

Sisukas turuanalüüs andku andmete asemel teadmisi

Hästi korraldatud turu-uuring ja hilisem põhjalikum analüüs aitab määratleda ettevõtte positsiooni turul ja teha paremaid strateegilisi otsuseid. Turuolukorrast ammendava ülevaate saamine aga ei ole nii lihtne kui see esmapilgul võib tunduda. Andmete kogumine ja nende hilisem töötlemine otsuste tegemiseks võib osutuda üsna ajamahukaks ning sisuliste väärtuste asemel takerdutakse hoopis numbrite koondamise ja graafikute koostamise. Tuletame meelde korraks turuanalüüsi võtmetegurid ning muudame andmed teadmisteks ja teadmised kasumiks.

Mitmed suurettevõtted on toodete ja teenuste müügi kasvatamise ja planeerimise jaoks välja töötanud keerulisi mudeleid, kus kasutatakse infot kümnetest allikatest, kombineerides neid erinevate trendide ja ennustustega. Ressursside suunamine turu-uuringutele ja -analüüsile olenebki äritegevuse haardest ja info kogumine on alati esimene samm. Kvaliteetse ja sisulist väärtust omava turuanalüüsi saamisel ei ole niivõrd oluline kogutud info maht, vaid selle info seos ja tähtsus konkreetse ärivaldkonnas, kus võtme positsioonil on info filtreerimine, seoste leidmine ja järelduste tegemine, mis kõik mõjutavad info põhjal tehtavate otsuste kvaliteeti.

ÄRITEGEVUST ENIM MÕJUTAVAD TEGURID

ehk mis kasu ettevõtja saab turuanalüüsist

Üks esimesi küsimusi, mida üks ettevõtte peab endalt küsima on „Kas meil on vaja turu analüüsida?“ ja kui jah, siis „KUIDAS ning MIKS?“. Tõenäoliselt jälgivad enamik ettevõtjaid äritegevust mõjutavaid tegureid, kuid süvaanalüüsi teevad siiski vähesed. Põhjuseks on enamasti see, et pole piisavalt ressursse ja oskusi, et andmeid koguda ning nende põhjal seoseid luua. Senikaua, kuni ei kogeta ka sellise tegevuse otseseid ja selgeid kasusid, ei suuna ettevõtjad nendesse tegevustesse ka eraldi ressursse ning seetõttu puudub ka teadmine, mis tunnuseid ja miks analüüsida ning mida tulemustega peale hakata. Järgnevalt toome välja kolm peamist tegurit, mis on põhjaliku turuanalüüsi puhul võtmetähtsusega.

Ammendav ülevaade turust keskendub peamiselt kolmele tegurile:

- *ülevaade konkurentidest*
- *ülevaade kliendisegmentidest*
- *ülevaade trendidest*

Ammendav ülevaade turust keskendub peamiselt kolmele erinevale tegurile, mis äritegevust enim mõjutavad: 1) ülevaade konkurentidest, 2) ülevaade kliendisegmentidest ja 3) ülevaade trendidest ning suundumustest.

Konkurendid

Iga ettevõtte peaks omama perioodilist ülevaadet enda konkurentide tegevuse ja ärisektori üldise käekäigu kohta. Selline lähenemine aitab mõista turu toimimist ja atraktiivsust. Turul juba positsiooni kindlustanud ettevõtted saavad jälgida uute sisenejate edenemist ja uued sisenejad saavad analüüsida suuremate ettevõtete tegutsemist ning rakendada ise juba toimivaid efektiivseid strateegiaid. Samuti annab see pildi turu kogumahust ning kõikumisi on võimalik seletada võttes arvesse makrotegureid ja ettevõtete tooteportfelle. Konkurentide tegevust analüüsides on soovitatav

minna toote- ja teenuseportfelli tasandile, mis koos üldise ettevõtte finantstegevusega annab ülimalt kasuliku tervikliku vaate. Toote- ja teenuseportfelli tasandile minek hõlmab head üldise ärivaldkonna ja tootespetsiifika tundmist ning vajab tunduvalt rohkem ajaressurssi ja vahel ka otseseid rahalisi vahendeid. Kui toote- ja teenuseportfelli tasandil tuleb ettevõttel ise infot koguda ja seda analüüsida, siis info konkurentide üldise majandustegevuse kohta on kättesaadav kõigile soovijatele.

Turul positsiooni kindlustanud ettevõtted saavad jälgida uute sisenejate edenemist ja uued tulijad saavad analüüsida suuremate ettevõtete tegutsemist ning rakendada juba toimivaid ja ennast tõestanud strateegiaid.

