



Liia Mõrd

HANKEPROTSESSI LÄBIVIIMINE BRÄNDILE COCOMOON SWEDEN

LÕPUTÖÖ

Tehnoloogia ja ringmajanduse instituut

Moetööstus

Spetsialiseerumine - Ressursikorraldus

Juhendajad: Marika-My Laid, Evelin Vaab

Tallinn 2023

Mina, Liia Mõrd, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autoriõe ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendajad: Marika-My Laid (allkirjastatud digitaalselt)

Evelin Vaab (allkirjastatud digitaalselt)

Lõputöö on kaitsmisele lubatud tehnoloogia ja ringmajanduse instituudi direktori korraldusega.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Liia Mõrd.....
(*autori nimi*)

sünnikuupäev: 16.05.1987.....

annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Hankeprotsessi läbiviimine brändile Cocomoon Sweden.....
(*lõputöö pealkiri*)

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Tallinnas (allkirjastatud digitaalselt, kuupäev digiallkirjas)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. HANKEPROTSESS	6
1.1. Hankeprotsessi olulisus rõivatööstuses	6
1.2. Planeerimine	8
1.3. Tarnijate eelvalik ja kriteeriumid	10
1.4. Hinnapäringu koostamise põhimõtted	11
1.5. Hankeprotsessi läbiviimine.....	12
1.6. Tarnijate hindamine	13
2. HANKEPROTSESSI LÄBIVIIMINE BRÄNDILE COCOMOON SWEDEN.....	17
2.1. Uurimismetoodika kirjeldus	17
2.2. Brändi Cocomoon Sweden lühikirjeldus	19
2.3. Kriteeriumid tarnijatele.....	25
2.4. Tarnijate kaardistamine ja eelvalik.....	27
2.5. Hinnapäringu koostamine.....	29
3. LÄBIVIIDUD HANKEPROTSESSI TULEMUSED	31
3.1. Tarnijate analüüs hinnapakumiste põhjal	31
3.2. Sobivaima tarnija valik.....	34
3.3. Järeldused ja ettepanekud	36
KOKKUVÕTE.....	39
SUMMARY	41
VIIDATUD ALLIKAD.....	43
LISAD	47
Lisa 1. Intervjuu küsimused	47
Lisa 2. Hinnapäring	48
Lisa 3. Eelvaliku läbinud tarnijad.....	49
Lisa 4. Tarnijate valiku maatriks.....	50

SISSEJUHATUS

Moetööstus on viimase kümnendi jooksul läbinud mitmeid suuri muutusi, mis väljenduvad klientide kõrgeenenud ootustes ning suurenenud sõltuvusest tarneahelast. Tarneahelast on saanud üks ettevõtete konkurentsieelis. Ettevõtte, kes suudab efektiivselt oma tarneahelat juhtida ja teha seda kliendile läbipaistvalt on kasumlik. [1, p. 1] Moetööstuse tarneahela osad ja olemus erineb ettevõtete lõikes ning sõltub erinevatest teguritest nagu tooted, sihtturg, konkurentsieelised, globaalne strateegia, tarneaeg, tarneviivitused ja tarnijate integreerimise tase ettevõtte protsessidesse [2, p. 3]. Hankimine kui tarneahela oluline komponent ning sellega seotud otsused, mis on ettevõtte eesmärkidega kooskõlas, mõjutavad suuresti ettevõtte edu [3, p. 1].

Käesoleva lõputöö raames viidi läbi ühe konkreetse rõivabrändi hankeprotsess. Rõivabränd Cocomoon Sweden on alustav ettevõtte, kes plaanib turule siseneda rannarõivaste disaini ja tootmisega. Brändi omaniku soov oli leida oma tootele tarnija, kes pakuks tema toodetele tootmise täislahendust. See tähendab, et otsitav tarnija peab tegelema materjali hankimise, juurdeldõikuse ja õmblusega, toote pakendamise, sildistamise ning transpordiga. Põhjalikult ja läbimõeldult korraldatud hankeprotsess võimaldab võrdsetel alustel hinnata tarnijaid ja valida välja sobivaim, kes täidab ettevõtte poolt seatud nõudmisi ja ootusi. Usaldusväärsest tarnijast võib saada kindel koostööpartner, kes aitab ettevõttel oma eesmärgi saavutada ning tagada lõpptarbija rahulolu tootega.

Bränd Cocomoon Sweden loob läbi oma toodete elamust igas päevas. Jätkusuutlikkus ja keskkonnasäästlikkus on ettevõtte prioriteet, mida rakendatakse kõikides tööprotsessides. Samu väärtusi oodatakse ka tarnijatelt. Ettevõtte ei plaani ise tegeleda oma toodete tootmisega, aga puudub kogemus ja teadmised disainitud toodetele sobiva tarnija leidmiseks. Täislahendust pakkuva tarnija, kes täidab ettevõtte poolt seatud kriteeriumid pakub brändile võimalust oma tegevust laiendada. Tootmisega seotud protsesside asemel võimaldab see ettevõttel keskenduda oma toodete disainile, müügile ja brändi turundamisele.

Probleemi kirjeldusest lähtuvalt püstitati järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas leida brändile Cocomoon Sweden tarnijaid?
2. Milliste kriteeriumite alusel määrata sobiv tarnija?

Lõputöö eesmärgiks oli läbi viia hankeprotsess, mille toel saab koostada ja anda juhised brändile Cocomoon Sweden neile sobivaima tarnija valikuks, lähtudes ettevõtte seatud kriteeriumitest.

Koostatud juhiste ja ettepanekutele tuginedes saab ettevõtte teha lõpliku tarnija valiku ning sõlmida näidispartii tellimiseks tarnijaga lepingulise suhte. Lõputöö on ka sobilikuks näidismaterjaliks sarnastele alustavatele ettevõtetele andes hea ülevaate kuidas viia edukalt läbi esimene hankeprotsess piiratud vahendite korral. Eesmärgi täitmiseks püstitati järgmised ülesanded:

1. Hankeprotsessi kirjeldavast teoreetilisest materjalist ülevaate andmine.
2. Ettevõtte poolt tarnijatele seatud kriteeriumite väljaselgitamine.
3. Hinnapäringu koostamine.
4. Sobivate tarnijate otsimine ja neile hinnapäringute saatmine.
5. Tarnijate analüüs hinnapäringute põhjal.
6. Ettevõttele ettepanekute ja juhiste andmine sobivaima tarnija valikuks.

Lõputöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töös kasutatakse kombineeritud uurimismeetodit. Teoreetilises osas antakse ülevaade hankeprotsessi puudutavast erialasest kirjandusest.

Töö empiirilises osas viiakse läbi teoreetilises osas kirjeldatud teooriale tuginedes brändi Cocomoon Sweden hankeprotsess. Määratakse tarnijatele esitatavad kriteeriumid ettevõtte omanikuga läbi viidud intervjuu põhjal. Kaardistatakse potentsiaalsed tarnijad ning teostatakse eelvalik ja edastatakse hinnapäring tarnijatele. Tarnijate poolt saadetud hinnapakkumiste võrdlemiseks teostatakse kvantitatiivne analüüs kaalutud keskmise meetodi abil. Empiirilise töö tulemusena esitatakse Cocomoon Swedenile ettepanekud hankeprotsessi käigus leitud sobiva tarnija valikuks.

Töös kasutatakse dokumendianalüüsi ning sobiliku kirjanduse leidmiseks kasutatakse peamiselt märksõnasid: hankeprotsess, *supply chain in textile industry*, *RFQ*, *sourcing*, *supplier selection*, *urvalkriterier leverantörer*, *inköp*.

1. HANKEPROTSESS

Teoreetiline osa on jaotatud viieks alampeatükiks. Alustuseks tutvustatakse hankeprotsessi planeerimist tuginedes erinevatele kirjandusallikatele. Järgmiseks tarnijate eelvaliku protsessi ning kriteeriumeid, millele tuginedes võiks tarnijate valikut teostada. Tutvustatakse hinnapäringu koostamise põhimõtteid ja erinevaid päringu variante. Edasi kirjeldatakse hankeprotsessi läbiviimist ja peatükk lõpeb levinumate tarnija hindamise meetodite tutvustamisega

1.1. Hankeprotsessi olulisus rõivatööstuses

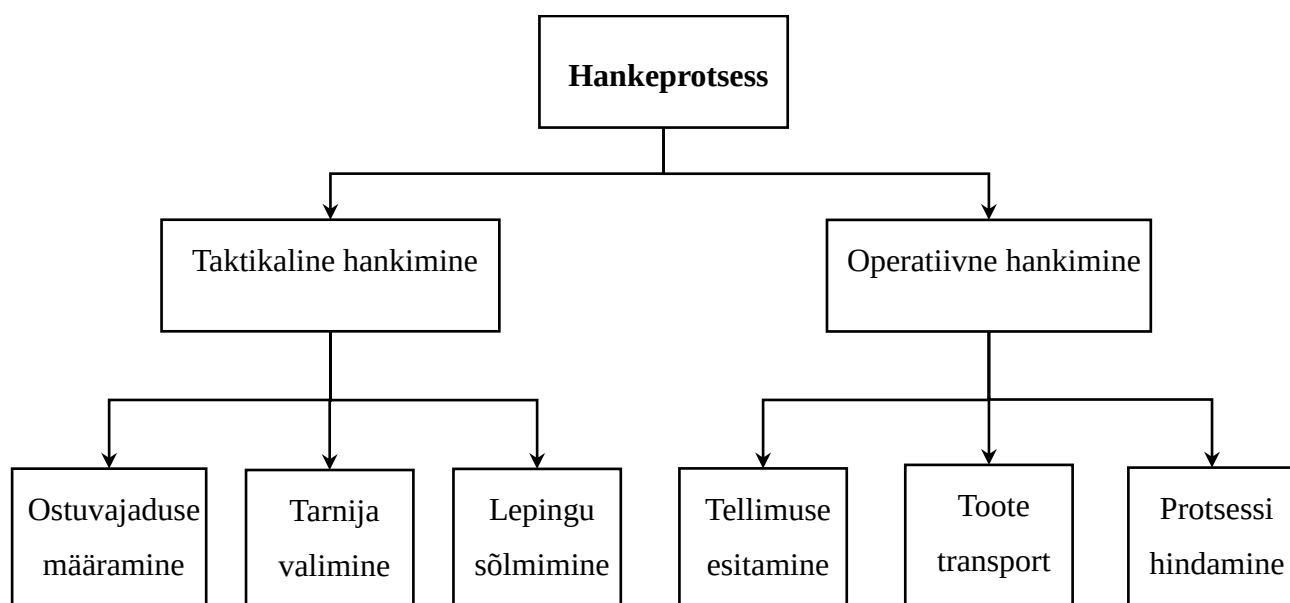
Edu saavutamiseks ja konkureerimaks kiiresti muutuval turul on rõivatööstuse valdkonnas tegutsevatel ettevõtetel oluline valida oma tootmisprotsesside tingimusi arvestades parim võimalik asukoht [4, p. 184]. Rõivatööstus on globaliseerumise tagajärjel suure osa oma tootmisprotsessidest jaganud üle maailma laiali. Tulemuseks on ülimalt keeruline tarneahel paljude tarnijatega. Hankimine on pikalt olnud tootmisettevõtete seas laialt levinud strateegia. [5, p. 15] Rõivatööstust peetakse tiheda konkurentsiga tööstusharuks, kus ettevõtetele avaldatakse tugevat hinnasurvet, mille saavutamiseks proovitakse saavutada võimalikult kuluefektiivset tootmist. Paljud ettevõtted on paigutanud oma tootmise arenevatesse ja odavatesse riikidesse, kus tööjõud on odav ja juurdepääs toorainele kerge. [5, p. 15]

Rõivatööstuses on tootmisprotsesside hankimise üheks peamiseks põhjuseks kulude optimeerimine. Idee on luua kõrget väärtust madalate kuludega, vabastades seega rahalisi ressursse, mida saab investeerida muudesse ettevõtte jaoks kriitilistesse valdkondadesse. Aasia riikides toimunud kiire majanduskasv võimaldas ligipääsu odavale, aga väljaõppinud tööjõule. Rõivatööstus on suure osa tootmisprotsessidest viinud madalamate sissetulekuga riikidesse, et vähendada tööjõukulusid, kasutada spetsialiseerunud tööjõudu ja seeläbi suurendada oma tootmisvõimsust. [6, p. 5] Kuigi seda tüüpi hankimisstrateegia on kasulik, tuleb arvestada ka oluliste puudustega. Ettevõtted on järjest suurema ühiskondliku surve all seoses nende tööga sotsiaalse vastutuse ning tarneahela läbipaistvuse osas. [7, p. 585], [8, pp. 8-9] Globaliseerinud tarneahelad, milleks on ka rõivatööstus, on COVID-19 pandeemia tõttu jätkuvalt häiritud, mis suurendab vajadust investeerida kiirematesse ja geograafiliselt lähematesse tootmissüsteemidesse. Kasvav inflatsioon tõstab rõivatööstuse kulusid. Makromajanduslik ja poliitiline ebakindlus takistavad jätkuvalt äritegevust ja suurendavad maineriski. Ukraina sõda valmistab tööstusele suurt muret, kuna on juba häirinud kaubateid ja vallandanud energiakriisi, millel on jätkuvalt suur mõju. Ettevõtted, kes suudavad kohaneda kasvava keeruka olukorraga, uuendades oma tegevusmudeleid ja kohandades oma strateegiaid

tarneahela, müügikanalite ja digitaalse turunduse tarbeks, on eelseisvateks raskusteks kõige paremini ette valmistunud. [9, p. 1]

Inglisekeelne mõiste *outsourcing* pärineb väljendist *outside resource using* ning on selle lühend. Otsetõlkena tähendab see „väliste ressursside kasutamist“ [10, p. 8]. Mõiste hankimine tähendab ühe või mitme ettevõtte protsessi teostamise eest vastutuse üleandmist ettevõttest väljapoole kolmandale osapoolale [5, p. 15].

Hankeprotsessi ja selle tegevusi defineeritakse ning jaotatakse mõningaste erisustega, aga põhimõte on kõigil siiski sama. Hankeprotsess on tsükkel või ahel, mis näitab tegevusi, mida hankimisel läbitakse etteantud vajaduse saavutamiseks operatiivsetel või taktikalistel eesmärkidel. Operatiivne hankimine on igapäevane tegevus ettevõttes. Taktikalist hankimist teostatakse harvem ning selle eesmärgiks on uute tarnijate leidmine. Weele kirjeldab ja grupeerib hankeprotsessi kuueks eraldi etapiks, milleks on ostuvajaduse määramine, tarnija valimine, lepingu sõlmimine, tellimuse esitamine, toote transport ja kogu protsessi hindamine (Joonis 1) [11, pp. 145-154].



Joonis 1. Hankeprotsess [11, p. 149]

Hankeprotsessi alustades tuleks läbi mõelda hankestrateegia. Kas otsitakse pikajalist tarnijat, kes võtaks suure rolli hangitava toote arendusprotsessist, või lühiajalist partnerit, kelle käest ühekordselt toodet osta. Oluliseks märksõnaks on jätkusuutlik hankimine ehk tarnija käest oodatakse jätkusuutlikkuse tagamist ja rakendamist igas ettevõtte protsessis. Tegemist pole mitte ainult uute keskkonnasõbralike tehnoloogiate leidmisega või taastöödeldud materjalide kasutamisega.

