

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**MOTNJE V KONTINUIRANI OSKRBI: ANALIZA BLOKADE
SUEŠKEGA PREKOPA**

Ljubljana, september 2021

FRIDERIK GOBEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Friderik Gobec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motnje v kontinuirani oskrbi: analiza blokade Sueškega prekopa, 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 _____
študenta: _____

Podpis

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD..... | 1 |
| 1 OSKRBOVALNE VERIGE..... | 2 |
| 1.1 Kaj je oskrbovalna veriga? | 2 |
| 1.2 Management oskrbovalne verige | 3 |
| 1.3 Modeli upravljanja oskrbovalnih verig..... | 4 |
| 1.4 Management tveganj | 5 |
| 1.5 Kontinuirana oskrba | 7 |
| 1.6 Motnje kontinuirane oskrbe | 8 |
| 1.7 Motnje zaradi virusa COVID-19..... | 8 |
| 2 MOTNJE V OSKRBI ZARADI BLOKADE SUEŠKEGA PREKOPA..... | 9 |
| 2.1 Oris stanja | 9 |
| 2.2 Motnje v Sueškem prekopu | 10 |
| 2.3 Odškodnina za povzročitev blokade Sueškega prekopa | 11 |
| 2.4 Učinki blokade Sueškega prekopa | 11 |
| 2.4.1 Gospodarski učinki..... | 11 |
| 2.4.2 Vpliv na cene tovara | 12 |
| 3 DISKUSIJA IZSLEDKOV IN PREDLOGI IZBOLJŠAV | 14 |
| SKLEP..... | 15 |
| LITERATURA IN VIRI..... | 16 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Ugotovitve in predlogi | 15 |
|--|----|

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Člani oskrbovalnih verig..... | 3 |
| Slika 2: Nihanja cen nafte v različnih državah EU | 12 |
| Slika 3: Nihanje cene zemeljskega plina v EU | 13 |
| Slika 4: Nihanje tarif ladijskega prevoza | 13 |
| Slika 5: Prihodki Sueškega prekopa med 1. 7. 2020–1. 7. 2021 | 14 |

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

SCM – (angl. Supply chain management); management oskrbovalnih verig

SCA – (angl. Suez Canal Authority); uprava sueškega kanala

UVOD

Kontinuirana oskrba je pristop, ki inteligentno avtomatizira interakcije z dobavno verigo in njenimi procesi ter ustvarja uporabne informacije (Smith, brez datuma). Oskrbovalno verigo lahko opredelimo kot koncept horizontalne in vertikalne povezanosti podjetij, ki skupaj prispevajo k večji dodani vrednosti izdelka ali storitve. Za učinkovito oskrbovalno verigo je potrebna integracija vseh procesov od nabave do distribucije končnemu kupcu (Kavčič, 2009). Tokovi so lahko bodisi materialni, finančni ali informacijski. V oskrbovalno verigo najprej vstopajo surovine, ki se skozi oskrbovalno verigo predelajo v izdelke. Izdelki so lahko namenjeni za prodajo končnim kupcem, ali pa služijo kot surovina za novo oskrbovalno verigo. Za kontinuirano oskrbo je značilno, da se tokovi odvijajo periodično, hkrati pa se periodično izvajajo tudi plačila. Najpogosteje gre za mesečno periodo. Kontinuirana oskrba predstavlja enostavnejšo obliko oskrbe, podjetjem pa omogoča optimizacijo skupnih stroškov (Mentzer in drugi, 2011).

V uvodu zaključne naloge bodo opredeljena raziskovalna vprašanja ter predstavljeni namen, cilji, metode raziskovalnega dela in oris stanja.

V zaključni nalogi želim predstaviti motnje v oskrbovalni verigi oziroma v kontinuirani oskrbi. Predvsem se bom osredotočil na problem, ki je nastal z nasedom tovarne ladje v Sueškem prekopu, ki je morska vodna pot, ki povezuje Sredozemsko in Rdeče morje. Hkrati ločuje afriško celino od Azije in predstavlja najkrajšo pomorsko pot med Evropo in deželami ob Indijskem in zahodnem Tihem oceanu. Marca leta 2021 je bil kanal šest dni blokiran, potem ko je nasedla kontejnerska ladja Ever Given. 400 metrov dolgo plovilo je 23. marca zjutraj zajel močan veter, tako da se je s premcem in krmo zagostilo v bregovih kanala in oviralo ves promet. Za osvoboditev ladje so na pomoč poklicali bagre, ki so izpod premca in krme ladje izkopavali blato in pesek. Upravljalci strojev, inženirji, kapitani vlačilcev in drugi reševalci so se zavedali, da tekmujejo s časom. Z vsakim dnem blokade so bile globalne oskrbovalne verige še en dan bližje popolni krizi. Po šestih dneh dela pa jim je ladjo uspelo premakniti in ji omogočili izplutje. Prekop je bil znova osvobojen. Več kot 400 plovil, ki so čakala na enem izmed koncev kanala, so kanal končno lahko prečkala in nadaljevala plovbo proti končni destinaciji (Lawrence, 2021).

V prvem delu bom opredelil teoretičen vidik oskrbovalne verige. V drugem delu se bom osredotočil na omenjen primer blokade Sueškega prekopa in razmere zaradi virusa COVID-19. Predstavil bom učinke blokade na gospodarstvo in oskrbovalno verigo ter odškodnino za nastali dogodek. Na podlagi rezultatov analize bom predstavil možne izboljšave, ki lahko v prihodnje zmanjšajo negativne učinke motenj v oskrbovalnih verigah.

Cilji zaključne naloge so sledeči: v teoretičnem delu naloge pregledati relevantno literaturo in znanstvene članke glede delovanja oskrbovalnih verig, managementa oskrbovalnih verig, modelov in managementa tveganj; preučiti delovanje kontinuirane oskrbe in problem nastajanja motenj v oskrbovalnih verigah. V praktičnem delu zaključne naloge pa so cilji: ugotoviti,

kakšen je bil vzrok za nastanek disrupcije v Sueškem prekopu, njene posledice na globalno oskrbo ter škodo, ki jo je utrpelo gospodarstvo Egipta; na osnovi analize ugotoviti, ali je imela disrupcija vpliv na cene goriva in zemeljskega plina ter na cene ladijskega prevoza skozi Sueški prekop; ugotoviti, kdo je prevzel odgovornost za nastali dogodek ter kakšna je višina odškodnine.

Ključna raziskovalna vprašanja se glasijo: Kako poteka proces kontinuirane oskrbe? Kako je prišlo do naseda tovorne ladje Ever Given in kakšne so posledice? Kakšen vpliv je imela zapora Sueškega prekopa na cene goriva in tarife ladijskega prevoza?

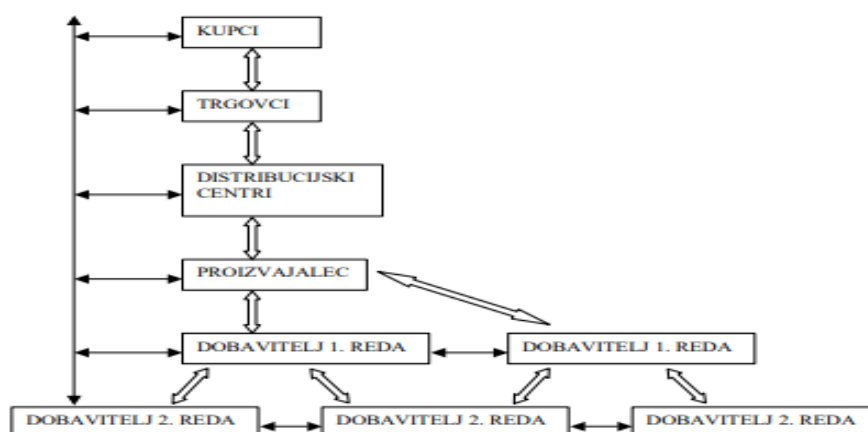
Zaključna naloga bo sestavljena iz treh delov. Prvi del naloge bo temeljil na teoretični podlagi oskrbovalnih verig. Predstavil bom modele, vrste, management tveganj ter vpliv virusa COVID 19 na oskrbovalne verige. Preučil bom tudi kontinuirano oskrbo in motnje oskrbe. V drugem delu se bom osredotočil na primer dogodka nasedle ladje v Sueškem kanalu. V nalogi bom prikazal, kako je do dogodka prišlo, kakšne so odškodnine ter kakšni so vplivi in posledice na gospodarstvo. S pomočjo lastne analize statističnih podatkov bom poskušal ugotoviti, ali je dogodek imel vpliv na cene goriva in ladijskega prevoza ter na oskrbovalno verigo. V zadnjem delu bom opredelil svoja stališča in predlagal izboljšave tako na področju Sueškega prekopa kot tudi celotne oskrbovalne verige.

