



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

**ANALIZA KONKURENČNOSTI
MULTIMODALNEGA TRANSPORTA NA
PRIMERU PODJETJA
AVIACARGO, D. O. O.**

Mentor: dr., Matjaž Štor, univ. dipl. ekon.
Lektorica: Milena Furek, prof. slovenščine

Kandidatka: Manca Fojkar Antolič

Kranj, junij 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Matjažu Štoru, univ. dipl. ekon., za korektno mentorstvo ter hitro odzivnost. Tako je pisanje potekalo gladko in brez nepotrebnih težav.

Hvala g. Kristjanu Davidu Kaču iz podjetja Aviacargo, d. o. o., za pomoč in nasvete, ki so pripomogli k jasnejši sliki, kako diplomsko delo izgleda, in za grobo strukturo dela. Vsekakor pa se moram zahvaliti tudi preostalim zaposlenim v podjetju Aviacargo, d. o. o., ki so s svojim znanjem in angažiranostjo pripomogli k popolnosti podatkov in so me spodbujali pri odločitvi dokončanja študija.

Zahvaljujem se tudi lektorici Mileni Furek, prof. slovenščine, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebej pa se zahvaljujem Jeri Lenardič, ki je bedela nad mojim pisanjem in s svojim znanjem in toplo besedo olajšala pisanje diplomskega dela.

Zadnja, a velika zahvala gre moji družini, mojemu zaročencu in vsem preostalim prijateljem, ki so verjeli vame in me spodbujali do uresničitve cilja.

IZJAVA

Študentka Manca Fojkar Antolič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela z naslovom Analiza konkurenčnosti multimodalnega transporta na primeru podjetja Aviacargo, d. o. o., ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Matjaža Štora, univ. dipl. ekon.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava konkurenčnost multimodalnega transporta, saj se na trgu letalskega transporta pojavlja vse več konkurence med prodajnimi zastopniki. Podjetje Aviacargo, d. o. o., v katerem je potekala raziskava, je eden ključnih akterjev v letalski tovorni logistiki v Sloveniji. Multimodalni transport, ki vključuje uporabo vsaj dveh panog, v našem primeru cestni in letalski transport, je v sodobni oskrbovalni verigi ključnega pomena za hiter, učinkovit in ekonomični transport blaga. Kombinacija različnih transportov postaja ključna, saj je Slovenija infrastrukturno omejena in je take vrste transport potreben za doseganje svetovnih logističnih središč.

V delu je predstavljeno delovanje podjetja Aviacargo, d. o. o., kot zastopnika letalskih prevozov za več letalskih družb ter njegova vloga v izvozu tovara preko letališča Jožeta Pučnika Ljubljana (LJU). Z analizo tržnega je bila ocenjena konkurenčnost podjetja v primerjavi z drugimi zastopniki letalskih prevozov. Posebej je bila raziskana tudi vloga in delo špediterjev, agenta talne oskrbe ter na splošno sam pomen transporta. Rezultati analize kažejo, da ima podjetje Aviacargo, d. o. o., stabilen položaj na trgu, vendar se sooča s številnimi izzivi, kot je npr. slaba povezanost sistemov med prevoznikom in agentom talne oskrbe, v našem primeru Fraport Slovenija, d. o. o., hkrati pa so bile prepoznane tudi številne priložnosti, kot je npr. digitalna preobrazba.

Delo se zaključuje s predlogi izboljšave, ki vključujejo zaposlovanje novega kadra, digitalizacijo ter strateško širitev na tuji trg. Diplomsko delo tako pripomore k boljšemu razumevanju kompleksnosti tovrstnega transporta v slovenskem prostoru ter ponuja praktične usmeritve za krepitev konkurenčnosti.

KLJUČNE BESEDE

- multimodalni transport,
- letalski transport,
- cestni transport,
- konkurenčnost letalskega tovornega prometa

ABSTRACT

The thesis addresses the competitiveness of multimodal transport, focusing on the increasing competition among sales agents in the air freight market. The research is conducted within the company Aviacargo d.o.o., one of the key players in air cargo logistics in Slovenia. Multimodal transport, which involves the use of at least two modes of transport—in this case, road and air—is of vital importance in the modern supply chain, ensuring fast, efficient, and cost-effective transportation of goods. The combination of different transport modes is becoming increasingly essential, especially considering Slovenia's infrastructural limitations, which make such transport crucial for reaching global logistics hubs.

The thesis presents the operations of Aviacargo d.o.o. as an air cargo general sales agent (GSA) for several airlines and its role in the export of goods via Jože Pučnik Airport Ljubljana (LJU). A market analysis was conducted to assess the company's competitiveness in comparison with other air freight agents. Particular attention was given to the roles and responsibilities of freight forwarders, ground handling agents, and the overall significance of transport.

The analysis reveals that Aviacargo d.o.o. maintains a stable market position but faces various challenges, such as poor system integration between the airline and the ground handling agent—in this case, Fraport Slovenija d.o.o. At the same time, several opportunities were identified, such as the potential for digital transformation. The thesis concludes with recommendations for improvement, including the hiring of additional personnel, digitalization of processes, and strategic expansion into foreign markets. Ultimately, the thesis contributes to a better understanding of the complexities of this type of transport in Slovenia and offers practical guidance for enhancing competitiveness.

KEYWORDS

- multimodal transport,
- air transport,
- road transport,
- competitiveness of air cargo transport

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge.....	2
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
1.5	Raziskovalna vprašanja.....	3
1.6	Hipoteze.....	4
1.7	Metode dela	4
2	TEORETIČNE OSNOVE.....	5
2.1	Logistika v gospodarskih družbah	5
2.2	Oskrbovalna veriga.....	5
2.3	Poslovna logistika.....	6
2.4	Transport	7
2.5	Multimodalni ali kombinirani transport.....	8
2.6	Letalski transport	8
2.7	Cestni transport	11
2.8	Železniški transport	12
2.9	Pomorski transport	12
2.10	Špedicija oz. špediterji.....	13
3	GLAVNI AKTERJI (NA PRIMERU PODJETJA AVIACARGO, D. O. O.).....	15
3.1	Špediter	15
3.2	GSA (zastopnik letalskih prevozov).....	16
3.3	Letalski prevoznik	16
3.4	Cestni prevoznik	17
3.5	GHA (agent talne oskrbe)	18
4	PROCESNA KARTA V PODJETJU AVIACARGO, D. O. O.	19
4.1	Primer transportnega procesa na relaciji letališče LJU – letališče Philadelphia	21
5	ANALIZA TRGA LETALSKIH TOVORNIH STORITEV NA LETALIŠČU LJU 23	
5.1	Opredelitev trga in ključnih akterjev.....	23
5.2	Analiza trga.....	24
5.2.1	Analiza špediterjev na letališču LJU	24
5.2.2	Analiza GSA-jev na letališču LJU	25
5.2.3	Analiza GHA-ja na letališču LJU.....	26
5.2.4	Tržni delež in pozicioniranje podjetja Aviacargo, d. o. o.	26
5.2.5	SWOT-analiza podjetja	26
5.3	Ugotovitve, izzivi in priložnosti – predlogi izboljšav	27
6	ZAKLJUČEK	28
7	LITERATURA IN VIRI.....	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izvozni deleži po špediterjih	25
Tabela 2: Izvozni delež po GSA-jih.....	25
Tabela 3: SWOT analiza	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste transporta	8
Slika 2: Delitev letalske transporta.....	9
Slika 3: Primer MAWB dokumenta (sprednja stran).....	10
Slika 4: Primer MAWB dokumenta (zadnja stran).....	11
Slika 5: Izsek iz sledenja Virgin Atlantic Airways	17
Slika 6: Procesna karta	20
Slika 7: Potek poti s prevoznikom Virgin Atlantic Airways	21
Slika 8: Potek poti s prevoznikom Air Serbia	22

KRATICE IN AKRONIMI

BEG: Letališče Nikola Tesla Beograd

GHA: Ground handling agent – agent talne oskrbe

GSA: Genaral sales agent - zastopnik letalskih prevozov

IATA: International Air Transport Asociation – mednarodn organizacija, ki določa enotna pravila v letalskem transportu

JFK: Letališče Johna F. Kennedyja New York

LJU: Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana

PHL: Letališče Philadelphia

1 UVOD

Transport predstavlja ključno vez v sodobnem gospodarstvu: omogoča premikanje ljudi, blaga in informacij. V zadnjih letih se je transport močno spremenil in močno vplival na globalizacijo, rast prodaje in povečal izmenjavo blaga in storitev. Čeprav poznamo več vrst prevozov, posebno vlogo igrata prav letalski in cestni transport. Za različne vrste blaga omogočata hitre in prilagodljive rešitve. Vloga multimodalnega transporta v svetovnem merilu se je povečala, saj nam omogoča hitro, učinkovito in stroškovno ugodno rešitev. Multimodalni transport, ki vključuje kombinacijo različnih transportnih panog, omogoča optimizirano transportno pot, zmanjšanje stroškov, boljši transportni čas ter večjo fleksibilnost pri dostavi blaga.

Podjetje Aviacargo, d. o. o., se ukvarja s prevozom tovora s kombinacijo cestnega in zračnega transporta. Letalski transport je ključnega pomena pri pošiljkah, ki so časovno omejene, cestni transport pa pri tem pomaga dopolniti pot s prevzemi in dostavami. Za uspešno izvedeno pot določene pošiljke so v vsako posamezno fazo vključeni različni akterji, kot so: pošiljatelj, špediterji, letalski in cestni prevozniki, agenti in končni prejemniki. V diplomskem delu smo podrobneje govorili o: špediterjih, zastopnik letalskih prevoznikov (ang. Ground sales agent, v nadaljevanju GSA), letalskih prevoznikih (tovorni in potniški) in zastopnikih za sprejem in odpravo tovora (ang. Ground handling agent, v nadaljevanju GHA).

Analiza konkurenčnosti multimodalnega transporta na primeru omenjenega podjetja nam omogoča jasen vpogled v izzive in priložnosti, s katerimi se srečujejo podjetja v panogi transportne logistike. V okviru diplomske naloge smo analizirali konkurenčnost trga letalske tovarne logistike. Osredotočili smo se na slovenski trg in vključene v proces (špediterji, GSA-ji in GHA-ji) ter njihov tržni delež.

Ker pa v podjetju stremimo k napredku in učinkovitosti, smo predstavili predloge izboljšav, ki bi pripomogli pri konkurenčnosti in pokritosti trga.

