

**ZAKONITOSTI PROCESNEGA PRETOKA BLAGA PREKO MEJA  
CARINSKO-ADMINISTRATIVNIH OBMOČIJ**

**PRINCIPLES OF THE FLOW OF GOODS ACROSS CUSTOMS  
TERRITORIES**

Marko Cedilnik<sup>1</sup>

---

JEL Classification: F15; L98; L92;

*Review*

Primljeno / Received: October 07, 2012

Prihvačeno / Accepted: April 04, 2013

---

**Povzetek**

Raziskava je usmerjena v preučevanje med-sistemskih odnosov v oskrbovalnih verigah, ki nastanejo kot posledica prestopa blaga preko carinsko-administrativnih območij. Konkretno smo raziskali, kako poslovni subjekti s prostovoljnim uoajanjem določenih zakonsko standardiziranih institutov, v našem primeru statusa pooblaščenega gospodarskega subjekta (AEO), skrajšajo čas izvajanja obveznih carinskih kontrol na mejnih prehodih. Dokazali smo, da pridobitev potrčila AEO pripomore k pospešitvi horizontalnega procesnega pretoka blaga, vendar samo po sebi še to ne pripomore k maksimalnemu skrajšanju procesa cestnega pretoka blaga. Za doseganje optimalnih skrajšav časovnih zamud zaradi prekinitve blagovnega toka, kot posledice kontrol s strani oblastnih organov, bi namreč bilo potrebno prilagoditi tudi cestno infrastrukturo na mejnih prehodih. V dani raziskavi smo razvili model za merjenje časa, ki je porabljen pri potovanju blaga iz točke A v točko B v okviru delovanja mednarodnih oskrbovalnih verig. Čas dejanskega gibanja smo poimenovali vzporedni čas, čas porabljen zaradi prekinitve, kot posledica prečnih procesov pa smo poimenovali pravokotni čas. Ta delitev omogoča usmerjeno raziskavo na prihranke časa tistih procesov, ki so bili v preteklosti pri raziskovalcih nekako prezrti. V okviru potrebe po maksimiranju učinkovitosti in uspešnosti poslovnih in tudi oblastnih sistemov pa pri nenehno ponavljajočih ciklih lahko tovrstni prihranki tudi signifikantno izboljšajo dano stanje. **Ključne besede:** pretok blaga, promet, transport, upravljanje oskrbovalne verige, pooblaščen gospodarski subjekt, carinski postopek

**Abstract**

The research is orientated towards exploring the systemic relations within supply chains, which are created consequentially to passing of goods between customs territories. In the theoretical part a review of different approaches to processes within contemporary market supply is presented. In particular, a focus is directed to the study of supply chains as complex and dynamic systems, as well as discovering how introducing certain modifications into the processes can result in acceleration in the flow of goods. Specifically, research was made as to how business entities can reduce the time con-

---

<sup>1</sup> University of Maribor, Faculty of Logistics; marko.cedilnik@mercator.si

sumed for the execution of mandatory customs controls at border crossings, due to voluntary implementation of certain legally standardized institute; in this case the status of authorized economic operator (AEO). It was demonstrated that acquisition of an AEO certificate can facilitate acceleration of the flow of goods as a horizontal process, but in itself this cannot facilitate the maximum reduction of the flow of goods in road transportation. To achieve the optimum reduction of time delays caused by interruptions in the flow of goods, resulting from controls conducted by authorities, it would be necessary to adapt the road infrastructure at border crossings. The research presented a model for measuring the time consumed when transporting goods between points A and B in the context of international supply chains. The time elapsed during the actual movement was named parallel time, while the time elapsed during interruptions of travel caused by intersecting processes was named perpendicular time. This division enabled focusing on the time savings in those processes, which have in the past been to some extent neglected by researchers. Considering the need to maximize the efficiency and performance of businesses and also governmental systems, it is within these continually repeated cycles that such savings can significantly improve the current state of matters.

**Keywords:** flow of goods, road transportation, transport, supply chain management, authorized economic operator, customs clearance.

## 1. UVOD

V današnjem času pretežna večina poslovnih sistemov deluje v smislu internacionalne ekspanzije. Zakaj je temu tako, je razlogov seveda več, najpogosteje pa so ti povezani z nabavo materiala po nižjih cenah, z dostopom do nizko cenovne delovne sile in delovnih sredstev, s težnjo po geografski ekspanziji na nova tržišča, s pozitivnimi odzivi na povišanje konkurenčnosti domačega trga, z razpršitvijo ali konsolidacijo aktivnosti, z morebitno izboljšavo donosnosti, ter s spodbujanjem inovacij in raznolikosti v proizvodih (Waters, 2009, p. 165). V smislu internacionalne ekspanzije zatorej niso niti primarne niti sekundarne aktivnosti posamezne organizacije osredotočene na delovanje znotraj določenega geografskega območja, kaj šele aktivnosti celotne oskrbovalne verige, ki najbolj pogosto segajo na območja zunaj državnih meja. Vse to prispeva, k temu, da mednarodni blagovni tok oz. bolje mednarodna blagovna reka zaradi globalizacije vsak dan bolj narašča (Waters, 2009; Rushton et al., 2010), kar pomeni, da vse več blaga prehaja preko meja carinsko administrativnih območij.

Prehodi blaga preko meja carinsko administrativnih območij se iz logističnega vidika odražajo v zaustavitvah procesnega toka blaga. Posledica vsake zaustavitve je čakanje. Čakanje v oskrbi pa pomeni zamudo. Časovne zamude imajo izrazit negativen učinek na procesni pretok blaga vzdolž celotne oskrbne verige in s tem vplivajo na stopnjo njene konkurenčnosti. Pomen časa, v smislu konkurenčnega orožja, je Stalk (1988) poudarjal že pred več kot dvajsetimi leti. V današnjem globalnem okolju pa problematika časovnih zamud povzroča še kompleksnejše probleme, tako iz logističnih, ekonomskih, trajnostno razvojnih in mnogih drugih vidikov.

Pospeševanje procesnega toka blaga v mednarodnih oskrbovalnih verigah je zato najširši okvir problema, ki bo obravnavan v raziskavi, ki je osredotočena na

raziskavo relativno ozko omejenega področja, tj. na raziskavo kako poslovni subjekti s prostovoljnim uvajanjem določenih zakonsko standardiziranih institutov, v našem primeru statusa pooblaščenega gospodarskega subjekta (v nadaljevanju AEO), skrajšajo čas izvajanja carinskih kontrol na mejnih prehodih.

Namen raziskave je ugotoviti procesne zakonitosti povezane s pridobitvijo oziroma imetništvom statusa AEO pri pretoku blaga preko meja carinsko-administrativnih območij.

Najprej je na kratko predstavljena teorija oskrbovalnih verig in status AEO, v okviru in obsegu, kot je potrebno za razumevanje konteksta raziskovanega področja s poudarkom na porabi časa. Naša predstavitev v raziskavi je orientirana predvsem na pregled ureditve ukrepov in procesov oziroma odnosov, ki vplivajo na porabo časa, zlasti med oblastnimi in poslovnimi sistemi. V nadaljevanju je predstavljena metodologija, ki smo jo uporabili pri konkretnem raziskovanju. V četrtem sklopu članka predstavljamo model pretoka blaga v skladu s statusom AEO z vidika strukture porabljenega časa, ki omogoča enostavno razumevanje vzročno posledične zveze med določenimi procesi in porabo časa. Sledi diskusija o dobljenih rezultatih raziskave in odkritih zakonitostih.