1 OSKRBOVALNE VERIGE

1.1 Kaj je oskrbovalna veriga?

Definicija oskrbovalne verige se med različnimi avtorji nekoliko razlikuje. Urbancl (2011) navaja, da oskrbovalna veriga (angl. supply chain) zajema tok blaga ali storitve od njenega nastanka, dobavitelja do kupca ali končnega porabnika. Dejavnosti oskrbovalne verige vključujejo preoblikovanje naravnih virov, surovin in sestavnih delov v končni izdelek, ki se dostavi končnemu kupcu. Smer materialnega toka poteka pretežno od dobaviteljev, prek proizvajalcev in trgovcev do končnih kupcev. Tok vračil proizvodov, servisne storitve in razbremenjevanje podjetij z odpadki pa potekajo v nasprotni smeri. V izpopolnjenih sistemih oskrbovalne verige lahko rabljeni izdelki ponovno vstopijo v oskrbovalno verigo na kateri koli točki, kjer je mogoče reciklirati preostalo vrednost. Uspešno upravljanje oskrbovalnih verig je bistvenega pomena za vsako podjetje, ki želi biti konkurenčno. Podjetja znotraj verige med seboj sodelujejo z namenom doseganja večjega zadovoljstva pri kupcih (Urbancl, 2011, str. 9). Nujno je, da podjetja spoznajo dolgoročne prednosti takega sodelovanja. Na podlagi tega lahko vsi člani bolj učinkovito vlagajo v izboljšavo izdelkov in delovanja. Dobavitelji se posledično osredotočajo in specializirajo na samo nekaj izdelkov; kupcem pa omogočijo, da zmanjšajo število dobaviteljev. Slika 1 prikazuje člane oskrbovalne verige.

Slika 1: Člani oskrbovalnih verig



Vir: Handfield & Nichols (1999).

1.2 Management oskrbovalne verige

Upravljanje oskrbovalnih verig (angl. supply chain management, v nadaljevanju SCM) pomeni usklajeno izvajanje procesov in dejavnosti, ki imajo za rezultat dobavo izdelka do končnih kupcev. Vključuje aktivno racionalizacijo dejavnosti podjetja na strani ponudbe za povečanje vrednosti za stranke in pridobitev konkurenčne prednosti na trgu. SCM je prizadevanje dobaviteljev za razvoj in izvajanje oskrbovalnih verig, ki so čim bolj učinkovite in gospodarne. Oskrbovalne verige zajemajo vse od proizvodnje do razvoja izdelkov in informacijskih sistemov, ki so potrebni za vodenje teh dejavnosti (Mentzer in drugi, 2011).

Komponente, ki so temelj za delovanje SCM-ja, delimo na več kategorij (IBM, brez datuma):

- **Planiranje:** podjetja morajo načrtovati in upravljati vse vire, ki so potrebni za izpolnitev povpraševanja strank po njihovih izdelkih ali storitvah. Prav tako morajo zasnovati svojo oskrbovalno verigo in nato določiti, katere metrike bodo uporabljali, da bi zagotovili, da je oskrbovalna veriga učinkovita
- **Nabava:** podjetja morajo izbrati dobavitelje, ki bodo zagotovili blago in storitve, potrebne za izdelavo njihovega izdelka. Po sklenitvi pogodbe z dobavitelji vodje oskrbovalne verige uporabljajo različne postopke za spremljanje in upravljanje odnosov z dobavitelji. Ključni postopki vključujejo naročanje, prejemanje, upravljanje zalog in odobritev plačil dobaviteljem.
- **Izdelava:** vodje oskrbovalne verige usklajujejo dejavnosti, ki so potrebne za sprejem surovin, izdelavo izdelka, testiranje kakovosti, pakiranje za pošiljanje in načrtovanje dostave. Večina podjetij meri kakovost, proizvodnjo in produktivnost delavcev, da bi zagotovila, da podjetje ustvarja izdelke, ki ustrezajo standardom kakovosti.
- **Dostava:** pogosto imenovana tudi logistika, vključuje usklajevanje naročil strank, načrtovanje dostave, pošiljanje tovora, izdajanje računov strankam in prejemanje plačil. Za pošiljanje izdelkov strankam uporablja vozni park vozil. Številne organizacije velik del

postopka dostave oddajo v zunanje izvajanje specializiranim organizacijam, zlasti če izdelek zahteva posebno ravnanje ali če ga je treba dostaviti potrošniku na dom.

- **Vračanje:** dobavitelj potrebuje odzivno in prilagodljivo omrežje za sprejemanje izdelkov z napako, odvečnih ali nezaželenih izdelkov. Če je izdelek pomanjkljiv, ga je treba predelati ali zavreči. Če je izdelek preprosto nezaželen ali odvečen, ga je treba vrniti v skladišče za prodajo.
- **Omogočanje** – za učinkovito delovanje oskrbovalne verige so potrebni številni podporni procesi za spremljanje informacij v celotni oskrbovalni verigi in zagotavljanje skladnosti z vsemi predpisi. Omogočeni procesi vključujejo finance, kadre, IT, objekte, upravljanje portfelja, oblikovanje izdelkov, prodajo in zagotavljanje kakovosti.

Komponente so pomembne, saj lahko s pomočjo le-teh znižamo stroške, povečamo prihodke in bolje izkoristimo sredstva. V nadaljevanju pa oskrbovalno verigo razdelimo še v kategorije različnih vrst modelov.

1.3 Modeli upravljanja oskrbovalnih verig

Modele upravljanja oskrbovalne verige lahko razdelimo v 6 ločenih kategorij, čeprav imajo vse kategorije podobne cilje in se običajno zanašajo na sorodne (deloma skupne) elemente oskrbovalne verige. Vsako podjetje bi moralo imeti oskrbovalno verigo, ki ustreza enemu od šestih modelov (K3 syspro, brez datuma):

- **Model "učinkovite" oskrbovalne verige:** Najprimernejše za panoge, za katere je značilna močna tržna konkurenca, ki se bori za isto skupino strank in kjer je cena blaga najpomembnejši dejavnik. V tem modelu mora vodstvo čim bolj izkoristiti stroje in druga sredstva ter vzdrževati visoko splošno učinkovitost opreme, da bi zmanjšalo stroške. Prav tako se zanašajo na zelo natančno napovedovanje, da bi zagotovili razpoložljivost izdelkov in popolno izpolnitev naročil.
- **Model "hitre" oskrbovalne verige:** Najbolje se povezuje z izdelki s kratkim življenjskim ciklom. Z vidika kupca je glavna razlika med vrednostnimi predlogi konkurentov v tem, kako dobro so sposobni posodobiti portfelje izdelkov v skladu z najnovejšimi trendi. Vodstvo bi se moralo osredotočiti na spodbujanje stalne osnove portfelja, ki jo podpirajo tri glavne zmogljivosti: kratek čas od ideje do trga, najvišja raven natančnosti napovedi za zmanjšanje stroškov posredovanja na trgu in učinkovitost od začetka do konca za zagotovitev dostopnih stroškov za stranke.
- **Model "neprekinjenega toka" oskrbovalne verige:** Temelji na stabilnosti ponudbe in povpraševanja, pri čemer so procesi načrtovani tako, da zagotavljajo enakomerno dinamiko ter neprekinjen pretok informacij in izdelkov. Ta model običajno velja za zelo zrelo oskrbovalno verigo s profilom povpraševanja strank, ki se le malo spreminja. Integracija oskrbovalne verige je v tem modelu ključnega pomena in mora biti podprta s tremi glavnimi zmogljivostmi. V začetnih fazah so to elektronske transakcije, ki se uporabljajo za zmanjšanje števila transakcijskih postopkov, potrebnih v ciklu naročanja; izmenjava

informacij o prodaji ter zaloge za izboljšanje upravljanja povpraševanja. V najbolj zreli fazi načrtovanje v sodelovanju s ključnimi strankami pomaga predvideti vzorce povpraševanja.

- **"Agilni" model oskrbovalne verige:** Uporaben je za podjetja, ki izdelujejo izdelke po edinstvenih specifikacijah za vsako stranko po naročilu. Da bi bil model agilen, zahteva presežne proizvodne zmogljivosti ter izdelke in postopke, zasnovane za najmanjše možne serije.
- **Model oskrbovalne verige "po meri":** Pogosto se uporablja za izdelke, kot so avtomobili, ki jih je mogoče konfigurirati v okviru omejene kombinacije specifikacij izdelka, običajno s kombiniranjem delov ali podsklopov. Po navadi so procesi pred konfiguracijo izdelka daljši od same konfiguracije in nadaljnjih procesov, zato se upravljajo v okviru učinkovitega modela ali modela neprekinjenega toka oskrbovalne verige. Konfiguracija in nadaljnji procesi nato delujejo kot v vitki oskrbovalni verigi.
- **Model "prilagodljive" oskrbovalne verige:** Primerno za podjetja, ki morajo zadovoljiti nepričakovano povpraševanje in se zato soočajo z visokimi nihanjem povpraševanja in dolgimi obdobji nizke delovne obremenitve. Prilagodljivost je ključnega pomena, zato se mora vodstvo osredotočiti na zagotavljanje prožnosti, ki jo podpirajo štiri glavne zmogljivosti: dodatna zmogljivost kritičnih virov, sposobnost hitrega odzivanja, tehnične prednosti na področju inženiringa procesov in izdelkov ter procesni tok, ki je zasnovan tako, da ga je mogoče hitro rekonfigurirati.

