

TUOTANTOKETJUT MURROKSESSA

TEOLLISUUDEN ALIHANKINTAKETJUN MARKKINAKATSAUS

LÄHDELUETTELO

1 Tiivistelmä	3
Raportin havainnot tiivistettynä	4
2 Ulkoistamisen trendit ja Suomen kilpailukyky	5
Ulkoistaminen ja tuotantoketjujen lyheneminen	6
Tuotantoketjujen lyhenemisen ajurit	7
Tuotantoketjujen lyhenemisen ajurit - tutkimusta pohjoismaista	8
Kotimaisten teollisuuden alihankkijoiden kilpailukyky	9
Esimerkkitapauksia kotiuttamisista	10
3 Tuotantoketjujen piilevät riskit ja Covid-19	11
Tuonnista riippuvaiset toimialat	12
Covid-19 ja tuotantoketjujen haavoittuvuus	13
Haavoittuvimmat toimitusketjut	14
4 Alihankkijan strateginen merkitys kasvaa	15
Alihankkijoista on tulossa strategisesti tärkeämpiä	16
Yrityskauppa-aktiiviteetin kasvaminen	17
Tuotantoketjuinvestointien tavoitteet ennen ja nyt	18
5 Kriisin aikana kotimaisen alihankkijan aktiivinen toiminta korostuu	19
Alihankkijan nopea reagointi avaimena menestykseen	20
Yhtiön myytävyyden parantaminen osana muuttuvaa markkinaa	21
LIITTEET	
A Lähdeluettelo	22

OSA 1

TIIVISTELMÄ



RAPORTIN HAVAINNOT TIIVISTETTYNÄ

Kotimainen alihankintakenttä tulee olemaan yhä merkityksellisempi suurten yhtiöiden siirtäessä toimitusketjujaan aktiivisesti takaisin kotimaahan. Tämä avaa alihankkijoille useita mahdollisuuksia.

Ulkoistamisen trendi

- ▶ Tuotannon ulkoistaminen ja tuotantoketjujen piteneminen on ollut vallalla oleva trendi 2010-luvulle asti. Trendi on kuitenkin hiipumassa ja tuotantoketjuja on aktiivisesti alettu siirtää takaisin lähemmäs kotimarkkinoita.
- ▶ Tutkimusten mukaan suomalaisille yhtiöille joustavuuden puute ja heikko laatu ovat pääasiallisia ajureita kotiuttaa toimintoja kotimaahan. Lisäksi esimerkiksi logistiikka- ja koordinoitukustannukset ovat merkittäviä motiiveja kotiuttamiselle.
- ▶ Suomessa ulkoistettuja toimintoja palautetaan aktiivisesti takaisin kotimaahan erityisesti teknologiateollisuudessa.

COVID-19 vaikutukset

- ▶ Vaikka tuotantoketjujen siirtäminen lähelle kotimarkkinoita on ollut pitkään kasvava trendi, useat valmistavan teollisuuden toimialat nojaavat vielä hyvin vahvasti ulkomaisiin alihankkijoihin.
- ▶ Pandemian aiheuttamat tehtaiden sulkemiset erityisesti Kiinassa johtivat komponenttipulaan muualla maailmassa. Rahtiongelmat myös nostivat logistiikkakustannuksia ja aiheuttivat merkittäviä viivästyksiä toimituksissa.
- ▶ Haavoittuvimmassa asemassa ovat erityisesti korkean teknologian toimialat, joissa tuontiriippuvuus on suurta.

Tulevaisuuden suunta

- ▶ Tuotantoketjuihin tullaan kiinnittämään tulevaisuudessa yhä enemmän huomiota ja niiden suhteen ollaan valmiita joustamaan. Pitkäaikaisen trendin tukemana pandemia on osoittanut tarpeen pienentää toimitusketjuihin kohdistunutta riskiä ja lyhentää sekä yksinkertaistaa tuotantoketjuja.
- ▶ Tällöin kotimaan alihankintakentän strateginen merkitys kasvaa vaikuttaen merkittävästi kotimaassa toimivien alihankintaa tarjoavien yhtiöiden toimintakenttään.
- ▶ Alihankintakentän yrityskauppa-aktiviteetin odotetaan myös kasvavan huomattavasti tulevaisuudessa markkinakonsolidaation ajamana.

Alihankkijan nopea reagointi on avain menestykseen

- ▶ Vastoin yleistä käsitystä laskusuhdanteen aikana on tutkimusten ja asiantuntijoiden mukaan kannattavaa toimia rohkeasti, aktiivisesti ja nopeasti.
- ▶ Teollisilla alihankkijoilla on useita mahdollisuuksia hyödyntää nykyistä markkinatilannetta. Erityisesti panostaminen joustavuuteen, uusiin teknologisiin ratkaisuihin ja markkinointiin tuovat mahdollisuuksia voittaa markkinaosuuksia strategisesti merkitystä kasvavassa markkinassa.
- ▶ Myös yhtiön myytävyyden parantaminen auttaa alihankkijaa valmistautumaan mahdolliseen yrityskauppaan muuttuvassa, konsolidoituvassa markkinassa - oli kyseessä sitten mahdollinen yritysosto tai yritysmyynti.

OSA 2

ULKOISTAMISEN TRENDIT JA SUOMEN KILPAILUKYKY



ULKOISTAMINEN JA TUOTANTOKETJUN LYHENEMINEN

Ulkoistaminen ja tuotantoketjujen piteneminen on ollut vallalla oleva trendi 2010-luvulle asti. Nyt trendi on hiipumassa ja tuotantoketjuja on alettu siirtää takaisin lähemmäs kotimarkkinoita.

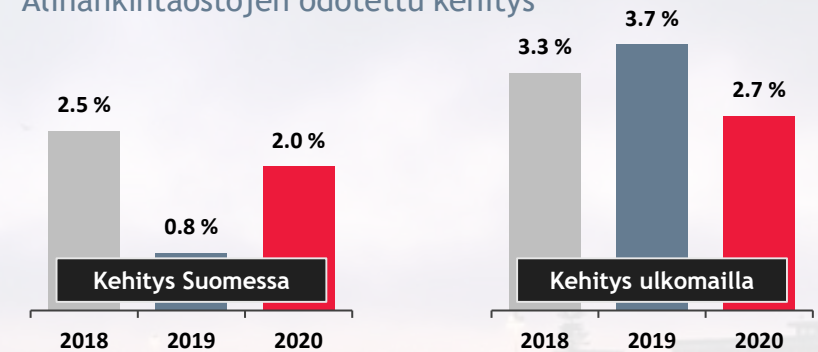
Ulkoistaminen

- ▶ Ulkoistamisella tarkoitetaan tässä markkinakatsauksessa aiemmin yrityksen kotimaassa tekemien toimintojen siirtämistä ulkomaille joko konsernin sisäisesti tai ulkopuoliselle yritykselle.
- ▶ Etenkin teollisuusyritykset ovat jo vuosia ulkoistaneet toimintaansa Suomesta ulkomaille sekä perustaneet uusia tuotantolaitoksia lähemmäksi kasvavia markkinoita. Usein toimintojen ulkomaille siirtämisen taustalla ovat kotimaan korkeat kustannustasot.
- ▶ Viime vuosina on kuitenkin alettu puhua myös tuotantoketjujen lyhentämisestä ja toimintojen siirtämisestä takaisin kotimaahan tai lähelle kotimaata. Tuotantoketjujen lyhentymisen motivaatiot ovat olleet laajasti myös akateemisen tutkimuksen kohteena.

