

ICEPEAKIN TOIMINNAN KUVAUS

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan laitos
Tekstiili- ja vaateustekniikka
Opinnäytetyö
Kevät 2006
Sanna Stenroos

Lahden ammattikorkeakoulu
Tekniikan laitos

STENROOS, SANNA:

Icepeakin toiminnan kuvaus

Tekstiili- ja vaatetustekniikan opinnäytetyö, 54 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2006

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee suomalaisessa L-Fashion Group-konsernissa toimivan Icepeak-tuotemerkin toimintaa. Työssä kuvataan Icepeakin työtiimin toiminnan keskeiset työvaiheet sekä kirjallisesti että kuvallisesti ja pohditaan kriittisesti niiden toimivuutta.

Toiminnan kuvauksen lähtökohtana on prosessijohtamisen ajatusmalli. Teoriaosassa esitellään prosessijohtamisen keskeiset ajatukset ja niiden sovellus opinnäytetyössä. Prosessijohtamisessa pyritään parantamaan organisaation toimintakykyä parantamalla koko toimintaketjun laatua. Prosessien uudistamisprosessi alkaa prosessien tunnistamisella ja kuvaamisella. Tämä helpottaa prosessien kulun ymmärtämistä ja kehittämistä tarvitsevien osa-alueiden tunnistamista. Kuvauksen avulla voidaan myös perehdyttää uudet työntekijät työtehtäviin.

Icepeakin toiminnassa keskeisellä sijalla ovat tuote ja sen myynti asiakkaalle. Näiden kahden keskeisen asian ympärille muodostuu Icepeakin kaksi ydinprosessia – tuotekehitysprosessi ja tilaus/toimitusprosessi.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu tuotekehitys- ja tilaus/toimitusprosessin varsinaisesta kuvauksesta, jossa käsitellään kummankin ydinprosessin keskeiset toiminnot ja niiden suorittajien työtehtävät. Kuvaus perustuu tiimin työntekijöille sekä muutamille sidosryhmille kuten myynnille, asiakkaalle ja valmistajalle tehtyihin haastatteluihin ja sähköpostikyselyihin. Varsinaisen kuvauksen jälkeen tarkastellaan kriittisesti prosessien toimivuutta, käsitellään kuvaustyön aikana tunnistettuja ongelmakohtia ja pohditaan niihin ratkaisuja.

Syntyneen kuvauksen avulla suurimmiksi ongelmiksi tunnistettiin Icepeakilla käytössä oleva epäkäytännöllinen ostopöytäjärjestelmä, kotimaan asiakkaille epämieluisat toimitusajat ja näytetilausten puutteellinen laatu. Sekä ostopöytäjärjestelmä että näytetilausten valvonta on jo otettu Icepeakilla kehityksen kohteeksi, mikä kertoo Icepeakin nopeasta reagoinnista ongelmiin ja halusta parantaa omaa toimintaa.

Asiasanat: prosessijohtaminen, tuotekehitysprosessi, tilaus/toimitusprosessi

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Technology

STENROOS, SANNA: Operation description of Icepeak

Textile and clothing technology, 54 pages, 6 appendices

Spring 2006

ABSTRACT

The study deals with the operation of the Icepeak brand. Icepeak operates in a Finnish company L-Fashion Group. The paper contains both written and illustrated descriptions of the main work phases forming the Icepeak operations. The practicality of the work phases is also analyzed in the research.

The basis of the description is process management. The theoretical part deals with the main ideas of process management and their application in the study. The aim of process management is to improve the organization's working order by improving the quality of the whole operating sequence. A process reform starts with the recognition and description of the processes. This increases the understanding of the course of the processes and the recognition of the problematic areas. The description can also be used in the orientation of a new employee.

The Icepeak operation concentrates on a product and its sales. They generate the two main processes of Icepeak; the product development process and the order/delivery process.

The empirical part of the paper consists of the description of the product development process and the order/delivery process. The description deals with the main work phases in both processes and persons performing them. The description is based on interviews and e-mail inquiries to the Icepeak team members, the sales department, the client and the manufacturer. The process practicality, the recognized problem areas and the suggested solutions are presented after the description.

The results indicate that the biggest problems seem to be impractical purchasing system, problematic domestic delivery times and an defective product samples. Purchasing system and sample quality control are both already being improved at Icepeak, which shows Icepeak's quick response to problems and determination to improve its operation.

Keywords: process management, product development process, order/delivery process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	L-FASHION GROUP J A ICEPEAK	2
	2.1 L-Fashion Group	2
	2.2 Icepeak	4
	2.3 Icepeak-tiimin työnkuvat	5
3	PROSESSIAJATTELU	8
	3.1 Prosessijohtamisen lähtökohdat	8
	3.2 Perinteisen johtamisen ja prosessijohtamisen erot	8
4	TOIMINNAN KUVAUS PROSESSEINA	9
	4.1 Prosessien tunnistus ja kuvaus	9
	4.2 Prosessien kuvaaminen	12
	4.3 Prosessien sidosryhmät	14
5	ICEPEAKIN YDINPROSESSIT	17
	5.1 Tuotekehitysprosessi	17
	5.1.1 Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja malliston suunnittelu	18
	5.1.2 Kankaiden valinta ja tilaus	20
	5.1.3 Malliston mitoitus ja kaavoitus	21
	5.1.4 Erilaiset näytteet ja mallisarjat	22
	5.1.5 Malliston valmisteleminen tuotantoon	25
	5.1.6 Tuotannon laadun valvonta	26
	5.2 Tilaus/toimitus-prosessi	29
	5.2.1 Myynnin ennustaminen	30
	5.2.2 Tuotannon suunnittelu	31
	5.2.3 Tilausten käsittely ja ostot	33
	5.2.4 Valmistus ja toimitus	36

5.2.5	Asiakasreklamaatioiden käsittely	39
5.2.6	Asiakkaiden jälkihoito	40
6	YDINPROSESSIEN ANALYSOINTI	41
6.1	Tuotekehitysprosessin analysointia	41
6.2	Tilaus/toimitusprosessin analysointia	45
7	ICEPEAKIN TULEVAISUUS	48
8	PÄÄTÄNTÖ	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Työssä tarkastellaan suomalaisessa L-Fashion Group-konsernissa toimivan Icepeak-tuotemerkin toimintaa. Työn tavoitteena on tunnistaa ja kuvata Icepeakin työtiimin toiminnan ydinprosessit. Kuvauksen lähtökohtana on käytetty prosessijohtamisen ajatusmallia, joka esitellään lyhyesti työn alkupuolella.

Varsinainen Icepeakin toiminnan kuvaus on toteutettu sekä tekstin että kaavioiden avulla. Tekstissä pyritään selittämään yksityiskohtaisesti prosessit ja niiden suorittajien työtehtävät. Kuvalliseen prosessikarttaan on pyritty karkeasti kuvaamaan Icepeakin ydinprosessit aikajanaan suhteutettuna (LIITE 1).

Työssä käsitellään ennen kaikkea Icepeakin tuotetiimin työtehtäviä, eikä siinä esitellä kaikkien sidosryhmien toimintaa. Joitakin sidosryhmiä työssä kuitenkin tuodaan esille – kuten myyntiosasto, valmistajat ja asiakkaat. Työssä on pyritty korostamaan asiakkaan näkökulmaa prosessiajattelumallin mukaisesti.

Työssä esiteltyjen tietojen keruu suoritettiin pääasiallisesti haastattelujen ja sähköisesti lähetettyjen kyselykaavakkeiden avulla. Työhön haastateltiin Icepeakin työtiimiä ja muutamia sidosryhmien edustajia, kuten myyntiosaston työntekijöitä ja asiakasta. Teoriatiedon lähteet ovat kirjallisuudesta ja internetistä.

Työ on pyritty tekemään niin, että se olisi informatiivinen myös vaatetusteollisuuden ulkopuolella toimiville henkilöille. Alan sanastoa on pyritty selventämään mahdollisimman paljon. Työssä on myös kuvattujen prosessien analysointi, jossa käsiteltyjä asioita pohditaan kriittisesti.

2 L-FASHION GROUP JA ICEPEAK

2.1 L-Fashion Group

Luhta eli L-Fashion Group on tunnettu suomalainen vaatetusalan yritys. L-Fashion Group on Suomen suurin vaatetusalan yritys ja Icepeak-tuotemerkki on osa monibrändistä konsernia. (L-Fashion Group 2005d.)

Lahtelainen Luhta-yritys sai alkunsa 1907, kun Vihtori Luhtanen alkoi myydä vaimonsa suunnittelemia ja ompelamia vaatteita. Liiketoiminta laajeni vähitellen ja vuonna 1928 Vihtorin poika perusti ensimmäisen varsinaisen tehtaan tuottamaan myytäviä tekstiilejä. (L-Fashion Group 2005d.) Luhtasen perustama yritys on edelleen saman lahtelaisen suvun omistuksessa ja suvun jäsenet ovat aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa.

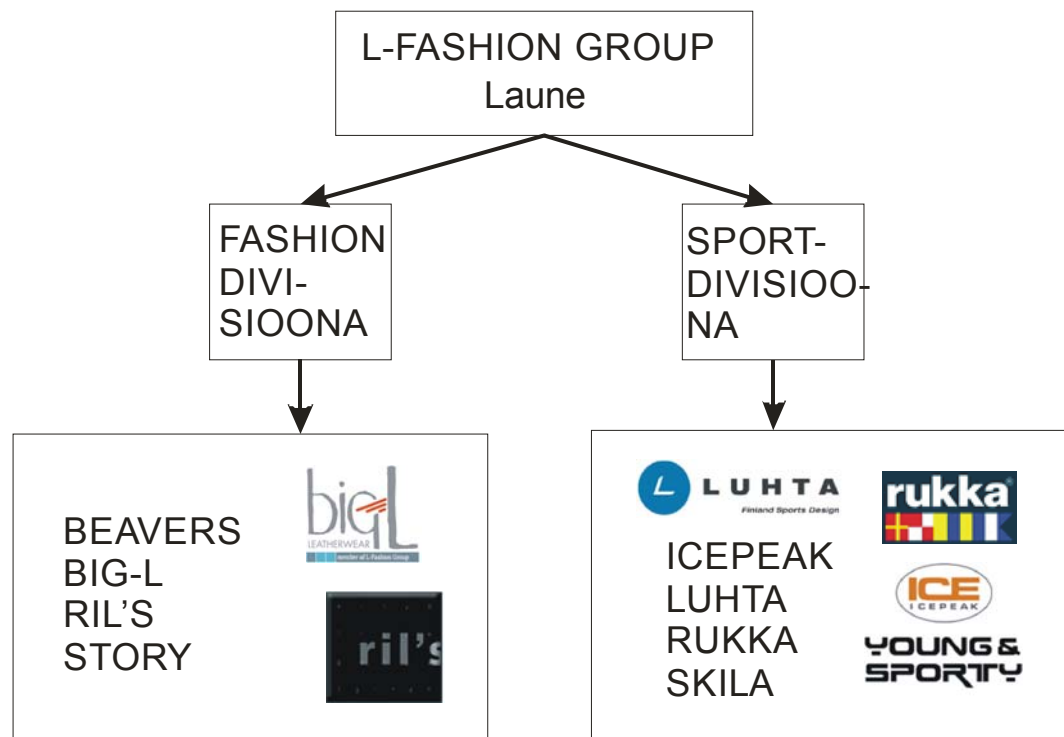
Yrityksen internet-sivuilla kerrotaan, kuinka 1990-luvun alussa Suomea koetelleen syvän laman aikana yritys osti omistukseensa useita suomalaisia vaatemerkkejä. Luhdasta syntyi useasta yrityksestä muodostuva konserni, L-Fashion Group Oy (L-Fashion Group 2005d).

L-Fashion Group työllisti vuonna 2004 noin 1 300 henkilöä. Konsernin henkilöstömäärä on ollut tasaisessa laskussa – vuonna 2002 henkilöstömäärä oli vielä 1 775 henkeä. (Talouselämä 2005.) Laskuun on vaikuttanut mm. oman tuotannon väheneminen. L-Fashion Groupilla on edelleen jonkin verran omaa tuotantoa Suomessa, Portugalissa, Virossa ja Venäjällä. (L-Fashion Group 2005d).

Konserni on Suomen suurin vaatetusalan yritys ja yksi Pohjoismaiden suurimmista. (L-Fashion Group 2005d) L-Fashion Group ylsi vuonna 2004 ensi kertaa moneen vuoteen liikevaihdossaan plussan puolelle n. 160 miljoonan euron liikevaihdolla. (Talouselämä 2005.) Vuonna 2004 tulosvoitto oli 3,2 miljoonaa euroa. Vuonna 2005 konsernin liikevaihto oli 156,5 euroa ja voitto kasvoi 3,9 miljoonaan euroon. (L-Fashion Group paransi tulostaan 2006.)

L-Fashion Group jakautuu eri osastoihin eli divisiooniin, jotka toimivat muotivaatetuksen, urheiluvaatetuksen, vähittäiskaupan, maahantuonnin ja jälleenmyynnin alueilla. Divisioonat muodostuvat niiden sisällä toimivista yksittäisistä työtiimeistä. (Korvenranta 2005.)

Lahden päätoimipisteessä Launeella toimivat Fashion divisioona ja Sport divisioona, sekä hallinto-, myynti-, logistiikka-, viestintä- ja ATK-osastot. Fashion divisioonassa työskenteleviä brändejä ovat Ril's, Big-L, Story ja Beavers. Sport-puolen brändejä ovat Luhta, Skila, Rukka ja Icepeak (kuvio 1). (Korvenranta 2005.)



KUVIO 1. L-Fashion Groupin Launeen toimipisteessä toimivat Fashion Divisioona ja Sport Divisioona muodostuvat yksittäisistä tuotemerkeistä (L-Fashion Group 2005d).

Lahden Renkomäen tiloissa sijaitsee konsernin vähittäiskauppa divisioona, Aleks 13, mikä tekee omaa O.I. S-brändiä. Heidän lisäksi Renkomäessä toimii L-

Fashion House. Fashion Housen divisioonissa toimivat sellaiset vaatetusbrändit kuten Torstai ja JAP. Fashion Housen sisällä toimii myös marketteihin ja halpamyymälöihin tarkoitettuja merkkejä. Yrityksellä on myös suuri varastokeskus Nastolassa. (Korvenranta 2005.)

2.2 Icepeak

Samana divisioonan sisällä toimivien merkkien tuotevalikoimat ja kohderyhmät ovat tarkoin määriteltyjä, jotta päällekkäistä kilpailua ei syntyisi. Vuonna 1996 perustettu Icepeak-tuotemerkki valmistaa urheilullisia vapaa-ajan vaatteita edullisin hinnoin. (L-Fashion Group 2005a.)

Icepeakin tuotteita markkinoidaan trendejä seuraavina, mutta funktionaalisina. Merkillä on myös oma sporttisten kenkien valikoima, mikä tukee vaatevalikoimaa. Icepeakin hintataso tekee sen tuotteista hyviä volyymituotteita kauppojen erikoistarjouksiin ja kampanjoihin. (L-Fashion Group 2005a.)

Pitkäjänteisen työn tuloksena Icepeak on vähitellen kohonnut menestyksekkääksi brändiksi. Brändin liikevaihto on noussut tasaisesti. Vuonna 1999 Icepeakin liikevaihto oli n. 5 miljoona euroa, ja vuonna 2005 liikevaihto oli jo n. 20 miljoona euroa, joten brändin vuosittainen kasvu on noin 20–30 prosenttia. (Korvenranta 2005.)

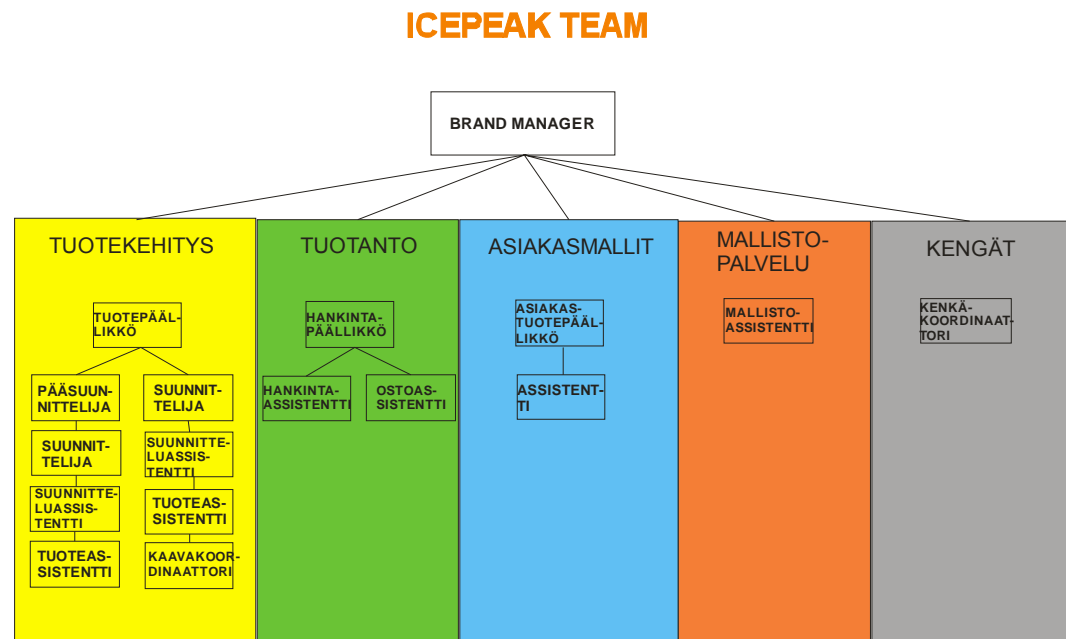
Icepeakin mallistojen koko on kasvanut tasaisesti. Kaksi kertaa vuodessa julkaistava päämallisto koostuu noin 250 mallista. Mallien määrää lisää erikoisasiakkaille toteutettavat omat mallit sekä päämallistojen ohella julkaistavat pienemmät välimallistot. (Ubaleht 2006.)

Icepeakin tuotanto on täysin ulkoistettu. Tuotemerkin toiminta onkin hankintaa, jossa tuotteet ostetaan ulkopuolisilta valmistajilta Kauko-Idästä. Pitkällinen yhteistyö Kauko-Idän valmistajien kanssa sekä tasainen laadunvalvonta ovat luoneet toimivan pohjan brändille. (Korvenranta 2005.)

Icepeakia myydään 18:sta Euroopan maassa. Brändi lanseerattiin vasta muutama vuosi sitten kotimaan markkinoille, ja sen myynnistä 65 % meni vielä syksyllä 2005 kotimaan ulkopuolelle. Icepeakin pääasiallisia asiakkaita Suomessa ovat suurten markettien ja tavaratalojen urheiluosastot. Euroopassa yhteistyökumppaneita ovat pääasiassa isot markkinoita hallitsevat urheilukaupakettajat. Icepeakin funktionaaliset vaatteet ovat menestyneet erityisesti saksankielisillä alueilla. (Korvenranta 2005.)

