

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Laskentatoimi

Liisi Pekkola

**MUUTOS KOHTI ARVOPERUSTEISTA HINNOITTELUA
RATKAISULIIKETOIMINNAN NÄKÖKULMASTA**

Työn tarkastajat:

Professori Satu Pätäri

Tutkijatohtori Timo Leivo

TIIVISTELMÄ

Tekijän nimi:	Liisi Pekkola
Tutkielman nimi:	Muutos kohti arvoperusteista hinnoittelua ratkaisuliiketoiminnan näkökulmasta
Tiedekunta:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Laskentatoimi
Vuosi:	2020
Pro-gradu tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 110 sivua, 13 kuviota, 5 taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Satu Pätäri ja tutkijatohtori Timo Leivo
Avainsanat:	Ratkaisuliiketoiminta, ratkaisuliiketoimintamalli, arvoperusteinen hinnoittelu

Tämä Pro gradu- tutkielma toteutettiin toimeksiantona hyvin kilpailuilla markkinoilla toimivalle case-yritykselle. Tavoitteena oli tarkastella vuosikymmeniä liiketoiminnan käytössä olleen vuositarjouksia koskevan toimintamallin nykytilaa sekä selvittää toimintamallin muutoksen mahdollisuuksia kohti arvoperusteista hinnoittelua ratkaisuliiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimuksen aihe heräsi keväällä 2019 kehitysprojektin myötä, jossa tutkimuksen kohteena olevien vuositarjouksien käsittelyä varten case-yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään lisättiin uusi moduuli. Samalla yrityksen sisällä pyritään siirtymään kustannus- ja kilpailijaperusteisesta hinnoittelustrategiasta kohti arvoperusteista hinnoittelustrategiaa. Työssä pyrittiin myös kartoittamaan mahdollisia suuntaviivoja tulevaisuuden vuositarjoustoimintamallin kehittämistä varten.

Tutkimus toteutettiin hyödyntämällä laadullista tutkimusotetta. Työn tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, joissa haastateltiin viittä (5) Case-yrityksessä työskentelevää henkilöä: kolmea (3) myyntihenkilöä sekä kahta (2) johtoon kuuluvaa henkilöä. Vuositarjousmallia on tutkittu paljon ja korvaavaa toimintamallia on pyritetty kehittämään case-yrityksessä aikaisemminkin siinä onnistumatta. Tämän tutkielman avulla lisättiin ymmärrystä nykyisen toimintamallin arvoketjun lainalaisuuksista sekä tulevaisuuden suunnista huomioiden samalla markkinoiden kova kilpailutilanne. Tutkimustulosten perusteella todettiin liiketoiminnalle näin merkityksellisen toimintamallin kehittämisen vaativan laajempaa tutkimusta, jossa otetaan huomioon koko arvoketjun toimijoiden intressit ja tavoitteet.

ABSTRACT

Author: Liisi Pekkola
Title: A shift towards value-based pricing from a solution business perspective
Faculty: School of Business and Management
Master's programme: Accounting
Year: 2020
Master's Thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
110 pages, 13 figures, 5 tables, 2 appendix
Examiners: Professor Satu Pätäri and Postdoctoral researcher Timo Leivo
Keywords: Solution business, solution business model, value-based pricing

This Master Thesis was accomplished as an assignment received from the case company, which operates in a highly competitive market. The objective was to review the current state of a business model which had been operating for decades and to explore model's change potential towards value-based pricing from a solution business perspective. The topic of the research arose from a development project, which was launched in Spring 2019, when a new module was added to the organization's ERP-system to process annual offers. At the same time the company aimed to start the movement from a cost- and competition-based pricing strategy towards a value-based pricing strategy. The study also sought to map possibilities for future annual offer model.

The research was carried out using a qualitative research approach. The research material was collected through thematic interviews, which were conducted with five (5) case company's staff persons; three (3) persons responsible for the operational work regarding to the annual offers and two (2) managers. The annual offer model has been researched before and many efforts have been made without succeeding to develop a replacing business model. This Thesis helped to gain better understanding of current business model's value chain and its future directions while taking in account the fierce market competition. The result of the study concluded that the development of a model, which is as significant for business as this, requires more extensive research that considers the interests and objectives of all actors in the value chain.

ALKUSANAT

Vuoden 2015 syyskuussa ensimmäisenä koulupäivänä Viipuri-salissa istuessani kandidaatiksi, saati maisteriksi valmistuminen tuntui kaukaiselta unelmalta. Nyt matka alkaa olla sinettiä vaille valmis, sillä reilun neljän ja puolen vuoden opiskelu palkitaan parhaalla mahdollisella tavalla, ekonomin arvolla. Yliopistovuodet kuluivat nopeammin kuin osasin ajatella. Siitä huolimatta mukaan karttui mittaamattoman arvokkaita oppeja, tärkeitä ystäviä ja rakkaita muistoja. Päämääriä tärkeämpi oli kuitenkin yhdessä opiskelijakavereiden kanssa kuljettu matka, jota muistellessa hymyiltä ei voi välttyä.

Gradun ja kandin tekeminen työn ja opiskelujen ohessa ei ollut aina helpoimmasta päästä, mutta todellakin kannatti. Mukaan kertyi käsittämättömän paljon uusia oppeja ja ajatuksia, joita voin hyödyntää tulevaisuudessa. Haluan erityisesti kiittää Pro gradu-tutkielmani ohjaajia sekä koulun että toimeksiannon antaneen yrityksen puolelta. Sydämelliset kiitokset runsaista neuvoista ja arvokkaista kommentteista, joiden avulla tutkielma saatiin hienosti maaliin. Nöyrät kiitokset myös kaikille työtä varten haastatelluille henkilöille arvokkaista kommentteista. Erityinen kiitos myös avopuolisolleni Tuomakselle, perheelleni: äiti, isä, lita ja likka sekä lukuisille ystäville korvaamattomasta tuesta ja pyyteettömästä avusta aina pääsykoeurakasta asti gradun viimeistelyyn saakka. Ilman teitä en olisi tässä.

Eräs tuttavani kysyi minulta fiiliksiä valmistumisen kynnyksellä. Niitä on todella vaikea selittää, sillä tunne on epätodellisen odottavainen sekä samalla äärimmäisen onnellinen ja helpottunut. Opiskeluvuosien jälkeen olen enemmän kuin valmis avaamaan uuden luvun elämässäni uusien mahdollisuuksien parissa.

“Work in silence, let the success make the noise.”

Liisi Pekkola

Lappeenrannassa 25.2.2020

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimuksen tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3 Kirjallisuuskatsaus	4
1.4 Avainkäsitteet.....	7
1.5 Tutkimusmetodologia.....	9
1.6 Tutkimuksen rakenne	10
2 RATKAISULIIKETOIMINTA TEOLLISUUDESSA.....	12
2.1 Ratkaisuliiketoiminnan käsite ja tavoitteet	13
2.2 Ratkaisuliiketoiminnan viitekehys.....	17
2.2.1 Ratkaisun kehittäminen	20
2.2.2 Kysynnän luominen.....	20
2.2.3 Ratkaisun myyminen.....	22
2.2.4 Ratkaisun toimittaminen	23
2.2.5 Ratkaisualusta.....	24
2.3 Ratkaisujen luokittelu palvelujen mukaan	26
2.3.1 Elinkaaripalvelut.....	28
2.3.2 Voimavaroja tehostavat palvelut.....	29
2.3.3 Prosessia tukevat palvelut	29
2.3.4 Prosessin valvontapalvelut.....	31
3 STRATEGINEN HINNOITTELU.....	32
3.1 Hinnoittelustrategiat	37
3.1.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu.....	38
3.1.2 Kilpailijaperusteinen hinnoittelu	40
3.1.3 Arvoperusteinen hinnoittelu	43
3.2 Hinnoittelumallit	46
3.2.1 Hinnoittelumallien suorituskykymatriisi.....	47
3.2.2 Perinteiset hinnoittelumallit	49
3.2.3 Tiedon epäsymmetrisyyteen liittyvät hinnoittelumallit.....	51
3.2.4 Arvontuottoon perustuvat hinnoittelumallit.....	52
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	54
4.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	54
4.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu	55

4.3. Tutkimustuloksien sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi	56
5 TOIMINTAMALLIN MUUTOS KOHTI ARVOPERUSTEISUUTTA CASE-YRITYKSESSÄ	58
5.1 Muutos kohti ratkaisuliiketoimintamallia case-yrityksessä	59
5.1.1 Case-yrityksen sisäiset mahdollisuudet ja haasteet	59
5.1.2 Case-yrityksen ulkoiset mahdollisuudet ja haasteet	62
5.2 Strateginen hinnoittelu case-yrityksessä	65
5.2.1 Hinnoittelustrategian muutos	66
5.2.2 Käytössä olevat hinnoittelumallit sekä -periaatteet	69
5.2.3 Toimintamallin tulevaisuuden hahmottaminen.....	73
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	82
6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja niiden arviointi.....	94
6.2 Jatkotoimenpiteet ja suositukset.....	97
LÄHDELUETTELO	100

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset, johto

Liite 2. Haastattelukysymykset, myyntihenkilö

KUVIOT

Kuvio 1. Liiketoimintamallin elementit

Kuvio 2. Ratkaisuprosessi

Kuvio 3. Ratkaisuliiketoimintamallin viitekehys

Kuvio 4. Ratkaisujen luokittelun viitekehys

Kuvio 5. Esimerkkierien muutosten vaikutus kannattavuuteen

Kuvio 6. Hinnan muodostumisen kuvaus

Kuvio 7. Hinnoittelun kolme hierarkkista päätöksenteontasoa

Kuvio 8. Kustannusperusteisen hinnoittelustrategian hinnoitteluketju

Kuvio 9. Arvoperusteisen hinnoittelustrategian hinnoitteluketju

Kuvio 10. Hinnoittelun suorituskykymatriisi

Kuvio 11. Informaation epäsymmetrisyyteen perustuvan hinnoittelun viitekehys

Kuvio 12. Arvon tuottamiseen perustuvat hinnoittelumallit

Kuvio 13. Vuositarjousmallin arvoketju case-yrityksen näkökulmasta

TAULUKOT

Taulukko 1. Koontitaulukko hinnoittelustrategioiden ominaisuuksista

Taulukko 2. Perinteisen hinnoittelumallisen soveltuvuus ratkaisujen hinnoittelulle

Taulukko 3. Teemahaastattelujen kestot

Taulukko 4. Toimintamallin muutokseen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet

Taulukko 5. Kommentit toimintamallin alkuperäisestä käyttötarkoituksesta

1 JOHDANTO

Kilpailu B2B-markkinoilla kovenee entisestään. Samaan aikaan asiakkaat ovat yhä tietoisempia yritysten tuotteista ja palveluista, sillä tietoa on saatavilla paremmin kuin koskaan. Yrityksiltä vaaditaan yhä ratkaisukeskeisempää toimintaa asiakkaita kohtaan, sillä asiakassuhteisiin panostavat yritykset pysyvät kilpailukykyisinä markkinoilla. Dynaamisen toimintaympäristön ja kiristyneen kilpailun vuoksi organisaatiot joutuvat pohtimaan entistä monipuolisempia ratkaisuja, joilla parannettaisiin kilpailukykyä sekä saavutettaisiin suurempia tuottoja markkinoilla. Yritykset ymmärtävät melko hyvin, että olemassa olevien asiakkuuksien pitäminen on kannattavampaa kuin uusien hankkiminen. Tämän vuoksi yritykset panostavat yhä enemmän asiakkuuksien säilyttämisen ylläpitoon liittyviin toimenpiteisiin, sillä niillä nähdään olevan suora vaikutus yrityksen tuottoihin. Uskollisten asiakkaiden uskotaan jättävän kilpailijoiden tarjoamat huomiotta sekä jatkavan yrityksen palveluiden käyttöä pitkällä aikavälillä. (Jahromi, Stahovych & Ewing 2014) Kuten Pekkarinen (2013) on väitöskirjassaan tutkinut, liiketoiminnan logiikka on muuttunut 2010-luvulla niin, että toimittajien tulee olla valmiita tarjoamaan entistä kokonaisvaltaisempia, lisäarvoa asiakkaalle tuottavia ratkaisuja. Tämä ylittää aikaisemmin omaksutun tuoteorientoituneisuuden mahdollistamalla asiakkaalle uudenlaisen kapasiteetin ja saatavuuden. Hänen tutkimuksensa mukaan pitkäaikaisten sopimusten kattamista palveluista on tullut ohi elinkaarit tuotteiden yritysten tarjonnan ydin. Muutoksen aiheuttajiksi väitöskirjan mukaan muodostui yrityksiin tarve kasvattaa ja saavuttaa yhä suurempaa kilpailuetua markkinoilla.

Useiden tieteellisten tutkimusten mukaan hinta nähdään yhtenä tärkeimpinä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Ristiriitaista on kuitenkin se, että aiheeseen liittyvää tieteellistä tutkimusta on suhteellisen vähän ja liike-elämässä kiinnostus hinnoittelua kohtaan nähdään melko vähäisenä. (Esim. Hinterhuber & Liozu 2012; Liozu 2015) Hinnoittelu nähdään joka tapauksessa tällä hetkellä hyvin strategisessa roolissa, vaikka se Lancionin (2005) mukaan noteerataan edelleen usein alempiarvoisena muihin perinteisen markkinointimixin kolmeen pääelementtiin verrattuna. Lisäksi hänen mukaansa teollisuuden markkinoilla toimivan yrityksen

näkökulmasta hinnoittelu nähdään yleisemmin epätoivon lähteenä kuin mahdollisuutena kasvattaa kannattavuutta. Shipleyn ja Jobberin (2001) mukaan hinnoittelun johtaminen on markkinoinnin, kilpailustrategian ja suorituskyvyn kriittinen tekijä. Kustannusperusteinen hinnoittelu nähdään sekä kirjallisuudessa että käytännössä edelleen dominoivana hinnoittelustrategiana sen yksinkertaisuuden vuoksi. Nykykirjallisuuden valossa sen ei kuitenkaan nähdä olevan kaikkein kannattavin tapa järjestää hinnoittelua. (Hinterhuber 2004, 2008) Vastauksena tähän esimerkiksi Keränen ja Jalkala (2014) ehdottavat arvoperusteista hinnoittelua, minkä avulla yritysten on mahdollista erilaistaa tarjoamaansa suojellakseen markkinaosuuttaan sekä tuottojaan.

Viimeisten vuosikymmenten aikana esimerkiksi erilaiset verkkokauppa-alustat ovat mahdollistaneet hintojen entistä paremman läpinäkyvyyden asiakkaille. Läpinäkyvyyden lisääntyminen yhdessä tuotteiden parantuneen saatavuuden ja jatkuvasti kiristyvän kilpailun kanssa ovat kasvattaneet markkinoiden hintaeroosiota. Näiden muutoksien myötä sekä B2C-markkinoilla että B2B-markkinoilla on jouduttu pohtimaan keinoja, joilla voitaisiin välttyä muutosten aiheuttamilta negatiivisilta vaikutuksilta. Yritykset ovat ymmärtäneet, että hinnoittelun johtamiseen panostamisella voidaan löytää ratkaisuja negatiivisen vaikutusten aiheuttamiin ongelmiin. Käytännössä hinnoitteluun on ryhdytty suhtautumaan entistä järjestelmällisemmin ja kriittisemmin esimerkiksi kontrolloimalla annettuja alennuksia yhtenäisen ja kannattavan hinnoittelun näkökulmasta. (McKinsey 2015)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän Pro Gradu -tutkielman toimeksiantaja on kooltaan suuri, tuotteita ja palveluita tarjoava yritys. Case-yritys toimii hyvin kilpailullisilla B2B-markkinoilla, joilla yrityksen kilpailukyky perustuu tekniseen osaamiseen ja korkeaan laatuun. Case-yritys on tietoinen asiakkaan mahdollisuudesta valita vaihtoehtoinen tuote kilpailijalta, joka on tyyppillisesti hieman edullisempi ja samalla heikkolaatuisempi. Case-yritys kuitenkin luottaa vahvaan brändiinsä ja uskoo pitkäaikaisten asiakkaiden valitsevan yrityksen tuotteet ja palvelut kilpailijoiden korvaavien vaihtoehtojen sijaan.

Kovan kilpailun markkinoilla yritys tarkastelee hinnoitteluaan jatkuvasti sekä pyrkii kehittämään ratkaisuja, joilla voitaisiin tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja sitouttaa heitä yhä enemmän yrityksen palveluihin. Erityistä huomiota on nyt kiinnitetty vuositarjouksiin, joissa asiakkaalle maksetaan lisälennusta vuositasolla tarjoukseen sisältyvien nimikkeiden osalta. Kasvaneen kiinnostuksen myötä, tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa näiden vuositarjouksen soveltuvuutta nykyisille hyvin kilpailuille markkinoille, sekä hahmottaa mahdollisia tulevaisuuden vaihtoehtoisia toimintamalleja. Tavoitteena on lisäksi selvittää yhdessä aiheeseen liittyvän tieteellisen tutkimuksen sekä teemahaastattelujen avulla nykyisen toimintamallin mahdollista muutosta, arvoa tuottavampaan suuntaan. Tutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan uuden toimintamallin suuntaviivoja, joka veisi yrityksen toimintaa tuotekeskeisestä liiketoiminnasta kohti ratkaisuliiketoimintaa muovaten hinnoittelustrategiaa ja -malleja kustannus- ja kilpailuperusteisesta kohti arvoperusteisuutta. Haastavana sekä toimintamallin että hinnoittelustrategian muutoksessa nähdään muutosvastarinta sekä markkinoiden toiminta.

1.2 Tutkimuksen tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on tarkastella case-yrityksen nykyistä vuositarjousten toimintamallia sekä sen tulevaisuuden näkymiä. Yrityksen tämän hetkinen tavoite ja tahtotila on siirtyä kustannusperusteisesta hinnoittelusta kohti arvoperusteisuutta. Työn avulla pyritään hahmottamaan nykyisen vuositarjousmallin hinnoittelun kehittämistä entistä strategisempaan suuntaan.

Tutkimuksen päätutkimusongelmaksi muodostui nykyisen toimintamallin soveltuvuuden määrittäminen liiketoiminnalle. Tarkoituksena on selvittää tämän hetken toimintamallin soveltuvuutta markkinoiden, kilpailijoiden sekä yrityksen sisäisten resurssien näkökulmasta. Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi, tämän tutkielman päätutkimuskysymykseksi muotoutui:

- 1. Kuinka yrityksen nykyistä vuositarjousmallin hinnoittelua voitaisiin kehittää arvoa tuottavampaan suuntaan?*

Tutkielman päätutkimuskysymyksen lisäksi päätutkimusongelmaan pyrittiin vastamaan kolmen (3) alatutkimuskysymyksen avulla:

2. Mitkä tekijät puoltavat nykyistä vuositarjousmallia?

3. Mitkä tekijät ovat nykyistä vuositarjousmallia vastaan?

4. Millaisia vaihtoehtoisia, arvon tuottamiseen perustuvia toimintamalleja voitaisiin kehittää?

Tutkimuksen tavoitteena ei ole testata hypoteesia tai teoriaa, vaan pyrkiä kuvaamaan todellista tilannetta ja tarkastella tietynlaista ilmiötä kuvaavaa menettelyä tilanteessa, jossa vastaajat valitaan satunnaisotannan sijaan tarkoituksenmukaisesti (Anttila 2014). Työn tutkimuskysymyksiin vastataan kvalitatiivisella tutkimusotteella.

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Ratkaisuliiketoimintaa on tutkittu kirjallisuudessa eri määritelmien avulla vuosien aikana. Esimerkkejä näistä ovat projektimarkkinointi (Cova & Salle 2008), integroituneet ratkaisut (Davies 2004), toiminnalliset tuotteet (Alonso-Rasgado, Thompson & Elfström 2004), kompleksiset tuotejärjestelmät (Hansen & Rush 1998) sekä asiakasratkaisut (Tuli, Kohli & Bharadwaji 2007). Vuosien aikana ratkaisuliiketoimintaa on tutkittu eri käsittein hieman eri rajauksien kautta, vaikka konseptien tarkoitusperien nähdään pysyneen miltei muuttumattomina. Nykyisen konseptin mukaisen ratkaisuliiketoiminnan kirjallisuus on melko uutta sekä jatkuvassa muutoksessa.

Kansainvälinen kilpailu nähdään suurena haasteena yritykselle tänä päivänä myös teollisilla markkinoilla. Kasvanut kilpailu on pakottanut yrityksiä pienentämään tuotteista ja palveluista saatavia katteitaan sekä kehittämään uudenlaisia toimintamalleja erottuakseen kilpailijoista. Monet yritykset ovat löytäneet ratkaisun kiristyneeseen kilpailuun muovaamalla liiketoimintaansa vastamaan ratkaisuliiketoiminnan periaatteita, jossa pyritään luomaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja

asiakkaiden dynaamisiin tarpeisiin mahdollisimman kannattavalla tavalla. Perustuen edellä mainittuihin väittämiin, siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan nähdään jopa pakottavana keinona pärjätäkseen kovan kilpailun markkinoilla. (Bonnemeier, Burianek & Reichwald 2010) Muun muassa Sawhneyn (2006) mukaan ratkaisut nähdään kirjallisuudessa tuotteiden ja palveluiden yhdistelminä, joilla on mahdollista luoda asiakkaalle kollektiivista lisäarvoa, joihin ratkaisun komponentit eivät yksinään pysty. Ratkaisujen avulla yritykset kykenevät vaalimaan asiakassuhteitaan sekä pääsemään samalla lähemmäksi asiakkaan toimintoja kasvattaen samalla asiakkaiden uskollisuutta yritystä kohtaan.

Tulin et al. (2007) mukaan toimivien ja tehokkaiden ratkaisujen toimittamista ei nähdä ongelmattomana. Myös Johansson, Krishnamurthly ja Slissberg (2003) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet saman ongelman ja määrittäneet kolme juurisyitä, joiden vuoksi yritykset epäonnistuvat ratkaisuliiketoimintamallin toteuttamisessa yrityksissään. Ensimmäinen syy perustuu yrityksen harhaluuloon, jossa se kuvittelee myyvänsä ratkaisuja. Todellisuudessa tuotteita yhdistelemällä muodostetut kokonaisuudet tuottavat vain vähän lisäarvoa ja samalla ongelmia nähdään syntyvän yhdistelemisestä aiheutuneista kuluista. Toinen syy juontaa juurensa siitä, että yritykset aliarvioivat myynnin vaikeuden ja kolmas puolestaan siihen, että ratkaisujen myynti perustuu samaan periaatteeseen kuin aikaisemmin tuotteiden myynti. (Johansson et al. 2003) Edellä mainittujen syiden vuoksi kirjallisuudessa korostetaan ratkaisujen luokittelun merkitystä. Yrityksen on tärkeää oppia tunnistamaan aidosti tuottamansa ratkaisut sekä niiden syntyperät. Ratkaisun määrittelyn pohjana tulee olla se, että ne suunnitellaan Roegnerin, Seifertin ja Swinfordin (2001) mukaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Sharma ja Iyer (2011) ovat huomanneet tutkimuksessaan olemassa olevan kirjallisuuden tarjoavan vain vähän ohjeistusta ratkaisujen hinnoittelusta.

Hinnoittelu nähdään tärkeänä strategisen päätöksenteon työkaluna (Laitinen 2011, 311). Casieria, Verbruggea, Van Otteghemi, Collea, Pickavetia ja Deemesteria (2009) mukailen hinnoittelun nähdään olevan prosessi, jossa määritetään tietystä palvelusta tai tuotteesta asiakkaalta veloitettu osuus. Heidän mukaansa prosessissa on erityisen tärkeää pohtia, kuinka hinta määritetään oikealle tasolle. Hinnalla on suora vaikutus

asiakkaan ostohalukkuuteen ja yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla. Hinnoitteluprosessin nähdään sisältävän useita toimintoja, joiden avulla hyödynnetään ja tulkitaan kerättyä tietoa hinnoittelupäätöksien tekemistä varten. Hinnoittelun muodostaa tyypillisesti kolme tekijää; kustannukset, kilpailijoiden asettamat hinnat sekä asiakkaalle tuotettu arvo. Nämä tekijät tulee huomioida valittaessa käytettävää hinnoittelustrategiaa, joiden kolme pääsuuntausta perustuu jokainen johonkin hinnoittelun kolmesta edellä mainitusta tekijästä. (Hinterhuber 2008)

Tuotteiden ja palvelujen hinnoittelut ovat kokeneet suuria muutoksia viimeisimpien vuosikymmenien aikana, joiden muutosten taustalla McKinseyn (2015) mukaan on hintojen entistä parempi läpinäkyvyys, dynaaminen hinnoittelu sekä analytiikan käyttö. Edellä mainitut tekijät ovat hyvin edustettuina erilaisilla verkkokauppa-alustoilla, sillä niissä asiakkailta on mahdollista vertailla niin hintoja kuin tuotteita globaalisti hyvin vähällä vaivalla. Viime vuosikymmenten aikana lisääntynyt hintojen läpinäkyvyys yhdessä kiristyneen kilpailun kanssa ovat kiihdyttäneet teollisuuden palvelun tarjoajien ja toimittajien hintaeroosiota erityisesti teollisilla markkinoilla. Näillä markkinoilla ostajat ovat ammattilaisia, jotka ovat tietosia hinnoista sekä niiden vaihteluista. (Hinterhuber & Liozu 2012)

Kirjallisuuden perusteella yleisimmin käytössä olevat hinnoittelumenetelmät ovat kustannusperusteinen hinnoittelu, markkinaperusteinen, toiselta nimeltään kilpailuperusteinen hinnoittelu sekä arvoperusteinen hinnoittelu. Edellä mainituista menetelmistä käytetään myös eri menetelmiä yhdistäviä variaatioita. Näistä menetelmistä aiheeseen liittyvän tutkimuksen perusteella ylivoimaisesti käytetyin on kustannusperusteinen hinnoittelu sen yksinkertaisuuden vuoksi, vaikka sen ei nähdä kasvattavan kannattavuutta hinnan optimoinnin kautta. Epäkohtien muuttamiseen vaaditaan hinnoittelun tarkempaa järjestämistä organisaatioissa, mikä puolestaan vaatii johdolta entistä tarkempaa huomioita hinnoittelua kohtaa. Näihin ongelmiin ratkaisun mahdollistavat markkinaperusteinen ja erityisesti arvoperusteinen hinnoittelu yhdessä toimivien valvontajärjestelmien kanssa. Näin yrityksen on mahdollista erottua kilpailijoistaan sekä samalla suojata markkinaosuuttaan ja kasvattaa voittoja. (Hinterhuber 2008; Keränen et al. 2014; Laitinen 2011, 313-315; Smith 2012)

Voittoa tavoittelevan yrityksen toiminnan perimmäinen tarkoitus on kasvattaa voittoja sekä pitää liiketoiminta mahdollisimman kannattavana vastaten samalla asiakkaiden dynaamisiin tarpeisiin. Kaiken tekemisen lähtökohtana tulisi nähdä asiakkaiden tarpeet ja heille arvon tuottaminen vastaamalla niihin yritykselle mahdollisimman kannattavalla tavalla. (Storbacka & Nenonen 2011) Vuonna 2012 yritysmarkkinoiden tutkimusinstituutin teettämän tutkimuksen mukaan, asiakkaan arvon määrittäminen on yksi kriittisimmistä haasteista, joita yritysjohto kohtaa. Arvoperusteisen hinnoittelun suosion kasvun vuoksi yritysten on kyettävä määrittämään tarkasti tuotteen tai palvelun kustannukset ja arvo asiakkaalle. (Keränen et al. 2014) Hinnoitteluun liittyvän tutkimuksen tuottamisen faktojen mukaan hinnoittelun tulisi olla johtamisen ykkösprioriteetti, vaikka todellisuus on vielä tällä hetkellä kaukana tästä (Hinterhuber et al. 2012). Lancionin (2005) mukaan tämän vuoksi organisaatio ei saavuta välttämättä täyttä myynnin, kannattavuuden tai markkinaosuuden potentiaaliaan. Näin ollen yrityksen johdon tulisi nähdä hinnoittelu strategisena toimintoja yhdistävänä prosessina, eikä niin ikään joukkona merkityksettömiä yksittäisiä päätöksiä.

1.4 Avainkäsitteet

Tässä kappaleessa esitellään tämän tutkielman avainkäsitteiden asiakokonaisuuksia. Tutkimuksen teoreettiset luvut rakentuvat ratkaisuliiketoiminnan ja strategisen hinnoittelun sekä erityisesti arvoperusteisen hinnoittelustrategian ympärille. Avainkäsitteissä avataan tutkimuksen kannalta keskeisimmät termit, jotta lukija ymmärtäisi heti, mihin teoriaosuudella pyritään. Seuraavaksi avainkäsitteitä tullaan avaamaan juuri tämän työn näkökulmasta.

Ratkaisuliiketoiminta

Ratkaisuliiketoiminnan nähdään vastaavan ongelmiin, jotka ovat syntyneet muun muassa kasvaneen ja kiristyneen kilpailun (Davies 2004), pienentyneiden katteiden (Miller, Hope, Eisentat & Glibraith 2002), tuotteiden elinkaaren lyhenemisen (Shepherd & Ahmed 2000), kokonaisvaltaisempien ratkaisujen kasvaneen kysynnän (Stremersch, Wuyts & Frambach 2001) sekä toisaalta teknologian tarjoamien mahdollisuuksien myötä (Windahl, Andersson, Berggren & Nehler 2004). Tässä työssä ratkaisuliiketoimintaa käsitellään erityisesti Storbackan (2011) dynaamisen

viitekehyksen kautta, jossa liiketoiminta nähdään yrityksen eri sisäisiä toimintoja sisältäväksi prosessiksi. Tässä työssä ratkaisuliiketoiminamallia tarkastellaan erityisesti sisäisten kyvykkyyksien sekä haasteiden kautta.

Strateginen hinnoittelu

Lowengartin ja Mizrahin (2000) mukaan hinta muodostaa markkinointimixin tärkeimmän elementin, sillä se on ainut elementti, jolla on suora vaikutus tuottoihin. Hinnoittelun kirjallisuudessa korostetaan hinnoittelun roolia yrityksen kannattavuuden näkökulmasta, sillä esimerkiksi Schindlerin (2011) mukaan hinnoittelu nähdään niin hyvässä kuin pahassa yhtenä tärkeimmistä kannattavuuden ajureista. Bitrain ja Caldentey (2003) mieltävät hinnan yhdeksi tehokkaimmista muuttujista, joita johdon on mahdollista käyttää lyhyellä välillä kannustaakseen tai nujertaakseen lyhyen aikavälin kysyntää, sillä hinnalla voidaan vaikuttaa niin tuotteen positioon kilpailutilanteessa kuin sen imagoon. Hinnoitteluprosessi koskettaa todellisuudessa kaikki yrityksen toimintoja, mikä useimmiten unohdetaan (Hinterhuber 2016). Tässä työssä hinnoittelutyötä tarkastellaan strategisena koko yrityksen kattavana toimintona, johon panostetaan kirjallisuuden perusteella liian vähän.

Arvoperusteinen hinnoittelustrategia

Arvoperusteista hinnoittelustrategiaa on noteerattu laajasti hinnoitteluun liittyvässä kirjallisuudessa. Perustellusti sen voidaan sanoa olevan vastaus kahden muun päähinnoittelustrategian heikkouksiin (Anderson et al. 2006; Ingenbleek, Debruyne, Frambach ja Verhallen 2003; Hinterhuber 2004, 2008). Asiakkaan tarpeet ja maksuhalukkuus muodostavat yhdessä yrityksen tuotteen tai palvelun asiakkaalle luoman arvon, mitkä luovat perustan arvoperusteiselle hinnoittelustrategialle. Näin ollen hinnoittelustrategiassa keskeisenä nähdään asiakkaan tarpeiden, maksuhalukkuuden sekä hintajoustopuhtaus ymmärtäminen. (Hinterhuber et al. 2012) Huomattavista eduista huolimatta, puhtaasti arvoperusteista hinnoittelustrategiaa käytetään tällä hetkellä silti vain harvoissa yrityksissä (Johansson, Hallberg, Hinterhuber, Zbaracki & Liozu 2012; Hinterhuber 2008). Tässä työssä arvoperusteista hinnoittelustrategiaa tarkastellaan kannattavuuden mahdollistajana, jossa yrityksen on mahdollista erottua markkinoilla saavuttaen samalla kestävästä kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

1.5 Tutkimusmetodologia

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuksen luonne on kuvaileva. Metsämuurosen (2006, 88) mukaan kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttöä suositellaan esimerkiksi erityisesti silloin, kun halutaan tarkastella yksittäisten toimijoiden mielipiteitä sekä asioiden ja tapahtumien yksityiskohtaisia merkitysrakenteita.

Tutkimus rajattiin koskemaan case-yrityksen sisällä vain tietyn liiketoimintayksikön vuositarjouksia, jotta tutkimusaineisto ja erityisesti toteutettavien haastattelujen määrä saatiin pidettyä järkevänä. Haastattelutyypiksi työhön valikoitui hieman avointa haastattelua strukturoidumpi teemahaastattelu, sillä tutkimuskysymykset muodostettiin aiemman tutkimuksen sekä aihepiirien tutustumisen perusteella. Teemahaastattelun luonteen mukaan haastattelutilanteet pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina keskustelunomaisina tilanteina. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48, 99) Haastattelut etenivät ennalta määritettyjen teemojen kautta. Tutkimuksen teemoiksi valikoitui haastateltavan tausta, liiketoiminnan nykytila ja tulevaisuus, hinnoittelu sekä vuositarjousten nykytila ja tulevaisuus. Haastattelutilanteissa pyrittiin huomioimaan ihmisten tulkinnat ja antamaan tilaa vapaalle keskustelulle ohjaten sitä samalla ennalta määritettyjen teemojen mukaan.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla case-yrityksen kolmea myynnin parissa työskentelevää henkilöä, joiden työtehtäviin kuuluu tutkimuskohteena olevien vuositarjousten varsinainen valmistelu ja käsittely. Heidän lisäksi haastateltiin kahta yrityksen johtoon kuuluvaa henkilöä. Myyntitehtävissä työskenteleville henkilöille ja johtoon kuuluville henkilöille muodostettiin omat kysymyspatteristot valittujen teemojen mukaisesti. Syy aineiston keräämiseen haastatteluiden muodossa perustui sen joustavuuteen ja syvällisen tiedonkeruun mahdollistamiseen. Tämän lisäksi tiedonkeruussa päädyttiin haastatteluihin, sillä tarkoituksena oli löytää vastauksia yksittäisten myyjien ja johtoon kuuluvien henkilöiden näkemyksiä vuositarjousmallin historiasta, nykyisyydestä sekä tulevaisuudesta. Haastattelukysymyksiä ei näytetty haastateltaville ennen haastattelutilannetta, sillä vastausten ei haluttu olevan ennalta määriteltäviä, vaan spontaaneja ajatuksia aiheesta. Haastatteluista osa toteutettiin

videon välityksellä ja osa kasvotusten. Kaikki viisi haastattelua nauhoitettiin ja litteroitiin myöhempiä analysointia varten mahdollisimman kattavan lopputuloksen varmistamiseksi.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämä työ muodostuu teoreettisesta ja empiirisestä kokonaisuuksista, joiden tärkeimmät löydökset nivotaan yhteen työn kuudennessa pääkappaleessa. Työn teoriaosiossa käydään läpi ratkaisuliiketoimintaa sekä strategista hinnoittelua ja hinnoittelustrategioita aikaisemman tutkimuksen valossa. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan strategista hinnoittelua sekä ratkaisuliiketoimintaa erityisesti kannattavuuden näkökulmasta. Näkökulmassa huomioidaan myös asiakasnäkökulma ja -arvon tuottaminen. Tutkimuksen perusteella on tarkoitusta muodostaa mahdollisia suuntaviivoja tulevaisuuden ratkaisuihin perustuvalla toimintamallille case-yrityksen toiveiden mukaan.

Työ rakentuu kuudesta pääluvusta ja niitä tarkentavista alakappaleista. Työn toinen ja kolmas pääkappale muodostavat työn teoreettisen taustan. Ensimmäinen pääkappale muodostaa tutkimuksen ensimmäisen teoriaosuuden, jossa perehdytään kattavasti tutkimuskohteen aiheiden teoreettiseen taustaan syventymällä ratkaisuliiketoimintaan sekä ratkaisujen luokitteluun. Tämän jälkeen järjestyksessään seuraava pääkappale muodostaa toisen teoriaosuuden kokonaisuuden, jossa syvennyttään strategiseen hinnoitteluun hinnoittelustrategioiden ja -mallien teorioiden avulla. Hinnoittelustrategioiden yhteydessä käydään myös läpi lyhyesti arvoperusteisen hinnoittelustrategiaan siirtymiseen liittyviä haasteita. Työhön valittiin juuri nämä teoriat, sillä niiden avulla voidaan tulkita nykyistä toimintamallia sekä luoda yrityksen tahtotilan mukaista toimintaa kohti arvoperusteista hinnoittelua. Molempien teoriaosuuksien loppupuolella nivotaan yhteen merkittävimmät teorialöydökset, jotka tukevat empiriasta saatujen tutkimustulosten tarkastelua.

Tutkielman neljäs ja viides pääkappale muodostavat työn empiriaosuuden. Tutkimuksen empiirisen tutkimuksen toteutukselle muodostettiin kokonaan oma kappale sen moninaisuuden ja työn selkeyttämisen vuoksi. Neljännen kappaleen

aluksi perehdytään käytettyyn tutkimusmenetelmään sekä esitellään tarkemmin tutkimusaineistoa ja kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta, suoritetusta aineiston keruusta sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Varsinaiseen empiriaan tutustutaan viidennessä kappaleessa, jossa kuvataan tutkimustuloksia aihepiireittäin. Tämän työn viimeisessä luvussa peilataan teorian ja empirian tärkeimpiä löydöksiä sekä niiden eroja ja yhteneväisyyksiä. Lisäksi viimeisessä kappaleessa nivotaan yhteen tärkeimmät johtopäätökset sekä tarkastellaan ja arvioidaan keskeisiä tuloksia. Viimeisessä kappaleessa avataan myös mahdollisista jatkotoimenpiteistä sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä.

