



ΟΔΗΓΟΣ ΚΑΛΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ

ΜΜΕ: Προετοιμαστείτε για
κινδύνους της αλυσίδας
εφοδιασμού!



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



“Ένα από τα μεγάλα μου μαθήματα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ήταν ότι είμαστε όλοι στην ίδια καταιγίδα, αλλά δεν είμαστε στην ίδια βάρκα.”

Η Leena Nair, επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού της Unilever, σχετικά με το πώς οι οργανώσεις ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του εργατικού δυναμικού τους καθώς εξελίσσεται η πανδημία.





Εισαγωγή

Οι αλυσίδες εφοδιασμού γίνονται όλο και πιο συνδεδεμένες και παγκοσμιοποιημένες. Η ανταλλαγή δεδομένων έχει αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου λόγω των εξελίξεων στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ). Παρόλο που αυτή η αυξημένη ανταλλαγή δεδομένων μπορεί να συμβάλει σε κάποια οφέλη, όπως βελτιωμένες διαδικασίες και προγραμματισμός, φέρει επίσης πολλούς κινδύνους, όπως η απώλεια ιδιόκτητων γνώσεων ή ακούσια αποκάλυψη κρίσιμων επιχειρηματικών πληροφοριών σε τρίτους. Επιπλέον, η αυξανόμενη ψηφιακή ολοκλήρωση των αλυσίδων εφοδιασμού φέρει τον κίνδυνο να βρίσκονται στο επίκεντρο των επιθέσεων στον κυβερνοχώρο. Οι δύο απειλές, (1) να μην γνωρίζουμε ποιες επιχειρηματικές ιδέες ή κρίσιμες γνώσεις μπορούν να διαρρεύσουν και (2) να είναι ο στόχος μιας επίθεσης στον κυβερνοχώρο είναι σημαντικές ανησυχίες των εταιρειών ανεξάρτητα από το μέγεθος. Για παράδειγμα, το Allianz Risk Barometer 2020 ταξινόμησε για πρώτη φορά τα συμβάντα στον κυβερνοχώρο το νούμερο ένα επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι πρόσφατες εκθέσεις, όπως για παράδειγμα η 8η ετήσια έκθεση ENISA Threat Landscape (ETL) 2020, δείχνουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) έχουν γίνει εξίσου ευάλωτες. Συνεπώς, η ορθή κατανόηση των κινδύνων που μπορεί να προκύψουν στις αλυσίδες εφοδιασμού είναι ουσιαστικό μέρος των συνολικών ικανοτήτων που πρέπει να έχουν οι επαγγελματίες των ΜΜΕ με αυτοπεποίθηση, κριτική και υπεύθυνη συμπεριφορά.

Αυτός ο οδηγός είναι ένα από τα αποτελέσματα που αναπτύχθηκαν σε συνδυασμό με το έργο Erasmus+ «ΜΜΕ: Προετοιμαστείτε για κινδύνους της αλυσίδας εφοδιασμού», το οποίο είχε σκοπό να υποστηρίξει τις ΜΜΕ ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για τον εντοπισμό και τον χειρισμό των κινδύνων που σχετίζονται με τις αλυσίδες εφοδιασμού.

Ο οδηγός βασίζεται σε πληροφορίες που συλλέγονται από ΜΜΕ που βρίσκονται σε έξι χώρες της ΕΕ (Αυστρία, Εσθονία, Γερμανία, Ελλάδα, Ιταλία και Πορτογαλία). Αυτές οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν διαφορετικά μεγέθη (πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες) και βιομηχανίες.

Ο πρωταρχικός στόχος του παρόντος οδηγού είναι να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες και τους διευθυντές των ΜΜΕ να μάθουν από την εμπειρία άλλων ως προς τον τρόπο λειτουργίας και προσέγγισης ορισμένων επιλεγμένων κινδύνων.

Οι συνεργάτες του έργου "ΜΜΕ: Προετοιμαστείτε" επιθυμούν μια ευχάριστη και ενημερωτική διάλεξη!

Διαχείριση Κινδύνου - γιατί και πώς;

Οι κίνδυνοι έχουν καθοριστεί, για παράδειγμα, από τις δυσμενείς επιπτώσεις στην κερδοφορία πολλών διαφορετικών πηγών αβεβαιότητας. Παρόλο που η δομή του κινδύνου αναφέρεται σε θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, στην καθημερινή μας γλώσσα φαίνεται ότι ο κίνδυνος σχετίζεται κυρίως με κάτι αρνητικό. Οι κίνδυνοι μπορούν να χωριστούν σε χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς. Η πρώτη κατηγορία καθιερώνει μια σχέση με κάτι νομισματικό και μετρήσιμο, ενώ το δεύτερο όχι.