2.3 Icepeak-tiimin työnkuvat

Launeen toimipisteessä työskentelevässä Icepeakin tuotetiimissä työskentelee 17 henkilöä, joiden työtehtävät jakaantuvat tuotekehitykseen, tuotantoon, asiakastuotehankintaan ja mallistopalveluun (L-Fashion Group 2006b). Kuviosta 2 näkyy koko Icepeakin tiimin rakenne.



KUVIO 2. Icepeak-tiimin rakenne.

Koko tiimin toiminnasta vastaa brand manager. Brand managerin tehtävänä on varmistaa, että brändin toiminta on markkinoita vastaavaa ja kannattavaa liiketoimintaa. Brand manager vastaa tiimin työstä ja tuloksesta konsernin

toimitusjohtajalle. Hän on oman tiiminsä ja hallinnon lisäksi tiiviissä yhteistyössä myös myynti- ja markkinointiosastojen kanssa. (Korvenranta 2006.)

Icepeakin tuotekehityksestä vastaa tuotepäällikkö. Hän vastaa mallistojen ja yksittäisten tuotteiden ulkonäöstä ja toimivuudesta. (Lindfors 2006.)

Tuotepäällikön ohella tuotekehitystehtävissä toimivat sekä suunnittelijat, että kaavoituksesta ja mitoituksesta vastaavat henkilöt (L-Fashion Group 2006b).

Icepeakilla työskentelee yhden pääsuunnittelijan lisäksi kaksi suunnittelijaa ja kaksi suunnitteluassistenttia (L-Fashion Group 2006b). Suunnittelijat vastaavat vaatteiden, merkkien, painatuksien, kuosien ja värien suunnittelusta (Härkki 2006). Suunnitteluassistentit tekevät suunnittelijoita avustavia tehtäviä, kuten eri tarkoituksiin menevien tuotekuvien piirtämistä, tuote-erittelyiden tekoa ja mallinäytteiden työnallelaittoa eli Kaukoidässä valmistettavien mallinäytteiden työohjeiden tekoa ja lähetystä valmistajille. (Kuokkanen 2006.)

Muita tuotekehitystehtävissä toimivia työntekijöitä ovat kaavakoordinaattori ja kaksi tuoteassistenttia. Kaavakoordinaattori vastaa ennen kaikkea suunnittelijoiden suunnittelemien mallien ensimmäisten näytteiden mitoituksesta ja kaavoituksesta (Aaltonen 2006). Toinen tuoteassistentti vastaa mallituksen sarjontamittataulukoiden teosta (Martikainen 2006). Toinen tuoteassistentti vastaa mallituksen materiaalien ja pientarvikkeiden tilauksista (Heikkinen 2006).

Hankinnan tuotannon suunnittelusta ja hallinnasta vastaa hankintapäällikkö.

Hankintapäällikkö vastaa tuotannon sujuvuudesta, sen laadusta ja logistiikkaketjun toimivuudesta. Tuotannon parissa työskentelevät myös hankinta-assistentti ja ostoassistentti. (L-Fashion Group 2006b.) Hankinta-assistentti auttaa hankintapäällikköä tuotannon näytteiden kommentoinnissa valmistajille ja vastaa niiden arkistoinnista. Ostoassistentti vastaa tuotannon osto-tilausprosessin suorittamisesta ja seurannasta (Tuomi 2006).

Erikoisasiakastuotteiden hankinnasta vastaa asiakastuotepäällikkö (L-Fashion Group 2006b). Icepeak tekee oman Icepeak-malliston ohella suurille erikoisasiakkaille omia tuotteita. Nämä asiakastuotteet perustuvat Icepeakin

perusmallistosta löytyviin tuotteisiin, mutta niihin tehdään asiakkaan haluamat materiaali-, merkki- ja mallimuutokset. (Korvenranta 28.10.2005.)

Asiakastuotepäällikköä avustaa tehtävissä assistentti (L-Fashion Group 2006b).

Mallistopalvelusta vastaa mallistoassistentti, joka vastaanottaa myyntimateriaalit ja valmistajilta saapuvat mallistonäytteet. Hän myös käsittelee näytteet ja organisoii niiden eteenpäin toimituksen sekä ylläpitää tuotekortti- ja hinnoittelutiedostoja. (Sarimo 2006.)

Icepeakin kenkäpuolesta huolehtii kenkäsuunnittelija/mallisto koordinaattori (L-Fashion Group 2006b). Myös kenkien tuotanto tapahtuu Kauko-Idässä. Kenkien ostotoiminta tapahtuu L-Fashion Groupin toisen divisioonan, L-Fashion Housen kautta. (Korvenranta 2006.)

Ydintiimin lisäksi Icepeakin menestyksestä vastaa aktiivisesti myös myyntiosasto. Myyntiosastolla toimivat eri maiden myyntipäälliköt eli maanjohtajat, myyntimiehet ja myynti- sekä vientisihteerit, joilla on suora kontakti asiakkaisiin eli jälleenmyyjiin. (Korvenranta 2006.)

L-Fashion Groupin tuotteiden jälleenmyyntimaat ovat jaettu maantieteellisiin alueisiin, joiden myynnistä vastaavat alueen maanjohtajat. Maanjohtajien alaisuudessa toimivat L-Fashion Groupin omat tai ulkopuolisesti palkatut myyntimiehet. Maanjohtajia ja myyntimiehiä avustavat kotimaan myynti- ja vientisihteerit. Maanjohtajat ja myyntimiehet välittävät tiimille asiakkailta kuultua palautetta, jotta tuotteet vastaavat markkinoiden tarvetta ja pysyvät kilpailukykyisinä. (Korvenranta 2006.)

L-Fashion Groupilla on toimisto Kiinassa, Suzhoun kaupungissa. Suzhoun toimistossa työskentelevät paikalliset työntekijät vastaavat laadunvalvonnasta. He auttavat myös Kiinan valmistajayhteyksissä, jos asioita ei saada selvitettyä Suomesta käsin kieliongelmiensa takia. (Korvenranta 2006.)

3 PROSESSIAJATTELU

3.1 Prosessijohtamisen lähtökohdat

Prosessijohtaminen on yritysmaailmassa käytetty ajattelumalli, jolla pyritään parantamaan organisaation toimintakykyä markkinoilla. Prosessiajattelu on yleistynyt länsimaaisessa yritysmaailmassa viime vuosituhannen lopulla laatujohtamisen kehittymisen ansiosta. Laatujohtaminen on vanhin prosessijohtamisen koulukunnista, joita on nykyään useita. Laatujohtamisen historia ulottuu 1950-luvun Japaniin. (Hannus 1993, 89.)

Lähtökohtana prosessijohtamisessa on yhden toiminnon tai lopputuotteen laadun parantamisen sijaan parantaa koko toimintaketjun laatua (Hannus 1993, 34). Tavoitteena on luoda ennen kaikkea asiakasta palveleva toimintaketju ja maksimoida yrityksen suorituskyky, eli kyky tuottaa sidosryhmiensä odotuksia vastaavia tuloksia. Sidosryhmiä ovat yrityksen omistajien lisäksi asiakkaat ja henkilöstö. (Hannus 1993, 9, 21–23.)

3.2 Perinteisen johtamisen ja prosessijohtamisen erot

Perinteisesti yrityksiä on johdettu funktionaalisesti. Perinteisessä johtamisessa organisaatio perustuu usein hierarkialle ja erikoistumiselle. (Hannus 1993, 18.) Samaa työtä tekevät työntekijät kootaan samaan organisaatioyksikköön, kuten esimerkiksi osto-, tuotanto-, jakelu- ja myyntiosastoihin. Tästä voi olla haittana, että jokainen yksikkö ajaa vain omaa etuaan eikä kehittävää yhteistyötä synny. (Hannus 1993, 25.)

Funktionaalisessa ohjaustavassa voi esimerkiksi ostotoiminnassa tavoitteina olla pienet varastot ja pienet sidotut pääomat, tuotannon tavoitteina taas ovat pitkät sarjat, tasainen kuormitus ja pitkät läpimenoajat. Logistisesti tavoitteina ovat täydet kuormat, isot tilaukset ja säännölliset aikataulut. Myynnin tavoitteina ovat pienet erät, lyhyet läpimenoajat ja joustavuus. Asiakkaan tavoitteina ovat alhaiset

kustannukset, nopea toimitusaika ja mahdollisimman hyvä laatu. Jokaisen yksikön pyrkimys omaan tavoitteeseensa voi johtaa turhiin päällekkäisiin toimintoihin, sitoutuneen pääoman hitaaseen kiertoon, sisäiseen kaupankäyntiin ja huonoon laatuun. Prosessijohtamisessa koko toimintaketju pyritään sitouttamaan asiakaslähtöisiin tavoitteisiin. (Hannus 1993, 25–26.)

Prosessijohtamisessa toiminnan organisointi tapahtuu prosessien pohjalta. Prosessijohtamisessa korostetaan matalaa organisaatiota, joka rakentuu soluista tai tiimeistä, jotka hoitavat asiakkaan toiminnot alusta loppuun. (Hannus 1993, 18.)

4 TOIMINNAN KUVAUS PROSESSEINA

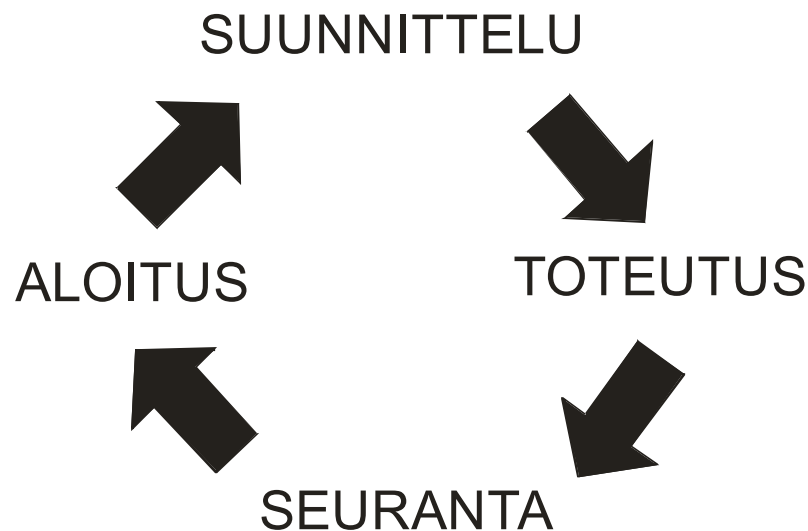
4.1 Prosessien tunnistus ja nimeäminen

Yrityksen toimintaketjun prosessilähtöinen kehitys alkaa liiketoiminnan ydinprosessien tunnistamisella ja karkeatasoisella kuvauksella (Hannus 1993, 212). Prosessin kuvaus helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja kehittämistä tarvitsevien osa-alueiden tunnistamista. Kuvauksen avulla toimintojen väliset vastuualueet ja työnkuvat selkiytyvät, tarpeettomat toiminnot tunnistetaan ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu. (Kvist, Arhomaa, Järvelin, Rääkkönen 1995, 77.)

Icepeakin toiminta on järkevää kuvata prosessilähtöisesti, koska työ tehdään tiimissä, joka hoitaa oman asiakasprosessinsa alusta loppuun muutamien sidosryhmien avulla. Icepeakin toiminnassa korostuu myös prosessiajattelulle keskeinen asiakaslähtöisyys. Ei ole järkevää tehdä sellaista tuotetta, mitä asiakas ei halua. (Korvenranta 2006.)

Kvist, Arhomaa, Järvelin ja Rääkkönen (1995, 9) luonnehtivat prosessiksi toimintaketjua, jossa prosessiin osallistuvat tekijät osapanoksillaan edesauttavat prosessin kokonaispanoksen valmiiksi saamista. Prosesseille voidaan määrittää lopputuote sekä lopputuotteen aikaansaamiseksi tarvittavat työvaiheet. Prosessilla

on myös alku ja loppu, mutta se on jatkuva ja toistuva (kuvio 3). (Kvist, Arhoma, Järvelin, Räikkönen 1995, 9.) Näin ollen esimerkiksi vaatetus- ja tekstiiliteollisuudelle ominaiset sesongit voidaan kokea prosesseina. Ne toistuvat, mutta niillä on aina selkeä alku ja loppu.



KUVIO 3. Prosessilla on aloitus ja loppu, mutta se on toistuva jatkuva toiminto.

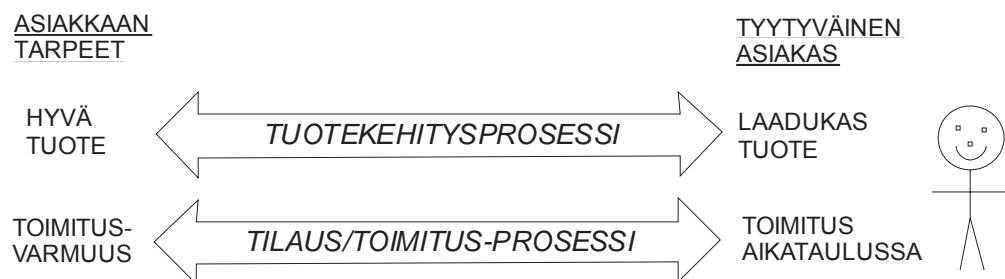
Suurissa organisaatioissa on useita prosessitasoja. Ylimpänä ovat ns. ydinprosessit, joiden johtamisesta vastaa yrityksen ylin johto. Ydinprosessi voi olla esimerkiksi logistiikkaprosessi tai tuoteprosessi. Ydinprosessit taas koostuvat pienemmistä, ns. liiketoimintaprosesseista. Liiketoimintaprosessi voi olla mm. valmistus tai asiakashankinta. Liiketoimintaprosessit jakaantuvat yhä osaprosesseiksi ja työvaiheiksi. (Kvist, Arhoma, Järvelin, Räikkönen 1995, 71–72.)

Prosesseja voidaan nimetä sekä asiakkaan että yrityksen lähtökohdista tai molemmista. Palveluyrityksissä on luonnollista nimetä ensin asiakkaan prosessit, kuten esim. pankissa asunnonosto-prosessi. Toinen tapa olisi nimetä sama prosessi yrityskeskisesti lainausasioiden hoitamiseksi. (Kvist, Arhoma, Järvelin, Räikkönen 1995, 70.) Prosessijohtaminen tulee aina olla asiakaslähtöistä, vaikka prosessit nimettäisiinkin yrityksen toiminnan mukaan.

Prosessien nimeäminen on yrityksen kannalta strateginen asia, koska nimettyjen prosessien kehittäminen helpottuu ja nimeämättä jääneiden prosessien kehittäminen jää usein sattumanvaraiseksi (Kvist, Arhoma, Järvelin, Räikkönen 1995, 68). Työssä oli kuitenkin tarkoituksena kuvata koko Icepeakin toiminta, joten ydinprosesseihin on otettu mukaan kaikki brändin toiminnalle keskeiset prosessit.

Icepeak pyrkii tuottamaan tuotteita ulkopuolisilla valmistajilla ja myymään ne ulkopuolisille asiakkaille. Toiminnan kautta tiimi pyrkii parhaaseen mahdolliseen myyntitulokseen ja asiakastyytyväisyyteen. Tällaisessa toiminnassa korostuvat tuote ja sen myynti asiakkaille. Myytävä tuote syntyy tuotekehityksen tuloksena, ja myynti muodostuu eri toiminnoista muodostuvan laajan toimintaketjun kautta. Näin ollen Icepeakin toiminnalle voidaan muodostaa kaksi tärkeää ydinprosessia – tuotekehitysprosessi ja operatiivinen tilaus/toimitus-prosessi.

Tuotekehitysprosessi ja tilaus/toimitus-prosessi nimettiin Icepeakin näkökulmasta, mutta kummankin prosessin lähtökohtina ovat asiakastarpeet ja tavoitteena on asiakastyytyväisyys. Tuotekehitys-prosessin tavoitteena on saada aikaiseksi asiakasta tyydyttävä tuote, ja tilaus/toimitus-prosessin tavoitteena on saada asiakkaan haluama tuote toimitettua asiakkaalle sovitusti (kuvio 4). Prosessit voitaisiin nimetä myös asiakaslähtöisesti esim. tuotteen laatu-prosessi ja tuotteen toimitus-prosessi.



KUVIO 4. Icepeakin ydinprosessien lähtökohtina ovat asiakkaan tarpeet ja tavoitteena asiakkaan tyytyväisyys.

4.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessin kuvauksessa ongelmana voi olla kuvauksen tarkkuus. Liian pikkutarkassa kuvauksessa voi kokonaisuus hämärtyä, ja liian suurpiirteisessä kuvauksessa ei nähdä lainkaan konkreettista toiminnan tasoa. Yleisohjeena voidaan pitää, että kuvauksessa tulee näkyä kaikki prosessiin osallistuvat tekijät ja tehtävät, asiakas ja tuote sekä tavaroiden, palveluiden ja tiedon logistiset ketjut. (Kvist, Arhoma, Järvelin, Räikkönen 1995, 77–78.)

Prosesseja voidaan kuvata monin tavoin, mm. prosessikarttana, vuokaaviona, kalanruotokuvaajana ja ”resurssit ja aika” – kaaviona (Hannus 1993, 36–38; Kvist, Arhoma, Järvelin, Räikkönen 1995, 77–82). Ydinprosessit kuvataan usein karkeasti ns. prosessikartan avulla. Prosessikartta kuvaa ydinprosessit graafisella kuvauksella ja sitä täydentävällä käsikirjalla. Prosessikartan lähtökohtana on yrityksen perustoimintojen tunnistaminen. Perustoimintojen lisäksi prosessikarttaan kuvataan yksi tai useampi ydinprosessi (kuvio 5). Kartassa kuvatut ydinprosessit ja niihin liittyvät tehtävät ja vastuut selvitetään verbaalisti prosessikartan käsikirjassa. (Hannus 1993, 36–38.)



KUVIO 5. ”Prosessikartan periaate” (Hannus 1993, 37)

Teollisuusyrityksessä tyypillisiä perustoimintoja ovat myynti, tuotemarkkinointi, tuotesuunnittelu, tuotannon ohjaus, valmistus, ostotoiminta, varastointi, jakelu ja hallinto (Hannus 1993, 37). Nämä toiminnot ovat tunnistettavissa myös Icepeakin toiminnassa.

Työssä tarkastellaan ainoastaan varsinaisen Icepeak-tiimin työskentelyä ja työalueita, joten koko konsernia koskevat perustoiminnot kuten hallinto ja jakelu jätetään tarkastelusta pois. Myös tuotemarkkinointi jätetään pois, koska markkinointi hoidetaan tiimin ulkopuolella L-Fashion Groupin omalla viestintä- ja markkinointi osastolla.

Myynti ja varastointi/logistiikka otetaan tarkastelussa huomioon, koska niitä hoitavat osittain Icepeakin tiimissä työskentelevät henkilöt.

Varastointi/logistiikalla tarkoitetaan valmiin tuotannon siirtämistä Suomen varastoon ja varaston toiminnoilla ennen jakelua asiakkaille. Logistiikkaa ja varastointia tarkastellaan työssä kuitenkin vain niiltä osin, kuin ne koskettavat Icepeakin ydintiimin työskentelyä. Varastointia tapahtuu myös tuotenäytteiden osalta, ei ainoastaan valmiin tuotannon osalta.