Končni cilj vsake verige mora biti zadovoljitev končnega kupca. Zadovoljne stranke se vračajo in kupujejo nove izdelke, s tem procesom pa uspešne organizacije razvijajo zvestobo blagovni znamki in prepoznavnost. Da bi to dosegli, podjetje potrebuje pravi model verige, in ga tudi učinkovito upravljati. Kljub učinkovitim modelom pa podjetja še vedno prevzemajo določena tveganja. Če se morebitnih tveganj, povezanih z njegovim poslovanjem, zavedajo, lažje sprejmejo ukrepe, da se jim izognejo. Poznavanje tveganj omogoča vodjem podjetij, da oblikujejo načrt za zmanjšanje njihovega negativnega vpliva.

1.4 Management tveganj

Management tveganj vključuje merjenje in nadzor vseh poslovnih tveganj na ravni podjetja (Wolke, 2017). Proces zajema ugotavljanje, ocenjevanje in obvladovanje nevarnosti za kapital in dobiček organizacije. Te grožnje ali tveganja lahko izvirajo iz različnih virov, vključno s finančno negotovostjo, pravnimi obveznostmi, napakami pri strateškem upravljanju in naravnimi nesrečami. Varnostne grožnje informacijske tehnologije in tveganja, povezana s podatki, ter strategije za obvladovanje tveganj, ki jih je treba ublažiti, so postali glavna prednostna naloga digitaliziranih podjetij. Zato načrt za obvladovanje tveganj vse pogosteje vključuje postopke podjetij za prepoznavanje in obvladovanje groženj njihovim digitalnim sredstvom, vključno z lastniškimi podatki podjetij, osebnimi podatki strank in intelektualno lastnino (CFI Education Inc., brez datuma).

Ko so opredeljena posebna tveganja v podjetju in je uveden postopek upravljanja tveganj, lahko podjetja uporabijo več različnih strategij v zvezi z različnimi vrstami tveganj (Cole, 2020):

- **Izogibanje tveganju:** čeprav je popolna odprava vseh tveganj redko mogoča, je strategija izogibanja tveganjem zasnovana tako, da odvrne čim več groženj in se tako izogne dragim in motečim posledicam škodljivega dogodka.
- **Zmanjšanje tveganja:** včasih lahko podjetja zmanjšajo škodo, ki jo določena tveganja lahko povzročijo procesom v podjetju. To dosežemo s prilagoditvijo nekaterih vidikov celotnega načrta projekta ali procesa v podjetju z zmanjšanjem njegovega obsega.
- **Delitev tveganja:** včasih so posledice tveganja deljene ali porazdeljene med več udeležencev projekta ali poslovnih oddelkov. Tveganje se lahko deli tudi s tretjo osebo, na primer s prodajalcem ali poslovnim partnerjem.
- **Ohranjanje tveganja:** včasih se podjetja odločijo, da je tveganje s poslovnega vidika vredno, zato se odločijo, da ga bodo ohranila in se spopadla z morebitnimi posledicami. Podjetja pogosto ohranijo določeno stopnjo tveganja, če je pričakovani dobiček projekta večji od stroškov njegovega morebitnega tveganja.

Obvladovanje tveganja se začne s pregledom vseh ustreznih informacij, zlasti iz kombinirane ocene tveganja, ki jo sestavljata ocena tveganja in ocena zaskrbljenosti, pri čemer slednja temelji na študijah zaznavanja tveganja, ocenah ekonomskega vpliva in znanstveni opredelitvi družbenih odzivov na vir tveganja. Te informacije skupaj s presojami, sprejetimi v fazi opredelitve in ovrednotenja tveganja, so vhodno gradivo, na podlagi katerega se ocenjujejo, vrednotijo in izbirajo možnosti obvladovanja tveganja (Bowes, 2016).

Ključni načeli upravljanja tveganj v oskrbovalni verigi sta povečanje odpornosti in izboljšanje konkurenčnosti. Vendar mora upravljanje tveganj v oskrbovalni verigi danes upoštevati hitro razvijajoče se motnje na trgu brez primere, kar otežuje doseganje agilnosti in konkurenčne prednosti. Motnje na trgu vključujejo: naravne nesreče, pandemije, politično negotovost, gospodarske pretrese, kibernetске in teroristične napade, grožnje tretjih oseb ali dobaviteljev ter hitre spremembe v preferencah in povpraševanju potrošnikov. Preoblikovanje oskrbovalne verige otežuje tudi upravljanje tveganj v oskrbovalni verigi: Vitke, vendar zapletene in globalno razpršene operacije povečujejo tveganja, zato je proces upravljanja tveganj v oskrbovalni verigi ključnega pomena pri zmanjševanju učinkovitosti in stroškov (Gartner, brez datuma).

Da bi ostali konkurenčni, se vodje oskrbovalnih verig zavedajo, da morajo avtomatizirati svoje procese, uskladiti svoje ekipe ter poenotiti in deliti svoje podatke v celotnem podjetju. Oskrbovalne verige so zapletene in najboljše prakse se lahko razlikujejo od sektorja do sektorja, zato je najpomembnejše vedeti, katerega od modelov oskrbovalne verige uporabiti. Še posebej to velja za kontinuirano oskrbo. Izboljšanje kontinuirane oskrbe ni lahka naloga, saj zahteva prepoznavanje neučinkovitost in slabosti v trenutnih procesih. To lahko vključuje majhne spremembe za povečanje učinkovitosti ali popolno prestrukturiranje za boljše izkoriščanje obstoječih zmogljivosti.

1.5 Kontinuirana oskrba

Oskrbovalne verige z neprekinjenim tokom se nanašajo na oskrbovalne verige, ki zadovoljujejo redno povpraševanje strank z določenimi nihanji. Njihov glavni cilj je poslovanje z najnižjimi možnimi stroški in s čim večjo stopnjo izkoriščenosti virov za skladiščenje. Trgovci na drobno skladiščijo točno toliko zalog, kolikor jih potrebujejo za zadovoljitev pričakovanega povpraševanja strank. Za učinkovito delovanje oskrbovalnih verig z neprekinjenim tokom je potrebno tesno sodelovanje med številnimi udeleženci, ki so vključeni v proces. Te oskrbovalne verige zagotavljajo visoko raven storitev za stranke, vendar se slabo obnašajo, kadar se soočajo z neenakomernimi vzorci povpraševanja (Hipolito, Lemos Nabais, Botto, & Negenborn, 2020).

V skladu z zakonom The Central Goods and Services Tax Act (CGTS), The Gazzete of India, št. 12/2017, kontinuirana oskrba blaga pomeni:

- Oskrba blaga, ki se zagotavlja ali je dogovorjeno, da se bo zagotavljala neprekinjeno ali ponavljajoče na podlagi pogodbe, po žici, kablju, cevovodu ali drugem kanalu;
- za katere dobavitelj prejemniku redno ali periodično izdaja račune;
- vključuje oskrbo blaga ob upoštevanju pogojev, ki jih lahko vlada določi z uradnim obvestilom.

Čas dobave blaga je datum, ko dobavitelj izda račun, ali zadnji datum, ko mora v skladu s členom 31 izdati račun v zvezi z oskrbo (CGTS).

Račun bo izdan pred ali po tem, ko mora prejemnik opraviti plačilo, vendar v določenem roku. Izdan bo ne glede na to, ali je dobavitelj prejel plačilo ali ne. Račun se izda pred ali po vsakem času, ko izvajalec storitve prejme plačilo, vendar v določenem roku. Hkrati se izda ob prenehanju oskrbe in v obsegu storitve, ki je bila opravljena pred prenehanjem oskrbe (Cleartax, 2021).

V primeru kontinuirane oskrbe blaga, ko gre za zaporedne izpiske računov ali zaporedna plačila, račun izdati pred ali ob času: je izdana vsaka taka izjava ali, odvisno od primera, ko je prejeto vsako takšno plačilo. Tako je datum izdaje računa odvisen od pogodbe, sklenjene v zvezi z kontinuirano oskrbo blaga. Če pogodba določa, da dobavitelj mesečno/četrletno pripravi obračun, je treba račun izdati skupaj z izdajo takega obračuna (CGTS).

