγχυση με τη χρήση της κατηγορίας «εφοδιαστική», διότι σαφώς πρέπει να παραπέμπει στον ορισμό του νόμου **4302/14 άρθρο 8**. Οι χρησιμοποιούμενοι γενικοί ορισμοί στις Ειδικές Κατηγορίες Χρήσεων π.χ. «εγκαταστάσεις αποθήκευσης», δημιουργούν μεγαλύτερη σύγχυση εάν σημειώσουμε ότι Κέντρα Αποθήκευσης και Διανομής (ΚΑΔ) του 4302/14 αποτελούν και οι αποθήκες εμπορικών εταιρειών όπως super markets, retailers.

Αποκλείονται από το Π.Δ.:

1. Οι θεσμοθετημένες εγκαταστάσεις προσωρινής αποθήκευσης και ενοποίησης φορτίων και φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων (Αστικά Κέντρα Ενοποίησης Εμπορευμάτων - ΑΚΕΕ). Ιδιαίτερα οι εγκαταστάσεις ΑΚΕΕ λειτουργούν εντός των γενικών κατηγοριών «γενική κατοικία» και «πολεοδομικό κέντρο» με μέγιστη επιφάνεια τα 800 τ.μ. Εφόσον η επιχείρηση κατατάσσεται στην κατηγορία «χαμηλής όχλησης».
2. Η εξειδίκευση των εγκαταστάσεων εφοδιαστικής στη γενική κατηγορία «αγροτική χρήση».

Είναι κρίσιμο να μην δημιουργηθεί κατηγορία γενικής χρήσης «εφοδιαστική». Αυτό γιατί αυτομάτως θα περιπλέξει και θα δημιουργήσει επιπλέον σύγχυση στις αδειοδοτήσεις. Μια τέτοια κατηγοριοποίηση πιθανόν να αφαιρέσει από την εφοδιαστική τη δυνατότητα μεταποιητικών δραστηριοτήτων, η οποία αποτελεί την αιχμή του δόρατος και πολλαπλασιαστή στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

## Εξυγίανση άτυπων συγκεντρώσεων

Εξυγίανση άτυπων συγκεντρώσεων μέσω δημιουργίας αντίστοιχων Επιχειρηματικών Πάρκων Εξυγίανσης. Στην επικράτεια βρίσκονται σε πλήρη παραγωγική λειτουργία 55 άτυπες συγκεντρώσεις μικτής επιχειρηματικής δραστηριότητας (βιομηχανία, μεταποίηση, εμπόριο, εφοδιαστική), 14 εκ των οποίων βρίσκονται στην Αττική. Η προσπάθεια νομιμοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με αντίστοιχη προφύλαξη των περιβαλλοντικών επιπτώσεων –βάσει του τελευταίου νομοθετήματος– θα προσδώσουν σημαντική προστιθέμενη αξία και πλαίσιο υγιούς ανάπτυξης.

Τα επιχειρηματικά πάρκα βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο υλοποίησης λόγω πολλαπλών παραγόντων, όπως η βαθιά δεκαετής ύφεση, η τάση δόμησης σε φθνή γη, η ευκολία ένταξης σε γενικότερες αδειοδοτούμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες κ.ά. Επομένως, είναι γενικότερα αποδεκτό ότι οι μέχρι σήμερα υπάρχουσες ζώνες τύπου ΒΙ.ΠΕ. ουσιαστικά δεν προσέφεραν τα αναμενόμενα.



Απαιτείται άμεσα η δημιουργία νέου Πανελλαδικού Επιχειρησιακού Σχεδίου Χωροθέτησης και Προ-Χωροθέτησης Γεωγραφικών Ζωνών, οι οποίες δύνανται να φιλοξενήσουν συγκεκριμένες προ-αδειοδοτημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ένα τέτοιο πλαίσιο θα δημιουργήσει την άμεση προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων. Μία επιχειρηματική οντότητα που αποφασίζει να επενδύσει εγκαθιστώντας τις υποδομές της σε ένα θεσμοθετημένο Επιχειρηματικό Πάρκο, αυτόματα «απολαμβάνει» τις αδειοδοτήσεις που έχει το πάρκο –από την ίδρυσή του– και δεν υποχρεούται να δαπανήσει χρόνο και χρήμα για νέες μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων κ.ά.

