

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

Žiga Pavlinič

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OPTIMIZACIJA POSLOVANJA SLUŽBE OSKRBE POTNIKOV
V ADRIA AIRWAYS D.D.**

Ljubljana, september 2011

ŽIGA PAVLINIČ

IZJAVA

Študent Žiga Pavlinič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Marka Jakšiča, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.09.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D. – SLOVENSKI LETALSKI PREVOZNIK.....	3
1.1 LETALSKA PANOGA	3
1.2 SLOVENSKI LETALSKI PREVOZNIK.....	3
1.2.1 Konkurenca in tržni položaj	4
1.2.2 Organiziranost družbe Adrie Airways.....	5
2 PREDSTAVITEV SLUŽBE OSKRBA POTNIKOV	5
2.1 POJEM CATERING	5
2.2 CATERING V SLOVENIJI.....	6
2.3 RAZVOJ OSKRBE POTNIKOV V ADRII AIRWAYS	6
2.4 OSKRBA POTNIKOV ADRIE AIRWAYS DANES.....	7
2.4.1 Vodstvo Oskrbe potnikov.....	8
2.4.2 Skladišče.....	9
2.4.3 Airst d. o. o.	9
3 PROBLEMATIKA OSKRBE POTNIKOV V ADRII AIRWAYS	10
3.1 VODSTVO OSKRBE POTNIKOV	10
3.2 SKLADIŠČE.....	11
3.2.1 Postopek naročanja artiklov in evidentiranje zalog v Skladišču	11
3.3 OSKRBA S HRANO IN PIJAČO NA LETALU – AIREST	12
3.3.1 Obstoječi nadzor nad porabo hrane in pijač na letalih	13
4 PRENOVA POSLOVANJA OSKRBE POTNIKOV ADRIE AIRWAYS	14
4.1 ZUNANJE IZVAJANJE SKLADIŠČA PODJETJU AIREST	14
4.1.1 Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja.....	14
4.1.2 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja.....	15
4.2 INFORMATIZACIJA SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA V ADRII AIRWAYS.....	18
4.2.1 Prenova procesa skladiščnega poslovanja (SCM), kot zahteva informatizacije	18
4.2.1.1 Analiza procesov in zasnova novega modela	19
4.2.1.2 Opremljenost lokacij.....	19
4.2.1.3 Informacijska tehnologija	20
4.2.2 Prenova in informatizacija skladiščnega poslovanja z uvedbo celovite SAP rešitve.....	20
4.2.2.1 Programske rešitve mySAP ALL-in one	21
4.2.3 Delovanje prenovljenega procesa skladiščenja v Adrii Airways	22
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Del službe Oskrbe potnikov - cateringa, ki je v zunanjem izvajanju	7
Slika 2: Transportni voziček s pijačo, predal s pijačo, transportni voziček s celotnim servisom.	12

UVOD

Splošen in eden temeljnih ciljev vsakega podjetja je zagotavljanje stabilne konkurenčne sposobnosti. Zaradi zaostrene konkurenčnosti, močne globalizacije, zahtevnejših kupcev, hitrega razvoja tehnologije itn. je vse težje predvidevanje dogodkov v poslovnem okolju. Sodobni trendi v poslovno okolje vnašajo negotovost in nestabilnost, od podjetij zahtevajo fleksibilnost na vseh ravneh poslovanja.

Zaradi omenjenih sprememb in trendov podjetja težijo k racionalizaciji, ki je dolgoročno usmerjena (opustitev starih vzorcev delovanja, obnašanja, razvoja,...) in zahteva spremembe podjetij. Te spremembe podjetju lahko povzročijo težave in pasti, oz. mu dajo možnost izboljšave konkurenčnega položaja. Podjetja na svoji poti izkoriščanja sredstev in učinkovitosti poslovanja prihajajo do spoznanj, da dobra optimizacija in prenova poslovanja vodi v racionalnost poslovanja in posledično v konkurenčno prednost podjetja.

V negotovih in spremenljivih razmerah se je znašla tudi Adria Airways d.d., slovenski nacionalni letalski prevoznik (v nadaljevanju AA). Letalski trg se je v zadnjih dveh desetletjih zelo spreminjal, proces pa se še ni ustalil. Zaradi globalizacije, deregulacije, tehnoloških, socialnih, političnih in ekonomskih dejavnikov gospodarske in politične meje med državami izginjajo, nastajajo novi veliki trgi, kar vpliva na letalsko dejavnost. V začetku so prevladovala klasične, tradicionalne letalske družbe (takšna je tudi AA) v državni lasti, že nekaj časa pa je trend nizko cenovnih prevoznikov, ki so izkoristili svojo majhnost, fleksibilnost ter povzročili zmedo na letalskem trgu. Ti prevozniki obvladujejo nizke stroške, ponujajo poceni storitve, postavlja pa se vprašanje kvalitete.

AA se poskuša spremenjenim razmeram čim bolj prilagoditi. V preteklosti ji je v dobri meri uspel preobrat v poslovanju, kar se odraža v številu prepeljanih potnikov, ki se iz leta v leto povečuje. V procesu preoblikovanja in optimizacije je AA iskala načine izboljšanja kvalitete storitev, ki se odraža v zadovoljstvu potnikov.

Vpliv na zadovoljstvo potnikov v AA ima služba Oskrbe potnikov in posadk (v nadaljevanju Oskrba potnikov) oziroma tako imenovani »catering«, ki ustvarja vidni del storitev AA. Oskrba potnikov se optimizacija in prenova poslovanja od njenega začetka vse do danes ni bistveno dotaknila, zato je **predmet preučevanja** diplomske naloge ugotoviti probleme ter podati in opisati predloge optimizacije v procesu oskrbe potnikov v AA, in s tem prispevati k rešitvi nekaterih težav, s katerimi sem bil seznanjen tudi sam, delujoč preko študentskega servisa in v nadaljevanju pogodbenega partnerja.

Namen diplomskega dela je preučiti in analizirati stanje službe Oskrbe potnikov danes, ugotoviti njene pomanjkljivosti ter raziskati področja prenove poslovanja. Pravilna odločitev prenove, optimizacije Oskrbe potnikov bi omogočila večjo učinkovitost poslovanja AA, kar posledično pripelje do povečanja uspešnosti poslovanja in še boljšemu zadovoljstvu potnikov, kar je njen temeljni cilj.

Cilj diplomskega dela je prikaz predlogov optimizacije in prenove poslovanja (delovanja) procesa oskrbe potnikov, kateri bi pripomogli k večji racionalnosti procesa, in s katerimi bi bili lažje kos zahtevam in željam kupcem (potnikom), v prvi vrsti pa njihovim zadovoljstvom.

V diplomski nalogi bom uporabil deskriptivni pristop, s katerim bom opisal značilnosti podjetja AA predvsem pa Oskrbo potnikov, ki je osrednja tema naloge. Začel bom s kratko predstavitevjo podjetja in nato Oskrbe potnikov. V drugem delu bom na podlagi lastnega empiričnega raziskovanja ugotovil pomanjkljivosti delovanja službe Oskrbe potnikov v AA. V zadnjem delu diplomske naloge pa bom poskušal podati predloge optimizacije poslovanja Oskrbe potnikov v AA.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D. – SLOVENSKI LETALSKI PREVOZNIK

Slovenski letalski prevoznik AA ima bogate petdesetletne izkušnje v čarterskem in rednem prometu. Zgodovina AA sega v leto 1961, ko je bila ustanovljena kot čartersko podjetje. V osemdesetih letih je pričela opravljati lete na rednih progah in postala članica Mednarodnega združenja letalskih prevoznikov IATA¹. Z osamosvojitvijo Slovenije je AA postala slovenski letalski prevoznik.

1.1 LETALSKA PANOGA

Letalski prevoz je med transportnimi panogami najmlajša gospodarska panoga in pokriva največje geografsko področje. Prispeva k razvoju sodobne družbe, služi vsem panogam svetovnega gospodarstva, zaposluje in ponuja svoje storitve ljudem po celem svetu. V letalsko panogo sodi letalska industrija, letalske družbe, letališča z vso infrastrukturo, razni dobavitelji itn. Kot primer navajam službo Oskrba potnikov in posadk oz. t.i. *catering*,² ki potnike in posadke oskrbuje s hrano in pijačo.

1.2 SLOVENSKI LETALSKI PREVOZNIK

Slovenski letalski prevoznik ima v operativni uporabi floto štirinajstih letal (Adria Airways, 2009):

- 2 Airbus A320 (180/162 sedežev),
- 2 Airbus A319 (135 sedežev),
- 4 Canadair Regional Jet CRJ900 (86 sedežev),
- 6 Canadair Regional Jet (48/50 sedežev).

AA deluje kot mrežni letalski prevoznik. Razvija se v letalsko družbo, ki je prepoznavna po odzivnosti, prilagodljivosti, prijaznosti osebja in pozornosti do potnikov. Polete opravlja na destinacije z relativno visoko frekventnostjo za različne skupine potnikov. Pri oblikovanju voznega reda aktivno sodeluje s potniki in ga prilagaja njihovim potrebam (Adria Airways d. d., 2008, str. 31).

Poslovna strategija je skladna z vizijo in poslanstvom podjetja. **Poslanstvo** AA je, da:

- združuje znanja s področja letalstva,
- nudi svojim odjemalcem vrhunske storitve,
- dosega vrhunske storitve z inovativnim delom zadovoljnih zaposlenih,
- prinaša lastnikom ustrezen dobiček in
- deluje v ravnotežju z okoljem.

¹IATA je International Air Transport Association.

²Catering je oskrba s hrano in pijačo na oddaljeni lokaciji (Catering, 2009).

Vizija podjetja se odraža v želji biti uspešen tradicionalni mrežni evropski letalski prevoznik z moderno floto, ki se razvija in raste. Prevoznik, ki dosega najvišji nivo kakovosti storitev v zadovoljstvo odjemalcev vseh svojih storitev, ob tem pa ohranja prepoznavnost lastne blagovne znamke.

Osnovni cilj je maksimiranje donosa lastniškega kapitala na enoto. Glede na dosedanje poslovne strategije in vstop v združenje Star Alliance so v podjetju načrtali poslovni model mrežnega prevoznika, ki se povezuje s partnerskimi letalskimi prevozniki in ponuja svojim potnikom globalno mrežo letov po vsem svetu (Adria Airways d. d., 2008, str. 30).

1.2.1 Konkurenca in tržni položaj

Podjetje je najbolj konkurenčno, če so njegovi produkti in storitve nadpovprečno kvalitetni in proizvedeni z nižjimi stroški kot pri konkurenci. Baur (1998, str. 535) med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na letalsko panogo uvršča:

- **liberalizacijo**, ki pomeni odstranitev ovir, omejitev v postopkih nacionalnih gospodarstev, da povečajo konkurenco na domačih in tujih trgih, pritegnejo nove zasebne letalske družbe in vzpodbudijo mednarodno menjavo;
- **privatizacijo**, ki pomeni prehod nacionalnih letalskih prevoznikov v zasebni sektor;
- **konsolidacijo**, ki pomeni utrditev in okrepitev komercialnih povezav letalskih družb v sodelovanje v letalskem partnerstvu, ki omogoča pozitivne učinke na obseg delovanja zaradi širše mreže poletov;
- **globalizacijo**, ki pomeni sklop sprememb v letalski panogi, ki so omogočila izgradnjo svetovne mreže letalskih poletov le z nekaj delujočimi letalskimi družbami;

Rast konkurence je bila najbolj izrazita v obdobju od 2002 do 2005. Na domačem trgu se je delež rednih potnikov AA zmanjševal od leta 2001, ko je znašal 93 %, do leta 2005, ko je znašal 72,8 %. Od leta 2006 se delež rednih potnikov konstantno povečuje in v letu 2008 naraste na 79 %. Največjo konkurenco za segment potnikov, ki potujejo iz jugovzhodne proti zahodni Evropi in obratno, predstavljajo AA drugi mrežni prevozniki, ki konkurirajo s svojimi vozlišči in mrežo letov za isti trg. Svoj tržni položaj povečujejo tudi nekateri čarterski prevozniki. AA je svoje poslovanje na trgih zahodne Evrope utrjevala in povečevala s številom tedenskih oz. dnevnih frekvenc (Adria Airways d. d., 2008, str. 43–47).