2 RATKAISULIIKETOIMINTA TEOLLISUUDESSA

Tämän työn johdannossa todettiin liiketoimintalogiikan kokeneen suuria muutoksia 2010-luvulla, sillä yrityksiltä vaaditaan yhä kokonaisvaltaisempia ratkaisuja, parempaa saatavuutta tuotteille ja palveluille sekä kilpailukykyistä hinnoittelua tyydyttääkseen asiakkaidensa tarpeet sekä säilyttääkseen tai saavuttaakseen halutun aseman erittäin kilpailuilla markkinoilla (Pekkarinen, 2013). Ratkaisuliiketoimintaa on tutkittu 1990-luvulta 2010-lultaessa eri käsitteiden avulla, joiden ideologia ja tavoite ovat kuitenkin olleet pääpiirteittäin samat. Aikaisemmin ratkaisuliiketoiminnan sijaan käsitteenä on käytetty esimerkiksi asiakasratkaisuja (Tuli et al. 2007), integroituja ratkaisuja (Davies 2004) sekä projektimarkkinointia (Cova et al. 2008), joka vastaa piirteiltään hyvin ratkaisuliiketoimintaa. 1900-luvulla muun muassa Chandlerin (1982) mukaan teknisesti kompleksisten tuotantohyödykkeiden tuottajat vaativat vertikaalisesti yhtenäistä suunnittelua, valmistusta ja markkinointia organisaatioissa. Tämä on puolestaan myöhemmin johtanut siihen, että näissä organisaatioissa keskitytään yhä enemmän ydinosaamiseen, josta muodostuu usein yrityksen kilpailuetu. Yleistyvänä trendinä nähdään kuitenkin ratkaisun tarjoaminen asiakkaalle, jolla pystytään ratkaisemaan asiakkaan ongelma kokonaisuudessaan yhdellä kerralla. Tämän näkemyksen voidaan nähdä olevan lopputulema teollisten toimittajien pyrkimyksessä siirtyä kohti palvelukeskeistä ratkaisuliiketoimintaa, jonka nähdään haastaneen perinteinen tuotokeskeisen logiikan. (Hamel & Prahalad 1996; Vargo & Lusch 2004) Vargon et al. (2004) mukaan palvelukeskeinen logiikka muuttaa ajattelumallia niin, että toimittajien nähdään tarjoavan palvelun yhdessä asiakkaan kanssa, kun ennen toimittajan nähtiin tarjoavan se itsenäisesti asiakkaalle.

Tässä tutkielmassa kiinnitetään huomiota erityisesti ratkaisujen luokitteluun, sillä ratkaisuliiketoiminta vaatii onnistuakseen syvää ymmärrystä ratkaisujen perustasta (Tuli et al. 2007). Roegner et al. (2001) mukaan ratkaisuihin liittyvät vahvasti määrittely ja suunnittelu asiakkaiden tarpeiden mukaan, eikä niitä saa nähdä vain toisiinsa liittyvien tuotteiden tai tuotteiden ja palvelujen yhdistelminä. Ratkaisuja määritelläänkin kirjallisuudessa monin eri tavoin. Kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen tämän työn ratkaisujen luokittelussa päädyttiin käyttämään Ulagan ja Reinartzin (2011) viitekehystä, jossa ratkaisuja luokitellaan kahden ominaisuuden perusteella;

toimittajan arvolupauksen luonne ja palvelun kohde. Viitekehys valikoitui käytettäväksi tähän työhön, sillä sen nähtiin parhaiten tukevan case-yrityksen pyrkimystä siirtyä kustannusperusteisesta hinnoittelusta kohti arvoperusteisempaa suuntaa.

2.1 Ratkaisuliiketoiminnan käsite ja tavoitteet

Jatkuvasti kasvavan ja kovenevan kilpailun vuoksi asiakkailta on yhä enemmän valinnanvaraa, mikä taas puolestaan kaventaa yksittäisen yrityksen vaikutusmahdollisuuksia markkinoilla. Paineet katteiden pienentämiseen kasvavat, sillä totutulla liiketoimintamallilla ei pystytä enää vastaamaan kompleksiseen tilanteeseen. Näin ollen koko liiketoimintamallin eli voiton syntymisen logiikka hämärtyy. Ratkaisuliiketoimintamallin avulla yritykset kykenevät suunnittelemaan liiketoiminnan ratkaisujaan niin, että yrityksen sisäiset toiminnot toimivat yhteistyössä. Siirtymä ratkaisuliiketoimintaan nähdään kuitenkin usein vaikeana, sillä liiketoimintamallin muuttaminen vie paljon aikaa ja resursseja. Muutosprosessi tulee nähdä koko organisaation kattavana toimintana, jossa johdolta vaaditaan selkeä visio ja strategia, sillä onnistuakseen ratkaisuliiketoiminta vaatii koko yrityksenlaajuista otetta. (Storbacka 2010) Ratkaisuliiketoimintamallia käsitellään tyypillisesti prosessinäkökulmasta, joka muodostuu esimerkiksi Pawarin, Beltaguin ja Riedelin (2009) mukaan kolmesta peräkkäisestä vaiheesta: arvon määrittäminen, arvon suunnittelu ja arvon toimittaminen. Kindström ja Kowalowski (2009) puolestaan määrittävät ratkaisuliiketoimintamallin nelivaiheiseksi prosessiksi, jossa ensimmäinen on markkinoiden tunnustelun, toinen kehityksen, kolmas myynnin ja viimeinen arvon toimittaminen vaihe.

Ymmärtääkseen ratkaisuliiketoiminnan mallin täytyy ensin selventää, mitä liiketoimintamallilla ja ratkaisulla tarkoitetaan. On tärkeää, että liiketoimintamalli ei ole synonyymi yrityksen strategialle. Liiketoimintamallin tavoitteena on strategiaa enemmän luoda arvoa asiakkaalle ja kilpailijoiden voittamisen sijaan toimittajan voiton tavoittelu. Yksinkertaistetusti liiketoimintamallin voidaan sanoa olevan kertomus yrityksen tai organisaation toimintatavasta. Druckerin (1954) ja Normanin ja Ramirezin (1993) mukaan liiketoimintamallia määritettäessä pohditaan, kuka asiakas on, mitä hän arvostaa sekä kuinka hänelle tuotetaan arvoa. Liiketoimintamallin tärkeimpänä

tehtävänä nähdäänkin arvon tuottaminen, eli kilpailukyvyyn varmistaminen. Näin ollen tärkeää on pystyä määrittämään asiakkaan kokema arvo, sillä siinä on kyse asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä sekä odotusten kartoittamisesta. Tutkimusten mukaan markkinoilla on mahdollista saavuttaa keskivertoa parempi tuotto erilaistumiseen perustuvan kilpailuedun saavuttamisen ansioista asiakasarvon toteuttamiseen perustuvalla strategialla. Ratkaisuliiketoimintamallissa tarkoituksena on keskittyä asiakkaan liiketoimintatavoitteiden edistämiseen sen sijaan, että keskityttäisiin tuotteen ja sen ominaisuuksien argumentointiin. Tämän vuoksi lähtökohta mallille on sekä ulkoisessa ympäristössä että yrityksen sisällä. Näiden molempien nähdään vaikuttavan liiketoiminnan tavoitteisiin sekä ratkaisuihin ja lisäarvon muodostumiseen. (Anderson & Narus 2004)

”Liiketoimintamalli on rakenteellinen malli, joka kuvaa yrityksen liiketoimien organisointia huomioiden kaikki sen ulkopuoliset osatekijät tekijä- ja tuotemarkkinoilla.” (Zott & Amit 2008)

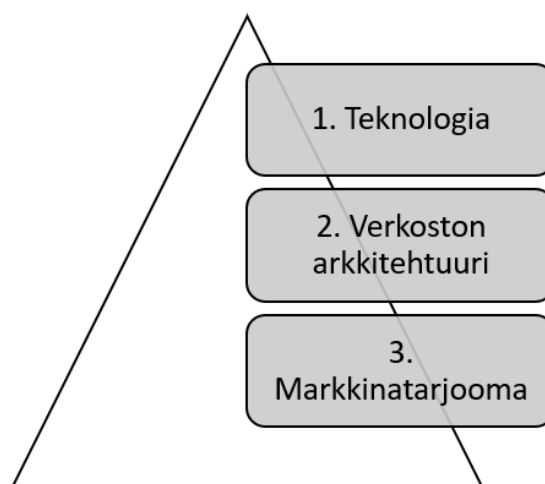
”Liiketoimintamalli on liiketoimien rakenne, sisältö ja hallinto.” (Amit & Zott 2001)

Tässä kappaleessa käydään läpi ratkaisuliiketoiminnan käsitettä avaamalla liiketoimintamallin ja ratkaisun käsitteitä. Näiden jälkeen avataan varsinaista ratkaisuliiketoimintamallin käsitettä eli mitä kaksi edellä mainittua merkitsevät yhdessä. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 92) liiketoimintamalli kuvaa yksiselitteisesti yrityksen pääelementit sekä niiden välisen vuorovaikutuksen. Myös Ritter ja Lettl (2018) määrittävät liiketoimintamallia samantyyppisesti; se on kertomus siitä, kuinka yritys yleisesti toimii ja harjoittaa liiketoimintaansa. Liiketoimintamallia käsittelevää tutkimusta on paljon, ja sitä on ollut saatavilla jo ennen 2000-lukua. Uusimassa tutkimuksessa trendinä nähdään erityisesti strateginen kestävä kehitys sekä innovatiivisuus. Geissdoerferin, Vladimirovan ja Evansin (2018) mukaan liiketoimintamalli nähdäänkin nykyään taloudellisen ja kestäväen suorituskyvyn avaintekijänä. Heidän mukaansa kyvykkyys muovata liiketoimintamallia nopeasti ja tehokkaasti, on yksi kestäväen kilpailuedun lähde. Myös esimerkiksi Franca, Broman, Robért ja Basile (2017) noteeraavat liiketoimintamallia käsittelevässä tutkimuksessaan

kestävän suorituskyvyn dimension. Liiketoimintamallin tutkimus onkin vakiinnuttanut paikkansa strategisen johtamisen alalla (Ritter et al. 2018).

Mason ja Spring (2011) esittävät, että tämän hetkisen tutkimuksen valossa liiketoimintamalli on objektiivinen kuvaus yrityksen markkinoista ja jokapäiväisestä toiminnasta. Liiketoimintamallien käyttämisen vahvuus perustuu siihen, että ne kykenevät valikoimaan yrityksen strategian olennaisimmat tekijät ja muokkaamaan ne yhtenäiseen muotoon operatiivista toimintaa varten (Timmers 1999). Liiketoimintamallit kuvaavat siten, miten liiketoiminta toimii sekä mitkä osatekijät muodostavat mallin. Huolimatta siitä, että liiketoimintamallit ovat vakiinnuttaneet paikkansa strategisen johtamisen tutkimuksessa, tulee muistaa liiketoimintamallien eroavan strategiasta, sillä siinä keskitytään strategiaa enemmän arvontuottamiseen sekä asiakkaalle että toimittajille. (Kujala, Arto, Aaltonen & Turkulainen 2009)

Liiketoimintamallit muodostuvat yrityksen eri toiminnoista, joista voidaan nähdä niiden väliset yhteydet yrityksen yksilöiden tasosta verkoston markkinatasoisten toimintoihin asti. Tässä työssä keskitytään erityisesti Masonin et al. (2011) kuvaukseen liiketoimintamalleista. He kuvaavat liiketoimintamalleja kolmen ulottuvuuden kautta (Kuvio 1):



Kuvio 1. Liiketoimintamallin elementit (mukaillen Mason et al. 2011)

Kuvion 1 kolme ulottuvuutta muodostavat liiketoimintamallin reunaehdot, joiden mukaan toimitaan. Kohdan yksi teknologia voidaan ymmärtää erilaisten työkalujen, tekniikoiden, järjestelmien ja metodien käyttönä ja tuntemuksena (Kremer 1993). Suuri osa kirjallisuudesta teknologian suhteen liittyy tuoteteknologiaan, mutta mallissa huomioidaan tuoteteknologian lisäksi myös kolme muuta teknologian alaa; prosessi-, ydin- ja infrastruktuuritekнологia. Huomionarvoista on nähdä näiden välinen vuorovaikutus, jotta liiketoimintamallia voidaan analysoida syvällisesti. Tässä mallissa prosessitekнологialla tarkoitetaan teknologiaa, jota käytetään nimenomaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen. Ydinteknologiolla puolestaan tarkoitetaan teknologioita, jotka vaikuttavat tuoteteknologioiden taustalla (Twiss 1992). Mallin teknologiaulottuvuuden kolmannen teknologia-alan eli Infrastruktuuritekнологia mahdollistaa teknologia-alojen väliset yhteydet. (Mason et al. 2011)

Liiketoimintamallin toisen elementin muodostaa verkoston arkkitehtuuri (Kuvio 1). Liiketoimintaverkoston arkkitehtuuri on tunnistettu melkein kaikessa liiketoimintamalleja käsittelevässä kirjallisuudessa, sillä verkoston arkkitehtuuri nähdään ratkaisevan tärkeänä liiketoiminnan onnistumisen kannalta (Amit et al. 2001). Verkoston ulottuvuudet rakentuvat valmiuksista, transaktioista, liiketoimintasuhteista sekä markkinoista ja standardeista. Liiketoiminta-analyysissä korostetaan nykyään erityisesti valmiuksien tutkimista, sillä niiden merkitys on kasvanut verkostoitumisen aiheuttaman valmiuksien lisääntymisen myötä. Verkostoituminen nähdään nykyään erityisen tärkeänä, sillä yrityksen on tärkeää ymmärtää ja päästä käsiksi muiden osapuolien valmiuksiin. (Baldwin 2008) Pääsyn onnistumiseen vaikuttaa monet tekijät, joista esimerkkinä voidaan sanoa markkinat. Yrityksien on tärkeää huolehtia suhteistaan muiden verkoston toimijoiden kanssa, sillä näin turvataan innovaatioiden ja toistuvien transaktioiden jatkumo. (Mason et al. 2011)

Masonin et al. (2011) liiketoimintamallin kolmion kolmannen ulottuvuuden muodostaa markkinatarjoaman arkkitehtuuri. Tuotepohjainen liiketoimintamalli on ollut vakiintunut toimintatapa huolimatta sen haavoittuvuudesta kilpailulle. Kasvaneen kilpailun vuoksi on jouduttu pohtimaan uudenlaisia tapoja, joilla pystytään tarjoamaan parhaiten arvoa asiakkaalle. Araujoa ja Springia (2006) mukaillen Mason et al. (2011) ehdottavat vastauksena tähän dilemmaan, että markkinatarjoaman kohdalla huomioidaan

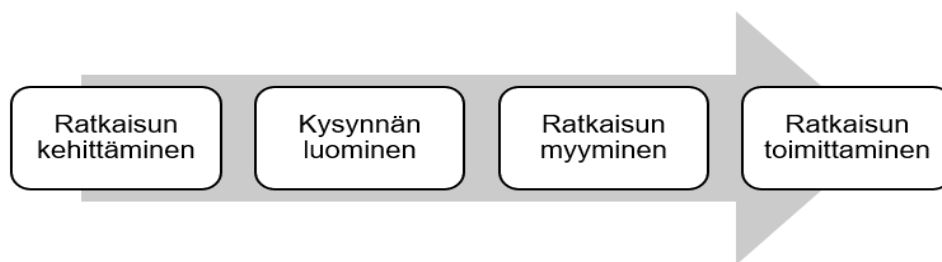
tuottajan vuorovaikutuksen luonne yksittäisen tuoteominaisuuden sijaan. Markkinatarjoamaa onkin käsitteellistetty ei fyysiseksi tuotteeksi, joka konfiguroi toimintoja uudelleen edistääkseen ja mahdollistaakseen arvonluonnin.

Kuten aikaisemmin tässä teorialuvussa kerrottiin, ratkaisuliiketoiminnan kirjallisuudessa ei nähdä olevan yhtä vakiintunutta määritelmää ratkaisuliiketoiminnalle, vaan se vaihtelee kirjoittajan ja ajankohdan mukaan. Sama pätee ratkaisun käsitteen kohdalla, mutta kirjallisuuden perusteella voidaan kuitenkin muovata kirjallisuudessa dominoiva yleinen näkemys asiasta; se on asiakkaiden tarpeita vastaava kustomoitu, tuotteita ja palveluita yhdistävä kokonaisuus. Tärkeää on kuitenkin huomioida se, että saatavilla on vain vähän tietoa siitä, että näkevätkö asiakkaat ratkaisun näin. (Sawhney 2006; Tuli et al. 2007) Ratkaisuliiketoiminnan kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että tasapainon löytäminen tehokkaan ja samalla kannattavan ratkaisun välille on erittäin haastavaa. Kasvaneen kilpailun aiheuttamaan hintaeroosioon voidaan vastata esimerkiksi ratkaisujen lisäpalveluiden avulla. Lisäksi tarkasti räätälöityjä ratkaisuja on helpompi eristää kilpailulta, sillä niiden kopiointi on hankalaa. (Lichtenstein & Hunter 2006)

2.2 Ratkaisuliiketoiminnan viitekehys

Ratkaisuliiketoimintamallin nähdään kirjallisuudessa vastaavan organisaatioiden tarpeeseen luoda asiakaslähtöinen tehokkaasti johdettava malli, jossa organisaation erilliset funktiot toimivat yhteistyössä ratkaisun mahdollistamisessa. Ratkaisuliiketoimintamalli vaatii onnistuakseen koko yrityksen kattavan toiminnan, jossa ratkaisujen kehittämistä ja myyntiä ei delegoida vain yhdelle toiminnolle, vaan ratkaisun tehokas toimittaminen vaatii yhteistyötä ja tukea kaikilta yrityksen toimintoilta (Storbacka et al. 2009; Storbacka 2011; Tuli et al. 2007) Storbackan (2011) mukaan ratkaisuliiketoimintaprosessia voidaan analysoida prosessinäkökulmasta, jossa asiakasfokus säilyy läpi prosessin. Kuviossa 2 on nähtävillä yksinkertaistetun neliportaisen ratkaisuprosessin malli, jossa eri vaiheet liittyvä tiiviisti toisiinsa. Järjestyksessään ensimmäinen vaihe sisältää asiakkaiden näkemyksen ja oivalluksien kartoittamista ja yhdistelyä. Vaiheeseen kuuluu myös tarjottavien resurssien kartoittamista, jotta niistä voidaan muodostaa ratkaisujen portfolio. Mallin toinen vaihe

liittyy tiiviisti edelliseen, sillä siinä pyritään kommunikoimaan ensimmäisessä vaiheessa määritetyt käytettävissä olevat ratkaisut, jotta voidaan tunnistaa myynnin mahdollisuudet. Järjestyksessään kolmannessa vaiheessa kytkeydytään prosessiin, jossa toisessa vaiheessa tunnistetut mahdollisuudet muuttuvat tilauksiksi. Mallin viimeisessä vaiheessa tapahtuu varsinainen ratkaisun toimittaminen, jolloin samalla varmistetaan pitkän aikavälin arvon tuottaminen asiakkaalle ja arvon kaappaus sen toimittajalle. (Tuli et al. 2007)

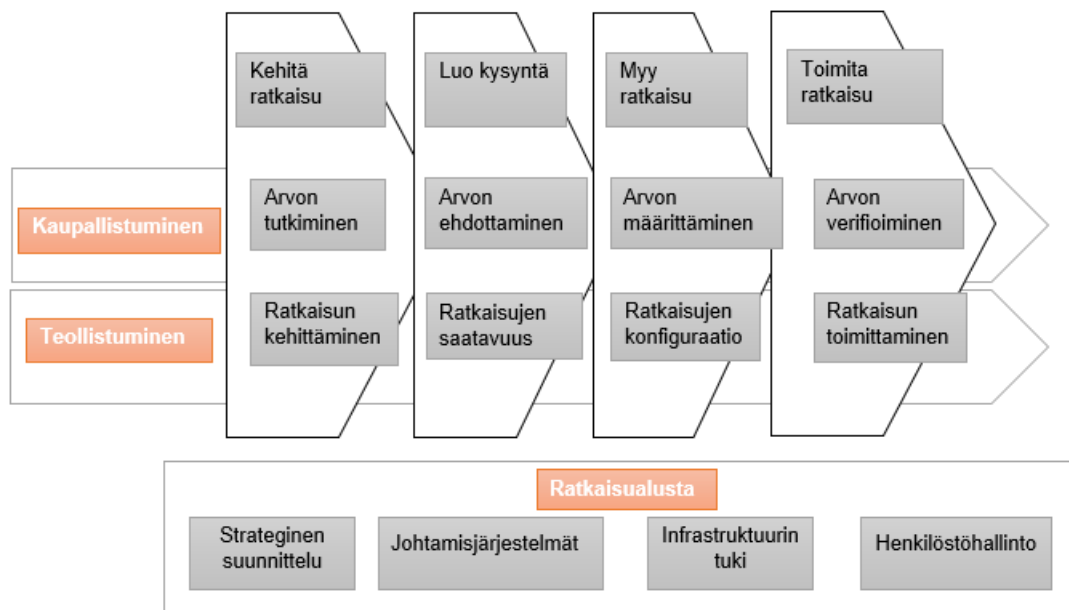


Kuvio 2. Ratkaisuprosessi (mukaillen Tuli et al. 2007)

Kuten Storbacka et al. (2011) tutkimuksessaan kertoo ja kuvion 2 mallista voidaan nähdä, ratkaisuprosessi käsittää monia erillisiä toimintoja organisaatioiden sisällä. Pawar et al. (2009) mukaan tämä johtuu organisatorisista, hallinnollisista ja strategisista seurauksista siirryttäessä ratkaisuliiketoimintamalliin. Kirjallisuudessa tämä on nähty erityisenä haasteena ja sitä on käsitelty paljon 1990-luvun loppupuolelta saakka. Storbackan (2011) mukaan tekijät, joiden nähdään syntyvän siitä, että ratkaisuliiketoiminta käsittää eri toimintoja organisaation sisällä, voidaan jakaa kolmeen ryhmään; kaupallistuminen, teollistuminen ja ratkaisualusta. Hänen tutkimuksessaan on kuvattu viitekehys (kuvio 3), jossa nämä kolme ryhmää muodostavat prosessinäkökulmasta dynaamisen kokonaisuuden.

Viitekehyyksen ensisijaiset dimensiot muodostavat kuviossa 2 kuvatut ratkaisuliiketoimintaprosessi ja sen vaiheet, joiden leikkauskohdat kaupallistumisen ja teollistumisen kanssa muodostavat kahdeksan kyvykkyyksien ja johtamiskäytäntöjen kategorialla. Viitekehyykseen kuuluu lisäksi ratkaisualusta, joka sisältää liiketoiminnan tukitoimintoja, joilla tuetaan tehokasta ratkaisuliiketoimintamallia. Yhdessä kaupallistamisprosessin kanssa, palvelujen tarjoajien tulee kehittää kykyään tuottaa ja

toimittaa ratkaisuja. Teollistuminen käsittää puolestaan tekijät, jotka perustuvat tehokkaaseen kehitykseen ja ratkaisujen käyttöönottoon. Viimeinen kolmesta ryhmästä, ratkaisualusta, käsittää organisaation eri toimintojen (esimerkiksi talous ja henkilöstöhallinto) johtamiseen liittyvät tekijät. (Storbacka et al. 2011; Meier, Royn & Seliger 2010)



Kuvio 3. Ratkaisuliiketoimintamallin viitekehys (Storbacka 2011)

Kaupallistuminen käsittää tekijät, jotka liittyvät arvon tuottajan kykyyn ymmärtää asiakkaan arvonluontiprosessin ja toiminnan asiakasrajapinnassa. Niillä viitataan ratkaisuihin, joilla luodaan paranneltua arvoa asiakkaalle, luodaan kysyntää näille ratkaisuille sekä myydään ne yksittäisille asiakkaille, joilta saadaan kompensatio asiakkaan kokemaan arvoon perustuen. (Payne, Storbacka & Frow 2008) Näihin ratkaisuihin kuuluvat Dayn (1994) mukaan myös markkinoiden tarkastelu ja asiakkaiden linkitykseen liittyvät toiminnot. Seuraavaksi tässä kappaleessa käydään läpi tarkemmin ratkaisuprosessin eri vaiheita läpi kaupallistumisen ja teollistumisen näkökulmista sekä lopuksi avataan ratkaisualustan merkitystä ratkaisuliiketoiminnassa.

2.2.1 Ratkaisun kehittäminen

Arvon tutkimisella tarkoitetaan kaupallistamismahdollisuuksien kartoittamista, joilla varmistetaan valittujen segmenttien perusteellinen ymmärtäminen, asiakkaiden liiketoiminnan haasteet ja mahdollisuudet sekä ymmärrys siitä, minkä asiakas kokee arvokkaaksi. (Jayawardhena, Farrell & Lin 2007; Davies 2004) Tässä rajapinnassa korostetaan erityisesti sitä, että arvon luominen tulee ymmärtää asiakkaiden näkökulmasta, jossa Wisen ja Baumgartnerin (1999) mukaan tutkitaan kaikkia asiakkaiden suorittamia toimintoja koko hyödykkeen elinkaaren ajalta. Rajapinnasta on mahdollista Storbackan (2011) mukaan identifioida kyvykkyksiä ja johtamiskäytäntöjä, joiden avulla voidaan ymmärtää liiketoimintaa ja arvonluontia asiakkaan näkökulmasta. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita asiakkaiden kanssa käytävä säännöllinen suunnitelmien läpikäynti, yhteinen tavoitteiden muotoilu sekä asiakkaiden kanssa käytävän yhteistyön lisääminen toiminnan kehityksen näkökulmasta, joilla vastataan asiakkaan tarpeisiin ja tilanteeseen.

Ratkaisuprosessin ratkaisun kehittämisen vaiheessa teollistumisen rajapinnassa Meier et al. (2010) mukaan tapahtuva ratkaisukehitys on joukko teollistumisen muovaamia käytäntöjä ja kykyjä, joiden avulla kehitetään tehokkaita ratkaisukomponentteja. Niiden avulla voidaan myös kaventaa kuilua tunnistetun arvon ja olemassa olevan tarjottavan välillä. Ratkaisuliiketoiminta edellyttää toimiakseen joustavaa ja avointa toimintaa, mikä yleensä tarkoittaa perustavanlaatuisia muutoksia organisaation toimintatapoihin. Teollistumisen kyvykkyudet ja johtamiskäytännöt ovat Storbackan (2011) mukaan keskittyneet asiakkaiden prosesseihin ja taloudellisiin ajureihin. Niiden avulla voidaan standardoida toimintoja hierarkkisen ratkaisurakenteen sekä toiminnanohjausjärjestelmien toiminnallisuuksien avulla. Ratkaisuja voidaan näin ollen jäsentää entistä paremmin, mikä mahdollistaa joustavan sopeutumisen asiakkaan tilanteeseen. (Baldwin & Clark 2000)

2.2.2 Kysynnän luominen

Kysynnän luomisen vaiheessa Storbackan (2011) mukaan pyritään muovaamaan markkinoita niin, että tavoitettavat asiakassegmentit ovat tietoisia tarjottavasta

ratkaisusta. Kaupallistamisen osuudessa kysynnän luomisen vaiheessa yritetään tunnistaa potentiaalinen myynti, jota voitaisiin toteuttaa myöhemmin myyntiprosessissa. Näin ollen kysynnän luominen kaupallistamisen mahdollisuuksien ja käytäntöjen keinoin nähdäänkin arvon ehdottamisena siitä, kuinka asiakas voi yrityksen tarjoaman ratkaisun avulla luoda arvoa. Myös Vargo ja Lusch (2008) ovat tutkimuksessaan nostaneet esille tämän, sillä arvon määrittää aina asiakas. Anderson et al. (2006) puolestaan ehdottavat, että tarjottava arvo voidaan jakaa kolmeen eri tyyppisiin elementteihin. Ensimmäinen kolmesta ryhmästä nimitetään pariteettipisteiksi, joilla on periaatteessa samat toiminnallisuudet seuraavan vaihtoehdon kanssa. Toista ryhmää kutsutaan eroavaisuuden pisteiksi, jolloin ratkaisuntarjoajan vaihtoehto nähdään joko parempana tai huonompana kuin seuraavaksi paras vaihtoehto. Kolmannen ryhmän muodostaa väittelypisteet, joiden toiminnallisuuden vertaamisessa nähdään erimielisyyttä. Storbacka (2011) on tutkimuksessaan tunnistanut seuraavia kyvykkyyksiä ja johtamiskäytäntöjä, joita myös esimerkiksi Geiger ja Finch (2009) ovat tutkimuksissaan tarkastelleet: segmenttikohtainen arvon ehdottaminen, proaktiivinen toiminta jo ennen tarjousehdotelman lähettämistä sekä yhteistyön tekeminen toimialan yhdistyksien kanssa näkyvyyden parantamiseksi.

Teollistumisen osa kysynnän luomisen vaiheessa varmistaa, että ratkaisut tehdään mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Storbackan (2011) mukaan teollistuminen mahdollistaa ratkaisujen saatavuuden, joka voidaan nähdä joukoksi teollistumismahdollisuuksia ja -käytäntöjä. Näillä varmistetaan ratkaisujen saatavuus tehokkaimmalla mahdollisella tavalla sekä niin, että ratkaisut hinnoitellaan niiden tuottaman arvon perusteella eri segmenteissä. Bonnemeier et al. (2010) korostaakin tässä kohtaa, että menestyksekkäs ratkaisuliiketoimintamalli vaatii ansaintalogiikan, jolla varmistetaan korkeammat katteet hinnoitteleamalla ratkaisut niiden tuottaman arvon mukaan. Ratkaisujen tarjoajien tulisi kehittää kykyään innovatiivisiin hinnoittelutapoihin, jotka perustuvat arvonluontiin asiakkaiden prosesseissa (Bonnermeier et al. 2010; Hinterhuber 2004) Storbackan (2011) tutkimuksessa teollistumisen ratkaisujen saatavuuden varmistamiseksi tunnistettiin seuraavanlaisia kyvykkyyksiä ja johtamiskäytäntöjä: ennalta määritetyt ratkaisurakenteet eri

segmenteille, ratkaisujen hinnoittelun perustuminen kustannusten sijaan asiakkaan kokemaan arvoon sekä hinnoitteluohjeet eri segmenttien välillä.

2.2.3 Ratkaisun myyminen

Ratkaisun tai ratkaisujen myynnillä Storbacka (2011) tarkoittaa viitekehyksessään myynninmahdollisuuksien muuttamista tilauksiksi. Viitekehysten ratkaisuprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta, ratkaisun kehittäminen sekä kysynnän luominen keskittyvät ratkaisuportfolion hallintaan. Ratkaisun myymisessä yhdessä neljännen ratkaisun toimittamisen vaiheen kanssa pyritään fokusoimaan asiakaskohtaisiin ratkaisuihin ja myyntitapahtumiin. Ratkaisun myymisen vaiheen avainkysymyksiä ovat ratkaisun rahallisen arvon määrittäminen asiakkaan kanssa sekä hinnoittelu ja ratkaisun konfigurointi toimitettavaan muotoon.

Ratkaisuprosessin ratkaisun myymisen vaiheessa kaupallistumisen näkökulmasta arvonmääritys nähdään joukkona kaupallistamismahdollisuuksia ja -kyvykkyyksiä, joiden avulla määritetään ratkaisun arvo sekä tarjoajalle että yksittäiselle asiakkaalle (Storbacka 2011). Andersonin ja Narusin (1991) mukaan asiakaskohtainen arvon määrittäminen linkittyy asiakkaan liiketoiminnan huolenaiheisiin. Heidän mukaansa tarjoajien on kyettävä tuottamaan asiakaskohtaisia arvonmäärityksen ehdotuksia, jotka asiakas kokee ainutlaatuisina sekä linkitettyinä asiakkaan liiketoiminnan kriittisiin huolenaiheisiin. Myös Meier et al. (2010) korostavat tässä asiakaskohtaisuutta, ja heidän näkemyksensä mukaan asiakaskohtaisen ratkaisuntuottamisessa sekä sen tehokkaassa toimittamisessa on tärkeää käyttää sitä varten erikseen kehitettyjä määrittäjäkaluja. Storbackan (2011) mukaan dialogi asiakkaiden päätöksentekijöiden kanssa kattaa kriittisen liiketoiminnan tekijät sekä niihin liittyvän taloudellisen arvon. Lay, Hewlin ja Moore (2009) ehdottavat, että myynnillä tulee pyrkiä ”provosoimaan” asiakasta tunnistamaan liiketoiminnan kriittiset tekijät sekä luomaan näkymä, joka toisaalta saattaa vaatia asiakkaan ajattelutavan muutosta. Tärkeänä nähdään lisäksi tunnistettujen riskien huomiointi ratkaisujen hinnoittelussa.

Teollistumisen näkökulmasta ratkaisun myymisen vaihe näkyy ratkaisujen konfiguraationa, jossa joukolla teollistumismahdollisuuksia ja käytäntöjä luodaan

asiakaskohtaisia ratkaisukokoonpanoja sekä tuetaan asiakasrajapinnassa toimivia yksilöitä tarjouksen luomisessa sekä ratkaisun hinnoittelussa. Ratkaisujen konfigurointityökalut nähdäänkin yhtenä tärkeimmistä teollistumisen osista, joiden avulla asiakkaiden parissa työskentelevät voivat mukauttaa ratkaisumoduuleita erilaisiksi yhdistelmiksi asiakkaiden tarpeiden ja tilanteiden mukaan. Ratkaisukonfiguraatiot nähdään tärkeiksi toistotaloudelle, sillä niitä voidaan käyttää asiakasratkaisujen konfigurointiin joustavasti ja samanaikaisesti tehokkaan toimituksen varmistamiseksi. (Storbacka 2011; Davies 2004; Jayawardhena et al. 2007) Storbackan (2011) tutkimuksessa tunnistettuja ratkaisujen konfiguroinnin kyvykkyyksiä ja johtamisen käytäntöjä ovat muun muassa arvoperusteista hinnoittelua tukevat sopimusmallit (esimerkiksi suoritukseen perustuvat sopimukset). Bonnermeier et al. (2010) mukaan ratkaisuille on olemassa systemaattinen arvoperusteinen hinnoittelukurinalaisuus, sillä siirtyminen kustannusperusteisesta hinnoittelusta kohti arvoperusteista hinnoittelua edellyttää uuden hinnoittelutavan kehittämistä. Lisäksi tarjouksien tekemistä valvoo ja tukee keskitetty yksikkö, joka pyrkii turvaamaan hyvin konfiguroidut ratkaisut tukemalla standardoitujen tarjousten tekemistä. Myös liiketoiminnan ohjauksen nähdään olevan avainasemassa, sillä sen tulee tukea myyntiä tuottamalla ratkaisujen standardoituja kustannuslaskelmia. Ratkaisujen hinnoittelun nähdään olevan huomattavasti yksittäisten tuotteiden hinnoittelua vaativampaa, jolloin kustannustietojen ajantasaisuus korostuu entisestään. (Bonnemeier et al. 2010; Storbacka 2011)

2.2.4 Ratkaisun toimittaminen

Tuli et al. (2007) ratkaisuprosessin (kuvio 2) viimeisessä vaiheessa, ratkaisun toimittamisessa pyritään varmistamaan arvonluonti asiakkaalle (value creation) sekä tarjoajan arvon vangitseminen (value capture). Tärkeitä toimintoja ratkaisun toimittamisessa ovat arvon verifioiminen sekä asiakkaalle että tarjoajalle, sekä yhdentyminen asiakkaiden prosessien kanssa mahdollistaakseen arvon luonnin ratkaisun käytön aikana. Storbackan (2011) mukaan ratkaisun toimittamisessa käytettäviä kaupallistumisen kyvykkyyksiä ja käytäntöjä voidaan sanoa arvon todentamisen joukoksi. Niiden avulla voidaan todentaa ja raportoida sekä asiakkaalle että tarjoajalle arvon luonti määritelty suunnitelmien ja lupauksien mukaan.

Hünerbergin & Hüttmannin (2003) mukaan erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että arvo toimitetaan asiakkaalle. Huomionarvoista on lisäksi pohtia sitä, että arvon luominen nähdään ennakoedellytyksenä arvon vangitsemiselle, jonka mukaan voitonjako on hyödyllisintä molempia osapuolia hyödyttävässä yhteistyössä. Storbacka (2011) on tunnistanut tutkimuksessaan seuraavanlaisia kaupallistumisen kyvykkyyksiä ja johtamiskäytäntöjä: myyntiprosessi, joka varmistaa tarkan panoksen tilaus-toimitus-prosessiin ja sen, että arvonluontia asiakkaalle verifioidaan säännöllisesti. Tämän lisäksi Storbacka et al. (2009) sekä Roeger et al. (2001) painottavat, että asiakaskannattavuutta tulee mitata ja seurata säännöllisesti. Heidän mukaansa sekä arvon luomista että arvon vangitsemista voidaan mitata diskontatulla nykyarvolla tulevista asiakassuhteiden tuottamista voitoista.

Ratkaisuprosessin viimeistä vaihetta, ratkaisun toimittamista käsitellään Storbackan (2011) viitekehyksessä teollistumisen näkökulmasta ratkaisun varsinaisen toimittamisen näkökulmasta. Ratkaisun toimittaminen nähdään joukkona kyvykkyyksiä ja käytäntöjä, joilla toimitetaan yhdessä sovittu lopputulos tarjoajalta asiakkaan toimintoihin ja prosesseihin. Ratkaisuprosessin neljäs eli viimeinen vaihe kestää tyypillisesti ajallisesti pitkään, minkä vuoksi ratkaisuliiketoiminnan lopputulos koetaan olevan riippuvainen toimitukseen liittyvistä ominaisuuksista. Windahl & Lakemond (2006) korostavat kommunikaatioprosessia toimituksen yhteydessä, sillä silloin yrityksen on mahdollista sekä tarjota asiakkaalle tietä että saada sitä itse asiakkaan puolelta. Sekä Storbacka (2011) että Helander ja Möller (2008) ja Windahl et al. (2006) korostavat tarkkaa toimitusprosessin monitorointia sekä mahdollisesti tarvittavia korjaavia toimenpiteitä kehittäen samalla jo olemassa olevia sekä uusia ratkaisuja tukeakseen asiakkaan pitkän aikavälin arvonluontia.

2.2.5 Ratkaisualusta

Storbacka (2011) viitekehyksen tärkeän osan muodostaa ratkaisujen alusta, jonka avulla tuetaan ratkaisuliiketoiminnan implementointia. Viitekehyksessä ratkaisualustan tekijät jaotellaan neljään kyvykkyyksien kategoriaan: strategiseen suunnitteluun, johtamisjärjestelmiin, infrastruktuurin tukemiseen sekä henkilöstöhallintoon. Kaikki

neljästä kategoriosta ilmentyvät erilaisten kyvykkyyksien ja johtamiskäytäntöjen kautta, joita avataan työssä seuraavaksi.

Strateginen suunnittelu nähdään joukkona toimintoja, joilla asetetaan tavoitteita, määritetään kohdesegmenttejä sekä ratkaisuportfolioita sekä hallitaan ratkaisuliiketoimintamalliin sisältyviä riskejä. Muutos kohti ratkaisuliiketoiminnan mallia asettaa vaatimuksia yrityksen strategialle. Kuvion 3 viitekehyksen strategisen suunnittelun käytännöistä voidaan identifioida seuraavanlaisia esimerkkejä: ratkaisuliiketoiminnan visio ja tavoitteet ovat ylimmän johdon määrittämiä, ja niiden toteutumista seurataan sekä ratkaisuliiketoiminnan taloudellinen vaikutus nähdään merkittävänä. (Storbacka 2011)

Toisen kuvion 3 viitekehyksen ratkaisujen alustan kategoriosta Strobackan (2011) mukaan muodostaa johtamisjärjestelmä. Se nähdään kyvykkyyksinä ja käytäntöinä, joilla hallitaan ratkaisuliiketoimintamallia. Tässä kohtaa tulee huomioida se, että ratkaisuliiketoiminta eroaa tuoteliiketoimintamallista siinä suhteessa, miten yritys organisoituu ja kuinka se suunnittelee, kontrolloi ja mittaa menestystä. Ratkaisuliiketoiminnan kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että ratkaisuliiketoiminta vaatii toimiakseen organisaatorakenteen, jossa myyntiyksikön on mahdollista työskennellä tehokkaasti yhdessä muiden toimintojen kuten talouden ja tuotannon kanssa. (Jayawardhena et al. 2007) Samaan aikaan Galbraithin (2002) mukaa tiimien roolit ja vastuut mahdollistavat työskentelyn yli toimintojen. Keskeinen muutos on tarve asiakaslähtöiselle ja -keskeiselle ("front-end) yksikölle, joka rakentaa valmistus- ja tuotekeskeiselle yksikölle ("back-end") integroituja ratkaisuja standardoiduille palveluille (Pawar et al. 2009).

