

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Kristjan-Mart Piirsalu

**TURUOSA KAUDSE MÕÕTMISE VÕIMALU-
SED TARTU PRISMA PEREMARKETI NÄI-
TEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Andres Kuusik

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....."2013.a.

Turunduse õppetooli juhataja dots. A. Kuusik

(allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TURUOSA MÕISTE, SELLE MÕÕTMISE METOODIKAD JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID	7
1.1 Turuosa mõõtmise meetodikad.....	7
1.2 Turuosa mõjutavad tegurid ja nende roll turuosa kaudsel mõõtmisel.....	17
2. PRISMA PEREMARKETI TURUOSA ARVUTAMINE TARTUS	28
2.1 Prisma peremarketi poolt turuosa mõõtmiseks ja mõjutamiseks tehtavate tegevuste analüüs	28
2.2 Läbiviidava uuringu meetodika	33
2.3 Turuosa indeksi sobivus turuosa leidmiseks.....	37
KOKKUVÕTE	41
VIIDATUD ALLIKAD	44
LISAD	47
Lisa 1.....	47
Lisa 2.....	47
SUMMARY	49

SISSEJUHATUS

Ettevõtte edukust võib hinnata selle järgi, kui suure osa turunõudlusest antud ettevõtte rahuldab. Vastav näitaja kajastub nii ettevõtte kui selle konkurentide turuosades, mille arvutamine võib aga paljudes tegevusvaldkondades raskendatud olla. Turul, kus konkurents on äärmiselt tihe, ei soovi paljud turuosalisid oma müügiandmeid avaldada ning seetõttu pole võimalik turuosasid välja arvutada. Peamised turuosa arvutamisel kasutatavad meetodid eeldavad aga ettevõtete müügiandmete täielikku kättesaadavust. Teiseks probleemiks võib tuua ka turuosade arvutamisel tekkivat segadust, mis tuleneb asjaolust, et iga ettevõtte võib arvutada turuosa kas müügikäibe või siis müüdnud tooteühikute põhjal. Seega pole kujunenud üldkasutatavat turuosa arvutamise meetodit ning ettevõtted võivad turuosa arvestada mitmel moel. Tegevusharu piires tekitab selline olukord mitmeid probleeme, kuna meetodite erinevus ei võimalda konkurentide turuosade muutusi analüüsida ega strateegilisi muutusi läbi viia. Eestis on võimalik arvutada ettevõtete turuosasid riigi ulatuses, kuid väiksemate regioonide (maakondade, linnade) kohta pole enamasti võimalik turuosa informatsiooni ja andmete puudumise tõttu teada saada. Antud töös keskendub autor täpsemalt Prisma Peremarketi turuosa kaudsele arvutamisele Tartus, kuna Eesti jaekaubandusettevõtete turuosad on välja arvatud kogu riigi ulatuses ning Tartu turuosa pole teada. Kindlasti on olemas kõigi Tartus tegevsevate jaekaubandusettevõtete müügiandmed, kuid paljud ei soovi neid avaldada ja seetõttu on võimalik konkurentide turuosasid vaid prognoosida.

Käesolevas töös kasutab autor Tartu Prisma Peremarketi turuosa arvutamiseks kaudset meetodit ning kuna kirjanduses on peamiselt käsitletud vaid Roger J. Besti turuosa indeksi meetodit (Best 2013: 105), siis keskendungi antud töös vastavale meetodile. Tee- ma on aktuaalne, kuna turuosa indeksi meetodi kujul on tegemist teoreetiliselt väga hea

turuosa arvutamise võimalusega, kuid praktikas seda laialt ei kasutata ning meetodi paikapidavust oleks vaja testida.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada, kas kaudsete meetodite põhjal on võimalik välja arvutada Prisma Peremarketi turuosa Tartus. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- käsitleda erinevaid turuosa arvutamise otseseid ja kaudseid meetodikaid;
- uurida turuosa mõjutavaid tegureid ja nende rolli kaudsel mõõtmisel;
- analüüsida Prisma Peremarketi kaubandusketi olemust ning hetkeseisu;
- käsitleda autori uuringu meetodikat ja viia läbi uuring;
- analüüsida uuringutulemusi.

Töö teoreetilises osas käsitletakse erinevaid turuosa mõõtmise meetodikaid ja uuritakse turuosa mõjutavaid tegureid. Esimeses alapunktis analüüsitakse levinuimaid turuosa mõõtmise mudeleid, mis jagunevad kolmeks:

- müügiandmetel põhinevad meetodid;
- matemaatilised ja statistilised mudelid;
- kaudsed meetodid.

Teises alapunktis analüüsitakse turuosa mõjutavaid tegureid ja nende rolli turuosa mõõtmisel. Antud alapunktis on ettevõtte turuosa ettevõtte edukuse põhjal hinnatud mida suurem on turuosa, seda edukama ettevõttega on tegemist. Eesmärgiks on kindlaks teha, millised antud teguritest võimaldaksid ka turuosa klientide hinnangute põhjal mõõta. Alapeatüki kokkuvõttes toimub analüüs, millised tegurid sobivad turuosa mõõtmiseks ning millised neist oleksid sobilikud ka turuosa indeksi mudelisse.

Töö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist, millest esimene analüüsib Prisma Peremarketi tegevust. Selle jaoks viiakse läbi intervjuu AS Prisma Peremarketi turundus- ja kommunikatsioonidirektori Kadri Lainasega. Antud alapeatükis uuritakse, kuidas Prisma turuosa mõõdab ning milliseid tegureid turundustegevuse käigus mõjutatakse. Teine alapeatükk käsitleb töö meetodikat ja tulemusi. Meetodikana kasutatakse Besti turuosa indeksi meetodit (Best 2013: 105-106), mis on sõltumatu igasugustest müügiandmetest ning võimaldab ettevõtte turuosa tarbijauuringu põhjal välja arvutada. Selle jaoks kasutatakse turundusmeetmestiku teguritel põhinevat valemit, mille sisen-

diks on tarbijapoolne hinnang ettevõtte edustuse, hinna/hinnakujunduse, asukoha, toote/tootevaliku ja teeninduse taseme kohta. Lisaks aitab turuosa indeksi mudel leida, millise turundusmeetmestiku komponendi tase on teistest nõrgem ning vastava teguri taseme parandamisele keskendumisel on võimalik ettevõtte turuosa suurendada. Just müügiandmetest sõltumatus muudab meetodi heaks alternatiiviks. Teisalt on antud meetod praktikas raskesti rakendatav ning pole laialt levinud. Turuosa indeksi teooriat pole lähemalt uuritud ega teadusartiklites analüüsitud. Lisaks on ka mudeli autor Roger J. Best väitnud, et antud mudeli näol on tegemist puhtalt indikaatoriga, milline ettevõtte turuosa hinnanguliselt olema peaks ning kindlasti on lisaks eeltoodud viiele turundusmeetmestiku tegurile veel erinevaid tegureid, mis turuosa kujunemisele mõju avaldavad. Turuosa arvutamiseks viiakse läbi tarbijauuring Tartu jaekaubanduskettide läheduses. Empiirilise osa lõpetab alapeatükk, mis analüüsib turuosa indeksi mudeli põhjal välja arvatud tulemust, mida võrreldakse Kadri Lainaselt saadud hinnanguga. Empiirilise osa kokkuvõttes antakse tulemusele hinnang ning analüüsitakse, millest tulenevalt võivad tekkida vead.

1. TURUOSA MÕISTE, SELLE MÕÕTMISE METOODIKAD JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID

1.1 Turuosa mõõtmise meetodid

Üldlevinud käsitluse järgi näitab ettevõtte turuosa, mitu protsenti vaatlusaluse turu nõudlusest vastav ettevõtte rahuldab. Grahami (2009: 867-868) põhjalikuma käsitluse järgi on turuosa indikaator, mille abil on võimalik mõõta tarbija ostukäitumise mõjutamiseks tehtud investeeringute tasuvust. Turuosa mõõtmiseks kasutatakse mitmeid erinevaid mudeleid, mille võib üldiselt jagada kaheks:

- mudelid, mis võimaldavad müügiandmete põhjal ettevõtte täpse turuosa arvutada;
- mudelid, mille abil saab teadaolevate turuosade põhjal prognoosida järgmiste perioodide turuosasid ning hinnata erinevate tegurite mõju turuosa kujunemisele.

Turuosa täpseks arvutamiseks kasutatakse müügiandmeid (Farris *et al.* 2010: 212). Kõige levinumateks ja lihtsamateks turuosa arvutamise meetoditeks on turuosa arvutamine kas müügikäibe või müüdüd tooteühikute põhjal (*Ibid.*: 213). Antud mudelitele teadusartiklites erilist tähelepanu ei pöörata, kuna tegemist on lihtsate ja elementaarsete mudelitega, mida enamus ettevõtteid oma turuosa arvutamiseks kasutab. Turuosa arvutamine nii müügikäibe kui ka müüdüd tooteühikute põhjal eeldab nii ettevõtte, mille turuosa arvutatakse, kui ka vastava tegevusvaldkonna müügiandmete täielikku olemasolu ja kättesaadavust. Turuosa müügikäibe põhjal leitakse ettevõtte müügikäibe jagamisel kogu turu müügikäibega ning protsentuaalseks väljendamiseks korrutatakse saadud tulemus sajaga (*Ibid.*: 214-215). Analoogselt toimub ka müüdüd tooteühikute põhjal turuosa arvutamine, kus ettevõtte poolt müüdüd tooteühikute arv jagatakse kogu turul müüdüd

tooteühikute arvuga ning tulemuse protsentuaalseks väljendamiseks korrutatakse vastus sajaga (Farris *et al.*: 215-216). Kotleri (1984: 121) käsitluse põhjal väljendub ettevõtte turuosa väärtuses turundustegevusele suunatud pingutuste mõju, mille põhjal võib eeldada, et turuosa on ettevõtete jaoks üks olulisemaid indikaatoreid edukuse mõõtmisel. Samal ajal pole aga tänaseni välja kujunenud üldkasutatavat turuosa mõõtmise mudelit, mille tõttu kaasneb vastavate näitajatega pidevalt segadus. Nimelt annavad erinevad andmed erinevad arvutustulemused ning vastavalt kasutatud andmetest võib ka trend andmete lõikes erineda (Farris *et al.*: 216). Seega on oluline ettevõtete turuosasid analüüsides tähelepanu pöörata kasutatud meetodite valikule ja nende omadustele, et vastavad näitajad oleksid välja arvutatud võrreldavates tingimustes.

Nii müügitulu kui ka tooteühikute põhjal välja arvutatud turuosasid on võimalik kasutada suhtelise turuosa arvutamiseks, mille abil hinnatakse ettevõtte tugevust teiste konkurentidega võrreldes. Anselmi (2000: 119-122) on oma uuringus rõhutanud, et suhtelise turuosa meetod on vajalik, kuna ainuüksi arvutamise teel leitud turuosa ei väljenda ettevõtte positsiooni vastaval turul. Suhtelise turuosa meetod eeldab, et meil on teada nii vaatlusaluse ettevõtte kui ka konkurentide turuosad ning nende näitajate põhjal antakse hinnang, kui tugevad ollakse konkurentidega võrreldes. Selle jaoks on vajalik, et vaatlusaluse ettevõtte ja konkurentide turuosad oleks mõlemad arvutatud sama meetodi põhjal (vastavalt kas müügikäibe või müüdüd tooteühikute põhjal) ning vaatlusaluse ettevõtte turuosa jagatakse konkurenti turuosaga. Valemi rakendamisel saadakse tulemuseks indeks, kus tulemus üle ühe näitab kui palju on vaatlusaluse ettevõtte turuosa suurem konkurenti turuosast ning tulemus alla ühe näitab kui palju väiksem on vaatlusaluse ettevõtte turuosa võrreldes vaatlusaluse ettevõttega. Tulemust on võimalik väljendada ka protsentuaalselt, korrutades tulemuse sajaga ning näitaja, mis on suurem kui 100% näitab, mitu protsenti on vaatlusaluse ettevõtte turuosa suurem konkurenti turuosast ja tulemus, mis on väiksem kui 100%, näitab kui palju on vaatlusaluse ettevõtte turuosa konkurenti turuosast väiksem (Farris *et al.*:217). Suhtelise turuosa meetod on seega sobiv pigem ettevõtte turupositsiooni väljaselgitamiseks, mitte turuosa täpseks väljaarvutamiseks.

Järgmised matemaatilised ja statistilised mudelid on kasutusel turuosa prognoosimiseks ning erinevate tegurite turuosale avaldatava mõju hindamiseks. Üheks turuosa arvuta-

mise meetodiks on statistiline mudel, mille eesmärgiks on konkurentide tegevuse jälgimise teel turuosade prognoosimine (*statistical model for the foresighted monitoring of market shares*). Traditsiooniline konkurentide turuosade kujunemise jälgimine seisneb vaatlusalusel ajaperioodil toimunud muutuste kaardistamisel. Kunstek (2011: 15) on välja töötanud meetodi, mille abil on võimalik ennustada turuosade muutumist tulevikust. Samal ajal on oluline mõista turuosa kujundavaid tegureid ning vaatlusalune mudel täidabki antud ülesannet. Turuosade prognoosimise mudel turuosaliste tegevuse kaardistamise teel ongi sobilik meetod just vastavate tegurite ja oluliste sündmuste väljaselgitamiseks ning seeläbi prognoosimisprotsessi täpsustamiseks, mille abil on võimalik ennustada ettevõtte turuosa järgnevatel perioodidel.

Kunsteki (2011: 7-8) poolt välja toodud meetodi teoreetiline raamistik hõlmab konkurentide turuosade aegridasid, aegridade mitme muutuja analüüsi ja turuosade prognoosi. Aegread on antud mudeli sisendiks, mitme muutuja analüüs on mudeli raamistikuks ning turuosade prognoos on mudeli väljundiks ehk tulemuseks. Seetõttu sõltub mudeli rakendatavus peamiselt statistiliste andmete ja nende analüüsi täpsusest. Vastav mudel rekonstrueerib matemaatilisel turuosaliste arengu möödunud perioodidel, kasutades selleks turuosaliste vahelisi pikaajalisi suhteid. Seda rekonstruktsiooni kasutatakse turuosaliste positsioonide prognoosimise alusena. Sellisel viisil turuosaliste jälgimine võimaldab ettevõttel valmis olla ja aimata, kas ja millal muutused ilmnevad. Kui muutused on ette näha ja prognoositavad, on võimalik strateegiat arendades ning olukorrale kohandudes muutusi ennetada. Teisisõnu annab selline ettenägelik konkurentide jälgimine muutustele reageerimisel olulise eelise, sest enamasti ollakse muutusteks valmis. Võib esineda ka ootamatuid muutusi, kui antud meetodi puhul ootamatused suurt mõju ei avalda, sest konkurentide tegevuse jälgimise eest vastutav üksus viib läbi igakuiseid võrdluseid prognoositud ja tegelike näitajate vahel. Juhul kui erinevus tulemustes on lubatust suurem ning seda ka pikema perioodi jooksul, annab vastutav üksus ootamatustest muutustest teada, ennetavad tegevused viiakse läbi ning jällegi ollakse valmis uuele turusituatsioonile reageerima.