Kõik Eesti ettevõtted peavad esitama enda tegevuse kohta vähemalt üks kord aastas majandusaasta aruande (börsiettevõtted iga kvartali kohta). Majandusaasta aruanded peidavad endas vajalikku informatsiooni mõistmaks konkurentide üldist käekäiku. Kõigi konkurentide aruannetega tutvumine ning sellest vajaliku info väljanoppimine ja sobivasse võrdlevasse vormi panemine võib osutuda ajaliselt väga väljakutsuvaks ülesandeks (olenevalt konkurentide arvust), aga tavaliselt on just see esimene samm, mille suunas oma tegevusi alustada, sest ligipääs finantsinfole on olemas.

Konkurentsikaart.ee on Eesti esimene interaktiivne veebipõhine rakendus, mis koondab kõigi Eestis tegutsevate ettevõtete majandusaasta aruanded ning paneb need visuaalsesse vormi, mis võimaldab kiiret võrdlust. See hoiab kokku väärtuslikku aega, mida ettevõtted saavad investeerida oma põhitegevusse. Kõik kasutajad saavad võrrelda ja kõrvutada enda äritegevust valitud konkurentidega erinevate äriliste näitajate alusel. See loob ülevaatliku pildi konkurentsimaastikul toimuva kohta ning koos detailsemate teadmistega aitab kujundada sobivaid strateegiaid.

Kliendid

Praeguste klientide tundmine ja uute võimalike kliendisegmentide määratlemine mängivad olulist rolli äritegevuse kasvatamises. Klientidele keskendumine on ka omamoodi dilemma, sest kuigi kliendid on need, kelle jaoks äri eksisteerib ja kes toovad ettevõttele raha, ei saa alati kliendianalüüsile 100% kindel olla. Klientide tegelikke mõtteid ja soove võib olla raskem tabada, kui me arvame. Mida innovatiivsem on toode/teenus, seda riskantsem ja keerulisem on potentsiaalsete klientide soovide tõlgendamine äritegevusse ning seetõttu tähtis ei ole niivõrd lihtsalt kliendianalüüs, kuivõrd kuidas ja millises kontekstis on seda infot kogutud.

Kliendianalüüs peaks andma vastuse kahele peamisele küsimusele: Millised kliendisegmendid turul on (koos nende ootustega) ja milliseid kliendisegmente on kõige kasulikum sihtida? Kui ettevõttel on lai tooteportfell, siis tasub kaaluda iga toote kliendisegmendi eraldi kaardistamist, samas tasub silmas pidada, et kui kogu lai tooteportfell täidab ühtset peamist eesmärki, siis ei ole segmenteerimine aga alati vajalik. Kliendisegmentide analüüsimisel ei ole õigeid ega valesid meetodeid ning vale järeldus on parem kui üldse mitte mingi järeldus – ka vale plaan võib viia hiljem suurema avastuseni. Kõige parem kliendianalüüs sünnib aga siis, kui ettevõtte on suutnud enda igapäevase äritegevuse ja analüüsi harmooniliselt ühendada järjepidevalt toimivaks protsessiks - see tähendab, et tegevus ja analüüs toimivad pidevalt ja seostatult.

Trendid ja suundumused

Trendid ja suundumused on eelkõige nende ettevõtete mängumaa, kes eelistavad olla valdkonna innovaatorid ning investeerivad järjepidevalt arendustegevusse. Trendide ja suundumuste analüüs on üsna ennustuslik ettevõtmine, kuid läbi mille on võimalik oluliselt tõsta ettevõtte konkurentsivõimet. Selle temaatikaga kursis olemiseks on vaja hästi tunda enda tegevusala ning seda mõjutavaid tegureid. Infot on võimalik koguda internetist, erialamessidelt, ettevõtetelt, kes tegelevad tulevikku suunatud uuringutega.

Trendide ja suundumuste analüüs on üsna ennustuslik ettevõtmine, kuid läbi mille on võimalik oluliselt tõsta ettevõtte konkurentsivõimet.

Kui konkurentide, klientide ja trendide ülevaadete koostamine ettevõttes muutub regulaarseks, siis ajapikku tekib ka kogemus ja arusaamine turu dünaamikast ning turuanalüüsist saab ettevõtte jaoks omaette väärtus, mis pelgalt faktide nentimise asemel aitab realselt planeerida tegevusi ning asetada ettevõtte tugevate liidrite sekka.

