

ΜΕΣΑΙΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΕΡΜΑΝΙΑ

Η Ιστορία Κινδύνου 6



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



Μεσαίου Μεγέθους Επιχείρηση από την Γερμανία

Πλαίσιο της Εταιρείας και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η εταιρεία απασχολεί περίπου 200 υπαλλήλους, οι πωλήσεις κυμαίνονται μεταξύ 10-15 εκ. ευρώ ανά χρόνο και παράγει τεχνολογίες αισθητήρων για ειδικές μεταφορές και άλλες βιομηχανικές εφαρμογές αισθητήρων. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή αισθητήρων ως εξαρτήματα συστήματος, ιδιόκτητων προϊόντων χρησιμοποιώντας εξαρτήματα παράδοσης και βασικά αγαθά προμηθευτών, καθώς επίσης ως κατασκευαστής συμβάσεων. Οι εταίροι της εφοδιαστικής αλυσίδας βρίσκονται κυρίως στην ΕΕ. Το ποσοστό εξαγωγής της εταιρείας φτάνει περίπου το 40% των πελατών, μεταξύ άλλων, στην Ασία και την Ρωσία. Η εταιρεία ιδρύθηκε την εποχή της γερμανικής μεταπολεμικής ανάκαμψης, τη δεκαετία του 50. Σήμερα διαθέτει μια βαθιά και εξειδικευμένη τεχνογνωσία παραγωγής αλλά και κεφάλαιο για τη διαχείριση των εγκαταστάσεων παραγωγής της. Η τελική εγκατάσταση των αισθητήρων γίνεται απευθείας από πελάτες ή κατασκευαστές εξαρτημάτων, οι οποίοι είναι κυρίως αγοραστές που κυριαρχούν στην αγορά.

Ψηφιοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η MME χρησιμοποιεί ένα σύγχρονο σύστημα ERP για τη δική της εσωτερική αλυσίδα αξίας και δοκιμάζει μια επιπλέον πιλοτική περίπτωση στο cloud για πωλήσεις και διανομή, καθώς και την εισαγωγή μιας εφαρμογής barcode στη ροή παραγωγής της. Η εταιρεία χρησιμοποιεί και άλλα διαφορετικά εργαλεία για να κατευθύνει την παραγωγή και την καταγραφή δεδομένων όπως το CAD (Σχεδιασμός με τη Βοήθεια Υπολογιστή), βάσεις δεδομένων για διαχείριση γνώσεων και φύλλα excel για αποφάσεις διαχείρισης κινδύνων.

Η λήψη και η αποστολή παραγγελιών γίνεται κυρίως μέσω email, μόνο στην περίπτωση υποβολής προσφορών για πιθανούς μεγαλύτερους πελάτες γίνεται απευθείας από το σύστημα ERP. Οι εμπειρίες με αυτό το είδος ανταλλαγής δεδομένων είναι μέχρι στιγμής ουδέτερες, αλλά ο αυτοματισμός σε μεγαλύτερο επίπεδο μπορεί να μειώσει το χρόνο, το κόστος και τα λάθη σε σύγκριση με τώρα.

Τα δικά του δεδομένα προϊόντων E & A συλλέγονται ψηφιακά και, για λόγους σύμβασης, συχνά πρέπει να ανταλλάσσονται με πελάτες. Ως κατασκευαστής συμβάσεων, είναι σημαντικό να παραδίδεται το προϊόν όπως απαιτείται, επομένως ελεγκτές των πελατών ή των συλλόγων τους συχνά επιθεωρούν την παραγωγή τοπικά για να αποδείξουν την ποιότητα και την ποσότητα. Ωστόσο, τα μοναδικά εσωτερικά δεδομένα, όπου είναι εφικτό, δεν κοινοποιούνται. Η εταιρεία, προς το παρών, δεν ζητά δεδομένα παραγωγής από τους προμηθευτές της και δεν μεταφέρει τα δεδομένα τους στους πελάτες της.