Kuviossa 4 näkyvien Hannuksen listaamien perustoimintojen ohelle lisätään johto, millä on selkeä osuus Icepeakin toiminnassa. Suurin osa ydinprosessien aikana tehtävistä päätöksistä kulkee brändin toiminnasta vastaavan johdon, eli brand managerin ja tuotepäällikön kautta (Korvenranta 2005).

Toimittajat sisältyvät Icepeakin tuoteprosesseissa tuotantoon, joten niitä ei erikseen mainita perustoiminnoissa. Icepeakin toiminnan perustoiminnoiksi voidaan määritellä johto, tuotesuunnittelu, tuotannon ohjaus, ostotoiminta, myynti ja varastointi/logistiikka (kuvio 6).



KUVIO 6. Icepeakin perustoiminnot ja ydinprosessit prosessikartassa.

4.3 Prosessien sidosryhmät

Liiketoiminnan ydinprosessit ylittävät usein organisaatioiden rajat, joten prosessikarttaan merkitään myös yrityksen perustoimintojen lisäksi yrityksen toimittajat ja asiakkaat (Hannus 1993, 34). Icepeakin toiminnassa prosessien ulottuvuus oman tiimin ulkopuolella toimiviin sidosryhmiin näkyy hyvin jokapäiväisenä yhteytenä valmistajiin ja asiakkaisiin.

Icepeakin toimittajia ovat Kauko-Idässä toimivat sopimusvalmistajat. He toimittavat Icepeakin ostamat tuotteet Suomeen, josta ne välitetään eteenpäin prosessin viimeiselle sidosryhmälle, asiakkaille. (Korvenranta 2006.) Eräs Icepeakin vanhimmista toimittajista on Kiinassa, Pekingissä toimiva Toptex. Toptex valmistuttaa Icepeakin tilaamat tuotteet varaamalla paikallisilla tehtailla, joiden tuotantoa Toptexin työntekijät valvovat. (Ju Hong 2006).

Toptexin työntekijät osaavat englantia, joten kommunikointi tapahtuu suoraan Icepeakin työntekijöiden ja Toptexin työntekijöiden välillä puhelimitse ja etenkin sähköpostitse. Pitkän yhteistyön aikana kummallekin osapuolelle on syntynyt ymmärrys yhteisistä työtavoista ja tavoitteista, jotka palvelevat molempia. Toptexin toiminta on kasvanut pitkälti Icepeakin kasvun myötä, joten yhteistyön kehitys on ollut molemmille osapuolille kannattavaa. (Ju Hong 2006.)

Toptexin omistaja, Hou Ju Hong pitää hyvän yhteistyökumppanin tärkeimpinä ominaisuuksina luotettavuutta, taloudellista vakautta ja ammattitaitoa. Hänen mielestään Icepeakin etuina ovat ennen kaikkea taloudellinen luotettavuus ja ammattitaitoinen työtiimi, joka pyrkii ratkaisemaan ongelmatilanteet nopeasti (Ju Hong 2006).

Icepeakin suurimmat jälleenmyyjät Suomessa ovat suuria marketteja, joista on tullut merkittävä vaatekaupan tekijä Suomen markkinoilla. Vuonna 2004 Suomessa vaatekaupan myynti oli 2,8 miljardia euroa, josta markettien osuus oli 12,7 prosenttia. Markettien vaatetusosastojen tavoitteena on myydä päivittäistavaroiden ohella vaatteita edulliseen hintaan koko perheelle. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005.)

Prisma-ketju on Icepeakin yksi suurista markettiasiakkaista. Prisma-ketju kuuluu osana suureen S-ryhmään. Keväällä 2005 Prisman ketjuun kuului 46 ketjuyksikköä ympäri Suomea (Prisma – perheystävällinen hypermarket 2006).

Icepeak on suuri ja tärkeä toimittaja myös Prismalle, joten yhteistyötä pyritään kehittämään kokoajan aktiivisesti. Ulkomaisiin suuriin urheiluvaatemarkkeihin nähden Icepeakin etuina ovat brändin organisaation koko ja toiminnan joustavuus. Icepeak pystyy reagoimaan nopeasti asiakkaan tarpeisiin ja jopa lisäämään mallistoon tuotteita asiakkaan toiveiden pohjalta. (Kettunen 2006.)

Prisman vaatemyynti on ollut selkeässä kasvussa. Suureksi kasvualueeksi koetaan ennen kaikkea naisten urheiluvaatetus. Prisman pukeutumisen osasto on pitkälti omaa tuontia, mutta ketjuyksiköihin myyntiin menevät urheiluvaatteet ostetaan ulkopuolisilta toimittajilta. (Kettunen 2006.)

Prisman hankinnasta vastaava hankintayhtiö Intrade Partners valitsee huolella ulkopuoliset toimittajansa ja yhteistyön sujuvuutta arvioidaan tietyin väliajoin. Intrade Partners pyrkii kehittämään yhteistyötään toimittajan kanssa jatkuvasti eteenpäin. Tavoitteena on saavuttaa suurien ja tärkeiden toimittajien kanssa ns. partnership-yhteistyö. (Kettunen 2006.) Partnership on ostavan yrityksen ja

tavarantoimittajan välistä vapaa-ehtoista ja pitkäaikaista yhteistyötä, jossa molemmat sitoutuvat yhteiseen toiminnan kehittämiseen (Sakki 2001, 147).

Intrade Partnersin vaatevalmistajan tulee olla taloudellisesti luotettava, kehitys- ja toimituskykyinen. Valmistajan kyky toimittaa tuotteita oikea-määräisesti ja oikea-aikaisesti on erittäin tärkeä. Tuotteen laadun ja hintatason pitää olla kilpailukykyinen. Prisma vaatii ulkopuoliselta toimittajaltaan myös vakuutuksen siitä, että yrityksen toiminta on ympäristölakeja ja eettisiä säädöksiä noudattavaa. (Kettunen 2006.)

Prisman urheiluvaatteiden konkreettisen valinnan suorittaa Intrade Partnersilla työskentelevä ostaja. Hänen päätöksensä pohjautuu Prisman tuoteryhmäpäällikön toimeksiantoon. Ostaja tapaa vaatevalmistajien myyntiedustajat ja valitsee mallistoista sopivat mallit myyntiin. (Kettunen 2006.)

Valikoimistaan malleista ostaja kokoaa Prisman ja Intrade Partnersin yhteiseen tietojärjestelmään sähköiseen muotoon ns. tuotteistusehdotuksen, jossa on selvitetty tuotteet ja tilausehdotusmäärät. Tuoteryhmäpäällikkö räätälöi näistä tuotteistusehdotuksista ketjuyksiköille sopivat ehdotukset. Räätälöinnissä tilausehdotusmäärät suunnitellaan kunkin ketjuyksikön budjetin mukaiseksi. Räätälöidyt ehdotukset menevät sähköisesti myymälöille tilattavaksi. Sähköisen ehdotukset tueksi myymälöihin lähetetään valituista tuotteista koottu kuvakirja postitse. (Kettunen 2006.)

Saatuun tilausehdotukset Prisma-myymälöistä vastaavat myyntipäälliköt tekevät ehdotusten pohjalta sähköisesti omien myymälöidensä tilaukset. Kun kaikki myymälät ovat tehneet tilauksensa, tuoteryhmäpäällikkö tarkistaa tilausmäärät. Tarkastuksen jälkeen lopullinen tilauskanta on valmis varsinaisten ostotilausten tekoon. (Kettunen 2006.)

Prisman tiimi tarvitsee aikaa vievässä ja monimutkaisessa tuotteistusprosessissa paljon tietoa toimittajalta, jotta tilaukset saadaan ajoissa toimittajalle. Tuotetietojen - tuotteen nimi ja mallinumero, värin nimi ja värinumero, hinnat ilman arvonlisäveroa, kokotaulukot, materiaali- ja tuoteinformaatio, aikaisin

mahdollinen toimitusaika, tuotekuvat ja EAN-koodit - tulisikin olla ostajan saatavilla jo malliston esittelyssä, jotta hän voi avata valitut tuotteet ketjun tietojärjestelmään ja näin välittää tuotteista tiedot ketjuyksiköille sujuvasti. Tuotetietojen oikean aikaisella saannilla varmistetaan, että Prisman tiimi saa tehtyä ostotilauksensa valmistajan antamassa tilausaikataulussa. (Kettunen 2006.)

Prisma on kokenut Icepeakin hyväksi ja kehityskelpoiseksi yhteistyökumppaniksi. Prisman näkökulmasta Icepeakin heikkouksia ovat Keski-Euroopan mukainen toimitusrytmi, sisävaatetuksen ja lasten vaatteiden puutteellinen tarjonta, tilausprosessin kangertelu ja vaikeaselkoiset tuotenumerot, jotka hankaloittavat tuotetiedon käsittelyä. (Kettunen 2006.)

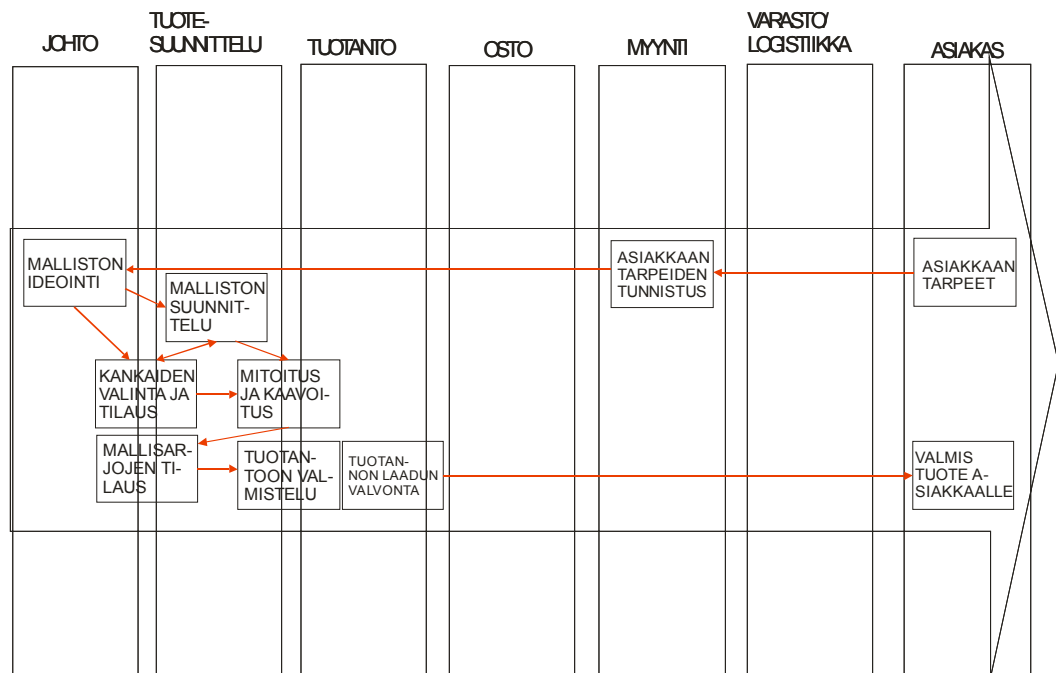
Icepeakin vahvuuksiksi koetaan Prismassa tuotteiden hyvät läpimyynnit ja katteet, tuotteiden hyvä kaupallinen design ja hyvät hankintakanavat sekä ennen kaikkea Icepeakin asiakaslähtöinen kehitys esim. saatavuuden parantaminen ja tilausprosessin kehitys. Icepeakin tuotteet vastaavat hyvin Prisman asiakaskunnan vaatimuksia. (Kettunen 2006.)

5 ICEPEAKIN YDINPROSESSIT

5.1 Tuotekehitys-prosessi

Tuotekehitysprosessi jakaantuu seitsemään pienempään liiketoimintaprosessiin (kuvio 7). Nämä kaikki prosessit tähtäävät samaan tulokseen, eli asiakasta tyydyttävään tuotteeseen.

Tuotekehitys-prosessi



KUVIO 7. Yksinkertaistettu prosessikartta Icepeakin tuotekehitys-prosessista.

5.1.1 Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja malliston suunnittelu

Icepeakin koko toiminta perustuu asiakkaisiin ja heidän tarpeidensa tyydyttämiseen. Näin ollen toiminnalle on tärkeää tunnistaa asiakkaiden tarpeet. Asiakkaiden tarpeita ei voida kuitenkaan lähteä tutkimaan mutu-tuntumalla vaan liiketoiminnan pitää pohjautua konkreettiseen tietoon ja tuntemukseen. Tarpeita ei voida myöskään kartoittaa ottamalla yhteyttä jokaiseen asiakkaaseen, koska asiakkaita olisi tällaiseen tutkimukseen aivan liikaa. (Korvenranta 2006.)

Asiakkaiden tarpeiden tunnistus tapahtuu myynnin palautteen pohjalta. Myynnillä on suora kontakti asiakkaisiin, ja heidän tulee välittää tuotetiimille asiakkaan toiveet ja tarpeet. (Korvenranta 2006.) Myyntimiehet käyvät jokaisen sesongin aikana ja lopussa avainasiakkaiden luona keskustelemassa kuluneesta sesongista (Korteniemi 2006). Tapaamisissa saadut asiakaspalautteet ovat erittäin tärkeitä prosessien kehittämiseksi (Valve 2006).

Tuotekehitys-prosessin alussa johto käy läpi myynnin kanssa yhdessä asiakkaiden palautteet edellisestä prosessista. He käyvät läpi myös edellisen kauden myynnit ja kilpailijoiden suuntaukset. Näiden tietojen pohjalta johto rakentaa seuraavan prosessin myyntitavoitteet, hintatason ja mallisto-osioiden koot, kohderyhmät ja painotukset. Alustavan suunnitelman avulla johto alkaa rakentaa mallistobudjettia ja prosessin aikataulua. (Korvenranta 2006.)

Mallistobudjetissa määritellään tuotekohtaisesti jokaisen mallisto-osion koko, käytettävät materiaalit, aikaisimmat toimitusajat ja eri mallisto-osioiden suunnittelijat. Mallistobudjetista käy ilmi, montako takkia, housua, paitaa ja muuta tuotetta yksittäiseen mallisto-osioon suunnitellaan ja mistä materiaalista. Mallistobudjetti toimii myös toimeksiantona suunnittelijoille. Mallistobudjetti ja tuotekehityksen aikataulu informoidaan koko tiimille sesongin aloituspalaverissa. (Lindfors 2006.)

Suunnittelijan työ alkaa, kun johto on budjetoanut tulevan sesongin malliston myynnin palautteen pohjalta. Suunnittelija saa toimeksiannon suunniteltavaan tuotteeseen ensisijaisesti tuotepäälliköltä. (Korvenranta 2006.)

Suunnittelijan työhön kuuluu tiiviisti ideointi ja ajan ilmiöiden seuraaminen. Omien visioiden, trendikirjojen ja toimeksiannon pohjalta suunnittelija ideoi, luonnostelee ja piirtää pyydytyt tuotteet ja niihin tulevat yksityiskohdat kuten painatukset ja merkit. (Kuokkanen 2006.) Suunnittelijan haasteena on ennen kaikkea vastata markkinoiden tuleviin tarpeisiin ja tehdä uusia innovaatioita. Onnistuneen ja kilpailukykyisen tuotteen suunnittelemiseen suunnittelijan täytyy tuntea hyvin tuotemerkin markkinat sekä sen tavoittelemat kuluttajat. (Kuparinen 2006.) Suunnittelijan työ vaatiikin pohjatiedoksi selkeää kohderyhmää – kenelle tuote tullaan markkinoimaan (Kuokkanen 2006).

Suunnittelijat saattavat käydä prosessin alussa erilaisilla ideointimatkoilla tutustumassa markkinoiden tarjontaan ja tuleviin trendeihin kotimaassa sekä ulkomailla. Näiltä matkoilta suunnittelijat voivat ostaa avukseen näytteitä, joita käytetään ideoinnin pohjana. (L-Fashion Group 2005b.)

Suunnittelija tekee koko suunnitteluprosessin aikana yhteistyötä johdon eli brand managerin ja tuotepäällikön kanssa (L-Fashion Group 2005b). Suunnittelijat valitsevat johdon kanssa eteenpäin kehitettävät mallit, värit ja pientarvikkeet eli accessorit. Nämä tekijät vaikuttavat ratkaisevasti tuotteen hintaan, joka on yksi suurimmista myynnin tekijöistä. (Kuokkanen 2006.)

5.1.2 Kankaiden valinta ja tilaus

Kankaat vaikuttavat voimakkaasti niin tuotteen suunnitteluun kuin valmistukseenkin. Kankaiden valinnan suorittaa johto syntyneiden ideoiden ja mallistobudjetin pohjalta. Usein kangas voi olla suunnittelun lähtökohtana. (Heikkinen 2006.)

Tuotteen suunnittelun ja kankaiden valinnan jälkeen tehdään kangastilaukset. Tuoteassistentti tekee tilaukset tuotepäällikön ja suunnittelijoiden tekemien värikarttojen ja kankaiden kulutusarvioiden perusteella. Tuoteassistentti lähettää kangasvalmistajille kangastilaukset ja värimallit. Kangastilaukset tehdään vasta mallisarjoja varten. Tuotannon kankaat tilataan myöhemmin myyntiosaston antamien myyntiennusteiden pohjalta. Vastaanotettuaan ja hyväksytyään kankaan tilauksen kangasvalmistaja alkaa valmistaa haluttua kangaslaatua. (Heikkinen 2006.)

Värimallien pohjalta valmistajat rupeavat värjäämään valittuja kangaslaatuja haluttuihin väreihin. Tätä ns. labrausta varten valmistajilla on oma värjäyskone. Koneen avulla pyritään tunnistamaan värimallin värikaava ja saamaan värjäyksessä mahdollisimman samanlainen tulos. Koneella on mahdollista värjätä nopeasti pieniä kangastilkkuja. (Korvenranta 2005.)

Valmistajat hyväksyttävät omassa värjäämössään valmistamansa värimallit tuotekehitystiimin suunnittelijoilla ja tuotepäälliköllä. Valmistajat lähettävät postitse jokaisesta väristä usein kolme eri sävyvaihtoehtoa, joista valitaan paras vaihtoehto. Valinta ja sen kommentointi tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti labrausnäytteiden saapumisesta, jotta valmistaja voi edetä kankaan

valmistuksessa. Kun valmistaja on saanut pyydettyyn kangaslaatuun halutut värit, kangas lähtee värjäykseen. (Heikkinen 2006.)

Tuoteassistentti kokoaa valituista väreistä ns. värikartat myynnin avuksi. Pahvisille pohjille kootaan kaikista kangaslaatuun halutuista värisävyistä kangastilkkunäytteet (LIITE 2). Värikarttojen määrää on pyritty minimoimaan yhdistämällä samoja sävyjä sisältävät laadut yhteen karttaan. (Heikkinen 2006.)

Valmistaja lähettää tuoteassistentille pyydetyn määrän valmista kangasta L-Fashion Groupin omassa tekstiilentestauslaboratoriossa suoritettavia testejä varten. Testeissä varmistetaan, että valmistajalta saatu materiaali vastaa odotuksia. (Heikkinen 2006.)

