

School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Vaihtoehtoiset hinnoittelukokonaisuudet kilpailukyvyn lisäämiseksi
Alternative Pricing and offering methods to Increase Competitiveness

10.12.2017

Oskar Stucki

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Oskar Stucki
Tutkielman nimi:	Vaihtoehtoiset hinnoittelukokonaisuudet kilpailukyvyn lisäämiseksi
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / talousjohtaminen
Ohjaaja:	Anni Tuppara
Hakusanat:	hinnoittelu, tuote-palvelu-järjestelmä, kuukausihinnoittelu, tuote ja palvelu -yhdistelmät

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, millaisia vaihtoehtoisia hinnoittelutapoja voitaisiin soveltaa tutkimuksen kohteessa, automaatioyritys Orfer Oy:ssä, jonka pääasiallisia asiakkaita ovat muut yritykset. Orferin liiketoimintaan kuuluvat automaatioprojektien valmistaminen sekä suunnittelu ja niihin liittyvät huoltopalvelut. Tutkimuksessa käydään läpi erilaisia hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä, siihen liittyviä käsitteitä ja erilaisia malleja. Teorian lisäksi aineistona toimii Orfer oy:n työntekijöiltä saatava haastattelu.

Hinnoittelua voidaan pitää yrityksen yhtenä tärkeimmistä päätöksistä. Tuotteiden hinnat ja niihin liittyvät voittomarginaalit ovat suoraan yhteydessä yrityksen tekemään tulokseen. Erilaisia hinnoittelutapoja on monenlaisia, mutta ne jakautuvat pääosin kustannus-, markkina- ja kilpailulähtöisiin tapoihin, joista yleisimpänä voidaan pitää kustannuslähtöistä tapaa. Nykyään kilpailun kovennuttua yritykset ovat myös ottaneet käyttöönsä uudenlaisia tarjoomia, joissa yhdistetään palveluita ja tuotteita. Tällaisista esimerkkejä ovat tuote-palvelu-järjestelmät ja leasing. Motiivina muutokselle toimii varsinkin yrityskaupassa toimiva hankintalogiikka, jossa investointeja tehdessä niiden tuottama lisäarvo arvoketjuun on suuri.

Asiakkaiden keskittyessä enemmän omiin ydinprosesseihinsa ja ulkoistaessa tukiprosesseja tämä tutkimus näkee, Orfer Oy:n tapauksessa järkeväksi yhdistää tämän hetken tarjontaa yhdeksi tuote-palvelu-järjestelmäksi, jolloin tarjoomasta saadaan erikoistuneempi, kokonaisvaltaisempi ja enemmän asiakasarvoa lisäävä.

ABSTRACT

Author: Oskar Stucki
Title: Alternative Pricing and offering methods to Increase Competitiveness
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Financial Management
Supervisor: Anni Tuppuru
Keywords: pricing, product-service system, monthly pricing, service and product bundles

The purpose of this study was to evaluate different methods of pricing that could be applied to Orfer Oy's pricing. Orfer is a company that designs and produces automation solutions but also provides maintenance services for them. The study went through concepts of pricing and different variables that effect it and models to price. In addition to theory, the study includes interviews from Orfer employees.

Pricing can be seen as one of the most important decisions. The absolute prices of the products and their profit margins are directly connected to the profitability of the company. Many different pricing methods can be found but they usually come down to three different categories: cost-, market- and competition-based, from which generally the most common is cost-based pricing. These days when the competition is always getting tougher the companies are coming up with different kinds of offerings where they are combining services and products. Examples of these offerings are different leasing-services or product-service systems. The motive behind these changes is the fact that companies that are considering investments are analyzing very carefully how the investment increases the value in companies' value chain.

When customers are focusing more and more in their core process and might be outsourcing support processes this study concludes that it would be rational for Orfer to combine services and products into one product-service system offering. This way Orfer would have more specialized, comprehensive and more customer value-adding offering.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Ongelman määrittely	1
1.2	Tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimuksen rakenne ja menetelmät	3
1.4	Rajaukset, menetelmä ja aineisto	4
2	Hinnan muodostuminen	5
2.1	Yritysten välinen liiketoiminta verrattuna kuluttajaliiketoimintaan	7
2.2	Hinnoittelumenetelmät	8
2.3	Kustannusperusteiset mallit	10
2.3.1	OKA eli omakustannuslaskenta	11
2.3.2	Katetuottolaskenta	11
2.3.3	Tavoitehinnoittelu	12
2.4	Markkinalähtöinen ja asiakasarvon menetelmä	12
2.5	Kilpailuperusteinen hinnoittelu	14
2.6	Leasing	14
2.6.1	Leasing-hinnoittelu	15
3	Tuote-palvelu-järjestelmät	17
3.1	Erilaiset järjestelmät	18
3.1.1	Tuoteorientoitunut	19
3.1.2	Käyttöorientoitunut	19
3.1.3	Ratkaisuorientoitunut	19
3.2	Kilpailukyky	20
3.3	Käyttöönoton haasteet	20
3.4	Hinnoittelu	21
3.5	Uudistettu tuote-palvelu-järjestelmä	21
4	Hinnoittelu ja kilpailukyky Orfer oy:ssä Otsikko muutettu	24
4.1	Nykyinen hinnoittelu	25
4.2	Hinnoittelun ja tarjooman kehittäminen	26
4.2.1	Uusi tuote-palvelu-malli	28
4.2.2	Mallin hinnoittelu	31
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	32

5.1	Jatkotutkimus	34
6	Lähteet	36

LIITELUETTELO

Liite 1 Haastattelukysymykset

KUVALUETTELO

Kuva1 Tuotteen osat (Kotler 2010, s. 250)

Kuva2 Hinnoittelumallit (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.40)

Kuva3 Markkinalähtöiseen ajatteluun vaikuttavat tekijät (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.52)

Kuva4 TPJ-lajittelu (Tukker, 2004)

Kuva5 Uudenlainen TPJ-lajittelu (Van Ostaeyen et al. 2013)

Kuva6 Orfer Oy:n automaatiotarjonta

Kuva7 Palvelumalli

Kuva8 Palvelukokonaisuuskonsepti

Kuva9 Hinnoitteluprosessi

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko1 leasingin tuloslaskelma (financial watch 2004)

1 JOHDANTO

Yritysten välisen kilpailun jatkuvasti lisääntyessä hinnat ovat erityisen tarkkailun alla ja ne pyrkivät saamaan kilpailuetua mistä vain. Yksi suorimmista ja vaikeimmista tavoista saavuttaa tätä etua on hinnoittelu. Hinnoittelulla on suuri vaikutus yrityksen toimintaan ja se määrittelee pitkälti, millaista tulosta yrityksellä on mahdollista tehdä (Kohli & Suri 2011). Jos hinta on liian korkea, ihmiset eivät osta tuotetta ja jos liian matala yritys ei tuota voittoa. Eli tavoitteena on löytää hinta, joka optimoi voiton ja jolla saadaan haluttu tai optimaalinen määrä ostajia.

Yritys voi vaikuttaa omaa hintaansa ja kilpailukykyänsä muillakin tavoilla kuin vain laskemalla tai löytämällä sopivan hinnan nykyiselle tuotteelle tai palvelulle. Yritykset ovat alkaneet siirtyä enemmän palvelupohjaiseen tarjoomaan ja sillä on todettua saatavan hyötyjä myynnin kasvattamiseksi (Kohtamäki et al. 2013). Yritys voi myös pyrkiä lisäämään asiakkaalleen tuotettua arvoa tai muuttaa tuotekonseptiaan, jonka kautta on mahdollista hinnoitella tuotettaan eri tavalla ja saada kilpailuetua. Tuotteiden ja palveluiden yhdistäminen voidaan nähdä yhtenä vaihtoehtona. Sen sijaan, että myytäisiin pelkästään tuotetta, voidaan alkaa myymään tuote-palvelu-kokonaisuuksia. Tällaista mallia voidaan kutsua ratkaisujen myymiseksi tai teoreettisemmin tuote-palvelu-järjestelmäksi. Ratkaisujen myynnin on todettua kasvattavan sekä asiakkaille tuotettua hyötyä, että valmistajan katemarginaalia (Sharma & Iyer 2011). Tuote-palvelu-järjestelmistä voidaan myydä eri tasoisia tuote-palvelu-kokonaisuuksia, joihin sisältyy mahdollisesti kaikki asiakkaan tarvitsema. Tällaista kokonaisuutta on vaikeampi kopioida ja sen on todettu lisäävän kilpailukykyä sekä innovaatiopotentiaalia (Beuren et al. 2013).

1.1 Ongelman määrittely

Koska yritysten tehtävänä on maksimoida omistaja-arvo, ovat ne alkaneet käyttämään erilaisia tapoja tavoitteen saavuttamiseen. Yritykset ovat pyrkineet omistaja-arvon maksimoimiseen ja parempaan likviditeettiin esimerkiksi pidentämällä maksuaikoja, ”putsaamalla” tasetta turhista omaisuuseristä tai ulkoistamalla prosesseja ulkoisille

palveluntarjoajille. Palvelut, jotka ovat yrityksen ydinosamaisen ulkopuolella, kuten it-tuki, siivouspalvelut tai autojen omistaminen, on haluttu antaa ulkopuolisten hoidettavaksi. Yritykset tekevät suuria investointeja myös tuotantonsa, joissa investointien hinnat nousevat autoihin ja tietokoneisiin verrattuna huomattavasti suuremmiksi. Näiden suurten investointien erilaiset tehostamismuodot, rahoitusmuodot tai jopa ulkoistamisvaihtoehdot, kuten leasing tai tuote-palvelu-järjestelmät, ovat nousseet esille, mutta niiden varalle ei ole vielä suunniteltu vielä tarkkaan harkittuja hinnoittelumenetelmiä tai tarjoomaa Orfer Oy:n tapauksessa. Tässä tutkimuksessa käsitellään erilaisia mahdollisuuksia hinnoitella omaa tarjoomaa tai muuttaa tarjoomaa kilpailukykyisempään suuntaan hinnoittelun kautta.

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimiva Orfer Oy on robotiikkaan ja sopimusvalmistukseen erikoistunut Orimattilalainen perheyrittäjä, jossa työskentelee hieman yli 100 työntekijää. Yrityksen liikevaihto on ollut viime vuonna (2016) lähes 16,5 miljoonaa euroa. Orfer tarjoaa asiakkailleen automaattioratkaisuja sekä huoltopalvelua omiin että muihin järjestelmiin. Orferin tarjooma asiakkailleen sisältää taseintensiivisiä tuotantosoluja ja kokonaisratkaisuja, joiden kokonaishinnat saattavat vaihdella sadasta tuhannesta eurosta muutamiin miljooniin euroihin. Orferin mahdollisuutena, yritysten ulkoistaessa prosessejaan, voidaan nähdä tuotannollisen prosessin loppupään osaaminen. Harvalla tuotantoyritykselle pakkaaminen voidaan nähdä ydinosamaisena, jolloin sen ulkoistaminen voi olla mahdollista.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ja vertailla erilaisia hinnoittelusekä tarjoomamalleja että analysoida niistä sopivimpia tutkimusyriykselle. Joten olen päätenyt siihen, että tutkimusongelmana on:

Millaisia hinnoittelumallivaihtoehtoja on nykyiselle yksittäisen tuotteen kertaostohinnoittelulle?

Jotta tähän kysymykseen pystytään vastaamaan, olen päätenyt seuraaviin alakysymyksiin. Ensimmäisenä tulee aloittaa yläkategoriasta eli hinnoittelun määrittelemisestä ylipäänsä. Tähän käytän alakysymystä:

Mikä on hinta ja miten se voidaan määrittää?

Koska yritysten välisen hinnoittelun voidaan olettaa eroavan normaalikuluttajan ostopäätösprosessista, organisaatioiden prosessin ollessa pidempiä ja tarkempia. Ja koska yrityksille myytävät tuotteet ovat suurempia investointeja olen myös valinnut seuraavanlaisen alakysymyksen:

Mikä on hinnoittelun vaikutus myyntiin ja miten yritysten välinen liiketoiminta eroaa kuluttajamarkkinoista?

Käyn myös läpi erilaisia hinnoittelumalleja, joita on huomattavasti enemmän ja niissä kaikissa on erilaisia painotuksia. Joten alun jälkeen teoriaosuudessa tulen käymään läpi erilaisia malleja ja niiden piirteitä sekä sitä, miten ne vaikuttavat hinnoitteluun ja painottavat eri tekijöitä. Kolmas alakysymykseni on siis:

Millaisia malleja hinnoitteluun on tarjolla ja mitä ne tarjoavat?

