



Tarjousprosessi ja hintakilpailu elektronisessa huutokaupassa - Case Dell Ltd.



Salonen, Jarno

2009 Leppävaara

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Laurea Leppävaara

**TARJOUSPROSESSI JA HINTAKILPAILU ELEKTRONISESSA
HUUTOKAUPASSA - CASE DELL LTD**

Jarno Salonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2009

Jarno Salonen

Tarjousprosessi ja hintakilpailu elektronisessa huutokaupassa - Case Dell Ltd

Vuosi 2009 Sivumäärä 68

Suurten kansainvälisten yritysten kilpailutukset sekä näitä vastaavat tarjousprosessit ovat muuttaneet luonnettaan viime vuosina. Yritykset ovat siirtäneet hankintojensa kilpailuttamista enemmän elektroniseen muotoon ja markkinahinta haetaan toimittajien välisessä e-auctionissa eli elektronisessa huutokaupassa. Huutokaupan luonteen mukaisesti, kilpailutettavan tuotteen hinta usein laskee nopeasti ja hyvinkin alas. Tähän trendiin on viime aikoina ollut havaittavissa muutoksia. Kilpailijat ovat oppineet tuntemaan paremmin toistensa käyttäytymisen ja näiden hintatason, minkä seurauksena hinnan käyttäytyminen on maltillisempaa. On kuitenkin muistettava, että jokainen huutokauppa on omanlaisensa ja hintaan sekä sen käyttäytymiseen vaikuttavat eri tekijät kuten esimerkiksi kilpailutettava tuote ja kilpailijoiden määrä.

Halvimman hinnan antaminen huutokaupassa ei kuitenkaan takaa toimittajalle sopimusta kilpailutettavasta tuotteesta vaan tarjousprosessiin liittyy paljon muita huomioitavia tekijöitä. Esimerkiksi tuotteen lisäarvotekijät, differoitus, vaikuttaminen ostajan päätöksentekijöihin sekä ostajan sourcing -strategioiden tunteminen ovat asioita, joilla voidaan vaikuttaa tarjousprosessin onnistumiseen. Myös huutokaupassa käytettävä taktiikka pohjautuu näihin tekijöihin.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on johtaa tarjousprosessi Dell Ltd:lle. Tarjousprosessin kohteena on vuoden hankintasopimus kannettaville tietokoneille ja asiakasosapuolena on suuri kansainvälinen yhtiö. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset kahteen tutkimusongelmaan: kuinka tarjousprosessi tulisi johtaa, jotta lopputuloksena olisi mahdollisimman hyvä kaupallinen tulos sekä minkälaisella taktiikalla e-auctionissa maksimoidaan yrityksen kate menettämättä mahdollisuutta toimittajasopimukseen. Analyysin pohjalta teen yritykselle kehitysehdotuksen.

Tutkimuksen teoriaosa koostuu pääasiallisesti ostoprosessia, sourcing strategioita, myynnin kilpailukeinoja ja huutokauppaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Teoriaosuuden tarkoituksena on selvittää, mitä eri vaiheita ostoprosessi pitää sisällään osatajan näkökulmasta sekä mitä kilpailukeinoja myyjä pystyy näissä vaiheissa hyödyntämään. Koska tarjousprosessin onnistuminen määräytyy lopullisesti e-auctionissa, käsittelem myös eri huutokaupan muotoja ja näissä käytettäviä taktiikoita. Tutkimuksen empiirisessä osassa johdetaan läpi Dell Ltd:n tarjousprosessi. Tarjousprosessin suunnittelussa ja läpiviemisessä käytetään hyväksi teoriaa sekä yrityksen aikaisempia kokemuksia vastaavanlaisista prosesseista.

Opinnäytetyössäni käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimus on luonteeltaan toimintatutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastatteluita, tutkijan omaa havainnoimista sekä aikaisempia tutkimuksia ja raportteja. Teemahaastatteluihin haastatellaan Dell Ltd:n globaalien liiketoiminnan myyntijohtajaa sekä globaalien asiakkaiden Pricing Analystia.

Asiasanat tarjousprosessi, ostoprosessi, huutokauppa, kilpailukeinot
Ohjaaja Seppo Leminen

Jarno Salonen

eRFQ process and competition in e-auction - Case Dell Ltd

Year	2009	Pages	68
------	------	-------	----

Large global corporations RFQ (request for quotation) processes have changed nature in recent years. Corporations' requests for quotations are more and more in electronic format and the market price is determined in e-auctions. As typically in auctions, the prices decrease fast and might finish at a very low level. Lately there have been signs that the trend has changed or will be changed. Suppliers have learned to know competitors' behavior and price levels in auctions, which have led to more moderate behavior. One has to remember that every auction is a special event and the behavior of the price is dependent on the product, volume and number of competitors.

The lowest price in an auction does not guarantee an agreement with the customer. For example added values, global resources and relations to key decision makers are factors which have an impact on the result of the RFQ process. E-auction tactics are based on these factors as well.

The purpose of this thesis is to manage the RFQ process for Dell. The RFQ concerns a one-year supplier contract for notebooks and the customer is a large global corporation. The purpose of the research is to give an answer to two research problems: firstly how RFQ process should be managed to guarantee the best possible base for the e-auction. Secondly, what tactics should be used in the auction to maximise its commercial potential. Based on these analyses a development proposal will be created for Dell.

The thesis is divided into a theoretical and an empirical section. The theoretical section is mostly comprised of literature discussing the theories of purchasing process, sourcing strategies, competitive advantages and auctions. The purpose of the theoretical section is to determine what different phases are included in the purchasing process and which competitive advantages the supplier can utilize in different phases. Because the auction is a big part in the purchasing process, also the most common e-auction tactics are presented.

In the empirical section a RFQ process is managed by the researcher. Planning and managing is done by using theory and knowledge of earlier RFQ processes by Dell.

A qualitative research method is used in the thesis and the nature of the research is an action research. More precisely the research methods used are themed interviews, own observations of researchers and earlier studies and reports of the subject. In the theme interview the Sales Director and Pricing Analyst of Dell are interviewed.

Key words: RFQ process, purchasing process, auction, competitive advantages
Supervisor: Seppo Leminen

EXECUTIVE SUMMARY

"Tuotekohtainen taktiikka on täysin tilannekohtainen. Kaikki lähtee asiakkaan tarpeista ja nämä tarpeet tulee sille myydä omien etujen mukaisesti jo ennen huutokauppaa. Itse huutokaupassa kortit on jo jaettu ja niillä on pelattava parhaan kyvyn mukaan."
(Pricing Analyst 2008, Dell)

Suurten yhtiöiden tarjousprosessien luonne viime vuosina

Suurten yhtiöiden kilpailutukset ja tarjousprosessit ovat muuttaneet luonnettaan viime vuosina. Niin sanoituista suljetun hinnan kilpailutuksista on siirrytty kasvavissa määrin avoimen hinnan kilpailutuksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa hinnan määrittämisen siirtymistä avoimiin e-auctioneihin eli elektronisiin huutokauppoihin. Elektronisia huutokauppoja on käytetty markkinahinnan määrittämisessä jo pitemmän aikaa joillakin aloilla, kuten esimerkiksi sähkömarkkinoilla, ja viimeisten muutaman vuoden aikana käytäntö on siirtynyt myös IT -alalle.

Olen aiemmin ollut mukana muutamassa vastaavanlaisessa huutokaupassa ja havainnut, että hinnan käyttäytyminen on muuttunut. Alussa, kun tapa oli kaikille toimittajille uusi, hinta laski jyrkästi ja kilpailu oli aggressiivisempaa. Myyjän näkökulmasta näytti vahvasti siltä, että ostajat ovat löytäneet keinon, jolla laskea tuotteen yksikköhinta niin alas kuin mahdollista ja tämän myötä laskea myös toimittajan kate jopa vaarallisen alhaiseksi. Ajan myötä tavarantoimittajien kokemus ja osaaminen huutokaupoissa toimimisesta karttui ja tämän myötä myös käyttäytyminen on muuttunut maltillisemmaksi. Erityisesti IT -alalla, jossa globaalisti valmiita toimijoita on vain muutamia, oppivat myyntiyritykset nopeasti muiden tavan toimia ja jopa pystyvät tulkitsemaan muiden kustannusrakenteita.

Executive summaryn alussa oleva lainaus tuli esille haastatellessani Dellin Pricing Analystia tutkimustani tehdessä. Mielestäni se kuvaa erityisen hyvin tarjousprosessin luonnetta nykypäivänä. Huutokauppa on oleellinen osa tarjousprosessia, mutta hinnoittelutaktiikat ja onnistuminen huutokaupassa edellyttää työtä koko tarjousprosessin ajan.

Onnistuminen koko tarjousprosessissa

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsittelen kolmea pääkohtaa, ostoprosessia ja sen rakennetta, sourcing -strategioita sekä myyjän kilpailukeinoja tarjousprosessissa. Tämä kertoo siitä, että tarjousprosessissa menestymiseen ei riitä alhaisimman hinnan tarjoaminen huutokaupassa, vaan on tunnettava ostajan ostoprosessi, sourcing -strategiat sekä pyrittävä sitä kautta vaikuttamaan prosessin päätöksentekijöihin.

Ostoprosessin eri vaiheissa prosessin kulkuun sekä päätöksiin vaikuttavat eri henkilöt. Myös roolien lukumäärä, kuvaus sekä toimenkuva voivat vaihdella tilannekohtaisesti. Tärkein viesti myynnin kannalta roolijaossa mielestäni onkin se, että ostoprosessissa toimivien roolit tulee tunnistaa ja yhdistää ne oikeaan vaiheeseen. Mielestäni on oleellista tunnistaa päätöksentekoon liitoksissa olevat henkilöt vähintään kahdella eri tasolla: ketkä ovat avainhenkilöitä ostoprosessin etenemisen kannalta sekä ketkä ovat avainhenkilöitä päätöksenteon kannalta.

Ostajan sourcing -strategian tuntemuksella on oleellinen merkitys tarjousprosessin onnistumiseen. Erityisesti toimittajien lukumäärällä on suora vaikutus yksittäisen myyntiyrityksen voluumeihin. Saavuttaakseen parhaan mahdollisen kaupallisen tuloksen tulee tuntee toimittajamäärään vaikuttavat tekijät sourcingin -näkökulmasta. Näitä ovat esimerkiksi hintavaikutus, toimitusvarmuus sekä vaikutuksen toimittajien motivaatioon tai innovointiin.

Kiinalainen sotapäällikkö Sun Tzu sanoi vihollisistaan seuraavaa: *" Tunne itsesi ja tunne vihollinen, sadassakaan taistelussa et ole vaarassa. Kun et tunne vihollista, mutta tunnet itsesi, ovat mahdollisuutesi voittaa tai hävitä yhtäläiset. Jos et tunne sen paremmin vihollistasi kuin itseäsi, häviät varmasti jokaisen taistelun"*. Tulkinta toimii myös nykypäivän yritysten kilpailutilanteessa. Onnistuakseen tarjousprosessissa on tunnettava kilpailijat suhteellisen laajalla tasolla. Myyntiyrityksen on analysoitava omia kilpailuetuja sekä heikkouksia kilpailijoihin nähden. On tiedostettava omien tuotteiden tekniset kilpailuedut, tuotteiden kustannusrakenne kilpailijoihin nähden, kuinka hyvät suhteet on asiakkaan päätöksentekijöihin kilpailijoihin nähden, globaali toimintakyky verrattuna kilpailijoihin jne. Näillä kaikilla on vaikutuksensa niin tarjousprosessin kulkuun kuin myös e-auction -taktiikkaan.

Taktiikoiden luominen elektronisessa huutokaupassa

Huutokaupassa käytettäviä taktiikoita on havaittavissa kolmea erilaista. Nämä ovat seuraavat:

1. Maltillinen taktiikka
2. Aggressiivinen taktiikka
3. Maltillisen ja aggressiivisen taktiikan sekoitus

Minkälaista taktiikkaa missäkin tilanteessa käytetään, on riippuvainen tuotteen vetovoimasta sekä tuotteen tuottavuudesta. Mikäli oman tuotteen vetovoima eli kiinnostavuus asiakkaalle on korkeampi kuin kilpailijan, on yleensä järkevää olla maltillinen hinnanpudotuksen kanssa ja luottaa sen paremmuuteen huolimatta korkeammasta hinnasta. Tällä taktiikalla pyritään

välttämään aggressiivinen hinnan alennus huutokaupassa ja suojelemaan oman tuotteen korkeampaa kustannusrakennetta. Näin ollen on mahdollista "hävitä" huutokauppa tarkoituksella ja luottaa lisäarvotekijöiden olevan asiakkaalle tärkeämpiä kuin alhainen hinta. Haastellista tässä on määrittellä se, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan kyseisistä lisäarvotekijöistä.

Jos taas oman tuotteen tuottavuus on parempi kilpailijoihin nähden, kannattaneen pudottaa hintaa aggressiivisesti ja luottaa etteivät kilpailijat pysty vastaamaan korkeampien yksikkökustannusten johdosta. Käytännössä tilanne on päinvastainen edellisessä luvussa mainittuun maltilliseen taktiikkaan verrattuna ja näin ollen tulee määrittellä, kuinka suuri hintaero tulee olla, jotta lyödään kilpailijoiden lisäarvotekijät. Tässä taktiikassa saattaa tulla vastaan tilanne, jossa hintaero ei ole riittävä lyömään kilpailijoiden lisäarvotekijöitä. Tällöin on mahdollista, että joutuu huutamaan omaa voittavaa huutoa vastaan.

Tietyissä tilanteissa on myös mahdollista yhdistää kaksi ensimmäistä taktiikkaa ja pyrkiä tätä kautta antamaan kilpailijoille toisenlaisen kuvan vaikkapa oman tuotteen kustannusrakenteesta kuin mikä todellisuus on.

Yleisesti

Menestyksekkään lopputuloksen saavuttaminen tarjousprosessin päätteeksi vaatii työtä koko prosessin ajan. On osattava hyödyntää yrityksen sisäisiä sidosryhmiä useassa eri vaiheessa, tunnettava ostajan ostoprosessi ja sourcing -strategiat, tunnistettava ostajan päätöksenteon avainhenkilöt ja pyrkiä tätä kautta korostamaan omia vahvuuksiaan. Näiden lisäksi on myös luotava omiin vahvuuksiin, kilpailija-analyysiin sekä ostajan arvostamiin seikkoihin perustuva taktiikka huutokauppaan.

Kun miettii tutkimuksen tuloksia, olivat ne varsin onnistuneita. Lyhyellä tähtäimellä toimeksiantajan markkinaosuus ostajayrityksessä lähes tuplaantui tarjousprosessin seurauksena. Pitemmällä tähtäimellä työn hyöty tulee esille erityisesti referenssin muodossa vastaavissa prosesseissa. Työtä ja sen tuloksia hyödyntämällä toimeksiantaja pystyy paremmin huomioimaan tarjousprosessien muuttuneen luonteen ja tämän myötä kasvattamaan omaa osuuttaan kasvavissa kannettavien tietokoneiden markkinoissa.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	10
1.1	Aiheen valinta.....	10
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat	11
1.3	Opinnäytetyön rajausta	11
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	13
1.5	Opinnäytetyön toimeksiantaja Dell Ltd	14
1.6	Dellin kilpailijat kannettavamarkkinassa.....	14
1.7	Kannettavamarkkinoiden nykytila ja tulevaisuus	15
2	OSTOPROSESSI SEKÄ MYYNNIN KILPAILUKEINOT PROSESSIN ERI VAIHEISSA	16
2.1	Teoreettinen viitekehys	16
2.2	Ostoprosessin vaiheet	17
2.2.1	Tarpeiden määrittely	20
2.2.2	Vaihtoehtoisten ratkaisujen selvitys.....	20
2.2.3	Hankintalähteiden haku	21
2.2.4	Vaihtoehtojen arviointi.....	21
2.2.5	Ostovaihe.....	21
2.2.6	Kokemus	22
2.3	Ostoprosessiin osallistuvat henkilöt.....	22
2.4	Ostopäätöskriteerit	24
2.5	Ostoprosessissa käytettävät sourcing -strategiat	26
2.5.1	Toimittajien lukumäärä	26
2.5.2	Informaatio potentiaalisista toimittajista	27
2.6	Myyntin kilpailukeinot tarjousprosessissa	28
2.6.1	Markkinoinnin kilpailukeinot - 4P-malli	28
2.6.2	Kilpailija-analyysi	31
2.6.3	Yrityksen kilpailuedut	32
2.7	Huutokaupan ominaisuudet	34
2.7.1	Huutokaupan tyypit	34
2.7.2	Hinnoittelumenetelmät	35
2.7.3	Huutokauppa hinnoitteluvälineenä	36
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	36
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus	36
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus	37
3.3	Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyytit	38
3.4	Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä.....	39
3.4.1	Haastattelu.....	39
3.4.2	Havainnointi.....	40

3.5	Tiedon analysointi ja tulosten tulkinta.....	41
3.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	42
3.6.1	Reliabiliteetti.....	42
3.6.2	Validiteetti.....	43
4	TARJOUSPROSESSIN JOHTAMINEN - CASE DELL.....	43
4.1	Ostajan tapa toimia kannettavamarkkinoilla.....	43
4.2	Tarjousprosessin rakenne.....	44
4.3	Tarjousprosessin eteneminen asiakkaan näkökulmasta.....	46
4.3.1	Hankintalähteiden haku.....	46
4.3.2	Vaihtoehtojen arviointi.....	46
4.3.3	Ostovaihe.....	47
4.4	Tarjousprosessin eteneminen myyjän näkökulmasta.....	47
4.4.1	Sidosryhmien määrittäminen ja aktivointi.....	48
4.4.2	Tarjouspyynnön tekninen toteutus.....	48
4.4.3	Kilpailija-analyysi.....	49
4.5	Hinnoitelustrategian laatiminen.....	51
4.5.1	Tuotekohtainen taktiikka.....	53
4.5.2	Huutokaupassa käytetyt taktiikat.....	55
4.5.3	Maltillinen taktiikka.....	55
4.5.4	Aggressiivinen taktiikka.....	55
4.5.5	Maltillisen ja aggressiivisen taktiikan sekoitus.....	56
4.5.6	Hintaseurantakaavion tekijät.....	56
4.5.7	Strategian toteuttaminen eAuctionissa.....	57
4.6	Ostajan päätöksiin vaikuttaminen.....	59
4.6.1	Ostoproessin avainhenkilöihin vaikuttaminen.....	59
4.6.2	Sourcing strategia.....	60
5	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUS.....	60
5.1	Yhteenveto.....	60
5.1.1	Tavoitteiden saavuttaminen.....	60
5.1.2	Havainnot.....	61
5.2	Kehittämisehdotus.....	62
5.2.1	Sidosryhmien hyödyntäminen tarjousprosessin aikana.....	62
5.2.2	Tuotekohtainen differoiminen.....	63
5.2.3	Ostajan avainhenkilöihin vaikuttaminen.....	63
5.3	Opinnäytetyön tekemisestä.....	64
	LÄHTEET.....	65
	LIITTEET.....	68
	Liite 1. Dellin pääkilpailijat kannettavamarkkinassa sekä heidän kilpailuetunsa.....	69

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinta

Yritysten ostokäyttäminen tietokonemarkkinoilla on viime vuosina muutunut hyvin paljon. Erityisesti suuremmat yritykset vaativat työntekijöiltään liikkuvuutta sekä joustavuutta, joka on johtanut kannettavien tietokoneiden markkinoiden huimaan kasvuun. Perinteisten pöytäkoneiden sijaan yritykset ostavat työntekijöilleen kannettavia tietokoneita ja tämä näkyy selkeästi myös markkinoiden kasvuluvuissa. Kannettavien tietokoneiden lukumäärä kasvoi vuonna 2008 lähes puolitoistakertaiseksi kun taas pöytäkoneiden kasvu lähenteli nollaa.

Nopea markkinoiden kasvu on antanut laitteiden valmistajille aiheen panostaa erityisen vahvasti kannettavien tietokoneiden myyntiin. Suuren potentiaalın tarjouspyyntöihin mielestäni käytetäänkin enemmän resursseja kuin aiemmin. Tarjousprosessissa onnistuminen vaatii ostajan ostoprosessin ja sourcing -strategioiden tuntemista sekä omien kilpailuetujen tehokasta hyödyntämistä koko prosessin ajan. Oman haasteensa tarjousprosessille asettaa se, että yhä useammin suurimpien yritysten kilpailutusten yhteydessä hinnan määrittäminen tapahtuu eAuctionissa eli elektronisessa huutokaupassa. Elektronisia huutokauppoja on käytetty markkinahinnan määrittämisessä jo pitemmän aikaa joillakin aloilla, kuten esimerkiksi sähkömarkkinoilla, ja viimeisten muutaman vuoden aikana käytäntö on siirtynyt myös IT -alalle.

Olen aiemmin ollut mukana muutamassa vastaavanlaisessa huutokaupassa ja havainnut, että hinnan käyttäytyminen on muuttunut. Alussa, kun tapa oli kaikille toimittajille uusi, hinta laski jyrkästi ja kilpailu oli aggressiivisempaa. Tavarantoimittajien kokemuksen ja tämän myötä myös osaamisen kartuttua, käyttäytyminen on muuttunut maltillisemmaksi. Koko tarjousprosessin aikainen taktikointi on noussut enemmän esille ja monet muut tekijät hintakilpailun ulkopuolella vaikuttavat tarjousprosessin lopputulokseen.

Huomioitavaa on, että onnistuminen huutokaupassa ei vielä takaa onnistunutta tulosta koko tarjousprosessista. Myyntiyrityksen on pyrittävä käyttämään kaikkia mahdollisia kilpailuetujaan läpi tarjousprosessin ja tätä kautta vaikuttaa ostajan päätöksenteon avainhenkilöihin. Käytännössä siis e-auction on koko tarjousprosessin vuorenhuippu ja kortit, joilla huutokaupassa pelataan, saadaan muun prosessin aikana tehdyn työn tuloksena.

Olen työskennellyt Oy Dell Ab:n palveluksessa noin kaksi ja puoli vuotta, joista viimeiset puolitoista vuotta globaalien yritysten Account Managerina. Kyseistä opinnäytetyöaihetta tarjottiin minulle kesällä vuonna 2008. Kaikkien edellisissä kappaleissa mainittujen tekijöiden johdosta aihe oli erittäin mielenkiintoinen sekä haastava ja kiinnostuin siitä. Tämän lisäksi

aihe vastasi myös opintojani. Uskon, että pystyn tutkimuksen avulla kehittämään sekä yrityksen toimintaa että omaa osaamistani vastaavissa prosesseissa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteet voidaan jakaa toimeksiantaja yritystä koskeviin tavoitteisiin sekä omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Yrityskohtaisena tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvä kaupallinen menestys tarjousprosessin päätteeksi. Tavoitteena on myös, että Oy Dell Ab voi käyttää teoriaosuutta sekä antamaani kehitysehdotusta referenssinä tulevilla tarjousprosesseissa ja eAuctioneissa. Opinnäytetyöni henkilökohtaisena tavoitteena on yhdistää ammattikorkeakoulussa opittu teoria tosielämän tilanteisiin ja tämän myötä syventää omaa osaamistani tarjousprosesseista ja huutokaupoista.

