



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolsko strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul : Podjetniški

NABAVA IN LOGISTIČNA PODPORA PRI NABAVI REZERVNIH DELOV

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon.

Kandidat: Marija Tratnik

Kranj, september 2006

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju gospodu Vojku Šilerju za pomoč in nasvete pri izdelavi moje diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Metki Bartol.

POVZETEK

Zaradi vedno večje konkurence na področju letalskega transporta in prevoza potnikov v letalskem prometu, se je morala tudi Adria Airways oprijeti drugih dejavnosti, da se je lahko ohranila na trgu. Z novo dejavnostjo servisiranja letal za tuje operatorje smo ohranili firmo, pridobili pa smo mnogo dodatnega, dela predvsem v sektorju vzdrževanja letal, h kateremu sodi tudi nabavna služba.

V diplomski nalogi želimo predstaviti pomen nabave in logistike v celotnem procesu servisiranja letal, ter pomembno vlogo nabavne službe v tem poslu.

Želimo dokazati, da le dober nabavni proces in dobra logistična podpora lahko v veliki meri prispevata k uspešnemu poslovanju podjetja ter k zadovoljnim strankam.

Primerjali bomo organiziranost naše nabave in logistike s teorijo povzeto iz strokovne literature nekaterih avtorjev.

Predstavili bomo tudi nekaj naših predlogov, ki bi še izboljšali poslovanje nabavne službe in celotnega sektorja vzdrževanja letal.

.

KLJUČNE BESEDE

- nabava
- logistika
- servisiranje letal
- dobavitelji
- zadovoljni kupci

ABSTRACT

As a result of increased competition in air transport and passenger air transport, Adria Airways had to find new ways of business to stay on the market. We managed to keep our company by entering in aircraft maintenance and overhaul business, and at the same time increased our workload, particularly in Maintenance and Engineering Department and Purchasing department is a part of it.

In this project we wish to present the role of purchasing and logistics function in complete maintenance process as well as emphasise the role of purchasing function. We wish to prove that only good purchasing process and a good logistic support contribute to successful company results and satisfied customers.

We shall compare current purchasing and logistic department organization to the theory which we've collected from several authors.

At the end, we shall present some of our ideas to improve purchasing department organization and complete maintenance and Engineering department.

KEYWORDS

- purchase
- logistic
- aircraft service
- suppliers
- satisfied customers

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	3
1.4	METODE DELA.....	3
2	NABAVA IN LOGISTIKA	4
2.1	OPREDELITEV IN TEORIJA NABAVNE FUNKCIJE.....	4
2.2	NABAVNI PROCES	4
2.3	LOGISTIKA	8
3	VRSTE MATERIALA IN NABAVNI POSTOPKI V SEKTORJU VZDRŽEVANJA LETAL	14
3.1	VRSTE MATERIALA IN KOPIČENJE NEPOTREBNIH ZALOG	16
3.2	NABAVNI POSTOPKI	18
4	VLOGA NABAVE IN LOGISTIČNA PODPORA	22
4.1	VLOGA NABAVNEGA ODDELKA	22
4.2	PREDHODNE RAZISKAVE	25
4.3	ZUNANJE TRANSPORTNE POTI	26
5	ZAKLJUČKI	32
5.1	PRIMERJAVA Z RAZLIČNIMI AVTORJI.....	32
5.2	POGOJI ZA UVEDBO	33
5.3	MOŽNOSTI NADALJNEGA RAZVOJA	34
	LITERATURA IN VIRI	35
	KAZALO SLIK	36
	KAZALO TABEL	36
	POJMOVNIK	36
	KRATICE IN AKRONIMI	36

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Vzdrževanje letal je ena izmed dejavnosti letalskega prevoznika Adria Airways. V zadnjih 20 letih so se zelo dinamično spreminjala vsa področja delovanja podjetja, tako zunanja (spremembe tržišč) kot notranja (širitev in krčenje flote). Vsem spremembam pa se mora podjetje ves čas prilagajati.

Nedvomno je zelo pomembno, da ima podjetje na zalogi potrebne rezervne dele za nemoteno letenje. Neplovno letalo, ki je prizemljeno zaradi rezervnih delov, pomeni za podjetje velik izpad dohodka.

Tudi ustvarjanje prevelikih zalog je za podjetje lahko veliko breme.

Zato pri oskrbovanju SVL z rezervnimi deli v podjetju Adria Airways igra zelo veliko vlogo nabava in logistična podpora.

Posebno vejo pri vzdrževanju letal smo začeli v letu 2002, ko smo začeli z vzdrževanjem letal za tuje operatorje; domala vsi evropski regionalni operatorji so postali naše stranke. Vsa logistika, vključno z dobavo rezervnih delov je določena s pogodbo. Tudi tej temi bomo namenili del diplomske naloge, kjer bomo še posebej poudarili čas, kot poglobljen dejavnik.

Obdelana bodo vsa področja oskrbovanja z rezervnimi deli. Ne samo nabava in logistična podpora, pomembno je tudi pravočasno in pravilno naročanje materiala, na koncu verige pa je tudi pravilen in pravočasen prejem v skladišče.

Ne nazadnje pa igra pri procesu oskrbovanja z rezervnimi deli zelo pomembno vlogo dobra komunikacija med udeleženci v tem procesu.

Cilj diplomskega dela je s pomočjo strokovne literature proučiti nabavno in logistično funkcijo s teoretičnega vidika ter predstaviti konkreten primer oskrbovanja z rezervnimi deli v podjetju Adria Airways, ter dodati tudi svoja opažanja (pozitivna in negativna) v celotnem procesu.

Dolgoletno delo v Nabavnem oddelku, kjer se ukvarjamo tako z nabavo rezervnih delov, kot tudi z logistično podporo pri oskrbovanju z rezervnimi deli je poglobljeni vzrok za obdelavo omenjene teme. Izkušnje na tem področju igrajo velikokrat zelo pomembno vlogo pri pravilni odločitvi.

Tudi izven rednega delovnega časa, ko si sam, s prizemljenim letalom - nekje izven matičnega letališča in polnim letalom potnikov, ko množica ljudi čaka na potrebni rezervni del. Pritiski so hudi z vseh strani, vsi čakajo rezervni del.

Tvoja naloga je, letalo čim prej oskrbeti z rezervnim delom, da lahko ponovno poleti in pripelje potnike varno na cilj.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Adria Airways je slovenski nacionalni prevoznik z bogatimi, več kot štiridesetletnimi bogatimi izkušnjami v čarterskem in rednem letenju. Njena zgodovina se je začela leta 1961, ko je bila ustanovljena kot podjetje za čarterske polete. V osemdesetih je začela opravljati storitve na rednih progah in postala članica Mednarodnega združenja za letalski promet (International Air Transport Association – IATA).

Sedanja mreža Adria Airways povezuje Ljubljano, glavno mesto Slovenije, z več kot 40 kraji, predvsem po Evropi.

Poleg rednega letenja opravlja tudi izhodne in vhodne čarterske polete, ki pa so večinoma sezonski.

Svojo ponudbo Adria Airways širi s »code sharing flights« z izbranimi partnerji (Lufthansa, Austrian Airlines).

Zaradi pogodb z več kot stotimi letalskimi družbami, Adria Airways omogoča povezavo praktično s katerokoli destinacijo na svetu.

Od decembra 2004 je Adria Airways članica največjega globalnega združenja letalskih prevoznikov Star Alliance. Ta vključitev je potrdila, da je Adria Airways moderna in učinkovita letalska družba, ki izpolnjuje vse varnostne, tehnične in komercialne standarde in zahteve.

Adria Airways nudi svoje razpoložljive kapacitete za prevoz tovora na svojih rednih letalskih linijah med glavnimi mesti v Evropski uniji in jugovzhodno Evropo. Prav tako pa v sodelovanju s partnerskimi letalskimi družbami v okviru Star Alliance in partnerskimi IATA družbami lahko organizira dostavo letalskega tovora na vsa carinska letališča na svetu.

Na svoje lete Adria sprejema tudi nekatere vrste blaga, katere zahtevajo posebno proceduro pri prevozu, nakladanju in razkladanju, pa tudi posebne pogoje skladiščenja (žive živali (AVI), pokvarljivo blago (PER), posmrtni ostanki (HUM), vrednostno blago (VAL), blago, ki zahteva skladiščenje na določeno temperaturo (COL), hitro pokvarljivi prehrambeni izdelki (PEF), nujni letalski deli (AOG)).

Pomembna dejavnost Adria Airways, s katero smo začeli v letu 2002, pa je servisiranje letal za druge letalske družbe. Septembra 2002 je proizvajalec letal CRJ Bombardier iz Kanade pooblastil Adria Airways za svoj prvi vzdrževalni center v Evropi. Poleg letal CRJ, pa se v hangarju Adria Airways servisirajo tudi letal Airbus, zaradi česar je Adria zgradila nov, sodoben hangar.

Flota Adria Airways trenutno obsega deset letal – 3 letala Airbus A320 in 7 letal Canadair Regional Jet CRJ 200. Tako je njena flota najmlajša in najsodobnejša v Evropi. Flota je gospodarna in okolju prijazna, kar še povečuje raven kakovosti svojih storitev.

Adria Airways že vrsto let deluje po evropskih standardih. Ima certifikate Part 145, JAR, OPS in ISO 9001:2000. Letala Adria Airways ustrezajo vsem evropskim tehničnim in varnostnim zahtevam.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Za sektor vzdrževanja letal v Adrii Airways je zelo pomembna dobra in hitra oskrba z rezervnimi deli. Brez dobre in pravočasne oskrbe se lahko zgodi, da je letalo prizemljeno, s čimer pa je povzročena velika škoda. Vsako letalo, ki ni v operaciji, je za podjetje v veliko breme.

Predvsem se je naša vloga povečala, ko smo postali potrjena organizacija za vzdrževanje letal Bombardier CRJ za Evropo in kasneje tudi serviser za letala Airbus.

Od leta 2002, ko smo začeli s to dejavnostjo, pa do danes, se je v samem postopku preskrbe z rezervnimi deli marsikaj izboljšalo, marsikaj pa še vedno čaka na izboljšave. Predvsem na sami logistiki bi bilo potrebno še marsikaj doreči, vendar pa zaenkrat to še čaka, mogoče tudi zaradi pomanjkanja kadra, katerega smo v zadnjih štirih letih močno občutili.

Je pa dejstvo, da sektor vzdrževanja letal v zadnjih štirih letih igra zelo pomembno vlogo pri ohranitvi podjetja kot takega. Sama dejavnost servisiranja za druge letalske firme je obdržala Adrio Airways z vsemi zaposlenimi. Nismo samo sektor, ki ogromno potroši z nabavo rezervnih delov, ampak smo postali profitni center, ki prinese firmi kar nekaj prepotrebnihih finančnih sredstev.

1.4 METODE DELA

Raziskava je osredotočena na Sektor vzdrževanja letal v Adrii Airways. Zajema vse faze od izdaje materiala iz skladišča, preko inženiringa do nabavne službe.

Postopek sam se je v zadnjih letih ogromno spremenil zaradi novega posla, ki smo ga pridobili, zamenjali smo tudi računalniški program, ki nam omogoča boljše poslovanje in pregled nad materialom.

Vsi vpleteni v ta proces le-tega še vedno izboljšujemo, predloge sproti upoštevamo, če je to sprejemljivo.

K posameznim fazam je dodano tudi naše videnje problemov, ki se pojavljajo sproti, pa do zdaj še niso upoštevani.

Z nekaj dodatki iz strokovnih literatur, pa bomo poskušali vse skupaj podkrepiti še z strokovnim besedilom.

2 NABAVA IN LOGISTIKA

2.1 OPREDELITEV IN TEORIJA NABAVNE FUNKCIJE

V teoriji obstaja kar nekaj opredelitev nabavne funkcije, ki so si precej podobne, pa vendar se avtorji ponekod razhajajo.

Potočnik nabavo pojmuje ožje in širše. V ožjem pomenu jo razlaga kot nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu, širše pa nabava obsega še raziskavo nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov. Ugotavlja tudi, da je za vsako podjetje zelo pomembno, kako poteka nabavni proces, saj dosega vrednost porabljenega materiala med 40 in 70% vseh stroškov poslovanja in je zaradi tega poslovni rezultat podjetja v veliki meri odvisen prav od uspešnosti nabave. Če podjetje nima pravočasno na razpolago potrebnih količin materiala, nastane zastoj v proizvodnji, obratno pa nepravilna nabava lahko povzroči nepotrebno zalogo, kar povzroča podjetju zelo velike stroške (Potočnik, 2000, str. 7, 8).

Tudi Pučko govori o dveh vidikih nabave, kjer pa razlika ni v obsegu dejavnosti nabavne funkcije, temveč v ožjem smislu šteje v nabavo samo preskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile in tujih storitev (Pučko, 2001, str. 75).