Tuotantoketjujen lyheneminen kasvavana trendinä

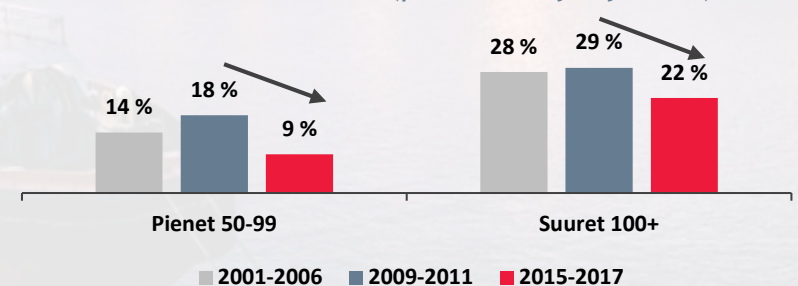
- ▶ Aikaisemmin ulkomaille ulkoistetun valmistuksen siirtäminen takaisin kotimaahan tai lähemmäs kotimarkkinoita on suhteellisen uusi, mutta kasvava trendi.
 - Päätökseen vaikuttaa yleisesti monta asiaa ja esimerkiksi hyvin pitkien sarjojen valmistaminen ulkomaille on yhä monelle yritykselle kannattavampaa.
 - Työvoimakustannukset ovat yleisin johtava tekijä toimintojen ulkoistamisessa ulkomaille, kun taas syitä lyhentää tuotantoketjua ovat muun muassa joustavuus, laatu, toimitusvarmuuden ja -ajan takaaminen sekä riskien hajauttaminen.
- ▶ Tilastokeskuksen suorittamassa kyselyssä eniten ulkoistamista tapahtui yli 100 hengen teollisuusyrityksissä, joista reilu viidennes siirsi toimintojaan ulkomaille. Korkeaa ja keskitason teknologiaa hyödyntävillä teollisuustoimialoilla ulkoistaminen oli yleistä.
- ▶ Ulkoistaminen on kuitenkin hidastumassa. Etlan tuoreen tutkimuksen mukaan Suomessa arvoketjujen globalisoituminen saavutti toistaiseksi huippunsa vuonna 2012. Erityisesti teollisuusyritysten toimintojen ulkoistaminen on ollut selvästi laskussa. Myös OP:n suuryritystutkimuksen mukaan alihankintaostojen odotetaan kasvavan enemmän Suomessa kuin ulkomaille.

Alihankintaostojen odotettu kehitys



Alihankintaostojen kasvun odotetaan lisääntyvän Suomessa ja laskevan ulkomaille. Luottamus suomalaisiin alihankkijakumppaneihin näyttäytyy vahvana.

Suomalaisten teollisuusyritysten toimintojen ulkoistaminen ulkomaille (prosenttia yrityksistä)



Tilastotieteen kyselytutkimuksen mukaan ulkoistamistahti näyttää hiipuneen niin pienissä kuin suuremmissa teollisuusyhtiöissä.

TUOTANTOKETJUN LYHENEMISEN AJURIT

Tuotantoketjujen lyhenemisen taustalla on useita trendejä ja globaali pandemia toimii osaltaan kiihdyttävänä tekijänä.

Tuotannon joustavuus

- Lyhyempi tuotantoketju mahdollistaa oikea-aikaisen ostamisen ja nopeuttaa tilaus-toimitusprosesseja,
- helpottaa kassavirran ja käyttöpääoman hallintaa,
- parantaa reagointikykyä muuttuviin asiakasvaatimuksiin ja kysyntään,
- mahdollistaa tuotevalikoiman joustavan muuntamisen,
- mahdollistaa uusille markkinoille pääsyn helpommin.

Laatu

- Yleinen motiivi halpatyövoimamaiden alihankkijoista luopumiseen on ongelmat ulkomailla valmistettujen tuotteiden laadun kanssa.
- Lisäksi laaduntarkkailun kustannukset kohoavat alituotantoketjujen pidentyessä.

Aasian työvoimakustannusten nousu

- Pitkään jatkuneen tuotantokustannusten nousun myötä erityisesti Kiina ei ole enää varsinainen halpatuotantomaa.
- Teollisuudessa työvoimavaltaista tuotantoa on alettu siirtää lähemmäs kotimarkkinaa sekä muihin Aasian maihin.

Tuotantoketjun hallinta

- Pitkien tuotantoketjujen hallinta ja koordinointi voi olla monimutkaista ja kallista.
- Varastokustannukset nousevat jokaisessa tuotantoportaassa, jotta lyhyet toimitusajat pystytään turvaamaan pitkissä ketjuissa.

Poliittiset jännitteet

- Erityisesti viime vuosien aikana lisääntyneet poliittiset jännitteet kasvattavat epävarmuutta kansainvälisen kaupan ja liikkuvuuden suhteen.
- Muun muassa Yhdysvaltojen kauppasota Kiinan kanssa sekä Brexit vaikuttavat kansainväliseen kauppaan.

Robottiikan halventuminen ja kehittyminen

- Teollisuusrobotiikka on yhä useammin vaihtoehto myös pienille yrityksille, joiden tuotanto voi olla yksilöllisempää ja tuotettavat sarjat paljon lyhyempiä.
- Teollisuusrobottien keskimääräinen hinta on puolittunut ja suhteessa työvoimakustannuksiin hinta on laskenut vielä enemmän viimeisten vuosikymmenien aikana. Rahoituksen saaminen on myös tällä hetkellä edullista.

Riskien hajauttaminen

- Lyhyemmissä tuotantoketjuissa on tyypillisesti parempi toimitusvarmuus.
- Hajauttamalla osa tuotannosta kotimaahan voidaan minimoida mahdollisten tarjontashokkien vaikutusta tuotantoketjuun.

