



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Optimaalisen kilpailuedun tuottava liiketoimintamalli vaatesuunnitteluyritykselle

Silvennoinen, Sari

2014 Liiketalouden koulutusohjelma

---

Laurea-ammattikorkeakoulu

Kansainvälinen Yritysmarkkinointi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Optimaalisen kilpailuedun tuottava liiketoimintamalli vaatesuunnitteluyritykselle

Silvennoinen Sari  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014

Silvennoinen Sari

### Optimaalisen kilpailuedun tuottava liiketoimintamalli vaatesuunnitteluyritykselle

Vuosi 2014 Sivumäärä 34

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella vaatesuunnitteluyritykselle kannattava liiketoimintamalli, jolla se erottuu positiivisesti kilpailijoistaan.

Teorian pohjalla keskityttiin Alexander Osterwaldesin Business Model Canvas-liiketoimintamallista kolmeen tärkeään osa-alueeseen: toimintaprosessit ja logistiikka, yhteistyökumppanit sekä kannattavuus.

Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin vaatesuunnitteluyrityksille tehtyä teemahaastattelua, jonka kysymykset oli rakennettu valittujen teemojen ympärille.

Tutkimustuloksia pohdittiin haastatteluvastauksien kautta etsimällä vastauksista yhtäläisyyksiä, eroja sekä erityisiä huomioita kilpailuetujen etsimiseksi. Vastaukset sijoitettiin lopuksi kannattavuutta mittaavaan SWOT-analyysiin, jonka pohjalta tehtiin päätelmiä, miten vahvuudet käytetään hyväksi, heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, tulevaisuuden mahdollisuudet hyödynnetään ja uhat vältetään. Johtopäätöksiin koottiin vastauksia vaatesuunnitteluyrityksen toimintamenetelmäksi.

Avainsanat: kannattavuus, logistiikka, toimintaprosessit, yhteistyökumppanit

Silvennoinen, Sari

**Determining the most competitive business model for a clothing design company**

Year	2014	Pages	34
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis project was to determine the most profitable business operating model for a clothing business, which would make the company differentiate positively from its competitors.

As a basis for the theory, three important divisions of Alexander Osterwalder's Business Model Canvas-operating model were examined: key activities and logistics, key partners and profitability.

The research data in this thesis project was acquired by using a theme interview designed for clothing companies. The questions of the theme interview were built around the three important divisions.

The research results were obtained by analysing similarities, differences and special observations that arose from the interview responses. The main purpose was to find the competitive advantages from different sized companies. Finally, the responses were subjected to a SWOT analysis to allow profitability to be measured. On the basis of the SWOT analysis a conclusion was researched as to how the company could take advantage of its strengths, change weaknesses into strengths, take benefit from the future opportunities and avoid threats. As a conclusion, the possible best operating models for the clothing business company were combined.

Key words: profitability, logistics, key activities, key partners

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimintaympäristönä vaatesuunnitteluyritys .....	7
3	Business Model Canvas viitekehyksenä .....	8
3.1	Toimintaprosessit ja logistiikka .....	9
3.2	Yhteistyökumppanit .....	11
3.3	Kannattavuus .....	12
4	Tutkimusmenetelmät ja toteutus .....	14
4.1	Aineiston hankintamenetelmänä teemahaastattelu .....	15
4.2	Aineiston analyysimenetelmät .....	15
4.3	Tutkimusprosessin kuvaus .....	17
5	Tutkimustuloksia .....	17
5.1	Vastauksista esille nousevat asiat .....	17
5.2	Haastatteluvastauksien yhtäläisyyksiä, eroja sekä erityisiä huomioita .....	20
5.3	Kotimaisten vaatesuunnitteluyritysten SWOT-analyysi .....	23
5.4	Esille tulevia ajatuksia SWOT-analyysistä .....	24
6	Johtopäätöksiä .....	25
	Lähteet .....	27
	Kuviot .....	30
	Liitteet .....	31

## 1 Johdanto

Naisten laadukkaiden vaatekokonaisuuksien suunnitteleminen ja valmistaminen yrittäjänä on ollut haaveenani nuoruudesta lähtien. Vuosien varrella olen ollut töissä erilaisissa tehtävissä eri vaatedesignerien palveluksessa ja tehnyt oman yrityksen kautta myös erilaisia vaatteiden suunnitteluun ja markkinointiin liittyviä kansainvälisiä tehtäviä. Viiden vuoden ajan olen hakenut uutta suuntaa kannattavaan yrittämiseen erilaisten kirjanpito tehtävien kautta. Miettiessäni mahdollisia opinnäytetyön *aiheita*, nousi mielessäni esille mahdollisuus tehdä opinnäytetyö tärkeästä kysymyksestä haaveeni parissa; minkälainen liiketoimintamalli tänä päivänä tuottaa kannattavaa toimintaa vaatesuunnittelussa.

Opinnäytetyön *tutkimuskysymyksessä* pohditaan; minkälainen liiketoimintamalli tuottaa optimaalisen kilpailuedun vaatesuunnitteluyritykselle. Pyritään rakentamaan vaatesuunnitteluyritykselle kannattava ja oikeilla arvoilla toimiva visio kuinka toimia tulevaisuuden globaalissa maailmassa. Tutkimusaineistona käytetään haastatteluja valituille vaateyrittäjille sekä kirjallisuutta aiheesta, dokumentteja, lehdistötiedotteita ja netti-informaatiota.

Opinnäytetyön *tavoitteena* on kartoittaa vaatesuunnitteluyritykselle tulevaisuuden toimintaympäristöön liiketoimintamallia, joka tuottaisi optimaalisen kilpailuedun sille nykyisessä markkinatilanteessa. Tutkimuksen pohjalla käytetään Business Model Canvas-mallia, josta on tarkoitus nostaa esille valittuja tärkeitä liiketoiminnan osa-alueita, joita pohditaan toimintaprosessien, avainkumppanien sekä liiketoiminnan kattavuuden näkökulmasta. Vaihtoehtojen löytymiseksi tehdään strukturoitu haastattelu valituille eri kokoisille kotimaisille vaateyrittäjille, joilla osalla on vaatteiden valmistusta kotimaassa sekä toisilla palvelu ulkoistettu kansainvälisille markkinoille. Selvittämällä vaateyrittäjien tuntemuksia ja kokemuksia yrittämisestä kotimaassa ja kansainvälisesti, saamme arvokasta tietoa kerättyä tulevaisuuden virheiden välttämiseksi että oikean liiketoimintamallin löytämiseksi.

Tässä opinnäytetyössä *rajataan* vaatetuotannon toimintaprosessit käsittelemään yrityksen kriittisiä tehtäviä sekä kuljetuskanavien käyttöä. Vaatetuotannon yhteistyökumppanit rajataan yritystoimintaan osallistuviin avainkumppaneihin sekä tuotteita ostaviin asiakkaisiin. Vaatesuunnitteluyrityksen kannattavuutta pohditaan liiketoimintaan valittujen arvojen kautta.

Opinnäytetyön *rakenne* jäsenyyt seuraavasti: johdannossa ensimmäiseksi esitellään, mistä opinnäytetyön aihe sai alkunsa ja taustalla olevaa historiaa. Sen jälkeen johdannossa tuodaan esille opinnäytetyön tutkimuskysymys, asetetaan opinnäytetyölle tavoite sekä rajataan aihe.

Toisessa luvussa esitellään vaatesuunnitteluyrityksen liiketoimintamallia, joka tuodaan yksinkertaisesti esille strategia-mallia hyväksi käyttäen (Kostamo 2001). Kolmannessa luvussa selvitetään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys Business Model Canvas-liiketoimintamallia käyttäen, josta valitaan kolme tärkeintä liiketoiminnan osa-aluetta, mitä lähdetään pohtimaan vaatesuunnitteluyrityksen optimaalisen toiminnan taustalla. Neljännessä luvussa tuodaan esille opinnäytetyöhön valittuja tutkimusmenetelmiä ja niillä saatavan tiedon toteutumista. Viidennessä luvussa pohditaan kysymyskohtaisesti saatuja vastauksia, jonka jälkeen verrataan haastatteluvastauksien yhtäläisyyksiä, eroja sekä erityisiä huomioita yritysten toimintamalleihin. Viidennen luvun lopussa asetellaan saatu aineisto kannattavuutta mittaavaan SWOT-analyysiin ja kirjataan ylös esille tulevia ajatuksia analyysistä. Kuudennessa luvussa huomioidaan tutkimuksen rajoitukset sekä annetaan vastauksia tulevaisuuden vaatesuunnitteluyrityksen toimintamenetelmiksi.

## 2 Toimintaympäristönä vaatesuunnitteluyritys

Ajatus yrittämisestä naisten vaatesuunnittelussa lähti liikkeelle perustarpeesta kymmeniä vuosia sitten. Kun etsin jakku- ja housupukuja työasuiksi, ihmettelin aina miten hirveän työlästä ja vaikeaa voikaan olla sopivan parin löytäminen. Jakut harvoin istuivat, materiaalien värit olivat aina synkkiä ja harvoin yhteen sovitettavissa sekä mallit niin persoonattoman elottomia. Lähdin kehrittelemään malleja eri muotoisille naisille, jotka sopisivat heidän mittoihinsa parhaiten ja heidän parhaita puoliansa korostaen. Tästä muodostui tulevaisuuden vaatesuunnitteluyrityksen liiketoimintasuunnitelma. Halusin, että jokaisen naisen on mahdollista teetättää itselleen ja omille linjoilleen parhaiten sopivia jakku- tai housupukuja omilla mitoillaan, hengittävistä luonnonmateriaaleista omin persoonallisin yksityiskohdin.

