

KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTE ITAALIA

4. riskilugu



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



Keskmise suurusega ettevõtte Itaaliast

Ettevõtte ja tarneaahela kontekst

Tegemist on sanitaarkeraamika tootmise ja müümisega tegeleva ettevõttega, mis tegutseb tööstusklastris koos mitmete teiste keraamika väärtusahela eri etappidega tegelevate organisatsioonidega. Ettevõtte on spetsialiseerunud sanitaartehnika projekteerimisele ja tootmisele. Erinevalt teistest sarnastest klatri organisatsioonidest juhitakse kogu protsessi alates projekteerimisest, tooraine hankimisest, ümbertöötlemisest ja logistikast.

Ettevõtte ei ole üldiselt intensiivselt digitaliseeritud. Enamik tööstusharu organisatsioone on pereettevõtted, kes kasutavad traditsioonilisi protsesse või mõnel juhul ostavad tootmisfaasi sisse ja müüvad lihtsalt edasi kolmandate, tavaliselt välismaal asuvate osapoolte valmistatud tooteid. Igatahes sõltub kogu klaster - nagu ka see vaatlusalune ettevõtte - välismaalt imporditud toorainest.

Ettevõtte on klatri konkurentidega võrreldes üsna edasijõudnud. Administratiivsed protsessid on täielikult digitaliseeritud ja tootmisetapis (sealhulgas CAD-tehnoloogiaid hõlmavas projekteerimisetapis) on intensiivselt kasutusel Tööstus 4.0 tehnoloogiad.

Tarneaahela digitaliseerimine

Väärtusahel, kuhu ettevõtte kuulub, on üldiselt traditsiooniliselt korraldatud.

Enamik väärtusahela tegevusi hõlmab tooraine, kõrvalsaaduste ja valmistoodete vahetust. Seega ei ole väärtusahel digitaalne. Siiski on digitaliseerituse tase varasemast oluliselt suurem, vähemalt mõnel osapoolel. Administratiivtoimingute seisukohast on väärtusahel digitaliseeritud. Kõik organisatsioonid kasutavad infosüsteeme administratiivsete tegevuste ja digitaalse dokumendivahetuse haldamiseks e-arvete ja e-riigihangete protsesside kaudu.

Digitaliseerimise teine suurim mõju väärtusahelale on tootmisfaasis, kus võetakse kasutusele robotika, asjade internet (IoT), jälgimissüsteemid ja muud täiustatud digitaaltehnikad kogu koosteliinil. Innovatiivsemad ettevõtlusorganisatsioonid, sealhulgas intervjueritud ettevõtte, kasutasid riiklikke maksu- ja rahalisi stiimuleid, et uuendada koosteliinid Tööstus 4.0 tehnoloogiatega, suurendades väärtusahela digitaliseerituse taset.

Riskijuhtimine

Väärtusahel on alati olnud vastuvõtlik nii sisemistele kui ka välistele mõjutustele. Kuna väärtusahel sõltub tooraine hankimisest välisturgudelt, on see tundlik võimalike logistiliste protsesside häirete ning transpordikuludest ja vahetuskurssidest tingitud hinnakõikumiste suhtes. Taolised väärtusahela riskid mõjutavad väärtusahela organisatsioone erinevalt, sõltuvalt sellest, kas tegemist on tootmisetapiga või mitte.

Digitehnoloogia kasutuselevõtt tõi väärtusahela organisatsioonide tegevusse küberriskid.

Riskijuhtimise praktika: Koosteliinide võimaliku katkemisega seotud riskide juhtimiseks investeeris organisatsioon kahte meetmesse. Esiteks arendasid nad välja sisemise teadus- ja arendustegevuse võimekuse, et katsetada ja uurida pidevaid parendusmeetmeid koosteliinide üksikutes etappides või terves tööprotsessis.

Et juhtida materjalivoo kõikumisega seotud riske, investeeris ettevõtte pikaajalistesse suhetesse koosteliini tarnijatega.

Riskid:

Kui jätta välja tooraine hinna ja kättesaadavuse kõikumine, siis on peamised riskid, millega ettevõtte kokku puutub, seotud odava hinnaga tootjate konkurentsiga ja tootmisliinide võimaliku katkemisega.

Mis puutub ebaausasse konkurentsi, siis lihtsustab administratiivsete protsesside digitaliseerimine koostööd välismaiste tootjatega ja teeb teistele klatri organisatsioonidele lihtsaks müüa välismaal toodetud tooteid Itaalias valmistatud toodetena. Koosteliinide võimaliku katkestamise puhul on peamine risk seotud tootmiskulude suurenemisega ja võimalusega, et klientide nõudlust ei suudeta rahuldada. Ettevõtte tootmisprotsess töötab pideva tsükliga. Koosteliin hõlmab põletusetappi kõrge temperatuuriga ahjus, mis võtab mitu päeva, et saavutada töötemperatuur ja jahtuda. Nende riskide juhtimiseks peab ettevõtte optimeerima tootmisprotsessi kulgemist ning hoidma koosteliinil pidevat ja ühtlast tempot.

See risk realiseerus Covid-pandeemia ajal, kui ettevõtte oli sunnitud valitsuse poolt viiruse ohjeldamiseks välja antud piiravate meetmete tõttu protsessid peatama.

Kuna koosteliin on samuti digitaliseeritud, võib võimalik probleem digitaaltehnoloogiaga või selle juhtimissüsteemidega tekitada seisakuid ja realiseerida riski.