5.1.3 Malliston mitoitus ja kaavoitus

Kun suunnittelija on saanut mallin suunniteltua, ja malli on hyväksytty mallistoon, sen kehitys jatkuu proton mitoituksella ja kaavoituksella. Mitoitus ja kaavoitus toimivat valmistajan työkaluina, kun valmistetaan lopullista tuotetta. (Aaltonen 2006.)

Suunnittelija antaa kaavakoordinaattorille tarkat Freehand-ohjelmalla piirretyt kuvat tuotteesta. Kuvista tulee näkyä tuote edestä, takaa, sivuilta, päältä sekä sisältä. Suunnittelijan kuvista tulisi myös käydä ilmi halutut mittasuhteet ja pituudet sekä tuotteissa käytetyt materiaalit ja pientarvikkeet. (Aaltonen 2006.)

Suunnittelijan kuvien ja tuotepäällikön antaman aikataulutuksen perusteella kaavakoordinaattori suunnittelee malliin sopivan mitoituksen ja piirtää niiden pohjalta mallin kaavat PGS-model ATK-ohjelmalla. Nykyään osa protojen kaavoituksesta teetetään valmistajilla Kauko-Idässä, mutta niiden mitoituksen hoitaa edelleen kaavakoordinaattori Suomessa. (Aaltonen 2006.)

Suomessa kaavakoordinaattori kaavoittaa noin 60 mallia talvisesongissa ja noin 15 mallia kesäsesongissa. Talvisesonkiin Suomessa kaavoitetaan takkeja ja

housuja ja kevätsezonkiin lähinnä teknisiä yläosia. Tuotteet, joihin halutaan uudenlainen istuvuus, kaavoitetaan Suomessa istuvuuden onnistumisen varmistamiseksi. Icepeakilla kaavoituksessa ei käytetä varsinaisia runkokaavoja, vaan kaavoitus tehdään edellisten sesonkien kuosittelepohjiin. (Aaltonen 2006.)

Mitoitus pohjautuu suunnittelijan suunnittelemiin mittasuhteisiin ja N-2001-mittataulukon sekä miesten ja lasten PASSELI-mittataulukoihin. Suomalaiselle vaatetusteollisuudelle suosituksiksi tehtyt N-2001 sekä PASSELI-taulukot perustuvat suomalaisesta väestöstä tehtyihin perusmittauksiin (Finatex 2006).

Mitoituksessa määritellään tuotteen valmistuksen kannalta tärkeät mitat ja väljyydet. Esimerkiksi takista määritellään leveysmittoja kuten rinnanympärysmitta ja vyötärön ympärysmitta sekä pituusmittoja kuten takapituus ja hihan pituus. Vaatteiden väljyydet pohjautuvat edellisinä sesonkeina hyväksi todettuihin väljyyksiin. (Aaltonen 2006.)

5.1.4 Erilaiset näytteet ja mallisarjat

Tuotekehitys-prosessiin kuuluu olennaisena osana erilaiset näytteet ja koekappaleet. Protonäytteiden avulla tuotteen kehitystä seurataan ja pyritään parantamaan laatua. Mallisarja näytteiden avulla myyntiosasto tekee työtään ja markkinoi tuotteita asiakkaille (Korteniemi 2006).

Kaavoituksen jälkeen kaavakoordinaattori valmistuttaa tuotteesta proton eli ensimmäisen näytekappaleen Suomessa tai Kauko-Idässä. Kauko-Itään lähetetään pikapostissa Suomessa tulostetut paperikaavat ja työohjeet. Suomessa valmistetut protot ommellaan Lahden toimipisteessä toimivassa malliompelimosassa. (Aaltonen 2006.)

Protojen avulla tarkistetaan kaavoituksen onnistuminen, tuotteen istuvuus ja toimivuus sekä rakenteiden kuten taskujen ja halkioiden, materiaalin ja pientarvikkeiden toimivuus ja valmistettavuus. Proton tarkistuksen tekee pääasiassa suunnittelija, kaavakoordinaattori ja tuotepäällikkö. Tarkastuksen

jälkeen tuote joko hyväksytään sellaisenaan tai annetaan valmistajalle muutosohjeet toista protoa varten. Kun proto on tyydyttävä, mallista valmistetaan myynnin työkaluksi mallisarja. (Aaltonen 2006.)

Mallisarjan näytteiden avulla myyntimiehet esittelevät tuotteet asiakkaille (Korteniemi 2006). Mallisarjat valmistetaan usein määriteltyihin peruskokoihin – naisilla kokoon 38, miehillä kokoon 50 ja lapsilla kokoon 140. Johto tekee päätöksen mallisarjojen määristä. Keväällä 2006 Icepeak tilasi noin 50 kpl:n mallisarjoja. (Ubaleht 2006.)

Suunnittelijat ja suunnitteluassistentit hoitavat mallisarjojen työnalle laitton. He lähettävät Kauko-Idän valmistajille tarvittavat tiedot mallista ja mallisarjasta. (Kuokkanen 2006.) Kaavakoordinaattori lähettää valmistajille tarvittavat korjatut kaavat ja tuoteassistentti tiedot käytettävistä materiaaleista ja pientarvikkeista (Heikkinen 2006).

Tuotepäällikkö laatii selkeän aikataulun mallisarjojen valmistamisesta, jonka perusteella mallien työnalle laitto ja valmistus tapahtuvat. Myyntialueiden tarpeet priorisoidaan ja mallisarjoille laaditaan lähetysjärjestys. Aikataulutus lähetetään kaikille asianomaisille, myös valmistajille, jotka varaavat mallitustuotannon kapasiteetin tämän aikataulutuksen pohjalta. (Lindfors 2006.)

Valmistajat lähettävät valmiit mallisarjat Suomeen Nastolan varastolle, josta ne toimitetaan aikataulujen mukaisesti eteenpäin myyntimiehille. Jokaisesta sarjasta lähetetään myös tietyt kappalemäärät Launeen toimipisteeseen. Launeelle saapuvia ja jääviä näytteitä säilytetään Launeen toimipisteessä toimivassa Sport-divisioonan mallivarastossa. Icepeakin mallivaraston toimintaa hoitaa mallistoassistentti. (Sarimo 2006.)

Mallisarjanäytteet jaetaan tuotepäällikön suunnitelman mukaisesti myyntimiehille. Myyntityön lisäksi mallisarjanäytteitä käytetään myös muualla hyödyksi. Mallisarjasta varataan 1 kpl valmistajamalliksi, joka lähetetään tuotannon valmistajalle tuotannonpaketin mukana. Sarjasta varataan myös 1 kpl sovitussmalliksi sovituspalaveriin. Sovitussmallikappale toimii myös ns.

kotinäytteenä. Kotinäytteet toimivat tiimin työkaluina Launeen pisteessä, jos esimerkiksi jokin mallikohtainen työtapa tai malliratkaisu pitää tarkastaa. Näiden lisäksi mallisarjasta varataan 1 kpl L-Fashion Groupin Kiinan toimistoa varten, jotta myös heillä on tarkastuskappale käytössään. Viimeinen yksittäinen näytekappale varataan Launeen tiloissa toimivaan Showroomiin. Showroom on tila, jossa L-Fashion Groupin sisällä toimivat brändit voivat järjestää asiakastapaamisia ja mallistoesittelyjä. Nämä tilaisuudet ja esittelyt hoidetaan tilaan järjestettävien mallisarjanäytteiden avulla. (Ubaleht 2006.)

”Ylimääräiset” näytekappaleet kerätään Launeen mallivarastoon, josta mallistoassistentti voi nopeasti toimittaa myyntiosastolle tarvittavat näytteet. Mallisarjojen jakaantuminen näkyy kuviossa 8. (Ubaleht 2006.)



KUVIO 8. Mallisarjan jakaantuminen eri tahoille.

Protonäytteiden ja mallisarjojen lisäksi tilataan myös asiakkaan tarvitsemia kuvausnäytteitä. Nämä tuotteet menevät asiakkaan markkinointi-kuvauksiin. Asiakas välittää myyntisihteereille tiedon tarvitsemista näytteistä yleensä samaan aikaan varsinaisen tuotetilauksen yhteydessä. Myyntisihteri välittää tiedon ostoassistentille, joka tekee näytetilaukset suoraan Kauko-Idän

valmistajille, mikäli haluttuja näytteitä ei löydy Launeen näytemallistosta tai Nastolan varastosta. Ostoassistentti valvoo, että kuvausnäytteet tulevat ajoissa ja vastaavat asiakkaan tilaamaa tuotetta. Myyntisihteerit välittävät tuotteet postitse asiakkaalle perille. Kuvausnäytteistä on yhteisessä ATK-verkossa päivitettävä Excel-taulukko. Taulukon päivityksen hoitavat myyntisihteerit. (Poutanen 2006.)

5.1.5 Malliston valmisteleminen tuotantoon

Kaikki mallisarjoiksi valmistetut tuotteet eivät jatka tuotantoon asti. Joskus malli jää valmistamatta liian vähäisen myynnin takia. Kannattavan myynnin saavuttaneet tuotteet eivät myöskään lähde sellaisenaan suoraan tuotantoon, vaan niistä tarkastetaan vielä tuotantoystävällisyys, istuvuus ja kaikin puoleinen kaupallisuus. (Korvenranta 2006.)

Malliston luovutustilaisuudessa myynnille luovutetaan mallisarjat ja muut myynnin apuvälineet, kuten värikartat, laatukartat, kuvastot ja hinnastot. Tilaisuuteen kutsutaan myyntimiehet sekä suurimmat asiakkaat. Tilaisuudessa esitellään malliston tuotteet mallien päällä, käydään läpi uuden malliston teemat, materiaalit ja toimitusajat. Tämän jälkeen mallisarjat ja muut myyntivälineet saatuaan myyntimiehet aloittavat myynnin. Myynti antaa jatkuvasti tuotekehitystiimille palautetta, mitkä tuotteet ovat olleet onnistuneita ja mihin halutaan muutoksia. (Valve 2006.)

Sovituspalavereissa aletaan karsia tuotantoon jatkavia tuotteita, materiaaleja ja värejä myynnin ja myyntimiesten palautteen avulla. Kaikki mallit sovitetaan sopivan kokoisten mallien päällä – niiden mitoitus, istuvuus, rakenneratkaisut ja pientarvikkeet tarkistetaan ja tehdään viimeiset mallimuutokset.

Sovituspalavereissa ovat paikalla tuotepäällikkö, hankintapäällikkö, suunnittelija ja kaavakoordinaattori. Palavereissa karsitaan pois tuotannollisesti hankalat yksityiskohdat ja pyritään varmistamaan vaivaton ja edullinen tuotantovaihe. Icepeakilla etenkin tuotteiden sisätyötä eli vuorin yksityiskohtien määrää on pyritty vähentämään kulujen vähentämiseksi. Sovituspalavereissa jokainen

paikalla oleva dokumentoi itselleen tehdyt päätökset. Tätä dokumentointia varten on tehty erilliset lomakkeet. (Aaltonen 2006.)

Sovitusten jälkeen kaavakoordinaattori päivittää mallien kaavat tuotantokuntoon, suunnittelija-assistentit päivittävät tuotekuvat, tuoteassistentti laatii mallista sarjontamittataulukon ja hankintapäällikkö laatii mallista tuotannonerittelyn (LIITE 3), josta ilmenevät kaikki malliin käytettävät materiaalit, langat ja pientarvikkeet sekä niiden värit ja määrät. Nämä kaikki dokumentit tulostetaan ja kootaan tuotannonpaketiksi. Pakettiin kootaan mukaan myös materiaalikartat, värikartat ja pientarvikekartat. (Ubaleht 2006.)

Tuotannonpaketit sisältävät myös usein yhden mallisarjoista otetun tuotenäytteen, jota valmistajat käyttävät apunaan. Tuotenäytteeseen kirjataan mahdolliset sovituspäätöksissä tehdyt korjaukset ja muutokset. Korjaukset voidaan kirjata näytteeseen esimerkiksi piirtämällä kynällä leikkaussaumojen oikeat paikat ja muodot tai nitomalla paperille tulostetut ohjeet muutosta vaativaan paikkaan, kuten kädentien läheisyyteen. Tällöin valmistajan on helppo nähdä konkreettisesti mitä muutoksia tuotteeseen tulee. (Ubaleht 2006.)

Tuotannon paketit lähetetään pikapostina valmistajille. Mitä aikaisemmin asianmukaiset tuotannon paketit saadaan lähetettyä valmistajalle, sitä aikaisemmin he voivat alkaa valmistautua tulevaan prosessiin ja nopeuttaa itse tuotantovaihetta. (Ubaleht 2006.)

5.1.6 Tuotannon laadun valvonta

Vaikka Icepeakin toiminta on hankintaa, pyritään tuotannon hallintaan osallistumaan aktiivisesti. Tuotannon laadun tarkkailun tavoitteena on varmistaa, että lopullinen valmis tuote on juuri sellainen kuin asiakas haluaa. (Korvenranta 2005.) Valmistajan vastaanotettua tuotannonpaketit ja tuotannon tilaukset, he aloittavat tuotannon valmistuksen mahdollisimman nopeasti. Usein johto on antanut tulevasta tuotannosta jo ennakoivan ilmoituksen paria kuukautta ennen

varsinaista tuotannon alkua, jotta valmistaja osaa varautua tilauksiin. (Ju Hong 2006.)

Valmistajat lähettävät tuotannon erivaiheista vastaanytteitä Suomeen, jotta hankintapäällikkö voi valvoa tuotannon laatua. Osan vastaanytteistä hankintapäällikkö tarkastaa tuotantokauden alkuun sijoittuvalla Kauko-Idän matkallaan. (Ubaleht 2006.)

Suomeen saapuvat näytteet tarkastetaan ja niistä lähetetään mahdollisimman selkeät kommentit sähköpostitse tai faksitse valmistajalle. Sanallisten kommenttien mukana voidaan lähettää myös asiaa selventäviä kuvia. Nopea kommentointi mahdollistaa tuotannon nopean etenemisen ja virheiden välttämisen. Hyvä ja reagoiva laadunvalvonta takaa usein asiakkaalle laadukkaan tuotteen. Huono tuotannon ja viestinnän laatu voi tuhota hyvin suunnitellun vaatteen. (Ubaleht 2006.)

Ensimmäisenä valmistajat hyväksyttävät hankintapäälliköllä tuotannonkankaiden värilabraukset. Tuotannon kankaiden erillisillä labrauksilla varmistetaan, että kankaiden värisävyt pysyvät halutunlaisina myös tuotannossa. Tuotannon kankaisiin tehtävät käsittelyt esimerkiksi vedenhylkivyyden takaamiseksi voivat muuttaa värjäystuloksia, eikä mallituskankaiden värilabrauksia voida käyttää suoraan tuotannossa. (Ubaleht 2006.)

Värilabrojen jälkeen he lähettävät näytteet tuotannon kankaista ja pientarvikkeista. Näytteet testataan L-Fashion Groupin laboratoriossa ja hankinta-assistentti kommentoi ne valmistajille joko hyväksyvästi tai hylkäävästi. Hylätyistä näytteistä vaaditaan uudet näytteet, ja laatua hiotaan niin moneen kertaan, kunnes se on tyydyttävä. Mikäli valmistaja pysyy samana monena sesonkina, heillä usein on jo valmiina vaadittua laatutasoa vastaavia pientarvikkeita ja vuorimateriaaleja. (Ubaleht 2006.)

Icepeakin käyttämät testausmenetelmät ja laatuvaatimukset on lueteltu Icepeakin laatu- ja toimitusohjeissa. Kankaista testataan aina kutistuvuus pesussa ja värin kestävyys. Muita mahdollisia testejä ovat kutistuvuus höyryssä, veden hylkivyyys

ja kestävyys, nyppyyntyvyys eli pilling, hengittävyys, pakkasen kestävyys, vanun läpäisevyys ja liestyvyys. Pientarvikkeista testataan useimmiten pesun kestävyys, värin kesto sekä joskus pakkasen kestävyys. Ongelmatilanteissa lopullisen päätöksen kankaan ja pientarvikkeen hyväksynnästä tekee brand manager. (Ubaleht 2006.)

Kun materiaalit ja pientarvikkeet on hyväksytty, valmistaja lähettää ns. approval-näytteen, mikäli hankintapäällikkö ei ole tarkastanut sitä Kauko-Idän matkallaan (Ubaleht 2006.) Approval-näytteestä tarkastetaan tuotteen mitoitus, ulkonäkö, pientarvikkeet, brodeeraukset, printit ja mallin yleinen toimivuus. Approval-näytteen tulee olla määriteltyä kokoa: naisilla 38, miehillä 50 ja lapsilla 140 (L-Fashion Group 2004).

Approval-näytteen jälkeen valmistaja lähettää tarkastettavaksi koko-näytteet. Kokonäytteet vaaditaan pienimmästä ja suurimmasta koosta sekä keskimmaisesta koosta. Nämä näytteet mitataan sekä sovitetaan mitoituksen ja istuvuuden tarkistamiseksi. (Ubaleht 2006.)

Kokonäytteiden jälkeen valmistaja on velvollinen lähettämään ns. pre-production-näytteen ja tuotantonäytteen L-Fashion Groupin Kiinan toimistolle laaduntarkastukseen. Intialaiset ja Bangladeshilaiset valmistajat lähettävät pre-production näytteet tarkastettavaksi Suomeen. Pre-production näytteen tulee vastata lopullisen tuotannon laatua, ja sen avulla annetaan lupa tuotannon aloitukseen. Tuotannosta otetulle tuotannonnäytteelle tehdään vielä varsinaisia testejä laadun varmistamiseksi. (L-Fashion Group 2004.)

Hankintapäällikön tekemien laaduntarkastusmatkojen ohella myös Kiinan toimistolla työskentelevät quality control eli QC henkilöt tekevät tarkastuskäyntejä tehtaille, joista tuotanto on ostettu. Tarkastusten avulla pyritään myös varmistamaan tuotannon tasainen laatu. (Korvenranta 2005.)