Kuvion 3 viitekehyksen järjestyksessään kolmas kategoria muodostuu infrastruktuurituesta, joka nähdään joukkona ominaisuuksia ja käytäntöjä, joilla tuetaan ratkaisuliiketoiminnan toteuttamista markkinoiden, asiakasälyn, tiedonhallinnan, juridisen tuen sekä tieto- ja viestintätekniiikan sovelluksien avulla (Storbacka 2011). Muun muassa Pawar et al. (2009) ovat tunnistaneet keskustelun ratkaisuliiketoiminnan kasvaneesta monimutkaisuudesta, jossa avainasiaksi mielletään lisääntynyt tietointensiteetti. Johnstone, Dainty & Wilkinson (2009) mieltävät, että tehokas

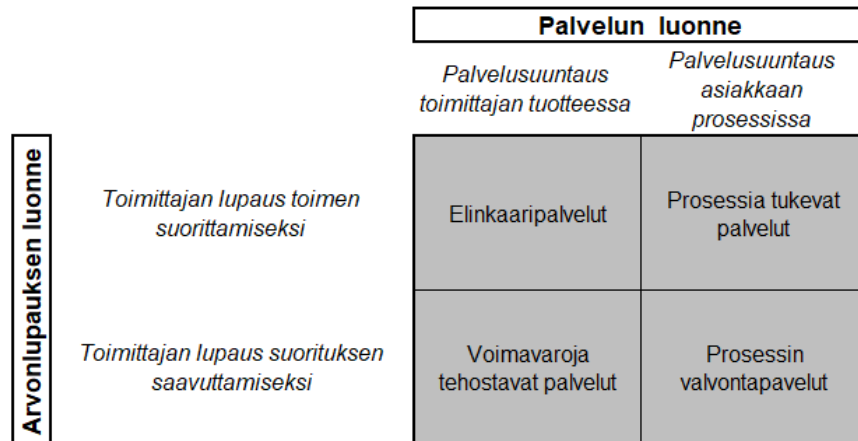
tiedonhallinta nähdään välttämättömänä, jotta käytettävissä oleva tieto voidaan kerätä ja hyödyntää johdonmukaisesti ratkaisun toimituksessa. Storbackan (2011) kuvion 3 viitekehyksessä infrastruktuurituen nähdään identifioituvan muun muassa seuraaviin kyvykkyyksiin ja johtamiskäytäntöihin: tiedonhallintaan ja analysoimiseen erikoistuneet henkilöt tukevat myyntiä, asiakassopimukset ovat saatavilla keskitetysti samasta paikasta, asiakassuhteidenhallinnan järjestelmä tukee ratkaisumyyntiä läpi organisaation ja ratkaisun toimittamista johdetaan toiminnanohjausjärjestelmissä.

Viimeinen kuvion 3 ratkaisualustan neljästä kategoriasta muodostuu henkilöstöhallinnon ympärille. Storbackan (2011) mukaan henkilöstöhallinto nähdään mallissa joukkona kyvykkyyksiä ja käytäntöjä, joiden avulla varmistetaan ratkaisuliiketoimintamalliin osallistuvien yksilöiden ja ryhmien osaamisprofiilit sekä asianmukaiset käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät. Gosselin ja Heenen (2003) ja Cespedesin, Doylen ja Freedmanin (1989) mukaan ratkaisuliiketoiminnassa vaaditaan osaamista ja tietoa sekä myynnistä, markkinoinnista, liiketoiminnan kehityksestä, strategiasta, valvonnasta sekä toiminnoista sekä omassa että asiakkaan yrityksessä. Selvitäkseen tiedon vaatimuksissa organisaatioissa tulee olla määritettynä tarkat ratkaisumyyntiin liittyvät osaamisprofiilit. Storbacka (2011) korostaakin henkilöstölle tarjottavan koulutuksen merkitystä arvon konsultoinnissa ja myynnissä.

2.3 Ratkaisujen luokittelu palvelujen mukaan

Ratkaisuja luokitellaan kirjallisuudessa eri tavoin perustuen ratkaisujen ominaisuuksiin. Tähän työhön ratkaisujen luokitteluun valittiin Ulagan ja Reinartzin (2011) viitekehys (kuvio 4), jossa ratkaisusta käytetään nimitystä hybriditarjoama ("hybris offerings"). Nämä ratkaisut luokitellaan kahden ominaisuuden perusteella: arvolupauksen luonne ja palvelun kohde. Viitekehys valittiin osaksi työn teoriaa, sillä siihen liittyvä tutkimus koskee teollisia tuotteita ja palveluita sekä se edustaa suhteellisen tuoretta tutkimusnäkökulmaa. Bhadran (2014) mukaan ratkaisujen myymisessä kriittisenä tekijänä nähdään arvon tuottaminen asiakkaalle myyntiprosessin totutun arvon kommunikoimisen sijaan. Myynnin hallinnasta tulee entistä kompleksisempää tarjoaman muuntuessa yksittäisestä tuotteesta, tuotteiden ja palvelujen integroiduiksi yhdistelmiksi. Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi ratkaisujen

luokittelujen merkitystä korostetaan kirjallisuudessa. Muita ratkaisujen luokitteluja kirjallisuudessa on esimerkiksi Windahlin ja Lakemondin (2010) neljän integroitujen ratkaisujen kategorian viitekehys, jossa verrataan lisäksi palvelu- ja tuotekeskeisiä logiikoita integroitujen ratkaisujen logiikoiden kanssa. Heidän kehittämänsä viitekehysten kategorioiksi muotoituivat vuokraus, huolto, käyttö sekä suorituskyvyn tarjoamat. Myös Oliva ja Kallenberg (2003) ovat tutkimuksessaan tunnistanee samantapaisia kategorioita ratkaisujen luokittelulle Windahl et al. (2010) tapaan: perusasennus, kunnossapito, ammatilliset ja operatiiviset palvelut.



Kuvio 4. Ratkaisujen luokittelun viitekehys (mukaillen Ulaga et al. 2011)

Ulagan et al. (2011) ehdotelmassa ratkaisuja luokitellaan kahden dimension perusteella, jotka ovat arvonlupauksen luonne ja palvelun kohde. Dimensiot johdetaan neljään kategoriaan: elinkaaripalvelut, prosessia tukevat palvelut, voimavaroja tehostavat palvelut sekä prosessin valvontapalvelut (kuvio 4). Palvelun luonteen dimensiossa tarkastellaan, onko palvelu suunnattu toimittajan tuotteelle vai asiakkaan prosessiin. Toisessa dimensiossa eli arvonlupauksen luonnetta kuvatessa tarkastellaan, perustuuko toimittajan palvelun arvolupaus lupaukseen suorittaa toimi (panoslähtöinen) vai saavuttaa luvattu suoritus (tuotospohjainen). Yhdistelemällä näitä kahta dimensiota, voidaan erotella neljä kategoriaa, jotka eroavat pääasiallisesti toisistaan ratkaisun tuottamiseen vaadittujen resurssien ja ominaisuuksien osilta. Seuraavissa kappaleissa avataan kuvion 4 viitekehysten palvelujen kategorioita, joiden nimet perustuvat niiden sisältämään palveluun.

2.3.1 Elinkaaripalvelut

Ensimmäisen neljästä kategoriasta Ulagan et al. (2011) kuvion 4 viitekehyksessä muodostaa elinkaaripalvelut, joilla tarkoitetaan palveluita, joiden avulla helpotetaan asiakkaan tavoitettavuutta valmistajan tarjoamaan. Tämän lisäksi palveluiden avulla varmistetaan asianmukainen toiminta koko elinkaaren ajalta, oli kyseessä aika ennen myyntiä, sen aikana tai sen jälkeen tapahtuvasta palvelusta (esimerkiksi tuotteen tarjoaminen ja toimittaminen sekä asennus ja jälkihuolto). Näiden palveluiden nähdään liittyvän suoraan toimittajan tuotteisiin, joten arvolupaus perustuu palvelun yleiseen määritelmään: eli lupaus palvelun suorittamisesta asiakkaan puolesta. (Boyt & Michael 1997; Ulagan et al. 2011)

Elinkaaripalvelut nähdään kuitenkin välttämättöminä asiakkaan näkökulmasta ja maksuhalukkuus näitä palveluita kohtaan koetaan alhaiseksi. Ne ovat tyypillisesti pitkälle standardoituja, jolloin niiden välinen erilaistaminen muodostuu miltei mahdottomaksi. Elinkaaripalvelut nähdään kuitenkin avainroolissa pelkästään myynnin mahdollistamisessa perustuen myyjän maineeseen pätevänä palveluntarjoajana. Kaikilla edellä mainituilla ominaisuuksilla on tärkeitä vaikutuksia elinkaaripalveluiden hinnoitteluun, sillä yrityksillä on usein kiusaus tarjota niitä ilmaiseksi asiakkaalle turvataukseen menekin. Välttääkseen tämän, yritykset pyrkivät yhdistämään tuotteita ja palveluita kaikenkattaviksi tarjouksiksi. (Ulagan et al. 2011) Menestyäkseen elinkaaripalvelujen kategoriassa, palvelujen tuottajien tulee vastata asiakkaiden perusedellytyksiin mahdollisimman kustannustehokkaasti erittäin standardoitujen palveluiden avulla. Näin ollen palvelun tuottajien taito käyttää tuotteiden ja palveluiden kokonaisvaltaista ratkaisua, nousi ensisijaiseksi erottautumiskyvyksi elinkaaripalveluiden hallinnassa. Samalla korostuu myös toimittajien investoinnit tuotekehitykseen sekä valmistuksen resursseihin, jotka edistävät elinkaaripalveluiden kustannustehokasta toimittamista. (Bharadwaj, Varadarajan & Fahy 1993; Ulagan et al. 2011)

2.3.2 Voimavaroja tehostavat palvelut

Yritykset pyrkivät aktiivisesti erottautumaan kilpailusta sekä laajentumaan geneeristen elinkaaripalvelujen ulkopuolelle uusilla ja erottuvilla lisäarvoa tuottavilla palveluilla, joita kutsutaan voimavaroja tehostaviksi palveluiksi. Useat yritykset ovat jo siirtyneet tämän vuoksi kohti voimavaroja tehostavia palveluita, jotka Ulagan et al. (2001) mukaan määritellään tarjottavien palvelujen joukoksi, joilla asiakas voi lisätä tuottavuutta sijoittamissaan varoissa. Kuvion 4 viitekehyksessä voimavaroja tehostavilla palveluilla viitataan palveluihin, joiden avulla asiakkaiden on mahdollista kasvattaa tuottavuutta investoimiinsa varoihin.

Voimavaroja tehostavat palvelut suunnataan elinkaaripalvelujen tapaan kohti toimittajan tuotteita ja niitä tarjotaan harvoin itsenäisesti ilman tuotetta. Nämä kaksi edellä mainittua tuotekategoriaa eroaa toisistaan kolmella tavalla. Ensimmäinen Ulagan et al. (2011) tunnistama eroavaisuus on voimavaroja tehostavien palveluiden arvonlupauksen luonteen muutos perusteellisesti elinkaari tuotteiden vastaavasta. Niiden kohdalla mennään askel eteenpäin ja sitoudutaan asiakkaan voimavarojen tuottavuuteen liittyvään suoritukseen. Toisena eroavaisuutena elinkaari palveluihin verrattuna tunnistetaan se, että voimavaroja tehostavia palveluita ei ole mahdollista standardisoida yhtä paljon, joten niiden erilaistaminen kilpailussa olisi helpompaa esimerkiksi lisäpalvelun tarjoamisella. Kolmannen selkeän eroavaisuuden kuvion 4 viitekehyksen mukaan muodostaa se, että voimavaroja tehostavia palveluita ei nähdä asiakkaiden keskuudessa pakollisina. Niiden avulla voidaan ylittää tuotteen perustoiminnot, joita kohtaan asiakkailta on suurempi maksuhalukkuus. Muutoksessa elinkaari palvelujen tarjoamisesta kohti voimavaroja tehostavien palvelujen tarjoamista, yritykset siirtyvät vaiheittain kustannuspohjaisesta hinnoittelustrategiasta kohti arvoperusteista hinnoittelua. (Tuli et al. 2007; Ulagan et al. 2011; Lusch & Vargo 2007)

2.3.3 Prosessia tukevat palvelut

Ulagan et al. (2011) viitekehyksen prosesseja tukevilla palveluilla tarkoitetaan palveluilta, joiden avulla voidaan auttaa asiakasta kehittämään heidän omia liiketoimintaprosessejaan. Kaksi aikaisemmin tässä kappaleessa esiteltyä

palvelukategoriaa keskittyvät palveluihin, jotka liittyvät toimittajan tarjoamiin tuotteisiin. Yritykset tarvitsevat kuitenkin toimittajilta myös palveluita, joilla voidaan vaikuttaa suoraan asiakkaiden prosesseihin. Ulaganin et al. (2011) mukaan prosesseja tukevia palveluita voidaan tarjota sellaisenaan tai yhdessä toimittajien tuotteiden kanssa. Näissä palveluissa arvon ehdottaminen asiakkaalle nähdään keskittyvän toimittajan erityisosaamiseen, optimoidakseen asiakkaiden prosesseja tai tiettyjä prosessielementtejä. Tässä kohtaa tulee kuitenkin huomioida vastuun prosesseista säilyvän yhä asiakkaalla. Toimittaja ei myöskään suorita tai johda prosesseja asiakkaan puolesta, mikä muodostaa kaksi keskeistä eroa verrattuna delegaatiopalveluihin, joista kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Kuvion 4 viitekehyksen asiakkaiden prosesseja tukevilla palveluilla pyritään niiden tuottavuuden ja laadun parantamiseen sekä kustannussäästöihin uudenlaisten ratkaisujen myötä. (Reinartz, Werner & Wolfgang Ulaga 2008)

Prosesseja tukevien palveluiden ominaisuudet viittaavat Ulagan et al. (2011) tyypillisesti siihen, että ne räätälöidään asiakaskohtaisesti vastamaan asiakkaiden konteksteja ja tarpeita. Näiden palvelujen avulla toimittajien on mahdollista erottua markkinoilla, sillä niissä hyödynnetään vahvaa tuoteosaamista sekä prosessien sovellustaitoja. Toimittajat ovat myös havainneet, että asiakkaiden maksuhalukkuus näitä palveluita kohtaan on aikaisempia tässä työssä esitettyjä kategorioita korkeampi. Menestyminen prosesseja tukevien palveluiden tarjoamisessa vaatii palveluihin liittyvän tiedon prosessointia, jotta saadaan tarpeeksi ymmärrystä asiakkaiden prosesseista. (Tuli et al. 2007) Näin Ulagan et al. (2011) mukaan kyetään analysoimaan asiakkaiden kompleksisia prosesseja, joita halutaan parantaa ja kehittää. Huomioon tulee ottaa myös se, että prosesseja tukevien palveluiden tarjoaminen vaatii perustavanlaatuisia muutoksia toimittajan organisaatiossa sekä myynnin menetelmissä. Ulagan et al. (2011) tutkimuksen haastattelujen mukaan nämä palvelut vaativat eri ihmisten tavoittamista organisaatioista ja monet tutkimukseen osallistuneista toimittajista olivat muuttaneet markkinoille menostrategiaansa siirtymällä pois välittäjäkanavista kohti suoramyyntiä.

2.3.4 Prosessin valvontapalvelut

Viimeisen neljästä kategoriasta kuviossa 4 muodostaa prosessin delegaatiopalvelut. Ulagan et al. (2011) määrittävät niitä palveluvalikoimaksi, joita toimittaja tarjoaa suorittaessaan palveluita asiakkaan puolesta. Delegaatiopalvelut kohdistetaan asiakkaan prosessiin, mutta toisin kuin panospohjaisten prosesseja tukevien palveluiden kohdalla, toimittajat ikään kuin etenevät yhdellä askeleella ja keskittävät arvoehdotuksen lupaukseen saavuttaakseen prosessin suorituskyvyn. Prosessin delegaatiopalveluiden kontrollointi ja vastuu hoidetaan yhdessä asiakkaan kanssa tai heidän puolestaan. Näin ollen tämän palvelukategorian nähdään olevan kuvion 4 luokista kompleksisin.

Ulagan et al. (2011) käyttävät tutkimuksessaan prosessin valvontapalveluiden termiä asiakasratkaisujen tai ulkoistamissopimusten sijaan. Heidän tutkimuksensa yhdessä olemassa olevan ratkaisuihin liittyvän kirjallisuuden (Tuli et al. 2007) kanssa vahvistaa integraation ja räätälöinnin tällaisissa tuotteiden ja palveluiden yhdistelmissä. Ulagan et al. (2011) tutkimuksessa vahvistettiin erityisiä lisäominaisuuksia, joilla määritellään prosessin valvontapalveluita. Heidän mukaansa nämä palvelut ovat hyvin korkeasti asiakaskohtaisesti kustomoituja, joilla voidaan vastata asiakkaiden erityisvaatimuksiin. Lisäksi tämän kategorian palveluissa korostetaan asiakkaan osallistumista kevyestä tiedonjakamisesta aktiiviseen yhteistyöhön. Erityisominaisuutena nähdään myös se, että prosesseihin liittyvää riskiä siirrettiin prosessin valvontapalveluihin liittyvässä sopimuksessa myös toimittajalle, mikä toimii erityisenä motivaationa asiakkaalle. Samalla voitonjako muuttuu kompleksisemmaksi, joten yritysten tulee Ulagan et al. (2011) mukana kehittää prosessien valvontapalveluiden hinnoittelun pohjaksi kokonaan uudet avainindikaattorit. Todellisuudessa vain harvan toimittajan nähdään uskaltavan prosessia tukevien palveluiden maailmaan, sillä Ulagan et al. (2011) ja Tuli et al. (2007) mukaan toimittajien tulee hallita kaikkia ominaisuuksia ja resursseja menestyäkseen hyvin kompleksisten ratkaisujen kategoriassa.

3 STRATEGINEN HINNOITTELU

“The single most important decision in evaluating a business is pricing power. If you’ve got the power to raise prices without losing business to a competitor, you’ve got a very good business. And if you have to have a prayer session before raising the price by 10%, then you’ve got a terrible business.”

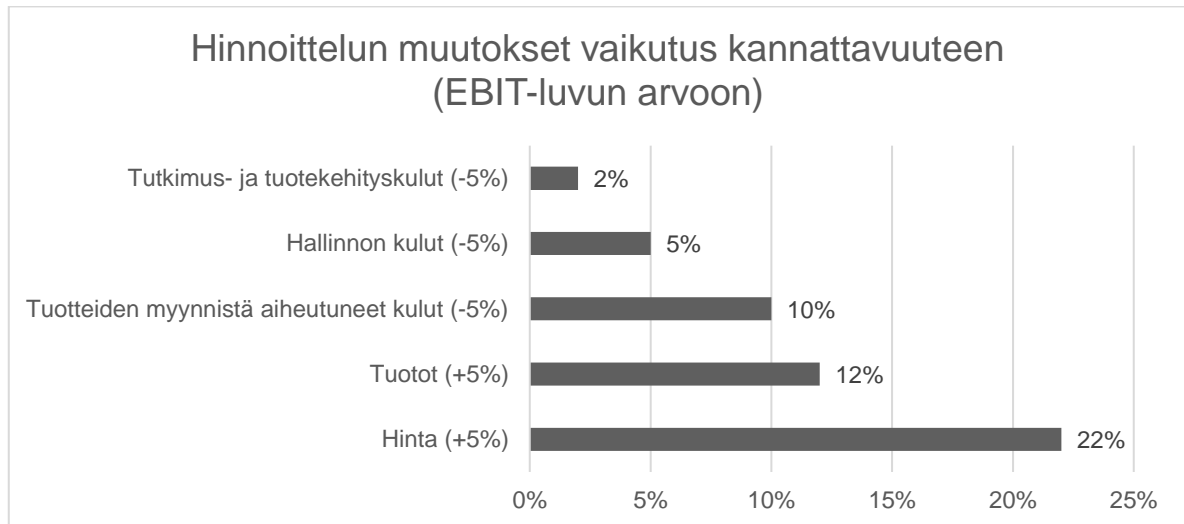
-Warren Buffet (2011)

Hinnoittelu on tiedettä, jossa markkinoinnin, kustannuslaskennan, liiketoimintastrategian sekä talouden tieteenalat lähentyvät (Daly 2002). Muun muassa Kaplanin ja Nortonin (2006) mukaan liiketoimintakirjallisuudessa yleisesti viitataan siihen, että kaikkien organisaation toimintojen ja resurssien tulisi olla yhdenmukaisia yrityksen strategian kanssa ja niiden tulisi tukea strategian implementointia. Näin ollen myös tavoitteiden, joilla ohjataan hinnoittelun käytäntöjä hinnoittelustrategian mukaisesti, tulisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa.

Hinnoittelun kirjallisuudessa on pyritty selvittämään, millaisia tavoitteita hinnoittelulla on. Niitä voi esimerkiksi Lancionin (2005) mukaan olla esimerkiksi myynnin kokonaisvolyymi, tuote- tai palvelukohtaiset katteet tai toteutuneiden hintojen kokonaismuutos. Luonnollisesti voittoa tavoittelevissa yrityksissä yhteisen tavoitteen muodostaa kasvu ja kannattavuus, mutta se ei itsessään vastaa kysymykseen, miten yritykset pyrkivät saavuttamaan nämä tavoitteet hinnoittelun avulla. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee muuttaa tavoitteet konkreettisiksi toimiksi. Esimerkiksi yrityksen tavoittellessa suurempaa markkinaosuutta kilpailuilla markkinoilla, tulisi sen ainakin hetkellisesti alentaa hinnoitteluaan tavoitteen saavuttamiseksi. (Hinterhuber 2004, 2008)

Hinnoittelu nähdään Schindlerin (2011) mukaan tärkeimpänä kannattavuuden ajurina. Tämä voidaan huomata kuviosta 5, jossa tarkastellaan erilaisten erien samanarvoisten muutosten vaikutusta kannattavuuteen eli tässä tapauksessa EBIT-luvun (Earnings before interest and taxes) arvoon. Kuten kuviosta viisi voidaan todeta, viiden prosentin hinnan nousulla on jopa 22 prosentin positiivinen vaikutus EBIT-luvun arvoon, kun muita muutoksia ei oleteta tulevan (ceteris paribus). Näin ollen hinnan muutoksella on

tässä vertailussa ylivoimaisesti suurin positiivinen kontribuutio kannattavuuteen eli tässä tapauksessa EBIT-luvun arvoon.



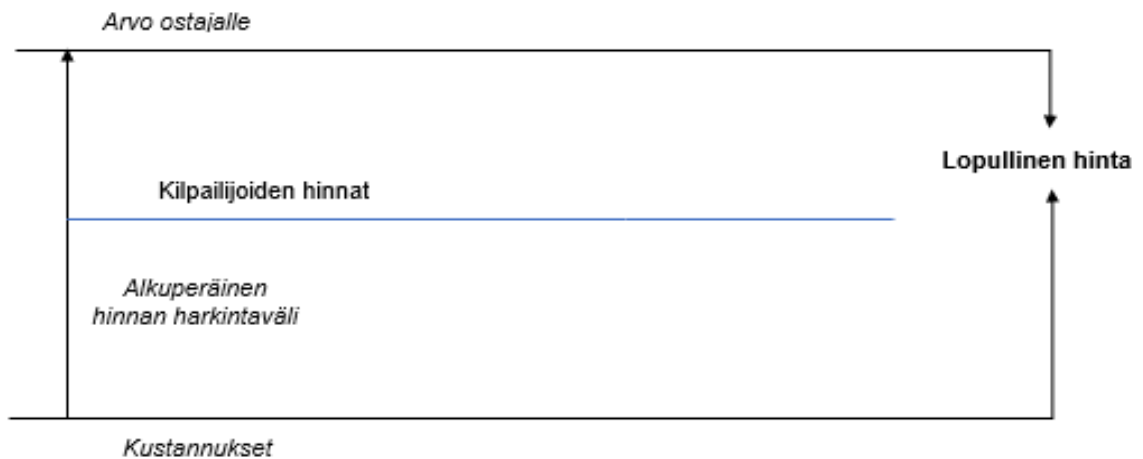
Kuvio 5. Esimerkkierien muutosten vaikutus kannattavuuteen (Hinterhuber 2004)

Schindlerin (2011) mukaan hinnoittelu on niin hyvässä kuin pahassa kannattavuuden tärkein ajuri, mutta ristiriitaisesti hinnoittelu ei kuitenkaan ole johdon ensimmäinen huolenaihe. Merkityksellisyydestään huolimatta hinnoittelu ei kuitenkaan ole yrityksen ensisijainen huolenaihe. Hinterhuberin et al. (2014) mukaan vain alle viidellä prosentilla yrityksistä on palveluksessaan hinnoittelusta vastaava henkilö. Hinterhuber (2016) huomauttaa, että todellisuudessa kaikki tai toisaalta ei kukaan ole vastuussa hinnoittelusta: myyntiyksikkö hintoja neuvottelemalla, markkinointiyksikkö hinnanasetannassa, talousyksikkö maksuehtojen määrittämisessä ja toimitusketjusta vastaavat yksiköt määrittämällä ilmainen toimituksen saavat asiakkaat sekä tietysti avainasiakkuuksista vastaavat osallistumalla asiakkaiden hinnoitteluneuvotteluihin.

Hinterhuber (2016) on artikkelissaan määrittänyt kuusi hinnoittelun myyttiä, jotka hän pyrkii kumoamaan, ja joita hänen mukaansa tulisi pohtia hinnoittelun järjestämisessä. Ensimmäisen myytin mukaan hinnoittelu perustuu puhtaasti kustannuksiin, vaikka todellisuudessa hinnoittelun tulisi hänen mukaansa perustua asiakkaan kokemaan arvoon. Toinen myytti väittää, että pienillä hinnan muutoksilla on vain pientä vaikutusta kannattavuuteen, vaikka oikeasti niillä on päinvastainen vaikutus. Kolmannen myytin mukaan asiakkaat ovat hyvin herkkiä hinnanmuutoksille B2B-markkinoilla, vaikka

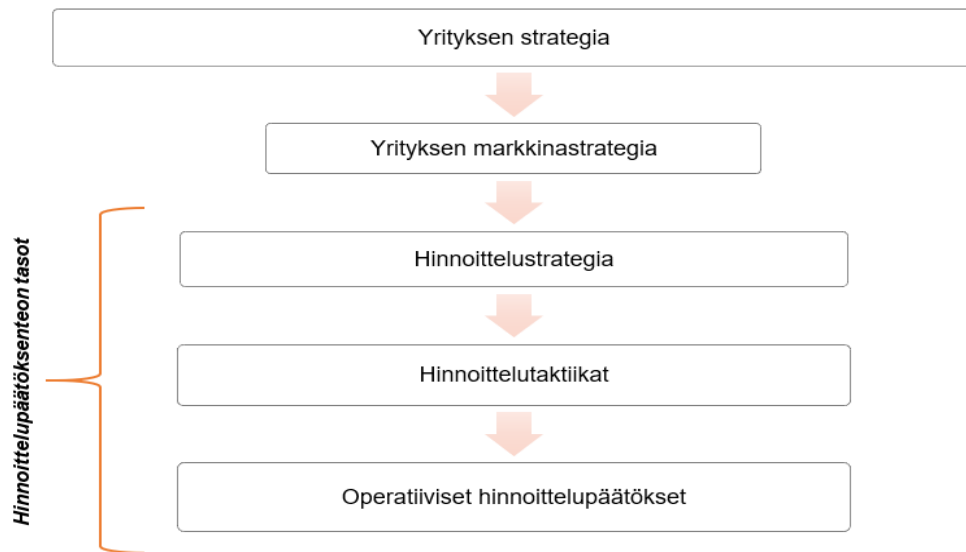
todellisuudessa näillä markkinoilla tavoitellaan enemmän alhaisempia kokonaiskustannuksia kuin hintaa. Neljännen hinnoitteluun liittyvän myytin mukaan tuotteita on vaikeaa erilaistaa, vaikka todellisuudessa jopa yleishyödykkeitä (esimerkiksi elintarvikkeet) voidaan erilaistaa niiden ominaisuuksien mukaan. Viides myynti väittää, että suuri markkinaosuus tarkoittaa korkea kannattavuutta, vaikka todellisuudessa näiden kahden asian välillä ei ole nähtävissä selvää korrelaatioita. Kuudes myynti pelkistää hintojen johtamista pelkästään hintojen muuttamiseksi, vaikka todellisuudessa hintojen ja hinnoittelun johtamiseen kuuluu paljon muutakin. Esimerkkeinä mainitaan järjestelmien ja prosessien ja kehittäminen sekä arvon viestiminen asiakkaalle. Näiden myyntien korjaukset luovat lainalaisuuksia hinnoittelulle, joiden kanssa painitaan hinnoittelutyössä.

Hinnoittelun kirjallisuudessa korostetaan erityisesti hinnoittelun roolin merkitystä yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Sen nähdään olevan olennainen osa päivittäisiä toimintoja valmistus- ja palveluyrityksissä. Bitranin ja Cladenteyn (2003) mukaan syy piilee siinä, että hinta mielletään yhdeksi tehokkaimmista muuttujista, joita johdon on mahdollista käyttää kannustaakseen ja nujertaakseen lyhyen aikavälin kysyntää. Monroen (2003) alkuperäinen hinnoittelun harkitsemisen kuvaus (kuvio 6) vuosilta 1990 ja 1979 demonstroi hinnoittelun rajoja, jossa yrityksen kustannusrakenne eli suorat muuttuvat kustannukset asettavat tuotteen tai palvelun alimman mahdollisen hinnan (price floor). Ylemmän rajan puolestaan muodostaa asiakkaan kokema arvo, joka muodostaa ylimmän mahdollisen hinnan tuotteelle tai palvelulle (price ceiling). Monroen (2003) mallin mukaan hinnan ylittäessä asiakkaan kokeman arvo eli mallin ylärajan, asiakas ei ole enää halukas maksamaan. Asiakkaan kokeman arvon ja yrityksen kustannusrakenteen väli muodostaa alustavan hinnan harkitsemisvälin, johon vaikuttaa kilpailutekijät, kuten toisen yrityksen hinnat markkinoilla, joiden nähdään painavan hintaa alaspäin. Puolestaan yritysten tavoitteet ja säännökset nostavat hintaa alhaisimmalta tasolta kohti hintakattoa esimerkiksi epäsuorien kustannusten muodossa. Näin ollen lopullinen hinta kapenee alustavaa kapeammalle edellä mainittujen tekijöiden vuoksi. Tavoitteena Monroen (2003) mukaan nähdään hinnoittelu määrittäminen ja mukauttaminen tutkimalla kilpailijoiden vastaavaan tarjoaman hinnoittelua.



Kuvio 6. Hinnan muodostumisen kuvaus (Monroe 2003)

Hinnoittelu nähdään olevan hyvin kompleksinen prosessi, jossa yhdistyy erilaisia tehtäviä ja toimintoja. Kompleksisuuden vuoksi monet johtajat pyrkivät välttämään aihetta huolimatta siitä, että se on yksi johdon tärkeimmistä työkaluista organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa. (Hinterhuber 2004) Laitisen (2011, 290-312) mukaan hinnoittelupäätökset eivät ole riippuvaisia yhdestä säännöstä, vaan ne seuraavat erittäin monimutkaista prosessia. Hänen tutkimuksensa mukaan hinnoittelupäätökset voidaan jakaa kolmeen eri tasoon käytetyn ajanjakson suhteen (Kuvio 7). Ensimmäinen taso muodostuu pitkän aikavälin tahtotilan ja tavoitteiden muodostamisesta eli hinnoittelustrategiasta osana strategista päätöksentekoa, jonka tulee olla samansuuntainen yrityksen markkinastrategian kanssa. Seuraava taso muodostuu keskipitkän aikavälin päätöksestä hintatason määrittämisen suhteen hinnoittelustrategian perusteella. Viimeinen eli kolmas kuvion 7 tasoista on operatiivisen päätöksenteon taso, jossa päätetään lopullinen myyntihinta asiakkaalle perustuen hierarkian edellisiin tasoihin



Kuvio 7. Hinnoittelun kolme hierarkkista päätöksenteontasoa (mukaillen Laitinen 2011, 312)

Kuvion 7 päätöksenteon vastuut ja toiminta jakautuvat tyypillisesti niin, että yrityksen johto valitsee ja määrittää yrityksen strategian ja markkinastrategian, keskijohto hinnoittelustrategian sekä -taktiikan ja operatiivisen tason päätöksenteosta vastaava myyntihenkilöstön. Laitinen (2011, 312-313) korostaa tutkimuksessaan kuitenkin sitä, että organisaatioissa on hyvin paljon eroavaisuuksia sen suhteen, miten hinnoitteluun liittyvä päätöksenteko järjestetään. Hinterhuberin et al. (2012) tutkimuksen mukaan yritykset, joiden johto pyrkii jatkuvasti kehittämään hinnan asettamistaan sekä hinnan toteutumistaan saavat todennäköisesti kilpailijoitaan paremman hinnan tuotteelleen. Hinnan asettamisella (price orientation) tässä kohtaa tarkoitetaan metodeja, joiden avulla yritykset määrittävät lopulliset myyntihinnat. Hinnan toteutumisella puolestaan viitataan kykyihin ja prosesseihin, joilla toteutuneen hinnan varmistetaan olevan mahdollisimman lähellä asetettua hintaa.

Hinta on perinteisen markkinointimixin yksi neljästä elementistä tuotteen, asiakkaan ja markkinoinnin ohella, joka on nähty kirjallisuudessa tyypillisesti taktisena toimintana. Näkökulma on kuitenkin muuttunut, sillä hinnoittelu nähdään yhä useammin tärkeänä liiketoiminnan strategisena elementtinä. Markkinatoimet ovat kehittyneet nopeasti suuntaan, jossa yrityksissä pyritään luomaan arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa. Tavoitteena ei ole enää ainoastaan muovautua asiakkaiden tarpeisiin, vaan samalla

muovata niitä ja markkinoita. Päästäkseen tavoitteeseen, yrityksiä täytyy kyetä määrittämään asiakkaan arvo ja oma kontribuutionsa asiakkaan kannattavuuteen. Tämän vuoksi hinnoittelu koetaan erittäin haastavana tehtävänä, sillä kaikkia osapuolia tyydyttävän optimaalisen hinnoittelumekanismien löytäminen nähdään miltei mahdottomana tehtävänä. (Anderson, Narus & Van Rossum 2006; Payne et al. 2008; Storbacka et al. 2011)

Tuotteiden ja palveluiden kysynnästä saatavilla olevan tiedon määrä kasvaa koko ajan, mikä helpottaa hinnoittelun kustomointia ja variointia kehittyneiden järjestelmien avulla. Toisaalta tietoa on saatavilla käytännössä rajaton määrä, joten haasteena on löytää ja käyttää hinnoittelun kannalta relevanttia tietoa. (Bitran et al. 2003) Seuraavaksi tässä kappaleessa käydään läpi strategisen hinnoittelun teoriaa sekä sen avaintekijöitä erilaisten hinnoittelustrategioiden kautta ratkaisuliiketoiminnan näkökulmasta. Kappaleessa nostetaan esiin myös aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta löytyneitä hinnoitteluun liittyviä haasteita sekä erityispiirteitä sekä mahdollisia tulevaisuuden suuntaviivoja.

3.1 Hinnoittelustrategiat

Hinterhuberin et al. (2012) mukaan sekä hinnan asetanta ja hankkiminen vaativat kurinalaisuutta, sillä melkein mikä tahansa yritys voi parantaa hinnoittelutehokkuuttaan lähestymällä sitä jäsenellyllä tavalla. Hinnoittelustrategioiden taksonomia sisältää erilaisia toisistaan erillisiä kuvauksia, joista monet ovat päällekkäisiä ja tällä hetkellä jo vanhentuneita muuttuneiden markkinoiden ja erilaisten kilpailutilanteiden myötä. Tästä huolimatta hinnoittelukirjallisuus on yhtä mieltä siitä, että hinnoittelustrategiat voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan. Tällä hetkellä käytössä olevat hinnoittelustrategiat eivät tyypillisesti edusta puhtaasti yhtä pääkategoriaa, vaan on pikemminkin yhdistelmiä eri kategorioista. Tässä työssä käydään läpi muun muassa Tellisin (1986), Hinterhuberin (2008, 2012), Noblen ja Grucanin (1999) ja Naglen ja Hoganin (2007) tutkimuksissaan tunnistamia hinnoittelun kolmea päästrategiaa. Strategioiden tarkastelu tehdään nimenomaan pääkappaleen kaksi alussa selostetun ratkaisuliiketoiminnan näkökulmasta. Kolme, tässä työssä käytävää hinnoittelukategoriaa ovat:

1. *Kustannusperusteinen hinnoittelu*
2. *Kilpailuperusteinen hinnoittelu*
3. *Arvoperusteinen hinnoittelu*

Hinterhuberin (2008) mukaan jokaisella kolmesta hinnoittelustrategiasta on erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia ja niiden käytössä voidaan huomata huomattavia eroja eri alojen, maiden ja asiakkaiden kesken. Yllä luetelluista kolmesta strategiasta kolmas eli arvoperusteiseen hinnoitteluun perustuva strategia tunnustetaan kuitenkin hinnoittelun kirjallisuudessa kahta muuta strategiaa useammin perustellusti, sillä arvoon perustuvalla hinnoittelulla nähdään olevan huomattavasti muita hinnoittelustrategioita suurempi voittopotentiaali. (Monroe 2002) Myös Docters, Reopel, Sun & Tanny (2004) ylistävät arvoon perustuvaa hinnoittelua yhtenä parhaimmista hinnoittelumenetelmistä. Smithin ja Van Niekerkin (2014) mukaan yritykset voivat valita tuotteilleen ja palveluilleen yksittäisten hinnoittelustrategioiden sijaan useamman hinnoittelustrategian yhdistelmän. Heidän mukaansa valinnassa tulee pohtia sekä yrityksen sisäisiä että ulkopuolelta tulevia haasteita ja mahdollisuuksia, joista esimerkkeinä voidaan mainita tuotteiden ominaisuudet, kysynnän suuruus ja markkinatilanne. Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella kohdeyrityksen hinnoittelustrategian muutostavoitetta kohti arvoperusteisempaa hinnoittelua. Luonnollisesti tämän vuoksi arvoperusteiseen hinnoittelustrategiaan keskitytään muita hinnoittelustrategioita enemmän.

