

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV COVID-19 NA LOGISTIČNI MANAGEMENT V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, oktober 2020

DARKO STEFANOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Darko Stefanović, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv covid-19 na logistični management v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asist. dr. Markom Budlerjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OSKRBOVALNA VERIGA	2
1.1 Oskrbovalna veriga in management oskrbovalne verige	2
1.2 Logistika	3
1.3 Distribucija	6
2 ELEMENTI MEDNARODNE TRGOVINE ZA ANALIZIRANO OSKRBOVALNO VERIGO OPAZOVANEGA PODJETJA	7
2.1 Načini plačila	8
2.2 Mednarodni transport	9
2.2.1 Vrste transporta	9
2.2.2 Transportni dokumenti	10
2.3 Incoterms	11
3 MANAGEMENT OSKRBOVALNE VERIGE V IZBRANEM PODJETJU	13
3.1 Predstavitev izbranega podjetja	13
3.2 Elementi managementa oskrbovalne verige v izbranem podjetju	15
3.2.1 Tok informacij	15
3.2.2 Tok blaga	17
4 ANALIZA LOGISTIKE PO POJAVU PANDEMIJE COVID-19 V IZBRANEM PODJETJU	18
4.1 Vpliv na čas dostave	18
4.2 Vpliv na transportne stroške	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam klavzul Incoterms 2020	12
Tabela 2: Sprememba cene transporta enega kontejnerja glede na prejšnje obdobje, izražena v odstotkih	21

KAZALO SLIK

Slika 1: Tok blaga od dobaviteljev h kupcem	18
Slika 2: Povprečni tranzitni čas do izbranih pristanišč v dnevih.....	20

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

CIP – (angl. carriage and insurance paid to); prevoz in zavarovanje plačana do

COVID-19 – Pandemija koronavirusne bolezni 2019

CPT – (angl. carriage paid to); prevoz plačan do

CSCMP – (angl. The Council of supply chain management professionals); Svet strokovnjakov za management oskrbovalne verige

DP – (angl. documents against payment); dokumenti proti plačilu

FCA – (angl. free carrier); franko prevoznik

ICC – (angl. International Chamber of Commerce); Mednarodna gospodarska zbornica

OV – Oskrbovalna veriga

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

Oskrbovalna veriga (v nadaljevanju OV) v najširšem smislu pomeni vse procese, ki so potrebni, da iz surovin prek polizdelkov nastanejo končni izdelki, ki služijo zadovoljevanju potreb končnega porabnika (Gaspar in drugi, 2014, str. 327). OV se razlikujejo od panoge do panoge, vendar je dejstvo, da za vsakim proizvodom, ki pride do končnega porabnika, stoji OV. Za dostavo končnega izdelka tako ne tekmujejo le posamezna podjetja, ampak celotne OV (Christopher, 2001, str. 21). Uspeh OV je odvisen od učinka vsakega člena, ki v njej sodeluje. Prav za to, da bi vsi členi delovali optimalno, usklajeno ter kar se da učinkovito, je ključen uspešen management OV. Osrednjo vlogo v managementu OV ima logistika, katere naloga je upravljanje s tokom materiala in informacij znotraj OV. Zadovoljstvo končnega porabnika je odvisno od uspešnosti logistike, zato je logistika ključnega pomena za OV (Harrison & van Hoek, 2008). Da je določena surovina, polizdelek ali končni izdelek na razpolago pravočasno, na pravem mestu in z minimalnimi stroški, se logistika srečuje z različnimi izzivi, kot so izbira načina transporta, skladiščenja, čas dostave, usklajevanje z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju itd. Poleg številnih vsakodnevnih izzivov dodatno težavo predstavlja pojav pandemije koronavirusne bolezni 2019 (v nadaljevanju COVID-19), ki je vplivala na celotno svetovno gospodarstvo (Baldwin & di Mauro, 2020) in s tem na oskrbovalno verigo, logistiko in na vsa vpletena podjetja. V diplomskem delu s pomočjo študije primera proučujem logistični management v izbranem podjetju in ugotavljam, kakšen vpliv je nanj imel COVID-19.

Namen diplomskega dela je analizirati, kako je pojav COVID-19 vplival na logistiko in distribucijsko mrežo v izbranem podjetju ter na kakšen način bi lahko minimizirali ta vpliv. Cilji so predstaviti obstoječo logistiko in distribucijsko mrežo, nato ju analizirati v času COVID-19 ter na podlagi primerjave ugotoviti, kako je COVID-19 vplival na omenjena procesa.

Osnovno raziskovalno vprašanje je, kako je COVID-19 vplival na logistiko. Predvidevam namreč, da je COVID-19 predvsem negativno vplival na čas dostave blaga od dobavitelja do kupca in povzročil povečanje stroškov transporta. Podaljšanje časa dostave negativno vpliva na celotno financiranje posla, saj se posledično povečajo finančni stroški. Prav tako predvidevam, da se je zaradi ukrepov za omejevanje širjenja COVID-19 podaljšal čas za izdelavo transportnih dokumentov.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. Prvi del predstavljata prvi dve poglavji, ki vsebujeta pregled relevantne literature s področij upravljanja oskrbovalnih verig, logistike, mednarodne trgovine ter organizacije mednarodnega transporta. V drugem delu naloge predstavim analizirano podjetje in ga umestim v oskrbovalno verigo. Sledi opis logistike in distribucijske mreže, ki je temelj za analizo ter ugotovitve, ki sledijo v zaključnem delu naloge. Zaključni del na podlagi študije primera analizira vpliv COVID-19 na logistiko ter

posledice na čas dostave in transportne stroške. V drugem, predvsem pa v tretjem delu se navežem na primarne podatke, pridobljene z lastno analizo ter intervjuji z ostalimi sodelujočimi v organiziranju logistike v proučevanem podjetju, in na javno dostopne podatke.

1 OSKRBOVALNA VERIGA

1.1 Oskrbovalna veriga in management oskrbovalne verige

Pojem OV je tesno povezan s pojmi management oskrbovalne verige (angl. supply chain management), logistika in distribucija. S povečevanjem pomena OV, logistike in distribucije za podjetja se je istočasno povečalo število različnih definicij ter izrazov, povezanih z njimi, ki so v uporabi. Med drugimi se omenjajo izrazi, kot so fizična distribucija, poslovna logistika, upravljanje materialov, upravljanje ponudbenih verig, pretok izdelkov, nabava, dobava itd. Natančno definicijo teh pojmov je težko določiti, saj so elementi, ki jih pokrivajo lahko spremenljivi (Rushton, Croucher & Baker, 2017).

Ayers (2006) definira OV kot procese v življenjskem ciklu proizvoda, ki vključujejo fizične, informacijske in finančne tokove ter pretok znanja, ki služijo zadovoljevanju potreb končnega porabnika v obliki fizičnih proizvodov in storitev od več različnih povezanih dobaviteljev. Prater in Whitehead (2013) pravita, da OV zajema vsa podjetja, ki prispevajo k ustvarjanju in dostavi izdelka ali storitve do končnega porabnika, od dobave surovine prek polizdelkov vse do točke porabe končnega proizvoda.

OV obsega podjetja in poslovne dejavnosti, ki so potrebne za zasnovo, izdelavo, dostavo in uporabo izdelka ali storitve. Vsako podjetje je del ene ali več OV in ima določeno vlogo v vsaki od njih (Hugos, 2018, str. 2). Harrison in van Hoek (2008) govorita o mreži partnerjev, ki skupaj pretvorijo osnovno surovino v končni proizvod, ki ne prinaša le vrednosti za končnega porabnika, ampak tudi donos vsakemu partnerju v mreži. Vsak partner je odgovoren za enega od procesov v OV, vsak od teh procesov prinaša dodano vrednost proizvodu.

Načrtovanje, vzdrževanje in izvajanje procesov v OV za dosego zadovoljstva končnega porabnika je management OV (Ayers, 2006). Management OV je stroškovno učinkovita organizacija toka in skladiščenja materialov, polizdelkov, končnih izdelkov in relevantnih informacij od točke izvora do točke porabe s ciljem zadovoljiti zahteve porabnika (Prater & Whitehead, 2013).

Management OV je upravljanje toka materialov, informacij in sredstev skozi celotno OV, od dobavitelja do končnega potrošnika, ki pogosto vključuje tudi poprodajne storitve. Management OV običajno vključuje usklajevanje informacij med več podjetji (Farooqui, 2010, str. 13).

Christopher (2011) management OV opredeli kot upravljanje odnosov v OV med dobavitelji in kupci s ciljem doseči najvišjo možno dodano vrednost za kupca pri nižjih stroških za celotno OV. Kljub temu da je v uporabi izraz management OV, pravi, da bi lahko govorili o managementu verige povpraševanja (angl. demand chain management), saj verigo poganjajo kupci, ne dobavitelji. Običajno verigo sestavlja več dobaviteljev in več kupcev, zato bi izraz veriga lahko nadomestili z izrazom mreža.

Management OV je načrtovanje in nadziranje vseh poslovnih procesov, od končnega porabnika do dobavitelja surovin, ki povezujejo partnerje v OV, s ciljem zadovoljiti potrebe končnega potrošnika (Harrison & van Hoek, 2008, str.7)

Čeprav različni avtorji različno interpretirajo OV, lahko iz definicij potegnemo nekaj skupnih značilnosti: v OV je vpletenih več podjetij, OV spremlja nastanek končnega izdelka od surovine do dostave končnemu kupcu, cilj OV je zadovoljiti potrebe končnega porabnika in pri tem prinesiti koristi vsem sodelujočim v OV, OV vsebuje tako tok blaga kot tudi tok informacij.

