



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΜΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS

Αναλυτική μελέτη της διαχείρισης θαλάσσιων
εισαγωγών και ο ρόλος του freight forwarder στην Ελλάδα

An analytical study of maritime import management and
the role of freight forwarder in Greece

ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ ΤΣΑΒΛΗ (TML2423)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2026

ΔΗΛΩΣΗ

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού της ΜΔΕ ανήκουν στη μεταπτυχιακή φοιτήτρια και στο επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους της ΜΔΕ ανήκουν στη μεταπτυχιακή φοιτήτρια και στον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα/ουσας) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του/της μη συμμετέχοντα/ουσας στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο.

Ο/Η Φοιτητής/Φοιτήτρια

ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ ΤΣΑΒΛΗ

Ο/Η Επιβλέπων/Επιβλέπουσα

ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών στην Ελλάδα και αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο του freight forwarder στη σύγχρονη εφοδιαστική αλυσίδα. Οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν βασικό πυλώνα του διεθνούς εμπορίου, ενώ η Ελλάδα κατέχει ιδιαίτερη θέση λόγω της γεωγραφικής της θέσης, της ναυτιλιακής της παράδοσης και της σημασίας του λιμένα Πειραιά ως πύλης εισόδου και διαμετακόμισης. Στο πλαίσιο αυτό, η αποτελεσματική οργάνωση των εισαγωγικών ροών, η ορθή διαχείριση των εγγράφων και η συμμόρφωση με το τελωνειακό και κανονιστικό πλαίσιο αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για το κόστος, τον χρόνο και την αξιοπιστία των συναλλαγών. Η εργασία βασίζεται σε βιβλιογραφική και ποιοτική προσέγγιση, με αξιοποίηση δευτερογενών πηγών, όπως επιστημονικά άρθρα, βιβλία, εκθέσεις διεθνών οργανισμών και κανονιστικά κείμενα. Μέσα από τη σύνθεση της βιβλιογραφίας εξετάζονται η θέση των θαλάσσιων μεταφορών στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι λειτουργίες και οι ευθύνες του freight forwarder, οι διαδικασίες θαλάσσιων εισαγωγών, τα απαιτούμενα έγγραφα, οι τελωνειακές απαιτήσεις και οι όροι Incoterms. Παράλληλα, αναλύονται σύγχρονες εξελίξεις, όπως η ψηφιοποίηση, η βιωσιμότητα και η ανθεκτικότητα των εφοδιαστικών αλυσίδων. Τα ευρήματα της εργασίας δείχνουν ότι η διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών δεν είναι γραμμική, αλλά αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα αλληλεξαρτώμενων σταδίων, στο οποίο μικρές αστοχίες στην τεκμηρίωση, στον συντονισμό ή στην έγκαιρη πληροφόρηση μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές καθυστερήσεις και πρόσθετα κόστη. Ο freight forwarder αναδεικνύεται ως κομβικός επιχειρησιακός συντονιστής, ο οποίος συμβάλλει στον σχεδιασμό της μεταφοράς, στη διαχείριση εγγράφων, στην επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους φορείς και στη μείωση της αβεβαιότητας. Συμπερασματικά, η εργασία αναδεικνύει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών δεν εξαρτάται μόνο από την ορθή εκτέλεση των επιμέρους σταδίων, αλλά από τον συντονισμό πληροφοριών, εγγράφων και εμπλεκόμενων φορέων σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Ιδιαίτερα στο ελληνικό περιβάλλον, όπου η λειτουργία των λιμένων και των τελωνειακών διαδικασιών επηρεάζει άμεσα τον χρόνο και το κόστος, η συμβολή του freight forwarder και η αξιοποίηση κατάλληλων ψηφιακών εργαλείων αποκτούν καθοριστική σημασία.

Λέξεις-κλειδιά: Θαλάσσιες εισαγωγές, Διαμεταφορέας (Freight Forwarder),

Εφοδιαστική αλυσίδα, Διεθνές εμπόριο, Ελλάδα, Λιμενικές λειτουργίες, Τελωνειακές

διαδικασίες, Incoterms, Διαχείριση εγγράφων, Θαλάσσιες μεταφορές, Ψηφιοποίηση,
Διαχείριση ρίσκου, Κανονιστικό πλαίσιο.

ABSTRACT

This dissertation examines the management of maritime imports in Greece and highlights the critical role of the freight forwarder within the contemporary supply chain. Maritime transport remains a fundamental pillar of international trade, while Greece holds a particularly important position due to its geographical location, maritime tradition and the strategic role of the Port of Piraeus as a gateway for trade and distribution flows. In this context, the effective organization of import operations, accurate document management and compliance with customs and regulatory requirements are decisive factors affecting cost, time and reliability. The study adopts a qualitative, literature-based approach and draws on secondary sources, including academic articles, books, reports by international organizations and regulatory texts. Through this synthesis, the dissertation examines the place of maritime transport in supply chain management, the functions and responsibilities of the freight forwarder, the core stages of maritime import procedures, the main required documents, customs obligations and the application of Incoterms rules. At the same time, it discusses contemporary developments such as digitalization, sustainability and supply chain resilience. The findings show that maritime import management is not a simple linear sequence of tasks but a dynamic system of interdependent stages, in which even minor failures in documentation, coordination or timely information sharing may result in delays and additional costs. The freight forwarder emerges as a key operational coordinator who contributes to transport planning, document control, communication among stakeholders and the reduction of uncertainty. Overall, the dissertation concludes that improving maritime import management requires a combination of organizational capability, digital tools, timely information and specialized expertise, while also identifying directions for future research and practical application in the Greek context.

Keywords: Maritime imports, Freight forwarder, Supply chain management, International trade, Logistics operations, Customs procedures, Incoterms, Documentation management, Maritime transport, Digitalization, Risk management, Port operations.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή ευγνωμοσύνη μου σε όσους με στήριξαν σε αυτή τη διαδρομή. Πρώτα από όλα, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Μοσχούρη, για την καθοδήγηση, τις πολύτιμες συμβουλές και την εμπιστοσύνη του καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας. Ευχαριστώ επίσης τους διδάσκοντες για τις γνώσεις και τη στήριξή τους, καθώς και τους συναδέλφους και φίλους μου για την ανταλλαγή εμπειριών, ιδεών και την ουσιαστική βοήθεια που μου προσέφεραν. Πάνω από όλα, η ευγνωμοσύνη ανήκει στην οικογένειά μου για την αδιάλειπτη στήριξη, την υπομονή και την πίστη τους στις δυνατότητές μου, που αποτέλεσαν πηγή δύναμης σε κάθε στάδιο αυτής της προσπάθειας.

Πίνακας περιεχομένων

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Σκοπός και στόχοι της εργασίας.....	1
1.2 Αντικείμενο και πεδίο εφαρμογής	2
1.3 Μεθοδολογική προσέγγιση	3
1.4 Δομή της εργασίας.....	3
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	5
2.1 Η θέση των θαλάσσιων μεταφορών στην εφοδιαστική αλυσίδα	5
2.2 Ο ρόλος και οι λειτουργίες του freight forwarder στη διεθνή μεταφορά....	7
2.3 Διαδικασίες θαλάσσιων εισαγωγών	10
2.4 Νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο (Incoterms, τελωνειακές διαδικασίες, απαιτούμενα έγγραφα)	12
2.4.1 Τα Incoterms και η σημασία τους στις θαλάσσιες εισαγωγές	13
2.4.2 Τελωνειακές διαδικασίες και έλεγχοι	14
2.4.3 Απαιτούμενα έγγραφα στις θαλάσσιες εισαγωγές.....	15
2.4.4 Προκλήσεις και σημασία του κανονιστικού πλαισίου	16
2.5 Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στις θαλάσσιες μεταφορές.....	16
2.5.1 Ψηφιοποίηση και τεχνολογικός μετασχηματισμός.....	16
2.5.2 Περιβαλλοντικές απαιτήσεις και βιωσιμότητα	17
2.5.3 Διαχείριση κινδύνου και ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας	18
2.5.4 Συνολική αξιολόγηση των σύγχρονων εξελίξεων.....	19
2.6 Επισκόπηση υπάρχουσων μελετών και εντοπισμός ερευνητικών κενών..	19
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	23
3.1 Ερευνητική προσέγγιση	23
3.2 Εργαλεία και μέθοδοι συλλογής δεδομένων	23
3.3 Μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων.....	24

3.4 Καινοτομία της εργασίας (τι νέο προσθέτει σε σχέση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία)	25
3.5 Περιορισμοί της μεθοδολογίας και τρόποι αντιμετώπισης	28
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	30
4.1 Λεπτομερής ανάλυση διαδικασίας θαλάσσιων εισαγωγών (πρακτική προσέγγιση)	30
4.2 Ο ρόλος του freight forwarder σε κάθε στάδιο της διαδικασίας	33
4.3 Παρουσίαση στοιχείων και δεδομένων	35
4.3.1 Δομή και ροή της διαδικασίας εισαγωγών	35
4.3.2 Σημεία εμφάνισης προβλημάτων και κινδύνων	36
4.3.3 Επιπτώσεις σε χρόνο και κόστος	37
4.3.4 Ρόλος της πληροφορίας και της ορατότητας	37
4.3.5 Συνολική αποτύπωση των δεδομένων	38
4.4 Κύρια ευρήματα και παρατηρήσεις από τη διερεύνηση	38
4.4.1 Η διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών ως μη γραμμικό σύστημα	38
4.4.2 Η διαχείριση εγγράφων ως κρίσιμο σημείο αποτυχίας	39
4.4.3 Η τελωνειακή διαδικασία ως βασικός παράγοντας καθυστερήσεων	39
4.4.4 Η άμεση σύνδεση μεταξύ καθυστερήσεων και κόστους	39
4.4.5 Η σημασία της πληροφόρησης και της ορατότητας	40
4.4.6 Ο freight forwarder ως παράγοντας μείωσης της αβεβαιότητας	40
4.4.7 Ανάγκη για συνδυασμό τεχνολογίας και ανθρώπινης εμπειρίας	41
4.4.8 Συνολική αποτίμηση	41
4.5 Μελέτη περίπτωσης: Διαχείριση ζημίας κατά την εκφόρτωση container σε θαλάσσια εισαγωγή FCL από Βέλγιο προς Ελλάδα	41
4.5.1 Σκοπός και σημασία της μελέτης περίπτωσης	41
4.5.2 Περιγραφή της περίπτωσης	42
4.5.3 Περιγραφή του πριστατικού	42
4.5.4 Διαχείριση του περιστατικού και ρόλος του freight forwarder	42
4.5.5 Ανάλυση και συμπεράσματα	44

4.6 Σύγκριση των ευρημάτων με τη βιβλιογραφία	44
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	48
5.1 Συνολική ερμηνεία των αποτελεσμάτων.....	48
5.2 Κύρια συμπεράσματα για τη διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών.....	49
5.3 Συμπεράσματα για το ρόλο και τη συμβολή του freight forwarder.....	51
5.4 Περιορισμοί της έρευνας.....	53
5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και επαγγελματική εφαρμογή	55
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ανάλυση κινδύνων και δεικτών απόδοσης ανά στάδιο της εφοδιαστικής διαδικασίας

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Διεθνείς Εμπορικοί Όροι (Πηγή: [Incoterms 2020 – Artofit](#))

Εικόνα 2: Πτώση container στο λιμάνι, λόγω κακού πιασίματος από τον γερανό (Πηγή: Αρχείο βάσει πραγματικού περιστατικού από την επαγγελματική εμπειρία)

Εικόνα 3: Μεταφόρτωση φορτίου (Πηγή: Αρχείο βάσει πραγματικού περιστατικού από την επαγγελματική εμπειρία)

ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ATA	Actual Time of Arrival
BL	Bill of Lading
CIF	Cost, Insurance and Freight
CIP	Carriage and Insurance Paid To
DAP	Delivered at Place
ERP	Enterprise Resource Planning
ETA	Estimated Time of Arrival
EXW	Ex Works
FCL	Full Container Load
FOB	Free on Board
HB�	House Bill of Landing
KPI	Key Performance Indicator
LCL	Less than Container Load
MBL	Master Bill of Landing
POD	Port Of Departure
POL	Port Of Loading
THC	Terminal Handling Charges

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η συνεχής αύξηση του διεθνούς εμπορίου έχουν ενισχύσει σημαντικά τον ρόλο των θαλάσσιων μεταφορών στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα. Πάνω από το 80% του παγκόσμιου εμπορίου σε όγκο διακινείται μέσω των θαλάσσιων μεταφορών, γεγονός που καταδεικνύει τη στρατηγική σημασία τους για την οικονομική ανάπτυξη και τη λειτουργία των επιχειρήσεων (UNCTAD, 2022). Στο πλαίσιο αυτό, η αποτελεσματική διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ιδιαίτερα σε χώρες όπως η Ελλάδα, με έντονη ναυτιλιακή δραστηριότητα.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η συστηματική ανάλυση της διαδικασίας διαχείρισης των θαλάσσιων εισαγωγών και η διερεύνηση του ρόλου του freight forwarder στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον της Ελλάδας. Ειδικότερα, η εργασία επιδιώκει να αναδείξει τη σημασία του freight forwarder ως συντονιστικού κρίκου μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών της εφοδιαστικής αλυσίδας και να εξετάσει τη συμβολή του στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αξιοπιστίας και της συμμόρφωσης των εισαγωγικών διαδικασιών.

Οι βασικοί στόχοι της εργασίας συνοψίζονται ως εξής:

- Η ανάλυση της διαδικασίας των θαλάσσιων εισαγωγών σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.
- Η διερεύνηση των λειτουργιών και των αρμοδιοτήτων του freight forwarder.
- Η αποτύπωση του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου που διέπει τις εισαγωγές.
- Η ανάδειξη των προκλήσεων και των σύγχρονων τάσεων στον κλάδο.
- Η αξιολόγηση της συμβολής του freight forwarder στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μέσω των παραπάνω στόχων, η εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των θαλάσσιων εισαγωγών και να προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και για τους

επαγγελματίες του κλάδου. Η μελέτη οργανώνεται γύρω από τρία βασικά ερευνητικά ερωτήματα: πώς δομείται και εξελίσσεται επιχειρησιακά η διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών, ποιος είναι ο ουσιαστικός ρόλος του freight forwarder σε κάθε στάδιο της διαδικασίας και ποια κρίσιμα σημεία δημιουργούν καθυστερήσεις, κόστος και λειτουργικούς κινδύνους στην ελληνική πραγματικότητα.

1.2 Αντικείμενο και πεδίο εφαρμογής

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στη διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών, με ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο του freight forwarder ως βασικού διαχειριστή και συντονιστή των διαδικασιών μεταφοράς. Οι θαλάσσιες εισαγωγές αποτελούν ένα σύνθετο σύστημα δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει πολλαπλά στάδια, όπως η οργάνωση της μεταφοράς, η διαχείριση εγγράφων, οι τελωνειακές διαδικασίες και η τελική παράδοση των εμπορευμάτων.

Ο freight forwarder λειτουργεί ως κρίσιμος διαμεσολαβητής μεταξύ προμηθευτών, μεταφορέων, ναυτιλιακών γραμμών, τελωνειακών αρχών και τελικών παραληπτών, αναλαμβάνοντας τον σχεδιασμό και τον συντονισμό της μεταφοράς (Christopher, 2016). Η συμβολή του είναι ιδιαίτερα σημαντική σε περιβάλλοντα αυξημένης πολυπλοκότητας όπου απαιτείται συνδυασμός τεχνικών γνώσεων, εμπειρίας και διαχείρισης κινδύνων.

Η διαχείριση στον ελληνικό χώρο είναι το κύριο αντικείμενο μελέτης, λαμβάνοντας υπόψιν τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής οικονομίας και της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Η Ελλάδα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους ναυτιλιακούς κόμβους παγκοσμίως, γεγονός που καθιστά τη μελέτη των θαλάσσιων εισαγωγών ιδιαίτερα σημαντική για την κατανόηση της λειτουργίας της εγχώριας εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η εργασία εξετάζει και το ευρύτερο διεθνές πλαίσιο, καθώς οι διαδικασίες εισαγωγών επηρεάζονται άμεσα από διεθνείς εμπορικούς όρους, όπως οι κανόνες Incoterms, από το τελωνειακό καθεστώς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και από τις ευρύτερες εμπορικές και μεταφορικές εξελίξεις. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη σύνδεση της ελληνικής πραγματικότητας με το διεθνές περιβάλλον και συμβάλλει σε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του αντικειμένου.

1.3 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η εργασία ακολουθεί ποιοτική, βιβλιογραφική και συνθετική προσέγγιση. Βασίζεται σε δευτερογενή δεδομένα που προέρχονται από επιστημονική βιβλιογραφία, βιβλία, εκθέσεις διεθνών οργανισμών και κανονιστικά κείμενα σχετικά με τις θαλάσσιες μεταφορές, την εφοδιαστική αλυσίδα, το τελωνειακό πλαίσιο και τον ρόλο του freight forwarder.

Η επιλογή αυτής της μεθοδολογίας κρίνεται κατάλληλη, επειδή το αντικείμενο της μελέτης απαιτεί σε βάθος κατανόηση διαδικασιών, ρόλων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων. Στόχος δεν είναι η στατιστική γενίκευση, αλλά η ερμηνευτική αποτύπωση της διαδικασίας των θαλάσσιων εισαγωγών και η σύνδεση της θεωρίας με την επιχειρησιακή πρακτική.

Η αναλυτική παρουσίαση της μεθοδολογίας, των πηγών, των κριτηρίων επιλογής τους και των περιορισμών της έρευνας παρατίθεται στο Κεφάλαιο 3, ώστε η εισαγωγή να λειτουργεί ως συνοπτικός προσανατολισμός του αναγνώστη.

Η μεθοδολογία της εργασίας στοχεύει στη διασύνδεση της θεωρίας με την πράξη, επιτρέποντας την εξαγωγή συμπερασμάτων με πρακτική εφαρμογή. Παράλληλα, λαμβάνονται υπόψη οι περιορισμοί της έρευνας, όπως η εξάρτηση από δευτερογενείς πηγές και η έλλειψη πρωτογενών δεδομένων.

1.4 Δομή της εργασίας

Η διπλωματική εργασία είναι δομημένη σε πέντε βασικά κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν μια λογική και σταδιακή προσέγγιση του θέματος.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εισαγωγή της εργασίας, όπου αναλύονται ο σκοπός, οι στόχοι, το αντικείμενο, η μεθοδολογία και η δομή της μελέτης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου εξετάζονται οι βασικές έννοιες που σχετίζονται με τις θαλάσσιες μεταφορές, τον ρόλο του freight forwarder, τις διαδικασίες εισαγωγών και το σχετικό θεσμικό πλαίσιο. Αναλύονται οι σύγχρονες τάσεις και εντοπίζονται τα ερευνητικά κενά.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας, όπου παρουσιάζονται η ερευνητική προσέγγιση, οι πηγές και οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων, η μεθοδολογία ανάλυσης, η συμβολή της εργασίας και οι περιορισμοί της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται συνθετική ανάλυση και συζήτηση των ευρημάτων, με έμφαση στη διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών και στον ρόλο του freight forwarder σε κάθε στάδιο. Αναδεικνύονται τα κύρια σημεία κινδύνου, οι πρακτικές προκλήσεις και η σύνδεσή τους με τη σχετική βιβλιογραφία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας, οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική μελέτη και επαγγελματική εφαρμογή.

