

Πανελλήνια έρευνα της λειτουργίας των Προμηθειών 2023



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ



Εισαγωγικό σημείωμα

Η έρευνα στοχεύει στη συλλογή πληροφοριών και τάσεων σχετικά με τις πρακτικές προμηθειών στην Ελλάδα για το 2023.



Βασικοί Στόχοι:

- Κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης των στρατηγικών προμηθειών και εφοδιαστικής αλυσίδας στις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Αναγνώριση των προκλήσεων και ευκαιριών που αντιμετωπίζουν οι Chief Procurement Officers (CPOs) και άλλοι επαγγελματίες προμηθειών.



Περιοχές Εστίασης

1. Οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα τμήματα προμηθειών, στην οργανωτική διάσταση, στη διοίκηση του προμηθευτικού κύκλου, την εξοικονόμηση κόστους και τη διαχείριση κινδύνων από εξωγενείς ή ενδογενείς παράγοντες.
2. Οι Στρατηγικές προμηθειών και πώς ευθυγραμμίζονται με τους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους.
3. Ο αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού και οι προκλήσεις στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες προμηθειών.



Περιεχόμενα

01. Ταυτότητα Έρευνας και Προφίλ Εταιρειών **(σελ. 6)**
02. Οργανωτική διάσταση και διαδικαστικές επιλογές **(σελ. 8)**
03. Πληροφορική και ψηφιοποίηση **(σελ. 20)**
04. Επιρροή των προμηθειών στη λειτουργία της επιχείρησης και ο ρόλος της βιώσιμης ανάπτυξης **(σελ. 26)**
05. Στρατηγικές επενδύσεις και αναδυόμενες τεχνολογίες **(σελ. 32)**
06. Στρατηγικές κατευθύνσεις και προμηθευτικές επιλογές **(σελ. 38)**

Σύνοψη



Από την έρευνα προκύπτει ότι **οι Προμήθειες στελεχώνονται από απόφοιτους ανώτατης εκπαίδευσης, αν και όχι πάντα εξειδικευμένα στο αντικείμενο**. Η μεγάλη εμπειρία (>15 ετών) των ερωτηθέντων θεωρείται ικανή να αναπληρώσει αυτή την έλλειψη ειδικής γνώσης.



Φαίνεται επίσης ότι **οι Προμήθειες αντιμετωπίζονται κατά κύριο λόγο ως μια Τακτική λειτουργία**, και από πολλές επιχειρήσεις παραβλέπεται ο στρατηγικός τους χαρακτήρας. Αυτό γίνεται εμφανές από το γεγονός ότι για 2 στις 3 επιχειρήσεις, οι Προμήθειες δεν συμμετέχουν από την αρχή στη διαμόρφωση της στρατηγικής, παρά μόνο συμβάλλουν σε μεταγενέστερα στάδια.



Ακόμη περισσότερο, **η έλλειψη στρατηγικής εμπλοκής και διάστασης επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα που ορίζουν** ότι μόνο στο 34,43% των επιχειρήσεων είναι οι Προμήθειες που καθορίζουν τις απαιτήσεις των αγορών, μόνο στο 29,51% συμμετέχουν στον ορισμό των προδιαγραφών, ενώ για 65,60% των περιπτώσεων κύριο κριτήριο επιλογής προμηθευτών είναι το κόστος.



Η έλλειψη στρατηγικής διάστασης στις προμήθειες υπογραμμίζεται και από την **απροθυμία της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων για outsourcing λειτουργιών των Προμηθειών**, ακόμη και όταν δεν υπάρχουν επαρκείς πόροι, γεγονός οδηγεί στην αύξηση της πολυπλοκότητας και τελικά στην αναγκαστική τριβή με λιγότερο ουσιαστικά καθήκοντα.

Σύνοψη

05

Άλλος παράγοντας που συμβάλλει σε αυτό φαίνεται να είναι η **υστέρηση στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών**. Η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων αρκείται σε λογισμικά ERP, που αδυνατούν να καλύψουν τις ανάγκες των Προμηθειών, ωστόσο διαφαίνεται σταδιακά αυξητική τάση στην αξιοποίηση εξειδικευμένων λύσεων, ειδικότερα όσο μεγαλώνει το μέγεθος της επιχείρησης.

06

Ποικιλομορφία επικρατεί στις επιλεγμένες διαδικασίες ανάδειξης και αξιολόγησης αναδόχων, **χωρίς να εκδηλώνεται προτίμηση σε οτιδήποτε θα αποτελούσε ξεκάθαρα τις συνολικά «βέλτιστες διαδικασίες»**, ωστόσο αυτό πιθανώς οφείλεται και στη διαφορετικότητα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ή και στη διαφοροποίηση των στόχων τους.

07

Η Βιωσιμότητα αναδύεται ως ζήτημα ολοένα και σημαντικότερο, για το οποίο ο ρόλος των Προμηθειών τονίζεται ως ιδιαίτερα σημαντικός. Από την άλλη μεριά, η προαναφερθείσα **υστέρηση σε τεχνολογικά εργαλεία και η απουσία ξεκάθαρα ορισμένων διαδικασιών δυσχεραίνει την προσπάθεια για την επίτευξή της**.



01

Ταυτότητα Έρευνας & Προφίλ Εταιρειών

Κύρια χαρακτηριστικά και στατιστικά των
ερευνώμενων εταιρειών.

Ερευνητικά χαρακτηριστικά



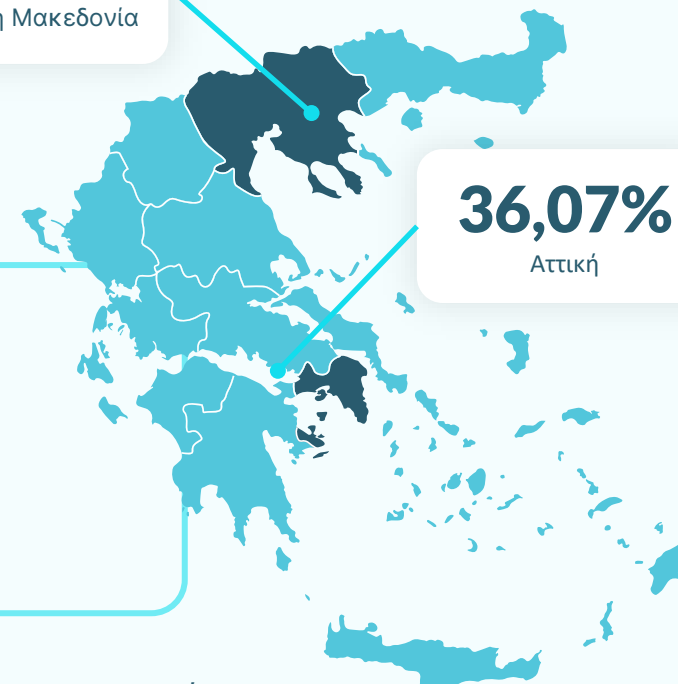
Από του συμμετέχοντες στην έρευνα οι εταιρείες με έδρα την Κεντρική Μακεδονία (49,18%) και την Αττική (36,07%) να κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό στο δείγμα, με τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών να αποτελεί τον πρωταρχικό τομέα οικονομικής δραστηριότητας (21,31%). Στον τομέα του τζιρού, τα στοιχεία έδειξαν ότι εταιρείες με τζίρο από 50 εκατ. ευρώ έως 100 εκατ. ευρώ αντιπροσωπεύουν το 21,31% του δείγματος. Όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων, το 37,70% των επιχειρήσεων απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζομένους.

49,18%

Κεντρική Μακεδονία

36,07%

Αττική



Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων είναι υψηλό:

60,66%

Κατοχή μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος

31,15%

Να έχετε εξειδικευμένη εκπαίδευση στις προμήθειες

78,69%

Να έχουν περισσότερα από 15 χρόνια συνολικά εμπειρία

44,26%

έχουν περισσότερα από 15 χρόνια εμπειρίας σε θέσεις προμηθειών

Τα στοιχεία δείχνουν επίσης ότι οι ερωτηθέντες κατανέμονται σε διάφορους ρόλους, με τα μεγαλύτερα ποσοστά να αντιστοιχούν σε Στελέχη Προμηθειών (27,87%), Υπεύθυνοι Προμηθειών (24,59%) και Ιδιοκτήτες - Επιχειρηματίες (21,31%). Αυτό υποδηλώνει σημαντική ποικιλομορφία στο δείγμα όσον αφορά τους ρόλους και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων, παρέχοντας μια ευρεία προοπτική για τις δραστηριότητες και τις προκλήσεις των προμηθειών.

02

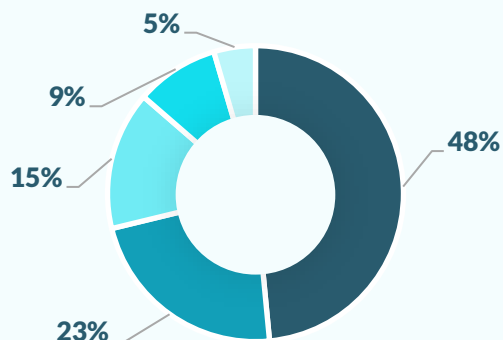
Οργανωτική Διάσταση & Υφιστάμενη Κατάσταση

Κατανομή, ιεράρχηση, εκχώρηση και τυποποίηση προμηθευτικών αρμοδιοτήτων.
Ανάλυση διαδικασιών προμηθευτικού κύκλου.