Kotnik obravnava nabavo predvsem z vidika proizvodnega podjetja. Naloge nabave vidi v preskrbi podjetja s surovinami, za materialom, z nadomestnimi deli, napravami, stroji in s storitvami za kontinuiran potek proizvodnje oziroma poslovanja. Nabavne dejavnosti razdeli na pripravljalne in izvršilne. Pod prve spadajo pridobivanje informacij o nabavnem trgu, oblikovanje nabavne politike in izdelava izvedbenih načrtov nabave. Izvršilne dejavnosti pa so: naročanje, prevzem, skladiščenje in čuvanje blaga, prevoz, obračun računov in evidentiranje nabavnih poslov (Kotnik, 1990, str. 1).

Nabava pomeni »pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih«. (Weele, 1998, str. 29).

V svoji definiciji nabave poudarja razliko med nabavnim oddelkom in nabavno funkcijo. Slednja je namreč širša, saj nabava vključuje vse aktivnosti, za katere podjetje prejme račun od zunanjih dobaviteljev. Torej vse posle med podjetji, kompenzacijske posle, kot tudi najem kadrov za določen čas preko agencij. Nekatere izmed teh dejavnosti se lahko uredijo mimo nabavnega oddelka.

2.2 NABAVNI PROCES

STOPNJE NABAVNEGA PROCESA

Glede stopenj nabavnega procesa si avtorji niso povsem enotni. Bruno Završnik omenja dvanajst stopenjski nabavni proces. Weele razpravlja o modelu šestih stopenj nabavnega procesa, Potočnik prisega na devet stopenj..., vendar pa med

njimi ne gre za bistvene vsebinske razlike. Stopnje si sledijo v logičnem zaporedju, med njimi pa obstaja tesna povezava. Slabo delovanje ene stopnje vpliva na rezultat naslednje in s tem celoten proces nabave.

Nabavni oddelki se med podjetji razlikujejo po nalogah, odgovornosti in pristojnosti. Razlike med njimi so posledica različnih organizacijskih struktur podjetij, različnih trgov, dobaviteljev, različnih načinov vodenja itd. Velikokrat pa naloge niso jasno opisane.

NALOGE NABAVNEGA PROCESA

Najpomembnejše naloge nabave po Potočniku (2000, str. 10) so:

- Določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma potreb po trgovskem blagu za prodajo,
- izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave
- pripravljala dela: iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.,
- pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,
- izdaja naloga za plačilo,
- evidenca nabave

Opravljanje nabavnih nalog pa po Potočniku (2000, str. 10) temelji na štirih razsežnostih:

- tehnični (specifikacije materialov),
- komercialni (plačilni in dobavni pogoji),
- logistični (časovno razporejanje dobav materiala),
- administrativni (administrativna opravila nabavnega oddelka).

ODGOVORNOSTI NABAVNE FUNKCIJE

Odgovornosti nabavne funkcije Weele, 1998, str. 125):

- Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti podjetja.

Naloga nabave je priskrbeti material in storitve za nemoteno opravljanje primarnih dejavnosti podjetja, zato morajo biti vedno na razpolago notranjim uporabnikom oziroma odjemalcem nabavnega oddelka.

- Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave.

Nabavna funkcija je z vidika stroškov zelo pomembna. Nabavni referenti lahko prispevajo k znižanju neposrednih materialnih stroškov, na primer s pritiskom dobavitelja, raziskavo nabavnega trga, z zamenjavo dobaviteljev ali k znižanju splošnih stroškov.

- Zmanjševanje strateškega tveganja podjetja na nabavnih trgih.

Težnja po porazdelitvi nabavnih potreb med različne dobavitelje, saj je prevelika koncentracija dobav na majhno število dobaviteljev poslovno zelo tvegana.

➤ Prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa.
Dobavitelji so vir novih materialov in proizvodnih tehnologij.

➤ Zunanja postavitve podjetja.
Nabavna funkcija ima neposreden stik s trgom, zato odnos do dobaviteljev pomembno vpliva na pozicioniranje podjetja v javnosti.

Na nabavo so v preteklosti gledali bolj kot na generator stroškov ne pa z vidika prinašanja dobička, ki naj bi se povečal le z višanjem prodajnih cen. Danes pa se ravno v nabavi vidi vir dobička, saj nanj vpliva veliko bolj kot prodaja. Porter na osnovi svoje verige vrednosti pravi, da vsaka sprememba v katerikoli dejavnosti, torej tudi v nabavi, ki prispeva k znižanju stroškov ustvarjanja enake vrednosti za kupca, pomeni možno povečanje konkurenčne prednosti podjetja in s tem poslovno priložnost (Pučko, 1999, str. 161).

NABAVNO TRŽENJE

Pri nabavnem trženju gre za aktiven odnos kupca do prodajalca pri uresničevanju kupčevih ciljev. Kupec je namreč tisti, ki mora pridobiti dobavitelje, jim pojasniti kaj potrebuje in določa nabavne pogoje. Gre torej za obraten proces kot v primeru tradicionalnega nabavnega poslovanja, kjer je dobavitelj agresivnejši in kjer je dobavitelj ponudnik trženjskih aktivnosti, določa pogoje, ima večjo pogajalsko moč od kupca. Zato v nadrejenem položaju. Koristi pri nabavnem trženju so obojestranske, saj kupec in dobavitelj konstruktivno sodelujeta pri določanju kakovosti, količine, cene materiala in raziskavah trga. Nabavno trženje je zato tudi interaktivni proces, ki je odvisen od pogostosti stikov med dobaviteljem in kupcem, tehničnih lastnosti materiala, formalnosti v nabavnem procesu in pogajalske moči obeh strani (Potočnik, 2002, str. 126).

ORGANIZIRANJE NABAVE

Organizacijska struktura nabavne službe se razlikuje med podjetji, odvisna pa je predvsem od (Potočnik, 2000, str.12):

- Velikosti podjetja,
- Gospodarske panoge
- Prostorske lokacije podjetja (geografska razpršenost proizvodnih enot<9
- Načina izdelave (posamična, maloserijska ali množična proizvodnja).

Potočnik tudi meni, da je organizacija nabave odvisna od značilnosti podjetja in materialov, ki jih mora nabavljati.

Na organizacijske oblike nabave vplivajo notranji in zunanji dejavniki.

Notranji dejavniki so: značilnosti materiala, sortiment materiala, tehnološki proces, tehnična opremljenost, strokovnost nabavnih referentov, finančna moč podjetja ipd). Med notranje dejavnike pa prištevamo: nabavni viri (dobavitelji), nabavne poti, položaj na nabavnem trgu, predpisi, uzance, trgovski običaji, lokacija podjetja ipd. (Potočnik, 2000, str. 13).

Nabavna služba se lahko organizira po vsebinskih kriterijih na naslednje načine (Potočnik, 2000, str. 19-21):

- Organiziranje nabave po kriteriju predmetov
Kriterij za razvrščanje so predmeti, kateri se nabavljajo v posameznih oddelkih.
- Organiziranje nabave po funkcionalnem kriteriju
Temelji na funkcijah, ki so povezane z nabavo. Organizacija nabave po funkcionalnem kriteriju zahteva specializacijo zaposlenih v nabavi za posamezna nabavna opravila.
- Organiziranje nabave po kriteriju dobaviteljev
V poštev pride v podjetjih, kjer imajo le nekaj dobaviteljev in nabavljajo velike količine enakega materiala.
- Organiziranje nabave po teritorialnem kriteriju
Je pogosta v zunanjetrgovinskem poslovanju, kadar gre za dobavitelje različnih uvoznih območij.
- Organiziranje nabave po kriterijih usklajevanja
Temelji na kombinaciji prednosti prej omenjenih oblik organiziranja.

DOBAVITELJI

Vsak odnos med dobaviteljem in kupcem je specifičen. Na eni strani imamo odnos v katerem je število stikov omejeno samo na nujno potrebne, proizvodi in pogajanja pa so standardizirani. Lahko pa gre za odnos, kjer veliko število predstavnikov iz različnih funkcij nabavnega podjetja komunicira z dobaviteljem o tehničnih, administrativnih in ekonomskih problemih. Omenjamo šest splošnih značilnosti za vsak odnos kupec – dobavitelj (Gadde, Hakansson, 1993, str. 63-76).

- Kompleksnost,
- Dolgoročnost
- Prilagodljivost
- Obojestransko zaupanje
- Moč in odvisnost
- Konflikt in sodelovanje

Ocenjevanje dobaviteljev poteka v različnih podjetjih zelo različno po zelo različnih **kriterijih**. Pa tudi različni avtorji zelo različno navajajo kriterije za ocenjevanje dobaviteljev.

Pomembnost dobaviteljev v poslovni verigi narašča, zato se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Največkrat ne zadostuje, da je dobavitelj sposoben trenutno izpolniti zahteve kupca, ampak mora biti sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe podjetja (Weele, 1998, str. 318).

Najpomembnejše kriteriji pri ocenjevanje dobaviteljev so cena, količina in kakovost, poleg tega pa tudi lokacija, gospodarska stopnja, položaj na prodajni poti, velikost in

oblika podjetja, boniteta in zanesljivost ter stranske storitve (servis za kupce) (Deželak, 1984, str.187).

Na nabavni poti je optimalen položaj odvisen od več dejavnikov. Neposredna nabava je ustrežnejša v primeru velikih količin materiala ali pri velikem poudarku na kakovosti materiala, posredna nabava preko trgovine na debelo pa lahko prevzame funkcijo držanja zalog (Kotnik, 1990, str. 16).

Za podjetja, ki izvajajo proizvodnjo po načelu ravno ob pravem času (JIT) sta kakovost in pravočasnost najpomembnejša kriterija za ocenjevanje dobaviteljev (Weele, 1998, str. 198).

Tudi **metode** za ocenjevanje dobaviteljev so zelo različne.

Med podjetji se metode ocenjevanja dobaviteljev razlikujejo, na splošno pa ločimo dve vrsti (Weele, 1998, str. 319):

- Subjektivne metode (ocena na podlagi osebne presoje, na primer s kombiniranjem izkušenj različnih oddelkov z dobaviteljem).
- Objektivne metode (preglednice, osebno ocenjevanje, razvrščanje dobaviteljev, revizija dobaviteljev, dovoljeni stroški).

Zelo pomembno je tudi vprašanje **števila dobaviteljev**.

Velika koncentracija dobav na malo število dobaviteljev je lahko poslovno nevarna, na drugi strani pa veliko število dobaviteljev onemogoča doseganje ugodnih nabavnih pogojev. Zato je pomembno stalno spremljanje porazdelitve dobaviteljev po deležu nabave (Pučko, 1999, str. 48).

Prednost enega dobavitelja je zmanjšanje stroškov in velika učinkovitost, pomanjkljivost pa je povečana obojestranska odvisnost (Weele, 1998, str. 199).

2.3 LOGISTIKA

Logistika je mlada veda, ki je svoj razmah doživela šele v drugi polovici 20. stoletja. Različni avtorji zelo različno opredeljujejo logistiko kot vedo ter področja njenega proučevanja.

Sam izraz logistika se je pojavil sicer že pred časom, v literaturi pa najdemo za pojem logistika dva različna izvora (Ogorelec, 1996, str. 1):

- Iz Grščine: navajata se besedi »logos« in »logicos«, kar bi lahko prevajali kot računati, pravilno misliti ali biti razumen.
- Iz Francoščine: navaja se beseda »loger«, ki bi jo lahko prevedli kot nastanitev, namestitev, preskrbovanje.

S pojmom logistika so poimenovali oskrbo vojaških enot s potrebnimi materialnimi sredstvi ter transport in premeščanje vojaških enot, oborožitve in opreme z enega na drug bojni položaj (Ogorelec, 1996, str. 1).

V smislu znanstvene discipline je pojem logistika v začetku 19. stoletja prvič uporabil švicarski general Baron de Jomini, ki je izdal delo Očrt vojne umetnosti. Delo je kmalu postalo obvezna literatura vojaških oficirjev, predvsem ameriških (Oblak, 1987, str. 22). Do izraza je prišla dejavnost logistike v drugi svetovni vojni. Logistična podpora je bila zelo pomembna za uspehe armade ZDA.

Po drugi svetovni vojni pa se je logistika začela uporabljati tudi v gospodarski praksi.

Danes je logistika že tako razvita, da moramo pojem logistike definirati na dva načina (Perišić, 1990, str 6):

- Logistika kot znanstvena disciplina, ki proučuje in uporablja zakonitosti planiranja, vodenja in kontrole tokov materiala, ljudi, energije in informacij v sistemih.
- Logistika kot aktivnost, ki zajema vse dejavnosti, ki so potrebne za kompleksno pripravo in realizacijo prostorske in časovne transformacije dobrin in znanja, vključno z informacijskimi in energetskimi tokovi.