Opinnäytetyöni päätutkimusongelmaa voidaan kuvata seuraavalla kysymyksellä:

- *Kuinka tarjousprosessi tulisi johtaa, jotta lopputuloksena olisi mahdollisimman hyvä kaupallinen tulos?*

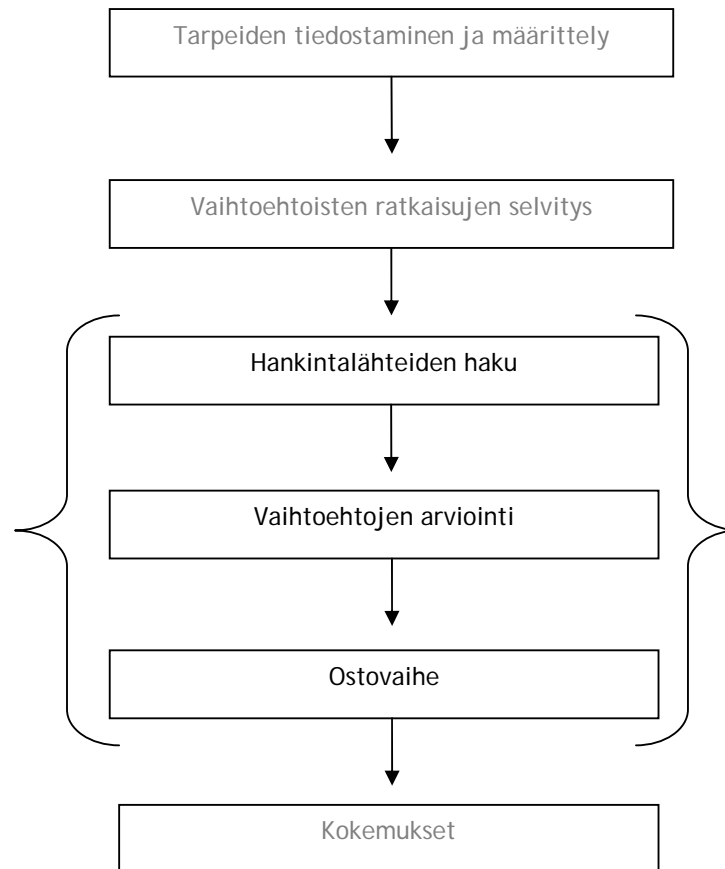
Toisena tutkimusongelmana on selvittää aiempia kokemuksia sekä teoriaa hyödyntäen, *minkälainen taktiikka eAuctionissa tulisi olla, jotta maksimoidaan yrityksen kate menettämättä mahdollisuutta toimittajasopimukseen*. Tämä ei sinänsä ole erillinen tutkimusongelma vaan on osa päätutkimusongelmaa. Huutokaupassa käytettävä taktiikka on suuressa roolissa koko tarjousprosessin kaupallisen menestyksen kannalta. Huomioitavaa kuitenkin on, että se on vain yksi osa koko prosessia, eikä onnistuminen pelkästään huutokaupassa takaa onnistumista koko prosessissa.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyössäni käsiteltävään tarjousprosessiin osallistui useampi henkilö Dellin sisältä ja itse prosessi eteni pääosin yrityksen käytäntöjen mukaisesti. Tarjousprosessissa käytettiin hyväksi teoriaa ostoprosessista sekä yrityksen kilpailukeinoista. Ostoprosessin teoreettisena perustana toimii Ropen (1998, 20) esittämä orgaanisen ostoprosessin malli. Useamman näkökannan saamiseksi, olen käyttänyt hyväkseni myös muuta kirjallisuutta.

Tarjousprosessi ei pidä sisällään kaikkia ostoprosessin vaiheita ja tästä johtuen olen jättänyt osan vaiheista työni ulkopuolelle. Myöhemmin työssä käy ilmi, että ostoprosessi koostuu pääasiassa kuudesta eri vaiheesta, mutta käsitelen näistä tarkemmin vain hankintalähteiden hakua, vaihtoehtojen arviointia sekä ostovaihetta (kuvio 1). Huomioitavaa kuitenkin on, että

myös muilla ostoprosessin vaiheilla on vaikutusta tarjousprosessin lopputuloksen kannalta. Niihin ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan suoranaisesti tarjousprosessin aikana.



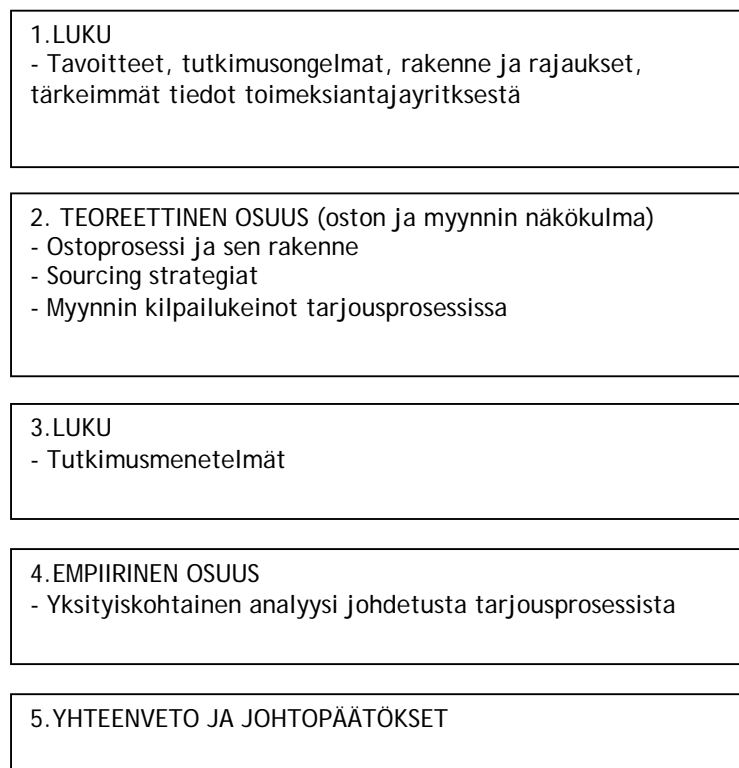
Kuvio 1. Ostoprosessin vaiheiden rajaaminen.

Huutokaupassa käytettävien hinnoittelutaktiikat ja käytettävät pohjahinnat perustuvat kunkin tuotteen yksikkökustannuksiin. En kuitenkaan käsittele yksikkökustannuksia ja näiden muodostumista tarkemmin, vaan kerron huutokaupassa käytettävistä taktiikoista yleisellä tasolla.

En myöskään tuo esille ostajana toimivaa yritystä, tarkkoja volyymeja ja hintatietoja, koska ne pitävät sisällään salassapidollista tietoa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat, rajaukset ja rakenne sekä tärkeimmät tiedot toimeksiantaja yrityksestä. Tutkimuksen teoreettinen osuus käsitellään luvussa kaksi. Luku koostuu kolmesta pääkohdasta, jotka ovat ostoprosessi ja sen rakenne, sourcing -strategiat sekä myyjän kilpailukeinot tarjousprosessissa. Kahta ensin mainittua käsittelen ostajan näkökulmasta, kolmatta myyjän. Huomioitavaa on kuitenkin se, että nämä kaikki kolme pääaihealuetta ovat liitoksissa toisiinsa ostoprosessin aikana. Luvussa kolme selvitetään tutkimuksen tekemiseen liittyviä käsitteitä sekä toimintatapoja alaa käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Luku neljä pitää sisällään työn empiirisen osuuden, jossa johdetaan läpi tarjousprosessi. Opinnäytetyön tulokset esitetään luvussa viisi. Alla oleva kuvio (Kuvio 2) selkeyttää tutkimuksen rakennetta.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

1.5 Opinnäytetyön toimeksiantaja Dell Ltd

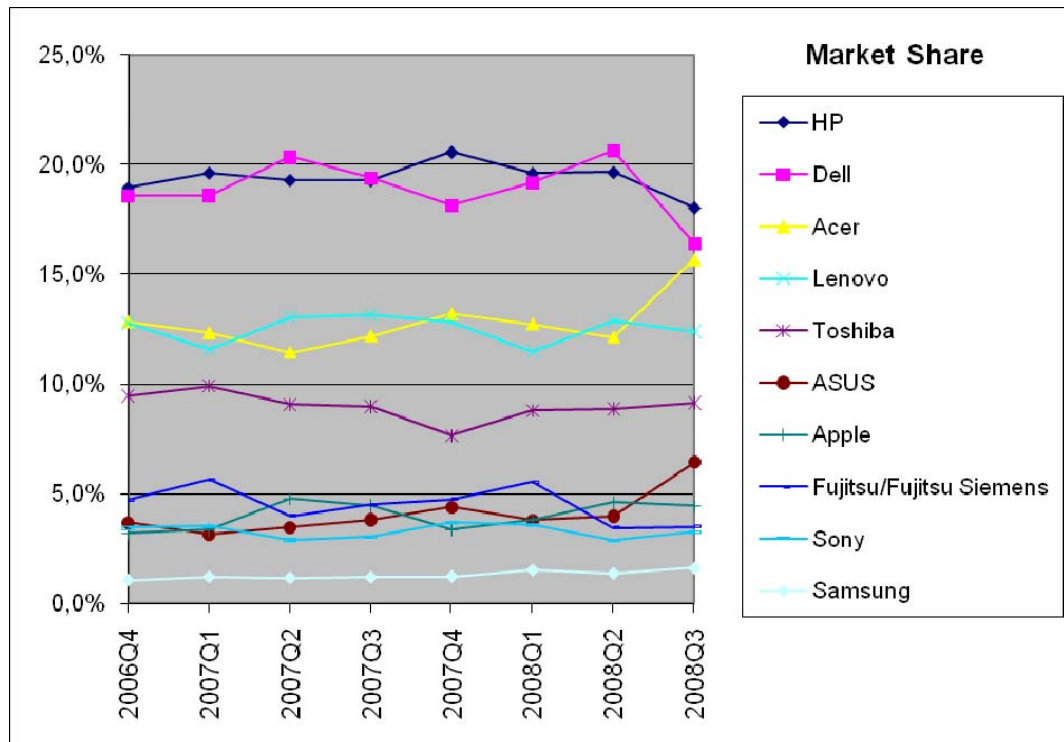
Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Dell Ltd, joka on yksi maailman johtavista IT -alan yrityksistä. Yhtiön juuret ovat vuodessa 1984, jolloin Michael Dell perusti nimeään kantavan yrityksen. Yrityksen liikeidea erosi toisista markkinoiden toimijoista toimintamallin osalta, josta Dell edelleen parhaiten tunnetaan. Sen sijaan, että rakennetaan tietokoneita jälleenmyyjän varastoon, Michael Dell alkoi toimittamaan tuotteita asiakkaille suoraan tilauksesta. Näin välikäsien poisjäännistä syntyneet säästöt siirtyivät suoraan ostajalle. (Dell Ltd 2008.)

Michael Dellin liikeidea osoittautui menestyksekkääksi ja yhtiö on nykyään yksi suurimmista IT -alan yrityksistä. Esimerkkinä mainittakoon kannettavat tietokoneet sekä pöytätietokoneet, joiden toimittajana Dell on markkinajohtaja Yhdysvalloissa sekä toiseksi suurin maailmanlaajuisesti. Viimeisen kymmenen vuoden aikana yhtiön liikevaihto on kasvanut 12 miljardista dollarista 61 miljardiin dollariin. Huomioitaa kasvussa erityisesti on se, että kasvu on ollut orgaanista. (Dell Ltd 2008.)

Menestyäkseen kansainvälisillä markkinoilla, on yrityksellä myös oltava toimitavalmius globaalisti. Esimerkiksi kannettavien tietokoneiden osalta keskimääräiset toimitusajat ovat viikosta kahteen viikkoon, josta johtuen tuotteita valmistavia tehtaita on oltava useammassa maanosassa. Dellillä on kahdeksan tehdasta eri puolilla maapalloa, mm. Yhdysvalloissa, Brasiliassa, Puolassa sekä Intiassa. (Dell Ltd 2008.)

1.6 Dellin kilpailijat kannettavamarkkinassa

Kun tarkastellaan IT HW (hardware) -markkinoiden toimittajakenttää, löytyy toimittajia parisen kymmentä. Koska työssä käsiteltävä tarjouspyyntö koskee ainoastaan kannettavia tietokoneita, on luonnollisesti tärkeää miettiä kilpailijoita kannettavamarkkinoiden näkökulmasta. Kuten alla olevasta kuvioista (kuvio 2) käy ilmi, on kannettavamarkkinoilla potentiaalisesti varteenotettavia toimijoita kymmenkunta. Tarjousprosessissa käsitellään myös globaaleita markkinoita, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on oltava globaali toimintavalmius niin toimitusprosesseissa kuin tuki- ja asennuspalveluissa. Tämän johdosta varteenotettavia kilpailijoita nimenomaan työssä käsiteltävän tarjouspyynnön osalta on vain muutama.



Kuvio 3. Kannettavien tietokoneiden globaalit markkinaosuudet. (Dellin sisäinen tutkimus)

Kuviosta käy myös ilmi, että kolme yhtiötä (HP, Dell, Acer) jakavat noin puolet kokonaismarkkinasta, Lenovo pysytellyt viimeiset pari vuotta melko tasaisesti 13%:n markkinaosuudessa ja loput yritykset jäävät alle 10%:n markkinaosuuteen. On kuitenkin huomioitava, että kyseinen kuvio kuvaa kokonaismarkkinatilannetta ja markkinaosuudet sisältävät myös kuluttajille suunnatut mallit. Suuri osa Acerin markkinaosuudesta koostuu kuluttaja- sekä PK-sektorista ja tästä johtuen en näe Aceria varteenotettavana kilpailijana tutkimuksessa käsiteltävän tarjousprosessin osalta. Sama koskee myös ASUS:ta. Apple puolestaan ei pysty vastaamaan standardi teknologiaan, vaan on keskittynyt omaan segmenttiin. Edellä mainituista syistä johtuen, Dellin suurimmat kilpailijat kansainvälisillä yritysmarkkinoilla ovat HP sekä Lenovo ja tietyin rajoituksin myös Toshiba ja Fujitsu.

1.7 Kannettavamarkkinoiden nykytila ja tulevaisuus

Kannettavien tietokoneiden markkinat ovat kasvaneet viime vuosina voimakkaasti, erityisesti kun vertaa perinteisiin pöytä-tietokoneisiin. Kannettavien tietokoneiden toimitukset EMEA:ssa kasvoi vuoden 2007 kolmannella kvartaalilla 21,7 % verrattuna edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan. Kannettavien tietokoneiden myynti ylitti ennusteet yli 45 %:n year on year kasvulla kun samanaikaisesti pöytä-tietokoneiden vastaava kasvu oli alle kymmenen prosenttia. (It-online 2008.)

Kasvu on jatkunut myös vuonna 2008. Tarkkoja lukuja ei vielä ole saatavilla, mutta perustuen Dellin sisäiseen ennusteeseen, markkinat tulevaan kasvamaan vähintään saman verran kuin viime vuonna. Edellä mainitut luvut kertovat kylmät faktat. Mikäli IT HW valmistaja haluaa kasvaa, tulee sen pärjätä myös kannettavien tietokoneiden markkinoilla.

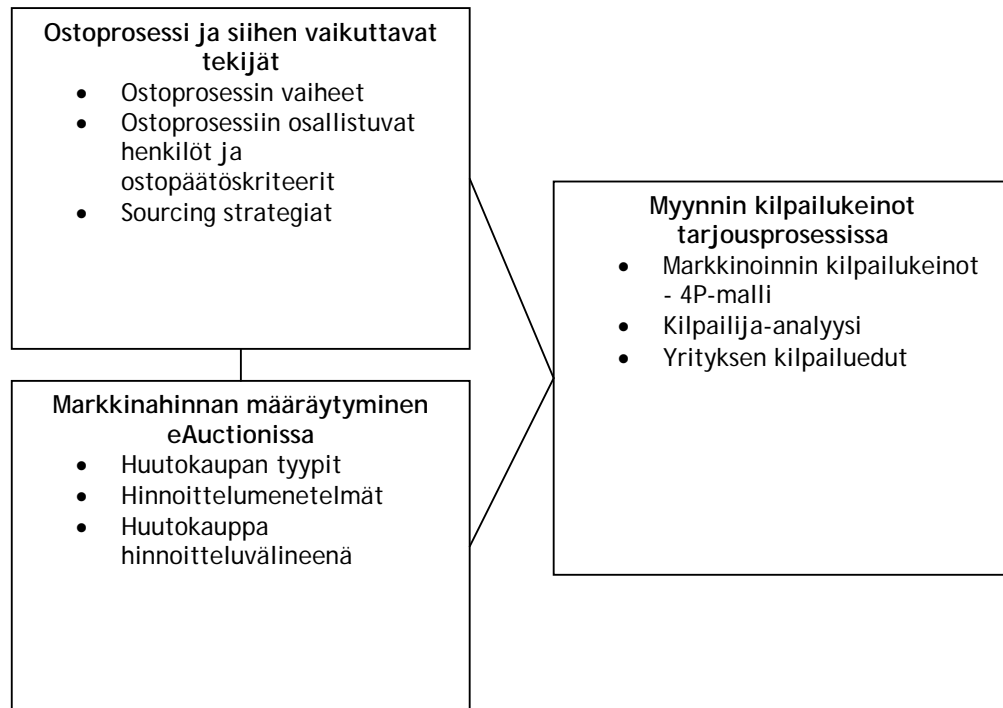
Teknologia kehittyy ja tämä näkyy luonnollisesti myös kannettavien tietokoneiden markkinoilla. Verrattuna muutaman vuoden takaisin malleihin, on nykyään mahdollista saada esimerkiksi enemmän tehoa, parempaa akun kestoa sekä enemmän ominaisuuksia pienempään ja kevyempään koneeseen. Tämän suuntainen on myös markkinatrendi. Käyttäjät haluavat edellä mainittuja ominaisuuksia sekä myös persoonallisuutta. Uskon, että jokunen vuosi sitten matkapuhelimissa "villityksenä" olleet värikuoret tulevat myös pian kannettavamarkkinoille.

2 OSTOPROSESSI SEKÄ MYYNIN KILPAILUKEINOT PROSESSIN ERI VAIHEISSA

2.1 Teoreettinen viitekehys

Seuraavissa luvuissa ja alaluvuissa kuvataan tarjousprosessia sekä ostajan että myyjän kannalta. Ostajan näkökulmaa kuvaan organisatoriseen ostoprosessiin liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Aluksi kuvaan ostoprosessin rakenteen ja vaiheet. Tämän jälkeen käyn läpi ostoprosessissa käytettäviä sourcing -taktiikoita. Myynnin näkökulma puolestaan rakentuu markkinoinnin kilpailukeinoista, yrityksen kilpailueduista sekä kilpailija-analyyseistä. Lisänäkökulmana on myös eri huutokauppatyypit sekä huutokaupoissa käytetyt taktiikat.

Kuviossa 3 on esitetty yhteenveto opinnäytetyön teoreettisesta viitekehuksesta. Kuviosta käy ilmi teoriaosuuden kolme pääkohtaa, jotka ovat ostoprosessi ja niihin vaikuttavat tekijät, myynnin kilpailukeinot tarjousprosessissa sekä elektronisen huutokauppaan liittyvät tekijät. Tärkeää on myös huomioida, että pääkohdat eivät ole erillisiä osuuksia vaan kaikki ovat liitoksissa toisiinsa ja tärkeässä osassa ajatellen koko tarjousprosessia.



Kuvio 4: Teoreettinen viitekehysmalli.

2.2 Ostoprosessin vaiheet

Markkinointiratkaisut tulee aina tehdä ostotoiminnan kautta. Voidaan sanoa, että mitä paremmin myyntiorganisaatio tietää ja tuntee asiakkaansa ja tämän ostokäyttäytymisen sekä prosessit, sen parempi perusta on myynnin onnistumiselle rakennettu. Tämä pätee täysin myös käsiteltävän tarjousprosessin kohdalla ja tästä johtuen tarkastelen tarjousprosessin etenemistä myös ostotoiminnan ja ostoprosessin mukaisesti. (Rope 1998, 17)

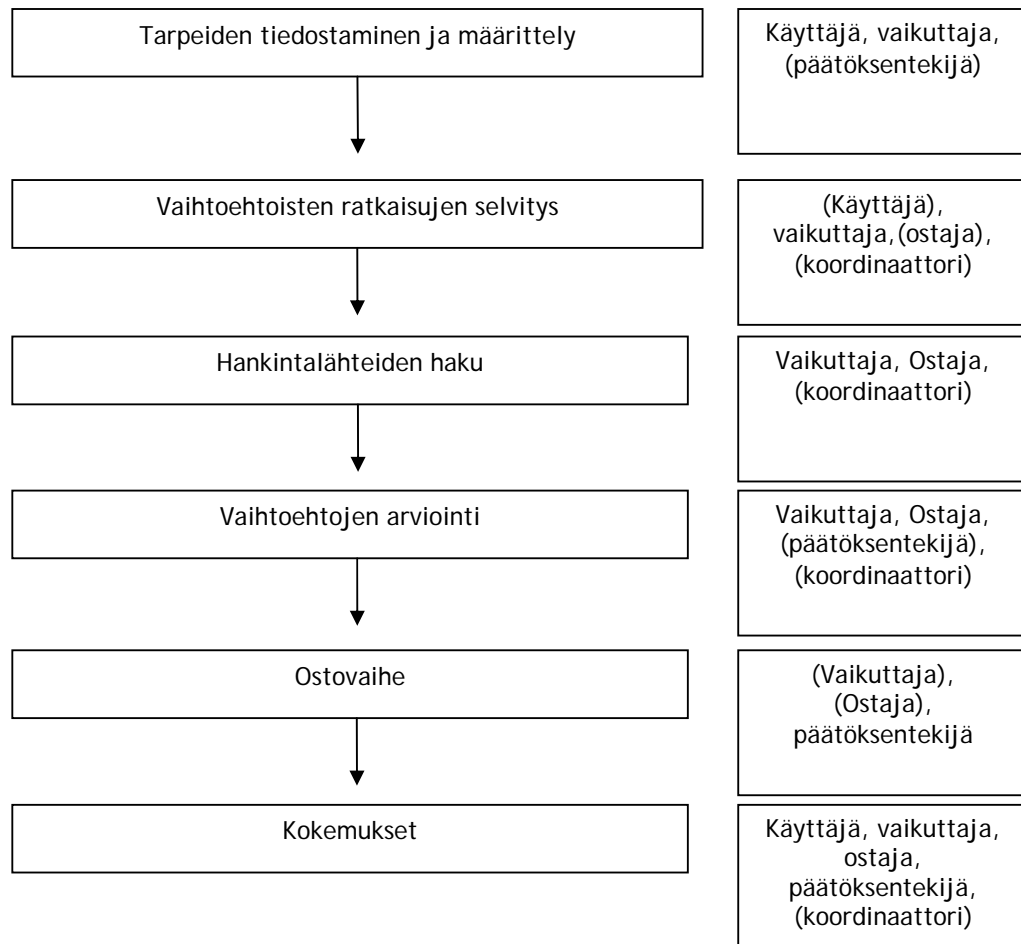
Organisaatioiden ostotoiminta eli organisatorinen ostaminen noudattaa laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna samaa kaavaa, mutta tarkemmin katsottuna ominainen piirre sille on monisäikeisyys ja tapauskohtainen eroavaisuus eri tilanteissa. Syy tähän löytyy organisaatiomarkkinoiden ostamiseen vaikuttavista useista tekijöistä, joita ovat mm. seuraavat:

1. Tuotetekijät: Fyysiset ominaisuudet, mielikuvaominaisuudet, käyttötarkoitus
2. Yritys- ja kilpailutekijät: Tunnettuus, imago, markkina-asetat, tarjonnan määrä
3. Organisaatiotekijät: Koko, toimiala, yksilöt, ostopolitiikka, organisaatiokulttuuri
4. Tilannetekijät: Tuotteen merkitys organisaatiolle, ostotilanteen useus, maantieteelliset tekijät, fyysinen ympäristö

Myös ostotilanteita on erilaisia ja nämä vaikuttavat ostoprosessin rakenteeseen. Kotler (2000) on luokitellut ostotilanteet kolmeen kategoriaan, *suoraan uudelleen ostoon, muokattuun uudelleen ostoon* sekä *uuteen hankintaan*. Suora uudelleen osto on rutiininomainen tapahtuma, jossa ostetetaan tuotteita hyväksytyjen tuotteiden listalta. Toisinsanoen ostajalla on valmis sopimus tavarantoimittajan kanssa. Muokatussa uudelleen ostossa osto-organisaatio muokkaa tuotteen vaatimuksia, hintoja, toimitusvaatimuksia tai muita vastaavia muuttujia. Tässä ostotilanteessa normaalisti on mukana sekä nykyisiä- että uusia tavarantoimittajia. Uudessa hankinnassa ostaja nimenmukaisesti ostaa kokonaan uutta tuotetta. Opinnäytetyössä käsiteltävä tarjousprosessi käsittelee muokattua uudelleen ostoa. IT alalla tuotteet muuttuvat vuosittain teknologiasta johtuvista syistä. Esimerkiksi prosessorivalmistajat uudistavat teknologiaansa ja tästä johtuen myös tuotteitaan käytännössä vuoden välein. Näin ollen ostajan on järkevää standardisoida ostamansa tuotteet saman aikaisesti valmistajan tuotetransitioiden kanssa ja myös kilpailuttaa ne. (Kotler 2000, 194-195)

Ostoprosessin vaiheistuksen kuvauksia on löytyy useampia, eivätkä ostotapahtumat läheskään aina etene saman kaavan mukaisesti. Esimerkiksi riskin suuruus ostotapahtumassa, päätöksenteon monimutkaisuus tai ostettavan tuotteen uutuus vaikuttavat ostoprosessin etenemiseen. Tämän lisäksi edellisessä kappaleessa mainitut ostotilanteet määrittelevät sen toimintamallin, jonka mukaisesti ostopäätösprosessi tietyssä tilanteessa toteutuu. Peruseriaatteeltaan ostoprosessit ovat kuitenkin varsin yhteneväisiä. Kuvaan ostoprosessin seuraavaksi Ropen (1998) mallin mukaisesti. Se kuvaa aitoa ja todellista ostotilannetta ja ostavana organisaationa on suurehko yritys, jonka ostoprosessiin osallistuu useita henkilöitä. Nämä ominaisuudet ja kriteerit tulevat esiin myös työn empiirisessä osuudessa. (Rope 1998, 20)

Seuraava kuvio (Kuvio 4) esittää organisationaalisen ostoprosessin Ropen (1998, 19) mallin mukaan.