Jätkusuutlik hankimine aitab lisaks erinevatel viisidel kulusid optimeerida, näiteks läbi toodete koostise asendamise või jäätmekäitluse minimeerimise. [12, pp. 457-459]

Rõivatööstuses eristatakse kahte peamist globaalset hankestrateegiat. Vertikaalselt integreeritud hankimine, mille korral ettevõtte teostab ise kõik äritegevused disainist tootmiseni ning toote müügiga kliendile. Ettevõttel on endal olemas tootmisüksus ning hangitakse ainult tootmiseks vajalikku toormaterjali või kangaid. Teiseks strateegiaks on tootmisprotsesside hankimine, mis nõuab tihedat ning head suhtlust tarnijatega. Paljud ettevõtted valivad kahe strateegia vahelise kesktee. Ettevõtte ise disainib tooted aga tootmisprotsessid on antud täielikult või osaliselt, tarnijatele. Rõivatööstus rakendab kombinatsiooni mitmest hankestrateegiast saavutamaks ühtset ja paindlikku tarneahelat. [6, p. 5]

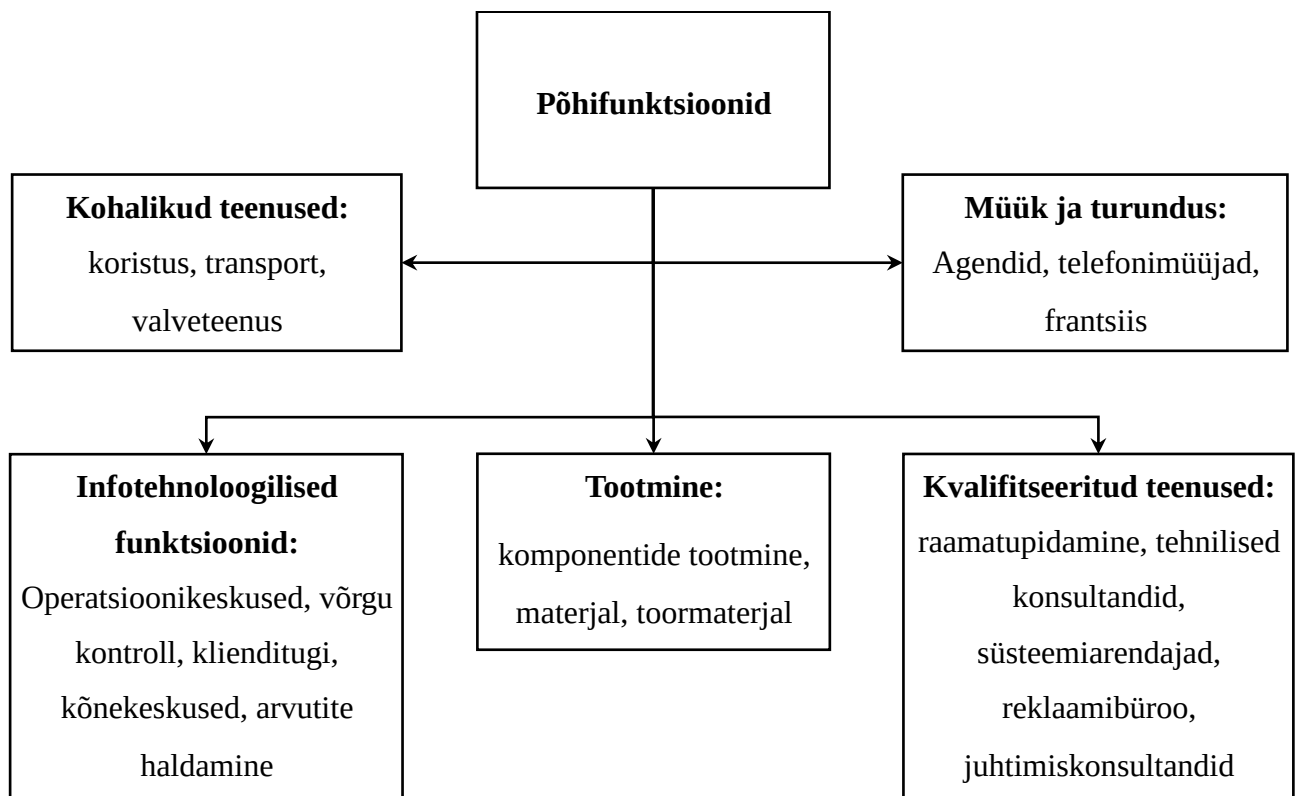
1.2. Planeerimine

Edukas hankeprotsess saab alguse põhjalikust planeerimisest. Planeerimisstaadiumis pannakse paika juhised, mille järgi hankeprotsess läbi viiakse. Samuti spetsifitseeritakse ja kaardistatakse hankevajadus. Hinnatakse riske, eeliseid ja kasu, mis hankeprotsess endas hõlmab. Hankimine on strateegiline manööver, mis võib ettevõttele anda tugeva konkurentsieelise. [13, pp. 17-32] Planeerimisstaadiumis tuleks ettevõttel analüüsida maksimaalse konkurentsieelise saavutamiseks mitmeid küsimusi [13, pp. 17-32]:

- Missugune on ettevõtte tulevikuvision?
- Milline on praegu ja tulevikus ettevõtte struktuur?
- Missugune kompetents on ettevõttel endal olemas nüüd ja tulevikus?
- Missugused konkurentsieelised ettevõttel praegu on ning missuguseid soovitakse tulevikus saavutada?

Vastused neile küsimustele aitavad ettevõttel kergemini planeerida ning aru saada, mis ulatuses ning kuidas hanget läbi viia ja hankeprotsessi oma ettevõtte struktuuriga sobitada [13, pp. 17-32]. Oluline on eristada mingi toote või teenuse esmakordset ostmist, mil üldjuhul puudub eelnev teave nii pakutavate toodete/teenuste kui ka nende tarnijate kohta. Sel juhul on ostuprotsess pikk ja läbi tuleb teha kõik selle etapid. Kui toodet või teenust on ühelt või mitmelt tarnijalt ostetud pikema aja jooksul, võib tekkida vajadus kaardistada uued võimalikud tarnijad ja nende pakutav ning võtta uued pakkumised alternatiivsetelt tarnijatelt. Sel juhul jäetakse ära mitmed etapid (ostuvajaduse tuvastamine, ostukriteeriumide määramine) ja kogu protsess on selle võrra lühem. [14, p. 404]

Üldiselt soovitatakse ettevõttel hankida strateegiliselt tegevusi, mis ei ole seotud nende põhifunktsioonidega ning mida ettevõtte ise ei suuda ilma eriliste oskustega teostada. Missuguseid funktsioone ja tegevusi ettevõtted tavapäraselt hangivad, näeb suhteliselt sama välja kui võrrelda erinevaid teooriaid. Axelsson jaotab ettevõtte põhifunktsioonid ja tavapäraselt hangitavad funktsioonid viide kategooriasse, milleks on kohalikud teenused, kvalifitseeritud teenused, tootmine, müük ning turundus ja erinevad infotehnoloogilised funktsioonid (Joonis 2). [15, pp. 188-189]



Joonis 2. Ettevõtte funktsioonid [15, pp. 188-189]

Eduka hankeprotsessi planeerimiseks on vajalik tunda olemasolevat turusituatsiooni. Teostada võimalusel turu-uuring, et selgitada välja võtmetarnijad, saadaolevad tootmisvõimsused, trendid tehnoloogias, hinna- ja kuluandmed, tehnoloogilised nõuded, keskkonnaalased ja seadusandlikud nõuded. [16, pp. 205-206]

Tarnijate kohta info leidmiseks saab kasutada erinevaid teabeallikaid. Näiteks eriala ajakirjad, erialaliidud, messid, isiklikud kontaktid, veebipõhised otsingumootorid, tootjate kodulehed ja LinkedIn.

1.3. Tarnijate eelvalik ja kriteeriumid

Valides õiged tarnijad ja kaasates neid edukalt ettevõtte töösse suudab ettevõtte saavutada oma klientide kõrgemat rahuolu. See omakorda mõjutab seda, kui edukalt ettevõtte toimida suudab. [17, p. 174] Eelvaliku tegemisel tuleks paika panna kriteeriumid, mis on hankijale olulised uue tarnija puhul. A. Tulvi näitel tuleks tarnijate eelvalikul lähtuda olemasoleva info põhjal järgmistest kriteeriumidest [14, p. 406]:

- tarnija geograafiline kaugus;
- tarnijaettevõtte suurus;
- tarnijaettevõtte toodete või teenuste loetelu;
- tarnijaettevõtte majanduslik jätkusuutlikkus;
- toodete/teenuste eeldatav hinnatase;
- toodete/teenuste eeldatav kvaliteeditase;
- tarnijaettevõtte maine.

Ivens ja Tracey jaotavad kriteeriumid omakorda pehmeteks ja rangeteks kriteeriumiteks. Ranged kriteeriumid on kvaliteet, tarnekindlus, konkurentsivõimeline hind ja toote toimivus. [17, pp. 179-181] Pehmeid kriteeriumeid on Ivensi hinnangul viis, mis mõjutavad kuidas tarnija-hankija suhet kogetakse. Rolli terviklikkus, mis näitab kuidas tarnija täidab neid ootusi, mis on talle seatud hankija poolt. Ootused kasvavad vastavalt ostu-müügisuhte arenedes. Paindlikkus, mis näitab tarnija võimekust kohaneda neile seatud nõuete muutumisega. Vastastikune huvi luua hea suhe ja mitte ainult endale kasu tuua. Osapooled mõistavad, et kui teisel läheb hästi, loob see eelised ka nende ettevõttele. Solidaarsus, mis näitab kui hästi tarnijad hankija olukorda mõistavad. See tuleb esile sageli siis, kui ilmnevad probleemid ning näitab seda, kui oluliseks teine pool tarnesuhet peab. Orienteeritus pikaajalisele koostööle, mis toob kasu ja stabiilsust mõlemale poolele. [18, pp. 305-306] Pehmeid kriteeriumite hulka kuulub ka sotsiaalne vastutus (*Corporate Social Responsibility, CSR*). Ettevõtete tegevusel on märkimisväärne mõju inimestele. Mitte ainult nende pakutavate toodete ja teenuste või nende loodud töökohtade ja võimaluste osas, vaid ka töötingimuste, inimõiguste, tervishoiu, keskkonna, innovatsiooni ja hariduse osas. Euroopa Komisjon defineerib sotsiaalset vastutust kui ettevõtete vastutust nende tegevusest tekkinud mõju eest ühiskonnale ning seega peaks seda juhtima ettevõtte ise. Ettevõtte võib seda vastutust võtta läbi sotsiaalsete, keskkonnavalaste, eetiliste, tarbija ja inimõiguste alaste teemade integreerimise oma äristrateegiasse ja tegevusse ning seadust järgides. Sotsiaalse vastutuse jälgimine pakub olulisi eeliseid

riskijuhtimise, kulude kokkuhoiu, kapitalile juurdepääsu, kliendisuhete, personalijuhtimise, oma tegevuse jätkusuutlikkuse, innovatsiooni ja kasumi osas. [19, p. 1]

Kestliku ja ringluspõhise tekstiilisektori olulisus on kasvamas ja neist põhimõtetest tuleks lähtuda ka tarnijate valikul. Euroopa Liidu kestliku ja ringluspõhise tekstiili strateegia eesmärk on luua keskkonnahoidlikum ja konkrentsivõimelisem tekstiilisektor, mis tuleks paremini toime üleilmsete krahhidega [20, p. 1]. Euroopa Komisjoni visioon tekstiilide osas aastaks 2030 on järgmine [20, p. 1]:

- Kõik ELi turule lastavad tekstiiltooted on vastupidavad, neid saab parandada ja taaskasutada, nad on suures osas valmistatud ringlussevõetud kiududest, neis ei sisaldu ohtlikke aineid ning nad on toodetud sotsiaalõigusi ja keskkonda austades.
- Kiirmood ei ole enam moes ning tarbijad eelistavad kvaliteetseid ja taskukohaseid tekstiile, mida saab kauem kasutada.
- Korduvkasutus ja parandusteenused on kõikjal kättesaadavad ning kasumlikud.
- Tekstiilisektor on konkrentsivõimeline, vastupidav ja uuenduslik ning tootjad võtavad oma toodete eest vastutuse kogu väärtusahela ulatuses, st neil on piisav ringlussevõtuvõime ning tekstiiltoodete põletamine ja prügilasse ladestamine on viidud miinimumini.

Strateegiast lähtuvalt on Euroopa Komisjonil plaanis rakendada erinevaid meetmeid, et tagada eesmärkidest kinnipidamine. Mõistlik on juba praegu tarnija valikul strateegiat järgida, et kohustuslike meetmete rakendumisel oleks vähem ümberplaneerimisi oma tarneahelas.

1.4. Hinnapäringu koostamise põhimõtted

Eelmises peatükis toodud teooria alusel koostatakse esialgne nimekiri tarnijatest, kes vastavad nõutud kriteeriumitele ja on hankija hinnangul suutelised pakkumist tegema. Edasi kasutatakse erinevaid viise tarnijatega suhtlemiseks ja vajaliku info kogumiseks. Johnson jagab need kolmeks protsessiks [21, p. 84]:

1. informatsiooni päring (*Request for Information RFI*);
2. kutse pakkumiste tegemiseks (*Request for Proposals RFP*);
3. hinnapäring (*Request for Quotation RFQ*).

Informatsiooni päringu käigus kogutakse teavet potentsiaalsete tarnijate toodete ja teenuste kohta. Tarnijatel palutakse esitada teavet varasemate projektide ja kogemuste kohta, mis vastavad hankija poolt otsitud teenuste ja toodete iseloomule. Vajadusel külastab hankija tarnijat, et hinnata tema

võimekust ja vastavust hankija nõuetele. Kogutud informatsioonile tuginedes taandatakse pikk tarnijate loetelu lühemaks, kes ka reaalselt vastavad hanke nõuetele ja ettevõtte ootustele. [21, p. 321]

Pakkumise kutse on keerulisem, kui hinnapäring ja võtab lisaks hinnale arvesse ka selliseid kriteeriume nagu kogemused, tarnija ekspertiis jms. Seda kasutatakse sageli keerulisemate ja kallimate toodete ja teenuste hankimiseks. Tavaliselt sisaldab see nõuete üksikasjalikku kirjeldust ja kutsub tarnijaid üles pakkuma lahendusi oma teadmiste põhjal. [12, p. 449]

Hinnapäring on dokument, mis peab sisaldama kogu vajalikku informatsiooni, et potentsiaalsetel toodete või teenuste tarnijatel oleks võimalik mõista, millist toodet või teenust soovitakse ning millistele tingimustele ja nõuetele peaks pakutav teenus/toode vastama. Selles peavad kajastuma kõik tootele või teenusele esitatavad nõuded. Hinnapäringute koostamisel tuleks arvestada kõiki tegureid, mis lühemas või pikemas perspektiivis võivad mõjutada hanke kogukulusid. See tuleks koostada viisil, et pakkumiste analüüsi ja võrdlemist oleks hõlbus teha. Et seda tagada, tuleks enne päringu saatmist panna end pakkuja olukorda ning mõelda, kas pakkumiskutse sisaldab kõike vajalikku pakkumise tegemiseks. Päring peab looma eeldused pakkumiste võrdlemiseks ja pakkumuse/tarnija valikuks ühesugustel alustel. Päring tuleb koostada arvestusega, et pakkumiste võrdlemine oleks lihtne ega nõuaks lisainformatsiooni küsimist ega lisatööd, et võrdlemine oleks üldse võimalik. Päring ei tohiks olla ülemäära detailide- ja nõueterohke. Mida rangemaid nõudeid pakkumiskutses esitatakse, seda vähem jäetakse pakkuja vabadust pakkumise koostamisel. [14, p. 406]

Tagamaks võimalikult paljudelt tarnijatelt pakkumise saamist tuleks hinnapäringut käsitleda samamoodi nagu head müügikõnet. Päringu kiri peaks tekitama tarnijas tunde, et tegemist on võimalusega, mida ei saa käest lasta. Hinnapakumise tegemine nõuab aega ja vaeva ning sageli ei soovi tarnijad igale päringu tegijale aja kokkuhoiu mõttes pakkumist koostada. Eriti kui tegemist on alustava ettevõttega.