Čeprav v vsaki OV obstajajo edinstvene zahteve na trgu in izzivi pri poslovanju, morajo podjetja, posamezno ali skupaj, sprejemati odločitve na petih področjih, ki so (Hugos, 2018, str. 5):

- proizvodnja – odločitve o tem, kateri proizvodi ter kakšna količina je potrebna trgu. Kdaj in koliko katerega proizvoda proizvesti ter ob katerem času,
- zaloge – zaloge katerih proizvodov naj se skladišči in v kateri fazi dobavne verige,
- lokacija – odločitve o lokaciji proizvodnih in skladiščnih zmogljivosti,
- transport – z uporabo katerega načina transporta naj se zaloga premesti z ene lokacije do druge znotraj OV,
- informacije – točne in pravočasno prejete informacije omogočajo boljše usklajevanje in odločitve.

Učinkovitost OV podjetja bo odvisna od skupka odločitev na zgoraj naštetih področjih. Konkurenčnost podjetja na trgu pa je odvisna od učinkovitosti OV (Hugos, 2018, str.6).

Medtem ko se OV nanaša na mrežo podjetij, ki delujejo skupaj in usklajujejo svoje dejavnosti, da bi dostavili izdelek na trg, se z dejavnostmi, ki so potrebne za dostavo izdelka na trg, znotraj posameznega podjetja ukvarja logistika (Hugos, 2018, str.4).

1.2 Logistika

Podjetja se od začetka industrializacije gospodarstva soočajo s temeljnim problemom, kako optimizirati distribucijo svojih izdelkov oz. storitev na trg. Kadar so proizvajalci in kupci v neposredni bližini drug drugega, informacije od kupca k proizvajalcu potujejo hitro, v zameno so izdelki oz. storitve nemudoma dostavljene na trg. Ob povečevanju razdalje med

proizvajalcem in kupci se zmožnost podjetja dobaviti izdelke na domači ali mednarodni trg zmanjšuje. Če proizvajalci niso zmožni učinkovito ter hitro dostaviti proizvodov kupcem, imajo omejene možnosti za razširitev poslovanja. Za premostitev vrzeli med povpraševanjem in ponudbo so podjetja uporabila dve kritični funkciji. Prva je uporaba koncepta logistike, katere naloga je učinkovita izvedba transporta ter stroškovno učinkovitega skladiščenja s ciljem zadovoljiti vsakodnevne potrebe kupcev po izdelkih in storitvah. Druga je uporaba podjetij, ki so pripravljena prevzeti odgovornost za distribucijo izdelkov ter storitev kot predstavniki proizvajalcev. To funkcijo imenujemo vrednostna dobavna veriga, odnose, ki urejajo pravice, obveznosti in obnašanje proizvajalcev in partnerjev, pa management OV (Ross, 2011, str. 11–12). Management OV sem obravnaval v prejšnjem podpoglavju, v nadaljevanju pa opisujem logistiko.

Upravljanje s tokom materiala in informacij znotraj OV je naloga logistike. Zadovoljstvo končnega porabnika je odvisno od uspešnosti logistike, zato je logistika ključnega pomena za OV (Harrison & van Hoek, 2008, str.7). Logistika je management skladiščenja in toka izdelkov, storitev in informacij znotraj podjetja ali OV z namenom izpolniti zahteve kupca (Prater & Whitehead, 2013).

Logistika služi kot povezovalna funkcija v OV. Zaradi velikih razdalj in dobavnih rokov, ki jih je treba spoštovati, sta razvoj kakovostnih logističnih sistemov in njihov management ključna za minimiziranje stroškov in maksimiranje zadovoljstva porabnikov v globalnih OV (Wood, Barone, Murphy & Wardlow, 2002, str. 8).

Liu (2012) pravi, da je logistika zagotavljanje zalog, ki ne vključuje le transporta, ampak tudi povezane storitve in podporne dejavnosti. Logistične storitve pokrivajo financiranje, zavarovanje, tehnologijo in infrastrukturo.

Rushton, Croucher in Baker (2017) pravijo, da je logistika raznolika in dinamična funkcija, ki mora biti prilagodljiva ter se spreminjati glede na različne zahteve, ki jih nalaga okolje, v katerem deluje. Management materialov in distribucija so sestavni deli logistike. Splošna definicija logistike, ki velja za večino panog, je, da logistika zadeva učinkovit transport dobrin od izvora surovin prek mesta proizvodnje do točke porabe na način, ki je obenem stroškovno učinkovit in končnim porabnikom ponuja sprejemljivo storitev.

Usklajevanje in optimiziranje vseh logističnih dejavnosti je funkcija logističnega managementa. Logistični management obenem povezuje logistične dejavnosti z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju, kot so marketing, prodaja, proizvodnja, finance in informacijska tehnologija (Ross, 2011, str. 13).

Številni avtorji (Ross (2011); Wood, Barone, Murphy in Wardlow (2002); Farahani, Rezapour in Kardar (2011); Langevin in Riopel (2005); Mentzer (2004); Bramel, Simchi-Levi (1997); Kotzab, Mikkola, Schary & Skjøtt-Larsen (2007); Gibson, Hanna, Defee & Chen (2014)) prevzemajo definicijo Sveta strokovnjakov za management OV (angl. The Council of supply chain management professionals, v nadaljevanju CSCMP), ki logistični

management opredeli kot tisti del OV, ki načrtuje, izvaja in nadzoruje učinkovit pretok in skladiščenje dobrin, storitev in z njimi povezanih informacij od točke izvora to točke porabe s ciljem zadovoljiti zahteve porabnika.

Misija logističnega managementa je načrtovati in koordinirati vse potrebne dejavnosti za doseg želene ravni dostavljene kakovosti storitev ter kakovosti pri najnižjih možnih stroških (Christopher, 2011, str.11).

Čeprav se nekateri avtorji osredotočajo na obravnavanje logistike in nekateri bolj na logistični management, lahko iz zgoraj navedenega zaključim, da je funkcija, ki skrbi za uspešno izvedbo in povezovanje logistike z ostalimi poslovnimi funkcijami, logistični management.

Farahani, Rezapour in Kardar (2011) delijo celoten proces logistike na naslednje tri dele:

- nabavna logistika – premik in skladiščenje materialov, prejetih od dobaviteljev,
- management materialov – tok in skladiščenje materialov znotraj podjetja,
- distribucijska logistika ali fizična distribucija – premik in skladiščenje izdelkov od točke končne proizvodnje do porabnika.

V logistiki obstajata dve vrsti tokov, to sta fizični tok in tok informacij. Medtem ko fizični tok največkrat poteka od dobavitelja proti kupcu in tok informacij od kupca proti dobavitelju, v praksi ne gre za enosmerna tokova (Farahani, Rezapour & Kardar, 2011).

Vhodna logistika (angl. inbound logistics) se osredotoča na nakup in urejanje vhodnega gibanja materialov, sestavnih delov ali končnih izdelkov. Od dobaviteljev v proizvodni proces, montažne obrate, skladišča in maloprodajne trgovine. Izhodna logistika (angl. outbound logistics) se ukvarja s skladiščenjem in premikom končnega izdelka in tokom informacij od trenutka dokončanja proizvodnje do kupca (Ross, 2018, str. 21).

Ross (2018) našteva 17 različnih področij logistike, med njimi izpostavljam distribucijsko logistiko. Dostava izdelka kupcu je glavna naloga distribucijske logistike. Sestavljena je iz obdelave naročil, skladiščenja in transporta. Distribucijska logistika je potrebna, ker so čas, mesto in količina proizvodnje različni od časa, mesta in količine porabe.

V distribuciji in logistiki je praktično mogoče vsako posamezno funkcijo oddati v izvajanje zunanjemu izvajalcu ne glede na to, ali se nanaša na fizični tok ali na spremljajoče procese (Rushton, Croucher & Baker, 2007, str. 625).

Danes vse več podjetij prepušča logistiko zunanjim izvajalcem (angl. outsourcing). Tako se pojavljajo t. i. 3PL-podjetja (angl. third-party logistics providers), ki ponujajo različne logistične storitve, npr. organizacija transporta, pakiranje, špedicija, vodenje zalog, skladiščenje, pretovarjanje ipd. (Farahani, Rezapour & Kardar, 2011).

3PL-podjetje je vsako podjetje, ki ponuja eno od logističnih storitev, po možnosti pa različne storitve združuje oz. povezuje (CSCMP, 2003, str.195). 4PL-podjetje (angl. fourth-party logistics providers) deluje kot edini vmesni člen med naročnikom logističnih storitev in različnimi ponudniki ter v najboljšem primeru upravlja vse vidike OV (CSCMP, 2003, str. 86).

Zunanje izvajanje logističnih storitev pomeni sodelovanje med podjetjem in zunanjim izvajalcem logističnih storitev. Takšna sodelovanja so po navadi usmerjena dolgoročno in imajo strateško naravo. Medtem ko 3PL-podjetja izvajajo posamezno logistično funkcijo, 4PL-podjetja prevzamejo nadziranje celotne logistike (Ross, 2018, str. 28–29).

Za 4PL-podjetja je značilno, da nimajo lastnih transportnih ali skladiščnih kapacitet. Njihova naloga je dodeljevanje posameznih logističnih funkcij izvajalcem logističnih storitev in povezovanje omenjenih storitev v celoto z namenom povečati učinkovitost celotne OV. 4PL-podjetja morajo imeti dober pregled nad trgom logističnih storitev, da lahko izberejo primerna 3PL-podjetja za izvedbo posameznih logističnih storitev (Ross, 2018, str. 59).

Prednosti uporabe 3PL-podjetja na prodajni strani so (Liu, 2012, str. 281):

- povečanje obsega ter kakovosti logističnih storitev z izbiro specializiranih in visoko usposobljenih 3PL-podjetij,
- osredotočenost na osnovno dejavnost podjetja,
- ohranjanje fleksibilnosti pri načrtovanju distribucijskega sistema.

Slabost uporabe 3PL-podjetij so dolgoročne pogodbe, ki v določenih okoliščinah privedejo do izgube ali slabšega nadzora nad odločitvami, povezanimi z distribucijo (Liu, 2012, str. 282).

