

KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTE SAKSAMAA

6. riskilugu

Keskmise suurusega ettevõtte Saksamaalt

Ettevõtte ja tarneaahela kontekst

Ettevõttel on umbes 200 töötajat, müügikäive on 10-15 miljonit eurot aastas ning ettevõtte toodab anduritehnoloogiat eritranspordi ja muu tööstusliku andurite nõudluse rahuldamiseks. Ettevõtte toodab andureid süsteemikomponentidena lepingulise tootjana ning toodab ka oma tooteid, kasutades tarnitud komponente ja tarnijate kaubaartikleid. Tarneaahela partnerid asuvad peamiselt ELis. Ettevõtte ekspordimaht on umbes 40%, muuhulgas Aasia ja Venemaa klientidele. Ettevõtte asutati Saksamaa sõjajärgse taastamise ajastul viiekümnendatel aastatel ning on tänaseks omandanud põhjaliku ja spetsialiseerunud tootmisalase oskusteabe ja kapitali oma tootmisrajatiste haldamiseks. Andurite lõpliku paigaldamise teostavad kliendid või nende monterijad, kes on enamasti turgu valitsevad ostjad.

Tarneaahela digitaliseerimine

VKE kasutab oma ettevõttesiseses väärtusahelas kaasaegset ERP-süsteemi ja katsetab täiendavat pilvepõhist rakendust müügiks ja turustamiseks, samuti võtab ettevõtte tootmisvoos kasutusele vötkoodirakenduse. Ettevõtte kasutab tootmise suunamiseks ja andmete kogumiseks erinevaid muid vahendeid, nagu CAD (arvutipõhine projekteerimine), andmebaasid teadmusjuhtimiseks ja Exceli tabelid riskijuhtimise otsuste tegemiseks.

Tellimuste vastuvõtmine ja saatmine toimub enamasti e-posti teel, ainult ühel juhul toimub suuremate klientide pakkumiste tegemine otse ERP-süsteemist. Kogemused sellise andmevahetusega on seni neutraalsed, kuid suurem automatiseerimine võib vähendada aega, kulusid ja vigu, võrreldes praegusega. Oma teadus- ja arendustegevuse tooteandmeid kogutakse digitaalselt ja lepingulistel põhjustel tuleb neid sageli klientidega vahetada. Lepingulise tootjana on oluline tarnida toode vastavalt nõudmistele, seega kontrollivad klientide või nende ühingute audiitorid sageli tootmist kohapeal, et tõendada kvaliteeti ja kvantiteeti. Sellegipoolest unikaalseid ettevõttesiseseid andmeid võimalusel välismaailmaga ei jagata. Ettevõtte ei ole seni oma tarnijatelt tootmisandmeid küsinud ega oma klientidele müüjaandmeid edastanud.

Riskijuhtimine

VKE-I on – mis on väikeettevõtte jaoks ebatavaline – spetsiaalne riskijuhtimine, mida teostavad osalise tööajaga juhtkond või töötajad, kes kohtuvad kord aastas, et koondada oma arusaamad ja rakendada meetmeid. Käsitatud riskijuhtimise aspektid on järgmised:

1. tööohutus ja tehasekaitse, mis käsitleb üldisi tootmisriske ja muutustega seotud riske;
2. toodete ja protsesside kvaliteediriskid;
3. C-tasandilt kaetud finantsriskid;
4. keskkonnariskid seoses reostusega;
5. mitmesugused riskid kõigi muude ohtude puhul, mis tulenevad andmekaitse- ja küberturvariskidest, ekspordiriskidest jms.

Riskijuhtimise praktika:

Tegevusrisk

Üks suur oht ettevõttele on defektsete osade tarnimine. Sellest tulenevalt on tootekvaliteediga seotud riskid kaetud spetsiaalse kvaliteedijuhtimise, katsetamise ja proovide võtmise abil läbiviidavate kontrollide abil. Kuid anduritesse paigaldatavatel komponentidel on alati suured kvaliteedierinevused.

Tururiskid

Varem oli ettevõttel oht sõltuda üksikklientidest, mis võis viia müügi ootamatute tõusude ja langusteni. Turu-, partneri- ja lepinguriskid on pikaajaliselt kaetud C-tasandilt läbi mitmekesisustamise ja vähendades varasemat väga suurt sõltuvust teatud üksikklientidest. Nüüd ei ole ühtegi klienti, kes moodustaks rohkem kui 15% müügist.

