



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nea Hjerpe

KIINAN JA YHDYSVALTOJEN
VÄLISTEN KAUPPASOTIEN
VAIKUTUS KANSAINVÄLISEEN
LIIKETOIMINTAAN JA
TOIMITUSKETJUIHIN

Liiketalous
2025

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Nea Hjerpe
Opinnäytetyön nimi	Kiinan ja Yhdysvaltojen välisten kauppasotien vaikutus kansainväliseen liiketoimintaan ja toimitusketjuihin
Vuosi	2025
Kieli	suomi
Sivumäärä	33
Ohjaaja	Teemu Myllylä

Tämä opinnäytetyö käsittelee Kiinan ja Yhdysvaltojen välisten kauppasotien vaikutuksia kansainväliseen liiketoimintaan ja toimitusketjuihin. Tutkimuksen taustalla on viime vuosien geopoliittinen jännitteiden kasvu ja protektionismin lisääntyminen, joiden seurauksena kansainväliset yritykset ovat kohdanneet uudenlaisia haasteita toimitusketjujen hallinnassa ja strategisessa päätöksenteossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritykset ovat reagoineet kauppasodan aiheuttamiin riskeihin ja millaisia strategisia ratkaisuja ne ovat kehittäneet.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu kansainvälisen liiketoiminnan, geopoliittisten riskien ja toimitusketjujen hallinnan teorioihin. Työ toteutettiin laadullisena dokumenttianalyysinä, ja aineistona käytettiin ajankohtaisia tutkimuksia, raportteja ja artikkeleita vuosilta 2018–2024. Keskeisiä käsitteitä ovat protektionismi, geopoliittinen riski, China Plus One -strategia ja deglobalisaatio.

Tuloksissa havaittiin, että yritykset ovat siirtyneet ennakoivaan riskienhallintaan, hajauttaneet toimitusketjujaan ja panostaneet teknologiseen kehitykseen. Johtopäätöksissä korostuu tarve strategiseen joustavuuteen, geopoliittisten riskien hallintaan ja alueellistumiseen. Tutkimus osoittaa, että geopoliittinen epävarmuus on tullut pysyväksi osaksi kansainvälistä liiketoimintaa.

ABSTRACT

Author	Nea Hjerpe
Title	The Impact of the Trade Wars Between China and the United States on International Business and Supply Chains
Year	2025
Language	Finnish
Pages	33
Name of Supervisor	Teemu Myllylä

This thesis examines the impact of the trade wars between China and the United States on international business and supply chains. The study is based on the recent rise in geopolitical tensions and the increase in protectionism, which have created new challenges for international companies in supply chain management and strategic decision-making. The objective is to investigate how companies have responded to the risks caused by the trade war and what strategic solutions they have developed.

The theoretical framework is based on theories of international business, geopolitical risks, and supply chain management. The study was conducted as a qualitative document analysis, utilizing recent studies, reports, and articles published between 2018 and 2024. Key concepts include protectionism, geopolitical risk, the China Plus One strategy, and deglobalization.

The findings show that companies have adopted proactive risk management, diversified their supply chains, and invested in technological development. The conclusions emphasize the need for strategic flexibility, management of geopolitical risks, and regionalization. The study demonstrates that geopolitical uncertainty has become a permanent feature of international business.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys	6
1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet	7
1.3 Tutkimusmenetelmät ja rajaus	7
1.4 Opinnäytetyön rakenne	7
1.5 Keskeiset käsitteet	8
1.5.1 Protektionistiset kauppatoimet	8
1.5.2 Geopoliittinen riski	8
1.5.3 China Plus One -strategia	9
1.5.4 Deglobalisaatio	9
2 KAUPPASODAN TAUSTAT JA SEURAUKSET	10
2.1 Kauppasotien syyt ja taustatekijät	11
2.1.1 Taloudelliset syyt	12
2.1.2 Poliittiset ja geopoliittiset syyt	13
2.2 WTO:n ja kansainvälisten instituutioiden rooli kauppasodassa	13
2.3 Kiinan strategiset investointihankkeet: Belt and Road Initiative (BRI) 15	
2.4 Yhdysvaltojen vastastrategiat ja teknologiapanostukset	16
3 KIINAN JA YHDYSVALTOJEN KAUPPASODAN KEHITYS (2018-2024)	18
3.1.1 2018: Kauppasodan alku – ensimmäiset tullit	18
3.1.2 2019: Kauppasodan kärjistyminen	19
3.1.3 2020: Ensimmäinen kauppasopimus ja pandemian vaikutukset	19
3.1.4 2021: Bidenin hallinnon linjanmuutokset	20
3.1.5 2022–2023: Teknologiakilpailun kiihtyminen	20
3.1.6 2024: Kauppasodan jatkuminen ja strategisen kilpailun vahvistuminen	21

4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	22
4.1	Kansainvälinen liiketoiminta ja geopolittiset riskit	22
4.2	Toimitusketjun hallinta ja häiriöt	23
4.3	Riskienhallinnan periaatteet.....	24
5	KAUPPASODAN VAIKUTUKSET KANSAINVÄLISIIN YRITYKSIIN	25
5.1	Markkinoiden ja investointien uudelleenmuotoutuminen.....	25
5.2	Toimitusketjujen teknologinen transformaatio	26
5.3	Riskienhallinnan strateginen evoluutio.....	26
5.4	Rahoitus ja sopimusriskit	27
6	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	28
6.1	Keskeiset havainnot ja analyysi.....	28
6.2	Yritysten strategiset ratkaisut	29
6.3	Jatkokehitysehdotukset ja tutkimuksen rajoitukset.....	30
	LÄHTEET.....	32

1 JOHDANTO

Kauppasodat eivät ole ainoastaan suurvaltapolitiikkaa, vaan niillä on konkreettisia ja suoria vaikutuksia yritysten toimintaan, toimitusketjuihin sekä strategiaan päätöksiin. Viime vuosina yksi näkyvimmistä esimerkeistä on ollut Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota, jonka seuraukset ovat heijastuneet laajasti eri toimialoille ja markkinoille. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, miten kyseinen kauppasota on vaikuttanut kansainväliseen liiketoimintaan ja millaisia sopeutumisstrategioita yritykset ovat kehittäneet vastatakseen muuttuvaan geopoliittiseen tilanteeseen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä on viime vuosina tapahtunut merkittäviä muutoksia, joiden taustalla ovat suuret geopoliittiset jännitteet sekä protektionistinen politiikka. Kiinan ja Yhdysvaltojen välinen kauppasota on noussut keskeiseksi ilmiöksi, joka on muuttanut kansainvälisen kaupan toimintalogiikkaa ja lisännyt epävarmuutta toimitusketjuissa. Tullien korotukset, vastatoimet ja vientirajoitukset eivät ole jääneet ainoastaan kahden suurvallan väliseksi toimiksi, vaan niiden vaikutukset ulottuvat myös eurooppalaisiin ja suomalaisiin yrityksiin, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla.

Tutkimusaihe on ajankohtainen ja merkityksellinen, sillä se käsittelee yritysten kykyä sopeutua nopeasti muuttuvaan kansainväliseen toimintaympäristöön. Kiinnostus aiheeseen syntyi halusta ymmärtää miten poliittiset konfliktit vaikuttavat konkreettisesti yritysten päivittäiseen toimintaan, erityisesti toimitusketjujen hallintaan ja strategiseen päätöksentekoon.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella, millaisia vaikutuksia Kiinan ja Yhdysvaltojen välinen kauppasota on aiheuttanut kansainväliselle liiketoiminnalle ja toimitusketjuille. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten yritykset ovat reagoineet kauppapoliittisiin haasteisiin ja millaisia strategisia ratkaisuja ne ovat kehittäneet riskien hallitsemiseksi ja epävarmuuteen varautumiseksi.

Tutkimuksessa vastataan kahteen keskeiseen kysymykseen:

1. Miten Kiinan ja Yhdysvaltojen välinen kauppasota on vaikuttanut kansainväliseen liiketoimintaan ja toimitusketjuihin?
2. Millaisia strategisia ratkaisuja yritykset ovat ottaneet käyttöön vastatakseen kauppasodan aiheuttamiin haasteisiin?

