

Miksi ja miten arvioida markkinakokoa ja -potentiaalia?

TEKSTI: NORA KÄRKKÄINEN

Miksi arvioida markkinakokoa?

Elämme eksponentiaalisessa toimintaympäristössä, jonka kellotaajuus kasvaa vääjäämättä. Avainsanoja ovat asiakaskokemus, ketteryys, kokeilut ja disruptio. Tässä ympäristössä voittajia ovat ne, jotka luovat uutta markkinaa ja löytävät tiensä oikeaan ekosysteemiin. Missä organisaatio ja sen liiketoiminta ovat? Mikä on organisaation markkinan koko tänään – ja onko sitä vielä huomenna? Millaista potentiaalia markkina tarjoaa liiketoiminnalle tulevaisuudessa?

Jokainen organisaatio, etenkin ne, jotka johtavat tiedolla, tarvitsevat markkinakotietoa liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvattamisessa sekä investointistrategian tukena. Käytännössä lähes kaikki liiketoiminnan analyysit lähtevät siitä, että on muodostettu käsitys markkinan potentiaalista. Jopa startupit, nuo

Jokainen organisaatio tarvitsee markkinakotietoa liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvattamisessa sekä investointistrategian tukena.

ketterän kokeilukulttuurin airuet, perustavat rahoituskierrosten pitchit planeettamme pelastavien innovaatioiden huikeisiin markkinakoko-odotuksiin.

Tässä artikkelissa käyn läpi, miten yhdessä M-Brainin kollegoitteni kanssa lähestymme markkinakoon arvioinnin perusteita. Testasimme kesäkuussa 2019 Helsingin Oodissa metodia demotyöpajassa asiakkaittemme kanssa. Tunnelma oli tiivis, kun selvitimme monipuolisen aineiston avulla markkinapotentiaalia miesten hormonaalisille ehkäisyvalmisteille USA:n markkinoilla vuonna 2030.

Markkinakoon määrittelyn lähtökohdat

Mitä tarkoitetaan markkinalla? Yksinkertaisimmillaan markkina on ryhmä asiakkaita, jotka ostavat tietyn tuotteen tai palvelun samoilta myyjiltä. Sen sijaan myyjät, jotka tarjoavat samanlaisia tuotteita



Testasimme kesäkuussa 2019 Helsingin Oodissa markkinakoon määrittely -metodia demotyöpajassa M-Brain Suomen asiakkaitten kanssa. Tunnelma oli tiivis, kun selvitimme monipuolisen aineiston avulla markkinapotentiaalia miesten hormonaalisille ehkäisyvalmisteille USA:n markkinoilla vuonna 2030. Kuva: M-Brain Insight Oy / Sanelma Helkearo.

ja palveluita markkinalle, muodostavat toimialan. Useimmat toimialat ja markkinat ovat osa pitkää ostaja–myyjä-suhteiden muodostamaa ketjua, joka alkaa yritysten välisistä suhteista ja päättyy kuluttajamarkkinaan.

Markkinakoolla tarkoitetaan yleensä *kokonaismarkkinaa*, eli niiden tuotteiden ja palveluiden kokonaisvolyymia tai -arvoa, jonka koko toimiala voi myydä tietyille asiakasryhmälle tietyinä ajanjaksona, yleensä vuoden aikana. Tähän kokonaismarkkinakokoon sisältyy myös *saavutettavissa oleva markkina* tai tietty markkinasegmentti, jonka yksittäinen yritys voi ottaa haltuun tarjonnallaan. *Markkinaosuus* on se osa markkinasta, mikä yhdellä toimijalla on.

Markkinakoon määrittelyn neljä vaihetta

VAIHE 1: Kysymyksen selkeyttäminen rajaamalla tuote/ palvelu ja segmentoimalla markkina

Ensimmäinen ja olennainen vaihe markkinakoon määrittelyssä on rajata tuote tai palvelu selkeästi. Yritykset pyrkivät jatkuvasti muuttamaan tarjontaansa, mikä tekee markkinakoon määrittelystä hyvin haastavaa. Usein joudutaan tekemään harkinnanvaraisia päätöksiä siitä, mitkä tuotteet tai palvelut lasketaan kilpailijoiksi samalla markkinalla.

