

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**VPLIV PANDEMIJE COVIDA-19 NA IZVEDBO CESTNEGA  
TOVORNEGA PROMETA: PRIMER KATERN TRANSPORT, D. O.  
O.**

Ljubljana, julij 2023

STEFAN VASILJEVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Stefan Vasiljevič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv pandemije covid-19 na izvedbo cestnega tovornega prometa: primer Katern Transport, d. o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. 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.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 6. 7. 2023

Podpis študena: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETIČNA IZHODIŠČA</b> .....	<b>2</b>
2.1	<b>Logistika</b> .....	<b>2</b>
2.2	<b>Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>CESTNI TRANSPORT BLAGA</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>ZAČETEK PANDEMIJE</b> .....	<b>9</b>
4.1	<b>Vpliv pandemije na gospodarstva in oskrbovalne verige</b> .....	<b>10</b>
4.2	<b>Vpliv pandemije covida-19 na logistiko in transport</b> .....	<b>11</b>
4.2.1	Transport potnikov .....	11
4.2.2	Tovorni promet.....	12
4.3	<b>Cestni tovorni promet v Sloveniji</b> .....	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>PRIMER PODJETJA KATERN TRANSPORT D.O.O.</b> .....	<b>16</b>
5.1	<b>Predstavitev okolja</b> .....	<b>16</b>
5.2	<b>Organizacija podjetja</b> .....	<b>16</b>
5.3	<b>Izzivi, s katerimi se je srečevalo podjetje Katern Transport d.o.o. v času pandemije</b> .....	<b>18</b>
5.4	<b>Opis obvladovanja izzivov med pandemijo covida-19</b> .....	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>20</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>21</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Letni podatki v tonah za posamezno vrsto transporta v Sloveniji .....	13
Tabela 2: Izzivi in rešitve .....	20

## KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi, povezani s poslovno logistiko.....	3
Slika 2: Najbolj pogosto zaupanje logistične dejavnosti zunanjimi izvajalci, v Sloveniji ....	6

Slika 3: Opravljeni tonski kilometri v cestnem blagovnem prometu v Sloveniji, podatki po četrtletjih.....	15
Slika 4: Vozila podjetja.....	16
Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Katern Transport d.o.o. ....	17

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**COVID-19** – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

**EU** – (angl. European Union); Evropska unija

**WHO** – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

# 1 UVOD

V diplomski nalogi se bomo osredotočili na vpliv pandemije covida-19 na izvedbo cestnega tovornega prometa. Bolj podrobno bomo obravnavali primer podjetja Katern Transport d.o.o., izzive s katerimi se je podjetje srečevalo in načine na katere jih je reševalo.

V okviru diplomskega dela želimo predstaviti pojme logistike, transporta, mednarodnega prevoza in izzive, s katerimi so se srečevala transportna podjetja od začetka pandemije do danes. Prikazali bomo primer podjetja Katern Transport d.o.o., izzive, s katerimi se je podjetje srečevalo, kako se je podjetje prilagodilo in poslovalo v času pandemije ter kakšne posledice je imela pandemija na izvedbo transporta. Prav tako bomo skušali podati teoretične predloge za izboljšanje izvedbe cestnega tovornega prometa in poslovanja podjetja v času pandemije.

Namen zaključnega dela je predstaviti pojem logistike, transporta, mednarodnega prevoza in izzive s katerimi so se srečevala transportna podjetja od začetka pandemije do danes. Predstaviti želimo način, kako so se podjetja prilagodila poslovanju v času pandemije in analizirati primer podjetja Katern Transport d.o.o. :

- Predstaviti vpliv pandemije na izvedbo cestnega tovornega prometa;
- preučiti izzive, s katerimi se je podjetje Katern Transport d.o.o. srečevalo;
- analizirati, kako se je podjetje Katern Transport d.o.o. prilagodilo razmeram in opravljalo transport v času pandemije;
- preučiti kratkoročne in dolgoročne posledice pandemije na podjetja, ki se ukvarjajo s cestnim tovornim transportom;
- podati kritično analizo.

V diplomski nalogi predpostavljamo, da je logistika pomemben element v poslovanju transportnih podjetij. Prav tako predpostavljamo, da je pandemija na večino podjetij imela enak vpliv.

Omejitev dane naloge je literatura, ki se nanaša na vpliv pandemije na cestni tovorni promet. V času pandemije so mediji in strokovnjaki veliko več pozornosti posvečali potniškem prometu, ki je bil močnejše prizadet kot tovorni. Omejeni smo bili tudi z informacijami podjetja kar se tiče finančnih izkazov, količine prometa v času pandemije in informacij o spremembi cen prevozov in konkurenci.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu smo teoretično opisali pojem logistike in transporta kot dela logistike. Za teoretični del in predstavitev problema smo uporabljali vire iz gradiva, ki smo ga uporabljali pri predmetu Poslovna logistika, in strokovne ter znanstvene članke. V drugem delu smo analizirali trenutno stanje in vpliv pandemije covida-19 na cestni tovorni promet, kjer smo se osredotočili tudi na primer podjetja Katern Transport d.o.o. Ugotoviti smo želeli, kakšen vpliv je imela pandemija na cestni tovorni promet in kako so se podjetja temu prilagodila.

V tretjem delu smo podjetju podali predloge za izboljšavo in primerjali rešitve drugih podjetij z rešitvami podjetja Katern Transport d.o.o.

Diplomsko delo lahko razdelimo na teoretičen in praktičen del. V teoretičnem delu diplomske naloge smo opisovali teoretične pojme in dejstva, definirali določene pojme in sestavljali lastne ugotovitve. V praktičnem delu smo razčlenjevali ugotovitve iz prakse in teorije ter v celoto povezovali teoretične poglede in preverjene rezultate.

Podatke za izdelavo diplomskega dela smo pridobili iz domače in tuje literature, diplomskih in seminarskih nalog ter konferenc in člankov. Pomembne podatke smo pridobili tudi iz večletnega dela v podjetju Katern Transport d.o.o. in opravljanje prakse v logističnem sektorju omenjenega podjetja.

## **2 TEORETIČNA IZHODIŠČA**

V tem poglavju bomo opisali pojem logistike, vrste logistike in transport kot eno od aktivnosti logistike. Potem se bomo osredotočili na podrobnejši opis cestnega transporta blaga.

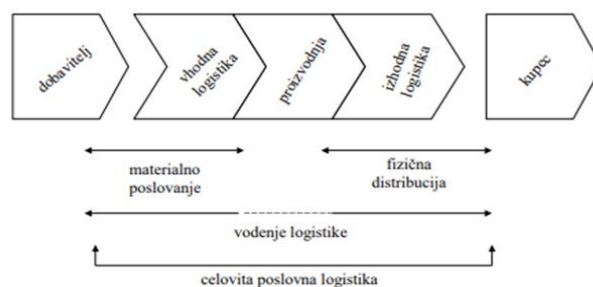
### **2.1 Logistika**

Človek je moral od vselej premagovati prostor in čas, kar je zahtevalo uporabo logistike in logističnih rešitev. Logistika se je začela razvijati v daljni preteklosti, kot del vojaške vede, od koder se je prenesla v gospodarstvo. Logistiko v sodobnem podjetju so definirali različni avtorji (Urbancl, 2010).

Izpostavili bi definicijo, ki izhaja iz organizacije Sveta za Logistični Management in poslovno logistiko predstavlja kot proces načrtovanja, realiziranja in nadzora preglednega, stroškovno ugodnega toka in skladiščenja surovin, polizdelkov in izdelkov ter s tem povezanih informacij od dobavitelja do prejemnikov v skladu z zahtevami komitenta (Oblak, 2007, str. 22).

Logistika ima ključno vlogo tako v poslovanju podjetij kot tudi v napredovanju in razvoju celotnega gospodarstva. Pomembnost logistike za podjetja se odraža tudi v precejšnjem deležu izdatkov podjetij za logistične storitve. Vendar s povečanjem učinkovitosti logistike so se stroški znižali. Primer tega so logistični stroški Evropske unije, ki so leta 1986 znašali 22 %, 20 let kasneje, leta 2006, so bili skoraj za polovico nižji (Grant in Lambert, 2006). Na sliki 1 so prikazani osnovni elementi, povezani s poslovno logistiko.

Slika 1: Elementi, povezani s poslovno logistiko



Vir: Van Weele (1998, str. 237).

Podjetja se zavedajo konkurenčnih prednosti, ki jim jih prinaša logistika in veliko vlagajo v razvoj logistike v podjetju. Logistika omogoča hitro odzivnost, zanesljivost in točnost dobave ter storitvam povečuje dodano vrednost. Veliko znanih svetovnih podjetij je svoje konkurenčne prednosti zgradilo na področju logistike, kot primere bi navedli največjega svetovnega trgovca Walmart in eno izmed najbolj znanih trgovin z oblačili, Zaro (Urbancl, 2010).

Logistiko lahko razdelimo na več načinov: glede na dejavnost (distribucijska, skladiščna, transportna in špedicijska), glede na področje uporabe (industrijska, vojaška in gospodinjska) in glede na področje opazovanja (mikro, makro, poslovno in mednarodno). Logožar pa je logistiko razdelil na podsisteme in elemente. Podsistemi logistike so nabavna logistika, notranja logistika, distribucijska logistika in poprodajna logistika. Elementi logistike pa so zaloge materiala in proizvodov, skladiščenje zalog, notranji transport, zunanji transport, logistična manipulacija, komunikacije, informacije, kontrola in delovna sila (Logožar, 2004).

