



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

INSENERITEADUSKOND

Mehaanika ja tööstustehnika instituut

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

PÕLDMA KAUBANDUSE AS'I DD KAUBAMÄRGI KONKURENTSISTRATEEGIA KUJUNDAMINE

COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT FOR DD BRAND OF PÕLDMA KAUBANDUSE AS

MAGISTRITÖÖ

Üliõpilane: Viirika Grossmann

Üliõpilaskood: 122226EALM

Juhendaja Kati Kõrbe, PhD

Tallinn 2020

AUTORIDEKLARATSIOON

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt.

Lõputöö alusel ei ole varem kutse- või teaduskraadi või inseneridiplomit taotletud.
Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(kuupäev digiallkirjas)

Autor: Viirika Grossmann
(allkirjastatud digitaalselt)

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

(kuupäev digiallkirjas)

Juhendaja: Kati Kõrbe, PhD
(allkirjastatud digitaalselt)

Kaitsmisele lubatud

(kuupäev digiallkirjas)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Jelizaveta Janno, PhD
(allkirjastatud digitaalselt)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Viirika Grossmann (19.10.1987)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose:
„Põldma Kaubanduse AS'i rõivakaubamärgi Denim Dream konkurentsistrateegia kujundamine“, mille juhendaja on Kati Kõrbe Kaare, PhD
- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*

Viirika Grossmann (allkirjastatud digitaalselt)

(kuupäev digiallkirjas)

TTÜ Mehaanika ja tööstustehnika instituut

LÕPUTÖÖ ÜLESANNE

Üliõpilane: Viirika Grossmann 122226EALM
Õppekava, peeriala: ELV 70 LT Logistika, Tarneahela juhtimine
Juhendaja(d): Kati Kõrbe, PhD kati.korbe@taltech.ee, +3725025131

Lõputöö teema:

(eesti keeles) Põldma Kaubanduse AS'i DD kaubamärgi konkurentsistrateegia kujundamine

(inglise keeles) Competitive Strategy Development for DD Brand of Põldma Kaubanduse AS

Lõputöö põhieesmärgid:

1. Kaubamärgi hetkeolukorra kaardistamine
2. Kaubamärgi kitsaskohtade analüüsimine ja arenguvõimaluste leidmine
3. Konkurentsistrateegia formuleerimine

Lõputöö etapid ja ajakava:

Nr	Ülesande kirjeldus	Tähtaeg
1.	Teooria kirjutamine	01.11.2019
2.	Intervjuud; küsitlused; andmete kogumine	02.01-20.03.2020
3.	Töö koostamine	21.03-25.05.2020
4.	Lõputöö kaitsmine	

Töö keel: Eesti keel

Lõputöö esitamise tähtaeg: 25.05.2020

Üliõpilane: Viirika Grossmann (kuupäev digiallkirjas)
(allkirjastatud digitaalselt)

Juhendaja: Kati Kõrbe, PhD (kuupäev digiallkirjas)
(allkirjastatud digitaalselt)

Programmijuht: Jelizaveta Janno, PhD (kuupäev digiallkirjas)
(allkirjastatud digitaalselt)

LÕPUTÖÖ AVALIKUSTAMISE PIIRANGU TINGIMUSED

Palun Viirika Grossmanni magistritööd "Põldma Kaubanduse AS'i DD kaubamärgi konkurentsistrateegia kujundamine" pärast kaitsmist avalikustamisele mitte lubada viis aastat. Töö on tehtud Põldma Kaubanduse AS põhjal ning sisaldab ettevõtte ja selle koostööpartnerite konfidentsiaalseid andmeid. Nimetatu kvalifitseerub ärisaladuseks.

SISUKORD

EESSÕNA	8
Lühendite ja tähiste loetelu	9
SISSEJUHATUS	10
1. TARNEAHELA JUHTIMINE RÕIVAKAUBANDUSES	12
1.1 Rõivasektori olemus ja trendid	12
1.2 Tarneahela strateegia valimine rõivakaubanduses	15
1.2.1 Hankestrateegia	21
1.2.2 Konkurentsistrateegiad	25
1.3 Järeldused	27
2. LÄHTEÜLESANNE	28
2.1 Põldma Kaubanduse AS	28
2.2 Kaubamärk Denim Dream	29
2.3 Probleemi struktureerimine	33
2.4 Uurimisülesanded	35
3. METOODIKA	37
3.1 Uurimisstrateegia	37
3.2 Andmekogumis- ja töötlusmeetodid	38
3.2.1 Tehnilised mudelid	41
3.2.2 Konkurentsiolukorra analüüs	44
4. ANALÜÜS JA SÜNTEES	47
4.1 Kaubamärgi hetkeolukorra analüüs	47
4.1.1 Välis- ja sisekeskkonna analüüs	47
4.1.2 Konkurentide analüüs	51
4.1.3 Majandusandmete analüüs	54
4.1.4 Küsitluse tulemused	59
4.1.5 Tarneahela analüüs	61
4.2 Järeldused ja ettepanekud	63
KOKKUVÕTE	67
SUMMARY	68
KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU	69
LISAD	75
Lisa 1 Tarneahela strateegia valimise raamistik	76
Lisa 2 Konkurentide kaardistamine	77
Lisa 3 Kaubamärkide positsioneerimine tootegruppide kaupa	82
Lisa 4 Kaubamärkide müügitulemuste analüüs	85
Lisa 5 Müügitulemused riigiti	88
Lisa 6 Ankeetküsitlused	91
Lisa 7 Kollektsooni loomine	94

Lisa 8 Kaubamärgi majanduslik prognoos	97
Lisa 9 Ettepanekud disaineritele	98
Lisa 10 Meeskonnatöö peamised puudused	100
Lisa 11 TOWS maatriks	102
Lisa 12 Tööprotsesside ajakulude määramine.....	103

EESSÕNA

Töö pealkiri on: „Põldma Kaubanduse AS'i DD kaubamärgi konkurentsistrateegia kujundamine”

Magistritöö eesmärgiks oli tuvastada Põldma Kaubanduse AS'i oma kaubamärgi DD Brändi tarneahela juhtimise kitsaskohad läbi strateegiliste äriprotsesside uurimise, et kujundada kaubamärgile toimiv konkurentsistrateegia. Oma kaubamärgi loomine ja arendamine on ettevõttele väga oluline, mistõttu autor ka antud teema magistritööks valis. Eesmärgi saavutamiseks analüüsis autor põhjalikult rõivakaubanduse olemust ja parimaid strateegilisi lähenemisi tarneahela juhtimises. Lisaks analüüsis autor kaubamärgi tarneahelat ja turupositsiooni.

Autor positsioneeris kaubamärgi konkurendid ning leidis kõikidele kaubamärgi alamliinidele sobivaimad konkurentsistrateegiad. Kaubamärgi hetkeolukorra analüüsiga kaardistati kõik kitsaskohad ja arenguvõimalused, mis on eelduseks konkurentsistrateegia elluviimisel. Peamiste probleemidena selgus, et kaubamärgi kuuest alamliinist kahel puudub konkurentsieelis täielikult; tarneahela strateegia ei toeta konkurentsistrateegiat ning toodete omahind on liiga kõrge/juurdehindlus madal. Probleemide lahendamiseks formuleeris autor kõikidele alamliinidele konkurentsistrateegiad ja tegi strateegilised ettepanekud tarneahela kulude vähendamiseks. Töö tulemusena tekkis ettekirjutus, mida järgides suudab Põldma Kaubanduse AS luua konkurentsivõimelise ning hea tootlikkusega kaubamärgi.

Autor soovib tänada magistritöö juhendajat ja Põldma Kaubanduse AS'i töötajaid, kes aitasid kaasa magistritöö edukale valmimisele.

Märksõnad: rõivakaubandus, strateegiline juhtimine, kaubamärk, tarneahela juhtimine, konkurentsistrateegia

Lühendite ja tähiste loetelu

KPI	Tegevuse võtmenäitajad (Key performance indicators)
MOQ	Miinimum tellimuskogus (Minimum order quantity)
MAPE	Keskmine absoluutne suhteline viga (Mean Absolute Percentage Error)
DIVE	Klienditeeninduse taseme hinnang
SS18	Kevad-suve kolleksioon 2018 (Spring-summer 2018)
AW18	Sügis-talve kolleksioon 2018 (Autumn-winter 2018)
SS19	Kevad-suve kolleksioon 2019
AW19	Sügis-talve kolleksioon 2019

SISSEJUHATUS

Moe- ja rõivatööstus on väga dünaamiline sektor, kus toimuvad pidevad ja kiired muutused, mille tõttu on aeg konkurentsile püsimiseks väga oluline muutuja. Ebastabiilsed turud ja ettearvamatu nõudlus viivad konkreetsete tarneahelamudelite integreerimiseni, millega püütakse hallata selle sektori keerukust. Selles keerulises kontekstis on peamiseks väljakutseks väärtuse saavutamine tarneahela juhtimise kaudu. Tarneahela puhul on oluline, et see võimaldab reageerida kiiresti, tõhusalt ja paindlikult nõudluse kõikumisele (Battista *et al* 2013)

Põldma Kaubanduse AS on edukas jaemüügiettevõtte, kus alustati aastal 2013 oma kaubamärgi arendamisega. Aastatega on välja töötatud kollektsiooni kontseptsioon ja koostööpartnerite võrgustik, kollektsiooni loomise protsess on sujuv ning meeskond töötab ühise eesmärgi nimel. DD Brändi moodustavad kuus alamliini, mis on suunatud erinevatele klientidele ning kaubamärgi tooteid müüakse enam kui 30 kaupluses Eestis, Lätis, Leedus ja Poolas. Vaatamata toimivale süsteemile ning üldjoontes headele müügitulemustele ei suuda kaubamärk konkureerida teiste kaupluses müüdavate kaubamärkidega, teised kaubamärgid toovad ettevõttele suuremat tulu.

Uue kaubamärgiga turule tulles on oluline määratleda kaubamärgi konkurentsieelis, milleks 2013 aastal oli soov pakkuda klientidele kuulsate kaubamärkidega sama kvaliteediga tooteid, kuid soodsama hinnaga. Hetkeolukorras puudub teadmine, milline on DD Brändi positsioon võrreldes konkurentidega; millised tooted ja alamliinid on konkurentsivõimelised; millised on peamised kitsaskohad ning arenguvõimalused. Kaubamärgi olukorra lahendamiseks on autor seadnud magistritöö eesmärgiks DD Brändi konkurentsistrateegia kujundamise. Eesmärgi saavutamiseks tuleb leida vastused kõigile eelmainitud hetkeolukorda puudutavatele küsimustele ning teha muudatusettepanekud tarneahelale konkurentsistrateegia kujundamiseks.

Magistritöö uurimisstrateegiana kasutatakse kombineeritud uurimisstrateegiat, mis hõlmab kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Töös kasutatavateks andmekogumise meetoditeks on teadusallikate analüüs, ekspertintervjuu, küsitlus, vaatlus ja andmete analüüs. Intervjuud viiakse läbi kaubamärgi võtmetöötajatega probleemi struktureerimiseks ning olukorra hindamiseks. Autor viib kaubamärgi hetkeolukorra analüüsimiseks läbi kaks küsitlust. Ühe küsitluse eesmärk on kaardistada kõikide alamkollektsioonide kitsaskohad ja arenguvõimalused ning see viiakse läbi Denim Dreami kaupluste klienditeenindajate seas. Teise küsitluse eesmärk on määrata peamised probleemid DD Brändi tööprotsessides ning küsitlus viiakse läbi vastavas osakonna meeskonnaliikmete seas. Samas osakonnas viib autor läbi ka vaatluse

tööprotsesside ajakulu määramiseks. Vaatluse ja andmeanalüüsi teel hindab autor ka ettevõtte ja kaubamärgi positsiooni konkurentide seas. Lisaks analüüsis autor ettevõtte majandusandmeid ning kaubamärgi tarneahelat peamiste üleliigsete kuluallikate määramiseks. Konkurentsistrateegia rakendamisel on eesmärgiks luua edukas kaubamärk ning lisaks müügitulemuste parandamisele, on ettevõtte jaoks oluline ka kaubamärgi kasumlikkuse parandamine, mida saab teha toodete omahinna vähendamise ning juurdehindluse parandamisega.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ülevaatest, ettevõtte tutvustamisest, meetodika kirjeldusest ning empiirilisest analüüsist. Esimeses peatükis annab autor ülevaate rõivakaubanduse olemusest ning olulisematest strateegiatest, mida tuleb eduka kaubamärgi saavutamiseks rakendada. Teises peatükis tutvustatakse ettevõtet, struktureeritakse probleem ning määratakse uurimisülesanded. Kolmas peatükk annab ülevaate uurimisstrateegiast ning andmekogumis- ja töötlusmeetoditest ning neljandas peatükis antakse ülevaade kogutud andmetest ja tulemustest ning teostatakse analüüs. Peatüki lõpus annab autor oma hinnangulise vastuse magistritöö eesmärgina seatud ülesandele ning loob juhised kaubamärgile sobivaima konkurentsistrateegia rakendamiseks.

1. TARNEAHELA JUHTIMINE RÕIVAKAUBANDUSES

1.1 Rõivasektori olemus ja trendid

Rõivakaubanduse tarneahel on organisatsioonide grupp, mis koondab enda alla toote disaini, materjalide hanke, tootmise ja distributsiooni. Kõik need organisatsioonid töötavad koos, et pakkuda tooteid või teenuseid õigetele klientidele ning seda sobivaimal ajal ja kasumlikult. Tarneahelas võib esineda informatsiooni levimisel piiranguid, sest kõigil osapooltel on oma isiklikud huvid ja eesmärgid, mis ei pruugi teiste omadega ühtida. Siiski on oluline tarneahela tegevused seada selliselt, et tarneahel tervikuna suudab püsida konkurentsivõimelisena ning iga individuaalne osapool võidab selle koostöö tulemusena (Stadtler 2009,1).

Moetööstuse hiljutised trendid on:

- Vertikaalne integratsioon ja allhange: traditsiooniline tarnijate ahel tootjatelt jaemüüjatele ja sealt edasi tarbijatele on hägune. Paljud ettevõtted kogevad vertikaalset integratsiooni, et suurendada tõhusust, kõrvaldada vahendajad ja mõista paremini tarbijate vajadusi. Teised tootjad allhangivad konkurentsieelse saamiseks kõik tootmisprotsessid (Marchegiani *et al* 2012). Tootjad ja jaemüüjad märkavad, et hea koostöö tulemusena saavutatakse kiirem tootearendus, tootmine ning distributsioon, mille tulemusena kasvab kasum (Giustiniano *et al* 2013).
- Agiilne Tarneahel: agiilne organisatsioon, mis on täiustatud agiilse tarneahelaga, toimib paremini kui tavalised organisatsioonistruktuurid ja prognoosipõhised tarneahelad, mis ei ole moetööstuse väljakutsetele vastamiseks piisavad (Lannone *et al* 2013; Battista *et al* 2013).
- Kiire Reageerimine: laoseisu vähendamiseks on moekaupmehed võtnud kasutusele kiirreageerimise poliitika (Choi 2006). Antud poliitika seisneb oskuses tarbijate eelistustele kiirelt reageerida ning teha sellele vastavalt muudatused tarneahela protsessides (Giustiniano *et al* 2013).

Rõiva- ja tekstiilitööstus on tänapäevaseid tehnoloogilisi võimalusi kasutav globaalse haardega kiiresti arenev valdkond. Rõivaste valmistamisega seotud osalised võivad paikneda eri riikides: moekunstnik ühes, tehniline disainer teises, materjalide ostja kolmandas, kollektsiooni müüja neljandas ning valmistaja viiendas. Moetööstust kirjeldavad järgmised tunnused: lühike elutsükkel; kõrge volatiilsus; raskesti prognoositav; impulssostude suur osakaal. Moetooted on enamasti lühiajalised ja inspireeritud hetkeolukorrast. Moetoodete müügiaeg väga lühike ja hooajaline.

Müügiperioodi mõõdetakse enamasti kuudes või vahel isegi nädalates. Nende toodete nõudlus on ebastabiilne ning mõjutatud erinevatest teguritest- majanduslik olukord, ilm, filmid, sotsiaalmeedia ja erinevad kuulsused. Väga olulist rolli mängib ka bränditeadlikkus, mis tähendab seda, et kas tarbija oskab nimetada kaubamärke või tunneb ära kaubamärgi, mida talle näidatakse. Tarbijale teadaolevatel kaubamärkidel on suurem tõenäosus saada ostuotsustusprotsessis valituks. s. (Huang *et al* 2012) Nõudluse kõikumise tõttu on keeruline prognoosida toodete kogunõudlust perioodi jooksul. Klient teeb oma ostuotsuse enamasti vahetult enne ostu sooritamist, mis tähendab, et klienti stimuleeritakse ostu sooritama alles siis, kui ta reaalselt tootega kokku puutub. See on põhjus miks toodete füüsiline olemasolu on kriitiliselt vajalik (Christopher *et al* 2004,2). Bruce *et al* (2004) ning Vaagen ja Wallace (2008) kirjeldavad tekstiili- ja rõivatööstust sarnaselt: muutlikud turud; toodete lühike elutsükkel; suur tootevalik. Antud sektoris on äärmiselt madalad kasumimarginaalid, nii et varude tootmine ja nende ladustamine isegi väikestes kogustes, ei ole enamasti mõistlik. Seetõttu peab rõivasektoris tootmine toimima kiirelt ja efektiivselt, et kõik tellimused saaksid täidetud.

Mitmete uuringud on esile tõstnud ka teisi rõivasektori omadusi, milleks on:

- nõudluspõhine tarneahel (Walters, 2006)- klientide ootused on viimastel aastatel kasvanud, mistõttu oodatakse stiilseid rõivaid, head valikut ning seda kiiresti ja hea hinnaga
- pikad ja keerukad tarneahelad, mis enamasti hõlmavad tarnijaid erinevatest riikidest (Bruce *et al* 2007)
- turule tuleku aeg on pikk, kogu protsessile toote definitsioonist kuni valmistoodanguni, kulub umbes aasta
- uue toote arendamise protsess, mis võib kesta kuni kaks aastat ning ei ole alati edukas, sest kõik tooted ei jõua tootmisse. See tähendab, et tehakse kulutusi, mida ei saa toote müügiga tasa teenida (Bandinelli *et al* 2013).

Kõigist neist kaalutlustest selgub, et lisandväärtuseta etapid moodustavad olulise osa tootmisprotsessist, muutes logistikakulud oluliseks toodete kogumaksumuses. Masstoodangus võivad need kulud kasumit kriitiliselt mõjutada, määratledes ettevõtte majandusliku edu või ebaedu.

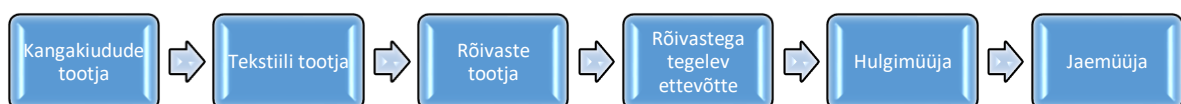
Kogu rõivakaubanduse ärimudel on, võrreldes varasemate aastatega, muutunud keerulisemaks, paindlikumaks ja dünaamilisemaks ning seda kliendinõudluse muutlikkuse tõttu (Canever *et al* 2008). Rõivakaubanduse tarneahela keerukuse tõttu kasutavad enamik ettevõtted, kes oma kaubamärgiga turule on tulnud, tootmisprotsesside läbiviimiseks allhanke korras koostööpartnereid ja fookuseerivad

ettevõtte siseselt vaid toote disainile, turustamisele ja müümisele. Tootmisprotsessid toimuvad sellegipoolest kaubamärgi loojate ja/või kolmandate osapoolte, agentide, otsese järelevalve all (Christerson *et al* 1995). Tarneahela kvaliteedi kriitiline edutegur on strateegiline partnerlus ja koostöö kõigi huvipoolte vahel, sarnastest printsiipidest lähtumine ning kokkulepetest kinnipidamine (Tammaru, 2015, 40). Ettevõtted peaksid pigem koos töötama ühise eesmärgi nimel kui omavahel konkureerima, et logistilist võrgustikku optimeerida (Ounnar *et al* 2005). Strateegilised tarneahelad on need, kus kõik tarneahela liikmed on nii strateegiliselt, tehnoloogiliselt kui ka operatiivselt omavahel seotud ning on loodud stabiilne ja kauakestev töösuhe, mis on võimeline vastavalt nõudlusele paindlikult muutuma (Hult *et al* 2004, 241). Et leida kõige õigem äristrateegia tarneahela juhtimiseks, on oluline täpselt teada, kes on ettevõtte klient ja sihtturg.

Rõivakaubanduse traditsiooniline tarneahel hõlmab endas (Joonis 1.1):

- Kiudaine tarnijad: Kiud on kangaste esimene ja kõige väikseim komponent. See annab neile värvi ja kaalu.
- Tekstiilitootjad: nemad toodavad erinevat tüüpi toormaterjali, millest hilisema töötlemise tulemusena tehakse lõngu, kangaid ja tekstiile.
- Rõivatootjad: lõpptoote valmistajad, viivad läbi erinevaid tegevusi alates lõikamisest kuni rõivaste lõppviimistluseni.
- Rõivaettevõtte laod: nende eesmärk on tarnijatelt kaup vastu võtta ja kontrollida ning jaotada need, vastavalt ettenähtud tellimustele, kaupluste ja klientide vahel laiali,
- hulgi- ja jaemüüjad: nemad esitlevad tarneahela viimast osa ja müüvad rõivad lõppkliendile, rahuldades nende nõudluse.

Lisaks on oma roll ka erinevatel vahendusettevõtetel ja agentidel, keda võib kohata tarneahela erinevates etappides (Kumar 2009, 21).



Joonis 1.1 Tüüpiline Rõivakaubanduse Tarneahel

Allikas: Kumar 2009

Tarneahela etapid on toetatud ka teiste eraldiseisvate tööstusharude poolt nagu näiteks masinatööstus (õmblusmasinad, tehnika) ja keemiatööstus (kangaste ja valmisrõivaste

töötlemiseks vajaminevad kemikaalid). Tootmisahel algab põllumajandussaaduste või kemikaalide tarnijatega, kes pakuvad kas looduslikke või keemilisi kiudusid kangaste tootmiseks. Neile järgnevad tekstiilifirmad, kes vastutavad selle eest, et kiududest saaks lõng ning nendest omakorda kangas. Kui kangad on valmis ja lõpetatud, saadetakse need rõivatootjatele rõivaste valmistamiseks (Sarkar, 2015). See näitab, kui globaliseeritud võib rõivakaubanduse tarneahel olla, toode võib olla disainitud ühes riigis, toodetud teise ning furnituur ja kangad on saadud kolmandast riigist (Ruamsook *et al* 2007). Kaasaegses rõivatööstuses pole jaemüüjatel enam kliendi jaoks valmis rõivaid täis ladusid. Paljud jaemüüjad hangivad materjale välismaalt või kolivad tootmisrajatised madalama tööjõukuluga riikidesse (Jones, 2000). Koostööpartnerite valikul on rõivatööstuses väga oluline pöörata tähelepanud toote kvaliteedile, tootmishinnale, logistikakulule ja tarneajale. Kui varasemalt oli hind põhiline faktor, mille põhjal valik tehti, siis tänapäeval tuleb arvesse võtta ka turu lähedust, põhiinfrastruktuure, pakkumist, kvoote, tollimakse ning töö- ja keskkonnavalaseid eeskirju (Jin, 2004). Määravaks saavad kindlasti ka tootepõhised, ajapõhised ja kvaliteedipõhised kriteeriumid, milleks on toote kvaliteedistandardid, tarne õigeaegsus ja täpsus, tsüklite pikkus ja järjepidevus ning õiged tarnekogused, arved ja vähene transportimisel tekkinud rikutud toodete hulk (Ruamsook *et al* 2007).

1.2 Tarneahela strateegia valimine rõivakaubanduses

Tarneahela peaeesmärk on maksimeerida ettevõtte kasumit. Tarneahela kasumlikkus tähendab kõikide tarneahela tasemete akumulieeritud kogukasumit. Mida kasumlikum, seda edukam on tarneahel (Lambert *et al* 2001,54). Tarneahela juhtimise eesmärk on saavutada organisatsioonide poolt seatud eesmärgid efektiivselt, õigeid meetodeid ja strateegiaid kasutades (Geunes *et al* 2005, 2). Tarneahel ei hõlma ainult tootjat ja tarnijat, aga (sõltuvalt logistilisest lähenemisest) ka transporti, ladusid, jaemüüjaid ja tarbijaid ning lisaks veel ka uute toodete arendamist, turundust, distributsiooni, finantsjuhtimist ja klienditeenindust (Vorst 2004, 106).

Tarneahela toimimise parandamiseks on vaja tarneahela juhtimise viisi, mis keskendub tarneahela protsesside ühtlustamisele ja informatsiooni jagamisele üle terve ahela, mitte ainult piiritletud tsüklites. Äriprotsesside süntees, operatsioonide sisendite ja väljundite kooskõlastamine ja tegevuste optimeerimine on ettevõtte võti

(Jones *et al* 2009, 77). Tarneahela protsesside täiustamine ja ümberkujundamine avaldab otsest mõju ettevõtte edukusele. Tarneahela optimeerimine on protsesside ja tööriistade rakendamine, et tagada tootmis- ja turustusahela optimaalne toimimine. See hõlmab tegevuskulude minimeerimist (sh tootmiskulusid, transpordi- ja turustuskulusid) ja varude optimaalset paigutust tarneahelas (Lee *et al* 2007).

Tarneahela strateegia valimise üks fundamentaalsemaid mudeleid on Fisheri mudel, mis aitab juhtidel määratleda oma tarneahelat vastavalt toote omadustele. Fisher (1997) tuvastas tooteklastrid nimega "funktsionaalne" ja "innovaatiline" ning määras strateegiad vastavalt "efektiivne" ja "reageeriv". Funktsionaalsed tooted on tarbekaubad, millele on eeldatavalt suhteliselt stabiilne nõudlus, vähene tootevalik, tootel pikk eluiga ja pikad tarneajad. Uuenduslikke tooteid pakkuv tootja tutvustab uusi mudeleid suhteliselt sageli, seega on neil mudelitel lühike eluiga ja nõudlus ebakindel. Tarneahela konfiguratsiooni määravad peamiselt nõudluse prognoositavus ja toote elutsükli kestus. Kui nõudlus on etteaimatav ja tootel on pikem elutsükkel (funktsionaalsed tooted), on disaini ainus eesmärk efektiivsus, mida on võimalik saavutada suure tootmisvõimsuse rakendamise ja väikese laovaruga abil. Fisheri mudel toodete sobitamiseks õige tarneahelaga on kujutatud joonisel 1.2.

	Funktsionaalsed tooted	Innovaatilised tooted
Efektiivne tarneahel	SOBIB	EI SOBI
Reageeriv tarneahel	EI SOBI	SOBIB

Joonis 1.2 Fisheri mudel

Allikas: Fisher 1997

Teadlased on aastate jooksult kõvasti Fisheri mudelisse panustanud ning leidnud, et lisaks toodetele on veel faktoreid, mis võivad mõjutada parima tarneahela strateegia valikut (Lo *et al* 2010). Nendeks on suurenenud konkurents, suurenenud nõudluse

varieeruvus, suurenenud tootevalik, suurenenud kliendispetsiifiliste toodete kogused ning lühenenud toote elutsükliid (Christopher *et al* 2004).

Fisher (1997) sõnul on mittesobivus paljude tarneahela probleemide algpõhjus ja seetõttu tarneahelad, mis põhinevad üks-sobib-kõigile strateegial, ebaõnnestuvad (Lee 2002). Hea tarneahela strateegia tuleb viia vastavusse ettevõtte ärristrateegiaga kuna ebakõla põhjustab üldiselt olulisi probleeme ärritegevuses (Lo *et al* 2010). Seetõttu on tarneahela juhtidel oluline mõista klientide vajadusi ning valida ja rakendada kliendi nõudmiste rahuldamiseks tarneahela jaoks õige strateegia.

Chopra ja Meindl (2010) käsitlevad kahte peamist tarneahela strateegiat (efektiivsus ja reageerimisvõime) ning tutvustavad kolmeastmelist protseduuri strateegilise sobivuse saavutamiseks. Esimeses etapis kehtestatakse tarneahela konkurentsistrateegia ja selle tulemusel mõõdetakse määramatuse taset, millele tarneahel vastama peab. Teises etapis tuvastatakse tarneahela strateegiat ja viimases etapis viiakse konkurentsistrateegiad ja tarneahela strateegiad vastavusse. Chopra *et al* (2010) on näidanud, et strateegilise sobivuse saavutamiseks on konkurentsistrateegia ja tarneahela strateegia vahel otsene seos

Ambe ja Badenhorst-Weiss (2011) koostatu raamistik, mis asub LISA 1 näitab, et tarneahela strateegia saab valida kolme sammuga, mis on kooskõlas ettevõtte strateegiaga.

- Mõista turgu ja kliendi nõudluse olemust
- Määra ettevõtte tugevused ja põhikompetentsid
- Vali strateegia, mis on tootele sobilik

Tarneahelas on kaks peamist strateegiat (Vorst 2004; Lambert *et al* 2001; Lowson *et al* 2004). Neid nimetatakse üldisteks tarneahela strateegiates ning sisaldavad termineid „lean“ ja „agiilne“. *Lean* tarneahela strateegia toimib kõige paremini suurte koguste, väikese mitmekesisuse ja ennustatava nõudlustega, kui agiilne tarneahela strateegia sobib vähem etteaimatavas keskkonnas, kus nõudluse varieerumine on suur (Christopher *et al* 2004).

Abernathy (2000) on koostanud *lean* juhtimise mudeli tekstiili- ja rõivatööstuse tarneahelale, mis on kujutatud Joonisel 1.3. Ta toob välja, et *lean* jaemüüjad vajavad toodete kiiret täiendamist ning saadetised peavad vastama rangetele nõuetele, mis puudutavad tarneaegu, tellimuse täielikkust ja täpsust. Selle võti on vöökoodid, EDI ja saadetiste märgistamise kasutamine.

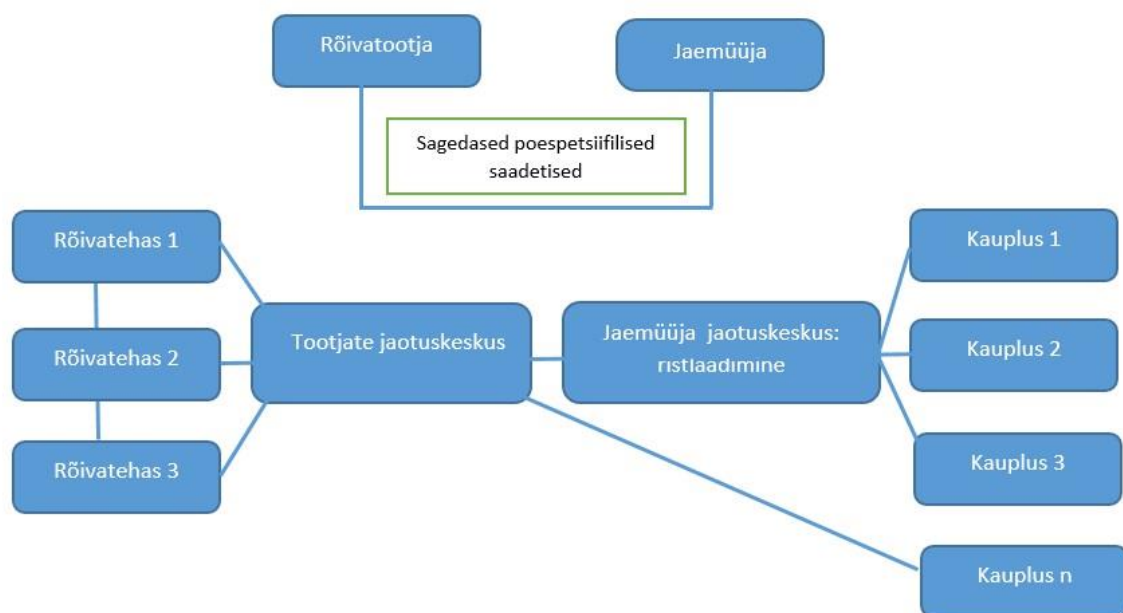
Lean’ eesmärk on:

- parandada töötingimusi

- anda töötajatele võimalus osaleda firma arengus
- arendada firma konkurentsivõimet
- teha õigeid asju.

Lean ei ole:

- kulude kokkuhoiu programm
- vahend väiksema sõltuvuse saavutamiseks töötajatest
- lahendus konveiertootmise juurutamiseks
- vahend töö sisukamaks muutmiseks
- vahend kõikide kulude kärpimiseks (Kouri 2013, 7).



Joonis 1.3 *Lean* juhtimise mudeli tekstiili- ja rõivatööstuse tarneahelale

Allikas: Abernathy 2000

Agiilsel tarneahelal on mitmeid eristavaid omadusi. See on turutundlik ning suudab reageerida nõudluse tegelikele muutustele reaalajas. Organisatsioonid peavad omandama mahupõhise suutlikkuse, et olla võimelised reageerima nõudluse võimalikele kõikumistele.