## 2. GOSPODARSKI IN CARINSKI SISTEMI V GLOBALNI EKONOMIJI

### 2.1 Oskrbovalne verige in carina kot aktiven dejavnik oskrbovalnih verig

V znanstveni in strokovni literaturi se pojavlja množica različnih vidikov povezanih z delovanjem oskrbovalnih verig. Zelo splošen vidik pravi, da »oskrbovalna veriga obsega vse kar se zgodi proizvodu na poti od pridelovanja osnovnih surovin do njegovega uničenja« (Ayers, 2006, p. 4). Chopra in Meindl (2010, p. 20) sta mnenja, da oskrbovalna veriga predstavlja skupek vseh udeležencev, ki posredno ali neposredno prispevajo k izpolnjevanju odjemalčevih zahtev. Pri tem oskrbovalna veriga ne zajema le dobaviteljev in proizvajalcev, temveč tudi transportna podjetja, skladišča, trgovce, ter tudi odjemalce same. Kovačič in Bosilj-Vukšič (2005, s. 153) pravita, da »oskrbovalna veriga predstavlja zaporedje vseh povezav in med seboj prepletenih procesov, ki se izvajajo med dobavitelji in kupci«. Podobnega mnenja sta tudi Chen in Paulraj (2004), ki kot udeležence oskrbovalne verige identificirata dobavitelje in končne odjemalce, med procese znotraj oskrbovalne verige pa uvrščata nabavo, proizvodnjo in distribucijo. Zanimivo opredelitev oskrbovalne verige podajata tudi Kavčič in Bratina (2008), ki pravita, da oskrbovalno verigo tvorijo dobavitelji, proizvajalci, distribucijski kanali, povezovalne mreže in odnosi v proizvodnji ter nabavi s storitvami. Združevanje, usklajevanje in povezovanje vseh procesov ter sestavin oskrbovalne verige pa je ključnega pomena za učinkovitost procesa, za kar skrbimo z upravljanjem oskrbovalnega sistema (Ibid.).

Na podlagi podanih, nekaj tipičnih, opredelitev oskrbovalne verige lahko opazimo, da fizični tok blaga, informacijski tok in kapitalski tok predstavljajo najbolj

pogosto uporabljene dimenzije oskrbovalne verige. Pri tem pa fizični tok običajno predstavlja tudi najbolj ovirano dimenzijo (Ayers, 2006, s. 5).

Dejavniki, ki ovirajo pretok blaga so lahko praktične narave, kot je potek fizičnega pretoka blaga skozi mejno območje, nekateri dejavniki se navezujejo na kulturo, kot je na primer različna govornica in različne potrebe odjemalcev, nekateri pa so ekonomske narave, kot je ohranjanje lokalne valute ter plačilo davkov in prispevkov. Svetovna Banka je v letu 2004 izdala analizo o korelaciji med ukrepi za pospeševanje trgovine in dejanskim pretokom blaga v letu 2000-2001. Zbrani in analizirani so bili podatki iz 75 držav. Ugotovitve kažejo, da na uvoz in izvoz posamezne države dolgoročno vplivajo štirje dejavniki: učinkovitost delovanja pristanišča, carinski postopki, državna regulativa in uporaba informacijske tehnologije (Bolhöfer, 2007). Pri tem pa sta odločilnega pomena tudi zanesljivost in konsistentnost dostave blaga, saj oskrbovalne verige stremijo k čim krajšim povprečnim rokom dobave, poleg tega pa k zanesljivim dostavam znotraj dogovorjenih časovnih oken, z minimalnim odstopanjem (Hausman et al., 2005).

Iz stališča časa, aktualna raziskava (Nordas et al., 2006) prikazuje, da dolge procedure pri uvozu in izvozu zmanjšujejo verjetnost, da bodo podjetja na takšnih trgih poslovala, še posebej v okviru poslovanja s hitro pokvarljivimi proizvodi. Nekateri avtorji so poskušali tudi ugotoviti kako zamude v pretoku blaga vplivajo na mednarodno trgovino. Tako Djankov, Freund in Pham (2006) trdijo, da v povprečju vsak dodatni dan, porabljen za pretok blaga pomeni najmanj en odstotek nižjo vrednost. Obsežnejšo opredelitev dejavnikov, ki ovirajo pretok blaga podaja tudi Waters (2009, p. 185), ki izpostavlja tri temeljne tipe problemov. Temeljne tipe problemov loči na fizične, tehnične in fiskalne ovire. Ko govorimo o fiskalnih ovirah, govorimo o režimih plačevanja taks in prispevkov, o možnostih ohranjanja domače valute in o učinkovitem upravljanju bančnih sistemov. Tehnične ovire pri mednarodnem pretoku blaga se navezujejo na uporabo različnih, pogosto nekompatibilnih, komunikacijskih sistemov, infrastrukture in varnostnih standardov. Pri tem se težnja vladnih organizacij kaže v vzpostavitvi učinkovitih informacijskih sistemov, ki bi zagotavljali pravočasen prenos informacij med gospodarskimi in vladnimi subjekti. Vzpostavitev učinkovitega elektronskega poslovanja znotraj določenega metasistema pa s tem v veliki meri vpliva na povišanje pretočnosti blagovnega toka, na krepitev strateškega nacionalnega razvoja in tudi na izboljšanje državne blaginje (Lewis, 2009).

Fizične ovire, kot zadnji temeljni tip problemov pri pretoku blaga, pa se navezujejo predvsem na naravne značilnosti določenega geografskega območja, na značilnosti prestopa mednarodnih meja in prisotnih carinskih postopkov. Največ problemov internacionalne logistike se tako pojavlja na mejnih prehodih, torej na kontrolni točki, ki predstavlja trenutek sprostitve (prehoda) blaga v sistem. Pri tem pa lahko vsaka kontrolna točka predstavlja različne pogoje in omejitve glede pretoka blaga. Z vidika porabe časa predstavljajo aktivnosti carine, kot del aktivnosti znotraj mejnega prehoda, potraten proces. Subramanian, Anderson, in Lee (2005) ugotavljajo, da imajo dolgi carinski postopki pomemben negativen vpliv na pro-

duktivnost gospodarskega subjekta. Mnogokrat je možno zaslediti, da so vozila na carini zadržana tudi po več dni, ker voznik in carinski uradniki ne govorijo skupnega jezika in se ne morejo dogovoriti o pomembnih detajlih. Spomnimo se časa, ko je obstajala Sovjetska unija. Takrat so vozila na carini med Poljsko in Nemčijo čakala tudi po dva ali tri dni, da je bila možna sprostitev blaga v nadaljnji pretok (Waters, 2009, p. 187).

Poleg vsega ostalega pa je potrebno izpostaviti še en pomemben zaviralni element pri zagotavljanju hitrega prehoda blaga preko mednarodnih meja in sicer poskusi uvajanja dodatnih varnostnih zahtev, zaradi vse bolj pretečega mednarodnega kriminala in terorizma v že tako kompleksne sisteme regulacije prehoda meja, kar ima za posledico povečanje stroškov na strani gospodarstva in to ravno v času, ko so stimulatívni ekonomski ukrepi visoko na seznamu političnih ciljev.

## 2.2 Status pooblaščenega gospodarskega subjekta (AEO)

V času trenutnih zaostrenih gospodarskih razmer na področju mednarodnega pretoka blaga je dobrodošel kakršenkoli ukrep, ki rezultira v manjših stroških in s tem povezanih prihrankih. Stroški, povezani z neučinkovitimi postopki in procesi, so namreč v logistični dejavnosti lahko enormno veliki. Dollar, Hallward-Driemeier in Mengistae (2004) ugotavljajo, da za gospodarske subjekte v državah z ugodnejšo investicijsko klimo in razvitimi logističnimi procesi, velja večja verjetnost tujih investicij in izvažanja na mednarodne trge. Zaradi vsega navedenega izpostavljamo status AEO kot dober primer vzpostavitve zaupanja in nadzora v sodelovalnem razmerju G2B (Government-to-business), z namenom minimizacije tako obratovalnih stroškov, kot tudi stroškov povezanih z birokratskimi postopki.