Nabavna logistika ima za nalogo oskrbovanje poslovnega sistema s surovinami, polizdelki, izdelki in drugim ustreznim blagom, ki je potrebno za proizvodnjo. V nabavno logistiko šteje zunanji transport, skladiščenje in manipulacija z blagom. Glavni cilj nabavne logistike je oskrbovati vse dele podjetja z ustreznimi količinami in kakovostjo blaga v načrtovanem času (Logožar, 2004).

Notranja logistika zajema vse aktivnosti znotraj podjetja od prevzema materiala do odpreme končnega proizvoda, znana je tudi pod imenom skladiščna logistika. Notranja logistika zagotavlja, da so vse zaloge v podjetju pravilno shranjene in evidentirane. Pomemben del notranje logistike je tudi proizvodnja, ki zagotavlja, da surovine prehajajo iz ene faze transformacije v drugo vse do končnega proizvoda (Economy-Pedia, 2022). Elementi notranje logistike so planiranje, organizacija in kontrola vseh aktivnosti, ki zajemajo notranji transport, skladiščenje in manipulativne operacije (Gerič, 2010).

Distribucijska logistika zajema prodajo in prevoz blaga kupcem, ob pravem času, na določenem mestu, z zahtevano kakovostjo in čim nižjimi stroški prodaje. Zajema večinoma delo s končnimi izdelki, skladiščenje, manipulativne aktivnosti, zunanji transport in administrativna dela. Na distribucijsko logistiko vpliva več dejavnikov kot so obdelava naročil, nakladanje, vrsta transporta, čas transporta in drugo (Gerič, 2010).

Poprodajna logistika zajema servisne storitve, ki jih nudi prodajalec. Servisne storitve delimo na poprodajne servisne storitve (montaža, servis, vzdrževanje in rezervni deli) in razbremenilno logistiko (reklamacije, vračanje embalaže, palet, skrb za ostanke ki nastanejo v proizvodnem procesu) (Platiše, 2014). Poprodajna logistika se imenuje tudi povratna ali reverzna logistika, ker se ukvarja z nasprotnim postopkom zgoraj naštetih vrst logistike. Zagotavlja pravilno odlaganje odpadkov, recikliranje in ponovno uporabo odvečnih materialov (Economy-Pedia, 2022).

## **2.2 Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti**

Kot posledica vedno večjega povpraševanja globalne oskrbovalne verige za visoko učinkovitimi in stroškovno ugodnimi storitvami in izdelki, so se podjetniki bolj osredotočili na ključne aktivnosti, medtem ko manj pomembne aktivnosti, kot so logistične dejavnosti, zaupajo drugim podjetjem (zunanje izvajanje). Zunanje izvajanje definiramo kot uporaba drugega podjetja za izvajanje nekaterih logističnih funkcij kot so transport, distribucija, skladiščenje, upravljanje zaloga in izvajanje naročil. V zunanjem izvajanju logističnih dejavnosti podjetniki vidijo priložnost za izboljšanje konkurenčnosti na globalnem trgu. Zunanje izvajanje se je razvijalo postopoma, zlasti na področju logistike (Budler in drugi, 2021).

Opažamo tri velike premike, ki deloma prispevajo k razvoju zunanjega izvajanja in so posledično podkrepili potrebo po njegovem razvoju. Prvič, zunanje izvajanje logistike se je odmaknilo od odnosov, ki temeljijo na transakcijah, in je postalo dolgoročno »odvisno razmerje« med dvema, pogosto enako močnima, deležnikoma. Drugič, s krajšimi življenjskimi cikli izdelkov in potrebo po uskladitvi poslovnih procesov in poslovnih modelov obeh akterjev se soočamo s povečanjem skupnih dejavnosti, kot so raziskave in razvoj ter inovacije (Budler in drugi, 2021).

Nazadnje, se je zunanje izvajanje logistike razvilo kot posledica sodobnih vprašanj, kot so združitve in prevzemi med ponudniki logističnih storitev, razvoj omrežij oskrbovalne verige, občasni cilji za odstranjevanje posredništva in prizadevanja za okolju prijaznejše operacije oskrbovalne verige (Jakšič in Budler, 2020).

Zunanje izvajanje je se razvijalo z ekspanzivnim razvojem upravljanja oskrbovalnih verig. Kot način delovanja za globalno oskrbovalno verigo je na primer še posebej donosen zaradi pričakovane operativne stroškovne učinkovitosti, izboljšane kakovosti in večje prilagodljivosti.



Da bi izkoristili pričakovane koristi zunanjega izvajanja, mora podjetje najti zanesljivega partnerja (Budler in drugi, 2021).

Ponudniki logističnih storitev ponujajo različne dejavnosti logističnega upravljanja, kot so transport, skladišče, prodajna logistika, dejavnosti z dodano vrednostjo, pakiranje, označevanje in podpora strankam. Večja podjetja se lahko odločijo za zunanje izvajanje več logističnih aktivnosti (Budler in drugi, 2021).

Zunanja logistika ali zunanje izvajanje je smiselno za mala podjetja, zagonska podjetja ali v naslednjih primerih (Sendiroblog.de, brez datuma):

- **Proizvodnja se širi, logistika pa ostaja v ozadju:** za mnoga podjetja, ki želijo razširiti svojo proizvodnjo, se logistika in skladiščenje obravnavata kot manj pomemben člen v vrednostni verigi podjetja in njihovo izvajanje velikokrat zaupajo zunanjim izvajalcem.
- **Donosnost logistike:** nekaterim podjetjem se ne splača vlagati v logistiko. Logistično načrtovanje je dolgoročen posel, kjer so občasno potrebne prilagoditve in nadgraditve obstoječih sistemov. Če je na primer skladišče zastarelo, je smiselno razmisliti, ali vanj investirati ali naročiti storitve zunanjega ponudnika logističnih storitev.
- **V primeru močnih nihanj povpraševanja:** če podjetje želi biti prilagodljivo na nihanja povpraševanja brez večjih investicij v nakup opreme, usposabljanje kadra, zaposlitev novih delavcev, ipd. se lahko odloči za zmogljivosti in izkušnje zunanjega logističnega podjetja. Poleg tega je to še posebej primerno za proizvodne organizacije, ki se srečujejo s sezonskimi nihanji povpraševanja, hitro rastjo in načrtujejo velike investicije v proizvodne zmogljivosti.
- **V primeru pomanjkanja logističnega znanja:** nanaša se na podjetja, ki vstopajo na nove trge ali pa v nove panoge, in se raje odločijo za izkušnje in znanje logističnih strokovnjakov na teh območjih.

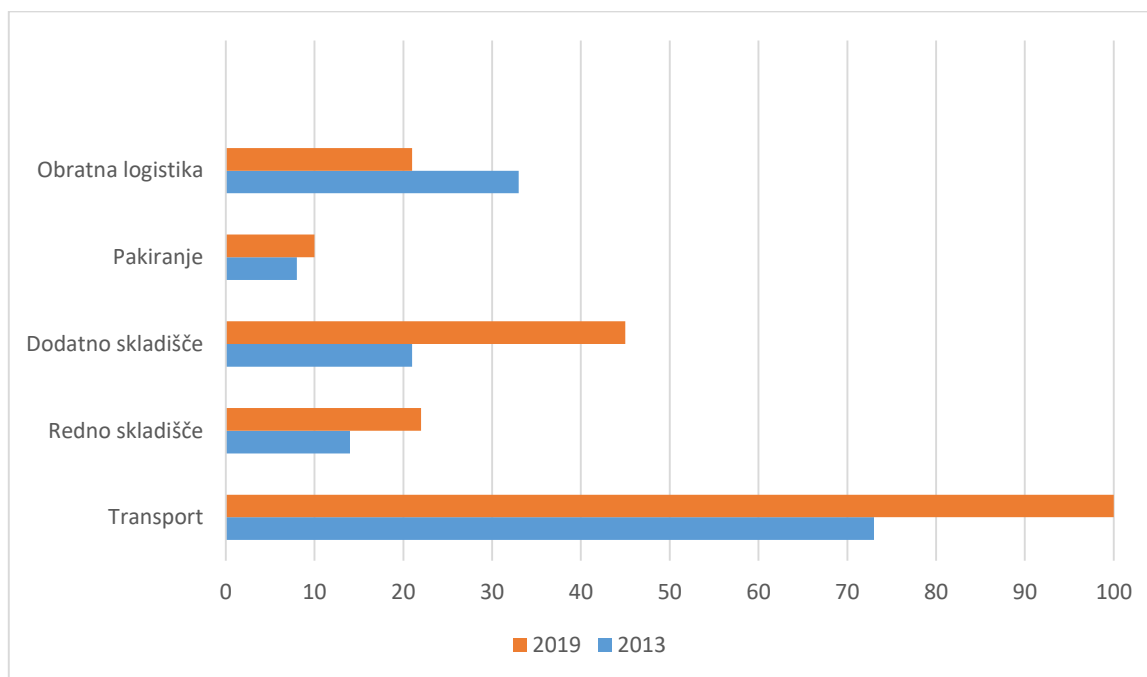
Logistična dejavnost, ki se najbolj pogosto zaupa zunanjim izvajalcem, je transport. Transport zajema vse načine in vrste prevoza blaga, kot so železniški, pomorski, cestni, multimodalni, domači, mednarodni, dohodni, odhodni itd. (Budler in drugi, 2021).