Η συγκεκριμένη δομή επιτρέπει την ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση του θέματος, διασφαλίζοντας τη συνοχή και τη σαφήνεια της ανάλυσης.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η θέση των θαλάσσιων μεταφορών στην εφοδιαστική αλυσίδα

Οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης της σύγχρονης εφοδιαστικής αλυσίδας, επηρεάζοντας όχι μόνο τη φυσική διακίνηση των εμπορευμάτων, αλλά και τον τρόπο οργάνωσης της παγκόσμιας παραγωγής και κατανάλωσης. Η σημασία τους δεν περιορίζεται στη μεταφορά μεγάλων όγκων φορτίου, αλλά επεκτείνεται στη διαμόρφωση των διεθνών εμπορικών ροών, των δικτύων logistics και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Rodrigue, 2020).

Στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι θαλάσσιες μεταφορές λειτουργούν ως βασικός κρίκος που συνδέει γεωγραφικά απομακρυσμένες αγορές. Η διεθνοποίηση της παραγωγής, με τη μεταφορά βιομηχανικών δραστηριοτήτων σε περιοχές χαμηλότερου κόστους, έχει ενισχύσει τη ζήτηση για αποδοτικές και οικονομικά βιώσιμες λύσεις μεταφοράς. Σε αυτό το περιβάλλον, η ναυτιλία αναδεικνύεται ως το πλέον κατάλληλο μέσο για τη μεταφορά μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών και τελικών προϊόντων σε μεγάλες αποστάσεις (Stopford, 2009).

Η ένταξη των θαλάσσιων μεταφορών σε ολοκληρωμένα συστήματα logistics έχει οδηγήσει στη μετατροπή τους από ένα απομονωμένο στάδιο της εφοδιαστικής διαδικασίας σε ένα δυναμικό και αλληλεξαρτώμενο στοιχείο. Σύμφωνα με τον Christopher (2016), η σύγχρονη εφοδιαστική αλυσίδα βασίζεται στη διαχείριση ροών και όχι απλώς στη μεταφορά προϊόντων. Οι θαλάσσιες μεταφορές ενσωματώνονται σε αυτή τη λογική, επηρεάζοντας τον προγραμματισμό παραγωγής, τη διαχείριση αποθεμάτων και τις στρατηγικές διανομής.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που έχουν ενισχύσει τη σημασία των θαλάσσιων μεταφορών είναι η ανάπτυξη της εμπορευματοκιβωτιοποίησης. Η χρήση containers επέτρεψε την τυποποίηση των φορτίων, μειώνοντας δραστικά τους χρόνους φόρτωσης και εκφόρτωσης, ενώ παράλληλα περιόρισε τις φθορές και τις απώλειες (Rodrigue, 2020). Η εξέλιξη αυτή συνέβαλε στη δημιουργία παγκόσμιων εφοδιαστικών δικτύων και ενίσχυσε τη διασύνδεση μεταξύ διαφορετικών μέσων μεταφοράς, οδηγώντας στην ανάπτυξη των intermodal και multimodal μεταφορών.

Η λειτουργία των θαλάσσιων μεταφορών δεν μπορεί να εξεταστεί ανεξάρτητα από τον ρόλο των λιμένων, οι οποίοι αποτελούν βασικούς κόμβους της εφοδιαστικής

αλυσίδας. Τα σύγχρονα λιμάνια δεν περιορίζονται στη διακίνηση φορτίων, αλλά λειτουργούν ως ολοκληρωμένα logistics centers, προσφέροντας υπηρεσίες αποθήκευσης, διανομής και διαχείρισης φορτίων (Notteboom & Rodrigue, 2009). Η αποδοτικότητα των λιμένων επηρεάζει άμεσα τη συνολική απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς καθορίζει τον χρόνο διεκπεραίωσης των φορτίων και το συνολικό κόστος.

Οι θαλάσσιες μεταφορές συμβάλλουν στη διαμόρφωση των οικονομιών κλίμακας, οι οποίες αποτελούν βασικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας στο διεθνές εμπόριο. Η χρήση μεγάλων πλοίων επιτρέπει τη μεταφορά τεράστιων ποσοτήτων εμπορευμάτων με χαμηλό κόστος ανά μονάδα, γεγονός που καθιστά τη ναυτιλία ιδιαίτερα αποδοτική για μεγάλες αποστάσεις (Stopford, 2009). Ωστόσο, η επιδίωξη οικονομιών κλίμακας έχει οδηγήσει και σε συγκέντρωση της αγοράς, με τη δημιουργία μεγάλων ναυτιλιακών συμμαχιών που επηρεάζουν τη λειτουργία της αγοράς.

Όμως, οι θαλάσσιες μεταφορές παρουσιάζουν και περιορισμούς που επηρεάζουν την εφοδιαστική αλυσίδα. Ένας βασικός περιορισμός είναι η σχετικά χαμηλή ταχύτητα μεταφοράς σε σύγκριση με άλλα μέσα, γεγονός που απαιτεί αποτελεσματικό προγραμματισμό και διαχείριση αποθεμάτων. Επίσης, οι καθυστερήσεις που μπορεί να προκύψουν λόγω συμφόρησης λιμένων, καιρικών συνθηκών ή τελωνειακών διαδικασιών μπορούν να διαταράξουν τη ροή των εμπορευμάτων.

Η έννοια της ανθεκτικότητας (resilience) των εφοδιαστικών αλυσίδων έχει αναδειχθεί ως κρίσιμο ζήτημα τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα μετά από παγκόσμιες διαταραχές όπως η πανδημία COVID-19. Οι θαλάσσιες μεταφορές βρέθηκαν στο επίκεντρο αυτών των διαταραχών, καθώς παρατηρήθηκαν σημαντικές καθυστερήσεις, αυξήσεις ναύλων και προβλήματα διαθεσιμότητας containers (Ivanov, 2020). Οι εξελίξεις αυτές ανέδειξαν την ανάγκη για πιο ευέλικτα και ανθεκτικά συστήματα logistics.

Οι θαλάσσιες μεταφορές επηρεάζονται έντονα και από γεωπολιτικούς παράγοντες. Στρατηγικά σημεία όπως οι διώρυγες και τα στενά αποτελούν κρίσιμους κόμβους της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Διαταραχές σε αυτά τα σημεία μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές επιπτώσεις στις εμπορικές ροές, αυξάνοντας το κόστος και τον χρόνο μεταφοράς.

Η περιβαλλοντική διάσταση των θαλάσσιων μεταφορών αποτελεί επίσης ένα σημαντικό ζήτημα. Η ναυτιλία συμβάλλει στις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου,

γεγονός που έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση αυστηρότερων κανονισμών για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος (IMO, 2020). Οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν σε αυτές τις απαιτήσεις, επενδύοντας σε πιο βιώσιμες τεχνολογίες και πρακτικές.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η σημασία των θαλάσσιων μεταφορών διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος των εμπορευμάτων και τη γεωγραφική περιοχή. Για χώρες όπως η Ελλάδα, με ισχυρή ναυτιλιακή παράδοση και στρατηγική γεωγραφική θέση, οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν βασικό στοιχείο της οικονομικής δραστηριότητας και της σύνδεσης με τις διεθνείς αγορές.

Συνοψίζοντας, οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν αναπόσπαστο και πολυδιάστατο στοιχείο της εφοδιαστικής αλυσίδας, επηρεάζοντας τη δομή, τη λειτουργία και την αποδοτικότητα των διεθνών εμπορικών δικτύων. Η κατανόηση του ρόλου τους είναι κρίσιμη για τη διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών και την αξιολόγηση της συμβολής των εμπλεκόμενων φορέων, όπως ο freight forwarder.

2.2 Ο ρόλος και οι λειτουργίες του freight forwarder στη διεθνή μεταφορά

Στις διεθνείς μεταφορές, ο freight forwarder αναλαμβάνει έναν σύνθετο επιχειρησιακό ρόλο, καθώς καλείται να οργανώσει και να ενοποιήσει διαφορετικές δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διακίνηση των εμπορευμάτων. Η συμβολή του εντοπίζεται κυρίως στη σύνδεση των επιμέρους σταδίων της μεταφορικής διαδικασίας, από τον προγραμματισμό της αποστολής και την επιλογή των κατάλληλων μεταφορικών λύσεων έως τη διαχείριση των απαιτούμενων εγγράφων και τον συντονισμό με μεταφορείς, πράκτορες, τελωνειακές αρχές και πελάτες. Με τον τρόπο αυτό, ο freight forwarder λειτουργεί ως μηχανισμός ολοκλήρωσης της διαδικασίας, συνεισφέροντας στη μείωση της οργανωτικής πολυπλοκότητας και στη διευκόλυνση της διεθνούς εμπορικής ροής (Branch, 2009).

Σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπου οι εφοδιαστικές αλυσίδες εκτείνονται σε πολλαπλές χώρες και περιλαμβάνουν διαφορετικά μέσα μεταφοράς, ο freight forwarder αναλαμβάνει τον ρόλο του ενορχηστρωτή (orchestrator) των logistics. Οι freight forwarders αποτελούν κρίσιμους διαμεσολαβητές που διευκολύνουν την

αποτελεσματική διακίνηση των εμπορευμάτων, προσφέροντας εξειδικευμένες υπηρεσίες και τεχνογνωσία Wang, Y., Zhang, Y. and Wang, S. (2022).

Οι βασικές λειτουργίες του freight forwarder περιλαμβάνουν αρχικά τον σχεδιασμό της μεταφοράς. Ο freight forwarder επιλέγει το κατάλληλο μέσο μεταφοράς, καθορίζει τη διαδρομή και διαπραγματεύεται τους ναύλους με τους μεταφορείς, με στόχο τη βελτιστοποίηση του κόστους και του χρόνου μεταφοράς. Η επιλογή αυτή δεν είναι απλή, καθώς απαιτεί την αξιολόγηση πολλών παραμέτρων, όπως το είδος του φορτίου, οι χρονικοί περιορισμοί (transit time) και οι απαιτήσεις του πελάτη (Rushton et al., 2014).

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα του freight forwarder είναι η διαχείριση των εγγράφων εισαγωγής. Στις διεθνείς μεταφορές, ο έλεγχος και οι διορθώσεις στα έγγραφα πριν φορτωθεί το container, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ομαλή διεκπεραίωση της διαδικασίας χωρίς καθυστερήσεις και επιπλέον χρεώσεις. Ο freight forwarder αναλαμβάνει την έκδοση και τον έλεγχο εγγράφων όπως η φορτωτική (BL), το εμπορικό τιμολόγιο (Commercial Invoice), το κιβωτολόγιο (Packing List) και τα πιστοποιητικά προέλευσης. Η ακρίβεια και η συνέπεια στη διαχείριση των εγγράφων όπως προαναφέρθηκε, είναι κρίσιμες, καθώς τυχόν λάθη μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές καθυστερήσεις ή ακόμη και σε νομικές κυρώσεις.

Επιπροσθέτως, ο freight forwarder διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση των τελωνειακών διαδικασιών. Οι τελωνειακοί κανονισμοί διαφέρουν από χώρα σε χώρα και συχνά χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και αυστηρότητα. Ο freight forwarder, μέσω της εξειδίκευσής του, διασφαλίζει τη συμμόρφωση με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο και διευκολύνει την εκκαθάριση των εμπορευμάτων (WCO, 2018).

Η διαχείριση κινδύνου πάλι είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην οργάνωση της μεταφοράς. Οι διεθνείς μεταφορές ενέχουν πολλούς κινδύνους, όπως ζημιές φορτίων, καθυστερήσεις, απώλειες και μεταβολές στο κανονιστικό πλαίσιο. Ο freight forwarder αναλαμβάνει την αξιολόγηση και διαχείριση αυτών των κινδύνων, προτείνοντας άμεσα λύσεις όπως η ασφάλιση φορτίων ή η επιλογή εναλλακτικών διαδρομών. Η ικανότητα πρόβλεψης και αντιμετώπισης κινδύνων αποτελεί βασικό παράγοντα διαφοροποίησης μεταξύ των freight forwarders.

Επιπλέον, οι freight forwarders προσφέρουν υπηρεσίες ενοποίησης φορτίων (cargo consolidation), συνδυάζοντας μικρότερες αποστολές (LCL) σε μεγαλύτερες, με στόχο τη μείωση του κόστους μεταφοράς (οικονομία κλίμακας). Η πρακτική αυτή είναι

ιδιαίτερα σημαντική για μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν επαρκή όγκο φορτίου για πλήρη φόρτωση (FCL). Μέσω της ενοποίησης, επιτυγχάνεται καλύτερη αξιοποίηση των μεταφορικών μέσων και μείωση του κόστους ανά μονάδα.

Η χρήση της πληροφορίας αποτελεί επίσης βασικό στοιχείο της λειτουργίας του freight forwarder. Στο σύγχρονο περιβάλλον logistics, η έγκαιρη και ακριβής πληροφόρηση είναι εξίσου σημαντική με τη φυσική μεταφορά των εμπορευμάτων. Οι freight forwarders συλλέγουν, επεξεργάζονται και διανέμουν πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση των αποστολών, τους χρόνους παράδοσης και τις τελωνειακές απαιτήσεις (Van den Bosch, 2023). Η λειτουργία αυτή συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας και στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει επηρεάσει σημαντικά τον ρόλο του freight forwarder. Η ψηφιοποίηση των διαδικασιών και η χρήση τεχνολογιών όπως τα πληροφοριακά συστήματα logistics, το blockchain και το Internet of Things (IoT) έχουν οδηγήσει στη δημιουργία πιο διαφανών και αποδοτικών συστημάτων (Hofmann & Osterwalder, 2017). Οι freight forwarders που επενδύουν στην τεχνολογία μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ωστόσο, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι ο ρόλος του freight forwarder δεν είναι στατικός, αλλά εξελίσσεται συνεχώς. Σύμφωνα με τους Hesse και Rodrigue (2004), οι logistics providers μεταβαίνουν από απλούς παρόχους υπηρεσιών σε στρατηγικούς συνεργάτες των επιχειρήσεων. Η εξέλιξη αυτή απαιτεί νέες δεξιότητες, όπως η ικανότητα ανάλυσης δεδομένων, η κατανόηση των αγορών και η προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Παρατηρείται επίσης αυξανόμενος ανταγωνισμός στον κλάδο, τόσο από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες logistics όσο και από ψηφιακές πλατφόρμες που προσφέρουν αυτοματοποιημένες υπηρεσίες μεταφοράς. Οι εξελίξεις αυτές δημιουργούν πιέσεις στους παραδοσιακούς freight forwarders να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους και να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον.

Συνολικά, από την ανάλυση της ενότητας προκύπτει ότι ο freight forwarder συγκεντρώνει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων που υπερβαίνουν την απλή οργάνωση της μεταφοράς. Η συμβολή του εκτείνεται στη διαχείριση πληροφοριών, στον έλεγχο της τεκμηρίωσης, στη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο και στην αντιμετώπιση

λειτουργικών κινδύνων, στοιχεία που τον καθιστούν κρίσιμο παράγοντα της διεθνούς εφοδιαστικής αλυσίδας. Υπό αυτό το πρίσμα, ο σύγχρονος freight forwarder δεν αντιμετωπίζεται πλέον μόνο ως πάροχος μεταφορικών υπηρεσιών, αλλά ως οργανωτικός και στρατηγικός συνεργάτης, ο οποίος συμβάλλει στη συνολική αποτελεσματικότητα των διεθνών εμπορικών ροών.

2.3 Διαδικασίες θαλάσσιων εισαγωγών

Πολλά ενδιαφερόμενα μέλη συνεργάζονται και διαχειρίζονται μεγάλο όγκο πληροφοριών και εγγράφων. Η αποτελεσματική διεκπεραίωση των διαδικασιών αυτών είναι κρίσιμη για την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς επηρεάζει άμεσα τον χρόνο παράδοσης, το κόστος και την αξιοπιστία των εμπορικών συναλλαγών (Rodrigue, 2020).

Η θαλάσσια εισαγωγή ξεκινά με τη σύναψη της εμπορικής συμφωνίας μεταξύ εισαγωγέα και εξαγωγέα. Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται οι βασικοί όροι της συναλλαγής, όπως η τιμή, οι όροι πληρωμής και οι όροι παράδοσης των εμπορευμάτων. Η επιλογή των κατάλληλων εμπορικών όρων, όπως τα Incoterms, είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς καθορίζει την κατανομή ευθυνών και κινδύνων μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών (ICC, 2020).

Μετά τη σύναψη της συμφωνίας, ακολουθεί η φάση οργάνωσης της μεταφοράς. Σε αυτό το στάδιο, ο freight forwarder συνήθως αναλαμβάνει την επιλογή της κατάλληλης διαδρομής, την κράτηση χώρου σε πλοίο (booking), τον προγραμματισμό της φόρτωσης από τον προμηθευτή και την έκδοση εγγράφων εξαγωγής και η αποστολής τους στον συνεργαζόμενο freight forwarder της χώρας εισαγωγής (pre-alert), για έλεγχο και τροποποιήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, στην προετοιμασία των εμπορευμάτων από τον προμηθευτή για αποστολή στον πελάτη του, είναι σημαντικό να επιλεγθεί η κατάλληλη συσκευασία και να γίνει παλετοποίηση του φορτίου αν αυτό έχει συμφωνηθεί, σημαντική επίσης είναι η σήμανση (ιδιαίτερα στα επικίνδυνα φορτία) και η ορθή κατανομή στην ενοποίηση (consolidation) των φορτίων, όπου αυτό είναι απαραίτητο. Η σωστή συσκευασία είναι ιδιαίτερα σημαντική στις θαλάσσιες μεταφορές, καθώς τα εμπορεύματα εκτίθενται σε κινδύνους όπως υγρασία, κραδασμοί και μετακινήσεις κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, αλλά και στην φόρτωση και εκφόρτωση από το container (Stopford, 2009).

Μετάπειτα, εκδίδονται τα απαραίτητα έγγραφα που συνοδεύουν την αποστολή. Τα βασικότερα περιλαμβάνουν την BL, η οποία αποτελεί το κύριο έγγραφο μεταφοράς και απόδειξη παραλαβής του φορτίου από τον μεταφορέα (Carrier). Στην τριτοχωρική μεταφορά συνήθως υπάρχουν 2 είδη φορτωτικών, η Master Bill of Lading (MBL), η οποία τις περισσότερες φορές έχει ως shipper τον freight forwarder που έχει αναλάβει την φόρτωση στο εξωτερικό και πραγματοποιεί την εξαγωγή και ως consignee που παραλαμβάνει το φορτίο νόμιμα από την ναυτιλιακή γραμμή, τον εισαγωγέα freight forwarder. Η δεύτερη φορτωτική ονομάζεται House Bill of Lading (HBL) και αναφέρεται στον πραγματικό αποστολέα (προμηθευτής-εξαγωγέας) και στον πραγματικό παραλήπτη (πελάτης-εισαγωγέας). Απαιτούμενα έγγραφα για τον εκτελωνισμό είναι επίσης το εμπορικό τιμολόγιο (Commercial Invoice), το T2L για ευρωπαϊκά φορτία, το κιβωτολόγιο (Packing List) και όπου απαιτείται, το πιστοποιητικό προέλευσης. Ανάλογα την χώρα προέλευσης μπορεί να απαιτούνται επιπλέον έγγραφα ανά περίπτωση. Η ακρίβεια και η πληρότητα των εγγράφων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποφυγή καθυστερήσεων και προβλημάτων κατά την τελωνειακή διαδικασία.

Η φόρτωση των εμπορευμάτων στο πλοίο αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα στάδια της διαδικασίας. Η σωστή τοποθέτηση και στοίβαξη του φορτίου εντός του container ή του πλοίου διασφαλίζει την ακεραιότητά του κατά τη διάρκεια της μεταφοράς. Επιπλέον, η συμμόρφωση με τα πρότυπα ασφαλείας και τους κανονισμούς μεταφοράς επικίνδυνων φορτίων είναι απαραίτητη για την αποφυγή ατυχημάτων.