Kuvio 5: Organisationalinen ostoprosessi ja siihen osallistujat (Rope 1998, 19.)

Kuviosta havaitaan, että ostoprosessi etenee vaiheittain ja prosessiin osallistuu useita henkilöitä eri rooleissa. Ostotilanteesta, yrityksen koosta ja rakenteesta riippuen henkilöiden roolien toimenkuva ja henkilöiden määrä voi tietysti vaihdella. Myyntiyrityksen on tärkeää tunnistaa ostoprosessin vaiheet sekä eri vaiheiden sidoshenkilöt. Itseasiassa myynnin tehtävänä on viedä ostoprosessia eteenpäin siten, että ostopäätös saadaan toteutumaan oman yrityksen eduksi. (Rope 1998, 20.)

Huomioitavaa ostoprosessissa on myös se, että eri vaiheiden välille ei voida vetää selkeää rajaa. Giglierano (2002, 65) väittää, että erityisesti kun kyseessä on uuden tai monisäikeisemmän tuotteen ostoprosessi, eri vaiheet menevät päällekkäin.

2.2.1 Tarpeiden määrittely

Ostoprosessi käynnistyy tarpeiden määrittelyllä, joka kytkeytyy organisaation käyttötarpeisiin. Käyttötarpeilla tarkoitetaan tuotteen varsinaiseen tarkoitukseen kytkeityvää tarveperustaa, kuten esimerkiksi uusien laitteiden tarve, uuden teknologian tarve tai työntekijöiden liikkuvuuden parantamisen tarve. Tarpeita ei kuitenkaan aina tiedosteta automaattisesti, vaan myyntiyrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin nostaa nämä tiedostetulle tasolle, jonka seurauksena syntyy kysyntää. Tämä koskee erityisesti ns. ei-välttämättömyyshankintoihin kytkeytyviä tarpeita. (Rope 1998, 20.)

Organisaation tarpeet jakautuvat kahteen eri tasoon, *toimintatarpeisiin* sekä *täydennystarpeisiin*. *Toimintatarpeisiin* kuuluvat organisaation perustehtavaan kuuluvat tarpeet, kuten raaka-aineiden ja tuotantokoneiden hankinta. *Täydennystarpeisiin* puolestaan kuuluvat asiat, joita ilman yritys tulee toimeen. Tällaisia ovat mm. koulutus- ja konsultointipalvelut. Ero toimitatarpeiden ja täydennystarpeiden välillä ei kuitenkaan ole selkeä ja yksiselitteinen, koska joku organisaatio voi lukea jotkut tuotteet välttämättömiksi (esimerkiksi mainospalvelut) kun taas toinen ei näitä välttämättöminä pidä. Väitän myös, että toimintatarpeisiin luettava hyödyke voi vielä sisältää täydennystarpeita. Esimerkkinä voidaan mainita tietokonehankinnat. Organisaation on ostettava tietokoneita parantaakseen toimintakykyä, työntekijöidensä tehokkuutta jne, mutta itse tietokoneen kokoonpanoa voidaan muuttaa tarpeen mukaan. Onko esimerkiksi sisäänrakennettu 3G -kortti tai integroitukamera toimintatarpeita yritykselle? Myynnin kannalta huomioitavaa on, että täydennystarpeet eivät ole organisaatiolle välttämättömiä ja tästä johtuen idea kyseisten asioiden hyödyllisyydestä on myytävä ensin, ennen kuin ostoprosessi käynnistyy. (Rope 1998, 21.)

2.2.2 Vaihtoehtoisten ratkaisujen selvitys

Vaihtoehtoisten ratkaisujen selvittämisellä haetaan ratkaisumallia, joka tuottaa ratkaisun kyseiseen tarpeeseen. Vaihtoehtojen määrä vaihtelee sen mukaan, minkälaisesta tarpeesta on kyse ja kuinka laajalta näkökulmalta tarvetta tarkastelee. Mielestäni tarve sisältää myös eriasteisia ja yksityiskohtaisempia tarpeita. Esimerkiksi kannettavien tietokoneiden hankinnassa vaihtoehtoisia ratkaisuja laajemmalla näkökannalla ovat esimerkiksi:

1. Tietokoneiden ostaminen omaksi
2. Ulkoistaminen kolmannelle osapuolelle
3. Leasing -sopimukset

Kun mennään syvemmälle tietokoneiden hankinnan tarpeeseen, kartoitetaan vaihtoehtoiset ratkaisut mm. seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä malleja otetaan käyttöön. Esimerkiksi oma standardoitu malli enemmän liikkuville työntekijöille.
2. Mikä on kunkin käyttöönotettavan mallin kokoonpano. Onko tarvetta mm. edellä mainituille 3G -kortille ja integroidulle kameralle.

Tavarantoimittajan on tässä vaiheessa pystyttävä osoittamaan tarjoamansa ratkaisumallin olevan varteenotettava vaihtoehto, jotta ostoprosessi etenee myyjän toiveiden mukaisesti. Erityisesti täydennystarpeiden osalta myyjän tulee osoittaa tuotteen hankkiminen toimivaksi vaihtoehdoksi. Toinen myyntiorganisaatiolle kriittinen tekijä tässä vaiheessa on, kun myytävänä on kokonaan uusi idea vakiintuneen tilalle. Esimerkiksi omaksi ostamisen sijaan ulkoistaminen kolmannelle osapuolelle tai standardisointi strategian muuttaminen. Vanhan toimintamallin muuttaminen uuteen vaatii myyjältä erityistä aktiivisuutta, jotta uusi idea saadaan ylipäättänsä asiakkaan tietoisuuteen, puhumattakaan ratkaisun saamista merkittäväksi vaihtoehdoksi vanhan tilalle. (Rope 1998, 22.)

2.2.3 Hankintalähteiden haku

Hankintalähteiden haussa suoritetaan tiedonhaku sellaisista yrityksistä, jotka pystyvät tarjoamaan toimivan ratkaisun yrityksen tarpeisiin. Tarpeesta riippuen, toimittaja yritysten määrä voi vaihdella reilusti. Esimerkiksi yrityksen tietyn toimipisteen puhtaana pitämisen tarpeeseen (siivouspalvelut), löytyy yrityksiä varmasti kymmeniä. Sen sijaan jos kyseessä on kannettavien tietokoneiden hankintasopimus globaalisti, ei varteenotettavia vaihtoehtoja ole kuin muutamia. Tavarantoimittajan kannalta tässä vaiheessa oleellista on tehdä niin itse yritys kuin sen tuotteet tunnetuksi ostajakuntaan siten, että yritys tulee tiedostetulla tasolla varteenotettavaksi hankintapaikaksi. (Rope 1998, 22.)

2.2.4 Vaihtoehtojen arviointi

Vaihtoehtojen arvioinnissa osto-organisaatio valitsee vaihtoehtoisista tarjoajista organisaation tarvekriteereihin pohjaten parhaiten toimivan kokonaisuuden. Vaihtoehtojen arviointi toteutetaan yleensä tarjouspyynnön pohjalta, jolloin tarjoajat ovat helpoiten vertailtavissa. Myynnin kannalta oleellista tässä vaiheessa on huomioida, että päätöksentekijöiden henkilökohtaiset mieltymykset ja näkemykset vaikuttavat ratkaisevasti siihen, mikä yritys mielletään parhaiten sopivaksi. (Rope 1998, 23.)

2.2.5 Ostovaihe

Ostovaihe koostuu kahdesta eri osasta, *päätöksestä* sekä *ostamisesta*. Päätöksellä tarkoitetaan ostopäätöstä, mistä tuote hankitaan eli toimittajavalintaa. Ostamisella

tarkoitetaan puolestaan konkreettista ostosuoritusta. On perusteltua jakaa nämä kaksi tekijää erilleen, koska ostopäätöksen tekeminen ja ostosuoritus ovat eri asioita. Ne tapahtuvat eri aikaan, eikä ostopäätös aina välttämättä edes takaa ostosuoritusta kyseiseltä yritykseltä. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi toimittajayritykselle syntyneiden toimitusvaikeuksien johdosta. (Rope 1998, 23.)

Päätöksenteko vaiheessa eli toimittajavalinnassa ostaja normaalisti määrittelee haluttavat ominaisuudet toimittajalta ja antaa näille ominaisuuksille painoarvot. Ostajan arviointimalli voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

Taulukko 1. Esimerkki toimittaja analyysistä (Kotler 2000, 181.)

Ominaisuudet	painoarvo	välttävä	tydyttävä	hyvä	kiitettävä
Tuotteen hinta	30				
Toimittajan maine	20				
Tuotteen ominaisuudet	30				
Palveluiden luotettavuus	20				

Käytännössä arviointimallin ominaisuudet ja painoarvot vaihtelevat ostotilanteen mukaan. Rutiininomaisessa ostotilanteessa tärkeiksi ominaisuuksiksi nousevat normaalisti toimituksen luotettavuus, hinta sekä toimittajan luotettavuus. Ostotilanteessa, jolla on vaikutus organisaation toimintoihin, tärkeimmiksi ominaisuuksiksi puolestaan nousevat hinta, toimittajan maine, tuotteen luotettavuus, palveluiden luotettavuus sekä toimittajan joustavuus. Oli ostotilanne kuitenkin mikä tahansa, tavarantoimittajan tulee ymmärtää mitkä ominaisuudet ovat ostajalle merkittäviä ja mitkä ovat näiden painoarvot. (Kotler 2000, 181.)

2.2.6 Kokemus

Kokemusvaiheessa ostaja arvioi, miten ostettu tuote on vastannut odotuksia, joiden pohjalta osto tehtiin. Myyjän on erityisen tärkeää varmistaa kokemusten positiivisuus, koska sillä on vaikutusta niin yrityksen imagoon markkinoilla sekä mahdollisuuteen saada aikaan lisämyyntiä samalle asiakkaalle. (Rope 1998, 24.)

2.3 Ostoprosessiin osallistuvat henkilöt

Käsittelen ostoprosessiin osallistuvia henkilöitä erikseen, koska myynnin kannalta on erityisen tärkeää kuka tai ketkä ovat vastuussa missäkin ostoprosessin vaiheessa sekä keneen vaikuttamalla pystyy muokkaamaan ostoprosessia mieleisekseen.

Kuviosta 2 käy ilmi, että organisationaaliseen ostamiseen osallistuu aina useampia henkilöitä, joilla on erilaisia rooleja ostoprosessissa. Ostoprosessiin osallistujat voidaan ryhmitellä eri tavoin, ne voivat vaihdella eri organisaatioiden välillä ja niiden lukumäärä myös useimmiten vaihtelee. Rope (1998, 27) luokittelee ostoroolit seuraavasti.

1. *Käyttäjät*. Käyttäjien rooli on merkittävä tarpeiden tiedostamisen ja kokemusten muodostamisen vaiheissa ja ryhmä tarkastelee hankintaa käyttömukavuuden ja toimivuuden kannalta. Tietoliikennehankinnoissa, kuten kannettavien tietokoneiden ostossa, käyttäjiä ovat nykyään lähes kaikki yrityksen työntekijät. Käyttäjärühmät voivat tietysti vaihdella työnkuvan ja näin ollen kannettavamallin mukaisesti (esimerkiksi vaativien 3D sovellusten käyttäjät, peruskäyttäjät ja liikkuvat käyttäjät).
2. *Vaikuttajat*. Vaikuttajat ovat yleensä asiantuntijoita, jotka tarkastelevat hankintaa teknisen, kokonaisvaltaisen ja pitkän aikavälin toimivuuden kannalta. Vaikuttajan rooli on yleensä vahva läpi ostoprosessin, erityisesti tarpeiden määrittelyn, vaihtoehtojen ratkaisujen, hankintalähteiden hakemisen ja vaihtoehtojen arvioinnin vaiheissa. IT hankinnoissa vaikuttajat ovat yleensä esimerkiksi IT asiantuntijoita, tuotekehittäjiä tai configuration ownereita.
3. *Ostajat*. Suurissa organisaatioissa ostajat tarkastelevat hankintaa hinnan näkökulmasta. Tämä on ulospäin näkyvin rooli, mutta on tärkeää huomioida että päätökseen vaikuttaa aina myös muut ostopäätöskriteerit. Ostajat osallistuvat näkyvimmin ostoprosessiin hankintalähteiden haku ja vaihtoehtojen arviointi vaiheissa.
4. *Päätöksentekijät*. On normaalia, että päätöksentekijät osallistuvat ostoprosessiin vasta hankintapäätösvaiheessa. Tällöin päätöksentekijälle on ostoprosessin eri osallistujien johdolla muodostettu valmis ehdotus päätettävänä tai ehdotukset valittavana. Julkisella sektorilla päätöksentekorooli on korostunut, mutta väitän että yksityisellä sektorilla, varsinkin suuremmissa yrityksissä, ei päätöksenteko kohdistu eriytettyyn tahoon vaan päätöksentekijöiden roolissa on useampia henkilöitä.
5. *Koordinaattorit*. Koordinaattorit ovat henkilöitä, jotka kontrolloivat informaatiovirtaa muille sidosryhmille.

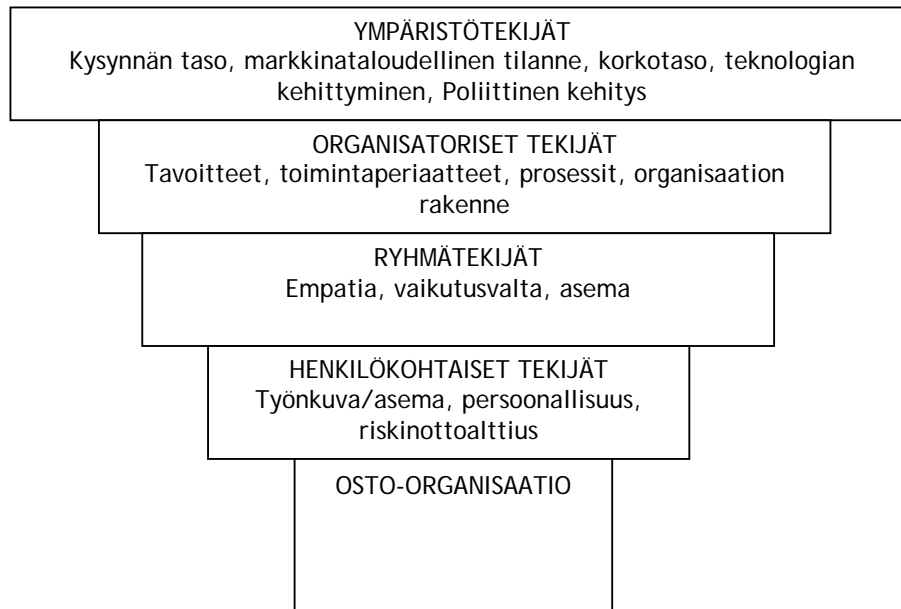
Kuten jo edellä mainitsin, roolien lukumäärä, kuvaus sekä toimenkuva voivat vaihdella tilannekohtaisesti. Myös roolien välinen raja ei todellisuudessa ole yksiselitteinen ja useimmiten roolit yhdistyvät. Tärkein viesti myynnin kannalta roolijaossa mielestäni onkin se, että ostoprosessissa toimivien roolit tulee tunnistaa ja yhdistää ne oikeaan vaiheeseen. Tällöin on mahdollisuus vaikuttaa ostoprosessiin ja sen etenemiseen myyntiyrityksen asemaa edistävällä tavalla. Lambin (1996, 47) tuo esille seuraavat viisi kysymystä, joihin myyntiyrityksen tulee saada vastaus onnistuakseen vaikuttamaan ostoprosessin etenemiseen haluamallaan tavalla:

1. Kuka on avainhenkilö päätöksentekoprosessissa?
2. Ketkä vaikuttavat eniten ostoprosessin etenemiseen?
3. Mikä on kyseisten henkilöiden vaikutustaso?
4. Mitä päätöksenteko kriteereitä kukin käyttää?
5. Mikä painoarvo on kullakin kriteerillä?

2.4 Ostopäätöskriteerit

Organisationalista ostamista ja ostopäätöstä kuvaa se, että hanke tulee organisaatiolle ja organisaation käyttötarpeisiin. Organisaation taustalla on kuitenkin aina henkilöitä, jotka osallistuvat ostoprosessiin ja tekevät myös ostopäätöksen. Tämä johtaa siihen, että organisaation tarpeet ovat samat kuin organisaatiossa toimivien henkilöiden kokemat tarpeet organisaation hankintojen toteuttamiseksi. Mitkä tekijät vaikuttavat milloinkin ostopäätökseen ja mikä näiden painoarvo on, riippuu kustakin ostotilanteesta ja ostettavasta tuotteesta. Esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa tavarantoimittajien tarjoukset ovat lähes samankaltaiset ja molemmat täyttävät ostovaatimukset. Tällöin henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat päätöksenteossa enemmän, kuin tilanteessa jossa tavarantoimittajien tarjoama eroaa toisistaan merkittävästi. (Rope 1998, 38-39.)

Kotler (2000) jakaa ostajaan vaikuttavat tekijät neljään kategoriaan, ympäristötekijöihin, organisatorisiin tekijöihin, henkilöiden välisiin tai ryhmä tekijöihin sekä henkilökohtaisiin tekijöihin. Alla olevasta kuvioista (kuvio 6) käy selville eri tekijät ja niiden osa-alueita.



Kuvio 6. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. (Kotler 2000, 197.)

Ostajat seuraavat tarkasti *ympäristötekijöitä*, kuten esimerkiksi tämän hetkistä ja ennustettua taloudellista tilannetta, tuotannontasoa ja korkotasoa, koska näillä luonnollisesti on suora vaikutus ostojen määrään. Yleisesti taantumassa investointeja vähennetään ja noususuhdanteessa niitä lisätään. Ympäristötekijät ovat sellaisia, joihin myyntiorganisaatio puuttamalla tai niitä stimuloimalla ei pystytä kysyntää lisäämään. Tärkeintä tässä tapauksessa onkin kasvattaa omaa osuuttaan olemassa olevassa kysynnässä. (Kotler 2000, 197.)

Jokaisella yrityksellä on omanlaiset ostotavoitteet, toimintaperiaatteet ja organisatoriset rakenteet, joilla on luonnollisesti vaikutuksensa yrityksen ostokäyttäytymiseen. Näitä kutsutaan *organisatorisiksi tekijöiksi*. (Kotler 2000, 197.)

Ostopäätöstä tekee normaalisti useampi kuin yksi henkilö ja näillä kaikilla on omat mieltymykset, auktoriteetit ja empatiat. Myyntiorganisaation kannalta oleellista on tuntea nämä ostajan *ryhmätekijät* ja millä tavalla ryhmän sisäiset tekijät vaikuttavat ostoprosessin kulkuun. (Kotler 2000, 199.)

Ostoprosessiin sidoksissa olevilla henkilöllä on myös henkilökohtaiset motivaatiot, mielikuvat ja preferenssit, joihin vaikuttavat *henkilökohtaiset tekijät* kuten esimerkiksi henkilön ikä, koulutus, asema organisaatiossa sekä riskinottokyky. Jokaisella henkilöllä on myös omanlainen ostotyylit, joita Kotler (2000, 87) kuvaa "keep it simple" tyyliksi, "want the best" tyyliksi sekä "want everything done" tyyliksi. Myyntiorganisaation tulee tunnistaa kuka ostaja edustaa

mitäkin tyyliä ja pyrkiä vaikuttamaan tähän kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. (Kotler 2000, 199.)

2.5 Ostoprosessissa käytettävät sourcing -strategiat

Seuraavissa luvuissa käyn läpi tunnetuimpia sourcing strategioita tai lähinnä näiden osa-alueita toimittajavalinnassa. Empiriisestä osuudesta käy ilmi, että näillä oli vaikutusta tarjousprosessin lopputulokseen.

2.5.1 Toimittajien lukumäärä

Nykyään ns. Single Supplier Source eli yhden toimittajan -malli on tullut suosituimmaksi Sourcingin keskuudessa. Se ei kuitenkaan ole läheskään aina oikea ratkaisu ja joissakin tilanteissa on hyvä olla useampi toimittaja. Vastausta siihen montako toimittajaa pitäisi olla, ei ole yksiselitteistä vastausta, vaan jokainen tilanne tulee analysoida omanaan. Joissakin tilanteissa yhden toimittajan ratkaisu on ainoa vaihtoehto esimerkiksi patentin, teknologisen monopolin tai pienen voluumin johdosta. Toisaalta löytyy myös hyviä esimerkkejä, joissa useamman toimittajan strategia on tuottanut tulosta. Myyntiorganisaation kannalta tällä luonnollisesti on oleellinen merkitys. Myyntivoluumit ovat suuremmat kun on ainoa toimittaja verrattuna tilanteeseen, jossa joutuu kilpailemaan toisen toimittajan kanssa samasta kokonaisvolyymista. (Baily 2005, 193.)

Mikäli vain mahdollista, tulee myyjän pyrkiä saavuttamaan ns. Single Supplier -status tarjousprosessissa. Tämä on todennäköisesti mahdotonta saavuttaa kokonaisvolyymiin, mutta täysin mahdollista osissa standardi kategorioissa. Saavuttaakseen parhaan mahdollisen kaupallisen tuloksen, tulee tuntea toimittajamäärään vaikuttavat tekijät sourcingin näkökulmasta. Baily (2005, 193) mukaan seuraavat asiat vaikuttavat toimittajamäärän valintaan:

1. *Hintavaikutus.* Tilausten keskittäminen yhdelle toimittajalle todennäköisesti tarkoittaa alhaisempaa hintaa, johtuen suuremmasta toimittajakohtaisesta volyymista. Keskittäminen yhteen toimittajaan alentaa kustannuksia myös erilaisten mallien, työkalujen sekä prosessien osalta, koska tällöin näitä ei tarvitse kahdentaa. Toisaalta ostojen jakaminen kahdelle tai useammalle toimittajalle voi alentaa kustannuksia näiden välisen kilpailun johdosta.
2. *Toimitusvarmuus.* Toimiminen yhden toimittajan kanssa todennäköisesti yksinkertaistaa aikataulutusta ja toimittaja on motivoitunut parempaan yhteistyöhön ja palveluun, koska koko volyyymi keskitetty heille. Riskinä tässä on toimitusvarmuus. Mikäli ainoalle toimittajalle tulee toimitusongelmia, on tällä suora vaikutus

saatavuuteen. Kahden tai useamman toimittajan kanssa on jatkuva tavarantoimitus taattu.