Leta 2013 je 73 % podjetij zaupalo transport zunanjemu izvajalcu, leta 2019 pa so že vsa večja podjetja v Sloveniji uporabljala storitve zunanjih logističnih izvajalcev. Velik delež podjetij uporablja tudi storitve zunanjega izvajanja skladiščenja blaga, 47 % podjetij. Skladiščenje blaga delimo na redno in dodatno (če so skladiščne zmogljivosti podjetja zapolnjene (Budler in drugi, 2021).

Na sliki 2 opazamo razlike v obsegu zunanjega izvajanja logističnih dejavnosti od leta 2013, prevladujoč trend pa ostaja zanimanje za zunanje izvajanje transporta. Glede na najnovejšo raziskavo Gartnerja je transport logistična funkcija, ki je največkrat zaupana zunanjim izvajalcem in komercializirana. 81 % podjetij, ki so bila vključena v njihovo raziskavo leta 2017, je oddalo vsaj del, če ne celotnega domačega prevoza zunanjim izvajalcem.

Vrste podjetij, ki imajo največ koristi od zunanjega izvajanja, so proizvodna, zdravstvo in trgovci hitro premikajočega se blaga (Supply Chain Consulting Group Ltd, brez datuma).

*Slika 2: Najbolj pogosto zaupanje logistične dejavnosti zunanjimi izvajalci, v Sloveniji*



*Vir: Budler in drugi (2021).*

Število zunanjih izvajalcev še naprej raste, kar lahko izhaja iz dveh možnih razlogov: podjetja širijo število zunanje izvajanih logističnih dejavnosti ali stopijo v pogodbene odnose z več zunanjimi izvajalci za prevzem določenih dejavnosti. Vendar če primerjamo trenutno stanje s tistim v preteklosti, opazamo, da se je pozitiven učinek zunanjega izvajanja na uspešnost zmanjšal v zadnjih šestih letih. To pripisujemo temu, da se obseg zunanjega izvajanja v zadnjem desetletju nenehno povečuje in morda dosega stopnjo nasičenosti, kjer doseganje dodatnega učinka ni več enostavno. Podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje samo transportnih storitev, bi se morala osredotočiti na razširitev nabora storitev, ki bi jih zaupali zunanjim izvajalcem (Supply Chain Consulting Group Ltd, brez datuma).

Vrednost globalne logistične industrije je v letu 2020 ocenjena na 5,275 trilijonov EUR. Analitiki so napovedali rast globalne logistične industrije po 4,7 % letni povprečni stopnji do leta 2024. Največja rast vrednosti globalne logistične industrije je bila napovedana za leto 2021, ko si je večina trgov opomogla od krčenja v letu 2020 (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2022).

Pandemija covid-19 je vplivala na rast spletne prodaje, kar je zvišalo prihodke ponudnikom hitrih dostavnih storitev. Analitiki so napovedali rast trga tako domačih kot mednarodnih hitrih dostav po povprečni letni stopnji 6,8 % (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2022).

### 3 CESTNI TRANSPORT BLAGA

Transport je gospodarska dejavnost, ki se ukvarja s prevozom materialnih dobrin in ljudi (SURS, 2022a). V sodobnem poslovanju igra ključno vlogo, ker zagotavlja pretok blaga med podjetjem in strankami. Transport z vidika podjetja lahko razdelimo na notranji in zunanji transport (Klasić, 2020).

Notranji transport predstavlja fizično povezavo notranjih sektorjev podjetja in je nujen sestavni del vsakega proizvodnega procesa. Na načrtovanje in izvajanje nalog notranjega transporta vpliva veliko različnih dejavnikov, predvsem pa razmestitev poslovnih objektov. Transportna sredstva v notranjem transportu so najbolj pogosto viličarji, ki služijo premikanju surovin, polproizvodov, nedokončanih proizvodov, gotovih izdelkov in drugih materialov (Marković, 2010). Pomembnost notranjega transporta definira Mellerowicz. Funkcije notranjega transporta zadevajo skoraj vse oddelke v podjetju, od smotrnosti in gospodarnosti njegovega opravljanja je odvisen nemoten potek in delovanje vseh oddelkov v podjetju. Zato je treba notranji transport pravilno vključiti v celotno organizacijsko zgradbo podjetja (Jakomin in drugi, 2002).

V diplomski nalogi bomo več pozornosti posvečali zunanjem transportu glede na to, da bomo raziskovali vpliv pandemije na cestni tovorni promet in obravnavali primer mednarodnega transportnega podjetja. Zunanji transport blaga je bolj pogosto zaupan zunanjim izvajalcem, kar je v primeru notranjega transporta zelo redek slučaj.

Zunanji transport predstavlja transport blaga med podjetjem in drugimi poslovnimi partnerji, najpogosteje so to dobavitelji in kupci. Transport predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov uspeha pri logističnem servisu, glede na to, da v veliki meri vpliva na zadovoljstvo strank (Urbancl, 2010).

Velik delež celotnih logističnih stroškov predstavlja transport, kar je razvidno tudi z vpliva transporta na cene izdelkov. Transport, odvisno od vrednosti izdelka, lahko predstavlja velik del prodajne cene (npr. pri izdelkih manjše vrednosti). Za izdelke višje vrednosti pa velja nasprotno, transport predstavlja majhen delež v stroških izdelka (Rushton, 2014).

Pri zunanjem transportu se lahko podjetje odloči za več različnih vrst transporta. Blago lahko prevaža tudi z različnimi prevoznimi sredstvi, v tem primeru govorimo o kombiniranem transportu. Gaber je kombinirani transport opredelil kot kombinacijo najmanj dveh transportnih oblik v enotni transportni verigi, brez menjave transportne enote, z večino prepeljane poti po železnici, notranjih vodnih poteh ali morskih poteh ter z najkrajšo možno začetno/končno potjo po cesti. Pri izbiri najprimernejšega transporta in transportne poti je potrebno poznati več segmentov. Segmente lahko razdelimo v značilnosti blaga in značilnosti transportnega nosilca. Značilnosti blaga se kažejo v sledečih kategorijah: razmerje med težo in volumnom, stopnja do katere blago zapolni tovorni prostor, stopnja težavnosti pri rokovanju z blagom in visoka vrednost blaga.

Elementi kakovosti transporta pa so: zanesljivost, hitrost, rednost, točnost, varnost, množičnost, pogostost, dostopnost, udobnost in varčnost energije ter varstvo okolja (Gerič, 2010).

Pri izbiri transportnega sredstva je poleg kakovosti zelo pomembna tudi cena transporta, glede na to, da transportni stroški predstavljajo bistven del prodajne cene izdelka. Vseh naštetih elementov ne more v celoti izpolniti nobena vrsta transporta, kar zahteva tudi prilagodljivost naročnika transporta (Gerič, 2010).

V diplomski nalogi smo se osredotočili na cestni tovorni promet, ki ima največji tržni delež pri prevozu tovora tako v Evropi kot tudi v Sloveniji. Njegova velika prednost je dostopnost in fleksibilnost, saj se najlažje prilagaja specifičnim zahtevam naročnikov glede na čas in način dostave. Njegova slabosti so pa visoki stroški na enoto prepeljanega tovora, onesnaževanje okolja in zastoji na cestah (Urbancl, 2010).

V transportu poznamo posamezne in zbirne prevoze pošiljk, ki se kombinirajo glede na količino blaga, vrsto blaga, lokacijo dostave, težo blaga in ostalo. Polni tovor je količina blaga, ki jo prevzamemo od pošiljatelja in je dostavimo prejemniku brez pretovarjanja. V nasprotju z delnimi tovari je polno izkoriščeno le transportno sredstvo. Delni tovor je tovor, ki ne izkoristi v celoti razpoložljivega tovornega prostora (angl. Less Than Truckload). Za povečanje izkoristka pri delnem tovoru je možno kombinirati več pošiljk, v tem primeru govorimo o zbirnem prevozu (Schmitt Logistik GmbH, brez datuma).

Poleg samega prevoza blaga v transport štejemo še pogajanje s prevozniki, načrtovanje poti, planiranje in organizacijo. Večina transportnih podjetij poleg samega transporta ponuja tudi logistične storitve. Logistične storitve zajemajo vse elemente v oskrbovalni verigi, od proizvajalca do končnega kupca. Zajemajo prevoz od proizvajalca do skladišča, skladiščenje in izpolnitev naročila ter dostavo do končnega kupca (Rheude, 2021).

Stroški transporta v večini podjetij predstavljajo velik delež stroškov povezanih z logistiko. Dobro zajemanje stroškov omogoča podjetju, ki opravlja logistične storitve za stranke, ustrezno zaračunavanje cen storitev.

Stroške transporta lahko razdelimo v dve skupini: fiksne in variabilne. Fiksni stroški so stroški, ki nastanejo ne glede na opravljanje prevoza ali obseg transporta. To so stroški zavarovanja, registracije vozila, plača voznika, hramba vozil in podobno. Variabilni stroški so stroški za gorivo, olje, dnevnice, popravila, servise in podobno. Variabilni stroški nastanejo, ko se opravlja transport blaga (Urbancl, 2010).

Delež fiksnih stroškov se precej razlikuje glede na vrsto transporta, železniški transport ima zelo velik delež fiksnih stroškov, medtem ko je pri cestnem prevozu poglaviten delež variabilnih stroškov.