1.3 Tutkimusmenetelmät ja rajaus

Tutkimus toteutetaan laadullisena dokumenttianalyysinä. Aineistona käytetään tutkimusartikkeleita, asiantuntijaraportteja sekä ajankohtaisia julkaisuja, jotka käsittelevät Yhdysvaltojen ja Kiinan välistä kauppasotaa ja sen vaikutuksia yritysten liiketoimintaan sekä toimitusketjuihin. Tutkimus keskittyy ajanjaksoon 2018–2024, jolloin Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota oli aktiivisesti käynnissä ja vaikutti merkittävästi kansainväliseen kaupankäyntiin sekä yritysten strategiseen päätöksentekoon.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen taustan, tutkimusongelman, menetelmät ja rakenteen. Toinen luku tarkastelee kauppasotien taustaa ja vaikutuksia kansainvälisessä taloudessa. Kolmannessa luvussa käsitellään Kiinan ja

Yhdysvaltojen kauppasodan kehityskulkua vuosina 2018–2024. Neljäs luku muodostaa teoreettisen viitekehyksen, joka pohjautuu kansainvälisen liiketoiminnan, geopoliittisten riskien ja toimitusketjujen hallinnan näkökulmiin. Viides luku keskittyy analysoimaan yritysten reagoitua ja strategisia ratkaisuja. Kuudennessa luvussa kootaan yhteen keskeisimmät havainnot ja esitetään kehitysehdotuksia sekä jatkotutkimuksen suuntaviivoja.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa tarkastellaan keskeisiä kansainväliseen kauppaan ja toimitusketjujen hallintaan liittyviä käsitteitä, jotka ovat olennaisia tutkimuksen ymmärtämiseksi. Nämä käsitteet muodostavat tutkimuksen tietoperustan ja auttavat jäsentämään kauppasodan vaikutuksia yritysten toimintaympäristöön ja strategiaan valintoihin.

1.5.1 Protektionistiset kauppatoimet

Protektionismi on talouspoliittinen suuntaus, jossa pyritään suojaamaan kotimaista tuotantoa ulkomaiselta kilpailulta esimerkiksi tullien, vientirajoitusten tai valtioneuvosten avulla. Tullit ovat yksi yleisimmin käytetyistä protektionismin muodoista, ja ne voivat merkittävästi vaikuttaa yritysten kustannusrakenteeseen ja kilpailukykyyn (The Ulkopolitist, 2019).

1.5.2 Geopoliittinen riski

Geopoliittinen riski viittaa kansainvälisiin jännitteisiin, lainsäädännöllisiin muutoksiin tai konflikteihin, jotka voivat vaikuttaa yritysten liiketoimintaympäristöön. Tällaisia riskejä voivat olla esimerkiksi kauppakiistat, vientikiellot tai sotilaalliset konfliktit (Aalto Leaders Insight, 2024).

1.5.3 China Plus One -strategia

China Plus One -strategia tarkoittaa liiketoimintamallia, jossa yritykset sijoittavat tuotantoaan Kiinan lisäksi myös muihin maihin, kuten Vietnamiin tai Intiaan. Tavoitteena on vähentää riskiä, joka syntyy liiallisesta riippuvuudesta yhdestä maasta, ja vahvistaa toimitusketjujen resilienssiä (Vietnam Briefing, 2023).

1.5.4 Deglobalisaatio

Deglobalisaatio viittaa globalisaation vastailmiöön, jossa valtiot pyrkivät vähentämään riippuvuuttaan kansainvälisistä tuotanto- ja toimitusketjuista. Tämä näkyy esimerkiksi tuotannon siirtämisenä takaisin kotimaahan, protektionististen toimien lisääntymisenä ja investointien uudelleenohjauksena (Knobel ja muut, 2024).

2 KAUPPASODAN TAUSTAT JA SEURAUKSET

Kauppasodat ovat olleet keskeinen osa kansainvälisen talouden kehitystä ja niiden seuraukset näkyvät laajasti eri toimialoilla ja maiden talouksissa. Käytännössä kauppasodassa valtiot asettavat toisilleen taloudellisia rajoitteita, kuten tullimaksuja tai kaupan sääntelyä tavoitteenaan joko suojella omia kotimarkkinoitaan tai vaikuttaa toisen osapuolen poliittisiin ja taloudellisiin päätöksiin (World Trade Organization [WTO], 2023). Viime vuosien näkyvin esimerkki on ollut Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota, joka on muuttanut maailmanlaajuisen kaupankäynnin rakenteita ja pakottanut yritykset miettimään toimintastrategiansa uusiksi (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023b).

Kauppasotien seuraukset näkyvät erityisesti toimitusketjuissa, investointipäätöksissä sekä kuluttajahintojen nousussa. Protektionistiset toimet lisäävät epävarmuutta erityisesti rahoitusmarkkinoilla, mikä vaikuttaa suoraan osakemarkkinoihin ja yritysten luottoluokitukseen. WTO:n (2023) mukaan protektionismi voi hidastaa talouskasvua ja luoda epävarmuutta, joka vaikeuttaa yritysten pitkän tähtäimen suunnittelua ja investointien tekemistä. Esimerkiksi Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota on saanut monet yritykset siirtämään tuotantoaan pois Kiinasta muihin Aasian maihin, kuten Vietnamiin ja Intiaan, jotta ne voisivat hajauttaa riskejään ja vähentää toimitusketjujen haavoittuvuutta geopoliittisille kriiseille (Feng, 2023). Samalla suorat investoinnit maiden välillä ovat vähentyneet, sillä poliittinen epävarmuus ja vientirajoitukset ovat lisänneet liiketoiminnan riskejä (Knobel ja muut, 2024).

Myös kuluttajahinnat ovat nousseet, erityisesti Yhdysvalloissa, jossa tullien korotukset ovat lisänneet tuotantokustannuksia ja vähentäneet kotitalouksien ostovoimaa (Rohatgi, 2024). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset ovat siirtäneet tullien aiheuttamat lisäkustannukset suoraan tuotteiden hintoihin – erityisesti teknologia- ja

elektroniikkatuotteissa. Lisäksi Yhdysvaltain maataloussektori on kärsinyt vastatulleista, jotka ovat kohdistuneet esimerkiksi soijaan ja sianlihaan. Tämä on johtanut viljelijöiden taloudellisiin tappioihin ja lisännyt heidän riippuvuuttaan valtion tukipolitiikasta.

Yhä useammat asiantuntijat näkevät kauppasodan osana laajempaa rakennemuutosta, jossa globalisaation aikakausi on väistymässä ja maailmantalous jakautumassa yhä selvemmin eri geopoliittisiin alueisiin. Tämä kehitys on vahvistanut niin kutsuttua deglobalisaation trendiä, jossa valtiot pyrkivät rakentamaan omia, itsenäisempiä tuotanto- ja teknologiaketjuja sekä vähentämään riippuvuuttaan strategisista kilpailijoistaan. Teknologinen kilpailu, erityisesti puolijohteiden ja tekoälyn hallinta, on noussut yhdeksi keskeisimmistä kiistakohdista geopoliittisessa valtakamppailussa (Yang ja muut, 2020; Itakura, 2020).

Tässä luvussa käsitellään kauppasotien taustalla vaikuttavia syitä sekä niiden vaikutuksia kansainväliseen talouteen ja liiketoimintaan. Erityinen huomio kiinnitetään taloudellisiin ja poliittisiin tekijöihin, jotka ovat johtaneet protektionististen toimien syntyyn, sekä kansainvälisten instituutioiden rooliin ja suurvaltojen strategiaan vastatoimiin.

2.1 Kauppasotien syyt ja taustatekijät

Kauppasodat syntyvät tyypillisesti taloudellisten, poliittisten ja ideologisten syiden seurauksena. Valtiot saattavat pyrkiä suojelemaan kotimaista teollisuuttaan, reagoimaan koettuihin epäoikeudenmukaisuuksiin kansainvälisessä kaupankäynnissä tai käyttämään kauppapolitiikkaa osana laajempaa geopoliittista strategiaansa. Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota (2018–2024) on esimerkki tilanteesta, jossa useat eri tekijät ovat vaikuttaneet protektionististen toimien eskaloitumiseen (Bown, 2020).

2.1.1 Taloudelliset syyt

Yksi keskeisimmistä syistä Yhdysvaltojen ja Kiinan välisen kauppasodan taustalla on ollut kauppataaseen epätasapaino. Kauppataase mittaa valtion viennin ja tuonnin välistä suhdetta, ja tilanteessa, jossa tuonti ylittää viennin selvästi, syntyy kauppavaje. Yhdysvalloissa on jo pitkään oltu huolissaan siitä, että Kiinan ylijäämä Yhdysvaltoja kohtaan on kasvanut kestävämmän suureksi. Vuonna 2017 Yhdysvaltojen kauppavaje Kiinan kanssa oli noin 375 miljardia dollaria, ja tämä tilanne oli yksi tärkeimmistä syistä siihen, miksi presidentti Trumpin hallinto päätti ottaa käyttöön laajat tullitoimenpiteet (USTR, 2018; Nilsson Hakkala ja muut, 2018).