3.1.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Tämän työn hinnoittelustrategioiden tarkastelu aloitetaan kustannusperusteisesta hinnoittelustrategiasta, sillä se on kautta aikain kirjallisuuden perusteella suosituin ja käytetyin hinnoittelustrategia. Strategian suosion nähdään perustuvan sen yksinkertaisuuteen ja helppoon johtamiseen. (Shiplely et al. 2001) Noblen ja Grucan (1999) mukaan kustannusperusteista hinnoittelustrategiaa käytetään markkinoilla, joilla syystä tai toisesta on vaikeaa tai jopa mahdotonta ennustaa kysyntää. Tämä johtuu siitä, että näillä markkinoilla kustannusperusteista hinnoittelustrategiaa käytetään todennäköisesti sen vuoksi, että siinä on sisäänrakennettu voittomarginaalin turvamekanismi. Schindlerin (2011) mukaan kustannusperusteinen

hinnoittelustrategia on totuttu näkemään turvallisimpana strategiana kannattavuuden näkökulmasta, jossa myyntihinta määrittyy lisäämällä haluttu tuotto kustannusten päälle.

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu kiinteään voittomarginaaliin, joka lasketaan tuotekustannusten päälle. Sen pääasiallinen tieto perustuu kustannuslaskentaan, joka tyypillisesti kykenee toimittamaan tarvittavat tiedot yrityksen tietojärjestelmistä. (Anderson et al. 2004) Liozun (2015) mukaan kustannusperusteista hinnoittelua harjoittavat yritykset käyttävät ensisijaisesti kirjanpidosta saatavaa dataa hintojen määrittämisessä. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa on tärkeää huomioida markkinahinta, sillä kustannusten ylittäessä markkinahinnan, tuotteen valmistuksen tai palvelun tarjoaminen ei ole kannattavaa. Näin hinnoittelussa vältytään virheiltiltä, mikä näkyy suoraan kannattavuudessa. Kustannusperusteinen hinnoittelu vaatii toimiakseen tuotekohtaista kustannuslaskentaa, joka on tehty tarkasti ja se perustuu todellisiin kustannustietoihin. Tzokasin, Hartin, Argouslidisin ja Sarenin (2000) mukaan tuotantokustannukset muodostavat yksittäisistä hinnoitteluun vaikuttavista tekijöistä merkittävimmän tekijän. Yhden kustannusperusteisen hinnoittelustrategian suurimmista eduista Jacobs, Pallage & Robe (2012) mukaan muodostaa strategiassa käytettävän datan hallussapidon helppous. Heidän mukaansa asiakkaat mieltävät käytetyn datan reiluuksia kohtaan. Kustannusperusteisen hinnoittelun ketju alkaa tuotteesta ja päättyy asiakkaaseen (Kuvio 8). Näin ollen asiakas nähdään vasta prosessin viimeisessä osassa, mikä johtaa tilanteeseen, jossa hinta perustuu pelkästään kustannuksiin, eikä huomioi asiakkaan näkökulmaa. Yritys joutuu uskomaan, että asiakas arvostaa tarjoamaa korkeammalle kuin yritys siitä velottaa.



Kuvio 8. Kustannusperusteisen hinnoittelustrategian hinnoitteluketju (mukaillen Hinterhuber et al. 2013)

Kustannusperusteinen hinnoittelu on kohdannut paljon kritiikkiä viimeisten vuosikymmenten aikana. Esimerkiksi Hinterhuber (2008) kutsuu kustannusperusteista hinnoittelua kokonaisuudessaan heikoimmaksi hinnoittelun lähestymistavaksi. Erityisenä heikkoutena tälle hinnoittelustrategialle nähdään sen jättävän huomiotta ulkoiset tekijät, kuten asiakkaat ja kilpailijat, mitkä mielletään usein nykyään liiketoiminnan lähtökohdiksi. Tämä puolestaan johtanee suhteellisesti heikompaan kannattavuuteen muihin, seuraavissa kappaleissa verrattuihin hinnoittelustrategioihin, sillä hinnat saattavat olla alhaisempia tai korkeampia potentiaaliseen hintaan verrattuna. (Hinterhuber 2008; Matthew 2002 et al., Miche. et al. 2012; Simon et al. 2003) Tämän lisäksi Monroen (1990) rajoitusten puitteissa, kustannusperusteinen hinnoittelustrategia voi johtaa korkeisiin hintoihin, jos tavoiteltu marginaali ylittää hinta-alueen. Hinterhuberin (2008) mukaan erityisenä heikkoutena nähdään myös se, että kustannusperusteisessa hinnoittelustrategiassa ei oteta huomioon asiakkaan maksuhalukkuutta.

Naglenin ja Holdenin (2004) mukaan kustannuksiin perustuva hinnoittelu tekee hinnoitteluprosessista tehottoman sen aikajärjestyksen vuoksi. Menetelmässä asetetaan ensin volyyymi, jonka perusteella rakennetaan kustannusperusteinen hinta. Myös Shipley ja Jobber (2001) ovat artikkelissaan noteeranneet hinnoittelumallin tehottomuuden ja lisäksi todenneet sen selittävän suurta osaa yrityksen hinnoitteluvirheistä. He nostivat myös esiin kustannuspohjaisen hinnoittelun väärän hinnan määrittämislogiikan, joka tyypillisesti alkaa volyymiarviolla ja päättyy hintaan, vaikka todellisuudessa hinta määrää volyymin. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi kustannusperusteisen hinnoittelustrategian nähdään olevan kokonaisuudessaan heikoin verrattuna kilpailuperusteiseen ja arvoperusteisiin hinnoitteluun, vaikka ristiriitaisesti se on edelleen käytössä useissa yrityksissä.

3.1.2 Kilpailijaperusteinen hinnoittelu

Internet ja globalisaatio ovat muovanneet hintojen levittäytymistä, sillä kuluttajien on mahdollista saada yhä enemmän ja nopeammin hintainformaatioita eri toimittajilta. Hintojen lisääntynyt läpinäkyvyys yhdessä levittäytymisen kanssa on saanut aikaan kiihkeää kilpailua toimittajien välillä, mikä puolestaan vaatii reaaliaikaista hintojen

monitorointia sekä nopeaa vastaamista kilpailuun. (Angwin & Mattioli 2012) Kilpailuperusteisen hinnoittelun nähdään korostuvan kovan kilpailun tilanteessa. Hinnoittelun ensisijaisena lähteenä käytetään kilpailijoiden odotettua tai havaittua hintatasoa. Kilpailijaperusteinen hinnoittelu tarkastelee yrityksen ulkopuolista toimintaympäristöä ja pyrkii optimoimaan hintoja tarkkailemalla kilpailijoiden hintoja sekä ennustamalla heidän hinnoittelupäätöksiään. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa hinnoittelun perustana käytetään kustannusdataa. Kilpailijaperusteisissa hinnoittelupäätöksissä lähteenä käytetään puolestaan informaatioita kilpailijoista. Kilpailuperusteinen hinnoittelu on yhdessä kustannusperusteisen hinnoittelun kanssa toinen dominoivista hinnoittelustrategioista. (Dutta et al. 2003) Michen et al. (2012) mukaan kilpailuperusteisessa hinnoittelussa tuotteen hinnoittelu voisi esimerkiksi perustua korvaavien tuotteiden markkinoilla vallitsevaan keskihintaan, jolloin hinnan asettaminen tapahtuu parhaaksi katsotulla tavalla suhteutettuna näiden tuotteiden hintaan.

Kilpailijaperusteisen hinnoittelun etuna kirjallisuudessa nähdään se, että kilpailijoiden hintojen ollessa tiedossa, yrityksen on mahdollista löytää sopiva hinta heidän omille tuotteilleen. Tätä puoltaa myös se, että kilpailijoiden hinnoista on saatavilla tietoa suhteellisen helposti esimerkiksi verkkosivuilta tai katalogeista, mikä on korostunut huomattavasti verkkokauppa-alustojen yleistymisen seurauksena. Toisaalta kirjallisuudessa korostetaan myös kilpailijoiden hinta-analyysin kompleksisuutta, sillä monien kilpailijoiden erilaisten tuotevariaatioiden hintojen kokoaminen ja vertailu nähdään melko aikaa kuluttavana toimenpiteenä. (Dutta et al. 2003, Hinterhuber 2008) Fisherin, Gallinon ja Linin (2018) mukaan kilpailijaperusteista hinnoittelua noudattavan tulee lisäksi tarkkaan pohtia kilpailijoiden hintojen ja niiden muutosten perusteella, vastaako se muutokseen ja jos vastaa, niin miten ja kuinka paljon sekä millä tuotteilla. Näihin kysymyksiin vastaaminen vaatii puolueetonta hinnan joustavuuden mittaamista, tarkkoja arvioita kilpailijan merkityksestä sekä tietämystä siitä, missä määrin asiakas vertailee myyjien hintoja keskenään. Tärkeää on myös pyrkiä ymmärtämään hinnan ja kysynnän välinen todellinen suhde.

Hinterhuberin (2008) tutkimukseen osallistuneista teollisuusyrityksistä noin 44 prosenttia käyttää kilpailijaperusteista hinnoittelua liiketoiminnassaan. Hänen

mukaansa kilpailijaperusteisen hinnoittelustrategian käyttö olisi suotuisaa yritykselle, joiden tuotteita ja palveluita on vaikeaa erilaistaa. Ingenbleek et al. (2003) näkevät tilanteen melko samoin, sillä heidän mielestään kilpailijaperusteista hinnoittelua kannattaa soveltaa yrityksissä, joissa yrityksen tuote tai palvelu on hyvin samanlainen kilpailijan vastaavan kanssa, sillä näin yrityksen on mahdollista saada parempaa ymmärrystä hintakatosta (price ceiling). Toisaalta Liozun (2015) mukaan yrityksen johto usein yksinkertaistaa kilpailijaperusteisen hinnoittelustrategian käyttöä väittämällä hinnan olevan asiakkaan ylivoimaisesti tärkein ostokriteeri, vaikka todellisuudessa B2B-markkinoilla hinnan sijaan ostaja pohtii kokonaiskustannuksien suhdetta saavutettaviin höytyihin. Näin ollen kilpailijaperusteisen hinnoittelustrategian käyttö saattaa olla haitallinen asiakkaalle pitkällä aikavälillä, vaikka toisaalta hinnan merkitystä asiakkaan ostokriteerinä ei tule aliarvioida (Hinterhuber et al. 2012).

Kustannusperusteisen hinnoittelun tapaan, kilpailijaperusteista hinnoittelua on kritisoitu kirjallisuudessa. Kilpailijaperusteisen hinnoittelun tapaan hinnan asettamisessa ei oteta huomioon asiakkaan maksuhalukkuutta. Se laiminlyö asiakkaan tarpeita sekä johtaa tuotesuuntautuneisuuteen arvioitaessa tarjottujen tuotteiden eroja (Hinterhuber 2008, Jacobs et al. 2012). Liozun (2015) mukaan kilpailijaperusteisen hinnoittelun suurimpana heikkoutena on kysynnän huomiotta jättäminen. Hänen mukaansa myös aggressiivinen vastaus kilpailijoiden hinnoitteluun voi johtaa hintasotaan, joka voi heikentää siinä mukana olevien yritysten kannattavuutta ja pahimmassa tapauksessa tuhoaa koko alan kannattavuuden. Myös Jacobs et al. (2012) ovat tutkimuksessaan havainneet kilpailijaperusteisen hinnoittelun pyrkivän kannustamaan mekanistisiin reaktioihin kilpailun hintakäyttäytymisessä, mikä puolestaan voi johtaa hintasotaan. Macdivit ja Wilkinson (2012) puolestaan väittävät kilpailijaperusteisen hinnoittelustrategian koostuvan strategioista, joilla verrataan tuotteiden ominaisuuksia kilpailijoiden vastaavien kanssa, jonka jälkeen tehdään päätös tuotteiden asemoinnista ja hinnoittelusta. Näiden tässä kappaleessa mainittujen tekijöiden vuoksi, kilpailijaperusteisen hinnoittelustrategian nähdään olevan hyödyiltään heikompi verrattuna seuraavassa kappaleessa esitettävään arvoon perustuvaan hinnoittelustrategiaan. Tästä huolimatta, kilpailijaperusteista hinnoittelua käytetään edelleen laajalti eri yrityksissä.

3.1.3 Arvoperusteinen hinnoittelu

Viimeisimpänä tässä työssä käydään läpi Liozun (2017) mukaan nykypäivän kolmanneksi yleisin käytössä oleva arvoperusteinen hinnoittelustrategia. Andersonin ja Naurin (1998) mukaan tässä kohtaa arvolla tarkoitetaan ei vain saatuja taloudellisia hyötyjä, vaan myös kaikkien saatujen etujen summaa (muun muassa sosiaaliset, palvelu ja muut edut), joita asiakkaan on mahdollista saada yrityksen tarjoamasta. Arvoperusteista hinnoittelua on noteerattu laajasti kirjallisuudessa ja perustellusti sen voidaan sanoa olevan kahden muun hinnoittelustrategian yläpuolella (Anderson et al. 2006, Ingenbeel et al. 2003, Hinterhuber 2004, 2008). Asiakkaan tarpeet sekä maksuhalukkuus yhdessä yrityksen tuotteen tai palvelun asiakkaalle luoman arvon kanssa luovat perustan arvopohjaiselle hinnoittelustrategialle. Keskeistä on oppia ymmärtämään syvällisesti asiakkaiden tarpeet, maksuhalukkuus sekä hintajoustavuus. (Hinterhuber et al. 2012) Hinterhuber (2008) mukaan arvoperusteinen hinnoittelu käyttää tuotteen ja palvelun tuottamaa arvoa ennalta määritetylle segmentille hinnoittelun päätekijänä. Huolimatta arvoperusteisen hinnoittelustrategian mahdollistamista huomattavista eduista, sitä käytetään kuitenkin vain harvoissa yrityksissä (Hinterhuber 2008 & Johansson et al. 2012). Hinterhuberin (2008) mukaan tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että yli 80 prosenttia kaikista yrityksistä perustaa hinnoittelunsa kustannuksiin tai kilpailijoiden hintoihin. Kirjallisuudessa on tunnistettu useita eri tekijöitä perusteluiksi sille, miksi yritykset eivät käytä hinnoittelustrategianaan arvoperusteista hinnoittelua.

Andersonin ja Narusin (2004) mukaan arvoperusteinen hinnoittelu voidaan määrittää hinnan asettamiseksi suhteessa tarjoaman arvoon. Macdivitt ja Wilkinson (2012, 138) korostavat arvoperusteisen hinnan suunnittelemista ja välittämistä niin, että kaikkien osapuolien on mahdollista ymmärtää, tunnistaa sekä hyväksyä tuotteiden ja palvelujen tuottama arvo. Arvoperusteisen hinnoittelun lähtökohdan muodostaa asiakas ja ketjun lopussa oleva tuote. Näin ollen arvoperusteisen hinnoittelun ketju (kuvio 9) on käänteinen kustannusperusteisen hinnoittelustrategianmukaisen hinnoitteluketjun kanssa, joka esitettiin kuviossa 8. Arvoperusteinen hinnoittelu vastaa näin kustannusperusteisen ketjun ongelmaan, jossa asiakkaan näkökulmaa ei otettu huomioon. (Hinterhuber et al. 2013)



Kuvio 9. Arvoperusteisen hinnoittelustrategian hinnoitteluketju (mukaillen Hinterhuber et al. 2013)

Hinterhuberin (2004) mukaan vankka ymmärrys asiakkaan kokemasta arvosta sekä sen määrällisestä arvosta muodostavat pohjan kannattavalle hinnoittelulle. Liozun (2017) mukaan arvoperusteisen hinnoittelustrategian perimmäisenä tavoitteena ei ole saavuttaa korkeampia hintoja tai edes parempaa hinnoittelua, vaan saavuttaa korrelaatio hinnan ja tuotteen tai palvelun tuottaman arvon välillä. Naglen ja Holdenin (2002) mukaan arvoperusteinen hinnoittelustrategia eroaa huomattavasti kahdesta aikaisemmasta tarjoten vastauksen niiden heikkouksiin. Hinnoittelustrategiassa käytetään tietona asiakkaan suhtautumista hinnanmuutoksiin eli hintajoustoa sekä heidän maksuhalukkuuttaan. Tämän vuoksi asiakkaiden odotusten ollessa korkealla, on yrityksen mahdollista hinnoitella tarjoamaansa normaalia korkeammaksi ilman vaikutusta sen kysyntään. Sama toimii toisinpäin eli odotusten ollessa alhaalla, yrityksen on kannattavaa harkita hinnan laskemista, jotta asiakkaan kokema arvo olisi yhtä suurta hinnan kanssa. (Hinterhuber & Bertini 2011)

Muiden hinnoittelustrategioiden tapaan, myös arvoperusteisesta hinnoittelustrategiasta on mahdollista löytää kirjallisuudesta sekä heikkouksia että vahvuuksia. Tämän hetkisen kirjallisuuden valossa arvopohjaisen hinnoittelustrategian vahvuudet nähdään kuitenkin huomattavasti heikkouksia suurempina. (Hinterhuber et al 2011) Hinterhuber et al. (2012) nostavat artikkelissaan esille sen, että arvopohjaisesta hinnoittelustrategiasta on saatavilla huomattavasti vähemmän tietoa. Lisäksi asiakkaiden maksuhalukkuudesta ja mieltymyksistä on vaikeaa saada todellisuutta vastaavaa tietoa, sillä usein ne perustuvat pelkkään arvioon. Toisaalta tarjoaman tuottaman arvon määrittäminen ja viestiminen asiakkaalle koetaan monissa tapauksissa miltei mahdottomaksi. Arvon viestimisessä tulee huomioida myös tarkastella markkinoiden segmentointia, jotta asiakkaiden tarpeet tulee huomioiduksi mahdollisimman hyvin (Hinterhuber 2008).

Saavuttaakseen kilpailijoita paremman suorituskyvyn, yrityksen on kyettävä luomaan kilpailijoihinsa verrattuna joukko parempia resursseja (kyvyt, tiedot ja taidot) (Hinterhuber et al. 2013). Näin ollen strategisempi hinnoitteluprosessien tarkastelu mahdollistaa paremman tuloksen sekä luo perustan kilpailuedun kehittämiseksi (Hinterhuber et al. 2014). De Toni, Milan, Saciloto ja Larentis (2017) ovat myös huomanneet, että innovatiivisimmilla ja jatkuvasti tuotteita markkinoille lanseeraavilla yrityksillä voittomarginaali oli suhteessa suurempi kuin yrityksillä, jotka eivät tuottaneet uusia innovaatioita markkinoille. Monet tutkimukset osoittavat Hinterhuberin (2008) mukaan sen, että voiton maksimoinnin näkökulmasta, tuotteiden ja palvelujen hinnoittelustrategiaksi kannattavinta on valita arvopohjainen hinnoittelustrategia. Käytettävän hinnoittelustrategian valinnassa tulee kuitenkin huomioida muun muassa yrityksen liiketoiminnan luonne, markkinatilanne, käytettävissä olevat resurssit sekä valitun strategian erityispiirteet ja vaatimukset. Tärkeää on myös panostaa valitun hinnoittelustrategian implementointiin, jossa hinnoittelusta vastuussa olevilla henkilöillä organisaatiossa nähdään olevan suuri rooli. (Hinterhuber 2008) Jacobs et al. (2012) mukaan teoriassa arvoperusteinen hinnoittelu nähdään parempana hinnoittelustrategiana verrattuna kilpailijaperusteiseen hinnoittelustrategiaan. Tästä huolimatta käytännössä kustannusperusteinen hinnoittelu nähdään kuitenkin edelleen hallitsevana hinnoittelustrategiana.

Monet yritykset pyrkivät yhä enenevässä määrin siirtymään kohti arvoon perustuvaa hinnoittelustrategiaa, sillä Kühnin ja Pfäfflin (2007) mukaan monet tutkijat ja liiketoiminnan harjoittajat ovat tunnistaneet arvoperusteisen hinnoittelustrategian johtavan suurempiin voittoihin kuin kaksi muuta hinnoittelustrategiaa. Useat tutkijat ovat vertailleet tutkimuksissaan kolmea hinnoittelustrategioiden pääsuuntausta ja päätyneet lopputulokseen, jossa arvoperusteinen hinnoittelustrategia nähdään kannattavimpana, sillä se on ainoa, joka huomioi arvon tuottamisen asiakkaalle (Esimerkiksi Codini, Sacconi & Sicco 2012). Taulukkoon 1 on kerätty kootusti hinnoittelustrategioiden tärkeimpiä ominaisuuksia sekä peruseräitä eri lähteistä.

Taulukko 1. Koontitaulukko hinnoittelustrategioiden ominaisuuksista

		Hinnoittelustrategia		
		Kustannusperusteinen hinnoittelustrategia	Kilpailuperusteinen hinnoittelustrategia	Avoperusteinen hinnoittelustrategia
Ominaisuus	Periaate	Kiinteän voittomarginaalin laskeminen kustannusten päälle (Anderson et al. 2004)	Hintoja peilataan kilpailijoiden vastaaviin, joiden perusteella tehdään hinnoittelupäätöksiä (Hinterhuber 2008)	Asiakkaan tarpeet, maksuhalukkuus ja hintajoustavuus muodostaa perusvan hinnoittelulle (Hinterhuber et al. 2012)
	Vahvuudet/hyödyt	Yksinkertainen, tietoa helposti saatavilla ja helppo pitää hallussa (Shipley & Jobber 2001; Michel & Pfäffli 2012)	Perusdata suhteellisen helposti saatavilla, huomioi kilpailutilanteesta johtuvan hinnoittelupaineen (Hinterhuber 2008)	Asiakaslähtöisyys, huomioi asiakkaan maksuhalukkuuden ja kilpailutilanteen sekä taloudelliset seuraukset, johtaa kahta muuta strategiaa parempiin voittoihin (Kühn & Pfäffli 2007; Hinterhuber 2008)
	Heikkoudet/haitat	Heikoin kolmesta, jättää huomiotta ulkoiset tekijät ja asiakkaan tarpeen sekä maksuhalukkuuden, hinta ei vastaa potentiaalista tasoa (Matthew 2002 et al., Miche. et al. 2012, Simon et al. 2003 & Hinterhuber 2008)	Ei huomioi asiakkaan maksuhalukkuutta, laiminlyö asiakkaan tarpeita, jottaa tuotesuuntautumiseen (Hinterhuber 2008, Michel et al. 2012)	Ositain vaikeaa ja usein kallista hankkia dataa, implementointi haastavaa, voi johtaa vastarintaan asiakkaiden kokiessa epäoikeudenmukaisuutta (Hinterhuber 2008)
	Käytettävän tiedon lähde	Kirjanpito, tietojärjestelmät, kustannuslaskelmat (Anderson et al. 2004)	Kilpailijainformaatio esimerkiksi tuotekatalogeista (Dutta, Zbaracki & Bergen 2003)	Hintajousto, asiakkaiden maksuhalukkuus (Hinterhuber & Bertini 2011)
	Konkreettinen esimerkki	Katetuottohinnoittelu, kokonaiskustannushinnoittelu (Hinterhuber 2008)	Tutkimus kilpailijoiden hinnoista, jonka perusteella tehdään päätös tavoitehinnasta (Hinterhuber 2008)	Lisäarvon määrittäminen asiakkaalle, asiakkaan maksuhalukkuuden empiirinen määrittäminen (Hinterhuber 2008)
	Käytön yleisyys*, (Liozu 2017) *pienet ja keskisuuret teollisuusyritykset Yhdysvalloissa	40 %	33 %	27 %

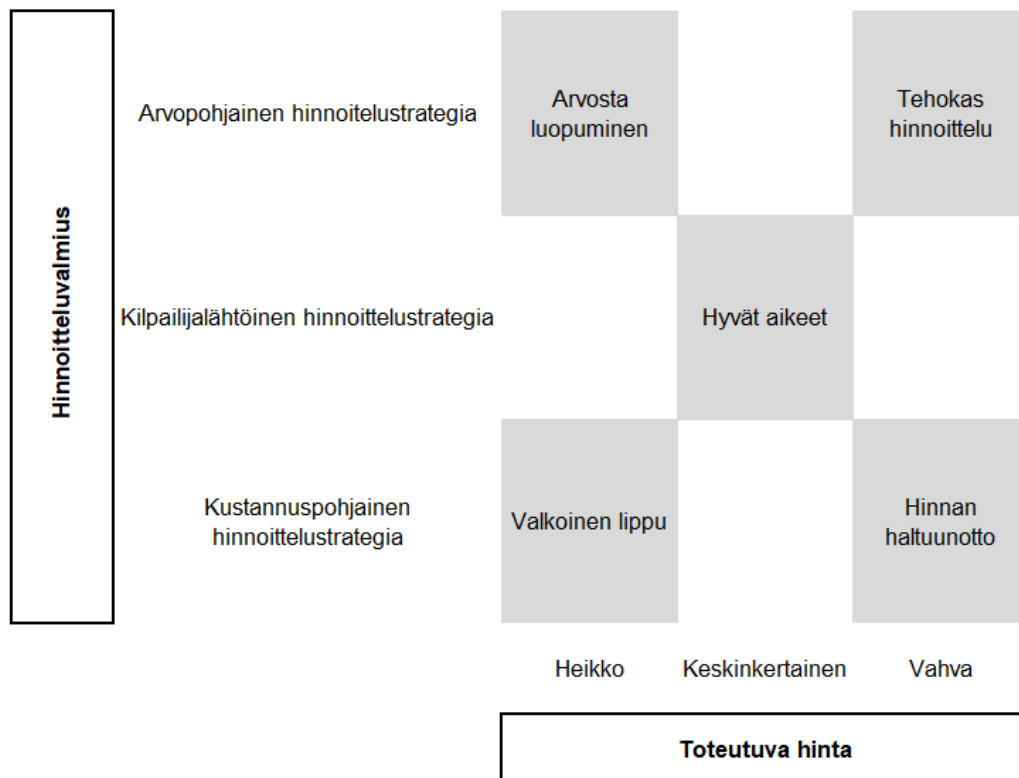
3.2 Hinnoittelumallit

Hinnoittelustrategian tarjotessa keinoon yritykselle saavuttaa hinnoittelun tavoitteet markkinoilla, hinnoittelumallit muodostavat organisaation johdon määrittämien käytäntöjen joukon, jotka johtavat hinnoittelupäätöksiin (Ingenbleek et al. 2003). Hinnoittelun yhteydessä käytetään usein kahta termiä; hinnan asettaminen (price setting/price orientation) ja hinnan toteuma (price realization/getting). Hinnan asettamisella viitataan metodeihin, joiden avulla yrityksissä tehdään päätöksiä lopullisen myyntihinnan suhteen. Hinnan toteuttamisella puolestaan viitataan prosessiin, jossa yritys pyrkii saavuttamaan myynnissä tuotteelleen tai palvelulleen määrittämän hinnan eli hinnan toteuman. Näin tapahtuu kuitenkin harvoin, sillä hintaan

vaikuttavat muun muassa kilpailevien tuotteiden hinnat sekä esimerkiksi myyjien myynti- ja neuvottelutaidot sekä markkinatilanne. (Ingenbleek & van Der Lans 2013; Hinterhuber et al. 2012)

3.2.1 Hinnoittelumallien suorituskykymatriisi

Hinterhuber et al. (2012) ovat kehittäneet työkalun (kuvio 10), jonka avulla voidaan vertailla hinnoittelustrategioiden ominaisuuksia ja kykyä. He ovat tutkimuksessaan huomanneet yritysten välillä olevan huomattavasti eroja hinnan asettamisen ja hinnan toteutuman kyvykkyyksien suhteen.



Kuvio 10. Hinnoittelun suorituskykymatriisi (Hinterhuber et al. 2012)

Kuviossa 10 tehokkaan hinnoittelun alueella noudatetaan arvoon perustuvaa hinnoittelustrategiaa toteutuvan hinnan ollessa vahva, jolloin sekä hinnan asettamisen että hinnan toteutuman kyvykkyydet ovat korkeita. Tutkimuksissa löydettiin vain rajallinen määrän yrityksiä, jotka kuuluvat tälle alueelle. Näille yrityksille tyypillisiksi piirteiksi tunnistettiin; omistautuneisuus hinnoittelukulttuuriin, kehittyneet työkalut

hinnan määrittämiseen, vankat hinnoitteluprosessit sekä se, että koko organisaatio osallistuu hinnoitteluun. Kuvion 10 toinen arvopohjaisen hinnoittelustrategian alueella eli arvosta luopumisessa, hinnan asettamisen kyvykkyudet ovat edellisen tavoin korkeaa tasoa, mutta hinnan toteuma päinvastoin heikkoa. Tähän alueeseen kuuluvien yritysten listahinnat vastaavat tyypillisesti hyvin asiakkaan kokemaa arvoa, vaikka ne samalla epäonnistuivat tarjotun arvon realisoinnissa alennuksia koskevien ohjeistuksien ollessa sattumanvaraisia. Yrityksissä kannustetaan aggressiiviseen neuvotteluun asiakkaiden kanssa, mutta samalla hintatason seuraamiseksi ja parantamiseksi vaadittava tieto puuttuu. (Hinterhuber 2004; Hinterhuber et al. 2011; Hinterhuber et al. 2012)

Kustannuksiin perustuvan hinnoittelustrategian alueelle kuviossa 10 sijoittuu kaksi aluetta; valkoisen lipun alue sekä hinnan haltuunoton alue. Valkoisen lipun alueen yritykset eivät huomioi merkittävästi hinnoittelua alhaisen hinnan asettamisen ja toteuttamisen kyvykkyyksien vuoksi, mitkä nähdään osasyiksi yritysten jälkeenjäämiselle muihin yrityksiin verrattuna tärkeimmässä kannattavuuden indikaattoreissa. Tämän alueen yritysten hinnat eivät heijasta asiakkaan kokemaa arvoa tai maksuhalukkuutta, eikä myyntihenkilöstölle ole annettu tarkkoja ohjeita hinnoittelun toteuttamiseen. Useissa tapauksissa yrityksen johto on huolissaan laskeneista hinnoista, mutta puuttuvat valmiudet, visiot ja välineet estävät hintatason kehittymisen. Kustannusperusteisen hinnoittelustrategian kuvion 10 toisella, hinnan haltuunoton alueella yrityksillä tunnistetaan vankat järjestelmät, joiden avulla minimoidaan listahintojen perusteettoman poikkeamat. Yritykset mielletään taitaviksi hintojen toteuttajiksi, mutta puutteita tunnistetaan hinnan asettamisessa. Heillä nähdään olevan käytössä yksinkertaistetut hinnoittelumekanismit, joiden avulla muodostetut hinnat eivät vastaa asiakkaan kokemaa arvoa. (Hinterhuber et al. 2012)

Kilpailijaperusteisen hinnoittelustrategian alueeksi Hinterhuber et al. (2012) tunnistivat hyvien aikeiden alueen (kuvio 10), jonne jotkut yritykset ovat jääneet. Yritykset käyttävät valkoisen lipun ja hinnan haltuunoton alueiden yrityksiä edistyneempiä lähestymistapoja hinnan asettamiseen. Näillä yrityksillä on myös käytössä jotain järjestelmiä ja prosesseja myyntihenkilöstön harkintavallan rajoittamiseksi ja edistääkseen kurinalaisuutta hinnan toteutumisessa. Jossain tapauksissa vahva

tuotesuuntautuneisuus sekä yrityksen sisäinen fokus nähdään syiksi, joiden vuoksi yritysten hinnoittelukyvykkyudet eivät ole saavuttaneet korkeampaa tasoa kuin kuvion 10 matriisissa. Lähes kaikkien yritysten nähdään tavoittelevan hintoja, jotka vastaavat tuotteen tai palvelun toimittamaa arvoa pyrkien samalla kuromaan umpeen listahinnan ja toteutuneen hinnan välistä eroa. Vain harvat yritykset ovat onnistuneet muuttamaan kustannus- tai kilpailijaperusteista hinnoittelustrategiaan onnistuneesti kohti arvoperusteisuutta, jossa saavutetaan hinnan asettamisen ja toteutuneen korkeat kyvykkyudet. Uuden strategian implementaatioprosessi mielletään pitkäksi ja kalliiksi prosessiksi, jossa haluttua lopputulosta ei välttämättä kaikissa tapauksissa saavuteta. Tästä huolimatta yrityksiä kannustetaan muuttamaan hinnoittelustrategiaansa kohti arvoperusteisempaa suuntaa, sillä se näyttää olevan tämän hetkisten tutkimustulosten valossa kannattavin voitonmaksimoinnin näkökulmasta. (Hinterhuber et al. 2011; Hinterhuber et al. 2012)

3.2.2 Perinteiset hinnoittelumallit

Viimeisten vuosikymmenien ajan globalisaation aiheuttama kilpailun lisääntyminen on pakottanut yrityksiä erilaistamaan tarjoamaansa ratkaisujen myynnin ja kehittämisen avulla (Tuli et al. 2007). Ratkaisut esittävät muutosta pois tuotekeskeisyydestä kohti tuotteiden ja palveluiden integraatiolla saavutettavaa asiakaskeskeisyyttä (Vargo et al. 2004) Sawhneyn (2006) mukaan erityinen motivaatio integroitujen ratkaisujen kehittämisessä muodostuu mahdollisesti kasvavista tuotoista, joihin päästään vastaamalla asiakkaan tarpeisiin entistä tarkemmin. Tuotteiden hinnoittelumalleja voidaan luokitella kolmen päätavoitteen mukaan: hintojen vaihtelu asiakassegmentin mukaan, kilpailuaseman hyödyntäminen tai hinnan tasapainottelu tuotelinjan mukaan. Viimeiseksi mainittua voidaan hyödyntää edelleen ratkaisujen hinnoittelussa, vaikka se on luonteeltaan tuoteliiketoimintaan verrattuna hyvin erilaista. Tässä kohtaa tulee kuitenkin huomioida se, että perinteiset hinnoittelumallit ovat kehitetty tuotteille, joiden hinnat rakennetaan perustuen tuotekustannuksiin. Tuotteita ja palveluilta integroitujen ratkaisujen tuottamisen ja hinnoittelun nähdään myös vaativan kehittyneempiä kyvykkyksiä esimerkiksi teknisten taitojen suhteen, joille on hyvin vaikeaa määrittellä hintaa. (Schluseel ja Chasin 1991; Tellis 1986)

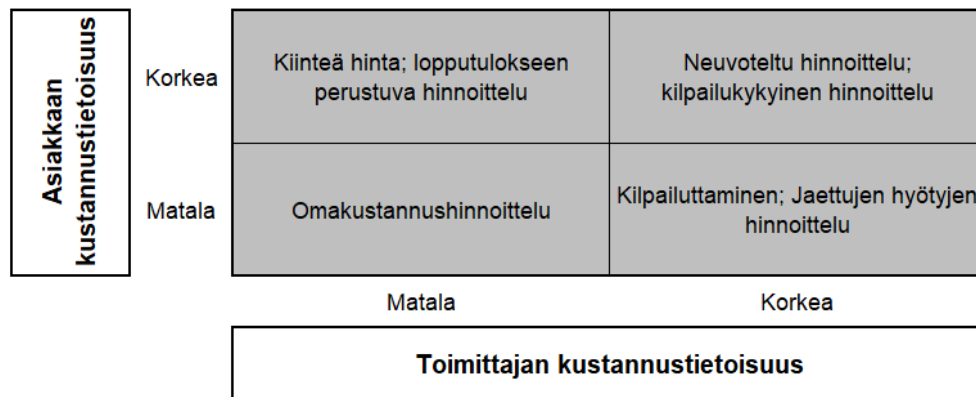
Sharma et al. (2011) mukaan perinteiset hinnoittelumenetelmät olettavat yrityksen valmistuksen perustuvan massatuotantoon. Ratkaisujen kohdalla tilanne on toinen, sillä niitä räätälöidään erikseen sopimaan erilaisiin tarpeisiin, jossa massatuotantoa ei ole mahdollista hyödyntää. Ratkaisujen hinnoittelussa tulee myös huomioida se, että massatuotteiden kesken kilpailu on kovaa. Vastaavasti asiakkaiden tarpeita vasten räätälöityjen ratkaisujen kohdalla tilanne on toinen, sillä kilpailua voi esiintyä vain asiakashankinnan yhteydessä. Aikaisemmin tässä kappaleessa avattujen perinteisten hinnoittelumallien ominaisuuksien nähdään soveltuvan huonosti ratkaisujen hinnoitteluun. Taulukkoon 2 on koottu Telliksen (1986) perinteisten hinnoittelumallien mukaisia hinnoittelutyyppisiä ja niiden soveltuvuutta ratkaisujen hinnoitteluun. Taulukon 2 perusteella voidaan todeta perinteisten hinnoittelumallien sopivan vain harvoissa tapauksissa ratkaisujen hinnoitteluun.

Taulukko 2. Perinteisen hinnoittelumallisen soveltuvuus ratkaisujen hinnoittelulle (Sharma et al. 2011)

	Hinnoittelutyyppi	Tarkennus	Soveltuvuus ratkaisujen hinnoittelulle
Asiakkaiden heterogeenisyys mahdollistaa erilaisen hinnoittelun	Toinen markkina	Hintoja erilaistetaan markkinoiden mukaan	Vain rajatuilla markkinoilla, kun isoilta asiakkailta voidaan laskuttaa alhaisempia hintoja verrattuna pieniin asiakkaisiin
	Jaksottainen hinnanalennus	Sesongin ulkopuolella tarpeen väliaikainen vaihtelu johtaa hintojen alentamiseen, joka yleensä mielletään kerman kuorinta hinnoitteluksi	Vain tapauksissa, joissa ratkaisun on standardoitu ja eri asiakassegmenttien kysyntä vaihtelee ajallisesti
	Satunnainen hinnanalennus	Kohdistetaan muihin kuin olemassa oleviin ostajiin ja verrataan niiden korkeimmilla hinnoilla olemassa oleviin ostajiin, joille myönnetty alennuksia	Soveltuvuus erittäin rajoitunutta
Hinnoittelu perustuu kilpailuasemaan	Penetraatiohinnoittelu	Hintojen alentaminen markkina-alueen valtaamiseksi	Palvelukapasiteetin ollessa tyypillisesti rajoitunutta, tämä strategia ei toimi
	Kokemuskäyrän mukainen hinnoittelu	Hinnat pienenee yrityksen kustannukset alennuttua kokemuksen myötä	Ei sovellu, ellei kokemuskäyrän näytä helpottavan palvelua
	Hinnalla viestittäminen	Laadun viestittäminen hintojen avulla	Ei oleellinen ostajan matalan tietämyksen vuoksi
Hinnoittelu liitetään tuotteisiin maksimoidakseen tavoitteita	Hinta perustuu maantieteelliseen sijaintiin	Hinnoittelu perustuu maantieteellisen sijaintiin ja kilpailuun	Tuotteiden ja palveluiden standardoinnin vuoksi rajoittunut soveltuvuus
	Hinnan yhdistäminen tuoteryhmän mukaan	Heterogeenisen kysynnän tuotteille, joita ei voida korvata muulla tuotteella	Ei sovellu ratkaisuliiketoimintaan
	Premium -hinnoittelu	Luodaan tuotteita, joista velotetaan eri hinta eri segmenteilta	Ei sovellu ratkaisuliiketoimintaan
	Mielikuvahinnoittelu	Hinnoittelun erilaistaminen havaitun laadun mukaan	Ei sovellu ratkaisuliiketoimintaan
	Täydentävä hinnoittelu	Hinnoitellaan tuote X halvemmalla, jotta tuote Y voidaan hinnoitella korkeammalla katteella, millä kasvatetaan kokonaistuloja	Ei sovellu ratkaisuliiketoimintaan

3.2.3 Tiedon epäsymmetrisyyteen liittyvät hinnoittelumallit

Sharma et al. (2011) viittaavat artikkelissaan tiedon epäsymmetrisyydellä eroon asiakkaan ja toimittajan tietämyksessä koskien kustannuksia, jotka aiheutuvat ratkaisujen tuottamisesta. Ero syntyy tyypillisesti ratkaisujen myynnin yhteydessä, sillä ostajalla ei välttämättä ole mahdollisuutta tunnistaa toimittajan tarjoamaa laatua, eikä toimittajan ole mahdollista selvittää ratkaisun asiakasarvoa aiheuttamatta ylimääräisiä kustannuksia ja vaivaa. Kuviossa 11 on esitelty tiedon epäsymmetrisyyteen perustuvia hinnoittelumenetelmiä asiakkaan ja toimittajan mukaan.