Οργάνωση



Εργαζόμενοι

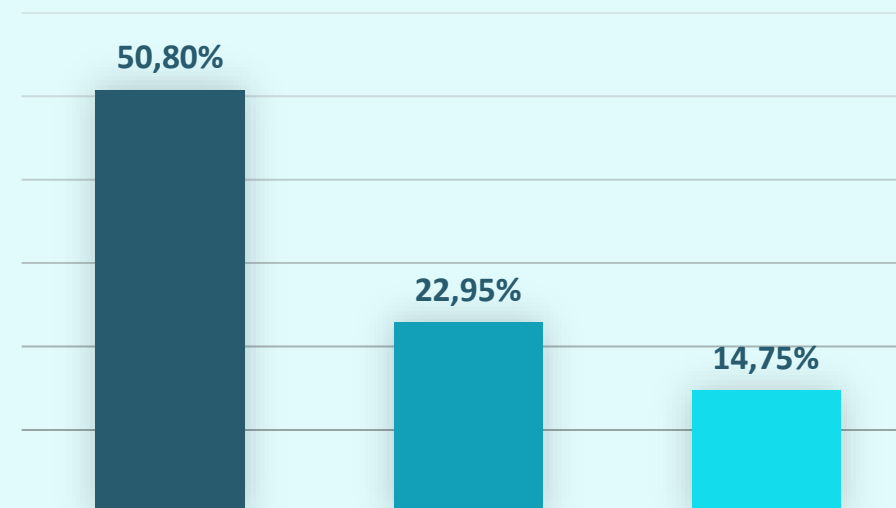


■ Έως 2 ■ 2 to 5 ■ 5 to 10 ■ 10 to 20 ■ 20 +

- Περισσότερες από το 1/3 των επιχειρήσεων έχει ξεχωριστό Τμήμα Διοίκησης Προμηθειών, που απασχολεί κατά Μ.Ο. 3 άτομα. Η στελέχωσή του αυξάνεται ανάλογα με τον τζίρο της επιχείρησης.
- Ενώ το 81,97% διαθέτει ειδικό Υπεύθυνο Προμηθειών, το 73,77% των υπευθύνων προμηθειών δεν κατέχει θέση στο Διοικητικό Συμβούλιο, δείχνοντας διαχωρισμό ανάμεσα στη στρατηγική διοίκηση και την εκτελεστική λειτουργία. Η έλλειψη αντιπροσώπευσης στο ΔΣ μπορεί να επηρεάσει την ευθυγράμμιση των στρατηγικών προμηθειών με τους ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους.



Τοποθέτηση



■ Γενική Δνση ■ Οικ/κή Δνση ■ Εφοδ.Αλυσ.

- Τα τμήματα Προμηθειών κατά πλειοψηφία λογοδοτούν στη Γενική Διεύθυνση, ωστόσο φαίνεται ότι υπάρχουν και διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις.

Οργανωτική Διάσταση

Σε ποιο στάδιο της Επιχειρηματικής Στρατηγικής συμμετέχει ο Υπεύθυνος Προμηθειών στη διαμόρφωσή της;

34% Από Την Αρχή

25% Κατά την Εφαρμογή

18% Κατά τις Διαβουλεύσεις

16% Απουσία Συμμετοχής

- Η σημασία των Προμηθειών ως κρίσιμου στρατηγικού παράγοντα αναδεικνύεται από το γεγονός ότι το 1/3 των επιχειρήσεων το τμήμα Προμηθειών έχει ενεργή συμμετοχή στην αρχική φάση της στρατηγικής.
- Αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό των εταιρειών που εστιάζουν στην τακτική και λειτουργική υλοποίηση της στρατηγικής, με παροχή ειδικευμένων γνώσεων.
- Λιγότερες παρέχουν αυτές τις γνώσεις σε μεταγενέστερα στάδια, ενώ ένα μικρό ποσοστό των τμημάτων Προμηθειών δεν συμμετέχει στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής, ενδεχομένως υποδηλώνοντας λιγότερη στρατηγική επίδραση των προμηθειών.

Υφιστάμενη Κατάσταση

Αξιολόγηση απόδοσης του τμήματος προμηθειών:

Σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων **(72,13%)** αξιολογεί την απόδοση του τμήματος προμηθειών, ενώ ένα μη αμελητέο μέρος **(27,87%)** δεν διενεργεί καμία αξιολόγηση. Αυτό ενδεχομένως απαιτεί περαιτέρω προσοχή για τη βελτίωση της διαδικασίας.

Κατανομή ευθυνών μεταξύ τμημάτων:

Σε πολλές φάσεις της διαδικασίας προμηθειών, όπως ο καθορισμός απαιτήσεων και η πρόβλεψη ζήτησης, η ευθύνη διαμοιράζεται ανάμεσα σε διάφορα τμήματα. Αυτό υποδηλώνει μια τάση προς την πολυδιάστατη συνεργασία και την αλληλεπίδραση. Ωστόσο, το Τμήμα Προμηθειών έχει έναν κρίσιμο ρόλο σε ολόκληρο το φάσμα των Προμηθευτικών διεργασιών με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.

10

Ενότητα	Ευθύνη Τμήματος Προμηθειών (%)
Καθορισμός απαιτήσεων	34,43%
Σχεδιασμός προδιαγραφών	29,51%
Πρόβλεψη ζήτησης	Συνεργατικά*
Έρευνα προμηθευτών (sourcing)	42,62%
Ορισμός του αντικειμένου των συμβάσεων	31,15%
Επιλογή προμηθευτών	39,34%
Σχεδιασμός της διαδικασίας επιλογής προμηθευτή	70,49%
Διαπραγματεύσεις	57,38%
Διαχείριση συμβάσεων	36,07%
Περιοδική αξιολόγηση προμηθευτών	36,70%

*καθώς δεν είναι αποτελεί κύρια αρμοδιότητα εκ των πραγμάτων του τμήματος .

Υφιστάμενη κατάσταση / Outsourcing



Outsourcing

- Οι Τεχνολογικές υποδομές- Λογισμικό είναι η λειτουργία που πιο συχνά ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες.



No Outsourcing

- Οι επιχειρήσεις καταδεικνύουν συντηρητική προσέγγιση στο outsourcing, με 57,85% να μην αναθέτει καθόλου λειτουργίες προμηθειών εξωτερικά.

70,49%

διατηρεί εσωτερικά την καθοδήγηση πολιτικών προμηθειών για τη μείωση δαπανών, ενώ η αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών παραμένει εσωτερική σε ποσοστό 75,41%.

- Η επιλογή να μην αναθέτουμε εξωτερικά την αξιολόγηση και επιλογή των προμηθευτών οδηγεί στην ανάγκη για ένα σύνθετο και πολυεπίπεδο σύστημα διαχείρισης εσωτερικά και αξίζει να διερευνηθεί εάν αυτό οφείλεται στην έλλειψη σχετικής τεχνογνωσίας ή εργαλείων τεχνολογίας.

Υφιστάμενη κατάσταση / Τυποποίηση



01

Τα 2/3 των εταιρειών υιοθετούν τυποποιημένες πολιτικές προμηθειών, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας, τη μείωση κινδύνων, και την αυξημένη αποδοτικότητα.



02

Περισσότερες από τις μισές έχουν αναπτύξει εγχειρίδια διαδικασιών, ενισχύοντας την οργανωτική διαφάνεια και την αποδοτικότητα. Ωστόσο, είναι πολλές εκείνες που δεν έχουν εφαρμόσει ακόμα τέτοια εργαλεία, αφήνοντας περιθώριο για βελτίωση.



03

Αντιστοίχως μοιρασμένες είναι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τυποποιημένα έγγραφα προμηθειών, και όσες δεν το κάνουν, δείχνοντας διαφορές στην οργανωτική τυποποίηση και τις πρακτικές.

Υφιστάμενη κατάσταση / Διαδικασίες



Σύνταξη, προδιαγραφών

Στην πλειοψηφία των εταιρειών, τα τμήματα που χρειάζονται προϊόντα ή υπηρεσίες συντάσσουν τις τεχνικές προδιαγραφές, ενώ το Τμήμα Προμηθειών αναλαμβάνει μόνο διοικητικά θέματα. Σε πολλές περιπτώσεις, η σύνταξη γίνεται από κοινού, υποδηλώνοντας μια τάση προς συνεργασία και βελτίωση της διαδικασίας μέσω της συνεκτίμησης των αναγκών και των τεχνικών απαιτήσεων.

Σε κάποιες περιπτώσεις, υπάρχει προκαταρτική διαβούλευση με τους προμηθευτές, πιθανόν για να βελτιστοποιηθούν οι τεχνικές απαιτήσεις. Αυτό το επίπεδο κρίνεται χαμηλό, ωστόσο πρέπει να γνωρίζουμε αν αυτό απαιτείται από τη συνθετότητα της προμήθειας, για παράδειγμα σε επίπεδο της απαιτούμενης καινοτομίας.

Διαβούλευση με προμηθευτές

9,84%

Με διαβούλευση

90,16%

Χωρίς διαβούλευση

Με συμμετοχή

32,79%

Χωρίς συμμετοχή

40,98%

Συμμετοχή Προμηθειών

Υφιστάμενη κατάσταση / Διαδικασίες

Διαδικασία επιλογής ανάδοχου

Οι Κλειστού Τύπου Διαδικασίες προτιμώνται (μάλλον για λόγους αξιοπιστίας), ενώ χαμηλή είναι η χρήση Πρόχειρων Διαγωνισμών (καθόλου για το 45,90%). Συχνά χρησιμοποιείται όμως η διαδικασία Απευθείας Ανάθεσης με στόχο ευελιξία στην επιλογή προμηθευτών.

Ο ανταγωνιστικός διάλογος χρησιμοποιείται συχνά γιατί έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν μέσα από μια ανοιχτή συζήτηση με τους προμηθευτές, να εξετάσουν μια λύση που προσαρμόζεται καλύτερα στις ανάγκες τους, να βελτιώσουν τους όρους της σύμβασης και να επωφεληθούν από καινοτόμες επιλογές.

Από τις υπόλοιπες μεθόδους, ως η πιο δημοφιλής εμφανίζεται η διαδικασία Ηλεκτρονικών Καταλόγων, ακολουθούμενη από τα Δυναμικά Συστήματα Αγορών, με λιγότερο δημοφιλή μέθοδο την Ηλεκτρονική Δημοπρασία.