Zelo težko je potegniti črto med logistiko kot znanostjo in logistiko kot aktivnostjo, saj logistika kot znanost postavlja osnovne temelje za logistiko kot aktivnost, logistika kot aktivnost pa mora biti zasnovana na logistiki kot znanosti.

Glavne pristope pri obravnavanju logistike bi lahko razvrstili po naslednjih kriterijih (Oblak, 1987, str. 21):

- Glede na dejavnost: transportna logistika, skladiščna logistika, špedicijska logistika, distribucijska logistika, nabavna logistika, trgovinska logistika, intralogistika...
- Glede na področje uporabe: industrijska logistika, vojaška logistika, poslovna logistika, marketinška logistika, bolniška logistika, gospodinjska logistika...
- Glede na področje opazovanja: megalogistika, makrologistika, mikrologistika, metalogistika...

Podjetja seveda najbolj zanimajo mikrologistični sistemi, to so sistemi znotraj enega podjetja.

Takšni logistični sistemi so sestavljeni iz podsistemov: ekonomska logistika, pravna logistika, tehnična logistika, finančna logistika, informacijska logistika, kadrovska logistika, tehnološka logistika, marketing logistike, management logistike...

DEFINICIJE LOGISTIKE

Avtorji zelo različno definirajo logistiko, vse te definicije pa imajo tudi veliko skupnega.

Logistika je proces upravljanja vseh dejavnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov in gotovih proizvodov (tudi energije, informacij in ljudi) od dobaviteljev do podjetja, potem znotraj podjetja, pa do končnih kupcev oziroma porabnikov.

Logistični sistem pa obsega vse dejavnosti, ki se ukvarjajo z upravljanjem procesov prenosa, energije materiala, proizvodov in ljudi. V ta sistem so vključeni: transport,

skladiščenje pa tudi celotno potekanje naročil, manipuliranje, pakiranje proizvodov... (Ogorelec, 1979, str. 134-135).

Izraz logistika po mnenju Požara pomeni tok materiala in proizvodov ter informacij od dobavitelja surovin, preko proizvajalca, do končnega potrošnika gotovih proizvodov (Požar, 1976, str. 67).

Kaltenekar (1993, str. 75) pravi, da logistika obravnava vse materialne pretoke med krajem oziroma časom proizvodnje in potrošnje.

Glavne naloge logistike so (Kaltenekar, 1993, str. 59):

- Nabava materiala,
- Odvoz materiala v delovno organizacijo,
- Skladiščenje materiala,
- Transport materiala do delovnih mest in med njimi,
- Skladiščenje polproizvodov v vmesnih skladiščih,
- Transport gotovih proizvodov do končnih skladišč,
- Skladiščenje gotovih proizvodov,
- Transport gotovih proizvodov do kupcev,
- Informacijsko spremljanje in evidentiranje dogajanja,
- Koordinacija dela vseh teh dejavnosti.

LOGISTIČNI PODSISTEMI

➤ NABAVNA LOGISTIKA

Pri nabavni logistiki gre predvsem za dejavnosti, ki so povezane s prevzemom in dostavo blaga (surovine, materiali, polizdelki, izdelki). Vključuje predvsem zunanji transport skladiščenje in manipulativne operacije z blagom.

Osnovna cilja nabavne logistike sta preskrbovati vse porabnike v podjetju z ustreznimi količinami in kvalitetami potrebnega materiala ob planiranih časovnih terminih, ter pri tem težiti k čim večji gospodarnosti celotne dejavnosti (Kaltenekar, 1993, str. 183).

➤ NOTRANJA LOGISTIKA

Notranja logistika zajema vse aktivnosti logistike v okviru podjetja (prevzem materiala iz skladišča, preko uporabnikov do odpreme gotovih proizvodov).

Notranja logistika se začne s količinskim in kakovostnim prevzemom blaga, ki ga je nabavna logistika pripeljala v podjetje. Blago se razvrsti, po pregledu se blago uskladišči. Notranja logistika mora vzdrževati primerno dobavno pripravljenost vhodnih materialov za proizvodni proces, skrbeti mora za notranji transport in medfazno skladiščenje materiala (ali polizdelkov), pa tudi za transport izdelkov iz proizvodnje v skladišče izdelkov. Ti morajo biti ustrezno pakirani in obstajati mora primerna dobavna pripravljenost teh izdelkov, da jih lahko distribucijska logistika s svojimi aktivnostmi dostavi odjemalcem (Oblak, 1987, str. 39-40).

➤ DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA

Distribucijska logistika obravnava tok gotovih proizvodov od proizvajalca oziroma prodajalca do končnega uporabnika. Gotovi izdelek mora priti do končnega uporabnika v zahtevani količini in kakovosti, ob pravem času na pravi kraj, nepoškodovan z optimalnimi stroški.

Na učinkovitost distribucijske logistike vplivajo različni subjektivni in objektivni dejavniki. Na dobavni čas vpliva čas, v katerem prispe naročilo od kupca do proizvajalca, čas obdelave naročila in izbira naročenega blaga v skladišču, čas oblikovanja pošiljk in njihovega nakladanja na transportno sredstvo, ter čas transporta blaga do kupca. Na sam transportni čas pa vpliva izbira prometnih poti in sredstev ter razvitost prometne infrastrukture... (Oblak, 1987, str. 41).

Naloga distribucijske logistike je poiskati in uvesti takšne vzajemne odnose med stroški proizvodnje in pakiranja na eni strani in stroški distribucijske logistike na drugi strani, da so odprte možnosti organiziranja za njihovo skupno optimiranje, ne samo v okviru poslovnega sistema, temveč tudi na njihovi medorganizacijski ravni. Drugi, enako pomemben vidik kot so logistični stroški, je logistični servis, ki je potreben za logistične storitve pri distribuciji določenega blaga in njegovem dobavnem servisu (Oblak, 1987, str. 41).

Distribucijska logistika se torej ukvarja z zasnovo logističnih kanalov pretoka blaga (logistična infrastruktura) in z izvajanjem teh procesov. Input kot element distribucijskega sistema zajema v glavnem (Oblak, 1987, str. 41-42):

- Načrtovanje skladišč, skladiščenje, transport, pakiranje in potekanje naročil,
- Informacije iz sistemov, ki so potrebni za doseg cilja,
- Krmilne aktivnosti, ki krmilijo in uravnavajo sistem po načelu povratne zveze

➤ POPRODAJNA LOGISTIKA

Poprodajna logistika je lahko s svojimi aktivnostmi pomemben vir konkurenčnosti podjetja. Predvsem je pomembno poglobljanje odnosov s strankami in s tem večjega medsebojnega zaupanja.

Aktivnosti poprodajne logistike loči Oblak (1987, str. 43) na poprodajne servisne storitve prodajalca in razbremenilno logistiko. Poprodajne servisne storitve so: montaža in poskusno delovanje strojev, servisno, tekoče in investicijsko vzdrževanje in dostava rezervnih delov. Razbremenilna logistika pa vključuje vračanje pomožnih transportnih sredstev (palet, kontejnerjev, embalaže za večkratno uporabo...) ponovno v uporabo ali uničenje odpadkov oziroma ostankov iz proizvodnega procesa in reklamacije za poškodovano in nepravilno dostavljeno blago.

ORGANIZIRANJE LOGISTIČNE DEJAVNOSTI V PODJETJU

V podjetju morajo biti logistične dejavnosti organizirane v skladu s poslovno politiko podjetja. Omogočati morajo doseganje optimalnih rezultatov posameznih podsistemov, Logistična funkcija bo ustrezno organizirana le, če bodo vsa logistična opravila brez izjeme v pristojnosti logistike. Ustrezna organizacija poslovne logistike v podjetju naj bi vključevala in ustrezno reševala vse probleme, ki se nanašajo na materialne, energetske, proizvodne in informacijske tokove znotraj in izven podjetja. Cel poslovni sistem bo notanje funkcijsko povezan, ko bodo v procesu optimizacije upošteevane najugodnejše možnosti poslovanja z vidika vseh njegovih funkcij, torej tudi logistike. Pomembna je usklajenost struktur vseh delov logistike znotraj podjetja, v medorganizacijskih odnosih struktur sredstev in virov, pa tudi struktur marketinškega spleta (Oblak, 1987, str. 167-170).

Funkcija poslovne logistike je usmerjena k ustvarjanju poslovnih učinkov za uporabnike logističnih storitev, zato mora biti tudi organizacija te funkcije usmerjena k istim ciljem. Organizacijo določajo osnovne naloge temeljnega logističnega procesa: transportiranje, skladiščenje in manipulacije z blagom. Te naloge praviloma nastopajo na različnih mestih v poslovnem sistemu, zato je možno le v izjemnih primerih enovito izvajanje logističnih procesov. Logistične procese je torej potrebno povezati v en proces. Proces planiranja in izvajanja logistične organiziranosti bi lahko izvršili skozi naslednje faze: najprej postavimo konceptualno logistiko, ki pomeni grobi plan rešitev in realizacije, nato plan rešitev in izvajanja logističnih storitev, izvajanje logističnih storitev in kontrola uspeha izvajanja teh storitev. Vsa logistična opravila naj bi bila v pristojnosti logistike. Logistika postane tako osrednje storitveno področje poslovanja poslovnega sistema z ustrezno odgovornostjo za pokrivanje časovno-prostorskih neravnornosti pretoka materiala in izdelkov v okviru notranjih in tržnih potreb poslovnega sistema. Hkrati pa postane s to svojo dejavnostjo pomemben načrtovalni, krmilni in kontrolni instrument, uporaben in potreben za celoten poslovni sistem (Oblak, 1987, str. 53-54).¹

MEDNARODNI TRANSPORT

Transport spada med najstarejše oblike družbene dejavnosti. Od nekdaj je bila prisotna potreba po prevozu blaga in ljudi. Kot samostojna gospodarska dejavnost pa se je razvil šele v srednjem veku, pravi razmah transportne dejavnosti pa se je pričel v sredini 18. stoletja. V današnjem času pa si brez transporta ne moremo zamisliti obstoja človeške družbe, tržno gospodarstvo brez transporta ne bi delovalo (Ogorelc, 1996, str. 69,70).

Transport je gospodarska dejavnost, ki se ukvarja s premeščanjem ljudi in stvari v geografskem prostoru. Premeščanje poteka po različnih transportnih poteh, ki so lahko naravne (vodne in zračne) ali pa umetne, ki so jih zgradili ljudje (ceste, železniške proge, plovni kanali, cevovodi...) (Jelenc, 2002, str. 13).

Transport delimo po različnih kriterijih (Jelenc, 2002, str. 13, 14):

- Po transportnih poteh ločimo: kopenski transport (železniški in cestni), vodni transport (pomorski, rečni), zračni transport (letalski, helikopterski)
- Po geografskem področju ločimo: mednarodni transport (transport med dvema ali več državami, tranzitni transport in maloobmejni transport), domači transport (lokalni in medkrajevni), kontinentalni in medkontinentalni transport
- Po načinu organizacije ločimo: linijski transport, prosti (charterski transport)
- Glede na uporabnike storitev ločimo: javni transport, ki ga opravljajo specializirana podjetja za druge osebe oziroma naročnike, ter režijski transport, z lastnimi transportnimi sredstvi za lastne potrebe podjetja
- Glede na prostorsko razširjenost transporta ločimo: zunanji transport (transport izven podjetja), ter notranji transport (transport v okviru podjetja).

ZRAČNI TRANSPORT

Prednost zračnega transporta je v njegovi hitrosti. Zračni prevoznik je tako v medkontinentalnem prevozu brez konkurence, saj ima kar nekaj prednosti; hitrost, večjo dostopnost (gosto omrežje letališč), pogostost (frekvenca linijskih letov), zanesljivost dobave, varnost v prevozu tovora, ne nazadnje pa tudi marketinški vidiki (oblikovanje ugodnega imagea) (Ogorelc, 1996, str. 81, 82).

Zračni transport je najmlajša vrsta transporta. Za delovanje zračnega transporta so potrebni transportna pot, zračna pristanišča in transportna sredstva.

Transportna pot je za letala naravni zračni prostor, ki mora biti nadzorovan s strani zračne kontrole. Zračna pristanišča-letališča so mesta, kjer letala vzletajo in pristajajo, ter se vrši sprejem on odprema blaga. Blago se lahko prevaža s potniškimi letali, s kombiniranimi letali in s posebnimi tovornimi letali (cargo verzija). Z vidika kvalitete je zračni transport izredno hiter in točen, zelo varen in ekonomičen. Zaradi velike gostote letališč in zračnih linij je tudi dostopen in reden. Velika pomanjkljivost pa je velika poraba energije na enoto tovora, ter visoki prevozniki stroški. Blago, ki se prevaža z letali mora biti ustrezno paletizirano oziroma kontejnerizirano. V ta namen se uporabljajo posebni letalski kontejnerji in palete, ki so iz lahkih materialov ter prilagojeni obliki trupa letala (Jelenc, 2002, str. 20).