1.1 Predstavitev problema

Multimodalni transport je kompleksna vrsta transporta, kjer je zahtevano brezhibno sodelovanje različnih prevoznikov, terminalov in različnih informacijskih sistemov.

Za GSA-je to predstavlja nujno po čim natančnejši koordinaciji, kjer se morajo zaposleni ves čas truditi zmanjševati stroške in biti teoretično in informacijsko/tehnično podkovani in v koraku s časom. V panogi se vsakodnevno srečujemo s številnimi podjetji, ki nam predstavljajo velik izziv na področju konkurenčnosti cen ter opravljenih storitev. Z obravnavanim problemom se podjetje

Aviacargo, d. o. o., dnevno ukvarja. V diplomskem delu sta predstavljena potek in rešitve tega.

1.2 Cilji naloge

Namen diplomskega dela je teoretično opredeliti oskrbovalno verigo, multimodalni transport, letalski prevoz (tovorni in potniški), delo špedicij in GSA-ja ter GHA-ja. V delu smo predstavili tudi celoten postopek procesne karte, ki zajema korake vse od povpraševanja, priprave ponudbe, rezervacije prostora (ang. Booking) in pregleda dokumentacije. Med postopkom procesne karte se srečujemo z mnogimi izzivi in vprašanji, ki so odvisni od vrste blaga, stopnje prioritnosti (temperaturna ali časovna občutljivost), letnega časa (poletni ali zimski vozni red) oz. vremenskih ali političnih razmer, ki se dogajajo po svetu. V drugem delu diplomske naloge smo analizirali trg multimodalnega transporta, kjer smo se osredotočili na posamezne analize špediterjev, GSA-jev in GHA-jev na letališču Jožeta Pučnika Brnik (okrajšava znana v izrazoslovju letalskega transporta LJU). Prav tako smo izvedli tudi analizo tržnega deleža, ki je razporejen med različne GSA-je za obdobje od 1. 1. 2025 do 31. 3. 2025. Na podlagi omenjenega smo predlagali smiselne rešitve.

1.3 Predstavitev okolja

Delavno okolje oz. podjetje Aviacargo, d. o. o., deluje na letališču Jožeta Pučnika Brnik. Ukvarja se s premestitvijo tovora iz namembnega odpremne letališča do končnega namembnega letališča povsod po svetu. Usklajuje postopke multimodalnega transporta, kjer se osredotoča na letalski transport, poleg tega pa si kot povezovalni člen pomaga s cestnim transportom. Ko stranka potrdi določeno pošiljko, se opravi rezervacija leta, ki v določenih primerih ne pomeni samo letalskega transporta. Z letališča Brnik kot prvi del poti pošiljke odpremimo cestno, kar imenujemo ang. road fider service. V podjetju Aviacargo, d. o. o., so zaposleni 4 ljudje. Podjetje je bilo ustanovljeno 2005 in ima svojega direktorja ter tri zaposlene, ki izmenično opravljajo delo spremljanja povpraševanj špediterjev, izbire letalskega prevoznika, pridobitve cene posameznega prevoza in določitev celotne prevozne poti. Zaposleni izračunavajo stroške, ki se bodo med posameznim prevozom zgodili in na podlagi tega pripravijo ponudbo. Prav tako so odgovorni za izdelavo in koordinacijo rezervacij (booking), kar med drugim lahko vključuje tudi naročanje in organizacijo cestnega prevoza. Pri tem spretno uporabljajo telefon, elektronsko pošto in spletno platformo Timocom. Poleg omenjenih nalog so odgovorni za nemotene naklade in razklada kamionov v carinskem skladišču letališča Brnik. V smislu pisarniškega dela so odgovorni tudi za sledenje pošiljk od same začetne odpreme do končne destinacije. Vse morebitne spremembe oz. novosti morajo sproti sporočiti špediterjem. Za vsak posamezni prevoz določene pošiljke urejajo in arhivirajo celotno dokumentacijo. Podjetje zastopa različne letalske družbe kot so Virgin Atlantic Airways, Air Mauritius, Condor Flugdienst, TUI Airlines, Air Serbia, Air Baltic.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da kombinacija cestnega in letalskega transport omogoča večjo učinkovitost v primerjavi z enovrstnim transportom, zlasti pri dolgih razdaljah in mednarodnih poteh. Transport je hitreje izveden, saj letalski prevoz poskrbi za hitro premagovanje daljših razdalj, cestni transport pa zagotavlja fleksibilnost pri prevzemu in dostavi tovorka. Uporaba letalskega prevoza je primerna predvsem za visoko vrednostne ali časovno občutljive pošiljke, kjer so hitrost, zanesljivost in varnost ključni dejavniki. Kljub višjim stroškom letalskega dela prevoza lahko skupni stroški ostanejo konkurenčni, če se prevozne poti in logistični procesi optimalno načrtujejo in prilagajajo dinamiki povpraševanj. Glavne omejitve pri kombinaciji cestnega in letalskega prevoza so časovne zamude zaradi carinskih postopkov, vremenskih razmer, vojnih in političnih razmer ter zasedenosti letal in/ali kamionov.

Pri raziskavah konkurenčnosti trga nastanejo naslednje omejitve:

- pomanjkanje dostopa do zaupnih informacij – podjetja skrivajo ključne podatke o poslovnih praksah, cenovnih strategijah in finančnih podatkih, ker so ti občutljivi in lahko vplivajo na njihovo konkurenčno prednost;
- pomanjkanje standardiziranih podatkov – nestandardizirano zbiranje, obdelava in poročanje podatkov, kar lahko vodi do neskladnosti ali pomanjkanja podatkov med podjetji;
- težave pri dostopu tržnih raziskav – pogosto izvajajo specializirane agencije, ki so lahko drage in omejene na dostopnost; nekateri podatki so lahko na voljo le v poročilih, ki niso dostopna javnosti;
- regulativni in pravni okvirji – zakonodaja, ki ureja zbiranje in obdelavo podatkov (varstvo osebnih podatkov in konkurence);
- geografske omejitve – podatki, ki so potrebni za analizo, so dostopni le v določenih državah;
- pomanjkanje podatkov o novih podjetjih – podatki o novo nastalih podjetjih so lahko težko dostopni, saj ta podjetja še niso vključena v register, ali pa še nimajo dovolj tržnega deleža;
- nepopolni ali zastareli podatki – trg in konkurenca se neprestano spreminjata, zato so podatki že zastareli za analizo trenutnega stanja konkurence.

1.5 Raziskovalna vprašanja

- Kakšne so prednosti in slabosti kombinacije letalskega in cestnega transporta v primerjavi z alternativnimi načini, kot sta železniški ter pomorski transport?
- Kateri dejavniki najbolj vplivajo na konkurenčnost multimodalnega transporta (npr. čas dostave, cena, zanesljivost, fleksibilnost)?
- Kako podjetje Aviacargo, d. o. o., optimizira procese usklajevanja med cestnim in letalskim transportom za izboljšanje konkurenčnosti?

- Katere so ključne prednosti podjetja Aviacargo, d. o. o., v primerjavi z drugimi ponudniki podobnih storitev?

1.6 Hipoteze

Postavljene hipoteze so, da multimodalni transport, ki vključuje letalski in cestni transport, omogoča krajši tranzitni čas v primerjavi npr. samo s cestnim transportom. Stranke podjetja Aviacargo, d. o. o., izbirajo to vrsto transporta, ko imajo blago visoke vrednosti oz. blago, občutljivo na čas. Dobra povezanost podjetja z večjimi letališči pozitivno vpliva na konkurenčnost. Uporaba digitalnih rešitev, kot je sledenje pošilk, izboljšuje uporabniško izkušnjo in kakovost storitve. Sezonska nihanja v letalskem transportu vpliva na vozni red in kapacitete, kar vpliva na konkurenčnost podjetja.

1.7 Metode dela

V diplomskem delu smo v teoretičnem delu uporabili empirično metodo, ki odkriva izzive in podaja možne rešitve na lastnih izkušnjah in izkušnjah v podjetju. Deskriptivno metodo smo uporabili za opis procesa v podjetju, kjer smo prikazali lastnosti oz. stanja, ne bomo pa razlagali vzrokov ali globljih sprememb. Nazadnje smo uporabili komparativno metodo, s katero smo primerjali tržne deleže. V praktičnem oz. raziskovalnem delu smo uporabili analitično metodo za razčlenjevanje procesa ter natančno analizo razčlenitve. Prav tako smo preverili obstoječe podatke in s pomočjo teh predlagali ugodne rešitve.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 Logistika v gospodarskih družbah

Logistika se je iz vojaške vede razvila v enega ključnih elementov sodobnega gospodarstva. Njena funkcija je v omogočanju učinkovitega pretoka blaga, informacij in denarja od vira do končnega porabnika. Po definiciji Sveta za poslovno logistiko je to proces načrtovanja, implementacije in nadzora učinkovitih in stroškovno optimalnih tokov surovin, polizdelkov in končnih izdelkov, vključno z informacijami od izvora do končnega potrošnika (Urbanc, 2010).

Razvoj logistike je bil tesno povezan s tehnološkim napredkom in pojavom globalnih trgov. Podjetja, kot so Wall-Mart, Amazon in Zara, so dokaz, kako strateška uporaba logistike omogoča hitrejši odziv na potrebe trga in zmanjšanje stroškov. Na primer Zara z uporabo agilne logistike obnovi kolekcije v trgovinah vsaka dva tedna (Urbanc, 2010).

Sestavni deli logistike vključujejo nabavno logistiko (zagotavljanje vhodnih surovin), notranjo logistiko (pretok znotraj podjetja), distribucijo (dobava kupcem) in poprodajno logistiko (npr. vračila, servis). Pomemben je tudi trajnostni vidik logistike, saj z racionalizacijo prevozov in pakiranja zmanjšujemo vpliv na okolje (Urbanc, 2010).

2.2 Oskrbovalna veriga

Oskrbovalna veriga oz. ang. Supply Chain je pot, kjer gre za tok blaga ali storitve od samega začetka njenega nastanka preko dobavitelja do končnega prejemnika oz. kupca ali porabnika. Neobdelane surovine se skozi oskrbovalno verigo s pomočjo človeškega ali strojnega dejavnika spremenijo v izdelke, ki se nato na podlagi želja in potreb, s pomočjo drugih vključenih udeležencev v verigi, prenesejo h končnim kupcem ali pa so uporabljene naprej kot nova surovina za drugo oskrbovalno verigo (Urbanc, 2011). Ključno vlogo imajo informacijski tokovi, ki povezujejo fizične tokove materiala in finančne tokove. Učinkovitost verige je odvisna od pretočnosti teh tokov. Tehnologije omogočajo sledljivost, usklajevanje zalog in zmanjšanje napak. (Urbanc, 2011).