Investoinnit kehittyvään teknologiaan

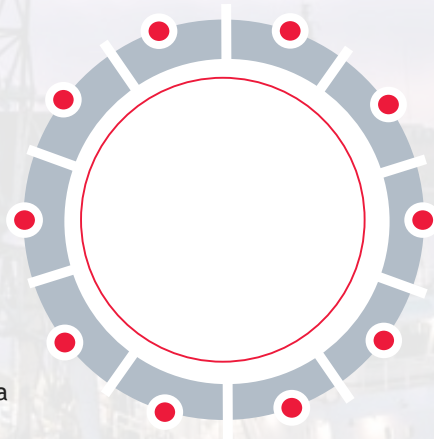
- Muun muassa 3D-teknologian ja tekoälyn kehittyminen avaavat ovia yhä joustavampaan tuotantoon sekä monimutkaisten komponenttien valmistamiseen.
- Lyhyempien sarjojen tuotanto tukee lyhyempiä tuotantoketjuja.

Vastuullisuus

- Tuotantoketjujen ympäristöystävällisyys, eettisyys sekä läpinäkyvyys on tullut yhä tärkeämmäksi osaksi yrityksen toimintaa nykypäivänä.
- Tuotantoketjujen lyhentäminen on toiminut ratkaisuna monella yrityksellä vastuullisuuden monitorointia sekä raportointia helpottamiseksi.

Logistiikkakustannukset

- Toimitusaikojen turvaamisen kasvattaessa merkitystään, rahtikustannukset kohoavat.
- Tuotannon kotiuttamisen myötä lyhentyvät välimatkat laskevat logistiikkakustannuksia.



TUOTANTOKETJUJEN LYHENEMISEN AJURIT - TUTKIMUSTA POHJOISMAISTA

Joustavuus, laatu sekä kotimainen kapasiteetti ovat olleet merkittävimpiä syitä töiden kotiuttamiseksi takaisin kotimaahan.

Tutkimustustaa Suomesta

Yleisin kotiuttaja on teknologiateollisuuden yritys

- ▶ Teknologiateollisuus on Suomen yleisin ulkoistettuja toimintoja takaisin kotimaahan palauttava toimiala.
- ▶ Teknologiateollisuuden sisällä korkean teknologian toimijat ovat yleisimpiä kotiuttajia.

Kotiutuksen syyt ovat moninaisia

- ▶ Noin puolet tutkimukseen osallistuneista yrityksistä nimesi joustavuuden puutteen ja heikon laadun pääsyyksi palauttaa työtä ja toimintoja kotimaahan.
- ▶ Lisäksi esimerkiksi vapaa kapasiteetti kotimaassa, logistiikkakustannukset sekä koordinoitukustannukset ovat merkittäviä motiiveja tuotannon kotiuttamiselle

Taustalla on useita motiiveja

- ▶ Keskimäärin yritykset valitsivat kolme merkittävintä syytä sille, miksi toimintoja kotiutetaan.

Yleisimmät motiivit tuotannon kotiuttamiselle halpatyövoimamaista



Joustavuus, laatu ja kotimainen vapaa kapasiteetti ovat tutkimuksen perusteella suurimpia motiiveja tuotannon palauttamiseksi takaisin Suomeen. Lisäksi logistiikka-, koordinointi- ja työvoimakustannukset ovat merkittäviä tekijöitä.

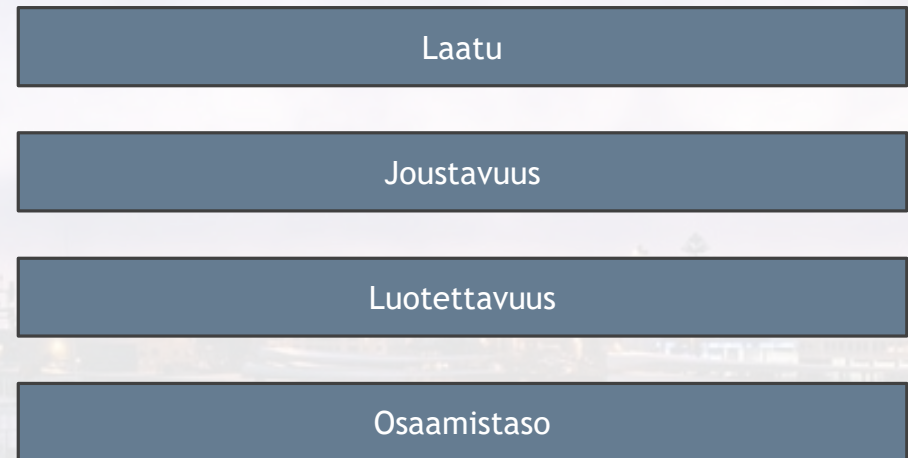
KOTIMAISTEN TEOLLISUUDEN ALIHANKKIJOIDEN KILPAILUKYKY

Suomalainen alihankkija kilpailee joustavuudella, ammattitaidolla ja luotettavuudella.

Kotimaisten teollisten alihankkijoiden tulevaisuuden trendejä

- ▶ Kotimaisten teollisuuden alihankkijoiden tärkeimpiä kilpailuvaltteja tulevat olemaan monimutkaisten ja haastavien komponenttien sekä muottien valmistus.
- ▶ Tuotettavien sarjojen lyhentyessä asiakkaiden erikoistarpeiden huomioiminen suunniteltaessa, joustavuus tuotannossa sekä konsultointipalvelut nousevat avainasemaan.
- ▶ Tulevaisuudessa kotimaiset teollisuuden alihankkijat keskittyvät kasvun edistämiseksi verkostoitumiseen, alihankkijayritysten keskinäisen yhteistyön edistämiseen ja kansainvälistymisen mahdollisuuksiin. Alihankkijalla on nyt lisäksi mahdollisuus kehittää toimintaansa kohti järjestelmätoimittajan roolia, mikäli hänellä on valmius toimittaa myös laajempia kokonaisuuksia.
- ▶ Robotiikan halventuminen sekä investoinnit kehittyvään tekoölyyn auttavat parantamaan kotimaisten alihankkijoiden kilpailukykyä. Nämä investoinnit auttavat varsinkin lyhyiden sarjojen tuotannon tehostamisessa. Pitkien sarjojen tuottaminen on monesti yhä halvempaa muualla.
- ▶ Teknologiateollisuuden Suomen uusien tilauksien CAGR vuosilta 2015 Q4 - 2019 Q4 on 10%.

