

# KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTE SAKSAMAA

## 4. riskilugu



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



# Keskmise suurusega ettevõtte Saksamaalt

## Ettevõtte ja tarneaahela kontekst

Ettevõtte on juhtiv IT-teenuste pakkuja võrkude ja andmeturbe valdkonnas. Teenused varieeruvad riistvara müügist kuni täieliku haldusteenuseni. Ettevõtte pakub terviklahendusi, mis hõlmavad võrgu planeerimist, paigaldamist, toimimist ja haldamist. Teenuseid pakuvad 180 töötajat 12 asukohas klientide lähedal Saksamaal, Austrias ja Šveitsis. Ettevõtte ülesanne on tagada kliendivõrkude kõrge töökindlus ja kättesaadavus ning vähendada häirete korral seisakuid miinimumini. See avaldab survet eelkõige varuosade hankimisele.

## Tarneaahela digitaliseerimine

Suhtlemine tarnijatega ei toimu veel e-andmevahetuse kaudu, käimas on pilootprojektid. Ettevõtte on oma protsessides väga digitaliseeritud. Töötajad saavad nutitelefonirakenduse kaudu kaugjuurdepääsu ettevõtte ressursside planeerimise (ERP) ja laosüsteemile.

## Riskijuhtimine

Teenuste kõrge kvaliteedi ja riskideks valmisoleku tagamiseks on ettevõtte sertifitseeritud vastavalt mitmetele standarditele (nt ISO 9001, ISO 27001) ja on välja töötanud oma riskijuhtimissüsteemi, mis on inspireeritud ISO 31000 standardist ja mille aluseks on äritegevuse järjepidevuse loogika. Ettevõttel on riskinõukogu, mis koguneb kord kuus. Liikmeteks on tegevdirektor, kvaliteedijuht, üksuste juhid ja väliskonsultant. Juhatus tuvastab süstemaatiliselt äririske, sealhulgas tarneaahela riskid, viib läbi ärimõju analüüsi ja valmistab ette meetmeid. Kvaliteedi- ja riskijuhtimine on ka müügiargument ja klientide poolt hinnatud element. Lisaks teostavad kliendid ise auditeid.

## Riskijuhtimise praktika:

### Tegevusriskid

Peamine tegevusrisk on seotud puuduvate varuosadega. Seda riski püütakse maandada varuosade varumisega detsentraliseeritud ladudes ja kahe tarnija strateegia kasutamisega varuosade hankimisel. Lisaks laseb ettevõtte varuosad tarnida enda juhtidel ja sõidukitel, mis parandab paindlikkust ja tarnekindlust.

### Tururiskid

Teine oht on seotud komponentide hankimisega tarnijatelt. Et vähendada sõltuvust tarnijatest, rakendab ettevõtte kahe tarnija strateegiat, kasutades 25 strateegilist tarnijat. Kuid kuigi peamised tarnijad asuvad Saksamaal, sõltuvad nad Hiinast pärit varuosadest. Ettevõtte jaoks on veel üheks probleemiks allhankijatest sõltuvuse oht ning seda probleemi proovitakse samuti vältida, kasutades kahe tarnija strateegiat ja asendades puudujäägi korral varuosasid.

### Küberriskid

Võrkude ja andmeturbe juhtiva IT-teenuste pakkujana on ettevõttel tõhus IT-turbestrategia ja -süsteem.

### COVID-19-ga seotud riskid

Kuna erinevad müüjad hangivad tooteid samalt allhankijalt Hiinas, ei saa isegi kahe tarnija strateegia abil tarnehäireid täielikult vältida. Nii juhtus Wuhani piirkonna sulgemisega COVIDi kriisi ajal. See tõi esile riski, et ollakse sõltuvuses ühest tarnijast, isegi kui ettevõttel näib olevat mitu alternatiivi. Lisaks on ka võimalus võrgustikku parandada, asendades varuosasid, kui need on ajutiselt kättesaamatud, kuid see alternatiiv ei ole alati õigeaegselt võimalik.

**Riskijuhtimise eelised:** Piisav ja ennetav riskijuhtimine vähendas sõltuvust tarnijatest ja tagas parema ülevaate tarneahelast, sealhulgas alternatiivsete hankevõimaluste olemasolust tarneahela hilinemise või katkestuse korral.