1.3 Tutkimuksen rakenne ja menetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on käydä ensin läpi erilaisia hinnoittelu- sekä tarjoomalleja teorian pohjalta ja analysoida niihin vaikuttavia tekijöitä. Sen jälkeen käydään läpi näiden mallien vaikutuksia hinnoitteluun. Kun kattava teoriapohja on muodostettu, analysoin näiden mallien pohjalta sopivia hinnoittelukokonaisuuksia ja niiden sopivuutta Orfer Oy:n liiketoimintaan. Toteutan myös haastattelun yrityksen toimitusjohtajan, kahden myyjän, huoltojohtajan ja talouspäällikön kanssa. Näiden osien pohjalta analysoin Orferin nykyistä tarjoomaa, sen nykyistä hinnoittelua ja uusia vaihtoehtoisia malleja, joilla olisi mahdollista lisätä Orferin kilpailukykyä tulevaisuutta varten.

1.4 Rajaukset, menetelmä ja aineisto

Koska kyseessä on teollisuusyritys, jonka asiakkaina toimivat lähinnä yritykset, keskityn hinnoittelussa ja siihen liittyvissä ongelmissa sekä prosesseissa pitkälti yritysten välisiin toimintatapoihin. Tulen myös rajaamaan analyysia enemmän tutkittavaan yritykseen ja sen liiketoimintaan.

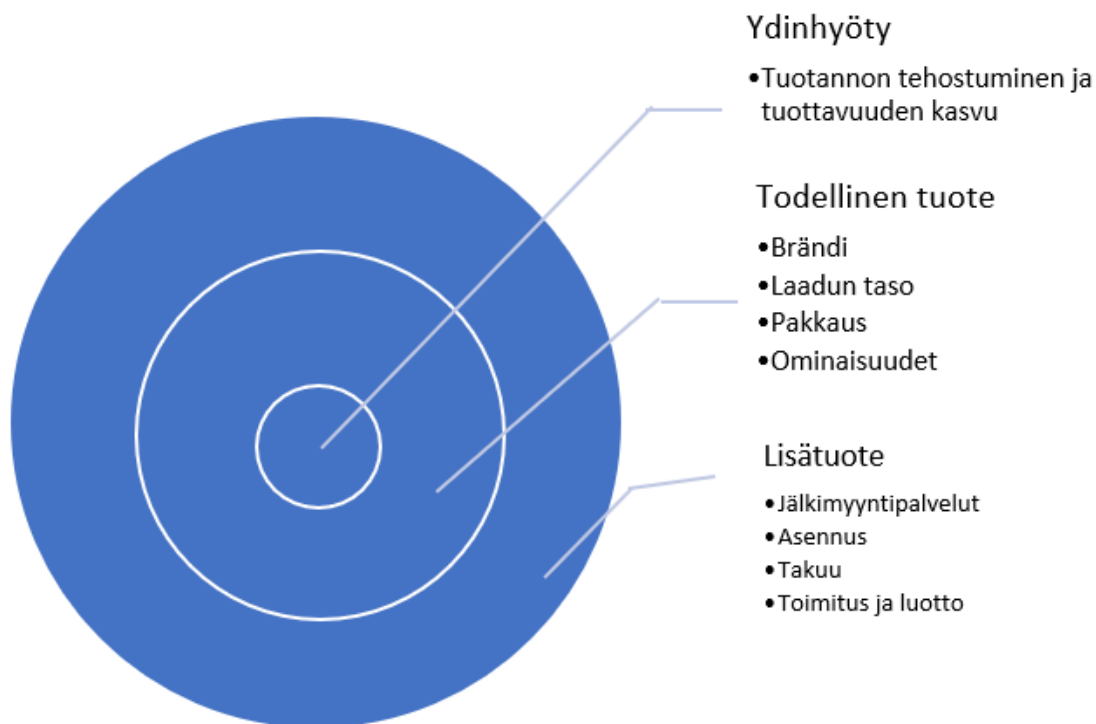
Tutkimusmenetelmänä sopivin on kvalitatiivinen tutkimus, koska kyseessä on yksittäinen yritys, jolla ei vielä ole sopivaa hinnoittelumallia. Tästä syystä koen kirjallisuuden läpikäynnin ja analysoinnin olevan paras tapa tutkimuksen toteuttamiseen. Yksittäisiä haastatteluja on helpompi tulkita kvalitatiivisesti. Lisäksi suurin osa tutkimuksista, joita olen löytänyt tähän aiheeseen liittyen, ovat olleet kvalitatiivista.

Aineistona käytetään kirjallisuutta ja tietokannoista löydettäviä artikkeleita ja yrityksestä saatavaa haastattelumateriaalia.

2 Hinnan muodostuminen

Hintakäsitteen määritelmänä voidaan yksinkertaisimmillaan olettaa olevan: ”Määrä tiettyä rahayksikköä, joka maksetaan jostakin tuotteesta tai palvelusta”. Sen voidaan kuitenkin olettaa olevan paljon laajempi alue, johon voi kuulua esimerkiksi: tuotteen perushinta, erikoistarjoukset, eritellyt hinnat tuotteen eri segmenteille, tuote varianteille ja erilaisille pakkausmäärille. (Simon, H 2015, 11) Samoilla linjoilla on myös Kotler kirjassaan, jossa hän mainitsee hinnan olevan kaikkien arvojen summa, joista asiakas on valmis luopumaan saadakseen tai käyttääkseen tuotetta tai palvelua (Kotler 2010, s. 314)

Lopulta hintaa voidaan pitää arvona ostajalle. (Simon, H 2015, 13) Erilaiset tuotteet tarjoavat erilaisia hyötyjä ja lisäosia ostajalleen eli erilaisia arvoja. Yksi tällainen teoria on Kotlerin kolmen tason tuote (kuva 1), jossa keskiössä on tuotteen perusarvo kuluttajalle, jonka ympärille rakennetaan muita hyötyjä, joilla voidaan perustella hintaa tai nostaa sitä. (Kotler 2010, s. 250) Tämän lisäksi Kotler mainitsee hinnan yhtenä osana markkinointimixiä eli 4P:n teoriaa. Hintaa voidaan pitää kriittisenä osana kokonaisyntiä ja markkinointia, sillä se on ainoa markkinointimixin tekijä, joka tuottaa yritykselle tulosta (Kotler 2010, s. 314). Hinnan oikeellisuus on myös tärkeää, sillä mikäli hinta ei ole yhtä suuri kuin asiakkaan saama hyöty, asiakas kääntyy toisen tuottajan puoleen (Kotler 1997 s.93)



Kuva 1 Tuotteen osat (Kotler 2010, s. 250)

Hinta on myös todettu olevan Anttilan kirjassa yritysjohtajien mielestä tärkeä kilpailukeino ja sen merkitys on korostunut tarjonnan lisääntyessä. Kirjassa mainitaan myös muista kilpailukeinoista, kuten toimitusvarmuus ja tuotteen laatu, mutta joskus pelkääntään hinnalla on merkitystä tai se on vähintäänkin hyvin suuri. Lisäksi todetaan, että hinnan asetannan onnistuminen oli lähes poikkeuksetta liitettävissä yrityksen kannattavuuteen (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.29-30)

Yrityksen hinnoitellessaan tuotettaan yksi tärkeä hintaan vaikuttava tekijä on tuotteen hintajousto, joka voidaan laskea seuraavalla kaavalla.

$$\text{Hintajousto} = \frac{\text{kysynnän määrän muutos}}{\text{hinnan määrän muutos}}$$

Hintajousto kertoo, kuinka paljon tuotteen kysyntään vaikuttaa hinnan muutos. Yleensä hinnan laskeminen vaikuttaa kysyntään positiivisesti, jolloin saatu luku on negatiivinen

ja taas toisinpäin. Yritys voi tuotteensa hintajouston avulla ymmärtää, kuinka tärkeä tekijä hinta ylipäänsä on asiakkaille. Jos hinnan muutoksesta kysyntä ei juuri muutu, voidaan päätellä, että hintaa ei voida pitää suurena kilpailutekijänä. (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.65)

Hinta on yhteydessä myös yrityksen strategiaan päätöksiin. Strategioita hinnoitteluun on olemassa erilaisia, mutta näistä yleisimmät ja tunnetuimmat ovat Porterin kolme strategiaa: Yleinen kustannusjohtajuus, differointi ja fokusointi. Yleisellä kustannusjohtajuudella pyritään saamaan toimialalajaajuinen kustannusetu kilpailijoihin nähden. Differoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii kehittämään ainutlaatuisia ominaisuuksia ja erilaistamaan tuotettaan muihin verrattuna. Molemmat edellä mainituista sopivat lähinnä massatuotantomarkkinoille. Kolmantena mainitaan fokusointi, jossa yritys kohdistaa tarjoamaansa sopivaksi juuri tiettyä asiakasryhmää ajatellen. Näiden lisäksi mainittakoon vielä elinkaarihinnoittelu eli dynaaminen hinnoittelu, jossa tuotteiden hinnoittelu pohjautuu tuotteen oletettuun elinkaareen. Esimerkiksi niin, että aluksi tuote on halpa ja kallistuu sen yleistyttyä tai aluksi korkealla hinnalla varustettu puhelin, jonka hinta laskee, kun uusi malli on tulossa (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.31).

2.1 Yritysten välinen liiketoiminta verrattuna kuluttajaliiketoimintaan

Hinnoittelu yritysten välisillä markkinoilla eroaa kuluttajamarkkinoista ostoprosessin sekä hinnan tarkemman tarkastelun myötä. Lisäksi mitattavat tekijät ovat yritysostoissa tarkemmin esillä. Erot johtuvat usein siitä, että asiakasyritys tuottaa jossain vaiheessa tuotetta kuluttajalle, joten ostettavan tuotteen tulee lisätä arvoketjussa tuotteen lopullista arvoa. Tästä johtuen ostoprosessi on usein tarkempi ja objektiivisempi ja arvon tarkoitus yrityksille on erilainen verrattuna kuluttajiin. (Farres 2012)

Chuck Cohn mainitsee eroina pidemmän päätösprosessin, suuremman määrän päättäjiä, pidemmät suhteet, potentiaalisten asiakkaiden pienempi määrä sekä erilaisen tietämyksen ostettavasta tuotteesta. Yritysten välisessä kaupassa vastapuolen prosessi kestää usein kauan, sillä investointipäätöstä valmistelee isompi ryhmä ihmisiä,

joiden tulee vakuuttaa muita ihmisiä investoinnin hyvydestä. Yleensä ostajat ovat todennäköisesti oman alansa ammattilaisia, jolloin he tietävät tarkasti, mitä he haluavat ja voivat odottaa. Ostoneuvotteluissa on usein mukana, jos sellainen on, tuotteen tuleva käyttäjä tai ainakin yksi niistä. Asiakkaiden pienempi määrä vaikuttaa siihen, miten myyjäyrityksen pitää kohdentaa omaa toimintaansa. Toisaalta se helpottaa keskittymistä, mutta se helpottaa sitä myös kilpailijoille (Cohn 2015).