Suomalaisen alihankkijan valttikortteja kansainvälisessä kilpailussa



Teknologiateollisuuden* uudet tilaukset Suomessa (milj. €)



ESIMERKKITAPAUKSIA KOTIUTTAMISISTA

Syyt tuotantoketjujen lyhentämislle ovat yritys- ja tilannekohtaisia.



Kemppi ilmoitti toukokuussa 2018 sulkevansa tehtaan Intiassa ja siirtävänsä tuotantoa Lahteen

- ▶ Hitsauskoneiden perusmalleja myydään muun muassa Aasiaan, Lähi-Itään, Australiaan, Venäjälle ja Afrikkaan.
- ▶ Näiden mallien valmistus siirrettiin Lahteen Intian Chennaista uudelleenjärjestelyiden yhteydessä.
- ▶ Tuotannon siirto toi Kempille viisi uutta työntekijää ja alihankkijoille jopa 30.



TIKKURILA

Tikkurila sulki pienen yksikön Tanskassa ja toi tuotannon takaisin Suomeen

- ▶ Pieni kattomaaliyksikkö suljettiin ja tuotanto siirrettiin Suomeen tehokkuusohjelman yhteydessä.
- ▶ Mainittuja syitä ovat tehokkuuden parantaminen ja tuotannon tuominen lähemmäs materiaalintoimittajia.



Pöyry siirsi taloushallinnon palvelukeskuksen Puolasta takaisin Suomeen

- ▶ Vuonna 2012 Puolaan ulkoiselle kumppanille ulkoistettu taloushallinto palautettiin takaisin Suomeen vuonna 2017.
- ▶ Synä kotimainen know-how ja itse tuotetun palvelun suurempi joustavuus. Suomi myös nähdään kilpailukykyisenä kulujen suhteen.

HELKAMA

— jopo —

Jopon tuotanto palasi Taiwanista Suomeen elokuussa 2010

- ▶ Valmistettuaan Jopoa Taiwanissa noin kolme vuotta Helkama palautti Jopon tuotannon Suomeen 2010.
- ▶ Palauttamisen suurimpia syitä olivat toimituksen joustamattomuus ja hidas valmius reagoida kuluttajien vaatimuksiin. Alan nopeiden ja yllättävien kysynnänvaihteluiden vuoksi Helkamalle on tärkeää, että esimerkiksi polkupyöräerien värienvaihto onnistuu nopeasti. Taiwanissa seuraavan sesongin väriskaala piti tietää viisi kuukautta etukäteen, mikä oli auttamattoman pitkä aika.



Tuotanto Kiinaan, Viroon ja takaisin Suomeen

- ▶ Suomalainen terveysteknologiayritys Emfit siirsi tuotantonsa Suomesta Kiinaan alhaisempien kulujen vuoksi 2000-luvun vuosikymmenen lopussa.
- ▶ Kiinassa ongelmia aiheutti kuitenkin liian joustamaton tuotanto sekä merkittävien alihankkijoiden tahtotila isompien tilauksia tekemiseen kuin mitä Emfitin tarpeet olivat. Viiden vuoden jälkeen Emfit siirsi tuotantonsa Viroon, jossa samat ongelmat kuitenkin jatkuivat.
- ▶ Tuotanto siirrettiin lopulta takaisin Suomeen Vaajakoskelle. Suunnitelman etenemistä helpotti automaattiladonnassa käytettävien laitteiden laskevat hinnat ja halpa rahoitus. Myöskään henkilöstökulut eivät ole yhtiön mukaan Suomessa niin suuret kuin usein ajatellaan.

OSA 3

TUOTANTOKETJUN PIILEVÄT RISKIT JA COVID-19



TUONNISTA RIIPPUVAISET TOIMIALAT

Vaikka tuotantoketjujen siirtäminen lähelle kotimarkkinoita on ollut pitkään kasvava trendi, useat valmistavan teollisuuden toimialat nojaavat vieläkin hyvin vahvasti ulkomaisiin alihankkijoihin.

Toimiala	Tuonnin osuus välituotteista	Ulkomaisten ostojen osuus	Ulkomaisen arvonlisän osuus arvoketjusta ja kehitys 2010-luvulla
Elektroniset tuotteet ja osat	88 %	53 %	<ul style="list-style-type: none">▶ Ulkomailla syntyneen arvonlisän osuus arvoketjusta on 34 %▶ Ulkomaisen arvonlisän osuus 2010-luvulla on laskenut -1,1 %
Kemianteollisuus	73 %	57 %	<ul style="list-style-type: none">▶ Ulkomailla syntyneen arvonlisän osuus arvoketjusta on 43 %▶ Ulkomaisen arvonlisän osuus 2010-luvulla on kasvanut 8,1 %
Lääketeollisuus	81 %	41 %	<ul style="list-style-type: none">▶ Ulkomailla syntyneen arvonlisän osuus arvoketjusta on 14 %▶ Ulkomaisen arvonlisän osuus 2010-luvulla on kasvanut 0,5 %
Kumi- ja muovituoteteollisuus	51 %	55 %	<ul style="list-style-type: none">▶ Ulkomailla syntyneen arvonlisän osuus arvoketjusta on 38 %▶ Ulkomaisen arvonlisän osuus 2010-luvulla on kasvanut 1,4 %

Lähteet: Etila, korona-sokki talouteen (Tilastokeskus)

COVID-19 JA TUOTANTOKETJUN HAavoITTUVUUS

Koronapandemia aiheutti sokin, jonka myötä tuotantoketjujen kriisinkestävyyttä testattiin ja haavoittuvuudet huomattiin käytännössä.

Tuotantolaitokset kiinni ja rahtiliikenne seis

- ▶ Pandemian aiheuttamat tehtaiden sulkemiset Kiinassa aiheuttivat tuotantosokin ja pulaa komponenteista muualla maailmassa.
- ▶ Tällöin huomattiin, että tuotantoketjut ovat haavoittuvia ja näkyvyys toimittajaportaassa ensimmäisestä tai toisesta toimijasta eteenpäin on hyvin heikkoa.
- ▶ Lisäksi pandemian torjuminen hidasti keväällä rahdin kulkemista niin paljon, että laivakonteista tuli pulaa. Meriliikenne liikuttaa arviolta 50 prosenttia rahdista globaalisti, joten ongelma näkyi ympäri maailmaa.
- ▶ Rahdin ongelmat nostivat logistiikkakustannuksia ja aiheuttivat toimituksissa viivästyksiä.
- ▶ Vaikka tuotantoketjujen lyhentäminen on ollut jo pidemmän aikaa vallitseva trendi, pandemian aiheuttama komponenttipula osoitti, miten riippuvaisia toimialat edelleen ovat myös pitkistä logistiikkaketjuista.

