

HANKINTAPROSESSIN KUVAUS

Case: L-Fashion Group, Luhta Sport

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tekstiili- ja vaateustekniikan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2006
Mari Rajamäki

Lahden ammattikorkeakoulu
Tekstiili- ja vaatetustekniikan koulutusohjelma

RAJAMÄKI, MARI: Hankintaprosessin kuvaus
Case: L-Fashion Group, Luhta Sport

Tekstiili- ja vaatetustekniikan opinnäytetyö, 33 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee ulkoistamista ja hankintatoimintaa yleisesti ja hankintaprosessia Luhta Sportilla, joka kuuluu L-Fashion Group Oy:n sport-divisioonaan. Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata Luhta Sportin hankintaprosessi konkreettisesti, niin että tuotteen kulku kokonaisuudessaan ensimmäisestä vaiheesta tuotannon loppuun saakka pystytään kuvaamaan ulkopuoliselle. Hankintaprosessia kuvataan yksityiskohtaisesti ja käytännönläheisesti käyttämällä apuna Luhta Sportin hankintaan liittyviä lomakkeita.

Teoriaosa perustuu asiaa käsitteleviin kirjoihin. Tarkoitus on luoda yleiskatsaus ulkoistamiseen. Tässä opinnäytetyössä alihankinnan ajatellaan olevan yksi ulkoistamisen muodoista. Alihankintaa ja hankintaa on päädytty käyttämään samassa merkityksessä. Teoriaosuudessa kerrotaan, mitä ulkoistaminen on, mitkä syyt voivat johtaa yrityksen ulkoistamispäätökseen sekä millaisia kumppanuussuhteita alihankintayrityksiin voidaan luoda. Teoriaosuus luo pohjan käsittelyosuudelle selventämällä ulkoistamista ja siihen johtavia tekijöitä.

Käsittelyosa perustuu L-Fashion Group Oy:n Luhta Sportin tuoteosaston työntekijöille tehtyihin haastatteluihin sekä itse hankintaprosessin tutustumiseen työharjoittelun kautta. Käsittelyosassa kuvataan Luhta Sportin hankintaprosessin kulkua, silloin kun tuotanto tapahtuu Kaukoidässä. Tuotteen kehitys- ja valmistusprosessi on muuttunut suuresti hankintaan siirtymisen myötä, samoin kuin myös työntekijöiden toimenkuvat. Alihankintaprosessia kuvataan lähinnä tuotekehityksen ja hankinnan parissa työskentelevien työntekijöiden näkökannalta.

Työn tuloksena syntyi opinnäytetyö, jonka avulla Luhta Sportin hankintaprosessia voidaan opettaa ja kuvata muun muassa uusille työntekijöille.

Asiasanat: hankinta, hankintaprosessi, ulkoistaminen

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Technology

RAJAMÄKI, MARI: Subcontracting process
Case: L-Fashion Group, Luhta Sport

Bachelor's Thesis in Textile and Clothing Technology, 33 pages, 6 appendices

Autumn 2006

ABSTRACT

This paper deals with starting subcontracting generally and the subcontracting process in Luhta Sport, which belongs to the sport division of L-Fashion Group. The aim of this paper is to describe in a concrete way the subcontracting process of Luhta Sport. The intent is to be able to describe to an outsider all the stages that one product goes through from the first stage till the end of the production. The subcontracting process is described in detail and clearly using forms that are used for subcontracting in Luhta Sport.

The theory part is based on the books that handle subcontracting and outsourcing. In this paper it is thought that subcontracting is one form of outsourcing. The purpose is to give an overview of outsourcing. In the theory part it is told what outsourcing is, what reasons can lead a company to an outsourcing decision and what kind of partnerships it is possible to create with subcontracting companies. The theory part creates a basis for the practical part by clarifying outsourcing and factors that lead to it.

The practical part is based on the interviews of the workers of Luhta Sport's product department and the writer's experience of the subcontracting process through practical training. The subcontracting process is described when the production happens in the Far East. The development and production process of a product has changed a lot when turning into subcontracting and so have the work descriptions of the workers. The subcontracting process is described mainly from the point of view of the employees who are working on the product development and subcontracting.

The results of this work can be used to help new employees of Luhta Sport to learn about the subcontracting process.

Keywords: subcontracting, subcontracting process, outsourcing

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ULKOISTAMINEN	3
2.1 Ulkoistamisen käsitteitä	3
2.2 Ulkoistamispäätös	5
2.3 Ulkoistamiskumppanuudet	10
3 KOHDEYRITYS: L-FASHION GROUP OY	14
3.1 L-Fashion Groupin historia	14
3.2 L-Fashion Group Oy -konserni	14
3.3 L-Fashion Groupin tuotemerkit ja tuotteet	15
4 HANKINTAPROSESSIN KUVAUS	16
4.1 Hankintaprosessi Luhta Sportilla	16
4.2 Toimittajan valinta	19
4.3 Malliston ja tuotteiden suunnittelu	20
4.4 Valmistelutyöt hankintaa varten	25
4.5 Näytteiden kotiutus ja kommentointi	27
4.6 Tuotannon ohjeistus	29
5 YHTEENVETO	30
LÄHTEET	32
LIITTEET	34

1 JOHDANTO

Viime vuosina yritysten strateginen toiminta on muuttunut suuresti. Ulkoistamisesta on tullut yleinen muutos. Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yritys siirtyy hankkimaan tavaroita, palveluita tai jopa kokonaisia tuotantovaiheita oman yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistamisessa toimintoja, jotka on aiemmin tehty oman yrityksen sisällä, siirretään ostettavaksi yrityksen ulkopuolelta, toisilta yrityksiltä, joita kutsutaan alihankkijoiksi. Ulkoistamisen ja alihankinnan ajatellaan usein tarkoittavan eri asiaa. Tässä opinnäytetyössä on päädytty käyttämään alihankintaa yhtenä ulkoistamisen muodoista. Alihankintaa ja hankintaa puolestaan on päädytty käyttämään samassa merkityksessä, sillä niiden eroa on monesti vaikea havaita.

L-Fashion Group, joka aikaisemmin tunnettiin nimellä Luhta Oy, on muuttanut toimintastrategiaansa siirtymällä hankintatoimintaan monien muiden vaatetusalan yritysten tavoin. Hankintaan siirryttiin vähitellen vähentämällä omaa tuotantoa ja kasvattamalla ulkopuolisten alihankintayritysten käyttöä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja kuvataan L-Fashion Groupin Sport-Divisioonan kuuluvan Luhdan hankintaprosessia. Luhta tuotemerkillä valmistetaan myös Fashion-divisioonassa tuotteita, minkä vuoksi tässä opinnäytetyössä on päädytty käyttämään sport-puolen Luhdasta nimitystä Luhta Sport.

Opinnäytetyön alun teoriaosuus pohjustaa käsittelyosuutta, kun siinä kerrotaan syistä, jotka johtavat ulkoistamispäätöksen tekoon. Siinä on myös luotu katsaus erilaisiin ulkoistamiskumppanuussuhteisiin, joita alihankintayrityksiin voidaan luoda. Kuitenkin tämän opinnäytetyön ensisijainen tarkoitus on selvittää sitä, minkälainen tuotteiden kehitys- ja valmistusprosessi on nyt, kun hankintaan on siirrytty. Kehitys- ja tuotantoprosessi on muuttunut suuresti ja samoin myös tuotekehityksen parissa työskentelevien toimenkuvat.

Luhta Sportilla vaatteiden tuotanto voidaan suorittaa kolmella eri tavalla. Tuotteet valmistetaan joko hankintana ilman kaavoja, hankintana kaavojen kanssa tai omassa tuotannossa. Ylivoimaisesti suurin osa Luhta Sportin tuotteista

valmistetaan hankintana ilman kaavoja, minkä vuoksi tässä opinnäytetyössä on keskitytty siihen ja muihin vaihtoehtoihin viitataan ainoastaan hyvin harvoin.

Lähtökohtana tälle opinnäytetyölle on se, että vielääkään ei täysin ymmärretä sitä, miten hankintaan siirtyminen on vaikuttanut vaatteiden suunnitteluun ja koko prosessiin, jonka vaate käy läpi ollakseen tuotantovalmis tuote. Esimerkiksi silloin, kun yritykseen tulee uusi työntekijä, hankintaprosessia voidaan opettaa tämän opinnäytetyön avulla.

Teoriaosa perustuu ulkoistamista ja hankintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Luhta Sportin hankintaprosessin kuvaamiseen tietoa puolestaan koottiin kahdella eri tavalla: haastattelemalla Luhta Sportin tuoteosaston työntekijöitä sekä tutustumalla hankintaprosessiin käytännön kautta työharjoittelun välityksellä. Tietoa hankittiin myös erilaisista lomakkeista, joita Luhta Sportilla käytetään hankintaprosessissa. Haastattelut suoritettiin suullisesti valmiiksi mietittyjen kysymysten avulla.

Tuloksena syntyi opinnäytetyö, jossa kuvaillaan Luhta Sportin hankintaprosessia yksinkertaisesti, niin että ulkopuolinenkin voi saada siitä kokonaiskuvan.

2 ULKOISTAMINEN

2.1 Ulkoistamisen käsitteitä

Ulkoistamisen ja alihankinnan eroa on vaikea määrittää. Niistä voi havaita ristiriitaista tietoa. Joissakin lähteissä alihankintaa ja ulkoistamista pidetään samana asiana. Joissakin lähteissä taas niillä sanotaan olevan eri merkitys. Yleensä ulkoistaminen kuitenkin käsitetään yläkäsitteenä. Alihankinnan voidaan ajatella olevan yksi ulkoistamisen muodoista. Eräässä lähteessä sanotaan: ”Termiä ulkoistaminen käytetään usein virheellisesti alihankinnan synonyymina. Ulkoistaminen ei liity suoraan yrityksen tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen, vaan jonkin yrityksen välttämättömän toiminnon suorittamiseen.” (Alihankinta ja ulkoistaminen 2006.)

Termi ulkoistaminen tulee englannin kielen sanasta outsourcing. Se tarkoittaa tavaroiden, palvelujen ja kokonaisten tuotantovaiheiden hankintaa yrityksen ulkopuolelta. Toimintoja, jotka on aiemmin tehty yrityksen sisällä, siirretään ostettavaksi yrityksien ulkopuolelta, toisilta yrityksiltä. Yleisesti ottaen ulkoistaminen merkitsee minkä tahansa toiminnon siirtämistä ulkopuolisen toimittajan vastuulle. (Karjalainen, Maijala & Lindgren 1999, 5 - 6; Pajarinen 2001, 6.)

Alihankintatoiminta on alihankkijan ja päähankkijan välistä tuotannollista yhteistyötä. Se on yleistermi, jota käytetään puhuttaessa tuotannollisesta yhteistyöstä, jossa päähankkija teettää alihankkijalla tuotteeseensa itse määrittelemiään osia tai tuotantovaiheita. Päähankkija on yritys, joka hankkii muilta yrityksiltä osia tai tuotantovaiheita tuotteeseensa. Päähankkijasta voidaan käyttää myös nimitystä tilaaja tai toimeksiantaja. Alihankkija on yritys, joka myy osia suorituksia tai palveluita tilaajien tuotteisiin. Alihankkijasta voidaan käyttää myös nimitystä toimitaja. (Kortekangas & Spolander 2004, 24 - 25)

Alihankinnan voidaan sanoa olevan päähankkijan ja alihankkijan välistä väljää tuotannollista yhteistyötä. Alihankinta eroaa muista hankinnoista niin, että halutut tuotteet tai palvelut eivät ole yleisesti saatavilla, vaan niihin liittyy mittatilausluonteisuus. Mittatilaustyötä on vaikeaa määritellä, mutta alihankinnan ollessa kyseessä ratkaiseva asia on se, kuinka paljon tuotteita tehdään. Jos asiakaskunta

on suuri, kyseessä on alihankinta. Joko päähankkija ja alihankkija yhdessä määrittelevät tuotteen ominaisuudet tai päähankkija tekee sen yksin. Alihankinta tapahtuu alihankintatoiminnan perustasolla. (Kortekangas & Spolander 2004, 24; Lehtinen 1992, 8.)

Jokaisen tuotantovaiheen kohdalla yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa. Tuotantovaiheet voidaan joko tuottaa yrityksen sisällä tai hankkia yrityksen ulkopuolelta. Tuotantovaiheet, jotka yritys hankkii ulkopuolelta, voidaan jakaa kertaluonteisiin hankintoihin ja sopimusten kautta tapahtuviin hankintoihin, jotka ovat pitkäaikaisia toimitussuhteita. Tyypillisesti ulkoistaminen merkitsee pitempiaikaista yhteistyösuhdetta toimeksiantajan ja toimittajan välillä. (Karjalainen ym. 1999, 7 - 8; Pajarinen 2001, 7.)

Sopimusvalmistus on yritysten välistä toimintaa, jossa sopimusvalmistaja tekee päähankkijansa räätälöityjä erityispalveluja pitkän aikavälin sopimuksin. Sopimusvalmistaja valmistaa tuotteen tai sen osan päähankkijan antamien ohjeiden mukaan osista, jotka ovat joko päähankkijan omia tai sopimusvalmistajan itse hankkimia. Näin ollen päähankkija keskittyy tuotekehitykseen, markkinointiin ja jakeluun kun taas sopimusvalmistaja huolehtii tuotteen valmistuksesta ja logistikkasta. Sopimusvalmistusta pidetään perinteisenä alihankintasuhteena. (Karjalainen ym. 1999, 7 - 8; Pajarinen 2001, 7.)

Ulkoistaminen on yleistynyt viime vuosien aikana, ja arvioiden mukaan kehitys tulee jatkumaan samaan suuntaan nopeana. Potentiaalisten kilpailijoiden ja eri tuotantovaiheiden tarjoajien määrä on kasvanut, ja kuljetuskustannusten aleneminen ja logistiikan kehittyminen ovat vähentäneet maantieteellisten etäisyyksien merkitystä. Ulkoistamispäätöksen taustalla on pyrkimys myönteisiin muutoksiin vaarantamatta toiminnan jatkuvuutta ja laatua. Ulkoistamisella pyritään usein kustannussäästöihin ja voimavarojen kohdentamiseen niihin toimintoihin, joissa yrityksellä on kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Toimintojen ulkoistaminen vapauttaa yrityksen voimavaroja tuotteiden nopean teknisen kehityksen hallintaan ja markkinointiin. Se on monesti perusedellytys nopealle kasvulle sekä päähankkijoiden että toimittajien tapauksissa. (Karjalainen ym. 1999, 5 - 9; Pajarinen 2001, 1 - 5; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 94.)

2.2 Ulkoistamispäätös

Yrityksen ulkoistamispäätökseen vaikuttavat monet eri seikat. Koska ulkoistamispäätöksellä on paljon seurauksia, sen tekemistä täytyy miettiä huolellisesti. Perusteet ulkoistamiselle voidaan jakaa strategisiin, toimittajiin liittyviin, kustannuksiin liittyviin ja operatiivisiin eli toiminnallisiin perusteisiin. (Karjalainen ym. 1999, 16.)