Toinen merkittävä kiistakohta liittyy Yhdysvaltojen syytöksiin Kiinan epäreiluista kauppakäytännöistä. Näihin lukeutuvat muun muassa valtion antamat tuet tietyille strategisille toimialoille, teollinen vakoilu, pakkoteknologiansiirto sekä immateriaalioikeuksien heikko suoja. Yhdysvaltojen näkökulmasta tällaiset toimet ovat vääristäneet kilpailua ja asettaneet amerikkalaiset yritykset epäedulliseen asemaan globaalissa liiketoimintaympäristössä (Rohatgi, 2024).

Myös tarve suojella omaa teollisuutta on vaikuttanut Yhdysvaltojen kauppapoliittisiin ratkaisuihin. Esimerkiksi teräksen ja alumiinin tuontiin on asetettu korkeita tulleja, ja näitä päätöksiä on perusteltu kansallisella turvallisuudella. Tämä kertoo siitä, että pelkkien taloudellisten näkökulmien lisäksi mukana ovat myös strategiset ja turvallisuuspoliittiset tekijät. Vastaavasti Kiina on pyrkinyt kehittämään omaa teknologiateollisuuttaan vähentämällä riippuvuutta ulkomaisista komponenteista ja tukemalla kotimaisia innovaatioita (Evenett & Fritz, 2019; Huo, 2023).

2.1.2 Poliittiset ja geopoliittiset syyt

Kauppasodat eivät ole vain taloudellisia kiistoja, vaan niihin liittyy usein myös poliittisia ja geopoliittisia tavoitteita. Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota on osa näiden kahden suurvallan välistä valtataistelua. Yhdysvallat on yrittänyt rajoittaa Kiinan vaikutusvaltaa erityisesti teknologia-alalla asettamalla vientikieltoja ja estämällä pääsyä tärkeisiin teknologioihin. Esimerkiksi kiinalaiset yritykset, kuten Huawei ja SMIC, ovat olleet usein näiden rajoitusten kohteena kansalliseen turvallisuuteen vedoten (Reuters, 2024; Yle, 2024).

Kiina on vastannut Yhdysvaltojen asettamiin rajoituksiin asettamalla omia kauppapoliittisia vastatoimia. Maa on asettanut vientirajoituksia kriittisille mineraaleille, kuten galliumille ja germaniumille, joita hyödynnetään muun muassa puolijohteiden ja sähköautojen valmistuksessa. Näillä toimilla Kiina pyrkii käyttämään luonnonvarojaan strategisena keinona taloudellisessa ja teknologisessa kilpailussa. Vuonna 2023 asetetut vientirajoitukset herättivät kansainvälistä huolta erityisesti globaalien toimitusketjujen haavoittuvuudesta ja teknologiateollisuuden riippuvuudesta Kiinan raaka-aineista (Andelsmejeriet, 2024).

Geopoliittisesta näkökulmasta kauppasota on osa laajempaa kilpailua teknologisesta vallasta. Yhdysvallat haluaa estää Kiinaa nousemasta johtavaksi teknologiamaaaksi erityisesti tekoälyn, kvanttilaskennan ja 5G-verkkoteknologian alueilla. Nämä kauppapoliittiset toimet ovat osa laajempaa kokonaisuutta, jossa talous, politiikka ja turvallisuus liittyvät tiiviisti toisiinsa (Feng, 2023; Piovezan, 2020).

2.2 WTO:n ja kansainvälisten instituutioiden rooli kauppasodassa

Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota on muodostanut merkittävän haasteen kansainväliselle kauppajärjestelmälle, jonka

keskeisenä toimijana toimii Maailman kauppajärjestö (World Trade Organization, WTO). WTO:n tehtävänä on valvoa kansainvälisen kaupan sääntöjen noudattamista, ratkaista valtioiden välisiä kauppakiistoja ja edistää vapaakauppaa. Kuitenkin pitkään jatkunut ja edelleen paheneva kauppasota on herättänyt epäilyksiä siitä, kuinka hyvin WTO on onnistunut hoitamaan tehtävänsä sääntöihin perustuvan kauppajärjestelmän valvojana (Evenett & Fritz, 2019).

Yhdysvallat on kiertänyt Maailman kauppajärjestön (WTO) sääntöjä käyttämällä niin sanottua kansallisen turvallisuuden poikkeusta (national security exception). Tämä poikkeus mahdollistaa tullien asettamisen ilman ennakkohyväksyntää, jos toimet perustellaan kansallisella turvallisuudella. Poikkeus on herättänyt paljon keskustelua, koska sen tulkinta jää pitkälti jäsenvaltioiden omaan harkintaan. Tämä heikentää WTO:n mahdollisuuksia valvoa sääntöjen noudattamista ja pitää järjestelmä yhtenäisenä (WTO, 2020). Tämän seurauksena monet valtiot ovat alkaneet kyseenalaistaa WTO:n auktoriteetin ja sen kyvyn rajoittaa suurvaltapolitiikan vaikutuksia kansainvälisessä kaupassa.

WTO:n kiistojen ratkaisuun tarkoitettu järjestelmä on myös kärsinyt vakavia häiriöitä kauppasodan aikana. Vuodesta 2019 lähtien Yhdysvallat on estänyt uusien tuomareiden nimittämisen WTO:n valituselimeen (Appellate Body), mikä on käytännössä lamaannuttanut järjestelmän korkeimman oikeudellisen elimen toiminnan. Tämä on johtanut siihen, että monet kauppakiistat jäävät ratkaisematta tai niiden käsittely viivästyy merkittävästi (Bown, 2020). Yhdysvaltojen toimintaa on kritisoitu laajasti, sillä sen katsotaan uhkaavan koko kansainvälisen kauppajärjestelmän uskottavuutta ja toimivuutta.

Kiinan näkökulmasta WTO-jäsenyys on ollut merkittävä tekijä maan taloudellisessa nousussa. Kauppasodan myötä Kiina on kuitenkin alkanut rakentaa vaihtoehtoisia alueellisia kaupparakenteita, kuten RCEP-sopimusta (Regional Comprehensive Economic Partnership). Tämä kehitys viittaa siihen, että maailman suurimmat taloudet

saattavat tulevaisuudessa tukeutua yhä enemmän kahdenvälisiin tai alueellisiin järjestelyihin WTO:n sijaan (OECD, 2023b). Huolenaiheena on myös se, että kansainvälinen, yhteisiin sääntöihin perustuva kauppajärjestelmä saattaa hajota, mikä lisäisi epävarmuutta ja heikentäisi erityisesti pienempien maiden asemaa globaalissa taloudessa.

Kauppasodan aikana WTO ei ole onnistunut hillitsemään protektionismin kasvua eikä lieventämään suurvaltojen välistä jännitettä. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko kansainvälisiä instituutioita tarpeen uudistaa, jotta ne pysyvät mukana maailman poliittisessa ja teknologisessa kehityksessä. Asiantuntijoiden mukaan WTO:n uskottavuuden palauttaminen edellyttää sekä sääntöjen että riitojenratkaisumenettelyjen päivittämistä. Lisäksi on välttämätöntä, että kaikki jäsenmaat, mukaan lukien suurvallat, sitoutuvat noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä (Evenett & Fritz, 2019; WTO, 2020).

2.3 Kiinan strategiset investointihankkeet: Belt and Road Initiative (BRI)

Yksi Kiinan keskeisimmistä geopoliittisista strategioista on ollut vuonna 2013 lanseerattu Belt and Road Initiative (BRI). Tämän laaja-alaisen investointihankkeen tavoitteena on vahvistaa Kiinan taloudellista ja poliittista vaikutusvaltaa erityisesti Aasiassa, Afrikassa ja Euroopassa. BRI:n kautta Kiina on investoinut satoja miljardeja dollareita erilaisiin infrastruktuurihankkeisiin, kuten satamiin, siltoihin, rautateihin ja energiaverkkoihin (Maliszewska & van der Mensbrugge, 2019). Hanke toimii paitsi taloudellisena työkaluna myös osana laajempaa geopoliittista strategiaa, jonka avulla Kiina pyrkii luomaan vaihtoehtoisia toimitus- ja kauppareittejä. Näiden tarkoituksena on vähentää riippuvuutta Yhdysvaltojen vaikutuspiiristä ja geopoliittisesti herkistä meriväylistä (OECD, 2023a).

Strategisesti merkittäviä kohteita ovat esimerkiksi Pakistanin Gwadarin satama, Sri Lankan Hambantotan satama sekä Etiopian rautatiehankkeet, jotka kaikki kuuluvat BRI:n infrastruktuuriverkostoon. Samalla hanke on herättänyt runsaasti kansainvälistä keskustelua ja kritiikkiä. Useat asiantuntijat ovat syyttäneet Kiinaa niin sanotusta "velka-ansadiplomatiasta", jossa kehitysmaat ajautuvat pitkäaikaiseen taloudelliseen riippuvuuteen BRI:n rahoittamista projekteista (Maliszewska & van der Mensbrugghe, 2019).