1.5. Hankeprotsessi läbiviimine

Hankeprotsessi läbiviimine sõltub planeerimisfaasis kogutud informatsioonist ja hankestrateegiast. Hinnapäringu koostamise järel tuleb see edastada välja valitud hankijatele. Päring tuleb edastada kõigile pakkujaile ühel ajal ja ühesugusena. Lubamatu on olukord, kus pakkumise koostaja märkab selle edastamise ajal dokumendis puudusi, lisab olulist informatsiooni ja saadab osale pakkujatest teistsuguse, muudetud päringu. Kõik pakkumiskutsed tuleb saata elektronpostiga ükshaaval, sest

pakkujad ei tohi teada, kes on ülejäänud pakkumiste esitajad. Juhul kui seda siiski tehakse, peab arvestama, et pakkujad võivad kasutada teavet teiste pakkujate kohta näiteks selleks, et loobuda pakkumise esitamisest või pakkuda kõrgemat hinda, kui seda oleks tehtud teisi pakkujaid teadmata. [14, p. 407]

Kui pakkujad on päringu saanud, küsivad nad sageli lisainformatsiooni. Siinkohal on pakkumiskutse saatjal kaks võimalikku varianti – kas jätta lisainformatsioon saatmata, või saata see kõigile pakkujatele ühesugusena ja samaaegselt. Et niisuguseid olukordi vältida, on vaja enne päringu edastamist veenduda, et see sisaldab kogu vajaliku info toote, teenuse ja nendega seotud tingimuste kohta. Kui kogu vajalik info edastatakse pakkumiskutses, pole vaja hiljem kulutada aega kõneledele ja meilidele vastamiseks. Peab arvestama, et kui pakkuja ei ole teadlik kõigist tarnega seotud tegureist, võib ta lisada pakutavale hinnale kulusid, mis tegelikult ei pruugi tekkida. [14, p. 407]

Hinnapäringu peaks esitama vähemalt kolmele erinevale tarnijale, kui on tegemist suuremas summas ja mahus hankega. Tarnijad, kellele päring saata tuleks valida nii, et kindlustada vähemalt kolme erineva pakkumise saamine. Kolm pakkumist on minimaalne arv tarnijate hindamiseks ja valiku tegemiseks. Hinnapakumisi võiks olla siiski rohkem kui kolm, et kindlustada parima tarnija valik turul olevate seast. [22, pp. 202-203]

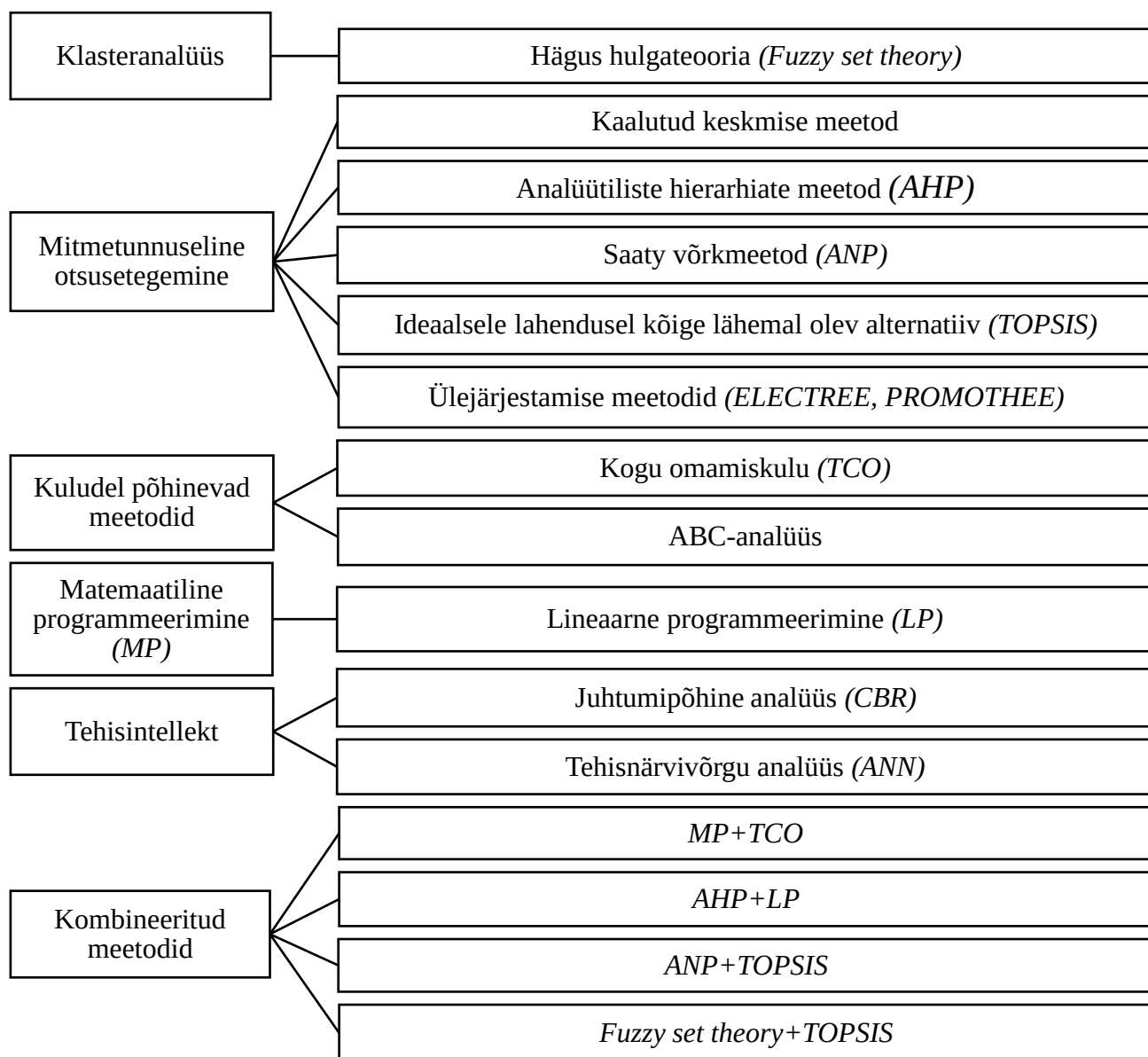
1.6. Tarnijate hindamine

Rõivatööstust iseloomustab lühike toote elutsükel, kiiresti muutuvad ja ettearvamatud klientide nõudmised toodetele, suur valik tootesortimente ja pikad tarneahelad. Ettevõtted peavad leidma erinevaid võimalusi kuidas tõhusalt oma tegevust ja konkurentsivõimet tõsta. Tarnijate hindamine, valik ja pidev kontroll on hankija jaoks kriitilise tähtsusega, kuna selle tulemuslikkus määrab hanke kvaliteedi ja mõjutab kokkuvõttes ettevõtte tegevust ja konkurentsivõimet. Tarnijate valikut ja selle protsessi juhtimist saab kasutada kogu tarneahela konkurentsivõime tõstmiseks. [23, p. 1]

Tarnija valik on mitme kriteeriumiga otsuse tegemine, mis hõlmab endas nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid kriteeriume. Selleks puudub ühtne standard ning iga ettevõtte teeb seda omal moel olenevalt tootest, ootustest tarnijale, kriteeriumitest ja tegevusalast. Tarnija hindamise meetod on määrava tähtsusega üldises tarnija valiku protsessis. Oluline on teada, mis meetodit kasutada erinevates olukordades. Kvantitatiivsed hindamismeetodid tulenevad matemaatikast, füüsikast ja statistikast, et hinnata ühes reaalsuses tugevusi ja nõrkusi. Andmeid kogutakse numbrilisel kujul, et probleemi kategoriseerida, järjestada ning mõõta. Kvalitatiivsed meetodid on olemuselt uurivad

ning neid kasutatakse olukorra või probleemi mõistmiseks. Meetodite eesmärk on uurida, avastada ning kirjeldada motive ja põhjuseid. Kuna uurija on protsessi üks osa, siis on selles väga suur osa subjektiivsusel. Kvantitatiivsed meetodid on iseloomult rohkem struktureeritud kui kvalitatiivsed. Kui varasemalt kasutati rohkem kvantitatiivseid meetodeid, siis tänapäeval on mõlemad integreeritud erinevatesse mudelitesse ja neid kasutatakse üheaegselt probleemi lahendamiseks. [24, pp. 1030-1031]

Joonisel 3 on toodud ülevaade mõningatest populaarsematest tarnijate hindamismeetoditest. Igal meetodil on oma negatiivsed ja positiivsed küljed.



Joonis 3. Ülevaade tarnijate hindamismeetoditest [24, p. 1031]

Mitmetunnuselisi otsustetegemise meetodeid kasutatakse kõige rohkem, kuna tegemist on lihtsate ja kiire tulemusega hindamismeetoditega. Mitmetunnuselisi otsustetegemise meetodeid kasutatakse sageli tänu võimalusele käsitleda nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid kriteeriumeid samaaegselt. Kuludel põhinevad meetodid on keerukad ja nõuavad täpsete andmete genereerimiseks terviklikku kuluarvestussüsteemi. Klasteranalüüsi kasutatakse laialdaselt olukordades, kus otsustamine toimub ebakindlas situatsioonis. Matemaatilise programmeerimise meetodeid kasutatakse, kui soovitakse mitut tarnijat välja valida ühe toote või teenuse tarnimiseks. Tehisintellekti kasutamine põhineb arvutipõhistel süsteemidel, mis tuginevad otsustetegemisel pikema aja jooksul kogutud andmetele. [24, p. 1031]

Käesolevas lõputöös käsitleb autor lähemalt kaalutud keskmise meetodit, sest kirjandusallikate põhjal on see väikesele ettevõttele kõige sobilikum. Meetodi kasutuselevõtu kulud on mõõdukad ning tegemist on usaldusväärse meetodiga, mis ühendab kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed kriteeriumid ühtseks süsteemiks. Hankija saab sõltuvalt ettevõtte strateegilistest prioriteetidest muuta igale kriteeriumile määratud kaalu või muuta ise tulemuskategooriad. Meetodi puuduseks on asjaolu, et arvutatud kogusumma võib varjata teatud oluliste kriteeriumite nõrkusi, kui ettevõtte ei suuda neid õigesti kaaluda. Näiteks kui oluline kriteerium saab madala hinde võib see olla kaetud teiste kõrge hinde saanud kriteeriumitega ja see ei kajastu koondtulemuses. Analüüsi õnnestumiseks on vaja suurt hulka andmeid, mida võib olla raske hankida. [25, pp. 211-212]

Kaalutud keskmise meetodi kasutamiseks antakse esmalt valitud kriteeriumile tähtsusastmed. Nende määramisel võib kasutada erinevaid skaalasid, näiteks 1-5 või 1-10 – mida kõrgem hinne, seda olulisem on see mõõdik ettevõttele. Kui näiteks kvaliteedi tähtsust hinnatakse 10-palli skaalal hindega “10”, on see ettevõttele tähtsaim. Ühe kriteeriumi tähtsusaste on kõigi võrreldavate tarnijate puhul sama. See tähendab, et kvaliteedi tähtsus ei saa tarnija A puhul olla 10 ning tarnija B puhul 8, vaid peab kõigi tarnijate puhul olema ühtne. Järgneb tarnijate hindamine samade kriteeriumide põhjal. Kasutada võib näiteks hindamisskaalat 1-5. Hinde “5” saavad tarnijad, kes vastavad kriteeriumile täielikult (näiteks hea kvaliteedi eest saab kõrgeima hinde “5”). Hinne “1” tähendab, et see tarnija ei vasta ettevõtte ootustele. Tegemist ei ole kandidaatide edetabelisse reastamisega. Mitu tarnijat võivad saada sama kriteeriumi põhjal sama hinde. Kui kõiki tarnijaid on hinnatud kõigi kriteeriumide põhjal, korrutatakse maatriksis iga tarnija hinded läbi eelnevalt määratud tähtsustega. Tulemuseks on kaalutud hinnang igale kriteeriumile (Tabel 1). Valitakse tarnija, kes kogub rohkem punkte. Tihti juhtub, et parimat hinda pakkuv tarnija ei osutu ettevõtte väärtushinnangutest lähtudes kõige õigemaks valikuks. [26, pp. 5-6]

Tabel 1. Tarnijate valiku kaalutud tähtsuste näitlik maatriks [26, p. 6]

Kriteerium / Tarnija	Kriteeriumi tähtsus (1-10)	Tarnija A hinne (1-5)	A kaalutud tähtsus	Tarnija B hinne (1-5)	B kaalutud tähtsus
Lojaalsus	10	5	10x5=50	4	10x4=40
Kvaliteet	10	4	40	4	40
Klienditeenindus	10	5	50	4	40
Hind	9	4	36	5	45
Hoiakud	8	5	40	5	40
Ohutus	6	4	24	5	30
Kaalutud tähtsus kokku:			240		235

2. HANKEPROTSESSI LÄBIVIIMINE BRÄNDILE COCOMOON SWEDEN

Töö eesmärgiks on läbi viia hankeprotsess, mille toel saab koostada ja anda juhised brändile Cocomoon Sweden neile sobivaima tarnija valikuks, lähtudes ettevõtte seatud kriteeriumitest. Järgnevates alapeatükkides on kirjeldatud uurimustöö metoodikat. Tutvustatakse brändi Cocomoon Sweden, nende tootevalikut, ettevõtte väärtusi ja strateegiaid. Informatsiooni brändi Cocomoon Sweden kohta kogus autor diplomipraktika käigus. Töös antakse ülevaade intervjuu tulemustest brändi omanikuga, mille põhjal määratakse ettevõtte kriteeriumid tarnijatele. Valitud kriteeriumite ning peatükis 1 toodud teooria põhjal kaardistatakse potentsiaalsed tarnijad ning teostatakse eelvalik. Viimaseks tegevuseks on hinnapäringu koostamine ja selle edastamine eelvaliku edukalt läbinud tarnijatele.

2.1. Uurimismetoodika kirjeldus

Töös kasutatakse kombineeritud uurimismeetodit, mis koosneb poolstruktureeritud intervjuust, dokumendiuuringust ning kvantitatiivsest ja kvalitatiivsest uuringumeetodist. Brändi omanikuga viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu selgitamiseks välja tarnijate valikul ettevõttele olulised kriteeriumid. Lisaks kasutatakse intervjuu käigus kogutud infot selleks, et määrata valikukriteeriumite tähtsuse järjekord. Seda kasutatakse kaalutud keskmise meetodi matriksi koostamisel kriteeriumite tähtsusastmete määramiseks. Kaalutud keskmise meetod ise kuulub kvantitatiivse uurimismeetodi alla. Lisaks kasutatakse neid kriteeriumeid tarnijate eelvaliku tegemiseks enne hinnapäringute laialisaatmist. Kvantitatiivne uurimismeetod on kasutusel ka hinnapäringute saatmise ning vastuste saamisega seotud andmeanalüüsis. Dokumendiuuringu käigus leitakse potentsiaalsed tarnijad. Kvalitatiivset uurimismeetodit kasutatakse töö lõpus sisuanalüüsiks järelduste ja ettepanekute koostamiseks.

Teadustöö tarbeks läbiviidud intervjuu hõlmab endas eeldusi ja arusaamu käsitletava situatsiooni kohta, mida tavaliselt juhusliku vestlusega ei seostada. Esimeseks eelduseks on mõlema poole nõusolek, mis on eriti oluline intervjuueerija eetika vaatepunktist. Intervjuu eesmärgiks on koguda informatsiooni, mida kasutada uurimustöö tarbeks ja intervjuueeritav saab sellest aru ning on sellega nõus. Intervjuu teema ning ülesehituse määrab uurimistööd läbiviiv isik, kes ka kontrollib vestluse käiku. Intervjuud on sobilik kasutada juhul, kui on soov selgitada välja inimeste arvamust, tundeid, kogemusi jms. Intervjuu eelisteks on kogutud informatsiooni põhjalikkus, võtmeisikute väärtuslikele teadmistele ligipääs, nõuab minimaalselt vahendeid, paindlikkus, kõrge vastamise

protsent ning otsekontakt allikaga võimaldab infot kohe kontrollida. Puudusteks on andmeanalüüsi keerukus, ajamahukus, taktitu intervjuueerimine võib osapoole privaatsust rikkuda, võimalikud reisikulud näost näkku intervjuu läbiviimise korral ning kogutud andmed põhinevad sellel, mida inimesed antud hetkel ütlevad, mitte sellel, mida nad ka päriselt teevad. Intervjuusid liigitatakse nende struktuuri alusel vastavalt struktureeritud, poolstruktureeritud ja struktureerimata intervjuudeks. Poolstruktureeritud intervjuu korral on uurijal kindel nimekiri teemadest, mida arutada ning küsimusi, mida küsida. Uurija on paindlik ning laseb intervjuueeritaval ise valida, mis järjekorras teemasid arutatakse. Samuti laseb uurija avaldada oma arvamust ja rääkida laiemalt tõstatatud teemadel. Vastused on avatud ja rõhuasetus on intervjuueeritava huvipunktide täpsustamisel. [27, pp. 172-176]

Dokumente võib käsitleda eraldiseisvate andmeallikatena, mis võivad olla uurimistöös alternatiiviks intervjuudele. Oluline on uurija oskus hinnata dokumendi tõendusväärtust. Dokumentideks, mida uurimistöös kasutada võivad olla [27, pp. 216-219]:

- riigi väljaanded ja ametlik statistika;
- ajalehed ja ajakirjad;
- koosolekute protokollid;
- kirjad ning memod;
- päevikud;
- kodulehed ning internet.

