



JAVNI SKLAD
REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA RAZVOJ KADROV
IN ŠTIPENDIJE



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad



Katoliški inštitut
Fakulteta
za poslovne vede



Fakulteta za
organizacijske vede

Univerza v Mariboru

Raziskovalni projekt

ANALIZA POSLOVNIH PROCESOV V PODJETJU GG BLED, D.O.O.

Avtorji: Avgust Jagodic, Gregor Osolin, Jana Peteh, Amira Mujanović,
Klemen Avsec, Dejan Hudoletnjak

Mentorji:

Žiga Andoljšek, Fakulteta za poslovne vede
Mitja Steinbacher, Fakulteta za poslovne vede
Jurij Kovač, Fakulteta za organizacijske vede
Alenka Baggia, Fakulteta za organizacijske vede
Marko Matjašič, GG Bled, d.o.o.

Ljubljana, 2014

»Projekt delno financira evropska unija, in sicer iz evropskega socialnega sklada. Projekt se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, 1. Razvojne prioritete »spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti« ter prednostne usmeritve 1.3. »študentske sheme«, v okviru potrjene operacije »po kreativni poti do praktičnega znanja«.

KAZALO

1. UVOD	7
1.1. Cilji projekta.....	7
1.2. Metode dela.....	7
2. PREDSTAVITEV PODJETJA	8
2.1. Splošni podatki	8
2.2. Zgodovina podjetja	8
2.3. Opis dejavnosti	9
2.3.1. <i>GOZDNA PROIZVODNJA</i>	9
2.3.2. <i>ODKUP LESA</i>	9
2.3.3. <i>PRODAJA LESA</i>	9
2.3.4. <i>GRADBENE STORITVE</i>	10
2.3.5. <i>POČITNIŠKE KAPACITETE</i>	10
2.4. Organizacija zaposlenih, vodstvo in nadzor	11
2.5. Finančna analiza podjetja.....	12
2.6. Analiza podjetja z računovodskimi kazalniki	14
2.6.1. <i>TEMELJNI KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA (VLAGANJA) (SRS 29.29.)</i>	15
2.6.2. <i>TEMELJNI KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA (NALOŽBENJA) (SRS 29.30.)</i>	15
2.6.3. <i>TEMELJNI KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA (SRS 29.31.)</i>	16
3. OPTIMIZACIJA PROCESOV	18
3.1. Postopek optimizacije	19
3.2. MAKRO SLIKA POSLOVNIH PROCESOV PODJETJA GG BLED	20
3.3. Analiza izbranega procesa.....	22
3.3.2. <i>TVEGANJA</i>	29
3.3.2.1. Definicija tveganj	29
3.3.2.2. Oblvadovanje tveganj.....	29
3.3.2.3. Tveganja poslovnih procesov.....	31
3.3.2.4. Upravljanje s tveganji	31
3.3.2.5. Model upravljanja s tveganji COSO ERM	32
3.3.2.6. Metodologija za ocenjevanje tveganj poslovnih procesov	32
3.3.2.7. Nadzor nad tveganji v GG Bled	33
3.3.2.8. Analiza tveganj poslovnih procesov.....	34
4. PREDLOG REŠITVE: PROTOTIPNA MOBILNA APLIKACIJA.....	44

4.1.	Zahteve	44
4.2.	Struktura	44
4.3.	Uporaba in uporabniški vmesnik	45
4.4.	Struktura baze podatkov	50
4.5.	Možnosti nadaljnega razvoja	50
4.6.	Nova tveganja mobilne aplikacije	51
5.	ZAKLJUČEK	54
6.	VIRI IN LITERATURA	55
7.	PRILOGE	57
	Priloga 1: Tabela z opisom procesa odkupa lesa	58
	Priloga 2: Analiza tveganj poslovnih procesov v podjetju GG Bled	63
	Priloga 3: WPS struktura projekta	88
	1. del (DP1-DP6)	88
	2. del (DP7-DP12)	89

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska shema zaposlenih.....	11
Slika 2: Makro slika poslovnih procesov podjetja GG Bled.....	20
Slika 3: Mikro slika procesa odkupa lesa.....	23
Slika 4: Proces obvladovanja tveganj (Dular, 2011).....	30
Slika 5: Prikaz tveganj v procesu odkupa lesa.....	38
Slika 5: Struktura aplikacije.....	44
Slika 7: Začetni zaslon.....	45
Slika 8: Prijava.....	46
Slika 9: Osnovni meni.....	46
Slika 10: Zajem slike.....	47
Slika 11: Potrditev slike.....	48
Slika 12: Podrobnosti.....	48
Slika 13: Klic odkupovalca.....	49
Slika 14: Relacije med tabelami.....	50
Slika 15: Prikaz tveganj uporabe mobilne aplikacije pri sprejemu prodajne poudbe.....	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Računovodski kazalniki GG Bled po posameznih letih.....	14
Tabela 2: Opis posameznih podprocesov procesa odkupa lesa.....	26
Tabela 3: Opis posameznih podprocesov procesa odkupa lesa z navedenimi možnimi težavami in preventivnimi ukrepi.....	58
Tabela 4: Tabela vprašanj in odgovorov na izbirna vprašanja Ankete za odkupovalce	76
Tabela 5: Tabela vprašanj in odgovorov na splošna vprašanja Ankete za odkupovalce	76
Tabela 6: Tabela vprašanj in odgovorov Ankete za odkupovalce glede tveganj, ki jih odkupovalci pri svojem delu prepoznajo sami.....	77
Tabela 7: Tabela vprašanj in odgovorov glede verjetnosti in vpliva tveganj poslovnih procesov Ankete za odkupovalce	78
Tabela 8: Katalog tveganj	81
Tabela 9: Katalog ukrepov za zniževanje tveganj.....	82
Tabela 10: Katalog tveganj v primeru sprejema prodajne ponudbe z mobilno aplikacijo.....	83
Tabela 11: Katalog ukrepov za zniževanje tveganj v primeru sprejema prodajne ponudbe z mobilno aplikacijo.....	84

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Prihodki od prodaje GG Bled po posameznih letih	12
Graf 2: Stroški blaga, materiala in storitev GG Bled po posameznih letih	12
Graf 3: Stroški dela GG Bled po posameznih letih	13
Graf 4: Čisti poslovni izid GG Bled po posameznih letih	13
Graf 5: Starostna struktura strank	34
Graf 6: Letni čas z največ ponudbami za odkup lesa	34
Graf 7: Ocene tveganj posameznih delov poslovnega procesa odkupa lesa	37
Graf 8: Ocene tveganj uporabe mobilne aplikacije pri sprejemu prodajne ponudbe	53

1. UVOD

Pri projektu Analiza poslovnih procesov v podjetju Gozdno gospodarstvo Bled, d.o.o. (GG Bled) smo s projektno ekipo z optimizacijo procesov, ter analizo tveganj želeli povečati notranjo učinkovitost v podjetju. Izdelali smo popise temeljnih procesov, poiskali ozka grla, ter pri podrobnejši analizi izbranega procesa ustvarili predloge rešitev za izboljšanje le tega. Prav tako smo želeli povečati uporabnost v pedagoškem procesu pridobljenega znanja s pomočjo analize in predlaganja rešitve primera v praksi, osvojiti znanja s področja procesnega inženiringa in statističnih metod na konkretnem primeru, spodbuditi sodelovanje med fakultetama in podjetjem z namenom oblikovanja referenčnega projekta, predvsem pa pridobiti praktične izkušnje pri reševanju konkretnih primerov v praksi.

1.1.CILJI PROJEKTA

- analiza in posnetek procesov v podjetju GG Bled,
- popis procesov in izbor procesa za podrobno analizo,
- analiza izbranega procesa z vidika njegovih pomanjkljivosti in tveganj,
- izdelava predloga rešitev za povečanje učinkovitosti izbranega procesa in zmanjšanja njegovih tveganj,
- potrditev izbrane rešitve optimizacije procesa in zmanjšanje njegovih tveganj,
- izdelati zaključno poročilo s predlaganimi rešitvami,
- pridobiti vpogled v zmožnosti študentov Fakultete za poslovne vede in Fakultete za organizacijske vede,
- projekt bo obema sodelujočima fakultetama omogočil evalvacijo praktične uporabnosti znanj njunih študentov ter zvišal zaposlitvene možnosti diplomantov.

1.2.METODE DELA

Za uresničitev zastavljenih ciljev projekta je bilo potrebno pri obiskih v podjetju pridobiti čim več informacij, ki smo analizirali in si z njimi pomagali pri iskanju rešitve za izboljšavo izbranega procesa. Sprva smo podatke od izbranih oseb, odgovornih za določena področja pridobili s pomočjo intervjujev. Pridobljene informacije smo nato podrobneje analizirali in prišli do ugotovitve, da bo, predvsem za analizo tveganj, potrebno pridobiti večjo količino bolj kakovostnih informacij, predvsem od odkupovalcev. Sestavili smo podroben anketni vprašalnik, s katerim smo zbrali potrebne informacije za analizo tveganj in ga poslali odkupovalcem. Prejete informacije smo nato združili v preglednici in jih podrobneje analizirali, z rezultati analiziranih informacij pa smo si pomagali tako pri analizi tveganj, kot tudi pri končni rešitvi in predlogu podjetju.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA

2.1.SPLOŠNI PODATKI

Ime firme: GOZDNO GOSPODARSTVO BLED d.o.o.

Skrajšano ime: GG Bled d.o.o.

Sedež: Ljubljanska cesta 19, 4260 Bled, Slovenija

Pravno organizacijska oblika: družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)

Osnovni kapital: 2.553.414,00 EUR

Velikost družbe po ZGD: Srednje velika družba

Šifra glavne dejavnosti: 02.200 Sečnja

Datum vpisa v sodni register: 5.12.2007

Lastništvo: Podjetje je v 100-odstotni lasti podjetja Metropolitana, d.o.o.

Število zaposlenih v letu 2013: 77

Čisti prihodki iz prodaje v letu 2013: 19.678.666 EUR

2.2.ZGODOVINA PODJETJA

Gozdno gospodarstvo Bled je vlada Ljudske Republike Slovenije (LRS) ustanovila 7. 2. 1948 kot državno gospodarsko podjetje. Kasneje, leta 1953, je vlada LRS izdala odločbo, da se Gozdno gospodarstvo Bled izloči iz registra državnih gospodarskih podjetij in pretvori v gospodarsko ustanovo s samostojnim financiranjem. Podjetje je bilo nato ustanovljeno in vpisano v register 6.4.1954. Leta 1997 se družba preoblikuje v delniško družbo GG, gozdno gospodarstvo Bled, d.d. Dne 18. 09. 2006 je Metropolitana družba za storitve, d.o.o., ki jo je ustanovila Nadškofija Ljubljana, objavila ponudbo za prevzem vseh delnic družbe GG, gozdno gospodarstvo Bled d.d.. Metropolitana je prevzem uspešno opravila in 15. 05. 2007 postala edina lastnica družbe Gozdno gospodarstvo Bled.

2.3.OPIS DEJAVNOSTI

GG Bled je ena od vodilnih slovenskih družb, ki se ukvarjajo z gozdarstvom. Sodi v eno izmed tehnološko najbolj dovršenih in sodobno organiziranih gozdarskih družb v Sloveniji. Glavne dejavnosti podjetja so: gozdna proizvodnja, odkup in prodaja lesa, gradbene storitve in oddaja počitniških kapacitet.

Podjetje največ posluje s tujino, saj je 75 odstotkov vseh poslov opravljenih izven Slovenije, medtem ko delež doma opravljenih poslov predstavlja preostalih 15 odstotkov.

2.3.1. GOZDNA PROIZVODNJA

Je ena izmed glavnih dejavnosti družbe in predstavlja sečnjo in spravilo lesa ter gozdno-gojitvena dela. V okviru lastne proizvodnje GG Bled izvaja gozdno proizvodnjo v gozdovih v lasti Republike Slovenije in Ljubljanske nadškofije, ki obsegajo več kot 24.000 ha gospodarskih gozdov. Gozdna proizvodnja se največ izvaja v gozdovih na Pokljuki, Jelovici, Mežakli ter v Zgornjesavski dolini, izvajajo pa jo tudi za manjše in večje zasebne lastnike gozdov na blejskem območju, drugod po Sloveniji in tudi v sosednjih državah. Skupno za vse lastnike gozdov letno posekajo in spravijo več kot 100.000 m³ lesa.

2.3.2. ODKUP LESA

GG Bled odkupuje vse vrste gozdnih sortimentov, letno pa odkupijo okoli 150.000 m³ lesa. Ta je plačan v največ 30 dneh od dneva odvoza. Odkupijo tudi stoječi les (odkup na panju). Odkazano drevje posekajo in spravijo do kamionske ceste z njihovimi gozdnimi delavci ter uredijo sečišče v skladu s pravili gozdarske stroke.

V enoti odkup lesa je zaposlenih 12 odkupovalcev lesa, od tega je 5 redno in 4 pogodbeno zaposlenih, preko svojega podjetja pa delajo 3.

Na kamionski cesti so v letu 2013 odkupili 48.638,26 m³ lesa, kar v prodajni vrednosti znaša 4.260.000,16 €. Ta znesek predstavlja 22% prodaje lesa v letu 2013, in 21 % vseh prihodkov v tem letu. Odkup na panju v letu 2013 je bil 14.369,179 m³ lesa, kar v prodajni vrednosti znes 963.611,73 €, oziroma 6,5 % vrednosti prodaje.

V letu 2013 je bilo odkupljenega 82 % lesa iglavcev (39.884 m³) in 18 % listavcev (8.754 m³) na kamionski cesti. Pri iglavcih večinski del odkupa predstavljajo hlodi, pri listavcih pa goli (drva).

2.3.3. PRODAJA LESA

Iz lastne gozdne proizvodnje in odkupa prodajajo vse vrste okroglega lesa. Vrste lesa za prodajo so sledeče:

- hlodovina smreke, jelka, macesen, rdeči bor in ostali iglavci;
- brusni les;
- celulozni les;
- hlodovina bukve in ostali listavci;
- goli bukve in mešani listavci.

2.3.4. GRADBENE STORITVE

GG Bled je ena redkih gozdno-gospodarskih družb v Sloveniji, ki ima lastno gradbeno enoto in uspešno razvija dejavnost gozdnega gradbeništva. Razpolagajo s sodobno gradbeno mehanizacijo, poleg tega so specializirani za izvajanje predvsem nizkih gradenj. Storitve s področja nizkih gradenj so naslednje:

- gradnja, vzdrževanje in sanacija gozdnih prometnic in javnih cest,
- projektiranje gradbenih del,
- gradnja in vzdrževanje kanalizacije,
- urejanje hudournikov in vodotokov,
- agromelioracije,
- druge nizke gradnje.

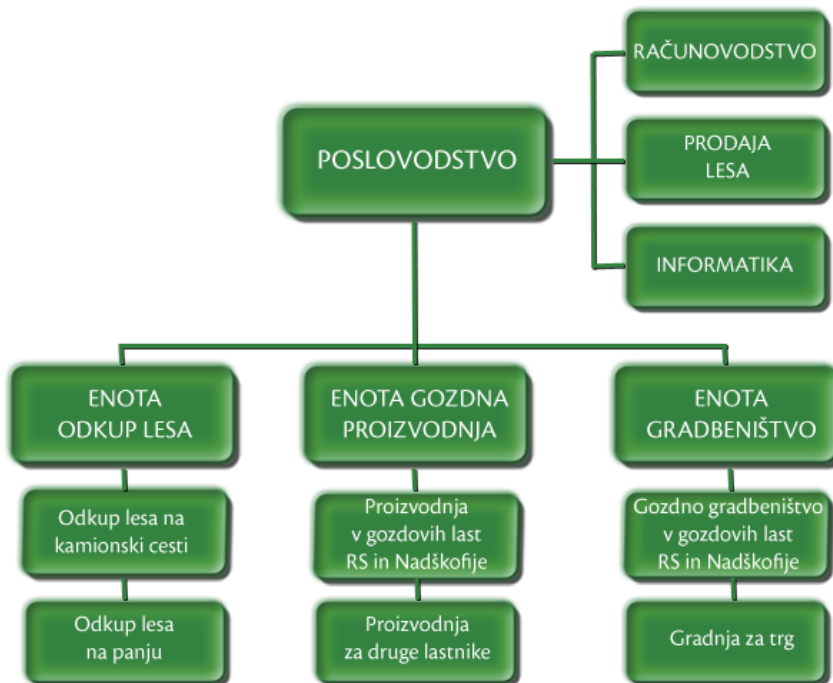
2.3.5. POČITNIŠKE KAPACITETE

Možen je tudi najem počitniških kapacitet (koče, apartmaji), ki jih GG Bled oddaja na območju gozdov - Pokljuka, Jelovica, Triglavski narodni park, v Piranu ter v naravnem zdravilišču- Olimlje.

2.4. ORGANIZACIJA ZAPOSLENIH, VODSTVO IN NADZOR

Struktura zaposlenih v podjetju je prikazana na spodnji sliki:

Slika 1: Organizacijska shema zaposlenih



Vir: <http://www.ggbled.si/sl/o-podjetju/organiziranost.html>

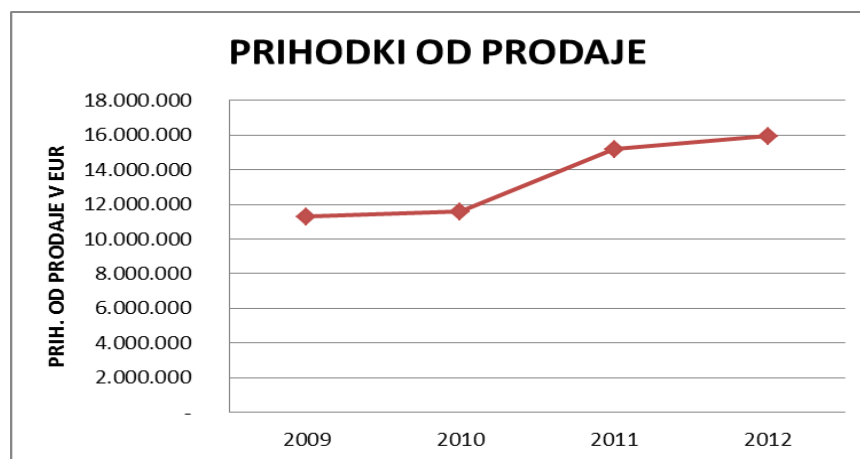
V okviru posloводства so tri glavne funkcije - računovodstvo, prodaja lesa in informatika. Te tri funkcije zajemajo tudi vse ostale enote in so povezane z vsemi enotami, zato so prikazane na desni strani. Poslovanje podjetja pa se v glavnem deli na tri večje enote: enota odkupa lesa, enota gozdne proizvodnje in enota gradbeništva. Vsako od omenjenih enot sestavlja vodja enote in referent, ter ostalo osebje, torej izvajalci posameznih del, ki so zaposleni v okviru podjetja, ali pa so najeti oziroma delajo pri GG Bled preko svojega podjetja. Vodstvo podjetja predstavlja uprava, ki jo sestavljata glavni direktor podjetja mag. Marko Matjašič ter direktor gozdne proizvodnje in razvoja, g. Zvone Šolar. Nadzor nad delovanjem podjetja pa vrši nadzorni svet. Predsednik tega je g. Vinko Perčič, ostala člana pa sta še g. Albert Vidic in dr. Žiga Andoljšek.

2.5. FINANČNA ANALIZA PODJETJA

Pod pojmom finančna analiza razumemo analizo računovodskih izkazov podjetja, njen namen pa je pridobiti sliko o finančnem poslovanju in položaju podjetja za boljše razumevanje delovanja in poslovnja podjetja.

Finančni podatki podjetja so vzeti iz poslovnih poročil, ki so dostopni na spletnem portalu Ajpes, za obdobje 2009-2012. Prikazani so prihodki od prodaje, čisti poslovni izid ter stroški blaga, materiala, storitev in dela za obdobje štirih let.

Graf 1: Prihodki od prodaje GG Bled po posameznih letih



Vir: Poslovna poročila (2010-2012)

Prihodki od prodaje so v obravnavanem obdobju konstanto naraščali, kar kaže na povečan obseg poslovanja podjetja. Povečanje prodaje je moč pripisati nenehnemu povečevanju odkupa lesa na kamionski cesti.

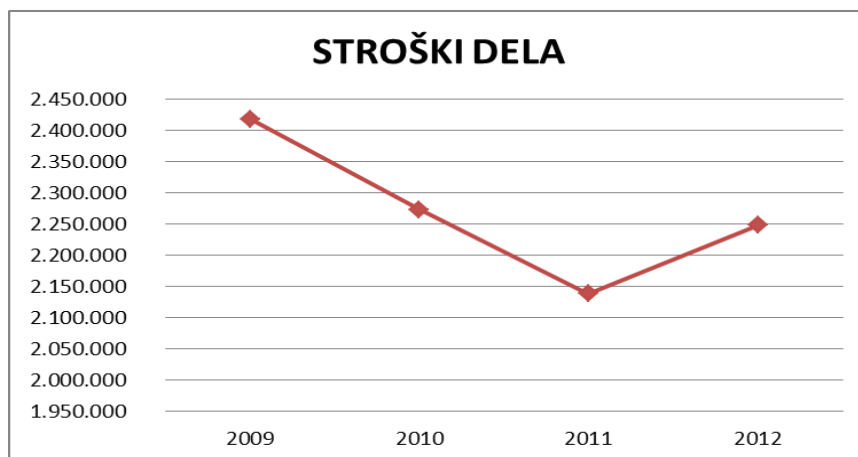
Graf 2: Stroški blaga, materiala in storitev GG Bled po posameznih letih



Vir: Poslovna poročila (2010-2012)

Prav tako kot prihodki, se se tudi stroški blaga, materiala in storitev v obravnavanem obdobju nenehno povečevali. Slednje lahko prisodimo povečanju obsega poslovanja podjetja.

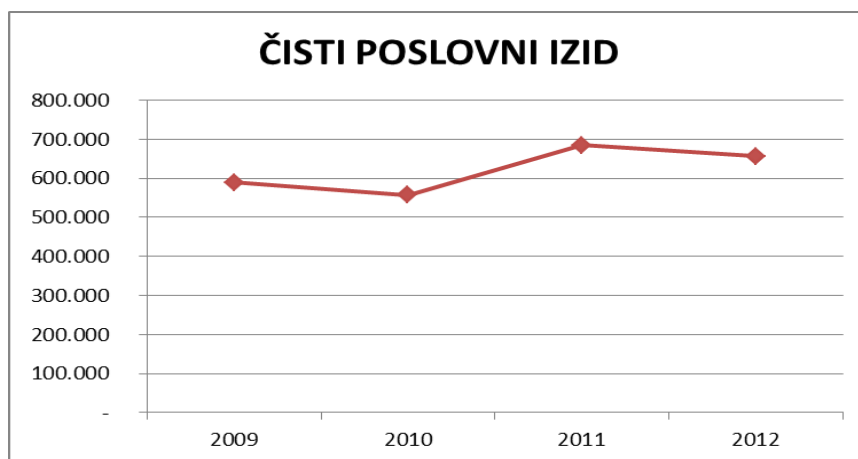
Graf 3: Stroški dela GG Bled po posameznih letih



Vir: Poslovna poročila (2010-2012)

Stroški dela so se v podjetju od leta 2009 do leta 2011 zmanjševali, v letu 2012 pa ponovno narasli. Zmanjševanje lahko pripišemo dejstvu, da podjetje zmanjšuje obseg svoje lastne delovne sile. Do zmanjševanj prihaja predvsem v oddelku gozdne proizvodnje, saj se podjetje vse bolj usmerja v sam odkup lesa, ki pa ni tako delovno intenziven.

Graf 4: Čisti poslovni izid GG Bled po posameznih letih



Vir: Poslovna poročila (2010-2012)

Kot vidimo, je podjetje skozi celotno obravnavano obdobje dosegalo visoke stopnje dobička, na podlagi česar lahko sklepamo, da gre za podjetje, ki se uspešno prilagaja trgu.

2.6. ANALIZA PODJETJA Z RAČUNOVODSKIMI KAZALNIKI

Računovodski kazalniki so relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki in se dobijo s primerjavo dveh kategorij.