Oskrbovalna veriga kot skupek aktivnosti različnih udeležencev v procesu vpleta več podjetij, ki v posameznih fazah skrbijo za dopolnitev produkta (Baš, 2016). Med posamezne udeležence oskrbovalne verige sodijo dobavitelji, prevozna podjetja, proizvajalci, trgovci in kupci (Urbanc, 2011). Namen uspešnega medsebojnega povezovanja je doseči najboljšo raven storitve za končnega kupca ali uporabnika. Med udeleženci v verigi se odvijajo tokovi blaga, informacij in denarja. Zelo pomembno vlogo v verigi igrajo tudi nakupovanje, denarni tok, sama manipulacija s

surovino oz. kasneje že s polizdelkom ali z izdelkom, logistično prisostvovanje, potek proizvodnje in kasneje samega skladiščenja ter distribucije (Baš, 2016). Oskrbovalna veriga je vedno dvosmerna (Urbancl, 2011).

Oskrbovalne verige morajo biti odzivne, zanesljive in trajnostne. Pojav pandemij, geopolitičnih tveganj in klimatskih sprememb je pokazal, kako ranljive so verige in kako pomembno je upravljanje tveganj (Urbancl, 2010).

2.3 Poslovna logistika

Poslovna logistika se obravnava kot skupek dejavnosti, ki vključujejo načrtovanje, izvajanje in nadzor nad fizičnimi tokovi surovin, polizdelkov, končnih izdelkov in informacij od vira do porabnika. Povezuje se z drugimi poslovnimi funkcijami podjetja, kot so nabava, proizvodnja, prodaja, finance in kadrovska služba. Ključni cilj poslovne logistike je zagotoviti stroškovno učinkovito, pravočasno in zanesljivo oskrbo podjetja ter distribucijo do odjemalcev (Urbancl, 2010).

Logistika nasploh premaguje vprašanje prostorskih in časovnih neenakosti, kar izvira že iz preteklosti. Izvor logistike najdemo v vojaški dejavnosti, kjer je bila ključna za podporo operacijam. Začetki so bili prepoznani že v času Aleksandra Velikega in kasneje v času Krištofa Kolumba in njegovih osvajanj. Predvsem po drugi svetovni vojni so veterani začeli prenašati znanje v delovanje in poslovanje podjetij, kasneje pa se je s pomočjo globalizacije to le še okrepilo (Križman, 2010). Danes poslovna logistika temelji na znanstvenih pristopih in praksah, pri čemer jo oblikujejo tako tehnološki kot ekonomski, ekološki in socialni cilji. Sistemsko razmišljanje je pri tem ključnega pomena, saj omogoča prepletanje notranjih in zunanjih dejavnikov vpliva (Urbancl, 2010).

Elementi poslovne logistike vključujejo:

- notranji in zunanji transport;
- skladiščenje;
- zaloge in upravljanje z njimi;
- manipulacijo z blagom;
- informacijske sisteme in komunikacijo;
- kadrovske vire.

Poslovna logistika v proizvodnem podjetju uresničuje dva osnovna cilja: znižanje stroškov in izboljšanje kakovosti storitev za odjemalce. Med glavnimi izzivi so zmanjševanje časa pretoka materialov, vitka proizvodnja, uporaba sistemov JIT (Just In Time), povezovanje z dobavitelji in optimizacija vseh logističnih tokov. Pri omenjenem je treba izpostaviti tudi organiziranost logistične funkcije na ravni podjetij in pa hkrati poudariti tudi pomembnost razreševanja logističnih dilem na ravni države/regije/kontinentov (Križman, 2010). Dobri primeri iz prakse vključujejo podjetji

Wal-Mart in Zara, ki z učinkovito logistiko pridobivata konkurenčne prednosti (Urbanc, 2010).

Poleg operativnih nalog se poslovna logistika vse bolj vključuje tudi v strateške načrte podjetja. Postaja pomemben element pri oblikovanju trajnostnih poslovnih modelov, zmanjševanju negativnih vplivov na okolje in povečanju zadovoljstva končnih uporabnikov (Urbanc, 2010).

2.4 Transport

Transport je proces ali prevoz ljudi oz. tovora od točke A do točke B. Da se omenjeni prevoz izvede, je potrebno določeno prevozno sredstvo in s tem povezana ustrezne prometne infrastrukture, kot so ceste, železnice, letališča in pristanišča, ter prometne suprastrukture (Radinović, 2011). Prej omenjeno vključuje organizacijske, upravljaljske in tehnične sisteme in omogoča proizvodnjo ter izvajanje kakovostnih prometnih storitev (Open AI ChatGPT, 2025, 30. junij).

Transport ni zgolj preprosto fizično premikanje ljudi, blaga oziroma energije z enega kraja na drugega, temveč je kompleksni proces, ki učinkovito obvladuje prostorske in časovne razdalje. Na ta način zagotavlja, da so surovine, izdelki, energenti in potniki na pravem mestu ob pravem času, kar je nepogrešljivo za nemoteno delovanje gospodarstva in družbe kot celote (Open AI ChatGPT, 2025, 30. junij).

Poleg tega transport predstavlja ključni povezovalni člen, ki omogoča razvoj različnih gospodarskih sektorjev, podpira trgovino, mobilnost prebivalstva ter pripomore k uravnoteženemu razvoju regij. S tem odpira priložnosti za gospodarsko rast, povečuje konkurenčnost podjetij in spodbuja integracijo lokalnih in globalnih trgov (Open AI ChatGPT, 2025, 30. junij). Niso pa vsi vplivi transporta pozitivni. Govorimo lahko o posrednih in neposrednih vplivih, ki so zaradi tega danes prisotni v okolju. V mislih imamo vedno večje emisije škodljivih snovi oz. hrup v zraku. Na drugi strani pa so učinki toplogrednih plinov vidni v spreminjanju globalnih podnebnih razmer. Čeprav je transport vedno bolj ključen za vsakodnevno delovanje in obstoj, ne samo ljudi, pač pa tudi podjetij in celotnega gospodarstva, z vsemi izgradnjami prometnih infrastruktur, ki škodujejo zraku, tlam, vodi in zdravju živih bitij, negativno in vedno nasilneje posega v naravo (Radinović, 2011).

Transport delimo na več osnovnih vrst, med katerimi so najpomembnejši zračni, cestni, pomorski in železniški transport. Vsaka od teh ima svoje specifične značilnosti, prednosti in omejitve, ki jih je treba upoštevati pri načrtovanju in izvajanju transportnih procesov. V sodobnem prometnem sistemu vse bolj pridobiva pomen tudi multimodalni oziroma kombinirani transport, ki združuje vsaj dve vrsti prevoza. Ta omogoča učinkovitejšo in trajnostno rabo virov, zmanjšuje stroške ter povečuje prilagodljivost in zanesljivost transportnih verig (Open AI ChatGPT, 2025, 30. junij). O multimodalnem transportu bomo podrobneje govorili v naslednjem podpoglavju.



Slika 1: Vrste transporta
(Vir: Logistika idej d.o.o., 2025)

2.5 Multimodalni ali kombinirani transport

Multimodalni ali kombiniran transport je način prevoza blaga, pri katerem se uporablja več različnih vrst prevoznih sredstev (npr. tovornjak, vlak, ladja), torej gre za kombinacijo različnih transportnih sredstev. Po besedah podjetja T.L. Sirk (2025) je ta vrsta transporta nova transportna tehnologija, ki jo je uzakonila Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj s Konvencijo o mednarodnem multimodalnem prevozu blaga. Za celoten transport velja ena pogodba ali prevozni dokument. Multimodalni transport nam s pomočjo kombiniranih transportnih sredstev omogoča prevoz blaga »od vrat do vrat«.

Odvisno od časovnega okvira in prostorskih ter geografskih omejitev multimodalni transport lahko sestoji iz različnih vrst storitev (T. L. Sirk, 2025):

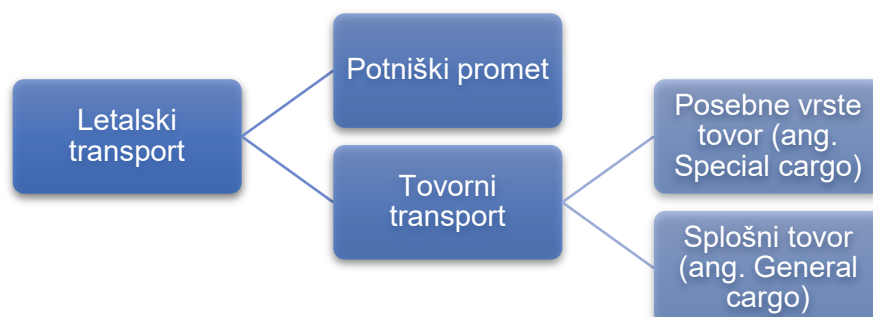
- cestnega in pomorskega transporta;
- pomorskega in železniškega transporta;
- cestnega in železniškega transporta;
- letalskega in cestnega transporta.

V tem diplomskem delu smo se skoncentrirano ukvarjali z multimodalnim transportom, ki zajema letalski in cestni transport.

2.6 Letalski transport

Letalski transport je način prevoza ljudi, tovora ali pošte z letali po zraku. Gre za eno najhitrejših oblik prevoza, ki omogoča učinkovito povezovanje različnih geografskih območij, zlasti na dolгих razdaljah in težko dostopnih regijah. Glavne značilnosti letalskega transporta so: hitrost prevoza, primeren za velike razdalje, omejena nosilnost v primerjavi s pomorskim ali železniškim transportom. Cena je višja in je

odvisna od zasedenosti letala. Sam transport ima visoko varnost in tehnične standarde (Open AI ChatGPT, 2025, 7. maj).



Slika 2: Delitev letalske transporta
(Lastni vir)

Letalski transport se deli na

- potniški promet (prevoz ljudi);
- tovorni transport (prevoz blaga);
- splošni tovor (ang. General cargo);
- posebne vrste tovorov (ang. Special cargo): nevarno blago (ang. Dangerous goods), žive živali (ang. Live animals), pokvarljivo blago (ang. Perishable goods), vrednostne pošiljke (ang. Valuable cargo), diplomatska pošta (ang. diplomatic mail), tovor z veliko maso (ang. Heavy cargo) itd.