Seega kokkuvõtteks võimaldab vaatlusaluse meetodi rakendamine prognoosida, kas ettevõtte turuosa tulevikus väheneb, jääb samaks või suureneb. Lisaks saab ettevõtte antud meetodit rakendades oma turuosa konkurentide arvelt suurendada, kuna prognoo-

side põhjal strateegiat kohandades ja arendades ollakse valmis uutes tingimustes kohe-
selt tegutsema. Mudeli puuduseks võib tuua aga ressursikulu, mis tuleneb andemete
analüüsimiseks vajalikust inim- ja ajaressursist.

Järgmiseks teoreetilises kirjanduses käsitletud meetodiks on turuosa atraktiivsuse mudel
(*market share attraction model*), mis on laialdaselt kasutatav näiteks nii reklaamivald-
konnas kui ka erinevate mudelite konstrueerijate seas (Bischi et al. 2000: 857). Turuosa
atraktiivsuse mudel põhineb eeldusel, et ainus oluline tegur, mis turuosa määrab on os-
tusoov, mida klient tunneb iga erineva turul saadava alternatiivse kaubamärgi suhtes
(*Ibid.*: 857). Turuosa atraktiivsuse mudeli eesmärgiks on võimaldada välja arvutada
mingi kindla kaubamärgi turuosa kindlal ajavahemikul. Kaubamärkide turuosade väärtused
varieeruvad nullist üheni ning kõikide kaubamärkide turuosade kokkuliitmisel
peab vastus olema üks. Turuosade mõõtmise intervalliks on kujunenud üldiselt nädala
või kuu pikkune periood (Fok, Franses 2001: 162-164). Nalbantov (2010: 691) on oma
analüüsis välja toonud, et turuosade mõõtmiseks kasutatakse erinevaid muutujaid, mille
väärtused peavad olema mittenegatiivsed. Tüüpilised muutujad, mida kasutatakse on
hind, jaotus ja kulutused reklaamtegevusele. Seega kasutatakse peamiselt
turundusmeetmetiku teguritega seotud näitajaid.

Lisaks on Nalbantov (2010: 689-692) juhtinud tähelepanu, turuosa atraktiivsuse mudelit
rakendatakse peamiselt erinevate kaubamärkide turuosade samaaegsel prognoosimisel
mingis kindlas tootekategoorias, sama ajal aidates hinnata nii turundusmeetmetiku kui
ka mingi kindla kaubamärgi enda jõupingutuste mõju kaubamärgi jõudlusele. Selle mu-
deli muudab eriliseks tingimus, et prognoositud turuosad on kõik mittenegatiivsed ning
annavad kokku liites terviku. Traditsioonilise piiramatute turuosa atraktiivsuse mudeli
negatiivseks küljeks võib autori sõnul pidada asjaolu, et antud mudeli põhjal valminud
turuosade prognoosid ei ole piisavalt täpsed. Mudeli negatiivne mõju ilmneb just suu-
remate kaubamärkide puhul, kuna sellistel juhtudel on informatsiooni hulk liiga suur,
kindlustamaks usaldusväärse tulemuse arvutamise. Samuti võib puudusena välja tuua ka
selle, et turuosa kujuneb antud meetodit kasutades keeruliste matemaatiliste seoste kau-
du.

Vatti (2009: 30-31) on oma uuringus toonud välja, et lisaks eelkäsitletud turuosa atrak-
tiivsuse (*attraction model*) mudelile (Bischi et al. 2000: 857; Fok, Franses 2001: 162-

164; Nalbantov 2010: 689-692) kasutatakse teoreetilises kirjanduses ka tihti lineaarset turuosa mudelit (*linear model*). Lineaarse turuosa mudel keskendub samuti kaubamärgi turuosa arvutamisele, kuid võtab turuosa kui turundusmeetmestiku tegurite lineaarset funktsiooni (Owen et al. 1996: 96). Nii Brodie ja Kluyver (1987: 427-435) kui ka Vatti (2009: 30-31) toovad antud meetodite puudustena välja piiratud andmete kättesaadavuse. Mõlemad levinud meetodid nõuavad usaldusväärsete tulemuste jaoks aga täpseid andmeid konkurentsi kohta, mida pole lihtne hankida, kui vaatlusaluseid perioode on palju. Vatti (2009: 30-31) on märkinud, et enamik levinud mudelitest ei oma turundusjuhtide jaoks suurt praktilist väärtust, kuna tihti on mudelid kas liialt üldised või matemaatiliselt keerulised ning seetõttu pole neid võimalik oma töös rakendada. Turundusjuhile pakub huvi, kuidas erinevad faktorid nagu näiteks hinnakujundus, reklaam, jaotuskanalid ning toote kvaliteet mõjutavad kindla kaubamärgi või toote turuosa vaatlusalusel turul. Õige teguri muutmise abil on võimalik toote või kaubamärgi atraktiivsust kliendi silmis tõsta. Selle jaoks on St. Johni Ülikoolis välja töötatud mudel, mis võimaldab analüüsida kindlate tegurite mõju vaatlusalustele näitajatele.

St. John Ülikooli poolt läbi viidud uuringu eesmärgiks oli välja pakkuda lihtsasti kasutatav ja tõlgendatav mudel, mille abil oleks võimalik hinnakujunduse ja reklaamistrateegiate mõju kvantifitseerida ja mis arvestaks samal ajal ka hinnakujunduse ja reklaamistrateegiate vastastikuse mõjuga. Väljakujunenud mudel oli kokkuvõttes ülevaatlik ning turundusjuhi jaoks kergesti mõistetav ja rakendatav. Antud mudeli abil on võimalik leida turuosa elastsus ning seda ilma keeruliste matemaatiliste lahenduskäikudeta, mis lihtsustab ja aitab mudelit turundusjuhtide seas praktiliselt kasutada. Samuti kasutati mudelis andmeid, mis olid kergesti leitavad ja kättesaadavad. Selle jaoks, et mudelit turundusmeetmestiku tegurite mõju kvantifitseerimiseks pikemaajaliselt kasutada saaks, peab mudelit pidevalt uute kvartalite andmetega täiustama. (*Ibid.*: 30-31) Seega antud mudeli näol on tegemist mudeliga, mis omab turundusvaldkonnas töötavate inimeste jaoks praktilist väärtust, kuna võimaldab hinnata erinevate turundusmeetmestiku tegurite mõju ettevõtte turuosale.

Kõige laialdasemalt kasutatav meetod on kindlasti turuosa arvutamine müügikäibe põhjal. Selle peamise põhjusena võib tuua asjaolu, et ettevõtete jaoks on tähtsaks näitajaks müügikäibe suurus ning suurem müügikäive tähendab üldiselt ka suuremat turuosa. Ka

Klein (2007: 8) on märkinud, et viimastel aastatel on äritegevus muutunud suunas, kus kasumi arvestamise asemel keskenduvad suured korporatsioonid hoopis turuosa suurendamisele, kuna nad eeldavad, et saavutades kontrolli turul toimuva üle, kaasneb sellega ka müügikäibe kasv. Samuti on müügikäibe põhjal arvatud turuosa eeliseks see, et ettevõtete ja ka erinevate tegevusharude andmed müügikäibe kohta on kergesti kättesaadavad ning täpsed. Kindlate müügiandmete põhjal arvatud turuosade puuduseks võib tuua selle, et nende näitajate põhjal pole võimalik teha muud peale täpse turuosa arvutamise ja konkurentidega võrdlemise, kuid muutuste põhjused jäävad tähelepanuta ning neid pole võimalik analüüsida. Nii müügikäibe kui ka müüdüd tooteühikute põhjal arvatava turuosa kõige suurema puudusena võib välja tuua selle, et juhul kui turuosalisel pole huvitatud oma müügiandmete avaldamisest, pole võimalik vastavaid turuosasid välja arvutada. Näiteks Tartu jaekaubandusettevõtete turuosade väljaarvutamine ilma turuosaliste enda huvita pole võimalik ning ainus moodus on turuosa kaudsete meetodite abil leida. Samal ajal on müügiandmetel põhinevad mudelid vajalikud, kuna nende põhjal leitud turuosad on erinevate statistiliste ja matemaatiliste meetodite vajalikeks sisendandmeteks.

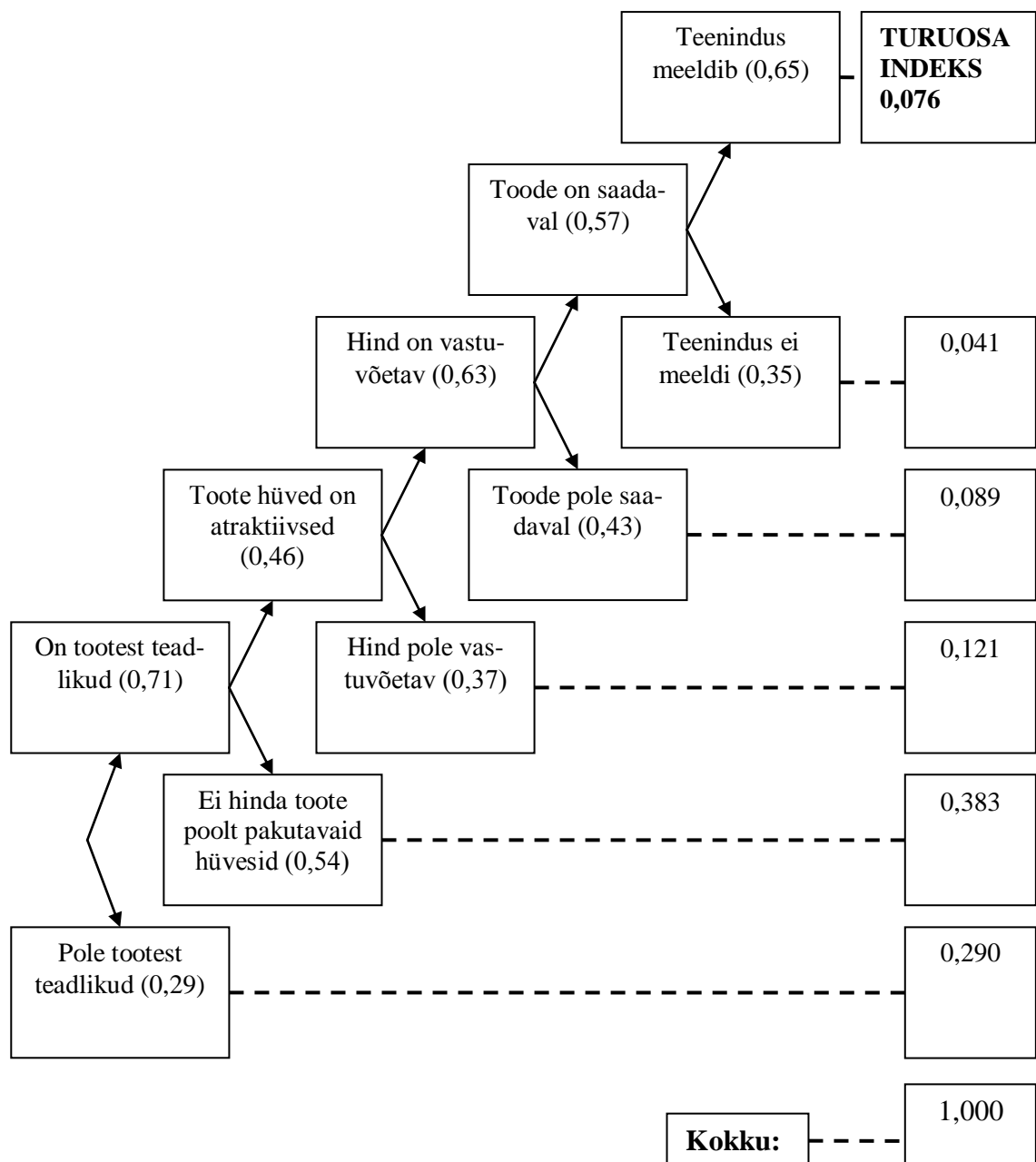
Erinevate tegurite mõju hindamiseks turuosa kujunemisel ning ka turuosa prognoosimiseks kasutatavad matemaatilised ja statistilised meetodid on kokkuvõttes üpris sarnased. Enamus eelnevalt analüüsitud turuosa määramise meetodid ja mudelid kasutavad infosisendina müügiandmete põhjal leitud turuosasid. Nende erinevus seisneb selles, et ühe meetodi puhul on tegemist toimunud muutuste analüüsi põhjal turuosa prognoosimisega, teiste meetodite puhul aga erinevate tegurite mõjul kujunenud turuosa leidmisega ning nende mõju hindamisega. Konkurentide turuosade muutuste kaardistamise teel tulevaste perioodide turuosade prognoosimine on heaks meetodiks kui eelnevate perioodide andmed on kättesaadavad ning seeläbi on võimalik muutusi ette näha. Valmisolek muutusteks võimaldab konkurentide ees saavutada konkurentsieelise läbi kiire reageerimise muutustele. Antud meetodi probleemiks on aga olukord, kus muutuste põhjusteid vastav meetod analüüsida ei võimalda ning ainuüksi turuosade numbriliste erinevuste põhjal valminud prognoos on liialt pealiskaudne. Antud meetodit oleks hea rakendada juba arengufaasi lõpus asuvatel turgudel, kus muutused turuosaliste vahelistes suhetes suurt mõju turuosadele ei avalda. Samal ajal turg, mis on alles välja kujunemas ja

kus esineb seetõttu pidevalt muutusi konkurentide turuosades, ei võimalda piisavalt täpselt prognoose koostada.

Ülejäänud statistilised ja matemaatilised mudelid uurivad turundusmeetmestiku mõju turuosa kujunemisele ning turuosa arvutamiseks enam nii sobilikud pole. Samal ajal on antud mudelite praktiline kasu turundusjuhi jaoks suurem kui müügiandmete põhjal arvutatavad ja prognoositavad turuosa mõõtmise meetodid. Turundustöötaja jaoks annavad turundusmeetmestiku tegurite mõju hindavad mudelid paremat infot turundustegevuste planeerimiseks kui tavalised arvandmed. Näiteks St. Johni Ülikooli poolt loodud turuosa mudel annab lihtsasti mõistetava ülevaate turuosa elastsusest, kuid samal ajal eeldab antud mudel ikkagi elementaarseid teadmisi mikroökonomikast ja matemaatikast, mistõttu antud mudel kõigile ei sobi. Seega kokkuvõtteks võib öelda, et on palju erinevaid meetodikaid, mis võimaldavad turuosa leida, erinevaid tegevusi hinnata ning annavad ka erinevaid tulemusi, kuid nõuavad siiski täpseid andmeid. Samal ajal võib ette tulla olukord, kus müügiandmetele ligipääsu pole või vastavad andmed lihtsalt puuduvad, ning sellisel juhul on ainsaks võimaluseks kasutada alternatiivseid kaudseid meetodeid.