MÕÕDIKUD

ehk mis omab tähtsust ja mis mitte

Kõik, kes kaaluvad hakata tegema põhjalikku turuülevaadet, mõtlevad kindlasti, et millised on need mõõdikud, mis omavad tähtsust ja mis mitte? Igas äris on omad valdkonnapõhised *võtmemõõdikud*, mis tavaliselt kõige täpsemalt annavad tegevusest ülevaate. Mõõdikuid on väga erinevaid, kuid nende peamine eesmärk on anda tagasisidet äritegevuse efektiivsuse kohta ning õigesti valitud mõõdikud võimaldavad tulemuslikult võrrelda äritegevust konkurentide omaga.

Kindlasti tuleb jälgida ettevõtete müüginumbreid ja sellest tulenevaid kasvu- või langustrende. Ideaalne võrdlusmoment on viimased 2-5 aastat (2 aastat on miinimum, kuna siis on alles võimalik näha mis suunas ettevõtte liigub ning viimased 5 aastat on juba piisavalt hea, et saaks teha kindlmaid järeldusi). Kui me valime enda ettevõttega võrdlusesse kõik valdkonna väiksemad, keskmised ja suuremad ettevõtted, siis kogu võrdlusbaasi aastane müügitulu summa võrdub u. turumahuga.

Tehes võrdlevat konkurentsianalüüsi tasub meeles pidada, et üldiste numbrite omavaheline võrdlus tavaliselt ei anna suurt väärtust. Turudünaamikat aitab paremini mõista keskendumine suhtarvudele.

Paljudes valdkondades on aga ka mikroettevõtteid ja nn. „põlve otsas tegijaid“, kelle kohta info puudub ning kes turumahtu teatud ulatuses mõjutavad. Et turumahtu õiglasemalt hinnata, tasub nende väiksemate tegijate kogupanust kogu turumahule siiski prognoosida. Tavaliselt võib selleks panuseks olla umbes 5-15%. Tegemist on nn. „pimedaga“, mida täpselt keegi ei tea, aga kõik hoomavad selle olemasolu ja mõju.

Tehes võrdlevat konkurentsianalüüsi tasub meeles pidada, et üldiste numbrite omavaheline võrdlus tavaliselt ei anna suurt väärtust. Turudünaamikat aitab paremini mõista keskendumine suhtarvudele. Ettevõtted on oma olemuselt erineva suurusega ning ainult teatud suhtelised näitajad muudavad erinevates mastaapides olevate äride võrdluse võimalikuks. Näiteks ei ole mõttekas võrrelda lihtsalt kasuminumbrit suure ja väikese ettevõtte vahel, tulemus on ilmselge. Kui aga võrrelda kasumi suhet

müügitulusse, siis see annab võrreldava numbri, mis peegeldab ettevõtete tegelikku kasumlikkust ning sellest loogikast lähtuvalt võib osutada tegelikkuses väiksem ettevõtte hoopis kasumlikumalt toimivaks. Selliste võrdluste puhul on tähtis silmas pidada ka ettevõtte enda eesmärke ning turu keskmiseid ja parimaid.

Mõned suhtarvulised mõõdikud, millele tasub kindlasti tähelepanu pöörata:

- **Kasumimarginaal (kasum/müügitulu)** – kuigi kasumi mõõdikuid võib olla mitmeid, on hea teada, milline number on valdkonna parimatel ja milline on valdkonna keskmine, et siis hinnata enda ettevõtte toimimist selles valdkonnas. Rentaablitel äridel on ka rohkem võimalusi investeerida arendusse ning seda aspekti tasub konkurentide puhul kindlasti jälgida.
- Tootmisettevõtete puhul annab hea ülevaate lao juhtimise efektiivsuse ja võimalike müügmarginaalide kohta **materjalikulu osakaalu suhe müügitulusse (materjalikulu/müügitulu)**. Suurema marginaaliga ettevõtete puhul on see number tõenäoliselt väiksem, sest materjalikulu moodustab kogu müügihinnast väiksema osa, samas võib see peegeldada oskuslikku või mitte oskuslikku laohaldust. Mida mitmekesisem on ettevõtte tooteportfell, seda keerulisemaks võib osutada täpsete hinnangute tegemine, kuid jällegi tasub vaadata keskmisi ja parimaid ning selle põhjal hinnata enda tegevust.
- Lao juhtimise efektiivsust ettevõtete puhul, kes kaupa ladustavad, on võimalik hinnata ka **varude käibevälte abil [365(varud/müügitulu)]**. Antud võrdlus annab ülevaate sellest, kui kiiresti ettevõtted müüvad enda lao läbi. Mida väiksem see number on, seda kiiremini ettevõtte oma kaupu realiseerib. Kiire või aeglane kaupade realiseerimine võib viidata mitmetele asjaoludele, mille mõistmine võib tihedas konkurentsiolukorras avaldada märkimisväärset mõju rahavoole.
- Majandusaasta aruannetest saab ka hea ülevaate, millised ettevõtted ekspordivad ja kui palju. Kui **eksportivad ettevõtted** tegutsevad ka koduturul ning samas kasvatavad edukalt ekspordimahtusid, siis nende ettevõtete äritegevus kasvab ning läbi selle võidakse muutuda järjest tugevamaks ka koduturul. Lisaks on eksportivatel ettevõtetel suur eelis õppimise ja kogemuse näol eksporditurgudel, kuna nad puutuvad tõenäolisemalt kokku uute tehnoloogiate ja arengutega, mida saab rakendada ka koduturul ja seeläbi tõsta enda konkurentsivõimet.