Kun katsomme ympärillemme, pohditaan miltä näyttää vaatesuunnitteluyrityksen toimintaympäristö tällä hetkellä. Vaateteollisuus on suurien muutostuulien alla globaalissa markkinataloudessa. Työ pyritään ostamaan sieltä, missä työkustannukset ovat alhaisimmat. Reilu kymmenen vuotta sitten vaatteiden massatuotannon valmistaminen ulkoistettiin Euroopan alueelta Kiinaan. Tänä päivänä globaalinen talouskriisi on laukaissut sosiaalisia konflikteja Kiinassa tilausten vähentyessä ja kilpailun koventuessa. Tämä on nostanut Kiinan työkustannuksia ja saanut Kiinan ulkoistamaan vaatetuotantonsa työtehtävät halvempien työkustannusten maihin esim Intian Kambodzaan. Kertakulutustuotannossa vaatteiden työ ostetaan halvalla kolmansista maista ja materiaalit ovat synteettisiä ja edullisia eivätkä kestä enää pesuja. Tällä tavoin saadaan vaatetuotannon hinnat pysymään alhaisina Euroopassa ja avainkumppanit tekemään halvalla töitä uhkailemalla töiden vähentämisellä tulevaisuudessa. Suuret vaatetusalan yritykset teollisuusmaissa riistävät kolmansia maita keinoja kaihtamatta. (Szanke 2013.)

Vaikeina taloudellisina muutosaikoina kaupankäynnin vaikeutuminen saa usein kuitenkin hyviäkin muutoksia aikaiseksi. Asiakkaat ostavat ehkä tuotteita vähemmän, mutta katsovat tarkemmin mihin rahansa sijoittavat. Kuluttajien kiinnostus tuotteiden alkuperästä sekä yrittämisen arvoista on lisääntynyt. Nykyään valistuneet asiakkaat ovatkin valmiita maksamaan tuotteista enemmän jos ne ovat taidokkaasti ilman lapsityövoimaa valmistettu ja materiaalit ovat kestäviä luonnonmateriaaleja. Arvokriteereinä asiakkaat pitävät myös yrityksen liiketoiminnan niin sanottua ”*vastuullista hankintaa*”, kun tuotteita teetetään alihankintana ulkomailta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että oikeista luonnon materiaaleista maksetaan kunnon hinta, viljelytiloilla on turvallista toimia, työntekijöistä perheineen pidetään huolta ja he saavat sellaisen korvauksen työstään, että tulevat perheineen sillä toimeen. Tällaisia toimivia vastuullisen hankinnan organisaatioita, joita löytyy tänä päivänä helposti sähköisesti on Euroopan alueella *BSCI eli Business Social Compliance Initiatives*, suomeksi eurooppalainen sosiaalinen laadunvalvonnan yhteistyöorganisaatio. He haluavat estää lapsi- ja pakkotyövoiman käyttöä tehtaissa, liian pitkiä tai laittomia työaikoja ja lisätä työntekijöiden työturvallisuutta (Business and Society 2014.) Kansainvälisillä markkinoilla toimii myös *SAI eli Social Accountability International*, joka on kehittänyt kaupan alan sosiaalisen vastuun SA 8000-standardin. Se noudattaa ILO:n päätöksiä mm lapsityön kieltämisestä, hyvistä työoloista, yhdistymisvapaudesta ja naisten oikeuksista. Suomessa standardin on ottanut käyttöönsä Kesko. (Kesko 2014.) Keskon aloitteesta on perustettu verkosto niin sanottu ”*Vastuullisen tuontikaupan Verkosto*”, jonka toimintaa koordinoi Keskuskauppakamari. Jäsenet sitoutuvat noudattamaan Vastuullisen tuontikaupan periaatteita. (Keskuskauppakamari 2014.) *Reilun kaupan yhdistys* perustettiin 1999 kansalaisjärjestöjen toimesta. Se ajaa tuotteiden eettisyydestä kertovan Fairtrade-merkkijärjestelmän käyttöä Suomessa. (Reilukauppa 2014.) *Finnish Business and Society (FIBS)* on vuonna 2000 perustettu vastuullisen yritystoiminnan verkosto, jonka tarkoituksena on edistää taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullista yritystoimintaa Suomessa. (Fibsry 2014.)

### 3 Business Model Canvas viitekehyksenä

Business Model Canvas-liiketoimintamallin on kehittänyt Alexander Osterwaldes vuonna 2008. Liiketoimintamalli sisältää yhdeksän erilaista liiketoiminnan osa-alueita, jotka toimivaksi kokonaisuudeksi suunnittelemalla mallilla auttavat yritystä menestymään liiketoiminnassaan. Liiketoiminnan osa-alueita ovat: Key partners = avainkumppanit, Key activities = toimintaprosessit, Key resources = resurssit, Value proposition = yrityksen arvot, Relationships = yhteistyökumppanit, Customer segment = asiakkaat, Channels = kuljetuskanavat, Cost centres = rahan menopaikat ja Revenue streams = sisään virtaava tulo.

Vaateteollisuuden toiminnan pohjalta keskitytään tässä opinnäytetyössä kolmeen osa-



alueeseen: tuotannon toimintaprosessit ja logistiikka, yrityksen avainkumppanit sekä yrityksen toiminnan kannattavuus. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen vaatetuotannon toimintaprosesseja kriittisten tehtävien sekä logistiikan eli kuljetuskanavien kautta. Vaatetuotannon yhteistyökumppanit osiossa huomioidaan yritystoimintaan osallistuvat avainkumppanit ja -resurssit sekä tuotteita ostavat asiakkaat. Vaatesuunnitteluyrityksen kannattavuutta pohditaan liiketoimintaan valittujen arvojen kautta sekä kansainvälisen kaupan yhteisvastuullisen toiminnan kautta.

### 3.1 Toimintaprosessit ja logistiikka

Varsin usein toimintaprosesseista käytetään myös nimitystä prosessit. Seuraavassa Leclinin määritelmä prosessista. Prosessilla on yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle se tuottaa lisäarvoa. Prosessi voidaan myös määritellä ketjuksi toimintoja, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoiksi asiakkaalle. Prosessi, toisin kuin projekti, on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan tarvittaessa määritellä ja mitata. (Lecklin 2006, 123.)

Ydinosaamisen näkökulmasta Kvist jakaa prosessit kahteen ryhmään: horisontaalisiin ja vertikaalisiin. Horisontaalisen prosessin tehtävänä on muuttaa organisaatiossa oleva ydinosaaminen arvoksi, eli hyödyksi asiakkailleen. Osaaminen ei siis yksin riitä, vaan tarvitaan tehokkaat sekä hyvin suunnitellut toimintatavat, jotta kyetään synnyttämään ylivoimaista asiakastyytyväisyyttä. Horisontaalisten prosessien asiakkaat ovat ennen muuta organisaation varsinaisia asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Tämän vuoksi niitä kutsutaan myös liiketoimintaprosesseiksi. Horisontaalisilla prosesseilla voi olla myös niin sanottuja sisäisiä asiakkaita. Vertikaaliset toimintoketjut liittyvät perinteisessä mielessä yrityksen johtamiseen. Organisaation kilpailukyvyyn ja menestyksen kannalta molemmat prosessit ovat tärkeitä. (Kvist 1995, 11-12.)

Yrityksen perusstrategia määrittelee sen kriittiset tehtävät. Liiketoimintatyppejä voi olla hyvinkin samanlaisia, mutta niiden toteutusstrategia eroaa toisistaan. Kriittisten tehtävien toteutuksen häiriintyessä, on koko yrityksen toiminta, maine ja tuottavuus vaarassa. Siksi niiden toteutus tulisi olla tarkoin suunniteltua ja kriisitilanteisiin tulisi miettiä jo etukäteen erilaisia toimintavaihtoehtoja. (Kostamo 2001.) Vaatesuunnitteluyrityksen kannalta *kriittisiä tehtäviä* ovat tuotemateriaalien ostot ajoissa kansainvälisiltä kankaita valmistavilta tehtailta, tyylikkaiden lisäasusteiden valinnat sekä näytekappaleiden ostot designereilta nettimallistoon tai liikkeeseen, helposti toimivien nettisivujen ylläpito, päivittäin uusien ja olemassa olevien asiakastilauksien eteenpäin saattaminen, logistiikkajärjestelyt eli mitä kautta tuotteet saapuvat vaatturilta asiakkaille turvallisesti, yhteistyökumppanien hyvästä yhteistyöstä huolehtiminen sekä kassavirtojen päivittäinen seuranta yritystoiminnan mahdollistamiseksi.

Ritvasen & Koiviston mukaan *logistiikan* lähtökohta on toimittaa oikeat tuotteet ja/tai palvelut määränpäähän niin laadullisesti, määrällisesti kuin ajoitukseltaan sovitulla tavalla. Liiketoimintojen ja logistiikan välinen yhteys on oleellinen ja se käsittää yrityksessä liikkuvan tiedon, rahan ja tuotteen tai palvelun keskeytymätöntä virtaa silloin, kun toiminta on jatkuvaa ja tuotteliasta. Logistiikan tavoitteena on asiakkaan haluaman palvelutason toteuttaminen mahdollisimman pienillä kustannuksilla ja mahdollisimman vähäisellä sitoutuneella pääomalla. Kustannuksien vähentämisessä menetellään yleensä niin, että varastointiin ja kuljetukseen liittyvät muuttuvat kustannukset ovat mahdollisimman vähäiset. Tällöin vertaillaan vaihtoehtoisia toimintatapoja kuten varaston sijaintia ja kuljetusmuotoja. Esimerkiksi tuotteen kuljetus suoraan asiakkaalle tai yhteisvaraston käyttö vähentää kustannuksia. Myös vaihto-omaisuuden eli muun muassa raaka-aineisiin ja komponentteihin sitoutuvaa pääomaa voidaan vähentää lyhentämällä tilauksesta toimitukseen kuluvaa aikaa. (Ritvanen & Koivisto 2006.)