Svoj tržni položaj na slovenskem trgu AA uspeva zadrževati z aktivnim tržnim komuniciranjem in širjenjem mreže poletov. Poskuša izkoristiti svoje druge konkurenčne prednosti npr. sodobna flota, točnost, hitra odzivnost (fleksibilnost), visoka stopnja varnosti,... S strateškimi partnerstvi in združenji poskuša priti do razpoznavnosti na tujih trgih. AA je leta 1996 postala strateški partner nemške Lufthanse. Povezuje se tudi z drugimi prevozniki (Adria Airways, 2009).

Ključna prednost v prihodnje bo učinkovitost in razširjenost mreže poletov.

1.2.2 Organiziranost družbe Adrie Airways

Organizacijska struktura Adrie Airways d. d. je klasična poslovno-funkcijska organiziranost. Centralizacija odločitev in delitev druge hierarhične ravni posledično vplivata na večjo specializacijo in koncentracijo znanja na enem mestu. To pomeni, da je razvoj posameznih funkcij zelo intenziven, izkoriščanje zmogljivosti je na visoki ravni, kar privede podjetje k racionalnosti in ekonomiji obsega v funkcijskih oddelkih. Posledično je medsebojna prepletenost in odvisnost med poslovno-funkcijskimi področji velika. S tako organiziranostjo AA (z usposobljenimi timi, osredotočanjem na osnovno dejavnost – prevoz potnikov, tehnično podporo, skrbjo za kupce idr.) dosega, da so vsi delujoči v procesu združeni tako, da enostavno komunicirajo in koordinirajo svoja prizadevanja ter neposredno ustvarjajo vrednost za stranke. Shema organizacijske strukture je razvidna iz Priloge 1.

2 PREDSTAVITEV SLUŽBE OSKRBA POTNIKOV

Za identifikacijo oz. enačenje službe Oskrbe potnikov in posadk ter njenih procesov se v AA pogosto uporablja angleška beseda »catering« Umetitev Oskrbe potnikov v organizacijo AA je razvidna v prilogi 2.

2.1 POJEM CATERING

Catering dejavnost je ožja veja gostinske dejavnosti, ki zajema dostavo hrane in pijače na končne lokacije uporabe živil. Naloga catering podjetja je priprava okusne in estetsko privlačne hrane in pijače ob raznih dogodkih, kjer je pomembna tudi usklajitev z barvno in tematsko zasnovo prostora dogodka (Catering, 2009).

Catering dejavnost je dokaj nova dejavnost poznana svetu približno 30 let. V tej kratki zgodovini pa se je ta dejavnost močno razvejala. Ena od njenih vej je industrijski catering, ki predstavlja postrežbo hrane in pijače v raznih ustanovah kot so šole, vrtci, razna podjetja,... Posebnost pri tem je prav gotovo t. i. *Ground catering handling*³ Ta vrsta cateringa spada po Shocku in Stefanelliu (2001, str. 1–4) v poslovni catering, ki predstavlja 75 % delež v celotni catering dejavnosti.

Avtorja ločita dva tipa poslovnega cateringa glede na lokacijo, kjer se odvija:

- »on-premise« catering je pripravljen na lokaciji catering podjetja, njegova prednost je v veliki ponudbi storitev na enem mestu;
- »off-premise« catering je postrežba hrane in pijače na oddaljeni lokaciji (v našem primeru na letalu) – pri tej vrsti cateringa gre za pripravo hrane in pijače, ki je pripravljena na sedežu catering podjetja in je prepeljana na lokacijo, kjer se odvija dogodek in jo strežno osebje (v našem primeru stevardese in stevardi – v nadaljevanju STW) lahko postreže;

³*Ground catering handling* je oskrba letala s cateringom, ponavadi, ko je letalo parkirano na terminalu (Ground catering handling, 2009).

2.2 CATERING V SLOVENIJI

Catering dejavnost spada po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD 2008) v razdelek I56.210 – priložnostna priprava in dostava jedi (Statistični urad Republike Slovenije, 2009). V tem razdelku so prikazana podjetja, katerih osrednja poslovna dejavnost je catering in podjetja, ki imajo dejavnost cateringa kot eno izmed stranskih dejavnosti.

Na spletni strani Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES, 2009) je po iskalnem nizu »I56.210« prikazalo 220 slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo s priložnostno pripravo in dostavo jedi, vendar je podjetje Airest d. o. o. edini ponudnik letalskega cateringa pri nas. Omenjeno podjetje nima konkurenta v Sloveniji, ki bi bil v trenutku sposoben opravljati letalski catering. Podjetje Airest ima monopol na področju letalskega cateringa v Sloveniji.

2.3 RAZVOJ OSKRBE POTNIKOV V ADRII AIRWAYS

V Jugoslaviji je bila AA večinoma čarterski prevoznik, naloga Oskrbe potnikov pa predvsem povezovanje jugoslovanskih skladišč, od koder so opremljali posamezne lete. Takratna služba Oskrbe potnikov je izbirala, nabavljala, skladiščila in po naročilu z letali razpošiljala na letališča Jugoslavije vso embalažo, ki je bila potrebna za strežbo obrokov in pijač. Skrbela je za dokumentiranje in kontrolo porabe blaga v Jugoslaviji, za sklepanje pogodb s cateringi, kjer so Adrina letala oskrbovali z obroki ter za sklepanje pogodb s konsignacijskimi službami jugoslovanskih letališč, ki so letala oskrbovali z blagom za brezcarinsko prodajo, kar je bilo v tistih časih močna in dobičkonosna poslovna veja.

Delo Oskrbe potnikov se je leta 1989 močno razširilo in povečalo, ker je AA začela leteti na prvih rednih linijah, kar je pomenilo popolno zamenjavo celotne opreme za servis obroke. Namesto embalaž za enkratno uporabo so na rednih linijah delili obroke v posodah na pladnjih, shranjenih v posebnih transportnih vozičkih, kakršne uporabljajo letalske družbe še danes. Sodelovanje s *catererji*⁴ je bilo potrebno razširiti, saj se je morala kvaliteta in podoba obrokov spremeniti.

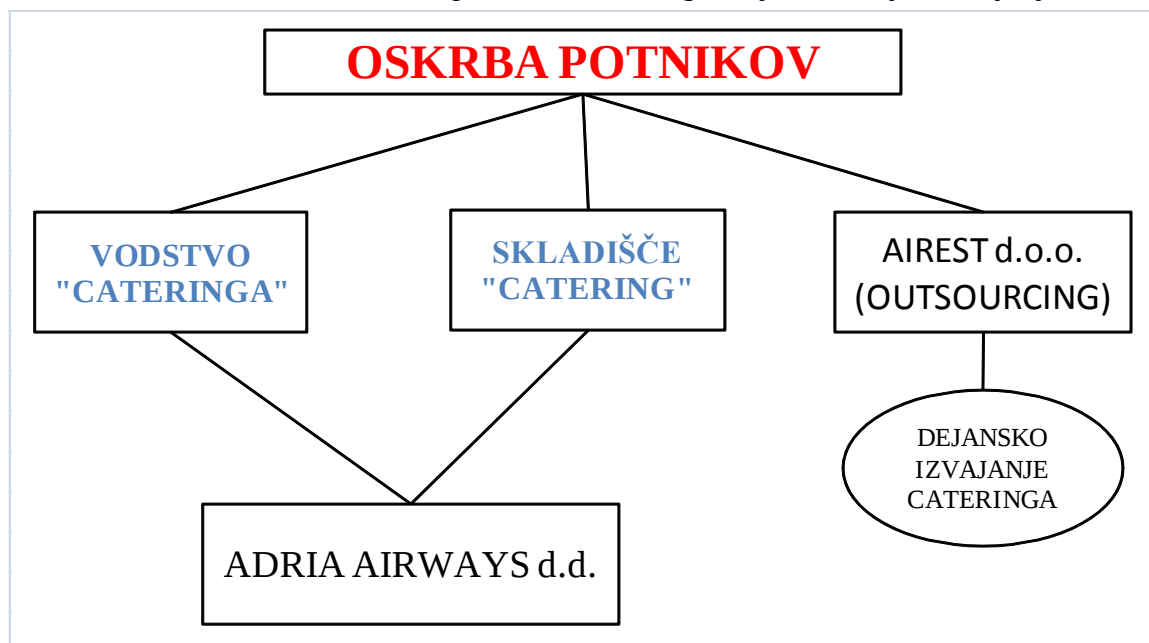
Poleg vodje oddelka in komercialistov, ki so skrbeli za izbor, naročanje, plačila in analizo nabave blaga in opreme za servis na letalu, je imela služba tudi operativno vejo, skladišče in odpremo na letala (danes v zunanjem izvajanju). V skladišču so sprejemali opremo in blago za servis na letalu, ga skladiščili in dnevno odpremljali na letala. Hrano so AA pripravljali v cateringu Aerodroma Ljubljana, ki jo je sam dostavljal na letala.

Potreba po racionalizaciji poslovanja je pospešila idejo o združenju obeh odprem v eno samo. Poslovni pogovori z Aerodromom Ljubljana o najemu ustreznih prostorov za AA niso bili ugodni, ravno tako niso bili zadovoljivi načrti za izgradnjo lastnega cateringa. AA je zato

⁴Caterer je vsako podjetje, ki se ukvarja izključno in samo s catering dejavnostjo, tj. oskrba s hrano in pijačo na oddaljeni lokaciji. (Catering, 2009)

sprejela poslovno odločitev, da se za dejavnosti cateringa v pravem pomenu besede uporabi t.i. outsourcing – zunanje izvajanje (Slika 1).

Slika 1: Del službe Oskrbe potnikov - cateringa, ki je v zunanjem izvajanju



Danes je za celotno logistiko servisa in nabavo blaga potrebno bistveno manj zaposlenih, kot jih je bilo še pred časom, obseg dela pa se je povečal (Adria Airways d. d., 2007).

V nadaljevanju bom predstavil delovanje treh služb v Oskrbi potnikov danes, njihovo povezovanje, logistiko in komuniciranje. Omenjene službe so razvidne iz slike 4, to so: Skladišče, Vodstvo in Airest.

2.4 OSKRBA POTNIKOV ADRIE AIRWAYS DANES

AA se je leta 2003 odločila za partnerja na področju izvajanja cateringa. Zunanji izvajalec je postalo avstrijsko podjetje Airest (podružnica v Sloveniji Airest d. o. o.). Ta odločitev se je izkazala za dobro, saj je podjetje profesionalno, njegova temeljna dejavnost pa je gostinstvo in preskrba na oddaljeno lokacijo, kar je AA potrebovala. Zunanje izvajanje je stroškovno učinkovito, kakovost pa se celo izboljša.

Temeljna naloga Oskrbe potnikov je kvalitetno izvajanje catering dejavnosti, oskrbe letal s potrošnim materialom in opremo, potrebno za izvedbo servisa, oskrbe z domačimi in tujimi časopisi in prodaje na letalih (*domače*,⁵ *duty free*⁶ ali *travel value*⁷). V vsaki omenjeni nalogi

⁵Domača prodaja je prodaja pijač, kupljene s strani Adrie Airways na vseh njenih letalih na letih, kjer so določene pijače plačljive.