Dokumendiuuringu eelisteks on laialdasele teabele kiire ligipääs, kuluefektiivsus, informatsioonile permanentne ligipääs ehk samale infole saavad ka teised ligi igal ajahetkel. Puudusteks on allika tõendusväärtus, mida uurija peab ise hindama, teisene info ehk dokument pole koostatatud uurija töö eesmärgi silmas pidades vaid muudel otstarvetel ja subjektiivsus ehk sõltuvus dokumendi koostaja enda tõlgendamisest. [27, pp. 232-233]

Kvantitatiivne uuringumeetod kasutab numbreid analüüsiühikuna. Seda meetodit seostatakse arvandmete tootmisega, mis on objektiivsed ehk eksisteerivad uurijast sõltumatult ega ole uurija enda lubamatu mõju tulemus. Ideaaljuhul vaadeldakse arvulisi andmeid uurimisinstrumentide produktina, mille kehtivust ja usaldusväärsust on testitud tagamaks, et andmed kajastavad täpselt sündmust ennast, mitte uurija enda eelistusi. Keskendutakse konkreetsetele muutujatele ja nende uurimisele. Meetodit seostatakse andmeanalüüsiga pärast andmete kogumist. [27, pp. 241-246]

Kvalitatiivne uuringumeetod kasutab sõnu või visuaalseid pilte analüüsiühikuna. See meetod rõhub pigem uurija rollile andmete koostamisel. Kvalitatiivses uurimistöös kasutatakse vähem standardiseeritud uurimisvahendeid. Eeldatakse, et uurija ise on otsustava tähtsusega mõõtmisseade ning et tema taust, väärtused, identiteet ja uskumused võivad kogutud andmete olemust ja nende analüüsi oluliselt mõjutada. Keskendutakse üldpildile ning rõhutatakse mitmete vastastikuste seoste olulisust korraga toimivate paljude tegurite vahel. Meetodit seostatakse andmete analüüsiga andmete kogumise ajal. [27, pp. 272-275]

2.2. Brändi Cocomoon Sweden lühikirjeldus

Järgnevas peatükis toodud info tugineb ettevõtte äriplaanile ja esitlusele, mis ei ole avalikult kättesaadavad. Cocomoon Swedeni näol on tegemist Rootsi brändiga, mis on alustamas oma tegevust rannarõivaste kategoorias aastal 2023. Brändiga tegelevaks ettevõtteks on Jölmesta Gård. Omandivormiks on osäühing. Brändi logo on toodud Joonisel 4. Brändi omanik ja ettevõtte tegevjuht on Frida Heinemann. Selleks, et maandada riske uue ettevõtte loomisega, aga samas tagada juriidiliselt brändi olemasolu erinevate operatsioonide tarbeks, lisati pikalt eksisteerinud ettevõtte Jölmesta Gård juurde tegevusala rõivaste jaemüük. Ettevõtte põhitegevuseks on tallipindade rent, hobuste müük ja hobuste treenimine. Ettevõtte on registreeritud Rootsis aaderssil Jölmesta 2, 72592 Västerås.

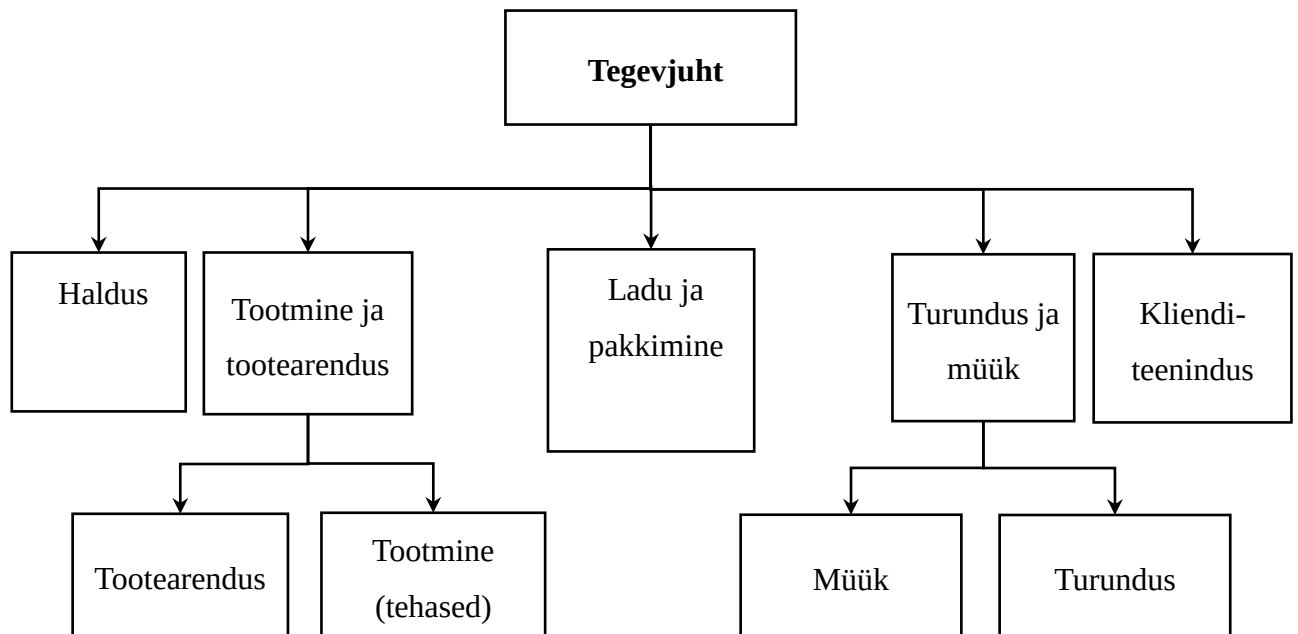


Joonis 4. Brändi logo [28, p. 1]

Cocomoon on eetilise ja jätkusuutliku tootmisega Rootsi kaubamärk. Nad loovad kvaliteetset ujumis- ja rannarõivaste moodi. Naiste keha ja nahatoonid on erinevad ning isegi kõige enesekindlam naine võib end ujumisriietes tunda ebakindlalt. Seetõttu on brändi peamine eesmärk töötada välja erinevad tooted ja värvilahendused, mis sobivad erinevatele kehatüüpidele. Ettevõtte struktuur on toodud Joonisel 5.

Brändi visioon: Anda naistele üle maailma jõudu ning enesekindlust selleks, et muuta maailma paremaks (autoripoolne tõlge). „*To empower women around the world while making it a better place.*“ [28, p. 3]

Brändi missioon: Looma esmaklassilise ja jätkusuutlikku brändi kuulates oma klientide vajadusi, täiustades end pidevalt ning ühendades need kaks aspekti ajatu Skandinaavia disainiga. (autoripoolne tõlge). „*We create a premium and sustainable brand by listening to our customers needs, working with continuous improvements and combining them with a timeless Scandinavian design.*” [28, p. 4]

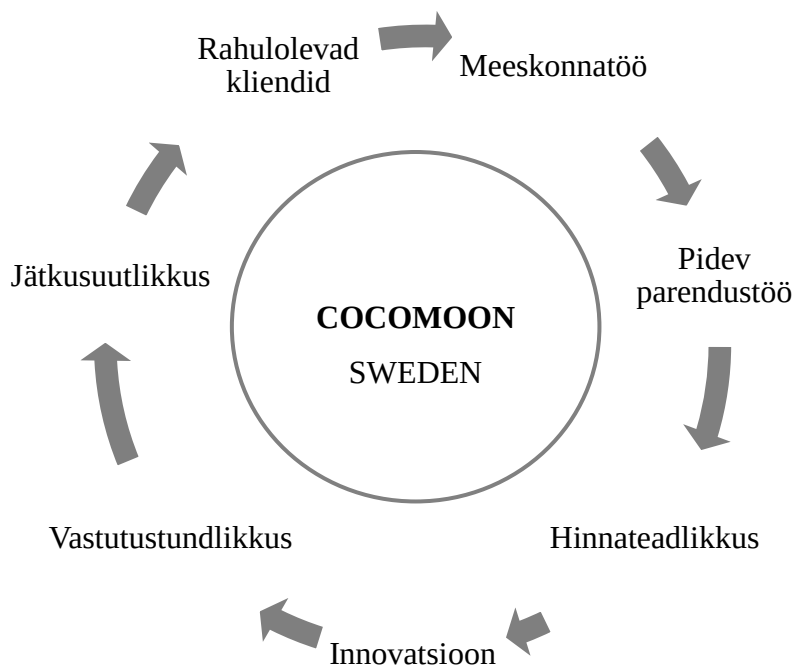


Joonis 5. Cocomoon Sweden struktuur

Ettevõtte ainulaadsed müügiargumendid, mis on aluseks turundusstrateegiale on järgmised:

- innovatiivsed disainid, mis sobivad erinevatele kehatüüpidele;
- erinevad värvid erinevatele nahatoonidele;
- kaks ühes, ümberpööratavad tooted;
- kauakestvad kvaliteetsed tooted;
- jätkusuutlikud kangad;
- premium tooted, mis reklaamivad aeglast moodi;
- tootmine Euroopas, mis vähendab tarbetut transporti;
- taaskasutatud või looduslikest materjalidest valmistatud biolagunev pakend.

Brändi põhilised fookusala on meeskonnatöö, pidev parendustöö toodete ja operatsioonide täiustamiseks, hinnateadlikkus, innovatsioon, vastutustundlikkus, jätkusuutlikkus ja rahulolevad kliendid (Joonis 6).



Joonis 6. Cocomoon Sweden fookusalad [28, p. 7]

Brändi esimese tegevusaasta eesmärgid on järgmised:

- brändi/toodete turule toomine Rootsis (ja Euroopas);
- bränditeadlikkuse suurendamine reklaamide, sotsiaalmeedias kohaloleku ja *pop-up* poodide abil;
- toodete tõhus e-müük;
- klientide tagasiside hankimine toodete ja teenuste kohta;
- väga hea klienditeeninduse pakkumine;
- korduva müügiga kliendibaasi loomine;
- kasumi saavutamine;
- tarnijatega heade ja pikaajaliste suhete loomine.

Brändi kahe aasta eesmärgid on järgmised:

- tulu suurendamine;
- rohkemate toodete turule toomine;
- kliendibaasi kasvatamine;
- turuosa kasvatamine järgmise kahe aasta jooksul;
- töötajate palkamiseks vajaliku ettevõtte kasvu saavutamine.

Pikemas perspektiivis soovitakse laiendada tootesortimenti ning lisaks rannarõivastele tegeleda ka trenni- ja vabaajarõivaste disainiga. Brändi asutaja ise on öelnud oma ettevõtte kohta järgmiselt: „Kombineerime innovatiivsed detailid ajatu disaini, jätkusuutlike materjalide ja kõrge kvaliteediga. Püüdleme selle poole, et meie tooted oleksid klientide garderoobi armastatud ja kauakestev osa. Toode, mis paneb sind tundma uue tugevama inimesena. Nagu superkangelase kostüüm.“ (autoripoolne tõlge) *”By combining innovative details with a timeless design, sustainable materials and high quality. We strive to be the beloved long lasting garment in your wardrobe. The one that makes you feel like yourself 2.0. Like a super hero suit!”* [28, p. 9]

Cocomoon Sweden sihtgrupp on naised üle maailma, peamiselt hilisteismelised ja vanemad. Bränd jaotab oma sihtgrupi kolme rühma:

1. Noorem naine ja teismeline, kes hindab head kvaliteeti, vastupidavust ja ostab kallima toote selle populaarsuse tõttu. Ta tahab päevitamiseks ilusaid rannarõivaid hea isutuvusega ning sportlikuma lõikega.
2. Värske ema, kes arvab, et on väärt investeerimist rannarõivastesse, mis varjavad teatud kehaosi aga aitavad samas esile tõsta teisi.
3. Vanem naine, kes saab lubada endale kallimaid rannarõivaid hea kvaliteedi ning jätkusuutlikku materjali valikuga.

Hinna poolest on tegemist kallima tootekategooriaga. Eeldatav hind toote kohta on umbes 50 eurot. Äriplaani järgi peaks olema juurdehindluse protsent 80% selleks, et saavutada oma majanduslikke eesmärgi. Bränd soovib lihtsustada rannarõivaste ostuprotsessi kliendi jaoks ning pakkuda kõike vajalikku päevaks rannas või basseini ääres. Esmane tootesortiment oleks ujumisriided (Fotod 1, 2, 3), sarongid, rannakotid, rannakleidid ja patsikummid. Tooteid saab lihtsalt omavahel sobitada ning bikiinide ülemist ja alumist osa müüakse eraldi. See võimaldab kliendil valida sobiv suurus, värv ja tegumood. Erinevas mõõdus tootesortiment annab võimaluse kangajääke efektiivselt ära kasutada.

Peamise kangana kasutatakse Carvico Vita jätkusuutlikult valmistatud trikotaaži. Kanga koostiseks on 78% ümbetöödeldud nailon, kaubamärgiga ECONYL®, ja 22% elastaan, kanga kaal on 190 g/m². Kanga laius on 150 cm ja rulli pikkus 70m. Vita on mitmekülgne, tugev, vastupidav, elegantne, veniv mõlemas suunas, pehme, pillingukindel ja hingav. Tänu uuenduslikule kanga struktuurile on kangas kaks korda vastupidavam kloorile ning päikesekaitsevahenditele kui samalaadsed konkurentide tooted. Kangas pakub kandjale kompressiooni, kaitset UV kiirguse vastu ja tänu tihedale struktuurile täielikku katvust, mille tõttu on kangas eriti sobiv ujumisrõivaste ja vabaajarõivaste, näiteks retuuside, tootmiseks. Soovi korral on võimalik tellida kangast

antibakteriaalse ja vetthülgava töötusega. Materjalil on Öko-Tex Standard 100 (OEKO-TEX® *Standard 100*) sertifikaat. [29, p. 1].



Foto 1. Tooted CM-T02 ja CM-B02



Foto 2. Tooted CM-T04 ja CM-B04



Foto 3. Toode CM-T08

Öko-Tex Standard 100 on sõltumatuid tekstiili- ja nahatoodete testimise laboreid ühendava organisatsiooni (*The International Association for Research and Testing in the Field of Textile and Leather Ecology*) poolt välja antud normdokument, mille alusel märgistatakse tekstiili- ja nahatooted Öko-Tex Standard 100 märgisega. Märgis kinnitab, et toode on ohutu inimesele kõigis tootmisetappides kogu tekstiili väärtusahelas. Toodet on testitud kahjulikele ainetele seatud piirmäärade suhtes ning toode on seega inimese tervisele ohutu. [30, p. 1]

Econyli näol on tegemist ümbertöödeldud nailoniga, mille omadused on uue nailoniga võrdväärsed. Econyli on võimalik taaskasutada, uuesti toota ja vormida sobilikuks. See tähendab, et saab luua materjale ja tooteid ilma uut ressursi kasutamata. Iga 10 000 tonni Econyli toormaterjali kohta säästetakse 70 000 barrelit toornaftat ning välditakse 65 100 tonni CO₂ emissiooni. Läbi selle on võimalik vähendada nailoni mõju kliimasoojenemisele kuni 90% võrreldes toornaftast toodetud materjaliga. Econyli tootmiseks kasutatakse vanu vaipu, kalavõrke ja tööstusjätmeid (plastik- ja tekstiiljätmeid). Sorteeritud ja puhastatud jätmed töödeldakse ümber tekstiilitööstusele vajalikeks kiududeks või polümeerideks. Kanga tootmiseks lagundatakse keemiatehases nailonjätmed tooraineks ning protsessi kõrvalsaadused, näiteks metallid või vasksulfaat, eemaldatakse ja saadetakse ringlussevõtuks alternatiivsetele tööstusharudele. Allesjäänud materjalist luuakse

nailonpolümeer, millel on samad keemilised ja kasutusomadused kui fossiilsel toormaterjalil ning mida saab taaskasutada vaipade ja tekstiilide tootmiseks. [31, p. 1]

2.3. Kriteeriumid tarnijatele

Bränd Cocomoon Sweden hankestrateegiaks on tootmisprotsessi täielik sisseost. Seda peamiselt spetsialiseerumise, kulude optimeerimise ja vähese stardikapitali tõttu. Tegemist on ettevõtte poolt valitud strateegiaga suurendamiseks konkurentsivõimet valitud tegevusalal. Suuremahulist tootmist ei ole mõistlik Rootsis käivitada. Seda eelkõige kõrgete tööjõumaksude ning investeeringukulude tõttu tootmisseedmetesse. Lisaks sellele puudub ettevõttel piisav kompetents katmaks kõiki rõivatootmisega seotud aspekte. Tootmise ja sellega seotud teenuste (lõigete konstrueerimine, suurustesse suurendamine ja vähendamine, paigutuste teostamine, väljatrükk, juurdelõikus, õmblemine, pakkimine ja transport) sisseostmine võimaldab brändil keskenduda tootearendusele, ettevõtte kasumlikule juhtimisele ning laienemisele. Selgitamaks välja, mille alusel tarnijaid brändile otsida, teostati brändi asutajaga poolstruktureeritud intervjuu. Intervjuu küsimused on toodud Lisas 1.