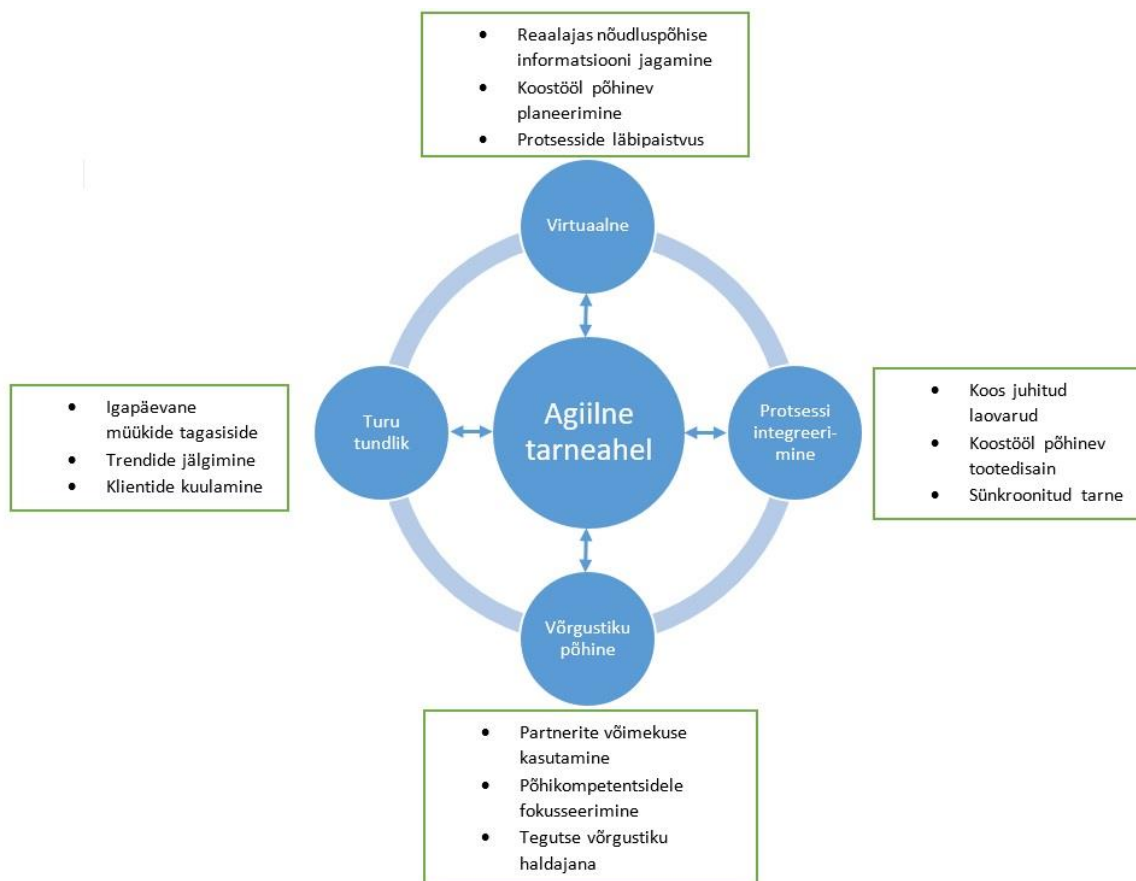
Agiilsuse idee tarneahela juhtimise kontekstis keskendub „reageerimisele”. Tavapärased tarneahelad on olnud pikad ja seetõttu pikkade tarneaegadega ning prognoosidel põhinevad. Agiilsed tarneahelad on vastupidiselt lühemad ja püüavad olla nõudlusele orienteeritud. Lisaks on erinevus see, et kuna tavapäraseid tarneahelad põhinevad prognoosidel – eeldab see, et need on varude põhised. Agiilsed tarneahelad on tõenäolisemalt infopõhised. Oma olemuselt on moeturud muutlikud ja neid on raske

ennustada ning siit tuleneb vajadus paindlikkuse ehk agiilsuse järele (Christopher *et al* 2004,8)

Harrison *et al* (1999) kirjeldavad agiilse tarneahela iseloomulikke ja spetsiifilisi jooni järgmiselt:

- turutundlik – tihedalt seotud lõpptarbija trendidest ja nõudlusest
- virtuaalne – tugineb kõigi tarneahela partnerite vahel jagatud informatsioonile
- võrgustikupõhine – saavutab padilikkuse kasutades spetsialiseerunud partnerite tugevusi
- protsessipõhine – kõigi tarnevõrgu liikmete protsessid on tihedalt seotud

Need neli dimensiooni saab omavahel siduda, et luua agiilne tarneahel rõivakaubandusele konkurentsivõime tõstmiseks (Joonis 1.4).



Joonis 1.4 Agiilne tarneahel

Allikas: Harrison *et al* 1999

Lean põhimõtete rakendamine on asjakohane toodete puhul, kus nõudlust on võimalik ennustada, agiilsuse põhimõtted on olulised uuenduslike toodete puhul, kus nõudlus on

ettearvamatult (Childerhouse *et al* 2000). *Lean*'i ja agiilsete põhimõtete võrdlus on toodud tabelis 1.1

Nende kahe mudeli kokkuvõtteks võib öelda, et agiilne ehk paindlik mudel nõuab tootmise kiiret reageerimist ja vajaduspõhist ümberkorraldust ning võimaldab võimalikult palju jäätmeid kõrvaldada, kuid see ei ole eeltingimuseks. *Lean* tootmine väidab, et kõik mitteväärtust andvad tegevused ehk jäätmed, tuleb kõrvaldada. Tarneahel on nii paindlik kui võimalik, kuid paindlikus ei ole antud mudeli eeltingimus.

Tabel 1.1 *Lean*'i ja agiilsuse iseloomulike omaduste hindamine

Võtmesõna	<i>Lean</i>	Agiilne
Turuteadmiste kasutamine	Oluline	Oluline
Virtuaalne korporatsioon / Väärtusahel /Integreeritud tarneahel	Oluline	Oluline
Tarneaja vähendamine	Oluline	Oluline
Muda elimineerimine	Oluline	Soovituslik
Kiire ümberpaigutamine	Soovituslik	Oluline
Jõulisus	Juhuslik	Oluline
Sujuv nõudlus/ taseme planeerimine	Oluline	Juhuslik

Allikas: Naylor *et al* 1999

Naylor *et al* (1999,117) tõid välja erinevused kahe mudeli vahel ning näitasid, et neid ei tohiks kasutada ei progresseeruvalt ega ka isolatsioonis. Üks mudel ei ole teisest parem ega halvem, kuid suudavad õiges tarneahela strateegias üksteist täiustada. Tootjad ei tohiks vaadelda tehtavaid operatsioone muust tarneahelast isoleeritult vaid arvestada tuleb kõigi ahela osapooltega. Kas valida agiilne või *lean* lähenemine, peab sõltuma sellest, kus asuvad ülejäänud tarneahela liikmed. Väga oluline on näha tarneahelat tervikuna ja ettevõtte peaksid püüdlema kahe mudeli kombineeritud lahenduse ehk leagiilse mudeli suunas. Bruce *et al* (2004, 166) läbi viidud uuring näitab, et rõiva- ja tekstiilitööstuses kasutatakse nii agiilse kui ka *lean* raamistike aspekte. Antud sektoris valitsevate iseärasustega ilmnes, et kahe mudeli kombinatsioon ehk leagiilne lähenemine, oli tarneahela jaoks optimaalne. Tekstiili- ja rõivaettevõtteid peavad suutma pidevalt muutuvatele turgudele kiiresti reageerida ning võimaldama müüdud kaupade kiiret täiendamist. Toote elutsükkel on lühike ja hooajaline, mistõttu suuri laovaruseid hoida ei ole mõistlik. Jaemüüjate poolt nõutud madalate hindade saavutamiseks kasutatakse laialdaselt odavat tootmist välismaal, mistõttu on tihedad ja head suhted tarnijatega tarneahela juhtimise seisukohalt võtmetähtsusega. Saab väita, et rõiva- ja tekstiilikaubandus ei sobitu täielikult ühte või teise mudelisse, kuid pigem nende kahe kombinatsiooni, mida juhivad madalad marginaalid ja suur nõudluse kõikumine. Sellega kindlustaks kiire toodete täiendamine, heade tarneahela

partnerlussuhete loomine ja säilitamine ning paindlikus reageerida muutlikule nõudlusele. Taolisele hübriid strateegiale võib olla mitu erinevat lähenemisviisi (Digest, 2006). Tarneahela strateegia valimise raamistik on kujutatud lisa 1.

1.2.1 Hankestrateegia

Koostööpartnerite valikul ja hankestrateegia loomisel on olulisteks kriteeriumiteks kompetentsus ning kiire ja täpne reageerimine. Täpsuse all peetakse silmas seda, et tarnitavad tooted vastavad kvaliteedile, on õigel ajal õiges kohas ning kokkulepitud koguses. Kiire reageerimise saavutamiseks tuleb vähendada kangaste tarnimiseks ja rõivaste tootmiseks kuluvat aega ning luua innovatiivseid suhteid distribuutoritega (Forza *et al* 2000). Tellimuse täitmise aeg on jaemüüjale üks olulisemaid faktoreid, millega arvestada koostööpartneri valikul. Klienditellimuse täitmiseks kuluv tarneaeg moodustub erinevatest komponentidest: tellimuse lepinguline kokkulepe, tootmise protsess, kvaliteedikontroll ja pakkimine, lõpptoote transport sihtkohta (Kumar *et al* 2008). Kuigi hankestrateegia valimisel on palju erinevaid versioone, toob Mihm (2010) välja kolm põhilist meetodit, mida jaemüüja oma brändi loomisel kasutama peaks. Neid meetodeid saab kasutada pidevalt, liikudes kõrgemalt juhtimistasemelt järjest madalamale.



Joonis 1.5 Kiirmoe allhanke mudel

Allikas: Mihm 2010

Joonisel 1.5 kujutatud mudeli vasakul küljel kasutab ettevõtte vertikaalset integratsiooni ja kontrollib kõiki disaini-, valmistamise- ja distributsiooniprotseduure; seda nimetatakse täielikuks vertikaalseks integratsiooniks. Antud meetodi puhul on jaemüüjal oma tehased ja jaotuskeskused. Teise meetodi puhul sõlmib jaemüüja tootjaga lepingu, kes toodab ettevõtte poolt loodud disaine. Selle mudeli korral teostab jaemüüja otsest ja põhjalikku järelevalvet disaini- ja tootmisprotsesside üle, et need

vastaksid ettevõtte poolt seatud spetsifikatsioonidele ja kvaliteedistandarditele. Tehas ei kuulu jaemüüjale, vaid on lepinguline koostööpartner. Jaemüüja võib vastutada ka logistika eest, sõlmides firmaga lepingu kauba transportimiseks tootmiskohast, tollipaberite vormistamiseks ja jaotuskeskusesse transportimiseks. See meetod on tüüpiline poekettide oma kaubamärgi loomisel. Kolmanda meetodi puhul kasutatakse vahendajaid ja allhanke eksperte, kes vastutavad kogu protsessi eest, alustades disainist kuni tootmiseni ja lõpuks ka logistika eest, et kaup jõuaks kauplusesse. See on täielikult allhanketele ülesehitatud meetod, kus jaemüüja suhtleb ainult vahendajaga ning puudub kontakt tehasega. Faktorid, mis määravad kuhu jaemüüja antud mudelis jääb on tööjõu kulud, toodete hinnatase, tehnoloogia kasutamine, turu reageerimine ja osalemine tarneahela erinevates protsessides (Mihm 2010, 56).

MacCarthy ja Jayarathne (2013) kirjeldavad jaemüüjat või kaubamärgi omanikku kui ostuüksust, kes on võimas ja mõjutab kogu võrgu struktuuri, suhteid ja toimumispraktikaid. Nende sõnul on tüüpiline stsenaarium see, et arenenud läänemajanduses tegutsev jaemüüja teeb konkreetset tüüpi rõivaste tarnimiseks koostööd mõne tootjaga, kes asub vähem arenenud majandusega rõivatootmise piirkonnas. Selline stsenaarium ilmneb paljude kaubamärkide seas, kes kasutavad tootmiseks allhanget. Mõnel juhul ei tea kaubamärgid isegi seda, kes on nende toodete tootja ja millises olukorras tootmine toimub, kuna mõned kaubamärgid hangivad oma tooteid vahendajate kaudu, kellel on suur tarnijate võrgustik. Kuna enamik moeettevõtteid tugineb oma väärtussüsteemis olulises osas teistele partneritele, nõuab tarneahela lühendamine nende partneritega paremat koostööd (Jacobs, 2006).

Ettevõttel esineb pidev konkurents teiste tarneahelatega, et kindlustada endale sobivad tarned ja saadetised. See konkurents seab vajaduse oma koostööpartnereid hoolikalt valida. Tarnija valimise kriteeriumitena kasutatakse erinevaid tegureid, sealhulgas hind, tarneomadused, maine tööstuses, ettevõtte suurus, geograafiline asukoht, kvaliteet (nt ISO 9000), keskkonnanõuetele vastavus (nt ISO 14000), mahud, teenused, tarneaeg, pakendamine, transport ja ladustamine. Tarnija valiku tulemuslikkuse hindamine koosneb kolmest kriteeriumist, mis hõlmavad saadetise kvaliteeti, tarnimist ja kulude analüüsi (Sevкли *et al* 2007).

Rõivatööstuse hetketrendi iseloomustab tellimuste tootmine väikestes kogustes, lühikesed tarneajad, suur valik erinevaid stiile ja toodete kõrge kvaliteet. Stojanov *et al* (2015) on toonud välja tarnija valiku neljatasemelise meetodi, mis toetab rõivatööstuse hetketrendi:

1. Defineeri kriteeriumid, mis on olulised koostööpartneri valikul
2. Järjesta kriteeriumid tähtsuse järgi

3. Hinda olemasolevaid koostööpartnereid eelnevalt defineeritud kriteeriumite alusel
4. Vali kõige sobivaimad koostööpartnerid

Uuringu tulemusena jaotuvad kriteeriumid tähtsuse järgi järgmiselt:

1. Toote kvaliteet
2. Tootmise paindlikus
3. Tehnilised võimalused
4. Juhtimissüsteemid
5. Tootmismahud
6. Tootevalik
7. Finantspositsioon
8. Logistiline positsioon

Kuigi rõivatööstuse hetketrend eelistab väikesed koguseid ja tootja kiiret reageerimist, mis omakorda eeldab ka tootja geograafilist lähedust, siis kulusäästlikkuse seisukohalt lähtudes on siiski kasulikum suures koguses hooajaliste toodete hankimine madalama tööjõu kuluga riikidest (Kumar *et al* 2008). Oluline on jaotada kollektsioonid vastavalt innovaatilisteks ja klassikalisteks toodeteks ning tootjate valikul langetada otsus vastavalt. Innovaatilistel toodetel on lühiajaline turg ning väikesed tootmismahud versus klassikalised tooted, mille tootmiskogused on suuremad ning müügiaeg pikem. Kiley (2006) on oma uuringus välja toonud, et õigesti langetatud hankeotsused vähendavad suurel hulgal toodete tarneaega. Tooted, mille müügiaeg on lühike, tuleks nii tootmine kui ka vajaminev kangas/furnituur hankida geograafiliselt võimalikult lähedalt ning rõhku panna toote valmimise kiirusele ning aktsepteerida toote kallim hind versus pika müügiajaga tooted, mille puhul tuleb rõhku panna hinnale ning seetõttu hankida furnituur/kangas ja tootmine lähtudes kulusäästlikkusest.

Leenders *et al* (2006) on välja toonud peamised allhankega kaasnevad ohud, milleks on kontrolli vähenemine, tarnijariskid, ootamatud kulud, optimaalsete tootmiskoguste määramise keerukus, transpordikulud, tarnepiirangud, juhtkonna tähelepanu vajalikkus, tehnoloogia vananemine, pikaajaline paindlikkus suhetes ja muutuvad vajadused.

Kiirmoe puhul mängib väga olulist rolli infotehnoloogia sidesüsteemid. IT süsteemidega saab kiiresti koguda informatsiooni trendide osas ning jagada tootmise ja tarne andmeid, selle tulemusena on pidev reaajas toimuv infovahetus, mis muudab koostöö tarneahelas kergemaks.

Turu reageerimise osas on oluline õigete tootekoguste jaotamine kauplustesse. Levy ja Weitz'i (2009) läbiviidud uuring näitab, et õiged tootekogused individuaalsetes

kauplustes toetavad turu nõudlust, mis omakorda väldib allahindluste tegemist ja suure laovarude tekkimist. Siinkohal on oluline, et poodidel oleks võimalus müüdud tooteid kiirelt juurde tellida, et turu nõudlusele vastavalt reageerida.

Prognoos ja nõudlus on vajalikud tarneahelas õigete otsuste langetamiseks. Nõudluse prognoosimine on kogu tarneahela planeerimise alus (Chopra *et al* 2004). Mis tähendab, et ka hankestrateegia planeerimisel on oluline roll nõudluse prognoosimisel. Nõudluse prognoosimisel on oluline tegevuste kavandamine operatsioonide juhtimisel teel. Ebaõnnestunud prognoosi tulemuseks on kõrged või ebapiisavad laovarud, toodete iganemine, madal teenindustase, kiirustatud tellimused, ressursside ebatõhus kasutamine ja pullipiitsa efekt tarneahelas. Edukatel ettevõtetel on välja kujunenud kindlad viisid, kuidas nõudlust prognoosida, kuid olenevalt ettevõttest ja majandusharust on see siiski väga erinev. Moetööstuse toodetele on iseloomulik pikk lisatellimuste tarneaeg, lühikesed müügiperioodid, peaaegu ettearvamatul nõudlus ning seetõttu ka ebatäpsed prognoosid (Minner *et al* 2012). Kõik need omadused muudavad nõudluse prognoosimise eriti keeruliseks. Moetööstuse ettevõtted on aastaid püüdnud nõudlust juhtida, mis on viinud paljude spetsiifiliste prognoosimismeetodite ja tehnikate arendamiseni (Giustiniano *et al* 2013).

Väga suur osa varasemast tööst on tehtud arusaamade ja tööriistade loomiseks, et parandada nõudluse prognoosimist moetööstuses, kuidas reaalsus, mida nüüd järjest enam aktsepteeritakse, on see, et nõudlust moetoodete järele ei saa ennustada. Moeturud on keerukad avatud süsteemid, mis demonstreerivad kõrgetasemelist „kaost“. Sellistes tingimustes tuleb juhtimisel pigem keskenduda strateegiate ja struktuuride väljatöötamisele, mis võimaldavad tooteid luua, toota ja tarnida reaalse nõudluse alusel (Christopher *et al* 2004).

Bartezzaghi *et al* (1999) pakub välja kaks lähenemisviisi ebaregulaarse nõudluse prognoosimiseks:

- **Eel müük:** See meetod kogub informatsiooni tegelike tellimuste kohta, millele vastavalt hakatakse tooteid tootma ja tarnima. Juba laekunud tellimuste teabe kasutamine loob teataval määral korrelatsiooni teadaoleva ja teadmata nõudluse vahel.
- **Tellimuste üleplaneerimine:** Teine lähenemisviis tulevikus tekkivate nõudmiste ennetamiseks on varajase teabe ära kasutamine, mille klient genereerib oma ostuprotsessi ajal enne tegeliku tellimuse esitamist. Tellimuse üleplaneerimise korral kasutatakse prognoosimisühikuna iga kliendi tellimust, mitte üldist nõudlust. Fokuseerides kliendi ostuprotsessile, saab koguda suurel hulgal informatsiooni tema tulevaste

nõudmiste osas. Tellimuste üleplaneerimise meetod sobib kõige paremini innovaatiliste toodete puhul, mille kohta puuduvad eelnevad statistilised andmed.

Eelnevate kollektsioonide müügiandmete olemasolu on eelduseks tõhusate prognoosimeetodite kasutamisel. Baasidee on kasutada toodete omadusi (värv, suurus, jne.), mis igal aastal korduvad, ennustusüksustena. Zara kaupluste kett on demonstreerinud, et toodete värv on olulisem omadus, kui toote mudel või tüüp. Efektive valiku tooteomaduste pakkumisega saab ebaregulaarset nõudlust vähendada (Giustiniano *et al* 2013).

1.2.2 Konkurentsistrateegiad

Ettevõtte konkurentsieelisest saab rääkida juhul, kui ettevõttel on eelis konkurentide ligimeelitamisel ja hoidmisel ning enda kaitsmises konkurentsijõudude vastu. Ettevõtte peaks selgelt teadma, millist konkurentsieelist üritatakse saavutada. Eesmärk ei ole meeldida kõigile natuke, vaid olla kindla sihtgrupi jaoks esimene valik (Leimann *et al* 2003).

Tarneahela strateegiad on kindlasti konkurentsivõimelised strateegiad. Konkureerival turgul juhivad kliendid turgu ning turud juhivad organisatsiooni käitumist. Kliendid langetavad ostuotsuseid erinevatel põhjustel, selles võib olla nii hind kui ka teenindus. Ettevõtted peavad end positsioneerima vastavalt kliendi nõudlusele, selle tulemusena peamised operatiivsed konkurentsimeetmed määravad ettevõtte positsiooni konkureerival turul. Konkurentsimeetmed võivad olla järgmised (Brandenburger *et al* 1996) :

- Hind
- Kvaliteet ja usaldusväarsus
- Tarnekiirus
- Tarne usaldusväarsus
- Paindlikus
- Reageerimiskiirus
- Ettevõtte/Brändi/Teenuse reputatsioon
- Strateegiline partnerlus

Ettevõtted võib eesmärgi saavutamiseks kasutada erinevaid strateegiaid samaaegselt. Oluline on, et juhid ei kasuta sama aegselt vastandlikke strateegiaid (Brandenburger *et*

a/ 1996). Porter (1985) on välja toonud üldised strateegiad konkurentsieelise saavutamiseks. Need on kululiidri strateegia, diferentseerimisstrateegia (ehk eristumise strateegia) ja fokuseeritud ehk turuniši strateegia. Tabel 1.2 illustreerib neid kolme strateegilist võimalust ja tarbija jaoks vajalikku tarneahela fookust

Konkurentsi strateegia valimisel on oluline ettevõtte positsioneerimine. Positsioneerimine on viis, kuidas ettevõtte tahab, et kliendid neid näevad, neist mõtlevad ja nende kaubamärgist lugu peavad võrreldes konkurentidega. Positsioneerimise avaldus on oluline turundustööriist strateegilisest vaatenurgast, see on alguspunkt ettevõtte jätkusuutlikuks tegutsemiseks. Positsioneerimine määrab ära ettevõtte tegevused nii ettevõtte siseselt kui ka väliselt. See on hea tööriist, et luua häid suhteid töötajatega ning tegevusi vaadelda ja kontrollida. Positsioneerimine aitab ehitada kaubamärgi struktuuri, määrab kasvusuuna ning on kommunikatsioonistrateegia indikaatoriks. Sellel on strateegiline tähtsus igas juhtimisprotsessis: analüüs, planeerimine ja rakendamine. Positsioneerimise oskuslik käsitlemine kõigis juhtimisprotsessides aitab luua kaubamärgile ühtse kuvandit ning annab võimaluse luua toimiva kasvustrateegia võrreldes konkurentidega (Janiszewska et al/ 2012).

Tabel 1.2 Kululiidri, eristumise ja turuniši strateegia kohandatud tarneahela strateegiatele

Strateegiline tegevus	Väärtus kliendile	Kommunikatsioonimeetod
Hinnaliider	Oluline on madal hind	Hind ja hinnapakumised
Kulubaasi vähendamine läbi efektiivsuse ja tootlikkuse	Soodne hind	
Kulusäästlik ost	Efektiivsus	
Kulusäästlik tootmine	Efektiivsus	
Kogemuskurvi efekt	Efektiivsus	
Kogemus	Tootlikkuse parandamine	
Majandustase	Tootlikkuse parandamine	
Spetsialistide teadmised, oskused, süsteemid ja tehnoloogiad, mis vähendavad maksumust	Tootlikkuse parandamine	Tähelepanu turundusel
Eristuja	Oluline on toodete erilisus	
Eristumine, bränding ja brändi väärtused, teeninduse tase	Reputatsioon	
Toote/teenuse kvaliteet	Hinnast olulisem	
Usaldusväarsus	Hinnast olulisem	
Paindlikkus	Võimalus vahetada hilisemas ostutsüklis on olulisem kui hind-edasilükkamine	

Strateegiline tegevus	Väärtus kliendile	Kommunikatsioonimeetod
Reageerimiskiirus	Aeg hinnast olulisem	Tähelepanu turundusel
Töökindlus, väärtus	Hinnast olulisem	
Fookus	Spetsiifilised vajadused täidetud	Tähelepanu teenindusel
Nišš- väike aga selgelt esile tõusev sihtturg	Spetsialiseerumine	
Kliendi ettekirjutused	Kohandamine	
Kohalikud, regionaalsed, riiklikud, rahvusvahelised turud	Katvus	

Allikas: Hines, 2013, 58 (Autori tõlgitud ja kohandatud)

1.3 Järeldused

Kogu rõivakaubanduse ärimudel on, võrreldes varasemate aastatega, muutunud keerulisemaks, paindlikumaks ja dünaamilisemaks ning seda kliendinõudluse muutlikkuse tõttu. Rõiva- ja tekstiilitööstust mõjutab tugevalt hinnasurve, kiire trendide muutumine ja neile reageerimine ning toormaterjali ja tööjõu hinna kasv. Seetõttu on tegemist rohkelt väljakutseid pakkuvad sektoriga, kus oskuslik tarneahela juhtimine on väga oluline. Klient ootab stilseid rõivad, hea hinnaga ja kiiresti ning suure konkurentsi tõttu peab ettevõtte eluspüsimiseks kliendi nõudlusele reageerima, mistõttu on väga oluline õige strateegia valimine.

Ettevõtte edu saavutamiseks on oluline määrata oma põhikompetents, on selleks siis toodete disainimine, tootmine või muu. Heade koostööpartnerite leidmine ning õige hankestrateegia määramine mängivad olulist rolli toote kogumaksumusele. Lisandväärtuseta etappide kaardistamine ning elimineerimine võimaldavad kasumit kriitiliselt mõjutavad kulud viia miinimumini ning toetada ettevõtte majanduslikku edu.

Ettevõtte edukuse vundamendiks on enda positsioneerimine nii ettevõtte siseselt kui ka väliselt. Hea meeskonnatöö ning väliskeskkonna mõjutused kujundavad ettevõttest toimiva üksuse. Ettevõtte konkurentide positsioneerimine aitab ehitada kaubamärgi struktuuri, määrab kasvusuuna ning on kommunikatsioonistrateegia indikaatoriks. See on hea tööriist, et tegevusi vaadelda ja kontrollida ning luua häid suhteid töötajatega. Kindel konkurentsistrateegia tõstab ettevõtte ja kaubamärgi konkurentide seas esile.

2. LÄHTEÜLESANNE

2.1 Põldma Kaubanduse AS

Denim Dreami kaubamärk loodi 2003. aastal ning 2004. aastal avati esimesed Denim Dreami kauplused. Tänapäevaks on ettevõtte jõudsalt laienenud, omades kaupluseid Eestis, Lätis, Leedus kui ka Poolas. Põldma Kaubanduse AS kasutab integreeritud ärimudelit, mis ühendab rõivakollektsioonide loomise, tootmise, tarneahela juhtimise, logistika ja jaekaubanduse.

Põldma Kaubanduse AS peamiseks tegevusalaks on teksa- ja vabaaja rõivaste, jalatsite ning aksessuaaride jae- ja hulgimüük. Ettevõttel on filiaal Lätis ning tütarettevõtted Eestis, Leedus ja Poolas. Eestis tegutses 2018. aasta lõpu seisuga 66, Lätis 24, Leedus 19 ja Poolas 1 jaekauplus. Lisaks jaekauplustele tegutsevad Eestis, Lätis ja Leedus ka e-poed. Ettevõtte veebileht on www.denimdream.com. Ettevõtte põhitegevus on hooajaline - kevad-suvine hooaeg on märtsist augustini, sügis-talvine hooaeg septembrist veebruarini. Hooegade viimastel kuudel tehakse allahindluseid, et viia jäägid madalale tasemele.

Põldma Kaubanduse AS omab filiaali Lätis ning tütarettevõtteid Eestis, Leedus ja Poolas, mis tegelevad sealsete rõivakaupluste juhtimisega. 2018. aastal alustas tegevust Põldma Kaubanduse AS-i tütarettevõtte Rannaroosi Aiand OÜ, mille põhitegevusalaks on köögi-, aia- ja puuviljakasvatuse ja mesindus.

Põldma Kaubanduse AS koos oma tütarettevõtetega oli 2018. aasta lõpu seisuga tööandjaks 515 töötajale (taandatuna täistööajale), neist 289 töötab Eestis, 141 Lätis, 80 Leedus ja 5 Poolas. 2018. aastal arvestati tööjõukuludeks 9,64 miljonit eurot. Töötajate arv kasvas 2017 aastaga võrreldes 15%, palgakulud 21%. Põldma Kaubanduse AS eesmärk on jätkusuutlik kasv.

Terve Baltikumi peale kokku opereerib Põldma Kaubanduse AS üle 120 kauplusega, millest 32 kannavad nime Denim Dream ning ülejäänud on esinduskauplused: 13 Guess, 10 Tommy Hilfiger, 6 Calvin Klein, 9 Mustang, 14 Camel Active, 4 Tom Tailori, 3 Premiere by Poldma ja 2 MAX&Co.

2018. aastal kasvas Põldma Kaubanduse AS käive 43,3 miljonilt eurolt 49,1 miljoni euroni ehk 13%. Kasum vähenes 3,6 miljoni euro pealt 3,38 miljoni euroni, vähenemine oli tingitud peamiselt palgakulude kasvust.

Denim Dreami kauplustekett on tuntud mitmekülgse brändivaliku poolest terves Baltikumis, pakkudes klientidele nii maailmakuulsaid trendibrände kui ka

klassikalisemaid moebrände, nagu Guess, Tommy Hilfiger, Pepe Jeans, Calvin Klein, Tommy Jeans, MAX&Co., Mustang, Tom Tailor, Lee Cooper.

Põldma Kaubanduse AS on kõigi nende kaubamärkide maaletooja ning tegeleb jae- ja hulgimüügiga. Esindatud on laias valikus kvaliteetsed teksa- ja rõivakollektsioonid nii naistele kui ka meestele. Kauplustest leiab ostja riideid pidulikeks üritusteks ning vaba aja veetmiseks. Põldma Kaubanduse AS'is usutakse, et tänu mitmekesisele brändivalikule on Denim Dreami kauplustekett loonud selles osas klientidele eelise, sest iga looming on peegeldus kellegi isiksusest ning iseloomust. Ettevõtte eesmärk on kliente rõõmustada, pakkudes neile unustamatuid moelamusi ning suurepärase personaalset teenindust, et muuta kogu ostuprotsess võimalikult lihtsaks ning mugavaks (Ettevõtte kodulehekülg).

Põldma Kaubanduse AS oli 2018 aastal Eesti Parim Jaekaubandusettevõtte ning tegevjuht on olnud ka aasta parima ettevõtja auhinna nominent. Denim Dreami e-pood võitis aastal 2018 Baltikumi parima e-poe tiitli. Ettevõtte klienditeenindajad on iga-aastaselt nomineeritud ja ka võitnud tiitli Parim Teenindaja.

Ettevõtte kaupluste olulised tulemuslikkuse võtmenäitajad on ka müük ja kasum perioodi jooksul nii kogu ettevõttes kui ka kaupluste lõikes; *conversion rate* ehk kui suur % kaupluse külastajatest ostu sooritab; *drive* ehk klienditeeninduse taseme mõõdik. Kriitiliste eduteguritena nähakse turupositsiooni, suurepärase teenindust, head kaubavalikut, häid suhteid ja tingimusi kaubamärkidega ning häid müügipindasid ja asukohti. Tuleviku laienemisplaanid on peamiselt Läti, Leetu ja Poola. Ettevõtte eesmärk on saavutada iga aasta käibe kasv 10%, sellest 2% olemasolevate kaupluste näol, 30-50% e-poe kaudu ning ülejäänud uute kauplustega (Finantsjuht...2019)

2.2 Kaubamärk Denim Dream

Põldma Kaubanduse AS oma kaubamärgi Denim Dream (edaspidi DD Bränd) loomisega alustati aastal 2013. 2014 aastal liitusid meeskonnaga 2 disainerit, konstruktor ja õmbleja.

Esimene kollektsioon jõudis kauplusesse 2015 kevadel. Kollektsooni disainis Svetlana Puzorjova ning tegemist oli naiseliku ja elegantse kollektsiooniga, mis toob esile kandja parimad küljed. Kaubamärk kannab kaupluseketiga sama nime, kuid logod on erinevad.

DD Brändi moodustavad 2019 aasta seisuga erinevad kollektsioonide liinid, milleks on:

DD Womenswear- kõige esimene DD Brändi kollektsioon, mis tuli turule aastal 2015 on naistekollektsioon, mida iseloomustavad märksõnad on naiselik, elegantne ja ilus; Kogu kollektsiooni tootmine ja arendus toimub Eestis. Kollektsiooni disainer on ettevõtte lepinguline partner.

DD Favourites- 2016 aastal tuli turule kaubamärgi teine liin, mis on samuti naistekollektsioon, mida iseloomustab märksõnad- nooruslik, stiilne ja mugav. Kollektsiooni disainer on Kadri Kirss ning kogu kollektsiooni tootmine ja arendus toimub Eestis.

DD Premium- 2018 aastal tuldi turule kolmanda naistekollektsioon liiniga, mis on stiililt preemium liin, mida iseloomustavad kõrgem hinnaklass ja kvaliteetsemad kangad. Kollektsioon on suunatud luksuslikule naisele. Kollektsiooni arendus toimub Eestis ning tooted on teiste liinidega võrreldes eksklusiivsemad.

DD Jeans- teksade arendamisega alustati 2015 aasta, 2016 aastal jõudsid kauplusesse esimesed teksapüksid, mis olid toodetud ja disainitud Eestis. Kalli tootmishinna tõttu koliti 2016 aastal tootmine ümber Türki ning uus ja kvaliteetne teksakollektsioon jõudis kauplustesse aprilli 2017. Kollektsioon puhul on loodud kõrged ootused kvaliteedi, materjalide ja lõigete osas. Arvesse on võetud klientide ootusi, soove ja erinevad kehatüüpe, et DD Brändi teksapüksid oleksid sobilikud igale kliendile ja maitsele. Need neli on peamised kollektsioonid, ülejäänud tooted jaotuvad veel lisaks. Teksade arendus on Eestis, tootmine on täies ulatuses (k.a kangad, detailid, sildid) sisse ostetud Türgist.

DD Outerwear- Meeste ja naiste jopede arendamisega Hiinas alustati ka 2015 aastal. Kollektsioonis on kevadised õhukesed jakid ja joped ning talvised parkasid. Tootmine toimub Hiinas erinevates tehastes nii otse kui ka läbi agentide. Jopede arendus toimub Eestis.

DD Brand- antud kollektsiooni nime alla koonduvad lihtsad t-särgid. T-särkidega tuldi turule juba esimese kollektsiooniga ning toodeti Eestis, seejärel hangiti neid läbi vahendaja Hiinast, kuid tänaseks on kogu tootmine kolinud Bangladeshis ning samaaegselt käib ka tootearendus ilma vahendajateta Hiinas.

DD Menswear- 2016 aastal alustati meestekollektsiooni arendamisega DD Brändi osakonnas, kuid Eestis toodetud ja arendatud kollektsiooni tooted olid liiga kallid ning 2017 aastast ostetakse kogu kollektsioon sisse koostööpartneritelt. Kollektsioonis on meeste pintsakud, triiksärgid, kampsunid ja mantlid. Kogu toodete disain, arendus ning tootmine toimub koostööpartnerite poolt. DD Brändi ateljees ei ole toodetud meeste

rõivad, mis kannavad DD Menswear logo, kõik teised DD Brändi meesteriided on disainitud DD Brändi disainerite poolt.