AEO predstavlja načeloma nov koncept carinskega nadzora, na osnovi katerega sta obe strani deležni koristi, kar pripisujemo uresničevanju filozofije »zmagam-zmagaš«. Pri tem govorimo o kolaborativnem in zaupanju vrednem sodelovanju, kjer je vsaka stran udeležena zmagovalnega izida oziroma koristi, ki izhajajo iz skupnega sodelovanja. Osnovna ideja za pridobitev certifikata AEO s strani carinske uprave je ta, da gospodarski subjekt dokaže carini, da lahko sam obvladuje carinske postopke lastnih poslovnih aktivnosti (denButteretal., 2007). Pooblaščen gospodarski subjekt tako lahko opredelimo kot gospodarski subjekt, ki je na območju Evropske unije, v smislu lastnih carinskih operacij zanesljiv, kar pomeni, da je lahko deležen določenih ugodnosti (TAXUD/2006/1450). Na osnovi tovrstnega sodelovanja se koristi za gospodarski subjekt kažejo predvsem v izvedbi manj fizičnih kontrol pošiljk in v hitrejši obravnavi carinskih postopkov. Po drugi strani pa se za carinske uprave kažejo koristi v smislu poenostavitve postopkov in v prisotnosti manjše stopnje administrativnih ovir. Na osnovi tega, je carinskim organizacijam omogočena tudi natančnejša identifikacija in evalvacija groženj, ki so prisotne pri vsakodnevem pretoku blaga preko carinskih meja. Status AEO lahko, na vlogo gospodarskega subjekta, dodeli država članica Evropske unije vsakemu gospodarskemu subjektu, ki je v kakršnikoli vlogi udeležen v mednarodnem pretoku

dobrin in izpolnjuje »skupna merila glede kontrolnega sistema subjekta, finančne solventnosti in upoštevanja predpisov« (Uredba Evropskega parlamenta in Sveta, št. 648/2005). Pravni vidiki pridobitve potrdila vključno z razlago koristi so sistematično prikazani v članku *The authorised economic operator in the European union*, kjer je posebna pozornost posvečena opredelitvi praktičnih učinkov pri izvajanju carinskih postopkov (Wolfgang & Natzel, 2011).

Glede na to, da je cilj oskrbovalne verige najti najbolj ugoden in konkurenčen način dostave pravega proizvoda na pravo mesto ob dogovorjenem času (Kavčič & Bratina, 2008), je za podjetje pridobitev statusa AEO eden izmed načinov uvajanja izboljšav na področju procesnega pretoka blaga. Ugodnosti pridobitve statusa AEO namreč rezultirajo v manjši intenziteti fizičnih pregledov in pregledov dokumentacije, v prednostni obravnavi fizičnih pregledov, v izbiri kraja kontrole, v lažjem dostopu do carinskih poenostavitev, v krajših podatkovnih nizih za skupne deklaracije, v predhodnem obveščanju in v drugih ugodnostih (TAXUD/2006/1450). Svetovna carinska organizacija pri tem dodaja, da se ugodnosti posledično poznajo v hitrejšem pretoku blaga, izboljšanem nivoju varovanja, minimizaciji stroškov glede na učinkovitost obvladovanja varnostnih zahtev, povišanem ugledu gospodarskega subjekta, povišanih poslovnih priložnostih, ter tudi v izboljšani komunikaciji med carino in gospodarskimi subjekti (World Customs Organization, 2007, p. 33).

Ugodnosti, ki so jih gospodarski subjekti po pridobitvi statusa deležni torej vplivajo na pospešitev in poenostavitev pretoka blaga ter z njim povezanih postopkov. Z izkoriščanjem ugodnosti statusa AEO pa na osnovi navedenega lahko prispevamo k zmanjševanju kompleksnosti procesov v oskrbovalni verigi. Posledično je možna tudi minimizacija postankov zaradi administrativnih zahtev, ki glede na rezultate določenih raziskav (Hausman et al., 2005; Subramanian et al., 2005; Bolhöfer, 2007) v veliki meri vplivajo na uspešnost logističnih procesov.

### 3. EMPIRIČNI DEL RAZISKAVE

V teoretičnem delu raziskave je bilo ugotovljeno, da status AEO pripomore k zmanjševanju kompleksnosti procesov pri prestopu administrativno-carinskih območij in s tem vpliva na poenostavitev cestnega pretoka blaga ter z njim povezanih postopkov. Gledano iz teoretičnega stališča, status AEO pripomore tudi k minimizaciji postankov zaradi administrativnih zahtev, k poviševanju ugleda kot zaupanja vrednega partnerja ter tudi k zagotavljanju višje stopnje varnosti pri delovanju oskrbovalnih verig. Na osnovi najrazličnejših ugodnosti, ki jih ponuja imetništvo instituta AEO, je pomembno izpostaviti tudi lastnost, ki se kaže v pospešitvi procesa cestnega pretoka blaga in z njim povezanih postopkov. Ker pa se večina raziskav povezanih s konceptom AEO zgolj osredotoča na opredelitev pravnih temeljev za pridobitev potrdila in na navedbo ugodnosti, ki jih gospodarski subjekt pridobi z njegovo posestjo, bomo v raziskavi skušali ugotoviti tudi v kolik-

šni meri so ugodnosti, ki so povezane z imetništvom instituta AEO v realnosti dostopne oziroma uresničljive.

Glede na analizo ugodnosti, ki jih ponuja imetništvostatusa AEO gospodarskim subjektom, je bila za potrebe raziskave oblikovana teza, ki pravi, da je za optimalno pospešitev procesa cestnega pretoka blaga v skladu s statusom AEO potrebno prilagoditi infrastrukturo na cestnih mejnih prehodih. Za namene preverjanja teze je bila opravljena raziskava na osnovi numerične tehnike, kjer je predmet analize predstavljal prikaz vpliva infrastrukturnega omrežja na delovanje carinskih postopkov in s tem povezanega procesa cestnega pretoka blaga.

### 3.1 Predstavitev poteka raziskave in strukturiranih informacij

Na obravnavanem schengenskem mejnem prehodu Obrežje so se v času od 29.6.2009. do 6.7.2009, izvajale enotedenske zvezne meritve pretočnih časov cestnega tovornega prometa (Ministrstvo za infrastrukturo in prostor RS, 2010). V okviru izvedenih meritev so pri vstopu v območje Evropske unije, zabeležili 4462 tovornih vozil. Poleg števila prestopov tovornih vozil, pridobljena podatkovna baza zajema tudi druge pomembne attribute, kot so značilnosti posameznih prevozov. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je v času meritev, izmed 4462 tovornih vozil, 30% prečkanj predstavljal prevoz praznih tovornjakov, v 53% gre za prevoz natovorjenih tovornjakov z blagom, v 17% pa tovrsten podatek ni bil pridobljen (podatki Ministrstvo za infrastrukturo in prostor RS, 2010).

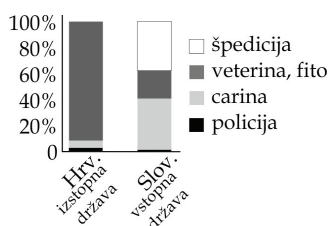
Zabeleženi podatki, pridobljeni za vseh 4462 tovornih vozil, poleg osnovnih značilnosti prevozov in frekvence prestopov mejnega prehoda, zajemajo tudi meritve pretočnih časov pri opravljanju raznih administrativnih in drugih aktivnosti. Prehod meje tovornih vozil iz Hrvaške v Slovenijo pri tem zajema izvršitev aktivnosti, povezanih s špedicijo, veterinarsko in fitosanitarno inšpekcijo, carino ter policijo, tako na Hrvaški strani, kot tudi na Slovenski strani mejnega območja. Na tej točki je potrebno izpostaviti dejstvo, da vsem tovornim vozilom ni potrebno opravljati vseh 8 postopkov znotraj mejnega območja. Pri tem imamo v mislih prazna vozila, katera so predvsem kontrolirana s strani policije ter tudi vozila, ki ne prevažajo živih živali. Kot se izkaže, je v roku enotedenskih zveznih meritev mejni sistem prepeljalo le 53 tovornih vozil z živimi živali, ki so imeli na slovenski strani opravljen pregled s strani veterinarskih organov in fitosanitarne inšpekcije. Na Hrvaški strani jim seveda tovrstnega pregleda ni bilo potrebno opraviti, saj Hrvaška predstavlja izvozno državo.