1.3 Distribucija

Brez obstoja distribucije bi bila proizvodnja nesmiselna. Naloga distribucije je odgovoriti na vprašanja, kdaj, kje in koliko je treba distribuirati (Liu, 2012). Distribucija predstavlja skladiščenje in tokove od končne proizvodnje do končnega kupca ali potrošnika. Logistika in oskrbovalna veriga poleg fizičnega pretoka od surovine do končne distribucije končnega proizvoda vsebuje tudi pretok informacij (Rushton, Croucher & Baker, 2017).

Distribucija je zadnja faza managementa OV. Uspešna distribucija namreč omogoči, da je proizvod ali storitev na razpolago kupcu. Dva glavna procesa v distribuciji sta prodajni proces in fizična distribucija. Pri tem se prodajni proces nanaša na obdelavo naročil, fizična distribucija pa na logistično izvedbo naročila. Distribucija je različna pri vsakem proizvodu in trgu. Poleg glavne naloge, da dostavi izdelek, ima distribucija povezovalno funkcijo, saj povezuje trg z OV (Harrison & van Hoek, 2008).

Oblikovanje distribucijskega sistema je strateška zasnova logistične infrastrukture in logističnih strategij za dobavo izdelkov kupcem iz enega ali več različnih virov (Taylor, 2008).

Fizična distribucija pomeni način, na katerega se izdelek ali skupina izdelkov fizično prenese oz. distribuira od kraja proizvodnje do kraja, kjer so na razpolago kupcu. Za potrošniške izdelke je to največkrat trgovina, za industrijske izdelke distribucija poteka od proizvajalca ali dobavitelja do končne točke, ki je najverjetneje tovarna (Rushton, Croucher & Baker, 2017, str. 57).

Vzporedno s fizičnim tokom poteka tudi trgovalni tok, ki je tudi povezan s premikom blaga od proizvajalca k porabniku, vendar se nanaša na nefizični del transferja. Omenjeni del zajema proces pogajanja, nakup in prodajo izdelka ter spremljanje lastninske pravice nad proizvodom skozi različne faze distribucije (Rushton, Croucher & Baker, 2017, str. 57).

Distribucija je torej zadnja faza OV, ki poskrbi, da izdelek doseže končnega porabnika. Če distribucija poteka preko meja določene države oz. je mednarodna, nanjo vpliva tudi več zunanjih dejavnikov. To velja za celotno OV, zato v nadaljevanju opišem dejavnike, ki najbolj vplivajo na OV v mednarodnem okolju.

2 ELEMENTI MEDNARODNE TRGOVINE ZA ANALIZIRANO OSKRBOVALNO VERIGO OPAZOVANEGA PODJETJA

Nekateri elementi mednarodne trgovine so zelo relevantni za logistiko, še posebej za izbiro načina transporta pri mednarodnem transportu (Rushton, Croucher & Baker, 2017, str. 438):

- trgovinski sporazumi in ekonomske unije,
- finančna vprašanja,
- pogoji posla,
- dokumentacija in
- uporaba špediterjev.

Trgovinski sporazumi in ekonomske unije. Ustanovitev mednarodnih trgovinskih sporazumov in gospodarskih zvez je močno vplivala na globalizacijo trgovine, s tem pa tudi na strukturo distribucijskih mrež in logističnih sistemov.

Finančna vprašanja. Prepoznavanje stroškovno najučinkovitejših priložnosti v mednarodnem transportu in logistiki zahteva razumevanje nekaterih ključnih finančnih vprašanj. Obstaja veliko različnih dejavnikov, ki jih je pri tem treba upoštevati, glavni so: način plačila, davki in dajatve, transportni stroški, pristojbine, povezane s transportom (npr. pristaniške pristojbine) in ostali stroški (npr. zavarovanje).

Pogoji posla. Blago se na mednarodni ravni lahko kupi oz. proda pod različnimi pogoji. Ključnega pomena je, da kupec in prodajalec razumeta pomen dogovorjenih pogojev, saj je od njih odvisna odgovornost prodajalca in kupca glede organizacije in plačila transporta.

Dokumenti. Vrste dokumentov se razlikujejo glede na mesto odhoda, destinacijo in vrsto transporta. Najbolj pogosti dokumenti so: račun, izvozna deklaracija, tovarni list (ladijski, cestni, železniški), potrdilo o izvoru blaga, potrdilo o zavarovanju, potrdilo o pakiranju itd. Bistvenega pomena je, da je pravilno pripravljena potrebna dokumentacija in na razpolago pravočasno, v nasprotnem primeru lahko pride do znatnih zamud in dodatnih stroškov.

Špediterji. V izogib zapletom z izvozno in uvozno dokumentacijo ter zaradi mnogih drugih razlogov številna podjetja uporabljajo storitve špediterjev. Špediterji ponujajo storitve, kot so: priprava dokumentov, organiziranje transporta, urejanje transporta od točke odprave do pristanišča, urejanje carinjenja in dostave do namembnega pristanišča, poznavanje prevoznikov, poznavanje različnih načinov mednarodnega transporta, poznavanje različnih stroškov, povezanih z različnimi načini transporta, itd.

2.1 Načini plačila

Pogoji plačila določajo, na kakšen način bo kupec prodajalcu plačal blago. Prodajalec želi poskrbeti, da prejme plačilo za blago, medtem ko kupec želi zagotoviti prejem blaga. Obe strani imata interes, na kakšen način bo posel financiran, torej glede tega, kako in kdaj bo plačilo izvedeno (Wood, Barone, Murphy & Wardlow, 2002).

Eden od najpomembnejših dejavnikov pri pogajanju med prodajalcem in kupcem je vzajemno sprejemljiv način plačila. Med pet najbolj pogosto uporabljenih načinov plačila uvrščamo (Wood, Barone, Murphy & Wardlow, 2002, str. 295):

- predplačilo,
- plačilo na odprti račun ali odloženo plačilo,
- dokumenti proti akceptu (angl. Documents against acceptance),
- dokumenti proti plačilu (angl. Documents against payment),
- dokumentarni akreditiv (angl. Letter of credit).

Plačilo vnaprej je najbolj varno z vidika prodajalca. Ne le, da ima najnižjo stopnjo tveganja, pomeni tudi najmanjše finančno breme. Drugi najbolj varen način plačila za prodajalce je dokumentarni akreditiv, saj v tem primeru banka jamči za plačilo. V primeru, da je način plačila dokumenti proti plačilu (v nadaljevanju DP), kupec ne more prevzeti blaga, ne da bi prej plačal, vendar gre za bolj tvegan način kot pri akreditivu, saj banka v tem primeru ne jamči za plačilo. Dokumenti proti akceptu nosijo podobno tveganje kot DP, vendar vključujejo dodatni čas financiranja. V primeru odloženega plačila je verjetno, da že ob sklenitvi posla obstajala visoka raven zaupanja s strani prodajalca. Z vidika kupca je stopnja

tveganja nasprotna tisti z vidika prodajalca, torej je najmanj tvegano odloženo plačilo in najbolj predplačilo (Wood, Barone, Murphy & Wardlow, 2002).

2.2 Mednarodni transport

2.2.1 Vrste transporta

Transport je bistveni sestavni del logistike, ki omogoča, da je izdelek kupcu na razpolago pravočasno in na pravem mestu. S tem, da premika izdelke od mesta izvora do mesta, kjer so potrebni, ima transport funkcijo povezovanja podjetja z dobavitelj in kupci. Zamude pri dostavi lahko pomenijo nezmožnost podjetja izpolniti zahteve kupca. Po drugi strani pravočasna dostava blaga podjetju lahko prinese več posla, saj vzbuja zaupanje pri kupcih. Transport velikokrat predstavlja znaten del stroškov podjetja in je lahko odločilen dejavnik pri tem, ali je posamezni posel prinesel dobiček ali izgubo. Prav iz tega razloga mora manager OV skrbno proučiti stroške pri izbiri načina in časa transporta (Goldsby, Iyengar, Rao & CSCMP, 2014, str. 3–4).

Transportni stroški predstavljajo od ene tretjine do dveh tretjin celotnih logističnih stroškov in so za večino podjetij najpomembnejši del logističnih stroškov (Farahani, Rezapour & Kardar, 2011, str. 13). Povpraševanje po transportu in logističnih storitvah izhaja iz povpraševanja po drugih izdelkih in storitvah v gospodarstvu (Goldsby, Iyengar, Rao & CSCMP, 2014, str. 10).

Trije pomembni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost transporta, so: stroški, hitrost in doslednost. Stroški transporta se nanašajo na plačilo za premik blaga z ene lokacije na drugo. Hitrost je čas, potreben za izvedbo premika. Doslednost je merilo zanesljivosti transporta (Ailawadi & Singh, 2012, str. 12–13).

Rodrigue, Comtois in Slack (2017, str. 127) govorijo o treh osnovnih vrstah transporta, ki so: kopenski, vodni in zračni. Vsak način transporta ima svoje tehnične, operativne in komercialne značilnosti.

Različne možnosti za premik izdelkov z enega mesta na drugo se imenujejo načini transporta. Poznamo pet osnovnih vrst transporta, ki so: cestni, železniški, zračni, pomorski in cevovodni. Kot šesti način bi lahko navedli digitalni transport (Farahani, Rezapour & Kardar, 2011, str.13).

Glavni prednosti cestnega transporta sta prilagodljivost in vsestranskost. Zaradi zmožnosti dostave od vrat do vrat in brez potrebe po prekladanju med transportom je ta vrsta transporta zelo fleksibilna. Praktično pa omogoča transport izdelkov katerekoli velikosti in teže. Najbolj primeren je na krajše razdalje za izdelke z visoko vrednostjo (Farahani, Rezapour & Kardar, 2011, str. 13).

V primerjavi s cestnim je železniški transport manj fleksibilen, saj namesto dostave od vrat do vrat omogoča dostavo od terminala do terminala. Na splošno je železniški transport primeren za daljše razdalje, saj ima nižje stroške na enoto od cestnega (Farahani, Rezapour & Kardar, 2011, str. 14).