3. *Vaikutukset toimittajan motivaatioon, innovointiin jne.* Toimittaessa yhdellä toimittajalla, on mahdollista että näiden motivaatio on hyvä, johtuen suurista volyymeistä. Toisaalta riskinä on "tuudittautuminen" tilanteeseen - onko toimittajalla motivaatiota parantaa palvelua tai prosesseja, kun nykytilannekin riittää parhaaseen mahdolliseen tulokseen.
4. *Vaikutukset markkinarakenteeseen.* Onko mahdollista, että yhden toimittajan tilanne johtaa monopoliin, jolloin markkinoille ei enään jää muita toimittajia?

2.5.2 Informaatio potentiaalisista toimittajista

Kun kerätään ja analysoidaan informaatiota potentiaalisista toimittajista, sourcingin tulee ottaa kantaa useampaan eri asiaan. On myös normaalia, että ostaja "pisteyttää" toimittajat käyttäen eri kriteereitä ja antamalla näille painoarvot. Tietysti se, mitä tekijöitä analysoinnissa käytetään, on tapauskohtaista. Yleisesti tekijät voidaan kuitenkin jakaa yrityskohtaisiin tekijöihin, tuotekohtaisiin tekijöihin sekä henkilötekijöihin. (Baily 2005, 182.)

Yrityskohtaiset tekijät voivat koskea esimerkiksi yrityksen mainetta tai taloudellisia resursseja. Ostaja analysoi mm. onko toimittaja kykenevä yhteistyökumppaniksi pitemmällä tähtäimellä taloudellisesti, teknisesti ja tuotannollisesti. Tuotekohtaisia tekijöitä voi puolestaan tarkastella laajemmalla näkökulmalla sekä enemmän tuotetasolla. Laajemmin voidaan analysoida, onko yritys panostanut toiminnoissaan tuoteinnovointiin vai standardi teknologiaan ja miettiä kumpi näistä sopii paremmin oman yrityksen tarkoituksiin. Tuotekohtaisella tasolla puolestaan analysoidaan onko toimittajalla kykyä vastata oman yrityksen vaatimuksiin teknisesti ja laadullisesti. Henkilötekijöillä tarkoitetaan henkilöstön kykyä vastata omiin vaatimuksiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi avoin tiedonjako tai osaavat henkilöt. (Baily 2005, 182.)

Hyvän toimittajan ominaisuudet voivat vaikuttaa maalaisjärjellä ajateltuna itsestäänselvyyksiltä, erityisesti henkilöille jotka ovat tehneet töitä myynnin parissa. Näen kuitenkin, että ne kannattaa ottaa esillä tässä yhteydessä, koska tarjousprosessia johdettaessa kyseiset ominaisuudet tulee olla päätösten taustalla. Ominaisuuksien skaala voi myös olla hyvin laaja, aina lupausten pitämisestä yrityksen vakavarauteen. Muita hyvän toimittajan ominaisuuksia ovat mm. toimitusaikojen pitävyys, tuotteiden laadun pysyvyys, kustannustehokas hinnoittelu, palveluiden laatu, informaation kulku sekä proaktiivinen reagointi ostajan tarpeisiin. (Baily 2005, 179.)

Tarjousprosessissa ostajan potentiaalisten toimittajien analysoinnin tuntemisella on vaikutusta ainakin kahteen eri tekijään. Se antaa myyjälle paremman mahdollisuuden

vaikuttaa tekijöihin, joiden avulla päästään ylipäättään osallistumaan prosessiin. Kun tuntee ostajaan vaikuttavat tekijät, näihin on myös luonnollisesti helpompi vaikuttaa. Toinen tekijä on oletettujen kilpailijoiden arviointi. Kun tunnetaan tekijät, joiden pohjalta ostaja valitsee tarjousprosessiin osallistuvat toimittajat, esimerkiksi kilpailija-analyysin avulla pystyy hyvinkin tarkasta kartoittamaan mahdolliset osallistujat. Kun tiedetään mitkä tekijät vaikuttavat toimittajavalintaan ja mitkä ovat näiden tekijöiden painoarvot suhteessa toisiinsa, voidaan painottaa toimittajavalinnassa niitä asioita, joiden painoarvo on suurin. Tietysti paras mahdollisuus vaikuttaa edellä mainittuihin tekijöihin on ennen tarjousprosessin alkua. Kuten ensimmäisessä luvussa mainitsin, olen rajannut tämän työn ulkopuolelle ja tästä johtuen en puutu siihen syvemmin. Kilpailianalyysi puolestaan on oleellinen osa tarjousprosessia, josta tarkemmin luvussa 2.6.2.

2.6 Myynnin kilpailukeinot tarjousprosessissa

Käsittelen yrityksen tarjousprosessin aikana käytettävissä olevia kilpailukeinoja kolmesta eri näkökannasta, 4P -mallin mukaisesti, kilpailija-analyysillä sekä yrityksen kilpailueduilla. Varsinaisesti nämä eivät ole eri näkökulmia, vaan 4P luo kokonaiskatsauksen markkinaa ja kilpailija-analyysin pohjalta pystyy analysoimaan yrityksen kilpailuetuja. Olen myös vienyt kyseiset mallit enemmän konkreettiselle ja yksityiskohtaisemmalle tasolle, koska tarjousprosessissa tulee mennä aina tuotetasolle ja hakea myös tätä kautta yrityksen kilpailuetuja. Lopuksi käyn näihin perustuen lyhyesti läpi taktiikoita, joita voidaan noudattaa eAuctionissa.

2.6.1 Markkinoinnin kilpailukeinot - 4P-malli

Markkinoinnin kilpailukeinot eli tunnetummin 4P:tä, ovat enemmän suunnattu kokonaismarkkinoille eikä niinkään yhteen tarjousprosessiin. Mielestäni niitä voi ja myös kannattaa soveltaa myös tässä yhteydessä. Erityisesti jotkin osa-alueet, kuten hinta ja tuote ovat tarjousprosessin ydinalueita. Myös muita kilpailukeinoja ja niiden "alahaaroja" tulee käyttää tarjousprosessissa hyödyksi.

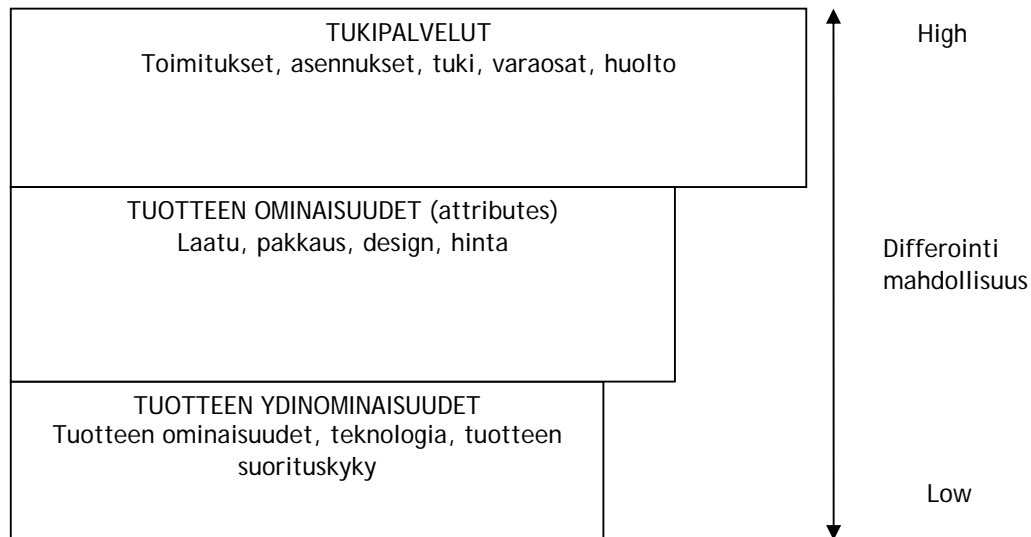
4P -mallia on myös arvosteltu, koska se kuvaa pelkästään myyjän näkökulmaa. Myyjät myyvät tuotetta, asiakkaat puolestaan ostavat ratkaisua johonkin ongelmaan. Myös hinnan näkökulma on erilainen. Myyjää kiinnostaa liikevaihdon ja katteen maksimointi, kun taas asiakas miettii hintaa hankkimisen, käyttämisen ja hävittämisen kokonaiskustannuksen kannalta. Asiakkaat eivät myöskään kaipaa markkinointiviestintää, vaan kaksisuuntaista kommunikointia. Kotler (1999, 127) mallensi 4P:tä vastaavan 4C:n, joka koostuu nimeenomaan ostajalle oleellisista seikoista. Mallien muuttajat vastaavat toisiaan seuraavasti:

4P	4C
Product (tuote)	Customer value (asiakkaan saama arvo)
Price (hintä)	Cost to the Customer (asiakkaan kustannukset)
Place (saatavuus)	Convenience (mukavuus, helppous)
Promotion (markkinointiviestintä)	Communication (viestintä, kommunikaatio)

Yrityksen liiketoiminta perustuu aina tuotteeseen, minkä takia on pyrittävä tekemään tuotteesta tai tarjonnasta muista poikkeava ja parempi. Tuotteiden erilaistamis- eli differentiomahdollisuudet vaihtelevat. Janan toisessa päässä ovat erilaistattomat hyödykkeet (esimerkiksi hedelmät, suola sekä metallit) ja toisessa päässä tuotteet, jotka voi erilaistaa fyysisesti erittäin selvästi ja monin tavoin (esimerkiksi autot ja rakennukset). Mielestäni pääviesti differentoinnissa kuitenkin on se, että kaikkia tuotteita voi differentoida joko todellisin tai psykologisin perustein. Differentointi voi perustua Porterin (1999, 214) mukaan seuraaviin seikkoihin:

- *Fyysiset erot* kuten tuotteen ominaisuudet, suorituskyky, kestävyys, muotoilu ja kestävyys.
- *Tuotteen saatavuus*. Näitä ovat mm. myynti- ja jakelukanavat.
- *Palveluiden tyyppi* riippuu tietysti itse tuotteesta. Näitä ovat esimerkiksi asennus, koulutus, konsultointi, ylläpito ja korjaukset.
- *Hintaerot*. Hinnalla pystyy differentoitumaan suoranaisesti sekä myös imagon kautta.
- *Imagoeroja* ovat mm. symbolit, ilmapiiri ja tapahtumat.

Tarjousprosessin kannalta ajateltuna, perustuote on jo kehitetty ja innovoitu, jakelukanavat määritelty, palvelut muodostettu ja yrityksen imago rakennettu. Tästä voisi helposti vetää johtopäätöksen, että differentointi on erittäin haastavaa ellei mahdotonta enään tässä vaiheessa. Näin varmasti on osittain, mutta kannettavat tietokoneet ovat kuitenkin ominaisuuksiltaan räätälöitävissä kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Tämän lisäksi tulee huomioida, että tuotteen tukipalveluista, kuten esimerkiksi huollosta ja tuesta ja pystyy tekemään lyhyellä tähtäimellä hyvinkin merkittävän kilpailuedun. Mikäli yritys saa näistä kilpailuetua, on muiden se mahdoton kopioida tarjousprosessin aikataulussa. Alla oleva kuvio kuvaa tuotteen standardisointi ja differentointi mahdollisuuksia.



Kuvio 7. Tuotteen kolme tasoa. (Hollensen 2005, 76.)

Kuviosta tulee ilmi tuotteen kerroksellisuus. Keskellä on tuotteen ydin, jonka differointi on suhteellisen vaikeaa. Ydintuotteella voi olla kilpailuetua heti lanseerauksen jälkeen, esimerkiksi uuden teknologian myötä, mutta tämä on normaalisti kilpailijoiden kopioitavissa suhteellisen helposti. Mitä ulommalle mennään, sitä helpommin tuote on differoitavissa.

Kun on tunnistettu omien tuotteiden kilpailuedut ja positiointi suoritettu, tulee huomioida muutama oleellinen asia. Positiointi pohjimmitaan riippuu asiakkaan kokemuksista tuotteista, palveluista tai muista yrityksen toiminnoista. Tästä johtuen kommunikoinnilla pystyy edesauttamaan asiakkaan huomion kiinnittymistä tekijöihin, jotka ovat yrityksen kilpailuetuja. Tällä on oleellinen merkitys myös tarjousprosessissa ja eAuction taktiikan luonnissa. Mikäli positiointi on onnistunut ja asiakas arvostaa tiettyjä tuotteen ominaisuuksia kilpailijoiden tuotteita korkeammalla, antaa se mahdollisuuden korkeampaan hintaan huutokaupassa. Tietysti suuri osa tästä kommunikoinnista tulee suorittaa jo ennen prosessin alkua, mutta sen painoarvoa ei sovi unohtaa. (Gigliano 2002, 211.)

Hinta erottuu muista markkinoinnin kilpailueduista yhden varsin oleellisen tekijän johdosta. Se on ainoa tekijä, joka synnyttää tuottoja, kun taas muista koituu kustannuksia. Tästä johtuen onkin selvää, että myyjä pyrkii nostamaan hintatasonsa niin korkealle kuin differointi sen sallii. Yritysten tulee asettaa hinta sille tasolle, joka takaa parhaimman mahdollisen tuottotason. Tarjousprosessissa tilanne on samanlainen. Hintaa pyritään asettamaan tasolle, jolla saavutetaan tavoite eli toimittajasopimuksen syntyminen parhaalla mahdollisella katteella.

2.6.2 Kilpailija-analyysi

Roune (2008,48) lainaa kuuluisaa edesmennyttä kiinalaista sotapäällikkö Sun Tzu'ta, joka analysoi vihollisiaan seuraavasti: "Tunne itsesi ja tunne vihollinen, sadassakaan taistelussa et ole vaarassa. Kun et tunne vihollista, mutta tunnet itsesi, ovat mahdollisuutesi voittaa tai häviätä yhtäläiset. Jos et tunne sen paremmin vihollistasi kuin itseäsi, häviät varmasti jokaisen taistelun". Toteamus pätee mielestäni hyvin myös yritysmaailmaan. Ei riitä, että tuntee hyvin oman yrityksen tuotteen ja prosessit. Pärjätäkseen tiukassa kilpailutilanteessa, on tunnettava myös kilpailijat.

On tyypillistä, että yrityksen myyntirajapinta tuntee hyvin kilpailijoiden tuotteet ja ratkaisut suhteessa oman yrityksen tuotteisiin ja ratkaisuihin. Myyjille on koulutettu omien tuotteiden teknisiä ominaisuuksia sekä suoritusarvoja suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan kilpailijat on myös tunnettava yritystasolla. On analysoitava mm. niiden tapaa toimia, kilpailuetuja sekä suhteita asiakaskuntaan. (Roune 2008, 110.)

Syvällisempi analyysi kilpailutilanteesta on tarpeen erityisesti, jos kyseessä on yrityksen kannalta strateginen avainmahdollisuus. On selvitettävä tunnetaanko kilpailijoiden tavat toimia eri kilpailutilanteissa, onko omalla yrityksellä taloudellinen etu verrattuna kilpailijaan ja onko se mitattavissa, onko kilpailijalla teknistä tai taloudellista etua verrattuna omaan ratkaisuun, kuinka vahva on tärkein kilpailuetumme verrattuna kilpailijoihin ja onko se mitattavissa, mitä kilpailuhaittoja tulee pystyä eliminoimaan kilpailijoita vastaan. Mikäli edellä esitettyihin kysymyksiin pystytään saamaan vastaukset, pystyy niiden pohjalta tekemään arvion resursseista, voitto mahdollisuuksista sekä mitä tarjousprosessin loppuun vieminen kaupallisesti menestyksekkäästi tulee vaatimaan. (Roune 2008, 112-113.)

Mielestäni Rouneen (2008, 112) esittämä analysointitaulukko (Kuvio 8) kilpailijoiden välisistä vahvuustekijöistä toimii erittäin hyvin nimenomaan tarjousprosesseja analysoitaessa. Muuttujat, niin kilpailijoiden lukumäärä kuin myös analysoidtavat tekijät luonnollisesti muuttuvat kunkin tilanteen ja prosessin mukaisesti. Huomioitavaa analysoinnissa taulukkoa hyväksikäyttäen on myös viedä johtopäätökset pidemmälle. Ei riitä pelkästään että selvittää kilpailijoilla olevan kilpailuetua esimerkiksi huollon suhteen, on myös mietittävä miten tähän voidaan reagoida.

	Me		Kilpailija 1		Kilpailija 2	
	etu	haitta	etu	haitta	etu	haitta
Voimassa oleva sopimus						
Asennuskanta						
Globaalit resurssit						
Huoltoresurssit						
Kontaktit päätöksentekijöihin						

Kuvio 8. Kilpailijoiden väliset vahvuustekijät (Roune 2008, 112).

Kilpailija-analyysin pohjalta saadaan selville, tai ainakin tulisi saada, oman yrityksen kilpailuedut. Kilpailuetuja ovat ne tuotteeseen tai brandiin liittyvät tekijät, jotka antavat yritykselle selkeää kilpailuetua verrattuna suoriin kilpailijoihin. Kilpailuetua tuovat tekijät voivat olla eri tyyppisiä ja ne voivat olla liitoksissa itse tuotteeseen, tuotteeseen liittyviin palveluihin tai itse yritykseen. (Lambin 1996, 316.)

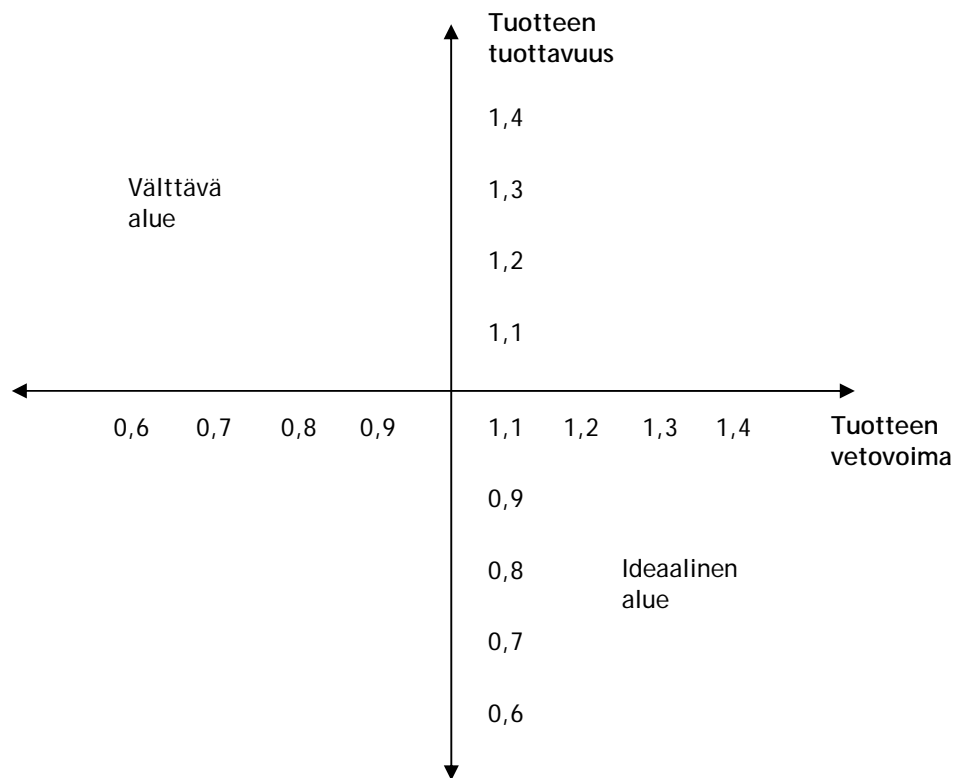
2.6.3 Yrityksen kilpailuedut

Yrityksen kilpailuedut jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin kilpailuetuihin. Kilpailuetu on ulkoista, kun se perustuu johonkin erityislaatuiseen tuotteen ominaisuuteen, joka antaa ostajalle erityistä lisäarvoa. Käytännössä laskee kustannuksia tai parantaa suorituskykyä. Ulkoinen kilpailuetu antaa yritykselle mahdollisuuden nostaa hintaa korkeammaksi kuin kilpailijoilla, joiden laatu ei ole välttämättä yhtä hyvällä tasolla. Ulkoiseen kilpailuetuun perustuvaa strategiaa kutsutaan differointi -strategiaksi ja toimii erityisesti silloin, kun ostaja ei ole tyytyväinen olemassa olevaan tuotteeseen. Sisäinen kilpailuetu puolestaan perustuu yrityksen paremmuuteen kustannustehokkuuteen, johtamiseen tai tuotehallintoon, joiden ansiosta alhaisempiin tuotekustannuksiin kuin kilpailijat. (Lambin 1996, 316.)

Edellä esitetyillä kilpailueduilla tarkastellaan normaalisti kokonaismarkkinaa, mutta mielestäni se toimii varsin hyvin myös yksittäisessä tarjousprosessissa. Ulkoisen kilpailuedun strategiassa asiakkaan maksama lisähinta tulee ylittää lisäarvon synnyttämisessä aiheutuneet kustannukset. Vastaavasti sisäisen kilpailuedun strategiassa tuotteen tulee antaa asiakkaalle hyväksyttävä arvo alhaisemmilla kustannuksilla. Tarjousprosessissa nämä tulevat esille esimerkiksi määrittäessä mitä palveluita laitetaan mukaan kokoonpanoon, toisin sanoen ylitetäänkö minimivaatimukset ja nostetaan hintaa vai pitäydytäänkö niissä alhaisemmalla hinnalla. Luonnollisesti nämä näyttelevät osansa myös eAuction taktiikassa. (Lambin 1996, 317.)

Lambin (1996, 317) on esittänyt alla olevan (Kuvio 9) kuvion, jonka avulla pystyy analysoimaan yrityksen kilpailuetuja. Tulen käyttämään tämä myös empiria osuudessa.

Kuviossa jaetaan kilpailuedut kahteen näkökulmaan, tuotteen vetovoimaan (suomennos. Market power) sekä tuotteen tuottavuuteen (suomennos. Productivity). Tuotteen vetovoimalla tarkoitetaan hintaa, jonka ostaja olisi valmis maksamaan enemmän verrattuna kilpailijaan. Tuotteen tuottavuudella puolestaan verrataan oman tuotteen yksikkökustannusta kilpailijan vastaavaan kustannukseen.



Kuvio 9. Kilpailuetu analyysi. (Lambin 1996, 317.)

Kuvion vaaka-akseli kuvaa ostajan hyväksymää maksimihintaa verrattuna kilpailijoihin ja pystyakseli tuotteen yksikkökustannuksia. Vasen yläkulma (välttävä alue) sekä oikea alakulma (ideaalinen alue) ovat käytännössä hyvin harvinaisia. Sijoittumalla välttävälle alueelle, yrityksen tuotteen yksikkökustannukset ovat kilpailijoihin verrattuna korkeat sekä tuotteen vetovoima alhainen. Vastaavasti ideaaliselle alueelle sijoittuminen tarkoittaa alhaisia yksikkökustannuksia sekä korkeaa tuotteen vetovoimaa. Normaalisti yritys sijoittuukin joko vasempaan alakulmaa, joko tarkoittaa kustannusjohtajuutta tai oikeaan yläkulmaan, jolloin yritys on onnistunut differoinnissa. (Lambin 1996, 318.)

On selvää, että kilpailijan yksikkökustannusta tai asiakkaan arvostusta on mahdoton määrittää tarkalleen ja ilman tarkkaa analysointia analysointi kuvion avulla voi antaa hyvinkin harhaan johtavaa tietoa. Lisäksi myös kuvion suhdeluvut vaihtelevat eri tilanteissa ja tuotteittain. Olen kuitenkin sitä mieltä, että hyödyntämällä vanhoja kilpailutilanteita ja niiden oppeja, kuvio on hyvä työkalu määriteltäessä taktiikkaa tarjousprosessiin sekä erityisesti eAuctioniin. IT alalla kilpailijoiden määrä on suhteellisen rajattu ja samat yritykset ovat lähes aina vastassa. Näin ollen kilpailijoiden niin sanotusta pohjahinnasta on varmasti tietoa.

