



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

School of Business and Management

Kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Hinnoittelustrategian valinta terästeollisuudessa - Case Teräsyhtiö Oy

Selecting pricing strategy in steel industry – Case Steel Corporation Inc.

10.12.2015

Tekijä: Lassi Ropponen

Ohjaaja: Heli Arminen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Lassi Ropponen

Akateeminen yksikkö: School of Business and Management, Talousjohtaminen

Ohjaaja: Prof. Heli Arminen

Kandidaatin tutkielma ”Hinnittelustrategian valinta terästeollisuudessa – Case Teräsyhtiö Oy” käsittelee tuotantohyödykkeitä valmistavan hiiliteräsyhtiön hinnoittelustrategian valintaa, peilaamalla toteutuvaa hinnoittelua hinnoittelun teoreettisiin periaatteisiin. Tutkimuksen tavoitteeksi kohdentui selvittää, kuinka hyvin kohdeyrityksen hinnoittelu noudattaa hinnoittelun teoreettisia periaatteita. Tavoitteena oli myös selvittää, miten hinnoittelu toteutuu kohdeyrityksessä ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän strategiseen päätökseen.

Tutkielman teoriaosuuden muodostaa hinnan ja hinnoitteluprosessin teorian muodostama kokonaisuus yhdessä tutkielman varsinaisen viitekehyksen kanssa, jona toimivat kustannusperusteisen ja markkinalähtöisen hinnoittelun perinteiset mallit. Tutkielmassa markkinalähtöisillä malleilla viitataan kysyntä- ja kilpailulähtöisiin malleihin. Tutkimuksen aineisto kerättiin teema-haastattelun avulla, haastatteleamalla kolmea Case-yrityksen hinnoittelussa toimivaa henkilöä. Tutkimus toteutui laadullisena tutkimuksena hyödyntäen analyysissä teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimustulosten osalta tärkeään rooliin asettui kahtiajako kotimarkkinoihin ja kotimarkkinoiden ulkopuolisiin alueisiin. Nämä alueet määrittivät pitkälle sitä, jouduttiinko hinnoittelu toteuttamaan hintaa seuraten vai asettaen. Toimialan alueellisten hintatasojen osalta merkittävässä asemassa olivat teräsyhtiöiden avoimet hintalistat, jotka ohjaavat hinnoittelua vahvasti. Hinnoitteluprosessin osalta tärkeimmäksi tavoitteeksi asettui kannattavuuden takaaminen, sekä johdonmukaisen hinnoittelun harjoittaminen. Markkinalähtöistä hinnoittelua ohjaavista ulkoisista tekijöistä tärkeintä oli Kilpailulain (948/2011) huomioiminen. Asiakkaan rooli hinnoittelussa oli myös erittäin merkittävä.

Tutkimus osoitti kohdeyrityksen hinnoittelun painottavan markkinalähtöisiä menetelmiä, huomioiden kuitenkin kustannusten vaikutus katteen kautta. Tutkimus osoitti myös, ettei asiakkaan kokemaa arvoa huomioida hinnoittelun pohjatyössä siinä määrin, kuin olisi mahdollisesti tarpeellista. Tutkimuksen johtopäätöksissä korostuu se, kuinka asiakasarvon huomioiminen voisi mahdollistaa yritykselle korkeamman tuloksellisuuden.

ABSTRACT

Author: Lassi Ropponen

Faculty: School of Business and Management, Business management

Examiners: Prof. Heli Arminen

Bachelor's thesis "Selecting pricing strategy in steel industry – Case Steel Corporation Inc." inspects pricing strategy of a steel company that produces industrial goods. The idea is to reflect real pricing of the case company to the theory of pricing. The aim of this research is focused on finding out how well the case company follows theoretical basics of pricing. This research is also keen on finding out how pricing is done in the case company and what factors have an influence on it.

Theory part of this study is formed by theories of price and pricing process with the actual theoretical framework of this study. The framework consists of theories about cost based pricing and market based pricing. In this study market based pricing is divided to demand and competition based pricing models. The research material was collected with a semi-structured interview between the interviewer and three interviewees. The research was analyzed using qualitative document analysis.

Results of this study show that bipartition to home market areas and areas beyond home market had a huge role. It defined whether the case company needed to follow or set area based price levels. Also open price charts made by all steel companies around the world direct the pricing strategy. The most important objective on pricing process was to guarantee the profitability of the company and train consistent pricing throughout the years. External factors direct the pricing as well. The most important external factor was found to be the competition law. Role of the customer was also very important in the study.

The research showed that the case company focuses on market based methods. Costs are taken in to account via gross margin. Research also indicates that value to customer is not noticed in all possible ways when it comes to pricing. Conclusions of this study highlight the possibilities of value to customer in the case company's profitability.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja kohdeyritys	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	3
1.3	Tutkielman rakenne.....	4
2	HINNOITTELU	5
2.1	Hinta	5
2.2	Hinnoitteluprosessi.....	6
3	HINNOITTELUSTRATEGIAT	8
3.1	Kustannusperusteiset menetelmät	9
3.2	Markkinalähtöinen hinnoittelu	12
4	TERÄSTEOLLISUUS	16
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA – AINEISTO	18
6	EMPIIRINEN ANALYYSI	20
6.1	Hinnoittelu prosessina.....	20
6.2	Kustannukset ja kate.....	22
6.3	Markkinalähtöinen hinnoittelu	24
6.3.1	Kysyntä.....	26
6.3.2	Kilpailu	28
6.3.3	Asiakas	29
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	39

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1.	Hinnoittelumenetelmät	8
Kuvio 2.	Markkinalähtöiseen hinnoitteluun vaikuttavat kymmenen tekijää.....	12
Kuvio 3.	Teräksen valmistusprosessi.....	16
Kuvio 4.	Teräksen hintakehitys (kuumavalssattu)	17

LIITELUETTELO

Liite 1. Haastatteluun laaditut ennakkokysymykset.....	39
---------------------------------------------------------------	----

1 JOHDANTO

Teräsmarkkinat ovat olleet erittäin heikot viime vuosina. Tämä on lisännyt toimialan sisäistä kilpailua todella merkittävästi. Syynä heikkoon markkinatilanteeseen on ensinnäkin hiiliteräksen kysynnän laskusta johtuva tuotannon ylikapasiteetti. Teräksen kulutus on laskenut Euroopan alueella vuoden 2007 huipusta noin 30 prosenttia, laskien vuonna 2014 kokonaiset 4 prosenttia. Maailmanlaajuisesti vuosittainen ylikapasiteetti liikkuu 200 miljoonan tonnin tienoilla. Euroopan tasolla ylikapasiteettia on noin 20–25 miljoonaa tonnia. Nämä ovat todella merkittäviä lukuja, sillä Euroopan vuosittainen kokonaistuotanto on 150 miljoonan tonnin tasolla. (Melander 2015) Koko maailman alueella teräksen kokonaistuotanto on noin 1700 miljoonaa tonnia. Toinen merkittävä terästeollisuuden kriisin aiheuttajista on Kiinan teräksen ylituotannon vyöryminen muualle maailmaan, maan oman kasvun ja kulutuksen hiipuesssa. Kiina tuotti vuonna 2014 832 miljoonaa tonnia terästä. Se on siis lähes puolet koko maailman tuotannosta. (Kankare 2015)

Heikko markkinatilanne on johtanut siihen, että lähes kaikkien Euroopan alueella terästä tuottavien yritysten osakekurssit ovat laskeneet suunnilleen samassa suhteessa. Myös positiivisen tuloksen tekeminen on mennyt lähes mahdottomaksi. (Kankare 2015) Viime vuosina Euroopan terästeollisuudelle on ollut tyypillistä kireä kilpailu sekä paine, joka kohdistuu teräksen markkinahinnan ja raaka-aineiden hintojen väliin jäävään katteeseen (SSAB 2015). Vaativa markkinatilanne pakottaa yritykset tarkastelemaan omaa kilpailuasemaansa suhteessa muihin toimialan yrityksiin.

Tämä itseäni kiinnostava toimiala ja siinä vallitseva markkinatilanne, sekä kiinnostus yritysten taloutta ja hinnoittelua kohtaan saivat minut valitsemaan tutkimuskohteekseni teräksen hinnoittelustrategiat. Saatuaani mahdollisuuden päästä haastattelun avulla tutkimaan yhtä alalla toimivaa yritystä, päädyin kohdentamaan tutkimukseni case-tyyppiseksi. Tutkimus rajautuu näin ollen käsittelemään hinnoittelun valintaa vain kohdeyrityksessä.

1.1 Tutkimuksen aihe ja kohdeyritys

McCarthy'n vuonna 1960 lanseeraama 4P-malli kuvastaa yrityksen neljää perinteistä kilpailukeinoa. Nämä kilpailukeinot ovat tuote (Product), hinta (Price), jakelu (Place) ja markkinointiviestintä (Promotion). Tämä markkinointimix -nimen saanut malli on asettunut lähes teoreettiseksi perustaksi tutkittaessa yritysten välistä kilpailua. Mallista on kuitenkin havaittava yksi tärkeä seikka. Neljästä P:stä vain hinta luo yritykselle tuloa, muiden osa-alueiden luodessa kuluja. Alhaiset hinnat saattavat luoda tuotteille enemmän kysyntää, mutta korkeammat hinnat mahdollistavat paremman tuloksellisuuden. Korkeammat hinnat viestivät myös asiakkaille korkeammasta laadusta. (Moore 1995) Hinnoittelu luo siis yritysten väliseen kilpailuun oman kokonaisuutensa, jossa pyritään löytämään tasapainoinen hinta, jonka asiakas on myös valmis maksamaan.

Tutkimuksen aiheena on tutkia tätä, oman kokonaisuuden muodostavaa, kilpailukeinoa kohdeyrityksessä. Yrityksen tarjoama hinnoittelu voidaan toteuttaa monella tavalla ja usein eri perustein. Hwangin (2011) mukaan tehokas hinnoittelukehys auttaa yrityksiä hinnoittelustrategian toteuttamisessa, sekä pitää strategian uusiutumiskykyisenä. Tämä tutkimus rakentuu tämän vuoksi hinnoittelun perinteisten teoreettisten perusteiden ympärille, tutkien näiden periaatteiden toteutumista kohdeyrityksen hinnoittelussa.

Kohdeyrityksenä tutkimuksessa on Euroopan teräsmarkkinoilla toimiva kansainvälinen tuotantohyödykkeitä valmistava teräsyhtiö. Yhtiö valmistaa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti räätälöityjä kuuma- ja kylmävalssattuja, sekä pinnoitettuja terästuotteita, jatkojalostusta varten. Yhtiön asiakkaat toimivat muun muassa autoteollisuudessa, maataloudessa ja energiateollisuudessa. Kohdeyritys on myös merkittävä toimija Suomen sekä muiden Pohjoismaiden markkinoilla.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkielmani tarkoituksena on tutkia tuotantohyödykkeitä valmistavan hiiliteräsyhtiön hinnoittelustrategian valintaa ja sen valintaan liittyviä syitä, peilaamalla toteutuvaa hinnoittelua hinnoittelun teoreettisiin periaatteisiin.

Tutkimuskysymys:

Kuinka hyvin Teräsyhtiö Oy:n hinnoittelustrategia noudattaa hinnoittelun teoreettisia periaatteita?

Alaongelmat:

*Miten hinnoittelu on toteutettu kohdeyrityksessä?
Mitkä kriteerit vaikuttavat hinnoittelustrategian valintaan?
Miten vallitseva markkinatilanne vaikuttaa hinnoitteluun?*

Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, kuinka hyvin kohdeyrityksen hinnoittelu noudattaa hinnoittelun teoreettisia periaatteita. Tavoitteena on myös selvittää, miten hinnoittelu toteutuu kohdeyrityksessä ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän strategiseen päätökseen. Tutkimuksessa pyritään samalla selvittämään, vaikuttaako vallitseva markkinatilanne hinnoitteluun strategisella tasolla. Tarkoituksena on siis alaongelmien kautta havaita, kuinka hinnoittelun teoreettiset periaatteet toteutuvat kohdeyrityksessä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta, joista ensimmäinen käsittää johdatuksen tutkimukseen sekä sen aiheeseen. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös tutkittava, nimettömänä käsiteltävä, kohdeyritys sekä tutkimuskysymykset ja tavoitteet.

