

# ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΣΘΟΝΙΑ

## Η Ιστορία Κινδύνου 2



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



# Μικρή επιχείρηση από την Εσθονία

## Πλαίσιο της Εταιρείας και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η εταιρεία Υ ιδρύθηκε το 2000, ειδικεύεται στην παραγωγή λύσεων συσκευασίας και απαρτίζεται από τρεις υπαλλήλους. Περιστασιακά, η Εταιρεία λαμβάνει παραγγελίες εκτύπωσης: βιβλίων και βιομηχανικής συσκευασίας. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην Ταλίν.

Η εταιρεία Υ πραγματοποιεί κυρίως συναλλαγές B2B (από επιχείρηση προς επιχείρηση) και σπάνια λαμβάνει παραγγελίες από ιδιώτες πελάτες. Δεν διαθέτει δικές της εγκαταστάσεις παραγωγής ή αποθήκες και, αντ' αυτού, χρησιμοποιεί υπεργολάβους.

Η εταιρεία Υ προσεγγίζει κάθε παραγγελία ξεχωριστά και επιλέγει υπεργολάβους με βάση τις προδιαγραφές της παραγγελίας. Δεν διαθέτει μόνιμη αλυσίδα εφοδιασμού. Η εταιρεία συνεργάζεται με μια ομάδα προμηθευτών και λειτουργεί ως συντονιστής για να διασφαλίσει την ομαλή διαδικασία εκτέλεσης της παραγγελίας από την επικοινωνία μέχρι την παραγωγή και την εκτέλεση ελέγχου ποιότητας. Κατά μέσο όρο, η εκτέλεση παραγγελίας διαρκεί από τρεις έως έξι μήνες.

Οι πελάτες της εταιρείας Υ βρίσκονται στη Σουηδία, τη Φινλανδία, τη Νορβηγία, τη Γερμανία, την Πολωνία και την Εσθονία. Για την παράδοση του τελικού προϊόντος, η εταιρεία Υ χρησιμοποιεί διαφορετικές υπηρεσίες κούριερ: οι κούριερ επιλέγονται με βάση τον προορισμό και τα φυσικά χαρακτηριστικά της παραγγελίας (μέγεθος, ευθραυστότητα κ.λπ.).

Η εταιρεία Υ δεν έχει βιώσει τις αρνητικές επιπτώσεις του COVID-19 ακριβώς επειδή οι περισσότερες λειτουργίες εκτελούνται με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και δεν υπάρχει επείγουσα ανάγκη για παραγγελίες. Η εταιρεία Υ αντιμετώπισε μικρές καθυστερήσεις 2-3 ημερών, περίπου, αλλά δεν επηρέασαν τη λειτουργία της. Η εταιρεία γνωρίζει ότι ορισμένοι από τους συνεργάτες της αντιμετωπίζουν έλλειψη ατόμων λόγω των περιορισμών του COVID-19, αλλά εξακολουθεί να μην έχει μετρήσιμη επίδραση στις δραστηριότητες των εταιρειών.

## Ψηφιοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η προσέγγιση ψηφιοποίησης της εταιρείας Υ για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας της είναι σχετικά απλή και περιορισμένη. Χρησιμοποιεί ένα ενιαίο πακέτο λογισμικού logistics, που αγοράστηκε από μια εσθονική εταιρεία πληροφορικής, για να διαχειριστεί όλες τις διαφορετικές δραστηριότητες της αλυσίδας εφοδιασμού με πελάτες, προμηθευτές και άλλους επιχειρηματικούς εταίρους.

## Διαχείριση Κινδύνου

**Πρακτική Διαχείρισης Κινδύνου:** επί του παρόντος η εταιρεία Υ δεν έχει καθιερώσει και τυποποιήσει κάποια πρακτική διαχείρισης κινδύνου. Η διοίκηση πιστεύει ότι η εταιρεία εκτίθεται κυρίως σε χρηματοοικονομικούς κινδύνους που θα υποχωρήσουν με την πάροδο του χρόνου. Παρόλο που υπήρξε μικρή επίδραση στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις το 2020 και κάποιες μικρές αλλαγές στην εφοδιαστική αλυσίδα, η Εταιρεία Υ δεν έχει αυξημένη αντίληψη για τον κίνδυνο και δεν πραγματοποίησε σημαντικές προσαρμογές στην λειτουργία της.

**Κίνδυνοι:** η διοίκηση της εταιρείας αναγνωρίζει διάφορους τακτικούς κινδύνους, αλλά τους θεωρεί ασήμαντους. Οι κύριες ανησυχίες κινδύνου σχετίζονται με το COVID-19.

- Η διοίκηση δεν αναγνωρίζει λειτουργικό κίνδυνο.
- Οικονομικός κίνδυνος. Η εταιρεία Υ έχει αναγνωρίσει ότι υπάρχει χρηματοοικονομικός κίνδυνος και αναμένει κάποια μείωση στα οικονομικά αποτελέσματα μέχρι το τέλος του έτους. Δεν σκοπεύει να λάβει μέτρα για τον μετριασμό του.
- Θεωρεί ότι θα υπάρξει μια μικρή πιθανότητα για κινδύνους αλλά δεν θα επηρεάσουν τις λειτουργίες της.
- Κίνδυνος προσωπικού. Η ασφάλεια των εργαζομένων δεν αποτελεί πρόβλημα, καθώς όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται από το σπίτι.
- Κίνδυνος στον κυβερνοχώρο: Η εταιρεία Υ γνωρίζει τον κίνδυνο στον κυβερνοχώρο, αλλά θεωρεί πως οι πιθανότητες για κάτι τέτοιο είναι χαμηλή, λόγω του μικρού μεγέθους της εταιρείας.
- Οι κίνδυνοι σχετικά με τον COVID-19 επηρεάζουν:
  - Σχέσεις και συνεργασίες πελατών: η έλλειψη προσωπικών συνδέσεων με συνεργάτες και πελάτες επηρεάζει την ποιότητα της

επικοινωνίας και μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και να επηρεάσει τις σχέσεις.

- Αλυσίδα εφοδιασμού: περιορισμοί στην ομάδα προμηθευτών και έλλειψη εφαρμογής νέων υλικών / τεχνολογιών καθώς οι επαγγελματικές εκθέσεις ακυρώνονται ή πραγματοποιούνται διαδικτυακά.
- Ο αριθμός των προμηθευτών έχει μειωθεί καθώς οι μεγαλύτερες εταιρείες αγόρασαν τις μικρές κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης και μείωση της προσφοράς και ενδεχομένως να οδηγήσει σε αύξηση των τιμών.