Blago, ki je odpremljeno kot letalski tovor za prevoz na določeno relacijo oz. od letališča do letališča, je treba plačati. Plačnik se določi glede na pariteto, o kateri v tem diplomskem delu ne bomo podrobneje govorili. Za čim manj moteni proces letalskega transporta, večjo varnost ter zaščito tovora in potnikov je bila leta 1945 ustanovljena mednarodna organizacija, poimenovana IATA (ang. International Air Transport Association). Ta določa standardizirana pravila in smernice za potniški in tovorni promet (Open AI ChatGPT, 2025, 17. maj). Na splošno IATA kot osnovna pravila določa letalske vozovnice in prevozne pogodbe, dovoljene teže, velikosti in števila kosov prtljage, podrobno razglablja o prevozu, embalaži, označevanju in dokumentaciji nevarnega blaga, izpostavlja varnost in zaščito potnikov in tovora. IATA nam s pomočjo svojih pravil pomaga pri usklajevanju z različnimi zakonodajami držav in organizacij. Med drugim določa standardizirane tričrkovne ali dvomestne kode letališč ali letalskih družb (IATA, 2025). Kot konkreten primer lahko podamo tričrkovno kodo letališča Brnik, LJU, kot dvomestno kodo letalske družbe pa VS za Virgin Atlantic Airways.

Za vsak letalski prevoz oz. posamezno pošiljko je treba ustvariti in izstaviti letalski tovorni list (ang. Master Air Waybill), ki se v potniškem letalskem transportu enači z letalsko vozovnico za vsakega posameznega potnika. Letalski tovorni list je temeljna

prevozna pogodba, ki vsebuje od 8 do 12 strani. Vsebuje podatke o pošiljatelju in prejemniku, letalski družbi, teži in količini blaga ter opisu blaga, zraven pa so zapisani tudi posebna navodila za manipulacijo ter leti, na katerih je pošiljka načrtovana. Vsak tovorni list vsebuje 11-mestno številko, kjer prve tri številke označujejo letalsko družbo, preostalih 8 pa je za vsako pošiljko drugačnih in se od pošiljke do pošiljke razlikujejo (Trinet, 2023).

932 LJU 72740942		932-72740942	
Shipper's Name and Address		Shipper's Account Number	
Consignee's Name and Address		Consignee's Account Number	
Issuing Carrier's Agent Name and City		Accounting Information	
Agent's IATA Code		Airbill No.	
Airport of Departure (addr. of First Carrier) and Proposed Routing		Reference Number	
Ljubljana		Control Shipping Information	
By First Carrier		By First Carrier	
Virgin Atlantic		Virgin Atlantic	
Philadelphia		VS 6856-17-Jun	
VS 6856-17-Jun		VS 6856-17-Jun	
Handling Information		Insurance	
These commodities, technology or software were exported from the United States in accordance with the Export Administration Regulations, unless otherwise indicated.		Insurance certificate to U.S. law prohibited.	
No. of Pieces		Gross Weight	
2		77.00	
K		C	
Chargable Weight		Rate	
220.00		5.00	
Total		1,100.00	
2		77.00	
1,100.00		1,100.00	
Prepaid		Other Charges	
1,100.00			
Total Other Charges Due Agent		Total Other Charges Due Carrier	
1,100.00		1,100.00	
Currency Conversion Rates		Total Other Charges	
For Carrier Use only at Destination		Total Other Charges	
		932-72740942	

Slika 3: Primer MAWB dokumenta (sprednja stran)
(Vir: Aviacargo d. o. o., 2024)



Slika 4: Primer MAWB dokumenta (zadnja stran)

(Vir: Aviacargo d. o. o., 2024)

Kot je že omenjeno, se storitev vsakega letalskega prevoza obračuna. Za vsak posamezni obračun obstaja minimalna cena prevoza, nato pa se cena obračuna glede na obračunsko težo pošiljke:

- do 45 kg obračunske teže;
- od 46 kg do pod 100 kg obračunske teže;
- od vključno 100 kg pa do pod 300 kg obračunske teže itd.

Cena je odvisna tudi od naložljivosti pošiljke: naložljivo (ang. Stackable) ali nenaložljivo (ang. Non-stackable). To pomeni, da naložljivo blago lahko nalagamo drugega na drugega, nenaložljivo pa zgoraj ne sme oz. ne more biti naloženo oz. obteženo. Razlog za to je lahko neravna vrhnja stranica, teža in vsebina pošiljke, kakovost pakiranja ter dimenzije tovorka, ki so omejene glede na tip letala.

2.7 Cestni transport

Cestni transport igra veliko vlogo pri premeščanju blaga in oseb. Cestni transport nima pomembne vloge samo v logistiki, ampak tudi v turizmu, zdravstvu ter trgovski dejavnosti. Poleg prevoza blaga pripomore tudi pri mobilnosti delovne sile, kar pripomore tudi h gospodarski produktivnosti (Lavrič, 2024). Je ena izmed najbolj prilagodljivih vrst transporta. Eden najbolj znanih primerov je prenos blaga v Veliko

Britanijo, kjer transport poteka preko Rokavskega preliva. Tovorno vozilo z metodo roll-on roll-off (RORO) naložijo na transportno sredstvo ter ga s pomočjo pomorskega (trajekt) ali železniškega transporta prepeljejo v Veliko Britanijo (Wikipedija, 2025). Ta panoga je nepogrešljivi del ali povezovalni dejavnik skoraj vsakega transporta, saj prisostvuje z dostavo blaga do npr. vlaka ali ladje, skladišča itd. V prvi vrsti pa so prav ljudje tisti, ki opravljajo storitve, prevozna sredstva in infrastrukturo na sploh.

V diplomskem delu se osredotočamo na cestni transport v kombinaciji z letalskim, kjer govorimo o multimodalnem transportu. Podjetje Aviacargo, d. o. o., za prvi del poti izbere cestni oz. kamionski transport, nato pa letalski transport do zelene destinacije. V določenih primerih specifičnih oz. manjših letališč letalski prevoznik ponovno uporablja cestni transport. O tem podrobneje razglabljam v raziskovalnem delu, kjer je natančneje opisana točno določena pot.

2.8 Železniški transport

Čeprav se naša diplomska naloga ne osredotoča na železniški transport, na kratko opredeljujemo tudi tega. Omenjena vrsta transporta je eden od najbolj energetsko učinkovitih motoriziranih kopenskih transportov. Njegova sestava in infrastruktura omogočata lažje pretovarjanje tovora, saj se teža vlaka porazdeli po površini tirnic in tako omogoča večje osne obremenitve kot pri cestnem transportu. Zaradi svoje male prostorske porabe je ta vrsta transporta konkurenčno učinkovitejša, saj v enakem časovnem obdobju prepelje več tovora ali potnikov kot štiripasovna cesta. V skoraj vseh primerih se železniški transport kombinira z vsaj še eno vrsto transporta, saj infrastruktura ni tako razvita kot npr. pri cestnem. Problem nastane tudi pri širini tirov, ki po svetu niso enaki (Wikipedija, 2023).

Slabost železniškega transporta je ravno v infrastrukturi. Za primer lahko vzamemo gradnjo drugega tira. Zaradi svoje zahtevnosti in geografskih izzivov izgradnja vzame kar nekaj časa, finančni vložek pa je tudi kar velik. Posledica tega je zamik ali ustavitev izgradnje. Slovenija se je v zadnjih letih prilagodila trendom in začela izgradnjo nove železniške postaje v Ljubljani, ki bo omogočala lažji in hitrejši pretok potnikov in tovora.

2.9 Pomorski transport

Kot zadnje vrste transporta na kratko omenjamo tudi pomorski transport. Je hrbtenica mednarodnega trgovanja. Omogoča ekonomičen in učinkovit transport blaga in potnikov med celinami. Je eden najstarejših načinov transporta in dandanes predstavlja ključni pomen, saj predstavlja 80 % svetovne trgovine. Prevaža surovine (npr. nafta in premog) pa vse do končnih izdelkov (npr. avtomobili) (Logos Logistics, 2025).

Pomorski transport ima pomembno vlogo zaradi (Logos Logistics, 2025):

- globalne povezljivosti;
- stroškovne učinkovitosti;
- visoke tovarne zmogljivosti;
- koristi za okolje.

Je bistvenega pomena, saj zagotavlja cenovno dostopen, učinkovit in zanesljiv način za transport tovora po svetu (Logos Logistics, 2025).

Ključne komponente pomorskega transporta so (Logos Logistics, 2025):

- pristanišča (vozlišča, kjer se izvaja naklad in razklad tovora; opremljena so z infrastrukturo za ravnanje z blagom, kot so žerjavi, skladišča itd.; pristanišča, kot so Šanghaj, Rotterdam in Singapur, so glavna svetovna trgovinska vozlišča);
- ladje (poznamo več vrst ladij, kot so kontejnerske ladje, ladje za razsuti tovor, tankerji – za tekočine, RO-RO (ang. Roll-on/Roll-off) ladje – za vozila);
- tovarne ladijske linije (ladijski prevozniki/podjetja, ki imajo v lasti flote ladij, so npr. Maersk, MSC in CMA CGM);
- špediterji (posredniki, ki koordinirajo odpremo blaga v imenu izvoznikov ali uvoznikov in poskrbijo za dokumentacijo, carinjenje in rezervacijo tovarnega prostora).

Kot pri železniškem transportu se tudi pri pomorskem transportu realizirajo prenove in širitev panoge. V Luki Koper vedno bolj cveti transport avtomobilov in se tako postavlja ob rob evropskim pristaniščem.

2.10 Špedicija oz. špediterji

Špediter (ang. Freight Forwarder) je eden od ključnih vpletenih v transportni verigi.

Je podjetje, ki se ukvarja z odpremljanjem blaga tuje lastnine v sodelovanju z letalskim prevoznikom, zastopnikom za sprejem in odpremo blaga, carino itd.

Glavna naloga špedicije in špediterjev je učinkovito in ekonomično ter varno organizirati transport pošiljke od pošiljatelja vse do končne destinacije. Ukvarjajo se tudi z ustrezno priskrbljeno spremno dokumentacijo in izvajajo vse postopke, ki sodijo k pravilni označenosti pošiljke in ustreznosti spremne dokumentacije, kot so označevanje tovorov s pravilnimi nalepkami, carinjenje itd. Veliko lahko pripomorejo pri zmanjšanju stroškov v samem procesu (RCM, d. o. o., 2022).