Tutkielman toinen ja kolmas pääluke muodostavat yhdessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Teoriaosuus käsittelee ensin hinnoittelua hinnan ja hinnoitteluprosessin näkökulmasta. Kolmas pääluke puolestaan sisältää varsinaisen viitekehyksen, jona toimivat kustannusperusteisen ja markkinalähtöisen hinnoittelun perinteiset mallit. Neljännen luvun tarkoituksena on kuvata lyhyesti terästeollisuutta toimialana.

Viides ja kuudes pääluke kuvaavat tutkimuksen empiiristä puolta. Viidennen luvun tarkoituksena on esitellä tutkimusaineisto ja sen analysointiin käytetty menetelmä. Kuudes luku puolestaan sisältää varsinaisen empiirisen tutkimuksen analysoinnin. Viimeinen, eli seitsemäs luku, kokoaa yhteen tutkimuksen tulokset ja sisältää tuloksiin liittyvää pohdintaa.

2 HINNOITTELU

Hinnoittelu on yritykselle erityisen merkittävä strateginen päätös, sen vaikuttaessa suoraan tuotteen kysyntään ja sen kautta katteeseen (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen, Puttonen 2011, 117). Tämä kappale käsittelee hinnan ja hinnoittelun teoreettisia lähtökohtia analyysin pohjaksi.

2.1 Hinta

Hinta on itsessään strateginen elementti, joka toimii yhtenä yrityksen kilpailukeinona (Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen 2012, 107). Hinta vaikuttaa muun muassa markkinaosuuksiin ja voittoihin, joten sillä on suora yhteys yrityksen menestykseen ja kannattavuuteen. Asiakkaalle hinta puolestaan kuvastaa taloudellisen uhrauksen määrää. (Anttila & Fogelholm 1999, 58)

Hinta on erittäin herkkä elementti verrattuna markkinointimixin muihin osa-alueisiin. Hinnan pienikin prosentuaalinen muutos saattaa vaikuttaa kysyntään kymmenkertaisia määriä, vastaavaan mainonnan muutokseen verrattuna. Lisäksi hinnan muutokset vaikuttavat jo hyvin lyhyellä aikavälillä. Tuotteen, jakelun tai markkinointiviestinnän muutokset ovat puolestaan paljon hitaampia ja monimutkaisempia toteuttaa. (Anttila & Fogelholm 1999, 58) Hinnoittelun nopeampi toteutuskyky ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kyseessä olisi helppo prosessi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hinnoittelu aliarvioidaan usein helpommaksi tehtäväksi, kuin mitä se todellisuudessa on. (Dutta 2003)

Kysynnän herkkyyttä hinnan suhteen kutsutaan kysynnän hintajoustoksi. Sen avulla saadaan selvitettyä kuinka paljon prosentuaalinen hinnanmuutos vaikuttaa kysynnän määrään. (Pohjola 2012, 57) Kysynnän hintajousto saadaan siis laskettua seuraavasti:

$$\text{Kysynnän hintajousto} = \frac{\text{Kysytyn määrän suhteellinen muutos}}{\text{Tuotteen hinnan suhteellinen muutos}}$$

Hintajousto on arvoltaan negatiivinen normaalihyödykkeille, koska hinnan lasku kasvattaa niiden kysyntää. Jouston itseisarvon ollessa alle yksi, puhutaan joustamattomasta kysynnästä. Vastaavasti yli yhden itseisarvo tarkoittaa joustavaa kysyntää. (Pohjola 2012, 58)

2.2 Hinnoitteluprosessi

Hinnoittelulle asetetut tavoitteet ohjaavat hinnan asettamista. Nämä tavoitteet ovat usein joustavia ja ne muuttuvat organisaation sekä toimintaympäristön muuttuessa ajan myötä. Hinnoittelulle asetetut tavoitteet ovat luonteeltaan joko määrällisiä tai laadullisia. Määrälliset tavoitteet ovat helpommin mitattavissa, niiden liittyessä yrityksen tuloksellisuuteen, markkinaosuuteen, myyntiin ja muihin taloudellisiin mittareihin. Laadulliset tavoitteet kuvaavat lähinnä yrityksen ja asiakkaiden välisiä suhteita. Esimerkkinä laadullisista tavoitteista on asiakkaan kokemaan arvoon tai kilpailuun perustuvan hinnan löytäminen. Nämä tavoitteet eivät ole kuitenkaan toisistaan erillisiä, sillä on havaittu, että määrällisten tavoitteiden täyttäminen johtaa usein laadullisten tavoitteiden täyttymiseen. (Indounas 2008)

Hwangin (2011) mukaan hinnan asettaminen yrityksen tuottamalle tuotteelle on erittäin monivaiheinen prosessi, joka vaatii yritykseltä markkinoiden ja oman kustannusrakenteensa analysointia. Viime kädessä tavoitehinta yritetään kuitenkin asettaa sellaiselle tasolle, jolla yritys saavuttaa omat taloudelliset ja muut tavoitteensa, sekä menestyy markkinakilpailussa muiden tuotteiden kanssa. Tyypillisesti hinta asetetaan siten, että se kattaa tuotannon valmistuskustannukset huomioiden yrityksen kannattavuus- ja kilpailutavoitteet. (Neilimo 2005, 185)

Yritysten käyttämiä hinnoittelumenetelmiä on useita. Menetelmät voidaan jakaa esimerkiksi kustannus-, markkina- ja kannattavuusperusteisiin hinnoittelumenetelmiin. Kustannusperusteiset menetelmät pohjautuvat yrityksen kustannuslaskennan tietoihin. Markkinaperusteinen hinnoittelu puolestaan tukeutuu vallitsevaan markkinahintatasoon. Tavoitehinta asettuu tällöin sovittamalla yhteen tuottamiskustannukset sekä markkinahintataso. Kannattavuusperusteinen hinnoittelu perustuu tuotantokustannuksiin, ottaen huomi-

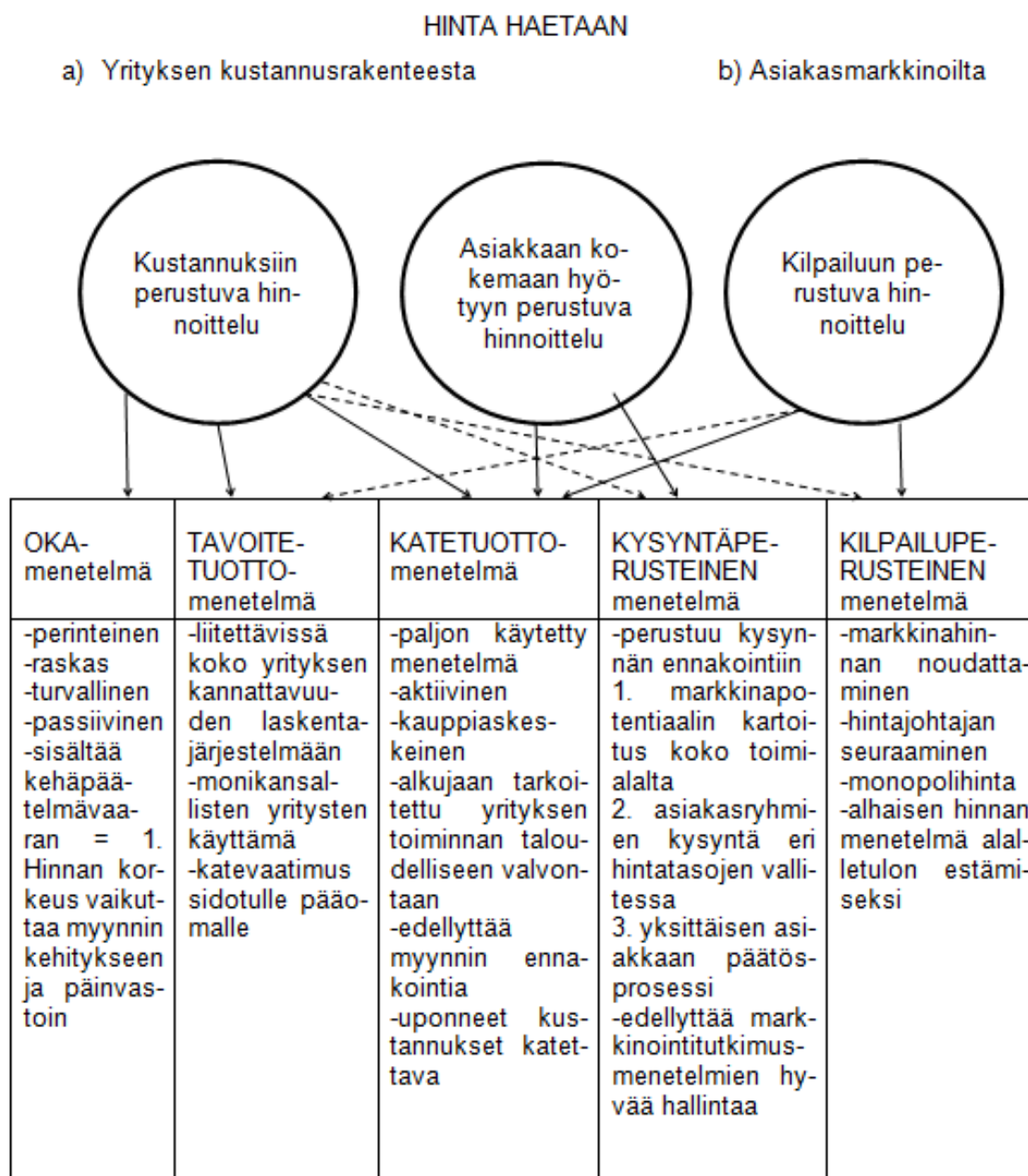
oon myös tuotteelle asetetun kannattavuustavoitteen. (Neilimo 2005, 185) Hinnoittelumenetelmien periaatteet siis nojaavat vahvasti yrityksen kustannusrakenteeseen ja niissä on havaittavissa myös muita yhtenevyyksiä. Tämän vuoksi mallit toimivat mielestäni parhaiten kuvaamaan hinnoittelun lähtökohtia, eikä toimimaan yksiselitteisinä ratkaisuinä. Oikea hinnoittelustrategia voi siis syntyä yhdistelemällä eri malleja.

Hinnoitteluprosessi ei tarkoita ainoastaan sitä työtä, joka johtaa hinnan asettamiseen. Hinnoitteluprosessiin kuuluu olennaisesti myös hinnoittelun tehokkuuden tarkkailu. Hinnoitteluprosessissa voidaan siis nähdä suunnittelun, toteutuksen ja analysoinnin vaiheet. Suunnitteluvaihe sisältää suunnittelutason avaintehtäviä, kuten hinnoittelun tavoitteiden asettamisen. Hinnoittelustrategian toteutus puolestaan tapahtuu operatiivisen tason tehtävien kautta. Analyysivaiheen tehtäväksi muodostuu näin ollen arvioida suunnittelun ja toteutuksen tuloksia, palaten takaisin suunnitteluvaiheeseen uutta tietoa hyväksikäyttäen. (Hwang 2011)

Strategisella tasolla hinnoittelulle muodostuu kaksi tärkeää tehtävää. Hinnoittelun ensimmäinen strateginen tehtävä on luoda hinnoittelustrategia olemassa olevalle tai uudelle yritystoiminnalle. Toisen tehtävän muodostaa tämän strategian ylläpito. Mikäli yritysjohdo ottaa myös tämän ylläpidon tehtävän prioriteetikseen, on yrityksellä mahdollisuus pienentää listahinnan ja saadun hinnan eroa. Listahinnat ovat usein vain aloituspiste tuotteiden hinnoittelulle. Hinnoittelu vaihtelee usein asiakkaan neuvotteluvoiman, alennusten, myyntihenkilöiden tai jopa myyntiajankohdan mukaan. (Davidson 2005)

3 HINNOITTELUSTRATEGIAT

Tämä kappale käsittää tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Sen muodostaa Anttilan & Fogelholmin (1999, 40) hinnoittelumenetelmien jaottelu. Markkinalähtöistä hinnoittelua käytetään tässä yhteydessä yhteisnimityksenä kilpailuperusteiselle ja kysyntälähtöiselle eli asiakkaan kokemaan hyötyyn perustuvalla hinnoittelulla. Nämä hinnoittelumenetelmät on listattu kuvioon 1.