⁶Duty free prodaja je prodaja pijač in ostalih izdelkov, ki jih prodaja podjetje Regal-Gebr.Heinemann d. o. o. na letalih Adrie Airways, ki letijo izven EU. Cene izdelkov ne vsebujejo DDV.

⁷Travel value prodaja je prodaja pijač in ostalih izdelkov, ki jih prodaja podjetje Regal-Gebr.Heinemann d. o. o. na letalih Adrie Airways, ki letijo znotraj EU. Cene izdelkov so nižje za določen popust, ki ga podari omenjeno podjetje.

potekajo delovni procesi, kot so načrtovanje ponudb, spremljanje poslovanja AA, upoštevanje zakonodaje s posameznega področja, upoštevanje posebnosti in karakteristike oskrbe potnikov in posadk, načrtovanje stroškov po področjih, izbor ponudnikov storitev in izdelkov, spremljanje in sprejemanje standardov, sodelovanje v marketinških akcijah, povezanih z oskrbo po posameznih področjih,... Poleg omenjenega je njena pomembna naloga tudi usklajevanje med vsemi udeleženci v oskrbovalni verigi. Za uspešen servis, s katerim so potniki zadovoljni, je potrebno nenehno koordiniranje aktivnosti med posameznimi službami znotraj AA in pogodbenimi partnerji – izvajalci del. Le tako je lahko omogočen uspešen in zadovoljiv servis na letalu.

Temeljni cilj Oskrbe potnikov in posadk je zadovoljstvo potnikov, ki je odraz dela celotne oskrbovalne verige merljivo s številom oddanih CIR⁸ (oddajnica pohval in graj, priloga 3) oddajnic izpolnjenih bodisi od potnikov bodisi od kabinskega osebja (STW). To je formular, ki je dostopen vsakemu potniku na letalu, na katerega potnik napiše svoje mnenje, grajo, pohvalo, zahtevo,... STW je dolžno vsak CIR oddati vodstvu Oskrbe potnikov, ki jih pregleda in jih v največji meri skuša upoštevati (Adria Airways d. d., 2007).

2.4.1 Vodstvo Oskrbe potnikov

Osnovne, temeljne naloge vodstva Oskrbe potnikov je sledenje, sprejemanje standardov na področju cateringa, usklajevanje dela med vsemi tremi službami, izvajanje kontrole kakovosti storitev, naročanje obrokov pri catererju, pripravljanje ponudb in normativov obrokov,... Pravzaprav je nosilec odgovornosti celotne oskrbovalne verige, saj je »delodajalec« ostalima dvema službama, Skladišču in Airestu. V tej službi je zaposlenih 5 ljudi.

Vodstvo pripravlja organizacijo leta – ponudbe servisov obrokov, navodila in naročila catererju in STW, ki servis dokončno izvedejo. Po izvedbi servisa in prejetju računa s strani catererja se analizira in kontrolira stroške ter kakovost opravljene storitve.

Vodstvo po vsaki končani analizi obvesti z rezultati ostali dve službi, ki aktivno sodelujeta v verigi, tedensko poroča na podlagi ugotovitev in dokazov tudi nadrejenim AA. Če so rezultati dobri, sledi pohvala, v nasprotnem primeru pa konkretne posledice (predvsem tujcu v oskrbovalni verigi, tj. Airest), v obliki plačila za nastalo škodo (Adria Airways d. d., 2007).

⁸CIR je Cabin Irregularity report

2.4.2 Skladišče

Je locirano v varovanem območju na letališču Jožeta Pučnika. Celotno Skladišče upravlja en zaposlen in en študent. Njegova osnovna naloga je nabava, skladiščenje, upravljanje z zalogami in odprava blaga Airestu, ki z blagom razpolaga in ga porablja v namene cateringa za AA. Proizvodi, ki jih nabavlja Skladišče so:

- pijača (brezalkoholne pijače (razne vode, sokovi, energijski napitki, mlečni napitki,...), alkoholne pijače (piva in vina), žgane pijače nabavlja in prodaja podjetje Regal GH d. o. o.),
- hrana (sendviči, prigrizki, različne vrste sladkarij (bomboni, deserti, čokolade,...) ter ostale »suhe« hrane,
- embalaža (kartonska, papirna, plastična, melaminska, steklena, porcelanska embalaža, embalaža za enkratno, večkratno uporabo (pladnji, predali, vozički, »atlas boxi«, kozarci, krožniki, skodelice,...) za serviranje in dostavljanje hrane na letalih, embalaže za serviranje obrokov, ki jih pripravi caterer Airest,
- jedilni pribori (posamezni pribor iz zlitin, PVC pribor, različni kompleti PVC pribora,...),
- artikli z logotipi – sodelovanje z marketingom (osvežilni robčki različnih velikosti, prevleke za sedežna naslonjala, PVC, steklena in papirna embalaža, higienske vreče,...),
- časopisi in revije (domače, tuje),
- ostalo (vreče različnih velikosti, razni razpršilci, zdravila, »emergency« artikli, ostali potrošni material in drugo).

Ostale naloge, ki jih opravlja Skladišče so: pripravljane skladiščnih poročil (nabava, izdaja, stanje zalog, stroški, zgodovinska poročila skladišča,...), povezovanje, komuniciranje, aktivno sodelovanje in usklajevanje z ostalima dvema službama, prav tako z oddelki marketing, računovodstvo, finance ter ostalim. (Adria Airways d. d., 2007).

2.4.3 Airest d. o. o.

Airest d. o. o. je podružnica avstrijskega podjetja AIREST Gastronomy and Retail GmbH, locirana na letališču Jožeta Pučnika. Temeljna osrednja dejavnost Airesta je catering dejavnost izključno na letalih AA.

Airest je podrejen vodstvu Oskrbe potnikov, ki mu posreduje normative obrokov, pijač, embalaž in potrošnega materiala v pravem času pred določenim letom. Skladišče je njihov glavni dobavitelj, ki jim tedensko in po potrebi dnevno dostavlja artikle (navedene v 2.4.2). Delovni procesi, ki jih izvaja Airest so logistika postrežbe hrane in pijače na letalu, upravljanje z zalogami, poročanje (o porabi in nepravilnosti artiklov Skladišču, o kakovosti opravljenih storitev Vodstvu), priprava hrane za »business potnike« (C-potnike) ter druge protokolarne in posebne lete. Zunanji izvajalec je s takim naborom opravil lahko ozko specializiran na svojo osnovno dejavnost, saj ne prevzema tveganja funkcije nabave ostalega materiala, ki mu ga zagotavlja Skladišče. Surovine, polizdelke in izdelke namenjene za C-potnike, protokolarne in posebne lete Airest nabavlja sam (Adria Airways d. d., 2007).

3 PROBLEMATIKA OSKRBE POTNIKOV V ADRII AIRWAYS

Catering, ki se izvaja na primeru AA se začne z najavo leta. Za najavo letov je v AA na voljo program »Requester«, ki je neposredno povezan z načrtom letenja AMIS,⁹ dostop nanj pa imajo vse tri službe v Oskrbi potnikov. Najava leta vsebuje osnovne podatke:

- datum leta,
- letališča, kjer se določen let pojavi,
- dolžina leta, letov, če gre za verigo letov,
- tip letala,
- ime zakupnika leta,
- podatki o potnikih: število potnikov na določenem letu, narodnost, starost, različne posebnosti (invalid, prehrabne navade, zdravstvene težave, različni statusi, zapornik,...),
- tip leta: redni let, čarter let, protokolarni let.

3.1 VODSTVO OSKRBE POTNIKOV

Za zasnovo čim boljšega servisa mora vodstvo Oskrbe potnikov pridobiti čim več informacij o potnikih, njihovih željah in potrebah ter o morebitnih dogodkih pred in po letu. S pomočjo izbranih informacij pripravijo ponudbo servisa. Ko zakupnik izbere menije, se prične organizacija leta, pri katerem je poleg želja in potreb potnikov potrebno upoštevati še:

- dolžino leta,
- vrsto in tipa letala,
- število predvidenih potnikov,
- število potnikov v poslovnem razredu (C razred – »business class«),
- število potnikov v ekonomskem razredu (Y razred – »economy class«),
- želje potnikov.

Na podlagi zgoraj navedenega se izdela naročilo Airestu, ki bo pripravil obroke in opremil letalo, pripravi se tudi navodilo kabinskemu osebju, ki bo servis dejansko izvedlo (Priloga 4 – navodilo kabinskemu osebju in catererju). Preden Airest dejansko začne pripravljati obroke in vse ostalo potrebno za let, mu mora vse artikle (razen obrokov za C razred, ki jih sam pripravi Airest) dostaviti oz. naročiti Skladišče.

Vodstvo spremlja, koordinira, svetuje. Izvaja kontrolo nad Airestom s pridobivanjem informacij od potnikov (izpolnjene CIR oddajnice). Za Vodstvo je zelo pomembno čim večje število oddajnic, saj so potnikove informacije najkakovostnejše za nadaljnje spremembe (izboljšave, graje, pohvale), ter kontrolo opravljenih storitev, ki jih izvaja Airest. Cilj Vodstva in celotne službe Oskrbe potnikov je zadovoljstvo potnika.

⁹AMIS – Airline Management Information System

3.2 SKLADIŠČE

Za izvedbo servisa na letalu Airest potrebuje artikle, ki pa mu jih zagotovi Skladišče. Za izvedbo enega leta se potrebuje artikle vseh skupin artiklov naštetih v 2.4.2. Vse to zagotavlja Skladišče direktno iz zaloge oziroma dobavitelj Airestu.

Artikle, ki jih Skladišče ne skladišči, jih na Airest dostavi dobavitelj Skladišča npr: vsa pijača razen žganih pijač, vsa hrana razen sladkarij in »instant hrane«, ostali potrošni material (predvsem različne vrste serviet in stranišnega papirja). Vse ostale artikle pa se skladišči in se jih dostavlja neposredno tedensko (organizira se prevoz od Skladišča do Airesta) na točno določen dan in uro, po potrebi tudi izredno večkrat tedensko z manjšim kombijem.

Stavba Skladišča je locirana na najstarejšem delu letališča in je na tem mestu že od samega začetka slovenskega letalskega prevoznika. Omenjena stavba je že stara, AA pa jo ima v najemu, zato je prihodnost Skladišča negotova.

Osnovni dejavnosti Skladišča danes sta nabava in skladiščenje in za ti funkciji ima na razpolago prostor, kjer hrani že omenjene artikle. Tudi Airest ima manjše skladišče, namenjeno artiklom, ki jih dobavitelji AA direktno pripeljejo na Airest ter tedenskim dobavam Skladišča za tekoče poslovanje. Zaloge, ki jo Airest skladišči za AA, je približno 1/5 (približno, ker vseh artiklov ne hrani sorazmerno enako) zaloge, s katero upravlja Skladišče. Vse artikle je smiselno hraniti v skupni stavbi zaradi lažjega nadzora nad porabo ter zaradi izogiba dvojni zalogi. Airest ima prostore najete od Aerodroma. Te prostore je Aerodrom Ljubljana v preteklosti uporabljal prav v namene catering dejavnosti. Stavba ima slabo razporejene kletne prostore, kjer ima Airest skladišče. Z dogovorom med Aerodromom in Airestom bi bilo mogoče z majhnim gradbenim posegom v kletne prostore Aerodroma (Airesta) doseči boljše prostorske razmere, v smislu povečanja skladišča, ki ga že imajo. To je predlog in možnost preselitve obstoječega Skladišča v prostore Aerodroma, v zunanje izvajanje.