Opređeljujeta jih računovodska standarda SRS 29-računovodsko proučevanje (analiziranje) in SRS 30-računovodsko informiranje. Za lastne potrebe kazalnice podjetje izbere samo, za potrebe poročanja v letnih poročilih pa izbere tiste, ki jih posebej navaja standard 30.28. V tabeli so z rdečo barvo obarvani tisti kazalniki, katere mora po SRS vsebovati poslovno poročilo. Ostali, obarvani s črno barvo, pa so zgolj informativne narave.

Tabela 1: Računovodski kazalniki GG Bled po posameznih letih

LETO	2009	2010	2011	2012
KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA (VLAGANJA)				
Stopnja lastniškosti financiranja	0,800	0,880	0,863	0,870
Stopnja dolžniškosti financiranja	0,142	0,073	0,097	0,095
Stopnja dolgoročnosti financiranja	0,846	0,921	0,900	0,902
Stopnja kratkoročnosti financiranja	0,154	0,079	0,100	0,098
Stopnja osnovnosti kapitala	0,206	0,199	0,209	0,196
Koeficient dolgovno kapitalskega razmerja	0,178	0,083	0,113	0,109
TEMELJNI KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA (NALOŽBENJA)				
Stopnja osnovnosti investiranja	0,313	0,259	0,258	0,232
Stopnja obratnosti investiranja	0,576	0,583	0,589	0,547
Stopnja finančnosti investiranja	0,361	0,548	0,541	0,523
Stopnja dolgoročnosti investiranja	0,424	0,417	0,411	0,453
Stopnja kratkoročnosti investiranja	0,576	0,583	0,589	0,547
TEMELJNI KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA				
Koeficient kapitalске pokritosti osnovnih sredstev	2,559	3,395	3,352	3,753
Koeficient kapitalске pokritosti dolgoročnih sredstev	1,888	2,111	2,099	1,920
Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	1,831	2,058	2,065	1,900
Koeficient neposredne pokritosti kratk. obv. (hitri koeficient)	0,547	0,243	0,013	0,057
Koeficient pospešene pokritosti kratk. obv.(pospešeni koeficient)	1,936	2,132	1,806	2,273
Koeficient kratkoročne pokritosti kratk. obv.(kratkoročni koeficient)	3,964	7,879	6,041	5,676
Koeficient komercialnega terjatveno-obveznostnega razmerja	2,590	3,036	1,896	2,352
Koeficient kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja	1,389	1,889	1,793	2,216

Vir: Poslovna poročila (2010-2012)

Podrobneje so razložene tiste postavke, ki naj jih po SRS vsebuje poslovno poročilo, torej tiste, ki so v zgornji tabeli odebeljene.

2.6.1. TEMELJNI KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA (VLAGANJA) (SRS 29.29.)

DELEŽ KAPITALA V FINANCIRANJU (VIRIH SREDSTEV) (SRS 29.29.a)

$$\text{stopnja lastniškosti financiranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \times 100 \text{ v } \%$$

Stopnja lastniškosti financiranja se giblje v obdobju 2009-2012 od 0,8 do 0,88, kar pomeni, da lastniki podjetja financirajo okrog 80% vseh sredstev družbe. Večji, kot je ta koeficient, večji delež tveganja nosijo lastniki.

Kolikšen naj bi idealen koeficient je težko reči, saj je z vidika upnikov najbolje, da je ta koeficient 100%, torej da so vsi dolgovi financirani s strani lastnikov, z njihovega vidika pa je ravno obratno, torej da je ta delež čim manjši.

STOPNJA DOLGOROČNOSTI FINANCIRANJA (SRS 29.29.č)

$$\begin{aligned} & \text{stopnja dolgoročnosti financiranja} = \\ & = (\text{vsota kapitala in dolgoročnih dolgov (skupaj z rezervacijami) ter dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev}) \\ & / (\text{obveznosti do virov sredstev}) \times 100 \text{ v } \% \end{aligned}$$

Stopnja dolgoročnosti financiranja je bila najnižja v prvem obravnavanem letu, znašala je 84,6%. Skozi leta je družba ta odstotek nekoliko zviševala, tako da se je koeficient gibal okoli 90%, kar pomeni, da višji, kot je delež dolgoročnih dolgov, manjše je tveganje za kratkoročno plačilno nesposobnost.

2.6.2. TEMELJNI KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA (NALOŽBENJA) (SRS 29.30.)

DELEŽ OSNOVNIH SREDSTEV V SREDSTVIH (SRS 29.30.a)

$$\text{stopnja osnovnosti investiranja} = \frac{\text{opredmetena osnovna sredstva}}{\text{sredstva}} \times 100 \text{ v } \%$$

Pri tem kazalniku moramo upoštevati dejavnost, ki jo ekonomski subjekt opravlja. Glede na to, da je glavna dejavnost družbe gozdarstvo, oziroma odkup in prodaja lesa, je razumljivo, da delež opredmetenih osnovnih sredstev v primerjavi z vsemi sredstvi predstavlja približno tretjino vseh sredstev. Ta se giblje nekje med 23% in 32%. Največji delež opredmetenih sredstev predstavljajo proizvodne naprave in stroji ter zemljišča in zgradbe.

STOPNJA DOLGOROČNOSTI INVESTIRANJA (SRS 29.30.č)

stopnja dolgoročnosti investiranja
= (vsota osnovnih sredstev in dolgoročnih aktivnih časovnih razmejitev (po knjigovodski vrednosti), naložbenih nepremičnin, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev) / sredstva × 100 v %

Kazalnik predstavlja razmerje med dolgoročnimi in celotnimi sredstvi. Ta delež se po letih giblje med 41% in 46%, kar pomeni, da je slaba polovica vseh sredstev dolgoročne narave, večji del pa kratkoročne. Večji del sredstev v podjetju predstavljajo sredstva, ki imajo krajšo dobo od enega leta in pomenijo večjo likvidnost.

2.6.3. TEMELJNI KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA (SRS 29.31.)

Tu smo primerjali podatke iz aktive in pasive bilance stanja.

KAPITALSKA POKRITOST OSNOVNIH SREDSTEV (SRS 29.31.a)

$$\textit{koeficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev} = \frac{\textit{kapital}}{\textit{osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)}} \times 100$$

Koeficient prikazuje, kako so financirana osnovna sredstva. Če je koeficient večji ali enak 1, pomeni, da so celotna osnovna sredstva financirana s kapitalom (s strani lastnikov podjetja), v kolikor je manjši od 1, pomeni, da so osnovna sredstva financirana še iz drugih virov. Koeficient kapitalne pokritosti je v 2009 znašal 2,56, nato pa se je povečeval in v zadnjem obravnavanem letu znašal 3,75. Povedano drugače, vsa osnovna sredstva so v družbi financirana z lastnim kapitalom.

NEPOSREDNA POKRITOST KRATKOROČNIH OBVEZNOSTI (SRS 29.31.d)

$$\textit{koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)} = \frac{\textit{likvidna sredstva}}{\textit{kratkoročne obveznosti}}$$

Hitri koeficient je kazalnik, ki prikazuje kratkoročno plačilno sposobnost podjetja, kar je pomemben podatek za upnike. Likvidna sredstva so tista, ki jih je mogoče preoblikovati v denar in jih lahko uporabljamo za plačevanje. V tem primeru so to denarna sredstva in kratkoročne terjatve. Hitri koeficient se je v štiriletnem obdobju zmanjševal, kar je posledica zmanjšanja denarnih sredstev in kratkoročnih terjatev. V letu 2009 je bil najvišji in je znašal slabih 55%, potem pa se je zmanjšal in sicer na 24% v letu 2010, leta 2011 je znašal le še 1%, nazadnje, leta 2013, pa se je ponovno zvišal na slabih 6%. Kratkoročno je podjetje slabše likvidno, vendar pa se da likvidnost usklajevati z daljšimi plačilnimi roki, likvidna sredstva pa je možno dobiti tudi iz drugih virov.

POSPEŠENA POKRITOST KRATKOROČNIH OBVEZNOSTI (SRS 29.31.e)

$$\begin{aligned} \text{koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)} &= \\ &= \frac{\text{vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \end{aligned}$$

Ta kazalnik kaže, kako podjetje financira kratkoročna sredstva. Lahko jih s kratkoročnimi ali pa z dolgoročnimi obveznostmi. Praviloma naj bi bila vrednost koeficienta večja od 1, v GG Bled pa se giblje med 1,9 pa do 2,27 v letu 2012. Koeficient se je v tem obdobju povečal, kar pomeni, da so vse kratkoročne obveznosti pokrite z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami, brez dodatnega poseganja v dolgoročna sredstva.

KRATKOROČNA POKRITOST KRATKOROČNIH OBVEZNOSTI (SRS 29.31.f)

$$\begin{aligned} \text{koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)} &= \\ &= \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \end{aligned}$$

Koeficient se je v obdobju 2009-2012 precej spreminjal, v zadnjem letu pa je znašal 5,68, kar pomeni, da ima podjetje skoraj 6-krat večji delež kratkoročnih sredstev kot kratkoročnih obveznosti. Višja vrednost koeficienta praviloma kaže na ugodnejšo plačilno sposobnost družbe. Največji del kratkoročnih sredstev v podjetju predstavljajo kratkoročne finančne naložbe in kratkoročne poslovne terjatve. Družba je v letih 2011 in 2012 povečala kratkoročna posojila družbam v skupini, ki jih v prejšnjih dveh letih ni imela.

3. OPTIMIZACIJA PROCESOV

V današnjih časih krize organizacije pospešeno iščejo izboljšave, ki bi lahko pripomogle k zniževanju stroškov, izboljšanju poslovnih procesov ter njihove kakovosti, povečanju učinkovitosti poslovanja in konkurenčne prednosti predvsem pa preživetje na trgu. Do izboljšav na omenjenih področjih lahko pridemo z optimizacijo poslovnih procesov. Pri tem pristopu želimo z analiziranjem, modeliranjem, simuliranjem in optimiziranjem obstoječih poslovnih procesov izboljšati delovanje organizacijskega sistema.

Poslovni proces je sestavljen iz aktivnosti, ki jih običajno prikazujemo s pomočjo diagrama poteka procesov, z njimi pa želimo doseči zastavljene cilje poslovanja organizacije. Ker je poslovni proces sestavljen iz poslovnih funkcij (kadrovska, tehnična, nabavna, proizvodjalna, prodajna, finančna in računovodska) si organizacija z rednim izboljševanjem poslovnih procesov povečuje konkurenčno prednost na trgu (Zanne, b.l.).

Za začetek optimizacije procesov, je potrebno narediti analizo trenutnega stanja procesov v organizaciji - posnetek procesov. S posnetkom stanja procesov pridobimo informacije, ki nam služijo pri identifikaciji potencialnih ali že prisotnih ozkih grl v podjetju. Ko je to opravljeno, lahko začnemo z optimizacijo procesov. Z optimizacijo procesov poslovanja podjetja, želimo doseči boljši pretočen čas procesov in poiskati procese, ki bi se jih dalo avtomatizirati, da bi razbremenili osebje. Torej glavni cilj optimizacije je izboljšati učinkovitost poslovanja podjetja, poleg tega se rezultati kažejo tudi v zmanjšanju stroškov poslovanja in višjem zadovoljstvu strank. Eden izmed glavnih vzrokov, zakaj je optimizacija poslovnih procesov pomembna za organizacijo je identifikacija problemskih področji. Pri večjih podjetjih, ki so sestavljena iz več oddelkov, velikokrat pride do težav znotraj posameznega oddelka. Te težave je potrebno reševati s pomočjo diagramov poteka in grafov, saj je velika verjetnost, da so zaradi povezanosti oddelkov težave veliko večje. Prav tako, kot je optimizacija poslovnih procesov pomembna iz vidika identifikacije problemskih področij, je pomembna tudi iz vidika krepiteve že obstoječih dobrih praks. To pomeni, da z optimizacijo poslovnih procesov ne iščemo samo problemskih področij, temveč lahko določimo območja, kjer je organizacija delovala uspešno in le-ta področja še izboljšamo, s tem pa vzdržujemo zadovoljstvo kupcev in povečujemo uspešnost organizacije (Metaphor Language Research Center, LLC, b.l.).

S pomočjo optimizacije pa lahko izboljšamo tudi druga področja kot so človeški resursi in povečanje predvidljivosti, pri katerih lahko dosežemo povečano učinkovitost zaposlenih in zasledimo ponavljajoče se vzorce, s katerimi si managerji pomagajo pri sprejemanju nadaljnjih odločitev.

Če želimo izboljšati delovanje organizacijskega sistema v podjetju, ter poslovanje celotnega podjetja je potrebno narediti optimizacijo procesov, da so lahko le ti bolj učinkoviti, ter brez ozkih grl. Da pa to naredimo se moramo tega lotiti sistematično.

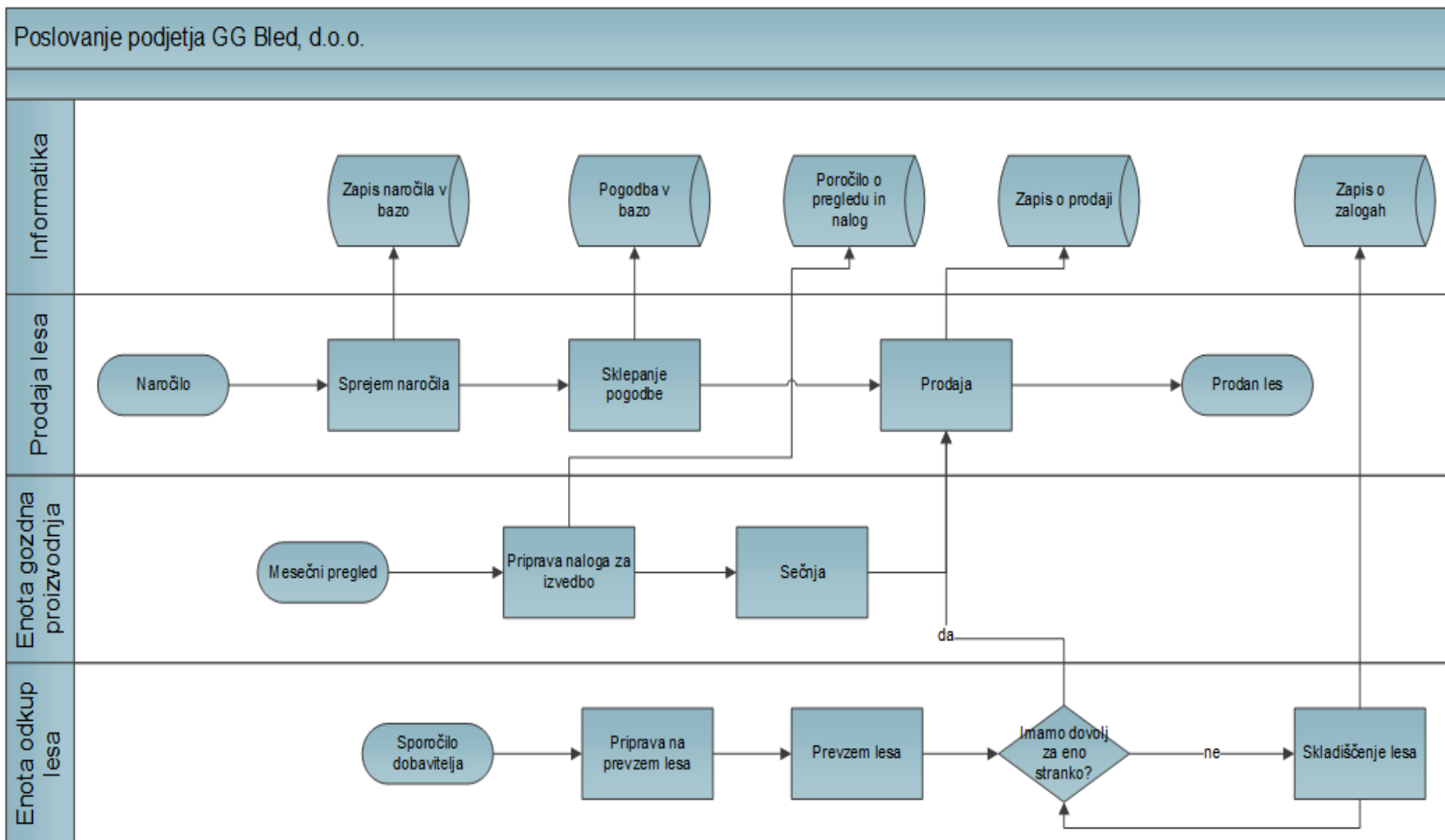
V primeru, da imamo neko problemsko stanje že določeno s strani podjetja, nam to seveda olajša delo, ter zmanjša iskalno polje težav (Optimizacija poslovnih procesov, b.l. b).

3.1.POSTOPEK OPTIMIZACIJE

Še pred optimizacijo poslovnih procesov, moramo najprej narediti analizo poslovnih procesov, ki je sestavljena iz popisa procesov. Nato moramo na podlagi posnetka procesov najti ozka grla, tveganja, razne težave, ki ovirajo, upočasnjujejo, in porablajo preveč stroškov ter sredstev. Za lažjo ugotovitev težav procese lahko tudi modeliramo ter jih prikažemo s simulacijo. Nato pa pridemo do optimizacije procesov ter do implementacije izboljšav procesov.

Pristop k optimizaciji poslovnih procesov poteka s strani izvajalca ter naročnika, torej podjetja. Glavni predpogoj za začetek optimizacije pa je interes podjetja za uvedbo sprememb. Podjetje mora nuditi podporo izvajalcem, da ti lahko izvedejo vse po načrtih. V primerih, ko podjetje ovira ali onemogoča dostop do procesov ali dokumentov in informacij, izvajalcu posledično onemogoča učinkovito analizo procesov in njihovo optimizacijo. Za uspešno optimizacijo potrebujemo celotno podporo in sodelovanje vodstva ter vseh zaposlenih (Optimizacija poslovnih procesov, b.l.).

3.2. MAKRO SLIKA POSLOVNIH PROCESOV PODJETJA GG BLED



Slika 2: Makro slika poslovnih procesov podjetja GG Bled

Makro slika poslovanja podjetja GG Bled vizualno prikazuje vse poslovne procese podjetja na makro ravni.

Procesi v podjetju na makro nivoju so predstavljeni z naslednjimi oddelki:

- Informatika,
- Prodaja lesa,
- Enota gozdna proizvodnja,
- Enota odkup lesa.

Naloga oddelka informatike v podjetju je podpora ostalim oddelkom. V omenjenem oddelku na makro ravni tako beležijo naslednje zapise v bazo:

- zapis o naročilu,
- zapis pogodbe,
- zapis poročila o pregledu ter naloga za izvedbo,
- zapis o prodaji, ter
- zapis o zalogah.

Makro proces prodaje lesa predstavlja osrednji proces makro slike, saj so vsi ostali procesi njemu podporni. Prične se z naročilom stranke, ki ga v oddelku prodaje lesa sprejmejo ter zapišejo v bazo podatkov. V primeru, da stranka prvič sodeluje s podjetjem, je najprej potrebna sklenitev pogodbe. Zapis o sklenjeni pogodbi se shrani v bazo podatkov. Naročilu in sklenjeni pogodbi sledi prodaja lesa ter zapis o slednji v bazo. Sam proces se zaključi s prodajo lesa.

Proces v oddelku gozdna proizvodnja se prične s pregledom potreb po sečnji. Na podlagi ugotovljenih potreb se nato pripravi delovni nalog, poročilo o ugotovljenih potrebah ter delovni nalog pa se shranita v bazo. Po izdaji delovnega naloga se lahko prične podproces sečnje, katerega rezultat, je posekan les. Naslednji korak je prodaja lesa.

Proces v oddelku odkupa lesa se začne s sporočilom dobavitelja, ki odkupovalca, zaposlenega v podjetju, seznanja s svojo ponudbo. Proces se nadaljuje najprej s pripravo nato pa dejavnim prevzemom lesa pri dobavitelju. V primeru, ko količina odkupljenega lesa, zadostuje prodaji lesa eni končni stranki, se slednji nemudoma proda. V primeru, da lesa ni dovolj, se prevzet les odpelje v skladišče ter naredi zapis o zalogah. Ko je lesa na skladišču dovolj, se le ta tudi proda.

3.3. ANALIZA IZBRANEGA PROCESA

Na podlagi posveta z vodstvom podj GG Bled je bilo sklenjeno, da se podrobenje obravnava proces odkupa lesa.

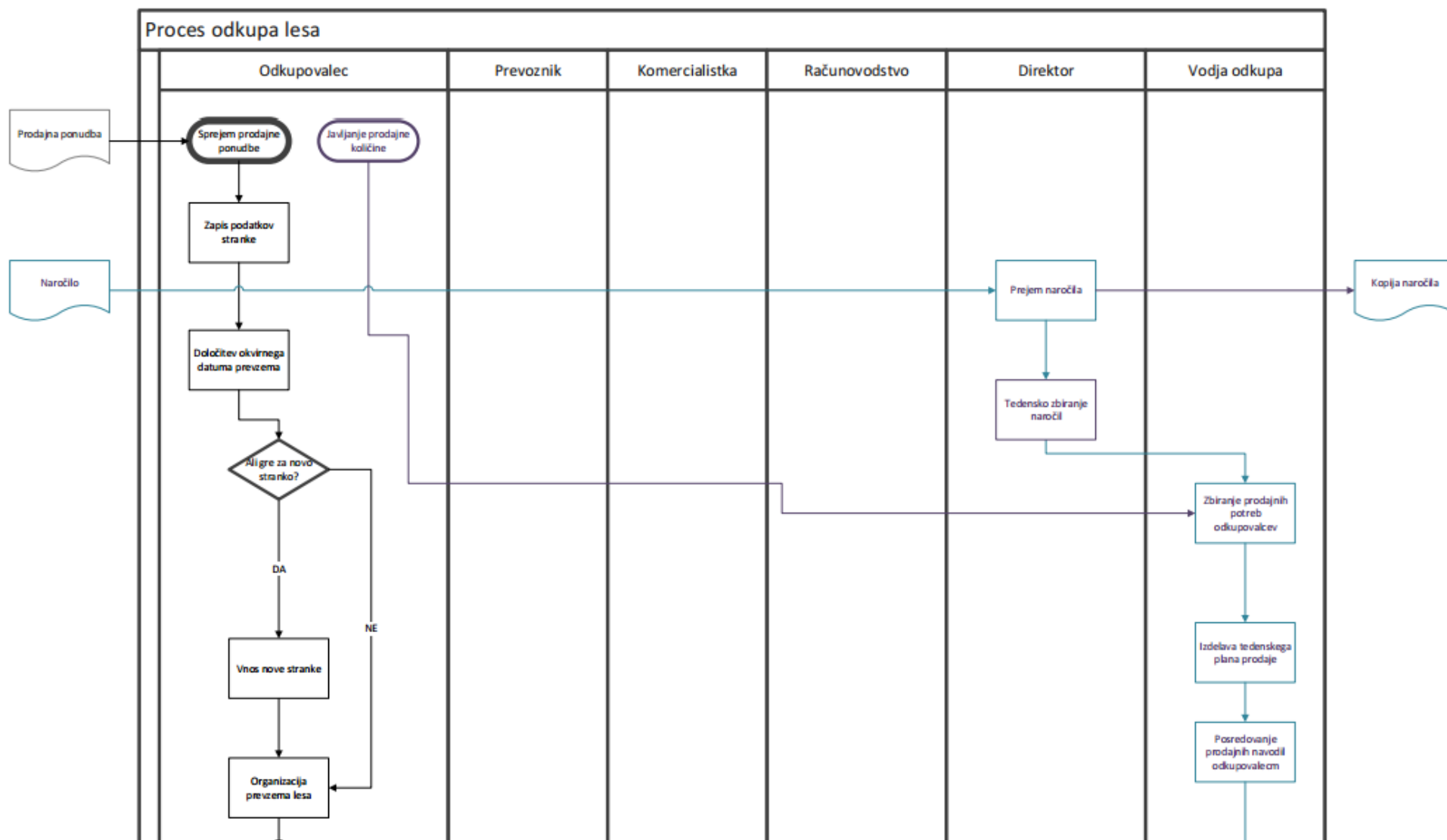
Za podrobnejšo obravnavo je bil izbran proces odkupa lesa, ker ta v podjetju ustvarja vedno večji delež prihodkov. Slednjemu podjetje v prihodnosti pripisuje še večjo pomembnost, saj pričakujejo porast dejavnosti ravno na tem področju, hkrati pa v njem vidijo največ potenciala za izboljšave in optimizacijo.