Ulkoistamisen strategisia perusteita voidaan määritellä ydinosaamisen kautta. Arvioitaessa ulkoistamisen strategisia vaikutuksia on tärkeää tunnistaa sellaisia tekijöitä, joihin panostamalla yrityksellä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Tällaisia kilpailuedun säilyttämisen tai saavuttamisen kannalta tärkeitä osia ei ulkoisteta vaan valmistetaan itse. Ainoastaan sellaiset alueet, joissa yritys erottuu kilpailijoitaan paremmaksi, ovat aitoa ydinosaamista. Yleensä paremmuus on saavutettu ja todettu oppimisen ja kokemuksen kautta. Ydinosaamisen luonne on sellaista, että kilpailijat eivät pysty kopioimaan sitä helposti. Kaikki osaamisalueet, joissa yritys on hyvä, eivät ole ydinosaamista. (Karjalainen ym. 1999, 16.)

Yksi tärkeä osa ydinosaamisen tunnistamisessa on osaamisalueiden jakaminen osatekijöihin. Esimerkiksi valmistus ei käy ydinosaamisen määritelmäksi, vaan yrityksen täytyy osata tunnistaa yksilöidysti, millaisissa tuotteissa, toimituksissa ja valmistusteknologioissa sillä on osaamista erityistasolla muihin yrityksiin nähden. Esimerkiksi valmistavan yrityksen ydinosaamista voi olla jonkin elinkaaren alussa olevan tuotteen tai erikoistuotteen valmistaminen. (Karjalainen ym. 1999, 16 - 17.)

Ulkoistamisen strategista perustetta voidaan tarkastella myös muilla tavoin. Oleellinen asia on tarkastella pitkän ajan kuluessa syntyviä vaikutuksia ja niiden merkitystä kilpailuedun kannalta. Esimerkiksi ulkoistaminen saattaa olla yritykselle ainoa keino selviytyä nopeasta kasvusta silloin, kun yrityksen ennakoitujen kasvumahdollisuudet ovat todella suuret. Yrityksen täytyy keskittää henkiset ja taloudelliset voimavarat niihin asioihin, joissa niistä saadaan parhaiten tuottoa. Joissakin tapauksissa ulkoistaminen saattaa olla lyhyellä aikavälillä tuottavaa, mutta

kuitenkin ristiriidassa yrityksen pitkäaikaisten tavoitteiden kanssa, eli uskotaan, että pitkällä aikavälillä ulkoistaminen johtaisi kannattavuuden laskuun. Tällöin tehdään kielteinen ulkoistamispäätös strategisin perustein. (Karjalainen ym. 1999, 17.)

Strategista merkitystä on myös sillä, että yritys säilyttää itsellään tärkeiden, kriittisten osien valmistuksen, vaikka ne eivät kuuluisikaan yrityksen ydinosaimisalueeseen. Näin yrityksen arvokas osaaminen ei siirry kilpailijoille niin nopeasti kuin se ulkoistamisen kautta voisi siirtyä. Toisinaan tuotteen valmistustapaan, toimintaan tai rakenteeseen liittyy suuria liikesalaisuuksia. Tällaisessa tapauksessa ulkoistaminen ei ole hyvä ratkaisu, koska tietovuotoja on helpompi hallita omassa yrityksessä. (Karjalainen ym. 1999, 17.)

Yksi tärkeimmistä vaiheista ulkoistamisessa on toimittajien valinta. Päämiehen eli hankkijan ja toimittajan yhteistyön edellytyksiin vaikuttavat monet asiat. Toimittajalla täytyy olla taitotietoa käytetyistä tekniikoista ja muista erityisvaatimuksista. Taloudellisten ja sopimusoikeudellisten seikkojen lisäksi maantieteelliset, kulttuuriin ja kieleen liittyvät seikat ovat tärkeitä. (Karjalainen ym. 1999, 18.)

Toimittajiin liittyvät perusteet täydentävät yleensä ulkoistamisen strategisia perusteita. Hyvien toimittajien tarjonta voi olla peruste ulkoistamiselle. Toisaalta taas se, että hyvistä toimittajista on pulaa, voi aiheuttaa kielteisen ulkoistamispäätöksen tai ainakin lykätä ulkoistamisen toteuttamista. Jos toimittajalla on yksinoikeus tai patentti johonkin menetelmään, joka on kilpailukyvyltään ylivoimainen, ei yritykselle jää käytännössä muuta vaihtoehtoa kuin ulkoistaminen. Eräs syy olla ulkoistamatta voi olla se, että päähankkijoilla ei ole tietoa toimittajien mahdollisuuksista tuotannolliseen yhteistyöhön. (Karjalainen ym. 1999, 18.)

Kaikissa pitkäaikaisissa toimitussuhteissa on arvioitava sekä toimittajan laatua, toimitusvarmuutta, tuottavuutta ja kustannustehokkuutta että kykyä ja halua kehittää tuotetta. Toimittajan valinta pelkästään tarjouksen perusteella ei välttämättä ole viisas, sillä huonokin toimittaja voi tarjota edullisesti yksittäisiä töitä. Jos päähankkijan tuote sopii toimittajan tuotevalikoimaan ja toimittaja pitää päähankkijaa lupaavana asiakkaana, on toimittajan helpompi haluta kehittää tuotetta. Jos

päähankkijan tuote on erikoistuote, jota ei tarvita suuria määriä, ei toimittajia ole todennäköisesti tarjolla monia. Toimittajien puute aiheuttaa sen, että yrityksen täytyy turvautua omaan tuotantoon. Jos päähankkija haluaa toimittajansa sijaitsevan lähellä, tulee toimittajien puutteesta alueellinen ongelma. Monille suomalaisille yrityksille on tärkeää, että osatoimittajat ovat kotimaisia yrityksiä sekä etäisyyden että tiedonvälityksen ja kommunikoinnin vuoksi. (Karjalainen ym. 1999, 18 - 19.)

Ainoastaan yhden toimittajan käyttäminen voi olla riski yritykselle, koska silloin yritys on liikaa yhden toimittajan varassa. Riskin pienentämiseksi valitaan usein kaksi tai useampia toimittajia. Jos toimittajia ei ole riittävästi, ratkaisu voi olla ulkoistaa osittain ja säilyttää oma valmistus. Viisasta on säilyttää oma tuotanto myös siinä tapauksessa, jos ulkoistettava toiminto vaatii harjaantumista, mikä aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. (Karjalainen ym. 1999, 20.)

Useimmiten ulkoistaminen tehdään kustannussäästöjen vuoksi. Oletuksena on, että itse valmistettuina ulkoistettavat osat tulisivat kalliimmiksi, jolloin ulkoistaminen on viisas ratkaisu. Pelkän hankintahinnan vertaaminen oman tuotannon valmistuskustannuksiin ei kuitenkaan riitä, vaan ulkoistamista mietittäessä on otettava huomioon molempien vaihtoehtojen tuotantoprosessien kokonaiskustannukset. Kustannuksia on syytä arvioida myös koko toimitusketjun näkökulmasta. Yrityksen kustannussäästöihin vaikuttavat vähentynyt investointitarve ja palkkoihin liittyvien sivukulujen aleneminen. Kustannussäästöjä voi syntyä, kun tuotantovaihe, joka on aiemmin suoritettu yrityksen sisällä, kilpailutetaan ulkopuolisten alihankkijoiden tarjousten kanssa. (Karjalainen ym. 1999, 20; Pajarinen 2001, 17.)

Yrityksen kannalta on hyvä ottaa selville, miksi ulkopuolinen valmistus on edullisempaa kuin oma valmistus. Syitä voivat olla tuotteen valmistusmäärät tai valmistustekniset ominaisuudet. Jos tuotteisiin käytetään samanlaista valmistusteknologiaa ja tuotteiden valmistusmäärä nousee, niin kustannustehokkuus kasvaa yrityksen kertyvän kokemuksen ja valmistustehokkuuden kautta. Jos tuotteen valmistaminen vaatii erityistä teknologiaa, oman tuotannon kustannukset sisältäen valmistuskapasiteetin hankinnan ja ylläpidon, voivat nousta liian suuriksi. Toisaalta taas alihankkijan yrityksen toiminta voi perustua tähän tiettyyn valmistusteknologiaan,

jolloin ulkoistaminen on kannattavaa sekä päähankkijan että alihankkijan kannalta. Vaikka tuotteen valmistus ei olisikaan erityistä teknologiaa vaativaa, mutta sitä tarvitaan vain pieniä määriä, ei tuotteen valmistaminen alihankkijan kautta ole järkevää. (Karjalainen ym. 1999, 20.)

Uusien alihankkijoiden valinta ja toimittajasuhteiden luominen aiheuttaa aina kustannuksia päähankkijalle. Jos toimittaja hankkii osan materiaaleista, päähankkijan hankintarutiineihin ja toimittajien valvontaan ei kulu niin paljon aikaa ja rahaa. Myöskään päähankkijan varastointiin ei sitoudu niin paljon pääomaa kuin omassa tuotannossa. Jos ennusteet tuotteen valmistusmäärille ovat epävarmat, yritys ei ehkä halua ottaa riskiä investoida omaan tuotannon käynnistämiseen ja ylläpitoon. Silloinkin, kun tuotteen kustannuslaskelmat osoittavat, että oma valmistus on parempi vaihtoehto kuin ulkopuolinen valmistaminen tai valmistusmuodot ovat tasavertaisia, yritys saattaa kallistua ulkoistamisen puolelle. Sellaisessa tapauksessa, että yritys on jo investoinut tuotteen valmistuslaitteisiin ja valmistusmenetelmiin, tehdään yleensä kielteinen ulkoitamis päätös. Toki laitteet voidaan myydä, mutta jos myyntihinta on alhainen, ei vaihtoehto ole ehkä kannattava. Sitä paitsi henkistä pääomaa, johon yritys on sijoittanut, ei voida myydä samalla tavalla kuin laitteistoa. Silloin jos päätetään ulkoistaa kokonainen tuoteperhe, voidaan myydä koko tehdas sisältäen laitteistot ja henkilöstön. (Karjalainen ym. 1999, 21.)

Kuormitusvaihtelut kausittain voivat olla suuria monissa yrityksissä, eli kysynnän ja tarjonnan muutokset vaihtelevat paljon. Tällöin yritys saattaa tehdä ulkoistamis päätöksen, jotta osa omaan valmistukseen liittyvistä kiinteistä kustannuksista saadaan muutettua muuttuviksi kustannuksiksi. Kuormitusvaihtelut vaikuttavat myös työvoiman pysyvyyteen. Jos henkilöstön määrää joudutaan muuttamaan jatkuvasti, nämä muutokset voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työn laatuun. (Karjalainen ym. 1999, 22.)

Toiminnalliset perusteet liittyvät siihen, miten rutiininomaiset päivittäin tapahtuvat toimet sujuvat, kun verrataan omaa valmistusta ulkoistamiseen. Toiminnalliset perusteet eivät välttämättä ole ratkaisevia ulkoistamis päätöstä tehtäessä. Sen sijaan niiden kautta saattaa selvitä, että ulkoistamiselle voisi olla strategisia perusteita. (Karjalainen ym. 1999, 23.)

Kielteisen ulkoistamispäätöksen voi aiheuttaa pelko ongelmista tai toimitushäiriöistä. Joskus ongelmat, joita ulkoistamiseen liittyy, saattavat tuntua liian hankalilta käsitellä, vaikka alihankkijoiksi onkin pyritty valitsemaan ainoastaan luotettavia toimittajia. Toki häiriöitä toimituksessa voi ilmetä myös luotettavilla toimittajilla, ja pienemmät asiakkaat saattavat jäädä isompien varjoon silloin kun toimittaja kohtaa vaikeuksia. Yksi peruste ulkoistamiselle on myös tyytymättömyys omaan tuotantoon ja valmistukseen. (Karjalainen ym. 1999, 23.)

Silloin, kun yritys tuottaa tuotteita, joilla on tiukat aikatauluvaatimukset, niin se saattaa turvata luotettavan saatavuuden valmistamalla tuotteet itse. Jos alihankkijalla on monia pähkankkijoita, se ei ehkä pysty nopeisiin toimitusaikoihin tai nopeisiin tuotannon muutoksiin. Muita toiminnallisia perusteita ovat tuotannon valvonta ja kuljetuksiin liittyvät ongelmat. Joissakin yrityksissä tiettyjen osien valmistusta ei ulkoisteta, koska yritys haluaa valvoa valmistusta. Jo kustannuslaskelmia tehtäessä ja toimittajaa valitessa on jouduttu käsittelemään tuotteen kuljetukseen liittyviä ongelmia, mutta ne liittyvät myös toiminnallisiin ulkoistamisperusteisiin. Jos kuljetusetäisyydet ovat kovin suuria ja kuljetustavat vaativia, ulkoistamisen kustannukset kasvavat ja tällöin yritys voi päätyä kielteiseen ulkoistamispäätökseen. (Karjalainen ym. 1999, 23 - 24.)

Ulkoistamispäätöksen teossa on otettava huomioon se, johtaako ulkoistaminen henkilöstön vähentämiseen. Mikäli niin käy, voi se johtaa työnseisauksiin, joista aiheutuu taloudellista menetystä, eli henkilöstöasiat voivat olla riski, kun miettii tuotannon ulkoistamista. Ulkoistamisen seurauksena voi olla myös muutokset henkilöstön työtehtävissä. Tämä voi aiheuttaa työilmapiirin huonontumista ja henkilöstön motivaation heikkenemistä. Ulkoistamispäätöksen tekemistä täytyy siis miettiä huolellisesti, sillä seuraukset vaikuttavat koko yrityksen toimintaan. (Karjalainen ym. 1999, 23.)

2.4 Ulkoistamiskumppanuudet

Ulkoistamisen muodosta riippuen toimittajaan luodaan kumppanuussuhde.

Kumppanuus on toimintaa, jossa päähankkija ja alihankkija ovat sitoutuneet toimimaan keskenään läheisessä yhteistyössä. Ulkoistamiskumppanuuksia on erilaisia, ja ne voidaan jaotella eri tavoin. Kirjassa Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen kumppanuuden lajit on jaoteltu alihankkijaksi, hovihankkijaksi, neuvonantajaksi ja elinkumppaniksi. Seuraavissa kappaleissa ulkoistamisen kumppanuusmuotoja tarkastellaan tämän jaottelun mukaan. Näin ollen tässä luvussa sanalla alihankkija tarkoitetaan kumppanuusmuotoa. (Kiiskinen ym. 2002, 122; Kortekangas & Spolander 2004, 24.)