2.7 Huutokaupan ominaisuudet

2.7.1 Huutokaupan tyypit

Huutokauppa ei ole uusi keksintö. Babylonialaiset huutokauppasivat vaimoja, muinaiset Kreikkalaiset orjia ja Roomalaiset lähes kaikkea omaisuuttaan. Jo historia osoittaa, että huutokauppateoria on yksi taloudellinen menestystarina. Nykyään huutokauppaa käytetään useissa suurissa kaupankäyntitilanteissa, kuten raaka-aine markkinoilla, urakointien kilpailutuksessa sekä valuutanvaihdossa. Ja kuten Empiirisestä osuudesta käy ilmi, myös suurten yritysten kannettavien tietokoneiden hankinnassa. (Klemperer 2003, 8.)

Huutokaupamallit jaetaan tyypillisesti neljään eri malliin, englantilaiseen huutokauppaan, hollantilaiseen huutokauppaan, suljetun korkeimman tarjouksen huutokauppaan sekä suljetun toiseksi korkeimman tarjouksen huutokauppaan. (Klemperer 2003, 12.)

Englantilainen huutokauppa on varmasti tunnetuin huutokaupan malli suurelle yleisölle. Toiselta nimeltään se on avoin nousujohteinen huutokauppa ja nimensä mukaisesti hinta nousee huutojen seurauksena. Tilaisuuden järjestäjä asettaa alhaisen lähtöhinnan ja ostajat korkottavat sitä kunnes jäljellä on vain yksi huutaja. (Klemperer 2003, 12.)

Hollantilainen huutokauppa eli toiselta nimeltään avoin laskevan hinnan huutokauppa toimii täysin päinvastaisesti kuin edellä mainittu englantilainen huutokauppa. Malleja on käytännössä kaksi, toinen on myyjän järjestämä ja toinen ostajan. Myyjän järjestämässä huutokaupassa tilaisuuden järjestäjä määrittää korkean hinnan verrattuna todelliseen markkinahintaan ja laskee hintaa kunnes tuotteelle löytyy halukas ostaja. Ostajan järjestämässä mallissa lähtöhinta määritetään yhtäläillä markkinahintaa korkeammaksi, mutta myyjät huutavat omaa hintaansa alaspäin, kunnes jäljellä on vain yksi huutaja. (Klemperer 2003, 13.)

Suljetun korkeimman tarjouksen huutokaupassa osallistujat jättävät suljetun tarjouksen tilaisuuden järjestäjälle ja korkeimman tarjouksen antanut on voittaja. *Suljetun toiseksi korkeimman tarjouksen huutokauppa* on lähes samanlainen kuin edellä mainittu suljettu

korkeimman tarjouksen huutokauppa. Erona on se, että tässä korkeimman tarjouksen tekijä on voittaja, mutta maksaa toiseksi suurimman tarjouksen mukaisen hinnan myyjälle. (Klemperer 2003, 13.)

2.7.2 Hinnoittelumenetelmät

Kuten ensimmäisessä luvussa mainitsin, olen rajannut hinnanasetannan syvällisemmän tarkastelun opinnäytyn ulkopuolelle ja käsittelen hinnoittelua lähinnä markkinointiteknisestä sekä taktisesta näkökulmasta. Tämä johtuu siitä, että lähes aina huutokaupassa ostajan minimi- tai maksimihinta - huutokauppatyypistä riippuen - on määritelty etukäteen ja hinnoittelu itse huutokauppa tapahtumassa on enemmän taktista. Näen kuitenkin tärkeäksi käsitellä hinnoittelumenetelmät pintapuolisesti, koska näillä on merkittävä rooli maksimi- tai minimihinnan määrittämisen taustalla. Tämän lisäksi myös huutokaupassa käytetyt taktiikat sisältävät piirteitä perinteisistä hinnoittelumenetelmistä.

Käytännössä hinnoittelussa käytetään useita erilaisia menetelmiä tai näiden yhdistelmiä, mutta tärkeimmät hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa Anttilan (1999, 40) mukaan kolmeen eri menetelmään, kustannuksiin perustuvaan hinnoitteluun, asiakkaan kokemaan hyötyyn perustuvaan hinnoitteluun sekä kilpailuun perustuvaan hinnoitteluun. Kahdesta viimeisestä voidaan myös käyttää yhteistä nimitystä markkinalähtöinen hinnoittelu. Eri menetelmien ominaispiirteitä kuvataan alla olevassa luettelossa. (Anttila 1999, 40.)

Kustannuksiin perustuva hinnoittelu

- Katetuottelaskenta, tuotot sijoitetulle pääomalle
- Tavoitehinnoittelu

Asiakkaan kokemaanhyötyyn perustuva tai kysyntäperusteinen hinnoittelu

- Erikoistarjoushinnoittelu
- Hintaporrastus eri käyttäjäryhmille
- Pakettihinnoittelu

Kilpailuun perustuva hinnoittelu

- Markkinahinnan noudattaminen
- Hintajohtajan seuraaminen
- Maailmanmarkkinahinta

Yleisistä hinnoittelutaktiikoista nostan esille kaksi, bundlingin sekä alennukset. Ensimmäisellä tarkoitetaan taktiikkaa, jossa muutamia tuotteita tai palveluita myydään yhdistettynä yhdellä hinnalla. Kannettavien tietokoneiden tapauksessa lähinnä kyseessä on itse tuotteen

kokoonpanon parantaminen, kuten esimerkiksi suurempi muisti, tehokkaampi suoritin tai parempi tukipalvelu kuin mitä ostajan minimivaatimuksissa pyydetään. Alennuksien osalta avainkysymys on, mitä pitää tehdä vaikuttaakseen ostajan ostopäätökseen. Toisin sanoen auttaako hinnanpudotus myönteisen ostopäätöksen tekemistä. Alennusten tai hinnanpudotusten ongelmana on usein se, että asiakas tottuu niihin. Toinen ongelma saattaa tulla vastaan eettisyyden ja periaatteiden kanssa. Tämä koskee erityisesti open bid -tarjouksia. (Giglierno 2002, 317.)

2.7.3 Huutokauppa hinnoitteluvälineenä

Luvussa 2.1.4 mainitsin, että normaalisti vertailu eri toimittajien välillä tehdään tarjouspyynnön avulla. Tarjouspyyntöön vastaavaan tarjoukseen jokainen toimittaja laittaa hinnan tuotteilleen ns. closed bid -periaatteella. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimittajat eivät näe muiden tarjoamia hintoja.

Huutokaupat eroavat normaaleista tarjouksista useammallakin tavalla, mutta suurin lienee avoimen tarjouksen -periaate (Open bid format). Tämä tarkoittaa sitä, että kilpailijat näkevät myös muiden tarjoaman hinnan. Tapahtuman järjestäjän tavoite on tietysti painaa hinta mahdollisimman alas ja hyvin usein näin myös huutokaupan seurauksena tapahtuu. Riskinä kuitenkin on ostaja - toimittaja suhteen vahingoittuminen. Open bid format tuo esille kaikille mukana oleville kilpailijoille sillä hetkellä käytettävän toimittajan hintatason, joka puolestaan rajoittaa sen neuvotteluasemaa. Open bid format myös asettaa päähuomion selkeästi hintaan, joka normaalisti on fokuksena transaktionaalisissa ostoissa eikä niinkään syvemmässä asiakassuhteessa. Näin ollen Open bid formaatin käyttö syvempää asiakassuhdetta edellyttävässä kaupankäynnissä antaa helposti epäluottamus signaalin toimittajan suuntaan. (Hutt 2004, 405.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on koejärjestelyjen sekä aineiston keruun suunnitelmat ja havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Tämän tutkimusotteen tehtävänä on löytää vastauksia esimerkiksi kysymyksiin kuinka paljon, kuinka usein, kuinka monta tai kuinka painava. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tilastolliseen analysointiin ja tulokset esitetään muun muassa prosentteina, rahayksikköinä ja kappaleina. (Hirsjärvi ym. 2000, 129.)

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen markkinointitutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin käyttäytymisen ja mielipiteiden takana olevia syitä. Tutkimus antaa vastauksen kysymykseen, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Menetelmät tuottavat kuvailevaa sekä laadullista aineistoa ja tuloksena syntyy tulkintaa lukuisiin miksi ja miten kysymyksiin. (Solatie 1997, 11.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara ovat kirjassaan Tutki ja Kirjoita (2000, 151) mielestäni antaneet hyvin kuvaavan esimerkin kvalitatiivisen tutkimuksen eroavuudesta verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kyseisessä esimerkissä esitetään samasta aiheesta kaksi esimerkkiparia, jotka ovat seuraavat:

1. Kalaa saatiin 28kg. Kalastukseen osallistui viisi miestä.
2. Kalastaminen on jännittävää. Saaliiksi saatiin komeita lohia.

Kuten edellä on mainittu, kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka paljon ja miten monta. Näin ollen ensimmäinen esimerkki sivuaa tätä tutkimusotetta. Tarvitsemme myös vastauksia kysymyksiin, joita ei voi yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti. Toisessa esimerkissä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saataisiin vastauksia kysymyksiin miksi kalastaminen on jännittävää ja kuinka komeita lohia saatiin saaliiksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on myös se, että se mahdollistaa tarkentavien ja syventävien lisäkysymysten esittämisen. Käyttäytymisestä ja mielipiteistä pitäisi myös pyrkiä etsimään myös niiden taustalla olevia syitä.

(Solatie 1997, 11-12.)

Solatie (1997, 27) mukaan kvalitatiivinen tutkimus sopii usein erittäin hyvin business - to - business -puolelle, koska kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen ei usein ole edes mahdollista pienestä näytteenkokoosta, haastateltavien vaatimasta erityishuomiosta tai jostain muusta syystä edes mahdollista. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan arvokasta tietoa esimerkiksi kysymyksiin, mistä syystä yrityksesi tuotteita käytetään, mitkä ovat asiakkaittesi todelliset tarpeet ja arvostukset tai mitkä ovat yrityksesi tuotteiden käytön esteet. Nämä kysymykset ovat esillä myös työni empiirisessä osuudessa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteitä kuvatessa pähkinänkuoressa, mielestäni Hirsjärven ym. (2000, 155) esittämä lista toimii tässä erittäin hyvin. Tämän listan mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat seuraavat seikat:

- tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa sekä todellisissa tilanteissa.
- tutkimuksessa suositaan tiedonkeruuvälineenä ihmistä, joten tutkija luottaa enemmän tekemiinsä havaintoihin kuin eri mittausvälineillä hankittuun tietoon.
- tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian ja hypoteesien testaaminen vaan tutkimusaineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkasteleminen.
- tutkittavien kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaismenetelmää käyttäen.
- tutkimussuunnitelma muotoutuu joustavasti tutkimuksen edetessä ja sitä muutetaan tarvittaessa, jos olosuhteet muuttuvat.
- tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, joten aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Opinnäytetyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kuten aiemmin mainitsin, kvalitatiivista tutkimusta kannattaa käyttää erityisesti silloin, kun halutaan selvittää asioita joihin ei ole suoraa tai oikeaa vastausta. Juuri tästä tutkimuksestani on kyse. On mahdotonta antaa suoraa tai oikeaa vastausta, kuinka tarjousprosessi tulee johtaa tai minkälainen taktiikka tuo parhaan mahdollisen kaupallisen tuloksen huutokaupassa. Tutkimuksen tavoitteena on käyttäytymisen syvällisempi ymmärtäminen ja tuloksena syntyy kuvailevaa aineistoa sekä tulkintaa miksi ja miten kysymyksiin.

3.3 Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyytit

Tunnetuimpia ja käytetyimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyyppijä ovat diskurssianalyysi, etnographinen tutkimus, toimintatutkimus, elämäkertatutkimus, ankkuroitu menetelmä, fenomenografia sekä keskusteluanalyysi. Näistä nostan erityisesti esille toimintatutkimuksen, koska empiirissä osuudessa on käytetty kyseistä menetelmään. (Hirsjärvi ym. 2000, 178.)

Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Keskeisempiä piirteitä on ongelma-keskeisyys, käytäntöön suuntautuminen sekä muutokseen pyrkiminen. Näiden lisäksi yksi keskeinen erityispiirre on se, että tutkija on aktiivisesti mukana muutos- ja tutkimusprosessissa. Tutkimusprosessia voidaan myös kuvata sykliseksi: ensin valitaan päämäärät, jonka jälkeen tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen palataan alkuun ja tarkennetaan päämääriä. Käytännössä siis tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Kuula 1999, 218-219.)

Opinnäytetyöni on tutkimustyyppiltään toimintatutkimus. Yksi työn tavoitteista on tehdä toimeksiantajaryitykselle referenssi, jota se pystyy jatkossa hyödyntämään ja tämän

seurauksena parantamaan toimintaansa vastaavanlaisissa prosesseissa. Johdan itse tarjousprosessia ja luonnollisesti osallistun aktiivisesti tutkimukseen. Itseni lisäksi tutkimukseen osallistuu myös muita yrityksen sisäisiä sidosryhmiä, jotka koostuvat eri tehtävissä työskentelevistä asiantuntijoista. Näitä ovat esimerkiksi markkinoinnin ja taloudenhallinnon osaajat.

3.4 Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä

Tutkimustyyppit eroavat toisistaan riippuen mitä tarkastellaan, mutta yhteisenä piirteenä kaikilla tiedonkeruumenetelmät. Usein puhutaankin aineistonkeruun perusmenetelmistä, joita ovat *kysely*, *dokumenttien analysointia*, *haastattelu sekä havainnointi*. Kyselyllä tarkoitetaan sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joiden aineisto kerätään standardisoidusti ja koehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen perusjoukosta. Kyselyn aineisto käsitellään lähes aina kvantitatiivisesti. Dokumenttien analysoinnilla puolestaan tarkoitetaan päiväkirjojen, muistelmien, omaelämäkertojen tai muiden vastaavien dokumenttien analysointi. Kahta viimeksi mainittua menetelmään käytän empiirisessä osuudessa ja tästä johtuen käsittelen niitä seuraavaksi hieman laajemmin. Oleellista tiedonkeruumenetelmiä valittaessa kuitenkin on miettiä, millä menetelmillä saadaan parhaiten vastauksia tutkimuksessa esitettyihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 178-181.)

3.4.1 Haastattelu

Haastattelu eroaa muista tiedonkeruumenetelmistä erityisesti sen suhteen, että siinä ollaan suorassa verbaalisessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelua on käytetty päämenetelmänä ja syy tähän on selkeä. Kuten aiemmin on mainittu, kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin käyttäytymisen ja mielipiteiden takana olevia syitä. Haastattelu avulla voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti ja vastaajia myötäillen. Tämän lisäksi vastauksia on mahdollista tulkita huomattavasti laajemmin kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2000, 194.)

Haastattelun voi helposti mieltää keskustelun kaltaiseksi, jossa molemmat osapuolet ovat tasa-arvoisia kysymysten asettamisessa ja vastausten antamisessa. Tutkimustarkoituksessa haastattelu on kuitenkin systemaattinen tiedonkeruumuoto, jonka avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Tästä johtuen yleinen nimike tutkimustarkoituksessa on tutkimushaastattelu. Hirsjärvi ym. (2000, 194) jakaa tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu.

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on täysin etukäteen määritelty. Haastattelu on helppo toteuttaa kysymysten laatimisen jälkeen, mutta saatu aineisto on lähes samanlaista kuin kyselyissä. (Hirsjärvi ym. 2000, 195.)

Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole etukäteen määritelty. Muita ominaispiirteitä ovat mm. melko pieni osallistujia määrä sekä tuloksena syntyvä syvällinen tieto. Teemahaastattelua sanotaankin lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi. (Hirsjärvi ym. 2000, 195.)

Avoimessa haastattelussa haastattelijä selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä sekä käsityksiä ja aihe voi myös muuttua keskustelun edetessä. Avoin haastattelu muistuttaa kaikista haastatteluiden muodoista eniten keskustelua. (Hirsjärvi ym. 2000, 196.)

Työssäni käytin teemahaastattelua. Haastattelin globaalin segmentin Myyntijohtajaa sekä globaalin segmentin Pricing Analystia. Haastattelut olivat vapaamuotoisia ja ne toteutettiin yrityksen tiloissa. Haastatteluiden runkona käytin ostoprosessien teoriaa sekä omia kokemuksia aiemmista tarjousprosesseista sekä elektronisista huutokaupoista. Myyntijohtajalla oli paljon tietoa ja kokemusta vastaavanlaisista tarjousprosesseista sekä suurten yritysten ostokäyttäytymisestä. Haastattelun pääpaino oli kahdessa tekijässä, kilpailija-analyysissä sekä ostajan avainhenkilöissä. Kilpailijoita koskevassa osuudessa käsitelimme Dellin vahvuuksia ja heikkouksia suurimpiin kilpailijoihin nähden sekä kävimme läpi käyttämämme kilpailija-analyysi taulukon (Liite 1). Avainhenkilöitä käsittelevässä osuudessa haastateltava kertoi näkemyksiään keneen ja miten tulisi pyrkiä vaikuttamaan tarjousprosessin aikana.

Pricing Analyst on puolestaan aiemmin osallistunut useampaan huutokauppaan ja hänellä oli laaja tuntemus käytetyistä taktiikoista sekä ostajien että kilpailijoiden käyttäytymisestä vastaavanlaisissa tapahtumissa. Haastattelu oli kaksi osainen. Ennen huutokauppaa kävimme läpi kilpailijoiden käyttäytymistä tarjouskilpailuissa sekä eAuctioneissa. Haastateltava kertoi myös oman näkemyksensä huutokaupassa käytettävistä taktiikoista. Toinen haastattelu tapahtui tarjousprosessin jälkeen. Tässä kävimme läpi miten onnistuimme toteuttamaan määrättyä taktiikkaa huutokaupassa, käyttäytyivätkö kilpailijat odotusten mukaisesti sekä mitä voidaan jatkossa tehdä paremmin hinnoittelun osalta.

3.4.2 Havainnointi

Kysely ja haastattelu auttaa selvittämään, mitä henkilöt ajattelevat ja tuntevat. Havainnoinnin avulla puolestaan saadaan tietoa, toimivatko tutkittavat samoin kuin sanovat

toimivansa. Havainnoinnin suurin etu onkin se, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Hirsjärvi ym. 2000, 199.)

Havainnoinnin menetelmiä kuvataan kahdella eri jatkumolla, havainnoinnin formaalisuudella ja havainnoijan roolilla. Ensimmäisenä mainitun ääripäissä ovat hyvin systemaattinen ja jäsennelty havainnointi sekä vapaa ja luonnolliseen toimintaan mukautunut havainnointi. Havainnoijan rooli voi puolestaan olla tarkasteltavan ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. Näiden pohjalta muodostuvat havainnoinnin lajit, jotka ovat systemaattinen havainnointi sekä osallistuva havainnointi. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnoija on ulkopuolinen toimija ja toiminta nimen mukaisesti systemaattista ja jäsenneltyä. Osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteessa muodostuvaa ja havainnoija osallistuu toimintaan. (Hirsjärvi ym. 2000, 201.)

Kuten aiemmin mainitsin osallistun itse hyvin aktiivisesti tarjousprosessiin. Näin ollen tutkimuksessa osallistuvan havainnoinnin hankintamenetelminä toimivat tutkijan oma havainnointi sekä aktiivinen osallistuminen itse tarjousprosessiin. Aiemmat tutkimukset ja kokemukset puolestaan perustuvat toimeksiantajayrityksen tuloksiin samankaltaisista prosesseista, joihin se on osallistunut viimeisen vuoden aikana.

3.5 Tiedon analysointi ja tulosten tulkinta

Aineistoa voidaan analysoida usealla eri tavalla. Pääperiaate on kuitenkin yksinkertainen: on valittava analyysitapa, joka antaa parhaan vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Tutkimusongelmat ohjaavat analysointimenetelmien valintaa, eivätkä ne määräydy automaattisesti tietyn säännön mukaan, vaan aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Analyysitavat normaalisti jäsennetään kahteen kategoriaan, jotka ovat:

1. Selittämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa.
2. Ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa tavallisesti käytetään kvalitatiivista analyysia ja päätelmien tekoa.

On kuitenkin huomioitava, että analyysitapoja ei voi asettaa tärkeysjärjestykseen vaan ne määräytyvät kunkin tilanteen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2000, 207-210.)

Tutkimuksen tulokset eivät ole jakaumia tai korrelaatioita vaan niihin perustuvia tulkintoja ja selityksiä. Tuloksin tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä.

Tutkimuksen tuloksista laaditaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset puolestaan perustuvat näihin synteeseihin. Tutkijan tulee pohtia, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella sekä mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi ym. 2000, 211-212.)

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivista tutkimusta käytettäessä, on tunnettava sen menetelmiin liittyvät rajoitukset. Normaalisti kun laadullista tutkimusta kritisoidaan, onkin syynä sen väärinkäyttö eikä kvalitatiiviset menetelmät. Yleisimmin edellä mainitut rajoitukset liittyvät tulosten reliabiliteettiin sekä valideettiin. (Solatie 1997, 65.)

Hirsjärvi ym. (2000, 214) toteaa myös, että reliabelius ja validius saatetaan kytkeä kvantitatiiviseen tutkimukseen ja niiden käyttöä pyritään välttämään kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella, että ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutkertaisia, eikä kahta samanlaista tapausta ole. Näin ollen perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit ei tule kysymykseen. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin arvioida. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. (Solatie 1997, 214.)

Uskon, että tutkimuksen luotettavuus on hyvä. Tutkimuksessa on haastateltu henkilöitä, joilla on paljon tietoa ja kokemusta vastaavanlaisista tarjousprosesseista sekä huutokaupoista. Tämän lisäksi tutkimuksessa käytetyt tutkimukset ja dokumentit tuovat mukaan aiempia tuloksia, kokemuksia sekä analyysejä. Näiden useiden tiedonkeruumenetelmien myötä saadaan tietoa eri näkökulmista, joka myös parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

3.6.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti ilmaisee miten luotettavasti ja toistettavasti käytetyt mittarit mittaavat haluttua ilmiötä. Käsitteellä reliabiliteetti tarkoitetaan mittaamistavan oikeellisuutta ja se selvittää, ovatko tutkimustulokset toistettavissa myös uusilla mittauksilla. Tutkimuksen mittaamistavan oikeellisuus on suuri, jos tutkimustulokset pysyvät samoina myös uusilla näytteillä otetussa tutkimuksessa. Uusilla näytteillä tarkoitetaan esimerkiksi uuden tutkijan ja haastateltavan käyttämistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Solatie 1997, 65.)

Mielestäni käsiteltävän tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Uskon, että tutkimustulokset pysyvät samoina toistettaessa tai toisen tutkijan tekemänä. Riskinä tosin on IT -markkinoiden ja tarjousprosessien suhteellisen nopea muuttuvuus. On mahdollista, että markkinat tai

prosessien luonne on muuttunut, mikäli uutta tutkimusta ei suoriteta ajankohdallisesti lähes samanaikaisesti.

3.6.2 Validiteetti

Valideetti ilmaisee sen, mittaako tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius tarkoittaa sitä, kuinka helppo lukijan on seurata tutkijan päättelyä. (Solatie 1997, 65.)

Uskon myös tutkimuksen valideetin olevan hyvällä tasolla. Mielestäni tuon johdonmukaisesti esille tekijöitä, jotka johdattelevat lukijan tutkimuksen lopullisiin tuloksiin.

4 TARJOUSPROSESSIN JOHTAMINEN - CASE DELL

Olen jakanut empiirisen osuuden kolmeen osioon. Aluksi käyn läpi tarjousprosessin asiakkaan eli ostajan näkökulmasta. Kaikki tässä osiossa esitetyt asiat eivät perustu faktaan, vaan mukaan on myös oletuksia ja teoriaan pohjautuvia tulkintoja. Toisessa osiossa käyn tarjousprosessin läpi myyjän näkökannalta. Kerron mm. mitä kilpailukeinoja käytimme prosessin aikana. Huutokauppaa ja siinä käytettyjä taktiikoita käsittelen kolmannessa osiossa.