### **Διευκόλυνση διαδικασιών διαχείρισης διερχόμενων φορτίων και κίνητρα για added value services**

Παρότι η γενική αυτή δράση αποτελεί την πλέον ισχυρή βάση για ανάπτυξη και παραγωγή εγχώριου πλούτου, η αποτελεσματικότητα βρίσκεται σε μηδενικό σημείο.

Τι σημαίνει όμως διερχόμενο φορτίο; Διερχόμενο φορτίο αποτελεί το φορτίο που έρχεται μέσω –κυρίως– του λιμένος του Πειραιά και έχει προορισμό άλλες χώρες εκτός Ελλάδας. Το διερχόμενο φορτίο έρχεται κυρίως μέσω εμπορευματοκιβωτίων (containers), τα οποία προωθούνται στην αγορά της Κεντρικής, Βορείου και Ανατολικής Ευρώπης. Αυτά τα φορτία ονομάζονται «transit».

Η προώθηση γίνεται μέσω του σιδηροδρομικού δικτύου, το οποίο αποτελεί τη ραχοκοκαλιά των μεταφορών transit, καθώς και με οχήματα για τις όμορες χώρες. Transit φορτίο έχουν όλα τα λιμάνια, αλλά ο Πειραιάς αποτελεί την κεντρική πύλη διεθνών transit φορτίων για την Ευρώπη.

Ποιες είναι οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά οικονομικά οφέλη για τη χώρα μας, μέσω της «εκμετάλλευσης» -παραμονής στην επικράτεια και επαναπροώθηση- του διερχόμενου φορτίου;

Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας είναι οι μεταποιητικές δραστηριότητες, όπως:

1. Η συναρμολόγηση
2. Η συσκευασία & ανά-συσκευασία
3. Το labelling
4. Ο ποιοτικός έλεγχος κ.ά.

Τι χρειάζεται -βάσει των ολλανδικών προωθητικών ενεργειών-<sup>11</sup> για να αποκτήσουμε ανταγωνιστικότητα στην εκμετάλλευση του διερχόμενου φορτίου;

1. Εξαιρετική συνδεσιμότητα σε όλους τους προορισμούς της Ευρώπης.

<sup>11</sup> <https://hollandinternationaldistributioncouncil.com/en/topics/logistics-service-providers-val-vas/>

2. Αεροδρόμια παγκόσμιας κλάσης, κορυφαίους θαλάσσιους λιμένες και δίκτυα οδικών, σιδηροδρομικών δικτύων.
3. Ψηφιακή αναβάθμιση μέσω ευρυζωνικών δικτύων υψηλής ταχύτητας.
4. Παγκόσμιας κλάσης φορολογικό και τελωνειακό περιβάλλον.
5. Ένα καλό επιχειρηματικό κλίμα για μια βέλτιστη ευρωπαϊκή εφοδιαστική αλυσίδα.
6. Ισχυρή βάση logistics για το ηλεκτρονικό εμπόριο.
7. Εξειδικευμένοι πάροχοι υπηρεσιών logistic.
8. Η ικανότητα και ποιότητα υπηρεσιών logistic.

Και πρέπει να προστεθούν τα:

1. Εμπορευματικά Κέντρα Εθνικής Εμβέλειας (Logistic Parks/Hubs).
2. Επιχειρηματικά Πάρκα Εφοδιαστικής.

Είναι σαφές ότι οι 8 + 2 άξονες ανταγωνιστικότητας σε μεγάλο βαθμό υστερούν στη χώρα μας. Οι σιδηροδρομικές υποδομές χρειάζονται ολοκλήρωση. Μεγάλα εμπορευματικά κέντρα με έμφαση την –ελαφρά– μεταποίηση και άλλες προστιθέμενες υπηρεσίες αξίας δεν υπάρχουν (Θριάσιο 1 & 2). Το επιχειρηματικό κλίμα ακόμα βρίσκεται υπό βελτίωση, το ίδιο συμβαίνει και με το φορολογικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, πρέπει στις άμεσες προτεραιότητες της κυβέρνησης να είναι η επίλυση των βασικών υποδομών και του θεσμικού πλαισίου.