Špedicija je dejavnost organiziranja prevoza in z njim povezanih storitev, kot so skladiščenje, carinjenje, zavarovanje tovora in svetovanje. Špediter je posrednik, ki skrbi za optimalni pretok blaga po logistični verigi (Štor, 2021).

Opravljajo ključne naloge:

- izbira poti, načina in sredstva prevoza;
- priprava dokumentacije (npr. AWB);
- zastopanje pri carini;
- organizacija zbirnih pošiljk;
- svetovanje glede Incoterms klavzul in pogojev dostave.

Funkcije špediterja so razdeljene na:

- prostorsko (povezuje proizvajalca s trgov);
- časovno (skrbi za točen prihod);
- kakovostno (pakiranje, označevanje, kontrola);
- količinsko (opredelitev količin, spremljanje pošiljk);
- finančno (plačila dajatev v imenu naročnika);
- informacijsko (poročila, sledenje, svetovanje).

Pomemben je vpliv digitalizacije – špediterji danes ponujajo spletno sledenje, e-carinjenje in elektronsko komunikacijo z vsemi udeleženci verige (Štor, 2021).

3 GLAVNI AKTERJI (NA PRIMERU PODJETJA AVIACARGO, D. O. O.)

3.1 Špediter

Kot že omenjeno, je špediter eden od ključnih vpletenih v transportni verigi. Ko je pošiljka potrjena s strani pošiljatelja, se pri GSA-ju pozanimajo za strošek prevoza za določeno destinacijo ter uredijo rezervacijo v skladu s predhodno pridobljeno ponudbo, ki mora ustrezati pogojem oz. zahtevam pošiljatelja oz. stranke. V večini je naročilo prevoza odvisno od prej zahtevane ponudbe in tudi paritet. Najpogosteje se izvede transport, kjer se blago prevzame v skladišču pošiljatelja, se ga prepelje v odpremno carinsko skladišče (v našem primeru do letališča Brnik), kjer je nato špediter odgovoren za ustrezno uskladiščenje, primerno označevanje (posebne nalepke, na katerih so zabeleženi glavi podatki: AWB-številka, število kosov, ime letalske družbe, črna koda, tričrkovna oznaka končnega namembnega letališča itd. Hkrati je vsaki pošiljki dodeljena tudi posebna nalepka s strani GHA-ja (v našem primeru Fraport Slovenija, d. o. o., v nadaljevanju Fraport). Na tej nalepki je poleg že prej omenjenih podatkov zabeležena tudi skupna teža pošiljke. S strani Fraporta je po uspešnem uskladiščenju špediterju poslan skladiščni nalog, na katerem so poleg dimenzij navedene tudi teže po posameznem tovorku. Skladiščni nalog je skupaj s pošiljateljevimi dokumenti (račun, pakirna lista, drugi posebni dokumenti) poslan carinskemu oddelku z zahtevo po izvozni deklaraciji. S pomočjo prej omenjenih dokumentov špediter pripravi MAWB-dokument, ki mora ustrezati navodilom pošiljatelja oz. stranke, ter hkrati upoštevati navodila GHA-ja in naprej letalske družbe. V okviru izdelave MAWB-dokumenta mora špediter poznati ne le IATA pravila, pač pa tudi specifične in zahteve za določene posamezne države oz. destinacije. V primeru originalnih MAWB-dokumentov je na letališču Brnik dogovorjeno, da se ti oddajo v službo za dokumentarno oskrbo, ki jo vodi Fraport. Špediter pa je hkrati odgovoren, da s pomočjo ustreznega programa (Cargo wise, Trinet itd.) končne verzije MAWB-dokumentov prejme tudi GHA elektronsko. Ustrezna in ujemajoča dokumentacija je pogoj za nadaljevanje dela GHA-ja in posledično uspešno izvedeno odpremo z letališča Brnik. Špediter je lahko odgovoren za dodatno zavarovanje pošiljke, kar določa pariteta oz. stranka na posebno zahtevo. Poleg omenjenih dejavnosti špediterji skrbijo tudi za načrtovanje in optimizacijo, izbiro letalskega prevoznika in se pogajajo o ceni transporta ter kasneje skrbijo za sledenje statusa pošiljk in urejajo vse stroške, ki nastanejo med transportom pošiljke. Špediterji s pomočjo svojega znanja in izkušenj vzpostavljajo mrežo stikov, kjer stranki prihranijo čas pri izvedbi celotnega poteka pošiljke. Lahko bi rekli, da imajo paket znanja, ki olajša pretok informacij in blaga med stranko in letalsko družbo (Logos Logistics, 2008–2025).

3.2 GSA (zastopnik letalskih prevozov)

Podjetje Aviacargo, d. o. o., se ukvarja z zastopništvom različnih letalskih družb. Ko prejmejo povpraševanje s strani špediterja, mu ponudijo najoptimalnejšo možnost transporta. Izbira letalskega prevoznika je odvisna od dimenzij tovorkov, vsebine pošiljke ter same destinacije. V večini pošiljke prevažajo z letalskim prevoznikom Virgin Atlantic Airways, ponujajo pa tudi druge letalske prevoznike, kot so Air Serbia, Air Baltic, Air Mauritius, Condor Flugdienst GmbH, TUI Fly in še kar nekaj drugih prevoznikov, s katerimi prevažajo tovor preko poslovnih partnerjev. V podjetju skrbijo, da vsaka pošiljka varno prispe na destinacijo ter v primeru nevšečnosti pravilno urgirajo. Ko špediter potrdi naročilo pošiljke, naredijo rezervacijo letalskega in kamionskega prostora. Skrbijo, da je dokumentacija primerno pripravljena glede na letalskega prevoznika. Na dan odpreme špediter odda končne transportne dokumente v referat, za katerega skrbi podjetje Fraport. Po opravljenem pregledu s strani Fraporta dokumente prejme Aviacargo, d. o. o., ki so pogoj za naklad. Po odpremi je kamion treba najaviti v namembnem skladišču, da razkladanje poteka nemoteno. V večini primerov, ko sodelujejo z letalskim prevoznikom Virgin Atlantic Airways, je namembno skladišče na letališču London Heathrow, tričrkovni zapis je LHR. Tam pošiljke naložijo v letala, ki nadaljujejo pot do končnih namembnih letališč oz. destinacij. Celoten potek poti vsake posamezne pošiljke nenehno spremljajo in o morebitnih spremembah sproti obveščajo dotičnega špediterja. Obveznosti za vsako posamezno pošiljko se za Aviacargo, d. o. o., končajo, ko pošiljka uspešno prispe na končno namembno letališče.

3.3 Letalski prevoznik

Podjetje Aviacargo, d. o. o., kot GSA uporablja kar nekaj različnih letalskih prevoznikov. Omenjeno je bilo našteto v poglavju 2.7.2 GSA (splošni prodajni zastopnik). V največji meri sodelujejo z letalskim prevoznikom Virgin Atlantic Airways, zato ga bomo vzeli kot primer.

Letalska družba Virgin Atlantic Airways je že dolgo delujoč letalski prevoznik, ki je bil ustanovljen leta 1984. Njihovo glavno letališče oz. HUB je v Londonu (London Heathrow). Poleg tega deluje tudi na letališču London Gatwick. Njihovo podjetje posluje z okrog 40 letali, večinoma gre za tip letal Airbus A350, A330 in Boeing 787 Dreamliner (Virgin Atlantic Airways, 2025, 12. junij). Kot vse druge letalske družbe ima tudi ta svojo IATA dvočrkovno oznako – VS. Predvsem se osredotočajo na mednarodni potniški prevoz, in sicer na dolgolinjske lete med Združenim kraljestvom in Severno Ameriko, Azijo, Južno Afriko in Bližnjim vzhodom. Pokrivajo potniški in tovarni promet ter se osredotočajo na luksuzno izkušnjo potnikov, hkrati pa so tudi tesno povezani z drugimi letalskimi družbami Delta Air lines ter Air France oz. KLM.

V okviru opisovanja delavnih nalog Virgin Atlantic Airwaysa se bomo dotaknili le del, ki so neposredno povezana s sodelovanjem tega ter podjetja Aviacargo, d. o. o. Letalski prevoznik ponuja letalski prevoz za potnike in tovor, saj uporabljajo isti prostor v letalih kot za prevoz prtljage (spodnji del trupa letala). Njihova prednost je lastni sistem, ki sodeluje s špediterji ter ostalimi logističnimi podjetji. Ves proces je zelo natančno določen in zamišljen, saj mora biti tovor pravilno razporejen po trupu letala zaradi ravnotežja. Cena letalskega dela kar precej variira glede na povpraševanje, prostor na letalu, konkurenco in letni čas. Imajo tudi zelo natančen sistem, kjer so na voljo podatki o statusih pošilk (Open AI ChatGPT, 2025, 12. junij).

Latest status at your current local time 2:57 PM Wednesday, June 18, 2025

BKD	LHR, 11:56 AM, Jun 18, 2025	Booked on Flight VS-6130, 23 Jun 2025, IAD-PHL	IAD ETD 17:00, Mon, Jun 23, 2025	PHL ETA 08:00, Tue, Jun 24, 2025	2 Pieces 77 K
			Planned Time		
Milestones					
BKD	LHR, 11:56 AM, Jun 18, 2025	Booked on Flight VS-6130, 23 Jun 2025, IAD-PHL	IAD ETD 17:00, Mon, Jun 23, 2025	PHL ETA 08:00, Tue, Jun 24, 2025	2 Pieces 77 K
			Planned Time		
BKD	LHR, 11:56 AM, Jun 18, 2025	Booked on Flight VS-0021, 20 Jun 2025, LHR-IAD	LHR ETD 12:35, Fri, Jun 20, 2025	IAD ETA 16:00, Fri, Jun 20, 2025	2 Pieces 77 K
			Planned Time		
DEP	LHR, 11:56 AM, Jun 18, 2025	Departed to LHR on Flight VS-6959, 17 Jun 2025, LJU-LHR	LJU ATD 19:00, Tue, Jun 17, 2025	LHR ETA 18:00, Thu, Jun 19, 2025	2 Pieces 77 K
			Delayed 150s delay		
MAN	LJU, 4:54 PM, Jun 17, 2025	Manifested on Flight VS-6959, 17 Jun 2025, LJU-LHR	LJU ATD 19:00, Tue, Jun 17, 2025	LHR ETA 18:00, Thu, Jun 19, 2025	2 Pieces 77 K
			Planned Time		
RCS	LJU, 11:26 AM, Jun 17, 2025	Ready for Carriage at LJU			2 Pieces 77 K
BKD	LHR, 10:15 AM, Jun 17, 2025	Booked on Flight VS-6959, 17 Jun 2025, LJU-LHR	LJU ATD 19:00, Tue, Jun 17, 2025	LHR ETA 18:00, Thu, Jun 19, 2025	2 Pieces 77 K
			Planned Time		

Slika 5: Izsek iz sledenja Virgin Atlantic Airways
(Vir: Virgin Atlantic Airways, 2025)

3.4 Cestni prevoznik

Ključen del multimodalnega transporta v podjetju Aviacargo, d. o. o., je cestni transport, ki povezuje odpremno letališče, v našem primeru Letališče Jožeta Pučnika, z večjimi letališči po Evropi (Frankfurt, Liege, Hahn, Bruselj, Amsterdam, Dunaj, Zagreb itd.) in Veliki Britaniji. V primeru podjetja Aviacargo, d. o. o., se cestni prevozi opravljajo z različnimi znanimi in izkušenimi slovenskimi cestnimi prevozniki, ki v večinskem delu dostavljajo blago v Veliko Britanijo. V večini se tovor prepelje s tovornjakom s cerado. V primeru, da gre za temperaturno občutljiv tovor, pa uporabljajo tovornjak – hladilnik. Zaradi prostorske omejitve tovornjaka se naklad skrbno načrtuje. Paziti je treba, da je tovor dimenzijsko in težnostno pravilno naložen.