Κατά τη διάρκεια της θαλάσσιας μεταφοράς, η παρακολούθηση της αποστολής αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας. Οι σύγχρονες τεχνολογίες, όπως το IoT, επιτρέπουν την παρακολούθηση της τοποθεσίας του φορτίου, της θερμοκρασίας, της υγρασίας και των κραδασμών σε πραγματικό χρόνο, παρέχοντας στους εμπλεκόμενους φορείς τη δυνατότητα να ενημερώνονται για την πορεία της αποστολής και να προγραμματίζουν έγκαιρα τις επόμενες ενέργειες (ETA). Η διαθεσιμότητα αξιόπιστων πληροφοριών συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας και στη βελτίωση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Christopher, 2016).

Η άφιξη (ATA) του πλοίου στο λιμάνι προορισμού σηματοδοτεί την εκκίνηση της διαδικασίας εκφόρτωσης και τελωνειακής εκκαθάρισης. Οι τελωνειακές διαδικασίες αποτελούν ένα από τα πιο απαιτητικά στάδια των θαλάσσιων εισαγωγών, καθώς περιλαμβάνουν την υποβολή δηλώσεων, τον έλεγχο των εγγράφων και σε ορισμένες περιπτώσεις, τη φυσική επιθεώρηση των εμπορευμάτων. Η συμμόρφωση με τις

τελωνειακές απαιτήσεις είναι απαραίτητη για την αποφυγή καθυστερήσεων και επιπλέον χρεώσεων (WCO, 2018).

Μετά την ολοκλήρωση της τελωνειακής διαδικασίας, τα εμπορεύματα απελευθερώνονται και προωθούνται προς τον τελικό παραλήπτη. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη χερσαία μεταφορά, συνήθως μέσω φορτηγών ή σιδηροδρόμου, και την τελική παράδοση στον εισαγωγέα. Η αποτελεσματική οργάνωση της διανομής είναι κρίσιμη για την έγκαιρη παράδοση και την ικανοποίηση του πελάτη. Σημαντικό ρόλο σε όλα τα παραπάνω στάδια διαδραματίζει ο freight forwarder, ο οποίος λειτουργεί ως συντονιστής της διαδικασίας. Διασφαλίζει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, όπως οι ναυτιλιακές εταιρείες, οι μεταφορείς, τα λιμάνια, οι τελωνειακές αρχές και οι πελάτες, συμβάλλοντας στη μείωση των καθυστερήσεων και των λαθών.

Ωστόσο, οι διαδικασίες των θαλάσσιων εισαγωγών δεν είναι απαλλαγμένες από προκλήσεις. Η πολυπλοκότητα των κανονισμών, οι καθυστερήσεις στα λιμάνια, οι διακυμάνσεις στους ναύλους και οι απρόβλεπτες διαταραχές μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη διαδικασία. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύξουν στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου και να επενδύσουν σε τεχνολογίες που βελτιώνουν την ορατότητα και τον έλεγχο των αποστολών.

Συνολικά, οι διαδικασίες των θαλάσσιων εισαγωγών αποτελούν έναν κρίσιμο μηχανισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο οποίος απαιτεί συντονισμό, ακρίβεια και εξειδικευμένη γνώση. Η αποτελεσματική διαχείρισή τους συμβάλλει στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της αξιοπιστίας και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο διεθνές εμπόριο.

2.4 Νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο (Incoterms, τελωνειακές διαδικασίες, απαιτούμενα έγγραφα)

Το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τις θαλάσσιες εισαγωγές αποτελεί ένα πολυσύνθετο σύστημα κανόνων και διαδικασιών, το οποίο στοχεύει στη διασφάλιση της ομαλής διεξαγωγής του διεθνούς εμπορίου, της προστασίας των εθνικών οικονομιών και της ασφάλειας των μεταφορών. Η συμμόρφωση με το πλαίσιο αυτό είναι απαραίτητη για την αποφυγή καθυστερήσεων, προστίμων και άλλων επιβαρύνσεων, καθιστώντας τη γνώση του ιδιαίτερα σημαντική για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς της εφοδιαστικής αλυσίδας.

2.4.1 Τα Incoterms και η σημασία τους στις θαλάσσιες εισαγωγές

Τα Incoterms (International Commercial Terms) αποτελούν ένα διεθνώς αναγνωρισμένο σύνολο κανόνων που εκδίδεται από το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο (ICC) και χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των υποχρεώσεων των συμβαλλομένων μερών στις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές (ICC, 2020). Οι όροι αυτοί ρυθμίζουν κρίσιμα ζητήματα, όπως η κατανομή του κόστους, η μεταβίβαση του κινδύνου και οι ευθύνες για τη μεταφορά και την ασφάλιση των εμπορευμάτων.

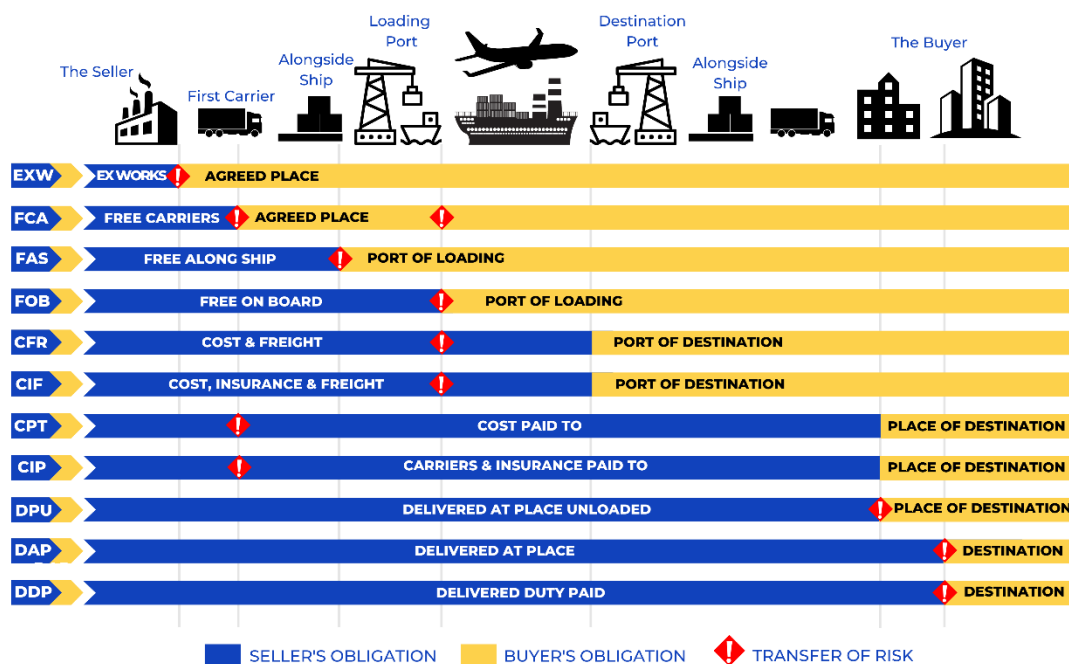
Στις θαλάσσιες μεταφορές χρησιμοποιούνται κυρίως όροι όπως FOB (Free On Board), CIF (Cost, Insurance and Freight) και CIP (Carriage and Insurance Paid to), EXW. Για παράδειγμα, στον όρο FOB ο πωλητής αναλαμβάνει την ευθύνη μέχρι τη φόρτωση του φορτίου στο πλοίο, ενώ από εκεί και πέρα ο κίνδυνος μεταφέρεται στον αγοραστή. Αντίθετα, στον όρο CIF ο πωλητής αναλαμβάνει και το κόστος ασφάλισης και μεταφοράς μέχρι το λιμάνι προορισμού.

Η επιλογή του κατάλληλου Incoterm επηρεάζει σημαντικά τη διαχείριση της μεταφοράς και τη συμμετοχή του freight forwarder. Σε περιπτώσεις όπου ο εισαγωγέας αναλαμβάνει μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης (π.χ. FOB), ο freight forwarder διαδραματίζει πιο ενεργό ρόλο στον συντονισμό της διαδικασίας. Αντίθετα, στον όρο CIF, η ευθύνη μεταφοράς βαρύνει περισσότερο τον εξαγωγέα.

Παρά τη χρησιμότητά τους, τα Incoterms δεν καλύπτουν όλες τις πτυχές μιας εμπορικής συναλλαγής, καθώς δεν ρυθμίζουν ζητήματα όπως η μεταβίβαση της κυριότητας ή οι όροι πληρωμής. Για τον λόγο αυτό απαιτείται συνδυαστική χρήση τους με άλλες συμβατικές ρυθμίσεις.

INCOTERMS 2020

Point of Delivery and Transfer of Risk



Εικόνα 1: Διεθνείς Εμπορικοί Όροι (Πηγή: [Incoterms 2020 – Artofit](#))

2.4.2 Τελωνειακές διαδικασίες και έλεγχοι

Οι τελωνειακές διαδικασίες αποτελούν ένα από τα πιο κρίσιμα στάδια των θαλάσσιων εισαγωγών, καθώς συνδέονται άμεσα με τη νομιμότητα της εισαγωγής και την επιβολή δασμών και φόρων. Οι διαδικασίες αυτές έχουν ως βασικούς στόχους την προστασία της οικονομίας, τη διασφάλιση της δημόσιας υγείας και ασφάλειας, καθώς και την καταπολέμηση της παράνομης διακίνησης αγαθών (WCO, 2018).

Όταν φτάσουν τα εμπορεύματα στο λιμάνι, ο εισαγωγέας συνήθως μέσω του εκτελωνιστή του, υποβάλλει τη διασάφηση εισαγωγής (customs declaration). Η διασάφηση περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το είδος, την αξία και την προέλευση των εμπορευμάτων και συνοδεύεται από τα απαραίτητα έγγραφα.

Οι τελωνειακές αρχές προχωρούν σε έλεγχο των εγγράφων και σε ορισμένες περιπτώσεις, σε φυσικό έλεγχο του φορτίου. Η διαδικασία αυτή μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο κινδύνου που αποδίδεται στην αποστολή, με βάση κριτήρια όπως η χώρα προέλευσης, το είδος των εμπορευμάτων και το ιστορικό του εισαγωγέα.

Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι τελωνειακές διαδικασίες έχουν εναρμονιστεί μέσω του Ενωσιακού Τελωνειακού Κώδικα (Union Customs Code), ο οποίος στοχεύει στη διευκόλυνση του εμπορίου και στην απλοποίηση των διαδικασιών. Η χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων έχει συμβάλει σημαντικά στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης και στην αύξηση της διαφάνειας.

Παρά τις προσπάθειες απλοποίησης, οι τελωνειακές διαδικασίες εξακολουθούν να αποτελούν μία από τις κύριες πηγές καθυστερήσεων στις θαλάσσιες εισαγωγές. Η σωστή προετοιμασία και η συνεργασία με έμπειρους επαγγελματίες, όπως οι freight forwarders, είναι καθοριστικής σημασίας για την ομαλή ολοκλήρωση της διαδικασίας.

2.4.3 Απαιτούμενα έγγραφα στις θαλάσσιες εισαγωγές

Ο σωστός έλεγχος των εγγράφων αποτελεί βασικό στοιχείο των θαλάσσιων εισαγωγών, καθώς η ακρίβεια και η πληρότητά τους επηρεάζουν άμεσα την ταχύτητα και την επιτυχία της διαδικασίας. Έγγραφα που συνήθως απαιτούνται, ανάλογα με την περίπτωση, περιλαμβάνουν:

- **Bill of Lading (Φορτωτική):** Αποτελεί το κύριο έγγραφο μεταφοράς και λειτουργεί ως απόδειξη παραλαβής του φορτίου από τον μεταφορέα, καθώς και ως τίτλος κυριότητας.
- **Commercial Invoice (Εμπορικό Τιμολόγιο):** Περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την αξία των εμπορευμάτων και χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό των δασμών.
- **Packing List:** Παρέχει λεπτομέρειες σχετικά με τη συσκευασία και το περιεχόμενο της αποστολής
- **Certificate of Origin:** Πιστοποιεί τη χώρα προέλευσης των εμπορευμάτων και μπορεί να επηρεάζει την επιβολή δασμών πχ EUR.1
- **T2L (για ενδοκοινοτική μεταφορά):** Τελωνειακό έγγραφο που αποδεικνύει ότι τα εμπορεύματα είναι σε ελεύθερη κυκλοφορία στην ΕΕ, χωρίς δασμούς, χωρίς να πιστοποιεί την καταγωγή τους.
- **T1:** Τελωνειακό έγγραφο που χρησιμοποιείται για τη διακίνηση εμπορευμάτων εκτός ΕΕ ή μη ενωσιακών εμπορευμάτων εντός της ΕΕ υπό καθεστώς τελωνειακής διαμετακόμισης, χωρίς να έχουν καταβληθεί δασμοί.

- **Insurance Certificate:** Αποδεικνύει την ασφάλιση του φορτίου, όπου αυτή απαιτείται.

Τυχόν λάθη ή ελλείψεις μπορεί να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις, πρόστιμα ή ακόμα και σε απόρριψη της εισαγωγής. Ο freight forwarder διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτό το στάδιο, διασφαλίζοντας την ορθότητα και την πληρότητα της τεκμηρίωσης. Γι' αυτό χρησιμοποιεί και συστήματα ERP τα οποία έχουν όλες τις πληροφορίες για να ανατρέξει.

2.4.4 Προκλήσεις και σημασία του κανονιστικού πλαισίου

Το κανονιστικό πλαίσιο των θαλάσσιων εισαγωγών παραμένει πολύπλοκο και συχνά μεταβαλλόμενο. Οι διαφορές μεταξύ εθνικών νομοθεσιών, οι αλλαγές στους κανονισμούς και η αυξανόμενη έμφαση στην ασφάλεια και την περιβαλλοντική προστασία δημιουργούν προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Η αποτελεσματική διαχείριση του κανονιστικού πλαισίου απαιτεί συνεχή ενημέρωση, εξειδικευμένες γνώσεις και συνεργασία με έμπειρους επαγγελματίες. Ο freight forwarder λειτουργεί όχι μόνο ως διαχειριστής μεταφοράς, αλλά και ως σύμβουλος που καθοδηγεί τις επιχειρήσεις στη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του διεθνούς εμπορίου.

Το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο των θαλάσσιων εισαγωγών, διασφαλίζοντας τη νομιμότητα και την ασφάλεια των συναλλαγών. Η κατανόηση και η σωστή εφαρμογή του συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και στην αποφυγή προβλημάτων που μπορεί να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

2.5 Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στις θαλάσσιες μεταφορές

Ο τομέας των θαλάσσιων μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας βρίσκεται σε μια περίοδο έντονου μετασχηματισμού, καθώς επηρεάζεται από τεχνολογικές εξελίξεις, αυστηρότερες περιβαλλοντικές απαιτήσεις και αυξανόμενη αβεβαιότητα στο διεθνές περιβάλλον. Οι σύγχρονες τάσεις που διαμορφώνουν τον κλάδο σχετίζονται κυρίως με την ψηφιοποίηση των διαδικασιών, την ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη και τη διαχείριση κινδύνων σε ένα ολοένα και πιο ασταθές περιβάλλον.

2.5.1 Ψηφιοποίηση και τεχνολογικός μετασχηματισμός

Η ψηφιοποίηση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες εξελίξεις στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών

έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο διαχείρισης των αποστολών, μετατρέποντας παραδοσιακές διαδικασίες σε αυτοματοποιημένα και συνδεδεμένα συστήματα.

Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων logistics επιτρέπει τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, διευκολύνοντας την παρακολούθηση των αποστολών και τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Τεχνολογίες όπως το Internet of Things (IoT) δίνουν τη δυνατότητα συνεχούς παρακολούθησης της θέσης και της κατάστασης των εμπορευμάτων, ενισχύοντας την ορατότητα (visibility) της εφοδιαστικής αλυσίδας (Christopher, 2016).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η χρήση του blockchain, το οποίο επιτρέπει τη δημιουργία ασφαλών και αδιάβλητων συστημάτων καταγραφής συναλλαγών. Μέσω της τεχνολογίας αυτής, μειώνεται η ανάγκη για έντυπα έγγραφα και περιορίζονται τα λάθη και οι καθυστερήσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση εγγράφων (Hofmann & Osterwalder, 2017).

Ωστόσο, η ψηφιοποίηση συνοδεύεται και από προκλήσεις. Η ανάγκη για επενδύσεις σε τεχνολογικές υποδομές, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και οι κίνδυνοι κυβερνοασφάλειας αποτελούν σημαντικά εμπόδια για πολλές επιχειρήσεις. Επιπλέον, η άνιση υιοθέτηση των τεχνολογιών μεταξύ διαφορετικών χωρών και οργανισμών δημιουργεί ασυμμετρίες στην εφοδιαστική αλυσίδα.

2.5.2 Περιβαλλοντικές απαιτήσεις και βιωσιμότητα

Η περιβαλλοντική διάσταση των θαλάσσιων μεταφορών έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια, καθώς η ναυτιλία συμβάλλει σημαντικά στις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου. Οι διεθνείς κανονισμοί, όπως αυτοί που θεσπίζονται από τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (IMO), στοχεύουν στη μείωση των εκπομπών και στη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας των πλοίων (IMO, 2020).

Η εφαρμογή των κανονισμών αυτών έχει οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στον κλάδο, όπως η χρήση καυσίμων χαμηλής περιεκτικότητας σε θείο, η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών ενέργειας και η βελτιστοποίηση των δρομολογίων. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις καλούνται να ενσωματώσουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών και των ρυθμιστικών αρχών.

Η μετάβαση σε πιο «πράσινες» μεταφορές δεν είναι χωρίς κόστος. Οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και υποδομές αυξάνουν το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα δημιουργούν αβεβαιότητα σχετικά με την απόδοση των επενδύσεων αυτών. Επιπλέον, η έλλειψη ενιαίων προτύπων σε παγκόσμιο επίπεδο δυσκολεύει την εφαρμογή των περιβαλλοντικών πολιτικών.

Η βιωσιμότητα αποτελεί πλέον βασικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν περιβαλλοντικά φιλικές πρακτικές αποκτούν πλεονέκτημα στην αγορά, καθώς ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών και των επενδυτών.

2.5.3 Διαχείριση κινδύνου και ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η διαχείριση κινδύνου με σωστή οργάνωση είναι πολύ σημαντική στη σύγχρονη εφοδιαστική αλυσίδα, ιδιαίτερα στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών. Οι παγκόσμιες διαταραχές των τελευταίων ετών, όπως η πανδημία COVID-19, οι γεωπολιτικές εντάσεις και τα προβλήματα στις αλυσίδες εφοδιασμού, ανέδειξαν την ευαλωτότητα των υφιστάμενων συστημάτων (Ivanov, 2020).

Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τις θαλάσσιες μεταφορές περιλαμβάνουν καθυστερήσεις, αυξήσεις κόστους, απώλειες φορτίων και διακοπές στις εμπορευματικές ροές. Η αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών απαιτεί την ανάπτυξη στρατηγικών ανθεκτικότητας (resilience), όπως η διαφοροποίηση προμηθευτών, η χρήση εναλλακτικών διαδρομών και η ενίσχυση της ορατότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Η έννοια της ανθεκτικότητας συνδέεται στενά με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων. Οι οργανισμοί που μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα σε αλλαγές και να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις διαταραχές.

Σημαντικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνου διαδραματίζουν και οι freight forwarders, οι οποίοι, λόγω της εμπειρίας και της θέσης τους στην εφοδιαστική αλυσίδα, μπορούν να εντοπίζουν πιθανούς κινδύνους και να προτείνουν λύσεις. Η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Ένα ακόμη κρίσιμο ζήτημα που ανακύπτει στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης αφορά την ασφάλεια και την ακεραιότητα των τελωνειακών και μεταφορικών εγγράφων. Παρά

την πρόοδο που έχει σημειωθεί στην ηλεκτρονική διαχείριση δεδομένων, σημαντικό μέρος των σχετικών διαδικασιών εξακολουθεί να εξαρτάται από την ανθρώπινη παρέμβαση, γεγονός που δημιουργεί περιθώρια για σφάλματα, ανακρίβειες ή ακόμη και σκόπιμη παραποίηση στοιχείων. Πρακτικές όπως η υποτιμολόγηση, η λανθασμένη δασμολογική ταξινόμηση των εμπορευμάτων και η ανακριβής δήλωση προέλευσης συνιστούν γνωστές μορφές κινδύνου στο διεθνές εμπόριο.

Η υιοθέτηση προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών, όπως τα συστήματα κατανεμημένου καθολικού (blockchain), προτείνεται ως πιθανή λύση για την ενίσχυση της διαφάνειας και της ιχνηλασιμότητας των εγγράφων. Τέτοιες τεχνολογίες μπορούν να περιορίσουν τη δυνατότητα εκ των υστέρων τροποποίησης δεδομένων και να ενισχύσουν τον έλεγχο των διαδικασιών, χωρίς ωστόσο να εξαλείφουν πλήρως τον κίνδυνο απάτης, ο οποίος παραμένει συνδεδεμένος με τον ανθρώπινο παράγοντα και τη θεσμική εφαρμογή των ελέγχων.

2.5.4 Συνολική αξιολόγηση των σύγχρονων εξελίξεων

Οι σύγχρονες τάσεις στις θαλάσσιες μεταφορές αναδεικνύουν τη μετάβαση του κλάδου από ένα παραδοσιακό μοντέλο λειτουργίας σε ένα πιο τεχνολογικά εξελιγμένο και περιβαλλοντικά υπεύθυνο σύστημα. Η ψηφιοποίηση, η βιωσιμότητα και η διαχείριση του κινδύνου αποτελούν βασικούς άξονες αυτής της μετάβασης.

Η εφαρμογή των νέων πρακτικών δεν είναι ομοιόμορφη σε παγκόσμιο επίπεδο, δημιουργώντας ανισότητες και προκλήσεις. Η επιτυχής προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες συνθήκες απαιτεί επενδύσεις, καινοτομία και συνεργασία.

Οι εξελίξεις αυτές καθιστούν τον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών πιο δυναμικό και απαιτητικό, ενισχύοντας την ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις και στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

2.6 Επισκόπηση υπάρχουσων μελετών και εντοπισμός ερευνητικών κενών

Η διεθνής βιβλιογραφία στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ιδιαίτερα εκτενής και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, όπως η αποδοτικότητα των μεταφορικών δικτύων, η λειτουργία των λιμένων, η διαχείριση logistics και η παγκοσμιοποίηση των εμπορικών ροών. Πολλές μελέτες

εστιάζουν στο στρατηγικό ρόλο των θαλάσσιων μεταφορών ως βασικού μηχανισμού διακίνησης εμπορευμάτων και αναλύουν τη συμβολή τους στη διαμόρφωση των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων (Rodrigue, 2020).

Σημαντικός αριθμός ερευνών επικεντρώνεται στη λειτουργία των logistics και στη βελτίωση των μεταφορικών διαδικασιών. Σύμφωνα με τον (Christopher 2016), η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας, ενώ η ενσωμάτωση των μεταφορών σε ολοκληρωμένα συστήματα logistics συμβάλλει στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών. Αντίστοιχα, άλλες μελέτες εξετάζουν την ανάπτυξη των λιμενικών υποδομών και τον ρόλο τους ως κόμβων logistics (Notteboom & Rodrigue, 2009).

Όσον αφορά το ρόλο του freight forwarder, η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη σημασία του ως ενδιάμεσο και συντονιστή των μεταφορικών διαδικασιών. Οι Wang, Y., Zhang, Y. and Wang, S. (2022) επισημαίνουν ότι οι freight forwarders παρέχουν κρίσιμες υπηρεσίες που διευκολύνουν τη διεθνή μεταφορά, ενώ νεότερες προσεγγίσεις αναδεικνύουν τον μετασχηματισμό τους σε παρόχους ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics. Παρά ταύτα, η σχετική βιβλιογραφία επικεντρώνεται κυρίως σε γενικές λειτουργίες και λιγότερο σε λεπτομερή ανάλυση του ρόλου τους σε συγκεκριμένα στάδια, όπως θαλάσσιες εισαγωγές.

Επίσης, τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας για την ψηφιοποίηση των logistics και τη χρήση τεχνολογιών που ενισχύουν τη διαφάνεια και την αποδοτικότητα των μεταφορών. Μελέτες εξετάζουν τη συμβολή τεχνολογιών όπως τα πληροφοριακά συστήματα, το Internet of Things και το blockchain στη βελτίωση της ιχνηλασιμότητας και της διαχείρισης δεδομένων (Hofmann & Osterwalder, 2017). Παράλληλα, η έννοια της ανθεκτικότητας των εφοδιαστικών αλυσίδων έχει αναδειχθεί ως βασικό πεδίο έρευνας, ιδιαίτερα μετά από παγκόσμιες διαταραχές όπως η πανδημία COVID-19 (Ivanov, 2020).

Παρόλο που υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία, εξακολουθούν να εντοπίζονται σημαντικά ερευνητικά κενά. Αρχικά, μεγάλο μέρος των μελετών επικεντρώνεται σε μακροοικονομικό ή στρατηγικό επίπεδο, εξετάζοντας τις θαλάσσιες μεταφορές ως σύστημα, χωρίς να εμβαθύνει επαρκώς στις επιμέρους επιχειρησιακές διαδικασίες. Η ανάλυση των θαλάσσιων εισαγωγών ως ολοκληρωμένης διαδικασίας που περιλαμβάνει πολλαπλά στάδια και εμπλεκόμενους φορείς παραμένει περιορισμένη.

Ένα δεύτερο σημαντικό κενό αφορά τον ρόλο του freight forwarder σε πρακτικό επίπεδο. Αν και αναγνωρίζεται η σημασία του, λίγες μελέτες εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο freight forwarder διαχειρίζεται συγκεκριμένα στάδια της διαδικασίας, όπως η τεκμηρίωση, η τελωνειακή εκκαθάριση και η διαχείριση κινδύνων. Η έλλειψη αυτή περιορίζει την κατανόηση της πραγματικής συμβολής του στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το περιορισμένο ερευνητικό έργο που αφορά την ασφάλεια και την ακεραιότητα των τελωνειακών και μεταφορικών εγγράφων. Παρότι η βιβλιογραφία αναφέρεται στη σημασία της ψηφιοποίησης και της διαφάνειας, δεν εξετάζει συστηματικά τους κινδύνους που σχετίζονται με την ανθρώπινη παρέμβαση, τις ανακριβείς δηλώσεις ή την πιθανή παραποίηση εγγράφων. Ζητήματα όπως η υποτιμολόγηση, η λανθασμένη ταξινόμηση εμπορευμάτων και η ανακριβής δήλωση προέλευσης αποτελούν γνωστές πρακτικές κινδύνου στο διεθνές εμπόριο, χωρίς όμως να αναλύονται επαρκώς σε συνδυασμό με τη διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών.

Η εισαγωγή προηγμένων τεχνολογιών, όπως τα συστήματα κατανεμημένου καθολικού (blockchain), προτείνεται στη βιβλιογραφία ως πιθανή λύση για την ενίσχυση της διαφάνειας και της ιχνηλασιμότητας των εγγράφων. Ωστόσο, η εφαρμογή των τεχνολογιών αυτών βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο και η αποτελεσματικότητά τους σε πραγματικές συνθήκες δεν έχει επαρκώς τεκμηριωθεί. Επιπλέον, η τεχνολογία από μόνη της δεν μπορεί να εξαλείψει πλήρως τον κίνδυνο, καθώς η ανθρώπινη παρέμβαση και οι θεσμικές αδυναμίες εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.

Ένα ακόμη σημαντικό ερευνητικό κενό αφορά τη γεωγραφική διάσταση των μελετών. Η πλειονότητα της βιβλιογραφίας εστιάζει σε διεθνή ή γενικευμένα πλαίσια, με περιορισμένη αναφορά σε συγκεκριμένες χώρες ή λιμενικά συστήματα. Στην περίπτωση της Ελλάδας, παρά τη σημασία της ως ναυτιλιακού κόμβου, οι εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν τις διαδικασίες θαλάσσιων εισαγωγών και τον ρόλο του freight forwarder είναι περιορισμένες.

Η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα καθίσταται ακόμη πιο εμφανής όταν λαμβάνονται υπόψη πραγματικά περιστατικά που αναδεικνύουν τις προκλήσεις της εφαρμογής του κανονιστικού πλαισίου. Περιπτώσεις που σχετίζονται με ανακριβείς δηλώσεις εμπορευμάτων ή παραβίαση τελωνειακών διαδικασιών υποδεικνύουν ότι, παρά την ύπαρξη κανονισμών, εξακολουθούν να υπάρχουν αδυναμίες στην εφαρμογή και στον έλεγχο των διαδικασιών. Τα περιστατικά αυτά αναδεικνύουν την ανάγκη για ενίσχυση

της διαφάνειας, της τεχνολογικής υποστήριξης και της θεσμικής λειτουργίας των τελωνειακών μηχανισμών.

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα εργασία τοποθετείται σε ένα πεδίο όπου η θεωρητική γνώση παραμένει ισχυρή, αλλά η επιχειρησιακή αποτύπωση της διαδικασίας εξακολουθεί να είναι περιορισμένη. Για τον λόγο αυτό, εστιάζει στη σύνδεση των θεωρητικών προσεγγίσεων με τα πρακτικά στάδια των θαλάσσιων εισαγωγών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση τόσο στον ρόλο του freight forwarder όσο και στα ζητήματα διαχείρισης εγγράφων, τελωνειακής εκκαθάρισης και λειτουργικού κινδύνου στην ελληνική πραγματικότητα.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Ερευνητική προσέγγιση

Η διπλωματική εργασία αυτή βασίζεται σε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, η οποία κρίνεται κατάλληλη για την ανάλυση σύνθετων διαδικασιών, όπως η διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών και ο ρόλος του freight forwarder. Η ποιοτική έρευνα επιτρέπει τη σε βάθος κατανόηση των φαινομένων, δίνοντας έμφαση στην ερμηνεία των διαδικασιών, των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων και των πρακτικών που εφαρμόζονται στην πραγματικότητα (Bryman, 2016).

Σε αντίθεση με την ποσοτική προσέγγιση, η οποία επικεντρώνεται σε μετρήσιμα δεδομένα και στατιστικές αναλύσεις, η ποιοτική έρευνα επιδιώκει να αναδείξει τη δυναμική και πολυδιάστατη φύση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στην παρούσα εργασία, η επιλογή αυτή δικαιολογείται από το γεγονός ότι το αντικείμενο της έρευνας δεν περιορίζεται σε αριθμητικά δεδομένα, αλλά περιλαμβάνει διαδικασίες, ρόλους και πρακτικές που απαιτούν ερμηνευτική προσέγγιση.

Η ερευνητική στρατηγική που ακολουθείται είναι η βιβλιογραφική ανάλυση (literature-based research), η οποία συνδυάζεται με στοιχεία περιγραφικής και αναλυτικής προσέγγισης. Μέσω της συστηματικής μελέτης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, επιδιώκεται η κατανόηση των βασικών εννοιών και η σύνδεσή τους με τις πρακτικές που εφαρμόζονται στις θαλάσσιες εισαγωγές.

Η εργασία ενσωματώνει στοιχεία εφαρμοσμένης ανάλυσης, καθώς εξετάζει τη διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών σε πραγματικές συνθήκες, με έμφαση στον ρόλο του freight forwarder. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη σύνδεση της θεωρίας με την πράξη, ενισχύοντας τη χρησιμότητα των συμπερασμάτων.

Τέλος, η έρευνα ακολουθεί επαγωγική λογική (inductive approach), καθώς τα συμπεράσματα προκύπτουν από την ανάλυση της βιβλιογραφίας και των παρατηρούμενων πρακτικών, χωρίς να βασίζονται σε προκαθορισμένες υποθέσεις.

3.2 Εργαλεία και μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Η συγκέντρωση των δεδομένων της παρούσας εργασίας βασίζεται αποκλειστικά σε δευτερογενείς πηγές, οι οποίες περιλαμβάνουν επιστημονικά άρθρα, βιβλία, εκθέσεις

διεθνών οργανισμών και κανονιστικά κείμενα. Η επιλογή των δευτερογενών δεδομένων κρίνεται κατάλληλη, καθώς παρέχει πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα αξιόπιστων πληροφοριών.

Οι κύριες πηγές δεδομένων περιλαμβάνουν :

- Ακαδημαϊκά άρθρα από επιστημονικά περιοδικά
- βιβλία σχετιζόμενα με logistics και θαλάσσιες μεταφορές
- Εκθέσεις οργανισμών όπως η UNCTAD και ο IMO
- Κανονιστικά πλαίσια, όπως τα Incoterms και οι τελωνειακοί κανονισμοί

Η επιλογή των πηγών έγινε με βάση συγκεκριμένα κριτήρια: επιστημονική εγκυρότητα, συνάφεια με το αντικείμενο, σχετική επικαιρότητα και αξιοπιστία του φορέα ή του εκδότη. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε σε ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις, διεθνείς οργανισμούς και επίσημα κανονιστικά κείμενα, ώστε να ενισχυθεί η τεκμηρίωση και η αξιοπιστία της ανάλυσης.

Η διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων περιλάμβανε τη συστηματική αναζήτηση βιβλιογραφίας μέσω ακαδημαϊκών βάσεων δεδομένων και ψηφιακών βιβλιοθηκών. Η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε με χρήση λέξεων-κλειδιών όπως όπως “maritime transport”, “freight forwarder”, “import procedures”, “customs clearance” και “logistics management”.

Παράλληλα, η εργασία αξιοποιεί και στοιχεία από πραγματικά παραδείγματα και περιπτώσεις (case-based insights), τα οποία συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των πρακτικών εφαρμογών των θεωρητικών εννοιών. Τα στοιχεία αυτά δεν αποτελούν πρωτογενή έρευνα, αλλά βασίζονται σε δευτερογενείς πηγές και αναφορές.

Η χρήση δευτερογενών δεδομένων παρουσιάζει πλεονεκτήματα, όπως εξοικονόμηση χρόνου και δυνατότητα πρόσβασης σε μεγάλο όγκο πληροφοριών. Ωστόσο, συνοδεύεται και από περιορισμούς, όπως η εξάρτηση από την ποιότητα και την ακρίβεια των διαθέσιμων πηγών.

3.3 Μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων βασίζεται σε ποιοτική ανάλυση περιεχομένου (qualitative content analysis), η οποία επιτρέπει τη συστηματική επεξεργασία και

ερμηνεία των πληροφοριών που συλλέχθηκαν. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την μελέτη κειμένων και τη σύνθεση θεωρητικών και εμπειρικών δεδομένων (Krippendorff, 2018).

Η διαδικασία ανάλυσης περιλάμβανε τα εξής στάδια:

- **Κατηγοριοποίηση της βιβλιογραφίας:** Οι πηγές οργανώθηκαν σε θεματικές ενότητες, όπως θαλάσσιες μεταφορές, freight forwarders, τελωνειακές διαδικασίες και ψηφιοποίηση.
- **Σύγκριση και σύνθεση απόψεων:** Αναλύθηκαν διαφορετικές προσεγγίσεις και εντοπίστηκαν κοινά σημεία και αποκλίσεις μεταξύ των συγγραφέων
- **Εντοπισμός βασικών εννοιών και τάσεων:** Αναδείχθηκαν τα κύρια χαρακτηριστικά και οι εξελίξεις στον τομέα των θαλάσσιων εισαγωγών.
- **Ανάδειξη ερευνητικών κενών:** Εντοπίστηκαν περιοχές που δεν έχουν καλυφθεί επαρκώς από τη βιβλιογραφία.

Η ανάλυση δεν παραμένει μόνο στην απλή περιγραφή των πηγών, αλλά περιλαμβάνει και ερμηνευτική προσέγγιση, με στόχο τη σύνδεση των θεωρητικών εννοιών με τις πρακτικές εφαρμογές. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τη συνοχή της εργασίας και επιτρέπει την εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων.

Δίνεται έμφαση στη διασταύρωση των πληροφοριών (cross-checking), ώστε να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των δεδομένων. Η χρήση πολλαπλών πηγών για την τεκμηρίωση των ίδιων εννοιών συμβάλλει στη μείωση του κινδύνου σφαλμάτων και στην ενίσχυση της εγκυρότητας της έρευνας.

Η ανάλυση συνδέεται άμεσα με τους στόχους της εργασίας, καθώς επικεντρώνεται στη διερεύνηση της διαδικασίας των θαλάσσιων εισαγωγών και του ρόλου του freight forwarder. Η μεθοδολογία αυτή επιτρέπει τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου κατανόησης, το οποίο αξιοποιείται στο επόμενο κεφάλαιο για τη συνθετική ανάλυση και τη συζήτηση των ευρημάτων.

3.4 Καινοτομία της εργασίας (τι νέο προσθέτει σε σχέση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία)

Η εργασία επιχειρεί να συμβάλει στη βιβλιογραφία των θαλάσσιων μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω μιας συνδυαστικής και εφαρμοσμένης προσέγγισης,

η οποία υπερβαίνει τα όρια της παραδοσιακής θεωρητικής ανάλυσης. Αν και η διεθνής βιβλιογραφία παρέχει εκτενή γνώση σχετικά με τις θαλάσσιες μεταφορές, τη λειτουργία των logistics και τον ρόλο των ενδιάμεσων φορέων, όπως οι freight forwarders, παρατηρείται περιορισμένη εστίαση στη σύνδεση αυτών των στοιχείων σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ανάλυσης των θαλάσσιων εισαγωγών.

Η βασική καινοτομία της εργασίας έγκειται στην ολιστική προσέγγιση της διαδικασίας των θαλάσσιων εισαγωγών, η οποία εξετάζεται όχι ως ένα σύνολο απομονωμένων σταδίων, αλλά ως ένα ενιαίο σύστημα αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, η εργασία επιχειρεί να συνδέσει τη θεωρητική ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας με την πρακτική εφαρμογή των διαδικασιών εισαγωγών, αναδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο τα επιμέρους στάδια επηρεάζουν το συνολικό αποτέλεσμα.