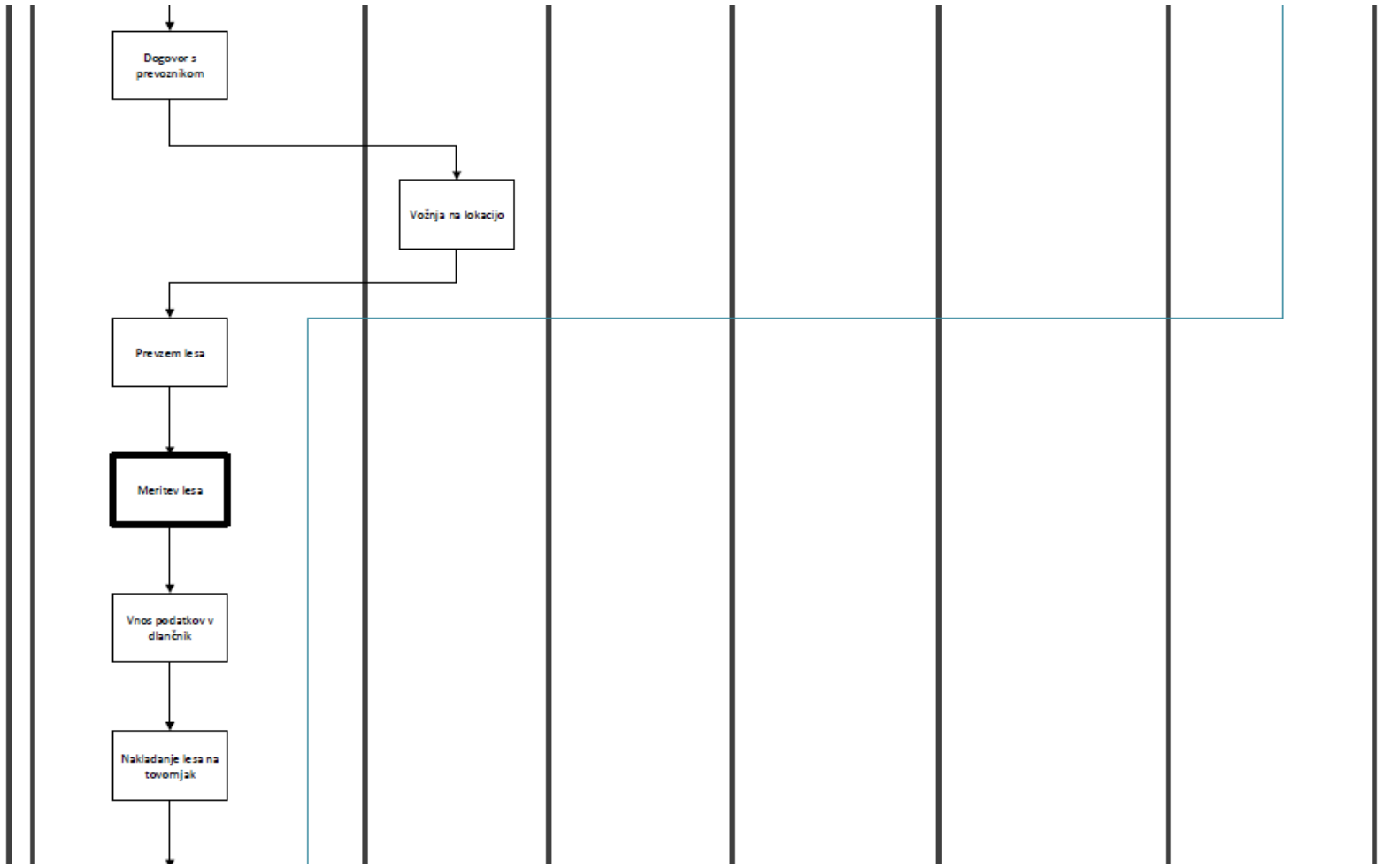
Snemanje izbranega procesa je potekalo na podlagi intervjujev z odgovornimi za posamezni del procesa odkupa lesa. Dodatne informacije so bile pridobljene tudi z anketerianjem odkupovalcev zaposlenih v podjetju.

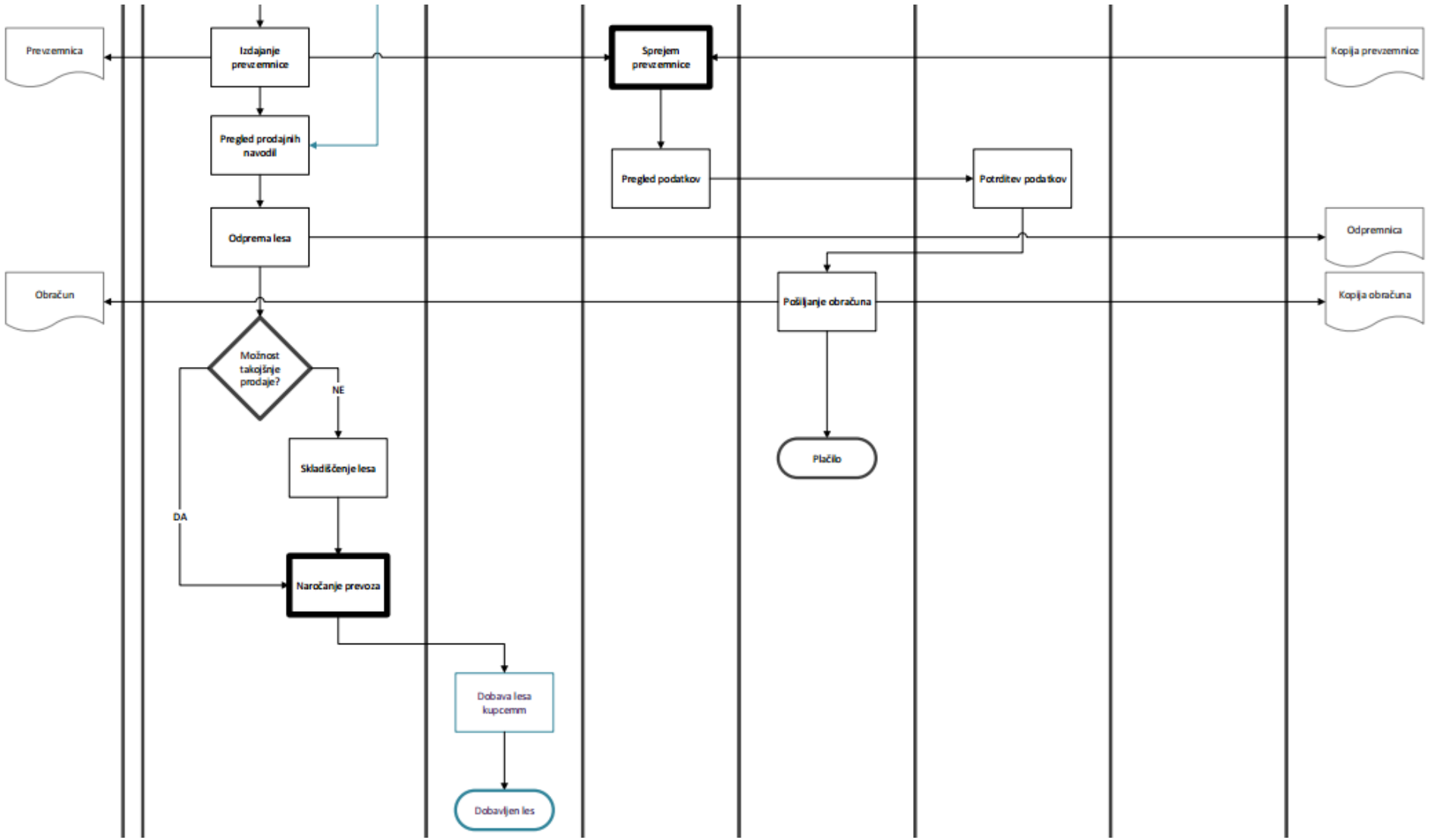
3.3.1. MIKRO SLIKA PROCESA ODKUPA LESA

Mikro slika odkupa lesa predstavlja podroben popis vseh podprocesov in aktivnosti znotraj procesa. Slednja je služila kot temelj za izgradnjo analize tveganj poslovnega procesa odkupa lesa. Izrisana je bila v programu Microsoft Visio z namenom vizualne reprezentacije obravnavanega procesa.

Slika 3: Mikro slika procesa odkupa lesa







Spodnja tabela vsebuje opise posameznih podprocesov in aktivnosti, prikazanih v mikro sliki procesa odkupa lesa.

Tabela 2: Opis posameznih podprocesov procesa odkupa lesa

Zap. št.	Procesni korak	Opis	Odgovorna oseba	Sodeluje
1.0	Sprejem prodajne ponudbe	Odkupovalec sprejme prodajno ponudbo lastnika gozda.	Odkupovalec	
1.1	Zapis podatkov stranke	Odkupovalec si zapiše: Ime in priimek stranke, lokacijo prevzema in približno količino lesa.	Odkupovalec	
1.2	Določitev okvirnega datuma prevzema	Odkupovalec in stranka se dogovorita glede datuma prevzema lesa.	Odkupovalec	
1.3	Vnos nove stranke	Če stranka predhodno še ni poslovala s podjetjem odkupovalec njene podatke sporoči informatiku, ta pa podatke vnese v sistem.	Odkupovalec	Informatik
2.0	Organizacija prevzema lesa	Odkupovalec si glede na naročene količine in lokacije izdela načrt prevzemov lesa.	Odkupovalec	
2.1	Dogovor s prevoznikom	Odkupovalec in prevoznik se dogovorita za termin dela.	Odkupovalec	Prevoznik
2.2	Vožnja na lokacijo	S tovornjakom se odkupovalec in prevoznik odpeljeta na lokacijo	Prevoznik	
3.0	Prevzem lesa	Odkupovalec pride na dogovorjeno lokacijo in opravi proces prevzema lesa.	Odkupovalec	Prevoznik
3.1	Meritev lesa	Odkupovalec izmeri dolžino in premer hlodovine ter oceni njihovo kvaliteto.	Odkupovalec	
3.2	Vnos podatkov v dlančnik	Odkupovalec pridobljene podatke vnese v dlančnik, na podlagi katerih bo nastala prevzemnica in nato obračun.	Odkupovalec	
3.3	Nakladanje lesa na tovornjak	Prevoznik naloži hlodovino na tovornjak.	Prevoznik	
3.4	Izdajanje prevzemnice	Odkupovalec s pomočjo dlančnika natisne prevzemnico in jo izroči stranki. Kopija pa se prek dlančnika pošlje v sistem.	Odkupovalec	

4.0	Odprema lesa	Odkupovalec opravi proces odpreme lesa. Glede na to ali ima kupca za ves les, ki ga ima naloženega na tovarnjaku, les takoj odpelje h kupcu ali pa ga odpelje na skladišče, kjer ga sortira in nato po določenem obdobju skladiščenja odpelje h kupcu.	Odkupovalec	
5.0	Obračun	Vodja obračuna opravi obračun, ki ga potrdi direktor	Vodja obračuna	
5.1	Sprejem prevzemnice	Vodja obračuna sprejme prevzemnico v fizični in elektronski obliki	Vodja obračuna	
5.2	Pregled in potrditev podatkov	Vodja obračuna preveri skladnost prejete elektronske prevzemnice ter prevzemnice v fizični obliki. Preverja postavke cen in jih na elektronski prevzemnici popravi da so skladni s podatki na fizični prevzemnici. Direktor potrdi obračun.	Vodja obračuna	Direktor
5.3	Pošiljanje obračuna	Vodja obračuna natisne obračun in ga pošlje stranki. Kopija obračuna pa se shrani v arhivu.	Vodja obračuna	
5.4	Plačilo	V roku 14 – 30 dni podjetje plača stranki.	Računovodja	
6.0	Prodaja lesa			
6.1	Prejem naročila	Direktor sprejme naročilo stranke.	Direktor	
6.2	Tedensko zbiranje naročil	Direktor zbere naročila prejeta v danem tednu.	Direktor	
6.3	Preverjanje zaloge lesa	Na podlagi tedenskih javljanj zalog lesa odkupovalcev vodja odkupa preveri stanje zalog lesa.	Vodja odkupa	
6.4	Izdelava tedenskega plana prodaje	Direktor na podlagi naročil in zalog izdela plane tedenske prodaje ter plan pošlje vodji odkupa.	Direktor	Vodja odkupa
6.5	Posredovanje prodajnih navodil odkupovalcem	Vodja odkupa posamezna naročila na podlagi potreb odkupovalcev razporedi med odkupovalce.	Vodja odkupa	
6.6	Pregled prodajnih navodil	Odkupovalec preveri kakšna prodajna navodila je prejel s strani vodje odkupa ter se na podlagi tega odloči ali bo les skladiščil ali pa ga bo takoj dobavil kupcu.	Odkupovalec	

6.7	Naročanje prevoza	Ko odkupovalec v skladu s prodajnimi navodili izpolni naročilo kontaktira prevoznika, ki nato odpelje les h kupcu.	Odkupovalec	Prevoznik
7.0	Dobava lesa kupcem	Odkupovalec se na osnovi tedenskega plana prodaje dogovori s prevoznikom za prevoz lesa, ki ga slednji na dogovorjeni termin dobavi kupcu.	Prevoznik	Odkupovalec
7.1	Izdelava in izdaja računa	Računovodstvo na podlagi dobavnice izdela račun in ga pošlje kupcu.	Računovodstvo	

3.3.2. TVEGANJA

3.3.2.1. Definicija tveganj

Tveganje različni avtorji podobno opredeljujejo. Na primer Berk et al. (2005) tveganje opredelijo kot vsako nezaželeno zmanjšanje gospodarskih koristi podjetja. Že sama možnost, da pride do neprijetnega odmika od načrtovanih ciljev podjetja je tveganje, nastane pa kot posledica negotovosti ocen razvoja dogodkov v prihodnosti ali nepopolnih informacij, na podlagi katerih je bila sprejeta neka poslovna odločitev. Tveganje poslovnih procesov je tveganje neuspešne izvedbe poslovnega procesa. Podobno o tveganju razmišljata Rozman in Stare (2008), ki tveganje tesno povezujeta z odločanjem. Vsaka odločitev je sprejeta ob ustreznem poznavanju predmeta, o katerem se odločamo in okolja, v katerem delujemo. Poznavanje pa nikoli ni popolno. Odločitve, vezane na slabo poznan predmet ali okolje, vodijo k odstopanjem v izvedbi. Obstaja torej tveganje, da prvotno zamišljena rešitev ne bo izvedena in ne bo imela želenih posledic v doseganju načrtovanih ciljev.

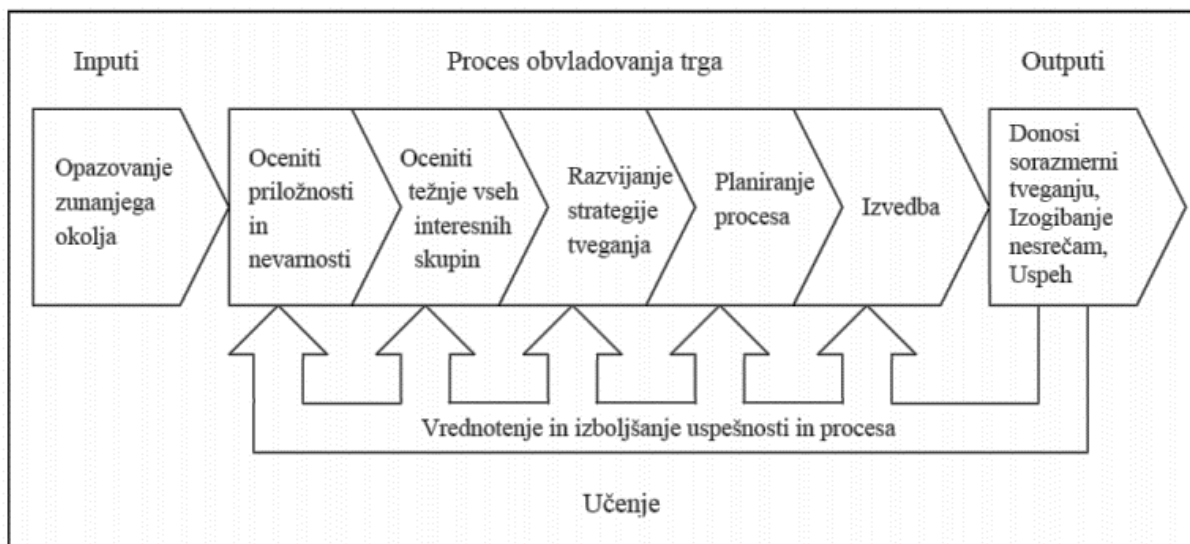
Tveganja so v vsakem poslovnem okolju, so del poslovnih procesov in nujna sestavina informacij, ki so podlaga za poslovne odločitve. Vsaka organizacija ima vsaj delno razvit mehanizem za obvladovanje tveganja, pri tem pa sta zelo pomembna celovitost in doslednost pristopa k obvladovanju tveganja (Berk et al, 2005).

3.3.2.2. Obvladovanje tveganj

Kot smo že ugotovili, so tveganja prisotna v vsakem poslovnem okolju, saj so del poslovnih procesov. Če vnaprej vemo, da je pri nekaterih aktivnostih, njihovih povezavah ali njihovih sodelujočih, večja verjetnost nastopa nepredvidenih dogodkov, se lahko nanje posebej pripravimo. Obstaja torej težnja po obvladovanju tveganj, nikakor pa funkcija obvladovanja tveganja ne sme biti centralizirana poslovna funkcija na ravni podjetja. Za posamezno tveganje je nujno določiti odgovorne nosilce, temeljno vlogo pri obvladovanju tveganj pa imata komuniciranje in informiranje o tveganjih, ki jim je podjetje izpostavljeno in načini za njihovo obvladovanje. Informacija je potrebna za prepoznavo in oceno tveganja ter za sprejem ukrepov (Berk et al, 2005).

Obvladovanje tveganj ima dva osnovna namena. Na prvo mesto Rozman in Stare postavljata iskanje učinkovitih ukrepov za zmanjšanje ali izločitev vpliva določenega problema na uspeh, na drugem mestu pa je iskanje ustreznega razmerja stroškov, ki bi jih lahko povzročil problem, in sredstev, ki smo jih pripravljene porabiti za njegovo reševanje (Rozman, Stare, 2008).

Na spodnji sliki je predstavljen proces obvladovanja tveganja je eden pomembnejših elementov poslovne strategije podjetja.



Slika 4: Proces obvladovanja tveganj (Dular, 2011)

Lahko rečemo, da je danes v številnih podjetjih obvladovanje tveganja že sestavni del vodenja podjetij. V ta namen se v podjetjih vzpostavljajo sistemi notranjega nadzora in poročanja o tveganju, razvijata se tudi funkciji notranjega nadzora in obvladovanja tveganja. Vse bolj se poudarja pomen obvladovanja tveganja v celotnem podjetju in pomembnost vzpostavitve integriranega sistema ocenjevanja ter nadzora tveganj.

Temeljni namen obvladovanja tveganja je, da vse profitne ali neprofitne organizacije in tudi državni organi ustvarjajo vrednost za posamezne interesne skupine v organizaciji. Ugotovili smo že, da poslovanje katerekoli organizacije vsebuje dejavnik negotovosti, ta pa pomeni tako tveganje kot priložnosti, ki lahko zmanjšujejo ali povečujejo uspešnost organizacije. Če ima organizacija dobro razvit sistem obvladovanja tveganj, se s pomočjo le tega vodstvo organizacije lažje in učinkoviteje sooča s tveganji in si posledično povečuje verjetnost ustvarjanja vrednosti (Berk et al, 2005).

Proces obvladovanja tveganja je sestavni del strateškega vodenja podjetja, s katerim podjetje metodološko pristopi k tveganju. V tem procesu se je treba osredotočiti na prepoznavo tveganja in sprejemanje ukrepov za njegovo obvladovanje. Z njegovo pomočjo podjetje poglobi razumevanje morebitnih koristi in nevarnosti vseh dejavnikov, ki vplivajo na podjetje (Berk et al, 2005).

3.3.2.3. Tveganja poslovnih procesov

Tveganju izgub, ki nastanejo zaradi neprimernih poslovnih odločitev ali neprimernega izvajanja poslovnih procesov, ravnanj ljudi in napak v informacijskem sistemu, pravimo poslovna tveganja. Med najpomembnejše vrste poslovnih tveganj sodijo napačne poslovne odločitve in pomanjkljivosti v delovanju ustroja notranjih kontrol ter izvajanju poslovnih procesov (Hlade, 2004). Vsaka poslovna funkcija ima svoja operativna tveganja, na primer (Dular, 2011):

- tveganja na področju razvoja,
- tveganja pri zagotavljanju kakovosti,
- finančna tveganja,
- tveganja informacijske varnosti,
- tveganja v zvezi s kadri,
- tveganja v zvezi z varstvom pri delu,
- splošna varnostna tveganja.

Poslovnim tveganjem, ki nastanejo na najvišji ravni v hierarhiji poslovanja, pravimo strateška tveganja oziroma tveganja pri izvajanju strategije.

3.3.2.4. Upravljanje s tveganji

Upravljanje tveganj (angl. Risk management), zajema vse ukrepe in aktivnosti, ki se izvajajo z namenom obvladovanja tveganj. Nanaša se na vse dejavnosti, okoliščine in dogodke, ki vplivajo na organizacijo in njeno sposobnost doseganja ciljev. V mnogih podjetjih je upravljanje s tveganji razdeljeno na tri glavne kategorije (Aven, 2008):

- strateško tveganje,
- finančno tveganje,
- operativno tveganje.

Za uspešno vpeljavo Risk managementa v organizacijo je potrebno sodelovanje oziroma vpletenost vodstva, dejavnosti pa se morajo izvajati tudi na drugih področjih. Glavni koraki za zagotavljanje uspeha (Aven, 2008):

- oblikovanje strategije za upravljanje s tveganji,
- vzpostavitev procesa upravljanja s tveganji v podjetju,
- vzpostavitev struktur upravljanja, z vlogami in odgovornostmi,
- vpeljava analiz in podpornih sistemov, npr. analiza tveganj,
- komuniciranje, usposabljanje in razvoj kulture upravljanja s tveganji.

Vaughan (1997) proces upravljanja tveganj strne v pet korakov:

- ovrednotiti in opredeliti področje upravljanja tveganj s politiko upravljanja tveganj,
- prepoznati dejavnike tveganja in oceniti izpostavljenosti škodam,
- ocena orodja za upravljanje tveganja za vsako od izpostavljenosti,
- ocena uspešnosti upravljanja tveganja,
- priporočiti spremembe izboljšanja programa in uvajanje teh sprememb v sam proces upravljanja tveganja.

3.3.2.5. Model upravljanja s tveganji COSO ERM

Model temelji na predpostavki, da vsako podjetje obstaja zato, da bi zagotovilo vrednost svojim interesnim skupinam. Upravljanje s tveganji je po tem modelu definirano kot proces, v katerega so vključeni poslovodstvo, upravni odbor in zaposleni. Uporablja se pri postavljanju strateških in drugih ciljev podjetja na vseh ravneh. Zasnovan je tako, da omogoča prepoznavanje možnih dogodkov, ki bi lahko vplivali na podjetje in zagotavlja, da bodo cilji podjetja doseženi (CSOTC, 2004).

Model COSO ERM predstavlja svoj okvir obvladovanja tveganj v obliki kocke (Jerina, 2013):

- Štiri navpične sestavine, ki predstavljajo cilje podjetja:
 - strateški cilji,
 - učinkovitost in uspešnost procesov,
 - zanesljivost poročanja,
 - skladnost z zakoni in predpisi.
- Osem vodoravnih sestavin:
 - spoznavanje in razčlenjevanje notranjega poslovnega okolja,
 - opredelitev ciljev obvladovanja tveganja,
 - prepoznavanje dejavnikov tveganja,
 - ocena izpostavljenosti tveganju,
 - opredelitev rezervnih načrtov in kontrolnih dejavnosti,
 - vzpostavljanje in zagotavljanje učinkovite ter pregledne komunikacije,
 - spremljanje doseženih rezultatov in povratne informacije.
- Tretja razsežnost so organizacijske ravni podjetja:
 - posamezna enota,
 - divizija,
 - poslovna enota,
 - odvisna družba.