Če je delež fiksnih stroškov velik, je bistven delež stroškov na enoto prepeljanega blaga, kar pomeni, da je treba s transportnim sredstvom prepeljati čim več tovora (Urbancl, 2010).

Pomembno vlogo v transportu in logistiki v celoti ima transportna infrastruktura. Transportna infrastruktura je vseprisotna in je ključnega pomena za ekonomsko in socialno blaginjo sodobne družbe, saj zagotavlja osebno mobilnost, dostop do storitev in pretok blaga ter omogoča ekonomsko dejavnost in družbeno interakcijo. Infrastruktura vključuje pristanišča, letališča, cestna, železniška in cevovodna omrežja, skladišča in objekte, povezane s temi omrežji, ter javne in zasebne prevozne storitve, ki na njih delujejo (Taylor, 2021).

Cestni promet ima vodilno vlogo v celotnem prometnem sistemu in nam je tudi najbolj znana vrsta prometa, saj ga vsakodnevno uporabljamo. Največja prednost cestnega prometa je njegova dostopnost, kar ga razlikuje od drugih prometnih sistemov. Druge prednosti cestnega prometa so fleksibilnost, hitra sprememba dostavne poti, dostava blaga „od vrat do vrat“, hitrost dostave, nižji stroški pakiranja, itn. Cestni promet ima eno izmed vodilnih vlog v celotnem prometnem sistemu, saj je zaradi svojih lastnosti poglaviti integracijski element med drugimi podsistemi. Cestni promet je lahko primaren (prevoz blaga od pošiljatelja do cilja) ali pomožen (od kraja razkladanja do kraja skladiščenja). Naloga cestnega omrežja je, da omogoča premagovanje prostorskih in časovnih razlik med različnimi točkami (Šumić, 2021).

#### **4 ZAČETEK PANDEMIJE**

Prvi uradni primeri covid-19 so bili zabeleženi 31. decembra 2019, ko je bila Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO) obveščena o primerih pljučnice v Vuhanu na Kitajskem brez znanega vzroka. 7. januarja so kitajske oblasti kot vzrok teh primerov identificirale novi koronavirus, začasno imenovan 2019-nCoV. Nekaj tednov kasneje je WHO razglasila izredne razmere na področju javnega zdravja zaradi hitrega širjenja virusa 2019-nCoV. Bolezen koronavirusa je dobila 11. februarja 2020 svoje uradno ime koronavirusna bolezen 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju covid-19) (Moore, 2021).

V prvih mesecih covid-19 svetovni zdravstveni organi, vladne agencije in javnost niso vedeli, kako se bo bolezen širila in kako bo vplivala na vsakdanje življenje. 11. marca je WHO razglasila pandemijo. Covid-19 se je skoraj čez noč spremenil iz resne težave, ki je bila na videz omejena na Kitajsko, v globalni zdravstveni problem (Moore, 2021).

#### **4.1 Vpliv pandemije na gospodarstva in oskrbovalne verige**

Zapiranje, karantene in omejitve potovanj so vplivale na aktivnosti v vseh delih gospodarstva. Povpraševanje je v nekaterih kategorijah izginilo, v drugih pa skokovito naraslo. Medtem ko so se podjetja trudila ohraniti svoje poslovanje, so načrtovala pomembne strateške spremembe v konfiguraciji in delovanju svojih oskrbovalnih verig (Alicke in drugi, 2021).

Po treh letih pandemije, so podjetja še naprej v težavah, mnoge organizacije še okrevajo od začetnega udarca na oskrbovalne verige. Vpliv na je bil močan, zapolnjena pristanišča, izgubljeni kontejnerji, rekordne cene prevoza, vpliv na prometne tokove in položaje in druge težave, ki so zahtevale fleksibilnost in prilagoditev podjetij (Sultan, 2022).

Močan vpliv pandemije covid-19 na oskrbovalno verigo je viden v naslednjih primerih. Oskrbovalna veriga je končno dobila zasluženo pozornost, glavni managerji oskrbovalnih verig pa so njihove nove „zvezde“. Direktorji podjetij so prvič opredelili nemir in motnje oskrbovalnih verig kot največjo grožnjo za rast, tako za njihova podjetja kot za gospodarstva njihovih držav – večje od pandemije, pomanjkanja delovne sile, geopolitične nestabilnosti, vojne in domačih konfliktov (Sultan, 2022).

Pred pandemijo sta bila zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti glavna dejavnika, na katere so se podjetja osredotočala in so v to smer investirala. Ti dejavniki ostajajo pomembni, vendar je kaos brez primere, ki ga je povzročil covid-19, ogrozil konkurenčni položaj – celo preživetje – številnih podjetij, ki so ugotovila, da ne zmorejo več izpolnjevati pričakovanih strank. Kriza, ki jo je povzročila pandemija, je prisilila podjetja, da preusmerijo inovacije in vsa sredstva na prestrukturiranje poslovanja, da bi na ta način zagotavljali fleksibilnost, ki je bila potrebna za ustvarjanje trajnosti v poslovanju (Sultan, 2022).

V nekaterih panogah je problem kritičnih členov v oskrbovalni verigi povzročil nova zaveznitva in skupne razvojne podvige med proizvajalci opreme in dobavitelji. V širšem smislu je zaznati, da je odpornost nemogoča, razen če so kupci, dobavitelji in tretje osebe v vrednostni verigi pripravljene deliti podatke in sodelovati (Sultan, 2022). Reuters je predlagal, da bi lahko podjetja delila občutljive podatke s partnerji za ustvarjanje »čistih sob«, kjer lahko poslovni partnerji izvajajo analize brez strahu, da bi informacije o konkurenčnih prednostih uhajale (Musso, brez datuma).

Podjetja se prilagajajo, vlagajo v nova partnerstva in inovativne rešitve – trgovci na drobno, ki jim primanjkuje prostora za shranjevanje, kupujejo skladišča, čezoceanski prevozniki, ki ne najdejo kontejnerjev, izdelujejo svoje, podjetja, ki ne morejo rezervirati prevoza pri čezoceanskih prevoznikih, najemajo plovila, medtem ko se tisti, ki niso zadovoljni s svojo spletno prodajo, odločajo za zunanje izvajalce različnih nalog (Sultan, 2022).

Podjetja vedo, da je zelo pomembno obdržati redne stranke. Zato si nekatere blagovne znamke potrošniških izdelkov obupano prizadevajo prikriti pomanjkanje zaloge, nekatere pa celo preoblikujejo izložbe v trgovinah in uporabljajo trike, da skrijejo pomanjkanje (Sultan, 2022).

Podjetja so le delno odpravila slabosti v svetovnih oskrbovalnih verigah, ki jih je razkrila pandemija koronavirusa. Pred novimi izzivi je dokončanje dela še toliko bolj nujno (Alicke in drugi, 2021).

## **4.2 Vpliv pandemije covida-19 na logistiko in transport**

Podjetja, ki se ukvarjajo z logističnimi storitvami, so profitirala od številnih najpomembnejših poslovnih trendov zadnjega pol stoletja. Globalizacija, razvoj sofisticiranih „just-in-time“ oskrbovalnih verig in vzpon e-trgovine so pripomogli, da je sektor rasel po stopnji, ki je na splošno podobna rasti celotnega gospodarstva. Vendar ni šlo vse gladko. Ekonomska nihanja imajo močan vpliv na transport in logistiko, kar je razvidno iz zadnjih petih recesij, iz katerih smo ugotovili, da sektor transporta in logistike v povprečju trpi bolj v primerjavi z nekaterimi drugimi panogami (Arora in drugi, brez datuma).

Ko je WHO v začetku leta 2020 razglasila pandemijo covida-19, je vse več držav zapiralo svoje meje ter omejilo prevoz in potovanja, da bi zajezile izbruh koronavirusa, kar je povzročilo ovire in težave za mednarodno trgovino in prevoz. Ker je izbruh povzročil težave v delovanju oskrbovalnih verig, sta bili logistika in transport ovirana na različne načine v letalskem, tovornem in pomorskem segmentu (Perkumiene in drugi, 2021).

Transportni in logistični sektor se sooča z izzivi zaradi nepredvidene pandemije covida-19; doživeli so nekaj zastojev, ki so vplivali na delovanje, kot so stroge uvozne in izvozne omejitve, zmanjšanje povpraševanja po potovanjih potnikov, spreminjanje razmer v odnosih s strankami med pandemijo itd. (Perkumiene in drugi, 2021).

### **4.2.1 Transport potnikov**

Potovanja v večja mesta in avtobusni prevoz so se v času covida-19 globalno zmanjšali za približno 50–90 %. Rešitve tega problema pa so do neke mere obravnavali transportni sektorji različnih držav, saj so nekatera podjetja omejila proizvodnjo vozil in so začeli več vlagati v proizvodnjo osebne zaščitne opreme (Perkumiene in drugi, 2021).

Letalska industrija je v letu 2020 doživela zmanjšanje prometa večjih letalskih prevoznikov za 60–80 %, kar je povzročilo 371 milijard dolarjev izgube prihodkov od potniškega prometa letalskih družb po vsem svetu (Makhanov, 2021). Letalski prevozniki so uporabili prejšnje svetovne krize kot primer, da bi pridobili vpogled v strategije in možne rešitve trenutnih problemov in izzivov, s katerimi so se srečevali v pandemiji.