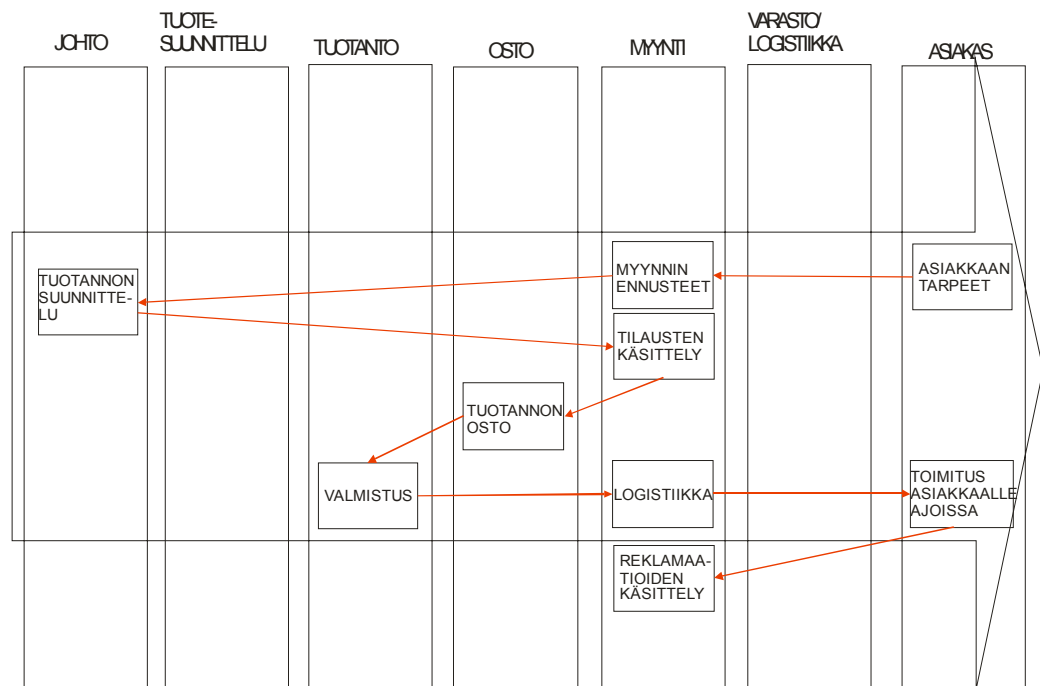
Viimeiseksi valmistaja lähettää Suomeen tarkistettavaksi ns. laivausnäytteen, joka on otettu tuotannosta. Laivausnäytteen tulisi olla Suomessa perillä ennen tuotannon tilauksen toimitusta. (L-Fashion Group 2004.) Tämä näyte mitataan, ja

sen avulla arvioidaan myös yksittäisiä reklamaatioita (Ubaleht 2006). Mitoituksen tarkastus kuuluu osana tuotenäytteiden mitoituksen tarkastusta. Mittaus suoritetaan ennalta Icepeakin toimitus- ja laatuohjeissa sekä sarjontamittataulukoissa määritellyistä mittauspisteistä (LIITE 4). (L-Fashion Group 2004.)

5.2 Tilaus/toimitus-prosessi

Tilaus/toimitus-prosessi jakaantuu kuuteen pienempään liiketoimintaprosessiin. Tämän toimintaketjun tavoitteena on taata tuotteen toimitusvarmuus asiakkaalle sovittuna ajankohtana (kuvio 9).

Tilaus/toimitus-prosessi



KUVIO 9. Yksinkertaistettu prosessikartta Icepeakin tilaus/toimitus-prosessista.

5.2.1 Myynnin ennustaminen

Tuotteen tilaus/toimitus-prosessi alkaa myynnin tekemällä prognoosilla eli tulevan myynnin ennusteella. Ilman toimivia myynnin ennusteita hankinta voitaisiin aloittaa vasta asiakkaiden tilausten vastaanoton jälkeen. Hyvät myynnin ennusteet antavat lisääaikaa kaukana tapahtuvalle tuotannolle, kun hankinta voidaan aloittaa jo ensimmäisten ennusteiden jälkeen. Tällä tavalla saavutettu tuotannon lisäämisen lisää tuotannon laatua ja toimitusvarmuutta, jotka taas ovat hyvän myynnin peruslähtökohdat. (Valve 2006.)

Myynnin ennustamisen tekee myyntiosasto, joka arvioi tulevan sesongin myynnin. Myynnin ennusteet ovat myös eräänlainen myyntiosaston ammattitaidon mittari – usein pieleen menneet ennusteet kielivät, ettei myyntihenkilöstö tunne tarpeeksi markkinoita ja asiakkaitaan. (Valve 2006.)

Ennusteiden teko alkaa arvioidulla kokonaismyyntitavoitteella. Myyntitavoitteet pohjautuvat edellisten sesonkien myynteihin, asiakkaalta saatuun palautteeseen sekä johdon asettamiin tavoitteisiin. (Korteniemi 2006.) Myynnin ennusteet tehdään usein myyntimaittain, joiden sisällä ennusteiden teko tapahtuu asiakkaittain (Valve 2006). Kokonaismyyntitavoitteet pilkotaan asiakasmyyntitavoitteiksi ja tämä jaotellaan vielä tuotekohtaisiksi myyntitavoitteiksi. (Korteniemi 2006.) Tällainen ennusteiden teko vaatii vahvaa asiakaskunnan ja markkinatilanteen tuntemista. Ennusteita tekevien myyntimiesten tulee tuntea hyvin suurasiakkaat ja heidän ulosmyyntinsä, jotta he voivat arvioida tulevaa myyntiä. (Valve 2006.)

Myynnin ennusteet laaditaan ATK-ohjelmien avulla. Ohjelmat ovat yleensä juuri kunkin yrityksen tarpeisiin luotuja ohjelmia. Myynnin työkaluiksi tarkoitettuja ohjelmistoja on myös saatavilla markkinoilta valmiina, mutta L-Fashion Groupilla ennusteiden tekoon käytettävät ohjelmistot ovat konsernin omia. (Valve 2006.)

Myyntimiehet antavat ensimmäiset karkeat myyntiennusteensa malliston luovutuspalaverissa, jossa he ovat saaneet tiedon tulevasta mallistosta. Ensimmäinen ennuste syntyy ns. protopalaverin jälkeen. Protopalaverissa

esitellään ensimmäisen kerran valituille myyntihenkilöille valmisteilla oleva mallisto noin paria kuukautta ennen varsinaista malliston luovutusta. Toisen, tarkemman ennusteen myynti antaa prosessin puolivälissä, jolloin myynnillä on jo takana myyntityötä sekä käytössä lopulliset hinnat. (Valve 2006.)

5.2.2 Tuotannon suunnittelu

Tuotannon suunnittelu on monivaiheinen tehtävä, joka hyvin toteutettuna nopeuttaa varsinaista tuotantoa. Tuotannon suunnittelun pohjana toimivat myynnin ensimmäiset karkeat ennusteet. Ennusteiden pohjalta suunnitellaan tuotantomäärät ja tuotantopaikat. (Korvenranta 2006.)

Hinta ja laatu ovat ratkaisevia tekijöitä tuotantopaikkojen valinnoissa. Niihin saattaa kuitenkin tulla muutoksia jopa kesken sesongin, jos hinnasta ei päästä sopimukseen tai laatu ei vastaa haluttua. Ensimmäisenä johto tekee valinnat kankaiden tuotantopaikoista, joista varataan tuotantokapasiteetit ennakoiduille tuotantokangasmäärille. (Korvenranta 2006.)

Tuotannon kangaskapasiteetin varaamisen jälkeen johto valitsee varsinaiset tuotantopaikat. Näiden kapasiteettien liikeneuvottelut hoidetaan pitkälti johdon matkustaessa Kauko-Itään tapaamaan valmistajia henkilökohtaisesti. Näin johto voi keskustella valmistajien kanssa ja varmistua heidän kyvystään hoitaa neuvotellut tuotantomäärät. Tällöin johto sopii myös jo alustavasti tuotannon aikatauluista ja maksu- ja toimitusehdoista, jotta valmistaja voi alkaa varautumaan tulevaan tuotantoon. (Korvenranta 2006.)

Icepeak käyttää lähes poikkeuksetta Kauko-Idän kaupassa FCA-toimitusehtoa ja maksuehtona ns. rembussimenettelyä eli L/C:tä sekä taloudellisesti edullisempaa vaihtoehtoa CAD. (Korvenranta 2006.) FCA tulee termistä Free Carrier, joka tarkoittaa lastin olevan vapaasti rahdin kuljettajalla. FCA-toimitusehdon hyvä puoli on, että kuljetuksia voidaan seurata toisin kuin esim. CIF (Cost, Insurance and Freight) menettelyssä (Korvenranta 2006). Rembussi menetelmä L/C taas tulee termistä Letter of Credit. Tällöin maksutapana on hankkijan pankin antama

sitoumus, jota käsiteltäessä käytetään kansainvälisiä sääntöjä. (DHL 2006.)

Rembussi on luotettava, mutta kallis maksukäytäntö. Icepeak pyrkii käyttämään edullisempaa CAD maksukäytäntöä. (Korvenranta 2006.) CAD tulee termeistä Cash Against Documents. Tällaisessa menetelmässä tavara luovutetaan vain nimettyä dokumenttia vastaan. (DHL 2006.)

Kun tuotanto on suunniteltu sekä hinnat ja tuotantopaikat ovat varmistettu, ostoassistentti alkaa avata tuotetietoja ATK-järjestelmään. Ensin ostoassistentti laatii tuotantoon meneville tuotteille tuotekortit (LIITE 5), ja näiden pohjalta tuotetiedot syötetään kahteen eri ATK-järjestelmään. ATK-järjestelmään syötetyt tuotetiedot mahdollistavat tilausten syöttämisen koneelle. (Tuomi 2006.) Tuotetiedot avataan koneelle toimitusaikajärjestyksessä (Ubaleht 2006).

Excel-pohjaisessa tuotekortissa on itsessään kaava, mikä laskee tuotteelle katteen. Mikäli ostoassistentti huomaa tuotekortteja tehdessään erittäin alhaisen katteen, hän huomauttaa siitä brand managerille ja tuotteen hinta tarkastetaan. (Tuomi 2006.)

Mallistoassistentti syöttää tuotetietojen ohella ATK-järjestelmään myös hintoja. Jokaiselle myyntimaalle syötetään omakohtaiset hinnat, jotka näkyvät myyntisihteerien ja vientisihteerien ATK-järjestelmään syöttämässä tilauksissa. (Sarimo 2006.)

Tuotetietojen avauksen jälkeen tietokonejärjestelmään avautuvat myös tuotekohtaiset EAN-koodit. EAN-koodit ovat eurooppalaisia artikkelinumeroita (european article number), joiden avulla tuotteet voidaan tunnistaa jakeluketjun eri vaiheissa. EAN-koodit muodostavat kansainväliset standardit teollisuuden, tukkukaupan, vähittäiskaupan ja kuluttajan välisille suhteille. EAN-koodit merkitään tuotteisiin viivasymboleilla, joita voidaan lukea järjestelmään kehitetyillä optisilla lukulaitteilla. (EAN-koodi 2006.)

5.2.3 Tilausten käsittely ja ostot

Tuotannon suunnittelun ja tuotetietojen avaamisen jälkeen prosessi jatkuu varsinaisilla asiakastilausten käsittelyillä ja tuotannon ostojen teolla. Myyntiosasto hoitaa tilausten käsittelyn, mutta tuotannon ostot hoidetaan Icepeak-tiimissä.

Tuotetietojen avauduttua konsernin ATK-järjestelmään, myynti- ja vientisihteerit alkavat syöttää asiakkailta vastaanottamia tilauksia järjestelmään. Tilausten syötössä asiakkaiden sähköpostitse tai faksilla lähettämät tilaustiedot viedään manuaalisesti koneen myyntijärjestelmään. (Poutanen 2006.) Näistä tilaussyötöistä syntyy vähitellen kyseisen prosessin myynti, jota johto seuraa järjestelmästä tulostettavilta raporteilta aktiivisesti. (Korvenranta 2005.)

Tulevaisuudessa toimiva ja nopea tilausprosessi voi olla kilpailukeino. Myyntiosasto onkin jo alkanut kehittää tätä palvelumuotoa asiakkaiden kanssa. L-Fashion Group pyrkii luomaan EDI-yhteyden asiakkaisiin tilaus-prosessin nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi. (Korteniemi 2006.)

EDI eli Electronial Data Interchange tarkoittaa kahden yrityksen välistä sähköistä tiedon siirtojärjestelmää. EDI:ssä yrityksen tietojärjestelmässä olevat määrätyt tiedot välitetään sähköisesti vastaanottavaan yritykseen ja puretaan siellä automaattisesti suoraan tietojärjestelmään. EDI-yhteyttä on hyödynnetty jo pitkään yritysten välisessä sähköisessä kaupassa (EDI 2006). EDI:n avulla asiakkailta sähköisesti tulevat tilaukset voidaan saada suoraan L-Fashion Groupin ATK-järjestelmään, eikä myyntisihteerien manuaalista tilausten syöttöä koneelle enää tarvita.

Kun asiakkaiden tilaukset on viety ATK-järjestelmään, voi ostoassistentti alkaa tehdä tuotannon ostoja. Usein ennen varsinaisia tilauksia voidaan tehdä ns. riskiostoja, joissa tehdään valmistajille tilaus pelkästään markkinatuntuman ja myynnin palautteen perusteella. (Korvenranta 2005.)

Icepeak on pyrkinyt tasaisesti vähentämään riskiostoja eli varastoon ostoa, jolloin sidotun pääoman määrä on vähentynyt. Johto tekee päätöksen riskisotoista ja

niiden määristä ja antaa toimeksiannon niistä ostoassistentille. Riskiostoja tehdään yleensä ns. jatkuvista tuotteista, joilla on ollut hyvä myynti aikaisemminkin. Riskiostoilla voidaan varmistaa se, että kausimyynnistä riippumatonta suosittua tuotetta on aina varastossa tarjolla, kun asiakas sitä tarvitsee. (Korvenranta 2005.)

Tuotannon ostot tehdään tulostetun myyntiraportin pohjalta. Raportilta näkyvät myyntiosaston syöttämät myyntitiedot viedään manuaalisesti ATK-järjestelmän ostojärjestelmään. Ostojärjestelmästä tulostetaan paperille tilaukset, jotka allekirjoitetaan ja lähetetään pikapostina valmistajalle Kauko-Itään. Usein tilaukset lähetetään myös sähköpostitse valmistajille, jotta heidän ei tarvitse odottaa postia. (Tuomi 2006.)

Tuotannon ostot tehdään johdon laatiman aikataulun mukaan. Aikataulutuksella priorisoidaan kiireisimmät tilaukset ja pyritään edesauttamaan niiden nopeaa toimitusta. Ostoja tehtäessä ostoassistentti ja johto tarkastelevat tilauskantaa ja päättävät, minkä kokoiset tilaukset viedään eteenpäin ja mitkä hylätään kannattamattomina. Ostoassistentti ilmoittaa liian pienen myynnin takia peruuntuneista malleista ja mallikohtaisista väreistä sähköpostitse kaikille asianomaisille. Myynnin on tärkeää saada tieto ajoissa, jotta he osaavat ilmoittaa asiasta asiakkaille. (Korvenranta 2005.)

Aivan kuten tilausten syöttäminen koneelle myyntiosastolla, myös ostojen syöttö koneelle vaatii runsaasti työaika. Onkin järkevää, että työ delegoidaan useammalle henkilölle ostoassistentin lisäksi, jotta koko prosessi nopeutuu.

Saatuun tilauksen valmistaja tarkastaa sen ja ilmoittaa mahdollisimman nopeasti ostoassistentille sähköpostitse hyväksyykö tilauksen. Valmistajan tulisi hyväksyä tilaukset kirjallisesti seitsemän päivän kuluessa tilauksen vastaanottamisesta (L-Fashion Group 2004). Hyväksynnäksi valmistaja lähettää sähköpostitse tai faksitse ostoassistentille ns. tilausvahvistuksen (LIITE 6). Vastaanotettuaan kirjalliset tilausvahvistukset ostoassistentti tarkastaa ne – hän käy läpi niistä ilmoitetut tuotenumerot, kappalemäärät, hinnat ja tarkastuttaa toimitusajat hankintapäälliköllä. Tarkastuksen jälkeen hän hyväksyy tilausvahvistuksen

brand managerilla ja faksaa allekirjoitetun vahvistuksen valmistajalle.
(Korvenranta 2005.)

Kun tuotannon ostot ovat suurimmaksi osaksi valmiina, hankintapäällikkö rakentaa alustavan toimitusaikataulun. Toimitusaikataulu perustuu hankintapäällikön ja valmistajien sopimiin alustaviin toimitusaikoihin. Aikataulu rakennetaan ATK-järjestelmästä saatavien tuotannon ostojen pohjalta. Taulukossa näkyy kaikki valmistajilta ostetut tuotteet sekä niiden myyntiviikot. Toimitusaikataulukko on kaikkien nähtävillä yhteisessä verkossa. Taulukkoa päivitetään reaaliaikaisesti sitä mukaan, kun tavarantoimitukset ovat lähteneet Kauko-Idästä Eurooppaan. (Ubaleht 2006.)

Hankintapäällikkö, brand manager ja logistiikka-osaston edustaja pitävät yhdessä toimitusaikapalaverin, jossa käydään läpi tuotekohtaisesti kaikkien mallien toimitusajat. Joskus toimitusaikoja joudutaan tuotannollisista syistä siirtämään myöhemmiksi. Tällöin myynti- ja vientisihteerit neuvottelevat muutoksista asiakkaiden kanssa. (Ubaleht 2006.)

Tuotannon ostojen jälkeen ostoassistentti lähettää sähköpostitse valmistajille EAN-koodit, jotka painetaan tuotteiden riippulappuihin. Icepeakilla on tarkat ohjeet riippulappuihin painettavista tiedoista Icepeakin laatu- ja toimitusohjekirjasessa (kuviot 10). Erikoisasiakkaat voivat myös sovitusti lähettää myynti- ja vientisihteereille omat riippulappunsa, joissa on asiakkaiden omat EAN-koodit, hinnat ja tuotetiedot. Nämä erikoisriippulaput toimitetaan valmistajalle, joka kiinnittää ne tuotteisiin aivan kuten Icepeakin omatkin tuotelaput. (Tuomi 2006.)



KUVIO 10. Icepeakin ohjekirjassa kerrotaan, mitkä tiedot riippulapuissa tulee olla. Riippulappuun painetaan myös väri- ja koko-kohtaiset EAN-viivakoodit. (L-Fashion Group 2004).

5.2.4 Valmistus ja toimitus

Kun valmistaja on vastaanottanut ja vahvistanut ostotilaukset, hän aloittaa tuotannon valmistuksen. Tuotannon tilauksissa pääasiallisesti hylkäämisen syynä on liian pieni kappalemäärä. Kauko-Idän valmistajat ottavat vastaan pieniä tilauksia joskus ainoastaan isojen tilausten kylkiäisinä. (Korvenranta 2005.)

Icepeak pyrkii tuotannossa mahdollisimman isoihin sarjoihin. Liian isojen ja liian pienten sarjojen raja on kuitenkin häilyvä. Valmistaja vastaanottaa mielellään

isoja, rahakkaita tilauksia, mutta heidän tehtaidensa kapasiteetti ei aina kuitenkaan pysty toteuttamaan isoa tuotantoa vaaditulla aikataululla. (Korvenranta 2005.)

Kun tuotanto on valmiina, se toimitetaan Suomeen varastoon käsittelyjä ja jakelua varten. Tuotteita kuljetetaan Suomeen meriteitse ja lentoteitse huolintaliikkeiden toimesta. Tulevaisuudessa logistiikka- ja varastointiprosessin hallintaa helpottaa varmasti keväällä 2006 Kiinaan perustettava L-Fashion Groupin tytäryhtiö L-Fashion Apparel Suzhou Company, jonka toimintoihin kuuluvat myös varastointi ja kuljetusten hoito. (Korvenranta 2005.)

Kun tuotanto on valmistumassa, Kauko-Idän valmistaja varmistaa sähköpostitse hankintapäälliköltä luvan valmistuneen tuotantoerän toimitukseen. Mikäli toimitus on hyväksytty, valmistaja varaa sovitun toimitustavan mukaisesti tavaralle tilan laivasta tai lentokoneesta. (Ubaleht 2006.)