Vaikutukset Suomessa

- ▶ Suomessa esimerkiksi Ponsse joutui hidastamaan tuotantoa, koska sen komponenttitoimittajat Keski-Euroopassa sulki viruksen leviämisen takia.
- ▶ Etlan tuoreen selvityksen mukaan Suomen tuontiriippuvuus on tällä hetkellä suurinta välituotteissa, kuten elektroniikkakomponenteissa, moottoriajoneuvoissa ja niiden osissa, lääkevalmisteissa, tekstiileissä, kemikaaleissa, koneissa ja laitteissa. Näistä tuotteista noin 70-80 prosenttia ostetaan ulkomailta.
- ▶ Monella yhteiskunnan toimivuuden kannalta kriittisellä alalla osuudet jäävät kuitenkin matalammiksi. Elintarviketeollisuuden välituotteista 20 prosenttia hankitaan ulkomailta, maataloudessa 14 prosenttia ja energiahuollossa 25 prosenttia.



Tuotantoketjuihin tullaan kiinnittämään tulevaisuudessa yhä enemmän huomiota ja niiden suhteen ollaan valmiita joustamaan, esimerkiksi kustannustasossa. Tuotantoketjujen lyhentämisen trendi korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän.

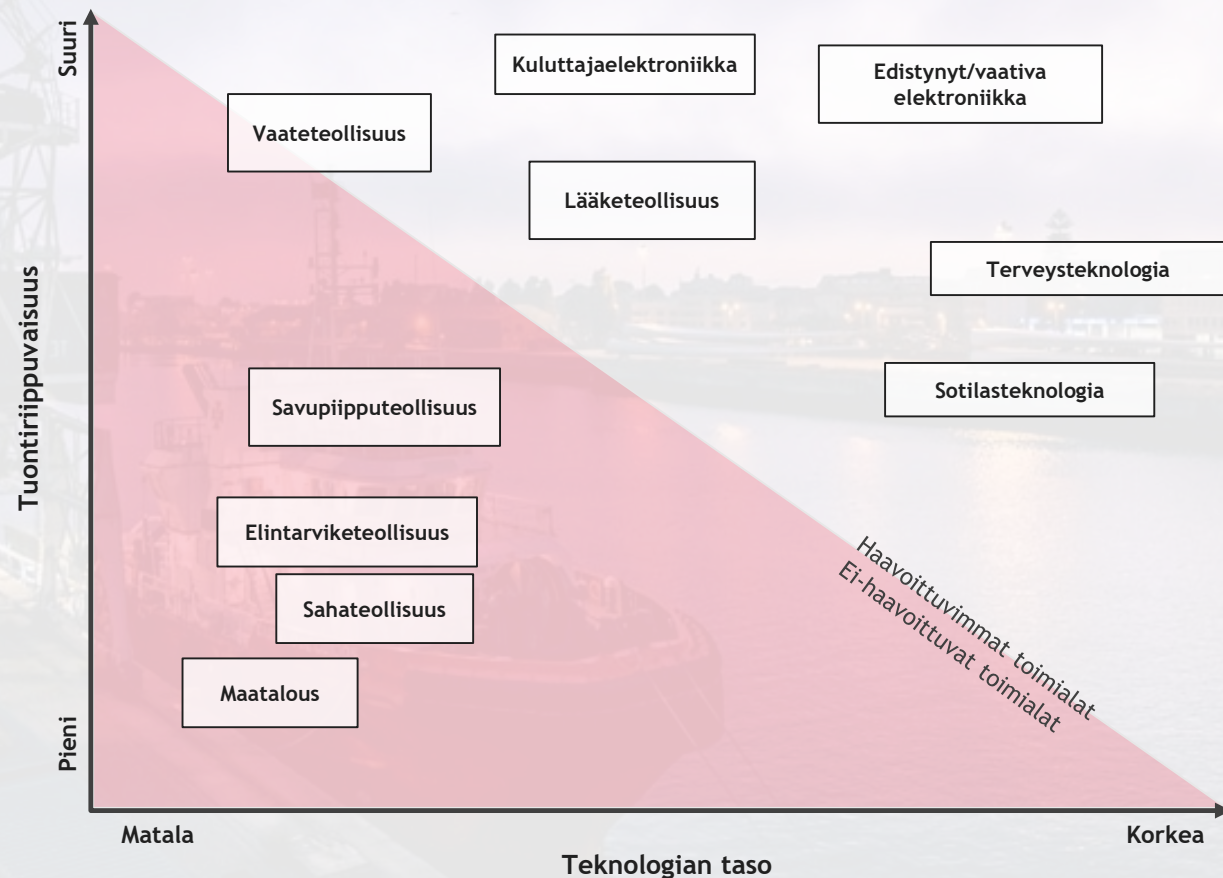
HAAVOITTUVIMMAT TOIMITUSKETJUT

Haavoittuvassa asemassa ovat erityisesti yhteiskunnallisesti korkean prioriteetin tuontiriippuvalaiset toimialat, joilla käytetään edistynyttä teknologiaa.

Haavoittuvimmat toimialat

- ▶ Haavoittuvimmassa asemassa ovat korkean teknologian toimialat, joissa tuontiriippuvuus on suurta.
- ▶ Esimerkiksi terveysteknologiaan, edistyneeseen vaativaan elektroniikkaan, lääketeollisuuteen ja sotilasteknologiaan erikoistuneiden yhtiöiden toimitusketjut ovat erityisesti koronaepidemian aikana hyvin haavoittuvassa asemassa.
 - Tämän vuoksi näitä teollisuuden aloja voidaan pitää todennäköisinä kotiuttajina tulevaisuudessa.
- ▶ Myös muut korkean teknologian teollisuuden toimialat, joissa tuonti on merkittävässä roolissa, ovat haavoittuvia ja todennäköisiä hankintojen kotiuttajia tulevaisuudessa.
- ▶ Alihankintaketjujen siirtäminen takaisin Suomeen korostaa suomalaisten alihankintaa tarjoavien yhtiöiden merkitystä. Suomalaisten alihankkijoiden osaaminen, teknologian hyödyntäminen ja luotettavuus korostuvat.

Toimialojen luokittelu teknologian tason ja toimialan välttämättömyyden perusteella



OSA 4

ALIHANKKIJAN STRATEGINEN MERKITYS KASVAA



ALIHANKKIJOISTA ON TULOSSA STRATEGISESTI TÄRKEÄMPIÄ

Kun tuotantoketjujen varmuuteen aletaan kiinnittää enemmän huomiota, alihankkijoiden strateginen merkitys kasvaa.