Yritysten välisessä liiketoiminnassa erityisesti suhteet asiakkaaseen ovat tärkeä osa hyvää liiketoimintaa. Yritykset yleensä etsivät pidempiä suhteita, koska silloin niiden ei tarvitse käydä pitkää ja kallista kilpailutusprosessia uudestaan joka kerta (Cohn 2015). Hyvillä suhteilla on myös huomattu olevan jopa 50% kasvu liikevaihtoon verrattuna huonoihin suhteisiin (Printing World 2005). Monet ostajayritykset pyrkivät nykyään rajaamaan toimittajiaan tehokkuus- ja säästösyistä, jolloin myyjien hyvät suhteet asiakkaisiin ovat kriittisiä, sillä niiden ansiosta asiakkaat haluavat pysyä toimittajan kanssa kumppanuudessa (Gil-Saura et al. 2011)

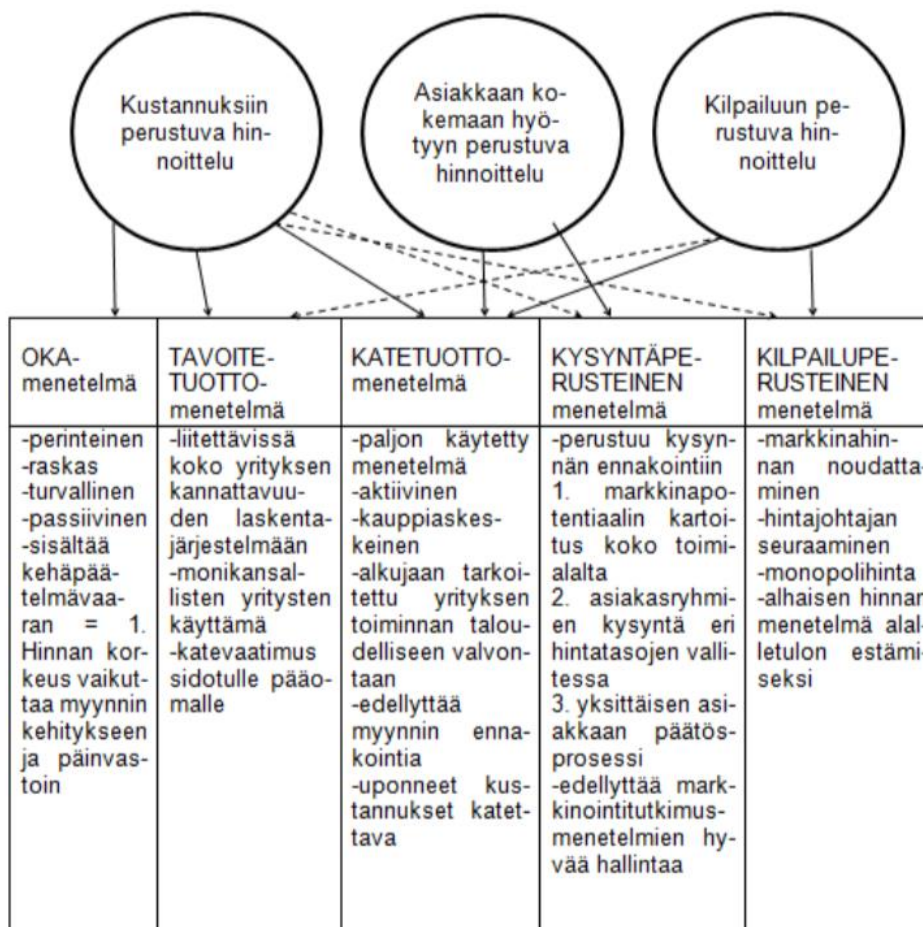
2.2 Hinnoittelumenetelmät

Warren Buffetin sanoin: ”Tärkein yksittäinen mittari yrityksen arvostamisessa on sen hinnoitteluvoima. Jos yrityksellä on mahdollisuus nostaa hintoja menettämättä myyntiä kilpailijalle, yritys on erittäin hyvä.” (Hinterhuber & Liozu 2012) Hinnoittelupäätös on yrityksen tärkeimpiä päätöksiä, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen ja katteeseen. Sitä voidaan pitää strategisena kysymyksenä yrityksen kannalta. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen, Puttonen 2011, 117). Oikeanlaisen hinnoittelun kriittisyyttä voidaan korostaa myös sillä, että käytännössä yrityksen koko liikevaihto ja tulos ovat joko suorasti tai epäsuorasti riippuvaisia hinnasta. (Simon, H 2015, 9) Hinnoittelussa yrityksen tulisi lähtökohtaisesti keskittyä tuotteen tuomaan katteeseen eikä myynnin määrään tai markkinaosuuteen, sillä voitollisuus on yrityksen tuottavuuden keskiössä. (Kohli & Suri, 2011)

Hinnoittelu voidaan jakaa ensin kahteen yläkategoriaan eli hinnastosta päättämiseen ja tapauskohtaiseen hinnoitteluun sekä mahdolliseen yrityksen sisäiseen siirtohinnoitteluun. Hinnaston käyttö ei välttämättä tarkoita sitä, että yrityksen tuotteet ovat vahvasti

vakioituja, vaan niiden hintoja voidaan olla myös muokattu asiakasryhmä ja markkina-alue kohtaisesti, kuten myös markkinointimix ehdottaa. On kuitenkin tapauksia, kuten tämä tutkimus, jossa myytävät tuotteet ovat useimmiten vahvasti yksilöityjä projekteja, joille täytyy määrittää hintaa tapauskohtaisesti. (Ikäheimo 2005 s. 196)

Vaikka hinnoittelu on huomattavan erilaista eri yrityksissä, niin silti ne yleensä lukeutuvat johonkin näistä kolmesta yläkategoriasta: kustannusperusteisiin, kilpailuperusteisiin tai arvoperusteisiin menetelmiin. (Hinterhuber & Liozu 2012) Hinnoittelu tulee ajatella prosessina, joka kokonaisuudessaan on yrityksessä monen tahon läpikäymä ja siihen osallistuvat monet eri henkilöt yrityksen sisällä, kuten toimitusjohtaja, myyntipäällikkö, tuotantopäällikkö. Lopulliseen hinnoittelupäätökseen yritys tarvitsee useita erilaisia tekijöitä, kuten: ”tuotantokustannukset, markkinahinnan, yrityksen muut tavoitteet, kapasiteetin käyttöasteen ja hintajouston”. Perinteisiä hinnoittelumenetelmiä yrityksen käytössä Ikäheimon mukaan, ovat kustannusperusteinen, markkinalähtöinen ja kannattavuusperusteinen/yrityksen tavoitteisiin perustuva hinnoittelu. (Ikäheimo 2005 s. 197) Anttila ja Fogelholm mainitsevat kolmesta yläkategoriasta: kustannusperusteiset, asiakkaan hyötyyn perustuvat ja kilpailuun perustuvat hinnoittelumenetelmät (kuvio 1). Lisäksi mainitaan vielä sovitut kiinteät hinnat, jotka koskevat lähinnä julkisia palveluita tai hintasopimuksia. (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.40)



Kuva 2 Hinnoittelumallit (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.40)

2.3 Kustannusperusteiset mallit

Kustannusperusteiset mallit ovat hinnoittelumalleja, joissa tuotteen hintaan vaikuttavat suurimmilta osin siihen kohdistuvat tai kohdistetut kustannukset. Kustannusperusteisissä malleissa kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin, erillis- ja yhteis- sekä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Yleisimmin jako tapahtuu kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset riippuvat usein toiminta-asteesta ja ovat yleensä suoraan tuotteeseen käytettäviä tekijöitä kuten raaka-aineet, osto-osat, puolivalmisteet, valmistuksen palkka sekä tuotannon alihankintapalvelut. Kiinteisiin kustannuksiin toiminta-aste ei vaikuta juuri ollenkaan. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi koneiden ja kaluston sitoma pääoma, poistot, vuokrat, siivous, toimihenkilöiden palkat sekä hallintokustannukset. (Neilimo, Uusi-Rauva 2005)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa kustannukset kohdistetaan tuotteille tai palveluille yleensä käyttäen seuraavanlaisia kalkyytleja: minimivalmistusarvo, valmistusarvo, minimiomakustannusarvo sekä omakustannusarvo. Näille yhteistä on siis sitoutuneiden kustannusten laskeminen, joiden päälle asetetaan suoraan yrityksen päättämä hinnoittelulisäprosentti. (Ikäheimo 2005 s. 197- 198) Suurin heikkous puhtaasti kustannuksiin perustuvassa hinnoittelussa on se, ettei se ota huomioon kilpailua tai kysyntää. Laskentaa varten on kuitenkin helppo löytää yrityksen sisältä dataa. (Hinterhuber & Liozu 2012)

2.3.1 OKA eli omakustannuslaskenta

Omakustannuslaskennassa tuotteen hinta saadaan lisäämällä yhteen erillis- ja yleiskustannuksia. Erilliskustannukset ovat kustannuksia, joilla on suora syy-seuraussuhde tuotteeseen sen elinkaaren aikana. Hinnan ja erilliskustannusten erotusta kutsutaan katetuotoksi, jolla voidaan kattaa yleiskustannuksia ja josta muodostuu yrityksen mahdollinen voitto. Hyvää tässä tavassa on sen laskennallinen yksinkertaisuus, joskin eri numeroiden saaminen vaatii organisaatiolta panostusta sisäiseen laskentaan. Huonoa on se, että hinnassa pyritään kattamaan sekä erillis- että yleiskustannukset yritys saattaa hinnoitella itsensä pois markkinoilta. (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.42)

2.3.2 Katetuottolaskenta

Samoin kuin omakustannuslaskenta, tässäkin kustannukset jaetaan erillis- ja yleiskustannuksiin. Katettuottolaskennassa hintaan ei pyritä jakamaan kaikkia kustannuksia, vaan suoraan tuotteen tekemisestä johtuvat kustannukset. Eli jos tuotetta ei valmisteta, niin kulut laskisivat tämän määrän verran. Tuotteen antamaa tuottoa kutsutaan erillistuotoksi ja kun erillistuotot ovat suuremmat kuin erilliskulut, niin siitä muodostuu kate. Katteen tulisi yhteenlaskettuna olla suurempi kuin yleiskustannusten yhteenlaskettu määrä, mistä seuraakin katetuottolaskelman ongelmallisuus, sillä yleiskustannuksia ei välttämättä saada katettua tällä hinnoittelutavalla pitkässä juoksussa. (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.42)

2.3.3 Tavoitehinnoittelu

Tavoitehinnoittelu liittyy toimintojohtamiseen ja toimintokustannuslaskentaan. Toimintokustannuslaskennassa tuotteelle tai palvelulle kohdistetaan vain niiden toimintojen kustannukset, jotka on tarvittu sen valmistamiseksi. Tavoitehinnoittelu pohjautuu japanilaiseen toimintatapaan, jolloin lähtökohtana on määrittää markkinahinta, josta laskeaan tavoitehinta vähentämällä markkinahinnasta voitto-osuus.

(Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.44)

Tavoitelähtöisessä hinnoittelussa on samanlainen kustannuksiin sitoutuva elementti kuin kustannusperusteisessä hinnoittelussa. Tässä tapauksessa yritys ei kuitenkaan aseta kustannusten päälle hinnoittelulisäprosenttia, vaan sen korvaa tavoiteltava kate, johon yritys pyrkii pääsemään. (Ikäheimo 2005 s. 200)

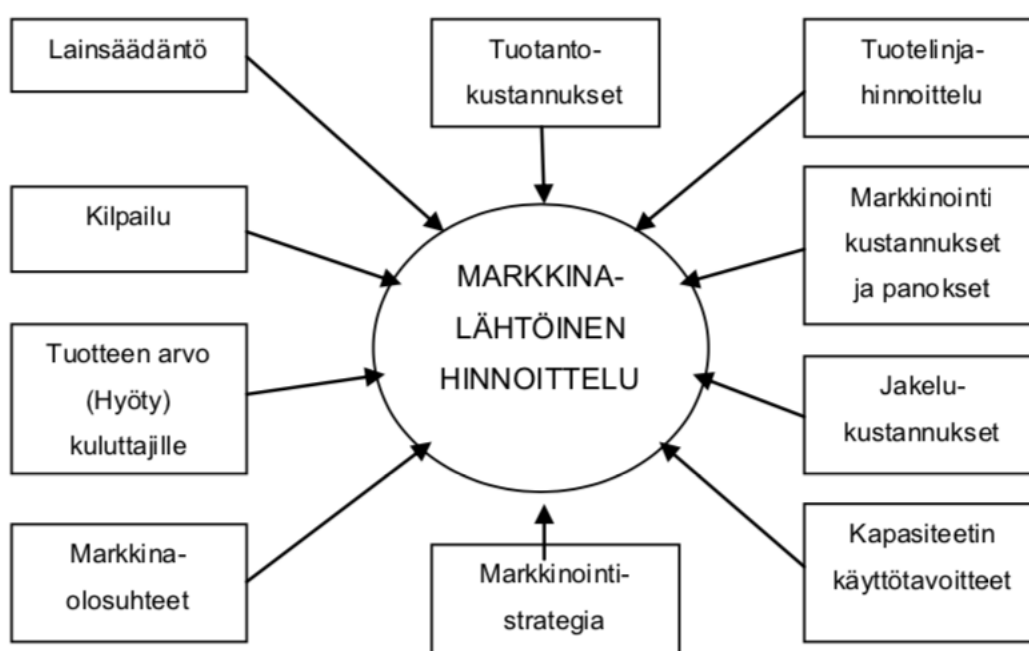
2.4 Markkinalähtöinen ja asiakasarvon menetelmä

Markkinapohjaisessa hinnoittelussa otetaan huomioon enemmän kysyntää ja tarjontaa sekä pohditaan myyvän yrityksen asemaa markkinoilla. Tässä mallissa markkinatietoisuus ja asiakaskuntien segmentointi ovat avainasemassa. (Ikäheimo 2005 s. 199-200) Tätä mallia voidaan pitää asiakkaan hyötyyn perustuvana hinnoitteluna ja kilpailuperusteisena hinnoitteluna, koska hinnoittelua pyritään juuri muuttamaan ja kohdistamaan asiakkaiden näkemä arvo mielessä, sekä johtamaan hinta markkinoilta. Mallin erikoispiirteinä ovat hintaporrastukset eri ostajaryhmille, alennusmyynnit ja pakettihinnoittelu. (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.41)

Asiakkaan ostaessa tuotetta, asiakas ostaa sitä arvoa, jota palvelu tai tuote hänelle tuottaa. Jos tuote ei ole vaihdettavan hinnan arvoinen, niin asiakas ei koe tarvetta ostaa tuotetta. Tästä syystä hinnoittelun tulisi aina lähteä asiakkaan kokemasta arvosta. (Kotler 2010, s. 315) Arvohinnoittelu on kirjallisuuden mukaan hinnoittelumenetelmistä paras.

