

Antti Niemelä

Toimitusketjujen tasapaino horjuu – kerrannaisvaikutukset voivat yllättää



Antti Niemelä (22.1.2021)

Business Lead, OP Yrityspankki

Toimitusketjujen haasteet aiheuttavat huolta yrityksissä ja tuovat erävarmuutta talousnäkyymiin. Millaisia voivat olla toimitusketjujen kompuroinnin kerrannaisvaikutukset yrityksille?

Kansainvälisten toimitusketjujen tasapaino on horjunut pahasti muutaman viime vuoden aikana. Kerrannaisvaikutus arvoketjujen kautta kotimaiseen tuotantoon on jopa kolminkertainen, kuten [ETLA:n tutkimus](#) osoittaa. Ei ihme, että toimitusketjujen haasteet aiheuttavat yrityksissä huolta.

Toimitusketjujen kompuroinnin syistä on keskusteltu varsin paljon. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet kerrannaisvaikutukset yritysten kassavirtoihin, käyttöpääomaan sekä kaupankäynnin kannalta tärkeisiin kaupan rahoituksen puitteisiin.

Kustannusten nousu ja varastojen kasvu

Toimitusketjujen tasapainon horjumisen on johtanut kustannusten nousuun sekä pyrkimykseen varmistaa tärkeiden komponenttien ja raaka-aineiden käytettävyyttä. Hintojen nousu ja varastojen kasvu ovat nostaneet varastoarvoja, mikä ennen pitkää heijastuu negatiivisesti kokonaispääoman tuottoon. Tasevaikutuksella on harvoin välittömiä heijastuksia operatiiviseen toimintaan, mutta kustannusten nousulla ja varastojen kasvattamisella sen sijaan on. Kauppakokojen kasvaessa ja kysynnän kohdistuessa uudelleen voi yrityksille syntyä niukkuutta kaupankäyntiä fasilitoivista limiiteistä. Esimerkiksi toimittaja- tai ostajakohtaisten limiittien riittämättömyys, puuttuminen tai käytettävyyttä voivat tulla yllätyksenä tuoden lisähiekkaa kaupankäynnin rattaisiin.

Toimitus- ja maksuaikojen venyminen

Toimitusketjut ovat voittopuolisesti pidentyneet ja hajaantuneet kansainvälistymiskehityksen myötä. Kehityksen seurauksena toimitusketjujen hallittavuus ja läpinäkyvyys ovat heikentyneet, ja samalla haavoittuvuus lisääntynyt. Koronan myötä haavoittuvuus on näkynyt esimerkiksi pulana komponenteista, raaka-aineista ja konteista sekä näiden myötä viivästyneinä toimituksina.

Toimitusaikojen venyminen ja maksuaikojen pidentyminen näkyvät suoraan yrityksen kassavirrassa. Käyttöpääoman kiertoaika eli ns. "cash to cash" pidentyy molemmista päistä. Tasevaikutuksena on käyttöpääoman kasvu ja sen myötä pääomatuoton lasku. Operatiivisena heijastumana voi olla likviditeetin niukkuus ja kassan supistuminen, eritoten siirryttäessä arvoketjuissa pidemmälle, pienempiin alihankkijoihin ja asiakkaisiin. Vaikka rahoitusmarkkinoilla riittää likviditeettiä, yritysten käytettävissä olevat pääomat sitoutuvat pidentyneisiin toimitus- ja maksuaikoihin, mikä kumuloituu arvoketjussa.

Luotto- ja toimitusriskin kasvu

Kokemus (ja tilastot) osoittavat, että aikahorisontin pidentyessä riskit kasvavat. Näin on tapahtunut myös venyneiden toimitus- ja maksuaikojen seurauksena. Oma lukunsa ovat uudet kumppanit ja toimittajat, joita yritykset pyrkivät aktiivisesti etsimään, kuten [OP:n tammikuussa julkaisema Suuryritystutkimus](#) osoittaa. Yhtä kaikki, horjuvien toimitusketjujen ympäristössä politiikkapäivitykset hyväksyttävistä maksuajoista, toimituslausekkeista sekä käytettävistä kaupan rahoituksen keinoista ovat tarpeen.