Kun buukkaus eli tilan varaus on tehty ja tavara lastattu kontteihin, huolintaliike faksaa hankintapäällikölle laivauslupa-kyselyn. Kyselydokumentissa tulee näkyä huolintayhtiö, varauksen tehnyt valmistaja, laivattavien tuotteiden tuotenumerot, tilausnumerot, kappalemäärät ja rahdin arvioitu lähtöpäivä eli ETD (estimated time of departure) ja saapumispäivä eli ETA (estimated time of arrival). Hankintapäällikkö tarkastaa saapuneen laivauslupa-kyselyn mahdollisimman nopeasti, suositeltavasti saman vuorokauden sisällä. Mikäli laivaus on hyväksyttävä, se faksataan tai lähetetään sähköpostitse allekirjoitettuna takaisin huolintayhtiöön. Jos laivauksessa on ongelmia, hankintapäällikkö pyrkii selvittämään ne välittömästi brand managerin ja valmistajan kanssa. Myös laivauksen peruuntumisesta ilmoitetaan faksitse laivausyhtiöön. (Ubaleht 2006.)

Kun hankintapäällikkö on hyväksynyt laivauksen, rahti kuljetetaan sovitunlaisesti Suomeen. Suomessa rahti kuljetetaan Nastolan keskusvarastoon. Icepeakin tuotteet kuljetetaan Suomeen pakattuina ja ne ovat joko viimeisteltävää tai pakattuna jatkavaa tavaraa. Viimeisteltävät eli riipputavaraksi merkityt tuotteet viimeistellään ja tarkastetaan Nastolassa. Pakattu tavara tarkastetaan ja lähetetään sellaisenaan eteenpäin. Sovittuun prosentuaaliseen määrään tavarasta tehdään pistotarkastuksia, jotta varmistutaan tuotteiden, pakkausten ja tuotelappujen

oikeellisuudesta. Kuljetuksessa hajonneet pakkaukset vaihdetaan uusiin pahvipakkauksiin. (Ubaleht 2006.)

Icepeakin vaatimat pakkaukset ja pakkausmerkinnät löytyvät laatu- ja toimitusohjekirjasta ”L-Fashion Group/Icepeak – Quality Standards and Delivery Instructions for garments”. Valmistajan rikkoessa ohjeita Icepeak voi lähettää valmistajalle hyvityslaskun eli ns. claimin. Laatu- ja toimitusohjeistuksessa on selvitetty pikkutarkasti vaatteiden viikkausohjeet, pakkausohjeet, hyväksytyt pakkausmateriaalit sekä pakkauksiin vaadittavat merkinnät. (L-Fashion Group 2004.)

Valmistaja on velvollinen informoimaan toimitusviiveistä heti ongelman ilmetessä mutta viimeistään kaksi viikkoa ennen sovittua toimitusaikaa. Sovittu toimitusaika on merkitty kirjallisesti valmistajan lähettämään tilausvahvistukseen. Myöhästyneistä toimituksista voidaan vaatia hyvityksenä prosentuaalinen osuus toimituksen arvosta. L-Fashion Groupin yleisten ohjeiden mukaan 14–21 päivää myöhässä olevista toimituksista peritään 10 % toimituksen arvosta ja 21–30 päivää myöhässä olevista toimituksista 20 % toimituksen arvosta. Myöhästyneistä toimituksista voidaan neuvotella hyvitykseksi myös alennuksia. Icepeak vaatii usein hyvityksenä myöhästyneen tavaran kuljetuksen nopeana lentorahtina Suomeen valmistajan kustannuksella. (L-Fashion Group 2004.)

Suurin osa Icepeakin tuotannosta kuljetetaan meriteitse. Merirahti on ennen kaikkea edullisinta, mutta myös energiatehokkainta, koska laivoihin mahtuu suuria määriä tavaraa. Tuotteet lastataan laivoihin kontteihin. Kontit voidaan lastata Kauko-Idässä joko satamassa tai tehtaalla ns. tehdaslastauksessa. Icepeak suosii tehdaslastauksia. Ruuhka-aikoina satamissa voi olla pula konteista, joten aikainen tilan varaus auttaa logistiikan sujumista. Tällä hetkellä laivan matka Kiinan satamista Suomeen kestää satamasta riippuen 4-6 viikkoa. (Ubaleht 2006.)

Kansainvälisesti käytettävät kontit ovat pääasiallisesti kahta kokoa – 20 jalkaa ja 40 jalkaa. Tavaraa voi kuljettaa konteissa kahdella eri tavalla – LCL tai FCL kuljetuksina. LCL eli less than container load tarkoittaa, että konttia ei ole lastattu täyteen. FCL eli full container load tarkoittaa, että kontti on lastattu täyteen

tavaraa. (DHL, 5.4.2006). FCL on luonnollisesti energiatehokkaampi kuljetustapa sekä myös edullisempi ja nopeampi. Icepeak pyrkii tuomaan kaikki laivauksensa täytenä konttina eli FCL:nä. Icepeak saattaa lastata samaan konttiin muiden L-Fashion Groupin alaisuudessa toimivien tuotemerkkien kanssa, jotta toimitus saadaan edullisempänä ja nopeampana FCL:nä. (Korvenranta 2006.)

Laivoja nopeampi kuljetustapa on lentorahti. Lentoteitse tavara saapuu Suomeen päivässä, mutta lennättäminen on huomattavan kallista. Lentorahtia käytetäänkin ainoastaan erittäin kiireellisissä toimituksissa, jotka eivät esim. tuotannon myöhästymisen takia enää ehdi asiakkaalle ajoissa merirahtina. (Korvenranta 2005.)

Ennen vuotta 2006 käytössä oli myös Kiinasta Venäjän kautta Suomeen kulkenut ns. Siperian rata. Rautatie-reitti oli ensin varsin epäluotettava Venäjän hitaan byrokratian takia, mutta suurten huolinta yhtiöiden kehittäessä toimintaa, rata toimi nopeampana vaihtoehtona merikuljetuksille. Venäjä kuitenkin nosti lopulta rautatie-konttien hintoja niin paljon, että yhteyttä paljon käyttäneet suuret elektroniikkajätit vetäytyivät reitiltä pois. Suurimpien asiakkaiden jäädessä pois toiminasta, Venäjä ilmoitti lopettavansa radan käytön kannattamattomana. Keväällä 2006 rata ei ole enää käytössä, mutta Icepeakin kannalta oli toivottavaa, että nopean radan käyttö jatkuisi tulevaisuudessa. (Udaleht 2006.)

5.2.5 Asiakasreklamaatioiden käsittely

Mikäli asiakkaalla on reklamaatioita eli huomautuksia vastaanottamistaan Icepeakin tuotteista, hän ilmoittaa niistä ensisijaisesti myynti- ja vientisihteereille, jotka välittävät tulleet valitukset brand managerille tai hankintapäällikölle. Usein asiakkailta tulevat reklamaatiot ovat yksittäisiä kuluttajareklamaatioita, joissa jälleenmyyjältä tuotteen ostanut loppukuluttaja on reklamoinut tuotteesta jälleenmyyjälle. Tällaisilla yksittäisillä reklamaatioilla ei ole suurta taloudellista merkitystä, mutta tietenkin ne vaikuttavat asiakkaan eli jälleenmyyjän ja loppukuluttajan mielikuvaan brändistä ja sen tuotteista. (Udaleht 2006.)

Saatuun reklamaatiosta tiedon, brand manager ja/tai hankintapäällikkö tekevät päätöksen, hyvitetäänkö tuote ja jos hyvitetään, millä tavoin. Reklamoitavaksi tullut tuote voidaan hyvittää tai korvata uudella tuotteella, tai tuote voidaan myös korjata Launeen malliompelimossa. (Ubaleht 2006.) Tammikuussa 2006 Icepeakilla hyvitetiin rahallisesti 76 tuotetta, korvaavalla tuotteella hyvitetiin 1 ja korjattiin 61 reklamaatiota (kuvio 11). (L-Fashion Group 2006a).

ICE PEAK	Korjattu	Hyvitetty	Korvaava tuote
TAMMIKUU 2006	61	76	1

KUVIO 11. Icepeakin asiakasreklamaatiot tammikuussa 2006.

Reklamaatio-tuotteiden viallisuus tarkastetaan L-Fashion Groupin laboratoriossa. Tällöin pyritään selvittämään, oliko tuote viallinen, oliko vika ollut tuotteessa jo ostettaessa vai johtuuko vika loppukuluttajan toiminnasta esim. vääränlaisesta pesusta. (Ubaleht 2006.) Hyvin usein tällaiset yksittäiset reklamaatiot koskevat nappien ja vetoketjujen toimintaa ja rikkoutumista, kangasvirheitä sekä ompelu- ja työvirheitä (L-Fashion Group 2006a).

5.2.6 Asiakkaiden jälkihoito

Kun tilaukset on toimitettu asiakkaalle, myyntimies käy usein avainasiakkaiden luona vielä sesongin päättävässä tapaamisessa. Tällöin myyntimies varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden saamaansa palveluun sekä vastaanotettuihin tuotteisiin. (Korteniemi 2006.)

Sesongin päätteeksi sovitussa tapaamisessa myyntimies käy asiakkaan kanssa läpi prosessin hyvät ja huonot puolet. Asiakkaan palautteeseen vaikuttaa pitkälti toimitusaikojen pitävyys, tuotteiden laatu ja ennen kaikkea se, miten tuotteet ovat

menneet kaupasta kuluttajalle. Mikäli jälleenmyyjä tekee vastaanottamillaan tuotteilla hyvää ja katteellista kauppaa, hän on todennäköisesti valmis jatkamaan yhteistyötä. (Korteniemi 2006.)

Viimeinen asiakastapaaminen päättää kuluneen prosessin, mutta myös samalla toimii pohjana uudelle. Asiakastapaamisessa saatujen asiakaspalautteiden pohjalta hoidetaan asiakastarpeiden tunnistus sekä myynninennusteiden tekeminen. (Korvenranta 2006.)

6 YDINPROSESSIEN ANALYSOINTI

6.1 Tuotekehitys-prosessin analysointia

Työssä tarkastellaan myös kriittisesti aiemmin kuvattuja Icepeakin ydinprosesseja ja pyritään löytämään niistä mahdollisia prosessien sujuvuutta haittaavia ongelmakohtia. Ongelmakohdat ovat tunnistettu suoritettujen haastatteluiden avulla.

Tuotekehitysprosessin tavoitteena on tuottaa asiakkaalle laadukas ja kilpailukykyinen tuote. Päämäärän tavoittamisessa prosessin keskeisenä ongelmana ovat näytetilaukset. Vääränlaiset näytteet ennen kaikkea hidastavat tuoteprosessia, mutta myyntitilanteessa puuttuva näyte aiheuttaa asiakkaan kielteisen ostopäätöksen.

Protoja ja mallisarjoja ei aina voida valmistaa oikeista materiaaleista ja väreistä puutteellisten kangas- ja pientarvikemäärien takia. Usein mallisarjoista jää ajan puutteen takia uupumaan myös printtejä, brodeerauksia, tuotelappuja ja muita yksityiskohtia. (Ubaleht 2006.)

Asiakkaan kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että hänen ostohetkellään näkemä tuote olisi samanlainen kuin lopulta jälleenmyyntiin tuleva tuote. Asiakkaan on vaikea kuvitella oikeanlainen tuote pelkkien kuvien tai puutteellisten näytteiden

avulla. Tällaisissa tapauksissa asiakas usein päätyy kielteiseen ostopäätökseen. (Kettunen 2006.) Puuttelliset mallisarjat voivat olla myös taloudellisesti tappiollisia, jos niistä maksetaan valmiin tuotteen hinta.

Puutteelliset mallisarjat hidastavat myös niiden eteenpäin lähetystä. Puuttuvien tuotelappujen lisääminen ja virheellisten vaihto Suomessa vaatii aikaa ja henkilöresursseja, jotka ovat paljon kalliimpia Suomessa kuin Kauko-Idässä. (Ubaleht 2006.)

Pieniä mallilähetyspaketteja saattaa saapua Launeen mallivarastoon myös nimettömissä paketeissa ilman tarvittavia lähettäjän ja vastaanottajan tietoja (Sarimo 2006). Tällaisen paketin alkuperän, vastaanottajan ja mallien selvitys vie valtavasti aikaa verrattuna siihen, jos paketissa olisi kaikki merkinnät vaatimuksien mukaisesti.

Icepeak on määritellyt vaadittavat lähetysmerkinnät ja näytteisiin kiinnitettävät dokumentit jokaiselle valmistajalle lähetettävässä ”L-Fashion Group/Icepeak Packing and Delivery instructions booklet” -kirjasessa. Valitettavan usein uudet valmistajat eivät ymmärrä kaikkea englanninkielisistä ohjeista ja jättävät ne huomioimatta. Icepeakilla on oikeus vaatia hyvityksiä valmistajalta puutteellisista lähetyksistä, mutta usein hyvitystä ei ole pyydetty. Keväällä 2006 mallituksesta on lähdetty kehittämään hyvityslaskukäytäntöä. (Ubaleht 2006.) Uuden valmistajan kanssa tulisi käydä yhdessä läpi vaatimukset ennen ensimmäistä lähetystä, jotta kalliilta jälkihoidolta vältyttäisiin.

Mallisarjoja saattaa saapua Suomeen myös vajaina (Sarimo 2006). Puuttuva näyte saattaa rajoittaa myyntimiehen myyntityötä ja se on aina taloudellista tappiota, jos siitä maksetaan.

Näytteitä pyritään seuraamaan, mutta siinä ei ole täysin onnistuttu. Tuotepäällikkö laatii yhteiseen ATK-verkkoon Excel-taulukkona tiedoston tilatuista mallisarjoista. Taulukosta käy ilmi tilattujen sarjojen koot, värit, määrät ja myyntimiehille lähetyspäivät. Mallistoassistentti pitää saapuneista näytteistä kirjaa itsellään paperilla. (Sarimo 2006.) Näiden kahden tilaston yhdistäminen ja reaali-aikainen päivitys voisi tehostaa näytteiden seuraamista, ja puuttuvien

näytteiden jäljitys valmistajalta nopeutuisi. Mallisarjojen kotiuttamista on jaettu useammalle henkilölle tulevassa prosessissa, joten mallilähetysten seuranta varmasti tehostuu (Ubaleht 2006).

Mallisarjojen jäljitys on ajoittain ongelmallista myös Suomessa Launeen ja Nastolan toimipisteiden välillä (Ju Hong 2006). Kahden toimipisteen välillä ei ole nopeaa, toimivaa sähköistä yhteyttä, vaan useassa työpisteessä työskentelevät varastotyöntekijät voi tavoittaa vain puhelimitse (Ubaleht 2006). Launeen toimipisteen kaikille työntekijöille ei ole myöskään aina selvää, keneen Nastolassa voi ottaa yhteyttä. Yhteistyötä Nastolan varaston henkilökunnan kanssa tekee mallistoassistentti. (Sarimo 2006.) Ainoastaan hän saa tiedon Nastolaan saapuneista mallisarjalähetyksistä. Tämä aiheuttaa usein Launeelta turhia kyselyitä valmistajalle (Ju Hong 2006). Olisi ihanteellista, jos myös Nastolaan lähetettyjen mallisarjojen saapuminen ja eteenpäin lähetys olisi reaaliaikaisesti päivitettyinä tiedostona yhteisessä verkossa. Näin ollen kaikki Launeen työntekijät näkisivät heti, mitä mallisarjoja on saapunut ja mihin.

Valmistajan kannalta sujuvan mallisarjatuotannon varmistamiseksi selkeän aikataulutuksen ajoissa saaminen on elintärkeää. Tämän aikataulun avulla valmistaja voi tarkistaa, riittääkö heidän käyttämiensä tehtaiden kapasiteetti mallitukseen. Myös mallisarjojen toimitusaikojen selkeä porrastus auttaa valmistajaa saamaan mallisarjat ajoissa valmiiksi. Liian kireät aikataulut ja myöhässä valmistajalle lähetetyt tuotetiedot eivät auta valmistajaa pysymään aikataulussa. (Ju Hong 2006.)

Tuotekehitys-prosessissa ilmeni myös ongelmia ATK-pohjaisissa yhteyksissä Kauko-Idän valmistajiin. Proton valmistusta nopeuttaisi sähköisesti Kauko-Itään lähetettävät kaavat (Aaltonen 2006). Vaikka pikaposti viekin paperikaavat Kauko-Itään perille muutamassa päivässä, sähköinen yhteys olisi vielä nopeampi ja ajan saatossa halvempi. Monilla valmistajilla ATK-resurssit ovat kuitenkin niin puuttelliset, ettei yhteys ole vielä mahdollinen. (Ubaleht 2006.) Tulevaisuudessa L-Fashion Groupin Kiinan toimistolle on tulossa toimiva ATK-yhteys. Tällöin kaavat saadaan nopeasti Kiinaan ja eteenpäin valmistajille. (Korvenranta 2005.)

Myös tuotannonpaketit lähetetään tulostettuina paperidokumentteina Kauko-Itään. Mikäli valmistajien ATK-taso olisi parempi, nämä dokumentit voitaisiin lähettää taloudellisesti edullisesti sähköpostitse tai CD:llä, jotka kulkisivat halvempaan kirjepostina. Mallinäytteet joudutaan kuitenkin lähettämään kalliilla pakettipostilla valmistajille, mikäli niihin halutaan tehdä muutosmerkintöjä valmistajan avuksi.

Prosessin sujumisen kannalta myös kesken sesongin tehtävät kangaslaatu- ja mallimuutokset aiheuttavat lisätyötä ja hidastavat prosessia. Tehtyjen muutosten puutteellinen informointi ja dokumentoinnin ajan tasalla pito voi myös aiheuttaa turhaa työtä.

Kankaiden laatuun vaikuttavien viimeistelyjen laatuun kiinnitetään paljon huomiota. Mikäli viimeistysten laadussa ilmenee puutteita, esim. kankaan pakkasen kesto ei ole riittävä, voidaan laatua muuttaa parempaan hyvin myöhäisessä vaiheessa prosessia. (Korvenranta 2005.) Usein mallimuutokset ovat pieniä teknisiä ratkaisuja, eivätkä ne vaikuta merkittävästi tuotteen ulkonäköön. Muutokset aiheuttavat ongelmia hinnoitteluun, kaavoitukseen ja valmistukseen.

Sovituspalavereissa tehtävä mallimuutosten dokumentointi voitaisiin viedä kaikille yhteiseen tietoverkkoon, jotta tiedot olisivat samanlaisina kaikkien nähtävillä. Näin malleihin tulleet muutokset olisivat koko ajan jossakin ajan tasalla, sillä tietoja ei aina muisteta päivittää verkosta löytyviin tuotekortteihin.

Optimaalisinta tietenkin olisi, että suunnittelijat, tuotepäällikkö ja hankintapäällikkö sitoutuisivat pitämään tietoverkosta löytyvät tuotekortit ja tuotekuvat ajan tasalla. Tietojen päivitykseen ei vain aina ole aikaa.

Sovituspalaverien dokumentoinnin ja verkkoon viennin voisi keskittää tietyille henkilöille, jotta kaikkien sovituksessa mukana olleiden ei tarvitsisi tehdä omia muistiinpanojaan ja prosessi nopeutuisi. Tämä vaatisi kuitenkin suurta työpanosta heti sovitusjälkeen, ettei se hidastaisi sovitusjälkeisiä työvaiheita.