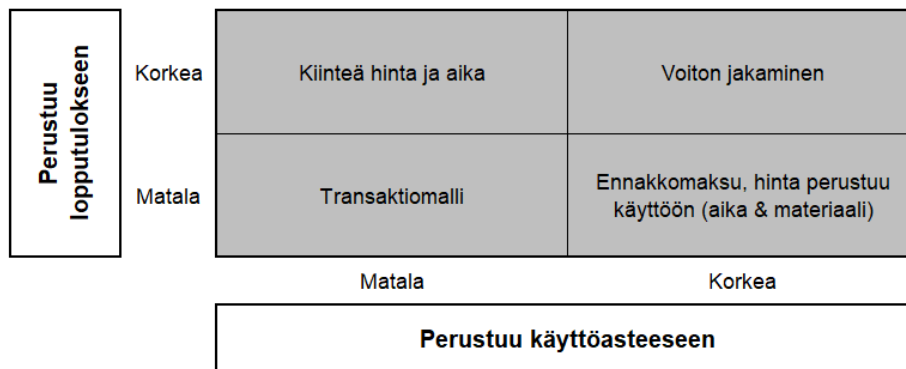
Kuvio 11. Informaation epäsymmetrisyyteen perustuvan hinnoittelun viitekehys (mukaillen Sharma et al. 2011)

Kuviosta 11 voidaan huomata, että tilanteessa, jossa sekä toimittajan että ostajan kustannustietoisuuden ollessa vähäistä, on kannattavaa käyttää omakustannushinnoittelua välttääkseen sekä kustannusten yli- tai aliarviointia. Vastaavasti tilanteessa, jossa molempien osapuolten kustannustietoisuus mielletään korkeaksi, hinnoista voidaan neuvotella ja käyttää molempia osapuolia hyödyntävää kilpailukykyistä hinnoittelua. Erityisen mielenkiintoisia tilanteita ovat ne tilanteet, joissa osapuolien välillä vallitsee informaation epätasainen jakautuminen. Tilanteessa, jossa toimittajalla on korkeampi kustannustietoisuus asiakkaaseen verrattuna, toimittaja hyötyy eniten jaettujen hyötyjen hinnoittelusta, sillä toimittajan on mahdollista sijoittaa ratkaisuun, jolloin tuotot jakautuvat ostajan ja myyjän kesken maksimoiden voitoin. Puolestaan tilanne, jossa asiakkaan kustannustietämys on myyjää suurempaa, on

kyseessä usein asiakkaan toimittajalle ulkoistama prosessi. (Sharma et al. 2011; Tuli et al. 2007; Vargo et al. 2004)

3.2.4 Arvontuottoon perustuvat hinnoittelumallit

Muun muassa Johansson et al. (2003) sekä Sawhney (2006) ovat tunnistaneeet perinteisten hinnoittelumallien sopimattomuuden ratkaisujen hinnoittelulle, joten he ovat tutkimuksissaan ehdottaneet tilalle arvontuottamiseen perustuvien mallien käyttöä. Näiden mallien nähdään perustuvan joko ratkaisun käyttöasteeseen tai lopputulokseen (kuvio 12). Arvopohjaisen hinnoittelumallien perimmäisen tarkoituksen mukaan, mallin tavoitteena on muodostaa hinta yrityksen tuotteelle tai palvelulle sen asiakkaalle tuottaman arvon mukaan. Arvontuottoon perustuvien hinnoittelumallien nähdään perustuvan sekä ratkaisun käyttöasteeseen että asiakkaan ratkaisusta saavuttamaan tuotoksen laatuun. Lopullisen tuotoksen katsotaan käsittävän myös asiakkaalle ratkaisun käytön myötä syntyvän säästön määrän. (Sharma et al. 2011)



Kuvio 12. Arvon tuottamiseen perustuvat hinnoittelumallit (mukaillen Sharma et al. 2011)

Arvon tuottamiseen perustuvat hinnoittelumallit ovat Sharman et al. (2011) mielestä vähemmän kompleksisia kuin tiedon epäsymmetrisyyteen perustuvat mallit (kuvio 11), sillä niissä ei tarvitse selvittää myyjän tai asiakkaan kustannustietoisuutta. Kuten kuviosta 12 voidaan huomata, arvoperusteisessa hinnoittelussa on mahdollista erottaa lopputulokseen ja käyttöasteeseen perustuvat kaksi lähestymistapaa. Käyttöasteeseen perustuva hinnoittelu ottaa huomioon ratkaisun käytön volyymin,

tiheyden sekä keston. Tilanteessa, jossa ratkaisun käyttöaste mielletään matalaksi lopputuloksen arvostuksen ollessa korkealla, suositaan kiinteään aikaan ja hintaan perustuvia hinnoittelumalleja. Niissä ratkaisun käytöstä perittävä kustannus perustuu ennalta määritettyyn veloitukseen, välittämättä ratkaisun tosiasiallisesta käytöstä. Molempien kuvion 12 X- ja Y-akselilla olevien lähestymistapojen ollessa matalalla, suositaan tyypillisesti transaktiomallia, jossa hinnan nähdään perustuvan osapuolien välisten liiketapahtumien määrään.

Voittojen jakamisen mallia käytetään kuvion 12 mukaan tilanteessa, jossa sekä käyttöastetta että lopputulosta arvostetaan suuresti. Sharman et al. (2011) mukaan hinta määrittyy asiakkaan kokeman lopputuloksen mukaan. Mallissa toimittajan tulee taata ratkaisulle sovittu lopputulos, jossa ratkaisun mahdollistaneet voitot jaetaan osapuolten kesken. Erityisen tärkeää on määrittää etukäteen arvontuoton seuraamisesta sekä siinä käytetyistä mittareista sekä voitonjaosta. Voitonjakoon perustuva hinnoittelumalli mahdollistaa huomattavia etuja sekä ostajalla että toimittajalle, sillä sen avulla varmistetaan molempien osapuolten kiinnostuksen kohtaaminen. Mallissa asiakkaan riskin nähdään siirtyvän asiakkaalle ja samalla malli tarjoaa toimittajalle mahdollisuuden erottua kilpailussa. (Sawhney 2006)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen neljännessä pääkappaleessa perehdytään ja avataan tutkimuksessa käytettävää tutkimusaineistoa. Tämän lisäksi kappaleessa kerrotaan, mistä kerätty tutkimusaineisto koostuu, sekä miten ja mistä se on kerätty. Kappaleessa kuvataan myös toteutetussa teemahaastattelussa käytettyjä menetelmiä sekä avataan tutkimusmenetelmän sekä tutkimustulosten luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tässä työssä toteutettu tutkimus on tehty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Sen nähdään Hirsjärven et al. (2009, 159-160) mukaan soveltuvan käytettävän erityisen hyvin tilanteessa, jossa tutkimuskohdetta pyritään ymmärtämään syvällisemmin. Tutkimusmenetelmän perusajatuksiksi nähdään todellisen elämän mallintaminen jättäen ennako-oletukset tutkimuksen ulkopuolelle. Työhön valikoitui laadullinen tutkimusote, sillä sen nähdään soveltuvan hyvin tapahtumien syy-seuraussuhteiden tarkasteluun. Tämän lisäksi tutkimusotteen avulla nähdään mahdolliseksi selvittää yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita ja mielipiteitä sekä käsitellä tapahtumien ja asioiden yksityiskohtaisia merkitysrakenteita. (Metsämuuronen, 2006, 88) Tässä tutkimuksessa päädyttiin laadullisen tutkimusmenetelmään käyttöön, sillä sen nähdään tukevan parhaiten tämän Pro gradu -tutkielman tutkimusasetelmaa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisimmin käytettynä aineistokeruumenetelmänä pidetään Hirsjärvi et al. (2008, 155) mukaan haastatteluja, joiden käyttöön päädyttiin myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tutkimusaineisto koostui teemahaastattelujen avulla kerätystä haastatteluaineistosta. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 104-105) mukaan puolistrukturoidun eli teemahaastattelun avulla haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Siinä korostuu lisäksi haastateltavien omat tulkinnat aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2000,48). Haastatteluun osallistui case-yrityksessä työskenteleviä henkilöitä, joiden valintaan vaikutti vastuualueen maantieteellinen sijainti, vuositarjousten määrä sekä kokemus alalta. Tämän työn tutkimusaineiston analysoinnilla ja tulkitsemisella mukaillaan Alasuutarin (1999, 38-40) kolmivaiheista

analysointitapaa; aineistoon tutustuminen, havaintojen pelkistäminen sekä arvoituksen ratkaiseminen. Ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan kokonaiskuva aineiston sisällöstä aineiston keräämisvaiheessa. Haastattelujen äänittämisen jälkeen se litteroidaan eksplisiittisen muotoon, jonka tutkija käy läpi useampaan kertaan tunnistaakseen tutkimuksen kannalta oleelliset teemat. Viimeisessä eli analysointivaiheessa pyritään tulkitsemaan aineistoa vastatakseen tutkimuskysymyksiin, jolloin tavoitteena on löytää tutkimuskysymysten kannalta oleellisia merkityksiä.

4.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu

Tätä Pro Gradu -tutkielmaa varten toteutettiin yksilöhaastatteluihin haastateltiin yhteensä viittä (5) case-yrityksen palveluksessa työskentelevää henkilöä. Haasteltavista kolme (3) työskentelee yrityksessä aluemyyntipäällikköinä ja kaksi (2) myynnin johdon tehtävissä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joiden kysymykset rakentuivat neljän teeman ympärille; haastateltavan tausta, liiketoiminnan nykytila ja tulevaisuus, hinnoittelu ja vuositarjoukset sekä niiden nykytila ja tulevaisuus. Teemahaastatteluja varten muodostettiin kaksi eri kysymyspatteristoa, ensimmäinen myyntitehtävissä toimivia varten ja toinen myynnin johtotehtävissä työskenteleviä varten.

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2019, jolloin tarkastelussa olevien vuositarjousten työstäminen oli kiireimmillään. Haastattelurunkoa ei annettu haastateltaville etukäteen, mutta teemat kerrottiin ennakkoon, jotta haastateltavien oli mahdollista alustavasti varautua haastatteluun. Haastattelukysymyksiä ei kuitenkaan haluttu paljastaa haastateltaville etukäteen, jotta vastaukset olivat mahdollisimman todenmukaisia ja spontaaneja. Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman rento ja keskustelunomainen, ja haastattelun edetessä esitettiin mahdollisia tarkentavia lisäkysymyksiä mahdollisten haastattelun aikana ilmenneiden asioiden perusteella. Ennen jokaista haastattelua haastateltavalle kerrottiin, että haastattelumateriaalia ei tulla käyttämään muuhun kuin tätä Pro gradu -tutkielmaa varten, eikä työssä tulisi käyttämään haastateltavien nimiä. Tietoja haastateltavista kerättiin taulukkoon 3.

Taulukko 3. Teemahaastattelujen kestot

Haastateltava	Tehtävänimike	Haastattelun kesto (noin)
A	Myynnin päällikkö	1 h
B	Aluemyyntipäällikkö	50 min
C	Aluemyyntipäällikkö	1 h 5 min
D	Myynnin päällikkö	1 h 30 min
E	Aluemyyntipäällikkö	30 min

Kaikki työhön toteutetuista haastatteluista suoritettiin haastateltavan ja haastattelijan välillä kahden kesken. Kaksi haastattelua viidestä toteutettiin kasvotusten, kaksi Skypen välityksellä ja yksi puhelimitse. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin suostumus haastattelun nauhoittamista varten, mihin saatiin kaikilta myönteinen vastaus. Jokainen haastattelu nauhoitettiin litterointia varten, jotta haastattelumateriaali saatiin mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Sanasta sanaan litteroinnin jälkeen vastaukset jäsenneltiin haastattelukysymysten teemojen mukaan, jolloin niiden käyttö tehostui tutkimustuloksia kootessa.

4.3. Tutkimustuloksien sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Teemahaastatteluista saatuja tutkimustuloksia käsitellään tämän tutkielman teoriaosuuden aihepiirien mukaisesti. Tutkimustulosten tarkastelussa tulee huomioida se, että tutkimuksessa käsiteltäviä teemoja ei nähdä toisistaan irrallisina, vaan niitä käsitellään osittain limittäin. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa Anttilan (2014) mukaan on tarkasteltava, onko tutkimusaineisto ja tutkimus kokonaisuudessaan luotettava eli validi.

E erityisen tärkeää tutkimuksen toteuttamisessa on huomioida tutkimustulosten luotettavuus, jota voidaan Hirsjärven et al. (2009, 159) mukaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimuksen aineistoa käsitelty ja analysoitu asianmukaisella ja luotettavalla tavalla. Anttilan (2014) mukaan validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli mitataanko tutkimuksessa hyödynnetyllä aineistolla todella tarkasteltavaa ilmiötä.

Tutkimuksen validiteettia on pyritty varmistamaan heti alusta lähtien kuvaamalla johdonmukaisesti tutkimuksen käsitteistöä, joka on yleisesti käytössä tieteellisessä kirjallisuudessa. Niitä avattiin myös haastateltaville henkilöille haastattelujen aikana, jotta sekä haastateltava että haastattelija ymmärtää käsitteet samalla tavalla. Validiteetin nähdään olevan siltä osin hyvä, että tutkimuksen kohderyhmä on valittu oikein tarkasteltavan ilmiön kuvaamiseksi. Tutkimusotteen ja käytettyjen tutkimusmenetelmien nähdään vastaavan hyvin tutkittavaa ilmiötä. Teemahaastattelun kysymykset laadittiin työn aihepiirien kirjallisuuden pohjalta, jotka jaettiin loogisiin teemoihin kirjallisuuskatsauksen perusteella.

Tutkimuksen empirian aineisto kerättiin haastattelujen muodossa, joissa vastaajien oli mahdollista kertoa vapaamuotoisesti näkemyksistään haastattelun kysymyksiin. Näin ollen tiedonkeruutapa ei rajoittanut haastateltavien vastaamista, vaan päinvastoin salli monipuoliset ja henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvat vastaukset ja näkemykset. Teemahaastattelujen aikana haastateltaville esitettiin tarpeen tullen tarkentavia kysymyksiä syvällisemmän tiedonkeruun mahdollistamiseksi. Näiden lisäksi anonymoina toteutettava tutkimustulosten tarkastelu edistää tutkimusten luotettavuutta, sillä haastateltavat saivat kertoa näkemyksiään vapaasti sen turvin. Tärkeää luotettavuuden kannalta oli myös se, että kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksesta sekä litteroitiin heti haastattelutilanteiden jälkeen väärin tulkintojen välttämiseksi.

Eryyisenä tekijänä tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta nähdään se, että kaikilla haastatelluilla henkilöillä on erityisen pitkä työkokemus alalta sekä case-yrityksen palveluksesta. Tämän lisäksi muutama haastateltavista on ollut mukana nykyisen vuositarjousmallin käyttöönotossa ja sen kehittämisessä vuosia sitten. Haastateltavat henkilöt tunsivat hyvin liiketoiminnan ja sen erityispiirteet. Heillä on myös tarvittava koulutustaso työtään varten, mikä kieli haastateltavien erinomaisesta ammattitaidosta sekä vastausten laadusta. Luotettavuutta lisää myös se, että liiketoiminnallisesti rajaus tehtiin kattamaan vain hyvin pientä osaa yrityksen toiminnasta. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä viittä (5) henkilöä, mikä on kuitenkin suhteellisen pieni otanta huomioiden tarkasteltavan ilmiön moniulotteisuus. Tärkeää olisi myös ymmärtää esimerkiksi kilpailijoiden sekä loppuasiakkaiden näkökulma asiaan.

5 TOIMINTAMALLIN MUUTOS KOHTI ARVOPERUSTEISUUTTA CASE-YRITYKSESSÄ

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin case-yrityksen tietyn liiketoiminnan alaisuudessa toimivan myyntitiimin vuositarjousmallia, joka on ollut käytössä sekä markkinoilla että case-yrityksessä vuosikymmenien ajan. Mallissa case-yritys tekee sopimuksen, tyypillisesti vuodeksi eteenpäin valtakunnallisesti toimivan tukkuliikkeen kanssa, jossa määritetään tukkuliikkeen ostohinta case-yritykseltä. Tukkuliike toimii mallissa logistisesti välivarastona toimittajan ja loppuasiakkaan eli urakoitsijan välillä. Käytännössä mallissa määritetään tukkuliikkeen ostohinta toimittajalta, johon tukkuliike lisää oman katteensa ennen myyntihinnan määrittämistä pienurakoitsijalle. Vuositarjousmallin arvoketju on kuvattu kuviossa 13 case-yrityksen näkökulmasta. Toimintamalli mielletään haastattelujen perusteella perustuvan markkinoilla omaksuttuun toimintatapaan ja luottamukseen ja se on ollut käytössä usean vuosikymmenen ajan.



Kuvio 13. Vuositarjousmallin arvoketju case-yrityksen näkökulmasta

Tässä työssä tarkasteltavien vuositarjousten osalta kolmas osapuoli on urakoitsija. Vuositarjouksella oleva hinta on alempi kuin tukkuliikkeelle tarjotun yleisen vuosihinnaston mukainen hinta. Tarjouksen mukaan tukkuliike saa lisäalennuksen kuukausittain case-yritykseltä normaalin vuosihinnaston mukaisen hinnan ja vuositarjouksella olevan hinnan erotuksen verran. Vuositarjouksella olevien lisäalennettavien nimikkeiden volyymeille ei ole asetettu minimi- tai maksimivaatimuksia. Käytännössä kaikki vuositarjouksiin kuuluvat nimikkeet mielletään volyymituotteiksi, joita kutsutaan myös niin sanotuiksi ”bulkkituotteiksi”. Niitä myydään suurella volyyminolla sekä joiden saatavuus tulee olla taattua (Baker 2000). Haastatteluissa ilmeni, että vuositarjouksiin tulee melko vähän muutoksia esimerkiksi nimikkeiden osalta ja alennusprosenttitasot ovat pysyneet vuodesta toiseen melko samalla tasolla.

5.1 Muutos kohti ratkaisuliiketoimintamallia case-yrityksessä

Tässä kappaleessa käydään läpi yksilöhaastattelujen perustella ilmenneitä tekijöitä, joilla nähdään olevan vaikutus toimintamallin muutoksessa kohti arvoperusteisuutta ratkaisuliiketoiminnan näkökulmasta. Nämä tekijät jaettiin kahteen ryhmään; sisäisiin sekä ulkoisiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin, joita avataan työssä seuraavaksi. Kappaleen lopuksi esitetään taulukko, johon on tiivistetty aiheen merkittävimmät empirialöydökset.

5.1.1 Case-yrityksen sisäiset mahdollisuudet ja haasteet

Haastatteluista kävi ilmi, että vuositarjouksia koskevien tuotteiden valmistuskustannukset mielletään korkeammiksi kuin kilpailijoilla. Eräs kilpailijalta yritykseen tullut henkilö oli kysynyt case-yrityksen työntekijältä, että kullastako nämä teidän tuotteenne valmistetaan, vai mistä suhteettoman korkeat tuotekohtaiset kustannukset johtuvat. Toisaalta tarkastelun kohteena olevat tuotteet valmistetaan osaksi Suomessa kilpailijoiden tuotannon ollessa suurimmalta osin ulkoistettuna muualle maailmaan. Kilpailutilanne on pakottanut case-yritystä pienentämään tuotteiden katteita hintakilpailun kasvaessa entisestään. Kaikkien myynnin parissa työskentelevien henkilöiden kanssa käydyistä haastatteluista kävi ilmi, että eräs liiketoiminnan näkökulmasta merkittävä tuote on sellainen, jolle on todella vaikeaa keksiä uusia käyttötarkoituksia tai lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia. Tämän lisäksi kilpailutilanne on niin kova, että niitä joudutaan myymään ulos matalammalla hinnalla kuin tehtaan siirtohintana on meille.

Tutkimuksen kohteena olevilla erittäin kilpailuilla markkinoilla kestävän kilpailuedun kehittäminen kokonaisvaltaisilla, arvoa tuottavilla ratkaisuilla olisi kilpailussa selviämisen kannalta merkittävää. Sekä haastatellun myyntihenkilöstön että johdon henkilöstön mukaan olemme tuotekehityksellisesti hieman kilpailijoita jäljessä. Liiketoimintaa tehdään hyvin tuoteorientoituneesti yksittäisten tuotteiden kautta kokonaisuusien sijaan, mikä vastaa urakoitsijaportaan tarpeita. Useat haastatteluista mieltää aikavälin tuoteideasta valmiiksi tuotteeksi liian pitkäksi. Esimerkkinä tästä haastatteluissa mainittiin tietynlaisessa rakentamisessa suuressa huudossa olevat

tuotteet, jotka case-yrityksellä lanseerataan markkinoille vasta alkuvuodesta 2020. Case-yritys on menettänyt muutaman merkittävän projektin nimikkeiden puutteiden vuoksi ja jännityksellä odotetaan, ollaanko tämän trendin suhteen auttavasti liian myöhässä. Monilla tuotealueilla case-yrityksellä on koko Suomen parhaat asiantuntijat, joita kannattaisi hyödyntää yhä enemmän tuotekehityksen parissa, sillä uusia ja innovatiivisia ratkaisuja tulisi saada markkinoille totuttua nopeammin. Alalla pitkään olleiden mielestä tilanne on kuitenkin kääntynyt toisinpäin, sillä aikaisemmin case-yritys oli edellä tuotekehityksessä, mutta tällä hetkellä toimitaan jälkijunassa altavastaajina, sillä kilpailijoilla on enemmän panoksia tuotekehitykseen. Pääsääntöisesti haastateltavien mielestä yrityksen käytössä olevat järjestelmät eivät tue parhaalla mahdollisella tavalla esimerkiksi hinnoittelupäätösten tekoa. Niissä voidaan huomata selkeitä puutteita, mikä hidastaa myynnin parissa työskentelevien henkilöiden jokapäiväistä työtä. Haastatteluissa kävi lisäksi ilmi päätöksentekoprosessin jäykkyys, mikä nähdään tyypilliseksi ongelmaksi suurissa organisaatioissa. Tämän mielletään vievän motivaatiota kehittää uusia tuoteratkaisuja sekä vievän samalla liiketoimintaa pois asiakkaan luota.

Tähän työhön haastatellut myyntihenkilöt työskentelevät alueellisesti ympäri Suomea lähellä kasvukeskuksia. Heillä jokaisella on vastuullaan maantieteellisesti erilainen alue Suomessa, joiden vuositarjouksien hallinnasta he vastaavat. Sekä myyntihenkilöstö että johtoon kuuluva henkilöstö tunnistaa liiketoiminnan, jonka parissa haastateltu tiimi johtoineen toimii, poikkeavan huomattavasti case-yrityksen muusta teollisuuteen keskittyvästä liiketoiminnasta. Teollisuusmaailman ympärillä toimitaan projektiluontoisesti sähköpostien ja Skypen välityksellä tarjoten teknisiä kokonaisratkaisuja. Tutkimuksen kohteena olevan myyntitiimin työ poikkeaa tästä toiminnasta huomattavasti, sillä työtä ja päätöksiä joudutaan tekemään huomattavasti nopeampi tempoisesti. Tämä vaatii huomattavasti enemmän läsnäoloa asiakkaan luona, mikä luonnollisesti näkyy suurempina matkustus- ja edustuskuluina per myyntihenkilö suhteessa muihin case-yrityksen liiketoimintayksiköihin. Sekä myyjillä että tiiminvetäjällä on tunne, että hierarkkisesti ylempänä organisaatioissa ei ymmärretä tätä liiketoiminnan ominaisuutta, sillä se nähdään vain kulueränä eikä osana liiketoiminnan tuottavuutta. Myyntitiimin vetäjä on ollut mukana tehtaan toiminnassa, joten hän ymmärtää, mistä sen toiminnan kannattavuus tulee.

Suhteutettuna siihen hän korostaa, että nykyään hänen vetämä liiketoiminta on case-yrityksen mittakaavalla erittäin kannattavaa ja merkittävää. Näin ollen tässä tutkimuksen kohteena olevassa liiketoiminnassa menestyäkseen korostetaan asiakkaan tasolle menemistä, jossa ollaan tekemisissä ”kansan miesten” kanssa. Myös ihmissuhteiden ja pitkien luottamukseen perustuvien asiakassuhteiden merkitystä korostetaan kaikkien haasteltujen myyntihenkilöiden puolesta. Tämä muodostaa case-yritykselle suurta kilpailuetua markkinoilla, sillä vuosien ajan myyjät ovat pysyneet samoina kilpailijoiden myyjien vaihtuvuuden ollessa suurta.

”Urakointimaailmassa ei tehdä yksittäisiä miljoonakauppoja, päätöksiä ei tehdä pyöreän pöydän ääressä, vaan ne tehdään esim. huoltoasemalla lähellä asiakasta kahvilla ilman muodollisuuksia. Henkilökemiat ratkaisee, tulee vaan ihmisenä paikalle ja on läsnä.” (Haastateltava C)

Haastatteluista saatiin ristiriitaista tietoa yrityksen sisäisten toimintojen yhteistyön toimivuudesta sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta. Erään myyntihenkilön mukaan sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat kokevat yhteydenpidon case-yrityksen kanssa hankalaksi. Hän korosti, että välttämättä edes yrityksessä työskenteleville henkilöille ei ole selvää, keneen olla yhteydessä esimerkiksi reklamaatiokäsittelyjen kohdalla. Toisaalta johtoon kuuluvan henkilön haastattelussa kävi ilmi, että asiakkaat ovat antaneet kiitosta reklamaatioiden sujuvasta ja nopeasta käsittelystä, mutta päätöksentekoprosessi on puolestaan jäykkä, mikä hidastaa tekemistä ja vie motivaatiota pois uuden kehittämisestä. Kommentit ovat kuitenkin tulleet alueellisesti eri puolelta Suomea, mikä suurella todennäköisyydellä selittää mielipiteiden vastakkaisuuden. Erään myyntihenkilön haastattelussa kävi lisäksi ilmi, että suurelle organisaatiolle ominaisen jatkuvasti kasvavan sisäisen byrokratian määrän nähdään hidastavan tekemistä sekä tekevän sisäisistä prosesseista tehoittomia. Tämän nähdään jopa sabotoivan bisnestä sekä vievän asiakasfokusta pois liiketoiminnasta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että sekä asiakkaat ja yrityksen työntekijät mieltävät case-yrityksen brändin markkinoilla vahvaksi, niin hyvässä kuin huonossa. Toisaalta vahva brändi luo kilpailuetua asiakkaan silmissä, mutta toisaalta vahva teollisuusyrityksen brändi mielletään suureksi ja jäykäksi teollisuusmaailman ”koneistoksi”. Näin ollen

mielikuvat asiakkaiden välillä vaihtelevat, mutta yrityksen toimintaan luotetaan pitkällä aikavälillä, minkä mielletään osaltaan luovan hintavakautta markkinoille. Myyjät mieltävät hinnoittelupäätöksiensä keskeisimmäksi tavoitteeksi maksimihinnan saamisen pitkäaikaisilta asiakkuuksilta. Se mielletään erityisen hankalaksi tuotteilla, joilla ei ole kilpailijoihin vastaaviin verrattuna ylivoimaisia ominaisuuksia. Tuoteominaisuuksien, esimerkiksi muotoilun tai teknisten ominaisuuksien puolesta case-yrityksellä ei erään myyjän mielestä ole tarjota ylivoimaisia tuotteita, vaan päinvastoin tuotevalikoimassa koetaan pulaa, mikä ohjaa kauppaa kilpailijoiden suuntaan. Tämän vuoksi tuotteille pitäisi kehittää asiakkaalle aidosti lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Erityisesti myyjien haastatteluissa käy ilmi, että tuotekehityksen kohdalla yritys on selkeästi jäljessä kilpailijoihin verrattuna erityisesti kehitysprosessien hitauden vuoksi. Myös johtoon kuuluva henkilöstö tiedostaa tämän ongelman ja siihen pitäisi heidän mielestään panostaa lisää erityisesti tulevaisuudessa asennusteknisyyden näkökulmasta, vaikka työtä tämän eteen on jo tehty. Kilpailussa mukana pysyäkseen yrityksen tulisi muuttaa lähestymiskulmaa, sillä tällä hetkellä tuotekehitysmarkkinoilla se toimii altavastajana sekä ajallisesti jälkijunassa muihin toimijoihin verrattuna.

Jokaisessa myyntihenkilöstön haastattelussa selviää, että urakoitsijaporras arvostaa erityisesti läsnäoloa sekä aktiivista toimintaa asiakasrajapinnassa. Verrattuna case-yrityksen muuhun liiketoimintaan, urakoitsijoiden kanssa toimiessa tämä nähdään korostuneessa merkityksessä. Myös luottamuksen merkitys korostuu näillä markkinoilla, sillä pääasiassa myyjät kokevat tunnistavansa uskolliset ja lojaalit asiakkaat, jotka eivät kilpailuta case-yritykseltä saatua hyvää alennusta kilpailijalla, vaan asiakassuhdetta arvostetaan molemmin puolin. Tärkeää on kuitenkin huomata, että on olemassa asiakkaita, jotka eivät näe luottamusta merkityksellisenä asiana, vaan toimivat niin sanotusti hinta edellä, kuten periaatteessa kaikki asiakkaat tällä hetkellä. Myyjät kokevat kuitenkin tunnistavansa tällaiset asiakkaat, mikä helpottaa hinnoittelupäätöksiin suhtautumista.

5.1.2 Case-yrityksen ulkoiset mahdollisuudet ja haasteet

Tässä työssä tarkasteltavien vuositarjouksien nimikkeitä käytetään rakennusteollisuudessa urakoitsijoiden toimesta rakentamisessa. Haastattelujen

perusteella kävi ilmi, että vuositarjouksia koskevien tuotteiden myynnissä voidaan huomata selkeää syklisyyttä. Rakentamisen pelikentällä ja pohjoismaissa toimivilla rakennusliikkeillä on ollut huomattavissa selkeä kymmenen vuoden sykli sen suhteen, onko vastuu talotekniikasta heillä itsellään vai ulkoistettuna urakoitsijalle. Tämän lisäksi muut makrotaloudelliset tekijät, kuten vuoden 2008 finanssikriisi näkyi heti rakentamisen luvuissa, vaikka siitä toivuttiin yllättävän nopeasti vahvaan kasvuun. Viime vuosien aikana on ollut huomattavissa ristiriitainen tilanne, sillä asuntomarkkinoilla on nähtävissä selvää ylituotantoa myymättömien asuntojen osalta, kun samaan aikaan kasvukeskuksissa on pulaa kohtuuhintaisista vuokra-asunnoista. Näin ollen pelkoa ei ole siitä, että asuntomarkkinoiden kasvu pysähtyisi täysin, mutta selviä kasvun hidastumisen merkkejä on ilmassa tuotantotarpeen pienentyessä viime vuosien alueellisen ylituotannon vuoksi. Toisaalta asuntosijoittamisessa nähdään elpymisen merkkejä, sillä isot sijoittajat ostavat rakennuttajilta asuntokohteita, mikä lisää kysyntää kerrostalotuotannolle. (Rakennusteollisuus 2019)

Tarkastelun kohteena olevaan liiketoimintalinjaan kuuluvien tuotteiden menekin nähdään selkeästi mukailevan rakentamisen trendejä. Viime vuosien aikana rakentamisessa on eletty kasvukautta, mutta lähitulevaisuudessa rakentamisen kokonaislukujen oletetaan pienevän huomattavasti. Osa case-yrityksen rakentamisen pariin kuuluvista tuotealueista on sellaisia, joiden markkinaosuus Suomessa on merkittävä ja kilpailutilanne huomioiden markkinaosuuden nostamisella ei voida paikata edessä olevaa markkinoiden alastuloa. Viimeisten parin vuoden aika kuumana käynyt kerrostalotuotanto tulee tämän hetkisten näkymien mukaan putoamaan jopa neljänneksen verran verrattuna vuoteen 2019. Myös pientalojen rakentamisen luvuissa on näkyvissä haastateltavien mukaan selkeää pudotusta ja negatiivista kehitystä kasvun suhteen vuodelle 2021, mikä on noteerattu myös Rakennusteollisuuden (2019) lokakuun 2019 suhdannekatsauksessa.

Kaikissa suoritetuissa haastatteluissa tuli yksimielisesti selväksi se, että kilpailu mielletään tällä hetkellä erittäin kovaksi. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä vahvimasta kilpailijasta. Tarkastelun kohteena olevien nimikkeiden osalta case-yrityksen markkinaosuuden arvioidaan olevan noin puolet koko markkinasta ja kovimman kilpailijan X:n arvioilta noin 40 prosenttia. Kaikki haastatellut, sekä myynnin

että johdon henkilöstö mieltävät kilpailun alalla tällä hetkellä erittäin kovaksi, eikä sen oleteta helpottavan lähitulevaisuudessa. Kahden suurimman toimijan (case-yritys ja X) hallitessa markkinaa, jossa tuotteet vastaavat hyvin pitkälti ominaisuuksiltaan toisiaan, hintakilpailu muodostuu kovaksi. Ainoa keino kilpailla markkinoilla näiden tuotteiden osalta on hinta. Hintakyselyitä tehdään jatkuvasti, jotta pysytään tietoisina markkinahinnoista, sillä kilpailuun vastaaminen vaatii oman toiminnan sekä parempien ratkaisujen tarjoamisen kehittämistä.

Kokonaisuudessaan muutos kohti ratkaisuliiketoimintamallia ei tule olemaan helppo, sillä niin moni asia yrityksen sisällä sotii tällä hetkellä sitä vastaan. Tästä huolimatta sen käyttöönotosta tulisi sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä huomattavia etuja hyvin kilpailuilla markkinoilla. Ulkopuolelta tuleva kilpailupaine puoltaa siirtymistä uudenlaiseen, ratkaisuihin pohjautuvaan toimintamalliin, sillä asiakkaat arvostavat yhä kokonaisvaltaisempia, turvallisia sekä vastuullisesti tuotettuja ratkaisuja. Case-yrityksen tuotteista osa valmistetaan Suomessa, mitä kannattaisi ehdottomasti tuoda lisää ilmi myyntitilanteissa. Myyntihenkilöstön haastattelusta selvisi erityisesti pitkään alalla toimineiden urakoitsijoiden arvostavan suuresti kotimaisuutta, jonka mielletään luovan selkeästi lisäarvoa asiakkaalle. Eräs urakoitsija oli nimittäin sanonut kotimaisuuden olevan hänelle tärkeä asia, jonka vuoksi hän haluaa käyttää case-yrityksen tarkastelun kohteena olevia nimikkeitä työssään. Samalla toimitaan yhteiskunnan hyväksi, sillä kotimainen tuote vaikuttaa Suomen bruttokansantuotteen kehittymiseen positiivisesti. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että kovan hintakilpailun markkinoilla näillä ei kuitenkaan voida kokonaan pelastaa tilannetta, mutta ottaa merkittäviä askelia kohti arvoperusteista suuntaa.

Taulukko 4. Toimintamallin muutokseen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet

TOIMINTAMALLIN MUUTOKSEEN SISÄLTYVÄT TEKIJÄT	
Sisäiset mahdollisuudet	Ulkoiset mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöllä alan parasta ammattitaitoa - Suuren yrityksen tuki ja resurssit käytössä - Vankka kokemus alalta - Johtamistyö ja -käytännöt 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailutilanne - Digitalisaatio - Rakentamisen uudet trendit - Uuden toimintamallin luoma kilpailuetu markkinoilla
Sisäiset haasteet	Ulkoiset haasteet
<ul style="list-style-type: none"> - Liiketoiminnan luonne poikkeaa huomattavasti case-yrityksen muusta liiketoiminnasta - Tuotteiden valmistuskustannukset - Uusien lisäarvoa tuottavien ominaisuuksien kehittämisen haaste rutiinituotteille - Kokonaisvaltaisten ratkaisujen kehittämisen vaikeus - Tuotekehityksen hitaus - Sisäinen byrokratia - Hitaat päätöksentekoprosessit - Järjestelmät eivät tue tue työtä parhaalla mahdollisella tavalla - Sisäisten toimintojen yhteistyön haasteet - Muutosvastarinta 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimialan kilpailutilanne - Kestävän kilpailuedun kehittäminen markkinoilla - Markkinoiden reagointi mahdollisen uuden toimintamallin käyttöönotossa on suuri riski

Taulukossa 4 tiivistetään empiriasta tehtyjä löydöksiä, joiden nähdään olevan merkityksellisiä toimintamallin muutoksessa kohti ratkaisuliiketoimintaa. Kuten taulukosta 4 voidaan nähdä toimintamallin muutokseen sisältyvät haasteet kulminoituvat pitkälti case-yrityksen sisäisiin haasteisiin, jotka pitäisi selvittää ennen uuden ratkaisuliiketoiminnan lainalaisuuksiin perustuvan toimintamallin käyttöönottoa. Toimintamallin muutoksessa tulee myös samalla huomioida case-yrityksen ulkoiset haasteet, jotka ovat osaltaan yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Haasteista huolimatta haastatteluista löydettiin sekä sisäisiä että ulkoisia muutoksen mahdollistajia, joiden avulla voidaan kehittää uudenlainen toimintamalli kovan hintakilpailun markkinoille.

5.2 Strateginen hinnoittelu case-yrityksessä

Tätä tutkimusta varten suoritettavat haastattelut rakentuivat neljän varsinaisen teeman ympärille, joista toisen osuuden teoriakokonaisuudesta muodostaa hinnoittelu. Hinnoittelua käytiin haastatteluissa läpi niin hinnoittelustrategioiden kuin operatiivisten hinnoittelupäätösten osalta. Tässä työssä tarkastelun kohteena olevien nimikkeiden

osalta case-yritys mielletään sekä tukkuliikkeiden että urakoitsijoiden osalta markkinajohtajaksi. Tukkuliikkeiden kautta kulkevan myynnin ajatellaan tuovan sekä hintavakautta että tehokkuutta hinnoitteluun. Näiden lisäksi case-yrityksen tunnettu ja vahva brändi markkinoilla tukee korkeaa hinnoittelua, mutta samalla tuotteiden hinnoittelu- ja kustannusrakenteet nähdään tuotteiden erityisenä haasteena. Case-yrityksen sisäisenä tavoitteena on siirtyä kilpailija- ja kustannusperusteisesta hinnoittelusta kohti arvoperusteista hinnoittelua. Tämä nähdään kuitenkin erityisenä haasteena vuositarjouksia koskeville tuotteille, jotka vastaavat ominaisuuksiltaan miltei identtisesti kilpailijoiden vastaavia, joten hinta muodostuu ainoaksi kilpailuvälineeksi.