Glede na dimenzije tovorkov se zaposleni podjetja Aviacargo, d. o. o., ki je zadolžen za vodenje naklada, odloči, ali se bo tovor nakladal s strani ali s tovarne rampe. Še posebej je treba paziti, da se pošiljke, ki vsebujejo nevarni tovor, naložijo varno, da ne pride do razlitja ali poškodb.

Kot v letalskem transportu je tudi v cestnem potrebno priložiti potrebno transportno dokumentacijo, kot je pogodba CMR. Na njej je zabeležen naslov naklada, naslov razklada, registracija vozila, število komadov ter teža celotnega tovora. Je temeljna pogodba, na kateri so zabeleženi podatki in pogoji, s katerimi se vsi vključeni strinjajo s podpisom in jamčijo, da se tovor ni poškodoval ali bil npr. ukraden. V nasprotnem primeru morajo biti ta odstopanja zabeležena. V primeru, da se prevaža že rentgensko pregledane pošiljke (v praksi se pregledane pošiljke dostavlja na vsa letališča z izjemo Velike Britanije), je treba to zapisati in navesti številko plombe, ki se pripne na carinsko vrstico, ki preprečuje odpiranje cerade ali vrat tovarnega dela vozila.

3.5 GHA (agent talne oskrbe)

Letališče Jožeta Pučnika ima samo enega GHA-ja, in to je podjetje Fraport Slovenija, d. o. o. Je ključni člen verige, ki zagotavlja varen in učinkovit pretok tovora/pošiljk. Njihove glavna naloga je sprejem blaga v carinsko skladišče, pregled in potrditev dokumentacije blaga ter ustreznost pakiranja in označbe. Posledično skrbijo tudi za premeščanje tovora v skladišču ter pomoč pri rentgenskem pregledu pošiljk. Ko pošiljko uspešno sprejmejo in uskladiščijo, izdajo nalog o uskladiščenju, na katerem so navedene vse podrobnosti pošiljke. Omenjen nalog delijo s špediterjem, ki s pomočjo preostalih dokumentov pošiljke ter navodili GSA in letalske družbe pripravi končno dokumentacijo oz. MAWB. Celoten set dokumentov preda v referat podjetju Fraport, ki jih vnese v sistem in jih preda GSA. Ustrezni dokumenti so pogoj, da jih s pomočjo skladiščnih delavcev naložijo na tovarnjak. Tu se obveznost Fraporta zaključi, v primeru, da ne pride do kasnejših zapletov (poškodovana pošiljka, zgubljen tovorek itd.).

4 PROCESNA KARTA V PODJETJU AVIACARGO, D. O. O.

Procesna karta je orodje, ki nam omogoča lažje razumevanje procesov in izboljšave delovnih tokov. Predstavljena je z grafom oz. diagramom, ki prikazuje tok aktivnosti, korake ter operacije znotraj določenega procesa v zaporedju (Open AI ChatGPT, 2025, 24. maj).

1. korak: Prejem povpraševanja s strani špedicije

V podjetju Aviacargo, d. o. o., imajo ustaljen proces, ki se začne s trenutkom, ko prejmejo povpraševanje s strani špediterja. Glede na vrsto blaga izberejo ustreznega letalskega prevoznika. Izbira je odvisna od dimenzij in teže tovora ter vsebine pošiljke. Maksimalna dovoljena teža ter velikost pošiljke se razlikuje glede na tip letala, s katerim letalska družba opravlja na zelenih letih. V večini primerov se pošiljke prevažajo v potniških letalih, če pa je pošiljka izvendimenzijska in težja, je treba ponuditi prevoznika, ki prevoze opravlja s tovornimi letali. Pomembno je tudi, ali je pošiljka temperaturno občutljiva (zdravila, hrana itd.). V tem primeru ponudijo letalsko družbo, ki lahko zagotovi zahtevane temperaturne pogoje.

2. korak: Priprava ponudbe

Ko izberejo ustreznega prevoznika, sestavijo ponudbo za letalski del prevoza. Ta vsebuje vse stroške procese od naklada kamiona na letališču Ljubljana pa vse do trenutka, ko pošiljka prispe na namembno letališče. Cena se v večini primerov poda za parameter EUR/kg (evrov na kilogram) in vključuje stroške manipulacije za naklad v skladišču podjetja Fraport, ceno kamionskega transporta ter tovarnino letalskega dela poti. Ko gre za manjšo pošiljko, se poda cena MIN (minimalna cena/strošek). Cena variira glede na zasedenost letal, letnega časa in vrste blaga ter nujnost pošiljke. V primeru, da se pošiljatelj mudi ali je pošiljka že sama po sebi časovno občutljiva, stranka potrebuje hitro možnost (ang. Express option), ki pa pri večini prevoznikov pomeni, da se cena letalskega dela poviša za nekaj %. V primeru, da gre za večji tovorek ali večjo pošiljko, nekateri letalski prevozniki ponujajo tudi servis dostave do vrat. To pomeni, da ko pošiljka prispe do namembnega letališča, letalska družba v sodelovanju s cestnim prevoznikom pošiljko naloži na tovornjak in jo dostavi na želeni naslov, kar je še en primer multimodalnega transporta.

3. korak: Rezervacija prostora (ang. Booking)

V podjetju Aviacargo, d. o. o., uporabljajo tri različne sisteme za pripravo booking-a. Za letalskega prevoznika Virgin Atlantic Airways uporabljajo sistem, ki se imenuje Sky Chain. Za uspešno rezervacijo je treba v sistem vnesti vse podatke o pošiljki, kot so dimenzije po tovorkih, bruto teža in volumen pošiljke. Če pošiljka vsebuje posebno blago got, npr. ionske baterije, je treba tudi to zabeležiti. V sistem se vnese tudi ali gre za ekspresno ali običajno možnost. Nujno potrebno je vnesti tudi ime špediterja

ter številko pošiljke (ang. AWB number), ki se jo predhodno dodeli špediterju in je sistemsko kreirana. Ko izberemo željene lete in ceno booking potrdimo in ga pošljemo špediterju. Vsak booking sproti zapisujejo v Excel tabelo, iz katere je razvidno, za kakšno pošiljko gre. To jim omogoča lažje planiranje naklada kamiona ter pomaga pri dogovarjanju s cestnim prevoznikom, koliko prostora v tovornjaku potrebujejo.

4. korak: Pregled dokumentov

Priprava dokumentacije se začne že dan pred odpremo, ko špediterjem posredujejo podatke za izdelavo T1 dokumenta. Le-te vsebujejo registracijo tovornega vozila, podatke voznika ter ime podjetja, ki bo opravil cestni prevoz. Na dan odpreme jim špediterji na mail posredujejo dokončane dokumente (nalog o uskladiščenju, MAWB, HAWB, T1 dokument, cargo manifest), ki jih pregledajo, da se podatki ujemajo in so pravilno zabeleženi. Sproti jih vnašajo v sistem, kjer so bookirali pošiljko. Špediter dokumente dostavi v referat, za katerega skrbi Fraport. Tudi oni jih vnesejo v svoj sistem ter podjetju Aviacargo, d. o. o. izdelajo končni dokument poimenovan manifest, na katerem je zabeležena vsaka pošiljka, vsebina pošiljke, bruto teža pošiljke, destinacija pošiljke ter številka T1 dokumenta ter številka linije in datum kreiranega manifesta. Vsak kamion potuje pod svojo »linijo« glede na namembno letališče. Npr. za relacijo letališče Ljubljana – letališče London Heathrow uporabljajo linijo VS6959.

5. korak: Naklad tovornjaka

Naklad se začne načrtovati že dan prej, saj je treba preveriti, kako so pošiljke pakirane in narediti načrt naklada. Naredi se tudi kuverte za dokumente, za vsako linijo posebej. Na kuverti je zabeležena številka linije in naslov razklada. Na dan odpreme (torek in petek), ko so vse pošiljke dostavljene na letališče Brnik, se s cestnim prevoznikom uskladijo glede poteka naklada. Vsak naklad je skrbno načrtovan, saj je treba paziti, da se teža razporedi po tovornem prostoru tovornjaka, tovorke je treba smiselno naložiti glede na njihovo težo in embalažo. Nekateri tovorki so nenaložljivi zaradi vsebine ali pakiranja, zato je treba paziti, da se na te tovorke nič ne nalaga. Da naklad poteka gladko, si natančno zrišejo postavitev tovorkov v tovornem prostoru, ki so si jih predhodno ogledali v skladišču. Ko tovornjak prispe na naklad se s skladiščem, uskladijo, kako se bo naklad izvedel (s strani ali iz rampe). V večini primerov naklad izvajajo, iz rampe.