Roger J. Best on välja töötanud ühe võimaliku mudeli turuosa arvutamiseks, mis põhineb lihtsal loogikal. Vastava meetodi nimetus on turuosa indeksi meetod (*market share index*), mis võimaldab anda hinnangu, milline ettevõtte turuosa hinnanguliselt olla võiks. Tegemist on kaudse meetodiga, mis põhineb klientide hinnangutel ning on sõltumatu igasugustest müügiandmetest. (Best 2013: 104-106) Turuosa indeksi meetodi järgi kujuneb turuosa arengu puu (vaata joonis 1). Selle põhjal on näha, kuidas iga samm turuosa kujunemisel sõltub klientide hinnangust.

Joonisel 1 on kujutatud turuosa indeksi kujunemine turuosa arengu puu põhjal. Väljatöötatud hierarhilise mudeli põhjal on võimalik analüüsida turuosa indeksi kujunemise seoseid. Antud meetodi aluseks on turundusmeetmestiku tegurid: edustus, toode, hind, müügikoht ja teenindus. Turuosa indeks kujuneb antud tegurite mõjul järgmise valemi põhjal: $\text{Turuosa} = \text{Edustus} \times \text{Toode} \times \text{Hind} \times \text{Müügikoht} \times \text{Teenindus}$. Best (2013: 104-106) rõhutab antud mudeli juures aga asjaolu, et turuosa mõjutavad kindlasti ka mitmed teised faktorid ning turuosa indeksi teooria on vaid indikaator, milline peaks turuosa vastavate tegurite tasemete juures olema.



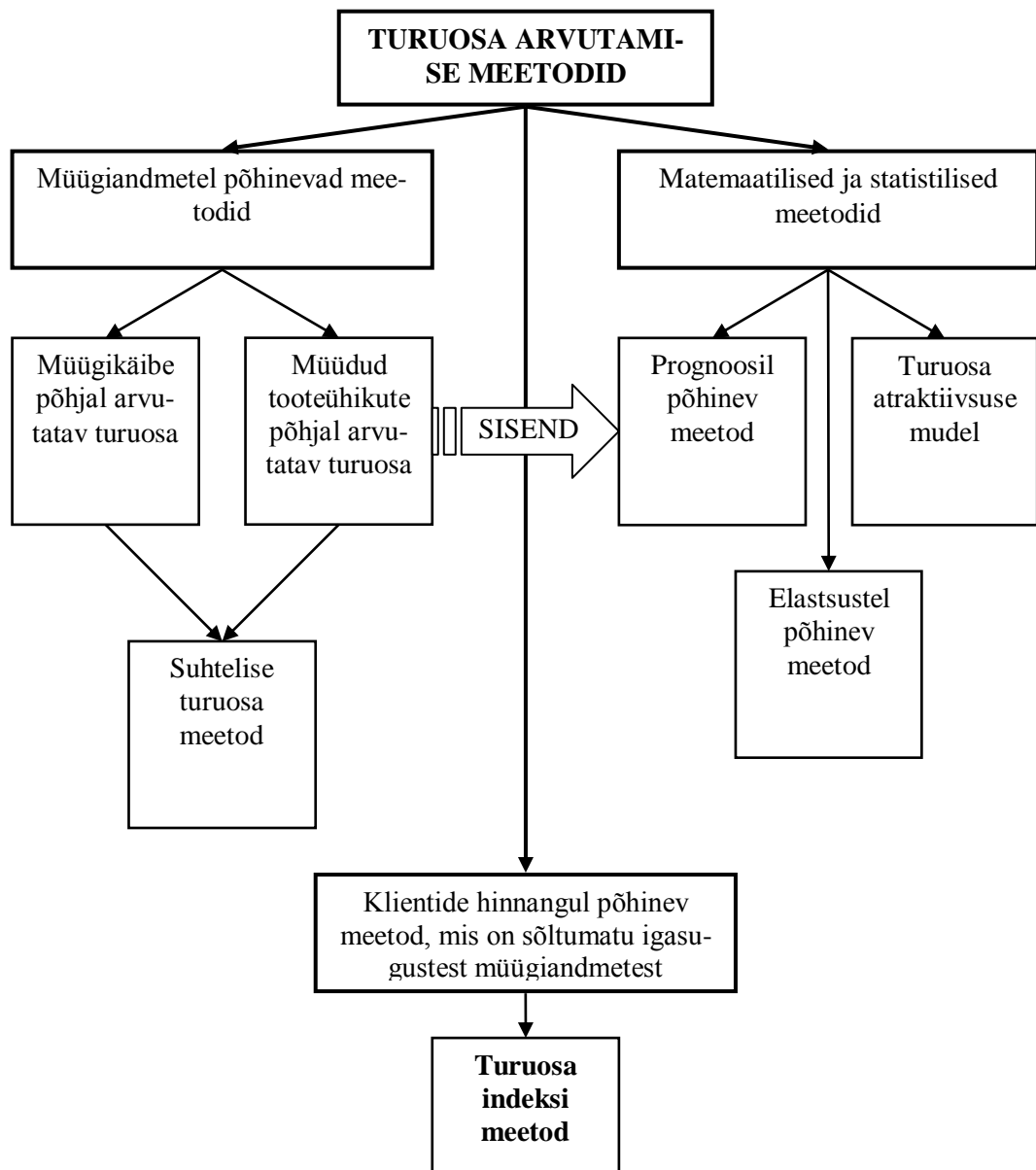
Joonis 1. Turuosa arengu puu. Autori koostatud (Best 2013: 105) põhjal.

Kõige tähtsam aspekt antud meetodi juures on see, et turuosa indeksi tegurid on omaval seotud. Madal tulemus ühe teguri lõikes avaldab otsest mõju turuosa indeksile.

(*Ibid.*: 83-84) Lisaks on võimalik ettevõttel seada eesmärgiks kindla taseme saavutamine vastavate turundusmeetmestiku tegurite lõikes ning eesmärgiks seatud tasemeid reaalsusega võrrelda. Seetõttu on mudelil ka praktiline tähtsus turundustegevuse planeerimisel ning lisaks on turuosa indeksi meetod antud töös käsitlevate meetoditega võrreldes kõige lihtsamini ja arusaadavamalt koostatud, mis muudab antud mudeli lihtsasti rakendatavaks. Käesoleva bakalaureusetöö autori arvates võimaldavad klientide hinnangute põhjal kujunenud turuosa arengu puu elementide väärtused analüüsida, millised elemendid on klientide silmis madalama tasemega ja vajaksid täiendavat tähelepanu. Suunates turundustegevuse vastava elemendi taseme parandamisele, on võimalik seeläbi ettevõtte turuosa suurendada.

Seega võib öelda, et võrreldes statistiliste ja matemaatiliste mudelitega analüüsib Besti poolt välja töötatud mudel turundusmeetmestiku tegurite rolli turuosa kujundamisel, mitte nende mõju. Antud meetodi puhul on hea ka see, et turuosa indeksi meetod sobib väga hästi oludes, kus turuosalisel pole oma müügiandmete avaldamisest huvitatud, kuna antud meetod on sõltumatu igasugustest müügiandmetest. Paraku pole turuosa indeksi meetod veel turuosa arvutamisel levinud, kuna tegemist on lihtsustatud mudeliga turuosa arvutamiseks ning selle abil saadud tulemused ei pruugi piisavalt täpsed olla. Väga olulist rolli avaldab lõpptulemusele ka turuosa arengu puu elementidele väärtuste leidmine, kuna see eeldab piisavalt suurt valimit ning samuti korrektseid ja ausaid vastuseid, mille põhjal vastavate elementide väärtused kujunevad. Samuti pole veel piisavalt uuritud, kas hetkel mudelis kasutusel olev turundusmeetmestiku tegurite loetelu on piisav ning võib-olla on mõni turuosale olulist mõju avaldav tegur mudelist välja jäänud. Sellega tegeletakse järgmises alapunktis. Alapunkti kokkuvõtteks on autor süstematiseerinud ja koondanud erinevad turuosa arvutamise meetodid joonisele (vt joonis 2). Joonis 2 annab ülevaate peamistest teoreetilises kirjanduses ning praktikas kasutatavatest turuosa mõõtmise meetoditest, mille käesoleva bakalaureusetöö autor on jaganud kaheks: otsesed ja kaudsed turuosa arvutamise meetodid. Nii müügiandmetel põhinevad meetodid kui ka matemaatilised ja statistilised meetodid on kasutusel turuosa otseseks mõõtmiseks. Kindlate andmete olemasolu ning vajalike tingimuste täitmisel arvutatakse vastavate meetodite puhul välja turuosa täpne arvuline väärtus või prognoositakse eri-

nevate matemaatiliste ja statistiliste mudelitega tulevaste perioodide turuosa.



Joonis 2. Turuosa arvutamise meetodid (autori koostatud Farris *et al.* 2010: 212-217; Kotler 1984: 121; Anselmi 2000: 119-122; Kunstek 2011: 7-15; Bischl *et al.*:857; Fok, Franses 2001: 162-164;. Nalbantov 2010: 691; Owen *et al.* 1996: 96; Brodie, Kluyver 1987: 427-435; Vatti 2009: 30-31; Best 2013: 104-106 alusel).

Turuosa indeksi meetod on aga ainus turuosa kaudse mõõtmise mudel, mida teoreetilises kirjanduses käsitleti ning käesoleva bakalaureusetöö autor keskendub edaspidi just sellele meetodile.

1.2 Turuosa mõjutavad tegurid ja nende roll turuosa kaudsel mõõtmisel

Erinevad autorid on toonud välja palju erinevaid tegureid. Üks süstematiseerimise katse, mille käesoleva bakalaureusetöö autor vastava alapeatüki aluseks on võtnud, on toodud Kuusiku, Larimo ja Varblase uuringus (Kuusik et al. 2012: 191-203), kus tegurid on grupeeritud neljaks.

1. Ressursside kättesaadavus: materiaalsed, organisatsioonilised, inim- ja turundusressursid.
2. Strateegilised otsused nagu ettevõtte tegevuse määratlemine, kaubamärgi struktuuri muutmine, äärmuslike uuenduste läbiviimine, konkurentsistrateegia valimine ning tegevuste ajastamine.
3. Taktikalised tegevused nagu hinnakujundusega, edustusega ja teeninduse kvaliteedi tagamisega seotud tegevused.
4. Turukeskkonna tingimused nagu konkurentide turule sisenemine ja väljumine ning turu kasv.

Ressursside kättesaadavuse puhul on mitmed autorid on leidnud, et see mõjutab nii ettevõtte edukust kui ka turuosa. Wernerfelt (1984: 172) on ressurssidena määratlenud kõiki tegureid, mida võib arvestada ettevõtte tegevuste või nõrkustena. Antud autori käsitlusest lähtuvad teoreetilises kirjanduses ka teised autorid. Formaalsema käsitluse järgi loetakse ressurssideks materiaalsed ja immateriaalsed varad, mis on vastava ettevõttega seotud. Ressurssideks loetakse näiteks kaubamärkide nimetusi, ettevõttesiseseid teadmisi tootmistehnoloogia kohta, kvalifitseeritud personali, kaubanduspartnereid- ja lepinguid, tootmiseseadmeid, kapitali ning muid sarnaseid tegureid.

Teoreetilises kirjanduses on kõige laialdasemalt kasutusel Barney (1991: 101) ressursside jaotust, kus tähtsamateks ressurssideks, mida turuosa kujunemisel eristatakse on füü-

silised, organisatsioonilised, inim- ja turundusressursid. Füüsilistest ressursidest võib näiteks tuua toorainetele ligipääsu, kus turule hiljem sisenenud konkurentidel on väga raske oma turuosa suurendada, kuna ressursid on piiratud. Lisaks on füüsiliste ressursidena välja toodud ettevõttes kasutatav tehnoloogia, seadmed, geograafiline asukoht ja juba eespool mainitud ligipääs toormaterjalidele. Kui ettevõtte on võimalik kasutada arenenud tehnoloogiat ja kaasaegseid seadmeid, on võimalik saavutada teiste ees konkurentsieelis ning turuosa suurendada. Samal ajal mõjutavad füüsilised ressursid turuosa ka piiranguid seades. Näiteks valdkonnad, kus geograafiline asukoht avaldab ettevõtte majandustegevusele otsest mõju, on turuosaliste jaoks äärmiselt oluline sobiv piirkond tegevuseks valida, kuid samal ajal peavad vastavad ettevõtted ka ise piirangutega arvestama.

Teise tähtsama ressursina on välja toodud inimressurss. Kasinath (2011: 122) on märkinud, et inimressurssi peetakse piiratud ressursside puhul selliseks ressursiks, mida peab kõige efektiivsemal ja kasulikumal viisil rakendama, kuna õige inimese värbamise järel toimub ettevõtte poolne oskuste, teadmiste ja hoiakute arendamine, mille abil viiakse vastavusse inimressursi ja organisatsiooni huvid. Juhul kui värbamisprotsessi tulemuseks osutub valituks vale inimene, kaasneb sellest ettevõttele majandusliku kasu vähenemine, kuna inimressursi juhtimise peamiseks eesmärgiks on saavutada võimalikult kõrge organisatsiooni efektiivsus. Kvalifitseeritud ning kindlasti ka lojaalsed töötajad on ettevõtte jaoks oluline ressurss, mis omakorda ettevõtte efektiivsust tõstavad ning seeläbi edukust ja turuosa mõjutavad. Organisatsioonides, kus inimressursile piisavalt tähelepanu ei pöörata, efektiivsus langeb ja sellega kaasneb lõpuks ka negatiivne mõju turuosale. Samal ajal inimressurssi väärtustavad ning efektiivselt kasutavad ettevõtted arenevad edasi ja kasvavad pidevalt ning saavutavad konkurentsieelise, mille abil on samuti võimalik konkurentide arvelt oma turuosa suurendada. Ka Belout ja Gauvreau (2003: 2) on tähelepanu juhtinud situatsioonile, kus ettevõtte või organisatsiooni edu ei ole kunagi võimalik saavutada ilma kvalifitseeritud ja motiveeritud personalita, kuna tänapäeva äärmiselt konkurentsitihedas turukeskkonnas mõjutab inimressursi juhtimise oskus ja kvaliteet otseselt erinevate projektide edukust, millel põhineb ka ettevõtte või organisatsiooni edukus.