Logistinen suoritus vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, toiminnan laatuun, kilpailukykyyn ja myyntituottoihin. Logistiikkakustannuksiin voidaan laskea esimerkiksi: kuljetusvarasto, sekä varastoihin sitoutuneen pääoman korko ja hallintokustannukset. Kuljetuskustannuksia aiheutuu muun muassa palkoista, veroista, vakuutuksista, polttoaineista ja ajoneuvon huoltokustannuksista. Kuljetusten myyminen ulkopuolelle on yksi vaihtoehto, jolloin suurin osa kustannuksista tulee ostetusta kuljetuspalvelusta. Varastokustannukset syntyvät muun muassa palkoista, valaistuksesta ja lämmityskustannuksista. Logistiikan epäsuorat kustannukset voivat olla hyvinkin korkeat, ja niiden mittaaminen voi olla vaikeaa esim. käyttämättömät materiaalit varastossa. (Ritvanen & Koivisto 2006.)

Logistiikkaketjun kilpailukyky riippuu osapuolten yhteistyöstä sekä kyvystä päästä eroon päällekkäisistä toiminnoista ja tarpeettomasta työstä. Se mikä usein unohdetaan on, että logistiikan tulisi olla monimuotoisuutensa ja taloudellisen merkityksensä vuoksi olennainen osa yrityksen strategiaa. Yrityksen logistiikkaa ei voida jättää vain yhden henkilön tai osaston vastuulle, sillä onnistunut logistiikka edellyttää koko henkilöstön yhteistyötä. Parhaimmillaan logistiikka hoidetaan kokonaisketjuajattelun mukaisesti niin, että yrityksen sisäisen yhteistyön lisäksi toimitaan asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. (Ritvanen & Koivisto 2006, 14-17.)

Karruksen mukaan hankinta- ja jakelulogistiikan tehtävänä on sitoa yrityksen muodostamien arvoketjujen eri vaiheet toisiinsa siten, että alkuvaiheessa tarvittavat materiaalit saadaan varsinaisen loppukäyttäjän käyttöön. Samaan tapaan yrityksen sisällä logistiikan tehtävänä on kehittää ja ylläpitää markkinoille suunnattua arvolisäysvirtaa. (Karrus 2001, 28.)

### 3.2 Yhteistyökumppanit

Yritystoiminnan mahdollistavat yhteistyökumppanit, joita tarkastellaan tässä opinnäytetyössä kahdelta eri puolelta. Yhteistyökumppanit jaetaan yrityksen töihin osallistuviin *avainkumppaneihin* sekä -resursseihin sekä yrityksen rahallisen tuloksen maksaviin *asiakkaisiin*.

Avainkumppanit muodostavat yrityksen kumppanien verkoston joka mahdollistaa halutun liiketoimintamallin toteutuksen. Yrityksen ei tarvitse omistaa ja tehdä kaikkia liiketoimintamallin edellyttämiä toimintoja suinkaan itse. Harvoin se olisi edes mahdollista saati järkevää. Avainkumppanit voivat olla strategisesti valittuja yrityksen toimintaa tukevia yhteistyökumppaneita, mutta myös kilpailijat voivat olla avainkumppaneita. Kilpailijoiden kanssa kumppanuus liittyy usein riskien tai suurien investointien jakamiseen. (Osterwalder 2010.)

Avainkumppanien ottaminen voi olla myös pakon sanelemaa mikäli avainkumppaneilla on hyvät suhteet haluttujen asiakkaiden kanssa tai yksinoikeus johonkin tuotteeseen, valmistusmenetelmään tai ohjelmistoon. Hyvien avainkumppanien myötä yritykselle jää enemmän aikaa ja resursseja panostaa omiin avainresursseihinsa. (Tuomela 2012.)

Vaatesuunnitteluyrittäjälle tärkeitä avainkumppaneita voivat olla kangasmateriaalien toimittajat, taitavat malliston suunnittelijat, vaatteiden kaavoittajat, taitavat ompelijat, lisäasusteiden toimittajat sekä logistiikkapalvelut eli miten vaate toimitetaan asiakkaalle.

Avainresurssit vaihtelevat yrityksen toiminnan mukaan. Avainresurssit ovat niitä tekijöitä, jotka ovat välttämättömiä valitun liiketoimintamallin toteuttamiseksi. Fyysisiä tuotteita valmistavan yrityksen kohdalla tehdas on usein paljon pääomaa sitova avainresurssi. Vaatteita markkinoivalle yritykselle brändi on avainresurssi. Avainresurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, intellektuelleja tai ihmisresursseja. Yrityksen ei tarvitse välttämättä omistaa kaikkia avainresurssejaan, vaan ne voivat olla vuokrattu tai ostettu avainkumppaneilta. (Osterwalder 2010.)

Keskeinen edellytys yritysten kannattavalle liiketoiminnalle ovat kannattavat asiakkaat, joten asiakkaat muodostavat liiketoimintamallista hyvin keskeisen osuuden. Asiakassegmentit-osio liiketoimintamallissa kuvailee, kuinka yritys palvelee erilaisia ihmis- tai organisaatioryhmiä. Tällaista asiakkaiden jakamista tarpeiltaan erilaisiin ryhmiin kutsutaan segmentoinniksi. Usein segmentointi tehdään, koska asiakkaat tarvitsevat erilaisia palveluita, erilaisen jakelukanavan ja tai asiakassuhteen tai asiakkaat eroavat huomattavasti kannattavuudeltaan toisistaan. Lisäksi erilaisissa segmenteissä kilpailutilanne voi vaihdella merkittävästi ja segmentoimalla

on yrityksen mahdollista löytää nichealue, jota muut yrityksen eivät vielä palvele kunnolla. Tällöin varsinkin resursseiltaan vaatimattomamman yrityksen kilpailumahdollisuudet paranevat. Suuret kilpailijat eivät välttämättä halua keskittyä kaikkiin mahdollisiin segmentteihin, mikä helpottaa tällaisella segmentillä toimimista. Resursseiltaan pienen yrityksen on järkevämpää käyttää rajallisia resurssejaan pienen segmentin palvelemiseen kuin markkinaosuuttaan puolustavan suuren yrityksen kanssa kilpailemiseen. (Osterwalder 2010.)

Tavallinen segmentointistrategia on valita massamarkkinoiden ja niche-markkinoiden väliltä. Massamarkkinoilla ei yleensä jaeta asiakkaita pienempiin segmentteihin, vaan pyritään tarjoamaan palvelua, joka sopii mahdollisimman laajalle kohderyhmälle. Toisaalta niche-markkinoilla keskitytään usein hyvin spesifin kohderyhmän palvelemiseen. Palvelua voidaan erikoistaa esimerkiksi tarjoamalla laadukkaampaa palvelua, erilaisia jakelukanavia tai parempaa asiakaspalvelua. (Shani 1992.)

Liiketoimintamalli voi kuvailla yhden tai useamman asiakassegmentin ja nämä asiakassegmentit voivat olla kooltaan suuria tai pieniä. Tärkeää on, että liiketoimintamallissa mietitään tarkasti mitä segmenttejä palvelemaan ja toisaalta mitkä segmentit jätetään tarjoamaan ulkopuolelle. Kun segmentointi on tehty, yrityksellä on selkeä kuva siitä, millaisten asiakkaiden tarpeisiin se vastaa. Segmentointi elää kuitenkin markkinoiden ja yrityksen muuttuessa, joten sitä tulisi miettiä aika-ajoin uudelleen. (Osterwalder 2010.)

### 3.3 Kannattavuus

Yrityksen kannattavuutta pohditaan usein liiketoimintaan valittujen *arvojen/kriteereiden* kautta eli minkälaista lisäetua yritys asiakkailleen antaa heidän ostaessaan yrityksen tuotteita ja millaisia tarpeita tyydytetään. Lisäksi kannattavuutta voidaan pohtia liiketoiminnan kansainvälisen *yhteiskuntavastuullisen toiminnan* kautta.

Arvolupaus kertoo asiakkaille, millaisia palveluiden ja tuotteiden yhdistelmiä kullekin segmentille on tarjolla. Arvolupauksen ideana on antaa asiakkaille selkeä syy käyttää yrityksen palveluita tai tuotteita. Arvolupaukset voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin. Määrällisiä ovat esimerkiksi hintaan tai palvelun nopeuteen liittyvät arvolupaukset. Laadullisia arvolupauksia ovat esimerkiksi asiakaskokemukseen liittyvät arvolupaukset. (Osterwalder 2010, 23.)

Airaksinen supistaa arvokkuuden piiriä vaatimalla, että vain rationaaliset ja perustellut valinnat ilmentävät arvoja. Arvoja ovat vain ne seikat, jotka järkevä ja harkitseva ihminen tietojensa perusteella valitsee, jos hän ymmärtää myös tekojensa seuraukset. Arvot määräytyvät siitä, mitä ihmiset valitsisivat, jos he olisivat ihanteensa mukaisia. Arvot ovat

järkevien ja tiedostavien valintojen kohteita. (Airaksinen 1987, 132.)

Yritysten perinteisimmät tavat luoda lisäarvoa ovat olleet arvolupaukset asiakkaan kustannusten alentamisesta, aikaisempaa laadukkaammat, tehokkaammat tuotteet tai palvelut tai vastaava laatu edullisempaan hintaan. Uusi trendi arvolupauksissa näyttäisi olevan tuotteiden ja palveluiden kustomointi eli räätälöinti asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. Nykyään monien tuotteiden kohdalla voidaan puhua hieman paradoksaalisesti jo massakustomoinnista, joka mahdollistaa yksilöllisemmät tuotteet ja palvelut ilman, että kuitenkaan menetetään tuotannon skaalaetuja. (Tuomela 2012.)

Arvokriteereinä voidaan pitää myös yrityksen liiketoiminnassa niin sanottua ”*vastuullista hankintaa*”, kun tuotteita teetätetään alihankintana ulkomailta.

Yhteiskuntavastuullisuus on tasapainoittelua kilpailevien arvojen, kiinnostuksen kohteiden ja kustannusten sekä lyhyen aikavälin kustannusten ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä (Potter & Kramer 2006). Arvot määrittävät yksilön ja yrityksen käyttäytymistä ja tavoitteita (Joyner, Payne & Raiborn 2002). Voidaan sanoa, että yrityksen omistajien ja yrityksessä toimivien henkilöiden arvot määrittävät yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta ja organisaation arvot linkittyvät toisiinsa (Mattila 2007, 209). Asiakkaille tärkeitä asioita yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa ovat tuotteen laatu ja turvallisuus. Asiakkaiden myönteiset mielikuvat yrityksen tuotteiden tai palveluiden laadusta ja turvallisuudesta voivat lisätä myyntiä. (Waddock & Graves 1997.)

