

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Rahanduse ja majandusteooria instituut
Rahanduse ja majandusteooria õppetool

Martin Tordik

**ÕLLETURU KONKURENTSISITUATSIOONI ANALÜÜS,
MÜÜGITULUDE PROGNOOS JA
PARENDAMISVÕIMALUSED SAKU ÕLLETEHASE
AKTSIASELTSI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: professor Enn Listra

Tallinn 2014

SISUKORD

1. ABSTRAKT	4
2. SISSEJUHATUS	5
3. KONKURENTSISTRATEEGIA	7
3.1. Majandustegevusharude struktuuriline analüüs	9
3.1.1. Sisenemisbarjäärid.....	11
3.1.2. Tegutsevate turuosaliste rivaalitsemine	16
3.1.3. Oht asendustoodetest	18
3.1.4. Klientide ja tarnijate jõupositsioonid.....	19
3.1.5. Konkurentsistrateegia struktuurianalüüs.....	20
3.1.6. Tegevusala ja turu defineerimine.....	25
3.2. Konkurentsistrateegiate tüübid.....	25
3.2.1. Hinnaliidri positsiooni haaramine.....	26
3.2.2. Toodete eristumine	28
3.2.3. Fookus	28
3.2.4. Kesktee ja riskid	29
3.3. Konkurentide analüüs	31
3.4. Mänguteooria	35
3.5. Dünaamilised võimekused	38
3.5.1. Dünaamilised võimekused strateegilise juhtimise kontekstis.....	40
3.5.3. Dünaamiliste võimekuste mõju ettevõtte tulemustele	42
3.5.4. Dünaamilised võimekused uuele turule sisenemise mõjutajatena	44
3.5.5. Efektiivsuspõhise lähenemise ja turujõu põhise lähenemise erinevused.....	45
4. ÜLEVAADE UURIMISOBJEKTIST	46
4.1. Saku Õlletehase aktsiaselts ja Eesti õlleturg	46
4.2. Metoodika	46
5. UURIMISTULEMUSED JA NENDE TÕLGENDAMINE	49
5.1. Turu struktuuri analüüsi tulemused.....	49
5.2. Müügitulude prognoosi mudeli loomise tulemused.....	59
5.3. Arutelu ja järeldused	60
5.4. Ettepanekud ja soovitused.....	64
6. KOKKUVÕTE	66

7. SUMMARY	68
Viidatud allikad	70
LISAD.....	73
Lisa 1. Nielsen Holdings N.V. uuringu tulemused Eesti õlleturu müükide kohta perioodil 2009-2013	73
Lisa 2. Eesti turu siidri ja longero müüginahud tuhandetes liitrites perioodil 2010-2013..	85
Lisa 3. Nielsen Holdings N.V. uuringu tulemused Läti õlleturu müükide kohta perioodil 2009-2013	86
Lisa 4. Nielsen Holdings N.V. uuringu tulemused Leedu õlleturu müükide kohta perioodil 2009-2013	90
Lisa 5. Regressioonanalüüsis kasutatav Eesti Statistikaameti statistika 2009-2013 andmete kohta ning Eesti Panga prognoos 2014. aastaks.....	96
Lisa 6. Esimese regressioonanalüüsi tulemus	97
Lisa 7. Teise regressioonanalüüsi tulemus.....	98
Lisa 8. Kolmanda regressioonanalüüsi tulemus.....	99
Lisa 9. Neljanda regressioonanalüüsi tulemus.....	100

1. ABSTRAKT

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks oli, et polnud teada, kuidas mõjutab tööstusharu kontsentratsioon ja konkurentsiolukord müügitulude jaotumist Eesti õlleturul ning kuidas prognoosida müügitulu. Töö eesmärgiks oli tööstusharu konkurentsituatsiooni analüüsi tulemusena teha konkurentsiolukorra parendusettepanekud ning leida viis müügitulu prognoosimiseks Saku Õlletehase aktsiaseltsi näitel. Magistritöö uurimisülesanneteks oli välja selgitada konkurentsiolukorra kujunemise teoreetilised alused, analüüsida empiiriliste andmete põhjal turu kontsentratsiooni ja konkurentsiolukorda ning viia läbi regressioonanalüüsid ja hinnata saadud analüüside põhjal leitud funktsioonide sobivust müügitulude prognoosimiseks. Töös kasutati nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Uurimisobjektina käsitleti nii Saku Õlletehase aktsiaseltsi kui turgu, kus ettevõtte tegutseb. Töö tulemusena esitati peamised uurimistulemused turu kohta, tulevaste perioodide müükide prognoosimiseks vajalik prognoosifunktsioon ning soovitused ettevõtte konkurentsiolukorra parendamiseks.

Võtmesõnad: konkurents, konkurentsiolukord, sisenemisbarjäärid, konkurentsistrateegiate tüübid, konkurentsi struktuurianalüüs, mänguteooria, dünaamilised võimekused

2. SISSEJUHATUS

Finantsproгноosimine on ettevõtte rahanduse lahutamatu osa. Finantsproгноosimise abil kujundatakse parim põhjendatud arvamus ettevõtte tulemustest tulevikus. Lisaks ettevõtte sisestele huvigruppidele, kes kasutavad prognoose näiteks eelarvestamiseks ja muuks vajalikuks, leidub huvitatud osapooli ka väljastpoolt ettevõtet, kelleks võivad olla näiteks pangad, koostööpartnerid ja senised või potentsiaalsed investorid, seda eriti börsil noteeritud ettevõtete puhul. Vaieldavalt on müügikäibe progноosimine eelarve tegemise juures kõige keerukam osa. Arvestada tuleb väga paljude erinevate teguritega, nagu turunõudlus, konkurendid, tootmisvõimsusest tulenevad piirangud, seadusandlus jne. Teisisõnu võib öelda, et ettevõtte tulemused olevikus ja tulevikus sõltuvad selle ettevõtte konkurentsiolukorrast, mida mõjutavad nii ettevõtte sisesed kui ka välised tegurid. Autori hinnangul kiputakse konkurentsi kui sellisesse tihti liialt kergekäeliselt suhtuma, pidades seda pigem turundusvaldkonda kuuluvaks ning andmata aru selle olulisusest ja mõjust rahanduse juures. Konkurentsituatsioonis paiknevad kõik turul olevad ettevõtted, ka monopolid. Näiteks on juba pikemat aega käimas vaidlus AS Tallinna Vesi ja Eesti Konkurentsiameti vahel, mida konkurentsiteoorias defineeritakse kui seadusandlusest tulenevat konkurentsipiirangut. Samuti sõltub näiteks AS Silvano Fashion aktsia hind börsil lisaks muudele mõjuritele peamiselt sellest, kuidas on ettevõtte end oma turgudel valitsevates konkurentsituatsioonides positsioneerinud ehk teisisõnu, millised on ootused ettevõtte müügikäibe tulevikus. Lisaks annab konkurentsi uurimine ja mõistmine teadmised selle kohta, kuidas selgitada välja mingi kindla turu atraktiivsus ehk kuidas võrrelda omavahel erinevate majandustegevusalade kasumlikkust läbi turul tegutsevate ettevõtete analüüsimise. Samuti aitavad teadmised konkurentsist mõista, miks on mõned ettevõtted edukamad kui teised, millised on ettevõtte ja selle konkurentide puhul ohud ja võimalused nende paiknemisel konkurentsiolukorras jne.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on, et ei ole teada, kuidas mõjutab tööstusharu kontsentratsioon ja konkurentsiolukord müügitulude jaotumist Eesti õlleturul ning kuidas progноosida müügitulu. Töö eesmärgiks on tööstusharu konkurentsituatsiooni

analüüsi tulemusena teha konkurentsivolukorra parendusettepanekud ning leida viis müügitulu prognoosimiseks Saku Õlletehase aktsiaseltsi näitel. Magistritöö uurimisülesanneteks on välja selgitada konkurentsivolukorra kujunemise teoreetilised alused, analüüsida empiiriliste andmete põhjal turu kontsentratsiooni ja konkurentsivolukorda ning viia läbi regressioonanalüüsid ja hinnata saadud analüüsides põhjal leitud funktsioonide sobivust müügitulude prognoosimiseks. Töös kasutatakse nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Kuna uuritakse ettevõtet konkreetse turu olukorras ja neid tuleb koos vaadelda, siis on uurimisobjektideks nii ettevõtte kui ka turg.

Töö teoreetiline osa koosneb viiest põhilisest peatükist koos alapeatükkidega. Esiteks antakse ülevaade konkurentsivolukorra kujunemise põhimõtetest ja kirjeldatakse viite peamist konkurentsivolukorra mõjutajat ning turule sisenemise barjääre, mida on seitse. Seejärel kirjeldatakse konkurentsistrateegia struktuurianalüüsi põhimõtteid, peamisi konkurentsistrateegiate tüüpe ning konkurentide analüüsimise põhimõtteid. Järgmine peatükk kirjeldab mänguteooria kasutamist konkurentsiteoreetiliste probleemide lahendamisel ning antakse ülevaade mitmetest meetoditest, mida on praktikas erinevate konkurentsiteoreetiliste probleemide lahendamises kasutatud, samuti antakse ülevaade mänguteooria kasutamisega kaasnevatest probleemidest. Viimases teoreetilise osa peatükis käsitletakse ettevõtte dünaamilisi võimekusi ja nende liigitusi. Samuti kirjeldatakse efektiivsuspõhist ning turujõudude põhist lähenemist ja nende erinevusi.

Töö praktilises osas tutvustatakse objekti ehk Eesti õlleturgu ja Saku Õlletehase aktsiaseltsi. Metoodika kirjelduses antakse ülevaade uurimisülesannete lahendamiseks vajalikust metoodikast ja arvandmetest. Töö viiendas peatükis kirjeldatakse uurimistulemusi ja nende tõlgendusi. Antakse ülevaade nii turu struktuuri analüüsi kui ka müügiprognoosi koostamiseks vajaliku funktsiooni loomiseks läbi viidavate regressioonanalüüsides tulemustest. Seejärel esitatakse arutelu käik ja peamised järeldused ning viimaks ettepanekud ja soovitusel. Töö põhiosa viimasteks peatükkideks on kokkuvõte ja võõrkeelne kokkuvõte. Seejärel esitatakse viidatud allikate loetelu ning lisades on ära toodud tööks kasutatavad arvanded ning ka läbi viidud regressioonanalüüsides tulemused.

3. KONKURENTSISTRATEEGIA

Tänapäevastel, kontsentreeritud turgudel edukaks konkureerimiseks on igal ettevõttel tarvis konkurentsistrateegiat. Tegutsedes konkurentsistrateegia põhjal paika pandud kava järgi on ettevõtte eeldatavasti suuteline saavutama läbi oma ressursside õige kasutamise konkurentsieelise teiste ettevõtete ees või vähemalt parandama oma suhtelist positsiooni. Konkurentsistrateegia võib olla sihilikult loodud ning paika pandud või see võib olla kujunenud välja aegade jooksul lähtuvalt ettevõtte senisest arengust ja ressurssidest. Iga sisemine osakond ettevõttes tegutseb vastavalt oma tegevusala põhimõtetele ning püüab järgida ja püüelda nendes kehtivate üldiste standardite poole. Teisalt pole erinevate ettevõtte osade strateegiate summa alati sugugi parim terviklik kogu ettevõtte konkurentsistrateegia. Seetõttu on vaja panna strateegilisele planeerimisele suurt rõhku, et kindlustada läbi konkreetse strateegia formuleerimise ettevõtte erinevate osakondade töötamine samade eesmärkide nimel. Näiteks Saku Õlletehase aktsiaseltsi puhul võib olla tootmisosakonna strateegiaks võimalikult kõrge efektiivsuse saavutamine läbi maksimaalse seadmete ekspluateerimise, aga teisest küljest tuleb toota siiski just seda ja nii palju, mille järgi on vajadus müügi- ja turundusosakonnal. Teisalt tuleb vaadelda Saku Õlletehast mitte eraldi ettevõttena, vaid osana Carlsberg Grupist ja vajalik on joondada strateegiad ja eesmärgid mitte vaid Saku Õlletehase sees, vaid ka grupiga ja grupi teiste ettevõtetega.

Strateegiate loomise juures on vaja aru saada paljudest detailidest. Tuleb mõista, mis konkreetset mõjutab või juhib konkurentsi konkreetse ettevõtte tegevusalal ning millises suunas see turg liigub, milliseid samme astuvad tõenäoliselt konkurendid lähimas tulevikus ja kuidas nendele sammudele mõistlik reageerida oleks, milline on strateegia mõju ettevõtte majandustulemustele ning viimaks, kas välja kujundatud strateegia on ka järjepidev. Eesti kahaneval õlleturul piirdub autori hinnangul uute toodete innovatsioon peamiselt erinevate pakendite pakkumisega ning suuri uuendusi jookide kui selliste osas oodata ei ole. Küll on aga näha trende erinevates pakendites turustatavate jookide osakaalude muutuste osas ning

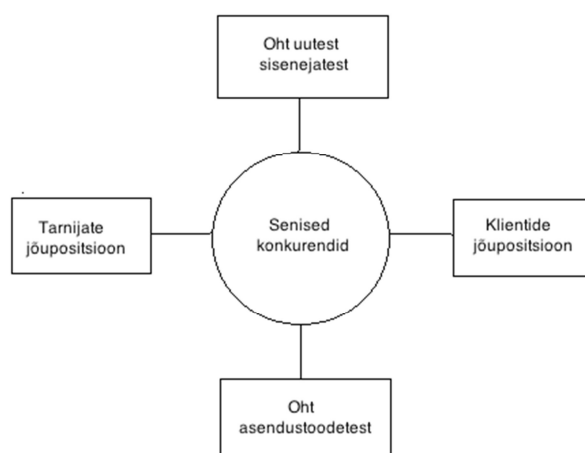
joogid liiguvad pigem aina populaarsematesse väiksematesse klaaspudelitesse ning plastpudelid pakutavate jookide osakaal on kahanemas. Vajab edasist uurimist, kuidas see trend mõjutab toodangu hinna kasvu turul. Autori hinnangul on Eesti õlleturu puhul tegu küpse oligopoolse turuga, kus suurettevõtete strateegiates mingeid silmapaistvaid muutusi võrreldes senisega oodata ei ole.

Üks olulisemaid nüansse strateegilise planeerimise juures on vastata tekkinud küsimustele mitte ühe kaupa, vaid süsteemselt ja korraga. Pahatihti kasutatakse küll erinevaid meetodeid ettevõtte tegevuse analüüsiks, aga ei analüüsita tervikut, vaid ainult ettevõtte erinevaid osasid, mille tulemuseks on pelgalt soovitusel ettevõtte mingite osade tegevuse muutmiseks või nendes parenduste tegemiseks. Taolisest ositi analüüsist aga ei piisa ettevõtte kui tervikliku organismi hindamiseks ja strateegia kavandamiseks selle ettevõtte tegevusalal. Ettevõtte tervikliku konkurentsistrateegia väljatöötamise all mõistetakse peamiste põhimõtete süsteemi loomist, mis käsitlevad, millisel moel ehk kuidas ettevõtte konkureerib, millised on ettevõtte konkureerimise eesmärgid antud majandustegevusharu konkurentsiolukorras (näiteks kasumlikkuse, müügikäibe või turuosa kasvatamine) ja milliseid põhimõtteid juurutada ja funktsionaalsusi kasutada, et jõuda eelnevalt formuleeritud eesmärkideni. Seatud eesmärkide saavutamine peab olema võimalik, st. ebarealistlike ja ebasobivate eesmärkide seadmine on mõttetu. Selleks on tarvis paika panna piirid, mille raamidesse strateegia kujuneb. Peamiselt tuleb kaaluda nelja faktorit. Ettevõtte sisese päritoluga faktorid on tugevused ja nõrkused (võimekused ja vahendid võrreldes konkurentidega, näiteks finantsilised võimalused, tehnoloogiline arengupositsioon, kaubamärgi tugevus jne) ning strateegia juurutajate isiklikud väärtushoiakud. Välised piirangud strateegia loomisel tulenevad aga majandustegevusala sisestest võimalustest ja ohtudest ning ühiskonna ehk tegutsemiskeskonna üldisest mõjust (Porter 1980).

Seega ei saa Saku Õlletehase strateegiliseks eesmärgiks olla näiteks turuosa kasvatamine 20% võrra või müüdava toodangu keskmise liitri hinna kasvatamine 20% võrra aastas, kuna käesolevas konkurentsiolukorras poleks see välistest piirangutest tulenevalt autori hinnangul võimalik ning seega poleks eesmärgid realistlikud. Küll aga saab ettevõtte mõjutada toodangu omahinda, mille puhul esinevad siiski ka sisemised ehk ettevõtetest tulenevad piirangud.

3.1. Majandustegevusharude struktuuriline analüüs

Konkurentsistrateegia kujundamiseks on tarvis positsioneerida ettevõtte selle tegutsemise keskkonnas. Kuigi oluliseks tuleb pidada kogu keskkonda, milles ettevõtte tegutseb, on kõige olulisem siiski konkreetne majandustegevusharu. See paneb paika üldised reeglid ja määrab ära, millised strateegiad ettevõttele üleüldse kättesaadavad on. Üldised välised tegurid mõjutavad kõiki majandustegevusharus tegutsevaid konkurente sarnaselt, samas üksteist mõjutavad konkurendid erinevalt, vastavalt oma võimekustele ja eripäradele. Konkurentsiolukord majandustegevusharus tuleneb viiest peamisest tegurist. Nende tegurite jõudude summa määrab ära konkurentsi intensiivsuse ja kasumi potentsiaali antud tegevusharus, kusjuures kasumi potentsiaali mõõdetakse investeeritud kapitali pikaajalise tootlikkusega ja sugugi mitte kõik tegevusharud ei oma sarnast potentsiaali. Ettevõtte konkurentsistrateegia ülesanne on anda ettevõttele oma tegevusharus selline positsioon, kus ettevõtte saab end viie teguri vastu kõige paremini kaitsta või neid tegureid enda kasuks pöörata. Analüüsides süvitsi viite tegurit selguvad ettevõtte nõrgad ja tugevad küljed ning positsioon tegevusharus, samuti kohad, milles parenduste tegemine tootab suurimat tulu ja joonistuvad välja ka olulisimad jõud tegevusharus, mis on üleüldiselt suuremateks võimalusteks või ohtudeks ka tulevikus. Nimetatud jõud on kujutatud järgneval skeemil (Porter 1980).



Joonis 1. Ettevõtet mõjutavad viis peamist konkurentsijõudu

Allikas: (Porter 1980)

Konkurents turul sunnib hindu ja sellest johtuvalt ka investeeritud kapitali tootlust langema, kuni on saavutatud niioelda ideaalne konkurentsiolukord. Selles olukorras on tootluseks pikaajaline riskivaba tulumäär, millele lisandub riskipremia kapitali kaotamise ohu eest. Pikaajaliselt ei saa tulumäär olla majandustegevusharus konkreetsetes konkurentsiolukorras sellest piirist madalam, kuna sellisel juhul leiavad ettevõtted võimaluse teenida tulu mõnes teises tegevusharus, kus tulumäär on suurem. Kui aga tootlus tegevusharus on sellest piirist kõrgem, siis on see ahvatlev keskkond uute ettevõtete sisenemiseks või tegevusharu ettevõtetele täiendavate investeeringute tegemiseks. Viie teguri jõud määravad ära ettevõtete võimalused saavutada antud konkurentsiolukorras suuremat tulumäära, kui pelgalt riskivaba intressimäär, millele lisandub riskipremia investeeringu tegemise eest (Porter 1980).

Eelpool kirjeldatud kapitali tootluse põhimõtted konkurentsi osas on käesoleva töö autori hinnangul äärmiselt oluline osa turu ehk majandustegevusala konkurentsi mõistmise juures. Ettevõtte paiknemisel konkurentsiosakorras on kahtlemata mõju ettevõtte majandustulemustele, aga lisaks sellele, et majandustulemusi saab võrrelda sama tegevusala teiste ettevõtetele neid vajadusel võrreldavale kujule viies, on oluline vaadelda kogu tegevusala ja selle tootlikkust tervikuna ning võrrelda seda tegevusala ka teiste tegevusaladega. Samuti on rahanduslikus kontekstis tähtis mõista konkurentsi kui sellise mõju investeeringu tootlikkusele. Nagu kõikvõimalike investeeringutega, nii liiguvad ka investeeringud ettevõttesse sinna, kus tootlikkus on kõrgem. Nõutav tulumäär kujuneb samamoodi, nagu teistegi investeeringute puhul, kus selleks on riskivaba intressimäär ja nõutav riskipremia. Lisaks investoritele teevad (või vähemalt peaks tegema) ka ettevõtted oma tegevuses riskipremiaid võrreldes otsuseid mõnele ettevõtlusalale sisenemise kohta või valivad erinevate tegevusalade vahel. Samuti on see põhimõte rakendatav ka vastupidises suunas, kus ettevõtte võib otsustada turult lahkuda, kui riskipremia ei vasta ootustele. Sellel põhimõttel töötab teatavasti ka aktsiaturg kui selline. Autori meelest on konkurentsiosakorrast tuleneva kapitali tootlikkuse mõõtmise põhimõtete juures just võrdlus aktsiaturuga äärmiselt paslik. Siiski tuleb tõdeda, et kuigi tootlikkuse hindamise põhimõtted on samad, siis on mõistlik vahet teha börsiinvesteeringutel ja ettevõtlusega tegelemisel ehk positsiooni võtmisel börsil ja ka tegelikult ärisse sisenemisel, kuna esimesel juhul ollakse oma valikutes vabamad (saab ju kergel moel investeerida põhimõtteliselt kõikidele turgudele ja tegevusaladele üle maailma ja sealt ka vajadusel väljuda), teisel juhul aga on enamasti valikud piiratud. Tuleb

mõista, et ettevõtete turule sisenemiste ja väljumiste valikute võimalus on mõnede teooriate käsitluses raskendatud või võimatu. Näiteks ressursipõhise vaate puhul saab siseneda vaid sellele turule, millisel tegutsemiseks on ettevõttel olemas ressursid (siin ei peeta silmas vaid rahalisi ressursse) ja võimekused. Vastasel juhul ei suudeta sellel turul piisavalt konkurentsi pakkuda ja leppida tuleb turu keskmisest väiksema tootlusega. Kui keskmisest väiksem tootlus rahuldab sisenejat ehk vastab tema nõutavale kapitali hinna ja riskipremia summale ning alternatiive pole, siis on sisenemine küll põhjendatud ja võib öelda, et ka suurema premia teenimiseks tulevikus on potentsiaali, kuna ettevõtte arendab oma võimekusi ka tegutsemise jooksul ja seega suudab teoreetiliselt ajas enda konkurentsiolukorda parandada ja rohkem teenida. Samuti võivad esineda ka väljumisbarjäärid, mistõttu on kapitali tootlikkuse hindamine praktikas kindlasti mõistlik tegevus, aga tihti ei ole võimalik tulemustest johtuvaid vajalikke otsuseid ja tegevusi (näiteks turult lahkumine) läbi viia.

3.1.1. Sisenemisbarjäärid

Uued sisenejad tegevusharusse võivad endaga kaasa tuua kulude tõusu senistele turul tegutsevatele ettevõtetele või langetada hindu turul, mis vähendab kasumimarginaali. Sisenemise võimalikkus ja keerukus sõltub sisenemisbarjääridest, kusjuures vaadelda tuleb ka seniste turul tegutsejate võimalikku reaktsiooni uue tulija korral. Kui sisenemisbarjäär on kõrge või on oodata seniste osaliste teravat rünnakut uue tulija suunas, siis on uue tulija sisenemise tõenäosus väike. Peamisi sisenemisbarjääre on seitse (Porter 1980).

Mastaabiefekti all mõistetakse, et müüdüd ühikute hulga kasvades vähenevad kulud ühe ühiku kohta. Efektiivseks tegutsemiseks on tarvis uuel tulijal siseneda suurte mahtude müümisega ja riskida vanade turuosaliste terava reaktsiooniga või siseneda väikeste mahtude müümisega ning seega maksta kõrgemat toote omahinda ning leppida väiksema kasumimarginaaliga. Viimast annab vältida juhul, kui sisenev ettevõtte saab konkreetse toote või teenuse pakkumisel tekkivaid kulusid jagada enda tegutsemisega mõnes teises harus või mõne teise sarnase toote vahel (Ibid.).

Autori hinnangul tuleb mastaabiefekti puhul teha vahet tootmisel ja turustamisel, kuna kulud kaasnevad mõlemaga. Võttes arvesse Eesti turu väiksust, kontsentratsiooni ja võimalikku seniste osaliste vastureaktsiooni ei pea autor tõenäoliseks, et turule siseneb mõni uus tootja, kes üritab kohapealse tootmise puhul olulist mastaabiefekti saavutada. Samas ei pea siseneja panustama tootmisele, vaid võib siseneda ka mujal toodetud toodanguga läbi

liitude loomise, millisel juhul võtab mõni senine suurosaline asuda hoopis toodangu edasimüüjaks, mistõttu on võimalik saavutada efektiivsus turustuse osas. Samuti võib turg osutada ahvatlevaks, kui mõista turu all mitte ainult Eesti, vaid kogu Baltikumi turgu tervikuna. Vaadeldes Saku Õlletehast nähtub, et näiteks võrdluses väiketootjatega on kahtlemata saavutatud mastaabiefekt. Samuti tuleb täheldada, et Saku Õlletehast saab vaadelda mitte vaid Eesti turul osalejana, vaid ka Carlsberg Grupi osana, mis lisab mastaabiefekti saavutamisele suurema dimensiooni. Sakus valmistab tooteid mitte vaid endale Eesti turul müümiseks, vaid ka teistele grupi ettevõtetele Baltikumis, Skandinaavias ja mujal. Samuti turustatakse toodangut, mis ei ole valmistatud Eestis. Seega võimaldab rahvusvaheline koostöö grupi ettevõtete vahel viia mastaabiefekti saavutamise uuele tasemele, mis pole piiratud vaid ühe riigi turuga.

Kehtib üldistus, et suurem turuosa tähendab suuremat kasumit. Suur turuosa pakub ettevõttele mitmeid hüvesid, eelkõige mastaabiefekti, aga ka näiteks tuntumat kaubamärki ja suuremat kauplemisjõudu oma partneritega. Tuleb siiski mõista, et kuna turuosa võtmine ja mastaabiefekti realiseerimine on kulukas ning seda tegevust toetavad strateegiad loovad suuri väljumisbarjääre, siis sugugi mitte kõik osalised ei suuda saavutada suure turuosa abil automaatselt ka suurenenud kasumlikkust. Võib öelda, et suure turuosa ja madala kasumlikkusega ettevõtted tegutsevad peamiselt killustunud regionaalsetel turgudel, kus tegelik kasv on väike. Enamasti pigem lahkutakse sellistest sektoritest, kui sisenetakse. Taoliste ettevõtete tooted on enamasti vanemad ning vähem väärtust loovad. Turud, kus taolised ettevõtted tegutsevad, on sagedasti ebastabiilsed, kuna tooted ja tehnoloogiad muutuvad tihti (Woo 1983).

Teiseks sisenemisbarjääriks on turul tegutsevate ettevõtete tugevad kaubamärgid. Samuti on tugevat kaubamärki omavatel ettevõtetel enamasti lojaalne kliendibaas, mis tuleneb reklaamist, klienditeenindusest, toodete eripärast või lihtsalt turul oldud ajast. Turule sisenevale ettevõttele kaasnevad lojaalsusbarjääri murdmisega alati suured rahalised kulud ning samuti kulub selleks aega. Eriti ohtlikud on taolised investeeringud seetõttu, et ebaõnnestudes ei saa neid kulutusi tagasi (erinevalt näiteks inventarist, mille saab realiseerida) (Porter 1980).

Autori hinnangul tuleb Eesti turul vahet teha kodumaise kaubamärgiga toodangul ning eksporttoodangul, millest esimese loomist seniste osaliste kõrvale võib raskendatuks ja

kulukaks pidada, ent potentsiaali võib olla mõne maailmatuntud eksportkaubamärgi toodangu turustamisel. Näiteks on Eesti turul hästi vastu võetud Heineken või Tuborg.

Kolmandaks sisenemisbarjääriks on konkureerimiseks vajalikud investeeringud, eriti kui tegu on eelpool mainitud investeeringutega kaubamärgi loomiseks ja reklaamiks, samuti tootearenduseks. Investeeringud kujutavad endast suurt sisenemisbarjääri ja ka riski, kuna ebaõnnestumisel ei saa (kõiki) tehtud kulutusi tagasi. Kapitali on tarvis mitte ainult tootmiseks ja turundamiseks, vaid näiteks ka klientidele krediidi võimaldamiseks (Porter 1980).

Kathryn Rudie Harrigan analüüsib uute ettevõtete turule sisenemise edukuse tõenäosust aga järgnevalt. Võib öelda, et turuosalised saavad paljusid sisenemisbarjääre ise mõjutada, ent leidub ka selliseid, mida mõjutada ei ole üldiselt võimalik, näiteks turunõudlus, sektori tehnoloogiline areng jne. Üheks taoliseks barjääriks on suur kapitali vajadus sisenemiseks. Taoliselt saab iseloomustada näiteks suurtootmist. Uued turuosalised võivad küll siseneda väiksemate investeeringute toel, aga sellisel juhul ei saa nad osa mastaabiefektist, mis tulenevalt suurest tootmismahust võimaldab tootmise kulud ühiku kohta suhteliselt madalamal hoida. Seega ei ole nende toodete lõpphind konkurentsivõimeline. Sellises sektoris on seda väiksem sisenemise tõenäosus, mida suuremad on vajadused algseks investeeringuks seadmetesse. Samuti on sisenemise tõenäosus väiksem, kui tegu ei ole kiirelt kasvava turuga ja senised osalised suudavad turu vajaduse rahuldada. Sisenemisel tekiks suure tõenäosusega hinnasõda, mis ei ole kasulik ühelegi osalisele, ka uuele sisenejale (Harrigan 1981).

Turuosalised saavad teha sisenejate takistamiseks investeeringuid näiteks seadmetesse, arendustegevusse, reklaamitegevusse jne, muutes seeläbi sisenemise suhteliselt kallimaks. Teisalt ei garanteeri arendus- ning reklaamikulutuste tegemine alati efektiivset sisenemisbarjääri, kuna nende kulutuste tulemusel võib tekkida just selline olukord, näiteks läbi tehnoloogilise murrangu või eduka reklaami tõttu järsult kasvanud käivete, millest ka potentsiaalsed uued sisenejad osa sooviksid saada ning barjäärid ületatakse piisavate finantsvõimaluste korral sellegipoolest (Ibid.).

Autori meelest vajab rõhutamist, et eelnev kehtib pigem suurtootmiste puhul. Väiketegijate osas pole aga mastaabiefekti puudumine ja suur kapitalivajadus tihti probleemiks, kuna ei soovita konkureerida mitte masstootmisettevõtete, vaid toodetakse väiksemas mahus ja teadlikult ebaefektiivsemalt ning seega on ka kapitalivajadus väiksem.