Barney (1991: 101) on toonud eraldi välja ka organisatsioonilised ressursid, mis sisaldavad ettevõtte ametlikku aruandlussüsteemi, selle ametlikku ja mitteametlikku planeerimist, järelevalvet ning koordineerivaid süsteeme. Samuti loetakse organisatsiooniliste ressursside hulka ka mitteametlikke suhteid ettevõttesiseste rühmade vahel ning samuti ka ettevõtte ja selle keskkonna vahelisi suhteid. Lisaks on tähelepanu juhitud asjaolule, et just nimelt need haruldased organisatsioonilised ressursid võivad olla püsiva konkurentsieelise aluseks. Tihti on ettevõtted, mis omavad vastavaid organisatsioonilisi ressursse, võimelised oma strateegiat pidevalt innovaatsiliselt arendama, kuna nad suudavad tänu organisatsioonilistele ressurssidele koostada ja rakendada strateegiaid, mida teised ettevõtted välja mõelda või teostada ei suuda, kuna neil napib vajalikke organisatsioonilisi ressursse. Vastavad ressursid saavad aga olla püsiva konkurentsieelise aluseks vaid siis, kui ettevõtted, mis selliseid organisatsioonilisi ressursse ei oma, ei saa neid ka omandada. Ka Ni (2006: 277) käsitluse põhjal peab organisatsiooniline ressurss olema võimeline ettevõttele väärtuse loomiseks pakkuma arenguvõimalusi, kuid samas konkurentide poolset ohtu neutraliseerima. Barney (1991: 107) juhib tähelepanu aga tähtsatele organisatsiooniliste ressursside omadustele, tänu millele pole võimalik vastavaid ressursse teiste tegevust kopeerides omandada ega imiteerida ning seda peamiselt kolmel põhjusel:

- vastavate ressursside omandamine sõltub ettevõtte väljakujunemise unikaalsusest ja ajaloost;
- ettevõtte poolt hõivatud ressursside ja seeläbi saavutatud konkurentsieelise seos pole piisavalt selge ja arusaadav;
- ettevõtte konkurentsieelist kujundav ressurss on sotsiaalsest aspektist keeruline.

Viimase suurema ressursigrupina võib pidada turundusressursse. Teoreetilises kirjanduses on viimastel aastatel olnud vastaval teemal palju arutelu. Hooley, Greenley, Cadogani ja Fahy (2003: 18-27) on oma uuringus välja selgitanud turundusressursside mõju ettevõtte tulemuslikkusele, millest selgus, et turundusressursid avaldavad otsest mõju ettevõtte edukusele. Tähtsaimaks ressursiks pidasid vastavad autorid võimet identifitseerida klientide vajadusi ning heade kliendisuhete arendamist. Lisaks on peetakse oluliseks ka ettevõtte mainet ja usaldusväärsust oma klientide, varustajate ja levitajate seas. Samamoodi hinnatakse kõrgelt ka innovatiivsust, mis aitab potentsiaalsete klienti-

deni jõuda. Lisaks loevad eelnevalt toodud autorid turundusressurssideks ka inimressursi mida võib põhjendada aga teiste autorite seisukohaga. Nimelt on Gyulavari ja Kenesei (2012: 18) oma uuringus jaganud turundusressursid kaheks:

- varad (*marketing assets*);
- võimekus (*marketing capabilities*).

Kõige olulisemateks varadeks on need, mis on ettevõttepõhised ning mida on konkurentidel keeruline kopeerida ja omandada. Sellisteks turunduslikeks varadeks on näiteks soodustused, kaubamärgi väärtus, hästi arendatud jaotuskanalid ning detailne ja pikaajaline klientide andmebaas. Turunduslik võimekus on aga see, mis ühendab omavahel turunduslikud varad ning aitab ka viimaseid hallata. Turunduslik võimekus väljendab oskusi ja teadmisi, mis on organisatsiooni toimimise käigus kujunenud. Antud jaotuse alla on võimalik rühmitada ka Hooley, Greenley, Cadogani ja Fahy (2003: 18-27) poolt välja toodud ressursid.

Gyulavari ja Kenesei (2012: 18) uuringust, mis analüüsis turundusressursside mõju ettevõtte konkurentsivõimele selgus, et nii turunduslikud varad kui ka võimekus on otseselt seotud ettevõtte konkurentsivõimega. Kui varem oli teada, et varad ja konkurentsivõime on omavahel seotud, siis Gyulavari ja Kenesei (2012: 18) uuringust selgus, et ka turunduslik võimekus mõjutab konkurentsivõimet. Ainuüksi varadest ei piisa konkurentsivõime tõstmiseks ning vajalik on need siduda hästi arenenud turundusliku võimekusega, mis kokkuvõttes mõjutavad seeläbi ka ettevõtete turuosade kujunemist.

Gyulavari ja Kenesei (2012: 9) töid välja ka mitmed strateegiad, mille abil on võimalik ettevõttel oma ressursse ja konkurentsieelist teiste turuosaliste eest kaitsta. Esiteks on võimalik rakendada juriidilisi vahendeid juhul kui vastavad ressursid kuuluvad intellektuaalomandi kaitse alla. Lisaks on autorid välja toonud ressursid, mida saab kaitsta teistega kombineerimise abil. Näiteks võivad teatud ressursid põhineda kas teadmistel või oskustel ja konkurentidel on keeruline täpselt välja selgitada, millega on tegu ning kuidas konkurentsieelis saavutatud on.

Tähtsamad strateegilised otsused on seotud ettevõtte tegevuse piiritlemisega, tegevuste ajastamisega, turundusstrateegiate loomisega, kaubamärgi struktuuri muutustega ning uuendustega. Hunt ja Arnett (2004: 19) on oma uuringus jõudnud järeldusele, et see,

kuidas ettevõtte ja selle vastav strateegia omavahel sobivad, on kõige olulisem tegur eduka strateegia väljatöötamisel. Seda just seetõttu, et ettevõtted, mille ressursid on kooskõlas erinevate strateegiatega, kujunevad suurema tõenäosusega edukaks. Ettevõtte jaoks on aga vajalik välja selgitada, millistele ressurssidele on ligipääs saavutatud ning kas need on ettevõtte eesmärgini viiva strateegia jaoks vajalikud ning sobivad.

Levitt (1960: 45-46) on oma artiklis tähelepanu juhtinud selle, et tihti on ettevõtete kasvu aeglustumise või isegi kahanemises süüdi vead ettevõtte juhtimises. Samal ajal arvavad vastavate ettevõtete juhid, et organisatsiooni kasv on pidurdunud hoopis tugevaks muutunud konkurentsi tõttu. Tegelik põhjus peitub tihti hoopis selles, et kliendi jaoks väärtuse loomise asemel keskendutakse tootmisele ning seetõttu võivad olemasolevad kliendid konkurentide juurde üle minna. Paljud suured tegevusharud nagu näiteks raudteetööstus on just seetõttu oma kliendid kaotanud. Seetõttu on ettevõtte jaoks äärmiselt oluline määratleda, millele ta peab keskenduma ning oma ressursid koondama. Siin peitub ka põhjus, miks antud tegur turuosa mõjutab. Valede otsuste tõttu valivad kliendid nende jaoks sobilikuma asenduskauba ning ettevõtte, kes ei suuda oma kliente hoida, kaotab konkurentidele turuosa.

Kirjanduses keskendutakse põhjalikult ka sellele, kuidas avaldab erinevate tegevuste ja otsuste ajastamine turuosale mõju. Eristada võib kahte gruppi ettevõtteid:

- ettevõtted, kes tegutsevad esimesena ning on „teerajajad“;
- ettevõtted, kes järgivad teiste tegevusi ning on „järgijad“.

Huff ja Robinson (1994: 1370-1377) on oma uuringus märkinud, et turul teerajajate rollis olevate ettevõtete turuosad on suuremad kui hilisematel turule sisenejatel. Esimesena tegutsedes loovad teerajajad endale vastava käitumisega eelised turuosa hõlmamiseks. Mida pikem on ajaline intervall esimese ja teise turule siseneja vahel, seda suurema eelise esimene siseneja saavutab. Uuele turule sisenemise kiiremaks muutmise tulemusena on ettevõtete vaheline konkurents oluliselt kasvanud, kuna kõik tahavad uutel turgudel kliente võita ning oma positsiooni kindlustada. Samuti on uuringus tähelepanu juhtinud asjaolule, et kui firma planeerib uuele turule sisenemist, siis kaasnevad sellega kõrged lühiajalised kulutused ning risk. Samuti pole kindlad ka pikaajalised kasud, kuna säilib oht, et vaatluseluse turuga on alati seotud teised turud, kust võib mõni suurettevõ-

te järgija rollis samuti vaatlusalusele turule siseneda. Suurettevõtete ees teerajajana saavutatud eelised aga turuosa säilitada ei võimalda. Lisaks on ka oht, et uus turg kujuneb paljude ettevõtete jaoks atraktiivseks ning sellisel juhul satub esimene siseneja järgmiste sisenejate rünnaku alla. Turuosa aitab hiljem säilitada ning võimalusel ka kasvatada turuosa liidrirolli hoidmine võimalikult pika aja vältel. Samal ajal on uuringu tulemusena selgunud, et turul valitsev konkurents vähendab ajapikku esimese siseneja turuosa (Huff, Robinson 1994: 1376). Huffi ja Robinsoni (1994: 1377) arvates saavad kõige suuremat kasu turuosa kasvu näol innovaatilised ettevõtted, kes sisenevad turule esimesena ning samal ajal teevad seda teistest oluliselt varem. Wernerfelt (1984: 173) on välja toonud ka esimese siseneja eelise ressursidele üle kontrolli saavutamise aspektist. Esimesena turule siseneja saab omandada kõik vajalikud ressursid ning seetõttu peavad järgmised sisenejad arvestama, et turuliider omab paremaid ressursse. Wernerfelt (1984: 173) on sellist seisundit võrrelnud sisenemisbarjääridena, kus ressurside kättesaadavust võib käsitleda kui ressursibarjääri. Selle abil saavutab üks turuosaline teistega võrreldes olulise eelise ning suudab seeläbi nii enda kui ka konkurentide turuosa mõjutada. Wernerfelt (1984: 173) lisab aga, et sisenemisbarjäär ilma ressursibarjäärita muudab ettevõtte konkurentide jaoks haavatavaks ning seetõttu peavad mõlemad barjäärid konkurentsieelise saavutamise jaoks eksisteerima.

Kui eelnevalt analüüsiti teerajaja või esimese turule siseneja konkurentsieeliseid, siis Cottrell ja Sick (2002: 232-233) on analüüsinud ka järgijate eeliseid. Autorid on märkinud, et teerajajad keskenduvad tihti esimesena uuele turule sisenemisel konkurentsieelistele, mida on võimalik seeläbi saavutada, kuid jäetakse kõrvale õigeaegsest otsustamisest tulenev kasu. Esimese sammu astujad saavutavad eelised, mis seisnevad enamasti hea maine ja imago saavutamises, kaubamärgi lojaalsuse kujundamises ning teistes sarnastes tegevustes. Samal ajal on järgijatel samuti eelised. Järgijad saavad piisavalt tehnoloogiat tundma õppida ja seeläbi tagada ressurside efektiivsema kasutamise. Lisaks saab hilisem siseneja jälgida turu reaktsiooni tootedisainile ja omadustele, vältides seeläbi ebavajalikke investeeringuid vananevasse tehnoloogiasse. Seetõttu ongi kokkuvõttes oluline hoopis otsuste õigeaegne vastuvõtmine ning oskus kõiki tegureid ja tegevusvariante omavahel kaaluda. Enamik tegevusele orienteeritud juhte kaalub ainult esimesena turule sisenedes saavutatavaid konkurentsieeliseid, kuid tegelik kasu tuleneb hoopis põhjalikust analüüsist ning õigest ajastusest. Tegelikkuses kehtib aga lihtne loo-

gika, et ainult väga väike hulk ettevõtteid saavad olla kas teerajajad või esimesena uuele turule sisenejad. Palju tähtsam on aga see, kuidas olla edukas järgija. (Hall, Densten 2002: 103) Kokkuvõtteks võib eelnevate autorite uuringute ja käsitluste põhjal öelda, et erinevate otsuste ja tegevuste ajastamisel on strateegiliselt väga suur mõju turuosa kujunemisele.

Strateegiliste otsuste hulka kuulub ka turundusstrateegia valik. Pleshko ja Heiens (2012: 11) analüüsivad oma uuringus erinevate strateegiate mõju ettevõtte turuosale. Uuringu tulemusena selgus, et turundusstrateegiad mõjutavad turuosa kujunemist. Uuringus analüüsiti erinevate turundusstrateegiate kombinatsioonide mõju ettevõtte turuosale, mille aluseks kasutati erinevate autorite käsitlust turundusstrateegiate määratlemisel, kuid vastavate strateegiate sisu pole käesoleva töö raames oluline.

Strateegilise otsusena võib käsitleda ka kaubamärgi struktuuris tehtavaid muutusi ning innovaativsust (Kuusik *et al.* 2012: 195). Turundusjuhid investeerivad märkimisväärseid summasid, mõjutamaks tarbija ostukäitumist läbi kommunikatsiooni, müügikampaaniate ja lojaalsusprogrammide, mis on kõik loodud nende poolt hallatava kaubamärgi kordusostude ja turuosa suurendamiseks (Graham 2009: 867). Grahami (2009: 872) uuringust järeldub, et muutused kaubamärgi turuosades tulenevad peamiselt strateegilistest tegevustest, mille põhjustavad suured muutused kaubamärgi struktuuris või osaline innovatsioon. Seega kõik eelnevalt analüüsitud strateegilised otsused mõjutavad mingil määral turuosa kujunemist. Mõju tugevus sõltub juba aga ettevõtte võimekusest ja tähtsuse hindamisest, kuidas vastavaid strateegilisi otsuseid vastu võtta ja ellu viia.

Ettevõtte turuosa mõjutavateks taktikalisteks tegevusteks on tootomaduste, toodete jaotuse, müügipersonali, teeninduse kvaliteedi, edustamise ning hinnakujundusega seotud tegevused. Buzzell ja Wirsema (1981: 40) on oma uuringus leidnud, et toote kvaliteet ja toimimine mõjutavad turuosa muutumist. Lisaks pakub Fogg (1974: 30) oma artiklis välja mooduse, kuidas turuosa kasvatada saab soovitades kliendi vajaduste paremaks rahuldamiseks olemasolevaid tooteid uuendada või innovaatiliste toodetega asendada ja laiendada turgu uute vajaduste loomise rahuldamisega ning seeläbi turuosa konkurentide arvelt kasvatada. Fogg (1974: 31) on lisaks välja toonud ka jaotusvõrgu ja müügipersonali tähtsuse turuosa kasvu puhul, kus laiem ja efektiivsem jaotuskanalite võrgustik aitab jõuda uute klientideni ning seeläbi turuosa suurendada. Lisaks on

Buzzell ja Wirsema (1981: 36) oma uuringus märkinud, et müügipersonali arendamise ning suurendamise ja turuosa kasvu vahel on positiivne seos.

Teeninduse roll turuosa kujunemisel on samuti väga tähtis. Roger Best (2013: 105) on märkinud, et kui klient tajub teeninduses midagi ebameeldivat, võib see teiste elementide positiivse mõju nullida ning on väiksem tõenäosus kordusostu sooritamiseks, mis avaldab omakorda negatiivset mõju ettevõtte turuosale. Fogg (1974: 31) on vastavat punkti käsitletud kauba kättetoimetamise aspektist, kus kiire kauba kohaletoimetamine teeninduse kvaliteeti hindavale kliendile võimaldab turuosa suurendada. Samuti soovib Fogg (1974: 31) pakkuda kliendile infot toodete laoseisu, kättetoimetamise kuupäevade ning transporti puudutavate detailide kohta, mis tänapäeval on kõikjal kasutusel.