Kuvio 1. Hinnoittelumenetelmät (Anttila & Fogelholm 1999, 40)

Kuviossa 1 kuvattuja hinnoittelumenetelmiä ovat kustannuksiin perustuva hinnoittelu, asiakkaan kokemaan hyötyyn perustuva hinnoittelu ja kilpailuun perustuva hinnoittelu. Ne voidaan edelleen jakaa käytännön menetelmiin, jotka ovat omakustannusarvolaskenta (OKA-laskenta), tavoitetuottomenetelmä, katetuottomenetelmä, kysyntäperusteinen menetelmä ja kilpailuperusteinen menetelmä. Malleissa hinta haetaan siis joko asiakasmarkkinoilta tai yrityksen kustannusrakenteesta. Näiden lisäksi hinnoittelu voi perustua sovittuihin, kiinteisiin hintoihin. Käytännössä hinnoittelutyössä käytetään kuitenkin näiden menetelmien yhdistelmiä. (Anttila & Fogelholm 1999, 40) Kaiken hinnoittelun taustalla on kuitenkin yrityksen tuotantokustannukset ja tämän vuoksi olennaisen kokonaisuuden muodostavat myös kustannusperusteiset menetelmät.

3.1 Kustannusperusteiset menetelmät

Kustannusperusteiset hinnoittelumenetelmät eivät ole markkinalähtöisistä malleista erillisiä menetelmiä, kuten voisi ehkä käsittää. Esimerkiksi katetuottolaskenta vaatii käyttäjältään strategista, pitkän aikavälin, markkinoiden ja myynnin kehityksen arviointia. (Anttila & Fogelholm 1999, 41) Laitinen (1990, 120–121) muotoilee asian niin, että kustannusperusteinen hinta ei usein ole lopullinen hinta, koska sen on täytettävä vielä kaksi ehtoa. Mikäli tuotteen hinnan asettaminen kustannusperusteisesti johtaa liian kireään kilpailuun, joutuu yritys viilaamaan sitä kilpailuperusteiseksi. Toinen ehdoista on se, että hinnan avulla on synnyttävä riittävästi kysyntää. Tuotteen kysynnän on oltava riittäväällä tasolla valitulla hinnalla, tai sitä on siirrettävä kohti kysyntäperusteista hintaa. Näillä tavoin kustannusperusteiset menetelmät yhdistyvät siis suoraan muihin esitettyihin menetelmiin.

Yksi perinteisimmistä kustannusperusteisistä hinnoittelumalleista on voittolisä- eli omakustannushinnoittelu, joka pohjautuu omakustannusarvolaskentaan. Menetelmässä tuotteen myyntihinta perustuu tuotteelle kohdistettuun omakustannusarvoon, eli yksikkökonaiskustannukseen, sekä siihen lisättävään katteeseen voittoa varten. (Ikäheimo et al. 2011, 119–120) Voittolisähinnoittelu voidaan toteuttaa siis seuraavasti:

<p>Tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset <u>+ Tuotteen kiinteät yksikkökustannukset</u> = Tuotteen omakustannusarvo (OKA) <u>+ Tavoitteeksi asetettu voittolisä</u> = Tuotteen nettomyyntihinta</p>

Kaavan yksinkertaisuudesta huolimatta menetelmän soveltamiseen liittyy vaikeita kysymyksiä. Menetelmää käytettäessä kustannuslaskentajärjestelmän on annettava hyvin täsmällistä tietoa tuotteen muuttuvista ja kiinteistä yksikkökustannuksista. Tämä on hyvin vaikeaa, sillä yksikkökustannukset riippuvat hyvin usein tuotannon määrästä, joka taas pohjaa kysyntään. Kysyntä taas vastaavasti riippuu tuotteelle asetetusta hinnasta. Yksikkökustannuksia on siis vaikea selvittää ennen kuin hinta on selvillä. Tämän mallin yksioikoinen soveltaminen johtaa siis helposti hinnoittelun noidankehään. (Ikäheimo et al. 2011, 120) Voittolisähinnoittelu voi myös aiheuttaa hinnan vaihtelua markkinahintaan nähden, mitä asiakkaat eivät näe sopivana (Rowley 1997).

Toinen yleisesti käytössä oleva kustannusperusteinen hinnoittelumenetelmä on katetuottohinnoittelu. Menetelmässä tuotteelle asetettu hinta perustuu vain sen muuttuviin kustannuksiin ja niihin lisättävään katteeseen, joka on asetettu tavoitellulle tasolle. Menetelmän ajatuksena on se, että hinnan on katettava sille kohdistuvat kulut ja antaa katetta kiinteitä kuluja ja voittoa varten. (Laitinen 1990,153) Katetuottohinnoittelu toteutuu siis seuraavasti:

<p>Tuotteen välittömät muuttuvat kustannukset <u>+ Tuotteen välilliset muuttuvat kustannukset</u> = Tuotteen minimiomakustannusarvo (MOKA) <u>+ Riittävä kate</u> = Tuotteen nettomyyntihinta</p>

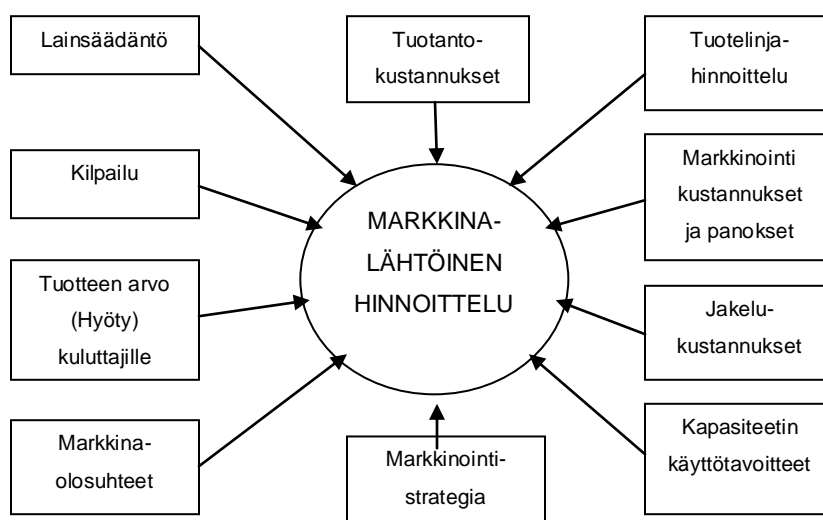
Mallissa tuotteen minimihintana pidetään tuotteen muuttuvia yksikkökustannuksia. Tämän hinnan alle ei ole kannattavaa myydä tuotetta, koska se ei kattaisi edes omia valmistuskustannuksiaan. Katetuottohinnoittelun katsotaan vastaavan teoriaa paremmin kuin voittolisähinnoittelun. Tämä johtuu siitä, että mahdollisimman suuren voiton antava hinta perustuu vain tuotteen muuttuviin kustannuksiin ja kysynnän hintajouksoon. Kiinteät kustannukset eivät näin ollen vaikuta optimoituun hintaan, niiden ollessa aina samat tuotteen hinnasta ja tuotannon määrästä riippumatta. Myös tämän menetelmän käytännön sovellukset johtavat helposti edellä mainittuun hinnoittelun noidankehään. Tätä kuitenkin pyritään estämään sillä, että hintalaskelmat tehdään usealle vaihtoehdoiselle myyntimäärälle. (Ikäheimo et al. 2011, 122)

Kolmas kustannusperusteinen hinnoittelumenetelmä, tavoitehinnoittelu, etenee edellä mainittuihin menetelmiin nähden käänteisesti. Menetelmässä kilpailukykyinen tavoitehintaa haetaan analysoimalla kilpailu- ja kysyntätekijöitä. Tämän jälkeen kustannuseriä pyritään tutkimaan ja muokkaamaan kilpailijoita pienemmiksi. Tämä johtaa usein uusiin teknologisiin ratkaisuihin, jotka pyrkivät suorastaan murskaamaan kustannuseriä pienemmäksi. (Anttila & Fogelholm 1999, 44) Menetelmä perustuu siis toiminnan tehostamiseen kustannusperusteisesti. Tämä voi edesauttaa yritystä entisestään uusien innovaatioiden kautta. Menetelmä antaa hinnoittelulle myös uusia näkökulmia.

Tavoitehinnoittelun taustalla ovat toimintojohtaminen (activity based management, ABM) ja toimintokustannuslaskenta (activity based costing, ABC). Teoreettisesti toimintokustannuslaskenta perustuu siihen, että suoritteiden valmistus käyttää toimintoja. Nämä toiminnot puolestaan kuluttavat tuotannontekijöitä, synnyttäen kustannuksia. Yksinkertaisesti ABC tarkoittaa siis kustannusten selvittämistä toiminnoittain. Toimintojen tehostamisvaihetta kutsutaan toimintojohtamiseksi. (Ikäheimo et al. 2011, 95)

3.2 Markkinalähtöinen hinnoittelu

Markkinalähtöiseen hinnoitteluun vaikuttaa olennaisesti monta tekijää. Näiden tekijöiden vaikutus on otettava huomioon hintapäätöksiä tehtäessä. Markkinalähtöinen hinnoittelu vaatii näin laaja-alaisemman tarkastelunäkökulman, kuin kustannusperusteinen hinnoittelu. (Anttila & Fogelholm 1999, 52) Näitä yrityksen kannalta olennaisia tekijöitä kuvataan kuviossa 2.



Kuvio 2. **Markkinalähtöiseen hinnoitteluun vaikuttavat kymmenen tekijää (Anttila & Fogelholm 1999, 52)**

Kuviossa 2 kuvatut tekijät jakautuvat yrityksen sisäisiin ja ulkopuolisiin tekijöihin. Vasen reuna edustaa ulkoisia tekijöitä. Niistä lainsäädäntö ja markkinaolosuhteet tulevat enemmän yrityksen ulkopuolelta annettuna, kun taas kilpailuun ja asiakkaan kokemaan arvoon voi yritys vaikuttaa enemmän omilla valinnoillaan. Kuvion oikean reunan sisäiset tekijät ovat enemmän yrityksen päätösten varassa. Keskelle jäävät markkinointistrategia ja tuotantokustannukset asettuvat ulkoisten ja sisäisten tekijöiden väliin. Esimerkiksi tuotantokustannuksiin vaikuttavat yrityksen omat päätökset sekä raaka-aineiden hinnat, jotka ovat pääasiassa yrityksen valinnoista riippumattomia. Markkinalähtöinen hinnoittelu lähestyy hinnan asettamista kysynnän ja kilpailun kautta.

Kysyntälähtöinen, eli asiakkaan kokemaan hyötyyn perustuva, hinnoittelu lähtee liikkeelle asiakkaiden hintakäsityksestä ja sen selvittämisestä. Kustannusperusteisiin menetelmiin nähden kysyntälähtöinen menetelmä lähestyy siis hinnoittelua päinvastaisella tavalla. Menetelmän peruseriaatteena on, ettei tuotetta ole kannattavaa myydä lainkaan, mikäli asiakkaat pitävät sen hintaa alhaisempana kuin sen tuotantokustannukset. Tähän menetelmä pyrkii vastaamaan sillä, että yrityksen tulisi selvittää asiakkaan kokeman lisäarvon muodostuminen. Lisäarvon selvittämisen avulla on mahdollista vaikuttaa asiakkaan hintakäsitykseen. (Anttila & Fogelholm 1999, 51)

Kysyntälähtöisen menetelmän ytimessä on siis asiakas, joka on markkinoilla kysyntää luova tekijä. Kysynnän ja asetetun hinnan välille muodostuu tiivis yhteys. Menetelmän näkökulmasta hinnan määrittää aina viime kädessä se, mitä asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Hyväksyttävä hinta asettuu yrityksen tarjoaman hyödyn ja asiakkaan etsimän hyödyn välille. Asiakkaalle tämä hyöty näkyy arvona. Arvoa on kuitenkin todella vaikea määrittää, sillä esimerkiksi tiedolle ei ole mitään luontaista hintaa. Arvo määräytyy siis kontekstin ja asiakkaan käyttötarkoitusten mukaan. Tärkeää on myös ymmärtää, että asiakas on usein varautunut hinnan osuvan jollekin hintavälille, eikä yhteen kiinteään hintaan. (Rowley 1997) Tähän asiakkaan kokemaan arvoon yritys pystyy vaikuttamaan erilaistamalla omaa valikoimaansa niin, että asiakas kokee saavansa konkreettista hyötyä ostaessaan juuri kyseisestä yrityksestä.