4.1 Ostajan tapa toimia kannettavamarkkinoilla

Kuten lähes kaikkien suurempien kansainvälisten yritysten, myös opinnäytetyössä käsiteltävän tavasta toimia kannettavamarkkinoilla voidaan nostaa esille kaksi asiaa. Ensimmäinen on konemallien ja näiden kokoonpanojen standardisointi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ostaja vakioi ostettavat tietokonemallit ja työntekijöiden on mahdollista käyttää vain kyseisiä vaikoituja malleja. Suurimmat syyt tällaiseen toimintaan löytyvät kustannustehokkuudesta, ostojen hallittavuudesta sekä imagen eli laitteissa käytettävien ohjelmistojen yhteensopivuudesta. Kannettavien tietokoneiden osalta standardisointi tarkoittaa esimerkiksi seuraavanlaista jakoa:

1. Pieni kone liikkuvaan käyttöön
2. Low end -kone toimistokäyttöön
3. High end -kone toimistokäyttöön
4. Tehokas kone vaativien ohjelmistojen käyttöön

Käytännössä ostajalla on siis käytössä neljä erilaista tietokonemallia toimittajaa kohden. Tämän lisäksi jokaisen kategorian mallit on vakioitu eri komponenttien kuten suorittimen, muistin ja näytönohjaimen osalta. Kuinka monta mallia loppujen lopuksi käytössä on, riippuu luonnollisesti sourcing strategiasta ja tavarantoimittajien lukumäärästä.

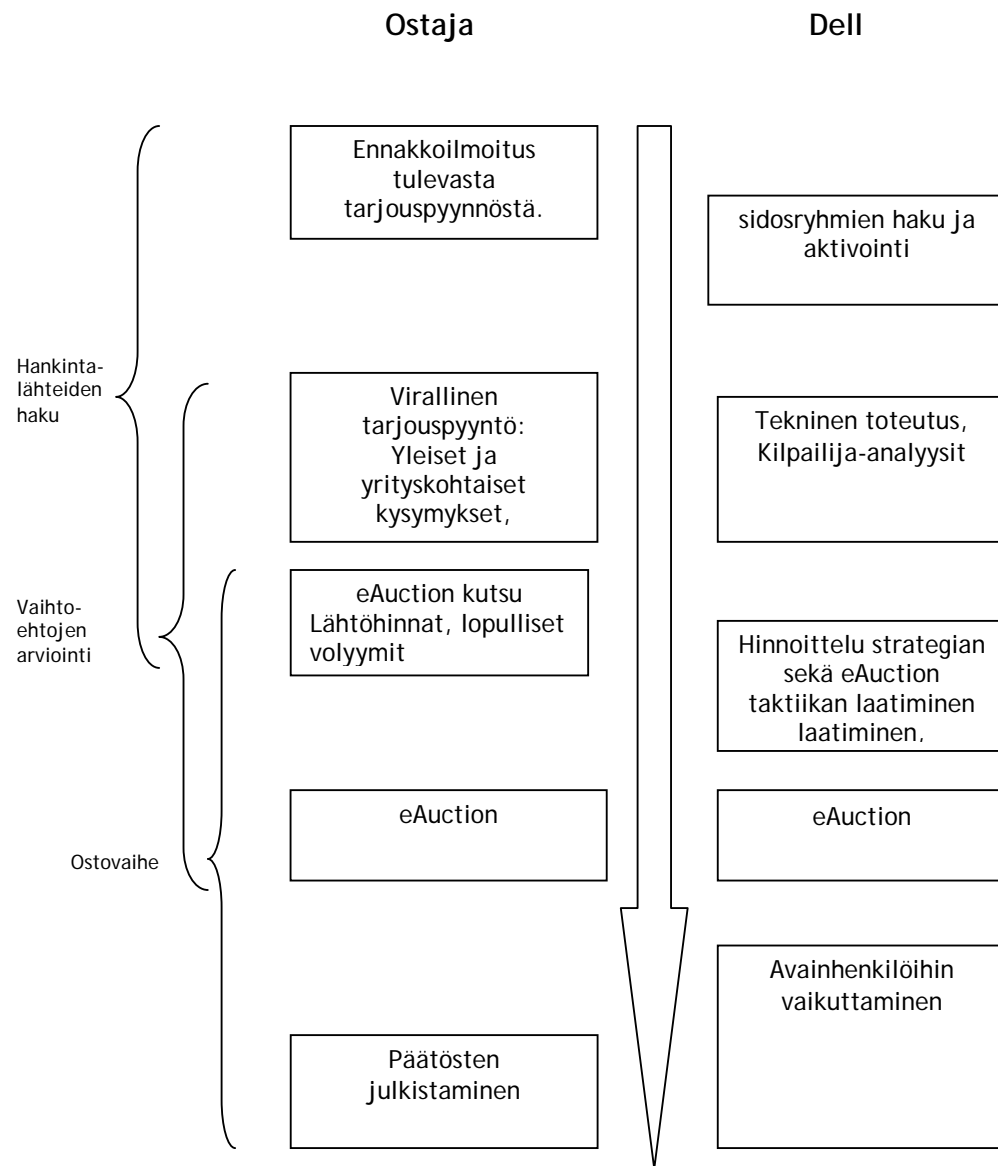
Toinen esille nouseva seikka on vuoden välein tapahtuva transitio uusiin malleihin. Pääasiassa tämä johtuu teknologian kehityksestä sekä suoritinvalmistajien arkkitehtuurin muutoksesta. Käytännössä tämä tarkoittaa niin ostajan kuin myyjän näkökulmasta vuoden välein tapahtuvaa kilpailutusta sekä vuoden mittaista sopimuskautta.

4.2 Tarjousprosessin rakenne

Tutkimuksessa käsiteltävän tarjousprosessin osapuolina ovat Dell sekä asiakkaana kansainvälinen yritys. Tarjouspyyntö koskee vuoden sopimusta kannettavista tietokoneista, joiden kokonaisvolyymi on tuhansia vuodessa.

Kuten aiemmin mainitsin, ostoprosessin eri vaiheiden välille ei pysty vetämään tiukkaa rajaa vaan eri vaiheiden toimintoja tehdään ainakin osittain päällekkäin. Voitaneen kuitenkin sanoa, että käsiteltävä tarjousprosessi koskee pääasiassa hankintalähteiden hakua, vaihtoehtojen arviointia sekä ostovaihetta. Myös myyjän toimintoja tarjousprosessin aikana on vaikea eritellä kaavamaisesti eri toiminnoiksi, koska useampaa näistä tehdään läpi prosessin.

Seuraava kuvio (kuvio 10) kuvaa työssä käsiteltävää tarjousprosessia ja sen eri vaiheita sekä ostajan että myyjän näkökulmasta. Esitetyt ostajana vaiheet ovat nimenomaan niitä, jotka ovat näkyviä tavarantoimittajille.



Kuvio 10. Tarjousprosessin rakenne

Kuvio koostuu vasemmalla puolella esitetyistä ostajan myyjille näkyvistä toiminnoista sekä oikealla puolella esitetyistä Dellin toiminnoista samalla aikajanalla. Ostajan toiminnot voidaan jakaa viiteen eri osaan, jotka ovat *tarjouspyynnön ennakoilmoitus*, *virallinen tarjouspyyntö*, *eAuction kutsu*, *eAuction* sekä *lopullisten tulosten julkistus*.

Kuten aiemmin mainittu, Dellin toimenpiteitä tarjousprosessin aikana on hyvin vaikea eritellä omiksi toiminnoikseen, koska useampaa näistä tehtiin läpi prosessin. Kuviossa on kuitenkin pääpiirteittäin esitetty eri toiminnot aikajanelle asetettuna.

4.3 Tarjousprosessin eteneminen asiakkaan näkökulmasta

On lähes mahdotonta tarkasti määrittää mitä ostoproessin vaiheita ostaja tarjousprosessin aikana suorittaa, mutta pääosin prosessiin liittyy hankintalähteiden haku, vaihtoehtojen arviointi sekä ostovaihe. Hankintalähteiden haussa suoritetaan ostajan toimesta tiedonhaku yrityksistä, jotka pystyvät tarjoamaan toimivan ratkaisun yrityksen tarpeeseen. Käsiteltävän tarjousprosessin kannalta tämä käytännössä tarkoittaa tiedonhakuja esimerkiksi tavarantoimittajien teknisistä ja laadullisista ominaisuuksista ja globaalista toimintakyvykkyydestä. Hankintalähteiden hakua tapahtui prosessin kolmessa ensimmäisessä vaiheessa.

Vaihtoehtojen arvioinnissa mennään yksityiskohtaisemmalle tasolle verrattuna hankintalähteiden hakuun ja tavarantoimittajia vertaillaan myös hinnan perusteella. Näin ollen voidaan sanoa, että vaihtoehtojen arviointia tapahtui toisessa, kolmannessa sekä neljännessä vaiheessa.

Luvussa 2.1.5 mainitsin ostovaiheen koostuvan kahdesta eri osasta, päätöksestä ja ostamisesta eli toimittajavalinnasta ja ostosuorituksesta. Tarjousprosessin ostosuoritus ei ole varsinaista fyysistä ostamista vaan pikemminkin ostolupaus tietylle volyymille seuraavan vuoden aikana. Ostovaihe tapahtui käytännössä prosessin kolmessa viimeisessä vaiheessa.

4.3.1 Hankintalähteiden haku

Edellä esitetyssä tarjousprosessin rakennetta kuvaavassa kuviossa, ostajan potentiaalisten hankintalähteiden haku alkoi heti prosessin alusta ja jatkui huutokauppa kutsujen lähettämiseen saakka. On tietysti mahdoton sanoa kuinka monelle potentiaaliselle toimittajalle ilmoitus tulevasta tarjouspyynnöstä on lähetetty. Prosessin edetessä kävi kuitenkin ilmi, että virallinen tarjouspyyntö lähetettiin viidelle toimittajalle, joista kolme osallistui huutokauppaan. Tästä käy ilmi, että toimittajien evaluointia tapahtui läpi prosessin, eikä selkeää rajaa eri toimintojen välissä ole havaittavissa.

4.3.2 Vaihtoehtojen arviointi

Kuten luvussa 2.1.4 mainitsin, vaihtoehtojen arviointi useimmiten toteutetaan virallisen tarjouspyynnön pohjalta, koska tällöin tavarantoimittajat ovat helpoiten vertailtavissa. Työssä käsiteltävä tarjouspyyntö oli eRFQ eli elektroninen tarjouspyyntö, jonka johdosta

vastaukset tuli jättää verkon kautta. Ostajan kannalta tämä luonnollisesti helpottaa toimittajien vertailua, mutta myyjälle puolestaan jää vähemmän liikkumavaraa vastausten muodon ja pituuden suhteen. Suurelle osalle vastauksista oli varattu omat kentät ja myös vastausformaatti oli määritelty. Näin ollen erottuminen muista toimittajista oli hieman normaalia vaikeampaa.

Itse tarjouspyyntö koostui kolmesta osasta eli yrityskohtaisista kysymyksistä, tuotekohtaisista kysymyksistä sekä ympäristöön liittyvistä kysymyksistä. Yrityskohtaiset kysymykset koostuivat lähinnä Dell corporaatiota koskevista kysymyksistä kuten esimerkiksi liikevaihdon suuruus, markkinaosuudet, globaalit toimintamallit. Tuotekohtaisissa kysymyksissä menttiin syvälle tuoteiden teknisiin ominaisuuksiin. Tässä kohtaa ostaja oli myös määritellyt jokaiselle standardisoidulle kategorialle minivaatimukset ominaisuuksien suhteen, joiden perusteella toimittajien oli määriteltävä tarjottavat tuotteet. Ympäristöä koskevat kysymykset oli eritelty omaksi osaksi, joka tuo ilmi niiden tärkeyden. Ostajayritys korostaa arvoissaan "vihreellisyyttä" ja tämä luonnollisesti on toimittajille erittäin hyvä paikka differoittaa muista toimittajista.

4.3.3 Ostovaihe

Teoriaosuudessa (luku 2.1.5) tuli esille, että ostovaihe koostuu kahdesta eri osasta, päätöksestä ja ostamisesta. Päätöksellä tarkoitetaan toimittajavalintaa ja ostamisella konkreettista ostamista. Näin ollen voidaan sanoa, että tarjousprosessi sisältää vain toisen osan ostovaiheesta. Toimittajavalinta tehdään prosessin päätteeksi, mutta konkreettiset ostot tehdään seuraavan sopimuskauden aikana.

Ostovaihe koostui pääasiassa eAuctionista ja siihen suoraan liittyvistä toiminnoista sekä toimittajavalinnasta. Huutokauppa alkoi ostajan lähettämästä kutsusta, jossa määriteltiin huudettavat kategoriat, kategorioiden volyymit sekä lähtöhinnat. Luonnollisesti Dellillä ja myös muilla toimittajilla oli etukäteen jo tiedossa huudettavat kategoriat, mutta eroavuuksia saattoi tulla huudettavissa volyyymeissa.

Toimittajavalinnassa huomioitavaa on se, että eAuctionin ja virallisen valinnan välissä käydään ostajan ja myyjän välillä keskustelua eri mahdollisuuksista. Näinollen tässä kohdassa myyjällä on vielä mahdollisuus vaikuttaa lopullisiin toimittajavalintoihin.

4.4 Tarjousprosessin eteneminen myyjän näkökulmasta

Myyjän näkökulmasta tarjousprosessin eteneminen luonnollisesti muokaa ostoprosessia. Täysin selkeitä jaksotuksia eri vaiheiden ei pysty määrittämään, vaan eri toimintoja tapahtuu

myös samanaikaisesti. Olen määritellyt tavarantoimittajan toiminnot viiteen eri ryhmään, jotka ovat sidosryhmien aktivointi, tekninen toteutus, hinnoittelu strategian ja eAuction taktiikan laatiminen, eAuction sekä avainhenkilöihin vaikuttaminen.

4.4.1 Sidoryhmien määrittäminen ja aktivointi

Virallisesti tarjousprosessi alkaa myyjän kannalta ostajan ennakoilmoituksesta. Valmistajat, joilla oli olemassa aktiivinen asiakassuhde ostajan kanssa luonnollisesti tiesivät jo etukäteen tulevasta tarjouspyynnöstä. En kuitenkaan puutu tähän tarkemmin, koska olen rajannut sen työn ulkopuolelle.

Ensimmäisessä vaiheessa aktivoidaan yrityksen sisäiset sidoryhmät. Koska kyseessä on suuri globaali yritys, on selvää että myös resurssit ovat jakaantuneet eri puolille maailmaa. Esimerkiksi tuotekehitys sekä globaali pricing desk ovat funktioita, joilla on oleellinen merkitys tarjousprosessissa ja vaativat resursseja Suomen ulkopuolelta. Sidoryhmien aktivointi ja sidoryhmien kanssa sujuva yhteistyö prosessin edetessä vaikuttavat oleellisesti koko prosessin lopputulokseen. Kuten aiemmin mainitsin, tuotetransitiot tehdään kerran vuodessa. Eri valmistajien tuotteiden elinkaaret ja näinollen myös transiitio ajankohdat eivät kuitenkaan ole identtisiä keskenään, joten jokin valmistaja joutuu aina tarjoamaan tuotteita, joita ei ole virallisesti lanseerattu. Erityisesti näissä tapauksissa edellä mainittujen sisäisten resurssien kytkeminen prosessiin on tärkeää, koska lokaalisti ei ole saatavilla viimeisintä tietoa lopullisista tuotteista, näiden ominaisuuksista tai kustannuksista.

Tarjousprosessin aikana Dellin uudet tuotteet olivat lanseerattu, mutta ei täydellisin ominaisuuksin. Osa kyseisistä ominaisuuksista oli mukana myös asiakkaan minimivaatimuksissa. Tästä johtuen jouduimme tukeutumaan globaaliin pricing deskiin kustannusten ennakoinnissa. Jälkeenpäin osoittautui, että onnistuimme tässä erityisen hyvin ja niin antamamme hinnat kuin myös eAuction taktiikka perustuivat oikea tiedon pohjalle. Sen sijaan jäin kaipaamaan tiiviimpää yhteistyötä product groupin kanssa. En väitä, että olisimme tarjonneet vääriä tuotteita tai vääriä ominaisuuksia, mutta tiiviimmän yhteistyön olisi ollut parempi näkyvyys tuleviin ominaisuuksiin ja kenties löytyä kriittisiä sekä kilpailuetua tuovia tekijöitä.

4.4.2 Tarjouspyynnön tekninen toteutus

Virallinen tarjouspyyntö koostui kolmesta osiosta, jotka koskivat yleisiä ja yrityskohtaisia tekijöitä, tuotekohtaisia tekijöitä sekä ympäristöön liittyvistä tekijöistä. Teknisessä toteutuksessa suurin paino on tarjottavien tuotteiden määrittelemisellä. On selvitetävä millä tekijöillä on suurin painoarvo ostajan päätöksenteossa ja määriteltävä tarjottavat tuotteet vastaamaan näitä mahdollisimman kustannustehokkaasti sekä kilpailijoista erottuvalla tavalla. Onko esimerkiksi alhainen hinta tärkeämpää kuin hieman korkeampi hinta paremmilla

ominaisuuksilla. Tällä on vaikutusta myös eAuction taktiikkaan, jossa tulee määritellä mitä "hieman" tarkoittaa käytännössä. Toisin sanoen kuinka paljon korkeammaksi hinnan voi jättää kilpailijoihin nähden, menettämättä mahdollisuutta voittaa business. Kuten Hollensen (2005) esitti, differointi mahdollisuus kasvaa mitä kauemmaksi mennään tuotteen ydinominaisuuksista. Näin ollen parhaita differoituskeinoja ovat esimerkiksi takuu -ja huoltopalvelut. Käytimme näitä hyväksemme tietyissä kategorioissa, mutta en ole kuitenkaan täysin varma olivatko ominaisuudet juuri niitä minkä avulla parhaiten olisi pystynyt erottumaan.

Yksi esille nostettava tekijä on myös ympäristötekijät, joille ostaja oli määritelty oman osion. Tämä korostaa selkeästi ympäristöön liittyvien tekijöiden olevan kriittinen tekijä koko prosessia ajatellen. Tämä on kuitenkin enemmän yrityskohtainen tekijä, johon vaikuttaminen lyhyellä tähtämellä on erittäin haastavaa. Tarjousprosessin kannalta oleellista onkin tuoda esille oikeat asiat, joilla pystytään vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen. Mielestäni tässä onnistuimme hyvin. Dell on yksi johtavista vihreisiin arvoihin fokusoivista yrityksistä. Greenpeace (greenpeace.org) esimerkiksi arvostelee vuosittain matkapuhelin- ja tietokonevalmistajat haitallisten kemikaalien ja elektroniikkajätteen kierrätyksen mukaan. Dell on ollut järjestäin kyseisen listan kärkipäässä, joskin sijoitus hieman laski viime vuonna. Nämä tekijät luonnollisesti helpotti vastauksien laatimista ja antoi niille sisältöä.

Esitin luvussa 2.1.5 esimerkin toimittaja-analyysistä (Kotler, 2000), jonka avulla ostaja vertailee eri toimittajia määrättyihin ominaisuuksiin perustuen. Olen varma, että myös työssä käsiteltävä ostaja käytti jonkinlaista analysointityökalua verratessaan toimittajia ja laittaessaan näitä paremmuusjärjestykseen. Itselläni ja muilla, jotka työskentelivät tarjousprosessin parissa oli myös käsitys painotetuista ominaisuuksista. Olen kuitenkin sitä mieltä, että emme olleet täysin tietoisia kaikista kaikista ostajan arvostamista ominaisuuksista puhumattakaan eri painoarvoista.

4.4.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysissä käytin hyväkseni Rouneen (2008) analysointi taulukkoa hieman mukautettuna. Rouneen taulukossa verrattiin muuttuvia ominaisuuksia kilpailijoihin ainoastaan etujen ja haittojen kautta. Lisäsin taulukkoon myös neutraalin vaihtoehdon, jolloin yrityksellä ei ole tämän muuttujan osalta etua eikä haittaa verrattavaan kilpailijaan. Mielestäni neutraali ominaisuus tulee olla taulukossa mukana, koska joillakin muuttujilla voi olla eroavuutta esimerkiksi kilpailijan 1 kanssa, mutta kilpailijan 2 kanssa merkittävää eroavuutta ei synny.

Vertasin Dellia muihin tarjouspyynnössä mukana olleisiin valmistajiin seitsemän oleellisen muuttujan perusteella, jotka olivat tuotteet, tuotteiden kustannusrakenne, asiakkaan asennuskanta, globaali toimintavalmius, kontaktit päätöksentekijöihin, ympäristötekijät sekä yrityskuva (Liite 1). Taulukossa esitetyt muuttajat eivät ole tärkeysjärjestyksessä. Analysointitaulukon tekijät perustuvat mm. aiempiin kokemuksiin ostajasta ja tälle merkittäviin tekijöihin. Tekijöitä on käyty läpi myös Myyntijohtajan haastattelussa.

Kun yritysten *tuotteita* verrataan teknisellä tasolla yleisesti toisiinsa, ei näiden välillä ole merkittäviä eroja ja kaikista löytyvät asiakkaan vaatimat minimiominaisuudet. Tästä johtuen vertailutaulukossa kaikkien toimittajien tuotteet ovat luokiteltu neutraaliksi. Tarjousprosessin osalta tuotteiden vertailu tuleekin tehdä kategoria kohtaisesti ja verrata koneita toisiinsa lähes komponentti tasolla. Tätä kautta on mahdollista löytää eroavaisuuksia toimittajien tuotteiden väliltä, joilla on vaikutusta myös huutokaupassa käytettävään taktiikkaan. Käsittelen tuotekohtaista analyysia tarkemmin luvussa 4.6.1 Lambinin (1996) kilpailuetu kaavion avulla.

Dell on tunnettu suorasta toimintamallista ja kustannustehokkaasta toiminnasta. Joskin tämä etu ei ole niin merkittävä globaaleissa asiakkaissa, koska muutkaan toimittajat eivät näiden osalta käytä jälleenmyyjä, uskon Dellillä olevan etulyöntiasema kun mietitään *tuotteiden kustannusrakennetta*. Tämä antaa luonnollisesta paremman lähtökohdan huutokauppaan, koska pohjahintaa on mahdollista viedä alemmalle tasolle. Tässä kohtaa on myös huomioitava, että kustannusrakenteella ei ole niin suurta merkitystä mikäli joku kilpailijoista on valmis menemään huomattavasti alhaisempaan katetasoon. Kävimme läpi kilpailijoiden käyttäytymistä Pricing Analyysin haastattelussa ja tässä tuli ilmi, että kilpailija 2 on ollut suuremmissa tarjouspyynnöissä hyvin aggressiivinen hinnan suhteen. Näin tapahtui myös käsiteltävässä huutokaupassa, mutta olimme siihen jo ennakkoon varautuneet.

Asiakkaan asennuskannalla tarkoitan olemassa olevaa asennuskantaa eri toimittajien välillä. Kun loppukäyttäjä valitsee uutta tietokonetta vanhan tilalle, hyvin usein tuote on saman merkinen myös jatkossa. Kilpailija 1:n osuus tämän hetkisestä asennuskannasta on ylivoimaisesti suurin ja Dellillä toiseksi suurin. Muiden osuudet ovat hyvin pieniä. Suurin vaikutus olemassa olevalla asennuskannalla on pitemmällä tähtäimellä, mutta suoranaisesti tarjousprosessiin se vaikuttaa kahdella tavalla. Ensinnäkin asiakkaan on vaikeampi vaihtaa toimittajaa, mikäli tällä on suuri markkinaosuus olemassa olevassa kannassa. Vahvan toimittajan vaihtaminen aiheuttaa ostajalle ylimääräisiä kustannuksia, eikä tähän perusteettomasti ryhdytä. Toinen puoli on se, että kilpailijat puolestaan pyrkivät taklaamaan kyseisen toimijan niin huutokaupassa kuin myös muissa osioissa.