Ker Skladišče nima jasne prihodnosti, saj se stroški zaloge podvajajo (Skladišče, Airest), je smiselno zaloge hraniti na enem mestu. Prvi predlog optimizacije službe Oskrbe potnikov je **zunanje izvajanje Skladišča Airestu**. S tem bi se izognili dvojni zalogi, nepotrebni logistiki dobavljanja blaga Airestu, morebiti tudi stroškom zaposlitve. Poudariti velja, da Airest ni specializiran za skladiščenje, ta funkcija je priučena. Neznanka pa so stroški zunanjega izvajanja.

3.2.1 Postopek naročanja artiklov in evidentiranje zalog v Skladišču

Postopek naročanja temelji na podlagi ročnega evidentiranja zalog preko fizičnih kartic artiklov (zgodovinski dogodki) in na podlagi dolgoletnih izkušenj z negotovostjo. Skladišče AA pozna dva tipa naročanja, tedensko in na zalogo.

Tedensko naroča pokvarljive artikle (pijačo in hrano) ter nekatere artikle slovenskih dobaviteljev, katerih dobavni roki so takojšnji, kratki do 3 dni. Naroča se največ dvotedensko zalogo oz. po potrebi. Te artikle v večini hrani Airest in zato tudi sam naroča te artikle. Naroča jih preko Skladišča, slednji pa naprej proizvajalcu oz. dobavitelju. Trenutek naročila je

prepuščen občutku skladiščnika Airesta. Na zalogo se naroča artikle, ki niso pokvarljivi, večinoma pridobljeni iz tujine, zato daljši dobavni roki. Te artikle se evidentira (prejem in izdaja artiklov, količinsko). Ko pride artikel v skladišče, se ga ročno prešteje, vpiše prejeto količino na kartico artikla (fizična). Enako ob izdaji iz Skladišča v Airest kot odpis na kartici. Ko zaloga pade na nek minimum (ni točno določen, različen pri različnih artiklih, določen na podlagi prakse), ki približno upošteva rok dobave in predvideno porabo do naslednje dobave, se artikel ponovno naroči.

Omenjen način naročanja ni ustrezen, je zastarel in neracionalen, nezanesljiv, pelje v kočljive situacije ob spremembi porabe artiklov ter prepušča preveliko odgovornost skladiščniku. Neracionalen je tudi zaradi kopičenja zalog, ki nastajajo ob vsakem naročilu. Ker AA upošteva samo zaloge Skladišča, ne pa tudi zalog istih artiklov v Airestu, se pojavljajo presežne zaloge, ker skladišči delujeta na principu varnostne zaloge zaradi sezonskih nihanj. To pomeni dvojno zalogo, ki pripelje do prezgodnjih in prepogostih naročil in s tem prevelikih stroškov naročanja v določenem obdobju. Zaradi omenjenega predlagam drugi predlog optimizacije, alternativa zunanjemu izvajanju – **informatizacija skladiščnega poslovanja**.

3.3 OSKRBA S HRANO IN PIJAČO NA LETALU – AIREST

Airest dostavlja hrano, pijačo in embalažo s pomočjo posebnih vozičkov in predalov (Slika 2), ki so toplotno izolirani in zapečateni s plombami. Obroki so pripravljani v vozičkom prilagojenih posodah.

Slika 2: Transportni voziček s pijačo, predal s pijačo, transportni voziček s celotnim servisom



Vir: Adria Airways d. d., Zemeljska operativa – interna zadolžitev nalog, 2007, (interno gradivo).

Večina letalskih podjetij se s hrano in pijačo oskrbuje na matičnem letališču zaradi večjega in boljšega nadzora nad catererjem, ker je posledično potrebna najmanjša kvota vozičkov in druge transportne opreme, ki je precej draga ter zaradi večjih količin dosega hrane in pijač. (Jones, 2004, str. 120–121).

Četudi AA oskrbuje letala s hrano in pijačo na matičnem letališču in naj bi bilo zato lažje oz. boljše nadzorovati catering, to zanjo ne velja v celoti. Vršilec nadzora je vodstvo Oskrbe

potnikov, ki kontrolira porabo artiklov na letalih. To delo je slabo opravljeno, saj vse poteka ročno. Ni računalniško podprtega sistema, ki bi avtomatično posredoval podatke vodstvu Oskrbe potnikov ter Skladišču. Hrana, pijača in embalaža predstavljajo največji strošek adrijskega cateringa (neupoštevajoč stroškov zunanjega izvajalca), zato je potrebno vzpostaviti nadzor nad porabo teh izdelkov.

3.3.1 Obstoječi nadzor nad porabo hrane in pijač na letalih

Vse transportne embalaže so standardne, kar pomeni, da so poznane vse dimenzije transportne embalaže (predali, vozički), na ta način se zato lahko embalaže izkoristijo maksimalno z vsebino. Vodstvo Oskrbe potnikov Airestu posreduje normative, kaj vse spada v nek določen predal in naprej v voziček. Vodstvo in Airest sta skozi zgodovinsko prakso ugotovila točno koliko pijač (različnih velikosti in embalaž) in obrokov (različni sendviči, peciva,...) lahko Airest spravi v predal in nato v voziček. Zato se asortima pijač in hrane zelo malokrat spremeni oz. če se, morajo biti embalaže pijač in hrane identične obstoječim. Voda 0,5l se npr. zamenja z drugo vodo 0,5l z identično oz. zelo podobno obliko embalaže itn. Ne glede na število potnikov se za vsak let posebej pripravi poln servis na letalu (vključuje povraten let oz. verigo letov). Ker so prevozne embalaže standardne in je standarden prostor na letalu, se za vsak let z določenim letalom natančno ve, koliko proizvodov je na letalu.

Uslužbenci Airesta, ki pripeljejo servis na letalo na vsak voziček priložijo oddajnico (priloga 5), to je list papirja, kjer je napisano, koliko transportnih embalaž je na letalu (na ta način je evidentirana količina). Oddajnice so namenjene STW. STW naj bi vsak podarjen (vključeno v ceno letalske karte) ali prodan artikel evidentirali. Pogosto se zgodi, da STW ne izpolni oddajnico oz. jo izpolni pomanjkljivo, nečitljivo. To se dogaja zaradi kratkih letov, kjer primanjkuje časa že za postrežbo potnikov, porabljena količina pa se evidentira ročno. Po opravljenem letu oddajnice skupaj s transportnimi sredstvi pripeljejo nazaj v Airest, kjer osebe preveri odstopanja med izpolnjeno vrnjeno oddajnico s strani STW in dejansko količino. Ker so oddajnice dostikrat slabo izpolnjene prihaja do zlorab najprej s strani STW, nato s strani mehanikov in vzdrževalcev, ki takoj po pristanku pregledajo letalo ter nazadnje Airesta (oddajnice so popisane z različnimi pisavami in barvami, nečitljive z namenom okoriščanja z artikli, ki so v lasti AA). Po en izvod oddajnice prejmeta vodstvo Oskrbe potnikov in Skladišče, ki jih pregledata, če so pravilno izpolnjene. Vodstvo preveri, če so oddajnice pravilno izpolnjene s strani Airesta (kar je bilo dano na letalo), Skladišče pa preverja porabljeno količino, ki jo je evidentiralo STW (zaradi obračuna variabilnega dela plač kabinskega osebja). Poraba v celoti ostaja neznana zaradi zgoraj omenjenih slabosti.

STW so svoj sektor, ki imajo svoje nadrejene, zato je komunikacijska veriga s službo Oskrba potnikov dolga in pogosto neučinkovita. Vodstvo Oskrbe potnikov lahko zato nadzira le Skladišče in Airest ter opominja nadrejene STW. Zaradi močnega sindikata imajo le-ti veto nad očitki vodstva Oskrbe potnikov.

Omenjen način evidentiranja porabe in sledenje artiklov na letalih je neracionalen, star in pomanjkljiv, saj dopušča veliko negativnih scenarijev, ki imajo vpliv na AA. Učinkovita prenova in informatizacija skladiščnega poslovanja je rešitev učinkovitemu sledenju in porabi zalog z uvedbo programskega skladiščnega modula.

4 PRENOVA POSLOVANJA OSKRBE POTNIKOV ADRIE AIRWAYS

Optimizacijo poslovanja Oskrbe potnikov AA bom predstavil skozi omenjena predloga izboljšav: zunanje izvajanje Skladišča ter informatizacija poslovanja Skladišča z uvedbo programskega skladiščnega modula.

4.1 ZUNANJE IZVAJANJE SKLADIŠČA PODJETJU AIREST

Zunanje izvajanje je slovenski prevod angleške besede »outsourcing«, ki izhaja iz besedne zveze »outside resource using« (uporaba zunanjih virov). Zunanje izvajanje je sodobna metoda, s katero se lahko podjetja svojim nerentabilnim sektorjem odpovejo in jih dajo v izvrševanje zunanjemu izvajalcu. Podjetja, ki naredijo omenjen korak, se lažje osredotočijo na svojo osnovno dejavnost, cilju. Podjetja, ki se ozko osredotočajo na svojo osnovno dejavnost, se še bolj specializirajo, si zagotovijo največje konkurenčne prednosti na trgu, podjetje pa postane najboljše na svojem področju (James, 2000, str. 13–14).

Greaver (1999, str. 3) opredeli zunanje izvajanje kot pogodbeni prenos nekaterih ponavljajočih se aktivnosti v podjetju in odločitev za zunanjo oskrbo. Pri tem ne gre samo za prenos aktivnosti, temveč tudi za prenos pravic odločanja ter poslovnih prvin. Pravice odločanja pomenijo odgovornost sprejemanja odločitev, ki so povezane s prenesenimi aktivnostmi. Med prenesene poslovne prvine spadajo zaposleni, oprema, tehnologija in objekti.

Gilley (2000, str. 7) pa podaja strateški vidik pomena zunanjega izvajanja in pravi, da ni le najem zunanjih izvajalcev ampak tudi strateška odločitev vodstva, ki potencialno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja kot celote.

4.1.1 Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja

Podjetja se za zunanje izvajanje odločijo zaradi zniževanja stroškov, osredotočenostjo na osnovno dejavnost, pospešitve prodora na tržišče, ustvarjanja inovacij, povečanja dohodka, ustvarjanje strukture variabilnih stroškov,... Temelj odločitve zunanjega izvajanja so t. i. transakcijski stroški, ki nastanejo zaradi različnih negotovosti na trgu. Za končno odločitev vpeljave omenjene metode je treba primerjati transakcijske stroške določene dejavnosti znotraj podjetja in na trgu. Podjetje bo izvajalo dejavnost, če so stroški na trgu višji ter obratno (Rebernik, 1998, str. 78).

Razloga za uvedbo zunanjega izvajanja Skladišča Airestu sta dva:

- Oskrba potnikov AA se mora osredotočiti na svoj temeljni cilj, na zadovoljstvo potnika. Funkcije in procese, ki nimajo neposredne dodane vrednosti na zadovoljstvo potnika, je smiselno oddati zunanjemu izvajalcu. Delovanje Skladišča AA ni neposredno povezano s ciljem Oskrbe potnikov, zato je funkcijo skladiščenja smiselno oddati zunanjemu izvajalcu, v tem primeru podjetju Airest. Skladišče AA pa opravlja tudi funkcijo nabave za potrebe oskrbe potnikov. To funkcijo opravlja že od začetka. AA si je na ta način tekom let priborila najrazličnejše ugodnosti pri dobaviteljih. Ker vodstvo Oskrbe potnikov določa servis na letalu, ker je profesionalno na svojem področju in zato natančno ve, kaj potrebuje, je funkcijo nabave blaga za oskrbo potnikov smiselno obdržati v AA.
- Drugi razlog je posledica negotovosti Skladišča na obstoječi lokaciji. Ena izmed rešitev oz. nova lokacija Skladišča je lahko v podjetju Airest kot zunanje izvajani del AA. Lahko bi poiskali še drugačno rešitev npr. izgradnja skladišča na letališču oz. najem skladišča v bližini letališča. Prva rešitev zahteva dolgotrajni proces pridobivanja potrebne dokumentacije za izgradnjo, ki je na območju letališča še toliko bolj dolgotrajna. Zahteva podrobna utemeljevanja, veliko denarja in vloženega navora. Druga izmed omenjenih možnosti je cenejša, hitreje izvedljiva, vendar se lahko pojavijo logistične težave zaradi oddaljene lokacije skladišča, ki pa mora biti v letalski industriji hitro odzivno, točno in brez zamud. Najhitrejša, denarno in logistično sprejemljiva rešitev za AA predstavlja prepustitev Skladišča v zunanje izvajanje Airestu.