Čas cikla naročila se nanaša na časovno obdobje med oddajo enega naročila in naslednjim naročilom. To je časovno obdobje med dvema oddanima naročiloma. Obdobje med oddajo naročila in njegovim prejemom se imenuje čas izvedbe naročila (MBA Skool Team, 2016).

Čas izvedbe je čas, ki preteče od začetka procesa do njegovega zaključka. Podjetja pregledujejo čas priprave v proizvodnji, upravljanju oskrbovalne verige in upravljanju projektov v fazah predobdelave, obdelave in naknadne obdelave. S primerjavo rezultatov z uveljavljenimi referenčnimi vrednostmi lahko ugotovijo, kje obstajajo neučinkovitosti. Skrajšanje časa izvedbe lahko racionalizira poslovanje in izboljša produktivnost, poveča proizvodnjo in

prihodke. Nasprotno pa daljši dobavni roki negativno vplivajo na prodajo in proizvodne procese (Kenton, 2021).

Sistem kontinuirane oskrbe ohranja visoko raven storitev in razmeroma majhno količino zalog, kar podjetjem omogoča optimizacijo celotnih stroškov. Kljub zelo učinkovitemu sistemu pa še vedno obstajajo grožnje motenj v delovanju oskrbovalne verige.

1.6 Motnje kontinuirane oskrbe

Motnje so dogodek z majhno verjetnostjo in velikim učinkom, ki ogroža sposobnost preživetja organizacije, za katero je značilna dvoumnost vzrokov, posledic in načinov reševanja ter prepričanje, da je treba odločitve sprejemati hitro (Pearson & Clair, 2016).

Motnje v oskrbovalni verigi bi lahko hkrati opredelili kot prekinitev proizvodnega toka blaga in njegove dostave strankam. Ker so danes oskrbovalna omrežja kompleksna in zahtevna, je za učinkovito obvladovanje motenj v oskrbovalni verigi je pomembno, da se v primeru neželenih dogodkov znano odzvati. Glavne komponente dobre odzivnosti so: hitra ocena kritičnih dogodkov, opredelitev vseh tveganj, povezanih z oskrbe blaga od dobaviteljev, ocena sposobnosti preživetja svojih dobaviteljev in zagotovitev oskrbe in izpolnjevanje obveznosti do strank. V oskrbovalni verigi poznamo več vrst motenj. V nekaterih primerih je motnja notranja zadeva podjetja, kot so okvara stroja, odpoklic izdelka ali sprememba vodstva. Druge sistemske grožnje izhajajo iz zunanjih dejavnikov, kot sta telekomunikacijski izpad ali izpad električne energije. Socialno-geopolitične grožnje vključujejo regulativne spremembe, zaprtje meja ali nemire. Do motenj v oskrbovalni verigi zaradi naravnih nesreč prihaja redno (Riskmethods, brez datuma).

Poseben primer tveganja motenj globalne oskrbovalne verige je izbruh bolezni, ki se lahko hitro razširi po številnih geografskih regijah. Za pandemijo izbruha bolezni je značilna dolgotrajna motnja in njeno nepredvidljivo širjenje. Hkrati s širjenjem epidemije med prebivalstvom je mogoče opaziti širjenje motenj v globalnih oskrbovalnih verigah. Nedavni primeri so SARS, MERS, ebola, prašičja gripa in trenutno pandemija koronavirusne bolezni COVID-19. Čezmejna dinamika pandemije COVID-19, ki je povzročila hude družbenogospodarske motnje na svetovni ravni, lahko vpliva na obseg uporabe zunanje in tuje izvajanje v prihodnjih oskrbovalnih verigah. Pretirano zanašanje na vitkost proizvodnje in metodologije just-in-time sta lahko prav tako bistveno omejeni v prihodnosti (Sawik, 2020).

1.7 Motnje zaradi virusa COVID-19

Pandemija koronavirusne bolezni 2019 (COVID-19) je povzročila tako javnozdravstveno kot gospodarsko krizo. Pandemija je prekinila življenja, povzročila, da je bolnišnični sistem izčrpal svoje zmogljivosti, in povzročila upočasnitev svetovnega gospodarstva. Svetovni stroški prekinitve oskrbovalne verige zaradi pandemije koronavirusa, ki so nastali v različnih panogah

in gospodarstvih, so ogromni - do zdaj so znašali več bilijonov dolarjev, posledice pa so tudi vnovičen interes za selitev ali skorajšnjo selitev v kritičnih panogah. Svetovni finančni trgi so bili močno prizadeti zaradi širjenja COVID-19. Ko se je število primerov začelo povečevati po vsem svetu, predvsem v ZDA, Italiji, Španiji, Nemčiji, Franciji, Iranu in Južni Koreji, so se svetovni finančni in naftni trgi močno poslabšali. Od začetka leta so vodilni ameriški in evropski borzni indeksi (S&P 500, FTSE 100, CAC 40 in DAX) izgubili četrtno vrednosti, cene nafte pa so se od 24. aprila 2020 znižale za več kot 65 % (Pak in drugi, 2020).

COVID-19 za gospodarstvo še vedno predstavlja veliko grožnjo. Številne regije in gospodarstva so zaprta, zato so motnje v oskrbovalnih verigah še vedno hude. Ob ponovnem zagonu gospodarstva bo oskrbovalna veriga ključnega pomena za hitro, varno in zanesljivo oskrbo z blagom in storitvami. Poslovni voditelji morajo sprejeti hitre odločitve in takojšnje ukrepe za ohranitev poslovanja, da bi služili svojim strankam, naročnikom in skupnostim ter zaščitili in podprli svoje delavce. Za preoblikovane in preoblikovane oskrbovalne verige prihodnosti bosta morali biti značilni odpornost in odgovornost. To bo skupnostim pomagalo obvladovati kratkoročno krizo, podjetjem pa omogočilo, da se oblikujejo okoli svojih strank in pripomorejo k okrevanju gospodarstva. Strokovnjaki so ugotovili, da so izgube v oskrbovalni verigi, povezane z začetnimi omejitvami COVID-19, v veliki meri odvisne od števila držav, ki uvedejo omejitve, in da so izgube bolj občutljive na trajanje omejitve kot na njeno strogost. Vendar pa daljša zavezitev, ki lahko izkorenini bolezen, povzroči manjšo izgubo kot krajša zavezitev. Zgodnejše, strožje in krajše zapore lahko zmanjšajo skupne izgube. Pristop "počasne" odprave omejitev lahko zmanjša skupno škodo, če se izogne potrebi po nadaljnjih zaporah. Ne glede na strategijo bo zapletenost globalnih oskrbovalnih verig povečala izgube, ki presegajo neposredne učinke COVID-19. Zato je obvladovanje pandemij javno dobro, ki zahteva skupna prizadevanja, in podporo državam z manjšimi zmogljivostmi (Guan in drugi, 2020).

Podjetja morajo predvideti zadostno prožnost za zaščito pred prihodnjimi motnjami. Razmisliti morajo tudi o razvoju trdnega okvira, ki vključuje odzivno in odporno operativno zmogljivost za obvladovanje tveganj. Ta zmogljivost bi morala biti tehnološko vodena, pri čemer bi bilo treba uporabiti platforme, ki podpirajo uporabno analitiko, umetno inteligenco in strojno učenje. Zagotoviti mora tudi preglednost od začetka do konca oskrbovalne verige. Dolgoročno bo moralo odzivanje na tveganja postati sestavni del običajnih poslovnih protokolov (Accenture, 2020).

2 MOTNJE V OSKRBI ZARADI BLOKADE SUEŠKEGA PREKOPA

2.1 Oris stanja

Sueški prekop je vodna pot, ki jo je zgradil človek. Poteka v smeri sever–jug čez Sueški preliv v Egiptu. Sueški prekop povezuje Sredozemsko morje z Rdečim morjem in je najkrajša pomorska pot iz Evrope v Azijo. Od leta 1869, ko je bila dokončana, je postala ena najbolj uporabljenih ladijskih poti na svetu. Kanal se razteza na 193 km med Port Saidom na severu in

Suezom na jugu. Pred njegovo izgradnjo so morale ladje, namenjene v Azijo, opraviti dolgo pot okoli rta Good Hope na južnem koncu Afrike. Zaradi svoje strateške lege je kanal močno uporabljen in močno zaščiten. Različne oblike današnjega Sueškega prekopa so v Egiptu obstajale med letoma 1850 pred našim štetjem in 775 po našem štetju, vendar predvsem za lažje trgovanje med delto reke Nil in Rdečim morjem. Med letoma 1859 in 1869 je egiptovski kediv Sa'īd Pasha v sodelovanju s francosko družbo zgradil sedanji prekop. Sueški prekop je financirala delniška družba Suez Canal Company s sedežem v Parizu. Ob ustanovitvi je imela Francija 52 odstotkov delnic, Egipt pa 44 odstotkov. Do leta 1875 je bil egiptovski delež prodan Veliki Britaniji, ki je pomagala pri upravljanju kanala. Po podatkih uprave Sueškega prekopa je bilo v letu 2018 18174 tranzitov skozi Sueški prekop. To število se je leta 2019 povečalo na 18880, kar je približno 51,5 na dan. V teh letih so največji delež tranzitov opravile kontejnerske ladje in tankerji (Fischer, brez datuma).