Vsaka od osmih vodoravnih sestavin je povezana s štirimi navpičnimi sestavinami, na vseh ravneh podjetja. Model je primeren za vse vrste podjetij, pri tem je treba omeniti, da je na nekaterih področjih uvedba lahko zelo natančna in podrobna, na drugih pa manj.

3.3.2.6. Metodologija za ocenjevanje tveganj poslovnih procesov

Cilj vseh ocen tveganj mora biti prepoznavanje, ocena in določitev prednostnih tveganj na podlagi kriterijev za sprejem tveganja in ciljev, ki so pomembni za organizacijo. Rezultati ocen tveganj morajo privedi do ustreznih ukrepov ter določitve prioritete pri upravljanju tveganj, ki ogrožajo organizacijo, pa tudi pri vpeljavi kontrol, ki so bile izbrane za zaščito pred temi tveganji (Jeretina, 2013).

Rozman in Stare (2008) po Locku (2003) povzameta metode ugotavljanja in analize tveganj. Lock jih razdeli na kvalitativne in kvantitativne. H kvalitativnim spadajo:

- drevo napak (angl. Fault tree),
- diagram Ishikawa (ribja kost),
- analiza napak in njihovih posledic (angl. Failure mode and effect analysis, FMEA),
- matrike klasifikacije tveganja (angl. Risk classification matrices).

Kvantitativne metode pa so:

- analiza napak, njihove verjetnosti in posledic (angl. Failure mode effect criticality analysis, FMECA), ki je podobna metodi FMEA, le da vključuje tudi rangiranje verjetnosti nastopa dogodka in njihovih posledic, ter s tem rangira skupno tveganje zaradi odstopanj;
- analiza občutljivosti na spremembe,
- uporaba načinov načrtovanja PERT in GERT in kontrole projekta.

Pri analizi tveganj in izračunu ocene tveganja v podjetju GG Bled, smo uporabili metodo FMECA oziroma analizo napak, njihove verjetnosti in posledic. Na splošno so koraki pri tej analizi sledeči:

1. v procesu identificiramo vse sestavine
2. naredimo izčrpen seznam vseh mogočih napak
3. ocena učinkov vsakega načina pojavljanja napake na proizvod, proces ali storitev
4. vsakemu pojavljanju napake pripišemo numerično vrednost verjetnosti pojavljanja napake in resnost te napake
5. za vsak način pojavljanja napake izračunamo to je kritični indeks, prioriteta ocena tveganja
6. določimo za vsako napako potrebne aktivnosti, da bi se ji izognili
7. rangiramo index za celoten proces ali proizvod, odpravljamo po prioriteti

V našem primeru sta nas zanimala verjetnost, da se tveganje uresniči in vpliv, ki ga ta uresničitev ima. S pomočjo teh dveh podatkov smo izračunali oceno verjetnosti s sledečo formulo:

$$\text{Ocena verjetnosti} = \text{Verjetnost} + \text{Vpliv} - (\text{Verjetnost} \times \text{Vpliv})$$

3.3.2.7. Nadzor nad tveganji v GG Bled

Po daljšem raziskovanju procesa odkupa lesa, ki smo se ga odločili optimizirati, smo ugotovili, da v samem procesu obstaja kar nekaj tveganj. S pomočjo anket smo ugotovili, da jih zaposleni, ki so vpleteni v dotični proces prepoznajo. Ugotovili smo tudi, da se do sedaj ni dovolj posvečalo temu področju, saj podjetje nima razvitega sistema za nadzor in obvladovanje tveganj. S pomočjo temeljite analize tveganj v procesu odkupa, smo pokazali, kje natanko so ozka grla, ponudili nekaj predlogov za odpravo le-teh in rezultate predstavili v obliki preglednic in grafov. Analizo smo najprej izdelali po podatkih iz anket, ki so jih izpolnili odkupovalci, zaposleni pri GG Bled. Ta analiza predstavlja trenutno stanje. Ker smo si v sklopu tega projekta zadali optimizirati proces odkupa in smo v ta namen razvili prototipno aplikacijo, smo želeli pokazati še vpliv rešitve na tveganja. To smo storili tako, da smo izločili vsa tveganja, ki po uvedbi mobilne aplikacije ne obstajajo več. Pripravili smo dokumentacijo, ki kaže spremembe po uvedbi.

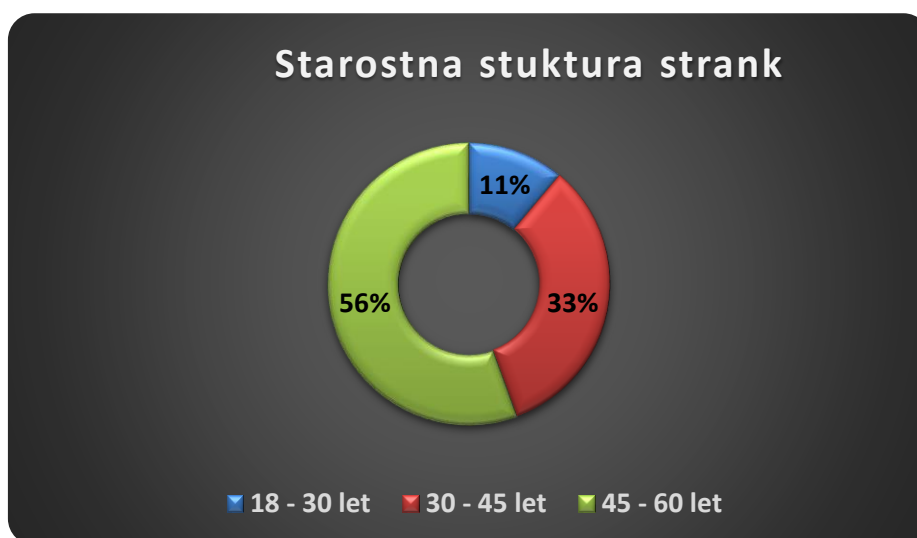
3.3.2.8. Analiza tveganj poslovnih procesov

Pristop k analizi tveganj poslovnih procesov v podjetju GG Bled je bil sistematičen. Ker podjetje zaposluje 9 odkupovalcev, od katerih vsak deluje na svojem rajonu, se posledično pri svojem delu soočajo z različnimi oblikami tveganj.

V ta namen je bila sestavljena t.i. »Anketa za odkupovalce«, v katero sta bila poleg glavnih vprašanj glede tveganj poslovnih procesov vključena tudi sklopa izbirnih in splošnih vprašanj. V izbirnih vprašanjih, zbranih v Tabeli 2, so bili odkupovalci GG Bled povprašani glede starostne strukture njihovih strank in letnega časa v katerem prejmejo največ ponudb za odkup. Odgovori na ti dve vprašanji so predstavljeni v naslednjih dveh grafih.

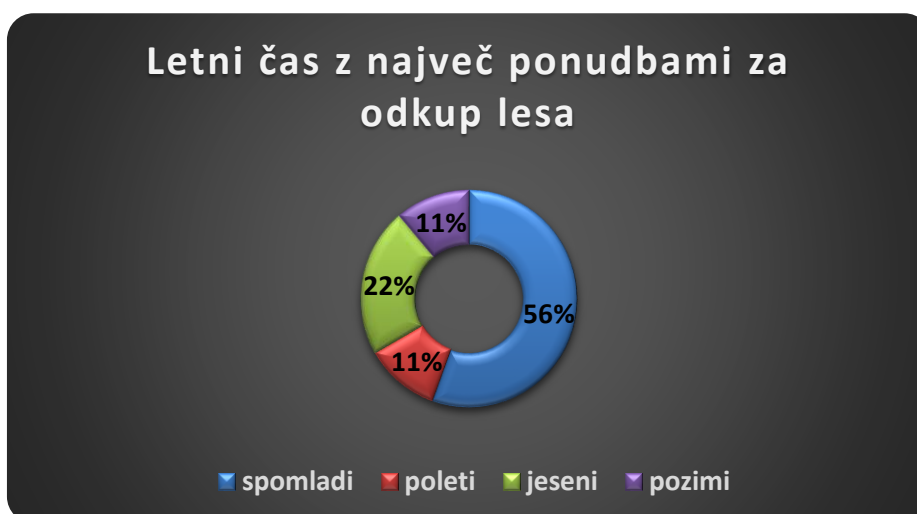
Največ strank (55,6%), pri katerih se opravlja odkup, je starih med 45 in 60 let, sledi jim skupina med 30 in 45 let (33,3%), najmanj pa je takih pod 30 let (11,1%)

Graf 5: Starostna struktura strank



Največji delež odkupa lesa je spomladi (55,6%) , nato sledi jesen (22,2%), najmanj pa pozimi in poleti (po 11,1% za vsak letni čas).

Graf 6: Letni čas z največ ponudbami za odkup lesa



V sklopu splošnih vprašanj so bili odkupovalci vprašani glede splošnih količinskih vrednosti, ki se tičejo njihovega dela, kot na primer »*Povprečna količina lesa za odvoz na posamezno ponudbo*«. Ostala splošna vprašanja so zbrana v Tabeli 3, kjer je prav tako mogoče razbrati srednje vrednosti in njihove standardne odklone odgovorov na količinska vprašanja.

Vprašanja glede tveganj v poslovnih procesih podjetja GG Bled, d.o.o. so bila postavljena v dveh sklopih. Po prvem obisku v podjetju smo se namreč podrobno seznanili s poslovnim procesom odkupa lesa in smo tako lahko že sami predvideli možna tveganja, ki bi se lahko pojavljala tekom omenjenega poslovnega procesa. Ker smo želeli preveriti naše predpostavke glede tveganj, smo v ta namen na terenu opravili razgovor z enim izmed odkupovalcev, ki je v veliki večini potrdil naša domnevanja in nam pomagal poiskati še nekaj novih tveganj, na katera pred tem nismo pomislili. Toda, ker smo se zavedali, da je razgovor z enim odkupovalcem odločno premalo za statistično preverljive podatke glede načina dela vseh devetih odkupovalcev, ki delujejo pod okriljem GG Bled in so razkropljeni po rajonih širom Slovenije, smo pred sklop vprašanj z izbirnimi odgovori glede tveganj, ki smo jih prepoznali tekom spoznavanja s poslovnim procesom odkupa lesa podjetja GG Bled, vključili še sklop z vprašanji, v katerih so morali odkupovalci sami podati dve izmed najpogostejših tveganj, s katerimi se srečujejo pri svojem delu. Na ta način smo želeli dodobra preveriti naša domnevanja glede tveganj, ki se pojavljajo tekom procesa odkupa lesa, saj bi lahko vprašanja z izbirnimi odgovori v naslednjem sklopu lahko še spremenili in odkupovalce ponovno anketirali, prav tako pa smo se želeli izogniti kakršnekoli namigovanju anketirancem pri odgovorih na omenjeni samostojni vprašanji.

Tako v sklopu z vprašanji, kjer so morali odkupovalci sami podati tveganja, kot v sklopu vprašanj z izbirnimi odgovori so anketirani odkupovalci podjetja GG Bled odgovarjali na vprašanja glede verjetnosti in vpliva tveganj ter časa v katerem se takšno tveganje lahko odpravi. Glede verjetnosti in vpliva posameznega tveganja so imeli možnost podati odgovore od 1 do 5. Vrednost 1 za odgovor glede verjetnosti tveganja je predstavljala najmanjšo verjetnost in je zajemala razred od 0 do 20 odstotkov verjetnosti, da se takšno tveganje tekom procesa dogodi. Vrednost 1 za odgovor glede vpliva tveganja je predstavljala najmanjšo magnitudo vpliva, in sicer v razponu od 0 do 20 odstotkov, ki ga ima določeno tveganje na samo uspešno zaključitev določenega poslovnega procesa, v katerem se pojavlja. Vrednosti 2 za odgovor glede verjetnosti oziroma vpliva so tako predstavljale razred od 21 do 40 odstotkov verjetnosti, da se tveganje tekom procesa dogodi oziroma magnitudo vpliva od 21 do 40 odstotkov. Vrednosti 3 za verjetnost in vpliv so torej zajemale razred od 41 do 60 odstotkov, vrednosti 4 za odgovor so predstavljale razred od 61 do 80 odstotkov, vrednosti 5 za odgovor pa verjetnost oziroma vpliv v razponu od 81 do 100 odstotkov.

Glede časa v katerem se določeno tveganje po pojavitvi v poslovnem procesu lahko odpravi, so imeli anketiranci možnosti odgovoriti z izbiro časovnega razreda, ki se jim je zdel, da najbolj ustreza času v katerem se tveganje, za uspešen nadaljnji potek dogodkov, lahko odpravi. Na izbiro so imeli časovne razrede: »takoj«, »do enega dneva«, »do enega tedna«, »do enega meseca« in »več kot en mesec«.

Vprašanja in odgovori sklopov z vprašanji, kjer so morali odkupovalci sami podati tveganja in vprašanja z izbirnimi odgovori, so zbrani v Tabeli 3 in Tabeli 4.

Iz vrednosti odgovorov glede verjetnosti in vpliva posameznih tveganj v poslovnih procesih podjetja GG Bled so bile na podlagi naslednje enačbe:

$$\text{Ocena verjetnosti} = \text{Verjetnost} + \text{Vpliv} - (\text{Verjetnost} \times \text{Vpliv})$$

izračunane pričakovane ocene verjetnosti posameznih tveganj, kakor tudi njene vrednosti za primer optimističnega in pesimističnega anketiranja.

Za izračun optimistične ocene verjetnosti sta se upoštevali najnižji vrednosti odgovorov glede verjetnosti in vpliva tveganja, za optimističen odgovor pa sta se upoštevali najvišji vrednosti odgovorov glede verjetnosti in vpliva. Ker sta vrednosti za optimističen in pesimističen odgovor postavljeni umetno, se je za njuni vrednosti upoštevala normirana (od 0 do 100) vrednost mediane pripisanih odstotnih mej razredov določeni možni vrednosti odgovora (1, 2, 3, 4 ali 5). Na ta način smo dobili vrednosti za verjetnost in vpliv posameznega tveganja na intervalu [0, 1].

Tudi za izračun pričakovane ocene verjetnosti, pri katerem so bile uporabljene srednje vrednosti odgovorov na anketna vprašanja glede verjetnosti in vpliva posameznega tveganja, je bilo potrebno vrednosti verjetnosti in vpliva normirati na območje od 0 do 5.

Ker se je izkazalo, da so bile meje časovnih razredov za čase v katerih se določena tveganja lahko odpravijo in se s procesom lahko nadaljuje, postavljene preslabo, so bile postavljene naknadno umetno. Razredu za oceno časa v katerem se tveganje lahko odpravi »takoj«, sta bili postavljeni meji v številu dni [0,0], razredu »do enega dneva« meji v dnevih [0,1], »do enega tedna« [0,7], »do enega meseca« [7,30] in »več kot en mesec« [30,60]. Na podlagi frekvence pogostosti pojavljanja določenega razreda v odgovorih glede časa, ki se porabi za odpravo določenega tveganja poslovnega procesa, je bil možen izračun tehtane aritmetične sredine, s katero so bili posameznemu tveganju določeni dnevi, ki so potrebni, da se tveganje, po njegovi pojavitvi, odpravi.

Vrednosti optimističnih, pesimističnih in pričakovanih ocen verjetnosti posameznih tveganj ter časovna obdobja v katerih se slednja lahko odpravijo so zbrana v »Katalogu tveganj«, kjer je moč najti tudi standardne odklone za omenjene vrednosti.

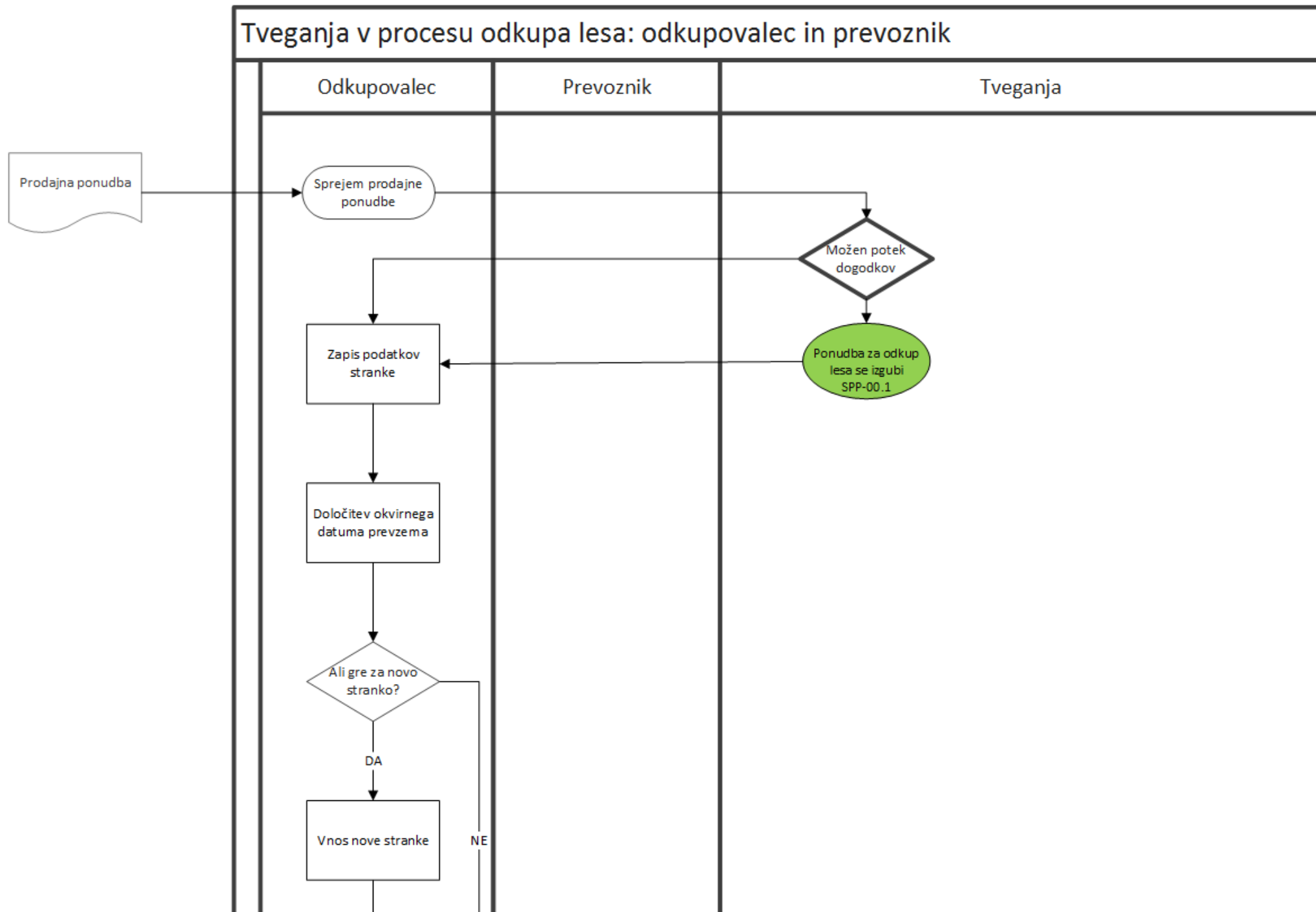
V »Katalogu ukrepov za zniževanje tveganja«, pa so, kot namiguje že poimenovanje kataloga, zbrani ukrepi za zniževanje tveganj, ki se pojavljajo v poslovnih procesih podjetja GG Bled.

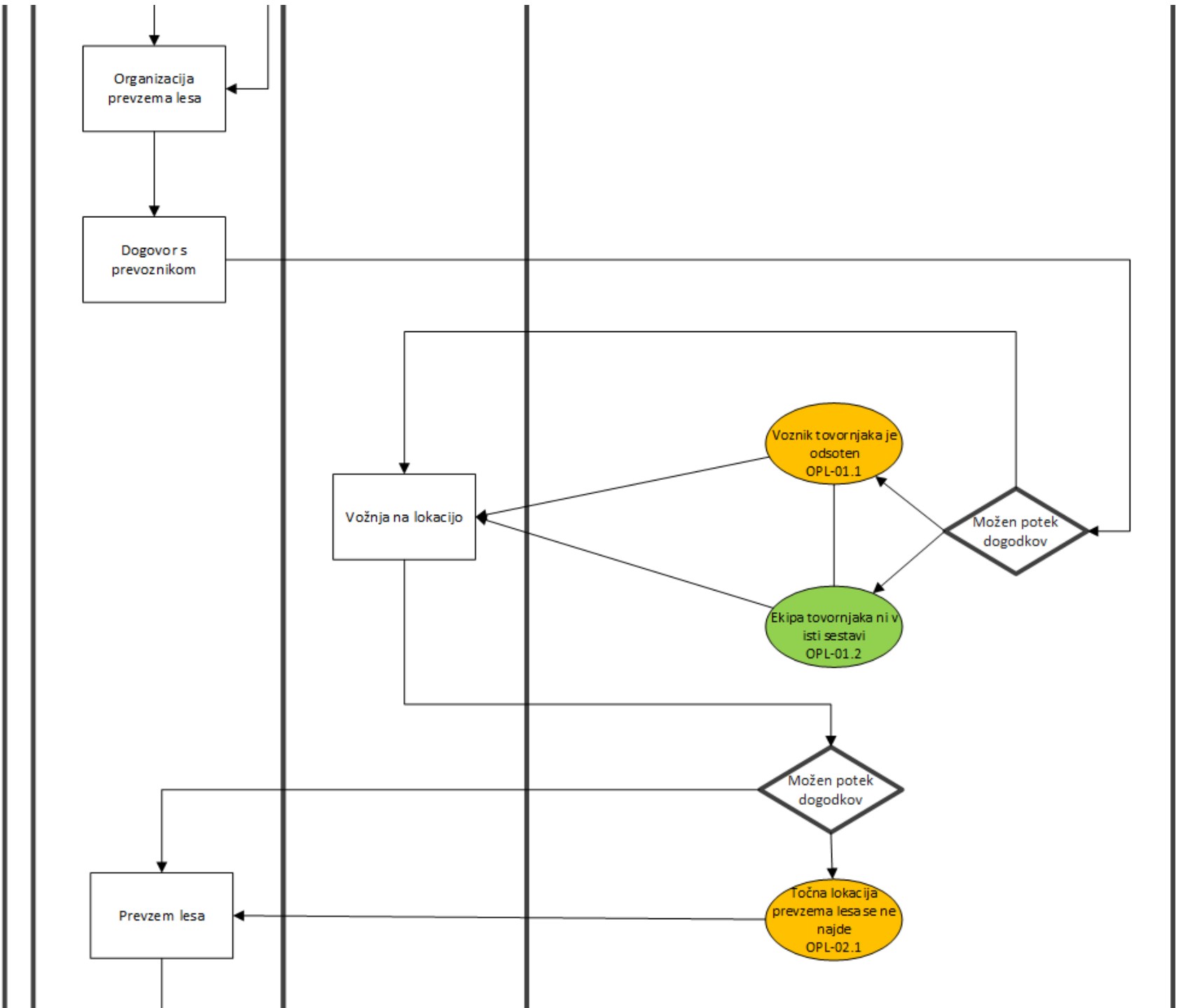
Na Grafu 3 so ocene verjetnosti (optimistična – točke oranžne barve, pesimistična – točke rumene barve, pričakovana – točke zelene barve) in vpliv (točke modre barve) tveganja predstavljene v odvisnosti od verjetnosti tveganja. Za ocene in vplive tveganja velja, da višje kot zasedajo položaj na ordinatni (vertikalni) osi, višje so njihove vrednosti ter bolj desno kot zasedajo položaj na abscisni (horizontalni) osi, večja je verjetnost, da se takšno tveganje tekom določenega dela poslovnega procesa dogodi. Vsaki točki na grafu je pripisana koda, s pomočjo katere jo je moč poiskati v »Katalogu tveganj« in »Katalogu ukrepov za zniževanje tveganj«.