4.1.2 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja

Večina podjetij se odloči za zunanje izvajanje zaradi ugodnosti na različnih poslovnih področjih. Ločimo jih lahko po šestih sklopih (Bongrad, 1994, str. 152):

- **Stroški:** Zniževanje stroškov je najpogosteje naveden razlog za zunanje izvajanje, ker se s tem del fiksnih stroškov spremeni v variabilne stroške. Posebno je ugodno v primeru sezonskih (cikličnih) poslovanj. Na ta način podjetje lahko pridobi večjo kontrolo nad operativnimi stroški, kar olajša planiranje. AA je odvisna od sezonskega cikla poslovanja. Z zunanjim izvajanjem Skladišča bi se AA izognila fiksnim stroškom zalog. Ustvarila bi si strukturo variabilnih stroškov (upravljanje z zalogami Airesta), ki pomenijo lažje poslovanje, še posebej v kriznih situacijah.
- **Delovna sila:** Podjetje se z zunanjim izvajanjem lahko izogne iskanju potrebnega specializiranega kadra. To delo v tem primeru prevzamejo zunanji izvajalci, ki imajo prednost pri zaposlovanju visoko specializiranega kadra, podjetje, ki pa se odloči za zunanje izvajanje, s tem razbremeni svoje delavce rutinskih nalog. Zunanje izvajanje predstavlja rešitev za občasno pomanjkanje delovne sile. V primeru AA bi zunanje izvajanje pomenilo razbremenitev delavcev rutinskih nalog skladiščenja in upravljanja z zalogami.
- **Tveganje:** Z zunanjim izvajanjem podjetje lahko prenese del tveganja na zunanjega izvajalca. V primeru Skladišča AA so tveganje stroški zalog, ki bi v tem primeru bremenili Airest. Vedno večje tveganje pa predstavlja prihodnost Skladišča na obstoječi lokaciji.
- **Osredotočenost:** Podjetja se zavedajo, da je pomemben ključ do uspeha osredotočanje na osnovno dejavnost. S tem se podjetja elegantno izognejo rutinskim nalogam. Podjetje s tem

svoja prosta finančna sredstva lahko preusmeri na ključna področja. Oskrba potnikov AA se bo z zunanjim izvajanjem lažje osredotočila na svojo osnovno dejavnost oskrbi potnikov predvsem pa cilju, zadovoljstvu potnikov.

- **Finančni položaj:** Odločitev za zunanje izvajanje lahko vpliva na:
 - vrednost delnice (obvestilo javnosti o zunanjem izvajanju pozitivno vpliva na vrednotenje podjetja in s tem na vrednost delnic),
 - bilanco stanja (pomeni odstranitev operativnega in kapitalskega izdatka iz bilance stanja, ki se ga preoblikuje v plačilo za zunanjo storitev neposredno iz ustvarjenih prihodkov),
 - pritok denarnih sredstev (podjetju se zmanjša potreba po kapitalu, zato sprostitve virov financiranja pomeni enkratni pritok denarja v podjetje),
 - prehod k variabilnim stroškom (pri podjetjih s sezonskim izvajanjem dejavnosti nastajajo visoki fiksni stroški, z zunanjim izvajanjem stroški zunanje oskrbe nihajo, postanejo variabilni),
 - spreminjanje plačila za izvedeno storitev (pogodbenika se dogovorita o različnih načinih plačevanja storitve) (Uršič, 2002, str. 14–15).

Z zunanjim izvajanjem bi si AA prav gotovo zagotovila nekaj prednosti z vidika finančnega položaja. V prvi vrsti bi se izognila visokim fiksnim stroškom zalog in s tem ustvarila strukturo variabilnih stroškov. Variabilne stroške bi lahko z dogovorom z Airestom (dogovor o spreminjanju plačila za izvedeno storitev) porazdelila, kar AA omogoča boljše likvidnost in s tem bilanco stanja.

- **Tehnologija in tehnološko znanje:** Zunanji izvajalec je specialist na svojem področju in stalno vloga v tehnologijo. Z zunanjim izvajanjem lahko podjetje pridobi znanja iz področja dejavnosti, katera niso optimalno naravnana, so pa nujna za obstanek. Zunanje izvajanje mora biti kakovostnejše in je primerna strategija z vidika dostopa do znanja. Airest ni specialist na področju skladiščenja, je pa specialist cateringa, torej tudi logistike. AA se bo z zunanjim izvajanjem odpovedala logistiki tedenskega dostavljanja blaga Airestu.

Poleg naštetih prednosti ima zunanje izvajanje tudi pomanjkljivosti, tveganja, slabosti. Preden se podjetje odloči za zunanje izvajanje, mora preučiti tveganja, s katerimi se lahko sooči. Tudi slabosti Bongrad loči po šestih sklopih (Bongrad, 1994, str. 153):

- **Stroški:** Zunanja oskrba lahko zmanjša načrtovane prihranke oz. zviša stroške, če podjetje preceni lastne stroške storitev in fiksne stroške, po drugi strani pa podceni stroške uvedbe in izpeljave. Tveganje z vidika stroškov na primeru predstavljajo prav sezonska nihanja poslovanja, kjer v »mrtvi« sezoni ni tako visokih prilivov, zato so zelo pomembna pogodbeni razmerja, ki vsebujejo določilo o fiksni ceni zunanjega izvajanja. Zelo pomembno je izoblikovati ceno, ko v »mrtvi« sezoni ne bo predstavljala bistven strošek oz. ne bo izničila pričakovanih prihrankov.
- **Delovna sila:** V primeru, da del podjetja, ki je v zunanjem izvajanju, predstavlja večjo skupino zaposlenih, lahko v podjetju nastanejo problemi s prerazporeditvijo in odpustitvijo delavcev. Delavci, ki so prej opravljali določeno dejavnost, se lahko zaposlijo v podjetju zunanjega izvajalca (v tem primeru podjetje lahko ostane brez pomembnega kadra), premeščeni na drugo mesto v podjetju ali postanejo presežek (jih odpustijo). Ker Skladišče vodi praktično en zaposlen in ker je Airest več z upravljanjem z zalogami, slabost z vidika

delovne sile ne predstavlja tveganja v tem primeru. Zaposleni v Skladišču bi se v celoti posvetil zadovoljstvu potnikov oz. nabavi blaga.

- **Tehnologija in tehnološko znanje:** Obstaja tveganje, da zunanji izvajalec začne sodelovati s tekmeci podjetja, ki se je odločilo za zunanje izvajanje. V tem primeru podjetje izgublja konkurenčno prednost, zato je še toliko bolj pomembno, da podjetje skrbno oddaja funkcije poslovnega procesa v zunanje izvajanje. Na primeru Skladišča gre za oddajanje rutinske funkcije (skladiščenje), kjer ni zahtevanega specifičnega znanja, oz. ga AA nima, zato omenjena slabost ne predstavlja tveganja.
- **Informacije:** Zunanji izvajalec potrebuje določene informacije o poslovnem procesu podjetja za uspešno izvajanje procesa. Tveganje nastopi pri prenosu informacij na konkurenčno podjetje, zato je pomembno, da podjetje svoje ključne informacije zadrži, zavaruje in tako prepreči zlorabo zunanjega izvajalca. AA se bo z ohranitvijo nabavne funkcije izognila tveganju, ki bi pomenilo morebitni odliv informacij iz podjetja, saj bi prikrila nekatere informacije (dobavitelji, cene, ugodnosti pri nakupih, pogodbe z dobavitelji, plačilna sposobnost,...).
- **Odvisnost od zunanjega izvajalca:** Omenjena slabost nastane s slabim sodelovanjem obeh pogodbenih partnerjev na področju zunanjega izvajanja. Podjetje se oddalji od zunanjega izvajalca in tako postaja odvisno. Odvisnost se pogloblja, če gre za zelo zahtevne strokovne aktivnosti, ki se jih ne da prenesti na koga drugega. Naročnik mora konstantno kontrolirati odvisnost od zunanjega izvajalca. Odvisnost od zunanjega izvajalca je v tem primeru pomemben sklop. Ker gre v primeru AA za oddajo rutinske naloge skladiščenja, slabost poglobljanja odvisnosti ne bo vplivala na AA. Prav tako bo AA obdržala funkcijo nabave in s tem tudi držala vez (medsebojna odvisnost) med obema partnerjema.
- **Notranji odpor:** Je posledica nezaupanja v zunanjega izvajalca. Pogosto se dogaja, da se naročnik po uvedbi zunanjega izvajanja ne ukvarja več z delom podjetja v zunanjem izvajanju. Zunanji izvajalec nikoli ne bo poznal poslovanja podjetja tako dobro kot podjetje samo, zato je zelo pomembno medsebojno sodelovanje, kontrola, svetovanje in obojestransko upoštevanje želj. Ker imata podjetji že izkušnje na področju zunanjega izvajanja in uspešno sodelujeta, se ne pričakuje tveganj s tega vidika. Ohranitev nabavne funkcije v AA pa bo preprečila morebitno nesodelovanje.

Problem, ki se pojavlja pri vprašanju zunanjega izvajanja Skladišča podjetju Airest, je osnovna dejavnost omenjenega podjetja. Gre za vprašanje osredotočenosti podjetja Airest na njegovo osnovno dejavnost – izvajanje cateringa. Verjetnost racionalnosti pri prevzemu skladiščenja je vprašljiva, saj je za AA zelo pomembno natančno vodenje in sledenje zalog, ki brez učinkovitega informacijskega sistema dela probleme že AA. Tudi Airest nima računalniško podprtega sistema skladiščnega upravljanja. V primeru zunanjega izvajanja je predpostavka učinkovit skladiščni sistem podprt z informacijsko tehnologijo, ki ga nima ne AA in ne Airest. Možnost zunanjega izvajanja Skladišča Airestu je zato majhna oz. nujno zlo v primeru odpovedi najemne pogodbe za obstoječe skladišče. Možnosti še vedno ostajajo pri podjetjih, ki se izključno ukvarjajo s skladiščenjem (primarna dejavnost). Gre za skladiščenje na oddaljeni lokaciji. Ta situacija ni racionalna, saj že praksa pravi, da je najbolj rentabilna oskrba letal iz matičnega letališča, poleg tega je ključnega pomena hitra minutna odzivnost skladišča. Ena izmed možnosti je tudi, da

morebitni zunanji izvajalec zgradi svojo stavbo na področju letališča Jožeta Pučnika, vendar je ta varianta vprašljiva, saj gre za strogo varovan prostor, strateškega pomena za Slovenijo, zato so gradbena dovoljenja redka, predvsem pa draga. Verjetno najbolj realna je trajna najemna pogodba za obstoječe skladišče oz. njegov odkup.

4.2 INFORMATIZACIJA SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA V ADRII AIRWAYS

Podjetja so danes prisiljena k stalnemu zagotavljanju konkurenčne prednosti, zniževanju stroškov in skrajševanju poslovnih procesov. Za doseg ciljev podjetja potrebujejo pravočasne in prave informacije. Danes tehnologija omogoča hitrejši tok informacij, spreminja organiziranost podjetij in način njihovega poslovanja, po drugi strani pa prisili podjetja k njeni uporabi. Podjetja, ki bodo sposobna v največji meri izkoristiti prednosti, ki jih nudi informacijska tehnologija (v nadaljevanju IT), bodo najuspešnejša. Za zagotovitev konkurenčne prednosti pa ne zadošča le uporaba IT, temveč njena učinkovita implementacija.