Η διαχείριση κινδύνων αφορά κυρίως τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των εταιρικών κινδύνων. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώνονται σε όλους τους τύπους κινδύνων και στη διαχείρισή τους. Τα τελευταία χρόνια, οι απαιτήσεις για προσεγγίσεις διαχείρισης κινδύνων έχουν αυξηθεί σημαντικά και ως εκ τούτου υπάρχει ανάγκη για ολοκληρωμένες προσεγγίσεις για την καλύτερη αντιμετώπιση των υφιστάμενων και των επικείμενων κινδύνων. Η σημασία των προσεγγίσεων διαχείρισης κινδύνου τονίζεται, για παράδειγμα, σε πρότυπα ποιότητας όπως το ISO 9001: 2015. Οι καλές προσεγγίσεις διαχείρισης κινδύνου αξιολογούν τον αντίκτυπο διαφορετικών ειδών κινδύνων ο ένας στον άλλο και βασίζονται στην κατανόηση ότι η διαχείριση των κινδύνων δεν πρέπει να σημαίνει ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες σταματούν, αλλά αντίθετα υπάρχουν για να διευκολύνουν έναν πιο διαχειρίσιμο και προληπτικό τρόπο χειρισμού κινδύνους. Η έρευνα για τη διαχείριση κινδύνων στις ΜΜΕ υποδηλώνει ότι αυτές οι εταιρείες συχνά δεν διαθέτουν τόσο ειδικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση κινδύνων όσο και τις απαραίτητες δεξιότητες, καθώς και ικανότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση κινδύνων. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες εκτίθενται σε πολλές προκλήσεις όπως έλλειψη δεξιοτήτων, αλλαγή του κλίματος (κυκλική

οικονομία), προοδευτική ψηφιοποίηση και σχεδιασμός διαδοχής ώστε να αναφέρουμε μερικές εκτός από την τρέχουσα πανδημία. Η πανδημία όχι μόνο αυξάνει τον κίνδυνο νέων ή διαφορετικών κινδύνων, αλλά και την ανάγκη για την διαχείρισή τους.

Παρακάτω παρουσιάζονται αρκετά σενάρια κινδύνου. Προήλθαν από τη συλλογή δεδομένων του έργου και συγκεντρώθηκαν με προηγούμενες και άλλες τρέχουσες ερευνητικές δραστηριότητες που διεξάγονται από τα μέλη που σχετίζονται με το έργο «ΜΜΕ: Προετοιμαστείτε για κινδύνους της αλυσίδας εφοδιασμού».

1 Έκθεση σε κίνδυνο: Εσωτερικές ευπάθειες που οφείλονται σε άτομα

Η κατάσταση

Οι απρόβλεπτες καταστάσεις εσωτερικού κινδύνου μπορούν και θα συμβούν σε οποιονδήποτε οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον τύπο. Επιπλέον, όλοι οι οργανισμοί εξαρτώνται από ειδικευμένους ανθρώπους για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα και μελλοντικά. Αυτό ισχύει για τις μικρότερες εταιρείες, ιδίως δεδομένης της κατάστασης που συχνά «τα καθήκοντα είναι περισσότερα από τους ανθρώπους». Αυτή η κατάσταση καθιστά τις μικρότερες επιχειρήσεις μάλλον ευάλωτες. Σε αντίθεση με αντίστοιχες μεγαλύτερες εταιρείες, οι μικρότερες συχνά δυσκολεύονται να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ειδικευμένα άτομα. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα που δείχνουν ότι ένας εξειδικευμένος επαγγελματίας εκπαιδεύτηκε και αναπτύχθηκε μέσα σε μια μικρή επιχείρηση μόνο για να προσληφθεί από έναν (μεγαλύτερο) ανταγωνιστή. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν για αυτό το έργο επιβεβαίωσαν δυστυχώς περαιτέρω τα προαναφερθέντα.

Για παράδειγμα, οι συμμετέχοντες από μια μικρή επιχείρηση που βρίσκεται στην Εσθονία ανέφερε :

Η εκπαίδευση ενός υπαλλήλου διαρκεί από μερικούς μήνες έως ένα χρόνο ώστε να έχει ένα πλήρες σύνολο επαγγελματικών δεξιοτήτων. Συχνά, μια μεγάλη εταιρεία “κυνηγάει” αυτόν το υπάλληλο και του προσφέρουν έναν σημαντικά μεγαλύτερο μισθό. Ο εργαζόμενος παραιτείται και πρέπει να βρούμε,

προσλάβουμε και εκπαιδεύσουμε έναν νέο. Σε μια μικρή αγορά όπως της Εσθονίας, δεν μπορεί να γίνει κάτι για να αποτραπεί αυτή η κατάσταση.

Ενώ ένας συμμετέχων από μια μικρή Αυστριακή εταιρεία ανέφερε:

Το επιλεκτικό “κυνήγι” προσωπικού είναι ένας κίνδυνος γνώσης που έχει ανασταλτικούς παράγοντες για τη διαχείριση του κινδύνου. Το εκπαιδευμένο προσωπικό “παίρνει” μαζί του την γνώση που απέκτησε και έτσι αποτελεί κίνδυνο.

Πιθανές συνέπειες

Είναι εύκολο να φανταστούμε τις πιθανές συνέπειες της παραπάνω περιγραφόμενης κατάστασης. Σε περίπτωση κύκλου εργασιών, είναι μάλλον πιθανό να υποθέσουμε ότι ένα ή περισσότερα από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού πρέπει να αναλάβουν τα καθήκοντα του ατόμου που αποχώρισε, το οποίο με τη σειρά του αυξάνει την πιθανότητα άγχους, καθώς και την υποκίνηση. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει στην χειρότερη περίπτωση σε περαιτέρω κύκλους εργασιών. Ωστόσο, είναι επίσης πιθανό ότι κανένας στην εταιρεία δεν μπορεί να αναλάβει τα καθήκοντα του ατόμου που αποχώρισε λόγω των γνώσεων που είχε αποκτήσει. Έτσι, η ενδιαφερόμενη εταιρεία ενδέχεται να αναγκαστεί να σταματήσει τις εργασίες. Επιπλέον, η προαναφερθείσα κατάσταση αυξάνει τον κίνδυνο μόνιμης επαναδημιουργίας του τροχού, ο οποίος είναι μάλλον δαπανηρός, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το άμεσο όσο και το έμμεσο κόστος που συνεπάγεται η ανάπτυξη προσωπικού. Τέλος, η αναχώρηση ενός ατόμου σε έναν ανταγωνιστή αυξάνει επίσης τον κίνδυνο απώλειας γνώσεων, καθώς ορισμένες δεξιότητες ή ικανότητες δεν είναι πλέον διαθέσιμες και μπορούν να αναπτυχθούν ξανά μόνο με πολύ σημαντική επένδυση χρόνου.

