



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA

Teollinen markkinointi ja kansainväliset liiketoiminnot

Arvopohjainen hinnoittelu teollisilla markkinoilla

Value based pricing in industrial markets

Kandidaatintyö

Bachelor's thesis

Tekn. yo. Pete-Olavi Hyrkäs

Tekn. yo. Roope Kinnunen

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Tekn. yo. Pete-Olavi Hyrkäs ja Tekn. yo. Roope Kinnunen

Työn nimi: Arvopohjainen hinnoittelu teollisilla markkinoilla

Vuosi: 2014

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

34 sivua, 7 kuvaa ja 0 liitettä.

Tarkastaja: Tutkijatohtori, TkT Joonas Keränen

Hakusanat: arvopohjainen hinnoittelu; ongelmat; ratkaisut

Keywords: value-based pricing; problems; solutions

Kandidaatintyön aihe oli arvopohjainen hinnoittelu teollisilla markkinoilla. Tavoitteena oli löytää arvopohjaisen hinnoittelun eri muodot ja arvopohjaista hinnoittelua estävät päätekijät kirjallisuudesta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Työ toteutettiin tutustumalla lukuisiin artikkeleihin, joiden pohjalta itse työtä lähdettiin kirjoittamaan. Työssä määriteltiin yleisimmät kolme hinnoittelumallia: Kustannuspohjainen, kilpailijalähtöinen ja arvopohjainen hinnoittelumalli. Arvopohjainen hinnoittelu jaettiin vielä neljään alakategoriaan; performanssi- ja lisenssipohjaiseen, sekä kermankuorinta- ja penetraatiohinnoitteluun. Arvopohjaisen hinnoittelun toteuttamiseen liittyviä ongelmia löydettiin viisi kappaletta: Tuotteen arvon määrittäminen, arvon kommunikointi, markkinasegmentointi, myyntihenkilöstön johtaminen sekä ylimmän johdon tuki. Näihin ongelmiin löydettiin ratkaisuja useasta eri lähteestä. Työn johtopäätökseksi saatiin, että arvopohjainen hinnoittelu, sen haasteista huolimatta, on oikein toteutettuna nykyisistä päähinnottelumalleista kaikista kannattavin. Täten yrityksen, joka haluaa hinnoitella tehokkaasti, tulisi pyrkiä arvopohjaiseen hinnoittelumalliin ja saada hintansa toteutumaan.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	6
1.1	Tavoitteet	6
1.2	Rakenne.....	6
2	Hinnoittelu	8
2.1	Kustannuspohjainen hinnoittelu.....	8
2.2	Kilpailijälähtöinen hinnoittelu	9
2.3	Arvopohjainen hinnoittelu	11
3	Arvopohjainen lähestymistapa hinnoitteluun	12
3.1	Arvopohjaisen hinnoittelun eri mallit	13
3.1.1	Performanssipohjainen hinnoittelu.....	13
3.1.2	Lisenssipohjainen hinnoittelu.....	14
3.1.3	Kermankuorintahinnoittelu	14
3.1.4	Penetraatiohinnoittelu.....	15
4	Arvopohjaista hinnoittelua estävät tekijät sekä ratkaisuehdotuksia niihin	17
4.1	Arvon määrittämisen ongelmat ja ratkaisut	18
4.1.1	Asiantuntijahaastattelut	19
4.1.2	Kohderyhmän arvio tuotteen arvosta	20
4.1.3	Yhdistelmäanalyysi	20
4.1.4	Arvon arviointi käytössä	20
4.1.5	Tärkeysluokitukset	20
4.2	Arvon kommunikoinnin ongelmat ja ratkaisut	21
4.2.1	Tuotteen ominaisuuksien kommunikointi.....	22
4.2.2	Asiakkaan saamien hyötyjen kommunikointi	22
4.2.3	Asiakkaan saamien hyötyjen kommunikointi suhteessa asiakkaiden tarpeisiin.....	22

4.3	Markkinasegmentoimisen ongelmat ja niiden ratkaisut	22
4.4	Myyntihenkilöstön johtamiseen liittyvät ongelmat ja niiden ratkaisut.....	24
4.5	Ylimmän johdon tukeen liittyvät ongelmat ja niiden ratkaisut.....	25
5	Arvopohjaisten hintojen asettaminen ja saaminen.....	27
5.1	Hinnoittelumallien suorituskykymatriisi.....	27
5.2	Hinnoittelun suorituskykymatriisi käytännössä	29
6	Johtopäätökset.....	30
7	Lähdeluettelo.....	32

KUVALUETTELO

Kuva 1: Kustannuspohjainen hinnoittelumalli (Nagle & Holden, 2002).	9
Kuva 2: Kilpailijalähtöinen hinnoittelumalli, vapaasti mukailen Nagle & Holden (2002).	10
Kuva 3: Arvopohjainen hinnoittelumalli (Nagle & Holden, 2002).	11
Kuva 4: Kermankuorintahinnoittelu.	15
Kuva 5: Kokemuskäyrähinnoittelu (Harmon, et al., 2009).	16
Kuva 6: Arvopohjaista hinnoittelua estävien tekijöiden painoarvot (Hinterhuber, 2008).	17
Kuva 7: Hinnoittelun suorituskykymatriisi (Hinterhuber & Liozu, 2012).	27

1 JOHDANTO

”Hinnoittelu on totuuden hetki – koko markkinointi kulminoituu hinnoittelukysymykseen.” Näin aloitti jo 60-luvulla Harvard Business Schoolin professori Raymond Corey luentonsa (Nagle & Holden, 2002). Hinnoittelu onkin siis erittäin tärkeä, ellei jopa tärkein osa markkinointia. Se on myös markkinointimixin neljästä tekijästä (tuote, hinta, viestintä, jakelu) ainoa, joka tuottaa yritykselle voittoa (Kotler, et al., 1996). Hinnalla on niin suuri voima ihmiseen, että sillä voidaan jopa muuttaa tuotteen ominaisuuksia. Plassmann, et al. (2008) löysivät tutkimuksissaan yhteyden viinin hinnan ja sen maun väliltä. Testissä tarjottiin ihmisille maisteltavaksi viiden eri hintaluokan viiniä (\$5, \$10, \$35, \$45 ja \$90) ja heitä pyydettiin arvioimaan niitä. Todellisuudessa viinejä oli vain kolme ja kahta viiniä tarjottiin kahdella eri paikalla. Kun oikeasti \$90 arvoista viiniä maistatettiin esiteltynä sekä \$10 että \$90 arvoisena, arvoivat ihmiset systemaattisesti \$90 arvoiseksi esitetyn viini paljon paremmaksi, kuin \$10 arvoiseksi esitetyn. Samoin kävi \$35 ja \$45 viinien kanssa. Jatkokokokeessa ihmisiltä kysyttiin uudelleen heidän suosikkiviiniään, mutta tällä kertaa ilman hintatietoja. Suurin osa ihmisistä valitsi suosikkiviinikseen pelkkien aistihavaintojen perusteella halvimman hintaluokan viinin. Muutos ilmoitetussa viinin hinnassa ei siis pelkästään vaikuttanut ihmisten ennakkoodotukseen siitä, miltä viini maistuisi vaan myös suoraan aivojen nautintoa tuottaviin ja mieltymystä aistiviin osiin.

1.1 Tavoitteet

Tämän työn tavoitteena on perehtyä teollisessa markkinoinnissa käytettäviin hinnoittelumalleihin, joista erityisesti arvopohjaiseen hinnoitteluun. Arvopohjaista hinnoittelua tarkastellaan uusimpien tutkimusten sekä julkaisujen kautta. Tutkimuskysymyksenä on miksi arvopohjaista hinnoittelua ei käytetä niin laajasti kuin olisi mahdollista eli mitkä tekijät vaikeuttavat arvopohjaisen hinnoittelustrategian käyttöönottoa?

1.2 Rakenne

Työssä käsitellään ensin hinnoittelua yleensä, sitten kolmea suurta teollisessa markkinoinnissa käytettävää hinnoittelumallia, eli kustannuspohjainen, kilpailijalähtöinen ja arvopohjainen

hinnoittelu sekä verrataan niitä keskenään. Tämän jälkeen keskitytään analysoimaan arvopohjaista hinnoittelua. Tutkimuskysymyksiin vastaamisessa keskitytään erityisesti selvittämään tutkimuksessa ja kirjallisuudessa esitettyjä ratkaisuja arvopohjaisen hinnoittelun esteisiin ja ongelmiin. Tämä kysymys on mielenkiintoinen, sillä tutkimuksissa on todettu arvopohjaisen hinnoittelun lisäävän yrityksen performanssia (Liozu & Hinterhuber, 2013), mutta silti se ei ole kovin laajalle levinnyt ja käytetty hinnoittelumalli (Hinterhuber, 2008).

Arvopohjaista hinnoittelua on alettu tutkia laajemmin vasta viimeisen 10 vuoden aikana, eikä siitä siksi tiedetä läheskään niin paljon kuin muista vallitsevista hinnoittelumalleista. Siksi työssä tehty kasaava ja yhteen vetävä tutkimus edistää arvopohjaisen hinnoittelun tutkimuksen nykytilaa ja toimii hyvänä pohjana tulevalle tutkimukselle.