Yhteiskuntavastuullinen toiminta edistää myös suhteita nykyiseen ja potentiaaliseen henkilöstöön. Yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta vaikuttaa myönteisesti yrityksen maineeseen ja sitä kautta luo houkuttelevan työnantajakuvan. Yrityksen sosiaaliset ohjelmat ja toimintapolitiikat antavat signaalin siitä, millainen työympäristö yrityksessä on. Nämä myös kuvastavat yrityksen arvoja. Ihmiset haluavat mahdollisen työnantajan arvojen vastaavan heidän omia arvojaan. Yhteiskuntavastuullinen toiminta voi antaa kilpailuedun tässä asiassa, vain jos työntekijöillä on tietoa yrityksestä ja sen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. (Turban & Greening 1997.)

Globalisaatio ja kestävä kehitys tavoitteet ovat lisänneet keskustelua yritysten yhteiskuntavastuullisuudesta. Globalisaatio vaatii yrityksiä määrittelemään uudelleen, mikä on oikein tai väärin. Vastuullisen toiminnan ja eettisten arvojen sisältö on erilainen Euroopassa kuin esim. Kiinassa. Globaaleilla markkinoilla ei ole yhteistä lainsäädäntöä, mikä asettaa korkeampia vaatimuksia yrityksen eettiselle päätöksenteolle. Globalisaatio lisää yrityksen tilintekovelvollisuutta sidosryhmiään kohtaan. (Crane & Matten 2004, 17-20.)

Pienten yritysten ulkomaankauppaketjuissa yhteiskuntavastuullisuutta on usein ajateltu, mutta kunnollinen asiaan paneutuminen puuttuu. Harvalla erikoistavarakaupan ketjulla on edes eettisiä ohjeita, vaikka sopimukseen saatetaan rutiininomaisesti lisätä, ettei tuotannossa saa käyttää lapsityövoimaa. Monet ketjut myöntävät suoraan, etteivät aina tiedä, missä niiden myymät tuotteet valmistetaan, eikä tavarantoimittajia juuri tunneta. (Juntunen 2006.)

Tällä hetkellä Suomessa on trendinä korostaa sitä, että eettisyyttä voidaan parhaiten edistää kansainvälisten ostoliittoumien kautta. Ongelmana on silti yhä sekaostaminen. Vaikka suuri osa tuotteista olisi hankittu luotettavan ostoliittoutuman kautta, se ei vähennä valikoiman lisukkeiksi hankittujen messuostosten eettisiä riskejä. Myös asenteissa on parantamisen varaa. Suomalaisella kaupan alalla tuntuu vallitsevan konsensus siitä, ettei ostajan tarvitse maksaa mitään sosiaaliseen valvontaan liittyviä lisäkustannuksia. Vain ilmaisia asioita ollaan valmiita tekemään. Ostosopimukseen liitetään eettisiä ohjeita ja tehtaita vilkuillaan silmäääräisesti silloin kun niihin on muutenkin asiaa. Esim kaikilla suurimmilla ruotsalaisilla erikoistavarakaupan ketjuilla on palkkalistoillaan useita tavarantoimittajien eettiseen valvontaan erikoistuneita työntekijöitä. Suomessa ei ole yhtäkään tämän alan ammatilaista. Suomalaiset eivät myöskään suostu käyttämään ulkopuolisia tarkastajia tai sertifiointiyrityksiä, vaikka esim. Kantonissa ja Hongkongissa lukuisat konsultit tarjoavat tehtaiden tarkastuspalveluja. (Juntunen 2006.)

Painetta eettisten toimintatapojen kehittämiseen kuitenkin on. Jyväskylän yliopistolle vuonna 2002 tehdyn gradututkimuksen mukaan yli 90 prosenttia suomalaisista kuluttajista pitää erittäin tai melko tärkeänä, että yritysten kaupankäynti on eettistä. Lähes 70 prosenttia 700 vastaajasta sanoi tuotteiden eettisyyden vaikuttavan merkittävästi tai jonkin verran heidän ostopäätöksiinsä. Käytännössä tuotteiden eettisyyden selvittäminen on tänä päivänä hankalaa, sillä kaikki alkuperätiedot ovat hävinneet tuotteista EU:n myötä. (Grundström 2004, 129-131.)

Suomalaisten kauppaketjujen toimintaa tutkinut lehtori Matti Hukka uskoo, että kontrollijärjestelmä rakentuu ennen pitkää tavaramerkin ympärille ja vastuu eettisyydestä siirtyy valmistajalta vähittäiskaupalle.

#### 4 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta, joka tarkoittaa tässä kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineisto kootaan luonnollisista sekä todellisista yritystilanteista vaateollisuuden alalta. Teemahaastattelussa suositaan laadullisten metodien käyttöä aineiston hankinnassa, joissa tutkittavien näkökulmat ja "ääni" pääsevät esille. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden

mukaisesti. Saatuja vastauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi 2004, 155.)

#### 4.1 Aineiston hankintamenetelmänä teemahaastattelu

Teemahaastattelua käytetään, kun halutaan selvittää kentältä vähän tiedettyjä asioita. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan, ja kun vastaukset perustuvat yksilön omaan kokemukseen. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin, ja ominaista sille on se, että haastateltavilla on kokemuksia samankaltaisista tilanteista. Teemahaastattelumenetelmänä tehty tutkimus voi parhaimmillaan tuottaa yksilön kokemuksen kautta uutta teoriaa käytännön liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Jotta yritys menestyy tulevaisuuden maailmassa sen tulee kehittää liiketoimintaansa jatkuvasti. (Hannila & Kyngäs 2008.)

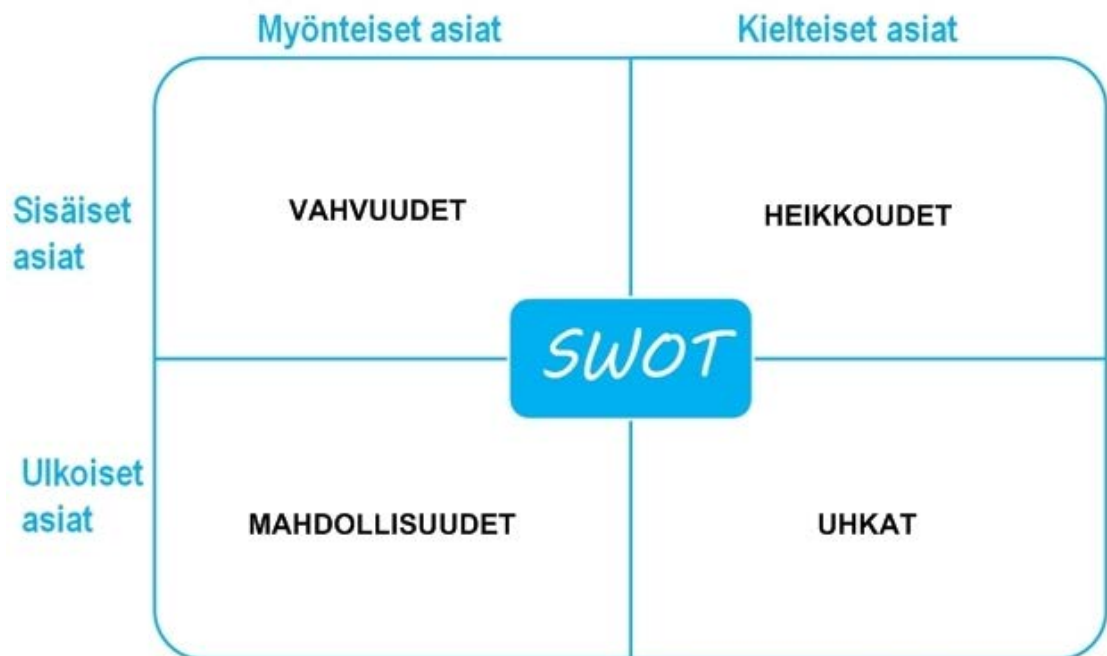
Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluun luodaan joukko valittuja kysymyksiä Business Model Canvas-liiketoimintamallin rajatut osa-alueet huomioiden. Kysymykset esitetään samassa järjestyksessä sabluunaan sopiville kotimaisille vaateteollisuuden yrityksille. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti joukosta suomalaisia erikokoisia vaateteollisuuden yrityksiä, joilla on käytössä avainkumppaneista kaavoittajat ja ompelijat kotimaasta tai vaihtoehtoisesti kaavoittajan ja ompelijoiden työt ostettuna alihankintana ulkomailta. Haastattelun kysymysten teemat koskevat suomalaisten vaateyrityksien mielipiteitä avainkumppaniensa laadusta, erilaisista kilpailuetua tuottavista arvoista, toimitusajoista sekä asiakkaiden mielipiteistä yrityksen tuotteita kohtaan. Opinnäytetyön haastatteluun vastanneet vaatesuunnitteluyritykset ovat Ainokainen Oy, First Crush Oy, Mai Niemi Oy, Muotikuu Oy ja Nanso Group Oy.

#### 4.2 Aineiston analyysimenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, erityisesti kenttätutkimuksissa, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin (haastatteluin ja havainnoiden), analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Aineistoa siis voidaan analysoida ja kerätä osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi 2004, 211.)

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä toimittiin kuten edellä esitettiin; haastatellen ja havainnoiden. Analyysitapana voidaan pitää ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jossa keskeisessä osassa ovat laadullinen analyysi ja päätelmät. Haastattelujen vastauksista pyritään laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääiseikat ja antavat kirikkaasti vastaukset asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi 2004, 212,214.)

SWOT-analyysi ( Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats ) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa sekä kehittämisessä (kuvio 1). Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa.