Διαχείριση Κινδύνου

Η ΜΜΕ έχει -κάτι ασυνήθιστο για μια μικρή εταιρεία- μια αποκλειστική διαχείριση κινδύνων που εκτελείται ως καθήκοντα μερικής απασχόλησης από τη διεύθυνση ή τους υπαλλήλους, οι οποίοι συναντιούνται μία φορά το χρόνο για να ενοποιήσουν τις γνώσεις τους και να θεσπίσουν ενέργειες. Οι πτυχές διαχείρισης κινδύνου που αντιμετωπίζονται είναι:

1. ασφάλεια στην εργασία & προστασία των τμημάτων που αντιμετωπίζουν τους συνολικούς κινδύνους παραγωγής και μεταβάλλουν τους εσωτερικούς κινδύνους
2. κίνδυνοι ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες
3. χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι που καλύπτονται από το C-Level
4. περιβαλλοντικοί κίνδυνοι κατά της ρύπανσης
5. διάφοροι κίνδυνοι που απορρέουν από την προστασία δεδομένων και τους κινδύνους ασφάλειας στον κυβερνοχώρο, τους κινδύνους εξαγωγής κ.λπ.

Πρακτική Διαχείρισης Κινδύνου:

Λειτουργικοί Κίνδυνοι

Ένας σημαντικός κίνδυνος της εταιρείας είναι η παράδοση ελαττωματικών ανταλλακτικών. Κατά συνέπεια, οι κίνδυνοι στην ποιότητα του προϊόντος καλύπτονται μέσω ειδικής διαχείρισης ποιότητας, δοκιμών και αποδείξεων κατά τη δειγματοληψία. Όμως, υπάρχουν πάντοτε μεγάλες διαφορές ποιότητας μεταξύ των εξαρτημάτων που πρέπει να εγκατασταθούν στους αισθητήρες.

Κίνδυνοι Αγοράς

Στο παρελθόν, η εταιρεία αντιμετώπισε τον κίνδυνο εξάρτησης από μεμονωμένους πελάτες, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε απροσδόκητες αυξήσεις ή μειώσεις των πωλήσεων. Οι κίνδυνοι αγοράς, συνεργατών και συμβάσεων καλύπτονται μακροπρόθεσμα από το C-Level με διαφοροποίηση και μείωση της πρώην πολύ υψηλής εξάρτησης από ορισμένους πελάτες. Τώρα κανένας πελάτης δεν αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 15% των πωλήσεων.

Κίνδυνοι στον Κυβερνοχώρο

Η εταιρεία γνωρίζει τους κινδύνους στον κυβερνοχώρο και διαθέτει ένα μοντέρνο και εξελιγμένο τείχος προστασίας. Οι κύριοι κίνδυνοι που φοβούνται είναι οι απώλειες τεχνογνωσίας ή / και προσωπικού. Αλλά ακόμη και αν αυτοί οι μεγάλοι κίνδυνοι είναι παρόντες, σε κάποιο βαθμό δεν υπάρχει εναλλακτική λύση, καθώς στη συνεργασία στο SCM: Ο ιδιοκτήτης και η ομάδα διαχείρισης αποφάσισαν να προσθέσουν μια νέα πτυχή cloud στο σύστημα ERP, το οποίο θα εφαρμοστεί ως πρώτο βήμα στον τομέα των πωλήσεων. Η ασφάλεια είναι ύψιστης σημασίας και κάποιες πιθανές ψηφιακές ανταλλαγές δεδομένων δεν γίνονται λόγω της έκθεσης σε κίνδυνο διάρρευσης γνώσης.

Συνολικά, η εταιρεία εμπιστεύεται τις δυνατότητες ασφάλειας δεδομένων και προστασίας του παρόχου λογισμικού ERP, της δικής του ομάδας πληροφορικής και της καθιερωμένης διαχείρισης κινδύνων, η οποία έχει αποδειχθεί αποτελεσματική στο παρελθόν. Ωστόσο, το τμήμα πληροφορικής και ο διευθύνων σύμβουλος είναι σίγουροι ότι υπάρχουν και υπήρξαν άγνωστες δοκιμές επίθεσης και παραβιάσεων.

Κίνδυνοι σχετικοί με τον COVID-19

Δεδομένου ότι η εταιρεία κατατάσσεται ως συμβατή με το σύστημα, θα ήταν δυνατόν να λάβει σπάνια αγαθά και ειδική βοήθεια στην ασφάλεια ή επιλεγμένα δικαιώματα. Αλλά αυτό μέχρι στιγμής δεν μπορούσε να εμποδίσει τις μεγάλες συνολικές απώλειες κατά την διάρκεια της απαγόρευσης. Ειδικά σε καταστάσεις πανδημίας, οι συνεργάτες έστρεψαν τα λογιστικά τους προβλήματα στην εταιρεία: Το κλείσιμο των μεγάλων πελατών προκάλεσε ακραία επίπεδα