Ηλεκτρονικοί Κατάλογοι (e-catalogs):
"Πολύ συχνά" 27.87% και "Συχνά" 27.87%

Κλειστού Τύπου Διαδικασίες: 34.43%

Ανταγωνιστικός Διάλογος:
"Πολύ συχνά" 27.87% και "Συχνά" 27.87%

Χρήση Πρόχειρων Διαγωνισμών
καθόλου για το 45,90%



Τρέχουσα Κατάσταση / Διαγωνιστική Διαδικασία

Αξιολόγηση προσφορών & Ανάθεση

Η αξιολόγηση προσφορών αποκαλύπτει μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ συμβατικών πρακτικών και της ανάγκης για διαφάνεια και ακρίβεια.

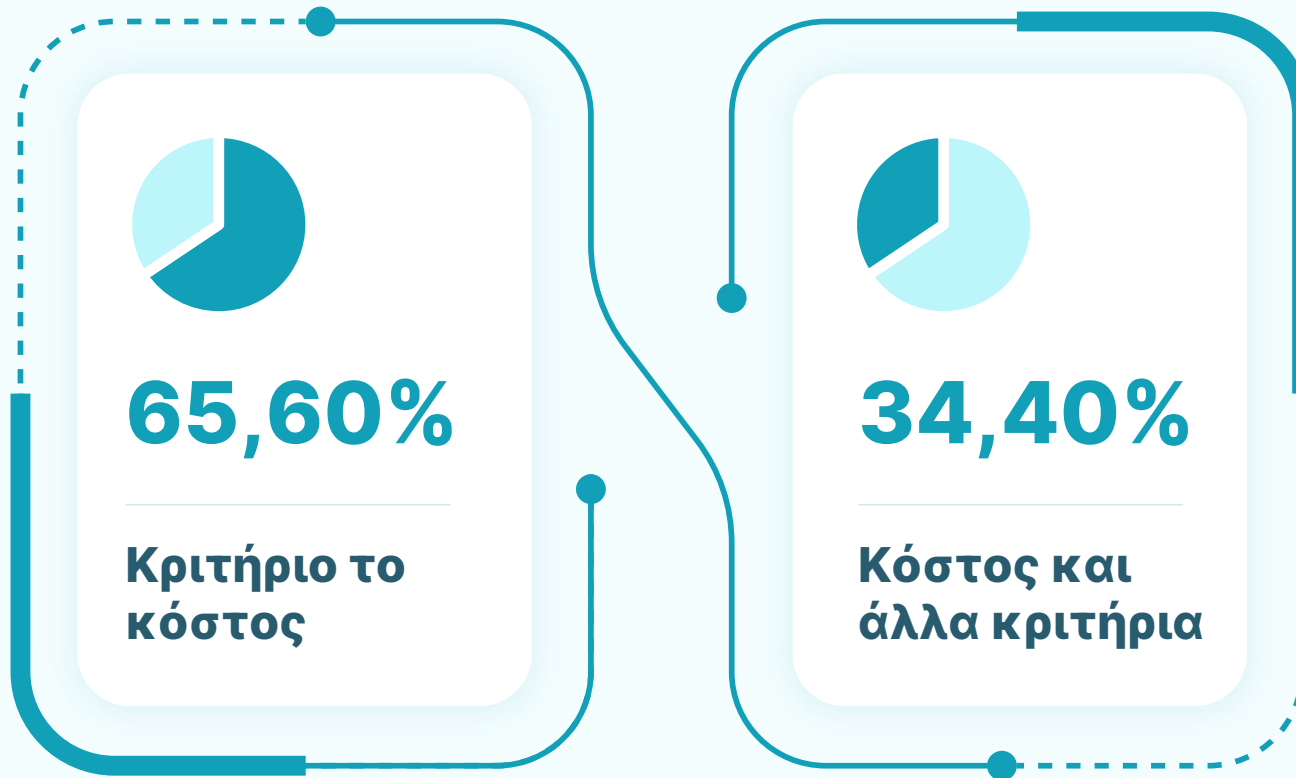
Η εκτελεστική αρμοδιότητα του τμήματος προμηθειών, η σύνθεση συγκριτικών πινάκων και η εφαρμογή συστημάτων πολλαπλών επιπέδων έγκρισης, αντανakλούν μια προσπάθεια για ολοκληρωμένη και ουσιαστική επισκόπηση των προσφορών.

Η υποχρέωση για την κατάταξη των υποψηφίων βάσει των κριτηρίων της διακήρυξης και η εισαγωγή διαδικασιών για προσφορές και αντιπροσφορές κατά τη διάρκεια του διαγωνισμού ενισχύουν τον ανταγωνισμό και την ποιότητα της διαπραγματευτικής διαδικασίας, ενώ η συνεχής γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων σε κάθε φάση διασφαλίζει τη διαφάνεια και τη συμμετοχή όλων περισσότερων ενδιαφερόμενων.

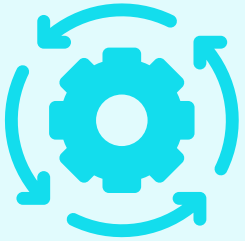
Αυτές οι πρακτικές αποτελούν βασικούς πυλώνες για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας στις προμήθειες, ενώ παράλληλα προωθούν την αρχή της βελτιστοποίησης στην εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος.

	Αποκλειστικά Προμήθειες ή συνεργασία με άλλα τμήματα	50,00	50,00
	Συγκριτικός πίνακας προς έγκριση	77,05	22,95
	Ανάθεση από το τμήμα Προμηθειών	70,49	29,51
	Ανάθεση από μικτή επιτροπή	50,82	49,18
	Πολλαπλά επίπεδα έγκρισης	45,90	54,10
	Ανάθεση αναλόγως κατάταξης	62,30	37,70
	Τεχνική αξιολόγηση προαπαιτούμενο	73,80	26,20
	Προσφορές/αντιπροσφορές	62,30	37,70
	Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων	90,20	9,80

Υφιστάμενη κατάσταση / κριτήρια αξιολόγησης προσφορών/ενστάσεις



- ➔ Η τιμή παραμένει το κύριο κριτήριο αξιολόγησης προσφορών, υποδηλώνοντας μια σημαντική προτίμηση στην σχέση κόστους – αξίας.
- ➔ Ποιότητα και καινοτομία κερδίζουν έδαφος > στροφή προς πιο περιεκτικές και συνθετικές προσεγγίσεις στην αξιολόγηση των προμηθειών.
- ➔ Ο συνυπολογισμός ποιοτικών παραμέτρων και του συνολικού κόστους κτήσης (ΣΚΚ) αντικατοπτρίζει μια στρατηγική που επιδιώκει την ισορροπία μεταξύ της οικονομικής αποδοτικότητας και της διασφάλισης υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας στις προμήθειες, δίνοντας έμφαση στην ανάγκη για βελτίωση των πρακτικών προμηθειών μέσω της ολοκληρωμένης αξιολόγησης των προσφορών.



Ματαίωση/Επανάληψη Διαδικασίας

Συχνό φαινόμενο **(55,3%)**, με κυριότερους λόγους τη μη βιωσιμότητα του διαγωνιστικού αποτελέσματος, αλλά και λάθη ή παραλείψεις σε αυτόν. Η υποβολή ενστάσεων αποτελεί κύρια οδό αναστολής της διαδικασίας διαγωνισμού γεγονός που φανερώνει κενά και ατέλειες στον σχεδιασμό της διαδικασίας αλλά και την ύπαρξη εργαλείου διόρθωσης.





Υφιστάμενη κατάσταση / Διαχείριση Συμβάσεων



Διαχείριση Συμβάσεων

- 77,40% των επιχειρήσεων ορίζει συγκεκριμένο διαχειριστή για κάθε σύμβαση.



Τροποποιήσεις Συμβάσεων

- Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (64,80%) παρέχει τη δυνατότητα τροποποίησης



Καταγγελίες Συμβάσεων

- Πολύ χαμηλό ποσοστό καταγγελιών στις συμβάσεις, με εξαίρεση τις επιχειρήσεις τζίρου 300-1δισ., όπου το ποσοστό είναι λίγο υψηλότερο .



Σε ποια πεδία γίνονται συνήθως τροποποιήσεις;

- Παράταση Διάρκειας: 49,18%
- Αλλαγή Χρόνου Παράδοσης: 44,26%
- Τροποποίηση Τιμήματος σπάνια ή ποτέ από την πλειονότητα των επιχειρήσεων.



Τι προκαλεί συνήθως τις καταγγελίες Συμβάσεων;

- Αστάθεια / αβεβαιότητα εξωτερικού περιβάλλοντος: 31,15%
- Ανεπάρκειες των προμηθευτών σχετικά με την υλοποίηση των όρων: 29,51%



Πως πιστοποιείται η ολοκλήρωση Διαχείρισης της Σύμβασης:

- 25,20% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί συνδυασμό προσεγγίσεων για την ολοκλήρωση διαχείρισης.
- 6,56% διενεργεί οικονομική ανάλυση και υπολογισμό οικονομικών συνεπειών αποκλίσεων.