Pitkään jatkunut trendi

- ▶ Pidempiaikaisten makrotrendien ajamana alihankintojen suunta on ollut enenevässä määrin takaisin kehittyneisiin maihin.
- ▶ Ajureita ovat muun muassa pitkien tuotantoketjujen heikko joustavuus, korkeat logistiikkakustannukset sekä poliittiset jännitteet, jotka aiheuttavat riskejä esimerkiksi tullien muodossa.

COVID-19 shokki

- ▶ Vaikka tuotantoketjujen siirtäminen lähelle kotimarkkinoita on ollut pitkään kasvava trendi, useat valmistavan teollisuuden toimialat ovat edelleen nojanneet hyvin vahvasti ulkomaisiin alihankkijoihin.
- ▶ COVID-19 pandemia on kuitenkin viimeistään osoittanut pitkien toimitusketjujen heikkouden, kun viruksen leviämisen myötä monia tehtaita jouduttiin sulkemaan, komponenttien saatavuus heikkeni ja logistiikkakustannukset nousivat.

Tulevaisuuden suunta

- ▶ Pitkäaikaisen trendin tukemana, pandemia on osoittanut tarpeen pienentää toimitusketjuihin kohdistunutta riskiä ja yksinkertaistaa tuotantoketjuja.
- ▶ **Nyt katse suuntautuu suomalaisten alihankintaa tarjoavien yhtiöiden suuntaan, joiden merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan huomattavasti.**

YRITYSKAUPPA-AKTIVITEETIN KASVAMINEN

Koska alihankkijakentän strateginen merkitys korostuu, kiinnostus valmistajien, teollisuuskonsernien ja pääomasijoittajien suunnalta kasvaa. Tämä johtaa aktiviteetin kasvuun myös alihankkijakentän sisällä.



Alihankkijat

- ▶ Alihankintakentän strategisen merkityksen kasvaessa alihankintakentän toimijoilla on kasvava tarve tarjota asiakkailleen **laajempia tarjontakokonaisuuksia** sekä **suurempia tuotantovolyymejä**.
- ▶ Yrityskauppa-aktiviteetin odotetaan kasvavan huomattavasti lähitulevaisuudessa ja erityisesti kiinnostus liittyy pienempiä alihankintaa tarjoavia yrityksiä osaksi suurempaa alihankintakokonaisuutta (**markkinakonsolidaatio**).



Valmistavat teollisuusyritykset

- ▶ Valmistavien teollisuusyhtiöiden lyhentäessä hankintaketjujaan, ottavat he samalla todennäköisesti hallintaansa tuotannon kriittisiä vaiheita, esimerkiksi ostamalla näitä vaiheita tuottavia alihankkijayrityksiä.
- ▶ Lisäksi valmistavat teollisuusyritykset voivat haluta alihankkijalta myös suurempia kokonaisuuksia yksittäisten osien tai työvaiheiden lisäksi.

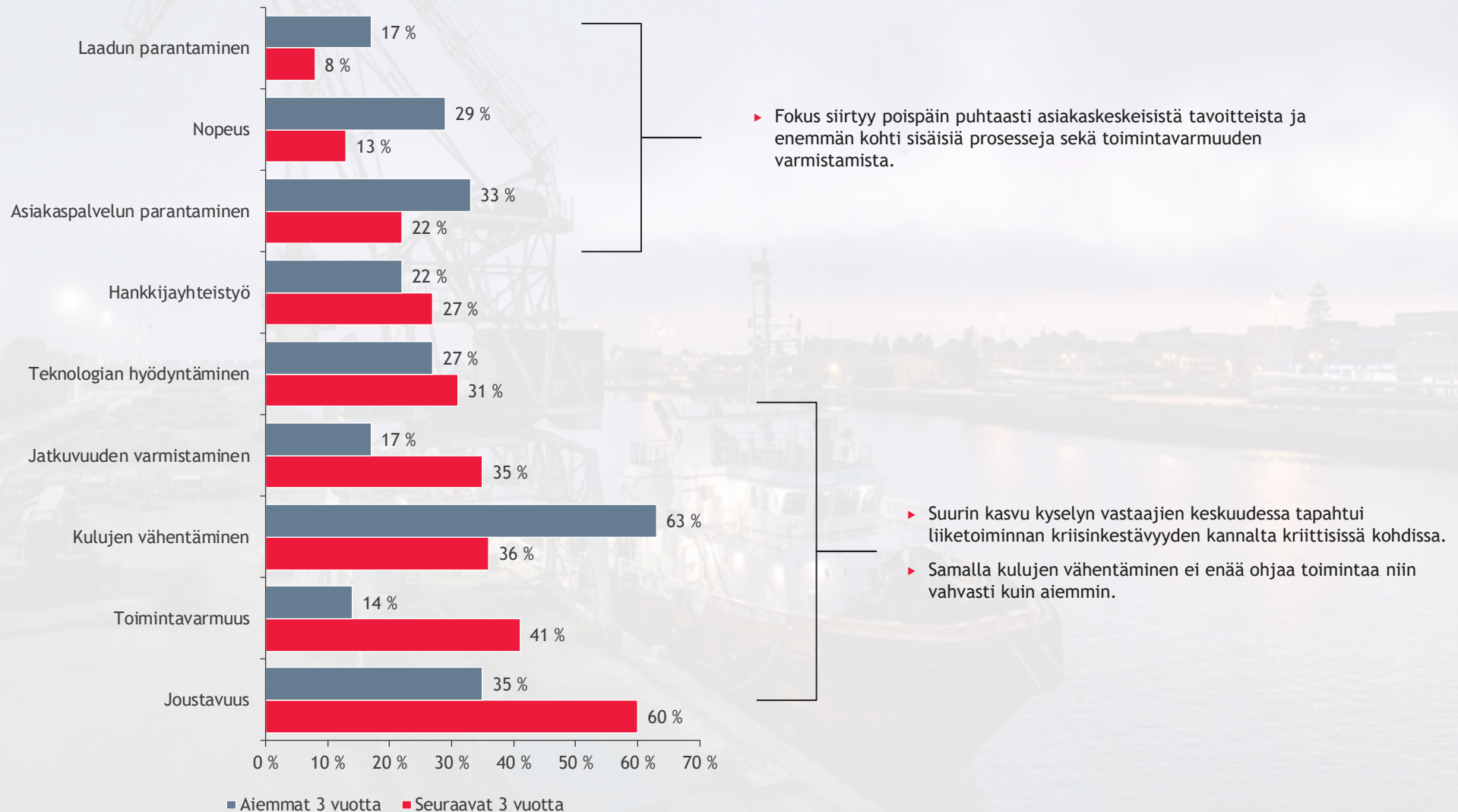


Pääomasijoittajat

- ▶ Pääomasijoittajilla on odotettavasti merkittävä rooli strategisesti kasvavassa alihankkijamarkkinassa.
- ▶ Pääomasijoittajat ovat todennäköisiä markkinakonsolidaatiota ajavia yhtiötä, niiden ostaessa pienempiä alihankkijatoimijoita osaksi omistamiaan alihankintaa tarjoavia yhtiötä.
- ▶ Lisäksi pääomasijoittajien omistamat, vahvasti tuonnista riippuvaiset teollisuusyritykset, ovat todennäköisiä aktiivisia toimijoita Suomen yrityskauppariippuvaisilla markkinoilla.