Kysyntälähtöistä hinnoittelumenetelmää käytetään usein palvelualalla, jossa tarkoituksena on tasapainottaa hinnalla kysyntä halutulle tasolle. Menetelmän haasteena on vaikeus selvittää kysynnän määrä eri hintatasoilla. Toisaalta menetelmä samalla tarjoaa enemmän potentiaalia korkeampaan tuloksellisuuteen kuin kustannusperusteiset menetelmät. (Rowley 1997) Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, ettei kysyntäperusteista hinnoittelua käytettäisi myös esimerkiksi teollisuudessa. Hinnoittelumenetelmien ollessa usein hybridejä toisistaan, luo kysyntälähtöinen hinnoittelu hyvän osa-alueen hinnoittelulle.

Markkinalähtöisen hinnoittelun toisen kokonaisuuden muodostaa kilpailulähtöinen hinnoittelu. Menetelmää hyödyntävä yritys ei pohjaa hintojaan ainoastaan kustannuksiin tai kysyntään, vaan kilpailijoiden hinnoitteluun. Kilpailulähtöisen hinnoittelun yksi yleisimmistä tekniikoista on imitoiva hinnoittelu, jolla tarkoitetaan kilpailijoiden hintojen seuraamista tai muuten toimialan hintojen keskiarvossa pysyttelyä. Toimintatavan yleinen käyttö johtuu siitä, että kustannukset ovat usein vaikeasti mitattavissa. Toimialan keskiarvon kuvastaessa kollektiivista ymmärrystä toimialalle sopivasta hinnoittelusta, ottavat monet sen oman hinnoittelunsa pohjaksi. (Zais 1977) Kilpailulähtöisellä hinnoittelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä myös pyrkimystä asettaa oma hinnoittelu kilpailulliseen asemaan, kilpailullisin perustein, eikä ainoastaan seurata muiden hinnoittelua. Tämä vaatii kuitenkin paljon enemmän yrityksen resursseja.

Hinnoittelupäätöstä tehtäessä huomion kohteeksi asetetaan kilpailijoiden tarjoamat hinnat. Tässä prosessissa on tärkeää ottaa huomioon suorien kilpailijoiden lisäksi myös epäsuorat kilpailijat, joiden tuotteet eroavat yrityksen tarjoamasta, mutta niiden käyttö antaa esimerkiksi saman hyödyn. Kaikessa yksinkertaisuudessaan kilpailulähtöisellä hinnoittelulla tarkoitetaan sitä, että hinta asetetaan käyttäen kilpailijoiden hintoja referensseinä. (Rowley 1997)

Kilpailulähtöisestä näkökulmasta kilpailijoiden toimenpiteet vaikuttavat ratkaisevasti hinnoittelupäätöksiin. Kilpailijoiden toimenpiteiden selvittämiseksi on kerättävä tietoa niiden toiminnasta. Periaatteena kilpailijainformaatiota kerättäessä on, että lähes kaikki luotettava tieto on hinnoittelun kannalta relevanttia. Kerättyä informaatiota voidaan hyödyntää muun muassa kilpailutilanteen selvittämisessä, kilpailijoiden kilpailukeinojen kartoittamisessa, sekä kilpailijoiden strategioiden selvittämisessä ja ennustamisessa. Aineiston analyysistä saatuja ennusteita voidaan käyttää yrityksen oman hinnoittelustrategian pohjana. (Laitinen 1990, 231) Esimerkiksi kilpailijoiden tuotteiden laatu on yksi tekijä, joka halutaan selvittää, paremman laadun mahdollistaessa korkeamman hinnoittelun.

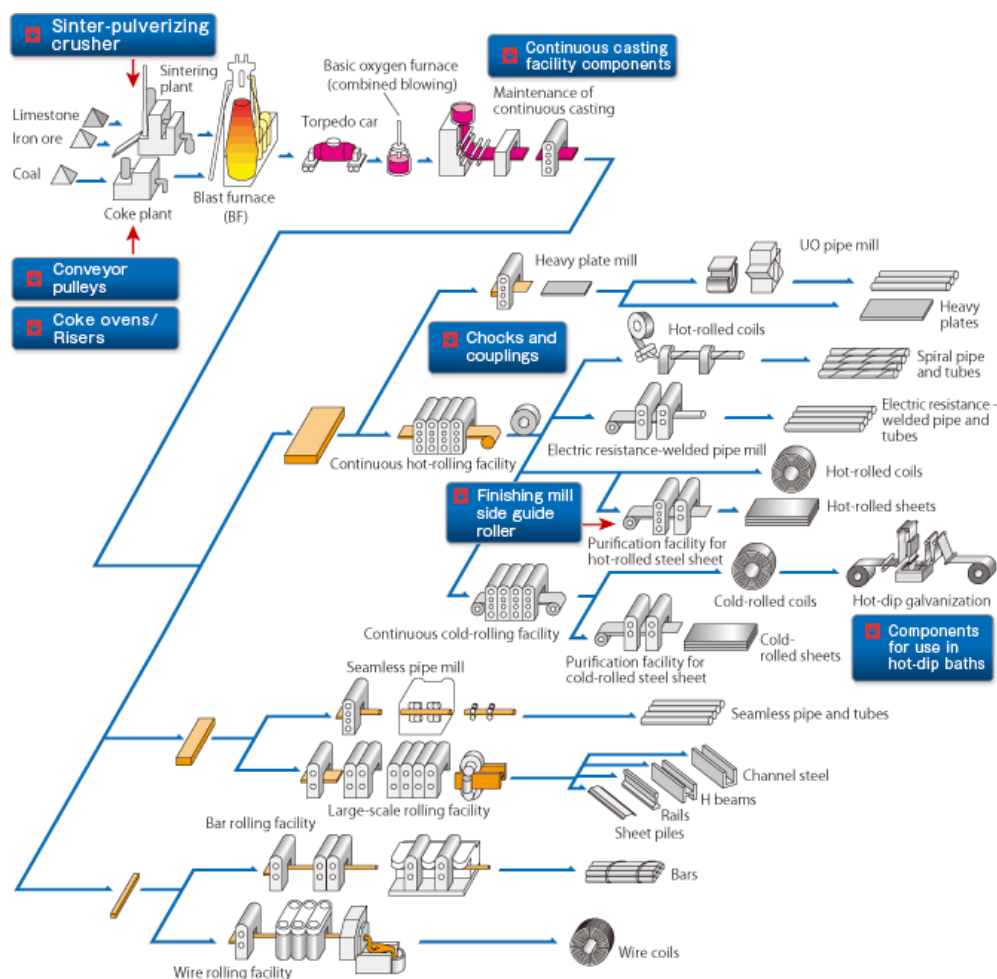
Kilpailun huomioon ottamisen tärkeys on siinä, että se pakottaa yrityksen pysymään jatkuvasti ajan tasalla, sekä kehittämään omaa suorituskykyään. Kilpailu luo myös tasapainoa kysynnän ja tarjonnan välille. Ongelman kuitenkin asettaa se, että aloja joissa vallitsee edes jokseenkin normaali kilpailu, on hyvin vähän. Kilpailu saattaa esimerkiksi epäonnistua runsaan valtiontuen johdosta. Kilpailu kuitenkin kiristyy aina, kun toimialalla toimivien yritysten määrä lisääntyy. Kilpailu on entistä kireämpää, mikäli yritysten tuottamat tuotteet ovat keskenään hyvin samanlaisia. Vastaavasti tuotteiden erilaisuus vähentää kilpailua. (Anttila & Fogelholm 1999, 55–56)

Kilpailulähtöisessä hinnoittelumenetelmässä kilpailu kohdistuu lopulta hintaan. Hinnalla kilpaillaan yleisimmin tilanteessa, jossa uusia tuoteversioita esitellään markkinoille. Tuotteiden markkinoilla pysymisaika on lyhentynyt jatkuvien teknologisten innovaatioiden myötä, mikä on kasvattanut hintakilpailun merkitystä. Myös yleisen hintatietoisuuden lisääntyminen sekä standardien yleistymisen ovat vaikuttaneet tähän. (Anttila & Fogelholm 1999, 59)

Hinnalla kilpailtaessa on huomioitava vielä yksi tärkeä seikka. Vain yhdellä yrityksellä voi olla markkinoiden matalimmat hinnat. Hintakilpailu, jossa yritetään jatkuvasti leikata omaa hintaa alemmaksi kuin kilpailijoiden, johtaa vain syöksykierteeseen. Kaiken lisäksi tämä viestii markkinoille, ettei yrityksen tarjoama eroa kilpailijoiden tarjoamasta. On myös hyvä ymmärtää, että yritysten listahinnat saattavat olla naamioituja ja niistä lähtee todellisuudessa asiakaskohtaisia alennuksia. Tämä hankaloittaa hintakilpailuinformaation tarkkaa keräämistä. (Anderson 1999, 186)

4 TERÄSTEOLLISUUS

Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvata sitä toimintaa, mitä Teräsyhtiö Oy harjoittaa liiketoimintanaan. Toiminta kuvataan teräksen valmistusprosessin kautta. Teräsyhtiö Oy valmistaa terästä, joka on raudan ja hiilen seos. Teräkseksi kutsutaan sellaista raudan ja hiilen seosta, jossa hiilipitoisuus on pienempi kuin 2 % (Metallinjalostajat ry 2000, 4). Hiilen lisäksi seos saattaa sisältää muita seosaineita, jotka vaikuttavat teräksen ominaisuuksiin. Teräksen hiilipitoisuutta muuttamalla voidaan vaikuttaa esimerkiksi sen vetolujuuteen. (Metallinjalostajat ry 2000, 6) Tämän vaiheen lopputuloksena saadaan aihio, joka voidaan jatkojalostaa haluttuun muotoon. Terästä on mahdollista myydä myös aihimuodossa, mutta usein se jatkojalostetaan esimerkiksi peltilevyksi, nauhaksi tai putkeksi. Seuraava kuvio esittää teräksen valmistuksen tyypillistä prosessia.



Kuvio 3. Teräksen valmistusprosessi (OSAKA FUJI Corporation 2013)

Kuvio 3 esittää tyypillistä teräksen valmistusprosessia, jossa teräksen raaka-aineista valmistetaan valamalla (casting) erikokoisia aihioita jatkojalostukseen. Jatkojalostus tapahtuu usein kuvion osoittamalla tavalla. Prosessissa eri menetelmillä muovataan terästä paksuuden ja muodon mukaan. Tyypillisiä muovaustapoja ovat kuumavalssaus (Hot-rolling) ja kylmävalssaus (Cold-rolling). Eri työstötavat vaikuttavat teräksen fyysisiin ominaisuuksiin. Kun teräs on muovattu haluttuun muotoon ja paksuuteen, on se mahdollista vielä pinnoittaa esimerkiksi ruostumista vastaan. Tätä pinnoitusvaihetta kuvaa kuviossa kuumapinnoittaminen (Hot-dip galvanization). Tyypillisin menetelmä on pinnoittaminen sinkillä, eli sinkitys (Metallinjalostajat ry 2000, 51). Sinkin suojaava vaikutus perustuu sen sähkökemialliseen käyttäytymiseen raudan kanssa. Sinkin lisäksi teräs on mahdollista pinnoittaa myös maalipinnoitteella. Maalauksen tarkoituksena on parantaa edelleen korroosionkestävyyttä, sekä aikaansaada erilaisia sävyjä. (Metallinjalostajat ry 2000, 51–52) Tätä maalausvaihetta ei ole erikseen kuvattu kuviossa.



Kuvio 4. **Teräksen hintakehitys (kuumavalssattu) (Taloussanomien 2015)**

Kuvio 4 esittää kuumavalssatun teräksen hintakehitystä viimeisen kolmen vuoden ajalta. Kuviossa on havaittavissa se, että joulukuuhun mennessä kuumavalssatun teräksen hinta on pudonnut vuoden 2015 aikana 40,54 % (Taloussanomien 2015). Hintojen lasku on siis ollut jatkuvaa koko vuoden ajan, eikä varsinaista laskun pysähtymistä ole vielä nähtävissä. Tämä huomattava hintatason lasku toimialalla tekee tutkittavasta kohteesta entistä mielenkiintoisemman.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA – AINEISTO

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kolmea case-yrityksessä toimivaa henkilöä. Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvata haastattelun analysoimiseksi käytetty menetelmä sekä haastattelusta saatu aineisto.