Prosessin toinen vaihe on määritellä kiinnostuksen kohteena olevat markkinasegmentit selkeästi, jotta voidaan määrittää saavutettavissa olevan markkinan rakenne. Tämä tarkoittaa sitä, että markkina jaetaan eri käsitteisiin, esimerkiksi sivutuotteisiin, sovelluksiin, asiakassegmentteihin, maantieteellisiin alueisiin, vuosiin jne.

VAIHE 2: Arviointimallin luominen jakamalla ongelma pienempiin osiin

Kaikki markkinakoon arviointiin käytettävät menetelmät perustuvat ongelman jakamiseen pienempiin osiin ja markkinakoon muodostamiseen niiden tulosten perusteella. Kaksi päämenetelmää ovat:

Top-Down -menetelmässä saavutettavissa olevaa markkinaa arvioidaan aloittaen ylätasolta suuresta markkinakoosta (esimerkiksi olemassa olevasta laajemman segmentin markkinatutkimusraportista) kaventaa sitten kohdemarkkinasegmentteihin oletusten ja tilastojen avulla. Jotkut oletukset voidaan vahvistaa olemassa olevan tiedon tai tilastojen avulla, mutta toisia ei, ja niissä joudutaan luottamaan parhaaseen arvaukseen tai markkinamallittajan arvioon. Tätä menetelmää ei pidetä kaikkein vakaimpana. Se on ”nopea ja halpa” tapa mitata markkinakokoa ja siitä saadaan usein liian suuria markkina-arvioita.

Bottom-Up -menetelmässä saavutettavissa olevaa markkinaa arvioidaan alatasolta lähtien, yhdistämällä jo tunnetut markkinatoimijoiden tiedot: yleensä tarjoajien, harvemmin ostajien. Tätä menetelmää pidetään usein perinteisempänä ja vakaampana kuin

edellistä, sillä siinä huomioidaan toimialan kapasiteettirajoitukset. Bottom-up -menetelmä vaatii yleensä primääritutkimusta ja siksi se on tarkempi, mutta myös kalliimpi toteuttaa.

Arviointimallin luominen

Mallin luominen aloitetaan keräämällä kaikki tieto, joka on jo saatavilla tai voidaan saada helposti. On otettava huomioon, miten saatavilla oleva tieto eroaa tuotemääritelmästä ja segmentaatiosta, jotka on tehty vaiheessa 1. Malli rakennetaan kuvaamalla, kuinka päästään nyt saatavilla olevasta tiedosta tietoon, jota tarvitaan. Sen jälkeen on tunnistettava ja listattava kaikki tietoaukot eli tiedot, joita tarvitaan laskelmiin, mutta eivät ole saatavilla. Listan perusteella luodaan tutkimussuunnitelma puuttuvan tiedon hankkimiseksi.

VAIHE 3: Tiedon kerääminen pienempien osien selvittämiseksi ja niiden yhdistäminen lopputulokseksi

Sekundaari- ja primääritutkimus

Puuttuvan tiedon kerääminen koostuu lähes aina sekundaari- ja primääritutkimuksesta sekä analyysistä. Yleisimmät markkinakoon määrittelyssä käytettävät sekundaaritutkimuslähteet ovat julkaistut tilastot, olemassa oleva toimialatieto, tuotetiedot, uutiset ja yritystieto. Primääritutkimus käsittää selvitykset, kyselytutkimukset ja markkina-asiantuntijoiden haastattelut. Haastateltavat voivat olla esimerkiksi omia työntekijöitä, kilpailijoita, jakelijoita, toimitusketjun toimijoita, olemassa olevia tai mahdollisia asiakkaita, toimiala-asiantuntijoita, toimittajia, yhdistyksiä tai tutkijoita.

Analyysityökalut

Tavallisesti sekundaari- ja primääritiedot yhdistetään ja analysoidaan. Koska tietojen saatavuus on usein haaste markkinakoon määrittelyssä, erilaisia analyysityökaluja voidaan käyttää joidenkin tietoaukkojen paikkaamiseen. Tällaisia analyysityökaluja ovat esimerkiksi heuristiset oletukset, Delfoi-menetelmä ja regressioanalyysi.

