

Terhi Mustonen

Alihankintayrityksen etsiminen Vector Factory Oy:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Vestonomi

Vaatetusalan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

26.4.2016

Tekijä(t) Otsikko	Terhi Mustonen Alihankintayrityksen etsiminen Vector Factory Oy:lle
Sivumäärä Aika	41 sivua + 2 liitettä 26.4.2016
Tutkinto	Vestonomi
Koulutusohjelma	Vaatetusalan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	TaM Raija Mikkonen Mervi Forsström, Toimitusjohtaja Vector Factory Oy
<p>Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui sopivan alihankintayrityksen etsiminen Vector Factory Oy:lle pienen vapaa-ajan naistenvaatemalliston valmistamiseen. Tätä opinnäytetyötä ohjaavana tutkimuskysymyksenä toimi: Missä alihankintayrityksessä Vector Factoryn kannattaa teettää pieni vapaa-ajan naistenvaatemallisto? Ja lisäkysymyksenä; miten tämä alihankintayritys tuo lisäarvoa tuotteille huomioiden eettisyyden ja ekologisuuden, sijainnin sekä sopivan hinta-laatusuhteen? Yksi merkittävimmistä kriteereistä alihankintayrityksen valintaan oli läheinen sijainti, jonka vuoksi lähdin etsimään yritystä Suomesta ja Virosta. Toki valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat myös konekanta, hinta, laatu, luotettavuus, toimitusajat ja toimituskyvykyys.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Työn toteutuksessa aineistonhankintamenetelminä käytettiin sekä suullisia että kirjallisia lähteitä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Toinen haastattelu toteutettiin suullisesti ja melko vapaamuotoisesti, sillä haastateltava oli opinnäytetyön ohjaajani ja Vector Factoryn omistaja Mervi Forsström. Toinen haastateltavista oli suomalaisen naistenvaateyrityksen Lille Clothingin perustaja ja pääsuunnittelija Kirsi Lille, jota haastattelin sähköpostin välityksellä. Kirjalliset lähteet koostuivat kirjoista, artikkeleista, opinnäytetöistä, luentomuistiinpanoista ja erilaisista internet-lähteistä.</p> <p>Työssä käsittelin yleisesti alihankintaa ja alihankintaa vaatetusallalla; mitä se on ja miksi sitä käytetään? Pureduin tarkemmin alihankintayrityksen valintaan vaikuttaviin tekijöihin, kuten sijaintiin, laatuun, hintaan, luotettavuuteen, konekantaan ja toimitusaikoihin. Toiminnallisessa osuudessa käsittelin alihankintayrityksen etsimiseen liittyviä asioita kuten yhteystietojen etsimistä, tarjouspyynnön sisältöä sekä alihankintayritysten vertailua ja valintaa sekä avaan prosessia, jossa etsin alihankintayritystä Vector Factorylle.</p> <p>Voidaan sanoa, että opinnäytetyön tavoite toteutui ja löysin potentiaalisen alihankintayrityksen Vector Factorylle. Tämä oli kuitenkin vasta ns. alkukartoitus ja lopullinen vastaus siitä, onko yritys sopiva yhteistyökumppani, voidaan saada vasta jonkin ajan kuluttua yhteistyön ja tuotantoprosessin edetessä ja selkiytyessä.</p>	
Avainsanat	alihankinta, vaatetusteollisuus

Author(s) Title	Terhi Mustonen Finding a supplier for Vector Factory Oy
Number of Pages Date	41 pages + 2 appendices 26 th April 2016
Degree	Bachelor of Fashion and Clothing
Degree Programme	Fashion and Clothing
Specialisation option	
Instructor(s)	Raija Mikkonen, M.A Mervi Forsström, CEO Vector Factory Oy
<p>The goal of this thesis was to find a new supplier for Vector Factory's small casual wear collection for women. The leading research question was: In which subcontracting company Vector Factory should subcontract their small casual wear collection for women? And the subquestion was: How this subcontracting company could bring extra value for the garments considering ethical and ecological aspect, location and suitable quality-price ratio? One the main criteria for choosing the supplier was the location and thus the main focus was on searching possible suppliers from Finland and Estonia. Other important criteria were prices, quality, reliability and time of delivery and if the company has the right machines for manufacturing Vector Factory's collection.</p> <p>This thesis was carried out as a qualitative case study. Both verbal and literary sources were used for collecting data for the thesis. Interviews were carried out as semi-structured theme interviews. Two experts from the fashion industry were interviewed. The other one was a supervisor of my thesis and the owner of the Vector Factory Oy, Mervi Forsström. This interview was quite informal and verbal. I did my internship at the company and in addition to the interview I also got a lot of information from her during my internship. The other interviewee was Kirsi Lille, the founder and head-designer of the Finnish women's wear brand Lille Clothing. This interview was carried out via e-mail. Literary sources consisted of books, articles, other theses, notes from lectures and various internet sources.</p> <p>In this thesis I covered subcontracting in general and in fashion industry: what it is and why companies use it. I focused on the factors that need to be considered when choosing the supplier. Those factors were location, quality, prices, reliability, time of delivery and right machines. In the functional part of the thesis I focused on the factors related to searching for a subcontracting company. These factors were searching for contact information, request for quotation, comparing the companies and finally how to choose the supplier. I also explained the process of finding the right subcontracting company for Vector Factory.</p> <p>The goal of the thesis was reached and I found a potential subcontracting company for Vector Factory. However, this was just the initial qualification for potential suppliers and there needs to be further negotiations between Vector Factory and the suggested supplier before making the final decision about the co-operation.</p>	
Keywords	subcontracting, fashion industry

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yhteistyöyritys - Vector Factory Oy	2
3	Työn lähtökohdat	3
3.1	Aiheen rajaus	5
3.2	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät	5
3.3	Viitekehys	6
3.4	Aineiston hankinta	7
4	Alihankinta	8
4.1	Päähankkija ja alihankkija	9
4.2	Alihankinnan eri muotoja	9
4.3	Alihankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä	10
4.4	Alihankinnan riskit	11
4.5	Tullikäytänteet	11
5	Alihankintayrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä	12
5.1	Luotettavuus	13
5.2	Laatu	13
5.3	Sijainti, logistiikka	16
5.4	Hinta ja hinnoittelu	19
5.5	Konekanta	20
5.6	Toimitusaika ja toimitusvarmuus	20
6	Alihankintayrityksen etsiminen Vector Factorylle	21
6.1	Yhteystietojen etsiminen	21
6.2	Tarjouspyynnön sisältö ja niiden lähettäminen	24
6.3	Alihankintayritysten vertailu ja valitseminen	26
6.4	Yrityksiltä saatujen vastausten vertailu	29
6.5	Alihankintasopimus	33
7	Yhteenveto ja arviointi	34
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Malliston kuvat ja materiaalitiedot (salattu)	
	Liite 2. Yritysten yhteystiedot (salattu)	

1 Johdanto

Etsiessäni viimeistä harjoittelupaikkaani pyrin myös löytämään yrityksen, johon voisin tehdä opinnäytetyöni. Olen painottanut opintojani enemmän kaavoituksen ja ohjeistuksen puolelle, mutta löytäessäni mielenkiintoisen yrityksen päätin vielä kokeilla jotain muuta ennen valmistumista ja hain harjoitteluun suunnittelutoimisto Vector Factoryyn. Heidän toimenkuvaansa kuuluu myös tuotteiden valmistuttaminen, joten toivoin suunnittelun ohella pääseväni vahvistamaan myös ohjeistusosaamistani. Haastatteluun päästyäni kysyin saman tien, olisiko yrityksellä tarjota minulla opinnäytetyön aihetta. Kerroin olevani erityisen kiinnostunut kaavoituksesta, ohjeistuksesta sekä niihin liittyvistä aihepiireistä mutta avoin myös muille aiheille, joista olisi hyötyä yritykselle ja josta voisin oppia lisää ja vahvistaa vaatetusalan osaamistani.

Aihe ei muotoutunut välittömästi, mutta saadessani harjoittelupaikan sovimme samalla, että myös opinnäytetyön tekeminen heille onnistuu. Minulla oli enää opinnoistani jäljellä harjoittelu ja opinnäytetyö, ja niiden ajoittaminen osui jonkin verran päällekkäin. Tämän vuoksi halusin yhdistää niiden tekemisen samaan paikkaan, jotta ne tukevat toisiaan sekä antavat varmasti yritykselle parhaan mahdollisen lopputuloksen. Aihetta pohtiesamme yritys oli mielestäni todella yhteistyöhaluinen, ja he pyrkivät erityisesti löytämään sopivan aiheen, joka olisi kiinnostava ja hyödyllinen molemmille osapuolille.

Yritys on asiakastöiden ohella suunnitellut ja valmistuttanut omaa lastenvaatemallistoaan, ja heillä on jo jonkin aikaa ollut toiveena myös oman naistenvaatemalliston toteuttaminen, mutta sen työstämiseen ei ole ollut riittävästi aikaa. Tämän vuoksi päätimme, että voisimme alkaa viemään projektia eteenpäin, ja osallistuisin siihen osittain harjoitteluni aikana. Valitsimme opinnäytetyöhöni yhden projektin osa-alueen, joka olisi sopivan alihankintayrityksen etsiminen. Keskittyminen alihankintayrityksen löytämiseen oli loogisin vaihtoehto aikataulujen vuoksi, sillä se sijoittuisi prosessissa pidemmälle. Kilpailijoiden kartoittaminen, suunnittelu, kaavoitus ja protojen valmistus sekä ohjeistusvaihe olisivat luultavasti tulleet liian aikaisessa vaiheessa, sillä projektin haluttiin kuitenkin etenevän melko nopeasti.

Opinnäytetyössäni esittelen ensimmäisenä yhteistyöyrityksen sekä kerron hieman heidän aputoiminimellä toimivista lifestyle- myymälöistään. Tämän jälkeen luvussa 3 kerron työn lähtökohdista sekä tarkemmin aiheen rajauksesta, tutkimussuunnitelmasta ja

tutkimusmetodeista. Luvussa 4 käsittelen hieman yleisesti ja vaatetusalaan soveltaen alihankintaa; erilaisia alihankintaan liittyviä käsitteitä, alihankinnan eri muotoja ja alihankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa 5 syvennyn tarkemmin alihankintayrityksen valintaan vaikuttaviin tekijöihin ja kerron hieman, mitkä ovat merkittävimmät tekijät etsiessäni potentiaalista alihankintayritystä Vector Factorylle. Työn loppupuolella luvussa 6 käsittelen sitä, mistä alihankintayritystä kannattaa lähteä etsimään ja mistä löysin Vector Factorylle potentiaaliset yhteistyöyritykset. Käsittelen hieman tarjouspyyntöä ja sitä miten yrityksiin kannattaa ottaa yhteyttä. Lopuksi vertailen saamiani tarjouksia tässä tutkimuksessa käsiteltyjen aiheiden turvin ja pyrin löytämään parhaan mahdollisen alihankintayrityksen Vector Factoryn pienen vapaa-ajan naistenvaatemalliston teettämiseen. Sen jälkeen arvioin luvussa 7 sitä, miten tähän päädyttiin, lopputulosta sekä kerron eteen tulleista haasteista ja onnistumisista.

2 Yhteistyöyritys - Vector Factory Oy

Vector Factory on vuonna 2010 perustettu suunnittelutoimisto, joka suunnittelee ja toteuttaa asiakkaille mm. urheilu-, lastenvaate- ja casual-mallistoja sekä kuoseja ja pakkauksia. He toteuttavat myös muita vaatetus-, tekstiili- ja muotoilualan hankkeita asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Kuviossa 1 on logo, josta yrityksen tunnistaa. Yritys toimii Helsingin Lauttasaarella ja tuntee hyvin kotimaisen asiakkaan tarpeet ottaen kuitenkin huomioon myös alueelliset erityistarpeet toimiessaan kansainvälisten kumppanien kanssa. Yritykselle erityisen tärkeitä ovat laatu ja asiakkaan tarpeiden toteuttaminen sekä jatkuva kehittyminen alalla. (Vector Factory 2016.) Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä täysipäiväisesti kaksi työntekijää sekä kaksi osa-aikaista myyjää Plume Story -myymälöissä.



Kuvio 1. Vector Factoryn logo

Vuonna 2012 yritykseen liitettiin aputoiminimeksi Plume Story ja perustettiin lifestyle-myymäälä suunnittelutoimiston kanssa samoihin liiketiloihin. Myöhemmin tilat jäivät liikkeelle pieniksi, ja he avasivat toisen myymälän aivan lähistölle. Liikkeissä myydään paljon erilaisia sisustustuotteita, vaatteita, asusteita ja erilaisia paperitarvikkeita. Liikkeissä on pääsääntöisesti eri tuotteita, joten ne eivät kilpaile keskenään vaan tukevat toisiaan. Toisesta liikkeestä löytyy paljon tuotteita myös lapsille, ja yritys myy siellä myös omaa lastenvaatemallistoaan. Oman naistenvaatemalliston olisi aluksi tarkoitus tulla myyntiin ainakin toiseen omista liikkeistä. Kuviossa 2 on Plume Story -myymälöiden logo. Vector Factoryn toimitusjohtaja Mervi Forsströmin (2016) mukaan malliston kohderyhmään kuuluvat 25-45 -vuotiaat modernit naiset. Plume Storyn hintataso on lähtökohtaisesti keskihintaa, mutta jotkut tuotteet voivat olla ylempää keskihintaa (Forsström 2016). Malliston kuvat ja materiaalitiedot löytyvät liitteestä 1.



Kuvio 2. Plume Story -myymälöiden logo

3 Työn lähtökohdat

Kun pyritään valmistamaan ekologinen ja eettinen vaate, tulee ottaa huomioon koko vaateen elinkaari, johon kuuluvia osa-alueita ovat suunnittelu, materiaalit, valmistus, viimeistelyt, kuljetus, käyttö ja kierrätys. Vaate on ekologinen, kun se kuormittaa mahdollisimman vähän ympäristöä koko elinkaarensa aikana. Sen tuotannossa pyritään käyttämään mahdollisimman vähän energiaa, luonnonvaroja ja haitallisia kemikaaleja ja tuote on laadukas sekä pitkäikäinen. Vaate on eettinen, kun se on valmistettu ihmisiä ja eläimiä kunnioittaen. Valmistuksessa on tällöin otettu huomioon työntekijöiden turvalliset olosuhteet, kohtuulliset työajat, reilu palkkaus tehdystä työstä ja valmistuksessa ei ole käytetty hyväksi lapsityövoimaa. Pyrittäessä valmistamaan ympäristöystävällinen

vaate yrityksen tulee olla tietoinen kaikista tuotteen elinkaaren osa-alueista ja kertoa niistä avoimesti; eli vaateen koko tuotantoketjun tulee olla läpinäkyvä. (Nurmi 2013.) Käytettäessä tuotteen yhteydessä sanaa ympäristöystävällinen tarkoitetaan yleensä sitä, että se tuottaa koko elinkaarensa aikana ympäristölle mahdollisimman vähän vahinkoa, sillä minkään tuotteen valmistaminen ei voi olla sataprosenttisesti ympäristöystävällistä. (Paakkunainen 1995).

Edellisessä kappaleessa on määritelty, millainen on eettisesti ja ekologisesti valmistettu vaate. Se auttaa ymmärtämään, miten laaja käsite on ja mitä kaikkea tulee huomioida, jotta voidaan sanoa tuotteen olevan eettisesti ja ekologisesti valmistettu. Tämä opinnäytetyö käsittelee malliston elinkaaresta vain valmistus- ja kuljetusvaihetta eli alihankintayrityksen valintaa. Näin ollen, kun myöhemmin nousee esille sana ympäristöystävällinen se tarkoittavaa tässä tutkielmassa ympäristöystävällisyyden huomioimista alihankintayritystä etsittäessä ja valittaessa. Valikoitaessa alihankintayritystä Vector Factorylle pyritään löytämään yritys, joka valmistaisi tuotteet mahdollisimman ekologisesti ja eettisesti ja toisi tästä näkökulmasta lisäarvoa tuotteelle. Lisäarvolla tarkoitetaan tässä tilanteessa sitä, että tuote on valmistettu ympäristöystävällisesti. Jotta tuotetta voidaan kutsua ympäristöystävälliseksi, tulee tietenkin huomioida tuotteen koko elinkaari, mutta tässä työssä keskitytään ainoastaan valmistusvaiheeseen, ja siihen miten alihankintayrityksen valinnalla voidaan vaikuttaa tuotteen ympäristöystävällisyyteen.