Jos yrityksellä on arvohinnoittelustrategia, joka toimii, niin yrityksen tuottopotentiali on huomattavasti korkeampi verrattuna muihin hinnoittelutyyleihin. (Hinterhuber 2008)

Yrityksillä on ollut tapana hinnoitella tuotteensa liian halvoiksi, koska on käytetty puhtaasti kustannusperusteista hinnoittelua. Tällöin ei ole ajateltu, kuinka korkeaksi asiakas kokee hyödykkeen todellisen arvon. Tästä johtuen markkinalähtöiset hinnoittelumenetelmät ovat saaneet suosiota. Anttila ja Fogelholm antavat kirjassaan esimerkin Fiat Uno:n ja Tipon erilaisesta hinnoittelusta markkinalähtöisesti, kun Tipo oli modernimman tuotantotyylinsä takia halvempi valmistaa, mutta oli silti kysynnän johdosta kalliimpi hinnaltaan kuin Uno. Alla olevasta kuvio 2 nähdään 10 tekijää, jotka vaikuttavat markkinalähtöiseen hinnoitteluun. (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.51)



Kuva 3 Markkinalähtöiseen ajatteluun vaikuttavat tekijät (Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999, s.52)

Arvohinnoittelu edellyttää, että yritys tietää tarjoomansa arvon ja osaa arvottaa sen oikein asiakkaansa arvoketjuun. Tarjooman arvo asiakkaalle voi olla erikoisen innovatiivinen tai uusi tuote. Arvo ei ole välttämättä sitoutunut pelkästään itse tuotteeseen, vaan sen hinnoittelussa tulee ottaa huomioon mahdolliset paketti-kaupat. Tarjooman mukana voidaan myydä myös palveluita tai oheistuotteita, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista asiakkaalle tuomalla arvolla. Täten uutta yhdistelmää tuotteita ja palveluita voidaan itsessään kutsua uudeksi tuotteeksi. Kuten aiemmin todettu, varsinkin toisille yrityksille myytäessä on tärkeää kommunikoida asiakkaalle tarjooman arvonlisäys, sillä yritysten välillä se on suurimpia erottajia. (Farres 2011) Arvohinnoittelulla ja yrityksen katetuotolla on todettu olevan suora verrannollinen yhteys (De Toni et al. 2017).

2.5 Kilpailuperusteinen hinnoittelu

Asiakkaiden hintatietoisuuden kasvettua ja hintakilpailun kovennuttua yritysten tulee ottaa huomioon myös kilpailijat. Hinta on yritykselle joustavin tapa vaikuttaa tuotteen kysyntään verrattuna tuote-, jakelu tai mainonnan muutoksiin. Kilpailuperusteinen hinnoittelu perustuu kilpailijoiden hinnoista saataviin tietoihin (De Toni et al. 2017). Suurin hyöty tästä tavasta on se, että otetaan todella huomioon kilpailijoiden hinnoittelu ja liikutaan omassa hinnoittelussa sitä kohti. Malli ei kuitenkaan ota kantaa kysyntään, jolloin markkinahinnoittelu jää vajavaiseksi (Heil & Helsen 2001). Erilaisia kilpailuperusteisen hinnoittelun muotoja ovat johtaja-hinnoittelu, jossa annetaan jokin hinnoittelusignaali ja odotetaan muiden seuraavan. Pariteettihinnoittelu, jossa hinnat säädetään kilpailijoiden hinnoista tai sitten markkinajohtajan hinnasta. Matalahintatuottaja, jolloin pyritään markkinoiden matalimpaan hintaan. Viimeisenä on premium-hinnoittelija, jolloin pyritään pitämään korkein hinta markkinoilla, jolla pyritään kuvaamaan parasta laatua (Ingenbleek & Van Der Lans 2013). Yrityksillä, jotka hinnoittelevat tuotteitaan muita kalliimmiksi on todettu olevan yhteys parempiin katetuottoihin, kun taas yrityksillä, jotka hinnoittelivat tuotteensa alle hintatason, seurasi matalampi katetuotto (De Toni et al. 2017).

2.6 Leasing

Edellisten hinnoittelumallien voidaan kuvitella antavan tuotteille niin sanottu perushinta, joka voitaisiin tuotteesta maksaa, kun se maksettaisi kerralla. Koska yritysten tehtävänä on maksimoida omistajille syntyvää arvoa, ne miettivät hankintoja tehdesään, miten tämä nostaa tätä arvoa. Kun hankintoja tehdään ne sitovat pääomaa, jonka takia voidaan joutua ottamaan laina. Toinen vaihtoehto on siirtää omistamisen riskin jollekin toiselle ja vuokrata ostettu tuote tai palvelukokonaisuus maksua vastaan. Tätä kutsutaan leasingiksi. (Management decision 1993)

Leasingia on olemassa kahta eri tyyppiä: rahoitus- ja käyttöleasing. Käyttöleasingissa ostaja tai vuokralle ottaja on suoraan asiakasyhteydessä palvelua tai tuotetta tuottavaan yritykseen. Rahoitusleasingissa taas tuottajan ja loppuasiakkaan välissä on jokin rahoitusyhtiö. Koska leasingissa lainan antava osapuoli kantaa omistamiseen liittyvät

riskit se myös perii siitä korkeampaa korkoa. Toisaalta etuna on se, ettei pääomaa sitoudu ostoon ja taloudenpito on helpompaa ja ennustettavampaa, koska tulevat maksut ovat tiedossa. Sopimukseen myös usein liitetään käyttäjäkohtaisia lisäpalveluita, kuten huoltopalvelu. Leasing sopimusta ei voi yleensä katkaista kesken sopimuskauden ilman lisämaksua. (Liikkanen 2016)

2.6.1 Leasing-hinnoittelu

Financial watchin artikkelin mukaan leasingin tulosvaikutteiset tekijät ovat taulukko 1:ssä mainitut korkotulot, vuokra ja muut tuotot. Loput ovat kustannusvaikutteisia. Tekijät voidaan jakaa nettotuloja tekeviin, kuluihin ja luottokustannuksiin (financial watch 2004). Koska artikkelissa puhutaan rahoitusleasingista ja tämän tutkimuksen kohteena on enemmänkin käyttöleasing-hinnoittelu, niin kuluihin voidaan lisätä jollakin yllämainituilla tavoilla hinnoitellun tuotteen hinta. Toinen vaihtoehto on rahoittaa tuotteen hinta suoraan lainalla, jolloin kuluihin lisätään vieraan pääoman lainan korko tai oman pääoman toivottu tuotto. Taulukon 1 tekijöiden perässä olevia etumerkkejä käyttämällä laskettu summa on leasingista tulevat nettotuotot.

Taulukko 1 leasingin tuloslaskelma (financial watch 2004)

nettotulot	kulut	Luottokustannukset
<ul style="list-style-type: none"> •korkotulot (+) •vuokra (+) •käyttöleasingin arvonlennukset (-) •Lainauskustannukset (-) •Muut tuotot (+) 	<ul style="list-style-type: none"> •aloituskustannukset (-) •palvelukustannukset (-) •varatut kustannukset (-) 	<ul style="list-style-type: none"> •poistot (-) •takaisinperintä (-) •varaustoimenpiteet (-)

Kun yritys määrittelee taulukon1 tekijöitä, artikkelissa mainitaan erikseen lainauskustannusten, luottokustannusten ja kulujen määrittelemisestä. Lainauskustannus on rajakustannus, jonka pitäisi olla yhtä suuri kuin vaihdannan kustannukset. Korkona tulisi käyttää riskitöntä vaihtokorkoa. Mikäli korko on kiinteä lopussa, niin se tulisi kiinnittää johonkin julkiseen lainainstrumenttiin, jonka maturiteetti vastaa leasingin maturiteettia.

Luottokustannusten tulisi perustua mahdollisiin luottotappioihin, jotka perustuvat historiaan. Kuluissa aloituskustannusten tulisi sisältää peruspalkat, kustannuspalkkiot ja muut operatiiviset kulut. (Financial watch 2004)

3 Tuote-palvelu-järjestelmät

Yritys voi vaikuttaa hinnoitteluun eri tavoin. Se voi tehdä tuotteestaan erilaisia versioita erilaisille asiakkaille, antaa alennuksia, tehdä paketteja tai purkaa tuotepaketteja osiin. Yksinkertaisimmillaan tuotepaketti on hammasharjan mukana tuleva hammastahna, mutta se voi myös olla mikä tahansa muu yhdistetty tuote tai palvelu, jolla onnistutaan lisäämään asiakkaalle tuotettua arvoa (Kohli & Suri 2011). Tällöin on perustellumpaa nostaa hintoja tai saada kilpailuvoimaa. Samankaltainen idea on tuote-palvelu-järjestelmän takana. Siinä yritys toimittaa asiakkaalleen mahdollisimman täydellisesti asiakkaan tarpeita täyttävän yhdistelmän tuotetta ja siihen liittyviä palveluita. Sen ideana on ottaa järjestelmän lähtökohdaksi asiakkaan lopullinen tarve, jonka päälle järjestelmää aletaan kehittämään. (Tukker & Tischner 2006) Tuote-palvelu-järjestelmän hyötyjä on todettu olevan kilpailukyvyn lisääminen teollisuudessa ja kestävämpi tuotanto sekä kulutus (Van Ostaeyen et al. 2013). Käytän tuote-palvelu-järjestelmästä jatkossa lyhennystä TPJ.

TPJ voidaan määritellä seuraavasti:

”TPJ on integroitu tuote- ja palvelutarjoama, joka tuottaa arvoa käytössä. Järjestelmä tarjoaa mahdollisuuden erottaa taloudellisen menestyksen aineellisesta kulutuksesta ja siten vähentää taloudellisen toiminnan ympäristövaikutuksia” (Baines et al. 2007)

Toinen vähemmän ympäristöön keskittyvä määritelmä:

”TPJ koostuu aineellisista tuotteista ja aineettomista palveluista, jotka on suunniteltu ja yhdistetty siten, että ne kykenevät yhdessä täyttämään tietyt asiakkaiden tarpeet. Lisäksi TPJ pyrkii saavuttamaan kestävä kehityksen tavoitteet” (Brandstotter et al. 2003)

Kuten aikaisemmin on todettu ostavat yritykset mittaavat hankintojaan pohtien, että miten tämä hankinta lisää niiden asiakkaiden arvoa ja miten se vaikuttaa yrityksen nykyiseen arvoketjuun. TPJ:tä käyttämällä yrityksellä on mahdollisuus lisätä omaa

vaikutustaan asiakkaansa arvoketjussa, lisätä arvoa omaan tarjoomaansa ja lisätä omaa innovointipotentiaaliaan. (Tukker & Tischner 2006)



Kuva 4. TPJ-lajittelu (Tukker, 2004)

3.1 Erilaiset järjestelmät

TPJ:tä voidaan tunnistaa kolmea erilaista: tuote-, käyttö ja ratkaisuorientoidut järjestelmät (Kuva 4). Tuoteorientoidussa järjestelmässä nykyisellään olevan tuotteen päälle vain lisätään palvelu tai palveluita (Tukker & Tischner 2006). Tuotteen omistajuus siirtyy ostajalle saman tien, mutta palveluita tuotetaan ostajalle ajan kuluessa (Gran 2013). Käyttöorientoidussa järjestelmässä tuote on edelleen kokonaisuuden keskiössä ja palveluiden lisäämisellä voidaan tehostaa käyttämistä (Tukker & Tischner 2006). Tuotteen omistus ei siirry kuitenkaan ostajalle, ainakaan heti, vaan tuotteen omistus pysyy usein myyjällä. Tuotteen käyttötarve pyritään tuottamaan asiakkaalle toisella tapaa esimerkiksi palveluiden kautta. Tuotteella voi olla useita käyttäjiä. (Tukker 2004) Tukkerin mukaan vain ratkaisuorientoituja järjestelmiä voidaan pitää todellisesti "tarpeisiin perehtyneinä", sillä ehdolla että tuottaja kehittää täysin uudenlaisen toimintatavan tarpeeseen (Tukker & Tischner 2006). Tuotettava tuote tai palvelu ei siis ole valmis eikä sitä ole ideoitu ennen kuin asiakas ja toimittaja sopivat ostettavasta tuotteesta (Tukker 2004).