Ένα δεύτερο στοιχείο καινοτομίας αφορά την εστίαση στον ρόλο του freight forwarder σε επιχειρησιακό επίπεδο. Ενώ η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη σημασία του ως ενδιάμεσου φορέα, συχνά περιορίζεται σε γενικές περιγραφές των λειτουργιών του. Η παρούσα εργασία προχωρά ένα βήμα παραπέρα, εξετάζοντας τον ρόλο του freight forwarder σε κάθε στάδιο της διαδικασίας των θαλάσσιων εισαγωγών, από τον σχεδιασμό της μεταφοράς έως την τελική παράδοση των εμπορευμάτων. Με τον τρόπο αυτό, αναδεικνύεται η ουσιαστική συμβολή του στη διαχείριση της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επιπλέον, η εργασία εισάγει μια πιο εστιασμένη προσέγγιση στο ζήτημα της διαχείρισης κινδύνου στις θαλάσσιες εισαγωγές. Αν και η έννοια του risk management έχει αναλυθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία, η εφαρμογή της σε συγκεκριμένες διαδικασίες, όπως η τελωνειακή εκκαθάριση και η διαχείριση εγγράφων, παραμένει περιορισμένη. Η παρούσα μελέτη αναδεικνύει τους κινδύνους που σχετίζονται με την ανακρίβεια ή την ελλιπή τεκμηρίωση, καθώς και τον ρόλο του freight forwarder στη μείωση αυτών των κινδύνων.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται επίσης στο ζήτημα της ασφάλειας και της ακεραιότητας των τελωνειακών και μεταφορικών εγγράφων, το οποίο δεν έχει αναλυθεί επαρκώς στη σχετική βιβλιογραφία. Παρότι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών έχει βελτιώσει σημαντικά την ταχύτητα και την αποδοτικότητα των μεταφορών, εξακολουθούν να υπάρχουν περιθώρια για σφάλματα, ανακρίβειες ή και σκόπιμες παραποιήσεις στοιχείων.

Αυτή η εργασία επιχειρεί να αναδείξει το συγκεκριμένο ζήτημα ως κρίσιμο παράγοντα της εφοδιαστικής αλυσίδας, συνδέοντάς το με την έννοια της θεσμικής και λειτουργικής ευαλωτότητας.

Στο ίδιο πλαίσιο, η εργασία εξετάζει τον ρόλο των νέων τεχνολογιών στη διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών, με ιδιαίτερη έμφαση στις δυνατότητες που προσφέρουν για τη βελτίωση της διαφάνειας και της ιχνηλασιμότητας. Τεχνολογίες όπως το blockchain και τα ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα παρουσιάζονται ως εργαλεία που μπορούν να ενισχύσουν τον έλεγχο των διαδικασιών και να περιορίσουν ορισμένες μορφές κινδύνου. Όμως, η εργασία δεν υιοθετεί μια άκριτη προσέγγιση, αλλά αναγνωρίζει τους περιορισμούς των τεχνολογιών αυτών, επισημαίνοντας ότι η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ορθή εφαρμογή τους και το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο καινοτομίας είναι η εστίαση στην ελληνική πραγματικότητα. Παρά τη σημασία της Ελλάδας ως ναυτιλιακού κόμβου, η σχετική βιβλιογραφία περιλαμβάνει περιορισμένες μελέτες που εξετάζουν τις διαδικασίες θαλάσσιων εισαγωγών σε εθνικό επίπεδο. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, προσαρμόζοντας τη θεωρητική ανάλυση στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού περιβάλλοντος και λαμβάνοντας υπόψη τις πρακτικές που εφαρμόζονται στην αγορά.

Η εργασία συνδέει στοιχεία που ανακύπτουν από πραγματικά παραδείγματα και σύγχρονες εξελίξεις, αναδεικνύοντας τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην πραγματικότητα. Αυτό το γεγονός ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ θεωρίας και πρακτικής και καθιστά τα συμπεράσματα πιο χρήσιμα για επαγγελματική εφαρμογή.

Η καινοτομία της εργασίας έγκειται και στον τρόπο σύνθεσης των επιμέρους θεματικών ενοτήτων. Αντί να εξετάζονται απομονωμένα ζητήματα, όπως οι μεταφορές, τα τελωνεία και τα logistics, η εργασία επιχειρεί να τα συνδέσει σε ένα ενιαίο αναλυτικό πλαίσιο. αυτή επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαφόρων στοιχείων της εφοδιαστικής αλυσίδας και συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας.

Η εργασία συμβάλλει στη βιβλιογραφία μέσω της ολιστικής ανάλυσης των θαλάσσιων εισαγωγών, της εμβάθυνσης στον ρόλο του freight forwarder, της ανάδειξης ζητημάτων ασφάλειας και διαχείρισης εγγράφων, καθώς και της σύνδεσης της θεωρίας με την πρακτική εφαρμογή στο ελληνικό περιβάλλον. Η προσέγγιση αυτή προσφέρει νέα

οπτική στο αντικείμενο και δημιουργεί βάση για περαιτέρω έρευνα στον τομέα των logistics και των θαλάσσιων μεταφορών.

3.5 Περιορισμοί της μεθοδολογίας και τρόποι αντιμετώπισης

Η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετείται στην παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι συνδέονται κυρίως με τη φύση της ποιοτικής έρευνας και τη χρήση δευτερογενών δεδομένων. Η αναγνώριση των περιορισμών αυτών είναι απαραίτητη, καθώς συμβάλλει στη διασφάλιση της διαφάνειας και της αξιοπιστίας της έρευνας.

Ένας περιορισμός της εργασίας αφορά την αποκλειστική χρήση δευτερογενών πηγών. Η έρευνα δεν περιλαμβάνει πρωτογενή δεδομένα, όπως συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια, και επομένως τα συμπεράσματα βασίζονται στη διαθέσιμη βιβλιογραφία και σε τεκμηριωμένες δευτερογενείς αναφορές. Παρότι η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη σύνθεση ευρέος φάσματος γνώσεων, ενδέχεται να μην αποτυπώνει πλήρως όλες τις ιδιαιτερότητες της τρέχουσας πρακτικής εφαρμογής στην αγορά.

Συναφής με τον παραπάνω περιορισμό είναι και η εξάρτηση από την ποιότητα και την επικαιρότητα της διαθέσιμης βιβλιογραφίας. Παρά την προσεκτική επιλογή των πηγών, είναι πιθανό ορισμένα δεδομένα ή προσεγγίσεις να μην αντανακλούν πλήρως τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στον κλάδο, ιδιαίτερα σε τομείς όπως η ψηφιοποίηση και οι τεχνολογικές εφαρμογές. Επιπλέον, η βιβλιογραφία συχνά επικεντρώνεται σε διεθνή ή γενικευμένα πλαίσια, γεγονός που μπορεί να περιορίζει τη δυνατότητα άμεσης εφαρμογής των συμπερασμάτων στο ελληνικό περιβάλλον.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με τη φύση της ποιοτικής ανάλυσης, η οποία βασίζεται σε ερμηνευτική προσέγγιση των δεδομένων. Η διαδικασία αυτή ενέχει έναν βαθμό υποκειμενικότητας, καθώς η επιλογή και η ερμηνεία των πληροφοριών επηρεάζονται από την κρίση του ερευνητή. Η υποκειμενικότητα δεν μπορεί να εξαλειφθεί πλήρως, μπορεί να περιοριστεί μέσω της συστηματικής ανάλυσης και της χρήσης πολλαπλών πηγών. Η διπλωματική εργασία δεν περιλαμβάνει εκτενή εμπειρική ανάλυση ή ποσοτικά δεδομένα που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων. Η έλλειψη αυτή περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής στατιστικά τεκμηριωμένων συμπερασμάτων, ωστόσο δεν μειώνει την αξία της ερμηνευτικής ανάλυσης που πραγματοποιείται.

Ένας πιο σημαντικός περιορισμός αφορά την προσέγγιση ζητημάτων όπως η ασφάλεια των τελωνειακών εγγράφων και οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνου. Τα θέματα αυτά συχνά σχετίζονται με λειτουργικές διαδικασίες και πραγματικές πρακτικές, οι οποίες δεν είναι πάντα πλήρως καταγεγραμμένες στη βιβλιογραφία. Ως αποτέλεσμα, η ανάλυση βασίζεται σε έμμεσες αναφορές και γενικευμένες προσεγγίσεις, γεγονός που ενδέχεται να περιορίζει την ακρίβεια της αποτύπωσης της πραγματικής κατάστασης.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, έχουν ληφθεί συγκεκριμένα μέτρα για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της έρευνας. Έγινε προσεκτική επιλογή των πηγών, με έμφαση σε επιστημονικά τεκμηριωμένες και ευρέως αναγνωρισμένες μελέτες. Η χρήση πολλαπλών πηγών για την τεκμηρίωση των ίδιων εννοιών συνέβαλε στη διασταύρωση των πληροφοριών και στη μείωση του κινδύνου σφαλμάτων.

Επιπροσθέτως, η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με συστηματικό τρόπο, μέσω της κατηγοριοποίησης και της σύγκρισης των δεδομένων. Η διαδικασία αυτή επέτρεψε την ανάδειξη κοινών σημείων και διαφορών μεταξύ των πηγών, ενισχύοντας τη συνοχή και την αξιοπιστία της εργασίας.

Η σύνδεση της θεωρίας με την πρακτική εφαρμογή αποτέλεσε επίσης βασικό στοιχείο αντιμετώπισης των περιορισμών. Μέσω της ενσωμάτωσης παραδειγμάτων και σύγχρονων εξελίξεων, επιχειρήθηκε η καλύτερη αποτύπωση της πραγματικής λειτουργίας των θαλάσσιων εισαγωγών και η ενίσχυση της χρησιμότητας των συμπερασμάτων.

Τέλος, η σαφής αναγνώριση των περιορισμών της μεθοδολογίας ενισχύει την επιστημονική αξία της εργασίας, καθώς επιτρέπει την ορθή ερμηνεία των ευρημάτων και δημιουργεί βάση για μελλοντική έρευνα. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να ενσωματώσουν πρωτογενή δεδομένα, όπως συνεντεύξεις με επαγγελματίες του κλάδου, ανάλυση πραγματικών περιπτώσεων ή συγκριτικές μελέτες μεταξύ διαφορετικών λιμενικών και τελωνειακών περιβαλλόντων.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

4.1 Λεπτομερής ανάλυση διαδικασίας θαλάσσιων εισαγωγών (πρακτική προσέγγιση)

Η θαλάσσια εισαγωγή, αν και θεωρητικά παρουσιάζεται ως μια γραμμική ακολουθία βημάτων, στην πράξη χαρακτηρίζεται από αυξημένη πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα και συνεχείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων. Η επιτυχής διαχείρισή της δεν εξαρτάται μόνο από τη γνώση των επιμέρους σταδίων, αλλά κυρίως από την ικανότητα πρόβλεψης και αντιμετώπισης προβλημάτων που προκύπτουν σε κάθε φάση.

Η εισαγωγική διαδικασία ξεκινά με τη σύναψη της εμπορικής συμφωνίας, ωστόσο στην πράξη το κρίσιμο στοιχείο σε αυτό το στάδιο δεν είναι μόνο η συμφωνία ως προς την τιμή, αλλά κυρίως η σωστή επιλογή των όρων παράδοσης (Incoterms). Συχνά παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν όρους χωρίς να κατανοούν πλήρως τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν, γεγονός που οδηγεί σε ασάφειες σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος για τη μεταφορά, την ασφάλιση και τα σχετικά έξοδα. Αυτό αποτελεί ένα από τα πρώτα σημεία κινδύνου στη διαδικασία.

Στη φάση οργάνωσης της μεταφοράς, ο σχεδιασμός αποστολής δεν είναι πάντα τόσο απλός όσο φαίνεται θεωρητικά. Η επιλογή μεταξύ πλήρους container (FCL) και ομαδοποιημένου φορτίου (LCL) επηρεάζει σημαντικά τόσο το κόστος όσο και τον χρόνο παράδοσης. Στην πράξη, οι επιχειρήσεις συχνά επιλέγουν τη φθηνότερη λύση χωρίς να λαμβάνουν υπόψη καθυστερήσεις που μπορεί να προκύψουν λόγω consolidation, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης ζήτησης.

Η διαδικασία του booking αποτελεί επίσης σημείο στο οποίο ενδέχεται να παρουσιαστούν προβλήματα. Η διαθεσιμότητα χώρου στα πλοία δεν είναι δεδομένη, ιδίως σε περιόδους υψηλής ζήτησης ή γενικευμένων διαταραχών στην αγορά. Καθυστερήσεις στην κράτηση μπορούν να οδηγήσουν σε μετακύλιση της αποστολής σε επόμενο δρομολόγιο, επηρεάζοντας ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Κατά τη φάση προετοιμασίας των εμπορευμάτων, η συσκευασία και η διαχείριση του φορτίου αποτελούν κρίσιμα σημεία. Στην πράξη, παρατηρούνται συχνά προβλήματα

όπως ανεπαρκής προστασία του φορτίου, λανθασμένη σήμανση ή μη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές μεταφοράς. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε ζημιές κατά τη μεταφορά ή ακόμη και σε απόρριψη του φορτίου.

Ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία της διαδικασίας αφορά τη διαχείριση των εγγράφων. Στην πράξη, τα λάθη στην τεκμηρίωση αποτελούν μία από τις βασικότερες αιτίες καθυστερήσεων. Ανακρίβειες στο εμπορικό τιμολόγιο, ασυμφωνίες μεταξύ εγγράφων ή λανθασμένη περιγραφή των εμπορευμάτων μπορούν να οδηγήσουν σε τελωνειακούς ελέγχους και πρόσθετα κόστη. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις, η σκόπιμη υποτιμολόγηση ή η εσφαλμένη δήλωση στοιχείων δημιουργεί σημαντικούς κινδύνους για την επιχείρηση.

Κατά τη φόρτωση και τη θαλάσσια μεταφορά, αν και η διαδικασία φαίνεται τυποποιημένη, ενδέχεται να προκύψουν απρόβλεπτες καθυστερήσεις. Προβλήματα όπως συμφόρηση στα λιμάνια, καθυστερήσεις στα δρομολόγια ή αλλαγές στις ναυτιλιακές γραμμές μπορούν να επηρεάσουν τον χρόνο άφιξης. Η αβεβαιότητα αυτή καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη ευελιξίας στον προγραμματισμό.

Η φάση πριν από την άφιξη του πλοίου είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς αφορά την προετοιμασία για την τελωνειακή εκκαθάριση. Στην πράξη, η έγκαιρη και σωστή υποβολή των στοιχείων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποφυγή καθυστερήσεων. Οποιαδήποτε ασυμφωνία στα δεδομένα μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένους ελέγχους ή σε καθυστερήσεις στην απελευθέρωση του φορτίου.

Κατά την άφιξη στο λιμάνι, τα προβλήματα συχνά εντείνονται. Η συμφόρηση των λιμένων, οι καθυστερήσεις στην εκφόρτωση και οι διαδικασίες ελέγχου μπορούν να αυξήσουν σημαντικά τον χρόνο παραμονής του container. Σε αυτό το στάδιο εμφανίζονται και επιπλέον κόστη, όπως τα demurrage και detention, τα οποία επιβαρύνουν τον εισαγωγέα εάν το φορτίο δεν απομακρυνθεί εγκαίρως.

Οι τελωνειακές διαδικασίες αποτελούν ένα από τα πιο ευαίσθητα σημεία της διαδικασίας. Εκτός από τα τυπικά ζητήματα ελέγχου, στην πράξη ενδέχεται να προκύψουν καθυστερήσεις λόγω ελέγχων, ελλείψεων στα έγγραφα ή διαφορών στις δηλώσεις. Επιπλέον, η ανθρώπινη παρέμβαση στις διαδικασίες αυτές δημιουργεί περιθώρια για σφάλματα ή ανακρίβειες, ενισχύοντας τον κίνδυνο καθυστερήσεων.

Μετά την τελωνειακή εκκαθάριση, η διαδικασία μεταφοράς προς τον τελικό προορισμό φαίνεται απλή, ωστόσο και εδώ υπάρχουν προκλήσεις. Η διαθεσιμότητα

μεταφορικών μέσων, η κυκλοφοριακή συμφόρηση και ο συντονισμός των παραδόσεων μπορούν να επηρεάσουν τον χρόνο παράδοσης.

Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, η διαχείριση πληροφοριών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Η έλλειψη έγκαιρης ενημέρωσης ή η κακή επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων μπορεί να οδηγήσει σε λάθη και καθυστερήσεις. Η αποτελεσματική ροή της πληροφορίας είναι εξίσου σημαντική με τη φυσική μεταφορά των εμπορευμάτων.

Συνολικά, η διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών στην πράξη δεν είναι μια απλή γραμμική διαδικασία, αλλά ένα δυναμικό σύστημα με πολλαπλά σημεία κινδύνου. Η επιτυχής διαχείρισή της απαιτεί εμπειρία, σωστό προγραμματισμό και συνεχή παρακολούθηση, ενώ η ύπαρξη εξειδικευμένων επαγγελματιών, όπως οι freight forwarders, συμβάλλει σημαντικά στη μείωση των προβλημάτων και στη βελτίωση της αποδοτικότητας.

Πίνακας 1: Ανάλυση κινδύνων και δεικτών απόδοσης ανά στάδιο της εφοδιαστικής διαδικασίας

ΣΤΑΔΙΟ	Κύριος κίνδυνος	Επιπτώσεις	Ρόλος freight forwarder	Ενδεικτικός δείκτης (KPI)
Εμπορική συμφωνία / επιλογή όρων	Ακατάλληλη επιλογή Incoterms	Ασάφεια ευθυνών, πρόσθετο κόστος	Συμβουλευτική υποστήριξη και αποσαφήνιση ευθυνών	Αριθμός διορθώσεων στους όρους αποστολής
Booking και προγραμματισμός	Μη διαθεσιμότητα χώρου ή εξοπλισμού	Καθυστέρηση αποστολής, αύξηση ναύλων	Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων και έγκαιρος προγραμματισμός	Booking confirmation lead time
Διαχείριση εγγράφων	Λάθη ή ασυμφωνίες σε έγγραφα	Τελωνειακές καθυστερήσεις, πρόστιμα	Έλεγχος, διασταύρωση και διόρθωση στοιχείων	Documentation accuracy rate
Αφιξη και λιμενικές διαδικασίες	Συμφόρηση λιμένα και αργή εκφόρτωση	Demurrage, detention, καθυστερήσεις παράδοσης	Συντονισμός παραλαβής και έγκαιρη ενημέρωση πελάτη	Container dwell time

Τελωνειακή εκκαθάριση	Ελλιπή στοιχεία ή αυξημένος έλεγχος	Καθυστερήση απελευθέρωσης φορτίου	Προετοιμασία φακέλου και επικοινωνία με εκτελωνιστή	Customs clearance time
Τελική διανομή	Αστοχία συντονισμού χερσαίας μεταφοράς	Καθυστερημένη παράδοση στον παραλήπτη	Οργάνωση last-mile μεταφοράς και παρακολούθηση παράδοσης	On-time delivery rate

4.2 Ο ρόλος του freight forwarder σε κάθε στάδιο της διαδικασίας

Ο ρόλος του freight forwarder στις θαλάσσιες εισαγωγές δεν περιορίζεται σε μια γενική διαμεσολαβητική λειτουργία, αλλά εκτείνεται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας, επηρεάζοντας άμεσα την αποδοτικότητα, το κόστος και την αξιοπιστία της μεταφοράς. Στην πράξη, ο freight forwarder λειτουργεί ως επιχειρησιακός συντονιστής, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για την ομαλή ροή της αποστολής και τη διαχείριση των πιθανών προβλημάτων.

Στην αρχή όπου γίνεται η εμπορική συμφωνία, ο freight forwarder συχνά δεν συμμετέχει άμεσα, ωστόσο η συμβουλευτική του παρέμβαση μπορεί να είναι καθοριστική. Σε πολλές περιπτώσεις, επιχειρήσεις επιλέγουν Incoterms χωρίς πλήρη κατανόηση των συνεπειών τους. Ο freight forwarder μπορεί να καθοδηγήσει τον εισαγωγέα στην επιλογή των κατάλληλων όρων, επισημαίνοντας ζητήματα όπως η κατανομή κινδύνου, το πραγματικό κόστος μεταφοράς και οι ευθύνες που αναλαμβάνονται. Η έλλειψη τέτοιας καθοδήγησης αποτελεί συχνά αιτία λανθασμένων επιλογών.