TUOTANTOKETJUINVESTOINTIEN TAVOITTEET ENNEN JA NYT

Valmistajien tavoitteet tuotantoketjujen kehittämisen suhteen ovat siirtyneet kohti joustavuuden lisäämistä ja kriisinkestävyyden varmistamista.



Lähteet: Bain & Company

OSA 5

KRIISIN AIKANA KOTIMAISEN ALIHANKKIJAN AKTIIVINEN TOIMINTA KOROSTUU



ALIHANKKIJAN NOPEA REAGOINTI AVAIMENA MENESTYKSEEN

Muuttuvassa alihankintamarkkinassa aktiiviset ja rohkeat toimijat menestyvät tutkimusten mukaan tulevaisuudessa parhaiten.

1

Tuotannon siirtäminen takaisin Suomeen avaa uusia mahdollisuuksia suomalaisille teollisuuden alihankkijoille

- ▶ Useat pienet ja keskiuuret suomalaiset yhtiöt suunnittelevat kotiuttavansa tuotantoaan Aasiasta Eurooppaan sekä Euroopasta Suomeen.
- ▶ Keväällä tehdyn Kauppakamarin kyselyn mukaan 76 prosentilla yrityksistä oli ongelmia logistiikassa ja 61 prosentilla haasteita komponenttien saatavuudessa.
- ▶ Ylen teettämän kyselyn mukaan 49 vastanneesta yrityksestä 63 prosenttia aikoo lisätä omaa tuotantoaan ja kotiuttaa hankintaketjuja koronakriisin vuoksi.

2

Laskusuhdanteen aikana rohkeasti ja aktiivisesti toimivat yhtiöt tulevat tutkimusten mukaan pärjäämään parhaiten pitkällä aikavälillä

- ▶ Yleisestä käsityksestä poiketen, laskusuhdanteen aikana on tutkimusten ja asiantuntijoiden mukaan kannattavaa toimia rohkeasti, aktiivisesti ja nopeasti. Poikkeuksellista tilannetta ei pidä pitää tekosyynä olla tekemättä mitään, vaan hyödyntää se mahdollisimman tehokkaasti.
- ▶ Laskusuhdanteet mahdollistavat markkinoiden uudelleenjakamisen, jos yhtiö osaa kääntää tilanteen hyväkseen.
- ▶ Esimerkiksi Amerikan lama-aikojen suuria voittajia ovat aikanaan olleet IBM, Procter & Gamble ja General Electric (GE), jotka eivät vetäytyneet laman aikana kuoreensa, vaan toimivat aktiivisesti ja rohkeasti.

3

Teollisilla alihankkijoilla on useita mahdollisuuksia hyödyntää nykyistä markkinatilannetta

Panostaminen joustavuuteen, teknologiaan ja markkinointiin

- ▶ Joustavuus, eli valmius reagoida kuluttajatrendien muutoksiin ja muihin yllättäviin kysynnän vaihteluihin on yksi merkittävimmistä syistä alihankintaketjujen kotiuttamiselle ja täten merkittävä mahdollisuus voittaa markkinaosuuksia.
- ▶ Tehokkaasti uusia **teknologisia ratkaisuja hyödyntävät tuotantoprosessit** lisäävät usein tuotannon joustavuutta. Esimerkiksi tekoälyyn perustuva teknologia voi tulevaisuudessa muodostua tehokkaaksi osaksi tuotantoprosessien optimointia monilla toimialoilla.
- ▶ Alihankkija voi panostaa joustavuuteen myös esimerkiksi **investoimalla asianmukaiseen tuotannonohjausjärjestelmään**. Alihankkijoiden järjestelmän integrointi osaksi teollisten yhtiöiden tuotannonohjausjärjestelmää lisää tuotantoketjun läpinäkyvyyttä ja parantaa reagointimahdollisuuksia joustavuuden parantamiseksi.
- ▶ Monipuolisempien ja yhä suurempien alihankintaverkostojen myötä **alihankintaverkostojen ymmärtäminen** myös korostuu. Useiden toimialojen tuotantoketjut koostuvat monimutkaisista kokonaisuuksista, useista alihankkijoista ja niiden muodostamista verkostoista. Pienemmän alihankkijan on tärkeää ymmärtää oma asemansa osana tätä verkostoa ja mahdollisesti erikoistua kattamaan yhä laajempaa osaa kokonaisuudesta.
- ▶ Suomalaisen alihankkijan **markkinointi- ja myyntitoiminta** on muuttuvassa markkinassa erityisen tärkeää. Markkinoinnissa on keskeistä korostaa keskeisiä ajureita, joiden vuoksi teolliset toimijat ovat ylipäättään kotiuttamassa alihankintaketjujaan, esimerkiksi osaamista, joustavuutta, laatua ja pitkien kuljetusmatkojen riskejä.
- ▶ Lisäksi valmistautuminen markkinakonsolidaatioon ja mahdolliseen tulevaan yrityskauppaan on syytä huomioida toimenpiteillä kohti yrityksen myytävyyden tehostamista.

Lähteet: Yle, Talouselämä, BDO-analyysi

YHTIÖN MYYTÄVYYDEN PARANTAMINEN OSANA MUUTTUVAA MARKKINAA

Muuttuvassa alihankintamarkkinassa aktiiviset ja rohkeat toimijat menestyvät tutkimusten mukaan tulevaisuudessa parhaiten.