Kauppasodan kiristyessä BRI:n merkitys on entisestään kasvanut. Se tarjoaa Kiinalle keinon vahvistaa omaa asemaansa kansainvälisessä talousjärjestelmässä sekä varmistaa raaka-aineiden saantia. BRI:n avulla Kiina lisää globaalia logistista ja taloudellista läsnäoloaan erityisesti niillä alueilla, joilla Yhdysvaltojen vaikutusvalta on vähäisempää.

2.4 Yhdysvaltojen vastastrategiat ja teknologiapanostukset

Vastauksena Kiinan BRI-hankkeelle Yhdysvallat on kehittänyt omia strategisia aloitteitaan. Vuonna 2021 Yhdysvallat ja sen liittolaiset käynnistivät Build Back Better World (B3W) -aloitteen, jonka tavoitteena on tarjota avoimempi ja vastuullisempi vaihtoehto Kiinan infrastruktuurivetoiselle vaikutusvallalle. B3W keskittyy erityisesti infrastruktuurin, digitalisaation ja vihreän energian kehittämiseen kehittyvissä maissa. Strategisesti aloite nähdään keinona vastata Kiinan kasvavaan rooliin globaalien etelän hankkeissa ja vahvistaa Yhdysvaltojen omaa vaikutusvaltaa (OECD, 2023a).

Yhdysvallat on myös lisännyt panostuksiaan kriittisiin teknologioihin vähentääkseen riippuvuuttaan Kiinasta. Vuonna 2022 voimaan tullut CHIPS and Science Act tarjoaa huomattavia tukia kotimaiselle puolijohdeteollisuudelle ja rajoittaa edistyneiden teknologioiden vientiä Kiinaan. Tavoitteena on säilyttää teknologinen etumatka ja suojautua

geopoliittisilta riskeiltä etenkin tekoälyn, kvanttilaskennan ja mikrosirujen kaltaisilla aloilla (Congress.gov, 2022).

Osana tätä strategista kilpailua Yhdysvallat on myös aktivoinut kehitysrahoituskanavia, kuten U.S. International Development Finance Corporationin (DFC), tukemaan amerikkalaisten yritysten kansainvälisiä investointeja erityisesti Aasiassa ja Afrikassa. Toisin kuin Kiina, jonka malli perustuu valtion ohjaukseen, Yhdysvaltojen lähestymistapa perustuu enemmän markkinoihin, eli yksityiset yritykset tekevät investointeja valtion tukemana (OECD, 2023a).

3 KIINAN JA YHDYSVALTOJEN KAUPPASODAN KEHITYS (2018-2024)

Kiinan ja Yhdysvaltojen välinen kauppasota on ollut poikkeuksellisen laaja ja pitkäkestoinen taloudellinen konflikti, jonka juuret ulottuvat vuosikymmenten taakse. Vaikka maiden välisiä jännitteitä oli nähtävissä jo ennen vuotta 2018, presidentti Donald Trumpin hallinto nosti ne uudelle tasolle käynnistämällä laajoja protektionistisia toimia. Toimien tavoitteina olivat kahdenvälisen kaupan tasapainottaminen, amerikkalaisen teollisuuden suojaaminen ja Kiinan teknologisen kehityksen hillitseminen. Seuraavassa tarkastellaan kauppasodan keskeisiä vaiheita vuosittain sekä niiden vaikutuksia globaaliin talouteen ja kansainväliseen liiketoimintaan.

3.1.1 2018: Kauppasodan alku – ensimmäiset tullit

Vuonna 2018 Yhdysvaltojen ja Kiinan väliset jännitteet eskaloituivat nopeasti täysimittaiseksi kauppasodaksi. Maaliskuussa Trumpin hallinto ilmoitti asettavansa 25 prosentin tullit teräkselle ja 10 prosentin tullit alumiinille vedoten kansalliseen turvallisuuteen Section 232 -selvityksen perusteella (White House, 2018). Vaikka tullit koskivat useita maita, Kiina nähtiin erityisenä kohteena sen aseman vuoksi maailman suurimpana teräksen viejänä.

Kesäkuussa 2018 Yhdysvallat ilmoitti uusista tulleista 50 miljardin dollarin arvosta kiinalaisia tuotteita, perustellen päätöstä Kiinan epäoikeudenmukaisilla kauppakäytännöillä ja immateriaalioikeuksien rikkomuksilla. Kiina vastasi nopeasti omilla tullitoimillaan, jotka kohdistuivat muun muassa maataloustuotteisiin ja autoihin. Syyskuussa Yhdysvallat laajensi tullitoimiaan lisäämällä 200 miljardin dollarin tullipaketin kiinalaisille tuotteille, johon Kiina vastasi 60 miljardin dollarin tulleilla. Vuoden loppuun mennessä tullit kattoivat satojen miljardien arvoista kauppaa, mikä lisäsi epävarmuutta kansainvälisillä markkinoilla ja heikensi investointihalukkuutta (Liu, 2020; Yle, 2018).

3.1.2 2019: Kauppasodan kärjistyminen

Vuosi 2019 oli kauppasodan kannalta kriittinen ja toimenpiteet kovenivat molemmin puolin. Toukokuussa Yhdysvallat nosti 200 miljardin dollarin kiinalaistuonnille aiemmin asetetut tullit 10 prosentista 25 prosenttiin. Kiina vastasi kohdistamalla lisätulleja erityisesti yhdysvaltalaisiin maataloustuotteisiin, kuten soijaan ja sianlihaan. Toimet aiheuttivat merkittäviä tappioita yhdysvaltalaisille viljelijöille, jotka joutuivat turvautumaan valtion tukiohjelmiin (USTR, 2019; The Ulkopolitist, 2019).

Kesäkuussa G20-huippukokouksen yhteydessä Trump ja Xi Jinping sopivat kauppaneuvottelujen jatkamisesta, mutta tilanne ei rauhoittunut. Trumpin hallinto asetti Huaweiin niin kutsutulle "entity listille", mikä rajoitti yhtiön pääsyä yhdysvaltalaiseen teknologiaan (The Ulkopolitist, 2019). Elokuussa uudet tullikorotukset ja vastatoimet kiristivät tilannetta entisestään, ja markkinat reagoivat laskemalla. Sijoittajien luottamus globaaliin talouskasvuun heikkeni (Kholid, 2022).

3.1.3 2020: Ensimmäinen kauppasopimus ja pandemian vaikutukset

Tammikuussa 2020 Yhdysvallat ja Kiina allekirjoittivat "Phase One" -kauppasopimuksen. Sen mukaan Kiina sitoutui ostamaan vähintään 200 miljardin dollarin edestä yhdysvaltalaisia tuotteita ja palveluita vuosien 2020–2021 aikana sekä parantamaan immateriaalioikeuksien suojaa. Vastineeksi Yhdysvallat suostui alentamaan joitakin Kiinan tuotteisiin kohdistuvia tulleja ja perumaan suunnitellut lisätullit (Reuters, 2025). Sopimus oli ensimmäinen merkittävä askel tilanteen rauhoittamiseksi.

Sopimuksen toimeenpano kuitenkin vaikeutui, kun COVID-19-pandemia iski keväällä 2020 ja häiritsi molempien maiden taloutta. Kiina ei saavuttanut sovittuja ostotavoitteita, mikä lisäsi epäluottamusta. Elokuussa Trumpin hallinto kielsi liiketoimet sovellusten TikTok ja WeChat kanssa. Perusteluna oli kansallisen turvallisuuden uhka, sillä

sovellusten pelättiin keräävän käyttäjätietoja ja välittävän niitä Kiinan hallitukselle (Reuters, 2020). Samalla Huaweiin kohdistuvia rajoituksia kiristettiin entisestään, mikä vaikeutti sen pääsyä kriittisiin teknologioihin (Mobiili.fi, 2020).

3.1.4 2021: Bidenin hallinnon linjanmuutokset

Presidentti Joe Bidenin hallinto aloitti kautensa tammikuussa 2021, mutta ei merkittävästi muuttanut edeltäjänsä kauppapolitiikkaa. Trumpin kaudella asetetut tullit säilyivät voimassa, mikä viittasi strategisen lähestymistavan jatkuvuuteen. Bidenin hallinto pyrki kuitenkin vahvistamaan kansainvälisiä liittolaissuhteita, erityisesti Aasian maiden, kuten Japanin ja Vietnamin kanssa (Yle, 2023).

Kesäkuussa 2021 presidentti Biden allekirjoitti toimeenpanomääräyksen 14032, joka laajensi sijoituskieltoja kiinalaisiin yrityksiin, erityisesti niihin, joiden arvioitiin tukevan Kiinan puolustus- ja valvontasektoria. Tämän tavoitteena oli rajoittaa Kiinan kehitysmahdollisuuksia strategisesti tärkeillä teknologia-aloilla (Federal Register, 2021).