Študija kaže, da bi upad lahko trajal več let in da bodo najbolj prizadeti zaposleni v letalskih družbah, s približno 7 % zmanjšanja števila zaposlenih na začetku, vendar je zgornja meja ocenjenega zmanjšanja lahko več kot 13 %. Največje spremembe so opažene pri večjih prevoznikih in ne pri nizkocenovnih in regionalnih letalskih družbah (Kim, 2021). Strokovnjaki predvidevajo, da bi se okrevanje letalskega prometa lahko zgodilo po letu 2024, ko se bo potniški letalski promet povrnil nazaj na raven iz leta 2019 (Makhanov, 2021).

Panoga križarjenj je doživela znatne posledice pandemije. Kot poročajo, je izbruh covid-19 v začetku februarja 2020 soočil to panogo z močnimi izzivi. Začetku februarja 2020 beležimo prve informacije o pristankih ladij za križarjenje po državah in prijavljenih primerih covid-19. Ugotovili so, da so imele največje ladje najvišjo stopnjo okužb in da so na stopnjo okužbe vplivali tudi obratovalni urniki in poti ladij (Kim, 2021).

#### 4.2.2 Tovorni promet

Posledice koronavirusne krize leta 2020 so povečale povpraševanje po tovornem letalskem prometu. V povprečju so se stroški pošiljanja enega kilograma tovora z zračnim prometom v primerjavi s čezoceanskim prevozom od novembra 2020 skoraj prepolovili. Vendar iz poročila Združenih narodov o letnem pregledu pomorskega prometa je razvidno, da pomorski promet še vedno ostaja najcenejši in daleč najbolj razširjen način prevoza tovora po svetu. Povprečna cena pošiljanja tovora v pomorskem prometu je šestkrat nižja od cene letalskega prometa, vendar letalski transport še vedno ostaja bolj smiselna rešitev za transport nujnih pošilk ali transport blaga velike vrednosti (Makhanov, 2021).

Drastične spremembe v vedenju in življenjskem slogu milijard ljudi po vsem svetu so povzročile močna nihanja v vzorcih potrošnje. Na primer, od druge polovice leta 2020 se je močno povečalo povpraševanje po široki paleti industrijskih izdelkov, saj so ljudje začeli veliko časa preživljati doma in poskušati ohranjati razdaljo od drugih. Domači pripomočki, oprema, pohištvo in drugo blago, ki ga običajno uporabljamo doma, se je začelo prodajati zelo hitro. Nenaden porast povpraševanja po tovrstnem blagu na spletnih trgih je hitro začelo izčrpavati zaloge in številni večji prodajalci zaradi zelo majhne razpoložljive zmogljivosti pomorske flote in velikih zastojev v pristaniščih niso imeli druge možnosti, kot da naročijo dostavo blaga z letalskim prevozom. Finančne težave in spreminjanje virov prihodkov med pandemijo so prevoznike in logistične družbe prisilili k prilagajanju z optimizacijo stroškov na več načinov. Za razliko od prejšnjih so na primer letalski prevozniki začeli pogosteje uporabljati manjša letališča namesto večjih, da bi bili bližje končnim proizvajalcem in končnim potrošnikom (Makhanov, 2021).

Na drugi strani pa pomorski prevozniki niso imeli te možnosti, saj so vezani na morska pristanišča. Prilagajanje letalskih prevozov, da bi bili bližje potrošnikom, je imelo negativne vplive tudi na cestni tovorni promet. Kurirske službe so začele pobirati blago na letališčih in ga dostavljati končnim kupcem, kar je imelo negativen vpliv na promet tovornjakov (Makhanov, 2021).



V tabeli 1 lahko vidimo letne podatke prevoženega blaga v tonah za posamezno vrsto transporta na območju Slovenije. Leta 2020 v cestnem tovornem prometu beležimo minimalen padec prevoženega blaga, okoli 1 % glede na leto pred pandemijo. V letu 2021 pa je sledila močna okrepitev cestnega tovornega prometa in se je transportiralo 8.000 t več blaga glede na leto prej.

*Tabela 1: Letni podatki v tonah za posamezno vrsto transporta v Sloveniji.*

TOVORNI	2018 (1000 t)	2019 (1000 t)	2020 (1000 t)	2021 (1000 t)
<b>Cestni</b>	85.406	91.777	90.870	98.910
<b>Indeks s stalno osnovo</b>	93	100	99	108
<b>Stopnja rasti (%)</b>	-5	0	-1	8
<b>Železniški</b>	21.316	21.903	19.399	20.399
<b>Indeks s stalno osnovo</b>	97	100	89	93
<b>Stopnja rasti (%)</b>	-3	0	-11	-7
<b>Pomorski</b>	23.127	22.113	18.313	20.060
<b>Indeks s stalno osnovo</b>	105	100	83	91
<b>Stopnja rasti (%)</b>	5	0	-17	-9
<b>Letalski</b>	12	11	11	11
<b>Indeks s stalno osnovo</b>	109	100	100	100
<b>Stopnja rasti (%)</b>	9	0	0	0

*Vir: lastno delo na podlagi SURS (2022b).*

Omejitve, povezane s pandemijo, so še posebej močno prizadele cestni prevoz blaga. Gneča na mejnih prehodih zaradi mejnih kontrol je povzročala zamude, tovornjaki so morali na meji čakati tudi do 15 ur. Številni vozniki tovornjakov so morali tudi v 14-dnevno karanteno, ko so se vrnil domov v matične države, kar pomeni, da so morala podjetja kadre iskati drugje, da bi svoje blago dostavili kupcem. V veliko primerih voznikom tovornjakov ni bilo dovoljeno vstopiti v skladiščne prostore in so morali improvizirati, da so raztovorili svoj tovor (DB Cargo, 2021).

Leta 2020 se je cestni tovorni promet v EU zmanjšal za skoraj 1 % glede na tonske kilometre (tkm) v primerjavi z letom 2019. Zapore in drugi ukrepi, ki so jih leta 2020 uvedle številne države članice za boj proti pandemiji covid-19, so imeli negativen vpliv na cestni tovorni promet, zlasti v drugem četrtletju 2020. To je povzročilo motnje v naraščajočem trendu zadnjih let v cestnem tovornem prometu (Eurostat, 2021).

Zaradi vrhunca pandemskih ukrepov v drugi četrtini leta 2020 se je v primerjavi s prvim četrtletjem 2020 število opravljenih tkm zmanjšalo za 8 %, v primerjavi z drugim četrtletjem 2019 pa za 10 %. Kljub temu se je cestni tovorni promet v tretjem in četrtem četrtletju 2020 okrepil in se je dvignil celo na višjo raven kot pred pandemijo (Eurostat, 2021).

V tretjem četrtletju 2020 je bila v primerjavi s tretjim četrtletjem 2019 zabeležena več kot 2-odstotna rast, četrto četrtletje 2020 predstavlja več kot 3-odstotno povečanje v primerjavi s četrtem četrtletjem 2019 (Eurostat, 2021). Mednarodna zveza cestnih prevoznikov je v drugi polovici leta 2020 izgube ocenila na 550 milijard evrov (DB Cargo, 2021).

Transportna podjetja so morala zagotoviti, da bodo lahko transportna omrežja še naprej delovala med ukrepi, pri čemer bodo dosegle ravnovesje med zmanjšanim delovanjem in zagotavljanjem zadostnih zmogljivosti za ključne delavce, da bodo lahko vzdrževali ustrezno razdaljo. Treba je bilo tudi prilagoditi ali ponovno načrtovati dolgoročne investicijske programe in določiti prioritete glede na bistveno zmanjšane prihodke. Organizacije so morale načrtovati razpoložljivost ključnega osebja, da zagotovijo, da bo osebje s kritičnimi veščinami na voljo ves čas pandemije koronavirusa, da bi celotno omrežje delovalo (Deloitte, brez datuma).

Od leta 2021 naprej vsi znaki kažejo na rast in okrepitev tovornega transporta. Leta 2021 je logistični trg znašal 192,5 milijard ameriških dolarjev in pričakuje se, da se bo v naslednjih letih povečal. Leta 2031 naj bi trg dosegel velikost več kot 285 milijard ameriških dolarjev (Businesswire, 2022). Bistven problem, ki ga morajo špediterji in strokovnjaki za cestno logistiko še obravnavati, je pomanjkanje voznikov.