4

Yhtiön myytävyyden parantaminen auttaa alihankkijaa valmistautumaan mahdolliseen yrityskauppaan muuttuvassa, konsolidoituvassa markkinassa



- ▶ **Yhtiön myynnin valmistautumisessa tärkeintä on aloittaa ajoissa.** Myyntiprosessi kestää yleensä noin 6-10 kuukautta, minkä lisäksi monessa tapauksessa yrityksen johdon oletetaan jatkavan työskentelyä yrityksessä ainakin jonkin aikaa kaupan jälkeen.
- ▶ Kaupan kohde on hyvä valmistella myyntikuntoon mahdollisimman aikaisin. Ennen yrityskauppaa on usein kannattavaa tehdä **tarvittavat yritysjärjestelyt yritysmuodon muuttamiseen, omaisuusmuutoksiin tai omistusmuutoksiin** liittyen. Omaisuus, joka ei edesauta yrityskaupan onnistumista tai josta myyjä ei halua luopua, tulee esimerkiksi rakennejärjestelyin siirtää myytävästä liiketoiminnasta pois.
- ▶ Yhtiön arvon maksimoimiseksi liiketoiminnan potentiaalin maksimointi korostuu. Esimerkiksi yhtiön **pääomarakenteen optimointi ja operatiivisen toiminnan tehostaminen**, kuten tuotantoprosessin virtaviivaistaminen ja tuottamattoman toiminnan lakkauttaminen, ovat monella toimialalla keskeisessä roolissa arvon maksimoimiseksi.
- ▶ **Asiakirjojen, sopimusten ja muun dokumentoinnin järjestäminen ja ajan tasalle saattaminen** helpottaa merkittävästi yrityskaupan ohella tehtävää due diligence -prosessia, jossa arvioidaan liiketoiminnan taloudellista, liiketoiminnallista ja juridista toimintaa.
- ▶ Onnistuneen yrityskaupan keskiössä on usein asiantuntevan neuvonantajan hyödyntäminen yrityskaupan kaikissa vaiheissa:
 - Yrityskauppaa ennen tehtävissä valmisteluissa, kuten tarvittavissa yrityksen rakennejärjestelyissä, dokumentoinnin järjestämisessä ja liiketoiminnan tehostamis- tai tervehdyttämistoimissa.
 - Yrityskaupan aikana neuvonantaja mm. valmistelee myytävän yhtiön puolesta yhtiön myyntimateriaalit, kontaktoi potentiaaliset ostajat, fasilitoi due diligence -prosessin läpimenoa ja avustaa kauppakirjaneuvotteluissa.
 - Yrityskaupan jälkeen neuvonantaja voi avustaa ostavaa yhtiötä muun muassa toimintojen integrointi- sekä muissa sopeuttamistoimissa.

LIITTEET A

LÄHDELUETTELO



LÄHDELUETTELO

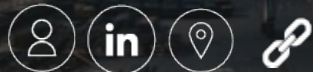
- Bain & Company, 2020. Covid-19 Exposed the Fragility of Global Supply Chains. Saatavilla: www.bain.com/insights/covid-19-exposed-the-fragility-of-global-supply-chains-snap-chart/?utm_source=linkedin_company&utm_medium=social_organic&utm_content=3968544997&linkId=102608388
- Boston Consulting Group, 2019. Mergers and Acquisitions Report - Dealmakers Do Well in Downturns. Saatavilla: www.bcg.com/publications/2019/mergers-and-acquisitions-report-dealmakers-do-well-in-downturns
- Etla, 2020. Korona-sokki talouteen - Missä määrin Suomi on riippuvainen ulkomaisista arvoketjuista? Saatavilla: www.etla.fi/julkaisut/korona-sokki-talouteen-missa-maarin-suomi-on-riippuvainen-ulkomaisista-arvoketjuista/
- Eurofound, 2018. Reshoring cases.
- Fraunhofer ISI, 2015. European Manufacturing Survey.
- Harvard Business Review, 2020. The Case for M&A in a Downturn. Saatavilla: hbr.org/2020/05/the-case-for-ma-in-a-downturn
- Heikkilä, Martinsuo & Nenonen, 2018. Backshoring of production in the context of a small and open Nordic economy. Saatavilla: [tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/backshoring-of-production-in-the-context-of-a-small-and-open-nordic-economy\(e34acf2e-4fca-48ad-9156-aceb0c122930\).html](http://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/backshoring-of-production-in-the-context-of-a-small-and-open-nordic-economy(e34acf2e-4fca-48ad-9156-aceb0c122930).html)
- McKinsey & Company, 2019. Globalization in transition: The future of trade and value chains. Saatavilla: www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains
- McKinsey, 2020. COVID-19: Implications for business. Saatavilla: www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business
- McKinsey, 2020. Supply-chain recovery in coronavirus times—plan for now and the future. Saatavilla: www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-recovery-in-coronavirus-times-plan-for-now-and-the-future
- OP, 2020. Suuryritystutkimus 2020. Saatavilla: www.op.fi/yritykset/teemat/suuryritykset/suuryritystutkimus
- Relion, 2020. Miten selvitä taantumasta voittajana? 10 vinkkiä. Saatavilla: www.relion.fi/post/yritys-taantumassa
- Talouselämä, 2010. Lama on loistava mahdollisuus. Saatavilla: www.talouselama.fi/uutiset/lama-on-loistava-mahdollisuus/324f637a-5b1c-3f15-b3ad-3935ef636440
- Talouselämä, 2018. Tuotanto Kiinaan, sitten Viroon ja takaisin Suomeen - "Asiat helpottuivat ja pystymme vastaamaan muutostarpeisiin". Saatavilla: www.talouselama.fi/uutiset/te/199abb81-0669-3e59-bd6a-0b8fab489c56
- Teknoliigateollisuus Ry, 2020. Uudet tilaukset ja tilauskanta. Saatavilla: teknoliigateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/Uudet%20tilaukset%20ja%20tilauskannat_3.pdf
- Tilastokeskus, 2018. Ulkomaille ulkoistaminen laskusuunnassa. Saatavilla www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/globaalit-arvoketjut-ja-toimintojen-ulkoistaminen/ulkomaille-ulkoistaminen-laskusuunnassa/index.html
- Yle, 2013. Jopo palasi Suomeen - myynti tuplaantui. Saatavilla: yle.fi/uutiset/3-6522479
- Yle, 2020. Pienet yritykset haluavat tuoda työtä takaisin Suomeen - yrittäjäjärjestön mukaan kaiken tuotannon siirtäminen ei ole mahdollista eikä järkevää. Saatavilla: yle.fi/uutiset/3-11334414

Jan Kovero

Partner, Corporate Finance

+358 50 370 3536

jan.kovero@bdo.fi



BDO Oy (y-tunnus 2776089-4) on itsenäinen BDO International Limitedin (UK) jäsenyritys. BDO on yhteinen nimi sekä kansainväliselle jäsenyritysten verkostolle että kunkin maan jäsenyritykselle.

MATERIAALIN JAKAMINEN ETEENPÄIN TAI HYÖDYNTÄMINEN KAUPALLISIIN TARKOITUKSIIN VAIN BDO:N LUVALLA