

# ΜΕΣΑΙΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΙΤΑΛΙΑ

## Ιστορία κινδύνου 4



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



# Μεσαίου μεγέθους επιχείρηση από την Ιταλία

## Πλαίσιο της εταιρείας και της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η εταιρεία είναι παραγωγός και πωλητής κεραμικών ειδών υγιεινής και εργάζεται σε ένα βιομηχανικό σύμπλεγμα με πολλούς άλλους επιχειρηματικούς οργανισμούς που αναλαμβάνουν διαφορετικά στάδια της αλυσίδας αξίας των κεραμικών. Η εταιρεία ειδικεύεται στο σχεδιασμό και την παραγωγή ειδών υγιεινής. Σε αντίθεση με άλλους παρόμοιους οργανισμούς στο σύμπλεγμα διαχειρίζεται ολόκληρη τη διαδικασία από το σχεδιασμό, την απόκτηση πρώτων υλών, τη μεταποίηση και τα logistics.

Το πλαίσιο της εταιρείας δεν είναι γενικά έντονα ψηφιοποιημένο. Οι περισσότεροι οργανισμοί του κλάδου είναι οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που καταφεύγουν σε παραδοσιακές διαδικασίες ή σε ορισμένες περιπτώσεις αναθέτουν την παραγωγική φάση σε τρίτους και απλώς μεταπωλούν προϊόντα που κατασκευάζονται από τρίτους, συνήθως στο εξωτερικό. Εν πάση περιπτώσει, ολόκληρη η συστάδα - καθώς και η εταιρεία που αποτελεί αντικείμενο αυτής της ιστορίας - εξαρτάται από πρώτες ύλες που εισάγονται από το εξωτερικό.

Η εταιρεία είναι αρκετά προηγμένη έναντι των ανταγωνιστών της στο σύμπλεγμα. Η εταιρεία έχει ψηφιοποιήσει πλήρως τις διοικητικές διαδικασίες και χρησιμοποιεί εντατικά τις τεχνολογίες Industry 4.0 για τη φάση της κατασκευής, συμπεριλαμβανομένης της φάσης σχεδιασμού που πραγματοποιείται με τεχνολογίες CAD.

## Ψηφιοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η αλυσίδα αξίας στην οποία ανήκει η εταιρεία είναι γενικά παραδοσιακά οργανωμένη. Οι περισσότερες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας περιλαμβάνουν την ανταλλαγή πρώτων υλών, υποπροϊόντων και τελικών προϊόντων. Συνεπώς, η αλυσίδα αξίας δεν είναι ψηφιακή. Ωστόσο, το επίπεδο ψηφιοποίησης αυξήθηκε σημαντικά στο παρελθόν, τουλάχιστον σε ορισμένους από τους φορείς.

Η αλυσίδα αξίας ψηφιοποιείται από την άποψη των διοικητικών δραστηριοτήτων. Όλοι οι οργανισμοί κάνουν χρήση πληροφοριακών συστημάτων για τη διαχείριση των διοικητικών δραστηριοτήτων και ψηφιακών εγγράφων ανταλλαγής για τις διοικητικές διαδικασίες μέσω των διαδικασιών ηλεκτρονικής τιμολόγησης και ηλεκτρονικών προμηθειών.

Ο δεύτερος μεγαλύτερος αντίκτυπος της ψηφιοποίησης στην αλυσίδα αξίας αφορά τη φάση της παραγωγής μέσω της υιοθέτησης της ρομποτικής, του Internet of Things, των συστημάτων ιχνηλασιμότητας και άλλων προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών σε όλη τη γραμμή συναρμολόγησης. Οι πιο καινοτόμοι επιχειρηματικοί οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένης της εταιρείας που συμμετείχε στη συνέντευξη, κατέφυγαν σε εθνικά φορολογικά και οικονομικά κίνητρα για την καινοτομία των γραμμών συναρμολόγησης με τεχνολογίες Βιομηχανίας 4.0, αυξάνοντας το επίπεδο ψηφιοποίησης στην αλυσίδα αξίας.