Zračni transport ponuja najkrajši tranzitni čas med vsemi načini transporta, predvsem ko gre za daljše razdalje. Kljub temu se zaradi visokih stroškov največkrat uporablja v nujnih primerih. Visoki stroški dostave so upravičeni v primerih, ko gre za izdelke visoke vrednosti, pokvarljive izdelke, omejene čase dostave in izredne razmere (Farahani, Rezapour, Kardar, 2011, str. 15).

Vodni transport je najstarejši način transporta. Storitve vodnega transporta je omejena na vodne poti. Razen če sta odhodna in končna destinacija transporta ob vodnih poteh, je ta način transporta treba dopolniti še z drugimi načini transporta. Prav tako gre za najpočasnejši način transporta, ki je primeren za transport velikih količin blaga z nizko vrednostjo (Farahani, Rezapour & Kardar, 2011, str. 16).

Pomorska logistika je temelj mednarodne trgovine. Transport po morju je najcenejši in stroškovno najbolj učinkovit način transporta. Povpraševanje po pomorskem transportu obstaja zaradi potreb domače in mednarodne trgovine, zato isti dejavniki, ki vplivajo na svetovno ekonomijo, vplivajo tudi na povpraševanje po pomorskem transportu (Liu, 2012, str. 377).

Glavna enota, ki se uporablja za merjenje obsega v mednarodnem kontejnerskem transportu, je TEU (angl. Twenty-feet equivalent unit), ki se nanaša na 20 čevljev dolg kontejner (Grant, Trautrimis & Wong, 2017, str. 74).

Ena od značilnosti trga ladijskega transporta je odnos med špediterji in ladjarji. Špediterji so tako kupci storitev ladjarjev kot tudi njihovi konkurenti. Največji špediterji imajo namreč veliko kupno moč in so tako sami po sebi pomembne stranke ladijskih prevoznikov, obenem pa lahko svojim strankam ponujajo zelo ugodne cene (Manners-Bell, 2017, str. 204).

Mednarodna trgovina je ključni dejavnik mednarodnega logističnega trga. Medtem ko je cestni tovorni promet lahko bolj odvisen od domačega gospodarstva, na letalski in pomorski promet vpliva uspešnost mednarodne trgovine (Manners-Bell, 2017, str. 12).

2.2.2 Transportni dokumenti

Dokumenti so ključnega pomena za logističnega managerja iz treh razlogov. Prvič, nekateri dokumenti (npr. dokumentarni akreditiv) določajo, kako je treba ravnati s pošiljko. Drugič, proces obdelave dokumentov je del izziva mednarodne logistike, saj so dokumenti povezani med seboj. Ne nazadnje pa je logistični manager odgovoren za izpolnitev podatkov na nekaterih dokumentih (Wood, Barone, Murphy & Wardlow, 2002, str. 290).

Medtem ko prodajna pogodba določa, kdaj se lastninska pravica prenese s prodajalca na kupca, je v praksi ladijski tovorni list tisti dokument, ki dokazuje lastništvo transportiranega blaga. Ladijski tovorni list izda ladjar pošiljatelju, obveznost ladjarja je, da dostavi blago izključno na ladijskem tovornem listu navedenemu prejemniku (angl. consignee). Blago je torej v lasti prejemnika. V primeru, da prejemnik ni naveden na ladijskem tovornem listu, ima pravico do blaga tisti, ki poseduje ladijski tovorni list, ta pa mora biti indosiran s strani pošiljatelja blaga (Wood, Barone, Murphy & Wardlow, 2002, 291–292).

Pogoje gibanja izdelka v mednarodnem poslu določajo prodajni pogoji. Logistični manager ima odgovornost za izvršitev določenih delov posla, zato je priporočljivo, da sodeluje pri odločanju o prodajnih pogojih, saj mnoge odločitve vplivajo na stroške in kakovost storitve. Prodajni pogoji obravnavajo stroške izdelka, tveganje za fizično izgubo izdelka in stroške premika izdelka iz enega kraja v drugega. Prav tako določajo odgovornosti vseh vpletenih strani pri poslu (Wood, Barone, Murphy & Wardlow, 2002, str. 274).

Pri vsakem mednarodnem poslu obstaja točka, ki določa (Wood, Barone, Murphy & Wardlow, 2002, str. 274):

- kdaj in kje preide lastninska pravica nad proizvodom,
- kdaj in kje preide odgovornost za ureditev zavarovanja,
- odgovornost za organiziranje in plačilo transporta in
- kdaj nastopi plačilo izdelka.

Pri mednarodnem poslu obstajajo različne vrste tveganja, nekatera tveganja pokriva zavarovanje, nekatere vrste tveganj so vključene v ceno proizvoda. Kdo bo nosil katera tveganja ter odgovornost za nastale stroške, določajo prodajni pogoji (Wood, Barone, Murphy & Wardlow, 2002, str. 274–275).

2.3 Incoterms

Transport blaga v mednarodnem transportu je običajno predmet pravil Incoterms, ki jih je izdala Mednarodna gospodarska zbornica (angl. International Chamber of Commerce, v nadaljevanju ICC) (Ross, 2018, str. 26).

Pravila Incoterms določajo, katera stranka v prodajni pogodbi ima obveznost poskrbeti za transport in zavarovanje, v katerem trenutku je prodajalec dostavil blago kupcu in za katere stroške je posamezna stranka odgovorna. Omeniti velja, da pravila Incoterms ne obravnavajo prenosa lastništva blaga (ICC, 2019a, str.2).

Kot prikazuje tabela 1, Incoterms 2020 obsegajo 11 različnih klavzul, od katerih so štiri primerne, kadar je uporabljen transport po vodnih poteh, in sedem, ki so primerne pri vseh načinih transporta. V nadaljevanju opisujem klavzule, relevantne za analizirani logistični proces.

Tabela 1: Seznam klavzul Incoterms 2020

Klavzule, primerne za katerikoli način transporta	
EXW	Franko tovarna
FCA	Franko prevoznik
CPT	Prevoz plačan do
CIP	Prevoz in zavarovanje plačana do
DAP	Dobavljeno v kraju
DPU	Dobavljeno v kraju razloženo
DDP	Dobavljeno ocarinjeno
Klavzule primerne za vodni transport	
FAS	Franko ob ladji
FOB	Franko na ladijski krov
CFR	Stroški in prevoznina
CIF	Stroški, zavarovanje in prevoznina

Prirejeno po ICC (2019b).

Franko prevoznik (angl. free carrier, v nadaljevanju FCA) – ta klavzula se lahko uporablja ne glede na način transporta, uporabna je tudi v primeru multimodalnega transporta. Prodajalec lahko kupcu dostavi blago na dva načina. Če je dogovorjeno mesto v prostorih prodajalca, kadar je blago naloženo na prevozno sredstvo, za katero je odgovoren kupec. V primeru, da je mesto dostave zunaj prostorov prodajalca, pa kadar je blago naloženo na prodajalčevo prevozno sredstvo doseglo dogovorjeno mesto in je pripravljeno za razkladanje oz. na razpolago prevozniku, ki ga je določil kupec (ICC, 2019a, str. 29–30).

Prevoz plačan do (angl. carriage paid to, v nadaljevanju CPT) – prav tako se lahko uporablja pri vseh načinih transporta. Prodajalec dostavi blago, ko blago preda prevozniku, torej v tem trenutku preide tveganje s prodajalca na kupca. Prodajalec ima vseeno obveznost plačati za stroške transporta do dogovorjenega mesta dostave. Prodajalec mora prav tako poskrbeti za izvozno carinjenje. Če so v pogodbi o transportu vključeni stroški povezani z razkladanjem blaga v namembnem kraju, prodajalec nima pravice zahtevati povračila teh stroškov od kupca (ICC, 2019a, str. 41–42).

Prevoz in zavarovanje plačana do (angl. carriage and insurance paid to, v nadaljevanju CIP) – enako kot pri klavzuli CPT prodajalec dostavi blago, ko ga preda prevozniku, v tem trenutku preide tveganje s prodajalca na kupca. Prodajalec ima obveznost plačati stroške transporta do dogovorjenega mesta dostave ter prav tako poskrbeti za izvozno carinjenje. Klavzula CIP se razlikuje od klavzule CPT v tem, da je prodajalec dolžan poskrbeti za zavarovanje blaga od točke dostave do namembnega kraja. Prodajalec prav tako nima pravice zahtevati od kupca povračila stroškov, povezanih z razkladanjem blaga v namembnem kraju, če so ti vključeni v pogodbo o transportu (ICC, 2019a, str. 51–52).

Na podlagi lastnih izkušenj ugotavljam, da stroške razkladanja kontejnerja v namembnem pristanišču po navadi nosi kupec. Prodajalec ima namreč možnost ob sklenitvi pogodbe o transportu izbirati, katere stroške bo pokrtil. Ker ima po klavzuli CPT in CIP prodajalec obveznost plačati stroške do namembnega pristanišča, kupec v praksi ne pričakuje, da bodo stroški, nastali po prihodu ladje, plačani. Taki stroški so na primer stroški razkladanja in upravljanja s kontejnerjem znotraj namembnega pristanišča.

Nasprotno pa velja za stroške proste uporabe kontejnerja po prihodu v namembno pristanišče. Kupci, običajno že ob sklenitvi pogodbe, zahtevajo določen čas, ki ga potrebujejo, da poberejo kontejner, ga prepeljejo v svoje skladišče ter prazen kontejner vrnejo na razpolago ladijskemu prevozniku. Strošek za uporabo kontejnerja po prihodu v namembno pristanišče je vključen v ceno transporta kontejnerja s strani ladijskega prevoznika. Več časa, kot zahteva naročnik transporta, višji so stroški transporta. V času pogajanja o transportnih stroških je cena za prosto uporabo kontejnerja nižja, kot če se kupec o tem pogaja po odplutju ladje ali po prihodu ladje v namembno pristanišče.