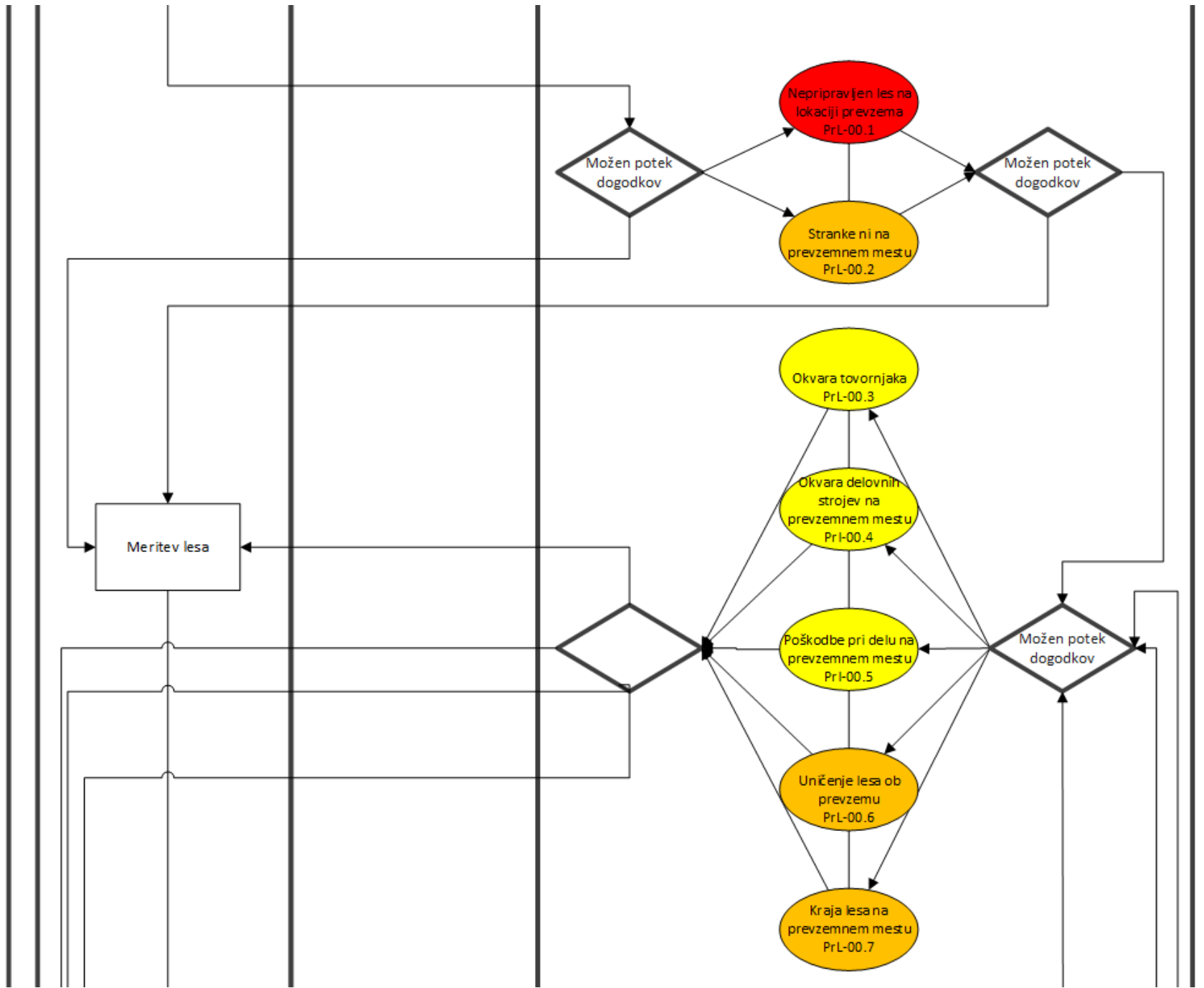
Posamezno tveganje v primeru dela procesa odkupa lesa, ki ga opravljajo odkupovalci, lahko deluje na enega ali več podprocesov. Prav tako se lahko pri posameznem podprocesu pojavi eno ali več tveganj. In ker sta »Katalog tveganj« in graf ocen in vplivov tveganj v odvisnosti od njihovih verjetnosti premalo vizualno informativna, so bile, za namene boljše predstavitve, v sliko za del procesa odkupa lesa, ki ga opravljajo odkupovalci, vrisana tveganja za posamezen podproces. Ta so glede na kritičnost (višino ocene tveganj) obarvana z različni barvami, kjer so z zeleno barvo predstavljena tveganja z ocenami tveganj od 0,50 do 0,60, z oranžno barvo tveganja z ocenami tveganj z vrednostmi od 0,60 do 0,70 ter z rumeno barvo tveganja z oceno verjetnosti z vrednostmi od 0,70 do 0,80. Najbolj kritična tveganja, z vrednostmi ocen tveganj od 0,80 in višje, so na sliki za del procesa odkupa lesa, ki ga opravljajo odkupovalci, obarvana rdeče.

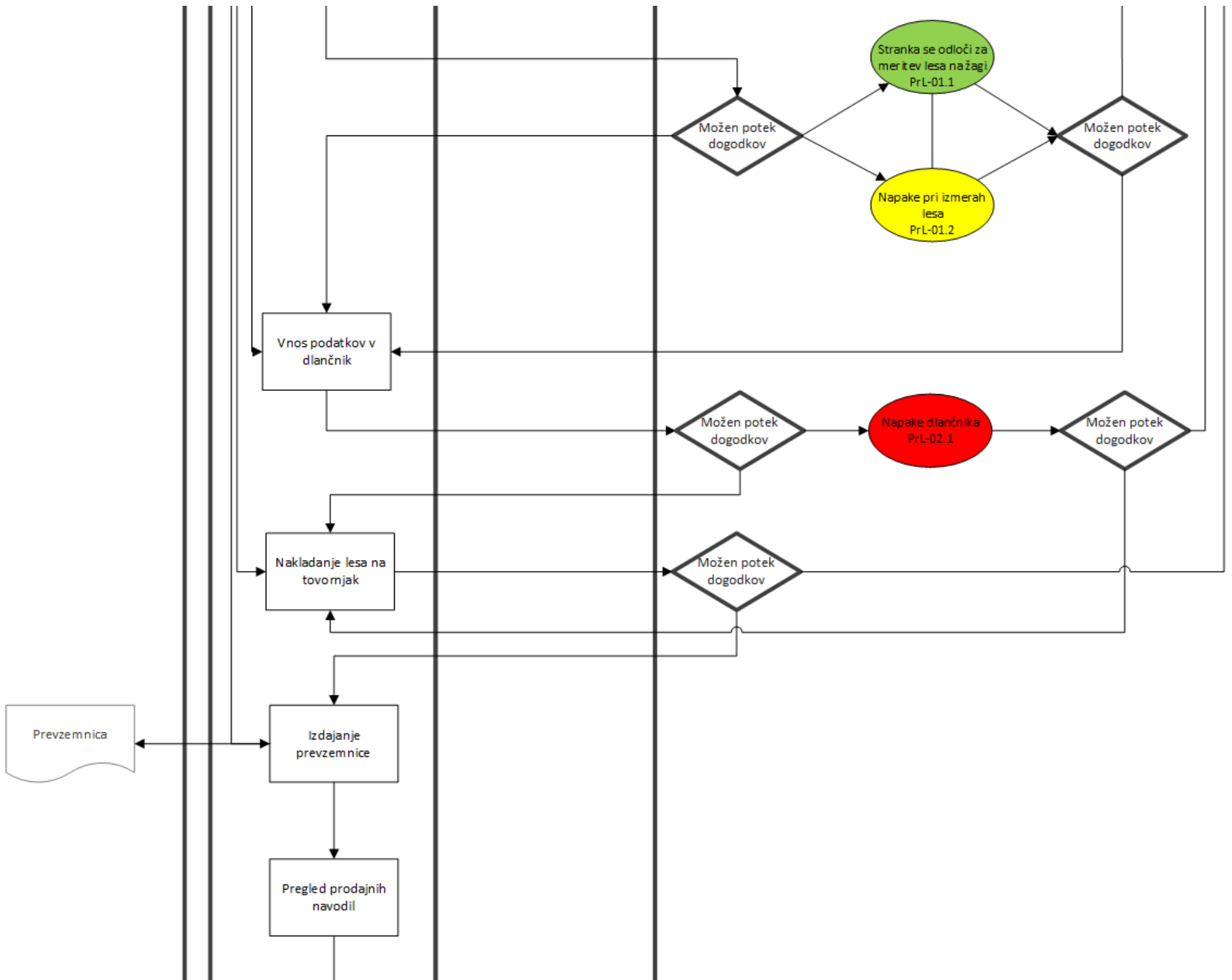
V sklopu analize tveganj v poslovnem procesu odkupa lesa podjetja GG Bled, d.o.o. so bile izrisane tudi sheme procesa odkupa lesa in njegovih podprocesov ter ob posamezni shemi naštetu vsa možna tveganja, ki se v določenem podprocesu (delu) odkupa lesa lahko pojavijo. Njihov namen je predstaviti smiselnost kod, ki so bile pripisane posameznim tveganjem za njihovo lažje sledenje v katalogu tveganj. Sheme je moč najti v prilogah.

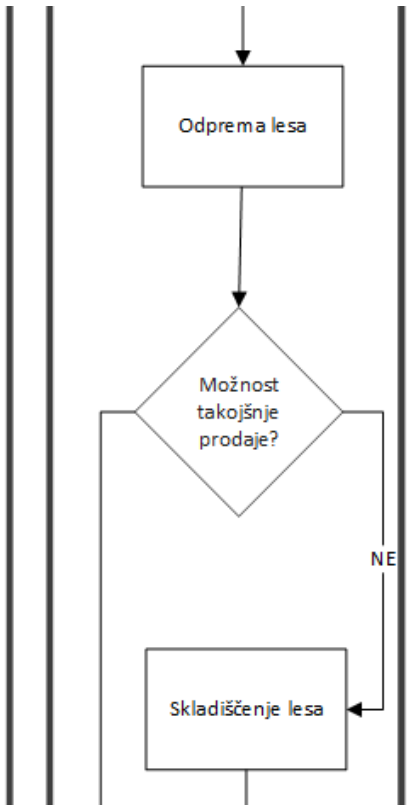
Slika 5: Prikaz tveganj v procesu odkupa lesa

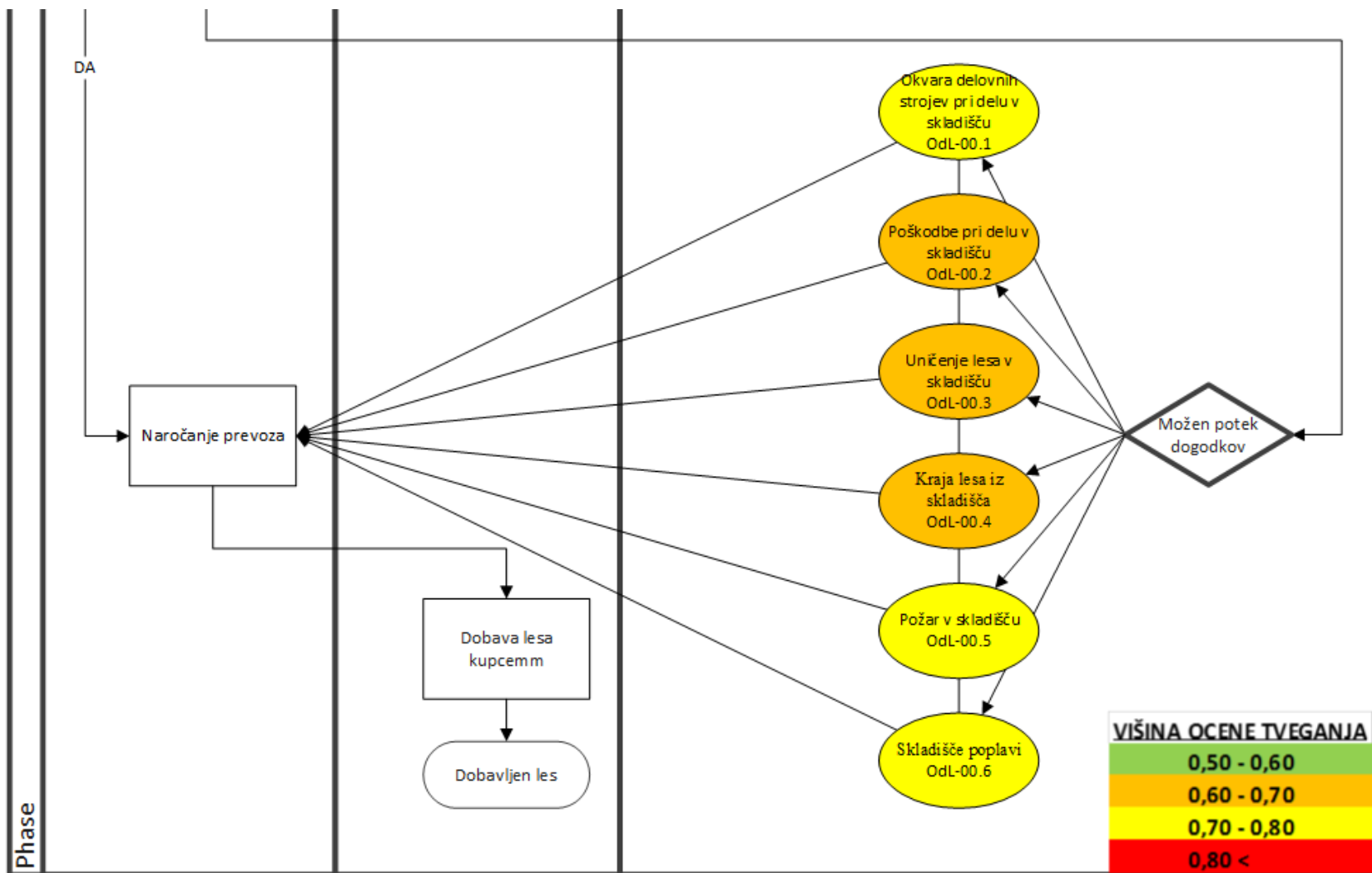












4. PREDLOG REŠITVE: PROTOTIPNA MOBILNA APLIKACIJA

S prvotno identifikacijo problemskega stanja v podjetju GG Bled smo ugotovili, da največja težava nastopi pri komunikaciji med odkupovalcem in prodajalcem lesa, saj prodajalci (kmetje) odkupovalcem pogosto podajo premalo informacij o lesu, ki ga je potrebno prevzeti (napačna, ne dovolj natančna lokacija, vrsta lesa, količina lesa) in tako večkrat pride do zapletov. Ti so npr. nenatančna lokacija povečan čas, ki ga potrebuje odkupovalec, da pride do lesa; pri količini lesa v primeru, da je lesa več ali premalo od predvidenega, to za odkupovalca pomeni, da bo mogoče več lesa od planiranega, in bo moral priti s tovornjakom še enkrat nazaj.

Za odpravo tega problema smo podjetju predlagali uvedbo mobilne aplikacije, s katero bi prodajalec odkupovalcu na enostaven način sporočil potrebne informacije.

V okviru izdelave dokumentacije so navadno štirje koraki (MNZ, e-vir):

- izdelava uporabniške dokumentacije,
- izdelava sistemsko-tehnične dokumentacije,
- izdelava navodil za skrbništvo dokumentacije,
- izdelava datotek pomoči.

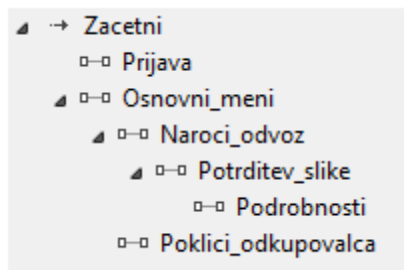
Za potrebe tega projekta, bomo aplikacijo predstavili v takšni obliki, da poenostavljeno povzamemo vse vrste dokumentacij. Na ta način bi želeli ponuditi kratek pregled funkcij, prikaz uporabniškega vmesnika in obrazložitev logičnega dela aplikacije.

4.1.ZAHTEVE

- Operacijski sistem Android 4.4.2. ali novejši
- GPS sprejemnik
- Kamera
- Dostop do interneta

4.2.STRUKTURA

Na spodnji sliki je prikazana struktura aplikacije. Prva stran po vstopu v aplikacijo je »Prijava«, sledi »Osnovni meni«, ki se razdeli na dva podmenija. V primeru prvega podmenija »Naroči odvoz« se le ta nadaljuje v »Potrditev slike« in »Podrobnosti«, drugi podmeni pa je »Pokliči odkupovalca«.



Slika 6: Struktura aplikacije

4.3. UPORABA IN UPORABNIŠKI VMESNIK

V tem delu bo opisan praktičen primer uporabe in predstavljen bo uporabniški vmesnik. Potrebno je poudariti, da gre za prototipno rešitev, spremembe pri kasnejšem razvoju so seveda možne. Uporabniški vmesnik je zelo enostaven, prilagojen je končnemu uporabniku, ki je v tem primeru kmet, ki naroči odvoz. Gumbi so večji, postopek naročila odvoza z uporabo aplikacije pa je kratek in preprost.

Uporabnik si aplikacijo brezplačno prenese na svoj telefon. Po namestitvi se na meniju pokaže ikona naše aplikacije.



Slika 7: Začetni zaslon

Ob kliku na ikono aplikacije, se odpre začetna stran *Prijava*. Uporabnik se prijavi s svojim uporabniškim imenom in geslom. Registracijo novega uporabnika bi lahko izvajali administratorji, da ne bi prišlo do zlorab. Za nadaljevanje je potreben vnos zahtevanih podatkov in klik na gumb »Prijava«.



Slika 8: Prijava

S pritiskom na gumb, program preišče bazo in poišče ujemanje uporabniškega imena in gesla. Če uporabnik obstaja in se geslo ujema, se odpre naslednja stran *Osnovni meni*.



Slika 9: Osnovni meni

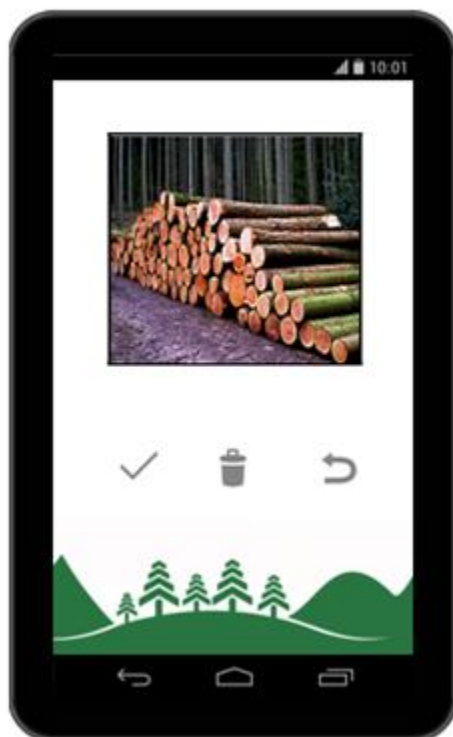
Iz baze se izpišeta ime in priimek ter slika uporabnika. V nadaljevanju ima uporabnik na voljo tri možnosti. Lahko odpre katerega od podmenijev: *Naroči odvoz* ali *Pokliči odkupovalca* ali pa z gumbom »Zapri« zapusti aplikacijo. Predstavili bomo obe možnosti podmenijev, za lažje razumevanje ju bomo ločili na Možnost 1, ki bo naročilo odvoza ali Možnost 2, ki bo klic odkupovalca.

Možnost 1: Ob kliku na gumb »Naroči odvoz«, se vklopi sprednja kamera. Na zaslonu vidimo dva gumba, enega za zajem slike in puščico nazaj, za povratek v prejšnji meni.



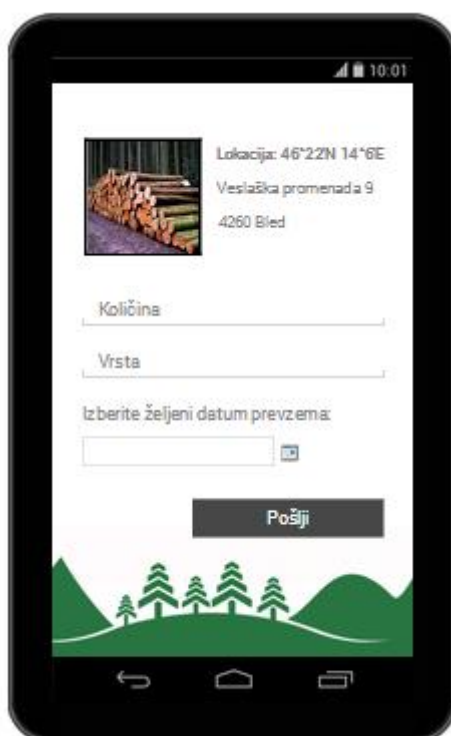
Slika 10: Zajem slike

S pritiskom na znak fotoaparata, se sproži sprednja kamera in zajame sliko. V istem trenutku se odpre naslednja stran *Potrditev slike*.



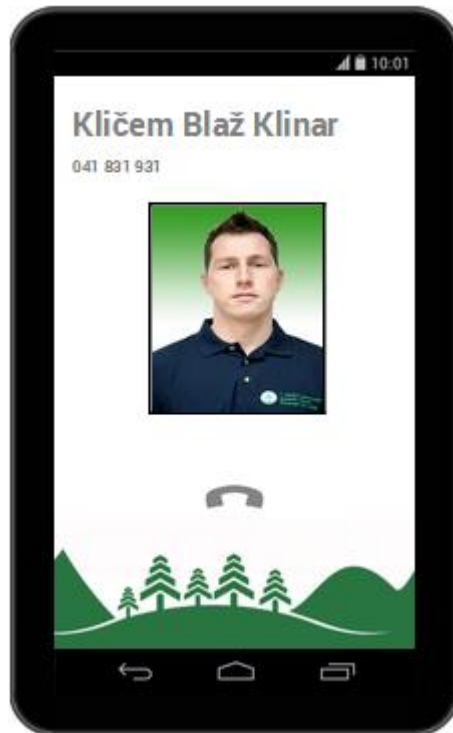
Slika 11: Potrditev slike

Na tej strani je prikazana zajeta slika, pod njo pa so trije gumbi. S pritiskom na se uporabnik vrne nazaj na osnovni meni. Če mu slika ni všeč in bi jo rad ponovno zajel, izbere , če pa želi nadaljevati, pritisne . Odpre se naslednja stran *Podrobnosti*.



Slika 12: Podrobnosti

V trenutku, ko smo potrdili sliko, se je s pomočjo GPS sprejemnika ugotovila naša natančna lokacija. Ta je zabeležena v obliki koordinat in omogoča lažje iskanje mesta prevzema. Samo v tem trenutku je potrebna povezava z internetom. Če povezave ni možno vzpostaviti, bo zapis počakal toliko časa, da bo vzpostavitev povezave možna. Na strani Podrobnosti poleg lokacije najdemo še vnosni polji za količino in vrsto lesa ter koledar za izbiro zelenega datuma prevzema. S klikom na gumb »Pošlji« sprožimo zapis v bazo in se vrnemo na začetni meni. Možnost 2: Ob kliku na »Pokliči odkupovalca« se vzpostavi povezava z odkupovalcem. Za pravilno izbiro odkupovalca poskrbi zapis v bazi, ki vsakemu kmetu dodeli njegovega odkupovalca.



Slika 13: Klic odkupovalca

4.4. STRUKTURA BAZE PODATKOV

V bazi podatkov imamo tri tabele:

- Odkupovalec
- Uporabnik
- Naročilo

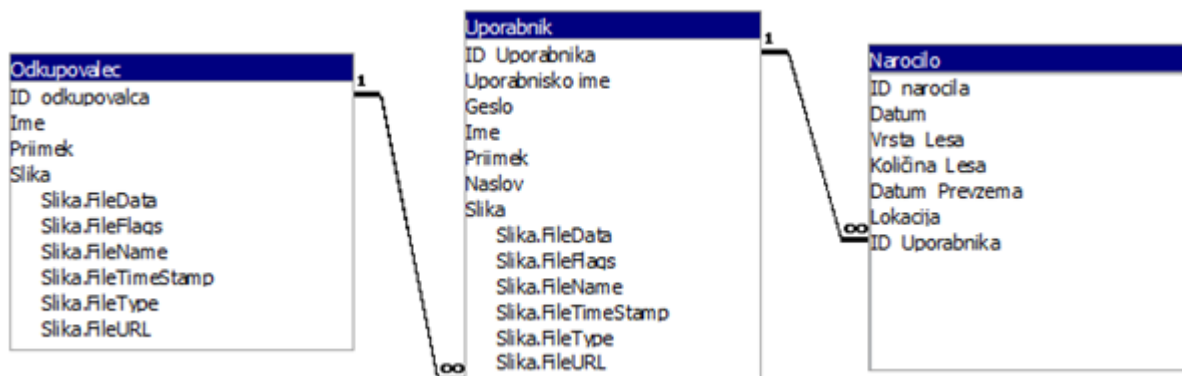
O odkupovalcu bomo v bazi beležili osnovne podatke:

- ime,
- priimek,
- slika,
- telefonska številka,
- področje dela.