V mednarodnem zračnem linijskem transportu se voznine oblikujejo na podlagi tarif, ki jih določa mednarodno združenje letalskih prevoznikov (IATA), v svobodnem (charterskem) transportu pa na podlagi dogovora med prevoznikom in naročnikom prevoza.

Tarifne postavke za prevoz blaga vključujejo voznino, vključno s stroški vkrcanja in izkrcanja blaga, ne vključujejo pa drugih stroškov (stroški skladiščenja na letaliču, stroški dostave ipd.). Voznina se računa po teži ali prostornini.

Zračne tarife se delijo na: splošne tarife (minimalne, normalne in količinske), posebne tarife (določene vrste blaga manjših vrednosti), klasifikacijske tarife in masovne tarife (veljajo za večje tovarne enote).

Pri uporabi zračnih tarif velja načelo prednosti, kar pomeni, da se uporabi vedno tista tarifna postavka, ki je ugodnejša za naročnika prevoza (Jelenc, 2002, str. 34).

Mednarodni zračni transport se opravlja na osnovi letalskega tovornega lista (Air Waybill – AWB). Tovorni list je dokaz o sklenitvi transportne pogodbe in o izročitvi blaga prevozniku. Tovorni list pomeni tudi navodila prevozniku glede ravnanja z blagom, prevozne poti in izročitve blaga. Služi tudi kot podlaga za izračun voznine in raznih pristojbin. Je tudi potrdilo o zavarovanju blaga, če je prevoznik na pošiljateljevo zahtevo blago posebno zavaroval. V nekaterih državah priznavajo tovorni list tudi kot carinski dokument, kar močno olajšuje carinski postopek.

Običajno ga izpolnjuje agent prevoznika (špediter) in ga izroči prevozniku.

Obrazec mednarodnega letalskega tovornega lista je predpisan s strani mednarodnega združenja letalskih prevoznikov (IATA). Vsak tovorni list ima svojo številko ter predstavlja sklop treh izvirkov in devetih kopij, ki vsak služijo svojemu namenu. Nima pa značaja vrednostnega papirja.

Poleg tovornega lista se v zračnem transportu pojavljajo še blagovni manifest (popis blaga), razne priloge k tovornemu listu, obrazci špediterjev, zapisniki, fakture ... (Jelenc, 2002, str. 46, 47)

3 VRSTE MATERIALA IN NABAVNI POSTOPKI V SEKTORJU VZDRŽEVANJA LETAL

Med storitve vzdrževanja letal štejemo vzdrževanje letal tipa A319/A320/A321, Canadair Regional Jet, njihovih pogonskih agregatov in komponent ter izvajanje neporušnih preiskav in testiranj.

Planiranje realizacije storitev vzdrževanja letal poteka na osnovi prioritete vhodnega podatka v obliki Plana vzdrževanja letal Adrie Airways. Preostale razpoložljive kapacitete sektor vzdrževanja letal prosto trži na mednarodnem trgu vzdrževanja letal tipov Airbus A320, Canadair Regional Jet. Odjemalci storitev vzdrževanja letal so v tem primeru drugi letalski prevozniki. Odnosi med posameznim odjemalcem in Adrie Airways so pogodbeno urejeni.

Planiranje potreb po vzdrževanju letal Adrie Airways se izvaja najprej generalno na letnem nivoju, nato pa plansko na podlagi predloga polletnega Komerčialnega plana letenja. Pri tem so merodajne zahteve programov vzdrževanja za posamezna letala, število predvidenih ur letenja, število predvidenih letov in koledarski čas.

Komerčialni plan letenja in Plan vzdrževanja letal Adrie Airways sta rezultata medsebojnega usklajevanja.

TABELA 1
OPERATIVNI PLAN ZA SEPTEMBER 2006



PLAN VZDRŽEVANJA LETAL

OD : 06.09.2006 DO : 30.09.2006

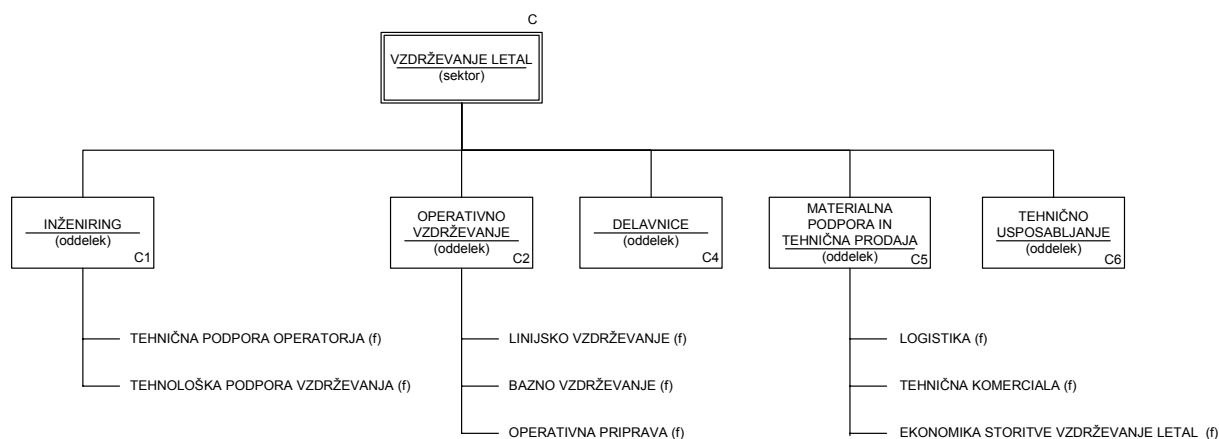
PRIČETEK DEL DATUM	DEL URA	LETALO/TIP	PREGLED DEL BASE MAINTENANCE	ZAKLJUČEK DEL DATUM	DEL URA	PREGLED DEL LINE MAINTENANCE	ZAKLJUČEK DEL DATUM	DEL URA
12.08.2006		D-AKNR	MLG	22.09.2006		GW		
16.08.2006		D-ACRH	C1+C3+48 mes. pregled	30.08.2006		EW		
02.09.2006		F-GRJN	MOD.	08.09.2006		BRIT AIR		
03.09.2006		D-ACJB	SFAR 88	09.09.2006		LUFTHANSA		
07.09.2006	21:00	S5-AAB	A, 2A - pregled	09.09.2006	04:00			
__09.2006		S5-AAE	DIL / Functional chk of alt.scale			Do 20.09.2006	__09.2006	
09.09.2006		D-ACHB	SFAR 88	18.09.2006		LUFTHANSA		
11.09.2006	06:30	S5-AAI	A - pregled	11.09.2006	15:00	še 180 fh/29.08.		
11.09.2006	22:00	S5-AAF	A9, C1, C2, C3, C5, 24 Mo., 48 Mo., 72 Mo., 96 Mo. - pregled	26.09.2006		še 130 fh/28.08.	(C+10%)	
__09.2006		S5-AAA	EO 863 / Insp. Of sel. valve				__09.2006	
__09.2006		S5-AAA	Menjava desnega motorja	__09.2006				
18.09.2006	22:00	S5-AAC	A, 2A - pregled, EO 863	19.09.2006	06:00	še 160 fh/05.09.		
__09.2006		S5-AAH	Menjava levega motorja	__09.2006		še 260 fc/01.09.		
__09.2006		S5-AAC	Attrition liner	__09.2006		2 dneva + 3 noči		
__09.2006		S5-AAE	DC/pax.door-hinge	__09.2006		2 dni		
__09.2006		S5-AAI	Menjava elev. Flutt.damper				__09.2006	
29.10.2006		S5-AAI	96 Mo.- pregled	13.11.2006		Do 01.11.		
14.11.2006		S5-AAJ	C1 - pregled	22.11.2006			(C+10%)	
__09.2006		S5-AAE	Menjava NLG	__09.2006		Še 225 cyc/31.08.		
__09.2006		S5-AAD	Menjava MLG+ NLG	__09.2006		Še 480 cyc/31.08.		
05.02.2007		S5-AAC	16 YE - pregled	16.03.2007				
15.08.2006		F-GPTG	BRICRAFT STORAGE					
01.09.2006		F-GLIK	BRICRAFT STORAGE					
__08.2006		TC-OGM	BRICRAFT STORAGE			ATLAS JET		
__08.2006		TC-OGN	BRICRAFT STORAGE			ATLAS JET		

Dne:13. september 2006

Izdelal: T. Štangl

Vir: SVL, Operativna priprava dela

Slika 1



PODROČJE » VZDRŽEVANJE LETAL«

Vir: Adria Airways, Poslovník kakovosti

3.1 VRSTE MATERIALA IN KOPIČENJE NEPOTREBNIH ZALOG

Oskrba z rezervnimi deli in potrošnim materialom za namen vzdrževanja letal je specifična dejavnost, predvsem zaradi ozkega kroga proizvajalcev in dobaviteljev. V letalstvu so vsi postopki, kot tudi specifikacije za materiale, ki se pri servisirnih posegih lahko uporabijo, točno predpisani. Za vsako odstopanje je potrebno dobiti soglasje proizvajalca letal. Kljub temu pa je promet z rezervnimi deli podvržen splošnim ekonomskim zakonitostim; visoke zaloge obremenijo lastno ceno proizvoda, nizke cene pa lahko povzročijo zastoj v procesu servisiranja in s tem zamudo pri vračilu letala v operacijo.

V tehničnem skladišču Adrie Airways je material v grobem razdeljen v dve skupini:

➤ Potrošni material

Glavna lastnost teh delov je, da se pri vgradnji porabijo, eventuelni sneti pa se ne vrnejo v skladišče, ampak se po večini odvržejo.

➤ Rotirajoči deli

Značilno zanje je, da se po vgradnji dobrega rezervnega dela izgrajeni del vrne v tehnično skladišče, v računalniku se zavede kot pokvarjen in se kar najhitreje pošlje v pooblaščen delavnico na popravilo.

V AA uporabljamo pri svojem delu centraliziran računalniški program za materialno poslovanje – OASES (Open Aviation Strategic Engineering System), angleškega programskega podjetja Communications Software.

Program omogoča sprotno vodenje minimalnih zalog v tehničnem skladišču, ki so določene v sodelovanju z inženiringom v oddelku. Vsaka organizacija, proizvodna, prodajna ali servisna mora imeti zaloge, vendar je biti pri zalogah zelo pazljiv, da ne pride do prevelikih in nepotrebnih zalog.

Ta program, s katerim smo začeli v letu 2003, nam v veliki meri omogoča spremljanje zalog, ki pa so še vedno definitivno prevelike in imajo kot take večkratni negativni vpliv: obremenjujejo lastno ceno našega proizvoda – delovne ure mehanika oz. inženirja, predstavljajo obremenilno postavko v bilanci, vežejo obratna sredstva ter zasedajo dragoceni prostor v tehničnem skladišču.

Razlogi za kopičenje zalog so lahko zelo različni:

- Ob prihodu letal Airbus v našo floto, proizvajalec ni imel zanesljivih podatkov o predvideni porabi rezervnega letalskega materiala. Rezultat se še danes kaže v nekurantnih zalogah.
- Problem nastane tudi z materialom, ki je dobavljen prepozno in se zaradi že izvršenih pregledov pretvori v nekurantne zaloge.
- Včasih pride tudi do napačnega materiala, do katerega lahko pride zaradi naše napake pri naročanju, včasih pa nastane napaka tudi pri dobavitelju, ki pošlje napačni material zaradi svoje napake. V obeh primerih poskušamo material dobavitelju vrniti. Če nam to ne uspe, ponovno govorimo o nekurantnih zalogah.

Zaloge so torej obremenjujoče za podjetje, zato se mora cela nabavna veriga od tehničnega skladišča, preko inženiringa in nabavne službe truditi, da s svojimi pravimi odločitvami ne povzročamo dodatnih nekurantnih zalog.

Poseben problem vsakega podjetja so nekurantne zaloge, to so tiste zaloge materiala, ki ga (več) ne potrebujemo in ga v prihodnosti tudi ne bomo potrebovali. Te zaloge le redko nastanejo zaradi objektivnih razlogov, največkrat so posledica nepravilnih odločitev v nabavni službi. Ko ugotovimo, da je zaloga nekega materiala nekurantna, se pojavi vprašanje, kaj z njo storiti. Ta material ima še vedno določeno vrednost, zato ga je škoda enostavno uničiti. Vse kar zanj morebiti iztržimo, predstavlja izreden prihodek. Zato moramo ves nekurantni material čim prej prodati, seveda po najvišji možni ceni, ki jo zanj lahko iztržimo. Če ga ne moremo prodati, je še vedno bolje, da ravnamo z njim kot z odpadnimi surovinami za recikliranje. Na ta način bomo sprostili skladiščni prostor, s tem materialom pa ne bomo imeli več stroškov nadaljnega skladiščenja (evidentiranje, morebitno premeščanje itd.) (Potočnik, 2000, str. 111).