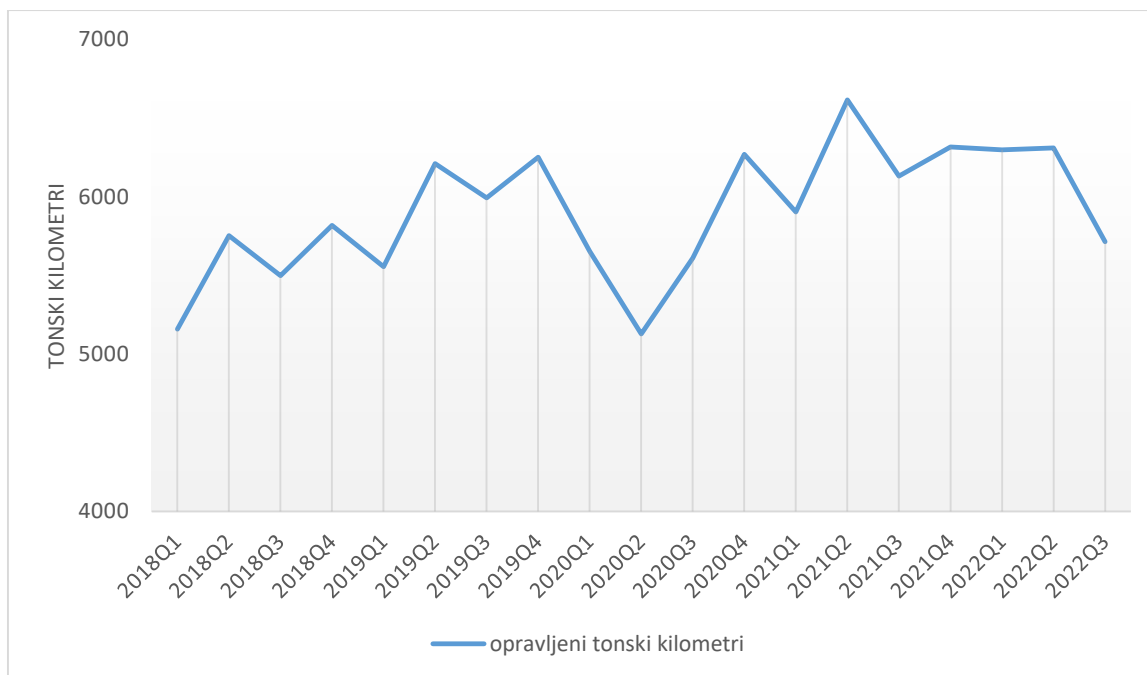
### **4.3 Cestni tovorni promet v Sloveniji**

Cestna tovorna vozila, registrirana v Sloveniji, so v letu 2020 opravila 23 milijard tonskih kilometrov in prepeljala 91 milijonov ton blaga. Kljub pandemiji so slovenska vozila prepeljala samo 1 % manj blaga kot v letu 2019 (Mlakar, 2021).

Od 91 milijonov ton prepeljanega blaga odpade 53 milijonov ton blaga na notranji in 38 na mednarodni transport. V primerjavi z letom 2019 je v letu 2020 v notranjem transportu prepeljano za 2 % manj blaga, v mednarodnem transportu pa za 1 % več (Mlakar, 2021). V mednarodnem transportu je prepeljanih 41 % vsega blaga, vendar je opravljeno precej več tonskih kilometrov glede na notranji transport, okoli 90 %, zaradi bistveno daljših razdalj. Podrobnejša delitev kaže, da je iz Slovenije v tujino prepeljanega 13 % vsega blaga, iz tujine v Slovenijo 9 %, med dvema tujima državama 13 % in v kabotaži 6 % (notranji prevoz v tuji državi) (Mlakar, 2021).

Po slovenskih cestah je bilo v letu 2020 največ prepeljanega blaga iz blagovnih skupin rude in kamnine, kmetijski, gozdarski in ribiški proizvodi. V mednarodnem transportu so pa slovenski prevozniki prepeljali največ blaga iz blagovne skupine drugo blago (blago, ki ni uvrščeno v nobeno drugo blagovno skupino) (Mlakar, 2021). Na sliki 3 je prikazano število opravljenih tonskih kilometrov v cestnem blagovnem prometu v Sloveniji.

*Slika 3: Opravljeni tonski kilometri v cestnem blagovnem prometu v Sloveniji, podatki po četrletjih*



*Vir: lastno delo na podlagi SURS (2022b).*

Število opravljenih tonskih kilometrov je v 2. četrletju leta 2020 padlo za 15 %. Tudi v 3. četrletju 2020 je število opravljenih tonskih kilometrov za 6 % nižje glede na 3. četrletje leta 2019. V 4. četrletju 2020 se je število opravljenih tonskih kilometrov vrnilo na raven pred začetkom pandemije.

Splošni trend rasti spletne trgovine se je močno pospešil v času pandemije covida-19, kar je povečalo število manjših individualnih pošiljk, ki jih naročajo podjetja in posamezniki. To je za cestni tovorni promet v času pandemije pomenilo več krajših, lokalnih prevozov (Šalamun, 2021). Potrošniki so odkrili prednosti lokalne pridelave in proizvodnje zaradi pomankanja tujih proizvodov na trgu v času pandemije.

Države so začele z ustvarjanjem trenda lokalizacije in regionalizacije oskrbovalnih verig, kar nakazuje trend večjega deleža notranjega transporta v cestnem tovornem prometu glede na mednarodni transport (Kobal, 2021).

## 5 PRIMER PODJETJA KATERN TRANSPORT D.O.O.

### 5.1 Predstavitev okolja

Podjetje Katern Transport d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1978. Je srednje veliko podjetje, trenutno zaposluje 65 delavcev, 45 redno zaposlenih in 20 s podjemno pogodbo. Polni naziv podjetja je Katern transport, gradbena mehanizacija, proizvodnja, trgovina in druge storitve d.o.o.. Podjetje se nahaja v Planini, natančneje na naslovu Planina 198. Na začetku se je podjetje ukvarjalo le s transportom po Sloveniji in državah nekdanje Jugoslavije. Podjetje se je razširilo, ko so spoznali primanjkljaj podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo z mednarodnim transportom. Ustanovitelj podjetja je zaposlil nove delavce in leta 1988 začel transport za Rusijo, Ukrajino, Madžarsko in Italijo, kar je v tem času bil velik izziv. Trenutno se podjetje ukvarja tudi z gradbeništvom, prodajo, ponuja servisne storitve, najem kombija, vendar je njihova primarna dejavnost še vedno cestni tovorni promet.

Ključne uporabnike storitev podjetja Katern transport d.o.o. je težko določiti, ker se ukvarjajo s transportom vseh vrst blaga za veliko različnih strank. Podjetje se je specializiralo za prevoz zbirnih pošilk iz cele Evrope, na jug Italije, vse do Barija, Neaplja, Sardinije, Sicilije in tudi Malte, v uvozu in izvozu, tako da lahko rečemo, da so ključni uporabniki storitev prevoza blaga italijanska podjetja. Na sliki 4 je prikazan en del voznega parka podjetja.

*Slika 4: Vozila podjetja*



*Vir: Katern Transport d.o.o. (brez datuma).*

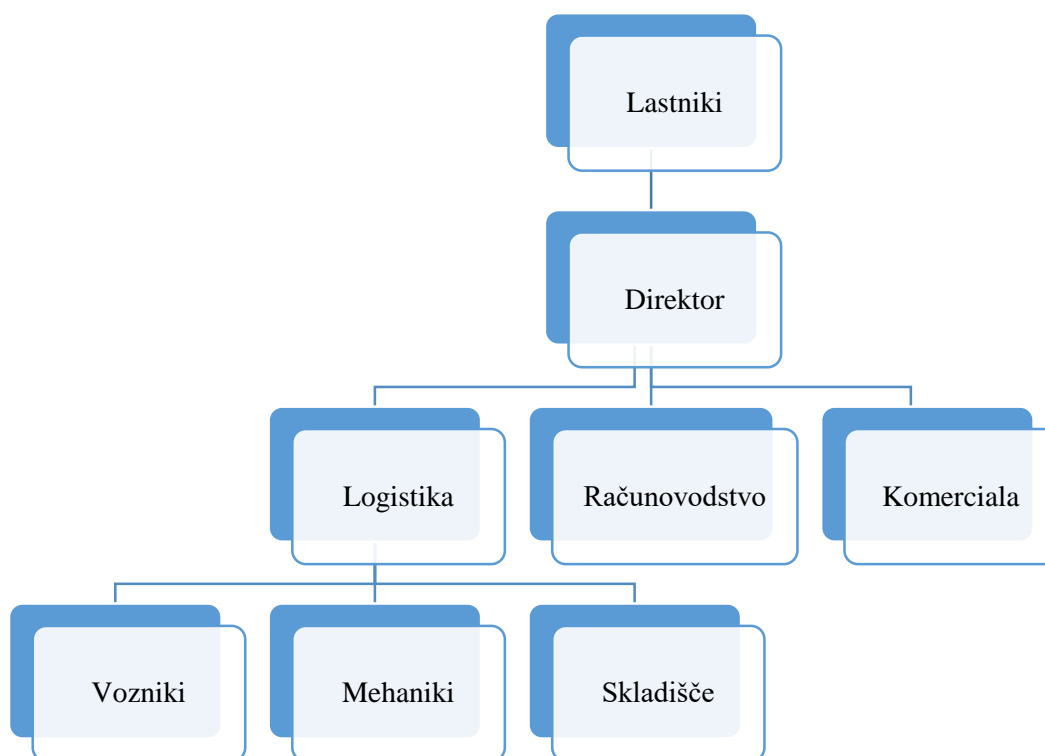
### 5.2 Organizacija podjetja

Organiziranje predstavlja razumno porabo sredstev za doseganje strateških ciljev, ki temelji na razdelitvi dela na odseke, formalni liniji pooblastil in mehanizmu koordinacije nalog. Poenostavljeno povedano, strategija določa kaj delamo, organizacija pa določi kako bomo dosegli zastavljeni cilj (Dimovski in drugi, 2014, str. 54).

Organizacijska struktura predstavlja okvir v katerem organizacija določa, kako bodo delovne naloge razdeljene, kako bodo razdeljeni viri in kako bodo oddelki usklajeni. V teoriji poznamo naslednje vrste organizacijskih struktur: divizijsko organizacijsko strukturo, matrično organizacijsko strukturo, timsko organizacijsko strukturo, mrežno organizacijsko strukturo in funkcijsko organizacijsko strukturo (Dimovski in drugi, 2014, str. 56). Podjetje Katern Transport d.o.o, kot je prikazano na sliki 5, ima funkcijsko organizacijsko strukturo, ki jo odlikuje centralizirano vodenje podjetja, kar pomeni, da direktor nadzoruje poslovanje podjetja. Funkcijska organizacijska struktura je značilna za manjša podjetja.