Kõigele lisaks on võimalik keskenduda mitmetele erinevatele suhtarvudele, mis kajastavad ettevõtete üldist tervist. Näiteks **likviidsuskordaja**, mis annab ülevaate võimest katta likviidsete varadega lühiajalisi kohustusi ja **võlakordaja**, mis annab ülevaate, kui suures ulatuses on ettevõtte tegevus finantseeritud võõra rahaga.

Lisaks konkurentsivolukorda ja ettevõtte üldist tervist analüüsivatele mõõdikutele võib teatud valdkondades olla vajalik mõõta ka detailsemaid toodetega seotud aspekte (näiteks riulipindade efektiivsust ja kasumlikkust) või klientidega seotud aspekte (kliendirahulolu ja potentsiaalsete klientide muutumisemäära reaalselt klientideks).

Eraldi tasub „pilk peale“ visata ka:

- **Ettevõtete käibekapitalile** (võimaldab hinnata ettevõtte jooksvat finantsvõimekust)
- **Tööjõukuludele** (suhtarvuna müügitulusse võimaldab hinnata keskmist kulude proportsiooni valdkonnas ja suurema huvi korral võrrelda ka tööjõu keskmist tootlust)

Erilist tähelepanu tasub suunata anomaaliatele – näiteks ühe ettevõtte liiga suured või liiga väikesed näitajad võrreldes teiste ettevõtetega samas valdkonnas, mis võivad viidata millelegi olulisele – kas siis illegaalses või hoopis geniaalses äritegevuses.

ANALÜÜSI PARALÜÜS

ehk milliseid mõõdikuid ei tohiks unustada

Andmeid, mida on võimalik analüüsida ja võrrelda, on väga palju, kuid see ei tohiks olla omaette eesmärk. Igasugune analüüs peab lõppema mingisuguste järelduste ja hinnangutega, vastasel juhul ei ole kogu andmemahul ja analüüsil mingit mõtet. Selle väärtuse annab just inimene, kes oskab näha seoseid ja selle põhjal teha õigeid järeldusi, mida on võimalik äritegevuses edukalt kasutada.

Kogu andmemahus on võimalik ära eksida ning jäädagi numbritega mängima. Tasub silmas pidada ka, et vajalikku infot ei ole kunagi võimalik 100% kokku saada ning palju mõttetööd tuleb endal lõpuni teha. Hea algus on aga teadmine, miks seda teha ja milliseid andmeid on selleks vaja. Ainult siis saab väita, et analüüsist oli kasu, kui on teada, mille järele mindi ja kogu tegevusest tulnud järeldused saak rakendada äritegevusse.

Igasugune analüüs peab lõppema mingisuguste järelduste ja hinnangutega, vastasel juhul ei ole kogu andmemahul ja analüüsil

Veel mõned nipid:

- Konkurentsianalüüsi kokkuvõtteks sobib ideaalselt kõigile tuntud SWOT, kus kõik finantsanalüüsides tehtud järeldused (ja vajadusel ka tooteportfelli info) kõigi võrreldud ettevõtete kohta on võimalik kanda ühte tabelisse, mis võimaldab terviklikku ülevaadet kogu valimi ulatuses. Konkurentsikaart.ee lehelt on võimalik ettevõtete finantsandmed visuaalselt ja kiirelt kätte saada.
- Kliendianalüüsi lihtsustamiseks on soovitatav võtta kasutusele soovitusindeks (Eestis pakub teenust recommy.ee). See hindamissüsteem võimaldab pikaajalisel kasutamisel üsna head ülevaadet klientide arvamusest. Lisaks võimaldab see kategoriseerida erinevaid kliendiprofiile ja iga kategooriaga seostada erinevaid toodete ja teenustega seotud aspekte.
- Trendide ja suundumuste osas on soovitatav osaleda valdkonnaga seotud messidel üle maailma, seminaridel ja muudel vastava valdkonnaga seotud inimeste koosviibimistel.

Mario Lõhmus

Toote- ja turundusjuht