Πιθανές λύσεις / αντίμετρα από την οπτική της διαχείρισης κινδύνων

Μια καλή πρακτική για να καταστεί ορατή η ευπάθεια της εταιρείας λόγω των ανθρώπων θα μπορούσε να είναι η ανάπτυξη και η χρήση ενός πίνακα εργαλείων ή χάρτη κινδύνου. Μια μορφή οπτικοποίησης που είναι διαθέσιμη σε κάθε μέλος του οργανισμού, έτσι ώστε να υπάρχει κατανόηση των τομέων όπου η εταιρεία είναι ευάλωτη. Ταυτόχρονα, αυτό που βοηθάει είναι η ανάπτυξη μιας κουλτούρας επίγνωσης του κινδύνου, έτσι ώστε και πάλι όλοι να γνωρίζουν τις ευπάθειες των επιχειρήσεων και να έχουν την εξουσία να αναφέρουν οτιδήποτε

θα μπορούσε να προκαλέσει προβλήματα στην εταιρεία. Όμως, ιδανικά και με ιδέες του πώς να αντιμετωπιστούν αυτές οι ευπάθειες ή ακόμα καλύτερα να αποτραπούν. Για να αποφευχθεί η συγκέντρωση γνώσεων, η οποία θέτει την εταιρεία σε κίνδυνο σε περίπτωση εθελοντικού ή ακούσιου κύκλου εργασιών, ο ιδιοκτήτης / διευθυντής της εταιρείας μπορεί να σκεφτεί ενεργά χρήση εναλλαγής θέσεων εργασίας, έτσι ώστε η γνώση να μοιράζεται μεταξύ πολλών ατόμων. Αυτή η προσέγγιση είναι κάτι που πρέπει να είναι ευκολότερο στις ΜΜΕ, καθώς υπάρχουν συχνά περισσότεροι γενικευτές, δηλαδή άτομα που αναλαμβάνουν διαφορετικά καθήκοντα και ρόλους από τους ειδικούς.

2 Έκθεση σε κίνδυνο: Προοδευτική Ψηφιοποίηση

Η κατάσταση

Η ραγδαία (και λόγω της πανδημίας αναγκαστική) ψηφιοποίηση των ΜΜΕ οδήγησε σε αρκετές νέες ευκαιρίες, όπως βελτιωμένη διαχείριση πόρων, αυξημένη ευελιξία και καινοτομία, καθώς και νέες ροές εσόδων. Ταυτόχρονα, η προοδευτική ψηφιοποίηση απαιτεί την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, ψηφιακών στρατηγικών, ηγεσίας, κουλτούρας και υποδομής, εκθέτοντας τις ΜΜΕ σε ένα σύνολο νέων κινδύνων καθώς και προκλήσεων.

Οι εταιρείες που συμμετείχαν στη μελέτη που διαμόρφωσε αυτόν τον οδηγό παρουσίασαν πολλά επεξηγηματικά παραδείγματα του σεναρίου που περιγράφεται.

Όσον αφορά την ανάγκη για ψηφιακές δεξιότητες, ικανότητες και οργάνωση, αναφέρθηκαν τα ακόλουθα:

*Μεταξύ των συντελεστών καθυστέρησης, αποκαλύφθηκε κάποια έλλειψη ευαισθητοποίησης για τους ψηφιακούς κινδύνους στο ανώτατο επίπεδο διαχείρισης. Μετά από μια αποτυχία στο σύστημα βάσεων δεδομένων τον Δεκέμβριο του 2020, η ηγεσία της εταιρείας αναγνώρισε την επιτακτική ανάγκη αγοράς αξιόπιστου συστήματος πληροφορικής. Το πρόβλημα χρειάστηκε δύο μέρες για να επιλυθεί, αλλά χωρίς αξιολόγηση του πραγματικού κόστους, η επείγουσα αποστολή και οι νέοι διακομιστές αποκτήθηκαν μόλις έξι μήνες αργότερα. Είναι πολύ πιο ανησυχητικό για τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων εάν ένα *stacker* σταματήσει να λειτουργεί. (Μικρή εταιρεία από την Πορτογαλία)*

Μια μικρή ιταλική εταιρεία τόνισε ότι με αυτόν τον νέο τρόπο εργασίας, η ύπαρξη εσωτερικών πόρων με επαρκή γνώση πληροφορικής ήταν χρήσιμη, ειδικά για την ομαλή μετάβαση στη χρήση των νέων ψηφιακών πλατφόρμων.