Küberriskid

Ettevõtte on küberriskidest teadlik ning rakendab kaasaegset ja keerukat tulemüüri. Peamised riskid, mida kardetakse, on oskusteabe ja/või personali kaotamine. Kuid isegi kui need suured riskid on väga suured, ei ole tarneahela juhtimises teataval määral koostööalternatiivi: Omanik ja juhtkond otsustasid lisada oma ERP-süsteemi uue pilveaspekti, mis esimese sammuna rakendatakse müügivaldkonnas. Turvalisus on ülimalt tähtis ja mõningaid digitaalsete võimalike andmevahetusi ei teostata teadmistega seotud riskide tõttu.

Üldiselt loodab ettevõtte ERP-tarkvara pakkuja ja oma IT-meeskonna andmeturbe- ja kaitsevõimekusele ning väljakujunenud riskijuhtimisele, mis on varasemalt osutunud tõhusaks. IT-osakond ja tegevjuht on aga kindlad, et hetkel on ja varasemalt on olnud tundmatuid ründe- ja rikkumiskatseid.

COVID-19-ga seotud riskid

Kuna ettevõtte on klassifitseeritud süsteemselt oluliseks, oleks olnud võimalik saada haruldasi kaupu, spetsiaalselt turvalisuse alast abi või valitud õigusi. Kuid see ei ennetanud suuri kogukahjusid ühiskonna liikumispiirangute ajal. Eelkõige just pandeemia olukorras suunasid partnerid oma logistilised probleemid ettevõttele tagasi: Suurte kliendiettevõtete sulgemine põhjustas VKEdel enda tarnijate tarnimata kaupade ja kokku panemata komponentide äärmuslikult suuri laovarusid. Piirangute ajal olid ettevõttel ja mitmetel teistel VKEdel samas valdkonnast lisaks rahalistele probleemidele ka suuremad varude kulud, eriti kui tegemist oli mahuka tootemööduga, mis pani mõned liiklussektori VKEd tugevalt proovile. COVID-19 tõi esile uusi ettenägematuid riske ning näitas klientide sõltuvust ja puuduvat paindlikkust tootmises, mis on seotud väikese laoga, mis võib täisoleku korral põhjustada lisakulusid.

Õiguslikud riskid

Saksa "õiglane ülemaailmne tarneahelaseadus" on intervjueritud omaniku poolt kardetud ja kõrvale lükatud. Ta väidab, et ettevõtted peaksid vastutama selle eest, et nende tarneahelas ei oleks lapstööjõudu, keskkonnareostust, "lubamatuid" töötingimusi või ohtu töötajatele jms. Selle hirmu peamine põhjus on see, et puuduvad teadmised, kuidas tarneahela teavet otstarbekalt ja kulutõhusalt koguda ja käsitleda. Praegu on täiesti mõeldamatu, et omanik loobub võimaliku vahejuhtumi tõttu partnerluslepingust.

Lisaks on riskantne vastutada tarnijate mürgiste kaupade eest ning mürgiste komponentide vahetamine võib lähitulevikus õiguslike regulatsioonide tõttu muutuda väga kalliks.

Teadmistega seotud riskid

Innovatsiooni eksklusiivsus on hääbumas, sest alati on võimalik koopiaid teha. Ettevõtte arvates on suur oht, et tarnijad ja konkurendid kopeerivad tooteid. Andurite kui komponentide tootmisega seoses: Kui kliendilt midagi ostetakse, edastatakse joonised ja komponentide tehnilised spetsifikatsioonid digitaalsel kujul. Isegi kui tooted või nende osad on patenteeritud, ei tohiks teatud teave, eriti protsessiteadmised, mida on raske patenteerida, konkurentidele teatavaks saada. Vastavate tarnijatega sõlmitakse kõikvõimalikud kokkulepped (nt konfidentsiaalsuslepingud), et vältida soovimatuid kõrvalmõjusid või infolekkeid.

Muude lepinguliste riskidega, sealhulgas nõuetele vastavuse ja garantiiga seotud riskidega tegelevad välised järelevalveasutused, nagu nende advokaat ja raamatupidaja.

Riskijuhtimise eelised: Tänu heale riskijuhtimisele suutis ettevõtte vähendada teadmistega seotud riske ning tururiske vähendas suurenenud mitmekesistamine ja sõltuvuse vähendamine teatavatest klientidest. Lisaks vähendas kõrgetasemelise turvasüsteemi kasutuselevõtt tohutult küberrünnakute ohtu ja suurendas partnerite usaldust, et nende jagatud andmed on kaitstud.