O uporabniku bomo beležili:

- uporabniško ime,
- geslo,
- ime,
- priimek,
- naslov,
- slika.

Na spodnji sliki so prikazane relacije med tabelami.



Slika 14: Relacije med tabelami

4.5. MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA

Aplikacijo bo možno nadgraditi in ji dodati nove funkcije. Poleg osnovnega naročanja odvoza, bi bilo smiselno omogočiti pregled nad vsemi zaključenimi in morebitnimi odprtimi naročili. Uporabnike bi k uporabi aplikacije lahko vzpodbudili s pomočjo gemifikacije. Za vsako zaključeno naročilo bi uporabnik dobil določeno število točk. Le-te bi zbiral in bi jih pri neki določeni vsoti lahko zamenjal za ugodnost. Pri tem mislimo na preprosta darila-promocijska majica podjetja, delovni kombinezon z logotipom podjetja, različni pripomočki za delo v gozdu, ipd.

4.6. NOVA TVEGANJA MOBILNE APLIKACIJE

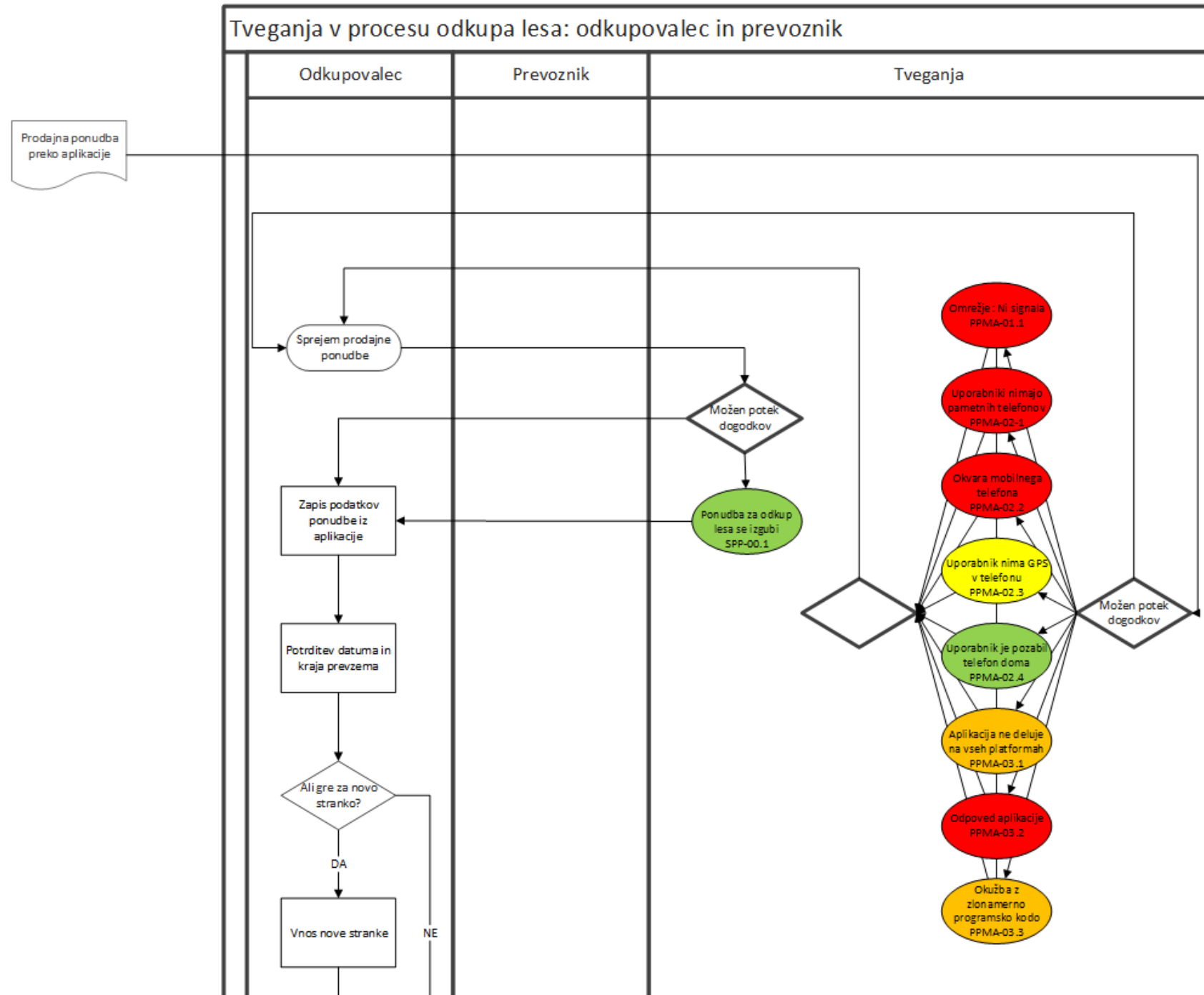
Pri tveganjih za mobilno aplikacijo so bili vplivi in verjetnosti postavljeni umetno, in ne s pomočjo ankete. Zaradi umetno postavljenih vplivov nismo mogli določiti pesimistične in optimistične ocene za tveganja.

Morebitna tveganja smo določili s predvidevanji in za vsako tveganje poiskali primerno rešitev, s katero bi omenjeno tveganje omejili oziroma preprečili.

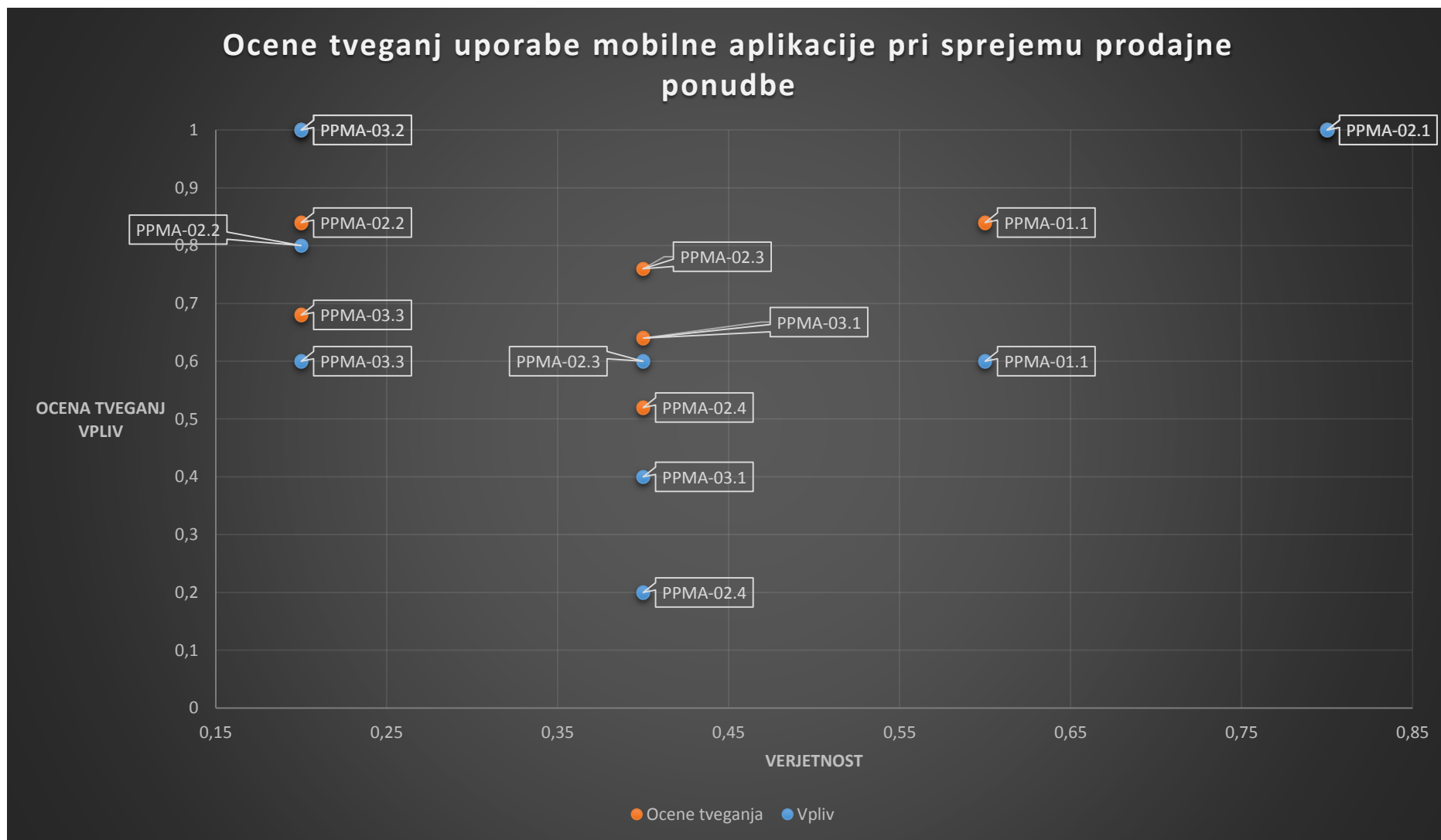
Tveganja pri mobilni aplikaciji smo razdelili na tri področja in pod vsako področje pripisali ustrezna tveganja.

Za vsa tveganja smo določili ukrepe, s katerimi bi jih bilo mogoče zmanjšati oziroma preprečiti. Ukrepi se nanašajo predvsem na obveščanje bodočih uporabnikov mobilne aplikacije in na prednosti, ki jih imajo pametni telefoni z GPS sprejemniki, ter uporabnostjo le-teh. Razne odpovedi aplikacije, ter okužbe z zlonamerno kodo pa bi preprečili z rednimi posodobitvami aplikacije in pogostim testiranjem za preprečitev morebitnih odpovedi.

Slika 15: Prikaz tveganj uporabe mobilne aplikacije pri sprejemu prodajne poudbe



Graf 8: Ocene tveganj uporabe mobilne aplikacije pri sprejemu prodajne ponudbe



5. ZAKLJUČEK

Pri projektu Analiza poslovnih procesov v podjetju GG Bled, d.o.o., smo se s projektno skupino najprej lotili popisa procesov. Morali smo razumeti procese, ki potekajo v podjetju, pri tem pa so nam pomagali njihovi zaposleni. Vodili so nas po korakih, ki jih vsak dan opravljajo in nam tako pomagali, da smo si lahko predstavljali, kateri procesi se pri njih odvijajo in natanko kako potekajo. Prepoznane procese smo nato izrisali s pomočjo Microsoftovega orodja Visio, ki je pogosto uporabljeno orodje za risanje procesov.

Težji del nas je čakal, ko smo morali izmed vseh procesov, ki v podjetju obstajajo, prepoznati proces, ki spada med ključne in v njem obstaja potencial za optimizacijo. Odločili smo se, da izberemo proces *Odkup* in ga bolje preučimo. Izdelali smo natančno analizo tveganj, predlagali mobilno aplikacijo, ki bo proces pohitrila in olajšala in obe rešitvi združili ter pokazali, katerim tveganjem se lahko izognemo oziroma jih zmanjšamo.

Skozi cel projekt smo se vračali k zadanim ciljem projekta in lahko rečemo, da smo odključali vse, kar smo želeli s tem projektom doseči. Dokazali smo, da imamo študentje z obeh fakultet uporabna znanja in da s timskim delom lahko premostimo še tako kompleksne ovire.

Na tem mestu se zahvaljujemo vsem, ki so bili kakorkoli vpleteni v ta projekt. Hvala za vso pomoč in znanje, odgovore na naša vprašanja in dragocene napotke.

"Spodbude prihajajo od zunaj, spoznanja od znotraj, a le, ko oboje sovpadе, dobimo razvoj." Seneka

6. VIRI IN LITERATURA

Metaphor Language Research Center, LLC. (b.l.). 5 Reasos Why Busiess Process Mappig and Optimization is Crucial. (Online). 10. september 2014.

<http://www.slideshare.net/MetaphorMapping/5-reasons-why-business-process-mapping-and-optimization-is-crucial>

Aven T. (2008): Risk Analysis: Assessing Uncertainties beyond Expected Values and Probabilities. University of Stavanger, Norway, J. Wiley.

Bankart d.o.o. (2007). Metodologija upravljanja tveganj. Ljubljana: Bankart d.o.o.

Berk A., Peterlin J., Ribarič P. (2005): Obvladovanje tveganja: Skrivnosti celovitega pristopa. Ljubljana: GV.

Business process management. Dostopno na naslovu:

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_management#Optimization (dostop september 2014).

CSOTC (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2004): Enterprise Risk Management-Integrated Framework. Executive Summary. Dosegljivo na: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf (Dostopano 8.9.2014)

Dular D. (2011): Obvladovanje procesnih tveganj, Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. Dosegljivo na: http://www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/oki/dki/2011/4_Dular.pdf (Dostopano 7.9.2014)

GG Bled- O podjetju (b.l.). Najdeno na naslovu: <http://www.ggbled.si/>

GG Bled, d.o.o. (2010-2012). Letna poročila. Bled: GG Bled, d.o.o. Najdeno na naslovu: http://www.ajpes.si/jolp/rezultati.asp?podrobno=0&naziv=gozdno+gospodarstvo+bled&ulica=&posta=&kraj=&maticna=&davcna=&sifskup=-1&MAXREC=20&hide_submit.x=0&hide_submit.y=0

GG BLED, d.o.o. (2013). *Poslovník kakovosti* (interno gradivo). Bled: GG Bled, d.o.o.

Hlade A. (2014): Revidiranje poslovnih tveganj na ravni strateških odločitev v banki. Diplomsko delo. UM, EPF.

Jeretina T. (2013): Dejavniki za zagotavljanje načrta neprekinjenega delovanja v finančni instituciji. Magistrsko delo. UM, FVV.

Jerina N. (2013): Analiza poslovnih poročil slovenskih elektroenergetskih podjetij. Magistrska naloga. UP, Fakulteta za management.

Likar, D. 2012. Optimizacija poslovnega procesa trupa letala "Taurus". Diplomsko delo. Nova Gorica, Univerza v Novi Gorci, poslovno - tehniška fakulteta.

Ministrstvo za notranje zadeve. Dostopano na naslovu:

<http://www2.gov.si/mju/emris.nsf/0/F30465154820DB11C1256EB40079A7F8?OpenDocument> (dostop 20.8. 2014)

Optimizacija poslovnih procesov. (b.l.b). V Ipmit poslovno in informacijsko svetovanje.

<http://www.ipmit.si/index.php/sl/storitve/optimizacija-procesov> [datum dostopa 10.9.2014]

RFR POJMOVNIK (b.l.) V *Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije*.
<http://www.zvezarfr.si/priporocila/slovar?pojem=likvidna%20sredstva>

Rozman R., Stare A. (2008): Projektni management ali ravnanje projekta. Učbenik. Ljubljana: EF.

Slovenski računovodski standardi 2006. Najdeno na naslovu: <http://www.si-revizija.si/publikacije/#SRS>

Šubic, T. 2012. Stalo izboljšanje poslovnega procesa v podjetju Pohištvo Žakelj. Diplomsko delo. Kranj, višja strokovna šola B&B, program poslovni sekretar.

Vaughan E. (1997): Risk management. New York: J. Wiley.

Zanne, M. (b.l.) Računovodstvo in poslovni proces. Dostopno na naslovu:
http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.fpp.uni-lj.si%2Fmma_bin.php%3Fid%3D2011030802411838&ei=sjsEVMGGHseW0QWGIIGgCg&usg=AFQjCNF4hXA-Yqy4qIPTB3el8udg7XiCQ&sig2=g8BAelE1e8_7fsbqCnPjLw&bvm=bv.74115972,d.d2k
(dostop september 2014).

Optimizacija poslovnih procesov. (b.l.a). V First center poslovnih storitev. <http://www.first-ms.si/program/2/6/optimizacija-poslovnih-procesov.html> [datum dostopa 10.9.2014]

7. PRILOGE

Priloga 1: Tabela z opisom procesa odkupa lesa.....	58
Priloga 2: Analiza tveganj poslovnih procesov v podjetju GG Bled	63
Priloga 3: WPS struktura projekta.....	88

Priloga 1: Tabela z opisom procesa odkupa lesa

Tabela 3: Opis posameznih podprocesov procesa odkupa lesa z navedenimi možnimi težavami in preventivnimi ukrepi

Zap. št.	Procesni korak	Opis	Odgovorna oseba	Sodeluje	Odobrava	Možna težava	Preventivni ukrepi
1.0	Sprejem prodajne ponudbe	Odkupovalec sprejme prodajno ponudbo lastnika gozda.	Odkupovalec			Ponudba za odkup lesa se izgubi.	Uvedba aplikacije, ki beleži vse podrobnosti glede ponudbe za odkup lesa.
1.1	Zapis podatkov stranke	Odkupovalec si zapiše: Ime in priimek stranke, lokacijo prevzema in približno količino lesa.	Odkupovalec				
1.2	Določitev okvirnega datuma prevzema	Odkupovalec in stranka se dogovorita glede datuma prevzema lesa.	Odkupovalec				
1.3	Vnos nove stranke	Če stranka predhodno še ni poslovala s podjetjem odkupovalec njene podatke sporoči informatiku, ta pa podatke vnese v sistem.	Odkupovalec	Informatik			
2.0	Organizacija prevzema lesa	Odkupovalec si glede na naročene količine in lokacije izdelava načrt prevzemov lesa.	Odkupovalec				
2.1	Dogovor s prevoznikom	Odkupovalec in prevoznik se dogovorita za termin dela.	Odkupovalec	Prevoznik		Voznik tovornjaka je odsoten.	/
						Ekipa ni v isti sestavi.	/

2.2	Vožnja na lokacijo	S tovornjakom se odkupovalec in prevoznik odpeljeta na lokacijo	Prevoznik			Točna lokacija prevzema lesa se ne najde.	Uvedba aplikacije, ki beleži vse podrobnosti glede ponudbe za odkup lesa.
3.0	Prevzem lesa	Odkupovalec pride na dogovorjeno lokacijo in opravi proces prevzema lesa.	Odkupovalec	Prevoznik		Nepripravljen les na lokaciji prevzema	Uvedba aplikacije, ki beleži vse podrobnosti glede ponudbe za odkup lesa,
						Stranke ni na prevzemnem mestu	/
						Okvara delovnih strojev na prevzemnem mestu	Redno vzdrževanje delovnih strojev in opreme.
						Okvara tovornjaka	Redno vzdrževanje vozil.
						Poškodbe pri delu na prevzemnem mestu	Uvedba delavnice o varnosti pri delu
						Uničenje lesa ob prevzemu	/
						Kraja lesa na prevzemnem mestu	/

3.1	Meritev lesa	Odkupovalec izmeri dolžino in premer hlodovine ter oceni njihovo kvaliteto.	Odkupovalec				Stranka se odloči za meritev lesa na žagi.	Uvedba elektronskih merilcev hlodovine.
							Napake pri izmerah lesa.	Uvedba elektronskih merilcev hlodovine.
3.2	Vnos podatkov v dlančnik	Odkupovalec pridobljene podatke vnese v dlančnik, na podlagi katerih bo nastala prevzemnica in nato obračun.	Odkupovalec				Napake dlančnika	Posodabljanje programske opreme.
3.3	Nakladanje lesa na tovornjak	Prevoznik naloži hlodovino na tovornjak.	Prevoznik					
3.4	Izdajanje prevzemnice	Odkupovalec s pomočjo dlančnika natisne prevzemnico in jo izroči stranki. Kopija pa se prek dlančnika pošlje v sistem.	Odkupovalec					
4.0	Odprema lesa	Odkupovalec opravi proces odpreme lesa. Glede na to ali ima kupca za ves les, ki ga ima naloženega na tovornjaku, les takoj odpelje h kupcu ali pa ga odpelje na skladišče, kjer ga sortira in nato po določenem obdobju skladiščenja odpelje h kupcu.	Odkupovalec				Okvara delovnih strojev pri delu v skladišču.	Redno vzdrževanje delovnih strojev in opreme.
							Poškodbe pri delu v skladišču.	Uvedba delavnice o varnosti pri delu.
							Uničenje lesa v skladišču.	/
							Požar v skladišču.	/

						Skladišče poplavi.	/
5.0	Obračun	Vodja obračuna opravi obračun, ki ga potrdi direktor	Vodja obračuna				
5.1	Sprejem prevzemnice	Vodja obračuna sprejme prevzemnico v fizični in elektronski obliki	Vodja obračuna				
5.2	Pregled potrditev podatkov in	Vodja obračuna preveri skladnost prejete elektronske prevzemnice ter prevzemnice v fizični obliki. Preverja postavke cen in jih na elektronski prevzemnici popravi da so skladni s podatki na fizični prevzemnici. Direktor potrdi obračun.	Vodja obračuna	Direktor			
5.3	Pošiljanje obračuna	Vodja obračuna natisne obračun in ga pošlje stranki. Kopija obračuna pa se shrani v arhivu.	Vodja obračuna				
5.4	Plačilo	V roku 14 – 30 dni podjetje plača stranki.	Računovodja				
6.0	Prodaja lesa						
6.1	Prejem naročila	Direktor sprejme naročilo stranke.	Direktor				
6.2	Tedensko zbiranje naročil	Direktor zbere naročila prejeta v danem tednu.	Direktor				
6.3	Preverjanje zaloge lesa	Na podlagi tedenskih javljanj zalog lesa odkupovalcev vodja odkupa preveri stanje zalog lesa.	Vodja odkupa				
6.4	Izdelava tedenskega plana prodaje	Direktor na podlagi naročil in zalog izdelava plane tedenske prodaje ter plan pošlje vodji odkupa.	Direktor	Vodja odkupa			

6.5	Posredovanje prodajnih navodil odkupovalcem	Vodja odkupa posamezna naročila na podlagi potreb odkupovalcev razporedi med odkupovalce.	Vodja odkupa				
6.6	Pregled prodajnih navodil	Odkupovalec preveri kakšna prodajna navodila je prejel s strani vodje odkupa ter se na podlagi tega odloči ali bo les skladiščil ali pa ga bo takoj dobavil kupcu.	Odkupovalec				
6.7	Naročanje prevoza	Ko odkupovalec v skladu s prodajnimi navodili izpolni naročilo kontaktira prevoznika, ki nato odpelje les h kupcu.	Odkupovalec	Prevoznik			
7.0	Dobava lesa kupcem	Odkupovalec se na osnovi tedenskega plana prodaje dogovori s prevoznikom za prevoz lesa, ki ga slednji na dogovorjeni termin dobavi kupcu.	Prevoznik	Odkupovalec			
7.1	Izdelava in izdaja računa	Računovodstvo na podlagi dobavnice izdela račun in ga pošlje kupcu.	Računovodstvo				

PRILOGA 2: ANALIZA TVEGANJ POSLOVNIH PROCESOV V PODJETJU GG BLED

Anketa za odkupovalce podjetja GG Bled, d.o.o.

Smo študentje Fakultete za poslovne vede (FPV) in Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru (FOV), ki v okviru programa "Po kreativni poti do praktičnega znanja" skupaj s podjetjem GG Bled, d.o.o. sodelujemo pri projektu "Analize delovnih procesov v podjetju GG Bled, d.o.o." (več o projektu: <http://www.katoliski-institut.si/sl/aktualno/408-analiza-poslovnih-procesov-gg-bled>).

V ta namen potrebujemo čimbolj posplošene količinske in vrednostne podatke v delu procesa, ki ga opravljate, Vi odkupovalci. Na podlagi Vaših odgovorov in podatkov, ki jih bomo dobili od vodstva podjetja GG Bled, d.o.o. bomo lahko naredili analizo tveganj procesa odkupa lesa. Prav tako bodo Vaši odgovori koristni pri ustvarjanju naših predlogov glede optimizacije delovnih procesov podjetja.