2.2 Motnje v Sueškem prekoku

400 metrov visoka, 220.000 ton težka in skoraj četrt kilometra dolga ladja Ever Given je 23. marca, ko je blokirala Sueški kanal, povzročila nočno moro ladjarjev in pritegnil pozornost javnosti. 24. marca je zaradi tega nastal zastoj več kot 360 ladij, zamude pri odpremi pa so vredne več milijard. Eden glavnih razlogov za nastali dogodek je v velikosti ladje. Gre za eno največjih kontejnerskih ladij na svetu. Z dolžino 399,94 metra je ladja večja od Eifellovega stolpa. Upravni organ Sueškega prekopa omejuje velikost ladij, ki lahko plujejo skozi kanal. Plovila, ki so daljša od 400 metrov, potrebujejo posebno dovoljenje za prečkanje vodnega telesa. Ladja je bila od te meje krajša za 6 centimetrov. Kanal, v katerem je ladja obtičala, je širok 275 metrov. Skoraj 125 metrov krajše od samega plovila. Do dogodka naj bi prišlo tako, da je ladjo zadel nenaden močan veter, zaradi česar se je trup ladje odmaknil od vodne poti in nenamerno udaril v dno. Ladja se je nato zagozdila in posadka je ni bila več sposobna premakniti. To je povzročilo, da je na prehod prekopa čakalo skoraj 400 ladij, med njimi več deset kontejnerskih ladij, ladij za prevoz razsutega tovora, tankerjev za prevoz nafte in plovil za prevoz utekočinjenega zemeljskega plina ali utekočinjenega naftnega plina. Če bi ladje potovale okoli rta in ne skozi prekop, bi svojo plovbo do cilja podaljšale za 10 do 15 dni. Podaljšanje plovbe pa bi pomenilo tudi velike stroške porabo goriva. Zato so se posadke odločile, da počakajo na sprostitev prekopa in ne plujejo okoli Afriškega rta (Koražija, 2021).

Po podatkih organov sueškega prekopa je bilo za to potrebnih 14 vlačilcev, ki so izvajali vlečne manevre iz treh smeri. Njihovo nalogo so olajšali bagri, ki so čez vikend delali, da bi premaknili nasedlo plovilo. Izkopali so približno 27.000 ton peska in s tem dosegli globino 19 metrov. Pomagalo je tudi plimovanje: Napovedi Sueškega prekopa so pokazale, da je bilo plovilo Ever Given delno ponovno naplavljen, ko je spomladanska plima dosegla najvišjo raven. Po 6 dneh pa je nasedla ladja izplula (Hincks, 2021).

2.3 Odškodnina za povzročitev blokade Sueškega prekopa

Odkar je bila ladja marca, približno šest dni po tem, ko je nasedla v Sueškem prekopu, osvobojena z obsežnim reševalnim delom, je bila uprava kanala v ostrem sporu z lastnikom in upravljavci ladje glede odškodnine, ki naj bi ji bila po mnenju uprave dolžna zaradi blokade. Organ je zahteval do 1 milijardo dolarjev odškodnine, ki je vključevala stroške vlačilcev, bagrov in posadk, najetih za reševanje ladje, ter izpad prihodkov zaradi blokade kanala. Med zamudo so se nekatere ladje obrnile in se namesto čakanja na obnovitev prometa v Suezu odpravile okoli rta Afrike, s čimer so kanal prikrajšale na svoj račun. V skladu s standardnimi pogoji, ki jih morajo ladijske družbe sprejeti pred prečkanjem Sueškega prekopa, so ladje odgovorne za vse stroške ali izgube, ki jih povzročijo v kanalu. Kljub temu organ ni nikoli podrobno pojasnil, kako je prišel do tako visokega zneska. Znesek ne zajema motenj v svetovnem ladijskem prometu, vključno z zamudami tovora in stroški drugih ladijskih linij, ki bi se po mnenju strokovnjakov lahko povzpeli na stotine milijonov. Egipčansko sodišče je odredilo zadržanje ladje do poravnave finančnih zahtevkov, zaradi česar je protestiral japonski lastnik ladje Ever Given, družba Shoei Kisen Kaisha. Več kot tri mesece sta se spopadala na egipčanskem gospodarskem sodišču in v lokalnem tisku. Egipčani so vztrajali, da je kriv kapitan, ki je bil po pravilih uprave Sueškega prekopa v celoti odgovoren za vodenje ladje kljub prisotnosti pilotov Sueškega prekopa, ki so usmerjali krmiljenje in hitrost (Lee, 2021).

Lastnik ladje Ever Given je za zaporo obtožil upravo Sueškega prekopa, češ da je ladji v slabih vremenskih razmerah neupravičeno dovolila vplutje na območje. Egipčanski uradniki pa za nastali dogodek krivijo podjetje Ever given. Hkrati od lastnikov ladje zahtevali 600 milijonov dolarjev odškodnine za motnje, ki jih je povzročila blokada. Sprva so zahtevali 916 milijonov dolarjev. Vendar je zavarovalnica, ki zastopa družbo Shoei Kisen Kaisha, dejala, da je trenutni zahtevek še vedno pretiran. Predsednik združenja SCA je pred tem dejal, da je družba Shoei Kisen ponudila plačilo 150 milijonov dolarjev. Sodišče naj bi po več zamudah odločilo v nedeljo, vendar je družba Stann Marine sporočila, da je zaprosila za preložitve. Sodni viri so povedali, da je bila zadeva preložena na 4. julij, da bi omogočili sporazumno rešitev. Lastniki in zavarovalnice kontejnerske ladje Ever Given, ki je marca blokirala Sueški prekop, so v nedeljo sporočili, da so se v sporu o odškodnini dogovorili za uradno poravnavo, uprava kanala pa je sporočila, da bo plovilo lahko odplulo 7. julija 2021 (Mourad, 2021b).

2.4 Učinki blokade Sueškega prekopa

2.4.1 Gospodarski učinki

Prevoznik Maersk (2021) je v izjavi na svoji spletni strani zapisal, da zaradi velikega števila kontejnerskih ladij, ki čakajo na prehod, pričakuje izgubo zmogljivosti v višini 20–30 odstotkov v več tednih, odvisno od dinamike trga.

Pričakuje se tudi velika preobremenjenost pristanišč, saj bodo v pristanišča raztovarjanja začela prihajati zamujena plovila skupaj s plovili, ki prihajajo na načrtovano dostavo. Svetovna

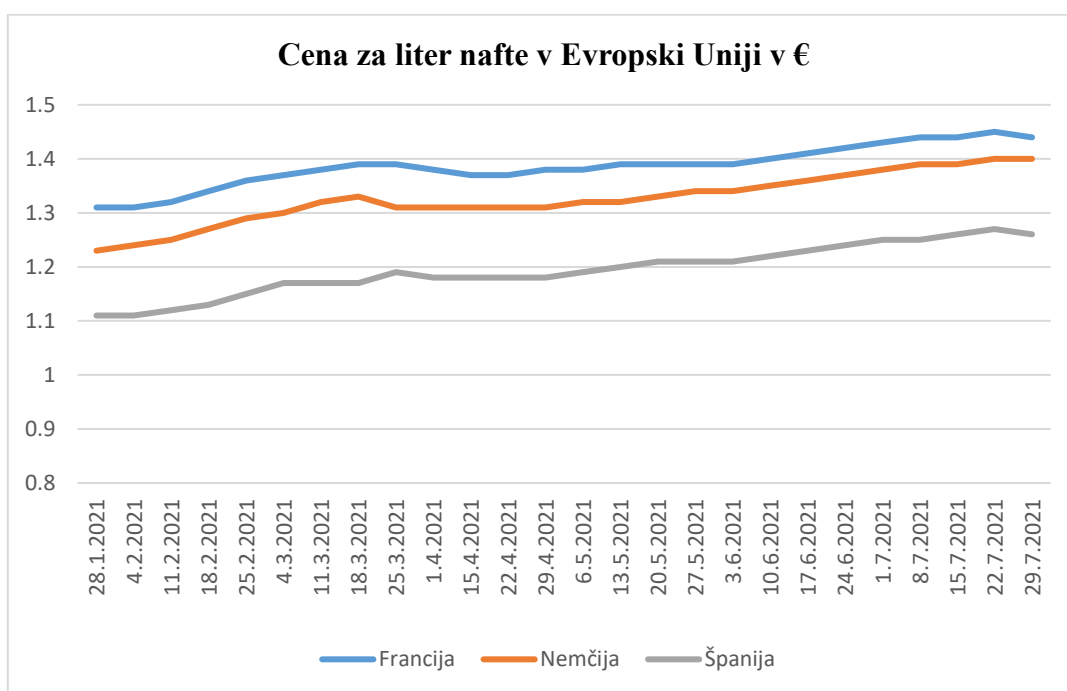
pomorska industrija se je že soočala z ozkim grlom v oskrbovalni verigi zaradi pomanjkanja zabojnikov. Blokada je to pomanjkanje še povečala, saj je upočasnil prevoz praznih zabojnikov v Azijo, kjer je trenutno povpraševanje eno največjih. Majhna ponudba v kombinaciji z večjim povpraševanjem zaradi zapor, povezanih s pandemijo, je samo še povečala pomanjkanje zabojnikov v ladijski industriji (Project44, 2021).