2 HINNOITTELU

Hinnoittelulla on siis suuri voima ja sillä voi saada paljon aikaan. Tästä huolimatta hinnoittelu on usein laiminlyöty markkinoinnin työkaluna, vaikka tutkimuksen mukaan viiden prosentin hinnan nosto johtaa keskimäärin 22 prosenttia parempaan operatiiviseen tulokseen (Hinterhuber, 2004). Kuinka sitten valitsemme tuotteemme hinnoittelustrategian ja kuinka hyvin se edes sopii meille? Tätä kysymystä on hyvä lähteä purkamaan käymällä läpi ensin hinnoittelun perusmallit: Kustannuspohjaisen, kilpailijapohjaisen ja arvopohjaisen hinnoittelumallin. Hinnoittelumalli tarkoittaa sitä konkreettista mallia, josta tarjottavan tuotteen/palvelun hinta muodostuu. Hinnoittelumallin kautta hinta perustellaan ja esitetään asiakkaalle. Hinnoittelustrategialla taas tarkoitetaan hinnoittelumallien käytön strategiaa, eli miten hinnoittelulla pyritään kasvuun ja tuottoihin. (TIEKE, 2005)

2.1 Kustannuspohjainen hinnoittelu

Ensimmäiseksi, ehkä yksinkertaisin ja helpoiten ymmärrettävä hinnoittelumalli on kustannuspohjainen hinnoittelu. Kustannuspohjainen hinnoittelumalli toimii, koska se pohjautuu taloudelliseen harkintakykyyn (Nagle & Holden, 2002). Taloudellisella harkintakyvyllä tarkoitetaan sitä kokonaisvaltaista prosessia, jossa kaikkien tuotteesta tai palvelusta syntyneiden kustannusten päälle lisätään vielä haluttu tuotto. Näin olemme saaneet aikaan kustannuspohjaisen hinnan. Kustannuspohjainen hinnoittelu ei kuitenkaan toimi joka tilanteessa. Emme välttämättä pysty aina tietämään tuotteen lopullisia kustannuksia, ennen kuin hinta tulisi päättää. Kustannuspohjaisen hinnoittelumallin vahvuuksia ovat muun muassa datan helppo saatavuus ja sen yksinkertainen käyttöönotto. Heikkouksiksi voidaan puolestaan lukea, ettei se ota huomioon kilpailua eikä kysyntää (Hinterhuber, 2008). Kustannuspohjaisella hinnoittelulla ei siis voida välttämättä määrätä kilpailukykyisiä hintatasoja tai ottaa hinnoittelussa kantaa siihen, mikä on asiakkaiden halukkuus maksaa tai tuotteen mahdollista hintajoustoa (Hinterhuber & Liozu, 2012). Hintajoustolla tarkoitetaan tuotteen kysynnän muutoksen suhdetta hinnan muutokseen. Esimerkiksi suhdetta, jossa hintaa nostamalla prosentin kysyntä laskisi prosentin, sanottaisiin hintajoustoksi -1. (TIEKE, 2005)



Kuva 1: Kustannuspohjainen hinnoittelumalli (Nagle & Holden, 2002).

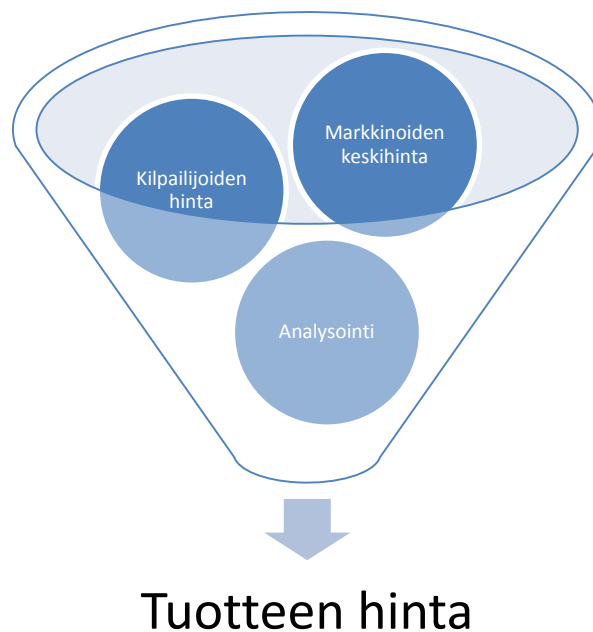
Kustannuspohjaista hinnoittelumallia voidaan sen yksinkertaisuuden ja suoraviivaisuuden takia pitää kaikista alkeellisimpänä hinnoittelumallina kolmesta hinnoittelun päämallista. Se pohjautuu täydellisesti yrityksen taloushallinnon tuottamiin tietoihin. Näin ollen pystyäkseen tehokkaasti hinnoittelemaan kustannuspohjaisesti, tulee yrityksen seurata tarkasti kustannusrakennettaan ja pystyä reagoimaan sen muutoksiin. Tapoja toteuttaa kustannuspohjaista hinnoittelua on monia, joten käsittelemme seuraavaksi vain yleisimmät tavat, eli lisäprosenttihinnoittelun, tuottoprosenttihinnoittelun ja omakustannushinnoittelun.

Ensimmäinen niistä on omakustannushinnoittelu (cost-plus pricing), joka on kustannuspohjaisen hinnoittelun pohja. Omakustannushinnoittelussa saadaksesen tuotteelle hinnan, on tuotteen kustannusten päälle lisättävä haluttu kiinteä tai prosentuaalinen kate (Hanson, 2006). Seuraava kustannuspohjainen hinnoittelutapa on tuottoprosenttihinnoittelu (target-return pricing / target rate of return pricing). Siinä tuotteiden kustannusten päälle asettava kate määräytyy yritykseen investoidulle pääomalle halutun tuottoprosentti mukaan (Baker, 2001). Kolmannessa, eli omakustannushinnoittelussa (break-even pricing) tuotteen hinta lasketaan vastaamaan siitä aiheutuneita kuluja; myyjälle ei jää voittoa kaupasta, muttei tule tappiotakaan (Nagle & Holden, 2002).

2.2 Kilpailijalähtöinen hinnoittelu

Toinen lähestymistapa asiaan on kilpailijalähtöinen hinnoittelu, joka on vuosina 1983 - 2006 tehtyjen kyselytutkimusten mukaan yleisin yrityksissä käytössä oleva hinnoittelumalli 44 prosentin osuudellaan (Hinterhuber, 2008). Mallin peruseriaatteena on seurata markkinoiden yleistä keskihintaa sekä tärkeimpien kilpailijoiden asettamia hintoja vastaaville tuotteille ja tämän perusteella hinnoitella tuote. Mallin vahvuuksiin kuuluvat kustannuspohjaisen hinnoittelumallin tapaan datan helppo saatavuus ja mitattavuus, sekä lisäksi kilpailun

huomioonottaminen. Toisaalta tämäkään malli ei huomioi itse kysyntää ja sen vaihtelua. Vaarana on myös, että useamman yrityksen noudattaessa kilpailupohjaista hinnoittelua, päädytään hintasotaan, jossa hinnat painuvat pohjalukemiin. (Liozu & Hinterhuber, 2012) Hintasodalla tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen välistä kilpailua markkinaosuudesta laskemalla tuotteidensa hintoja ja näin ollen myös katteita. Hintasota on suuri riski sitä käyville yrityksille, sen seurauksena yritykset kärsivät niin taloudellisia kuin imagollisia tappioita. Hintasodalla voi olla myös lamaannuttava vaikutus; yritysten kyky innovoida voi laskea tai pahimmassa tapauksessa yritykset voivat ajautua konkurssiin. (Heil & Helsen, 2001)



Kuva 2: Kilpailijälähtöinen hinnoittelumalli, vapaasti mukailen Nagle & Holden (2002).

Kilpailijälähtöistä hinnoittelumallia voidaan pitää sen ominaisuuksien takia keskivertona hinnoittelumallina. Se pystyy vastaamaan markkinoiden muutoksiin, muttei takaa jatkuvaa ja välttämättä tuottavaa asiakassuhdetta. Kilpailevien hintatasojen lisäksi voidaan tuotteen hinnan asettamiseen kerätä tietoa myös todellisten tai potentiaalisten kilpailijoiden oletetuista tai havainnoiduista toiminnoista. (Hinterhuber & Liozu, 2012)

2.3 Arvopohjainen hinnoittelu

Kolmas ja teollisen markkinoinnin näkökulmasta mielenkiintoinen malli on arvopohjainen hinnoittelu. Kahdesta aikaisemmin esitellystä hinnoittelumallista poiketen, informaation kerääminen arvopohjaista hinnoittelua varten ei ole helppoa. Mallin tavoitteena on selvittää tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuoma arvo, tähän keinoja ovat muun muassa asiakaskyselyt ja -tutkimukset (Hinterhuber, 2008). Perustuen Liozun ja Hinterhuberin (2012) tekemiin haastatteluihin, arvopohjaista hinnoittelua harjoittavissa yrityksissä on usein yksikkö, joka on keskittynyt ainoastaan yrityksen tuotteiden hinnoitteluun. Kustannus- ja kilpailupohjaisia hinnoittelumalleja noudattavissa yrityksissä tällaisia yksiköitä harvemmin on ja niissä hinnoittelupäätös voi pahimmassa tapauksessa perustua vain yhden ihmisen tuntemukseen ja arvaukseen. Nämä yksiköt ovat usein integroitu tiivisti yritysten markkinointiosastojen kanssa, jolloin tuotteen arvo voidaan tuoda esille heti alusta alkaen (Liozu & Hinterhuber, 2012).



Kuva 3: Arvopohjainen hinnoittelumalli (Nagle & Holden, 2002).