Η εταιρεία διαθέτει έργα που ασχολούνται με πολύ ευαίσθητα δεδομένα όπως τα προσωπικά ιστορικά δεδομένα των πελατών που η εταιρεία τα χρησιμοποιεί ώστε να μπορεί να αναπτύξει μοντέλα πρόβλεψης. Η εταιρεία έχει πρόσβαση σε προνομιακά οικονομικά δεδομένα πελατών ή συνεργατών στην κοινοπραξία. Ωστόσο, η υποδομή πληροφορικής είναι ξεπερασμένη και είναι επιρρεπής σε αποτυχίες. (Μικρή εταιρεία από την Πορτογαλία)

Όσον αφορά τις νέες προκλήσεις και, συνεπώς, το ενδεχόμενο νέων κινδύνων, αξίζει να αναφερθούν τα ακόλουθα παραδείγματα.

Μια μικρή εταιρεία από την Πορτογαλία επεσήμανε πολλές προσπάθειες στην ψηφιακή ολοκλήρωση με πελάτες και προμηθευτές χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες πύλες. Ωστόσο, η αυξανόμενη εξάρτηση από την ψηφιακή ολοκλήρωση, όταν πραγματοποιεί παρεμβάσεις σε επίπεδο υποδομής πληροφορικής, δεν έχει λάβει υπόψη τους ψηφιακούς κινδύνους, συγκεκριμένα, για τους πελάτες. Για παράδειγμα, η πρόσφατη αντικατάσταση διακομιστών οδήγησε σε διένεξη διευθύνσεων IP που δεν επέτρεπαν στους πελάτες να έχουν πρόσβαση στην πύλη της εταιρείας.

Στο μεταξύ μια μεσαίου μεγέθους γερμανική εταιρεία ανέφερε μια διαπίστωση σχετικά με τους κινδύνους στον κυβερνοχώρο και την ύπαρξη ενός σύγχρονου και εξελιγμένου τείχους προστασίας. Το τμήμα πληροφορικής της εταιρείας και

ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι σίγουροι ότι υπάρχουν και υπήρξαν άγνωστες δοκιμές επίθεσης και παραβιάσεων που δεν είναι γνωστές σε κάθε περίπτωση.

Μια μικρή αυστριακή εταιρεία ανέφερε την εμφάνιση του εγκλήματος στον κυβερνοχώρο, μερικές φορές χωρίς να υπάρξει κάποια επίθεση, για παράδειγμα μια κλήση από έναν δήθεν υπάλληλο της Microsoft. Επιπλέον, αυξάνονται τα προβλήματα δικτύου, τα μηνύματα ηλεκτρονικού "ψαρέματος" και το κακόβουλο λογισμικό.

Πιθανές συνέπειες

Οι πιθανές συνέπειες της ενδεχόμενης αναντιστοιχίας μεταξύ του τι πρέπει ή μπορεί να γνωρίζει η εταιρεία για την αντιμετώπιση της ταχέως εξελισσόμενης ψηφιοποίησης έχουν ήδη καταστεί σαφείς από τα παραδείγματα που δίνονται παραπάνω. Εκτός από το άμεσο και έμμεσο κόστος που συνδέεται με την αντιμετώπιση των προκλήσεων, υπάρχει επίσης ο κίνδυνος ακινητοποίησης ολόκληρης της εταιρείας. Τέλος, τα ευάλωτα συστήματα πληροφορικής αυξάνουν επίσης τον κίνδυνο διαρροής πληροφοριών και γνώσεων.

Πιθανές λύσεις / αντίμετρα από την οπτική της διαχείρισης κινδύνων

Πρώτον, ο χειρισμός των προαναφερθέντων θεμάτων θα πρέπει να κατανοηθεί ως κορυφαία προτεραιότητα και επομένως θέμα ηγεσίας. Αυτά τα ζητήματα δεν πρέπει να ανατίθενται στο τμήμα πληροφορικής ή στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την πληροφορική στις επιχειρήσεις, καθώς αυτά τα άτομα συνήθως δεν έχουν κατανόηση των επιχειρηματικών και διαχειριστικών θεμάτων. Ωστόσο, η ηγεσία της εταιρείας θα πρέπει να περιλαμβάνει αυτά τα άτομα καθώς και άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες για να αυξήσει της πιθανότητες ανάπτυξης λύσεων που αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις από ευρεία άποψη.

Οι προκλήσεις που θα ακολουθήσουν τονίζουν επίσης είναι ότι όλα τα μέλη του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας, πρέπει να ενημερώσουν τις ψηφιακές τους δεξιότητες και ικανότητες για να λάβουν καλύτερες και, συνεπώς, πιο ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στις εταιρείες. Η αυξανόμενη διαθεσιμότητα διαδικτυακών μαθημάτων (πολλά από αυτά είναι επίσης δωρεάν) που προσφέρονται από αξιόπιστους οργανισμούς έχει διευκολύνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ιδίως για μικρότερες εταιρείες με λιγότερους οικονομικούς πόρους. Και πάλι, ο επιχειρηματίας / ιδιοκτήτης-διευθυντής θα πρέπει να αναλάβει το προβάδισμα τόσο στην αναβάθμιση όσο και στον επαναπροσδιορισμό.

Προς την υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογικής λύσης, η εταιρεία θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά τη συμβατότητά της με το υπάρχον σύστημα / υποδομή του συστήματος πληροφορικής. Σε περίπτωση ασυμβατότητας, η εταιρεία πρέπει να μάθει τι θα χρειαζόταν για να ταιριάζει. Σε περίπτωση έλλειψης εσωτερικών δεξιοτήτων, η εταιρεία θα πρέπει να στραφεί σε εξωτερικές πηγές, όπως εμπορικά επιμελητήρια, πανεπιστήμια κ.λπ.