Kõik alamliinid koonduvad kolme erineva hankestrateegia alla. Autor koostas vaatluse teel ülevaatlikud skeemid antud töö protsessidest. Protsessid asuvad lisa 5.

Täielik allhange- kogu kollektsioon ostetakse sisse valmis kujul ning toodetele lisatakse oma kaubamärgi logod. Ettevõtte valib valmis kollektsioonist tooted, mida soovivad oma kaubamärgi all müüa ning esitavad vastavalt sellele tellimuse. Protsess on kirjeldatud lisa 5 asuval joonisel 1. Kõige soodsam strateegia, mille puhul töömaht ja kulud on väikesed, kuid müügitulemused on head. Peamiseks probleemiks on see, et ettevõtte ei oma õiguseid toote disainile ning ka teised kaubamärgid võivad antud tooteid oma märgi alt müüa. Toodete juurdehindlus on väiksem, kui teiste strateegiate puhul, kuid kulude vähesuse tõttu on tegemist väga kasumliku lahendusega.

Majasisene bränding- kogu kollektsiooni loomine, kangaste ja detailide hange, lõigete loomine, paigutused ning tootmise ettevalmistus toimub ettevõtte siseselt. Tootmisteenus kasutatakse allhanke korras. Ettevõttele ei kuulu ühtegi tootmisüksust. Tööprotsess on kujutatud lisa 5 joonisel 3. Kõige kallim strateegia. Kogu meeskond töötab igapäevaselt antud toodete loomise ja arendamisega. Antud strateegia puhul on suurimaks probleemiks kallis toote lõpphind, kuna kulud on kõrged. Kasumliku kollektsiooni saavutamiseks tuleb tõsta toodete juurdehindlust, kuid hinnatundliku kliendi tõttu on seda keeruline teha. Lahenduseks on soodsamate tootmisvõimaluste leidmine.

Täieliku allhanke ja majasisese brändingu modifikatsioon- tootja saadab enda poolt valmistatud näidised, millest ettevõtte valib välja tooted, mis neile meeldivad. Disainer teeb enda poolsed muudatused ning ettepanekud, vastavalt millele tekib kaubamärgile omanäoline toode. Ettevõtte ei tegele kangaste ega detailide tellimisega ning ei puutu kokku tootmisprotsessiga. Ettevõtte siseselt tehakse vajadusel väljavalitud tootele uus lõige. Tööprotsess on kujutatud lisa 5 joonisel 2. Autori hinnangul parim strateegia, kuna ettevõttel on õigus ainulaadsete disainide loomiseks, kuid sellega meeskonnatöö piirdub. Kõigi ülejäänud kollektsiooni loomise protsesside eest vastutab koostööpartner (kangaste, siltide, detailide ja muu furnituuri hange; tootmise planeerimine). Peamiseks probleemiks on ettevõtte poolsed hilised tellimused, mistõttu kaup ei jõua õigel ajal kauplusesse ja tekib vajadus kiire ja kalli transpordilahenduse järele. Lisaks on uute koostööpartnerite puhul väga aeganõudev toimiva koostöö saavutamine. Probleemiks on ka transportimise käigus viga saanud tooted ning kvaliteediprobleemid, kuna puudub ettevõtte poolne kontroll tehastes. Antud probleemi lahenduseks on partneritega lepingute sõlmimine, mis suurendaks

nende vastutust. Hetkel lepinguid ei ole ning kogu kulu, mis on tingitud kahjustatud ja ebakvaliteetsetest toodetest, jääb Põldma Kaubanduse kanda.

Kaubamärgi alamliinid on jaotatud erinevate hankestrateegiatega vahel vastaval rõivaste omadusele nagu Fisheri mudel seda ette näeb. Innovaatilised hooajatooted, mille kogus ei ole suur, toodetakse geograafiliselt lähedal, et võimaldada toodetele vajaminev paindlikkus. Kui tooted müüvad väga hästi, saab vajadusel tooteid kiiresti juurde toota. Majasisest brändigut kasutatakse alamliinide DD Womenswear, DD Favourites ning DD Premiere puhul. DD Menswear ning DD Accessories ostetakse sisse valmis kujul ning DD Brand, DD Jeans ning DD Outerwear puhul kasutatakse modifitseeritud strateegiat mille puhul koostööpartneri kollektsioonist valitakse sobivaimad tooted ning tehakse mõningad disainimuudatused, et muuta tooted omanäoliseks ning DD Brändi kaubamärgile sobivateks.

DD Brändiga kaubamärgiga soovib ettevõtte pakkuda kliendile tooteid, mida teised ei paku. Kui ettevõtte kaupluse kuulsad kaubamärgid ei paku hooajaks ilusaid mandleid ja kleite, siis tehakse need DD Brändi kaubamärgi alt. Teksakollektsiooni ja jopede puhul pakutakse premium brändidega sama kvaliteeti soodsama hinnaga. Kleidikollektsioonide puhul loob lisaväärtust kodumaine tootmine ja disain ning lai valik. Oma kaubamärgi puhul 90% ulatuses pakutakse kliendile juba tuttavaid mudeleid väikeste arendustega ning 10% omanäolisi ja uuenduslikke trenditooted (Ostujuht...2019).

Denim Dreami kollektsioonide edu mõõdetakse müügieesmärgi täitmisel. Müügieesmärk on täidetud, kui täishinnaga kollektsiooni läbimüük on vähemalt 50%. DD Brändi meeskonna moodustavad 3 disainerit, 1 konstruktor, 3 õmblejat, 1 assistent ning 1 tiimijuht. Tihendalt käib koostöö ostumeeskonna, raamatupidamisosakonna ning laoga (2019 aasta seisuga on tiimijuht ja 1 õmbleja lapsehoolduspuhkusel, asendajaid palgatud ei ole).

Meeskonna tööülesannete hulka kuulub näidiskollektsioonide planeerimine, disainimine ja loomine; tootmise ja transpordi korraldamine; kangaste ja furnituuri tellimine; kvaliteedikontrolli ja tootmise järelevalve. Ateljee tööülesannete hulka kuuluvad lisaks DD Brändi arendusele ka kõigi teiste kaupluses olevate toodete lühendamine ja parandamine; kogu ettevõtte portfellis olevate kaubamärkide praaktoodete kontrollimine ja hindamine, ekspert hinnangute väljastamine; toodete pakkimine, koostööpartneritelt krediidite taotlemine ning maha kantud toodete hävitamise organiseerimine.

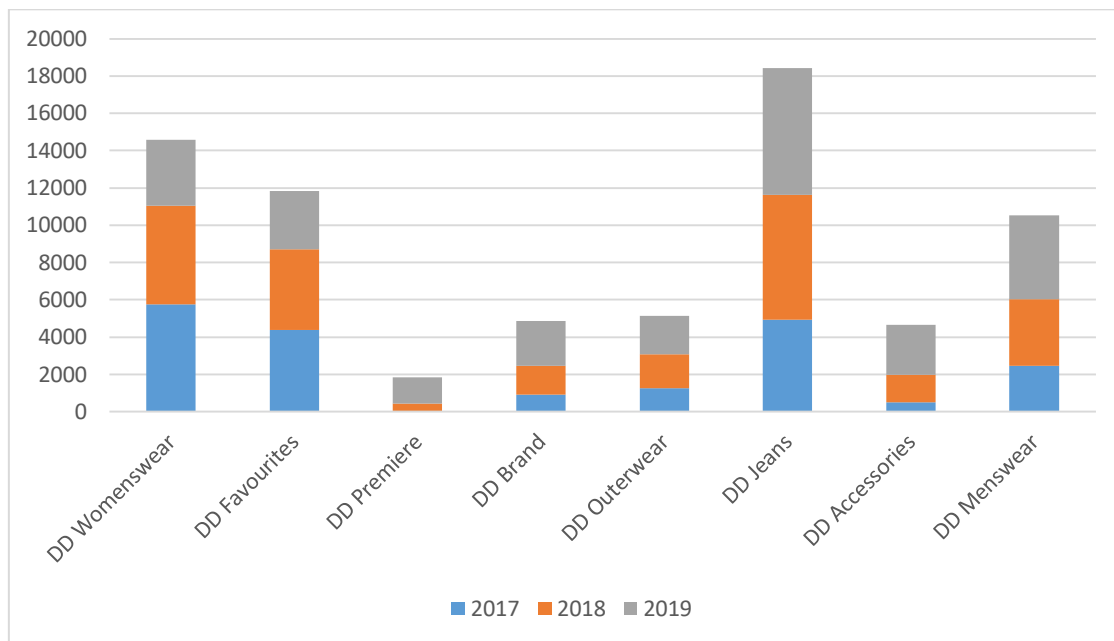
Ettevõtte töötajate roll kaubamärgi loomisel:

- **Tegevjuht:** annab oma hinnangu kangastele ja kollektsiooni rõivastele, kinnitab kollektsiooni tellimusi, lähetusi ja turundusplaane.
- **Ostujuht:** koostab tellimused disaineritele, osaleb kangaste valikul, vastutab toodete valiku eest lõppkollektsiooni, määrab tootekogused, jaotab tooted kauplustesse, teeb toodete liigutamist kaupluste vahel ning otsustab kas tooted lähevad allahindlusesse või mitte.
- **Tiimijuht:** vastutab meeskonnatöö toimimise, koostööpartnerite otsimise (tehased, transport, kangad, furnituur) ja igapäevaste kontoritööd puudutavate küsimuste eest. Lisaks veel kollektsioonide arendus ja tootmise planeerimine, kohtumiste organiseerimine ja probleemide lahendamine.
- **Disainer:** kangaste valik, kollektsiooni disain, tootmise järelevalve ja kvaliteedikontroll.
- **Õmblejad:** makettide ja näidiskollektsioonide õmblemine. Praaktodetele (kõikide kaubamärkide) eksperthinnangu andmine. Kauplusest saadatud praaktodete parandamine ja teksapükste lühendamine. Praaktodete sorteerimine ja hävitamisele saatmine.
- **Konstruktor:** kolme disaineri kollektsioonide lõigete loomine ja tootmiseks ettevalmistamine, õmblejate töö koordineerimine, praaktodete mahakandmine.
- **Assistent:** toodete omahinna arvestamine, tootekleepsude koostamine ja printimine, furnituuri komplekteerimine ja jaotus tehastesse, toodete paigutuste tegemine, transpordi korraldamine.
- **Raamatupidaja:** DD Brändiga seotud arvete maksmine, ülevaade ja kontroll.
- **Turundusjuht:** DD Brändiga seotud turundustegevused.

2.3 Probleemi struktureerimine

Oma kaubamärgi loomine on Põldma Kaubanduse AS jaoks oluline tegevus, kuna see on olnud tegevjuhi soov ja unistus alates ettevõtte loomise algusest. Ettevõtte jaoks on oluline pakkuda kliendile ilusaid ja kvaliteetseid rõivaid, mis oleksid trendikad kuid konkurentidega võrreldes taskukohasemad. Põldma Kaubanduse AS järgmise 5 aasta eesmärk on saavutada ettevõtte käive 100 miljonit eurot, millest kasumlik oma

kaubamärk moodustaks 20%. Hetkel moodustab Denim Dreami oma kaubamärk ettevõtte jaemüügi käibest 10%. DD Brändi käive 2017 aasta 1,5 miljonit eurot; 2018 aastal oli 1,8 miljonit eurot ning 2019 aastal 1,9 miljonit eurot. Joonisel 1.6 on kuvatud oma kaubamärgi alamliinide käibekasv perioodil 2017-2019.



Joonis 1.6. Kaubamärgi alamliinide käibekasv perioodil 2017-2019

Allikas: Autori koostatud

2017-2019 tehtud muudatused:

- Teksakollektsioonide tootmine Eestist välja
- Türgi tootmisvõrgustiku loomine
- Tööde ülevaade ja tootmise planeerimine online projektijuhtimise süsteemis kõigile nähtav
- Ateljee laovarude süsteemi loomine Excelisse
- Meestekollektsiooni disain ja tootmiskorraldus ettevõttest välja
- Naistekollektsioonide maht suurenenud
- Hiina messide külastus koostööpartnerite leidmiseks
- Hiina tootmisvõrgustiku loomine

Jätkuvad probleemid:

Ei ole selge, milline on kaubamärgi positsioon võrreldes konkurentidega. Toimub pidev töö ja arendus, kuid siiani ei ole võetud aega probleemsete kohtade analüüsimiseks ning

lahendamiseks. Kauplustest tuleb kollektsioonide arenduse osas konstruktiivset kriitikat, mida ei analüüsita ega arvestada.

Ettevõtte juhtimisel ei kasutata strateegilist planeerimist, vaid tegutsetakse pidevalt sooviga areneda ning reageeritakse vastavalt võimalusele (Tegevjuht...2019). Võimaluste ilmemisel kiire reageerimise tulemusena on oma kaubamärgi puhul paljud otsused kulukad ning ebaratsionaalsed. Kliendi nõudlusele, mida ei ole prognoosiga suudetud ennustada, suudab ettevõtte reageerida ühe aastaga. Korduvalt on üritatud reageerida koheselt, mis tekitab pullipiitsaefekti ning tekitab suuri lisakulusid.

Ettevõtte kõige olulisemaks valiku kriteeriumiks koostööpartnerite ja tarnijate valimisel on hind, madala hinna soovimine seab ohtu eesmärgi pakkuda kvaliteetseid tooteid. Suure probleemina toodi välja DD Brändi kollektsioonide kangajääkide ja laovarude ülevaate puudumine ning kvaliteedikontroll, mille puhul usaldatakse liiga palju koostööpartnereid. Ettevõtte ise kvaliteedikontrolli iga toote puhul läbi ei vii.

DD Brändi arendusmeeskonna seisukohalt on suurimaks probleemiks ebaefektiivsus, mis ilmneb selles, et arendatakse liiga palju keerulisi näidismudeleid, mis on masstootmiseks liiga kulukad, seega tootmisse need ei jõua.

Turunduse seisukohalt pannakse suurt rõhku premium kaubamärkidele ning Denim Dreami kaupluse reklaamile, kuid kaubamärgi põhist kampaaniat DD Brändile tehtud ei ole (Turundusjuht....2019).

Ettevõtte sooviks on pakkuda kliendile hea hinnaga kvaliteetset toodet ning luua populaarne ja edukas rõivakaubamärk, millega tulevikus ka Euroopa turule siseneda. Praeguse töökorralduse juures ei ole võimalik kaubamärki müüa välisturgudele, kuna toodete juurdehindlus on liiga väike.

2.4 Uurimisülesanded

Kuna ettevõttes ei kasutata strateegilist juhtimist, puudub ka kaubamärgil konkurentsistrateegia, millega püstitatud eesmärged saavutada. Kaubamärgi müüginahud hooegade jooksul on olnud märkimisväärsed, kuid vaatamata sellele, ei ole kaubamärgi tootlus võrreldav teiste ettevõtte poolt sisseostetavate kaubamärkidega. Ettevõttel puudub ülevaade, milline on kaubamärgi positsioon võrreldes konkurentidega ning millised muudatused tuleks tarneahelas teha, et

kaubamärgi tootlikust ning konkurentsitaset parandada. Selleks, et ettevõtte poolt kaubamärgile seatud eesmärgid saavutada, on oluline kujundada kaubamärgile strateegia.

Magistritöö eesmärgiks on DD Brändi konkurentsistrateegia kujundamine läbi hetkeolukorra kaardistamise ning tarneahela parendamise.

Eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on DD Brändi positsioon võrreldes konkurentidega?
2. Millised tooted ja alamliinid on konkurentsivõimelised?
3. Millised on kaubamärgi peamised kitsaskohad ja arenguvõimalused?

Küsimustele vastuste leidmiseks, tuleb lahendada järgmised uurimisülesanded:

- Kaardistada DD Brändi hetkeolukord ja turupositsioon
- Määrata kaubamärgi arenguvõimalused läbi küsitluse
- Hinnata DD Brändi osakonna meeskonnatööd ning tööprotsesse, leida kitsaskohad
- Leida tarneahela kitsaskohad ning parendusvõimalused

Uuritavas ettevõttes on varasemalt kirjutatud uurimused teemadel:

„Tööraahulolu uuringu läbiviimine Põldma Kaubanduse Aktsiaseltsis“- Helen Pärli 2013 aastal läbi viidud uuringu eesmärgiks oli välja selgitada Põldma Kaubanduse AS Eesti piirkonna töötajate hinnangud erinevate tööraahulolu mõjutavate tegurite suhtes.

„Kaupade käsitlemise protsessi efektiivsuse tõstmise võimalused skannertehnoloogia rakendamisel ettevõttes Põldma Kaubanduse AS“ – Merilin Saare 2017 läbi viidud uurimus lao töö efektiivistamiseks, kus selgus, et infosüsteemi ja -tehnoloogiate puudumise tõttu on kaupade käsitlemisega seotud tööprotsessid probleemsed.

„Brändisaadikute mõju tarbija ostukäitumisele“ – Liis Paalits'i 2019 aastal läbi viidud uuringu tulemusena selgus, et Eestis on mõjuliidri turundusel palju potentsiaali, sest siin on olemas tarbijad, kes selle vastu huvi tunnevad ning lisaks on Eestis väga palju sotsiaalmeedia mõjuliidreid, kellega ettevõtted võiksid koostööd teha.

„Denim Dreami kliendirahulolu mõõtmine“- Grete Riimi 2014 aastal koostatud uuring määras klientide rahuolu ettevõtte poolt pakutavate toodete ja teenustega.

Antud tööde eesmärgid ei ole seotud käesoleva magistritöö teemaga. Antud töödes olevat infot käesolevas töös ei kasutata.

3. METOODIKA

3.1 Uurimisstrateegia

Antud magistritöö uurimisstrateegiaks on autor valinud kombineeritud uurimisstrateegia, mis hõlmab kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete uurimismeetodite kasutamist. Kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete uurimismeetodite koos kasutamine on tavapärane nähtus ning nende koos kasutamine annab üldjuhul informatiivsema ülevaate uuritavast teemast kui meetodite eraldi rakendamine. Kvantitatiivsed meetodid keskenduvad numbrilise väärtusega informatsioonile ja mõõdetavatele muutujatele. Kvalitatiivsete analüüside tulemused ei ole seotud numbriliselt mõõdetavate tulemustega. Meetodi kasutamisel keskendutakse eelkõige kindla teema analüüsile (Park *et al* 2016, 1-4).

Käesoleva magistritöö puhul on tegu juhtumiuuringuga. Juhtumiuuring on ühe või mitme juhtumi selgitamine ja arusaamine, mis on ka põhjuseks uurimuse läbiviimisel ning üldistuste tegemisel uute teadmiste saamiseks (Danermark *et al* 2002, 75). Juhtumiuuringu strateegia sobib kõige paremini „Kuidas?” ja „Miks?” küsimustele vastamiseks (Leherand 2008,76). Juhtumiuuringu puhul on uurimuse keskmes juhtum oma terviklikkuses ja loomulikus kontekstis. Juhtum võib olla lihtne, käsitledes vaid näiteks ühte inimest, projekti või institutsiooni. Keerulise juhtumi puhul on objektiks näiteks grupp inimesi või mitu programmi. Esmalt tuleb defineerida uuringu struktuur ja ülesehitus. Ettevalmistuste järel on oluline välja selgitada, kas taoline struktuur on antud ülesande lahendamiseks parim. Seejärel järgnevad andmete kogumine ja analüüs, mille järel on taaskord oluline tulemused valideerida (Yin 2009).

Andmete kogumisel ja analüüsil toetutakse eelnevalt välja töötatud teoreetilistele eeldustele (Yin 2003, 13-14). Andmeid kogutakse üldjuhul vaatluse, intervjuude või dokumentide analüüsi abil ning kogumisel usaldatakse uuritavatelt inimestelt kogutud infot, rõhutades olulisust, et uuritavate seisukohad pääseksid vabalt esile (Hirsjärvi *et al* 2005). Antud töös on kvantitatiivse andmekogumise meetodina autor kasutanud ankeetküsitluse vormi. Küsitluse kasutamine on kvantitatiivse uurimismeetodi seas enamlevinud viis informatsiooni kogumiseks (Duta *et al* 2017, 105). Küsitluse kasutamine andmekogumise meetodina võimaldab hankida arvamusi, hoiakuid ja kirjeldusi (Ghauri 2004, 105). Erinevalt statistilisest analüüsist ei ole juhtumiuuringus kasutatavad strateegiad ja tehnilised võtted täpselt määratletud (Yin 2018, 165).

Uurimisstrateegiat toetavad erinevad kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed analüüsimeetodid. Käesoleva töö eri etappides on kasutatud Robert K. Yin poolt esitanud juhtumiuurimuse

jaoks nelja põhilist uurimisstrateegiat, mida võib üksikult või kombinatsioonina kasutada (*Ibid*, 168-174):

- toetumine teoreetilistele kontseptsioonidele – uurimust juhivad teoreetilised lähtekohad;
- andmete kogumine 0-seisundist – andmetele tuginedes uute kontseptsioonide loomine;
- juhtumi kirjeldamine – andmete organiseerimine kirjeldavasse raamistikku;
- konkureerivate seletuste uurimine – võimalike tõlgenduste hindamine ja mõjude uurimine.

Esimeses peatükis uuris autor temaatika teoreetilist tausta ning teises peatükis koguti andmeid lähteolukorra kohta. Lähtuvalt magistritöö eesmärgist on andmete analüüsimine oma olemuselt juhtumi kirjeldamine, et leida vastus püstitatud küsimusele. Teises peatükis on pärast esmaste andmete kogumist loodud ülevaade hetkel kasutatavatest hankestrategiatest ning intervjuu põhjal saadud informatsioonist välja toodud peamised probleemid, mida uurimisülesannetes lahendama asutakse.

3.2 Andmekogumis- ja töötlusmeetodid

3.2.1 Andmekogumismeetodid

Robert K. Yin on esitanud viis peamist andmetöötlusmeetodit juhtumianalüüsiks (2018, 175-201):

- mustrite sobitamine – empiiriliselt leitud mustreid võrreldakse eeldatava mustriga, mis tehakse kindlaks enne andmete kogumist;
- seletuste leidmine – põhjendamine „Miks?“ ja „Kuidas?“ sündmus on aset leidnud;
- ajaliste tendentside analüüs – selgitamine „Miks?“ ja „Kuidas?“ sündmus muutub ajaga;
- loogiline mudeldamine – protsessi toimimise selgitamine koos põhjus-tagajärg seostega;
- juhtumite süntees – kasutatakse vähemalt kahe erineva juhtumi uurimisel ja kõrvutamisel.

Antud magistritöös kasutab autor peamiselt mustrite sobitamist ning seletuste leidmist. Mustrite sobitamist kasutab autor selleks, et ettevõttes kasutatavat tarneahela strateegiat võrrelda teoorias kirjeldatud rõivakaubanduse sektori jaoks soovitatud tarneahela strateegiatega. Seletuste leidmine annab vastuse eesmärgis püstitatud küsimusele ning aitab leida vastuseid, kuidas antud olukorda lahendada.

Juhtumiuuringus uuritakse ilmingut selle loomulikus kontekstis ning selle jaoks kogutakse väga mitmekesiseid andmeid (Laherand 2008, 74). Andmete kogumiseks on autor otsustanud kasutada struktureeritud ekspertintervjuusid ja vaatluseid; andmete ja teadusallikate analüüsi ning küsitlust.

Teadusallikate analüüsiga andis autor esimeses peatükis ülevaate temaatika teoreetilisest taustast ja olemusest ning tarneahela arendamise olulisusest rõivakaubanduse sektoris. Kogutud teoreetiline info on oluline strateegiliste otsuste tegemiseks ning hetkeolukorra parendamiseks. Teadusallikate analüüsil saadud info on aluseks strateegilise plaani koostamisel.

Ekspertintervjuu eesmärgiks oli saada usaldusväärset informatsiooni ettevõtte tulevikuplaanide ja kaubamärgi hetkeolukorra kohta. Intervjuud viidi läbi ettevõtte võtmetöötajatega perioodil 03.01-10.01.2020. Ekspertintervjuude läbiviimiseks valis autor poolstruktureeritud intervjuude vormi. Selline paindlik viis võimaldab esitada täpsustavaid küsimusi ja reguleerida andmekogumist, et saada uuritavate objektide kohta võimalikult põhjalikku teavet (Hirsjärvi *et al* 2005, 192, 195).

Intervjuudes osalesid ettevõtte tegevjuht, ostujuht, finantsjuht, turundusjuht ja disainer. Intervjuudes osalenud töötajad on kas osakoormusega või täielikult seotud DD Brändiga. Ekspertintervjuude läbiviimiseks valmistas autor küsimused eelnevalt ette ning külastas ettevõtet korduvalt. Info intervjuu olemuse ning intervjuueeritavate kohta on toodud tabelis 1.3.

Vaatlusega saadakse vahetut, otsest teavet indiviidide ja protsesside tegevuse kohta. Kui intervjuu abil saadakse teada, kuidas uuritavad ümbritsevat tajuvad, siis vaatluse teel saadakse teavet selle kohta, mis tegelikult juhtub (Hirsjärvi *et al* 2005, 199-200). Kuna autor on ettevõttes töötanud alates aastast 2013, ning on paljude DD Brändi tööprotsessidega otseselt kokku puutunud, oli tööprotsesside hindamise puhul tegemist osalusvaatlusega. Olemasolevat teavet kasutas autor hankestrateegiade kaardistamiseks. Autor kogus vaatluse teel ka informatsiooni konkurentide kaardistamiseks.

Andmete analüüsi läbiviimine on oluline uurimisprobleemide lahendamiseks. Ettevõtte poolt on autorile kättesaadavad andmed olulised hetkeolukorra analüüsiks ning

intervjuudest saadud info toetamiseks. Olemasolevate andmete hulka, mida autor töös analüüsib, kuuluvad DD Brändi, E-poe ning kõikide Denim Dreami kaupluste ja tooteliinide müügitulemused; DD Brändi kuluarved ja tootekaardid.

Tabel 1.3 Intervjueeritavate ülevaade

Intervjueeritav	Intervjuu		
Ametikoht	Kestvus	Kuupäev	Teema
Tegevjuht	2h	03.01.2020	Kaubamärgi tulevikuplaanid ja eesmärgid, kuidas plaanitakse eesmäärke saavutada. DD Brändi kitsaskohad ning kriitiliste protsesside kaardistamine. Koostööpartnerite valik, hankestrateegia ning väärtuspakkumine. DD Brändi kliendi määratlemine ning IT arenduste vajalikkus tööprotsessides.
Ostujuht	1h	03.01.2020	Tellimuste planeerimine, ostustrateegia, ostuprotsessi arendus, valmistoodangu jaotus
Finantsjuht	2h	10.01.2020	Majandusandmete ülevaade, laienemisplaanid, KPI kaardistamine, kriitilised edutegurid
Disainer	1h	05.02.2020	Kollektsioonide, tootmise ja varude juhtimine ja planeerimine. Peamised probleemid meeskonnatöös.
Turundusjuht	30min	05.02.2021	DD Brändi reklaam ja turundus, kampaaniate planeerimine

Allikas: Autori koostatud

Magistritöö raames viis autor läbi kaks küsitlust. Autor koostas küsitlused programmis Google Forms. Antud keskkond on lihtsalt kasutatav nii küsitluse loomiseks kui ka vastamiseks. Lisaks on andmete kogumine ja analüüs mugav. Analüüsi tulemused on töös esitatud vabatekstina. Uuringu vastused ja analüüsitulemused on autori valduses. Küsitluse jagamine toimus läbi ettevõtte foorumi, mis asub ettevõtte sisesel internetiplatvormil work.denimdream.com. Küsitluse toimumise periood oli 01.03-20.03.2020.

Küsitluse ühe valimi moodustasid 32 Denim Dreami kaupluse 200 klienditeenindajad, kes puutuvad igapäevaselt kokku DD Brändi toodetega ning saavad otsest klientide tagasisidet, mida on oluline arvestada kaubamärgi arenduses. Teise valimi moodustasid

meeskonnaliikmed, kes vastutavad kaubamärgi loomise erinevate protsesside eest, et kaardistada probleemsed kohad tööprotsessides. Meeskonnaliikmeid on kokku 7.

Kaubamärgi hetkeolukorra hindamiseks viib autor läbi küsitluse Denim Dreami kaupluse klienditeenindajate seas. Küsitluse eesmärk oli määrata DD Brändi kliendiprofiil, kaubamärgi tuntus ning üldine kuvand; leida kaubamärgi kitsaskohad ning kollektsioonide arendusvõimalused klienditeenindajate seisukohast.

Teine küsitlus viidi läbi DD Brändi meeskonna seas, kus küsitlusele vastasid kõik 7 meeskonnaliiget. Küsitluse eesmärk oli määrata töökorralduse hetkeolukord, leida kitsaskohad igapäevatöös ning parendusvõimalused kollektsiooni loomise protsessis. Sõltuvalt küsitluse tulemustest, määrab autor probleemsed protsessid, analüüsis parendusvõimalusi ning loob ettekirjutuse protsessi arendamiseks.

3.2.1 Tehnilised mudelid

Denim Dreami kaubamärgile eesmärgipärase ehk strateegilise juhtimise juurutamiseks, tuleb läbi viia hetkeolukorra analüüs. Talvet (2013) tõi oma magistritöös soovitusena välja, et tehnilisematest mudelitest sobivad teoreetilise materjali analüüsi tulemusel väikeettevõtetele strateegilise juhtimise integreerimiseks kõige paremini missiooni ja visiooni määratlemine, SWOT analüüs ning kulude-tulude analüüs.

Kulude-tulude analüüs on protsess, mis hõlmab endas nii tulude kui ka kulude rahalise mõõte analüüsi ja sellest tulenevat otsuste tegemist, sealjuures arvestades võimalike riskidega (Johnson et al 2006) (David 2011). Autor viis läbi kulude- tulude analüüsi ja koostas järgneva 5 aasta prognoosi. Kulude prognoosimisel lähtus autor finantsjuhi hinnangust ning tulude prognoosimisel seatud eesmärkidest. Lisaks analüüsib autor kolme erineva hankestrateegia kulusid ja tulusid, et leida kõige parem strateegia DD kaubamärgi arendamiseks.

Missiooni ja visiooni määratlemine on protsess, mille käigus ettevõtte määratleb oma positsiooni kaugemas tulevikus (visiooni) ja kirjeldab oma äritegevust, üldiseid eesmärke ning nende saavutamise võimalikke viise. Oluline on nii visiooni kui missiooni väljendusriikas formuleerimine (Collins et al 1996).

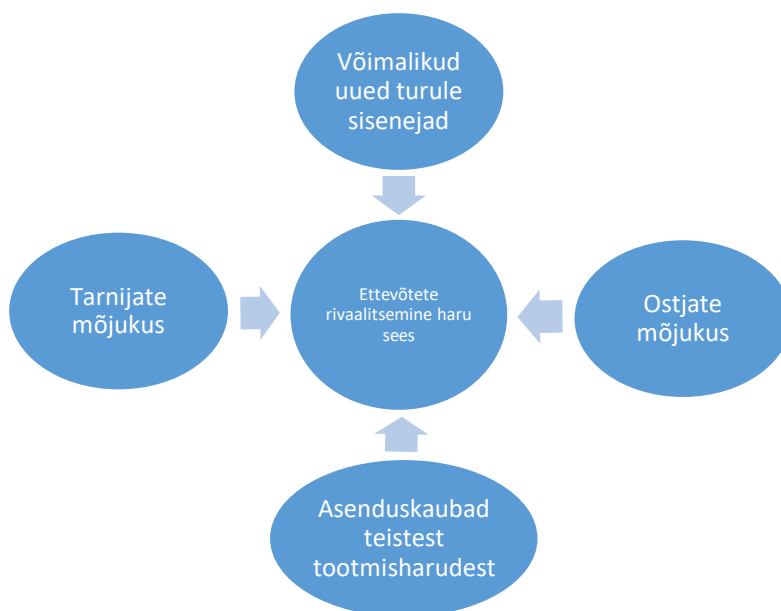
SWOT ehk tõlkes TNVO analüüs on lihtne ja kiire vahend ettevõtte strateegilise positsiooni hindamiseks. TNVO-analüüsi eesmärgiks on hinnata organisatsiooni hetkeseisu ehk käesolevat tegevust (tugevad ja nõrgad küljed) ja organisatsiooni väliskeskkonna tegureid (võimalused ja ohud), mis võivad mõjutada organisatsiooni

tegevust tulevikus. Analüüsi tulemusel saab paika panna ettevõtte edasise arengu põhisuunad, tuginedes tugevatele külgedele ning kasutades ära kõik võimalused, samal ajal elimineerides nõrkused ja ohud (Johnson et al 2006).

SWOT analüüsile peaksid eelneva Porteri viie konkurentsijõu ja PEST(LE) analüüs, kuna analüüsi tulemusel saadud tugevused ja ohud saab rühmitada vastavasse SWOT analüüsi lahtrisse.

SWOT analüüsile tuginedes koostab töö autor TOWS maatriksi. Selle abil tuuakse välja strateegiaid, kuidas organisatsiooni sisemiste tugevuste ja nõrkustega reageeritakse välistele võimalustele ja ohtudele.

Porteri viie konkurentsijõu mudel, mis on kujutatud Joonisel 1.7, on oluline vahend tööstuses konkurentsi kujundavate jõudude mõistmiseks. See on kasulik ka selleks, et aidata ettevõttel strateegiat kohandada vastavalt oma konkurentsikeskkonnale ja parandada oma potentsiaalset kasumit. Porteri viie konkurentsijõu mudel aitab välja selgitada tegevusvaldkonna (tööstusharu) olukorra ning analüüsida ettevõtte kohta seal. Mida suuremad on konkurentsijõud, seda väiksemad on ettevõtte võimalused hinna tõstmiseks ja suurema kasumi teenimiseks. Ideaaljuhul on kõik konkurentsijõud nõrgad. Kui ainult osa konkurentsijõude on nõrgad, siis võib tegevusharu osutuda atraktiivseks tugeva turupositsiooniga ettevõttele, mille strateegia pakub kaitset konkurentsijõudude surve vastu (Porter 1985).