Usein kumppanuuden päävaikuttimena ovat kustannustekijät eli riittävää laatua ja saatavuutta tavoitellaan mahdollisimman alhaisella hinnalla. Silloin ulkoistamiskumppanin rooli on alihankkija. Kun tilaaja edellyttää toimittajalta poikkeuksellisen vahvaa asemaa, osaamista ja toimituskykyä ja on valmis maksamaan siitä hyvin, kyseessä on hovihankkija. Kun tilaaja vaatii räätälöityä erityispalvelua, mutta ei aseta tiukkoja osaamis- ja sitoutumisvaatimuksia, kumppanin rooli on neuvonantaja. Tällaisen kumppanuuden luonne on taktinen. Kaikkein haastavin ja sitovin yhteistyömuoto molempien osapuolten kannalta on strateginen kumppanuus. Tällöin kumppanuuden rooli on elinkumppani. Elinkumppanit ovat sitoutuneet jakamaan kumppanuuden kautta syntyvät hyödyt. Seuraavissa kappaleissa paneudutaan hieman syvemmin näihin erityyppisiin ulkoistamiskumppanuuksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 121 - 127.)

Silloin kun toimittajana on alihankkija-tyyppinen palvelutoimittaja, siltä edellytetään vastuunottamista ulkoistettavasta toiminnosta sekä mahdollisesti ulkoistamisen mukana siirtyvästä henkilöstöstä. Lisäksi edellytyksenä on, että jatkossa toimittaja tuottaisi palvelua tehokkaammin kuin päähankkija. Kustannustekijöillä on ratkaiseva osa ulkoistettavassa toiminnossa. Tyypilliset päähankkijan tavoittelemat hyödyt ovat vapautuvia pääomia. Myös palvelun saatavuus paranee ja päähankkija voi keskittää huomionsa yrityksen ydintoimintoihin. Toimittajan saamiin hyötyihin kuuluu kustannustekijöiden lisäksi muun muassa markkinaosuuksien kasvattaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 123.)

Alihankkija-tyyppisen toimittajan kanssa tehdään palvelusopimus, joka sisältää tuotetun palvelun sisällön eli hinnan, laadun ja saatavuuden. Palvelusopimus kuvaa myös toimittajan ja päähankkijan vastuut ja velvoitteet. Mikäli laatu tai saatavuus ei ole sopimuksen mukaista, voi toimittajalle langeta korvausvelvoitteita. Myynnistä saatujen tuottojen kautta voidaan pyrkiä varmistamaan alihankkijan sitoutuminen yhteistyöhön. (Kiiskinen ym. 2002, 123 - 124.)

Tilaaajalta vaaditaan hyvää ymmärrystä palvelun sisällöstä sekä palvelutarpeesta, silloin kun kyseessä on alihankkija-tyyppinen palvelutoimittaja. Tilaaajalta edellytetään palvelutoimituksien vastaanottamista sopimuksen mukaisesti. Kehittävän ja ohjaavan palautteen antaminen palvelun laadusta on myös tärkeä asia alihankkijan kanssa toimittaessa. Toimittajan tulee pyrkiä ehkäisemään mahdollisten häiriöiden ja ongelmien vaikutukset päähankkijan toimintaan. Apuna tässä on erilaiset varajärjestelyt ja laadunvalvonta. Kun ulkoistamiskumppanina on alihankkija, yhteistyön luonne on ammattimainen ja muodollinen. Kanssakäyminen ja tiedonvaihto ovat tarkkaan määriteltyjä. Tyypillisesti yhteistyösopimus tehdään muutamaksi vuodeksi, jos kyseessä on ulkoistamissopimus. Joissakin tapauksissa yhteistyö on lyhytkestoistakin. (Kiiskinen ym. 2002, 124.)

Silloin, kun toimittajan palvelu kohdistuu alueeseen, joka on keskeinen päähankkijan kilpailukyvyn ja erottumisen kannalta, kyseessä on hovihankkija-tyyppinen toimittaja. Toimittajalta vaaditaan vahvaa osaamista ja toimituskykyä. Hovihankkijan palvelu on tasokasta ja tunnettua, sellaista johon asiakkaat ovat tyytyväisiä. Hovihankkija on alueensa johtaja esimerkiksi laadullisesti tai hinnallisesti. (Kiiskinen ym. 2002, 124.)

Käyttämällä hovihankkija-tyyppistä toimittajaa yritys hyötyy muun muassa erottumalla kilpailijoistaan. Monesti hovihankkijan palvelut liittyvät asiakkaille lähimpinä oleviin toimiin, kun taas esimerkiksi alihankkijoiden tehtävänä ovat usein erilaiset tukitoiminnot. Kun tämäntyyppinen toimittaja on saanut tilaajan luottamuksen, se pyrkii muodostamaan riippuvuussuhteen, jolloin sen asema olisi turvattu jatkosopimuksia varten. (Kiiskinen ym. 2002, 124 - 125.)

Kuten alihankkija-tyyppisen toimittajan kanssa, niin myös hovihankkijan kanssa tehdään palvelusopimus. Vaatimukset ovat kuitenkin ankarammat ja palvelun ylivoimaisuus muihin tarjouksiin verrattuna on pystyttävä osoittamaan sopimuksen aikana. Pelkkä sopimuksessa olevien vaatimusten täyttäminen ei riitä, vaan yliver-taisuus muihin palvelutoimittajiin täytyy kyetä todistamaan jatkuvasti. Hovihankkijan ollessa kyseessä palvelun sisällön syvälinen ymmärtäminen on hyvin tärkeää tilaajalle. Se on paljon tärkeämpää kuin alihankkijan kanssa toimittaessa. Muutoin hovihankkijan toimintamuodot ja palvelu ovat samankaltaisia kuin tavallisilla palvelutoimittajilla, kuten alihankkijalla. (Kiiskinen ym. 2002, 125.)

Neuvonantaja-tyyppistä kumppania käytetään silloin, kun tarvitaan tukea kehittymishaasteisiin tai selvitys- ja analysointihaasteisiin. Neuvonantaja auttaa tilaajaa tunnistamaan, minkälaisia kehittymismahdollisuuksia sillä on ja mitä hyötyjä toiminnan kehittämistä on. Neuvonantajan rooli on auttaa kehittymisen suunnittelimisessa ja toteuttamisessa. Toteuttamisvaiheessa kuitenkin toimittajaa saatetaan vaihtaa niin, että kumppanin rooli on alihankkija. Hyötyjen konkreettisuus näkyy usein vasta toteutusvaiheen aikana tai sen jälkeen. (Kiiskinen ym. 2002, 125 - 126.)

Neuvonantaja-tyyppinen toimittaja pyrkii kehittämään omaa osaamistaan ja vahvistamaan suhteitaan asiakkaisiin. Usein neuvonantaja pyrkii vahvistamaan kumppanuuden strategiseksi niin, että jatkossa kumppanuusmuoto vaihtuisi alihankkijaksi. Kun neuvonantajalla on tällainen tavoite jatkaa yhteistyötä tulevaisuudessa, se haluaa antaa tilaajalle mahdollisimman hyvää ja laadukasta palvelua. (Kiiskinen ym. 2002, 126.)

Neuvonantajatoimittajalta odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja vahvan asiantuntemuksen ja analysointikyvyn lisäksi. Tilaajalta puolestaan vaaditaan aktiivisuutta ja avoimuutta, jotta yhteistyö onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Neuvonantajan tulee tietää tilaajan vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja mahdolliset uhat. Tilaajan aktiivisuus näkyy siinä, että se on halukas osallistumaan asioiden ideointiin ja kehittelyyn. Tilaajan on myös itse arvioitava, ovatko neuvonantajan kehitysehdotukset toteutettavissa vai ei. Luonnollisesti lopulliset toteuttamispäätökset tekee tilaaja. (Kiiskinen ym. 2002, 126.)

Tilaaaja ja neuvonantajatoimittaja työskentelevät samalla periaatteella kuin normaalin yrityksen sisällä olevat eri alojen kollegat. Tietämystä jaetaan avoimesti, mikä perustuu vahvaan keskinäiseen luottamukseen. Molemmat osapuolet pyrkivät pitkäjänteisyyteen, sillä mitä enemmän neuvonantaja ymmärtää tilaajan toimintaa ja tavoitteita, sitä paremmat yhteistyön tulokset ovat. Neuvonantajasuhteessa henkilöt ovat siis avainasemassa. (Kiiskinen ym. 2002, 126 - 127.)

Kaikkein haastavin kumppanuussuhde on tilaajan ja elinkumppanin välinen suhde. Elinkumppanin rooliin kuuluu sekä neuvonantajan roolille tyypillinen avoimuus ja luottamus että hovihankkijan rooliin liittyvä huippuosaaminen. Hyvää innovaatiokykyä ja riskinottoa vaaditaan näiden ominaisuuksien lisäksi molemmilta osapuolilta. Elinkumppanisuhteessa osapuolet ovat sitoutuneet jakamaan hyödyt, joita kumppanuus saa aikaan. Kun tilaaja haluaa luoda uutta liiketoimintaa ja tehdä suuria aluevaltauksia, mutta omat voimavarat eivät riitä siihen, ulkoistaa se toimintaansa luomalla elinkumppani-tyyppisen toimittaja suhteen. Elinkumppani pyrkii kannattavuuden lisääntymiseen taloudellisten hyötyjen jakamisen kautta. (Kiiskinen ym. 2002, 127.)

Yleensä sopimus, joka tehdään tilaajan ja elinkumppanin välillä, sisältää pyrkimyksen yhteisiin tavoitteisiin sekä tulonjakamisperiaatteet syntyvistä hyödyistä. Osapuolet sitoutuvat kumppanuuteen vahvasti. Tilaaaja purkaa sopimuksen vain silloin, jos tapahtuu strategisia muutoksia. Toimittaja joutuu alkuvaiheessa panostamaan yhteistyöhön suuresti ja tuotot tulevat vasta kun hyödyt konkretisoituvat. Näin se sitoo itsensä pitämään kiinni sopimuksesta. (Kiiskinen ym. 2002, 127 - 128.)

Myöskään elinkumppani-tyyppinen toimittajakumppanuus ei kestä ikuisesti. Prosessi kestää kuitenkin aika pitkään, monia vuosia. Molemmilta osapuolilta edellytetään halua kehittää toimintaansa niin, että ne nivoutuvat järkevällä tavalla toisiinsa. Yhteensopivat arvot ja kulttuuritausta ovat tärkeitä, sillä työskentely tapahtuu samoissa tiloissa ja työtiimien työskentelyn tulee sujua saumattomasti. (Kiiskinen ym. 2002, 128.)

3 KOHDEYRITYS: L-FASHION GROUP OY

3.1 L-Fashion Groupin historia

L-Fashion Group on vuonna 1907 Lahdessa perustettu sukuyritys. Toiminta alkoi, kun Vihtori Luhtanen sai elinkeinoluvan myydä kotona valmistettuja esiliinoja sekä miesten ja naisten alusvaatteita Lahden Kauppatorilla. Ensimmäinen teollinen ompelimo valmistui vuonna 1928 Lahden Asemantaustaan ja henkilökuntaa oli 30. Toiminta laajeni 1930-luvun lama-ajan jälkeen ja henkilöstön määrä nousi yli kahteensataan. Vuonna 1944 yrityksen toimitusjohtajaksi tuli Jaakko Luhtanen ja näin vastuu siirtyi seuraavalle sukupolvelle. Sodanjälkeiset tekstiilipulan ajat olivat vaikeita yritykselle. 1950-luvulla Luhta kehittyi Suomen suurimmaksi ulkoiluasujen valmistajaksi. 1960-luku oli muodin vuosikymmen ja Luhdasta tuli edelläkävijä kevyessä vaatetuksessa. (L-Fashion Group; Yritysesittelymateriaalia.)

Luhdan läpilyönti kansainvälisille markkinoille tapahtui 1970-luvulla, joka johti tuotantokapasiteetin nostamiseen. Haminaan perustettiin uusi ompeluyksikkö ja Lahden ja Nastolan tehtaita laajennettiin. Luhdan Euroopan läpimurto urheilullisten vaatteiden osalta tapahtui lopullisesti 1980-luvulla. 1990-luvun lama johti henkilöstön määrän vähenemiseen 30 000:sta 6 000:een. (L-Fashion Group; Yritysesittelymateriaalia.)

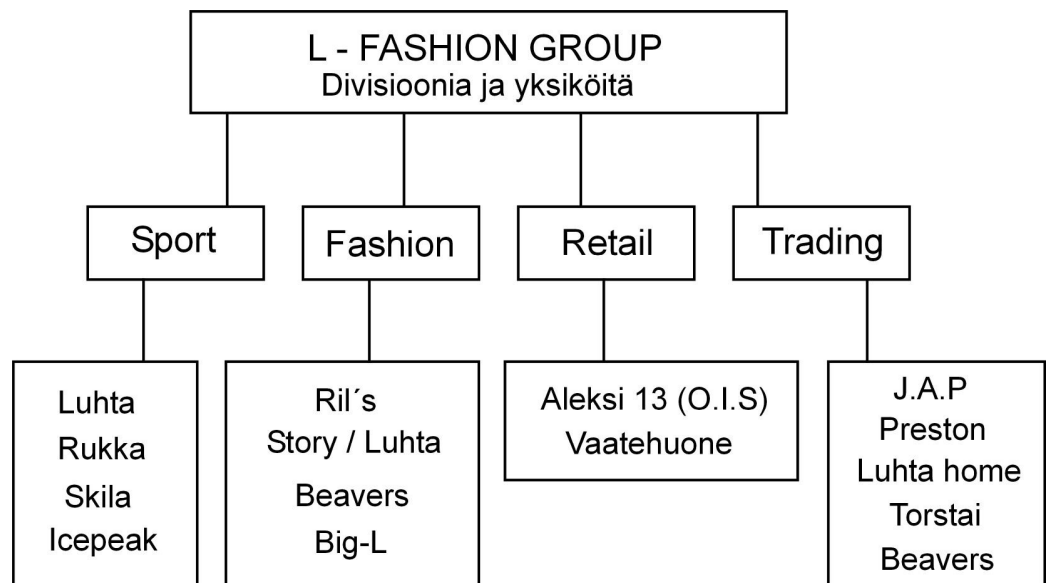
3.2 L-Fashion Group Oy -konserni nykyään

Nykyään L-Fashion Group Oy on Suomen suurin vaatetusalan yritys ja samalla yksi suurimmista Pohjoismaiden vaatetusalan yrityksistä. Konsernissa on itsenäisiä yhtiöitä ja yksiköitä, jotka kukin toimivat omalla tuote- ja markkina-alueellaan. Konsernilla on omaa tuotantoa Suomessa, Portugalissa, Virossa ja Venäjällä. Jakelukeskukset ovat Suomessa ja Portugalissa. L-Fashion Groupin tuotteita viedään yli 40 maahan, suurin osa Eurooppaan. Tällä hetkellä tärkeimmät vientimaat ovat Saksa, Hollanti, Ranska, Sveitsi ja Venäjä. Vuonna 2005

yrityksen liikevaihto oli 160 miljoonaa euroa ja se työllisti 1300 henkilöä.
(L-Fashion Group; Yritysesittelymateriaalia.)