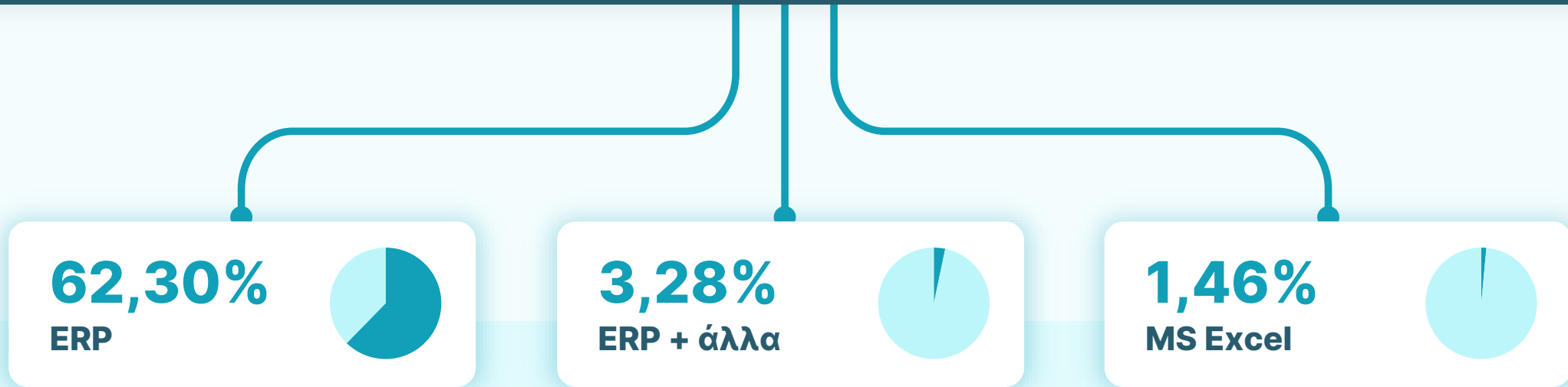
03

Πληροφορική και Ψηφιοποίηση

Υφιστάμενη κατάσταση.

Πρόθεση για ψηφιοποίηση και αντίληψη των πεδίων εφαρμογής της.

Πληροφορική και Ψηφιοποίηση



Η ενσωμάτωση πληροφοριακών συστημάτων στις διαδικασίες προμηθειών φαίνεται να ακολουθεί διακριτές τάσεις, με τη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων να υιοθετεί συστήματα ERP, κάτι που καταδεικνύει την προτίμηση στην ολοκληρωμένη διαχείριση πόρων. Αντιθέτως, μια μικρή μόνο μερίδα εξερευνά την ιδέα του συνδυασμού ERP με άλλα εξειδικευμένα συστήματα, όπως Contract Lifecycle Management και E-sourcing, υπογραμμίζοντας την αναζήτηση πιο προσαρμοσμένων λύσεων (agile).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το γεγονός ότι ένα ποσοστό εταιρειών (πιθανώς στατιστικά ασήμαντο) των επιχειρήσεων βασίζεται ακόμα στο Excel για τις διαδικασίες προμηθειών, ενώ ένα ισοδύναμο ποσοστό δεν χρησιμοποιεί κανένα πληροφοριακό σύστημα, αναδεικνύοντας σημαντικά κενά στην ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση των εργασιών τους.

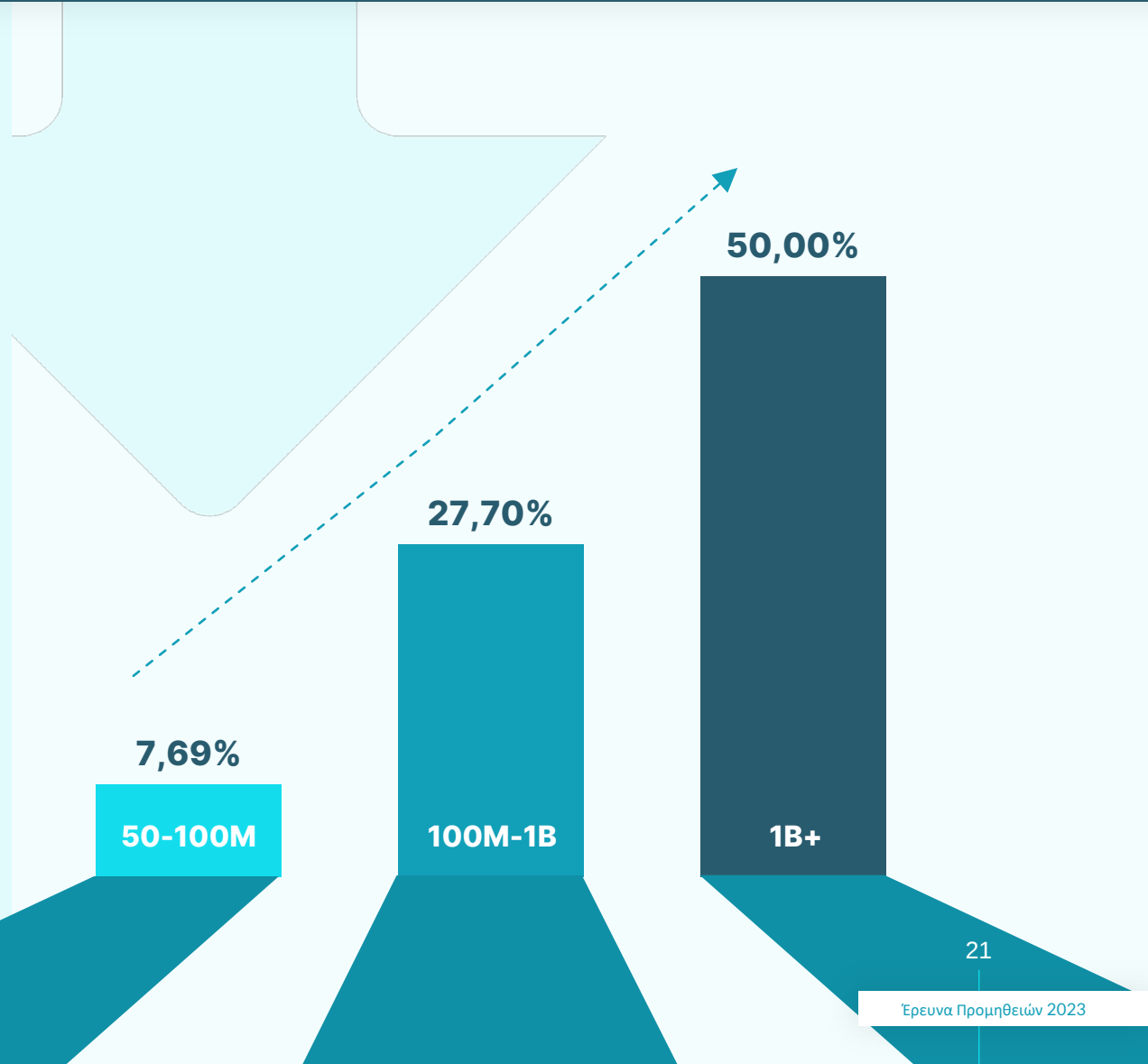
Πληροφορική και Ψηφιοποίηση

Υφιστάμενη αυτοματοποίηση

Το ποσοστό αυτοματοποίησης εργασιών προμηθειών σε επιχειρήσεις διαφόρων επιπέδων τζίρου, παρουσιάζει ενδιαφέρουσες διακυμάνσεις. Για τις επιχειρήσεις με τζίρο πάνω από 1 δισ. ευρώ, το ποσοστό αυτοματοποίησης φτάνει το 50%, αντανakλώντας σημαντική επένδυση στην τεχνολογία και εκσυγχρονισμό των διαδικασιών.

Αντιθέτως, σε επίπεδα τζίρου κάτω των 1,5 εκ. ευρώ, το ποσοστό μειώνεται σημαντικά, ενώ στα επίπεδα τζίρου 50-100 εκ. ευρώ τα ποσοστά αυτοματοποίησης είναι αρκετά χαμηλότερα, δείχνοντας τη διακύμανση στην υιοθέτηση και εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων.

Η ανάλυση αυτή υπογραμμίζει την ανάγκη για ευρύτερη αποδοχή και ενσωμάτωση αυτοματοποιημένων συστημάτων σε όλα τα επίπεδα τζίρου, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την ακρίβεια των διαδικασιών προμήθειας.