Παρότι δεν έχει ως παράδειγμα καμία επιστημονική βάση, αλλά emphaticά αποτυπώνει τη δυναμική του τομέα της εφοδιαστικής, εάν «μεταφέρουμε» το 20% της δραστηριότητας logistics από την Ολλανδία στην Ελλάδα, τότε μπορούμε να αυξήσουμε κατά 13,75 δισ. τον ετήσιο τζίρο και να δημιουργήσουμε περισσότερες από 200 χιλ. νέες θέσεις εργασίας.

Απαιτούμενες κρατικές παρεμβάσεις και δράσεις που πρέπει να ενταχθούν στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης Εφοδιαστικής:

- Συστηματική αποτύπωση των διεθνών εμπορευματικών ροών και κατηγοριοποίησή τους ανά πύλη εισόδου/εξόδου της χώρας, προορισμό και τύπο φορτίου. Αυτή η δράση θα πρέπει να υλοποιηθεί για όλους τους τρόπους μεταφοράς –θαλάσσια, οδική, αεροδρομική και σιδηροδρομική– by enforcement στα σημεία εισόδου και εξόδου της χώρας.
- Ανάπτυξη διακρατικών συμφωνιών με τις χώρες των Δυτικών Βαλκανίων για τις σιδηροδρομικές υπηρεσίες.

- Υποδομές συνδέσεων λιμένων και επιχειρηματικών κέντρων με κεντρικούς οδικούς άξονες και σιδηρόδρομο (π.χ. λιμένας Θεσσαλονίκης, λιμένας Αλεξανδρούπολης, Καβάλας κλπ.).
- Δημιουργία Μητρώου Επιχειρήσεων Logistics, με αποτύπωση των ιδιωτικών υποδομών Logistics της χώρας. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να γνωρίζουμε το μέγεθος των αποθηκών, τις υφιστάμενες τεχνολογικές υποδομές και τη δυνατότητα εξυπηρέτησης ανά γεωγραφική περιοχή.

### Δημιουργία προώθησης & εξωστρέφειας των ελληνικών Logistics

Η **προώθηση και εξωστρέφεια της ελληνικής εφοδιαστικής αλυσίδας** είναι ανύπαρκτη ή αντιπροσωπεύεται από αποσπασματικές προσπάθειες του ιδιωτικού τομέα με συμμετοχή σε τοπικές εκθέσεις ή εθνικά περιήματα σε αντίστοιχες διεθνείς, μέσω οργανισμών όπως το Ελληνογερμανικό Επιμελητήριο ή το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιά στη Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης.

Η δημιουργία μιας εθνικής προσπάθειας εξωστρέφειας δεν μπορεί να έχει δημόσια υπόσταση. Η εμπειρία του παρελθόντος δείχνει ότι η πρακτική δημιουργίας δημόσιων οργανισμών έχει αποτύχει. Ο δρόμος μιας αναπτυξιακής παραγωγής εγχώριου πλούτου μέσα από την εξωστρέφεια, μπορεί και πρέπει να πραγματοποιηθεί από την ίδια την επιχειρηματικότητα. Αυτό δεν αποτελεί έκπληξη μιας και σειρά ευρωπαϊκών χωρών ακολουθούν το μοντέλο της ιδιωτικής παρέμβασης στις αναδυόμενες ανάγκες εξωστρέφειας. Κανείς δεν γνωρίζει καλύτερα τη διεθνή αγορά από την ίδια την αγορά. Στο σημείο που μπορεί και πρέπει να συμμετέχει το κράτος είναι η δημιουργία του θεσμικού πλαισίου, η ολοκλήρωση, επέκταση και συντήρηση των υποδομών, οι διακρατικές συμφωνίες και η προσαρμογή του Δημοσίου στην εναρμόνιση με τις διεθνείς πρακτικές.