Glede na to, da je bil izmed vseh prepeljanih vozil le dober odstotek udeležen pri veterinarskih in fitosanitarnih pregledih lahko rečemo, da 6 glavnih postopkov znotraj mejnega sistema predstavljajo aktivnosti policije, carine in špedicije v obeh državah. Kljub temu pa ne smemo zanemariti dejstva, da obravnavamo enokanalni sistem, pri katerem se vozila, kljub dodatnim pregledom, umeščajo nazaj v eno in isto kolono, seveda po principu »prvi pride, prvi melje« (disciplina FIFO). Tako imamo, kljub opredelitvi glavnih postopkov mejnega sistema, opravlka z

osmimi postopki, izmed katerih nekateri signifikantno vplivajo na pretočne čase zadrževanja posameznih vozil v okviru mejnega območja, drugi postopki pa na pretočne čase vplivajo le v manjši meri. Nekatera vozila se tako lahko na meji zadržijo tudi po več ur, na osnovi pridobljene podatkovne baze pa je možno opaziti, da se mnogo tovornih vozil na mejnem prehodu zadržuje tudi po več kot 10 ur, predvsem zaradi počitka voznika, kar sicer ne predstavlja aktivnega sodelovanja v postopkih obravnave temveč proces mirovanja vozila.

Slika 1 prikazuje razmerje med izračunanimi povprečnimi pretočnimi časi pri izvedbi posamezne aktivnosti znotraj mejnega sistema. Na hrvaški strani, ki predstavlja izstopno državo, tovorna vozila v povprečju porabijo 32 minut za izvedbo aktivnosti, povezanih s špedicijo (91,42%), 2 minuti za aktivnosti carine (5,71%), 1 minuto v policijskem postopku (2,86%), aktivnosti veterine in fitosanitarne inšpekcije pa pri izstopu iz države ne igrajo nobene vloge. Nasprotno temu, na slovenski strani, ki predstavlja vstopno državo, aktivnosti veterine in fitosanitarne inšpekcije predstavljajo najbolj obsežen povprečni pretočni čas, to je 30 minut (44,18%), ki je seveda relevanten le za dober odstotek vozil, ki prepeljejo obravnavani mejni sistem. Temu sledijo aktivnosti carine, pri katerih vozila v povprečju porabijo 22 minut (32,35%), pri aktivnostih špedicije 15 minut (22,06%), ter v okviru policijskih postopkov 1 minuto (1,47%). Torej lahko rečemo, da za slabih 99% vozil najbolj časovno potraten postopek na slovenski strani mejnega sistema predstavljajo carinske obveznosti, katerim sledijo še obveznosti špedicije.

Slika 1: Razmerje med povprečnimi strežnimi časi pri opravljanju posameznih aktivnosti



Vir: Podatki Ministrstvo za infrastrukturo in prostor RS, 2010 – MS Excel

Glede na to, da je raziskava osredotočena na interakcije med gospodarskimi subjekti in carinskimi sistemi s posebnim poudarkom na statusu AEO, ki prispeva k skrajševanju carinskih postopkov, se v raziskavi usmerjamo zgolj v analizo pretočnih časov, povezanih s carinskimi aktivnostmi. Vendar, ker carinske aktivnosti predstavljajo le vmesni člen tekom celotnega mejnega sistema, njihova neodvisna analiza predstavlja popolnoma nerealno stanje. Vozila namreč prihajajo v carinske postopke v odvisnosti od sprostitev predhodnega postopka in ne v odvisnosti od dejanskega časa potovanja in s tem prispetja na mejno območje. Torej je pri izvedbi

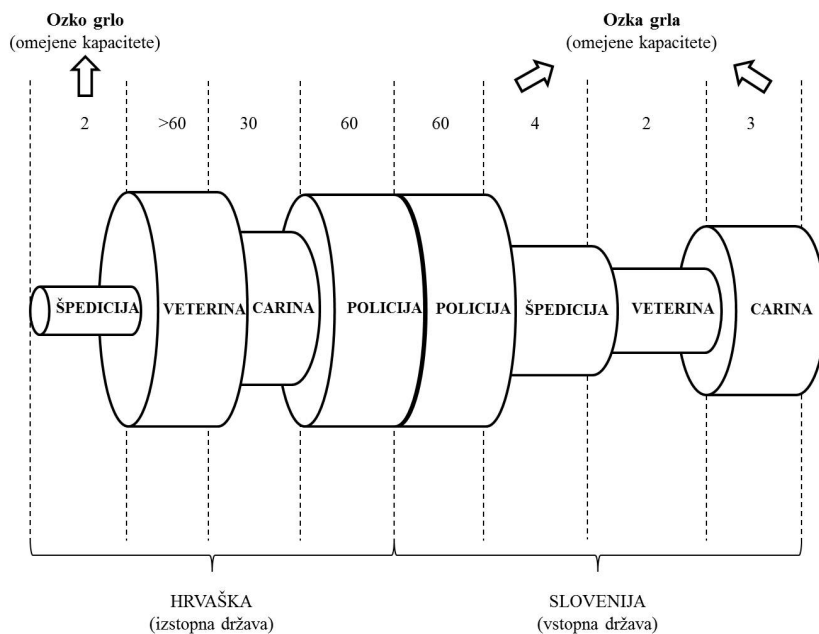


dotične analize definitivno potrebno upoštevati čase prispetja vozil v mejni sistem in ne časov prispetja v carinski postopek. Poleg tega je potrebno upoštevati pretočne čase vseh osmih aktivnosti mejnega sistema kot enovit podatek, saj le-ti dejansko opisujejo pretočne čase posameznih vozil pri prehodu celotnega obravnavanega sistema.

### 3.2 Interpretacija rezultatov

Na osnovi opravljene analize ugotavljamo, da bi obravnavan sistem mejnega prehoda potreboval sinhrono prilagajanje infrastrukture na mejnih prehodih. To pomeni, da se ob povišani jakosti prihodov vozil pričrejo odpirati dodatna strežna mesta v okviru tistih opravil, ki znotraj mejnega sistema veljajo za najbolj zamudna. Na začetku analize smo ugotovili, da med najbolj časovno potratne aktivnosti sodijo špediterski, veterinarski in carinski postopki. Izmed teh sta najbolj časovno potratna postopek špedicije na hrvaški strani in postopek veterine na slovenski, sledita jima pa tudi postopek carine in aktivnosti špedicije na slovenski strani.

Slika 2: Ozka grla in omejene kapacitete pri prestopu mejnega prehoda Obrežje



Vir: lasten

Glede na to, da smo ugotovili, da so postopki veterine relevantni le za dober odstotek vozil, ki prepotujejo mejni sistem, lahko to ozko grlo pri sinhronem upra-

vljanju infrastrukture delno zanemarimo. Tako imamo opravka z tremi glavnimi ozkimi grli. Prvo se nahaja pred vhodom v sistem mejnega prehoda pri opravljanju špediterskih obveznosti na Hrvaški strani, drugo se nahaja prav tako pred špediterskimi obveznostmi, vendar na Slovenski strani, tretje pa pred carinskimi obveznostmi na Slovenski strani.