Globaalin toimintavalmiuden osalta en näe suuria eroja Dellin sekä kilpailija 1:n ja kilpailija 2:n välillä. Niin globaalit huolto-, toimitus- ja tukiprosessit ovat lähes samalla viivalla näiden valmistajien kesken. Sen sijaan kilpailija 3:n ja kilpailija 4:n globaali toimintavalmius on selkeästi muita heikompi.

Luokittelimme Dellillä sekä kilpailija 1:llä olevan parhaan *kontaktit päätöksentekijöihin*. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että näillä kahdella yrityksellä on pitempiaikaisempi asiakassuhde ostajan kanssa verrattuna muihin kilpailijoihin.

Kuten aiemmin mainitsin, *vihreille arvoille* oli tarjouspyynnössä varattu oma osio, joka korostaa näiden tärkeyttä. Perustuen esimerkiksi Greenpeacen arvioihin, kilpailijat 3 ja 4 ovat tällä alueella selkeästi edellä kävijöitä. Muut kolme valmistajaa ovat lähes samantasoisia, joskin Dellillä on hienoinen etulöyntiasema.

Yrityskuvalla on käytännössä kaksitasoinen vaikutus varsinkin pitemmällä tähtäimellä. Luonnollisesti yrityskuvalla päätöksentekijöiden keskuudessa on merkitystä itse toimittajavalintaan. Tässä kohtaa Dell mielestäni kustannustehokkaana, standardi teknologiaan panostavana yrityksenä, eikä niinkään uusien teknologioiden kehittäjänä.

Kuten aiemmin mainitsin, tarjousprosessin alussa oli mukana viisi valmistajaa, mutta huutokaupassa enään kolme. Taulukossa esitetyt kilpailija 3 ja kilpailija 4 ovat ne, jotka eivät päässeet mukaan huutokauppaan. Tämä todistaa, että ainakin näiden osalta analysointimme oli oikeassa. Olenkin sitä mieltä, että kyseiset yritykset olivat tarjousprosessissa mukana ainoastaan vihreiden arvojen puolesta, eikä ostajalla edes ollut tarkoitusta solmia näiden kanssa laajempaa vuoden mittaista sopimusta.

Kilpailija-analyyssissä käytetyt asiakkaalle tärkeät ominaisuudet perustuvat Dellin aiempiin kokemuksiin asiakkaasta ja ovat näin ollen meidän päättlemiä. Ominaisuudet ovat varmasti suurelta osin paikkaansa pitäviä, mutta itselleni heräsi kysymys olisiko erityisesti muuttujien painokertoimista voinut olla parempaa tietoa.

4.5 Hinnoittelustrategian laatiminen

Huutokaupassa käyttämämme pohjahinnat perustuivat aiempiin tarjouspyyntöihin ja niistä syntyneihin kokemuksiin kilpailijoiden hinnoista ja käyttäytymisestä. Kuten edellä on mainittu, täysin vastaavanlaista tilannetta niin toteukseltaan kuin myöskään volyymeiltaan ei suoranaisesti ollut, mutta on selvää että kokemukset ovat vahvasti suuntaa antavia.

Työssä käsiteltävä huutokauppa toteutettiin Hollantilaisella huutokaupalla eli laskevan hinnan periaatteella. Jokaisen kategorian tuotteelle oli määritelty oma lähtöhintansa, joka muodostui kaikkien toimittajien tarjoaman hinnan keskiarvosta. Esimerkiksi jos toimittajien tarjoamat yksikköhinnat vaikkapa kategorian 1 mallille olivat 2000 euroa, 2250 euroa ja 2500 euroa oli lähtöhinta 2250 euroa. Lähtöhinta nousee merkittäväksi tekijäksi lähinnä huutokaupassa, jossa tuotteiden kustannuksissa on toimittajien välillä huomattavasti enemmän eroavuuksia. Tällöin voi tulla vastaan tilanne, jossa jo lähtöhinta on oman pohjahinnan alapuolella. Kannettavien tietokoneiden osalta tällainen tilanne tuskin toteutuu, koska yksikkökustannusten vaihtelu minivaatimuksiin perustuvilla ominaisuuksilla ei ole suuri eri toimittajien välillä.

Verrattuna tavalliseen huutokauppaan, elektronisessa huutokaupassa toimittajilla on näkyvyyttä vain rajattuun määrään eri informaatiota. Käytännössä toimittajat näkevät informaation vain oman huudon suuruudesta, johtavan huudon suuruudesta sekä omasta sijoituksesta sen hetkellä huudolla (Kuvio 11). Näin ollen toimittajilla ei ole suoraa näkyvyyttä keitä muut huutajat ovat tai kuinka monta näitä on. Varmuudella ei myöskään pystytä kohdistamaan huutajaa tiettyyn kilpailijaan.

My Bid Rank : 1			
Ceiling Value:	\$1,559.00 USD	Leading Bid:	\$824.00 USD
		Bid decrement:	\$10.00 USD

Kuvio 11. Toimittajille näkyvissä olevat tiedot elektronisessa huutokaupassa.

Kuten mainittu, huutokaupassa ei ole näkyvissä yritysten nimiä tai lukumäärää. Kilpailijoiden lukumäärään on tosin helppo saada selvyyttä esimerkiksi olemalla alentamatta omaa hintaa alkuvaiheessa. Tällöin omasta sijoituksesta on pääteltävissä kilpailijoiden lukumäärä. Tällä tavoin saimme selville, että joka kategoriassa oli Dellin lisäksi kaksi kilpailijaa. Sen sijaan kunkin kilpailijan yhdistäminen tiettyyn huutoon oli hankalampi asia, eikä sitä voitu varmuudella sanoa.

Toinen asia, jolla pystyy taktikoimaan on minimikorotus. Luonnollisesti saman suuruiset hinnanlaskut eivät ole huutokaupassa sallittuja. Tämä tuo taktisia ulottuvuuksia erityisesti silloin, kun toimittajan taktiikka on suhteellisen varovainen ja kenties johtavaa huutoa mukaileva. Jos minimikorotuksena on 10€, antaa se mahdollisuuden esimerkiksi kahteen alla esitettyyn taktiseen toimintaan.

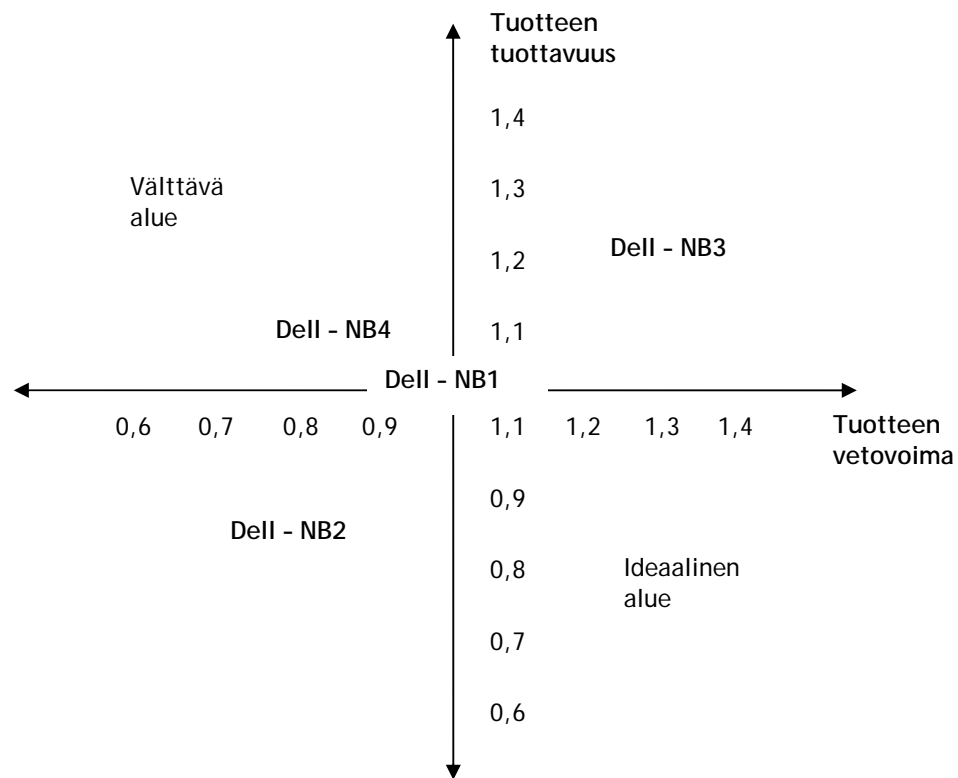
1. Pysytellään 1 euron päässä johtavasta huudosta. Tällöin johtava huudon antanut yritys ei näe eroa toisena olevaan, joka voi mahdollisesti johtaa rauhallisempaa hinnan alennukseen.
2. Kun huomaa, että niin kilpailijoiden kuin myös oma pohjahinta on lähestymässä voi olla järkevää alentaa omaa tarjousta 11:llä eurolla. Tämä jättää muille mahdollisuuden tulla euron päähän ja lopettaa kilpailu.

Minkälainen toiminta on järkevää, on tietysti tapauskohtaista. Tässä tullaan asiakkaan arvostuksiin. Onko asiakkaalle esimerkiksi oleellisempaa se, voittaako huutokaupan vai se että on vetovoimaisempi tuote järkevän hintaetäisyyden päässä voittajasta.

4.5.1 Tuotekohtainen taktiikka

Hinnoittelustrategia erosi eri huudettavien kategorioiden välillä. Toisissa kategorioissa haettiin mahdollisimman alhaista hintaa täysin pelkistetyllä kokoonpanolla, kun taas toisissa hinta oli korkeampi ja pyrittiin differoitumaan lisäarvoa tuottavilla tekijöillä. Dellin Pricing Analystin näkemys siihen, mitä taktiikkaa milloinkin käytetään oli seuraava: *"Tuotekohtainen taktiikka on täysin tilannekohtainen. Kaikki lähtee asiakkaan tarpeista ja nämä tarpeet tulee sille myydä omien etujen mukaisesti jo ennen huutokauppaa. Itse huutokaupassa kortit ovat jo jaettu ja niillä on pelattava parhaan kyvyn mukaan"*.

Määrittelin aiemmin ostajan käyttävän kolmea ostoprosessin vaihetta, hankintalähteiden hakua, vaihtoehtojen arviointia sekä ostovaihetta, käsiteltävän tarjousprosessin aikana. Myyjän ei kuitenkaan tule tarkastella prosessia vain näiden vaiheiden perusteella. Esimerkiksi koko ostoprosessin käynnistävä tarpeiden määrittely on tästä hyvä esimerkki. Ostaja on luonnollisesti määritellyt tarpeen jo ennen tarjousprosessin alkua, mutta huomioitavaa on että tarpeet jakaantuvat eri tasoihin. Ostaja on määritellyt käsiteltävässä tarjouspyynnössä tarpeensa tiettyihin kannettava kategorioihin tietyillä ominaisuuksilla. Kukin kategoria kuitenkin sisältää sellaisia minimivaatimukset ylittäviä ominaisuuksia, joilla on kysyntää. Kuten aiemmin mainitsin, tarpeita ei aina tiedosteta automaattisesti, vaan myyntiyrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on nostaa nämä tiedostetulle tasolle, jonka seurauksena syntyy kysyntää. Mikäli tässä vaiheessa asiakkaalle pystytään myymään tarpeen täyttävä ominaisuus ja sisällyttämään tämä huudettavan koneen kokoonpanoon, on sillä vaikutus sekä huutokaupassa käytettävään taktiikkaan. Tarkempi positiointi huutokaupan kategorioille on esitetty alla olevassa Lambinin (1996) kilpailuetu kuviossa.



Kuvio 12. Tuotekohtainen kilpailuetu analyysi.

Tuotteen vetovoimalla tarkoitetaan hintaa, jonka ostaja olisi valmis maksamaan enemmän verrattuna kilpailijaan. Tuotteen tuottavuudella puolestaan verrataan oman tuotteen yksikkökustannusta kilpailijan vastaavaan kustannukseen. Kuviossa on oletettu, että kilpailijoiden mallit ovat kohdassa 0,0.

Kategoriassa 1 kaikkien tuotteet olivat suhteellisen tasavertaisia niin tuottavuuden kuin myös vetovoiman osalta. Näimme Dellillä olevan hienoinen teknologinen etu kilpailijoihin nähden. Yksi syy tähän oli tuotelinjakohtaiset päätökset, joiden johdosta kategorian mallissa oli tietyin osin rajatut mahdollisuudet eri ominaisuuksien suhteen. Tämän vuoksi jouduimme tarjoamaan kokoonpanoa, joka ylitti minimivaatimukset.

Kategoriassa 2 teimme tietoisin valinnan ja lähdimme mukaan selkeästi kustannusrakenteeltaan halvemmalla tuotteella, vaikka tiesimme sen myös olevan kilpailijoiden tuotteita vähemmän kiinnostava. Kategoriassa haettiin toimistokäyttöön tarkoitettua kustannustehokasta mallia ja uskoimme hinnan olevan merkittävämpi tekijä asiakkaalle kuin tuotteen vetovoima.

Kategoriassa 3 Dellin mallin kustannusrakenne korkea kilpailijoihin nähden, mutta uskoimme myös tuotteen vetovoiman olevan muita korkeampi. Tästä johtuen emme nähneet korkeaa kustannusrakennetta heikkoutena huutokauppaa ajatellen.

Kategoriassa 4 lähtötilanne oli selkeästi heikoin. Yksikkökustannukset olivat kilpailijoihin nähden korkeammat, mutta tuotteen vetovoima heikompi. Tämä johtui siitä, että emme kyenneet vastaamaan minivaatimukseen ja jouduimme tarjoamaan kalliimpaa komponenttia, joka ei kuitenkaan tuonut asiakkaalle minkäänlaista lisäarvoa.

4.5.2 Huutokaupassa käytetyt taktiikat

Edellisissä luvussa mainituista tuotekohtaisista tekijöistä johtuen, käytimme huutokaupassa eri taktiikoita kategorioiden välillä. Taktiikat voivat luonnollisesti muuttua yhdenkin huutotapahtuman aikana, koska kilpailijoiden käyttäytymiseen on reagoitava tilannekohtaisesti. Kuten aiemmin olen maininnut, ennen huutokauppaa määteillä tietyn rajat, joiden puitteissa oma käyttäytyminen tulee pysyä. Tällaisia rajoja ovat esimerkiksi pohjahinta sekä tavoitehintaa. Rajoihin jätetään kuitenkin tietyn verran liikkumavaraa, jolla pyritään antamaan mahdollisuus vastata kilpailijoiden odottamattomaan käyttäytymiseen. Huutokaupan aikana oli havaittavissa kolmea eri taktiikkaa, jotka olivat *maltillinen taktiikka*, *aggressiivinen taktiikka* sekä *maltillisen ja aggressiivisen taktiikan sekoitus*.

4.5.3 Maltillinen taktiikka

Maltillisessa taktiikassa ei lähdetä viemään hintaa oma-aloitteisesti aggressiivisesti alaspäin, vaan tunnustellaan kilpailijoiden käyttäytymistä ja seurataan hinnan kehittymistä. Taktiikka toimii parhaiten silloin, kun tiedetään oman tuotteen kustannusrakenteen olevan korkeampi tai yhtäsuuri kilpailijoiden tuotteiden kanssa. Myös oman tuotteen vetovoima tulee olla hyvällä tasolla kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. Tällä taktiikalla pyritään välttämään aggressiivinen hinnan alennus huutokaupassa ja suojelemaan oman tuotteen korkeampaa kustannusrakennetta. Mikäli luottaa oman tuotteen vetovoimaan, on mahdollista "hävitä" huutokauppa tarkoituksella ja luottaa lisäarvotekijöiden olevan asiakkaalle tärkeämpiä kuin alhainen hinta. Haastellista tässä on määrittellä se, kuinka suuri ero voittavaan huutoon voi olla. Toisin sanoen mikä on lisäarvotekijöiden rahallinen hinta.

4.5.4 Aggressiivinen taktiikka

Aggressiivista taktiikkaa kannattaa käyttää silloin, kun omalla tuotteella on kustannusrakenne parempi kuin kilpailijoilla. Pudottamalla hintaa nopeasti alusta alkaen

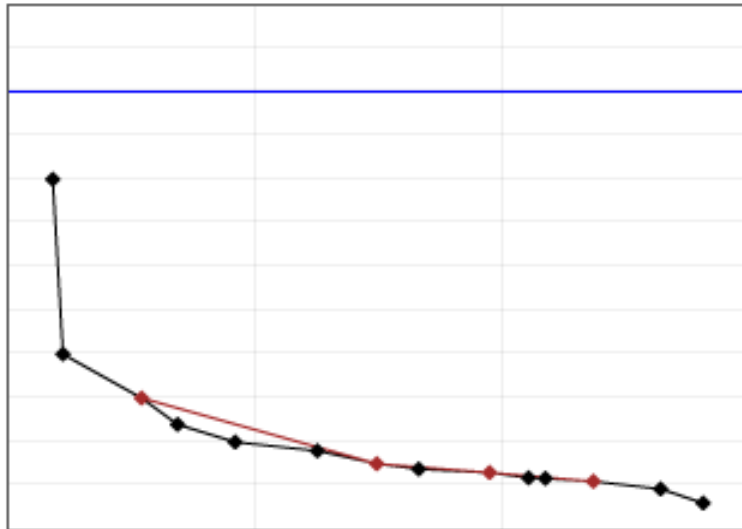
tarkoituksena on osoittaa kilpailijoille oman tuotteen kustannusrakenteen paremmuus ja pyrkiä lopettamaan kilpaliku ennen omaa pohjahintaa. Tämän myötä on mahdollista saavuttaa lopputuloksena pohjahintaa parempi kate. Käytännössä tilanne on päinvastainen edellisessä luvussa mainittuun maltilliseen taktiikkaan verrattuna ja näin ollen tulee määritellä kuinka suuri hintaero tulee olla, jotta lyödään kilpailijoiden lisäarvotekijät. Ongelmaksi tässä saattaa muodostua tilanne, jossa kilpailijat ovat jo lopettaneet hinnan pudotuksen, mutta hintaero ei ole riittävä lyömään lisäarvotekijöitä. Tällöin tulee vastata tilanne, jossa käytännössä on pudotettava omaa "voittanutta" hintaa. Mielestäni tämä on jollain tapaa kilpailutuksen kirjoittamattomien sääntöjen vastainen tilanne, mutta pakollinen tällaisessa tilanteessa.

4.5.5 Maltillisen ja aggressiivisen taktiikan sekoitus

Kolmas taktiikka on *maltillisen ja aggressiivisen taktiikan sekoitus*. Tällöin käyttäytymistä vaihdetaan kesken huutotapahtuman. Tätä taktiikkaa voi hyödyntää esimerkiksi tilanteessa, jossa oman tuotteen kustannusrakenne on korkeampi kuin kilpailijoilla, mutta tuotteen vetovoima samalla tasolla. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista pudottaa aluksi hintaa erittäin aggressiivisesti ja pyrkiä luomaan kilpailijoille mielikuva, että tuotteella on kustannusrakenne etu. Mikäli kilpailijat seuraavat hinnan pudotuksia maltillisesti, on todennäköistä että kilpailu loppuu suhteellisen nopeasti muuttaessa taktiikan maltilliseksi. Ongelmana luonnolisesti on tilanne, jossa yksi tai useampi kilpailija ei tule maltillisesti perässä vaan lähtee mukaan hinnan pudotukseen. Tämä johtaa todennäköisesti tilanteeseen, jossa kustannusrakenteesta johtuen oma hinta jää hyvin kauas voittavasta huudosta.

4.5.6 Hintaseurantakaavion tekijät

Esitän seuraavassa kappaleessa toteutuneet kuviot (kuviot 15 ja 16) kahdesta eri huutokaupassa käytetystä taktiikasta. Alla olevan kuvion (kuvio 14) tuon esille selventääkseni kuvion eri tekijöitä, eikä se liity käsiteltävään huutokauppaan. Kuten aiemmin mainitsin, jokaisen kategorian tuotteelle on määritelty lähtöhinta kaikkien toimittajien tarjoamien hintojen keskiarvosta. Sininen viiva kuviossa esittää kyseistä lähtöhintaa. Pystyakseli puolestaan kuvaa hintaa, vaaka-akseli aikaa ja käyrien pisteet huutoja. Näin ollen alla olevasta kuviossa on helposti pääteltävissä, että hinta on aluksi laskenut minimikorotusta suuremmilla määrillä, mutta loppua kohden hinnan aleneminen on rauhoittunut. Yksi huomioitava seikka on myös se, että kuviossa on nähtävissä vain kaksi käyrää. Tämä johtuu siitä, että huutokaupassa on näkyvyys vain johtavaan huutoon sekä omaan huutoon. Esitetyissä kuviossa musta käyrä kuvaa omaa huutoa ja punainen johtavaa huutoa.

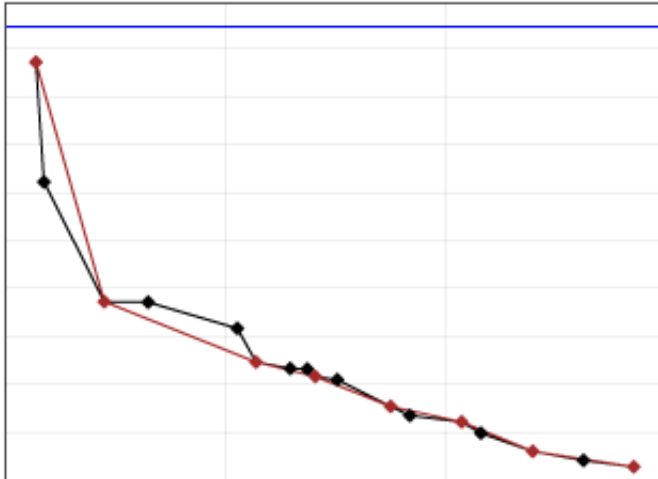


Kuvio 13. Esimerkkikuvio hintakehityksestä.

4.5.7 Strategian toteuttaminen eAuctionissa

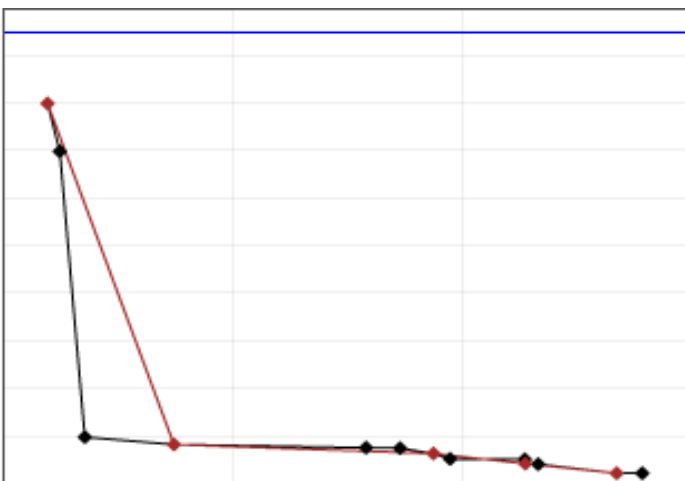
Ensimmäisen kategorian hinta käyttäytyi odotettua maltillisemmin. Hinta ei laskenut kovin paljoa lähtöhinnasta ja yksittäiset hinnan muutokset olivat pieniä. Kuten edellisessä luvussa esitin, mielestämme tämän kategorian tuotteilla ei ollut kilpailijoiden kesken paljoa eroavuutta tuotteen vetovoiman tai tuottavuuden suhteen. Uskon, että hinnan rauhallinen käyttäytyminen johtui nimenomaan tästä. Tuotteiden yksikkökustannukset olivat todennäköisesti lähes samat ja kaikki uskoivat myös oman tuotteen vetovoimaan. Näin ollen kukaan toimittaja ei ollut halukas niin sanotuksi hintaveturiksi ja kaikkien hinnat päättyivät todennäköisesti hyvin lähelle toisiaan.