Neljanda piiranguna saab nimetada tekkivaid kulusid tarnija vahetamisest. Kliendil kaasnevad tarnija vahetamisega kulud, mis võivad hõlmata näiteks personali ümberkoolitamist, investeringuid uutesse seadmetesse, uue tarnija usaldusväärsuse testimist, toodete ümberdisainimist jne. Kui need kulud on piisavalt suured, siis on tarvis turule sisenejal pakkuda märgatavat tõusu toote kvaliteedis või märgatavalt soodsamat hinda, et tarnija vahetus kliendile atraktiivne oleks (Porter 1980).

Viiendaks piiranguks on ligipääsu puudumine müügikanalitele. Turule siseneja peab leidma ka sobivad jaotuskanalid oma toote turustamiseks. Selleks on konkureerival turul tihti tarvis edasimüüjale pakkuda näiteks hinnaalandusi, reklaamituge ja muid sarnaseid toetusi, mis võimaldaks neil hinda alandada. Hea näide on jaemüügiga tegelevad suurpoed, kuhu lettidele oma toodete müügile saamiseks on tootjatel vaja palju vaeva näha. Mida kitsamad on võimalused toote turustamiseks, seda suurem on konkurents kauba pakkujate hulgas nendes kanalites (Ibid.).

Eesti turu mõistes mastaapsete läbimüükide saavutamiseks, kui tegu pole väiketootjaga, kellel selleks ambitsioon puudub, on üheks võimaluseks liitude loomine seniste turu suurosalistega, kellel on sidemed riigi suurimate jaekettidega.

Kuues piirang on mastaabist sõltumatud hinnaeelised. Turul tegutsevatel ettevõtetel võib oma konkurentide ees olla eeliseid, mida ei saa teised hoolimata oma mastaabist kunagi kasutada. Nendeks võivad olla näiteks patendid või firmasaladused, teistele piiratud ligipääs toorainele, parim võimalik asukoht, riigi dotatsioonid, suured kogemused antud vallas (eriti oluline töömahukatel juhtudel) jne (Ibid.).

Hinnaeelisele, nii mastaabist sõltuvatele kui sõltumatutele rõhub ka ressursipõhine lähenemine turule sisenemiste kohta, millise vaate puhul on konkurentsi mõistes edukas see ettevõtte, kellel on sisenemisel teiste turuosalist ees ressurssidest tulenevad eelised.

Viimase piiranguna saab käsitleda seadusandlusest ja avalikust sektorist tulenevaid piiranguid. Riik võib läbi litsentside vajaduse kehtestamise ja reguleerimise, keskkonnanõuete karmistamise või toorainete kättesaadavuse piiramise luua olulisi piiranguid turule sisenemiseks (Ibid.).

Peamisteks seadusandlusest tulenevateks piiranguteks lahjade alkoholsete jookide turustajate puhul on piirangud reklaamile, loomulikult tarbijaskonna vanusele ja ka pakendite taaskäitlemisele. Samuti tuleb tingimata piiranguks lugeda ka aktsiisi ehk toodangu

maksustamist, mis avaldab mõju nii toote müügihinnale ehk kasumimarginaalile, kui toob endaga kaasa ka muid nõudeid, näiteks on vaja tootjal oma kaupa ladustada aktsiisilaos.

Tegevusalale sisenemist mõjutab ka ootus seni tegutsevate ettevõtete käitumisele. Kui oodata on nende tugevat vastureaktsiooni, siis on sisenemine tülikas ja seega vähem atraktiivne. Atraktiivsus sõltub ka turul kehtivatest hindadest. Kui need on piisavalt kõrgel, võib toimuda sisenemiskatse. Juba eelnevalt alla surutud hindade korral on sisenemine vähem tõenäoline. Sisenemisbarjäärid ei ole ajas püsivad, vaid muutuvad aja jooksul. Näiteks võivad aeguda patendid, muutuda seadusandlus jne. Juurdepääs mõnede olulistele ressurssidele muudab barjääri mõnele ettevõttele leebemaks. Kui omatakse häid sidemeid turustuskanalitega, siis on juba tegutseval ettevõttel uut toodet lansseerida kergem, kui uustulnukal. Kuigi tihti eksisteerivad need koos, on mastaabiefektil ja kogemusel barjäärina sootuks erinevad omadused. Mastaabiefekt toob suurele ettevõttele alati kaasa hinnaeelise. Teisalt võib osutada, et suurettevõtte ei suuda enda toodangut piisavalt kiiresti eristuma panna, kuna tehnoloogia vahetamiseks kulub rohkem aega. Tunduvalt laialivalguvam sisenemisbarjäär on aga kogemus, sest kogemuse olemasolu turuosalisel ei kujuta endast ilmtingimata sisenemisbarjääri. Selle barjääriks kujunemisel on eeldus, et siseneja ei ole suuteline teadmisi ja kogemusi vahetama ega teistelt kas jäljendades või konsultante kasutades õppima. Enamasti ei ole see aga nii. Kogemusbarjääri tühistab ka näiteks uute tehnoloogiate tulek (Porter 1980).

Õppekõver iseloomustab õppimise taset mingi kogemuse omandamise kestuse ehk ajas jätkumise juures ehk teisisõnu väljendatakse seda, et mida rohkem keegi mingit tegevust sooritab, seda paremaks ta selle juures muutub. Samuti väljendab õppekõver kulude vähenemist, ehk mida rohkem rohkem toodetakse ja seega ka tootmist kogetakse ja sellest õpitakse, seda madalamaks lähevad tootmiskulud ning seda madalamat hinda on võimalik turult toodet müües küsida.

Õppekõvera mõju konkurentsistrateegiale uuris täpsemalt ka Marvin B. Lieberman. Konstrueeritud mudeli abil püüdis ta teada saada, kuidas kogemuse tasemest ja informatsiooni levikust tulenevate strateegiate rakendamine mõjutab sisenemisbarjääre, kasumit ja hinna kujunemist (tihti tuuakse agressiivse madala hinna poliitika põhjuseks just õppekõverat). Uurimuse autor jõudis järeldusele, et õige müügihinna teada saamiseks peaks õppekõvera strateegiale panustav (ehk tootmiskoguste suurendamise abil turuosa hõivav ning seeläbi tulevikus hinnaliidri positsiooni saavutada püüdev) ettevõtte oma toote müügihinna arvutama

kahe komponendi põhjal, milleks on tänane omahind, millele tuleb lisada tulevikus saada loodetava lisatulu nüüdisväärtus. Probleem seisneb selles, et kui tänane omahind on kindel väärtus, siis tuleviku lisatulu on oletuslik. Kui ka teised ettevõtted on valmis sellele strateegiale panustama, siis oleks tarvis hoopis toodangu mahtu vähendada, sest vastasel juhul on oodata hinnasõda. Autor leidis ka, et kui teadmised ja kogemused ei jagune võrdselt ehk on pigem ühe osalise kasutuses, siis on sisenemisbarjäärid suured. Ettevõtte saab tõkestada teiste sisenemist ennetavalt vaid siis, kui selle ettevõtte käsutuses on kogu oskusteave (juhtub harva). Kokkuvõtvalt võib öelda, et seda strateegiat viljelevad ettevõtted võivad pahatihti soovimatult konkurentsi hoopis tihendada ning enda tulusid seeläbi vähendada. Kasu tõuseb enamasti harva ning autor rõhutab, et rakendamise edukus sõltub suurelt teadmiste jaotumisest turul, ehk kas teadmisi omab eksklusiivselt üks ettevõtte või mitmed ettevõtted (Lieberman 1987).

Sisenemisbarjääriks võib nimetada ka seniste turuosaliste kontsentratsiooni. On leitud, et suure tõenäosusega on edukas pigem selline uus tulija, kes võtab ehk proovib võtta endale sisenedes väiksema turuosaga, kui senistest osalistest suurematel on, seda kasvõi kapitali vajaduse mahukuse tõttu. Seega võib öelda, et sisenemise tõenäosus on suurem, kui turul eksisteerib suure turuosaga osaliste kõrval piisavalt palju suhteliselt väikese turuosaga ettevõtteid. Sisenemine on tõenäolisem, kui majandusel läheb hästi ning ettevõtetel on uuteks investeeringuteks piisavalt vahendeid. Märk sellest on ka suurenenud ettevõtete liitumiste hulk ehk olukord, kui ettevõtted ostavad piisava kapitali olemasolul teisi ettevõtteid. Sisenemiste hulk on ebatõenäolisem majanduslanguse ajal ning peale seda. Samuti on sisenemine ebatõenäolisem, kui tõusmas on toorainete hinnad, eriti sellises sektoris, kus toodangu hinna osas valitseb tihe konkurents (Harrigan 1981).

3.1.2. Tegutsevate turuosaliste rivaalitsemine

Igas konkurentsiolukorras toimub osaliste rivaalitsemine, mis on ajendatud kas konkurentide poolt avaldatud survest või sellest, et nähakse võimalust oma positsiooni parandamiseks. Tavaliselt kaasneb taolise käiguga teiste osaliste vastureaktsioon, kusjuures algataja positsioon võib nii paraneda kui halveneda. Näiteks hinnasõda mõjutab tihti kõikide osaliste positsioone halvemuse poole, kuna see kahandab osaliste tulu. Seevastu reklaamisõjal võib olla osalistele hoopis positiivne mõju (Porter 1980).

Uurides kahe peamise kaubamärgiga oligopoolset turgu empiirilistel andmetel põhineva mudeli abil on jõutud ka ühe reklaamisõja põhjuse jälile. Nii turuosalise toodete omahind, kulutused reklaamile kui ka kasumlikkus tõusevad, mida lähemal ollakse ideaalsele punktile ja mida kaugemal ollakse oma konkurendist. Võib öelda, et suuremad kulutused reklaamile pärsivad peamise konkurendi soovi langetada konkureeriva toote hinda ja mõnedel juhtudel alustatakse hinnasõja asemel hoopis reklaamisõda (Carpenter 1989).

Kui sektoris tegutseb palju ettevõtteid, on tõenäoline, et mõni neist üritab oma turuosa muuta, samuti kui turul on vaid mõned ettevõtted, ent neil on võrdne turuosa. Kui aga turul on palju ettevõtteid, ent neist vaid mõni on märkimisväärselt suurema turuosaga, siis on need ettevõtted teenäitajaks ja turu tasakaalustajaks. Seisval turul on turuosa võita ja säilitada tudnuvalt keerulisem, kui kasvaval, kus üleüldine kasv teeb kõigile osalistele kasvamise kergemaks. Tavalisest närvilisemalt käituvad need turud, kus ettevõtetel on suured püsikulud. Kui tootmisvõimsust on üle, toob see tihti kaasa kiire hinnalanguse, et kulusid suurema koguse toodete peale jagada. Samuti võib kiire hinnalanguse kaasa tuua olukord, kus mõnel turuosalisel on suur laovaru ning sellest soovitakse vabaneda, kuna toodete hoidmine on kulukas. Hinna suhtes volatiilsed on turud, kus osalised üritavad ära kasutada mastaabiefekti. Nii võib aegajalt tekkida olukord, kus paljudel on tootmisvõimsust või toodet üle ning hind langeb märgatavalt. Rolli mängivad ka väljumisbarjäärid. Nendeks võivad olla näiteks spetsiifiline javähelikviidne vara, suured rahalised kulutused ettevõtte sulgemisel (näiteks kokkulepped ametiühingutega hüvitise osas), soov strateegilist positsiooni säilitada, emotsionaalsed barjäärid ja jäärapäisus ning ka valitsuse poolt kehtestatud piirangud (Porter 1980).

Eelneva põhjal võib öelda, et Eesti turul on kaks suurtegijat turg utasakaalustavateks jõuduseks, kes jagavad omavahel peamist turuosa. Kuna aga turg ei ole isegi mitte seisev, vaid kahanev, siis turuosa võita on neil mõlemal autori hinnangul keeruline ja pigem soovitakse oma senist osa säilitada.

Konkurentsi intensiivsus tegevusharus on ajas muutuv. Hea näitena võib välja tuua konkurentsi intensiivsuse sõltuvuse tööstusharu elutsüklist. Kui elutsükel saavutab küpsuse, siis konkurents tiheneb, mis toob endaga kaasa vähenenud tulud osalistele. Konkurentsi tihenemist võib täheldada ka juhul, kui sektoris siseneb mõni suurettevõtte, mis on seni tegutsenud hoopis teises valdkonnas. Sellistel juhtudel võib positsiooni säilitamisel abi olla ettevõtte konkurentsistrateegiast, näiteks klientide sidumisest oma ettevõttega ja nende

väljumise kaudsest takistamisest läbi mingite konkreetsete abinõude, näiteks suurepärase klienditoe ja oskusteabe pakkumise. Kuigi sisenemis- ja väljumisbarjäärid on konkurentsi puhul põhimõtteliselt erinevad, on neil ka ühisosa, õigemini nad on tihti teineteisest sõltuvad. Kõrget ja stabiilset tulu pakuvad kõrge sisenemisbarjääri ja madala väljumisbarjääriga tööstusharud, kust ebaõnnestujad vabalt lahkuvad. Kui nii sisenemis- kui väljumisbarjäär on kõrge, siis on tegu kõrget ja ebastabiilset ehk riskantset tulu pakkuva sektoriga, mistõttu osalised ei soovi lahkuda ja võitlevad oma turuosa pärast edasi. Osaliste jaoks on mõistetavalt kõige keerulisem olukord, kui sisenemisbarjäär on madal, ent väljumisbarjäär kõrge (Porter 1980).

3.1.3. Oht asendustoodetest

Kõik tööstusharu ettevõtted konkureerivad laias plaanis teiste tööstusharudega, kes toodavad ettevõtte toodangule asendustooteid. Asendustoode on toode, mis täidab mingi tootega samu funktsioone. Näiteks suhkru asendustoode teatavates tööstustes on fruktoos-siirup. Need tooted kehtestavad ettevõtte toodangule hinnalae. Mida parem on asendustoote hinna ja kasu suhe tarbijale, seda tugevamat survet avaldab see ettevõtte kasumimarginaalile. Kõige olulisemaks tuleb pidada asendustooteid, mille hinna ja kasu suhe võrreldes ettevõtte toodanguga tundub ajas paranevat ning neid asendustooteid, mida toodavad need tegevusharud, kus on suur kasumimarginaal. Viimasel juhul on võimalik konkurentsi tihenedes kõnealuste asendustoodete tootjatel hinda järsult langetada või investeerida tootearendusse, mis tähendab ettevõttele järsult kasvanud konkurentsi. Kui asendustoote hinna ja kasu suhe näitab tõusutrendi, siis on oluline koheselt otsustada, kas püüda asendustoode niiöelda välja süüa või jätkata vanaviisi ning planeerida ja otsustada jooksvalt (Porter 1980).

Eesti õlleturul saab õlle kategooria asenduskaubaks pidada muid lahjasid alkohoolseid jooke ehk siidri ja longero kategooriat, mille osakaal turu müügist on küll marginaalne. Teisalt, kuna peamised turuosalised tegutsevad kõikide eelpool nimetatud kategooriate turustamisega, ei ole mõne kategooria kasv või kahanemine ettevõttele ohuks, vaid pigem tuleb oma müüke ümber korrigeerida. Mõnede käsitluste kohaselt võib asenduskaupadeks pidada ka kangeid alkohoolseid jooke ja veine.

3.1.4. Klientide ja tarnijate jõupositsioonid

Ka kliendid ehk tarbijad konkureerivad ettevõttega selles mõttes, et nad püüavad hindu alla suruda, kauplevad juurde lisateenuseid või püüavad sundida tootjat oma toodet edasi arendama. Kõigel sellel on mõju ettevõtte kasumile. Konkreetse tarbija või tarbijagurpi mõju ettevõttele sõltub turusituatsioonist ning sellest, kui suure osa moodustavad need ostud konkreetse tööstusharu üleüldisest toodangust ehk müükidest. Kui klient ostab suuri mahte, siis on tal suurem läbirääkimise jõud. Eriti oluline on see siis, kui tööstusharu iseloomustavad suured püsikulud. Kui müüdav toodang moodustab kliendi ostudest suure osa, siis on klient hinnatundlikum ning proovib alati parimat hinda saada. Kui tootel puuduvad olulised eripärad ja seda on kerge asendada, on ostjal suurem jõupositsioon. Kui kliendil tekiksid toodet vahetades suured kulud, näiteks ümberkoolitusele ja seadmetele, siis on tema jõupositsioon väiksem. Kui ostja tegutseb madala kasumimarginaaliga äris, on tema huvi tootele paremat hinda kaubelda seda suurem. Kõrgema kasumimarginaaliga äris tegutsevad ostjad on enamasti vähem hinnatundlikud. Kui ostja suudab toodet ka ise valmistada, siis on tema kauplemisjõud suurem. Samuti teab klient siis, palju toote valmistamine maksab ning suudab paremini hinnata, kas toote eest küsitakse õiglast hinda või mitte. Kui müüdava toote kvaliteet ei mängi ostja toote komplekteerimisel suurt rolli, on ostja jõud kaubelda suurem. Samuti on ostjal suurem jõud, kui ta omab turust, nõudlusest ning toote hinnakujundusest läbi toote müüja sisseostuhindade üldiselt väga head ülevaadet. Hulgimüüjad omavad suuremat jõudu ka siis, kui nad suudavad mingi toote müüki lõpptarbijale ise mõjutada (Porter 1980).

Saku Õlletehase puhul võib kliendina vaadelda nii suurtest jaekettidest edasimüüjaid kui ka lõpptarbijat. Esimesed neist soovivad tootjalt saada toodet võimalikult soodsa hinnaga, millele lisada edasimüügil oma marginaal. Sellel on aga suur mõju toodangu üldisele läbimüügile. Kui jaekett müüb toodet lõpptarbijale kallilt ehk proovib teenida suurt marginaali, siis langevad ka müügid, mis on kahjulik nii edasimüüjale endale kui ka tootjale. Seega on oluline leida mingisugune tasakaal, et mõlemad osapooled rahul oleks. Samuti tuleb märkida, et antud turu keskkonnas on nii suurketid kui ka Saku Õlletehas olulise turujõuga. Ilmselt on väiketootjatel end edasimüüjate juures tunduvalt keerukam kehtestada.

Ka tarnijate tugevuspositsioon läbirääkimisel toote pakkujaga on oluline. Peamiselt on nende hoovad olukorra mõjutamiseks hind, müüdava toote kvaliteet ning ka müügi tingimused. Ettevõtte tarnijate ja klientide jõupositsioonidel on palju sarnasusi. Kui toodet

või teenust pakuvad üksikud suured tarnijad, on nende läbirääkimise jõupositsioon tugevam. Samuti siis, kui nende toodetele ei leidu asendustooteid, ostja ei ole nende jaoks oluline klient, nende toode on ostja jaoks suure tähtsusega, nende tootest loobumine tähendab ostjale suuri üleminekukululusid või nende toode omab mõnda olulist lisaväärtust. Selles kontekstis tuleb tarnijaks või pakkujaks pidada ka tööjõudu. Oskustöölised, eriti kui tegu on ametiühingus olevate oskustöölisega, omavad suurt jõudu läbirääkimistes, mis võib märkimisväärselt ettevõtte kulusid kasvatada ehk kasumit vähendada (Porter 1980).

Saku Õlletehas ei hangi suurt osa tootmiseks vajalikku toorainet üksi mõne tarnijaga kaubeldes, vaid hange tehakse kogu Baltikumi ja ka teiste lähemal asuvate riikide puhul kokku. Nii saavutatakse läbirääkimistel tarnijaga tunduvalt suurem kogujõud, kui eraldi kaubeldes, mis pakub kokkuvõttes soodsamat hinda ning aitab madalamale tuua toote omahinda, mida tuleb pidada konkurentsieeliseks.

Praktikas juhtub tihti, et ettevõtte võtab läbirääkimistel tarnijaga kaitsva positsiooni, ähvardades lõpetada ärilised suhted või kasutada vertikaalset integratsiooni, ostes mõne oma tarnija ja loobudes teiste tarnijate teenustest täielikult. Seega kipuvad suhted ettevõtete ja nende tarnijate vahel olema ebausaldusväärsed, mis toob kaasa ebastabiilsuse ja ebaefektiivsuse. Praktikas võib see väljenduda näiteks liialt suurtes laovarudes, pikkades tarneaegades ja tooraine madalas kvaliteedis. Veelgi keerulisem on olukord siis, kui turul on vaid mõni üksik pakkuja paljude ettevõtete tarvis või vaid mõni üksik suur ostja ning palju pakkujaid. Eksisteerib tegureid, mis mõjutavad mõlema poole läbirääkimise positsiooni. Näiteks muudab hinnatõus või madala kvaliteedi tase turul tarnija positsiooni tugevamaks. Teisalt saavad ostjad osutada vastusurvet juhul, kui neil on võimalik asendada toode mõne teisega või osta toodet mujalt (Bard 1987).

3.1.5. Konkurentsistrateegia struktuurianalüüs

Olles paika pannud konkurentsitingimusi mõjutavad jõud, on ettevõtte ülesandeks kirjeldada oma tugevused ja nõrkused eelpool nimetatud viie jõu ulatuses võrreldes selle sektori teiste ettevõtetega. Seejärel tuleb luua strateegia, mille raames saavutab ettevõtte eelpool kirjeldatud konkurentsijõudude suhtes efektiivselt kaitstava positsiooni. Selleks tuleb ettevõtte positsioneerida nii, et ettevõtte võimalused kujutavad endast parimat võimalikku kaitset ohtude eest, et ettevõtte suudaks ise mõjutada läbi oma strateegiliste käikude konkurentsiolukorda või tuleb positsioneeruda olukorda selliselt, et ettevõtte monitorib

pidevalt muutusi konkurentsijõududes ning on samas suuteline nendele muutustele ka operatiivselt (enne konkurente) reageerima, valides vastava konkurentsistrateegia. Esimest võimalust võib vaadelda kui ettevõtte kaitsestrateegiat olukorra vastu, kus ettevõtte kasutab oma tugevusi ja otsib omale positsiooni, millises konkurentsijõud on nende suhtes kõige nõrgemad. Oma nõrkuste ja tugevuste teadmine aitab leida, millistes olukordades peaks ettevõtte olema ründavam ja millistes pigem tagasihoidlik ja kaitsev. Teisel juhul võib ettevõtte kujundada endale ründava strateegia, püüdes seeläbi turgu mõjutada. Sinna alla võivad kuuluda näiteks turunduse parendamine, luues enda toodetele seeläbi tugevama kaubamärgi, ka investeringud tootmisse või vertikaalne integreerimine jne. Kolmandal juhul jälgib ettevõtte trende ja muutusi turul ning püüab nendele võimalikult kiiresti reageerida. Olulised ei ole trendid ja muutused ise, vaid muudatused, mida need endaga tööstusharus kaasa toovad. Kõige olulisemaks tuleb pidada neid trende, mis mõjutavad konkreetse ettevõtte jaoks kõige suuremaid konkurentsiallikaid ja neid, mis toovad esile uusi konkurentsielemente. Kuna struktuurianalüüsi abil saab ennustada turu pikaajalist kasumlikkust, on oluline monotoorida ja ka prognoosida valitsevaid trende, et teha nende põhjal järeldusi turu kasumlikkuse kohta tulevikus. Taolise analüüsi tulemus konkurentsiolukorra kohta tulevikus võib hetkel kehtivast olukorrast oluliselt erineda. Samuti aitab taoline analüüs avastada veel hõivamata positsioone mõnel turul, kuna võib leida vajadus toote järele, mida veel ei pakuta või millisel turul on konkurentsiolukord ettevõtte jaoks sobiv (Porter 1980).

Saku Õlletehase puhul on kasutusel kombinatsioon esimesest ja kolmandast eelpool nimetatud strateegiatest. Olles olulise turujõuga ettevõtte, moodustatakse peamise konkurendiga piltlikult öeldes allianss ja kaitstakse läbi oma mastaapsuse enda positsiooni uute turule sisenejate eest, muutes üksiküritajate turule sisenemise võrreldavas mahus ebaatraktiivseks. Samuti on ettevõtte läbi oma suuruse nii Eestis kui ka Baltikumis Carlsberg Grupi osana kaitstud klientide ja tarnijate surve eest, kuna omatakse suurt jõudu. Asendustoodete risk on minimeeritud läbi selle, et peamised asendustoodete kategooriad kuuluvad samuti ettevõtte portfelli. Peamise konkurendi vastu on end kindlustatud tugeva kaubamärgiga, panustades pidevalt reklaamile ja turundusele. Ründavale positsioonile ettevõtte küpsel turul ei panusta, kuna tulemuste saamiseks tehtavad kulutused ei oleks ilmselt mõistlikud. Küll aga monitooritakse pidevalt olukorda trendide suhtes ja püütakse nendele kiirelt reageerida. Märkimisväärseid ning põhimõttelisi muutusi peale pakendikategooriate osakaalude ja kogu turu kahanemise märgata ei ole.

Konkurentsistrateegia loomisel on oluline osa ka ettevõtte sisesel ühtlustamisel ja kõikide osakondade eesmärkide ja strateegiate sünkroniseerimisel ettevõtte tervikliku strateegia võimalikult efektiivseks saavutamiseks. Osad teoreetikud väidavad, et edu tagab ettevõtte siseste faktorite (organisatsiooni struktuur, planeerimise detailsus jne) joondamine ja eesmärkide sünkroniseerimine vastavalt välistele mõjuritele (keskkonna ebakindlus, tehnoloogia areng jne). Teised jällegi väidavad, et edu tagavad kindlad joondamise ja eesmärkide sünkroniseerimise meetodid hoolimata ükskõik millistest olukorra eripäradest. Igal juhul on oskus ettevõttes taolisi juhtimisprotsesse läbi viia väärtuslik, ent pahatihti haruldane omadus (Powell 1992).

Konkurentsiolekorra kirjeldamise üheks võimalikuks meetodiks on strateegiakaart. Taoline lähenemine võimaldab ka välja pakkuda konkreetseid strateegilisi tegevusi selles olukorras konkureerimiseks. Selle lähenemise eeliseks on, et selle abil on võimalik samaaegselt visuaalselt jooniste abil kaardistada nii erinevad strateegiad kui ka tulemusnäitajad. Enamasti on konkurentsistrateegia uurimises probleemiks, et nii strateegiad ise kui ka tulemusnäitajad on mõlemad keerukad, seotud süsteemid. Tihti keskendutakse praktikas vaid strateegiaid puudutavatele osadele, tulemusmõõdikute all kujutatakse aga mõnd lihtsat mõõdikut, näiteks kasumi iseloomustamiseks enamasti ROI-d ehk kapitali tootlikkust. Tegelikult aga saab ja ka tuleks tulemusi hinnata mitmel erineval viisil, mitmete erilaadsete näitajate abil, näiteks läbi kasumlikkuse, kasvu või turupositsiooni. Samuti on mõnikord erinevad tulemusnäitajad omavahel pöörvõrdelises seoses selles mõttes, et näiteks küpsetes tööstusharudes ei ole võimalik enamasti saavutada kasvu ilma kasumlikkust ohvriks toomata. Seega tuleb mõnikord mõne tulemusnäitaja parendamiseks loobuda teise parendamisest. Kui aga juhtidel pole võimalik selliseid seoseid strateegiate ja tulemusnäitajate vahel hinnata, tuleb loota vaid aimdusele. Seetõttu pakutakse välja viis ettevõtete vahelise konkurentsi kaardistamiseks tööstusharus, vajalikud niiöelda ohverdused mõnede tulemusnäitajate osas oma peamiste tulemusnäitajate parendamiseks ning uuritakse konkurentsi mõjutavate näitajate olulisust (Day *et al* 1987).

Lihtne konkurentsistrateegia mudel on järgmine. Konkureerimise keskkonnas eksisteerivate mõjude (näiteks tooraine saadavus, tehnoloogia, ametiühingud, hinnaelastsus, asenduskaupade olemasolu, samuti ka tööstusharu elutsüklid ja turu suurus) tõttu tekib konkurentsiolekord (mida iseloomustavad näiteks sisenemisbarjäärid, potentsiaalsete klientide ja tarnijate hulk jne), ettevõtted valivad vastavalt sellele sobiva konkurentsistrateegia

ning selle tulemusi võib vaadelda läbi erinevate tulemusnäitajate. Nagu mainitud, peaksid ka tulemusnäitajad olema mitmest osast koosnev süsteem, seega ettevõtted peaksid pigem pürgima niiöelda mitmik-tulemuste poole, mitte vaid ühe konkreetse tulemuse. Näiteks on võimalik tulemusnäitajate vahelisi seoseid tajuda kolmes erinevas dimensioonis. Esiteks võib tulemusnäitajad jagada ettevõtte siseseid ja väliseid protsesse iseloomustavaks. Teiseks võib tulemusiseloomustaja näidata suhet ettevõtte paindlikkuse ja kontrolli soovide vahel. Kolmandaks saab näidata erinevate tulemusnäitajate vahelisi seoseid ehk luua hierarhiline süsteem, mis näitab, millised tulemused on vaheetapid ja millised on lõplikud eesmärgid. Oluline on näha mitte konkreetse tulemusnäitaja ning konkreetse strateegia vahelisi seoseid, vaid terviklikku tulemusnäitajate ja strateegiate vaheliste seoste süsteemi (Day *et al* 1987).

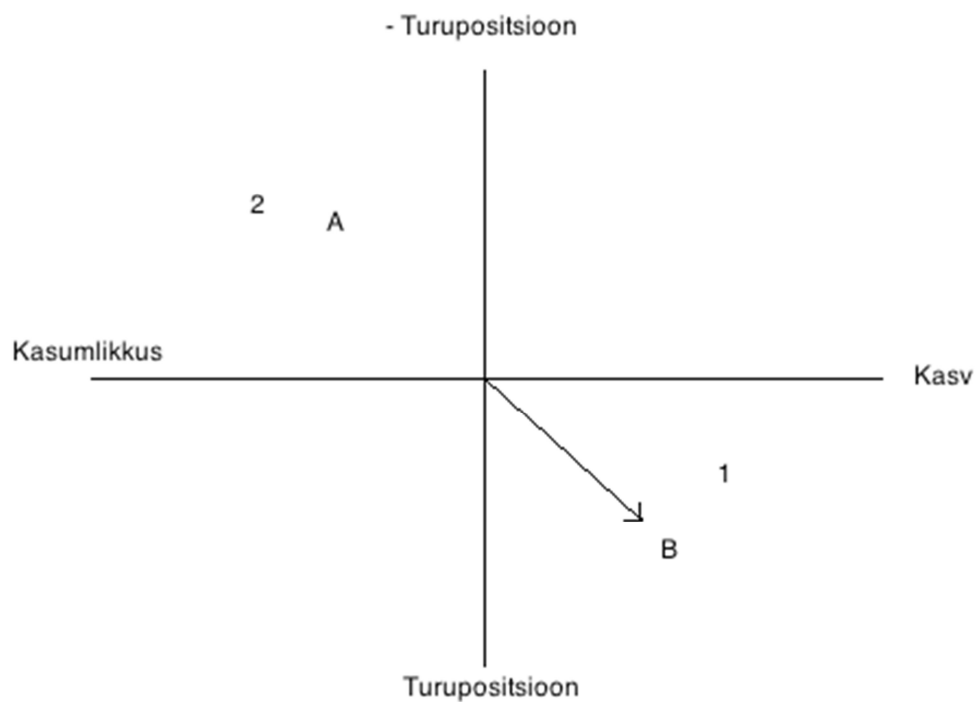
Tulemuste ja strateegiate vahelisi seoseid aitab mõista järgnev mõttekäik. Oletame, et meil on kaks ettevõtet (A ja B), mille tegevuse edukust mõõdetakse kahe tulemusnäitaja abil (1 ja 2). Tulemusnäitajad on toodud järgnevad tabelis.