Kuvio 1. SWOT-analyysi

SWOT-analyysin kohteena voi olla yrityksen toiminta koko laajuudessaan tai jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky. SWOT-analyysissä kirjataan ylös analysoidun asian sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhkat. SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kuvion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset asiat ja oikeaan puoliskoon kielteiset asiat. Kuvion alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat.

Tämän jälkeen Lindroosin ja Lohiveden mukaan SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. SWOT-mallia on tarkoitus käyttää ideointiin ja jatkokehittelyyn. (Lindroos & Lohivesi 2004.)



### 4.3 Tutkimusprosessin kuvaus

Vaatesuunnitteluyritysten teemahaastattelulla saatuja vastauksia pohditaan ensin kysymyskohtaisesti tutkimustuloksia osion ensimmäisessä kappaleessa sekä vertaillaan keskenään etsien vastauksista yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja mahdollisia erityisiä näkökulmia liiketoiminnan suhteen. Toisessa kappaleessa vastaukset sijoitetaan kannattavuutta mittaavaan SWOT-analyysiin. Analyysin taulukossa esille tulevia asioita käsitellään tutkimustuloksia osion lopussa ja niistä muodostetaan loppupäätelmiä tulevaisuuden vaatesuunnitteluyrityksen kannattavan toimintastrategian luomiseksi.

Kymmenen kysymyksen haastattelulomake lähetettiin kirjallisena valituille kotimaisille vaateyrittäjille, joilta vastauksia saatiin sähköpostitse takaisin. Kysymykset oli numeroitu, joten vastauksien kirjaaminen tehtiin samassa järjestyksessä. Osalta haastateltavia pyysin vielä puhelinnumerot ja sovittiin, että tarvittaessa voin tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä aiheesta, jos tulee tulkinta vaikeuksia. Haastatteluun osallistuneet vaatesuunnitteluyritykset ovat suhtautuneet erittäin positiivisesti kysymyslomakkeeseen ja uskon, että opinnäytetyön teemakysymykset osuivat oikeaan ajankohtaan tämän päivän taloudellisesti muuttuvassa maailmassa, ehkä antaen näin ajattelemisen aihetta ja suuntaviivoja kotimaiselle vaatealalle jatkossa.

## 5 Tutkimustuloksia

Tutkimustuloksien alussa kerrotaan haastattelukysymykset ja esitellään vastauksista esille nousseet asiat. Sen jälkeen vastauksia verrataan keskenään ja niistä etsitään yhtäläisyyksiä, eroja sekä erityisiä huomioita. Lopuksi vastauksien keskeiset asiat viedään kannattavuutta mittaavaan SWOT-analyysiin, ja saatua tulosta analysoidaan pohtien.

### 5.1 Vastauksista esille nousseet asiat

Haastattelulomakkeen ensimmäinen kysymys koski avainkumppanien valintaa. Hyvin selvästi kävi ilmi, kun vaatesuunnitteluyritys on nuori, mahdollisimman paljon töitä tehdään itse kulujen minimoimiseksi. Vasta kun tilausmäärät nousevat riittävästi, apuja etsitään muilta avainkumppaneilta Suomesta tässä tilanteessa kaavottajilta, ompelijoilta sekä collegoilta. Kun vaatteiden tilausmäärät ovat suuria, haetaan avainkumppaneita globaaleilta markkinoilta, missä työkustannukset ovat edullisempia ja raaka-aineet lähempänä. Tämä johtuu myös osittain siitä, että globaalien tehtaiden minimi tilaukset per malli ovat usein meidän mittakaavassa jo suuria määriä.

Toinen kysymys käsitteli hyviä ja huonoja puolia avainkumppani ompelijoiden töistä. Kotimaan tuotannossa hyviä asioita ovat ammattitaidon korkea taso sekä yhteistyön helppous, joka on helpompaa saman kielen ja kulttuurin vuoksi. Huonoina puolina koettiin työntekijöiden oman työn arvostuksen puute, joka näkyy epävarmuutena visioida uusia malleja ilman useita prototyyppejä. Tämä hidastaa vaatteiden tuotannon käynnistämistä ja lisää kustannuksia talolle. Esille tuotiin myös työntekijöiden haluttomuus tehdä ylitöitä, kuunnellaan mielummin ammattiliittoa kun työnantajan toivomuksia lisätöistä. Kansainvälisessä tuotannossa kotimaisen yrittäjän tuotteiden ompelua tapahtuu Kiinassa ja useissa eri paikoissa Euroopassa. Työ onnistuu, kun kotimaiset mallimestarit mitoittavat ja kaavoittavat tuotteet ennen ulkomaille lähettämistä. Myös mallien tekniset työohjeet annetaan ulkomaisille valmistajille tarkalla tasolla. Täytyy tuntea hyvin tehtaan konekanta ja tekniikat, jotta päästään mahdollisimman hyvään lopputulokseen tuotteessa. Uusien toimittajien kanssa tarvitaan yhdestä kahteen sesonkia, jotta avainkumppanit oppivat kotimaiset laatuvaatimukset. Jos kansainvälisiä kumppaneita haetaan, kovasti pyydetään näkemään vaivaa hyvän avainkumppanin löytymiseksi. Koska ehdoton etu on hyvä pitkäaikainen kumppani, joka oppii seuraamaan hyvin ohjeita vuosien kokemuksella.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin minkälaisia materiaaleja vaatesuunnitteluryitykset käyttävät mallistoissaan. Innovatiivisten nuorten yritysten kohdalla kierrätysmateriaaleista puuvillaa-, villakangasta sekä nahkaa kokeillaan tuotannossa rohkeasti uusien mallien valmistuksessa. Osa asiakkaista on ollut erittäin ihastunut tämänkaltaisesta tuotannosta. Mittatilausmallistoissa asiakkaiden toiveet otetaan huomioon hengittävässä luonnon materiaaleissa. Muotiluomuksissa käytetään usein sesongin muotikankaita, joista suurin osa on erilaisia uusia sekoitteita. Parhaimmassa tilanteessa ovat isot vaateyrittäjät, jotka valmistavat omissa tehtaissaan omat kankaansa ja neuloksensa omiin mallistoihinsa. Silloin langat ostetaan Eurooppalaisilta toimittajilta ja materiaaleina käytetään pääasiassa luonnonkuituja. Synteettisiä kuituja käytetään vain tasapainottamaan neuleiden mittapysyvyyttä tai antamaan materiaalille tietynlaista tuntua.

Neljännessä kysymyksessä haluttiin kartoittaa uuteen tuotteeseen käytettävää valmistumisaikaa. Muutaman henkilön yrityksissä mallin suunnitleminen ja ompeleminen on nopeaa, eli se vie keskimäärin kaksi päivää kun uusi tuote valmiina. Kun etsitään asiakkaalle tiettyjä materiaaleja tai mallista tehdään useampia kappaleita saman tien, menee valmistumiseen keskimääräisesti noin viikko. Suurissa vaatetuotannoissa kun mallit tuotetaan omista materiaaleista sarjatuotantona kotimaassa, aikaa menee vaatesarjan läpiviemiseen koko prosessin osalta noin neljä viikkoa. Silloin kun suunnitellaan ja valmistetaan uutta mallia ulkomailla omista materiaaleista, koko prosessiin menee noin vuosi.

Viidennessä kysymyksessä pohditaan tilannetta, jossa asiakas esittää toivomuksia mallin

suhteen. Muutosvalmius on suurinta pienissä ja keskisuurissa vaatesuunnitteluyrityksissä, jossa huomioidaan tuotteiden ekologiset lähtökohdat, asiakkaan toivomat värit ja koristelut ja tehdään mallit vaikka mittatilauksella asiakkaan niin tahtoa. Suurissa Suomessa tehtävissä sarjatuotannoissa tehdään myös joskus tuotannon ulkopuolisia asiakasmalleja, mutta niissä huomioidaan kuitenkin tilausmääräminimit ennen kuin niitä lähdetään suorittamaan. Ulkomaisissa vaatetuotannoissa tilausmäärät ovat niin isoja, ettei asiakkaiden palautteita mm mitoituksista ja laadusta ehditä huomioimaan kun vasta myöhemmin mallistojen kehitystyössä.

Kuudes kysymys koskee tuotteiden toimitusta asiakkaalle. Silloin kun suunnittelijalla on olemassa vain työhuone, asiakkaat voivat noutaa valmiit tuotteet joko sieltä tai sitten ne postitetaan asiakkaille. Jos yrityksellä on oma liike tai jälleenmyyjä, tuotteet toimitetaan tarkastettuna sinne hakua varten. Ulkomailta saapuvat tuotteet lähetetään tarkastettuna yrityksen omiin liikkeisiin.

Seitsemännessä kysymyksessä kysytään mistä muodostuu tuotteiden hinta. Yleinen vastaus tähän on suunnittelu, kaavoitus, materiaalikulut, työaika ompelussa sekä oma kate. Jos tuotteet myydään jälleenmyyjälle, siellä on oma provisionsa 45 - 50 prosenttia lisätynä alv:llä. Ulkomaisilla tuotteilla tulee lisäksi huomioida huolintakulut kun tuotteet toimitetaan kotimaahan ja suomen rajalla vaatteiden tullimaksu.

Kahdeksas kysymys koski asiakkaiden antamaa palautetta yritysten tuotteista. Pääsääntöisesti palaute on positiivista, koskien tuotteiden ekologisuutta, värejä ja malleja. Kotimaassa valmistettujen tuotteiden hintataso on joskus ihmetyttänyt asiakkaita. Kotimaassa valmistettuja omia materiaaleja asiakkaat keuhuvat laadukkaiksi mm neuloksien mittapysyvyyden suhteen. Osa yrittäjistä toi myös esille sen, että kaikki asiakkaat eivät osaa arvostaa kotimaisuutta vaatteissa ja pitävät kotimaista tuotantoa hintatasoltaan korkeana.