Tänä päivänä eettiset ja ekologiset arvot ovat yhä enemmän esillä ja pyritään korostamaan mm. lähituotannon tärkeyttä. Myös Vector Factoryssä uskotaan siihen, että heidän asiakkaansa arvostavat sitä, että tuotteet ovat kotimaisia tai muuten mahdollisimman eettisesti ja ekologisesti valmistettuja. Tämän vuoksi lähden opinnäytetyössäni etsimään ja vertailemaan sijainniltaan mahdollisimman lähellä olevia alihankintayrityksiä pienelle naistenvaatemallistolle, jotta se toisi lisäarvoa tuotteille ottamalla kuitenkin huomioon Plume Story – myymälöihin sopivan hinta-laatusuhteen. Tarkoitus on etsiä sopiva alihankintayritys, jonka valinnassa kohtaavat laatu, hinta, sijainti, konekanta, sopiva aikataulu sekä eettisyys ja ekologisuus. Keskeisimmät valintaan vaikuttavat tekijät ovat hinta-laatusuhde sekä sijainti. Pyrin ensisijaisesti etsimään mahdollista toimittajaa Suomesta, mutta vaihtoehtoina ovat myös Viro ja muut Baltian maat. Yritys on teettänyt lastenvaatemallistonsa Portugalissa, joka on myös yksi vaihtoehtoista, mutta tarkoituksena on erityisesti löytää uusi alihankkija vielä lähempää.

3.1 Aiheen rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää sopiva alihankintayritys Vector Factorylle pienen vapaa-ajan naistenvaatemalliston teettämiseen niin, että alihankintayrityksen valinta toisi lisäarvoa tuotteelle eettisyyden ja ekologisuuden näkökulmasta. Sopiva yritys pyritään löytämään ensisijaisesti Suomesta, mutta tarvittaessa Virosta tai muista Baltian maista. Tuotanto haluttaisiin löytää mahdollisimman läheltä, jotta se toisi lisäarvoa tuotteelle huomioiden kuitenkin hinta-laatusuhteen. Käsittelen tarkemmin sijainnin merkitystä alihankintayritystä valittaessa kappaleessa 5.3 sijainti ja logistiikka. Keskityn tutkimuksessani pääosin alihankintaan Euroopassa, joten tulen esimerkiksi vain hie- man sivuamaan erilaisia tullikäytänteitä, joita tulee huomioida suunniteltaessa alihan- kintaa Euroopan rajojen ulkopuolelta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää sopiva alihan- kintayritys Vector Factorylle ja ensisijaisesti yhden tiedossa olevan malliston teettämi- seen. Tutkimusta ei voida välttämättä soveltaa suoraan muihin yrityksiin, mutta esimer- kiksi pienet suomalaiset yritykset, jotka etsivät alihankintaa pienille määrille voivat saa- da vinkkejä alihankintayrityksen etsimiseen ja yhteistyön aloittamiseen.

3.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Aloitettaessa tutkimuksen tekoa pyritään hahmottamaan, muotoilemaan ja rajaamaan ongelma, joka tutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan. Tätä kutsutaan tutkimuksen ongelmanasetteluksi, ja sen avulla pyritään pohtimaan, millaista tietoa tutkimuksen avulla halutaan tuottaa. Näiden tavoitteiden tarkoitus on ohjata juuri sopivien tutkimus- kysymysten ääreen. (Jyväskylän yliopisto 2014.) Tätä opinnäytetyötä ohjaavana tutki- muskysymyksenä toimii:

- Missä alihankintayrityksessä Vector Factoryn kannattaa teettää pieni vapaa- ajan naistenvaatemallisto?

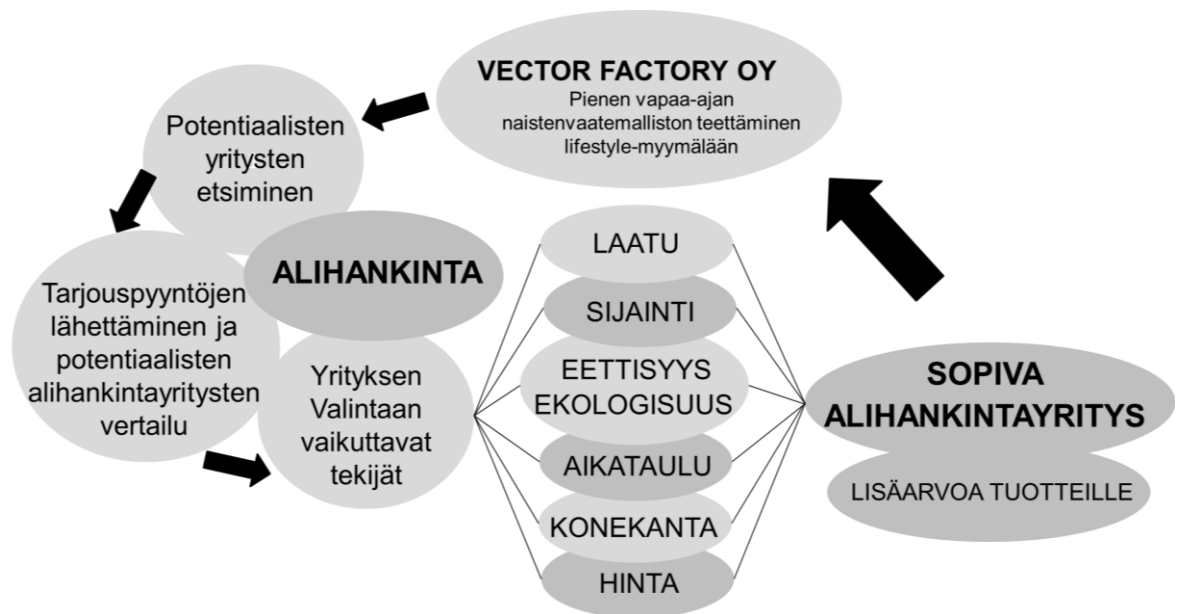
Ja lisäkysymyksenä; miten tämä alihankintayritys tuo lisäarvoa tuotteille huomioiden eettisyyden ja ekologisuuden, sijainnin sekä sopivan hinta-laatusuhteen?

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimus- ta tehdessä pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä ko- konaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto 2015a.) Tapaustutkimus on monimuotoinen käsite, jota voidaan käyttää monissa erilaisissa tutkimuksissa. Tapaustutkimuksessa

keskitytään yleensä vain yhden tai muutaman kohteen tai ilmiön tutkimiseen. Tutkittaessa tiettyä kohdetta tai ilmiötä tapaustutkimuksena ei pyritä yleistettävyyteen, kuten esimerkiksi survey-tutkimuksessa, vaan pyritään saamaan tapauksesta yksityiskohtaista tietoa. (Jyväskylän yliopisto 2015b.) Tutkimusta tehdessä olisi kuitenkin hyvä pohtia tapauksen liitettävyyttä laajempiin kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi mahdollisuutta hyödyntää tutkimuksen tuloksia muiden tutkimusten kohdalla tai onko tutkimusta mahdollista käyttää ns. opetusmateriaalina muiden vastaavanlaisten tutkimusprosessien kohdalla. (Puusniekka, Saaranen-Kauppinen 2006a.)

3.3 Viitekehys

”Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tehtävänä on ohjata tutkimusongelman muotoilua ja rajaamista siten, että löydetään sellainen tutkimusasetelma, jonka avulla saadaan vastaukset asetettuihin kysymyksiin” (Virsta 2015). Kuviossa 3 esittelen tutkimuksen viitekehysten, jonka avulla pyrin mahdollisimman selkeästi kuvaamaan, mistä tutkimuksessa on kyse.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys

3.4 Aineiston hankinta

Aineistoa on kerätty erilaisista kirjallisista ja suullisista lähteistä. Kirjalliset lähteet koostuvat kirjoista, artikkeleista, muutamista opinnäytetöistä ja luentomuistiinpanoista sekä erilaisista internet-lähteistä. Yhtenä aineistonhankintamenetelmänä toimi myös puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puusniekan ja Saaranen-Kauppinen (2006b) mukaan puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset on määritelty etukäteen, ne ovat useimmiten kaikille haastateltaville samat ja ne pyritään kysymään pääsääntöisesti samassa järjestyksessä. Haastattelu on suunniteltu etukäteen ja kysymykset liittyvät tiettyyn aihealueeseen, mutta se jättää aukkoja myös vapaammille vastauksille. (Puusniekka 2006b.) Toinen haastateltavista oli Vector Factoryn perustaja ja pääsuunnittelija Mervi Forsström. Häntä haastattelin suullisesti ja osa tiedonannoista on myös kertynyt keskusteluina harjoitteluni aikana. Toinen haastateltavista on suomalaisen naistenvaateyrityksen Lille Clothingin perustaja ja pääsuunnittelija Kirsi Lille, jota haastattelin sähköpostin välityksellä. Valitsin Lillen toiseksi haastateltavaksi, sillä he teettävät tuotteitaan Virossa ja keskittyvät erityisesti ympäristöystävällisyyteen omassa toiminnassaan. Muutamat kirjallisista lähteistä ovat melko vanhoja, mutta niitä voidaan soveltaa myös nykypäivään. Kirjallisina lähteinä käytän jonkin verran Suomen metalliteollisuuden keskusliiton julkaisuja alihankinnasta. Vaikka ala on hyvin erilainen, niin siinä on kuitenkin myös yhteisiä piirteitä vaatetusalan kanssa. Alihankinnasta ja ulkoistamisesta löytyi artikkeleita vaatetusalaan liittyen, mutta alihankinnan peruseräpäätökset jäivät niissä usein melko vähäisiksi, joten tämän vuoksi hyödynnän metalliteollisuuden kirjallisuutta. Sen avulla kokoan alihankinnan perusasiat ja luentomuistiinpanojen, muutaman artikkelin ja opinnäytetöiden avulla yhdistän tiedot vaatetusalaan sopiviksi.

Aineistojen avulla on tarkoitus perustella, miksi alihankintaa tehdään ja miksi se on kannattavaa, mitkä tekijät vaikuttavat alihankintayrityksen valintaan ja mitä täytyy tietää, tehdä ja huomioida sopivaa yritystä valittaessa. Alihankintaa käsitellään pääsääntöisesti päähankkijan näkökulmasta, sillä etsiessäni sopivaa alihankintayritystä Vector Factorylle he toimivat päähankkijana alihankintayhteistyössä. Jotta päästään lopulliseen tavoitteeseen ja löydetään sopiva alihankintayritys, täytyy eri vaihtoehtoja punnita vertailevan tutkimuksen avulla. Taideteollisen korkeakoulun (2005) julkaisun mukaan vertailevan tutkimuksen avulla pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja valittujen tapauksien tai ilmiöiden välille. Vertailtavat tapaukset ja ilmiöt kuuluvat ns. samaan lajiin eli ovat vertailukelpoisia keskenään, mutta niistä löytyy kuitenkin eroavaisuuksia. (Taideteollinen korkeakoulu 2005.)

4 Alihankinta

Alihankinta on päähankkijan ja alihankkijan välistä yhteistyötä, jonka avulla pyritään keskittämään voimavaroja oman osaamisen kehittämiseen sekä parantamaan yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Alihankinnan tavoitteena on saada hyötyä molemmille/kaikille osapuolille. (Kähönen 2003, 2.) Lille (2016) kuvailee alihankinnan olevan melko demokraattinen tapa tuottaa tuotteita, sillä kukin voi keskittyä omaan erikoisosaamiseensa ja määrittää omat hintansa ja muut ehtonsa. Yhteistyön sujuessa odotetulla tavalla alihankinta on parhaimmillaan joustavaa ja vastaa yrityksen erilaisiin tarpeisiin. (Lille 2016.) Vaatetusallalla päähankkijana toimiva yritys voi esimerkiksi keskittyä tärkeimpiin ja arvostetuimpiin osa-alueisiinsa, kuten tuotteiden suunnitteluun ja markkinointiin ja teettää tuotteet alihankintayrityksellä, joka voi keskittää voimavaransa tuotantotekniikkaan ja työn suorittamiseen. Näin molemmat voivat keskittää voimavaransa omaan osaamiseensa, hallita paremmin kustannuksiaan sekä parantaa omaa kannattavuuttaan. (Kähönen 2003, 2; Moreira, Andrade, Sousa 2015.) Alihankintatoiminta toteutuu parhaimmillaan silloin, kun sekä alihankkijan että päähankkijan yhteiset voimavarat, tiedot ja taidot yhdistetään ja pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti päähankkijan tuotteesta lähtevän tarpeen toteuttamiseksi. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 6.)

Alihankintaa voidaan jakaa eri alihankintatyyppeihin, joita ovat: osa-alihankinta; joidenkin tuotteen osien hankinta, vaihealihankinta; koneistusalihankinta, työn alihankinta, suunnittelualihankinta ja projektiluontoinen alihankinta. Alihankintaa voidaan jaotella myös sen perusteella, mistä päätös alihankinnan käyttämiseen syntyy. Valmistusteknologiaan perustuvassa alihankinnassa päähankkija on jo alun perin päättänyt hankkia joitakin erityisosaamista vaativia tuotteita tai tuotteen osia alihankintana. Taloudellisiin seikkoihin perustuvassa alihankinnassa päähankkijalla olisi mahdollisuus omaan valmistukseen, mutta alihankinta on taloudellisesti kannattavampaa. Kapasiteettialihankintaa käytetään silloin, kun oma valmistuskapasiteetti on hetkellisesti ylikuormitettu ja näin riittämätön. Sen avulla pyritään tasaamaan tilapäisiä kuormitushuippuja. Luonteva päähankkijan ja alihankkijan välinen työnjako on sellainen, jossa päähankkija valmistaa itse strategiset tuotteet ja tuotteen osat ja hankkii muut alihankkijoilta. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 6-7.)

4.1 Päähankkija ja alihankkija

Päähankkija on yritys, joka ostaa jonkin tuotteen tai tuotteen osan yrityksen ulkopuoliselta taholta, alihankkijalta (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 10). On olemassa monia syitä, minkä vuoksi yritys päättää käyttää alihankintaa ja näitä syitä tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.3. ”Alihankkija on yritys, joka myy alihankintaa” (Hoppania 2001). Se valmistaa joko tuotteita kokonaan tai tuotteiden osia päähankkijan tarpeisiin. Alihankkija valmistaa usein tuotteita usealle päähankkijalle, ja sillä voi myös itsellään olla alihankkijoita. Alihankkijan menestyminen vaatii pitkälle erikoistumista omassa alassaan sekä laajaa asiakaskuntaa. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 6-7.) Esimerkiksi vaatetusalalla tehtaat ovat useimmiten erikoistuneet johonkin tiettyyn tuoteryhmään, kuten esimerkiksi neulostuotteisiin tai vielä pienempään ryhmään, kuten alusvaatteisiin. Suomen metalliteollisuuden keskusliiton (1987, 10) mukaan tehokkaan alihankkijan tunnusmerkkejä ovat ohjauksen ja organisaation keveys, hyvä tiedonkulku, joustavuus ja nopeus läpimenossa, yleiskustannusten pienuus, työntöön kiinteys ja laadun tasaisuus.

4.2 Alihankinnan eri muotoja

Vaatetusalalla alihankintaan liittyy yleisiä käsitteitä, jotka kuvaavat erilaisia alihankintamuotoja. Nämä käsitteet ovat: *cut and make*, *cut and make and trim* ja *fullprice*. *Cut and make* eli CM tarkoittaa alihankintaa, jossa alihankkija vain valmistaa tuotteen eli kyse on ainoastaan valmistuksen hinnasta. Tällöin päähankkija toimittaa kaikki tarpeelliset raaka-aineet alihankkijalle valmistusta varten. *Cut and make and trim* eli CMT tarkoittaa alihankintaa, jossa päähankkija toimittaa päämateriaalit eli kankaat alihankkijalle, mutta muut tarvikkeet, kuten lisämateriaalit; langat, napit ja vetoketjut kuuluvat valmistuksen hintaan. *Fullprice* taas tarkoittaa alihankintaa, jonka hintaan sisältyvät kaikki materiaalit yms. Alihankkija hankkii materiaalit ja mahdollisesti myös labelit eli riippu-, koko- ja tuotelaput sekä pesumerkit. Alihankkija valmistaa tuotteen tuotekuvien ja ohjeistuksien perusteella sekä pakkaa ja toimittaa tuotteet päähankkijalle. (Mikkonen 2016.)