V primeru, da bi na omenjenih ozkih grlih pristojni organi po potrebi odpirali dodatna strežna mesta, bi se seveda omejene kapacitete mejnega prehoda sorazmerno povišale glede na število novo odprtih strežnih mest. Po drugi strani pa bi seveda pri opravljanju preostalih aktivnosti, kjer do ozkih grl ne prihaja, obdržali po eno funkcionalno strežno mesto.

Ugotovitve analize, izvedene na primeru mejnega prehoda Obrežja, kažejo zakonitosti postavljene raziskovalne teze. Kot ugotovljeno, je za optimalno pospešitev procesa cestnega pretoka blaga v skladu s statusom AEO nujno potrebno prilagoditi infrastrukturo na cestnih mejnih prehodih. Trenutna situacija je namreč takšna, da obravnavani mejni sistem pogosto krat uporablja le eno-kanalni strežni sistem, kar se v dani raziskavi izkaže kot neučinkovito. Na osnovi izračunov tudi ugotavljamo, da ob nizki jakosti vhodnega toka, štiri-kanalni sistem deluje dokaj zadovoljivo. Ugotavljamo tudi, da bi bila v obravnavanem mejnem sistemu smiselna vzpostavitev posebnih kolon za prazna vozila in za vozila s statusom AEO. Namreč, če se vsa vozila umeščajo v isto kolono, je čas procesiranja vseh vozil odvisen od najšibkejšega člana v koloni.

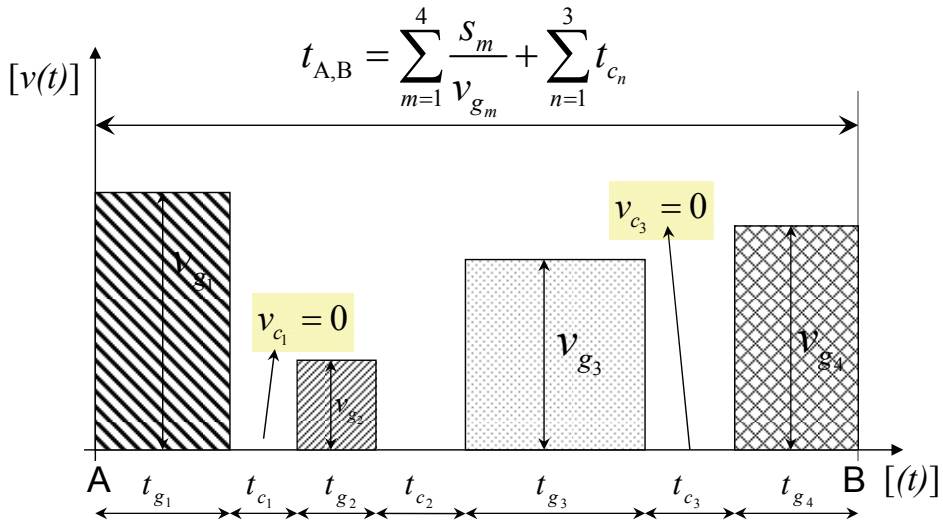
#### **4. PREDLOG IZGRADNJE PROCESNEGA MODELA PRETOKA BLAGA V SKLADU S STATUSOM AEO**

Pričujoča raziskava obravnava specifično strukturiranje procesov povezanih s pretokom blaga znotraj delovanja mednarodnih oskrbovalnih verig. Pri tem je posebna pozornost posvečena izgradnji modela procesnega časa v korelaciji s procesi, ki so vzrok porabe časa. Model sprememb procesnega pretoka blaga preko mejnih prehodov je predvsem proučevan z vidika cestne infrastrukture, ki vpliva na pospešitev določenih procesov pri delovanju oskrbovalnih verig. Procesni pretok blaga lahko na osnovi zakonov fizike definiramo kot množico spreminjajočih se procesov gibanja in mirovanja. Pri tem se določeno telo giblje, ko se njegova lega glede na okolico spreminja, v nasprotnem primeru pa to telo miruje. Na področju spremljanja procesnega pretoka blaga smo priča mnogim dejavnikom, ki pogojujejo proces gibanja. Zlasti pomembnega predstavlja infrastrukturno omrežje, sledijo pa mu tudi transportna sredstva, izvajalci transportnih storitev, standardi, predpisi in mnogi drugi.

Z vidika opazovanja logističnega procesa, ki je prikazan na sliki 3 je razvidno, da čas potovanja sestavljajo časi gibanja in časi prekinitev. V raziskavi smo pozornost posvetili gibanju s hitrostjo 0 (nič), ki se manifestira v postankih oziroma čakanju. Ta stanja so z logističnega vidika obravnave najbolj problematična. V nadaljevanju obravnave postanke (prekinitve oziroma čakanja) definiramo kot

pravokotne čase in jih zaradi boljše preglednosti in nazornosti prikazujemo v tri dimenzionalnem diagramu, ki sicer ni najbolj običajen za prikazovanje fizikalnih zakonitosti gibanja.

Slika 3: Model opazovanja hitrosti gibanja in čakanja

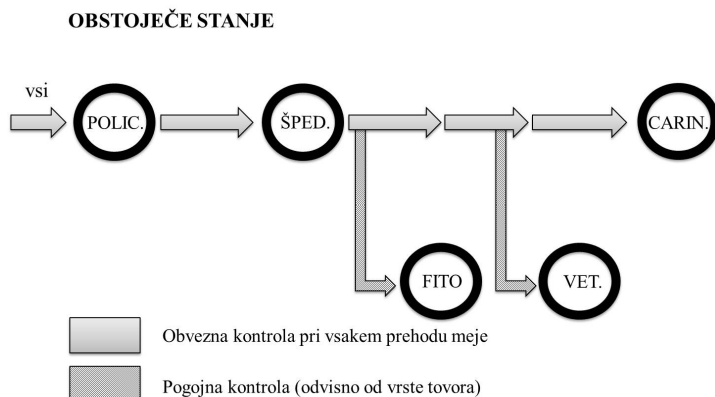


Vir: lasten

Ob tem moramo upoštevati dejstva, da je dejanska hitrost pretoka blaga odvisna od vpliva dejavnikov, ki lahko pospešujejo, zavirajo ali zaustavljajo gibanje. V okviru dane raziskave se izključno osredotočamo na dejavnik čakanja kot podmožico procesa mirovanja. Dejavnik čakanja je možno zaslediti pri več ali manj vsakem prehodu meje procesnega pretoka blaga in se v obravnavanem primeru striktno osredotoča na izvedbo carinskih postopkov. V okviru prehoda meje carinsko administrativnih območij se v praksi za vse procese prestopa meje uporablja skupno ime, tj. carinska kontrola, v resnici pa gre za množico več različnih kontrol. Kot smo ugotovili tekom numerične analize na primeru izbranega mejnega prehoda, je v praksi možno zaslediti, da se vse kontrole odvijajo na relativno omejeni, večinoma tudi skupni prometni infrastrukturi, kot prikazuje slika 4.

Ne glede na vrsto tovora, se pri prehodu meje v primeru uvoza najprej opravi policijska kontrola vozil in izvajalcev prevoza. Za policijsko kontrolo sledi izvedba obveznosti v okviru špedicijskih storitev in nato, glede na vrsto tovora, kadar gre za živali in živila živalskega izvora, se opravi tudi veterinarska kontrola, oziroma fito-sanitarna kontrola. Preden pa določeno vozilo lahko zapusti območje mejnega prehoda mora opraviti še obvezno carinsko kontrolo.