Yhdeksäs kysymys pohtii tulevaisuuden uhkia yritysten liiketoiminnassa. Pienen yrittäjän uhkana koetaan tällä hetkellä raskas raataminen ja väsyminen. Taistelemista rahoittajien ja lopettavien jälleenmyyjien kanssa. Halpatuonti koetaan uhkana, jossa suuret keskusliikkeet painavat hintatasoa alas. Asiakkaat eivät aina osaa arvostaa hyviä materiaaleja eikä kotimaista työtä. Kotimarkkinat koetaan pieniksi ja panostusta viennin kehittämiseen tullaan vahvasti lisäämään tulevaisuudessa.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, mitä yritykset tekisivät jos saisivat aloittaa yrittämisen uudestaan. Nuoret yritykset panostaisivat kontaktien luomiseen ja verkostoitumiseen. Työtehtäviä opeteltaisiin jakamaan laajemman avainkumppaniverkoston kanssa väsymisen estämiseksi ja erilaisilta järjestöiltä uskallettaisiin pyytää liiketoiminnan kehittämiseen ajoissa

apua. Haaveillaan yrittämisestä isommassa mittakaavassa. Isot vaatesuunnitteluyritykset kotimaisine ja ulkomaisine tuotantoineen porskuttavat eteenpäin omalla vahvalla painollaan.

## 5.2 Haastatteluvastauksien yhtäläisyyksiä, eroja sekä erityisiä huomioita

Haastattelu tehtiin eri kokoisille kotimaisille vaatesuunnitteluyrityksille; yhden henkilön designer/valmistajasta kansainväliseen Nanso Groupin seitsemän brändin tuoteperheeseen.

Seuraavassa saatuja vastauksia tarkastellaan yhtäläisyyksien perusteella. Kukaan haastateltavista yrityksistä ei ollut lähtenyt vaatesuunnittelussa kilpailemaan tuotteiden edullisella hinnalla eli halpatuonti Aasiasta suunnittelun ja tuotannon suhteen ei kiinnostanut suomalaisia yrityksiä.

Kaikille haastateltaville vaatesuunnitteluyrityksille on *yhteinäistä* eritasoinen arvotoiminta yrityksessään. Arvotoimintaa ilmenee tuotteiden valmistamisesta kierrätetyistä materiaaleista tai erittäin korkealuokkaisista luonnonmateriaaleista persoonallisesti valmistetuilla mallistoilla ja värimaailmalla. Tai yrityksen erittäin huolellisesti valituilla pitkäaikaisilla kansainvälisillä alihankkijoilla, jotka ovat sitoutuneet noudattamaan yrityksen kanssa ns vastuullisen hankinnan periaatteita. Hyvä esimerkki tästä on Suomen toiseksi suurimmaksi vaateteollisuusyritykseksi nousseen Nanso Groupin vastuullinen hankinta riskimaista, jonka tuoteostoista 88 % tuli BSCI auditoiduilta tehtailta.

Yhteinäistä on myös kaikille haastatelluille, että asiakkaiden toivomuksia halutaan kuunnella ja yrityksen toimintaa kehittää luontoa huomioivampaan eettisempään suuntaan. Vaatetuotantoa ja tuotteiden kuljetuksia yhteinäistetään sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa pyritään tehokkaaseen yhteistyöhön.

Mukavaa on myös huomata, että kaikilla haastateltavilla yrityksillä yhtenäinen piirre on hyvät, informatiiviset nettisivustot, jotka antavat erinomaista tietoa yrityksen toiminnasta sekä sen valmistamista tuotteista. Myös palautteen antaminen sekä yhteydenotto yrityksiin on helppoa ja yksinkertaista.

Tulevaisuuden pyrkimyksenä on kaikilla haastateltavilla liiketoiminnan kasvattaminen, jos vain asiakastilaukset kasvavat samaan malliin tuotemalliston koon kanssa. Sekä kansainvälinen toiminta joko uusien omien jälleenmyyntipisteiden kautta tai tuotteiden valmistamisen kautta ulkomailla, silloin kun yrityksen liiketoiminta on jo niin suurta ja kannattavaa, että pääomaa riittää satsata liiketoiminnan kehittämiseen kansainvälisillä markkinoilla.

Haastateltavat yritykset *eroavat* toisistaan iän ja koon perusteella. *Nuoret yritykset* ovat

usein persoonallisia mallistoiltaan, ja erilaisia arvoja uskalletaan rohkeasti käyttää liiketoimintaprosesseissa. Pienessä vaatesuunnitteluyrityksessä vaatemallisto suunnitellaan, kaavoitetaan ja ommellaan usein itse. Tuotteita on saatavilla omien nettisivujen kautta että jälleenmyyntiverkoston kautta. Pienissä yrityksissä asiakkaiden toivomuksia kuunnellaan helposti ja tuotteiden valmistaminen tapahtuu päivissä. Yritysten tuotanto on pienimuotoista ja asiakkaat usein logistisesti lähellä. Nuoren yrityksen brändi alkaa vasta kehittyä ja asiakkaat voidaan sijoittaa hyvinkin kapealle asiakassegmentille.

*Medium vaatesuunnitteluyritykset* ovat usein iältään vanhempia ja jo kymmeniä vuosia kehittäneet vaatemallistojaan oman brändinsä mukaisesti. Yritykselle on muodostunut oma vakiasiakasverkostonsa ja asiakkaita löytyy useammilta asiakassegmenteilta esim. vaatteiden laadun tai hintatason mukaan. Omat hyvät nettisivut löytyvät yrityksen historian kera sekä omia kivijalkaliikkeitä on Suomessa useissa suurimmissa kaupungeissa. Vaatteiden valmistusta voi olla kotimaassa omassa tehtaassa, silloin kun mallit ovat persoonallisia tai tuotantomäärät kohtuullisia. Tai alihankintana kansainvälisiltä markkinoilta, silloin kun mallistosta teetätetään samalla kaavalla jotain tuotetta suurempia määriä esim. farkkuja. Tällöin tuotanto on useammin sarjatyötä ulkomailla, mihin sujuvien logististen toimintaprosessien löytyminen kuvaan mukaan on avainasemassa, mitattaessa yrityksen kannattavaa toimintaa tuotteiden varastoinnin sekä toimittamisen osalta asiakkaille.

Kansainvälinen tuotanto on usein hitaampaa, koska valmistettavasta mallista usein on ensin teetätettävä prototyyppi, joka tarkastetaan. Jos prototyypin materiaalit ja laatuvaatimukset läpäisevät tarkistuksen, voidaan harkita suuremman erän valmistusta. Silloin kun ulkomainen kontakti on uusi, usein käy niin, että vaatteiden laatu saattaa heittelehtiä riippuen tuotteen tarkastuksen määrästä jatkossa. Hyvän ulkomaisen vaatteiden valmistaja yhteistyökumppanin löytäminen vaatii aikaa sekä jatkuvaa hyvää yhteistoimintaa pitkällä tähtäimellä.

*Suomessa isot vaatesuunnitteluyritykset* ovat aloittaneet toimintansa jo melkein sata vuotta sitten. Materiaalien värjämisestä, erilaisten kuosien suunnittelusta materiaaleihin, monipuolisten mallistojen suunnitteluun naisille, miehille ja lapsille on kehitytty yrityksenä ja ostettu uusia kaltaisia yrityksiä brändeineen sekä laajennuttu kotimaisena bändiperheenä kansainväliseksi uniikiksi menestyksekkääksi toimijaksi: esim. Marimekko, Seppälä, ja Nanso Group Oy. Mallistojen suunnittelu, tuotanto ja levikki on kansainvälistä ja niitä tehdään suuria sarjoja kerrallaan. Siksi uudet vaatemallistot syntyvät mallimestareilta muotisesongeittain ja suunnittelu tuotteen saapumisesta liikkeeseen myyntiin saattaa viedä vuoden. Mallistojen materiaalien kuoseihin ja muotoiluun käytetään nimekkäitä suunnittelijoita ja muoti tuotteiden hinnat persoonallisuutensa vuoksi saattavat olla korkeita. Tuoteperheen brändi on laaja ja se pystyy kattamaan näin helposti useampia asiakassegmenttejä kansainvälisestikin. Yrityksen arvoina ovat usein persoonalliset mallit

yhdistettynä omiin kudottuihin luonnonmateriaaleihin sekä jonkinasteinen yhteisvastuullinen toiminta kansainvälisessä tuotannossa. Liikevaihto on vakaata ja kannattavaa lähtien kymmenistä miljoonista euroista vuosittain. Yrityksen toimintaprosessit sekä logistiikka ovat hioutuneet kohdalleen ajan saatossa ja ehdottomasti kannattavinta liiketoimintaa on ollut säilyttää sekä kehittää kansainvälisiä avainkumppaniyhteyksiä pitkällä tähtäimellä.

Se mikä ponnahtaa nuorista haastateltavista *erityisesti* esille kannattavuuden näkökulmasta, pienimuotoinen yksinyrittäminen vaatetusteollisuudessa ei tällä hetkellä kannata ! Yksinyrittäjiltä tuli selkeä viesti, jos he saisivat aloittaa yrittämisen uudelleen, he hakisivat useampia partnereita tueksi ja suurempaa alkupääomaa laajemman malliston suunnittelemiseksi kerrallaan. Jälleenmyyjäverkosto useampine myyntipisteineen pitäisi myös olla etukäteen neuvoteltu ja hyvä, toimiva nettisivusto luotu. Markkinointiin tarvitaan myös heti rahoitusta. Pääomaa kaiken kaikkiaan pienellä korolla pitäisi olla helpommin vaatesuunnitteluyrityksien toiminnan kehittämiseen saatavilla, jotta alkuun päästää heti riittävillä tehoilla.

Meillä ei ole kansainvälisestä vaatetuotannon valmistamisesta halvalla kolmansissa maissa riittävää kokemusta ja osaamista tällä hetkellä. Eikä riittävää pääomaa muotivaatesuunnittelun kehittämiseksi, tuontikaupan valvomiseksi ja tytäryhtiöiden perustamiseksi globaaleille markkinoille. *Kun pohditaan kansainvälisen kaupan etuja*; Kiinan etuja ovat ennen kaikkea huomattava säästö työvoimakustannuksissa työvoimavaltaisessa tuotannossa ja tuotekehityksessä. Lisäksi veroedut ovat merkittävät korkeaa teknologiaa hyödyntäville yrityksille sekä suuret markkinat ovat lähellä.