4.3 Alihankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä

Alihankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä voi olla monia erilaisia, tai se voi olla useista tekijöistä johtuva ratkaisu. Päätöksen tekemiseen voivat vaikuttaa yrityksen kilpailuasema ja strategia. Tällöin yritys valmistaa itse tärkeimmät tuotteet tai tuotteen osat, mutta teettää joitakin sivutuotteita alihankkijalla. Toisinaan yritys voi teettää jonkin tuotteen osan eri alihankkijoilla, jotta yritys voi helpommin mukautua kysynnän vaihteluihin ja voi samalla vertailla alihankkijoita laadun, menetelmien ja kustannusten suhteen. Yksi syy alihankinnan valitsemiseen on alihankkijoiden erikoistuminen. Tällöin päähankkijan ei tarvitse itse investoida esimerkiksi kalliisiin koneisiin ja laitteisiin, joita tietyt työvaiheet vaativat ja alihankkija pystyy valmistamaan tuotteet päähankkijaa edullisemmin. Myös alihankkijan tulee tehdä oma strategia siitä, kuinka suuren osuuden omasta kapasiteetistaan se myy kullekin asiakkaalleen. Päätökseen teettää jokin tuotteen osa tai tuote alihankintana voi vaikuttaa erityisesti myös yrityksen riittämätön kapasiteetti. Tällöin yritys ei halua tai pysty lisäämään omaa kapasiteettiaan ja pyrkii taasaamaan tuotantoa alihankinnan avulla. Alihankkijalta tilaaminen on useimmiten taloudellisesti kannattavampaa kuin oma tuotanto, sillä esimerkiksi tuotantovälineistöön, koneisiin ja laitteisiin sitoutuu merkittäviä määriä rahaa. Myös alihankkijan maksusopimukset antavat enemmän maksuaikaa kuin esimerkiksi oman tuotannon palkkojen maksaminen. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto1987, 12.)

Kustannustekijät ovat yksi merkittävimmistä yksittäisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat alihankintapäätöksen tekemiseen. Kustannuksia tulee tarkastella pitkällä aikavälillä, ja kaikki mahdolliset kustannuksiin vaikuttavat tekijät tulee ottaa huomioon, myös mahdolliset ns. yllätykset. Ennen päätöksentekoa tulee tehdä laskelmia ja verrata omaa tuotantoa ja ostamista alihankkijoilta. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto1987, 17; Moreira 2015.) Päätöksenteossa tulee kustannuslaskelmien lisäksi huomioida kuitenkin myös muut yllämainitut päätökseen vaikuttavat tekijät.

Päätös teettää oman naistenvaatemalliston tuotteet alihankintana oli Vector Factorylle melko itsestään selvä asia. Vector Factory on suunnittelutoimisto ja heillä on kaksi liifestyle- myymälää ja ainakin tällä hetkellä he ovat keskittäneet omat voimavaransa niiden parissa työskentelyyn ja kehittämiseen. Heillä ei ole tarvittavia koneita ja laitteita eikä tarvittavaa työvoimaa tuotteiden valmistamiseen, ja nämä kaikki hankittaessa kustannukset nousisivat liian korkeiksi. Kyseessä on alustavasti kertaluontoinen tilaus, joten tuotteiden teettäminen alihankintana on kaikin puolin perusteltua.

4.4 Alihankinnan riskit

Yksi alihankinnan huonoista puolista on mahdolliset aikataulumuutokset, jos alihankkija ei pysty esimerkiksi toimittamaan sovittua tilausta. Toisinaan myös kulttuurierot voivat aiheuttaa ongelmia. (Lille 2016.) Alihankintaan liittyviä riskejä ovat etenkin toimitusvarmuus ja laatukysymykset. Päähankkija on riippuvainen alihankkijan kiinteistä toimitusajoista ja toimitusvarmuudesta, ja myöhästymiset vaikeuttavat päähankkijan toimintaa. Vaikeuksia voi syntyä laadun kohdalla, jos alihankkija ei pystykään toteuttamaan vaatimusten mukaista laatua tai jo tilattujen tuotteiden kohdalla ilmenee laatuongelmia. Myös esimerkiksi virheelliset toimitukset ja hinnoittelun suhdannevaihtelut ovat alihankinnan riskejä. Yritysten välinen yhteistyö voi olla haastavaa myös käytännön asioiden osalta. Esimerkiksi yritysten välinen informointi, välimatkat ja halukkuuden puute tietojen jakamisessa voivat tuottaa ongelmia. Alihankkija pyrkii välttelemään myöhästymisilmoitusta mahdollisimman pitkään, kun taas päähankkija ei välttämättä kerro jatko-suunnitelmistaan, kuten investointisuunnitelmistaan ja kapasiteetistaan ajoissa alihankkijalle. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 45; Heikkinen 1987, 17.) Tuotteen tai tuotteen osan teettäminen alihankintana saattaa johtaa myös päähankkijan oman tietotaidon ja kehityksen heikkenemiseen. Päähankkija ei välttämättä pysty kunolla osallistumaan tuotekehitykseen, ja mahdollisuus tehdä yllättävä löytö tai läpimurto heikkenee. Koko valmistusprosessi saattaa myös jäykistyä erinäisten sopimusten ja heikon kommunikaation myötä. Riskinä voi myös olla, että alihankintayritys toimii vain omaksi edukseen, ja ei ole kiinnostunut kehittämään omaa toimintaansa päähankkijan hyödyksi. Jos alihankkija ei pysty toimimaan sovitulla tavalla ja yhteistyö joudutaan lopettamaan, tämä aiheuttaa päähankkijalle lisäkustannuksia esimerkiksi uutta yhteistyöyritystä etsittäessä. (Gray 2006, 8.) Alihankintaan liittyviä yllä mainittuja huonoja puolia tulisi pystyä arvioimaan ja tunnistamaan ennen alihankintapäätöksen tekemistä.

4.5 Tullikäytänteet

Euroopan Unioni (EU) on yhtenäinen taloudellinen ja poliittinen liitto, johon kuuluu 28 jäsenmaata. Euroopan Unioni on maailman suurin sisämarkkina-alue. Sisämarkkinat eli yhtenäismarkkinat tarkoittavat vapaata ihmisten, palvelujen, rahan ja tavaran liikkumista jäsenmaasta toiseen. (Euroopan Unioni 2016.) EU:n jäsenmaissa tuotetut tavarat ja niihin tullatut tavarat liikkuvat vapaasti EU:n sisällä ilman tulli- ja rajamuodollisuuksia. EU:n rajojen sisäpuolella tuotettuja tavaroita ovat esimerkiksi alihankintana valmistetut vaatteet ja sinne tullattuja tavaroita voivat olla esimerkiksi kankaat ja lisätarvikkeet.

(Kähönen 2003, 30-31.) EU:n sisämarkkinoilla liikkuvasta tavarasta tulee kuitenkin tehdä Intrastat- ilmoitus, jonka avulla tilastoidaan EU:n sisällä kulkevat tavarat. Intrastat-ilmoitus ei kuitenkaan koske pieniä määriä vaan ilmoitusvelvollisia yrityksiä ovat ne, joiden tuonti tai vienti on ylittänyt esimerkiksi vuonna 2015, 500 000 euroa. Raja määritetään joka vuosi uudelleen. Tulli ilmoittaa, kun raja ylittyy ja yrityksen täytyy ruveta tekemään kuukausittainen Intrastat- ilmoitus. (Tulli 2014, 2.)

Kaikille tulliselvityksen läpikäyville tavaroille täytyy antaa oma 6-10-numeroinen tavaranimike, josta voidaan käyttää myös nimiä tavarakoodi tai tullitariffinimike. CN-nimikkeistöä käytetään, jos kyseessä on EU:n jäsenmaiden välinen kauppa (yllämainittu Intrastat- tilastointi) tai vienti EU:n ulkopuolelle. TARIC- nimikkeistöä taas käytetään tuotaessa tavaraa EU:n ulkopuolelta. Tavaranimikkeen perusteella kootaan kauppatietotilastot ja annetaan kullekin tavaralle oikeanlainen tulliverotus. (Tulli 2016.) Koodia tarvitaan myös erilaisia tullissa tarvittavia lomakkeita käytettäessä. Erilaisia tarvittavia lomakkeita ovat SAD-lomake, EUR-lomake, alkuperätodistus ja kauppalasku tai proformalasku. (Kähönen 2003, 33.) Erilaisia lomakkeita tarvitaan, kun hankitaan alihankintaa tai tilataan esimerkiksi materiaalit EU:n rajojen ulkopuolelta. Tämän opinnäytetyön päämääränä on löytää alihankintayritys ja valmistuttaa pientä mallistoa joko Suomessa tai Virossa, joten kyseisiä lomakkeita ei tarvita. Tämän vuoksi en tässä opinnäytetyössä keskity tarkemmin erilaisiin tullikäytänteisiin, joita on ehdottomasti huomioitava hankittaessa alihankintaa Euroopan Unionin ulkopuolelta. Väänänen (2013) mukaan siirrettäessä tavaraa toiseen yhteisömaahan eli Euroopan Unioniin kuuluvaan maahan tarvitaan ainoastaan rahtikirja. Rahtikirjan tulee sisältää päähankkijan ja alihankkijan osoite, yhteystiedot ja VAT-tunnus (arvonlisäverotunniste = alv-numero) sekä lähetyksen sisältö, CN-nimike ja tavaroiden määrät. Lähetettäessä tavaraa postina riittää pelkkä postikortti. (Väänänen 2013.)

5 Alihankintayrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat alihankintayrityksen valintaan. Useimmiten valintaan vaikuttavat useat eri tekijät sekä niiden muodostama kokonaisuus, eikä päätöstä voida tehdä ainoastaan esimerkiksi taloudellisin perustein. Valintaan vaikuttavat alihankintayrityksen luotettavuus, laatu, sijainti ja logistiikka, hinta ja hinnoittelu, konekanta sekä toimitusaika ja toimitusvarmuus. Seuraavassa pyritään tarkemmin kuvaamaan, miksi nämä tekijät vaikuttavat alihankintayrityksen

valintaan. Lillen (2016) mukaan alihankintayrityksen valintaan vaikuttaa erityisesti se, että yritys vastaa mahdollisimman hyvin toivottuihin tarpeisiin riippuen siitä, etsitäänkö pieniä sarjoja, nopeutta, työn laatua, edullista hintaa vai luotettavuutta. Hän myös toteaa, että toimijat voivat olla hyvin erilaisia keskenään saman maankin sisällä.

5.1 Luotettavuus

Alihankkijaan pitäisi pystyä luottamaan, ja ennen sopimusten tekoa olisi hyvä tarkistaa valmistajan luottokelpoisuus luottoyhtiöltä, jos tämä on mahdollista. Olisi myös hyvä selvittää yrityksen omistussuhteet ja yrityksen tila (kaupparekisteri) sekä pyytää yritykseltä tai verottajalta tilinpäätöstiedot. Ennen valintaa tulisi myös selvittää valmistajan toimitusvarmuus esimerkiksi muilta valmistajan asiakkailta. Jos yritys/tehdasvierailu on mahdollinen etukäteen, on hyvä kiinnittää huomiota yleisvaikutelmaan, kuten toimitilojen siisteyteen ja esimerkiksi materiaalien säilytykseen. Myös ensivaikutelma, yleinen ilmapiiri ja henkilökunta voivat vaikuttaa päätöksentekoon, ja on tärkeää pystyä arvioimaan, onko yhteistyö kyseisen yrityksen kanssa mahdollinen. (Amgwerd 2015.)

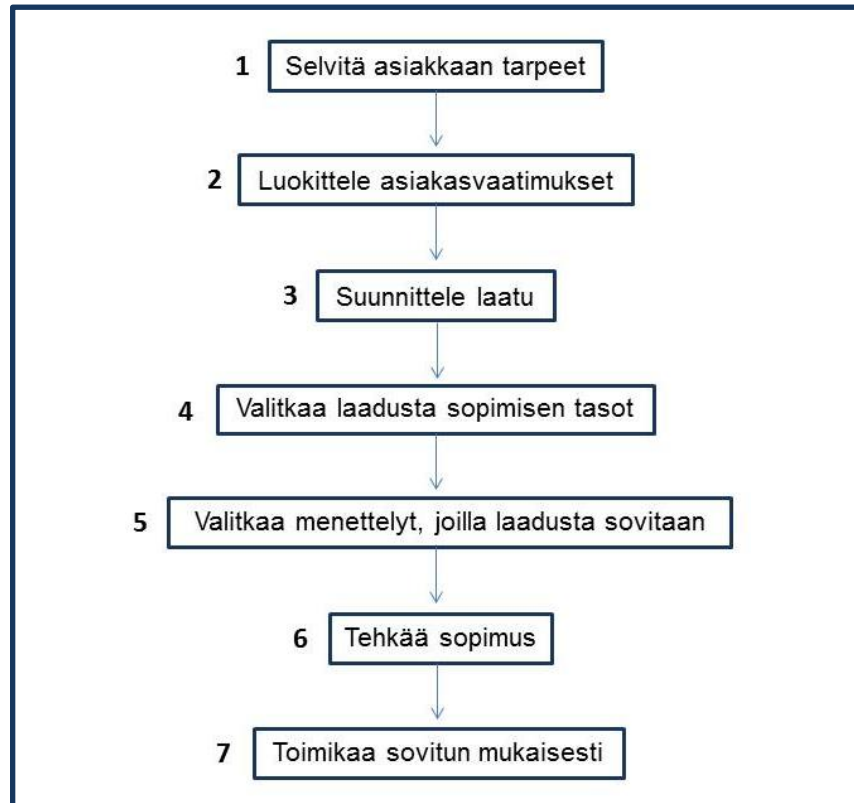
5.2 Laatu

Laatu on sopimuskysymys, ja laadun määrittelevät asiakas ja toimittaja. Laadulla tarkoitetaan vaatimusten mukaisuutta, eli toimittavan yrityksen kykyä tuottaa yhtenä toimitusketjun osana vaatimustenmukainen tuote tai palvelu. Vaatimustenmukaisuudella ts. tuotelaadulla tarkoitetaan sitä, että tilattu tuote on asiakkaan vaatimusten mukainen. Nämä asiakkaan vaatimukset liittyvät useimmiten tuotteen teknisiin ominaisuuksiin, toimitusaikaan ja toimitukseen liittyviin palveluihin. Muut vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi toimittajan palvelukykyyn, toimittajan ympäristönsuojelun tasoon, luottamuksellisuuteen sekä toimittajien hyväksymismenettelyyn ja tuotevastuuseen. Kummankin osapuolen, sekä asiakkaan että toimittajan on hyvä tietää, mitkä ovat laatuvaatimukset. (Hoppania 2001, 5.)

Asiakas (päätoimittaja) määrittelee tuotelaadun, ja alihankkijan tulee tuntea asiakkaan toiveet. Tämän vuoksi pidempiaikainen yhteistyö on yleensä kannattavaa, sillä silloin toimittaja oppii tuntemaan paremmin asiakkaan tarpeet. (Hoppania 2001, 5.) Lille (2016) kertoo tehneensä toimittajiensa kanssa yhteistyötä useita vuosia ja korostaa pidempiaikaisen yhteistyön merkitystä. Pitkän yhteistyön tuloksena hän voi luottaa ali-

hankkijan laatu- ja hintatasoon, luotettaviin toimituksiin ja yhteistyön tuloksena syntyneisiin ja sujuviin toimintaprosesseihin. Hoppanian (2001, 5) mukaan pidemmän yhteistyön myötä asiakkaan odotukset usein myös kasvavat, ja toimittajalla tulisi olla valmius tarjota jokaisen toimituksen kohdalla aina enemmän vastinetta rahalle kuin ensimmäisellä kerralla. Asiakas voi odottaa esimerkiksi parempaa luotettavuutta, lisää joustavuutta ja palveluja tai edullisempia ratkaisuja. Pidempiaikaisen yhteistyön tuloksena, kun toimittaja tuntee asiakkaansa hyvin, voidaan luoda yhdessä parempia ratkaisuja. (Hoppania 2001, 5.)