Slika 4: Procesi pri prehodu meje na skupni prometni infrastrukturi



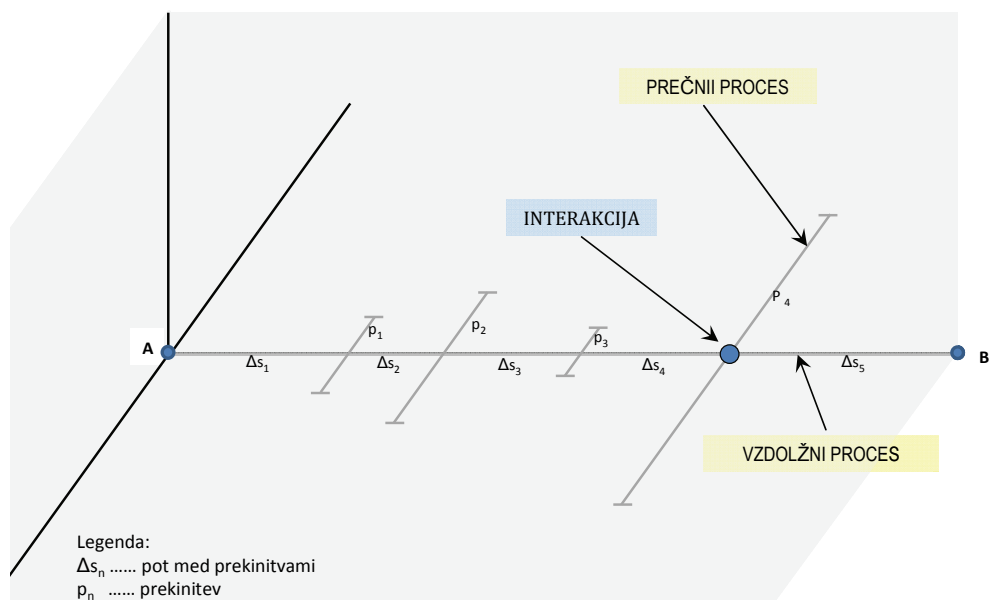
Vir: lasten

V okviru kontrol pri prehodu meje smo se v raziskavi osredotočili na obseg carinskih postopkov in njihovih posrednih ali neposrednih povezav s statusom AEO uvoznika ali izvoznika blaga. Rezultati raziskave so pokazali, da pridobljen status AEO posredno oziroma neposredno prispeva k skrajšanju časa, namenjenega carinski kontroli. Po drugi strani tudi ugotavljamo, da neprilagodljivost infrastrukturnega omrežja ne omogoča izkoriščanja vseh ugodnosti, povezanih z imetništvom statusa AEO. Pri tem imamo predvsem v mislih srečanje tako imetnikov instituta AEO, kot ne-imetnikov tega instituta na istem omrežju, kar rezultira v hitrosti gibanja skozi sistem s hitrostjo najpočasnejšega člana. Na osnovi teh ugotovitev smo se lotili razvoja modela procesnega pretoka blaga preko mejnih prehodov. V okviru tega smo razvili metodologijo merjenja časa v smislu vzporednih oziroma horizontalnih časov, ki nastopajo v procesu gibanja in v smislu pravokotnih oziroma vertikalnih časov, ki nastopajo v procesu mirovanja oziroma v naši ozko osredotočeni problematiki v procesu čakanja.

Ugotavljamo, da v okviru delovanja oskrbovalnih verig, pri opazovanju procesnega pretoka blaga, poleg premagovanja prostora, ključni pomen predstavlja poraba časa za premagovanje tega prostora. Na osnovi te ugotovitve smo proučevanje procesnega pretoka blaga razdelili na dve temeljni področji opazovanja. V okviru vzdolžnih procesov smo se osredotočili na opazovanje vzporednega oziroma horizontalnega časa, potrebnega za izvedbo obravnavanega vzdolžnega procesa oziroma procesa gibanja. Kot vemo, je lahko vsak vzdolžni proces na določeni točki potovanja prekinjen zaradi najrazličnejših vzrokov, kot so fiziološke potrebe upravljavcev transportnih sredstev, terotehnološke ovire, prekinitve zaradi carinskih kontrol ipd. Seveda takrat, ko se določeno vozilo ustavi, več ne premaguje prostora, temveč čas teče na mestu prekinitve. Iz tega razloga smo v danem pred-

logu procesnega modela predpostavili, da čas, ki teče na mestu prekinitve obravnavamo v smislu prečnega procesa oziroma procesa čakanja. Slednji predvsem zaradi nazornejše predstavitve pretočnih časov v okviru predpostavljenega modela, poteka pravokotno na dani vzdolžni proces. Model opazovanja vzdolžnih in prečnih procesov je podrobneje predstavljen na sliki 5.

Slika 5: Model opazovanja vzdolžnih in prečnih procesov



Vir: lasten

Na osnovi navedenega, pod pojmom vzdolžni proces razumemo gibanje blaga iz točke A v točko B. Kot že rečeno, prečni procesi predstavljajo oviro vzdolžnemu procesu in se manifestirajo v obliki zaustavitve in posledično čakanja na ponoven zagon vzdolžnega procesa. Ker smo v okviru izvajanja vzdolžnih procesov večkrat priča njihovi prekinitvi in s tem nastopa prečnega procesa, lahko točko prekinitve v splošnem označimo kot točko interakcije, kot to prikazuje slika 5. Pod točko interakcije pa pri tem razumemo tudi povratno spremembo iz prečnega v vzdolžni proces, pri čemer je potek in trajanje prečnega procesa odvisno od vrste in tipa procesa čakanja.

V primeru procesnega pretoka blaga lahko dejavnike čakanja, ki so najpogostejše prisotni v okviru izvajanja prečnih procesov, razdelimo na:

- čakanje zaradi neangažiranosti sistema, ki nastopi kadar ni potreb po transportu;

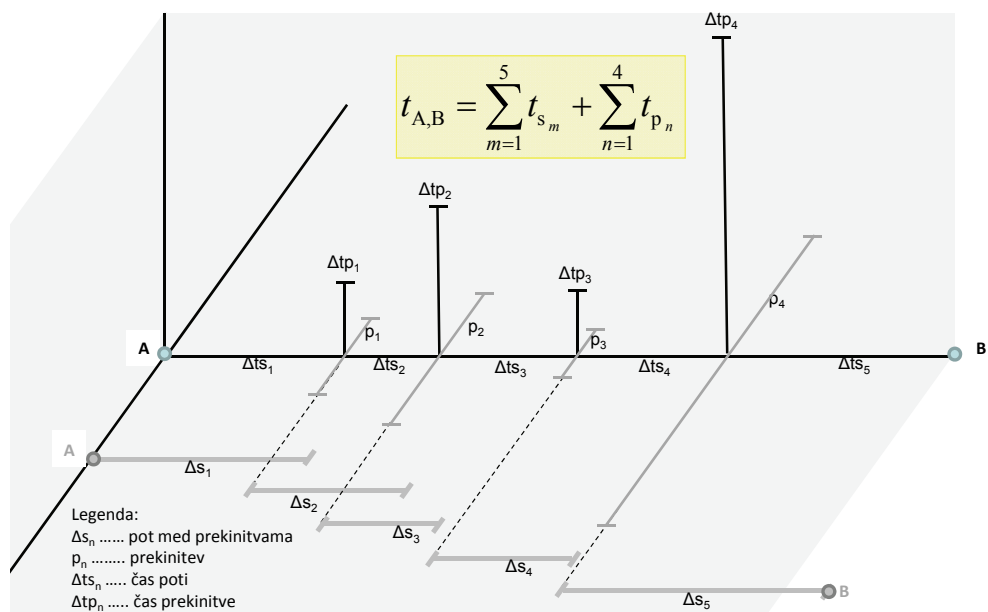
- čakanje zaradi tehničnih potreb, ki so lahko obratovalne narave (dolivanje goriva, menjava potrošnih delov, itd.), ali pa nastopijo kot posledica drugih terotehnoških vzrokov in z njimi povezanih okvar;
- čakanje zaradi fizioloških potreb izvajalcev, ki so pogojene biološko ali zakonsko. Pri tem je zaželeno, da se zakonske zahteve po čakanju zaradi fizioloških potreb čim bolj prilagajajo naravnim, seveda v situacijah, kjer je to izvedljivo. Zaradi varovanja javnega interesa, predvsem varnosti v cestnem prometu, se zakonske fiziološke potrebe izvajalcev izkazujejo v obliki obveznih počitkov;
- čakanje zaradi kontrole prometa ali kršitve predpisov. Te vrste čakanja so predpisane z zakoni in tudi relativno predvidljive. Čakanje zaradi kršitev prometnih predpisov je tudi možno z odgovornim subjektivnim ravnanjem izvajalcev transporta v celoti izključiti.