Tutkimus toteutui kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin silloin, kun ilmiöstä halutaan saada syvällistä informaatiota (Puusa et al. 2012, 58). Tämän vuoksi laadullinen tutkimus palvelee parhaiten tutkittavaa aihetta. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa on tarkoitus tutkia kokonaisuutena. Analyysi vaatii kvantitatiivisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Johtolangoiksi eivät siis kelpaa tilastolliset todennäköisyydet, mikä johtuu jo siitä, että tutkittavia yksilöitä on hyvin rajallinen määrä. Tutkittavaan asiaan kuuluvat seikat on kyettävä selvittämään niin, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 2011, 38)

Tutkielman varsinainen analysointi tapahtuu deduktiivisella, eli teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Teoriaosuudessa esitetty viitekehys ohjaa aineiston luokittelua. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Dokumentti ymmärretään tässä yhteydessä muun muassa haastatteluina ja raporteina. Sisällön analyysi on siis käytännössä tekstianalyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104)

Tutkimusta varten toteutettu haastattelu tehtiin ryhmähaastatteluna kaikkien osanottajien kesken 17.11.2015. Heistä kaksi toimii case-yrityksessä Director -nimikkeellä (Director A ja Director B) ja kolmas Price management manager -nimikkeellä. Haastateltaviksi valikoituneet henkilöt edustavat yrityksen hinnoittelua. He kuitenkin toimivat eri tuoteryhmien hinnoittelujen parissa. Kaikki haastateltavista ovat työskennelleet yrityksessä 1990-luvulta asti, vaihtelevissa työtehtävissä. Director A on toiminut nykyisessä työtehtävässään noin kaksi vuotta. Director B on puolestaan toiminut aikaisemmin hinnoittelun prosessikehitysvastuussa, jonka tavoitteena on ollut pelisääntöjen yhtenäistäminen eri

markkinoiden välillä ja samojen aikataulujen mukaisesti. Price management managerin aikaisemmat työtehtävät ovat olleet yrityksen myynnin puolella.

Haastattelu oli rakenteeltaan puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten pohjalta. Haastattelun teemoina toimivat täten tutkielman teoriaosassa käsitellyt hinnoitteluprosessi sekä perinteiset hinnoittelutavat. Ennalta valmistellut avoimet kysymykset käsitelivät teeman mukaisia aiheita. Haastattelukysymykset on nähtävissä liitteestä 1. Haastattelijan rooliksi asetui seurata ja ohjata keskustelua teeman mukaisiin aiheisiin.

6 EMPIIRINEN ANALYYSI

Tämä kappale käsittää haastattelun avulla kerätyn aineiston analysoinnin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Analyysi etenee samassa järjestyksessä kuin teoriaosuus.

6.1 Hinnoittelu prosessina

Hinnoittelu muodostaa Teräsyhtiö Oy:ssä oman kokonaisuutensa, jonka ohjaamiseen on palkattu useita henkilöitä esimerkiksi eri tuoteryhmien hinnoittelua varten. Hinnoittelun tehtäväksi muodostuu muun muassa *”hinnoittelutavan harmonisointi sillä tavalla, että sitä tehtäisiin samalla tavalla joka paikassa. Tai jos ei tehdä, niin siihenkin on sitten syytä”* (Price management manager).

Yrityksen hinnoittelussa merkittävään asemaan asettui eri markkina-alueet, joilla yritys toimii. Lähtökohtaisesti haastateltavat jakoivat yrityksen markkina-alueet kotimarkkinoihin, joka käsittää tuotannon lähelle sijoittuvat valtiot, sekä kotimarkkinoiden ulkopuolisiin markkina-alueisiin. Jaottelun taustalla on se seikka, että hinnoittelua joudutaan tekemään eri tavoin eri markkinoilla.

”Tuotteissakin on eroja. Me pyritään löytämään sellaisia tuotteita, joissa olisi vähemmän kilpailua. Siitä syystä, kun asiakkaiden kanssa käydään keskusteluja, niin hinta ei ole se ensimmäinen asia josta puhutaan.”(Director B)

Markkina-alueita pyritään hyödyntämään usein eri tavoin. Tämä markkina-alueiden hyödyntäminen toteutuu esimerkiksi erityyppisten tuotteiden kautta. Haastateltavat jakavat yrityksen tuotteet tavallisiin tuotteisiin sekä erikoistuotteisiin. Erikoistuotteiden etu kotimarkkinoiden ulkopuolella perustuu kysynnän ja tarjonnan lakiin. *”Kun on vähemmän tarjontaa, niin pystyy paremmin hintaa viilaamaan”*(Director A). Erikoistuotteiden pienempi tarjonta asettaa Teräsyhtiö Oy:n parempaan neuvotteluasemaan. Tavalliset terästuotteet puolestaan nousevat tärkeämpään asemaan koti- tai lähimarkkinoilla, niiden kysynnän ollessa huomattavasti suurempaa.

Asiakkaille teräsyhtiöiden hinnoittelu näkyy yritysten luomista hintalistoista. Hintalista on hinnasto, josta nähdään ehdotettu perushinta sekä eri toiminnoille asetetut hintalisät. Kokonaishinta muodostuu siis perushinnasta ja asiakkaan haluamien työstövaiheiden hintojen yhteissummasta. Nämä hintalistat ovat maakohtaisia, kuvastaen samalla maan keskimääräistä hintatasoa. Lisäksi yritykset pyrkivät luomaan omat hintalistansa. Eri hintalistojen käyttö perustuu myös eri markkina-alueiden jakoon. Kotimarkkinoiden ulkopuolella joudutaan käyttämään enemmän alueen omia hintalistoja. Myös Teräsyhtiö Oy luo omat hintalistansa tuotteilleen.

Hintalistosta on kuitenkin huomattava se, että ne eivät heijasta asiakassuhteissa syntyneitä toteutuneita kauppahintoja. *"Hintalista on jonkunlainen peruspaketti. Se on kompromissi perushinnan ja lisien välillä."* *"Sama hintalista ei päde kaikille asiakkaille"* *"Ei sellaista hintalistaa pysty tekemään, että se toimii kaikille."* (Director A) Hintalistoja käytetään siis vain neuvottelujen lähtökohtana. On asiakaskohtaista keskittyäkö asiakas perushinnan vai lisien korkeuteen tai mataluuteen.

"Sillä on aika iso merkitys, että millä listalla lähtee myymään"(Director A). Esimerkiksi Director A antaa tapauksen, jossa toisella hintalistalla myytäessä saadaan 4 euroa enemmän terästonnilta. Kun tehdas tuottaa miljoona tonnia terästä, on tämä neljän euron lisä saanut aikaan neljä miljoonaa euroa lisäkatetta. *"Mutta asiakas kun katsoo listahintoja, niin siellä on niin pienet erot, että sitä ei huomaa"*(Director A). Pienetkin erot siis kertyvät näissä suurissa volyymeissä merkittävään rooliin.

Hinnoitteluprosessia ohjaa viime kädessä hinnoittelun pohjimmainen tehtävä, joka on katteen kautta taata yrityksen kannattavuus. Tälle tavoitteelle asettaa kuitenkin suuren haasteen se, että *"on ollut aikoja, jolloin tällaiset kriteerit olisi johtanut siihen, että saa laittaa pillit pussiin"*(Director A). Lähtökohta ei voi siis aina olla, että tappiollista kauppaa ei tehdä ollenkaan. *"On ollut tilanteita, jolloin kaikki terästehtaat ovat tehneet tappiota"*(Director A). Haasteen hinnoittelulle on myös luonut Teräsyhtiö Oy:n myynti. Se *"teki aikaisemmin aika itsenäisesti sitä hinnoittelua omaan tuntumaansa perustuen"*(Director B). Director B lisää, että *"2011 lähdettiin harmonisoimaan prosessia ja yhtenäistämään"*

hinnoittelua yli eri markkina-alueiden ja tuotteiden.” Hän kokee harmonisointiprosessin edenneen jo hyvin.

Price management manager kuvaa hinnoitteluprosessin olevan *”tiedon keräämistä ja murusten yhdistelemistä, sekä riskin ottoa.*” Director B puolestaan kuvaa hinnoittelun olevan *”jatkovaa taiteilua, ei se ikinä valmis ole... Markkinaluku on vaativa taiteenlaji.*” Director A:n mukaan haasteita pyritään selättämään *”riippuen asiakkaasta ja markkina-alueesta, jopa tuotteesta. Tärkeää on olla pitkäjänteinen, looginen hinnoittelu, joka pitkässä juoksussa tuo parhaan lopputuloksen kannattavuusmielessä, ehkä myös markkinaosuusmielessä, jos niitä halutaan seurata.*” Hän kokee pitkäjänteisen suunnittelun hyvin tärkeäksi, todeten sen olevan myös itsessään haaste.

6.2 Kustannukset ja kate

Toimialan kiivas kilpailu on johtanut siihen, että hinnoittelun perustaksi eivät suoraan asetu yrityksen kustannukset. Tämä johtuu haastateltavien mukaan esimerkiksi siitä, että kustannukset ja tuotteiden markkinahinnat kulkevat koko ajan omaa tahtiaan. Kustannusten seuraamisen sijaan suurempaan tarkkailuun asettuu kaupoista toteutunut kate.

”Hintalistat ei yleensä vastaa kustannuksia, joskus tulee paljon rahaa ja joskus ei tuu, eli välillä tekee hyvin rahaa, välillä tosi huonosti.”(Director A)

”Kaikki yritykset yrittää välttää konkurssia niin pitkälle kuin mahdollista ja se vältetään sillä, että saadaan katetta niin paljon kuin mahdollista.” (Director A)

Terästuotannolle toimialana on selvästi ominaista suhdanteiden vaikutus saatavaan katteeseen. Kustannukset tulevat kuitenkin huomioiduksi hinnoittelussa osittain kilpailijoiden hintalistojen kautta. Kilpailu asettaa siis kustannuksille tavoitetason. *”Jos on joku hankala tuote, niin voidaan omaan hintalistaan laittaa sille korkeampi lisä.” (Director B)* Hankalalla tuotteella viitataan tässä yhteydessä tuotteeseen, joka on suhteellisen kallis valmistaa verrattuna yrityksen muihin tuotteisiin. Korkeampi lisä voidaan asettaa siksi, että se voi olla myös kilpailijoille hankala valmistaa. Lisäksi korkealla hinnalla voidaan

ohjata asiakasta valitsemaan korvaava tuote, joka on edullisempi valmistaa. *”Ei tarvitse sanoa, ettei meillä ole sitä tuotetta. Vaan on meillä, mutta se maksaa tän veran”*(Director A). Tärkeässä roolissa on siis *”myös hinnan rakenne, ei vain sen taso”*(Director A). Hinnan rakenteella viitataan tässä yhteydessä katteen määrää.

Teräsyhtiö Oy:n hintalistat ovat *”aika liki rakenteeltaan näitä yleisiä eurooppalaisia hintalistoja. Kuitenkin lisät ovat säädettävissä niin, että ne kattaa omia kustannuksia”*(Director A). On tärkeää ymmärtää, että *”Hintalista seuraa kustannusrakennetta, mutta ei välttämättä kata kustannusta”*(Director A). Esimerkiksi Director A antaa tapauksen, jossa *”lisä voi olla toiminnolle 50€ ja omakustannus on 100€. Ei voi laittaa sinne satasta, koska ei sitä kukaan osta, mutta sä voit ehkä laittaa sinne 60 tai 65, jolloin sä katat sitä sun kustannusta.”* Yksittäiset toiminnot voivat siis olla tilanteesta riippuen tappiollisia, johtuen alueellisesta hintatasosta, mutta kokonaiskauppa tähtää silti positiiviseen katteeseen. Kustannukset eivät tämän toiminnon osalta silloin kata kustannusta kokonaan. Lisien lisäksi *”perushinnan asettamisella on se vaikutus, että meidän pitää pystyä tasapainotamaan se meidän myynti ja tuotanto keskenään, mihin me halutaan kapasiteetin käyttö laittaa.”*(Director B).