5.2.1 Hinnoittelustrategian muutos

Yrityksessä käytössä olevan hinnoittelustrategian osalta eletään murrosvaiheessa. Haastattelujen perusteella käy ilmi, että hinnoittelutoimenpiteiden järjestämisestä ja suunnittelemisesta vastaa tämän liiketoiminnan osalta hinnoitteluspecialisti. Hinnoittelutoimintojen järjestämiseen ei osallistu tällä hetkellä yrityksen muita henkilöitä yrityksen muista toiminnoista (esimerkiksi talous). Kyseessä olevilla tuotemarkkinoilla tyypillisenä hinnoittelustrategiana käytetään edelleen kustannus- ja kilpailijaperusteista hinnoittelustrategiaa sen helppouden sekä markkinoiden toimintatavan vuoksi. Haastatteluissa kysyttiin yleistä mielipidettä arvoperusteisesta hinnoittelusta sekä sen soveltamisesta vuositarjoushinnoitteluun. Sekä johto että aluemyyntipäälliköt ovat melko selkeästi ymmärtäneet arvoperusteisen hinnoittelun tavoitteita ja keinoja sen toteutukseen käydyn koulutuksen perusteella. Vastauksista paistoi kuitenkin hieman läpi se, että arvoperusteisen hinnoittelustrategian ei nähdä osaksi tulevaisuuden vuositarjoushinnoittelua. Tämän lisäksi vastauksista voitiin huomata muutosvastarintaa uuteen hinnoittelustrategiaan siirtymisen suhteen.

Käytössä olevan hinnoittelustrategian muutosta varten myynnin parissa sekä sen johdossa työskentelevät ovat käyneet vuonna 2019 arvoperusteisen hinnoitteluun liittyvän koulutuksen, jossa avataan arvoperusteisen hinnoittelun tavoitteita ja periaatteita. Yleinen mielipide arvoperusteisesta hinnoittelusta oli kuitenkin se, että sitä on vaikeaa tai jopa mahdotonta soveltaa vuositarjouksia koskevien nimikkeiden hinnoittelussa. Toisaalta haastatellut noteerasivat arvoperusteisen hinnoittelun avulla

saatavat hyödyt ja heidän mielestään arvoperusteista hinnoittelua voidaankin soveltaa monimutkaisempien, ei volyymituotteiden kokonaisvaltaiseen hinnoitteluun. Toki asiaa ei voida yleistää liikaa, sillä tarkastelun kohteena olevan liiketoiminnan puolella on olemassa tuotealueita, joiden ominaisuuksia hyödyntämällä voidaan tuottaa lisäarvoa sekä urakoitsijalle että loppuasiakkaalle. Positiivista on, että siirtyminen kohti arvoperusteista hinnoittelustrategiaa nähdään mahdollisena, eikä sitä tyrmätä täysin.

”Muutoksen pitäis oikeest olla mindset, kaverin päässä pitää olla se, et pyrkii myymään arvoa, ilman sitä ei onnistu. – Maailma muuttuu, joten meidänkin pitää ja asiakkuudet muuttuu taustalla.” (Haastateltava A)

”Tää on se maitolitra eli ei myydä isoo ja monimutkaista tehdasprojektia, kaikki tietää tän tietyn nimikkeen ja mitä sillä tehdään. Ei sille vaan voida tosta keksii uusia käyttötarkoituksia.” (Haastateltava B)

”Toimii jo osalle tuotteista, mut näille liki mahdotonta antaa lisäarvoa, ku hinta on tyypillisesti ainut tekijä, jonka perusteella tehään ostopäätös, joten ei lisäarvolla oo siinä jalansijaa.” (Haastateltava C)

”Bulk-tuotteisiin ei sovi, toki on osa-alueita, joihin sopii ja joiden avulla voidaa tuottaa loppuasiakkaille lisäarvoa. Tää on kuitekii hyvin hyvin hintasensitiivistä kaupankäynti, usein tilanne, että kokonaisvaltainen halpuus ratkaisee.” (Haastateltava D)

”Ei toimi näille tuotteille oikein.” (Haastateltava E)

Haastattelussa sekä myyntihenkilöstö että johtoon kuuluvat henkilöt tunnistavat kilpailun perinteisten nimikkeiden markkinoilla jakautuvan pääasiassa kolmen suurimman toimittajan kesken. Kaksi kolmesta toimijasta hallitsee selvästi markkinoita markkinaosuuksillaan, joiden tarjoamat vastaavat käytännössä täysin toisiaan. Case-yrityksen toiseksi tärkeimmän kilpailijan huomataan selkeästi seuraavan ja tunnusteleavan markkinoita tarkoituksenaan haastaa suurempia toimijoita aggressiivisilla hinnoittelutoimenpiteillä. Lisäksi toisessa johtoon kuuluvan henkilöstön haastattelussa korostetaan tulevaisuudessa pienempien toimijoiden uhkaa

markkinoilla haastajina, sillä heillä on huomattavasti kapeampi ja eritellympi tuoteportfolio, jonka heidän myyjänsä tuntevat ja osaavat myydä ammattitaitoisesti. Case-yrityksellä tilanne on toinen, sillä tuoteportfolio on erittäin laaja, minkä vuoksi on vaikeaa vastata tähän pienempien toimijoiden etuun. Toisaalta laaja tuoterepertuaari takaa sen, että asiakasta voidaan palvella laajemmin, kokonaisuuksien kautta.

Karkeasti arvioituna perinteisten tarkastelun kohteena olevien nimikkeiden osalta sekä case-yrityksellä ja X:llä molemmilla on noin 40 prosentin markkinaosuus Suomen markkinoilla vuositarjouksia koskevien nimikkeiden myynnistä. Markkinaosuuksien ollessa molemmilla vakaasti toimivilla pitkän linjan yrityksillä merkittävät myös suhteutettuna ne Suomen markkinan kokoon, ei markkinaosuutta voida lähivuosina kasvattaa merkittävästi, olettaen yritysten toiminnan jatkuvan samanlaisena myös tulevaisuudessa. Siirtymää puhtaasti arvoperusteiseen hinnoittelustrategiaan tutkimuksen kohteena olevia vuositarjouksien kohdalla ei nähdä järkevänä ratkaisuna, ottaen huomioon tarjouksen kohteiden yksinkertaisuus. Yhdistelmämalli, jossa yhdistettäisiin käytössä olevien kustannusperusteisen ja kilpailijaperusteisen hinnoittelustrategian parhaita puolia yhdessä uuden arvoperusteisen hinnoittelustrategian kanssa, mahdollistaisi case-yritykselle parasta mahdollista kilpailuetua muuttuvilla markkinoilla. Pitkään käytössä olleella kustannus- ja kilpailijaperusteisten hinnoittelustrategioiden hybridimallin avulla ei voida enää vastata dynaamisten markkinoiden kilpailuun. Muutoksessa ei voida pärjätä muuten kuin kehittämällä omaa toimintaa kohti arvoperusteisuutta, huomioiden samalla erilaistuneet tarpeet ja kilpailutilanne.

Arvoperusteisempaan suuntaan siirtymistä puoltaa myös se, että asiakastyytyväisyysmittauksen mukaan hinnan nähdään olevan vasta kuudenneksi kriittisin tekijä. Toisaalta tässä kohtaa tulee huomioida se, että vuositarjouksien kohdalla puhutaan bulk-tuotteista, joita myydään halvalla ja joiden saatavuus tulee olla taattua. Case-yrityksen olisi tärkeää tunnistaa yhdessä asiakkaiden kanssa aidosti lisäarvoa tuovat ratkaisut. Haastatellut henkilöt tunnistivat selkeästi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet markkinoilla. Lisäksi lisäarvoa tuovia ominaisuuksia olemassa oleville ratkaisuille tunnistettiin myös melko hyvin. Useimmin lueteltuja asiakkaiden arvostamia ominaisuuksia case-yrityksen tarjoamassa olivat tuotteiden

hyvä saatavuus ja esillä olo kuluttajarajapinnassa, hyvä tekninen tuki ja reklamaatioiden hoito sekä luotettavat ja turvalliset tuotteet. Asiakkaiden puolelta erityisen hyvää palautetta tulee erityisesti myyjien hyvästä saavutettavuudesta, alueellisesta läsnäolosta ja yhteydenpidosta, ammattitaidosta sekä asiakkaan tasolla toimimisesta. Sekä case-yrityksen että asiakkaan koetaan edelleen arvostavan pitkäaikaisia, luottamuksia perustuvia asiakassuhteita. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, että urakoitsija haluaa automaattisesti käyttää yrityksen tuotteita, sillä urakoinnin uudet muodot, kuten aliurakointi ja allianssit ovat yleistyneet liiketoiminnassa.

5.2.2 Käytössä olevat hinnoittelumallit sekä -periaatteet

Case-yrityksen toiminta on edelleen haastatteluiden perusteella melko tuoteorientoitunutta, eikä tarjoamaa osata vielä nähdä ratkaisuna. Tarkastelun kohteena olevia nimikkeitä valmistetaan massatuotantona, joita ei räätälöidä asiakkaiden tarpeiden mukaan. Näin ollen yrityksen sisällä tulisi muuttaa ajatusmaailmaa pois tuotesuuntautuneisuudesta kohti ratkaisukeskeisyyttä. Tarkastelun kohteena olevien vuositarjouksien markkinoilla case-yritys toimii kilpailujohtajana, joka mieltää hinnoittelun tavoitteeksi useimmiten maksimihinnan saamisen. Haastattelujen perusteella ei voida määrittää yhtä käytössä olevaa hinnoittelutyyppiä, vaan käytössä on yhdistelmätyyppi, jossa hintoja pyritään alentamaan markkina-alueen valtaamiseksi samalla viestien laadusta erilaistamalla hinnoittelua havaitun laadun mukaan.

”Kuinka tyhmiä oltiin ennen, tietty tuote oli tarjouksessa 36 markkaa ja nyt se maksaa 6 euroa, miten on käynyt kahvin hinnan – ennen 50 senttiä ja nyt 2,5 euroa”

(Haastateltava B)

Haastattelun hinnoittelun teeman kysymyksissä haluttiin selvittää sekä johdon että aluemyyntipäälliköiden mielipiteitä hinnoittelun keskeisimmistä tavoitteista. Johdossa työskentelevien henkilöiden tavoitteita koskevissa vastauksissa selkeiksi teemoiksi muodostui samankaltaisten hintojen tarjoaminen samankaltaisille asiakkaille (hinnoitteluavain per asiakasryhmä), mitä halutaan kehittää vielä eteenpäin tulevaisuudessa. Toiseksi hyvin selkeäksi tavoitteeksi miellettiin parhaan mahdollisen

hinnan saaminen pitkäaikaiselta asiakkaalta. Tässä kohtaa korostettiin myös toiminnan uskottavuutta, sillä jossain tapauksissa on kannattavampaa nostaa kädet uskottavuuden nimissä ilman tiukkojen hintojen nimissä. Tällä tavoin rakennetaan osaltaan luottamusta sekä rakennetaan pitkäjänteistä liiketoimintaa mentaliteetilla ”hävitä taistelu, voittaa sota”. Näin varmistetaan omalta osalta pitkän aikavälin kestävä hintataso. Myyntihenkilöstön osalta tavoitteiden teemat muodostuivat melko samoiksi, sillä kaikki aluemyyntipäälliköt mielsivät keskeisimmäksi tavoitteeksi parhaan mahdollisen hinnan saamisen, saaden samalla pidettyä hinnan riittävän korkealla tasolla. Erääksi teemaksi muodostui myös asiakkaan sitouttaminen käyttämään meidän tuotteitamme mahdollisimman laajalla tuoterepertuaarilla.

Kaikissa haastatteluissa haluttiin myös kuulla sekä aluemyyntipäälliköiden että johtoon kuuluvilta henkilöiltä tekijöistä, joihin he perustavat hinnoittelupäätöksensä. Tavoitteiden tapaan hinnoittelupäätöksien ohjaavista tekijöistä voidaan muodostaa selkeitä teemoja, jotka voidaan löytää kaikkien haastateltujen vastauksista. Vastaukset olivat hyvin linjassaan aikaisemmin määritettyjen tavoitteiden kanssa ja selkeät yläteemat olivat markkinatuntemus ja kilpailijoiden hintataso, yrityksen koko ja kasvupotentiaali, asiakkaan ostokäyttäytyminen sekä asiakasuskollisuus. Hinnoittelupäätöksiä ohjaa näin ollen monisyiset asiakokonaisuudet, joiden välillä on selviä riippuvaisuuksia. Vuositarjouksia koskevien nimikkeiden kohdalla asiakkaat menevät kuitenkin tyypillisesti hinta edellä. Haastatteluissa pohdittiin syvällisesti, miksei urakoitsija ymmärrä sitä, että pienet hinnankorotukset hyödyttäisivät koko arvoketjua nousukaudella, jolla turvattaisiin laskukauden liiketoiminta. Tämän nähdään selittyvän urakoitsijoiden tietämättömyydelle, sillä suurissa yrityksissä toimineet urakoitsijat ovat perustaneet oman urakointifirman tajutessaan, kuinka suhteellisen helposti siitä saa rahaa verrattuna vaivaan. Samalla henkilöt aliarvostavat oman työn arvon, mikä luonnollisesti laskee hintoja. Tällaiset yritykset pysyvät jaloillaan tyypillisesti pari vuotta ennen konkurssikypsyyttä ja jo tässä vaiheessa aliarvostettu toiminta on ehtinyt romuttaa hintatasoa ja vääristää todellista tilannetta.

Haastatteluissa käy selkeästi ilmi, että hinnoittelupäätökset nojaavat kustannus- ja kilpailijaperusteiseen hinnoitteluun. Hinnoittelu ei tällä hetkellä heijasta selkeästi asiakkaan kokemaa arvoa. Yrityksen sisällä tunnustetaan jonkin verran asiakkaan

maksuhalukkuuteen liittyviä tekijöitä, mutta kyvykkyydet eivät kuitenkaan tällä hetkellä riitä suorituskykymatriisin arvoperusteisen hinnoittelustrategian vaatimuksiin. Yrityksen sisäinen näkemys on tällä hetkellä vielä liian tuotesuuntautunutta, mikä on erityinen kehityskohde matkalla kohti arvoperusteista hinnoittelua. Toisaalta tämä on kuitenkin ymmärrettävää huomioiden tutkimuksen kohteena olevat tuotteet ja niiden markkinat.

Teemahaastattelussa haastateltavilta kysyttiin, onko hinnoittelussa tapahtunut muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Saadut vastaukset jakautuivat kahteen leiriin. Toisen mukaan hinnoittelupäätökset nojaavat edelleen samoihin tekijöihin, kun 10 vuotta sitten. Toiset puolestaan huomaavat hinnoittelupäätöksissä selkeitä muutoksia, sillä esimerkiksi vuositarjouksien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Selkeän eron vuosikymmenen takaiseen tilanteeseen tuo isojen toimijoiden ostajien ammattimaisuuden ja hintatietoisuuden lisääntyminen. He tietävät tarkkaan, mitä haluavat ja tulevat ostamaan kokonaisuuksia, mikä haastaa hinnoittelua. Toisaalta näkökulman muutos transaktioista kohti kokonaisuuksia luo case-yrityksen kaltaiselle suurelle toimijalle mahdollisuuden ottaa askelia kohti arvoperusteisuutta tarjoamalla kokonaisvaltaisia ratkaisuja liiketoiminnan tueksi. Haastatteluissa pyrittiin myös selvittämään tämän hetken suurimpia hinnoitteluun liittyviä haasteita. Eräs myyntihenkilö nosti esiin erityisen ristiriidan, jonka mukaan kaikki case-yrityksessä ymmärretään, että hintoja tulisi pyrkiä nostamaan, mutta hintasensitiivisillä markkinoilla erityisesti lojaalien asiakkaiden kohdalla tämä nähdään erityisenä haasteena asiakassuhteen ylläpidon näkökulmasta. Näin ollen tässä kohtaa hinnoittelupäätösten tekemisessä tasapainotellaan kahden sensitiivisen ja erittäin merkityksellisen asian välillä.

Haastatteluissa käy selvästi ilmi, että case-yritys toimii tarkastelun kohteena olevien tuotteiden markkinoilla suuresta markkinaosuudestaan huolimatta melko sivustaseuraajana markkinatoimenpiteiden näkökulmasta. Myyjien haastatteluista selviää, että kilpailijat käyttävät huomattavasti aggressiivisempia hinnoittelutoimenpiteitä verrattuna case-yritykseen. Eräs myyntihenkilö kertoi esimerkin kolmen vuoden takaa, jossa kilpailijat lähtivät laskemaan hintoja, johon

case-yrityksen oli luonnollisesti vastattava laskemalla omia hintojaan kestääkseen mukana hintakilpailussa. Haastatteluista selviää, että case-yritys pyrkii tarkkailevalla toiminnallaan pitämään hintatason riittävän korkealla tasolla, jota se olisi pitkällä aikavälillä itselleen optimaalisella tasolla hinnan ja laadun suhteen. Tavoitteena on jopa laittaa tuotteille 1-2 prosenttia korkeampia hintoja, mikä on vastakkainen toimenpide kilpailijoiden ilmoittaessa laskevansa yleisesti hintojaan jopa 20 prosentilla (kilpailija Y). Tämän lisäksi kilpailija X on ilmoittanut muuttavansa hinnoitteluaan avaintuotteiden osalta, mikä kasvattaa markkinoiden epävarmuutta sekä hinnan jakautumista entisestään.

”Melkonen Runeberg saa olla, että saa enemmän rahaa kuin markkinahinnan verran”. (Haastateltava B)

Hyvänä esimerkkinä kilpailutilanteesta tarkastelun kohteena olevien nimikkeiden osalta voidaan sanoa fakta liiketoiminnalle merkittävän nimikkeen hinnoittelusta, jonka myyntihenkilöt toivat esiin haastatteluissa. Niiden kohdalla voidaan huomata selvää hintaeroosiota, sillä niitä myydään tällä hetkellä jopa negatiivisella katteella kovan hintakilpailun vuoksi. Moni haastatelluista pohtikin sekä menekillisesti merkittävimmän tuotteen että tuotteiden hinnoittelurakennetta ylipäätään, sillä alennuksien osuus on noussut vuosien saatossa niin huimasti. Lisäksi erityisen haastavaa tärkeimpien nimikkeiden kohdalla on hahmottaa, miten arvoa voidaan mitata sekä miten sille voidaan myydä lisäarvoa. Tässä tapauksessa yleisenä teemana haastatteluista ilmeni, että lisäarvon määrittäminen sekä antaminen tärkeimmälle tuotteelle nähdään mahdollisena toimenpiteenä. Niin sanotuille bulk-tuotteille hinnan nähdään olevan ainut tekijä, jolla voidaan vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen, mikä vie lisäarvon jalansijan hinnoittelupäätöksissä. Jos case-yritys voisi esimerkiksi tuotekehityksen avulla luova lisäarvoa näille volyymituotteille, voisi se saavuttaa tulevaisuudessa merkittävää etua markkinoilla. Asiakkaat ovat markkinoilla hyvin hintatietoisia sekä teknisesti valveutuneita tuotteiden ominaisuuksista, minkä ei uskota ainakaan pienenevän tulevaisuudessa. Asiakkailla on käytössään kehittyneitä järjestelmiä, joiden avulla voidaan selvittää hyvinkin nopeasti, miltä toimittajalta tuote kannattaa hankkia.

Sekä myyjiltä että johtoon kuuluvilta henkilöiltä kysyttiin, kuinka paljon he seuraavat myyntiä esimerkiksi tuoteryhmittäin tai asiakkaittain sekä kokevatko he mahdollisuudet seurantaan riittäviksi. Tämän kohdalla oli huomattavissa selkeää kahtia jakoa, sillä kaikki kolme aluemyyntipäällikköä kokivat saavansa riittävät raportointivälineet seurantaan varten esimieheltään. Heidän mukaansa he saavat riittävästi tietoa myynnin seuraamiseen sekä tukea ja ohjausta esimieheltään hinnoittelutyötä varten. Molemmat johtoon kuuluvat henkilöt tunnistavat kuitenkin selkeän kehityskohdan raportoinnin osalta, sillä raportointijärjestelmät eivät tällä hetkellä tue tarpeeksi hinnoittelutyötä. Johtoon kuuluvat henkilöt seuraavat myyntiin liittyviä lukuja aina, kun niitä on saatavilla. Halua olisi seurata ajantasaista tietoa vieläkin enemmän, jotta myynnin seurannasta tulisi helpompaa ja läpinäkyvämpää.

Haastatteluissa kävi ilmi, että case-yrityksen sisäinen byrokratia hidastaa hinnoittelutyön tekemistä sekä vie liiketoiminnan fokuksen pois asiakkaasta. Erityisenä huolen aiheena kahden myyjän kohdalla tuottaa tarjoustyökalun puute. Se nähdään yhtenä suurimmista kehityskohdista, sillä käytössä ei tällä hetkellä ole yhtenäistä, kaikkien nähtävillä ja käytössä olevaa työkalua, joka toimisi osana asiakasdataa. Toiveissa olisi asiakaslähtöisyyttä parantava tarjoustyökalu, jonka avulla pystyisi tekemään tarjouksia kentällä, jossa myyjien työn suurin fokus on. Haastattelujen perusteella käy selkeästi ilmi, että kaikki aluemyyntipäälliköt ovat hyvin asiakasorientoituneita. Työtä tehdään asiakkaita varten, minkä vuoksi myyjien tavoitettavuus ja ammattitaito, asiakaspalvelun laatu sekä systemaattinen asiakastyö näyttelevät merkittävässä roolissa. Asiakkaat luottavat case-yrityksen mahdollistavan heille tuotteiden saatavuuden oikeaan aikaan, mikä luo perustan toimivalle asiakassuhteelle.

5.2.3 Toimintamallin tulevaisuuden hahmottaminen

Yrityksessä käynnissä olleen kehitysprojektin vuoksi nykyiseen vuositarjousmalliin alettiin kiinnittää jälleen kerran lisää huomiota. Yrityksen käyttämään toiminnanohjausjärjestelmään vietiin ulkopuolisen konsulttifirman kehittämän moduuli, joka automatisoi myyntiin perustuvien lisälennuksien maksua ja seurantaan. Ennen kehitysprojektia vuositarjouksen mukainen lisälennusprosessi lisättiin manuaalisesti

toiminnanohjausjärjestelmään. Projektilta odotettiin erityisesti vuositarjouksen mukaisen lisälennusprosessin läpinäkyvyyden lisääntymistä, seurannan paranemista sekä mahdollisten virheiden määrän pienenemistä. Moduuli mahdollistaa tarkemman virheiden arvioinnin, sillä aikaisemmin tukkurien ilmoittamia hyvitysmääriä käytiin läpi karkealla tasolla. Seuraavissa kappaleissa avataan toimintamallin tulevaisuuden näkymiä sekä pohditaan sen mahdollista korvaamista uudella toimintamallilla.

Teemahaastattelun viimeisen teeman ensimmäisessä kysymyksessä haastateltavia pyydettiin määrittämään omin sanoin vuositarjousten alkuperäisen käyttötarkoituksen sekä syy siihen, miksi niitä käytetään edelleen. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että toimintamalli on edelleen olemassa vain sen takia, että se on yleisesti käytetty markkinoiden toimintatapa. Eriäviä vastauksia tuli kuitenkin alkuperäisen käyttötarkoituksen määrittämisen kohdalla, mikä todennäköisesti selittyy sillä, että esimerkiksi eräs aluemyyntipäällikkö on ollut mukana kehittämässä Suomen ensimmäisiä vuositarjouksia ja toiset olleet mukana vain toteuttavana osapuolena.

Taulukko 5. Kommentit toimintamallin alkuperäisestä käyttötarkoituksesta

Haastateltava	Kommentti alkuperäisestä käyttötarkoituksesta
A	<p><i>”Aikoinaan tehty koska markkinahintaa haluttu keinotekoisesti pitää ylempänä ja valikoiduille asiakkaille annettiin spesiaalihintoja. Tästä aikaa, sillä melkein jokainen loppuasiakas kuuluu nyt jonkun vuositarjouksen piiriin – toimintamalli on aikansa elänyt. Nykyään vain tapa toimia eli markkina toimii tällä hetkellä näin eli kilpailijat käyttää myös eli ei ole meidän keksimä tai ainoastaan käyttämä.”</i> (Haastateltava A)</p>

B	<p><i>”Alun perin vuositarjoukset kehitettiin apuvälineenä Bulk-tuotteille, joille kysyttiin jatkuvasti tarjouksia, jotta ei aina tarvi tarjota uudelleen. Ajansäästönä muita projekteja varten. Alun perin mukana oli 15 kolmatta osapuolta, jonka jälkeen alkanu paisumaan eli leviämään käsiin. Alun perin se hyödytti molempii osapuolii ja oli järkevä tapa toimia, mut nyt se on vaan itsestään selvyys, josta ei päästä eroon, markkinoiden tapa toimia.” (Haastateltava B)</i></p>
C	<p><i>”Oon ymmärtäny ja kuullut, että osa toimittajista on myynyt suoraan tavaraa urakoitsijalle, jotta tukku ollaan saatu väliin, niin on tullut vuositarjous, ja jotta hinta ei vääristy. Nykyään se on vaan hinnanalennuskone, en näe muuta, rahanjako koneisto, ei mikään muu.” (Haastateltava C)</i></p>
D	<p><i>”Aikoinaan tukkureita oli huomattavasti enemmän, noin kymmenen kappaletta ja niistä osa ostettiin osaksi isoja ja osa konkurssiin. Sitten logistiikkakuvio oli täysin erilainen, urakoitsijoilla oli omat varastot, mikä oli logistisesti tehotonta. Kaupankäyntitapa oli se, että projektikohtaisesti pyydettiin projektitarjous. ... Tilausrivien määrä suurin ja eurojen määrää pieni. Silloin ratkaisuna kehitettiin aluehinnastot, joita tukkuri sai käyttää, mikä vähens meidän työmäärää. Tämä laajeni keskuskonttoritasolle pelureitten määrän vähentyessä ja jokaisella tukulla oma logistiikkakeskuks, joilla pyrittiin samaan aikaan varaston kiertoa. ... Laskutus vaan aluekonttorille, sitten taas todettiin, että laskujen määrä oli räjähtäny käsiin, sitten lähettiin koneellisesti huijaamaan tukkurin ostohintaa vuositarjoussysteemillä eli tavallaan asiakaskohtanen hinnasto koskemaan yhtä urakoitsijaa. Tukkujen todellista ostohintaa myyjälle päin lasketti hyvityksen tai sen määritetyn prosentien verran, että myyjä näki, että mä oon ostanu tänne keskusvarastolle tälle asiakkaalle tän tuotteen tähän hintaa, jolloin ei tarvinnut lähettä yksittäisii laskuja, sillä otettiin käyttöön koontilaskut, jossa kerrottiin, että nämä urakoitsijat ovat ostaneet meiltä tämän ja tämän verran</i></p>

	<i>ja tässä väli normaalihintaan verrattuna, maksakaa se meille. Niitä oli ennen huomattavasti vähemmän, määrä on kasvanu huomattavasti, noin 1200 sopimusta. Hallinta erittäin vaikeaa, virheiden kaivaminen 10 000 rivistä on vaikeaa, vaikka järjestelmät apuna, ei kukaan pysty tarkistaa kuin vain pääkohdat.” (Haastateltava D)</i>
E	<i>”Vuositarjousmalli on sikäli rappeutunut, et sillä oli alun perin vain yksi tukkuliike ja loppuasiakas ja me, mutta nyt urakoitsijat saattaa vaatia vuositarjouksen kaikille tukuille, laajentunu huomattavasti. Meidän puolelta pyrittiin siihe, että tarjouslaskenta jäisi vähemmälle, valmiiksi vuoden hinnasto muulle kuin isoille erikoisprojekteille, helpottaakseen myyjän työtä. Tuottaa järkyttävän paljon työtä.” (Haastateltava E)</i>

Kuten yllä olevista haastattelujen lainauksista nähdään, näkemykset alkuperäisestä vuositarjousmallin käyttötarkoituksesta vaihtelee haastateltavien kesken. Kuitenkin kantavana teemana melkein kaikissa peräänkuulutetaan myyjien työn määrällistä helpottamista, sillä vuositarjousmallissa määritetään urakoitsijakohtaiset hinnat tyypillisesti vuodeksi eteenpäin. Samalla pienentyy myös tukkurin työmäärä, sillä tarjousprosessia ei tarvitse käydä joka kerta uudelleen.

Case-yrityksen tämän hetkinen toimintamalli perustuu luottamukseen, jossa case-yritys toimittajan roolissa luottaa tukkuliikkeen heille ilmoittamaa vuositarjouksien kuukausikohtaiseen myyntimäärään. Case-yrityksellä ei ole mahdollista saada tietoonsa tarkkaa myyntihetkeä urakoitsijalle, mikä on toimintamallin erityinen heikkous yrityksen näkökulmasta. Sillä ei ole mahdollisuutta kyseenalaistaa tukkurien ilmoittamaa lisälennuksien määrää. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään luottamusksymykseen. Haastateltavat tunnistavat tämän toimintamallin suden kuopan, jota tukkuliikkeen on mahdollista hyödyntää. Suurin osa haastateltavista ei kuitenkaan usko tukkujen käyttävän tarkoituksenmukaisesti tätä hyödykseen. Tukkuliikkeiden kesken on valtakunnallisesti niin kova kilpailu, että on täysin yhdentekevää, minkä tukun kautta tuotteet menevät urakoitsijalle. Toisaalta kaikki tukkuliikkeet toimivat joko yksityisinä tai julkisina osakeyhtiöinä kilpailuilla

markkinoilla, joiden oletettuna toiminnan tarkoituksena on voitonmaksimointi. Osa haastatelluista kuitenkin uskoo tukkuliikkeiden käyttävän tätä hyväksi. Eräs haastateltu nostaa lisäksi esille tärkeän huomion arvoketjusta, jossa kaikki ketjun jäsenistä toimii itsenäisesti voitonmaksimoinnin näkökulmasta. Case-yrityksen on mahdollista tietää ainoastaan oman sisäinen siirtohinnan lisäksi tukun ostohinta, mutta ei tukkuliikkeen myyntiä urakoitsijalle tietoturvalain vuoksi. Hyvin suurella todennäköisyydellä tukkuliike lisää katetta toimittajan ostohinnan päälle.

Tutkimuksen kohteena olevan myyntitiimin vuositarjouksia koskevien nimikkeiden määrä alkaa olla todella hyvin rajattu. Tällä hetkellä yhdellä vuositarjouksella on nimikkeitä noin 150-170, joista todellisuudessa kaupankäynnin kannalta merkittävimpiä on noin 20 nimikettä. Pääasiassa nimikkeet ovat samoja kaikissa tarjouksissa pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Vuositarjousmallin piiriin kuuluvien asiakkaiden määrä ei ole kuitenkaan saatu pudotettua, joten sopimusten määrään ei ole saatu aikaan muutosta toivottuun suuntaan. Haastatteluissa keskusteltiin nimikkeiden määrään karsimisesta, jota on tehty viime vuosien aikana. Tällä hetkellä nimikkeiden määrä alkaa olla haastateltujen mielestä jo niin rajattu, että nimikkeiden karsimista olisi haastavaa tehdä. Vastaehdotuksena tähän haastateltaville heitettiin mahdollisuutta määrittää volyymin perustuvat maksimirajat hyvitysten määrälle, mikä ei kuitenkaan saanut suurta kannatusta.

Haastatteluissa korostetaan nykyisen toimintamallin aiheuttamaa työmäärää, vaikka toimintamalli tällä hetkellä mahdollistaa sen, että yksittäisten tarjousten lähettäminen on minimissä. Työmäärä aiheutuukin kuukausittaisista hyvityspyynnöistä, joita myyntihenkilöiden tulee käydä läpi, sillä vuosikantojen määrä on moninkertaistunut verrattuna alkuperäiseen tilanteeseen. Erityisesti tällä hetkellä uuden toimintamoduulin käynnistysvaiheessa hinnoitteluspecialistin työmäärä on valtava. Hän hoitaa kaikkien lisäalennuspyyntöjen manuaalisen kohdistuksen järjestelmässä vastaavaan vuositarjoukseen. Tämä vaihe tulee kuitenkin tulevaisuudessa helpottumaan, sillä asiakkaat laittavat vuositarjouksen numeron lisäalennuspyynnölle, jota vastaan he pyytävät vuositarjouksen mukaista lisäalennusta.

”Jos ei ois vuositarjouksia, ni päivät istuttais konttorilla ja tehtäis tarjouksia, työmäärä lisääntyis ja ois poissa asiakasrajapinnasta, missä pitäis olla meidän fokus.”

(Haastateltava C)

Tilanne nykyisen toimintamallin kanssa on hyvin ristiriitainen, sillä jos vuositarjousmalli poistettaisiin käytöstä, palattaisiin ainakin hetkellisesti vanhaan tilanteeseen, jossa myyntihenkilön päivittäinen työ rakentuu tarjousten työstämisen ympärille. Myyntihenkilöt ovat keskustelleet tukkuliikkeen edustajien kanssa toimintamallista. Osa tukkuliikkeen edustajista on case-yrityksen kanssa samaa mieltä, että toimintamalli tulisi korvata uudella, sillä se tuottaa huomattavan paljon työtä myös heidän kohdallaan. Toisaalta osa tukkuliikkeen edustajista on vahvasti sitä mieltä, että niiden kanssa halutaan jatkaa vuodesta toiseen työmäärästä huolimatta. Kaikki viisi haastateltua olivat yhtä mieltä siitä, että toimintamallista olisi päästävä eroon, mutta suurena huolena erityisesti myyntihenkilöstöä huolettaa tarjouksien tekemisestä aiheutunut työmäärä. Tällä hetkellä asennuskalustoon liittyen tarjouksia tehdään erikoiskohteiden lisäksi vain noin kaksi myyntihenkilöä ja kuukautta kohden. Kaikki aluemyyntipäälliköt toimivat selkeästi hyvin asiakaslähtöisesti, joten vuositarjousmallin korvaamisen aiheuttama pelko ajan vähenemisestä asiakastyössä on aiheellinen.

Haastattelussa käytiin läpi ajatusta, jossa kuviteltiin case-yrityksen poistavan kokonaan vuositarjouksensa, muiden toimijoiden jatkaessa toimintaansa, kuten tähän asti. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että kilpailijat käyttäisivät tämän luonnollisesti heti hyödyksi. Kilpailija X on kokeillut tietyillä tuotteillaan vuositarjousmallin poistamista vuosi sitten. Tuolloin ennen kilpailija X:n ko. tuotteita ostanut asiakas otti välittömästi yhteyttä case-yrityksen myyntihenkilöön ja pysyi vuositarjousta vastaavien nimikkeiden osalta. Toisaalta on hyvä tietää, että pahin kilpailija painii saman ongelman kanssa. Eri toimijat markkinoilla käyttävät erilaisia hinnoittelustrategioita sekä niiden yhdistelmiä ja markkinatoimenpiteitä. Esimerkiksi urakoitsijoiden kohdalla kilpailija X:llä on kaksi tuotesarjaa, joista toinen asemoidaan pienurakoitsijoille edulliseksi laskemalla tukkuhintoja niin, että urakoitsijat ilman vuositarjousta saavat ne suhteellisen edullisesti. Kilpailija Y puolestaan suunnittelee laskevansa näillä markkinoilla hintojaan noin 20-30 prosenttia. Myyntitiimin vetäjä kertoi haastattelussaan case-yrityksen seuraavan aktiivisesti markkinaosuutensa

kehittymistä määrittäen sen perusteella vaaditut toimenpiteet. Case-yritys ei toimi markkinoilla kilpailijoiden tapaan hyökkäävällä tavalla. Vuositarjousmallin poistaminen on kuitenkin erittäin monisyinen asia, sillä arvoketjussa toimii kolme itsenäistä toimijaa ketjun eri vaiheissa. Aluemyyntipäälliköt olivat sitä mieltä, että case-yrityksen vuositarjouksia koskevien tuotteiden myynti tulisi loppumaan tai ainakin laskemaan hetkellisesti viimeistään vuoden päästä. Eräs veikkasi, että vuositarjousmallin poistaminen vahingoittaisi case-yrityksen myyntiä lopullisesti, sillä tuotemerkin vaihtaja ei palaa ihan heti takaisin.

Haastattelussa selvitettiin, palveleeko vuositarjouksien toimintamalli liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita sekä mahdollistaako toimintamalli jotain sellaista, jota ei muuten voitaisi saavuttaa. Aluemyyntipäälliköt uskovat, että osa urakoitsijoista on case-yrityksen asiakkaina nimenomaan vuositarjouksien vuoksi. Haastatteluista kävi ilmi, että toimintamalli vastaa hyvin markkinoiden totuttuun tapaan toimia, jota ilman ei varmasti pystyittäisi tällä hetkellä kilpailemaan määräävästä markkina-asemasta. Vuositarjouksia koskeva toimintamalli sijoittuu arvoketjuun, jossa jokainen jäsen haluaa mahdollisimman paljon itselleen eli tavallaan koko ketjun läpi kulkevaa läpinäkyvyyttä on erittäin haastavaa rakentaa. Tiedonjakaminen arvoketjussa ei ole täysin läpinäkyvää, minkä vuoksi esimerkiksi case-yrityksessä on jouduttu kehittämään uudenlaisia mittareita seuramaan vuositarjousmallin ostokäyttäytymistä.

Pohdittaessa uutta korvaavaa mallia, tulee huomioida kaikkien arvoketjun toimijoiden intressit, minkä vuoksi uuden toimintamallin hahmottaminen on erittäin haastavaa. Tässä tutkimuksessa haastateltiin pelkästään henkilöitä toimintamallin toimittajan puolelta ja kahden toimijan mielipiteistä ja näkemyksistä voitiin vetää vain oletuksia. Näin ollen näillä tiedoilla ei voida luoda kokonaan uutta mallia, sillä se vaatisi selvittelyä muista toimijoista. Toisaalta kaikkien tavaran toimittajien saaminen saman pöydän ääreen on mahdotonta, sillä se olisi vasten kilpailulakia. Tärkeää toiminnassa on, että sillä ei saada ohjata kauppaa eli rajoittaa kilpailua, joten käytännössä kaikille isoille tukkuliikkeille on annettavat samat alennukset. Yhteneväisenä mielipiteenä haastatteluissa oli, että yksin toimintamallin muuttaminen muodostuu riskiksi, mutta toisaalta riski korreloi korkeampien tuottojen kanssa. Haastatellut edustivat työuran eri vaiheita, mutta silti vuositarjousmallista kaikilla oli geneerinen mielipide: niistä

haluttaisiin päästä eroon, sillä toimintamalli ei hyödytä enää entiseen tapaan arvoketjun kaikki osapuolia. Siitä on muodostunut itsestään selvä markkinoiden tapa toimia, joka tuottaa toimittajille sekä tukkuliikkeelle liikaa työtä suhteessa tuottoihin. Osa haastatelluista olisi valmis ottamaan riskin, ja olla ensimmäinen toimintamalliaan muuttava toimija, sillä he tietävät kustannusvaikutuksen. Toiset eivät haluaisi ottaa riskiä tai nähdä vaivaa uuden mallin selvitystyön kanssa, sillä he näkevät sen kuitenkin soveltuvan käyttöön tällä hetkellä.

