

EESTI KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTE

3. riskilugu



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



Keskmise suurusega Eesti ettevõte

Ettevõtte tutvustus ja tarneahel

Ettevõtte Z loodi 1993. aastal ja selle põhitegevuseks on erinevate IT-lahenduste arendamine (maksed, iseteenindus, turvasüsteemid) jaemüüjatele. Mõnikord tehakse arendusi ka klientidele HORECA-sektorist.

Ettevõttes töötab 50 inimest.

Põhiline kliendibaas on erinevates EL riikides, peamiselt Poolas ja Itaalias, aga teenindatakse globaalsel tasandil.

Tarneahel koosneb (põhiliselt jaemüügi-) klientidest EL riikides ja erineva suurusega tarnijatest peamiselt Aasias (eelkõige Hiinas).

COVID-19 pandeemia tekitas äri toimimiseks mitmeid takistusi. Seoses tootmisettevõtete sulgemisega Hiinas tekkisid tootmisviivitused ja tarnete hiline mine, mille tõttu pidi projektide lõpptähtaegu edasi lükkama. Ettevõtte Z tootmisprobleemid tekkisid varakult ja esimesed võlgnevused klientidele seetõttu juba 2020. aasta kevadel.

Tarneahela digitaliseerimine

Ettevõtte Z tarneahel on osaliselt digitaliseeritud. Tellimuste jaoks kasutatakse erinevaid tarnijaid, projektijuht lingib tellimuse tarnijatega ja edasine tellimuse töötlus on digitaalne. Projekti logistikat juhitakse manuaalselt.

Enne pandeemiat ei osalenud ettevõtte Z aktiivselt e-kaubanduses, aga kriisi algusest saati teadvustati vastav potentsiaal. Nüüd üritab ettevõtte Z turu arengutele järele jõuda.

Riskijuhtimine

Riskijuhtimise praktika: ettevõttel Z ametlikku riskijuhtimisplaani ega selle arendamiskavatsust ei ole. Selline suhtumine põhineb arusaamal, et väikesed ettevõtted on paindlikud ja suudavad olukorra muutustega kergesti kohaneda.

Riskid: koroonapandeemiast tulenevad -

- **Finantsrisk:** resursside ja finantsriski üle otsustab tippjuhtkond. Tooteriskide üle otsustatakse koos tootmisjuhtidega.
- **Regulatiivne risk:** ettevõtte on teadvustanud pandeemiast tuleneva regulatiivse riski (nt potentsiaalsed sanktsioonid Hiina tootajate vastu), aga leevendavateks meetmeteks ei leita olevat vajadust. Juhtkond peab seda riski vähetõenäoliseks.
- **Personalirisk:** ettevõtte kogeb personalijuhtimisega seotud sisemist riski -
 - kasvanud stress on muutnud sisekonfliktid sagedasemaks;
 - juhtimine on kaugtööna problemaatiline, sest online-kommunikatsioon on tekitanud arusaamatusi;
 - igapäevane suhtlemine vajab kõrgendatud tähelepanu, et töötajad toimuvat vastastikku mõistaksid.
- **Lepingukohustuste täitmatajätmise risk:** COVID-19 tingimustes pikendati tellimuste täitmise tähtaegu 6 nädalalt 16 nädala peale ning uute projektide täitmise tingimused vaadatakse hoolega läbi, püüdes tagada võimalikult paindlikud kokkulepped.
- **Tarneaahelarisk:** tarnijate hulk võib olla piiratud. Ettevõttel on raske leida uusi tarnijaid, kuna pandeemia tõttu tühistati erialased messid ja näitused. Veebipõhised asendusnäitused ei toimi, sest materjale ja tooteid ei saa läbi veebi katsuda/proovida ja isiklike kontakte on raske luua.
- **Küberrisk:** ettevõtte Z teadvustab küberkaitse- ja andmeturberiske, aga neid ei nähta ohuna äritegevusele. Küberriski nähakse lühiajalise probleemina, mida saaks tekkimisel kiirelt ohjata. Ettevõtte leiab, et kübermanipulatsiooniks on nad vähetõenäoline sihtmärk.