Κατά το στάδιο του σχεδιασμού της μεταφοράς, ο ρόλος του freight forwarder γίνεται ιδιαίτερα ενεργός. Στην πράξη, δεν επιλέγει απλώς έναν μεταφορέα, αλλά αξιολογεί πολλές εναλλακτικές με βάση τη διαθεσιμότητα, το κόστος, τη διάρκεια μεταφοράς και την αξιοπιστία. Επιπλέον, λαμβάνει υπόψη εποχικούς παράγοντες και πιθανές διαταραχές, προτείνοντας λύσεις που μειώνουν τον κίνδυνο καθυστερήσεων.

Όταν πραγματοποιείται το booking, διαχειρίζεται την επικοινωνία με τις ναυτιλιακές γραμμές και εξασφαλίζει χώρο στο πλοίο. Η διαθεσιμότητα δεν είναι πάντα δεδομένη και ο freight forwarder συχνά καλείται να προσαρμόσει το πλάνο της

αποστολής. Όταν υπάρχει περιορισμένη χωρητικότητα, η εμπειρία και οι συνεργασίες του μπορούν να εξασφαλίσουν καλύτερους όρους ή εναλλακτικές λύσεις.

Όταν προετοιμάζεται το φορτίο, ο freight forwarder δεν έχει άμεσο έλεγχο της παραγωγής ή της συσκευασίας, ωστόσο παρεμβαίνει συμβουλευτικά. Συχνά εντοπίζονται προβλήματα όπως ακατάλληλη συσκευασία ή ελλιπής σήμανση. Ο freight forwarder μπορεί να προλάβει τέτοιες καταστάσεις μέσω οδηγιών και ελέγχων, μειώνοντας τον κίνδυνο ζημιών ή απορρίψεων.

Το κυριότερο σημείο εμπλοκής του είναι η διαχείριση των εγγράφων. Τα λάθη στα έγγραφα αποτελούν μια από τις βασικότερες αιτίες καθυστερήσεων. Γι' αυτό ελέγχει την ορθότητα των στοιχείων, διασφαλίζει τη συμφωνία μεταξύ των εγγραφών και εντοπίζει πιθανές ασυμφωνίες πριν αυτές εξελιχθούν σε πρόβλημα. Επίσης, λειτουργεί ως ενδιάμεσος μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών για τη διόρθωση λαθών.

Όταν πραγματοποιείται η φόρτωση και η θαλάσσια μεταφορά, ο ρόλος του επικεντρώνεται στην παρακολούθηση της αποστολής. Οι καθυστερήσεις είναι συχνές και ο freight forwarder οφείλει να ενημερώνει τον πελάτη και να προσαρμόζει τον προγραμματισμό. Η άμεση πληροφόρηση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Πριν την άφιξη του φορτίου, ο freight forwarder αναλαμβάνει την προετοιμασία για την τελωνειακή διαδικασία. Αυτό περιλαμβάνει τον έλεγχο των εγγράφων, τη διασφάλιση της σωστής δήλωσης και τον συντονισμό με τον εκτελωνιστή. Η έγκαιρη προετοιμασία μειώνει σημαντικά τον κίνδυνο καθυστερήσεων.

Στο στάδιο της τελωνειακής εκκαθάρισης, ο ρόλος του freight forwarder είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Ακόμη και μικρές ασυμφωνίες μπορούν να οδηγήσουν σε ελέγχους ή καθυστερήσεις, γι' αυτό λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ εισαγωγέα και τελωνειακών αρχών, διαχειριζόμενος την επικοινωνία και συμβάλλοντας στην επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον, σε περιπτώσεις ελέγχων, η εμπειρία του μπορεί να επιταχύνει τη διεκπεραίωση.

Ένα αξιόλογο στοιχείο του ρόλου του freight forwarder αφορά τη διαχείριση κόστους. Στην πράξη, κόστη όπως demurrage, detention ή storage μπορούν να αυξηθούν σημαντικά αν δεν υπάρχει σωστός συντονισμός. Ο freight forwarder προσπαθεί να μειώσει αυτά τα κόστη μέσω σωστού προγραμματισμού και άμεσης αντίδρασης σε καθυστερήσεις.

Κατά το καταληκτικό στάδιο της διανομής, οργανώνει τη μεταφορά προς τον τελικό προορισμό. Στην πράξη, ο συντονισμός αυτός απαιτεί ακρίβεια, καθώς καθυστερήσεις μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην αλυσίδα εφοδιασμού του εισαγωγέα. Ο freight forwarder διασφαλίζει τη σωστή παράδοση και τη συνεχή ενημέρωση του πελάτη.

Συνολικά, ο freight forwarder λειτουργεί ως βασικός παράγοντας μείωσης της αβεβαιότητας στη διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών. Η αξία του δεν περιορίζεται στη διαχείριση της μεταφοράς, αλλά εκτείνεται στην πρόληψη προβλημάτων, στη διαχείριση κινδύνων και στη βελτιστοποίηση της διαδικασίας. Η παρουσία του είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε περιβάλλοντα με αυξημένη πολυπλοκότητα, όπου η έλλειψη συντονισμού μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα.

4.3 Παρουσίαση στοιχείων και δεδομένων

Η παρουσίαση των στοιχείων και δεδομένων της παρούσας εργασίας βασίζεται σε συνδυαστική ανάλυση της βιβλιογραφίας και της πρακτικής λειτουργίας των θαλάσσιων εισαγωγών, όπως αυτή αποτυπώνεται στα προηγούμενα κεφάλαια. Αν και η εργασία δεν περιλαμβάνει πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα, η συστηματική επεξεργασία των διαθέσιμων πληροφοριών επιτρέπει την ανάδειξη συγκεκριμένων προτύπων, τάσεων και κρίσιμων σημείων της διαδικασίας.

Η ανάλυση των δεδομένων οργανώνεται γύρω από τρεις βασικούς άξονες: τη ροή της διαδικασίας, τα σημεία κινδύνου και τις επιπτώσεις σε χρόνο και κόστος.

4.3.1 Δομή και ροή της διαδικασίας εισαγωγών

Η διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών παρουσιάζει μια τυπική ακολουθία σταδίων, η οποία ξεκινά από την εμπορική συμφωνία και ολοκληρώνεται με την παράδοση των εμπορευμάτων στον τελικό παραλήπτη. Από την ανάλυση προκύπτει ότι η διαδικασία αυτή μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις βασικές φάσεις:

1. **Προ-μεταφορική φάση** (συμφωνία, σχεδιασμός, booking)
2. **Φάση φόρτωσης και θαλάσσιας μεταφοράς**
3. **Φάση άφιξης και τελωνειακής εκκαθάρισης**
4. **Φάση διανομής**

Παρά την τυποποιημένη αυτή δομή, τα δεδομένα δείχνουν ότι η διαδικασία δεν εξελίσσεται πάντα γραμμικά. Παρατηρούνται συχνά αποκλίσεις, καθυστερήσεις και επαναπροσδιορισμοί, γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι κάθε φάση επηρεάζει άμεσα τις επόμενες. Για παράδειγμα, καθυστερήσεις στη φάση του booking ή λάθη στη φάση προετοιμασίας των εγγράφων μπορούν να δημιουργήσουν αλυσιδωτές επιπτώσεις σε ολόκληρη τη διαδικασία.

4.3.2 Σημεία εμφάνισης προβλημάτων και κινδύνων

Ένα από τα βασικά ευρήματα της ανάλυσης είναι ότι τα προβλήματα δεν κατανέμονται ομοιόμορφα σε όλα τα στάδια, αλλά συγκεντρώνονται σε συγκεκριμένα κρίσιμα σημεία της διαδικασίας.

Τα σημαντικότερα σημεία κινδύνου εντοπίζονται:

- **Στη διαχείριση εγγράφων:**

Παρατηρείται υψηλή συχνότητα λαθών σε εμπορικά τιμολόγια, packing lists και διασαφήσεις, γεγονός που οδηγεί σε καθυστέρηση κατά τον τελωνειακό έλεγχο.

- **Στη τελωνειακή διαδικασία:**

Η πολυπλοκότητα των κανονισμών και η ανάγκη για ακριβή στοιχεία καθιστούν το στάδιο αυτό ιδιαίτερα ευαίσθητο. Οι έλεγχοι, είτε τυχαίοι είτε στοχευμένοι, μπορούν να επιμηκύνουν σημαντικά το χρόνο διεκπεραίωσης.

- **Στη διαθεσιμότητα μεταφορικών μέσων:**

Σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, παρατηρούνται καθυστερήσεις στη διαθεσιμότητα containers και θέσεων σε πλοία.

- **Στη λειτουργία των λιμένων:**

Η συμφόρηση και οι καθυστερήσεις στην εκφόρτωση αποτελούν συχνό φαινόμενο, ιδιαίτερα σε μεγάλα λιμάνια.

Επιπλέον, από την ανάλυση προκύπτει ότι σημαντικός παράγοντας κινδύνου είναι η ανθρώπινη παρέμβαση, ιδιαίτερα σε διαδικασίες που δεν έχουν πλήρως ψηφιοποιηθεί.

Η πιθανότητα λαθών ή ανακρίβειών στα δεδομένα αυξάνεται σε περιβάλλοντα όπου η επεξεργασία γίνεται χειροκίνητα.

4.3.3 Επιπτώσεις σε χρόνο και κόστος

Τα δεδομένα δείχνουν ότι οι καθυστερήσεις σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας έχουν άμεσες οικονομικές συνέπειες. Συγκεκριμένα, η ανάλυση αναδεικνύει τα εξής:

- **Αύξηση κόστους μεταφοράς:**

Καθυστερήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγές δρομολογίων ή επανακρατήσεις, αυξάνοντας το συνολικό κόστος.

- **Επιπλέον λιμενικά κόστη:**

Τα κόστη demurrage και detention αποτελούν σημαντική επιβάρυνση όταν τα containers παραμένουν στο λιμάνι πέρα από το επιτρεπόμενο χρονικό διάστημα, αλλά και μέχρι να επιστρέψουν κενά από την τελική παράδοση στον πελάτη.

- **Έμμεσες επιπτώσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα:**

Καθυστερήσεις στην παράδοση επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα προϊόντων και μπορούν να οδηγήσουν σε απώλεια πωλήσεων ή δυσλειτουργίες στην παραγωγή.

Η ανάλυση δείχνει ότι η έλλειψη έγκαιρης πληροφόρησης εντείνει τις επιπτώσεις των καθυστερήσεων. Όταν οι επιχειρήσεις δεν έχουν σαφή εικόνα της κατάστασης της αποστολής, δυσκολεύονται να προσαρμόσουν τον προγραμματισμό τους.

4.3.4 Ρόλος της πληροφορίας και της ορατότητας

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα αφορά τη σημασία της διαχείρισης πληροφοριών. Η ύπαρξη ακριβούς και έγκαιρης πληροφόρησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ομαλή λειτουργία της διαδικασίας.

Παρατηρείται ότι επιχειρήσεις που διαθέτουν καλύτερη ορατότητα (visibility) στις αποστολές τους μπορούν να:

- εντοπίζουν έγκαιρα προβλήματα
- λαμβάνουν διορθωτικές ενέργειες
- να μειώνουν το κόστος και τις καθυστερήσεις

Αντίθετα, η έλλειψη διαφάνειας οδηγεί σε αυξημένη αβεβαιότητα και δυσκολία λήψης αποφάσεων.

4.3.5 Συνολική αποτύπωση των δεδομένων

Συνοψίζοντας, η ανάλυση των διαθέσιμων στοιχείων καταδεικνύει ότι η διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών χαρακτηρίζεται από:

- υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας
- πολλαπλά σημεία κινδύνου
- σημαντική εξάρτηση από την ακρίβεια των πληροφοριών
- άμεση σύνδεση μεταξύ καθυστερήσεων και κόστους

Η κατανόηση των παραπάνω στοιχείων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της διαχείρισης των εισαγωγών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας.

4.4 Κύρια ευρήματα και παρατηρήσεις από τη διερεύνηση

Η διερεύνηση της διαδικασίας των θαλάσσιων εισαγωγών και του ρόλου του freight forwarder ανέδειξε μια σειρά από κρίσιμα ευρήματα, τα οποία σχετίζονται τόσο με τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας όσο και με τις πρακτικές που εφαρμόζονται σε επιχειρησιακό επίπεδο. Τα ευρήματα αυτά δεν περιορίζονται σε θεωρητικές διαπιστώσεις, αλλά αντικατοπτρίζουν την πραγματική πολυπλοκότητα και τις προκλήσεις της διαδικασίας.

4.4.1 Η διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών ως μη γραμμικό σύστημα

Ένα από τα βασικά ευρήματα είναι ότι η διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών δεν λειτουργεί ως μια αυστηρά γραμμική ακολουθία βημάτων, αλλά ως ένα δυναμικό σύστημα αλληλεξαρτώμενων ενεργειών. Παρόλο που σε θεωρητικό επίπεδο η διαδικασία παρουσιάζεται με σαφή στάδια, στην πράξη τα στάδια αυτά αλληλοεπιδρούν και επηρεάζονται μεταξύ τους.

Μικρές αποκλίσεις σε ένα στάδιο, όπως καθυστερήσεις στο booking ή λάθη στα έγγραφα, μπορούν να δημιουργήσουν αλυσιδωτές επιπτώσεις σε όλη τη διαδικασία. Αυτό

υποδηλώνει ότι η διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών απαιτεί συστημική προσέγγιση και όχι αποσπασματική αντιμετώπιση των επιμέρους σταδίων.

4.4.2 Η διαχείριση εγγράφων ως κρίσιμο σημείο αποτυχίας

Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα αφορά τον ρόλο των εγγράφων. Η ανάλυση ανέδειξε ότι η διαχείριση της τεκμηρίωσης αποτελεί ένα από τα πιο ευαίσθητα σημεία της διαδικασίας. Λάθη στα εμπορικά τιμολόγια, ασυμφωνίες μεταξύ εγγράφων ή ελλειπίες δηλώσεις μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές καθυστερήσεις και επιπλέον κόστη.

Παρά την πρόοδο της ψηφιοποίησης, η διαδικασία εξακολουθεί σε μεγάλο βαθμό να βασίζεται σε ανθρώπινη παρέμβαση, γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα σφαλμάτων. Επιπλέον, παρατηρείται ότι η πολυπλοκότητα των τελωνειακών απαιτήσεων ενισχύει τον κίνδυνο ανακριβών δηλώσεων.

Το εύρημα αυτό συνδέεται άμεσα με την ανάγκη για μεγαλύτερη ακρίβεια, έλεγχο και διαφάνεια στη διαχείριση των εγγράφων, καθώς και με την πιθανή συμβολή των ψηφιακών τεχνολογιών στη μείωση των λαθών.

4.4.3 Η τελωνειακή διαδικασία ως βασικός παράγοντας καθυστερήσεων

Η διερεύνηση ανέδειξε ότι η τελωνειακή εκκαθάριση αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα και απρόβλεπτα στάδια της διαδικασίας. Οι καθυστερήσεις που προκύπτουν σε αυτό το στάδιο συνδέονται τόσο με τεχνικούς παράγοντες (λάθη στα έγγραφα) όσο και με θεσμικούς παράγοντες (έλεγχοι, διαδικασίες, φόρτος εργασίας).

Επιπλέον, η ανθρώπινη διάσταση των τελωνειακών διαδικασιών δημιουργεί ένα επίπεδο αβεβαιότητας, καθώς η ερμηνεία των στοιχείων και η ένταση των ελέγχων μπορεί να διαφέρει. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τη σημασία της σωστής προετοιμασίας και της συνεργασίας με εξειδικευμένους επαγγελματίες.

4.4.4 Η άμεση σύνδεση μεταξύ καθυστερήσεων και κόστους

Σημαντική επίσης είναι η στενή σχέση μεταξύ χρόνου και κόστους. Η ανάλυση ανέδειξε ότι οι καθυστερήσεις σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας οδηγούν σχεδόν πάντα σε αύξηση του συνολικού κόστους.

Τα κόστη αυτά δεν περιορίζονται στα άμεσα έξοδα μεταφοράς, αλλά περιλαμβάνουν:

- λιμενικά κόστη (demurrage, detention)
- κόστη αποθήκευσης
- έμμεσες απώλειες λόγω καθυστερήσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα

Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της πρόληψης των καθυστερήσεων και της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου.

4.4.5 Η σημασία της πληροφόρησης και της ορατότητας

Η διαθεσιμότητα έγκαιρης και αξιόπιστης πληροφόρησης αναδείχθηκε ως κρίσιμος παράγοντας για τη διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών. Η έλλειψη ορατότητας σχετικά με την κατάσταση της αποστολής δημιουργεί αβεβαιότητα και δυσκολεύει τη λήψη αποφάσεων.

Αντίθετα, όταν υπάρχει συνεχής ενημέρωση, οι επιχειρήσεις μπορούν να:

- προσαρμόζουν τον προγραμματισμό τους
- να αντιμετωπίζουν προβλήματα έγκαιρα
- μειώνουν τις επιπτώσεις των καθυστερήσεων

Η σημασία αυτή ενισχύει το ρόλο της ψηφιοποίησης και των πληροφοριακών συστημάτων στη σύγχρονη εφοδιαστική αλυσίδα.

4.4.6 Ο freight forwarder ως παράγοντας μείωσης της αβεβαιότητας

Η ανάλυση επιβεβαίωσε ότι ο freight forwarder αποτελεί βασικό παράγοντα σταθεροποίησης της διαδικασίας. Ο ρόλος του δεν περιορίζεται στη διαχείριση της μεταφοράς, αλλά επεκτείνεται στη μείωση της αβεβαιότητας και στη διαχείριση των κινδύνων.

Πιο συγκεκριμένα, ο freight forwarder:

- εντοπίζει πιθανά προβλήματα
- προτείνει εναλλακτικές λύσεις
- συντονίζει τους εμπλεκόμενους φορείς

Η παρουσία του είναι ιδιαίτερα σημαντική σε στάδια υψηλού κινδύνου, όπως η διαχείριση εγγράφων και η τελωνειακή εκκαθάριση.

4.4.7 Ανάγκη για συνδυασμό τεχνολογίας και ανθρώπινης εμπειρίας

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα είναι ότι, παρά την αυξανόμενη χρήση τεχνολογίας, η ανθρώπινη εμπειρία εξακολουθεί να παίζει καθοριστικό ρόλο. Οι ψηφιακές λύσεις μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια, αλλά δεν μπορούν να αντικαταστήσουν πλήρως την κρίση και την εμπειρία των επαγγελματιών.

Η αποτελεσματική διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών απαιτεί συνδυασμό τεχνολογικών εργαλείων και ανθρώπινης παρέμβασης, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα αυξημένης πολυπλοκότητας.

4.4.8 Συνολική αποτίμηση

Συνολικά, η διερεύνηση ανέδειξε ότι οι θαλάσσιες εισαγωγές αποτελούν μια διαδικασία υψηλής πολυπλοκότητας, στην οποία η επιτυχία εξαρτάται από την αλληλεπίδραση πολλών παραγόντων. Η αποτελεσματική διαχείριση απαιτεί συντονισμό, ακρίβεια, έγκαιρη πληροφόρηση και εξειδικευμένη γνώση.

Η εργασία υποδεικνύει ότι η βελτίωση της διαδικασίας δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσω μεμονωμένων παρεμβάσεων, αλλά απαιτεί μια συνολική προσέγγιση που να συνδυάζει τεχνολογία, οργανωτικές πρακτικές και ανθρώπινη εμπειρία.