Vaatetusalalla on kyse erityisesti tuotteen teknisestä ja kaupallisesta laadusta. Tuotteen tekniseen laatuun kuuluvat tuotteen ominaisuudet, kuten raaka-aineet, materiaalit, työn laatu ja valmiin tuotteen käyttöominaisuudet. Tuotteen kaupallisesta laadusta taas kertovat tuotteen soveltuminen käyttötarkoitukseensa, sen ajanmukaisuus ja ulkomuotoon liittyvät seikat, kuten muotoilu ja väri. Tarkemmat tuotteeseen liittyvät laatumormit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. *Suunnittelulaadulla* tarkoitetaan tuotteen mallia ja muotoa, mittoja, väriä, raaka-ainekoostumusta, kankaan neliöpainoa, raaka-aineen sopivuutta käyttötarkoitukseensa sekä viimeistelyä. *Valmistuslaadulla* tarkoitetaan mitahteitoja, saumojen kestävyyttä, tuotteen istuvuutta sekä työn siisteyttä. *Käyttölaadulla* tarkoitetaan raaka-aineen lujuutta, kutistuvuutta, värin kestoa, kankaan repeytyvyyttä tai liestyvyyttä, kankaan nyppyyntymistä, rypistyvyyttä, siliävyyttä, hankauksen kestoa ja tärkein tai muiden viimeistelyaineiden määriä. (Amgwerd 2015.) Lopullinen asiakas ei kuitenkaan jaottele laatua eri lohkoihin vaan arvioi tuotetta kokonaisuutena, jolloin tuotteen tulee vastata loppukäyttäjän laatuvaatimukseen ja odotuksiin. Tämän vuoksi päähankkijan tulee tuntea hyvin tuotteidensa loppukäyttäjä sekä pystyä viestimään asia myös alihankkijalle, jotta laatuvaatimukset toteutuvat. (Kähönen 2003, 4-5.)



Kuvio 4. Laadusta sopimisen vaiheet (Hoppania 2001, 9).

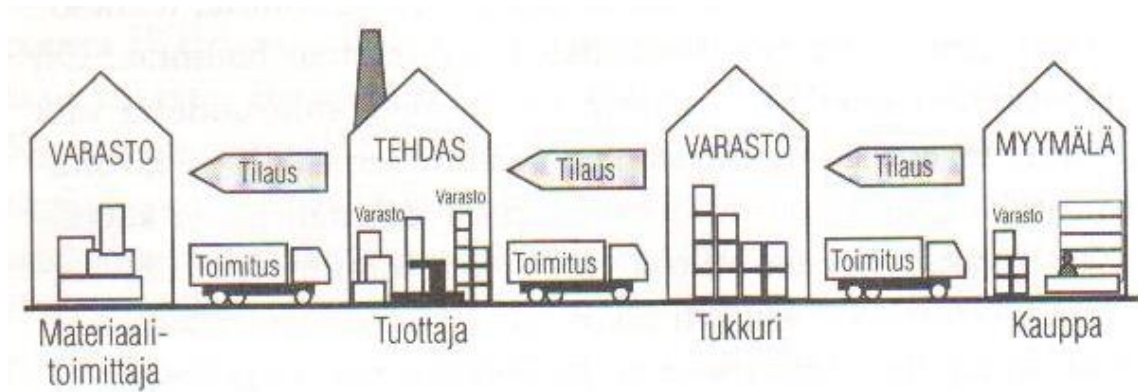
Seuraavaksi kuvailen tarkemmin kuvion 4 mukaisia laadusta sopimisen vaihteita. Laadusta sovittaessa kummankin osapuolen, päähankkijan ja alihankkijan, tulee ymmärtää, mistä sopimuksessa on kysymys ja mitkä ovat kummankin osapuolen velvollisuudet. Laadusta sopimisen vaihteita voidaan kuvata esimerkiksi seuraavalla tavalla, vaikkakin vaiheiden seuraaminen tässä järjestyksessä ei ole aina täysin suoraviivaista (Hoppania 2001, 9-10):

1. Selvitä asiakkaan tarpeet;
Lähtökohtana laadusta sopimiseen on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toiveet. Tämä tarkoittaa sitä, että päähankkijan tulee tietää loppukäyttäjän tarpeet, ja niistä muodostuvat myös päähankkijan tarpeet.
2. Luokittele asiakasvaatimukset;
Päähankkijan vaatimukset luokitellaan helpottamaan laadusta sopimista. Luokittelu tehdään päähankkijan kokeman arvon perusteella huomioiden kuitenkin alihankkijan kyky vastata päähankkijan tarpeisiin.

3. Suunnittele laatu;
Päähankkijan vaatimukset toimivat laadun suunnittelun perustana, ja suunnitelman avulla varmistetaan toimenpiteet näiden vaatimusten toteutumiseksi.
4. Valitse laadusta sopimisen tasot;
Vaatimusten kriittisyys vaikuttaa asiasta sopimiseen. Sopimisen ääripäät ovat päähankkijan alihankkijalle laatima ilmoitus tai yhdessä sovitut laatuominaisuudet.
5. Valitkaa menettelyt, joilla laadusta sovitaan;
Laadusta kannattaa sopia kirjallisesti joko alihankintasopimuksessa tai erillisessä laatusopimuksessa.
6. Tehkää sopimus;
Sopimuksen tavoitteena on auttaa molempia osapuolia toimimaan sovittulla tavalla. Sopimukseen kirjataan laatuvaatimukset yksiselitteisesti.
7. Toimikaa sovitun mukaisesti;
Toimiessa sopimuksen mukaisesti laatuvaatimusten tulisi täyttyä. Virheitä havaittaessa tulee välittömästi ryhtyä korvaaviin toimenpiteisiin.

5.3 Sijainti, logistiikka

”Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja –suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä” (Väänänen 2013). Nykyinen logistiikkakäsite on muotoutunut kuvaamaan lähinnä erilaisten tuotteiden toimittamiseen liittyviä koordinoitavia tehtäviä. Logistiikkakäsite yhdistää yrityksen eri toiminnot, kuten oston, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin yhdessä toimivaksi kokonaisprosessiksi. Tätä voidaan kutsua yrityksen arvoketjeksi, jonka eri toimijat tuottavat yritykselle lisäarvoa sekä kilpailevat toimialallaan muiden asiakkaille arvoa tuottavien yritysten kanssa. Logistiikan kaksi pääasiallista tavoitetta ovat ulkoinen eli palvelutehokkuus ja sisäinen eli kustannustehokkuus. Ulkoisen eli palvelutehokkuuden tavoitteena on tarjota asiakkaalle yhä enemmän parempia ratkaisuja pelkkien tavaroiden sijaan ja pyrkiä auttamaan asiakasta kehittämään sekä lisäämään omaa tehokkuuttaan. Sisäisen eli kustannustehokkuuden tavoitteena on pyrkiä vähentämään turhaa käsittelyä, pienentää varastoja sekä pyrkiä jatkuvasti parantamaan työn ja pääoman tuottavuutta. (Väänänen 2013.) Kuvio 5 kuvaa tavaralogistiikan perustoimintoja toimitusketjussa. Koko toimitusketjun hallinta vaatii hyvää suunnittelua.



Kuvio 5. Tavaralogistiikan perustoiminnot toimitusketjussa

Uutta alihankintayritystä etsiessä tulee ottaa huomioon yrityksen sijainti logistisesti eli erilaisten kuljetusmahdollisuuksien kannalta. Kuljetusten perustyyppejä ovat maantiekuljetukset, merikuljetukset, rautatiekuljetukset sekä lentokuljetukset. (Väänänen 2013.) Seuraavaksi käsitellään eri kuljetusmuotojen yleispiirteitä sekä niiden hyviä ja huonoja puolia.

Maantiekuljetus eli kumipyöräkuljetus on eri kuljetusmuodoista joustavin ja se tehdään pääasiallisesti kuorma-autoilla. Kumipyöräkuljetuksen hyviä puolia ovat nopeus lyhyillä matkoilla, ketteruus; pääsee kaikkialle, vähäinen työvoiman tarve sekä joustavuus; ei vaadi aikataulutusta. Huonoja puolia taas ovat epäympäristöystävällisyys, paluukuorma, liikeneruuhkat sekä kallistuminen. Merikuljetuksella on kolme erilaista päämuotoa, jotka ovat: 1. *linjaliikenne*, joka perustuu säännöllisiin aikatauluihin sekä tiettyihin reitteihin. 2. *hakurahtiliikenne*, joka on tuotteiden kuljettamista satunnaisten satamien välillä ilman säännönmukaista aikataulua. 3. *sopimusliikenne*, jossa vuokrataan koko alus. Merikuljetukset ovat useimmiten osa yhdistelmäkuljetusta, kuten auto-laiva-auto tai juna-laiva-juna tms. Merikuljetuksen hyviä puolia ovat sen edullisuus, mahdollisuus kuljettaa ympäri maailmaa, turvallisuus ja monipuolisuus rahdin suhteen. Huonoja puolia ovat hitaus, yhdistelmäkuljetuksen tarve, veden tarve; reittihaasteet sekä sääolosuhteet. Rautatiekuljetuksen perustana on aikataulujen täsmällisyys. Sen hyviä puolia ovat ympäristöystävällisyys, nopeus, edullisuus sekä aikataulujen luotettavuus. Huonoja puolia taas ovat eri maiden raideleveydet, tarve yhdistelmäkuljetukseen ja rajallisuus erilaisten rahtien kuljettamisessa. Lentokuljetus on näistä kuljetusmuodoista nopein etenkin mannerten välisillä ja pitkillä reiteillä. Lentokuljetuksen muita hyviä puolia ovat mahdollisuus kuljettaa ympäri maailmaa, luotettavuus sekä helppous pitkälle menevien

pienien tuotteiden kuljetuksessa. Huonoja puolia ovat kallis hinta, epäympäristöystävällisyys; saastuttaa paljon, yhdistelmäkuljetuksen tarve ja soveltuvuus ainoastaan pienille tuotteille koon ja painorajoitusten vuoksi. (Väänänen 2013.)

Monet yritykset käyttävät erillistä yritystä, huolitsijaa, joka on erikoistunut tavaroiden kuljettamisen järjestelyyn. Väänänen (2013) mukaan huolitsijan tehtäviä ovat tavarankuljettaminen, varastointi, purkaus ja lastaus tarvittaessa, tullipapereista ja ilmoituksista huolehtiminen, tavaravakuutusten hoitaminen tarvittaessa sekä avustaminen vienti- ja tuontiasiakirjojen laatimisessa. Teetettäessä alihankintaa esimerkiksi Virossa voi päähankkija käyttää suomalaista tai virolaista huolitsijaa tai kummassakin maassa paikallista huolitsijaa. Kuljetusten järjestelyt riippuvat siitä, mistä maasta huolitsija otetaan. Tuotaessa tuotteita Virossa sama rekka voi kuljettaa tavarankuljetusta perille asti tai yksi rekka voi kuljettaa kontin laivaan ja toinen rekka noutaa kontin laivasta toisessa satamassa. (Kähönen 2003, 27.) Alihankintayrityksen kanssa tulee sopia jo alkuvaiheessa kuljetuksista ja esimerkiksi näytteiden lähettämisestä. Jotkut alihankintayritykset voivat hoitaa kuljetukset ja siihen liittyvät asiakirjat, jolloin kulut sisältyvät hintoihin. (Forsström 2016.)

Sijainti ja hyvät yhteydet ovat tärkeitä alihankintayrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä (Forsström 2016). Tässä opinnäytetyössä alihankintayrityksen sijainti nousee yhdeksi päätekijäksi alihankintayritystä valittaessa, sillä mallisto halutaan teettää mahdollisimman ympäristöystävällisesti ja mahdollisimman lähellä sijaitsevassa yrityksessä. Lähellä sijaitsevan yrityksen kanssa esimerkiksi laatu- ja mallikappaleiden lähettäminen on sujuvampaa ja nopeampaa sekä yritysvierailut on helpompi toteuttaa. Pienen malliston teettäminen lähellä sijaitsevassa yrityksessä on perusteltua myös sen vuoksi, että säästetään erilaisilta tullimuodollisuuksilta (ja kustannuksilta) sekä säästetään kuljetusten kustannuksissa. Paakkunaisen (1995, 38) mukaan materiaalien ja tuotteiden kuljettaminen ei kuluta vaatteiden koko tuotantoprosessiin nähden erityisen paljon energiaa, mutta lähellä valmistettaessa voidaan säästyä esimerkiksi haitallisilta kemiallisilta suoja-aineilta ja lisäpakkauksilta, joita tarvitaan toimitettaessa tuotteita kauempaa. Jos yritys käyttää useampaa alihankkijaa se voi tarkoituksenmukaisesti tilata samaa tuotetta tai tuotteen osaa eri toimittajilta. Tällöin toinen toimittajista valitaan useimmiten kauempaa edullisempien hintojen vuoksi ja toinen lähempää, jotta tuote voidaan tarvittaessa toimittaa nopeammalla aikataululla. (Moreira 2015.)

5.4 Hinta ja hinnoittelu

Jonkin tuotteen tai palvelun hinnan määrittämistä kutsutaan hinnoitteluksi. Hinnoittelun tavoitteena on, että tuotteen tai palvelun hinta kattaa sen aiheuttamat kustannukset sekä voittotavoitteen. Hinnoittelua voidaan katsoa monesta näkökulmasta, mutta perinteisen laskentatoimen näkökulmasta hinnoittelu on nimenomaan kustannusperusteista. Tämä on ns. tuotteen minimihinta. Hinnoittelu on aina strateginen päätös, joka vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintakykyyn, sillä hinnoittelulla on suora yhteys kannattavuuteen ja sen myötä tulokseen ja menestymiseen. Tuotteen hinnoittelussa tulee huomioida tuotteen kustannukset, yrityksen voittotavoite, laatu, jakelutiet, markkinat, asiakassegmentit, tuotteen elinikä ja siihen liittyvät hinnoittelurakenteet sekä tavoiteltu imago. (Alhola, Lauslahti 2002, 221.) Tuotteen kustannukset muodostuvat välillisistä ja välittömistä kustannuksista. Välittömät kustannukset muodostuvat mm. työntekijä- ja raaka-ainekustannuksista ja kunkin tuotteen kustannukset ovat helposti määriteltävissä. Välilliset kustannukset muodostuvat mm. markkinoinnista, laite- ja toimitilahankinnoista sekä ylläpidosta, joten niitä on vaikeampi jakaa yksittäisille tuotteille, mutta ne voidaan helpommin jakaa esimerkiksi kokonaisille tuoteryhmille. (Eräretki 2014, 2.)

Vaatteen hintaan vaikuttavat erityisesti tuotteen malli, materiaalit ja lisätarvikkeet, valmistustavat sekä valmistusmäärät. Myös tavoiteltu kate määrittelee tuotteen hintaa. (Eräretki 2014, 2.) Vaatetuslalla tuotteet hinnoitellaan useimmiten joko minuuttihinnoin tai tuotteittain. Hinnat vaihtelevat aina alihankkijasta riippuen, ja ensimmäistä kertaa yhteistyötä tehdessä kannattaakin jättää jokin oma tuote hinnoiteltavaksi. Hintoihin vaikuttavat myös sesongin ajankohta ja sarjan pituus. Pienten sarjojen teettäminen tulee useimmiten kalliimmaksi. (Kähönen 2003, 10-11; Amgwerd 2015.) Pienempiin määriin lisätään yleensä jokin prosenttiosuus tuotteen ns. perushinnasta. Esimerkiksi kysyessäni hintoja Vector Factoryn mallistolle 10kpl, 20kpl, 50kpl/malli, sain eräältä virolaiselta alihankintayritykseltä hinnat 50 kappaleelle ja teetettäessä 20 kappaletta hintaan lisätään 30 % ja teetettäessä 10 kappaletta hintaan lisätään jopa 50 %. Kähösen (2003, 10-11) ja Amgwerdin (2015) mukaan hinnoittelussa on tärkeää löytää oma hinta-laatusuhde sekä huomioida aina hintojen voimassaoloaika. Virossa hinnoittelu tuotteittain on yleisempää, kun taas monet suomalaiset yritykset laskevat minuuttihintoja (Amgwerd 2015). Lillen (2016) sekä yrityksiltä saamieni vastausten perusteella voidaan todeta, että jokaisella yrityksellä on oma tapansa hinnoitella tuotantoaan. Eroja syntyi myös tarjouspyyntöön vastaamisessa, sillä osa yrityksistä pystyi antamaan hinnat lä-

hettämieni malliston tasokuvien, materiaalitietojen ja pituusmittojen perusteella, mutta osa yrityksistä ilmoitti tarvitsevänsä hinnoittelun avuksi mallikappaleet.