Tabel 1. Näidisettevõtete tulemusnäitajad (ühikutes)

Ettevõtte	Tulemusnäitaja	
	tulemusnäitaja 1	tulemusnäitaja 2
Ettevõtte A	10	100
Ettevõtte B	100	10

Allikas: (Day *et al* 1987)

On näha, et ettevõttel A läheb ettevõttest B tulemusnäitaja 2 mõistes tunduvalt paremini (eeldades, et suurem väärtus lahtis on parem tulemus). Lisame need tulemused teljestikku, kus numbrilised väärtused 1 ja 2 kujutavad maksimaalset võimalikku tulemust vastavate tulemusnäitajate 1 ja 2 osas. Tähed kujutavad aga ettevõtteid A ja B.



Joonis 2. Ettevõtte tulemused teljestikus

Allikas: (Day et al 1987)

Kui ettevõtte A soovib parendada enda tulemust tulemusnäitaja 1 osas, siis peab ta liikuma teljestikus kujutatud tulemusnäitaja 1 suunas. Selleks on tarvis rakendada strateegiat, mida kujutab nool. Oluline on tähele panna, et liikudes kujutletavas olukorras lähemale tulemusnäitajale 1, kaugenetakse samas tulemusnäitajast 2. Lihtsustatud joonise punkt 1 võib praktilises elus kujutada näiteks turuosa, punkt 2 näiteks kasumlikkust ning nool näiteks toote kvaliteedi parendamise strateegiat. Parendades toote kvaliteeti, võidetakse ilmselt juurde turuosa, aga kaotatakse kasumlikkuses (*ceteris paribus*). Taolise kaardi abil, kuhu informatsioon sisestatakse arvutuste põhjal, on otsustajal tunduvalt kergem mõista oma positsiooni ja meetmeid positsiooni muutmiseks, samuti ka seda, millised on seosed erinevate tulemusmõõdikute vahel (Day *et al* 1987).

Eksisteerib ka strateegiamuutujate kahekomponendiline klassifikatsioon ning selle järgi võib jaotada muutujad edu loojateks ja ebaedu pärssijateks. Edu loojate puhul on ettevõtte madalal või puuduval aktiivsusel mingi edu looja kontrollimise osas võrreldes tööstusharu keskmisega negatiivne mõju ettevõtte tulemustele võrreldes konkurentidega. Keskmisest kõrgemal aktiivsusel on aga võrreldes tööstusharu keskmisega positiivne mõju

ettevõtte tulemustele, nagu näiteks turuosale ja kasumlikkusele. Sarnaselt edu loojatele toob madal aktiivsus ebaedu pärssijate rakendamise osas kaasa keskmisest madalamad tulemused. Võib öelda, et ebaõnnestumise vältimiseks on tarvilik kindel künnist ületav minimaalne aktiivsustase pärssijate rakendamise osas. Sellegipoolest tuleb tõdeda, et keskendudes mõõdukalt või keskmiselt edu pärssijatele on võimalik vaid vältida ebaedu, mitte parandada tulemusi. Ka keskmisest tunduvalt kõrgem aktiivsustase pärssijatega tegelemise osas ei pruugi kaasa tuua kasvu. Samas edu pärssijatega mitte tegelemine toob endaga kindlasti kaasa halvenenud tulemused (Varadarjan 1984).

3.1.6. Tegevusala ja turu defineerimine

Ettevõttel ei ole võimalik koostada vettpidavat konkurentsistrateegiat, kui ei ole õigesti defineeritud tegevusala ja turg. Vaid siis saab määratleda konkurendid ja ka potentsiaalsed konkurendid. Potentsiaalsete konkurentide määratlemiseks tuleks vaadata oma tootest kaugemale, samuti väljapoole riigi piiridest. Kui konkurentidena vaadelda ka potentsiaalseid konkurente, siis hõlmab ettevõtte tegevusala ja turu definitsioon suuremat piirkonda. Tähtis on aru anda, et ettevõtte laiema tegevusala määratlemine ei tähenda tingimata seda, et ettevõtte peaks kogu tegevusalal konkureerima ehk seda, et ettevõtte laiema tegevusala ongi täiel määral ettevõtte äri. Samas laiema tegevusala määratlemine aitab vältida asjatut debatti, kas ettevõtte ikkagi peaks sobiva võimaluse tekkides mingi käimasoleva äri sarnasesse ärisse sisenema (Porter 1980).

Antud kontekstis on oluline määratleda, kas Saku Õlletehast defineeritakse vaid Eesti õlleturu osalisena või vaadeldakse ettevõtet kui osa suuremast turust ehk käsitletakse seda Carlsberg Grupi Ida-Euroopa turu, täpsemalt Baltikumi osana.

3.2. Konkurentsistrateegiate tüübid

Laiemalt on võimalik eristada kolme peamist konkurentsistrateegia tüüpi, et luua ründav või oma positsiooni kaitsev strateegia. Nendeks tüüpideks on hinnaliidri positsiooni haaramine, toodete eristumine ehk lisaväärtuse pakkumine ja fookus. Loetletud strateegiaid võib kasutada nii ühekaupa kui kombineeritult, kuigi enamasti on mitut strateegiat korraga täiel määral kasutada ebaratsionaalne, sest nii väheneb iga eraldi strateegia juurutamisest

tõusev kasu. Strateegiate kasutamise olulisus on erinevates tööstusharudes erinev, kuna mõnes võimaldab konkurentsiolukord kõikidel osalistel teenida arvestatavat kasumit, samas teises saab mõistlikku kasumit teenida vaid täiel määral konkurentsistrateegiaid juurutades (Porter 1980).

3.2.1. Hinnaliidri positsiooni haaramine

Üheks levinumaks strateegiaks on hinnaliidriks olemine, mille eelduseks on kulude madalal hoidmine. See nõuab ettevõttelt agressiivset kulude kokkuhoiu poliitikat kõikides allüksustes ja nende pidevat monitoorimist. Siiski tuleb täita kehtestatud nõuded toote ning teeninduse kvaliteedile. Hinnaliidriks olemine võimaldab teenida tööstusharus keskmisest suuremat tulu hoolimata konkurentide olemasolust, kuna need ei suuda sama toote hinna juures kasumimarginaali säilitada ning on sunnitud hinna osas konkureerimisest loobuma. Hinnaliidri poliitikat viljelev ettevõtte on kaitstud ka ostjate hinnasurve eest, kuna ostja saab enamasti hinda madalamaks kaubelda viidates pakkujaga võrreldes soodsamale tootele, kuid soodsamaid tooteid antud juhul ei eksisteeri. Samuti ollakse mõnes mõttes kaitstud ka tarnijate hinnasurve eest, kuna teoreetiliselt ollakse võimelised mõningast tooraine hinnatõusu taluma, kuigi võimalik, et siis tuleb ettevõttel oma toote hinda tõsta. Kui turul tegutseb jõuline hinnaliider, siis on see ka tööstusharuse sisenemisel märkimisväärseks barjääriks. Hinnaliidri positsioon pakub kaitset ka turul saada olevate asendustoodete eest. Seega võib öelda, et hinnaliidri poliitika viljelemine kaitseb ettevõtet kõigi viie konkurentsi mõjutava jõu eest. Hinnaliidriks olemine eeldab tihti suure turuosa või mõne muu eelise omamist, milleks on näiteks juurdepääs (odavale) toorainele. Vajalik võib olla ka toote lihtsam disain või lai tooteskaala jagamiseks mõndasid nende valmistamiseks vajalikke detaile. Tihti tuleb hinnaliidril pidada kõiki tarbijagruppe oma peamisteks klientideks, et saada vajalik müügiimaht. Tavaliselt on vajalikud esmased suured investeeringud moodsatesse tootmisvahenditesse, agressiivne hinnapoliitika ning pahatihti tuleb leppida ka kahjumiga esimestel perioodidel. Kui aga hinnaliidri positsioon on saavutatud, on see tihti tulus ning võimaldab tänu suurtele mahtudele kasumimarginaali tarnijatelt madalamat hinda kaubeldes veelgi kasvatada (Ibid.).

Eesti õlleturul on hinnaliidri positsiooni haaranuna defineeritavad omakaubamärgi pakkujad ehk kaubandusketid, kes müüvad väljas toodetud toodangut oma kaubamärgi all, hoides nii kokku kuludelt tootmisvahenditele, reklaamile ja ka tootearendusele. Teiste

turuosaliste puhul ei ole püüd hinnaliidri positsiooni võtmiseks täheldatav, vaid pigem püütakse oma müüdava toodangu eest võimalikult kõrget hinda saada. Saku Õlletehase kui tootja jaoks tähendab see seda, et osaliselt teenitakse tulu ka omakaubamärgi toodete pealt neid edasimüüjatele valmistades. Küll aga on teenitav marginaal väiksem, mida kompenseerib reklaamikulude puudumine. Omakaubamärgi tooteid ei saa defineerida otsese konkurendina niiöelda premium-klassi õlledede, kuna nende sihtgrupp on erinev.

Hinnastamise küsimusega on seotud ka hinnakampaaniate tegemine, mida võib pidada ajutise hinnaliidri positsiooni haaramiseks. Tarbijad saab jagada gruppidesse ostukäitumise järgi, mille iseloomustajateks on lojaalsus kaubamärgile, hinnatundlikkus ja vastuvõtlikkus soodushindadele. Allahindlusi saab iseloomustada nende sügavusega ja ajalise tihedusega. Kahe suure konkurendiga oligopoli ehk duopoli tingimustes läbi viidud analüüs kinnitas järgmisi põhimõtteid. Kui klientide hulgas lojaalset tarbijakäitumist ei eksisteeri, siis suure turuosaga kaubamärk peaks tegema allahindlusi harvem, ent sama sügavusega. Kui ettevõttel on võimalik oma lojaalsetele klientidele allahindlust mitte pakkuda ehk pakkuda allahindlusi vaid mittelojalsetele klientidele, siis selle ettevõtte võime hinna osas konkureerida tõuseb. Näiteks kui turuosalt suurem ettevõtte suudab nii toimida, ent väiksema turuosaga konkurent mitte, siis suurem ettevõtte võib teha allahindlusi tihemini, kuna käive lojaalsete klientide pealt säilib. Kui mittelojalised kliendid aga ei ole täiesti ükskõiksed kaubamärgi suhtes, siis juhul, kui vajalikud pingutused tarbija eelistuse muutmiseks on suured või on neid kliente vähe, siis ei pruugi kumbki konkureeriv ettevõtte nende ostude võitmise lootuses pingutada ning hind jääb konstantseks. Kui aga võrdsete hindade korral eelistab taoline tarbija esimese ettevõtte toodangut, siis on selle ettevõtte huvides pakkuda pisemaid allahindlusi, ent tihedamalt. Kui osaliselt mittelojalised tarbijad eelistavad võrdse hinna korral teise ehk pisema ettevõtte toodangut, siis on esimese ettevõtte huvides pakkuda allahindlusi harvem, ent allahindlused peaksid olema sügavamad. Üldiselt võib öelda ka, et kui mittelojalne klient on nõus ühe kaubamärgi eest siiski rohkem maksma, siis see tootja teeb allahindlusi tihemini ning madalama hinnaga, kui just mittelojalsete klientide hulk ei ole väga väike. Kui turul on palju konkurente, siis kõige vähem atraktiivse kaubamärgi pakkuja ei pruugi tahta mingitki allahindlust teha. Sellisel juhul võib see ettevõtte oma hinna koguaeg niigi madalal hoida. See kehtib näiteks kodukaupade sektoris. Taolised strateegiad kehtivad siis, kui kaupa müüakse otse lõpptarbijale. Kui aga tootja ja lõpptarbija vahel on veel edasimüüja, siis hinnastrateegiate toimimiseks on oluline, et oma kasumit maksimeeriv edasimüüja ja tootja

kasutaksid samu strateegiaid. Vastasel juhul ei pruugi tootja hinnaga mängimine lõpptarbijani jõuda ja strateegiad ei täida oma eesmärki. Üldiselt võib öelda, et ettevõtted kasutavad varieeruvaid strateegiaid sõltuvalt sellest, kui suur ja millise iseloomuga on ebalojaalsete klientide hulk (Narasimhan 1988).

Siit nähtub, et iga allahindlusi pakkuda sooviv ettevõtte peaks õige allahindluse strateegia valimiseks ja kasumi maksimeerimiseks läbi viima lojaalsusuuringuid oma toodangu tarbijate osas.

3.2.2. Toodete eristumine

Teiseks konkurentsistrateegiaks on ettevõtte toodete eristumine ehk unikaalsus läbi mingi erilise iseloomustaja. Eristumine on võimalik mitmel moel, näiteks läbi disaini või kaubamärgi, tehnoloogia, funktsionaalsuse, klienditeeninduse, müügiõrgu suuruse jne. Seejuures ei tohi ettevõtte jätta tähelepanu pööramata oma kuludele, kuigi kulud ei ole selle strateegia puhul kõige olulisemad. Kui ettevõtte suudab oma tooted eriliselt muuta, siis on see edukas strateegia, läbi mille on võimalik keskmisest suuremat tulu teenida ning kaitsta end viie konkurentsijõu vastu. Ettevõtte tugev kaubamärk aitab tekitada lojaalseid kliente, kes on vähem hinnatundlikud. Samuti kasvatab see kasumimarginaali, mis omakorda tähendab, et peamist tähelepanu ei pea pöörama kuludele. Nagu hinnaliidriks olemise puhul, võimaldab ka toodete eristumine ettevõttel oma tarnijate hinnasurvega paremini toime tulla. Samuti ollakse klientide hinnasurve osas paremini kaitstud, kuna neil puuduvad mõistlikud alternatiivid, seega ollakse paremini kaitstud ka asendustoodet eest (Porter 1980).

3.2.3. Fookus

Kolmandaks strateegiaks on ettevõtte tähelepanu koondamine ehk fookuseerimine mingile kindlale kliendigrupile, turuosale, toote tüübile, geograafilisele turule jne. Kui hinnaliidri ja eristumise strateegiad on suunatud kogu turule, siis fookuse strateegia eesmärgiks on keskenduda mingile kindlale grupile. Strateegia on rajatud põhimõttele, et kitsamale keskendumine võimaldab ettevõttel seda gruppi konkurentidest paremini teenindada, kuna viimased keskenduvad kogu turule. Seega saab nii pakkuda oma sihtgrupile paremat toodet või teha seda kasumlikumalt. Kogu turu ulatuses ei saavutata madala hinna või toote erilise osas liidripositsiooni, küll aga on see võimalik oma sihtgrupi lõikes. Oma

sihtgrupi valib ettevõtte selle põhjal, millises grupis on viis konkurentsijõudu nende suhtes kõige nõrgemad. Fookuse strateegia abil ei ole enamasti võimalik saavutada suurt turuosa, kuna kasumlikkuse ja müüdü koguste osas tuleb järeleandmisi teha (Porter 1980).

Ka õllesid saab liigitada fookuse alusel. Näiteks suuremas plastpakendis joogid on todetud toote imago suhtes vähem nõdulikule kliendile, kes hindab hinna ja kvaliteedi, ka mahu suhet. Teisest küljest Saku Õlletehase tootevalikust Tuborg õlu fookus on suunatud noortele, trenditeadlikele inimestele, mille rõhutamiseks panustatakse hoogsatele reklaamikampaaniatele ja erinevatele pakenditele, samuti turustamisele horeca (hotellid, restoranid, toitlustamine) sektoris.

3.2.4. Kesktee ja riskid

Mainitud kolm strateegiat on head alternatiivid tulemaks toime konkurentsijõududega. Kui aga ettevõtte ei suuda ühtegi neist rakendada, siis ollakse niiöelda pideval teelahkmel ja seega kehvast konkurentsisisituatsioonis. Enamasti on taolisel juhul madal kasumlikkus garanteeritud. Ettevõtte kas kaotab oma suured kliendid, kes nõuavad madalat hinda või kaotatakse marginaalis. Samuti kaotatakse kõrget hinda maksvad kliendid nendele konkurentidele, kes pakuvad just spetsiaalselt kõrgelt hinnastatud tooteid. Ka võib ettevõttes sellisel juhul valitseda üleüldine segadustunne ja motivatsiooni puudumine. Seetõttu peab keskteel seisev ettevõtte tegema põhimõttelise strateegilise otsuse. Ettevõtte peab kas valima hinnaliidri tee või vähemasti konkurentidega sama hinda pakkuma, mis tavaliselt tähendab suuri investeeringuid tehnoloogiate moderniseerimiseks või on tarvis valida konkreetne fookus või muuta oma toode unikaalseks. Viimased kaks valikut võivad kahandada turuosa või ka müüke üleüldiselt. Õige valiku määravad ära ettevõtte võimalused ja piirangud. Kõik võimalused sobivad korraga ühele ettevõttele harva (Ibid.).

Probleemne võib olla ka strateegia valiku ajastamine. Kuna ettevõtte strateegia valik sõltub tulevikust ning tulevik ei ole kunagi kindel, ei ole ka ettevõtte strateegia valiku õigsus kindel. Ebakindla tuleviku osas on ettevõtte üks põhiküsimusi see, millal tegutseda ehk reageerida. Võimalik on tegutseda koheselt või oodata, kuni ebakindlus on möödunud või vähenenud ja teha valik siis. Tegutsedes koheselt peab otsustama, kas panustada oma ressursid ühele kindlale või mitmele erinevale stsenaariumile, jättes viimasel juhul alles paindlikkuse. Konkurentsistrateegia ebakindla tulevikuga situatsioonis tähendab valikut kohese reageerimise ja ootamise ning fookuse (spetsialiseerumise) ja paindlikkuse vahel.

Ettevõtte võib näiteks seista seista valiku ees, kus on tarvis teha investeeringuid tehnoloogiasse. Kui investeerida alternatiivtehnoloogiasse koheselt, võib ettevõttel tulevikus olla oma konkurentide ees tugev eelis juhul, kui see tehnoloogia muutub tööstusharus laialdaselt kasutatavaks. Kui ettevõtte otsustab korraga panustada mitmele stsenaariumile, investeerides erinevatesse tehnoloogiatesse, siis jääb alles küll paindlikkus, aga kaotatakse ka võimalik eelis tulevikus oma konkurentide ees. Kolmanda valikuna võib ettevõtte oodata ja teha oma käigu siis, kui tulevik on selgemaks muutunud (Wernerfelt, Karnani 1987).

Erinevate strateegiatega puhul on ettevõtte turuosa ja kasumlikkuse vaheline suhe erinev. Mõnedel tegevusaladel võivad kõige kasumlikumad olla kas väiksed ettevõtted, kellel on kindel fookus või eriline toode või samal ajal ka suured ettevõtted. Kõige vähem kasumlikumad on keskmise suurusega ettevõtted. Seda võib piltlikult väljendada U-kujulise kaarena teljestikus, mille vertikaalne telg kujutab kasumlikkust ja horisontaalne telg aga turuosa suurust. Siiski tuleb märkida, et U-kujuline kasumlikkuse kaar ei kehti iga tööstusharu puhul. Mõnel juhul ei ole fookus või toote eristumise strateegia võimalikud, kuna antud haru puhul on vaid toote hind oluline. Nii on see enamasti näiteks erinevate standardiseeritud toorainete turgude puhul. Esineb ka tööstusharusid, kus toote hinna mõju on tühine. Sellisel juhul on toote hinna ja turuosa suuruse suhe hoopis pöördvõrdeline. Samas võib mõnede toodete puhul olla ka olukord, kus tänu ülimalt intensiivsele konkurentsile on keskmisest suurema tulususe saavutamine võimalik ainult fookuse või toote eristumise strateegiat kasutades. Selline turg on näiteks USA teraseturg. Samuti ei pruugi madala hinnapositsiooniga ettevõtte jaoks ilmtingimata fookuse või eristumise strateegia ebasobiv olla ja ka madal hinnapositsioon võib olla saavutatav väiksema turuosaga. Üldiselt tuleb öelda, et üks ja absoluutselt kindel seos turuosa ja kasumlikkuse vahel puudub (Porter 1980).

On leitud kinnitust, et ettevõtete strateegiad, olenemata tööstusharust, on põhimõtteliselt sarnased. Püütakse saavutada kas hinnaeelis või tõusta esile erilise tootega. On uuritud küpseid oligopoolseid tööstusharusid, kus kasumi suurendamine käib turuosa võitmise abil ja huvide konflikt on seetõttu eriti tuline. Võib öelda, et kasumlikkus on sellisel turul laias plaanis funktsioon turuosa suurusest, ehk mida suurem on turuosa, seda suurem on kasumlikkus. Samuti on leitud, et hoolimata põhimõttelisest konfliktist ettevõtete vahel turuosa ja kasumlikkuse jahtimisel on ettevõtetel ka sarnased huvid, näiteks võib olla kõigile turuosalistele kasulik mitte siseneda hinnasõtta. Seetõttu võib öelda, et mänguteoreetilise aspektist ei pruugi olla paslik kujutada konkurentsile ehk turu kogukasumit nullsumma

mänguna, kuna oligopoolsel turul ei sõltu kogukasum mitte ettevõtete individuaalsetest strateegiatest, vaid kõikide osaliste strateegiate koosmõjust (Karnani 1980).

Strateegiate rakendamisel on kaks peamist riski. Esiteks – võimetus strateegiat ellu viia või seda pärast säilitada. Teiseks – kui strateegia rakendamise tulem õnnestab tööstusharu üldiselt. Ettevõttele sobivaima strateegia valimiseks on tarvis nendest riskidest aru saada. Hinnaliidri rolli haaramise juures on ettevõtte pidevalt sunnitud investeerima moodsatesse tootmisvahenditesse ja arenguga kaasas käima ning likvideerima protsesside ja masinate juures pidevalt kõik, mis on vananenud. Suurest mahust tulenev hinnavõit ei ole mingil juhul iseenesestmõistetav. Peamiste hinnaliidri positsiooni riskidena võib nimetada näiteks muudatusi tehnoloogiates, mis muudavad tehtud investeeringud kasututeks või ettevõtet kõigiti imiteerivaid konkurente. Samuti võib hinnale keskendumine viia puudujääkideni muudes faktorites. Toodete eriliseks muutmise strateegia juures võib olla probleemiks see, et toote valmistamiseks kulutatakse liiga palju aega ja raha, muutes seega toote liialt kalliks. Samuti võivad konkurendid asuda toodet matkima. Fookuse strateegia puhul võib fookuse saavutamine osutuda liialt kalliks või kaob sihtgrupi ja üldise turu vajaduste vahe, mistõttu fokusseerimine muutub mõttetuks (Porter 1980).

3.3. Konkurentide analüüs

Konkurentsistrateegia loomisel on suur tähtsus ettevõtte positsioneerimisel ümbritsevasse keskkonda selle konkurentide suhtes. Selleks on tarvis konkurente analüüsida. Analüüsi käigus püütakse hinnata lisaks konkurentide positsioneerimisele ka nende võimalikke strateegilisi käike tulevikus praeguse olukorra jätkudes ning nende käikude mõju, samuti seda, kuidas konkurendid reageeriksid mõne teise konkurenti võimalikele strateegilistele käikudele ning ka võimalikele üldistele muutustele tööstusharus ning keskkonnas tervikuna. Taoliseks analüüsiks on vaja palju informatsiooni, mida enamasti napib. Konkurentide analüüsimisel on neli peamist komponenti, milleks on tuleviku eesmärgid, praegune strateegia, oletused ehk hinnangud ja võimalused ehk võimekused. Analüüsida tuleb kõiki olemasolevaid ja ka potentsiaalseid konkurente (ettevõtteid, kes veel ei ole konkurendid). Samuti tuleb üritada prognoosida ka võimalikke praeguste konkurentide ühinemisi. Konkurentide eesmärkide analüüsimise tulemuse põhjal võib oletada, millise jõuga

on konkurent valmis reageerima olukorra muutustele või millise jõuga soovib konkurent ise olukorda muuta (Porter 1980).

Ajaloo põhjalt on uute konkurentsistrateegiate põhjustatud konkurentide reaktsiooni ennustamine keeruline, kuna ajaloolised andmed võivad olla puudulikud. Kui näiteks ajalooliselt ei ole sektoris mõne konkurendi 2% hinnalangus teiste osaliste reaktsiooni põhjustanud, siis oleks ennatlik väita, et allahindlused kui sellised reaktsiooni ei põhjusta. Võib oletada, et näiteks 20% allahindlus põhjustaks tõenäoliselt ägeda vastureaktsiooni. Samuti võivad sektori turuosaliste kasutatavad peamised strateegiad olla võrreldes möödunuga muutunud. Seega tuleb ajalooliste reaktsioonide ekstrapoleerimisel tulevikku olla ettevaatlik. Kui õnnestubki ajaloolisi andmeid arvesse võttes stabiilses keskkonnas ennustada konkurentide reaktsiooni lähitulevikus, siis nende järeluste ekstrapoleerimisel kaugemasse tulevikku ei ole tõenäoliselt praktilist väärtust, kuna suure tõenäosusega muudavad tulevikus aset leidvad muudatused mudeli kasutuks. Et taolises olukorras reaktsioone siiski ennustada, tuleks lähtuda mitte niivõrd minevikust, kui eeldada osalistest vastureageerijate puhul nende ratsionaalsust ja püüet saavutada tasakaaluolukorda (ehk olukorda, milles teiste mängijate strateegiate samaks jäädes ei suuda ükski mängija vaid oma strateegiat muutes paremaid tulemusi saavutada). Tulemuse hindamisel tuleb vaadelda aga tervikut, kuna konkurendid võivad reageerida erinevalt ning nende reaktsioonide kogusumma ei pruugi ettevõttele üleüldse mingit reaktsiooni kujutada (Shugan 2005).

On selge, et paljudel ettevõtetel on oma tootevalikus erinevad tooted või tootegrupid. Taolisi tootegruppe peetakse ettevõtte jaoks kasulikuks, kuna nii saab pakkuda oma toodet erinevatele kliendigruppidele efektiivsemalt. Ettevõtte võib oma portfellis kasutada erinevaid strateegiaid, võttes mõne toote puhul hinnaliidri strateegia ja teise toote puhul eristumise strateegia. Kuna aga kasutusel on sellisel juhul mitu strateegiat, siis on oluline mõõta strateegiate tulemusi ettevõttes mitte ettevõtte lõikes tervikuna, vaid toodete lõikes. Teisalt on Porteri teooria järgi võimalik edu saavutada enamasti vaid siis, kui ettevõttes valitakse üks peamine strateegia. Samas märkis Porter, et see ei pruugi olla tõsi kõikides segmentides, eriti madala toote omahinnaga tööstusharudes, kus müügihinnad on konkurentidega võrreldes sarnased ning kasutusel võivad olla ka kombineeritud strateegiad. Igal juhul tuleb ettevõtte ja selle konkurentide tulemusi mõõta vastavalt sellele, millised strateegiad on kasutusel. Kui kasutusel on üks strateegia, võib tulemusi mõõta ettevõtte tasemel. Kui kasutusel on mitmed strateegiad portfelli lõikes, tuleks mõõta erinevate osade tulemusi eraldi (Nayyar 1993).

Eraldi tuleks vaadelda ettevõtte kui terviku ehk korporatsiooni eesmärgid ning ettevõtte eraldiseisvate osakondade ja tütarfirmade eesmärgid. Konkurendi eesmärkide alla ei käi ainult finantseesmärgid, vaid ka näiteks eesmärgid turuosa, tehnoloogilise arengupositsiooni ja muu taolise kohta. Analüüsil tuleks muuhulgas kirjeldada finantseesmärgid (ning seda, kas finantseesmärgid osas panustatakse pigem lähitulevikku või kaugemas tulevikku), kuidas suhtutakse riski, kas ettevõttel on ettevõtte sisesed väärtused ja missioon, milline on ettevõtte organisatsiooni struktuur (kuidas toimub vastutamine ja otsustamine), kuidas toimub kontroll ja tasustamine, milliste meetoditega ja kui õiglaselt toimib raamatupidamine, kui kogunud on juhtivtöötajad ja nende lähedased töötajad, milline on tehnoloogiline arengutase jne. Kui tegemist on tütarfirmaga, siis tuleb analüüsida tütarfirmat ja selle eesmärgid ning võtta arvesse ka emafirma väärtusi ning ootusi oma allüksustele. Loomulikult on vajalik hinnata ka konkurentide kehtivaid strateegiaid. Need võivad olla kas selgesõnalised või eksisteerida pigem peidetumal kujul (Porter 1980).

Vajalik on silmas pidada ka potentsiaalseid konkurente. 60ndatel ja 70ndatel soovitati üldiselt strateegiate alases kirjanduses turule siseneda eristumise strateegia abil, tehes seejuures võimalikult vähe investeeringuid ning vältida otsest konkurentsi vastava sektori suurte tegijatega. Hiljem leiti aga, et edukad on need ettevõtted, kes sisenevad plaaniga võtta endale märkimisväärne turuosa ning teevad selleks koheselt ka vastavaid investeeringuid. Mõistmaks nende võimalikke strateegiaid turule sisenemisel on toodud allolev loetelu võimalikest sisenemisstrateegiatest. Uuringu käigus tuvastati kaheksa peamist sisenejate strateegiate tüüpi (McDougall, Robinson 1990):

- 1) Agressiivne kasv läbi väikeste ostusummadega esmatarbekaupade mitmetel turgudel
- 2) Agressiivne kasv läbi hinnaga konkureerimise, keskendudes suurtele klientidele
- 3) Agressiivne kasv spetsiifiliste toodetega ja konkurentsivõimelise hinnaga, keskendudes mõnedele suurtele klientidele
- 4) Keskmise kasv laia tooteprtfelli abil paljudel turgudel, kasutades seejuures vertikaalset tagurpidi-integratsiooni ehk ostes ära oma tarnijad
- 5) Keskmise kasv kõrge hinnaga toodete abil, mida müüakse otse klientidele
- 6) Piiratud kasv eriliste kvaliteet-toodetega, pakkudes seejuures kõrgetasemelist klienditeenindust

- 7) Keskmine kasv läbi uute müügikanalite leidmise, kaubamärgi tugevdamise ja aktiivse reklaami
- 8) Piiratud kasv müües harva ostetavaid tooteid erinevatele turgudele, mõningase edaspidise vertikaalse integratsiooni ehk ostes ära oma edasimüüjad

Konkurentide analüüsi juures on ehk mõneti üllatuslikult tänapäevases globaliseerunud maailmas oluline ka otsustajate taust nende päritolu mõttes. Juhid kasutavad omale mõistetavaid seoseid saamaks aru konkurentsikeskkonnast, kus nad töötavad. Tänapäeval võib aga juhtidel olla keeruline omale mittetavapärases või mitteomas keskkonnas otsuseid langetada tänu oma kultuurilisele taustale. Uuringud on näidanud, et piisavalt erinevatest tavapärastest keskkondadest pärit juhtide (täpsemalt USA ja Ida-Aasia) otsuste juures on nende senistel äri- ja kultuurikeskkondadel tehtavate otsuste juures suur mõju. Näiteks on leitud, et USA juhid pööravad strateegiliste otsuste puhul rohkem tähelepanu rahavoole ja kapitali tootlusele, seevastu Korea juhid aga hoopis käibele ja turuosale. Samuti on leitud, et kui näiteks USA juhid eelistavad võimalusel toote eristumise või fookuse strateegiat, siis Jaapani juhid eelistavad võimalusel pigem hinnaliidri strateegiat (Song *et al* 2002).