Kolmesta päämallista, arvopohjainen hinnoittelumalli on siis ainut, joka ottaa huomioon niin kilpailun, kuin kysynnänkin. Näiden ominaisuuksien kannalta arvopohjaista hinnoittelumallia voidaankin pitää kaikista kehittyneimpänä hinnoittelumallina. Toisaalta arvopohjaisen hinnoittelun toteuttaminen ja siihen tarvittavan datan hankkiminen on vaativat runsaasti resursseja (Liozu & Hinterhuber, 2012). Se huomioi kaikista malleista eniten markkinoiden eri muuttujia mutta vastapainoksi se on vaikeasti hallittava ja onnistuakseen siinä, on pystyttävä keräämään ja analysoimaan huomattava määrä tietoa (Hinterhuber & Bertini, 2011; Hinterhuber, 2008). Tästä huolimatta arvopohjainen hinnoittelumalli on kirjallisuudessa todettu ylivoimaisesti parhaaksi (Cannon & Morgan, 1990; Monroe, 2003; Ingenbleek, et al., 2003; Docters, et al., 2004; Codini, et al., 2012; Hinterhuber & Liozu, 2012), mutta sen käyttöönotto yrityksissä on ollut vähäistä (Hinterhuber, 2008). Arvopohjainen hinnoittelumalli haasteena onkin, että se on teoriassa helppo toteuttaa, mutta siinä onnistuminen vaatii yritykseltä paljon.

3 ARVOPOHJAINEN LÄHESTYMISTAPA HINNOITTELUUN

Arvopohjainen lähestymistapa määrää hinnan tarjonnalle pohjautuen asiakkaan luomalle ja antamalle arvolle, eikä kilpailulle tai kustannuksille (Busacca, et al., 2004). Näin ollen arvopohjaisen hinnoittelun määritelmänä voidaan pitää sitä, kuinka laajalti yritys käyttää hinnanmäärittelyprosessissaan tietoa asiakkaiden havaitsemasta suhteellisista eduista joita tuote tarjoaa ja kuinka asiakkaat ovat valmiita vaihtamaan näitä etuja hintaan (Ingenbleek, 2007). Arvopohjainen hinnoittelu myös usein yhdistetään johonkin tiettyyn tuotteen arvoa tuovaan ominaisuuteen (Codini, et al., 2012). Useissa tutkimuksissa (Sammer & Wustenhagen, 2006; Deutsch, 2010; Mills & Scleich, 2010; Ward, et al., 2011; Codini, et al., 2012) on huomattu, että kotitalouden kestotavaroita ostettaessa asiakkaat yhdistävät tuotteen arvon sen ympäristöystävällisyyteen. Tämä tulisi tällöin ottaa huomioon tuotteen arvopohjaisen hinnoittelun suunnittelussa.

Teimme kirjallisuuskatsauksessa vertailua Industrial Marketing Management julkaisun Elsevier tietokannasta löytyviin, vuosien 2004 – 2014 välillä julkaistuihin artikkeleihin. Haimme artikkeleita kolmen (kustannus, kilpailu ja arvo) hinnoittelumallin avainsanoilla. Osumat olivat seuraavanlaiset:

- Kustannuspohjainen hinnoittelu: 42 artikkelia
- Kilpailijalähtöinen hinnoittelu: 7 artikkelia
- Arvopohjainen hinnoittelu: 206 artikkelia

Arvopohjainen hinnoittelu on ollut viimeisen 10 vuoden aikana erittäin tutkittu aihe. Eikä mikään ihme; yritykset ovat alkaneet löytää ja kiinnostua yhä enemmän sen tuomista eduista. Arvopohjaista hinnoittelua viimeisen 10 vuoden aikana ovat tutkineet eniten seuraavat henkilöt:

- Andreas Hinterhuber, 29 artikkelia
- Stephan Liozu, 26 artikkelia
- Martin Christopher, 13 artikkelia
- Paul Ingenbleek, 8 artikkelia

Tässä työssä onkin käytetty suurimmaksi osaksi vain näiden neljän tutkijan julkaisuja lähteinä.

3.1 Arvopohjaisen hinnoittelun eri mallit

Arvopohjaisen hinnoittelu tarkoituksena on hinnoitella yrityksen tuote tai palvelu sen sille tai asiakkailleen tuottaman lisäarvon mukaan. Asiakkaan saamaa lisäarvoa voidaan mitata usealla eri tavalla, esimerkiksi; uuden tuotantokoneen nostamaa lisäkapasiteettia, uuden ohjelmiston tuomaa kustannussäästöä tai tehostetun mainonnan aiheuttamaa lisämyyntiä voidaan pitää lisäarvon mittareina. Tunnistimme neljä arvopohjaisen hinnoittelun mallia: lisenssipohjaisen ja performanssipohjaisen hinnoittelun, sekä kermankuorinta- ja penetraatiohinnoittelun.

3.1.1 Performanssipohjainen hinnoittelu

Performanssipohjaisessa hinnoittelumallissa asiakas maksaa palvelua tarjoavalle yritykselle suoritustason mukaan. Internet-mainonta toimii erinomaisena esimerkkinä performanssipohjaisesta hinnoittelusta, sillä performanssipohjaiset hinnoittelumallit ovat yleistyneet 2000-luvun alusta alkaen. (Hu, 2004)

Internet-mainonnassa käytetty performanssipohjainen hinnoittelu voidaan jakaa kahteen osaan, CPC (cost-per-click), eli kustannus per klikkaus ja CPA (cost-per-action), eli kustannus per toiminto. CPC-mallissa mainostajaa veloitetaan mainosten saamien klikkausten mukaan, kun taas CPA-mallissa mainoksen myyjä saa tietyn osuuden tuotteen myyntihinnasta, mikäli mainoksen avaaminen johtaa todistettavasti ostopäätökseen. (Hu, 2004)

Performanssipohjainen hinnoittelu toimii erinomaisesti Internetissä, verkkoympäristön helpon ja tehokkaan mitattavuuden ansiosta. Verrattuna perinteisen median käyttämään CPM-malliin (cost-per-thousand-impression), jossa mainostaja maksaa näytettyjen mainosten mukaan, riippumatta siitä onko mainoksen kohderyhmä oikea tai näkeekö kuluttaja edes mainosta, tuo performanssipohjaiset hinnoittelumallit CPC ja CPA lisäarvoa Internet-mainontaan. Internet-mainonnassa performanssipohjainen hinnoittelu tuo lisäarvoa niin mainostajalle, kuin myyjällekkin. (Hu, 2004)

3.1.2 Lisenssipohjainen hinnoittelu

Teknologian kehittyttyä lisenssipohjainen hinnoittelu on yleistynyt erityisesti ohjelmistoteollisuudessa. Ohjelmistojen käyttö on siirtynyt yhä enemmän intranet-pohjaisista internet-pohjaisten ohjelmistojen käyttöön. Tämä on luonut ohjelmistotoimittajille painetta muuttaa hinnoittelumallejaan enemmän tilaajien tarpeita vastaaviksi. Internet-pohjaisten, pilvipalveluissa toimivien ohjelmistojen (esim. SaaS – Software-as-a-Service) hinnoittelussa on päädytty useissa tapauksissa lisenssipohjaiseen hinnoitteluun, jossa käyttäjä maksaa ainoastaan käytön mukaan. (Karabulut & Nassi, 2009)

Lisenssipohjaisessa hinnoittelussa asiakasta voidaan veloittaa rekisteröityneiden käyttäjien, suoritettujen toimintojen tai kuukausittaisen maksun mukaan. Verrattuna perinteisiin in-house ohjelmistoihin, joissa asiakas hoitaa itse ohjelmistojen ylläpidon, päivityksen ja huollon, ja joiden ennakkokustannukset ovat muun muassa palvelinten hankinnan muodossa korkeat, tarjoaa internet-pohjainen ohjelmisto asiakkaalle lisäarvoa huolettomuudessa ja helppoudessa. (Karabulut & Nassi, 2009)

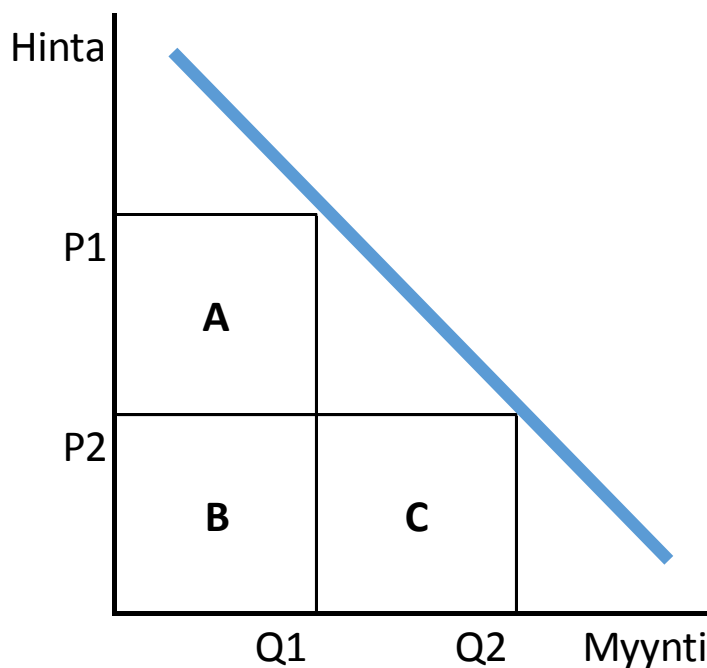
3.1.3 Kermankuorintahinnoittelu

Kermankuorintahinnoittelulla (skim pricing) tavoitellaan asiakkaita, joille aika on tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Korkea hinta ei yleensä ole ostopäätökseen vaikuttava tekijä, vaan se saattaa toimia jopa positiivisena vaikutteena. Asiakkaat, joita kermankuorintahinnoittelulla tavoitellaan, yhdistävät usein korkean hinnan automaattisesti korkeaan laatuun, sekä alhaisen hinnan huonoon laatuun. (Harmon, et al., 2009)