3.3 L-Fashion Groupin tuotemerkit ja tuotteet

L-Fashion Group kuuluu tärkeimpiin talviurheilupukeutumisen toimittajiin Euroopassa. Lisäksi Pohjoismaissa se on yksi tärkeimmistä muodin erikoiskaupan ja marketkaupan pukeutumisosastojen toimittajista. L-Fashion Groupilla on vahva osaaminen takkien ja muiden ulkoiluvaatteiden suunnittelussa ja valmistuksessa sekä naisten sisäpukeutumisessa. Sen tunnetuimmat tuotemerkit ovat Luhta, Rukka, Ril's, Story, Icepeak, Torstai, Skila, Beavers, J.A.P, O.I.S, Preston, Big L.
(Yritysesittelymateriaalia.)



KUVIO 1. L-Fashion Groupin divisioonia ja yksiköitä (Larmi 2006)

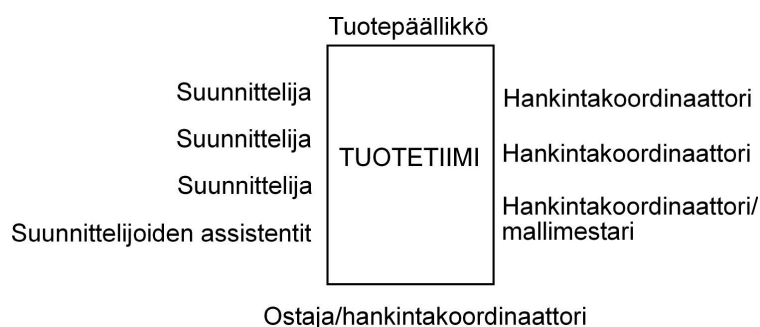
Tuotesuunnittelu ja tuotekehitys ovat tärkeä osa L-Fashion Groupin toimintaa, kuten myös asiakaslähtöisen toimintamallin kehittäminen eli erilaisten asiakaskuntien palveleminen on mahdollista divisioonaorganisaation kautta. KUVIOSTA 1 voidaan nähdä L-Fashion Groupin divisioonajaottelu. Kuviossa on otettu

huomioon L-Fashion Groupin tärkeimmät vaatetusalaan liittyvät yksiköt. L-Fashion Groupilla uskotaan parhaaseen mahdolliseen laatuun jokaisessa hintaluokassa. Yritys panostaa suuresti yksityiskohtiin, jotka ovat muodikkaita ja toiminnallisia. Tyyli ja teknologia ovat avainasioita. Jokaisen brandin eli tuotemerkin kehitys pyrkii vastaamaan kuluttajatarpeisiin. (Yritysesittelymateriaalia.)

4 HANKINTAPROSESSIN KUVAUS

4.1 Hankintaprosessi Luhta Sportilla

Tässä opinnäytetyön käytännön osiossa paneudutaan Luhta Sportin hankintaprosessiin liittyviin vaiheisiin alkaen yleisten linjojen suunnittelusta tuotannon loppuun saakka. Hankintaprosessi pyritään kuvaamaan mahdollisimman selvästi ja yksinkertaisesti käytännön tasolla. Tarkoitus on kertoa, mitä se käytännössä on tuotesaston näkökulmasta katsoen. Aikaisemmasta hankintaosastosta ja tuotekehitysosastosta käytetään nykyään nimitystä tuotesasto. Luhta Sportin tuotekehitystiimistä tai pikemminkin tuotetiimistä puhuttaessa tarkoitetaan niitä, jotka ovat päivittäin tekemisissä hankintatuotteiden kanssa eli tuotepäällikköä, suunnittelijoita, suunnittelijoiden assistentteja ja hankintakoordinaattoreita (KUVIO 2). Heidän sekä muiden tuotekehityksen ja hankinnan parissa työskentelevien vastuualueet näkyvät LIITTEESSÄ 1. Seuraavissa luvuissa käytetään sanoja ja ilmaisuja, joita Luhdalla käytetään yleisesti. Niiden merkitys on pyritty selventämään samoin kuin myös vaatetusalaakohtaisten sanojen.



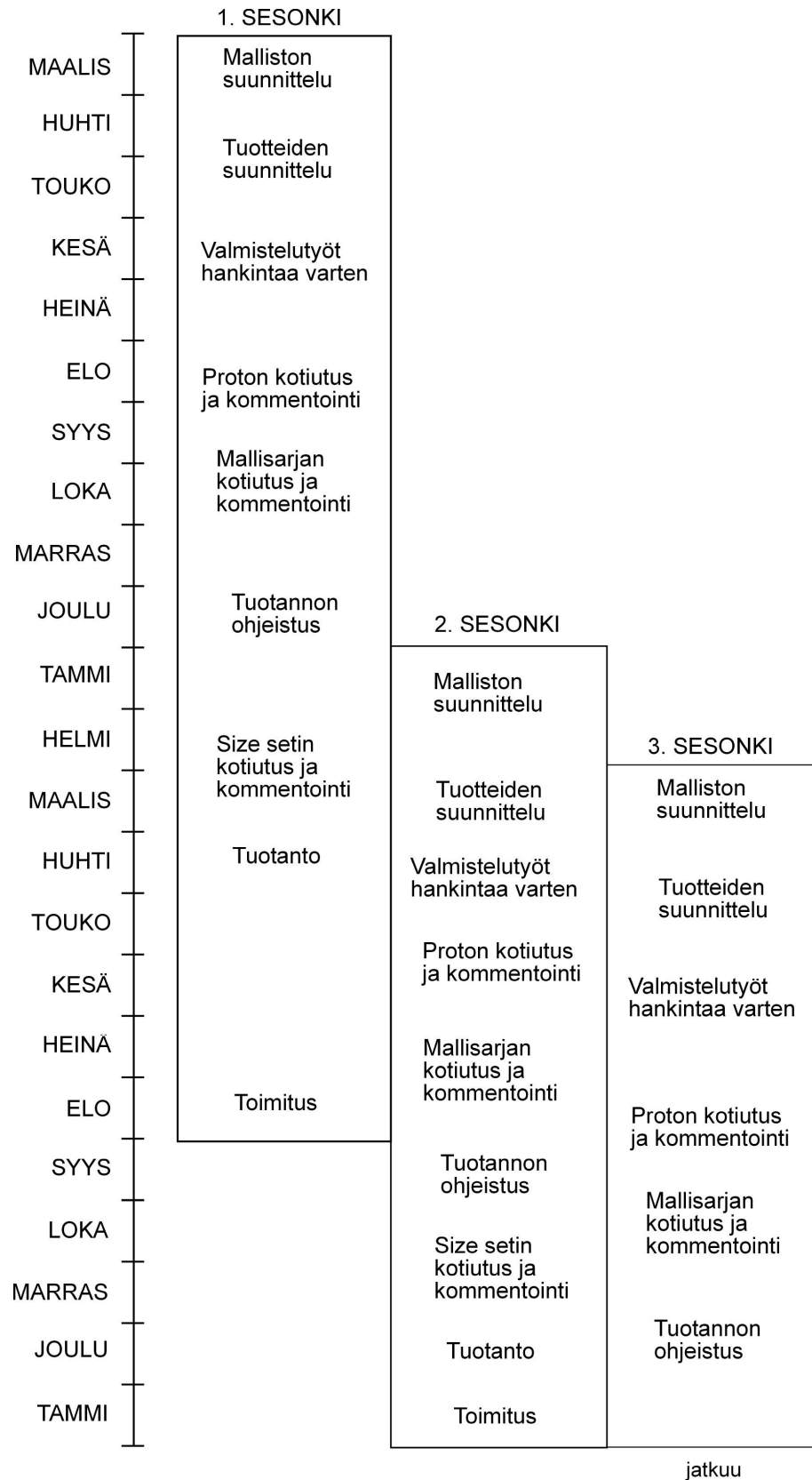
KUVIO 2. Tuotetiimin jäsenet

Mallistolla tarkoitetaan niitä tuotteita eli vaatteita, jotka kuuluvat mallikokoelmaan. Kaudesta käytetään nimitystä sesonki. Sesonkeja on vuodessa kaksi, kevät-kesä ja syksy-talvi. Tuotteita työstetään jatkuvasti, ja ennen kuin edellinen sesonki on tehty loppuun, alkaa jo seuraavan tekeminen. Niinpä kolmea sesonkia joudutaan käsittelemään samanaikaisesti, mikä voidaan havaita KUVIOSTA 3. Myös hankintaprosessin kulku pääpiirteissään voidaan nähdä KUVIOSTA 3.

Luhta Sportilla on noin 150-200 tuotetta yhtä sesonkia kohden eli vuodessa mallistoihin suunnitellaan yli 300 mallia. Tässä opinnäytetyössä mallilla tarkoitetaan tuotetta eli vaatetta. Jokainen tuote kulkee hankintaprosessin läpi. Prosessi on erilainen silloin kun tuote valmistetaan hankintana kuin jos se valmistetaan omassa tuotannossa Portugalissa tai Suomessa. Malliston ja tuotteen alkuvaiheet toimivat samalla periaatteella sekä omassa tuotannossa että hankinnassa. Toki eroavaisuuksiakin on esimerkiksi siinä, ettei oman tuotannon ollessa kyseessä tarvitse miettiä ulkopuolisiin toimittajiin liittyviä asioita. Ratkaiseva ero tuotteen valmistusprosessissa oman tuotannon ja hankinnan välillä on tuotteiden ohjeistus- sekä näytteiden kotiutus- ja kommentointivaiheet. Niitä tullaan käsittelemään myöhemmissä luvuissa.

Tällä hetkellä noin 99,5 % Luhta Sportin tuotteiden valmistuksesta tapahtuu ulkomailta, kun taas 90-luvun loppupuolella hankintaa ulkomailta oltiin vasta aloittelemassa. Tällä hetkellä Luhta Sportin tuotteita valmistetaan Kaukoidässä: Kiinassa, Intiassa ja Vietnamissa. Kappalemääräisesti Intiassa valmistetaan eniten kevyitä tuotteita, kuten t-paitoja. Arvokkaimmat ja suuritöisimmät tuotteet, kuten suurin osa talvitakeista valmistetaan Kiinassa. Tästä vuoksi kevät-kesämalliston tuotteita valmistetaan eniten Intiassa ja syksy-talvimallistoa enemmän Kiinassa. Syitä tähän ovat Kiinan kiintiörajoitukset ja mallistorakenteen muuttuminen. (Kojonkoski-Helenelund 2006a; Larmi 2006.)

Tässä opinnäytetyössä Luhta Sportin hankintaprosessi on jaettu neljään osioon: malliston ja tuotteiden suunnittelu, valmistelutyöt hankintaa varten, näytteiden kotiutus ja kommentointi sekä ylläpito ja tuotannon ohjeistus. Ensin kuitenkin luodaan katsaus toimittajan valintaan.



KUVIO 3. Hankintaprosessin kulku

4.2 Toimittajan valinta

Toimittajien valinta on hyvin tärkeä osa hankintaa. Seuraavissa luvuissa kerrotaan, millä tavalla ja millä perusteilla Luhta Sportin tuotteille valitaan toimittajat, miksi toimittajia joudutaan vaihtamaan uusiin toimittajiin ja mitä merkitystä yhteistyölle on sillä, että osapuolten väliset suhteet ovat kunnossa.

Valmistajapolitiikka elää koko ajan eli valmistuspaikkoja joudutaan vaihtamaan välillä. Jokaisessa sesongissa tapahtuu niin, että mallituspaikkoja eli valmistuspaikkoja joudutaan vaihtamaan. Syitä valmistuspaikkojen vaihtumiseen ovat muun muassa se, että tuote ei hinnallisesti, laadullisesti tai aikataulullisesti vastannut tilaajan eli Luhta Sportin odotuksia ja tarpeita. (Kojonkoski-Helenelund 2006a.)

Uusi valmistaja voidaan valita monin tavoin. Impulssi eli alkusysäys voi tulla esimerkiksi L-Fashion Groupin omasta Kiinan konttorista, joka sijaitsee Suzhousa, Kiinassa. Kiinan sisäiset vaatetusalan messut ovat syrjäyttäneet kansainvälisten messujen merkityksen uusien alihankintayritysten löytämisessä. Myös puhe- luita, kirjeitä ja sähköpostia tulee päivittäin uusilta valmistajilta. Lisäksi erilaisilla verkostoilla on tärkeä osa uusien valmistajien löytämisessä. Sana leviää, kun ihmiset vaihtavat työpaikkoja ja näin myös tietoa valmistajista leviää. (Kojonkoski-Helenelund 2006a, Larmi 2006.)

Uuden valmistajan tutkiminen on aikaa vievää työtä. Tutkimisen suorittaa yleensä hankintapäällikkö. Hankintapäällikkö etsii, kartoittaa ja arvioi uusia valmistajia. Hän käy paikan päällä katsomassa, millaista mahdollisissa uusissa valmistuspaikoissa on ja minkälaisen tuotteiden valmistamiseen siellä on resursseja. Ensinnäkin alihankkijan täytyy tehdä oikeanlaista vaatetta ja laatutason tulee vastata vaatimuksia. Valmistajan tulee olla tottunut tekemään töitä eurooppalaisille. Sen täytyy pystyä tuomaan ja viemään tavaraa ja kankaita Eurooppaan. Huomioon otettava asia on myös se, minkälaiset lähteet valmistajalla on hankkia kankaita ja tarvikkeita. Uuden valmistajan tuotantokapasiteettia, minimeitä ja hintatasoa tutkitaan ja sitä, miten mallitus toimii eli missä ajassa ja miten valmistaja pystyy tekemään protoja eli näytteitä ja mallisarjoja. Minimit tarkoittavat sitä, kuinka pieniä

määriä toimittaja on valmis tekemään. Mallisarja tarkoittaa niitä tuotteita, jotka menevät muun muassa myyntimiehille ennen lopullista tuotantoa. Valmistajaa tutkittaessa otetaan huomioon sen tekniset rajoitteet, pystytäänkö siellä tekemään esimerkiksi teippauksia saumoihin. Valmistajan sijainnilla on myös merkitystä, sillä valmistajan tulee sijaita niin, että laadun valvonta on mahdollista esimerkiksi Suzhoun konttorin kautta. Valmistajan valinnassa kiinnitetään siis huomiota niin tuotannollisiin, mallistollisiin kuin logistisiin piirteisiin. (Larmi 2006.)

Uusi valmistaja täytyy niin sanotusti opettaa toimimaan Luhdan kanssa. Vastuu tästä kouluttamisesta on hankintakoordinaattorin tehtävä. Sen hankintakoordinaattorin, joka alkaa tehdä yhteistyötä uuden valmistajan kanssa, kapasiteetista varataan noin 20 % uuden valmistajan opettamiseen toimimaan Luhdan kanssa. Hyvän ja luotettavan suhteen luominen uuteen toimittajaan on aikaa vievää. (Kojonkoski-Helenelund 2006a.)