Hinnakujundusel on samuti oluline mõju turuosa kujunemisele. Fogg (1974: 30) soovib turuosa suurendamiseks toodete hindasid nii palju alandada, et hinnatundlikud kliendid konkurentide juurest enda juurde meelitada. Tegelikuses aga selline meetod jätkusuutlik pole, sest hinnatundlikud kliendid pole üldiselt lojaalsed ning vastava segmenti arvelt turuosa suurendamine pole jätkusuutlik. Roger Besti (2013: 105) käsitus on kaasaegsem ning ka reaalsuses rakendatav. Best (2013: 106) rõhutab, et lisaks toote atraktiivsusele, peab hinnatase olema vastvõetaval tasemel. Best rõhutab just kliendi ostusoovi tekitamise tähtsust ning vastava tingimuse täitmisel on oluline, et hinnatase oleks aktsepteeritav.

Kõik eelnevalt analüüsitud tegurid mõjutavad ka kliendirahulolu. Andersoni, Fornelli ja Lehmanni (1994: 63) läbi viidud uuringu tulemusena selgus, et ettevõtted, mille puhul kliendirahulolu oli suurem, saavutasid paremaid majanduslikke tulemusi kui konkurendid, kelle kliendid rahul polnud. Seega lisaks sellele, et taktikalised tegevused mõjutavad otseselt turuosa, on võimalik vastavate tegevuste põhjal hinnata ja kujundada ka kliendirahulolu, mis samuti turuosa mõjutab.

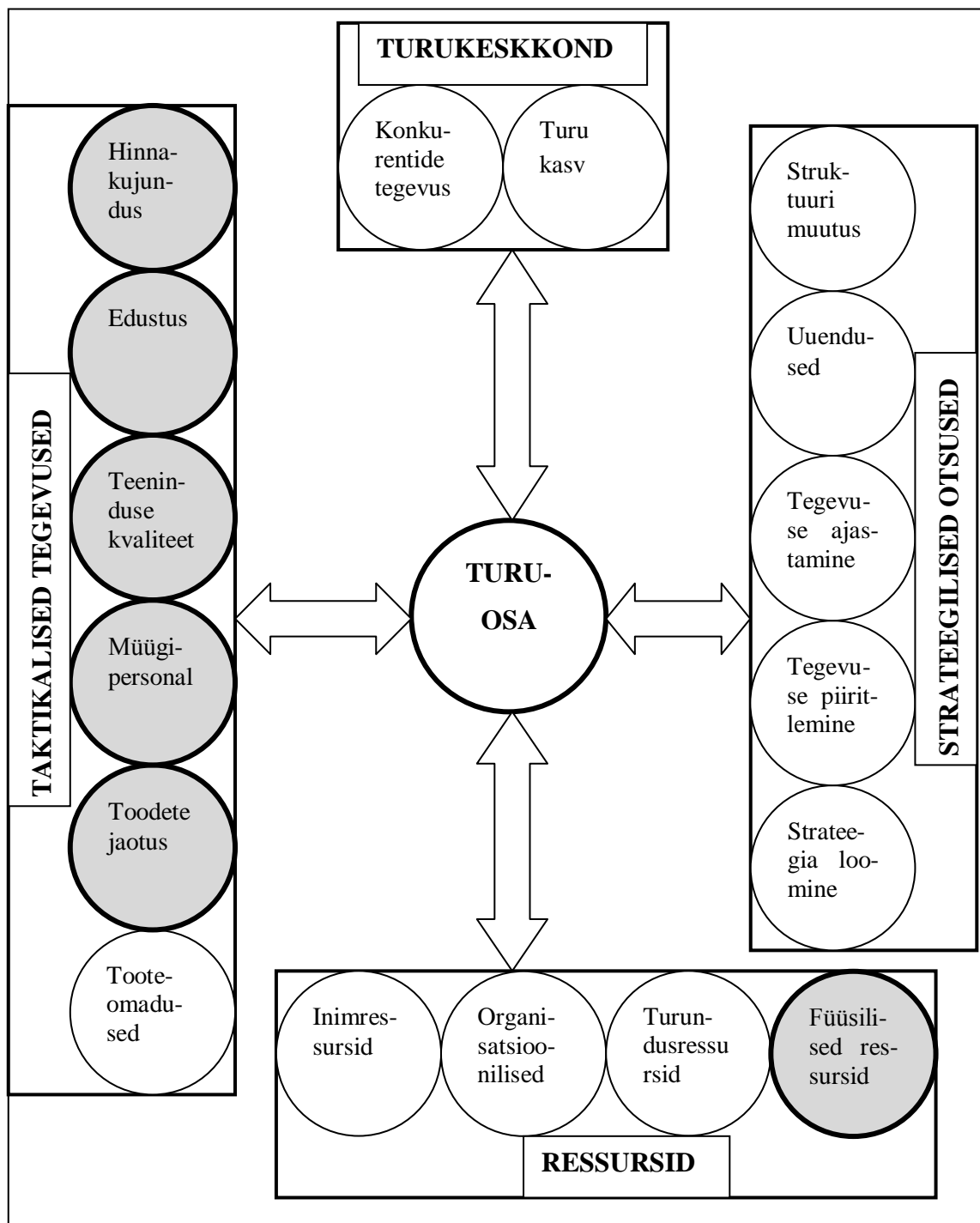
Neljandaks grupiks, mis ettevõtte turuosa mõjutavad võib pidada turukeskkonna tingimusi, mis sisaldavad kahte tegurit:

- konkurentide turule sisenemine ja turult väljumine;
- turu kasv.

Buzzelli ja Wirsema (1981: 37) uuringus on välja toodud, et konkurentide turule sisenemine ja turult väljumine on tegurid, mis turuosa muutust mõjutavad. Mõju turuosale oli suurem just väljumisel ning samuti olenes turuosa muutus sellest, milline konkurent turult väljus. Kui tegemist oli tugeva konkurendiga (enamasti suurettevõttega), avaldas vastav muutus olulist mõju järelejäänud ettevõtete turuosadele. Väiksemate ettevõtete lahkumisel mõju nii suur polnud.

Hall ja Densten (2002: 100-103) uuringu põhjal saab järeldada, et ettevõtte turuosa mõjutab ka turu kasvufaas. Turul, mis on kasvu algusfaasis, on võimalik suurem turuosa hõlmata, kuna konkurents on madalam. Küpsematel väljakujunenud turgudel on aga konkurents tihe ning turuosad on stabiilsed, kuna uued sisenejad puuduvad ja kuni keegi turult ei välju, püsivad ka turuosad stabiilsed.

Antud alapunktist selgus, et turuosa mõjutavaid tegureid on mitmeid, kuid paljud neist turuosa mõõtmiseks ei sobi. Tegureid, mis sobivad turuosa mõõtmiseks, on käsitletud teoreetilises kirjanduses mitmeid (vt joonis 3, tegurid märgituna hallil taustal musta kontuuriga), kuid kõik need tegurid on üldistatavad Roger Besti (2013: 103-106) turuosa indeksi meetodis kasutatavatele turundusmeetmestiku teguritele. Ka Best ise on tähelepanu juhtinud, et kindlasti on olemas mitmeid lisategureid, mis ettevõtete turuosa mõjutavad, kuid mudelis kasutamiseks peavad need olema tarbijate hinnangute põhjal mõõdetavad. Vaatlusalusest peatükist selgub, et teoreetilises kirjanduses käsitletud tegurid avaldavad mõju nii ettevõtte edukusele kui ka turuosale, kuid samal ajal turuosa kaudsel mõõtmisel neid kasutada ei saa. Joonisel 3 on näha, et kuus erinevat turuosa mõjutavat tegurit, mida oleks kaudsel mõõtmisel võimalik kasutada, on olemas ka turuosa indeksi meetodis. Peamised tegurid on näha taktikaliste tegurite jaotuses (vt joonis 3), kus hinnakujundus on seotud hinnatasemega. Müügipersonal ja teeninduse kvaliteet moodustavad samuti kaudses turuosa mõõtmise mudelis kasutatava teeninduse kvaliteedi teguri. Toodete jaotusest tuleneb omakorda tootevalik ning edustus on turuosa indeksi mudelis samal kujul nagu ka käesolevas bakalaureusetöös antud tegurit käsitletud on. Ressurssidest on mõõdetav füüsiliste ressursside hulka kuuluv geograafiline asukoht, mida lähtuvalt turundusmeetmestiku tegurite jaotusest võib samastada müügikohaga/asukohaga.



Joonis 3. Turuosa mõjutavad tegurid (autori koostatud Kuusik et al. 2012:..., Wernerfelt 1984: 172; Barney 1991: 101; Kasinath 2011: 122; Belout ja Gauvreau 2003: 2; Ni 2006: 277; Hooley, Greenley, Cadogani ja Fahy 2003: 18-27; Gyulavari ja Kenesei 2012: 18; Hunt ja Arnett 2004: 19; Levitt 1960: 45-46; Huff ja Robinson 1994: 1370-

1377; Cottrell ja Sick 2002: 232-23; Hall, Densten 2002: 103; Pleshko ja Heiens 2012: 11; Graham 2009: 867; Buzzell ja Wirsema 1981: 40; Fogg 1974: 30; Best 2005: 86; Andersoni, Fornelli ja Lehmanni 1994: 63 põhjal).

Töö järgnev peatükk keskendubki turundusmeetmestiku teguritele, milleks on edustus, hinnakujundus, teeninduse tase, kaubavalik ja asukoht. Vastavad tegurid on omakorda kaudse turuosa mõõtmise mudelil komponendid, mille abil leitakse Tartu Prisma Pere-marketi turuosa.

2. PRISMA PEREMARKETI TURUOSA ARVUTAMINE TARTUS

2.1 Prisma peremarketi poolt turuosa mõõtmiseks ja mõjutamiseks tehtavate tegevuste analüüs

Prisma Peremarket on ettevõtte kodulehe andmetel üks kõige kiirema turuosa kasvuga jaekette Eestis. Prisma Peremarketil on tänaseks kaheksa hüpermarketit, üks väikepood Prisma express Tallinna reisisadamas ja restoranimaailm Sikupilli kaubanduskeskuses. Põhjamaade juurtega SOK-le kuuluv kaubanduskett tegutseb veel Soome, Eesti, Läti ja Venemaa turgudel. Prisma on üks stabiilsemaid Eesti turul tegutsevaid hüpermarketeid, olles alustanud tegevust 2000. aastal. Eestis tegutsevad SOK tütarettevõtetena AS Prisma Peremarket ja AS Sokotel, mis tegutseb Sokos Hotel Viru kubamärgi all. Prisma Peremarket on Eesti ainus suur jaekett, kes pole oma tegevuse ajal maksnud dividende Eestist väljapoole, vaid investeerinud varasemate aastate kasumi oma tegevuse arendamisse Eestis. Prisma Peremarket annab Eestis tööd enam kui 1100le inimesele. (Ettevõttest 2013)

Selleks, et selgitada praegust tegevust, viidi läbi telefoniintervjuu Prisma turundus- ja kommunikatsioonidirektori Kadri Lainasega (intervjuu plaan lisas1). Intervjuu kestvuseks oli ligikaudu 30 minutit ning selle aja jooksul esitas töö autor Lainasele kaheksa küsimust. Küsimuste põhjal saadi vastused Prisma praeguse turuosa, selle mõõtmiseks kasutatava meetoodika ning turundustegevuste kohta. Küsimused olid koostatud eesmärgiga saada lisaks eeltoodule ka informatsiooni tegurite kohta, mida mõjutades Prisma oma turuosa kasvatada püüab.

Prisma kasutab oma turuosa arvutamiseks müügikäibel põhinevat meetodit ning Lainase (2013) sõnul on müügikäibel põhineva meetodi näol tegemist ainsa praktikas kergesti rakendatava turuosa mõõtmise mudeliga, arvestades jaekaubandusturu olemusega. Lisaks kasutatakse ka turuosade prognoosimist. Prismal on turuosa arvutamiseks kaks moodust, millest esimene võimaldab teada saada ka konkurentide turuosad, kuid seda pigem hinnanguliselt. Teine moodus aga annab Prismale täpse turuosa, kuid konkurentide turuosasid sellisel moodusel teada ei saada. Esimesel juhul analüüsib Prisma kõiki de jaekaubandusturul tegutsevate ettevõtete majandusaastaaruannete põhjal turuosaliste müügikäibeid, mille põhjal arvutab Prisma välja kõigi turuosaliste turuosad. Antud meetodi puuduseks on aga asjaolu, et majandusaastaaruannetest võetud müügikäibed ei pruugi olla piisavalt täpsed. Ettevõtete käibed võivad tihti sisaldada ka teisi allikaid peale müügikäivete. Teine moodus on aga kõige täpsem moodus turuosa arvutamiseks. Kõik jaekaubandusturul olevad ettevõtted saavad oma täpsed müügiandmed uuringufirmale, kes liidab vastavad andmed kokku ning arvutavad välja kõigi turuosaliste täpsed turuosad. Seejärel edastatakse vastused igale tellijale eraldi, kuid antud meetodi puhul ei avalikustata konkurentidele teineteise turuosasid, vaid iga ettevõtte saab teada vaid enda turuosa. Vastavaid näitajaid arvutatakse vaid kord aastas ning arvestades jaekaubandusturu eripära, on kõige täpsem meetod turuosa arvutamiseks just müügikäibel põhinev meetod. Lisaks kasutab Prisma ka turuosa muutuste prognoosimist, mis osaliselt sisaldab ka töö esimeses peatükis toodud matemaatiliste ja statistiliste meetodite komponente, kuid antud töös seda põhjalikumalt ei uurita.

Kõige suuremaks puuduseks jaekaubandusettevõtete turuosade arvutamisel on olukord, kus ettevõtted ei avalda oma müügikäibeid linnade piires. Sellest tulenevalt pole võimalik väiksemate regioonide lõikes teada saada, kuidas turuosad linnade piires nii kindlate jaekaubandusettevõtete siseselt kui ka konkurentide vahel jagunevad. Prisma turundus- ja kommunikatsioonidirektori Kadri Lainase sõnul on Prisma turuosa viimaste andmete põhjal kogu Eesti peale kokku kasvanud 10%-lt 14%-ni ning see suureneb pidevalt. Linnade piires ei ole turuosad teada, kuid kui aluseks võtta kliendiküsitlusi, on Prisma turuosa Tallinnas kõige suurem (Lainas 2013). Sellest võib järeldada, et Prisma kasutab mingil määral klientide hinnangut turuosa määramisel kuid arvuliselt ei ole nad suuteli- sed sellisel meetodil turuosa määrama. Mida positiivsem on klientide hinnang ja tagasi-

side, seda kõrgem on kliendirahulolu ja turupositsioon. Sellest tulenevalt suureneb klientide kordusostude arv ning ka Prisma vastava regiooni turuosa.