Tarnija valikul on brändile olulised erinevad kriteeriumid lähtuvalt ettevõtte äriplaani edukuse tagamisest, isiklikest eelistustest ja tulevikuplaanidest. Väga oluline kriteerium on geograafiline kaugus. Brändi omanik soovib tarnijat leida Euroopa Liidust. Seda eelkõige kulude kokkuhoiu ning tarneaja lühendamise eesmärgil. Euroopa Liidu siseselt Rootsi importides ei tule tasuda tollimakse ning tarnaeg on lühike. Samuti on transpordi maksumus odavam kui Aasiast tooteid importides. Tarnija võiks asuda samas ajatsoonis, et kergendada koosolekute pidamist. Ajakulu reisile tarnija tootmise külastamiseks võib olla maksimaalselt 8 tundi.

Tarnija valiku tegemiseks tähtis kriteerium on toodete loetelu. Tarnijal peab olema kogemus rannarõivaste tootmisega. Siinkohal tõi brändi asutaja välja ka tuleviku perspektiivis olulised tooted, mis tarnijal valikut mõjutavad, aga mis pole siiski kõige tähtsam. Tarnija väärtust tõstab tema silmis oskus ja võimekus toota vabaajarõivaid ja lihtsamaid aksessuaare.

Olulisuse järjekorras järgmised kaks kriteeriumit on asutaja hinnangul hind ja minimaalne tellimuse kogus (*MOQ, Minimum Order Quantity*). Nende kriteeriumite osas ei ole võimalik ettevõttel mööndusi teha kuna need on otseses sõltuvuses ettevõtte rahaliste võimalustega. Kuigi tegemist on kallima hinnaklassi toodetega on sisseostuhind määrava tähtsusega, et äriidee toimiks ning alustuseks jõuda ettevõtte kuludega nulli. Esimese kollektsooni suuruseks on neli mudelit neljas erinevas värvis ning kuues erinevas suuruses. Tellitavate toodete arv sõltub tarnija pakutavast

ühikuhinnast. Brändil on kindel summa, mida on võimalik esimese kollektsiooni tellimiseks kasutada. Kui pakutakse odavamat hinda ühiku kohta, siis on võimalik tellida rohkem ühikuid, kui kõrgemat hinda, siis tellitakse vähem ühikuid. Juhul, kui ei leita tarnijat, kes pakub sobivat hinda, tehakse järeleandmisi oma toodetes. Ollakse valmis tegema vähemate mudelite arvu ja värvide variatsiooniga kollektsioon kui planeeritud.

Järgmiseks kriteeriumiks seadis brändi asutaja materjali. Ettevõtte kontseptsioon põhineb suuresti jätkusuutlikkusel ning selle on valitud materjal, mis seda nõuet võimalikult hästi täidab. Selleks on Carvico Vita ümbertöödeldud nailonist trikootaž. Tarnija peab suutma seda materjali ise sisse osta ning soovitatavalt on tal olemas ka enimkasutatavat värvi kangaste, must ja valge, minimaalne laoseis.

Cocomoon Swedeni jaoks on tarnija poolt pakutav kvaliteet määrava tähtsusega. Alustava ettevõtte jaoks on maine oma klientide seas ülimalt oluline. Ostetud toodete kvaliteet on otseselt seotud sellega, kuidas kliendid ettevõttesse suhtuvad ja oma arvamust kujundavad [32, p. 120]. Tänapäeva maailm on tänu internetile avatud ja halb arvustus levib kiiresti ning mõjutab alustava ettevõtte mainet negatiivselt. Võimalik, et esimese kvaliteediprobleemidega tootepartii järel järgmist ei tulegi ning ettevõtte lõpetab oma tegevuse. Kvaliteeti on väga keeruline määrata, sest seda tajub iga inimene erinevalt. Materjali valikuga on tarnijatele seatud üks kindel kvaliteedinõue. Eelpool mainitud toote ühikuhind määrab samuti osaliselt kvaliteeti. Kvaliteedi määrab osaliselt see, kui palju ollakse nõus toote valmistamise eest maksma. Bränd on nõus maksma siiski järjepidevalt kõrget kvaliteeti pakkuva tarnija toodete eest rohkem, kui tarnija toodete eest, kes pakub ebaühtlast kvaliteeti madala hinna eest. Samas arvab brändi omanik, et hind ainult kvaliteeti ei määra, kõik käib käsikäes ja erinevad kriteeriumid on üksteisest sõltuvuses.

Tootmisaeg on tarnija valikul ettevõttele oluline. Alustuseks on plaanitud tellida väiksem kogus tooteid. Kui mõni toode, või kõik neist, müüvad edukalt, on vaja tagada kiire laoseisu täiendamine. Selleks on vaja optimaalset tarneaega, milleks on brändi asutaja hinnangul umbes 4 nädalat. Ettevõtte ise ei soovi hoida esimesel tegevusaastal suurt laoseisu riskide vähendamiseks.

Järgmiseks tähtsaks kriteeriumiks on suhtlus. Igapäevane kommunikatsioon tarnijaga peab sujuma veatult. Seda on võimalik hinnata näiteks meilivestluse põhjal. Missugune on tarnija keelekasutus, kas meilidele reageeritakse kiiresti ning kuidas tajub hankija suhtlust. See on pehme kriteerium, mis on seotud subjektiivse hinnanguga ja võib erineda olenevalt sellest, kes hankija poolt tarnijaga suhtleb. Suhtlusega seotud järgmine pehme kriteerium, mida brändi asutaja nimetas, on

vastastikune huvi. Tarnijal peab olema huvi hankija vastu. Seda on samuti tema arvates võimalik hinnata meilivestluse põhjal. Meilivestluse põhjal on võimalik hinnata ka tarnija orienteeritust pikaajalisele koostööle. Tarnijal peab olema soov koos brändiga head toodet luua ja toota.

Brändi kontseptsiooniga tihedalt seotud kriteerium on sotsiaalne vastutus. Tarnija peab vastutama oma tegevusest tekkinud mõju eest ühiskonnale. Tarnija ettevõtte võib seda vastutust võtta läbi sotsiaalsete, keskkonnaalaste, eetiliste, tarbija ja inimõiguste alaste teemade integreerimise oma äristrateegiasse ja tegevusse ning seadust järgides. Brändi asutaja tõi intervjuus välja ka paindlikkuse kui mõningal määral olulise kriteeriumi. Tarnija paindlikkus tulla vastu erinevate ostutingimuste osas annab eelised tarnijale hindamisprotsessis, aga see pole tema sõnul määrava tähtsusega kriteerium.

Tarnija maine on mõningal määral oluline. Seda saab brändi asutaja arvates hinnata tarnija kodulehe järgi. Mis tunde jätab koduleht ja portfoolio. Tegemist on pehme ja subjektiivselt tajutava kriteeriumiga. Mainega samaväärselt oluliseks hinnati maksetingimusi. Kas tarnija soovib terves mahus ettemakset ja kui pikk on maksetähtaeg. Tarnija ettevõtte suurus on mõningal määral oluline. Tarnijana eelistatakse keskmise suurusega ettevõtet, kes suudab suure tõenäosusega sisse osta hea hinnaga materjali, neil on piisav kogus teisi kliente ja vajalik kompetents. Tugi tootearenduses on tarnija valikul plussiks, aga mitte määrav. Seda teenust on võimalik sisse osta mujalt või luua ettevõttes endas vajalik kompetents.

Lõpetuseks märkis brändi asutaja ära vastastikuse solidaarsuse, mida on keeruline hinnata tarnija valikul, aga mis on oluline edapidises koostöös tarnija suutlikkuse hindamisel. Solidaarsus väljendub koostöö käigus mõlema poole käitumises erinevate probleemide korral. Cocomoon Sweden oleks nõus näiteks tarnet edasi lükkama nädala kui selleks on vajadust.

2.4. Tarnijate kaardistamine ja eelvalik

Intervjuu põhjal kogutud info abil teostas lõputöö autor tarnijate kaardistamise ning viis läbi eelvaliku. Eelvaliku kriteeriumiteks määrati geograafiline asukoht, toodete loetelu ning sotsiaalne vastutus. Riikideks, kust tarnijaid otsida valis autor enda kogemuse ja Ressursikorralduse erialal omandatud teadmiste põhjal ning osaliselt ka ettevõtte soovil Eesti, Leedu, Poola ja Portugali. Toodete loetelu puhul ei piirdutud erinevalt ettevõtte poolt nimetatud kategooriast ainult rannarõivastega. Tootekategooriad, mis autori hinnangul tagavad rannarõivaste tootmiseks vajaliku kompetentsi ja seadmete olemasolu on ka pesu ja muud trikotaažtooted. Kolmandaks eelvaliku kriteeriumiks määrati sotsiaalne vastutus.

Tootmisettevõtete leidmine on hoolimata interneti olemasolust keeruline, sest paljud tarnijad on pereettevõtted, kellel puudub koduleht või kontaktinfo veebis. Enamik tehaseid sõltub jätkuvalt oma teenuste müümisel ja turundamisel agentidest või messidest. Potentsiaalsete tarnijate otsimist alustati erialaliitude kaudu. Eesti Rõiva ja Tekstiililiidu kodulehel on üleval liikmete nimekiri, keda on 2023. aasta märtsikuu seisuga 39 [33, p. 1]. Kõik liikmed otsitava teenusega ei tegele, näiteks ülikoolid. Kokku tutvuti 28 ettevõtte kodulehega. Sealt valiti 5 ettevõtet, kes kõik lisati hinnapäringu saajate nimekirja. Välismaiste ettevõtete leidmiseks kasutati esmalt Euroopa Rõiva- ja Tekstiililiidu kodulehte (*Euratex*) [34, p. 1]. Liikmete nimekirjast leiti Leedu Rõiva- ja Tekstiililiidu (*Latia*) koduleht [35, p. 1]. *Latia* kodulehel on üleval nende liikmete nimekiri ja kodulehtede aadressid. Kokku külastati 96 Leedu ettevõtte kodulehte. Nende seast valiti välja need, kes vastasid soovitud toodete ja teenuste kriteeriumile. Valik oli raskendatud, sest kodulehtedel oli sageli väga vähe infot või puudus see üldse. Näiteks sotsiaalse vastutuse kohta puudus täielikult info. Lõpuks osutus valituks ainult üks Leedu ettevõte. Samuti leiti *Euratex* kodulehelt Poola Rõiva- ja Tekstiililiidu (*PIOT*) kontakt [36, p. 1]. Kodulehelt valiti liikmete nimekiri, kus oli 45 ettevõtet. Erinevalt Eesti ja Leedu erialaliidu kodulehtedest puudus Poola Rõiva- ja Tekstiililiidu liikmete nimekirjas kodulehtede lingid. Seega prooviti leida ettevõtte nime järgi nende tarnijate kodulehti. Otsingut raskendas ingliskeelsete kodulehtede puudumine. Valituks osutus 4 ettevõtet, ülejäänutel polnud kas sobilik toodete loetelu või puudus koduleht.

Järgmiseks leiti kasutades otsingusõnasid *sustainable, manufacturing, clothing, sourcing*, koduleht Manufy [37, p. 1]. Tegemist on platvormiga, mis tegeleb jätkusuutliku rõivatööstuse hangete vahendamisega Euroopa Liidus. Luues platvormil kasutaja, olenevalt kas oled tarnija või hankija, on võimalik lisada süsteemi pakutavate teenuste ja toodete nimekiri ning kontaktinfo. Hankija saab luua süsteemis toodete hanke päringu ja kutsuda hankel osalema teisi platvormi kasutajaid. Või filtreerida välja sobilikud tarnijad ning saata otse neile päringud. Tarnijale on kasutaja tegemine tasuta, siiski tuleb maksta pärast hanke võitmist teatud platvormi tööriistade eest. Hankijale on tasuta seitsmepäevane prooviperiood. Pärast seda on teenus tasuline. Tarnijate nimekiri platvormil on avalik. Seega oli võimalik ilma kasutajat loomata filtreerida välja sobilikud ettevõtted. Filteerimiseks kasutati kategooriat rannarõivad ja geograafilist asukohta Eesti, Läti, Leedu, Poola ja Portugal (Joonis 7). Geograafilise asukoha järgi oli platvormilt leitud ettevõtete arvuline jaotus järgmine:

- Eesti – 1 ettevõtte
- Läti – 2 ettevõtet
- Leedu – 2 ettevõtet

- Poola – 6 ettevõtet
- Portugal – 26 ettevõtet

The screenshot shows the Manufy platform interface. At the top, there is a navigation bar with the Manufy logo, 'Sign in', and a 'Join Now' button. Below the navigation bar, there are three filter sections: 'Verified only' with a toggle switch, 'Categories' with a dropdown menu showing '1 item selected' and 'Swimwear / Beachwear', and 'Countries' with a dropdown menu showing '5 items selected' and a list of countries: Estonia, Latvia, Lithuania, Poland, and Portugal. At the bottom, the 'Results' section shows '37 manufacturers'.

Joonis 7. Manufy platvormi filtreering [37, p. 1]

Üle vaadati kõik 37 kasutajakontot ning suurel osal neist ei olnud kontaktandmeid ega kodulehte märgitud. Ettevõtte nime ja aadressi järgi Google otsingumootorit kasutades ei saanud samuti piisavalt infot, et lisada kõiki ettevõtteid tarnijate nimekirja. Kõigil Eesti, Läti ja Poola ettevõtetel puudus koduleht või ei vastanud kodulehel olev info Manufy lehel toodud kategooriatele. Lõpuks selekteeriti välja platvormi abil 1 Leedu ettevõtte ning 14 Portugali ettevõtet.

Kokkuvõttes valiti välja erinevaid meetodeid kasutades kakskümmend neli ettevõtet, kellele hinnapäring saata. Ettevõtte poolt oli seatud eesmärk saada hinnapakumine vähemalt kolme tarnija käest. Selekteeritud potentsiaalsete tarnijate arv võimaldab töö autori hinnangul eesmärki täita.