5.5 Konekanta

Vaatetusalalla merkittävä alihankkijan valintaan vaikuttava tekijä on valmistajan konekanta. Jo tarjouspyyntöjä lähetettäessä on tärkeää tietää, millaisen konekannan teetetävä mallisto tai tuotteet vaativat. Jos mahdollista, on hyvä selvittää etukäteen, onko yrityksellä raskaisiin vai kevyisiin tuotteisiin tarkoitettu konekanta ja minkä tasoisia koneet ovat, löytyykö esimerkiksi taskuautomaatti. Käytettävissä olevat koneet ja laitteet olisi myös hyvä selvittää tuoteryhmittäin. Erilaisia tarvittavia laitteita aina valmistettavista tuotteista riippuen voivat ovat mm. lukkotikkikoneet, 3-4-lankaiset saumurit, tasosaumauskone, varmuustikkikone, napinläpikoneet, prässit, teippikoneet ym. (Amgwerd 2015.)

Vector Factoryn mallisto koostuu erilaisista ja eripaksuisista neulosmateriaaleista. Neulosmateriaalit vaativat tietynlaista konekanta ja näiden tuotteiden valmistamiseen tarvitaan pääasiassa saumuria ja tasosaumakonetta, ehkä muutamiin kohtiin myös lukkotikkikonetta. Tämän vuoksi aloittaessani alihankintayrityksen etsintää kiinnitin sijainnin ohella ensisijaisesti huomiota siihen, millaisia tuotteita yritys valmistaa. Esimerkiksi Viron tekstiili- ja vaatetusliiton sivuilla (www.textile.ee) on selkeästi lueteltu, millaisia tuotteita kukin yritys valmistaa, joten sieltä oli helppo poimia sopivat yritykset lähempään tarkasteluun. Otin aluksi yhteyttä kaikkiin vähänkin potentiaalisilta vaikuttaviin yrityksiin.

5.6 Toimitusaika ja toimitusvarmuus

Toimitusajalla tarkoitetaan aikaa, joka alkaa tilauksen tekemisestä ja päättyy hetkeen, jolloin tuote tai tuotteen osa on toimitettu asiakkaalle. Toimitusaikaan sisältyy siis valmistuksen lisäksi aika ennen valmistusta sekä aika sen jälkeen, kun taas läpäisyajalla tarkoitetaan ainoastaan aikaa, joka on valmistuksen aloittamis- ja lopettamisajankohdan erotus. Toimitusaikaa voidaan pitää merkittävänä kilpailukeinona, sillä esimerkiksi asiakkaan halutessa pienentää omia kustannuksiaan vähentämällä varastoja korostuu toimittajan kyky hallita lyhyitä ja luotettavia toimitusaikoja. Toimitustäsmällisyys on aina merkittävä osa tarkasteltaessa yrityksen toimituskyvykkyyttä, ja sen tavoitetaso on 100

%. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 43.) Alihankkija voi vaikuttaa omaan toimituskyvykkyyteensä suunnittelemalla tarkoin oman tuotantoprosessin. Esimerkiksi pitkät vaiheketjut voivat aiheuttaa ongelmia, ja kapasiteetin oikea kuormitus on välttämätöntä. Toimitusaika ja -varmuus ovat merkittävimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnan jatkuvuuteen, ja siksi niiden toimivuuteen tulee kiinnittää erityisesti huomiota. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 44.)

6 Alihankintayrityksen etsiminen Vector Factorylle

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni toiminnallista osuutta, jossa pyrin löytämään sopivan alihankintayrityksen Vector Factorylle. Kerron hieman yleisesti yhteystietojen etsimisestä, tarjouspyynnön sisällöstä ja lähettämisestä, alihankintayritysten vertailusta, päätöksenteosta ja alihankintasopimuksesta. Lisäksi kerron kunkin aiheen kohdalla, miten olen toiminut pyrkiessäni löytämään sopivaa alihankintayritystä Vector Factorylle. Näitä yleisiä ohjeita tuleekin aina soveltaa kuhunkin tilanteeseen sopiviksi, sillä esimerkiksi pienen ja suuren yrityksen tavat hoitaa oma alihankintansa voivat poiketa melko paljon toisistaan. Etsiessäni sopivaa yritystä Vector Factorylle tulee ottaa huomioon, että kyseessä on pieni yritys, ja tämän vuoksi toimitaan tietyllä tavalla.

6.1 Yhteystietojen etsiminen

Uuden alihankkijan etsiminen on pitkäjänteistä toimintaa ja useimmiten etsintään kannattaa varata puoli vuotta, riippuen kuitenkin aina tilanteesta ja millaista yhteistyötä etsitään (Amgwerd 2015). Uusien alihankkijoiden kohdalla olisi hyvä pyrkiä kehittämään toimintaa pidemmällä aikavälillä, ja tällöin puhutaan kumppanuudesta. Kumppanuudella tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen välistä yhteistyötä, jolloin pyritään löytämään kaikkia osapuolia hyödyttävä toimintatapa. Pitkäaikainen yhteistyö on hyödyllisintä ostavalle yritykselle usein silloin, kun hankittava tuote tai palvelu on monimutkainen ja/tai kun loppukäyttäjän vaatimuksia on vaikea ennakoida. Tällöin yrityksen tulee pystyä toimimaan tiiviissä yhteistyössä alihankkijoidensa kanssa. Yleensä myös hallinnollisia kustannuksia voidaan minimoida pidempiaikaisella yhteistyöllä. (Kettunen, Reiman 2004, 18-19.) Etsittäessä lyhyempiaikaista tai kertaluonteista yhteistyötä kovin pitkään ennakoiwaan arviointiin ei välttämättä ole aikaa, mutta myös tällaisessa tilanteessa olisi hyvä selvittää etukäteen alihankkijan toimintakyky. Paras tapa tutustua

alihankkijan toimintaan on pyrkiä tekemään yritys/tehdasvierailu ennen sopimusten allekirjoittamista. (Amgwerd 2015.)

Tietoa eri valmistajista saa tekstiili- ja vaatetusalan liitoilta ja järjestöiltä eri maissa esimerkiksi heidän verkkosivuiltaan. Useat virolaiset alihankkijat löytyvät esimerkiksi Viron tekstiili- ja vaatetusalan liiton verkkosivuilta www.textile.ee. Euroopan vaatetus- ja tekstiilijärjestöjen yhteisjärjestön verkkosivuilta www.euratex.eu löytyvät mm. jäsenjärjestöjen kontaktit. Kansainvälisiä alihankkijoita voi etsiä myös www.globalsources.com, ja www.alibaba.com -verkkosivuilta. Muita mahdollisia keinoja alihankkijan etsintään ovat erilaiset kansainväliset messut ja messujen osallistujalistat, jotka löytyvät yleensä messujen verkkosivuilta, eri maiden lähetystöjen kaupalliset osastot ja niiden sihteerit, ulkoministeriön kaupallinen osasto sekä konsulttitoimistot. Useimmiten kannattaa ottaa myös huomioon yhteistyökumppaneiden suositukset sekä mm. maahantuojat ja kangasagentit, jotka kiertävät myymälöissä ja ovat hyvin ajan tasalla alan tapahtumista. (Amgwerd 2015.) Kannattaa myös kysellä sopivia yrityksiä kaikilta samalla alalla olevilta tuttavilta yms.

Lähdin etsimään Vector Factorylle sopivaa alihankintayritystä aluksi Suomesta. Pyrin löytämään yrityksiä Suomen tekstiili ja muoti -internetsivuilta sekä Googlen avulla eri hakusanoja käyttäen. Tämä ei kuitenkaan tuottanut toivomaani tulosta, vaan yritysten löytäminen osoittautuikin paljon haastavammaksi, kuin olin ajatellut. Löysin muutamia yrityksiä, jotka valmistavat Suomessa omille tuotemerkeilleen naisten vaatteita, mutta useimmat yritykset olivat erikoistuneet johonkin tiettyyn toimialaan (esimerkiksi päällysvaatteisiin). En ollut kuullut paljoa kotimaisista valmistajista ja tiesin, että niitä ei ole kovinkaan paljoa. Odotin kuitenkin löytäväni edes muutaman potentiaalisen yrityksen. Löysin Wikipediasta (2016) listan nimellä *Luettelo Suomen tekstiili- ja vaatustehtaista* ja aloin käymään sitä läpi. Listassa oli noin 500 yritystä, mutta suurin osa yrityksistä oli jo lopettanut. Pyrin löytämään tarkempia tietoja kaikista yrityksistä, joiden kohdalle ei ollut merkitty valmistuksen lopettamispäivämäärää. Lopulta löysin vain kymmenestä yrityksestä tarkempia tietoja, jotka voisivat sopia Vector Factoryn malliston valmistamiseen. Karsin saman tien pois yritykset, jotka ilmoittivat valmistavansa vain jotakin tiettyä tuoteryhmää. Näistä kymmenestä yrityksestä vain neljällä oli omat internet-sivut, mutta niistä ei kaikista ilmennyt, valmistaako yritys vielä tuotteita, ja valmistaako se muille yrityksille. Löysin vain viiden yrityksen sähköpostiosoitteet, jonka vuoksi aloin myös hieman epäilemään, ovatko yritykset vielä toiminnassa. Päätin kuitenkin, että

otan kaikkiin mahdollisiin yrityksiin yhteyttä. Sen jälkeen ainakin tietää paremmin, millainen tilanne Suomessa on valmistuttua vaatteita.

Kymmenen mahdollista yritystä oli vähäinen määrä ja jatkoin vielä yritysten etsintää. Seuraavaksi etsin yrityksiä www.kauppalehti.fi -internetsivuilta yrityshausta valmiilla hakusanoilla, jotka olivat useimpien aiemmin etsimieni yritysten tiedoissa: Muu takkien, pukujen, housujen, hameiden yms. valmistus. Yrityksiä löytyi todella paljon ja useimmat olivat pieniä ompelimoita. Rajasin hakua vain pääkaupunkiseudulla toimiviin yrityksiin, sillä yrityksiä oli todella paljon. Pienempien yritysten kohdalla olisi varmasti helpompaa, jos yritys sijaitsisi lähellä ja siihen olisi mahdollista tutustua esimerkiksi vieraillemalla. Harvalla näistä yrityksistä on omia internetsivuja, joista saisi lisätietoa yrityksestä. Tästä listauksesta löysin yksitoista mahdollisesti potentiaalista yritystä, joihin päätin ottaa yhteyttä. Pyrin löytämään sellaisia yrityksiä, jotka vaikuttivat siltä, että he voisivat tehdä pientä sarjaa. En ottanut ollenkaan yhteyttä yrityksiin, jotka olivat selkeästi yhden henkilön ompelimoita ja tekivät ainoastaan korjausompelua tai yksittäisiä tuotteita. Kaikista yrityksistä en ollut kuitenkaan varma, mitä he tekevät, ja tällaiset yritykset otin mukaan lähetyslistalleni.

Noin kaksikymmentä yritystä oli mielestäni edelleen melko vähäinen määrä hintavertailuun, sillä en ollut varma, olivatko kaikki yritykset vielä toiminnassa tai valmistavatko he ylipäättään pientä sarjaa ulkopuolisille yrityksille, vai vaan esimerkiksi omaa mallistoaan. Olin kysellyt yhteistyöyritykseltäni ja tutuiltani, tietäisivätkö he ketään valmistajia Suomessa, mutta juuri kukaan ei tiennyt potentiaalisia yrityksiä. Muutaman yrityksen sain tietää luokkakavereiltani ja opettajiltani. Suomessa olevia potentiaalisia yrityksiä vaikutti olevan niin vähän, että päätin alkaa etsiä mahdollisia valmistajia myös Virosta. Alun perin oli tarkoituskin etsiä yrityksiä mahdollisimman läheltä; ensisijaisesti Suomesta, mutta myös Virosta tai mahdollisesti muista Baltian maista. Tämä myös mahdollistaisi Suomen ja Viron hintojen vertailua. Virolaisia yrityksiä lähdin etsimään Viron vaatetus- ja tekstiilialan liiton sivuilta: www.textile.ee. Tältä sivustolta löytyi helposti liittoon kuuluvien yritysten yhteystiedot, tiedot, mitä he valmistavat ja minkäkokoinen yritys on kyseessä. Etsin sivuilta aluksi yritykset, jotka valmistavat neulostuotteita ja toimittavat Suomeen. Näitä oli yhteensä 16, joista valitsin aluksi kymmenen pienintä, joihin otin yhteyttä. Mallisto ja sen tilausmäärät ovat pienet, joten olisi suurempi todennäköisyys, että pienet yritykset voisivat lähteä yhteistyöhön. Näiden lisäksi sain myös muutaman yhteystiedon opettajiltani ja lähetin Viroon yhteensä 23 tarjouspyyntöä.

Kun vastauksia ei kuulunut, kuin muutamasta yrityksestä, otin yhteyttä myös suurempiin virolaisiin yrityksiin ja laitoin myös sähköpostia suomalaisille yrityksille, jotka melko selkeästi vaikuttivat valmistavan vain omaa tuotantoaan. Forsström (2016) kehotti minua ottamaan yhteyttä myös tällaisiin yrityksiin, sillä yritykset eivät välttämättä mainosta sitä, että tekevät oman merkin lisäksi pieniä (tai suuriakin) sarjoja myös muille tuotemerkeille. Lopulta olin lähettänyt tarjouspyynnön 50 yritykseen. Osalta suomalaisista yrityksistä tiedustelin ensisijaisesti, valmistaako yritys vaatteita muille tuotemerkeille, sillä en ollut varma useamman yrityksen toiminnasta. Tämä tuntui luonnollisemmalta lähestymistavalta, kuin suoraan tarjouspyyntöjen lähettäminen. Niille yrityksille, joilla selkeästi oli vielä toimintaa, lähetin saman tien tarjous/hinnoittelupyynnön.

6.2 Tarjouspyynnön sisältö ja niiden lähettäminen

Tarjouspyynnön tulisi olla niin tarkkaan ja täsmällisesti laadittu, että alihankintayrityksen on helppo laatia tarjous saamansa tarjouspyynnön pohjalta. Muutoin alihankkijalle aiheutuu turhaa vaivaa sen pohtiessa, mitä kaikkea tarjouksen tulisi sisältää. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 23.) Tarjouspyyntöön tulee sisältyä tuotteet ja niiden ominaisuudet; tasokuvat tuotteista, materiaali- ja lisätarviketiedot, mittataulukot, ohjeistukset, valmistusmuoto: esim. CMT tai Fullprice (katso 4.2), tiedot toimitusten alkamishetkestä, tilausmääristä, alihankintatyön toistuvuudesta, tiedot ja ohjeet esimerkiksi jostain tietyistä valmistustavasta tai ohjeet aiemmin valmistetusta tuotteesta. Muissa tilanteissa alihankkija päättää laatuvaatimusten mukaisista valmistusmenetelmistä. (Amgwerd 2015, Moreira 2015.) Tarjouspyynnöstä tulisi myös ilmetä, minkälaisista tarkastusmenettelyä noudatetaan. Mikä on alihankkijan valmistaman tuotteen tarkastusten laajuus ja tapa sekä, miten tulokset esitetään. Myös mahdollisten näyte-erien tarve tulee ilmoittaa sekä, miten ja missä päähankkija suorittaa tuotteen vastaanotto-tarkastuksen. Siitä tulisi myös ilmetä ohjeet pakkauksesta ja sen laadusta, lujuudesta, painosta ja mitoista yms. Tarjouspyyntöön tulisi myös eritellä toimitukseen liittyvät asiat, kuten toimitusaika, toimitusten laajuus, toimitussuunnitelma, tarjouksen jättöaika sekä maksuehdot. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 24.)

Yllämainitut ohjeet tarjouspyynnöstä ovat yleispäteviä, mutta niitä tulee kuitenkin soveltaa aina kuhunkin tilanteeseen sopiviksi. Forsströmin (2016) ja Lillen (2016) mukaan hyvä tapa lähestyä yrityksiä ensimmäistä kertaa on sähköpostin välityksellä. Tämän jälkeen Lille (2016) myös mielellään tapaa yrityksen henkilöt henkilökohtaisesti, sillä uuden yhteistyön syntymiseen tarvitaan lähempää kontaktia ja prosessien testaamista.