»**Informatizacija poslovanja** je sistematično in načrtovano vključevanje IT v poslovanje podjetja, ki ima za cilj razviti poslovnim potrebam primeren informacijski sistem (v nadaljevanju IS). Pred informatizacijo poslovanja moramo napraviti ustrezne organizacijske spremembe podjetja – prenovo poslovanja. Prenovo poslovanja lahko realiziramo kot prenovo poslovnih procesov« (Gradišar, Jaklič & Turk, 2007, str. 3).

Namen informatizacije je v zniževanju stroškov, povečanju kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanju dobavnih rokov, hitrejši prilagodljivosti trgu (fleksibilnost) itd. Ko podjetja razmišljajo o posodabljanju svojih delov podjetja, morajo dobro preučiti svoj poslovni proces in ugotoviti dejanske potrebe.

4.2.1 Prenova procesa skladiščnega poslovanja (SCM¹⁰), kot zahteva informatizacije

IT omogoča drugačen način dela oz. prenovo procesov. Prenova in informatizacija poslovanja morata potekati hkrati. Informatizacija poslovanja ni pogojena s prenovo poslovanja, je le ena izmed vidikov prenove poslovanja (Kovačič, Jaklič, Indihar, & Groznik, 2004a, str. 56–57).

Prenova poslovnih procesov je temeljni premislek o poslovnih procesih in njihovem korenitem preoblikovanjem z namenom, da bi dosegli izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti: stroškov, kakovosti in časa (Hammer & Champy, 1995, str. 42–43).

¹⁰SCM – angl. Supply Chain Management je management oskrbovalne verige, ki obsega management aktivnosti in procesov, ki omogočajo zagotovitev produkta ali storitve končnemu potrošniku. Vključuje različna opravila: nakupovanje, pretok plačil, ravnanje z materiali, načrtovanje in nadzor proizvodnje, logistiko, skladiščenje ter distribucijo in dostavo (Kovačič, Groznik, & Ribič, 2004b, str. 199).

4.2.1.1 Analiza procesov in zasnova novega modela

Pred uvedbo informacijske rešitve je potrebno analizirati obstoječe informacijske poti v procesu skladiščnega poslovanja. Podjetje se mora projekta informatizacije skladiščne dejavnosti lotiti v skladu s svojimi procesnimi cilji, ki so temelj za prenovo na ravni procesa skladiščnega poslovanja. Potrebno je analizirati obstoječe stanje in podati zasnovo novega sistema, najboljše s kombinacijo notranjih in zunanjih strokovnjakov.

Prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje (Kovačič, A., et al., 2004a, str. 64–65):

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti,
- skrajševanje poslovnih postopkov, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja,
- dvigovanje dodane vrednosti,
- zniževanje stroškov,
- dvigovanje zanesljivosti,
- prenovo poslovnih procesov v smeri tesnejšega in bolj neposrednega povezovanja z dobavitelji,
- zunanje izvajanje (outsourcing).

4.2.1.2 Opremljenost lokacij

Opremljenost logističnih lokacij s tehnologijo identifikacije je predpogoj za uvedbo informacijske podpore informacijskih rešitev. Označevanje logističnih enot¹¹ in blaga je standardizirano s standardi EAN.UCC (črtna koda)¹². Namen logistične nalepke EAN.UCC je jasna informacija o enoti, na kateri je pripeta. Črtna koda identificira logistično enoto za administrativne in logistične namene. Zagotavlja identifikacijo artiklov za enoto ali njeno vsebino skupaj z dodatnimi informacijami proizvajalca in kupca v računalniško berljivi oznaki. Koristi logistične nalepke so:

- združljivost z mednarodno priznanimi standardi,
- ena izmed najbolj natančnih oblik zajemanj podatkov,
- manjše število napak,
- zagotavljanje vezi med fizičnim tokom blaga in tokom elektronskih informacij (RIP – računalniška izmenjava podatkov) (Muršič, 2008).

¹¹Logistične enote (palete, kartoni,...) označujemo s kodo SSCC (ang. Serial Shipping Container Code) in nudi identifikacijo za logistične enote in je edino obvezno polje na nalepki EAN.UCC.

¹²Informacije, ki jih nosi črtna koda so: informacije o enoti, transportne informacije, informacije o kupcu.

4.2.1.3 Informacijska tehnologija

Ključ do optimalnega poslovanja vsakega podjetja so točne in prave informacije ter njihovo upravljanje. Sodobni trendi so usmerjeni k nadzorovanemu pretoku blaga, ki ga omogoča skladiščno poslovanje, podprto z IT. Le-ta mora uporabniku omogočati mobilnost pri skladiščnem poslovanju. Za vzpostavitev skladiščnega sistema podprtega z IT je potrebno uvesti tehnologijo identifikacije. Tehnologija identifikacije omogoča pretok informacij s pomočjo prenosnih naprav (radiofrekvenčni terminali), vzpostavljenih dostopnih točk ter podatkovnimi zbirkami. Poznamo več vrst tehnologije identifikacije:

- tehnologija črtne kode,
- tehnologija RFID (radiofrekvenčna identifikacija),
- tehnologija pick-to-voice (govorno vodenje) in
- tehnologija pick-to-light (tehnologija svetlobnih indikatorjev).

Najbolj poznana in po svetu razširjena je tehnologija črtne kode, ki je v tem trenutku tudi najcenejša med navedenimi, kar še zdaleč ne pomeni, da je slaba. Na hitro bom predstavil le tehnologijo črtne kode, katero bom tudi uporabil za primer uvedbe IS skladiščenja v AA.

Sistem črtne kode je sestavljen iz čitalnika in etikete s črtno kodo. Prenosni medij med njima je svetloba. Za branje črtne kode potrebujemo prenosne RF (radiofrekvenčne) terminale, opremljene z bralniki črtne kode. Črtna koda je elektronski ključ, ki se uporablja za zapis enotne številke artikla na njegovi embalaži. Omogoča učinkovitejše delo, ker odpravlja človeške napake in omogoča hitrejši in natančnejši zajem podatkov.

4.2.2 Prenova in informatizacija skladiščnega poslovanja z uvedbo celovite SAP¹³ rešitve

Prenova skladiščnega poslovanja zahteva:

- zamenjavo IS, ki omogoča e-poslovanje,
- elektronski zajem podatkov,
- uvedbo črtne kode,
- uporaba RF terminalov.

Za AA je pomembno, da bi jo organizirali sodobneje, in s tem zmanjšali vpliv človeškega faktorja, še posebej velja to za oddetek Oskrbe potnikov, ki nima učinkovitega medsebojnega IS. Nujno je brezpapirno poslovanje za lažji in hitrejši pretok informacij. Pogoji za avtomatizacijo procesa oz. informatizacijo skladiščnega poslovanja je uvedba učinkovitega IS z možnostjo povezovanja z obstoječim IS AA. Najprej pa si mora AA zagotoviti trajno najemno pogodbo lokacije sedanjega skladišča oz. njen odkup zaradi upravičenosti stroška informatizacije poslovanja Skladišča.

¹³SAP je eden izmed vodilnih svetovnih ponudnikov rešitev za e-poslovanje.

Gre za zagotovitev programske rešitve, temelječi delno na nakupu že izdelane programske rešitve in deloma na lastnem razvoju, dogradnji kupljene programske rešitve. Predpogoj za izvedbo te usmeritve razvoja je predhodna standardizacija poslovanja, v tem primeru Oskrbe potnikov, kar pa ni potrebno, saj so dela in procesi v omenjeni službi dokaj rutinski, že standardizirani. Tehnološki vidik je pogojen z nakupom programa ter zamenjavo ali preoblikovanjem obstoječe računalniške arhitekture (Kovačič, A., et al., 2004a, str. 38–41).

V spodnji tabeli so prikazane prednosti in slabosti obeh omenjenih načinov zagotavljanja programskih rešitev.

Tabela 1: Prednosti in slabosti lastnega razvoja in nakupa programske rešitve

Lastni razvoj programskih rešitev (dogradnja)	
<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
Delo z znanim uporabniškim vmesnikom	zahtevno, drago, problematično vzdrževanje
kratek čas za uvedbo nove tehnologije	nizka kakovost
manjši obseg in postopnost sprememb	problematika ažurnosti
	problematika varnosti
Nakup že izdelane programske rešitve	
<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
skrajšan čas razvoja	relativno visoka cena
nižja raven tveganosti	problem prilagajanja potrebam uporabnikom
pridobitev tujih znanj in referenčnih modelov	prenos znanj za vzdrževanje in nadaljnji razvoj

Vir: Kovačič, A., et al. Prenova in informatizacija poslovanja, 2004a, str. 38–41.

Po pregledu zgornje tabele lahko hitro ugotovimo, da z ekonomskega vidika informatizacije poslovanja le-ta prinaša visoke stroške vpeljave in vzdrževanja sistema, zato je še toliko bolj pomembno, da je odločitev o razvojnem okolju na področju informatike za podjetje ena ključnih strateških odločitev. V nadaljevanju bom predstavil idejo zagotovitve programske rešitve sistema na primeru Skladišča z razširitvijo na celotno službo Oskrbe potnikov AA.

4.2.2.1 Programske rešitve mySAP ALL-in-One

Rešitve mySAP ALL-in-One so namenjene majhnim in srednjim podjetjem. Gre za prednastavljene panožno prilagojene verzije rešitev in vsebujejo določena orodja in metodologije za stroškovno učinkovito in nadzorovano poslovanje. SAPPHIR LOGISTICS SOLUTION (SLS) je eden izmed zaključenih paketov rešitve mySAP ALL-in-One. Gre za rešitev s funkcijami, ki so prilagojene zahtevam logistične dejavnosti in informacijsko pokriva procese izvajanja transportnih storitev, vzdrževanja, distribucije in skladiščenja. Sistem je odprt, kar pomeni, da je na zahtevo stranke mogoče podpreti procese s funkcionalnostmi najnovejše tehnologije in konceptov npr.: orodje za radiofrekvenco (RF), sledenje porabe, elektronska izmenjava podatkov. SLS se osredotoča na povezovanje logističnih procesov, finančnega računovodstva in kontrolinga. Rešitev je podjetjem na voljo po fiksni ceni. Implementacija pri stranki traja tri

mesece. Podjetjem, katerim se nakup rešitve ne izplača, obstaja možnost gostovanja na SAPPHIR-jevi opremi (SAP d.o.o.).

4.2.3 Delovanje prenovljenega procesa skladiščenja v Adrii Airways

Celotna oskrbovalna veriga ima skupno točko – upravljanje z zalogami. Temelj gradnje IS na primeru je programski modul skladiščno poslovanje (nakup že izdelane programske rešitve) SLS podjetja SAPPHIR d. o. o., ki vsebuje:

- prevzem blaga (na podlagi črtnih kod, črtnih čitalcev, RF terminalov evidentirati prejem artiklov),
- odpremo, izdajo blaga,
- vračilo blaga v skladišče, sledljivost zalog (vsako letalo je potrebno opremiti s prenosnim RF terminalom, s čimer bi STW lahko dosledno brez kakršnega napa evidenciralo prodajo in porabo artiklov na letalu; po opravljenem letu bi skladiščnik na daljavo s pomočjo računalniške opreme (brežžična komunikacija med prenosnim terminalom in računalnikom) odčitaval vrnjeno količino, ki bi jo program zaznal kot prejem v skladišče;),
- upravljanje z zalogami,
- priprava poročil (pomembna vsakodnevna naloga Oskrbe potnikov je priprava različnih skladiščnih poročil različnim sektorjem (marketing, finance, računovodstvo,...) AA; sistem, ki ga predlagam, bi način priprave poročil močno poenostavil, lahko tudi izničil, če se omenjenim sektorjem omogoči omejen dostop v programski skladiščni modul poslovanja Oskrbe potnikov;),
- inventuro,
- elektronsko pregledovanje in izmenjava podatkov, dokumentov,
- možnost tiskanja črtnih kod,
- avtomatizacija naročanja,...