Direktor podjetja je Dalibor Katern, starejši sin ustanovitelja podjetja Zdenka Katern. Leta 2000 je Zdenko Katern prepustil podjetje svojim sinovoma Daliboru in Alenu. Lastništvo podjetja je razdeljeno na 3 enake deleže (33,33 %) med očetom in dvema sinovoma.

*Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Katern Transport d.o.o.*



*Vir: lastno delo.*

Računovodstvo skrbi za računovodsko poslovanje, načrtovanje, obračun plač in administrativna dela. Komerciala skrbi za sprejem ponudb novih strank in prodajo prevozov, ki jih niso zmožni realizirati v določenem času ali na dogovorjen način.

Naloge logistike so načrtovanje, organizacija in nadzor transporta, organizacija skladiščenja blaga, iskanje novih strank, poznavanje carinskih zakonov in predpisov ter komunikacija s trenutnimi strankami. Logistični sektor oskrbuje voznike, mehanike in skladiščnike z delovnimi nalogami, direktor pa nadzoruje njihovo delo.

### **5.3 Izzivi, s katerimi se je srečevalo podjetje Katern Transport d.o.o. v času pandemije**

Posledice pandemije je bilo najprej občutiti na italijanskem trgu, kjer se je pandemija v Evropi izvorno pričela. To je bil močan udarec za slovenska transportna podjetja, za katera je to pomembno tržišče.

Med temi podjetji je tudi podjetje Katern Transport d.o.o. glede na to, da se podjetje v največji meri ukvarja s transportom blaga iz držav EU na jug Italije. Na začetku pandemije je bila Italija država z največjim številom okuženih, zaradi strogih koronskih ukrepov se je obseg poslovanja občutno zmanjšal. Pandemija je bila za podjetja nekaj novega in nepričakovanega, za posledice je imela omejitve in ukrepe, ki so začeli veljati po hitrem širjenju virusa.

Ukrepi v Italiji so se razlikovali od regije do regije. Podjetja so omejila poslovanje in zmanjšala produktivnost, poslovala so pa po posebnih protokolih. Veliko delavcev je bilo na čakanju, delali so samo nujno potrebni delavci. Zapiranje podjetij je povzročilo zmanjšanje potrebe po prevozu blaga in večjo konkurenco med transportnimi podjetji. Največji izziv za preučevano podjetje je bilo zmanjšanje obsega dela in iskanje novih strank v času pandemije. Veliko povpraševanje po prevozu je bilo za artikle kot so zaščitne maske, rokavice, razkužila, toaletni papir in hrana.

Vozniki tovornjakov so imeli točno določene protokole vedenja in obvezno vnaprejšnjo najavo prihoda na lokacijo razklada. Nekatera podjetja so zahtevala tudi pisne izjave, da bodo vozniki upoštevali vse ukrepe. V skladiščih podjetij se niso smeli srečati z nikomer, dokumente so morali razkužiti in pustiti na prikolici. Obvezna je bila uporaba zaščitnih mask in rokavic za enkratno uporabo.

Podjetje se je srečevalo tudi s problemom čakanja tovornjakov na mejnih prehodih in pri strankah, kar je povzročilo slabši izkoristek delovnega časa voznika. Preučevano podjetje je imelo problem tudi z zaposlenimi tovornjakarji iz tujine, ki niso imeli možnosti obiska družin v matičnih državah zaradi zaprtih mej.

Za voznike je bilo posebej problematično zapiranje počivališč na avtocestah. Vozniki niso imeli dostopa do toaletnih prostorov na počivališčih, bencinskih črpalkah in pri strankah. Težavno je bilo tudi iskanje parkirišča za tovornjake.

Olajševalna okoliščina je bila ukinitve obveznih počitkov in zmanjšanje policijskih kontrol, kar je razbremenilo voznike in podjetje. Policija je večinoma kontrolirala spoštovanje ukrepov in obvezno protikoronsko opremo.

#### **5.4 Opis obvladovanja izzivov med pandemijo covid-19**

Katern Transport d.o.o. je svoje zaposlene obvestilo o ukrepih in kontroliralo upoštevanje le-teh. Vozniki so poleg navodil dobili tudi vso zaščitno opremo, ki je bila obvezna v tovornjaku in pri vsakem zapuščanju vozila.

Vsi zunanji izvajalci so imeli prepoved vstopa v pisarno in so z nadrejenimi komunicirali prek telefona, dokumente so puščali v poštnih nabiralnikih. Pri vsakem prihodu tovornjaka je bila razkužena celotna notranjost. Na parkirišču so bili postavljeni nabiralniki za vsakega voznika posebej, v katere so jim nastavljali vse potrebne dokumente, navodila ali opremo.

Podjetje je ustavilo vse dolgoročne projekte, kot so ureditev novega parkirnega prostora in skladišča, da bi na ta način karseda zmanjšalo stroške. Nekatera podjetja so tudi zmanjšala vozni park ali pa poslala zaposlene na čakanje, da bi na ta način zmanjšala stroške, kar ni bil primer pri podjetju Katern Transport d.o.o.

Podjetje Katern Transport d.o.o. se je predvsem osredotočilo na zadovoljstvo zaposlenih zaradi močne reorganizacije dela v času pandemije. Podjetje je organiziralo delo na način, da je polovica zaposlenih delala od doma, polovica pa v pisarni. Poleg tega je podjetje tudi prilagodilo in na novo uredilo pisarne zaradi obvezne razdalje med zaposlenimi.

Zaradi velikega deleža tujih voznikov v podjetju Katern Transport d.o.o., večinoma voznikov iz držav nekdanje Jugoslavije, ki nimajo stalnega prebivališča v Sloveniji, je podjetje uredilo stanovanjske kapacitete, kjer so imeli vse pogoje za izpolnjevanje osebnih potreb (stranišča, kopalnice, spalnice, dostava hrane, ...), upoštevanje ukrepov in redno testiranje ali cepljenje. Podjetje je bilo redno v stiku z mejno policijo in obveščalo voznike o aktualnih razmerah na mejnih prehodih ter iskalo rešitev, kako bi vozniki lahko obiskali svoje družine v matičnih državah. Vendar problem, ki ga je podjetje imelo, je majhno število cepljenih voznikov, kar omejuje vstop v druge države, podjetja, na trajekte, v bencinske črpalke itn.

Podjetje Katern Transport d.o.o. se je spopadlo z vsemi problemi in izzivi v času pandemije in jih večinoma vse rešilo, prikaz v tabeli 2. Podjetje ni zabeležilo večjega negativnega vpliva na prihodke ali obseg poslovanja, kar je rezultat njihove odzivnosti, prilagodljivosti in sposobnega vodstva. V drugem valu je podjetje uporabilo izkušnje in rešitve iz prvega vala ter na ta način preprečilo večje negativne vplive na poslovanje.

Tabela 2: Izzivi in rešitve

IZZIVI	REŠITVE
Obvezna uporaba zaščitne opreme	Podjetje zagotovi vso potrebno zaščitno opremo za voznike. Podjetje voznike obvešča o aktualnih ukrepih.
Prepoved vstopa v pisarne in omejeno število zaposlenih v zaprtem prostoru	Preureditev pisarniških prostorov, delo od doma, komunikacija prek telefona, e-pošte in podobno.
Zmanjšanje produktivnosti podjetij in poslovanje po protokolih	Obdržati redne stranke in osredotočanje na iskanje novih.
Veliko povpraševanje po prevozu določenih skupin artiklov	Prilagoditev zahtevam trga. Osredotočenje na prevoz določenih skupin artiklov, kot so zaščitne maske, rokavice, razkužila, toaletni papir in hrana.
Posebni protokoli pri razkladu blaga	Vnaprejšnje obveščanje voznikov o protokolih pri strankah.
Čakanje tovornjakov na mejnih prehodih in zapiranje parkirnih prostorov	Vnaprejšnje načrtovanje in organiziranje transporta in iskanje možnih parkirnih prostorov za tovornjake.
Finančni izzivi	Odlog vseh dolgoročnih investicij in projektov. Osredotočenje na poslovanje podjetja in ne na dobiček.

Vir: lastno delo.

## 6 SKLEP

V naši raziskavi smo proučili izzive, s katerimi so se spopadala podjetja v panogi cestnega tovornega prometa. Največji vpliv na panogo je imela pandemija v prvem valu, ko so se oskrbovalne verige soočale z močnimi nihanjem in izzivi kot nikoli prej. Države so uvedle stroge ukrepe, kar je povzročilo zaustavitev velikega dela industrije.

Kot posledico smo imeli manjšo potrebo po prevozu blaga. Celotna logistika je bila v krizi in učinkovite rešitve so bile nujno potrebne. Podjetja, prisotna na italijanskem trgu, so med prvimi čutila strah in negotovost, ki ju je prinesla pandemija.

Omejitve, povezane s pandemijo, so še posebej močno prizadele mednarodni cestni prevoz blaga. Gneča na mejnih prehodih zaradi mejne kontrole, obvezne karantene za voznike v tujini, različni ukrepi v državah itn. so močno otežili načrtovanje in izvedbo transportov.