Pohdimme aluksi, pitäisikö minulle tehdä yrityksen sähköpostiosoite, josta voisin lähettää tarjouspyynnöt. Päädyimme kuitenkin siihen, että lähetän tarjouspyynnöt omasta sähköpostistani ja Forsström (2016) ei uskonut sen olevan ongelma. Kysyin yritykseltä vinkkejä tarjouspyynnön lähettämiseen ja sen sisältöön, sillä en ollut aiemmin lähettänyt tarjouspyyntöjä. Tarkoitukseni oli myös samalla edustaa Vector Factoryä, joten tarjouspyynnön tuli heidän toiveidensa mukainen. Forsströmin (2016) mukaan sähköpostiviestin on hyvä olla melko lyhyt ja ytimekäs, jossa aluksi kerrotaan yrityksestä, keitä me olemme ja sen jälkeen kerrotaan, mitä halutaan eli mennään saman tien asiaan. Tämän lisäksi kerrotaan tarkemmista yksityiskohdista, joita ovat kappalemäärät, aikataulu ja päivämäärä, jolloin tarjoukset halutaan. Kysytään, onko yrityksen mahdollista toimittaa labelit eli riippu-, koko- ja tuotelaput sekä pesumerkit ja kaavat, vai toimittaako päähankkija ne itse. Esimerkiksi Vector Factory voi toimittaa itse tuotemerkit yms. mutta, jos alihankintayritys hankkii ne sopivaan kokonaishintaan, silloin on helpompi, jos alihankkija hoitaa kaiken. Vector Factoryllä on kaavat ja ensimmäiset protot jo valmiina, ja niistä kannattaa mainita tarjouspyynnössä, sillä se vaikuttaa hintaan ja voi nopeuttaa prosessia. Tasokuvat tuotteista sekä materiaali- ja kokotiedot laitetaan liitteeksi, jotta yritys voi määrittellä tuotteille hinnat. Viestin loppuun kannattaa laittaa tietenkin yrityksen yhteystiedot, jotta viesti on uskottava. (Forsström 2016.)

Tarjouksen/tarjosten saamisen jälkeen päähankkijan ollessa kiinnostunut tarjouksesta on edessä yleensä vielä yksi vaihe, jossa päähankkija varmistaa vielä uudelleen ainakin seuraavat asiat: laatu, toimitusvarmuus, hinta, maksuehdot ja toimitusten muun seurannan eli ns. jälkihoidon. Yleensä etenkin pidempiaikaiseen yhteistyöhön ryhdyttäessä kauppasopimus tehdään vasta, kun ensimmäiset tilaukset on toimitettu. Tätä ennen päähankkijan tulee kiinnittää erityisesti huomiota tilauksen kokonaistoimituksen sujuvuuteen eli toimitusaikojen paikkansapitävyyteen, tuotteen laatuun niin, että se on sovitun mukaista sekä toimitukseen vaikuttavien tekijöiden kuten kuljetusten, pakkausten ja muihin sen toimivuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Tässä vaiheessa huomioidaan myös erityisesti asiakirjojen yms. vaihdon toimivuus sekä mahdollisten reklamaatioiden sujuvuus. Kaiken sujuessa odotetulla tavalla ensimmäisen tilauksen kohdalla yhteistyötä yleensä jatketaan. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 24.)

Lähdin ensimmäisen sähköpostin (tarjouspyynnön) avulla kartoittamaan tilannetta alustavista hinnoista ja mahdollisista valmistajista. Tarjouspyynnössä ei ollut vielä määritelty kaikkia mahdollisia toimituksiin liittyviä asioita, kuten esimerkiksi maksuehtoja. Vasta potentiaalisten hintatarjousten jälkeen on tarkoitus lähteä syventämään yhteistyötä.

Ensimmäisessä sähköpostissa tiedustelin esimerkiksi yrityksen mahdollisuutta toimittaa materiaaleja, sillä kullakin yrityksellä voi olla omat tapansa toimia. Yksikään vastanneista yrityksistä ei voinut toimittaa materiaaleja, mutta jos joku olisi voinut, tämä olisi varmasti vaikuttanut merkittävästi päätöksentekoon. Silloin materiaalit kuuluisivat hintaan, eikä niitä tarvitsisi itse hankkia. Asiat eivät ole siis yksiselitteisiä aloitettaessa yhteistyötä uuden yrityksen kanssa. Kaikki mahdolliset toimitukseen liittyvät asiat tulee ottaa huomioon, ja niistä tulee sopia etukäteen. Kun yritykseltä on saatu hintaehdotus, pyritään ottamaan ensisijaisesti selvää yrityksen laatutasosta. Forsströmin (2016) mukaan laatua pyritään arvioimaan esimerkiksi yrityksen muiden asiakkaiden avulla. Tutustutaan yrityksen internetsivuihin, pyritään ottamaan selvää millainen historia yrityksellä on yksittäisten tuotemerkkien valmistamisessa sekä kysytään, kelle muille yritys toimittaa. Tämän lisäksi yrityksen vaikuttaessa potentiaaliselta pyydetään laatunäytteitä erilaisista tuotteista, joko lähetyksenä tai tarkkoina kuvina. Forsström (2016.) Jos etsitään etenkin pidempiaikaista yhteistyötä, pyritään myös vierailemaan yrityksen luona mahdollisuuksien mukaan (Lille 2016).

6.3 Alihankintayritysten vertailu ja valitseminen

Uutta alihankintayritystä etsittäessä pyritään lähettämään tarjouspyyntö useammalle alihankintayritykselle, jotta voidaan varmistua siitä, että kustannustaso ja tarjouksen muut ehdot tulevat ostavan yrityksen (päähankkijan) kannalta mahdollisimman edullisiksi. Alihankkijoiden kilpailuttamiseen tarvitaan vähintään kaksi potentiaalista toimittajaa. Alihankintasopimus tehdään parhaan tarjouksen jättäneen yrityksen kanssa. (Kettunen, Reiman 2004, 18.)

Tarjouspyynnön tekemiseen kannattaa paneutua kunnolla, ja se kannattaa tehdä mahdollisimman tarkasti kuvaamaan oston laajuutta ja toivottua laatua. Huolellisen tarjouspyynnön tekeminen vaikuttaa usein myös täsmällisten ja toisilleen vertailukelpoisten tarjousten saamiseen. Tämä helpottaa huomattavasti alihankintayritysten vertailua, ja sopivan yrityksen valitsemista. Vertailua voidaan suorittaa esimerkiksi siihen tarkoitettujen lomakkeiden avulla. Tämän kappaleen jälkeen on esiteltynä kaksi esimerkkiä mahdollisista vertailutavoista. Vertailua aloitettaessa pyritään selvittämään tarjousten mahdolliset puutteet, kuten kohdat joihin ei ole saatu vastausta. Tämän jälkeen voidaan vertailla suoraan hintaan rahallisesti vaikuttavia tekijöitä, joita ovat valuuttakurssit, tullit, rahdit, verot, veroluonteiset maksut, maksu- ja hintaehdot sekä vakuudet. Yksi hintaan vaikuttava tekijä voi olla myös toimitusaika. Toimitusajan ollessa pitkä kustan-

nukset voivat nousta ja hintaan voi tulla muutoksia. Vertailuun vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten esimerkiksi laatu ja luotettavuus, joita ei voida suoraan mitata rahassa. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 25.)

Alihankintayritystä valittaessa on hyvä myös muistaa, ettei halvin vaihtoehto ole välttämättä aina paras, vaan on hyvä punnita myös muita tekijöitä. Alihankintayritystä valittaessa kannattaa seurata jotain selkeää ohjetta, jonka mukaan aikoo yrityksiä vertailla. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 23.) Alla on kaksi erilaista tapaa vertailla yrityksiä, vaikka sinällään sisältö on molemmissa käytännössä sama. Ensimmäisessä esimerkissä vertailussa käytetään kahdeksaa kysymystä, joiden avulla pyritään arvioimaan yrityksen eri osa-alueita. Toisessa esimerkissä käsitellään yrityksen neljää eri-osa-aluetta; kokoonpanoa, keinoa, huolenpitoa ja kustannuksia, joille kullekin annetaan tietty painoarvo ja niistä muodostuu kokonaisarvio. Ennen alihankkijan valintaa, voidaan yhtä yritystä arvioida, ja tehdä vertailua eri yritysten välillä esimerkiksi seuraavin perustein:

Onko alihankkija kotimainen? (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 23.) Tämä kohta on sellainen, jonka voi helposti poistaa vertailtavista kohteista riippuen siitä, millaista yhteistyötä etsitään. Se sopii kuitenkin hyvin tämän opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseen.

Sijainti: Läheisen sijainnin vuoksi on esimerkiksi helpompi luoda läheisemmät kontaktit alihankintayritykseen sekä tehdas/yritysvierailut ovat vaivattomampia. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 23.) Myös esimerkiksi ”Made in Finland” – teksti antaa varmasti lisäarvoa tuotteelle, joka on mm. yksi tämän työn merkittävimmistä tavoitteista.

Yrityksen taloudellinen tila ja tekninen taso: Mahdollisuuksien mukaan kannattaa tarkistaa yrityksen luottotiedot sekä pyytää mallikappaleita ja vieraila alihankkijan luona. Tämä vaikuttaa erityisesti pidempiaikaisiin suhteisiin ja esimerkiksi luottovaikeuksissa olevan yrityksellä voi olla vaikeuksia tehdä materiaalihankintoja ilman ennakkomaksua. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 23.)

Toimittajatietojen tarkastus: Jos mahdollista, on hyvä pyrkiä selvittämään yrityksen aiemmat toimitukset, myöhästymiset, reklamaatiot, hinnanmuutokset, jouduttamiset,

palautukset, liian aikaiset toimitukset, tehdasvierailujen määrä sekä tarjousten myöhästymiset. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 23.)

Vastaako laatu haluttua laatua? Arvioidaan alihankkijan halukkuutta antaa oma suunnittelupanoksensa tuotteelle. Päähankkija valitsee seuraavista tasoista itselleen sopivimman vaihtoehdon muut tekijät huomioiden: a) Erittäin hyvä tekninen ratkaisu b) Meille riittävä tekninen ratkaisu c) Teknisesti edellistä heikompi, mutta voidaan hyväksyä. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 23.)

Onko tarjottu toimitusaika riittävä? Toimitusaika ja sen pitävyys ovat todella tärkeitä seikkoja alihankintayritystä arvioidessa. Alihankintayrityksen tulee pystyä antamaan tarkka toimitusaikamääritelmä siitä, milloin toimitus on mahdollista suorittaa. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 23.)

Onko tarjous taloudellisesti järkevä? Taloudellisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat: tuotteen haluttu laatu, toimitusaika, yksikköhinta, toimitusehdot, maksuehdot, pakkaus sekä alihankkijan laatukontrolli. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 23.)

Toinen tapa arvioida alihankkijan kyvykkyyttä on käyttää 4C-toimittaja-arviointimallia. 4C-arviointimalli jakautuu neljään osa-alueeseen, jotka ovat Configuration, Channel, Care ja Cost. Kullakin osa-alueella on tietty painoarvo, joiden perusteella toimittajalle lasketaan kokonaisarvosanaksi 1-5, jolloin 1=huono, 2=välttävä, 3=tydyttävä, 4=hyvä ja 5=erinomainen. Osa-alueet ovat seuraavanlaiset (Amgwerd 2015):

- Configuration = kokoonpano, painoarvo 30 %. Tässä kohdassa arvioidaan alihankkijan tuotteiden sopivuutta päähankkijan mallistoihin sekä alihankkijan halua ja kykyä muokata tuotetta päähankkijan tarpeiden mukaisesti.
- Channel = keino, painoarvo 40 %. Tässä kohdassa arvioidaan alihankkijan toimitus- ja tuotantokykyä eli toimitusvarmuutta ja läpimenoaikojen pituutta.
- Care = huolenpito, painoarvo 10 %. Tässä kohdassa arvioidaan alihankkijan yhteistyökyvykkyyttä palvelualltiuden, reagointinopeuden ja muutoshalukkuuden näkökulmasta.
- Cost = kustannukset, painoarvo 20 %. Tässä arvioidaan alihankkijan hintakilpailukykyä, jossa tulee huomioida myös laatukustannukset.

Alustavien vertailujen jälkeen lähetetään vielä mahdollisia täsmennyspyyntöjä epäselviksi jäävien kohtien tarkistamiseksi. Tämän jälkeen toimijoista riippuen pidetään jonkinlaiset hankintaneuvottelut. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 26.) Tämä pätee varmasti suurempien yritysten kohdalla, mutta pienten yritysten kohdalla toiminta on pienempää eikä välttämättä tarvita erillisiä hankintaneuvotteluja, jos esimerkiksi yrityksessä toimii yksi tai vain muutama henkilö ja tilausmäärät ovat pieniä. Suomen metalliteollisuuden keskusliiton (1987, 26) mukaan mahdollisissa neuvotteluissa tarjous käydään läpi yksityiskohtaisesti. Neuvotteluissa pyritään viemään valmistelu mahdollisimman pitkälle ja sovitaan sopimusehdoista. Tämän jälkeen valitaan sopivin yritys ja laaditaan sopimukset. (Suomen metalliteollisuuden keskusliiton 1987, 26.)

6.4 Yrityksiltä saatujen vastausten vertailu

Tässä luvussa kerron yrityksiltä saamistani vastauksista, vertailen potentiaalisia alihankkijoita ja valitsen sopivimman alihankintayrityksen Vector Factoryn oman vapaaajan naistenvaatemalliston valmistamiseen. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa olen luetellut kaikki yritykset, joihin olen ottanut yhteyttä. En kuitenkaan paljasta yritysten nimiä tai yhteystietoja, vaan olen numeroinut ne satunnaisessa järjestyksessä ja ilmoittanut, onko yritys suomalainen vai virolainen. Taulukosta ilmenee myös, onko yritys kyvykäs tai halukas valmistamaan tuotteet. Yhdistin taulukkoon samanlaiset vastaukset peräkkäin, jotta on helpompi saada kokonaiskuva kaikista yritysten antamista (tai antamattomista) vastauksista. Korostin myös eri värein eri vastauksia, jotta taulukko on selkeä. Yritysten nimet ja yhteystiedot löytävät liitteestä 2.

	Maa	Saadut vastaukset		Maa	Saadut vastaukset
1	Suomi	Ei vastausta	26	Suomi	Valmistus loppunut
2	Suomi	Ei vastausta	27	Suomi	Valmistus loppunut
3	Suomi	Ei vastausta	28	Suomi	Valmistus loppunut
4	Suomi	Ei vastausta	29	Suomi	Sähköposti ei mennyt perille
5	Suomi	Ei vastausta	30	Viro	Sähköposti ei mennyt perille
6	Suomi	Ei vastausta	31	Viro	Sähköposti ei mennyt perille
7	Suomi	Ei vastausta	32	Suomi	Ei tarvittavia koneita
8	Suomi	Ei vastausta	33	Suomi	Ei tarvittavia koneita
9	Suomi	Ei vastausta	34	Suomi	Ei tarvittavia koneita
10	Viro	Ei vastausta	35	Suomi	Määrät liian pienet
11	Viro	Ei vastausta	36	Suomi	Määrät liian pienet
12	Viro	Ei vastausta	37	Suomi	Määrät liian pienet
13	Viro	Ei vastausta	38	Viro	Määrät liian pienet
14	Viro	Ei vastausta	39	Viro	Tarvitsee mallikpl hinnoitteluun
15	Viro	Ei vastausta	40	Viro	Tarvitsee mallikpl hinnoitteluun
16	Viro	Ei vastausta	41	Suomi	Ei valmista muille merkeille
17	Viro	Ei vastausta	42	Suomi	Ei valmista muille merkeille
18	Viro	Ei vastausta	43	Suomi	Tekee vain kaavoja
19	Viro	Ei vastausta	44	Suomi	Lopettamassa toimintaa
20	Viro	Ei vastausta	45	Viro	Antoi hinnat, potentiaalinen
21	Suomi	Numero ei toiminnassa	46	Viro	Antoi hinnat, potentiaalinen
22	Suomi	Numero ei toiminnassa	47	Viro	Antoi hinnat, potentiaalinen
23	Suomi	Numero ei toiminnassa	48	Viro	Antoi hinnat, potentiaalinen
24	Suomi	Ei kapasiteettia	49	Suomi	Antoi hinnat, potentiaalinen
25	Suomi	Ei kapasiteettia	50	Suomi	Antoi hinnat, potentiaalinen

Taulukko 1 Yrityksiltä saadut vastaukset

Otin yhteyttä yhteensä 50 yritykseen, joista kuudelle (6) soitin ja muille lähetin sähköpostia. Yhteensä 20 yritykseltä en saanut sähköpostiini vastausta ollenkaan edes muistutusviestin jälkeen. Näistä yrityksistä yhdeksän (9) oli suomalaisia ja yksitoista (11) virolaisia. Osa suomalaisista yrityksistä, jotka eivät vastanneet, olivat pieniä ompelimoita ja luulen, että he eivät välttämättä valmista sarjaa. Jotkut suomalaisista yrityksistä vaikuttivat selkeästi siltä, että heillä on vain omaa tuotantoaan, mutta päätin kuitenkin kysyä ja varmistaa tilanteen. Voi olla monia syitä, miksi nämä yritykset eivät ole vastanneet. He voivat olla esimerkiksi todella kiireisiä, eivätkä ehdi vastaamaan tai ottamaan lisää asiakkaita. Voi myös olla, että he eivät enää valmista tuotteita tilauksesta tai eivät valmista muille tai uusille asiakkaille.