3.1.5 2022–2023: Teknologiakilpailun kiihtyminen

Vuonna 2022 Yhdysvallat otti käyttöön uusia vientirajoituksia, jotka kohdistuivat erityisesti kehittyneisiin puolijohteisiin, tekoälyteknologiaan ja huipputason laskentakomponentteihin. Toimenpiteiden tarkoituksena oli rajoittaa Kiinan edistymistä strategisesti tärkeillä teknologia-aloilla ja estää niiden sotilaallinen soveltaminen (Yle, 2022).

Vuonna 2023 Kiina vastasi rajoittamalla kahden keskeisen raaka-aineen, galliumin ja germaniumin vientiä. Nämä mineraalit ovat tärkeitä puolijohteiden ja sähköautojen valmistuksessa. Toimenpiteet lisäsivät kansainvälistä huolta toimitusketjujen häiriöherkkyydestä ja raaka-aineiden geopoliittisesta merkityksestä (Verkkouutiset, 2023).

3.1.6 2024: Kauppasodan jatkuminen ja strategisen kilpailun vahvistuminen

Vuonna 2024 kauppasota syveni teknologiseksi ja geopoliittiseksi valtakamppailuksi. Yhdysvallat laajensi vientikieltoja 140 uuteen kiinalaiseen mikrosiruyritykseen. Kyseessä oli jo kolmas kerta, kun kiinalaisyrityksille asetettiin vientikieltoja. Tavoitteena oli estää Kiina kehittämästä keinoälyä, jota voitaisiin käyttää sotilaallisiin tarkoituksiin ja siten heikentää Yhdysvaltain kansallista turvallisuutta (Yle, 2024).

Kiina puolestaan laajensi vientirajoituksiaan entisestään. Galliumin ja germaniumin lisäksi vientikiellot ulotettiin antimoniin ja grafiittiin – kriittisiin mineraaleihin, joilla on keskeinen merkitys muun muassa akkuteknologiassa ja elektroniikassa. Kauppasodan vaikutukset näkyivät nyt siis erityisesti autoteollisuudessa, elektroniikkasektorilla ja akkuteknologian tuotannossa, jotka ovat riippuvaisia sekä Yhdysvaltojen että Kiinan teknologiasta ja raaka-aineista. Länsimaiset yritykset, mukaan lukien eurooppalaiset ja japanilaiset valmistajat, joutuivat arvioimaan toimitusketjujaan uudelleen Kiinan vientirajoitusten ja Yhdysvaltojen teknologiasanktioiden vuoksi (Andelsmejeriet, 2024; Finnvera, 2024).

Vuoden 2024 tapahtumat vahvistivat sen, että kyse ei ole enää vain kahdenvälisestä talouskiidasta, vaan osasta laajempaa geopoliittista järjestelmäkilpailua. Panoksina ovat teknologinen johtoasema, kriittisten resurssien hallinta ja kansainvälinen vaikutusvalta. Tämä on kamppailu, jonka seuraukset heijastuvat pitkälle tulevaisuuteen.

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista perustaa kansainvälisen liiketoiminnan, geopoliittisten riskien, toimitusketjun hallinnan ja riskienhallinnan näkökulmista. Teoreettinen viitekehys toimii analyysin välineenä, jonka avulla voidaan jäsentää ja ymmärtää kauppasodan kaltaisten häiriöiden vaikutuksia yritysten strategiseen suunnitteluun ja operatiivisiin ratkaisuihin globaalissa toimintaympäristössä. Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota on konkreettinen esimerkki siitä, kuinka poliittiset päätökset voivat nopeasti muuttaa taloudellista tasapainoa ja aiheuttaa merkittäviä seurauksia yritysten toiminnalle.

4.1 Kansainvälinen liiketoiminta ja geopoliittiset riskit

Kansainvälinen liiketoiminta tapahtuu nykyään yhä useammin monikansallisissa verkostoissa, joissa tuotteita valmistetaan, kootaan ja jaellaan useiden maiden kautta. Tämä verkostomainen toimintamalli altistaa yritykset geopoliittisille riskeille, kuten kauppasodille, pakotteille, vientirajoituksille ja muille poliittisesti motivoituneille toimenpiteille. Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota on pakottanut monet yritykset arvioimaan uudelleen toimintaansa eri markkinoilla, mukaan lukien tuotannon sijainti, logistiikkaratkaisut ja markkinointistrategiat (Feng, 2023).

Geopoliittiset riskit voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: suoriin ja epäsuoriin vaikutuksiin. Suorat vaikutukset liittyvät esimerkiksi tullien korotuksiin, tuonti- ja vientirajoituksiin tai valvontamekanismien kiristymiseen. Epäsuorat vaikutukset puolestaan voivat ilmetä valuuttakurssien heilahteluina, markkinakysynnän laskuna tai epävarmuuden lisääntymisenä, mikä vaikuttaa negatiivisesti investointeihin ja liiketoimintapäätöksiin (Fan ja muut, 2024).

Yritysten on tärkeää tunnistaa tällaiset riskit ajoissa ja ottaa ne huomioon strategisessa suunnittelussa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi skenaariotyöskentelyä, poliittisten ja taloudellisten trendien seuranta ja vaihtoehtoisten liiketoimintamallien kehittämistä. Strategisesti varautuneet yritykset hajauttavat toimintojaan useille markkinoille ja ylläpitävät laajaa yhteistyöverkostoa, jotta ne voivat reagoida joustavasti geopolittisiin muutoksiin (Moradlou ja muut, 2024).

4.2 Toimitusketjun hallinta ja häiriöt

Toimitusketjujen hallinta on tullut yhä tärkeämmäksi osaksi kansainvälistä liiketoimintaa. Enää ei keskitytä pelkästään kustannuksiin ja logistiikkaan, vaan myös siihen, miten hyvin yritykset kestävät häiriöitä ja sopeutuvat geopolittisiin muutoksiin. Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota on tuonut esiin toimitusketjujen heikkoudet. Tullien korotukset, vientikiellot ja komponenttipulat ovat aiheuttaneet viivästyksiä ja lisäkustannuksia monilla toimialoilla (Hasan ja muut, 2024).

Monet yritykset ovat reagoineet tilanteeseen ottamalla käyttöön niin sanotun "China Plus One" -strategian, jossa tuotantoa hajautetaan Kiinan lisäksi muihin maihin, kuten Vietnamiin tai Intiaan. Tavoitteena on lisätä toimitusketjun resilienssiä ja vähentää riippuvuutta yhdestä maantieteellisestä alueesta (Yang & Chan, 2023).

Uudet teknologiat, kuten tekoäly, data-analytiikka ja reaaliaikainen seuranta, ovat keskeisessä roolissa toimitusketjujen kehittämisessä. Digitaalisia ratkaisuja hyödyntävät yritykset pystyvät tunnistamaan pullonkaulat aikaisemmin ja reagoimaan häiriöihin nopeammin (Hasan ja muut, 2024).

4.3 Riskienhallinnan periaatteet

Riskienhallinta on kehittynyt käytännön toiminnasta strategiseksi osaksi kansainvälistä liiketoimintaa. Geopoliittiset riskit ovat usein monimutkaisia ja vaikeasti ennakoitavia, sillä ne liittyvät poliittisiin päätöksiin. Siksi yritykset tarvitsevat laajemman ja monitasoisemman tavan hallita riskejä. Monikerroksinen riskienhallinta yhdistää ennakkoinnin, nopean reagoinnin ja palautumisen eri tilanteissa.

Yksi keskeinen tapa hallita riskejä on toimitusketjujen niin sanottu "rakenteellinen ambidexterity", eli kyky yhdistää joustavuus ja tehokkuus. Tämä tarkoittaa esimerkiksi useiden rinnakkaisten toimitusketjujen rakentamista, toimittajaverkostojen uudelleenjärjestämistä sekä varmuuskapasiteetin hajauttamista eri paikkoihin (Moradlou ja muut, 2024).

Yritykset voivat hyödyntää myös erilaisia riskianalyysityökaluja, kuten todennäköisyys-vaikutus-matriiseja, joiden avulla arvioidaan riskien todennäköisyyksiä ja vakavuutta. Näiden työkalujen avulla yritykset voivat valmistautua erilaisiin uhkakuviin ja suunnitella niihin sopivia vasteita (Althaqafi, 2025).

Myös sääntelyn seuraaminen ja lainsäädännön muutosten ennakointi ovat tärkeä osa riskienhallintaa. Yritykset, jotka pystyvät reagoimaan nopeasti uusiin sääntöihin ja politiikkamuutoksiin, voivat säilyttää kilpailuetunsa ja vähentää operatiivisia riskejä, kuten vientikieltojen tai tullimuutosten vaikutuksia.