3 MANAGEMENT OSKRBOVALNE VERIGE V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje je bilo ustanovljeno leta 1948 v Švici, kjer ima sedež še danes. Od začetka je bilo usmerjeno v uvoz žita iz Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) v Evropo ter izvoz umetnih gnojil iz Evrope v ZDA. Že leta 1948 je bila ustanovljena prva podružnica, in sicer v Avstriji, ki je svojo dejavnost uvoznika razširila na trgovino na debelo in drobno ter začela vlagati v silose po državi. Kmalu je k svoji dejavnosti dodala tudi program umetnih gnojil, semen in sredstev za zaščito rastlin. Matično podjetje je ob koncu 50. let prejšnjega stoletja kot eno od prvih podjetij začelo s kupovanjem soje iz Brazilije. V 70. letih se je dejavnost mednarodnega trgovanja zmanjšala v prid ustanovitvi in razvoju podružnice v Franciji. Po vzoru podružnice v Avstriji je tudi francoska podružnica razvila dejavnost trgovine na veliko in drobno po vsej državi ter do leta 2016 ponujala celoten nabor storitev okoli 10.000 kmetom. Osemdeseta leta so prinesla razvoj dejavnosti trgovanja z umetnimi gnojili, do konca tega desetletja je trgovana količina umetnih gnojil presegla trgovano količino žitaric. V naslednjem desetletju je prišlo do razvoja globalne mreže podjetja z ustanavljanjem podružnic v nekaterih državah vzhodne Evrope, na Kitajskem in v Braziliji. V 21. stoletju je podjetje nadaljevalo z rastjo, tako ima trenutno pisarne ali podružnice v 31 državah po svetu. Svojo osnovno dejavnost je podprlo z vlaganjem v silose, mline, tovarne umetnih gnojil in distribucijske centre v nekaterih državah jugovzhodne Evrope, Afrike, v Avstraliji, na Kitajskem in v Južni Ameriki (Izbrano podjetje, 2020a).

Izbrano podjetje sebe vidi kot del globalne kmetijske oskrbovalne verige, katere naloga je nahraniti svetovno prebivalstvo. Vizija podjetja je vzpostavitev zaupanja vredne

agrikulturne mreže (angl. agri-network) za spodbujanje trajnostnega kmetijstva in s tem pomagati nahraniti svet. Misija je zanesljivo upravljati s tokom žitaric in umetnih gnojil in s tem partnerjem zagotavljati stabilnost na kompleksnih trgih. Analizirano podjetje svojo dejavnost danes deli na štiri glavna področja (Izbrano podjetje, 2020b):

- umetna gnojila in petrokemični izdelki,
- kmetijski izdelki,
- logistika in
- financiranje trgovine (angl. trade finance).

Kmetijski izdelki obsegajo široko področje, v podjetju so v glavnem dejavni na področju žitaric, oljnic in krme. Pod logistično področje spada mreža skladišč, silosov in distribucijskih centrov v JV Evropi, ZDA, Avstraliji in na Nizozemskem, poleg tega pa še terminal v pristanišču Constanta v Romuniji. Logistično področje je v osnovi podporna dejavnost trgovanju in distribuciji, vendar poleg tega nudi tudi logistične storitve tretjim osebam. Financiranje ima pomembno vlogo v mednarodni trgovini. Podjetje za financiranje svoje dejavnosti sodeluje z več kot 30 bankami. Od nekdaj vodi konservativno bilančno politiko, ki pomeni nizko stopnjo dolga in visok delež lastnega kapitala. Področje umetnih gnojil in petrokemičnih izdelkov je nadalje razdeljeno na tri dele: proizvodnjo, trgovino in distribucijo (Izbrano podjetje, 2020b). V diplomskem delu se osredotočam na trgovino s petrokemičnimi izdelki.

Ta segment se je začel razvijati ob koncu 90. let prejšnjega stoletja s sklenitvijo strateškega sodelovanja z velikim proizvajalcem sintetičnega kavčuka in plastike v Rusiji. Sčasoma je podjetje začelo sodelovati tudi z drugimi proizvajalci iz te regije. Svojo prodajno mrežo je razvijalo predvsem na Kitajskem, v Južni Koreji in v državah jugovzhodne Azije, kot so: Tajska, Vietnam, Indonezija, Malezija, Filipini itd. Do danes se je prodajna aktivnost razširila tudi na Evropo in druge dele sveta. Prav tako se je sčasoma razširil asortiment proizvodov. Danes je oddelek specializiran za prodajo različnih vrst kemičnih izdelkov, kot so: polikarbonati, polistireni, polietileni, polipropileni, kaprolaktam in različne surovine za plastične zmesi za proizvodnjo (npr. ABS-plastika). Omenjeni izdelki imajo zelo široko paleto uporabe. Glavni delež v prodaji predstavljajo različni tipi sintetičnega kavčuka, ki se uporabljajo za proizvodnjo pnevmatik, tekočih trakov, medicinskih zamaškov, čevljev, žogic za golf, žvečilnih gumijev itn. Glavni delež kupcev predstavljajo proizvajalci pnevmatik (Izbrano podjetje, 2020b).

V nadaljevanju opisujem organiziranost oddelka za trgovanje s petrokemičnimi izdelki, ki znotraj podjetja deluje kot samostojni poslovni model. Oddelek je sestavljen iz komercialnega in logističnega dela, ki tesno sodelujeta v vseh fazah posla. Komercialni del sestavljajo vodja oddelka, ki je lociran v glavni pisarni, ter regionalni komercialisti, ki sedijo v podružnicah in so razdeljeni glede na geografsko področje, ki ga pokrivajo. Za kitajski trg sta zadolžena dva komercialista v pekinški podružnici, za južnokorejski trg en komercialist v seulski podružnici, za vietnamski trg komercialist v hošiminški podružnici, med seboj pa

imajo razdeljene tudi preostale trge jugovzhodne Azije. Za prodajo na evropskem tržišču je zadolžen komercialist v pisarni na Poljskem. Za boljše sodelovanje z dobavitelji skrbi komercialist v moskovski podružnici (Izbrano podjetje, 2020c).

Logistični del je prav tako centraliziran v glavni pisarni v Švici, kjer se sprejemajo glavne odločitve glede poteka logistike. Podporo nudi logistični oddelek v moskovski podružnici, saj so v Rusiji locirani skoraj vsi dobavitelji. Prav zato ima omenjeni oddelek veliko vlogo pri organiziranju transporta, predvsem znotraj Rusije. Podpisovanje pogodb, pogajanja s kupci o potrebnih dokumentih, pogajanja z bankami v primeru dokumentarnega akreditiva, predstavitev dokumentov bankam v primeru, da način plačila to zahteva (dokumentarni akreditiv, dokumenti proti plačilu, dokumenti proti akceptu itd.) potekajo v glavni pisarni. V glavni pisarni ima logistični oddelek tudi povezovalno funkcijo znotraj podjetja, saj sodeluje z ostalimi oddelki v podjetju (računovodstvo, finance, IT itd.) (Izbrano podjetje, 2020c).

3.2 Elementi managementa oskrbovalne verige v izbranem podjetju

3.2.1 Tok informacij

V oddelku za trgovanje s petrokemičnimi izdelki sodelujejo z dobavitelji na dva načina. Z glavnim dobaviteljem imajo sklenjeno letno pogodbo, v kateri so določene okvirne količine za celo leto, pogodba se nato vsako leto obnavlja. Letna pogodba določa splošne pogoje sodelovanja ter okvirno količino za celo leto, ne pa fiksne mesečne količine in cene kupljenega blaga. Glede cene in količine se podjetji pogajata na mesečni ravni. To pomeni, da je konec vsakega meseca dogovorjena količina in cena za vse izdelke, ki bojo kupljeni oz. prodani v naslednjem mesecu. Dobavitelj ima obveznost, da dogovorjeno količino dostavi do konca tekočega meseca, kupec ima obveznost, da blago prevzame v tem obdobju. Občasno, če obstaja interes obeh strani in ima analizirano podjetje potrebe po dodatnih količinah, se z dobaviteljem lahko pogaja o njihovem nakupu, neodvisno od dogovorjenih mesečnih količin. To se običajno zgodi ob nenadnem porastu povpraševanja na prodajnih trgih. Asortima večinoma obsega (približno 80 odstotkov) različne tipe sintetičnega kavčuka, poleg tega še različne tipe polistirena in plastike. Z ostalimi dobavitelji nimajo sklenjene dolgoročne pogodbe in se o nakupu proizvodov pogajajo na podlagi trenutnega povpraševanja na prodajnih trgih. V tem primeru do pogodbe pride, če se strani uspeeta dogovoriti o ceni in količini v danem trenutku. Proizvodi, ki jih kupujejo od ostalih dobaviteljev, so polikarbonati, polietileni, polipropileni, kaprolaktam itd. (Izbrano podjetje, 2020c).

Kot sem že omenil, se z glavnim dobaviteljem dogovarjajo za dobavo izdelkov na mesečni ravni. Pogajanja potekajo ob koncu meseca za določitev količin in cen za naslednji mesec. Pred in med pogajanjem sodeluje celotni komercialni oddelek, ki ocenjuje prihodnje povpraševanje na prodajnih trgih, ter logistični oddelek, ki ocenjuje stroške, potrebne za

dobavo izdelkov na določen trg, in čas, potreben za dostavo izdelkov. Prodajni trgi delujejo pod pogoji popolne konkurence, zato posamezni dobavitelji ali kupci ne morejo vplivati na cene na trgu. Kljub temu da gre za dolgoročno sodelovanje med glavnim dobaviteljem in analiziranim podjetjem, je v trenutku nakupa izdelkov celotno komercialno tveganje na strani analiziranega podjetja. Na enak način poteka pogajanje z ostalimi dobavitelji, razlika je v tem, da se količine ne dogovarjajo mesečno, temveč od primera do primera. Dobavne pogodbe so sklenjene s FCA-tovarniško klavzulo. Ne glede na to, za katero vrsto sodelovanja gre z določenim dobaviteljem, logistika poteka na enak način (Izbrano podjetje, 2020c).

