

KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTE

# PORTUGAL

## 5. riskilugu



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



# Keskmise suurusega ettevõtte Portugalist

## Ettevõtte ja tarneaahela kontekst

Keskmise suurusega ettevõtte on üks kontserni neljast äriüksusest, millest kolm asuvad Portugalis ja üks Brasiilias. Valuvormide tootmine moodustab 65% tuludest ja survevalu ülejäänud 35%. Klientidega ei ole järjepidevat koostööd, sest iga projekt algab nullist ja on iga tellimuse või läbirääkimise puhul kohandatud vastavalt kliendi vajadustele. Ettevõtte ostab toorainet, eelkõige terast, tarvikuid ja survesüsteeme rahvusvaheliste tarnijate kohalikelt esindajatelt. Valuvormide tootmise peamised kliendid on teised väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted autotööstuse väärtusahelas. Survevalu on kohalik äri, logistika on kulukas ja seega on kliendid 100 km raadiuses.

## Tarneaahela digitaliseerimine

Ettevõtte kasutab ERP-süsteemi, kuid selle integratsioon on nõrk, näiteks selleks, et hinnata grupi eri äriüksuste toodetud valuvormi tegelikku maksumust ja kasumit. ERP on ka ebapiisav, et tulla toime märkimisväärse varieeruvusega tootmises, mis on tavaliselt konstrueeritud tellimuse järgi. Vaatamata jõupingutustele ei ole turul seni sobivat IT-lahendust leitud.

Ettevõtte kavatseb üle minna online-müügile. Samas ei õigusta ettevõtte suurus praegu investeeringuid, mis on vajalikud kaasaegsemate digitaalsete lahenduste rakendamiseks.

Tootmistehnoloogia osas hoiab ettevõtte end kursis maailma parimatega.

# Riskijuhtimine

## Riskijuhtimise praktika

Survevalu ettevõtteid sõltuvad märkimisväärselt autotööstusest. Selle tulemusena on ettevõtte püüdnud oma klientuuri mitmekesistada, et vähendada suurt kliendikontsentratsiooniriski selles konkreetsetes sektoris. Survevalu valdkonnas väldib ettevõtte kliente, kes varustavad autotööstust.

Ettevõtte ei ole ISO 27001 sertifitseeritud, kuid püüab järgida norme. Suurte ettevõtetega äri ajades on nõutavad konfidentsiaalsuslepingud. Suhtlus klientidega on range. Esiteks toimub läbirääkimiste ajal suhtlus ainult müügiesindajaga. Kui läbirääkimised on lõppenud, on edaspidine suhtlus projektjuhiga.

Töötajatel on piiratud juurdepääs ettevõtte andmetele; igal sektoril on juurdepääs ainult neile konkreetsetelt vajalikule teabele. Ettevõtte varundab igapäevaseid andmeid kohapeal ja pilves.

Kui töötaja lahkub ettevõttest, ei juhi ega mõõda ettevõtte siiski teadmistega seotud riske.

Digitaalset riskihindamist ei ole ja töötajad ei ole piisavalt teadlikud riskidest ja nende tagajärgedest.

## Riskid

Iga tellimus on uus projekt ja ettevõtte on väga sõltuv müügiesindajast, et saada tellimus ja alustada uut projekti.

Ettevõtte on püüdnud oma klientuuribaasi laiendada, kuid sõltuvus autotööstusest on endiselt märkimisväärne.

Sadu küberrünnakuid kogunud kontserni kuuluval ettevõttel on nende ärahoidmiseks kindel süsteem.

Töötajate lahkumine ettevõttest, võimalik, et konkurentide juurde, kujutab endast märkimisväärset teadmiste kaotamise riski.

### **COVID-19-ga seotud riskid**

Pandeemiameetmete ja reisipiirangute tõttu ei saanud ettevõtte enam reisida, et kohtuda klientidega teistes riikides ning osaleda messidel ja konverentsidel, mistõttu jäadi ilma paljudest tehingutest ja potentsiaalsetest klientidest.

### **Riskijuhtimise eelised**

Konfidentsiaalsuslepingud, töötajate piiratud juurdepääs andmetele ja range suhtlus klientidega muudavad andmete ja teadmiste kaitsmise lihtsamaks. Lisaks hoiavad igapäevased kohalikud ja pilvepõhised varukoopiad ning tugev süsteem küberrünnakute vastu võitlemiseks ära väärtusliku teabe kadumise.