Joonis 1.7. Porteri viie konkurentsijõu mudel

Allikas: Leimann et al/ 2003

Makrokeskkonna analüüsimiseks sobib laialt levinud üldine lähenemisviis **PEST(LE)-analüüs**. Sellega analüüsitakse kuute keskkonnamõju faktorit (poliitiline, majanduslik, sotsiaalne, tehnoloogiline, looduskeskkondlik ja õiguslik), nende võimalikku mõju ettevõtte tegevusele (Johnson *et al* 2006,65). Analüüsi tulemused näitavad, kuidas väliskeskkond mõjutab ettevõtte äritegevust. See teadmine lubab kavandada tegevusi nendele mõjudele reageerimiseks. Analüüsi esimeses etapis peab ettevõtte leidma enda jaoks asjakohased tegurid ning teises etapis hinnatakse kirjeldatud keskkonnategurite mõju ettevõttele (Leimann *et al* 2003).

Hetkeolukorra hindamiseks viib autor läbi ka DD Brändi kollekttsioonide nõudluse prognoosi täpsuse hindamise, et määrata, kas tellimuskogused on olnud õiged, liiga suured või väikesed. Jaekaubanduses on kõige levinumaks prognoosivea arvutamise vahendiks keskmine absoluutne suhteline viga MAPE, mis väljendab prognoosivea väärtust protsendina tegelikust väärtusest (valem 2.1). Mida madalam on MAPE väärtus, seda parem on prognoosi tulemus, mida kõrgem on MAPE väärtus, seda halvem on prognoosi tulemus (Carnot *et al* 2005). Autor kohandab antud valemid rõivakaubanduse müükidele ja prognoosidele, mida uuritavas ettevõttes mõõdetakse ja arvestatakse müügihooaegade lõikes. Autor võrdleb prognoose hooaja jooksul müüdud toodete kogustega, arvestab vahed, ning MAPE'd toodete kohta. Kogu kollekttsiooni korrektse MAPE arvestamiseks arvestab autor kaalutud MAPE.

$$MAPE = \frac{\sum_{t=1}^n \left| \frac{A_t - F_t}{A_t} \right|}{n} * 100 \quad (2.1)$$

F_t - prognoositav väärtus

A_t – tegelik müük

n – ajaperiood

Ettevõttel on väljakujunenud nõudluse prognoosimise meetod, mis hinnates eelnenud kuude ja aastate varasemat tarbija käitumist, loob ettekujutuse tarbija edasiseist ostutegevusest. Andmeid kohandatakse vastavalt hooajale ja trendidele ning vastavalt sellele koostatakse tellimuse plaan. Prognoos on olnud õige, kui hooajalised tooted müüvad täishinnaga müügiperioodi jooksul ära 50% tellimuskogusest.

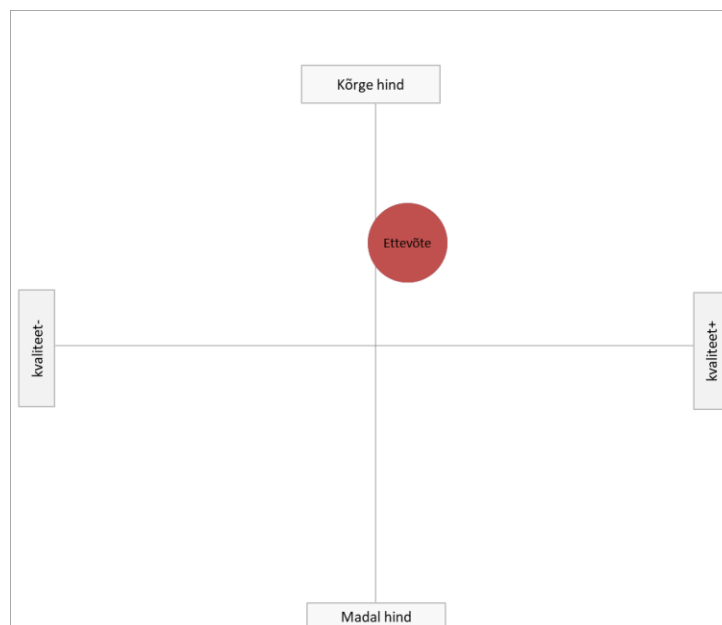
3.2.2 Konkurentsivolukorra analüüs

Käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamiseks on oluline ettevõtte turupositsiooni määramine. Teadmine, kes on ettevõtte konkurendid ja mida nad pakuvad, aitab neil oma toodete, teenuste ja turundusega silma paista. See võimaldab seada konkurentsivõimelise hinnataseme ning konkureerivatele turunduskampaaniatele kiirelt reageerida. Konkurentide positsioneerimine on oluline uuele turule sisenemisel ning turundusstrateegia loomisel. Kasutades ära konkurentide nõrkuseid, saab parandada oma ettevõtte tulemusi. Lisaks on oluline hinnata kõiki ohte, mida uued turule sisenejad kui ka praegused konkurendid võivad põhjustada. Need teadmised annavad reaalse ülevaate sellest, kui edukas ettevõtte olla võib.

Oluline on määrata konkurentide äristrateegia. Milliseid kliente nad endale püüavad, milliseid tooteid arendavad ning mis on antud ettevõtte nõrkused ja tugevused (D'Aveni 2007)

Kaubamärgi positsioneerimine teiste kaubamärkide suhtes on turunduses tähtsal kohal. Turunduse juhtimisprotsess koosneb viiest osast, milleks on turu uuring, segmenteerimine, sihtturgude valimine ja positsioneerimine, turundusmeetmestiku loomine, teostus ja kontroll (Kotler 2002, 31). Bränd või kaubamärk on üks osa organisatsiooni väärtusest. Kaubamärgi positsioneerimine turul ja tarbija teadvuses on kriitilise kaaluga ettevõtte väärtuse kasvatamisel. Kaubamärgi positsioneerimine on see, kuidas tarbija tajub antud kaubamärki oma teadvuses võrreldes teiste sarnaste, näiteks samas kategoorias esindatud kaubamärkidega. (Thompson *et al* 2015). Positsiooni saavutamisel on oluline seda pidevalt jälgida ja uuendada, sest nii konkurendid kui ka tarbijate eelistused ja vajadused on pidevalt muutumises. Kaubamärgi positsioon vastab küsimusele „Miks peaks seda ettevõtet või kaubamärki eelistama?“ ja hõlmab endas kogutulu, mida tarbija sellest saab. Valides õiged ja sobivad konkurentsieelised on võimalik jõuda tugeva positsioonini. (Kotler *et al* 2009, 216)

Kaubamärkide positsioneerimist visualiseeritakse positsioonikaardi abil. Positsioonikaardi näide on esitatud joonisel . Positsioonikaardi koostamine hõlmab mitmemõõtmelise skaala koostamist. Positsioonikaart hõlmab ühte vertikaalset ja ühte horisontaalset skaalat. Mitmemõõtmelise skaala kasutamine on vajalik selleks, et skaalale oleks võimalik paigutada vastavad mõõdikud, mille järgi kaubamärke positsioneerida (Kim *et al* 2007, 597). Toote positsioon on toote asukoht tarbija teadvuses võrreldes konkurentidega, positsioonikaardi näide on kujutatud joonisel 1.8.



Joonis 1.8 Positsioonikaart

Allikas: Autori koostatud

Uuringus osaleva ettevõtte peamised konkurendid on rõivakauplused. Autor tegi kokkuvõtte peamistest konkurentidest ning need on esitatud tabelis 1.4. Peamiseks teguriks konkurentide hindamisel on nende paiknemine Denim Dreami kauplusega samades keskuses, teiseks teguriks on kaupluste koguarv ning kolmandaks kaupluses müüdavad kaubamärgid. Lisaks analüüsis autor Denim Dreami kaubamärgi positsiooni kaupluse siseselt, kuna tegemist on *multibrand* kauplusega, siis lisaks ettevõtte välistele konkurentidele konkureerib DD Bränd ka maailmatasemel kaubamärkidega ettevõtte siseselt. Nimetatud konkurentide seas viis autor läbi konkurentide positsioneerimise toodete hinnaklassi ja kvaliteeti hindamise teel. Kvaliteeditaseme dimensiooni määramisel palus autor abi ettevõtte õmblusmeeskonnalt, kus töötavad pika staažiga oma ala eksperdid. Hinna dimensiooni määramiseks kogus autor informatsiooni vaatluse teel. Kuna kauplustes on tooteid erinevas hinnaklassis, siis realistliku pildi saamiseks võrdles autor kõikide konkurentide naiste kleitide (nende puudumisel meeste päevasärkide) hinda ja kvaliteeti. Kaupluse siseselt viis autor positsioneerimise läbi viie peamise tooterühma seas, mille moodustavad teksad, kleidid, ülerõivad, t-särgid ja meeste päevasärgid, et määrata DD Brändi peamiste tooteliinide tase võrreldes konkurentidega.

Tabel 1.4 Põldma Kaubanduse AS konkurendid

Ettevõtte	Kauplused	2018 majandusnäitajad
Lpp SA	Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay	käive 30 miljonit eurot, kasum 1.2 miljonit
Apranga Group	Apranga, Promod, Mango, Massimo Dutti, Armani Exchange, Zara	käive 14,6 miljonit eurot, kasum 500 000 tuhat eurot
Baltika Grupp	Monton, Ivo Nikkolo, Baltman, Mosaic, Bastion	käive 44,6 miljonit eurot, kahjum 5,1 miljonit eurot
Baltic Retail OÜ	Esprit, Vero Moda, Jack&Jones, United Colors of Benetton	uus ettevõtte
Kaubamaja AS	Tallinna Kaubamaja, Tartu Kaubamaja	käive 91,62 miljonit eurot, kasum 2,69 miljonit.
Stockmann Group	Stockmann ja Lindex	Stockmann käive 2018 aastal 47,6 miljonit, kasum 1,97 miljon eur; Lindex Eesti käive 10 miljonit, kasum 448 000.
Hennes & Mauritz AB	H&M	käive 35,5 miljonit eurot ja kasum 1,5 miljonit
New Yorker SHK Jeans GmbH	New Yorker	käive 15,3 miljonit eur ning kasum 3,23 miljonit eurot

Allikas: Autori koostatud

4. ANALÜÜS JA SÜNTEES

4.1 Kaubamärgi hetkeolukorra analüüs

Kaubamärgi strateegiliseks juhtimiseks on oluline määrata organisatsiooni ja kaubamärgi keskkond, mis määrab suures osas ära kättesaadavad valikuvõimalused. Oluline on hinnata võimalusi, mida kaubamärgi arengust on võimalik kasutada ning milliseid ohte võib ette tulla. Hetkeolukorra kaardistamiseks kasutab autor peatükis 3 välja toodud tehnilisi mudeleid ning uurimismeetodeid.

4.1.1 Välis- ja sisekeskkonna analüüs

Porteri 5 konkurentsimõju mudeli rakendamine aitab luua strateegia DD Brändile, et muuta see kliendile atraktiivsemaks ning mõista kaubamärgi positsiooni turul. Eesmärgiks on saavutada strateegia, mille abil tagada DD Brändi edu ja kasv.

Ettevõtete konkureerimist mõjutavad tegurid- Konkurentide arv väga suur. Denim Dreami kauplused, kus DD Brändi rõivaid müüakse, asuvad kaubanduskeskustes, kus kõik teised kauplused on potentsiaalsed konkurendid. Põldma Kaubanduse AS eelis konkurentide ees on väga hea teenindustase, hea kaubavalik, head müügipinnad ning tuntud kaubamärgid. Suurt tähelepanu pööratakse olemasolevatele klientidele läbi püsikliendiprogrammi ning kliendile ollakse alati olemas läbi e-kaupluse denimdream.ee. DD Brändiga üritatakse konkurentidest eristuda pakkudes kliendile just neid tooteid, mida nad Denim Dreami kauplusest otsivad. See teadmine on saavutatud tänu pikaaegsele kogemusele, kliendikäitumise jälgimisele ning müükide analüüsile. Teadmine mudelitest ja stiilides, mida klient Denim Dreami kauplusesse otsima tuleb, annab DD Brändile eelise teiste kaubamärkide ees. Mudelid, mis analüüsi tulemutes on varasemalt hästi müünud, kuid mida teised kaubamärgid enam ei tooda, annab võimaluse DD Brändil kliendi soovidele vastu tulla.

Põldma Kaubanduse AS'i kauplused asuvad kõigis suurtes keskustes ja kliendile lähedal, et pidevalt konkurentsi pakkuda. DD Brändile on oluline ettevõtte sees ehk kaupluses kliendile silma jääda ning seejärel oma olemuselt kliendi nõudlusele vastu. **KÕRGE**

Sisenemisbarjäärid- Denim Dreamis müüdavad tooted on väga diferentseeritud kaubamärkide tuntuse poolest ning kuulsate kaubamärkide puhul on tarbijad üldiselt lojaalsed. Kaubamärkide müügiluba on Põldma Kaubandus AS'il, ükski teine ettevõtte

enamike Denim Dreamis müüdavaid kaubamärke Eestis müüa ei tohi. DD Brändil on seetõttu juurdepääs kaupluse kliendile, kes on lojaalne kaupluse külastaja. Samade hindade, toodete ja kvaliteediga kaubamärke ettevõtte kauplusesse müüki ei võta, seega kaupluseketti sisenemine pole võimalik. Turgu valitsevate kaubamärkide ja klientide lojaalsuse murdmiseks tuleb uuel tulijal kulutada palju raha ja aega turundusele ning koostöösuhete loomisele keskustega. **MADAL**

Asenduskaubad- Põldma Kaubanduse AS keskendub hea kvaliteediga ja tuntud kaubamärkide pakkumisele. Kui kauplusesse tulnud klient on hinnatundlik soovitud kaubamärgi suhtes, on alternatiivina pakkuda sama kvaliteediga ja soodsama hinnaga DD Brändi tooted. Riideid on inimestel alati vaja, seega asendustoodet rõivastele turule oodata ei ole. **MADAL**

Tarnijate mõjukus- Sisse ostetavate kaubamärkide puhul on tarnija väga mõjukas, kuna pakub ainult valikut olemasolevatest toodetest. Koostööpartnerid määravad toodete omahinna, kollektiooni välimuse ning väljamüügihinna. DD Brändi puhul on tarnijate võrgustik lai. Peamised mõjutajad on hind ja miinimum tellimuskogus, seda nii kangaste kui toodangu puhul. Läbirääkimised ja pidev koostööpartnerite võrgustiku laiendamine võimaldab hinda hoida soovitud tasemel. DD Brändi tellimuskogused (nii kangaste kui ka rõivaste) on maailmamaastaabis väikesed, mistõttu tarnijad ei näe vajadust Põldma Kaubanduse AS'i hinna- ja kvaliteedisoovidele vastu tulla. Mitmete rõivatootjatega on pikaajalise suhte loomine nurjunud, kuna tootmiskogused ei vasta tarnija nõudmistele. **KÕRGE**

Ostjate mõjukus- Ostjate ümberlülitumine konkureerivatele toodetele on lihtne ja odav. See on see, millega DD Bränd kaupluse siseselt üritab kliente võita. Põldma Kaubanduse AS'i on loonud hea kliendibaasi, keda ootab kaupluses alati suurepärase teenindus. Pakkudes tuntud kaubamärkide ja DD Brändi rõivastega klientidele just seda, mida nad kauplusesse otsima tulevad, on kliendibaas aastatega ainult suurenenud. Samas on väga lihtne on kliendi usaldus kaotada, pakkudes igavaid, kalleid ja ebakvaliteetseid tooteid ning mitte pöörates tähelepanu kõrgele teeninduskvaliteedile. Ettevõtte tegeleb pidevalt arendusega, et olla kõiges eelmainitus heal tasemel. **KÕRGE**

Peamised konkurentsimõjud, mis DD Brändi mõjutavad on kaupluse sisene konkurents, ostjate ja tarnijate mõjukus. Kaupluse siseselt suudab DD Bränd pakkuda konkurentsi, kui eristub oma strateegiaga teistest kaupluses müüdavatest kaubamärkidest. Ostjate puhul on oluline pakkuda head kvaliteeti, trendikat toodet ning sobivat hinda. Tarnijate mõju väheneb vaid siis, kui tellimiskogused suuremaks saada ning sellega oma väärtust koostööpartnerite silmis tõsta.

Järgnevalt hindab ja kirjeldab autor PEST(LE) analüüsi abil süsteemselt väliskeskkonnast tulenevaid mõjusid DD Brändi loomisele. Vaatluse all on väliskeskkonna poliitiline, majanduslik, sotsiaalne, tehnoloogiline ja ka globaalne pool.

Poliitiline ja majanduslik keskkond: Erinevad maksureformid, mis võimaldavad tarbijale rohkem raha kätte saada, mõjuvad kaubandusele positiivselt (nt. tulumaksureform 2018). Kuigi palgareformid mõjuvad kaheti. Inimestel on küll tarbimiseks rohkem raha käes, kuid miinimumpalga tõus mõjutab otseselt DD Brändi toodangu hinda. Suuremad tööjõukulud tõstavad toote omahinda, mis loob vajaduse viia tootmine odavamatesse riikidesse.

Suureks ohuks viimastel aastatel on terrorismioht. Töötajad on viibinud DD Brändi arenduse huvides riikides kus on kas vahetult enne või pärast külastust toimunud terrorirünnak. Tarbijakäitumine muutub oluliselt majanduskriisi ootuses. Ostetakse vaid vajalike asju ning kaob emotsionaalne tarbimine. Tugevalt kaalutletud ostuotsus mõjutab otseselt DD Brändi müüki ja tootmist. Jaekaubandusettevõtted peavad langenud ostuvõimekusele vastama hindade alandamisega, mis omakorda mõjub ettevõtte kasumile negatiivselt.

2020 aastal pandeemia tõttu väljakuulutatud eriolukord mõjutas otseselt DD Brändi müüki, mis kaupluste sulgemise tõttu vähenes 97%.

Peamised majanduslikud näitajad Eestis, mis otseselt mõjutavad Põldma Kaubanduse AS klientide käitumist:

- Eesti keskmine brutokuupalk 2019 seisuga 1400 eur.
- Tarbijahinna indeksi muutus 2019 +1,8%
- Töötuse määr 2019 aasta III kvartali seisuga on 3.9%

Sotsiaalne ja tehnoloogiline keskkond: Eesti elanikkonnast on 45% keskharidusega ja 35% kõrgharidusega. Püsiklientide statistika kohaselt on 64% Denim Dreami kaupluse klientidest kõrgharidusega ning 29% keskharidusega. Tarbija eelistus on peamine jaekaubandust mõjutav sotsiaalne tegur, tema eelistused on mõjutatud sissetulekust, haridustasemest, emotsioonidest, impulssidest ja reklaamidest. Tooteid ei tellita kauplusesse umbes, iga toote puhul viiakse läbi analüüs, mis põhineb varasematel müükidel. Lisaks kasutatakse turu-uuringuid tarbija käitumise muutuse ja ostutrendide kindlakstegemisel. Nende kahe analüüsi rakendamine aitab leida tooteid, mis suurendavad kasumit. E-poes tooteid müües on hea saada ülevaadet kliendi ostukäitumisest ja näha, mis tootegruppe ignoreeritakse, milliseid tooteid vaadatakse ning mida ostetakse. Ostukäitumise suunamiseks kasutatakse sihitud reklaami sotsiaalmeedias, mis jõuab otse potentsiaalse kliendini. Lisaks kasutatakse sotsiaalmeedias populaarseid inimesi ja kuulsuseid, et tarbija ostuotsust mõjutada.

Hea tehnoloogia olemasolu võimaldab teha põhjalikke analüüse, et ettevõtte kasumlikust parandada. Kaupluse siseselt on väga oluline klienditeeninduse tase, sellel saab silma peal hoida klientide tagasiside näol. Kassas on kliendil võimalik oma ostuprotsessile anda hinnang vajutades puudetundlikule ekraanile. Kogu müügitegevus talletub infosüsteemi, kus on olemas kõik võimalused erinevate analüüside tegemiseks. Samuti määratakse DIVE läbi arvutiprogrammi.

Õiguslik ja ökoloogiline keskkond: Jaekauplus peab enne poe avamist vastama erinevatele seadusandlikele ja töökeskkonda puudutavatele tingimustele. Need hõlmavad endas maksuseaduseid ning tööjõu ja tööajaga seotud seaduseid. Juriidilised tegurid on keerulisemad, kui ettevõtte laieneb välismaale ning pakub tooteid e-poes. Siis hakkavad rolli mängima rahvusvahelised seadused ning andme- ja autoriõiguse seadused. Antud seaduste mitte järgimine täpselt kirjeldatud viisil põhjustab juriidilisi probleeme, mille lõpptulemus võib olla uuele turule sisenemise keeld või isegi pankrot.

Rõivatööstusel on keskkonnale märkimisväärne mõju ning see on just viimaste kümnenditega hüppeliselt kasvanud. Üks tuntud tekstiilitööstuse materjale on puuvill, mida lisaks rõivatööstusele kasutatakse ka näiteks kohvifiltrite või telkide valmistamiseks. Puuvillataim vajab kasvuks väga palju vett ning kiireks ja produktiivseks kasvuks kasutatakse ka palju putuka- ja taimetõrjevahendeid. Odavamalt sünteetilist siidi valmistatakse puidumassist, mille tarbeks võetakse maha üha enam metsa, ning siidi töötlemiseks kasutatakse palju kemikaale, mis jõuavad tootmisest loodusesse (ka põhjavette ning edasi toiduahelasse). Kõigele lisaks on palju kasutusel sünteetilisi materjale, mille tootmiseks on vaja palju vett ja energiat ning mis lagunevad looduses aastakümneid. Tekstiil on üks kõige keerulisemaid jäätmeliike, mida pole lihtne ümber töödelda, seetõttu jõuabki suurem osa ära visatud riidest kas prügimäele või põletisse (Eesti Roheline Liikumine 2018). Inimesed kannavad rõivaid 80% ulatuses oma kehal, seega on oluline, et kangad oleksid nahasõbralikud ning ohtlike kemikaalide vabad.

Tabel 1.5 SWOT analüüs

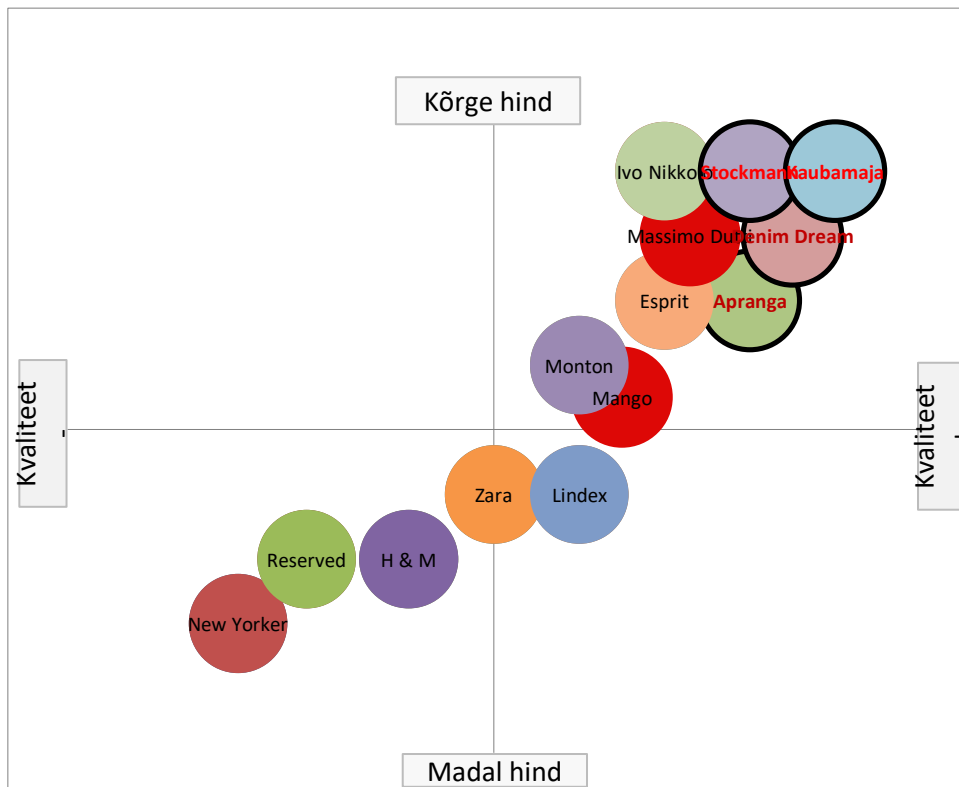
TUGEVUSED - Müügikanalid olemas - Kliendi ostukäitumine teada - Hea koostööpartnerite võrgustik - Professionaalne meeskond - Eriilmelised kollektsioonid - Paidlik tootmine - Heal tasemel klienditeenindus - Naistekollektsioonid Eestis disainitud ja toodetud - Võime finantseerida vajalikke muutuseid	NÕRKUSED - Väikesed tootekogused (seab piirid parimate toodete ja kangaste jaoks) - Puudulik kvaliteedikontroll - Tarneahel ei ole läbipaistev - Tootmise laovarude ülevaade puudub - Tootmise hind Eestis liiga kõrge - Suur konkurents - Kõrged hinnad - Selge strateegia puudumine - Nõudluse prognoosimine - Liiga suur hulk mudeleid ei jõua arendusest kollektsiooni
VÕIMALUSED - Kogu tootmine Eestist välja - Hulgimüük - Kesskonnasäästlik tootmine - Keskendumine suurema juurdehindlusega toodetele - Kollektsiooni seeriade laiendamine(jalanõud, kotid) - Efektivesed turundusstrateegiad - Uute tehnoloogiate integreerimine - Suurendada kaubamärgi müüki Lätis, Leedus, Poolas	OHUD - Koostööpartnerite kaotamine kuna ei suuda miimumtelligimust täita - Toote omahinna järsk tõus (tootmishinna ja/või toormaterjali hinna tõusu tõttu) - Meeskonna lagunemine - Klientide kaotamine ebakvaliteetse toodangu tõttu - Poliitilisest olukorrast tingitud kollektsiooni arenduse tagasilöögid - Majanduskriis - Küberkuriteod

**DD
BRAND**

Allikas: Autori koostatud

4.1.2 Konkurentide analüüs

Võttes arvesse sihtrühma ning kaupluste arvu ehk nähtavust tänavapildis, valis autor välja peamised konkurendid ning reastas need vastavalt hinna ja kvaliteedi suhtele. Konkurentide võrdlustabel on välja toodud lisas 2. Saadud tulemus on joonisel 1.9. Autor on joonisel rõhutatult välja toonud Põldma Kaubanduse AS Denim Dreami kaupluse peamised konkurendid, kes on sama suunitlusega ehk müüvad erinevaid maailmakuulsaid kaubamärke.

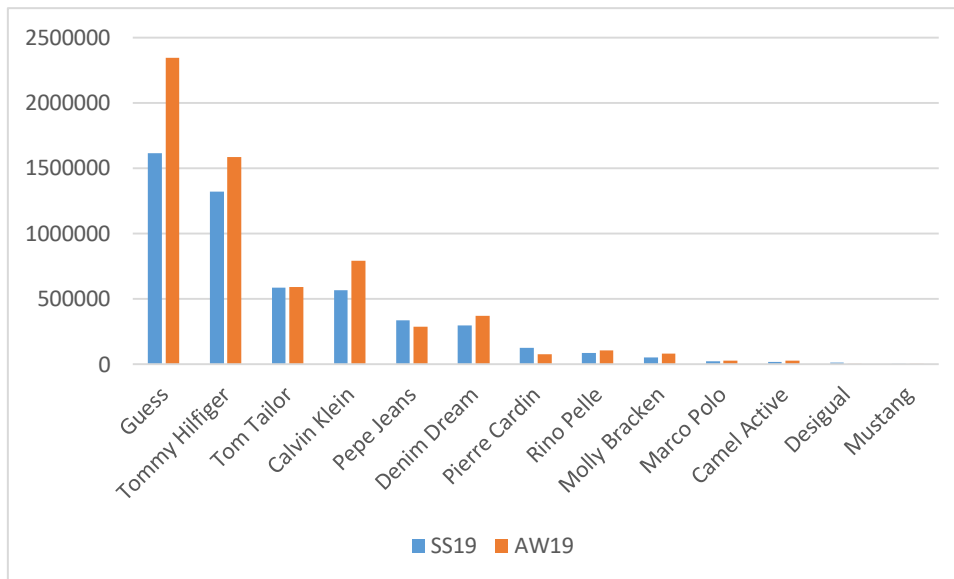


Joonis 1.9 Konkurentide positsioneerimine

Allikas: Autori koostatud

Krediidiraporti informatsiooni kohaselt on kõik konkurentidena välja toodud ettevõtted kasumlikud v.a Baltika AS, mis on väga tugevalt kahjumis ning Baltic Retail OÜ, mille kohta vastav informatsioon puudub, kuna tegemist on uue ettevõttega. Majandustulemuste analüüsist saab järeldada, et Põldma Kaubanduse AS on Eestis tugevalt konkurentsivõimeline ettevõtte, turupositsiooni tuleb parandada teistel turgudel.

Kuulsaimad kaubamärgid ning seetõttu ka suurimad konkurendid DD Brändile Denim Dreami kauplustes on : Tommy Hilfiger, Guess, Tom Tailor, Pepe Jeans, Calvin Klein. 2019 aasta põhikollektsioonide müügitulemused on kujutatud joonisel 2.1. Autor viib läbi võrdluse antud kaubamärkide viie peamise tootegrupi seas: kleidid, triiksärgid, teksad, ülerõivad ja t-särgid. Hinnainfo kogutakse andmete analüüsi teel ning rõivaste kvaliteedi hinnang on autori objektiivne hinnang, mis on saavutatud vaatluse teel ning töökogemusest lähtudes. Kaardistamise tulemused on kujutatud lisas 3, joonistel 2.2-2.6.



Joonis 2.1 Kevad-suvi ja sügis-talv 2019 kollektsioonide müügitulemused.

Allikas: Autori koostatud

Analüüsi tulemusel selgub, et DD Bränd on kvaliteedi- ja hinnavõrdluses parima tulemuse saavutanud teksakollektsiooni ning meestekollektsiooniga. Ülerõivaste ja t-särkide kollektsioonis on peamiseks konkurendiks Tom Tailor ning kleitide kollektsioonis on konkurendiks Pepe Jeans.

Järgnevalt viis autor läbi samade kategooriate ja kaubamärkide müükide analüüsi perioodil 01.01.19-01.01.20. Tulemused on kajastatud lisas 4, joonistel 2.7-3.1.

Analüüsi tulemusena selgub, et DD Bränd on kleidikollektsioon on konkurentidega võrreldes müügikoguste poolest vaieldamatu liider. Kaubamärgi eeliseks on väga suur toodete hulk võrreldes teiste kaubamärkidega, erinevad alamkollektsioonid on suunatud erinevatele klienditüüpidele. DD Brändi teksakollektsioon on parima hinna ja kvaliteedi suhtega, tänu millele püsib see tugevalt konkurentsist teiste kaubamärkide mitmekülgsete kollektsioonidega. DD Bränd jääb konkurentsist alla ülerõivaste kollektsiooniga, kus tuntud kaubamärgid on tugevalt populaarsemad. DD Brändi meestekollektsioon on tugev võrreldes konkurentidega, kuid ei suuda võistelda hinnaliidri Tom Tailoriga. DD Bränd on kõige nõrgem t-särkide müügis, kus hetkel ei suudeta konkurentsi pakkuda mitte ühelegi kaubamärgile. Tuntud kaubamärkide t-särkide hinnad on vaid veidi kallimad, ning kui klient soovib soodsat t-särki, siis sama kvaliteedi, kuid soodsama hinnaga alternatiiv on olemas Tom Tailor näol.

Autor leiab, et suurimaks probleemiks DD Brändi puhul on see, et ei ole ennast konkreetselt identifitseerinud. DD Brändi erinevatel suundadel on erinev roll. Kui kleidikollektsioonide puhul tõuseb selgelt esile eristumise strateegia ning

teksakollektsioonide puhul kululiidri strateegia, siis ülerõivaste ja t-särkide puhul konkreetne konkurentsi pakkuv strateegia puudub või siis ei ole suudetud seda realiseerida.

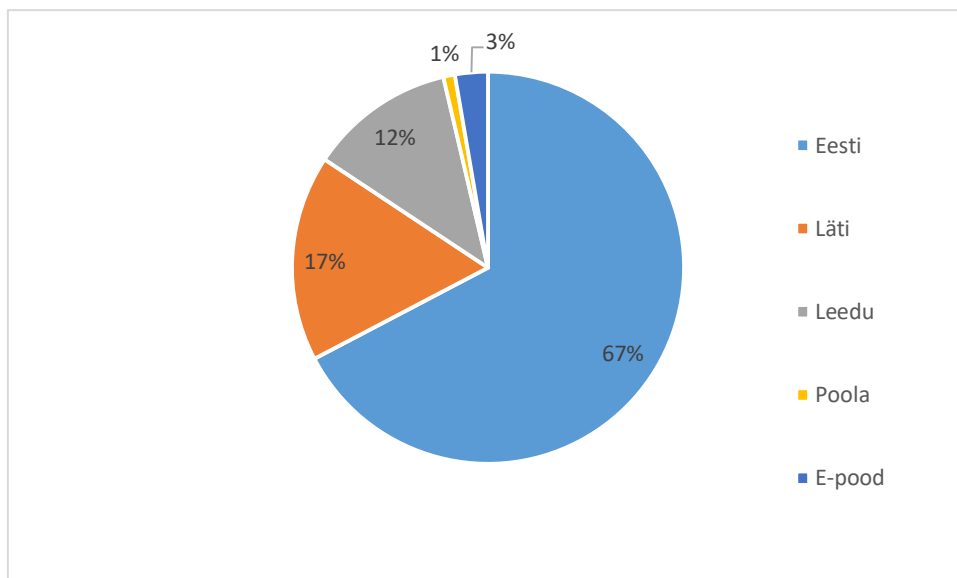
4.1.3 Majandusandmete analüüs

Järgnevalt analüüsis autor majandusandmete põhjal kaubamärgi müügitulemusi Eestis, Lätis, Leedus ja Poolas ning võrdles tulemusi Denim Dreami kaupluste müügitulemustega. Saadud andmed on kujutatud tabelis 1.6. Põhjalikum tabel tulemustega on esitatud lisas 5. Analüüsist selgus, et Eesti Denim Dreami kauplustes moodustab DD Brändi müük koguseliselt 10% kõikidest müükidest, Lätis 8%, Leedus 6% ja Poolas 3%. Kogu Denim Dreami poe käibest moodustab DD Brändi müük Eestis 13%, Lätis 9%, Leedus 8% ja Poolas 4%. Kui arvestada juurde ka e-poe müügid, on käibe võrdlus vastavalt 7% Eestis, 2% Lätis ja 1% Leedus. Kõige populaarsem on DD Bränd Eesti kauplustes. Kõikide kaupluste ja e-poe koondanalüüsist selgub, et Denim Dreami kauplusteketi ja e-poe hooajaliste ja baastoodete jaemüügikäive oli 19,67 miljonit eurot. DD Brändi käive moodustab Denim Dreami kaupluste ja online kaupluse kogukäibest 10%. Kaubamärk on kõige populaarsem Eestis, kus kõikides DD Brändi müükidest tehakse 67%, mis on ka ootuspärane, kuna kõige rohkem kaupluseid on Eestis. Kõige väiksem on DD Brändi müükide osakaal Poolas, kus on ainult 1 Denim Dreami kauplus. Ainult 3% DD Brändi müükidest tehakse e-poes (Joonis 3.2). E-kaubandus on tänapäeval kiiresti arenev valdkond ning ka Denim Dreami e-pood on perioodil 2017-2019, kasvanud iga aasta 30%. DD Brändi käibe suurendamiseks on oluline rõhku panna e-poe müükide parandamisele.