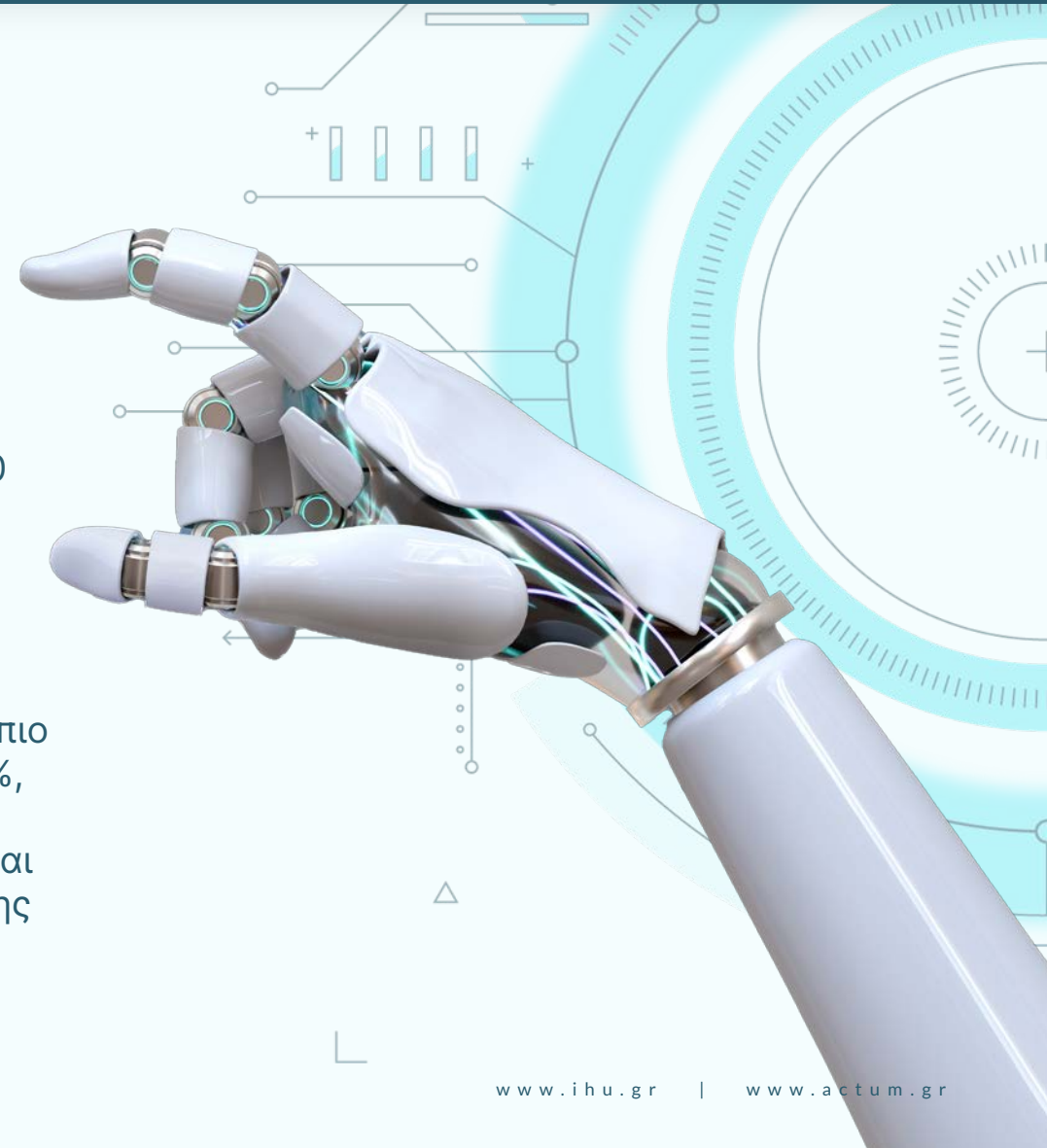


Πληροφορική και Ψηφιοποίηση



Πρόθεση για αυτοματοποίηση τον επόμενο χρόνο.

- Επιχειρήσεις με μεγαλύτερο τζίρο (>1 δις, 300-1 δις, 100-300 εκ, 50-100 εκ) έχουν ισχυρότερη πρόθεση προς αυτοματοποίηση των εργασιών προμηθειών, με ποσοστά που φτάνουν ή υπερβαίνουν το 33,33%, δείχνοντας την υποστήριξη και την επένδυση στην τεχνολογία για τη βελτίωση της αποδοτικότητας.
- Οι μικρότερες επιχειρήσεις (15-50 εκ, 5-15 εκ, 1.5-5 εκ, >1.5 εκ) έχουν πιο συγκρατημένη πρόθεση, με το ποσοστό αυτοματοποίησης κάτω του 30%, πιθανόν λόγω περιορισμένων πόρων ή ελλείψεων στην τεχνολογική υποδομή. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη για ενίσχυση της υποστήριξης και των ευκαιριών προς τις μικρότερες επιχειρήσεις για την ενσωμάτωση της αυτοματοποίησης στις διαδικασίες τους.



Πληροφορική και Ψηφιοποίηση

Πώς εσείς και ο οργανισμός σας κατανοείτε και εφαρμόζετε τη ψηφιοποίηση των προμηθειών;

Πεδία Υψηλής Ψηφιοποίησης	Εφαρμογή (%) Ναι	Πεδία Χαμηλής Ψηφιοποίησης	Εφαρμογή (%) Όχι
Εμβάθυνση της ιχνηλασιμότητας και της γνώσης μας για τους προμηθευτές	77,05%	Διάχυση προηγμένων αναδυόμενων ψηφιακών τεχνολογιών όπως AI, εξόρυξη δεδομένων, IoT/Blockchain κ.λπ.	55,74%
Βελτίωση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών προμηθειών, Source-to-Contract model (Στρατηγικό Επίπεδο)	75,41%	Ψηφιακή καταγραφή και μέτρηση των δεικτών βιωσιμότητας των προμηθειών (π.χ., αποτύπωματος άνθρακα)	39,34%
Βελτίωση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών προμηθειών, Procure-to-pay model (Λειτουργικό επίπεδο)	72,13%	Σύγκλιση IT/OT, ενοποίηση συστημάτων πληροφορικής (IT) με συστήματα επιχειρησιακής τεχνολογίας (OT)	34,43%

Πληροφορική και Ψηφιοποίηση

Βαθμός ψηφιοποίησης ανά διαδικασία

Ο έλεγχος της εφαρμογής αρχών βιώσιμης ανάπτυξης δεν ήταν προτεραιότητα στα πρώιμα στάδια της ψηφιοποίησης, με τη **Στατιστική ανάλυση δεδομένων** και τη **Διαχείριση προμηθευτικού κύκλου** να αποτελούν τις κύριες επιδιώξεις.

Διαφαίνεται όμως αντιστροφή αυτής της τάσης, καθώς οι αρχές βιώσιμης ανάπτυξης είναι πλέον στόχος για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της πιλοτικής εφαρμογής, της ψηφιοποίησης, κάτι που δείχνει μια προσπάθειά τους να εξελιχθούν και να προσαρμοστούν σε βιώσιμες πρακτικές.

Η εναρμόνιση με τον ανταγωνισμό εμφανίζεται ως μια άλλη σημαντική επιδίωξη, υποδηλώνοντας τις προσπάθειες των επιχειρήσεων να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας.

Ωστόσο, δεν φαίνεται να έχει γίνει πλήρως κατανοητή η δυνητική συνεισφορά της αξιοποίησης ψηφιακών λύσεων για την αντιμετώπιση κρίσιμων προκλήσεων, όπως η διαχείριση κινδύνων και ο εντοπισμός απάτης ή διαφθοράς.



04

Σημαντικότητα Προμηθειών και Βιώσιμη Ανάπτυξη

Συμβολή των προμηθειών στις επιχειρησιακές λειτουργίες
και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

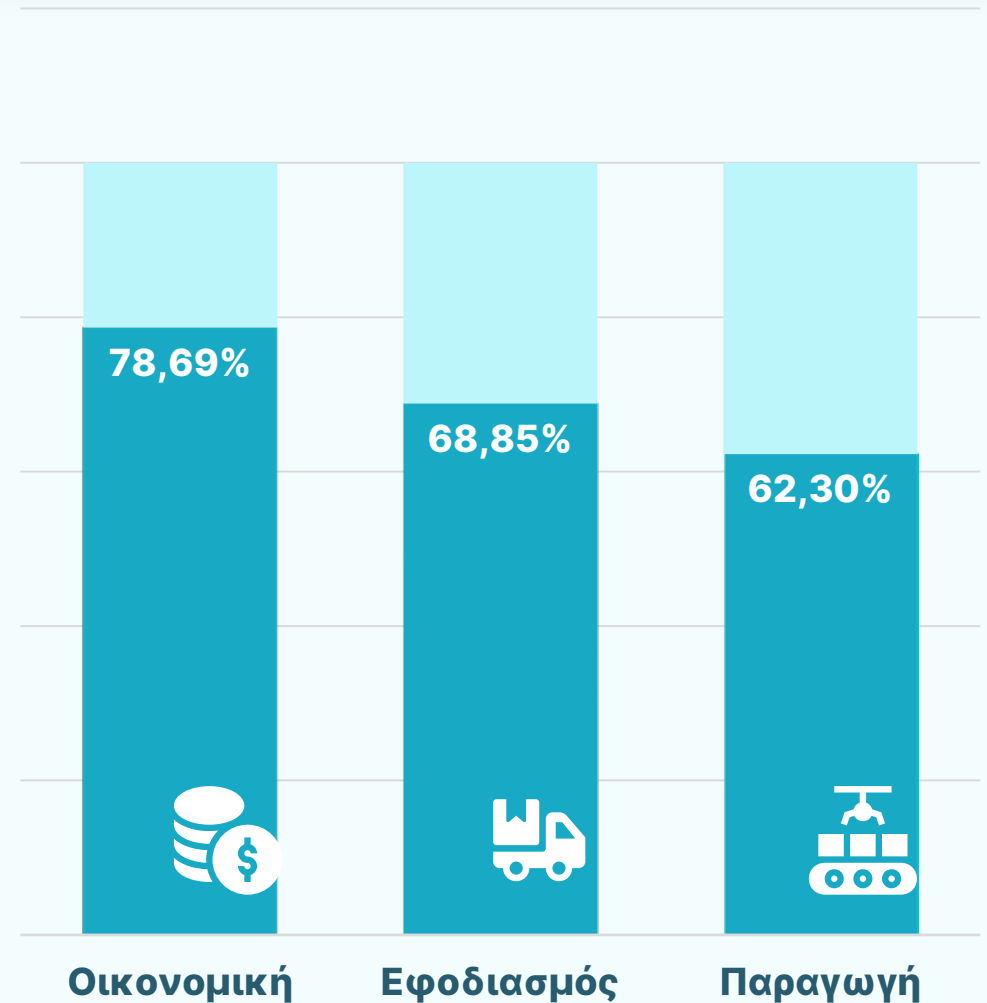
Σημαντικότητα και **επιρροή** των Προμηθειών

Σε ποιες λειτουργίες της επιχείρησης είναι πλέον κρίσιμες οι Προμήθειες.

Η υψηλότερη σημασία **(78,69%)** αποδίδεται στην επίδραση των προμηθειών στην Οικονομική λειτουργία κάτι που αναδεικνύει τη στρατηγική σημασία της διαχείρισης κόστους και προμηθειών για την οικονομική αποδοτικότητα και συνεπώς βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Η έμφαση στα Logistics **(68,85%)** επισημαίνει τη σημασία των Προμηθειών στην αποτελεσματική διακίνηση υλικών και προϊόντων, ενώ και το ποσοστό όσων δήλωσαν την Παραγωγή **(62,30%)** υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη για αποδοτικές προμήθειες στην παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να είναι ακριβής και ποιοτική.