Dokumentoinnin tekijän tulisi myös osata ymmärrettävästi kirjoittaa ylös tarvittavat muutokset ja muutostoimenpiteet. Selkeiden sovitusjälkeisten tietojen verkkoon päivitys ei enää vaatisi kuin nopeita ATK-taitoja.

Tuotannon laadun varmistamiseksi helpointa on pitää samat valmistajat yhteistyökumppaneina mahdollisimman pitkään, sillä heille on kertynyt jo tietotaitoa vaadittavasta laadusta ja yhteistyötavoista. Uusien valmistajien kanssa työ hidastuu usein yhteisenkielen vielä hakiessa muotoaan. Ongelmana tulevaisuudessa tulee varmasti olemaan suhteellisten laadukkaitten kiinalaisvalmistajien hintojen nousu. Tuotantoa pitää etsiä yhä useammin halvemmista maista, kuten Intiasta ja Bangladeshista. (Ubaleht 2006.)

6.2 Tilaus/toimitus-prosessin analysointia

Tilaus/toimitus-prosessin tavoitteena on saada tuote asiakkaalle sovittuna ajankohtana. Päämäärän saavuttamisen kannalta prosessin keskeisiksi ongelmiksi nousivat toimitusajat sekä monimutkaisten ATK-järjestelmien aiheuttama päällekkäinen työ.

Asiakkaille saatetaan luvata myyntitilanteessa liian aikaisia toimitusaikoja, joita valmistajat eivät pysty toteuttamaan. Tällaiset tilanteet pakottavat usein toimitusaikalykkäyksiin, joista asiakas saa aina epämiellyttävän kuvan. Myynnin, johdon ja tuotannon tulisikin selkeästi kommunikoida tulevista toimitusajoista jo ennen myynnin aloittamista. Ennakoidut myyntiviikot ovat näkyvillä myynnin työkaluksi luovutettavissa mallistokoosteissa (LIITE 7), jotka jaetaan kaikille asianomaisille malliston luovutuksessa. Näiden ennakoitujen myyntiviikkojen noudattamiseen pitäisi kaikkien osapuolien sitoutua. (Korvenranta 2005.)

Asiakas vaatii usein aikaisempia toimitusviikkoja kuin mitä Icepeak tarjoaa (Ubaleht 2006). Esimerkiksi vuoden 2005 syksyllä Icepeakin pääasialliset toimitusviikot olivat 36, 38 ja 40. Nämä viikot olivat syyskuun ensimmäinen ja kolmas viikko sekä lokakuun ensimmäinen viikko. (L-Fashion Group 2005c.) Etenkin suomalaiset asiakkaat olisivat halunneet ensimmäiset toimitukset jo elokuun alkuun viikoille 32 ja 33 (Kettunen 2006). Asiakkaan tarpeet ovat helppo ymmärtää, kun Suomessa syyskausi alkaa koulujen myötä elokuun alussa ja kesälomakausi ajoittuu pääasiallisesti heinäkuuhun.

Tällä hetkellä Icepeak suosii suurien määrien yhtäaikaista toimitusta. Tämä on taloudellisesti parhain ratkaisu logistiikassa – suuret, täydet erät ovat halvempia kuin pienet vajaat erät. Muutamille toimitusviikoille kerääntyvät toimitushuiput aiheuttavat usein ongelmia toimitusaikojen lisäksi myös tuotannon ja varastokäsittelyn sujuvuuteen. (Korvenranta 2006.)

Järkevä ratkaisu voisi olla erilaisten tuoteryhmien kehitys ja toimitusaikojen selkeä rytmitys. Toimitusten rytmitys voisi tapahtua esimerkiksi kevyiden tuotteiden tarjoamisella loppukesän viikoille ja siitä raskaampien tuotteiden porrasmallisella tarjoamisella useille eri myyntiviikoille. Vastaavasti kevätkaudella rytmitys voisi tapahtua sisävaatetuksen ja joidenkin raskaampien ulkoilutuotteiden tarjoamisella tammikuulle ja siitä kevyempien tuotteiden toimituksella usealle myyntiviikolle. (Kettunen 2006.)

Myyntin selkeällä porrastamisella voitaisiin pehmentää Keski-Euroopan ja Suomen markkinoiden eriaikaisia tarpeita sekä estää toimitusaukkojen syntyä sesongin alkuun ja loppuun, tammikuulle ja heinäkuulle. Toimitusaukkojen syntyä voitaisiin ehkäistä myös läpi vuoden myyvän sisävaatetuksen tasaisella tarjonnalla. Myyntiaikojen porrasmainen rakenne ja uusien tuotteiden nopeampi tarjoaminen takaisi myös jälleenmyyjälle paremman mahdollisuuden myynnin kannalta tärkeään myymälän uusiutumiseen. (Kettunen 2006.) Myyntin tulisi sitoutua voimakkaaseen portaittaiseen myyntiin, jotta toimitukset olisivat myös logistisesti taloudellisia.

Radikaalina ratkaisuna toimitusaika-ongelmiin olisi siirtyä kahdesta isosta mallistosta ja kolmesta pienemmästä välimallistosta vuodessa jatkuvampaan tuotantoon. Isojen sesonki-huippujen sijasta pyrittäisiin tarjoamaan parin kolmen kuukauden välein asiakkaalle uusi, pieni mallisto. Tällainen käytäntö on arkipäivää suurimmissa muotipuolen vaatetusyrityksissä, kuten H&M:llä ja Inditex Groupilla.

Suurimmatkin kansainväliset urheiluvaatevalmistajat suosivat yhä vanhanaikaista kahteen sesonkiin perustuvaa tuotantorytmiä. Asiakkaan kannalta on kuitenkin aina parempi, mitä nopeammin ja useammin voi saada uutta tavaraa

jälleenmyyntiin. Icepeakille voisikin olla valtava kilpailuetu, mikäli se pystyisi siirtymään joustavampaan ja nopeampaan toimitussykliin. (Kettunen 2006.)

Iso muutos vaatisi kuitenkin toiminnan selkeää uudelleen järjestämistä sekä kaikkien osapuolien sitouttamista muutokseen. Suuren muutoksen hyödyt tulisi arvioida ja katsoa, olisiko muutos vaivan arvoinen.

Toimitusaikojen hankaluudesta huolimatta myyntiosasto haluaa tarjota asiakkaille nopeaa ja joustavaa palvelua. Joskus tähän on ratkaisuna varastotilaus. Tällöin asiakkaalle myydään jo varastossa olevaa tavaraa – usein liian alhaisella katteella. Vanhojen varastojen pois myynti on toki suotavaa ja vaadittavaakin, mutta se ei saa olla itsetarkoitus. Myös uusien tuotteiden toimitus on saatava niin joustavaksi ja nopeaksi, kuin on järkevää ja mahdollista. (Korvenranta 2005.)

Myös Icepeakin toimituksissa on ollut laatuongelmia. Nastolan varastossa on voinut käydä ilmi, että saapuneissa tuotteissa ovat väärät riippulaput tai huonolaatuiset pakkaukset ovat rikkoutuneet kuljetuksen aikana. Rikkoutuneet pakkaukset pitää pakata uudelleen. Nastolan henkilökunnan uudelleen tekemä työ on huomattavan kallista verrattuna siihen, jos tuote tulee moitteettomassa kunnossa ja jatkaa jakeluun. Kustannuksia syntyy nopeasti, kun esimerkiksi 300 kpl:n tuote-erän uudelleen laputus vie n. 3 tuntia ja tuhansien pakettien uudelleen paketoinnin kulut ovat tuhansia euroja. Tällaiset korjaustyöt myös viivästyttävät tuotteen toimitusaikaa. (Ubaleht 2006.)

Pakkausten kestoa on pyritty parantamaan pyytämällä valmistajaa lähettämään näyte käyttämästään kartonkimateriaalista hyväksyttäväksi. Tällä keinolla pakkausten laatua on voitu jonkin verran säädellä. Varaston uudelleen tekemistä töistä lähetetään valmistajille hyvityslaskut. (Ubaleht 2006.)

L-Fashion Groupilla käytössä olevien ATK-järjestelmien monimutkaisuus hidastaa tilaus/toimitus-prosessia monin paikoin. Tuotetietojen syöttö ja ylläpito sekä ostotilausten teko on erittäin työlästä ATK-järjestelmän takia, ja vaatii runsaasti aikaa. (Tuomi 2006.) Icepeakille on tulossa uusi L-Fashion Groupin ATK-osaston kehittämä ostojärjestelmä vielä vuoden 2006 aikana (Korvenranta

2006). Mikäli uusi järjestelmä osoittautuu entistä nopeammaksi ja yksinkertaisemmaksi käyttää, se voi nopeuttaa merkittävästi tilaus/toimitus-prosessia.

Tuotannon suunnittelu on pitkälti talouden ohjaamaa, mikä voi aiheuttaa kesken sesongin tulevia muutoksia tuotantopaikoissa ja tuotantomateriaaleissa. Muutokset aiheuttavat paljon työtä etenkin dokumentoinnissa. Jokainen muutos on vietävä luotuihin tuotetietoihin, mikä vaatii jälleen suurta työpanosta. Muutokset ovat pikemminkin sääntö kuin poikkeus, joten niihin tulisi varata jo etukäteen aikaa.

Tilaus/toimitus-prosessissa nopea tiedonkulku on tärkeää. Ostoassistentin on tärkeää saada tuotetietokortteihin vaadittavat tuotetiedot ajoissa, jotta ne voidaan syöttää ATK-järjestelmään. Puutteelliset tiedot estävät tietojen avauksen järjestelmään, ja se estää myynnin tilausten syötön. Mikäli tuotetietoja ei saada ajoissa avattua tietokonejärjestelmään, se voi aiheuttaa viivästyksiä myös asiakkaalle. Esimerkiksi Prisma tarvitsee tuotetietojen avauduttua tietojärjestelmään syntyvät tuotekohtaiset EAN-koodit jo ennen varsinaisten tilausten antamista Icepeakille.

Peruuntuneiden mallien ja värien seuraamista helpottaisi yhteisestä verkosta löytyvä kokoajan ajan tasalla oleva Excel-taulukko, josta näkyisi peruuntuneet mallit mallinumeroineen, värinumerot sekä peruutuksen tekopäivä.

7 ICEPEAKIN TULEVAISUUS

Icepeakin pitkäjänteisenä tavoitteena on tulla johtavaksi edullisten sporttisten vaate- ja tekstiilituotteiden brändiksi Euroopassa. Lyhyemmällä aikajänteellä Icepeakin tavoitteena on edelleen kasvattaa myyntiä ja muuntautua asiakasbrändistä kuluttajabrändiksi. Icepeak on jo saavuttanut brändin aseman asiakkaiden eli jälleenmyyjien keskuudessa ja seuraavaksi se pyrkii saavuttamaan brändin aseman jälleenmyyjien asiakkaiden eli kuluttajien keskuudessa. Tämä

muutos vaatii voimakkaita investointeja tuotetiimiin ja markkinointiin.
(Korvenranta 2006.)

Icepeakin markkinointiin satsaaminen on ollut tähän asti varsin vähäistä. Icepeakin vaatteet ovat pikemminkin myyneet itse itseään jälleenmyyjän valikoimista, eikä niinkään tuotemerkki (Kettunen 2006). Tällaiselle pohjalle on kuitenkin hyvä alkaa rakentaa kuluttajabrändiä, koska tuote on jo osoittautunut markkinoilla toimivaksi.

Liiketaloustieteellisesti brändi on tuotteelle lisäarvo. Kuluttaja on valmis maksamaan brändin tuotteesta enemmän kuin vastaavanlaisesta nimettömästä tuotteesta. Kuluttajabrändi syntyy juuri siitä, että kuluttaja kokee tuotteella olevan jotain lisäarvoa muihin tuotteisiin nähden. Brändi ei ole kuitenkaan pelkkä tuotemerkki, vaan pikemminkin mielikuva tuotemerkistä. Tuotteesta syntynyt mielikuva eli brändi on keskeinen kilpailutekijä ennen kaikkea merkittävillä urheiluvälinevalmistajilla. (Mainostoimisto Putkinen & Rossi Oy 2006.)

Icepeakin siirtyminen kuluttajabrändiksi voi olla Suomessa hankalaa sen valitsemien jakelukanavien takia. Vaatemerkin suuri näkyvyys muiden edullisten merkkien ohella marketeissa on saattanut heikentää Icepeakin mahdollisuuksia päästä urheilukauppamarkkinoille. Urheilukaupassa korostuu ensisijaisesti myytävän vaatteiden brändi, ja Icepeakin näkyvyys marketeissa voi alentaa sen haluttavuutta. Kuluttajabrändin rakennus ei voi tapahtua marketeissa, koska yksittäisen merkin esille tuonti julistein tms. markkinointivälinein suuren marketin osastolla on yleensä rajoitettua (Kettunen 2006).

Icepeakin tulevaisuuden haasteena on myös pitää toiminta myynnin kasvua vastaavana. Markkinoiden kasvaessa myös Icepeakin henkilökuntaa on myös lisättävä, jotta toiminta pysyy joustavana. Kasvavien markkinoiden myötä Icepeakin on myös laajennettava toimittajaverkostoaan, jotta tuotanto toimii aikataulussa eikä toimitusvarmuus pääse laskemaan.

8 PÄÄTÄNTÖ

Työ on Icepeakin toiminnan kuvaus, joka kattaa kaikki Icepeakin tuotetiimin pääprosessit. Kuvaus tehtiin prosessijohtamis-ajattelun pohjalta sekä sanallisesti että kuvallisesti. Työssä korostettiin sanallista kuvausta. Karkea kuvallinen prosessikuvaus tehtiin prosessikartta-mallia mukaillen. Kuvaukseen otettiin mukaan myös muutamia prosessien kannalta tärkeitä sidosryhmiä, kuten asiakas, myyntiosasto ja valmistajat. Asiakkaan näkökantaa pyrittiin korostamaan toimeksiannon ja prosessiajattelun mukaisesti.

Työn kannalta parasta antia oli haastattelu yhden Icepeakin avainasiakkaan, Prismän, hankintayhtiön Intrade Partnersin ostajan Eija Kettusen kanssa. Hänen kauttaan välittyi selkeästi kotimaisen asiakkaan näkökanta ja mielipiteet. Asiakkaan haastattelu antoi tekijälle aivan uudenlaista tietoa asiakkaan toiveista ja vaatimuksista, jotka pyrittiin välittämään mahdollisimman selkeästi työssä.

Työ pyrittiin tekemään kaiken kaikkiaan mahdollisimman selkeästi ja selkokielisesti, jotta myös vaatetusteollisuuden ulkopuolella toimiva ihminen voisi ymmärtäen lukea työn. Ammattitermien selventäminen ja asioiden tarkka selitys osoittautui jossain kohdin vaikeaksi, koska tekijä on itse työskennellyt vaatetusteollisuudessa ja tottunut ammattisanastoon. Pyrkimyksenä oli, että vaatetusalan pääkohdat välittyisivät työstä myös alan ulkopuoliselle.

Päättötyössä tarkasteltiin tunnistettuja ja kuvattuja pääprosesseja myös kriittisesti. Prosessien analysoinnin ja kriittisen tarkastelun tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka estivät ja hidastivat prosessien päämäärien saavuttamista. Löytyneisiin ongelmiin esitettiin myös ratkaisuehdotuksia.

Kuvauksessa ja niiden analysoinnissa oli ongelmana Icepeakin tuotetiimin ja sen suorittamien prosessien jatkuva kehitys. Kun työ aloitettiin syksyllä 2005 ja saatiin päätäntöön keväällä 2006, oli Icepeakin tuotetiimi hyvin erilainen. Työstämisen aikana myös Icepeakin prosesseihin tuli muutoksia ja parannuksia. Monet analyysissa tunnistetut ongelmakohdat oli jo otettu kehityksen kohteeksi

tuotetiimissä työstämisen aikana. Tällainen jatkuva muutos kertoo tiimin hyvästä muutoskyvystä ja reagoitakyvystä ongelmiin.

Tuotetiimin työn kehitystä voitaisiin tulevaisuudessa jatkaa tutkimalla tiimin sisäistä että sidosryhmien kanssa tapahtuvaa informaation siirtoa ja kommunikaatiota. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin konkreettisiin työtehtäviin ja vain sivuttiin informaation kulkua. Informaation siirto on kuitenkin iso osa nykyaikaista yritystoimintaa ja sen sujuvuus helpottaa varsinaisten työtehtävien suorittamista.

Tulevaisuudessa Icepeakin toiminnan prosessien tunnistus- ja kuvaustyötä voidaan viedä eteenpäin prosessiajattelumallin mukaisesti. Uudistamistyötä voidaan jatkaa suoritustavoitteiden ja suoritusmittareiden määrittämisellä. Jatkotutkimuksella ei ole akuuttia tarvetta, koska tiimi selkeästi kykenee kehittämään ja parantamaan toimintaansa jatkuvasti. Mikäli joskus toiminnan koetaan tarvitsevan perinpohjaista uudistamista, voidaan uudistamisprosessi suorittaa prosessiajattelun metodeilla.

Työssä syntynyttä toiminnan kuvausta voidaan hyödyntää sellaisenaan mm. perehdyttämismateriaalina. Perehdyttäminen tarkoittaa työpaikan toimintaperiaatteiden ja työtehtävien esittelemistä uudelle työntekijälle (TYKY 2006). Toiminnan kuvauksen avulla uusi työntekijä saa kattavan ja laajan kuvan Icepeakin toiminnasta.

Tekemäni opinnäytetyön kautta olen oppinut paljon uutta tulevasta työpaikastani ja ympärilläni toimivien ihmisten työtehtävistä. Opinnäytetyön kautta olen oppinut ymmärtämään paremmin syy-seuraus-suhteita. Toivon, että työstä olisi tulevaisuudessa apua sekä uusille työntekijöille työpaikkaan tutustuessa että myös vanhoille työntekijöille muiden työtehtävien ymmärtämiseksi.

LÄHTEET

Julkaistut materiaalit:

Hannus, Jouko. 1993. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kvist, Hans-Henry, Arhoma, Sami, Järvelin, Kimmo & Räikkönen, Jukka. 1995. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Murto, Kari. 1992. Prosessien johtaminen – Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän koulutuskeskus Oy.

Sakki, Jouni. 2001. Tilaus-toimitus ketjun hallinta. Viides uudistettu painos. Jouni Sakki Oy. Espoo.

Julkaisemattomat materiaalit:

L-Fashion Group, 2004. L-Fashion Group/Icepeak – Quality Standards and Delivery Instructions for garments. Laatu- ja toimitusopas. L-Fashion Group.

L-Fashion Group, 2005a. Lehdistötiedote. L-Fashion Group.

L-Fashion Group, 2005b. Tulostoimenkuvaluonnos. L-Fashion Group.

L-Fashion Group, 2005c. Toimitusaikalista syksy 2005. L-Fashion Group.

L-Fashion Group, 2006a. Icepeak asiakaspalautukset tammikuu 2006. L-Fashion Group.

L-Fashion Group, 2006b. Icepeak Team, työnimikekartta. L-Fashion Group.

