

KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTE SAKSAMAA

2. riskilugu



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



Keskmise suurusega ettevõtte Saksamaalt

Ettevõtte ja tarneaahela kontekst

Ettevõtte asutati 1950. aastatel, et turustada oma leiutist – magnetilist planeerimistahvlit. Nüüd, mil ettevõtet juhib perekonna kolmas põlvkond, on firmast saanud kõrgekvaliteediliste kontoritarvete tootja ja turustaja, mille aastakäive on umbes 22 miljonit eurot ja kus töötab üle 60 inimese. Tooted on võitnud mitmeid mainekaid disainiauhindu.

Ettevõttel on kolm ärisuunda: Kahe ärisuuna tooted hangitakse Hiinast ja Jaapanist. Peamise patenteeritud ärisuuna puhul on ettevõttel oma tootearendus ja prototüüpimine, väike tootmisüksus, kuid peamiselt tuginetakse lepingulisele tootmisele. Praegune hankemaht 3500 ladustamisühiku (SKU) puhul on umbes 30% Hiinast/Aasiast ja 70% EList. Kuna suuremõduliste tahvlite puhul on logistikakulud võrreldes tootmiskuludega Hiinas üsna kõrged, on ettevõtte otsustanud tuua nii suure osa tootmisest tagasi Euroopasse kui majanduslikult võimalik.

Tarneaahela digitaliseerimine

Ettevõtte kasutab e-andmevahetust üle 80% oma klientidega (umbes 600 pakendamisühikut päevas). Kasutusel on kohandatud ettevõtte ressursiplaneerimise (ERP) süsteem, mille firma kavatseb asendada uue lahendusega ning luua seose ressursiplaneerimise ja lepinguliste tootjate vahel. Tarnijatelt tellimiseks edastatakse peamiselt Exceli nimekirjad. Ostude ja sissetuleva logistika veebipõhiseks jälgimiseks ja haldamiseks kasutatakse pilvepõhist lahendust Forto (www.forto.com).

Riskijuhtimine

Ettevõtte puudub ametlik riskijuhtimine. Siiski võetakse meetmeid tarneahela riskide mõju vältimiseks või vähendamiseks. Need meetmed hõlmavad järgmist:

1. Valitud lepingulised tootjad, kellega on sõlmitud pikaajaline partnerlus;
2. Ranged tarnelepingud;
3. Oluliste toodete tarnijate koondamisstrateegia;
4. Euroopa (ja eelkõige Saksamaa) hangete suurendamine;
5. Laovarud, et tagada kättesaadavus;
6. Hoolikas ekspediitorite valik.

Riskijuhtimise praktika:

Tegevusriskid

Ettevõtte seisib varem silmitsi mitmete käitlemis- ja transpordiriskidega. Nende riskide vähendamiseks valitakse ekspediitoreid hoolikalt. Lisaks sellele investeerib ettevõtte suure hulga varude hoidmisse oma laos, et vältida varude lõppemist.

Tururiskid

Lisaks ähvardab ettevõtet üha suurem sõltuvus tarnijatest. Ettevõtte kasutab kahe tarnija strateegiat: üks tarnija on pärit Euroopast ja teine Aasiast. Teine hankealternatiiv vähendab sõltuvust tarnijast ja võimaldab varuosade hanget õigeaegselt, et vältida tooteosade puudujääki.

Küberriskid

Ettevõtte investeerib IT-turbesse ja seni ei ole küberrünnakud seda kahjustanud.

COVID-19-ga seotud riskid

Varude lõppemise vältimiseks on ettevõtte suurendanud prioriteetsete toodete laovarusid, et tagada oma teenuse tase.

Muud tuvastatud riskid

Varasematel aastatel on ettevõtte puutunud kokku tootepiraatluse ohuga Hiina alltöövõtjate poolt, kes hakkasid ettevõtte tooteid kopeerima. Selle riski vältimiseks on ettevõttel kaks strateegiat: Esiteks, tuua võimalikult suur osa toodangust tagasi Saksamaale/Euroopasse, kui see on majanduslikult võimalik, ning kujundada usaldusväärseid ja pikaajalisi lepingulisi tootmispartnereid.

Teiseks kohaldatakse tarnijatele rangeid konfidentsiaalsuse klauslitega lepinguid. Kolmas vahend on vähendada tarnijate sõltuvust strateegilistest toodetest, nt valge tahvli jaoks sõlmitakse lepingud kahe lisatarnijaga Hiinas ja Euroopas.

Riskijuhtimise eelised: Rakendatud riskijuhtimine vähendas sõltuvust tarnijatest ja konkurentidele teadmiste loovutamist, mis säilitas ettevõtte müüdavate kontoriseadmete kasumlikkuse ja ainulaadse müügipakkumise.