Kuusi yritystä, joille soitin, löytyivät aiemmin mainitsemastani luettelosta (katso 6.1) Wikipediasta ja heillä ei ollut sähköpostiosoitteita. Sähköpostiosoitteiden puuttuminen sai minut hieman epäilemään, ovatko yritykset vielä toiminnassa, sillä sähköposti on nykyaikana hyvin yleinen yhteydenpitotapa etenkin yritysmaailmassa. Päätin kuitenkin ottaa yrityksiin yhteyttä soittamalla, sillä yrityshaussa näkyi, että yritykset olisivat vielä toiminnassa. Kolme (3) numeroista ei ollut ollenkaan käytössä ja täten oletin, että myöskään yritys ei ole toiminnassa tai se on vaihtanut nimeään. Kahdesta (2) numerosta vastattiin hieman epämääräisesti, mutta kumpikaan yrityksistä ei ollut enää toiminnassa tai ainakaan heillä ei ollut enää omaa tuotantoa. Toisessa puheluista selvisi myös, että eräs yrityksistä oli vaihtanut nimeään, joten olin lähettänyt heille myös sähköpostia. Tämän vuoksi listassa on kolme yritystä, joiden kohdalla lukee: *valmistus loppunut*. Kuudennesta yrityksestä, johon otin yhteyttä soittamalla sain kuulla luokkakaveriltani. Tämä yritys oli edelleen toiminnassa, mutta valitettavasti heillä ei ainakaan tällä hetkellä ollut kapasiteettia ottaa lisää tilauksia vastaan. Myös eräs opettajani suosittelemista virolaisista yrityksistä ilmoitti, ettei heillä ollut vapaata kapasiteettia tällä hetkellä.

Kolmelle (3) yrityksistä sähköpostiviestini ei mennyt ollenkaan perille. Ilmeisesti sähköpostit eivät olleet enää käytössä. En löytänyt yritysten nimillä muita yhteystietoja, joten en voinut ottaa heihin muuten yhteyttä. Kolmella (3) vastanneista yrityksistä ei ollut valmistukseen vaadittavia koneita, mutta he olivat muuten kiinnostuneita valmistuksesta. Näiltä yrityksiltä puuttui kaikilta neulostuotteisiin tarvittava tasosaumakone, ja he olivat yksittäisiä ompelijoita, joten he olisivat pystyneet valmistamaan vain todella pientä sarjaa. Nämä kolme yritystä olivat suomalaisia. Neljä (4) vastanneista yrityksistä ilmoitti suoraan määrien olevan liian pieniä heidän tuotantoonsa. Kolme vastanneista oli suomalaisia ja yksi virolainen yritys. Oli kuitenkin positiivista huomata, että Suomesta olisi luultavasti löytynyt valmistajia, mutta hieman isommille määrille. Kaksi (2) virolaisista yrityksistä ilmoitti tarvitsevansa mallikappaleet hinnoittelua varten ja he olisivat molemmat voineet aloittaa tuotannon vasta syksyllä. Alkuperäisen aikataulun mukaan tuotteet tulisi olla valmiit heinäkuun (2016) tai elokuun alkuun mennessä. Mallikappaleiden lähettäminen hintavertailuvaiheessa olisi hieman haastavaa. Nämä yritykset karsiutuivat pois, sillä olisin tarvinnut edes alustavia hintoja, ennen kuin heille lähetettäisiin mallikappaleita, ja myös heidän aikataulunsa oli liian myöhäinen. Jos kuitenkin kävisi niin, että aikataulu venyy, niin nämä yritykset kannattaisi huomioida uudelleen. Kahdella (2) suomalaisista yrityksistä oli omaa tuotantoa, mutta he valmistavat ainoas-

taan omia tuotemerkkejään. Yksi (1) suomalaisista yrityksistä vastasi tekevänsä vain kaavoja ja yksi (1) oli juuri lopettelemassa toimintaansa.

Otin yhteyttä 50 yritykseen ja sain vastauksia yhteensä 30, joista 24 oli kielteisiä. Sain siis kuusi (6) potentiaalista vastausta, tosin nekään eivät olleet kaikki selkeästi myöntäviä vastauksia. Kahdelta (2) virolaiselta yritykseltä sain todella nopeasti vastaukset ja he molemmat vastasivat suoraan siihen, mitä oli kysytty ja antoivat hinnat 10kpl, 20kpl ja 50kpl/malli valmistamiseen. Jo aiemmin totesin, että yksikään yrityksistä ei voinut toimittaa kankaita, joten hinnat olivat valmistuksen hintoja. Näiden kahden yrityksen lisäksi yksi virolaisista yrityksistä vaikutti aluksi kiinnostuneelta, mutta ennen hintojen antoa, he halusivat saada lisätietoja. Jatkoimme keskustelua heidän kanssaan, mutta hinnat olivat korkeat ja he vaikuttivat olevan kiinnostuneita isommista tilauksista. Kysyin Forsströmin mielipidettä yrityksestä ja tulimme tulokseen, että he eivät ole sopiva yritys tähän tarkoitukseen. Yksi virolaisista yrityksistä vastasi muistutusviestiin laittavansa hinnat pian, mutta ei koskaan toimittanut niitä. Yritys olisi sinällään potentiaalinen, sillä oli valmis laittamaan hinnat, mutta jäi kuitenkin vertailujen ulkopuolelle. Jatkossa yritys varmasti kannattaa kuitenkin huomioida. Tosin täytyy arvioida pystyisikö kyseisen yrityksen kanssa tekemään yhteistyötä yrityksen jättäessä vastaamatta viesteihin, vaikka olisikin kyse kiireestä. Toinen suomalaisista yrityksistä ilmoitti aluksi tarvitsevansa kaavat ja mallikappaleet hinnoitteluun, mutta pystyi lopulta laittamaan suuntaa-antavat hinnat tuotteille. Toinen suomalaisista yrityksistä lupasi laittaa hinnat, mutta ei toimittanut niitä, joten se jäi myös vertailun ulkopuolelle.

Lopulta kuudesta (6) potentiaalisesta yrityksestä kolme (3) olivat sellaisia, jotka pystyivät antamaan työlleen hinnat ja vaikuttivat muutenkin olevan kiinnostuneita yhteistyöstä. Yrityksistä kaksi oli virolaisia ja yksi suomalainen. Luvussa 6.3 käsittelin tarkemmin alihankintayrityksen valitsemista ja vertailua. Vertailua suositeltiin tehtäväksi erillisen lomakkeen tai siihen tarkoitetun ohjeen avulla. Esittelin kaksi erilaista tapaa vertailla yrityksiä luvussa 6.3. Tällaisen vertailun tekeminen jäi kuitenkin tämän tutkimuksen kohdalla lähes tarpeettomaksi, sillä kielteisiä vastauksia tuli todella paljon ja mahdollisia vertailtavia vastauksia oli lopulta jäljellä ainoastaan kolme. Näistä kolmesta yrityksestä toinen virolaisista yrityksistä vaikutti potentiaalisimmalta yritykseltä Vector Factorille heidän pienen vapaa-ajan naistenvaatemalliston teettämiseen. Yritys vastaa hyvin viesteihin, ja he vaikuttavat kiinnostuneilta yhteistyöstä. Heidän hintansa ovat puolet edullisempia kuin kahden muun potentiaalisen yrityksen hinnat. Yritys sijaitsee Virossa, joten sen sijainti on hyvä. Myös heidän konekantansa sopii malliston teettämiseen ja

antamamme aikataulu on heille sopiva. Yritysten laatutasoa en tässä vaiheessa ehtinyt valitettavasti tarkemmin tarkastelemaan, sillä yhteistyö on vielä alkuvaiheessa, joten alustavaan valintaan vaikutti tällä kertaa merkittävästi hinta ja positiivinen ensivaikutelma yrityksestä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä ns. alkukartoitus mahdollisesta alihankintayrityksestä Vector Factorylle. Näiden lähettämieni tarjouspyyntöjen tuloksena tavoite toteutui ja Vector Factorylle löytyi alihankkija. Siitä, onko yritys juuri sopiva Vector Factorylle heidän mallistonsa valmistamiseen, voidaan saada lopullinen vastaus vasta jonkin ajan kuluttua, kun yhteistyötä on ehtinyt jatkua pidempään. Pidemmän yhteistyön jälkeen voidaan vasta arvioida yrityksen luotettavuutta sekä toimituskykyä, mutta ensivaikutelma yrityksestä on positiivinen. Kahden muun yrityksen hinnat olivat melko korkeat verrattuna valittuun yritykseen, mutta myös heidät kannattaa pitää mukana vertailussa niin kauan, kunnes lopullinen valinta voidaan tehdä. Lopulta yhteistyöstä kannattaa laatia kirjallinen alihankintasopimus.

6.5 Alihankintasopimus

Alihankintayhteistyö on kahden samanveroisen toimijan välistä yhteistyötä, jolloin kummankin osapuolen vaatimukset tulee huomioida tasavertaisesti (Moreira 2015). Alihankintasopimus on hyvä laatia kirjallisesti, jotta ehdot saadaan sovittua täsmällisesti. Suullisen sopimuksen riskitekijöinä ovat mahdolliset erimielisyydet tulkinnassa, henkilöstön vaihdokset sekä väärinkäsitykset. Tämän lisäksi mitään sovittuja asioita ei voida näyttää toteen kummankin osapuolen muistaessa asiat eri tavalla. Alihankintasopimuksen tulisi sisältää toimitussuunnitelma, jossa määritellään päähankkijan pidempiaikainen ostotarve. Tämä on usein esimerkiksi vuoden mittainen sopimuskausi, joka jaetaan lyhyempiin ajanjaksoihin. Tämä auttaa merkittävästi kapasiteetin järkevään jakautumiseen sekä materiaalihankintoihin. Sopimuksessa on hyvä mainita myös erilaisten vaihdettujen asiakirjojen ja mm. piirustusten omistus sekä salassapitovelvollisuus. Tilanteissa, joissa lainataan tai hankitaan uusia työvälineitä tai koneita, malleja tai muita valmistukseen tarvittavia apuvälineitä tulee myös näiden omistusoikeuksista, huollosta ja vakuutuksista sekä palautuksesta sopia erikseen. Jos päähankkija toimittaa tai rahoittaa materiaalit erikseen tulee oikeuksien turvaamisesta sopia esimerkiksi pankkitakuulla. Alihankkijan tulee säilyttää päähankkijan toimittamat ja omistamat materiaalit erillään muista materiaaleistaan. Kertatoimituksessa toimitusajan ollessa lyhyt sovitaan useimmiten kiinteästä hinnasta, kun taas pitkissä toimitussuhteissa sovitaan usein mahdollisuudesta tarkistaa hinta kesken sopimuskauden, sillä hintaan vaikuttavat tekijät voivat muuttua. Yleensä hinnat sovitaan vuodeksi eteenpäin, jonka jälkeen voidaan

tarkastaa niiden ajankohtaisuus. Toimitukset tulisi sopia niin, ettei kummankaan osapuolen tarvitse sitoa pääomaa turhan pitkäksi aikaa varastointiin. Myös mahdollisiin muutoksiin tulisi pyrkiä varautumaan ja niistä olisi hyvä mainita sopimuksessa, vaikka niiden arvioiminen etukäteen on haastavaa. Toimitustavasta tulee sopia täsmällisesti, sillä se vaikuttaa myös vakuutuksiin. Jotta yhteistyö päähankkijan ja alihankkijan välillä toimii sujuvasti, on tärkeää sopia myös aikatauluista täsmällisesti. (Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987, 29.) Myös kummankin osapuolen oikeudesta purkaa tai muuttaa sopimusta tulisi sopia erikseen (Moreira 2015).

7 Yhteenveto ja arviointi

Tämän työn päämääränä oli löytää sopiva alihankintayritys Vector Factorylle pienen vapaa-ajan naistenvaatemalliston teettämiseen. Tutkimusta ohjasi tutkimuskysymys: missä alihankintayrityksessä Vector Factoryn kannattaa teettää pieni vapaa-ajan naistenvaatemallisto? Ja lisäkysymyksenä; miten tämä alihankintayritys tuo lisäarvoa tuotteille huomioiden eettisyyden ja ekologisuuden, sijainnin sekä sopivan hintalaatusuhteen?

Luvussa 3 avasin työn lähtökohtia, tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymystä, työn viitekehystä sekä aineiston hankintaa. Käytin työssäni erilaisia kirjallisia lähteitä, kuten kirjoja, artikkeleita, opinnäytetöitä, luentomuistiinpanoja sekä erilaisia internet-lähteitä. Yksi aineistonhankintamenetelmistä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, johon haastattelin suullisesti Vector Factoryn toimitusjohtajaa sekä suomalaisen naistenvaatemerkin Lille Clothingin perustajaa ja pääsuunnittelijaa. Kirjallinen aineisto oli osittain melko vanhaa ja paljolti toiselta teollisuudenalalta, sillä kirjallisuutta alihankinnasta vaate-
tusalalla oli haastavaa löytää. Aiheesta löytyi muutamia artikkeleita, mutta niissä ei ollut juurikaan kerrottu alihankinnan peruseräotteista. Haastattelujen, opinnäytetöiden ja kursseilta saamien muistiinpanojen avulla pystyin kuitenkin täydentämään muilta aloilta saadut perustiedot vaatetusalaan sopiviksi.

Kerätyn aineiston avulla luvussa 4 käsittelin alihankintaa. Avasin muutamia alihankintaa liittyviä tärkeitä peruskäsitteitä, alihankinnan eri muotoja ja riskejä. Käsittelin myös alihankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä ja perustelin, miksi Vector Factory on päättänyt käyttää alihankintaa. Sivusin myös hieman alihankintaan liittyviä tullikäytänteitä, joita tulee erityisesti huomioida suunniteltaessa alihankintaa EU:n rajojen ulkopuolelle.

Etsiessäni alihankintayritystä Suomesta ja Virosta tullimuodollisuuksilta kuitenkin vältytään. Luvussa 5 käsittelin alihankintayrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä, joista tärkeimpiä ovat: luotettavuus, laatu, sijainti, hinta, konekanta ja toimitusajat. Lähdin aluksi kysymään tarjouspyynnöissä hintoja, sillä se vaikuttaa merkittävästi yrityksen valintaan, vaikka kaikki mainitsemani tekijät eli kokonaisuus vaikuttaa lopulliseen päätökseen. Sijainti valikoitui oikeastaan automaattisesti sopivaksi, sillä lähetin tarjouspyyntöjä vain Suomeen ja Viroon. Toki, jos olisimme saaneet samat hinnat suomalaiselta ja virolaiselta yritykseltä, olisimme melko varmasti valinneet suomalaisen yrityksen kotimaisuuden vuoksi. Luvussa 6 kerroin alihankintayrityksen etsintä-prosessista. Kerroin mistä yrityksiä kannattaa etsiä, ja miten löysin potentiaalisia yrityksiä Vector Factorylle. Käsittelin tarjouspyyntöä, alihankintasopimusta ja niiden sisältöä. Tässä luvussa kerroin opinnäytetyöni toiminnallisesta osuudesta eli siitä, miten konkreettisesti lähdin etsimään sopivia yrityksiä. Kävin myös tarkemmin läpi eri yrityksiltä saamiani vastauksia.