Viimaseks sammuks konkurentide analüüsil on nende võimaluste ja võimekuse hindamine, mis annab pildi sellest, kas konkurent on oma strateegiateks võimeline. Konkurenti võimaluse ja võimekuse hindamisel tuleb aluseks võtta viis peamist konkurentsijõudu. Muuhulgas tuleb hinnata ettevõtte peamisi võimekusi, kasvu, reageerimiskiiruse ja muudatustega kohanemise võimet, jätkusuutlikkust jne. Olles sooritanud oma konkurentide analüüsi, saab anda hinnanguid konkurenti soovile ja võimalustele algatada muutusi. Vastata tuleb küsimustele, kas konkurent on oma positsiooniga rahul või on oodata strateegiamuutust, millised on konkurenti võimalikud strateegilised käigud, milline on strateegilise käigu tugevus ja mõju turule. Seejärel tuleb kirjeldada konkurenti võimalikud vastureaktsioonid mõne teise ettevõtte strateegilistele käikudele ning taolise olukorra mõju turule. Nii saab hinnata konkurenti võimet end kaitsta. Hindama peaks, millistele muutustele on konkurent kõige haavatavam, milliste käikude mõju puudutab mõnda konkurenti enam kui teisi, millistele muutustele on konkurent võimeline vastama, millistele muutustele on konkurent kindlasti sunnitud vastama. Olles kirjeldanud eelpool välja toodu, saab ettevõtte valida omale parima olukorra või positsiooni konkurentidega konkureerimiseks. Selleks võib

olla mõni turuosa või strateegia, mille osas konkureerimine on konkurendile ootamatu, tüütu või ebamugav. Parim positsioon võib olla näiteks hind või kulud, toodete eripära või miski muu. Kõige parem on leida positsioon või käik, millele konkurent ei ole (esialgu) suuteline vastama. Konkurentide analüüsimisel ja tulemuste summeerimisel on võimalik koostada prognoose selle kohta, kuhu turg või tööstusharu üleüldse teel on. Pannes kokku konkurentide poolt algatatavad strateegilised käigud ja nende tõenäolised vastureaktsioonid saab järeldada, milline on nende koosmõju, kas need on eraldiseisvad või põrkuvad, kas nende strateegiate täide viimisel on turg täis ehk teenitakse keskmist tulu või teenivad konkurendid alla keskmise ja ruumi on seega uutele tulijatele (Porter 1980).

3.4. Mänguteooria

Mänguteooria erinevad vormid on viisid protsesside (ja konkurentsistrateegiliste otsuste mõju) modelleerimiseks ja tulemuste ennustamiseks. Mäng koosneb mängijatest, kes valivad omale strateegiad ehk tegevused. Nende valikud põhjustavad teatava tulemuse ning see tulemus tähendab mängijatele kasu. Tasakaaluolukorraks nimetatakse mängu tulemust, kui nii ütleb teooria, mida selle mänguga uuritakse (Camerer 1991).

Mänguteooria abil on võimalik ennustada ka sarnaste ettevõtete gruppide arengut kindlas tööstusharus, seega prognoosida tulevikus eksisteerivaid konkurentsistrateegiaid selles sektoris, mis aitab turuosalistel teha otsuseid oma strateegiate valikuks tulevikus juba olevikus (Kumar *et al* 1990).

Mänguteooria rakendamise juures on ka negatiivseid külgi. Mänguteooria on suhteliselt keeruline, nende tulemusi võib kergelt valesti tõlgendada, neid on raske testida ning rakendamisel tuleb valida, kas modelleerida üldistele põhimõtetele baseerudes või mõelda lokaalselt ja üritada kirjeldada tegelikku olukorda (Camerer 1991).

Colin Campbell-Hunt'i hinnangul on Porteri konkurentsiteooria puhul tegu äärmiselt mõjuka panusega organisatsioonide strateegilise käitumise hindamiseks. Teooria kätkeb teadupärast kahte elementi. Esiteks kirjeldatakse ettevõtte konkurentsistrateegiaid läbi nende strateegiate ulatuse turgude osas (kitsam või laiemapõhjaline) ja keskendutakse kas hinnaliidriks olemisele või eristumisstrateegiale. Teiseks püütakse kirjeldada võimalikke tulemusi vastavalt tehtud valikutele ning rõhutatakse, et valiku tegemata jätmine põhjustab niiöelda kahe valiku vahel kinni olemise ja kesised tulemused. Samas väidab Campbell-Hunt,

et hoolimata kõigest on Porteri teooria jäänud suuresti paradigmaks ning on raske hinnata teooria kui kirjeldava raamistiku õigsust seetõttu, et on keeruline võrrelda empiirilisi andmeid, mistõttu on teooria ja faktide vahel raske dialoogi luua. Üheks teooria sidumise viisiks praktikaga on mänguteooria. (Campbell-Hunt 2000).

Mänguteoreetiliste mudelite kasutamise potentsiaali konkurentsistrateegiliste otsuste tegemisel strateegilise juhtimise juures on uurinud ka Garth Saloner, kes tõstas oma uurimuses kaks küsimust. Esiteks on vaja leida, kas mikroökonomikaliste muutujate modelleerimisel on üldse potentsiaali strateegiliste, konkurentsi puudutavate otsuste tegemisel ning teiseks, kui vastus on jaatav, kas kasutada on võimalik ka mänguteoreetilisi mudeleid. Üldiselt eeldatakse, et strateegilise planeerimise otsuste tegijad teevad läbinisti ratsionaalseid otsuseid. Siiski on leitud, et otsuste tegijad on tunduvalt vähem analüütilised, kui antud mudelid eeldavad. Seega tekib küsimus, kas on ikka mõtet eeldada teiste otsustajate ehk mängijate poolt läbinisti ratsionaalseid otsuseid. Mänguteoreetilistes mudelites sõltub iga mängija otsus sellest, mida ta arvab oma konkurente tegevat. Et sellest aru saada, paneb mängija end oma konkurendi olukorda ning üritab prognoosida tema käike. Nende käikude prognoosimiseks on aga tarvis aru saada konkurendi ratsionaalsuse tasemest, samuti tema võimalikust arvamusest peamise mängija enda kohta. Seega koosneb eelanalüüs peamiselt oletustest. Taoliste oletuste tülikus ja keerukus tuleb välja kahe peamise turuosalisega oligopoli olukorra kõrvutamisel täiusliku konkurentsi ja monopoli teooriaga. Monopoli puhul on ettevõtte peamiseks küsimuseks kõigest optimaalne tootmine. Täiusliku konkurentsi olukorras on ettevõtte peamiseks küsimuseks, kas ta suudab hinnavõtjana oma tootmisvõimaluste juures toota kasumlikult toodet turul oleva hinna korral. Kahe peamise turuosalisega oligopoli puhul on aga mängija küsimus lisaks eelnevatele veel see, kuidas käitub tema peamine konkurent. Keeruliseks teeb olukorra tõsiasi, et me eeldame mängijana, et ka konkurent teeb ratsionaalseid otsuseid. Kui ta aga seda ei tee, võib meie valik osutuda valeks. Kuigi matemaatilistes mudelites tundub potentsiaali olevat, arendatakse teooriat enamasti edasi laiemate, kontseptuaalsete raamistike, sõnaliste argumetide ning niiöelda mudelite abil, mis on niinimetatud “nooled ja kastid” tüüpi. Teisalt on ka väidetud, et väga paljude kontseptsioonide ja põhimõtete puhul on märgata suuri puudujääke nende edasiarendamise osas. Matemaatiline modelleerimine pole muidugi hädavajalik, kuna põhimõtteid on enamasti võimalik seletada ka ilma selleta. Samas on modelleerimisel 3 väga olulist eelist. Esiteks võimaldab see hiljem otsusele eelnenud mõttekäigust paremini aru saada

ja aitab seletada, kas tegu on olnud lihtsalt oletuste ja tundmustega või pigem loogiliste järeldustega. Teiseks võimaldab taoline meetod koostöös esimese eelisega avastada põhjuslikke seoseid ning mõnikord kummutada intuiitvseid seisukohti. Kolmandaks muudab see tulemused võrreldavaks, mille läbi on võimalik õppida. Just endel põhjustel on modelleerimine olnud äärmiselt kasulikuks tööriistaks näiteks mikroökonomika uurimises ja arendamises (Saloner 1991).

Dutta ja King kasutavad oligopoolse turu konkurentsistrateegia valikute analüüsiks mänguteoreetilist metaanalüüsi, mille omaduseks on, et see võimaldab mööda minna paljudest harilikest kitsaskohtadest (näiteks et peale kasumi on oluline tulemusmõõdik ka turuosa ja et pingutused ühe muutuja parendamise osas ei too kaasa proportsionaalset osa sektori tulemusnäitajast, vaid mõjutavaid muutujaid on mitmeid), mis tavaliselt analüüsi juures tekivad. Selle analüüsimeetodi puhul saab kasutada mitmeid mõjutavaid tegureid ja ka mitmeid tulemusnäitajaid. Klassikalise mänguteooria kohaselt saab vaid üks tasakaalus olev tulemus olla stabiilne ehk oodatakse, et mängijad teevad mingi kindla tasakaalus oleva valiku (st et kõik mängijad on oma strateegiaga, võttes arvesse teiste strateegiaid, rahul ning ei hakka seda ühepoolset muutama). Metaanalüüsi kontseptsiooni kohaselt pole aga taoline tasakaaluolukord empiirilisel põhjendatud, kuna eksisteerib ka mitte-tasakaalus olevaid stabiilseid tulemusi. See tähendab, et praktikas eksisteerib konkurentide puhul tihti ka vastastikuseid koostöö valikuid, mis ongi stabiilsed. Metaanalüüsi käigus modelleeritakse vastastikuse prognoosimise protsessi, millele eelnevalt pannakse paika osaliste võimalikud strateegilised valikud ning uuritakse situatsiooni stabiilsust erinevate osaliste poolt vaadatuna, eeldades, et nad teevad ratsionaalseid valikuid. Erinevus harilikust mänguteooriast seisneb selles, et kui mänguteoreetilise analüüsi korral jõutakse lahenduseni ehk tulemuseni lõpus, siis metaanalüüsi puhul pakutakse lahendus ehk tulemus välja alguses. Analüüsi käigus testitakse välja pakutud olukorra tõenäolist stabiilsust, võttes arvesse paika pandud tingimusi. Metaanalüüsi põhjal koostasid Dutta ja King näidismudelid turuosa ja kasumi kohta. Esimene neist ennustab muutusi turuosas vastavalt kaalutavatele strateegiatele, mille väljundiks on suhe toote müügihinna ja kvaliteedi vahel. Teine ehk kasumi mudel ennustab muutust kasumis vastavalt harilikele raamatupidamislikele põhimõtetele ning baseerub samuti valitud müügihinna ja toote kvaliteedi suhte strateegiale. Selle mudeli sisendiks on esimese mudeli tulemus turuosa kohta. Autorid jõudsid järeldusele, et metaanalüüs on strateegiate valiku osas võimas tööriist, mis kombineerituna mudelitega turu ennustamiseks võib anda väärtuslikku

infot valikute tegemiseks. Samas leiti ka, et nimetatud analüüsi sisendid baseeruvad praktikas peamiselt juhtide arvamusel ja sisetundel ning seega ei pruugi tulemused, tulenevalt võimalikust väärast sisendist, alati tõesed olla. Suureks väärtuseks saab lugeda siiski ka selle, et analüüsi koostamiseks mõtlevad juhid kõik stsenaariumid ja võimalikud strateegiad põhjalikult läbi (selle järelduseni jõudis ka Garth Saloner mäguteooria analüüsis). Taolise analüüsi tulemusi ei saa võtta kui kindlat õiget strateegiat, küll aga saab tulemuste põhjal otsustada, millist strateegiat võiks ettevõtte edasi uurida (Dutta, King 1980).

3.5. Dünaamilised võimekused

Võimekus, kas operatsiooniline või dünaamiline, on võime sooritada mingit tegevust. Operatsioonilised võimekused võimaldavad ettevõttel teenida tulu käesolevas hetkes. Seevastu dünaamilised võimekused tegelevad muutustega. Dünaamiline võimekus tähendab ettevõtte suutlikkust eesmärgistatult luua, arendada või muuta oma ressursibaasi. Ressursibaas tähendab siin kontekstis materiaalsel ning immateriaalsel vara ja ka inimressurssi, samuti mingite võimekuste omamist või juurdepääsu nendele võimekustele (Helfat *et al* 2007).

Olla millekski võimeline tähendab pädevust selle tegevuse sooritamiseks nii, et sellel oleks just taoline tulemus, nagu plaanitud. Võimekus täidab vahe, mis on kavatsetu ja soovitud tulemuse vahel nii, et tulemus on sama või sarnane kavatsetuga. Tihti aga ei ole ettevõtete soovid kooskõlas soovide saavutamiseks vajalike meetmetega ja tegeliku tulemusega (Dosi *et al* 2000).

Dünaamilised võimekused hõlmavad tuntud organisatsioonilisi ja strateegilisi protsesse, nagu näiteks koostööliitude sõlmimine ja tootearendus, mille väärtus seisneb ressursside muutmises väärtust loovateks strateegiateks. Mõnede käsitluste järgi peitub pikaajaline konkurentsieelis mõõdukalt muutuvatel turgudel aga pigem ressursside kasutamises ehk ressursipõhise vaate rakendamises, mitte otseselt dünaamilistes võimekustes (Eisenhardt, Martin 2000).

Paljud teemat uurinud jäävad dünaamiliste võimekuste osas äraootavale ja skeptilisele seisukohale. Samas teised näevad neis võtit konkurentsieelise saavutamiseks. Mõned usuvad, et dünaamilised võimekused küll eksisteerivad, aga leiavad, et nad tekivad mitte neid ei looda, seega ei ole neid võimalik ka sihipärase tegevuse abil parendada või luua. Kolmandad jälle usuvad, et nad eksisteerivad, aga nende abil ei teki konkurentsieeliseid (Winter 2003).

Organisatsiooni siseste dünaamiliste võimekuste väärtus konkurentsieelise kujundajana on muutuv. Nad on küll vajalikud jätkusuutliku konkurentsieelise kujundamiseks, aga nad ei ole ainuvajalikud. Organisatsioonilised dünaamilised võimekused on üks viis teiste hulgas, näiteks lisaks materiaalsetele varadele ja väärtustele, seletamaks ettevõtte konkurentsieelise kujunemist. Pole võimalik leida ühtegi ainsat kindlat dünaamilist võimekust, mis oleks kogu konkurentsieelise kujunemise protsessi aluseks. Jätkusuutliku konkurentsieelise allikad peituvad erinevate tööstusharude puhul erinevates kohtades, seejuures erinevatel ajamomentidel. Seega võib öelda, et konkurentsieelise kujundamiseks pole ühte kindlat retsepti. Mis on väärtuslik ühes tööstusharus ühel ajahetkel, ei ole seda selles samas tööstusharus teisel ajahetkel või mõnes teises tööstusharus mitte ühelgi momendil (Collis 1994).

Olles defineerinud dünaamilised võimekused on vajalik luua süsteem nende rakendamise tulemuste mõõtmiseks. Peamiseks põhimõtteliseks mõõdikuks on arenguline sobivus, mis seletab, kui hästi võimaldab mingi dünaamiline võimekus ettevõttel saada kasu oma ressursibaasi eesmärgipärasest loomisest, arendamisest ja muutmisest. Arengulise sobivuse määr sõltub sellest, kui hästi ettevõtte dünaamilised võimekused sobivad sellesse keskkonda, kus ettevõtte tegutseb. Operatsiooniliste võimekuste puhul on sarnaseks mõõdikuks aga välimine sobivus. Arengulist sobivust mõjutavad neli olulist faktorit – kvaliteet, hind, turu nõudlus ja konkurents. Kvaliteet ja hind (ehk kulu) moodustavad kokku tehnilise sobivuse. Kvaliteet ja hind on olulised, kuna võimekuse toimimise mõistmiseks on vajalik aru saada, kui hästi toimib võimekus siis, kui tema kvaliteedi komponent viia kulu arvesse võttes võrreldavale tasemele. Kvaliteeti saab ka eraldi vaadelda, sõltumata kvaliteedi määra saavutamiseks tehtud kulutustest, ent kuna kvaliteet ja kulud ei liigu teineteise suhtes alati samasuunaliselt, siis on tarvilik võrreldavuse saavutamiseks vaadelda nii kvaliteeti kui kulu. Turu nõudlus aga väljendab nõudlust toodangu järgi erinevatel hinnatasemetel. Ka turu nõudlus ja hind ning kvaliteet ei käi alati käsikäes, kuna paljudel juhtudel kipuvad ettevõtted kvaliteedi tähtsust üle hindama ja tarbijad ei soovi taolist kvaliteeti selleks tehtud kulutuste (mis kajastub ka müügihinnas) juures osta. Kui turul tegutseb palju sarnase dünaamilise võimekusega ettevõtteid, siis konkurents suureneb. See aga muudab ettevõtte jätkusuutlikkuse säilitamise keerulisemaks. Kui aga ettevõtted teevad taolises olukorras koostööd, siis võib sellel olla arengulisele sobivusele positiivne mõju (Helfat *et al* 2007).

Dünaamiliste võimekuste olemasolu ei too endaga tingimata kaasa konkurentsieelist, vaid täidetud peavad olema mitmed tingimused. Esiteks peavad ettevõtted pakkuma erineva hinna ja kvaliteedi suhtega tooteid. Teiseks peab eksisteerima turunõudlus, kuna võimekustel on vaid siis väärtus. Kolmandaks peavad vajalikud dünaamilised võimekused olema selle nõudluse ja ettevõtete kontsentratsiooni juures erilised või haruldased. Samuti, kui dünaamilised võimekused on kõrged, ent antud kontekstis mittevajalikud, ei tõuse neist konkurentsieelist (Helfat *et al* 2007).

Dünaamiliste võimekuste kontekstis sõltub ettevõtte suund tulevikus hetkel olemasolevatest ressurssidest ja võimekustest. Järelikult on muutustel minevikust tulenevad piirangud. Siit omakorda järeldub, et kasv kui selline peaks olema ajas jätkuv. Oluline pole mitte ainult millised on ettevõtte tulemused ajahetkel, vaid millised on tulemused läbi aja. Kogu strateegia peamine eesmärk ongi jätkusuutlik konkurentsieelis (Ibid.).

Lisaks tavapärasele meetoditele, milleks on majandusnäitajad ja finantssuhtarvud, on kasv üheks võimalikuks ettevõtte olukorra iseloomustajaks ning kasv on ka see, mida enamik ettevõtteid saavutada püüavad. Kasvu puudumisel saavad ettevõtted oma tulemusi parandada vaid kulusid kärpides või hindu tõstes. Viimati nimetatud võimalused on aga tavaliselt piiratud turu ja tehnoloogiliste võimaluste tõttu. Mõistmaks konkurentsiolekorda majanduskeskkonnas on kasvu analüüsimine sama oluline, kui kasumi analüüsimine (Ibid.).

Enamasti kasutatakse kasvu hindamiseks kolme näitajat, milleks on müügikäive, töötajate hulk ning varade raamatupidamislik väärtus. Kõige sagedamini kasutatakse müügikäibe näitajat, mille eeliseks on võrreldavus teiste ettevõtetega, kes tegutsevad samal alal. Enamasti on ettevõtetel keeruline säilitada vähese kasumlikkusega kasvu mingi pikema ajaperioodi kestel, seega annab kasvu jätkumise analüüsimine võimaluse mõista ettevõtte dünaamilisi võimekusi läbi aja. Kui kasv on pikemaajaline, siis võib järeldada, et ettevõttel on konkurentsieeliseid (Ibid.).

3.5.1. Dünaamilised võimekused strateegilise juhtimise kontekstis

Ressursipõhine lähenemine seletab ettevõtte edu mitte sellega, et ettevõtte teeb strateegilisi käike, mis takistavad konkurentidel samale turule sisenemast ja võimaldavad toote hinda tõsta, vaid sellega, et ressursside kasutamisest tulenevad ettevõtte kulud on märgatavalt madalamad keskmisest või ettevõtte pakub oma ressursside eripärast. Ressursipõhise vaate kohaselt on konkureerivad ettevõtted oma ressurssidelt ja võimekustelt

erinevad ning need on lühemas perspektiivis muutumatud. Teisisõnu, ettevõtte on sunnitud puudujääkide korral nende puudujääkidega lähitulevikus leppima. Sellel on kolm peamist põhjust. Esiteks nähakse äriarendust kui äärmiselt keerukat protsesside kogumit. Leitakse, et ettevõtetal ei ole piisavat võimekust uute kompetentside loomiseks lühikese aja jooksul. Teiseks on mõned varad või vahendid võõrandamatud. Näiteks ei ole võimalik soetada lühikese aja jooksul mainet või tehnoloogilisi teadmisi. Kolmandaks, isegi kui mõnda vajalikku vara või vahendit on võimalik kiiresti soetada, ei ole ettevõtetal sellest harilikult suurt kasu, kui just ei omata siseinformatsiooni või ei olda äärmiselt õnnelik valikutes, kuna selle hind nullib kasu. Porteri konkurentsijõudude teooria järgi käib turule sisenemine järgnevalt. Valitakse atraktiivne tööstusharu sisenemiseks, valitakse sisenemisstrateegia ning hangitakse vajalikud vahendid (varad, teadmised) konkureerimiseks (ressursipõhise vaate puhul lühiajaliselt enamasti võimatu). Ressursipõhise vaate korral toimub sisenemine turule aga järgnevalt. Esmalt tuvastatakse oma ettevõtte unikaalsed ressursid, valitakse vastavalt nendele ressurssidele turg, kus võiks edukas olla ning seejärel otsustatakse, kas sisenetakse turule, müüakse oma toodangut teistele ettevõtetele või müüakse ressursid teistele turuosalistele. Seega võib öelda, et ressursipõhise vaate puhul kasutatakse ettevõtte olemasolevaid, peamiselt materiaalseid ressursse ja lisapotentsiaal seisneb võimalustes hankida juurde uusi niiöelda immateriaalseid ressursse, näiteks oskust uusi võimekusi omandada ja oskust juhtida teadmisi (Teece *et al* 1997).

Erinevad lähenemismeetodid strateegiale näevad strateegiliste eesmärkide saavutamise juures erinevaid probleeme. Konkurentsijõudude ehk Porteri põhise lähenemise puhul keskendutakse tööstusharu struktuurile, uute sisenejate tõrjumisele ja enese positsioneerimisele. Mänguteoreetilise lähenemise puhul nähakse põhiküsimusena tulemuste saavutamise juures seda, kuidas mängija ehk ettevõtte paigutub teiste mängijate ehk oma konkurentide suhtes ning millised ootused on neil kõigil üksteise käitumise ja otsuste juures. Ressursipõhise vaate puhul keskendutakse sellele, kuidas saab ettevõtte oma ressursse võimalikult hästi ära kasutada. Seega iga lähenemine kekendub erinevatele peamistele küsimustele. Dünaamiliste võimekuste raamistiku rajamiseks on tarvis mõista, millistele alustele rajatakse erilised ja raskesti asendatavad või kopeeritavad eelised (Ibid.).

Organisatsiooni protsesside juures on olulised kolm peamist faktorit, milleks on koordineerimine, õppimine ja ümberkonfigureerimine. Koordineerimise all peame me silmas, kuidas ja kui efektiivselt korraldavad juhid protsesse ettevõtte sees ja ka väljas, näiteks

suhetes tarnijatega. On leitud, et sellest, kuidas ettevõtted organiseerivad oma sisesed (tootmis)protsessid, tulenevad suured erinevused nende ettevõtete tulemustes. Teisalt võib mingite tähtsusetuna näivate kompetentside kasutamata jätmine protsessides kaasa tuua negatiivse efekti tulemuste juures, seda eriti siis, kui konkurendid käituvad teisiti. Tihti tähendab mingi uue innovatsiooni juurutamine ettevõttes seda, et muuta tuleb mitte ühte protsessi, vaid kõiki juurutamisega seotud protsesse. See aitab seletada, miks toovad tööstusharusse tihti uusi innovatsioone just turule sisenejad. Nende jaoks on lihtsam luua protsessid võttes arvesse saadaolevaid võimalusi, kui vanadel osalistel oma töötava ettevõtte protsesse ümber kujundada. Teise olulise faktori ehk õppimise all peame silmas, kuidas tegevuste kordamine ja katsetamine aitab turuosalisel sellest õppida ja sooritada protsesse kiiremini ja efektiivsemalt. See aitab leida ka uusi tootmisvõimalusi. Ümberkonfigureerimine tähendab ettevõtte sihipärasest tegevusest oma protsesside ümberkorraldamiseks kiiresti muutuvas keskkonnas, et saada lisaväärtust. Oluline on reageerida piisavalt vara, see aga omakorda eeldab tegevuskeskkonna ja tehnoloogiate pidevat jälgimist ning ka soovi parimaid praktikaid rakendada. Ümberkorralduste tegemine ettevõttes on õpitav protsess ning mida tihedamini seda praktiseerida, seda kergem see on. Kuna aga kõikvõimalikud ümberkorraldused on kulukad, siis on oluline neid alustada ainult siis, kui tehtud analüüside ja keskkonna, konkurentide ning turu vaatluste põhjal on näha, et muutustes on perspektiivi (Teece *et al* 1997).

Ettevõtte võimaliku argengu suuna määravad ära tema hetkepositsioon ja võimalikud alternatiivid tulevikus. Hetkepositsioon on kujunenud selle põhjal, milliseid teid on ettevõtte eelnevalt valinud. Piirangud muutusteks esinevad vaid lühikese perioodi vältel, pikemat horisonti on ettevõtte enamasti suuteline mingi piirini mõjutama. Teooria väidab, et ettevõtte valikud tulevikus on siiski osaliselt piiratud ettevõtte valitud teedega minevikus. Seega ettevõtte senised investeeringud ja praktiseeritud protsessid piiravad selle ettevõtte tegevust tulevikus. Ettevõtte valikud sõltuvad ka sektori üldistest valikutest. Pürgitakse nende tehnoloogiate poole, mis võimaldavad kõige enam kasu. Võib öelda, et atraktiivsemad on need tehnoloogiad, mida rakendavad aina rohkem ka teised osalised sektoris (Ibid.).

3.5.3. Dünaamiliste võimekuste mõju ettevõtte tulemustele

Dünaamilised võimekused on oluline ressursipõhise vaate edasiarendus, kuna need käsitlevad just ressursse ja võimekusi, mis on nende kontseptsioonide kohaselt suurimad

edukuse mõjutajad. Miks on aga dünaamilisi võimekusi kasutatavate ettevõtete tulemused erinevad? Christoph Zott'i koostatud mudelis valisid ettevõtted kahe peamise uute võimekuste leidmise suuna ehk imiteerimise ja eksperimenteerimise vahel. Seejärel tuvastati kolm peamist tulemusi mõjutavat muutujat, milleks olid aeg uue ressursi kasutuselevõttust kuni muutuse jõustumiseni, muutuse kasutuselevõttuga kaansev kulu ja võime õppida ressurssidega mainpuleerima läbi imiteerimise ja eksperimenteerimise. Tulemuste põhjal selgus, et isegi, kui ettevõtetel on kasutada samad dünaamilised võimekused, võivad nende tulemused siiski erineda nii seetõttu, et nende rakendamiseks tehtavad kulutused on erinevad kui ka seetõttu, et nende rakendamiseks kuluv aeg on erinev või dünaamilisi võimekusi rakendatakse erinevatel ajahetkedel. See peegeldab hästi ka reaalsust, kus konkureerivate ettevõtete juhid teevad otsuseid erinevatel ajamomentidel. Kui aga konkureerivates ettevõtetes on ühel ajamomendil tulevikus samad võimekused rakendunud, siis muutub ajafaktor mitteoluliseks ja tulemuste mõjutajaks jäävad kulutused, mida nende võimekuste rakendamiseks tehakse. Selgus ka, et mõnikord on näha valikute sõltuvust eelnevatest valikutest ja kui need ilmnevad, siis võtavad osad ettevõtted eksperimenteerija positsiooni, teised aga imiteerijate positsiooni ja nende tulemused erinevad (Zott 2003).

Levinud viis dünaamiliste võimekuste mõõtmisel on nende kirjeldamine võrreldavate ettevõtete valimis ja seejärel nende olulisuse testimine tulemuste kujunemise juures. Vastus olulisusele on alati jaatav, seega võib tulemusi moonutatuteks pidada. Järelikult on tarvilik täpsem, eraldiseisev mõõtmise viis. Ühe võimaliku viisina tuleb esiteks mõõta maksimaalne võimalik tulemus ehk väljund, mida ettevõtte oleks suutnud saavutada oma kasutada olevate sisendi ehk ressursside juures. Teiseks tuleb mõõta ettevõtte tegelik tulemus ehk väljund. Seejärel on võimalik leida, kui kaugel oli tegelik tulemus parimast võimalikust tulemusest. Mida suurem on vahe nende kahe näitaja vahel, seda väiksem on efektiivsus ja seega ka antud dünaamiline võimekus (Dutta *et al* 2005).

Võimekused hõlmavad ressursside kasutamist ja nad arenevad ajas vastavalt ettevõtte tehtud investeeringutele ja õppimisele aja jooksul. Dünaamilised võimekused on kontekstipõhised ja seega tuleb neid uurida vastavalt olukorrale. Võib öelda, et võimekuste parendamine toob kaasa suurenenud kasumlikkuse ning erinevatel võimekustel on sama projekti juures erinev mõju kasumlikkuse muutusele (Ethiraj *et al* 2005).