Suhteiden toimittajiin tulee olla kunnossa, jotta yhteistyö sujuu. Suurin osa kanssakäymisestä toimittajan kanssa tapahtuu sähköisesti tietokoneen välityksellä. Hankintakoordinaattorit ovat päivittäin yhteydessä toimittajiin sähköpostin kautta. Vierailut valmistuspaikkoihin ja toimittajien vierailut Luhdalle edistävät yhteistyön toimimista. Kommunikointi on helpompaa, kun tietää, minkälainen ihminen toisessa päässä on. Tämä vaikuttaa siihen, että osapuolet ovat sitoutuneempia yhteistyöhön. Sitoutuminen näkyy muun muassa siinä, miten toimittaja palvelee hankkijaa, kun sillä on muitakin asiakkaita. Hyvä suhde ja sitoutuminen vaikuttavat siihen, että toimittaja valitsee tietyn hankkijan palvelemisen ennen muita. (Kojonkoski-Helenelund 2006b.)

4.3 Malliston ja tuotteiden suunnittelu

Hankintaprosessin voidaan sanoa alkavan malliston ja tuotteiden suunnittelulla. Ensimmäinen vaihe on yleisten linjojen luominen. Johto luo mallistolle strategiat ja päättää isoista linjoista. Malliston ja tuotteiden suunnitteluvaihe sisältää mallistovisioinnin ja brandifilosofian, tuotebriefin, mallistosuunnitelman, kaavoitusvastuiden tai tuotevastuiden jakamisen, useita teema- ja materiaalipalavereita, värien

labrauksen, itse tuotteiden suunnittelun, mallistoinfoja eri osastoille ja kuvapalaverieita. (Kojonkoski-Helenelund 2006a.)

Mallistovisiointi ja brandifilosofian pohtiminen ovat ensimmäiset vaiheet. Muuten alkuvaiheen asiat eivät mene välttämättä tietyssä aikajärjestyksessä vaan asioita tehdään osaksi päällekkäin ja limittäin. Mallistovisioinnilla tarkoitetaan sitä, että mietitään, mitä halutaan tehdä, miksi halutaan tehdä ja kenelle halutaan tehdä. Mallistovisiointi on myös sen päättämistä, minkälaisia mallisto-osuuksia tehdään, minkä kokoisia ne ovat ja mitä tuotteita mallistoon tulee. Jokaiseen mallisto-osuuteen mietitään siis esimerkiksi monetko housut ja montako paitaa siihen tehdään. Muita päätettäviä asioita ovat, mikä on hankinnan osuus ja oman tuotannon osuus mallistosta ja mitkä ovat tavoitehinnat tuotteille. Alustavaa yleisaikataulua malliston myyntiajoista ja toimitusajoista mietitään. Myös palaverien ja matkojen alustava aikataulu tehdään. KUVIO 4 on esimerkki aikataulusta. Voidaan sanoa, että mallistovisioinnilla tuotteille ja hankinnalle luodaan puitteet. Tämän jälkeen työ siirtyy eteenpäin tuotepäällikölle, suunnittelijoille, hankintakoordinaattoreille ja muille tuotetiimin työntekijöille.

AIKATAULUT KEVÄT /KESÄ 2006:LLE, KOSKIEN MALLISTOJA KEVÄT 2007/SES 3 JA SYKSY 2007/SES 4	
10.10.2005/ik	
Pvä	tehtävä
vko 45/9.11.2005	Kevät 2007/SES 3 mallistobrief
vko 49/8-9.12.2005	TK-osaston koulutus, yksityiskohtainen mallistosuunnitelman läpikäynti osastolle
vko 50/15.12.2005	Kevät 2007. Trendipalaveri, värikartat/värikombit, mallisarja värit, tarvikkeet, Kuva 1 n. 20% kuvista
vko 4/26.1.2006	Kevät 2007. Kuva 2, 80% kuvista näytillä, ensimmäisen kuvien työnallepano kuvat valmiina
vko5/29.1.2006	Isossa trendit /malliston mallisarja värit/tuotetyypit myynnille kevät 2007
vko 7/16.2.2006	Kevät 2007. Kuva 3. loput kuvat
vko 8/23.2.2006	Kevät 2007. Mallisarjatilaukset kankaista ja tuotteista annettava viimeistään toimittajille
"	Talvi 2007/SES 4 mallistobrief
vko 11/13-15.3.2005	Talven 2007 trendimatka, eurooppa, hiihtokeskus/kaupunki
vko 12	Intian matka, korjataan ykkösprotot, kevät 2007, paikanpäällä, varmistetaan ms aikataulu.
vko 13/30.3.2006	Kevät 2007, Lopullinen protopalaveri, protot oikeasta laadusta, väärä väri/tarvikkeet, lähtöhinnat
vko 13/30.3.2006	Talvi 2007/SES 4 yks koht.mallistosuunnitelma osastolle
vko 15/10.4.2006	Talvi 2007. Trendipalaveri, värikartat/värikombit, mallisarja värit, uudet tarvikkeet, kuva 1: n. 10%kuvista
vko 17/27.4.2006	Talvi 2007. Kuva 2, 40% kuvista näytillä, ensimmäisen kuvien työnallepano kuvat valmiina
vko 17/28.4.2006	Kevät 2007/SES 3. Mallisarjat kotona, myyntivälineet kunnossa
vko 19/8-13.5.2006	Talvi 2007/SES 4. Kaukoidän matka, 30% tuotteita työnalle, varmistetaan kapasiteetit, tarvikkeet, labrat ym.
vko 23/8.6.2006	Talvi 2007. Kuva 3, 70% kuvista näytillä
?	myyntipalaveri kevät 2007 mallisto
huom.	
	kuvien esitys mallisarjäväreissä

KUVIO 4. Aikataulu

Seuraavaksi tuoteosastolle pidetään tuotebrief, mikä tarkoittaa sitä, että tuotepäällikkö ja brandmanager käyvät läpi tuotekehityksestä ja hankinnasta vastaaville mallistoa, sen rakennetta ja tuotteita. Mallistoa hahmotetaan asiakaskunnan ja brandin näkökulmasta.

Mallistonsuunnitteluvaiheessa päätetään, kuka suunnittelee minkäkin mallistosuuden. Myös tuote- ja kaavoitusvastuun jako kuuluu tähän vaiheeseen. Tässä vaiheessa tehdään mallistosuunnitelma. Esimerkki mallistosuunnitelmasta on LIITTEENÄ 2. Mallistosuunnitelmasta näkyy se, mitä tuotteita mallistoon tulee, kuka suunnittelija suunnittelee tuotteet ja mallisto-osuudet, kenen hankintakoordinaattorin kautta tuotteet kulkevat ja missä tuotteet on tarkoitus valmistaa, mitkä kangaslaadut tulevat kyseiseen mallistoon ja tuotteisiin, mitkä kangaslaadut, mallit ja värit ovat jatkavia ja mitkä ovat tuotteiden ovh-hinnat eli ohjevähittäishinnat. Jatkava kangaslaatu tarkoittaa sitä, että samaa kangasta on käytetty jo aikaisemman tai aikaisempien sesonkien aikana. Jatkavat mallit puolestaan tarkoittavat sitä, että samaa mallia on tehty jo edellisissä sesongeissa. (Kojonkoski-Helenelund 2006a.)

Edellä mainittuja asioita päätettäessä otetaan huomioon myynnin feedback eli myyntimiesten kommentit ja ajatukset siitä, mikä edellisessä sesongissa oli hyvää ja mikä huonoa. Mallistosuunnitelman avulla suunnittelija pystyy hahmottamaan malliston ja näkemään, minkälaisia tuotteita mallistoon voi suunnitella. Ovh-hinta määrittelee hyvin pitkälle sen, mitä erityistä tai mitä yksityiskohtia tuotteissa voi olla. Tärkeää on myös valmistuspaikan tietäminen, koska silloin suunnittelija tietää, mihin valmistaja pystyy ja mihin sillä on resursseja. (Kojonkoski-Helenelund 2006a.)

Teema- ja materiaalipalavereissa suunnittelijat käyvät läpi trendi-ideoita, malliston linjoja, värejä ja materiaaleja tuotepäällikön ja brandmanagerin kanssa. Tarvikkeet eivät lopullisessa tuotteessa välttämättä ole samat kuin oli suunniteltu. Niitä joudutaan vaihtamaan toisiin laadullisten ja ulkonäöllisten seikkojen vuoksi tai joitakin tarvikkeita ei vain yksinkertaisesti saada sellaisiksi kuin halutaan. Valmistuspaikkoja voidaan vielä miettiä ja vertailla toisiinsa, vaikka alustavasti ne on jo valittu. Mallisarjavärit valitaan näissä palavereissa, sillä kaikkia tuotannon

värejä ei tule mallisarjoihin. Valmistajille tehdään kapasiteettivaraus, mikä tarkoittaa sitä, että valmistaja varautuu tekemään tietyn määrän mallisarjakappaleita. (Silvennoinen 2006.)

Värien labrauksella tarkoitetaan värien valitsemista. Värien labrausvaiheessa värit on jo päätetty. Suunnittelija tekee värikartat käyttäen apuna Pantone värikarttaa ja tilkkuja. Kangaskoordinaattori lähettää värikartat valmistajalle, joka puolestaan lähettää valitusta kangaslaadusta niiden pohjalta labratut näytteet hyväksyttäväiksi. Suunnittelija hyväksyy oikeat värisävyt. (Silvennoinen 2006; Huttunen 2006.)

Itse tuotteen suunnittelu alkaa ideamateriaalin keräämisellä. Suunnittelija kerää ideakuvia ja fiiliskuvia ja tutkii myös kilpailijoiden ideoita. Seuraava vaihe on värikartan miettiminen. Värien tulee sopia idea- ja trendimaailmaan, ja eri ryhmien ja teemojen tulee sopia yhteen. Malliston runko on annettu jo eli tuotteiden määrät ja kangaslaadut ovat tiedossa. Suunnittelija tietää, minkälaista tuotetta haetaan. Riippuen suunnittelijasta seuraava vaihe on joko koristeluiden ja erilaisten koristelutekniikoiden miettiminen tai itse tuotteiden hahmottelu ja suunnittelu tarkemmin, eli välillä tuote suunnitellaan ensin ja sen jälkeen suunnitellaan koristelut ja yksityiskohdat tai ensin suunnitellaan koristelut ja niihin suunnitellaan tuote. Luhdan omat brodeeraus- ja painatusosastot mahdollistavat erilaiset brodeeraus- ja painatuskokeilut. Suunnittelijan työhön kuuluu myös osa tuoteohjeiden tekemisestä. Seuraavaksi tuote siirtyy hankintakoordinaattorille, joka viimeistelee ja täydentää tuoteohjeet. (Huttunen 2006.)

Suunnittelijan työhön liittyy myös matkustamista. Suunnittelijat tekevät trendimatkoja ulkomaille noin kaksi kertaa vuodessa eli sesonkien mukaan. He vierailevat valmistuspaikoissa ja kangasmessuilla tuotepäällikön kanssa noin kaksi kertaa yhtä sesonkia kohden. Suunnittelijan työ on tavallaan kokoaikaista, sillä vapaa-aikanakin monesti syntyy hyviä ideoita. Omat vapaa-ajan matkat saattavat siis usein toimia myös trendimatkoina. (Huttunen 2006.)

Suunnittelijan työ on muuttunut suuresti hankintaan siirtymisen myötä. Kun suunnittelija tuntee toimittajan etukäteen, hän tietää, mihin toimittaja pystyy ja mihin ei. Tällä tavalla saadaan varmemmin hyvä lopputulos. Suunnittelija tietää myös

toimittajan tekniset rajoitteet ja mahdollisuudet, kuten mitä laitteita ja koneita sillä on, ja näin ollen hän tietää, mitä tuotteisiin voi laittaa ja mitä ei. Tietokoneen käytön hallitseminen on noussut tärkeäksi asiaksi suunnittelijalle, koska kaikki kuvat tehdään lopullisesti tietokoneella. Jos suunnittelija ei hallitse tietokoneen käyttöä, tarvitaan joku toinen tekemään suuri osa suunnittelijan työstä. Myös kaikenlaiset kommunikointitaidot, neuvottelukyky ja tietynlainen diplomatia ovat tärkeitä, sillä suunnittelija joutuu työskentelemään useiden eri henkilöiden kanssa. Työ on käynyt vaativammaksi kuin aikaisemmin. Tuotteet muuttuvat koko ajan. Harvemmin lopullinen tuote on täsmälleen sellainen kuin ensimmäiset suunnitelmat. Niihin tehdään muutoksia jatkuvasti prosessin eri vaiheissa. Muutoksia tehdään yleensä yksityiskohtiin. Printtejä, brodeerauksia, taskuja, nappeja ja muita tarvikkeita poistetaan, muutetaan tai vaihdetaan monista tuotteista. Nämä muutokset voivat olla välillä vaikeita hyväksyä, koska suunnittelijasta saattaa tuntua, että tuotteen ei jää jäljelle mitään alkuperäisistä suunnitelmista ja se ei ole enää sama tuote. (Kojonkoski-Helenelund 2006b.)

Suunnittelutöiden lomassa pidetään mallistoinfoja niin tuotetiimille kuin koko tuoteosastollekin. Niissä kerrotaan malliston yleiset linjat eli se, minkälainen ja kokoinen mallisto on, mitä värejä siinä on, mitä materiaaleja ja tarvikkeita käytetään. Tässä vaiheessa ei vielä tiedetä paljon yksityiskohtia. Mallistoinfo pidetään myös myynnille, viestinnälle ja markkinoinnille. (Silvennoinen 2006.)

Kuvapalavereita pidetään kolme yhtä sesonkia kohden. Ensimmäisessä kuvapalaverissa suunnittelijalla tulee olla 10 - 20 % malleista suunniteltuina. Toisessa kuvapalaverissa 80 % malleista pitää olla suunniteltuina ja kolmannessa vaaditaan jo, että kaikki mallit ovat suunniteltuina. Kuvapalavereissa suunnittelija esittelee malliston henkeä, värimaailmaa ja koristeluaiheita. Myös merkit, printit eli painatukset ja brodeeraukset esitellään. Mallisarjaväryitys on suunnittelijan vastuulla. (Huttunen 2006.)

4. 4 Valmistelutyöt hankintaa varten

Hankinnan työnalle laitto tapahtuu tuoteohjeistuksen avulla. Viime kädessä tuoteohjeistus on hankintakoordinaattorin vastuulla, mutta suunnittelija tekee oman osansa. Joissakin tapauksissa lähinnä ohjeitten tarkistus ja niiden korjaaminen kuuluu hankintakoordinaattorille. Hankintakoordinaattori on vastuussa siitä, että ohjeistus on selvä. Hankinnan tuoteohjeistus tehdään aina englannin kielellä. Oman tuotannon ohjeet tehdään suomen kielellä. Jos siis tuote on esimerkiksi suunniteltu valmistettavaksi omassa tuotannossa, mutta se jostakin syystä siirretäänkin hankintaan, täytyy tuoteohjeistuksia muuttaa ja kääntää ne englannin kielelle. (Korhonen 2006; Kojonkoski-Helenelund 2006a; Silvennoinen 2006.)