4.5 Μελέτη περίπτωσης: Διαχείριση ζημίας κατά την εκφόρτωση container σε θαλάσσια εισαγωγή FCL από Βέλγιο προς Ελλάδα

4.5.1 Σκοπός και σημασία της μελέτης περίπτωσης

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει ένα πραγματικό περιστατικό ζημίας κατά τη διαδικασία εκφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίου στο λιμάνι του Πειραιά (POD), στο πλαίσιο θαλάσσιας εισαγωγής από το Βέλγιο (POL). Στόχος είναι να αναδειχθούν οι πρακτικές προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την υλοποίηση των εισαγωγικών διαδικασιών, ο ρόλος του freight forwarder στη διαχείριση κρίσεων και η σημασία του συντονισμού μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών για τη διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας.

4.5.2 Περιγραφή της περίπτωσης

Η μεταφορά αφορούσε εισαγωγή χαρτομάντηλων σε πλήρες εμπορευματοκιβώτιο (FCL, 40' SOC – Shipper Owned Container) από το λιμάνι της Αμβέρσας προς τον Πειραιά. Ο ναύλος ήταν προπληρωμένος (prepaid), με Incoterm DAP (Delivery At Place), Liner Out (μέσα στον ναύλο περιλαμβάνονται τα έξοδα εκφόρτωσης από το πλοίο στο λιμάνι προορισμού) και η διαχείριση της άφιξης και παράδοσης στην Ελλάδα είχε ανατεθεί σε τοπικό πρακτορείο freight forwarding, το οποίο λειτουργούσε ως agent του εξωτερικού freight forwarder.

4.5.3 Περιγραφή του περιστατικού

Κατά τη διαδικασία εκφόρτωσης του πλοίου στο λιμάνι του Πειραιά, σημειώθηκε ατύχημα όπως βλέπουμε στην Εικόνα 2: το εμπορευματοκιβώτιο έπεσε από τον χειριστή του λιμενικού εξοπλισμού, με αποτέλεσμα να προκληθεί ζημία τόσο στο ίδιο το container όσο και στο φορτίο. Το περιστατικό αυτό εντάσσεται στους λειτουργικούς κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν κατά τη φάση της φορτοεκφόρτωσης, αναδεικνύοντας την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζουν τις θαλάσσιες εισαγωγές.



Εικόνα 2: Πτώση container στο λιμάνι, λόγω κακού πιασίματος από τον γερανό (Πηγή: Αρχείο βάσει πραγματικού περιστατικού από την επαγγελματική εμπειρία)

4.5.4 Διαχείριση του περιστατικού και ρόλος του freight forwarder

Μετά το συμβάν, ακολουθήθηκε συγκεκριμένη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης. Πραγματοποιήθηκε άμεσα ενημέρωση της ναυτιλιακής εταιρείας και δρομολογήθηκε έλεγχος (survey) τόσο από τον surveyor της ναυτιλιακής και του

λιμανιού, όσο και από ανεξάρτητο surveyor που όρισε ο Agent από το εξωτερικό, αλλά και από την Ελλάδα. Ωστόσο, λόγω του ότι το φορτίο ήταν prepaid και η διαχείριση ανήκε στον freight forwarder του εξωτερικού, το τοπικό πρακτορείο στην Ελλάδα δεν είχε τη δυνατότητα να αναλάβει πρωτοβουλίες ή να ενημερώσει απευθείας τον πελάτη χωρίς προηγούμενη έγκριση. Όλες οι ενέργειες (ενημέρωση, έγκριση survey, διαδικασία μεταφόρτωσης) πραγματοποιήθηκαν κατόπιν συνεννόησης και έγκρισης από το controlling office του εξωτερικού.

Η διαδικασία καθυστέρησε περίπου δύο ημέρες, λόγω αναμονής για την έγκριση του survey, τη διαθεσιμότητα των επιθεωρητών και τον συντονισμό μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Μετά την ολοκλήρωση των ελέγχων, αποφασίστηκε η μεταφόρτωση του φορτίου σε νέο SOC container, υπό επίβλεψη, ώστε να διασφαλιστεί η ακεραιότητα του εμπορεύματος και να τεκμηριωθεί η κατάσταση για μελλοντική διαδικασία claim, όπως φαίνεται στην Εικόνα 3.

Η επίσημη ενημέρωση του πελάτη πραγματοποιήθηκε από τον freight forwarder του εξωτερικού, σύμφωνα με τη συμφωνημένη δομή διαχείρισης της μεταφοράς. Ο πελάτης, αν και ενημερώθηκε με καθυστέρηση, επέδειξε κατανόηση για τις επιχειρησιακές δυσκολίες του περιστατικού. Μετά την παραλαβή, πραγματοποιήθηκε καταμέτρηση του φορτίου, καταγράφηκαν οι ζημιές στο Δελτίο Αποστολής και υποβλήθηκε επίσημο claim.



Εικόνα 3: Μεταφόρτωση φορτίου (Πηγή: Αρχείο βάσει πραγματικού περιστατικού από την επαγγελματική εμπειρία)

4.5.5 Ανάλυση και συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη περίπτωση αναδεικνύει με σαφήνεια τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν στις θαλάσσιες εισαγωγές, ακόμη και όταν η διαδικασία φαίνεται τυποποιημένη. Η πτώση του container κατά την εκφόρτωση αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα λειτουργικού κινδύνου, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις, οικονομικές απώλειες και ανάγκη για άμεση διαχείριση κρίσης.

Ο ρόλος του freight forwarder, ιδιαίτερα όταν λειτουργεί ως τοπικός agent, περιορίζεται συχνά από το πλαίσιο της συμφωνίας (prepaid, liner out) και τις οδηγίες του controlling office. Αυτό μπορεί να επιβραδύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά διασφαλίζει την ενιαία διαχείριση ευθυνών και την τήρηση των συμβατικών υποχρεώσεων. Η ύπαρξη τεκμηρίωσης (survey reports, καταγραφή ζημιών, Δελτίο Αποστολής) αποδείχθηκε καθοριστική για τη διεκδίκηση αποζημίωσης.

Η μελέτη περίπτωσης επιβεβαιώνει ότι η επιτυχής διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών δεν εξαρτάται μόνο από την ορθή εκτέλεση των τυπικών σταδίων, αλλά και από την ικανότητα πρόβλεψης και αντιμετώπισης απρόβλεπτων περιστατικών. Ο freight forwarder λειτουργεί ως συντονιστής πληροφοριών και διαδικασιών, ενώ η συνεργασία μεταξύ διεθνών συνεργατών και η σωστή τεκμηρίωση αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχούς διαχείρισης. Τέλος, η περίπτωση αναδεικνύει τη σημασία της ευελιξίας, της επικοινωνίας και της επαγγελματικής επάρκειας στην αντιμετώπιση κρίσεων στη διεθνή εφοδιαστική αλυσίδα.

4.6 Σύγκριση των ευρημάτων με τη βιβλιογραφία

Η σύγκριση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας με τη σχετική βιβλιογραφία αποκαλύπτει σημαντικά σημεία σύγκλισης, αλλά και ορισμένες αποκλίσεις που αναδεικνύουν τη συμβολή της εργασίας. Η ανάλυση επιβεβαιώνει σε μεγάλο βαθμό τα θεωρητικά μοντέλα που περιγράφονται στη βιβλιογραφία, ενώ παράλληλα προσφέρει μια πιο εφαρμοσμένη και πρακτική οπτική των διαδικασιών των θαλάσσιων εισαγωγών.

Αρχικά, η βιβλιογραφία παρουσιάζει τις θαλάσσιες μεταφορές ως έναν βασικό και δομημένο κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας, με σαφή στάδια και λειτουργίες (Rodrigue, 2020). Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας επιβεβαιώνουν αυτή τη δομή, καθώς η διαδικασία των εισαγωγών ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα, από τη σύναψη

της συμφωνίας έως την τελική παράδοση. Ωστόσο, η ανάλυση ανέδειξε ότι, σε αντίθεση με τη θεωρητική απεικόνιση, η διαδικασία δεν είναι πλήρως γραμμική. Στην πράξη παρουσιάζει σημαντική δυναμικότητα και αλληλεξάρτηση μεταξύ των σταδίων, γεγονός που δεν αποτυπώνεται πάντα επαρκώς στη βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τον Christopher (2016), η εφοδιαστική αλυσίδα βασίζεται στη διαχείριση ροών και στη διασύνδεση των επιμέρους δραστηριοτήτων. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται από την παρούσα έρευνα, καθώς διαπιστώθηκε ότι η επιτυχία της διαδικασίας εξαρτάται από τον συντονισμό μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων και τη σωστή ροή πληροφοριών. Ωστόσο, η πρακτική ανάλυση ανέδειξε ότι η έλλειψη συγχρονισμού αποτελεί συχνό πρόβλημα, το οποίο οδηγεί σε καθυστερήσεις και αυξημένο κόστος.

Όσον αφορά τον ρόλο του freight forwarder, η βιβλιογραφία τον περιγράφει ως ενδιάμεσο και συντονιστή της μεταφορικής διαδικασίας Wang, Y., Zhang, Y. and Wang, S. (2022). Τα ευρήματα της εργασίας επιβεβαιώνουν τον ρόλο αυτό, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύουν τη μεγαλύτερη επιχειρησιακή του σημασία. Ουσιαστικά, ο freight forwarder δεν λειτουργεί απλώς ως διαμεσολαβητής, αλλά ως βασικός παράγοντας διαχείρισης κινδύνου και επίλυσης προβλημάτων. Η διαφορά αυτή υποδεικνύει ότι η βιβλιογραφία συχνά υποεκτιμά τη δυναμική και τον πρακτικό ρόλο του.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της τεκμηρίωσης και της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των τελωνειακών διαδικασιών (WCO, 2018). Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τη σημασία αυτή, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύουν ότι η διαχείριση των εγγράφων αποτελεί ένα από τα πιο ευάλωτα σημεία της διαδικασίας. Σε αντίθεση με τη θεωρητική προσέγγιση που παρουσιάζει τις διαδικασίες ως τυποποιημένες και ελεγχόμενες, η πρακτική ανάλυση δείχνει ότι τα λάθη και οι ασυμφωνίες είναι συχνά φαινόμενα.

Στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η χρήση τεχνολογιών μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια των διαδικασιών (Hofmann & Osterwalder, 2017). Τα ευρήματα της εργασίας συμφωνούν με αυτή την άποψη, αναδεικνύοντας τη σημασία της ορατότητας και της πληροφόρησης. Η ανάλυση δείχνει ότι η ψηφιοποίηση δεν έχει εφαρμοστεί πλήρως σε όλα τα στάδια και ότι η ανθρώπινη παρέμβαση εξακολουθεί να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Αυτό

υποδηλώνει ένα χάσμα μεταξύ της θεωρητικής δυνατότητας των τεχνολογιών και της πραγματικής εφαρμογής τους.

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου στις εφοδιαστικές αλυσίδες επισημαίνει τη σημασία της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας (Ivanov, 2020). Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας επιβεβαιώνουν τη σημασία αυτή, καθώς αναδείχθηκε ότι η ικανότητα αντιμετώπισης απρόβλεπτων καταστάσεων αποτελεί βασικό στοιχείο επιτυχίας. Η πρακτική ανάλυση δείχνει ότι πολλές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν επαρκείς μηχανισμούς πρόληψης, γεγονός που ενισχύει την εξάρτησή τους από τον freight forwarder.

Ένα σημαντικό σημείο διαφοροποίησης αφορά τη γεωγραφική διάσταση. Η διεθνής βιβλιογραφία παρουσιάζει γενικευμένα μοντέλα που δεν λαμβάνουν πάντα υπόψη τις ιδιαιτερότητες των επιμέρους αγορών. Η παρούσα εργασία, εστιάζοντας στην ελληνική πραγματικότητα, αναδεικνύει ότι παράγοντες όπως η λειτουργία των λιμένων, η γραφειοκρατία και οι πρακτικές των εμπλεκόμενων φορέων επηρεάζουν σημαντικά τη διαδικασία. Η διάσταση αυτή ενισχύει την ανάγκη για πιο τοπικά προσαρμοσμένες μελέτες.

Η σύγκριση δείχνει ότι τα ευρήματα της εργασίας βεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό τις βασικές αρχές της βιβλιογραφίας, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύουν τη διαφορά μεταξύ θεωρίας και πράξης. Ενώ η βιβλιογραφία παρέχει ένα δομημένο και συστηματικό πλαίσιο κατανόησης, η πρακτική εφαρμογή χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα και ανάγκη για ευελιξία.

Η ελληνική διάσταση της ανάλυσης είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς ο λιμένας Πειραιά λειτουργεί ως βασικός κόμβος εισόδου και διαμετακόμισης φορτίων στην Ανατολική Μεσόγειο. Η θέση αυτή δημιουργεί ευκαιρίες για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας ως logistics gateway, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύει την ανάγκη για αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ λιμενικών υπηρεσιών, τελωνειακών αρχών, μεταφορέων και ιδιωτικών επιχειρήσεων. Στο ελληνικό περιβάλλον, η επιχειρησιακή επάρκεια, η ταχύτητα διεκπεραίωσης και η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των θαλάσσιων εισαγωγών.

Η αξία της εργασίας προκύπτει κυρίως από το ότι μεταφέρει τη συζήτηση από το επίπεδο των γενικών θεωρητικών σχημάτων στα πραγματικά σημεία όπου η διαδικασία

των θαλάσσιων εισαγωγών καθίσταται απαιτητική στην πράξη. Μέσα από αυτή την οπτική, αναδεικνύεται με μεγαλύτερη σαφήνεια ο τρόπος με τον οποίο η διαχείριση εγγράφων, οι τελωνειακές απαιτήσεις, η ροή πληροφορίας και ο επιχειρησιακός ρόλος του freight forwarder συνδιαμορφώνουν το τελικό αποτέλεσμα της μεταφορικής διαδικασίας.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συνολική ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Η ανάλυση της διαδικασίας των θαλάσσιων εισαγωγών και του ρόλου του freight forwarder ανέδειξε ένα σύνθετο και δυναμικό σύστημα, στο οποίο η επιτυχής ολοκλήρωση των μεταφορικών ροών εξαρτάται από την αλληλεπίδραση πολλών παραγόντων. Τα αποτελέσματα της εργασίας επιβεβαιώνουν ότι η διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών δεν αποτελεί μια πλήρως τυποποιημένη και γραμμική διαδικασία, αλλά ένα πολυδιάστατο πλαίσιο λειτουργίας, το οποίο απαιτεί συνεχή προσαρμογή και αποτελεσματικό συντονισμό.

Ένα από τα πρωταρχικά συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι η θεωρητική απεικόνιση της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία, δεν αντανakλά πλήρως την πολυπλοκότητα της εφαρμογής της στην πράξη. Αν και τα στάδια της διαδικασίας είναι σαφώς προσδιορισμένα, η ανάλυση έδειξε ότι στην πραγματικότητα είναι στενά αλληλοεξαρτώμενα, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε απόκλιση να επηρεάζει το σύνολο της διαδικασίας. Η διαπίστωση αυτή αναδεικνύει τη σημασία μιας ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών. Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης η ανάδειξη της διαχείρισης εγγράφων ως ενός από τα πιο κρίσιμα σημεία της διαδικασίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, παρά την ύπαρξη σαφών κανονισμών και διαδικασιών, τα λάθη στην τεκμηρίωση αποτελούν συχνό φαινόμενο και οδηγούν σε καθυστερήσεις και πρόσθετα κόστη. Η εξάρτηση από την ακρίβεια των δεδομένων και η παρουσία ανθρώπινης παρέμβασης δημιουργούν ένα περιβάλλον αυξημένου κινδύνου, το οποίο δεν αντιμετωπίζεται επαρκώς μόνο μέσω τυποποιημένων διαδικασιών.

Η τελωνειακή εκκαθάριση αναδεικνύεται ως ένα από τα πιο ευαίσθητα στάδια της διαδικασίας. Η πολυπλοκότητα των κανονισμών, σε συνδυασμό με την ανάγκη για ακριβή και πλήρη στοιχεία, καθιστά τη διαδικασία αυτή ιδιαίτερα απαιτητική. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι οι καθυστερήσεις σε αυτό το στάδιο δεν οφείλονται μόνο σε τεχνικά ζητήματα, αλλά και σε θεσμικούς και λειτουργικούς παράγοντες, γεγονός που ενισχύει την αβεβαιότητα.

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα αφορά τη στενή σχέση μεταξύ χρόνου και κόστους. Η ανάλυση ανέδειξε ότι η καθυστέρηση σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας έχει

άμεσες οικονομικές επιπτώσεις, τόσο σε άμεσο όσο και σε έμμεσο επίπεδο. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών δεν αφορά μόνο τη μεταφορά των εμπορευμάτων, αλλά και τη βελτιστοποίηση του χρόνου και των πόρων.

Η ανάδειξη του ρόλου της πληροφόρησης και της ορατότητας στη διαδικασία. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η έγκαιρη και αξιόπιστη ενημέρωση αποτελεί βασικό παράγοντα για τη λήψη αποφάσεων και την αντιμετώπιση προβλημάτων. Η έλλειψη διαφάνειας και η καθυστέρηση στη ροή πληροφοριών αυξάνουν την αβεβαιότητα και δυσχεραίνουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ο ρόλος του freight forwarder αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα κρίσιμος. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ο freight forwarder δεν λειτουργεί απλώς ως διαμεσολαβητής, αλλά ως βασικός συντονιστής της διαδικασίας, ο οποίος συμβάλλει στη μείωση των κινδύνων και στην εξομάλυνση των προβλημάτων. Η εμπειρία και η εξειδίκευσή του επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση των επιμέρους σταδίων, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου απαιτείται άμεση αντίδραση.

Παρά την πρόοδο της ψηφιοποίησης, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η τεχνολογία δεν έχει εξαλείψει πλήρως τις αδυναμίες της διαδικασίας. Αν και συμβάλλει στη βελτίωση της ορατότητας και της αποδοτικότητας, η ανθρώπινη παρέμβαση εξακολουθεί να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Αυτό υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί έναν συνδυασμό τεχνολογίας και ανθρώπινης εμπειρίας.

Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών αποτελεί μια διαδικασία υψηλής πολυπλοκότητας, η οποία απαιτεί συντονισμό, ακρίβεια και ευελιξία. Η επιτυχία της δεν εξαρτάται μόνο από τη σωστή εκτέλεση των επιμέρους σταδίων, αλλά και από την ικανότητα πρόβλεψης και αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την ανάγκη για ολοκληρωμένες λύσεις και συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων.

5.2 Κύρια συμπεράσματα για τη διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών

Η ανάλυση της διαδικασίας των θαλάσσιων εισαγωγών οδηγεί σε μια σειρά από βασικά συμπεράσματα, τα οποία αναδεικνύουν τις κρίσιμες παραμέτρους που

επηρεάζουν την αποτελεσματική διαχείρισή τους. Τα συμπεράσματα αυτά σχετίζονται με τη δομή της διαδικασίας, τη διαχείριση των κινδύνων, τη σημασία της πληροφόρησης και τη λειτουργία των εμπλεκόμενων φορέων.

Η διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών απαιτεί ολιστική προσέγγιση. Η διαδικασία δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένα σύνολο ανεξάρτητων σταδίων, αλλά ως ένα ενιαίο σύστημα στο οποίο κάθε ενέργεια επηρεάζει το συνολικό αποτέλεσμα. Η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των επιμέρους σταδίων αποτελεί βασική αιτία προβλημάτων, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη κεντρικού ελέγχου και ολοκληρωμένης διαχείρισης.