αποθεμάτων, μη παραδομένων αγαθών και μη συναρμολογημένων εξαρτημάτων από τους προμηθευτές της ΜΜΕ. Κατά την διάρκεια της απαγόρευσης, η ίδια η εταιρεία και πολλές άλλες ΜΜΕ εκτός των κοινοτήτων τους όχι μόνο «δεν κέρδισαν χρήματα», αλλά είχαν επίσης υψηλότερο κόστος για τα αποθέματα, ιδίως σε περίπτωση ογκώδους διάστασης προϊόντος, δοκιμάζοντας σε μεγάλο βαθμό ορισμένες ΜΜΕ στον τομέα της διακινήσεως. Ο COVID-19 έδειξε νέους απρόβλεπτους κινδύνους και επέδειξε την εξάρτηση των πελατών και την έλλειψη ευελιξίας στην παραγωγή, σε συνδυασμό με μια μικρή αποθήκη που μπορεί να προκαλέσει επιπλέον κόστος εάν γεμίσει.

Νομικοί Κίνδυνοι

Ο γερμανικός «δίκαιος παγκόσμιος νόμος ΕΑ» απορρίπτεται από τον ερωτώμενο ιδιοκτήτη. Υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις θα ήταν υπεύθυνες για τον μετριασμό, ότι δεν πρέπει να υπάρχει παιδική εργασία, περιβαλλοντική ρύπανση, «μη επιτρεπόμενες» συνθήκες εργασίας ή κίνδυνος για τους εργαζομένους και τα σχετικά στην ΕΑ τους. Ο κύριος λόγος για αυτόν τον κίνδυνο είναι ότι λείπει η γνώση, πώς να συλλέγουν και να χειρίζονται πληροφορίες ΑΕ με έναν εφικτό και οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Προς το παρόν για τον ιδιοκτήτη, είναι εντελώς αδιανόητο να απορρίπτονται συμβάσεις συνεργατών σχετικά με ορισμένα συμβάντα που ενδέχεται να εμφανιστούν.

Επιπλέον, είναι επικίνδυνο να είναι υπεύθυνος για τοξικά εμπορεύματα από προμηθευτές και η ανταλλαγή βλαβερών συστατικών ενδέχεται να είναι πολυέξοδη στο κοντινό μέλλον λόγω νομικών κανονισμών.

Κίνδυνοι Γνώσης

Η αποκλειστικότητα της καινοτομίας εξασθενεί καθώς η μίμηση είναι πάντα δυνατή. Η εταιρεία βλέπει υψηλό κίνδυνο αντιγραφής προϊόντων από προμηθευτές και ανταγωνιστές. Όσον αφορά την παραγωγή αισθητήρων για εξαρτήματα: εάν αγοράζεται κάτι από έναν πελάτη, τα σχέδια και οι τεχνικές προδιαγραφές για τα εξαρτήματα ανταλλάσσονται σε ψηφιακή μορφή. Ακόμα και αν τα προϊόντα ή τα ανταλλακτικά της είναι κατοχυρωμένα με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, ορισμένες πληροφορίες δεν πρέπει να διαχέονται στους ανταγωνιστές, ιδίως όσον αφορά την επεξεργασία γνώσεων που είναι δύσκολο να κατοχυρωθούν με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας. Όλες οι πιθανές συμφωνίες (π.χ. Συμφωνίες Μη Γνωστοποίησης, NDA) συνάπτονται με τους αντίστοιχους προμηθευτές για την αποφυγή ανεπιθύμητων διαρροών.

Άλλοι κίνδυνοι της σύμβασης, συμπεριλαμβανομένης της συμμόρφωσης και της εγγύησης, αντιμετωπίζονται μέσω εξωτερικών εποπτικών αρχών, όπως ο δικηγόρος τους και ο φορολογικός λογιστής.

Οφέλη της διαχείρισης κινδύνου: Λόγο της καλής διαχείρισης κινδύνων, η εταιρία θα μπορούσε να μειώσει τον κίνδυνο της διαρροής γνώσης και μια αυξημένη διαφοροποίηση και μείωση της εξάρτησης από ορισμένους πελάτες μείωσε τους κινδύνους αγοράς. Επιπλέον, η καθιέρωση ενός ανεπτυγμένου συστήματος ασφαλείας μείωσε σημαντικά τους κινδύνους των επιθέσεων στον κυβερνοχώρο και αύξησε την εμπιστοσύνη των συνεργατών στο ότι τα δεδομένα τους είναι ασφαλή.