Celoten čas procesnega pretoka blaga lahko zapišemo kot vsoto vseh vzporednih in pravokotnih časov na določeni poti. Pri tem je vzporedni čas povezan z dejanskim gibanjem blaga ne glede na hitrost gibanja, pravokotni čas pa je povezan z zaustavitvijo oziroma čakanjem. Na primeru modela opazovanja časa gibanja in časa čakanja na sliki 6 lahko opazimo, da skupni čas procesnega pretoka predstavlja vsoto vseh petih delnih časov gibanja in vseh štirih časov čakanja.

V okviru delovanja mednarodnih oskrbovalnih verig smo, poleg drugih prečnih procesov, vedno soočeni tudi s prečnimi procesi, ki temeljijo na zakonskih osnovah in so povezani s prestopom meja. Zakonsko opredeljeni prečni procesi, povezani s prometnimi predpisi, nastopajo kot vnaprej določene količine, ki jih ni dovoljeno spreminjati. Ti prečni procesi nastopijo po določenem času trajanja transporta in so v okviru načrtovanja pretočnega časa predvidljivi. Ni se jim možno izogniti, jih je pa z izpolnitvijo določenih pogojev mogoče poenostaviti in s tem skrajšati porabo pravokotnega časa, ki nastopi kot posledica delovanja teh prečnih procesov.

Tudi prečne procese, ki nastopijo kot posledica tehnično tehnoloških zahtev transportnih sredstev (npr. točenje goriva itd.) lahko dokaj natančno predvidimo, tako z vidika frekvenca, kot dolžine trajanja. Nepredvideni prečni procesi v pojavnih oblikah okvar, ki jih ni možno predvideti niti z vidika frekvenca pojavnosti, niti po obsegu, pa predstavljajo v okviru oskrbovalnega cikla zamudo, ki jo je potrebno ustrezno ovrednotiti v okviru obravnave tveganj delovanja oskrbovalne verige. Prav tako lahko kot tveganje delovanja kvalificiramo čakanje zaradi prečnih procesov v obliki zapor prometnic iz vzrokov, ki ne izhajajo iz sfere neposredno in posredno sodelujočih v oskrbovalnih verigah. Tovrstne zamude, ki nastopijo kot posledica vzdolžnih procesov, so sicer statistično predvidljive, vendar le v okviru obravnave celotnega transporta. V točno določeni oskrbovalni verigi pa tovrstne zamude predstavljajo tveganje, s katerim je potrebno računati v skladu s pravili stroke.

Slika 6: Model opazovanja časa gibanja in časa čakanja



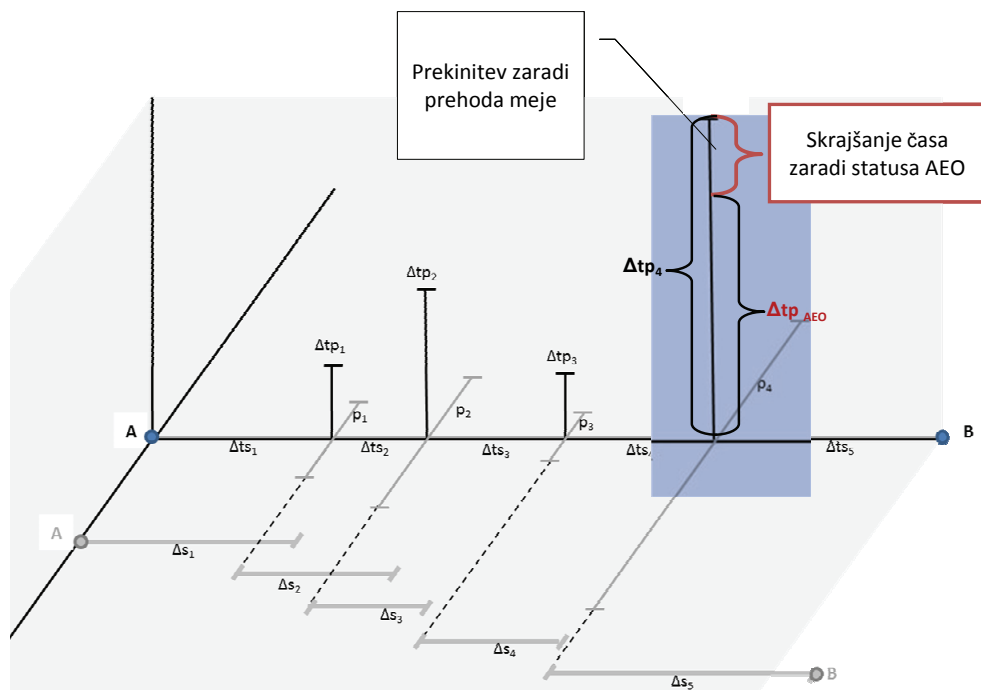
Vir: lasten

Uvajanje ugodnosti v prečne procese pri prestopu meje so dokaz, da je dejavnik čakanja na mejnih prehodih postal pomemben tudi za oblastne sisteme, kot posredne udeležence oskrbovalnih verig. V dani raziskavi smo se izrecno osredotočili na obravnavo pravokotnega časa, potrebnega za izvedbo carinske kontrole. Če upoštevamo izoblikovan model za merjenje časa v smislu vzporednih in pravokotnih časov, lahko hipotetično skrajšanje prečnega procesa za imetnike potrdila AEO ponazorimo s sliko 7. Natančnega obsega skrajšanja časa z raziskavo nismo ugotovili, saj to tudi ni predstavljajo primarnega namena dane raziskave. Z raziskavo smo predvsem želeli ugotoviti, ali standardizacija procesov oskrbovalne verige s pridobitvijo potrdila AEO s strani gospodarskih subjektov pospešuje celoten procesni tok blaga. Poleg tega smo želeli tudi razviti model s pomočjo katerega je omogočeno merjenje časovnih prihrankov, ki nastopijo kot posledica točno določenih ukrepov.

Na primeru opazovanega mejnega prehoda smo ugotovili, da obstoječa cestna infrastruktura ne omogoča organizacije vstopa v območje mejnega prehoda v ločenih kolonah, glede na status posameznega subjekta. Dejanski prihod vozila na mejni prehod se namreč odvija v eni oziroma pod določenimi pogoji tudi v več vstopnih kolonah. Pri tem pa razvrščanje v kolone ni urejeno s pravili. Vstopna

kolona se oblikuje v odvisnosti od časa prihoda posameznega vozila, ob zgotovitvi prometa pa se zaradi tega oblikuje temu primerno dolga kolona vozil.

Slika 7: Hipotetično skrajšanje pravokotnega časa za imetnike potrdila AEO



Vir: lasten

## 5. ZAKLJUČEK

Raziskovanje področja oskrbovalnih verig si lahko predstavljamo kot opazovanje mozaika, sestavljenega iz velikega števila elementov. Posebnost tega mozaika je v tem, da veliko elementov ni možno opaziti na osnovi opazovanja le prednjega horizonta. Pri tem skriti elementi predstavljajo adekvatno stališče ostalim, saj delujejo kot podpora iz ozadja. Med prebiranjem strokovne in znanstvene literature, ki obravnava učinkovito upravljanje oskrbovalnih verig, smo lahko deležni vtisa, da v okviru tega področja ni več neznank in, da so odkritja dokončna. S tem pa naj bi bile poznane in izčrpane vse možnosti razvoja, organiziranosti in optimizacije delovanja oskrbovalnih verig.