Za vaše sodelovanje se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujemo.

Naprej »

Končano: 20 %

Uporablja tehnologijo
 Google Forms

Google ni niti ustvaril niti odobril te vsebine.
[Prijavite zlorabo](#) - [Pogoji storitve](#) - [Dodatni pogoji](#)

Anketa za odkupovalce podjetja GG Bled, d.o.o.

* **Zahtevano**

SPLOŠNA VPRAŠANJA

Pri sledečih vprašanjih prosim odgovarjajte v obliki celih števil. Še posebej bodite pozorni na zahtevano vrsto količine. Te so lahko tudi različno velike, na primer časovna obdobja so lahko v obliki dnevov, ur ali minut.

KOLIKŠNA JE POVPREČNA STAROST VAŠIH STRANK *

Povprečna starost je podana v obliki starostnega intervala. Prosimo izberite starostni interval, ki najbolje odgovori na zgornje vprašanje.

- manj kot 18 let
- 18 - 30 let
- 30 - 45 let
- 45 - 60 let
- več kot 60 let

KOLIKO PONUDB ZA ODVOZ LESA V POVPREČJU PREJMETE NA TEDEN? *

Povprečje v obliki celega števila.

V KATEREM LETNEM ČASU V POVPREČJU PREJMETE NAJVEČ PONUDB ZA ODKUP LESA? *

- spomladi
- poleti
- jeseni
- pozimi

KOLIKŠNA JE POVPREČNA KOLIČINA LESA ZA ODVOZ NA POSAMEZNO PONUDBO? *

Povprečna količina v kubičnih metrih [m³].

KOLIKO ČASA V POVPREČJU TRAJA OD SPREJEMA PONUDBE, DO ODHODA ODKUPOVALSKE EKIPE (ODKUPOVALEC + VOZNIK) NA TEREN? *

Povprečen čas v dnevih.

KOLIKO ČASA V POVPREČJU TRAJA MERITEV LESA NA POSAMEZNEM PREVZEMNEM MESTU (V GOZDU / NA KAMIONSKI CESTI)? *

Povprečen čas v minutah [min].

KOLIKO ČASA V POVPREČJU TRAJA NAKLADANJE LESA NA POSAMEZNEM PREVZEMNEM MESTU (V GOZDU / NA KAMIONSKI CESTI)? *

Povprečen čas v minutah [min].

KOLIKO LESA V POVPREČJU ODVOZITE NA DAN? *

Povprečna količina v kubičnih metrih [m³].

ZA KOLIKO RAZLIČNIH STRANK NA DAN V POVPREČJU OPRAVITE ODVOZ LESA? *

Povprečje v obliki celega števila.

KOLIKO PREVZEMOV V POVPREČJU JE POTREBNIH ZA NAPOLNITEV TOVORNJAKA? *

Povprečje v obliki celega števila.

POVPREČNO KOLIKO TOVORNJAKOV NAPOLNITE NA DAN? *

Povprečje v obliki celega števila.

KOLIKŠNA JE POVPREČNA ZASEDENOST TOVORNJAKA NA POTI IZ GOZDA DO SKLADIŠČA? *

Povprečna zasedenost v odstotkih [%].

KOLIKŠNA JE KAPACITETA TOVORNJAKA VAŠE ODKUPOVALSKE EKIPE, S KATERIM OPRAVLJATE PREVZEME LESA? *Kapaciteta v kubičnih metrih [m³].**V KOLIKO ODSOTKIH PRIMEROV SE ZGODI, DA GRE POSAMEZEN PREVZEM LESA DIREKTNO H KUPCU? ***

Povprečje v odstotkih [%].

KOLIKŠEN ODSOTOK LESA S POSAMEZNIH ODVOZOV SE V POVPREČJU SHRANI V SKLADIŠČE? *

Količina lesa v odstotkih [%].

KOLIKO ČASA V POVPREČJU TRAJA PRELAGANJE LESA S TOVORNJAKA V SKLADIŠČE? *

Povprečen čas v minutah [min].

KOLIKO ČASA V POVPREČJU TRAJA PRELAGANJE LESA (BODISI S PREVZEMNIH TOVORNJAKOV, BODISI IZ SKLADIŠČA) NA TRANSPORTNE TOVORNJAKE, DA SE JIH NAPOLNI? *

Povprečen čas v minutah [min].

KOLIKŠNA JE KAPACITETA VAŠEGA SKLADIŠČA? *Kapaciteta v kubičnih metrih [m³].**KOLIKŠNA JE POVPREČNA ZASEDENOST SKLADIŠČA? ***


Povprečna zasedenost v odstotkih [%].

KOLIKŠEN JE POVPREČEN ČAS SKLADIŠČENJA LESA (CELULOZE)? *

Povprečen čas v dnevih.

KOLIKŠEN JE POVPREČEN ČAS SKLADIŠČENJA LESA (KVALITETNEJŠEGA OD TISTEGA NAMENJENEGA ZA CELULOZO)? *

Povprečen čas v dnevih.

[« Nazaj](#)[Naprej »](#) Končano: 40 %

Anketa za odkupovalce podjetja GG Bled, d.o.o.

* **Zahtevano**

TVEGANJA (PROSIM POZORNO PREBERITE NAVODILA)

TVEGANJA so vse TEŽAVE in NEVŠEČNOSTI, ki se lahko pojavijo v procesu odkupa lesa od strank.

TVEGANJA lahko preprečijo uspešno zaključitev procesa odkupa ali botrujejo k manjšemu zaslužku, če se pojavijo.

TVEGANJA v procesu odkupa so lahko povsem različna in za posamezne odkupovalce predstavljajo različno veliko VERJETNOST, ki ima lahko na sam odkup različno velik VPLIV.

VERJETNOST je vrednostno opredeljena možnost, da se takšno tveganje (težava / nevšečnost) v procesu dokupa pojavi.

Če ima tveganje VERJETNOST 1, je takšno tveganje NAJMANJ VERJETNO, če pa ima tveganje VERJETNOST 5, je takšno tveganje NAJBOLJ VERJETNO.

VPLIV je vrednostna opredelitev, kako močno takšno tveganje (težava / nevšečnost) vpliva na samo uspešnost zaključitve procesa odkupa.

Če ima tveganje VPLIV 1, takšno tveganje NAJMANJ VPLIVA na uspešnost zaključitve procesa odkupa, če pa ima tveganje VPLIV 5, takšno tveganje NAJBOLJ VPLIVA na uspešnost zaključitve procesa odkupa.

HIPOTETIČNI PRIMERI TVEGANJA:

1. PRIMER: Požar v skladišču.

VERJETNOST: 1 - verjetnost, da se pojavi takšna težava je NAJMANJ VERJETNA (od 0% do 20%).

VPLIV: 5 - takšna težava predstavlja NAJVEČJI VPLIV (od 81% do 100%) na uspešnost zaključitve procesa odkupa.

Proces odkup je v primeru požara praktično nemogoče dokončati.

2. PRIMER: Okvara tovornjaka.

VERJETNOST: 3 - verjetnost, da se pojavi takšna težava je od 41% do 60%.

VPLIV: 5 - takšna težava predstavlja NAJVEČJI VPLIV (od 81% do 100%) na uspešnost zaključitve procesa odkupa.

Proces odkup je v primeru okvare tovornjaka praktično nemogoče dokončati.

3. PRIMER: Napake dlančnika.

VERJETNOST: 2 - verjetnost, da se pojavi takšna težava je od 21% do 40%.

VPLIV: 1 - takšna težava predstavlja NAJMANJŠI VPLIV (od 0% do 20%) na uspešnost zaključitve procesa odkupa.

Proces odkup je mogoče dokončati brez kakršnikoli vidnih težav tudi ob pojavu tega tveganja.

PROSIMO NAVEDITE TVEGANJE, KI GA KOT POMEMBNO TEŽAVO OZIROMA NEVŠEČNOST PREPOZNATE PRI SVOJEM DELU. *

PROSIMO VREDNOSTNO OPREDELITE VERJETNOST IN VPLIV TEGA TVEGANJA, KI STE GA KOT POMEMBNO TEŽAVO OZIROMA NEVŠEČNOST PRI SVOJEM DELU NAVEDLI ZGORAJ. *

VERJETNOST; VPLIV => 1 NAJMANJŠE (od 0% do 20%), 5 NAJVEČJE (od 81% do 100%).

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

NAVEDITE ŠE ENO TVEGANJE, KI GA KOT POMEMBNO PREPOZNATE PRI SVOJEM DELU.

PROSIMO VREDNOSTNO OPREDELITE VERJETNOST IN VPLIV TEGA TVEGANJA, KI STE GA PRAV TAKO KOT POMEMBNO TEŽAVO OZIROMA NEVŠEČNOST PRI SVOJEM DELU NAVEDLI ZGORAJ.

VERJETNOST; VPLIV => 1 NAJMANJŠE (od 0% do 20%), 5 NAJVEČJE (od 81% do 100%).

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec



Končano: 60 %

Anketa za odkupovalce podjetja GG Bled, d.o.o.

* Zahtevano

TVEGANJA (PROSIM POZORNO PREBERITE NAVODILA)

V spodnjih trditvah so zbrana tveganja, ki smo jih študentje, kot verjetna, prepoznali v procesu odkupa lesa in menimo, da kot taka, tako ali drugače lahko pomembno vplivajo na uspešnost zaključitve procesa odkupa.

Prosimo, da po istem principu, kot je opisan na prejšnji strani, vsakemu izmed tveganj določite njegovo VERJETNOST in VPLIV, ki jo predstavljata pri vašem delu, da lahko uspešno zaključite proces odkupa lesa od stranke.

PONUDBA ZA ODKUP LESA SE IZGUBI. *

Čeprav je stranka naročila odkup svojega lesa, se na to naročilo pozabi oziroma se ga tako ali drugače ne izpolni.

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (PONUDBA ZA ODKUP LESA SE IZGUBI) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

TOČNA LOKACIJA PREVZEMA LESA SE NE NAJDE. *

Stranka je podala premalo informacij glede točne lokacije lesa namenjenega odkupu, ali pa je na majhnem območju več možnih kupov lesa, ki bi lahko bili namenjeni odkupu, pa se ne prepozna njihovega lastništva.

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (TOČNA LOKACIJA PREVZEMA LESA SE NE NAJDE) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

STRANKE NI NA PREVZEMNEM MESTU. *

Stranka ni prisotna, ko opravite prevzem njenega lesa.

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (STRANKE NI NA PREVZEMNEM MESTU) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

STRANKA SE ODLOČI ZA MERITEV LESA NA ŽAGI. *

Stranka se odloči, da bo za cenitev vrednosti lesa počakala na izmero le-tega s strani žage.

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (STRANKA SE ODLOČI ZA MERITEV LESA NA ŽAGI) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

VOZNIK TOVORNJAKA JE ODSOTEN. *

Voznik tovornjaka začasno ni del stalne odkupovalske ekipe na terenu.

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (VOZNIK TOVORNJAKA JE ODSOTEN) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

EKIPA NI V ISTI SESTAVI. *

Odkup lesa se izvaja z drugim voznikom tovornjaka, če je stalni voznik odkupovalske ekipe odsoten.

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (EKIPA NI V ISTI SESTAVI) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

NAPAKE PRI IZMERAH LESA. *

Napačno ocenite oziroma izmerite dolžino/kvaliteto posameznega kosa lesa, zaradi česar jo kupec odkupi po nižji ceni.

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (NAPAKE PRI IZMERAH LESA) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

NEPRIPRAVLJEN LES NA LOKACIJI PREVZEMA (V GOZDU / NA KAMIONSKI CESTI). *

Stranka lesa ni razrezala na zeleno dolžino oziroma ga ni primerno sortirala, zaradi česar je potreben razrez oziroma sortiranje na prevzemnem mestu. Čas prevzema se zato zavleče.

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (NEPRIPRAVLJEN LES NA LOKACIJI PREVZEMA) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

NAPAKE DLANČNIKA. *

Dlančnik neha delovati, zaradi česar vanj ne morete vnašati meritev lesa in drugih vrednosti.

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (NAPAKE DLANČNIKA) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

POŠKODBE PRI DELU NA PREVZEMNEM MESTU (V GOZDU / NA KAMIONSKI CESTI). *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (POŠKODBE PRI DELU NA PREVZEMNEM MESTU) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

POŠKODBE PRI DELU V SKLADIŠČU. *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (POŠKODBE PRI DELU V SKLADIŠČU) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

OKVARA TOVORNJAKA. *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (OKVARA TOVORNJAKA) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

OKVARA DELOVNIH STROJEV NA PREVZEMNEM MESTU (V GOZDU / NA KAMIONSKI CESTI). *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (OKVARA DELOVNIH STROJEV NA PREVZEMNEM MESTU) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

OKVARA DELOVNIH STROJEV PRI DELU V SKLADIŠČU. *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (OKVARA DELOVNIH STROJEV V SKLADIŠČU) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

UNIČENJE LESA OB PREVZEMU. *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (UNIČENJE LESA OB PREVZEMU) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

UNIČENJE LESA MED SKLADIŠČENJEM. *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (UNIČENJE LESA MED SKLADIŠČENJEM) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

KRAJA LESA NA PREVZEMNEM MESTU (V GOZDU / NA KAMIONSKI CESTI). *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (KRAJA LESA NA PREVZEMNEM MESTU) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

KRAJA LESA IZ SKLADIŠČA. *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (KRAJA LESA IZ SKLADIŠČA) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

POŽAR V SKLADIŠČU. *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (POŽAR V SKLADIŠČU) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

SKLADIŠČE POPLAVI. *

	1	2	3	4	5
VERJETNOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VPLIV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROSIMO OCENITE, KOLIKO ČASA BI PO VAŠEM MNENJU TRAJALO, DA BI SE PROCES PO ZGORAJ OMENJENEM TVEGANJU (SKLADIŠČE POPLAVI) LAHKO NEMOTENO NADALJEVAL. *

- takoj
- do enega dneva
- do enega tedna
- do enega meseca
- več kot en mesec

« Nazaj

Naprej »



Končano: 80 %

Anketa za odkupovalce podjetja GG Bled, d.o.o.

ANKETA JE KONČANA. NAJLEPŠA HVALA ZA SODELOVANJE!

Prosimo vas, da za dokončanje ankete kliknete gumb Potrdi (Submit).

[« Nazaj](#)

[Pošlji](#)

Nikoli ne pošiljajte gesel prek Google Obrazcev.

100 %: Bravo.

Anketa za odkupovalce podjetja GG Bled, d.o.o.

Vaš odgovor je zabeležen.

[Uredite svoj odgovor.](#)

[Pošlji drug odgovor](#)

Tabela 4: Tabela vprašanj in odgovorov na izbirna vprašanja Ankete za odkupovalce

IZBIRNA VPRAŠANJA	Odgovori odkupovalcev								
Časovni žig	6.23.2014 12:30:10	6.23.2014 14:53:49	6.23.2014 18:14:55	6.25.2014 22:17:42	6.27.2014 10:25:37	7.14.2014 7:53:55	7.15.2014 10:56:06	7.15.2014 11:02:53	7.16.2014 21:57:01
Povprečna starost strank	30 - 45 let	45 - 60 let	45 - 60 let	45 - 60 let	45 - 60 let	30 - 45 let	18 - 30 let	45 - 60 let	30 - 45 let
Letni čas katerem se v povprečju prejme največ ponudb za odkup lesa	poleti	jeseni	spomladi	spomladi	spomladi	jeseni	spomladi	spomladi	pozimi

Tabela 5: Tabela vprašanj in odgovorov na splošna vprašanja Ankete za odkupovalce

SPLOŠNA VPRAŠANJA	Odgovori odkupovalcev										Povprečje	Standardni odklon
Povprečna količina lesa za odvoz na posamezno ponudbo	25	50	60	28	25	25	28	26	50	35,22	13,14	
Povprečen pretečen čas od sprejema ponudbe do odhoda odkupovalske ekipe (odkupovalec + voznik) na teren	3	7	9	4	14	5	5	7	7	6,78	3,08	
Povprečen čas trajanja meritev lesa na posameznem prevzemnem mestu (v gozdu / na kamionski cesti)	30	15	70	40	30	60	45	45	45	42,22	15,48	
Povprečno število napolnjenih tovornjakov na dan	2	1	1	4	2	2	2	2	3	2,11	0,87	
Povprečna količina odvoženega lesa na dan	60	5	20	100	50	75	30	50	71	51,22	27,84	
Povprečna zasedenost tovornjaka na poti iz gozda do skladišča	100	80	98	90	98	100	90	95	90	93,44	6,20	
Povprečno število prejetih ponudb za odvoz lesa na teden	2	1	10	18	10	2	5	5	4	6,33	5,14	
Povprečno število različnih strank za katere opravite odvoz lesa na dan	3	1	1	3	3	1	2	3	3	2,22	0,92	
Povprečno število prevzemov potrebnih za napolnitev tovornjaka	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1,33	0,47	
Povprečen odstotek primerov, v katerih se zgodi, da gre posamezen prevzem lesa direktno h kupcu	10	50	30	30	75	75	10	20	25	36,11	23,66	
Povprečen odstotek lesa, ki se s posameznih odvozov shrani v skladišču	90	50	40	70	25	25	90	80	75	60,56	24,66	
Povprečen čas prelaganja lesa s tovornjaka v skladišče	30	20	50	40	15	15	20	20	25	26,11	11,25	
Povprečen čas prelaganja lesa (bodisi s prevzemnih tovornjakov, bodisi skladišča) na transportne tovornjake, da se jih napolni	30	60	60	30	90	45	30	30	35	45,56	19,64	
Ocenjena velikost skladišča	5000	300	1000	1000	700	2000	500	2000	200	1411,11	1412,20	
Povprečna zasedenost skladišča	20	30	40	90	30	25	50	40	25	38,89	20,11	
Povprečen čas skladiščenja lesa (celuloze)	90	30	90	45	60	21	30	60	30	50,67	24,64	
Povprečen čas skladiščenja lesa (kvalitetnejšega od tistega namenjenega za celulozo)	10	30	3	30	14	10	14	14	10	15,00	8,64	
Kapaciteta tovornjaka s katerim se opravlja prevzeme lesa	30	35	30	28	25	25	28	28	25	28,22	3,05	
Povprečen čas nakladanja lesa na posameznem prevzemnem mestu (v gozdu / na kamionski cesti)?	30	30	70	40	30	60	45	45	45	43,89	13,08	

Tabela 6: Tabela vprašanj in odgovorov Ankete za odkupovalce glede tveganj, ki jih odkupovalci pri svojem delu prepoznajo sami

TVEGANJA, KI SO JIH PODALI ODKUPOVALCI	Odgovori odkupovalcev								
	okvara kamiona	padec tovara ali veje na glavo	okvara vozila	okvara tovornjaka	padanje cen lesa, nestabilen trg	okvare kamiona	vreme	vreme	2
Tveganje, ki so ga kot pomembno težavo oziroma nevšečnost odkupovalci prepoznali pri svojem delu									
Verjetnost	3	2	3	2	4	1	2	2	2
Vpliv	5	3	4	4	4	3	3	3	2
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega dneva	do enega tedna	do enega dneva	do enega dneva	več kot en mesec	do enega dneva	do enega dneva	do enega tedna	do enega dneva
Tveganje, ki so ga kot pomembno težavo oziroma nevšečnost odkupovalci še prepoznali pri svojem delu	/	stres	težave z dlančnikom	napaka dlančnik	višek lesa na trgu	vremenske razmere	okvare tovornjaka	zasedenost voznika	dlančnik
Verjetnost	1	2	4	1	5	2	1	2	1
Vpliv	1	2	4	2	5	3	5	4	1
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	takoj	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	več kot en mesec	do enega tedna	do enega dneva	do enega tedna	takoj

Tabela 7: Tabela vprašanj in odgovorov glede verjetnosti in vpliva tveganj poslovnih procesov Ankete za odkupovalce

TVEGANJA	Odgovori odkupovalcev									Povpr ečje	Standardni odklon
Ponudba za odkup lesa se izgubi											
Verjetnost	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1,22	0,42
Vpliv	1	2	4	2	1	2	3	1	1	1,89	0,99
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega dneva	do enega tedna	do enega meseca	do enega tedna	takoj	do enega dneva	do enega dneva	do enega tedna	do enega tedna		
Voznik tovornjaka je odsoten											
Verjetnost	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1,44	0,68
Vpliv	1	3	5	4	2	3	5	2	1	2,89	1,45
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega tedna	do enega dneva	do enega tedna	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva		
Ekipa ni v isti sestavi											
Verjetnost	5	3	5	1	1	1	1	2	1	2,22	1,62
Vpliv	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1,33	0,47
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega tedna	takoj	takoj	takoj	takoj	do enega tedna	do enega tedna	takoj	do enega dneva		
Točna lokacija prevzema lesa se ne najde											
Verjetnost	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1,44	0,50
Vpliv	2	3	4	3	1	3	2	3	1	2,44	0,96
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	takoj	do enega dneva	do enega dneva	do enega tedna	do enega dneva		
Nepripravljen les na lokaciji prevzema (v gozdu / kamionski cesti)											
Verjetnost	5	2	3	2	3	2	2	2	2	2,56	0,96
Vpliv	5	3	4	5	3	3	3	2	3	3,44	0,96
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	takoj	takoj	takoj	do enega tedna	do enega tedna	do enega tedna	do enega tedna	do enega tedna	do enega dneva		
Stranke ni na prevzemnem mestu											
Verjetnost	1	2	4	1	2	4	4	4	1	2,56	1,34
Vpliv	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1,33	0,67
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	takoj	takoj	takoj	takoj	do enega dneva	takoj	takoj	takoj	do enega tedna		
Stranka se odloči za meritev lesa na žagi											
Verjetnost	4	1	3	3	1	3	1	2	1	2,11	1,10
Vpliv	1	2	1	3	1	1	1	1	2	1,44	0,68
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega dneva	takoj	takoj	do enega tedna	takoj	takoj	takoj	do enega dneva	do enega dneva		

Napake pri izmerah lesa											
Verjetnost	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1,56	0,68
Vpliv	3	3	2	2	5	4	2	2	3	2,89	0,99
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	takoj	takoj	takoj	takoj	do enega tedna	takoj	do enega tedna	do enega tedna	takoj		
Napake dlančnika											
Verjetnost	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1,44	0,68
Vpliv	2	3	4	4	5	5	5	5	5	4,22	1,03
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	takoj	takoj	takoj	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega tedna		
Okvara tovornjaka											
Verjetnost	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2,00	0,67
Vpliv	2	3	4	3	1	4	4	4	4	3,22	1,03
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega dneva	do enega tedna	do enega dneva	do enega dneva	takoj	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega tedna		
Okvara delovnih strojev na prevzemnem mestu (v gozdu / na kamionski cesti)											
Verjetnost	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1,44	0,50
Vpliv	5	3	4	2	5	3	3	4	3	3,56	0,96
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega tedna	do enega tedna	do enega dneva	do enega dneva	takoj	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega tedna		
Okvara delovnih strojev pri delu v skladišču											
Verjetnost	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1,56	0,83
Vpliv	5	2	4	2	1	3	3	4	3	3,00	1,15
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega tedna	takoj	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva	do enega dneva		
Poškodbe pri delu na prevzemnem mestu (v gozdu / kamionski cesti)											
Verjetnost	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1,56	0,68
Vpliv	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3,33	0,67
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega tedna	do enega dneva	takoj	do enega tedna	do enega tedna	do enega tedna	do enega tedna	do enega dneva	do enega tedna		
Poškodbe pri delu v skladišču											
Verjetnost	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1,22	0,42
Vpliv	3	3	3	1	5	4	3	3	2	3,00	1,05
Ocenjen povprečen čas, ki je potreben, da se proces v primeru tveganja lahko nemoteno nadaljuje	do enega tedna	do enega dneva	takoj	do enega dneva	do enega tedna	do enega tedna	do enega tedna	do enega dneva	do enega dneva		