Μία πιθανή λύση για την αντιμετώπιση του κινδύνου αυξημένης αναποτελεσματικότητας και συνεπώς του κόστους είναι οι μικρές εταιρείες να διασφαλίζουν ότι οι τεχνολογίες και τα προγράμματα λογισμικού (συμπεριλαμβανομένου του λογισμικού ασφαλείας) που χρησιμοποιούνται συνεχώς ενημερώνονται και ελέγχονται για τη συνεχιζόμενη σημασία τους για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

3 Έκθεση σε Κίνδυνο: “Ελαττωματική” επικοινωνία

Η κατάσταση

Κατά τη διάρκεια μιας επικινδυνότητας, η ανάγκη για πληροφορίες, και επομένως η επικοινωνία, αυξάνεται ανάλογα με την αβεβαιότητα. Εν τω μεταξύ, η ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών μειώνεται λόγω του άγχους και των πρόσθετων επιχειρηματικών και οργανωτικών προκλήσεων. Έτσι καταλαβαίνουμε πως, η επικοινωνία κινδύνου απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Η επικοινωνία έγινε (ακόμη) πιο δύσκολη πρόσφατα, επειδή παρά τα πλεονεκτήματα, οι ψηφιακές συναντήσεις έχουν σημαντικούς περιορισμούς, για παράδειγμα, όσον αφορά τη σαφήνεια και τη συνοχή των ανταλλασσόμενων πληροφοριών. Ακριβώς όταν οι σχέσεις προμηθευτή και συνεργάτη απαιτούν περισσότερη σύνδεση, τα όρια μεταξύ του φυσικού και του ψηφιακού κόσμου έχουν ενισχυθεί ακόμη περισσότερο από το COVID-19 ή έχουν γίνει πιο ορατά. Με απλά λόγια, αν και κάπως παραγωγικές, οι εικονικές συναντήσεις δεν μπορούν να υποκαταστήσουν τις φυσικές συναντήσεις.

Οι εταιρείες που συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα παρείχαν συγκεκριμένες εικόνες των επικοινωνιακών προκλήσεων ακόμη και κενών στην αλυσίδα εφοδιασμού τους. Για παράδειγμα, μια μικρή ιταλική εταιρεία επεσήμανε την αυξημένη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης:

Η εμπειρία και η καλή σχέση με τους ιστορικούς συνεργάτες μας συμβάλλουν στη μείωση αυτών των κινδύνων. Η επικοινωνία με τους επιχειρηματικούς εταίρους είναι ιδιαίτερα σημαντική ώστε να έχουμε επίγνωση για τους πιθανούς κινδύνους και να τους αποφεύγουμε όσο το δυνατόν περισσότερο.

Μια εταιρεία μεσαίου μεγέθους από την Πορτογαλία ανέφερε τους πιθανούς κινδύνους διεξαγωγής επιχειρήσεων χωρίς να έχουν επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο:

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος προέκυψε σε εμπορικό επίπεδο με τη μείωση, ή ακόμα και την εξάλειψη, των πρόσωπο-με-πρόσωπο αλληλεπιδράσεων σε επιχειρηματικές εκθέσεις. Για να λάβετε έργα, είναι σημαντικό να επισκεφτείτε πιθανούς πελάτες και να τους επιτρέψετε να επισκεφθούν την εταιρεία. Ο κίνδυνος απώλειας επιχείρησης είναι μεγαλύτερος τώρα, επειδή η πλειοψηφία τους απαιτεί την ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης.

Η καθυστέρηση μεταξύ της προσωπικής και της ψηφιακής επικοινωνίας τονίστηκε από μια μικρή επιχείρηση από την Εσθονία:

Η επιχείρηση είναι πολύ προσωπική, διότι περιλαμβάνει τεράστια εμπιστοσύνη που μπορεί να κερδηθεί μόνο με προσωπικές συναντήσεις. Όταν δεν μπορείτε να πραγματοποιήσετε προσωπικές συναντήσεις, τότε πρέπει να εξηγήσετε και να είστε πειστικοί - πρέπει να είστε αξιόπιστοι. Αυτό είναι πολύ πιο δύσκολο μέσω μιας διαδικτυακής συνάντησης.

Πιθανές συνέπειες

Τα προβλήματα στην επικοινωνία που περιγράφονται παραπάνω μπορούν να οδηγήσουν σε σφάλματα στις λειτουργίες (εσωτερικές συγκρούσεις ή κακή απόδοση της ροής εργασίας), καθώς και σε λάθη, καθυστερήσεις και στη χειρότερη περίπτωση σε ρήξη της εμπιστοσύνης με τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μπορούν επίσης να παρεμποδίσουν τη μελλοντική εργασία μιας εταιρείας, επειδή εστιάζοντας αποκλειστικά σε ψηφιακές συναντήσεις για την ανάπτυξη νέων ιδεών και συγκεκριμένων έργων, παραβλέπετε η ανάγκη για προσωπική αλληλεπίδραση με τους συνεργάτες.

Πιθανές λύσεις / αντίμετρα από την οπτική της διαχείρισης κινδύνων

Ένας ιδιοκτήτης ΜΜΕ μπορεί να επενδύσει στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής επικοινωνίας κινδύνου ως αναπόσπαστο μέρος της συνολικής προσέγγισής της στη διαχείριση κινδύνων. Αυτός ο τύπος στρατηγικής στοχεύει να παρέχει από πρώτο χέρι πληροφορίες και την βάση για προσεκτική εξέταση της λήψης αποφάσεων.

