

”Joko löydän tien tai teen sen”



Antti Niemelä (22.1.2021)
Business Lead, OP Yrityspankki

Kansainvälisiä toimitusketjuja on haastettu menneinä vuosina – kauppapoliittinen ympäristö, tihenevä kaupan regulaatioviidakko (mm. rahanpesu- ja pakoteregulaatio) sekä viimeisen vuoden ”koronakitka” ovat tuoneet hiekkaa rattaisiin. Haasteista huolimatta toimitusketjut ovat toimineet varsin hyvin, myös tuoreen ”koronatestin” perusteella. Miten toimitusketjujen rattaat on pidetty liikkeessä?

Toimitusketjun kompleksisuus kasvattaa riskiä

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

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 lähemmäs kohdemarkkinoita, jolloin ketju hankinnasta tuotannon kautta asiakkaalle altistuu vähemmän toimitusketjun riskeille. Samanaikaisesti kumppanien määrää supistuu erityisesti toimitusketjun kannalta kriittisten toimijoiden osalta. [OP:n suuryritystutkimus 2021](#) kuvaa tätä ytimekkäästi ”menestys keskittyy yhä harvemmalle toimijalle”.

Kumppanien määrä vähenee, huolenpito lisääntyy

Toimijoiden määrän supistuessa huolenpito toimittajaverkostosta on kasvanut. 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 toimittajarahitusohjelmien toteuttamisena, ohjelmien kasvattamisena sekä uusien toimittajien sisällyttämisenä olemassa oleviin ohjelmiin. Vastaavasti yritykset ovat antaneet asiakkailleen pidempiä maksuaikoja hyödyntämällä saatava- ja remburssirahoituksen keinoja omaa tasetta rasittamatta.

Globaalisti saatavarahoituksen volyymit ovat kaksinkertaistuneet päättyneellä vuosikymmenellä ja odotuksena on kasvun vahvistuminen.

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 niiden merkitystä. Erityisen tärkeäksi ehdot, maksutavat ja takaukset ovat muodostuneet silloin, kun toimitusketjuun on tullut uusia toimijoita tai uusia asiakkaita.

Digitalisaaliset kyvykkyydet ovat tukeneet monella tavalla toimitusketjujen toimintaa pandemiassa. Tästä näkökulmasta on onni onnettomuudessa, että elämme iloista 20-lukua vuosituhannen alun sijaan. Erilaiset kokeilut mm. 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, tässä olemme Suomessa kunnostautuneet erinomaisesti. Esimerkiksi Kauppakamarin ja Kansainvälisen kauppakamarin verkostot, Business Finland, Finnvera sekä muut toimitusketjujen näkökulmasta tärkeät verkostot ovat kokemukseni mukaan tiivistyneet kuluneen vuoden aikana. Kaupankäynnin kannalta tärkeät verkostot ovat nyt lähempänä – kiitos aktiiviselle yhteisölle.

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