5 KAUPPASODAN VAIKUTUKSET KANSAINVÄLISIIN YRITYKSIIN

Kauppasodat vaikuttavat kansainvälisiin yrityksiin monin tavoin, erityisesti markkinoille pääsyyn, ulkomaisiin investointeihin sekä toimitusketjujen rakenteisiin ja hallintaan. Ne voivat muuttaa yritysten strategista suunnittelua, vaikuttaa tuotantolaitosten sijaintipäätöksiin ja pakottaa organisaatiot kehittämään uusia riskienhallinnan keinoja. Tässä luvussa tarkastellaan, miten yritykset ovat sopeutuneet Yhdysvaltojen ja Kiinan välisen kauppasodan aiheuttamiin muutoksiin ja millaisia strategioita ne ovat ottaneet käyttöön selviytyäkseen lisääntyvästä epävarmuudesta.

5.1 Markkinoiden ja investointien uudelleenmuotoutuminen

Kaupppoliittiset jännitteet ovat muuttaneet kansainvälisten investointien suuntaa. Tullien kiristyminen on heikentänyt erityisesti teknologia- ja teollisuustuotteiden vientimahdollisuuksia, ja yritykset ovat alkaneet etsiä uusia sijoituskohteita. Esimerkiksi kiinalaisten investointien määrä Yhdysvalloissa väheni lähes 90 prosenttia vuosien 2016 ja 2019 välillä (Savchenko ja muut, 2023). Samalla Kaakkois-Aasian maat, kuten Vietnam ja Indonesia, ovat nousseet tärkeiksi tuotannon sijaintipaikoiksi.

Sen sijaan että yritykset keskittyisivät vain yksittäisiin strategioihin, kuten "China Plus One", ne tarkastelevat nyt laajempia alueellistumisen trendejä. Tämä tarkoittaa integroitumista paikallisiin ja alueellisiin tuotantoverkostoihin, joiden avulla voidaan reagoida joustavammin tullimuutoksiin ja sääntelyyn. Alueellinen lähestymistapa tukee nopeampaa toimituskykyä ja vähentää riippuvuutta yksittäisistä, poliittisesti epävakaisista markkinoista.

5.2 Toimitusketjujen teknologinen transformaatio

Toimitusketjujen hallinta on siirtynyt digitaaliseen aikaan. Yritykset hyödyntävät tekoälyä, koneoppimista, lohkoketjuteknologiaa ja IoT-ratkaisuja saadakseen reaaliaikaista tietoa logistiikasta ja hankintaprosesseista. Hasan ja muut (2024) raportoivat, että teknologiaa tehokkaasti hyödyntävät yritykset pystyivät kriisitilanteessa vähentämään varastotasojaan jopa 20 prosenttia ja parantamaan toimitusvarmuutta 15 prosenttia.

Teknologian avulla yritykset voivat ennakoita häiriöitä, tunnistaa mahdollisia pullonkauloja ja mukauttaa varastotilanteensa nopeasti. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin yllättäviin muutoksiin toimitusketjussa, kuten satamalakkoihin, tullimuutoksiin tai raaka-ainepulasta johtuviin viiveisiin.

5.3 Riskienhallinnan strateginen evoluutio

Geopoliittinen epävakaus on tehnyt riskienhallinnasta keskeisen osan yritysten strategiaa. Yritykset eivät enää luota yksittäisiin toimiin, vaan rakentavat kokonaisvaltaisia riskienhallintamalleja. Näihin kuuluu esimerkiksi tuotannon hajauttaminen eri maihin, hankintojen monipuolistaminen ja päätöksenteko, joka perustuu skenaarioanalyysiin (PwC, 2023; Capie ja muut, 2020).

Yritykset panostavat myös entistä enemmän liiketoimintatiedusteluun ja ennakointiin, jotta ne voivat tunnistaa ajoissa poliittisia tai taloudellisia muutoksia. Teknologian avulla tehty riskianalyysi ja tiivis yhteistyö sidosryhmien kanssa mahdollistavat nopean reagoinnin tilanteisiin, kuten vientirajoituksiin tai valuuttakurssien heilahteluihin.

5.4 Rahoitus ja sopimusriskit

Kauppasodat vaikuttavat voimakkaasti kansainvälisten yritysten rahoitukseen ja sopimukseen. Poliittinen epävarmuus, muuttuvat tullisäännöt ja geopoliittiset jännitteet voivat johtaa siihen, että ulkomainen pääoma vetäytyy tai rahoituksen saaminen vaikeutuu, erityisesti riskialttiilla markkinoilla. UNCTADin (2023) mukaan kehittyvät taloudet ovat kärsineet investointien vähenemisestä kauppasodan aikana. Tämä on vaikuttanut erityisesti logistiikka- ja tuotantokeskittymiin Aasiassa ja Afrikassa.

Yritykset ovat reagoineet tilanteeseen tarkentamalla rahoitusehtojaan, suosimalla matalariskisiä sijoituskohteita ja luomalla sisäisiä vararahastoja kriisejä varten. Myös sopimusjärjestelyt ovat muuttuneet. Yhä useammin sopimukseen lisätään force majeure -lausekkeita ja joustavia ehtoja, jotka mahdollistavat toimitus- ja hintamuutokset geopoliittisten häiriöiden sattuessa (Helsingin seudun kauppakamari, 2020).

6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset löydökset ja niiden perusteella tehdyt tulkinnat yritysten toiminnan näkökulmasta. Kauppasodan vaikutukset näkyivät erityisesti toimitusketjujen häiriöissä ja investointivirtojen muutoksissa, mutta esiin nousi myös syvällisempiä muutoksia liiketoiminnan periaatteissa ja päätöksenteon tavoissa. Yritykset eivät tyytyneet ainoastaan reagoimaan geopoliittisiin haasteisiin, vaan monilla toimijoilla oli nähtävissä ennakoivia ja strategisesti uudenlaisia toimintamalleja.

6.1 Keskeiset havainnot ja analyysi

Tutkimuksessa kävi selvästi ilmi, että yrityksiltä vaadittiin enemmän kuin pelkkää reagointia muuttuvaan maailmantaloudelliseen tilanteeseen. Niiden oli sopeuduttava kokonaisvaltaisesti eri tasoilla. Yksi keskeinen havainto oli, että globalisaation mahdollistama laajalle levittäytyvä tuotantomalli ei enää ollut yrityksille yhtä houkutteleva kuin ennen. Yritykset alkoivat sen sijaan suosia paikallisia tai alueellisia ratkaisuja (Vietnam Briefing, 2023; Yang & Chan, 2023). Tämä kertoo siitä, että toimintojen laajentamista arvioidaan nyt uudella tavalla. Päätöksiä ei tehdä enää pelkästään kustannusten perusteella, vaan yhä tärkeämpää on myös toimitusvarmuus ja strateginen turvallisuus.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että geopoliittiset riskit eivät näyttäydy enää vain mahdollisina uhkatekijöinä, vaan niistä on tullut kiinteä osa yritysten toimintaympäristön analysointia (Aalto Leaders Insight, 2024; Althaqafi, 2025). Tämä on johtanut siihen, että yritykset suhtautuvat liiketoimintaympäristön jatkuviin muutoksiin vakavammin kuin aiemmin. Useat toimijat tarkastelevat nykyään toimitusketjujaan, asiakaskuntaansa ja jopa organisaatorakennettaan riskien hallinnan näkökulmasta. Tämä viittaa siihen, että kansainvälinen liiketoiminta on siirtymässä uuteen vaiheeseen, jossa strateginen suunnittelu rakentuu

epävarmuuden hallinnan varaan, ei pelkästään kasvutavoitteiden saavuttamiseen.

Eräs keskeinen näkökulma analyysissä on se, miten yritykset tuottavat arvoa muuttuvassa ympäristössä. Geopoliittiset jännitteet ovat alkaneet vaikuttaa kansainvälisiin hintoihin, komponenttien saatavuuteen ja kuljetusreitteihin. Nämä tekijät ovat muuttaneet tapaa, jolla yritykset määrittävät, missä ja miten ne voivat tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Näin ollen tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritysten kilpailukyky rakentuu nykyisin yhä enemmän kyvyille toimia monimutkaisessa ja epävakassa poliittis-taloudellisessa ympäristössä, eikä pelkästään teknologiseen osaamiseen tai tuottavuuteen.