Toisessa kategoriassa kustannustehokkaan mallin taktiikkamme onnistui. Oli selkeästi havaittavissa, että Dellin tuotteella oli etu kustannusrakenteen osalta. Olimme huutokaupassa hintavetureita ja tästä johtuen lähdimme pudottamaan aggressiivisesti hintaa heti alusta alkaen (Kuvio 15). Tällä oli tarkoitus osoittaa kustannusrakenteen paremmuus ja näin ollen pudottaa muut jo heti alussa. Onnistuessaan tämä päättyisi hintaan, joka antaa hyvän katteen. Ja vaikka kilpailijat lähtisivätkin seuraamaan hintaa, olisi kustannusrakenne Dellin etuna. Huomioitaa kuitenkin oli, että tuotteena oli kilpailijoihin nähden vähemmän houkutteleva tuote ja tästä johtuen hintaeron oli oltava selkeä. Tämä on huutokaupassa kuitenkin hieman ongelmallista, koska mielestäni on jollain tapaa huutokaupan sääntöjen vastaista alentaa omaa johtavaa hintaa emmekä tätä myöskään tehneet. Jälkeenpäin osoittautui, että asiakas arvosti enemmän tuotteen vetovoimaa kuin huutokaupassa syntynyttä hintaeroa.



Kuvio 14. Hinnan käyttäytyminen huutokaupan toisessa kategoriassa, aggressiivinen taktiikka.

Sekä kolmas että neljäs kategoria käyttäytyi odotusten mukaisesti ja Dellin tuotteet olivat kustannusrakenteeltaan analyysien mukaisesti korkeampia. Kolmannen kategorian hinta käyttäytyi samankaltaisesti kuin toisessa kategoriassa, tosin alun pudotuksen jälkeen siirryimme hintaveturin asemasta hieman rauhallisempaan taktiikkaan. Neljässä kategoriassa päätimme pudottaa hintaa alussa hyvin aggressiivisesti ja alun jälkeen muuttaa taktiikka maltillisemmaksi (Kuvio 16). Tiesimme olevamme kustannusrakenteelta kilpailijoita huomattavasti korkeampia ja tästä johtuen alussa on järkevää näyttää aggressiivisuus sekä asiakkaan että myös kilpailijoiden suuntaan. Tämä johti haluamaamme lopputulokseen ja hinnan pudotus alun jälkeen ei ollut enään suuri. Näin ollen hintaeromme voittajaan ei jäänyt erityisen suureksi.



Kuvio 15. Hinnan käyttäytyminen huutokaupan neljännessä kategoriassa, aggressiivisen ja maltillisen taktiikan yhdistelmä.

Kun tarkastelee kokonaisvaltaisesti huutokauppaa, taktiikkamme oli näyttää asiakkaalle aggressiivista käyttäytymistä hinnan osalta niin pitkälle kuin tämä vain oli mahdollista. Ensimmäisen ja toisen kategorian osalta tämä onnistui loppuun saakka, joskin ensimmäisessä kategoriassa jouduimme myötäilemään myös kilpailijoita johtuen tuotteiden yksikkökustannusten pienestä eroavuudesta. Toisen ja kolmannen kategorian osalta ryhdyimme tietyn pisteen jälkeen toteuttamaan rauhallisempaa taktiikkaa ja uskoimme tuotteidemme vetovoiman olevan asiakkaalle vahvempi kriteeri syntyneeseen hintaeroon verrattuna. Kun miettii ainoastaan käytyä huutokauppaa ja siinä käyttämiämme edellä mainittuja taktiikoita, mielestäni epäonnistuimme ainoastaan toisessa kategoriassa. Huolimatta oman huudon alentamisen ristiriitaisuudesta, tämä olisi mielestäni kannattanut tehdä. On tietysti mahdotonta sanoa, olisiko joku kilpailijoista seurannut myös tässä tapauksessa, mutta epäilen sitä vahvasti.

4.6 Ostajan päätöksiin vaikuttaminen

4.6.1 Ostoprosessin avainhenkilöihin vaikuttaminen

Käytimme avainhenkilöiden tunnistamisessa ja näihin vaikuttamisessa hyväksemme Lambinin (2006) kartoituskysymyksiä. Nämä kysymykset olivat:

1. Kuka on avainhenkilö päätöksentekoprosessissa?
2. Ketkä vaikuttavat eniten ostoprosessin etenemiseen?
3. Mikä on kyseisten henkilöiden vaikutustaso?
4. Mitä päätöksenteko kriteereitä kukin käyttää?
5. Mikä painoarvo on kullakin kriteerillä?

Kun mietitään tarjousprosessia edellä mainittujen kysymysten kautta, tunnistimme erityisen hyvin ostoprosessin etenemiseen vaikuttavat henkilöt, näiden vaikutustasot sekä päätöksenteko kriteerit. Olimme etukäteen varsin hyvin tietoisia prosessin etenemisen aikataulusta ja tiesimme myös huudettavien tuotteiden minimivaatimukset. Nämä tiedot ovat oleellisia esimerkiksi resurssoinnin osalta. Sen sijaan väitän, että kunkin kriteerin painoarvot eivät olleet täysin selvillä. Tämän johdosta esimerkiksi toisen kategorian tuotevalinta ei onnistunut.

Toinen asia, joka nousi esille oli avainhenkilöt päätöksentekoprosessissa. Tiesimme eri kategorioilla olevan eri avainhenkilöt ominaisuuksien määrittämisen osalta. Emme mielestäni kuitenkaan tuoneet Dellin kilpailuetuja kyseisille henkilöille riittävästi esille vaan suuntasimme viestimme enemmän henkilöille, jotka vastasivat koko prosessista. Tässä kohtaa

lainaan myös Dellin Myyntijohtajaa, joka haastattelussa sanoi seuraavasti: "*Tarjousprosessin onnistumisen kannalta on oleellista löytää päätöksentekoon liittyvät avainhenkilöt ja suunnata omat viestinsä suoraan näille*". Viestien suuntaaminen "syvemmälle" olisi saattanut antaa mahdollisuuden parempaan differoitumiseen minimivaatimuksien suhteen ja tämän myötä antanut enemmän pelivaraa myös eAuctioniin.

4.6.2 Sourcing strategia

Bailyn (2005) mukaan hinta, toimitusvarmuus, toimittajien motivaatio sekä markkinarakenne ovat tekijöitä, joihin on vaikutusta toimittajien lukumäärällä. Näitä tulisi mielestäni analysoida tarjousprosessin aikana ja miettiä mikä painoarvo ostajalle on kullakin tekijällä. Onko esimerkiksi toimitusvarmuus ostajalle tärkeämpää kuin alhainen hinta. Toimitusten keskittäminen yhdelle toimittajalle alentaa hintaa, mutta tuo puolestaan epävarmuutta toimituksiin.

Eri tekijöiden analysoinnille ei mielestäni annettu prosessissa sen vaatimaa painoarvoa. Tämä johtikin siihen, että asiakkaan sourcing strategian muutos tuli Dellille lähes yllätyksenä. Aiemman kahden toimittajan sijaan jatkossa kokonaisvolyymien jakaa kolme toimittajaa. Tämä liittyy kiinteästi edellisessä luvussa mainittuun päättäjien kriteereiden painoarvoihin, jotka eivät olleet riittävällä tasolla tiedossa. Vaikkakaan Dell ei hävinnyt mitään sourcing strategian muutoksen johdosta, pikemminkin päinvastoin, olisi muutoksen etukäteen tiedostaminen antanut mahdollisuuden keskittyä huutokaupassa suurimpien volyymeiden kategorioihin.

5 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUS

5.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli johtaa tarjousprosessi Dell Ltd:lle ja lopputuloksena luonnollisesti synnyttävä paras mahdollinen kaupallinen tulos. Normaalista poikkeavan tarjousprosessista teki hinnan määräytyminen elektronisessa huutokaupassa. Tämän päämäärän tavoittamiseksi käytin tutkimuksessa hyväkseni ostoprosessia, sourcing strategioita sekä myynnin kilpailukeinoja käsittelevää sekä kotimaista että ulkomaalaista kirjallisuutta. Teoreettinen viitekehys muodostuikin kolmesta pääkohdasta, jotka olivat ostoprosessin vaiheet ja niihin vaikuttavat tekijät, myyntiyrityksen kilpailukeinot tarjousprosessissa sekä huutokauppaan liittyvät tekijät.

5.1.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli löytää vastaus tutkimusongelmaan, millä tavoin tarjousprosessi tulee johtaa, jotta lopputuloksena on mahdollisimman hyvä kaupallinen

menestys. Tavoite saavutettiin mielestäni kohtuullisen hyvin, koska Dellin markkinaosuus kyseisessä asiakkaassa lähes tuplaantui. Tämä ei mielestäni kuitenkaan ollut paras mahdollinen tulos, jonka johdosta parannettavaa jäi tulevaisuuden vastaaviin prosesseihin. Uskon, että opinnäytetyötä on jatkossa mahdollista käyttää referenssinä vastaavanlaisissa prosesseissa ja sen runsaan tietomäärän avulla parantaa omaa toimintaa.

Toisena tutkimusongelmana on selvittää aiempia kokemuksia sekä teoriaa hyödyntäen, minkälainen taktiikka eAuctionissa tulisi olla, jotta maksimoidaan yrityksen kate menettämättä mahdollisuutta toimittajasopimukseen. Tähän kysymykseen ei löydy vastausta tarkastelemalla pelkästään huutokauppaa, vaan on oltava näkemystä koko ostoprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Mielestäni onnistuimme luomaan huutokauppaan taktiikan, jonka avulla saavutimme parhaan mahdollisen tuloksen niillä tekijöillä, jotka olivat siinä tilanteessa käytettävissä. Kun tarkastelee e-auction taktiikkaan vaikuttavia tekijöitä koko ostoprosessin laajuudella, uskon että mm. avainhenkilöihin paremmalla vaikuttamisella olisimme saaneet paremmat lähtökohdat itse huutokauppaan.

Kun miettii tutkimuksen tuloksia ja sen merkitystä toimeksiantajalle sekä lyhellä että pitkällä tähtäimellä, uskon vaikutuksien olevan positiivisia. Kuten edellä on mainittu, lyhyen tähtäimen tulos saavutettiin suhteellisen hyvin liikevaihdon kasvun myötä. Pitkällä tähtäimellä uskon työn tuloksista olevan hyötyä yritykselle erityisesti referenssin muodossa vastaavissa prosesseissa. Työtä ja sen tuloksia hyödyntämällä toimeksiantaja pystyy paremmin huomioimaan tarjousprosessien muuttuneen luonteen ja tämän myötä kasvattamaan omaa osuuttaan kasvavissa kannettavien tietokoneiden markkinoissa.

5.1.2 Havainnot

Kun tarkastelee elektronisten huutokauppojen trendiä yleisellä tasolla, on se mielestäni muuttunut. Ensimmäisissä huutokaupoissa, joissa olin mukana, toimittajilla ei vielä ollut paljoa kokemusta kyseisistä tilaisuuksista. Kilpailu oli kovempaa ja hinta laski jyrkemmin sekä nopeammin. Tänä päivänä toimittajat ovat osallistuneet useampaan huutokauppaan, oppineet muiden käyttäytymistä sekä kustannustasoa. Hinta voi laskea tasaisesti tai suoraan suurilla pudotuksilla, mutta hyvin usein kuitenkin loppuhinta on odotettua korkeampi. Näistä syistä johtuen, uskon että loppuhinnan kannalta ei ole suurta merkitystä onko kyseessä suljetun - vai avoimen hinnan tarjous. Hintataso todennäköisesti asettuu samalle tasolle. Suljetun hinnan tarjous voi olla ostajan kannalta jopa parempi, mikäli huutokaupoissa ovat useasti samat toimittajat, jotka tuntevat hyvin toistensa käyttäytymisen.

Havaitsin prosessin aikana myös, että huutokaupassa käytettäviä taktiikoita on käytännössä kolmea erilaista. Nämä ovat:

4. Maltillinen taktiikka
5. Aggressiivinen taktiikka
6. Maltillisen ja aggressiivisen taktiikan sekoitus

Mitä taktiikkaa missäkin tilanteessa tulee käyttää, on riippuvainen tuotteen tuottavuudesta ja vetovoimasta. Mikäli yrityksellä on tuotteen yksikkökustannusten puolesta etua kilpailijoihin nähden, on usein järkevää pudottaa hintaa aggressiivisesti ja yrittää pudottaa muut jo hyvissä ajoin. Päinvastaisessa tilanteessa on puolestaan usein järkevää seurata kilpailijoita ja laskea maltillisemmin oman tuotteen hintaa. Joissakin tilanteissa asia ei ole kuitenkaan näin musta valkoinen, vaan voi olla järkevää olla sekä aggressiivinen että maltillinen samassa huuto-tilanteessa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii kategoriassa neljä käyttämämme taktiikka. Tiesimme etukäteen, että tuotteemme yksikkökustannukset ovat kilpailijoiden tuotteita korkeammat. Tästä johtuen pudotimme aluksi hintaamme erittäin aggressiivisesti tiettyyn tasoon asti, pyrkien osoittamaan kilpailijoille kustannusrakenteemme hyvyys. Tämän tietyn tason jälkeen muutimme taktiikkamme maltillisemmaksi, pyrkien lopettamaan hinnan aleneminen.

5.2 Kehittämisehdotus

Kun jälkepäin tarkastelee tarjousprosessin onnistumista kokonaisvaltaisesti, mielestäni lopputulos oli vähintäänkin hyvä. Saimme ennakoarviolta kasvatettua markkinaosuuttamme kyseisessä asiakkaassa noin 15 -prosentista noin 30 -prosenttiin. Mielestäni kuitenkin useammassa prosessin eri vaiheessa olisi voinut toimia toisin ja tästä johtuen parannusehdotukseni kohdistuvat muutamaani eri seikkaan, eikä niinkään kokonaisuuteen.

5.2.1 Sidosrymien hyödyntäminen tarjousprosessin aikana

Näkyvästi tarjousprosessi alkaa myyjän kannalta sidosryhmien määrittämisellä sekä näiden aktivoinnilla. Vaikka teimme hyvää työtä prosessin aikana eri sidosryhmien kanssa, kuten pricing deskin, uskon silti että käytettävissä olevien resurssien tehokkaammasta hyödyntämisestä olisi ollut apua prosessin aikana. Ehkä jopa mahdollistanut paremman lopputuloksen. Kuten Rope (1998) mainitsee, myynnin tehtävänä on viedä ostoprosessia eteenpäin siten, että ostopäätös saadaan toteutumaan oman yrityksen eduksi. Kuten aiemmin mainitsin, kaikkia Dellin malleja ei ollut virallisesti lanseerattu tarjousprosessin alkuun mennessä ja tästä johtuen Product groupin tehokkaampi hyödyntäminen olisi ollut tärkeää. Tällöin olisi ollut parempi mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan minimivaatimuksiin ja tehdä niistä enemmän oman tarjonnan mukaiset.

5.2.2 Tuotekohtainen differoitus

Kuten Pricing Analyst haastattelussa myös mainitsi, kaikki lähtee asiakkaan tarpeista ja nämä tarpeet tulee sille myydä omien etujen mukaisesti jo ennen huutokauppaa. Kun mietitään tuote -ja kategoriakohtaista differoitumista, on mietittävä tarkasti onko se järkevää ja jos on, niin millä keinolla. Mielestäni ns. ylispeksaamiseen eli minimivaatimusten ylittämiseen kannattaa lähteä vain silloin, jos on tarjota jotain selkeästi erilaista kuin kilpailijoilla. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi uusi asiakasta hyödyntävä teknologia tai asiakkaan tuottavuuden parantaminen. Sama koskee myös päivävastaista tilannetta eli sellaista, jossa toimittajalla on selkeästi kustannusrakenteeltaan edullisempi tuote verrattuna kilpailijoihin. Itse huutokauppa on helppo voittaa, mutta kysymys kuuluukin kuinka suurella erolla.

5.2.3 Ostajan avainhenkilöihin vaikuttaminen

Yhdeksi kehityskohteeksi näen ostoprosessin avainhenkilöihin vaikuttamisen. Kuten aiemmin mainitsin, uskon että Dellillä oli hyvin hoidossa prosessin etenemiseen vaikuttavat henkilöt, mutta päätöksenteon kannalta kriittisiin henkilöihin vaikuttamisessa on mielestäni parantamisen varaa. Tästä antoi viitteitä muutamia asiat sekä prosessin aikana että sen jälkeen. Yksi tällainen oli minimivaatimukseen vaikuttaminen. Huutokaupassa oli neljä huudettavaa kategoriata ja yhdessä näissä jouduimme tarjoamaan parempia ominaisuuksia kuin vaaditut ja toisessa tarjosimme tuotetta, joka ei täyttänyt asiakkaan odotuksia laadullisesti. Mikäli olisimme tunnistaneet avainhenkilöt päätöksen teossa, olisimmiko kenties saaneet minimivaatimukseen meille paremmin sopineet ominaisuudet. Uskon näin. Toinen viitteitä antava tekijä olisi ostajan sourcing strategian muutos. Asiakas muutti sourcing strategiaa tarjousprosessin päätteeksi ja tämä tuli meille lähes täysin yllätyksenä. Vaikkakin tarjousprosessin lopputuloksena oli markkinaosuuden tuplaantuminen, uskon että strategian muutoksen tiedostaminen olisi antanut mahdollisuuden parantaa lopputulosta. Tällöin olisi voinut esimerkiksi panostaa voimakkaimmin suurimpien volyymeiden kategorioihin sen sijaan että keskityimme joka kategoriaan samalla panoksella.

Kuten huomata saattaa, kaikki kolme edellä mainittua parannusehdotusta ovat liitoksissa toisiinsa ja kaikki liittyy asiakkaan tarpeiden määrittämiseen omien ehtojen mukaisesti. Jatkossa kaikki tarvittavat ja käytettävissä olevat resurssit tulee hyödyntää ja kytkeä mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tätä kautta on paras mahdollisuus löytää asiakkaalle tärkeitä ominaisuuksia, joiden avulla pystyy kilpailijoista parhaiten erottumaan. Asiakkaan avainhenkilöihin on myös pyrittävä vaikuttamaan läpi prosessin. Dellin Pricing Analystin sanoja mukaellen, itse huutokaupassa kortit ovat jo jaettu ja niillä on pelattava parhaan kyvyn mukaan. Näin ollen tarjousprosessin alkuvaiheissa on pidettävä huoli, että saa parhaan mahdollisen jaon.

5.3 Opinnäytetyön tekemisestä

Opinnäytetyö oli haastava ja pitkäjänteisyyttä vaativa projekti. Erityisen tyytyväinen olen oman näkemyksen laajenemiselle työn tekemisen seurauksena. Se antoi uusia näkökantoja niin suuren kansainvälisen yrityksen toiminnoista kuin myös tarjousprosessin johtamisesta.

Suuren kiitoksen haluan antaa Dellin työntekijöille, jotka työskentelivät kanssani tarjousprosessin parissa. Uskon, että samanlaisella sitoutuneisuudella ja aktiivisuudella saavutamme hyviä tuloksia myös jatkossa.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet

Anttila, M. 1999, Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä. Porvoo: WSOY

Baily, B. 2005, Purchasing Principles and Management. Harlow: Edinburgh Gate

Gigliano, V. 2002, Business to Business marketing - analysis & practice in a dynamic environment. Ohio: South-Western

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000, Tutki ja kirjoita. 6. uud. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hollensen, S. 2004, Global Marketing - a decision oriented approach. Harlow: Edinburgh Gate

Hutt, M. 2004, Business Marketing Management. Ohio: South-Western

Klemperer, P. 2003, Auctions: Theory and Practice.

Kotler, P. 2000, Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall

Kotler, P. 1999, Muuttuva Markkinointi. Porvoo: WSOY

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Lambin, J. 1996, Strategic marketing management. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company

Rope, T. 1998, Business to Business -markkinointi. Porvoo: WSOY

Roune, T. 2008, Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä - Kvalitatiivisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.

Internet-lähteet

Dell Ltd. [WWW-dokumentti].

<http://www.dell.com/.....__1367.aspx>. (Luettu 10.10.2008).

Dell Ltd. [WWW-dokumentti].

<http://www.dell.com/content/topics/global.aspx/about_dell/company/dell_worldwide/index?ck=ln&c=us&cs=19&l=en&lnki=0&s=dhs> (Luettu 10.10.2008)

It-online [WWW-dokumentti].

<<http://www.it-online.co.za/content/view/159941/>> (Luettu 13.11.2008)

Greenpeace. Haitallisten kemikaalien ja elektroniikkajätteen kierrätyksen -tutkimus, 2007.

<<http://www.greenpeace.org/international/campaigns/toxics/electronics>> (Luettu 19.12.2008)

Haastattelut

Globaalin liiketoiminnan myyntijohtajan haastattelu 16.10.2008. Dell Ltd. Helsinki.

Globaalin liiketoiminnan myyntijohtajan haastattelu 17.12.2008. Dell Ltd. Helsinki.

Global Pricing Analyysin haastattelu 25.10.2008. Dell Ltd. Helsinki.

Global Pricing Analyysin haastattelu 18.12.2008. Dell Ltd. Helsinki.

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Ostoprosessin vaiheiden rajausta.....	12
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.....	13
Kuvio 3. Kannettavien tietokoneiden globaalit markkinaosuudet. (Dellin sisäinen tutkimus).....	15
Kuvio 4: Teoreettinen viitekehysmalli.....	17
Kuvio 5: Organisationalinen ostoprosessi ja siihen osallistujat (Rope 1998, 19.).....	19
Kuvio 6. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät (Kotler 2000, 197).....	25
Kuvio 7. Tuotteen kolme tasoa (Hollensen 2005).....	30
Kuvio 8. Kilpailijoiden väliset vahvuustekijät (Roune 2008, 112).	32
Kuvio 9. Kilpailuetu analyysi. (Lambin, 1996. 317)	33
Kuvio 10. Tarjousprosessin rakenne	45
Kuvio 11. Toimittajille näkyvissä olevat tiedot elektronisessa huutokaupassa.....	52
Kuvio 12. Tuotekohtainen kilpailuetu analyysi	54
Kuvio 13. Esimerkkikuvio hintakehityksestä.....	57
Kuvio 14. Hinnan käyttäytyminen huutokaupan toisessa kategoriassa, aggressiivinen taktiikka.....	58
Kuvio 15. Hinnan käyttäytyminen huutokaupan neljännessä kategoriassa, aggressiivisen ja maltillisen taktiikan yhdistelmä.....	58
Taulukko 1. Esimerkki toimittaja analyysistä (Kotler 2000, 181)	22

LIITTEET

Liite 1. Dellin pääkilpailijat kannettavamarkkinassa sekä heidän kilpailuedut69

Liite 1. Dellin pääkilpailijat kannettavamarkkinassa sekä heidän kilpailuetunsa

	<u>DELL</u>		
	etu	neutraali	haitta
Tuotteet		x	
Tuotteiden kustannusrakenne	x		
Asiakkaan asennuskanta		x	
Gloaali toimintavalmius	x		
Kontaktit päätöksentekijöihin	x		
Ympäristötekijät		x	
Yrityskuva / Brändi			x

	<u>Kilpailija</u> <u>1</u>			<u>Kilpailija</u> <u>2</u>		
	etu	neutraali	haitta	etu	neutraali	haitta
Tuotteet		x			x	
Tuotteiden kustannusrakenne			x		x	
Asiakkaan asennuskanta	x					x
Gloaali toimintavalmius	x			x		
Kontaktit päätöksentekijöihin	x				x	
Ympäristötekijät		x			x	
Yrityskuva / Brändi	x				x	

	<u>Kilpailija</u> <u>3</u>			<u>Kilpailija</u> <u>4</u>		
	etu	neutraali	haitta	etu	neutraali	haitta
Tuotteet		x			x	
Tuotteiden kustannusrakenne			x			x
Asiakkaan asennuskanta			x			x
Gloaali toimintavalmius			x			x
Kontaktit päätöksentekijöihin			x			x
Ympäristötekijät	x			x		
Yrityskuva / Brändi			x			x