Kermankuorintahinnoittelun tavoitteena on saada uudelle tuotteelle alkuvaiheessa mahdollisimman suuri kate. Tämä onnistuu jos tuote on korkealaatuinen ja hyvämaineinen. Tuotteen ostopäätös tehdään usein nopeasti, sillä asiakas on halukas maksamaan korkeamman hinnan. Tämä johtuu siitä, että hän tietää saavansa laadukkaan tuotteen eikä hänen tarvitse odottaa hinnan laskemista. Kermankuorintahinnoittelussa asiakkaan tuntema lisäarvo mitataan yleensä ajassa; ostamalla hyväksi tietämänsä tuotteen kilpailijoiden hintaa kalliimmalla, säästää asiakas tuotteiden vertailuun käytettävän ajan. Tämän lisäksi asiakas saa tuotteen nopeammin

käyttöön, mikä myös tuo tälle ajallista lisäarvoa verrattuna siihen, että asiakas odottaisi tuotteen vanhenemista ja hinnan laskemista. (Harmon, et al., 2009)

Käyttämällä hyväksi asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan uutuustuotteesta enemmän, myyjä pystyy maksimoimaan saamansa voiton. Alla oleva kuva 4 kertoo hyvin kermankuorintahinnoittelun peruseriaatteen. Kuvaajan pystyakselilla on kuvattu tuotteen myyntihintaa, vaakakselilla puolestaan myyntimäärää. Sininen käyrä kuvaa hinnan vaikutusta myytyjen tuotteiden määrään. Tuotteen myynnin alkuvaiheessa hinta asetetaan P1:seen, jolloin myydään Q1 määrä tuotteita. Tuotteen vanhetessa ja kysynnän hiipuesssa, hintaa lasketaan P1:stä P2:een, jolloin myyntimäärä nousee Q1:stä Q2:een, näin tuotteen tuotoksi saadaan alueiden A, B ja C summa. Kermankuorintahinnoittelu on yleistä muun muassa viihde-elektronikassa, jonka uutuusien elinkaari on verrattain lyhyt.



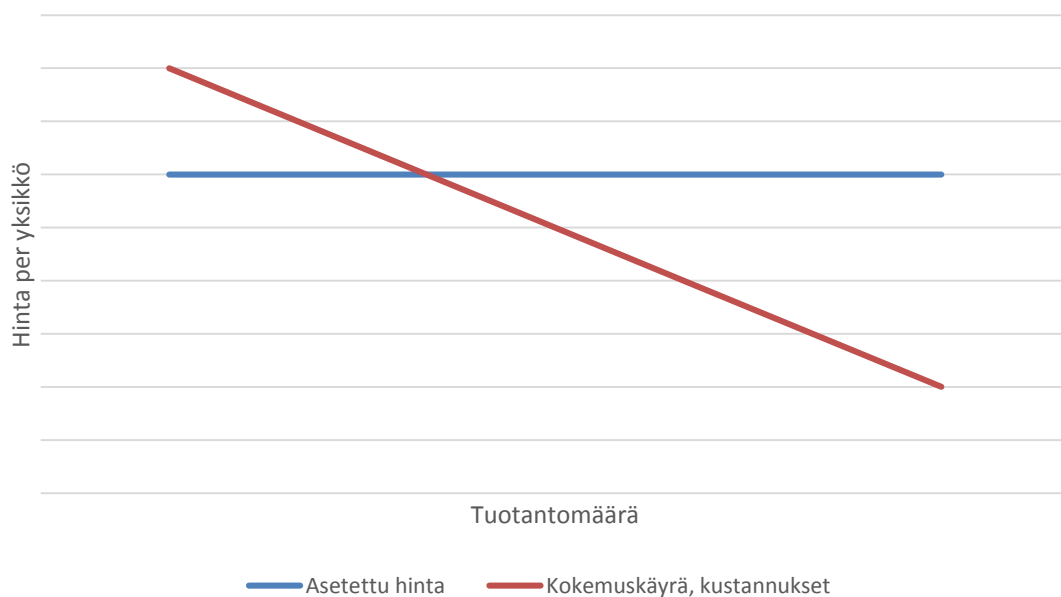
Kuva 4: Kermankuorintahinnoittelu.

3.1.4 Penetraatiohinnoittelu

Penetraatiohinnoittelulla tavoitellaan markkinoita, joiden ostajilla on korkea hintatietoisuus. Hintatietoisilla asiakkailla on yleensä tarkkaan määritelty maksimihinta, joten tuotto täytyy saada kasvattamalla volyymia. Volyymia ja markkinaosuutta pyritään kasvattamaan myymällä

tuotetta tai palvelua pienellä tai jopa negatiivisella katteella. Markkinaosuuden ja volyymin kasvattaminen kasvattavat yrityksen asiakasarvoa ja voidaan näin lukea arvopohjaiseksi hinnoitteluksi (Harmon, et al., 2009). Penetraatiohinnoittelu jaetaan kahteen yleisimpään hinnoittelumalliin, kokemuskäyrä- (experience-curve pricing) ja hintajohtajihinnoitteluun (low-price leader).

Kokemuskäyrähinnoittelulla tavoitellaan hintatietoisia asiakkaita jo olemassa olevilla markkinoilla. Tuotteen tai palvelun hinta lasketaan jopa kustannusten alle, minkä tavoitteena on lisätä markkinaosuutta nopeasti, mikä puolestaan laskee tuotteen kustannuksia ja vaikeuttaa nykyisten kilpailijoiden toimimista markkinoilla ja uusien saapumista markkinoille (Harmon, et al., 2009). Alla olevasta kuvasta 5 nähdään hyvin penetraatiohinnoittelun tavoite. Sininen käyrä kuvaa asetettua hintaa, kun taas punainen käyrä osoittaa tuotteen valmistukseen käytetyt kustannukset. Tuotantomäärien noustessa kustannukset pienenevät ja painuvat hintaa pienemmiksi, jolloin tuotteen myynti muuttuu kannattavaksi.



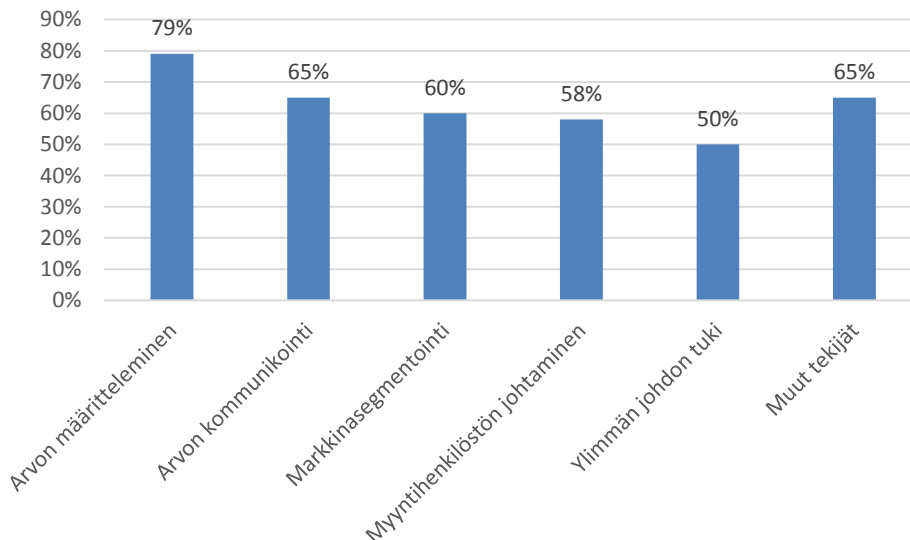
Kuva 5: Kokemuskäyrähinnoittelu (Harmon, et al., 2009).

Hintajohtajuushinnoittelussa tavoitellaan massamarkkinoiden suuria asiakasryhmiä, joille tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä on tuotteen hinta, jos se takaa tuotteelle edes välttävät ominaisuudet. Penetraatiohinnoittelusta hintajohtajuushinnoittelu eroaa siinä, että tuotteen hinta asetetaan alun alkaen kustannuksia suuremmaksi.

4 ARVOPOHJAISTA HINNOITTELUA ESTÄVÄT TEKIJÄT SEKÄ RATKAISUEHDOTUKSIA NIIHIN

Arvopohjaista hinnoittelua estävät monenlaiset eri tekijät. Tässä on esitelty niistä merkittävimmät. Esteitä on analysoitu sekä niille on esitetty ratkaisukeinoja kirjallisuuden pohjalta.

Hinterhuber on tutkinut (2008) arvopohjaisen hinnoittelun haasteita. Tutkimuksessaan Hinterhuber haastatteli 126 johtajaa useasta eri maasta. Hänen havaintojensa mukaan arvopohjaisen hinnoittelun esteen päätekijät ovat arvon määrittäminen ja kommunikointi, markkinoiden segmentointi, myyntihenkilöstön johtaminen ja ylimmän johdon tuki. Näiden painoarvot on esitetty kuvassa 6 perustuen Hinterhuberin (2008) suorittamaan empiiriseen tutkimukseen saatuihin vastauksiin.



Kuva 6: Arvopohjaista hinnoittelua estävien tekijöiden painoarvot (Hinterhuber, 2008).

Nämä haasteet ja niiden syyt on esitelty alla olevissa kappaleissa. Tämän lisäksi haasteille on esitetty myös mahdolliset kirjallisuuden tuntemat ratkaisut.

4.1 Arvon määrittämisen ongelmat ja ratkaisut

Arvon määrittämisen (*value assessment*) tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä määrittää tuotteensa asiakkaalle tuoma arvo. Arvon määrittämiseen ei ole yhtä yksiselitteistä työkalua, ja sen määrittäminen voi välillä olla hankalaa. Tässä osiossa avaamme tarkemmin, minkälaisia työkaluja ja metodeja yrityksillä on tuotteensa arvon määrittämiseen.