2.4.2 Vpliv na cene tovara

Na podlagi pošiljk, ki so bile na prizadetih plovilih v Sueškem prekopu in njegovi okolici, je bila ocenjena trgovinska škoda v višini 54 milijard dolarjev. Skozi kanal gre vsak dan približno 12 % svetovne trgovine, ki obsega približno 1 milijon sodov nafte, in približno 8 % utekočinjenega zemeljskega plina. Zato so se cene pomembnih surovin, kot sta surova nafta in plin, na svetovni ravni zvišale, saj se bojijo, da bi blokada lahko trajala več tednov (Project44, 2021).

Spodnje slike prikazujejo grafe vrednosti nafte, zemeljskega plina in ladijskega transporta v Evropi. Na sliki 2 lahko vidimo, da je cena nafte konec marca, v času zapore Sueškega prekopa, poskočila. Od aprila dalje pa je beležila naraščajoč trend.

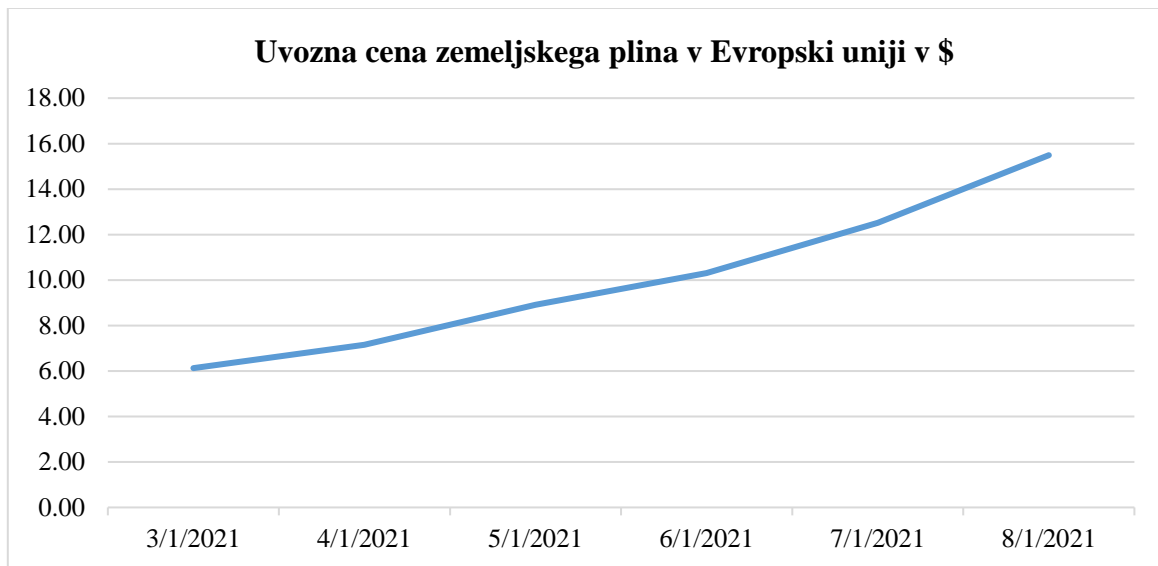
Slika 2: Nihanja cen nafte v različnih državah EU



Vir: Tolls.eu (brez datuma).

Slika 3 prikazuje, da je cena zemeljskega plina beležila visoko rast. V treh mesecih je njegova vrednost zrasla za dobrih 41 %.

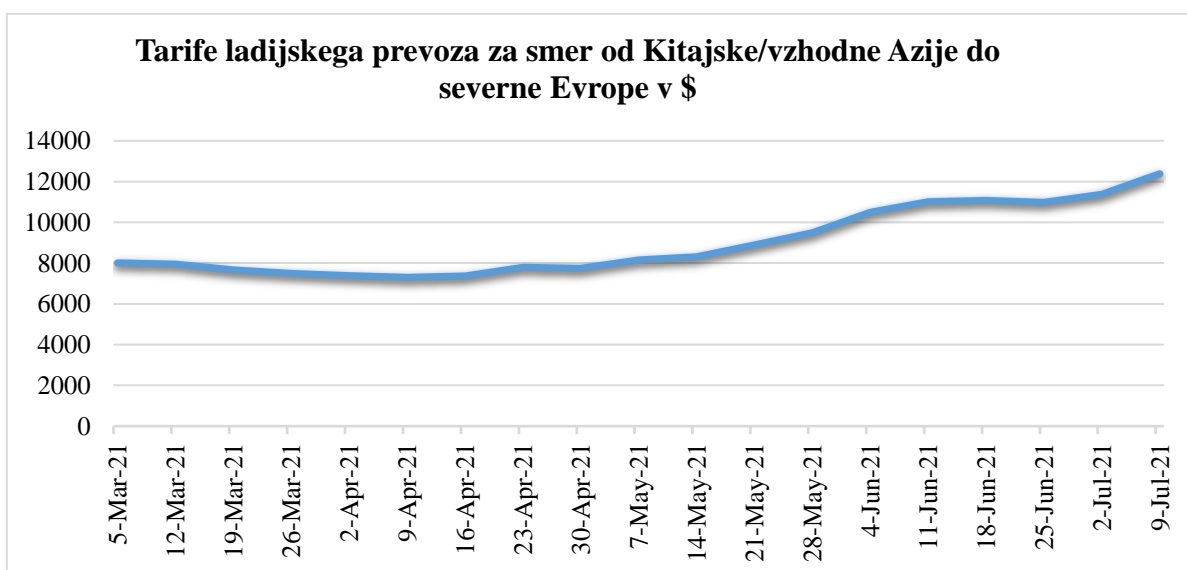
Slika 3: Nihanje cene zemeljskega plina v EU



Vir: Ychants (brez datuma).

Slika 4 prikazuje rast cen ladijskega transporta med Kitajsko/vzhodno Azijo in severno Evropo (pot skozi Sueški prekop). Opazimo lahko, da je cena prevoza najprej nekaj časa ostala enaka, nato pa se drastično povečala. Iz tega lahko razberemo, da je zapora Sueškega prekopa velik vpliv na ceno ladijskega prevoza. Cene, uporabljene v indeksu, so tekoče kratkoročne tarife za vse vrste tovara in z njimi povezana doplačila med prevozniki, špediterji in pošiljatelji z velikim obsegom prevozov. Vrednosti indeksa se izračunajo tako, da se vzame mediana cen za vse cene (Freightos, brez datuma).

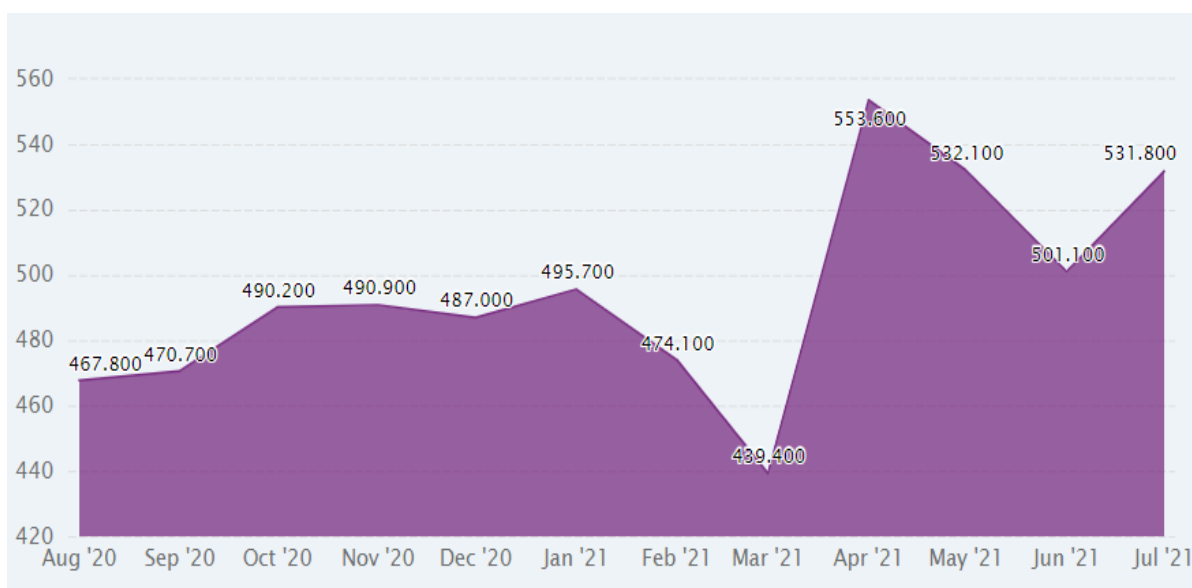
Slika 4: Nihanje tarif ladijskega prevoza



Vir: Freightos (brez datuma).