Tabela 8: Katalog tveganj

E	ID tveganja	Tveganje	Verjetnost-O	Verjetnost	Verjetnost-P	Standardni odklon verjetnosti	Vpliv-O	Vpliv	Vpliv-P	Standardni odklon vpliva	Ocena tveganja-O	Pričakovana ocena tveganja	Ocena tveganja-P	Čas potreben za odpravo [v dnevih]	Standardni odklon časa potrebnega za odpravo [v dnevih]
	OL1	SPP-00	SPREJEM PRODAJNE PONUDBE												
	OL1	SPP-00.1	0,10	0,24	0,31	0,42	0,10	0,38	0,71	0,99	0,19	0,53	0,79	4,00	5,41
	OL2	OPL-01	Dogovor s prevoznikom												
	OL2	OPL-01.1	0,10	0,29	0,51	0,68	0,10	0,58	0,91	1,45	0,19	0,70	0,95	1,28	1,46
	OL2	OPL-01.2	0,10	0,44	0,91	1,62	0,10	0,27	0,31	0,47	0,19	0,59	0,93	1,39	1,85
	OL2	OPL-02	Vožnja na lokacijo												
	OL2	OPL-02.1	0,10	0,29	0,31	0,50	0,10	0,49	0,71	0,96	0,19	0,64	0,79	0,83	1,13
	OL3	PrL-00	PREVZEM LESA												
	OL3	PrL-00.1	0,31	0,51	0,91	0,96	0,31	0,69	0,91	0,96	0,52	0,85	0,99	2,28	1,93
	OL3	PrL-00.2	0,10	0,51	0,71	1,34	0,10	0,27	0,51	0,67	0,19	0,64	0,85	0,50	1,25
	OL3	PrL-00.3	0,10	0,40	0,71	0,67	0,10	0,64	0,51	1,03	0,19	0,79	0,85	0,61	1,22
	OL3	PrL-00.4	0,10	0,29	0,51	0,50	0,31	0,71	0,91	0,96	0,37	0,79	0,95	1,33	1,89
	OL3	PrL-00.5	0,10	0,31	0,51	0,68	0,31	0,67	0,91	0,67	0,37	0,77	0,95	0,72	1,18
	OL3	PrL-00.6	0,10	0,22	0,51	0,31	0,10	0,51	0,71	1,57	0,19	0,62	0,85	1,22	1,49
	OL3	PrL-00.7	0,10	0,33	0,31	0,67	0,31	0,53	0,91	1,41	0,37	0,69	0,93	1,61	1,70
	OL3	PrL-01	Meritev lesa												
	OL3	PrL-01.1	0,10	0,42	0,51	1,10	0,10	0,29	0,91	0,68	0,19	0,59	0,95	0,83	1,13
	OL3	PrL-01.2	0,10	0,31	0,51	0,68	0,51	0,58	0,91	0,99	0,55	0,71	0,95	2,78	1,73
	OL3	PrL-02	Vnos podatkov v dlančnik												
	OL3	PrL-02.1	0,10	0,29	0,31	0,68	0,10	0,84	0,91	1,03	0,19	0,89	0,93	2,00	1,80
	OL4	OdL-00	Odprema lesa												
	OL4	OdL-00.1	0,10	0,31	0,31	0,83	0,10	0,60	0,91	1,15	0,19	0,72	0,93	0,06	0,16
	OL4	OdL-00.2	0,10	0,24	0,31	0,42	0,10	0,60	0,91	1,05	0,19	0,70	0,93	0,94	1,64
	OL4	OdL-00.3	0,10	0,27	0,51	0,47	0,10	0,56	0,91	1,47	0,19	0,67	0,95	3,00	5,71
	OL4	OdL-00.4	0,10	0,24	0,51	0,63	0,10	0,60	0,91	1,49	0,19	0,70	0,95	1,39	1,85
	OL4	OdL-00.5	0,10	0,20	0,10	0,00	0,10	0,73	0,91	1,41	0,19	0,79	0,91	1,93	16,42
	OL4	OdL-00.6	0,10	0,22	0,31	0,31	0,10	0,62	0,91	1,66	0,19	0,71	0,93	1,92	16,43
	OL5	OB-00	Obračun												
	OL6	PL-00	Prodaja lesa												
	OL7	DLK-00	Dobava lesa kupcem												

Tabela 9: Katalog ukrepov za zniževanje tveganj

E	ID tveganja	Tveganje	Ukrepi za zniževanje tveganj
OL1	SPP-00	SPREJEM PRODAJNE PONUDBE	
OL1	SPP-00.1	Ponudba za odkup lesa se izgubi	Uvedba aplikacije, ki beleži vse podrobnosti glede ponudbe za odkup lesa
OL2	OPL-01	Dogovor s prevoznikom	
OL2	OPL-01.1	Voznik tovornjaka je odsoten	/
OL2	OPL-01.2	Ekipa ni v isti sestavi	/
OL2	OPL-02	Vožnja na lokacijo	
OL2	OPL-02.1	Točna lokacija prevzema lesa se ne najde	Uvedba aplikacije, ki beleži vse podrobnosti glede ponudbe za odkup lesa
OL3	PrL-00	PREVZEM LESA	
OL3	PrL-00.1	Nepripravljen les na lokaciji prevzema (v gozdu / kamionski cesti)	Uvedba aplikacije, ki beleži vse podrobnosti glede ponudbe za odkup lesa
OL3	PrL-00.2	Stranke ni na prevzemnem mestu	Uvedba aplikacije, ki beleži vse podrobnosti glede ponudbe za odkup lesa
OL3	PrL-00.3	Okvara tovornjaka	Redno vzdrževanje vozil
OL3	PrL-00.4	Okvara delovnih strojev na prevzemnem mestu (v gozdu / na kamionski cesti)	Redno vzdrževanje delovnih strojev in opreme
OL3	PrL-00.5	Poškodbe pri delu na prevzemnem mestu (v gozdu / kamionski cesti)	Uvedba elektronskih merilcev hlodovine
OL3	PrL-00.6	Uničenje lesa ob prevzemu	/
OL3	PrL-00.7	Kraja lesa na prevzemnem mestu (v gozdu / na kamionski cesti)	/
OL3	PrL-01	Meritev lesa	
OL3	PrL-01.1	Stranka se odloči za meritev lesa na žagi	/
OL3	PrL-01.2	Napake pri izmerah lesa	Uvedba elektronskih merilcev hlodovine
OL3	PrL-02	Vnos podatkov v dlančnik	
OL3	PrL-02.1	Napake dlančnika	Redno posodabljanje programske opreme.
OL4	OdL-00	Odprema lesa	
OL4	OdL-00.1	Okvara delovnih strojev pri delu v skladišču	Redno vzdrževanje delovnih strojev in opreme
OL4	OdL-00.2	Poškodbe pri delu v skladišču	Uvedba deloavnice o varnosti pri delu.
OL4	OdL-00.3	Uničenje lesa med skladiščenjem	/
OL4	OdL-00.4	Kraja lesa iz skladišča	/
OL4	OdL-00.5	Požar v skladišču	/
OL4	OdL-00.6	Skladišče poplavi	/
OL5	OB-00	Obračun	
OL6	PL-00	Prodaja lesa	
OL7	DLK-00	Dobava lesa kupcem	

Tabela 10: Katalog tveganj v primeru sprejema prodajne ponudbe z mobilno aplikacijo

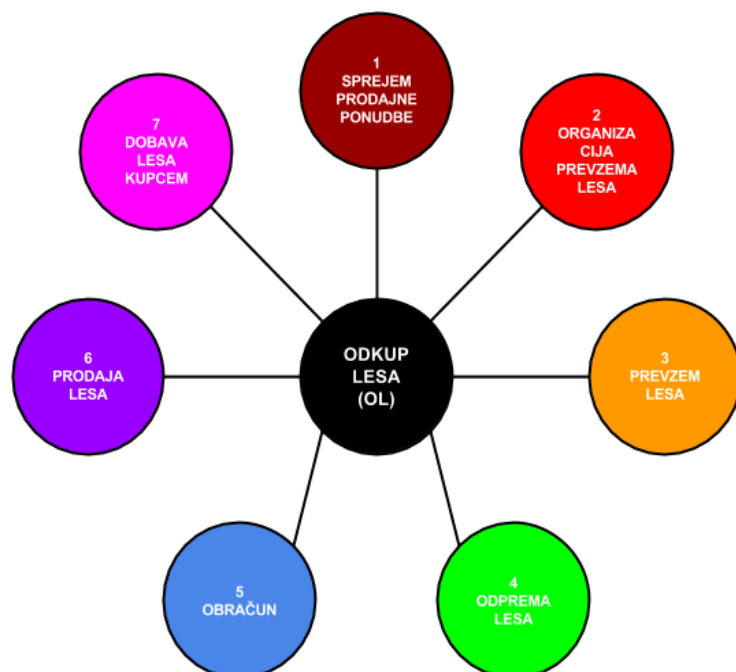
E	ID tveganja	Tveganje	Verjetnost	Vpliv	Pričakovana ocena tveganja	Čas potreben za odpravo [v dnevih]
OL1	PPMA-00	SPREJEM PRODAJNE PONUDBE Z MOBILNO APLIKACIJO				
OL1	PPMA-01	Omrežje				
OL1	PPMA-01.1	Ni signala	0,84	0,6	0,84	/
OL1	PPMA-02	Hardware				
OL1	PPMA-02.1	Uporabniki nimajo pametnih telefonov	1	1	1	1,39
OL1	PPMA-02.2	Okvara mobilnega telefona	0,84	0,8	0,84	2
OL1	PPMA-02.3	Uporabnik nima gps sprejemnika v telefonu	0,76	0,6	0,76	/
OL1	PPMA-02.4	Uporabnik je pozabil telefon doma	0,52	0,2	0,52	1
OL1	PPMA-03	Software				
OL1	PPMA-03.1	Aplikacija ne deluje ustrezno na vseh platformah	0,64	0,4	0,64	5
OL1	PPMA-03.2	Odpoved aplikacije	1	1	1	2
OL1	PPMA-03.3	Okužba z zlonamerno programsko kodo	0,68	0,6	0,68	3

Tabela 11: Katalog ukrepov za zniževanje tveganj v primeru sprejema prodajne ponudbe z mobilno aplikacijo

E	ID tveganja	Tveganje	Ukrepi za zniževanje tveganj
OL1	PPMA-00	SREJEM PRODAJNE PONUDBE Z MOBILNO APLIKACIJO	
OL1	PPMA-01	Omrežje	
OL1	PPMA-01.1	Ni signala	Podjetje nima vpliva
OL1	PPMA-02	Hardware	
OL1	PPMA-02.1	Uporabniki nimajo pametnih telefonov	Obveščanje uporabnikov o prednostih, ki jih imajo pametni telefoni
OL1	PPMA-02.2	Okvara mobilnega telefona	Uporabnike seznaniti z ovitki, ki dodatno zaščitijo telefon pred poškodbami
OL1	PPMA-02.3	Uporabnik nima gps sprejemnika v telefonu	Uporabnike seznaniti s prednostmi, ki jih ima GPS sprejemnik v telefonu
OL1	PPMA-02.4	Uporabnik je pozabil telefon doma	Podjetje nima vpliva na to
OL1	PPMA-03	Software	
OL1	PPMA-03.1	Aplikacija ne deluje ustrezno na vseh platformah	Optimiziranje aplikacije za vse mobilne platforme
OL1	PPMA-03.2	Odpoved aplikacije	Čim hitrejšo popravilo in ponovna vzpostavitev aplikacije
OL1	PPMA-03.3	Okužba z zlonamerno programsko kodo	Aplikacija mora imeti čim boljše varnostne mehanizme ter posodabljanje le teh.

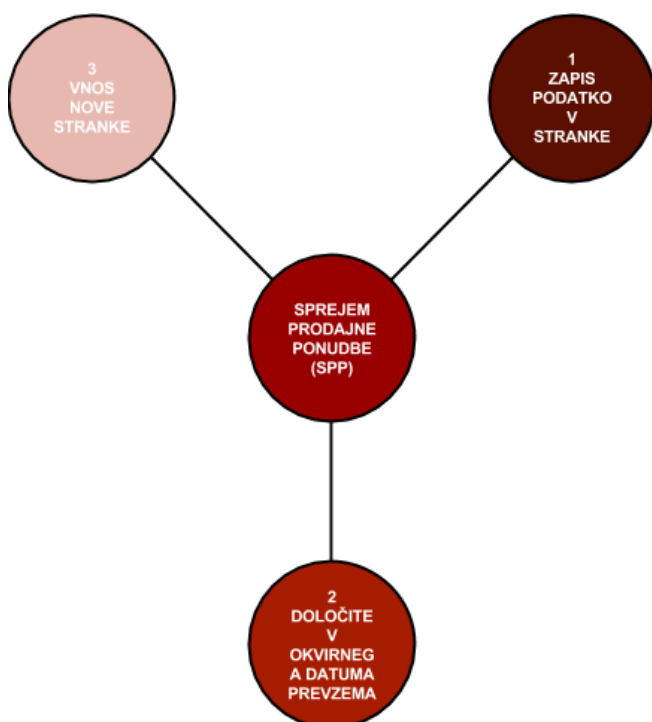
Shema procesov

Tveganja pri odkupu lesa



Shema 1: Tveganja pri odkupu lesa

Tveganja pri sprejemu prodajne ponudbe



Shema 2: Tveganja pri sprejemu prodajne ponudbe

0 ODKUP LESA (OL)

1.0 Sprejem prodajne ponudbe

1.1 Ponudba za odkup lesa se izgubi

2.0 Organizacija prevzema lesa

2.1 Voznik tovornjaka je odsoten

2.2 Ekipa ni v isti sestavi

2.3 Točna lokacija prevzema lesa se ne najde

3.0 Prevzem lesa

3.1 Nepripravljen les na lokaciji prevzema

3.2 Stranke ni na prevzemnem mestu

3.3 Okvara tovornjaka

3.4 Okvara delovnih strojev na prevzemnem mestu

3.5 Poškodbe pri delu na prevzemnem mestu

3.6 Uničenje lesa ob prevzemu

3.7 Kraja lesa na prevzemnem mestu

3.8 Stranka se odloči za meritev lesa na žagi

3.9 Napake pri izmerah lesa

3.10 Napake dlančnika

4.0 Odprema lesa

4.1 Okvara delovnih strojev pri delu v skladišču

4.2 Poškodbe pri delu v skladišču

4.3 Uničenje lesa v skladišču

4.4 Kraja lesa iz skladišča

4.5 Požar v skladišču

4.6 Skladišče poplavi

5.0 Obračun

6.0 Prodaja lesa

7.0 Dobava lesa kupcem

0 SPREJEM PRODAJNE PONUDBE (SPP)

0.1 Ponudba za odkup lesa se izgubi

1 Zapis podatkov stranke

2 Določitev okvirnega datuma prevzema

3 Vnos nove stranke

Tveganja pri organizaciji prevzema lesa



Shema 3: Tveganj pri organizaciji prevzema lesa

0 ORGANIZACIJA PREVZEMA LESA (OPL)

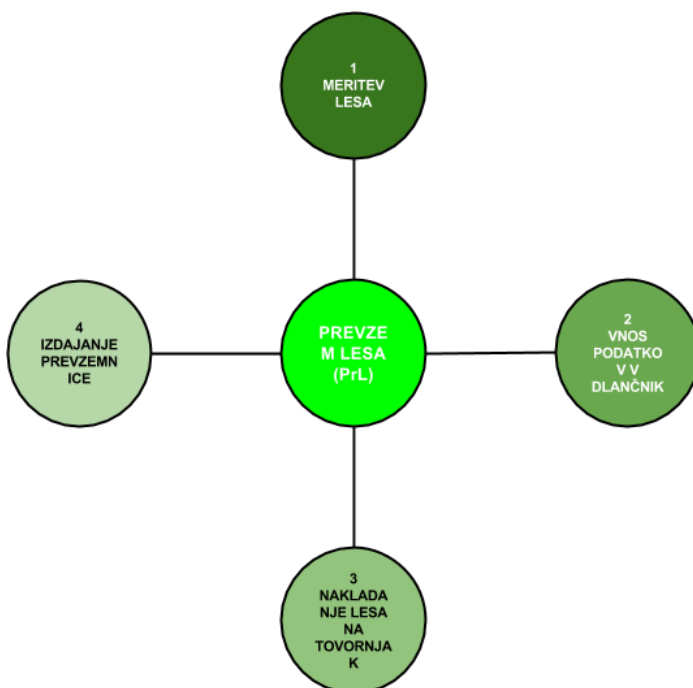
1 Dogovor s prevoznikom

- 1.1 Voznik tovornjaka je odsoten
- 1.2 Ekipa ni v isti sestavi

2 Vožnja na lokacijo

- 2.1 Točna lokacija prevzema lesa se ne najde

Tveganja pri prevzemu lesa



Shema 4: Tveganja pri prevzemu lesa

0 PREVZEM LESA (PrL)

- 0.1 Nepripravljen les na lokaciji prevzema
- 0.2 Stranke ni na prevzemnem mestu
- 0.3 Okvara tovornjaka
- 0.4 Okvara delovnih strojev na prevzemnem mestu
- 0.5 Poškodbe pri delu na prevzemnem mestu
- 0.6 Uničenje lesa ob prevzemu
- 0.7 Kraja lesa na prevzemnem mestu

1 Meritev lesa

- 1.1 Stranka se odloči za meritev lesa na žagi
- 1.2 Napake pri izmerah lesa

2 Vnos podatkov v dlančnik

- 2.1 Napake dlančnika

3 Nakladanje lesa na tovornjak

4 Izdajanje prevzemnice

Tveganja pri odpremi lesa

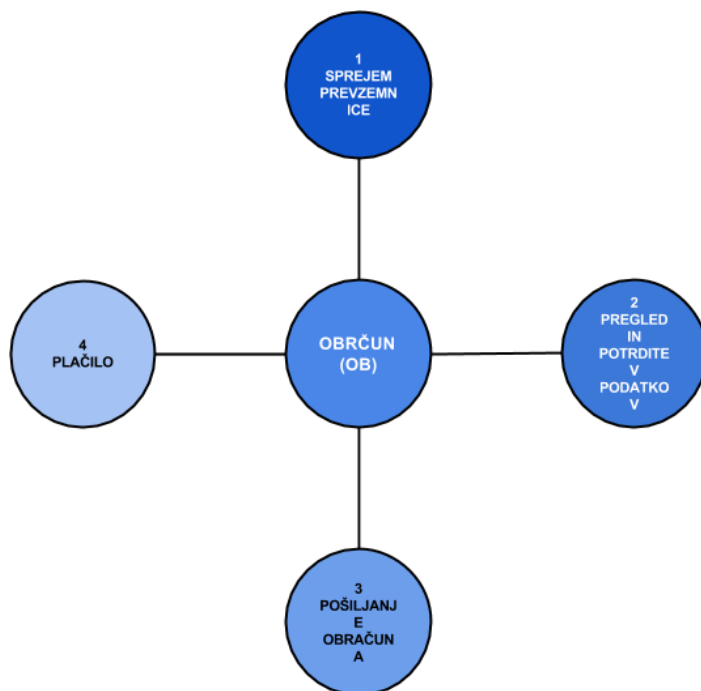


Shema 5: Tveganja pri odpremi lesa

0 ODPREMA LESA (OdL)

- 0.1 Okvara delovnih strojev pri delu v skladišču
- 0.2 Poškodbe pri delu v skladišču
- 0.3 Uničenje lesa v skladišču
- 0.4 Kraja lesa iz skladišča
- 0.5 Požar v skladišču
- 0.6 Skladišče poplavi

Tveganja pri obračunu



0 OBRAČUN (OB)

- 1 Sprejem prevzemnice
- 2 Pregled in potrditev podatkov
- 3 Pošiljanje obračuna
- 4 Plačilo

Shema 6: Tveganja pri obračunu

Tveganja pri prodaji lesa

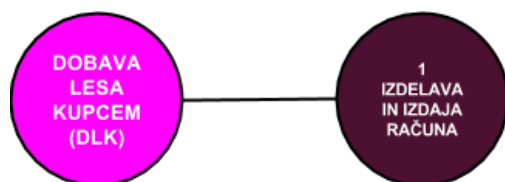


0 PRODAJA LESA (PL)

- 1 Prejem naročila
- 2 Tedensko zbiranje naročil
- 3 Preverjanje zaloge lesa
- 4 Izdelava tedenskega plana prodaje
- 5 Posredovanje prodajnih navodil odkupovalcem
- 6 Pregled prodajnih navodil
- 7 Naročanje prevoza

Shema 7: Tveganja pri prodaji lesa

Tveganja pri dobavi lesa kupcem



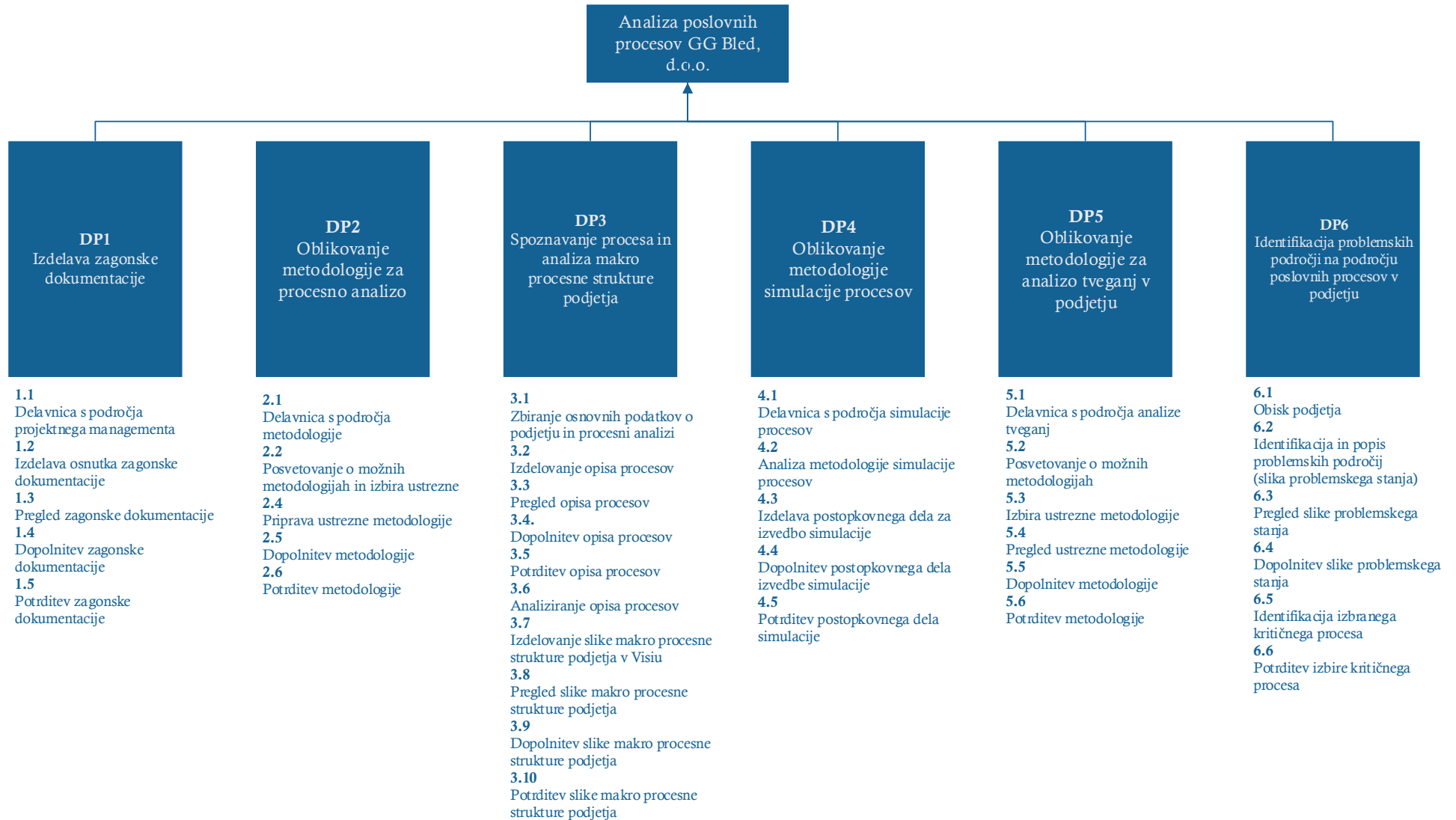
0 DOBAVA LESA KUPCEM (DLK)

- 1 Izdelava in izdaja računa

Shema 8: Tveganja pri dobavi lesa

PRILOGA 3: WPS STRUKTURA PROJEKTA

1. del (DP1-DP6)



2. del (DP7-DP12)