Arvon määrittämisen lähtökohtainen ongelma on asiakasarvon määrittämiseen tarvittavien metodien, työkalujen tai tiedon puute (Hinterhuber & Bertini, 2011). Asiakasarvon määrittely onkin siis vaikeaa, koska yrityksiltä puuttuu tietoa tuotteen arvioitavasta arvosta sekä prosesseja ja työkaluja tämän tiedon hankkimiseksi (Hinterhuber, 2008). Yritykset ovat usein pakotettuja valitsemaan kustannus tai kilpailupohjaisen hinnoittelun vain koska niiltä puuttuvat työkalut arvioida asiakkaan kokemaa arvoa luotettavasti. Usein tilanne voi olla jopa se, että markkinointi ja myyntiyritykset eivät ole varmoja, mistä asiakkaan kokema arvo koostuu. Tämän vuoksi yrityksen päätyvät usein puhumaan teknisistä ominaisuuksista sen sijaan, että pääosassa olisi se hyöty tai arvo, jotain asiakas tuosta ominaisuudesta saa. (Hinterhuber, 2008; Liozu & Hinterhuber, 2012)

Tehokkain tapa ratkaista arvonmäärittämisongelma on tarkka arvon mittaus. Tässä auttaa Nagle ja Holdenin (2002) määritelmä asiakasarvosta: Tuotteen taloudellinen arvo on asiakkaan toiseksi parhaan vaihtoehdon hinta plus arvo, joka erottaa tuotteen toiseksi parhaasta vaihtoehdosta. Asiakasarvo määritetäänkin siis vahvalla empiirisellä tutkimuksella, kuten yhdistelmäanalyysillä, ammattilaisten haastatteluilla tai käytetyn arvon arvioinnilla (Hinterhuber & Bertini, 2011). Yhdistelmäanalyysillä (*conjoint analysis*) tarkoitetaan tilastollista markkinatutkimustutkimustapaa, jossa asiakkaalle annetaan arvioitavaksi eri ominaisuuksia, toimintoja tai etuja, ja jotka hän sitten laittaa haluamaansa ja arvostamaansa järjestykseen. Näin saadaan karkeasti mitattua asiakkaan arvostus mitattavissa kohteissa. (Nagle & Holden, 2002)

Keränen ja Jalkala (2014) tunnistivat tutkimuksessaan arvon määrittämisestä käytännössä B2B yrityksissä kolme eri strategiaa arvon määrittämiseen: esiin tulevan arvon myynti, elinkaaren arvon hallinta ja arvoon erikoistuneen asiantuntijan.

Esiin tulevan arvon myynnin strategiassa (emergent value sales) tuotteena tai palvelun arvoa asiakkaalle määritetään vain myynnin näkökulmasta ja toimesta, tapauskohtaisesti. Tämä strategia on paljolti kiinni myynnin osaamisesta ja tilannetajusta.

Elinkaaren arvon hallinnassa (life-cycle value assessment) yrityksen eri osastot vastaavat asiakasarvosta ja sen kehittamisestä. Strategia nojaa vahvasti ennakointiin ja arvon määrittämisen vastuun sujuvalle siirtymiselle yksiköltä toiselle organisaation sisällä.

Arvoon erikoistuneen asiantuntijan strategiassa (dedicated value specialist strategy) arvon määrittäminen on keskitetty asiantuntijalle tai asiantuntijaryhmälle. Tämä asiantuntija toimii koko yrityksen laajuisesti keskittyen eri toiminnoissa aina asiakasarvon löytämiseen.

Näitä kolmea strategiaa oli tutkimuksen (Keränen & Jalkala, 2014) mukaan käytetty joko yksin tai yhdessä. Yritykset siis käyttivät joko vain ensimmäistä strategiaa yksin tai kahta ensimmäistä tai kaikkia kolmea yhdessä. Parhaat tulokset luonnollisesti syntyivät, mikäli kaikkia kolmea strategiaa käytettiin onnistuneesti samanaikaisesti.

Hinterhuberin (2008) mukaan seuraavat menetelmät ovat huomionarvoisia tuotteen arvon määrittämisessä. Usein paras lopputulos saavutetaan soveltamalla useita näistä samanaikaisesti.

4.1.1 Asiantuntijahaastattelut

Yrityksen sisällä mm. vanhemmat markkinointiedustajat, tuotepäälliköt, avainasiakaspäälliköt, hinnoittelun ja myynnin edustajat, kontrollerit ja talousyksikön edustajat saattavat olla tahoja, joita voi ja kannattaa pyytää mukaan tuotteen arvon arviointiin esimerkiksi laboratoriotesteihin tai ideointisessioihin. Näissä tulisi pyrkiä konsensuksen löytämiseen. Jos eri asiantuntijoilla yrityksen sisällä on toisistaan eroavat näkemykset siitä, mistä asiakasarvo koostuu, asiakasarvoon perustuvalla hinnoittelumallille ei löydy pohjaa.

4.1.2 Kohderyhmän arvio tuotteen arvosta

Asiakkaita 5-15 hengen ryhmissä voidaan pyytää arvioimaan uusien tuotteiden merkittävyyttä ja vaikuttavuutta. Tällaiset ryhmät ovat usein tehokkaita tapoja asiakkaiden äänen kuulemiseen ja niitä voidaan myös käyttää uusien konseptien hinta-haarukan määrittämisessä.

4.1.3 Yhdistelmäanalyysi

Analyysissa tutkitaan asiakkaiden arvioita joukosta potentiaalisia tuotteita. Analyysissa jokainen tarjottava tuote sisältää valikoiman tiettyjä ominaisuuksia, joiden tasoja systemaattisesti muutetaan tarjottavien tuotteiden välillä. Tämän jälkeen vastaajia pyydetään asettamaan tarjotut tuotteet paremmuusjärjestykseen. Vastaajien arvioima arvo eri ominaisuuksille saadaan vastausten tilastollisesta analyysistä. Tämän tyyppinen yhdistelmäanalyysi on todennäköisesti käytetyin menetelmä asiakasarvon selvittämiseen. Sen etuna on mahdollisuus arvioida erilaisten aineettomien ominaisuuksien (kuten brändi nimien, maineen jne.) arvoa asiakkaalle. Tämä pätee myös sellaisiin ominaisuuksiin, joiden painoarvoa on vaikea kysyä suoraan kuten erityisen hyvä toimitusvarmuus tai erinomainen palvelu. Menetelmän heikkoutena on se, että huomioon voidaan ottaa vain ne ominaisuudet, jotka on otettu mukaan kyselyyn.

4.1.4 Arvon arviointi käytössä

Tuotteen arvoa on mahdollista arvioida haastatteleamalla ja havainnoimalla, kun se on oikeasti käytössä asiakkaalla. Tämän tyyppinen analyysi mahdollistaa käyttäjän tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden arvioinnin sekä tuote- että palveluominaisuuksien näkökulmasta todenmukaisessa käyttötilanteessa. Käyttö-analyysi voi usein paljastaa täyttämättömiä asiakastarpeita sekä ongelmia, joita ei tulisi esiin laboratoriotesteissä tai suorissa kyselyissä.

4.1.5 Tärkeysluokitukset

Tärkeysluokituksessa asiakkaita pyydetään vastaamaan kyselyyn, jossa heidän tulee arvioida valittujen olemassa olevien ja potentiaalisten tuoteominaisuuksien tärkeyttä. Vastausten

perusteella voidaan arvioida vanhojen ja uusien ominaisuuksien tärkeyttä. Asiakas-arvo arvioidaan korkeimmaksi silloin, kun uusien konseptien arvioitu arvo on korkea ja vanhojen matala. Analyysin etuna on se, että kun sitä käytetään jatkuvasti, yritykset saavat selville, tapaukset, jolloin tarjotut tuotteet ylittävät asiakasvaatimukset ja toisaalta tapaukset milloin asiakkaat vielä tarvitsevat tyydyttävämpiä sovelluksia.

4.2 Arvon kommunikoinnin ongelmat ja ratkaisut

Arvon kommunikoinnilla (*value communication*) tarkoitetaan tuotteesta syntyvän arvon osoittamista asiakkaalle. Arvo koostuu ennemminkin asiakkaan kokeman hyödyn mukaan, kuin tuotteen uusista teknisistä ominaisuuksista. Tässä osiossa avaamme arvon kommunikointia tarkemmin muun muassa esimerkein.

Arvon kommunikoinnissa on useita ongelmia. Huolimattomasti ja osaamattomasti tehtynä kommunikointi rohkaisee asiakkaita takertumaan hintaan (Hinterhuber & Bertini, 2011). Kommunikointi myös yleensä keskittyy vain tuotteen ominaisuuksiin ja teknisiin yksityiskohtiin (Hinterhuber & Bertini, 2011), kuin itse tuotteen arvoon. Hinterhuberin (2008) tutkimuksen mukaisesti usein vaikeutena on se, mitä tuotteen arvoista kommunikoi. Vaikka tuotteella olisi selkeitä parempia ominaisuuksia kilpailijaan nähden, ei ole täysin selvää ja yksinkertaista, että nämä ominaisuudet ovat sellaisia, jotka herättävät asiakkaan kiinnostuksen. Arvon tehokas kommunikointi asiakkaalle on myös erityisen vaikeaa toimialoilla, joilla asiakkaat ovat jo valmiiksi ylikuormitettu eri lähteistä tulevalla mainonnalla. Hinterhuberin (2008) tutkimukseen osallistuneiden markkinointipäälliköiden mukaan asiakkaiden tavoittaminen on tullut erityisen vaikeaksi viimeisen 10 - 15 vuoden aikana. Samaa mieltä ovat myös Hinterhuber & Liozu (2012): Asiakkaita on yhä vaikeampi tavoittaa ja vakuuttaa perinteisten markkinointikanavien kautta, ellei markkinointi ole erityisen kekseliästä ja epätavallista.