3.2 NABAVNI POSTOPKI

Operativno izvajanje nabave obsega številne postopke (Potočnik, 2000, str. 83):

- najava potreb
- iskanje ponudb
- analiza ponudb
- izdelava nabavnih kalkulacij
- izbira dobavitelja
- dogovarjanja
- sklepanja pogodb z dobavitelji
- naročanje
- dostava in prevzem materiala
- likvidacija nabavnega posla

SPREJEM IN IZDAJA MATERIALA

Tehnično skladišče Adrie Airways je razdeljeno na sprejem in izdajo materiala. Izdaja material se vrši na pultu, ki je opremljeno z računalniki.

Material je v letalstvu identificiran po P/N (part number) – potrošni material, rotirajoči deli pa imajo tudi S/N (serial number).

Mehanik, ki želi iz skladišča vzeti material, mora obvezno predložiti P/N (part number), katerega stanje zaloge skladiščnik preveri v računalniku. V primeru, da je material na zalogi, se mu le-ta izda, v kolikor pa materiala v tem trenutku ni, ali pa pride z izdajo do minimalne zaloge, se avtomatsko zahtevek izpiše v materialnem oddelku, ki skrbi, da se material takoj naroči.

V primeru izdaje materiala iz tehničnega skladišča mora mehanik dati podatke, za kateri delovni nalog (letalo) bo material porabil, da se lahko kasneje zbere ves material za določen delovni nalog (letalo). To je zelo pomembno, kadar se material porabi za tuje letalo, saj le točno vodenje izdaje materiala pomeni tudi točno izdajanje računov našim strankam, katerih letala se servisirajo v našem hangarju.

Nekoliko drugačen postopek pa se uporablja za projekt tujega letala. Za vsak projekt so določeni ljudje, kateri so v celoti odgovorni za nemoten in pravilen postopek projekta: vodja projekta s strani osebja v hangarju, oseba iz inženiringa in oseba iz nabavne službe.

Pred prihodom letala se običajno naredi predviden opis del na prihajajočem letalu, na podlagi katerega se predvidi potreben material. Določen del materiala se preskrbi s strani lastnika letala – operaterja, določen material pa je dolžna zagotoviti Adria Airways.

V oddelku inženiringa se za ves potreben material naredijo zahtevki, ki se tako kot pri naročilu iz skladišča izpišejo v materialnem oddelku, ki skrbi za naročilo materiala.

Material, ki pa je na zalogi, pa se enostavno rezervira za določen projekt po delovnem nalogu.

Material se ob prihodu letala v hangar sproti dostavlja vodji projekta po delovnem nalogu. Tako se izognemo gneči na pultu v tehničnem skladišču.

Sprejem materiala pa se nahaja na drugi strani skladišča. Material prihaja v skladišče v veliki meri iz letališkega carinskega skladišča, saj večina materiala pride po zračni poti do letališča. Nekaj pošiljk, predvsem večjih dimenzij (letalski motorji, pokrovi motorjev...) pa se dostavljajo tudi kamionsko direktno v naše skladišče. Material iz carinskega skladišča dostavlja redno dva krat dnevno dostavna služba carinskega skladišča, v izrednih nujnih primerih prevzamejo material naši skladiščni delavci z našim prevoznim sredstvom.

Nabavljni proizvodi se prevzemajo v skladišču, kjer se ob prevzemu proizvoda – v smislu overjanja proizvoda – izvede vhodna kontrola dobavljenega proizvoda.

Vhodna kontrola vsebuje:

- pregled skladnosti dobavljenega proizvoda z zahtevami na naročilnici ali pogodbi
- količinski prevzem, ki vsebuje identifikacijo blaga, dokumentacijski prevzem in štetje
- kakovostni prevzem, ki zajema vizualni pregled poškodovanosti, ustreznosti in kakovosti

O ugotovljeni neskladnosti proizvoda vodi vhodna kontrola ustrezne zapise, na podlagi katerih nabavniki uveljavljajo reklamacije in ocenjujejo dobavitelje. Proizvoda, ki ni skladen z naročilom, se ne skladišči, dokler neskladnost ni zadovoljivo odpravljena, temveč čaka na področju vhodne kontrole na nadaljnja navodila nabavne službe.

Vhodno kontrolo izvajajo ustrezno pooblaščen osebe. To so ustrezno usposobljeni in pooblaščen skladiščni delavci. Prevzem overijo s podpisom na dobavnici in vnosom v računalniški program za obvladovanje nabave.

NAJAVA ZAHTEVKA

Podjetje mora natančno določiti, kdo je pristojen za izdajo zahtevka nabavni službi, da ta lahko naroči določeno vrsto materiala. Pomembna je tudi vrednostna omejitev naročila za posamezno raven odločanja, saj se s tem ognemo tveganju, da bo nekatere vrste materiala naročeno preveč, nekatere vrste pa sploh nihče ne naroči. Prav tako je treba definirati, kdo ima pooblastila za nujna naročila materiala (Potočnik, 2000, str. 84).

Zahtevki za nabavo materiala na zalogo običajno ne predstavljajo kakšnih dodatnih obdelav v oddelku inženiringa (potrošni material, standardni material), ampak se naroča avtomatsko na zalogo. Zaloge se obnavljajo približno enkrat tedensko. Signal, da je za določen material treba obnoviti zalogo se izpiše v materialnem oddelku. Planer za nabavo materiala v nabavni službi zbira zahtevke, katere združi na obrazec za povpraševanje.

Popolnoma drugače pa poteka postopek naročanja materiala za projekte (letala), ki so v hangarju na kakršnem koli pregledu.

Pred prihodom letala v hangar je že vnaprej določeno na kakšen pregled letalo prihaja. Vodja projekta v inženiringu in vodja projekta operaterja, čigar letalo bo na pregledu (če je letalo tuje) pripravita listo materiala in določita, za kateri material je odgovorna Adria Airways in kateri material bodo dobavili sami. Zahtevki se zbirajo v materialnem oddelku, od tu pa zahtevki oziroma nalogi potujejo v nabavno službo.

Ko pa se začne pregled na letalu se sproti odpirajo »defect« kartice. Te kartice se odpirajo sproti za vsako napako na letalu, ki se pokaže šele tedaj, ko se na letalu dela začnejo. Vsaka kartica pride do vodja projekta v inženiringu, kateri jo pregleda, preveri kakšen material se bo uporabil za vsako posamezno kartico. Če je material v skladišču, ga ustrezno rezervira, če materiala ni, prenese to v materialni oddelek od tu pa v oddelek nabave.

V primeru, da je letalo tuje, se »defect« kartice najprej ustavijo pri predstavniku firme, čigar letalo se servisira (ta je vedno prisoten ob vsakem servisiranju letala), ta pa se odloči, ali bodo material dostavili sami ali pa ga za njih nabavi Adria Airways. V tem primeru zahtevki spet pride v oddelek nabave, katera spet zbere ponudbe in material naroči.

Posebna pozornost pa velja naročanju v primeru AOG situacije, ko na letalu odpove komponenta, zaradi katere je letalo dejansko prizemljeno. V tem primeru se največkrat reagira tako hitro, da uradni zahtevek pride v materialni oddelek kasneje. Posebno pravilo pa velja za AOG situacije izven rednega delovnega časa, ko referent iz nabavnega oddelka reagira na klic dežurnega kontrolorja v hangarju brez uradnega zahtevka, formalnosti pa se uredijo kasneje.

ISKANJE PONUDB, NAROČANJE

Iskanje ponudb je prvi nabavni postopek. Nabavna služba išče ponudbe pri dobaviteljih, ki ponujajo ustrezn material, lahko so to proizvajalci ali pa tudi posredniki. Pred iskanjem ponudb se mora nabavna služba uskladiti s tehnično-proizvodno službo. Vendar ni nujno, da bi moralo podjetje za vsako nabavo materiala iskati ponudbe, ampak lahko naroči na podlagi katalogov oziroma specifikacij materiala. Zlasti za nujna naročila podjetje redko išče ponudbe, prav tako ne, če je dobavitelj monopolist. Dejansko razliko med ponodbami lahko ugotovimo le z nabavno kalkulacijo. Izbiri dobavitelja sledi pogajanje in nabavna pogodba, katere bistvene sestavine so predmet pogodbe, količina in cena (Potočnik, 2000, str. 84 – 91).

Nabavni referent ali komercialist v oddelku nabave Adria Airways pripravljene ponudbe pošlje določenim firmam, pri katerih največkrat omenjeni material nabavljamo. Za potrošni in standardni material se največkrat poslužujemo trgovcev ali distributerjev. Pri tem pa moramo biti zelo pozorni, da so firme, pri katerih material kupujemo ustrezno certificirane. Na podlagi njihovih ponudb se odločimo, naredi se nalog za nabavo in pošlje dobavitelju skupaj z navodili, kako naj material odpremi in kakšno prioriteto ima naročeni material. Še vedno se največ uporablja fax, v določenih primerih se že naroča elektronsko.

Material, katerega proizvajalca sta Bombardier in Airbus (lahko bi rekli, da sta monopolista) se naroča brez povpraševanja, direktno z nalogom za naročilo. Podatki o ceni in stanju njihove zaloge so na razpolago na njihovih spletnih straneh.

V primeru naročanja material za letalo na pregledu je zelo pomemben čas, saj je pregled omejen na določeno število dni. Letalo je po pregledu po navadi že planirano za let, v primeru zamude pomeni, da je letalo prizemljeno in moramo za vsak planiran let iskati zamenjavo z drugim letalom, kar pa je včasih zelo težko, ker so vsa letala zasedena.

Da je letalo servisirano v pravem času, pa je zelo pomembno pri tujih letalih, saj se v primeru zamude že pogovarjamo o vzrokih za zamudo in ustreznem povračilu stroškov, kar pa je za podjetje lahko zelo drago.

Proces naročila materiala od hangarja pa do nabavne službe naj bi se odvil v čim krajšem času. Vsak od udeležencev te verige si lahko vzame čas, le zadnji v tej verigi – nabavni oddelek, si lahko vzame le toliko časa, kolikor ga je še ostalo za vgradnjo na letalo. V primeru, da rezervni del ne pride v pravem času, dela na letalu stojijo, lahko pride celo do zamude pri sami oddaji letala iz servisa. Dostikrat je časa za nabavno službo premalo, zadnji v verigi je na koncu vedno odgovoren za zamudo.

Res je, da mehanik v hangarju potrebuje določen čas, da definira napako, res je, da inženir potrebuje določen čas, da ugotovi ustrezen material, ki ga bomo potrebovali za odpravo te napake, vendar se vsi premalo zavedajo, da nabavna služba pač ne more delati čudežev, da je tudi za samo nabavo in pošiljanje materiala iz različnih koncev sveta treba določen čas. Tega pa oddelku nabave na koncu pustijo premalo. Zato dostikrat ne gledamo na stroške, ampak skušamo za vsako ceno material dobiti v najkrajšem možnem času, kar nam po navadi tudi uspe, le na stroške se oziramo premalo.

Predlog rešitve:

Vsak v verigi nabavnega procesa naj se zaveda, da je čas zelo pomemben faktor, da na koncu ostane premalo časa za zadnjega v verigi – nabavno službo. S tem se bomo ognili nepotrebni zamudam projektov, kopičenju zalog v skladišču, nepotrebni logističnim stroškom, nenazadnje pa tudi nepotrebni hudim besedam, ki se ob takih priložnostih rade oglasijo.

Včasih se zaplete pri definiranju materiala s strani inženiringa. Potekajo dogovori med dobaviteljem in Adrio Airways, da se dokončno definira, kateri material dejansko potrebujemo.

Ko inženir odda zahtevek za naročilo materiala v službo za planiranje materiala, je dostikrat nejasno kakšen material je pravzaprav potreben. Nabavna služba potem komunicira z dobaviteljem (pomočjo njihovih inženirjev), ter našim inženiringom na drugi strani. Dogovarjanje je zelo dolgotrajno, nabavni službi pa vzame vse preveč časa, saj mora vedno za odgovor ponovno kontaktirati inženiring, saj se nabavna služba ne more sama dogovarjati o tehničnih vprašanjih.

To velja še posebej za letala CRJ, katerih glavni dobavitelj je v Canadi (Bombardier), zato je za vse kontaktiranje potreben popoldanski čas – izven našega rednega delovnega časa.

Predlog rešitve:

Inženiring bi moral sam definirati potreben material z inženiringom dobavitelja do take mere, da z že jasnim zahtevkom pride v nabavno službo. S tem bi prihranili mnogo nejevolje, nepotrebnih telefonskih klicev, ter se predvsem izognili nepotrebnemu izgubljanju časa.