Kljub blokadi Sueškega prekopa je aprila zabeležil najvišji mesečni prihodek v svoji zgodovini, in sicer več kot pol milijarde dolarjev. Zabeležil je najvišje mesečne prihodke – 553,6 milijona dolarjev v primerjavi s 476 milijoni dolarjev aprila 2020. To je bilo 16-odstotno povečanje kljub posledicam izbruha koronavirusa in krize zaradi blokade ladij konec marca. Ta uspeh je posledica uvedbe več alternativnih možnosti za mednarodne ladjarske ustanove, lastnike in upravljavce ladij s prilagodljivimi paketi cen za pristojbine za tranzit preko kanala (Aljazeera, 2021). Na sliki 5 so v dolarjih prikazani prihodki, ki jih je zabeležil Sueški prekop v časovnem obdobju med 1. julijem 2020 in 1. julijem 2021.

Slika 5: Prihodki Sueškega prekopa med 1. 7. 2020–1. 7. 2021



Vir: CEIC data (brez datuma).

Ne samo, da je Sueški prekop zabeležil najvišji mesečni prihodek v svoji zgodovini. Prihodki Egipta od Sueškega prekopa so se v finančnem letu 2020–2021 (julij–junij) povečali na rekordnih 5,84 milijarde dolarjev v primerjavi s 5,72 milijarde dolarjev v prejšnjem letu. Kljub enotedenski disrupciji in nedelovanju prekopa so uspeli ustvariti rekorden prihodek (Mourad, 2021a).

3 DISKUSIJA IZSLEDKOV IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

V tabeli 1 so v levem stolpcu predstavljene ugotovitve, ki smo jih spoznali tekom pisanja zaključne strokovne naloge. V desnem stolpcu pa so predstavljeni predlogi, ki lahko v prihodnje zmanjšajo ali celo preprečijo ponovno blokado Sueškega prekopa ter vse ostale posledice.

Tabela 1: Ugotovitve in predlogi

| Ugotovitve | Predlogi |
|---|---|
| Med vzroki za nastalo blokado je velikost ladje. | Zaradi neustrezne širine kanala Sueškega prekopa je prehod za velike ladje kot je Ever Given zelo otežen. SCA bi morala kanal ustrezno razširiti oz. prilagoditi dovoljeno velikost plovil za plovbo skozi kanal. |
| Do blokade naj bi prišlo tako, da je ladjo zadel nenaden močan veter, zaradi česar se je trup ladje odmaknil od vodne poti in nenamerno udaril v dno. | Lastniki in upravljalci družbe Ever Given, bi morali usposobiti ekipo inženirjev in drugih strokovnjakov, ki bi pregledali plovilo redno in pred izplutjem. SCA bi morala pregledati načine potovanja plovil skozi Sueški prekop z izvajanjem nadzora pomorskega prometa kot so hitrost, dolžina, teža in višina plovil. Neodvisni strokovnjaki bi to delo opravili korektnije. |
| Zaradi blokade sta se povečali ceni naftnih derivatov in zemeljskega plina ter cena ladijskega transporta med Kitajsko/vzhodno Azijo in severno Evropo (pot skozi Sueški prekop). | SCA mora poleg rednega manevriranja izvajati niz načrtov za nepredvidene razmere. Pri teh dogodkih bi moral sodelovati tudi z drugimi državami. |
| Zaradi blokade je prišlo do sodnih postopkov med lastniki ladje Ever Given in SCA. | Da bi se dodatno zaščitili pred sodnimi postopki, bi morali upravljalci družbe Ever Given, kot tudi SCA poskrbeti, da so njihova zavarovanja dobro krita za tako velike nesreče, hkrati pa v sodelovanju poiskati skupno rešitev. |
| Blokada je povzročila trgovinsko škodo v višini 54 milijard dolarjev. | Vsako podjetje mora imeti na voljo več možnosti oskrbe in ne zgolj enega dobavitelja. Dovolj bi bilo, če bi podjetja poslovala z enim izbranim dobaviteljem, ki ima več dejavnosti v več regijah po svetu. |

Vir: Lee & Wong (2021), Koražija (2021), Lee (2021), Clark, Wardany & Koh (2021).

Blokada sueškega prekopa je pokazala, kako krhka je pot med Evropo in Azijo, ter spodbudila mednarodna prizadevanja za iskanje alternativnih pomorskih poti. Najemnikom in uporabnikom zabožnikov daje dobro priložnost, da kot rezervni načrt raziščejo druge poti ali oblike prevoza (Clark, Wardany & Koh, 2021). Na podlagi teh nesrečnih dogodkov bi lahko v prihodnje zmanjšali ali celo preprečili gospodarsko škodo, ki je privedla do enormnih zneskov.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem v teoretičnem delu podrobneje prikazal oskrbovalne verige, management oskrbovalne verige ter šest glavnih modelov oskrbovalnih verig. V drugem delu teoretične podlage sem prikazal različne strategije managementa tveganj, opredelil ključne

lastnosti kontinuirane oskrbe ter motenj v oskrbovalni verigi. Kot zadnje sem raziskal motnje oskrbovalnih verig, ki jih je povzročil virus COVID-19. V drugem, praktičnem delu zaključne naloge sem obravnaval zaporo Sueškega prekopa, ki jo je povzročila 400-metrška ladja Ever given. Dogodek se je zgodil 24. marca, zaprtje je trajalo 6 dni. Zapora je ustvarila zmedo na področju kontinuirane oskrbe in oskrbovalnih verig. Najprej sem naredil oris stanja Sueškega prekopa, nato sem podrobno opisal okoliščine, ki so privedle do blokade, tj. odškodnino za nastali dogodek; na koncu pa predstavil, kako je blokada vplivala na gospodarstvo.

V začetku naloge sem si zastavil tri raziskovalna vprašanja. Na prvo vprašanje (Kako poteka proces kontinuirane oskrbe?) lahko odgovorim, da neprekinjen proces oskrbe blaga poteka tako, da se zagotavlja oz. je dogovorjeno, da se bo zagotavljal neprekinjeno ali ponavljajoče na podlagi pogodbe preko določenega kanala. Prodajalec kupcu redno ali periodično izdaja račune. Gre za oskrbo take vrste blaga, kjer se upoštevajo vladni pogoji.

Odgovor na drugo vprašanje (Kako je prišlo do naseda tovarne ladje Ever Given in kakšne so posledice?) ta, da naj bi peščeni vihar zajel 400-metrsko tovarno ladjo. Zaradi zmanjšane vidljivosti in močnih vetrov naj bi nato ladja bočno nasedla v kanalu. Posledično je več kot 400 ladij več dni čakalo na plovbo skozi prekop, kar je posledično ustvarilo dolge zamude v oskrbi.

Na zadnje vprašanje (Kakšen vpliv je imela zapora Sueškega prekopa na cene goriva in tarife ladijskega prevoza?) lahko odgovorim, da je zapora najbolj vplivala na tarife ladijskega prevoza, predvsem na linije, ki plujejo skozi Suez. Precej je vplivalo tudi na vrednost zemeljskega plina, nekoliko manj pa na vrednost nafte.

Zapora sueškega prekopa je povišala cene ladijskega prevoza, kar podjetjem, ki se ukvarjajo z ladijskimi prevozi, zagotovo odgovarja. Tudi odškodnini se podjetje Evergreen želi izmakniti tako, da za nastali dogodek obtožujejo vodstvo Sueškega prekopa. Čeprav je dogodek močno pretresel globalno logistiko in oskrbovalno verigo, pa so bili vsi glavni krivci ob koncu dneva zadovoljni. Medtem, ko bo gospodarstvo posledice zagotovo čutilo še nekaj časa.