2.5. Hinnapäringu koostamine

Hankeprotsessi järgmiseks sammuks koostati teooriale tuginedes hinnapäring. Informatsiooni päringu saatmisest loobuti, sest tarnijate eelvaliku käigus leiti piisavalt informatsiooni, et olla kindel päringu saajate võimekuses täita vähemalt mõned hankija poolt esitatud kriteeriumid. Info, mis oli vajalik, aga ei suudetud leida eelvaliku tegemise käigus, esitati hinnapäringus eraldi küsimustena. Seega oli tulemuseks kombineeritud päring, mis sisaldas endas nii informatsiooni kui hinnapäringu elemente. Hinnapäringu koostamise käigus peeti silmas seda, et see looks eeldused pakkumiste võrdlemiseks ja pakkumuse/tarnija valikuks ühesugustel alustel. Samuti oli brändi Cocomoon

Sweden omanikul nägemus ning nõue sellest, mis küsimused ja info peaks päringus sisalduma. Eesmärgiks oli anda realistlik ülevaade ettevõtte olemasolevast olukorrast. Tegemist on alustava brändiga, millel pole veel suurt käivet. Samas oli vaja maksimaalselt näidata ettevõtte tuleviku potentsiaali, et meelitada tarnijaid pakkumist tegema. Kui alguses kaaluti eraldi dokumendi koostamist päringuna, mis lisada meilile, siis lõpuks sai valituks siiski kogu info kirjutamine otse e-kirja. Päringumeili sõnastuse valikul tugines lõputöö autor lisaks teooriale ka enda pikaajalisele töökogemusele Eesti ja Skandinaavia turul puitmajade tootmissektoris projektijuhina. Päringumeil koostati inglise keeles ja on toodud Lisas 2. Küsimused, mis hinnapäringus esitati olid järgmised:

- minimaalne näidistoodete kogus tootearenduse protsessi käigus;
- näidistoote hind;
- hinnanguline tootearenduse aeg;
- minimaalne tooteühikute kogus hulgitellimuse korral;
- minimaalne tooteühikute kogus mudeli ja värvi kohta hulgitellimuse korral;
- minimaalne tooteühikute kogus suuruse ja värvi kohta hulgitellimuse korral;
- eeldatav tarneaeg hulgitellimuse korral;
- maksetingimused;
- kas tarnija pakub transpordikindlustust;
- valmis toote pakkimise valikud (bikiinide ülemine ja alumine osa eraldi);
- kas tarnija pakub Carvico Vita kangast;
- kuidas ettevõtte juhib sotsiaalse vastutusega seotud teemasid;
- kas tarnijal on rakendatud keskkonnajuhtimissüsteeme.

Eraldi reana toodi välja selgitus, mis teenuseid hinnad peaksid sisaldama. Lõigete konstrueerimist, suurustesse suurendamist ja vähendamist, paigutuste teostamist, väljatrükki, juurdelõikust, õmblemist, pakkimist ja transporti Rootsi. Vastupidiselt teooriale ei toodud päringus välja soovitud toodete kogust. Seda seetõttu, et esimene kollektsioon on suure tõenäosusega liiga väike arvestades rõivatootjate minimaalse tellimuse koguseid ning tulemuseks oleksid eitavad vastused enamike tarnijate käest. Sellega jäeti hankijale võimalus koguda vajalikku informatsiooni oma kollektsiooni sobitamiseks tarnijate võimekusega. Päringu e-kirjale lisati ettevõtte esitlus ning esimese kahe mudeli tehnilised joonised pdf- failidena. E-kiri saadeti laiali kõigile kahekümne neljale eelvaliku läbinud ettevõttele samaaegselt 23.03.2023. Tarnijate nimekiri, kellele päring saadeti on toodud Lisas 3.

3. LÄBIVIIDUD HANKEPROTSESSI TULEMUSED

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate läbiviidud hankeprotsessi tulemustest. Tuuakse välja statistika hinnapakkumiste kohta. Analüüsitakse tarnijaid saadud hinnapakkumiste põhjal ning rakendatakse teooriale tuginedes ühte tarnija hindamise meetodit. Seejärel tõlgendatakse saadud tulemusi ning kirjeldatakse sobivat tarnijat. Järelduste ja ettepanekute tegemiseks kasutatakse nii teadusartiklitest, intervjuust, tarnija hindamise tulemusena kui hinnapakkumistest saadud informatsiooni.

3.1. Tarnijate analüüs hinnapakkumiste põhjal

Eelvaliku läbinud kahekümne neljale tarnijale saadetud hinnapäringutele saabusid esimesed vastused päev hiljem. Kokku vastati hinnapäringule üheteistkümne ettevõtte poolt. Vastanud tarnijate nimekiri on toodud Tabelis 2.

Tabel 2. Vastanud tarnijate nimekiri

Tarnija	Asukoht	Hinnapakkumise kuupäev
Technical Garment Design OÜ	Eesti	24.03.2023
Kamilla OÜ	Eesti	24.03.2023
Redkey	Portugal	04.04.2023
MCPR	Portugal	24.03.2023
T Tantos Texteis	Portugal	27.03.2023
OSDM	Portugal	27.03.2023
Requentex	Portugal	24.03.2023
Be Simple	Portugal	24.03.2023
Beyond Design Atelier	Portugal	27.03.2023
Portugal Textile	Portugal	24.03.2023
Friendly Factories	Portugal	24.03.2023

Hinnapakkumisi lugedes selgus, et hoolimata konkreetsetest küsimustest ning palvest saata ametlik hinnapakkumise fail, tarnijad seda ei teinud. Ametlikult vormistatud hinnapakkumise faili saatis ainult üks tarnija, Beyond Design Atelier. Kamilla OÜ saatis hinnapakkumise e-kirja sees. Ülejäänud tarnijad vastasid küsimustele neile saadetud hinnapäringu e-kirja sees vastava küsimuse rea lõpus.

Technical Garment Design OÜ vastas, et ei tegele ise tootmisega vaid ainult tootearenduse osaga ning ei soovinud pakkumist esitada. Seega jäid nad tarnijate hindamisest kõrvale. Kamilla OÜ pakkus ainsana tootearendust tootmise minutihinnaga, mis oli väga mõistlik. Samas oli neil toodete eeldatav hind kõrge. Lisahinna eest on võimalik neilt tellida väga väikeseid koguseid, mis on alustava ettevõtte jaoks väikese kollektsiooni puhul oluline. T Tantos Texteis e-kiri oli väga sõbralik ja professionaalne ning nad saatsid põhjaliku lisainfo enda ettevõtte kohta. E-kirjale oli lisatud ettevõtte esitlus ning tellimuse üldised tingimused. Vastusest oli näha, et oldi tõsiselt süvenenud hinnapäringusse ja näidati üles huvi Cocomoon Sweden vastu. Lisaks toodi kirjas referentside nimekiri, mis oli muljet avaldav ning pakutavate toodete nimekiri oli väga lai. Redkey vastust tundus ebasõbralik, see oli napolisõnaline. Nad seadsid väga piiratud tingimused kollektsioonile mahtude, hindade ja materjali osas ning iga teenus oli neil lisahinna eest. MCPR-i vastus oli väga professionaalne, aga nende puuduseks oli kõrge minimaalne tellimuse kogus. Neile saadeti lisakiri täpsustavate küsimustega minimaalse tellimuse koguse kohta ning tarnija näitas üles paindlikkust pakkudes erinevaid variante mudelite ja värvide kombineerimiseks minimaalse tellimuse koguse vähendamiseks. Vastuses mainiti ära, et nende näol on tegemist agendiga, kes vahendab erinevate väiksemate tehaste tootmismahтусid. OSDM tõi välja väga põhjalikult sotsiaalse vastutusega seotud tegevuse, mis oli neil muljet avaldav. Tarnija töötab ainult sertifitseeritud jätkusuutlike materjalidega. Reguentex saatis e-kirja lisadena ettevõtte esitluse ning tarnetingimused. Samuti saatsid nad enda tehtud tööde põhjaliku portfoolio. Vastus oli professionaalne ja sõbralik. Be Simple vastas põhjalikult kõigile päringus esitatud küsimustele. Nad tõid detailiselt välja, kuidas hallatakse sotsiaalse vastutuse teemat ettevõttes ning mis on nende tulevikuplaanid erinevate sertifikaatide taotlemisega. Beyond Design Atelier saatis, nagu eelpool mainitud, ainukesena ametlikult vormistatud pakkumisdokumendi ning pakutud hinnad olid kõige mõistlikumad. Portugal Textile näol on samuti tegemist agendiga, kes on pikalt Portugali rõivatööstusturul tegutsenud. Seda oli võimalik lugeda ka nende e-kirjast, mis oli konkreetne ja professionaalne. Friendly Factories saatis e-kirja lisadena tootmisprotsessi kirjelduse tarneaegadega, ettevõtte esitluse, tarnetingimused ja 2023. aasta sügisel avatava väiksema tehase, Friendly Studio, esitluse. Nende poolt pakutud miinimaalse tellimuse kogus oli väga suur.

Pärast esialgset hinnapakumistega tutvumist viidi läbi tarnijate hindamine kasutades kaalutud keskmise meetodit, mis on sobilik väikesele alustavale ettevõttele ning tarnijale esitatud kriteeriumite paljususe korral. Meetodi kasutamiseks on vaja minimaalselt ressursse, piisab Exceli programmist, ning tegemist on igale kasutajale jõukohase meetodiga. Tabelis 3 on toodud Cocomoon Sweden tarnijate valiku hindamiskriteeriumid skaalal 1-5. Number 1 tähendab, et

kriteerium pole üldse oluline ning 5, et tegu on väga olulise kriteeriumiga. Kriteeriumid ja nende tähtsustmed määrati brändi omanikuga läbiviidud intervjuu käigus kogutud info põhjal. Tarnija valiku hindamiskriteeriumitest jäeti välja vastastikune solidaarsus, kuna seda ei ole võimalik enne koostöö alustamist hinnata. Samuti jäeti välja geograafiline asukoht, sest seda kasutati tarnijate eelvaliku tegemiseks, seega on selle kriteeriumi täitmine tagatud kõikide eelvaliku läbinud tarnijate poolt.

Tabel 3. Cocomoon Sweden tarnijate hindamiskriteeriumid

Kriteerium	Tähtsuste 1-5
Hind	5
Minimaalne tellimuse kogus	5
Eeldatav kvaliteet	5
Sotsiaalne vastutus	5
Materjal	5
Tarneaeg	4
Toodete loetelu	4
Suhtlus	4
Orienteeritus pikaajalisele koostööle	4
Vastastikune huvi	4
Tarnija maine	3
Paindlikkus	3
Ettevõtte suurus	3
Tugi tootearenduses	3
Maksetingimused	3

Järgmiseks koostati tarnijate valiku keskmine maatriks, kus igale tarnijale anti vastava kriteeriumi täitmise eest hinne vahemikus 1 – 5. Maatriks on toodud Lisas 4. Arvuliste kriteeriumite korral oli see lihtne. Pehmete ja subjektiivset hinnangut nõudvate kriteeriumite eest tarnijale hinde jagamine oli ajamahukas ning nõudis lõputöö autorilt endasse süübimist, et olla võimalikult erapooletu ja hinnata tarnija poolt kriteeriumi täitmist võimalikult ratsionaalselt. Kriteeriumi täitmise eest määratud hinne korrutati läbi sellele seatud kaalukusega. Saadud kaalutud tähtsuse tulemus kanti maatriksisse vastava tarnija ja hindamiskriteeriumi alla. Kaalutud tähtsused summeeriti tarnija lõikes ning saadi igale tarnijale summaarne hindepunktide arv.

3.2. Sobivaima tarnija valik

Maatriksis saadud summeeritud hindepunktide põhjal seati ettevõtted paremusjärjestusse. Tulemused on toodud Tabelis 4. Maksimaalne võimalik punktide arv oli 300. Tabelis on toodud ka tarnija poolt saadud tulemuse protsentuaalne osakaal maksimaalsest võimalikust punktide arvust. Kõige kõrgema tulemuse sai Be Simple, kes täitis seatud kriteeriumeid 93,3% ulatuses. Temale järgnes Beyond Design Atelier tulemusega 89,3%. Reguentex ja T Tantos Texteis tulemused olid üksteisele ligilähedased ning erinesid 0,3 % võrra vastavalt 84,3% ja 84,0%. Järjekorras viienda tulemuse sai MCPR 79,3%. Friendly Factories, Kamilla OÜ ja Portugal Textile tulemused mahtusid kõik 77 % sisse, vastavalt 77,7%, 77,3% ja 77,0%. OSDM sai paremuselt eelviimase tulemuse 75,7% ning kõige madalama tulemuse sai Redkey 66,0%.

Tabel 4. Tarnijate järjestus

Järjestus	Ettevõtte	Tulemus	Protsentuaalne osakaal
1	Be Simple	280	93,3%
2	Beyond Design Atelier	268	89,3%
3	Reguentex	253	84,3%
4	T Tantos Texteis	252	84,0%
5	MCPR	238	79,3%
6	Friendly Factories	233	77,7%
7	Kamilla OÜ	232	77,3%
8	Portugal Textile	231	77,0%
9	OSDM	227	75,7%
19	Redkey	198	66,0%

Tulemuste põhjal võiks järeldada, et kõige parem tarnija oleks kõige kõrgema punktide arvu saanud Be Simple. Süvenedes maatriksis märgitud tarnijate hinnetesse, mis on jagatud oluliste kriteeriumite eest, tuleneb, et tegemist pole kõige parema valikuga. Seda seetõttu, et arvutatud koondsumma varjab teatud oluliste kriteeriumite nõrkusi. Siinkohal ilmneb, et teoorias toodud kaalutud keskmise meetodi nõrkus on praktikas reaalsuseks saanud. Olulised kriteeriumid on saanud madala hinde ning see on kaetud teiste kõrge hinde saanud kriteeriumitega. Kaks kõige olulisemat kriteeriumit, mis peavad olema täidetud selleks, et tarnija võiks valituks osutada on brändi omanikuga läbiviidud intervjuu põhjal hind ja minimaalne tellimuse kogus. Hinna eest on Be Simple saanud vaid 2 punkti. Kui võtame paremuselt järgmise tarnija, Beyond Design Atelier, siis ka tema puhul

varjab koondhinne olulise kriteeriumi madalat tulemust. Nende puhul on tegemist madala punktiga minimaalse tellimuse koguse eest, milleks on 2. Süveneme järgmiseks paremuselt kolmanda ja neljanda koha saanud tarnijate hinnetesse, milleks on Reguentex ja T Tantos Texteis. Mõlemate puhul on minimaalne tellimuse kogus saanud madala hinde, vastavalt 3 ja 2. Reguentexi puhul lisaks ka hind, milleks on 2. Samas on kõik neli täitnud kõrge hindega ülejäänud kriteeriumid ja madalate hinnete arv on minimaalne võrreldes ülejäänud tarnijatega. Kõik neli tarnijat näitasid üles suhtluses suurt huvi koostöö vastu ja ka paindlikkust. Sellest lähtuvalt võib eeldada, et pikema dialoogi järel on võimalik oluliste kriteeriumite osas läbirääkimisi pidada ning saada parem pakkumine Cocomoon Sweden toodetele.