3.1.1 Tuoteorientoitunut

Yleisiä käyttöesimerkkejä on mainittu kuvassa 4 jokaiselle kategorialle. Tuoteisiin liittyvällä tarkoitetaan esimerkiksi robottijärjestelmää, johon myydään palveluita, joita voidaan tarvita sen elinaikana, kuten rahoitusvaihtoehtoja tai huoltopalvelua. Neuvonnalla ja konsultoinnilla tarkoitetaan tuotteeseen liittyvää neuvontaa ja konsultointia, jonka avulla pyritään neuvomaan tuotteen tehokasta käyttöä. Robottijärjestelmätapauksessa tämä voidaan ymmärtää esimerkiksi niin, että asiakasta neuvotaan optimoimaan tuotantoyksikön logistiikkaa tehokkaammaksi, missä järjestelmä sijaitsee. (Tukker 2004)

3.1.2 Käyttöorientoitunut

Tuotteen leasingissä tuotteen omistus ei vaihdu, vaan tuottava yritys säilyttää omistuksensa, mutta asiakas maksaa säännöllistä maksua tuotteen käytöstä. Tuotteen käyttöön on yleensä rajaton käyttöoikeus. Vuokrauksessa ja jakamisessa käyttäjiä on yleensä useita, käyttöoikeus on rajattu ja tuotteesta maksetaan käytön mukaan. Omistajalla on omistusoikeus ja hän huolehtii tuotteen ylläpidosta. Tuotteiden yhteiskäyttö on hyvin samanlaista kuin vuokraus ja jakaminen, mutta tuotetta käyttää usea samaan aikaan. (Tukker 2004)

3.1.3 Ratkaisuorientoitunut

Tämän esimerkin tapauksessa toiminnan hallinnalla tarkoitetaan esimerkiksi ulkoistamista eli kokonainen toiminto yrityksestä annetaan jollekin toiselle yritykselle hoidettavaksi, jota tarkkaillaan valituilla mittareilla. Yleisin esimerkki tästä on siivouspalveluiden käyttö. Käytön mukaan maksetussa palvelussa ostetaan yleensä vain ratkaisuta käytön mukaan. Esimerkkinä tietotekninen tuki, jossa yritys haluaa tietyn määrän tietokoneita työntekijöilleen ja tuki hoitaa asennukset, huollot ja kaiken niin, että työntekijöiden koneet toimivat. Toimivan lopputuloksen palvelu on hyvin samankaltainen kuin ulkoistus, mutta lopputulos on vähemmän spesifioitu. Esimerkiksi ostetaan ”tehokkaampi tuotantopiste”, jolloin asiakas ei määrittele, mitä ostetaan vaan

halutaan, että lopputulos tapahtuu toimittavan yrityksen parhaan näkemyksen mukaan. (Tukker 2004).

3.2 Kilpailukyky

Länsimaisilla teollisuusmailla on ollut haasteita saada omia tuotteitaan myydyksi, kun halvemmat tuotantomaat ovat tuottaneet samoja tuotteita halvemmalla. Tähän ongelmaan TPJ:tä voidaan pitää vastausksena ja uutena liikemahdollisuutena. Palveluita lisäämällä pystytään tuottamaan ylivoimaisia aineellisia ja aineettomia arvoja, kun tarjotaan yksilöidympiä ratkaisuja asiakkaille, jolloin saadaan laskettua myös oman tuotteen käyttöönottoon liittyviä ongelmia ja kustannuksia. Tukkerin mukaan esimerkiksi jako- ja leasing-konseptien avulla voidaan myös laskea järjestelmän kustannuksia, sillä on huomattu, että niiden avulla hankittuja tuotteita käytetään intensiivisemmin ja tehokkaammin. Tärkein asia on kuitenkin se, että yritys pystyy parantamaan paikkaansa asiakasyrityksensä arvoketjussa. Yritys pystyy esimerkiksi lisäämään tarjoomansa korkeammalla tuottomarginaalilla olevia palveluita tai kehittämään ainutlaatuisen asiakassuhteen, jota kilpailijat eivät voi kopioida. (Tukker & Tischner 2006)

3.3 Käyttöönoton haasteet

Mikäli yritys päättää ottaa käyttöön TPJ:n, niin yrityksen tulee pohtia käyttöönottoon liittyviä kompastuskiviä ja motiiveja. Uuden järjestelmän käyttöönotto tuo esille huomattavia kulttuuriin ja yritykseen liittyviä haasteita. Baines mainitsee artikkelissaan kolme suurinta haastetta onnistuneelle strategian toteuttamiselle: organisaation rakenne ja kulttuuri, riskinotto ja hinnoittelustrategia. (Baines et al. 2007) Haasteena voidaan mainita myös läheisempi yhteistyö asiakkaan kanssa. (Gran 2013)

Organisaatiossa ja kulttuurissa muutoksen lähtökohtana on tarve muuttaa ajattelua siihen, että yritys tarjoaa asiakkaalle arvoa asiakkaan tarpeiden täyttämässä eikä niinkään siinä, että asiakas saisi itselleen omistusoikeuden johonkin tuotteeseen. Yrityksen sisäinen riskinotto kasvaa lähinnä siksi, että tuotteen omistusoikeus ei enää siirrykään, vaan tuottava yritys kantaa edelleen riskin tuotteestaan. Verrattuna vanhaan tapaan, jossa asiakkaalle myytiin tuote ja sen jälkeen se oli asiakkaan vastuulla. Tällä

on vaikutusta myös organisaatioon, sillä se saattaa lisätä organisaation sisäistä pelkoa riskin kasvamisesta. (Baines et al. 2007)

Kun ratkaisuja yritetään tarjota asiakkaille pelkästään myymisen sijasta, asiakkaan kanssakäymistä tarvitaan aikaisempaa nopeammin, jotta tarjooma täyttää asiakkaan halut ja tarpeet (Baines et al. 2007). Tällainen käyttäytyminen edellyttää myyjältä myös suurempaa läpinäkyvyyttä organisaatiossa, jotta saadaan muodostettua asiakkaalle paras tarjooma nykyisistä tarjoomista. (Gran 2013)

3.4 Hinnoittelu

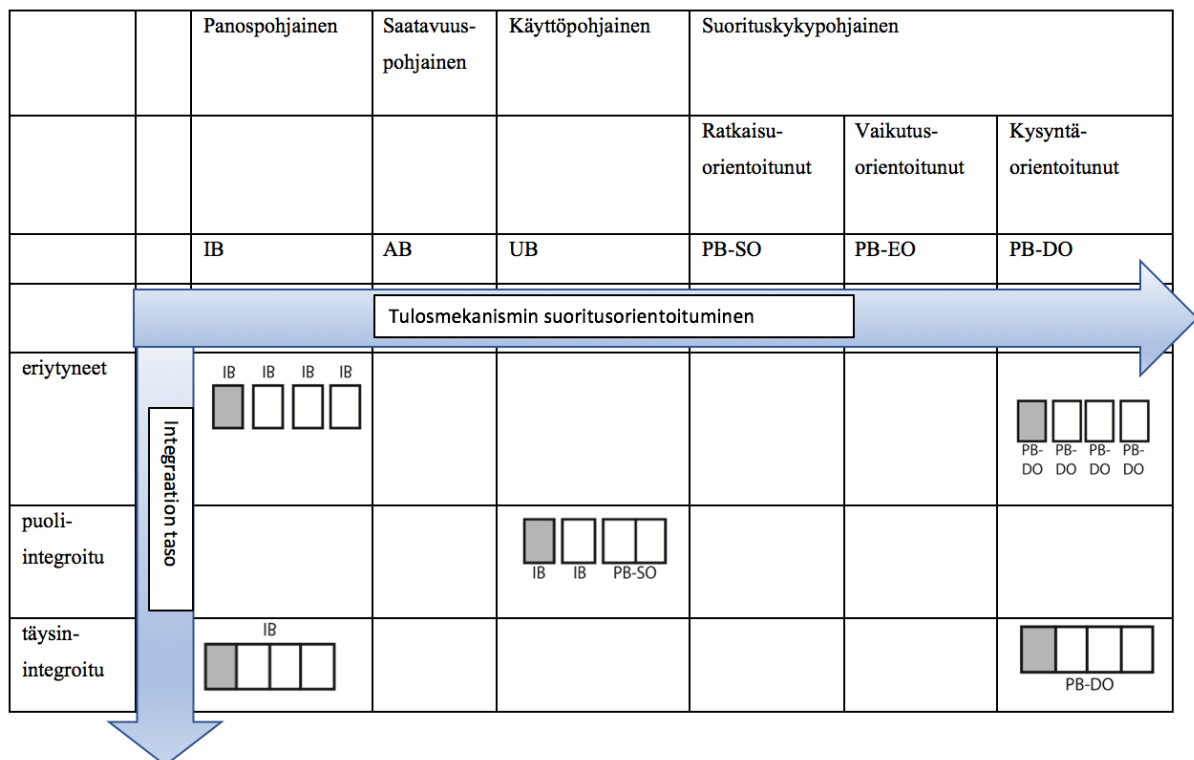
Yrityksen ottaessa käyttöön TPJ:n, sen tulee suunnitella hinnoittelu uudestaan. Tähän haasteeseen on ehdotettu erilaisia toimintatapoja. Yritys voi tehdä sopimuksia tietyille ajanjaksoille, joilla tuotetta tai palvelua käytetään (Gran 2013). Meier väittää kuitenkin, että todennäköisesti voittoa on mahdollista tehdä ainoastaan, mikäli palvelun tuottaja ottaa huomioon koko palvelu-tuote-yhdistelmän elinkaaren hinnoittelussa (Meier, 2010). Yrityksen tuleekin sovittaa elinkaaren aikana syntyvät kulut ja tuotot, jotka voidaan elinkaaren aikana tehdä (Baines et al. 2007). Tuotteista tulee tässä mallissa kulukeskuksia, sillä ne eivät vaihdakaan omistajaa käyttö- ja ratkaisuoitoiduissa tapauksissa.

3.5 Uudistettu tuote-palvelu-järjestelmä

Van Ostaeyen ja muut ehdottavat tarjoavat uudenlaista mallia TPJ:hin. He painottavat eritoten kahden asian parempaa hahmottamista, joista ensimmäinen koskee toiminto- tai tehtävä-käsitteen tarkempaa ja systemaattisempaa määrittelyä ja käyttämistä. Toinen asia koskee lajittelua tuote-, käyttö- ja ratkaisu-orientoituneisiin järjestelmiin, sillä he kokevat, ettei tämä jaottelu onnistu kuvaamaan monimutkaisia käytännön esimerkkejä TPJ:stä.

Tutkijat ehdottavat uudenlaista mallia, jonka jaottelu pohjautuu ensin erilaisiin tuotto-mekanismiin eli siihen, miten tuottaja tekee voittonsa. Ne on jaettu suorituskyvyn suuntauksen mukaisesti neljään ryhmään, joista yhdellä on kolme alaryhmää. Ryhmät ovat

panos-, saatavuus-, käyttö- ja suorituskykypohjainen ryhmä, jolla on vielä allaan ratkaisu-, vaikutus- ja kysyntä-orientoituneet ryhmät (kuva 5) (Van Ostaeyen et al. 2013). Kuvan viisi lyhenteet tulevat englanninkielisistä vastaavista IB (input based, panospohjainen), AB (availability based, saatavuuspohjainen), UB (usage based, käyttöpohjainen), PB-SO (performance based – solution oriented, suorituskykypohjainen – ratkaisuo-orientoitunut), PB-EO (performance based – effect oriented, suorituskykypohjainen – vaikutusorientoitunut), PB-DO (performance based – demand oriented, suorituskykypohjainen – kysyntäorientoitunut).