Arvon kommunikoinnissa ilmeneviin ongelmiin pureutuvat Hinterhuber ja Bertini (2011) seuraavanlaisesti: Kommunikaatiossa olisi koitettava estää asiakkaita takertumasta hintaan. Tämän lisäksi kommunikoinnin tulisi kääntää tuotteen ominaisuudet asiakashyödyiksi ja myyntivaikutuksiksi. Hinterhuber (2008) tutkimuksessaan taas toteaa, että asiakasarvon

kommunikoinnin parantamiseksi on tärkeää ymmärtää arvon markkinointiviestinnän kolme kehitystasoa: Tuotteen ominaisuuksien kommunikointi, asiakkaan saamien hyötyjen kommunikointi ja asiakkaan hyötyjen kommunikointi suhteessa asiakkaiden tarpeisiin. Nämä kolme tasoa on selitetty tarkemmin alla.

4.2.1 Tuotteen ominaisuuksien kommunikointi

Alimman tason tuotteen arvon kommunikointia on tuotteen ominaisuuksien kertominen. Ongelmana tässä tasossa on, että asiakkaat eivät usein ole kovinkaan kiinnostuneita ominaisuuksista.

4.2.2 Asiakkaan saamien hyötyjen kommunikointi

Hieman edistyneempi taso on asiakkaan hyötyjen kommunikointi, esimerkiksi ”tuote vähentää melua” tai ”kuulokkeet ovat mukavammat”. Tämän menetelmän hyöty on se, että asiakkaat välittävät hyödyistä, mutta haasteena se, että yritykset eivät aina tiedä mitkä hyödyistä todella kiinnostavat asiakasta.

4.2.3 Asiakkaan saamien hyötyjen kommunikointi suhteessa asiakkaiden tarpeisiin

Edistyneimmässä kommunikointimenetelmässä asiakkaiden tarpeet on selvitetty. Tällaisessa tapauksessa viesti menee perille ja muistetaan, koska kommunikoidaan asioita, joita asiakas tarvitsee ominaisuuksien sijaan. Hyvä esimerkki tästä on Michelinin rengaskampanja, joka keskittyi lasten turvallisuuteen autossa, siten kommunikoiden hyödyistä asiakkaan tarpeiden näkökulmasta.

4.3 Markkinasegmentoimisen ongelmat ja niiden ratkaisut

Markkinasegmentoimisella (*market segmentation*) tarkoitetaan yrityksen asiakaskunnan jakamista eri segmentteihin eli osioihin. Segmentointi voidaan suorittaa muun muassa tarpeen, iän tai sukupuolen mukaan. Eri segmenteillä on erilaiset tarpeet, ja yrityksen on pyrittävä mukauttamaan tuotettaan näiden tarpeiden mukaisiksi.

Markkinoiden segmentoimisen ongelmaksi koetaan, että se on intuitiivista (Liozu & Hinterhuber, 2012). Tämän lisäksi se yleensä myös perustuu helposti havaittaviin, mutta tehottomiin ja toimimattomiin kriteereihin. (Hinterhuber & Bertini, 2011) Markkinasegmentointi on myös usein koettu vaikeaksi. Yksi syy tähän on se, että markkinoinnin teoria ei ole tuottanut tehokkaita työkaluja markkinasegmentointiin (Hinterhuber, 2008). Yksi keskeinen hankaluus segmentoinnissa on myös se, että liian usein rajoitutaan uskomukseen suuresta segmentistä, jonka oletetaan välittävän vain hinnasta (Hinterhuber, 2008).

Ratkaisuksi tähän Hinterhuber ja Bertini (2011) tarjoavat tarvepohjaisen markkinasegmentoinnin luomista. Tämän segmentoinnin tulisi myös ohjata yrityksen markkinointistrategiaa. Hinterhuberin (2008) mukaan taas paras lähestymistapa markkinasegmentointiin on ottaa asiakkaiden tarpeet pääsegmentointi muuttujiksi. Tällaisessa tarvelähtöisessä segmentoinnissa pystytään sekä määrittämään hinta-orientoituneen segmentin koko ja koostumus että löytämään muiden mahdollisten asiakassegmenttien luonne ja koko, joille muillakin ominaisuuksilla kuin hinnalla on arvoa. Esimerkiksi (Hinterhuber, 2008) Monsanto on asiakastarvelähtöisellä segmentoinnilla tunnistanut seuraavat kolme asiakassegmenttiä Roundup rikkaruohomyrkylleen:

- Hintaan keskittyvä asiakassegmentti, jolle tarjotaan geneerisesti etiketöityä tuotetta
- Valtavirtasegmentti, jolle tarjotaan ”Roundup” brändättyä tuotetta
- Teknisesti edistynyt segmentti, jolle tarjottiin tuotetta nimeltä ”Roundup Weather Max, jonka mainostettiin olevan hyvin tehokasta myös haastavissa sääolosuhteissa

Segmentoinnin kautta Monsanto onnistui pitämään 60 % markkinaosuutensa senkin jälkeen, kun sen patentit erääntyivät 2001 ja markkinoille tuli halvempia korvaavia tuotteita. Tämä esimerkki osoittaa, että tarvelähtöinen markkinasegmentointi voi olla tehokas työkalu jopa tavanomaisessa tuotteessa, joiden markkinoilla hinnan uskotaan yleensä olevan ainoa ratkaiseva tekijä.

4.4 Myyntihenkilöstön johtamiseen liittyvät ongelmat ja niiden ratkaisut

Myyntihenkilöstön johtamiseen (*salesforce management*) kuuluu myyjien ohjeistaminen ja kouluttaminen. Tavoitteena on, että yrityksen jokainen työntekijä, joka on yhteydessä asiakkaan kanssa, on ymmärrys tuotteen arvosta ja oikean hinnan tärkeydestä pitkällä aikavälillä. Tässä osiossa käymme läpi, minkälaisia ongelmia huonosta myyntihenkilöstön johtamisesta seuraa ja kuinka niitä voidaan parantaa.

Yleisenä ongelmana Hinterhuberin ja Bertinin (2011) mukaan myyntihenkilöstön johtamisessa on myyntihenkilöstöä asiakasarvoon keskittymiseen kannustavien järjestelmien ja ohjeistuksien puute. Aikaisemmin Hinterhuber (Hinterhuber, 2008) oli todennut, että monissa tapauksissa uudelle tuotteelle sen arvoon perustuen suunniteltu hintalisä voi kutistua merkittävästi, kun myyntiorganisaatio yrittää saavuttaa vuotuiset volyymitavoitteensa ja bonuksensa. Tavoitteidensa saavuttamiseksi myyntihenkilöstö päätyy helposti käyttämään mittaviakin alennuksia ymmärtämättä alennusten pitkän aikavälin merkitystä. Esimerkiksi (Hinterhuber, 2008) autokaupassa uudelle, erinomaiset arviot saaneelle mallille suunniteltu 3000 euron hintapremio edelliseen malliin nähden kutistui 200 euroon, kun myyntiorganisaatio ei pysynyt asetetuissa hinnoissa vaan päätyi omien tavoitteidensa saavuttamiseksi antamaan alennusta.

Ratkaisuna Hinterhuber ja Bertini (2011) esittävät, että myyntihenkilöstöllä tulisi olla edellytykset, ohjeistus ja motivaatio keskittyä asiakasarvoon. Tämän lisäksi olisi oltava olemassa sekä koulutus- että seurantajärjestelmät ylläpitoon. Alennusten antamiseen ei myöskään tulisi missään tilanteessa rohkaista. Tämän kaltaiset ongelmat voidaan välttää asettamalla selkeät ohjeistukset alennusten antamiselle (Hinterhuber, 2008). Ohjeistusten tulisi rajoittaa myyjien valtaa antaa alennuksia. Joissakin tapauksissa myyjille kuitenkin kannattaa antaa suurempi liikkumavara hintojen asettamisessa kannattavuuden nostamiseksi. Tällaisia tilanteita ovat:

- Tilanteet, joissa myyjillä on parempi näkemys asiakkaan maksuvalmiudesta
- Tilanteet, joissa myyjillä on erinomaisen neuvottelukyvyyt
- Tilanteet, joissa maksuvalmiudessa on merkittäviä eroja eri asiakkaiden välillä
- Tilanteet, joissa tuotteet ovat monimutkaisia tai helposti pilaantuvia

Myös myyjien palkitsemisjärjestelmän pohjaa tulisi Hinterhuberin (2008) mukaan muuttaa. Perinteisesti yritysten myynnin palkitsemisjärjestelmät perustuvat myynnin määrään. Arvopohjainen hinnoittelu sen sijaan vaatii järjestelmän, joka palkitsee myyjiä kannattavuudesta myyntimäärien tai markkinaosuuksien sijaan. Myyjien palkkauksen kiinteään ja muuttuvan osan suhdetta tulisi myös muuttaa. Jos myyjiä halutaan kannustaa kasvattamaan myyntimäärää, pieni prosentuaalinen provisio toimii parhaiten. Jos taas halutaan saada myyjät keskittymään myynnin laatuun ja asiakassuhteiden kehittämiseen, on kannattavaa tarjota suurempi provisio myynnistä. Tätä teoriaa tukee myös Keräsen ja Jalkalan (2014) tutkimus, jossa todetaan, että asiakkaan arvon määrittelemiseen liittyvät tehtävät koetaan usein ylimääräisenä, mutta palkitsemattomana työnä myyntihenkilöstön toimesta.

Viimeisenä ratkaisuna myyntihenkilöstön johtamiseen liittyvissä ongelmissa Hinterhuber (2008) esittää myyntihenkilöstön kouluttamista. Arvopohjaisen markkinointimenetelmän tehokas implementaatio vaatii huomattavan muutoksen myyjien asenteissa ja siten myös koulutusta. Asiakkaiden tarpeiden havaitsemiseksi myyjien on tultava hyviksi kuuntelijoiksi. Lisäksi heidän on opittava myymään asiakkaalle ratkaisuja tuotteiden tai palveluiden sijaan.