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι ιδιοκτήτες των ΜΜΕ θα πρέπει να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για να μειώσουν την αβεβαιότητα στην αλυσίδα αξίας της εταιρείας τους, δηλαδή, οι άμεσοι κίνδυνοι και οι προκλήσεις πρέπει να εντοπιστούν, να αξιολογηθούν και να αντιμετωπιστούν. Η επικοινωνία θα πρέπει να βασίζεται σε γεγονότα και να παρέχονται εξηγήσεις το συντομότερο δυνατόν για την εξάλειψη πιθανών φημών τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Κάθε υπάλληλος καταλαβαίνει τι να κάνει και τι να μην κάνει. Τα κανάλια και η συχνότητα επικοινωνίας πρέπει να καθοριστούν ώστε το δίκτυο των επιχειρήσεων (προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες) να ενημερώνεται και να συμμετέχει.

Όλα τα μέλη του οργανισμού πρέπει να ενημερώνονται / να γνωρίζουν συνεχώς τις πιθανές πρόσθετες προκλήσεις επικοινωνίας σε έναν ολοένα και πιο θολό κόσμο. Να γνωρίζουν επίσης τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τόσο των ψηφιακών όσο και των φυσικών συναντήσεων και με βάση αυτή την κατανόηση να ξέρουν πότε να εφαρμόσουν τι.

4 Έκθεση σε Κίνδυνο: Μειονεκτήματα της χρήσης κοινωνικών μέσων για επιχειρηματικούς σκοπούς

Η κατάσταση: Τυχαία διαρροή πληροφοριών

Η αυξανόμενη χρήση των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης τόσο για επιχειρηματικά όσο και για ιδιωτικά θέματα διευρύνει τον κίνδυνο τυχαίων διαρροών πληροφοριών και γνώσεων. Οι χρήστες μπορούν να χρησιμοποιούν τα ίδια κανάλια, λόγω ευκολίας ή πίεσης χρόνου, αντί για ξεχωριστά και έτσι άθελά τους θέτουν την εταιρεία σε κίνδυνο.

Μια μικρή εταιρεία από την Πορτογαλία παρείχε μια εικόνα της εκτεταμένης χρήσης των κοινωνικών μέσων για σκοπούς εργασίας.

Τα κοινωνικά δίκτυα χρησιμοποιούνται τακτικά από υπαλλήλους: Facebook, Instagram, LinkedIn, αλλά κυρίως WhatsApp. Η ανταλλαγή πληροφοριών μέσω των κοινωνικών μέσων ήταν μια πρακτική ακόμη και πριν από το COVID-19.

Εν τω μεταξύ, μια μικρή επιχείρηση από την Αυστρία σημείωσε την έλλειψη προστασίας των δεδομένων που είναι χαρακτηριστική για τις ΜΜΕ.

Οι ανεπιθύμητες διαρροές γνώσεων μπορούν να συμβούν συνεχώς στις ΕΑ. Τα νομικά μέτρα είναι δύσκολο να επιβληθούν, ειδικά για τις ΜΜΕ σε ξένες χώρες, και απαιτείται χρόνος για να υπάρξει ένα επαρκές επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πιθανές συνέπειες

Η έλλειψη εξοικείωσης με την ψηφιακή κουλτούρα και τα βασικά στοιχεία της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε

ακούσια αποκάλυψη «ευαίσθητων» πληροφοριών. Εκτός από τις νομικές επιπλοκές, οι συνέπειες περιλαμβάνουν τη διαρροή μοναδικών γνώσεων που αναπτύχθηκαν σε μια εταιρεία («τεχνογνωσία»).

Πιθανές λύσεις / αντίμετρα από την οπτική της διαχείρισης κινδύνων

Η ηγεσία της εταιρείας θα πρέπει να διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη του οργανισμού γνωρίζουν τα κανάλια επικοινωνίας που θα χρησιμοποιηθούν για την επίσημη επικοινωνία με συναδέλφους και εξωτερικούς συνεργάτες. Κάθε μέλος του οργανισμού πρέπει να γνωρίζει τις πιθανές συνέπειες κατά τη χρήση κοινωνικών μέσων ή άλλων λιγότερο ασφαλών καναλιών για σκοπούς εργασίας. Σε περίπτωση που συμβεί κάτι, δηλαδή διαρροή πληροφοριών ή γνώσεων, κάθε μέλος του οργανισμού πρέπει να γνωρίζει πού να στραφεί για να αναφέρει αυτό το συμβάν.

5 Έκθεση σε Κίνδυνο: Η αδυναμία της εφοδιαστικής αλυσίδας σχετίζεται με απομακρυσμένους εταίρους

Η κατάσταση:

Η τρέχουσα κρίση κατέδειξε τις αδυναμίες των αλυσίδων αξίας. Υψηλή εξάρτηση από μακρινές και πολύ μεγάλες αλυσίδες εφοδιασμού, με τη συμμετοχή μεγάλου αριθμού εταιρειών που συχνά εξαπλώνονται σε όλο τον κόσμο - η οποία έχει θέσει σε αναστολή πολλές επιχειρήσεις λόγω διαταραχών που προκαλούνται από καθυστερήσεις κ.λπ. για να εξασφαλιστεί η συνέχεια των εργασιών.

Οι συμμετέχοντες σε αυτήν την έρευνα αντιμετώπισαν επιχειρηματικές απαιτήσεις της συνεχιζόμενης κρίσης, όπως καθυστερήσεις παράδοσης, έλλειψη εφοδιασμού και διακοπές της παραγωγής.