Tabel 1.6 DD Brändi müügitulemused perioodil 01.01.2019-01.01.2020

DD Bränd	Müügikogused tk	% Riigisisestest müügikogustest (kaupluses)	% kõikide riikide kauplused ja E-pood	Müügid jaehinnas EUR	% Riigisisest käibest (kaupluses)	% kõikide riikide kauplused ja E-pood	Sisseost omahinnas EUR	Brutokasum EUR
Eesti	18388	10%	5%	1285030	13%	7%	618448.1	960620.94
Läti	4645	8%	1%	332503.6	9%	2%	189434.4	249787
Leedu	3284	6%	1%	246565.4	8%	1%	137767.9	187374.77
Poola	260	3%	0%	24213.38	4%	0%	14213.54	18177.87
E-pood	740			49144.35			13700.03	27837.32
Kõikide kaubamärkide kogumüük (Denim Dreamides ja E-poes)	345546			19670935			11196129	11961206

Allikas: Autori koostatud



Joonis 3.2 DD Brändi müügitulemuste jaotus protsentuaalselt riikide ja e-poe lõikes

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt analüüsis autor DD Brändi hooajaliste müügitoodete kulusid ja tulusid perioodil 2018-2020. Antud periood sai valitud seetõttu, et selleks perioodiks olid kõik hetkel olemasolevad alamliinid kollektsooni lisatud. Hooajalised müügitooted kujutavad endast tooteid, mida müüakse täishinnaga hooaja vältel ning siis hooaja lõpus hinnatakse tooted alla. Hooajalised kollektsoonid on DD Favourites, DD Womenswear, DD Premiere ja DD Menswear. Teiste kollektsoonide tooted kuuluvad enamasti baaskollektsooni, kus tooteid müüakse täishinnaga mitme hooaja vältel. Hooajalistest kollektsoonidest DD Favorites, DD Womenswear ja DD Premiere on suurima töömahuga kollektsoonid, kogu kollektsooni loomise protsess, välja arvatud tootmine, toimub ettevõtte siseselt. Meeskonna hinnangul töötavad nad 80% tööajast nende kollektsoonide loomisega. DD Menswear on kollektsoon, mis on täielikult sisseostetud ning ostujuhi hinnangul võtab antud kollektsooniga tegelemine aastas vähem kui 5% tema tööajast (aastas on kaks kollektsooni ning kummagi hooaja sisseost ning lisatöö võtab aega 1 nädal). Autor võttis analüüsiks täishinnaga toodete müügiperioodi, sest see on periood, mille alusel ettevõtte kaubamärkide edukust mõõdab. Majandusandmete analüüsist selgus ka, et DD Brändi omahind ei kajasta kõiki kollektsooni loomise kulusid, mistõttu järgmise sammuna analüüsis autor veel eraldi kogu osakonna kulusid ning kõrvutas saadud tulemusi ettevõtte ootustega.

Hooegade müügitulemused ning kulude ja tulude analüüsi tulemused on kujutatud tabelis 1.7. Antud kollektsoonide puhul arvestas autor ka kaalutud MAPE, et määrata nõudluse prognoosi kvaliteet. Tuludena arvestas autor kollektsoonide müügitulemusi ning arvutas alamliinide hooajalise käibe. Kollektsooni kuludeks arvestas autor toote

omahinna ning kõik lisakulud, mis ei ole toote omahinna hulka arvestatud. Kulude tulude analüüsiks kasutas autor Exceli programmi ning analüüsitud andmed on autori valduses. Hooajaline toodete müük ei kuva täielikult kollektsioonide tulusid, sest suur osa alles jäänud toodetest müüakse allahindluste ajal ära. Analüüsi tulemusest selgus, et kõige kasumlikum kaubamärk on DD Menswear, mis nelja hooaja jooksul täishinnaga toodete müügist teenis ettevõttele 117 225 EUR kasumit, sellele järgneb DD Favourites 68767 EUR kasumiga. Tulemused on kujutatud joonisel 3.3.

Lisaks analüüsis autor ka baaskollektsioonide müügitulemusi, et leida nende alamliinide kasum/kahjum. Antud alamliinide tooted on täishinnaga müügil aastaringelt ning periood, mil investering toodetesse end ära tasub, on pikem. Toodete tellimuskoguste puhul ei ole määravaks ainult nõudluse prognoosimine vaid tellimuste suurust mõjutab tugevalt koostööpartneri poolt seatud MOQ.

Tabel 1.7 Hooajaliste kollektsioonide kulude-tulude analüüs ja MAPE

Alamliin	Hooaeg	Tulud	Kulud	Kasum/Kahjum	Mudelite arv	kaalutud MAPE
DD Womenswear	SS18	114,327.50 €	108,551.04 €	5,776.46 €	29	52.99%
	AW18	158,656.67 €	139,180.64 €	19,476.03 €	31	59.80%
	SS19	76,725.83 €	79,550.16 €	-2,824.33 €	25	43.46%
	AW19	121,624.17 €	108,551.58 €	13,072.58 €	36	86.05%
DD Favourites	SS18	95,114.17 €	67,168.71 €	27,945.46 €	18	28.68%
	AW18	69,482.50 €	56,274.14 €	13,208.36 €	16	32.37%
	SS19	60,055.83 €	54,532.65 €	5,523.18 €	20	75.00%
	AW19	114,190.00 €	92,099.09 €	22,090.91 €	22	38.17%
DD Premiere	SS18	5,916.67 €	6,958.30 €	-1,041.63 €	8	98.15%
	AW18	27,570.00 €	40,416.32 €	-12,846.32 €	20	156.13%
	SS19	34,503.33 €	35,002.95 €	-499.62 €	16	83.00%
	AW19	57,663.33 €	42,458.02 €	15,205.31 €	16	60.00%
DD Menswear	SS18	45,094.17 €	32,555.50 €	12,538.67 €	18	31.94%
	AW18	99,885.00 €	63,794.60 €	36,090.40 €	31	59.23%
	SS19	57,337.50 €	40,488.38 €	16,849.13 €	21	36.01%
	AW19	145,080.83 €	93,333.50 €	51,747.33 €	36	30.55%

Allikas: Autori koostatud

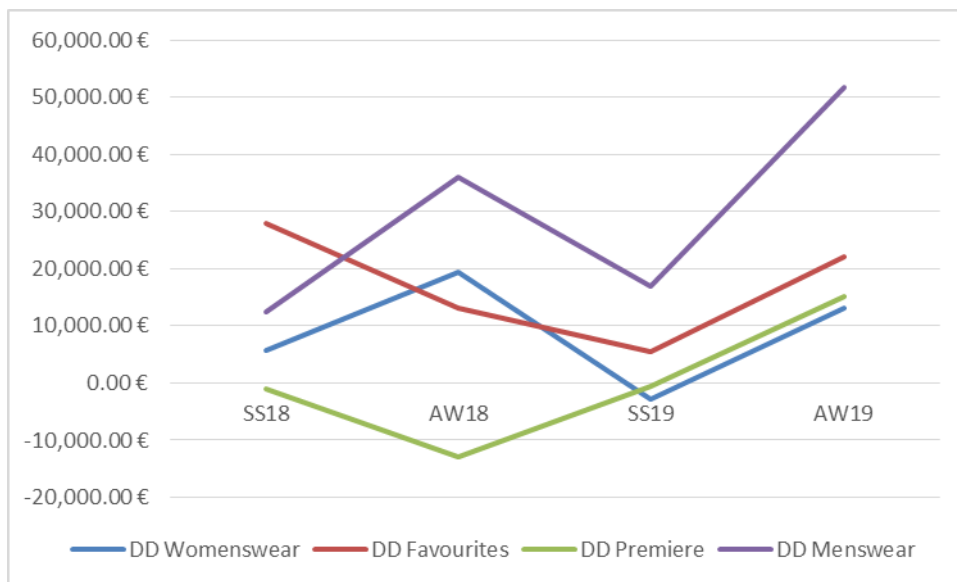
Tabelis 1.8 on näha, et baaskollektsioonidest kõige edukam on DD Jeans ning hetke analüüsi tulemusena ainuke kahjumlik alamliin on DD Brand, mis müüb peamiselt t-särke.

Tabel 1.8 Baaskollektsioonide kulude-tulude analüüs kogu müügiperioodi vältel

2018-2019	Tulud	Kulud	Kasum/kahjum
DD Outerwear	419,405.00 €	358,727.21 €	60,677.79 €
DD Jeans	632,065.83 €	476,613.64 €	155,452.19 €
DD Brand	70,322.00 €	91,215.01 €	-20,893.01 €
DD Accessories	117,661.67 €	91,260.76 €	26,400.91 €

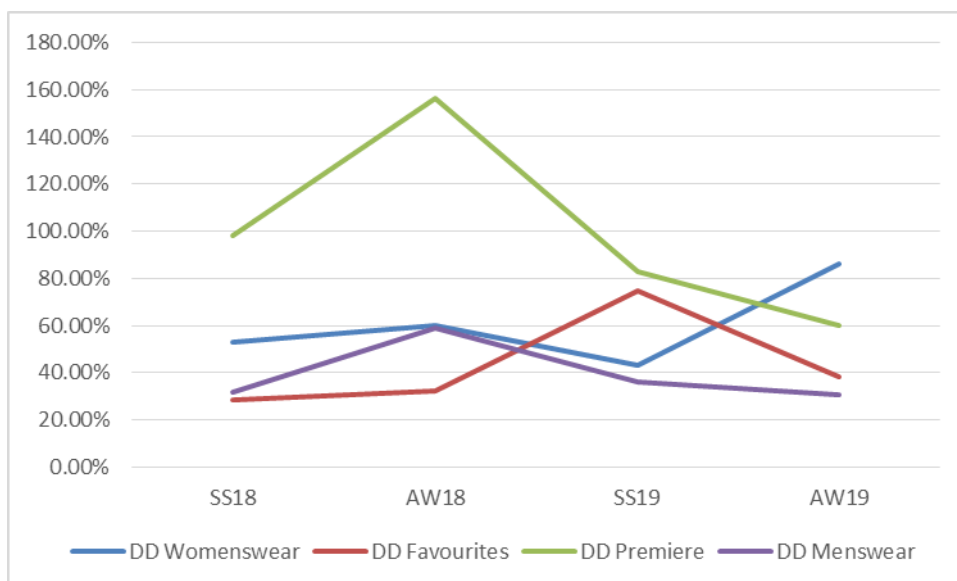
Allikas: Autori koostatud

Võttes arvesse kaalutud MAPE arvutuse tulemusi saab välja tuua, et DD Favourites ja DD Menswear'i puhul on nõudluse prognoosimine võrdlemisi hea, teiste kaubamärkide puhul mitte. Mida suurem MAPE, seda halvemad on prognoosi tulemused (Joonis 3.4). Antud analüüsi tulemusena saab öelda, et DD Brändi kaubamärgi saab muuta tunduvalt kasumlikumaks, kui nõudluse prognoosimisele paremini toimiv lahendus leida.



Joonis 3.3 Hooajaliste kaubamärkide kasum/kahjum

Allikas: Autori koostatud

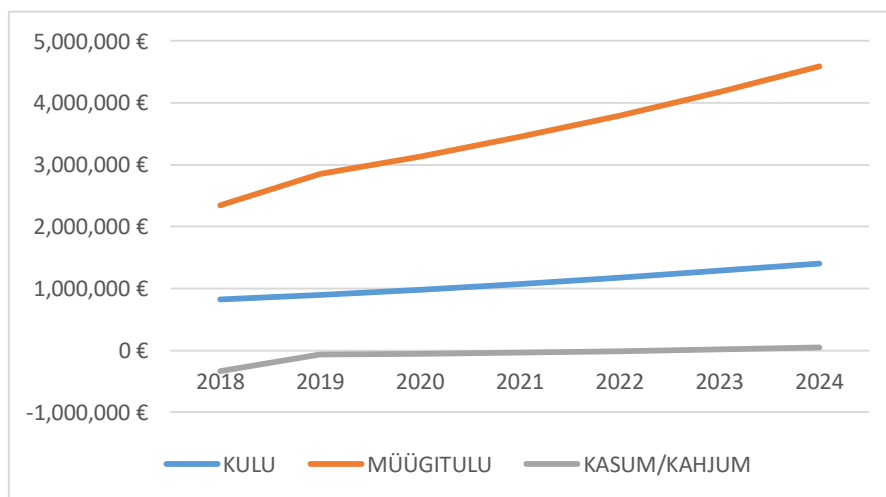


Joonis 3.4 Hooajaliste kaubamärkide MAPE

Allikas: Autori koostatud

Eelnevalt tehtud analüüsi puhul tuleb silmas pidada, et kuludes on kajastatud kõik DD Brändi kaubamärgi loomise, distributsiooni ning turundamise kulud, kuid ei kuva kaupluste rendi ning kaupluse tööjõu kulusid.

Ettevõtte on eesmärk DD Brändi kaubamärgi osakonnast teha tütarettevõtte, mis müüb vastavalt kollekttsioone Põldma Kaubanduse AS'ile vastavalt nende koostatud tellimustele. Mis tähendab, et ettevõtte seisukohalt kaubamärgi tootlikkuse määramiseks, tuleb seda analüüsida samamoodi nagu kõiki teisi sisseostetavaid kaubamärke. Autor analüüsis 2018-2019 aasta majandustulemusi lähtudes antud loogikast, et näha milline on DD Kaubamärgi positsioon antud tingimustel. Põldma Kaubanduse AS'i poolt on ootus kõikidele kaubamärkidele, et kollekttsioon täishinnaga müügi juurdehindlus on 3.2 kordne (Finantsjuht...2019). Prognoosis lähtus autor müügitulust, mis on saadud arvestades aasta jooksul Põldma Kaubanduse AS'i poolt tellitud kauba omahinda ning võrdles tulemust ettevõtte poolt seatud toodete väljamüügihindadega. 2018 aastal oli DD Brändi puhul juurdehindlus 2.76 ning 2019 aastal 3.09. Seejärel võrdles autor saadud tulemust oodatava 3.2 kordse juurdehindlusega. Taoliselt olukorda analüüsides ei suuda DD Bränd eraldi tütarfirmana konkureerida teiste ettevõtte poolt vahendatavate kaubamärkidega ning oleks kahjumlik. Kogu tütarfirma kasum tuleks valemist kogu Põldma Kaubanduse AS sisseost/3.2- DD Brändi osakonna kulud. Autor koostas majandusandmete analüüsi vastavalt seatud eesmärkidele, et näha, millal on kaubamärgi reaalne võimalus ettevõtte poolt seatud tingimustes kasumisse jõuda. Prognoos on kujutatud lisas 8.



Joonis 3.5. DD Brändi prognoos 2020-2024

Allikas: Autori koostatud

Lähtudes eeldusest, et iga-aastane 10% käibekasv saavutatakse, on lootust jõuda soovitud juurdehindluseni aastal 2022, kuid et saavutada märkimisväärne kasum ja võimalus laieneda, ei piisa ainult 10% käibekasvust, vaid tuleb ellu viia radikaalsemaid muudatusi müügitulemuste parandamiseks ning juurdehindluse tõstmiseks (joonis 3.5).

Analüüsi tulemustes selgub, et DD Bränd on kõige populaarsem Eestis, kus Eesti kaupluste käibest moodustab DD Brändi käive 13% ning kõikidest DD Brändi müükidest 67% tehakse Eestis. Suur arengupotentsiaal on müükide parandamine Lätis, Leedus ja Poolas ning väga oluline on rõhku panna e-poe müükide parandamisele, kus hetkel tehakse kõigest 3% kõigist DD Brändi müükidest. Kaubamärgi kõige kasumlikumad alamliin on DD Menswear ja DD Jeans, kõige kahjumlikum on DD Brandi t-särkide alamliin. DD Brändi nõudluse prognoosimine DD Womenswear ja DD Premiere puhul nõuab uudset lähenemist, kuid eesmärgipärase toimimisega on lootust lähiaastatel kaubamärgiga kasumisse jõuda. Kulude analüüsist on ka näha, et kui nulli viia muud tegevuskulud, mille täna moodustavad allhanke korras kasutatava disaineri kulud, on võimalik kaubamärgiga kasumisse jõuda juba 2020 aastaks. Autori hinnangul piisaks nimetatud kollektsioonide disainimiseks kahest disainerist.

4.1.4 Küsitluse tulemused

Kaubamärgi hetkeolukorra kaardistamiseks viis autor läbi küsitluse Denim Dreami kaupluste klienditeenindajate seas perioodil 01.03.2020-20.03.2020. Antud sihtgrupp sai valitud selleks, et saada kvaliteetsed tagasisidet kliendikäitumise ning kaubamärgi kuvandi kohta ning klienditeenindajatele on see info kõige paremini kättesaadav kuna puutuvad oma igapäevatöös kokku kaupluse klientidega. Kliendiküsitluse läbiviimist ettevõtte turundusosakond ei võimaldanud ning autor leidis, et see on parim võimalus vajaliku informatsiooni kogumiseks. Küsimused on välja toodud lisas 6.

Küsitlusele vastas 52 klienditeenindajat Eestist, Lätist, Leedust ja Poolast. Uuringus osales 25% kõigist Denim Dreami kaupluse töötajatest. Küsitlus viidi läbi Eesti ja Inglise keeles. Uuringu tulemustest selgunud peamised kitsaskohad on kujutatud tabelis 1.9 ning põhjalik ülevaade disaineritele tehtud ettepanekutest asub lisas 9.

Tabel 1.9 Klienditeenindajate küsitluse tulemused

Kollektsiooni omadus	Probleem	Positiivne
HIND	- Hinnad liiga kallid, selle hinnaga ostetakse pigem tuntud kaubamärki - Üks peamistest põhjustest, miks tooteid ei osteta - Halvim hinna ja kvaliteedi suhe on DD Outerwear kollektsioonil.	- Parima hinna ja kvaliteedi suhe on DD Jeans kollektsioonil
DISAIN	- DD Favourites, DD Womenswear ja DD Premiere alamliinid peaksid kõik olema üksteisest eristuvad kollektsioonid, kahjuks nad ei ole seda. - Kleitidele ja seelikutele lisada aluskleite ja alusseelikuid, et tooted läbi ei paistaks ning jääks kvaliteetsem mulje - Liiga vähe trenditooteid	- Toodete ostmise üks peamisi põhjuseid on ilus disain - Klassikaline ja aegumatu disain
LÕIKED	- Liiga palju korduvaid lõikeid hooajast hooaega	- Lõiked on naiselikud ja ilusad
ISTUVUS	- Suurused ei vasta mõõtudele - Liiga vähe suuri suuruseid	- Toodete ostmise üks peamisi põhjuseid on hea istuvus
KANGAS	- Kangad liiga kortsuvad - Liiga palju tooteid samast kangast, tekitab klientides segadust	- Ilusad mustrid - Lihtne hooldada
ÜLDINE	- Kliendid ei tule kauplusesse eesmärgiga DD Brändi tooteid osta. - Läti ja Leedu kliendi jaoks on Denim Dreami rõivabränd tundmatu ning ta eelistab sellele tuntud kaubamärgi tooteid. - DD Brändile tehakse liiga vähe turundust - T-särkide ja ülerõivaste puhul eelistavad ka Eesti kliendid tuntud kaubamärkide tooteid. -	- Eestlane on teadlik, et Denim Dreami kaubamärk on olemas. - Eestlased hindavad kodumaist toodangut ning on nõus selle eest rohkem maksma - Müükide toetamiseks toimib hästi rõivaste presenteerimine vaateaknal

Allikas: Autori koostatud

Teise küsitluse viis autor läbi DD Brändi meeskonnatöö hetkeolukorra hindamiseks ja peamiste probleemide kaardistamiseks. Kollektsiooni loomine on igapäevane meeskonnatöö ning sujuv töökorraldus on eduka kaubamärgi saavutamise jaoks oluline. Küsitlusele vastasid kõik 7 hetkel töötavat meeskonnaliiget. Uuringu tulemusena selgus, et meeskonnaliikmed ise oma tööülesannetes problemaatilisi protsesse ei näe, kuid

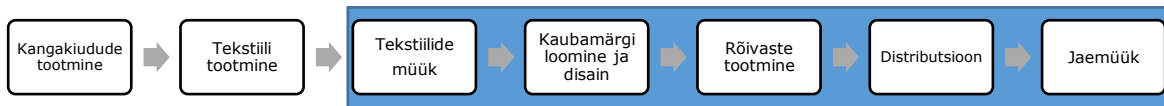
peamise probleemina toodi välja liigne ajakulu, mis on tingitud sellest, et tiimijuhil ja disaineritel ei ole kollektsiooni osas mitte mingisugust otsustusvõimet. Iga näidiskanga peab valima ning kinnitama tegevjuht ja ostujuht, mitte disainer.

Kuna juurdehindluse suurendamiseks on oluline vähendada üleliigseid kulutusi, siis kahjuks meeskonnaliikmed selles osas piisavalt hinnanguid anda ei suuda. Küsitlusest selgunud peamised puudused DD Brändi osakonnas on välja toodud lisas 10.

Tööprotsessidest parema ülevaate saamiseks, viis autor ka lisaks läbi vaatluse, et määrata naistekollektsiooni protsesside ajakulu. Vaatluse tulemused on kujutatud lisas 12. Suurim ajakulu, mida saaks vähendada, tekib näidiskangaste valimise ja tarnega. Kuna disaineritel puudub õigus ise näidiskangaid messil valida, tellitakse kõik näidistükid kontoris, kus kogu meeskond (k.a tegevjuht ja ostujuht) annavad omapoolse hinnangu näidiskangaste tellimusele. Lisaks selgus vaatluse teel, et ligikaudu 50% valmistatud näidistest lõppkollektsiooni ei jõua ning suur hulk disainerite tellitud näidiskangaid jäävad kasutamata.

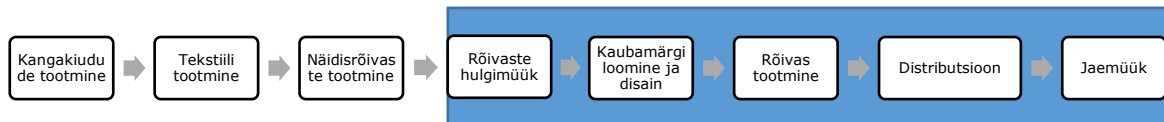
4.1.5 Tarneahela analüüs

Peatükis 2.2 kirjeldas autor vaatluse teel määratud kolme ettevõttes kasutatavat hankestrateegiat. Võrdluseks peatükis 1.1 välja toodud traditsioonilise rõivakaubanduse tarneahelale koostas autor Põldma Kaubanduse AS'is vastavalt DD Brändi kollektsiooni tüübile tarneahelad. Üldjoontes lähtutakse tarneahela valimisel 1.2 peatükis kirjeldatud Fisheri mudelist, kuid mitte alati. Joonistel 3.6-3.8 kujutatud tarneahelate tumedalt määratud ala moodustab DD Brändi ahela. Kollektsiooni loomisest on välja kujunenud, et naiste kollektsioone toodetakse Eestis. Teiste kollektsioonide puhul oli Eestis tootmine liiga kulukas, mistõttu leiti teised lahendused. Majandustulemuste analüüsi alusel on kõige edukam joonisel tüüp III tarneahel ning kõige kulukam on tüüp I kujutatud tarneahel. Tarneahela strateegia on valitud vastavalt kollektsiooni tüübile. Tüüp II tarneahelas on alamliinid, mis müüvad ainult baastooteid.



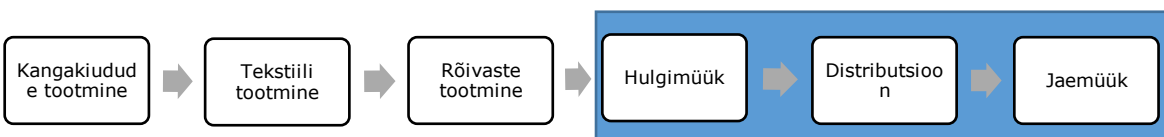
Joonis 3.6 Tüüp I -DD Womenswear, DD Favourites ja DD Premiere tarneahel

Allikas: Autori koostatud



Joonis 3.7 Tüüp II- DD Jeans, DD Outerwear ja DD Brand tarneahel

Allikas: Autori koostatud



Joonis 3.8 Tüüp III- DD Menswear ja DD Accessories tarneahel

Allikas: Autori koostatud

Kaubamärgi kontekstis on kõige lihtsam luua kaubamärki tüüp III tarneahela baasil, kuid siis peab alati arvestama sellega, et tooted ei ole ainulaadsed ning konkurendid võivad sama tootega oma kaubamärgi alt turule tulla. Toodetele ainuõigust ei ole ning lepinguid, mis keelaks samal turul tegutsevatele konkurentidele antud tooteid pakkuda, sõlmitud ei ole. Hetkel on selles osas vaid suusõnaline kokkulepe. Kollekttsiooni loomisele kuluv aeg on väga väike. Tooted jõuavad kauplusesse 6 kuuga.

Tüüp II puhul on määravaks toodete MOQ, mistõttu sobib see ainult baastoodetele, mida ettevõtte saab täishinnaga müüa pikka aega. Lähtudes teoorias toodule, tuleks antud strateegia puhul tsentraliseerida tootmine nii vähestesse tootmisüksustesse kui võimalik, et vältida üleliigseid kulusid ning planeerida kollekttsioone aegsasti, et võimalikult soodsalt kaupa transpordida. Vaatluse teel selgus, et DD Jeans kollekttsioon on jaotunud 5 erineva tootmisettevõtte vahel. DD Outerweari puhul selgus, et kõrged transpordikulud on tingitud hilisest tellimuse esitamisest ning et müügiaega mitte kaotada, on toodete transportimiseks Hiinast kasutatud kõige kallimat ehk lennutranspordi viisi. DD Brandi t-särkide tootmiseks ei toimu koostöö mitte tehasega vaid tehast vahendava agendiga. Taolised tegevused ei toeta teoorias toodud rõivakaubandusele sobivaimat tarneahela strateegiat. Intervjuu põhjal toodi välja, et suurimad probleemid antud alamliinide puhul on tootmisüksustel kohapeal puuduv ettevõtte poolne kvaliteedikontroll. On juhtumeid, kus koostööpartnerid ei pea

tellimuste tähtaegadest kinni, mistõttu tooted jõuavad poodi liiga hilja ning müügiaeg väheneb, samas puuduvad lepingud, et nõuda hiljaks jäänud kauba eest leppetrahve. Lisaks on probleemiks ka toodete hävimine transpordi käigus. Tooted jõuavad kauplusesse 8 kuuga.

Tüüp I loob kliendile lisandväärtust. Küsitluse tulemustes selgus, et märke „Eestis toodetud“ on väga hea müügiargument ning kliendid on nõus kodumaise toodangu eest rohkem maksma. Üldiselt Eesti tehastes MOQ ei määrata, mistõttu on see hea võimalus innovaatiliste trenditoodete tootmiseks. Samas selgus vaatluse teel, et Eestis toodetakse ka naiste kollektsioonide baastooteid, mille kogused on suured. Naistekollektsioonide puhul on tootekogustel määravaks kangatellimuste MOQ. Peaaegu kõik kangaste tellimine käib läbi agentide, kelle tõttu kanga hinnad on küll tehase pakkumisega võrdsed, kuid tellimuste läbirääkimine ei ole paindlik. Näidiskollektsioonide õmblemine toimub ateljees. Valmis õmmeldakse kõik disaineri loodud rõivad, millest väga palju on baaslõikega eelmisest hooajast ning kasutatakse vaid uut kangast. Lisaks õmmeldakse ühte toodet mitmes eri värvis. Arvestades, et arendatud mudelitest on 2018-2019 aastal valitud tootmisse ainult 50% mudelitest, näitab et 50% arendustööst on olnud puhas kulu. Suure miinusena antud kollektsioonide loomisel toodi meeskonna küsitluse tulemusena välja liigselt ajakulukad koosolekud ning vähe otsustusvõimet disaineritel. Disainerid peavad kõik kangad ja ideed eelnevalt ostujuhi ja tegevjuhiga kinnitama. Kuna nemad ei tööta 100% oma ajast DD kaubamärgiga, siis on tihti keeruline leida ühist aega kangaste valimiseks, mis kokkuvõttes lükkab jooksvalt edasi otsuste tegemist, kangaste tellimist ning lõppkollektsiooni valmimist. Tooted jõuavad kauplusesse 12 kuuga.

4.2 Järeldused ja ettepanekud

Uurimustulemusena loodud TOWS maatriks asub lisas 11. Autori hinnangul kaubamärgi konkurentsivõime suurendamiseks tuleb selle arengusse strateegiliselt panustada. Õige konkurentsistrateegia loomine ning realiseerimine on kaubamärgi edu alus. Järgevalt toob autor välja analüüsi tulemusel leitud kitsaskohad ning teeb ettepanekud eduka ja konkurentsivõimelise kaubamärgi saavutamiseks.

Põldma Kaubanduse AS on väga edukas jaekaubanduse ettevõtte. Ettevõtte on Eesti turul tugevalt kanda kinnitanud ning on antud turul turuliider. Kauplused on esindatud

kõikides populaarsetes keskustes ning kaupluste kett on Eestlaste jaoks tuntud. Analüüsi tulemusel selgub, et Eestis on kaupluste hulka silmas pidades lagi saavutatud ning laienemise plaane tuleb realiseerida välisturgudel ja e-kaubanduses. Autori hinnangul tuleks lisaks tavapärasele analüüsile ja uute poodide prognoosile viia läbi konkurentide analüüs. Võttes arvesse autori tehtud konkurentide kaardistamist, saab analüüsida Lätis, Leedus ja Poolas peamiste konkurentide paiknemist, kuna antud informatsioon on vabalt kättesaadav ning vastavalt sellele teha ka uute kaupluste asukohtade planeerimist. Lisaks on oluline suurendada välisturgudel klientide teadlikust Denim Dreami kauplusteketist, ehk siis oluliselt suuremat rõhku tuleks panna kaupluseketi turundamisele Lätis, Leedus ja Poolas.

Ettevõtte e-poe käive kasvab 30% aastas, kuid DD Brändi kollektsioonidest müüakse seal vaid 3%. Kuna kliendid väärtustavad kodumaist toodangut, tuleks DD Brändi kaubamärgi tooted tõsta esile ning märkida kliendile silmatorkavalt, et tegemist on Eestis toodetud rõivastega. Olgu selleks siis eraldi viit esilehel, või Eestis toodetud rõivaste fotodel väike sinimustvalge märg.

Intervjuus põhjal tuli välja kaubamärgi missioon, milleks on soov pakkuda kliendile tooteid, mida teised kaubamärgid ei paku ja teiste kaubamärkidega konkureerivad tooteid sama kvaliteediga kuid soodsama hinnaga. Autori hinnangul on kaubamärgil alamliine, mille strateegia toetab antud missiooni, kuid on ka alamliine, mis seda ei toeta. Analüüsi tulemusena tuli välja, et DD Outerwear ja DD Brand toodet, mis kirjelduse järgi peaksid kasutama kululiidri strateegiat, on siiski kallimad kui mõned konkureerivad kaubamärgid. Antud kaubamärkide puhul on oluline saada toote omahind ja väljamüügihind soodsamaks. DD Outerweari puhul on lahenduseks ajaliselt paremini planeeritud tellimused, mille tulemusena saab tooted kohale transportida kasutades soodsaimat transpordiviisi ning DD Brändi puhul eemaldada ahelast agendid ning teha koostööd otse tehasega. Autori soovitusel lõpetati DD Brändi puhul koostöö Hiinaga ning t-särkide tootmine koliti üle Bangladeshis. Antud muudatuse mõju magistritöö kirjutamise perioodil mõõta ei saa. DD Jeans on teinud head müügitulemused, kuid ka selle alamliini puhul saaks kasumlikust suurendada koondades kollektsioonide tootmine väiksema arvu tehastesse. See tõstaks ettevõtte tellimusmahtu tootja silmis ning parandaks ka koostöö tingimusi. Lisaks toob tellimuskoguste suurenemine kaasa ka toote omahinna languse. Analüüsis välja toodud probleemide lahendamiseks, kus koostööpartnerid ei vastuta hilinenud ja valede tarnete ning praaktoodangu eest, tuleks koostööpartneritega sõlmida koostöölepingud, mille tingimuste rikkumisel on partnerile ette nähtud leppetrahv. Lisaks tasub kaaluda ka kaugemates riikides kvaliteedikontrolli ettevõtete teenuste kasutamist, mis on küll lisakulu, kuid ebakvaliteetse toodanguga tehtud kahju on kordades suurem.

Kirjelduse järgi on DD Brändi naistekollektsioonid suunatud erinevatele klientidele. DD Premiere luksuslikum liin, DD Womenswear klassikalisele naisele ning DD Favourites nooremale kliendile. Uuringu tulemusena selgus, et alamliinid ei eristu üksteisest piisavalt ning on suunatud pigem ühele segmendile. Autori hinnangul saavutaks nende eristumisega suurema kliendibaasi ning parandaks müügitulemusi. Kui aga jätkata sama stiiliga, mida hetkel disainitakse, ei ole autori hinnangul vajadust kolme disaineri järele. Üks disaineritest töötab ettevõttes allhanke korras ning on teistest disaineritest suurem kulu, kuid tema kollektsioon ei ole viimastel hooaegadel nii edukas, et antud kulutust õigustada. Uute kollektsioonide planeerimisel ja disainimisel tuleks kindlasti arvestada klienditeenindajate soovitustega ning loomisprotsessi kaasata konsultante Lätist ja Leedust, et kollektsioonis oleks ka tooteid, mis teiste riikide klientidele stiili poolest sobiksid.