## Διαχείριση κινδύνου

Η αλυσίδα αξίας ήταν πάντα επιρρεπής σε εσωτερικούς και εξωτερικούς κλυδωνισμούς. Εξαρτώμενη από πρώτες ύλες που προμηθεύεται από ξένες αγορές, η αλυσίδα αξίας είναι ευαίσθητη σε πιθανές διαταραχές στις διαδικασίες εφοδιασμού και στην επίδραση της διακύμανσης των τιμών λόγω των εξόδων μεταφοράς και των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Αυτοί οι κίνδυνοι της αλυσίδας αξίας επηρεάζουν τους οργανισμούς της αλυσίδας αξίας με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη φάσης παραγωγής.

Η υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών εισήγαγε κινδύνους στον κυβερνοχώρο στις δραστηριότητες των επιχειρηματικών οργανισμών της αλυσίδας αξίας.

**Πρακτική της Διαχείρισης Κινδύνου:** Ο οργανισμός επένδυσε σε δύο μέτρα για να διαχειριστεί τους κινδύνους που σχετίζονται με την πιθανή παρενόχληση των γραμμών συναρμολόγησης. Πρώτον, ανέπτυξε εσωτερικές ικανότητες Έρευνας και Ανάπτυξης για να δοκιμάσει και να διερευνήσει εσωτερικά μέτρα συνεχούς βελτίωσης για τις επιμέρους φάσεις των γραμμών συναρμολόγησης ή για το σύνολο των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Για να διαχειριστεί τους κινδύνους που σχετίζονται με τη διακύμανση της ροής των υλικών, η εταιρεία επένδυσε σε μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές της γραμμής συναρμολόγησης.

### Κίνδυνοι:

Εάν εξαιρέσουμε τις διακυμάνσεις στις τιμές και τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών, οι κύριοι κίνδυνοι στους οποίους υπόκειται η εταιρεία αφορούν τον ανταγωνισμό των παραγωγών χαμηλού κόστους και την πιθανή διακοπή των γραμμών συναρμολόγησης.

Όσον αφορά τον αθέμιτο ανταγωνισμό, η ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών διευκολύνει τη συνεργασία με ξένους παραγωγούς και καθιστά

εύκολο για άλλους επιχειρηματικούς οργανισμούς του συμπλέγματος να πωλούν προϊόντα που κατασκευάζονται στο εξωτερικό ως made in Italy.

Όσον αφορά την ενδεχόμενη διακοπή των γραμμών συναρμολόγησης, ο κύριος κίνδυνος συνδέεται με την αύξηση του κόστους παραγωγής και με την πιθανότητα μη ικανοποίησης της ζήτησης των πελατών. Η παραγωγική διαδικασία της εταιρείας λειτουργεί με συνεχή κύκλο. Η γραμμή συναρμολόγησης περιλαμβάνει μια φάση ψησίματος με φούρνο υψηλής θερμοκρασίας που χρειάζεται αρκετές ημέρες για να φτάσει στη θερμοκρασία λειτουργίας και να κρυώσει. Για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων η εταιρεία πρέπει να βελτιστοποιήσει τη ροή της παραγωγικής διαδικασίας και να διατηρήσει σταθερό και συνεχή ρυθμό στη γραμμή συναρμολόγησης.

Ο κίνδυνος αυτός πραγματώθηκε με την πανδημία του Covid, όταν η εταιρεία αναγκάστηκε να σταματήσει τις διεργασίες λόγω των περιοριστικών μέτρων που εξέδωσε η κυβέρνηση για τον περιορισμό του στελέχους.

Δεδομένου ότι η γραμμή συναρμολόγησης είναι επίσης ψηφιοποιημένη, ένα πιθανό πρόβλημα με τις ψηφιακές τεχνολογίες ή με τα συστήματα ελέγχου τους μπορεί επίσης να δημιουργήσει συνθήκες διακοπής και να πραγματώσει τον κίνδυνο.