Jaekaubandusturul on Lainase (2013) sõnul turuosade kõikumine ühe protsendi piires tavaline, kuid on näha ka kindlad trendid. Näiteks jõulude ajal, kui kliendid sooritavad keskmisest rohkem ooste, kasvab Prisma turuosa väga kõrgeks. See võib tuleneda asjaolust, et ajal, mil klientide ostude arv hüppeliselt mingil põhjusel suureneb, püüavad kliendid leida oma vajaduste rahuldamiseks kõige kiirema ja mugavaima võimaluse. Prisma kontseptsiooni kuuluvad nii laiad riiulivahed, püsiv hinnatase, hea teenindus, lai kaubavalik ning mugav ostukeskkond, seega klientidel on võimalik vältida ülerahvastatud poode, pikki kassajärjekordasid ning samal ajal sooritada kõik oma ostud ühest kohast. Pühade möödudes ning klientide ostude arvu vähenemise ajal sooritavad kliendid oma igapäevased ostud ikkagi välja kujunenud jaekaubanduskettis ning Prisma turuosa langeb veidi madalamale, kuid jääb siiski püsima varasemast kõrgemal tasemel, kuna konkurentide arvelt suurendatakse turuosa. Ka Lainas (2013) on märkinud, et Prisma Peremarketi kauplused asuvad enamasti seal, kus on tihe konkurents ning inimene jõuab Prisma valiku tulemusena, mitte sunniviisiliselt.

Teine põhjus, miks Prisma turuosa jõulude ajal hüppeliselt suureneb võib tuleneda asjaolust, et kõikide jaekaubanduskettide müügikäibed suurenevad jõulude ajal märkimisväärselt, kuid turuosade väljaarvutamisel müügikäibe põhjal ei ole ühelgi jaekaubandusketil oma konkurentide täpseid müügitulemusi kuna turuosalisel pole huvitatud oma täpsete müügitulemuste avalikustamisest. Sellest tulenevalt võib leitud turuosa tegelikust turuosast oluliselt erinev olla. Kord aastas kättesaadava info põhjal on teada ka konkurentide turuosade jaotus ning ka seal on kujunenud ning näha selged trendid. Suurematest jaekaubandusketteidest on Selver, Rimi ja Säästumarket turuosa pidevalt kaotanud, ETK turuosa püsinud stabiilne ning Maxima turuosa kasvanud. Samal ajal on Prisma turuosa järjepidevalt kasvanud.

Prisma üritab oma turuosa muuta läbi strateegiliste otsuste, taktikaliste tegevuste ja osaliselt ka kättesaadavaid ressursse kasutades. Prisma kasvatab oma turuosa peamiselt läbi taktikaliste tegevuste, mis põhinevad turundusmeetmestiku teguritel nagu hind, teeninduse kvaliteet, tootevalik, asukoht ning edustus. Lisaks pöörab Prisma olulist tähelepanu ka mugavale ostukeskkonnale. Kõigile eelnimetatud teguritele keskendudes kujundatakse

se klientide jaoks Prisma kuvand. Prisma kõige edukam taktikaline tegevus on olnud seotud hinnakujundusega. 2011. aastal tuli Prisma turule lubadusega külmutada 40 enimostetud toote hinnad kuni aasta lõpuni (Prisma külmutas...2013). Hiljem aga otsustati teatud toodete hinda hoopis alandada. Vastavate kampaaniate tulemusel suurenesid Prisma müügikäibed aasta varasemaga võrreldes enam kui 30% ning sellest võib järeldada, et ka turuosa pidi hüppeliselt suurenema. Edaspidi anti klientidele võimalus valida meelepärased tooted ning vastavalt eelistustele fikseeriti sadade toodete hinnad kindlaks ajavahemikuks. Prisma on aastaid olnud soodsaim jaekett, kuid kliendid on uuringutes teisi jaekette hinna poolest Prismale eelistanud. Prisma turundus- ja kommunikatsioonidirektor on öelnud oma intervjuus, et kõige kallim on olla odav nii, et kliendid seda ei tea, ning sellest ajendatuna loodi ka hinnagarantii kampaania. Prisma kontseptsiooni üheks osaks ongi tänaseks saanud „püsivalt soodsad hinnad” ning seda propageerides on pidevalt kasvatatud kliendi ostude arvu ning ka turuosa. Seega võib hindade fikseerimist samal ajal pidada ka strateegiliseks otsuseks, kuna jaekaubandusturul toimus globaalselt pidev hindade kasv, kuid Prisma otsustas sellises olukorras konkurentidest erineda ning fikseeris populaarseimate toodete hinnad. Hinnagarantii kampaania teadvustas inimestele, et Prisma on püsivalt soodne jaekett ning vastav kampaania pälvis ka Aasta Turundustegu 2011 Grand Prix auhinna (Aasta turundustegu...2013).

Järgmine tegur, mille abil Prisma turuosa suurendada püüab on tootevalik. Nimelt juhib Prisma pidevalt tähelepanu oma rikkalikule tootevalikule, kuhu kuulub üle 60 000 toote. Peamine fookus on suunatud tarbija mugavusele, et kliendil oleks võimalik kõik vajalik ühest kohast hankida. Samal ajal on tootevalikus ka Prisma *private label* tooted Rainobow kaubamärgina, mille eesmärgiks on tootevalikut laiendada mitte asendada. Tootevalik ning ostumugavus on Prismas proovitud ühendada kauba paigutussüsteemina, kus klientide jaoks on välja pandud kaubagruppide sildid ning erinevad tootegrupid on paigutatud erinevate tootemaduste, mitte kaubamärkide kaupa. Süsteem on üles ehitatud põhimõttel, et klient leiab kõik vajaliku kiirelt ilma liigse ajakuluta.

Prisma teeb pidevalt jõupingutusi ka teeninduse kvaliteedi parandamiseks. Klientide jaoks seostub teeninduse kvaliteet kassajärjekordadega ning teeninduse kiirusega. Pikad kassajärjekorrad võivad rikkuda kogu kliendi positiivse ostukogemuse, olgugi, et kõik eelnevalt nimetatud tegurid suurendasid nii kliendi rahulolu kui ka kordusostu soorita-

mise tõenäosust. Teeninduse kvaliteet paistab silma just kriisiolukordades, kus klientide arv suureneb hüppeliselt ning ette võib tulla mitmeid tõrkeid. Prisma on vastava olukorra lahendanud oma töötajate vastava väljeõppega. Nimelt on kõik saalitöötajad võimelised ka kassas töötama ning vastavalt olukorra nõudlikkusele muutuvad töötajate ülesanded. Kui kassajärjekorrad puuduvad, on täidavad töötajad müügisaalis tööülesandeid ning kui teeninduse kiirus hakkab langema ja tekib vajadus rohkem kassasid töösse lülitada, pöörduvad töötajad kassadesse. Seega hoiab Prisma poolt loodud paindlik protsess teeninduse kvaliteedi pidevalt kõrgel tasemel ning turuosa hoidmiseks või kasvatamiseks on oluline, et klient sooritaks ka kordusostud samas poes ning seeläbi jääb vastav klient püsikliendiks.

Prisma üritab oma turuosa jõuliselt kasvatada ka ressursside kättesaadavusega. Näiteks kui võtta aluseks Tartu Prisma Peremarketite asukohad, siis on asukoha valikul lähtunud klientidele ostumugavuse pakkumisest. Mugava ostukeskkonna üheks iseloomulikuks tunnuseks Prisma puhul on laiad riulivahed, mida on võimalik pakkuda vaid poe rajamisel vastavasse piirkonda, kuna tiheda asustusega piirkonda pole võimalik sobiva suurusega kauplust rajada. Just sel põhjusel asuvad Prisma Peremarketi kauplused linnaservas, kuna sealsed võimalused rajada ruumirohke kauplus koos piisavalt suure parklaga on oluliselt paremad.

Kõik eelnevalt toodud tegurid, mida mõjutades Prisma püüab oma turuosa muuta, moodustavad kokku Prisma kuvandi. Lainas (2013) juhtib tähelepanu, et kui konkurendid keskenduvad erinevatele soodus- ja eripakkumistele, siis Prisma kontseptsioon kokku räägib millestki olulisemast kui lihtsalt sooduskampaaniast. Näiteks „püsivalt soodsad hinnad” ja mugav ostukeskkond on just peamised tegurid, millele klient tähelepanu pöörab, kuid samal ajal peitub seal veel mitmeid tegureid, mille aktsepteeritav tase klientide tähelepanu ei pälvi, kuid vastava taseme langus avaldab turuosale otsest negatiivset mõju.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kõiki Prisma poolt mõjutatavaid tegureid on analüüsitud ka käesoleva töö esimeses peatükis. Prisma on püüdnud mõjutada oma turuosa läbi ressursside kättesaadavuse, strateegiliste otsuste kui ka taktikaliste tegevuste. Samal ajal arvestab Prisma pidevalt ka jaekaubandusturul valitsevate tingimustega ning püüab luua olukorda, kus saavutatakse pikaajaline turuosa kasv. Erinevate turundusmeetmetiku

tegurite mõjutamise alla kvalifitseeruvate tegevuste põhjal võib aga märgata, et enamus Prisma tegevustest on pikaajalise perspektiiviga. Sellest võib ka järeldada, et osaliselt püüab Prisma oma hinnakujundusega stabiliseerida ja kaotada jaekaubandusturul valitsenud hinnasõda ning paljud jaekaubandusturul tegutsevad jaekaubandusketid on hakanud juba oma hinnakujunduspoliitikat muutma. Näiteks on Selver samuti välja tulnud hindade külmutamise kampaaniaga (Selver külmutas ... 2013), mis on äärmiselt sarnane Prisma hinnagarantii kampaaniaga (Aasta Turundustegu ... 2013). Ainsa erinevuse teoreetilises osas analüüsitud teguritega võib tuua välja seoses kuvandiga. Teoreetilises kirjanduses turuosa mõjutava tegurina eraldi ettevõtte kuvandit ei käsitletud, kuid Prisma pöörab oma turundustegevuste planeerimisel antud tegurile olulist tähelepanu. Tegelikult mõjutab iga töö teoreetilises osas välja toodud tegur ettevõtte kuvandit, kuid Prisma on selle eraldi välja toonud. See väljendub ka Prisma kontseptsioonis, kus ettevõtte kuvand kujundatakse läbi tegurite, mida Prisma peab klientide silmis kõige olulisemateks.

2.2 Läbiviidava uuringu meetoodika

Kuna käesoleva bakalaureusetöö esimeses peatükis selgus, et turuosa kaudse mõõtmise mudeleid on vaid üks ning samuti on kõik mõõdetavad turuosa mõjutavad tegurid olemas selles samas mudelis, siis põhineb läbiviidava uuringu meetoodika Besti turuosa indeksi teorial (vt ptk 1), mille järgi ettevõtte turuosa on võimalik arvutada turundusmeetmestiku tegurite kaudu. Antud teguriteks on edustus, hind, koht, teeninduse tase ning toode. Antud meetodi eelis ning uuringu meetoodikas kasutamise põhjus seisnebki selles, et turuosa indeksi mudel on sõltumatu müügiandemetest ning kui arvestada Eesti jaekaubandusturu eripära, kus ettevõtted avaldavad vaid oma üle-Eestilised müügikäibed, on ainus võimalus Tartu Prisma Peremarketi turuosa arvutamiseks turuosa indeksi meetoodika kasutamine. Lisaks on võimalik turuosa indeksi meetodit kasutades leida, millisele tegurile oleks vajalik rohkem keskenduda, et oma turuosa suurendada. Küsimustiku koostamiseks kohandati turundusmeetmestiku tegurid vastavalt jaekaubandusturu olemusega ning Tartu Prisma turuosa arvutamisel kasutatavad tegurid on:

- edustus;
- tootevalik;

- hinnatase;
- kaupluse asukoht;
- teeninduse kvaliteet.

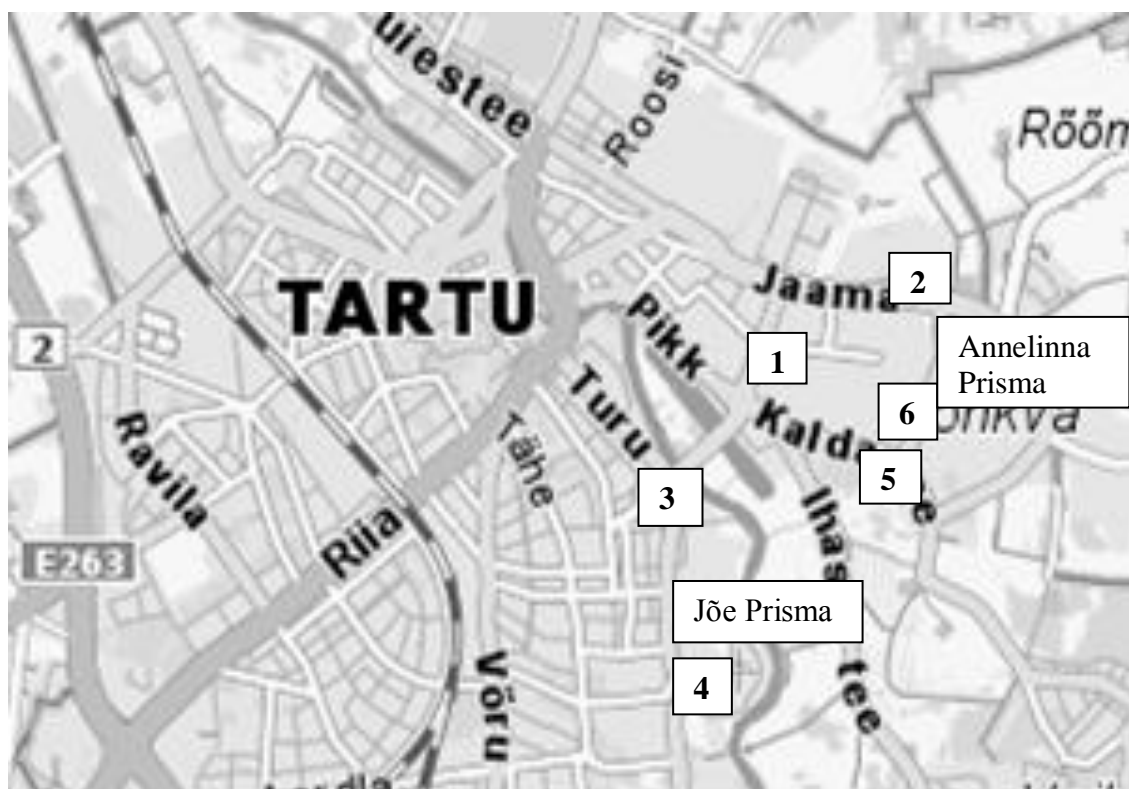
Autoril oli võimalik kaasata ka kaastudengid küsitluse läbiviimisse, kuna õppeaine „Turunduse juhtimine” raames oli tudengite ülesandeks suurendada Tartu Prisma Peremarketite kliendiosade arvu kindla tasemeni ning tudengid seeläbi juba Prismaga seotud ülesandega seotud olid, kaasas käesoleva töö autor küsimustiku läbiviimisse ka kaastudengid. Koostöös juhendajaga disainiti käesolevat bakalaureusetööd silmas pidades kümnest küsimusest koosnev küsimustik (vt lisa 2) , mis pidi välja selgitama, miks inimesed ei käi Prisma. Seetõttu viidi küsitlus läbi konkureerivate jaekaubanduskettide Tartu kauplustes, mis valiti vastavalt Tartu Prisma Peremarketite asukohtadele.