Na prodajnih trgih nimajo sklenjenih dolgoročnih pogodb z nobenim kupcem. Glede na tržne razmere se odločajo, ali bodo prodajali iz obstoječe zaloge, se pravi po tem, ko so se dogovorili o nakupu z dobaviteljem, ali najprej sklenili dogovor s kupcem in se nato pogajali o nakupu blaga. Prodajne pogodbe so sklenjene največkrat s CIP- ali CPT-klavzulama Incoterms. Ob sklenitvi prodajne pogodbe se poleg ostalih pogojev določijo tudi dobavni roki, ki so zelo pomembni za načrtovanje logistike (Izbrano podjetje, 2020c).

V prodajni pogodbi so določeni vsi elementi posla, najpomembnejši za načrtovanje dostave so vrsta in količina blaga, dobavni rok in način plačila. Pri vsaki prodaji se v izbranem podjetju trudijo kar se da zmanjšati tveganje. Najbolj pogost način plačila pri prodajnih pogodbah je dokumentarni akreditiv. V primeru, ko se ne morejo dogovoriti za dokumentarni akreditiv, zahtevajo od kupca delno predplačilo v višini 10 ali 20 % vrednosti prodaje. Preostanek kupnine kupec poravna z dokumenti proti plačilu, torej je v transakcijo še vedno vpletena banka, v redkih primerih z dokumenti proti akceptu. Nekateri kupci preostanke kupnine poravnajo neposredno na račun podjetja, v tem primeru transportne dokumente v logističnem oddelku zadržujejo, dokler saldo ni plačan, ter jih nato pošljejo neposredno kupcu, da lahko prevzame tovor. V nekaterih primerih sprejmejo tudi v celoti način plačila z dokumenti proti plačilu. Omeniti velja, da kupci, predvsem na Kitajskem, v primeru, da je način plačila dokumenti proti plačilu, ne prevzemajo dokumentov od banke do nekaj dni pred prihodom ladje, čeprav so ti na razpolago, in na ta način zmanjšujejo svoj čas financiranja posla (Izbrano podjetje, 2020c).

V prodajni pogodbi je določen rok, do katerega morajo kupci odpreti akreditiv ali izvršiti predplačilo in priskrbeti navodila za izdajo transportnih dokumentov. Po podpisu pogodbe se torej v logističnem oddelku izbranega podjetja začnejo dogovarjati s kupcem glede odprtja akreditiva ali predplačila in o potrebnih dokumentih, ki jih kupec potrebuje, da blago uvozi, in o tem, katere informacije morajo dokumenti vsebovati. V primeru, da mora kupec odpreti dokumentarni akreditiv, običajno po podpisu pogodbe pošlje osnutek akreditiva, nato v logističnem oddelku podrobno pregledajo vse pogoje in preverijo, ali jih lahko izpolnijo. Nato pošljejo komentarje oz. zahteve za spremembe v akreditivu. Če se kupec strinja s komentarji, pri svoji banki odda vlogo za odprtje dokumentarnega akreditiva. V primeru, da se ne strinja, pa ponovno pošlje osnutek akreditiva, nakar ga znova pregledajo. Pogajanja potekajo, dokler se strani ne dogovorita za pogoje, ki so sprejemljivi za obe strani. Za analizirano podjetje je pomembno, da lahko vse zahtevane dokumente pridobijo ali

pripravijo pravočasno in da se vsebina dokumentov ujema z dejanskim poslom. Ko banka posreduje dejanski dokumentarni akreditiv analiziranemu podjetju, začnejo z organizacijo odprave blaga. Takrat, ko je kupec dolžan delno plačati vnaprej, izdajo predračun ter počakajo, da kupec plača. Po plačilu kupec po navadi tudi posreduje navodila za izdajo transportnih dokumentov, ki jih prav tako pregledajo ter kupcu sporočijo, ali so za njih sprejemljivi, ali zahtevajo kakšno spremembo. Šele po tem, ko so se s kupcem zedinili o transportnih dokumentih, začnejo s postopkom odpravljanja blaga. Samo ob pogoju, da kupec pravočasno opravi svoje obveznosti, potrebne pred nakladanjem na ladjo, lahko zagotovijo v pogodbi določeni rok dostave (Izbrano podjetje, 2020c).

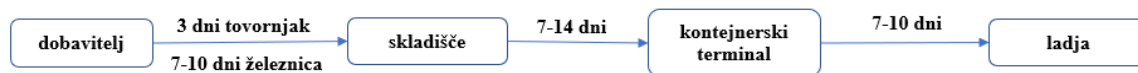
3.2.2 Tok blaga

Analizirano podjetje za potrebe trgovanja s petrokemičnimi izdelki nima niti lastnih prevoznih sredstev niti skladišč, zato logistične storitve najema pri zunanjih izvajalcih. Sodelujejo z avtoprevozniki, špediterji, ponudniki skladiščnih storitev, včasih pa tudi neposredno z ladijskimi prevozniki. Trgovane količine se spreminjajo, vendar predvsem zaradi sklenjene dolgoročne pogodbe z glavnim dobaviteljem, obstaja konstanten tok blaga od dobavitelja proti kupcem. Ne glede na to, ali gre za transport od glavnega dobavitelja ali od drugih dobaviteljev, transport poteka na enak način. V diplomskem delu sem se osredotočil na analizo logistike od glavnega dobavitelja. Za organizacijo transporta od glavnega dobavitelja do namembnega pristanišča v analiziranem podjetju načeloma uporabljajo storitve enega špediterja, ki organizira transport od naklada v tovarni vse do naklada na ladjo. Špediter določi cene, veljavne za obdobje enega meseca, tako za transport od tovarne do pristanišča kot tudi za ladijski transport, skladiščenje in manipuliranje blaga iz skladišča do naklada na ladjo. Nimajo pogodbene obveze, da za celotno količino uporabljajo storitve omenjenega špediterja, tako da uporabljajo tudi storitve drugih špediterjev, predvsem v izrednih primerih, kot so npr. nenadno povečanje količin, posebne zahteve kupca itd. V nekaterih primerih sami neposredno z avtoprevozniki organizirajo transport do pristanišča in storitve špediterjev uporabijo za naklad ter transport z ladjo. Včasih tudi sami organizirajo čezoceanski transport, predvsem kadar špediter nima zadostnih kapacitet. Kot odhodno pristanišče po pravilu uporabljajo Sankt Peterburg. Za uspešno izvedbo celotne logistike je potrebna zelo dobra komunikacija s špediterjem. Navodila o tem, kaj, koliko in kdaj transportirati, in navodila za izdelavo transportnih dokumentov prejme špediter od logističnega oddelka, nato pa opravi vso potrebno komunikacijo z avtoprevozniki, ladijskimi prevozniki, lastniki skladišč, carino itn. (Izbrano podjetje, 2020c).

Vse blago, ki ga kupujejo, je paletizirano in primerno za transport s tovornjaki, železnico in nakladanje v kontejnerje. Kot prikazuje slika 1, je prva faza dobave iz tovarne do skladišča v bližini pristanišča. Transport poteka na dva načina, tj. po cesti in po železnici. Izbira načina je odvisna od ponudbe transportnih storitev iz regije, kjer so tovarne proti pristanišču. Blago je naloženo neposredno na prevozno sredstvo. Transport po cesti je hitrejši, traja v povprečju

3 dni, medtem ko železniški transport traja od 7 do 10 dni. Na en železniški vagon je možno naložiti okoli 50 ton blaga, medtem ko je kapaciteta enega tovornjaka okoli 20 ton. V povprečju polovico blaga transportirajo s tovornjaki in polovico z železniškimi vagoni. Transport s tovornjaki je bolj primeren predvsem, ko imajo krajši dobavni rok in je potrebna hitrejša dostava do pristanišča (Izbrano podjetje, 2020c).

Slika 1: Tok blaga od dobaviteljev h kupcem



Vir: lastno delo.

V pristanišču je blago raztovorjeno v skladišče na terminalih neposredno s tovornjaka ali železniškega vagona. Blago se skladišči, dokler ni naloženo v kontejnerje. Prazni kontejnerji so pobrani iz pristaniškega terminala, ko jih da ladjarski prevoznik na razpolago. Nato so pripeljani do skladišča, kjer se natovori blago, zatem so prepeljani nazaj na terminal v pristanišču, od koder je kontejner naložen na ladjo. Enkrat, ko je kontejner na pristaniškem terminalu, je v pristojnosti ladijskega prevoznika in ga brez dodatnih stroškov ni več mogoče vzeti nazaj oz. raztovoriti. V bližini pristanišča uporabljajo storitve dveh podjetij, ki ponujajo storitve raztovora, skladiščenja, nakladanja v kontejnerje, carinjenja, premika kontejnerja na kontejnerski terminal, od koder je naložen na ladjo. Čas skladiščenja blaga je odvisen od potrebe na prodajni strani oz. dobavnih rokov (Izbrano podjetje, 2020c).

Čeprav skušajo poslovati z minimalnim zalogami, je pripravljenost podjetja prevzeti zaloge odvisna od komercialnih odločitev, ki temeljijo na trenutnem stanju na trgu in pričakovanjih o prihodnjem stanju na trgu. Dalj časa kot blago ostaja v skladišču, večje stroške povzroči. Navodila za nakladanje na ladjo posredujemo špediterju iz logističnega oddelka v glavni pisarni, ko je kupec izpolnil obveznosti, ki jih mora pred odpravo blaga iz začetnega pristanišča (Izbrano podjetje, 2020c).