Επίσης, η ακρίβεια και η συνέπεια στη διαχείριση των εγγράφων αναδεικνύονται ως καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας. Η έρευνα δείχνει ότι ακόμη και μικρά λάθη στην τεκμηρίωση μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές καθυστερήσεις και οικονομικές επιβαρύνσεις. Συνεπώς, η σωστή προετοιμασία και ο έλεγχος των εγγράφων αποτελούν βασική προϋπόθεση για την ομαλή εξέλιξη της διαδικασίας.

Σημαντική επίσης είναι η έγκαιρη προετοιμασία. Η αποτελεσματική διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών δεν ξεκινά στο στάδιο της άφιξης του φορτίου, αλλά πολύ νωρίτερα, κατά τον σχεδιασμό της αποστολής. Η έγκαιρη κράτηση, η σωστή επιλογή μεταφορικών μέσων και η προετοιμασία των τελωνειακών διαδικασιών συμβάλλουν στη μείωση των κινδύνων και των καθυστερήσεων.

Η διαχείριση του χρόνου αποτελεί επίσης βασικό παράγοντα. Η ανάλυση έδειξε ότι οι καθυστερήσεις σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας έχουν άμεσες επιπτώσεις στο κόστος και στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Συνεπώς, η βελτιστοποίηση του χρόνου και η πρόληψη καθυστερήσεων αποτελούν βασικές προτεραιότητες για τις επιχειρήσεις.

Η λειτουργία των λιμένων και των τελωνειακών αρχών επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Παράγοντες όπως η συμφόρηση, οι διαδικασίες ελέγχου και η γραφειοκρατία μπορούν να δημιουργήσουν καθυστερήσεις που δεν ελέγχονται πλήρως από τις επιχειρήσεις. Αυτό αναδεικνύει την ανάγκη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας στον σχεδιασμό των εισαγωγών.

Η σημασία της πληροφόρησης αποτελεί ένα βασικό συμπέρασμα. Η έγκαιρη και αξιόπιστη ενημέρωση επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση των αποστολών και τη λήψη

διορθωτικών ενεργειών. Αντίθετα, η έλλειψη ορατότητας αυξάνει την αβεβαιότητα και δυσχεραίνει τον προγραμματισμό.

Η ανάλυση ανέδειξε ότι η διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών απαιτεί συνδυασμό τεχνολογικών εργαλείων και ανθρώπινης εμπειρίας. Παρά την ανάπτυξη ψηφιακών συστημάτων, η ανθρώπινη κρίση παραμένει απαραίτητη, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου απαιτείται άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων ή προσαρμογή σε απρόβλεπτες συνθήκες.

Συμπερασματικά έχει καταστεί σαφές ότι υπάρχει ανάγκη για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Οι θαλάσσιες εισαγωγές πραγματοποιούνται σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς, λόγω τεχνολογικών εξελίξεων, κανονιστικών αλλαγών και διεθνών συνθηκών. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στη βελτίωση των διαδικασιών τους και στην προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αποτελεσματική διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών δεν εξαρτάται από έναν μόνο παράγοντα, αλλά από τον συνδυασμό οργάνωσης, ακρίβειας, πληροφόρησης και εμπειρίας. Η κατανόηση και η εφαρμογή των παραπάνω στοιχείων αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη μείωση των κινδύνων.

5.3 Συμπεράσματα για το ρόλο και τη συμβολή του freight forwarder

Η διερεύνηση του ρόλου του freight forwarder στη διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών ανέδειξε τη σημαντική και πολυδιάστατη συμβολή του στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα αποτελέσματα της εργασίας καταδεικνύουν ότι ο freight forwarder δεν περιορίζεται σε έναν απλό διαμεσολαβητικό ρόλο, αλλά λειτουργεί ως βασικός παράγοντας συντονισμού, διαχείρισης κινδύνου και βελτιστοποίησης της διαδικασίας.

Ο freight forwarder αποτελεί τον βασικό συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφορετικών εμπλεκόμενων φορέων, όπως ο εισαγωγέας, ο εξαγωγέας, οι ναυτιλιακές εταιρείες και οι τελωνειακές αρχές. Η ύπαρξη πολλών εμπλεκόμενων μερών δημιουργεί ένα περιβάλλον υψηλής πολυπλοκότητας, στο οποίο η απουσία συντονισμού μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα. Ο freight forwarder αναλαμβάνει τον ρόλο του συντονιστή, εξασφαλίζοντας τη σωστή ροή της πληροφορίας και την ομαλή εξέλιξη της διαδικασίας.

Επίσης, η συμβολή του freight forwarder είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διαχείριση των κινδύνων. Η ανάλυση έδειξε ότι η διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών περιλαμβάνει πολλαπλά σημεία αβεβαιότητας, όπως καθυστερήσεις, προβλήματα στα έγγραφα και αλλαγές στις συνθήκες μεταφοράς. Μέσω της εμπειρίας και της εξειδίκευσής του είναι σε θέση να εντοπίζει πιθανούς κινδύνους και να λαμβάνει προληπτικά μέτρα, μειώνοντας τις επιπτώσεις τους.

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος του στη διαχείριση των εγγράφων και των τελωνειακών διαδικασιών. Τα ευρήματα της έρευνας ανέδειξαν ότι η ακρίβεια της τεκμηρίωσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της διαδικασίας. Ο freight forwarder συμβάλλει στον έλεγχο και στη σωστή προετοιμασία των εγγράφων, περιορίζοντας τον κίνδυνο λαθών και καθυστερήσεων. Η παρέμβασή του σε αυτό το στάδιο είναι καθοριστική, καθώς μπορεί να αποτρέψει προβλήματα που διαφορετικά θα είχαν σημαντικές συνέπειες.

Μέσω της επιλογής κατάλληλων μεταφορικών λύσεων, της διαπραγμάτευσης με παρόχους και της αποφυγής καθυστερήσεων, ο freight forwarder μπορεί να συμβάλει στη μείωση του συνολικού κόστους εισαγωγής. Η αξία του δεν περιορίζεται στην εκτέλεση της μεταφοράς, αλλά επεκτείνεται στη βελτιστοποίηση των πόρων και στη διαχείριση των εξόδων.

Η ανάλυση ανέδειξε ότι ο freight forwarder λειτουργεί ως παράγοντας ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και απρόβλεπτες καταστάσεις, η δυνατότητα προσαρμογής είναι κρίσιμη. Ο freight forwarder, λόγω της εμπειρίας και του δικτύου συνεργασιών του, μπορεί να προτείνει εναλλακτικές λύσεις και να προσαρμόσει τον σχεδιασμό της αποστολής όταν προκύπτουν προβλήματα.

Σημαντική είναι επίσης η συμβολή του στην ενίσχυση της πληροφόρησης και της διαφάνειας. Ο freight forwarder αποτελεί βασική πηγή ενημέρωσης για τον εισαγωγέα, παρέχοντας στοιχεία σχετικά με την πορεία της αποστολής και τις εξελίξεις στη διαδικασία. Η πληροφόρηση αυτή συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων και στη μείωση της αβεβαιότητας.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η αποτελεσματικότητα του freight forwarder εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο οργάνωσης και συνεργασίας των εμπλεκόμενων φορέων. Σε περιπτώσεις όπου υπάρχει έλλειψη

συντονισμού ή ελλιπής επικοινωνία, η συμβολή του μπορεί να περιοριστεί. Αυτό υποδηλώνει ότι ο ρόλος του δεν είναι ανεξάρτητος, αλλά εντάσσεται σε ένα ευρύτερο σύστημα λειτουργίας.

Αναδείχθηκε ότι ο ρόλος του freight forwarder εξελίσσεται στο σύγχρονο περιβάλλον των logistics. Από απλός διαμεσολαβητής, μετατρέπεται σε πάροχο ολοκληρωμένων υπηρεσιών, με αυξημένες ευθύνες και απαιτήσεις. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και την ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση.

Τα συμπεράσματα της εργασίας καταδεικνύουν ότι ο freight forwarder αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της διαδικασίας των θαλάσσιων εισαγωγών. Η συμβολή του εκτείνεται πέρα από την εκτέλεση της μεταφοράς, επηρεάζοντας την αποδοτικότητα, το κόστος και την αξιοπιστία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η σημασία του αναμένεται να ενισχυθεί περαιτέρω στο μέλλον, καθώς οι απαιτήσεις της διεθνούς μεταφοράς γίνονται ολοένα και πιο σύνθετες.

5.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία, παρά τη συστηματική προσέγγιση και την εκτενή ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι σχετίζονται κυρίως με τη μεθοδολογία, τη φύση των δεδομένων και το εύρος της έρευνας. Η αναγνώριση των περιορισμών αυτών είναι απαραίτητη, καθώς συμβάλλει στην ορθή ερμηνεία των αποτελεσμάτων και στην αξιολόγηση της συμβολής της εργασίας.

Ένας από τους βασικότερους περιορισμούς αφορά τη χρήση δευτερογενών δεδομένων. Η εργασία βασίζεται σε βιβλιογραφικές πηγές και στην ανάλυση υφιστάμενων πληροφοριών, χωρίς τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, όπως συνεντεύξεις με επαγγελματίες του κλάδου ή ποσοτικές μετρήσεις. Παρόλο που η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την αξιοποίηση αξιόπιστων και τεκμηριωμένων πηγών, ενδέχεται να μην αποτυπώνει πλήρως τη λειτουργία των θαλάσσιων εισαγωγών σε συγκεκριμένα επιχειρησιακά περιβάλλοντα.

Συναφής με τον παραπάνω περιορισμό είναι και η έλλειψη εμπειρικής επαλήθευσης των ευρημάτων. Τα συμπεράσματα της εργασίας βασίζονται στην ανάλυση της βιβλιογραφίας και στη λογική σύνδεση των δεδομένων, χωρίς να υποστηρίζονται από

στατιστική ανάλυση ή άμεση παρατήρηση. Αυτό περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων, ιδιαίτερα σε διαφορετικά γεωγραφικά ή επιχειρησιακά πλαίσια.

Ένας ακόμη περιορισμός αφορά την εστίαση της εργασίας στην ελληνική πραγματικότητα, χωρίς όμως την ύπαρξη εκτεταμένων εμπειρικών δεδομένων από την εγχώρια αγορά. Αν και η προσέγγιση αυτή προσφέρει μια πιο στοχευμένη ανάλυση, ενδέχεται να μην αποτυπώνει πλήρως τις ιδιαιτερότητες όλων των περιπτώσεων ή να μην είναι άμεσα συγκρίσιμη με άλλες χώρες.

Η δυναμική φύση του αντικειμένου της έρευνας αποτελεί έναν σημαντικό περιορισμό. Ο τομέας των θαλάσσιων μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάζεται από συνεχείς αλλαγές, όπως τεχνολογικές εξελίξεις, κανονιστικές μεταβολές και διεθνείς συνθήκες. Ως αποτέλεσμα, ορισμένα από τα δεδομένα και τα συμπεράσματα ενδέχεται να επηρεαστούν από μελλοντικές εξελίξεις.

Ένας ειδικότερος περιορισμός σχετίζεται με την ανάλυση ζητημάτων όπως η ασφάλεια των τελωνειακών εγγράφων και οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνου. Τα θέματα αυτά, αν και ιδιαίτερα σημαντικά, δεν είναι πάντα πλήρως καταγεγραμμένα στη βιβλιογραφία και συχνά βασίζονται σε έμμεσες αναφορές ή γενικευμένες εκτιμήσεις. Αυτό ενδέχεται να περιορίζει την ακρίβεια της αποτύπωσης της πραγματικής κατάστασης.

Η ποιοτική φύση της ανάλυσης ενέχει έναν βαθμό υποκειμενικότητας. Η επιλογή των πηγών, η ερμηνεία των δεδομένων και η σύνθεση των ευρημάτων επηρεάζονται από την κρίση του ερευνητή. Αν και καταβλήθηκε προσπάθεια για αντικειμενική και συστηματική προσέγγιση, η υποκειμενικότητα δεν μπορεί να εξαλειφθεί πλήρως.

Η εργασία επικεντρώνεται κυρίως στη διαδικασία των θαλάσσιων εισαγωγών και στον ρόλο του freight forwarder, χωρίς να εξετάζει σε βάθος άλλες παραμέτρους της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως η παραγωγή, η αποθήκευση ή η τελική διανομή σε ευρύτερο επίπεδο. Ο περιορισμός αυτός ήταν συνειδητός, προκειμένου να διατηρηθεί η εστίαση της έρευνας, αλλά ταυτόχρονα περιορίζει το εύρος της ανάλυσης.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η εργασία παρέχει μια ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση του αντικειμένου, συνδυάζοντας τη θεωρητική ανάλυση με την πρακτική εφαρμογή. Η αναγνώριση των περιορισμών δεν μειώνει τη συμβολή της, αλλά αντίθετα ενισχύει την επιστημονική της εγκυρότητα, δημιουργώντας ταυτόχρονα

προοπτικές για περαιτέρω έρευνα στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας.

5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και επαγγελματική εφαρμογή

Η παρούσα εργασία ανέδειξε σημαντικές πτυχές της διαχείρισης των θαλάσσιων εισαγωγών και του ρόλου του freight forwarder, ωστόσο τα ευρήματα δημιουργούν ταυτόχρονα νέες προοπτικές τόσο για μελλοντική έρευνα όσο και για πρακτική εφαρμογή στον κλάδο των logistics. Η πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι συνεχείς μεταβολές του διεθνούς περιβάλλοντος καθιστούν αναγκαία τη συνεχή διερεύνηση και βελτίωση των διαδικασιών.

Σε επίπεδο μελλοντικής έρευνας, ένα βασικό πεδίο που αξίζει περαιτέρω διερεύνηση είναι η εμπειρική ανάλυση των διαδικασιών θαλάσσιων εισαγωγών. Η ενσωμάτωση πρωτογενών δεδομένων, όπως συνεντεύξεις με freight forwarders, εκτελωνιστές και στελέχη επιχειρήσεων, θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των πρακτικών προβλημάτων και των πραγματικών συνθηκών λειτουργίας. Παράλληλα, η χρήση ποσοτικών δεδομένων θα επέτρεπε την αξιολόγηση της επίδρασης συγκεκριμένων παραγόντων, όπως οι καθυστερήσεις ή τα λάθη στα έγγραφα, στο συνολικό κόστος και στον χρόνο μεταφοράς.

Η μελέτη της ψηφιοποίησης και των νέων τεχνολογιών στη διαχείριση των θαλάσσιων εισαγωγών είναι επίσης σημαντική. Η έρευνα σχετικά με την εφαρμογή τεχνολογιών όπως τα πληροφοριακά συστήματα logistics και τα συστήματα καταναμημένου καθολικού (blockchain) θα μπορούσε να αναδείξει τη δυνατότητά τους να βελτιώσουν την ακρίβεια των δεδομένων, να ενισχύσουν τη διαφάνεια και να περιορίσουν φαινόμενα ανακριβούς τεκμηρίωσης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διεύρυνση της πρακτικής εφαρμογής αυτών των τεχνολογιών σε τελωνειακά περιβάλλοντα.

Επιπλέον, προτείνεται η εστίαση σε συγκριτικές μελέτες μεταξύ διαφορετικών χωρών ή λιμενικών συστημάτων. Η σύγκριση της ελληνικής πραγματικότητας με άλλες ευρωπαϊκές ή διεθνείς αγορές θα μπορούσε να αναδείξει βέλτιστες πρακτικές και να συμβάλει στη βελτίωση των διαδικασιών σε εθνικό επίπεδο.

Όσον αφορά την επαγγελματική εφαρμογή, η εργασία υποδεικνύει την ανάγκη για ενίσχυση της οργάνωσης και του συντονισμού στη διαχείριση των θαλάσσιων

εισαγωγών. Οι επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν πιο ολοκληρωμένες προσεγγίσεις, οι οποίες θα λαμβάνουν υπόψη το σύνολο της διαδικασίας και όχι μεμονωμένα στάδια. Η ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών ελέγχου και η συστηματική παρακολούθηση των αποστολών μπορούν να συμβάλουν στη μείωση των κινδύνων.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η βελτίωση της διαχείρισης των εγγράφων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν σε διαδικασίες ελέγχου και διασταύρωσης των στοιχείων πριν από την υποβολή τους, προκειμένου να περιοριστούν τα λάθη και οι καθυστερήσεις. Η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα τελωνειακών διαδικασιών και τεκμηρίωσης αποτελεί επίσης κρίσιμο παράγοντα.

Η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Η υιοθέτηση συστημάτων που επιτρέπουν την παρακολούθηση των αποστολών σε πραγματικό χρόνο και τη διαχείριση των δεδομένων με μεγαλύτερη ακρίβεια μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα και να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων.

Η επιλογή αξιόπιστων συνεργατών και η ανάπτυξη μακροχρόνιων συνεργασιών μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και στη μείωση των προβλημάτων. Ο freight forwarder, όπως αναδείχθηκε στην εργασία, μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγικός συνεργάτης και όχι ως πάροχος υπηρεσιών.

Σε ευρύτερο επίπεδο, προτείνεται η ενίσχυση των θεσμικών και οργανωτικών δομών που σχετίζονται με τις τελωνειακές διαδικασίες. Η απλοποίηση των διαδικασιών, η ενίσχυση της διαφάνειας και η προώθηση της ψηφιοποίησης μπορούν να συμβάλουν στη μείωση των καθυστερήσεων και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Οι προτάσεις αυτές αναδεικνύουν την ανάγκη για συνεχή εξέλιξη και προσαρμογή στον τομέα των θαλάσσιων εισαγωγών. Η συνδυαστική αξιοποίηση τεχνολογίας, οργάνωσης και εξειδικευμένης γνώσης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Branch, A. E. (2009) *Elements of Shipping*. 8th ed. London: Routledge.
- Bryman, A. (2016) *Social Research Methods*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Christopher, M. (2016) *Logistics & Supply Chain Management*. 5th ed. Harlow: Pearson.
- ICC (2020) *Incoterms 2020*. Paris: International Chamber of Commerce.
- International Maritime Organization (2023) *2023 IMO Strategy on Reduction of GHG Emissions from Ships*. London: IMO.
- Ivanov, D. and Das, A. (2020) ‘Coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) and supply chain resilience: a research note’, *International Journal of Integrated Supply Management*, 13(1), pp. 90-102.
- Krippendorff, K. (2018) *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wang, Y., Zhang, Y. and Wang, S. (2022) ‘Digital transformation of freight forwarding services in global logistics’, *Maritime Business Review*, 7(3), pp. 315–332.
- Notteboom, T. and Rodrigue, J.-P. (2009) ‘Inland terminals, regions and supply chains’, in *Dry Port Development: Theory and Practice*. United Nations ESCAP.
- Rodrigue, J.-P. (2020) *The Geography of Transport Systems*. 5th ed. London: Routledge.
- Stopford, M. (2009) *Maritime Economics*. 3rd ed. London: Routledge.
- UNCTAD (2024) *Review of Maritime Transport 2024*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- World Customs Organization (2018) *Customs Risk Management Compendium*. Brussels: WCO.
- International Maritime Organization (2020) *IMO 2020 – Sulphur Regulation*. London: IMO.
- Queiroz, M. M. and Wamba, S. F. (2019) ‘Blockchain adoption challenges in supply chain’, *International Journal of Information Management*, 46, pp. 70–82.
- Van den Bosch. (2023). *What is freight forwarding?* Van den Bosch Logistics.
- Hesse, M. and Rodrigue, J. P. (2004) ‘The transport geography of logistics’, *Journal of Transport Geography*.
- Hofmann, E. and Osterwalder, F. (2017) ‘Third-party logistics providers in the digital age’, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Rushton, A., Croucher, P. and Baker, P. (2014) *The handbook of logistics and distribution management*. London: Kogan Page.