Cilj omenjenega modula je poenostavitev skladiščnih opravil, ki omogoča avtomatizacijo, e-nabavo.

Pred informatizacijo poslovanja je potrebno seznaniti vse dobavitelje o prenovi poslovanja procesa oskrbe potnikov ter urediti delitev dela med Airestom in Skladiščem. Zaradi lažje, hitrejše in cenejše vpeljave programske rešitve je potrebno podjetje Airest izkoristiti izključno za dejavnost, za katero je specializirano. Airestu ostane samo priprava hrane in njeno pakiranje v transportne vozičke. Ostale artikle, vključno s pijačo, bi pripravljalo Skladišče. Imeli bi dve lokaciji priprave cateringa, Airest s hrano ter Skladišče z vsem ostalim (kot je bilo že pred časom). Prevoz cateringa na letalo pa ostane domena Airesta, saj imajo posebna temu namenjena vozila. S tem bi znižali stroške zunanjega izvajanja Airesta za razliko njihovega skladiščenja adrijskega materiala ter pripravo celotnega servisa. S tako delitvijo bi bilo novi sistem lažje uvesti, saj bi se vsi artikli (razen hrane) odpošiljali iz istega skladišča, kar omogoča lažjo evidenco in sledljivost artiklov do same porabe in vrnitve nazaj v skladišče. Prednost pri taki

ureditvi predstavlja tudi enostavnejša, hitrejša in cenejša implementacija IS v skladišče, saj bi se zaloga evidentirala z enega mesta.

Celovit IS Oskrbe potnikov je torej kupljen skladiščni modul SLS podjetja SAPHIR d. o. o., ki ga je za specifične potrebe Oskrbe potnikov potrebno razširiti z internim programom AA, programom »Requester« (program za najavo letov). V omenjenem programu so najavljeni leti, rezervacija sedežev in obrokov. Na ta način se ve, koliko potnikov bo na določenem letu, posledično koliko obrokov ter ostalih artiklov za potrebe cateringa. Najave letov potekajo tudi do nekaj mesecev pred dejansko izvedenim poletom, zato so podatki v programu okvirni, vendar pomembni in uporabni za skladiščni modul.

Novi skladiščni IS avtomatsko izvrši naročilo (e-nabava). Ko določen artikel dospe v skladišče, uslužbenec s pomočjo optičnega čitalca evidentira dospelo pošiljko (etiketiranje s črtnimi kodami opravi proizvajalec). Primerjavo med naročeno in dospelo naročilo opravi program ter v primeru neskladnosti javi napako, ki jo odpravi uslužbenec. Ko pride do realizacije letov, se v fazi pripravljanja servisa (polnjenje predalov in vozičkov), evidentira artikle kot poraba zaloge. Vsako letalo je opremljeno s prenosnim terminalom, ki je komunikacijsko brezžično povezan z bazo torej skladiščnim modulom. Ko delavec zaključi pripravo servisa, posreduje podatke terminalu o količini in vrsti artiklov na letalu. Naloga STW je, da vsak prodan ali podarjen artikel evidentira s pritiskom na terminal. Ko letalo prispe na matično letališče, STW opravi prenos podatkov v bazo. Program evidentira porabo, vrnjeno količino pa beleži kot prejem, poleg tega opravi logični razmernostni preizkus, za primere neskladnosti. Ko pade zaloga na nivo signalne zaloge, program pošlje seznam in avtomatsko naročilo se izvrši. Sistem je zaščiten z varnostnimi zalogami, ki utegnejo biti zelo pomembne v primerih negotovosti (občutno povečanje povpraševanja, pokvarljivost, poškodovanost artiklov, gospodarske razmere,...). Cikel procesa ni nikoli zaključen, neprestano se izvaja. Nova IT (skladiščni modul) Oskrbe potnikov je lahko povezana in združljiva z obstoječim sistemom AA in omogoča vpogled v sistem vsem, ki potrebujejo njegove podatke za nadaljnje odločanje in operiranje.

SKLEP

Podjetja, ki želijo obstati na trgu, morajo slediti standardom, tehnologiji, konkurenci ter sproti posodabljati svoje poslovanje v smislu optimizacije in prenove le-tega. Podjetje AA je trenutno v obdobju, ko korenito optimizira in prenavlja svoje poslovanje na več področjih že kar nekaj časa, vendar je še nekaj aktivnosti, katerih se optimizacija in sprememba poslovanja še ni bistveno dotaknila. Ena izmed njih je služba Oskrba potnikov in posadk, ki ustvarja vidni del storitev AA in posledično zagotavlja zadovoljstvo potnikov.

V diplomskem delu sem predstavil nekaj slabosti Oskrbe potnikov, predvsem njenega dela Skladišča, in na podlagi teh podal predloge optimizacije in prenove poslovanja, kar je bil tudi cilj diplomskega dela. Predmet preučevanja diplomske naloge je bilo ugotoviti probleme ter podati in opisati predloge optimizacije v procesu oskrbe potnikov v AA.

V diplomski nalogi sem se osredotočil na dve rešitvi optimizacije poslovanja, na zunanje izvajanje Skladišča Airestu ter informatizacija Skladišča v okviru AA. Smisel zunanjega izvajanja je prepustiti določene operacije, naloge, službe podjetjem, ki so specialisti na svojem področju. Podjetje Airest je specialist za izvajanje letalskega cateringa in ne skladiščenja, pridobivanje gradbenega dovoljenja na področju letališča je dolgotrajno, drago, negotovo in za gradnje, ki so nujno potrebne za varnost in delo letališč, catering pa je dejavnost, ki zahteva hitro odzivnost in posledično potrebuje operativno vejo zraven letališča. Vse to so razlogi proti zunanjemu izvajanju Skladišča Airestu, gradnji svojega skladišča oz. najemu ali zunanjemu izvajanju skladišča izven oz. v bližini letališča. Po drugi strani sta informatizacija skladiščnega poslovanja z uvedbo programske opreme ter delitev dela med Airestom in AA nujni, saj trenutni IS, ki ga AA uporablja na primeru Skladišča, ni učinkovit. Taka vpeljava zahteva visoke stroške, vendar je nujna za doseg konkurenčnosti in nižanje stroškov na drugih ravneh (stroški plač, napak, popravkov,...) poslovanja. Zaradi specifičnosti potreb AA bo kupljeni programski modul SAPHIR LOGISTICS SOLUTION potrebno prilagoditi njenim posebnostim ter povezati v skupni IS AA za doseg maksimalne učinkovitosti na področju skladiščenja in njegovimi operacijami.

Glede na ugotovljene prednosti in slabosti zunanjega izvajanja ter posodobitve Skladišča (informatizacija poslovanja ter vpeljava skladiščnega modula z nadgradnjo za specifične potrebe) v okviru AA, prav slednja, po mojem mnenju, AA prinaša več koristi, samostojnosti predvsem pa omogoča nadzor nad tokom blaga – sledenju in porabi artiklov ter posledično nižje stroške in manjšo porabo materiala. Predpogoj informatizacije Skladišča AA je odkup oz. trajna najemna pogodba za obstoječo lokacijo, saj je edino tako smiselno uvajati novosti, katerih investicijsko povračilna doba ni kratka.

LITERATURA IN VIRI

1. Adria Airways d. d. (2007). *Zemeljska operativa – interna zadolžitev nalog*. (interno gradivo). Ljubljana: Adria Airways d. d.
2. Adria Airways d. d. (2008). Letno poročilo podjetja Adria Airways d. d. Ljubljana: Adria Airways d. d.
3. Adria Airways d.d. (2011). (intranet).
4. Adria Airways d. d. Najdeno 19. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.adria.si/sl/article.cp2?cid=AD7FD6FC-3A25-BA50-1747-EC14852C5A1B&linkid=top-article>
5. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Poslovni register Slovenije Najdeno 24. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&maticna=&davcna=&naziv=&ulica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=56.210&Sektorizacija=&Oblika=&status=1&MAXREC=10
6. Airst d.o.o. (2010). *Obračun prodaje in stimulacije: Oddajnica/Povratnica* (interno gradivo). Zgornji Brnik: Airst d.o.o.
7. Baur, U. (2008). *Winning Strategies in a Changing Global Airline Environment. Handbook of Airline Marketing*. New York: McGraw – Hill.
8. Bongrad, S. (1994). *Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums*. Weisbadem: Deutscher Universität Verlag.
9. Catering. (b.l.) V Wikipedii. Najdeno 24. novembra 2009 na spletni strani <http://en.wikipedia.org/wiki/Catering>
10. Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000, august). Making More By Doing Less: An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance. *Journal of Management*, vol 26, no 4, 7–35.
11. Gradišar, M., Jaklič, J., & Turk, T. (EF, 2007). Informatizacija poslovanja. *Pomen načrtovanja, prenova poslovnih procesov*. Najdeno 30. marca 2010 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/191058/INFO-0708-04.1-InformatizacijaPoslovanja1.del.ppt
12. Greaver, F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: American Management Association Publication.
13. Ground catering handling. (b.l.) V Wikipedii. Najdeno 24. novembra 2009 na spletni strani <http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Special%3ASearch&search=ground+catering+handling&go=Go>
14. Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: manifest revoulucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. James, B. Q. (2000, 15. Julij). Outsourcing Innovation: The new engine of growth. *MIT Sloan Management Review*. Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/2000/summer/4141/outsourcing-innovation-the-new-engine-of-growth/>