4 VLOGA NABAVE IN LOGISTIČNA PODPORA

4.1 VLOGA NABAVNEGA ODDELKA

Uspešnost nabavne službe je odvisna od nabavnih referentov, ki nabavljajo material, zato je obseg nalog v nabavni službi zelo širok in terja ekonomsko, pravno in tehnično znanje predvsem pa (Potočnik, 200, str. 95, 96):

- poznavanje tehnike nabavnega poslovanja
- poznavanje metod raziskave trga
- poznavanje osnov gospodarskega prava
- poznavanje osnov statistike
- poznavanje tehnoloških značilnosti materiala
- usposobljenost za računalniško komuniciranje z dobavitelji.

Nabavna služba Adrie Airways je del sektorja vzdrževanja letal in je zadolžena za nabavo le za potrebe sektorja vzdrževanja letal.

- Oddelek nabave materiala
- Oddelek posebnih poslov
- Oddelek nabave na domačem trgu
- Oddelek planiranja materiala

Oddelek nabave se ukvarja izključno z nabavo materiala.

K posebnim poslom so vključene vse ostale aktivnosti, ki se dogajajo: popravila rezervnih delov, posoje in izposoje materiala, zamenjave....

Domača nabava je zadolžena za vse aktivnosti na domačem trgu.

Oddelek planiranja materiala pa se ukvarja predvsem s povezavo med tehniko, tehničnim skladiščem in nabavo, planira naročanje materiala...

K tem oddelkom pa moramo priključiti tudi oddelke, ki niso neposredno povezane z nabavo materiala, so pa pomemben del nabavnega procesa. Sem spada tudi oddelek, ki se ukvarja predvsem s spremljanjem prispelih pošiljk in njihovim arhiviranjem, carinjenjem prispelih pošiljk...

Pomembno vlogo pa ima tudi oddelek, ki spremlja in koordinira plačila med finančno službo in nabavo, ter pripravlja finančne analize, ter se ukvarja z računi špediterjev.

Po prevzemu servisiranja za tuja letala, pa je vsak od nas dobil dodatna dela. Za vsak projekt v hangarju (tuja in domača letala) je določena tudi oseba iz nabave, ki je v celoti zadolžena za vse aktivnosti v zvezi z nabavo materiala za določen projekt,

kakor tudi za vse aktivnosti, ki se dogajajo v okviru projekta (popravila, izposoje...). Količina dela se je s tem tako povečala, da je bil včasih delovnik kar zelo predolg. Prav v zadnjem času pa smo dobili v nabavno službo nove moči, zato vsi upamo, da bomo delavci s tem razbremenjeni.

V praksi se je pokazalo, da je zelo dobro, da je za vsak projekt dodeljena oseba tudi iz nabavne službe, katera je zadolžena za vse aktivnosti v zvezi s projektom v hangarju. Sodelovanje med nabavno službo in ostalimi zadolženimi za projekt nas reši nepotrebne izgube časa in nepotrebne iskanja materiala. S to razdelitvijo je točno jasno, kdo je za kaj odgovoren.

V Sektorju vzdrževanja letal imamo vpeljan sistem dnevnih poročil za status naročenega materiala za vsak delovni nalog. Delovni nalog predstavlja letalo (registracija) in naročnika. Dnevna poročila so namenjena tehnični operativi in pripravi dela kot informacija o statusu naročenega materiala (naročeno/ na poti/ v skladišču/ rezervirano/ izdano).

Ob zaključku del in predaji letala naročniku, bi morale imeti vse postavke status »izdano« (porabljeno). Če katera od postavk ni bila dobavljena pravočasno (zaradi predolgh rokov dobave, zastoja na poti...), se dogovarjamo o odloženih delih na letalu, kar pa pride v poštev le, kadar je to dovoljeno in ni ovira za odlet letala. Vendar naj bi bila odložena dela prej izjema kot pa pravilo.

Odložena dela pa puščajo za sabo tudi kopičenje zalog v našem skladišču, saj se že naročen material tudi dobavi in po navadi ostane v našem skladišču.

Predlog rešitve:

- Izdelava aneksa za vse pogodbe s tretjimi osebami za hangarsko vzdrževanje letal, ki daje nam, kot izvajalcu pravico, da prepozno prispele rezervne dele pošlje in zaračuna naročniku tudi po zaključku del
- Sledenje takih pošiljk ter stalni izpis takih postavk, ki so ostale v skladišču po zaključku del, ter izpis dobavnice za čimprejšnjo odprodajo.

Tabela 2: Odložena dela za nabavno službo

Poz.	Zaht.	Šifra materiala	Naziv	Q	S	O	P	I	Status	Pr.	Datum
1	83063	98D32203500000	TOOL-REMOVAL / *	1	0	1	0	0	outstanding	2	12.10.2005
2	83090	D2527716120000	PLACARD	8	0	0	8	0	on pick	2	12.10.2005
3	83091	D2527716120200	PLACARD	8	0	0	8	0	on pick	5	12.10.2005
4	83094	Y580-02124-02-3	MODIFICATION KIT	1	1	0	0	0	short	2	12.10.2005
5	83095	S4141	FILTER	2	2	0	0	0	short	2	12.10.2005
6	83096	CP520S521	METAL SEAL	2	2	0	0	0	short	2	12.10.2005
7	83102	M8791-1-345	RETAINER *	2	1	0	0	1	short	2	12.10.2005
8	84028	NSA8203-128	PACKING	1	0	0	1	0	on pick	1	19.10.2005
9	84069	ROYCO-756-1QT	HYDRAULIC FLUID	8	0	0	2	6	on pick	1	19.10.2005
10	84071	D2558541500400	CHANNEL - SMOKE	1	0	1	0	0	outstanding	2	19.10.2005
11	84436	HST11AG5-6	HI-LITE PIN *	6	0	0	6	0	on pick	1	21.10.2005

Poz.	Datum	Šifra elementa	Kol.	Dobaviti do	Prič. dob.	Zadnji vnos	Tov. List
1	1.1.1901	98D32203500000	1	16.10.2005	16.10.2005		
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8	19.10.2005	NSA8203-128	1	21.10.2005	21.10.2005		
9							
10	20.10.2005	D2558541500400	1	20.10.2005	20.10.2005	21.10.2005	165-0389-9733
11							

Vir: baza podatkov SVL

ODOBRENI DOBAVITELJI

Operativno izvajanje procesa nabave omogoča računalniški program za obvladovanje nabave, ki vsebuje tudi definiran spisek odobrenih dobaviteljev Adrie Airways d.d.

Vsak odobreni dobavitelj Adrie Airways d.d. ima svojo unikatno referenčno kodo. Samo dobavitelji, ki imajo svojo unikatno kodo v računalniškem programu za obvladovanje nabave, imajo status odobrenih dobaviteljev Adrie Airways.

Dobavitelj pridobi status odobrenega dobavitelja Adrie Airways na podlagi potreb Adrie Airways, če izpolnjuje zahteve za nabavo predmetnega proizvoda ali storitve.

V finančnem smislu se pomembnejše dobavitelje ocenjuje enkrat letno – glede na pričakovanja Adrie Airways – na podlagi:

- Kvantitete in kvalitete neskladnosti dobavljenih proizvodov, ki jih je ugotovila vhodna kontrola
- Kasnejših reklamacij odjemalcev the proizvodov
- Odzivnosti dobavitelja v reklamacijskem postopku
- Cen in plačilnih pogojev
- Dobavnih rokov
- Obnašanja v primeru sporov

O letnem ocenjevanju pomembnejših dobaviteljev se vodijo ustrezni zapisi, za kar je odgovoren vodja organizacijske neote, ki izvaja process nabave.

Status odobrenega dobavitelja lahko izgubi dobavitelj na podlagi:

- Slabe letne ocene
- Na podlagi več dobav neskladnih ali nekakovostnih proizvodov v kratkem časovnem obdobju
- Na podlagi več zaporednih dobav neskladnih ali nekakovostnih proizvodov

Dodeljevanje oziroma jemanje statusa odobrenih dobaviteljev izvaja ustrezno pooblaščen oseba, odgovoren pa je vodja organizacijske enote, ki izvaja proces nabave.

4.2 PREDHODNE RAZISKAVE

V podjetju Adria Airways na področju dobave rezervnih delov ni bilo izdelanih konkretnih raziskav, ki bi upoštevale vse vidike, tako iz operativnega kakor tudi iz ekonomskega vidika in bi s tem vključile vse službe in dejavnike, ki so zajeti v ta proces.

Dejstvo je, da v celotnem procesu servisiranja letal, dejavnik same cene prevoza rezervnih delov ne igra vedno bistvene vloge, saj se je potrebno držati pogodbenih rokov glede zaključka servisiranja. Dejstvo je tudi, da se v samem teku servisiranja pojavi potreba po določenem rezervnem delu, ki v predhodnem načrtu ni bil predviden.

V tem primeru je potrebna čim hitrejša dobava ne glede na ceno celotnega logističnega procesa. V praksi se v podjetju poslužujemo, da se čim več pošilk dostavi na lastnih letih kot »service shipment« (brez stroškov tovarnine). Zaradi razpršenosti dobaviteljev, ali pa same narave tovora (nevarno blago – DGR, dimenzijsko ali po teži nesprejemljivo za nakladanje v letala Adria Airways – BIG/HEA) je pogosto treba iskati tudi druge prevoznike, ki imajo povezavo z letališčem Ljubljana. Tako se za prevoz nevarnih pošilk odločamo za Lufthansa, Austrian Airlines ali CZA. V izjemnih primerih si je treba pomagati tudi s cestnim prevozom, predvsem za pošiljke večjih dimenzij (motorji).

Skozi obravnavanje primerov pridemo do spoznanja, da je pri zagotavljanju dobrega in učinkovitega servisiranja letal časovni dejavnik na prioritetnem mestu. Stroške dostave delov in logistične podpore moramo torej gledati skozi prizmo predvidenih časovnih rokov in jih zmanjševati le znotraj tega časovnega okvira.

Pri pravočasni dobavi rezervnih delov ima veliko vlogo tudi špedicija in njeno hitro posredovanje pri carinskih postopkih.

Adria Airways največ sodeluje z Intereuropa, ki ima svojo filialo na letališču Brnik. Večje sodelovanje z Intereuropa se je začelo še v času, ko smo začeli s poslom vzdrževanja letal za tuje operatorje in še nismo bili v EU. Od carinarnice smo dobili dovoljenje za poseben postopek »uvoz zaradi izvoza«, pri čemer nam je bila Intereuropa v veliko pomoč.

Prav tako imamo dovoljenje za poenostavljeni carinski postopek, katerega lahko opravljamo le preko špedicije Intereuropa.

Z Intereuropa poteka tudi že dogovarjanje glede uvedbe hišnega carinjenja.

Lahko bi rekli, da je špedicija Intereuropa najbolj profesionalna, zato še vedno največji del špediterskega posla opravljamo preko njih. So tudi primerljivi glede cene z drugimi špedicijami, saj nam glede na količino posla dajejo poseben popust.

Vendar pa z Intereuropa nimamo ekskluzivne pogodbe, tako, da se lahko poslužujemo tudi drugih špedicij, kadar je to potrebno.

Kot je v diplomski nalogi že omenjeno, veliko sodelujemo tudi s FEDEX-om, za katere pa dela špedicija SPEED. Vendar pa so FEDEX-ove pošiljke največkrat ocarinjene že v Frankfurtu.

4.3 ZUNANJE TRANSPORTNE POTI

Adria Airways nudi svoje razpoložljive kapacitete za prevoz tovora na svojih rednih letalskih linijah med glavnimi mesti v Evropski uniji in jugovzhodno Evropo. Prav tako pa v sodelovanju s partnerskimi letalskimi družbami v okviru Star Alliance in partnerskimi IATA družbami lahko organizira dostavo letalskega tovora praktično na vsa carinska letališča na svetu.

Adria Airways sprejema na svoje lete tudi nekatere vrste blaga, ki zahtevajo posebne procedure pri prevozu, nakladanju in razkladanju, prav tako pa tudi posebne pogoje skladiščenja : žive živali/AVI, pokvarljivo blago/PER, posmrtni ostanki/ HUM, vrednostno blago/VAL, blago, ki zahteva skladiščenje na določeno temperaturo/COL, hitro pokvarljivi prehrambeni izdelki/PEF, nujni letalski deli/AOG, itd.

Adria Airways pa ne sprejema na prevoz blaga, ki sodi v kategorijo nevarnega blaga po klasifikaciji UN – DGR. Prevoz nevarnih snovi v letalskem prometu spada med najbolj restriktivne vrste prevoza med vsemi transportnimi panogami.

