

IMPRESA DI MEDIE DIMENSIONI GERMANIA

The risk story 6



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



IMPRESA DI MEDIE DIMENSIONI DALLA GERMANIA

Descrizione dell'azienda e della sua Supply Chain

L'azienda ha circa 200 dipendenti, un giro d'affari di 10-15 milioni di euro all'anno e produce tecnologie di sensori per trasporti speciali e altre richieste di sensori industriali. L'azienda produce sensori come componenti di sistema come a commessa e produce prodotti proprietari utilizzando componenti consegnati e beni di consumo dei fornitori. I partner della catena di fornitura si trovano principalmente nell'UE. L'azienda ha un tasso di esportazione di circa il 40% verso clienti in Asia e Russia. L'impresa è stata fondata nell'era della ripresa tedesca del dopoguerra negli anni '50 e ha oggi un profondo e specializzato know-how produttivo e il capitale per gestire i propri impianti di produzione. L'installazione finale dei sensori è fatta direttamente dai clienti o dai loro produttori di assemblaggio, che sono per lo più acquirenti dominanti sul mercato.

Digitalizzazione della SC

La PMI sta usando un moderno sistema ERP per la propria catena del valore interna e sta integrando un sistema cloud per le vendite e la distribuzione, oltre a introdurre un'applicazione di codici a barre nel suo flusso di produzione.

L'azienda usa diversi altri strumenti per dirigere la produzione e acquisire dati come il CAD (Computer Aided Design), i database per la gestione della conoscenza e i fogli excel per le decisioni di gestione del rischio.

La ricezione e l'invio degli ordini avvengono per lo più via e-mail, solo in un caso l'offerta di clienti più grande avviene direttamente dal sistema ERP. Le esperienze con questo tipo di scambio di dati sono finora neutre, ma una maggiore automazione potrebbe ridurre il tempo, i costi e gli errori rispetto ad ora.

I dati del proprio prodotto di R&S sono raccolti digitalmente e, a causa di motivi contrattuali, spesso devono essere scambiati con i clienti. Come produttore per commessa è importante consegnare il prodotto come richiesto, quindi gli audit dei clienti o le loro associazioni spesso ispezionano la produzione a livello locale per provare qualità e quantità. Tuttavia, i dati interni unici non vengono condivisi con il mondo esterno. Finora l'azienda non richiede dati di produzione ai suoi fornitori e non trasferisce alcun dato del fornitore ai suoi clienti.

Risk Management

La PMI ha - cosa insolita per una piccola azienda - una gestione dei rischi dedicata, svolta come compiti a tempo parziale dalla direzione o dai dipendenti, che si incontrano una volta all'anno per consolidare le loro intuizioni e mettere in atto le azioni. Gli aspetti di gestione del rischio affrontati sono:

1. la sicurezza sul lavoro e la protezione degli impianti che affrontano i rischi di produzione globale e i rischi di cambiamento all'interno
2. rischi di qualità per i prodotti e i processi
3. rischi finanziari coperti dal C-Level
4. rischi ambientali contro l'inquinamento
5. rischi vari per tutti gli altri pericoli derivanti dalla protezione dei dati e rischi di sicurezza informatica, rischi di esportazione e simili.

Pratiche di Risk Management:

Rischi operativi

Uno dei principali rischi dell'azienda è la consegna di pezzi che sono difettosi. Di conseguenza, i rischi relativi alla qualità del prodotto sono coperti attraverso una gestione della qualità dedicata, test e prove durante il campionamento. Ma ci sono sempre grandi differenze di qualità dei componenti da installare nei sensori.

Rischi di mercato

In passato, l'azienda ha sofferto il rischio di essere dipendente da singoli clienti, il che potrebbe portare a maggiori alti e bassi inaspettati delle vendite. I rischi di mercato, di partner e di contratto sono coperti a lungo termine dal C-Level attraverso la diversificazione e la riduzione della precedente dipendenza molto alta da alcuni clienti. Ora nessun cliente rappresenta più del 15% delle vendite.