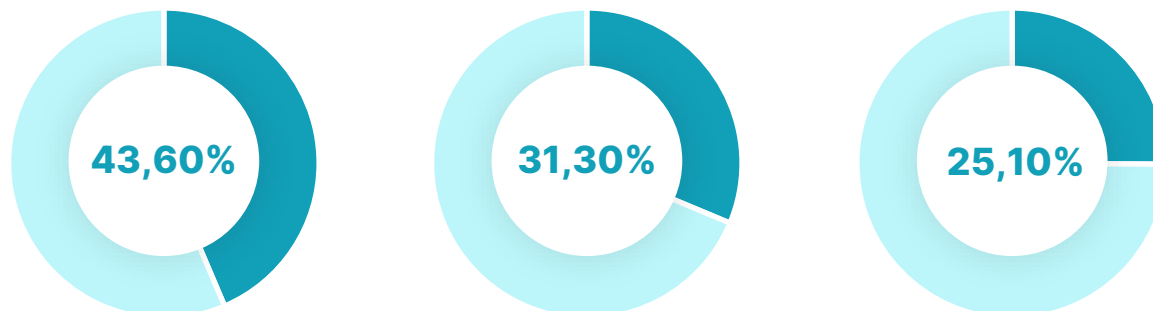
Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν τον κεντρικό ρόλο των Προμηθειών σε βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες που συγκροτούν αλυσίδα αξίας τους.



Σημαντικότητα και επιρροή των Προμηθειών



Η διοίκηση Προμηθειών στην επίτευξη εταιρικών στόχων



Σε ποιες δράσεις και στόχους της επιχείρησης είναι πλέον κρίσιμες οι Προμήθειες.

- Οι Προμήθειες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην οικονομική στρατηγική, τη διαχείριση αποθεμάτων και την ανταπόκριση στις αγοραστικές τάσεις.
- Η διοίκηση Προμηθειών είναι γενικά αναγνωρισμένη ως ένας σημαντικό παράγοντας στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (**43,60%**), αλλά υπάρχει επίσης ένα σημαντικό ποσοστό εταιρειών που θεωρεί τη συμβολή της ως μέτρια (**31,30%**) ή χαμηλή (**25,10%**).
- Αυτό ενδεχομένως να αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω βελτιώσεις στην εμπέδωση του ρόλου και την ενσωμάτωση της διοίκησης προμηθειών στη στρατηγική των εταιρειών.



Βαθμός χρήσης «πράσινων κριτηρίων»

Η «Στοιχειώδης χρήση» κυριαρχεί με ένα ποσοστό 54,10%, δείχνοντας ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων εφαρμόζει ένα πολύ **βασικό επίπεδο** «πράσινα» κριτήρια.

Ακολουθούν η «Αναλυτική χρήση» και οι «Απαιτήσεις σημάτων για συγκεκριμένους τομείς» με 13,11% για καθένα, επισημαίνοντας μια πιο ειδικευμένη προσέγγιση σε συγκεκριμένες πτυχές της βιωσιμότητας.

Ωστόσο, ένα σημαντικό 19,67% των επιχειρήσεων **δεν υιοθετεί** ακόμη «πράσινα» κριτήρια, αναδεικνύοντας την υπάρχουσα περιθώρια βελτίωσης προς μια πιο ολοκληρωμένη βιώσιμη προμηθευτική στρατηγική.



Βαθμός επιλογής «πράσινων» προμηθευτών

Η επιλογή «πράσινων» προμηθευτών διαφέρει αισθητά με βάση τον τζίρο των επιχειρήσεων.



Οι μικρότερες επιχειρήσεις
(Τζίρος >1,5εκ)

31,58%

Επιλέγουν «πράσινους»
προμηθευτές σε κάτω από 5%
των προμηθευτικών επιλογών



Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις
(Τζίρος 50-100εκ)

33,33%

Επιλέγουν προμηθευτές με
πράσινα κριτήρια πάνω από 75%
των προμηθευτικών επιλογών

Αυτό δείχνει μια τάση μεγαλύτερης επικέντρωσης στη βιωσιμότητα από μεγαλύτερες επιχειρήσεις, πιθανόν λόγω των αυξημένων πόρων και της ικανότητας να επενδύουν σε πιο βιώσιμες πρακτικές.



Βιώσιμη Ανάπτυξη

Επίδραση των «πράσινων κριτηρίων»

Οι περισσότεροι έχουν την πεποίθηση ότι οι «πράσινες» πρακτικές εξυπηρετούν την εικόνα του οργανισμού **(91,80%)**, με ένα μεγάλο ποσοστό να πιστεύει ότι ανταποκρίνονται στις νομικές υποχρεώσεις **(73,77%)**. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που θεωρούν ότι επιφέρουν οικονομική επιβάρυνση **(68,85%)**.

91,10%



91,80%

**Εικόνα του
οργανισμού**

73,77%



73,77%

**Νομικές
υποχρεώσεις**

68,85%



68,85%

**Οικονομική
επιβάρυνση**

05

Στρατηγικές, επενδύσεις, και αναδυόμενες τεχνολογίες

Προκλήσεις, στρατηγικές προτεραιότητες και
αναδυόμενες τεχνολογίες.

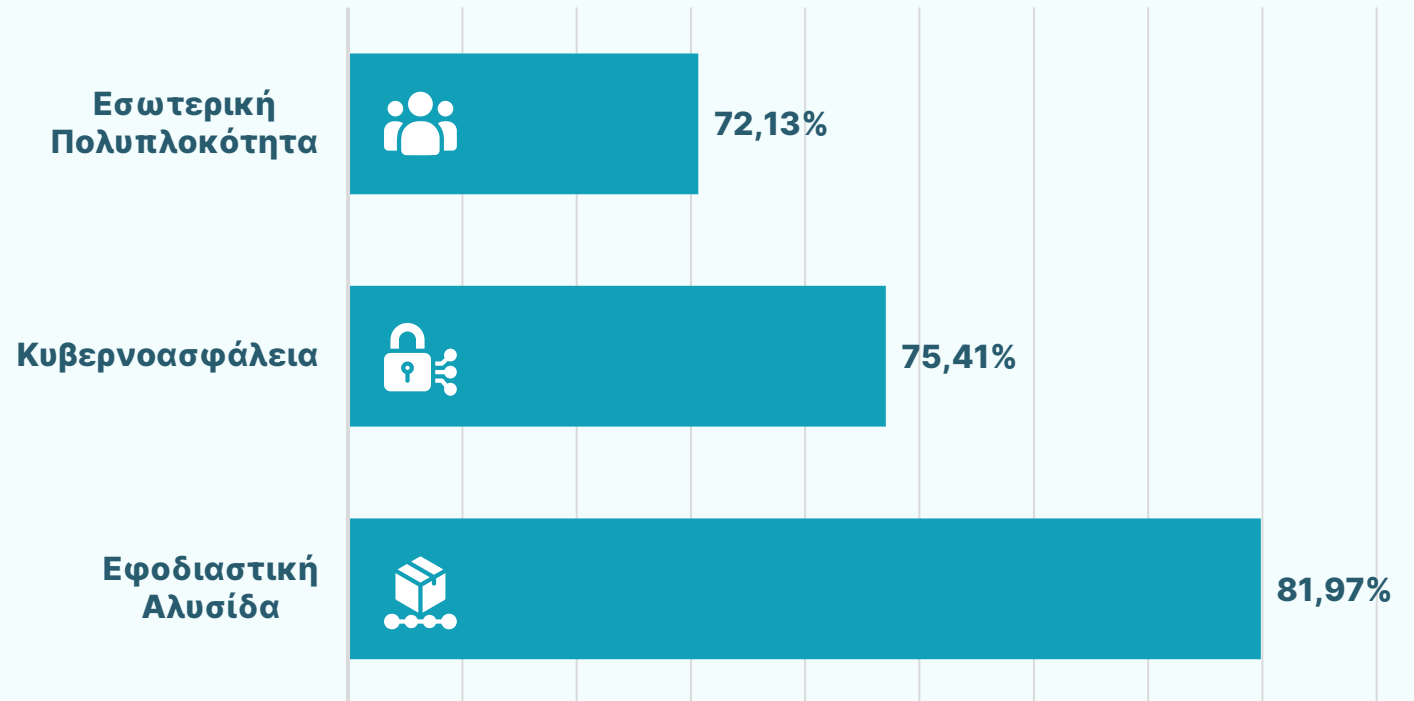


Προκλήσεις-Εσωτερικές

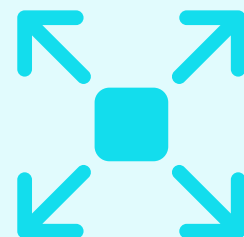
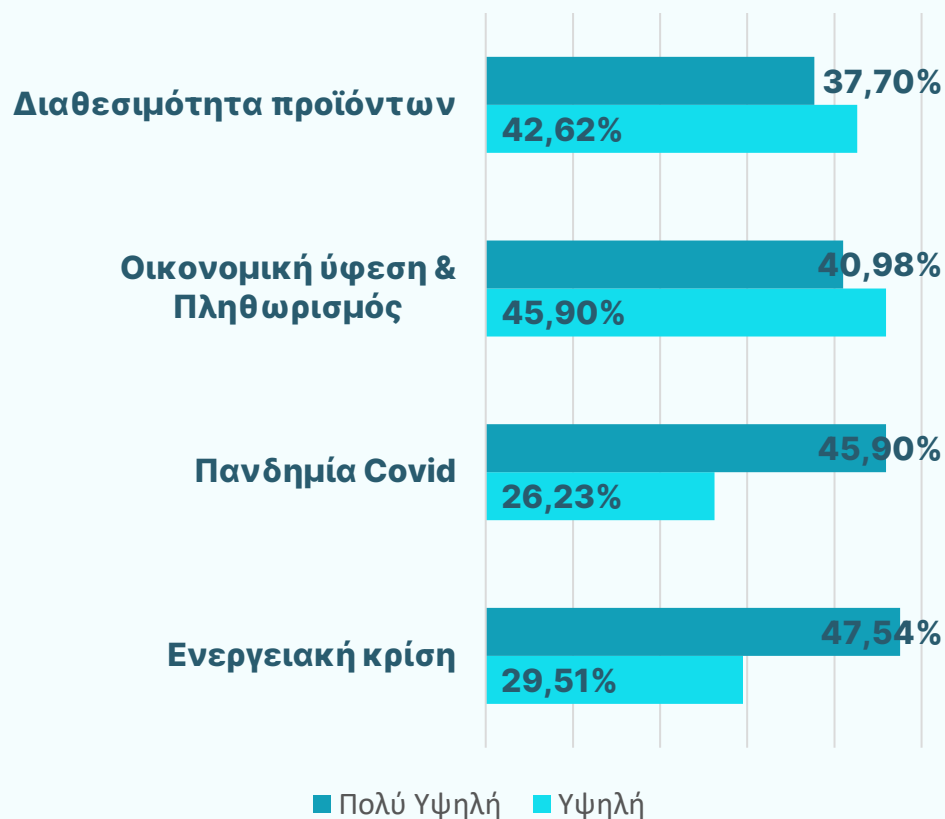