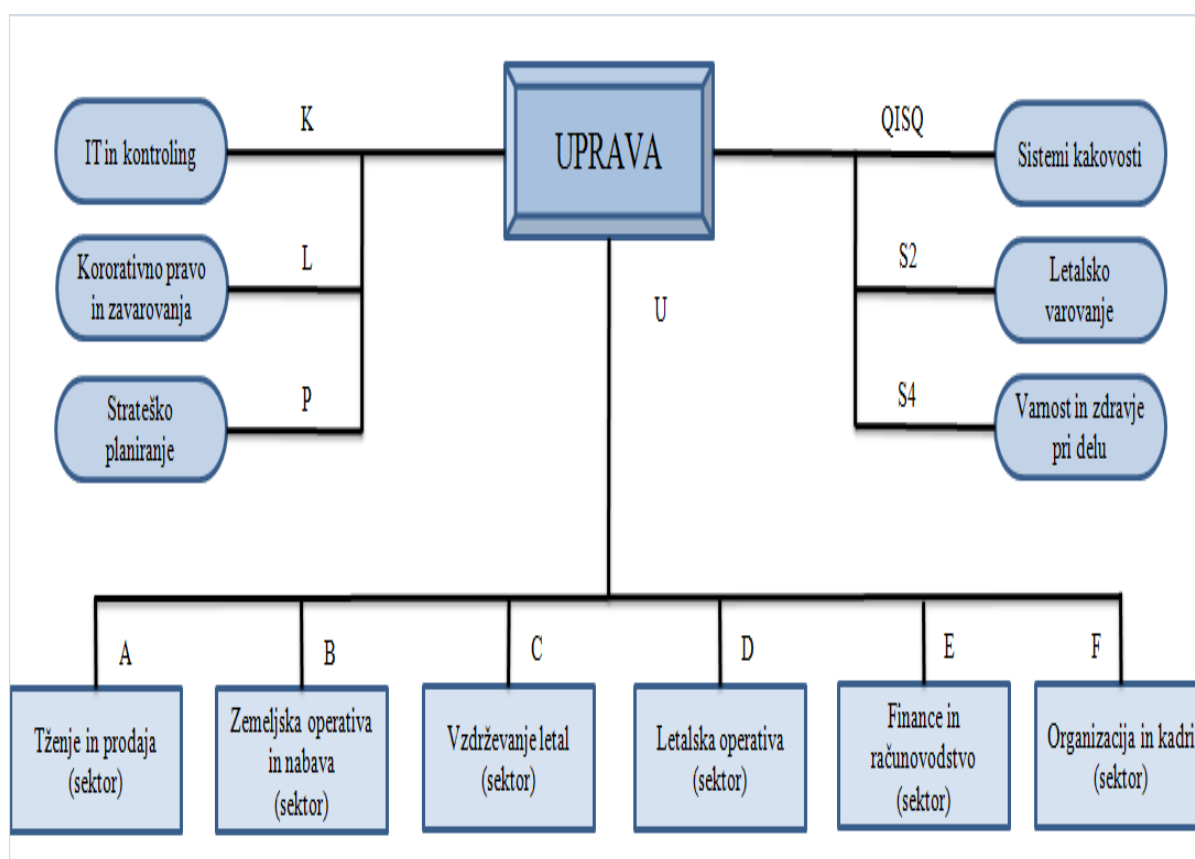
16. Jones, P. (2004). Flight Catering (2nd ed.). V *Flight catering supply chain and inventory management* (str. 103–124). Burlington: Elsevier Butterworth – Heinemann.
17. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Š. M., & Groznik, A. (2004a). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2004b) *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Muršič, M. (2008, 28. Januar). 5 korakov do informatiziranega skladišča. *Finance*, str. 12.
20. Rebernik, M. (1998). *Podjetništvo, inovacije in obvladovanje tveganj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
21. SAP d.o.o. (b.l.). mySAP ALL-in-One. *Sapphir Logistic Solution*. Najdeno 18. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.sap.com/slovenia/solutions/smb/pdf/sapphir_logistics_solution.pdf
22. Shock, P., & Stefanelli J. M. (2001) *On-premise catering: hotels, convention & conference centers, and clubs*. New York: J.Wiley&Sons.
23. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). Standardna klasifikacija dejavnosti. Najdeno 24. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
24. Uršič, B. (2002) *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska struktura Adrie Airways	1
Priloga 2: Umetitev procesa oskrbe potnikov in posadk v AA	2
Priloga 3: CIR.....	3
Priloga 4: Navodilo kabinskemu osebju in catererju	4
Priloga 5: Oddajnica.....	7

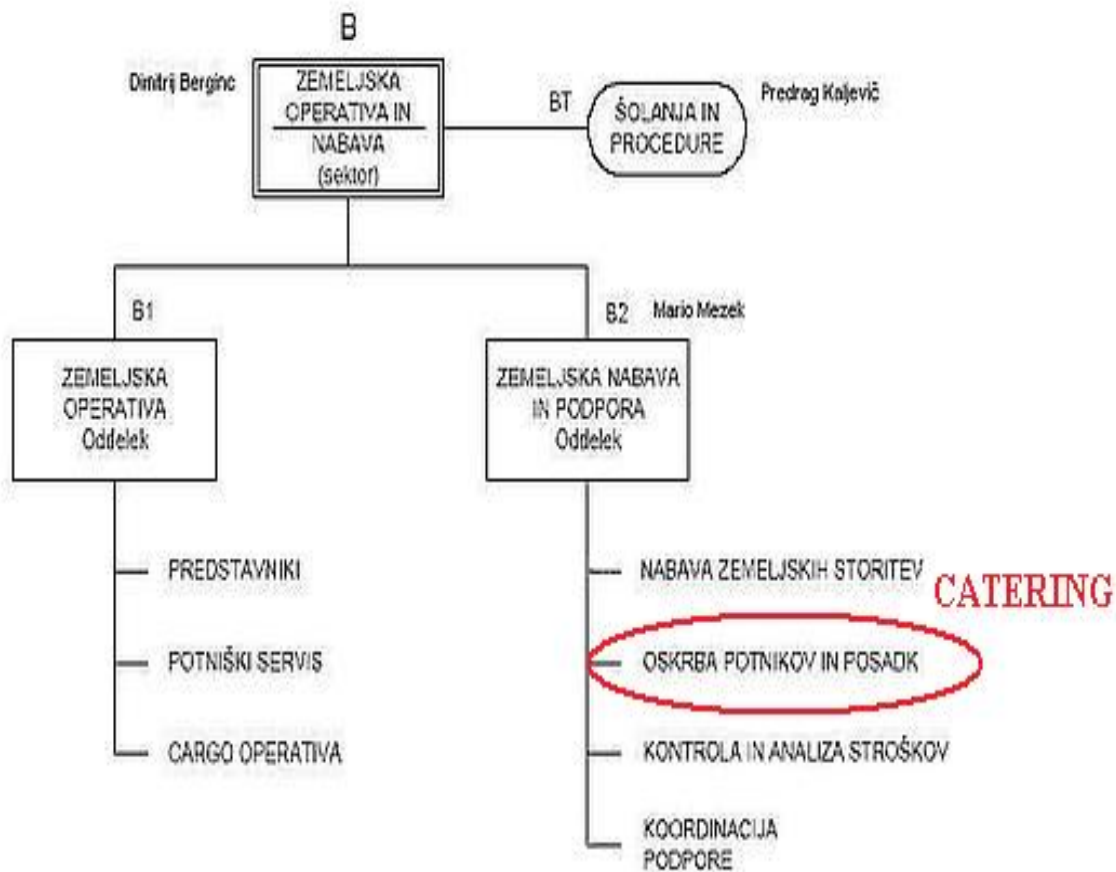
Priloga 1: Organizacijska struktura Adrie Airways



Vir: Adria Airways d. d., Letno poročilo Adrie Airways d. d., 2008, str. 27.

Priloga 2: Umetitev procesa oskrbe potnikov in posadk v AA

B – ZEMELJSKA OPERATIVA IN NABAVA



Vir: Adria Airways d.d., Zemeljska operativa – interna zadolžitev nalog, 2007, (interno gradivo).

Priloga 3: CIR



Cabin Irregularity Report

Date	A/C	ADR	From	To	PAX
CMDR			CCM 1		
			CCM 2		
			CCM 3		
			CCM 4		
			CCM 5		
Report:					
Signed CCM1:			CMDR:		
(If Safety Involved)					

Code: ADR-CCM-CIR

Rev.: 02

Effective: 01 Jul.. 2004

Vir: Adria Airways d.d., 2011, (intranet).

Priloga 4: Navodilo kabinskemu osebju in catererju

Navodilo kabinskemu osebju

OBVESTILO CCM

OBVESTILO CCM

DATUM: 04.06.2010
ADR: 3502/3503
RELACIJA: LJU – MLH – KRP – LJU
NALOG: 15527
CCM 1: JEZERNIK Andreja

SPOROČILO:

ADR 3502/3503 LJU – MLH – KRP – LJU (ferry/ 20 pax/ ferry):

Zakupnik: Air Charter Service

Potniki: Večinoma Angleži, glasbeniki

PIJAČA:

- Alkoholna pijača je plačljiva, servirate jo v PVC kozarcih.
- Opis Bar vozičkov (2x CH bar voz + 2x WD voz z vodo Dano) je v prilogi Navodilo Airestu.

JP3502/3 LJU – MLH – KRP:

Predlagani tip servisa:

1. WD dana
2. topli obrok + kruh pakiran iz PVC predala
3. pijača, kava, čaj

HRANA:

- Za potnike smo v Ljubljani naročili **dva različna posebna topla obroka na 1/2 pladnju.**
- Prejeti morate:
 - **10x meni št. 1**
 - **15x meni št. 2**
 - Opisa obrokov sta v priponki.
 - Obroki so enakomerno razdeljeni med vozičke s hrano, da bodo potniki imeli možnost izbire.
- **Kruh pakiran (1,5pc/pax)** boste prejeli med oboki, in sicer v PVC predalu.
- Med vozički s hrano morate prejeti tudi **2x Y5** servisni predal.

OSTALO:

- Letalo ni opremljeno s časopisi za tuje potnike.
- TV ni O/B

Prosim vas za poročilo z leta, zanj se vam vnaprej zahvaljujemo.

JercaP/Oskrba potnikov

Priloga 1: navodilo Airestu + loading plan

Priloga 2: opis toplega menija št. 1

Priloga 3: opis toplega menija št. 2

Navodilo catererju

NAVODILO za AIREST

NAVODILO za AIREST

DATUM: 04.06.2010

ADR: 3502/3503

RELACIJA: LJU – MLH – KRP – LJU

NALOG: 15527

ADR 3502/3503 LJU – MLH – KRP – LJU (ferry / max. 25 PAX/ ferry):

PIJAČA:

- **x CH bar voz** brez toplih osvežilnih robčkov. Alkohol je plačljiv.

VELIKI CH VOZ - za letala A320, CRJ 900 itd.	
MATERIAL	POLOŽAJ
Servisni predal Y2	1. predal
8 kom PIVO UNION pločevinka – 0.33 L 2 kom PIVO LAŠKO pločevinka – 0.33 L 4 kom VINO RDEČE – 0.2 L 4 kom VINO BELO – 0.2 L 4 kom VINO PENEČE - 0.2 L DODANO TUDI: 1 kom JABOLČNI SOK - 1 L (poležano)	2.predal
7 kom PEPSI COLA – 0.5 L 1 kom PEPSI COLA light – 0.5 L	3.predal (poležano)
5 kom NEGAZIRANA VODA – 1.5 L 2 kom RADENSKA – 1.5 L 1 kom PEPSI COLA light – 0.5 L 1 kom VODA Z OKUSOM - 0.5 L 3 kom POMARANČNI SOK - 1 L 3 kom JABOLČNI SOK - 1 L	4.predal

- **2x WD HS voz z vodo Dana:**
 - 1x predal voda Dana, 24 kom pokonci
 - 1x 1/1 pladenj z neдрsečim podstavkom

JP3502/3503 LJU – MLH - KRP:

HRANA:

- Potnikom bomo ponudili dva **prirejena EC topla menija na 1/2 pladnju:**
 - **10x** Meni št. 1 (meni z ribo)
 - **15x** Meni št. 2 (meni s piščancem)
 - Oba opisa obrokov sta v priponki
- **Rezerva kruha: 0,5 pc/pax dostavljen v PVC predalih**
- Servisni predali v vozičkih s hrano: **2xY5**

OSTALO:

- TV ni O/B

LOADING PLAN za 25 obrokov:

1. **HS:** WD voda Dana
2. **HS:** WD voda Dana
3. **HS:** CH bar voz
4. **HS:** CH bar voz
5. **HS:** 5x meni št. 1 + 7x meni št. 2 + PVC predal z 18 kom kruha pak. + servisni predal Y5
6. **HS:** 5x meni št. 1 + 8x meni št. 2 + PVC predal z 20 kom kruha pak. + servisni predal Y5
7. **HS:** crew meals
8. **HS:** smetnjak
1. **pečica:** 10x glavna jed št. 1 + 15x glavna jed št. 2

Vir: Adria Airways d. d., Zemeljska operativa – interna zadolžitev nalog, 2007, (interno gradivo).

Priloga 5: Oddajnica

ODDAJNICA / POVRATNICA

Verzija 10	20.5.2010
-----------------------------	-----------

ROM - VRELOCST

RELACIJA: 24. AVG

DATUM: 05-06-80

ADR: 6664

ST. 7-0

Št. Č polnikov:

LETA LO: 70A

SKUPAJ: Št. Y potnikov:

397945-48, 469763

0044127-5

PREJEL

PREJEL