V Sloveniji je število opravljenih tonskih kilometrov v 2. četrtnetu 2020 padlo za 15 %, v 3. četrtnetu pa za 6 %. V 4. četrtnetu 2020 se je celotna industrija stabilizirala, kar je povzročilo močno povečanje potreb po cestnem transportu blaga. Splošni trend rasti spletne trgovine se je močno pospešil v času pandemije covid-19, kar je vplivalo na razvoj kurirskih služb.

Pandemski ukrepi so posebej prizadeli eno skupino delavcev, to so vozniki v mednarodnem transportu. Vozniki so imeli točno določene protokole vedenja in obvezno vnaprejšnjo najavo prihoda, v skladišču podjetij se niso smeli srečati z nikomer, dokumente so morali razkužiti, obvezna je bila uporaba zaščitnih mask in rokavic za enkratno uporabo. Za vse kršitve ukrepov so bile določene visoke denarne globe. Vozniki niso imeli dostopa do toaletnih prostorov na počivališčih, bencinskih črpalkah in drugih javnih površinah.

Naloga ponuja poglobljen vpogled v izzive, s katerimi se je srečevala panoga cestnega tovornega prometa, odziv podjetij na ukrepe in negotovost trga. Ugotovili smo, da morajo biti oskrbovalne verige v prihodnosti zelo fleksibilne in pripravljene na morebitne spremembe na trgu. Naloga opisuje zelo težko in nepričakovano zgodovinsko obdobje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alicke, K., Barriball, E. in Trautwein, V. (2021). *How COVID-19 is reshaping supply chains*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>
2. Arora, S., Bohm, W., Dolan, K., Gould, R. in McConnel, S. (2020, 4. februar). *Resilience in transport and logistics*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/resilience-in-transport-and-logistics>
3. Budler, M., Jakšič, M. in Vilfan, T. (2021, 30. november). *Analiza zunanjega izvajanja logistike v večjih slovenskih proizvodnih podjetjih in spoznanja iz drugih držav*. <https://www.ebrjournal.net/cgi/viewcontent.cgi?article=1286&context=home>
4. Businesswire. (2022, 12. december). *Freight forwarding Global Market to Reach \$285.15 Billion by 2031 from \$192.5 Billion in 2021*. <https://www.businesswire.com/news/home/20221212005526/en/Freight-forwarding-Global-Market-to-Rreach-285.15-Billion-by-2031-from-192.5-Billion-in-2021---ResearchAndMarkets.com>
5. DB Cargo. (2021, 16. avgust). *How the coronavirus has changed logistics*. <https://www.dbcargo.com/rail-de-en/logistics-news/how-the-coronavirus-has-changed-logistics-coronavirus-pandemic-6341844>
6. Deloitte. (brez datuma.). *Understanding COVID-19's impact on the transportation sector*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/covid-19-impact-on-transportation-sector.html>
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska fakulteta Ljubljana.

8. Economy-Pedia. (2022). *Vrste logistike*. <https://sl.economy-pedia.com/11030762-types-of-logistics>
9. Eurostat. (2021, 22. november). *Road freight transport drops in 2020*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20211122-1>
10. Gerič, T. (2010, februar). *Poslovna logistika*. <https://munus2.scng.si/files/2016/01/MUNUSPLOG.pdf>
11. Grant, D. in Lambert, D. (2006). *Fundamentals of Logistics Management*. <https://books.mec.biz/tmp/books/KPYWMGYRF32N4R5S5VEP.pdf>
12. Jakomin, L., Zelenika, R. in Medeot, M. (2002). Tehnologija prometa in transportni sistemi.
13. Jaksic, M. in Budler, M. (2020). *Environmental-sustainability aspect in the outsourcing of business-logistics services*.
14. Katern Transport d.o.o. (brez datuma). *Predstavitev podjetja*. <https://www.katern-transport.si/>
15. Kim, K. (2021, marec). *Impacts of COVID-19 on transportation: Summary and synthesis of interdisciplinary research*. [https://www.researchgate.net/publication/348602079\\_Impacts\\_of\\_COVID-19\\_on\\_transportation\\_Summary\\_and\\_synthesis\\_of\\_interdisciplinary\\_research](https://www.researchgate.net/publication/348602079_Impacts_of_COVID-19_on_transportation_Summary_and_synthesis_of_interdisciplinary_research)
16. Klasić, T. (2020). *Transport robe cestovnim prijevoznim sredstvima*. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:3712/datastream/PDF/view>
17. Kobal, L. (2021, februar). *Vpliv pandemije COVID-19 na gospodarske družbe v dejavnosti cestnega tovornega prometa v Sloveniji* (magistrsko delo). <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kobal4169-B.pdf>
18. Logožar, K. (2004) *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. GV Izobraževanje.
19. Makhanov, K. (2021). *An Overview of the Effects of Covid-19 Crisis on Global Freight Transport*. <https://www.eurasian-research.org/publication/an-overview-of-the-effects-of-covid-19-crisis-on-global-freight-transport/>
20. Marković, M. (2010, junij). *Načrtovanje notranjega transporta v podjetju Savatech* (diplomsko delo). [https://bb.si/f/docs/diplomska-dela/markovic\\_mladen\\_nacrtovanje\\_notranjega\\_transporta\\_v\\_podjetju\\_savatech\\_0.pdf](https://bb.si/f/docs/diplomska-dela/markovic_mladen_nacrtovanje_notranjega_transporta_v_podjetju_savatech_0.pdf)
21. Mlakar, M. (2021, 4. marec). *V letu 2020 slovenska tovorna vozila prepeljala 1 % manj blaga kot v letu 2019*. <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9515>
22. Moore, S. (2021, 28. september). *History of COVID-19*. <https://www.news-medical.net/health/History-of-COVID-19.aspx>
23. Musso, E. (brez datuma). *Enhancing Supply Chain Collaboration beyond Tier-1 Suppliers*. [https://1.reutersevents.com/LP=31740?utm\\_campaign=5477-10DEC21-WK24-NA%20Database%20FF&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua&elqTrackId=e6e52229d092460fa5261028891fdca4&elq=d55c5f458b234728b00545629c20f591&elqaid=68312&elqat=1&elqCampaignId=55341](https://1.reutersevents.com/LP=31740?utm_campaign=5477-10DEC21-WK24-NA%20Database%20FF&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&elqTrackId=e6e52229d092460fa5261028891fdca4&elq=d55c5f458b234728b00545629c20f591&elqaid=68312&elqat=1&elqCampaignId=55341)
24. Oblak, H. (2007). *Mednarodna poslovna logistika*. Fakulteta za logistiko.

25. Perkumiene, D., Andriukaitienė, R. O. A. in Beriozovas, O. (2021, 27.december). *The impact of COVID-19 on the transportation and logistics industry*. [https://www.researchgate.net/publication/357354344\\_The\\_impact\\_of\\_COVID-19\\_on\\_the\\_transportation\\_and\\_logistics\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/357354344_The_impact_of_COVID-19_on_the_transportation_and_logistics_industry)
26. Platiše, N. (2014, junij). *Analiza zunanjega izvajanja storitev poslovne logistike velikih proizvodnih podjetij v Sloveniji* (magistrsko delo). <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/platise1366-B.pdf>
27. Rheude, J. (2021, 4. december). *What Are Logistics Services?* <https://redstagfulfillment.com/what-are-logistics-services/>
28. Rushton, A., Croucher, P. in Baker, P. (2014). *The Handbook of Logistics & Distribution Management*. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/149-The-Handbook-of-Logistics-and-Distribution-Management-Understanding-the-Supply-Chain-Alan-Rushton-Phil-Croucher-Peter-Baker-Edisi-1-2014.pdf>
29. Schmitt Logistik GmbH. (brez datuma). *Teil- und Komplettladungen*. <https://www.schmitt-vellberg.de/de/spedition/leistungen/teil-und-komplettladungen>
30. Sendiroblog.de. (brez datuma) *Externe logistik* [objava na blogu]. <https://blog.sendiroo.de/glossary/externe-logistik/>
31. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2022, november). *Transport in logistika: Globalni trendi na področju transporta in logistike*. <https://www.izvoznookno.si/panoge/transport-in-logistika/>
32. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2022a). *Blagovni prevoz in promet (1000 ton), Slovenija*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/H055S.px/>
33. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2022b). *Cestni blagovni prevoz, Slovenija, četrletno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2207701S.px/>
34. Sultan, T. (2022, 14. januar). *5 ways the COVID-19 pandemic has changed the supply chain*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/5-ways-the-covid-19-pandemic-has-changed-the-supply-chain/>
35. Supply Chain Consulting Group Ltd. (brez datuma). *Outsourcing Freight Transport – is it a good idea?* <https://www.sccgltd.com/case-studies/outsourcing-freight-transport-good-idea/>
36. Šalamun, A. (2021, 16. april). *Blagovni tokovi se preusmerjajo na železniški in cestni transport*. <https://www.ekodezela.si/eko-revija-promet/blagovni-tokovi-se-preusmerjajo-na-zelezniski-in-cestni-transport/>
37. Šumić, Đ. (2021, 4. marec). *Prednosti i mane drumskog transporta*. <https://www.generaltransport.rs/prednosti-i-mane-drumskog-transporta/>
38. Taylor, A.P.M. (2021). *Climate Change Adaptation for Transportation Systems*. <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/transport-infrastructure>
39. Urbancl, B. (2010). *Poslovna logistika*. [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Poslovna\\_logistika-Urbancl.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovna_logistika-Urbancl.pdf)
40. Van Weele, A.J. (1998). *Nabavni management*. GV založba.