### Δημιουργία Οργανισμού Προώθησης Ελληνικών Logistics (ΟΠΕΛ)

Η δημιουργία του ΟΠΕΛ θα πραγματοποιηθεί υπό τη σκέπη του **Κυβερνητικού Διοικητικού Κόμβου Εφοδιαστικής Αλυσίδας & Logistics**, των **Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων Πειραιώς και Θεσσαλονίκης**, της **Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων** ως συμβουλευτικά σημεία επιχειρηματικότητας και των Επιχειρήσεων Εφοδιαστικής που θα συμμετέχουν στον οργανισμό και θα είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ). Ο οργανισμός θα είναι αυτοδιοίκητος με Διοικητικό Συμβούλιο προερχόμενο από τις επιχειρήσεις και με εκπροσώπηση του ΚΔΚ και των επιμελητηρίων. Ο χώρος θα παραχωρηθεί από το κράτος και όλο το λειτουργικό κόστος και οι δράσεις θα χρηματοδοτούνται από τον ιδιωτικό τομέα.

Ο ΟΠΕΛ θα δημιουργήσει ένα εθνικό στρατηγικό σχέδιο (master plan) εξωστρέφειας και αντίστοιχο σχέδιο δράσεων (action plan),

το οποίο θα πρέπει να υλοποιηθεί άμεσα. Η εμπλοκή των υπαρχόντων επενδυτικών σχημάτων στα ιδιωτικοποιημένα λιμάνια (π.χ. Πειραιάς & Θεσσαλονίκη) για την προσέλκυση «πελατών», κρίνεται απαραίτητη, όσο και η εμπλοκή του Υπουργείου Εξωτερικών με την ενεργοποίηση των αντίστοιχων πρεσβειών και προξενείων στο εξωτερικό και σε χώρες ενδιαφέροντος.

## Outsourcing

Στην έρευνα της Ελληνικής Εταιρείας Logistics αναδεικνύεται το πρόβλημα ότι η χώρα μας υστερεί στην ανάθεση των υπηρεσιών logistics από τους κλάδους της βιομηχανίας, του εμπορίου, της μεταποίησης κ.ά. προς τρίτους παρόχους logistics. Στην Ευρώπη –βάσει της ίδιας έρευνας– το 49% αναθέτει εξολοκλήρου τις υπηρεσίες logistics σε τρίτες εταιρείες, ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό είναι μόνο 13%.

Αυτό το ποσοστό αποτελεί εσωτερικό ανασταλτικό παράγοντα ανάπτυξης του τομέα της εφοδιαστικής. Αποτυπώνει παθογένειες της αγοράς και έλλειψη εμπιστοσύνης. Ιδιαίτερα κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης, πολλές εταιρείες λιανεμπορίου επένδυσαν στις εσωτερικές υποδομές τους με αγορά νέων οχημάτων διανομής κ.ά.

Η πρώτη εύκολη ανάγνωση –της Παγκόσμιας Τράπεζας του 2013– ότι οι εταιρείες εφοδιαστικής έχουν γηρασμένο στόλο οχημάτων, απουσία ψηφιακών εργαλείων όπως Proof of Delivery κ.ά. αποτελεί μια βάση αλλά είναι το αποτέλεσμα μιας αγοράς που δέχεται συνεχώς πιέσεις στη μείωση του κόστους, άρα και του παραγόμενου πλούτου, ως βασικό κριτήριο επιλεξιμότητας. Οι προσφερόμενες τιμές σε σχέση με το απαιτούμενο έργο αποτελούν τον βασικό ανασταλτικό παράγοντα βιωσιμότητας του τομέα.

Η αύξηση του outsourcing υπηρεσιών των ελληνικών επιχειρήσεων είναι μέρος της λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας της αγοράς. Κρίνεται πλέον απαραίτητο να ξεκινήσουν συνέργειες μεταξύ της βιομηχανίας, μεταποίησης και εμπορίου, ώστε να αποτυπωθεί και να συμφωνηθεί το πλαίσιο συνεργασίας ένθεν, κακειθεν. Η συνεχής αγωνιώδης προσπάθεια της αγοράς για την περαιτέρω μείωση του κόστους logistics απέδειξε ότι αποτελεί τη βασική παθογένεια της ελληνικής εφοδιαστικής αλυσίδας.