Για παράδειγμα, μια μικρή εταιρεία από την Αυστρία αντιμετώπισε έλλειψη υλικών εφοδιασμού και τον κίνδυνο διακοπής της παραγωγής:

Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές από το εξωτερικό και σιγά σιγά η αλυσίδα εφοδιασμού φτάνει στο τέλος της. Διότι αν προσπαθήσουμε να συντηρήσουμε σταθερό απόθεμα και υπάρξει ανάγκη γρήγορης παράδοσης σε μια περίοδο

όπως τώρα που η παραγωγή είναι σε ακινησία, κάτι πολύ κρίσιμο για την εταιρεία, θα προκύψει αδυναμία παράδοσης.

Έλλειψη εφοδιασμού επίσης παρουσιάστηκε και σε μια μικρή επιχείρηση από την Ιταλία:

Μια πρόκληση είναι ότι έχουμε λιγότερα προϊόντα διαθέσιμα από τους προμηθευτές, επειδή η παραγωγή σταμάτησε για αρκετούς μήνες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, δεν είναι πλέον δυνατό να προ παραγγείλουμε το προϊόν, επειδή οι προμηθευτές μας δεν γνωρίζουν για πόσο καιρό θα έχουν προϊόντα σε απόθεμα ή τότε θα λάβουν νέες παρτίδες από τον παραγωγό.

Μια μεσαία εταιρεία από την Ιταλία αντιμετώπισε πρόβλημα με την παραγωγή και τη χρηματοοικονομική ρευστότητα λόγω καθυστερήσεων και ελλείψεων στην προσφορά:

Το κύριο μειονέκτημά μας είναι ότι οι περισσότερες από τις πρώτες ύλες μας προέρχονται έξω από την Ιταλία. Αυτό μας εκθέτει σε κινδύνους αυξομειώσεων των τιμών, καθώς και σε πιθανές διαταραχές στην αλυσίδα αξίας. Επιπλέον, οι πρώτες ύλες πρέπει να παρουσιάζουν συγκεκριμένη ποιότητα, διαφορετικά η ποιότητα των τελικών προϊόντων θα επηρεαστεί. Το εργοστάσιο παραγωγής μας λειτουργεί σε έναν συνεχή κύκλο και η ανεπάρκεια των πρώτων υλών ή ακόμη και η μείωση των διαθέσιμων ποσοτήτων αυξάνει τον κίνδυνο μη ικανοποίησης της ζήτησης ή εξάντλησης του προϋπολογισμού για την παραγωγή.

Πιθανές συνέπειες:

Οι συνέπειες από την διαταραχή της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να οδηγήσουν σε καθυστερημένη ή μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων ή διακοπή της παραγωγής, μια αδυναμία εξυπηρέτησης της ζήτησης και σε ακόμη πιο ακραία περίπτωση πτώχευση.

Πιθανές λύσεις / αντίμετρα από την οπτική της διαχείρισης κινδύνων

Προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι που συνδέονται με τη διακοπή της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι εταιρείες πρέπει να αξιολογήσουν προσεκτικά τους τρέχοντες και τους πιθανούς προμηθευτές όσον αφορά την αξιοπιστία και τις

μακροπρόθεσμες δυνατότητες, καθώς και την τιμή, την ταχύτητα και την ποιότητα. Επιπλέον, η αντικατάσταση απομακρυσμένων προμηθευτών με τοπικούς θα πρέπει να αξιολογείται ως πιθανή στρατηγική όποτε είναι δυνατόν. Κατά συνέπεια, η τρέχουσα κρίση επιδεικνύει την προστιθέμενη αξία της αειφόρου ανάπτυξης.

Η στρατηγική προμήθειας πρέπει να αξιολογείται προσεκτικά για να ελαχιστοποιούνται όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι. Ως προληπτικό μέτρο, είναι καλύτερο να υιοθετηθεί μια στρατηγική διπλής προμήθειας και να διατηρείται επιπλέον απόθεμα για τα πιο κρίσιμα σημεία, όσο το δυνατόν περισσότερο.

Οι συμμετέχοντες υπενθύμισαν την αξία των ισχυρών συνεργασιών που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και κινήθηκαν για να αντικαταστήσουν τους μακρινούς προμηθευτές με τοπικούς. Για παράδειγμα, μια μεσαία εταιρεία από τη Γερμανία ανέφερε:

Τώρα εργαζόμαστε για τη μείωση του κινδύνου επιλέγοντας κατασκευαστές συμβολαίων με στόχο μακροπρόθεσμες συνεργασίες, αυστηρές συμβάσεις προμηθευτών. Συνειδητοποιήσαμε ότι απαιτείται μια στρατηγική απολύσεων για προμηθευτές σημαντικών προϊόντων, με αυξημένη προμήθεια από την Ευρώπη (και ειδικότερα τη Γερμανία). Σήμερα, στόχος μας είναι να επιστρέψουμε την παραγωγή στη Γερμανία όσο είναι ακόμα οικονομικά εφικτή. Μια μικρή επιχείρηση από την Εσθονία χαρακτήρισε επίσης τα οφέλη που συνδέονται με τους τοπικούς προμηθευτές: Το πλεονέκτημα για τους τοπικούς παραγωγούς είναι τώρα μεγαλύτερο από ό,τι πριν. Τα οφέλη των κοντινών προμηθευτών περιλαμβάνουν μικρότερα δίκτυα διανομής και απουσία γλωσσικών φραγμών και επακόλουθη εσφαλμένη επικοινωνία (τα γλωσσικά εμπόδια είναι πολύ μεγάλα στην επιχείρησή μας επειδή ακόμη και οι όροι που πρέπει να είναι διεθνείς δεν κατανοούνται με τον ίδιο τρόπο σε διαφορετικές χώρες). Επίσης, είναι πολύ βολικό να επισκέπτεστε φυσικά προμηθευτές για να τους δείξετε πώς γίνεται.