3.5.4. Dünaamilised võimekused uuele turule sisenemise mõjutajatena

Ressursipõhise vaate ja sellega seotud meetodite teooriad annavad G.K. Lee uuringus vastused kahele küsimusele. Esiteks, kuidas seletab võimekuste dünaamika ehk muutumine ettevõtte pikaajalist konkurentsieelist ja teiseks, mis mõjutab võimekuste dünaamikat. Selgub, et ettevõtte dünaamiliste võimekuste asjakohasus mängib turule sisenemise juures suurt rolli. Teisalt sõltub uuele turule sisenemise ajastus dünaamiliste võimekuste muutumisest ehk ettevõtte võimest muuta võimekused vastavaks vajadusega. Eristada võib kahte sorti võimekusi, esiteks neid, milliseid omas ettevõtte tegevuse alustamisel ja teiseks neid, milliseid omab ettevõtte praegusel ajamomendil. Mõlemad neist mõjutavad ühe kaupa vaadeldes sisenemise ajastust. Kui aga vaadelda neid koos, siis ei oma algsed võimekused tähtsust ja oluliseks tuleb pidada tänaseid võimekusi. Võib siiski öelda, et algsed võimekused mõjutavad sisenemist kaudselt läbi selle, et nad on mõjutanud tänaste võimekuste kujunemist aja jooksul. Mõneti ootuspäraselt selgus, et asjakohasemate võimekustega ettevõtted sisenevad turule varem. Siseneda võivad ka hetkel ebasobivate võimekustega ettevõtted tingimusel, et nad oma võimekusi ajas parendavad (Gwendolyn 2008).

Dünaamilised võimekused on võime uutele turuolukordadele reageerida. Need võimekused ühelt poolt piiravad, ent teiselt poolt võimaldavad ettevõtetel reageerida. Neid saab omandada läbi kogemuse, mitte otseselt hankides. Taoliste võimekuste loomine eeldab, et senised vaikivad tootmise- ja organisatsiooni protsesside juhtimise teadmised muudetakse käitumismustriteks ehk rutiinideks. Need rutiinid aitavad ettevõttel integreerida, muuta ja arendada või leida uusi ressursse. Teisalt käib taoline põhimõte, et rutiinidest saavad uued võimekused, teooriatele vastu, mis ütlevad, et rutiinid põhjustavad inertsit ehk olukordi, mida muudetakse harva ja mis seega ei soodusta muutuste läbiviimist organisatsioonis. Siinkohal tuleb aga eristada harilikke rutiine ja muutuste läbiviimise rutiine, millest esimesi kasutatakse igapäevases töös, teisi aga siis, kui muutuste läbiviimise protsess on algatatud. Esimestesse kinni jäämine vähendab ettevõtte dünaamilisi võimekusi, muutuste rutiinide arendamine aga suurendab. Näiteks, mida enam kogub ettevõtte kogemust tootes ja müües oma toodangut eksisteerival turul eksisteerivatele klientidele, seda vähem tõenäolisem on tema sisenemine uutele turgudele. Teisalt, kui samal ajal tegeletakse ka uutele turgudele keskendumise rutiinidega, siis tõenäoliselt nende rutiinidega ka jätkatakse. Nendest tegevustest tulenevaid

kogemusi võib nimetada vastavalt staatilisteks kogemusteks ja ümberkujundamise kogemusteks (King, Tucci 2003).

3.5.5. Efektiivsuspõhise lähenemise ja turujõu põhise lähenemise erinevused

Porteri konkurentsijõudude lähenemine väidab, et kasu saamise võimalused tulenevad strateegiate rakendamisest konkurentide vastu. Kontsentreeritud turgusid peetakse atraktiivseks ning võimalik on luua sisenemisbarjääre ja tõsta oma konkurentide kulusid. Selle käsitluse kohaselt peituvad konkurentsieelised sektoris või selle osaliste väiksemates gruppides. Vähe puudutatakse uute väärtuste loomist läbi avastamise ja loomise. Seevastu ressursipõhise ja dünaamiliste võimekuste põhise vaate lähenemine on sootuks teistsugune. Nende kohaselt tõuseb kasu suure võimsusega protsessidest ettevõtte sees ja tuleviku määravad ära võimalikud minevikust sõltuvad rajad ja tehnoloogilised valikuvõimalused. Samuti ei saa nende kohaselt kiiresti hankida immateriaalseid väärtusi ja oskusi, mis pole väljendatavad bilansilise väärtusega. Edukus võib tuleneda mõlema suuna järgimisest, aga tuleb tõdeda, et tavaolukorras ei tohiks kogu fookust panna strateegiatele, kuna see jätab ressursid ja kompetentsid unarusse ja neisse investeerimine võidakse kahe silma vahele jätta.

Nii konkurentsijõudude kui ka ressursipõhise vaate puhul ei ole ühest vastust küsimusele, kuidas ettevõtte väärtust tõsta. Mõlemal juhul tuleb läbi viia situatsioonianalüüs ja lähtuda iga olukorra eripäradest. Kuna konkurentsijõudude lähenemine ei pööra suurt tähelepanu oskusteabele ja minevikust tulenevate valikute sõltuvuse piirangutele, siis strateegia valiku tegemine on suhteliselt kerge. Seevastu ressursipõhise ja dünaamiliste võimekuste lähenemise puhul on strateegiate valik ja juurutamine äärmiselt keeruline ja kulukas. Ressursipõhise ja dünaamiliste võimekuste lähenemise puhul toimub turule sisenemine lähtuvalt sellest, millised kompetentsid ja võimekused sisenejal on. Konkurentsijõudude lähenemine aga taolisi piiranguid ei sea. Ressursipõhise ja dünaamiliste võimekuste puhul, kuna siseneja peab omama kindlaid kompetentse ja võimekusi, on lihtne öelda, kellel need võimekused olemas on ning seega saab teha järeldusi uue ettevõtte sisenemise ja selle ajastuse kohta (Teece *et al* 1997).

4. ÜLEVAADE UURIMISOBJEKTIST

4.1. Saku Õlletehase aktsiaselts ja Eesti õlleturg

Saku Õlletehase aktsiaselts on 1980. aastal loodud Eesti turul tegutsev tootmisettevõte, mis toodab ja turustab õlut, siidrit, longerot, mineraalvett, karastus- ja energijooke. Ettevõte on osa Carlsberg Grupist, mis on samu tootekategooriaid tootev ning turustav ülemaailmne korporatsioon, mille tehased paiknevad lähimaadest muuhulgas Venemaal, Baltikumis, Skandinaavias, mujal Euroopas ja Aasias. Saku Õlletehas ja AS A.Le Coq on Eesti turul tegutsevatest ettevõtetest suurimad. 2013. aastal moodustas nende rahaline müügi käive 80,2% ning mahuline käive 78,5% kogu turust. Eesti kogu turu müügi maht 2013. aastal oli 126 905 tuhat eurot ning 87 066 tuhat liitrit. Turul tegutses 110 õllede turustajat, kelle hulgas on nii tootjaid kui edasimüüjaid.

4.2. Metoodika

Töö eesmärgiks on tööstusharu konkurentsisisituatsiooni analüüs, parendusettepanekud ning Saku Õlletehase aktsiaseltsi müügitulude prognoos. Parendusettepanekute all peetakse silmas tegevusi konkurentsiolukorra parendamiseks, mis toob kaasa müügitulude kasvu. Selle jaoks on esimesena tarvis läbi viia turusituatsiooni analüüs, mille eesmärgiks on selgitada, millise turuga on tegu. Tarvis on teada, kuidas mõjutab müügitulude kujunemist tööstusharu struktuur. Täpsemalt on huvi keskmises turuosaliste jaotus müügi käibe järgi ja nende toote liitri keskmine müügi hind. Tarvis on leida, kas turul eksisteerib selgelt eristuvaid gruppe müügi käibe järgi (ehk kas tegu on monopoliga, oligopoliga või mõne muu konkurentsitüübiga) ning kas turuosaliste puhul võib eristada selgeid tendentse selle osas, millise hinnaga müüvad turuosalised oma toodet. Esimesel juhul võrreldakse turuosalisi müügi käibe põhjal ja arvutatakse peamiste turuosaliste kontsentratsioon, teisel juhul aga

müügitud ja müügikäibe suhte läbi leitud keskmise müüdü kauba liitri hinna põhjal. Läbi viiakse ka võrdlus teiste Baltikumi riikide õlleturgudega.

Käesoleva töö üheks eesmärgiks on leida viis konkreetsemalt õlle kategooria järgmise aasta müügikäibe prognoosimiseks. Nimetatud meetodit saab rakendada ka vastavate andmete olemasolul teiste kategooriate ja ka kogumüügi prognoosimiseks. Prognoosi meetodina kasutab autor regressioonanalüüsi, mille tulemusena valmib mudel. Regressioonanalüüsi tehakse mitu.

Esiteks on tarvis leida, kas valitud sõltumatud abimuutujad on statistiliselt olulised. Selleks viiakse läbi regressioonanalüüs eelnevate aastate andmete osas, kus müüdü maht on sõltuv muutuja ning abinäitajad on sõltumatud muutujad.

Teiseks viib autor möödunud aastate andmete osas läbi regressioonanalüüsi, mille eesmärgiks on leida mudel müüdü mahu prognoosimiseks. Analüüsis on müüdü maht sõltuv muutuja ning sõltumatuteks muutujateks on valitud abinäitajad, mis olid eelneva regressioonanalüüsi tulemusena olulised. Andes saadud mudelis sõltumatutele muutujatele prognoositud väärtused järgmiseks perioodiks, leitakse müügi mahu prognoos järgmiseks perioodiks.

Viimaks viib autor läbi regressioonanalüüsi müügikäibe prognoosi mudeli saamiseks, kus sõltuvaks muutujaks on müügikäibe ja sõltumatuteks muutujateks müügi maht ja abinäitajad, mis osutusid statistiliselt oluliseks. Järgmise perioodi müügikäibe prognoos saadakse meetodil, kus kolmanda regressioonanalüüsi käigus saadud mudelisse pannakse teise regressioonanalüüsi käigus saadud müügi mahu prognoos ning teistest allikatest saadud järgmise perioodi abinäitajate prognoosid.

Tähelepanu tuleb pöörata ka piirangutele turul. Kui saadud prognoosi tulemus näitab müügi mahu osas kasvu, siis peab juhul, kui ettevõtte kasv ei tulene turuosa kasvatamisest, turu üldine kasv seda ka toetama ehk kogu turu müügi mahu kasv peab olema vähemalt sama suur või suurem, kui ettevõtte müügi mahu kasv. Selleks viib autor läbi regressioonanalüüsi, milles kogu turul müüdü maht on sõltuv muutuja ning sõltumatuteks muutujateks on valitud abinäitajad, mille puhul esineb kogu turu regressioonanalüüsi puhul korrelatsioon.

Töös kasutatakse andmeid, mis pärinevad USA päritolu rahvusvahelise uuringuettevõtte Nielsen Holdings N.V. uuringutest. Kasutada on andmed perioodidest 2009 kuni 2013 kõikide Balti riikide õllemüüjate kohta riikide kaupa, kusjuures kõik õllemüüjad ei

ole samaaegselt õlled tootjad. Iga aasta puhul on antud turul tegutsevate õllemüüjate kohta nende müügi maht liitrites ja müügikäive rahas. Rahalise näitaja puhul eemaldab autor andmetest võrreldavuse huvides inflatsiooni mõju ehk viib eelmiste perioodide müügikäibe 2013. aasta raha väärtuse tasemele. Selleks kasutatakse Statistikaametist pärinevaid andmeid tarbijahinnaindeksi kohta vahemikus 1997-2013, kus 1997. aasta indeks on 100. Mõju eemaldamiseks jagatakse vastava aasta müügikäibe väärtus selle aasta indeksiga ning korrutatakse seejärel 2013. aasta indeksiga. Turuosade võrdlemiseks ei ole inflatsiooniga korrigeerimine vajalik. Autor arvutab välja ka iga turuosalise müüdü toodangu keskmise liitri hinna. Selleks jagatakse turuosaliste inflatsiooniga korrigeeritud aastakäive müüdü toodangu kogusega.

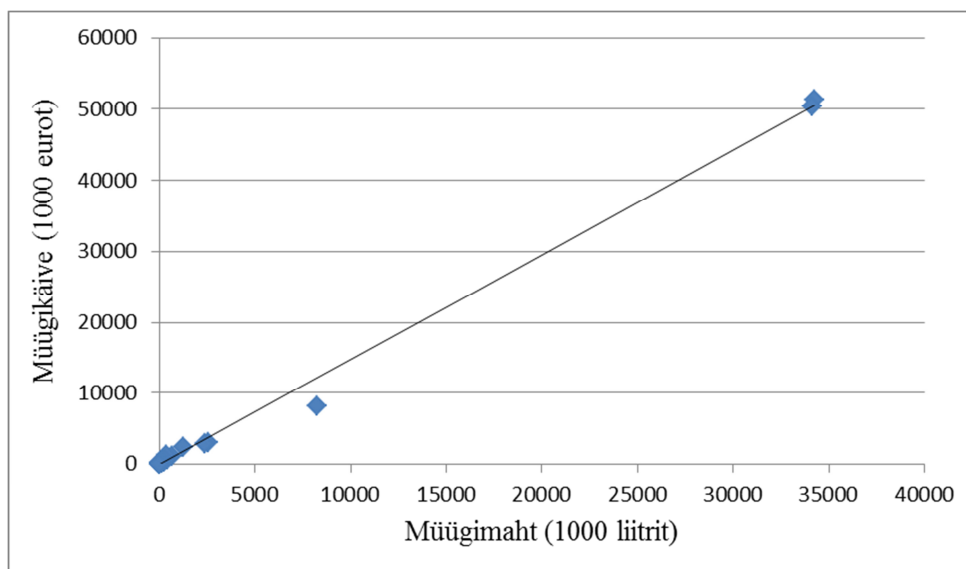
Samuti kasutatakse Eesti Statistikaametist pärinevaid andmeid, mida rakendatakse regressioonanalüüside puhul sõltumatute muutujatena kui võimalikke müügikäibe mõjutajaid. Esimeseks abinäitajaks on sisemajanduse koguprodukt jooksevhindades, mida korrigeeritakse inflatsiooniga. Teiseks abinäitajaks on keskmine brutokuupalk. Kuna terviklik brutopalka statistika 2013. aasta kohta avaldatakse 2014. aasta juunis, kasutab autor andmetena Statistikaameti 27. veebruaril 2014. aastal avaldatud pressiteates kajastatud andmeid. Avaldati perioodi 2009-2013 kõikide kvartalite keskmine brutokuupalk ja perioodi 2009-2012 aasta keskmine brutokuupalk. Kuna puudub 2013. aasta keskmine brutokuupalk, siis leiab auto selle aasta kvartalite aritmeetilise keskmisena, mis ei ole küll täpne, kuid on piisavalt täpne regressioonanalüüsis kasutamiseks. Kolmandaks abinäitajaks on töötuse määr perioodil 2009-2013.

Lisaks on kasutusel prognoosid 2014. aasta oluliseks osutuvate sõltumatute muutujate kohta, mis pärinevad Eesti Pangast.

5. UURIMISTULEMUSED JA NENDE TÕLGENDAMINE

5.1. Turu struktuuri analüüsi tulemused

Esmalt esitab autor turu struktuuri puudutavad tulemused. Analüüsitakse 2013. aasta tulemusi. Kogu õlleturu osaliste müügitulemusi kujutab allolev graafik.



Joonis 3. Eesti õlleturu 2013. aasta müügitulemused

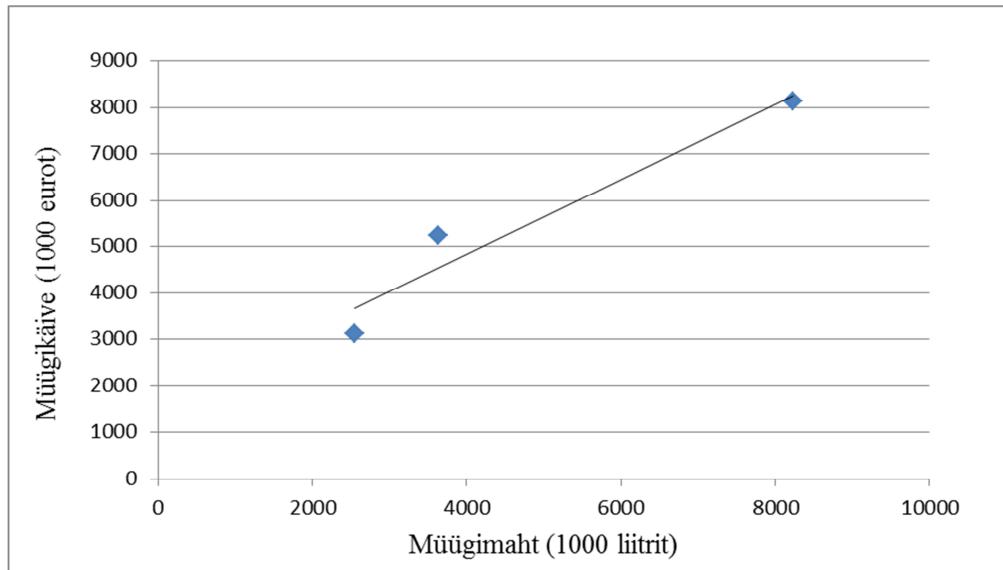
Allikas: (autor)

Graafikul paiknev sirgjoon väljendab turu keskmist müügi mahu ja rahalise käibe suhet ehk teisiti öeldes, see sümboliseerib müüdud toodangu keskmist hinda. Joonest madalamal paiknevad ettevõtted teenivad müüdava toodangu pealt turu keskmisest madalamat tulu, joonest kõrgemal paiknevad aga kõrgemat. Kõik järgnevad arvutused ja võrdlused eelmiste perioodide müügi käivete osas on inflatsiooniga korrigeeritud.

Vaatluse ja arvandmete analüüsi põhjal selgub, et edasiseks analüüsiks on mõistlik jagada turuosalised kolme peamisse gruppi. Esimeses grupis domineerivad kaks suuret ettevõtet.

Kuna suurimaid turuosalisi on vaid kaks ning nende müüdüd maht ja rahaline müügikäive on sarnased, ei ole autori hinnangul tarvis neid eraldi joonisel välja tuua. Samas peab autor oluliseks märkida, et 2013. aasta turu kogumüügist moodustas nende kahe suurtootjate käive kokku 101 780 tuhat eurot ja 68 344 tuhat liitrit ehk vastavalt 80,2% ja 78,5%. Selgus, et kahe suurosalise turukontsentratsioon, mis saadakse nende müügikäibe jagamisel kogu turu müügikäibega, on 80,2%. Sellest jäeldub, et nimetatud turuosalistel on monopoolne seisund ning lisaks suudavad nad oma toodangut turustada keskmisest veidi kõrgema hinnaga. Eraldi vaadeldes oli Saku Õlletehase müügikäive 51 385 tuhat eurot ja 34 228 tuhat liitrit ehk vastavalt 40,5% ja 39,3% turu kogumahust ning A. Le Coq'il 50 395 tuhat eurot ja 34 116 tuhat liitrit ehk vastavalt 39,7% ja 39,2% turu kogumahust. Mõlema näitaja puhul edestab Saku Õlletehas oma tulemustega A. Le Coq'i. Kogu turu keskmine liitri müügihind on 1,46 eurot liitri kohta, Saku Õlletehase keskmine müüdüd liitri hind on 1,50 eurot liitrist ja A. Le Coq'il 1,48 eurot liitri kohta.

Teise gruppi jaotuvad kokkuvõetult ühe turuosalisena jaekettide omakaubamärgid (Private Label), AS Viru Õlu (suurosanik Taani kontsern Harboes Bryggeri A/S) ning Royal Unibrew Eesti OÜ (suurosanik Taani kontsern Royal Unibrew A/S, peamised Eestis turustatavad kaubamärgid Faxe, Meistrite Guild). Tuleb märkida, et algandmetes on analüüsiks sisse viidud muudatus. 2013. aasta alguses võttis Royal Unibrew A. Le Coq'ilt üle Heinekeni kaubamärgi turustamisõiguse Eestis, seega on Heinekeni kaubamärgi müügiimahud lisatud Royal Unibrew mahtudele. Analüüsist selgub, et suurima mahuga ja väikseima keskmise liitri hinnaga on neist omakaubamärgid, ent mahult kuuluvad need siiski parimaks võrdluseks teise, mitte esimesse gruppi. Teise gruppi jaotuvate turuosaliste müügiimahte kujutatakse alloleval graafikul.



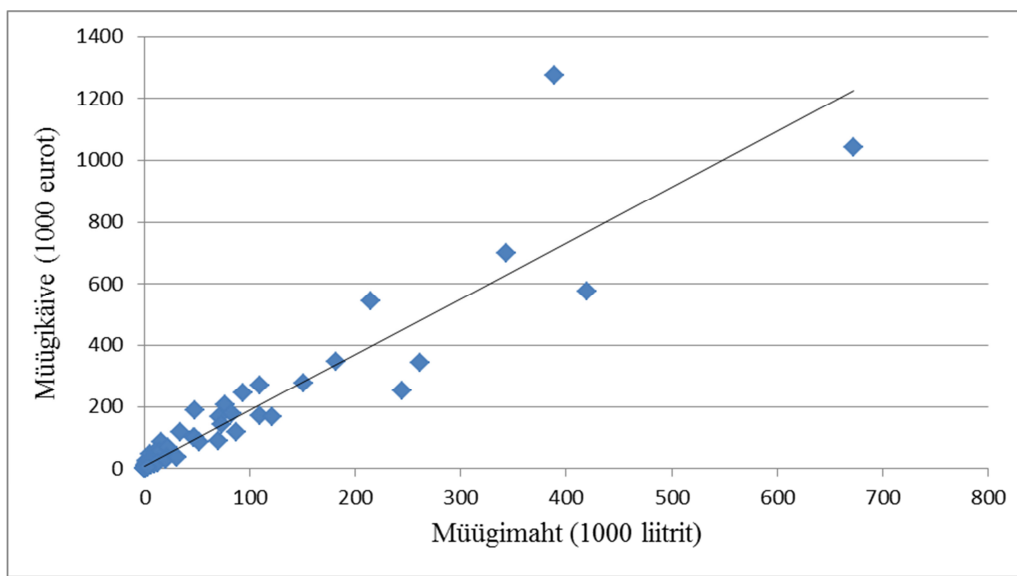
Joonis 4. Eesti õlleturu II turuosaliste grupi 2013. aasta müügitulemused

Allikas: (autor)

Graafikult selgub, et hoolimata erinevatest müügimahtudest ja käivetest paiknevad kategooria osalised keskmist väljendavale sirgele suhteliselt lähedal. Arvandmeid analüüsid selgub, et grupi osalistest turustab oma toodangut keskmise hinnaga, milleks on 1,22 eurot liitri kohta, Viru Õlu. Royal Unibrew tõstis oma keskmise müügihinna Heinekeni toodangu müügiõiguse omastamisega 1,20 euro pealt 1,44 euro peale, müües seega oma toodangut grupis kõige kallimalt. Võrdluseks võib öelda, et turu üldine keskmine liitri müügihind on 1.46 eurot liitri kohta, Saku Õlletehase keskmine müüdüd liitri hind on 1,50 eurot liitrist ja A. Le Coq'il 1,48 eurot liitri kohta, seega turustavad kõik teise grupi osalised oma toodangut alla keskmise turuhinna. Absoluutse hinnaliidri positsiooni kõigis kolmes turuosaliste kategoorias ja ülekaaluka mahuliidri positsiooni teises kategoorias on saavutanud omakaubamärkide toodang. Royal Unibrew strateegiline käik Heinekeni kaubamärgi müügiõiguste omastamise näol tõstis kauba keskmise müügihinna turu keskmisele väga lähedale. Seevastu Viru Õlu tulemused on müügihinna arvesse võttes tagasihoidlikud. Mahus jääb Viru Õlu turuliidritele tunduvalt alla, samas suudetakse oma toodangu eest küsida märkimisväärselt madalamat keskmist hinda kui kolmanda kategooria väiketuruosalised, millise kategooria keskmine toote müügihind 2013. aastal oli 2,01 eurot liitri kohta. Teise kategooria 2013. aasta müügitulemuste põhjal saab öelda, et kategooria müügi käive moodustas kokku 16 467 tuhat eurot ja 14 414 tuhat liitrit ehk vastavalt 13% ja 16,6% turu kogukäibest ja keskmine müügihind seega 1,14 eurot liitri kohta. Sellest järeldub, et teise grupi turuosalised müüvad

oma toodangut alla turu keskmise hinna. Kuna aga omakaubamärgid moodustavad grupist suure osa, siis on mõistlik vaadelda ka grupi sisest jaotust. Omakaubamärgid moodustasid kogu grupi käibest rahalises mõttes 49,4% ning toodangumahuliselt 57,1%.

Vaadeldav kolmas grupp koosneb ülejäänud väiketuruosalistest. Kolmandasse gruppi jaotuvate turuosaliste müüginahud ja müügikäibed on kujutatud alloleval graafikul.



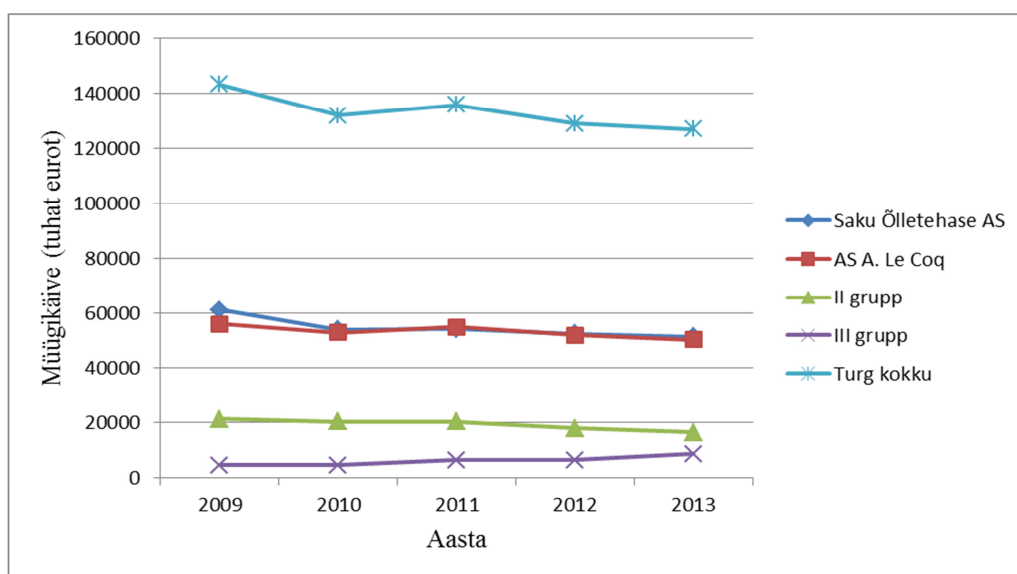
Joonis 5. Eesti õlleturu III turuosaliste grupi 2013. aasta müügitulemused

Allikas: (autor)

Graafikult on näha turuosaliste jaotus. Võib öelda, et teistest suurema müüginahuga on antud grupis 9 turuosalist, kellest omakorda 2 väiksemat paiknevad trendijoonel ehk on oma müüdnud mahu ja tekitatud rahalise käibe suhtes ligikaudu keskmised, 3 turuosalist tekitavad oma müüdnud mahu kohta keskmisest tunduvalt suuremat rahalist käivet (Crown Imports, keskmine liitri hind 3,28 eurot; Warsteiner, keskmine liitri hind 2,04 eurot; Inbev, keskmine liitri hind 2,55 eurot) ja 4 turuosalist väiksemat (EFES Beverage Group, keskmine liitri hind 2,04 eurot; ES Karne, keskmine liitri hind 1,37 eurot; Obolon, keskmine liitri hind 1,32 eurot; Van Pur Brewery, keskmine liitri hind 1,03 eurot). 2013. aasta veebruaris asutatud OÜ Õllenaut müüs asutamise aastal küll vaid ümardatult 723 liitrit õlut, ent nende toodangu keskmine hind oli märkimisväärsed 6,92 eurot liitri kohta. Samuti tuleb tähele panna, et ei tegutsenud terve aasta vältel. Maailmakuulus välismaine käsitöö õllede valmistaja Brewdog müüs 2013. aastal Eesti turul ligi 2400 liitrit õlut, ent toodangu keskmine müüginahud oli märkimisväärsed 10,38 eurot liitri kohta.

Vaadeldud kolmas õllemüüjate kategooria, mis koosneb peamiselt võõramaist päritolu õlled eksportööride müükidest, aga ka väikestest kodumaistest õlletootjatest, moodustas 2013. aastal kogu turu õllemüügist mahult 4,9% ja müügikäibelt 6,8%, mis viitab keskmisest tunduvalt kõrgemale müügihinnale.

Järgnevalt analüüsib autor andmeid aastatest 2009-2013, püüdes leida suuremaid muutuseid ja trende. Selleks on autor koostanud graafikud nii müügikäibe kui ka müügi mahu muutuste kohta nimetatud perioodil, kusjuures graafikutes vaadeldakse eraldi kahe suurima turuosalise tulemusi, ülejäänud kahe väiksema grupi tulemusi kokku ning ka kogu turu tulemusi. Järgnevalt esitab autor graafiku müügikäibe muutuse iseloomustamiseks turul.



Joonis 6. Eesti õlleturu müügikäive

Allikas: (autor)

Graafikult on näha, et välja arvatud 2010. aastal on õlleturu kogumüügikäive olnud perioodil 2009-2013 pidevas languses. Languses on nii kaks suuremat turuosalist kui ka vaadeldud keskmiste turuosaliste grupp. Aegamisi tõuseb aga väiksemate turuosaliste grupi käive. Detailsemaks vaatluseks koostas autor tabeli, milles näidatakse vastava osalise või osaliste grupi ja ka kogu turu muutusi protsendina võrreldes eelnenud perioodiga ning viimases tulbas ka 2013. aasta tulemuste muutust võrreldes 2009. aasta tulemustega.

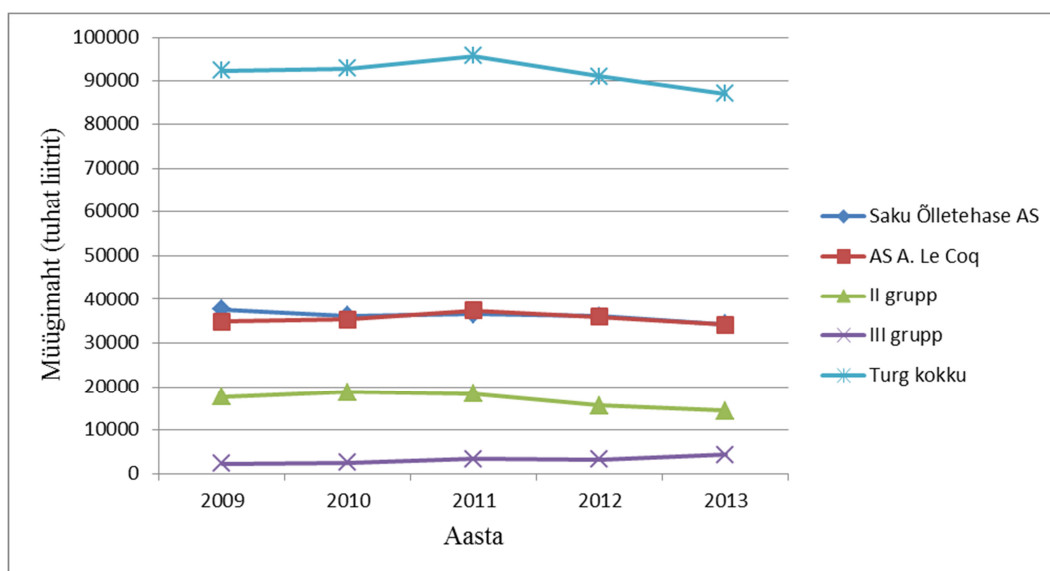
Tabel 2. Müügikäibe muutused võrreldes eelneva perioodiga

Turuosaline	Periood				
	2010.a	2011.a	2012.a	2013.a	2009.a - 2013.a
Saku Õlletehase AS	-11,7%	0,3%	-2,8%	-2,3%	-15,9%
AS A. Le Coq	-5,8%	3,9%	5,2%	-3,2%	-10,1%
II grupp	-4,2%	0,2%	-12,5%	-7,8%	-22,6%
III grupp	0,2%	35,9%	0,7%	34,5%	84,5%
Turg kokku	-7,9%	3,0%	-5,0%	-1,6%	-11,4%

Allikas: (autor)

Tabelist on näha, et kahe suurema turuosalise võrdluses oli kõige suurem kahanemine Saku Õlletehase müügikäibes võrreldes eelneva perioodiga 2010. aastal. Samal ajal kahanes ka A. Le Coq'i õlletehase käive, millele järgnes küll kasv 2011. aastal. Saku Õlletehase kasv järgneval aastal jäi tunduvalt kesisemaks. Edaspidistel aastatel on mõlema suurtootja müügikäibed kahanenud, ent võib öelda, et kehvemini on läinud A. Le Coq'i õlletehasel. Jättes välja kõige suurema käibe kukumisega aasta ehk 2010. aasta on perioodil 2011-2013 Saku Õlletehase müügikäive kahanenud 4,7% võrra ja A. Le Coq'i käive 4,6% võrra.