## Συνέργειες

Η προώθηση δράσεων για την ενίσχυση των συνεργειών στα logistics απαιτεί τη δημιουργία χρηματοδοτικών εργαλείων και κινήτρων, προσβάσιμα στο σύνολο των επιχειρηματικών οντοτήτων. Τα μέχρι σήμερα χρηματοδοτικά εργαλεία –κυρίως στην κατεύθυνση δημιουργίας συστάδων (clusters)– κρίθηκαν ανεπαρκή και στέφθηκαν με απόλυτη αποτυχία. Από την άλλη πλευρά, η έννοια συνεργειών βρίσκεται εκτός επιχειρηματικής κουλτούρας

και ελληνικού «DNA». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον κατακερματισμό των επιχειρήσεων σε πολύ μικρές οντότητες, οι οποίες παραμένουν ευάλωτες και επισφαλείς.

Παρόλα ταύτα, μπορεί η Πολιτεία να σχεδιάσει χρηματοδοτικά εργαλεία για:

- Τη δημιουργία επιχειρηματικών πάρκων.
- Τη μετεγκατάσταση επιχειρήσεων σε νόμιμες δομές και χώρους, με έμφαση την περιοχή του Ελαιώνα και τις εκατοντάδες εγκλωβισμένες επιχειρήσεις. Σήμερα μια τέτοια λύση είναι ανέφικτη διότι δεν υπάρχει προκαθορισμένη και αποδεκτή από την επιχειρηματικότητα γη, καθώς και χρηματοδοτικά εργαλεία για την υποβοήθηση της μετεγκατάστασης.
- Τη συνένωση των στόλων οχημάτων σε ενιαία σχήματα και την ανανέωση του στόλου με «πράσινα οχήματα».

## Ψηφιοποίηση εφοδιαστικής

### Ενίσχυση της ηλεκτρονικής ροής πληροφοριών logistics μεταξύ των εμπλεκόμενων

Η ψηφιοποίηση της εφοδιαστικής στην Ελλάδα θα αποτελέσει μια αδι-αμφισβήτητη κορυφαία δράση της Πολιτείας. Η χρονική περίοδος που βρισκόμαστε αποτελεί μια χρυσή ευκαιρία για την υλοποίηση ενός τέτοιου έργου. Για πρώτη φορά υπάρχει πλήρης κινητοποίηση για την ψηφιοποίηση των βασικών λειτουργιών που αφορούν τον πολίτη και την επιχείρηση. Η ηλεκτρονική τιμολόγηση και τα ηλεκτρονικά βιβλία των επιχειρήσεων μπορούν εύκολα να επεκταθούν και να αποτελέσουν το τελικό βήμα στην ψηφιοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η ψηφιοποίηση της εφοδιαστικής αποτελεί εργαλείο παραγωγής πολιτικής για την εκάστοτε κυβέρνηση. Στοχευμένες δράσεις και νομοθετήματα θα στηρίζονται στα αναγκαία έγκυρα δεδομένα μειώνοντας ή ακόμα και εξαλείφοντας φαραωνικά σχέδια, χρήματα και πολύτιμο χρόνο.

Ελάχιστα προαπαιτούμενα είναι:

- Μελέτη σε συνεργασία με το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης στηριζόμενη στα ήδη υπάρχοντα Διεθνή και Ευρωπαϊκά Πρότυπα (ECFACT κλπ.). Νομοθέτηση & κίνητρα.
- Ενίσχυση της ηλεκτρονικής ροής πληροφοριών τελωνείων με όμορες χώρες για την απελευθέρωση και μείωση των καθυστερήσεων στα σύνορα.
- Ιδιαίτερα σημαντική είναι η διαβούλευση με το υπουργείο ψηφιακής διακυβέρνησης και των αναγκών ύπαρξης και λειτουργίας συνοδευτικών ηλεκτρονικών εντύπων στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής τιμολόγησης. Η σημαντικότητα αυτής της δράσης εμφανίζεται στην τροφοδοσία του Εθνικού Παρατηρητηρίου Logistics, το οποίο σε οποιοδήποτε άλλο επίπεδο συλλογής δεδομένων θα είναι κενό περιεχομένου και χρησιμότητας.

## Δημιουργία Παρατηρητηρίου Logistics

Το Παρατηρητήριο λειτουργεί ως εσωτερική δομή του ΚΔΚ και μέσω της ψηφιοποίησης (βλέπε ανωτέρω) συλλέγει τα αναγκαία δεδομένα εμπορευματικών ροών εσωτερικού και εξωτερικού, με καταγραφή γεωγραφικών σημείων αποστολής και παράδοσης, είδος φορτίων (κατηγορίες) κ.ά.