”Luulen, ettei mikään nykyisistä hintalistoista, oli ne sitten saksalaisia, ranskalaisia, englantilaisia tai mitä hyvänsä, niin ei oo kustannusperusteisia, ne on joskus ollu, mutta se rakenne on säilynyt pitkälti samana jo kymmenen vuotta.”(Director A)

Tämä hintalistojen samankaltaisuus ja rakenteen säilyminen johtavat siihen, että yksittäisen yrityksen on mahdollista saada enemmän katetta aikaan, peilaamalla listahintoja omiin kustannuksiin. Listahinnat osoittavat tavoitehintatason, joten katteen määrä riippuu lopulta omien kustannusten suuruudesta. Tätä peilaamista eri hintalistoihin tehdään myös eri markkinoiden välillä. Tämä tapahtuu esimerkiksi tilanteessa, jossa *”halutaan tehdä esimerkiksi erikoismääriä tuotannon täyttämiseksi, silloin se on usein sitä, että lasketaan kustannuspohjaisesti, ei markkinahintapohjaisesti.*(Director A) Tuotannon täyttämällä varmistetaan, että kapasiteetti on optimaalisella tasolla koko ajan. Nämä erikoiserät pyritään myymään markkinoille, joilta saadaan paras kate.

Toteutuneen katteen määrää tarkkaillaan Teräsyhtiö Oy:ssä jälkilaskennan avulla. Director A painottaa kuitenkin, että *”mehän nähdään ja tiedetään jo kauppoja tehdessä katteen määrä”*. Katteen määrä kuitenkin raportoidaan järjestelmällisesti kuukausittain. Manuaalisesti tarkastus voidaan suorittaa ihan koska tahansa. Director B kertoo myös, että perushintojen toteutumista yritys seuraa vain manuaalisesti.

”Tärkeää on nähdä mitä tuli, mutta ehkä se on vielä tärkeämpää että me tiedetään hinntaa asettaessa, että mitä tää tulee oikeasti maksamaan ja kannattaako tätä tehdä”(Director A)

Suurin hyöty jälkilaskennasta syntyy siis siitä, että *”voi oppia, että tuohon maahan tai tuota tuotetta myydessä, kyllä siitä pitäisi 50 tai 200 enemmän saada”*(Director A). Eli jälkilaskenta ja raportointi auttavat yritystä tekemään hinnoitteluaan paremmin tulevaisuudessa, mutta haastateltavat kokevat tärkeämmäksi katteen tarkastamisen ennen kauppaa. Tämä johtuu siitä syystä, että *”tietyn kannattavuustason alle ei kerta kaikkiaan tehdä”*(Director A).

6.3 Markkinalähtöinen hinnoittelu

Haastateltavien mukaan yrityksen hinnoittelu painottuu hyvin pitkälti markkinalähtöiseksi, jossa todella tärkeässä asemassa on markkinahinta. Markkinahinnan lisäksi yrityksen hinnoittelua ohjaavat niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Sisäiset tekijät, kuten tuotannon kapasiteetti ja epäsuorat kustannukset, otetaan hinnoittelussa huomioon hintalistoja laadittaessa ja uudistettaessa.

Ulkoisia tekijöitä on puolestaan huomioitava hieman epäsuorasti, hinnoitteluun liittyvien päätösten kautta. Näihin ulkoisiin tekijöihin yrityksen on lähes mahdotonta vaikuttaa, joten ne asettuvat toimintaa ohjaaviksi pakotteiksi. Haastattelussa heti alkuun esiin nousi lainsäädännön huomioiminen.

”Ei saa kilpailijoiden kanssa sopia hinnoista” (Director B)

”Jos markkinaosuus on tarpeeksi korkea, määräävän markkinaosuuden väärinkäyttö tulee eteen” (Director A)

Haastateltavat kokevat siis Kilpailulain (948/2011) olevan yksi suurimmista huomioon otettavista ulkoisista tekijöistä. Kilpailulain 1 luvun 1 § mukaan Lain tarkoitus on *”terveen ja toimivan taloudellisen kilpailun turvaaminen vahingollisilta kilpailunrajoituksilta”*. Lisäksi sen tarkoituksena on *”elinkeinon harjoittamisen vapauden suojaaminen niin, että myös asiakkaat hyötyvät kilpailusta”*. Lakia ei noudateta esimerkiksi tapauksessa, jossa yritetään hinnoittelulla tappaa kilpailua tai muuten epäreilusti käyttää omaa asemaansa hyväksi.

Tarkennettuna kyseessä on Kilpailulain 2 luvun 7 §, joka käsittelee suoraan määräävän markkina-aseman väärinkäyttöä. Pykälän ensimmäisen momentin mukaan väärinkäyttö tapahtuu, jos kyseessä on *”kohtuuttomien osto- tai myyntihintojen taikka muiden kohtuuttomien kauppaehtojen suora tai välillinen määrääminen”*. Kilpailulaki kieltää siis yritysten yhteenliittymät aseman väärinkäyttöä varten ja hinnoista sopimisen eli kartellin muodostamisen.

Director A lisää, ettei muihin markkinohintaan saa vaikuttaa. Näin tapahtuu esimerkiksi tapauksessa, jossa *”myydään jollekin asiakkaalle huomattavasti eri hinnalla kuin sen suoralle kilpailijalle” (Director A)*. Tästä asiasta säädetään puolestaan Kilpailulain 2 luvun 7 § 3 momentissa. Momentti koskee tapausta, jossa tapahtuu *”erilaisten ehtojen soveltaminen eri kauppakumppanien samankaltaisiin suorituksiin kauppakumppaneita epäedulliseen kilpailuasetelmaan asettavalla tavalla”*. Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö voi täten kohdistua yritykseen myös sen omien markkinoiden ulkopuolelta. Director A toteaaakin, että *”Tässä pitää olla tarkkana, ehkä tarkempaan kuin mitä me viimeaikoina ollaan oltu”*. Hän tarkentaa tämän liittyvän siihen, että nämä lakiin liittyvät seikat tulevat yleensä eniten huomion kohteeksi hinnoittelussa vasta, kun jokin on mennyt tai jonkun luullaan menneen pieleen. Director A kokeekin, että nämä seikat olisi hyvä ottaa tulevaisuudessa puheenaiheeksi useammin, jotta välttyään ongelmilta. Hän tiivis-

tääkin asian niin, että *”Tarkkana pitää olla mitä tekee ja pitää varoa, ettei anna hölmöä hintaa jollekin, joka vie toisen bisneksen alta. Kaikki vaikuttaa kaikkeen”*.

Lain lisäksi haastattelussa huomioon nousivat eri maiden asettamat tullit, *”joita maat ovat asettaneet itselleen, turvaamaan sitä omaa tekemistään. Esimerkiksi Aasiasta tulee Eurooppaan paljon tavaraa. Komissio on käynnistänyt keskustelun, että pitäisikö olla tähän turvaavaa toimintaa Unionin suuntaan”*(Director B). Director A:n mukaan Aasiassa terästä valmistavat yritykset myyvät välillä tuotteitaan niin halvalla, ettei se kattaisi Euroopassa edes kustannuksia. Kyseessä saattaa olla Aasian osalta markkina-asemansa väärinkäyttöä. Tulleilla EU pyrkii kuitenkin turvaamaan sen, että liiketoiminta pysyy kannattavana ja reiluna koko EU:n alueella.

Suojatoimenpiteitä on myös toteutettu viimeaikoina. *”Maalatuissa tuotteissa tuli suojatulli Eurooppaan pari vuotta sitten kiinalaiselle maalatulle... 850 000 tonnia. Se meni nol- laan.”*(Director A) Tämä kuitenkin johti siihen, että kiinalaiset teräksen valmistajat myivät tuotteensa muualle maailmaan, joka epäsuorasti vaikutti myös Euroopan markkinoilla toimiviin yrityksiin. Director A kuvaakin asiaa näin: *” Se on vähän kuin vesi-ilmapallo, eli kun yhestä kohasta tökkää niin toisesta päästä pullistuu. Sitä on hankala millään kaupan esteilläkään hallita, sitä huonoa hintaa”*. Director B painottaa, että tässä tilanteessa on vaikea ottaa odottamattomat seuraukset huomioon.

6.3.1 Kysyntä

Kysynnän merkitys Teräsyhtiö Oy:n hinnoittelussa on merkittävä. Tämä näkyy yrityksen hinnoittelussa siinä, että eri asiakkaat ja heidän tarpeensa otetaan vahvasti huomioon. Myös teräksen yleistä kysyntää seurataan, jotta esimerkiksi suhdannevaihtelut eivät joh- taisi väriin ratkaisuihin hinnan suhteen.

”Jos hinta on liian korkea ja tilauksia ei tule, niin on lähdettävä tekemään jotain. On mie- tittävä millä tuotteilla sitä lähdetään myymään jos myydään ja mikä se myyntihinta on ja kenelle. Kotimarkkinoilla ei lähdetä mitään hazardeja liikkeitä tekemään, vaan yritetään saada se materiaali mahdollisimman kauas täältä kotikulmilta.”(Director B)

Haastateltavien mukaan kysynnän heilahtelut välittyvät yritykselle suoraan tuotannon tilausmääristä. Yritykselle ongelmallisempaa on tietysti kysynnän lasku. Tätä ongelmaa ratkaistaessa, tulevat eri markkina-alueet jälleen pinnalle. Kotimarkkina, jossa oma asema on muita markkinoita vahvempi, on paljon alttiimpi virheellisille liikkeille hinnoittelussa. Laskenutta kysyntää on vaikea ennakoida, joten tuotannon kapasiteettiä jää käyttämättä, ellei asialle tehdä jotain. Tässä vaiheessa pyritään tuottamaan erikoismääriä kapasiteetin täyttämiseksi. Optimaalisessa tilanteessa yritys onnistuu valmistamaan selaista tuotetta, jolle on vähemmän tarjontaa kotimarkkinoiden ulkopuolella ja siitä saadaan paras mahdollinen kate.

Myös terästeollisuudessa pätee kysynnän ja tarjonnan laki. Laskevan kysynnän lisäksi, kasvanut tarjonta laskee hintaa. Kasvanut tarjonta aiheuttaa samantapaisia ongelmia siksi, että kysyntää ei riitä kaikille teräksen tuottajille. Director A kokee, että kysynnän ja tarjonnan balanssi on terästeollisuudessa hyvin herkkä. *”Ei tarvitse paljoa puuttua kun se hinta nousee tai paljoa ylimäärästä, niin hinta laskee. Nyt on ylitarjontaa.”*(Director A) Esimerkkitalanteen Director A antaa häiriöstä Puolan teräksen tuotannossa noin vuosi sitten. Tuotannon häiriö oli aiheuttanut vain kymmenien tuhansien terästonnien tuotannon menetyksen, mutta johtanut silti selvään hintojen nousuun Euroopan alueella.

Teräsyhtiö Oy:n on lisäksi otettava huomioon kausittaiset vaihtelut tuotteiden kysynnässä. *”Talvella ei maalattua tavaraa myydä, kun ei kattoja talvella laiteta. Nykyään kyllä enemmän kuin aikaisemmin, ennen se oli ihan kuollutta.”*(Director A) Tässä vaiheessa ei saa tehdä väärää arviota niin, että menee alentamaan hintaa. Kukaan ei tule matalalla hinnalla ostamaan tuotetta, koska kysyntä laskee lähes nolnaan. Kysynnän lasku ei siis johdu hinnasta. Tilanne johtaisi myös siihen, että kun kysyntä talven jäljiltä elpyisi, olisi lähtöhinta neuvotteluissa liian alhaalla. Price management manager toteaaakin, että *”Tärkeää on myös se seuraava siirto. Jos hinnan kerran tärvää liian alhaiseksi, niin se on äärettömän vaikea nostaa”*. Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että hinta menee helposti alas, mutta takaisin ylös sitä on vaikea saada.

6.3.2 Kilpailu

Kilpailu on myös yksi merkittävä Teräsyhtiö Oy:n hinnoitteluun vaikuttava tekijä. Kilpailun huomioon ottaminen näkyy yrityksen hinnoittelussa hintajohtaja- ja hintaseuraaja-asetelmassa eri markkina-alueilla.