Slika 6: Procesna karta
(Lastni vir)

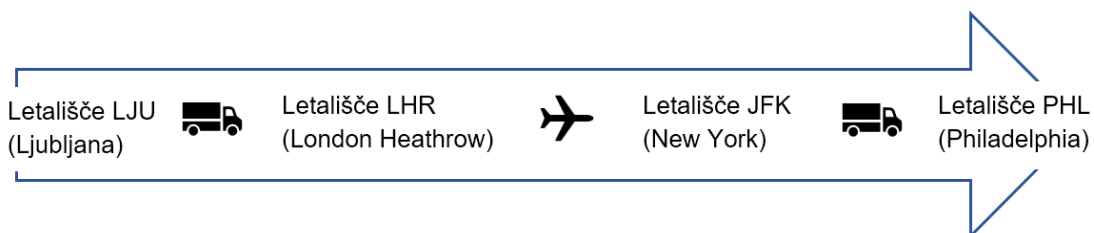
Prednosti, ki jih ima njihov proces so, da je kar velik del sistematiziran in tako vse poteka hitreje, zaradi preiščljenega in skrbno načrtovanega naklada lahko zaradi

kombiniranja pošiljk nižajo ceno kamionskega dela v primeru, da je pošiljka manjša in lažja, saj jo lahko naložijo na drugo pošiljko v primeru, da je ta težja in je zgornja površina primerna za nalaganje. Zaradi že utečenega procesa so hitri in učinkoviti.

4.1 Primer transportnega procesa na relaciji letališče LJU – letališče Philadelphia

Kot že omenjeno, podjetje Aviacargo, d. o. o., zastopa več letalskih prevoznikov, zato so tudi tranzitne poti in pogoji različni. Na primeru prevoznika Virgin Atlantic Airways in Air Serbie predstavljamo, kako se razlikuje potek poti, ki se prične na letališču LJU in konča na letališču PHL (Philadelphia).

Prva razlika, ki se pojavi, je v tipu letala. Letalska družba Air Serbija leti z letališča Ljubljana, vendar na relaciji letališče LJU – letališče BEG (Beograd) letijo ozkotrupna letala, ki zaradi manjših dimenzij kar močno zožajo izbor pošiljk, ki jih lahko odpremimo, saj ne morajo prevažati obsežnih in dimenzijsko večjih pošiljk. V primeru, da je pošiljka dimenzijsko spremenljiva, prihranimo na tranzitnem času, ki je na Air Serbiji 2 dni, če pa bi pošiljko odpremili s prevoznikom Virgin Atlantic Airways, bi pot trajala približno 5 dni. Naslednja razlika se pojavi pri sistemu za bookiranje. Prevoznik Virgin Atlantic Airways ima preglednejši sistem, posledično je bolj učljiv in lažji za uporabo. Sistem prevoznika Air Serbia je bolj »zastarel«, ni tako avtomatski in posledično potrebujejo več časa, da vpišejo vse podatke o pošiljki in podatke letov. V primeru, da se prevaža kakšno posebno blago, je treba za odobritev zaprositi direktno zaposlene v Beogradu, kar pa v veliko primerih vzame kar nekaj časa, saj so slabo odzivni. Kot zadnja razlika, ki bi jo omenili, je, da pri prevozniku Air Serbija ni treba spremljati naklada, saj gre neposredno na avion, pri prevozniku Virgin Atlantic Airways pa v večini primerov nadzorujemo naklad, kar nam vzame dodaten čas, ki bi ga lahko izkoristili drugače.



Slika 7: Potek poti s prevoznikom Virgin Atlantic Airways
(Lastni vir)



Slika 8: Potek poti s prevoznikom Air Serbia
(Lastni vir)

5 ANALIZA TRGA LETALSKIH TOVORNIH STORITEV NA LETALIŠČU LJU

5.1 Opredelitev trga in ključnih akterjev

Letalska tovarna logistika je segment transportne industrije, s katerim dosežemo hitro zanesljivo in geografsko široko dostavo blaga s pomočjo letalskega transporta. Je ključni del svetovne oskrbovalne verige, ki podpira trgovino, proizvodno farmacevtsko industrijo, e-trgovino in druge zelo zahtevne sektorje, kjer je čas ključni dejavnik. Kot primer lahko vzamemo pandemijo COVID-19, kjer je letalski prevoz igral ključno vlogo pri prevozu cepiva, zaščitne opreme in osnovnih življenjskih potrebščin. Strateško je zelo pomembna panoga, ki s svojimi prednostmi, kot so hitra dostava, visoka varnost in geografski obseg, omogoča svetovno povezanost trga, potrošnikov ter podjetij. Zaradi vse večjih potreb po hitrosti, sledljivosti in prilagodljivosti se letalski tovarni transport hitro razvija in vse več se usmerja v digitalizacijo, kar bo kar močno vplivalo na prihodnost (Open AI ChatGPT, 2025, 17. junij).

Letališče Jožeta Pučnika (tričrkovna okrajšava LJU) je v mednarodnem merilu glavno mednarodno letališče v Sloveniji. Kljub svoji majhnosti in manjšemu obsegu potniškega prometa ima kar pomembno vlogo v letalskem tovarnem prometu. Pomembno je zaradi svoje geografske lege, saj leži med zahodno in južno Evropo, opremljeno pa je tudi z napredno infrastrukturo za sprejem, skladiščenje ter manipulacijo. Problema ne predstavlja tudi nevarno in temperaturno občutljivo blago. Je relativno blizu za prevoz preko cestnega transporta do večjih evropskih letališč, kadar neposredna letalska linija ni možna, kar je v zadnjih leti v porastu. Največji izziv podjetju predstavlja število letalskih linij, ki jih ni veliko, zato so skoraj v celoti odvisni od evropskih letališč (Open AI ChatGPT, 2025, 17. junij).

Podjetje Aviacargo, d. o. o., kot GSA opravlja storitve nakladov, razkladov ter s pomočjo različnih platform nadzoruje cestni in letalski transport. Kot je omenjeno v teoretičnem delu, je podjetje eden od sedmih prodajnih agentov, ki s pomočjo sodelovanja s preostalimi že omenjenimi akterji opravljajo različne transportne storitve.

Poleg GSA-jev na letališču LJU deluje tudi enajst špediterjev. Kot je omenjeno že v teoretičnem delu, so povezovalna vez med stranko GSA. V praksi to pomeni, da na podlagi dobljene pošiljke blago pripeljejo na letališče LJU, ki je po uspešnem uskladiščenju in primerno pripravljeni dokumentaciji predano GSA-ju. Ta je nato odgovoren za končni zaključek in odpremo pošiljke. Med omenjenim postopkom je ključen tudi edini GHA na letališču, ki priskrbi skladiščni prostor, nalog o uskladiščenju in s pomočjo njihovega osebja pomaga pri nakladah in razkladih različnih pošiljk.

5.2 Analiza trga

V okviru analize trgov smo podrobneje razglabljali o že prej omenjenih akterjih v multimodalnem transportu, ki ga prakticira podjetje Aviacargo, d. o. o. Analiza trga je opravljena s pomočjo komparativne metode, s katero smo primerjali tržne deleže. Uporabljena je tudi analitična metoda za razčlenjevanje procesa ter natančna analiza razčlenitve. Namen poglavja je vstopiti v dejansko okolje, v katerem podjetje Aviacargo, d. o. o., deluje in s pomočjo tega prepoznati priložnosti ter na drugi strani morebitne nevarnosti, ki jih za podjetje predstavlja določena sprememba, ali pa konkurenca s strani drugih GSA-jev.

Špediterji in GSA-ji so naštetí poimensko, vendar so poleg grafičnega in odstotnega prikaza zabeleženi s črko in številko. Pridobljeni podatki niso navedeni z imeni špediterjev in GSA-jev zaradi varstva podatkov.

Omenjeno poglavje je razdeljeno na naslednja podpoglavja:

- analiza špediterjev na letališču LJU;
- analiza GSA-jev na letališču LJU;
- analiza GHA-ja na letališču LJU;
- tržni delež analize;
- SWOT-analiza trga.

5.2.1 Analiza špediterjev na letališču LJU

Na letališču LJU na mednarodnem področju deluje enajst špediterjev. V analizi bodo ovrednoteni na podlagi deleža izvoženega tovora preko letališča Brnik po svetu v časovnem obdobju od 1. 1. 2025 do vključno 31. 5. 2025. Nekateri špediterji, ki imajo večji delež izvoza, imajo pomembno vlogo, njihovemu uspehu pa botrujeta tudi dobro vzpostavljena mreža ter število stalnih strank. Nekateri špediterji se osredotočajo na določeno vrsto tovora, kot so zdravila, nevarni tovor itd., kar se kaže tudi na deležu izvoza.

Tabela 1 prikazuje podatke o deležu izvoza po špediterjih na letališču Brnik za obdobje od 1. 1. 2025 do vključno 31. 5. 2025.

ŠPEDITER	DELEŽ IZVOZA (v %)	DELEŽ IZVOZA (v kg)
Š1	25,67	741,574
Š2	22,62	653,718
Š3	15,25	440,725
Š4	5,94	171.666
Š5	5,92	171.088
OSTALI	5,89	170.221
Š6	5,24	151.436
Š7	4,44	128.316
Š8	3,60	104.04
Š9	2,53	73.117
Š10	1,50	43.35
Š11	1,40	40.46
SKUPAJ		2889.711

Tabela 1: Izvozni deleži po špediterjih
(Vir: Fraport Slovenija, d. o. o., 2025)

5.2.2 Analiza GSA-jev na letališču LJU

Na letališču LJU deluje sedem aktivnih GSA-jev, ki zastopajo večino letalskih linij. Kot ključni za trženje letalskih tovornih kapacitet pokrivajo kar velik geografski prodajni delež, kar vpliva na količino izvoženega letalskega tovora. So glavni posredniki med letalskimi prevozniki in trgov. V nadaljevanju so navedeni podatki izvoznega deleža po GSA-jih izraženi v odstotkih in po kilaži.

Tabela 2 prikazuje podatke o deležu izvoza po GSA-jih na letališču Brnik za obdobje od 1. 1. 2025 do vključno 31. 5. 2025

PRODAJNIK	DELEŽ IZVOZA (v %)	DELEŽ IZVOZA (v kg)
P1	24,70	713.714
P2	21,20	613.339
P3	17,40	501.955
P4	11,60	335.731
AVIACARGO	8,70	249.562
P6	8,50	245.937
P7	7,10	205.512
OSTALI	0,80	23.961
SKUPAJ		2889.711

Tabela 2: Izvozni delež po GSA-jih
(Vir: Fraport Slovenija d. o. o., 2025)

Pri analizi špediterjev in GHA-jev je omenjen podatek ostali, kar pomeni, da gre čez letališče Brnik tudi drugi tovor, kot je na primer pošta.