Ugotavljamo, da večina raziskav na področju upravljanja oskrbovalnih verig obravnava in se ukvarja samo z deležniki, ki imajo neposreden interes pri delovanju tovrstnih sistemov. Poleg tega ugotavljamo, da je raziskovanje oskrbovalnih



verig relativno enostransko in, da je v množici pregledane literature le v manjšini primerov možno zaslediti raziskave s področja vpetosti oskrbovalnih verig v celotno družbeno okolje ter različne družbene sisteme. Tudi predhodnih raziskav glede skrajšanja časa oziroma pospešitve procesnega pretoka blaga preko carinskih meja, ki so neposredno ali posredno povezani s statusom AEO in carinskimi postopki, zaradi relativno nove ureditve in novo nastalih pogojev ni zaslediti oziroma le-te nastopajo kot parcialni deli drugih raziskav.

Na osnovi predstavljenih dejstev iz dostopne literature ugotavljamo, da v raziskavi obravnavamo primer izrazito med-sistemskih interakcij, ki jih je mogoče obravnavati le z uporabo različnih interdisciplinarnih in nekonvencionalnih metod raziskovanja. Izkaže se, da samo s kvantitativnimi ali kvalitativnimi metodami ne moremo neposredno determinirati in opredeliti vseh odnosov in postavljenih raziskovalnih vprašanj.

Z nadaljnjim raziskovanjem fenomena AEO bo potrebno dokazati, ali vpeljava tega instituta dejansko prinaša vse obljubljene koristi. Zanimivo bi bilo prikazati, ali gospodarski subjekti, ki se niso oziroma se ne bodo vključili v metasistem programa AEO dosegajo nižjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti z vidika porabe časa pri delovanju oskrbovalnih verig, v primerjavi z gospodarskimi subjekti imetniki potrdila AEO. Nepotrebno porabo časa namreč opredeljujemo z ekonomsko neuspešnostjo. Ekonomska uspešnost pa predstavlja obvezen pogoj v okviru preživetja poslovnih sistemov in z njimi celotne sodobne družbe.

## LITERATURA IN VIRI

Ayers, J.B. (2006), *Handbook of supply chain management*, 2nd ed., AuerbachPublications, FL: Boca Raton.

Bolhöfer, C.E. (2007), "Trade Facilitation - WTO Lawandits Revision to Facilitate Global Trade in Goods", *Global Tradeand Customs Journal*, Vol. 2, št. 11/12, pp. 385-391.

Chen, I.J. & Paulraj, A. (2004), "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements", *JournalofOperationsManagement*, vol. 22, št. 2, str. 119-150.

Chopra, S., & Meindl, P. (2010), *Supply Chain Management: strategy, planning, andoperation*, Prentice Hall, Boston.

DenButter, F.A.G., Groot, S.P.T. & Lazrak, F. (2007), "The Transaction Costs Perspective on Standards as a Sourceof Trade and Productivity Growth", *Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2007-090-3*. Najdeno na: <http://ideas.repec.org/p/dgr/uvatin/20070090.html> (27 December 2010).

Djankov, S., Freund, C. & Pham, C.S. (2006), "Trading on time", *Policy Research Working Paper Series 3909*, TheWorld Bank. Najdeno na: [http://www-wds.worldbank.org/Servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/05/03/000016406\\_20060503112822/Rendered/PDF/wps3909.pdf](http://www-wds.worldbank.org/Servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/05/03/000016406_20060503112822/Rendered/PDF/wps3909.pdf) (12 April 2010).

Dollar, D., Hallward-Driemeier, M. & Mengistae, T. (2004), *Investment Climate and International Integration, Policy Research WorkingPaper Series 3323*, TheWorld Bank, Najdeno na: [http://www-wds.worldbank.org/Servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/07/28/000090341\\_20040728141624/Rendered/PDF/wps3323.pdf](http://www-wds.worldbank.org/Servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/07/28/000090341_20040728141624/Rendered/PDF/wps3323.pdf) (16 April 2010).

Hausman, W.H., Lee, H.L. & Subramanian, U. (2005), *Global Logistics Indicators, Supply Chain Metrics, and Bilateral Trade Patterns*, *Policy Research Working Paper Series 3773*, The World Bank. Najdeno na: <http://elibrary.worldbank.org/docserver/download/3773.pdf?expires=1346591999&id=id&accname=guest&checksum=1F736B206CD0D52E1737CDB492617E9A> (12 April 2010).

Kavčič, K. & Bratina, D. (2008), "Koncept oskrbne verige: analiza slovenskih podjetij", *Management*, Vol. 3, št. 2, str. 137-151.

Kovačič, A., & Bosilj-Vukšič, V. (2005), *Management poslovnih procesov; prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, GV Založba, Ljubljana.

Lewis, G. (2009), "The impact of ICT on Customs", *World Customs Journal*, vol. 3, št. 1, str. 3-11.

Ministrstvo za infrastrukturo in prostor RS (2010), *Pilotni projekt merjenja pretočnih časov tovornega prometa na mejnem prehodu Obrežje*, interno gradivo, Ministrstvo za infrastrukturo in prostor Republike Slovenije, Ljubljana.

Nordas, H.K., Pinali, E. & Geloso Grosso, M. (2006), *Logistics and Time as a Trade Barrier*, *OECD Trade Policy Papers*, No. 35, OECD Publishing. Najdeno na: <http://www.unece.org/unecedevelo.coloway.ch/fileadmin/DAM/trade/agr/meetings/ge.01/document.r/wppdf.pdf> (12 April 2010).

Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2010), *The Handbook of Logistics & Distribution Management*, 4th ed., Kogan Page, London.

Stalk, G. (1988), "Time the Next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Vol. 66, št. Jul-Avg, 41-51.

Subramanian, U., Anderson, W.P. & Lee, K. (2005), *Measuring the Impact of the Investment Climate on Total Factor Productivity: The Cases of China and Brazil*, *World Bank Policy Research Working Paper 3792*, World Bank, Investment Climate Dept., Foreign Investment

Advisory Services, World Bank-IFC. Najdeno na: <http://go.worldbank.org/Y0RPRRPGEO> (16 April 2010).

TAXUD/2006/1450, *Pooblaščenici gospodarski subjekti, smernice*, Evropska komisija Generalni direktorat za obdavčenje in carinsko unijo, Najdeno na: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/customs/policy\\_issues/customs\\_security/AEO\\_guidelines\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/customs/policy_issues/customs_security/AEO_guidelines_sl.pdf) (20 April 2010).

Uredba Evropskega parlamenta in Sveta (ES) št. 648/2005z dne 13. aprila 2005 o spremembah Uredbe Sveta (EGS) št. 2913/92 o Carinskem zakoniku Skupnosti. Uradni list Evropske unije, L 117/13, 4.5.2005.

Waters, D. (2009), *Supply Chain Management: An Introduction to Logistics*, 2nd ed., Palgrave Macmillan, New York.

World Customs Organization, *WCO SAFE Framework of standards 2007*, Najdeno na: [http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/tools/~/\\_media/55F00628A9F94827B58ECA90C0F84F7F.ashx](http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/tools/~/_media/55F00628A9F94827B58ECA90C0F84F7F.ashx) (16 April 2010).

Wolfgang, H. M. & Natzel, J. M. (2011), "The authorized economic operator in the European Union", *Customs Scientific Journal*, Vol. Pilotna izdaja, št. 1, 23-39.