Müügi mahu muutuste iseloomustamiseks turul esitab autor järgnevalt graafiku müügi mahutunde muutuste kohta perioodil 2009-2013.



Joonis 7. Eesti õlleturu müügi maht

Allikas: (autor)

Graafikult selgub, et kui kogu õlleturu müügitulu kahanes 2010. aastal, oli tagasihoidlikus tõusus 2011. aastal ning seejärel hakkas taas kahanema, siis müügimaht liitrites 2010. aastal ei vähenenud, vaid hoopis tõusis pisut. See tõsiasi annab märku faktist, et müüdüd toodangu keskmine liitri hind vähenes. Võimalik, et tegu on (kahe esimese grupi) turuosaliste vastureaktsiooniga majanduslangusele, püüdes säilitada müügimahte ning ekspuaterida piisavalt oma tootmisvõimsust. Samuti kasvas õlleturu müüdüd maht 2011. aastal. Edaspidistel perioodidel on siiski ka müüdüd maht kahanemises olnud.

Autor koostas müügimahtude muutuste iseloomustamiseks ka tabeli, mis iseloomustab muutust vastavate osaliste või nende gruppide puhul tabelis näidatud perioodidel võrreldes eelmise perioodiga ning ajavahemikul 2009-2013 kokku.

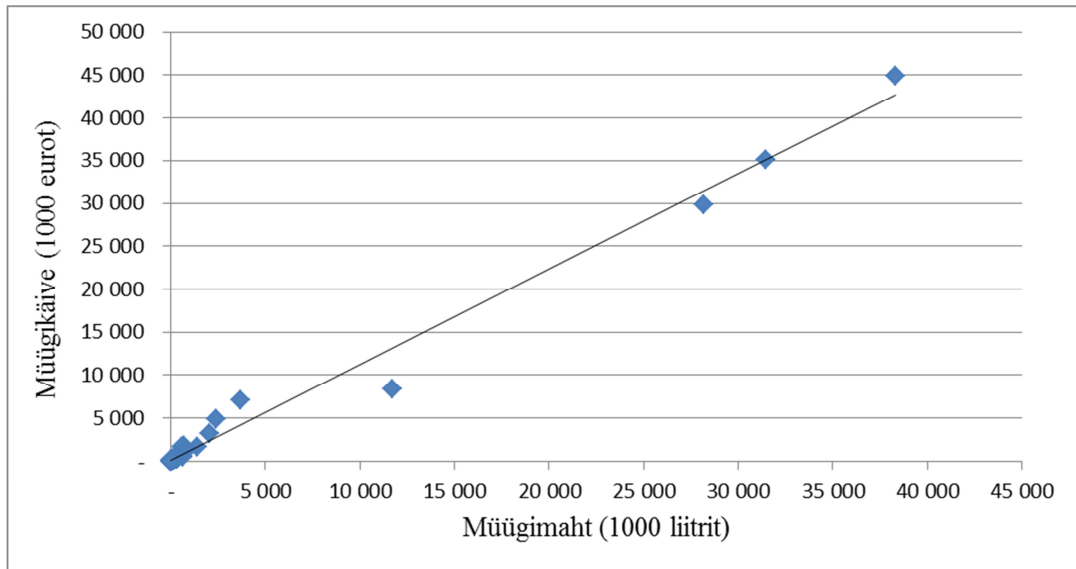
Tabel 3. Müügimahu muutused võrreldes eelneva perioodiga

Turuosaline	Periood				
	2010.a	2011.a	2012.a	2013.a	2009.a - 2013.a
Saku Õlletehase AS	-3,5%	0,8%	-1,3%	-5,1%	-8,9%
AS A. Le Coq	1,5%	5,7%	-3,8%	-5,2%	-2,2%
II grupp	6,2%	-1,8%	-14,9%	-8,1%	-18,4%
III grupp	8,1%	36,8%	-3,8%	30,6%	85,9%
Turg kokku	0,5%	3,1%	-5,0%	-4,4%	-5,8%

Allikas: (Autor)

Võrreldes tabelis olevaid tulemusi võib näha, et Saku Õlletehase AS-i müügimahu kahanemine on olnud märgatavalt suurem, kui A. Le Coq'il. Kokkuvõttes kõige enam on kasvanud kolmanda ehk turu väikeosaliste müügimaht, kahanedes pisut aastal 2012 võrreldes eelneva perioodi märkimisväärse tõusuga, ent pöörates seejärel taas tõusule. See tulemus annab märku tõsiasiast, et väiketootjate ja erinevate importõlled toodangu vastu on tarbijatel kasvav huvi. Kogu turg on olnud müügimahu mõistes perioodi vältel kokkuvõttes kahanemises, ent seda tunduvalt vähem, kui rahas mõõdetuna. Seega võib järeldada, et lisaks mahu kahanemisele on kahanenud ka hinnad, mis mängib omakorda müügikäibe kahanemise juures olulist rolli.

Võrdlemaks Eesti õlleturu osaliste jaotust ka teiste Baltikumi riikide õlleturgudega koostas autor graafiku Läti ja ka Leedu õlleturu osaliste kohta 2013. aasta tulemuste põhjal. Järgneval graafikul on esitatud Läti õlleturu osaliste kontsentratsioon.

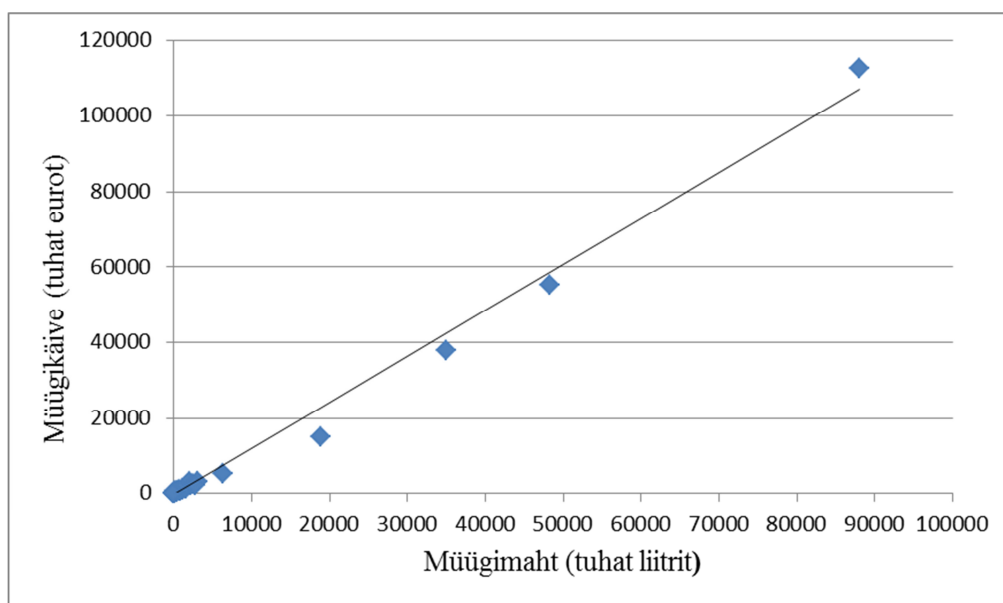


Joonis 8. Läti õlleturu 2013. aasta müügitulemused

Allikas: (autor)

Graafikult on näha, et erinevalt Eestist, kus on kaks väga sarnase müügi käibe ja müügi mahuga peamist turuliidrit, konkureerivad Läti õlleturul kolm peamist osalist, kes küsivad oma toodangu eest keskmise lähedast hinda. Selgelt eristub ka omakaubamärgi olemasolu, mis nagu Eestiski, lepib turu keskmisest väiksema hinnaga. Kui Eestis moodustavad kahe peamise turuosalise müügi käibed ja müügi mahud kokku vastavalt 80,2% ja 78,5%, siis Läti turul tegutsevate kolme suurima turuosalise müügi käibed ja müügi mahud kokku moodustavad kogu turu mahust 74,1% ja 76,8% ehk pisut vähem, kui Eesti kahe õllehiu näitajad. Läti turu kogumaht 2013. aastal oli 148 219 tuhat eurot ja 127 589 tuhat liitrit, ehk vastavalt 16,8% ja 46,5% enam kui Eestis. See on väga huvitav tulemus, kuna viitab selgelt tõsiasjale, et turg on suurem nii mahult kui käibelt, ent keskmine müügi hind on tunduvalt väiksem kui Eestis (Eestis keskmiselt 1,46 eurot liitri eest ja Lätis 1,16 eurot liitri eest).

Järgneval graafikul on esitatud Leedu õlleturu osaliste kontsentratsioon.



Joonis 9. Leedu õlleturu 2013. aasta müügitulemused

Allikas: (autor)

Lisaks väiksematele osalistele kerkivad esile 4 suuremat õllemüüjat, kellest kolm jaotuvad suhteliselt ühtlaselt, ent paiknevad allpool keskmise hinna joont. Neist väikseima puhul on tegu omakaubamärgi toodetega, kelle puhul on alla keskmise hinnaga toodangu müümine sihilik. Järgnevad kaks turuosalist on kasvavas järjekorras Olvi Group (ka A. Le Coq AS omanikfirma) ja Royal Unibrew. Eksisteerib ka absoluutne liider, milleks on Carlsberg Group ehk gruppi kuuluvad Leedu tehased ning kelle toodangu hind on üle keskmise. Jättes kõrvale omakaubamärgi tooted, moodustab 3 suurima osalise müügi käive ja müügi maht 2013. aasta seisuga kogu Leedu õlleturu mahust vastavalt 80,2% ja 76,5%. Carlsberg Grupi kohaliku ettevõtte keskmise toodangu müügi hind on 1,28 eurot (üle keskmise), Royal Unibrew grupi ettevõtte oma aga 1,15 eurot liitri kohta (keskmise) ja Olvi Grupi ettevõtte oma 1,09 eurot liitri kohta (alla keskmise). Turu keskmise toodangu

müügihind oli 1,15 eurot liitri kohta, mis on tunduvalt väiksem kui Eestis, teisalt peaaegu sama võrreldes Lätiga.

Mõistmaks õlleturu arenguid ka teistes Baltikumi riikides on autor koostanud tabeli müügi mahu (liitrites) muutuste kohta Baltikumi turgudel aastate kaupa perioodil 2009-2013.

Tabel 4. Baltikumi turgude müügi käibe muutused võrreldes eelneva perioodiga

Riigi turg	Periood				
	2010.a	2011.a	2012.a	2013.a	2009.a - 2013.a
Eesti õlleturg	0,5%	3,1%	-5,0%	-4,4%	-5,8%
Läti õlleturg	5,6%	0,8%	-4,8%	-1,4%	-0,1%
Leedu õlleturg	2,0%	5,7%	-5,5%	-6,7%	-5,0%

Allikas: (Autor)

Võib öelda, et müügid on vaadeldava perioodi jooksul langenud kõikides Baltikumi riikides, ent Läti on langusest kõige vähem puudutatud. Kõige suurem on langus olnud Eesti turul.

Õlleturu müügi mahu languse põhjuste otsimiseks Eesti turul on autor koostanud aga graafiku, kus õlle müügi mahte võrreldakse siidri ja longero kategooriate müügi mahtudega (liitrites). Andmed on saadaval perioodi kohta 2010-2013.

Tabel 6. Eesti turu erinevate kategooriate müügi mahu muutus võrreldes eelneva perioodiga

Kategooria	Periood			
	2011.a	2012.a	2013.a	2010.a - 2013.a
Õlu	3,1%	-5,0%	-4,4%	-6,3%
Siider	22,8%	6,3%	8,0%	41,1%
Longero	9,3%	-0,6%	0,7%	9,4%

Allikas: (Autor)

Selgub, et kui õlle kategooria müügid mõõdetuna mahus (liitrites) on vaadeldaval perioodil kahanenud 6,3% võrra, siis samal perioodil on aga *long drink* müügi mahud kasvanud 9,4% ning siidri müügi mahud koguni 41,4% võrra. Tegemist on autori hinnangul asenduskaupadega. Protsendina väljendatavast kasvust hoolimata on kategooriate

müügimahtude vahed mastaapsed ka 2013. aastal, mil õlut müüdi 87 066 tuhat liitrit, *long drink* 19691 tuhat liitrit ning siidrit 6561 tuhat liitrit.

5.2. Müügitulude prognoosi mudeli loomise tulemused

Metoodikas kirjeldatud esimese regressioonanalüüsi viib autor läbi usaldusmääraga 80%, kuna suurema usaldusmääraga 95% jääb konstantse liikme alumine usalduspiir negatiivseks, mis ei oleks antud kontekstis võimalik. Esimese regressioonanalüüsi tulemusena selgub, et SKP ja töötuse määr on statistiliselt olulised, kuna nende tunnuste parameetrid erinevad oluliselt nullist ehk nende tunnuste puhul on p-väärtus väiksem valitud olulisuse nivoost 20%. Tõendatud on ka konstantse liikme olemasolu. Brutopalga tunnuse parameeter ei ole aga statistiliselt oluline, kuna p-väärtus on olulisuse nivoost, milleks on 20%, suurem.

Teise regressioonanalüüsi viib autor läbi, jättes senistest tunnustest välja brutopalga. Taas osutub, et alles jäetud tunnused on olulised. P-väärtuste põhjal võib öelda, et tulemused paranesid. Välja saab kirjutada funktsiooni müügitulude prognoosimiseks, mis on järgnevalt:

$$m = 98617,8264 + (-0,0031 \times SKP) + (-843,2257 \times TM)$$

kus

m – müügitul

SKP – SKP

TM – töötuse määr

Kasutades Eesti Panga prognoosi aastaks 2014, arvutab autor välja müügitulude prognoosi liitrites aastaks 2014. Selleks on 31 590 tuhat liitrit, mis on 2013. aasta müügitulust 7,7% vähem. Autor hindab prognoosi realistlikuks.

Järgmiseks viib autor läbi regressioonanalüüsi tulevase perioodi müügitulude funktsiooni leidmiseks. Kuna algseid parameetreid on analüüsi läbi viimiseks võrreldes möödunud perioodide hulgaga liiga palju, siis jäetakse koheselt välja eelmises analüüsis ebaoluliseks osutunud brutopalga näitaja ning jäetakse sõltumatuteks muutujateks müügitul, SKP ning töötuse määr. Tulemustest selgub, et müügitulude parameetri p-väärtus on ümardatult 0,75 ja ka teiste parameetrite p-väärtus on üle lubatud piiri. Samuti on ka

konstantse liikme alumine usalduspiir negatiivne. Seetõttu jäetakse müügituru parameeter välja ja viiakse läbi uus regressioonanalüüs.

Analüüsi tulemustest selgub, et p-väärtused on parameetritel lubatud piirides ja võimalik on välja kirjutada müügituru funktsioon:

$$s = 293008 + (-0,0115 \times SKP) + (-3503,9133 \times TM)$$

kus

s – müügituru

SKP – SKP

TM – töötuse määr

Funktsiooni põhjal saab välja arvutada järgmise perioodi müügituru prognoosi, mis võttes arvesse Eesti Panga SKP ja töötuse määra prognoosi on 38 907 tuhat eurot, mis on 2013. aasta müügitulemustest 24% võrra väiksem. Kahe erineva prognoosi tulemusel saab välja arvutada ka teoreetilise müügituru liitri hinna, milleks on 1,23 eurot liitri kohta. Autor hindab tulemust põhimõtteliselt võimalikuks, aga ei pea seda seniseid trende arvesse võttes siiski kuigi realistlikuks.

Autor püüdis sarnaseid regressioonanalüüse läbi viia ka kogu turu mahtude kohta, aga oluliseks parameetriks osutus vaid keskmine brutopalk ning funktsiooni andis 2014. aasta prognoositavaks kogu turu müügituruks liitrites 82 932 tuhat liitrit, mis on eelmisest aastast 4,7% võrra vähem. Autor hindab tulemust realistlikuks.

5.3. Arutelu ja järeldused

Analüüsides 2013. aasta turuosaliste müükide jaotumist Eesti turul ilmnes selgelt, et tegemist on oligopoolse turuga, kus turul domineerivad kaks peamist suurettevõtet - Saku Õlletehase AS ja AS A. Le Coq (algandmetes vastavalt Carlsberg Baltic ja Olvi Group). Järeldus põhineb faktil, et nende suurtegiijate kontsentratsioon müügituru järgi on turul 80,2%. Kogu turu keskmine liitri müügituru hind on 1.46 eurot liitri kohta, Saku Õlletehase keskmine müüditurude liitri hind on 1,50 eurot liitrist ja A. Le Coq'il 1,48 eurot liitri kohta. Siit

nähtub, et mõlemad suurosalised on suutnud oma toodangut turustada turu keskmisest kõrgema hinnaga.

Teises analüüsitud turuosaliste kategoorias eristub hästi hinnaliidri positsiooni haaranud omakaubamärkide müük, mis on saavutatud ilmselt kasutades ära oma olemasolevate müügikanalite võimekust ja eelist ning elimineerides kulutused tootearendusele ja reklaamile. Kaudselt saavad sellest kasu ka Saku Õlletehase aktsiaselts ja AS A.Le Coq, kuna viimatinimetatud ettevõtte on peamises osas omakaubamärke kandvate toodete valmistajateks. Royal Unibrew tõstis tänu Heinekeni kaubamärgi müügiõiguse omastamisele oma toodangu keskmise müügihinna turu keskmisel lähedale, möödudes seeläbi Viru Õlust. Autor leiab, et kuna Viru Õlu müüb antud kategoorias nii mahult kui rahas mõõdetuna kõige vähem toodangut, siis tulemused, arvestades ka kesist müügihinda nii grupi teise osalise Royal Unibrew'ga kui turu üldise keskmise hinnaga võrreldes, on tagasihoidlikud ning ettevõtte ei ole suutnud omale võtta ei hinnaliidri positsiooni ega paista ka esile oma toodangu eripäraga, mis võimaldaks küsida kõrgemat hinda. Tarvis oleks end konkurentsiolukorras paremini positsioneerida ja kas tõsta hinda või suurendada käivet liitrites. Teise turuosaliste kategooria keskmine müügihind on 1,14 eurot liitri kohta, mis on väiksem turu keskmisest ja ka esimese kategooria osalistest, muidugi ka kolmanda kategooria osalistest, kes on keskendunud kõrgema hinnaga toodangu müügile väiksemas mahus. Kui elimineerida hinnavõrdlusest omakaubamärkide toodang, selgub sellegipoolest, et turu keskmisele hinnale jäädakse alla, peamiselt Viru Õlu müügihinna tõttu.

Kolmanda grupi analüüsist paistab välja erinevate ettevõtete võime turult hinda küsida. Mõneti ootuspäraselt on väikseimate turuosaliste grupi keskmine toodangu müügihind analüüsis käsitletud gruppidest kõige suurem ehk 2,01 eurot liitri kohta. Sellest võib järeldada, et peamiselt ollakse end konkurentsiolukorras positsioneerinud eksklusiivsete eksport-kaubamärkide ja kodumaise käsitöötoodangu turustamisele. Kasumlikkuse sõltuvust positsioneerimisest turul näitab hästi järgnev tähelepanek. ES Karne ja Crown Imports müüsid mõlemad suures plaanis ümardatult suurusjärgus 400 tuhat liitrit aastas, ent kui esimene neist küsis turult keskmist hinda 1,37 eurot liitri kohta, siis teine suutis küsida 3,28 eurot liitri kohta, mistõttu tegi esimesest rahas enam kui kaks korda suurema käibe ning on seeläbi nimetatud kategooria absoluutne liider. See tõsiasi ilmestab hästi Porteri teooriat, mille kohaselt rahalise käibe saavutamiseks ei piisa üksi vaid mahulisest käibest, vaid oluline on ka hind ning nende vaheline suhe, mille läbi turuosaline end positsioneerib. Loomulikult ei

piisa vaid positsioneerimise tegevusest kui soovunelmast, vaid turg peab selle ka vastu võtma. Crown Imports on vaadeldu põhjal selgelt valinud eristumise strateegia, mis võimaldab küsida kõrgemat hinda. ES Karne peaks aga viima läbi strateegilised muudatused oma toote positsioneerimise juures ning suutma küsida sama müügitahu juures kas kõrgemat hinda või kasvatama hinna samaks jäädes oma mahulisi müüke. Hea näide toote positsioneerimisest turul on OÜ Õllenaut tegevus, pakkudes tarbijatele aina populaarsemaks muutuvat kodumaist, niiõelda käsitöö õlletoodangut. Asutamise aastal müüs ettevõtte küll vaid ümardatult 723 liitrit õlut, ent nende toodangu keskmine hind oli lausa 6,92 eurot liitri kohta. Väikeõlletootmise kasvavale trendile viidati juba eelmise aasta suvel ilmunud Äripäeva artiklis (Ruuda 2013).

Paari aasta pärast võib Eesti väikeõlletootjate hulk ulatuda Eesti Päevalehe hinnangul 30-40 tootjani (Aru, 2014).

Vahemärkusena võib lisada, et johtuvalt turu monitoorimisest selgunud eksklusiivsemate õlled populaarsuse kasvust on ka Saku Õlletehas lansseerinud oma portfelli just sellesse kategooriasse kuuluva, niiõelda käsitööõlle hõnguga tooteseria Humal ja Oder. See on näide sellest, kuidas ettevõtte kompab turgu ja reageerib vastavalt, otsides võimalusi uute toodete turule toomiseks. Toodete lansseerimise juures on alati tarvilik mõelda ka kannibalisatsiooni peale, ehk püüda mõista, millise osa senistest müükidest kaotab uue toote müügile toomine, kuna väliseks piiranguks on ka tarbijate soov õlut tarbida ehk nõudlus ning see ei ole lõputu. Antud toote puhul võib eeldada, et kuna taolisi tooteid varem portfellis ei leidnud, siis lisandunud müük ei tule väga suurelt osalt mõne senise müüdü toote arvelt ehk tõenäoliselt õnnestub juurde võita uusi kliente, milliste hulga mõju senisele portfelliga võib muidugi marginaalseks osutada.

Järeldustest turu kohta üldiselt selgus, et kogu õlleturu müügitahud on jätkuvas kahanemises. See on nõnda ka teiste Baltikumi riikide puhul, millest Eesti turg on kõige väiksem, ent samas turustatakse toodangut kõige kõrgema keskmise hinnaga. Eesti turu lõikes näitab kasvu vaid kõige väiksem turuosaliste kategooria, mis on ilmne märk sellest, et kodumaiste klientide hulgas on kasvamas huvi proovida ja tarbida pisut eksklusiivsemaid tooteid, kui seda on pakkunud senised suuremad turuosalised. Teisalt ollakse selle eest valmis maksma ka kõrgemat hinda. Tõusul on ka asenduskaupade ehk siidri ja longero kategooriate müügid, ent nende maht on võrreldes õlle kategooriaga siiski marginaalne ning ei tekita Saku Õlletehase aktsiaseltsile kahju saamata jäänud tulu näol, kuna ettevõtte toodab ja turustab ka nende kategooriate jookke.

Erinevate prognoosimise meetodite mõistmiseks on tarvis kirjeldada prognoosimise hetkeseisu Saku Õlletehases. Täna prognoositakse Saku Õlletehases müüke kahel erineval tasemel. Detailsel kujul tehakse müügiprognoos kõikide toodete (ja seega ka tootegruppide) lõikes igal nädalal nädalase sammuga kaheteistkümneks nädalaks ehk umbes kolmeks kuuks. Prognoosi ühikuks on maht liitrites. Selle perioodi ulatuses on võimalik säilitada suhteliselt kõrget prognoosimise täpsust, mistõttu on kolme kuu müügiprognoos oluliseks sisendiks peamiselt tootmisosakonnale tootmise täpselt planeerimiseks. Kuna müükide juures on ühe toote lõikes selgelt eristatav harilik müük ehk baasmüük ja kampaaniamüügist tulenev juurdekasv, siis detailne ühe toote müügiprognoos koosneb baasmüügi prognoosist ning kampaaniamüügi prognoosist, mis omavahel liidetakse. Toote baasmüügi prognoosimiseks selgitatakse esmalt välja toote viimaste nädala baasmüük, milleks eraldatakse kogumüügist kampaaniate mõju ja puhastatakse see anomaaliatest ehk silutakse ning võetakse keskmine, st. kasutatakse lihtsat libiseva keskmise meetodit. Seejärel lisatakse baasmüügi prognoosile nädalate lõikes hooajalisuse koefitsient ja muud eksisteerivad trendid ning olemasolul võetakse arvesse ka muu oluline baasmüüki puudutav info, näiteks see, kas toodet hakatakse müüma senisest rohkemates või vähemates kauplustes. Saadud baasmüügi prognoosile lisatakse iga toote kaupa võtmeklientide (peamised jaeketid) kampaaniaplaanist tulenevad mahud nädalate lõikes, mille kohta tehakse prognoos eraldi.

Teine prognoosimise tase on eelarve tase. Ka see prognoos tehakse toodete ja tootegruppide lõikes, ent kuu ajase detailsusega ja prognoosi pikkus on 12 kuud. Prognoosi ühikuks on samuti maht liitrites, millest hiljem standardhindade kaudu rahalise kuluprognoosi saab arvutada, samuti on võimalik marginaali lisades müügikäive leida. Prognoos hõlmab nii baas- kui kampaaniamüüki, ent neid ei vaadelda nii detailselt, kui nädalate prognoosi puhul. Prognoosimisel kasutatakse kahte lähenemist. Esiteks tehakse prognoos toodete lõikes, võttes arvesse teada olevaid trende, reaalseid eesmärke järgmiseks perioodiks ja muud infot. Vajab selgitust, et järgmise perioodi eesmärke võib pidada küll pelgalt sooviks mõnda toodet või tootegruppi rohkem müüa, kuid kuna nende soovidega kaasneb alati ka tegevusplaan eesmärgi saavutamiseks, siis on eesmärkidel reaalne mõju müükidele. Teiseks tehakse prognoos suurklientide lõikes ning toote kaupa eraldi ja lisatakse neile väikeklientide koguprognoos. Viimaks kõrvutatakse saadud kaks prognoosi ja vahede ilmnemisel neid analüüsitakse ja leitakse vahepealne prognoos võttes arvesse parimat teadmist.

Eelnevast selgub, et prognoosimiseks on võimalik kasutada erinevaid meetodeid, mis on detailsed ja vähem detailsed. Detailseks prognoosimiseks on vaja läheneda toodetele eraldi ning suure täpsusastmega. Mida pikemaks läheb prognoosimise horisont, seda keerukamaks läheb ka sarnase täpsusastme saavutamine kasvõi seetõttu, et kaugema tuleviku kohta pole nii palju infot, kui lähituleviku kohta. Teisalt ei oleks ilmselt tänase päeva seisuga tarvis teada, kui palju müüakse mingit konkreetset toodet järgmise aasta esimesel nädalal ehk sellisel detailsusel puudub praktiline vajadus ning piisab ka väiksemast täpsusest. Seega tuleb siinkohal kokkuvõtvalt eristada kahte prognoosimise rakendust. Esiteks lühiajaline ning võimalikult täpne prognoos tootmise sisendi jaoks, teiseks vähem detailne, kuid pikema horisondiga prognoos finantsplaneerimiseks.

Töö praktilises osas on toodud lineaarregressioonil põhinev prognoosimise meetod järgmise aasta kogumüüginahku prognoosimiseks. Meetodi abil saaks põhimõtteliselt prognoosida kuu müükide sisendina kasutamisel ka kuu pikkust perioodi, aga selleks puudub praktiline vajadus, kuna praktikas kasutusel olev kolme kuu pikkune operatiivne prognoos on ilmselt täpsem. Kuigi autor hindab kasutatavate andmete aegrea pikkust lühikeseks, tunduvad prognoosi tulemused arvestades turu trende realistlikud ehk teisisõnu ei saa prognoosi hindamisel koheselt öelda, et tegemist on äärmiselt vale tulemusega. Samas tundub autorile, et müüginahku prognoos liitrites on realistlikum, kui müügi käibe prognoos rahas. Autori leiab, et edasise uurimise käigus tuleks siiski katsetada ka teisi sisendparameetreid, mis võiksid mudelisse paremini sobida. Läbi viidud prognoosimise meetod sobib autori hinnangul järgneva aasta eelarve tegemise juures võrdluspunktiks senisele kahele prognoosimise meetodile ja piisava andmete ajaloo olemasolul ka kaugemateks perioodideks. Lähtuvalt töös käsitletud teooriast peaks autori meelest eelneva meetodi abil võrdlevalt prognoosima nii kogu turu mahtu liitrites kui ka ettevõtte mahtu eraldi. Seejärel saaks turuosa suhtes kujundatud põhjendatud ootuse (kasv, kahanemine, samaks jäämine) põhjal eeldada, milliseks kujuneb kogu turu prognoosi põhjal Saku Õlletehase müüginahk ning võrrelda seda lineaarregressiooni meetodil ettevõtte kohta tehtud prognoosiga.

5.4 Ettepanekud ja soovitused

Autor soovib rakendada töö teoreetilises osas kirjeldatud põhimõtteid ka praktikas isegi siis, kui reaalne olukord iseenesestmõistetavalt selge tundub olevat. Alustada tuleks

ettevõtte positsioneerimisest keskkonda, mis tähendab viie peamise ettevõtet mõjutava konkurentsijõu kirjeldamist. Seejärel on ettevõtte ülesandeks kirjeldada oma tugevused ja nõrkused mainitud jõudude ulatuses, võrreldes end seejuures sektori teiste ettevõtetega. Järgnevalt saab ettevõtte luua strateegia, mille kohaselt ollakse konkurentsijõudude mõju suhtes kõige efektiivsemalt kaitstud. Strateegia loomiseks on tarvilik kirjeldada ka ettevõtte turg ning tegevusala ehk määrata, kas tegutsetakse vaid kindlal kitsal alal nii toote kui ka geograafilises mõistes või ollakse avatud enamaks. Konkurentsistrateegia kujundamisel tuleks soovitatavalt valida üks peamisest kolmest üldisest strateegiast, kuna nii on tulemused kõige paremad. Samuti tuleb tähelepanelikult analüüsida oma konkurente ning ettevõtte dünaamilisi võimekusi.