Tuoteohjeistus koostuu tuoteohjeistuskuvasta, tuotekortista ja mittataulukosta. Tuoteohjeistus voi sisältää myös poikkileikkauskuvia ja ompelunäytteitä tarvittaessa. Jos tuotteessa on esimerkiksi erikoisia saumarakenteita, sisällytetään tuoteohjeisiin ommeltu saumanäyte. Se, kuinka tarkat tuoteohjeistukset ovat, riippuu pitkälti suunnittelijasta. Jotkut suunnittelijat teettävät itse kokeiluja, mutta yleensä kokeilujen teettämisen tekee kuitenkin hankintakoordinaattori. Myös merkit, brodeeraukset, printit ja niiden ohjeet ovat yksi osa tuotteen ohjeistusta. Niiden ohjeistuksen tekee suunnittelija. Tuoteohjeistuksen yhteydessä tehdään myös alustava mallisarjatilaus. (Korhonen 2006; Kojonkoski-Helenelund 2006a; Silvennoinen 2006.)

Tuoteohjeistuskuva on tekninen kuva, josta näkyy kaikki tuotteelle oleelliset osat ja yksityiskohdat. Tekniset kuvat tehdään sekä tuotteen etu että takaosasta, tarvittaessa myös sivulta päin. Vuorista tehdään yleensä oma kuva aukinaisena niin, että se on helposti hahmotettavissa. Tuoteohjeistuskuvaan merkitään kaikki tikkaukset ja niiden etäisyydet. Kaikki yksityiskohdat, kuten merkit ja koristelut ja niiden paikat, voidaan nähdä kuvasta. Myös eri materiaalien paikat näkyvät kuvassa. Selostustekstit täydentävät tuoteohjeistuskuvan. LIITTEESSÄ 3 on esimerkki yhdestä tuoteohjeistuskuvastivusta. (Kojonkoski-Helenelund 2006a.)

Hankinnan tuotekortissa (LIITE 4) lukee kaikki tuotteeseen tulevat tarvikkeet ja materiaalit sekä niiden kappalemäärät ja värit. Myös paikat, mihin tarvikkeet ja

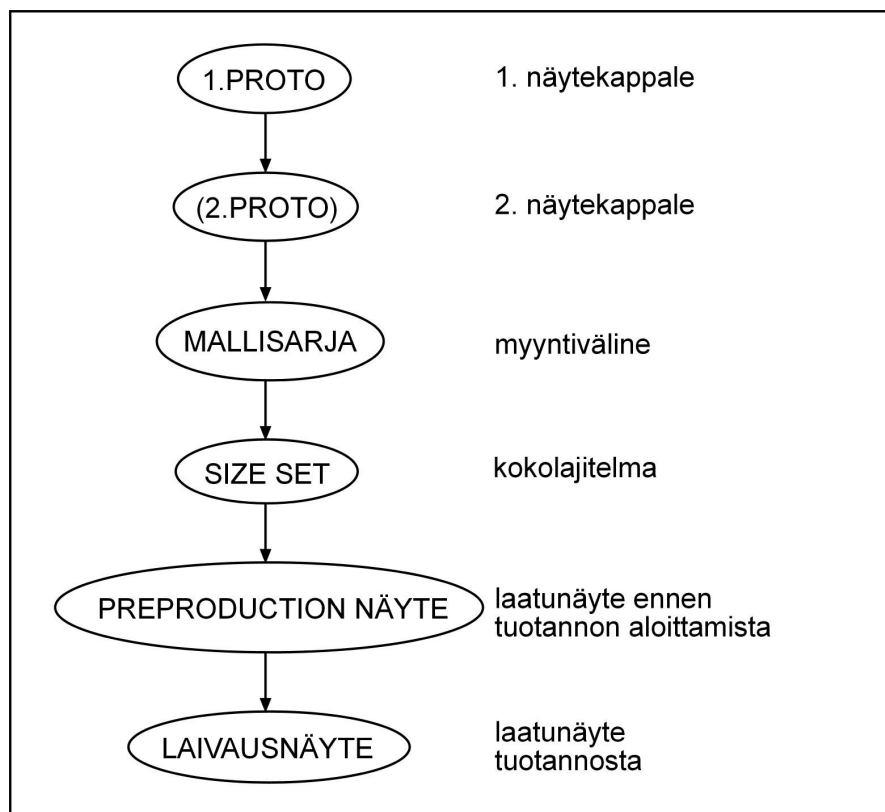
materiaalit tulevat, sisältyvät tuotekorttiin. Jos mallisarjavärit eli värit, jotka on valittu mallisarjaan, ovat tiedossa tässä vaiheessa, ne näkyvät myös tuotekortissa. Tuotekorttiin on kirjoitettu tarvikkeiden ja materiaalien koodit, ja ne ovat yhteneviä tuoteohjeistuskuvien kanssa. Tuotekortti ja tuoteohjeistuskuva täydentävät toisiaan. Oman tuotannon tuotekortti on yksityiskohtaisempi. Hankinnan tuotekortin sisällön lisäksi siinä näkyy tarvikkeiden ja materiaalien kulutus sekä Luhdan omat tarvikekoodit. (Silvennoinen 2006.)

Tuoteohjeistukseen sisältyy mittataulukko, johon annetaan tuotteelle mitat peruskokoon. Peruskoolta tarkoitetaan sitä kokoa, jolla protot ja mallisarjat tehdään. Luhta Sportin naisten peruskoko on C36 ja miesten C50. Valmistaja tekee kaavat mittataulukon pohjalta. Mittataulukon avulla seurataan tuotteen mittoja ensimmäisestä ohjeistuksesta laivausnäytteeseen saakka. Laivausnäyte on tuotannon näyte. Mittataulukkopisteet on käyty läpi valmistajan kanssa, jotta molemmille osapuolille on selvää mistä kohdasta mitat otetaan. Joissakin tilanteissa täytyy kuitenkin tehdä kaava, jos tuotteen valmistaminen ei hoidu mittataulukon avulla. Esimerkiksi tuotteissa voi olla erikoisia teknisiä ominaisuuksia tai istuvuuksia. Jos tuote on alun perin oman tuotannon ja kaavat ovat jo olemassa, ne kannattaa lähettää valmistajalle. Mittataulukko on nähtävissä LIITTEENÄ 5. (Korhonen 2006; Kojonkoski-Helenelund 2006a.)

Tuoteohjeistukset lähetetään valmistajalle joko sähköpostina tai paperiversioina. Yleensä ohjeistukset sisältävät näytteitä, tilkkuja tai muuta sellaista, jolloin niitä ei voida lähettää sähköisesti. Sähköisessä muodossa lähetettäessä ohjekuvat brodeerauksista ja printeistä voivat muuttua tai joissakin tapauksissa valmistajalla ei ole väritulostinta. Tällöin myös paperiversiot ovat parempi vaihtoehto. Joissakin tapauksissa ohjeistukset lähetetään sekä sähköpostina että paperiversioina. (Silvennoinen 2006.)

4.4 Näytteiden kotiutus ja kommentointi

Näytteiden kotiutus ja kommentointi on seuraava vaihe hankintaprosessissa tuoteohjeistusten jälkeen. Näytteiden kotiutus tarkoittaa sitä, että valmistaja lähettää ohjeiden pohjalta tehdyt näytteet hankkijalle. Näytteiden kotiutusjärjestys voidaan nähdä KUVIOSTA 5. Näytteiden kommentoinnilla tarkoitetaan sitä, että näytteet tarkastetaan ja katsotaan, mitä muutoksia niihin täytyy tehdä, ja nämä muutokset ilmoitetaan eli kommentoidaan valmistajalle.



KUVIO 5. Näytteiden kotiutusjärjestys

Ensimmäinen proto eli näytekappale saapuu valmistajalta yleensä noin kolmen tai neljän viikon kuluttua tuoteohjeistuksen lähettämisestä. Proto sovitetaan peruskokoa olevalle ihmismallin päälle ja se arvioidaan. Siitä katsotaan istuvuutta, ulkonäköä, työnjälkeä, mitoitusta, koristeluita ja muita yksityiskohtia. Proto kommentoidaan valmistajalle. Ensimmäisessä protossa ei vielä ole kaikkia oikeita tarviki-

keita. Valmistajan pitää hyväksyttää suunnittelijalla ja hankintakoordinaattorilla kaikki materiaalit ja tarvikkeet samalla tavalla kuin värien labraukset hyväksytään. Tavoitteena on, että myös kaikki labrat on hyväksytty ennen mallisarjan tilausta. Osa valmistajista hankkii laadut eli kankaat itse, mutta osaan määrätään, mitä kangasta valmistaja hankkii ja mistä. Valmistaja hankkii myös niin kutsutut näkymättömät tarvikkeet itse. Niin kutsutut näkyvät tarvikkeet, kuten logolliset tarvikkeet ja merkit määrätään, mistä valmistaja hankkii ne. (Korhonen 2006; Kojonkoski-Helenelund 2006a; Silvennoinen 2006.)

Tarvittaessa valmistajalta tilataan toinen proto ennen mallisarjan tilausta. Se on kuitenkin hyvin harvinaista. Jos siihen päädytään, niin kotiutuksen jälkeen se sovitetaan, korjataan ja käydään läpi samalla tavalla kuin ykkösnäyte ja kommentoidaan valmistajalle. Myynnille pidetään protoesittely. Hinnan ja tuotteen tasapainossa olemista seurataan myös protovaiheessa. Joka kerta kun proto kotiutuu, sille kotiutuu myös protohinta. Valmistaja antaa hinnan ja siihen lisätään rahdista, tullista, laatusurannasta, viimeistyksestä, varastoinnista, logistiikasta ja erikoistarvikkeista syntyvät kulut. Jos katetta ei ole tarpeeksi, tuotteesta poistetaan joitakin yksityiskohtia, niin että kate saadaan kuntoon. Tavoitteena on kuitenkin se, ettei tuote huononisi kaupallisesti. (Korhonen 2006; Kojonkoski-Helenelund 2006a.)

Mallisarjan tilaus vahvistetaan, kun lopulliset määrät ja värit ovat selvillä. Tämän jälkeen toimittaja voi alkaa valmistaa mallisarjakappaleita, joihin tehdään muutokset proton kommentoinnin perusteella. Mallisarja tehdään peruskoossa. Mallisarjaan on tärkeää osata valita oikeat värit, sillä mallisarja on myyntiväline. Niinpä siinä tulisi olla oikeat materiaalit ja tarvikkeet ja on hyvä, jos muutoksia ei tule enää paljon tässä vaiheessa. Valmistajille on annettu aikataulu, milloin mallisarjat tulee kotiuttaa. Kun mallisarja on kotiutettu, se tarkistetaan ja sovitetaan kuten ensimmäinen protokin. Tuotteista tarkastetaan, että pyydetyt muutokset on tehty ja mitoitus on kohdallaan. Mallisarjan jälkeen on vielä mahdollista tehdä joitakin muutoksia tuotteisiin ennen tuotantoon menoa. Mallisarjan tarkistusten jälkeen mallisto luovutetaan edustajalle. (Korhonen 2006.)

Myynnissä käytetään apuvälineinä mallisarjojen lisäksi erilaisia tabliskoja, kuten perustabliskoja, asiakastabliskoja ja trendisivuja. Tabliskat ovat paperiarkkeja, joissa on tietokoneella piirrettyjä kuvia tuotteista. Myynnille tehdään myös mallisarjoista koostelista, jossa näkyy muutokset, joita niihin tehdään tuotantoa varten. Perustabliskoihin on koottu malliston kaikkien tuotteiden kuvat kaikissa väreissään. Suunnittelijan täytyy osata nähdä kokonaisuus, jotta eri tuotteet sopivat keskenään yhteen ja jotta tabliska näyttäisi houkuttelevalta. Tabliskaan on myös kirjoitettu jokaisen tuotteen kohdalle mallinumero, värikoodit, koostumus eli mitä materiaalia se on ja sen ominaisuudet, kuten esimerkiksi tuotteen vedenhylkivyyttä tai tuulenpitävyys. Malliston alkuvaiheissa perustabliskasta näkyvät myös tuotteiden ovh-hinnat ja valmistuspaikat. Nämä tiedot helpottavat tuotteen kehitysvaiheessa, sillä tuotteet muuttuvat koko ajan. Kun mallisarjat on tilattu ja protot hinnoiteltu, perustabliska viimeistellään. Tarvittaessa perustabliskoja lisäksi tehdään erilaisia asiakastabliskoja ja trendisivuja. Asiakastabliskoihin kerätään perustabliskasta vain halutut tuotteet. Kangaslaaduista tehdään laatukortit, joissa on tilkut eri laaduista kaikissa väreissä.. (Kojonkoski-Helenelund 2006a; Silvennoinen 2006.)

4.6 Tuotannon ohjeistus

Mallisarjan tarkastuksen voidaan ajatella olevan myös tuotannon ohjeistusta. Joskus tuotantopaikkoja joudutaan vaihtamaan tässä vaiheessa, jos mallisto ei tuotannollisesti, hinnallisesti tai laadullisesti vastannut odotuksia. Tuotannon ohjeistukseen kuuluu tuotekorttien tarkistus ja mittataulukko eri kokoihin, jotta sarjonta voidaan tehdä. Sarjonta tarkoittaa kaavojen tekemistä muihin kokoihin peruskoon lisäksi. Lisäksi tuotannon ohjeistus sisältää tuotannon värit. Mallisarjaan ei tehdä tuotteita kaikissa eri väreissä, vaan loput tuotannon värit ohjeistetaan tässä vaiheessa. Tuotannon ohjeistukseen kuuluu myös pakkausohjeet. (Korhonen 2006; Silvennoinen 2006.)

Näytteiden kotiuttaminen ei lopu mallisarjaan, vaan seuraavaksi valmistaja lähettää size setin eli näytteitä sarjottuna eri kokoihin. Size setistä tarkistetaan, että sarjonta on kunnossa. Näytteet mitataan ja sovitetaan. Size setistä katsotaan myös,

että muutokset, joita mallisarjaan tehtiin, ovat kunnossa. Size set kommentoidaan samalla tavalla kuin muutkin näytteet. Monesti ennen tuotantoa tulee vielä yksi näyte, preproduction näyte. Suomen kielellä preproduction näytettä voidaan kutsua esimerkiksi laatu näytteeksi ennen tuotannon aloittamista. Ilmaisua preproduction näyte käytetään kuitenkin yleisesti. Preproduction näytteestä nähdään, onko tuote laadullisesti hyvä. Preproduction näyte on viimeinen näyte ennen tuotannon aloittamista. Kun se hyväksytään, tuotanto voi lähteä liikkeelle. Laivausnäyte on puolestaan viimeisin kaikista näytteistä. Se otetaan tuotannosta, yleensä ensimmäisistä tuotteista. Harvemmin laivausnäyte on sellainen, että tuotteita ei voida lähettää eteenpäin tai että niihin joudutaan tekemään korjauksia. Kun laivausnäyte on hyväksytty, tuotteet voidaan lähettää eteenpäin. (Korhonen 2006.)

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata Luhta Sportin hankintaprosessi silloin, kun valmistus tapahtuu Kaukoidässä. Tarkoitus oli, että hankintaan liittyvät seikat aina ensimmäisestä vaiheesta tuotannon loppuun saakka saadaan kuvattua ja selitettyä selkeästi ja yksinkertaisesti, niin että hankintaprosessia olisi mahdollista kuvata esimerkiksi uusille työntekijöille.