Εσωτερικής φύσης και τακτικής ανάπτυξης

Είναι φανερή η έντονη ανησυχία για τη διασφάλιση της συνέχειας και της ασφάλειας των επιχειρησιακών διαδικασιών. Επιβεβαιώνεται η αναγκαιότητα ολοκληρωμένης διαχείρισης και προσαρμοστικότητας στη στρατηγική προμηθειών, με στόχο την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων και τη βελτίωση της μακροχρόνιας ανθεκτικότητας.



Προκλήσεις -Εξωτερικές



Εξωτερικής φύσης

Οι προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος αντικατοπτρίζουν σημαντικές ανησυχίες για τη διοίκηση προμηθειών. Η «Ενεργειακή κρίση» (Πολύ: 29,51%, Πάρα πολύ: 47,54%) και η «Πανδημία Covid- 19» (Πολύ: 26,23%, Πάρα πολύ: 45,90%) ξεχωρίζουν ως κορυφαίες ανησυχίες. Η «Οικονομική ύφεση και πληθωρισμός» (Πολύ: 45,90%, Πάρα πολύ: 40,98%) και η επιλογή «Ελλείψεις / Διαθεσιμότητα υλών/προϊόντων» (Πολύ: 42,62%, Πάρα πολύ: 37,70%) επίσης συγκεντρώνουν υψηλά ποσοστά, υποδηλώνοντας βαθιές ανησυχίες για την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων που είναι αντιμέτωπες με σύνθετες εξωτερικές προκλήσεις.

Η ανάπτυξη πιο ευέλικτων στρατηγικών προμηθειών μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν γρήγορα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι στρατηγικές της επόμενης χρονιάς



Από τα ευρήματα της έρευνας αποκαλύπτεται μια στρατηγική προσέγγιση προς την οικοδόμηση ισχυρότερων, πιο **αποδοτικών και βιώσιμων σχέσεων με τους προμηθευτές** και ένας προσανατολισμός στη **βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών**.

Είναι επίσης φανερό μια τάση για τεχνολογική ανάπτυξη και μια ισχυρή οπτική ανάπτυξης συνεργασιών, με στόχο την αντιμετώπιση των προκλήσεων.



Στρατηγικές Προτεραιότητες



Οι στρατηγικές όπως η αυξημένη ορατότητα και η διαχείριση κινδύνου εφοδιασμού είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, ενώ η μείωση κόστους παραμένει προτεραιότητα.

*Οι πέντε στρατηγικές με τα υψηλότερα ποσοστά άρνησης στην υιοθέτησή τους από τις εταιρείες είναι η συγχώνευση τμημάτων - περικοπές προσωπικού (47,54%), η διάθεση περιουσιακών στοιχείων (42,62%), οι συμπράξεις καινοτομίας (32,79%), η αυξημένη ορατότητα στο σύνολο του οργανισμού (End-to-end Transparency) (29,51%) και η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης (29,51%).

Ανάπτυξη αναδυόμενων τεχνολογιών στις Προμήθειες

1. Η κύρια εστίαση εντοπίζεται στην πλήρη εφαρμογή της Business Intelligence υποδηλώνοντας την ικανότητά της να παρέχει άμεση πρόσβαση σε δεδομένα που επιτρέπουν την αναγνώριση των τάσεων και των μοτίβων στις αγορές και τις διαδικασίες προμηθειών.
2. Οι τεχνολογίες που βρίσκονται στο στάδιο προετοιμασίας και αναπτύσσονται συστηματικά είναι το Blockchain, που μπορεί να βελτιώσει τη διαφάνεια και την ασφάλεια στις συναλλαγές μεταξύ προμηθευτών και πελατών. Επίσης το Internet of Things με την ικανότητά του να παρέχει πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο για την παρακολούθηση των αλυσίδων εφοδιασμού και των διαδικασιών προμηθειών.
3. Με τα Big Data analytics-Data visualization, οι εταιρείες μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση των προμηθευτών τους βάσει κριτηρίων όπως ποιότητα, παράδοση και κόστος.
4. Η AR-VR εμφανίζει σημαντική τάση για προετοιμασία στην υιοθέτηση του, όπως και τα Robots, Cobots & Drones, καταγράφοντας την διάθεση για μελλοντική ανάπτυξη.
5. Ωστόσο οι τεχνολογίες Digital Twins, Artificial intelligence-Machine Learning και 3D Printing εμφανίζουν χαμηλά ποσοστά εμπλοκής, υποδηλώνοντας πιθανή ανάγκη για εκπαίδευση και ενημέρωση σχετικά με τα οφέλη και τις εφαρμογές τους ή την αντιμετώπιση των προκλήσεων που τις συνοδεύουν.

Εμπόδια επένδυσης στις αναδυόμενες τεχνολογίες



*Ο παράγοντας "Επάρκεια ταλέντου και δεξιοτήτων από το αρμόδιο προσωπικό" έχει τη μεγαλύτερη ποσοστιαία συμβολή στην ψηφιακή μετάβαση στις ηλεκτρονικές προμήθειες, με ποσοστό συμβολής 21,31%. Ακολουθούν οι παράγοντες "Επάρκεια ταλέντου και δεξιοτήτων από το αρμόδιο προσωπικό" και "Επαρκής προϋπολογισμός και δέσμευση της διοίκησης" με ποσοστά συμβολής 18,03% έκαστος.



06

Στρατηγικές κατευθύνσεις και προμηθευτικές επιλογές

Ανάλυση της προμηθευτικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων σε σχέση με τη στρατηγική τους προτεραιότητα.

Συμπεριφορά και προφίλ επιχειρήσεων με στρατηγικό στόχο τη **Μείωση Κόστους**

Οι προκλήσεις που τους ωθούν σε αυτό τον στρατηγικό προσανατολισμό είναι

- αυστηρότεροι όροι πίστωσης,
- διαχείριση πολυπλοκότητας και κινδύνου με τους προμηθευτές,
- έλλειψη ανάλυσης ιστορικών δεδομένων,
- εσωτερική πολυπλοκότητα, και
- τα ζητήματα εφοδιασμού.

Οι εταιρείες που στοχεύουν στη μείωση κόστους μέσω των προμηθειών δείχνουν μια πρακτική και οργανωμένη προσέγγιση στην επίτευξη αυτού του στόχου.

- Πρώτον, προτίθενται να επενδύσουν σε εκπαίδευση που ενισχύει τις δεξιότητες διαπραγμάτευσης και ανάλυσης κόστους, κάτι που βοηθά να κλείσουν καλύτερες συμφωνίες και να εντοπίσουν περιοχές για εξοικονόμηση πόρων.
- Δεύτερον, οι στρατηγικές τους περιλαμβάνουν την αναδιάρθρωση των σχέσεων τους με προμηθευτές και την αναζήτηση συμμαχιών, προσπαθώντας να δημιουργήσουν πιο συμφέρουσες συμφωνίες και να μοιραστούν τους κινδύνους και να μειώσουν το κόστος..
- Στον τομέα της οργάνωσης, βλέπουμε ότι οι περισσότερες εταιρείες συνδέουν το τμήμα Προμηθειών είτε με τη Γενική Διεύθυνση είτε με την Οικονομική Διεύθυνση.
- Αυτό δείχνει ότι τις προμήθειες τις βλέπουν ως κεντρικό κομμάτι της επιχείρησης, όχι απλά μια συνοδευτική, παράπλευρη λειτουργία. Επιπλέον, η επιλογή της Οικονομικής Διεύθυνσης



**Σύνταξη
προδιαγραφών**

31,15%

Συντάσσουν προδιαγραφές μέσω συνεργασίας τμημάτων

37,70%

Αυτόνομης ανάπτυξης από τα τμήματα

9,84%

Διαβούλευση με προμηθευτές

8,20%

Ή ανεξάρτητα από το τμήμα Προμηθειών

Μόνο το 30,36%

των εταιρειών με στόχο τη μείωση κόστους χρησιμοποιεί **μοντέλο πολύ-κριτηριακής ανάλυσης** για επιλογή προμηθευτών, Σημαντική αλλά μειοψηφική τάση η οποία είναι σημαντικό να αυξηθεί καθώς μπορεί να έχει ουσιαστικά οφέλη στη μείωση κόστους.

Συμπεριφορά και προφίλ επιχειρήσεων με στρατηγικό στόχο την **Αύξηση των ταμειακών ροών**

Προκλήσεις

Αναλύοντας τις προκλήσεις που παρουσιάζονται στη διαφάνεια, κατανοούμε ότι τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον επιφέρουν σημαντικές δυσκολίες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τις ταμειακές ροές μιας εταιρείας.