LITERATURA IN VIRI

1. Accenture. (2020). *Supply chain disruption*. Pridobljeno 24. julija 2021 iz <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/coronavirus-supply-chain-disruption>.
2. Aljazeera. (2021, julij). *Egypt's Suez Canal reports record revenue despite blockage crisis*. Pridobljeno 19. julija 2021 iz <https://www.aljazeera.com/news/2021/7/11/record-revenues-flow-from-suez-despite-megaship-blockage>.
3. Bowes, D. (2016). *Risk Management: Past, Present and Future Decisions*. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz https://books.google.si/books?id=DyY-DwAAQBAJ&hl=sl&source=gbs_book_other_versions.

4. CEIC data. (brez datuma). *Egypt Maritime transport: Suez canal revenues*. Pridobljeno 22. avgusta 2021 iz <https://www.ceicdata.com/en/egypt/maritime-transport-revenues/maritime-transport-suez-canal-revenues>.
5. CFI Education Inc. (brez datuma). *What is Risk management ?* Pridobljeno 22. julija 2021 iz <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/risk-management/>.
6. Clark, A., Wardany, S. & Koh, A. (2021). *Suez canal snarled by giant ship choking key trade route*. Pridobljeno 22. avgusta 2021 iz <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-23/suez-canal-traffic-blocked-by-container-ship-stuck-in-waterway>.
7. Cleartax. (Junij, 2021). *Continuous supply of goods services under GST*. Pridobljeno 22. julija 2021 iz <https://cleartax.in/s/continuous-supply-goods-services-gst>.
8. Cole, B. (April, 2020). *Risk management*. Pridobljeno 14. julija 2021 iz <https://searchcompliance.techtarget.com/definition/risk-management>.
9. Fischer, B. W. (brez datuma). *Suez Canal*. Pridobljeno 18. junija 2021 iz <https://www.britannica.com/topic/Suez-Canal>.
10. Freightos. (brez datuma). *North Europe to China/East Asia freight cost*. Pridobljeno 23. julija 2021 iz <https://fbx.freightos.com/>.
11. Gartner Inc. (brez datuma). *Supply chain risk management*. Pridobljeno 19. julija 2021 iz <https://www.gartner.com/en/supply-chain/insights/supply-chain-risk-management>.
12. Guan, D., Wang, D., Hellgate, S., Davis, J. S., Huo, J., Li, S., Bai, Y., Lei, T., Xue, Q., Coffman, D., Cheng, D., Chen, P., Liang, X., Xu, B., Lu, X., Wang, S., Hubacek, K. & Gong, P. (2020). *Global supply chain effect of Co-vid19 control measures*. Pridobljeno 8. avgusta 2021 iz <https://www.nature.com/articles/s41562-020-0896-8>.
13. Handfield B. R. & Nichols L. E. (1999). *Supply chain management*. New Jersey: Prenti.
14. Hicks, C. (brez datuma). *The internal and external supply chains*. Pridobljeno 22. avgusta 2021 iz https://www.researchgate.net/figure/The-Internal-and-External-Supply-Chains-Hicks-1999_fig2_307872326.
15. Hincks, J. (2021, marec). *How the Giant Boat Blocking the Suez Canal Was Freed: Dredgers, Tugboats, and a Full Moon*. Pridobljeno 1. avgusta 2021 iz <https://time.com/5950888/suez-canal-boat-freed-explained/>.
16. Hipolito, T., Lemos Nabais, J., Botto, A. M. & Negenborn, R. J. (2020). *Effective Continuous-flow Supply Chains Using Centralized Model Predictive Control*. Pridobljeno 22. avgusta 2021 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896320335734#!>.
17. IBM. (brez datuma). *What is supply chain management*. Pridobljeno 14. julija 2021 iz <https://www.ibm.com/topics/supply-chain-management>.
18. Kavčič, K. (2009). *Management oskrbnih verig in model taktnega časa*. Pridobljeno 22. avgusta 2021 na: <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-046-8.pdf>.
19. Kenton, W. (2021). *Lead time*. Pridobljeno 14. avgusta 2021 iz <https://www.investopedia.com/terms/l/leadtime.asp>.
20. Koradžija, N. (2021). *Sueški prekop: reševanje nasedle ladje se bo zavleklo. Kako bomo čutili pretrgano povezavo z Azijo?* Pridobljeno 26. junija 2021 iz

- <https://tl.finance.si/8973242/Sueski-prekop-resevanje-nasedle-ladje-se-bo-zavleklo-Kako-bomo-cutili-pretrgano-povezavo-z-Azijo>.
21. K3 Syspro. (brez datuma). *Supply chain models in brief*. Pridobljeno 6. julija 2021 iz <https://www.k3syspro.com/advice-centre/erp-advice/supply-chain-models-in-brief/>.
 22. Lawrence, K. (2021). *When "Just-in-Time" Falls Short: Examining the Effects of the Suez Canal Blockage*. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz <http://sk.sagepub.com/cases/just-in-time-falls-short-examining-effects-of-suez-canal-blockage>.
 23. Lee, M. J. & Wong, Y. E. (2021). *Suez canal blockage: an analysis of legal impact, risks and liabilities to the global supply chain*. Pridobljeno 17. avgusta 2021 iz https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/abs/2021/08/mateconf_istsml2021_01019/mateconf_istsml2021_01019.html.
 24. Lee, V. (2021, julij). *Settlement Is Reached Over Stuck Ship That Blocked Suez Canal in Egypt*. Pridobljeno 23. julija 2021 iz <https://www.nytimes.com/2021/06/23/world/middleeast/suez-canal-stuck-ship-settlement.html>.
 25. Maersk. (2021, april). *Update to Vessel blockage in the Suez Canal*. Pridobljeno 1. avgusta 2021 iz <https://www.maersk.com/news/articles/2021/03/24/vessel-blockage-in-the-suez-canal>.
 26. MBA Skool team. (2016). *Order cycle time*. Pridobljeno 14. avgusta 2021 iz <https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/15582-order-cycle-time.html>.
 27. Mentzer, T. J., DeWitt, W., Keebler, S. J., Min, S., Nix, W. N., Smith, D. C. & Zacharia, G. Z. (2011). *Defining supply chain management*. Pridobljeno 12. avgusta 2021 iz <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>.
 28. Mourad, M. (2021a, julij). *Egypt's Suez Canal annual revenue hits record \$5.84 bln*. Pridobljeno 23. julija 2021 iz <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/specialist-salvage-teams-join-efforts-refloat-suez-canal-ship-2021-03-25/>.
 29. Mourad, M. (2021b, julij). *Settlement agreed to release ship that blocked Suez Canal*. Pridobljeno 19. julija 2021 iz <https://www.reuters.com/world/middle-east/egyptian-court-adjudicates-suez-canal-ship-dispute-july-11-sources-2021-07-04/>.
 30. Pak, A., Adegboye, A. O., Adekunle, I. A., Rahman, M. K., McBryde, S. E. & Eisen, P. D. (2020). *Economic Consequences of the COVID-19 Outbreak: the Need for Epidemic Preparedness*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2020.00241/full>.
 31. Pearson M. C. & Clair A. J. (2016). *Reframing crisis management*. Pridobljeno 22. avgusta 2021 iz <https://www.jstor.org/stable/259099>.
 32. Project44. (2021, april). *Economic Impacts of the Suez Canal Blockage* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. avgusta 2021 iz <https://www.project44.com/blog/economic-impact-suez-canal-blockage>.
 33. Riskmethods. (brez datuma). *Supply chain disruption- How to manage and avoid breakdowns* [objava na blogu]. Pridobljeno 19. julija 2021 iz <https://www.riskmethods.net/resilient-enterprise/supply-chain-disruption>.

34. Sawik, T. (brez datuma). *Supply chain disruption management*. Najdeno 17. avgusta 2021 iz <https://link-springer-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/book/10.1007/978-3-030-44814-1>.
35. Smith, M. (brez datuma). *Continuous Supply Chain*. Pridobljeno 18. junija 2021 iz https://www.ventanaresearch.com/focus/operationsandsupplychain/continuous_supply_chain.
36. Tolls.eu. (brez datuma). *Fuel prices in Europe*. Pridobljeno 22. avgusta 2021 iz <https://www.tolls.eu/fuel-prices>.
37. Urbancl, B. (2011). *Oskrbovalne verige*. Pridobljeno 18. junija 2021 iz http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Oskrbovalne_verige-Urbancl.pdf.
38. Wolke, T. (2017). *Risk Management*. Pridobljeno 8. avgusta 2021 iz: <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE2MzAzMTlfX0FO0?sid=6c3e5e75-bae9-415c-8e25-4e95b0f138e7@sessionmgr4007&vid=2&format=EB&rid=1>.
39. Ychants. (brez datuma). *European Union natural gas import price*. Pridobljeno 22. avgusta 2021 iz: https://ycharts.com/indicators/europe_natural_gas_price.