4 ANALIZA LOGISTIKE PO POJAVU PANDEMIJE COVID-19 V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Vpliv na čas dostave

V normalnih okoliščinah je polovica blaga od tovarne do pristanišča prepeljana s tovornjaki in polovica z železniškimi vagoni. Omenjena struktura se je spremenila, tako so v izbranem podjetju približno dve tretjini blaga transportirali z železniškimi vagoni in eno tretjino s tovornjaki. Razlog za to je bila večja razpoložljivost praznih železniških vagonov v regiji, kjer so locirane tovarne. Obenem ni bilo potrebe po hitrejšem dostavljanju blaga v pristanišče, ker se je blago iz pristanišča odpravljalo bolj počasi in so se začele nabirati večje

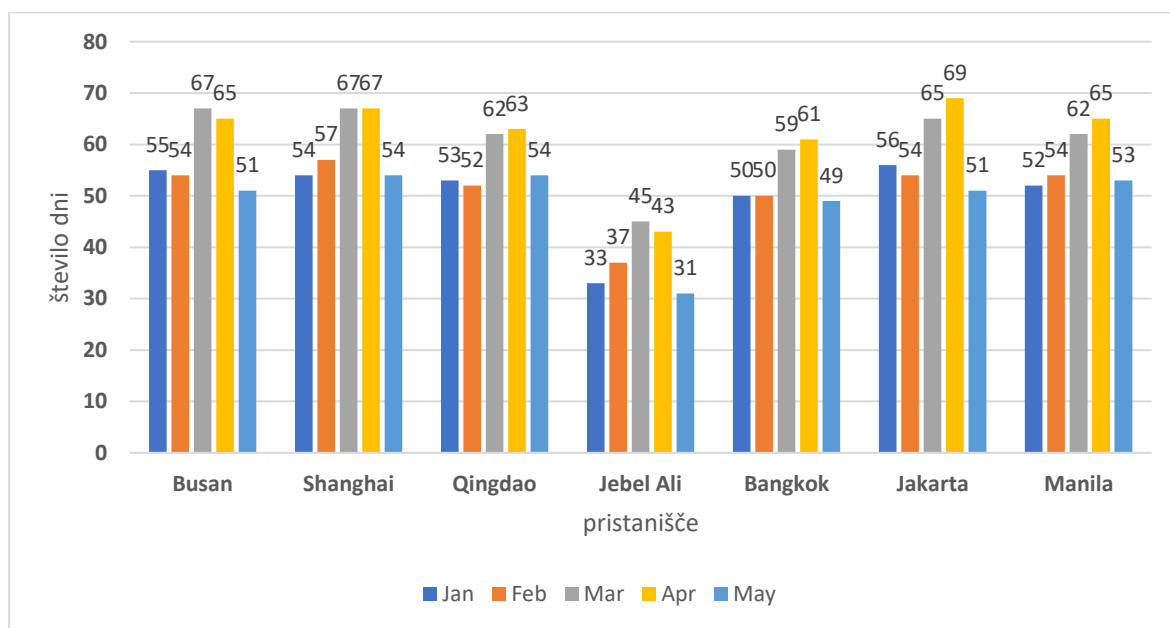
zaloge v skladiščih. Ugotavljam, da pri dobavi od tovarne do pristanišča ni prihajalo do večjih zamud zaradi pojava pandemije COVID-19.

Ob koncu februarja je v Rusiji prišlo do upada ponudbe razpoložljivih kontejnerjev za transport iz Rusije proti Kitajski in ostalim destinacijam v JV Aziji. Zaradi pojava pandemije COVID-19 na Kitajskem konec januarja je naglo upadel izvoz proti Evropi in Rusiji, kar je pomenilo, da se kontejnerji niso redno vračali nazaj. Poleg tega je začel upadati tudi uvoz na Kitajsko, posledično so ladijski prevozniki odpovedali nekatere redne linijske prevoze iz Evrope proti omenjenim destinacijam. Iz omenjenih dveh razlogov so se kapacitete ladijskih prevoznikov zmanjšale in je hitro prišlo do polne zasedenosti. Ladijski prevozniki so se odzvali tako, da so že naročene Transporte odlagali na kasnejše termine. Načrtovano so se odhodi za konec februarja in začetek marca prerazporedili na marec in april. Blago v skladiščih, ki je bilo pripravljeno za naklad konec februarja in začetek marca, je zaradi pomanjkanja praznih kontejnerjev ostalo v skladiščih dalj časa ter se nakladalo na ladje bolj počasi od načrtovanega. Nekaterih naročil, ki so vsebovala več kontejnerjev, prav tako niso mogli odpraviti na enkrat oz. naložiti na isto ladjo, ampak so jih odpravljali v več različnih pošiljkah. V tem času je novo blago prihajalo v skladišče, tako da so se povečale zaloge v skladiščih. Ena od posledic pomanjkanja kontejnerjev je bila, da je blago, ki je že bilo v kontejnerjih, pripravljeno na nakladanje na ladjo, nepričakovano ostajalo dalj časa na pristaniškem terminalu. Običajno kontejner na pristaniškem terminalu stoji od sedem do deset dni, v obdobju polne zasedenosti pa je ostajalo od dva do tri tedne.

Pomanjkanje razpoložljivih kontejnerjev in odpoved nekaterih rednih prevozov iz Evrope v Azijo s strani ladijskih prevoznikov sta negativno vplivala na celotni tranzitni čas od odhodnega do namembnih pristanišč. Kontejnerji, ki so naloženi na ladjo v Sankt Peterburgu, se nato v evropskih pristaniščih (npr. Rotterdam, Hamburg, Antwerpen itd.) prekladajo na večje čezoceanske ladje in so dostavljeni do končnih destinacij v Aziji. Pri transportu iz Sankt Peterburga do evropskih pristanišč ni prihajalo do zamud, vendar so kontejnerji dalj časa od običajnega ostajali v evropskih pristaniščih, saj je bilo manj razpoložljivega mesta na čezoceanskih ladjah.

Kot je razvidno iz slike 2, je največji vpliv posledic COVID-19 na tranzitni čas bilo občutiti v marcu in aprilu. V analizo so zajete najbolj pogoste destinacije analiziranega podjetja. Tranzitni čas sem meril od dneva naklada v odhodnem pristanišču do dneva prihoda v namembno pristanišče. V januarju in februarju je bil tranzitni čas običajen, nato je v marcu in aprilu prišlo do povečanja na vseh analiziranih destinacijah. Tranzitni čas je bil v teh dveh mesecih v povprečju daljši za 10–12 dni. V maju je tranzitni čas primerljiv s tistim v januarju in februarju. Zaradi zamud pri nakladanju v odhoden pristanišču in povečanja tranzitnega časa pri oceanskem transportu se je celotni tranzitni čas od naklada v tovarni vse do končne destinacije povečal za okoli 30 dni.

Slika 2: Povprečni tranzitni čas do izbranih pristanišč v dnevih



Vir: lastno delo.

4.2 Vpliv na transportne stroške

Zaradi nenadnega zmanjšanja ponudbe praznih kontejnerjev iz Rusije proti najbolj frekventnim azijskim pristaniščem je prišlo do presežka povpraševanja, posledično se je cena transporta naglo povečala. Tudi v normalnih okoliščinah prihaja do nihanj, vendar se cene spreminjajo za nekaj odstotkov. Običajno ladijski prevozniki določijo ceno transporta za posamezno destinacijo, veljavno en mesec. Zaradi negotovosti so bili v marcu pripravljeni ponuditi cene le za prvo polovico meseca ter nato cene prilagodili za drugo polovico meseca. Za april so nato znova ponudili cene, veljavne za ves mesec, vendar je povpraševanje po transportu še vedno močno presegalo ponudbo, zato so se cene še naprej višale. V svoji analizi sem kot izhodiščno ceno vzel ceno transporta posameznega kontejnerja v januarju za določeno destinacijo, primerjava s februarjem kaže, kako se v normalnih okoliščinah spreminjajo cene. Primerjava s cenami v marcu in aprilu pa prikazuje obdobje abnormalnega gibanja cen.

Kot je razvidno iz tabele 2, je prišlo do povečanja cen v prvi polovici marca glede na februar, za vse analizirane destinacije. Najbolj se je povečala cena za glavna azijska pristanišča, v katera najbolj pogosto odpošiljamo blago, in sicer za 34 %. Za ostale destinacije v JV Aziji je bilo povečanje med 23 in 30 %. Nato so se cene v drugi polovici marca glede na prvo polovico meseca v povprečju povečale še za slabih 15 % za vse analizirane destinacije. Najbolj so se znova povečale za glavna azijska pristanišča, tj. za skoraj 17 %. V aprilu se je trend povečanja cen nadaljeval, znova največ za glavna azijska pristanišča, in sicer za dobrih 16 %. Izjema je bila cena za Jebel Ali, kjer je že prišlo do stabilizacije cene in manjšega upada za slaba 2 %. V maju so cene v primerjavi s prejšnjim mesecem upadle, izjema so

cene za transport v Manilo. V juniju so ladijski prevozniki ohranili cene enake kot v maju. V zadnjem stolpcu prikazujem primerjavo med cenami v januarju ter aprilu, ko je povečanje cen doseglo vrhunec. Razvidno je, da so se cene za analizirane destinacije v tem obdobju povečale med 143 in 186 %.

Tabela 2: Sprememba cene transporta enega kontejnerja glede na prejšnje obdobje, izražena v odstotkih

Pristanišče	Januar	Februar	1. polovica marca	2. polovica marca	April	Maj	Junij	April/januar
Glavna pristanišča*	1	1,9	34,0	16,9	16,4	-6,4	0,0	185,8
Jebel Ali	1	0,0	29,7	12,5	-1,9	-1,9	0,0	143,2
HCM/Cat Lai	1	1,6	28,1	14,6	9,6	-10,7	0,0	163,5
Bangkok	1	1,7	29,5	15,2	9,9	-12,0	0,0	166,7
Jakarta	1	1,6	26,6	14,8	11,8	-11,5	0,0	165,1
Manila	1	1,4	23,0	13,3	8,2	7,2	0,0	152,9

**Ningbo/Shanghai/Qingdao/Xingang/Xiamen/HongKong/Yantian/Busan/ Klang/Shekou/Dalian*

Vir: lastno delo.

Ladijski prevozniki ceno transporta obračunajo na podlagi datuma odhoda, zato sta prestavitve že rezerviranih transportov s konca februarja na marec ter prestavitve načrtovanih transportov iz marca v april pomenili višje cene transporta od prvotno načrtovanih. Omenjena prestavitve rezervacij je imela vpliv na dobičkonosnost poslov, ki so bili sklenjeni v preteklosti za obdobje dostave od februarja do aprila, saj ni bilo možno napovedati takšnega povečanja cen. Prav tako so vse na novo sklenjene prodajne pogodbe od konca februarja do aprila morale vsebovati kasnejši dobavni rok, kot bi ga sicer.