*”On se kannattava tapa toimia, en usko, että minun virkaurani aikana jäisi pois.”
(Haastateltava E)*

Haastateltavien kesken pohdittiin mahdollisia uusia toimintatapoja, joilla voitaisiin korvata nykyinen toimintamalli. Yleisen mielipiteen mukaan liiketoiminnassa menestyäkseen olisi kehitettävä uusi korvaava ja tuottavampi toimintamalli. Eriävyyksiä esiintyi kuitenkin siinä, että toiset näkivät uuden mallin kehittämisen ja käyttöönoton mahdollisena, kun taas toiset elinehtona kilpailussa selvitäkseen. Kellään haastatelluista ei ollut antaa haastattelujen aikana ehdotelmaa uudeksi toimintamalliksi, mutta monien hahmotelmaksi muodostui hintatason laskeminen sille tasolle, joka korvaisi maksettujen lisäalennuksien osuuden. Moni kuitenkin uskoi, että muutoksen jälkeen tukkuliikkeet alkaisivat jonkun ajan päästä pyytämään erikoishintoja asiakkailleen. Toisaalta yhtymätasoisien ohjeistuksen mukaan hinnoittelussa pitäisi viimeiseen saakka pyrkiä välttämään hinnan laskemista, sillä kuten tämän työn teoriaosuuden kuviossa 5 hinnan muutoksella on niin positiiviseen kuin negatiiviseen suuntaan merkittävin vaikutus kannattavuuteen. Toisaalta eräässä haastattelussa huomion arvoisena asiana oli, että jos markkinoilta poistettaisiin tällainen ”rahanjakaja”, houkuttelisi se uuden toimijan markkinoille. Tämä on erityisen epätoivottava vaihtoehto näinkin kilpailuilla markkinoilla.

”Jos saisi lähteä puhtaalta pöydältä, toimintatapa ois täysin erilainen, periaatteet erilaiset.” (Haastateltava D)

Haastatteluissa käy ilmi, että uutta toimintamallia on yritetty hahmottaa aikaisemminkin. Toinen johtoon kuuluvista henkilöistä kertoo haastattelussaan, että

asiaa on pyrkinyt ratkaisemaan ulkopuolinen konsultti. Hän peräänkuulutti erityisesti hinnoittelun läpinäkyvyyttä, joka tällä hetkellä puuttuu mallista. Ostokäyttäytymisen tulisi olla julkista ja vastuun siirtyä asiakkaalle. Konsultti ei kuitenkaan saanut kehitettyä uutta toimintamallia ristiriitaisuuksien vuoksi. Kehitystyötä on tehty paljon vuosien saatossa, joten uusi korvaava toimintamalli olisi jo todennäköisesti kehitetty. Ennen vuonna 2019 alkanutta kehitysprojektia, vuositarjousmallin kautta käydystä kaupasta saatavilla oleva tieto ei ollut kovin tarkkaa. Tämän lisäksi uusi moduuli mahdollistaa prosessin paremman läpinäkyvyyden sekä ajantasaisuuden. Kehittyneemmän raportoinnin vuoksi vuositarjousmallin kehittämistä kiinnostuttiin uudelleen, sillä herättiin jälleen todellisuutteen toimintamallin vaikutuksesta kannattavuuteen.

”Jos ois helppoo, ni kaikki tekis tätä.” (Haastateltava D)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä Pro Gradu -tutkielma toteutettiin toimeksiantona case-yritykselle, jota varten toteutettiin teemahaastattelut, joissa haastateltiin tarkastelun kohteena olevan liiketoiminnan alaisuudessa toimivaan myyntitiimiin kuuluvaa kolmea (3) aluemyyntipäällikköä sekä kahta (2) myynnin päällikköä. Työtä varten kerättyä aineistoa tarkasteltiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, sillä näin saatiin paras mahdollinen ymmärrys tarkastelun kohteena olevasta toimintamallista sekä sen parissa työskentelevien henkilöiden ajatuksista. Tavoitteena oli selvittää nykyisen toimintamallin korvausmahdollisuuksia sekä siirtymää kohti arvoperusteisuutta. Tässä tutkimuksen viimeisessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia sekä pohditaan jatkotoimenpiteitä ja suosituksia tulevaisuutta varten. Kappaleessa vastataan myös tutkielman ensimmäisessä kappaleessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Toimintamalli perustuu kolmen toimijan väliseen luottamukseen, jossa mallin arvoketjussa voidaan huomata selkeästi informaation epätasainen jakautuminen, sillä kaikki kolme toimijaa perustavat liiketoimintansa itse asettamiin tavoitteisiinsa. Case-yrityksen paikka arvoketjussa on sikäli epäedullinen, että sen vaikutusmahdollisuudet loppuketjun toimintaan ovat rajalliset. Tämän lisäksi lisäalennuksien maksamisen roolissa case-yrityksen ei ole mahdollista kyseenalaistaa tukkuliikkeen heille ilmoittamaa vuositarjouksiin kuuluvien nimikkeiden myyntimäärää, sillä he eivät voi todentaa sitä mistään. Tukkuliike toimii puskurina arvoketjun keskellä, mitä voidaan case-yrityksen näkökulmasta hyödyntää esimerkiksi estämällä kilpailijoiden uusien tuotteiden markkinoille tulo täyttämällä tukkurien varastoja omilla tuotteilla. Toisaalta mahdollista on myös esimerkiksi tilanne, jossa tukkuliike pyytää kuluvana vuonna lisäalennusta edellisvuotena myydyille nimikkeille. Haastatteluissa käy lisäksi ilmi, että vuositarjouksien tekemiselle ei ole asetettuja tiukkoja rajaehtoja esimerkiksi ostokäyttäytymisen suhteen eli teoriassa vuositarjouksen voi solmia kenen tahansa asiakkaan kanssa.

Tutkielman päätutkimuskysymyksellä pyrittiin kartoittamaan toimintamallin muutoksen mahdollisuuksia:

Kuinka yrityksen nykyistä vuositarjousmallin hinnoittelua voitaisiin kehittää arvoa tuottavampaan suuntaan ratkaisuliiketoiminnan näkökulmasta?

Tarkastelun kohteena olevien nimikkeiden markkinat ovat tällä hetkellä hyvin kilpaillut, eikä sen haastattelujen perusteella oleteta rauhoittuvan ainakaan hetkeen. Kilpailutilanne on pakottanut case-yrityksen pienentämään tuotteiden katteita hintakilpailun kasvaessa entisestään. Näin ollen yritys on joutunut tilanteeseen, jossa kilpailusta erottuakseen olisi pakko kehittää uusi, ratkaisuliiketoimintaan perustuva toimintamalli (Bonnemeier et al. 2010). Haastattelujen perusteella vuositarjouksen kohteita ei tällä hetkellä myydä ratkaisuina, vaan yksittäisinä tuotteina asiakkaan tarpeita varten. Ulagan et al. (2011) mukaan tarkastelun kohteena olevat nimikkeet mielletään elinkaaripalveluiksi, sillä ne nähdään välttämättömyysnimikkeiksi. Tarkastelun kohteena olevat tuotteet poikkeavat huomattavasti case-yrityksen muusta tarjoamasta, sillä kuvion 4 viitekehyksen mukaan ne mielletään prosesseja tukeviksi palveluiksi, sillä ne räätälöidään Bharadwajin et al. (1993) mukaan tarkasti asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

Toimintamallia ei mielletä yrityksen sisällä Pawarin et al. (2009) määrittämäksi kolmivaiheiseksi arvoon perustuvaksi prosessiksi, joka rakentuu toisiinsa liittyvistä vaiheista. Haastateltavat osaavat määrittää melko hyvin asiakkaille arvoa tuottavia ominaisuuksia, mutta niiden määrällinen arvostus koetaan haastavana tai jopa mahdottomana. Yrityksen sisäinen ajatusmaailma perustuu vahvasti olettamukseen siitä, että toimintamallin loppuasiakkaat haluavat kokonaisvaltaisen ratkaisun sijaan yksittäisiä tuotteita. Kuten Sawhney (2006) ja Tuli et al. (2007) tutkimuksissaan pohtivat, asiakkaiden näkemyksistä on case-yrityksenkin tapauksessa saatavilla vain vähän tietoa. Kuvion 2 ratkaisuprosessin näkökulmasta yrityksessä toimitaan prosessin alkuvaiheessa, sillä ratkaisuja ei välttämättä vielä tunnisteta tai tunnistettaessa ei tunnisteta niiden myynnin mahdollisuuksia. Tällä hetkellä yrityksen sisällä ei vielä pyritä tietoisesti luomaan ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin, joten liiketoimintaprosessi ei noudata Tulin et al. (2007) kuvion 2 mukaista

prosessikuvausta. Tämän lisäksi liiketoimintamallissa ei nähdä säilyvän asiakasfokusta koko prosessin läpi, mikä Storbackan (2011) mukaan olisi ehdottoman tärkeää ratkaisuliiketoiminnan onnistumisen näkökulmasta.

Uudenlaisten ratkaisujen avulla yrityksen olisi Sawhneyen (2006) mukaan mahdollista luoda ja viestiä kollektiivista lisäarvoa, joka auttaisi heitä vaalimaan ja kehittämään asiakassuhteitaan sekä pääsemään entistä lähemmäs asiakkaita. Haastattelujen perusteella kävi ilmi sekä yrityksen että asiakkaiden arvostavan pitkäaikaisia, luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Yrityksen tulee kyetä määrittelemään tarkasti, mitkä tuotteet voidaan nähdä aidosti lisäarvoa tuottavina ratkaisuuina ja mitkä puolestaan rutiininomaisina volyymituotteina. Kaikkien myynnin parissa työskentelevien henkilöiden kanssa käydyistä haastatteluista kävi ilmi, että osa tuotteista on sellaisia, joille on todella vaikeaa keksiä uusia käyttötarkoituksia tai lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia. Tämän lisäksi kilpailutilanne on niin kova, että niitä joudutaan myymään ulos matalammalla hinnalla kuin tehtaan siirtohintana on meille.

Melkein jokaisessa haastattelussa tuotiin esille case-yrityksen olevan tuotekehityksen näkökulmasta joko altavastaja tai perässä kulkija. Tällä hetkellä aikaväli tuoteideasta valmiiksi tuotteeksi kestää liian kauan. Syiksi tähän haastatteluissa mainittiin erityisesti tehottomat päätöksentekoprosessit sekä isolle organisaatiolle tyypillinen byrokratian määrä. Näin ollen tarkastellessa ratkaisuliiketoiminnan mahdollisuuksia teollistumisen näkökulmasta Stobackan (2011) kuviossa 2, case yrityksessä ollaan haastavassa tilanteessa. Yrityksen sisällä tunnistetaan uudenlaisten ratkaisujen tarve, johon ei voida vastata helposti sisäisten prosessien jäykkyyden ja hitauden vuoksi. Tämän hetkinen sisäinen tahtotila ei ole kaikkein otollisin ratkaisuliiketoiminnan käyttöönotolle. Esimerkkinä haastatteluissa mainittiin tietty nimike, jonka kysyntä on erityisen suurta tietyissä rakennushankkeissa. Case-yritys on lanseeraamassa kyseessä olevan nimikkeen markkinoille alkuvuodesta 2020. Kilpailijoilla vastaavaa nimikettä on tälläkin hetkellä jo tuotevalikoimassaan, minkä vuoksi case-yritys on menettänyt muutaman merkittävän kohteen. Uhkakuvana on tällä hetkellä myös se, että rakennustrendien nopean syklin vuoksi edellä mainittujen nimikkeiden markkinoiden tulo kohdalla ollaan väärässä myös värimaailman osalta nopean vaihtuvuuden vuoksi.

Haastatteluista selviää, että tilanne ei ole kuitenkaan aina ollut näin, sillä aikaisemmin oltiin tuotekehityksen saralla edellä muihin toimijoihin nähden.

Tarkastelun kohteena olevien nimikkeiden menekki seuraa selkeästi rakennusalan yleisiä suhdanteita ja haastatellun myyntitiimin toiminnan nähdään edelleen olevan hyvin tuoteorientoitunutta ja markkinoille mennään hinta edellä. Tarkastelun kohteen olevien nimikkeiden markkinoilla ei tyypillisesti myydä suuria kokonaisuuksia, vaan yksittäisiä tuotteita osaksi suurempaa kokonaisuutta. Haastatellut henkilöt tunnistavat melko hyvin ratkaisuliiketoiminnan lainalaisuuksia sekä tekijöitä, joita asiakas kokee lisäarvoa tuottaviksi. Näitä ovat esimerkiksi turvallisuus, myyjän ammattitaito, saavutettavuus sekä luottamus ja pitkäjänteinen toiminta. Toisaalta haastatellut henkilöt eivät noteeraa näitä varsinaisiksi arvoperusteisen hinnoittelun lisäarvoa tuottaviksi ominaisuuksiksi, joille voitaisiin perustaa hinnoittelua, vaikka esimerkiksi tuotteiden laadun, saatavuuden sekä brändin ja kotimaisuuden nähdään olevan juuri näillä markkinoilla arvostettuja ominaisuuksia. Aluemyyntipäälliköiden mukaan on kuitenkin hyvin vaikeaa yrittää lisäarvoaspekteja markkinoille, joilla asiakkaan ensimmäinen ja tyypillisesti ainoaksi prioriteetiksi muodostuu hinta. Toisaalta tässä on nähtävillä ristiriita, sillä asiakastyytyväisyysmittauksen mukaan hinta nähdään vasta kuudenneksi kriittisimpänä tekijänä asiakkaan näkökulmasta. Hinnan edelle mittauksessa kiri esimerkiksi myyjän ammattitaito ja osaaminen, reklamaation hoito sekä yhteydenpidon laatu ja tavoitettavuus. Tämä kertoo siitä, että tarkastelun kohteena olevien tuotteiden kohdalla voitaisiin siirtyä kohti arvoperusteista hinnoittelustrategiaa. Tämän lisäksi nykyisillä kustannus- ja kilpailijaperusteisella hinnoittelustrategialla ei huomioida ollenkaan asiakkaan maksuhalukkuutta ja hinnoitteluprosessi muodostuu tehottomaksi siinä käytetyn aikajärjestyksen vuoksi, sillä todellisuudessa hinta määrää volyymin, eikä toisin päin (Nagle et al. 2004).

Toimintamallissa ei tällä hetkellä voida tunnistaa ratkaisuliiketoiminnan piirteitä, sillä yrityksen sisällä toimintamallin liiketoiminta nähdään ratkaisuprosessin sijaan transaktionaalisenä kaupankäyntinä. Haastatteluista huomataan, että sisäinen tahtotila ei puolla siirtymää kohti arvoperusteisuutta, mikä vaikeuttaa toimintamallin muovaamista osaksi ratkaisuliiketoimintaa. Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, toimintamallia tulisi muuttaa merkittävästi, jotta se vastaisi

ratkaisuliiketoimintamallin periaatteita. Toisaalta tämä voidaan nähdä myönteisenä asiana, sillä kuvion 2 näkökulmasta liiketoiminnassa on tunnistettavissa vain hieman ratkaisuliiketoimintaan liittyviä tekijöitä, joten nykyistä mallia on helppo lähteä kehittämään. Tällä hetkellä toimintamalli ei vastaa tehokkaasti johdettavaa mallia, jossa organisaation eri toiminnot toimivat monipuolisessa yhteistyössä, sillä esimerkiksi hinnoittelu, myynti ja tuotekehitys toimivat selkeästi toisistaan erillisinä (Storbacka et al. 2009). Näin ollen vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen erityisen tärkeää olisi ensisijaisesti muuttaa sisällä vallitsevaa ajatusmallia tuoteorientoituneisuudesta kohti ratkaisujen tuottamista ja myymistä sekä lisätä osaamista ja ymmärrystä arvoperusteisesta myynnistä ja hinnoittelusta. Tärkeää olisi myös tutkia tarkemmin asiakkaiden kokemia arvoja, jotta niihin voitaisiin vastata. Tarkasteltaessa Storbackan (2011) ratkaisuliiketoiminnan viitekehyksen (kuvio 3) ratkaisualustan tilaa yrityksen sisällä, voidaan haastattelujen perusteella huomata puutteita osassa organisaation sisäisten toimintojen johtamiseen liittyvissä tekijöissä. Sisäisten toimintojen yhteistyössä nähdään selkeitä puutteita, sillä esimerkiksi myynnin ja asiakaspalvelun tiedonkulku nähdään ajoittain haasteellisena. Ratkaisun ja arvon määrittämisen ollessa melko alkuvaiheessa, ei kuvion 3 viitekehyksen mukaista liiketoimintaa ole vielä nähtävissä. Tärkeää on kuitenkin huomata, että yrityksen sisäiset resurssit ja valmiudet kuitenkin puoltavat ratkaisuliiketoiminnan käyttöönottoa, mikä olisi markkina- ja kilpailutilanne huomioiden taloudellisesti kannattava ratkaisu. (Storbacka et al. 2011)

Tutkielman ensimmäisen apututkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää nykyisen toimintamallin vahvuuksia, joiden mukaan toimintamallin käyttöä on kannattavaa jatkaa myös tulevaisuudessa:

Mitkä tekijät puoltavat nykyistä vuositarjousmallia?

Teemahaastatteluun osallistuneiden henkilöiden mielipide mallista oli yhtenäinen ja selkeä; toimintamalli on markkinoiden tapa toimia, jota on käytetty useiden vuosikymmenien ajan. Vuositarjouksia halutaan edelleen tehdä, jotta voidaan olla osa hinnoittelua arvoketjun loppuasiakkaalle eli urakoitsijalle. Näin hinnoittelumahdollisuutta ei anneta yksin tukkuliikkeen päätettäväksi. Haastatteluissa

käy lisäksi selkeästi ilmi, että toimintamalli on edelleen osaksi käytössä, sillä asiakkaat (sekä tukkuliikkeet että urakoitsijat) ovat selkeästi ilmaisseet haluavansa jatkaa toimintamallin parissa vuodesta toiseen. Toimintamallia on jatkettu vuodesta toiseen asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, sillä näin voidaan vastata parhaiten asiakkaiden tarpeisiin. Haastattelujen vastauksista huomataan selkeästi, että liiketoimintaa tehdään asiakaslähtöisyyden periaatteiden pohjalta. Toimintamalli toimi kuitenkin paremmin ennen, jolloin vuositarjousten määrä oli maltillinen tukkuliikkeiden määrän ollessa suurempi kuin nyt. Tilanne on toinen tällä hetkellä, sillä tukkuliikkeiden sekä toimittajien määrät tarkastelun kohteena olevien nimikkeiden markkinoilla ovat supistuneet. Tehtyjen vuositarjousten määrä on puolestaan kasvanut räjähdysmäisesti, sillä urakoitsijat haluavat sopia vuositarjouksen kaikkien neljän suuren tukkuliikkeen kanssa, jotta voivat tilannekohtaisesti valita itselleen kokonaisvaltaisesti edullisimman ratkaisun.

Haastatteluissa käy ilmi, että kohteena olevassa liiketoiminnan hinnoittelupäätöksissä noudatetaan edelleen kustannus- ja kilpailijaperusteista hinnoittelustrategian yhdistelmää, sillä sen nähdään palvelevan markkinoita parhaiten. Toisaalta arvoperusteisen hinnoittelustrategian käyttöä ei estä tällä hetkellä oikeastaan mikään, pikemminkin kyseessä on ajatustavan tai näkökulman muutoksesta, kuten eräs haastatelluista sanoo: *”Vaihdetaan itse tekniikkaa niin, että osoitetaan kuluttajalle se, että uudella teknisellä ratkaisulla saadaan lisäarvoa ... Monimutkaisemmilla tuotteilla onnistuu, tää business on raadollista ja menee hinta edellä eli kustannus ja kilpailijaperusteinen hinnoittelu.”* Näkökulman muutoksessa merkittävimmissä roolissa on johto, jonka tulee saada myyntihenkilöt vakuuttumaan sekä ymmärtämään syvällisemmin arvoperusteisuuden käytäntöjä. Näin ollen vastauksena tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen, toimintamallin liiketoimintaa tulisi viedä tuotokeskeisyydestä kohti ratkaisukeskeistä liiketoimintaa, jossa tuotteet nähdään lisäarvoa tuottavina ratkaisuinasiakkaan dynaamisiin tarpeisiin, sillä muun muassa Vargo et al. (2008) korostavat tutkimuksessaan asiakkaan määrittävän aina lopulta tuotteen arvon. Tärkeää olisi myös tunnistaa selkeämmin tekijät, joita asiakas kokee arvokkaina sekä korostaa niitä hinnoittelutyössä, joilla varmistetaan Bonnemeier et al. (2010) mukaan suhteessa korkeammat katteet ratkaisujen hinnoittelun perustuessa niiden tuottamaan arvoon. Erityisen tärkeää on huomioida se, että asiakkaille lisäarvoa

voidaan tuottaa muutenkin kuin vain tuotteiden teknisillä ominaisuuksilla. Tässä case-yrityksen johdolla on erityisen merkittävä rooli, jotta voitaisiin parantaa ymmärrystä lisäarvosta ja sen tuottamisesta asiakkaalle. Teorian kuvion 10 mukaan yrityksen harjoittamassa hinnoittelussa ei heijasteta asiakkaan kokemaa arvoa tai maksuhalukkuutta, eikä myyntihenkilöstölle ole asetettu kovin tarkkoja ohjeita hinnoittelutyön toteuttamiseen. Samalla johdon kommentteista on selkeästi huomattavissa huoli laskeneista hinnoista, mutta kehityssuunnan muutokseen vaadittavat valmiudet ja visiot puuttuvat ainakin vielä tällä hetkellä. (Hinterhuber et al. 2012)

Aluemyyntipääälliköiden vastauksissa huomattiin selkeä teema, mikä puoltaa vuositarjousmallin olemassaoloa: toimintamalli on ollut pitkään totuttu tapa toimia, jota käyttää kaikki kyseessä olevilla markkinoilla operoivat kilpailijat käyttävät, minkä vuoksi mallista poikkeaminen on haikeaa. Tämän lisäksi vastaus tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen on nykyisen toimintamallin vahva asiakasfokus. Myyntitiimi tekee työtä palvelukseen asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla, missä vuositarjoukset näyttelevät merkittävää roolia. Toimintamallissa on lisäksi huomattavissa se, että myyjät tavoittelevat hintoja, jotka vastaavat toimitettavaa arvoa pyrkien samalla pienimpään mahdolliseen kuiluun toteutuvan ja listahinnan välillä. (Hinterhuber et al. 2012)

Tutkimuksen päätutkimuskysymystä tukeva toinen apututkimuskysymyksen avulla pyrittiin löytämään tekijöitä, joiden avulla voitaisiin perustella uuden toimintamallin kehitystä ja käyttöönottoa:

Mitkä tekijät ovat nykyistä vuositarjousmallia vastaan?

Kiihtynyt kilpailu on pakottanut yrityksiä pienentämään katteitaan (Bonnemeier et al. 2010), mikä on selkeästi nähtävillä tutkimuksen kohteena olevassa liiketoiminnassa. Yrityksen sisällä on huomattu, että tällä toimintamallilla toisaalta pärjätään kilpailussa sekä voidaan säilyttää markkinaosuus, mutta ei kuitenkaan voida erottua kilpailusta tai saavuttaa lisää markkinaosuutta. Ratkaisuliiketoiminnassa Storbackan (2011) mielestä erityisen tärkeää on analysoida liiketoimintaprosesseja näkökulmasta, jossa

keskitytään asiakasfokukseen läpi prosessin. Näin ollen yrityksen sisäinen liiketoimintaprosessien näkökulma on ratkaisuliiketoiminnan näkökulmasta oikea. Aluemyyntipääälliköt kertoivat haastatteluissaan asiakkaiden arvostavan läsnäoloa sekä heidän lähelleen tulemista. Pitkän ja molemmin puoliseen luottamukseen perustuvan asiakassuhteen merkitys ei ole pienentynyt vuosien kuluessa. Näin ollen aikaa halutaan mieluummin käyttää asiakasrajapinnassa toimimiseen kuin esimerkiksi vuositarjousten työstämiseen. Tällä hetkellä tämän esteenä nähdään erityisesti puuttuva, selkeäkäyttöinen tarjoustyökalu sekä tiukka säätely edustusmenojen kohdalla ("kulupeikko"). Kuten aikaisemmin työssä mainittiin, tutkimuksen kohteena oleva liiketoiminta poikkeaa huomattavasti case-yrityksen muusta liiketoiminnasta, mitä ei haastateltujen mukaan aina ymmärretä ylempänä yrityksen johtoportaan. Huolimatta erosta, Suomen mittakaavassa liiketoiminnan voidaan sanoa olevan erittäin merkityksellistä case-yritykselle. Erityisen tärkeä huomio liittyen asiakaskuntaan on se, että urakoitsijakentällä on selkeästi käynnissä omistajapuolen nuorentuminen luonnollisen sukupolvenvaihdoksen myötä. Uusi sukupolvi tulee olemaan tietoteknisesti valveutuneempaa, joka arvostaa kaupankäynnin helppoutta. Tämä tulee todennäköisesti vähentämään asiakaskunnan preferenssejä fyysisestä läsnäolon tunteesta.

Useassa haastattelussa pohdittiin nykyisen hinnoittelurakenteen pätevyyttä suurin kommentein: *"Nykyinen hinnoittelurakenne on hyvin poikkeava, jos nyt sais päättää, ni se lähtis romukoppaan."* Moni haastateltavista uskoo, että siinä olisi paljon parannettavaa. Hinnoittelurakenne on kuitenkin niin laaja kokonaisuus isossa kansainvälisessä yrityksessä, johon ei voida tehdä helposti muutoksia. Hinnoittelurakenteen tarkastaminen ja muuttaminen vastaamaan tätä päivää nähdään kuitenkin elintärkeänä silmällä pitäen hintatasoa. Tällä hetkellä tarkastelun kohteena olevien nimikkeiden hinnat ovat markkinoilla niin matalalla, että osaa tuotteista joudutaan myymään jopa negatiivisella tuotolla. Myyntiyksiköllä on tehtaan kanssa käytössä sisäinen siirtohinnoittelu. Myyntiyksikkö lupaa tehtaalle tekevänsä kaiken saadaksesen parhaan mahdollisen hinnan, jota vastaan tehdas lupaa tehdä parhaan mahdollisen tuotteen. Toisaalta tehdas nostaa siirtohintoja myyntiyksikölle, jos heidän mielestään myyntiyksiköllä "menee liian hyvin". Hinterhuber et al. (2012) mukaan melkein minkä tahansa yrityksen on mahdollista parantaa hinnoittelutehokkuuttaan

lähestymällä sitä jäsenneyllä tavalla. Hinnoittelupäätöksien tekeminen vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä koko organisaatioilta, jossa korostuu eri toimintojen välinen yhteistyö. Tällä hetkellä hinnoitteluprosessi on selkeästi erillään muusta liiketoiminnasta.

Taulukossa 2 esitettiin Sharman et al. (2011) esittämiä perinteisen hinnoittelumallien soveltuvuutta ratkaisujen hinnoittelulle. Tarkastelun kohteena olevien vuositarjouksien markkinoilla case-yritys toimii markkinoilla kilpailujohtajana, joka pyrkii hinnoittelun avulla saavuttamaan liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita. Haastattelujen perusteella ei voida määrittää yhtä käytössä olevaa hinnoittelutyyppiä, vaan käytössä on yhdistelmätyyppi, jossa hintoja pyritään alentamaan markkina-alueen valtaamiseksi samalla viestien laadusta erilaistamalla hinnoittelua havaitun laadun mukaan. Haastatteluissa havaittiin lisäksi täydentävän hinnoittelun merkkejä. Näiltä osin voidaan kärjistetysti sanoa, että olemassa olevat hinnoittelutypit eivät sovellu ratkaisujen hinnoittelulle.

Haastatteluissa kävi ilmi, että urakoitsijat arvostavat tuotteissa erityisesti helppoa ja selkeää asennettavuutta sekä yleistä toiminnallisuutta. Näin ollen kuvion 12 mukaan arvon tuottamiseen perustuvien hinnoittelumallien osalta tällä hetkellä päädytään transaktiomalliin, jossa hinta perustuu osapuolen välisten liiketapahtumien määrään. Myyntihenkilöstön haastatteluissa kävi ilmi, että kärjistetysti alennusprosentin voidaan sanoa olevan sitä suurempi, mitä enemmän asiakas ostaa case-yritykseltä. Yrityksen tavoitteen ollessa siirtyminen kohti arvoperusteista hinnoittelua, olisi hinnoittelua järkevää muuttaa kohti voiton jakamisen mallia, jossa toimittaja takaa ratkaisulle ennalta sovitun lopputuloksen, jossa ratkaisun mahdollistaneet voitot jaetaan osapuolten kesken. Mallissa varmistetaan molempien osapuolten kiinnostuksen kohtaaminen tarjoten samalla mahdollisuus riskin siirtymisestä asiakkaalle sekä tarjoten samalla toimittajalla mahdollisuuden kilpailusta erottumiseen. (Sawhney 2006) Uudenlainen hinnoittelumalli tarkoittaisi kuitenkin sitä, että tuotettu arvo tulisi osata kvantifioida tarkasti voitonjakoa varten. Tällä hetkellä liiketoiminnassa ei vielä osata selkeästi määrittää asiakkaalle aidosti arvoa tuottavia elementtejä, joten luonnollisesti määrällinen arviointi on mahdotonta. Toisaalta tämän hetkinen toimintamalli perustuu

periaatteessa tähän toiminta-ajatukseen, joten siirtyminen kohti voiton jakamisen mallia ei vaatisi nykyisen toimintamallin korvaamista täysin uudella.

Markkinoiden toiminta puoltaa toisaalta toimintamallin olemassa oloa, sillä sen avulla voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. Vuositarjousmalli toimii myös osana yrityksen kilpailukykyä, mutta kestäväää kilpailuetua tai markkinaosuuden kasvattamista sillä ei voida saavuttaa. Malli kehitettiin alun perin hyvin erilaiseen markkinatilanteeseen, sillä tukkuliikkeiden määrä on supistunut huomattavasti ja pienurakoitsijoiden määrä on kasvanut merkittävästi. Toimintamalli sitoo itseensä huomattavan määrän rahaa, sillä vuosittain sen kautta jaetaan lisälennuksina rahaa tukkuliikkeille noin viidesosa normaalihintaisesta myynnistä.

Tämän tutkimuksen viimeisen apututkimuskysymyksen avulla pyrittiin hahmottelemaan korvaavia, arvon tuottamiseen perustuvia toimintamalleja:

Millaisia vaihtoehtoisia, arvon tuottamiseen perustuvia toimintamalleja voitaisiin kehittää?

Ratkaisuliiketoimintamalli vaatii onnistuakseen yrityksen sisäisten toimintojen yhteistyötä ja tukea, jolloin ratkaisuja kehitetään ja myydään yhteistyössä eri toimintojen kanssa. Tärkeää on myös, että asiakasfokus säilyy läpi prosessien. (Storbacka et al. 2009; Storbacka 2011; Tuli et al. 2007) Sekä johtoon kuuluvilta henkilöiltä että aluemyyntipäälliköitä kysyttiin, saavatko he riittävät työkalut ja järjestelmät hinnoittelutyön tekemiseen ja seurantaan. Tässä oli huomattavissa selkeä kahtia jakoa. Johdossa työskentelevät henkilöt näkivät asian suurempana kehityskohteena verrattuna aluemyyntipäällikköihin. Johto seuraa raportteja päivittäin, jos niitä on saatavilla. Viimeisen vuoden ajalla raportoinnin koetaan olleen todella heikolla tasolla. Kehitystyöhön on laitettu paljon panoksia, joista yksi esimerkki on tämän työn aiheen innoittanut kehitysprojekti. Haastatteluista ilmeni, että aluemyyntipäälliköt seuraavat myyntiä esimieheltään saamien raporttien kautta. Osalla heistä olisi kiinnostusta seurata yhä enemmän, jos se olisi toimivampaa, sillä sen koetaan olevan merkityksellinen osa hinnoittelupäätöksien tekemistä. Toisaalta osa myyjistä sanoo, että eivät tuskin käyttäisi itse raportointimahdollisuuksia, vaikka ne

tulisi heille suoraan saataville. Nämä henkilöt kokevat, että ylhäältä päin tulevat jäsennetyt raportit tukee parhaiten heidän työtään. Omaehtoisella tarkastelulla ei välttämättä päästäisi kauhean pitkälle, sillä ei osata tunnistaa raporteista liiketoiminnan kannalta merkittävimpiä asioita ja juurisyytä. Tärkeä aspekti esimerkiksi tämän liiketoiminnan lukujen tarkistamisessa on se, että saadut tilaukset eivät kerro totuutta, sillä niistä tulleesta rahasta osa jaetaan lisälennuksina takaisin asiakkaalle.

Case-yrityksen brändi on yksi tarkastelun kohteena olevien tuotteiden markkinoiden tunnetuimmista brändeistä. Sen toiminta on jatkunut vakaana läpi vuosikymmenten. Pohdittaessa kokonaan uudenlaista toimintamallia, tärkeää olisi myös tarkastella Maisonin et al. (2011) liiketoimintamallin elementtien ulottuvuuksia niin teknologian, verkoston arkkitehtuurin sekä markkinatarjoaman osalta, sillä ne määrittelevät liiketoiminnan reunaehdot. Tuli et al. (2007) korostavat yrityksen sisäisten toimintojen merkitystä ratkaisujen kehittämisessä ja toimittamisessa. Näin ollen ratkaisuliiketoimintamallin käyttöönotto vaatii yrityksen sisällä sisäisten toimintojen uudelleen järjestämistä sekä entistä tehokkaampaa toimintaa, joilla varmistetaan pitkän aikavälin arvontuotto asiakkaalle. Tällä hetkellä vuositarjouksien tekemiselle ei ole annettu tiukkoja rajaehtoja, vaan myyjät toimivat suhteellisen vapaasti oman harkinnan varassa.

Kokonaisuudessaan toimintamallin siirtäminen puhtaasti arvoperusteisen suuntaan nähdään tällä hetkellä kannattamattomana vuositarjouksia koskevien nimikkeiden ominaisuuksien näkökulmasta. Muutos kohti arvoperusteisempaa hinnoittelustrategiaa olisi kuitenkin suositeltavaa erittäin kilpailuilla markkinoilla. Kilpailutilanne ei haastateltujen ammattilaisten perusteella ole näyttänyt heikkenemisen merkkejä ja markkinaosuuden säilyttämisen näkökulmasta olisi erittäin tärkeää siirtyä kohti arvoperusteista hinnoittelustrategiaa korostamalla tuoteominaisuuksien esimerkiksi tuotteen aineetonta ja kokonaisvaltaisempaa puolta. Geissdoerferin et al. (2018) mukaan ratkaisuliiketoimintamalli mielletään taloudellisesti kestävästä suorituskyvyn avaintekijäksi. Myös Kühn et al. (2007) suosittelivat arvoperusteisen hinnoittelumallien käyttöä erityisesti asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, sillä se huomioi samalla asiakkaan maksuhalukkuuden. Myyjät mieltävät hinnoittelupäätöksien keskeisimmäksi tavoitteeksi maksimihinnan saamisen

pitkäaikaisilta asiakkuuksilta. Se mielletään erityisen hankalaksi tuotteilla, joilla ei ole kilpailijoihin vastaaviin verrattuna ylivoimaisia ominaisuuksia. Uudenlaisella mallilla voitaisiin löytää tasapaino asiakkaan maksuhalukkuuden ja tavoitellun hinnan välillä.

Nykyisestä ratkaisuliiketoiminnan kirjallisuudesta on saatavilla vain vähän tietoa siitä, miten toimintamallia tulisi käytännössä lähteä muuttamaan. Toisaalta siirtymä kohti toimintamallin muuttamista osaksi arvoperusteista ratkaisuliiketoimintaa on pitkälti kiinni ajattelutavan muutoksesta. Nykyinen toimintamalli on ollut käytössä useiden vuosikymmenien ajan, minkä vuoksi muutosvastarinta on ymmärrettävää. Haastatteluista kävi ilmi, että arvoperusteisuuden tai ratkaisujen tarjoamisen mahdollisuuksia ei vielä täysin ymmärretä, mikä luonnollisesti lisää toimintamallin muutokseen liittyvää ristiriitaista suhtautumista. Tutkimuksen perusteella on vaikeaa lähteä hahmottamaan täysin uudenlaista toimintamallia. Uuden toimintamallin kartoittaminen vaatisi vieläkin laajempaa tutkimusta sekä perehtymistä markkinoihin kaikkien arvoketjun toimijoiden näkökulmista. Toimintamallin totaalista poistamista ei nähdä haastattelijien perusteella kovin järkevänä, vaan pikemminkin kannustetaan asteittaiseen toimintamallista luopumiseen. Esimerkkejä näistä voisivat olla tarkempien rajaehdojen asettamisen vuositarjouksen tekemiselle ja nimikekohtaisille volyymeille sekä vuositarjouskohteiden määrällinen vähentäminen tai siirtyminen yhä tarkempaan asiakkaiden jaotteluun alennusryhmien mukaan. Eräänä ratkaisuna nähdään siirtymä kanta-asiakasklubityyppiseen ratkaisuun, joka kuitenkin mahdollistaisi sen, että tukkuliike voisi mallissa ohjata kauppaa. Haastatteluissa mainittiin lisäksi Italiassa käytössä oleva ennakoiva vuositarjousmalli, jonka soveltuvuudesta Suomen markkinoille ei kuitenkaan tässä vaiheessa ollut parempaa tietoa.

Ristiriitaista on kuitenkin se, että kaikki toimittajat markkinoilla käyttävät nykyistä toimintamallia, minkä vuoksi olisi todella haastavaa, jopa mahdotonta lähteä yksin uimaan vastavirtaan uudella toimintamallilla. Toimintamallin muutos tulisi olla kaikkien toimittajien yhdessä sovittu markkinatoimenpide, mutta olisi kilpailulainsäädännön vastaista sopia toimittajien kesken tällaisesta ratkaisusta. Haastatteluissa tunnustettiin lisäksi se, että yrityksen sisällä on tehty paljon kehitystyötä liittyen toimintamallin kehittämiseen useiden ammattilaisten voimin, joten uusi toimiva malli olisi jo kehitetty,

jos se olisi ollut mahdollista. Haasteista huolimatta nykyisen vuositarjousmallin avulla koetaan mahdolliseksi liiketoiminnalle asetettuja tavoitteiden saavuttaminen. Toisaalta potentiaalisen hintatason koetaan olevan kuitenkin ylempänä kuin mille tasolle se vuositarjousmallin kautta asettuu, mikä ehdottomasti puoltaa mallista pois siirtymistä. Hintakilpailun sekä hintaeroosion haastaessa markkinoita hintoja tulisi pystyä nostamaan. Tällä hetkellä eletään niin sanotussa ”kauhun tasapainossa” asiakkaiden korkean hintatietoisuuden kanssa, mikä vaikeuttaa hintojen nostamista.