Suulliset materiaalit:

Kettunen, E. Ostaja. Intrade Partners Oy, Fleminginkatu 34, PL 30, 00088 S-RYHMÄ. Haastattelu 22.2.2006.

Kuparinen, R. Suunnittelija. L-Fashion Group, Icepeak, Linjakatu 5, 15501 Lahti. Haastattelu 28.4.2006.

Korvenranta, K. Brand Manager. L-Fashion Group, Icepeak, Linjakatu 5, 15501 Lahti. Haastattelu 28.10.2005.

Korvenranta, K. Brand Manager. L-Fashion Group, Icepeak, Linjakatu 5, 15501 Lahti. Haastattelu 13.2.2006.

Valve, T. Maanjohtaja. L-Fashion Group, Linjakatu 5, 15501 Lahti. Haastattelu 2.3.2006.

Muut materiaalit:

Aaltonen, P. Työtoimenkuva [sähköposti]. [viitattu 30.1.2006]. Saatavissa:

sanna_stenroos@yahoo.com

DHL. Alan sanastoa [online]. [viitattu 5.4.2006]. Saatavissa:

http://www.dhl.fi/publish/fi/fi/information/Common_Information.high.html#aPar0004

EAN-koodi [online]. [viitattu 25.2.2006]. Saatavissa: [http://www.ean-](http://www.ean-finland.fi/eankoodi/)

[finland.fi/eankoodi/](http://www.ean-finland.fi/eankoodi/)

EDI [online]. [viitattu 25.2.2006]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/tk/yr/tietoyhteiskunta/edi.html>

Finatex. Mittataulukot [online]. [viitattu 19.4.2006]. Saatavissa:

<http://www.finatex.fi/html/mittataulukot.htm>

Heikkinen, K. Työtoimenkuva [sähköposti]. [viitattu 8.2.2006]. Saatavissa:

sanna_stenroos@yahoo.com

Härkki, K. Työtoimenkuva [sähköposti]. [viitattu 28.2.2006]. Saatavissa:

sanna_stenroos@yahoo.com

Ju Hong, H. Production in China [sähköposti]. [viitattu 23.2.2006]. Saatavissa:

sanna_stenroos@yahoo.com

Kauppa- ja teollisuusministeriö. Kaupan työnryhmän mietintö

[verkkodokumentti]. Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005. [viitattu 4.2.2006]. Saatavissa:

[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/DE67AD4C93E83856C22570210020E105/\\$file/jul17mos_2005_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/DE67AD4C93E83856C22570210020E105/$file/jul17mos_2005_netti.pdf)

Korteniemi, P. Myynnin tehtävät [sähköposti]. [viitattu 3.2.2006]. Saatavissa:

sanna_stenroos@yahoo.com

Kuokkanen, K. Työtoimenkuva [sähköposti]. [viitattu 2.2.2006]. Saatavissa:

sanna_stenroos@yahoo.com

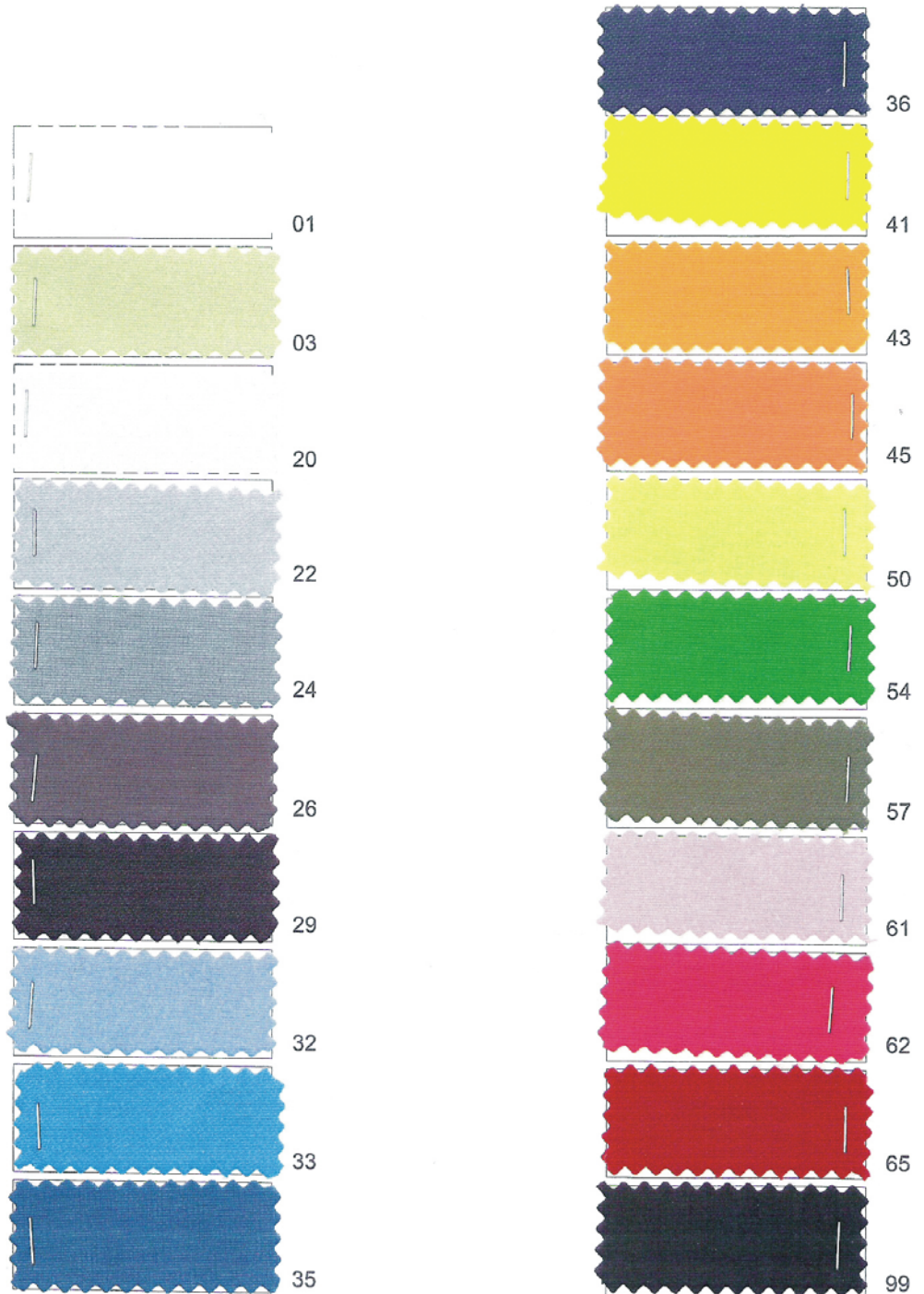
- L-Fashion Group paransi tulostaan [verkkodokumentti]. ESS, 2006 [viitattu 22.4.2006]. Saatavissa:
<http://www.ess.fi/Article.jsp?article=89495&main=21>, 22.4.2006.
- Lindfors, T. Työtoimenkuva [sähköposti]. [viitattu 28.2.2006]. Saatavissa:
sanna_stenroos@yahoo.com
- L-Fashion Group. Luhta [online]. L-Fashion Group, 2005d [viitattu 29.12.2005]. Saatavissa:
http://www.luhta.fi/lfashion/luhta/luhtawww.nsf/vwpagesbyname/luhta_fi?OPENDOCUMENT&EXPAND=1.1
- Mainostoimisto Putkinen & Rossi Oy. Uudissana brandi on mielikuva merkistä [verkkodokumentti]. Mainostoimisto Putkinen & Rossi Oy, 2004 [viitattu 25.2.2006]. Saatavissa:
http://www.ideatoimisto.fi/pdf/mielikuva_merkista.pdf
- Martikainen, M. Työtoimenkuva [sähköposti]. [viitattu 16.2.2006]. Saatavissa:
sanna_stenroos@yahoo.com
- Poutanen, L. Työtoimenkuva [sähköposti]. [viitattu 6.2.2006]. Saatavissa:
sanna_stenroos@yahoo.com
- Prisma – perheystävällinen hypermarket [online]. [viitattu 25.2.2006]. Saatavissa:
<http://www.s-kanava.net/palvelut.do?alasivu=2&orid=666204585>
- Sarimo, M. Työtoimenkuva [sähköposti]. [viitattu 7.2.2006]. Saatavissa:
sanna_stenroos@yahoo.com
- Talouselämä. L-Fashion Group TE 500 [online]. Talentum 2005 [viitattu 29.12.2005]. Saatavissa:
<http://www.talouselama.fi/te500company.te?type=te500&id=l-fashiongroup>
- Tuomi, T. Työtoimenkuva [sähköposti]. [viitattu 15.2.2006]. Saatavissa:
sanna_stenroos@yahoo.com
- TYKY. Tehtävään perehdyttäminen [online]. TTL, 2003 [viitattu 8.4.2006]. Saatavissa:
<http://www.tyky.fi/tyky/Suomi/Yksilo/Osaaminen/Toimialan+ja+toimintaympariston+osaaminen/perehdyttaminen.htm>
- Ubaleht, L. Tuotannon tehtävät [sähköposti]. [viitattu 30.1.2006]. Saatavissa:
sanna_stenroos@yahoo.com

LIITE 1.




AUTUMN / WINTER 2005

18	ICEPOWER	100% PA, 1200MM, WATER PROOF
23	SLICE	100% PA, 3000MM/3000MVP



LIITE 2.

L-FASHION GROUP OY / ICEPEAK		DATE:	24.8.2005					INSTRUCTIONS
SUMMER 2006		linda.ubaleht@luhta.fi						
PRODUCT MANAGER: TUIRE LINDFORS		P.O. BOX 55						
DESIGNER: SAILA HÄRKKI		FIN 15501 LAHTI						
ART NO 9/54 601 578		TEL. +358 3 822 2220						
DESCRIPTION: Ladies shirt		FAX +358 3 822 2299						
NOTES ▶								
* ARMHOLE SHAPE S/B DIFFERENT - FOLLOW OUR MEAS. CHART								
* SIZE OF SAMPLE IS 36 - FOLLOW OUR MEAS. CHART								
ITEM / PURPOSE		PCS	610-650	410-410	430-430	300-300	520-520	
SHELL:								
I	Q-578 COCO, 50% COTTON, 50% PES		610	410	430	300	520	
II	Q 593, BOSTON 100% COTTON / hem + sleeve ends		650	410	430	300	520	
LINING:								
VELCRO:								
ZIPPERS:								
ACCESSORIES:								
BUTTONS	4-hole, 11mm / front (as in sample)		610	41	430	300	520	
THREADS:								
TOP STITCHING	1-needle		tone to tone					
OVERLOCKING			tone to tone					
BARTACKS			tone to tone					
LABELS ETC:								
NECK LABEL	ICE PEAK	1	#455/B					
BADGE	ICE PEAK	1	#061					
PRINT	DENIMCULT	1	#499					
SIZELABEL	Inside, middle	1	orange back ground / white text					
HANGTAGS	ICE PEAK	1	#461/B					
CARE- AND SIZELABEL	PLS FOLLOW INSTRUCTIONS FROM "ICE PEAK QUALITY STANDAR, DELIVERY INSTRUCTION" -MANUAL							

LIITE 3.

ART NO. 7/309 36
 STYLE LADIES STREET SPORT JACKET

NOTES!

IN THE SAMPLE:
 NECK OPENING WAS TOO SMALL
 SLEEVE WAS TOO SHORT.

PLEASE FOLLOW OUR NEW
 MEASUREMENT CHART
 THANK YOU!



SIGN	MEASUREMENT POINT
A	½ CHEST
B	½ WAIST
C	½ HEM
D	BACK LENGHT
E	SHOULDER LENGTH
F	SLEEVE+SHOULDER
G	½ ARMHOLE, CURVED
H	½ CUFF, RELAXED
I	½ NECKOPENING AT SEAM
J	NECKOPENING WIDTH
K	NECKDROP FRONT
L	NECKDROP BACK
M	HOOD HEIGHT
N	HOOD WIDTH
O	POCKET ZIPPER, FRONT
P	COLLAR HEIGHT
Q	½ TOP OF COLLAR
R	HOOD ZIPPER

34	36	38	40	42	44	46
49	51	53	55	57	59	62
46	48	50	52	54	56	59
50,5	52,5	54,5	56,5	58,5	60,5	63,5
67	69	69	71	71	73	73
13,4	13,7	14	14,3	14,6	15	15,4
74,1	75,3	76,5	77,7	78,9	80,1	81,3
25,9	26,7	27,5	28,3	29,1	29,9	31
14	14,5	15	15	15	15,5	15,5
23	23,5	24	24,5	25	25,5	26
19,2	19,6	20	20,4	20,8	21,2	21,6
8,6	8,8	9	9,2	9,4	9,6	9,8
2,1	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	3,3
36,5	36,5	37	37	37,5	37,5	38
25	25,5	26	26,5	27	27,5	28
16	16	16	16	16	16	16
8	8	8	8	8	8	8
22,5	23	23,5	24	24,5	25	25,5
21	22	23	24	25	26	27

LIITE 4.

SESONKI	
KEVÄT 2005	
LAATU	
7/309 36 I	
VALMISTAJA/AGENTTI	
HANGZHOU JINJIANG	

TOIMITUSVIIKKO	ALKUPERÄMAA	TUOTEESELOSTE
10	CHINA	LADIE'S JACKET
MATERIAALI	TARK.KUVAUS	
NEWEL 100% PA WATERPROOF		
VÄRIT	LAJITELMAT/PAKKAUS/KOOT	
01	34	36 38 40 42 44 46
12	LAJ. 1	1 2 2 2 1 = 8
30	LAJ. 2	1 2 2 2 1 = 8
65	LAJ. 5	1 2 3 3 2 1 = 12
34		
EAN-KOODI NUMEROSARJA	ICEPEAK TEEMA NUMERO	
	68	

LÄHTÖHINTA	VAL.	HANKINTAHINTA	EURO	MYNTIHINTA LVV0%
	EUR		0,00	
	LISÄTARVIKKEET (USD)			
	A-HINTA	KULUTUS	YHTEENSÄ	KERROIN 1,99
RAHTI			0,00	EURO 0,00
TULLI			0,00	
VIIMEISTELY			0,00	EURO 0,00
eurokerroin			0,00	MYNTIHINTA
1				0,00
KOMISSIO				PROSENTTI #####
1				
MAKSUEHTO	TOIM.EHTO	RIIPPUKULJETUS	TUOTELAPPU	HUOM!
L/C	FOB	RIIPPUNA	ICE PEAK	

LIITE 5.

2/7

Issuer FULLWAY ASIA LIMITED 7B VICTOR COURT 18 WANG ON ROAD NORTH POINT HONGKONG		FULLWAY ASIA LIMITED For and on behalf of FULLWAY ASIA LIMITED 豐威亞有限公司 ORDER CONFIRMATION					
To L-FASHION GROUP OY ICEPEAK LINJAKATU 5 15100 LAHTI FINLAND		(2) Authorized Signature(s)					
Transport details AS BUYER'S OPTION		NO.: SKILA003	DATE: APRIL 14, 2004				
		S/C NO: SKILA003	L/C NO:				
Terms of payment: IRREVOCABLE L/C AT SIGHT							
DESCRIPTION OF GOODS			QTY. (PCS)	UNIT PRICE	AMOUNT	SHIPMENT DATE	DESTINATION
O/N:	ART NO.	NAME OF GOODS					
FOB XIAMEN/CHINA							
73671/1	6/60734	MENS JACKET	156	€ [REDACTED] AT CAT 21	€ [REDACTED]	04-7-31	FINLAND
73672/1	6/60934	MENS JACKET	16	€ [REDACTED] AT CAT 21	€ [REDACTED]	04-7-31	FINLAND
73674/1	6/70234	MENS TROUSERS	94	€ [REDACTED] AT CAT 77	€ [REDACTED]	04-7-31	FINLAND
73675/1	6/70334	MENS SALOPETTE	32	€ [REDACTED] AT CAT 77	€ [REDACTED]	04-7-31	FINLAND
73684/1	6/30834	LADIES JACKET	29	€ [REDACTED] AT CAT 21	€ [REDACTED]	04-7-31	FINLAND
73683/1	6/30734	LADIES JACKET	143	€ [REDACTED] AT CAT 21	€ [REDACTED]	04-7-31	FINLAND
73685/1	6/30934	LADIES JACKET	25	€ [REDACTED] AT CAT 21	€ [REDACTED]	04-7-31	FINLAND
73687/1	6/40234	LADIES TROUSERS	131	€ [REDACTED] AT CAT 77	€ [REDACTED]	04-7-31	FINLAND
73688/1	6/40334	LADIES SALOPETTE	68	€ [REDACTED] AT CAT 77	€ [REDACTED]	04-7-31	FINLAND
73699/1	6/60934	MENS JACKET	16	€ [REDACTED] AT CAT 21	€ [REDACTED]	04-7-31	SWITZERLAND
73700/1	6/70234	MENS TROUSERS	48	€ [REDACTED] AT CAT 77	€ [REDACTED]	04-7-31	SWITZERLAND
73702/1	6/30734	LADIES JACKET	8	€ [REDACTED] AT CAT 21	€ [REDACTED]	04-7-31	SWITZERLAND
73704/1	6/30834	LADIES JACKET	16	€ [REDACTED] AT CAT 21	€ [REDACTED]	04-7-31	SWITZERLAND
73706/1	6/30934	LADIES JACKET	8	€ [REDACTED] AT CAT 21	€ [REDACTED]	04-7-31	SWITZERLAND
73707/1	6/40434	LADIES TROUSERS	56	€ [REDACTED] AT CAT 77	€ [REDACTED]	04-7-31	SWITZERLAND
73708/1	6/60734	MENS JACKET	109	€ [REDACTED] AT CAT 21	€ [REDACTED]	04-7-31	CZECH REPUBLIC
			955		€ [REDACTED]		
TOTAL: EUR THIRTEEN THOUSAND SEVEN HUNDRED AND SIXTY-EIGHT AND NINETY THREE ONLY							
(PLEASE KINDLY BE NOTED THIS L/C MUST ADVISE THROUGH THE FOLLOWING BANK) DETAILS FOR L/C OPENING: ADVISING BANK: STANDARD CHARTERED BANK HONGKONG BRANCH ADD: 7/F., STANDARD CHARTERED TOWER, 388 KWUN TONG ROAD, KWUN TONG KOWLOON, KONG KONG SWIFT: SCBL HK HH TELEX: 73230, 74750, 66564 SCHNK HX CABLE: STANCARTH BENEFICIARY: FULLWAY ASIA LIMITED 7B VICTOR COURT 18 WANG ON ROAD NORTH POINT HONGKONG							

OK

16.4.

LIITE 6.



FALL / WINTER 2005

DELIVERY TIME BY THEMA			
THEMA	WEEK	WEEK	WEEK
OUTDOOR X-TREME	36 - 38		
NORTHPOLE	36 - 38		
DOWN WEAR	36 - 38		
FREERIDE		38 - 40	
SNOWBOARD PRO		38 - 40	
SKI / ICE ZONE			40 - 42
PROMOTIONAL COLLECTION <i>Marked in sketches</i>	36 - 38	38 - 40	40 - 42
ACCESSORIES	36-38		