6.2 Yritysten strategiset ratkaisut

Analyysissä nousi esiin, että yritykset ovat vastanneet geopoliittiseen epävarmuuteen monitasoisilla ja usein toimialakohtaisilla strategioilla. Monien yritysten toiminta ei ole rajoittunut vain perinteisten toimitusketjujen uudistamiseen, vaan ne ovat alkaneet rakentaa rinnakkaisia tuotanto- ja hankintaketjuja eri maantieteellisille alueille. Tällainen lähestymistapa liittyy niin sanottuun redundanssistrategiaan, jossa pyritään turvaamaan toiminnan jatkuvuus myös poikkeustilanteissa, vaikka se aiheuttaisikin lisäkustannuksia lyhyellä aikavälillä.

Toinen tutkimuksessa havaittu suunta on, että yritykset haluavat yhä useammin huomioida poliittiset ja taloudelliset asiat päätöksenteossaan. Aiemmin ulkopoliittiset tapahtumat olivat usein vain taustalla, mutta nykyään esimerkiksi kansainväliset suhteet ja sääntely muutokset ovat mukana hallituksen työssä ja riskien arvioinnissa. Tämä kertoo siitä, että yritykset ymmärtävät entistä paremmin geopoliittisia ilmiöitä, eivätkä ne enää pelkästään reagoi muutoksiin, vaan pyrkivät varautumaan niihin etukäteen.

Kolmas strateginen suunta liittyy haluun kehittää ketteriä ja teknologisesti edistyneitä toimintamalleja. Tämä näkyy muun muassa logistiikan älykkäämpänä hallintana sekä siinä, miten yritykset rakentavat digitaalisia kaksoiskappaleita toimitusketjuistaan ja mallintavat häiriötilanteita etukäteen. Tällainen ennakoiva toimintatapa osoittaa, että geopoliittinen epävarmuus ei ainoastaan edellytä varautumista, vaan se voi myös vauhdittaa uudenlaisten ratkaisujen ja innovaatioiden syntyä.

6.3 Jatkokehitysehdotukset ja tutkimuksen rajoitukset

Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota sekä kiristynyt geopoliittinen tilanne osoittavat, että yritysten on yhä vaikeampi nojautua aikaisemmin toimineisiin malleihin. Tulevaisuudessa toimitusketjujen hallinta ei voi perustua vain kustannussäästöihin tai logistiikan tehostamiseen. Sen on nojaututtava joustavuuteen, alueelliseen hajauttamiseen ja teknologiseen valmiuteen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää kolme kehitysehdotusta, jotka voivat auttaa yrityksiä parantamaan toimintakykyään epävarmassa maailmantilanteessa.

Ensimmäinen ehdotus on, että yritysten kannattaa tarkastella uudelleen riippuvuuttaan yksittäisistä markkinoista tai maista. Vaikka "China Plus One" -strategia on jo käytössä monilla, jatkossa on tärkeää ottaa huomioon myös alueelliset yhteistyörakenteet, kuten ASEAN-maiden talousliitot, Afrikan vapaakauppasopimukset ja Latinalaisen Amerikan logistiikkahankkeet. Tämä tarkoittaa, että uudet markkinat on arvioitava paitsi kustannusten, myös poliittisen vakauden, sopimusten ja digitaalisen infrastruktuurin näkökulmasta.

Toiseksi yritysten kannattaa siirtyä ennakoivaan ja dataan perustuvaan päätöksentekoon, jossa huomioidaan talouden suuntaukset, sääntelyn muutokset ja poliittiset riskit. Riskienhallinnan ei enää pitäisi olla vain reaktiivista, vaan sen tulisi perustua jatkuvaan tiedonkeruuseen ja

ennakointiin. Tämä voi käytännössä tarkoittaa tekoälyn hyödyntämistä riskien tunnistamiseen, toimialakohtaisten mallien kehittämistä sekä geopoliittisten asiantuntijoiden tuomista mukaan suunnitteluun.

Kolmantena suosituksena yritysten tulisi kehittää kykyään sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Tämä edellyttää säännöllistä koulutusta, johdon kykyä tehdä nopeita päätöksiä sekä vaihtoehtoisten toimintamallien harjoittelua etukäteen. Monilla toimialoilla voidaan hyödyntää myös yhteistyöverkostoja tai yhteisiä tietopankkeja, jotka parantavat läpinäkyvyyttä ja nopeuttavat reagointia.

Tutkimuksen rajoitukset liittyvät ennen kaikkea aineiston luonteeseen. Laadullinen lähestymistapa ja dokumenttianalyysi auttoivat hahmottamaan laajaa ilmiökenttää, mutta eivät antaneet tarkkaa kuvaa yksittäisten yritysten sisäisistä päätöksistä tai kokemuksista. Siksi jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä käyttää haastatteluja, kyselyitä tai tapaustutkimuksia eri toimialoilta ja alueilta. Tällainen aineisto toisi syvempää ymmärrystä siitä, miten erilaiset yritysrakenteet ja kulttuurit vaikuttavat strategiaan valintoihin.

Lisäksi tutkimuksen aikarajaus vuosille 2018–2024 tarkoittaa, että kaikkein uusimpien tapahtumien vaikutuksia ei vielä pysty täysin arvioimaan. Esimerkiksi vuonna 2024 kiihtynyt teknologinen valtakamppailu tai EU:n uudet kauppapoliittiset linjaukset voivat tulevaisuudessa muuttaa tilannetta merkittävästi. Siksi tämän tutkimuksen johtopäätökset tarjoavat enemmänkin ajankohtaisen tilannekuvan kuin lopullisia vastauksia.

LÄHTEET

- Aalto Leaders Insight. (2024). Geopolitiikka tuli takaisin – mitä uudet riskit tarkoittavat yrityksille. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2024/geopolitiikka-tuli-takaisin-mita-uudet-riskit-tarkoittavat-yrityksille>
- Althaqafi, T. (2025). Assessing the evolving role of geopolitical risks in supply chain logistics: An empirical analysis of risk management strategies. *International Journal of Computing and Digital Systems*. <https://consensus.app/papers/assessing-the-evolving-role-of-geopolitical-risks-in-althaqafi/bf124d35254d560998c28fee228d445b>
- Andelsmejeriet. (2024). Kiina ilmoitti rajoittavansa keskeisten metallien vientiä Yhdysvaltoihin. <https://andelsmejeriet.se/2024/12/05/kiina-ilmoitti-rajoittavansa-keskeisten-metallien-vientia-yhdysvaltoihin>
- Bown, C. (2020). Phase one' China trade deal tests the limits of US power. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/articles/phase-one-china-trade-deal-tests-the-limits-of-us-power>
- Capie, D., Hamilton-Hart, N., & Young, J. (2020). Decoupling dilemmas: The economic-security nexus in the US-China trade conflict. <https://consensus.app/papers/decoupling-dilemmas-the-economicsecurity-nexus-in-the-capie-hamilton-hart/ea9f5c1e5f3555deb305dc94e35cab36>
- Congress.gov. (2022). CHIPS and Science Act of 2022, H.R.4346, 117th Congress (2021–2022). <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/4346>
- Elomaa, K. (2023). Poliittisen riskin vaikutus toimitusketjujen riskienhallintaan. Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto. https://lutpub.lut.fi/bitstream/10024/166885/1/ulkaisu-valmis%20tutkielma_Elomaa%20Kasper.pdf
- Evenett, S., & Fritz, J. (2019). Jaw, jaw not war, war: Prioritising WTO reform options. The 24th Global Trade Alert Report. CEPR Press.

<https://cepr.org/voxeu/columns/jaw-jaw-not-war-war-prioritising-wto-reform-options>

Fan, D., Ma, P., Cui, L., & Yiu, D. W. (2024). Locking in overseas buyers amid geopolitical conflicts. *Journal of Operations Management*. <https://consensus.app/papers/locking-in-overseas-buyers-amid-geopolitical-conflicts-fan-ma/506482e2ed775238a266801c8531b159>

Federal Register. (2021). Addressing the Threat From Securities Investments That Finance Certain Companies of the People's Republic of China. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/06/07/2021-12019/addressing-the-threat-from-securities-investments-that-finance-certain-companies-of-the-people>

Feng, X. (2023). Shaping the global business environment on the United States-China trade war. <https://consensus.app/papers/shaping-the-global-business-environment-on-the-united-feng/f936b727998355abb69092d2de53a373>

Finnvera. (2024). Maat ja markkinat 2/2024: Lohikäärmeen vuosi Kiinassa – geopolitiikka, sääntely ja alavireinen talous. <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/maat-ja-markkinat-22024-lohikaarmeen-vuosi-kiinassa-geopolitiikka-saantely-ja-alavireinen-talous>

Hasan, M., Hayat, K., Adnan, M., & Hussain, M. (2024). The impact of trade wars on global supply chains: A case study of the US-China conflict. *Social Science Review Archives*. <https://consensus.app/papers/the-impact-of-trade-wars-on-global-supply-chains-a-case-study-hasan-hayat/044c595b1c8d5870bf4c411104d27932>