Konkreetsemalt soovitab autor lähtuda turu olukorrast. Kümnete oligopoolsete turgude puhul, nagu seda on autori hinnangul ka Eesti õlleturg, käib eelnevalt käsitletud teooria põhjal kasumi suurendamine peamiselt turuosa muutmise abil. Võib öelda, et sellisel juhul on kasumlikkus põhimõtteliselt funktsioon turuosa suurusest. Samuti on leitud, et taolises olukorras on turul valitsevatel ettevõtetel ka ühiseid huvisid. Näiteks ei ole ühelegi osalisele pikemas perspektiivis kasulik hinnasõda. Vaadeldes eelnevate aastate müügiandmeid ning võrreldes kahe peamise konkurendi tooteportfelle ei ole autoril usku Saku Õlletehase turuosa olulisse paranemisse ilma hinnamuutusteta näiteks turunduse või uute toodete innovatsiooni kaudu. Hinna alandamine võib viia aga hinnasõjani, millest kaotavad mõlemad suurtegiad ning turuosa kokkuvõtvalt ei muutu. Sellest johtuvalt peab ettevõtte autori arvates keskenduma hoopis oma ettevõtte sisestele dünaamilistele võimekustele ning Carlsberg grupist tulenevale võimalusele parendada mastaabiefektist saadud kasu veelgi. Teisisõnu tuleks tegeleda aktiivselt tootmise efektiivsemaks muutmisega, mille tagajärjel tekkiv sääst kuludelt peegeldub lõpptulemusena ka kasumis.

Samuti soovitab autor tulemuse võrdlemiseks seniste pikemaajalise horisondiga prognoosimeetoditega võtta kasutusele töös kirjeldatud regressioonanalüüsi põhine prognoosimeetod.

6. KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks on analüüsida õlleturu konkurentsituatsiooni ning teha selle põhjal ettepanekuid konkurentsituatsiooni parendamiseks ja leida viis müügitulude prognoosimiseks Saku Õlletehase aktsiaseltsi näitel. Selleks on välja selgitada konkurentsiolekorra kujunemise teoreetilised alused, analüüsida empiiriliste andmete põhjal turu kontsentratsiooni ja konkurentsiolekorda ning viia läbi regressioonanalüüsid ja hinnata saadud analüüside põhjal leitud funktsioonide sobivust müügitulude prognoosimiseks.

Olulisemate tulemustena saab välja tuua, et Eesti õlleturg osutus kahe suurema ettevõtte müügi käibe kontsentratsiooni tõttu, milleks oli 80,2%, autori hinnangul oligopoolseks turuks. Turul saab eristada kolme peamist gruppi turuosalisi. Selgus ka, et esimene ja kolmas grupp müüvad oma toodangut keskmisest kõrgema hinnaga, teine grupp aga väiksemaga. Samuti selgus, et nii Eesti kui ka teiste Baltikumi riikide õlleturu müügi mahud ja käibed on olnud mitmeid aastaid languses ja kuigi Eesti turg on Baltikumi turgudest kõige väiksem, siis siin turul küsivad kaupmehed oma müüdava toodangu eest kõige kõrgemat hinda. Asenduskaupadena nimetas autor nii siidrit kui longerot ning nende kategooriate müügid on erinevalt õlle kategooriast kasvu teel, aga kokkuvõtlikult on nende mahud siiski õlle kategooriaga võrreldes marginaalsed.

Läbi viidi ka mitmeid regressioonanalüüsi sobiva müügitulu prognoosimise mudeli leidmiseks, mille põhjal oleks võimalik välja kirjutada müügitulude prognoosimise funktsioon. Erinevate regressioonanalüüsidega katsetamiste tulemusena see ka õnnestus ehk saadi statistiliselt oluliste parameetritega mudel, mille põhjal välja kirjutatud funktsiooni abil leiti müügi mahu ja müügi käibe prognoos järgneva perioodiks. Kuigi mõlemad tulemused tundusid möödunud perioodide tegelike tulemustega võrreldes realistlikud, tõdeb autor, et võttes arvesse üleüldist turu kahanemist on müügi mahu prognoositud väärtuse kahanemine võrreldes möödunud perioodi reaalse müügi-ga 7,7% vägagi usutav, ent müügi käibe kahanemine 24% võrra tundub liiga suure kahanemisena. Selle põhjal leiab autor, et proovida

tuleks leida veel teisigi parameetreid, mis oleks statistiliselt olulised ning proovida leida nende abil täpsemaid prognoose.

Peamiste ettepanekute ja soovitustena toob autor välja soovitud viia läbi ettevõtte kohta töö teoreetilises osas kirjeldatud protsesside kogum ehk positsioneerida ettevõtte oma tegutsemise keskkonda, kirjeldada selle tugevused ja nõrkused, viia läbi võrdlus konkurentidega ning luua välja oma konkurentsistrateegia.

Täpsemate soovitustena leidis autor, et kuna oligopoolsel küpsel turul käib kasumi tõstmine enamasti turuosa võtmisega ehk kasumit saab pidada funktsiooniks turuosa suurusest, ent autori hinnangul on praeguses situatsioonis turuosa võtmine ilma hinnasõjata vähetõenäoline, siis võttes eelnevat arvesse tuleks keskenduda ettevõtte tulemuste parendamisele läbi kulupoole parendamise. Teisisõnu tuleks panustada dünaamilistele võimekustele ja mastaabiefekti tõstmisele, mis aitaks ettevõttel sama turuosa ja toote müügihinna juures saavutada paremaid majandustulemusi ehk kasumit.

Autor hindab töö eesmäärke täidetuks.

7. SUMMARY

ANALYSIS OF BEER MARKET COMPETITIVE SITUATION, SALES PROGNOSIS AND IMPROVEMENT PROPOSALS IN THE EXAMPLE OF SAKU BREWERY

Martin Tordik

Forecasting of future income is arguably the most difficult part of creating a budget for a next period in any company. In order to do that, one must be familiar with forecasting techniques as well as the concepts of competition. Understanding of the latter is important because only by being competent in this field can one add quality to the forecast, not only just assume that everything will continue as it has been and use mathematical methods to create a forecast based on historical data.

The aim of this thesis is to analyse the competitive situation of Estonian beer market by firstly presenting the theoretical aspects of competition and creating a sales prognosis model for the company, followed by proposals of improving the financial performance of the company as a result of making changes or focusing in competitive strategy.

To achieve this a theoretical view is given, followed by the introduction of the objects of the analysis as well as the data and methods used, proceeding towards analysis of the current market situation and linear regression analysis.

As a result of the analysis the author found that Estonian beer market is an oligopoly driven by 2 main competitors. It's a declining market just like the ones in other Baltic states. Also a function formula for forecasting sales for next year was given which the author thought was not fully incorrect due to the fact that the results expressed in numbers did not differ from the actual figures of last year so much. Finally a suggestion to improve

competitive situation by following the steps described in the theoretical part of the thesis was given. Due to the fact that improving financial results in mature oligopol markets is usually possible only by achieving market share, but in author's opinion it is not possible to achieve market share without price war or other negative phenomenons or actions, the company should focus on developing dynamic capabilities even further and achieving effects of scale in production, which will reduce the costs, making the company more profitable at the same turnover rate.

Viidatud allikad

- Aru, E. (2014). Väikepruulijate arv kasvab Eestis lähiaastail mitmekordseks – *Eesti Päevaleht*. 02.05.2014. [Veebiväljaanne] <http://epl.delfi.ee/news/tarbija/vaikepruulijate-arv-kasvab-eezis-lahiaastail-mitmekordseks.d?id=68588271>
- Bard, J.F. (1987). Developing Competitive Strategies for Buyer-Supplier Negotiations - *Management Science*. Vol.33., No.9. Hanover: Institute for Operations Research and the Management Sciences, pp. 1181-1191.
- Camerer, C.F. (1991). Does Strategy Research Need Game Theory? - *Strategic Management Journal*. Vol.12. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 137-152.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis - *Strategic Management Journal*. Vol.21, No.2. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 127-154.
- Carpenter, G.S. (1989). Perceptual Position and Competitive Brand Strategy in Two-Dimensional, Two-Brand Market - *Management Science*. Vol.35., No.9. Hanover: Institute for Operations Research and the Management Sciences, pp. 1029-1044.
- Collis, D.J. (1994). Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? - *Strategic Management Journal*. Vol.15. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 143-152.
- Day, D.L., DeSarbo, W.S., Oliva, T.A. (1987). Strategy Maps: A Spatial Representation of Intra-Industry Competitive Strategy - *Management Science*. Vol.33., No.12. Hanover: Institute for Operations Research and the Management Sciences, pp. 1534-1551.
- Dosi, G., Nelson, R., Winter, S. (2000). The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford: Oxford University Press.
- Douglas, S.P., Rhee, D.K. (1989). Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S. and European Markets – *Journal of International Business Studies*. Vol.20, No.3. Basingstoke: Palgrave Macmillan Journals, pp. 437-463.
- Dutta, K.B., King, W.R. (1980). Metagame Analysis of Competitive Strategy - *Strategic Management Journal*. Vol.1., No.4. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 357-370.
- Dutta, S., Narasimhan, O., Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application - *Strategic Management Journal*. Vol.26., No.3. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 277-185.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? – *Strategic Management Journal*. Vol. 21., No.10/11. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 1105-1121.

- Ethiraj, S.K., Kale, P., Krishnan, M.S., Singh, J.V. (2005). Where Do Capabilities Come from and How Do They Matter? A Study in the Software Services Industry - *Strategic Management Journal*. Vol.26., No.1. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 25-45.
- Gwendolyn, K.L. (2008). Relevance of Organizational Capabilities and Its Dynamics: What to Learn from Entrants' Product Portfolios about the Determinants of Entry Timing - *Strategic Management Journal*. Vol.29., No.12. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 1257-1280.
- Harrigan, K.R. (1981). Barriers to Entry and Competitive Strategies - *Strategic Management Journal*. Vol.2, No.4. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 395-412.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell Publishing, Inc.
- Karnani, A. (1984). Generic Competitive Strategies – an Analytical Approach - *Strategic Management Journal*. Vol.5, No.4. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 367-380.
- King, A.A., Tucci C.L. (2003). Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities – *Management Science*. Vol.48., No.2. Hanover: Institute for Operations Research and the Management Sciences, pp. 171-186.
- Kumar, K.R., Thomas, H., Fiegenbaum, A. (1990). Strategic Groupings as Competitive Benchmarks for Formulating Future Competitive Strategy: A Modelling Approach – *Managerial and Decision Economics*. Vol.11, No.2. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 99-109.
- Lieberman, M.B. (1987). The Learning Curve, Diffusion, and Competitive Strategy - *Strategic Management Journal*. Vol.8, No.5. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 441-452.
- McDougall, P., Robinson, Jr. R.B. (1990). New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight “Archetypes” of Competitive Strategies for Entry - *Strategic Management Journal*. Vol.11, No.6. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 447-467.
- Narasimhan, C. (1988). Competitive Promotional Strategies – *The Journal of Business*. Vol.61, No.4. Chicago: The University of Chicago Press, pp. 427-449.
- Nayyar, P.R. (1993). On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm – *The Academy of Management Journal*. Vol.36, No.6. New York: Academy of Management, pp. 1652-1669.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: A division of Macmillan, Inc.

- Powell, T.C. (1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage - *Strategic Management Journal*. Vol.13, No.2. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 119-134.
- Ruuda, L. (2013). Väikeõlletootmine kogub tuure - *Äripäev*. 15.08.2013. [Veebiväljaanne] <http://www.aripaev.ee/article/2013/8/15/vaikessed-olletootjad-koguvad-tuure>
- Saloner, G. (1991). Modeling, Game Theory, and Strategic Management - *Strategic Management Journal*. Vol.12. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 119-136.
- Shugan, S.M. (2005). Editorial: Comments on Competitive Responsiveness - *Marketing Science*. Vol.24., No.1. Hanover: Institute for Operations Research and the Management Sciences, pp. 3-7.
- Song, M., Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A. (2002). Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan - *Strategic Management Journal*. Vol.23, No.10. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 969-978.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management – *Strategic Management Journal*. Vol.18., No.7. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 509-533.
- Varadarajan, P.R. (1985). A Two-factor Classification of Competitive Strategy Variables - *Strategic Management Journal*. Vol.6, No.4. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 357-375.
- Wernerfelt, B., Karnani, A. (1987). Competitive Strategy Under Uncertainty - *Strategic Management Journal*. Vol.8., No.2. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 187-194.
- Winter, S.G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities - *Strategic Management Journal*. Vol.24., No.10. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 991-995.
- Woo, C.Y. (1983). Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leaders - *Strategic Management Journal*. Vol.4, No.2. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 123-135.
- Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study – *Strategic Management Journal*. Vol.24., No.2. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 97-25.

LISAD

Lisa 1. Nielsen Holdings N.V. uuringu tulemused Eesti õlleturu müükide kohta perioodil 2009-2013

Turuosaline	2009				2010				2011			
	Müügi- maht (1000 liitrit)	Müügik- äive (1000 eur)	Korrigeeri- tud müügikäiv- e (1000 eur)	Korrigeeri- tud hind (eur liitri kohta)	Müügi- mah- t (1000 liitrit)	Müügik- äive (1000 eur)	Korrigeeri- tud müügikäiv- e (1000 eur)	Korrigeeri- tud hind (eur liitri kohta)	Müügi- maht (1000 liitrit)	Müügik- äive (1000 eur)	Korrigeeri- tud müügikäiv- e (1000 eur)	Korrigeeri- tud hind (eur liitri kohta)
BEER TOTAL	92416	124445	143176	1,55	92895	121164	131863	1,42	95800	129428	135807	1,42
CARLSBERG	239	310	356	1,49	198	285	310	1,56	209	336	352	1,68
CARLSBERG BALTIC	37568	53129	61125	1,63	36236	49568	53945	1,49	36538	51555	54096	1,48
BIRRA CASTELLO SPA	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
OLVI GROUP	34875	48745	56082	1,61	35395	48553	52840	1,49	37413	52322	54901	1,47
PRIVATE LABEL	10430	9100	10469	1,00	11960	9994	10876	0,91	10964	9752	10232	0,93
HARBOE	5401	6171	7100	1,31	4678	5357	5830	1,25	4320	5068	5317	1,23
ROYAL UNIBREW	15	28	32	2,20	212	265	289	1,36	1297	1483	1556	1,20
HEINEKEN	1810	3193	3673	2,03	1908	3107	3381	1,77	1841	3158	3313	1,80
EFES BEVERAGE GROUP	648	1002	1152	1,78	580	851	926	1,60	805	1209	1268	1,57
CROWN IMPORTS	163	511	588	3,61	167	503	547	3,27	250	747	784	3,13
ES KARME	24	38	44	1,84	125	205	223	1,78	149	279	293	1,97
OBOLON	257	310	357	1,39	166	204	221	1,33	195	249	261	1,34
EICHBAUM BRAUEREI	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	204	262	275	1,35
OETKER GROUP	125	207	238	1,91	139	221	240	1,72	126	202	212	1,68
CERVECERIA CUAUHTEMOC MOCTEZUM	31	82	95	3,04	48	116	126	2,62	119	269	283	2,38
KRYNICA	14	21	24	1,70	59	85	93	1,58	87	114	119	1,37
BRESTSKOE PIVO	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	118	131	138	1,17
SABMILLER	66	149	171	2,58	121	231	252	2,09	100	224	235	2,35
UNITED DUTCH BREWERIES	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	2	3	4	2,01
VAN PUR BREWERY	130	161	185	1,43	158	183	200	1,26	115	133	140	1,22

Lisa 1 järg

BUDEJOVICKY BUDVAR	43	114	131	3,01	45	114	125	2,75	76	181	189	2,50
PMS PREROV	83	133	153	1,86	119	171	186	1,57	106	158	165	1,56
BERNKASTELER BURGHOFF- KELLEREI	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
INBEV	98	253	291	2,97	124	260	283	2,28	169	347	364	2,16
DAMM BIER	8	21	24	2,85	31	58	63	2,00	69	120	125	1,82
PIVOVAR SAMSON	2	4	5	2,70	1	3	3	2,60	45	80	84	1,85
OETTINGER BRAUEREI	130	181	209	1,61	194	254	277	1,43	122	171	179	1,47
KAISERDOM BRAUEREI GMBH	0	0	0	0,00	29	46	50	1,75	36	78	82	2,25
MOSKOVSKAJA PIVOVARENNAJA KOMP	0	0	0	0,00	3	5	6	1,90	10	20	21	2,10
NORMA	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
DESNOES AND GEDDES LIMITED(DIA	3	14	16	5,48	1	6	7	5,31	3	13	13	5,11
GUINNESS(DIAGEO)	13	59	68	5,11	10	46	50	5,11	23	99	104	4,45
TREXSOSENSKIJ ZAVOD	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
CZECH BREWERY RAKOVNIK A.S.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	22	32	33	1,53
PAULANER	11	36	41	3,75	13	45	49	3,63	25	81	85	3,45
OCHAKOVO	56	85	98	1,76	61	94	102	1,68	50	81	85	1,68
BAVARIA	45	83	96	2,10	24	47	51	2,15	12	25	26	2,08
KROMBACHER BRAUEREI	7	21	25	3,61	6	19	20	3,31	10	30	31	3,14
MBG INTERNATIONAL BRANDS GMBH	7	30	34	4,57	7	27	29	3,92	11	37	39	3,74
LAITILAN WIRVOITUSJUOMATEHDAS/	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
ERDINGER WEISSBRAU	0	0	0	0,00	2	7	7	4,09	13	44	46	3,63
ASAHI	0	2	2	4,62	6	16	17	3,01	9	25	27	2,90
BELHAVEN BREWERY CO LTD	2	9	10	5,08	3	12	13	4,77	4	19	20	4,57
GREENE KING BREWING	4	17	19	5,16	4	16	17	4,84	6	24	26	4,59
PARDUBICKY PIVOVAR A.S.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
FRANKENTHALER BRAUHAUS	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	23	28	29	1,29

Lisa 1 järg

ZAKLADY PIWOWARSKIE GLUBCZYCE	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	17	18	19	1,15
T&R THEAKSTON LTD	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	1	1	4,16
FULLER SMITH & TURNER	1	4	5	7,59	0	2	2	7,47	0	2	2	6,00
DUFF BEER	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
HALL & WOODHOUSE	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	1	1	4,15
DANIEL THWAITES BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	1	1	4,16
SHEPHERD NEAME LIMITED	3	14	16	5,23	3	14	15	4,98	4	18	18	4,74
HACKER-PSCHORR BRAU GMBH	3	14	16	5,45	2	8	9	5,05	2	12	12	4,92
PRIMATOR A.S.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	5	9	9	1,91
WEIHENSTEPHANER	1	5	6	4,60	2	7	7	4,44	2	9	10	4,30
EVERARDS BREWERY LTD	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	1	2	2	3,24
KIRIN BREWERY COMPANY	0	0	0	0,00	0	2	2	4,93	1	5	5	5,29
DUVEL MOORTGAT VAN HONSEBROUCK BROUWERIJ	0	2	3	9,13	1	4	5	9,16	1	6	6	9,06
MOLSON COORS BREWING	1	3	3	4,45	1	2	2	4,28	1	3	3	4,11
LEFEBVRE BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	1	1	5,46
MEANTIME BREWERING COMPANY LTD	0	1	1	7,79	0	2	2	7,66	1	4	4	6,12
DUPETIT NATURAL PRODUCT GMBH	5	22	25	5,62	3	12	13	5,26	1	6	6	4,67
BREWDOG BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	1	1	10,51
BOSTEELS	0	1	1	8,69	0	1	1	14,22	0	1	1	11,38
LV TERVETES ALUS	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
HELLER-TRUM	0	2	3	5,57	0	2	2	6,12	0	1	1	6,61
BIERES DE CHIMAY	0	3	3	9,15	0	1	1	9,17	0	2	2	9,05
KARLSBERG	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	13	17	17	1,31
MIKKELLER	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
DE SCHELDEBROUWERIJ B.V.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	6,82

Lisa 1 järg

ALFA BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	1	1	2,71
MALMGARDIN PANIMO OY	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	1	1	8,24
BROUWERIJ LINDEMANS N.V.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	6,09
WARSTEINER	3	9	10	3,63	0	0	1	3,49	0	0	0	0,00
HOP BACK BREWERY PLC	0	0	0	6,24	0	1	1	5,48	0	1	1	5,32
BIRRA MENABREA	0	1	1	3,91	0	1	1	3,54	0	1	1	3,56
BROUWERIJ MARTENS	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	1	2	3	2,42
KLOSTERBRAUEREI WEISSENOHE	1	5	5	4,08	5	23	25	5,28	2	11	11	5,21
ORVAL	0	0	0	0,00	0	0	1	12,29	0	1	1	10,61
YOUNG&CO BREWERY (THE RAM BREW	0	1	1	6,13	0	1	1	6,99	0	1	1	6,97
BROUWERIJ CORSENDONK	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	1	1	11,01
JOHN MARTIN	0	0	0	0,00	0	0	0	10,32	0	1	1	9,61
WESTMALLE(ABDIJ DER TRAPPISTEN	0	0	0	0,00	0	1	1	11,53	0	1	1	10,85
ST.BENEDICTUSABDIJ DE ACHELSE	0	0	0	0,00	0	0	0	10,95	0	0	0	10,46
GAYANT BREWERS	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
DER HIRSCHBRAU PRIVATBRAUEREI	2	11	13	5,97	7	48	53	7,86	4	26	27	7,60
RAPUNZEL NATURKOST AG	0	0	0	5,14	0	0	0	4,83	0	0	0	4,71
ABBAYE ST. REMY	0	0	0	0,00	0	0	1	12,76	0	0	0	12,07
BITBURGER BRAUGRUPPE GMBH	7	19	21	2,87	1	2	2	2,73	0	0	0	2,71
BLACK SHEEP BREWERY	0	0	0	6,19	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BOON RAWD BREWERY	0	1	1	5,91	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BOSTON BEER COMPANY	0	0	0	7,35	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
KULMBACHER BRAUEREI	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	21	37	38	1,87
BRAU SERVIS	67	88	101	1,51	16	19	21	1,27	2	2	2	1,08
CRAFT BREWERY	0	2	2	6,79	0	1	1	7,31	0	0	0	0,00
DE KONINGSHOEVEN B.V.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00

Lisa 1 järg

EDER & HEYLANDS BRAUEREI	0	0	0	0,00	0	2	2	4,17	0	0	0	5,77
FREDERIC ROBINSON LTD	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
LT GUBERNIJA	1	1	2	2,99	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
HARWIESTOUN BREWERY LTD	0	1	1	9,12	0	0	0	8,77	0	0	0	0,00
HET ANKER	0	0	0	0,00	0	0	0	9,19	0	0	0	8,86
HUYGHE BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	1	12,98	0	1	1	12,33
IKI BEER B.V.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
KOMPANIJA PIT	9	14	17	1,90	1	1	1	1,82	0	0	0	2,01
MANCHESTER BREWING COMPANY	0	0	0	0,00	0	1	1	3,99	0	0	0	3,82
MARSTONS	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
MONGOZO B.V.	0	1	1	8,55	0	0	0	7,59	0	0	0	0,00
NOVA PAKA	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
PALM BREWERIES N.V	0	0	0	5,89	0	0	0	10,70	0	0	0	10,16
PERSHA PRIVATNA BROVARIYA (PPB)	0	0	0	0,00	2	3	3	1,57	3	4	4	1,44
K BREWERY GROUP	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
PIVOVAR STEIGER A.S	0	0	0	0,00	14	19	21	1,53	0	0	0	1,47
PRIVATBRAUEREI BISCHOFF GMBH&	0	0	0	0,00	0	0	0	2,07	0	0	0	0,00
PRIVATE LANDBRAUEREI SCHEUERER	0	0	0	3,87	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BRYGGERIET REFSVINDINGE	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
RIDNA MARKA	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	20	21	22	1,10
RODINNY PIVOVAR BERNARD	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
LV RSEZ DFD	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
SAPPORO	0	0	0	5,76	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
SCHNITZER BRAU	0	0	1	11,05	0	2	2	10,20	0	0	0	10,14
SIERRA NEVADA BREWING COMPANY	0	1	1	9,32	0	0	0	8,65	0	0	0	0,00
SPENDRUPS	0	1	1	4,26	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00

Lisa 1 järg

ST.BERNARDUS	0	0	0	0,00	0	0	0	14,12	0	0	0	13,61
ST.PETERS BREWERY CO.LTD	0	0	0	7,55	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
TIKKA BEER LTD	0	0	0	5,75	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
TITANIC BREWERY CO LTD	0	0	0	7,02	0	0	0	6,72	0	0	0	0,00
LV VALMIERMUIZAS ALUS	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BROUWERIJ VAN STEENBERGE	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	10,69
BRYGGERIET VESTFYEN	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
LT VILNIAUS ALUS	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
TO OL	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BRASSERIE DU BOCQ S.A.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BROUWERIJ ROMAN N.V.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
HOOK NORTON BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
OLLENAUT OU	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
THAI BEVERAGE	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
NYMBURK BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
PERLA BROWARY LUBELSKIE S.A.	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BEVERAGE BRANDS	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
ANCHOR BREWING	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BRASSERIE LICORNE	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
COLLESI BINI SRL	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
DINKELACKER SCHWABEN	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BRASSERIE CASTELAIN	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BROUWERIJ DE MOLEN	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
CROMARTY BREWING CO	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
NOGNE O	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
BUXTON BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
CELT EXPERIENCE BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00

Lisa 1 järg

Turuosaline	2012				2013		
	Müügimaht (1000 liitrit)	Müügikäiv e (1000 eur)	Korrigeeritu d müügikäive (1000 eur)	Korrigeeritu d hind (eur liitri kohta)	Müügima ht (1000 liitrit)	Müügikäiv e (1000 eur)	Hind (eur liitri kohta)
BEER TOTAL	91042	127152	128962	1,42	87066	126905	1,46
CARLSBERG	135	237	240	1,78	151	277	1,83
CARLSBERG BALTIC	36067	51862	52600	1,46	34228	51385	1,50
BIRRA CASTELLO SPA	0	0	0	0,00	1	3	3,92
OLVI GROUP	35998	51330	52061	1,45	34116	50395	1,48
PRIVATE LABEL	8255	7898	8010	0,97	8235	8127	0,99
HARBOE	3731	4300	4361	1,17	2543	3112	1,22
ROYAL UNIBREW	2000	2360	2393	1,20	2382	2850	1,20
HEINEKEN	1693	3056	3100	1,83	1254	2378	1,90
EFES BEVERAGE GROUP	728	1129	1145	1,57	673	1041	1,55
CROWN IMPORTS	283	903	916	3,24	389	1277	3,28
ES KARME	212	356	361	1,71	420	577	1,37
OBOLON	166	219	222	1,34	261	345	1,32
EICHBAUM BRAUEREI	197	241	244	1,24	87	116	1,34
OETKER GROUP	132	234	237	1,79	181	347	1,92
CERVECERIA CUAUHEMOC MOCTEZUM	106	249	253	2,38	93	244	2,61
KRYNICA	97	122	124	1,28	3	4	1,36
BRESTSKOE PIVO	85	100	101	1,19	30	37	1,22
SABMILLER	90	217	221	2,44	109	270	2,48
UNITED DUTCH BREWERIES	43	52	52	1,22	30	41	1,36
VAN PUR BREWERY	95	117	119	1,26	244	251	1,03
BUDEJOVICKY BUDVAR	69	182	185	2,67	76	206	2,72
PMS PREROV	83	130	132	1,58	109	170	1,56

Lisa 1 järg

BERNKASTELER BURGHOFF- KELLEREI	23	18	18	0,81	0	0	0,00
INBEV	116	311	315	2,71	214	545	2,54
DAMM BIER	55	111	112	2,04	46	101	2,18
PIVOVAR SAMSON	61	116	118	1,92	48	101	2,12
OETTINGER BRAUEREI	73	106	107	1,46	121	166	1,38
KAISERDOM BRAUEREI GMBH	51	117	119	2,34	71	165	2,32
MOSKOVSKAJA PIVOARENNAJA KOMP	40	84	85	2,11	82	177	2,15
NORMA	28	45	45	1,61	20	30	1,49
DESNOES AND GEDDES LIMITED(DIA	3	13	13	4,95	0	0	0,00
GUINNESS(DIAGEO)	30	122	124	4,07	48	187	3,91
TREXSOSENSKIJ ZAVOD	32	48	49	1,53	52	87	1,68
CZECH BREWERY RAKOVNIK A.S.	38	73	74	1,95	73	144	1,98
PAULANER	28	97	99	3,48	34	117	3,44
OCHAKOVO	20	31	31	1,57	7	11	1,67
BAVARIA	13	26	26	2,00	9	18	1,90
KROMBACHER BRAUEREI	13	41	41	3,09	23	68	2,98
MBG INTERNATIONAL BRANDS GMBH	11	41	42	3,62	14	55	3,84
LAITILAN WIRVOITUSJUOMATEHDAS/	9	16	16	1,75	9	14	1,60
ERDINGER WEISSBRAU	10	39	40	3,89	14	55	3,83
ASAHI	8	23	23	2,77	8	23	2,73
BELHAVEN BREWERY CO LTD	3	15	15	4,50	4	16	4,63
GREENE KING BREWING	4	17	17	4,58	4	19	4,72
PARDUBICKY PIVOVAR A.S.	4	8	8	2,13	1	3	2,03
FRANKENTHALER BRAUHAUS	6	10	10	1,60	2	4	1,52
ZAKLADY PIWOWARSKIE GLUBCZYCE	5	5	5	1,11	0	0	0,00
T&R THEAKSTON LTD	6	20	21	3,52	7	23	3,31
FULLER SMITH & TURNER	7	36	37	5,17	16	84	5,41