Tootmine Eestis on naistekollektsioonidele hea lisandväärtus ning sellest ei tohiks loobuda, kuid see on õigustatud ainult trenditoodetele ehk väikeste tellimuskogustega toodete puhul. Kindlasti tasuks Eestis välja viia naistekollektsiooni baastoodete tootmine, mille puhul saab kasutada *lean* strateegiat. Tulevikus võiks ka kaaluda Eestis välja viia tootmine toodetele, mille tellimiskogus on suurem kui 100tk. See kogus ei ole piisav *lean* strateegia kasutamiseks, kuid kui tootmine Euroopas madalamate tööjõukuludega riiki üle viia, saab toote omahinda märkimisväärselt alandada.

Näidiskollektsiooni loomise protsessi kitsaskohtade ja modelleerimist vajavate portsesside kaardistamiseks viis autor läbi küsitluse Ateljee meeskonnas. Küsitluse tulemusena protsessi, mis ümbermuutmist vajaks, ei tuvastatud, kuid peamise probleemina toodi välja teatud protsesside ajakulukus. Antud probleemi aga protsessi ümbermodelleerimisega parandada ei saa. Protsessid saab muuta kiiremaks ning süsteemi paremini toimivaks, kui Ateljee töötajatel ja/või disaineritel oleks rohkem otsustusõigust. Kangaste valimise protsess võiks olla täielikult disainerite vastutusalal. Sellega saaks näidiskollektsioonide valmimise protsessi autori kiirendada hinnanguliselt 1-1.5 kuu võrra. Lisaks vähendaks näidismudelite õmblemisele kulunud aega (ja ebavajalikku tööd) korduvtoodete näidiste õmblemine kohehelt tehase näidisena. Korduvtoode on toode, mis on varasemal hooajal kaupluses müügil olnud, kuid järgmiseks hooajaks pakutakse seda uues värvitoonis. Näidismudelite õmblemise protsessi kulude vähendamiseks ei ole vaja õmmelda valmis sama toodet, mitmes erinevas värvis. Antud strateegia rakendamisega väheneks valmis arendatud, kuid valikust välja jäänud toodete koguarv 25%.

Nõudluse paremaks prognoosimiseks tasuks lisaks olemasolevale süsteemile, mis mõningate alamliinide puhul toimib, rakendada teoorias kirjeldatud tellimuste üleplaneerimise meetodit, mille käigus jälgitakse kliendi ostuprotsessi. Disainerid

võiksid enne uue kollektsiooni loomist veeta teatud perioodi kaupluses, jälgides klientide ostukäitumist ja klientidega suheldes, et seeläbi luua ettekujutus nende nõudlusest.

Ateljee töökorralduses tuleb rohkem tähelepanu pöörata hea töökeskkonna loomisele. Uuringus tulid välja mitmed olmeprobleemid, mis võivad pikas perspektiivis ka töötajate tervise rikkuda.

KOKKUVÕTE

Rõivakaubandus on pidevalt arenev ning tugevat konkurentsi pakkuv tööstusharu. Tegemist on valdkonnaga, kus hinnasurve ja kiirelt muutuvad trendid, nõuavad oskust püsida pildis ning vastata kliendi ootustele. Hästi läbimõeldud tarneahel, hankestrateegia ja konkurentsistrateegia on eduka kaubamärgi alustalad. Tootepõhise tarneahela planeerimisega saab ettevõtte vähendada kulusid ning saavutada seatud eesmärgid konkurentsistrateegia elluviimisel. Käesolev magistritöö uuris põhjalikult Eestis loodud kaubamärki, et kujundada sellele toimiv ning edu toov konkurentsistrateegia.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor viis uurimisülesannet, milleks oli analüüsida konkurente ja turupositsiooni; majandusandmeid; klienditeenindajate hinnangut; töökorraldust ning tarneahelat. DD Brändi postisoon Eesti turul on hea, kuid turuosa tuleb suurendada nii Lätis, Leedus, Poolas kui ka e-kaubanduses. Suurima konkurentsivõimega alamliinid on naistekollektsioonide ning teksakollektsioon, teistel alamliinidel puudub konkurentsieelis täielikult. Peamiseks kitsaskohaks oma toodete liiga kõrge omahind, mille tõttu konkurentsivõimelised alamliinid ei teeni piisavalt tulu ning teiste alamliinide puhul pärsib see konkurentsieelise saavutamist. Analüüsi tulemusena tehtud järelduste põhjal koondas autor strateegilised ettepanekud, mille järgi toimides, on võimalik saavutada edukas ja konkurentsivõimeline kaubamärk.

Autori hinnangul on kaubamärgi suurimad probleemiks strateegilise juhtimise puudumine. Ettevõtte ootab kaubamärgi puhul head tootlikust ning edukaid müügitulemusi, kuid tööprotsessid ei toeta eesmärgi saavutamist. Kuna klient on hinnatundlik, ei saa tootlikkuse parandamiseks lihtsalt väljamüügihinda suurendada ning analüüs näitas ka, et teatud toodete puhul tuleb konkurentsieelise saavutamiseks hinda vähendada. See tähendab, et juurdehindlust tuleb kasvatada omahinna vähendamisega ning seda saab teha nii:

Muuta baaskollektsioonide tarneahela strateegia *lean*-imaks

- Naistekollektsioonide puhul vähendada arenduskulusid
- Rakendada tarneahelastrateegiat tootepõhiselt
- suurendada käivet e-kaupluses, tõstes kodumaist toodangut teiste kaubamärkide seast esile
- suurendada kaubamärgi turuosa Lätis, Leedus ja Poolas

Eduka kaubamärgi saavutamiseks on oluline lähtuda otsuste tegemisel konkurentsistrateegiast ja määrata vastavalt sellele sobivaim hanke- ja tarneahelastrateegia.

SUMMARY

The clothing trade is a constantly evolving and highly competitive industry. This is an area where price pressure and rapidly changing trends require the ability to stay in the game and meet customer expectations. A well-thought-out supply chain, procurement strategy and competitive strategy are the cornerstones of a successful brand. By planning a product-based supply chain, a company can reduce costs and achieve the set goals by implementing a competitive strategy. This master's thesis thoroughly studied the brand created in Estonia in order to develop a functional and successful competition strategy for it.

In order to achieve the goal of the master's thesis, the author set up three research question about market position, competitive advantage and development opportunities. The position of DD Brand in the Estonian market is good, but the market share must be increased in Latvia, Lithuania, Poland and in e-commerce. The most competitive sub-lines are the women's collection and the jeans collection, the other sub-lines have no competitive advantage at all. The main bottleneck is the high cost of its products, which means that even the competitive sub-lines do not generate enough revenue and, for other sub-lines, hinders the achievement of a competitive advantage. Based on the conclusions of the analysis, the author put together a list of strategic proposals, according to which it is possible to achieve a successful and competitive brand.

According to the author, the biggest problem of the brand is the lack of strategic management. The company expects good profitability and successful sales results for the brand, but the work processes do not support the achievement of the goal. As the customer is price sensitive, the sales price cannot simply be increased to improve profitability and the analysis also showed that for certain products the price has to be reduced in order to gain a competitive advantage. This means that the mark-up must be increased by reducing the cost price, and this can be done as follows:

- lean supply chain strategy for basic collections
- for women's collections, reduce development costs
- implement a supply chain strategy on a product-by-product basis
- increase the turnover in the e-shop by highlighting domestic products among other brands
- increase the brand's market share in Latvia, Lithuania and Poland

In order to achieve a successful brand, it is important to base decisions on a competitive strategy and determine the most appropriate procurement and supply chain strategy accordingly.

KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU

- Abernathy, F.H. (2000), "Retailing and supply chains in the information age", *Technology in Society*, Vol. 22, pp. 5-31.
- Ambe I.M., Badenhorst-Weiss, J.A (2011) Framework for choosing supply chain strategies *African Journal of Business Management* Vol. 5(35), pp. 13388-13397, 30 December, 2011
- Bartezzaghi E., Verganti R., Zotteri G., (1999). A simulation framework for forecasting uncertain lumpy demand. *International Journal of Production Economics*, 59 (1-3), pp. 499-510.
- Battista, M., Schiraldi, M.M. (2013) The logistic maturity model: application to a fashion company. *International Journal of Engineering and Business Management*
- Brandenburger A., Nalebuff B., (1996) *Co-opetition*. New York: Doubleday, Print
- Bruce, M., Daly, L., Towers, N. (2007) Lean or agile - a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International Journal of Operations and Production Management*, pp.151-170
- Canever, M.D., Van Trijp, H.C.M. & Beers, G. (2008), The emergent demand chain management: key features and illustration from the beef business", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, Iss 2, pp. 104-115
- Carnot, N., Koen, V., Tissot, B. (2005) *Economic Forecasting*. New York: Palgrave Macmillan Limited
- Childerhouse, P. and Towill, D. (2000), "Engineering supply chains to match customer requirements", *Logistics Information Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 337-450.
- Choi T.M., (2006). Quick response in fashion supply chains with dual information updating. *Journal of Industrial and Management Optimization*, 2, pp. 255- 268.
- Chopra S, Meindl P (2010). *Supply chain management: Strategy, Planning and Operation*. Upper saddle River, New Jersey: Pearson
- Christerson, B., Appelbaum, R.P. (1995). Global and local subcontracting: Space, ethnicity, and the organization of apparel production. *World Development*, 23(8), 1363-1374
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*,

Vol. 32

https://www.researchgate.net/publication/235296034_Creating_Agile_Supply_Chains_in_the_Fashion_Industry

Collins, J. C., Porras, J. I. (1996) Building Your Company's Vision – Harvard Business Review, Vol. 74, Issue 5, pp. 65-77

D'Aveni, R.A (2007). Mapping Your Competitive Position. Harvard Business Review. https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right (02.04.2020)

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., Karlsson, J.C. (2002). Explaining Society: Critical Realism in the Social Sciences. London : Routledge.

David, F. (2011) Strategic Management: Concepts and Cases. New Jersey: Prentice Hall, 2011, 397p

Duta, A., Duta, V. M. (2017). Quantitative Methods of Research on Banking Risks. – Finanțeprovocarile viitorului (Finance-Challenges of the Future). Vol. 1, Iss. 19, pp. 105-113

Eesti Roheline Liikumine (2018). Tekstiilitööstuse pahupool. <https://www.roheline.ee/projektid/rohevaljakutse-2018/taustakirjad-ja-ulesanded/uudis/2018/04/07/-7-riidetoostuse-pahupool> (04.02.2020)

Fisher, M. L. (1997). What Is the Right Supply Chain for Your Product ? Harvard Business Review, 75(2), pp.105-116.

Forza, C. ,Vinelli, A. (2000) 'Time compression in production and distribution within the textile-apparel chain', Integrated Manufacturing System, Vol. 11, No. 2, pp.138-146

Ghuri, P. N., Grønhaug, K. (2004). Äriuurigute meetodid: Praktilisi näpunäiteid. Külim

Giustiniano, L., Nenni, M., Pirolo, L. (2013). Demand Forecasting in the Fashion Industry: A Review. International Journal of Engineering Business Management. 5. 10.5772/56840.

Global Consumer Insights Survey (2019) „ It's time for a consumer-centred metric introducing 'return on experience'” <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2019/report.pdf> (01.04.2020)

Harrison, A., Christopher, M. and van Hoek, R. (1999), Creating the Agile Supply Chain, Institute of Logistics & Transport, UK

- Hines, T. (2013) "Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused : Demand Driven and Customer Focused." 2 edition. Abingdon: Roudledge. 354p
- Hisjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. P. (2005). Uuri ja Kirjuta. Tallinn: Kirjastus Medicina
- Huang, R., Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. – Journal of Business Research. Vol. 65. Elsevier B.V., pp. 92-99
- Hult, G., Thomas, M., Ketchen, D.J. Jr and Slater, S.F. (2004), "Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance", A cademy of Management Journal, Vol. 47 No. 2, pp. 241-54.
- Jacobs, D. (2006). The promise of demand chain management in fashion. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 10(1), 84 – 96
- Janiszewska K., Insch A. (2012) "The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities", Journal of International Studies, Vol. 5, No 1, pp. 9-19.
- Jin, B. (2004) 'Apparel industry in East Asian newly industrialized countries: competitive advantage, challenge and implications', Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 8, No. 2, pp.230–244.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006) Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 7th edition. New York: Financial Time Prentice Hall, 1013 p
- Jones, E., E., Kelly, R. (2009) No pain, no gains: negative mood leads to process gains in idea-generation groups. Group Dynamics: Theory, Reasearch, and Practice, Vol 13, No.2.,pp. 75–88
- Jones, R. (2000) 'UK clothing industry and market – an update', Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 4, No. 2, pp.182–187.
- Kim, D. J., Kim, W. G., Han, J. S. (2007). A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes. Tourism management. Vol. 28, Iss. 2, pp. 591-603
- Kotler, P. (2002).Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.New. Jersey: Prentice Hall
- Kotler, P., Armstrong, G. (2009). Marketing: An Introduction. UK: Pearson Education Limited.

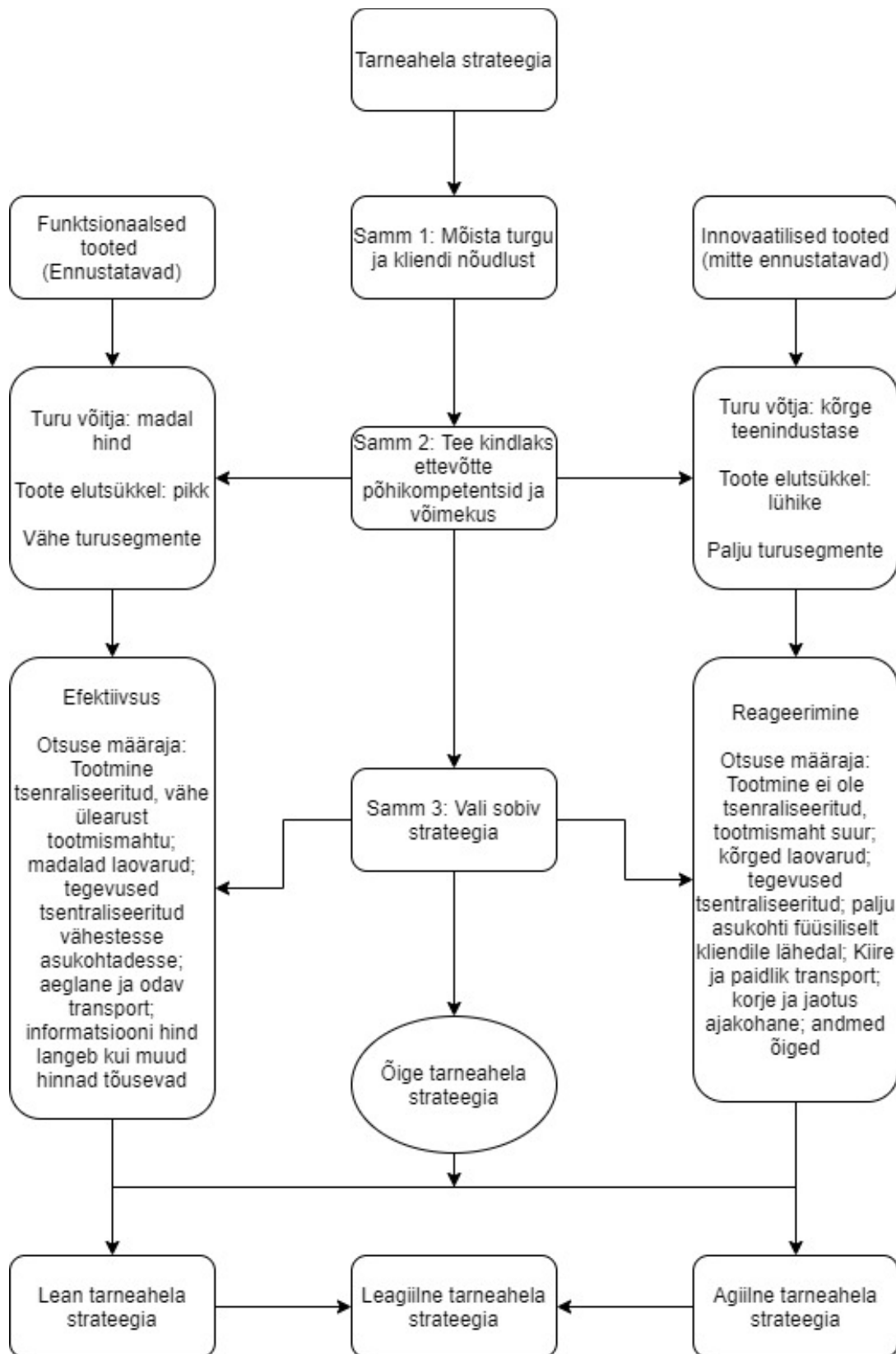
- Kumar, S., Arbi, A.S. (2008) 'Outsourcing strategies for apparel manufacture: a case study', *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19, No. 1, pp.79–31
- Lambert ; Croxton, Keely,. García-Dastugue, Sebastián J., Douglas M., Rogers, Dale S (2001). *The Supply Chain Management Processes*. – *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 12(2): 13-36
- Lambert, D.M.& Stock J.R. 2001. *Strategic logistic management*. Third edition. The McGraw-Hill companies, Inc., USA.
- Lee, C. W., Kwon, I. G., & Severance, D. (2007). Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (6), 444–452. <http://dx.doi.org/10.1108/13598540710826371>
- Lee, H.L. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. *Calif. Manage. Rev.*, 44: 105-119
- Leenders, M. R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E. (2006) *Purchasing and Supply Chain Management*. 13th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Leherand, M.(2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn. Sulesepp. 384 lk
- Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J. (2003) *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim, 309 lk
- Levy, M.,Weitz, B. (2009). *Retailing Management*. McGraw-Hill Irwin. New York. NY
- Lo, S., Power, D. (2010). An Empirical Investigation of the relationship between product nature and supply chain strategy. *Supply Chain Manage.*,15(2): 139-153.
- MacCarthy, B.L., Jayarathne, P.G.S.A. (2013). Supply network structures in the international clothing industry: differences across retailer types. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(7), 858 – 886
- Marchegiani L., Giustiniano L., Peruffo E., Pirolo L., (2012). Revitalising the Outsourcing Discourse within the Boundaries of Firms Debate. *Business Systems Review*, pp. 157-177.
- Mihm, B. (2010) *Fast Fashion In A Flat World: Global Sourcing Strategies*. *International Business & Economics Research Journal* – June 2010 Volume 9, Number 6 University of Wisconsin- Stevens Point, USA

- Minner S., Kiesmuller G.P., (2012). Dynamic Product Acquisition in Closed Loop Supply Chains. *International Journal of Production Research*, 50, pp. 2836-2851.
- Naylor, J. B., [Naim, M.M.](#), Berry, D. (1999) Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics* 62 (1-2) , pp. 107-118. [10.1016/S0925-5273\(98\)00223-0](#)
- Ounnar, F., Pujo, P. (2005) Evaluating suppliers within a self-organized logistical network. – *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, No. 1, 159-172.
- Park, J., Park, M. (2016). Qualitative versus quantitative research methods: Discovery or justification? – *Journal of Marketing Thought*. Vol. 3, Iss. 1, pp. 1-8
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 557 p.
- Ruamsook, K., Russell, D. and Thomshick, E. (2007) 'U.S. sourcing from low-cost countries: a comparative analysis of supplier performance', *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 43, No. 4, pp.16–30.
- Sarkar, P. (2015) *Garment Manufacturing: Processes, Practices and Technology*. Online Clothing Study. 211lk
- Sevkli, M., Koh, S. C. L., Zaim, S., Demirbag, M., Tatoglu, E. (2007). An application of data envelopment analytic hierarchy process for supplier selection: a case study of BEKO in Turkey. – *Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 9. 1973-2003
- Stadtler, H. A. (2009) Framework for collaborative planning and state-of-the-art. *OR Spectrum*, Vol. 31, No. 1, pp. 5-30.
- Stojanov, Todor & Ding, Xuemei. (2015). Supplier Selection for Mixed-Model Production: A Case Study from the Apparel Industry. *Fibres and Textiles in Eastern Europe*. 23. 8-12.
- Talvet, S. (2013) *Strageegiline juhtimine ja juhtimismudelite kasutusvõimalust Eesti väikeettevõtetes*. Magistritöö. Tartu Ülikool
- Tammaru, T. (2015) *Konkurentsieelistekib tarneahela- ja kvaliteedijuhtimise ühendamisel*. Tööstus nr 9

- Thompson, A. A, Strickland, A. J, Peteraf M.A, Gamble J.E (2015). *Crafting & Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases* 20e. McGraw-Hill Education, New York
- Vaagen, H.;Wallace, S.W. (2008) Product variety arising from hedging in the fashion supply chains. *International Journal of Production Economics*, 114:431–455
- Walters, D. (2006) Effectiveness and efficiency: the role of demand chain management. *The International Journal of Logistics Management*, 17(1):75–94
- Van der Vorst, Jack. (2004). *Supply Chain Management: theory and practices. Bridging Theory and Practice*, <http://edepot.wur.nl/357992>
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. – 4th ed. California: SAGE Publications
- Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications – Design and methods*. Los Angeles : Sage Publications Ltd.

LISAD

Lisa 1 Tarneahela strateegia valimise raamistik



Allikas:Albe *et al* 2011 (autori tõlgitud)

Lisa 2 Konkurentide kaardistamine

Kauplus	Klient	Kleidi/meeste sargid hind EUR	Eesti	Läti	Leedu	
<i>Reserved</i>	<i>mees-naine</i>	<i>20-45</i>	6	6	6	Kululiidri strateegia
<i>Cropp</i>	<i>noor</i>	<i>20-25</i>	4	2	1	Kululiidri strateegia
<i>House</i>	<i>noor</i>	<i>20-30</i>	5	3	3	Kululiidri strateegia
<i>Mohito</i>	<i>naine</i>	<i>25-50</i>	4	4	5	Kululiidri strateegia
<i>Sinsay</i>	<i>noor</i>	<i>7-15</i>	6	2	4	Kululiidri strateegia
<i>Apranga</i>	<i>Mees-naine keskklass</i>	<i>30-100</i>	3	4	13	Eristumise strateegia
<i>Promod</i>	<i>naine</i>	<i>30-50</i>	1	2	4	Kululiidri strateegia
<i>Mango</i>	<i>naine mees</i>	<i>35-70</i>	3	4	6	Kululiidri strateegia
<i>Massimo Dutti</i>	<i>mees-naine kõrgem keskklass</i>	<i>90-130</i>	2	4	5	Eristumise strateegia
<i>Armani Exchange</i>	<i>mees-naine kõrgem keskklass</i>	<i>120-225</i>	1	1	1	Eristumise strateegia
<i>Zara</i>	<i>mees-naine</i>	<i>20-70</i>	4	4	7	Kululiidri strateegia
<i>Monton</i>	<i>Mees-naine keskklass</i>	<i>60-80</i>	15	8	10	Eristumise strateegia
<i>Ivo Nikkolo</i>	<i>naised kõrgklass</i>	<i>150-200</i>	6	3	4	Eristumise strateegia
<i>Baltman</i>	<i>mehed</i>	<i>80-100</i>	6	2	6	Fokuseeritud strateegia
<i>Esprit</i>	<i>mehed-naised</i>	<i>60-120</i>	5	3	4	Eristumise strateegia
<i>Vero Moda</i>	<i>naised</i>	<i>30-50</i>	1	0	3	Kululiidri strateegia
<i>Jack&Jones</i>	<i>mehed</i>	<i>30-50</i>	2	0	5	Kululiidri strateegia
<i>Kaubamaja</i>	<i>mehed-naised kesk- ja kõrgklass</i>	<i>70-1400</i>	2	0	0	Eristumise strateegia
<i>Stockmann</i>	<i>Multibrand kesk- ja kõrgklass</i>	<i>30-350</i>	1	0	0	Eristumise strateegia
<i>Lindex</i>	<i>mehed-naised</i>	<i>30-60</i>	9	10	9	Kululiidri strateegia
<i>H & M</i>	<i>Mehed-naised</i>	<i>20-50</i>	13	7	9	Kululiidri strateegia
<i>New Yorker</i>	<i>noored</i>	<i>10-30</i>	11	7	8	Kululiidri strateegia
<i>Denim Dream</i>	<i>mehed-naised, kesk- ja kõrgklass</i>	<i>60-170</i>	17	8	7	Eristumise strateegia

Kaumamärk	Teksade hind	Kleitide hind	Ülerõivaste hind	Triiksärgid
Tommy Hilfiger	100-150	90-350	160-500	80-100
Guess	96-130	105-179	160-295	75-95
Pepe Jeans	80-130	80-100	110-320	75-90
Calvin Klein	90-140	100-140	180-380	90
Denim Dream	70-90	90-140	80-250	55
Tom Tailor	40-70	60-70	70-190	30-50

Allikas: Autori koostatud

LPP SA opereerib 20 riigis üle maailma, omades üle 1700 kaupluse ja andes tööd rohkem kui 25 000 inimesele Euroopas, Aasias ja Aafrikas. LPP Estonia OÜ arendab ja haldab Eestis rahvusvahelisi kaubamärke Reserved, Cropp, House, Mohito ja Sinsay. Täna on avatud 30 kauplust üle Eesti. Emaettevõtte LPP SA . 2018 aasta ettevõtte kogukäive oli 1,86 miljardit Eurot, kasum ületas 100 miljoni euro piiri. Lpp Estonia OÜ 2018 aasta käive 30 miljonit, kasum 1.2 miljonit.

Reserved- kaubamärgi rõivad on 80% väljapeetud ja esinduslikud ning 20% vähem maitsekad ja „koledad“. Kaubamärk jaotub kolmeks: moe liin; noorte moe liin; modernne liin, mis keskendub äri vabaaja rõivastele. Rõivad on inspireeritud 1980 aastate Poola graafikast. Vihmamantlid, küljetriipudega püksid, suurte slooganite ja värviblokkidega dressipluusid on see, mis peaks kaubamärgi konkurentide seast esile tõstma. Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Cropp –kaubamärgi rõivad on enamasti suunatud klubisid külastavatele noortele, kes tahavad näidata oma unikaalset stiili ja iseseisvust. Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

House – kaubamärgi rõivad on suunatud noortele, kelle inspiratsiooni allikas ja oluline osa elus on muusika. Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Mohito – antud kaubamärk on suunatud enesekindlatele naistelekes armastavad moodi ning soovivad kombineerida mugavust ja elegantsust. Kau, bamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Sinsay- noortele moetreende jälgivate tüdrukute kaubamärk, mida iseloomustavad t-särgid ja julged mustrid (LPP SA). Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Apranga Group on juhtiv moekaupade jaemüüja Balti riikides, kellel on partnerlussuhted Euroopa ja maailma kuulsate kaubamärkidega. Apranga Grupi moodustavad Apranga APB ja 25 tütarettevõtet. Apranga Group arendab 6 erineva profiiliga jaemüügi ketti või üksik-kaubamärgi poode nii Leedus, Lätis kui ka Eestis. Kokku 186 kauplust, üle 200 kaubamärgi kolmes riigis. Ettevõttes on 2300 töötajat ning müügipinda on 98 000m². 2019 aastal oli Grupi käive 248miljonit

EUR ja kasum 9,4 miljonit EUR (Apranga Group). Apranga Estonia OÜ käive oli 2018 aastal 14,6 miljonit ja kasum 500 000 tuhat eurot.

Apranga- erinevad kaubamärgid; Siit leiavad kliendid laia valiku klassikalisi ja vabaajarõivaid ning komplekte eralisteks sündmusteks. Kaubamärk kasutab eristumise strateegiat.

Promod- Prantsuse naiselikkusest inspireeritud Promod on vaba ja iseseisva naise jaoks. Kombineerides ehteid ainulaadsete detailidega kaunistatud rõivastega, saab iga naine luua igapäevase või elegantse stiili, mis on täiesti tema enda loodud (Apranga Group). Promod pakub taskukohased, naiselikke ja lihtsalt kantavaid moerõivaid. Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Mango- Mango on Hispaania rõivaste ja aksessuaaride kaubamärk, mis on täis nooruslikku energiat. Mango on orienteeritud uusimatele moesuundadele, mitmekülsusele ja võimalusele meeldida ka kõige nõudlikumatele klientidele (Ülemiste Keskus). Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Massimo Dutti- 20-35, kesk- ja kõrgklass, noored professionaalid ja kontoritöötajad. Suunatud sõltumatutele, kosmopoliitsetele ja avatud mõtlemisega inimestele. Brändi prioriteediks on kasutada naturaalseid materjale ning huvitavaid ja innovaatilisi kombinatsioone looduslikest kiududest. Tänu kõrgekvaliteedilistele materjalidele pakuvad Massimo Dutti rõivad laitmatut kvaliteeti, väärtust ning mugavust (Ülemiste Keskus). Kaubamärk kasutab eristumise strateegiat.

Armani Exchange- Rõivad ja aksessuaarid noortele meestele ja naistele, mis rõhutavad iga inimese unikaalset ja kaasaegset stiili. Armani Exchange on Itaalia moemaja Giorgio Armani nooruslik ja stiilne bränd, mis pakub uut perspektiivi: värskem, loomulikum ja suurlinnalikum lähenemine moele (Apranga Group). Kaubamärk kasutab eristumise strateegiat.

Zara- ZARA püüab alati välja selgitada oma klientide vajadusi viies nendeni oma ideid, trende ja erinevaid maitseid. Zara eesmärk on jagada kirge moe vastu üle maa erineva kultuuri ja vanusega inimestele. Konkurentsieelis, mida Zara taotleb, on madalamad hinnad kui tema konkurentidel, suurema kiiruse ja paindlikkusega toote turule toomiseks. Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Baltika AS- Baltika Grupp on Baltikumi juhtiv moebrändide maja, mille ajalugu ulatub aastasse 1928. Baltika arendab viite rahvusvaheliselt edukat moebrändi: Monton, Mosaic, Baltman, Bastion ja Ivo Nikkolo. Läbi 90-aastase kogemuse, on Baltika arenenud tootmisettevõttest moebrändide loojaks ja arendajaks ning kasvanud seeläbi juhtivaks moettevõtteks Baltikumis. 5 brändi 9 riigis. 2017 aastal oli kokku 128 Poodi 24 000 m² müügipinnal. 2018. aasta müügitulu 44.6 mln EUR ning kahjum 5,1 miljonit eurot. Ettevõttes on 1 000 töötajat (Baltika Group). 2020 ühinevad Mosaic ja Bastion Montoni kaubamärgi alla.

Monton- põnev kvaliteetmoe bränd, mis peegeldab globaalseid trende oma unikaalsel moel. Mugav ostukeskkond ning innovatiivne kommunikatsioonikeel. Kaubamärk kasutab eristumise strateegiat.

Ivo Nikkolo- on Eesti üks vanimaid ning unikaalsemaid disainerbrände. Ivo Nikkolo kollektsioonid vastavad tänapäeva naise elustiilile ja kõrgetele nõudmistele - silmapaistvad kollektsioonid kätkevad endas originaalset disaini, esmaklassilisi Euroopa kangaid ja kõrgeima kvaliteediga tootmist. Ivo Nikkolo pakub originaalset disaini, kombineerides mängulisust tõeliselt elegantse klassikaga (Baltika Group). Kaubamärk kasutab eristumise strateegiat.

Baltman- ühendab kvaliteetsed kangad, tootearenduse ning kõrgtasemel disaini, pakkudes üli kvaliteetset meeste ärirõivastust igapäevaseks kontoritööks, ärireisideks ning esindusüritusteks. Kaubamärk kasutab fokusseerimise strateegiat.

Batlic Retail OÜ, Tallink Group- 9 kauplust, 2500m² müügi pinda. Toimib aastast 2019.

Esprit- on rahvusvaheline elustiilikaubamärk naistele ja meestele, mille erinevad tootegrupid võimaldavad vaheldusrikast rõivastumist, olles moekad, mugavad ning tuues uudsust tarbija elustiili. ESPRIT tähendab kvaliteeti, trendikust, taskukohast luksust ja vaheldust. Nende strateegia on jätkusuutlikus. Kaubamärk kasutab eristumise strateegiat.

Vero Moda- Stiilsetele noortele naistele, kes otsivad uusi trende, ligipääsetavaid stiile ja moodsat tooted, mis igal naisel olema peavad. Kaubamärk on elujõuline ja taskukohane (Vero Moda). Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Jack&Jones- on üks tuntumaid ja ikoonilisemaid teksabrände ning üks Euroopa juhtivamaid meestele mõeldud rõivabrände. Jack & Jones'i tõeliseks trumbiks on teksavalik, mis on saadaval laias mudeliskaalas ja erinevates pesuviimistlustes. Jack & Jones'i erinevad kollektsioonid pakuvad ulatuslikku valikut rõivaid, aksessuaare ja jalanõusid, mis on sobilikud erinevateks sündmusteks ning katavad kõik tänapäeva mehe vajadused (Ülemiste Keskus). Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Kaubamaja AS, Tallinna Kaubamaja Grupp AS - Kaubamaja AS on 1960. aastal asutatud riigiettevõtte Tallinna Kaubamaja järjepidevuse kandja kauplemisformaadi ja traditsioonide osas. Ettevõtte tegevusalaks on jaekaubandus ja kauplemisformaadiks traditsiooniline täisformaadis kaubamaja, mis hõlmab moe-, toidu-, kodu-, ilu- ja lastekaupade müüke. Kaubamaja AS koduturg on Eesti, müügi majad asuvad Tallinna ja Tartu kesklinnas. Kaubamaja kaupleb ca 2600 erineva brändiga. Ettevõtte on positsioneerinud keskklassi kaubamaja ning enamik brändiportfellist kuulub maailmas tuntud A-kategooria brändide hulka. Muuhulgas omab ettevõtte mitmete premium moebrändide müügiõigusi ning kõrvuti maailmabrändidega arendatatakse ka oma private label

kaubamärke (Kaubamaja AS). 2018 aasta ettevõtte kogukäive 91,62 miljonit eurot ja kasum 2,69 miljonit. Kaubamärk kasutab eristumise strateegiat.

Stockmann Group- asutatud 1862. aastal, on Soome börsiettevõtte, mis tegeleb jaekaubandusega. Ettevõttel on peaaegu 44 000 aktsionäri ja umbes 7000 töötajat. Kontserni tulud 2018 oli 1,02 miljardit eurot ja kasum 580 miljonit eurot. Stockmann Grupi tegevusstruktuur jaguneb kaheks osaks - Stockmann ja Lindex (Stockmann Group).