Vsaka vrsta nevarne snovi zahteva specifično pozornost in varnostne ukrepe v procesu transporta. Posebno pozornost je treba nameniti specifičnim pošiljkam, kot so nekateri letalski rezervni deli, ki so kot samostojna komponenta nevarni za letalski prevoz, po sami vgradnji v letalo, pa se ne smatajo več kot nevarno blago, oziroma postanejo ena od sestavin komponent letala.

Tabela 3: Kapacitete za prevoz tovora

- 3 letala Airbus A320



- 7 letal Canadair CRJ100/200LR



Tip letala	Maksimalna kapaciteta za tovor	Maksimalne dimenzije			Maksimalna masa tovorka
		Višina	Širina	Dolžina	
Airbus A320	4500 kg	110 cm	145 cm	150 cm	350 kg
		25 cm	25 cm	530 cm	50 kg
Canadair CRJ100/200LR	500 kg - 1.000 kg	75 cm	105 cm	215 cm	100 kg
		55 cm	15 cm	240 cm	100 kg

Vir: Baza podatkov SVL

Prevoz tovora Adria Airways opravlja z obstoječimi letali, glede na razpoložljiv prostor v prtljažnem prostoru, v letošnjem letu pa smo najeli še dve letali, ki sta namenjeni izključno za prevoz tovora. To sta letali SAAB

Prevoz tovora Adria Airways opravlja z obstoječimi letali, glede na razpoložljiv prostor v prtljažnem prostoru, v letošnjem letu pa smo dobili še dve letali, ki sta namenjeni izključno za prevoz tovora. Eno letalo je Adria Airways kupila, drugo pa imamo v najemu.

Obstoječa flota Adrie Airways je bila velikokrat premalo za prevoz vsega tovora, tako se je pogosto dogajalo, da je tovor ostajal na letališčih zaradi pomanjkanja prtljažnega prostora. Letala Airbus imajo prtljažnega prostora dovolj, problem je nastajal predvsem pri letalih CRJ, kateri imajo prtljažni prostor mnogo manjši. Tako se zgodi, da takrat, ko je letalo polno potnikov z veliko prtljage, zmanjka prostora za tovor. Največkrat se to dogaja na destinaciji Frankfurt – Ljubljana.

Tako smo z dvema dodatnima letaloma, ki prevažata samo tovor rešili ta večni problem z »off load« tovorom.

Center za servisiranje letal v podjetju Adria Airways je lociran na letališču Brnik. Letališče Brnik trenutno povezujejo z destinacijami po Evropi naslednji letalski prevozniki:

- Adria Airways, kot domicilni letalski prevoznik
- Lufthansa
- Air France
- ČSA
- MALEV
- Austrian Airlines
- JAT

Vsi naštetih prevozniki povezujejo Ljubljano z različnimi destinacijami v Evropi, ki bi v določenih primerih lahko služile kot tranzitna in transferna letališča tudi za pošiljke rezervnih delov.

Pri dobavi posamezne pošiljke – rezervnega dela je možno izbirati med več različnimi prevoznimi potmi – routingi, kakor tudi med različnimi prevozniki.

Kot smo že omenili, se pošiljke v veliki meri naročajo posamezno in so običajno majhne teže (do nekaj kilogramov), le redko presežejo 50 ali celo 100 kilogramov, Letalski prevozniki vsekakor konkurirajo med seboj s cenami prevoza, vendar so v našem primeru glede na količino te razlike majhne. Vsekakor se daje več poudarka na kvaliteti prevoza.

Iz Severne Amerike se kot letalski prevoznik za prevoz rezervnih delov uporablja največ Fedex in Lufthansa, manj pa Air Canada ali Austrian Airlines. Ti prevozniki se pojavljajo kot nosilec v katerem imenu je izstavljen tovorni list.

V kolikor naročilo ne vsebuje podatka, na kakšen način želiš imeti pošiljko poslano, je odločitev, kateri tovorni list, oziroma kakšna bo prevozna pot v večini primerov prepuščeno pošiljateljevim agentom (center za distribucijo letalskih rezervnih delov). Vsak distributer ima običajno enega ali več agentov, ki urejajo vso potrebno dokumentacijo za prevoz.

DOKUMENTI V ZRAČNEM PROMETU

- AWB – letalski tovorni list

Zelo pomemben za pravilno dobavo pošiljke je letalski tovorni list (AWB – airwaybill), ki je ključni dokument v letalskem prevozu. Na AWB je vpisana celotna prevozna pot, seveda v skladu s predhodno rezervacijo. Vpisani so tudi vsi letalski prevozniki, ki bodo pošiljko prevažali do cilja, številke letov, ki so vključeni na posameznem segmentu prevozne poti. Prav tako so v tovornem listu tudi podatki na osnovi katerih se izračuna cena prevoza, ter naslovnik in prejemnik.

Letalski tovorni list je predpisan in standardiziran s strani IATA.

Pravilno izpolnjen AWB agent preda na prevoz letalskemu prevozniku, s tem pa se le-ta obvezuje, da bo izvršil prevoz v skladu z navodili iz AWB.

Le pravilno in natančno izpolnjen tovorni list lahko garantira prevoz po želji naročnika.

AWB je v bistvu pogodba o prevozu med pošiljateljem in prejemnikom na eni strani in prevoznikom na drugi strani.

Tovorni listi se med seboj razlikujejo v PREFIX – prve tri številke v tovornem listu. Tako so Adria Airways tovorni listi označeni 165-XXXXXXXX, Lufthansini 020-XXXXXXXX, Austrian Airlines 257-XXXXXXXX...

V praksi pa se pogosto dogaja (predvsem zaradi nujnosti pošiljk), da se tovorni list izstavlja tik pred poletom in je le-ta površno izpisan, bistvene rubrike preprosto niso izpisane. V kolikor se ta pošiljka vozi z enim prevoznikom, je bojazen za kakršne koli nepravilnosti ali celo izgubo pošiljke manjša. Problemi pa nastanejo, ko se pojavi transferno letališče, kjer nastane problem zaradi tega, ker ni označeno kateremu prevozniku je treba predati pošiljko za nadaljnji prevoz. Tu lahko pride do daljšega postanka pošiljke ali pa celo izgube pošiljke. Naročnik ali kupec, ki pa pošiljko nujno rabi, pa direktno ne more vplivati na spremembe, temveč lahko posreduje le preko pošiljatelja oziroma njegovega agenta, kar pa je včasih zelo dolgotrajno.

Zgodi se tudi, da agent izstavi letalski tovorni list pod oznako Lufthanse (020) ali Austrian Airlines (257), ter vpiše zadnji del prevozne poti kot prevoznika Adria Airways. V tem primeru bi morala pošiljka iz Frankfurta oziroma Dunaja na prvi naslednji Adria Airways let za Ljubljano.

Vendar pa večkrat prvi prevoznik navodil ne upošteva. Oba omenjena prevoznika imata RFS(road feeder service) – kamionski prevoz do Ljubljane, zato se dogaja, da pošiljk ne predata Adria Airways na letališčih Frankfurt in Dunaj, temveč jih s svojimi linijami pripeljeta do končne destinacije.

S tem pa običajno nujna pošiljka zamuja dan ali dva in povzroča zaostanke v celotni verigi servisiranja letal.

Od časa, ko smo v EU pa je zelo pomembna oznaka na AWB tudi carinski status pošiljke. Status »C« pomeni, da pošiljke ni treba cariniti – pošiljanje med članicami EU, status »T1« ali »X« pa pomeni carinski status pošiljke za katero je treba za sprostitev carinski postopek.

Prav zaradi omenjenih in podobnih primerov, pa tudi zaradi carinskih zaostankov smo se odločili za Federal Express, ki nam kot smo že omenili večina pošiljk tudi carini v Frankfurtu.

Federal Express pa ima dobro razvito distribucijsko mrežo, dober informacijsko-komunikacijski sistem, pokriva celotno logistično verigo, od dobavitelja do kupca (door to door service). S tem pa se večini zgoraj omenjenih problemov izognemo.

Slika 2. AWB – letalski tovorni list

2.12767

<p>145 HLL 0392 4082</p> <p>MTU MAINTENANCE HANNOVER GMBH MUECHNER STRASSE 31 30655 LANGENWAGEN GERMANY</p> <p>ADRIA AIRWAYS LJUBLJANA AIRPORT 4E10 BPNIK SLOVENIA</p> <p>KUEHNE + NAGEL (AGCO), HKB MUECHNER STR. 40 DE-30655 LANGENWAGEN</p> <p>22-4 2011 / 2012</p> <p>HANNOVER</p> <p>FBA JPR997/24</p> <p>LJUBLJANA JPR401/25</p> <p>MARKS: MTU-H 1M06107AA ATT.: DELIVERY NOTE</p>	<p>145 - 0392 4082</p> <p>AIRWAYS KUZMICEVA 7 LJUBLJANA 11000 SLOVENIA</p> <p>GENERAL CARBO</p> <p>JP 125/26 12 popravilo 18314 - TM</p> <p>CHRS REF: MTU-H006107AA</p> <p>ELR C C HVB HCV</p> <p>XXX</p> <p>MARKS: MTU-H 1M06107AA ATT.: DELIVERY NOTE</p> <p>7 CARBO SECURED-KUEHNE + NAGEL, LIM-REGISTRATION-NO. DE SAC, 0100</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Item No.</th> <th>Quantity</th> <th>Unit</th> <th>Weight</th> <th>Volume</th> <th>Value</th> <th>Description</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>8,5</td> <td>X 0</td> <td>48,0</td> <td>1,54</td> <td>73,92</td> <td>CIVIL AIRCRAFT ENGINE PARTS - NOT RESTRICTED</td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center;">*** SERVICE FREIGHT ***</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center;">DINI: 00360340 1</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center;">1 8,5 73,92</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center;">73,92 NYC 5,10 SCC 1,00 10</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center;">6,38</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center;">80,30</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>KNOWN CONSIGNOR FOR AIRFREIGHT 0160-2850-408.176</p> <p>KUEHNE + NAGEL (AGCO), HKB MARTIN DEBEMWARD</p> <p>04/11/2006 LANGENWAGEN KUEHNE + NAGEL (AGCO), HKB</p> <p>145 - 0392 4082</p>	Item No.	Quantity	Unit	Weight	Volume	Value	Description	1	8,5	X 0	48,0	1,54	73,92	CIVIL AIRCRAFT ENGINE PARTS - NOT RESTRICTED	*** SERVICE FREIGHT ***							DINI: 00360340 1							1 8,5 73,92							73,92 NYC 5,10 SCC 1,00 10							6,38							80,30						
Item No.	Quantity	Unit	Weight	Volume	Value	Description																																																			
1	8,5	X 0	48,0	1,54	73,92	CIVIL AIRCRAFT ENGINE PARTS - NOT RESTRICTED																																																			
*** SERVICE FREIGHT ***																																																									
DINI: 00360340 1																																																									
1 8,5 73,92																																																									
73,92 NYC 5,10 SCC 1,00 10																																																									
6,38																																																									
80,30																																																									

ORIGINAL 2 (FOR CONSIGNOR)

➤ Faktura - račun

Posebej za pošiljke, ki prihajajo v Slovenijo izven EU je pomemben dokument tudi faktura ali račun.

Dobavitelj mora za pošiljke, katerih plačnik je Adria Airways ob pošiljanju materiala izstaviti fakturo, katera mora vsebovati številko fakture, pravi naslov kupca (sold to) omenjene pošiljke, valuto ter vrednost pošiljke.

Pošiljke, katerih naročnik in plačnik je naša stranka, ki ima letalo na servisiranju v našem hangarju, pa mora vsebovati naslednje podatke: naslov, kamor je pošiljka poslana (ship to), naslov kupca pošiljke (bill to), podatek, da je za nas pošiljka brezplačna, ker delamo carinski postopek brezplačni uvoz.

Poleg fakture, pa je potreben tudi certifikat za vsak posamezni rezervni del v pošiljki. Certifikat pomeni za Adria Airways oprostitev plačila carine, ker je to dokaz, da se material uporablja v civilnem letalstvu.

Prav zaradi neustrezne dokumentacije se pogosto zgodi, da Fedex pošiljke v Frankfurtu ne more ocariniti in jo v carinskem statusu pošlje v Ljubljano. Po navadi se v tem primeru izgubi dan ali dva v Frankfurtu, potem pa je treba pošiljko še ocariniti v Ljubljani.

CARINSKI POSTOPKI

Prav carinski postopki so včasih tisti zaradi katerih dela v hangarju lahko obstanejo. Čeprav se je po vstopu v Evropski unijo marsikaj spremenilo, pa še vedno veliko pošiljk prihaja iz Kanade in ZDA, pa tudi Bombardier ima v Frankfurtu samo zbirno skladišče, v katerem material še ni ocarinjen, tako, da je tudi vsaka pošiljka iz Frankfurta carinska pošiljka.