Omembe vreden je še vpliv pojava pandemije na izdajo nekaterih transportnih dokumentov in ravnanje z dokumenti. Velika večina podjetij je vpeljala delo od doma, tudi državne službe so delale z zmanjšanim delovnim časom, v določenih obdobjih pa je bilo tudi omejeno gibanje v nekaterih državah. Omenjeni ukrepi so zajeli ladijske prevoznike, špediterje, banke, dobavitelje in kupce. Originalne ladijske tovarne liste in potrdila o poreklu blaga ter ostale dokumente od dobaviteljev so v izbranem podjetju prejemale kasneje, kot bi jih sicer. Na drugi strani so morali biti pozorni tudi na čas pošiljanja dokumentov, da ne bi zamudili rokov pri dokumentarnih akreditivih ali da stranke ne bi prepozno dobivale dokumentov, tudi pri dokumentih proti plačilu in neposrednem pošiljanju dokumentov.

SKLEP

Pravilno načrtovanje in izvedba logistike sta ključna sestavna dela uspešne oskrbovalne verige. Na izvedbo logistike v kompleksnem mednarodnem okolju vplivajo številni makroekonomski in mikroekonomski dejavniki. Za učinkovito izvedbo logistike morajo

sodelujoči v logistiki sprejemati odločitve o izbiri načina in časa transporta, na področju upravljanje zalog, izbire lokacije skladiščenja ter poskrbeti za pravilen pretok informacij in komunikacijo z dobavitelji, kupci in ostalimi sodelujočimi člani v celotni logistiki. Pri sprejemanju odločitev je dobro poznavanje pogojev posla, načina plačila, transportnih dokumentov, izvoznih in uvoznih postopkov ter pravil za transport blaga. Na drugi strani so informacije, ki jih logistika posreduje, lahko ključnega pomena za sedanje in prihodnje poslovne odločitve managementa podjetja. Pojav pandemije COVID-19 pa predstavlja dodaten nepredvidljiv dejavnik v organiziranju logistike.

V diplomskem delu sem opisal logistični management v izbranem podjetju ter nato analiziral potek logistike po pojavu pandemije COVID-19 in vpliv, ki ga je imel COVID-19 na logistiko ter s tem na poslovanje podjetja. V analizi sem se osredotočil predvsem na čas dostave ter na transportne stroške, ki praviloma predstavljajo največji delež v celotnih stroških logistike.

Zaradi pojava pandemije COVID-19 na Kitajskem in JV Aziji ob koncu januarja je prišlo do upada izvoza in uvoza z omenjenih področij, posledično tudi do upada povpraševanja po ladijskem transportu. Zaradi tega so ladijski prevozniki odpovedali nekatere redne linijske prevoze iz Evrope v JV Azijo ter obratno. V Evropi so se posledice začele odražati ob koncu februarja, ko je prišlo do pomanjkanja razpoložljivih kontejnerjev in prostora na ladjah za izvoz na Kitajsko ter v JV Azijo. Transport blaga iz tovarne do pristanišča je bil nemoten. Zaradi pomanjkanja kontejnerjev v izhodnem pristanišču pa je bilo blago, ki je bilo že v skladišču v bližini pristanišča, odpremljeno kasneje od načrtovanega. Posledično se je povečalo stanje zalog, zaradi tega so se povečali stroški skladiščenja. Naloženi kontejnerji so na pristaniškem terminalu ostajali dalj časa zaradi manj razpoložljivega prostora na ladjah. Ne nazadnje se je tudi tranzitni čas posameznega kontejnerja iz odhodnega pristanišča do namembnih pristanišč v Aziji povečal.

V drugem delu analize sem preverjal učinek pomanjkanja kontejnerjev na ceno transportnih storitev. Zaradi pomanjkanja kontejnerjev in prostorja na ladjah se je cena transporta povečala na vse analizirane destinacije. Do izrazitega povišanja cen je prišlo v marcu in aprilu, vendar so se visoke cene ohranile tudi v maju in juniju. Povišanje cene transporta v aprilu v primerjavi z januarjem je bilo med 143 in 186 % na analiziranih destinacijah. Povečanje stroškov transporta pa je vplivalo na dobičkonosnost posameznih poslov, saj v prodajno ceno izdelkov niso bili všteti tako visoki transportni stroški.

Po analizi logistike v izbranem podjetju pred in po pojavu pandemije COVID-19 ugotavljam, da je pojav pandemije negativno vplival tako na pretočni čas dostave blaga do kupcev kot tudi na transportne stroške. Analiza je bila omejena na oddelek trgovanja s petrokemičnimi izdelki. Po mojem mnenju so se vsa podjetja, ki so usmerjena k izvozu na azijske trge, srečala z enakimi težavami in izzivi kot v izbranem podjetju, saj je bilo povečanje transportnih stroškov in tranzitnega časa odraz splošnega stanja na trgu transportnih storitev, kot tudi splošnega stanja v gospodarstvu. Analiza lahko služi kot podlaga za predvidevanje stroškov

ter dostavnih rokov v primeru, da se v prihodnosti ponovi situacija, ki jo je povzročil pojav pandemije v svetu, in s tem izogibanje oz. omejevanje morebitnih izgub. Ugotovitve v diplomskem delu lahko prav tako služijo kot temelj za podrobno analizo finančnega vpliva, ki ga je pojav pandemije COVID-19 imel na celotno poslovanje, ki bo možna po zaključku poslovnega leta.

LITERATURA IN VIRI

1. Ailawadi, S. C. & Singh, R. P. (2012). *Logistics management* (2. izd.). New Delhi: PHI Learning Private Limited.
2. Ayers, J. B. (2006). *Handbook of Supply chain Management* (2. izd.). Boca Raton: Auerbach.
3. Baldwin, R. & Weder di Mauro, B. (2020). *Economics in the Time of COVID-19*. London: CEPR Press.
4. Bramel, J. & Simchi-Levi, D. (1997) *The logic of logistics: Theory, Algorithms and Applications for Logistics Management*. Berlin: Springer.
5. Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain management* (4. izd.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
6. CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals. (brez datuma). *CSCMP Supply Chain Management Definitions And Glossary*. Pridobljeno 26. junija 2020 iz <https://cscmp.org/supply-chain-management-definitions>
7. Farahani, R. Z., Rezapour, S. & Kardar, L. (2011). *Logistics operations and management: concepts and models*. London: Elsevier.
8. Farooqui, S. U. (2010). *Encyclopaedia of Supply Chain Management: Vol. I*. Mumbai: Himalaya books Pvt.
9. Gaspar, J. E., Arreola-Risa, A., Biermann, L., Hise, R. T., Kolari, J. W. & Smith, L. M. (2014). *Introduction to global business: Understanding the international environment and global business functions*. New York: Cengage learning.
10. Gibson, B. J., Hanna, J. B., Defee, C. C. & Chen, H. (2014). *The definitive guide to integrated supply chain management optimize the interaction between supply chain processes, tools, and technologies*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
11. Goldsby, T. J., Iyengar, D., Rao, S. & Council of supply chain management professionals. (2014). *The definitive guide to transportation: Principles, strategies, and decisions for the effective flow of goods and services*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
12. Grant, D. B., Trautrim, A. & Wong, C. Y. (2017). *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management* (2. izd.). London: Kogan Page.
13. Harrison, A. & Hoek, R. I. van (2008). *Logistics management and Strategy: Competing through the supply chain* (3. izd.). Harlow Financial Times Prentice Hall.
14. Hugos, M. (2018). *Essentials of Supply Chain Management* (4. izd.). Hoboken: Wiley.

15. ICC – International Chamber of Commerce (2019a). *Incoterms 2020: ICC rules for the use of domestic and international trade terms*. Paris, France: ICC Services.
16. ICC – International Chamber of Commerce. (2019b). *Incoterms 2020 Practical free wallchart*. Pridobljeno 27. septembra 2020 iz <https://iccwbo.org/publication/incoterms-2020-practical-free-wallchart/>
17. Langevin, A. & Riopel, D. (2005). *Logistics systems: design and optimization*. New York: Springer.
18. Liu, J. J. (2012). *Supply chain management and transport logistics*. Oxon: Routledge.
19. Kotzab, H., Mikkola, J. H., Schary, P. B. & Skjøtt-Larsen, T. (2007). *Managing the global supply chain* (3. izd.). Copenhagen: Business School Press.
20. Manners-Bell, J. (2017). *Introduction to global logistics: Delivering the goods* (2. izd.). New York: Kogan Page.
21. Mentzer, J. T. (2004). *Fundamentals of supply chain management: twelve drivers of competitive advantage*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
22. Prater, E. & Whitehead, K. (2013). *An Introduction to Supply Chain management: A global supply chain support perspective*. New York, NY: Business expert Press.
23. Izbrano podjetje (2020a). *Company history*. Pridobljeno 05. junija 2020 na spletnem naslovu podjetja.
24. Izbrano podjetje (2020b). *Our business*. Pridobljeno 05. junija 2020 na spletnem naslovu podjetja.
25. Izbrano podjetje (2020c). *Chemicals department workflow* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
26. Rodrigue, J-P., Comtois, C. & Slack, B. (2017). *The geography of transport systems* (4. izd.). New York: Routledge.
27. Ross, D. F. (2011). *Introduction to Supply Chain Management Technologies* (2. izd.). Boca Raton: CRC Press.
28. Ross, J. (2018). *Fundamentals of Supply Chain Management: An Essential Guide*. New Orleans: White Press Academics.
29. Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain* (6. izd.). London: Kogan Page.
30. Taylor, G. D. (2008). *Introduction to Logistics engineering*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
31. Wood, D. F., Barone, A. P., Murphy, P. R. & Wardlow, D. L. (2002). *International logistics*. New York, NY: Amacom Book.