Siinkohal toob töö autor välja nelja parima hinde saanud tarnija lühikirjeldused. Be Simple näol on tegemist suure tootmisettevõttega, mis asutati aastal 2009. Ettevõttes töötab 60 töötajat. Ettevõttes on kasutusel nii manuaalsed kui automaatsed juurdelõikuse seadmed ning üle 200 õmblusmasina. Lõigete ning paigutuste teostamiseks kasutatakse InvenTex süsteemi. Tootesortimenti kuuluvad naiste-, meeste- ja lasterõivad ning toodetakse rannarõivaid, pesu ning muid spordirõivaid. Tarnija tegeleb igapäevaselt ringmajanduse teemadega. Näiteks vananenud või katkised seadmed kas parandatakse või kasutatakse nende komponente uuesti. Materjale ostetakse tarnijatelt, kes omavad *GOTS (Global Organic Textile)*, *BCI (Better Cotton Initiative)* ja *GRS (Global Recycle Standard)* sertifikaate. Tarnija teenuste hulka kuulub disain, lõigete konstrueerimine, juurdelõikuse, õmbluse, pakkimine ja sildistamine. [38, p. 1]

Beyond Design Atelier on asutatud 1998. aastal ja pakub tootearendust kõigis alustava ettevõtte kollektsiooni loomise etappides. Lisaks pakutakse erinevaid digitrüki meetodeid, abi toodete reklaamimisega, lõigete konstrueerimisega, juurdelõikuse, õmbluse, pakkimise ja sildistamisega. Tootmises kasutatakse jätkusuutlikke materjale. Näiteks Öko-Tex sertifikaadiga tindid digitrükis, Econyl ja EcoVero viskoosi. Toodete sortimenti kuuluvad naiste, meeste ja laste ujumisrõivad, naistepesu ja spordi - ning vabaajarõivad. [39, p. 1]

Reguentex on asutatud aastal 1998 ning tegeleb kõrge kvaliteediga jätkusuutliku tootmisega. Toodete sortimenti kuuluvad meeste-, naiste- ja lasterõivad, spordi- ja vabaajarõivad. Tarnija tegeleb terve rõivatootmise protsessiga, tootearendusest, materjalide hankimisest ja tootmisest transpordini. Materjalide ülekulu ning keskkonnasäästlikkuse eesmärgil kasutatakse lõigete ja paigutuste teostamiseks arvutitarkvara. Tootmises on kaks liini, mis võimaldab ettevõttel samaaegselt toota nii suuri kui väiksemaid mahte. Tarnija tegeleb igapäevaselt sotsiaalse vastutuse

teemadega, näiteks pakutakse muuhulgas töötajatele isekasvatatud mahetoitu. Ettevõttel on ka *GOTS (Global Organic Textile)* sertifikaat. [40, p. 1]

T Tantos Texteis on asutatud 2015. aastal ja pakub tootearendust, lõigete konstrueerimist, juurdelõikust, õmblust, pakkimist ja sildistamist. Lisaks pakutakse erinevaid digitrüki meetodeid, tikkimist, toodete fotografeerimist, turunduskampaaniate korraldust ning portfoolio koostamist. Toodete sortimenti kuuluvad meeste-, naiste- ja lasterõivad, trikotaažtooted ja vabaajarõivad. Ettevõttel on tehases kasutusel väga suur valik erinevaid automaatseid ja poolautomaatseid seadmed. Igapäevaselt tegeletakse sotsiaalse vastutusega, näiteks toodetakse tehase tarbeks ise elektrit. Kõigist neljast tarnijast on see kõige suurem, ca 100 töötajaga. [41, p. 1]

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Cocomoon Swedeni tarbeks läbiviidud hankeprotsessi tulemusena, mille käigus hinnati kümmet võimalikku tarnijat selgus tarnijate paremusjärjestus. Hindamiseks kasutati kaalutud keskmise meetodit ning lähtuti ettevõtte poolt seatud kriteeriumitest. Hindamise tulemusena valis töö autor välja neli tarnijat, kes täitsid vähemalt 80% ulatuses Cocomoon Sweden poolt esitatud kriteeriumid. Välja valiti neli tarnijat kuna tegemist oli kombineeritud päringuga, mis sisaldas endas nii informatsiooni kui hinnapäringu elemente. Autori hinnangul ei võimalda koostatud hinnapäring ja seatud kriteeriumid alustaval ettevõttel konkreetselt ühte tarnijat välja valida. Osaliselt on põhjuseks asjaolu, et Cocomoon Sweden ei ole veel kindlaks määranud lõplikku kollektsiooni suurust. Seega võivad hinnad ja mahud veel muutuda. Tarnija, kes praegu pakub väga suurt minimaalse tellimuse kogust, aga täidab ka muud kriteeriumid väga hea hindega, võib osutuda sellisel juhul paremaks valikuks kui tarnija, kes pakub väikest minimaalset tellimuse kogust, aga kõrgema hinnaga.

Hankeprotsessi käigus selgus, et tarnijate poolt pakutud hinna ja minimaalse tellimuse koguse määrab valitud materjal. Nimelt on Carvico Vita rulli pikkus 70m. Tarnijad ei osta materjali sisse vähem kui üks rull. Samuti ei ole nad nõus enda laos olevat materjali alla rulli pakkuma. Materjali liigutamine erinevate operatsioonilaudade ja lao vahel on ajakulu ning minuti ja sekundi täpsusega timmitud toomises on aeg rahalise väärtusega. Ühest rullist on võimalik hinnanguliselt toota 200 komplekti bikiine, mis Cocomoon Swedenile tähendab kokku 400 toodet, kuna plaanis on müüa tooteid eraldi mitte komplektina. Tarnijad pakkusid ka võimalust vähendada minimaalset tellimuse kogust seeläbi, et hankija makstab terve rulli eest ja toodetakse niipalju tooteid, kui on tehase eripärast tulenevalt võimalik. Mis üldiselt oli väiksem kui pakutud minimaalne toodete kogus. Materjal jääks siis tarnija lattu ning uute tellimuste korral arvatakse toote hinnast juba välja ostetud

materjalikulu maha. Sellise variandi eest küsivad tarnijad lisahinda. Autori hinnangul on materjaliga seotud küsimus kõige olulisem, mis Cocomoon Swedenil tuleb lahendada, et saavutada äriplaanis ettenähtud tegevuste edukus.

Keeruliseks osutuks tarnijate kontaktide leidmine. Seda eriti Poola, Leedu ja Läti ettevõtete puhul. Kuigi erinevate riikide erialaliitude kodulehtedel oli nimekiri ettevõtetest, ei leitud lähemal uurimisel tarnija kodulehte või meiliaadressi. Sageli ei ühtinud kodulehel toodud info erialaliidu infoga, näiteks tegeleti teistsuguste toodete kategooriatega. Tundus, et tarnijad reklaamivad rohkem teenuseid välja kui nad tegelikult teostavad või on võimelised teostama. Ükski Poola ega Leedu tarnija hinnapäringule ei reageerinud. Põhjuseks pakub töö autor keelebarjääri või ei pakkunud hankija ning päring neile huvi. Eesti tarnijatel tuli oodatust vähem vastuseid. Viiest tarnijast vastas kaks ning ainult üks neist saatis hinnapakkumise. Põhjuseks pakub töö autor väikest tootmisvõimekust või ei pakkunud hankija ning päring neile huvi.

Ettevõttepoolsed tarnija eelistused lähtusid tarnija kodulehe visuaalsest esitlusest. Eeldati, et professionaalsed pildid kodulehel tähendavad head kvaliteeti. Keeruline oli välja selgitada ettevõtte kvaliteedinõudeid tarnijatele. Kuigi materjal määras osaliselt toote kvaliteedi jäi selgelt kirjeldamata ettevõtte poolt ülejäänud tootega seotud olulised kvaliteedinäitajad. Brändi omanik oli veendunud, et Portugali tarnijad pakuvad kõige kõrgemat kvaliteeti.

Tarnijate hindamiseks kasutatud kaalutud keskmise meetod tõesti jätab ruumi eksimisele nagu teooria seda väidab. Koondpunktide järgi ei ole võimalik aru saada, kas on mõni oluline kriteerium, mida tarnija ei täida ning selle tõttu võiks tarnija hoopis valimata jätta. Samuti on tegemist väga subjektiivse meetodiga. Hindajal on vaba voli enda äranägemise järgi kriteeriumeid hinnata. Eriti kui tegemist on mitteamrulistele ja pehmetele kriteeriumidega.

Autoripoolne ettepanek Cocomoon Swedenile on jätkata nelja kõige parema hinde saanud ettevõttega dialoogi paremate tarnetingimuste saavutamiseks. Nendeks tarnijateks on Be Simple, Beyond Design Atelier, Reguentex ja T Tantos Texteis. Soovituseks on täpsustada kriteeriume nii, et neile on võimalik üheselt vastata. Määrata täpsemad nõuded arvulistele kriteeriumidele. Pärast konkreetsemalt võrreldavate ja hinnatavate vastuste saamist on autori arvates mõistlik rakendada uuesti kaalutud keskmise meetodit. Seejärel saab teha lõpliku valiku ühe tarnija kasuks.

Juhul, kui esimese kollektsiooni tarbeks planeeritud rahalistest vahenditest ei piisa, et välja valitud nelja tarnijaga koostööd alustada, või hinnatakse suurte koguste tellimisel toodete müümata jätmise riski liiga kõrgeks, pakub töö autor välja teise lahenduse. Tarnija Kamilla OÜ pakkus ainukesena

minimaalseid tellimuse koguseid, mis võiksid Cocomoon Swedenile sobida. Hoolimata sellest, et nende tooted olid keskmisest kallimad on tarnija näol tegemist hea variandiga tootmise alustamiseks. Kulude optimeerimise nimel peaks brändi omanik tegelema ise suuresti projektijuhtimisega, aga kuna see komptents on ettevõttes väga hea ei näe töö autor selles suurt takistust. Kamilla OÜ käest soovitatakse osta tootearenduse ja õmbluse teenust selleks, et teha müüginäidised, mille abil täpsemaid pakkumisi küsida ja Portugalis asuvate tarnijate poolt pakutud suhteliselt kõrge hinnaga tootearenduse kulusid vältida. Või tellida esimese kollektsiooni õmblus Kamilla OÜ käest. Vajadusel tegeleda ka ise materjali hankimisega. Samuti võimaldab Kamilla OÜ geograafiline asukoht madalate reisikuludega tootearendusprotsessis füüsiliselt kohal olla ning seda pidevalt jälgida.

Tarnija Friendly Factories mainis ära, et neil on sügisel 2023 väiksem tehas avamisel – Friendly Studio. Tegemist on suunamudijatele ja väikestele brändidele suunatud väikeste minimaalsete tellimuste kogustega tehasega, kellel on võimekus hankija väga toore idee põhjal pakkuda kõiki vajalikke teenuseid idee teostamiseks. Juhul, kui Cocomoon Sweden on nõus lükkama edasi enda kollektsiooni tootmist sügisesse, siis soovitab töö autor võtta nendega uuesti ühendust hindade ja tellimusmahtude täpsustamiseks. Tarnija poolt saadetud esitluse põhjal julgeb töö autor väita, et suure tõenäosusega suudab Friendly Studio edukalt täita kõik olulised kriteeriumid ja pakkuda sobivat hinda.

Tulevikus, kui tootmismahud suurenevad, soovitab töö autor uuesti ühendust võtta tarnijaga MCPR. Tegemist oli autori hinnangul väga professionaalse ettevõttega, kellel on keskmine minimaalne tellimuse kogus ja lühike tarneaeg.

KOKKUVÕTE

Rõivatööstus on oma olemuselt tiheda konkurentsiga ja pidevas muutumises olev sektor. Globaliseerunud tarneahelad ja keeruline makromajanduslik olukord esitavad nii hankijatele kui tarnijatele väljakutseid. Edukalt planeeritud hankeprotsess tagab ettevõttele võimaluse muutlikus maailmas kasumlikult tegutseda. Hankeprotsessi läbimõeldud korraldamine on seda olulisem alustava ettevõtte edu tagamiseks. Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli läbi viia hankeprotsess, mille toel koostati ja anti juhised alustavale ettevõttele Cocomoon Sweden neile sobivaima tarnija valikuks, lähtudes nende poolt seatud kriteeriumitest.

Lõputöö teoreetilises keskenduti olemasolevale kirjandusele andmaks ülevaadet hankeprotsessi olulisusest rõivatööstuses, planeerimisest, tarnijate eelvaliku protsessis ning kriteeriumitest. Tutvustati erinevaid päringute variante ning hinnapäringu koostamise põhimõtteid. Kirjeldati hankeprotsessi läbiviimist ning erinevaid tarnija hindamise meetodeid.

Töö empiirilises osas viidi läbi taktikaline hankeprotsess brändile Cocomoon Sweden. Püstitatud uurimisküsimustele vastamiseks viidi brändi omanikuga läbi intervjuu, et määrata kriteeriumid tarnijatele ning kaardistati eriaalaliitude ja Manufy veebiplatvormi abil potentsiaalsed tarnijad. Seejärel teostati eelvalik kolme ettevõttele olulise kriteeriumi alusel. Koostati hinnapäring ning edastati see tarnijatele. Tarnijatelt saadud hinnapakumiste ja ettevõtte poolt määratud kriteeriumite tähtsusastme alusel teostati tarnijate hindamine kasutades kaalutud keskmise meetodit.

Hankeprotsessi läbiviimine oli autori hinnangul edukas ning täidetud sai nii lõputöös kui ka ettevõtte poolt püstitatud eesmärgid. Hinnapakumisele vastamise protsent oli 45%, mis täitis ühe ettevõtte poolt seatud eesmärkidest. Käesoleva töö autori hinnangul on 45% hea tulemus arvestades, et tegemist on alustava ettevõttega, kellel puudub koduleht ja pikaajaline majanduslik taust. Keeruliseks osutus tarnijate kontaktide leidmine ja ettevõttepoolsete kvaliteedinõuete välja selgitamine. Hanke käigus selgus, et tarnijate poolt pakutud hinna ja minimaalse tellimuse koguse määrab valitud kangas. Cocomoon Swedenil on lõputöö tulemusena olemas erinevaid võimalusi pakkuvate tarnijate nimekiri ning hankeprotsess, mida vajadusel uuesti korrata.

Lõputöö on ka sobilikuks näidismaterjaliks sarnastele alustavatele ettevõtetele andes hea ülevaate kuidas viia edukalt läbi esimene hankeprotsess piiratud vahendite korral. Tarnijatele pakub käesolev lõputöö infot, mis kriteeriumite alusel hankija neid hindab. Läbiviidud hankeprotsessi abil on võimalik tarnijatel täiustada müügi- ja turundusstrateegiat, et kasvatada ja laiendada enda turuosa.

Töö autori ettepanekud brändile Cocomoon Sweden on tuginedes hankeprotsessi tulemustele ning kirjandusele järgmised:

- Jätkata diskussiooni nelja parima tulemuse saanud tarnijaga, Be Simple, Beyond Design Atelier, Reguentex ja T Tantos Texteis.
- Täpsustada kriteeriumeid ja hinnapäringut ning teostada uuesti eelpool nimetatud nelja tarnija hindamine, et valida neist üks, kellega sõlmida lepinguline suhe.
- Kui eelnevad ettepanekud mingil põhjusel ei sobi, siis osta tarnijalt Kamilla OÜ minutihinnaga teenuseid ja ise juhtida tootmisprotsessi.
- Kolmanda variandina lükata tootmine edasi sügisesse ja küsida uus pakkumine tarnija Friendly Factories tütarettevõttelt Friendly Studio.
- Tulevikus tootmismahdade kasvades võtta ühendust lühima tarneaaja pakkunud tarnijaga MCPR.

Töös kasutatud kaalutud keskmine meetod jätab ruumi eksimisele, aga oli autori hinnangul kõige sobivam brändile Cocomoon Sweden ja nende poolt seatud kriteeriumitele. Edasise uurimiseks pakub töö autor välja kasutada hankeprotsessis tarnija hindamiseks ja valikuks mõnda muud teoorias toodud meetodit. Missugust meetodit kasutada sõltub uuritavast ettevõttest. Leedu, Eesti ja Poola tarnijate madal vastamisprotsent pakub samuti töö autori hinnangul ainet uurimiseks. Mis alusel tarnijad hindavad hankija päringut huvipakkuvaks ning mis ajendab sellele vastama või mitte vastama.

SUMMARY

The fashion apparel industry is highly competitive and volatile industry. Globalized supply chains and a complex macroeconomic environment pose challenges for both buyers and suppliers. A successfully planned sourcing provides opportunities for the buyer to operate profitably in a changing world. Strategically planned sourcing is all the more important to ensure the success of a start-up company. The purpose of this thesis was to conduct a sourcing process for Cocomoon Sweden, based on the criteria set by them, in order to give guidelines for selecting the most suitable supplier for the company.

The first chapter of this thesis gives an overview of the existing scientific literature to provide an insight of the importance of sourcing in fashion apparel industry, planning, supplier pre-selection and selection criteria. Different options for communicating with potential suppliers and the principles of preparing a request for quotation were introduced. The chapter ends with description of various supplier evaluation methods and how to conduct sourcing.

The second chapter focuses on empirical research through a tactical sourcing process conducted for Cocomoon Sweden. To answer the research questions, a semi structured interview was conducted with the brand owner to determine the criteria for suppliers, and potential suppliers were mapped using information from different countries apparel and textile confederations websites and Manufy's online platform. The pre-selection was then carried out on the basis of three selection criteria provided by Cocomoon Sweden. A request for quotation was drawn up and forwarded to suppliers. Based on the quotations received from the suppliers and the importance of the criteria set by the company, the evaluation of the suppliers was carried out using the weighted average method.