”Mitä lähempänä ollaan kotimarkkinaa, jossa vahvuudet korostuu, niin sen parempi mahdollisuus on säätää hintaa... markkinajohtajana viedä hintapeliä” (Director A)

”Rooli on joko hintajohtaja tai hintaseuraaja ja mitä kauemmas mennään kotimarkkinoilta, sitä enemmän joudutaan seuraajan rooliin” (Director A)

Hintatasojen määräytyminen Teräsyhtiö Oy:lle riippuu siis asiakkaan sijainnista suhteessa tuotannon sijaintiin. Tätä selittää se, että *”lähellä pystyy olemaan parempi palvelutaso, kuten tekninen tuki, lyhyet toimitusajat, voi olla varastoja. Silloin on helpompi sanoa, että tän verran me halutaan tästä”(Director A)*. Hintaseuraajan rooli kotimarkkinoiden ulkopuolella johtuu vastaavasti tukipalveluiden hitaudesta. Ääriesimerkin asettavat Kiinan kaukaiset markkinat. *”Me ei myydä paljoa tavallista tuotetta Kiinaan, koska siellä on seurattava hinnalla täysin. Kuljettamisella on mahdoton kilpailla, koska siihen menee jo pari, kolme kuukautta”(Director A)*.

”Asiakkaat tietää täsmälleen mitä teräksen tekemisen raaka-aineet maksaa ja ne käyttää sitä hyväkseen”(Director B)

”Markkina on tosi transparentti.”(Director A)

Markkinoiden läpinäkyvyys vaikeuttaa hinnoittelun asettamista niin, että tuotteista saataisiin parempi kate. Director B painottaakin, ettei asia ole ollut näin 10 vuotta sitten. Globalisaatio on saanut aikaan sen, että raaka-aineiden, sekä kilpailijoiden hinnat ovat paremmin tiedossa myös asiakkailla. Tässä piilee kuitenkin yksi tapa, jolla voidaan pyrkiä ohjaamaan hintaa rikkomatta kilpailulakia. *”Kun hintalistat on julkisia, niin vahvassa asemassa oleva yritys toivoo, että muutkin käyttää sitä”(Director A)*. Vahva markkina-asema mahdollistaa siis hinnanasettajan roolin markkinoilla.

Pienempien kilpailijoiden ei periaatteessa ole kannattavaa myydä pienempään hintaan, koska tuottajat tähtäävät yleisesti korkeaan hintaan katteen takaamiseksi. Lisäksi suuret tuottajat omaavat usein myös massatuotannosta johtuvia kustannusetuja. Hinnanasettajan hinnat kuvaavat siis melko hyvin alueellista hintatasoa. Teräsyhtiö Oy:ssä kilpailijainformaation keräämistä varten on palkattu omat henkilöt. Kilpailijoiden hinnoittelusta saadaan kuitenkin tietoa myös yrityksen asiakkaiden kautta, jotka käyttävät kilpailijoiden tarjouksia omina neuvottelukortteinaan. Tähän tietoon on kuitenkin Director B:n mukaan *”suhtauduttava sillä varauksella, että niistä on poimittu se halvista halvin ja sitten se on ikään kuin se raja.”*

6.3.3 Asiakas

Niin kysyntä kuin kilpailukin kulminoituu yrityksessä asiakkaaseen. Asiakaan rooli nousi erittäin keskeiseen asemaan haastattelussa. Teräsyhtiö Oy:n *”asiakkaat ostaa kuukausittain tai kvartaaleittain, mutta kyllä ne pitemmässä juoksussa niitä asioita miettii”* (Director A). Jokaisen asiakkaan kanssa käydään erikseen neuvottelut tilausten suhteen. Lopullinen kauppahinta muotoutuu siis asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista riippuen. Neuvottelutilannetta hankaloittaa huomattavasti, mikäli asiakas on hyvin hintavetoinen, eikä asiakkaan tarkoituksena ole luoda yhteistyötä.

On kuitenkin todettava, että *”jos asiakkaana on esimerkiksi iso tukkuriliike, niin ainoa mikä merkitsee, on hinta. Silloin ei ole muuta kilpailukeinoa kuin se hinta.”* (Director B) Eli asiakkaan tarve on hyvin keskeinen neuvottelujen suhteen. Director B kokee kuitenkin, että *”mitä enemmän pystyy asiakkaita sitomaan meidän ketjuun, niin sitä hankalampi on sitten heidän löytää niitä korvaavia toimittajia, jolloin hinnan rooli keskustelussa vähennee.”* Myös yrityksen omat ratkaisut yhteistyön suhteen ovat siis tärkeitä. Hän lisää asian olevan loppupeleissä *”myynnin asiantuntemusta tietää, että tietty tuote on tietylle asiakkaalle tärkeä ja se on valmis maksamaan siitä enemmän kuin sen minimin.”* Lisäksi hän toteaa asian olevan täysin mahdotonta ohjata. Tarpeen tunnistaminen perustuu täten lopulta myynnin ammattitaitoon. *”Ikuinen haaste on saada pidettyä hintataso korkealla ja että pystytään ne asiakkaat luokittelemaan, niin että ne on loogisesti hinnoiteltu*

suhteessa toisiinsa Esim. tukkurit vs. loppukäyttäjät, isot ja pienet, sekä eri tuotteet.”(Director B)

Asiakkaan tarpeeseen liittyy myös olennaisesti lopputuotteen materiaaliosuus. Asiakas saattaa tarvita teräsvalmistetta omaan tuotteeseensa vain murto-osan tai lähes koko lopputuote voi olla teräksinen. Director A toteaa, että jos osuus on suuri niin *”asiakasta kiinnostaa todella paljon mitä se siitä maksaa.”* Tämä vaikuttaa silloin todella paljon käytävään keskusteluun.

Haastateltavat kuvaavat asiakasneuvottelut ikään kuin pokeripeliksi, jossa kumpikin osapuoli tekee peliliikkeitä. Peli näkyy esimerkiksi tilanteessa, jossa *”asiakas sanoo saavansa tiettyyn hintaan muualta. Välillä on sanottava, että sun täytyy varmaan ostaa sitten sieltä.”* *”Se on ikään kuin pokeripeliä jossa katotaan toisen käsi”* *”Kun sanoo, että ei sitten, niin kyllä se monta kertaa mieli muuttuu ja näkyy se bluffi”* (Director A) Asiakkaat eivät siis ostajan roolissaan paljasta helposti omaa maksuhalukkuuttaan. Director B kuvaa tilanteen olevan *”Peliä ja vääntöä ja aina case by case. Sen vuoksi hinta tai hinnasto ei voi olla aina kaikille sama.”* Price management manager kuvaa tilanteen olevan usein se, että *”myyjä kertoo millä hinnalla hän myy ja ostaja päättää ostaako hän vai eikö osta.”* Lisäten, että välillä on ollut myös tilanteita jolloin hinta on ollut täysin väärä ja kauppvoja ei ole syntynyt.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kappaleen tarkoituksena on tehdä yhteenveto tutkimuksen tuloksista, sekä peilata tuloksia tutkielmassa esitetyn teorian kanssa. Kappaleen tarkoituksena on myös yhdistää tutkimuksen tulokset niin, että tutkimuskysymyksiin tulee selkeämpi vastaus.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Teräsyhtiö Oy:n hinnoittelustrategian valintaa ja siihen liittyviä tekijöitä. Teräsyhtiö Oy:n hinnoittelua tutkittiin prosessitasolla sekä hinnoittelun perinteisten tapojen pohjalta. Hinnoittelun perinteisiksi teorioiksi valikoitui Anttilan ja Fogelholmin (1999) hinnoittelumenetelmien jako kustannuslähtöisiin ja markkinalähtöisiin menetelmiin. Markkinalähtöisen hinnoittelun muodostivat kysyntä- ja kilpailulähtöiset näkökulmat. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla suoraan Teräsyhtiö Oy:n hinnoitteluosastolta. Haastattelu toteutui kolmen asiantuntijan ja haastattelijan kesken ryhmähaastatteluna. Kerätyn aineiston analysointi tapahtui deduktiivista sisällön analyysiä hyödyntäen.

Teräsyhtiö Oy:n hinnoittelun taustalla on vahvasti kahtiajako hinnan asettajan tai hinnan seuraajan rooleista. Tämä kahtiajako todentuu yrityksen hinnoitteluratkaisuissa eri markkina-alueille. Markkina-alueet jakautuivat kotimarkkinoihin ja kotimarkkinoiden ulkopuolisiin alueisiin. Tämä markkina-alueiden jako asettui erittäin suureen rooliin hinnoittelustrategian valinnalle. Lähimarkkinoilla, missä yrityksen omat vahvuudet korostuvat ja markkina-asema on vahvempi, on hinnoittelua helpompi tehdä niin, että oma hinnoittelu ohjaa alueen hintatasoa, eikä vain seuraa sitä. Vahva markkina-asema on helpompi saavuttaa tuotannon lähellä oleviin maihin, koska esimerkiksi toimitusajat ja tekninen tuki on mahdollista pitää kilpailukykyisinä. Kotimarkkinoiden ulkopuolisilla alueilla hinnoittelua joudutaan tekemään enemmän alueellista hintatasoa seuraten.

Toimialan hintatasoa ohjaavat erittäin avoimet ja läpinäkyvät hinnat, niin valmistuksen toimintojen, kuin raaka-aineiden osalta. Alueelliset hintatasot voidaan havaita maakohdaisista hintalistoista, joita yritykset tekevät omille tuotteilleen. Hintalistat käsittävät pe-

rushinnan, joka toimii hinnoittelun pohjana, sekä toimintokohtaiset lisät työstövaiheiden osalta. Alueelliset, avoimet, hintalistat toimivat laillisena keinona ohjata alueen hintatasoa. Hintalistojen osalta tärkeäksi seikaksi asettui se, etteivät listat kuvasta todellista hintatasoa, vaan lopulliset hinnat syntyvät aina asiakkaan kanssa käytyjen neuvottelujen pohjalta.

Tämän tutkimuksen mukaan hinnoitteluprosessin tärkeimmäksi tavoitteeksi case-yrityksessä asettuivat kannattavuuden takaaminen, sekä hinnoitteluprosessin harmonisointi niin, että hinnoittelu on johdonmukaista. Tavoitteiden seuraaminen tapahtuu yrityksessä kuukausittaisten kateraporttien avulla. Niiden pohjalta pyritään kehittämään ja ylläpitämään hinnoittelua oikeanlaisena.

Teoreettiseen viitekehykseen peilaten, tämä tutkimus osoitti case-yrityksen hinnoittelun painottavan hinnan hakemista asiakasmarkkinoilta, kysynnän ja kilpailun kautta. Hinnoittelun koetaan kuitenkin pyrkivän seuraamaan yrityksen omaa kustannusrakennetta. Hinnoittelu sisältääkin mielestäni paljon kustannusperusteisia elementtejä, vaikka haastateltavat kokivat hinnoittelun perustan olevan kustannusten sijaan markkinalähtöistä.

Kustannusperusteisista malleista lähimpänä yrityksen hinnoittelua on tavoitehinnoittelu. Tiedossa olevat alueelliset hintatasot asettavat tavoitehinnan, jolla myydä. Oman kustannusrakenteen tarkasteleminen ja muuttaminen tehokkaammaksi mahdollistaa korkeamman katteen saamisen. Teräsyhtiö Oy:n hinnoittelun on siis tarkasteltava kustannuksia muihin menetelmiin nähden käänteisesti. Tämän tyylinen tarkastelu voi johtaa toimintojen tehostamiseen niin, että katetta syntyy enemmän vaikeinakin aikoina. Kustannusperusteisia menetelmiä hyödynnetään suoraan yrityksen hinnoittelussa vain silloin, kun valmistetaan erikoiseriä tuotannon kapasiteetin täyttämiseksi. Erikoiserät on tarkoitus myydä markkina-alueelle, josta sille saadaan paras kate. Tämän tapainen kustannusperusteisten mallien hyödyntäminen on mielestäni todella tehokas ja järkevä tapa maksimoida katetta.