Aloittaessani opinnäytetyötäni ja ottaessani yhteyttä eri yrityksiin, odotin toiveikkaana mahdollisimman paljon vastauksia ja erityisesti tarjouksia. Lähetin tarjouspyynnön 50 yritykseen, joten odotin saavani myös monia hintoja vertailtaviksi. Nämä odotukset eivät täytyneet, sillä potentiaalisia yrityksiä oli lopulta kuusi, joista vain kolme pystyi toimittamaan hinnat. Koska potentiaalisia yrityksiä oli lopulta vähän, ei erityisen tarkkaan vertailuun ollut lopulta tarvetta tämän tutkimuksen kohdalla. Yksi kolmesta yrityksestä oli selkeästi hintatasoltaan muita edullisempi (puolet halvempi), joten hinta nousi merkittäväksi valintaan vaikuttavaksi tekijäksi. Vector Factoryn vielä jatkaessa neuvotteluja yrityksen kanssa, tulee seuraavaksi kiinnittää erityisesti huomiota yrityksen laatuun. Tästä Vector Factory ottaa selvää kysymällä, keitä ovat alihankintayrityksen muut asiakkaat ja mahdollisesti pyytämällä alihankintayritykseltä laatunäytteitä, joko kuvin tai konkreettisin tuottein.

Lähtiessäni etsimään sopivaa alihankintayritystä Vector Factorylle, oli päätös sopivan sijainnin suhteen jo tehty, sillä etsin potentiaalisia yrityksiä ainoastaan Suomesta ja Virosta. Koska kolmen potentiaalisimman yrityksen joukossa oli kahden virolaisen yrityksen lisäksi yksi suomalainen yritys, täytyi valinta tehdä kuitenkin vielä Suomen ja Viron välillä. Forsströmin mielipiteen huomioiden, lopulta merkittäväksi valintaan vaikuttavaksi tekijäksi nousi hintataso ja virolainen yritys, jolla on alhaisimmat hinnat vaikutti sopivimmilta tämän malliston teettämiseen. Vector Factoryn ja valitun alihankintayrityksen käydessä neuvotteluja, kannattaa Vector Factoryn kuitenkin huomioida myös kaksi muuta potentiaalisinta yritystä. Esimerkiksi laatuvertailun jäädessä tässä vaiheessa

lähes olemattomaksi, voidaan mahdollisten laatuäytteiden jälkeen harkita sopivaa yritystä uudelleen, jos esimerkiksi valitun yrityksen edulliset hinnat heijastuvat heikkoon laatuun. Tämä ei ole kuitenkaan oletus, mutta on hyvä pitää mielessä ns. varavaihtoehto. Neuvottelut valitun yrityksen ja Vector Factoryn välillä vielä jatkuvat, mutta yritys täyttää vaatimukset ainakin konekannan ja hinnan sekä ekologisuuden näkökulmasta, sillä se sijaitsee lähellä. Yrityksellä on kaikki tarvittavat laitteet malliston valmistamiseen ja hinnat ovat selkeästi edullisemmat muihin potentiaalisiin yrityksiin verrattaessa. Läheisen sijainnin vuoksi tuotteissa ei tarvitse esimerkiksi käyttää ylimääräisiä kemikaaleja pakatessa, sillä niitä ei tarvitse kuljettaa ympäri maailmaa. Myös ensivaikutelma yrityksestä oli positiivinen, sillä he vastasivat tarjouspyyntöön ja muihin viesteihin nopeasti ja selkeästi sekä vaikuttivat kiinnostuneilta yhteistyöstä. Yrityksen eettisistä toimintaperiaatteista voidaan saada tietoa vasta, kun on tutustuttu paremmin yritykseen ja sen toimintatapoihin. Myös mahdollisen vierailun avulla voisi tarkastella lähemmin yrityksen toimintaperiaatteita sekä työntekijöiden työoloja.

Opinnäytetyön alkuvaihe ja aloittaminen olivat haastavia. Suoritin samaan aikaan harjoittelua ja se vei aluksi keskittymiseni. Myös sopivan aiheen löytymiseen meni oma aikansa. Olimme keskustelleet yhteistyöyrityksen kanssa aiheesta jo joulukuussa 2015, ja yritys toivoi sen liittyvän jotenkin heidän omaan naistenvaatemallistoon. Yrityksellä oli ollut haaveena oman naistenvaatemalliston tekeminen, mutta se oli jäänyt hieman taka-alalle muiden kiireiden vuoksi. Ensimmäisen opinnäytetyöseminaarin lähestyessä aiheen kanssa tuli melko kiire, mutta sen jälkeen aikaa toteuttamiseen oli enemmän. Sovittuamme aiheen, aloin muotoilemaan sitä mielessäni ja suunnittelemaan, miten toteuttaisin sen kirjallisessa osiossa. Suunnitteluvaihe sujui melko hyvin ja minulle muotoutui selkeä kuva työn rakenteesta. Tein harjoitteluni aikana joitain mallistoon liittyviä tehtäviä, kuten tasokuvien piirtämistä, kaavoitusta ja mallikappaleiden ompelua. Välillä mallistolle ei jäänyt aikaa ollenkaan. Keskustelimme aina tasaisin väliajoin opinnäytetyöstäni, ja se eteni koko ajan muiden tehtävien ohessa.

Keskityin aluksi ns. teoriaosuuteeni eli sellaisen tekstin kirjoittamiseen, johon minulla oli valmiiksi aineistoa, ja työ eteni sopivaa vauhtia. Pääsin lähettämään tarjouspyyntöjä vasta noin kuukautta ennen opinnäytetyöni palautuspäivää ja tämä tuntui liian vähäiseltä ajalta, vaikka yrityksessä uskottiin vastausten tulevan ripeästi. Osa yrityksistä vastasikin melko nopeasti, mutta osa vastasi vasta muistutusviestin jälkeen. Tämä pitkitti sopivan yrityksen löytämistä, ja aikaa yritysten vertailuun ja tarkempaan tarkasteluun jäi vähemmän, kuin olin toivonut. Jos olisin aloittanut yritysten etsimisen aikaisemmin,

olisin voinut mahdollisesti tilata muutamilta potentiaalisilta yrityksiltä laatuäytteet, ja mahdollisuuksien mukaan vierailut myös yrityksessä. Näiden perusteella olisi varmasti päästy vielä pidemmälle yritysten välisessä yhteistyössä ja lopullisen tilauksen tekemisessä. Toisaalta oli helpompi ottaa yrityksiin yhteyttä, kun oli ensin ehtinyt tutustua tarkemmin alihankintaan ja siihen liittyviin asioihin, joten siinä mielessä työn toteutus eteni loogisessa järjestyksessä.

Vertaillen ja tutkiessani yritysten vastauksia nousi esiin erityisesti Suomen tilanne vaatetusalan alihankintayritysten kohdalla. Minulla ei ollut suuret odotukset siitä, että Suomesta löytyisi useita sopivia alihankintayrityksiä ja sopivaan hintaan, mutta odotin kuitenkin saavani edes muutaman tarjouksen yhden sijaan. Täytyy ottaa huomioon, että mallisto määritteli sopivaa yritystä esimerkiksi neulostuotteille sopivan konekannan ja pienten sarjamäärien vuoksi. Tämän vuoksi osa mahdollisista Suomessa toimivista alihankintayrityksistä karsiutui pois yhteydenottolistalta. Kuitenkin, mahdollisuus valmistuttaa tuotteita Suomessa vaikuttaa melko pieneltä. Tätä ei voi välttämättä yleistää, sillä voi olla yrityksiä, joiden yhteystietoja en löytänyt. Toisilla voi olla jo niin vakiintuneet asiakaskunnat, etteivät he pysty ottamaan lisää asiakkaita. Osa yrityksistä valmistaa ainoastaan omia tuotemerkkejään.

Virolaisten yritysten yhteystietojen etsiminen oli sujuvampaa, ja paljon yhteystietoja löytyi esimerkiksi Viron tekstiili- ja vaatetusalan liiton sivuilta; www.textile.ee. Muutaman kontaktin sain myös Forsströmiltä, joka oli tavannut kyseiset yritykset messuilla sekä kahdelta opettajaltani sain tietoa yrityksistä, joiden kanssa esimerkiksi koulumme on joskus tehnyt yhteistyötä. Lopullisia vastauksia tuli mielestäni kuitenkin yllättävän vähän. Tämän uskoisin johtuvan kiireestä, liian täydestä kapasiteetista tai haluttomuudesta yhden malliston valmistamiseen. Yritysten kuvauksissa kerrottiin heidän valmistavan neulostuotteita, joten konekannan pitäisi ainakin olla oikeanlainen.

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena yhden yrityksen näkökulmasta, jolloin se ei välttämättä ole suoraan sovellettavissa esimerkiksi muiden yritysten käyttöön. Uskon kuitenkin, että siitä voi olla hyötyä monille vaatetusalan yrityksille, jotka ovat aloittamassa alihankintaa tai etsimässä uutta alihankintayhteistyötä. Tämä työ on tehty pienen yrityksen näkökulmasta, mutta uskon siitä voivan olla hyötyä myös erikokoisille yrityksille. Monille yrityksille olisi voinut olla paljon hyötyä myös kokoamastani yhteystietolistasta, mutta valitettavasti jouduin jättämään yritysten nimet ja yhteystiedot salaisiksi. Jatkoa ajatellen tarkempaa tutkimusta alihankintayrityksistä voisi tehdä esimer-

kiksi vertailemalla laatunäytteitä ja hintoja. Tutkimuksen pohjana voisi käyttää esimerkiksi kokoamaani yhteystietolistaa ja mahdollisesti etsiä myös lisää alihankintayrityksiä. Tällöin saataisiin tarkempaa tietoa hinnan ja laadun suhteesta. Olisi myös kiinnostavaa selvittää, kuinka paljon esimerkiksi tuotteiden valmistusmaa vaikuttaa kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Onko kuluttaja esimerkiksi valmis maksamaan tuotteesta korkeampaa hintaa, jos tuote on valmistettu Suomessa tai jos tuote on valmistettu muualla, riittäisikö läpinäkyvä tuotantoprosessi uskomaan tuotteeseen.

Aihe oli todella mielenkiintoinen ja sopi mielestäni hyvin itselleni valmistumisen kynnyksellä. Alihankinnasta on puhuttu koulussa joillakin kursseilla, mutta mielestäni tieto on jäänyt melko suppeaksi. Pääsin työssäni konkreettisesti ottamaan yhteyttä yrityksiin, etsimään sopivaa yritystä, ja opin paljon alihankintayrityksen etsimisestä ja yhteistyön aloittamisesta. Tutustuin samalla myös moniin vaatetusalan yrityksiin, joista en ollut aiemmin kuullut.

Tähän opinnäytetyöprosessiin sisältyi, sekä haasteita että onnistumisia. Prosessin aikana haasteeksi koin erityisesti potentiaalisten yritysten yhteystietojen etsimisen. Etenkin suomalaisista vaatteenvalmistajista oli mielestäni haastavaa löytää hyvin tietoa. Sinnikkään etsimisen jälkeen, olin kuitenkin tyytyväinen yritysten määrään, josta lähdin valitsemaan sopivaa alihankintayritystä Vector Factorylle. Koko prosessi sujui hyvin ja pysyi koko ajan hallinnassa, vaikka alussa olikin hieman haastavaa saada työtä eteenpäin. Yksi haasteista oli myös melko tiivis aikataulu ottaessani yhteyttä yrityksiin, jonka jälkeen aikaa esimerkiksi yritysten laadun tarkempaan tarkasteluun jäi vähän. Vaikka lopullisia myönteisiä vastauksia yrityksiltä tuli vähän, niin päästiin kuitenkin työn tavoitteeseen, joka oli sopivan alihankintayrityksen löytäminen Vector Factorylle ja yhteistyö yritysten välillä jatkuu. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon tärkeää tietoa alihankinnasta, joka näkyy vaatetusalalla jokapäiväisessä toiminnassa. Tässä työssä korostuu erityisesti päähankkijan näkökulma alihankintaan ja mielestäni se myös korostaa sitä, että päähankkija päättää, missä haluaa valmistaa tuotteensa. Näin ollen päähankkijalla on myös vastuu siitä, millaisissa oloissa alihankintayrityksen työntekijät työskentelevät.

Lähteet

Alhola Kari, Lauslahti Sanna 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: WSOY 2000. (e-kirja)

Amgwerd Marja 2015. Valmistajien Ja tavarantoimittajien etsiminen. Ostotoiminta. Lu-entomuistiinpanot. Metropolia ammattikorkeakoulu, vaatetusalan koulutusohjelma.

Eesti Rõiva- ja tekstiiliit 2016. Members of ECTA. <<http://www.textile.ee/en/about-ecta/members-of-ecta>> (Luettu 10.2.2016)

Eräretki Niina 2014. Esihinnoitteluohjelma apuvälineenä tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa, Case: Voglia Oy. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, tekstiili- ja vaate-
tustekniikka.

Euroopan Unioni 2016. Sisämarkkinat. <http://europa.eu/pol/singl/index_fi.htm> (Luettu 19.4.2016)

Gray John Vincent 2006. Essays on manufacturing outsourcing. The University of North Carolina at Chapel Hill. ProQuest Dissertations Publishing.

Heikkinen Sakari 1987. Oma Valmistus vai alihankinta? Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Hoppania Antti 2001. Laadusta sopiminen. MET-raportti. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Jyväskylän yliopisto 2014. Tutkimuksen suunnittelu. Koppa. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu#tutkimusongelman-t-sment-minen>> (Luettu 21.3.2016)

Jyväskylän yliopisto 2015a. Laadullinen Tutkimus. Koppa. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategia t/laadullinen-tutkimus>> (Luettu 22.3.2016)

Jyväskylän yliopisto 2015b. Tapaustutkimus. Koppa. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategia t/tapaustutkimus>> (Luettu 22.3.2016)

Kettunen Jari, Reiman Teemu 2004. Ulkoistaminen ja alihankkijoiden käyttö ydinvoima-
teollisuudessa. VTT tuotteet ja tuotanto. Espoo: Otamedia Oy. <<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2004/T2228.pdf>> (Luettu 23.3.2016)

Kähönen Marja 2003. Vaatetusalan alihankintatoiminta Virossa. Opinnäytetyö. Helsinki: Stadia Helsingin ammattikorkeakoulu, vaatetusalan koulutusohjelma.

Moreira Maria Rosario Alves, Andrade Sofia R. S., Sousa Paulo S.A. 2015. International Outsourcing: A Process Approach to the Apparel Industry. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. ProQuest.

Nurmi Anniina 2013. Mikä tekee vaatteesta vihreän? Vihreät vaatteet. <<http://www.vihreatvaatteet.com/mika-tekee-vaatteesta-vihrean/>> (Luettu 18.4.2016)

Paakkunainen Riikamaria 1995. Vaatteiden ympäristöhaitat – miten suunnittelija voi vaikuttaa. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Puusniekka Anna, Saaranen-Kauppinen Anita 2006a. Tapaustutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Luettu 22.3.2016.)

Puusniekka Anna, Saaranen-Kauppinen Anita 2006b. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV-Metelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html> (Luettu 19.4.2016)

Suomen metalliteollisuuden keskusliitto 1987. Päähankkijan ja alihankkijan yhteistyö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Taideteollinen korkeakoulu 2005. Toteava tutkimus; vertailu. Virtuaaliyliopisto. <http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14112_totea.html> (Luettu 22.3.2016)

Tulli 2014. Sisäkaupan tilastoilmoitukset vuonna 2015. <Tilastointi. http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/intrastat/vuodet/liitteet/intra2015.pdf> Luettu (19.4.2016)

Tulli 2016. Nimikkeistöjen käyttötarkoitukset. <http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/tuonti/tavaran_nimike/nimikkeistot/index.jsp> Luettu (19.4.2016)

Virsta 2015. Teoreettinen viitekehys. Virtual Statistics. <<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/>> (Luettu 23.3.2016)

Vector Factory 2016. Missio. World of VF. <http://www.vectorfactory.fi/?page_id=55> (Luettu 1.4.2016)

Väänänen Esa 2013. Logistiikka. Luentomateriaali. Metropolia ammattikorkeakoulu, vaatetusalan koulutusohjelma.

Wikipedia 2016. Luettelo Suomen tekstiili- ja vaatetustehtaista. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Luettelo_Suomen_tekstiili-_ja_vaatetustehtaista> (Luettu 10.2.2016)

Henkilökohtaiset tiedonannot:

Forsström Mervi 4.4.2016. Vectror Factory Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Lauttasaari.

Lille Kirsi 13.4.2016. Lille Clothing Oy. Henkilökohtainen tiedonanto, sähköpostiviesti.

Mikkonen Raija 11.4.2016. Henkilökohtainen tiedonanto, sähköpostiviesti.