Kuva 5 Uudenlainen TPJ-lajittelu (Van Ostaeyen et al. 2013)

Panospohjaisessa järjestelmässä toimittajayritys saa asiakkaaltaan maksuja suoritetta vastaan eli kun tuote on vaihtanut omistajaa tai palvelu on suoritettu, niin asiakas maksaa tuottajalle. Saatavuuspohjainen tarkoittaa sitä, että toimittajayritys saa tuottoa ja asiakas maksaa kokonaisuudesta sen ajan, kun kokonaisuus on asiakkaalla käytössä huomioimatta sen käyttöastetta. Käyttöpohjaisessa tavassa toimittajalle maksetaan kokonaisuuden käytöstä, jossa mittayksikkö voi olla etukäteen sovittu. Suorituskykypohjaisissa järjestelmissä toimittaja saa maksua kokonaisuuden toiminnallisen suorituskyvyn mukaan. Kokonaisuus voidaan jakaa tiettyyn ryhmään käyttämällä tutkijoiden määrittelemää koko hierarkia mallia ("full hierarchical model"), jossa käydään läpi mistä

kyseinen toiminto muodostuu vaaditulla toiminto- ja rakennetasolla. Esimerkiksi mukava työilmapiiri muodostuu vaaditulla tasolla mukavasta lämmöstä, joka muodostuu toimintotasolla lämmönhallinnasta, joka muodostuu rakennetasolla ilmalämpöpumpusta. Ratkaisu-orientoiduissa kokonaisuuksissa hinta muodostuu vaaditun asian toiminnallisen tason mittarista. Ilmanlämpöpumpun kohdalla tällainen voisi olla esimerkiksi lämmönsiirron tehokkuus. Vaikutusorientoituneessa mallissa hinta muodostuu tavoitteen ympäristökohtaisten toiminnallisten mittareiden mukaan. Ilmalämpöpumpun tapauksessa mittari voisi olla, kuinka suuren osan päivästä huoneen ilmalämpötila on halutulla välillä eli kuinka hyvin kokonaisratkaisu onnistuu kokonaistavoitteessaan ympäristön suhteen. Kysyntään vastaavuuteen orientoitunut malli voidaan taas hinnoitella niin, että kuinka hyvin asiakkaan tarve on tyydytetty eli esimerkiksi kyselyllä: kuinka moni toimiston työntekijöistä on tyytyväinen toimiston lämpötilaan. (Van Ostaeyen et al. 2013)

Integraation tasolla kuvataan sitä, mitkä TPJ:n elementit ovat liitettynä kokonaisuuteen samalla tuottomekanismilla. Esimerkiksi auton vuokraus, johon kuuluvat huolto ja korjaukset ja sitä myydään kiinteällä päivähinnalla, niin voidaan puhua elementtien integroinnista. Kuvassa viisi nähdään integroinnin vaikutus laatikoista, jotka on istutettu matriisiin. Mikäli laatikot ovat yhdessä, ne on hinnoiteltu samaan kokonaisuuteen ja mikäli erillään, niin ne ovat erillisiä kokonaisuuksia. Kokonaisuus sijoittuu siihen kategoriaan, jossa sillä on eniten integroituja toimintoja. P (Van Ostaeyen et al. 2013)

4 Hinnoittelu Orfer oy:ssä

Orfer on 1970-luvulla perustettu Orimattilassa sijaitseva perheyrittys, jonka pääasiallisina liiketoimina ovat teollisuuden automaatioprojektit, kuten kuljettimet ja robotit, sekä edellä mainittujen huoltaminen ja metallin sopimusvalmistus. Pääasiallisesti myytävät robottimerkit ovat Kawasaki- ja Toshiba-robotteja. Orferin huoltoliiketoiminta ulottuu myös muiden merkkisten robottien huoltoon sekä erilaisiin modernisointiprojekteihin, jotka muistuttavat lähinnä automaatioprojekteja. Tässä tutkimuksessa käymme hinnoittelua läpi automaatioratkaisujen kannalta, mutta myös huoltopalvelu huomioidaan, koska ne ovat joiltain osin vertailtavissa toisiinsa.

Orferilla on töissä tällä hetkellä hieman yli 100 henkilöä, joista suurin osa on projektiliiketoiminnan puolella. Ajanjakson 2016/04-2017/04 liikevaihto oli noin 16,5 miljoonaa euroa, josta liiketulos oli 317 tuhatta (largestcompanies 2017). Orferin asiakkaita ovat tällä hetkellä esimerkiksi Valio, Paulig, Fazer ja HKScan, mutta Orferilla on myös pienempiäkin asiakkaita. Elintarviketeollisuus on useana vuonna peräkkäin ollut suurin yksittäinen asiakaskategoria. Orferilla on osaamista kansainvälisestä liiketoiminnasta ja se on myynyt järjestelmiään esimerkiksi Venäjälle, Ruotsiin, Saksaan, Puolaan, Kanadaan, USA:n, Saudi-Arabiaan ja Japaniin. Yrityksellä on tahtotilana laajentua ja löytää lisää asiakkuuksia ulkomailta Suomen pienten markkinoiden takia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ensin kartoittaa hinnoittelun teoriaa, käydä läpi erilaisia hinnoittelumalleja sekä kartoittaa tietoa Orfer Oy:n nykyisestä hinnoittelusta. Analysoin ensin Orferin nykyistä hinnoittelua teorian näkökulmasta, jonka jälkeen siirryn vertailemaan erilaisia malleja, miten yrityksellä olisi mahdollista saavuttaa hinnoittelulla, tarjoomalla tai hinnoitteluun liittyvillä seikoilla parempaa kilpailukykyä muihin nähden. Olen haastatellut tutkimusta varten Orfer Oy:ltä muutamia työntekijöitä kahta eri myyntiammattilaista, toimitusjohtajaa, huoltopalveluiden johtajaa ja talouspäällikköä. Myyjät erotellaan vastedes Myyjä 1 ja Myyjä 2. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

4.1 Nykyinen hinnoittelu

Kaikki haastatellut kertoivat nykyisen projektihinnoittelun olevan omakustannuslaskentaan perustuva kustannusperusteinen hinnoittelumalli projekteissa. Nykyisessä mallissa otetaan huomioon ostettavien laitteiden tai palveluiden, raaka-aineiden ja suunniteltujen tuntien hinnat, jotka lasketaan yhteen ja johon lisätään voitto-osuus ja tästä muodostuu tarjoushinta. Tuntien hinnat ovat talouspäällikön mukaan laskettu käyttäen sisäisiä kuormitusryhmiä, joihin jokainen työntekijä on jaettu. Kuormitusryhmille lasketaan palkkojen, sivukulujen ja kiinteiden kulujen kautta omakustannehinta, johon lisätään myynnin organisaatiossa haluttu kate, josta saadaan lopulta tuntihinta tarjouslaskelmiin. Lopullisesta kauppahinnasta Orferin huoltopalveluiden johtaja mainitsi, että jokainen lopullinen sovittu hinta pohjautuu kuitenkin markkinahintaan, jolla asiakas tuotteen lopulta ostaa. Hän kertoi sen johtuvan pitkälti siitä, että yritykset tekevät investointinsa harkiten ja hintatasoa selvittäen.

Orferin huoltoliiketoiminnan hinnoittelun huoltojohtaja kertoi perustuvan enemmänkin markkinahintaan, mutta taustalla on vaikuttamassa myös kustannustekijät, kuten tuntien hinnat. Huoltoliiketoiminnalla on hänen mukaansa hyvä tietoisuus markkinoilla vallitsevasta hintatasosta huoltopalveluiden osalta, sillä huoltoja tehdään muillekin kuin Orferin toimittamille roboteille, joten markkinahintatunnustelua on tehty sitä kautta niin sanotusti kokeilemalla. Huoltopalveluiden hinnoittelun hän koki olevan hyvin onnistunutta, mutta totesi myös, että palveluiden arvostus on tuotteita korkeampi, joten keskimäärin niistä maksetaan selkeästi enemmän kuin tuotteista. Hinnoitellut palvelut ovat myös niin vakioituja, joten niiden hinnoittelu on helppoa, koska tuntimäärät ja tarvittavien tarvikkeiden määrät tiedetään tarkasti.

Kaikki haastateltavat kokivat, että nykyinen malli hinnoitella on projektien osalta melko toimiva, joskin siinäkin olisi parannettavaa, varsinkin riskiprojektien osalta. Riskiprojektilla tarkoitetaan projektia, jollaista ei olla tehty aikaisemmin tai jonka tekninen toteutus on haastavaa tai uutta. Suurimpana riskinä ja siten heikkoutena todettiin työtuntien liian matala arviointi sekä työtuntien liian keskiarvottava hinnoittelu kuormitusryhmien sisällä, koska hajonta palkkojen välillä voi todellisuudessa olla huomattavaa. Toimivuudesta ja helppoudesta mainitsi myyjä¹, joka sanoi, että tuttu hinnoitteluprosessi mahdollistaa sen, että kuka tahansa pystyy jatkamaan tarjousta, joka tietää prosessin,

jos se jää joltain toiselta kesken. Toimitusjohtaja mainitsi myös siitä, että todennäköisesti pelkäästään tarkkuuden ja huolellisuuden lisäämisellä saadaan nostettua nykyisen mallin tarkkuutta myös riskiprojekteissa. Parantamisen osalta hän mainitsi, että markkinatiedustelun lisääminen olisi tärkeää, jotta projekteja voitaisi hinnoitella markkina-perusteisemmin. Lopullisena maalina voitaisiin hänen mukaansa pitää arvopohjaista hinnoittelua, mutta se on vasta ajatuksentasolla ja vaatisi pitkälti jokaisen asiakkaan prosessien syvällistä tuntemista, jotta lisäarvoa voidaan todella tehdä tehokkaasti ja asiakkaalle hyödyllisellä tavalla.

Hinnan vaikutuksesta asiakkaiden ostopäätökseen haastateltavilla oli hieman eriäviä mielipiteitä, vaikkakin kaikki painottivat tärkeimpänä ylipäänsä ratkaisun toimivuutta ja sitä, miten se vastaa asiakkaan tarpeisiin. Ratkaisun tulee tietenkin täyttää ensin asiakkaan asettamat kriteerit, jotta hinnasta voi edes puhua, sanoi myyjä1. Hän mainitsi, että referenssit uuden asiakkaan kohdalla olisi hintaa tärkeämpi kriteeri, kun taas myyjä2 mainitsi ratkaisun teknisen tärkeyden yhteydestä hintaan ja sanoi, että yleensä paras ratkaisu on myös hinta-laatu-suhteeltaan hyvässä asemassa tarjouskilpailussa. Referenssien tärkeys on varsinkin suuri, kun ollaan myymässä tuotteita uudelle asiakkaalle, sillä referensseillä ollaan havaittu maksuhalukkuutta nostavaa käyttäytymistä (Godes 2012). Toimitusjohtaja painotti oheispalveluita ja luotettavuutta ennen hintaa ja huoltojohtaja taas sanoi, että hinta ratkaisee todellisuudessa joitain poikkeuksia huomioimatta lopulta kaiken. Varsinkin projektiliiketoiminnassa. Kaikilta saamieni signaalien mukaan voidaan myös sanoa, että projektiliiketoiminnassa on kova hintakilpailu eikä hinnassa ole varaa asiakkaan tarpeen ulkopuoliselle tarjoamalle.

4.2 Hinnoittelun ja tarjooman kehittäminen

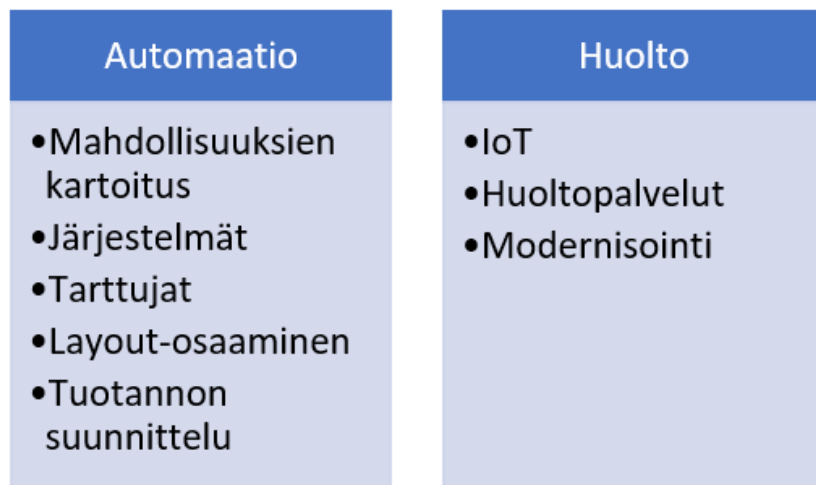
Haasteltavat kertoivat kilpailun Suomessa olevan verrattain kovaa todennäköisesti pienten markkinoiden takia. He kokivat, että Orferilla olisi mahdollisuus kehittää omaa kilpailukykyään hinnoittelun kautta ja käyttämällä uudistettuja tuotepaketteja, kuten esimerkiksi tuote-palvelu-järjestelmää tai leasingia. Niiden avulla Orferilla olisi mahdollisuus erottautua muista ja luoda asiakkaalle enemmän arvoa luovaa tarjoomaa. Huoltojohtaja mainitsikin, että eräältä asiakkaalta on saatu signaalia siitä, että he olisivat valmiita ostamaan palveluna koko Orferin tarjoomaan eli sekä järjestelmän, huollon

että jopa koneen käyttäjät. Orferilla ei vielä toistaiseksi ole ollut tapana tarjota koneelle käyttäjää, joten sitä varten tulisi luoda omat toimintamallinsa ja hinnoittelu. Tällainen malli olisi pitkälle viety idea, jolle myös haastateltavien mielestä on todennäköisesti tulevaisuudessa kysyntää, kun yritykset haluavat keskittyä enemmän omiin osaamisalueisiinsa ja pyrkivät ulkoistamaan sen ulkopuoliset asiat. Koska tällaisessa tapauksessa Orfer siirtyisi kokonaan valmistuspalveluista palveluntarjoajaksi tulisi sen myös hinnoitella tuotteitaan jollakin aikajaksolla, joka voisi olla tässä tapauksessa esimerkiksi kuukausihinnoittelua. Haastateltavista myyjä¹ ja huoltojohtaja kertoivat, että Orferilla on muutama tapaus, joissa on tehty vuokrakauppa tai leasing-kauppa, mutta kyseiset kaupat olivat kokonaisuin projekteihin suhteutettuna varsin pieniä.