Συνοπτικές συστάσεις

Η διαχείριση κινδύνων έχει σημασία για όλες τις εταιρείες ανεξάρτητα από τον επιχειρηματικό κύκλο και το μέγεθος. Εκτός από τις συμβατικές επιχειρηματικές προκλήσεις, μια εξωτερική κρίση δημιουργεί πλήθος νέων κινδύνων.

Παρακάτω υπάρχει μια λίστα ελέγχου που παρέχει ένα σύνολο οδηγιών για τη διαχείριση κινδύνων στις ΜΜΕ ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για

τους παρόντες και τους επικείμενους κινδύνους. Η λίστα μπορεί επίσης να αναφέρεται για μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η εταιρεία γνωρίζει τη σημασία της εφαρμογής μιας προσέγγισης διαχείρισης κινδύνου / συγκεκριμένων κρίσιμων μέτρων διαχείρισης κινδύνου. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα της εταιρείας και είναι σταθερά συνδεδεμένη με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας.

Αυτή η προσέγγιση / μέτρα διαχείρισης κινδύνου λαμβάνει υπόψη / εξετάζει μια ποικιλία κινδύνων, δηλαδή χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς.

Η εταιρεία παρακολουθεί συνεχώς τους τρέχοντες κινδύνους, αλλά επίσης διασφαλίζει την ετοιμότητά της για νέους κινδύνους.

Οι τρέχοντες κίνδυνοι γίνονται ορατοί σε όλα τα μέλη του οργανισμού, χρησιμοποιώντας πίνακες ελέγχου ή χάρτες κινδύνου.

Η εταιρεία κατανοεί τον τρόπο ανάλυσης της πιθανής σοβαρότητας του κινδύνου.

Ανάλογα με τον τύπο κινδύνου (χρηματοοικονομικός έναντι μη χρηματοοικονομικός ή εσωτερικός έναντι εξωτερικού), η εταιρεία διαθέτει ορισμένα αντίμετρα και είναι έτοιμη να τα λάβει ώστε να διαχειριστεί τους κινδύνους που αντιμετωπίζει.

Η εταιρεία παρακολουθεί συνεχώς τα αποτελέσματα των μέτρων που παρουσιάστηκαν και σε περίπτωση που δεν αποδώσουν όπως αναμενόταν, δηλαδή δεν πληρούν τους στόχους που έχουν τεθεί, λαμβάνει αντίμετρα (π.χ., μείωση του κινδύνου διακοπών των επιχειρήσεων λόγω του κύκλου εργασιών).

Η εταιρεία αναφέρει τους κρίσιμους κινδύνους, τη διαχείριση και την ανάπτυξή τους με την πάροδο του χρόνου και με αυτόν τον τρόπο μαθαίνει

να αντιμετωπίζει καλύτερα ένα πλήθος από κινδύνους διαφορετικού είδους.

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων καθορίζεται στις καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας και κάθε μέλος του οργανισμού έχει επίγνωση του ρόλου του στην αντιμετώπιση των σημερινών και μελλοντικών κινδύνων.

Η εταιρεία εκπαιδεύει τα μέλη του οργανισμού της τακτικά ώστε να ενημερώνονται για τους πιο πρόσφατους κινδύνους που ενδέχεται να παρεμποδίσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το έργο «ΜΜΕ: Προετοιμαστείτε για κινδύνους της αλυσίδας εφοδιασμού!» μπορείτε να βρείτε εδώ <https://beprepared-project.eu/>

Σχετικά με τους συγγραφείς:

Η Δρ. Susanne Durst, Καθηγήτρια Διοίκησης στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο του Ταλίν, Εσθονία, είναι ένας από τους κορυφαίους ειδικούς στο θέμα της διαχείρισης γνώσεων (κινδύνων), ιδίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Ένα επίκεντρο των τρεχουσών ερευνητικών της δραστηριοτήτων είναι ο ρόλος των κινδύνων γνώσης, όπως οι κίνδυνοι ασφάλειας στον κυβερνοχώρο, στην οργανωτική απόδοση.

Η Lidia Davies είναι υποψήφια διδάκτορας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Ταλίν Πανεπιστήμιο Τεχνολογίας της Εσθονίας. Πριν ενταχθεί στον ακαδημαϊκό χώρο, εργάστηκε σε διεθνείς ερευνητικούς οργανισμούς μάρκετινγκ, ενισχύοντας την εμπειρία της στο στρατηγικό μάρκετινγκ και την ποιοτική έρευνα. Τα ακαδημαϊκά της ενδιαφέροντα περιλαμβάνουν μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, προσαρμογή και καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων και εταιρική διακυβέρνηση.

Οι εταίροι θα ήθελαν να ευχαριστήσουν τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν και ήταν πρόθυμες να μοιραστούν τις εμπειρίες τους πάνω στο θέμα και έτσι συνέβαλαν σημαντικά στην πραγματοποίηση αυτού του ενημερωτικού δελτίου.