Cyber risk

L'azienda è consapevole dei rischi informatici e ha un firewall moderno e sofisticato. I maggiori rischi temuti sono le perdite di know-how e/o personali. Ma anche se questi grandi rischi sono molto presenti, in una certa misura non c'è alternativa alla collaborazione nel SCM: il proprietario e il team di gestione hanno deciso di aggiungere un nuovo aspetto cloud al suo sistema ERP, che come primo passo sarà implementato nell'area vendite. La sicurezza è della massima

importanza e alcuni possibili scambi di dati digitali non vengono presi a causa dell'esposizione al rischio di conoscenza.

Nel complesso, l'azienda ha fiducia nelle capacità di sicurezza e protezione dei dati del fornitore di software ERP e del proprio team IT e nella sua gestione del rischio stabilita, che si è dimostrata efficace in passato. Tuttavia, il dipartimento IT e il CEO sono sicuri che ci sono e sono state prove sconosciute di attacchi e violazioni.

Rischi relativi al COVID-19

Poiché l'azienda è classificata come rilevante per il sistema, è stato possibile ricevere materie prime rare, aiuto speciale nella sicurezza o permessi preferenziali. Ma questo non ha impedito grandi perdite totali durante il blocco. Specialmente in situazioni di pandemia, i partner hanno riportato i loro problemi logistici all'azienda: La chiusura di clienti di grandi dimensioni ha provocato livelli elevati di stock di merci non consegnate e componenti non assemblati dai fornitori delle PMI. Durante la chiusura l'azienda stessa e diverse altre PMI fuori dalle loro comunità non solo "non hanno fatto soldi", ma hanno anche avuto costi più elevati per le scorte soprattutto in caso di dimensioni voluminose dei prodotti, sfidando pesantemente alcune delle PMI nel settore del traffico. COVID-19 ha mostrato nuovi rischi imprevisti e ha mostrato la dipendenza dei clienti e la mancanza di flessibilità nella produzione, abbinata a un piccolo magazzino che può causare costi extra se pieno.

Rischi legali

La "giusta legge globale SC" tedesca è temuta e rifiutata dal proprietario intervistato. Egli sostiene che le imprese sarebbero responsabili di mitigare, che non c'è lavoro minorile, inquinamento ambientale, condizioni di lavoro "non permesse" o pericolo per i dipendenti e simili nella loro SC se non ci fosse lavoro minorile. La ragione principale di questo timore è che manca la conoscenza di come raccogliere e gestire le informazioni sulla SC in modo fattibile e conveniente. Attualmente per il proprietario, è totalmente impensabile abbandonare i contratti con i partner in relazione ad alcuni incidenti che potrebbero accadere. Inoltre, è rischioso essere responsabile delle materie prime tossiche dei fornitori, e potrebbe diventare molto costoso nel prossimo futuro scambiare componenti velenosi a causa delle norme legali.

Rischi inerenti il know-how dell'azienda

L'esclusività dell'innovazione sta svanendo perché l'imitazione è sempre possibile. L'azienda vede un alto rischio che i prodotti siano copiati da fornitori e concorrenti. Per quanto riguarda la produzione di sensori come componenti: Se qualcosa viene acquistato da un cliente, i disegni e le specifiche tecniche dei componenti vengono scambiati in forma digitale. Anche se i prodotti o le loro parti sono brevettati, certe informazioni non dovrebbero essere trasmesse alla concorrenza, in particolare la conoscenza del processo che è un elemento importante per il successo dell'azienda., ma che è difficile da brevettare. Tutti gli accordi possibili (per esempio gli accordi di non divulgazione, NDA) sono stipulati con i rispettivi fornitori per prevenire fuoriuscite o perdite indesiderate.

Altri rischi contrattuali, tra cui la conformità e la garanzia, sono gestiti da supervisor esterni, quali avvocati e commercialisti.

Benefici del risk management: Grazie a una buona gestione del rischio, l'azienda ha potuto diminuire il rischio di riduzione di conoscenza e una maggiore diversificazione e riduzione della dipendenza da certi clienti ha ridotto i rischi di mercato. Inoltre, l'introduzione di un sistema di sicurezza altamente sviluppato ha diminuito enormemente i rischi di attacchi informatici e ha aumentato la fiducia dei partner che i loro dati condivisi sono sicuri.