



Suuri Vientipäivä 2023

Kirjoittaja: Business Lead Antti Niemelä, OP Yrityspankki Oyj

## Globaali työnjako on murroksessa – muutos on hidas mutta vääjäämätön

**Toimitusketjujen kompurointi, geopoliittiset epävarmuudet sekä vastuullisuus muokkaavat kansainvälisen kaupan arvoketjuja. Muutos on käynnissä, mutta vaikutukset näkyvät viipyillen.**

Voidaan perustellusti väittää, että globalisaatio pysähtyi jo kymmenkunta vuotta sitten. Tälle väitteelle löytyy tukea kovasta globaalin kaupan datasta sekä kaupan jättämän arvoisän kehityksestä. Yhtä lailla on perusteltua väittää, että yksittäisten aggregaattilukujen perusteella on vaikea vetää tiukkoja johtopäätöksiä, sillä globaali kauppa on ilmiönä huomattavasti monimutkaisempi.

Niin tai näin, viimeisten vuosien epävarmuustekijät ovat johtaneet toimitus- ja alihankintaketjujen uudelleenarviointiin. Tästä kertovat sekä [kotimaiset](#) että kansainväliset (mm. [Willis Towers Watson](#)) selvitykset ja tutkimukset. Huomattavaa on myös tunnelman muutoksen nopeus – tarve toimitus- ja alihankintaketjujen uudelleenarvioinnille on kiihtynyt viimeisen vuoden aikana.

### Globaalin työnjaon muutoksella on useita draivereita

Toimitusketjujen kompurointi alkoi koronakevällä 2020 ja eskaloitui kysyntä- sekä tarjontahäiriöiden, logistiikkahaasteiden ja asiakaskäyttäytymisen muutosten kautta. Koronakevät osoitti globaalien toimitusketjujen haavoittuvuuden, vaikkakin monet kotimaiset selvisivät haasteista erittäin hyvin.

Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan puolestaan osoitti sen, että geopoliittiset jännitteet voivat eskaloitua odottamattomalla tavalla. Helmikuussa alkanut hyökkäys on aiheuttanut merkittävästi inhimillistä kärsimystä, mutta myös johtanut yritysten irtautumisiin Venäjä-liitännäisistä liiketoimista. Omaehtoisen irtautumisen lisäksi Venäjä-pakotteet velvoittivat yrityksiä ja pankkeja muokkaamaan toimitus- ja alihankintaketjujaan.

Globaalisti Ukraina-kriisi voidaan nähdä varsin paikallisena, mutta se on nostattanut myös pelkoja muiden geopoliittisten kriisien eskaloitumisesta. Keskeinen huomio kohdistuu nyt Kiinaan, mikä näkyy investointien merkittävänä supistumisena sekä toimintojen siirtämisenä turvallisemmiksi koetuille alueille. Yritysten vastuullisuustavoitteet puolestaan konkretisoituvat toimitus- ja alihankintaketjun kumppaneiden valinnassa. Esimerkiksi [Suuryritystutkimuksen](#) perusteella yli 40 prosenttia yrityksistä kertoi vaihtaneensa kumppaneita nimenomaan vastuullisuusnäkökulman vuoksi, ja vielä suurempi osa kertoo tekevänsä samoista syistä muutoksia lähitulevaisuudessa. Ympäristönäkökulmien lisäksi muun muassa sosiaalinen vastuu näyttää korostuvan.

### Mitkä ovat vaikutukset toimitusketjuille?

Toimitus- ja alihankintaketjujen muutokset ovat käynnissä sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Tämä näkyy esimerkiksi uusien asiakkaiden ja toimittajien aktiivisena hankintana lähempää markkinoita ja tuotantoa (ns. 'second sourcing').

Strategisempänä toimenpiteenä on tuotannon uudelleen sijoittaminen, missä stabiilimmat alueet, kuten Eurooppa, näyttävät olevan vahvoilla. Tästä esimerkkinä toimii aurinkopaneelituotanto, jonka tuotannollinen keskittymä on osittain siirtymässä Kiinasta lähemmäs markkinoita Eurooppaan. Tällaiset muutokset tukevat yritysten vastuullisuustavoitteita ja tuovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia eurooppalaisille yrityksille.

Kolmas kehityspolku näyttää liittyvän tuotekehitykseen. Tuotekehityksen kautta pyritään varmistamaan se, ettei kriittisiin komponentteihin tai verkostoihin synny liiketoiminnan kannalta liian suurta riskiä. Tämä polku on pitkä, sillä esimerkiksi yksittäisen komponentin auditointiin voi mennä vuosia. Ei myöskään ole tavatonta, että sama tuote rakentuu eri komponenteista ja toimitusketjuista eri markkinoille.

Toimitus- ja alihankintaketjujen muutoksilla on suora vaikutus yritysten käyttöpääomatarpeisiin, likviditeettiin ja riskeihin, kuten toimitusriskiin ja luottoriskiin. Siksi kaupan rahoituksen fasiliteetit, kuten saatava- ja toimittajarahoiutusohjelmat, on välttämätöntä rakentaa yrityksen toimitus- ja alihankintaketjun toimintaa tukevaksi.

### **Mitä seuraavaksi?**

Toimitus- ja alihankintaketjut ovat murroksessa, mutta globaali työnjako tulee pysymään vastakin. Lienee kuitenkin välttämätöntä, että toimitus- ja alihankintaketjuja on tarkasteltava uudelleen sekä ydinliiketoiminnan kilpailukyvyyn että kaupan rahoituksen näkökulmasta. Toivottavaa on myös, että kansalliset politiikkavalinnat tukevat työvoiman saatavuutta, koulutusta ja tutkimusta. Niiden avulla saamme tämänkin murroksen käännettyä eduksemme.