Tämän tutkimuksen mukaan markkinalähtöiseen hinnoitteluun vaikuttavista tekijöistä suureen asemaan nousi ensinnäkin lainsäädäntö. Yrityksen hinnoittelun on otettava huomioon kilpailulaki niin, ettei oma hinnoittelu aiheuta kilpailun tappamista omalla tai asiakkaan toimialalla. Toiseksi esiin nousi markkinaolosuhteen huomioiminen. Esimerkiksi kysynnän osalta on tärkeää tietää milloin sen lasku johtuu markkinaolosuhteesta, eikä huonosta hinnasta. Tämän hetkinen heikko tilanne teräsmarkkinoilla aiheuttaa sen, että kaikilla teräsyhtiöillä on vaikeuksia saada katetta aikaan. Tilannetta yritetään parantaa eliminoimalla niiden aiheuttajia. Nykyiseen heikkoon markkinatilanteeseen suurin syy on Aasian ylituotannon vyöryminen Eurooppaan. Tätä on pyritty estämään tullien avulla. Tullien asettamisella on kuitenkin ollut epäsuoria vaikutuksia, jotka ovat heikentäneet niiden vaikutusta.

Näiden ulkoisten tekijöiden vaikutusten huomioon ottaminen on erittäin tärkeää. Niiden vaikutusten ymmärtäminen ja hyödyntäminen auttavat yritystä välttymään ongelmilta. Ongelmia voi syntyä jos hinta asetetaan vääristä syistä liian alas, mikä johtaa, ei haluttuun, hintatason laskuun tai kilpailun laittomaan tappamiseen. Näiden ongelmien väistämisen säästää yrityksen ylimääräisiltä kustannuksilta.

Markkinalähtöisistä menetelmistä kysyntälähtöisyys huomioidaan Teräsyhtiö Oy:n hinnoittelussa ikään kuin mittarina. Kysynnän vaihteluiden selvittäminen on yritykselle erittäin tärkeää, jotta hinnoittelua osataan ohjata oikeaan suuntaan. Tutkimus ei kuitenkaan osoittanut, että kysynnän tarkastelua hyödynnettäisiin suoraan, asiakkaalle muodostuvan lisäarvon selvittämisessä. Voitiin kuitenkin havaita, että tätä asiakaskohtaista lisäarvoa selvitetään yrityksen myyntiosastossa. Lisäksi kysynnän tarkastelulla havaittiin olevan potentiaalia löytää uusia tuoteryhmiä, joiden tarjonta on pienempää.

Kysynnän osalta on tärkeää, että Teräsyhtiö Oy pystyy tunnistamaan kysynnän vaihteluiden syyt. Hyväksi esimerkiksi nousee tiettyjen tuoteryhmien kysynnän vuodentakaisidonnaisuus. Kysyntää on pyrittävä myös ennakoimaan niin, että hinnoittelun fokus pysyy aina askeleen edellä, eikä vain nykytilanteessa.

Tämä tutkimus osoitti myös, että kilpailu toimii erittäin tärkeänä tekijänä Teräsyhtiö Oy:n hinnoittelussa. Kotimarkkinoiden osalta yritys pyrkii toimimaan hintatason asettajan roolissa. Kotimarkkinoiden ulkopuolella hinnoittelu on puolestaan enemmän imitoivaa, joutuessa muiden kilpailutekijöiden haasteellisesta toteuttamisesta etäällä tuotannosta.

Haasteen hintatason asettamiselle kotimarkkinoilla aiheuttavat toimialan julkiset hinnat niin tuotteiden, kuin raaka-aineiden osalta. Katteen saaminen muuttuu hankalaksi, kun asiakas tietää hyvin pitkälle sen osuuden kauppahinnasta. Vahva markkina-asema kuitenkin vahvistaa yrityksen neuvotteluasemaa. Kilpailun merkitys korostui myös siinä, että Teräsyhtiö Oy pyrkii etsimään jatkuvasti uusia tuotteita, joiden tarjonta olisi pienempää. Tutkimuksen mukaan kilpailu siis ohjaa yritystä pysymään toimialan kehityksessä mukana.

Kilpailijainformaation keräämiseksi Teräsyhtiö Oy:ssä toimii oma henkilöstönsä, mutta hinnoittelu saa myös tietoa kilpailijoista myynnin kautta. Myynti puolestaan saa omat tietonsa asiakkailta, jotka hyödyntävät kilpailijoiden tarjouksia omina pelikortteinaan. Tutkimus osoitti kuitenkin, että case-yrityksen hinnoittelu suhtautuu kohtuullisen varauksellisesti tällaiseen tietoon. Asiakkaan antama hinta on usein se kaikista halvin, eikä se sisällä tietoa kaupan todellisesta luonteesta. Kilpailun rooli korostui eniten hintatason määrittelyssä.

Yrityksen olisi hyvä ottaa entistä enemmän huomioon tuotteen arvo asiakkaalle myös hinnoittelussa. Tutkimus osoitti tämän toteutuvan suurimmaksi osaksi vain myynnin puolelta ja myynnin asiantuntemukseen pohjautuen. Tähän olisi kuitenkin mahdollista fokuksia myös hinnoittelun puolella. Asiakkaan kokemaan arvoon perustuva hinnoittelu tarkemmalla asiakasanalyysillä, sekä luokittelemalla asiakkaat maksuhalukkuuden mukaan, mahdollistaa potentiaalisen korkeammalle katteen määrälle. Hyvän jatkotutkimusaiheen hinnoittelulle asettaa siis esimerkiksi se, miten asiakaslähtöinen hinnoittelu voisi kasvattaa Teräsyhtiö Oy:n tuloksellisuutta. Asiakkaan kokeman lisäarvon hyödyntäminen olisi siis hyvä ottaa fokuksen alle jo hinnoittelun pohjatasolla, eikä vasta varsinaisessa myyntitilanteessa. Myös terästeollisuus, erittäin kilpailullisena, toimialana sisältää

mielenkiintoisia jatkotutkimus aiheita. Olisi erittäin mielenkiintoista tutkia kireän kilpailun vaikutuksia niin, että tutkimuksen kohteeksi asetuisi useampi teräsyhtiö.

Hinnoittelun kriteereiksi asetui selvästi kysynnän ja kilpailun huomioon ottaminen niin, että kannattavuustavoite toteutuu. Hinnoittelua itsessään on toteutettava markkina-aluekohtaisesti, pyrkien löytämään uusia, kilpailullisia, tuotteita. Heikentynyt markkinatilanne ei suoranaisesti aja yritystä laskemaan omaa hintatasoaan. Toimialalle on selvästi tyypillistä, niin hyvät kuin huonotkin ajat kysynnän ja tarjonnan suhteen. Tutkimus osoittaa Teräsyhtiö Oy:n pitävän yllä kylmähermoista ja pitkäjänteistä hinnoittelua niin, että markkinaolosuhteen vaikutus jäisi mahdollisimman pieneksi. Tämän tutkimuksen mukaan Teräsyhtiö Oy:n hinnoittelu noudattaa yllättävän pitkälle hinnoittelun teoreettisia periaatteita. Todellinen hinnoittelu kuitenkin rakentuu aina tuotekohtaisesti ja toimialalle tyypillisten tapojen mukaan.

Tämän tutkimuksen validiteettia parantaa se, että tutkimuksen kohdeyritys on oikea ja tutkimuksen lähtökohtina pidettiin hinnoittelun perinteisiä teorioita. Tutkimus oli lisäksi rajattu koskemaan hinnoittelua vain kohdeyrityksessä. Tutkimus ei siis ole yleistettävissä suoraan toimialan muihin toimijoihin. Tutkimuksen reliabiliteetti on myös melko hyvä, koska tutkimus osoitti hinnoittelun olevan pitkäjänteistä ja haastateltavat painottivat johdonmukaisuutta hinnoittelussa. Lisäksi tutkimuksen rajautuessa käsittelemään hinnoittelua pitkän aikavälin ratkaisuisissa, on tutkimuksen stabiliteetti, eli pysyvyys ajassa, suhteellisen hyvä.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. /. Vastapaino,: Tampere :.

Anderson, J.C. (1999) Business market management: understanding, creating, and delivering value /. Prentice Hall,: Upper Saddle River (NJ) :.

Anttila, M. & Fogelholm, J. (1999) Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä /. WSOY,: Porvoo :.

Davidson, A. (2005) Pricing strategy and execution: an overlooked way to increase revenues and profits. *Strategy & Leadership*, 33(6), pp. 25.

Dutta, S. (2003) pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), pp. 615.

Hwang, B. (2011) An effective pricing framework in a competitive industry: Management processes and implementation guidelines. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(3), pp. 231.

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T., Puttonen, V. (2011) Laskentatoimi ja rahoitus. Sundom :, Vaasan yritysinformaatio,.

Indounas, K. (2008) The relationship between pricing and ethics in two industrial service industries. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), pp. 161.

Kankare M. (2015) Polkumyynti jäytää suomalais-ruotsalaista teräsjättiä. [verkkodokumentti][Viitattu 26.10.2015] Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/sijoittaminen/polkumyynti-jaytaa-suomalais-ruotsalaista-terasjattia-6001560>

Kilpailulaki (12.8.2011/948) Finlex: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948>

Laitinen, E.K. (1990). Tehokkuutta hinnoitteluun. Weilin+Göös,; Helsinki .:

Melander T. (2015) Rautaruukin uusi isäntä tehtailee turskaa. [verkkodokumentti][Viitattu 1.11.2015] Saatavilla: <http://www.arvopaperi.fi/uutisarkisto/rautaruukin+uusi+isanta+tehtailee+turskaa/a968622>

Metallinjalostajat ry. (2000) Teräskirja. 6 p., Helsinki:.

Moore, S.T. (1995) Pricing: A Normative Strategy in the Delivery of Human Services. Social work, 40(4), pp. 473-481.

Neilimo, K. (2005) Johdon laskentatoimi. 6 p., Edita Proma Oy. Helsinki

OSAKA FUJI Corporation (2013) Steel. [verkkodokumentti][Viitattu 26.11.2015] Saatavilla: <http://www.ofic.co.jp/en/markets/steel/>

Pohjola, M. (2012) Taloustieteen oppikirja. 7 p. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. (2012). Akatemiasta markkinapaikalle Helsinki :, Talentum.

Rowley, J. (1997) Principles of price and pricing policy for the information marketplace. Library Review, 46(3), pp. 179.

SSAB (2015) SSAB Europe. [verkkodokumentti][Viitattu 28.10.2015] Saatavilla: <http://www.ssab.com/fi/Sijoittajat-ja-media/Tietoa-SSABsta/Meidan-liiketoimintamme/SSAB-Europe/>

Taloussanomat (2015) Teräs(kuumavalssattu), USD/t. [verkkodokumentti][Viitattu 28.10.2015] Saatavilla:

http://porssi.taloussanomat.fi/commodities/startel_factsheet_overview.html?&STARTEL_SYM=HOTSTEEL.XXX&START=1

Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2009)., Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki :, Tammi,.

Zais, H.W. (1977) Economic Modeling: An Aid to the Pricing of Information Services. Journal of the American Society for Information Science (pre-1986), 28(2), pp. 89.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluun laaditut ennakkokysymykset.

- Taustatekijät

Hinnoitteluprosessi ja kustannukset:

- Millaisessa roolissa näette hinnoittelun suhteessa yrityksen muihin kilpailukeinoihin?
- Millaisessa roolissa näette hinnoittelun yrityksen toimintona?
- Millaisia tavoitteita hinnoittelullenne on asetettu?
- Koetteko keskittyväne käyttämään jotain tiettyä hinnoittelumenetelmää tai malleja? Mitä?
- Miten hinnoittelun onnistumista tarkkaillaan yrityksessänne?
- Perinteisesti hinnoittelun pohjana toimivat kustannusperusteiset menetelmät, kuinka kustannukset otetaan huomioon hinnoittelussanne?

Markkinalähtöinen hinnoittelu:

- Miten koette hinnoittelunne ottavan huomioon ulkoisten tekijöiden vaikutuksia, kuten lainsäädännön, kilpailun ja markkinaolosuhteen?
- Miten vallitseva markkina tilanne vaikuttaa hinnoitteluunne strategisella tasolla?
- Miten kysyntä huomioidaan hinnoittelussanne? miten kysyntää pyritään mittaamaan?
- Kuinka kilpailijoiden hinnoittelu otetaan huomioon omassa hinnoittelussanne?
- Miten ja millaista kilpailijainformaatiota pyritään keräämään?

Strategian valinta:

- Mitkä kriteerit vaikuttavat hinnoittelustrategiaanne?
- Millaisia haasteita olette kohdanneet hinnoittelussanne?
- Onko hinnoittelunne mielestänne onnistunutta? Onko tavoitteet saavutettu?