Küsimustiku eesmärgiks oli välja selgitada, millistes jaekaubanduskettides kliendid oma ooste sooritavad ning mille alusel nad ostu sooritamise koha valivad. Küsimused 6-10 (vt lisa 2) olid lisatud küsimustikku aga käesoleva bakalaureusetöö uuringu läbiviimiseks. Eesmärgiks oli leida klientide hinnang Prisma edustuse, hinnataseme, kaubavaliku, asukohta ja teeninduse taseme kohta. Küsimuse „Nimetage veel lähedal olevaid kauplusi, mida teate” eesmärgiks oli välja selgitada inimeste teadlikkus Prisma kohta. Koostöös juhendajaga leiti, et kõige paremini väljendabki edustuse taset inimeste teadlikkus Prisma olemasolu kohta, eriti kui seda küsiti konkurentide kauplustes, mis vastavalt Prisma asukohtadele valiti. Juhul kui sobiv vastus tuli juba põhiküsimustiku esimese kahe küsimusega (vt lisa 2), siis eraldi eelnevalt välja toodud küsimust ei esitatud. Juhul kui kliendile ei meenunud või ta ei teadnud Prisma olemasolust, positiivset tulemust kirja ei läinud ning Prisma edustuse tase langes. Järgmisena paluti küsitluses osalenutel võrrelda Prisma hinnataset konkurentide hinnatasemega (kauplus, kus küsitlust läbi viidi). Selle jaoks esitati küsimus „Võrrelge selle poe hindasid Prisma hindadega”. Võimalikud vastusevariandid olid sama/kõrgem/madalam, mille puhul vastused „sama” ning „kõrgem” andsid positiivse tulemuse. Vastusevariant „madalam” näitas aga, et klient tajub Prisma hinnataset kõrgemana ning suure tõenäosusega oma ooste Prisma ei soorita, mille tõttu hinnataseme hinnang langes. Järgmisena esitati küsimus kaubavaliku kohta küsimusega „Kas selle poe kaubavalik on sama sobiv/vähem sobiv/sobivam võrreldes Prismaga?” Juhul kui tarbija andis vastuseks „sobivam”, väljendus selles tarbija eelistus konkurentide

kaubavalikule ning Prisma kaubavaliku hinnang langes. Samal ajal vastusevariandid „sama sobiv” ja „vähem sobiv” näitasid Prisma kaubavaliku eelistust ning kirja läks positiivne tulemus. Tarbija hinnang jaekaubandusketi asukoha suhtes leiti samuti sarnase küsimusega, milleks oli „Kas selle poe asukoht on teie jaoks sama sobiv/sobivam/vähem sobiv võrreldes Prismaga?” Tarbija positiivset hinnangut Prisma asukohale näitasid vastused „vähem sobiv” ning „sama sobiv”, millest võis järeldada, et küsitletu ei eelista konkureerivat jaekaubandusketti Prismale ning teiste tegurite sobiva taseme korral sooritab oma ostud Prisma. Viimaseks küsimuseks oli „Kas selle poe teeninduse tase on samas sobiv/sobivam/vähem sobiv võrreldes Prismaga?” Nagu ka eelnevatel juhtudel, avaldasid järjekordselt positiivset mõju Prisma teeninduse taseme hinnangule vastusevariandid „vähem sobivam” ning „sama sobiv”. Vastusevariandi „sama sobiv” käsitus erinevate tegurite hinnangute kujunemisel on põhjendatud asjaoluga, et kui tarbija ei suuda koheselt vastata „vähem sobiv” või „sobivam” siis teda otseselt miski ei häiri ja võimalusel sooritaks oma ostud ikkagi Prisma. Sel põhjusel on lugenud autor vastusevariandid „sama sobiv” positiivsete vastuste hulka.

Küsitlus viidi läbi 2012. aasta novembris järgmistes Tartu jaekaubanduskettides (vaata joonis 3):

- Eedeni Konsum (joonis 3, nr 1);
- Kivilinna Konsum (joonis 3, nr 2);
- Rebase Rimi (joonis 3, nr 3);
- Rebase Selver (joonis 3, nr4);
- Annelinna Keskuse Selver (joonis 3, nr 5);
- Annelinna Maxima (joonis 3, nr 6).



Joonis 4. Küsitluses osalenud jaekaubandusketid (autori koostatud Delfi kaardiserveri põhjal)

Vaatluse alla sattunud jaekaubandusketid valiti vastavalt Annelinna Prisma ja Jõe Prisma geograafilistele asukohtadele ning nende läheduses valitsevale liikluskorraldusele. Jõe Prisma lähedalt valiti Rebase Rimi ning Rebase Selver, kuna need paiknevad suurima tänava ääres, mida mööda potentsiaalsed kliendid Jõe Prisma võivad jõuda. Suure tõenäosusega ongi just Rebase Rimi ning Selver sealsed jaekaubandusketid, mis Prisma klientide arvu mõjutavad. Annelinna Prisma ümbruses valiti samuti kõige tihedama liiklusega tänavate ääres paiknevad kauplused, kuna vastava piirkonna suurtesse elamurajoonidesse viib peamiselt kaks tänavat, mis Annelinna Prisma potentsiaalseid kliente püüavad. Näiteks Eedeni Konsum sattus valikusse just seetõttu, et asub sealse piirkonna suurima liiklussõlme ääres ning paljud Tartu Ihaste rajoonis elavad kliendid sooritavad oma ostud asukoha sobivuse tõttu just seal. Teine peamine tee, mida mööda potentsiaalsed Prisma kliendid igapäevaselt liiguvad möödub Annelinna Keskuse Selveri ja Maxima lähedalt. Seal sooritavad samuti oma ostud inimesed, kes elavad Ihastes või ümberkaudsetes Annelinna korterelamutes. Kolmanda suure koormusega tänava äärest

valiti Kivilinna Konsum, mida mööda inimesed liiguvad nii linnast välja, Ihastesse ning ka Annelinna. Seega on kõik konkurentide kauplused olulistes kohtades ning mõjutavad Prisma klientide arvu ja see läbi ka Tartu Prisma Peremarketi turuosa.

Igas konkurendi kaupluses oli vajalik küsitleda 30 klienti, kes vanuseliseltsid pidid jaotuma võrdselt kolmeks: noored, keskealised ja pensionärid. Lisaks püüdsid küsitlejad arvestada ka seda, et küsitletud ka sooliselt ligikaudu võrdselt jaguneksid. Küsitluses osalenud klientidel paluti küsimustikule vastata vaatlusaluse jaekaubandusketi parklas kas enne poodi sisenemist või sealt väljudes, kuna konkurentide kauplustes sellise sisuga küsitluse läbiviimine oli välistatud. Kokku saadi 175 kliendi vastused, mille põhjal arvutati Tartu Prisma Peremarketi turuosa Tartu jaekaubandusturul, kasutades turuosa indeksi meetodit.

2.3 Turuosa indeksi sobivus turuosa leidmiseks

Läbiviidud küsitluse põhjal leitud klientide hinnanguid kasutades on võimalik välja arvutada kaudsel meetodil Tartu Prisma Peremarketi turuosa Tartu jaekaubandusturul. Leitud turuosa kujunemine on näha turuosa arengu puul (vt joonis 5). Kasutades turuosa indeksi meetodit, arvutas autor kogutud andmete põhjal välja Tartu Prisma Peremarketi turuosa, milleks on 17,1% (vt joonis 5). Arvestades Prisma üle-Eestilist 14%-st turuosa, võib saadud tulemust pidada üsna kõrgeks. Samal ajal vaadates tulemusi kindlate tegurite lõikes, on tulemused reaalsed ja mõnel määral ette prognoositavad. Näiteks klientide teadlikkus Prismast oli novembris ligikaudu 74%, mis arvestades asjaolu, et Prisma on Tartu jaekaubandusturule konkurentidega võrreldes oluliselt hiljem sisenenud, hea näitaja. Klientide hinnang Prisma hinnataseme kohta oli mõnevõrra üllatav. Samal ajal kui Prisma strateegia üks väga oluline osa on püsivalt soodsa hinnataseme teadvustamine, ei olnud paljude küsitluses osalenud inimesteni vastav Prisma kontseptsiooni osa jõudnud. Selle põhjusena võib tuua aga Prisma turundus- ja kommunikatsioonidirektori Kadri Lainase tähelepaneku Tartu jaekaubanduskettide klientuuri kohta (Lainas 2013). Nimelt on Tartu regiooni kliendid harjunud pidevate sooduspakkumistega, mis kestavad lühiajaliselt ning vastavalt sellele sooritavad ostud just selles jaekaubandusketis, kus parajasti nende jaoks sobiv kampaania on käimas. Samal ajal aga ei teadvustata endale, et

Kaubavalikut hindas väga heaks 156 inimest 175-st, mis teeb vastavaks protsendiks ligikaudu 89%, mis on väga kõrge näit. Kui võtta arvesse Prisma turuosa muutumise trendi ning iga-aastast jõulude aegset tõusu, võib luua vastavate näitajate vahelt seose. Antud küsimustik on samuti läbi viidud novembris, mis paljud inimesed hakkavad jõuluoste sooritama, mille tõttu võib ka hinnang kaubavaliku sobivuse kohta tavalisest kõrgem tulla. Teiseks põhjuseks võib tuua Prisma turunduskampaaniad, milles rõhutatakse Prisma rikkalikku kaubavalikut.

Küsitletute hinnang Prisma asukohale oli teistest teguritest oluliselt madalam. Vaid 42% küsitletutest hindas Prisma asukohta neile sobivaks, mis tähendab, et enamus klientidest eelistab asukoha poolest konkurente. Jõe Prisma kliendioskude arvu suurendamiseks on kasutusele võetud tasuta buss, mis kliente ette nähtud marsruudil graafiku alusel Prisma viib, kuid 2012. aastal avatud Annelinna Prisma puhul sellist meetodit kasutusele pole veel võetud. Paljude klientide jaoks asub vastav kauplus väljakujunenud liikumistrajektorilt eemal ning selle parandamiseks peaks Prisma midagi ette võtma. Klientide hinnang teeninduse taseme kohta on 92%, mis on väga kõrge. Sellest võib järeldada, et Prisma teeninduse korraldamine on kõrgel tasemel ning klientidel negatiivseid kogemusi Prisma teenindusega seonduvalt eriti pole.

Prisma Peremarketi turundus- ja kommunikatsioonidirektor hindas kaudsel meetodil leitud tulemust reaalseks. Autori poolt läbiviidud uuringu tulemust kinnitab ka hilisem turu-uuring, mis Prisma jaoks läbi viidi (Lainas 2013). Vastav uuring viidi läbi Tartu Ülikooli avatud ülikooli tudengite seas ning uuringu tulemusena saadi Tartu Prisma Peremarketi turuosa suuruseks ligikaudu 20%, mis tõestab, et kasutades kaudset meetodit, on võimalik ettevõtte turuosa välja arvutada ning turuosa indeksi meetodis kasutatavad tegurid on selleks piisavad. Kahel erineval moodusel arutatud tulemused erinevad 3%, kuid ka uuringu läbiviimise aeg on erinev. Käesoleva bakalaureusetöö autor viis küsitluse läbi 2012. aasta novembris, kuid teine uuring viidi läbi hiljem. 2012. aasta lõpus viis aga Prisma Peremarket Tartus läbi ulatuslikud kampaaniad, mille tõttu on tõenäoline, et turuosa siiski 20%-ni võis tõusta.

Seega kokkuvõtteks võib öelda, et ettevõtete turuosa on võimalik edukalt ka kaudsete meetodite puhul arvutada. Käesoleva töö raames leitud tulemus on reaalne ning turuosa

indeksi meetodi puhul on tegemist mudeliga, mis võimaldab situatsioonis, kus vajalikke andmeid pole võimalik hankida, turuosa tarbijate hinnangute põhjal välja arvutada.

KOKKUVÕTE

Turuosa on üks tähtsamaid ettevõtte edukuse hindamise indikaatoreid. Samal ajal on aga turuosa mõõtmiseks kasutusel palju erinevaid mudeleid, mille rakendamisel saadud tulemused tekitavad tihti segadust. Vastav olukord tekib seetõttu, et erinevad turuosa arvutamiseks kasutatavad mudelid vajavad erinevaid andmeid ning sel põhjusel pole erinevate meetoditega arvatud turuosad võrreldavad. Teine probleem seoses turuosa arvutamisega on olukord, kus valitseb andmete puudus. Seetõttu keskendubki autor käesoleva bakalaureusetöö raames turuosa kaudse arvutamise meetoditele, kuna eelpool nimetatud turuosa mudelid sõltuvad müügiandmetest. Kaudse meetodi puhul on aga tegemist hea alternatiiviga, mis ei ole sõltuv müügiandmetest ning põhineb klientide hinnangul, mida on võimalik sobivatel tingimustel igal ajal hankida. Käesolevas töös on autor jaganud turuosa arvutamise mudelid kolmeks:

- müügitulemustel põhinevad meetodid;
- matemaatilised ja statistilised meetodid;
- kaudsed meetodid.

Kõige levinumateks ja praktikas laialdaselt kasutatavateks meetoditeks on müügikäibel ja müüdüd tooteühikutel põhinevad meetodid. Samuti on teoreetilises kirjanduses analüüsitud mitmeid erinevaid matemaatilisi ja statistilisi meetodeid, kuid need on liialt keerulised ja nõuavad liiga spetsiifilisi andmeid. Seetõttu ei leia vastavad meetodid turundusvaldkonnas laia kasutust. Kaudsetest meetoditest on erialases kirjanduses käsitletud vaid turuosa indeksi meetodit, mis põhineb turundusmeetmestiku teguritel.

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsitakse ka ettevõtte turuosale mõju avaldavaid tegureid. Eesmärgiks on välja selgitada tähtsamad turuosa mõjutavad tegurid ning nende sobivus turuosa kaudses meetodis kasutamiseks. Nimelt on väga palju tegureid, mis ettevõtte turuosale mõju avaldavad, kuid enamus neist pole tarbijate hinnangute põhjal

mõõdetavad ning turuosa arvutamise meetodites neid kasutada pole võimalik. Turuosa mõjutavate tegurite puhul kasutas autor töös järgmist jaotust:

- ressursside kättesaadavus: materiaalsed, organisatsioonilised, inim- ja turundusressursid;
- strateegilised otsused nagu ettevõtte tegevuse määratlemine, kaubamärgi struktuuri muutmine, äärmuslike uuenduste läbiviimine, konkurentsistrateegia valimine ning tegevuste ajastamine;
- taktikalised tegevused nagu hinnakujundusega, edustusega ja teeninduse kvaliteedi tagamisega seotud tegevused;
- turukeskkonna tingimused nagu konkurentide turule sisenemine ja väljumine ning turu kasv.