Teoriaosuus pohjautui kirjallisuuteen, ja siinä luotiin pohja käsittelyosuudelle kertomalla, mitä ulkoistaminen on, mitä sopimusvalmistuksella tarkoitetaan, miksi hankintaan ryhdytään ja millaisia yhteistyösuhteita alihankintayrityksiin voidaan luoda. Tarkoitus oli kertoa yleisesti ulkoistamisesta. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat syyt jaettiin strategisiin perusteisiin, toimittajiin liittyviin perusteisiin, kustannuksiin liittyviin perusteisiin ja toiminnallisiin perusteisiin. Ulkoistamiskumppanuudet jaettiin neljään erityyppiseen kumppanuuteen perustuen kirjaan *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Nämä kumppanuudet jaoteltiin alihankkija-tyyppiseksi kumppanuudeksi, hovihankkijaksi, neuvonantajaksi ja elinkumppaniksi.

Koska tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata L-Fashion Groupin Luhta Sportin hankintaprosessia, niin siinä on kerrottu myös L-Fashion Groupin historiasta ja

siitä, millainen se nykyään on. Myös L-Fashion Groupin tunnetuimmat tuotemerkit on mainittu ja kerrottu tuotteista yleisesti. Kuvio L-Fashion Groupin divisioonista ja yksiköistä auttaa hahmottamaan, mihin Luhta Sport sijoittuu muihin tuotemerkkeihin nähden.

Tämän opinnäytetyön käsittelyosa perustui sekä Luhta Sportin tuotetiimin työntekijöille tehtyihin suullisiin haastatteluihin että hankintaprosessin näkemiseen ja sen parissa työskentelemiseen työharjoittelun kautta. Käsittelyosan alkupuolella kerrotaan yleistä hankintaprosessista Luhta Sportilla ja toimittajan valinnan tärkeydestä. Itse hankintaprosessi on jaettu malliston ja tuotteiden suunnitteluun, valmistelutöihin hankintaa varten, näytteiden kotiutukseen ja kommentointiin sekä tuotannon ohjeistukseen. Toimittajan valinnasta kerrotaan, koska sillä on tärkeä osa hankintaprosessissa. Silloin, kun toimittajaa joudutaan vaihtamaan kesken hankintaprosessia, menetetään sekä aikaa että rahaa. Se, että valmistuspaikat päätetään ajoissa, helpottaa hankinnan parissa työskentelevien työtä.

Tässä opinnäytetyössä Luhta Sportin hankintaprosessia on kuvattu yksityiskohtaisesti ensimmäistä vaiheesta tuotannon loppuun saakka, mutta ainoastaan tuoteosaston näkökulmasta katsoen. Jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä esimerkiksi tarkastelemalla hankintaprosessia joltakin muulta näkökannalta.

Tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää uusien työntekijöiden tai työharjoittelijoiden perehdyttämisessä Luhta Sportin hankintaprosessiin. Opinnäytetyö sisältää kuvia, jotka auttavat hahmottamaan hankintaprosessia. Lisäksi liitteinä on lomakkeita, joita Luhta Sportin hankintaprosessissa käytetään.

Opinnäytetyön tekemisessä oli yllättävän vaikea sisäistää hankintaprosessin kulku ja siihen liittyvät yksityiskohdat. Tehtävä olisi ollut mahdoton ilman työharjoittelua hankintaan liittyvien työtehtävien parissa.

LÄHTEET

Alihankinta ja ulkoistaminen. 2006 [verkkajulkaisu] Etälukion opiskelumateriaalia [viitattu 10.4.2006]. Saatavissa:

<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvaula/?page=284>

Huttunen, S. 2006. Suunnittelija. L-Fashion Group Oy. Haastattelu 4.4.2006.

Karjalainen, J., Maijala, M. & Lindgren, M. 1999. Tuotannollinen ulkoistaminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Kojonkoski-Helenelund, I. 2006a. Hankintaprosessi. Luento Lahden ammattikorkeakoulu, Muotoiluinstituutti, Lahti 10.3.2006.

Kojonkoski-Helenelund, I. 2006b. Tuotepäällikkö. L-Fashion Group Oy. Haastattelu 23.2.2006.

Korhonen, I. 2006. Hankintakoordinaattori. L-Fashion Group Oy. Haastattelu 24.2.2006.

Kortekangas, M. & Spolander, M. 2004. Kumppanuusopas. Teknologiateollisuus ry. Helsinki.

Larmi, M. 2006. Hankintapäällikkö. L-Fashion Group Oy. Haastattelu 7.4.2006.

L-Fashion Group. Historia [verkkajulkaisu]. [viitattu 3.4.2006]. Saatavissa:

<http://www.luhta.fi/lfashion/luhta/luhtawww.nsf/vwpages/32E47FABB6FA5BF2C225709600380C1F?OpenDocument&Expand=1.1.2>

Lehtinen, U. 1992. Alihankintayritys ja strateginen yhteistyö. Oulun yliopisto. Oulu: Monistus- ja kuvakeskus.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto Oy.

Silvennoinen, P. 2006. Hankintakoordinaattori. L-Fashion Group Oy. Haastattelu 23.3.2006.

Yritysesittelymateriaalia. L-Fashion Group Oy – Tunnetut suomalaiset brandit ja merkkimallistot. PowerPoint-esitys.

Vuosikertomus 2004. L-Fashion Group 2005. Esite.

Vastuualueet

LIITE 1

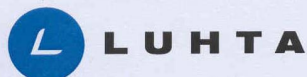
HTA ORGANISAATIO/VASTUUT	22.12.2005/INA	
BM	HENKILÖ JUHA L.	<p>TOIMENKUVA VASTUUT</p> <p>BRANDIVASTUU</p> <p>MYYNIN FEED BACK TUOTEKEHITYKSEEN OIKEA-AIKAISESTI</p> <p>MYNNIN BRIEF, OSIOT, TAVOITEHINNAT, TOIMITUSAJAT + PROJEKTEISTA SUUNNITELMA</p> <p>MITÄ TEHDÄÄN JA KENELLE?? MAAT, MYYJÄT OSIOITAIN/MYYNTITAVOITTEET</p> <p>MALLISARJAKOON MÄÄRITYS OSIOITAIN/TIETO TP:LLE JA MYYNTIIN.</p> <p>AKATAULU BRIEF TUOTEKEHITYKSEEN</p> <p>TUOTEKEHITYS OSASTON KOKONAISBUJUEITTI</p> <p>TUOTANTO-OSTOT, KANKAAT/VALMIT TUOTTEET/RISKIOSTOT, KOOSTEEN YLLÄPITO</p> <p>KANGASVARASTOT/VALMIS VAATEVARASTO</p> <p>MYYNIN KOMMENTTIEN TOIMENPITEET TP:LLE</p> <p>VALUUTTA HINNAN ASETANTA</p> <p>KOKONAISHINNOITTELUKATE VASTUU</p>
TP	INA, K. H.	<p>MATERIAALI/TOIMITTAJA VALINTA</p> <p>MATERIAALIEN VALINTA/TUTKINTA VASTUU (SUUNNITTELUJAT EHDOTTAVAT TYYPIT OMILLE TUOTTEILLEEN)</p> <p>HANKINTA STRATEGIAN TÄYTÄNTÖÖN PANO ELI JOKAISEN TUOTTEEMATERIAALIN HANKINTA SUUNNITELMA</p> <p>MALLIEN KOHTAAMINEN TAVOITEHINTOIHIN / OVH-HINNAN EHDOTUS BM:LLE</p> <p>MALLIEN DES. ARVO/JÄRKEVYYS, ELI JOKAISEN TUOTTEEN JÄRKEVYYS/SOVITUS</p> <p>VARIKARTTOJEN JÄRKEVYYS, ELI KARSINTAYLLÄPITO</p> <p>MALLISARJAMATERIAALIEN OSTOPÄÄTÖKSET/YLLÄPITO, OMA TUOT/HANKINTA</p> <p>MALLISARJA VALMISTUKSEN VALVONTA</p> <p>MALLISTOAIKATAULUN VASTUU/LÄPIKÄYNTI HP-KANSSA TUOT. KELPOISIKSI TUOTTEEN NÄKÖKULMASTA</p> <p>HANKINTA HINTOJEN LÄPIKÄYNTI HP-KANSSA TUOT. KELPOISIKSI TUOTTEEN NÄKÖKULMASTA</p> <p>MATERIAALIEN HINTANEUVOTTELUT</p> <p>TUOTEKEHITYS OSASTON ORGANISOINTI-/NETO-/MOTIVOINTIVASTUU</p> <p>MALLISTOKOKONAISUUKSIEN HALLUSSA PITO</p> <p>TUOTTEIKSELYS, RAAKA-AINEIDEN, VALM. TUOTTEIDEN, TARVIKKEIDEN KULUBUJUEITIN TOTEUTUMIS VASTUU</p> <p>MALLISTOJEN MUUTOS/LISÄYKSISTÄ VASTUU, KOMMENTTIKOOSTEEN TEKO/YLLÄPITO</p> <p>MALLISTOJEN TUOTANTO, SOVITUKSET/KORJALUOKSIEN LAP. K TEAMILLE/MYYNTIIN/HANKINTAAN</p> <p>Ostotapaverissa kangas/valmisvaate mukana ole. malliston/tuotetuntumisen näkökulmasta?</p> <p>ALEKSI 13 KONTAKTIHENKILÖSHOPVASTAAVA</p>
OP	MINNA L.	<p>JUUSIEN TOIMITTAJIEN TUTKINTA, ANALYSOINTI/EHDOTUS TUOTEKEHITYKSEEN</p> <p>KILPAILEVIEN VALMISTAJIEN TUTKINTAHINTAVERTAILUT</p> <p>HANKINTATUOTT. HINTANEUVOTTELUT TOIMITTAJIEN KANSSA, TAVOITEHINNAT/TUOTTEET LÄPIKÄYTY TP:N KANSSA</p> <p>TUOTANTO AIKATAULUN LÄPIKÄYNTI TOIMITTAJIEN KANSSA</p> <p>TUOTANTO KAPASITEETIN VARAUS</p> <p>OSTOTYLLÄPITO/ KOTIUTUS</p> <p>REKLAMAATIOT</p> <p>LOPULLISET HINTANEUVOTTELUJOKONAISVOLYMIT TOIMITTAJIEN KANSSA</p> <p>LOPULLISET HINTOJEN ANTO/YLLÄPITO MALLISTON HOITAJALLE</p> <p>PAIKALLISTEN TARVIKKEIDEN KOKONAISMÄÄRIEN HALLINTA/TUOTANTO</p>
SUUNNITTELIJAT	KAISA R. PIA I. TUUKKA P.	<p>MATERIAALI TYPPIEHDOTUKSET</p> <p>VÄRIYHDISTELMA/TEEMAEHDOTUKSET, MYÖS IDEAKUVAT (KILPAILUJOIDEN VASTAAVAT)</p> <p>MALLI EHDOTUKSET</p> <p>ERI MALLIEN YHTEEN SOPIVUUS/ ERIL. SILHUETTIEN KATTAVUUS=ERI ISTUVUUSRUUNKOJEN KATTAMINEN</p> <p>MALLIEN HUOLELLINEN TYÖNALLE PANO, OMA TUOT/HANKINTA</p> <p>MALLIEN KORJAUS/SOVIUTUS, HUOL. OHJEISTUS MM:LLE TAI HANKINTAVAST:ILLE</p> <p>MALLISARJA VÄRIEN EHDOTUKSET/MIKKA VÄRIT MIHIN TUOTT. KUVALL. EHDOTUS</p> <p>TARVIKKEIDEN TEKO/OMA TUOTANTO, TARVIKKEIDEN VALINTA, TYÖNALLEPANO/HANKINTA</p> <p>TARVIKE VIJORI RESORI EHDOTUKSET/TILAUKSET--> KAAVAKOORDINAATTORILLE, TARVIKEOSTOON</p> <p>MALLI VÄRITYSTEN MIEHTIMINEN/TEKO</p> <p>MERKKIEN, PAINOJEN, BRODEJEN OHEISTUKSET, KOKELUT</p> <p>PHOTOKANKAIDEN/TARVIKKEIDEN TILAUHALLITUSTI HINTOINEEN</p> <p>KUVA KOOSTEITTIEN YLLÄPITO NIIN, ETTÄ TEAM TIETÄÄ TILANTEEN</p> <p>VÄRIKARTTOJEN TYÖNALLEPANO YHDESSÄ KANGASKONTAKTIHENKILÖN KANSSA (SARI A), KEVYET HANK. KOORD. KAUITTA</p>

LIITE 1 (jatkuu)