Talouspäällikön ja muiden haastateltavien mielestä käytettävät tuntihinnat eivät olleet tarpeeksi tarkkoja ja saattoivat antaa vääränlaisen kuvan kunkin työn arvosta, varsinkin tapauksissa, joissa tunteja oli tarjouksessa arvioitu väärin. Vaikka kuormitusryhmien keskiarvot olisivat olleet melko hyvät, voi niissä silti tulla suurtakin hajontaa, jonka merkitys kasvaa, kun siirrytään enemmän palveluintensiiviseen tuotantoon. Nykyisellään huollon töiden hinnoittelussa, varsinkin tuntien hintatiedot, ovat kriittisessä asemassa ja niiden muuttaminen voi johtaa suuriin hinnoittelueroihin. Palveluintensiivisessä järjestelmässä tuntihintojen seuraamisen tärkeys palveluintensiivisempänä kokonaisuutena kasvaa entisestään ja tuntien hinnoittelua olisi hyvä seurata vielä tarkemmin, jopa yksilötasolla. Se voi tietenkin johtaa yksittäisten henkilöiden palkkatietojen leviämiseen, mikä voisi olla organisaatiolle kiusallinen asia. Toisaalta on esimerkiksi yrityksistä, jotka ovat antaneet palkkatietonsa kokonaisuudessa julkisiksi (Koskinen 2017). Vaihtoehtona talouspäällikön mukaan olisi luoda yhtenäinen palkkausjärjestelmä, jossa käytettäisiin ”senior” ja ”junior” – nimikkeitä, jolloin palkkatiedot olisivat näiden nimikkeiden alla keskiarvoina, mikä parantaisi tuntien kustannusten tarkkuutta.

Orferin nykyisen tarjooman voisi havainnollistaa kuvan 6 mukaisesti. Orfer tarjoaa tällä hetkellä automaatiopuolella ensin konsultointia tapauskohtaisesti järkevästä ja sopivasta järjestelmästä, jonka jälkeen se suunnitellaan ja tarjotaan. Huollon puolella on luonnollisesti huoltoliiketoiminta, joka käsittää hätäkorjaukset ja vuosihuollot, mutta myös modernisointiprojektit ja IoT:n (Internet of Things). IoT:n avulla järjestelmistä voidaan kerätä dataa esimerkiksi niiden toiminnan tehokkuudesta tai osien kulumisesta,

jolloin niihin voidaan puuttua etänä. Tehokkuutta seuraamalla voidaan myös puuttua tuotantopiikkeihin tai tuotannon vajaatoimintaan.



Kuva 6 Orfer Oy:n automaatiotarjonta

Orferin liiketoiminnan idean voisi muotoilla, kuten heidän sloganinsa sanoo:

”Optimize with Orfer”

4.2.1 Uusi tuote-palvelu-malli

Edellisen kappaleen mukaan Orferin voisi jo sanoa olevan palvelukeskeinen yritys. Orferin automaatiojärjestelmien ja huollon liikeidea perustuu siihen, että asiakkaat saavat enemmän irti tuotannostaan. Koska Orferilla on hallussaan hyvää tuotannon suunnitteluosaamista, se voisi käyttää sitä ja automaatiojärjestelmiään yhdessä palveluna. Tällöin asiakas ostaisi suoraan tuotantoa tai lavattuja tuotteita, kuten myyjä1 mainitsi haastattelussa. Tällaisesta palvelusta hyötyisivät sekä asiakas, Orfer että jopa luonto. Koska Orferin pääalainen osaaminen on tuotannon loppupäässä, pakkaamisessa ja lavauksessa, voidaan olettaa, että mikäli asiakas on ostamassa sitä varten Orferilta järjestelmää, niin se ei ole heidän ydinosaamistaan. Tällöin kokonaan ulkoistaminen voisi olla vaihtoehto. Palvelu voisi sisältää tuotantopäällikön, joka kykenisi samalla suunnittelemaan ja ylläpitämään muitakin tehtaita kuin vain yhtä kerrallaan, jolloin asiakas säästäisi oman tuotantopäällikön aikaa tai kokonaan jopa yksi henkilö. Tällä tavalla



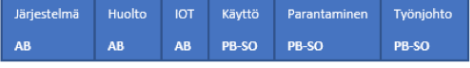
voitaisi lisätä sekä Orferin luomaa arvoa asiakkaalle, että Orferin saamaa hintaa sekä nostaa kilpailukykyä osaamisen kautta. Soveltamalla palvelulogiikkaa ja Van Ostaeyen ja muiden (2013) modernia mallia tuote-palvelu-järjestelmästä voidaan tehdä kuvan 7 mukainen malli Orferin tuotteista ja antaa niille järjestelmään sopivat kategoriat.

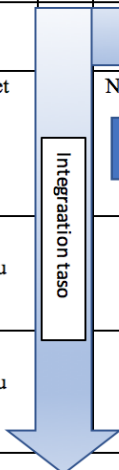


Kuva 7 Palvelumalli Kuvan järjestys vaihdettu "vasemmalta oikealle"

Koska asiakas ostaa Orferilta koko palvelun, on Orferilla motiiveja jatkuvaan parantamiseen. Asiakkaan kanssa voidaan sopia mahdollisesta tuotannon tehostamiseen liittyvästä provisiopalkkiosta, jolloin tämä palvelukokonaisuuden komponentti voitaisiin asettaa tuote-palvelu-järjestelmän teorian mukaan ratkaisuo-rientoituneeksi. Toisaalta palvelun kokonaishinnoitteluun tulee käyttää kustannusten pohjalta elinkaarilaskentaa. Kaikissa muissa elementeissä paitsi jatkuvassa parantamisessa on panospohjainen ansaintalogiikka mukana jossain määrin. Tähän malliin voidaan soveltaa edellä mainittua tuote-palvelu-järjestelmää, jolloin tarjooma voidaan jakaa eri komponenteiksi esimerkiksi kuvan 8 näyttämällä tavalla.

Nykyistä ratkaisua voidaan pitää sekoituksena panospohjaista ja saatavuuspohjaista kokonaisuutta, jossa järjestelmä ja huolto ja IoT ovat erotettuna toisistaan. Järjestelmän ansaintalogiikka toimii panospohjaisesti eli omistusoikeus luovutetaan asiakkaalle ja asiakas voi ostaa huoltopalvelua erikseen jollekin ajalle. Tähän voi päälle ostaa halutessaan IoT:n, mutta se on lisäpalvelu.

	Panospohjainen	Saatavuuspohjainen	Käyttöpohjainen	Suorituskykypohjainen		
				Ratkaisu- orientoitunut	Vaikutus- orientoitunut	Kysyntä- orientoitunut
	IB	AB	UB	PB-SO	PB-EO	PB-DO
	Tulosmekanismin suoritusorientoituminen 					
eriytyneet	Nykyinen 					
puoli-integroitu						
täysin-integroitu						
	Uusi					

Integration taso 

Kuva 8 Palvelukokonaisuuskonsepti

Kehittyneempi järjestelmä voisi olla sellainen, kuten yllä oleva kuva 8 antaa ehdottaa, että kaikki palvelut olisivat integroituja. Kuvan lyhenteet on avattu sivulla 22. Asiakas voisi käytännössä ulkoistaa koko osion tuotannosta, jolloin myös järjestelmän omistaminen jäisi Orferille joten sen tuottologiikka muuttuisi panospohjaisesta saatavuuspohjaiseksi. Ideana olisi tehdä mahdollisimman yleispätevä järjestelmä tai järjestelmän osat, jota voitaisi siirtää, mikäli asiakas ei enää haluaisi palvelua.

4.2.2 Mallin hinnoittelu

Mallin hinnoittelussa voidaan lähteä omakustannehinnoittelusta. Kokonaisprosessin kulku on nähtävillä kuvassa 9. Tässä mallissa järjestelmälle ja huoltopalveluille muodostetaan vanhaa tapaa hyväksikäyttäen omakustannehinta (OKH). Sen jälkeen otetaan huomioon tuotteen kokonaiselinkaari, jolle järjestelmän OKH tulisi saada jaettava. Sen jälkeen tulee ottaa huomioon asiakkaalla viettämisen elinkaaren aikana kasaantuvat kulut ja yrittää ennustaa mitä tapahtuu sopimuskauden jälkeen. Toisin sanoen pitääkö järjestelmä siirtää pois vai jatketaanko sopimusta. Elinkaarikustannuksissa tulisi ottaa huomioon kiinteään kokonaisuuteen kuuluvat työtunnit ja laitteen kuluminen, joka vähentää sen jäämäärvä.

Kiinteät kulut ja lisäpalvelut ovat palveluhinnoittelua ja niihin vaikuttavat lähinnä työtuntien hinnat ja käyttöaste. Hinnoittelussa tulisi arvioida kokonaisuuden haastavuutta, jotta saadaan uskottava indikaattori tuntien kulumisesta hinnoittelun tueksi. Mikäli hinnoittelussa noudatetaan TPJ:n mukaista mallia, niin osa hinnasta kuvitellaan tulevan asiakkaalle tulevasta hyödystä. Siitä saadaan IoT:n ja jatkuvan parantamisen hinta. Toisaalta Orferilla on motiivi kehittää kokonaisuutta omista säästösyistä, jolloin kehittämiseen käytettävät investoinnit olisi järkevää sisällyttää suoraan tarjottavaan kiinteään kuukausihintaan.



Kuva 9 Hinnoitteluprosessi

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli käydä läpi erilaisia hinnoittelu- ja tarjoomamalleja, joilla Orfer Oy:llä olisi mahdollista nostaa nykyistä kilpailukykyään jatkuvasti kiristyvässä globaalissa markkinatilanteessa. Asiakkaiden ja muiden yritysten kasvava fokusoitu- minen omaan ydinosaamisensa avaa Orferin tapauksessa uusia mahdollisuuksia eri- laisille palveluille, jotka perustuvat Orferin ydinosaamiseen. Koska puhtaasti tuotepoh- jaisten toimitusten tekemiseen liittyy yleisesti ja myös Orferin tapauksessa heikompi arvontuottokyky, keskittymällä palveluiden tuottamiseen Orferilla on mahdollisuus pa- rantaa omaa tuottavuuttaan. Palvelut ovat vaikeammin jäljiteltävissä ja asiakkaalle pystytään tuottamaan ainutlaatuisempaa lisäarvoa. Lisäarvon merkitys kilpailutekijänä juuri yritysten välisessä liiketoiminnassa on suuri, sillä yritykset pyrkivät hankinnois- saan tarkasti pohtimaan investoinnin tuottamaa lisäarvoa omaan arvoketjuunsa.

Alatutkimuskysymyksiini saadut vastaukset ovat:

Mikä on hinta ja miten se voidaan määrittää?

Hinta on se määrä vaihdannan välinettä, joka maksetaan jostakin tuotteesta tai palve- lusta. Mikäli hinta on liian korkea asiakkaat eivät osta tuotetta tai palvelua ja jos se on liian matala yritys ei tuota omistajilleen tarpeeksi tuottoa. Teoreettisestikin hinnan muo- dostumiseen vaikuttavat monet tekijät sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Hintaan vaikuttavat tekijät kuten lisäpalvelut, ydintuote ja sen päälle tarjottavat lisätuotteet tai - palvelut. Hinnan muodostuminen yrityksessä on monisyinen ja monen päättäjän läpi- käymä prosessi, jonka kokonaisvaikuttajat ovat moninaiset.