According to the author of this thesis, the tactical sourcing process was successful and the purpose set by the thesis and the company were met. The response rate from potential suppliers was 45%, which fulfilled one of the goals set by the brand. According to the author of this thesis, 45% is a good result considering that Cocomoon Sweden is a start up company that does not have a website and a long-term economic background. Finding supplier contacts and determining the brands quality requirements for suppliers proved difficult. During communication with potential suppliers it became clear that the price offered by the suppliers and the minimum order quantity are determined by the selected fabric. As a result of the thesis, Cocomoon Sweden has a list of suppliers offering various options and a sourcing process that can be repeated when needed.

The thesis is also a suitable sample material for similar start-up companies, giving a good overview of how to successfully conduct supplier sourcing with limited funds for the first time. For suppliers, this thesis provides information on the selection criteria by which the buyer evaluates them. This information is helpful for potential suppliers in improving their sales and marketing strategy in order to grow and expand their market share.

Based on the results of the empirical research and the scientific literature, the author's recommendations for the brand Cocomoon Sweden are as follows:

- Continue the discussion with the four highest graded suppliers, Be Simple, Beyond Design Atelier, Reguentex and T Tantos Texteis.
- To elaborate the selection criteria and request for quotation in order to re-evaluate the four suppliers mentioned above in order to choose one of them with whom to enter into a contractual relationship.
- If for some reason the previous recommendations are not suitable, then Cocomoon Sweden could purchase services from the supplier Kamilla OÜ at a minute price and lead the production process themselves.
- As a third option, postpone the production until autumn and send a new request for quotation to Friendly Studio, a future subsidiary of supplier Friendly Factories, who focuses on brands by influencers.
- In the future, as the production volumes increase, contact the supplier that offered the shortest delivery time, MCPR.

The weighted average method used to evaluate potential suppliers leaves room for error, but according to the author, it was the most suitable for Cocomoon Sweden and the selection criteria set by them. As a further research idea, the author of this thesis proposes to use other supplier selection method discussed in the theoretical part. Which method to use depends on the company being researched. The low response rate of suppliers from Lithuania, Estonia and Poland also offers subject for future research. On what basis do suppliers evaluate the buyer's request for quotation as interesting and what prompts them to respond or not to respond to it.

VIIDATUD ALLIKAD

- [1] Y. Wang, *Fashion Supply Chain and Logistics Management*, New York: Routledge, 2019, p. 129.
- [2] M. McMaster, C. Nettleton, C. Tom ja B. Xu, „Risk Management: Rethinking Fashion Supply Chain Management for Multinational Corporations in Light of the COVID-19 Outbreak,” *Journal of Risk and Financial Management*, kd. 13, nr 173, pp. 1-16, 2020.
- [3] L. C. Giunipero, S. Bittner, I. Shanks ja M. H. Cho, „Analyzing the sourcing literature: Over two decades of research,” *Journal of Purchasing and Supply Management*, kd. 25, nr 5, pp. 1-21, 2018.
- [4] G. Engström, K. Sollander, P. Hilletofth ja D. Eriksson, „Reshoring drivers and barriers in the Swedish manufacturing industry,” *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, kd. 11, nr 6, pp. 174-201, 2018.
- [5] B. Wiesmann, J. R. Snoei, P. Hilletofth ja D. Eriksson, „Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse,” *European Business Review*, kd. 29, nr 1, pp. 15-42, 2017.
- [6] E. Arrigo, „Global Sourcing in Fast Fashion Retailers: Sourcing Locations and Sustainability Considerations,” *Sustainability*, kd. 12, nr 508, pp. 1-22, 2020.
- [7] E. G. Hansen ja S. Schaltegger, „100 per cent organic? A sustainable entrepreneurship perspective on the diffusion of organic clothing,” *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, kd. 13, nr 5, p. 583–598, 2013.
- [8] N. O. Ndubisi ja A. Nygaard, „The ethics of outsourcing: when companies fail at responsibility,” *Journal of Business Strategy*, kd. 39, nr 5, pp. 7-13, 2018.
- [9] I. Amed, S. André, A. Balchandani, A. Berg ja F. Rölken, „The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather,” McKinsey & Company, New York, 2022.
- [10] A. Ümarik, Avaliku halduse asutuse funktsioonide üleandmine välisele partnerile (outsourcing)

- ehk funktsioonisiire, Tallinn: Riigikontroll, 2001, p. 82.
- [11] A. J. v. Weele, Purchasing and Supply Chain Management, Andover: Cengage Learning, 2018, p. 400.
- [12] F. R. Jacobs ja R. B. Chase, Operations and Supply Chain Management, New York: McGraw-Hill Education, 2021, p. 724.
- [13] M. Greaver, Strategic Outsourcing: a Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, New York: American Management Association, 1999, p. 320.
- [14] A. Tulvi, Logistika õpik kutsekoolidele, Tallinn: Innove, 2013, p. 535.
- [15] B. Axelsson, Företag köper tjänster, Lund : Studentlitteratur AB, 1998, p. 416.
- [16] R. M. Monczka, R. B. Handfield, L. C. Giunipero ja J. L. Patterson, Purchasing and Supply Chain Management, Mason: South - Western Cengage Learning, 2009, p. 840.
- [17] M. Tracey ja C. L. Tan, „Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction and Firm Performance,“ *Supply Chain Management: An International Journal*, kd. 6, nr 4, pp. 174-188, 2001.
- [18] S. B. Ivens, „How Relevant are Different Forms of Relational Behavior? An Empirical Test based on Macneil's Exchange Framework,“ *The Journal of Business and Industrial Marketing*, kd. 19, nr 5, pp. 300-309, 2004.
- [19] Euroopa Komisjon, „Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct,“ [Võrgumaterjal]. Available: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en. [Kasutatud 14 veebruar 2023].
- [20] Euroopa Komisjon, „Tekstiilistrateegia,“ [Võrgumaterjal]. Available: https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles-strategy_et. [Kasutatud 13 veebruar 2023].
- [21] F. Johnson, M. R. Leenders ja A. E. Flynn, Purchasing and Supply Management, New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2021, p. 526.

- [22] T. Steiner, *Modernt Inköp*, Lund: Studentlitteratur AB, 2015, p. 390.
- [23] Z. Guo, H. Liu, D. Zhang ja J. Yang, „Green Supplier Evaluation and Selection in Apparel Manufacturing Using a Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Approach,“ *Sustainability*, kd. 9, nr 650, pp. 1-13, 2017.
- [24] H. Taherdoosta ja A. Brardc, „Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods,“ *Procedia Manufacturing*, kd. 32, nr 3, pp. 1024-1034, 2019.
- [25] C. J. Gelderman ja A. J. v. Weele, *Journal of Purchasing and Supply Management*, kd. 9, nr 5, pp. 207-216, 2003.
- [26] I. Paul, „Tarnijate valik ja hindamine,“ *Organisatsiooni käsiraamat. Kontseptsioonid ja vahendid*, p. 10.1–10.6, 2004.
- [27] M. Denscombe, *The Good Research Guide. For Small-Scale Social Research Projects*, New York : McGraw-Hill Education, 2010, p. 373.
- [28] C. Sweden, *Bussiness Presentation*, Väserås: Cocomoon Sweden, 2023.
- [29] „Carvico Vita,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.carvico.com/en/fabrics/vita/>. [Kasutatud 12 märts 2023].
- [30] „Oeko-Tex Standard 100,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/oeko-tex-standard-100>. [Kasutatud 15 märts 2023].
- [31] „Econyl the Process,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.econyl.com/the-process/>. [Kasutatud 12 märts 2023].
- [32] M. Aakko ja K. Niinimäki, „Quality matters: reviewing the connections between perceived quality and clothing use time,“ *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, kd. 26, nr 1, pp. 107-125, 2020.
- [33] „Eesti Rõiva-ja Tekstiililiit,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.textile.ee/liikmed/>. [Kasutatud 22 veebruar 2023].

- [34] „The European Apparel and Textile Confederation,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://euratex.eu/about-euratex/membership/our-members/>. [Kasutatud 22 veebruar 2023].
- [35] „Lithuanian Apparel and Textile Industry Association,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://latia.lt/nariai/>. [Kasutatud 22 veebruar 2023].
- [36] „Polish Federation of Apparel and Textiles Industry Employers,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://textiles.pl/en>. [Kasutatud 22 veebruar 2023].
- [37] „Manufy,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.manufy.com/>. [Kasutatud 22 veebruar 2023].
- [38] „Be. Simple,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://be-simple.pt/wordpress/en/>. [Kasutatud 23 märts 2023].
- [39] „Beyond Design Atelier,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.bdalisboa.com/?lang=en>. [Kasutatud 23 märts 2023].
- [40] „Reguentex,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.reguentex.pt/>. [Kasutatud 23 märts 2023].
- [41] „T Tantos,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.ttantos.pt/>. [Kasutatud 23 märts 2023].

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Missugused kriteeriumid on ettevõttele olulised tarnija valikul?
2. Seadke tähtsuse järjekorda eelpool nimetatud kriteeriumid. Mis on kõige tähtsam ja mis vähemtähtsam?
3. Missugune tähtsus on õigel tarnija valikul ettevõtte tulevikule mõeldes?
4. Kas tarnija valikut mõjutab see, kuidas tarnija end esitleb ja igapäevaselt suhtleb?
5. Missugune kompetents on ettevõttel endal olemas nüüd ja tulevikus?
6. Mitu potentsiaalselt tarnijat peaks olema valikunimekirjas, et neist sobiv valida?
7. Kui oluline ja miks, on tarnija geograafiline kaugus?
8. Kui oluline ja miks, on tarnija ettevõtte suurus?
9. Kui oluline ja miks, on tarnija poolt pakutavate toodete või teenuste loetelu?
10. Kui oluline on tarnija poolt pakutavate toodete ja teenuste eeldatav hinnatase?
11. Mis on hankija hinnastrateegia?
12. Kui oluline on tarnija pakutavate toodete kvaliteet?
13. Kas valiksite pigem tarnija, kes pakub järjepidevalt kõrget kvaliteeti, mis maksab keskmisest rohkem või tarnija, kes pakub ebaühtlast kvaliteeti madalama hinna eest?
14. Kas usute, et saate parema toote või muid eeliseid kui valite tarnija, kes pakub kõrgemat hinda?
15. Kas plaanite teha mingeid järeleandmisi oma toodetes tarnija valikul, et saada võimalikult madalat hinda?
16. Kas valiksite välja tarnija ainult hinnale tuginedes?
17. Kui oluline on pikaajalise koostöö perspektiiv tarnijaga?

Lisa 2. Hinnapäring

Request for Quotation : COCOMOON

Hello,

I hope this message finds you well. My name is Liia Mörd and I am Purchasing Manager for COCOMOON SWEDEN. COCOMOON is a start up company who focuses on quality, sustainability and style.

Our company is currently searching for a long term supplier to produce our first swimwear collection. We are wondering if you would be so kind to provide us with some information regarding your services.

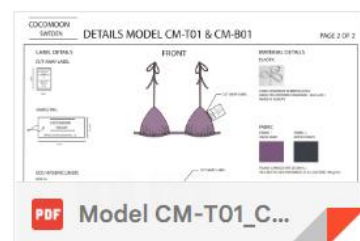
1. A quotation file that includes:
 - Sample order
 - Minimum order quantity pcs/order
 - Price per sample (top and bottom separate)
 - Estimated time for sampling stage
 - Price pcs/order
 - Bulk order
 - Minimum order quantity pcs/order
 - Minimum order quantity per style/color
 - Minimum quantity order per size and color
 - Estimated time for bulk production
 - Price pcs/order
 - Payment terms
 - If you offer insurance, on what terms and what amount
 - Please also give your packaging options for a single product (top and bottom in separate package)
 - Payment terms
 - If you offer insurance, on what terms and what amount
 - Please also give your packaging options for a single product (top and bottom in separate package)
 - Prices should include pattern development for our custom design for different models and sizes according to EN 13402-3:2017. Materials, labels, spreading, cutting, sewing, packing and transportation to Sweden.
2. Do you offer Econyl fabrics? Example Italian Carvico VITA (ECONYL®) and Print (Carvico VITA PL).
3. Information regarding how your company manages ethics and sustainability. And if you have any environmental management systems implemented.

Attached to this email please find:

Tech pack for a top and bottom and a company presentation for COCOMOON SWEDEN.

Please feel free to contact us with any additional questions!

Best regards,



Lisa 3. Eelvaliku läbinud tarnijad

Tarnija	Koduleht	Asukoht
K. B. Passage	https://www.kbpassage.ee/et	Eesti
Protex Balti AS	www.protex.no	Eesti
Technical Garment OÜ	www.tegade.com	Eesti
Portex OÜ	www.portex.ee	Eesti
Kamilla OÜ	https://www.kamillaproduction.ee/	Eesti
UAB Abtex	https://www.abtex.lt/en	Leedu
Juratex	http://www.juratex.lt/en/	Leedu
Motex	https://motex.info/	Poola
Elastic Sp. Z o. o.	https://elastic.com.pl/en/	Poola
LOOPS	http://loops.com.pl/	Poola
Pro Bella	https://probella.pl/	Poola
Redkey	https://www.redkey.pt/index.html	Portugal
MCPR	https://www.mcpr.com.pt/	Portugal
T Tantos Texteis	https://www.ttantos.pt/	Portugal
OSDM	https://www.osdm.pt/en/	Portugal
Reguentex	https://www.reguentex.pt/	Portugal
DKS Company	https://dkscompany.pt/	Portugal
Be Simple	https://be-simple.pt/wordpress/en/	Portugal
Beyond Design Atelier	https://www.bдалиsboa.com/?lang=en	Portugal
Portugal Textile	https://portugaltextile.com/	Portugal
NKL	http://nkl.pt/blog/	Portugal
Atelier 193	https://www.facebook.com/atelier193	Portugal
FM Textil	flmtextil.com	Portugal
Friendly Factories	https://www.friendlyfactories.com/	Portugal

Lisa 4. Tarnijate valiku maatriks

Hindamiskriteerium	Kaalukus (1-5)	Kamilla OÜ		Redkey		MCPR		T Tantos Texteis		OSDM		Reguentex		Be Simple		Beyond Design Atelier		Portugal Textile		Friendly Factories	
		Tarnija hinne (1-5)	Kaalutud tähtsus	Tarnija hinne (1-5)	Kaalutud tähtsus	Tarnija hinne (1-5)	Kaalutud tähtsus	Tarnija hinne (1-5)	Kaalutud tähtsus	Tarnija hinne (1-5)	Kaalutud tähtsus	Tarnija hinne (1-5)	Kaalutud tähtsus	Tarnija hinne (1-5)	Kaalutud tähtsus	Tarnija hinne (1-5)	Kaalutud tähtsus	Tarnija hinne (1-5)	Kaalutud tähtsus	Tarnija hinne (1-5)	Kaalutud tähtsus
Hind	5	2	10	3	15	3	15	4	20	2	10	2	10	3	15	5	25	2	10	2	10
Miinumkogus	5	5	25	3	15	4	20	2	10	2	10	3	15	5	25	2	10	3	15	1	5
Sotsiaalne vastutus	5	3	15	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
Materjali kättesaadavus	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
Eeldatav kvaliteet	5	4	20	4	20	4	20	4	20	4	20	4	20	5	25	5	25	5	25	5	25
Tarneaeg	4	3	12	4	16	4	16	3	12	3	12	4	16	4	16	3	12	2	8	4	16
Toodete loetelu	4	5	20	3	12	3	12	5	20	4	16	4	16	5	20	5	20	4	16	5	20
Suhtlus	4	5	20	3	12	4	16	5	20	5	20	5	20	5	20	5	20	3	12	4	16
Orienteeritus pikaajalisele koostööle	4	5	20	2	8	4	16	5	20	4	16	5	20	5	20	5	20	4	16	4	16
Vastastikune huvi	4	5	20	2	8	4	16	5	20	4	16	5	20	5	20	5	20	4	16	3	12
Maine	3	3	9	3	9	4	12	4	12	4	12	4	12	5	15	5	15	5	15	5	15
Paindlikkus	3	4	12	2	6	4	12	4	12	2	6	4	12	4	12	5	15	3	9	2	6
Maksetingimused	3	1	3	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12
Ettevõtte suurus	3	2	6	1	3	3	9	3	9	4	12	5	15	5	15	3	9	4	12	5	15
Tugi tootearenduses	3	5	15	4	12	4	12	5	15	5	15	5	15	5	15	5	15	5	15	5	15
Kokku:			232		198		238		252		227		253		280		268		231		233