

# KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTE SAKSAMAA

## 5. riskilugu



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



# Keskmise suurusega ettevõtte Saksamaalt

## Ettevõtte ja tarneaahela kontekst

Tegemist on keskmise suurusega moefirmaga, mis disainib tekstiile, kotte ja muid tooteid kolmes kollektsioonis (lapsevanemad, beebid ja lapsed, beebi ujumisriided), mis teeb kokku umbes 4000 laoühikut (SKU), arvestades ühe toote erinevaid suuruseid. Disainilahendusi toodetakse peamiselt Aasias (Hiinas, Indias, Sri Lankal, Pakistanis ja Türgis), tarneaeg on umbes kuus kuni kaheksa kuud, ning vähesel määral ka Saksamaal. Pereettevõtte asutati 2006. aastal ja praegu on seal 106 töötajat, sealhulgas ostuosakond Hongkongis ja müügiüksused Austrias ja Prantsusmaal. Valmistooteid turustatakse oma laost 2500 jaemüüjale, veebiplatvormidele nagu Amazon ja Zalando ning 50 riigis tegutsevatele kaubamärkidele. Olemas on ka oma (väike) veebipood. Ettevõtte on võitnud mitmeid rahvusvahelisi auhindu silmapaistva tootedisaini, innovatsiooni, jätkusuutlikkuse, kvaliteedi ja funktsionaalsuse ning eduka brändijuhtimise eest.

## Tarneaahela digitaliseerimine

Suhtlemine klientidega toimub peamiselt e-andmevahetuse kaudu. Võttes arvesse tarnija piiratud interneti leviala, toimub tellimine ja suhtlemine tarnijatega peamiselt posti teel. Ettevõttel on SAGE ressursside planeerimise (ERP) süsteem koos ühendatud kliendihaldusprogrammi (CRM) rakendusega. Lisaks kasutatakse Tableaud visuaalse analüüsi platvormina. Teams lihtsustab suhtlemist ja koostööd.

## Riskijuhtimine

Kvaliteedi- ja riskijuhtimisega tegeleb tegevjuhile aru andev neljakohaline üksus. Moefirma on kehtestanud kõikidele äripartneritele kohustusliku käitumisjuhendi, milles on määratletud nõuded tarnijatele ja partneritele.

Muuhulgas aitab käitumisjuhend kaasa sotsiaalsete ja eetiliste standardite järgimisele, jätkusuutlikule keskkonnakaitsele ja tagab õiglased töötingimused. Riskijuhtimise osas kirjutati koos ettevõttega magistritöö. Mõned tulemused on talletatud ning need on üksuse tasandil kasutusele võetud riskide ennetamise kavades (nt IT-häirete riskid). Tootega seotud riskide eest hoolitsevad tekstiilinsenerid ja keemikud.

Kokkuvõttes vähendavad tarneahela riske:

1. Tarnijate hoolikas valik, pidades silmas pikaajalist partnerlust;
2. Regulaarne suhtlemine (audit, külastus, kvaliteedikontroll) tarnijatega;
3. Oluliste toodete tarnijate koondamisstrateegia;
5. Laovarude hoidmine, et vältida varude lõppemist;
6. Pikaajaline hoolikas ekspediitorite valik;
7. Käitumisjuhendi ning üldise kvaliteedi ja jätkusuutlikkuse strateegia jõustamine;

**Riskijuhtimise praktika:**

### **Tegevusriskid**

Tegevusriskid on seotud tarne hilinemisega, näiteks konteinerisse sattuva veega või tolli viivitustega. Hilinemisriskid minimeeritakse ekspediitorite hoolika valikuga. Tegevusriskide vähendamiseks ja minimeerimiseks on ettevõttel oma laos suured varud ning pikaajalised suhted ekspediitoritega. Lisaks sellele on riskide vähendamiseks oluline hoolikas valik ja sagedane suhtlemine (audit, külastused, kvaliteedikontrollid).

### **Tururiskid**

Varude lõppemise olukordade sõltuvust tarnijatest vähendavad kahesugused hankestrateegiad. Lisaks valib ettevõtte (potentsiaalseid) tarnijaid väga hoolikalt ja külastab neid regulaarselt. Poliitika on pikaajaline koostöö ja juhtkond otsib sarnaste väärtustega pereettevõtteid. Ettevõtte kõrged kvaliteedi- ja jätkusuutlikkuse nõuded viiakse ellu sertifikaatide ja süsinikdioksiidi heitkoguste vähendamise algatustega Scope 2 tasandil.

## Küberriskid

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

## COVID-19-ga seotud riskid

Selleks, et vältida tarnete hilinemisest või pikematest tarneaegadest tingitud laovarude lõppemist, on ettevõtte suurendanud esmatähtsate toodete varude taset, et tagada oma teenindustase.

**Riskijuhtimise eelised:** Piisav riskijuhtimine vähendab varude lõppemist ja hilinemisi. Lisaks säilib toodete kvaliteet.