

MITTELSTÄNDISCHES UNTERNEHMEN ITALIEN

Die Risiko Story 5



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



Mittelständisches Unternehmen aus Italien

Kontext des Unternehmens und der Lieferkette

Das Unternehmen ist ein Hersteller und Verkäufer von Sanitärkeramik, der innerhalb eines Industrieclusters mit mehreren anderen Unternehmen arbeitet, die verschiedene Stufen der keramischen Wertschöpfungskette übernehmen. Das Unternehmen hat sich auf den Verkauf von Sanitärprodukten "Made in Italy" spezialisiert und verwaltet den gesamten Produktionsprozess, von der Rohstoffbeschaffung bis zur Verarbeitung und Logistik.

Das Umfeld des Unternehmens ist im Allgemeinen traditionell organisiert. Die meisten Organisationen in der Branche sind KMUs in Familienbesitz, die auf traditionelle Prozesse zurückgreifen. Ein Teil der Organisationen sind nur Wiederverkäufer, da sie das Fließband nicht direkt leiten, sondern im Ausland hergestellte Produkte importieren und diese unter ihrer Marke verkaufen.

Das Unternehmen ist recht fortschrittlich in der Verwaltung von Materialflüssen und zeichnet sich auch durch eine geringe Umweltbelastung aus, da alle nicht verwendeten Materialien (wie Papier, Pappe, Kunststoff und Holz) und Abfälle intern wiederverwendet oder von Partnerunternehmen recycelt werden.

Digitalisierung der Lieferkette

Die Wertschöpfungskette ist im Allgemeinen traditionell organisiert. Die meisten Aktivitäten der Wertschöpfungskette beinhalten den Austausch von Rohstoffen, Nebenprodukten und Fertigprodukten und können nicht als digitale Wertschöpfungskette betrachtet werden. Allerdings hat der Digitalisierungsgrad in der Vergangenheit deutlich zugenommen, zumindest bei einigen Akteuren.

Die administrativen Tätigkeiten sind in der Wertschöpfungskette weitestgehend digitalisiert. Fast alle Organisationen im Cluster, einschließlich des befragten Unternehmens, nutzen Informationssysteme zur Verwaltung der administrativen Aktivitäten und digitale Austauschdokumente für die administrativen Prozesse durch E-Invoicing und E-Procurement-Prozesse.

Die zweitgrößte Auswirkung der Digitalisierung auf die Wertschöpfungskette hat die Fertigungsphase durch den Einsatz von Robotik, dem Internet der Dinge, Rückverfolgbarkeitssystemen und anderen fortschrittlichen digitalen Technologien in der Fertigungslinie. Die innovativeren Unternehmen, darunter

auch das befragte Unternehmen, griffen auf nationale steuerliche und finanzielle Anreize zurück, um Montagelinien mit Industrie-4.0-Technologien zu innovieren und so den Digitalisierungsgrad in der Wertschöpfungskette zu erhöhen.

Im Vergleich zu den anderen Unternehmen in der Wertschöpfungskette ist dieses Unternehmen bei der Digitalisierung recht weit fortgeschritten, da es die finanziellen und technischen Daten integriert hat, um ein hochgranulares, kontinuierliches Berichtssystem zu betreiben, das sowohl finanzielle als auch technische Daten integriert.

Risikomanagement

Die Wertschöpfungskette war schon immer anfällig für interne und externe Schocks. Da die Wertschöpfungskette von Rohstoffen abhängig ist, die von ausländischen Märkten bezogen werden, ist sie empfindlich gegenüber möglichen Störungen in den logistischen Prozessen und dem Einfluss von Preisschwankungen aufgrund von Transportkosten und Wechselkursen. Solche Risiken der Wertschöpfungskette wirken sich auf Organisationen der Wertschöpfungskette auf unterschiedliche Weise aus, je nachdem ob eine Fertigungsphase vorhanden ist oder nicht.

Durch die Einführung digitaler Technologien wurden Cyber-Risiken in die Aktivitäten der Unternehmen der Wertschöpfungskette eingeführt.

Praxis des Risikomanagements:

Um die Risiken im Zusammenhang mit der Produktion zu verwalten, hat das Unternehmen in ein kontinuierliches Berichtssystem investiert, das zeitnahe und genaue Daten über die betrieblichen Prozesse liefern kann. Ein solches System hilft dem Produktionsleiter und dem Qualitätsmanager, die betrieblichen Risiken zu mindern.

Risiken:

Wenn wir die Schwankungen der Rohstoffpreise und -verfügbarkeit ausklammern, betreffen die Hauptrisiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, die Konkurrenz von Niedrigkostenproduzenten und die Verringerung der operativen Margen aufgrund der Niedrigkostenkonkurrenz.

Hinzu kommt das Risiko einer diskontinuierlichen Produktion, steigender Kosten und der Nichterfüllung der Kundennachfrage durch die Covid-Pandemie. Während des ersten Teils der Covid-Pandemie war das Unternehmen

gezwungen, die Produktionsprozesse aufgrund der restriktiven Maßnahmen, die von der Regierung zur Eindämmung der Verbreitung des Covid-19-Virus erlassen wurden, zu stoppen.