Lisäksi Sodhi ja Sodhi (2008) ovat tutkineet tätä myyntihenkilöstön johtamiseen liittyviä ongelmia ja he havaitsivat lisäksi, että myynnin valvonta olisi yksi ratkaisu niihin. Arvopohjainen hinnoittelu vaatii hintojen pitämistä asetetulla tasolla ja merkittävien alennusten välttämistä. Tämän vuoksi myyntihenkilöstöä tulee valvoa sen varmistamiseksi, että hintataso pysyy halutulla tasolla. Lisäksi myyjille tulisi kehittää kannusteita listahinnassa pysymiselle.

4.5 Ylimmän johdon tukeen liittyvät ongelmat ja niiden ratkaisut

Ylimmän johdon tuella (*senior management support*) tarkoitetaan yrityksen ylimmän johdon, keskijohdon ja myyntihenkilöstön välillä vallitsevaa ymmärrystä arvopohjaisen hinnoittelun toteutumisesta. Tässä osiossa pyrimme avaamaan, miten ylimmän johdon tuen puuttuminen vaikuttaa arvopohjaisen hinnoittelun toteutumiseen ja kuinka se voidaan saavuttaa.

Ylin johto on yleensä kiinnostunut vain bruttomyyntin ja tuottojen kasvusta. Tämän lisäksi tärkeää on markkinaosuus, mutta johto ei kannusta keskittymään arvoon (Hinterhuber & Bertini, 2011). Tällöin ylin johto voi esimerkiksi samaan aikaan vaatia korkeampien hintojen käyttämistä ja suurempaa kannattavuutta, mutta rangaista henkilöstöä siitä, että määrätavoitteita ei saavuteta (Hinterhuber, 2008).

Ratkaisuna Hinterhuber ja Bertini (2011) esittävät, että ylimmän johdon tulisi tarjota visio, konteksti ja kannustimet arvopohjaisen hinnoittelun implementointiin. Aikaisemmin Hinterhuber (2008) myös ehdotti, että ylimmän johdon tuki voidaan saavuttaa useilla menetelmillä mukaan lukien lobbaus, verkostoituminen ja tinkiminen. Heti, kun ylimmän johdon tuki on siis saavutettu, keskijohto pystyy implementoimaan käyttöönsä arvopohjaisen hinnoittelun.

5 ARVOPOHJAISTEN HINTOJEN ASETTAMINEN JA SAAMINEN

Hinnoittelusta puhuttaessa käytetään termejä hinnan asettaminen (*price orientation/setting*) ja hinnan toteutuma (*price realization/getting*). Hinnan asettamisella tarkoitetaan prosessia, jossa tuotteelle määritetään hinta, jonka yritys toivoo saavansa tuotteen myynnistä. Asetettu hinta harvoin kuitenkaan vastaa täydellisesti tuotteen toteutunutta hintaa, johon vaikuttavat muun muassa myyntihenkilöstön myynti- ja neuvottelutaidot, sekä kilpailevien tuotteiden hinnat. (Hinterhuber & Liozu, 2012)

5.1 Hinnoittelumallien suorituskykymatriisi

Hinnoittelumallien suorituskykymatriisi (kuva 7) on Hinterhuberin ja Liozun (2012) kehittämä työkalu hinnoittelumallien ominaisuuksien ja kykyjen vertailuun. Matriisissa on erotettavissa viisi selkeää eri hinnoittelualuetta, joihin on mahdollista kuulua, riippuen siitä, minkälaista hinnoittelumallia käyttää ja hintaa saa asetannalleen. Nämä alueet ovat valkoisen lipun alue, hinnan kaappauksen alue, hyvien aikeiden alue, arvosta luopumisen alue ja tehokkaan hinnoittelun alue.

Hinnoitteluvalmius				
Arvopohjainen hinnoittelu	Arvosta luopumisen alue		Tehokkaan hinnoittelun alue	
Kilpailijalähtöinen hinnoittelu		Hyvien aikeiden alue		
Kustannuspohjainen hinnoittelu	Valkoisen lipun alue		Hinnan haltuunoton alue	
	Heikko	Keskinkertainen	Vahva	Hinnan toteutuma

Kuva 7: Hinnoittelun suorituskykymatriisi (Hinterhuber & Liozu, 2012).

Valkoisen lipun alueella yrityksen valmiudet hinnoitteluun ovat heikot ja hinnan toteuma asetantaan verrattuna on heikko. Vahvuuksia mietittäessä alueella ei ole mitään merkittäviä etuja mallissa eikä toteumassa. Haasteita alueella on saada kasvatettua johtajien tiedostuneisuutta ja tukea hinnoitteluun sekä mahdollinen hinnoitteluvalmiuksien parantaminen. (Hinterhuber & Liozu, 2012)

Hinnan haltuunoton alueella yrityksen valmiudet hinnoitteluun ovat heikot, mutta hintojen toteuma asetantaan verrattuna on vahva. Alueen vahvuutena on merkittävän vahva hinnan toteutuman mahdollisuus. Haasteita luovat asiakkaiden halukkuuden siirtyä arvopohjaiseen hinnoitteluun määrittäminen ja haltuunotto. (Hinterhuber & Liozu, 2012)

Hyvien aikeiden alueella yrityksen valmiudet ovat keskinkertaiset ja hinnan toteuma asetantaan nähden on myös keksinkertainen. Vahvuuksina voidaan mainita nämä keskinkertaiset ominaisuudet molemmilla osa-alueilla. Haasteina ovat asiakkaiden ohjaaminen yhä enemmän arvopohjaiseen hinnoitteluun sekä hintatoteuman kehittäminen. (Hinterhuber & Liozu, 2012)

Arvosta luopumisen alueella yrityksellä on korkeat valmiudet tehokkaaseen hinnoitteluun, mutta hinnan toteuma on huono suhteessa asetantaan. Vahvuutena juurikin tuo korkea hinnoittelun valmius. Haasteina taasen hintojen toteutumisen johdonmukaistaminen sekä myyntihenkilöstön keskittyminen hinnan toteuman saamiseksi asetannan mukaiseksi. (Hinterhuber & Liozu, 2012)

Tehokkaan hinnoittelun alueella on sekä korkein mahdollinen valmius hinnoitteluun sekä vahva hintojen toteuma. Haasteitakin tällä parhaimmalla tasolla löytyy: Kustannusten sekä monimutkaisuuden hallinta sekä hinnoittelun kestävyiden ja innovoinnin varmistaminen. (Hinterhuber & Liozu, 2012)

Hinterhuberin ja Liozun (2012) kehittämässä hinnoittelun suorituskykymatriisissa on määritetty yleisimmät kolme hinnoittelumallia, sekä verrataan niitä toteutuneeseen hintaan, joka on jaettu kolmeen osaan; heikko, keskinkertainen ja vahva. Vahvan tarkoittaessa jopa täysin saatua asetettua hintaa. Toteutuneen hinnan ollessa heikko, on hintaa puolestaan jouduttu laskemaan tai tietoisesti laskettu paljon ja tällöin hinnan asettamisessa on epäonnistuttu.

Arvopohjaisessa hinnoittelussa heikkoa toteutunutta hintaa kutsutaan arvosta luopumisen alueeksi, kun taas vahvalla toteutuneella hinnalla ollaan tehokkaan hinnoittelun alueella.

5.2 Hinnoittelun suorituskykymatriisi käytännössä

Samaisessa Hinterhuberin ja Liozun (2012) tutkimuksessa, jossa haastateltiin 44 päällikkötason henkilöä 15 yhdysvaltalaisesta yrityksestä, joista vain muutama ylsi tehokkaan hinnoittelun alueelle. Näitä yrityksiä yhdisti omistautunut hinnoittelukulttuuri, hienostuneet menetelmät asiakkaan maksuhalukkuuden ja hintajoustopon tunnistamiseen sekä vahva hinnoitteluprosessi. Ehkä kuitenkin kaikkein tärkein tekijä onnistuneeseen hinnoitteluun oli tietotaidon välitys organisaation sisällä, mikä auttoi henkilöstöä kehittämään itseluottamustaan ja neuvottelutaitojaan siten, ettei asetetuista hinnoista juurikaan joustettu. Eräs Hinterhuberin haastatteleminen toimitusjohtajista kuvaili myyntitapahtumaa hyvin; ei tarvitse olla supermies koko myyntitapaamisen ajan, riittää että on supermies yhden sekunnin ajan, silloin kun asiakas pyytää alennusta ja vastaa siihen ei.

Arvosta luopumisen alueella olevien yritysten listahinnat kuvastivat pääsääntöisesti hyvin todellista asiakasarvoa. Näillä yrityksillä oli kuitenkin vaikeuksia ylläpitää asetettuja hintoja, johtuen pääsääntöisesti heikosta ohjeistuksesta alennuksien suhteen. Nämä yritykset onnistuivat hyvin luomaan ja osoittamaan arvon tuotteelle, mutta epäonnistuivat kuitenkin realisoimaan sen neuvotteluissa. Syitä heikkoon arvon realisointiin voidaan hakea muun muassa johtoportaan, joka kannustaa alennuksien antamiseen lisätäkseen myyntiä. (Hinterhuber & Liozu, 2012)

Arvopohjaista hinnoittelua käytettäessä toteutunut hinta riippuu pitkälti myyntihenkilöstön ammattitaidosta ja kyvystä kieltäytyä antamasta alennuksia. Johtoportaan tuki näyttelee tärkeää roolia arvonsäilytyksessä. Jos johto painostaa myyjiä tiettyyn myyntivolyymiin, on todennäköistä että myyjät laskevat hintoja helpommin. Jos myyjillä puolestaan on johdon tuki, ja mahdollisuus perääntyä kannattamattomista kaupoista, on todennäköisempää että tuotteen asetettu hinta saadaan säilytettyä. (Hinterhuber & Liozu, 2012)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Arvopohjainen hinnoittelu on selkeästi tunnistettu tutkimuskirjallisuudessa arvokkaaksi ja nousevaksi hinnoittelumalliksi; Sen tuoma performanssi yritykselle on kiistaton. Yritykset, jotka pystyvät johtamaan hinnoitteluaan arvopohjaisesti menestyvät teollisilla markkinoilla muita paremmin. Arvopohjaiseen hinnoitteluun kuitenkin sisältyy huomattavasti enemmän haasteita kuin yksinkertaisimpiin hinnoittelumalleihin, eli kustannuspohjaiseen ja kilpailijalähtöiseen hinnoittelumalleihin.