5.2.3 Analiza GHA-ja na letališču LJU

Kot edini GHA na letališču LJU je podjetje Fraport Slovenija, d. o. o., zadolženo za vse operacije za podporo letalskim prevoznikom. Hkrati je tudi upravljavec celotnega letališča. Ta monopolna struktura in centralizirani sistem v tovornem letalskem transportu pomeni, da so vsi letalski prevozniki, špediterji in ostali vpleteni v procesu, odvisni od njihovih storitev. Taka struktura jim omogoča visoko raven kontrole, poenoteni sistem in postopek.

5.2.4 Tržni delež in pozicioniranje podjetja Aviacargo, d. o. o.

Podjetje Aviacargo, d. o. o., se v obdobju od 1. 1. 2025 do vključno 31. 5. 2025 z 249.562.000 kg uvršča na peto mesto glede na izvoz tovora z letališča LJU. Čeprav podjetje ni na vrhu lestvice, njihova prisotnost med GSA-ji kaže na stabilno prisotnost na trgu in pomembno vlogo v letalski logistični verigi izvoza iz Slovenije. Med prvim na lestvici in njimi je v izvozu razlike v 464.152.000 kg. Razlogov je lahko več, kot je na primer politično stanje na destinacijah (vojna, embargo itd.). Z jasno opredeljenim strateškim položajem, uglednimi strankami in partnerji in dolgoletnimi izkušnjami ima podjetje dobro osnovo za nadaljnjo rast in uspeh.

5.2.5 SWOT-analiza podjetja

S (Prednosti)	W (Slabosti)
- Kader usposobljen za dotično branžo; - dobri odnosi s špediterji in GHA-jem; - kot majhno podjetje so zelo fleksibilni; - ker smo domače podjetje poznamo lokalni trg.	- Delno odvisen od letalskih prevoznikov, političnih situacij po svetu itd.; - kot majhno podjetje se soočamo z majhno prepoznavnostjo po svetu.
O (Priložnosti)	T (Grožnje)
- Digitalizacija (spletna rezervacija prostora, sledenje pošilk); - vstop na druge evropske in svetovne trge; - povečanje izvoza na področju zdravil in nevarnega tovora.	- Združevanje letalskih prevoznikov; - nihanje letalskega tovora (politika); - konkurenčne platforme.

Tabela 3: SWOT analiza
(Lastni vir)

5.3 Ugotovitve, izzivi in priložnosti – predlogi izboljšav

V diplomskem delu smo ugotovili, da ima podjetje Aviacargo, d. o. o. zelo dobre priložnosti za nadaljnje posle in razvijanje na tuji trg, saj imajo dolgoletne izkušnje in izurjeni kader za tovrstno delo. Zaradi multimodalnega transporta optimizirajo stroške prevoza in tako lažje konkurirajo na finančnem in geografskem področju. Soočajo se z izzivi, kot so omejena frekvenca letov in večino letalskih družb, ki jih zastopajo neleti na letališče LJU, zato je tranzitni čas pošiljk daljši in posledično niso tako konkurenčni pri tovoru, ki je časovno občutljiv.

Priložnosti za nadaljnji razvoj zaznavajo v digitalizaciji, ki bi povezovala sistem letalskega prevoznika ter sistem podjetja Fraport Slovenija, d. o. o., kar bi jim prihranilo kar nekaj časa, ki bi ga lahko izkoristili za pridobivanje povratnih informacij o poslanih ponudbah. Potencialno bi se lahko širili tudi v ostale balkanske države, kar bi prineslo kar nekaj novih izzivov, saj bi bilo treba usklajevati več pisarn in sistemov.

Kot ukrepi, ki bi izboljšali konkurenčnost in stroškovno optimizacijo, bi lahko, da bi podjetje razvilo svoja orodja in sisteme, ki bi strankam omogočala še natančnejše sledenje pošiljk, za pospeševanje prodaje in stik s strankami, zaposlili dodatno osebo, ki bi se ukvarjala samo s tem.

Tržni delež bi lahko povečali z iskanjem novih letalskih prevoznikov ali priložnosti v povezovanju z drugimi letalskimi prevozniki.

Kot slabost bi izpostavili, da se je ravno začelo obdobje poletnih vozniških redov, kar pomeni, da imajo vse letalske družbe na voljo več letal, posledično se cene tovornine znatno znižajo in zaradi nasičenosti trga teže konkurirajo.

6 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo analizirali multimodalni transport in njegovo konkurenčnost na primeru podjetja Aviacargo, d. o. o., ki se ukvarja s prevozom tovora z uporabo kombinacije letalskega in cestnega transporta. Osredotočili smo se na ključne prednosti, slabosti in izzive, ki nastopijo pri organizaciji in realizaciji transporta.

Analiza je pokazala, da tovrstni transport za podjetje pomeni fleksibilnost, optimizacijo stroškov in časovno prilagodljivost. Uporaba različnih transportnih panog potrjeno pripomore k geografski fleksibilnosti in k uresničevanju specifičnih zahtev naročnikov. Ugotovili smo tudi, da je skrbno načrtovan transport ključnega pomena za konkurenčnost, seveda pa je odvisno tudi od okolja, političnih in vojnih stanj, kar trenutno podjetju ni najbolj naklonjeno.

Kljub številnim prednostim se podjetje sooča tudi z določenimi izzivi, kot je npr. usklajevanje z akterji v procesu, upravljanje s transportnimi dokumenti in logistična in zakonodajna usklajenost med državami. Potrdili smo, da digitalizacija in nadaljnje vlaganje v skupni sistem s podjetjem Fraport Slovenija d. o. o. predstavljan pomemben dejavnik, saj bi tako privarčevali veliko časa, ki bi ga lahko porabili za raziskovanje trga in kontaktiranje strank. Na podlagi ugotovitev predlagamo, da se podjetje osredotoči na okrepitev odnosov s strankami, na redno spremljanje trendov ter digitalizacijo. Zaposlili so tudi novega delavca, ki bo pripomogel k boljši produktivnosti in širitvi prodaje.

7 LITERATURA IN VIRI

Baš, E. (2016). *Izzivi oskrbovalne verige pri izdelkih s kratkim življenjskim ciklom*. Zaključna naloga, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Pridobljeno 09.05.2025 z naslova http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/bas396.pdf

International Air Transport Association. *Omejitve v letalskem transportu in delovanje organizacije*. Pridobljeno 02.05.2025 z naslova <https://www.iata.org/en/about/history/>

Križman, A. (2010). *Poslovna logistika*. Ljubljana: Zavod IRC.

Lavrič, Ž. (2024). *Optimizacija stroškov v cestnem transportu*. Diplomsko delo. Celje: Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko.

Logis Logistics. (2025). *Pomorski promet*. Pridobljeno 30.6.2025 z naslova <https://logos3pl.com/sl/glossary/maritime-transport/>

Logistika idej d.o.o. (2025). *Vrste transporta*. Pridobljeno 30.6.2025 z naslova http://logistika-idej.si/glavne_dejavnosti/organizacija_transporta

Logos Logistics. (2025). *Delo špedicije oz. špediterja*. Pridobljeno 21.05.2025 z naslova <https://logos3pl.com/sl/glossary/freight-forwarding/>

OpenAI ChatGPT. (2025, 07. maj). *[Generirano besedilo na vprašanje o definiciji letalskega transporta]*. Pridobljeno 07.05.2025 z naslova <https://chatgpt.com/c/6853260f-305c-8011-96c7-5a0907eeda96>

OpenAI ChatGPT. (2025, 12. junij). *[Generirano besedilo na vprašanje o delovanju letalskega prevoznika Virgin Atlantic Airways]*. Pridobljeno 12.06.2025 z naslova <https://chatgpt.com/c/68532ed4-9ad4-8011-850b-5a5b1f57bff1>

OpenAI ChatGPT. (2025, 17. junij). *[Generirano besedilo na vprašanje o ključnih akterjih v multimodalnem transportu na primeru podjetja Aviacargo d.o.o.]*. Pridobljeno 17.06.2025 z naslova <https://chatgpt.com/c/685330f9-7090-8011-bdaa-c95f2e712f78>

OpenAI ChatGPT. (2025, 17. junij). *[Generirano besedilo na vprašanje o pomembnosti Letališča Ljubljana v mednarodnem merilu ter njihova vloga in dela, ki jih opravljajo na primeru podjetja Aviacargo d.o.o.]*. Pridobljeno 17.06.2025 z naslova <https://chatgpt.com/c/685331c1-819c-8011-a5c0-38eda2edd0cd>

OpenAI ChatGPT. (2025, 17. maj). *[Generirano besedilo na vprašanje o delovanju organizacije IATA]*. Pridobljeno 17.05.2025 z naslova <https://chatgpt.com/c/68532817-0d68-8011-97b1-46abd886af6a>

OpenAI ChatGPT. (2025, 24. maj). [Generirano besedilo na vprašanje o razlagi pojma *procesna karta*]. Pridobljeno 24.05.2025 z naslova <https://chatgpt.com/c/68533051-885c-8011-8669-c48dc24dfaa3>

OpenAI ChatGPT. (2025, 30. junij). [Generirano besedilo na vprašanje o definiciji *transporta*]. Pridobljeno 30.06.2025 z naslova <https://chatgpt.com/c/6862c22c-a80c-8011-b225-494e90e89a41>

Radonić, M. (2011). *Transport in njegovi vplivi na okolje*. Diplomsko delo. Ljubljana: B&B višja strokovna šola, višja strokovna šola z logistiko.

RCM. (2022). *Špedicijske storitve*. Pridobljeno 24.05.2025 z naslova <https://www.rcm.si/Logistične-storitve/Špeditorske-storitve>

Štor, M. (2021). *Logistika v gospodarskih družbah*. Laško: skripta.

T.L. Sirk. (2025). *Kombinirani transport*. Pridobljeno 09.05.2025 z naslova <https://www.tls.si/sl/AVIO.php?ID=2007>

Trinet informatika. (2023). *Transportni dokumenti*. Pridobljeno 17.05.2025 z naslova <https://www.trinet.si/programska-oprema/transportni-dokumenti/>

Urbancl, B. (2011). *Oskrbovalna veriga*. Ljubljana: Zavod IRC.

Virgin Atlantic Airways. (2025). *O podjetju Virgin Atlantic Airways*. Pridobljeno 12.6.2025 z naslova <https://corporate.virginatlantic.com/global/en/our-story.html>

Wikipedija. (2023). *Železniški prevoz*. Pridobljeno 30.6.2025 z naslova https://sl.wikipedia.org/wiki/Železniški_prevoz

Wikipedija. (2025). *Channel Tunnel*. Pridobljeno 30.05.2025 z naslova https://en.wikipedia.org/wiki/Channel_Tunnel