Kiinan heikkouksina voidaan pitää kuitenkin johtamistaidon ja organisoinnin puutetta, erityisesti innovatiivisia tuotteita tekevässä teollisuudessa. Tämän lisäksi heikkoutena mainittakoon kova kilpailu, byrokrania ja lainsäädännön monimutkaisuus, paikallisviranomaisten aiheuttamat ylimääräiset ongelmat, piratismi ja teollisuusvakoilu, hyvien asiantuntijoiden korkeat palkat, hyvien suhteiden edellytys toiminnan onnistumiselle sekä maan talouden ylikuumeneminen. Sarsin ja lintuinfluenssan kaltaiset yllättävät sairaudet ovat myös merkittäviä uhkia.

Baltian maat ovat tarjonneet itsenäistymisensä jälkeen suomalaisille yrityksille monenlaisia mahdollisuuksia liiketoiminnan harjoittamiseen. Baltiassa kansantaloudet ovat kasvaneet voimakkaasti, joten ne pystyvät tarjoamaan kasvavia markkinoita vähittäiskaupalle ja paikalliselle valmistukselle. Samanaikaisesti tuotantokustannukset ovat pysyneet alhaisina, joten Baltiassa voidaan tuottaa työvoimavaltaisia tuotteita jopa globaaleille markkinoille. Kun suomalaiset elintarvikealan yritykset ovat laajentaneet toimintaansa Baltian maihin muun muassa ostamalla merkittäviä paikallisia toimijoita, ne ovat voineet kontrolloida myös Baltian

maista Suomeen tulevaa elintarvikkeiden vientiä ja tuontia. Baltian monista kiistattomista eduista huolimatta monet suomalaiset yritykset arvioivat nopeasti nousevien työvoimakustannusten vaarantavan tuotannon jatkumisen Baltiassa. Siksi suomalaisyritykset ovat suunnitelleet Baltian operaatioiden muuntamista työvoimavaltaisesta tuotannosta yrityksen logistiikkaa palvelevaksi toiminnaksi, jos kustannustaso uhkaa nousta liian korkeaksi. Voidaan kuitenkin todeta, että Baltian maat ovat selvästi osa yhdentyvää Itämeren markkina-alueita. Suomalaiset logistiikkayritykset ovat olleet kiinnostuneita sijoittumaan Baltian maihin. Erityisesti Viron oletetaan kasvavan merkittäväksi logistiseksi keskuksiksi tulevaisuudessa. (Ritvanen & Koivisto 2006.)

Myös logistiikan sujuvaan toimintaan yrityksen tehokkaana toimintaprosessina tulisi tulevaisuudessa panostaa rohkeasti enemmän. Taloudellinen toimintaympäristö Suomessa on muuttunut muun muassa globalisaation, EU:n laajentumisen, Venäjän kasvun ja Aasian talouksien nousun takia. Näiden seikkojen vuoksi sujuvat yhteydet ovat tulleet entistä tärkeämmiksi. Hyvät liikenneyhteydet kotimaassa, tehokkaat satamat ja lentoasemat sekä hyvät tie- ja ratayhteydet itään ja länteen ovat osa logistista sujuvuutta.

Liikenne ja viestintäministeriön kilpailukykyiseen liikennepolitiikkaan-raportissa (2006) todetaan, että tuotannon, hankintojen ja markkinoiden globalisoituessa myös toimitusketjut ja logistiset ratkaisut globalisoituvat. Logistisen kehityksen uskotaan pidentävän keskikuljetusmatkoja, tihentävän toimituskertoja, lisäävän lentokuljetusten osuutta kokonaiskuljetuksista, tehostavan merikuljetuksia ja yhdistettyjä kuljetusketjuja sekä keskittävän pääkuljetusvirrat muutamiin suuriin kansainvälisiin solmukohtiin (suursatamat ja lentoterminaalit). Kuljetussuoritteiden oletetaan kasvavan ja kansainvälisten logistiikkapalveluyritysten osuuden lisääntyvän. Merikuljetusten ennustetaan kasvavan Itämerellä 60-80 % vuoteen 2020 mennessä. Nopeimmin kasvavia lentorahtimarkkinoita ovat oletettavasti Aasian sisäiset, Aasian ja Pohjois-Amerikan sekä Aasian ja Euroopan väliset kuljetukset.

### 5.3 Kotimaisten vaatesuunnitteluyritysten SWOT-analyysi

Tähän kuvion 2 SWOT-analyysiin on kerätty vaatesuunnitteluyritysten antamat taulukkoon sopivat vastaukset heidän haastattelulomakkeen muistiinpanoista.



Kuvio 2. Vastaukset SWOT-analyysissä

Seuraavassa luvussa tarkastellaan SWOT-analyysin pohjalta miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää sekä miten turhia uhkia voidaan välttää.

### 5.4 Esille tulevia asioita SWOT-analyysistä

Yrityksen vahvuuksina ovat hyvin suunniteltu ja läpinäkyvä toimintaprosessi. Sisältö, jossa on asiakkaita kiinnostavia arvoja, joilla myös erottaudutaan kilpailijoista. Sekä hyvää innovatiivista tahto-tekemistä eli fiillistä, jolla saadaan ajan kanssa tulevat vaikeudet



käännettyä positiiviseksi kasvuksi. Vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, kun yritys on jokaisena päivänä valppaana uusin silmin yrittämisessä mukana ja on kiinnostunut elämän muutoksista sekä kehittämään toimintaansa jatkuvasti huomioiden ne.

Vahva yritys etsii myös ympärilleen hyvien avainkumppanien ja toimintaan osallistuvien collegeiden verkon. Yksinjääminen asioissa kääntyy kielteiseksi voimavaraksi eli heikkoudeksi. Toimiva sosiaalinen verkosto tarvitsee kuitenkin jatkuvaa yhteydenpitoa ja yhteistyötä voidakseen hyvin. Yrityksen tuotteista pitävät asiakkaat kannattaa myös kerätä vahvaksi verkoksi yrityksen ympärille ja pitää hyvää huolta heistä kuuntelemalla heitä ja järjestämällä erilaisia tapahtumia heidän ilokseen. Asiakkaat mahdollistavat yrityksen ulkopuolelta uusien asioiden oppimisen, jotka saattavat aloittaa uusien positiivisten toimintaideoiden kehittymisen niin koti- kuin kansainvälisilläkin markkinoilla. Yrityksen positiivinen kehittyminen ja innovatiivinen tahto-tila antaa yritykselle uskallusta ja voimaa kasvaa persoonalliseksi kansainväliseksi toimijaksi.

Silloin kun yrityksen toimintaprosessit ovat kunnossa ja yritykseen tuleva rahavirta vakaa, voi helpommin heittäytyä uusiin projekteihin yrityksen ulkoisella kentällä. Terve järki kannattaa kuitenkin aina säilyttää mukana pitäen huolta etukäteen siitä, että pääoman saanti tarvittaessa on mahdollista ja paikalliset avainkumppanit ovat sitoutuneet yrityksen yhteistyöhön sovitulla toimintasopimuksilla kansainvälisillä markkinoilla. Erilaisilla kulttuureilla on erilaisia tapoja toimia ja ilman jatkuvaa yhteydenpitoa ja valvontaa, ei kannattavaa yhteistoimintaa saada aikaiseksi. Isoille areenoille mentäessä kilpailu kovenee ja erilaiset luonnonmullistukset, paikalliset sodat, tuotteiden varkaudet ja epidemiat ovat arkipäivää jokapäiväisessä elämässä. Kun uusille kansainvälisille markkinoille harkitaan siirtymistä, kannattaa tutkia ensin tarkasti minkälaisia asiakkaita ja kilpailevia yrityksiä kentältä löytyy. Ympäri maailmaa löytyy suomalaisten kaupallisten sihteerien verkosto, jolla on paras tuntemus omalla kielellämme paikallisesta bisneksestä sekä yritysten kontaktihenkilöistä. Myös Suomesta käsin voi yrittää selvittää etukäteen, löytyykö kotimaisia yrityksiä, jotka vievät tuotteitaan juuri harkittaville markkinoille ja ottaa rohkeasti yhteyttä ja kysellä yhteistyömahdollisuuksista esim. logistiikan yhteisten varastojen ja kuljetusten suhteen. Näin yhteistyö luo uusiin tilanteisiin varmuutta ja turhat uhat uutena epävarmana yrittäjänä vältetään.

## 6 Johtopäätöksiä

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimuksen rajoitukset ja annetaan vastauksia tulevaisuuden vaatesuunnitteluyrityksen toimintamenetelmille.

Tutkimuksessa tutkijan omien päätelmien merkitys korostuu, kun aikaisempaa faktaa alan

tutkimuksesta ei tällaisella aineistolla ole tehty. On olemassa vain eritasoisia arvioita siitä, millaisessa roolissa eri tekijät kunkin yrityksen liiketoimintamallissa ovat. Myös näiden arvioiden pohjalta tehdyt yleisluontoisemmat arviot yritystoimintojen tärkeistä positiivisista tekijöistä sekä uhkatekijöistä pohjautuvat hyvin pitkälle tutkijan omaan arviointiin. Uskon kuitenkin, näistä tutkimuksen rajoituksista huolimatta tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista olevan hyötyä jatkotutkimuksia tehtäessä ja tulevaisuuden vaatesuunnitteluyritysten liiketoimintamallia suunniteltaessa.