HANKINTA/KAAVAKOORDIN./PÄIVI SILVEN INARI KORHONEN TAUJA LEHTO (kevyt tuotteet)	KOKONAISVASTUUN SOVITTUJEN VALMIIN TUOTT. TOIMITTAJAN YHTEISTYÖSTÄ/ KIRJEENVAIHDOSTA VASTAAMINEN. YKSITYSKOHTAISEN SESONKI/AIKATAULUN LÄPIKÄYNTI VALMISTAJIEN KANSSA, YLEISAIKATAULUN PUUTTEISSA TARVIKKEIDEN OHJEISTUS SUUN. KANSSA, LAHETYS/YLLÄPITO TOIMITTAJILLE, MIKÄLI TARVIKE EI SUORAAN PAIKALLISILTA TARVIKENÄYTTÄJÄN LAHETYS/KOMMENTOINTI, MYÖS HOITO-OHJEET RIIPULAPPUJEN(EAN-TARRAT), NISKAMERKKIEN, MUIDEN TARVIKKEIDEN KERUU MALLISARJAAN JOS VALM. EI NIITÄ OLE AV-TIETOJEN ANTO MALLISTON HOITAJALLE/YLLÄPITO MALLIN TYÖNALLE PANO, PRODUCT INSTRUCTIONS, KUVA, TUOTEKORTTI, MITTATAULUKKO, KAAVA, TEKNINEN OHJEISTUS YKKÖSEN KOTIUTUS MALLISARJOJEN TYÖNALLEPANO OHJEIDEN TEKÖ/YLLÄPITO MALLIEN KORJAUS YHD SUUNN/TP KANSSA= TUOTEOHJEEN PÄIVITYS, MYÖS KAAVA-/RAKENNEKORJAUKSET MALLISARJAN KOTIUTUS, KOMMENTOINTI SUUNN/TP:N KANSSA PROTO HINNAN KOTIUTUS MALLISARJAN TARKISTUS TUOTANNON OHJEIDEN TEKÖ/LÄHETYS TOIMITTAJAINAN KONTTORI TUOTANTO TARVIKKEIDEN VÄRIEN HYVÄKSYNTÄ/ KOMMENTOINTI/KOTIUTUS, YLLÄPITO SERVERILLA TUOT.VASTANÄYTTÄJÄN/SETTIEN KOTIUTAMINEN/TARKISTUS/KOMMENTOINTI, YLLÄPITO SERVERILLA VASTUUN, EITÄ TUOTE TUOTANNON ALKUESSA TUOTANTOKELPOINEN ASIAKAS, MESSUJÄ KUVANÄYTTÄJÄN KOTIUTUS LASKUJEN, TUOTTEET/TARVIKKEET/RAHDIT TILOINTI/TARKISTUS VARIKARTTOJEN TYÖNALLEPANO KEVYISTÄ TUOTTEISTA (ESIM. NEULOKSET)
KANGASKOORDINAATTORI KIRSI RAJANIEMI	PÄÄLLIS/KOINT.MAT. KONTAKTIHENKILÖ VÄRIEN LAHETYS/LABROJEN KOTIUTUS, MYÖS TUOTANTOON LISÄTTÄVÄT VÄRIT QUATION FORM JA TECHNICAL SPECIFICATION FORM LOMAKKEIDEN TÄYTTÖPYYNNÖT HANKINTA, TUOTT/OMAN TUOTANNON MALLISARJAKANKAIDEN TILAUS/ YLLÄPITO, OHJEISTUS KYS. VALMISTAJALLE PAIKKAAN KANGASLAATULUSTAN TEKÖ/YLLÄPITO MALLISARJA-/TUOTANTOKANKAIDEN TESTAUS KANGASKORTTIEN TEKÖ, YKKÖSKORTTI/MIRALLISET MALLISARJA KANGASLASKUJEN TARKISTUS/TILOINTI MALLISARJA KANGASTILAUKSEN SYÖTTÖ AS:N, OMAN TUOTANNON KANKAISTA, MIKÄLI NIITÄ ON VARIKARTTOJEN TYÖNALLEPANO/ORGANISOINTI YHDESSÄ SUUNNITTELUJEN KANSSA INVENTAARIOHINTOJEN YLLÄPITO/OMAN T. KANKAAT
MALLIMESTARI RITVA SIUKKOLA	KAAVOITUS/MENETELMÄT SOVITU/KORJAUS ARVOKULUTUKSET MINUUTIT /KEH. VAST/JÄRKEVÄT TYÖMENETELMÄT MPS TK. PERUSTAMINEN/TEKO MS PIIRROKSEN TEKÖ TUOT. TYÖNÄYTTÄJÄ/ TUOT. TYÖOHJEET KEHITYSALUEEKSI: YKSI "OMA" TOIMITTAJA HANKINNASTA MITTATAULUKKO/RAKENNE SPECIALISTI HANKINTAAN
SUUNN. ASS SATU H.	BRODEJEN, PRINTTIEN TEKÖ/AUTTAMINEN MERKKIEN TEKÖ KONE TABLISSA, MYNTIVÄLINEET, TRENDISIVUT YM MATERIAALIVÄRIKOOSTEEN TEKÖ/YLLÄPITO KEVYT OSIOIDEN SUUNNITTELU (ACC JA LAJ)/TYÖNALLEPANO, YHTEISTYÖSSÄ SUUNNITTELUJEN KANSSA
OSTO MINNA LARMI KIRSI RAJANIEMI	UUSIEN VALMISTAJIEN ETSINTÄ/TUTKINTA, ESITTÄMINEN TUOTEKEHITYKSELLE. VALMIIDEN TUOTTEIDEN OSTO/VASTUUTUOTANNON VALVONTA/KOTIUTUS
MALLISTONHOITAJA HELENA L.	TUOTEKORTIT, VÄRIT, AS.LLE SIIRTO AV-ET / YLLÄPITO ARVOHINNOTTELUT, MPS TARVITTAESSA LOPULLISET HINNOTTELUT MALLISTOJEN HOITO MALLISARJOJEN LAHETYSKSEN PÄÄORGANISOINTI TARVIKTEILAUKSET/TARVIKEMAPPIEN YLLÄPITO OMAN TUOT.MS TYÖNALLEPANO

LUHTA KEVÄT/KEŠÄ 2007 MALLISTOSUUNNITELMA, ses 3, LIIKE/NAISET		MODERN OUTDOOR/N					6.2.2006/IK					
LAYER	TUOTETYYPPI	SUUNNITTELIJA	HANKK.KOOR	VALMISTAJA	OVH	PUSAKAT	JAKUT/WARM UP	ALAOSAT	KEYYT OSIOT/TRIKOO	YHTEENSÄ		
OUTERWEAR	GORETEX WINDSTOPPER/PACLITE ? PUSAKKA, LAATU 02, JATKAVA	ILONA		OMA	279	1						
	GORETEX WINDSTOPPER/PACLITE HOUSU	ILONA		OMA	169			1				
	LAM PUSAKKA, CO- TUNTU, TRAVEL HENKI, 54 TYYPPI/MAXLAND	ILONA		VANDY	149	1						
	LAM PUSAKKA, CO- TUNTU, TRAVEL HENKI, 54 TYYPPI/MAXLAND	ILONA		VANDY	129	1						
	OMA LAMINAATTI HOUSU "	ILONA		VANDY	89			1				
	SL 54 MYÖS PUKUNA SUOMEEN	ILONA		VANDY	199							
	STRETCH LAM PUSAKKA, 55 LAATU,	ILONA		HEMBLY/VANDY	159	1						
	STRETCH LAM. PUSAKKA, 55 LAATU,	ILONA		HEMBLY/VANDY	149	1						
	STRETCH LAM. HOUSU	ILONA		HEMBLY/VANDY	89							
	SL 55 PUKUNA MYÖS SUOMEEN	ILONA		HEMBLY/VANDY	199							
	3 LAYER WR, SOFT SHELL PUSAKKA, UPPERTEX 53	ILONA		VANDY	99	1						
	LAMINAATTI 62 ALOITUSHINTA ULK. PUSAKKA	ILONA		INSPOORT	89	1						
	LAMINAATTI 62 ALOITUSHINTA ULK. HOUSU	ILONA		INSPOORT	69			1				
	SL 62 MYÖS PUKUNA SUOMEEN	ILONA		INSPOORT	149							
MID LAYER	MICRO FLEECE, TYÖSTETTY, 45 JATKAVA	ILONA		INSPOORT	59							
	MICRO FLEECE, TYÖSTETTY 45 JATKAVA	ILONA		INSPOORT	39			1				
	MICRO FLEECE, TYÖSTETTY 45	ILONA		INSPOORT	35			1				
	STRETCH WARM UP YLAOSA, tyyppi 66	ILONA		VANDY/INSPOORT	69			1				
	STRETCH HOUSU	ILONA		VANDY/INSPOORT	59			1				
	STRETCH HOUSU	ILONA		VANDY/INSPOORT	59			1				
FIRST LAYER	LOCAL SUPPLEX PITKÄHIHAINEN TRIKOO PAITA, 12 JATKAVA SES 9	ILONA		C&D	29				1			
	LOCAL SUPPLEX LYHYTHIHNAINEN TRIKOO PAITA	ILONA		C&D	29				1			
	LOCAL SUPPLEX LYHYTHIHNAINEN TRIKOO PAITA	ILONA		C&D	25				1			
	CO/EL TRIKOO PAITA, SL 14	ILONA		ASHOK/R.J.	29				1			
	CO/EL TRIKOO PAITA	ILONA		ASHOK/R.J.	25				1			
						7	4	5	5	21		

L-FASHION GROUP OY



SEASON 2

PRODUCT INSTRUCTIONS

Mari Rajamäki
 mari.rajamaki@luhta.fi
 P.O. BOX 55
 FIN-15200 LAHTI
 Tel. + 358 3 822 2202
 Fax + 358 3 822 5296

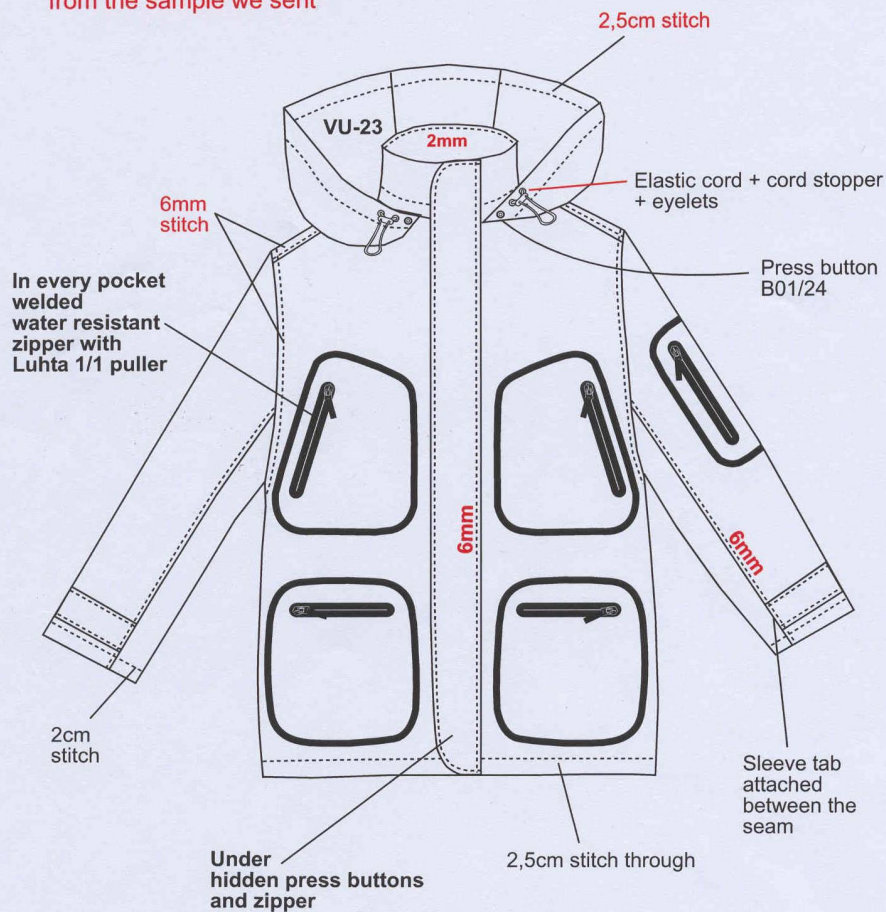
DATED	11.04.2006
ART. NO	32 105 352 L
DESCRIPTION	Men's jacket
QUALITY	SL 352

**UPPER JACKET
 WITH DETACHABLE INNER JACKET**

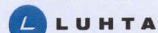
Sketch

DETACHABLE HOOD WITH ZIPPER LIST

Welded pockets
 Check the positions of the pockets
 from the sample we sent



L-FASHION GROUP OY



Meri Rajamäki
 mail: meri.rajamaki@luhta.fi
 P.O. BOX 55
 FIN 15200 LAHTI
 TEL. +358 3 822 2202
 FAX +358 3 822 5296

SEASON 2

PRODUCT INSTRUCTION

DATE	13.04.2006/mr/rs
ART. NO	32 105 352 L
DESCRIPTION	Men's jacket
QUALITY	SL 352

ITEM / USE PURPOSE	PCS	STITCHING COLORS FINISHINGS	COLOUR COMBINATIONS						
SHELL									
I, top jacket	525NM-09		990						
II, inner jacket			990						
LINING, top jacket									
BODY	Mesh (eyelet 1)		990						
BODY	VU-23		990						
SLEEVES	VU-23		990						
HOOD	VU-23		990						
INNER COLLAR	VU-17		990						
LINING, inner jacket									
BODY	VU-23		990						
SLEEVES	VU-23		990						
POCKET POUCH	VU-01		990						
OTHER MATERIALS									
DOWN	inner jacket								
DOWN	ca.200g 70/30 down								
INTER LINING	top jacket								
ZETAFIL 4333	front list,sleeve straps,hood wizer,inside collar								
TESABAND under the eyelets									
ZIPPERS									
FRONT, top jacket, to use YKK zipper	P60A+Luhta 1/1 puller. col. of zip tape/ teeth/ puller/ slider		990/990/29/29						
POCKETS, top jacket, to use YKK zipper	6mm spiral waterres. meter zip matt+Luhta 1/1 puller.col. of zip tape/teeth/puller/slider		990/990/29/29						
FRONT, top jacket lining side and inner jacket, to use YKK zipper	P60A Doubleside zipper. col. of zip tape/ teeth/ puller/ slider	2pcs	990/990/990/990						
POCKETS, inner jacket, to use YKK zipper	6mm spiral waterres. meter zip matt+Luhta 1/1 puller.col. of zip tape/teeth/puller/slider		990/990/29/29						
HOOD	4mm spiral open end zipper with regus puller		990						
ACCESSORIES									
SPARE PRESS BUTTONS AND BUTTONS IN A SMALL POLYBAG WITH PIN TO EVERY GARMENT CARE LABEL									
PRESSBUTTON	Hidden press button		100						
PRESSBUTTON	BO 1/24		990						
CORD	elastic cord 3mm		990						
CORD STOPPER	E 165								same colour as Luhta 1/1 puller
CORD GRIP	pull 3								same colour as Luhta 1/1 puller
EYELET	542193		100						
ELASTIC BAND	EH30/8420		990						
FASTENING TAPE	hook + loop		990						
HANG LOOP	11201/8	2pcs	990						
THREADS									
SEWING	PF-100								tone to tone
TOP STITCHING	PF-60								tone to tone
OVERLOCKING	PF-150								tone to tone
LABELS:									
LABEL	SYV. 2		290						
EMBROIDERY	Luhta new emb.= outer collars	2x							
SIZE LABEL	men's jacket size label								
CARE LABEL			980						
HANGTAGS									

32 105 tuotek.

L-FASHION GROUP OY



Mari Rajamäki
mari.rajamaki@luhta.fi
 P.O. BOX 55
 FIN-15200 LAHII
 TEL. +358 3 8222202
 FAX +358 3 822 5296

SEASON 2

Detachable inside jacket

**Measurement
 Top of the jacket**

size range 44-60

SAMPLE SIZE MEASUREMENT

DATE:	12.04.2006/mr/rs
ART.NO	32 105 352 L
DESCRIPTION	Men's jacket
QUALITY	SL 352
SAMPLE SIZE	50

	1.order	1.sample	should be	2.sample	should be	sample serie	should be in production	pre-production	should be in production	shipment sample
1. 1/2 chest	70									
2. 1/2 waist	67									
3. 1/2 hem	67									
5. shoulder back top length	89									
6. neck width	22									
8. neck drop front	11									
9. neck drop back	2									
12. 1/2 collar length, CF-CB	29									
15. height of collar, CB	9									
16. sleeve length incl. cuff	64									
18. 1/2 cuff / 1/2 sleeve end	18									
19. shoulder to shoulder	59									
20. shoulder length	19									
21. height of sleeve cap	13									
22. width of sleeve, incl. both parts	59									
23. 1/2 armhole curved	32,5									
25. height of hood	37									
26. upper width of hood	29									
27. lower width of hood	25									
29. front width/ 10cm from C.F.	53									
30. hgt of waist fr. back shoulder	49									
31. back width/ 15cm from C.B.	54									

MEASUREMENT POINTS