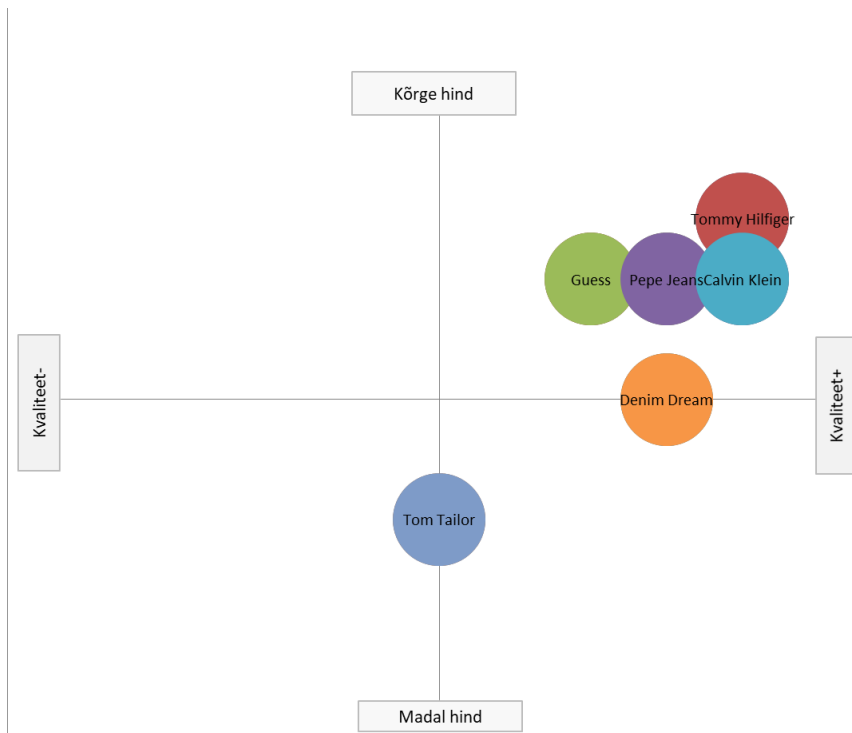
Stockmann- pakub mitmekülgset ja kvaliteetset moe-, ilu- ja kodutoodete valikut igapäevaseks ja pidulikuks sündmuseks. Me innustame oma kliente tegema jätkusuutlikke ja vastutustundlikke valikuid. Stockmannil on 8 kaubamaja Soomes ja Baltimaades ning veebipood stockmann.com. Stockmann Eesti käive 2018 aastal 47,6 miljonit ja kasum 1,97 miljon eur. Kaubamärk kasutab eristumise strateegiat.

Lindex- Lindex on üks juhtivamaid moekette Euroopas umbes 480 kauplusega 17 riigis. Lindexi ärikonseptsioon on pakkuda inspireerivat ja tasukohast moodi teadlikule naisele. Valikus on erinevad kontseptsioonid naisteriietes, lasteriietes, pesus ja kosmeetikas. Üle poole Lindexi tootevalikust on valmistatud kasutades jätkusuutlikumaid allikaid ning Lindex on pühendunud sellele, et aastaks 2020 oleks 80% toodangust valmistatud jätkusuutlikumal viisil. 'We make Fashion Feel Good' (Me muudame moe mugavaks) on Lindexi suhtluse printsiip, mis näitab selgelt, mida ettevõtte teeb ja mille eest seisa (Lindex). Ettevõtte käive 2018 aastal Eestis 10,01 miljonit ja kasum 448 000 eurot. Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Hennes & Mauritz AB (tegutseb nime H&M all) on Stockholmi börsil noteeritud Rootsi rõivafirma, mis on tuntud oma naistele, meestele, noortele ja lastele suunatud kiirmoetoodete poolest. H&M-il on umbes 2000 poodi 38 riigis ja ettevõttes töötab umbes 76 000 inimest (H&M). H&M pakub rahvusvahelist tippmoodi ning aksessuaare naistele, meestele, noortele ja lastele. Mood ja kvaliteet parima hinnaga (Ülemiste Keskus). 2018 aastal ettevõtte käive 19,9 miljardit eurot ja kasum 1,5 miljardit eurot (Eestis vastavalt 35,5 miljonit käive ja 1,5 miljonit kasum). Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

New Yorker SHK Jeans GmbH (tegutseb nime all New Yorker)– Saksamaal loodud moerõivaste ettevõtte. Praegu on New Yorker'il üle 1000 poe 42 riigis, mis muudab ta üheks Euroopa suurimaks moeäriks. Üle 15000 töötaja teenindavad meie kliente iga kuu. New Yorker pakub uut moodi, teksaseid, spordi- ja vabaajariided eelkõige trenditeadlikule noorele. Kollektioone täiendavad ka lai valik aksessuaare ning pesu (New Yorker). Ettevõtte 2018 aasta käive Eestis 15,3 miljonit eur ning kasum 3,23 miljonit eurot. Kaubamärk kasutab kululiidri strateegiat.

Lisa 3 Kaubamärkide positsioneerimine tootegruppide kaupa



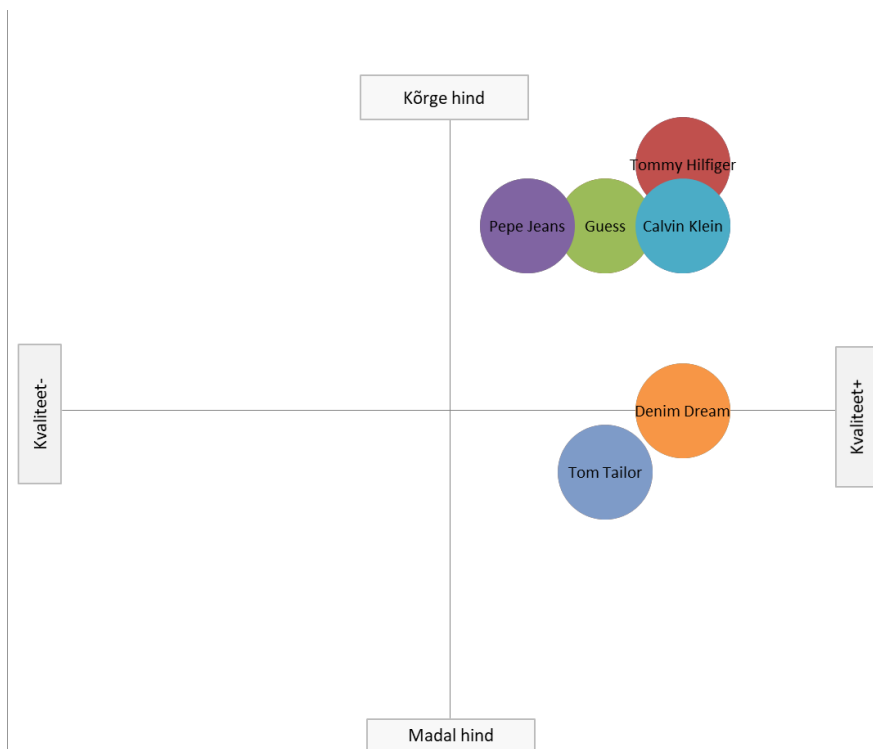
Joonis 2.2. Teksakollektsioonide positsioneerimine Denim Dreami kaupluses
Allikas: Autori koostatud



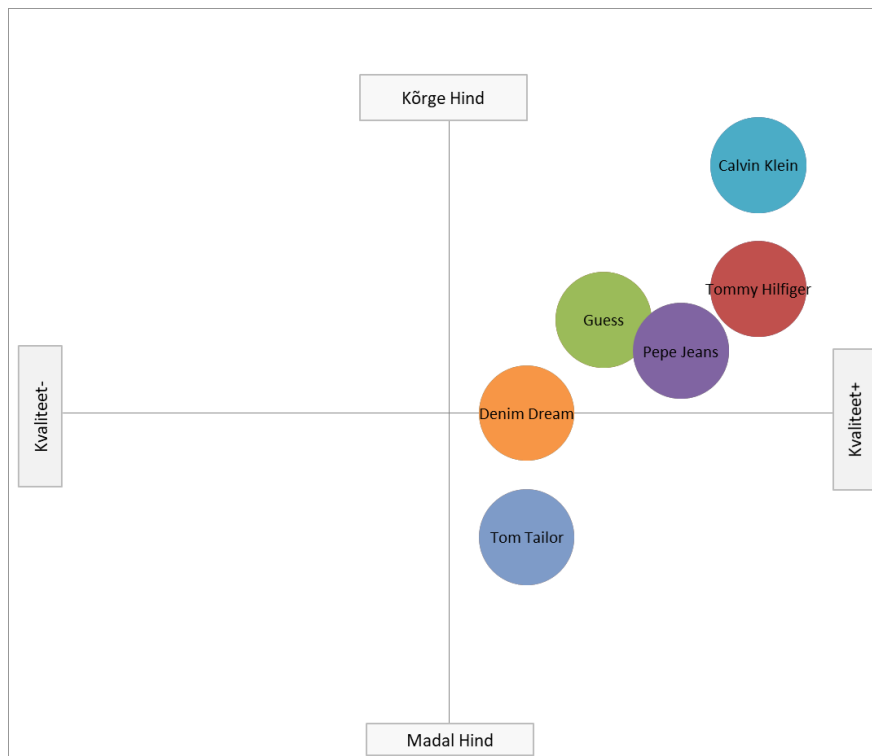
Joonis 2.3 Kleidikollektsiooni positsioneerimine Denim Dreami kaupluses
Allikas: Autori koostatud



Joonis 2.4 Ülerõivaste kollektsiooni positsioneerimine Denim Dreami kaupluses
Allikas: Autori koostatud

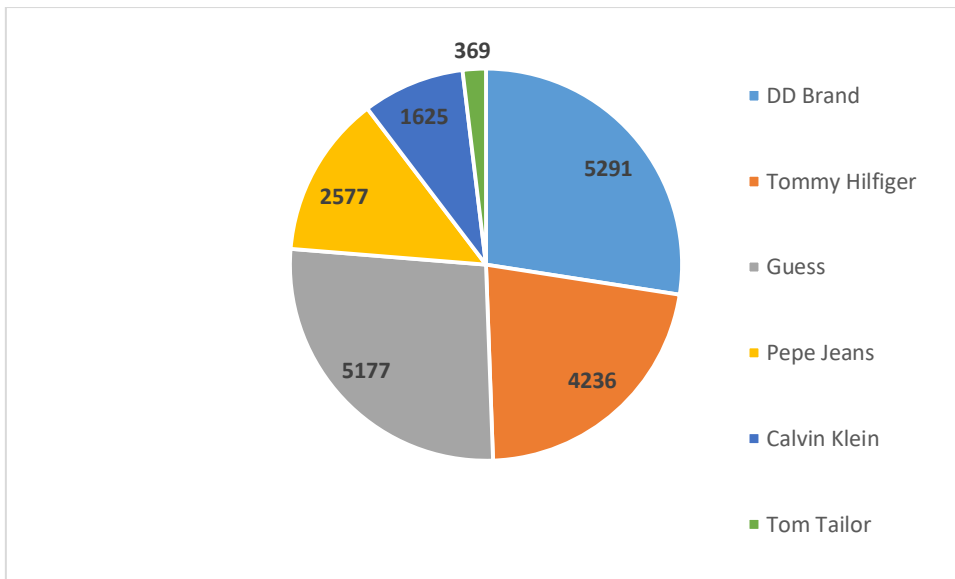


Joonis 2.5 Meeste triiksärkide kollektsioonide positsioneerimine Denim Dreami kaupluses
Allikas: Autori koostatud

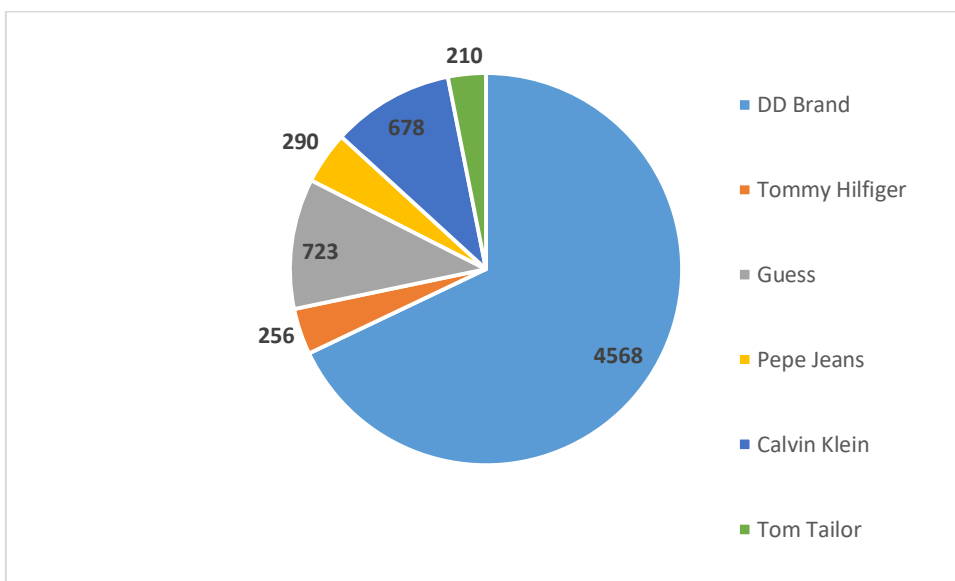


Joonis 2.6 T-särgi kollektsioonide positsioneerimine Denim Dreami kaupluses
Allikas: Autori koostatud

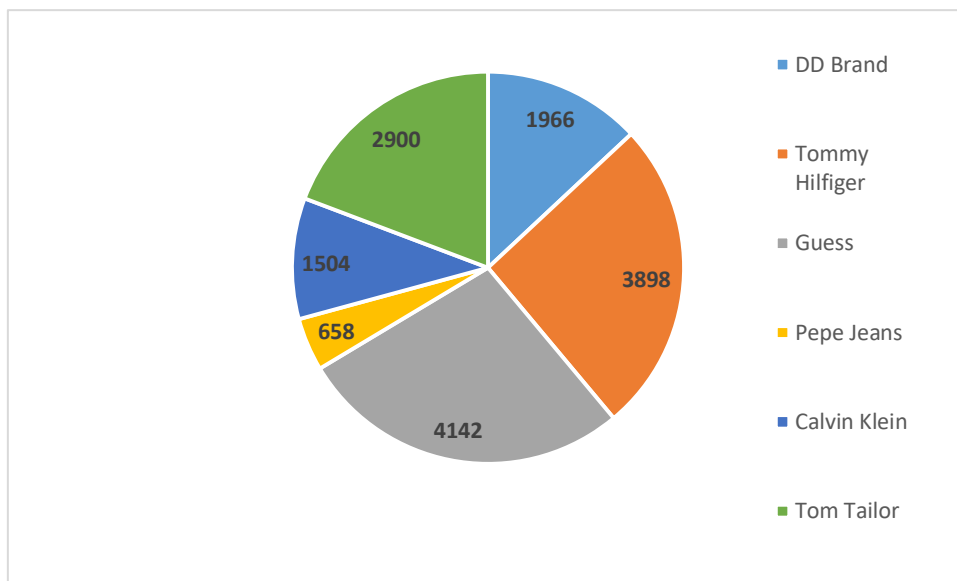
Lisa 4 Kaubamärkide müügitulemuste analüüs



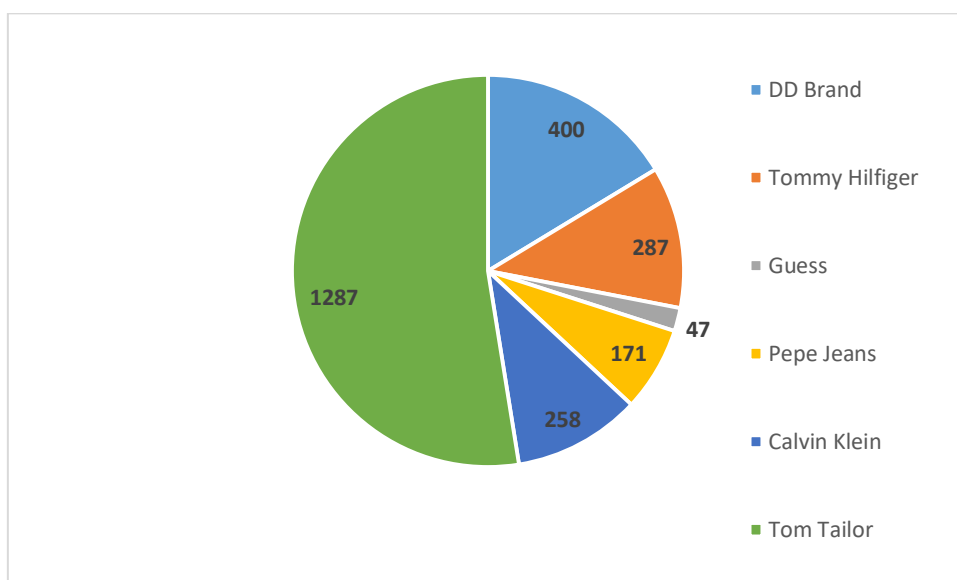
Joonis 2.7 Teksakollektsiooni müügitulemused koguseliselt perioodil 01.01.19-01.01.20
Allikas: Autori koostatud



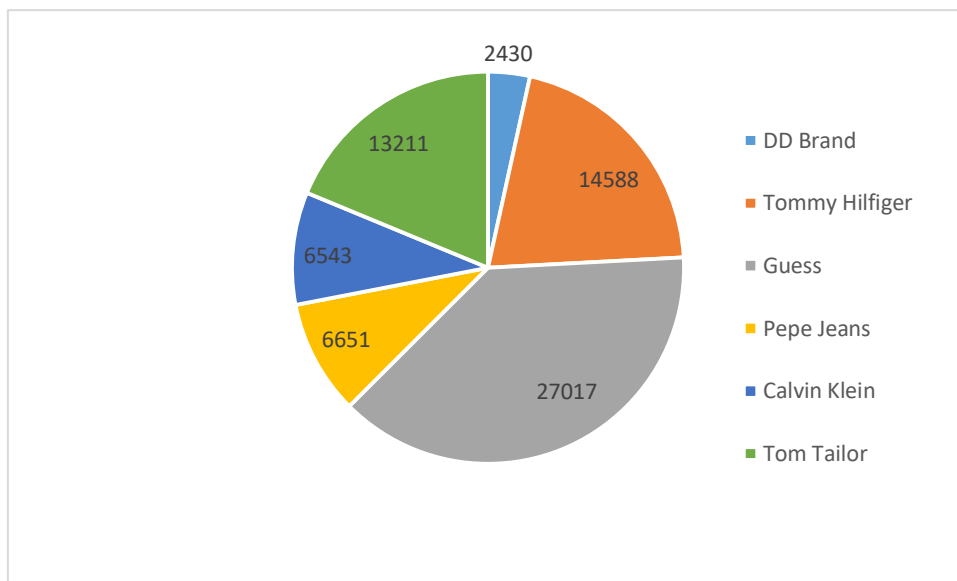
Joonis 2.8 Kleidikollektsiooni müügitulemused koguseliselt perioodil 01.01.19-01.01.20
Allikas: Autori koostatud



Joonis 2.9 Ülerõivaste kollektsiooni müügitulemused koguliselt perioodil 01.01.19-01.01.20
Allikas: Autori koostatud



Joonis 3.0 Meeste triiksärkide müügitulemused koguliselt perioodil 01.01.19-01.01.20
Allikas: Autori koostatud



Joonis 3.1 T-särkide müügitulemused koguseliselt perioodil 01.01.19-01.01.20

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5 Müügitulemused riigiti

EESTI	Sales qty	% Kõigist Riigisisest müügikogust	% Kogu müügikogust	Sales cost price (EUR)	Sales in retail price with VAT (EUR)	% Eesti käibest	% kogu DD käibest	Purchase cost price (EUR)	Brutokasum	Stock qty	Stock cost price (EUR)
Guess	46251	26%	16%	1104814.1	2903572.6	29%	17%	1784243.2	1798758.49	25867	679429.1
Tommy Hilfiger	36866	21%	12%	829397.77	2169526.1	22%	12%	1269792.7	1340128.32	16375	440394.97
Tom Tailor	33245	19%	11%	490313.47	1259417.5	12%	7%	656162.69	769104.01	10866	165849.22
DD BRAND	18388	10%	6%	324408.76	1285029.7	13%	7%	618448.09	960620.94	18057	294039.33
Calvin Klein	16105	9%	5%	387707.8	1018951.4	10%	6%	588824.54	631243.62	8419	201116.74
Pepe Jeans	12026	7%	4%	260440.23	715751.64	7%	4%	418018.42	455311.41	6835	157578.19
Pierre Cardin	4498	3%	2%	131519.25	394800.79	4%	2%	243630.59	263281.54	3954	112111.34
Lemongrass House	4188	2%	1%	11422.96	17531.4	0%	0%	24822.38	6108.44	5343	13399.42
Molly Bracken	2364	1%	1%	41046.57	118217.89	1%	1%	47302.14	77171.32	338	6255.57
DIESEL	1167	1%	0%	37984.03	85732.05	1%	0%	51299.63	47748.02	536	13315.6
Marc O'Polo	592	0%	0%	14341.58	36762.9	0%	0%	20087.64	22421.32	264	5746.06
Camel Active	479	0%	0%	13493.67	36966.32	0%	0%	21283.14	23472.65	229	7789.47
MUSTANG	332	0%	0%	4477.14	12752.88	0%	0%	7589.25	8275.74	200	3112.11
IZOD	298	0%	0%	4828.7	13484.8	0%	0%	19115	8656.1	728	14286.3
Levis	172	0%	0%	3292.59	7392.3	0%	0%	5400.42	4099.71	75	2107.83
Hofler	123	0%	0%	1076.1	2901.15	0%	0%	1076.1	1825.05	0	0
Lee Cooper	9	0%	0%	87.6	342.65	0%	0%	386.31	255.05	32	298.71
Wrangler	4	0%	0%	141.52	347.1	0%	0%	600.22	205.58	13	458.7
Lee	3	0%	0%	111	269.5	0%	0%	572	158.5	12	461
Gabrielle	2	0%	0%	36.76	64	0%	0%	36.76	27.24	0	0
Lauren RL	2	0%	0%	184	333.75	0%	0%	310.2	149.75	3	126.2
CR7	1	0%	0%	12	28.45	0%	0%	12	16.45	0	0
House of Trends	1	0%	0%	5.5	19	0%	0%	27.5	13.5	4	22
MARCIANO Guess	1	0%	0%	59.64	99.5	0%	0%	59.64	39.86	0	0
MAX&Co.	1	0%	0%	47.71	125.1	0%	0%	47.71	77.39	0	0
KOKKU	177118	1		3661250	10080420	1		5779148	6419170	98150	2117897.86
LÄTI	Sales qty	% Kõigist Riigisisest müügikogust	% Kogu müügikogust	Sales cost price (EUR)	Sales in retail price with VAT (EUR)	% Eesti käibest	% kogu DD käibest	Purchase cost price (EUR)	Brutokasum	Stock qty	Stock cost price (EUR)
GUESS	16805	28%	6%	389231.34	1015530.3	29.01%	6%	668877.39	626298.99	10657	279646.05
Tommy Hilfiger	14696	24%	5%	362477.5	944512.5	26.98%	5%	578986.3	582034.99	7951	216508.79
Tom Tailor	11522	19%	4%	158066.11	408384.03	11.67%	2%	214391.31	250317.92	4328	56325.2
Calvin Klein	7085	12%	2%	175506.63	458939.3	13.11%	3%	293722.46	283432.67	5057	118215.83
DD BRAND	4645	8%	2%	82716.59	332503.59	9.50%	2%	189434.39	249787	6342	106717.8
Pepe Jeans	3254	5%	1%	69021.33	182773.44	5.22%	1%	125435.39	113752.11	2429	56414.06
Rino & Pelle	781	1%	0%	23064.14	59269.85	1.69%	0%	32548.61	36205.71	257	9484.47
Molly Bracken	649	1%	0%	11348.82	32613.25	0.93%	0%	13820.43	21264.43	127	2471.61
Camel Active	389	1%	0%	11955.16	29150.84	0.83%	0%	18556.47	17195.68	211	6601.31
Marc O'Polo	313	1%	0%	9304.59	22696.09	0.65%	0%	15215.06	13391.5	185	5910.47
IZOD	138	0%	0%	2714.2	7513.1	0.21%	0%	10707.9	4798.9	428	7993.7
Hofler	48	0%	0%	430.8	1172.15	0.03%	0%	430.8	741.35	0	0
Ralph Lauren Footwear	36	0%	0%	1284.8	2675.2	0.08%	0%	1284.8	1390.4	0	0
Pierre Cardin	29	0%	0%	475.32	1501.93	0.04%	0%	952.07	1026.61	27	476.75
Mustang	12	0%	0%	127.48	329.67	0.01%	0%	160.38	202.19	2	32.9
Lauren RL	5	0%	0%	346.4	1150.35	0.03%	0%	478.4	803.95	3	132
ICE WATCH	2	0%	0%	77.35	192.15	0.01%	0%	77.35	114.8	0	0
KOKKU	60409	1		1298149	3500908	1		2165079	2202759.2	38004	866930.94

LEEDU	Sales qty	% Kõigist Riigisest müügikogust	% Kogu müügikogust	Sales cost price (EUR)	Sales in retail price with VAT (EUR)	% Eesti käibest	% kogu DD käibest	Purchase cost price (EUR)	Brutokasum	Stock qty	Stock cost price (EUR)
Guess	19291	38%	6%	487867.32	1295547.2	40%	7%	790082.71	807679.89	10690	302215.39
Tommy Hilfiger	11831	23%	4%	284902.2	749970.5	23%	4%	468995	465068.35	7071	184092.8
Calvin Klein	7075	14%	2%	187002.62	493305	15%	3%	273129.49	306302.38	3377	86126.87
Tom Tailor	5711	11%	2%	76128.85	195390.98	6%	1%	103483.57	119262.13	2191	27354.72
DD Brand	3284	6%	1%	59190.58	246565.35	8%	1%	137767.9	187374.77	4672	78577.32
Pepe Jeans	3108	6%	1%	67354.85	184681.11	6%	1%	122249.6	117326.26	2379	54894.75
Rino & Pelle	485	1%	0%	13426.86	34242.49	1%	0%	20646.79	20815.63	224	7219.93
Molly Bracken	370	1%	0%	6514.89	18242.55	1%	0%	8401.51	11727.66	98	1886.62
Furla	77	0%	0%	6422.91	14773.45	0%	0%	13274.59	8350.54	87	6851.68
Camel Active	71	0%	0%	2616.59	7110.6	0%	0%	3695.22	4494.01	33	1078.63
IZOD	41	0%	0%	717.3	2026	0%	0%	2979.1	1308.7	137	2261.8
Hofler	22	0%	0%	131	423.6	0%	0%	131	292.6	0	0
Pierre Cardin Belts	22	0%	0%	316.85	946.5	0%	0%	416.36	629.65	7	99.51
Levis	5	0%	0%	66.81	113.95	0%	0%	116.88	47.14	3	50.07
Mustang	5	0%	0%	43.43	131.1	0%	0%	49.55	87.67	1	6.12
Lee Cooper	4	0%	0%	22.96	77	0%	0%	30.56	54.04	1	7.6
Parts	4	0%	0%	38.68	46.6	0%	0%	38.68	7.92	0	0
Diesel	3	0%	0%	62.75	166.8	0%	0%	115.15	104.05	1	52.4
Desigual	1	0%	0%	30.11	69.3	0%	0%	42.76	39.19	1	12.65
Lee	1	0%	0%	37.25	71.2	0%	0%	37.25	33.95	0	0
KOKKU	51411	1		1192895	3243901	1		1945684	2051006.5	30973	752788.86
POOLA	Sales qty	% Kõigist Riigisest müügikogust	% Kogu müügikogust	Sales cost price (EUR)	Sales in retail price with VAT (EUR)	% Eesti käibest	% kogu DD käibest	Purchase cost price (EUR)	Brutokasum	Stock qty	Stock cost price (EUR)
Guess	3991	43%	1%	96231.64	256824.66	44%	1%	142444.3	160593.02	1612	46212.66
Tommy Hilfiger	2740	30%	1%	65367.37	173121.7	29%	1%	95746.89	107754.36	1071	30379.52
Calvin Klein	1228	13%	0%	35044.21	94561.09	16%	1%	47253.32	59516.88	359	12209.11
Tom Tailor	644	7%	0%	8206.47	21096.64	4%	0%	10987.25	12890.17	240	2780.78
DD BRAND	260	3%	0%	6035.51	24213.38	4%	0%	14213.54	18177.87	468	8178.03
Marc O'Polo	168	2%	0%	3862.88	10111.42	2%	0%	4926.38	6248.54	57	1063.5
Molly Bracken	101	1%	0%	1766.28	5301.48	1%	0%	2583.13	3535.2	43	816.85
Rino & Pelle	52	1%	0%	1210.99	3266.6	1%	0%	1763.43	2055.61	13	552.44
Hofler	5	0%	0%	49.5	110.72	0%	0%	49.5	61.22	0	0
Pepe Jeans	5	0%	0%	55.94	91.63	0%	0%	55.94	35.69	0	0
KOKKU	9194			217830.8	588699.4			320023.7	370868.56	3863	102192.89

Brand	Sales qty	% kogusest	Sales cost price (EUR)	Sales in retail price with VAT (EUR)	% käibest	Purchase cost price (EUR)	Brutokasum	% brutokasumist	Stock qty	Stock cost price (EUR)
GUESS	86338	29%	2078144.44	5471474.83	31%	3385647.64	3393330.39	31%	48826	1307503.2
Tommy Hilfiger	66133	22%	1542144.77	4037130.79	23%	2413601.36	2494986.02	23%	32470	871456.59
Tom Tailor	48545	16%	652714.72	1675150.08	10%	881167.15	1022435.36	9%	16967	228452.43
Calvin Klein	31493	11%	785261.26	2065756.81	12%	1202929.81	1280495.55	12%	17212	417668.55
DD BRAND	26577	9%	472351.44	1888312.02	11%	959863.92	1415960.58	13%	29539	487512.48
Pepe Jeans	18391	6%	396836.68	1083254.22	6%	665714.01	686417.54	6%	11642	268877.33
Pierre Cardin	4549	2%	132311.42	397249.22	2%	245022.15	264937.8	2%	3989	112710.73
Lemongrass House	4188	1%	11422.96	17531.4	0%	24831.88	6108.44	0%	5345	13408.92
Rino & Pelle	3894	1%	117646.97	305843.49	2%	158761.3	188196.52	2%	1152	41114.33
Molly Bracken	3484	1%	60676.56	174375.17	1%	72107.21	113698.61	1%	606	11430.65
Marc O'Polo	1073	0%	27509.05	69570.41	0%	40229.08	42061.36	0%	506	12720.03
Camel Active	939	0%	28065.42	73227.76	0%	43534.83	45162.34	0%	473	15469.41
DIESEL	827	0%	27968.63	60779.2	0%	37193.33	32810.57	0%	380	9224.7
IZOD	477	0%	8260.2	23023.9	0%	32802	14763.7	0%	1293	24541.8
Mustang	349	0%	4648.05	13213.65	0%	7813.15	8565.6	0%	205	3165.1
Desigual	344	0%	10108.26	25188.95	0%	14264.21	15080.69	0%	158	4155.95
Hofler	198	0%	1687.4	4607.62	0%	1687.4	2920.22	0%	0	0
Levis	177	0%	3359.4	7506.25	0%	5517.3	4146.85	0%	78	2157.9
Furla	77	0%	6422.91	14773.45	0%	13274.59	8350.54	0%	87	6851.68
Ralph Lauren	37	0%	1340	2749.7	0%	1581.6	1409.7	0%	5	241.6
Lee Cooper	13	0%	110.56	419.65	0%	416.87	309.09	0%	33	306.31
Lauren RL	7	0%	530.4	1484.1	0%	788.6	953.7	0%	6	258.2
Parts	6	0%	74.35	90.2	0%	84.02	15.85	0%	1	9.67
Lee	4	0%	148.25	340.7	0%	609.25	192.45	0%	12	461
Wrangler	4	0%	141.52	347.1	0%	600.22	205.58	0%	13	458.7
Gabrielle	2	0%	36.76	64	0%	36.76	27.24	0%	0	0
ICE WATCH	2	0%	77.35	192.15	0%	77.35	114.8	0%	0	0
CR7	1	0%	12	28.45	0%	12	16.45	0%	0	0
House of Trends	1	0%	5.5	19	0%	27.5	13.5	0%	4	22
MARCIANO Guess	1	0%	59.64	99.5	0%	59.64	39.86	0%	0	0
MAX&Co.	1	0%	47.71	125.1	0%	47.71	77.39	0%	0	0
KOKKU	298132		6370124.6	17413928.87		10210303.84	11043804.29		171002	3840179.3
E-pood	47414		957759.9	2257006.36		985824.66	917401.61			
DD ja E-pood	345546		7327884.5	19670935.23		11196128.5	11961205.9			

Allikas: Autori koostatud (Ettevõtte müügiandmed 2018-2019)

Küsimused Ateljee töötajatele:

- Kas tunned, et sul on tööl olemas kõik võimalused, et teha oma tööd hästi ja efektiivselt? (kõik vahendid on olemas, materjalid lähedal või on vaja teha liiga palju üleliigseid liigutusi)
- Kas sinu tööprotsessides on ülesandeid, mis tegelikult ei peaks seal olema ja ei kuulu sinu töövaldkonda?
- Millised sinu tööülesanded kollektsooni loomisel, ei loo väärtust lõpptulemusele? (nt. kas teed mingeid ülesandeid, mis on lihtsalt ebavajalikud)
- Kas sinu töös on palju ootamist sinust mitte sõltuvate protsesside järel?
- Kas kollektsooni luues tunned, et toode, millega tegeled, ei jõua kindlasti lõppkollektsooni ja antud töö tegemisel ei ole väärtust?
- Kui tihti juhtub, et teed oma töös vea, mille tõttu töö tegemise periood pikeneb?
- Kas näidiskollektsoonide jaoks tellitud kangaste hulk on läbimõeldud ja piisav?
- Palun kirjelda, millised kollektsooni loomise protsessid on sinu meelest ülearused või liiga ajakulukad? (protsessid on näiteks :kangaste valik, disainide tegemine, lõigete tegemine, näidiste tegemine, toodete valik, tootmise ettevalmistus jms)
- Palun kirjelda, mis eeldused peaksid olema ettevõtte poolt täidetud, et sa saaksid oma tööd paremini teha?