V zadnjem času nam pošiljke poslane s Fedexom carinijo v Frankfurtu njihovi špediterji, pa se vseeno za carinski postopek potrebuje dan ali celo dva, kar je spet zelo neugodno. Spet prihaja do zamud.

Predlog rešitve:

Rešitev problema zamud zaradi carinskih postopkov vidimo v hišnem carinjenju na podlagi knjigovodskih vpisov, ki ga uporabljajo že nekatera večja podjetja v Sloveniji, pa tudi v tujini se mnogo poslužujejo tega načina poslovanja.

Hišno carinjenje pomeni, da ima podjetje svoje namembno skladišče v svojem podjetju, v katerega kamion dostavi ves carinski material. Občasno kontrolo v skladišču vrši carinska služba. Najbolj pomembno pri tem poslu je, da se material lahko vzame iz skladišča kadarkoli se material potrebuje, carinski postopek pa se vrši kasneje.

Nad vsem bedi špediter, ki ima svoje prostore običajno znotraj podjetja.

V Adrii Airways, ki večino svojega materiala dobiva po zračni poti, pa bi začasno lahko uporabili obstoječe carinsko skladišče, za ves postopek pa bi poskrbel špediter Intereuropa, ki ima svoje prostore v stavbi zraven carinskega skladišča.

Tako bi se izognili izgubi časa za carinske postopke. Tudi pošiljke, ki prihajajo izven rednega delovnega časa, pa se potrebujejo takoj ob prihodu, ne bi več povzročale nikakršnih zamud pri delih v hangarju.

5 ZAKLJUČKI

Oskrba z rezervnimi deli in potrošnim materialom za namen vzdrževanja letal je specifična dejavnost, predvsem zaradi ozkega kroga proizvajalcev in dobaviteljev. V letalstvu so vsi postopki, kot tudi specifikacije za materiale, ki se pri servisnih pregledih lahko uporabljajo, točno predpisani. Za vsako odstopanje je potrebno dobiti soglasje proizvajalca letal. Kljub temu pa je promet z rezervnimi deli podvržen splošnim ekonomskim zakonitostim: visoke zaloge obremenjujejo lastno ceno proizvoda, nizke zaloge pa lahko povzročijo zastoj v procesu servisiranja in s tem zamudo pri vračilu letala v operacijo. Prav zamuda pri vračilu letala nazaj v operacijo pa je najdražja za letalsko podjetje.

Dobra logistika znotraj podjetja, ter hitra nabava z dobro logistično podporo pa lahko največ pripomore, da do takih zamud pri vračilu letala v operacijo ne prihaja.

5.1 PRIMERJAVA Z RAZLIČNIMI AVTORJI

Kljub temu, da je oskrba z rezervnimi deli zelo specifična dejavnost, pa lahko nabavo rezervnih delov in logistično dejavnost v podjetju primerjamo s teorijo nekaterih avtorjev, ki smo jo obdelali v naši diplomski nalogi.

Potočnik govori o tem, da je organizacija nabave odvisna od značilnosti podjetja in materialov, ki jih mora nabavljati.

Naloge nabavnega procesa, o katerih govori Potočnik, se ne razlikujejo od nalog v nabavni službi Adrie Airways, le da je v našem primeru manj pozornosti namenjeno iskanju ponudb. Kupujemo zelo specifične materiale, ki jih dostikrat težko najdemo na tržišču, pa tudi čas dobave igra večkrat večjo vlogo, kot pa sama cena materiala z enako kvaliteto.

Potočnik tudi pravi, da mora biti točno določeno, kdo je pristojen za izdajo zahtevka nabavni službi

Tudi pri nas se temu namenja velika pozornost, o čemer je veliko napisanega v naši diplomski nalogi.

Nabavni postopki, ki jih omenja avtor Potočnik, se v veliki meri ujemajo z našimi nabavnimi postopki, le da zaradi časovnega dejavnika, ki ima prioriteto, nekatere postopke izvajamo bolj ad hoc. Velikokrat se zgodi, da zaradi pridobitve na času, naročimo material že po prejetju prve ponudbe (dobavitelja iz Evrope) in sploh ne čakamo ponudb dobaviteljev iz ZDA in Kanade. Zato tudi analiza ponudb v takem primeru odpade.

Potočnik govori o dobavitelju kot monopolistu. Tudi pri nas se pojavljata dva dobavitelja, za katera bi lahko rekli, da sta monopolista: Bombardier in Airbus (proizvajalca letal v floti Adrie Airways). Material, katerega proizvajalca sta, nabavljamo izključno pri njih.

Ko govorimo o dobaviteljih, lahko ugotovimo, da ocenjevanje in izbiranje dobaviteljev poteka enako v našem podjetju, kakor navajajo različni avtorji v svoji

teoriji, le da moramo biti v našem primeru predvsem veliko bolj pozorni, da imajo dobavitelji vse ustrezne certifikate.

Tudi logistika v našem podjetju bistveno ne odstopa od definicij, ki jih navajajo nekateri avtorji.

V diplomski nalogi smo predstavili vse logistične podsisteme v našem podjetju in lahko ugotovimo, da imamo razvite vse logistične podsisteme (nabavno, notranjo, distribucijsko in poprodajno logistiko).

Predvsem distribucijska logistika se od definicije, ki jo navaja Oblak nekoliko razlikuje, saj se naš končni izdelek (servisirano letalo) predaja kupcu kar v našem hangarju, kar pomeni, da se izognemo zamudam, ki bi lahko nastale pri transportu gotovega izdelka našemu kupcu.

Oblak omenja, da morajo biti logistične dejavnosti organizirane v skladu s poslovno politiko podjetja.

V poslovni politiki našega podjetja je najbolj pomembno, da so letala servisirana v skladu s pogodbami, pri čemer igra pomembno vlogo časovni dejavnik. Zato težimo k temu, da se v nobenem procesu nabavnega in logističnega procesa ne izgublja časa. Tudi, ko gre za transport, saj se v veliko primerih odločamo za dražjo ampak hitrejšo varianto. Držimo se načela »JUST IN TIME«, kar pomeni, da material dobavimo v pravem času, da se lahko vgradi na letalo. V primeru prepozne dobave lahko letalo zamuja, ali pa se s prepozno dobavljenim materialom kopičijo nepotrebne zaloge, ki predstavljajo strošek našemu podjetju.

Predvsem smo v diplomski nalogi posvetili pozornost avtorjem, ki govorijo o mednarodnem transportu in zračnem transportu (Ogorelc in Jelenc), kar je značilno za naše podjetje.

5.2 POGOJI ZA UVEDBO

Omenili smo, da nabavnemu oddelku včasih jemlje preveč časa premalo definiran zahtevke s strani tehnične službe in inženiringa.

Neposredni dogovor med inženiringom Adrie Airways in inženiringom dobavitelja bi pripomogel k jasno definiranemu zahtevku, ta pa bi pripomogel k manjši obremenitvi nabavne službe

Pogoji za uvedbo so dobri, brez dodatnih kadrovske potreb ter tehničnih ali finančnih sredstev.

Kopičenje zalog v našem skladišču zaradi odloženih del na letalih je kar velik problem in predlog rešitve v naši diplomski nalogi bi tako kopičenje zalog odpravil.

Aneks k pogodbi in sledenje takih pošiljk ne bi povzročilo nikakršnih potreb po novih kadrih, saj bi z obstoječimi kadri lahko obvladali dodatno delo, ki bi pri tem nastalo. Tudi poraba velikih tehničnih in finančnih sredstev ni omembe vredna.

Pošiljanje prepozno prispelega materiala operatorjem bi sicer povzročilo manjše stroške, ki bi nastali s pošiljanjem materiala, odvisno od vsebine aneksa pogodbe (kdo bi kriil stroške pošiljanja prepozno prispelega materiala).

Zamude pri dobavi materiala zaradi carinskih postopkov bi povsem odpravilo hišno carinjenje. Pogoji za uvedbo takšnega postopka sicer so, vendar bo predvsem

potrebno mnogo dogovorov s pristojnimi carinskimi organi, vodstvom našega sektorja ter špediterjem (Intereuropo), da bo omenjeno carinjenje tudi zaživel.

Potrebna bodo dodatna finančna sredstva za financiranje špediterja, ki bo bedel nad vsem, vendar smo mnenja, da ta finančna sredstva ne bi bila obremenjujoča za uvedbo takega hišnega carinjenja v naše podjetje.

Dober in hiter dogovor s špediterjem in pristojnimi carinskimi organi bi v marsičem pomagal pri odpravi zamud pri dobavi materiala zaradi carinskih postopkov.

5.3 MOŽNOSTI NADALJNEGA RAZVOJA

Nabava in logistična podpora pri nabavi rezervnih delov v Adrii Airways je v zadnjem času pridobila na pomembnosti, saj je od nje odvisna dobra oskrba z rezervnimi deli. V preteklosti, pred vstopom v Evropsko Unijo so nas zelo obremenjevali carinski postopki, po vstopu v Evropo pa se je za nas marsikaj spremenilo na bolje. Veliko več svojih moči smo lahko usmerili v samo nabavo in logistiko in jih s tem tudi že v veliki meri izboljšali, možnosti izboljšav pa so še vedno. Nekaj predlogov smo podali v naši diplomski nalogi.

Ves čas uvedbe novega posla smo se ubadali s pomanjkanjem kadra v nabavni službi. Obseg naročil se je s pridobitvijo novega posla povečal približno za trikrat, torej je enako število zaposlenih v nabavnem oddelku obdelovalo trikrat večje število zahtevkov. Delovnik se je stalno podaljševal, možnosti za napake so se povečale.

S pridobitvijo novega kadra, ki je trenutno na poskusnem delu se bo možnost napak zmanjšala, kakovost dela v nabavni službi se bo večala.

Adria Airways smo še vedno zelo star kolektiv, saj je povprečna starost v našem podjetju okrog 43 let, prav tako je tudi v nabavni službi.

S pridobitvijo novih, mladih kadrov lahko mnogo izboljšamo. Nov, mlad kader prinese v podjetje mnogo svežih idej, na nas pa je, da jih upoštevamo in skušamo dobre ideje čim prej vnesti v naše delo.

Predvsem bi se morali posvetiti stroškom logističnih postopkov. Kot smo že omenjali v naši diplomski nalogi prednost dajemo predvsem časovnemu dejavniku, stroške pa v večini primerov zanemarjamo. S pridobitvijo novega kadra bi se lahko temu problemu namenilo več pozornosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Deželak, B. (1984) Politika in organiziranje marketinga, Založba Obzorja, Maribor
2. Gadde, I. E., Hakkanson, H. (1993), Profesional purchasing, Routledge, London
3. Kaltenekar, Z. (1993), Logistika v proizvodnem podjetju, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj
4. Jelenc, M. (2002), Logistika in špedicija – skripta, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
5. Kotnik, D. (1990), Nabavna politika, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
6. Oblak, H. (1987), Oblikovanje politike poslovne logistike z vidika marketinške zasnove in njene vključitve v medorganizacijske odnose poslovnega sistema, Visoka ekonomsko – komercialna šola, Maribor
7. Ogorelec, A. (1979), Organiziranost logističnega sistema, Naše gospodarstvo, Maribor
8. Ogorelec, A. (1996), Logistika. Organiziranje in upravljanje logističnih procesov, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
9. Perišić, R. (1990), Logistika, transport, distribucija, juče, danes, sutra, Logistika, Beograd
10. Potočnik, V. (2000), Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
11. Potočnik, V. (2002), Nabavno poslovanje s primeri iz prakse, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
12. Požar, D. (1976), Gospodarjenje v poslovni logistiki, Založba Obzorja, Maribor
13. Pučko, D. (1999), Strateško upravljanje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
14. Pučko, D. (2001), Analiza in načrtovanje poslovanja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
15. Weele van, A.J. (1998), Nabavni management, Gospodarski vestnik, Ljubljana

16. Adria Airways d.d., <http://intranet.adria.si/SVL/> poslovnik kakovosti.
25.09.2006

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram: Področje vzdrževanja letal

Slika 2: AWB – letalski tovorni list

KAZALO TABEL

Tabela 1: Operativni plan za mesec september 2006

Tabela 2: Odložena dela za nabavno službo

Tabela 3. Kapacitete za prevoz tovora

POJMOVNIK

Code sharing flight : leti, ki si jih delita dva prevoznika

Service shipment : pošiljka brez stroškov tovarnine

Off load tovor: tovor, ki se zaradi različnih razlogov ne naloži na letalo

KRATICE IN AKRONIMI

SVL: Sektor vzdrževanja letal

AWB: Airwaybill – Letalski tovorni list

AOG: Aircraft on ground - letalo na tleh – neplovno letalo

IATA: International Air Transport Association – Mednarodno združenje letalskih prevoznikov