Arvoketjujen riskiin liittyvissä keskustelussa näkyy myös yksi uudehko piirre. Toimitusketjujen riskiä peilataan aiempaa aktiivisemmin vastuullisuuden näkökulmasta suhteessa yrityksen omiin vastuullisuustavoitteisiin sekä toimitusverkoston elinvoimaisuuteen.

"Just-in-time" -ajattelun kyseenalaistaminen

Arvoketjujen riskien realisoituessa "just-in-time" -ajattelua voidaan perustellusti kyseenalaistaa tuotannollisessa toiminnassa. Reaaliprosessien yskiessä kassavirta- ja käyttöpääomavaikutuksia voidaan pehmentää kaupan rahoituksen keinoin tuomalla "just-in-time" vaikutus rahaprosesseihin. Näitä työkaluja on myös aktiivisesti hyödynnetty, mikä näkyy toimittaja- sekä saatavarahoitusohjelmien kasvattamisena, sekä pitkien maksuaikojen kassavirtavaikutusten pehmentämisenä erilaisten saatava- ja remburssirahoituksen keinoin.

Kumppanien määrä pienenee, huolenpito kasvaa

Korona on vauhdittanut jo aikaisemmin käynnistynyttä kehitystä toimitusketjujen lokalisoitumisesta ja toimijoiden määrän supistumisesta. Moni yritys pohtii toimitusverkoston parempaa hallintaa keskittämällä toimitusverkostoa tai siihen liittyviä kokonaisuuksia lähemmäksi kohdemarkkinoita, jolloin ketju hankinnasta tuotannon kautta asiakkaaseen altistuu vähemmän toimitusketjun riskeille. Samanaikaisesti kumppanien määrä supistuu erityisesti toimitusketjun kannalta kriittisten toimijoiden osalta, kuten myös [OP:n suuryritystutkimus](#) osoittaa.

Toimijoiden määrän supistuessa huolenpito toimittajaverkostosta on lisääntynyt. Yhtenä voiteluaineena on toimitusketjun rahoitusaseman vahvistaminen hankinnasta asiakastoimitukseen. Siinä missä koronakitka on hidastuttanut maksuja ja pidentänyt maksuaikoja, yritykset pyrkivät tukemaan entistä aktiivisemmin tärkeän toimitusketjun elinvoimaisuutta erilaisilla toimittaja- ja saatavarahoituksen ratkaisuilla. Käytännössä tämä on näkynyt uusien toimittajarahoitushjelmien toteuttamisena, kasvattamisena sekä uusien toimittajien sisällyttämisenä olemassa oleviin ohjelmiin. Vastaavasti yritykset ovat antaneet asiakkailleen pidempiä maksuaikoja hyödyntämällä saatava- ja remburssirahoituksen keinoja omaa tasetta rasittamatta.

Rahoituksen ohella toimitusketjuja on voideltu korona-aikana hyödyntämällä uusia sopimusehtoja ("lock-down"), maksutavoilla ja kauppasopimusta tukevilla takauksilla. Nämä keinot ovat toki olleet käytössä jo aikaisemmin, mutta poikkeusolot ovat korostaneet keinojen merkitystä. Erityisen tärkeäksi ehdot, maksutavat ja takaukset ovat muodostuneet silloin, kun toimitusketjuun on tullut uusia toimijoita tai uusi asiakas.

Digitaalisuus korostuu entisestään

Digitalisaaliset kyvykkyydet ovat tukeneet monella tavalla toimitusketjujen toimintaa pandemiassa. Tästä näkökulmasta on onni onnettomuudessa, että elämme iloista 20-lukua vuosituhannen alun sijaan. Erilaiset kokeilut, kuten kaupan rahoituksen keinoäly, ovat muuttumassa arjeksi ja rajatummin hyödynnetyt sähköiset prosessit laajentuvat. Digitaalisiin kyvykkyyksiin liittyy myös toimitusketjujen näkökulmasta tärkeä elementti, joka jää usein mainitsematta: asiantuntija- ja vertaisryhmien siirtyminen digitaaliseen maailmaan. Tiedon jakaminen ja dialogi ovat erittäin tärkeitä, ja tässä olemme Suomessa onnistuneet erinomaisesti.

Näyttää siltä, että toimitusketjut löytävät tien tai sellainen tehdään, kuten Karthagon-joukkoja johtaneen Hannibalin tiedetään todenneen.