Mikä on hinnoittelun vaikutus myyntiin ja miten yritysten välinen liiketoiminta eroaa kuluttajamarkkinoista?

Yritysten välisen ja kuluttajaliiketoiminnan erot olivat pääosin pidemmät ostoprosessit, parempi hintatietoisuus, tarkempi tekninen tietämys ja suhteiden muodostamisen tär- keys asiakkaaseen. Haastattelemieni asiantuntijoiden mukaan hintaa ei voida pitää tärkeimpänä tekijänä ostoprosessissa, mutta sillä on silti suuri vaikutus lopullisissa päätöksissä. Toki hinnan merkityksen tärkeys vaihtelee asiakas- ja projektikohtaisesti toisistaan.

Millaisia malleja hinnoitteluun on tarjolla ja mitä ne tarjoavat?

Erilaiset perushinnoittelumallit voidaan jakaa kustannusperusteisiin, markkinalähtöisiin ja kilpailuperusteisiin. Kustannusperusteiset mallit tuovat hinnoittelun perustaksi pitkälti kustannukset, joiden päälle lisätään tyypillisesti jonkinlainen haluttu voitto. Markkinalähtöiset hinnoittelumenetelmät painottavat kokonaismarkkinatilannetta ja hinta tulisi löytää tutkimalla kilpailijoiden tuotteita eikä katsoa vain omaa kokonaisuuttaan. Siinä joissain tilanteissa voidaan hetkellisesti jopa myydä tuotetta tappiolla, mikäli se olisi lopulta kannattavaa.

Kuukausittaisista hinnoittelumalleista kävin läpi leasing-hinnoittelun, joka on kokonaisvaltaisinkin kuukausihinnoittelun muoto. Sen hyviä puolia asiakasyritykselle on taseen keventäminen, helposti ennustettavat kuukausikulut ja parempi kassanhallinta, kun kerralla ei sidota niin suurta summaa pääomaa. Toimittajan tapauksessa sen avulla on mahdollista lisätä asiakkaille tuotettavaa arvoa ja yhdistää omia palveluita kokonaisuuden luomiseksi. Toisaalta se mahdollistaa asiakkaille myymisen, joilla ei olisi muutoin tällä hetkellä pääomaa kokonaissijoitukseen.

Lopuksi kävin läpi tuote-palvelu-järjestelmän teoriaa, joka painottaa kilpailukyvyyn kehittämistä yhdistämällä tuotteita ja palveluita. Sen vahvuutena toimittajayritykselle on hahmottaa kyseisen tuote-palvelu-kokonaisuuden ansaintalogiikka ja päästä siirtämään omaa tarjoomaa mahdollisimman palvelukeskeiseen kokonaisuutteen. Esittelin järjestelmästä myös tuoreemman mallin, jossa kokonaisuuden osat jaettiin useampaan eri kategoriaan. Lisäksi suunnittelussa otettiin huomioon kokonaisuuden integraatio eli se, kuinka tarjooman eri osat ovat integroituja toisiinsa.

Tuote-palvelu-järjestelmä on Orferin tapauksessa hyvin sopiva tapa laajentaa omaa tuotevalikoimaa. Orfer pystyy yhdistämään tällä tavalla nykyiset erillään olevat tuotteet yhdeksi kokonaisuudeksi, jolla voidaan luoda ainutlaatuisia arvoa. Tuote-palvelu-järjestelmiä voidaan tehdä lisäksi eri tasoisia, jolloin voidaan paremmin hyödyntää hinnoittelustrategisesti hinnoittelussa erilaisia segmenttejä.

Päätutkimuskysymyksenä oli:

Millaisia hinnoittelumallivaihtoehtoja on nykyiselle yksittäisen tuotteen kertaostohinnoittelulle ja voidaanko niillä parantaa kilpailukykyä?

Edellä läpikäytyjen alakysymysten vastauksissa vastaisin päätutkimuskysymyksenäni osaan mallivaihtoehtoista. Lopulta esittelin kappaleessa neljä tuote-palvelu-järjestelmää hyödyntävän mallin, jonka hinnoitteluprosessiin myös paneuduin. Malli sisälsi integroidun kokonaisuuden nykyisestä tarjoomasta, jonka avulla asiakas voi kokonaan jopa ulkoistaa osaprosessin tuotannostaan. Teorian mukaan kasvattamalla palveluiden osuutta omasta tarjoomasta voidaan parantaa kilpailukykyä. Kilpailukykyä voidaan parantaa lisäksi sillä, että asiakkaalle pystytään luomaan parempaa ja kokonaisvaltaisempaa lisäarvoa. Tämä onnistuu paremmin palveluiden kautta kuin puhtailla tuotevarianteilla. Tällä kokonaisvaltaisella tarjoomalla Orfer kykenisi helpottamaan asiakkaidensa keskittymistä heidän suoranaisiin ydinprosesseihinsa. Toisena etuna Orferille ja asiakkaalle mahdollisuus jatkuvaan kehitykseen, joka tapahtuisi nopeammin ja sujuvammin.

5.1 Jatkotutkimus

Jatkotutkimusta voisi tehdä kysymällä Orferin asiakkailta, kuinka kiinnostuneita he olisivat ulkoistamaan Orferin osaamisalueen tuotannostaan. Asiakkailta voisi kysellä lisäksi erilaista tietoa siitä, että ovatko he kiinnostuneita maksamaan investoinneistaan kuukausihinnoittelumallin mukaan vai haluavatko he ostaa tuotteet kerralla kokonaan itselleen. Hinnoittelumallien tarkemmista laskentatavoista ja vaikutuksista tulisi tehdä jatkotutkimusta, jotta saataisi mahdollisimman kattava ja matalariskinen malli. Suurimpana riskinä kuukausihinnoittelussa ovat pidemmät sopimukset, joiden tulevien kulujen ennustaminen hankaloituu.

Tutkimusta voisi laajentaa tämän tutkimuksen pohjalta kvantitatiivisella tutkimuksella, jolloin Orfer voisi systemaattisesta kerätä dataa tekemistään tarjouksista ja siitä, kuinka ne on saatu myytyä ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet suurimmaksi osaksi. Hinnoittelun tarkentamista varten voitaisi yhdistellä mahdollisesti vanhaa tarjousdataa,

niin että kerättäisiin onnistuneet ja epäonnistuneet projektit. Niiden hinnoittelusta voitaisiin johtaa tarkempia lukuja onnistuneempaan hinnoitteluun tuote tai projektikohtaisesti. Hinnoittelutiedon tarkentaminen on kriittistä varsinkin kuukausihinnoittelulla myydessä, sillä pidemmät sopimukset johtavat suurempiin tappioriskeihin, mikäli hinnoittelu ei ole kunnossa.

6 Lähteet

Management Decision. 1993. Leasing.

Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999. *Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä*. Porvoo: WSOY.

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., Wilson, H. 2007. State-of-the-art in product-service systems. Proceedings of the Institution of *Mechanical Engineers*, 221(B10), pp. 1543-1552.

Beuren, F. H., Ferreira, M. G. G., Paulo A., Cauchick M. 2013. Product-service systems: A literature review on integrated products and services. *Journal of Cleaner Production*, 47, pp. 222-231.

Brandstotter M., Haberl M., Knoth R., Kopacek B., Kopacek, P. 2003. IT on demand - towards an environmental conscious service system for Vienna (AT). Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing, 2003. EcoDesign '03. 2003 3rd International Symposium on, pp. 799-802.

Cohn, Chuck. 2015. Differences in selling B2B vs. B2C. Forbes. Viitattu: 9.12.2017. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2015/06/16/differences-in-selling-b2b-vs-b2c/2/>

De Toni, D., Milan, G.S, Saciloto, E.B, Larentis F. 2017. Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administração*, 52(2), pp. 120-133.

Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, ME., Arteaga-Moreno, F. (2011). Value, supplier dependence and long-term orientation. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), pp. 791-808.

Godes, David. 2012. "The Strategic Impact of References in Business Markets." *Marketing Science* 31.2, pp. 257-276.

Gran, Daniel. 2013. How Implementing a Product-Service System Can Improve a Company's Value Proposition: A Case Study

Heil, O.P, Helsen, K. 2001. Toward an understanding of price wars: Their nature and how they erupt, In *International Journal of Research in Marketing*, Volume 18, Issues 1–2, pp. 83-98.

Farres, Rafael. 2012. Optimal Pricing Models in B2B Organizations. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), p.35.

Hinterhuber, A. 2008. "Customer Value-based Pricing Strategies: Why Companies Resist." *Journal of Business Strategy*, 29(4), pp. 41-50.

- Hinterhuber, A., Liozu, S. 2012. "Is It Time to Rethink Your Pricing Strategy?" *MIT Sloan Management Review*, 53(4), pp. 69-77.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T., Puttonen, V. (2011) *Laskentatoimi ja rahoitus*. Sundom: Vaasan yritysinformaatio
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: [WSOY]: WSOYpro.
- Ingenbleek, P.T.M., van Der Lans, I. A. 2013. Relating price strategies and price-setting practices. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), pp. 27-48.
- Kohli, C., Suri, R. 2011. The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. *Business Horizons*, 54(6), pp. 563-573.
- Kohtamäki, M., Partanen, J., Parida, V., Wincent, J. 2013. Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities. *Industrial Marketing Management*, 42(8), pp.1374-1385.
- Koskinen, Anu Leena. 2017. Viitattu: 10.12.2017. Saatavilla: <https://www.aamu-lehti.fi/uutiset/tamperelainen-firma-julkaisi-palkkansa-verkossa-toimitusjohtajalla-2-000-euroa-pienempi-palkka-kuussa-kuin-koodarilla-200550707/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. *Principles of marketing*. 13th ed., global ed. Upper Saddle River (NJ): Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. *Marketing management*. 14. ed., global ed. Harlow: Pearson.
- Kotler, P. 1997. *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. 9th ed. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
- Largest companies. Viitattu 3.12.17 Saatavilla: <http://www.largestcompanies.fi/yritys/Orfer-Oy-5570/tilinpaatos-ja-tunnusluvut>
- Liikkanen, Janne. "Leasing rahoituksen edut ja haitat". 2016 Visma. Saatavilla: <https://www.visma.fi/blog/leasingrahoituksen-edut-ja-haitat/>
- Meier, H., Roy, R., Seliger, G. 2010. Industrial Product-Service Systems—IPS 2. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 59(2), pp. 607-627.
- Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. p. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Printing World. 2005. B2B: Good relations, p. 34. Saatavilla: <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/232980065?accountid=27292>
- Sharma, A., Iyer, G.R. 2011. Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions?. *Industrial Marketing Management*, 40(5), pp. 723-729.

Simon, H. 2015. *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything*. 1st ed. 2015. Cham: Springer International Publishing.

Sipilä, J. 2003. *Palvelujen hinnoittelu*. Helsinki: WSOY.

Söderström, T. 2017. *Katteella tulosta*. 11., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tukker, A. 2004. Eight types of product–service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), pp. 246-260.

Tukker, A., Tischner, U. 2006. Product-services As a Research Field: Past, Present and Future. Reflections From a Decade of Research. *Journal of Cleaner Production*, 14(7), pp. 1552-1556.

Van Ostaeyen, J., Van Horenbeek, A., Pintelon, L., Duflou, J.R. 2013. A refined typology of product–service systems based on functional hierarchy modeling. *Journal of Cleaner Production*, 51, pp.261-276.

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mikä on tällä hetkellä tärkein asia, mitä asiakkaat katsovat neuvotteluissa?
2. Olisiko Orferilla tarve parantaa hinnoitteluaan? Voisiko sillä lisätä kilpailukykyä?
3. Mihin nykyinen hinnoittelumalli perustuu? onko se kustannusperusteinen, markkinalähtöinen, tavoiteperusteinen tai kilpailijaperusteinen? Mahdollisesti sekoitus?
4. Onko nykyinen hinnoittelu mielestäsi onnistunutta?
5. Pitäisikö Orferin luoda tuotteilleen kuukausittainen hinnoittelutapa? Minkälaisia tekijöitä siihen pitäisi huomioida? Olisiko Leasing sopiva malli, miksi? miksei?
6. Orfer tarjoaa sekä tuotteita että palveluita. Tulisiko näitä myydä pakettina ja mahdollisesti kuukausihinnoitella?
7. Mitkä näkisit suurimpina riskeinä kuukausihinnoittelussa?