Tässä vastauksia asetettuun kysymykseen optimaalisen liiketoimintamallin löytämiseksi. Yrityksen sisäisen liiketoiminnan kannalta tärkeää on, että yrityksen sisältö, fiilis ja kokonaiskonseptin idea on eheä. Tämän ympärille lähdetään rakentamaan kannattavaa ja positiivisesti kehittyvää lyhyen ja pitkäkätähtäyksen liiketoimintasuunnitelmaa asiakkaiden toiveita kuunnellen. Yrityksen hallitus pyritään pitämään läpinäkyvänä ja matalana työntekijöiden hyvän hengen sekä yhteistyön säilyttämiseksi ja nopean toiminnan mahdollistamiseksi muutostilanteissa. Kun yhteisissä tavoitteissa onnistutaan, on annettava myös työntekijöille jokin porkkana/palkinto asian julkistamisen lomassa, jotta innovatiivista yhteishenkeä pidetään yllä. Erilaiset arvot ovat yritykselle kilpailuetuna kilpailijoihin nähden ja jatkuva ajan hengessä toimiminen ja kehittyminen takaa liiketoiminnan jatkuvuuden muutoksien keskellä. Vastuullisen yritystoiminnan verkoston kautta käytävä kaupankäynti on tulevaisuutta ja ihan välttämätöntä kansainvälisessä kaupankäynnissä.

Pienten ja medium suurten vaateyrityksien täytyy siis kilpailla hyvällä laadulla, erinomaisella asiakaspalvelulla sekä kilpailuun sopeutuvalla joustavalla liiketoimintamallilla nopeasti. Kannattaa käyttää kotimaista työtä, kotimaisia luonnon materiaaleja, upean luontomme värimaailmaa, ekologista tuotantoa ja upeita suunnittelijoitamme erottuaksemme aina kun voimme. Näin luomme uniikin suomalaisen malliston suomalaisten sekä kansainvälistenkin asiakkaiden iloksi. Toki vahvuutta brändiin tuo, kun osataan yhdistellä suomalaisten tuotteiden lomaan kansainvälisiä muotituotteita ja aloittaa rohkeasti tekemään yhteistyötä mahdollisten yrityksen kansainvälisten avainkumppaneiden kanssa.

Yhteistyö on voimaa eli yrityksen ympärille täytyy rakentaa monipuolinen ja vahva sosiaalinen verkosto avainkumppaneista, kollegoista sekä erilaisista asiakassegmenteistä.

Vaatesuunnitteluyrittäjät voisivat tehdä enemmän yhteistyötä keskenään ja jättää turhia päällekkäisiä toimintoja pois koti- ja varsinkin kansainvälisillä markkinoilla. Vastaus voisi olla uusi yhteistyöyhdistys "Finnish Clothes Design Association", jonka alle kerättäisiin kaikki suomalaista vaatesuunnittelua tekevät erikokoiset yritykset. Hankeen liiketoimintaa neuvoisi ja kehittäisi sekä viennin että tuontiestojen valvonnan osalta esim. Keskuskaupakamari, joka kehittää ja valvoo suomalaista yritystoimintaa ja toimii yhteistyössä mm eurooppalaisten kaupakamarien yhteiselinten Eurochambresin kanssa. Iso ja itsenäinen organisaatio

vaatesuunnitteluyritysten taustalla, arvostettuine kauppaneuvottelijoineen toisi vakuuttavuutta ja varmuutta toiminnalle kansainvälisestikin. Yhteistyöyrityksellä olisi yhteiset pelisäännöt sekä yhteistyösopimukset kaikille vaateyrittäjille, lakimiehet sekä yhteistyötapahtumia suomalaisen vaatesuunnittelubusiness brändin parantamiseksi kotimaassa sekä kansainvälisillä markkinoilla.



## Lähteet

Airaksinen, T. 1987 Yhteisöomistus ja ristiinomistus suomalaisissa suuryrityksissä. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Anders, G. 2011 Puuvillan likainen tarina. Keuruu: Otava.

Crane, A. & Matten, D. 2004 Business ethics: A European perspectives. Oxford University.

Eberle, H., Hermeling, H., Hornberger, M., Kilgus, R. & Menzer, D. & Ring, W. 2005 Ammattina vaate. Helsinki: WSOY.

Elo-Pärssinen, K. 2007 Omistajan näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto väitöskirja.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006 Menestys, kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otava.



Grundström, E. 2004 Globalisaation portinvartijat. Helsinki: Edita.

Hannila, P. & Kyngäs, P. 2008 Teemahaastattelu laadullisesta tutkimuksesta. Helsinki.fi [PDF].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004 Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Joyner, E., Payne, D. & Raiborn, 2002 Evolution and implementaation: Journal of Business Ethics 41(4).

Juntunen, E. 2006 Gobalisaatio ja kansainvälinen talous. Thailand: Text and journal publication Co.Ltd

Karrus, K. 2001 Logistiikka pk-yrityksessä. Juva: WS Bookwell.

Kostamo, E. 2001 Huippustrategiat. Helsinki: Kauppakaari.

Kvist, H-H. 1995 Asiakasprosessit. Helsinki: Sedecon.

Lecklin, O. 2002 Laatu yrityksen menestystekijänä. 4 uudistettu painos/lisäpainos. Helsinki: Kauppakaari.

Lindroos, J.E. & Lohivesi, K. 2004 Onnistu strategiassa. WSOY.

Mattila, P. 2007 Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Osterwalder, A. 2010 Business Model Generation. New Jersey: Hoboken.

Piekkola, H. 2008 Globalisaatio, yritysten kansainvälistyminen ja työmarkinat. Työ- ja elinkeinoministeriö: Edita.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006 Strategy and society: Harvard Business review 84(12).

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007 Logistiikka Pk-yrityksissä. Helsinki: WSOY.

Räsänen, H. 2012 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Portal.hamk.fi

Shani, D. 1992 Exploiting niches using relationship marketing. The Journal of Services Marketing (4).

Sztanke, M. & Baozi, P. 2013 Teollisuus hylkää Kiinan. Dokumenttifilmi: Avec la participation de France Télévisions et de la RTBF.

Tuomela, E. 2012 Internetin välityksellä tarjottavien palveluiden liiketoimintamallit. Helsinki: Pro Gradu

Turban, D.B. & Greening, D.W. 1995 Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees: Academy of Management Journal 40 (3).

Vesterinen, P. 2011 Turvaa logistiikka, kuljetusten ja toiminnan turvallisuus. Hämeenlinna: Karisto.

Waddock, S.A. & Graves, S.B. 1997 Finding the link between stakeholder relations and quality: Journal of investments 6(4).

## Sähköiset lähteet:

Businessandsociety.2014. Osoitteessa <http://www.businessandsociety.net> Luettu 18.02.2014  
Fibsry.2014. Osoitteessa <http://www.fibsry.fi> Luettu 18.02.2014  
Kesko.2014. Osoitteessa <http://www.kesko.fi> Luettu 17.02.14  
Keskuskauppakamari.2014. Osoitteessa <http://www.keskuskauppakamari.fi> Luettu 17.02.2014  
Reilukauppa.2014. Osoitteessa <http://www.reilukauppa.fi> Luettu 18.02.2014

## Muut lähteet:

Haastatteluun osallistuneet yritykset sivulta 15

Ainokainen Oy. <http://www.ainokainen.fi> Luettu 15.01.2014  
First Crush Oy. <http://www.firtscrush.fi> Luettu 15.01.2014  
Mai Niemi Oy. <http://www.mainiemi.com> Luettu 17.12.2013  
Muotikuu Oy. <http://www.muotikuu.fi> Luettu 17.12.2013  
Nanso Group Oy. <http://www.nansogroup.com> Luettu 22.01.2014

## Kuviot

Kuvio 1: SWOT-analyysi .....	16
Kuvio 2: Vastaukset SWOT-analyysissä .....	24



## Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake, avainkumppanit kotimaassa.....

Liite 2 Haastattelulomake, avainkumppanit ulkomailla .....





Liite 1 HAASTATTELU KYSYMYKSIÄ opinnäytetyötä varten kotimaa

1. Miten päädyitte valitsemaan suunnitteleminen vaatteiden avainkumppanit (kaavoittajan + ompelijat) Suomesta?
2. Minkälaisia kokemuksia teillä on kotimaisten avainkumppaneiden ammattitasosta? + ja - valinnan suhteen
3. Kauanko vie keskimäärin teidän persoonallisen vaateen valmistaminen avainkumppaneiltanne?
4. Jos asiakas esittää toivomuksia vaateen koon, värin tai materiaalin suhteen, miten toimitte?
5. Miten toimitatte asusteet asiakkaille?
6. Mistä muodostuu suunnittelemanne vaateen hinta?
7. Ostatteko suunnitteleminen vaatteiden lisäksi asusteita muualta? Mistä?
8. Minkälaista palautetta teidän asiakaskuntanne on antanut valmistamistanne asukokonaisuuksista?
9. Näkyykö tulevaisuuden kaupankäynnissä uhkia liiketoimintamallinne muuttamiseksi?
10. Mitä tekisitte toisin jos saisitte aloittaa yrittämisen vaatealalla uudestaan?

Liite 2 HAASTATTELU KYSYMYKSIÄ opinnäytetyötä varten

1. Miksi päädyitte valitsemaan suunnitteleminen vaatteiden avainkumppanit ulkomailta ?  
Miksi ?
2. Mitä sanoisitte ulkomaisten avainkumppaneiden ammattitasosta ?  
+ ja - valinnan suhteen
3. Mitä käytätte vaatteiden materiaaleina ja mistä ostate ne ?
4. Mistä muodostuu suunnittelemanne vaatteen hinta ?
5. Kauanko vie keskimäärin aikaa vaatteen suunnittelemisesta ja saapumisesta asiakkaalle ?
6. Lähettävätkö avainkumppaninne ulkomailta paketteina vaatteet suoraan asiakkaille vai tulevatko vaatteet liikkeeseen, mistä tapahtuu jatkotoimitus asiakkaalle ?
7. Ostateko suunnitteleminen vaatteiden lisäksi asusteita muualta ? Mistä ?
8. Minkälaista palautetta teidän asiakaskuntanne on antanut valmistamistanne asukokonaisuuksista ?
9. Näkykö tulevaisuuden kaupankäynnissä uhkia liiketoimintamallinne muuttamiseksi ?
10. Mitä tekisitte toisin jos saisitte aloittaa yrittämisen vaatealalla uudestaan ?