Koska arvopohjainen hinnoittelu on koettu niin kiinnostavaksi, mutta sen haasteet välillä ylitsepääsemättömän vaikeaksi, on viimeaikainen tutkimus nimenomaan keskittynyt arvopohjaisen hinnoittelun ongelmiin sekä niihin ratkaisujen löytämiseen. Suurimmat ongelmien tutkijat ovat olleet Andreas Hinterhuber ja Stephan Liozu. Suurimmaksi osaksi heidän tekemässään tutkimuksessa on tunnistettu ongelmia seuraavissa arvopohjaisen hinnoittelun osa-alueissa: arvon määrittäminen, sen kommunikointi, markkinasegmentoiminen, myyntihenkilöstön johtaminen ja ylimmän johdon tuki.

Arvon määrittämisen ongelmana on määrittämiseen tarvittavien metodien, työkalujen tai tiedon puute. Ratkaisuksi tähän on tarjottu suurpiirteistä empiiristä tutkimusta esimerkiksi yhdistelmäanalyysin, haastattelujen tai arvon käytössä mittaamisen muodossa. Yritysten olisi helppo suorittaa esimerkiksi yhdistelmäanalyysiä jokapäiväisessä myyntityössään asiakkaille. Tällöin saataisiin arvokasta tietoa yrityksen arvopohjaiseen hinnoitteluun. Lisäksi arvon määrittämiseen on olemassa myös kolme erilaista strategiaa B2B yrityksissä: esiin tulevan arvon myynti, elinkaaren arvon hallinta ja arvoon erikoistuneen asiantuntijan.

Arvon kommunikoinnin ongelmiksi on yleisimmin tunnistettu sen rohkaiseva vaikutus saada asiakas keskittymään hintaan sekä vain teknisten yksityiskohtien ja tuotteen ominaisuuksien viestiminen. Arvon kommunikointia pitäisikin kehittää suuntaan, jossa asiakasta pyritään estämään keskittymästä hintaan ja sen sijaan pyritään pukemaan tekniset yksityiskohdat ja tuotteen ominaisuudet asiakkaan hyödyiksi ja vaikutuksiksi. Vasta tällöin pystytään oikeasti kommunikoimaan tuotteen arvoa asiakkaalle.

Markkinasegmentoinnin yleisimmät ongelma ovat, että ne pohjautuvat joko intuitiiviselle arvaukselle, väärin luuloihin asiakkaiden hintatietoisuudesta tai helposti havaittaville, mutta tehottomille, kriteereille. Ratkaisuna tähän tulisi markkinoita segmentoida tarvepohjaisesti, jolloin muuttuvissakin markkinatilanteissa yritys pystyy pitämään asiakaskuntansa.

Myyntihenkilöstön johtamisessa ongelmaksi nousee kannustinjärjestelmien ja ohjeistuksien puute sekä henkilöstön motivointi, jotta he osaisivat keskittyä arvopohjaiseen lähestymistapaan. Sen sijaan myyntiprosessissa keskitytään aivan liian helposti määrään laadun kustannuksella. Tällöin ohjeistukset ja kannustinjärjestelmät pitäisi suunnata motivoimaan arvopohjaiseen lähestymistapaan ja henkilöstöä tulisi kouluttaa, tuloksia seurata ja myyjiä jopa valvoa.

Ylimmän johdon kanssa ongelmiksi nousee johdon tuloshakuisuus lähinnä liikevaihdon tai markkinaosuuksien kautta. Tämän vuoksi johtajat eivät osaa rohkaista työntekijöitä arvopohjaiseen hinnoitteluun. Johtajien tulisikin keskittyä arvopohjaisen hinnoittelun vision ja sisällön kehittämiseen sekä luomaan kannustinjärjestelmiä. Tällöin arvopohjainen hinnoittelujatous läpäisisi koko yrityksen toiminnan ja se tulisi otettua käyttöön paljon helpommin.

Työn aikana myös huomasimme, että ei pelkästään riitä, että yritys joko onnistuu määrittämään asiakasarvonsa tai saamaan vastinetta hintapyynnilleen, vaan menestykseen vaaditaan molemmat. Vasta kun yritys onnistuu kumoamaan arvopohjaisen hinnoittelun ongelmat ja saa pyytämänsä hinnan tuotteistaan, voidaan sanoa sen olevan tehokkaan hinnoittelun alueella.

Arvopohjaisen hinnoittelun tulevassa tutkimuksessa tulisi mielestämme tutkia lisää empirian kautta, kuinka esitettyjä ongelmia pystytään ratkaisemaan. Näin saataisiin tuotettua enemmän konkreettista materiaalia auttamaan arvopohjaisen hinnoittelun kanssa kamppailevia yrityksiä ja enemmän empiriapohjaa tukemaan arvopohjaisen hinnoittelun jo havaittuja ongelmia ja ratkaisuja.

7 LÄHDELUETTELO

Baker, M. J., 2001. *Marketing: Critical Perspectives on Business and Management*. 3 toim. London: Routledge.

Busacca, B., Costabile, M. & Ancarani, F., 2004. *Prezzo e valore per il cliente: tecniche di misurazione e applicazioni manageriali*. Milano: Etas.

Cannon, H. & Morgan, F., 1990. A strategic pricing framework. *The Journal of Services Marketing*, 44(2), p. 19.

Codini, A., Saccani, N. & Sicco, A., 2012. The relationship between customer value and pricing strategies: an empirical test. *Journal of Product & Brand Management*, 21(7), pp. 538 - 546.

Deutsch, M., 2010. Life-cycle cost disclosure, consumer behavior, and business implications. *Journal of Industrial Ecology*, 14(1), pp. 103 - 120.

Docters, R., Reopel, M., Sun, J. & Tanny, S., 2004. *Winning the Profit Game – Smarter Pricing, Smarter Branding*. New York, NY: McGraw-Hill.

Hanson, W., 2006. The dynamics of cost-plus pricing. *Managerial and Decision Economics*, 13(2), pp. 149 - 161.

Harmon, R., Demirkan, H., Hefley, B. & Auseklis, N., 2009. *Pricing Strategies for Information Technology Services: A Value-Based Approach*. Big Island, HI, IEEE.

Heil, O. P. & Helsen, K., 2001. Toward an understanding of price wars: Their nature and how they erupt. *Intern. J. of Research in Marketing*, Issue 18, pp. 83 - 98.

Hinterhuber, A., 2004. Towards value-based pricing—An integrative framework. *Industrial Marketing Management*, Issue 33, p. 765– 778.

Hinterhuber, A., 2008. Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 4(29), pp. 41 - 50.

Hinterhuber, A. & Bertini, M., 2011. Profiting when customers choose value over price. *Business strategy review*, 22(1), pp. 46 - 49.

Hinterhuber, A. & Liozu, S., 2012. Is it time to rethink your pricing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), pp. 68 - 77.

Hu, Y., 2004. *Performance-based Pricing Models in Online Advertising: Cost per Click versus Cost per Action*.

Ingenbleek, P., 2007. Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. *Agricultural Economics Research*, Osa/vuosikerta 7, pp. 289 - 305.

Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. & Verhallen, T., 2003. Successful new product pricing practices: a contingency approach. *Marketing Letters*, 14(4), pp. 289 - 305.

Karabulut, Y. & Nassi, I., 2009. *Secure Enterprise Services Consumption for SaaS Technology Platforms*. Palo Alto, IEEE.

Keränen, J. & Jalkala, A., 2014. Three strategies for customer value assessment in business markets. *Management Decision*, 52(1), pp. 79 - 100.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., 1996. *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.

Liozu, S. & Hinterhuber, A., 2013. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, Vol. 51 Iss 3 pp. 594 - 614, 51(3), pp. 594 - 614 .

Liozu, S. M. & Hinterhuber, A., 2012. Industrial product pricing: a value-based approach. *Journal of Business Strategy*, 33(4), pp. 28 - 39.

Mills, B. & Scleich, J., 2010. What's driving energy efficient appliance label awareness and purchase propensity?. *Energy Policy*, Osa/vuosikerta 38, pp. 814 - 825.

Monroe, K., 2003. *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York, NY: McGraw-Hill.

Nagle, T. T. & Holden, R. K., 2002. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*. 3rd ed. toim. Upper Saddle River , New Jersey: Prentice Hall.

Plassmann, H., O'Doherty, J., Baba, S. & Antonio, R., 2008. Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 105(3).

Sammer, K. & Wustenhagen, R., 2006. The influence of eco-labeling on consumer behavior: results of a discrete choice analysis. *Business Strategy and the Environment*, 15(3), pp. 185 - 199.

Sodhi, M. S. & Sodhi, N. S., 2008. *Six Sigma Pricing – Improving Pricing Operations to Increase Profits*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.

TIEKE, 2005. *Hinnoittelun ABC - Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinoitteluun*. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry toim. Helsinki: HIMA Hinnoittelumallit asiakassuhteessa -hanke (2004 - 2005) / .

Ward, D. ym., 2011. Factors influencing the willingness-to-pay for the Energy Star label. *Energy Policy*, Osa/vuosikerta 39, pp. 1450 - 1458.