Turuosa kaudsel mõõtmisel kasutatav turuosa indeksi meetod põhineb viiel turundusmeetmestiku teguril ning autor proovis leida lisaks tegureid, mis mudelis ei kajastu, kuid samal ajal ettevõtte turuosale olulist mõju avaldavad. Üheks selliseks teguriks oli lõpuks ettevõtte kuvand, ent teoreetilises kirjanduses seda eraldi tegurina ei käsitletud. Töö empiirilise osas selgus analüüsi tulemusena, et kuvand kujunebki turundusmeetmestiku tegurite koosmõjul, kus vaatlusaluste tegurite koostoimel kujundatakse ettevõtte kuvand. Töö teoreetilises osas analüüsitud turuosa mõjutavatest teguritest leiti kuus tegurit, mis sobivad turuosa kaudse mõõtmise mudelisse. Nendeks teguriteks olid edustus, hinnakujundus, teeninduse kvaliteet, müügipersonal, toodete jaotus ja füüsilised ressursid. Kõik nimetatud tegurid on aga juba kasutusel turuosa indeksi meetodis, kus teeninduse kvaliteet ja müügipersonal koos moodustavad kliendi hinnangu teeninduse kvaliteedi kohta, toodete jaotus on seotud tootevalikuga ning füüsilised ressursid (täpsemalt geograafiline asukoht) on seotud asukohaga. Seega ei leidnud käesoleva bakalaureusetöö autor turuosa uusi turuosa mõjutavaid tegureid, mida oleks vaja-lik turuosa indeksi meetodisse lisada.

Töö empiirilises osas arvutas käesoleva bakalaureusetöö autor kaudsel meetodil välja Tartu Prisma Peremarketi turuosa, milleks kujunes 17,1%. Mudeli sisendiks oli tarbijauuringu käigus leitud klientide hinnang Tartu Prisma Peremarketi edustuse, hinnakujunduse, asukoha, kaubavaliku ja teeninduse taseme kohta. Valimisse kuulus 175 Tartu jaekaubanduskettide klienti, kes valiti konkureerivate jaekaubanduskettide seast, lähtu-

des Tartu Prisma Peremarketite geograafilistest asukohtadest. Prisma turundus- ja kommunikatsioonidirektori Kadri Lainase sõnul on leitud tulemus reaalne. Lisaks kinnitas leitud tulemuse reaalsust ka 2013. aasta alguses Tartu Ülikooli majandusteaduskonna avatud ülikooli õppe tudengite seas läbi viidud uuring, mille järgi oli Tartu Prisma Peremarketi turuosa 20%. Seega võib kokkuvõttes öelda, et olukorras, kus puuduvad andmed enimkasutatavate turuosa arvutamise meetodite kasutamiseks, on väga heaks alternatiiviks turuosa kaudse meetodi kasutamine. Tarbijate hinnangute põhjal leitud Tartu Prisma Peremarketi turuosa näitab, et antud meetod on kergesti rakendatav ning võimaldab reaalseid tulemusi välja arvutada.

Antud meetodi paikapidavust oleks vajalik tulevikus suurema valimiga testida. Käesolevas bakalaureusetöös oli valimi suuruseks 175 inimest ning tarbijaküsitluse läbiviimise asukohad valiti vastavalt Tartu Prisma Peremarketite asukohtadele. Tulevase uuringu käigus võiks proovida turuosa välja arvutada juhuvalimit kasutades ning tarbijauuringu läbiviimise asukohad peaksid katma kogu Tartu territooriumi, sest käesoleva töö raames jäid kaugemal asuvad jaekaubandusketid valimist välja.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R.** Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, 1994, *Journal of Marketing*, Vol. 58 Issue 3, pp. 53-67.
2. **Anselmi, K. A.** Brand's Advertising and Promotioin Allocation Strategy: The Role of Manufacturer's Relatioinship with Distributors as Moderated by Relative Market Share, 2000, *Journal of Business Research*, Vol. 48 Issue 2, pp. 113-122.
3. **Barney, J.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, 1991, *Journal of Management*. Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
4. **Belout, A., Gouvrenau, C.** Factors influencing project success: the impact of human resource management, 2003, Vol. 22 Issue 1, pp. 1-11.
5. **Best, R. J.** *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer value and Profitability.* 6th ed. Pearson Prentice Hall, 2013, pp 552.
6. **Bischi, G. I., Gardini, L., Kopel, M.** Analysis of lobal bifurcations in a market share attraction model, 2000, *Journal of Economic Dynamics and Control*, Volume 22, Issues 5-7, pp. 855-879.
7. **Brodie, J. R., Kluyver, C. A. De.** A comparion of the short term forecasting accuracy of econometric and naive extrapolation models of market share, 1987, *International Journal of Forecasting*, Vol. 3 Issues 3-4, pp. 423-437.
8. **Buzzell, R. D, Wiersema, F. D.** Modelling Changes in Market Share: A Cross-Sectional Analysis, 1981, *Strategic Management Journal*, Vol 2 Issue 1, pp. 27-42.
9. **Cottrell, T., Sick, G.** Real Options and Follower Strategies: The Loss if Real Option Value to First-Mover Advantage, 2002, *Engineering Economist*, Vol. 27 Issue 3, pp. 232-263.

10. Delfi kaardiserver. Delfi. [<http://kaart.otsing.delfi.ee/?lang=en>]. 15.04.2013
11. **Erala, S.** Prisma külmutab aasta lõpuni 25 toote hinnad. [<http://www.tarbija24.ee/442598/prisma-kulmutab-aasta-lopuni-25-toote-hinnad/>]. 08.04.2013.
12. Ettevõttest. Prisma. [<https://www.prismamarket.ee/ettevottest>]. 12.03.2013
13. **Fahy, J., Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J.** What is a marketing resource? A response to Gibbert, Golfetto and Zerbini, 2003, *Journal of Business Research*, Vol. 59, Issue 1, pp. 152-152.
14. **Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., Reibenstein, D. J.** *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance* (2nd Edition). Pearson Education, 2010, pp 414.
15. **Fogg, C. D.** Planning Gains in Market Share, 1974, *Journal of Marketing*, Vol. 38 Issue 3, pp. 30-38.
16. **Fok, D., Franses, H. P., Paap, R.** Seasonality and non-linear price effects in skanner-data-based market-response models, 2007, *Journal of Econometrics*, Vol. 138 Issue 1, pp. 231-251.
17. **Graham, C. D. A.** What's the point of Marketing anyway? The prevalence, temporal extent and implications of long-term market share equilibrium. *Journal of Marketing Management*, 2009, Vol. 25 Issue 9/10, pp. 867-874.
18. **Gyulavaru, T., Kenesei, Z.** The Impact of Marketing Resources on Corporate Competitiveness. 2012, *Trziste / Market*, Vol. 24, Issue 1, pp. 7-21.
19. **Hall, P., Denstein, I. L.** Following Successfully: Followership and Technology Adoption, 2002, *Prometheus*, Vol. 20, Issue 2, pp. 87-105.
20. **Huff, L. C., Robinson, W. T.** Note: The Impact of Leadtime and Years of Competitive Rivalry on Pioneer Market Share Advantages, 1994, *Management Science*, Vol. 40 Issue 10, pp. 1370-1377.
21. **Hunt, S. D., Arnett, D. B.** Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage, 2004, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 12 Issue 1, pp. 7-25.
22. **Kasinath, S.** *Human Resource Management: A Study of Indian Railways*, 2011, *Review of Business Research*, Vol. 11, No. 3, pp.121-133.

23. **Klein, E.** Many business CEO's seek rising market share rather than revenues. Hudson Valley Business Journal, 2007, Vol. 18 Issue 16, pp. 8-8.
24. **Kotler, P.** Marketing management: Analysis, planning, and control. Prentice-Hall, 1984, pp 792.
25. **Kunstek, R.** A Statistical Model for the Foresighted Monitoring of Market Shares. IUP Journal of Bank Management, 2011, Vol. 10 Issue 1, pp. 7-30.
26. **Kuusik, A., Larimo, J., Varblane, U.** Factors influencing a company's market share: an Estonian beer market case study, 2012, pp. 1-12.
27. **Lainas, K.** (Prisma Peremarket AS turundus- ja kommunikatsioonidirektor). Autori intervjuu (helisalvestis). Tartu, 26.03.2013.
28. **Levitt, T.** Marketing Myopia, 1960, Harvard Business Review, pp. 24-47.
29. **Nalbantov, G. I., Franses, P. H., Groenen, P. J. F., Bioch, J. C.** Estimating the Market Share Attraction Model using Support Vector Regressions. Econometric Reviews, 2010, Vol. 29 Issue 5/6, pp. 688-716.
30. **Ni, L.** Relationships as organizational resources: Examining publik relations impact through its connection with organizational strategies, 2006, Vol. 32 Issue 3, pp. 276-281.
31. **Oja, S.** Aasta Turundustegu 2011 Grand Prix: Prisma Hinnagarantii. [<http://www.best-marketing.ee/?PublicationId=a9b43f8a-1cec-4fe5-a8d6-66d1b90c45f4&ref=rss>]. 03.04.2013.
32. **Owen, A. D., Chowdhury, K.** A market share model for vegetable and tropical oils, Applied Economics Letters, 1996, Vol. 3, Issue 2, pp. 95-100.
33. **Pleshko, L. P., Heiens, R. A.** The Market Share Impact of the Fit between Market Leadership Efforts and Overall Strategic Aggressiveness, 2012, Business & Economics Research Journal, Vol. 3 Issue 3, pp. 1-15.
34. **Rudi, H.** Selver külmutas osa toodete hinnad. [<http://www.tarbija24.ee/1131978/selver-kulmutas-osa-toodete-hinnad>]. 03.04.2013.
35. **Vatti, R. R.** A Strategic Analysis of Market Share for a Non-Seasonal Packaged Product. Review of Business, 2009, Vol. 29 Issue 2, pp. 30-35.
36. **Wernerfelt, B.** A Resource-based View of the Firm, 1984, Vol. 5 Issue 2, pp. 171-180

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava. Telefoniintervjuu Kadri Lainasega

1. Kui suur on Prisma turuosa kõige uuemate andmete põhjal?
2. Kui palju antud tulemus varieerub?
3. Arvutasin turuosa indeksi meetodil välja Tartu Prisma Peremarketi turuosa, mille vastuseks sain 17,1%. Kas selline tulemus on reaalne ning palun andke sellele hinnang.
4. Kuidas Prisma oma turuosa mõõdab ning miks teisi meetodeid ei kasutata?
5. Kas kasutate ka prognoosimist?
6. Milliseid tegureid mõjutades proovite Prisma turuosa mõjutada (kasvatada)?
7. Kuidas on turuosade jaotus Eesti jaekaubandusturul tegutsevate jaekaubanduskettide vahel?
8. Kui oluline on tootevaliku puhul *private label* ning kas kasutate turundustegevuses ka seda?

Lisa 2. Läbiviidud küsimustik

1. Millises poes käite kõige sagedamini?
2. Millistes kauplustes te veel aeg-ajalt sisseoste teete?
3. Nimeta 3 asja, mis teile kõige enam teie põhipoe juures meeldib.
4. Nimeta 3 asja, mis teile teie põhipoe juures ei meeldi.
5. Kas ja kuidas mõjutavad kampaaniad teie ostuharjumusi?

Vastusevariandid:

- Eelistan poodi, kus on käimas sooduskampania? (*Lisaks peab kampaaniate juures konkreetsed näited tooma: Selveri klienti küsitledes Selveri kampaaniad jne*) **JAH/EI**
- Kampaaniatooted moodustavad suurema osa ostukorvi sisust? **JAH/EI**
- Ostan teatud kaupu vaid soodushinna, mitte vajaduse tõttu? **JAH/EI**

- Kauba valikul eelistan kampaaniavärvides hinnasildiga kaupu? **JAH/EI**
6. Nimetage veel lähedal olevaid kaupluseid, mida teate. (*See aitab välja selgitada inimeste teadlikkuse Prisma kohta*)
 7. Võrrelge selle poe hindasid (*pood, kus küsitlust läbi viid*) Prisma hindadega. Kas hinnatase on sama/kõrgem/madalam?
 8. Kas selle poe kaubavalik on teie jaoks sama sobiv/sobivam/vähem sobiv võrreldes Prismaga?
 9. Kas selle poe asukoht on teie jaoks sama sobiv/sobivam/vähem sobiv võrreldes Prismaga?
 10. Kas selle poe teeninduse tase on sama sobiv/sobivam/vähem sobiv võrreldes Prismaga?

SUMMARY

ALTERNATIVES FOR CALCULATING MARKET SHARE FOR TARTU PRISMA PEREMARKET, USING INDIRECT MARKET SHARE METHODS

Kristjan-Mart Piirsalu

Market share is the most used indicator for the evaluation of the concerned company's success. It shows, how well a company is operating against its competitors. In a situation, where a company is operating in an extremely competitive market, many competitors are not interested of revealing their financial outcomes and data. Mostly used models for calculating companies market share are based on sales data, but in a situation, where competitors are not intend to reveal their sales data, it could be impossible to calculate competitors market shares. There is a problem also with data used in these models. Companies are calculating their market shares based on different data. While one company could use formula based on sales revenue, its competitors might use a method based on units which were sold. It refers to the situation, where there is not generally used method for calculating companies market share and market shares, which are calculated based on different models, are not comparable.

In Estonia, it is possible to calculate companies market shares only about the whole country, but impossible to calculate market shares about cities or other smaller territories, because companies are not intend to reveal their data, which is necessary for models used for calculating market share. Present research focuses on calculation of the

market share of Tartu Prisma Peremarket, using indirect methods for calculating market share. There is only one indirect method for calculating company's market share in theoretical literature. Roger J. Best has presented a model, for calculating company's market share with indirect model. This model is "market share index" and is based on five marketing mix variables: promotion, place, price, service and product. Present research is topical because market share index is useful and easily practicable indirect method for calculating company's market share, but has not widely used so far. That is why market share index should be tested.

Purpose of this research is to identify if it is possible to calculate market share of Tartu Prisma Peremarket, using indirect market share models. To achieve the goal the author set the following main research tasks:

- analyze different direct and indirect methods for calculating market share;
- examine factors, which are influencing market share and their role in calculating market share using indirect methods;
- analyze the structure of Prisma Peremarket;
- explain the methodology of this research and conduct a survey;
- analyze the results of the survey.

The contents are presented in two parts: theoretical and empirical. Theoretical part is based on referent material dealing with market share models and factors influencing market share. Author of this research divided models to three categories:

- models based on sales data;
- mathematical and statistical models;
- indirect models.

Factors influencing market share are divided into four groups based on theoretical literature:

- availability of resources;
- strategical decisions;
- tactical activities;

- market environment.

In empirical part, author of this research is calculating market share of Tartu Prisma Peremarket, using market share index methodology. Data for the calculations were collected through a survey, which where conducted over customers of competitors retail strores situating near Tartu Prisma retail stores.

Author found out, that the market share of Tartu Prisma Peremarket is 17,1%, based on market share index model. Rating of marketing and communication director of Prisma Peremarket Kadri Lainas was good and a result of 17,1% is realistic. It shows that it is possible to calculate company's market shares using indirect model.

It is possible to elaborate the study further by carryng out the research by involving more people to the survey. Also the results would be more accurate if it would be possible to involve more competitors stores to the survey.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristjan-Mart Piirsalu (sünnikuupäev: 01.03.1991) annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Turuosa kaudse mõõtmise võimalused Tartu Prisma Peremarketi näitel,” mille juhendaja on Andres Kuusik,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 28.05.2013