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja niiden arviointi

Tämän tutkimuksen keskeisten tulosten perusteella voidaan todeta, että vuositarjousmallin tulevaisuuden näkymät ovat hyvin ristiriitaiset. Toimintamalli on ollut ja on edelleen erittäin merkittävä osa tarkastelun kohteena olevan case-yrityksen liiketoiminnassa vuositarjouksia koskevan kaupan merkittävän volyymin vuoksi. Juuri siksi nyt olisi kuitenkin erittäin tärkeää pohtia toimintamallin tulevaisuutta. Huomionarvoista on se, että moni toimintamalliin tiiviisti vaikuttava asia on sellainen, joka on joko osittain tai kokonaan case-yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, kuten esimerkiksi rakentamisen suhdanteet ja trendit. Aihe on lisäksi hyvin sensitiivinen, mikä tulee huomioida tarkoin tulosten analysoinnissa. Tutkimuksen kohteena olevassa arvoketjussa jokainen jäsen haluaa mahdollisimman paljon itselleen, minkä vuoksi koko arvoketjun läpinäkyvyyttä on haastavaa rakentaa.

Tutkimukseen haastateltiin pelkästään arvoketjun toimittajaportaan viittä (5) henkilöä yhdestä myyntitiimistä sekä keskijohdosta. Vastauksissa oli huomattavissa tiettyjen kysymysten kohdalla suurtakin variaatiota subjektiivisten näkemysten vuoksi. Ristiriitaisuuksien sekä suhteellisen pienen otannan vuoksi, tutkimustuloksista ei voida vetää yleistettäviä ja absoluuttisia johtopäätöksiä, vaan pikemmin selittää ilmiötä sekä herättää keskustelua ja tarvetta jatkotutkimukselle. Toimintamallin totaalista lopettamista ei nähdä kovin järkevänä tai kannattavana vaihtoehtona asiakassuhteiden näkökulmasta. Asiakkaat tulisivat suurella todennäköisyydellä vaihtamaan toimittajaa, mikä johtaisi case-yrityksen myynnin laskuun. Rahanjakoon perustuvan toimintamallin poistaminen saattaisi todennäköisesti houkutella markkinoille uusia toimijoita. Haastattelujen perusteella tarkastelun kohteena olevien tuotteiden markkinoita hallitseva case-yritys toimii markkinoilla seuraajan roolissa

tarkastellen aktiivisesti markkinaosuuksien muutoksia, ja kilpailijat harjoittavat case-yritystä aggressiivisempia markkinatoimenpiteitä. Onkin tärkeää pohtia, olisiko kannattavampaa toimia tulevaisuudessa markkinatoimenpiteiden osalta suunnannäyttäjää vai jatkaa tutulla linjalla.

Arvoketju on case-yrityksen näkökulmasta hyvin merkityksellinen, sillä keskellä olevat tukkuliikkeet muodostavat tärkeän vaikutuskanavan, jolle logistiikka on ulkoistettu käytännössä täysin. Nykyisen mallin valvonnan puute nähdään erityisenä heikkoutena nykyisessä toimintamallissa. Case-yrityksen ei ole tällä hetkellä mahdollista varmistaa heille tukkuliikkeen toimesta ilmoitettujen nimikkeiden myyntimääriä, joille annetaan vuositarjouksen mukainen lisälennus. Moni asia perustuu näin ollen luottamukseen, joka toisaalta nähdään arvoketjussa hyvänä, mutta ei täysin pitävänä toimijoiden oma edun tavoittelun vuoksi.

Case-yrityksen tämän hetkessä hinnoittelurakenteessa on parannettavaa, sillä se ei tällä hetkellä palvele liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista myynti- ja valmistajayksikön tähdätessä oman toimintayksikön voiton maksimointiin kollektiivisen hyvän sijaan. Yrityksen sisällä eletään muutoksen keskellä siirtymävaiheessa kohti arvoperusteista hinnoittelustrategiaa. Tällä hetkellä tutkimuksen kohteessa olevassa liiketoiminnassa käytetään edelleen kustannus- ja kilpailijaperusteisten ominaisuuksien hinnoittelustrategian yhdistelmää. Siirtymä tutkimuksen kohteena olevan liiketoiminnan näkökulmasta nähdään yrityksen sisällä erittäin haastavana. Myös alan tieteellisten julkaisujen perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksen kohteena olevien tuotteiden hinnoittelun muuttamista arvoperusteiseen suuntaan ei nähdä markkinatilanteen ja tuotteiden ominaisuuksien vuoksi kaikkien kannattavimpana toimenpiteenä. Toisaalta siirtymistä ei kuitenkaan nähdä mahdottomana, sillä sitä ei estä mikään merkittävä asia. Merkittävintä onkin ajatusmallin muutos sekä myynti- että johtohenkilöiden mielessä sekä strategian jalkauttaminen koko organisaatioon. Yrityksen sisällä on laaja-alaista osaamista muun muassa myyjien ammattitaidon ja laadukkaan esimiestyön kautta. Peruseriaatteet ja resurssit liiketoiminnan suorittamiseen ovat kunnossa, mutta myyntitiimin toimintaa voitaisiin luonnollisesti kehittää parempien raportointivälineiden sekä esimerkiksi haastatteluissa esille tulleen tarjoustyökalun avulla.

Markkinaympäristö ja kilpailijat ovat tällä hetkellä hyvin erilaisia verrattuna hetkeen, jolloin vuositarjousmalli otettiin ensimmäisen kerran käyttöön. Kilpailu on huomattavasti kovempaa ja vaativampaa, sillä markkinoilla menestymiseen vaaditaan jatkuvaa uudistumiskykyä. Näin ollen toimintamallin alkuperäiset tavoitteet eivät vastaa enää tämän hetken tavoitteita. Kärjistäen voidaan sanoa sen olevan vain opittu ja totuttu tapa toimia. Uuden toimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto vaatisi paljon resursseja ja se sisältäisi huomattavia riskejä. Näiden ja suuren kompleksisuuden vuoksi yrityksessä ei ole vielä onnistuttu kehittämään uutta toimintamallia. Korvaavan toimintamallin kohdalla tulee tarkasti pohtia asiaa lainsäädännön näkökulmasta, sillä case-yrityksellä on määräävä tai toiseksi määräävä markkina-asema. Tärkeää on myös huomioida se, että toimintamallilla ei saada vaikuttaa kilpailuun tai ohjata myyntiä. Ehdotukseksi korvaavaksi toimintamalliksi muodostui hintatason systemaattinen laskeminen lisäalennuksien verran, mikä olisi käytännössä helpoin toteuttaa, mutta muuttaisi toimintamallia täysin lisäalennuksien jäädessä kokonaan pois.

Markkinoiden tulevaisuudesta on yrityksen sisällä erilaisia näkemyksiä. Rakentamisen kokonaislukujen nähdään kääntyvän voimakkaaseen laskuun. Kilpailu tulee jatkumaan ainakin yhtä kovana tulevaisuudessa, joten kilpailoihin ja heidän toimiinsa kannattaa kiinnittää huomioita. Osalla case-yrityksen tuotealueista on hyvin korkea markkinaosuus Suomen markkinoilla, minkä vuoksi tulevaisuuteen tulee valmistautua todella tarkasti, sillä markkinaosuuden kasvattaminen ei ole ratkaisu markkinoiden alastuloon. Haastatteluista käy ilmi, että tulevaisuuteen on pyritty valmistautumaan yrityksen sisällä tiimien yhteistyöllä. Elintärkeää olisi pysyä huhujen edellä, jotta voitaisiin kehittää tämän hetkisiä valmiuksia paremmin vastamaan asiakkaiden jatkuvasti muuttuvia tarpeita. Mielenkiintoista on lisäksi pohtia tukkuliikkeiden ja urakoitsijoiden roolia tulevaisuuden rakennusteollisuudessa, sillä kasvavana trendinä nähdään talotehtaiden kasvanut rooli, mikä syö markkinaosuutta pienurakoitsijoilta. Tämä tulee muuttamaan hinnoittelukenttää sekä tukkuliikkeen roolia arvoketjussa, joka on haluttu tähän päivään saakka pitää mukana vuositarjousmallissa hintavakauden säilyttämisen nimissä. Näin ollen tulevaisuudessa oletetaan, että kuvion 13 arvoketju tulee lyhenemään ja ostovolyyymi keskittymään harvemmalle. Tämän lisäksi taloautomaatiopuolella on näkyvissä selkeää kilpailijoiden määrän

kasvua, mikä tulee muuttamaan tilannetta markkinoilla. Kyseessä olevat markkinat ovat pitkällä aikavälillä hyvin pääomavaltaisia, joten kynnys markkinoille tuloon on haastava. Toisaalta kaupan ja kilpailun kansainvälistyessä entisestään kynnys markkinoille tulemiseen tulee olemaan entistä pienempi.

Tällä hetkellä yrityksessä ollaan menossa kohti oikeaa suuntaa kehitysprojektin vauhdittamana. Toiminnanohjausjärjestelmään tulleen moduulin kautta yrityksen on mahdollista saada entistä jäsennellympää sekä syvällisempää tietoa toimintamallin kautta käydystä kaupasta, mikä tulee helpottamaan tulevaisuuden hinnoittelutyötä sekä maksettujen lisälennuksien seurantaa. Uusi moduuli korvaa tähän saakka manuaalisesti tehdyn työn koskien tukkuliikkeeltä vastaanotettujen lisälennuspyyntöjen käsittelyä. Uusien toiminnallisuuksien avulla vuositarjouksien mukainen lisälennuspyyntö voidaan kohdentaa yhtä tarkemmin vuositarjouksille, mikä pienentää virheiden määrää. Uusi moduuli ei tule itsessään ratkaisemaan nykyisen toimintamallin ongelmia, sillä sen helpottaa vain käytännön työtä sekä vähentää virheiden määrää automatisoinnin vuoksi. Toisaalta lisääntyvän informaation myötä organisaation johdossa tullaan todennäköisesti heräämään uudella tavalla toimintamallin vaikutukseen yrityksen kannattavuuteen.

6.2 Jatkotoimenpiteet ja suositukset

Tähän tutkimukseen kerätyn tutkimusaineiston avulla ei ole mahdollista muodostaa kokonaan uutta toimintamallia, joka korvaisi nykyisen vuositarjousmallin. Tutkimusaineiston nähdään olevan suppeudestaan huolimatta kuitenkin hyvin luotettava, minkä vuoksi ilmiötä pystyttiin kuvaamaan laajasti. Siitä huolimatta, että tutkimuksen avulla ei pystytty luomaan case-yritykselle korvaavaa toimintamallia, pystyttiin antamaan selkeitä suuntaviivoja tulevaisuutta varten sekä vakuuttamaan toimintamallin korvaamisen tarve. Jatkotoimenpiteenä tulisi lisäksi suorittaa toimintamallin määrällistä tarkastelua usean vuoden ajalta, mikä parantaisi myös entisestään tutkimuksen reliabiliteettia.

Toimintamallin arvoketjussa on osallisena kolme itsenäistä toimijaa, joista vain yhden näkökulmaa avattiin tässä työssä. Työn johtopäätöksissä arvoketjua tarkasteltiin

puhtaasti toimittaja näkökulmasta muiden toimijoiden mielipiteiden mallista ollessa oletuksia ja kuulopuheita. Ehdottoman tärkeää uuden toimintamallin kehityksessä olisi kuulla toimitusketjun muiden osapuolten eli tukkuliikkeiden ja urakoitsijoiden rehellisiä mielipiteitä toimintamallista. Toisaalta niiden saaminen voisi olla suhteellisen hankalaa, jos mahdotonta. Siirtymässä kohti arvoperusteista hinnoittelua, olisi erityisen tärkeää selvittää niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tällä hetkellä niitä tunnustetaan jonkin verran, muttei arvoperusteisen hinnoittelustrategian näkökulmasta vielä tarpeeksi. Tutkimustulosten perusteella liiketoimintamallin muutos suositellaan aloitettavaksi vaiheittain hyvän kontrollin säilyttämiseksi sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseksi, sillä toimintamallin totaalisella muutoksella yhdellä kertaa saataisiin todennäköisesti aikaan huomattavia negatiivisia vaikutuksia. Toisaalta tästä ei voida olla täysin varmoja, sillä se vaatisi kilpailija- ja markkina-analyysin tekemistä.

Kehitysprojektin myötä lisääntyvä tiedon läpinäkyvyys tulee avaamaan silmiä yhä enemmän toimintamallin tulosvaikutteisudelle, mikä todennäköisesti vie eteenpäin halua toimintamallin muutoksen saavuttamiseksi. On ajateltava, että jonkun toimittajan markkinoilla on oltava ensimmäinen toimija, joka ottaa riskin ja toimii muutoksen pilottina. Ennen muutoksen viemistä markkinoille case-yrityksen tulee valmistella hyvin erottuva hinnoittelustrategia uudelle toimintamallille, joka rohkeuden, riskin ja olosuhteiden ollessa oikeat, on helppo ottaa käyttöön. Toimintamallin muuttaminen on kuitenkin hyvin ristiriitainen asia tutkimuksen vuositarjouksia koskevien nimikkeiden kannalta, ja sitä tulee pohtia tarkkaan. Tämän lisäksi tutkimuskohteena oleva liiketoiminta poikkeaa merkittävästi case-yrityksen muusta pääasiassa teollisuuteen suuntautuvasta liiketoiminnasta, jossa pyritään tarjoamaan kokonaisvaltaisia arvoon perustuvia ratkaisuja. Ennen riskinottoa on tärkeää lisäksi selvittää kustannukset sekä pohtia, minkä rakennesuhdanteen aikana muutos on kannattavinta tehdä. Toimintamallin juridista puolta sivuttiin haastatteluissa ja jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista tarkastella toimintamallia esimerkiksi kilpailulain näkökulmasta.

Toimeksiannon kohteena olleen liiketoimintamallin tarkastelu osoittautui hyvin haastavaksi toimenpiteeksi. Vuositarjousmalli on markkinoilla vuosikymmenien ajan mukana ollut toimintatapa, jota on tämän tutkimuksen perusteella hyvin haastavaa

lähteä muuttamaan. Tämän lisäksi siirtymää kohti ratkaisujen luomista ja mahdollistamista ei helpota markkinoiden tulevaisuuden näkymien epävarmuus sekä case-yrityksen vahva tuoteorientoituneisuus. Näiden lisäksi käynnissä oleva hinnoittelustrategian muutos kohti arvoperusteisuutta ei nähdä toimivan tarkastelun kohteena olevien vuositarjouksien osalta. Kokonaisuudessaan toimintamallin muutoksesta aiheutuvat riskit ja kustannukset nähdään suurempina kuin siitä aiheutuneet hyödyt, mikä luonnollisesti lisää muutosvastarintaa toimintamallin muutosta kohtaan.

Haastattelussa ilmeni myös, että case-yrityksen tarkastelun kohteena olevan liiketoiminnan hinnoittelurakenteessa nähdään suuria haasteita, joita tulisi selvittää. Yrityksen sisällä tulisi välttää sisäisen siirtohinnoittelun aiheuttamia vaikutuksia yksiköiden tuloksiin, ja yhä enenevässä määrin pyrkiä molempien toimintaa hyödyttävään yhteisen tuloksen tekemiseen. Tutkimuksessa kävi lisäksi selkeästi ilmi, että case-yrityksen tuotekehitys tulee selkeästi perässä kilpailijoihin verrattuna, mikä näkyy suoraan yrityksen kilpailukyvyssä erittäin kilpailuilla markkinoilla. Case-yritys toimii markkinoilla merkittävässä markkina-asemassa seuraten markkinoiden toimintaa pyrkien välttämään aggressiivisten markkinatoimenpiteiden tekemistä, mikä on toiminut hyvin muiden toimijoiden suorittaessa aggressiivisempia toimia markkinoita horjuttaakseen.

Tutkimuksessa ilmenneistä haasteista huolimatta on erityisen tärkeää huomioida se, että niiden taakse ei voida mennä liikaa. Toimintamalli toimi markkinoilla muutama vuosikymmen sitten, mutta tällä hetkellä tilanne on toinen. Markkinat ovat yhä dynaamisempia ja asiakkaiden tarpeet hyvin erilaisia kuin vuosikymmen sitten. Näiden lisäksi asiakkaiden hintatietoisuus on hyvin korkeaa, sillä tiedonsaanti on helpottunut huomattavasti vuosikymmenen takaiseen aikaan verrattuna digitalisaation myötä. Tätä työtä varten tehdyn tutkimuksen avulla ei voida muodostaa korvaavaa toimintamallia case-yritykselle, sillä se olisi vaatinut yhteistyötä eri tahojen kanssa sekä lisäksi tarkempaa markkina- ja kilpailijatutkimusta. Tutkimustulosten avulla pyrittiinkin pikemmin herättämään keskustelua tulevaisuutta varten. Kokonaisuudessaan tutkimus onnistui aikatauluun ja käytettäviin resursseihin nähden hyvin ja tutkimustulosten validiteettia ja reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. 3 p. Tampere, Vastapaino.
- Anttila, P. (2014) Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.02.2020]. Saatavilla <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisentaioja-tiedon-hankinta/>
- Alonso-Rasgado, T., Thompson, G. & Elfström B.-O. (2004) The design of functional (total care) products. *Journal of Engineering Design*, Vol. 15, No. 6, pp. 515–540.
- Amit, R. & Zott, C. (2001) Value creation in E-business. *Strategic Management Journal* Vol. 22, No. 6-7, pp. 493-520.
- Anderson, J. C., Kumar, N. & Narus, J. A. (2008) Certified value sellers. *Business Strategy Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 48-53.
- Anderson, J. C. & Narus, J. (1991) Partnering as a Focused Market Strategy. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 95.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Van Rossum, W. (2006) Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, Vol. 84, No. 3, pp. 90.
- Angwin J. & Mattioli D. (2012) Coming soon: Toilet paper priced like airline tickets. *Wall Street Journal (September 5)*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.02.2020]. Saatavilla <https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390444914904577617333130724846>
- Anderson, J. C., Narus, J.A. (2004) Business market management: Understanding, creating, and delivering value. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Van Rossum, W. (2006) Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 3, pp. 90.
- Anttila, P., Tenkamaa, P. & Kataisto, M. (2006) Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina, Akatiimi Oy.
- Araujo, L. & Spring, M. (2006) Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 7, pp. 797-805.

- Baker, H. (2000) Bulk product quality control. *Global Cosmetic Industry*, Vol. 166, No. 5, pp. 52-55.
- Baldwin, C. (2008) Corporate strategy. *The Journal of nursing administration*, Vol. 38, No. 12, pp. 514.
- Baldwin, C.Y. & Kim B.C. 2000. Design Rules, volume 1: The Power of Modularity. *The MIT Press*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.02.2020]. Saatavilla <https://mitpress.mit.edu/books/design-rules-volume-1>
- Bhadra, A. (2014) Creating Customer Value by Adding a Service Dimension to the Customer Acquisition Process. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 184-197.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. & Fahy J. (1993) Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 83–99.
- Bitran, G., Caldentey, R. (2003) An Overview of Pricing Models for Revenue Management. *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 203–229.
- Bonnemeier S., Burianek, F., Reichwald R. (2010) Revenue models for integrated solutions: Concept and organizational implementation. *Journal of Revenue and pricing management*, Vol. 9. No. 3, pp. 228-239.
- Boyt, T. & Harvey, M. (1997) Classification of industrial services: A model with strategic implications. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 291-300.
- Casier, K., Verbrugge, S., Van Ooteghem, J., Colle, D., Pickavet, M. & Demeester, P. (2009) Using cost-based price calculations in a converged network. *Info*, Vol. 11, No. 3, pp. 6-18.
- Cespedes, F., Doyle, S. & Freedman, R. (1989) Getting Things Done: Teamwork for Today's Selling. *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 2, pp. 44.
- Chandler, H. N. (1982) A Question of Competence. *Journal of Learning Disabilities*, Vol. 15, No. 7, pp. 436.

- Codini, A., Sacconi, N. & Sicco, A. (2012) The relationship between customer value and pricing strategies: an empirical test. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 21, No. 7, pp. 538-546.
- Cova, B. & Salle R. (2008) Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, No. 3, pp. 270–277.
- Daly, J.L. (2002) Pricing for profitability: activity-based pricing for competitive advantage. New Jersey, Wiley.
- Davies, A. (2004) Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 5, pp. 727–756.
- 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*, Vol. 52, No. 2, pp. 120-133.
- Docters, R., Reopel, M., Sun, J. and Tanny, S. (2004) *Winning the Profit Game – Smarter Pricing Smarter Branding*. New York, McGraw-Hill Education.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*. New York, HarperCollins.
- Dutta, S., Bergen, M., Levy, D., Ritson, M. & Zbaracki, M. (2002) Pricing as a strategic capability. *MIT Sloan Management Review*, pp. 61-66.
- Fisher, M., Gallino, S. & Li, J. (2017) Competition-Based Dynamic Pricing in Online Retailing: A Methodology Validated with Field Experiments. *Management Science* 2017, Vol. 64, No. 6, pp. 2496-2514.
- França, C. L., Broman, G., Robèrt, K., Basile, G. & Trygg, L. (2017) An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140, No. 1, pp. 155-166.
- Galbraith, J. K. (2002) Foreword: Globalization: What It Is and What to Do about It. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 581, pp. 6-7.
- Geiger, S. & Finch, J. (2009). Industrial sales people as market actors. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 6, pp. 608-617.

- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans, S. (2018) Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 198, pp. 401-416.
- Gosselin, D., & Heene, A. (2003) A competence-based analysis of account management: implications for a customer-focused organization. *Journal of selling & major account management*, Vol. 5, No. 1, pp. 11–31.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1996) Competing in the New Economy: Managing Out of Bounds. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 237-242.
- Hansen, K.L. & Rush, H. (1998) Hotspots in complex product systems: emerging issues in innovation management. *Technovation*, Vol. 18, No. 8-9, pp. 555–590.
- Helander, A. & Möller, K. (2008) System supplier's roles from equipment supplier to performance provider. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 8, pp. 577-585.
- Hinterhuber A. (2004) Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 8, pp. 765–778.
- Hinterhuber A. (2008) Customer value-based pricing strategies: Why companies resist? *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, No. 4, pp. 41-50.
- Hinterhuber, A. & Bertini, M. (2011) Profit When Customer Choose Value Over Price. *Business Strategy Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 46-49.
- Hinterhuber A. & Liozu S. (2012) Is It Time to Rethink Your Pricing Strategy? *MIT Sloan Management Review, Magazine: Research Feature June*, Vol. 53, No. 4, pp. 68-78.
- Hinterhuber, A. and Liozu, S. (2013) Innovation in pricing: contemporary theories and best practices. London, Routledge.
- Hinterhuber, A. and Liozu, S. (2014) Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? *Business Horizons*, Vol. 57, pp. 413-423
- Hinterhuber, A. (2016) The six pricing myths that kill profits. *Business Horizons*, Vol. 59, No. 1, pp. 71-83.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelun teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. p. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hünerberg, R. & Hüttmann, A. (2003) Performance as a Basis for Price-setting in the Capital Goods Industry: Concepts and Empirical Evidence. *European Management Journal*, Vol. 21, No. 6, pp. 717-730.
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R.T. and Verhallen, T.M.M. (2003) Successful new product pricing practices: a contingency approach. *Marketing Letters*, Vol. 14, No. 4, pp. 289-305.
- Ingenbleek, P. & van Der Lans, I. (2013) Relating price strategies and price-setting practices, *European Journal of Marketing*; Bradford Vol. 47, 27-48.
- Jacobs, K., Pallage, S. & Robe, M. A. (2012) Market incompleteness and the equity premium puzzle: Evidence from state-level data. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 37, No. 2, pp. 378-388.
- Jahromi, A., Stakhovych, S. & Ewing, M. (2014) Managing B2B customer churn, retention and profitability. *Industrial Marketing Management*, Vol.43, No. 7, pp.1258-1268
- Jayawardhena, C., Farrell, A. M. & Lin, X.X. (2007) Brady et al.'s (2005) service evaluation models: A replication and extension in China. In Proceedings of the Academy of Marketing 2007 Annual Conference, July 3 – Juli 6, Surrey, United Kingdom.
- Johansson, M., Hallberg, N.L., Hinterhuber, A., Zbaracki, M. & Liozu, S. (2012) Pricing strategies and pricing capabilities. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 4-11.
- Johansson, J.E., Krishnamurthy, C. & Schlissberg, H.E. (2003) Solving the Solution problem. *The McKinsey Quarterly*, No 3, pp. 116-125.
- Johnstone, S., Dainty, A. & Wilkinson, A. (2009) Integrating products and services through life: An aerospace experience. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 520-538.

- Keränen J., Jalkala A. (2014) Three strategies for customer value assessment in business markets. *Management Decision*, Vol. 52, No. 1, pp.79-100.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 2, pp. 147-160.
- Kindström, D. & Kowalkowski, C. (2009) Development of industrial service offerings: A process framework. *Journal Of Service Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 156-172.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino
- Kotler P. & Keller K. (2006) Marketing Management 12e. Pearson Prentice Hall cop., Upper Saddle River.
- Kremer, M. (1993) Population growth and technological change: One million B.C. to 1990. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 108, No. 3, pp. 681–716.
- Krishnamurthy, C., Johansson, J., & Schliessberg, H. (2003) Solutions selling: Is the pain worth the gain? McKinsey Marketing Solutions. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.12.2019]. Saatavilla http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_Solutions_Selling.pdf
- Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P. & Turkulainen, V. (2010) Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, Vol 28, No. 2, pp. 96-106.
- Kühn, R. & Pfäffli P. (2007) Implementierungshürden des Value Based Pricing. *Marketing Review*, Vol. 26, No. 5, pp. 26–31.
- Laitinen E. K. (2011). Management Accounting in Pricing Decisions, In: Abdel-Kader M.G. (eds) Review of Management Accounting Research. London, Palgrave Macmillan.
- Lancioni R. (2005) A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 177–183.

- Lay, P., Hewlin, T. & Moore, G. (2009) In A Downturn, Provoke Your Customers. *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 3, pp. 48-56.
- Lichtenstein, S. & Hunter, A. (2006) Toward a Receiver-Based Theory of Knowledge Sharing. *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 24-40.
- Liozu, S., Hinterhuber, A., Boland, R. & Perelli, S. (2012) The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 12-34.
- Liozu, S. (2015) Pricing superheroes: How a confident sales team can influence firm performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 47, pp. 26.
- Liozu, S. (2017) Value-based pricing special issue: Editorial. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol 16, No. 1, pp. 1-3.
- Lowengart, O. & Mizrahi, S. (2000) Applying international reference price. Marketing structure, information seeking and consumer welfare. *International Marketing Review*, Vol. 17, pp. 525-533.
- Lusch, R.F., Vargo, S. L. & O'brien, M. (2007) Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, pp. 5-18.
- Mason, K. & Spring, M. (2011) The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 6, pp. 1032-1041.
- Mason, K. & Chakrabarti, R. (2017) The role of proximity in business model design: Making business models work for those at the bottom of the pyramid. *Industrial Marketing Management*, Vol. 61, pp. 67-80.
- Macdivitt, H. & Wilkinson, M. (2012) Value-based pricing: Drive sales and boost your bottom line by creating, communicating, and capturing customer value. New York, McGraw-Hill
- McKinsey (2015) Pricing in retail: Setting strategy. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 13.12.2019]. Saatavilla <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/pricing-in-retail-setting-strategy>
- Meier, H., Roy, R. & Seliger, G. (2010) Industrial product-service systems — IPS2 CIRP Annals. *Manufacturing Technology*, Vol. 59, No. 2, pp. 607–627.

- Metsämuuronen J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki, International Methelp Ky.
- Miller, D., Hope, Q., Eisenstat, R., Foote, N. & Galbraith, J. (2002). The problem of solutions: Balancing clients and capabilities. *Business Horizons*, Vol. 45, No. 2, pp. 3-12.
- Monroe, K.B. (2003) Pricing making profitable decisions (3rd ed.) New York, McGraw-Hill/Irwin (international edition)
- Nagle, T. & Hogan, J. (2007) Is your sales force a barrier to more profitable pricing ... or is it you? *Business Strategy Series*, Vol. 8, No. 5, pp. 365-368.
- Noble, P.M. & Gruca, T.S. (1999) Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice. *Marketing Science*, Vol. 18, No. 3, pp. 435-454.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1993) From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, pp. 65–77.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003) Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 160-172.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010) Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, Chichester: Wiley.
- Payne, A.F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008) Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 83–96.
- Pawar, K. S., Beltagui, A. & Riedel, J. C. (2009) The PSO triangle: Designing product, service and organisation to create value. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 468-493.
- Pekkarinen, O. 2013. INDUSTRIAL SOLUTION BUSINESS – TRANSITION FROM PRODUCT TO SOLUTION OFFERING. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 550.
- Rappa, M. A. (2004) The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, Vol. 43, No. 1, pp. 32–42.
- Reinartz, Werner and Wolfgang Ulaga (2008) How to Sell Services Profitably? *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 5, pp. 90–98.

- Ritter, T. & Lettl, C. (2018) The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, Vol. 51, No. 1, pp. 1-8.
- Roegner, E., Seifert, T. & Swinford, D.D. (2001) Putting a price on solutions. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 3, pp. 94-97.
- Sawhney, M. (2006) Going Beyond the Product, Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions”, kirjasta: *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Robert F. Lusch and Stephen Vargo, eds. New York: M.E. Sharpe, pp. 365-80.
- Schindler, R. (2011) Fourteen Research Ideas in Behavioral Pricing. *Advances in Consumer Research*, Vol. 39, pp. 759.
- Schlissel, M.R. & Chasin, J. (1991) Pricing of services: An interdisciplinary review. *Service Industries Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 271–286.
- Sharma, A. & Iyer, G.R. (2011) Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions? *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 5, pp. 723-729.
- Shepherd, C. & Ahmed, P.K. (2000) From product innovation to solutions innovation: A new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 100-106.
- Shiple, D. & Jobber, D. (2001) Integrative Pricing via the Pricing Wheel. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 301-314.
- Smith, T.J. (2012) Aligning the pricing organization to the market type in industrial markets. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 54-63.
- Smit, L. & Van Niekerk, T. (2014) Selecting a pricing strategy: A statistical approach. *Journal for New Generation Sciences*, Vol. 12, No. 1, pp. 141-157.
- Storbacka, K. (2011) A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 5, pp. 699-711.
- Storbacka, K. & Nenonen, S. (2011) Scripting markets: From value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 255–266.

Stremersch, S., Wuyts, S. & Frambach, R.T. (2001) The Purchasing of Full-Service Contracts: An Exploratory Study within the Industrial Maintenance Market. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 1-12.

Tellis, G. J. (1986) Beyond the many faces of price: An integration of pricing strategies. *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp. 146–160.

Timmers, P. (1999) Building effective public R&D programs. PICMET '99: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, July 29 – July 29, Portland, USA.

Tuli, K., Kohli, A. & Bharadwaj, S.G. (2007) Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 3, pp. 1–17.

Tzokas, N., Hart, S., Argouslidis, P. & Saren, M. (2000) Industrial Export Pricing Practices in the United Kingdom. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 191-204.

Twiss, B. (1992). *Managing Technological Innovation*. 4 th editon. London: Pitman Publishing.

Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2011) Hybrid Offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*,. Vol. 75, No. 6, pp. 5-23.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp.1–17.

Vargo, S. & Lusch, R. (2008) Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 1-10.

Warren B. (2011) There's Only One Thing That Matters To Me When I'm Investing In A Company Business Inside. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.2.2020]. Saatavilla <https://www.businessinsider.com/warren-buffett-pricing-power-beats-good-management-berkshire-hathaway-2011-2?r=US&IR=T>

Windahl, C., Andersson, P., Berggren, C. & Nehler, C. (2004) Manufacturing firms and integrated solutions: Characteristics and implications. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 218-228.

Windahl, C. & Lakemond, N. (2010) Integrated solutions from a service-centered perspective: and limitations in the capital goods industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 8, pp. 1278-1290.

Wise, R. & Baumgartner, P. (1999) Go downstream: The new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5, pp. 133-141.

Zott, C. & Amit, R. (2008) The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 1-26.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset, johto

Teema 1, Haastateltavan tausta

1. Mikä on tehtävänimikkeesi?
2. Mikä on vastualueesi ja työtehtäväsi pääpiirteissään?
3. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä tehtävässäsi?

Teema 2, Liiketoiminnan nykytila ja tulevaisuus

4. Millaisena näet vastuullasi olevan liiketoiminnan nykytilan ja tulevaisuuden?
5. Millaisia erityispiirteitä liiketoimintaan ja sen markkinoihin kuuluu?
6. Millainen markkinatilanne vastuualueellasi on, ja ketkä koet suurimmiksi kilpailijoiksi?
7. Millaisia haasteita asiakassuhteisiin ja niiden ylläpitoon liittyy yrityksenne puolelta? Entä asiakkaan puolelta?
8. Mitä asiakkaan on mahdollista saada yritykseltä, joka erottaa yrityksen kilpailijoista?

Teema 3, Hinnoittelu

9. Millaista hinnoittelustrategiaa yrityksessä käytetään?
10. Millä tavoin osallistut hinnoitteluun kuukausitasolla?
11. Kuinka paljon eri hinnoitteluun liittyvät toimenpiteet vievät aikaa kuukausitasolla?
12. Mitkä ovat mielestäsi hinnoittelun tärkeimmät tavoitteet?
13. Mitkä tekijät ohjaavat hinnoittelupäätöksiäsi?
14. Eroavatko hinnoittelupäätöksesi eri asiakkaiden välillä, jos niin miten?
15. Kuinka ja miten (esim. vakioraportit) aktiivisesti seuraat myyntiä esimerkiksi tuoteryhmittäin tai asiakkaittain?
16. Millaisia ulkoisia ja sisäisiä haasteita hinnoitteluun liittyy?
17. Onko hinnoittelu muuttunut mielestäsi viimeisen kymmenen vuoden aikana?
18. Koetko saavasi riittävät työkalut (esimerkiksi IT-järjestelmät ja raportointityökalut) hinnoittelun tueksi?
19. Millaisin keinoin yrityksen hinnoittelutoimenpiteissä voitaisiin yhä enenevässä määrin ottaa huomioon asiakkaan kokema arvo ja asiakaslähtöisyys?

Teema 4, Vuositarjoukset sekä niiden nykytila ja tulevaisuus

20. Määrittelisittekö omin sanoin vuositarjoukset sekä niiden alkuperäisen käyttötarkoituksen?
21. Miksi vuositarjouksia tehdään nykyään?
22. Koetko vuositarjousten palvelevan liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita?
23. Koetko vuositarjousten mahdollistavan jotain sellaista, joita ei olisi muuten mahdollista saavuttaa?
24. Millainen rooli vuositarjouksilla on vuosisopimusneuvotteluissa?
25. Millaisena kuvailisitte vuositarjousten nykytilaa?
26. Koetko, että vuositarjoukset ovat kannattava tapa toimia tulevaisuudessa?
27. Millä tavoin vuositarjouksia voitaisiin muokata, jotta ne olisivat osa ratkaisuliiketoimintaa?
28. Mitkä asiat mielestäsi puoltavat vuositarjousten olemassaoloa?
29. Mitkä asiat mielestäsi puoltavat vuositarjousten korvaamista?
30. Millaisella vaihtoehtoisella toimintamallilla vuositarjoukset voitaisiin korvata tulevaisuudessa?

Liite 2. Haastattelukysymykset, myyntihenkilö

Teema 1, Haastateltavan tausta

1. Mikä on tehtävänimikkeesi?
2. Mikä on vastualueesi ja työtehtäväsi pääpiirteissään?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä tehtävässä?

Teema 2, Liiketoiminnan nykytila ja tulevaisuus

4. Millaisena näet vastuullasi olevan liiketoiminnan nykytilan ja tulevaisuuden?
5. Millaisia erityispiirteitä liiketoimintaan ja sen markkinoihin kuuluu?
6. Millainen markkinatilanne vastuualueellasi on, ja ketkä koet suurimmiksi kilpailijoiksi?
7. Millaisia haasteita asiakassuhteisiin ja niiden ylläpitoon liittyy yrityksenne puolelta? Entä asiakkaan puolelta?
8. Mitä asiakkaan on mahdollista saada yritykseltä, joka erottaa yrityksen kilpailijoista?

Teema 3, Hinnoittelu

9. Määrittelisitkö, millainen on hinnoittelupäätöksiäsi ohjaava pääajatus/-teesi?
10. Millaista ohjeistusta olet saanut yritykseltä hinnoittelun suunnittelua varten? Jos, niin koetko sen olevan riittävällä tasolla?
11. Mitkä ovat mielestäsi hinnoittelun tärkeimmät tavoitteet ja tehtävät?
12. Mitkä tekijät ohjaavat ja luovat perustan hinnoittelupäätöksillesi?
13. Eroavatko hinnoittelupäätöksesi eri asiakkaiden välillä, jos niin miten?
14. Millaisia haasteita hinnoitteluun mielestäsi liittyy?
15. Onko hinnoittelu muuttunut mielestäsi viimeisen kymmenen vuoden aikana?
16. Kuinka ja miten (esim. vakioraportit) aktiivisesti seuraat myyntiä esimerkiksi tuoteryhmittäin tai asiakkaittain?
17. Koetteko saavasi riittävät työkalut (esimerkiksi IT-järjestelmät) hinnoittelun tueksi?
18. Millaisin keinoin yrityksen hinnoittelussa voitaisiin yhä enenevässä määrin ottaa huomioon asiakkaan kokema arvo sekä asiakaslähtöisyys?

Teema 4, Vuositarjoukset sekä niiden nykytila ja tulevaisuus

19. Määrittelisitkö omin sanoin vuositarjoukset sekä niiden käyttötarkoituksen?
20. Miksi vuositarjouksia tehdään nykyään?

21. Millaisia toimenpiteitä vuositarjousten tekemiseen ja ylläpitoon liittyy?
22. Kuinka paljon käytät kuukausittain aikaa vuositarjousten valmisteluun ja ylläpitoon liittyviin toimenpiteisiin?
23. Mitkä näet keskeisimmiksi haasteiksi vuositarjousten teossa?
24. Pysyvätkö vuositarjoukset tyypillisesti samanlaisina vai tuleeeko niihin vuosittain muutoksia (esim. tarjouksen kohteet)?
25. Koetko vuositarjousten mahdollistavan jotain sellaista, joita ei olisi muuten mahdollista saavuttaa?
26. Mitä mieltä asiakkaat ovat vuositarjouksista, entä millainen rooli *vuositarjouksilla* on vuosisopimusneuvotteluissa?
27. Millaisena kuvailisit vuositarjousten roolia tämän hetken liiketoiminnassa?
28. Koetko, että vuositarjoukset ovat kannattava tapa toimia tulevaisuudessa?
29. Mitkä asiat mielestäsi puoltavat vuositarjousten olemassaoloa? Entä korvaamista uudella toimintamallilla?
30. Millaisella vaihtoehtoisella toimintamallilla vuositarjoukset voitaisiin korvata tulevaisuudessa?