Lisa 1 järg

DUFF BEER	5	25	26	5,26	10	53	5,30
HALL & WOODHOUSE	5	18	19	3,84	7	23	3,52
DANIEL THWAITES BREWERY	4	17	17	3,94	7	26	3,58
SHEPHERD NEAME LIMITED	4	17	17	4,52	3	16	5,11
HACKER-PSCHORR BRAU GMBH	4	20	20	4,72	5	26	4,83
PRIMATOR A.S.	3	6	6	1,91	0	0	0,00
WEIHENSTEPHANER	1	5	5	4,49	0	1	4,35
EVERARDS BREWERY LTD	2	5	5	3,14	2	7	3,00
KIRIN BREWERY COMPANY	1	6	6	4,96	1	3	4,98
DUVEL MOORTGAT	1	10	10	9,06	1	5	8,97
VAN HONSEBROUCK BROUWERIJ	1	13	14	9,57	5	48	9,54
MOLSON COORS BREWING	1	5	5	4,57	1	3	4,01
LEFEBVRE BREWERY	1	3	3	5,07	0	0	5,32
MEANTIME BREWERING COMPANY LTD	1	6	6	7,64	1	10	8,14
DUPETIT NATURAL PRODUCT GMBH	1	3	3	4,33	0	0	0,00
BREWDOG BREWERY	1	8	9	10,25	2	25	10,38
BOSTEELS	1	4	4	7,75	1	9	8,66
LV TERVETES ALUS	0	1	1	2,49	0	0	0,00
HELLER-TRUM	1	4	4	5,76	1	4	5,75
BIERES DE CHIMAY	1	5	5	9,41	1	11	9,54
KARLSBERG	6	8	8	1,35	21	36	1,67
MIKKELLER	0	2	2	11,69	0	6	12,46
DE SCHELDEBROUWERIJ B.V.	0	1	1	7,64	0	1	7,85
ALFA BREWERY	0	1	1	2,65	0	0	0,00
MALMGARDIN PANIMO OY	0	2	2	8,07	0	0	0,00
BROUWERIJ LINDEMANS N.V.	0	3	3	10,62	1	6	9,29
WARSTEINER	25	50	50	2,01	343	698	2,04
HOP BACK BREWERY PLC	0	1	1	5,46	0	0	0,00

Lisa 1 järg

BIRRA MENABREA	0	1	1	3,67	0	1	3,50
BROUWERIJ MARTENS	0	0	0	1,95	0	0	0,00
KLOSTERBRAUEREI WEISSENOHE	0	1	1	4,18	0	0	0,00
ORVAL	0	1	1	9,81	0	0	10,00
YOUNG&CO BREWERY (THE RAM BREW	0	1	1	5,72	1	3	5,49
BROUWERIJ CORSENDONK	0	0	0	9,46	0	0	0,00
JOHN MARTIN	0	0	0	8,87	0	0	0,00
WESTMALLE(ABDIJ DER TRAPPISTEN	0	3	3	9,81	0	4	8,07
ST.BENEDICTUSABDIJ DE ACHELSE	0	0	0	9,65	0	0	0,00
GAYANT BREWERS	0	0	0	10,21	0	1	10,63
DER HIRSCHBRAU PRIVATBRAUEREI	0	0	0	4,05	0	0	0,00
RAPUNZEL NATURKOST AG	0	0	0	4,70	0	0	0,00
ABBAYE ST. REMY	0	0	0	0,00	0	0	14,43
BITBURGER BRAUGRUPPE GMBH	0	0	0	0,00	13	20	1,53
BLACK SHEEP BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0,00
BOON RAWD BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0,00
BOSTON BEER COMPANY	0	0	0	0,00	1	9	6,92
KULMBACHER BRAUEREI	0	0	0	1,59	0	0	0,00
BRAU SERVIS	0	0	0	0,00	0	0	0,00
CRAFT BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0,00
DE KONINGSHOEVEN B.V.	0	0	0	0,00	0	0	8,46
EDER & HEYLANDS BRAUEREI	0	0	0	0,00	0	0	0,00
FREDERIC ROBINSON LTD	0	1	1	7,95	3	17	6,89
LT GUBERNIJA	0	0	0	0,00	0	0	0,00
HARWIESTOUN BREWERY LTD	0	0	0	0,00	0	0	20,28
HET ANKER	0	0	0	0,00	0	0	0,00
HUYGHE BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	0,00
IKI BEER B.V.	0	0	0	5,23	0	1	5,12

Lisa 1 järg

KOMPANIJA PIT	0	0	0	0,00	0	0	0,00
MANCHESTER BREWING COMPANY	0	0	0	0,00	0	0	0,00
MARSTONS	0	0	0	0,00	0	2	5,34
MONGOZO B.V.	0	0	0	0,00	0	0	0,00
NOVA PAKA	0	0	0	0,00	70	88	1,25
PALM BREWERIES N.V	0	0	0	0,00	0	0	0,00
PERSHA PRIVATNA BROVARIYA (PPB)	3	4	4	1,34	0	1	1,86
K BREWERY GROUP	0	0	0	0,00	1	4	2,75
PIVOVAR STEIGER A.S	0	0	0	0,00	0	0	0,00
PRIVATBRAUEREI BISCHOFF GMBH& PRIVATE LANDBRAUEREI SCHEUERER	0	0	0	0,00	0	0	0,00
BRYGGERIET REFSVINDINGE	0	1	1	2,42	0	0	2,84
RIDNA MARKA	0	0	0	0,00	0	0	0,00
RODINNY PIVOVAR BERNARD	0	0	0	0,00	1	5	4,38
LV RSEZ DFD	1	2	2	2,20	1	2	1,92
SAPPORO	0	0	0	0,00	0	0	0,00
SCHNITZER BRAU	0	0	0	0,00	0	0	0,00
SIERRA NEVADA BREWING COMPANY	0	0	0	0,00	0	0	9,69
SPENDRUPS	0	0	0	0,00	0	0	0,00
ST.BERNARDUS	0	0	0	0,00	0	0	0,00
ST.PETERS BREWERY CO.LTD	0	0	0	0,00	0	0	0,00
TIKKA BEER LTD	0	0	0	0,00	0	0	0,00
TITANIC BREWERY CO LTD	0	0	0	0,00	0	0	0,00
LV VALMIERMUIZAS ALUS	0	1	1	4,88	1	7	4,89
BROUWERIJ VAN STEENBERGE	0	0	0	0,00	0	0	0,00
BRYGGERIET VESTFYEN	0	1	1	2,16	0	0	2,06
LT VILNIUS ALUS	3	5	5	2,04	4	7	2,09

Lisa 1 järg

TO OL	0	0	0	11,96	0	1	13,14
BRASSERIE DU BOCQ S.A.	0	0	0	0,00	1	8	5,71
BROUWERIJ ROMAN N.V.	0	0	0	0,00	3	9	3,70
HOOK NORTON BREWERY	0	0	0	0,00	2	8	3,56
OLLENAUT OU	0	0	0	0,00	1	5	6,92
THAI BEVERAGE	0	0	0	0,00	1	4	3,94
NYMBURK BREWERY	0	0	0	0,00	1	2	2,00
PERLA BROWARY LUBELSKIE S.A.	0	0	0	0,00	1	2	2,69
BEVERAGE BRANDS	0	0	0	0,00	0	2	5,26
ANCHOR BREWING	0	0	0	0,00	0	1	7,79
BRASSERIE LICORNE	0	0	0	0,00	0	1	3,84
COLLESI BINI SRL	0	0	0	0,00	0	1	12,50
DINKELACKER SCHWABEN	0	0	0	0,00	0	1	4,75
BRASSERIE CASTELAIN	0	0	0	0,00	0	1	8,23
BROUWERIJ DE MOLEN	0	0	0	0,00	0	1	12,41
CROMARTY BREWING CO	0	0	0	0,00	0	1	9,04
NOGNE O	0	0	0	0,00	0	1	13,41
BUXTON BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	9,27
CELT EXPERIENCE BREWERY	0	0	0	0,00	0	0	16,97

Lisa 2. Eesti turu siidri ja longero müüginahud tuhandetes liitrites perioodil 2010-2013

Kategooria	Periood			
	2010. a	2011. a	2012. a	2013. a
Siider	4651	5712	6074	6561
Longero	8860	9686	9626	9691

Lisa 3. Nielsen Holdings N.V. uuringu tulemused Läti õlleturu müükide kohta perioodil 2009-2013

	2009		2010		2011		2012		2013	
	Maht (1000l)	Käive (1000 lvl)	Maht (1000l)	Käive (1000 lvl)	Maht (1000l)	Käive (1000 lvl)	Maht (1000l)	Käive (1000 lvl)	Maht (1000l)	Käive (1000 lvl)
BEER TOTAL	127705	104746	134812	104087	135953	106258	129455	104102	127589	148219
CARLSBERG	566	409	619	438	623	519	492	452	263	367
CARLSBERG BALTIC	51835	43249	48812	38273	46789	37078	43569	34593	38311	44894
OLVI GROUP	31606	24898	35188	25939	36305	27117	32282	25505	31445	35162
ROYAL UNIBREW	21326	15525	25750	18249	28599	19857	26525	19272	28212	29764
PRIVATE LABEL	9202	4612	10356	5058	8979	4511	10221	5050	11753	8390
TERVETES ALUS	1846	2981	2515	3550	2901	4016	3680	4935	3708	7087
BAUSKAS ALUS	2012	2996	2030	2775	2112	2846	2344	3230	2426	4858
PIEBALGAS ALUS	1942	2243	1656	1854	1993	2159	2047	2230	2041	3228
ZAKSI	585	1149	611	1177	649	1235	646	1230	686	1843
VALMIERMUIZAS ALUS	100	178	222	416	375	700	463	881	626	1664
HEINEKEN	711	956	1164	1166	851	928	739	856	520	931
EFES BEVERAGE GROUP	1593	1580	1475	1332	1394	1288	1475	1273	1414	1730
KRYNICA	1348	926	1347	946	721	508	717	473	503	455
ALPIRSBACHER KLOSTERBRAU	4	5	0	0	0	0	0	0	0	0
ARTISAN	36	64	11	18	12	20	0	0	0	0
ASAHI	0	0	13	23	4	7	9	13	5	12
BAVARIA	93	108	54	66	70	84	63	76	26	45
BERNKASTELER BURGHOFF- KELLEREI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BITBURGER BRAUGRUPPE GMBH	0	0	0	0	0	0	49	51	17	28
BOHEMIA REGENT A.S.	0	0	0	0	0	0	2	2	59	91
BOON RAWD BREWERY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BRAU SERVIS	6	9	0	0	0	0	0	0	0	0
BRESTSKOE PIVO	0	0	0	0	531	334	491	307	192	169

Lisa 3 järg

BREWERY HAACHT N.V.	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0
BROUWERIJ LINDEMANS N.V.	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0
BROVAR FUHRMANN	0	0	4	6	2	3	4	5	0	0
BROWAR JABLONOWO	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0
BRUNEHAUT BREWERY	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
BUDEJOVICKY BUDVAR	128	214	110	173	101	164	94	148	101	223
CARREFOUR	0	0	0	0	0	0	6	5	0	0
CERVECERIA CUAUHEMOC MOCTEZUM	4	10	5	11	6	13	3	6	0	0
CROWN IMPORTS	24	73	30	81	29	79	28	80	41	168
CZECH BREWERY RAKOVNIK A.S.	2	3	6	9	16	24	45	64	11	22
DAMM BIER	5	7	4	6	8	11	11	17	23	38
DE KONINGSHOEVEN B.V.	0	0	0	0	1	4	0	2	0	0
EICHBAUM BRAUEREI	24	18	111	65	277	188	166	134	240	273
ERDINGER WEISSBRAU	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
FRANKENTHALER BRAUHAUS	0	0	0	0	116	74	128	83	1	2
FREDERIC ROBINSON LTD	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
FULLER SMITH & TURNER	0	0	0	0	0	1	2	5	0	0
GUINNESS	7	24	8	24	6	21	6	22	0	0
HARBOE	89	63	36	29	0	0	58	31	27	20
IKI BEER B.V.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
INBEV	311	335	404	412	162	255	138	228	99	258
INTERMARCHE	0	0	0	0	0	0	10	6	0	0
JOHN MARTIN S.A.	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0
KAISERDOM BRAUEREI GMBH	0	0	10	14	15	21	13	19	13	24
KARLSBERG	2	1	18	13	22	17	9	8	0	0
KIRIN BREWERY COMPANY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KOMPANIJA PIT	12	13	5	5	1	1	0	0	0	0

Lisa 3 järg

KROMBACHER BRAUEREI	0	0	4	8	6	11	107	119	104	178
KULMBACHER BRAUEREI	130	123	50	50	0	0	0	0	0	1
LEFEBVRE BREWERY	0	0	0	0	1	3	1	2	0	0
LT ALITA group	4	8	4	9	0	0	0	0	0	0
LT ASTRAVO ALAUS DARYKLA	2	3	35	36	12	12	0	0	0	0
LT BIRZU ALUS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LT BUTAUTU DVARO BRAVORAS	0	0	0	0	0	0	2	5	0	0
LT GUBERNIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SANITEX	0	0	0	0	0	0	38	23	33	27
LT TARUSKU ALAUS BRAVORAS	0	0	0	0	0	0	6	9	0	0
LT VILNIAUS ALUS	0	0	0	0	0	0	19	29	0	0
ALUS NAMS	134	111	63	53	238	270	252	279	643	976
BRUVERIS	354	459	248	342	227	328	330	455	330	644
DABA VES SIA	0	0	104	53	147	96	174	111	389	312
LV ENVILS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LV FAVORITS BAZE	0	0	0	0	51	32	13	8	0	0
LV GULBENES	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0
LV KIMMELS RIGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KRASLAVAS AVOTS	19	14	208	151	421	366	348	293	488	608
LV LEKON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LV LODINGA UZNEMUMS	18	23	0	0	0	0	0	0	0	0
RSEZ DFD	45	31	225	138	131	89	235	242	280	428
LV SALDALUS	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
MARSTON'S	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0
MBG INTERNATIONAL BRANDS GMBH	18	47	13	35	18	47	20	56	21	83
MOSKOVSKAJA PIVOVARENNAJA KOMP	0	0	9	10	58	72	67	83	62	110
NORMA	0	0	0	0	0	0	41	43	41	54

Lisa 3 järg

OBOLON	616	368	395	256	263	168	107	60	673	557
OCHAKOVO	267	235	209	160	89	73	15	14	0	0
OETKER GROUP	1	2	0	0	10	14	32	44	0	0
OETTINGER BRAUEREI	0	0	217	166	4	3	1	1	0	0
PAULANER	28	59	22	48	14	31	20	43	18	57
PERSHA PRIVATNA BROVARIA(PPB)	0	0	5	4	17	15	13	9	0	0
K BREWERY GROUP	4	7	0	0	0	0	0	0	0	0
PIVOVAR SAMSON	60	84	33	47	40	54	20	26	81	123
PIVOVAR STEIGER A.S	0	0	11	9	0	0	48	41	55	61
PIVOVARNA LASKO	0	0	0	0	23	45	8	13	0	0
PMS PREROV	19	20	11	13	3	4	0	0	0	0
PRIMATOR A.S.	0	0	0	0	5	6	0	0	0	0
RIDNA MARKA	0	0	0	0	9	6	0	0	0	0
RODINNY PIVOVAR BERNARD	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
SABMILLER	113	167	219	246	177	201	167	213	86	150
SPENDRUPS	1	1	0	0	4	5	1	1	0	0
TREXSOSENSKIJ ZAVOD	0	0	0	0	0	0	114	100	124	135
UNITED DUTCH BREWERIES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VAN PUR BREWERY	409	262	137	94	292	184	686	426	349	318
WARSTEINER	37	62	18	31	21	36	24	37	180	326
WEIHENSTEPHANER	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
OTHER	0	0	0	0	0	0	0	0	862	1285
DIAGEO	0	0	0	0	0	0	0	0	7	36
LATGALES ALUS DARITAVAIMAMAS-D	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3

Lisa 4. Nielsen Holdings N.V. uuringu tulemused Leedu õlleturu müükide kohta perioodil 2009-2013

	2009		2010		2011		2012		2013	
	Maht (1000 liitrit)	Käive (1000 ltl)	Maht (1000 liitrit)	Käive (1000 ltl)	Maht (1000 liitrit)	Käive (1000 ltl)	Maht (1000 liitrit)	Käive (1000 ltl)	Maht (1000 liitrit)	Käive (1000 ltl)
BEER TOTAL	235813	934261	240504	915526	254191	914357	240144	901461	224067	886414
CARLSBERG	116	445	101	403	233	871	92	360	77	322
CARLSBERG BALTIC	106460	468037	94712	416463	97359	407206	91958	390687	88073	388341
ROYAL UNIBREW	58953	226203	53767	202659	54540	192598	46933	180453	48234	191142
OLVI GROUP	20162	75269	28221	98521	30165	105649	31928	119656	35013	131165
PRIVATE LABEL	14428	39261	18948	50287	26719	63144	21979	56290	18847	51886
S.P.I.GROUP	1532	4741	3460	9518	6818	17325	8365	21084	6304	18477
EICHBAUM BRAUEREI	523	1666	1282	3990	1218	3609	1466	4966	1181	3986
LT ALAUS PURSLAI	36	112	24	73	0	1	2	5	0	0
LT ALITA group	737	2930	475	1425	11	33	0	0	0	0
ALSTEKA	173	494	20	37	0	0	93	249	102	326
LT ALUVERDA	0	0	38	103	3	9	0	0	0	0
ARADVA	0	0	24	79	12	54	13	38	24	74
ARMENIUKAS	216	741	204	646	140	436	324	842	38	123
ASAHI	0	2	2	20	7	51	9	68	7	57
ASTRAVO ALAUS DARYKLA	829	2980	965	3473	857	2875	915	2814	1624	4930
LT ASTRUS SPRENDIMAI	0	0	0	0	0	0	1	4	0	0
AUCHAN GROUP	0	0	0	0	17	40	0	0	0	0
LT AUROVE	18	48	0	0	0	0	0	0	0	0
BAVARIA	363	1932	481	2283	513	2370	460	2138	401	1879
BREWERY BAVIK	0	0	0	1	0	3	0	1	0	0
BIERES DE CHIMAY	0	5	1	21	1	16	1	16	0	5

Lisa 4 jätäk

BIP-BEOGRADSKA INDUSTRIJA PIVA	24	67	18	42	0	0	0	0	0	0
BIRZU ALUS	3046	9556	4319	12706	2825	8223	3347	9624	2109	7391
BITBURGER BRAUGRUPPE GMBH	89	241	202	497	41	136	31	139	18	62
BOHEMIA REGENT A.S.	74	351	88	348	45	188	30	135	25	112
BOON RAWD BREWERY	1	7	0	2	0	0	0	0	0	0
BOSTON BEER COMPANY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
BRANDS DIRECT LIMITED	0	0	0	0	0	0	12	46	33	124
KULMBACHER BRAUEREI	180	801	80	405	25	136	101	412	84	350
STERNQUELL-BRAUEREI GMBH	0	0	19	89	0	1	0	0	0	0
BRAU SERVIS	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0
BRESTSKOE PIVO	0	0	1	2	334	916	167	482	419	1398
BROVAR FUHRMANN	14	71	1	4	0	0	0	0	0	0
BROWAR JABLONOWO	73	224	51	192	23	79	19	68	5	17
BRUNEHAUT BREWERY	0	0	0	0	1	11	4	49	2	33
BUDEJOVICKY BUDVAR	142	886	173	968	159	915	213	1248	199	1221
BUTAUTU DVARO BRAVORAS	6	43	36	259	39	286	60	416	83	632
C.&A. VELTINS	48	216	7	30	2	9	39	199	9	28
CARLOW BREWING COMPANY	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0
CARREFOUR	0	0	60	163	0	0	0	0	0	0
CROWN IMPORTS	67	769	104	1042	109	1060	113	1282	177	2067
DAMM BIER	0	1	9	89	42	279	41	309	25	204
FONT SALEM	0	0	1	4	1	8	0	0	0	0
DE KONINGSHOEVEN B.V.	7	89	3	49	2	51	2	47	2	32
LT DELIKATESAS	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0
GUINNESS(DIAGEO)	27	319	35	394	39	446	47	514	72	784
DUFF BEER	0	0	0	0	0	0	0	0	3	45
DUVEL MOORTGAT	4	83	4	69	6	107	8	134	2	29
EFES BEVERAGE GROUP	615	2447	777	3355	916	3868	1337	5473	734	3131

Lisa 4 jätk

ERDINGER WEISSBRAU	12	106	30	245	27	248	30	267	27	240
LT EUPREKA	0	0	0	0	0	0	14	39	0	0
EVERARDS BREWERY LTD	0	0	0	0	0	0	0	3	2	15
CERVECERIA CUAUHEMOC MOCTEZUM	1	9	5	47	7	58	18	146	17	169
FOTBAL CLUB STEAUA BUCURESTI S	0	0	0	0	0	0	25	76	0	0
FRANKENTHALER BRAUHAUS	213	643	244	706	332	927	261	839	184	582
FRANKFURTER BRAUHAUS	349	910	248	623	0	0	0	0	0	0
FREDERIC ROBINSON LTD	0	0	0	0	0	0	2	29	1	22
FULLER SMITH & TURNER	0	0	0	0	4	47	6	66	10	99
ZAKLADY PIWOWARSKIE GLUBCZYCE	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
GUBERNIJA	2892	11063	4056	13607	5668	16723	6663	19357	3099	11083
BREWERY HAACHT N.V.	0	0	0	0	7	62	104	480	19	106
LT HABITERUS	486	1526	372	1046	159	421	0	1	0	0
HARBOE	2092	6791	1418	4688	936	3151	729	2675	361	1439
HEINEKEN	823	4510	2081	9513	2187	10310	2473	12384	2046	10911
HELLER-TRUM	1	6	2	25	1	12	0	2	0	3
LT INBEER	0	0	0	0	7	18	0	1	0	0
INBEV	231	1013	1210	4665	1266	5142	769	3410	481	2412
JARGALA	612	2483	362	1360	170	632	224	800	70	247
LT JOALDA	0	0	4	13	0	1	0	0	0	0
KAISERDOM BRAUEREI GMBH	0	0	1	10	2	16	13	77	21	120
KARLSBERG	23	42	34	109	30	93	20	62	151	421
KAUNO ALUS	3270	12107	3174	11057	3316	10718	3101	10487	2522	8899
RUOKAKESKO OY	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
KIRIN BREWERY COMPANY	0	5	0	2	0	0	0	0	0	0
KRINITCA	144	453	395	1193	903	2451	242	749	0	0
KROMBACHER BRAUEREI	49	230	117	497	100	456	185	862	179	853

Lisa 4 jätk

KUPISKIO ALUS	60	170	94	336	10	78	10	77	10	81
KURKLIU BRAVORAS	19	161	19	154	19	145	23	174	37	277
PIVOVARNA LASKO	0	0	0	0	0	0	0	0	42	175
BROUWERIJ LINDEMANS N.V.	0	0	0	2	4	64	7	103	5	74
ES LIVIKO	9	28	0	0	0	0	0	0	0	0
TARUSKU ALAUS BRAVORAS	42	129	45	169	106	578	172	944	262	1712
MANCHESTER BREWING COMPANY	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0
MARSTONS	0	0	0	0	3	31	3	37	6	56
BROUWERIJ MARTENS	0	0	0	0	0	0	5	20	1	4
LT MAZEIKIU LOKYS / BRAUER	1661	4635	2248	5391	569	1380	1289	3195	0	0
MBG INTERNATIONAL BRANDS GMBH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
MERATA	191	628	60	176	773	1985	445	1135	54	164
MESTANSKY PIVOVAR HAVLICKUV BR	0	0	10	47	3	8	0	0	0	0
METRO	117	368	128	378	37	102	1	2	0	0
MIEZISKIU BRAVORAS	0	0	0	0	0	0	5	25	12	52
MOLSON COORS BREWING	0	0	0	0	0	0	2	17	1	4
NORMA	0	0	9	27	0	0	1	3	0	0
NOVA PAKA	679	1846	662	1800	599	1621	513	1515	52	192
OBOLON	30	103	110	403	99	290	877	2674	1077	3457
OCHAKOVO	0	0	58	154	117	392	95	342	27	120
OETKER GROUP	0	3	7	51	66	416	145	791	195	1065
OETTINGER BRAUEREI	0	0	123	423	26	106	39	143	23	93
PALM BREWERIES N.V	0	0	0	0	4	31	0	2	0	0
PINIAVOS ALUTIS	17	52	2	5	2	7	6	37	9	58
PIVOVAR SAMSON	330	1712	288	1352	182	869	197	940	164	854
PIVOVAR STEIGER A.S	58	199	58	202	67	233	136	496	107	397
PMS PREROV	2	10	71	260	0	0	0	1	0	0
CZECH BREWERY RAKOVNIK A.S.	0	0	0	0	0	0	35	193	108	576

Lisa 4 jätk

RINKUSKIAI	6457	21410	5146	16270	5246	16114	3986	12269	3056	10637
RODINNY PIVOVAR BERNARD	14	141	12	114	3	25	3	29	3	31
SABMILLER	123	762	286	1461	217	1180	163	914	78	468
SANITEX	1415	4895	1148	4197	1092	3828	1060	3507	1190	3888
SCHUTZENGARTEN BRAUEREI	99	289	0	0	0	0	0	0	0	0
LT SELITA	0	0	114	290	187	535	0	0	0	0
SHEPHERD NEAME LIMITED	0	0	0	0	0	0	1	10	2	22
PAULANER	42	331	33	257	52	405	47	364	36	288
LT SIRVENOS BRAVORAS	0	0	0	0	12	32	1	2	0	0
SPAR	0	0	12	60	1	3	0	0	0	0
SULIMAR SP. Z O.O	120	318	117	295	73	235	53	183	0	0
SYSTEME U CENTRALE NATIONALE	0	0	128	326	1	3	0	0	0	0
LT TAURA	0	0	0	1	8	20	5	13	0	0
LV TERVETES ALUS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TREVORS	180	494	1102	3022	1320	3342	861	2241	793	2383
TRUMER PRIVATBRAUEREI	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0
UNITED DRINKS EUROPE B.V.	169	432	0	0	0	0	0	0	0	0
UNITED DUTCH BREWERIES	0	0	0	0	13	48	167	403	27	102
VAN PUR BREWERY	2954	8839	4556	12695	3701	11022	3885	11855	2793	7836
VILNIAUS ALUS	785	3019	1341	4833	1164	4332	844	3299	306	1445
WAITROSE LTD	0	0	0	0	0	0	0	2	1	7
WARSTEINER	73	353	39	233	69	389	73	444	144	839
WEIHENSTEPHANER	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
WEIN-BAUER INC.	0	0	6	21	0	1	0	0	0	0
BRASSERIE DU BOCQ S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
CASINO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
BRAUER	0	0	0	0	0	0	0	0	154	446
KRYNICA	0	0	0	0	0	0	0	0	111	368

Lisa 4 jätk

BELVEDERE SA	0	0	0	0	0	0	0	0	42	143
NYMBURK BREWERY	0	0	0	0	0	0	0	0	12	64
CONSORZIO DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	6	21
BRASSERIE LICORNE	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10
FLAGSHIP BRANDS LTD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
SCHWARZ GRUPPE (LIDL/KAUFLAND/	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2

Lisa 5. Regressioonanalüüsis kasutatav Eesti Statistikaameti statistika 2009-2013 andmete kohta ning Eesti Panga prognoos 2014. aastaks

Päritolu	Aasta	Müügi maht (1000 liitrit)	Korrigeeritud müügikäive (1000 eur)	Korrigeeritud hind (eur liitri kohta)	Korrigeeritud SKP (1000 eur)	Korrigeeritud brutopalk (1000 eur)	Töötuse määr (%)
stat.ee	2009	37568	61125	1,627068074	16072428	0,902	13,5
stat.ee	2010	36236	53945	1,488701466	15640160	0,862	16,7
stat.ee	2011	36538	54096	1,480554065	17015673	0,880	12,3
stat.ee	2012	36067	52600	1,458381092	17663039	0,900	10
stat.ee	2013	34228	51385	1,501263708	18434729	0,948	8,6
Eesti Pank	2014 progn	-	-	-	19460000	1,005	8,5

Lisa 6. Esimese regressioonanalüüsi tulemus

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,989969875
R Square	0,980040353
Adjusted R Square	0,920161411
Standard Error	342,2357322
Observations	5

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	3	5750979,253	1916993,084	16,36702867	0,17928132
Residual	1	117125,2964	117125,2964		
Total	4	5868104,549			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 80,0%</i>	<i>Upper 80,0%</i>
Intercept	124920,1107	17469,43828	7,150780049	0,088454372	-97050,14866	346890,3701	71154,70811	178685,5133
Korrigeeritud SKP (1000 eur)	-0,003238061	0,000618536	5,235035838	0,120159983	-0,011097312	0,00462119	-0,00514172	0,001334401
Korrigeeritud brutopalk (1000 eur)	-22776,13849	10032,24958	2,270292253	0,264134935	-150247,9556	104695,6786	53652,22785	8099,950868
Töötuse määr (%)	-1096,284695	248,6512178	4,408925503	0,141991076	-4255,697977	2063,128586	1861,554455	331,0149359

Lisa 7. Teise regressioonanalüüsi tulemus

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,936570233
R Square	0,877163802
Adjusted R Square	0,754327604
Standard Error	600,3397585
Observations	5

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	5147288,898	2573644,449	7,140922771	0,122836198
Residual	2	720815,6513	360407,8256		
Total	4	5868104,549			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 80,0%</i>	<i>Upper 80,0%</i>
Intercept	98617,82636	22936,02778	4,299690745	0,050063823	-67,93616593	197303,5889	55369,23763	141866,4151
Korrigeeritud SKP (1000 eur)	-0,003076072	0,001077775	2,854094528	0,103966979	-0,007713364	0,00156122	0,005108344	-0,0010438
Töötuse määr (%)	-843,22566	389,8952495	2,162697958	0,163055525	-2520,80952	834,3581996	1578,419193	-108,032127

Lisa 8. Kolmanda regressioonanalüüsi tulemus

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,963937976
R Square	0,929176422
Adjusted R Square	0,716705686
Standard Error	2019,706603
Observations	5

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	3	53517631,55	17839210,52	4,373197186	0,334800128
Residual	1	4079214,761	4079214,761		
Total	4	57596846,31			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 80,0%</i>	<i>Upper 80,0%</i>
Intercept	390616,192	246966,0069	1,581659747	0,358922308	-2747384,455	3528616,839	369467,0218	1150699,406
Müügimaht (1000 liitrit)	-	2,378899972	0,416057028	0,748998934	-31,21654815	29,23703204	8,311259334	6,331743229
Korrigeeritud SKP (1000 eur)	-	0,008166738	1,784274794	0,325205871	-0,118339954	0,089196543	0,039706341	0,010562931
Töötuse määr (%)	-	2396,75338	1,810158141	0,32131028	-34792,14179	26115,13651	11714,95106	3037,945779

Lisa 9. Neljanda regressioonanalüüsi tulemus

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,957557631
R Square	0,916916616
Adjusted R Square	0,833833232
Standard Error	1546,825929
Observations	5

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	52811505,4	26405752,7	11,03610095	0,083083384
Residual	2	4785340,912	2392670,456		
Total	4	57596846,31			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 80,0%</i>	<i>Upper 80,0%</i>
Intercept	293008,4043	59096,60652	4,958125712	0,038353507	38736,22893	547280,5796	181574,7744	404442,0342
Korrigeeritud SKP (1000 eur)	0,011527138	0,002776978	-4,15096481	0,053427979	-0,023475511	0,000421234	0,016763459	0,006290818
Töötuse määr (%)	3503,913256	1004,597935	3,487876227	0,073280131	-7826,349303	818,522792	5398,201288	1609,625223