VAIHE 4: Tulosten varmentaminen

Kun puuttuva tieto on kerätty ja lisätty malliin, on aika varmentaa tulokset. Ensimmäinen vaihe varmentamisessa on luodun mallin ja tietojen perusteellinen läpikäynti. Kannattaa aloittaa tuotteen rajauksista ja segmentoinnista, tarkistaa oletukset, laskelmat, lähteet, tärkeimmät primääri- ja sekundaaritiedot, sekä tarkistaa tietojen järjestyminen. Tässä vaiheessa on myös hyvä tehdä *herkkyysanalyysi*, eli tunnistaa kaikkein epävarmimmat oletukset ja testata mallia käyttämällä suurimpia ja pienimpiä mahdollisia arvoja näille oletuksille.

Toinen vaihe tulosten varmentamisessa on *triangulaatio*, eli sellaisen mallin luominen, jossa on ainakin

kaksi tai kolme eri lähestymistapaa saman muuttujan arvioimiseksi (käyttäen esimerkiksi sekä top-down että bottom-up -menetelmää, täydentäviä tuotteita, joiden markkinakoot jo tiedetään tai tehden arviointia primääritutkimuksen tai regressioanalyysin avulla). Kun tavoitteena on triangulaatio käyttäen eri arviointimenetelmiä, olisi syytä aloittaa täysin erilaisista tietolähteistä, ja ihanteellisesti eri arviot olisivat riippumattomia toisistaan.

Hyväksy epätarkkuus!

Markkinakoon määrittely, etenkin uusille tuote-/ palveluinnovaatioille, vaatii enemmän kuin vain toimialan tilastoja – laadukas analyysi hyödyntää myös strukturoimatonta markkinatietoa, joilla haastetaan oletuksia. Markkinakokoa on harvoin mahdollista arvioida tarkasti, sillä arviointimenetelmät ovat yleensä subjektiivisia ja ne perustuvat lähes poikkeuksetta oletuksiin. Arvion tarkkuus riippuu siitä, kuinka paikansäpitäviä oletukset ovat. Markkinadynamiikka voi muuttaa markkinan kokoa nopeastikin. Yksinkertaisin esimerkki tästä on kilpailun koveneminen,

joka tavallisesti johtaa hintojen laskuun ja vastaaviin muutoksiin markkinavolyymeissä ja/tai -arvossa.

Miten tämän epätarkkuuden kanssa menetellään? Hyväksymällä, että useimmiten hyvin tarkkoja arvioita ei edes tarvita, ja luomalla erilaisia ennustemalleja ja skenaarioita eri oletuksien pohjalta. On parempi olla suunnilleen oikeassa kuin täsmälleen väärässä! ■



Kuva: M-Brain Insight Oy

Kirjoittaja Nora Kärkkäinen toimii M-Brain Suomen liiketoiminnan kehitysjohtajana. Hänen missiona on selvittää "mitä seuraavaksi?" ja kehittää yritysten liiketoimintaa monimuotoisella ja eri sidosryhmiä osallistavalla lähestymistavalla. Nora uskoo, että parhaisiin tuloksiin päästään yhdistämällä analyysiosaaminen proaktiiviseen yhteistyöhön. M-Brainilla Nora konsultoi asiakasyritysten päättäjiä strategiatyössä, tarjoamalla ymmärrystä ja tietoa markkinoista sekä strategisia näkemyksiä tiedon hyödyntämisen parhaista käytännöistä.

M-Brain on globaalisti toimiva tieto-, teknologia- ja konsultointiyritys, joka tarjoaa asiakkailleen relevanttia ulkoista liiketoimintatietoa ja konsultoi tiedon tehokkaassa hallinnassa ja hyödyntämisessä. Johda tiedolla! www.m-brain.com/ota-yhteytta



Kuvateksti: Markkinakoon määrittelyn viimeisessä vaiheessa varmennetaan tulokset. Tämä kannattaa aloittaa käymällä perusteellisesti läpi tuotteen rajaukset ja segmentointi, tarkistaa oletukset, laskelmat, lähteet, tärkeimmät primääri- ja sekundaaritiedot, sekä tarkistaa tietojen järjestyminen. Kuva: M-Brain Insight Oy / Sanelma Helkearo.