Helsingin seudun kauppakamari. (2020). The coronavirus and distributorship under the new ICC Force Majeure Clauses. <https://helsinki.chamber.fi/en/the-coronavirus-and-distributorship-under-the-new-icc-force-majeure-clauses>

- Huo, F. (2023). Impact of China-US trade war on China's import and export structure. <https://consensus.app/papers/impact-of-china-us-trade-war-on-china-s-import-and-export-huo/23088a184dae5de3b440a752c0bac03d>
- Itakura, K. (2020). Evaluating the impact of the US-China trade war. <https://consensus.app/papers/evaluating-the-impact-of-the-us-china-trade-war-itakura/3f475829c0a4524a9d50873531059d19>
- Kholid, M. (2022). The US-China trade war phenomenon (2018-2020) in economic diplomacy perspective. Politik Indonesia. <https://consensus.app/papers/the-uschina-trade-war-phenomenon-20182020-in-economic-kholid/0bde1a0431de5280b0a25c4ada6c577c>
- Knobel, A., Ponomareva, O. V., & Sedalishchev, V. V. (2024). Impact of trade wars on the global economy and on macroeconomic and sectoral indicators of the USA and China. <https://consensus.app/papers/impact-of-trade-wars-on-the-global-economy-and-on-the-knobel-ponomareva/2ef2a645b83052c6b4f86ab952b211c7>
- Liu, K. (2020). China's policy response to the China-US trade war: An initial assessment. *The Chinese Economy*, 53(2), 158-176. <https://consensus.app/papers/china-s-policy-response-to-the-china-us-trade-war-an-initial-liu/728bd48e3ff65e76987dfb82e81d4de0>
- Maaßman kauppajärjestö (WTO). (2020). The COVID-19 pandemic and trade-related developments in LDCs (WTO Staff Working Paper No. ERSD-2020-04). https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/lDCs_report_e.pdf
- Maliszewska, M., & van der Mensbrugghe, D. (2019). The Belt and Road Initiative: Economic, Poverty and Environmental Impacts. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/16252360-1cf1-546e-9978-9e57b5f32cec>

- Mobiili.fi. (2020). Yhdysvallat toteutti uuden järeän rajoitustoimen Huaweita vastaan – estää piiritoimitukset ja voi olla pahin isku toistaiseksi. <https://mobiili.fi/2020/05/15/yhdysvallat-toteutti-uuden-jarean-rajoitustoimen-huaweita-vastaan-estaa-piiritoimitukset-ja-voi-olla-pahin-isku-toistaiseksi>
- Moradlou, H., Skipworth, H., Bals, L., Aktas, E., & Roscoe, S. (2024). Geopolitical disruptions and supply chain structural ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://consensus.app/papers/geopolitical-disruptions-and-supply-chain-structural-moradlou-skipworth/9e98021b8c055609ba3fcb804ac0e8da>
- Nilsson Hakkala, K., Wang, M., & Kuusi, T. (2018). Tulleja ja uhkauksia: Presidentti Trumpin kauppapolitiikka ja sen seuraukset Suomelle. ETLA Muistio No 73. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-73.pdf>
- Nm, C. (2021). Supply chain shift from China: Is it Vietnam's gain and India's loss? *Electronic Journal of Social and Strategic Studies*. <https://consensus.app/papers/supply-chain-shift-from-china-is-it-vietnam-'-s-gain-and-india-nm/a8cee895096a52a3804837ae871489d3>
- OECD. (2023a). China's Development Co-operation: A Policy and Management Perspective. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/china-s-development-co-operation_ea34f6c2/2bbe45d2-en.pdf
- OECD. (2023b). OECD Economic Outlook, Volume 2023, Issue 2. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-2_7a5f73ce-en.html
- Office of the United States Trade Representative. (2018). 2017 Report to Congress on China's WTO compliance.

<https://ustr.gov/sites/default/files/files/Press/Reports/China%202017%20WTO%20Report.pdf>

Office of the United States Trade Representative. (2019). Statement by U.S. Trade Representative Robert Lighthizer.

<https://ustr.gov/about-us/policy-offices/press-office/press-releases/2019/may/statement-us-trade-representative>

PwC. (2023). Kokonaisvaltainen riskienhallinta.

<https://www.pwc.fi/fi/palvelut/riskienhallinta/kokonaisvaltainen-riskienhallinta.html>

Reuters. (2020). Trump to shut off TikTok, WeChat to new U.S. users on Sunday. <https://www.reuters.com/article/technology/trump-to-shut-off-tiktok-wechat-to-new-us-users-on-sunday-idUSKBN2691QM>

Reuters. (2024). China's SMIC may have violated US export curbs to make Huawei chip - official. <https://www.reuters.com/technology/chinas-smic-may-have-violated-us-export-curbs-make-huawei-chip-official-2024-03-21>

Reuters. (2025). What's the US-China Phase 1 trade deal signed in 2020? <https://www.reuters.com/world/whats-us-china-phase-1-trade-deal-signed-2020-2025-01-21>

Rohatgi, S. (2024). Trade war between US and China. <https://consensus.app/papers/trade-war-between-us-and-china-rohatgi/3f85772db5cd585b94668136c84d65ee>

Savchenko, M., Tsybuliak, D., & Shemchuk, A. (2023). Trade war between the US and China: Scale and consequences for the global economy. Actual Problems of Economics. <https://consensus.app/papers/trade-war-between-the-us-and-china-scale-and-consequences-savchenko-tsybuliak/5765f07cb51a56be96376e680e7986aa>

The Ulkopolitist. (2019). Yhdysvaltain ja Kiinan kauppasota pintaa syvemmältä – mitä kauppadata kertoo maiden välisistä tulleista? <https://ulkopolitist.fi/2019/09/18/yhdysvaltain-ja-kiinan->

[kauppasota-pintaa-syvemmalta-mita-kauppadata-kertoo-maiden-valisista-tulleista](#)

UNCTAD. (2023). World Investment Report 2023.

<https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2023>

Verkkouutiset. (2023). Kiina asettaa vientirajoituksia kriittisille mineraaleille. <https://www.verkkouutiset.fi/a/kiina-asettaa-vientirajoituksia-kriittisille-mineraaleille>

Vietnam Briefing. (2023). Vietnam's Diversification of Trade and the China Plus One Strategy. <https://www.vietnam-briefing.com/news/vietnams-diversification-of-trade-and-the-china-plus-one-strategy.html/>

Volgina, N., & Pengfei, L. (2021). Trade war impact on GVCs and China's counter measures. In Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap (pp. 2057–2063). <https://consensus.app/papers/trade-war-impact-on-gvcs-and-china-'-s-counter-measures-volgina-pengfei/58b56cda371a539e9c481090c2f7fd96>

White House. (2018). What you need to know about implementing steel and aluminum tariffs on Canada, Mexico, and the European Union. <https://trumpwhitehouse.archives.gov/articles/need-know-implementing-steel-aluminum-tariffs-canada-mexico-european-union>

Xu, J. (2024). The impact of trade wars and protectionism on the global economy: A Sino-US perspective. Highlights in Business, Economics and Management. <https://consensus.app/papers/the-impact-of-trade-wars-and-protectionism-on-the-global-xu/5d4be8f822c7538292ab7d4ea2f1b5ab>

Yang, C., & Chan, D. Y. (2023). Geopolitical risks of strategic decoupling and recoupling in the mobile phone production shift from China to Vietnam. Applied Geography. <https://consensus.app/papers/geopolitical-risks-of-strategic-decoupling-and-yang-chan/f6003c5b665a57808fc8086412e78530>

- Yang, D., Ha, J., Holtz, P., & Yemen, G. (2020). The US–China Trade War: Deal or No Deal? <https://consensus.app/papers/the-us-china-trade-war-deal-or-no-deal-yang-ha/71110d5ff5875d7e9a21ab275f15ea11>
- Yle. (2018). Trump vahvisti: Kiinalaist tuotteille 50 miljardin dollarin tuontitullit – Kiina hakee monikansallista rintamaa Yhdysvaltoja vastaan. <https://yle.fi/a/3-10257850>
- Yle. (2022). Teknologiasota kiihtyy: Yhdysvallat asetti uusia Kiina-rajoituksia – pian suomalaisetkin yritykset voivat joutua valitsemaan puolensa. <https://yle.fi/a/74-20005784>
- Yle. (2023). Biden suuntaa Vietnamiin – yritys parantaa suhteita Kiinan naapuriin. <https://yle.fi/a/74-20048444>
- Yle. (2024). Yhdysvallat laajentaa Kiinan mikrosirutuotantoon kohdistuvaa boikottia. <https://yle.fi/a/74-20128537>