Η πολύτιμη συγκέντρωση των πληροφοριών θα προσφέρει τα κατάλληλα δεδομένα στην Πολιτεία και την επιχειρηματικότητα για μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια ανάπτυξης και πολιτικές.

Το παρατηρητήριο απαιτεί την οριζόντια και by enforcement ψηφιοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ελάχιστα προαπαιτούμενα είναι:

- Δημιουργία και συμφωνία ηλεκτρονικών δεδομένων βάσει διεθνών, πρότυπων δεικτών.
- Αποσαφήνιση μηχανισμού συλλογής –επεξεργασίας– διάθεσης πληροφοριών. Απαιτείται η συμμετοχή του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.
- Δημιουργία–οργάνωση–στελέχωση–χρηματοδότηση Παρατηρητηρίου (ΑΑΔΕ, Διοικητική Δομή, Ψηφιακή Διακυβέρνηση).
- Πλήρης χρηματοδότηση για την υλοποίηση από προγράμματα ΕΣΠΑ.

## Πράσινη εφοδιαστική

### Προώθηση green & city logistics

Καθορισμός των όρων λειτουργίας του συστήματος καταγραφής των περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εφοδιαστική.

Περιλαμβάνει μόνο την εθελοντική καταγραφή από τις εταιρείες εφοδιαστικής των δεδομένων για α) εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου στις μεταφορές και διανομή, καθώς και στην ενέργεια εντός των κέντρων αποθήκευσης και διανομής, β) τη χρήση φυσικών πόρων, που περιλαμβάνουν τα απόβλητα/απορρίμματα και το ύδωρ, γ) τη διαχείριση πόρων και πιο συγκεκριμένα την ανακύκλωση υλικών.

Πράσινη εφοδιαστική είναι μια ενότητα δράσεων προς όφελος του περιβάλλοντος και την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής. Πρέπει να γίνει ενδελεχής μελέτη των αξόνων:

- Σύγχρονα μέσα μεταφορών φιλικά προς το περιβάλλον.
- Χρηματοδοτικά εργαλεία για την αναβάθμιση των μέσων μεταφορών.
- Στρατηγικά σχέδια πόλης για την αστική διακίνηση εμπορευματικών ροών, με σκοπό την ελαχιστοποίηση των διανομών, την ενοποίηση των δρομολογίων και εμπορευματικών παραδόσεων κ.ά. Αφορά τουλάχιστον

τις μεγάλες πόλεις Αθήνα, Πειραιάς, Θεσσαλονίκη.

- Την εφαρμογή και χρήση συστημάτων Internet of Things (IoT) για τη συλλογή δεδομένων κινητικότητας οχημάτων εμπορευματικών μεταφορών.

Stakeholders της πράσινης εφοδιαστικής εκτός του ΚΔΚ είναι η τοπική αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού, τα επιμελητήρια και οι εμπορικοί σύλλογοι.

### **Εκπαίδευση, σύνδεση με την αγορά, έρευνα και τεχνολογία**

Στη χώρα μας υπάρχει μια άναρχη διασπορά μεταπτυχιακών τμημάτων που εμπεριέχουν μαθήματα εφοδιαστικής στα προγράμματά τους. Καθετοποιημένα προπτυχιακά τμήματα υπάρχουν στα δύο ΑΤΕΙ Θήβας και Κατερίνης, με αξιοσημείωτη δουλειά. Όμως η στόχευση για την αγορά εργασίας είναι συγκεχυμένη.

Η μελέτη των αναγκών της ελληνικής αγοράς της εφοδιαστικής αποτελεί μια σημαντική δράση, η οποία θα συνδυάσει τη γνώση με την ανάγκη. Στο υπάρχον Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο, οι δράσεις στην κατηγορία δεξιότητες και ανθρώπινοι πόροι είναι οι ακόλουθοι:

- Πιστοποίηση των δεξιοτήτων του προσωπικού logistics.
- Ανασκόπηση των αναγκών για δημιουργία ακαδημαϊκών προγραμμάτων σχετικών με logistics.
- Συμπερίληψη των logistics στα προγράμματα δια βίου μάθησης του δημοσίου.