- Από το **Εξωτερικό Περιβάλλον**, η «οικονομική ύφεση» μπορεί να περιορίσει τη ζήτηση για προϊόντα, ενώ ο «πληθωρισμός» αυξάνει το κόστος των αγαθών και των υπηρεσιών, συμπιέζοντας τα περιθώρια κέρδους. Οι «ελλείψεις προϊόντων» προκαλούν αναταραχή στην παραγωγή και μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση των τιμών, αυξάνοντας το κόστος και επηρεάζοντας τις πωλήσεις. Η «ενεργειακή κρίση» αυξάνει το κόστος παραγωγής και μεταφοράς, καθώς οι τιμές της ενέργειας αποτελούν σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις..
- Από το **Εσωτερικό Περιβάλλον**, η «αυστηρότητα στους όρους πίστωσης» περιορίζει τη ρευστότητα και την ικανότητα της εταιρείας να επενδύει σε προμήθειες ή να ανταποκριθεί σε αυξημένες παραγγελίες. Οι κίνδυνοι όπως η πτώχευση ενός προμηθευτή μπορούν να διακόψουν την εφοδιαστική αλυσίδα και να προκαλέσουν απώλεια εσόδων, ενώ η «έλλειψη ανάλυσης δεδομένων» μπορεί να εμποδίσει την επιχείρηση από τον ακριβή κατανόηση των αγοραστικών τάσεων και να προβλέψει τη ζήτηση, οδηγώντας σε υπερβολικά αποθέματα ή ελλείψεις.



Συμπεριφορά και προφίλ επιχειρήσεων με στρατηγικό στόχο την **Αύξηση των ταμειακών ροών**

Στρατηγική

Ας εξετάσουμε πώς οι παρουσιαζόμενες στρατηγικές μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση των ταμειακών ροών των επιχειρήσεων:

- Συγκεκριμένα, προτείνουν την αναδιάρθρωση σχέσεων και συνεργασίας με προμηθευτές για τη βελτίωση της ασφάλειας και της αποδοτικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, την αναδιάρθρωση της βάσης εφοδιασμού για μείωση εξάρτησης από επισφαλείς πηγές, και την αναζήτηση συμμαχιών για κοινή διαχείριση πόρων και κινδύνων. Επιπλέον, επενδύουν στην αναθεώρηση αποθεματικής πολιτικής και στη διαχείριση αστάθειας τιμών, καθώς και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και προδιαγραφών για αντιμετώπιση οικονομικών προκλήσεων και πληθωρισμού. Οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται στην αναδιάρθρωση σχέσεων με προμηθευτές, αναζήτηση συμμαχιών, αναθεώρηση αποθεματικής πολιτικής, και ψηφιακή μετάβαση για την αντιμετώπιση εξωτερικών και εσωτερικών προκλήσεων.

Εκπαίδευση



Συμπεριφορά και προφίλ επιχειρήσεων με στρατηγικό στόχο τη **Καινοτομία**

Προκλήσεις

Η καινοτομία μέσω των προμηθειών μπορεί να παρέχει στρατηγικές λύσεις σε πολλές από τις αναφερόμενες προκλήσεις, εξωτερικές και εσωτερικές. Η **γεωπολιτική αβεβαιότητα**, οι ελλείψεις υλικών, η ενεργειακή κρίση, η οικονομική ύφεση και η πανδημία απαιτούν προσαρμοστικότητα και ευρωστία. Η καινοτομία επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτύξουν νέες στρατηγικές των Προμηθειών που **μειώνουν την εξάρτηση από ασταθείς αγορές**, βελτιώνουν την αλυσίδα εφοδιασμού και εισάγουν λύσεις για τη διαχείριση των κόστων και της πολυπλοκότητας.

Στρατηγική

Η εστίαση στην καινοτομία ως στρατηγική επιτρέπει την εφαρμογή προηγμένων τεχνολογιών και την ανάπτυξη ευέλικτων πρακτικών που αυξάνουν τη δυνατότητα της εταιρείας να προσαρμόζεται και να καινοτομεί στην αντιμετώπιση αναπάντεχων προκλήσεων.

Ο στρατηγικός στόχος της καινοτομίας μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στην πολιτική σύνταξης προδιαγραφών για αγορές. Η εστίαση στην καινοτομία μπορεί να υπαγορεύσει μια πιο δυναμική και **ευέλικτη προσέγγιση στη διαμόρφωση των τεχνικών απαιτήσεων**, ενθαρρύνοντας περισσότερο τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και την ενεργό συμμετοχή του Τμήματος Προμηθειών από τις αρχικές φάσεις του σχεδιασμού του προϊόντος.

Η ενσωμάτωση καινοτομικών πρακτικών μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση προηγμένων εργαλείων για την ανάλυση δεδομένων και την προσδιοριστική ανάλυση για τον καθορισμό των προδιαγραφών, την εφαρμογή μεθοδολογιών σχεδιασμού σκέψης για τη βελτίωση της πελατοκεντρικότητας και την αξιοποίηση των τεχνολογικών πλατφορμών για την ενίσχυση της συνεργασίας.



Συμπεριφορά και προφίλ επιχειρήσεων με στρατηγικό στόχο τη **Βιώσιμη Ανάπτυξη**



Οι προκλήσεις που τους ωθούν σε αυτόν τον στρατηγικό προσανατολισμό είναι:

- **Εξωτερικό περιβάλλον:** αντιμετωπίζει προβλήματα όπως οικονομική ύφεση και πληθωρισμός (**45,17%**), ελλείψεις υλικών (**42,74%**), ενεργειακή κρίση (**40,11%**), αστάθεια στις αναδυόμενες αγορές (**33,04%**) και πανδημία **Covid-19** (**38,94%**).
- **Εσωτερικό περιβάλλον:** Κυβερνοασφάλεια (**25,01%**), Εσωτερική πολυπλοκότητα και ζητήματα εφοδιασμού (**24,12% το καθένα**) και διαχείριση πολυπλοκότητας/κινδύνου με προμηθευτές (**21,97%**), υποδεικνύοντας την ανάγκη για βελτιωμένες στρατηγικές διαχείρισης ασφάλειας σε πολλούς τομείς.

Στρατηγικές δράσεις αντιμετώπισης των προκλήσεων

27,87%

Βελτίωση
Προδιαγραφών

19,67%

Διεύρυνση Χρήσης
Ψηφιακών
Εργαλείων

19,67%

Αναδιάρθρωση
Συνεργασιών με
Προμηθευτές

16,39%

Συνεργασίες
Επιχειρήσεων

16,39%

Αναθεώρηση
Αποθεματικής
Πολιτικής

Οι εταιρείες με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη
συντάσσουν προδιαγραφές κυρίως μέσω:

38,10%

Κοινής
ανάπτυξης

40,48%

Διοικητικής συντονιστικής προσέγγισης
του Τμήματος Προμηθειών

- Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που έχουν στόχο την αναδιάρθρωση σχέσεων και συνεργασία με προμηθευτές παρακολουθεί και βελτιώνει συνεχώς την απόδοση των προμηθευτών τους (**55,74%**). Αυτό δείχνει έναν ενεργό ενδιαφέρον και δέσμευση για τη διατήρηση και βελτίωση των επιχειρηματικών σχέσεων με τους προμηθευτές, που είναι κρίσιμο για την επιτυχία της στρατηγικής τους στη βιώσιμη ανάπτυξη.
- Το **21,31%** των εταιρειών έχει μέτρια προς υψηλή αυτοματοποίηση (βαθμολογία 7), ενώ σημαντικό ποσοστό εμφανίζει χαμηλότερους βαθμούς αυτοματοποίησης, υποδηλώνοντας χώρο για βελτίωση.

Οι επιχειρήσεις εστιάζουν

32,79%

Εκπαίδευση
Διαπραγματεύσεων

21,31%

Ανάλυση
Κόστους

19,67%

Στρατηγική
Προμηθειών

24,59%

Τεχνολογία ηλεκτρονικών
Προμηθειών

24,59%

Διαχείριση
Κινδύνων

24,59%

Πράσινες
Προμήθειες

Οι εταιρίες που έχουν στόχο την αυτοματοποίηση το επόμενο δωδεκάμηνο, σε ποια φάση ωριμότητας προτίθενται να φέρουν τις αναδυόμενες τεχνολογίες τον επόμενο χρόνο, στον τομέα της διοίκησης προμηθειών;

Τεχνολογία	Ποσοστό	Στάδιο	Επεξήγηση
3D Printing, AR-VR, Digital Twins, Robots, Cobots & Drones	48%	Υψηλή Αδράνεια (Καμία Εμπλοκή)	Αδιαφορία ή αδυναμία εφαρμογής λόγω κόστους ή πολυπλοκότητας.
Τεχνητή Νοημοσύνη-Μηχανική Μάθηση, Blockchain, Internet of Things	>35%	Υψηλή Αδράνεια (Καμία Εμπλοκή)	Πιθανή ανεπάρκεια υποδομής ή εξειδίκευσης.
Big Data Analytics-Οπτικοποίηση δεδομένων, Business Intelligence (Μελέτη)	30%, 33%	Μελέτη	Ενδιαφέρον για ενσωμάτωση και αναγνώριση της δυναμικής.
Big Data Analytics-Οπτικοποίηση δεδομένων, Business Intelligence, Internet of Things (Πιλοτική υλοποίηση)	39%, 33%, 30%	Πιλοτική Εφαρμογή	Προχωρημένη απόθεωρητική μελέτη επικράτεια εξειδίκευση.
Business Intelligence (Πλήρης Αίτηση)	12,12%	Πλήρης Εφαρμογή	Πιο ώριμη και προσβάσιμη τεχνολογία για εταιρείες.



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ



procurementsurvey@ihu.gr

Επιστημονικά Υπεύθυνος		Ερευνητική ομάδα
Δημήτριος Φωλίνας Καθηγητής Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος Τμήμα Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Αριστοτέλης Μαβίδης Υποψήφιος Διδάκτορας Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος Τμήμα Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας	
	Ευθύμιος Σπυριδόπουλος Ιδρυτής Actum Procurement Solutions	