Küsimused klienditeenitajatele:

- Mis on DD brändi ostja keskmine vanus? *
 - 18-25
 - 26-30
 - 31-35
 - 36-40
 - 41+
- Mis on DD brändi ostja sugu? *
 - Naine
 - Mees
- Kas kliendid teavad, et Denim Dreamil on oma kaubamärk?
 - Jah, kõik teavad
 - Jah, mõned teavad
 - Ei, enamik ei tea
 - Ei, üldiselt keegi ei tea
- Kas kliendid teavad, et Denim Dreami kaubamärk on kodumaine bränd või peavad seda rahvusvaheliseks kaubamärgiks?
 - Teavad
 - Pigem teavad
 - Pigem ei tea
 - Ei tea
- Kas kliendid tulevad kauplusesse eesmärgiga osta DD brändi tooteid?
 - Jah, paljud kliendid tulevad
 - Jah, mõned kliendid tulevad

Ei, pigem tullakse ostma kuulsaid kaubamärke ning juhuslikult valitakse DD brändi toode

Muu

- Kas mõni klient on jätnud toote ostmata, kuna tegemist ei ole maailmakuulsa kaubamärgiga?

Jah

Ei

- Mis on peamine põhjus miks kliendid ostavad DD brändi tooteid?

Hind

Kvaliteet

Disain

Lõige/istuvus

Muu

- Mis on peamine probleem DD brändi kollektsioonide puhul?

Kvaliteet ei ole piisavalt hea

Hind on liiga kõrge

Disain ei ole silmapaistev

Toote istuvus ei ole hea

Muu

- Millistel DD brändi alamliinidel on hea hinna ja kvaliteedi suhe?

DD Womenswear

DD Premiere

DD Favourites

DD Menswear

DD Outerwear

DD Brand (T-särgid)

DD Jeans

Muu

- Millistel DD brändi alamliinidel ei ole hea hinna ja kvaliteedi suhe?

DD Womenswear

DD Favourites

DD Premiere

DD Menswear

DD Outerwear

DD Brand (tsärgid)

DD Jeans

- Millise DD brändi alamliini tooteid on kliendile kõige lihtsam müüa?

DD Womenswear

DD Favourites

DD Menswear

DD Premiere

DD Outerwear

DD Jeans

DD Brand (Tsärgid)

Muu

- Mis põhjusel on antud alamliini lihtne müüa?

Soodne hind

Hea toote disain ja istuvus

Teised kaubamärgid ei paku sarnaseid tooteid

- Miks eelistavad tsärgide ja ülerõivaste puhul kliendid teisi kaubamärke DD brändile?

Antud toodete puhul eelistatakse tuntud kaubamärkide tooteid

Hind on liiga kallis

Disain ei ole hea

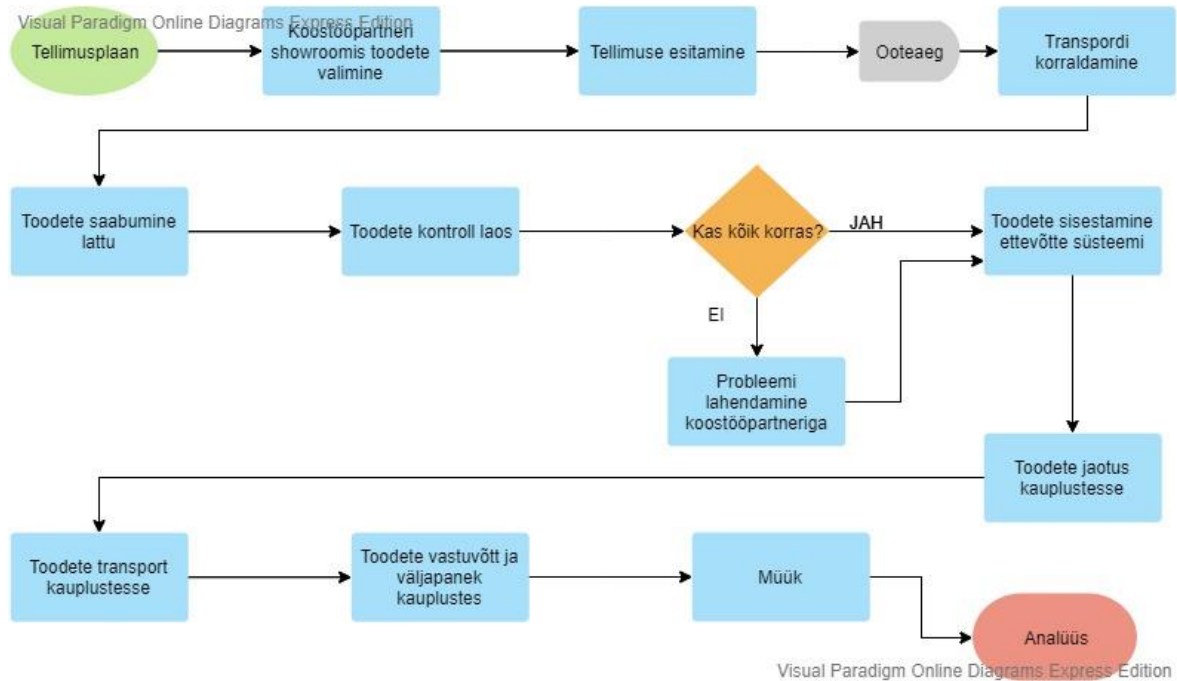
Istuvus ei ole hea

Kvaliteet ei ole hea

Muu

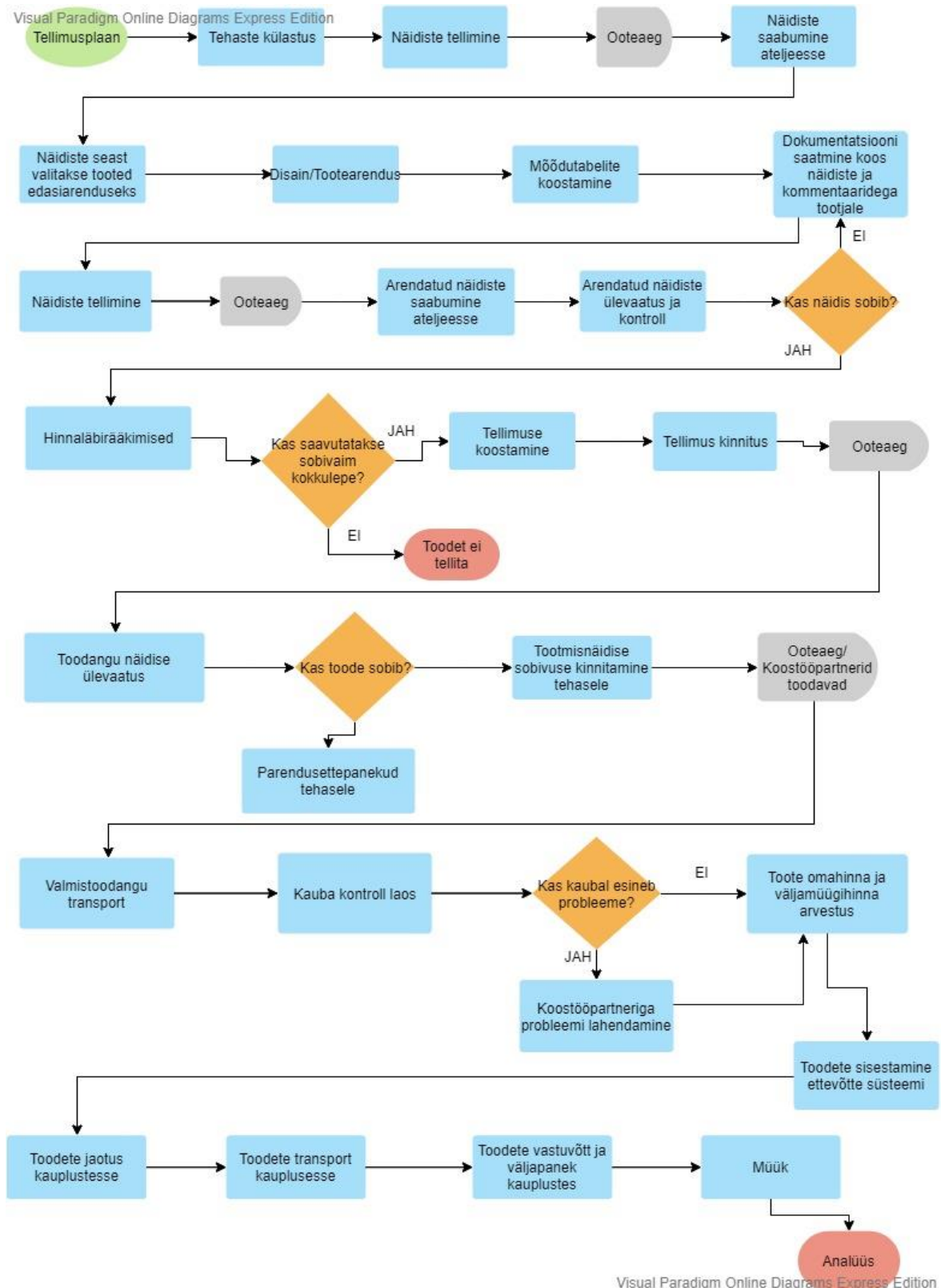
- Kas DD brändi kleidikollektsioonide alamliinid erinevaid üksteisest piisavalt?
(DD Womenswear, DD Favourites, DD Premiere)
- Jah
Ei
- Kas fakt, et kleidikollektsioonid on toodetud Eestis, loob tootetele lisandväärtust ning muudab rõivad paremini müüdavaks?
- Jah
Ei
- Kui paljud kliendid tunnevad huvi selle vastu, kas toode on tehtud kasutades keskkonnasõbralikke materjale ja tootmisviise?
- Väga paljud
Paljud
Mõned
Väheseid
Mitte keegi
- Kas DD brändi tooted mis asuvad Denim Dreami vaateaknal, müüvad paremini?
- Jah
Ei
- Milliseid tooteid võiks DD brändil rohkem/lisaks olla?
- Teksased
Ülerõivad
Kleidid
Meesteriided
Lasteriided
Spordiriided
Pesu
Aksessuaarid
Jalanõud
Muu
- Kas DD brändi tooted jõuavad kauplusesse õigeaegselt ning müügiaeg on piisav?
- Jah
Ei
- Kui tihti tagastatakse DD brändi rõivad kvaliteediprobleemide tõttu?
- Väga tihti
Tihti
Pigem harva
Väga harva
- Kas tunnete, et DD brändi kaubamärk vajaks rohkem turundamist ja reklaami?
- Jah
Ei
- Kas tunnete, et kliendid on väsinud toodetes, mida korraldatakse hooajast hooaega ?
- Jah
Ei
- Kas pakute ja tutvustate DD brändi tooteid klientidele hea meelega?
- Jah
Ei
- Kui vastasite eelmisele küsimusele EI, siis palun põhjenda, miks see nii on
 - Palun tooge välja oma ettepanekud DD kaubamärgi arendamiseks

Kollektiooni sisseost valmistoodanguna



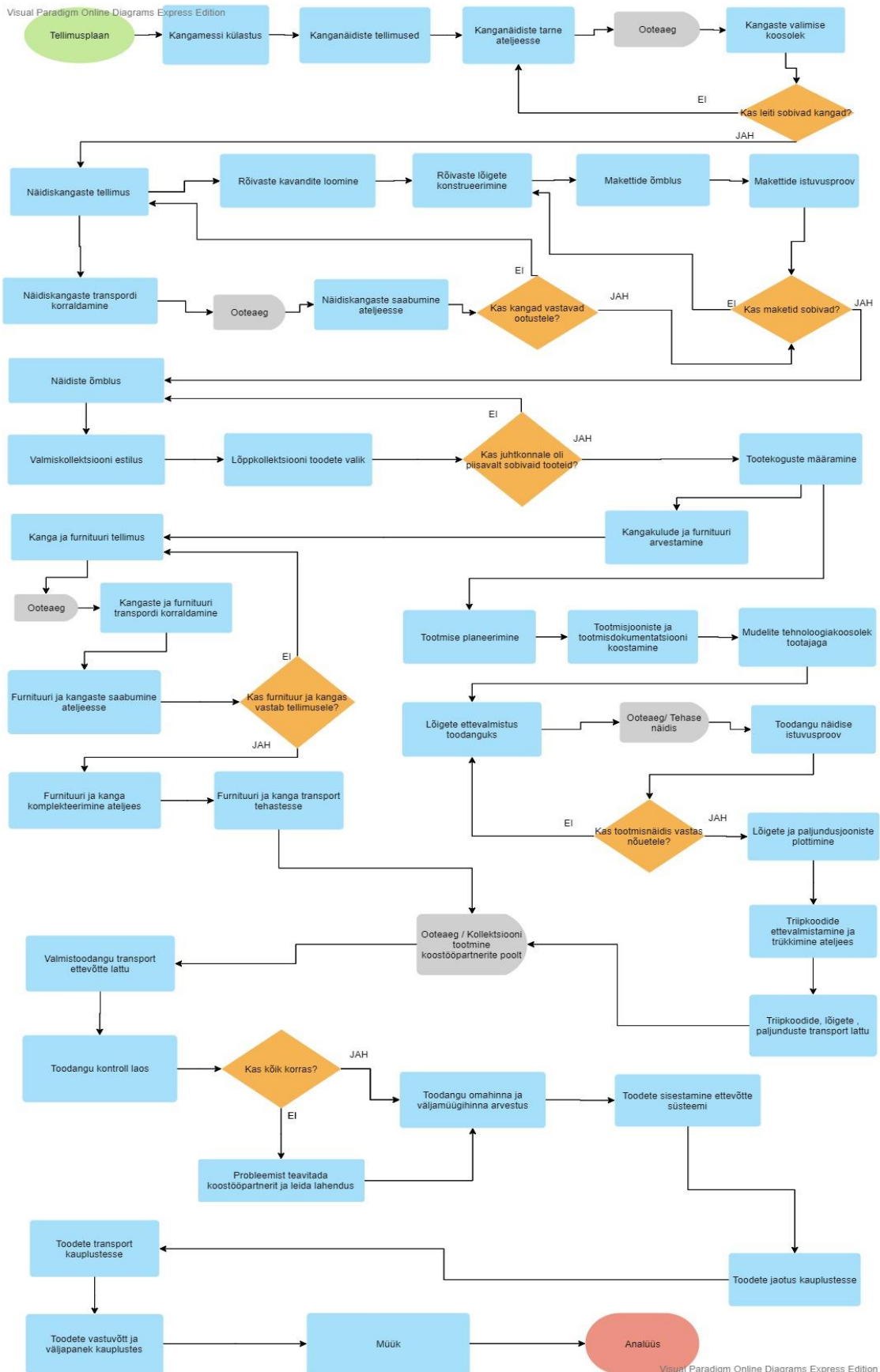
Allikas: Autori koostatud

Kollektsiooni tootmine välisriigis asuvates tehastega



Allikas: Autori koostatud

Kollektsiooni loomine Eesti tehastes



Allikas: Autori koostatud

Lisa 8 Kaubamärgi majanduslik prognoos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	35,000	37,000	40,700	44,770	49,247	54,172	59,589
Müüdnud kaupade kulu	521,072	630,005	693,006	762,306	838,537	922,390	1,014,629
Ostetud transporditeenused	30,327	26,376	27,695	29,080	30,534	32,060	33,663
Ostetud teenused (kaupade parandus)	793	412	433	454	477	501	526
Tollimaks kaupade impordil	4,164	1,334	1,400	1,470	1,544	1,621	1,702
Õmblusteenusega seotud kulud	331	326	343	360	378	397	417
Kokku	35,615	28,448	29,871	31,364	32,932	34,579	36,308
Ruumide rent	10,420	11,353	11,693	12,044	12,406	12,778	13,161
Kommunaalkulud	4,091	4,357	4,488	4,623	4,761	4,904	5,051
Mobiiltelefon	240	288	303	318	334	350	368
IT kulud	311	315	331	347	365	383	402
Andmeside	288	288	302	318	333	350	368
Bürootarbed (paber, kirjutusvahendid jms.)	474	642	674	708	743	780	820
Kaupluse jm ruumide sisustus	92	188	197	207	217	228	239
Büroomasinad, olmetehnika	7	329	346	363	381	400	420
Reklaami- ja turunduskulud (logod, valguskastid jms)	1,336	255	2,000	2,100	2,205	2,315	2,431
Seadmete remont, hooldus	97	172	181	190	199	209	220
Parkimiskulud	7	15	16	16	17	18	19
Isikliku sõiduauto kasutamise kulud	209	235	247	259	272	286	300
Komandeeringukulud	11,500	9,211	9,671	10,155	10,663	11,196	11,756
Koolituskulud	1,260	36	200	210	221	232	243
Muud kaubad (kilekotid, tootenäidised, kastid jms.)	2,303	1,876	1,970	2,068	2,172	2,280	2,394
Muud tegevuskulud	33,844	35,531	36,241	36,966	37,706	38,460	39,229
Muud kulud	26,054	26,575	27,106	27,648	28,201	28,765	29,341
Kingitused (kliientidele, äripartneritele jt.)	46	150	200	210	221	232	243
Kokku 6. Mitmesugused tegevuskulud	92,579	91,815	96,165	98,750	101,415	104,166	107,004
Kokku a) palgakulu	141,158	120,532	132,585	145,844	160,428	176,471	194,118
Kokku b) sotsiaalmaks ja töötuskindlustus	47,699	40,740	44,814	49,295	54,225	59,647	65,612
Kokku a) põhivara kulum ja väärtuse langus	11,418	11,805	11,805	11,805	11,805	11,805	11,805
kokku kulud va kaubakulu	328,469	293,340	315,240	337,057	360,805	386,667	414,846
kaubakulu	521,072	630,005	693,006	762,306	838,537	922,390	1,014,629
muud kulud	328,469	293,340	315,240	337,057	360,805	386,667	414,846
Kokku kulud	849,541	923,345	1,008,245	1,099,363	1,199,342	1,309,057	1,429,475
Kui mark-up oleks 3,2, siis müügitulu	2,718,530	2,954,703	3,226,384	3,517,962	3,837,893	4,188,984	4,574,320
Müügitulu, mis on arvatatud aasta jooksul Põldma Kaubanduse poolt ostetud kauba tänaste JH põhjal+ eeldatav 10% kasv	2,345,460	2,849,646	3,134,611	3,448,072	3,792,879	4,172,167	4,589,383
Vahe	-338,070 €	-68,057 €	-51,074 €	-25,121 €	4,233 €	37,355 €	74,652 €

Allikas: Autori koostatud (Ettevõtte finantsutlemused 2018-2019)

Lisa 9 Ettepanekud disaneritele

Klienditeenindajate ettepanekud:

- Rohkem erinevaid lõiked, sest praegu tundub, et iga hooaeg tehakse samu lõikeid ainult uute kangastega. Samuti on sama kangaga erinevad lõiked, mis ajab paljusid kliente segadusse, sest kangad kukuvad erinevalt kui on kasutatud erinevaid lõikeid. Paljud kangad on liiga kortsuvad. Palju on probleeme suurustega - need ei vasta.
- Kleidid võiksid olla pikemad, et kontoritöötajad saaksid neid kanda, tihti jääb seetõttu müümata, et liiga lühike. Palju küsitakse suuremaid suuruseid (XL, XXL)
- Suurused ei vasta standarditele. Näiteks kui klient kannab M - suurust, siis väga tihti peab ta proovima 1-2 suurust suuremat toodet, aga siis lähevad juba teised kohad proportsioonist välja, mistõttu müük jääb tihti katki.
- Denim Dream on kindlasti hea bränd inimesele, kes tõesti hindab seda, et ta saab endale midagi eestimaist. Pigem kleidid lähevad peale vanemale 40+ inimestele, teksade puhul jällegi vastupidi. Praegused tooted on liiga tavalised. Nooremaid inimesi ei kutsu see tavaline teksapüks ostma, ikka eelistatakse kuulsat kaubamärki. Kuid jällegi on palju püsikliente, kes pikkuse ning suuruse poolest sobivadki nendesse pükstesse, aga ka nemad väga ootaksid midagi uut.
- Luua kehatüüpide süsteem. Tooted võiksid sisaldada märget, et millistele kehatüüpidele nad on parima istuvusega. Kvaliteet, disain ja istuvus kõik on tähtsad. Materjalid peaksid olema mõnusad, kui istuvad vastu keha. Naiselike lõigetega mandleid. Pikad soojad sulemantlid, mis on hea disainiga on nõutud. Disain võiks olla pigem klassikaline, värvid kombineeritavad. Hea istuvus ja klassikalised kombineeritavad värvid= lihtne soovitada ja müügiargument, et sobib paljude teiste toodetega kokku. Mõned pidulikud kleidid võiksid ka olla, mis ei ole väga nõudlikud kehatüübi ja pikkuse suhtes. Peale vaadates võiks tekkida tunne, et tegemist on kvaliteet brändiga. Teksapükste numbrid võiksid olla mustal taustal valgena, mitte kuldsena. Poes valgus peegeldab kuldselt tagasi ja väga raske on näha, mis suurus teksaga on tegu, kui riulist teksasid otsida. Kleitidele ja seelikutele palun aluskleite ja alusseelikuid, jätab korrektsema mulje ja saan öelda, et on kvaliteetne toode, mille valmistamisel on nähtud vaeva ja on lisatud ka aluskleit. Rohkem seelikuid. Häid seelikuid on üldse raske leida. Teksade puhul võiksid olla mõned luksuslikumad mudelid.
- DD kaubamärgil võiks olla rohkem meeste valikut(erinevad triiksärgid, bleiserid, t-särgid, pükste valik), naiste valik võiks olla mitmekesisem ja huvitavam ning lihtsamini kombineeritav teiste toodetega. Pikkade varrukatega kleite oleks vaja, triibulised kleidid pigem välistada, naiste kollektsioon on hetkel 30+ vanusele mõeldud, võiks olla trendikam

ja ka noortele suunatud stiil. Hetkel on suund pigem kleitidele, valikusse võiks tulla pusasid, huvitavaid t-särke ja teisi igapäeva rõivaid.

- Veel julgemat ja silmapaistvamat disaini, samas mitte kaotada ära ka lihtsust ja klassikat. Ehk igaühele midagi.
- Meie bränd kasutab tihedalt liibuvaid lõikeid, infantiilseid printe ja mitte kaasaegseid elemente. Müükide tõstmiseks ja nõudmisteks tuleb liikuda kaasaegse moeni - see on sirge lõige, minimaalne print, rohkem baas asju ja kalleid materjale.
- Tore oleks, kui DD Bränd lähtuks sellest, mis ka antud hooajal teemas/moes on, kuna tänapäeva klient jälgib sotsiaalmeediat ning otsib ka meie kauplustest seda, mis trendis on!
- Toodete hinnad võiksid olla soodsamad. Paneme tähele, et kliendid palju vaatavad DD-d, aga kui hinda vaatavad siis mõtlevad, et selle hinnaga ostan pigem tuntud kaubamärki.

Lisa 10 Meeskonnatöö peamised puudused

Puudustena toodi välja järgmised punktid:

- Ettevõtte ei oles nõus soetama programmiuendusi
- Ettevõtte on liitnud ateljeele ka lao ülesanded. Töötajad leiavad, et kahte siiski nii erinevat tööd on raske korralikult teha. Ettevõtte kasvades on saanud algsele vahelduseks mõeldud lisatööle terve uue osakonna töömaht. Kui nüüd siiski hinnata ateljee tingimusi, siis peangi peamiseks puuduseks lao „pealetungi,, mis võtab ära juba ka õmblemiseks vajaliku ruumi ja lauapinna. Masinapark on üldiselt korralik ja piisav (praeguse töömahu juures). Ruumi valgustusega on probleeme. Valmis näidiste stangedele ja prooviruumile ei ole enam ruumi..
- Puudub osakonna sisene andmebaas, kust vajadusel leida infot. Hetkel on igaühel oma arvutis midagi, aga kui inimest pole, siis vajalikule infole ligipääs puudub.
- Kollektsoonikoosolekud on väga ajamahukad ja lähevad tihti väga pikaks. Toote arendamisel on kasulik, et iga mudelit ükshaaval kommenteeritakse, kuid mõnikord kestab arutelu liiga kaua.
- Juba väljatöötatud mudelite korduv õmblemine ateljees pole mõistlik.
- Kangaste valiku tegemine venib tihti pikale ja näidistüki järgi ei osata näha kanga potentsiaali. Juhtub sedagi, et mõni kangas hiljem tootel valijatele enam üldse ei meeldi. Mudelite valimine on samuti paljuski olenev valijatest ja kunagi ei tea arvestada, mille põhjal otsus tehakse. Ühesõnaga väga palju ebamäärasust.
- Disaineril on vaja projektijuhti (sõltumatu isik, kes ei konkureeri teiste disaineritega, ja ei tõsta oma huve ja prioriteete esile). Projektijuht aitaks lahendada tööprotsessiga seotud küsimused, ning teeks kindlaks, et kõik ülesanded on vastavalt jaotatud. Igas töös on vahel rasked hetked ja mured, sellisel juhul ei ole vaja tõsta paanikat vaid rahulikult see situatsioon lahendada.
- Toetav keskkond on oluline, iga töötaja tunneks et tema töö on oluline ja ettevõtte väärtustab igaühe panust. Hetkel on jäänud mulje, et ainult tulemus on oluline, töötajate panust ei märgata. Tunnustust, kiitust, et inimene tunneks ennast motiveerituna, seda ettevõtte poolt ei näe. Samuti on jäänud mulje, et ettevõtte ei süvene ja ei vii ennast kurssi miks on mõned tarvikud kõrge hinnaga. Oletades ettevõtte juhi arvamust juba ette, ei julgeta ka küsima minna, pigem tuleks hakkama saada ilma, kuigi see on vajalik tööülesannete täitmisel.

- Tiimi siseselt suurem otsustusvõime tagaks nii efektiivsuse kui ka paremad/huvitavamad kollektsioonid.
- Kui meie ettevõtte on pannud ateljee ülesandeks uute mudelite väljatöötamis ja näidiste tegemise või ka väikepartiide õmblemise, siis sooviksin tegeleda vastava tööga, vastavas ruumis. Kui ateljee ülesandeks on laotöö, siis ei peaks seda tegema ateljeeks mõeldud ruumis, õmblusmasinate vahel. Ladustamise ruumi puudumise tõttu jääb ateljee ruumi üha vähemaks. Laotöö on vajalik, aga see on siiski eraldi osakonna töö.
- Kui on töökoha suhtes probleemid, siis oleks hea, kui koheselt reageeritakse, valgustus on suurim mure. Juhul kui õmbleja jääb puhkuste/ haiguste tõttu üksi tööpostile, oleks hea kui väheselgi määral seda kompenseeritakse.
- Töökeskkond ei ole inspireeriv, hetkel on see pigem ladu.
- Ruumi privaatseks keskendumiseks ja eraldi nõ kööginurka/puhkenurka, et lõunatamine ja töö ei toimuks sama laua taga.

Lisa 11 TOWS maatriks

TOWS	TUGEVUSED (S) - Müügikanalid olemas - Kliendi ostukäitumine teada - Hea koostööpartnerite võrgustik - Professionaalne meeskond - Eriilmelised kollektsioonid - Paindlik tootmine - Heal tasemel klienditeenindus - Naistekollektsioonid Eestis disainitud ja toodetud - Võime finantseerida vajalikke muutuseid	NÕRKUSED (W) - Väikesed tootekogused (seab piirid parimate toodete ja kangaste jaoks) - Puudulik kvaliteedikontroll - Tarneahel ei ole läbipaistev - Tootmise laovarude ülevaade puudub - Tootmise hind Eestis liiga kõrge - Suur konkurents - Kõrged hinnad - Selge strateegia puudumine - Nõudluse prognoosimine - Liiga suur hulk mudeleid ei jõua arendusest kollektsiooni
VÕIMALUSED (O) - Kogu tootmine Eestist välja - Hulgimüük - Kesskonnasäästlik tootmine - Keskendumine suurema juurdehindlusega toodetele - Kollektsooni seeriade laiendamine(jalanõud, kotid) - Efektiivsed turundusstrateegiad - Uute tehnoloogiate integreerimine - Suurendada kaubamärgi müüki Lätis, Leedus, Poolas	SO Strateegia - Suurendada käivet e-poes, tuues välja eestimaine toodang vastava peakirjaga või mäkega toote fotol. - Naistekollektsioonide baastoodete tootmine odavamalt töökuluga riikidesse (Hiina, Bangladesh). - Suurendada kaubamärgi tuntus Baltikumis, pannes rõhku reklaamile ning kaubamärgi kuvandile. - Võtta arvesse klienditeenindajate ettepanekuid kollektsiooni arenduses - Naistekollektsiooni alamaaliinid muuta veel enam eriilmeliseks ning eri vanustele sobivaks, et suurendada kliendibaasi. - Kaasata konsultante teistest riikidest, et muuta kollektsioonid huvipakkuvaks ka teiste riikide klientidele	WO Strateegia - Detailide tootja ja rõivaste tootja suhtlevad omavahel otse, mitte läbi ettevõtte sisese vahendaja. - Transpordikulud madalaks tänu paremini planeeritud tellimustele ja tarnetele - Konkurentsistrateegia rakendamine: Eesti toodangule eristumisstrateegia, kõik muu toodang kulustrateegia. Toota ainult tooteid, mis suudavad konkurentsi pakkuda. - Rakendada erimeetmeid nõudluse prognoosimiseks (disainerid kauplusesse) - Integreerida laovarude süsteem, mis võimaldaks jälgida toormaterjali kulu naistekollektsioonide tootmise tehastes. Väldiks müükide kadu.
OHUD (T) - Koostööpartnerite kaotamine kuna ei suuda miinumtellijast täita - Toote omahinna järsk tõus (tootmishinna ja/või toormaterjali hinna tõusu tõttu) - Meeskonna lagunemine - Klientide kaotamine ebakvaliteetse toodangu tõttu - Poliitilisest olukorrast tingitud kollektsiooni arenduse tagasilöögid - Majanduskriis - Küberkuriteod	ST Strateegia - Jätkata toodetega, mille omahind on aktsepteeritav. Lõpetada kahjumlike toodete/alamaaliinide tootmine. - Meeskonnale parema töökeskkonna loomine- Lao töö kohustuste eemaldamine õmblejate tööülesannete hulgast; luua hea töökeskkond, mis ei kahjusta tervist. - Kaubamärgi meeskonnale rohkem otsustusvõimet ning usaldust kollektsiooni loomiseks ning arendusportsesside kiirendamiseks, selle tulemusena kollektsioon varem valmis ning müügiaeg pikem. - Jätkata majasiseste kollektsioonide loomist kahe disaineriga.	WT Strateegia - Lepingud koostööpartneritele, mis määravad neile kohustused tarneagadest ning seatud kvaliteedistandardist kinnipidamiseks. - Eestisse jätta ainult C-toodete tootmine, ülejäänud toodang viia üle madalama töökuluga Euroopa riiki (Poola, Rumeenia, Valgevene jms), et säiliks hooajalistele toodetele vajaminev paindlikus. - Vähendada näidismudelite õmblemisele kulunud aega ja ressursi. Sama mudeli eri värvi näidiseid, ei õmble valmis. Korduvtoodete näidised kohe tehases. - Keeruliste mudelite kollektsiooni lisamine lõpetada. - Tarneahela optimeerimine- eemaldada ahelast agendid, piirduda väiksema arvu tehastega, et suurendada tellimuste suurust konkreetsetes tehastes. Sellega suurendab ettevõtte oma väärtust koostööpartneri silmis ning ka tootmishind on madalam.

Allikas: Autori koostatud

Lisa 12 Tööprotsesside ajakulude määramine

Protsess	Algus	Kestvus päevades	Vastutav isik
Kollektsiooni loomine		136 tööpäeva	Svetlana
<i>Messi külastus</i>	14.02	3	Svetlana
<i>Hangerite tarne</i>	15.04	60	Koostööpartner
<i>Näidiskangaste valimise koosolek</i>	20.04	1	Svetlana
<i>Näidiskangaste valimise koosolek</i>	1.05	1	
<i>Näidiskangaste tellimine</i>	1.06	0.25	Kadri
<i>Näidiskangaste tarne</i>	1.07	30	Koostööpartner
<i>Kavandite loomine</i>	01.05-01.07	30	Svetlana
<i>Lõigete loomine</i>	01.05-01.7	30	Nele
<i>Mudelite lõikeproov ehk makettide õmblus</i>	01.07-01.08	15	Õmblejad
<i>Makettide istuvusproov</i>	01.07-01.08	15	Svetlana ja Nele
<i>Näidiste õmblus</i>	01.08-01.09	30	Õmblejad
<i>Esitlus</i>	1.09	1	Svetlana
Kollektsiooni tootmine		125 tööpäeva	
<i>Koguste määramine</i>	10.09	1	Kristi
<i>Kangakulude arvutus</i>	11.09	1	Kätlin
<i>Kangaste tellimine</i>	12.09	0.25	Kadri
<i>Kangaste tarne</i>	1.11	40	Koostööpartner
<i>Furnituuri tellimine</i>	12.09	0.25	Kadri

<i>Furnituuri tarne</i>	1.11	40	Koostööpartner
<i>Tootmisjooniste tegemine</i>	12.09-01.10	10	Kätlin
<i>Tootmisdokumentatsiooni tegemine</i>	12.09-01.10	10	Kätlin
<i>Tootmise planeerimine</i>	12.09	1	Kadri
<i>Mudelite tehnoloogiakoosolek tootjaga</i>	15.09	1	Nele, Teele, Kadri, koostööpartnerid
<i>Lõigete ettevalmistus toodanguks - paljundused vastavalt suurustele</i>	1. 10	1	Nele
<i>Toodangu näidiste õmblus</i>	1-15.10	10	Koostööpartner
<i>Toodangu näidiste istuvusproov</i>	16. 10	0.5	Svetlana ja Nele
<i>Vajadusel lõigete ja paljunduste korrigeerimine</i>	17. 10	1	Nele
<i>Lõigete paigutusjoonised ja plottimine</i>	18. 10	0.5	Kätlin
<i>Furnituuri komplekteerimine vabrikutesse</i>	18. 10	0.5	Kätlin
<i>Triipkoodide ettevalmistamine ja trükkimine</i>	19. 10	1	Kätlin
<i>Tootmine</i>	20.10-02.02	60	Koostööpartner
<i>Valmistoodangu tarne</i>	01.11-03.02	10	Aron
<i>Valmistoodangu kontroll laos</i>	01.11-03.02	5	Laotiim
Valmistoodangu sisseost/omahinna arvestus/hinna kinnitamine Kadriga	4-06.02	3	Kätlin
Toodete sisestamine süsteemi	7.02	1	Katrin
Jaotusplaan poodidele	8.02	1	Kristi
Kaubajaotus	09-11.02	3	Laotiim
Transport kauplustesse	12-20.02	5	Autojuhid

Allikas: Autori koostatud