Όσον αφορά την πιστοποίηση, πολλοί ιδιωτικού οργανισμοί έχουν καλύψει το κενό με πλήθος πλέον πιστοποιημένων σεμιναρίων και πιστοποιήσεων.

Στις υπόλοιπες δύο δράσεις παραμένει η άναρχη διασπορά στα διάφορα ανώτατα ιδρύματα.

Τι απαιτείται;

#### **Διασύνδεση του τομέα των logistics των επιχειρήσεων με τη διά βίου μάθηση**

- Ενημέρωση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων για την ανάγκη παροχής διά βίου μάθησης στον τομέα.
- Ευαισθητοποίηση επιχειρήσεων και εργαζομένων του κλάδου για την ανάγκη δια βίου μάθησης με την υποστήριξη και χρηματοδότηση υφιστάμενου προσωπικού προς εκπαίδευση.
- Οριστικοποίηση και διαβούλευση εκπαιδευτικού σχεδίου με προτεραιότητες (π.χ. επαγγέλματα, φυσικό αντικείμενο, νέα προσόντα, πάροχος μάθησης, κόστος, χρηματοδότηση, κτλ.).

#### **Δημιουργία πανεπιστημιακών τμημάτων που θα παρέχουν πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών logistics**

- Ενημέρωση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων για τις προοπτικές του κλάδου.

- Καταρχήν συμφωνία με τουλάχιστον τρία ΑΕΙ (π.χ. Πανεπιστήμιο Πειραιά, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης) και συν-διαμόρφωση σχεδίου δράσης.
- Διαβούλευση και προώθηση.

Προώθηση ερευνητικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη καινοτομιών στα logistics.

- Διαβούλευση για την ένταξη εφοδιαστικής σε προγράμματα του ΕΣΠΑ με μεγαλύτερο ποσοστό. Η συμμετοχή σήμερα κρίνεται αμελητέα. Είναι σε μεγάλο βαθμό ευθύνη της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας ώστε η διαβούλευση να στοχεύσει προς αυτή την κατεύθυνση.



## Επίλογος

Προσπαθώντας να αποκωδικοποιηθεί η τρέχουσα ιδιαίτερη κατάσταση, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι η εφοδιαστική αναδεικνύεται ως πυλώνας υποστήριξης της συνοχής, της εύρυθμης λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της εθνικής οικονομίας μας. Θα πρέπει να ανακτήσουμε την «ιδιοκτησία» της δυναμικής των logistics με γνώμονα τόσο τη στρατηγική γεωγραφική θέση μας, όσο και τη μέχρι σήμερα ανάπτυξη. Εύχομαι το παρόν κείμενο να αποτελέσει μια νέα αρχή και οριζόντιο δομικό στοιχείο στο νέο παραγωγικό μοντέλο που όλοι μας ελπίζουμε ότι θα φέρει θετικά αποτελέσματα.

## Βιβλιογραφία/Πηγές

DutchGlory (2021), Logistics Industry in the Netherlands, Διαθέσιμο στο: <https://www.dutchglory.com/markets/logistics-industry-in-the-netherlands/>

European Statistics (EUROSTAT, 2018).

Gattorna John, Διαθέσιμο στο: <https://www.gattornaalignment.com/>

Holland International Distribution Council (2021), Logistics Service Providers/VAL/VAS, Διαθέσιμο στο: <https://www.dutchglory.com/markets/logistics-industry-in-the-netherlands/>

The World Bank (2021), LPI Aggregated Rankings 2012-2018, Διαθέσιμο στο: <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>

Yes Advisory (2021), Έρευνα 2020.

Ελληνική Εταιρεία Logistics, 4η Πανελλήνια Έρευνα για την Αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης και των Μελλοντικών Τάσεων στον Τομέα της εφοδιαστικής Αλυσίδας (2018).

Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛΣΤΑΤ - στοιχεία 2018).

Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛΣΤΑΤ - στοιχεία 2012).

Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, Οι επιπτώσεις της Υγειονομικής Κρίσης στην Ελληνική Οικονομία και οι προτάσεις για την επόμενη μέρα. (2020).



diaNEOsis



diaNEOsis



dianeosis\_org



diaNEOsis



diaNEOsis

**διαNEOsis**

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΛΥΣΗΣ