



Kannattava hinnoittelu mikroyrityksessä

Hinnoittelutyökalun luominen mikroyritykselle X

Enni Kupari

Opinnäytetyö, AMK

Maaliskuu 2024

Liiketalous

Kupari, Enni

Kannattava hinnoittelu mikroyrityksessä. Hinnoittelutyökalun luominen mikroyritykselle X

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2024, 49 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Hinnoittelu on keskeinen osa kannattavaa liiketoimintaa ja yksi kannattavuuden merkittävimmistä tekijöistä. Hinnoittelua voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, mutta riippuen menetelmän valinnasta kokonaisuuyntituotoilla tulisi joka tapauksessa kattaa toiminnan kustannukset, sekä tavoiteltu voittolisä. Yksinyrittäjien hinnoitteluprosessit saattavat usein jäädä vaillinaiseksi, mikäli tarvittavaa osaamista tai aikaa ei hinnoittelun pohjaksi ole.

Toimeksiantajana toimi mikroyritys X, joka on pienpaahtimo ja jossa yrittäjä toimii yksinyrittäjänä. Yrittäjällä on ollut haasteita varmistua tuotteidensa hinnoittelun kannattavuudesta ja järkevyydestä suhteessa kilpailijoihin. Tehtävänä oli kehittää yrityksen hinnoitteluprosessia ja lopullisena tavoitteena oli luoda yrittäjän avuksi käytännöllinen hinnoittelutyökalu hinnoitteluprosessin tueksi.

Ongelmaa jäseneltiin pilkkomalla se kahteen kehittämiskysymykseen: Mitä ongelmakohtia yrityksen hinnoitteluprosessissa on? Millaista tietoa yrittäjä tarvitsee hinnoittelun tueksi jatkossa, jotta voisi varmistua hinnoittelun kannattavuudesta? Aihetta lähestyttiin konstruktiiivisella tutkimusotteella. Aineistoa kerättiin laadullisin menetelmin sekä haastatteleamalla yrittäjää, että analysoimalla yrityksen sisäisiä dokumentteja ja laskelmia. Teemahaastattelu toteutettiin marraskuussa 2023 ja se analysoitiin teemoittelun avulla. Yrityksen sisäisistä laskelmista analysoitiin yrityksen kustannusrakenne, sekä erilaisiin työvaiheisiin sisältyviä laskelmia.

Tulokseksi saatiin, että hinnoitteluprosessissa on tällä hetkellä ongelmana riittämätön ja epäselkeä kustannuslaskenta, sekä puutteellinen kilpailijatietojen seuranta. Jatkossa yrittäjä tarvitsee hinnoittelun tueksi selkeät ja helppokäyttöiset laskelmat tuotekohtaisista kustannuksista, sekä kilpailijatietojen seuranta. Näiden tietojen pohjalta rakennettiin yrittäjälle käyttöön Excel-taulukko, jonka avulla yrittäjä voi määrittää hinnan kullekin kahvipussille syöttämiensä raaka-ainetietojen perusteella. Taulukossa on hyödynnetty automatiikkaa siten, että sen käyttö veisi mahdollisimman vähän aikaa ja olisi selkeää.

Rakennetussa hinnoittelutyökalussa hyödynnettiin kustannuspohjaista, sekä kilpailijapohjaista lähtökohtaa hinnoitteluun, eikä arvopohjaista hinnoittelua huomioitu. Nämä tiedot antavat hinnoittelulle pohjan, mutta loppujen lopuksi tärkeää olisi myös tuntea asiakas ja tämän näkemä arvo tuotteessa. Jatkossa yrityksessä tulisi olla tarkemmin perillä aiheutuneista kustannuksista, jonka myötä kannattavuutta voidaan luotettavammin arvioida.

Avainsanat (asiasanat)

hinnoittelu, mikroyritys, kannattavuus, kustannusperusteinen hinnoittelu

Kupari, Enni

Profitable pricing in a micro-enterprise. Creating a pricing tool for a micro-enterprise X

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2024, 49 pages.

Bachelor of Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Pricing is a key part of profitable business and one of the most significant factors in profitability. Pricing can be approached from many different perspectives, but despite of the chosen method, the total sales proceeds should in any case cover the operating costs, as well as the desired profit bonus. Pricing processes for sole proprietorships may often be incomplete if the necessary expertise or time is not available as a basis for pricing.

The contractor was micro-enterprise X, which is a small coffee roastery and where the entrepreneur acts as a sole entrepreneur. The entrepreneur has had challenges in ascertaining the profitability and rationality of pricing his products in relation to his competitors. The task was to develop the company's pricing process and the final goal was to create a practical pricing tool to help the entrepreneur support the pricing process.

The problem was broken down into two development questions: What are the problem points in the company's pricing process? What kind of information will an entrepreneur need to support pricing in the future to be sure of the profitability of pricing? The topic was approached with a constructive research approach. The material was collected using qualitative methods, both by interviewing the entrepreneur and by analyzing the company's internal documents and calculations. The theme interview was conducted in November 2023 and it was analyzed with the help of a theme survey. The company's cost structure was analyzed from the company's internal calculations, as well as calculations included in various work phases.

The result was that there is currently a problem with insufficient and unclear cost accounting in the pricing process, as well as a lack of monitoring of competitor data. In the future, the entrepreneur will need clear and easy-to-use calculations of product-specific costs to support pricing, as well as monitoring of competitor data. On the basis of this data, an excel table was built for the entrepreneur to use, which allows the entrepreneur to determine the price on the basis of the raw material information he has entered for each coffee bag. The table has utilized automation in such a way that it would take as little time as possible to use it and be clear.

The built pricing tool utilized a cost-based, as well as competitor-based approach to pricing, and no value-based pricing was taken into account. This information provides the basis for pricing, but in the end it would also be important to know the customer and the value they see in the product. In the future, the company should be more aware of the costs incurred, which makes it possible to assess profitability more reliably.

Keywords/tags (subjects)

pricing, profitability, micro-enterprise, cost-based pricing

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Hinnoittelu ja hinnoittelumenetelmät	5
2.1	Kannattavan hinnoittelun lähtökohtia	5
2.2	Kustannusperusteinen hinnoittelu	8
2.3	Kilpailijälähtöinen hinnoittelu	15
2.4	Arvopohjainen hinnoittelu	17
3	Kehittämistyön toimeksiantaja ja tarkoitus	18
3.1	Toimeksiantajan lähtökohdat	18
3.2	Kehittämistyön tarkoitus	19
4	Toteutus	20
4.1	Menetelmät	20
4.2	Luotettavuus ja eettisyys	22
4.3	Aineiston kerääminen ja kuvaaminen	24
4.4	Aineiston analyysi	24
5	Tulokset ja kehittämistutkimuksen tuotos	28
5.1	Epävarmuus hinnoittelussa	28
5.2	Tarpeet tulevaisuudessa	29
5.3	Hinnoittelutyökalu	30
6	Pohdinta	39
	Lähteet	45
	Liitteet	49
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	49

Kuviot

	Kuvio 1. Muuttuvat, kiinteät ja kokonaiskustannukset	9
	Kuvio 2 Katetuottolaskelma	11
	Kuvio 3. Yrityksen kustannusrakenne	25

Taulukot

Taulukko 1. Raakakahvit-välilehti	32
Taulukko 2. Pussit ja laatikot -välilehti	33
Taulukko 3. Tarrat-välilehti.....	33
Taulukko 4. Työ-välilehti.....	34
Taulukko 5. Kiinteät kustannukset-välilehti.....	36
Taulukko 6. Hintalaskuri-välilehti	37
Taulukko 7. Kilpailijatiedot-välilehti	39

1 Johdanto

Hinnoittelu on oleellinen osa yrityksen kannattavaa liiketoimintaa. Hinnoittelu on perinteinen, mutta jatkuvasti meitä ympäröivä ja toisaalta jokaisessa yrityksessä alati kiinnostava aihe. Simonin ym. (2021) mukaan hinnoittelu voidaan nähdä arvoituksellisena ilmiönä - vaikka aihetta on tutkittu laajasti ja siitä jo paljon tiedetään, nousee tiedon mukana yhä enemmän kysymyksiä. Samalla myös yritysten kilpailuympäristöt muuttuvat jatkuvasti, kun esimerkiksi Aasiasta voidaan tuoda halpakopioita kotimaisille markkinoille oleellisesti halvemmin hinnoin. (Simon ym. 2021, 15.)

Hinnoittelu voidaankin nähdä siis laajana ja monimutkaisena aiheena, josta löytyy paljon tutkimus- ja teoriakirjallisuutta. Hinnoittelua voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, perinteisesti hinta on määritetty kustannusten perusteella ja kilpailijoita tarkkailemalla. Nykyään kuitenkin asiakkaan ja tämän maksuhalukkuuden tuntemisen voidaan nähdä olevan oleellisin osa onnistunutta hinnanmäärittystä ja Simonin ym. (2021,20) mukaan hinnan määrittämisen keskiössä onkin asiakkaan kokemus arvo. Perinteisemmän laskennan näkökulman lisäksi hinnoittelua onkin nykyään pitkälti käsitelty keskeisenä osana yrityksen markkinointia. Hinnalla voidaan viestiä asiakkaalle tuotteen tai palvelun laadusta, mutta toisaalta se on myös keskeinen osa yrityksen lopullista voittokertymää. Hinnoittelu on siis perinteinen, mutta toisaalta erittäin keskeinen aihe yrityksen liiketoimintaa ja kannattavuutta tarkasteltaessa.

Siinä missä hinnoittelu on perinteinen aihe, on yksinyrittäjyys ja itsensä työllistäminen yritystoiminnan kautta tällä hetkellä suuressa kasvussa ja ajankohtainen muutos. Tilastokeskuksen Suomessa toimivista yrityksistä valtaosa on mikroyrityksiä, eli yrityksiä, joissa työskentelee alle 10 henkilöä ja yrityksen vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa (Tilastokeskus, 2023a). Tilastokeskuksen mukaan v. 2021 Suomessa toimivista yrityksistä jopa 93,6 % työllistää vain 0–4 henkilöä. Seuraavaa kokoluokkaa, eli 5-9 henkilöä työllistäviä yrityksiä on 3,0 %. (Tilastokeskus, 2023b.) Mikroyritysten merkitys Suomen yrityskehityksessä on valtava ja yksinyrittäjyys onkin työelämän 2000-luvun merkittävin muutostrendi (Suomen yrittäjät, 2022).

Yksinyrittäjyyteen liittyy paljon vastuuta ja yrittäjältä vaaditaan paljon osaamista, jota palkkatyössä ei välttämättä tarvitsisi opetella. Yksi aiheista on yrityksen taloushallinto ja toiminnan kannattavuuden seuraaminen. Mikroyrityksessä ei välttämättä ole resursseja esimerkiksi erilliseen talous-

hallinnon työntekijään, vaan yrittäjien täytyy itse opetella tekemään yrityksen laskelmat tai ne voivat jäädä myös kokonaan tekemättä. Osa yrittäjistä ulkoistaa esimerkiksi ulkoisen kirjanpidon tilitoimistoille, mutta lain silmissä vapaaehtoisen sisäisen laskennan antamia tietoja ei välttämättä tuoteta lainkaan tai osata hyödyntää. Esimerkiksi hinnoittelu voi perustua pelkästään markkinoiden määräämään hintatasoon, eikä huomata, että todellisuudessa hinnan tulisi olla korkeampi kannattavuuden näkökulmasta.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä pyritään vastaamaan edellä kuvailtuun yksinyrittäjien kohtaamaan ongelmaan edes pieneltä osin. Työn toimeksiantajana on mikroyritys X, jossa yrittäjä toimii yksinyrittäjänä. Yritys toimii elintarvikealalla ja sen päätoimiala on kahvin paahtaminen. Yritys myy valmiita kahvipusseja, sekä valmistaa espressopohjaisia kahvijuomia erilaisissa tapahtumissa. Yrittäjällä on ollut haasteita luoda systemaattista tapaa hinnoitella tuotteensa siten, että yrittäjä voisi varmistua hinnoittelun kannattavuudesta ja toisaalta järkevyydestä suhteessa kilpailijoihin. Koska onnistunut hinnoittelu voidaan nähdä oleellisena osana kannattavaa liiketoimintaa, olisi tärkeää, että yrittäjällä olisi tarpeeksi tietoja ja varmuutta hinnoittelun tueksi.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää mikä on hinnoitteluprosessin ongelma tällä hetkellä ja millaista tietoa kannattavan hinnoittelun pohjalle tulisi kerätä. Kehittämistyönä yrittäjälle rakennetaan Excel-pohjainen hinnoittelutyökalu, jonka avulla yrittäjä saa tarvitsemansa tiedot hinnoittelun tueksi jatkossa.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, mutta siihen liittyy kuitenkin tutkimuksellisia piirteitä esimerkiksi aineistonkeruun muodossa. Aineistoa kerätään haastatteleamalla yrittäjää, sekä hyödyntämällä yrityksen sisäisiä dokumentteja. Kerätyn aineiston pohjalta luodaan yrittäjälle käytännöllinen työkalu hinnoitteluprosessin tueksi. Opinnäytetyö on laadullinen ja sen tarkoituksena on syventyä ja vastata toimeksiantajan kohtaamiin haasteisiin, eikä näin ollen esimerkiksi tulosten yleistettävyyks ole sen pääasiallisena tavoitteena. Opinnäytetyöstä tulee olemaan käytännön hyötyä ja apua toimeksiantajalle. Se mahdollistaa yrittäjälle tehokkaamman hinnoitteluprosessin ja sitä käyttämällä yrittäjä voi varmistua siitä, että tuotteiden hinnat ovat kannattavia ja järkeviä suhteessa kilpailijoihin. Kannattava hinnoittelu on edellytyksenä kannattavalle liiketoiminnalle, joka taas mahdollistaa esimerkiksi liiketoiminnan kasvattamisen.

Opinnäytetyön puitteissa valmistuva hinnoittelutyökalu rakennetaan vastaamaan toimeksiantajan tarpeita ja siinä huomioidaan hinnoitteluteorian valossa esiin nousseita menetelmiä toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Vaikka opinnäytetyössä keskitytään toimeksiantajan tarpeisiin, voi rakennettu hinnoittelutyökalu ja työssä esitelty hinnoittelun teoria toisaalta toimia pohjana myös muiden yksinyrittäjien tarpeisiin.

Opinnäytetyössä esitellään ensiksi aiheeseen liittyvää teoriaa ja tärkeimpiä käsitteitä liittyen hinnoitteluun ja kannattavuuteen. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantajayritys, minkä jälkeen esitellään kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät, sekä kerrotaan aineistonkeruutavoista ja aineiston analyysistä. Teoreettisen osuuden jälkeen esitellään kerätyn aineiston pohjalta saadut tulokset ja näiden pohjalta tehdyn hinnoittelutyökalun ominaisuudet. Lopuksi arvioidaan tuotoksen toimivuutta, pohditaan sen hyödyllisyyttä, sekä arvioidaan prosessin toteutusta ja valittujen menetelmien suhdetta yleisesti hinnoitteluteoriaan. Viimeisenä arvioidaan tehdyn työn ja tutkimuksen luotettavuutta.

2 Hinnoittelu ja hinnoittelumenetelmät

2.1 Kannattavan hinnoittelun lähtökohtia

Hinnoitteluun liittyvää kirjallisuutta on olemassa erittäin paljon ja kattavasti. Tämän työn kannalta oleellisen tiedon löytämiseksi ja teoriapohjan muodostamiseksi hyödynnettiin aiheesta kirjoitettua tieto- ja oppikirjallisuutta, sekä aiheesta tehtyjä vertaisarvioituja tutkimuksia. Hinnoittelun teoriaa ja siihen liittyviä käsitteitä on kuvailtu selkeästi erilaisissa liiketoimintaan liittyvissä oppikirjoissa, minkä vuoksi osa lähdeaineistosta ei välttämättä ole erittäin ajankohtaista. Ajankohtaista tutkimustietoa on kuitenkin pyritty hyödyntämään mahdollisimman paljon liittyen hinnoittelumenetelmien käyttöön. Esimerkiksi arvopohjainen hinnoittelu on aihe, josta on helppo löytää erittäin ajankohtaista tutkimustietoa. Kirjallisuutta haettiin mm. hakusanoilla hinnoittelu, hinnoittelumenetelmät, kannattavuus, kustannuslaskenta, sekä englanninkielisillä sanoilla pricing, pricing strategies, profitable pricing, cost-based pricing, value based pricing, pricing theory. Hakualustoina käytettiin Janet Finna, EBSCOhost, Google Scholar, sekä Ellibs Library-alustoja.

Kannattavuus on yrityksen toiminnalle elinehto. Yksinkertaisimmillaan voidaan sanoa, että yrityksen toiminta on silloin kannattavaa, kun sen tuotot ovat suuremmat kuin sen kustannukset, eli yritys tuottaa voittoa (Tomperi 2021, 8). Jotta siis yrityksen toiminta olisi kannattavaa, on myynnistä saatava tarpeeksi tuottoja kattamaan toiminnan aiheuttamat kustannukset ja toisaalta tuottamaan myös voittoa yritykselle ja sitä kautta omistajille. Kannattavuuden arviointiin on käytössä useita erilaisia tunnuslukuja, joiden avulla voidaan arvioida esimerkiksi koko toiminnan kannattavuutta tai toisaalta voidaan mitata yhden tuotteen tai palvelun kannattavuutta (Eklund ym. 2018, 77).

Etenkin lyhytaikaisen tarkasteluvälin kannattavuuden seurantaan voidaan yrityksessä käyttää esimerkiksi katetuottolaskentaa, jota käsitellään tässä opinnäytetyössä osiossa kustannusperusteinen hinnoittelu. Katetuottolaskennan pohjalta voidaan Eklundin ym. (2018) mukaan johtaa neljä erilaista tekijää, jotka yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat. Nämä tekijät ovat myytyjen tuotteiden määrä, myytyjen tuotteiden myyntihinta, myytyjen tuotteiden ostohinta, sekä kiinteät kustannukset. Mikäli kannattavuutta tulisi yrityksessä parantaa, täytyy yrityksen pyrkiä vaikuttamaan johonkin edellä mainituista tekijöistä. Yritys voi esimerkiksi karsia kustannuksia, kasvattaa myytävien tuotteiden määrää tai nostaa myyntihintoja. (Eklund ym. 2018, 88.)

Edellä esitetyistä kannattavuuden parantamiseen vaikuttavista keinoista hinnan nostamisen on todettu olevan kaikista vaikuttavin keino kannattavuuden parantamiseen ja hinnalla onkin Kohlin ym. (2011) mukaan äärimmäisen merkittävä rooli yrityksen kannattavuuden tarkastelussa. Esimerkiksi jo 1 % hinnan nostolla voidaan saavuttaa tietyissä tapauksissa 11 % parempi voitto. (Kohli ym. 2011, 564.) Myös Dolguin ym. (2010) mukaan hinnan määrittäminen sopivalle tasolle on olennainen osa kannattavaa liiketoimintaa ja hinnan muutoksilla voidaan vaikuttaa tulokseen paljon helpommin ja nopeammin, kuin esimerkiksi prosessien kehittämisellä tai markkinaosuuden kasvattamisella (Dolgui ym. 2010, 1). Hintojen muutoksella on siis erittäin tiivis yhteys yrityksen kannattavuuteen ja sen avulla voidaan tehdä muutoksia nopeasti. On kuitenkin huomioitavaa, että hinnan nostaminen saattaa toisaalta pienentää myyntimäärää, joten kannattavuuteen vaikuttavat, edellä esitellyt neljä tekijää on syytä pitää mielessä erilaisia toimenpiteitä tehtäessä.

Yritys on periaatteessa vapaa hinnoittelemaan tuotteensa haluamallaan tavalla, mutta käytännössä kuitenkin yrityksen kilpailuasema markkinoilla, sekä asiakkaan käsitys tuotteesta tai palvelusta loppupeleissä määräävät hinnalle tietyt rajat ja rajoitteet (Eklund ym. 2018, 108). Optimaalimmman hinnan tuotteelle voidaan ajatella löytyvän siitä kohdasta, jossa maksettu hinta tuottaa yritykselle mahdollisimman paljon voittoa, mutta toisaalta se ei ole liian korkea ajamaan asiakkaita pois (Gregson 2012, 1). Hinnoittelua voidaankin siis lähestyä monesta eri lähtökohdasta käsin. Hinnanasetannassa tulee Eklundin ym. (2018) mukaan lähteä liikkeelle siitä, että tuntee kilpailijat, sekä asiakkaat ja tämän jälkeen tunnistaa myytävän tuotteen tai palvelun kustannukset. Näiden jälkeen hinnoitellaan tuote ja seurataan myyntiä ja sen kehitystä. (Eklund 2018, 126.)

Hintaan vaikuttaa siis olennaisesti sekä kustannukset, että kysyntä. Jormakan ym. (2021) mukaan kysyntä asettaa hinnalle ylärajan ja toisaalta kustannukset asettavat hinnalle alarajan. Näiden välille jää hinnoittelualue, jonka sisällä yrityksen tulisi hinnoitella tuotteensa. (Jormakka ym. 2021, 225.) Yritysten hinnoittelua voidaan lähestyä monesta eri tulokulmasta, mutta yhteistä niille kaikille on, että pitkällä aikavälillä hintojen tulee kuitenkin kattaa yrityksen kustannukset ja toivottu voittomarginaali, jotta toiminta on kannattavaa (Sammutti-Bonnici ym. 2014). Olettaessa tämä huomioon, voidaankin sanoa, että yrityksen hinnoittelun tulee olla kustannustietoista, vaikka hinnan määrittämiseen vaikuttaakin useat eri tekijät (Jormakka ym. 2021, 226).

Hinnoittelumenetelmiä on olemassa hyvin monia erilaisia, mutta huolimatta yrityksen toimintaympäristöstä ja sijainnista, on voitu todeta, että suurin osa yrityksistä käyttää jotakin seuraavista: kustannusperusteinen hinnoittelu, kilpailijalähtöinen hinnoittelu ja arvopohjainen hinnoittelu (Hinterhuber ym. 2012, 70). Hinnoittelumenetelmien valintaan vaikuttaa useat eri tekijät. Sammutti-Bonnici ym. (2014,2) mukaan menetelmän valintaan vaikuttaa yrityksen strategia ylipäätään, asiakkaiden odotukset ja käyttäytyminen, kilpailijoiden strategiat, toimialan muutokset ja sääntelevät rajoitukset.

Toisaalta myös yrityksen koko voi vaikuttaa siihen, millaisia resursseja sillä on käytössään hinnoittelumenetelmien valinnassa. Pieniä yrityksiä ja näiden hinnoittelumenetelmiä tutkineiden Dunnin ym. (2011) mukaan pienissä yrityksissä hinnoittelu perustuu hyvin pitkälti kustannuksiin ja kilpailijoiden hintojen seurantaan. Suuryrityksissä usein käytettäviä systemaattisia hinnoittelukäytänteitä ei välttämättä pienyrityksissä harjoiteta. Voiton maksimointi hinnoittelun kautta ei useinkaan ole

pienien yritysten kärkitavoitteena, vaan tyydyttävä tulos, muuttuvien kustannusten kattaminen ja näin ollen toiminnan jatkuvuuden takaaminen ovat tärkeämmässä osassa. Hinnoittelua muutetaan usein vain silloin, kun muuttuvat kustannukset, eli esimerkiksi raaka-ainekulut muuttuvat. (Dunn ym. 2011, 46-47.) Tähän vaikuttaa luultavasti hyvin suoranaisesti se, ettei pienillä yrityksillä, usein yksinyrittäjillä välttämättä ole tarpeeksi aikaa ja resursseja paneutua riittävän syvälle hinnoittelun teorioihin, vaikka hinnoittelu onkin merkittävä osa yrityksen kannattavuutta ja edellytyksenä toiminnan jatkuvuudelle (Jensen 2013, 1).

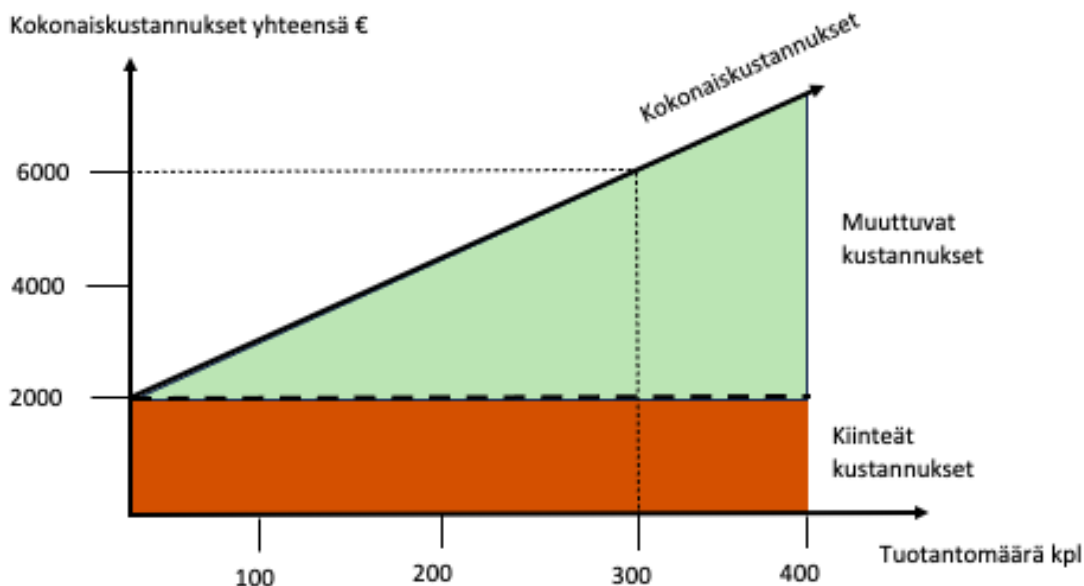
Seuraavaksi esitellään kolme oleellisinta kirjallisuudesta nousevaa hinnoittelumenetelmien lähtökohtaa: kustannusperusteinen hinnoittelu, kilpailijalähtöinen hinnoittelu, sekä arvopohjainen hinnoittelu. Vaikka nämä kaikki kolme menetelmää eroavatkin jo lähtökohdilta toisistaan suuresti, on hyvä ymmärtää, että usein yrityksissä hyödynnetään useita niistä ja ne antavat näkökulmia hinnoittelun moninaisuuteen ja toisaalta myös merkittävyyteen yrityksen menestymisen kannalta. Guerreiron ym. (2016, 15-16) mukaan yritykset saattavatkin esimerkiksi laskea kustannuksia hinnoittelunsa tueksi, mutta käyttää silti loppupeleissä hinnoittelumenetelmänään jotakin muuta, eivätkä eri menetelmät välttämättä sulje toisiaan pois. Hinnoitteluprosessissa olisikin hyvä ottaa mukaan yrityksen jokainen taso ja osasto: markkinointi, taloushallinto ja ylin johtoporras (Kohli ym. 2011, 572).

2.2 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteinen hinnoittelu on Eklundin ym. (2018) mukaan yksi yleisimmin käytetyistä hinnoittelumenetelmistä. Kustannusperusteisen hinnoittelun alta voidaan löytää muutamia eri laskentatapoja, mutta perusperiaatteena on, että hinta muodostuu yrityksessä syntyvien kustannusten perusteella. (Eklund ym. 2018, 105.) Kustannuksia syntyy, kun yritys hankkii toimintaansa varten tuotannontekijöitä, eli esimerkiksi valmistusyritys hankkii erilaisia raaka-aineita, tiloja ja henkilöstöä (Jormakka ym. 2021, 162). Pellisen (2019) mukaan on hyödyllistä erottaa kustannusten aiheutuminen ja laskenta toisistaan. Kustannuksia syntyy yritykseen hankittujen voimavarojen hankinnoista ja oleellista onkin ymmärtää, että kustannuksia syntyy, vaikkei yritys hyödyntäisi näitä hankittuja voimavaroja. Kustannukset voidaankin ymmärtää hankittujen voimavarojen hyödyntämisenä tai menettämisenä. (Pellinen 2019, 16.)

Kustannusten jaottelu

Kustannusperusteisen hinnoittelun olennainen osa on saada selville, millaisia erilaisia kustannuksia yrityksessä syntyy ja kuinka näitä kohdistetaan hinnoittelun kohteena olevalle lopputuotteelle. Kustannuksia voidaan jaotella erilaisin tavoin niiden luonteen mukaisesti. Eklundin ym. (2014) mukaan yrityksen toiminnasta aiheutuvat kustannukset voidaan aina jakaa joko kiinteisiin tai muuttuviin kustannuksiin (Eklund ym. 2014, 50). Perusperiaate näiden kahden välillä on melko selkeä. Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, jotka ovat suoraan yhteydessä valmistus- ja myyntimääriin, kun taas kiinteät kustannukset eivät muutu, vaikka myyntimäärä lisääntyisi. Muuttuvia kustannuksia voivat olla esimerkiksi valmistusyrityksessä raaka-aineiden kustannukset ja konetuntien hinnat. Kiinteitä kustannuksia voivat olla esimerkiksi vuokratulot, hallinnon ja johdon palkat tai vakuutukset ja tuotantokoneista tehtävät poistot. (Jormakka ym. 2021, 162–163) Kun lasketaan yhteen muuttuvat ja kiinteät kustannukset, saadaan yrityksen kokonaiskustannukset (Eklund 2018, 57.) Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten suhdetta kokonaiskustannuksiin havainnollistetaan alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Muuttuvat, kiinteät ja kokonaiskustannukset, mukailen Eklund 2018, 57.

Vaikka lyhyen aikavälin tarkastelulla voikin olla selvää, mitkä yrityksen kustannuksista ovat kiinteitä ja mitkä muuttuvia, voi pitkällä aikavälillä etenkin johdon näkökulmasta ajatella kaikkien kustannusten olevan muuttuvia. Tätä perustellaan siten, että yritys voi kysynnän ja kapasiteetin pienentyessä sopeuttaa esimerkiksi kiinteitä tuotantotilakustannuksia lakkauttamalla toiminnan

pienentymisen vuoksi turhaksi jääneen toimitilan tai irtisanoa henkilökuntaa. (Eklund ym. 2018, 57.) Näin ollen jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin onnistuu lähtökohtaisesti vain mielekkään aikavälin tarkastelussa. Reiderin (2008) mukaan jaottelussa voidaankin nähdä myös kolmas kategoria: puoliksi muuttuvat kustannukset (engl. semi-variable costs). Tällaisina kustannuksina voidaan nähdä esimerkiksi sähkölaskut, jotka vaihtelevat tuotantomäärän mukaisesti, mutta ns. "annoksittain", eli nämä eivät kulje yhtä lineaarisesti, kuin muuttuvat kustannukset. (Reider 2008, 55.)

Kustannukset voidaan jakaa myös välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan Järvenpään ym. (2017) mukaan kustannuksia, jotka voidaan helposti kohdistaa laskentakohteelle. Tällaisia välittömiä kustannuksia voisivat valmistusyrityksessä olla esimerkiksi raaka-ainekustannukset ja palkkakustannukset, jotka aiheutuvat laskentakohteeseen liittyvästä tuotannosta suoraan. Välilliset kustannukset puolestaan ovat hankalampaa kohdistaa suoraan laskentakohteelle, esimerkiksi tuotteelle, mikäli yritys valmistaa useampaa erilaista tuotetta ja hyödyntää erilaisia tuotantovälineitä. (Järvenpää ym. 2017, 59–60.)

Katetuottohinnoittelu

Katetuottohinnoittelu perustuu katetuottolaskentaan, jota voidaan käyttää yrityksessä lyhyen aikavälin kannattavuuden arviointiin. Järvenpään ym. (2017) mukaan yrityksen toiminnan kannattavuutta arvioidaan katetuottolaskennan avulla analysoimalla yrityksen muuttuvia kustannuksia suhteessa volyymiin. Keskeinen osa laskentaa on katetuotto, joka tarkoittaa sitä myynnistä jäljelle jäävää osaa, kun tuotteeseen suoraan kohdistuneet kustannukset on vähennetty. (Järvenpää ym. 2017, 101.)

Katetuottolaskennan perusideana on, että liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset, josta saadaan selville myyntikate. Tästä vähennetään kiinteät kustannukset, jolloin jäljelle jäävä osuus on yrityksen tulos, eli voitto. (Jormakka ym. 2021, 163.) Alla olevassa Kuvio 2:ssa on esitetty katetuottolaskennan kaavamalli Eklundin ym. (2018) mukaan.

Myyntituotot
-Muuttuvat kustannukset
=Katetuotto
-Kiinteät kustannukset
=Tulos

Kuvio 2 Katetuottolaskelma (Eklund ym. 2018, 81)

Katetuottoajattelu ja sitä kautta tehtävä katetuottoanalyysi voi oikein laskettuna tuottaa erittäin hyödyllistä informaatiota yritykselle. Katetuottoanalyysissä keskeisiä käsitteitä ovat kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä myyntimäärää, jolloin tulos on 0, eli kun myyntituotoista on vähennetty sekä muuttuvat, että kiinteät kustannukset, ei jäljelle jää enää voittoa. Varmuusmarginaalilla tarkoitetaan sitä myynnin määrää, minkä yritys on tehnyt kriittisen nollapisteen yläpuolella. (Järvenpää ym. 2017, 102)

Järvenpään ym. (2017) mukaan katetuottoajatteluun liittyy tiettyjä olettamuksia, jotka eivät juuri koskaan käytännössä täysin päde. Olettamuksia liittyy esimerkiksi siihen, että kiinteät kustannukset eivät millään tavoin muutu myynnin volyymin muuttuessa ja toisaalta muuttuvat kustannukset ovat aina täysin lineaarisia volyymin muuttuessa. Huolimatta siitä, ettei katetuottoajattelu koskaan kerro täyttä totuutta, on sen käyttäminen yrityksen kannattavuuden seurannassa silti relevanttia etenkin, kun tarkastelussa on mielekkään tarkasteluvälin kustannukset. (Järvenpää ym. 2017, 102.)

Myös Eklund ym. (2018) nostaa esille katetuottoajatteluun liittyviä ongelmia liittyen esimerkiksi siihen, että kustannukset jaotellaan liian suoraviivaisesti muuttuviin ja kiinteisiin. Johdon kannalta kaikki kustannukset pitkällä aikavälillä voidaankin nähdä muuttuvina kustannuksina, sillä yritys voi sopeuttaa kiinteitä kustannuksia kysynnän ja toiminnan kapasiteetin mukaan. (Eklund ym. 2018, 57, 97.)

Ongelmakohtia liittyy myös siihen, että tarkastellessa muuttuvia kustannuksia, voidaan havaita, etteivät ne välttämättä kasva lineaarisesti, kuten katetuottoajattelussa oletetaan (Eklund ym.

2018, 97.). Muuttuvat kustannukset voivat vaihdella volyymin mukaan esimerkiksi siten, että mikäli yritys tilaa isompia määriä kerralla, tulevat rahtikulut suhteessa pienemmiksi kohdistettuna tuotteelle. Näin ollen siis muuttuvat kustannukset eivät välttämättä täysin lineaarisesti kasva myynnin tai tuotannon volyymin kanssa. Katetuottolaskelmia tuleekin aina Järvenpään ym. (2017) mukaan tehdä uusiksi silloin, kuin toimintaa esimerkiksi tehostetaan ja kiinteät kustannukset kasvavat tai pienenevät sen seurauksena (Järvenpää ym. 2017, 102).

Katetuottohinnoittelussa tuotteen hinta muodostuu tuotteeseen kohdistuvista muuttuvista kustannuksista ja tähän lisätään tavoiteltu katetuotto. Tavoiteltu katetuotto saadaan selville, kun yrityksen kiinteät kustannukset ja voittotavoite lasketaan yhteen. Tavoiteltuun katetuottoon vaikuttaa olennaisesti se, onko esimerkiksi yrittäjän palkka laskettu mukaan muuttuviin kustannuksiin vai täytyykö tämä huomioida osana kiinteitä kustannuksia tai voittotavoitetta. Katetuottotavoite voidaan esittää prosenttimuotoisena, jolloin puhutaan katetuottoprosentista. Mikäli yritys tavoittelee tietyn suuruista kateprosenttia, määritellään tuotteen myyntihinta jakamalla tuotteen muuttuvat kustannukset tekijällä (100-katetuottoprosentti) ja kertomalla saatu luku 100:lla. Näin voidaan nopeasti määrittää hinta erilaisille tuotteille, mikäli tavoitekateprosentti on määritelty. Todellisuudessa kuitenkin erilaisten tuotteiden katetuottoprosentit voivat vaihdella, eikä hinnoittelu välttämättä ole näin yksiselitteistä. (Eklund ym. 2018, 112–114.)

Voittolisähinnoittelu

Voittolisä-, eli omakustannushinnoittelussa tuotteen tai palvelun hinnoittelussa on lähtökohtana, että tuotteen myyntihintaa määrittäessä siihen kohdistetaan kaikki siitä aiheutuneet kustannukset, sekä voittolisä (Eklund 2018, 114). Näin ollen kustannuksiin lasketaan mukaan niin kiinteät, kuin myös muuttuvat kustannukset, joita tuotteen tai palvelun valmistamiseen liittyy ja näin saadaan laskettua omakustannusarvo. Tähän arvoon lisätään yrityksen tulostavoitteessa määritelty voittolisä, jolloin selvillä on tuotteen tai palvelun veroton myyntihinta. Verottomaan myyntihintaan lisätään lopulta sovellettava arvonlisävero, jonka jälkeen saadaan lopullinen myyntihinta. (Jormakka 2015, 226.)

Periaatteessa laskennan lopputuloksena tulisi päätyä samaan hintaan, kuin katetuottolaskennassa-kin, mutta omakustannushinnoittelu voi olla tarkempaa ja onkin Eklundin ym. (2014) mukaan turvallisempaa, sillä siinä huomioidaan myös kiinteät kustannukset ja näin ollen voidaan varmistua paremmin siitä, että myyntihinta todellisuudessa kattaa kokonaiskustannukset. Toisaalta taas voitollisähinnoittelu ei ota huomioon kysynnän vaihteluita, vaan kiinteät kustannukset ovat aina kohdistettuna tuotteille. Katetuottohinnoittelussa, jossa huomioidaan vain muuttuvat kustannukset, eli ehdoton minimihinta tuotteelle, voidaan tuotetta myydä tällä hinnalla hetkittäin, kun varmistutaan siitä, että kiinteät kustannukset katetaan jollain muulla tuotteella tai muuna ajankohtana. (Eklund ym. 2014, 112.)

Omakustannushinnoittelussa oleellista on siis selvittää tarkoin tuotteeseen kohdistuvat kokonaiskustannukset. Kun tuotteille kohdistetaan kustannuksia, voidaan puhuta suoritekalkyyleistä. Järvenpään ym. (2017) mukaan suoritekalkyyliä voidaan laskea eri tavoin ja määrittävänä erona toimii muuttuvien ja kiinteiden kustannusten käsittely. Minimikalkyyliksi kutsutaan laskentaa, jossa suoritteelle on kohdistettu pelkästään tuotteen muuttuvat kustannukset, eli esimerkiksi raaka-ainekustannukset ja välittömät palkkakustannukset. Keskimääräiskalkyyllissä tuotteelle kohdistetaan muuttuvien kustannusten lisäksi myös kiinteät kustannukset. Tällöin kiinteät kustannukset jaetaan tuotteille toteutuneen toiminta-asteen mukaisesti. Keskimääräiskalkyyli voi antaa harhaanjohtavia laskelmia, mikäli toiminta-aste vaihtelee merkittävästi kaudesta toiseen. Toiminta-asteen ollessa matala, tulee yksittäiselle tuotteelle laskennassa paljon suuremmat kustannukset, kuin korkeammalla toiminta-asteella. Tätä toiminta-asteen vaihtelua tasaamaan on kehitetty normaalikalkyyli. Normaalikalkyyllissä kiinteät kustannukset jaetaan tuotteille normaalin tai esimerkiksi tavoitellun toiminta-asteen mukaisesti. (Järvenpää ym. 2017, 114–118.)

Oleellinen, ja kenties haastavin osa voitollisähinnoittelua on kiinteiden kustannusten kohdistaminen yksittäisille tuotteille. Kiinteitä kustannuksia voidaan kohdistaa erilaisin laskentamenetelmin, esimerkiksi jako- ja lisäyslaskennan avulla. Jakolaskentaa voidaan käyttää silloin, kun yrityksessä valmistetaan jatkuvan prosessin avulla keskenään samankaltaisia tuotteita. Jakolaskenta on menetelmästä ehkä yksinkertaisin, ja helppokäyttöisin laskentamenetelmä. Siinä kokonaiskustannukset jaetaan tuotteille suoritemäärällä. (Järvenpää ym. 2017, 120,123.) Lisäyslaskentaa kannattaa käyttää silloin, kun valmistetaan useita erilaisia tuotteita tai palveluita erilaisin valmistusprosessein,

eikä jakolaskentaa suoraviivaisesti voida soveltaa. Lisäyslaskennassa kustannukset luokitellaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin niiden aiheutumisperusteen mukaisesti. (Järvenpää ym. 2017, 126–127.)

Kustannusperusteisen hinnoittelu arviointia

Kustannusperusteiseen hinnoitteluun liittyy Courcoubetisin & Weberin (2003) mukaan muutamia ehtoja, joiden tulisi täyttyä, jotta hinnoittelu olisi onnistunutta. Ensinnäkin kustannusperusteisen hinnoittelun tulisi olla oikeudenmukaista. Joidenkin asiakkaiden ei tulisi joutua maksamaan hinnassa siitä, että firma voi tarjota toisillekin asiakkaille palveluita, vaan asiakkaiden tulisi saada raholleen täysi korvaus. (Courcoubetis & Weber 2003, 164.) Tähän ehtoon liittyy myös Eklundin ym. (2018) mukaan virheellisyyden riski. Kustannusten kohdistaminen voi nimittäin jossain tapauksissa olla hankalaa ja kiinteiden kustannusten suoraviivainen kohdistaminen eri tuotteille voikin johtaa virheellisiin hinnoittelupäätöksiin. (Eklund ym. 2018, 105)

Virheellinen hinnoittelupäätös väärin kohdistettujen kustannusten pohjalta voi siis itsessään ajaa tilanteeseen, jossa asiakas epäoikeudenmukaisesti esimerkiksi maksaa liian korkeaa hintaa sen vuoksi, että yritys kohdistaa kiinteitä kustannuksia tuotteille väärin perustein. Tämä kiinteiden kustannusten virheellinen kohdistaminen perustuu Naglen ym. (2018, 4-5) mukaan siihen, että myyntimääriä voi olla hyvin vaikeaa ennakoida etukäteen. Toisaalta kustannusperusteinen hinnoittelu mahdollistaa mielestäni yrityksille keinon läpinäkyvään toimintaan, jossa asiakkaalle voitaisiin parhaimmillaan osoittaa ja näyttää se, mistä hinta todellisuudessa muodostuu, mikä takaa edellä esitellyn hintojen oikeudenmukaisuuden.

Toiseksi Courcoubetisin & Weberin (2003) mukaan kustannusperusteisen hinnoittelun tulisi olla myös suojassa kilpailulta siten, etteivät kilpailijat pystyisi alhaisempien hintojen avulla valtaamaan yrityksen markkinaosuutta (Courcoubetis & Weber 2003, 164). Tähän liittyy ongelmakohta, jonka myös Jormakka ym. (2015) nostaa esille. Kustannuspohjainen hinnoittelu voi nimittäin johtaa liian korkeisiin myyntihintoihin, mikäli yrityksen tavoitteena on kattaa kaikki yrityksen kulut tuotteiden myynnistä saatavalla hinnalla, eikä markkinatilannetta oteta huomioon. (Jormakka, ym. 2015, 226.) Mikäli kustannusperusteinen hinta tuotteille tulee markkinoihin nähden liian korkeaksi, voi yrityksellä olla haasteita saada asiakkaita, jotka olisivat valmiita maksamaan tuotteesta enempää

kuin kilpailijoiden vastaavista tuotteista. Toisaalta hinnan alentaminen voi johtaa kannattavuuden heikentymiseen.

Vaikka kustannusperusteiseen hinnoitteluun liittyy tiettyjä ongelmakohtia, antaa se mielestäni kuitenkin perustellun pohjan hinnoittelun tueksi. Kuten Jormakka ym. (2015, 226) toteaa, on hinnoittelun oltava joka tapauksessa kustannustietoista, eli kustannusten laskeminen on kuitenkin otettava hinnan muodostamisessa huomioon. Myös Amaralin ym. (2019, 1862) mukaan kustannusperusteinen hinnoittelu ei toisaalta myöskään sulje pois toisten hinnoittelumenetelmien käyttöä, vaan laskelmia on syytäkin ylläpitää yrityksissä hinnoittelun tukena. Kustannusperusteinen hinnoittelu on myös sinällään selkeä ja yksinkertainen pohja hinnoitteluun ja se ei vaadi välttämättä ulkoisia resursseja, esimerkiksi markkinatutkimuksia.

Simonin (2021, 156) mukaan kustannusperusteinen hinnoittelu myös perustuu tosiasioihin, eikä oletuksiin, vaikka toisaalta Naglen (2018, 5) ym. mukaan nimenomaan myyntimäärän ennakointi on aina vaikeasti ennakoitava arvio. Simonin ym. (2021, 156) mukaan menetelmän avulla minimoidaan kilpailijoiden välillä tapahtuvan hintasodan riski, vaan yritykset pyrkivät kilpailemaan esimerkiksi kustannustehokkuudessa.

2.3 Kilpailijalähtöinen hinnoittelu

Toinen yrityksissä usein käytetty hinnoittelumenetelmä on seurata sitä, mitä kilpailijat tekevät (Simon ym. 2021, 156). Kilpailijalähtöinen hinnoittelu tarkoittaa siis käytännössä sitä, että yritys määrittää hintansa kilpailijoidensa hintojen perusteella ja pyrkii sopeuttamaan kustannuksensa siten, että markkinoiden määräämä hinta on yritykselle kannattavalla tasolla (Eklund ym. 2018, 118–119).

Kilpailijalähtöisiä hinnoittelustrategioita on useita erilaisia riippuen siitä, kuinka yritys pyrkii suhteuttamaan omat hintansa kilpailijoidensa hintoihin ja mitä yritys tietyllä hintatasolla pyrkii saavuttamaan. Avlonitis ym. (2005) mukaan kilpailijalähtöiset hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa neljään eri tapaan: 1. hinnoitellaan keskiarvoisesti kilpailijoiden hintojen mukaan, 2. hinnoitellaan selkeästi korkeammalle kuin kilpailijat, 3. hinnoitellaan selkeästi matalammalle kuin kilpailijat ja 4. hinnoitellaan markkinajohtajan mukaisesti. Esimerkiksi penetraatiohinnoittelussa tavoitteena on

vallata markkinaosuutta kilpailijoilta hinnoittelemalla tuote selkeästi kilpailijoita alemmas. (Avlonitis ym. 2005, 49.)

Kilpailijalähtöistä hinnoittelua voidaan kustannusperusteisen hinnoittelun ohella pitää yksinkertaisena ja helppona tapana hinnoitella tietty tuote tai palvelu, mikä lisää näiden hinnoittelutapojen houkuttavuutta yrityksissä. Verrattuna kustannuspohjaiseen hinnoitteluun, voidaan kilpailijalähtöisen hinnoittelun etuna ja menestystekijänä nähdä, että kilpailijat ja näiden asettamat hinnat ylipäättänsä otetaan huomioon (De Toni ym. 2017). Usein pienissä yrityksissä resursseja esimerkiksi syvällisen asiakastutkimuksen tekemiseen ei välttämättä ole, minkä vuoksi yksinkertaiset hinnoittelumenetelmät voivat etenkin alkuvaiheessa olla sopivia. Dunnin ym. (2011,46) mukaan pienten yritysten hinnoittelussa hyödynnetäänkin kustannusten laskemisen lisäksi usein myös kilpailijoiden seuranta.

Kilpailijalähtöisen hinnoittelun haittapuolena voi olla ns. hintasota. Hintasodalla tarkoitetaan sitä, että kilpailijat reagoivat voimakkaasti toistensa hinnanmuutoksiin ja pyrkivät matalan hinnan avulla saavuttamaan suuremman markkinaosuuden. Hintasota voi Liozun (2015) mukaan ajaa siihen, että yrityksen hinnat ovat niin alhaalla, että sen toiminta ei ole enää kannattavaa. Tästä vielä rajumpi seuraus voi olla, että kokonaisen toimialan kannattavuus voi paikallisesti heikentyä ja jotta konkurssiaaltoihin, mikäli yrityksen pohjaavat hinnoittelunsa vain kilpailijoihin ja pyrkivät myyntihinnoissaan alittamaan kilpailijoiden hinnat. (Liozu 2015, 37.)

Eklundin ym. (2014) mukaan hinnanasetannan prosessin tulisi alkaakin aina markkinatilanneanalyysillä, jossa selvitetään millaisia kilpailevia toimijoita yrityksellä on, millaisia tuotteita tai palveluita nämä tarjoavat ja mitkä ovat niiden ominaisuudet ja hinnat (Eklund 2014, 118). Myös Jensenin (2013) mukaan hintaa määrittäessä on tärkeää tuntea kilpailijat ja heidän asettamansa hinnat. Kilpailijoiden tunnistamisessa olisi hyvä määrittää ns. suorat ja epäsuorat kilpailijat. Suorilla kilpailijoilla tarkoitetaan sellaisia markkinoilla toimivia kilpailijoita, jotka tarjoavat juuri samanlaisia tuotteita kuin yritys. Epäsuorat kilpailijat taas voidaan nähdä sellaisten tuotteiden ja palvelujen tarjoajana, jotka eivät suoranaisesti valmista juuri samanlaista tuotetta, mutta joiden tarjoamat tuotteet voidaan nähdä kyseisen tuotteen korvaavina tuotteina. Jensen (2013) korostaakin, että vaikka yritys innovoisi täydellisen uuden tuotteen ilman suoraa kilpailijoita, on kuitenkin epäsuoran kilpailun myötä yrityksellä aina kilpailijoita markkinoilla. (Jensen 2013, 15–18.)

2.4 Arvopohjainen hinnoittelu

Arvopohjainen hinnoittelu perustuu asiakkaan tuntemiseen. Arvopohjaisen hinnoittelun lähtökohdiana on, että hinta määritellään sen pohjalta, mitä asiakas on valmis tuotteesta tai palvelusta maksamaan. Näin ollen hinta ei siis määräydy lähtökohtaisesti yrityksessä syntyvien kustannusten tai kilpailijoiden perusteella, vaan asiakkaan havaitsema ja kokema arvo tuotteessa on keskiössä. Arvopohjainen hinnoittelu on riippuvainen siitä, että yrityksellä on selvä käsitys siitä, millaisen arvon asiakkaat myytävälle tuotteelle antavat ja tähän vaaditaan usein esimerkiksi markkinatutkimuksia. (Sarakolae ym. 2012, 78.)

Liozu (2015) selventää eroa perinteisemmän kustannus- ja kilpailupohjaisen ja arvopohjaisen hinnoittelun lähtökohtia muutaman kysymyksen avulla. Siinä missä perinteiset, yrityksen sisäiseen laskentaan ja kilpailijatilanteeseen perustuvat hinnoittelut lähtevät kysymyksestä: "Kuinka hintoja voidaan nostaa huolimatta vahvasta kilpailusta?", lähestytään aihetta arvopohjaisessa hinnoittelussa kysymyksestä: "Kuinka voimme luoda asiakkaalle lisäarvoa, jotta tämä olisi valmis maksamaan tuotteesta enemmän?". (Liozu 2015, 20.) Arvopohjaisen hinnoittelun vahvuus voidaankin nähdä siinä, että se huomioi asiakkaan ja tämän näkemykset tuotteesta toisin kuin kustannus- ja kilpailijälähtöiset hinnoittelumenetelmät (Hinterhuber 2008, 42).

Vaikka arvopohjainen hinnoittelumenetelmä nähdäänkin etenkin markkinoinnin alalla erittäin merkittävänä ja suotavimpana tapana hinnoitteluun, on siinä myös luonnollisesti heikkouksia. Hinterhuberin (2008) mukaan menetelmän käyttämisessä hyödynnettävien tietojen saatavuus ja tulkittavuus voi olla haastavaa, kun taas aiemmin esitellyissä hinnoittelumenetelmissä data on valmiina saatavilla ja suhteellisen selkeää. Asiakkaiden antama arvo tuotteelle ei myöskään tule välttämättä kovin suorana tietona, vaan siitä joudutaan keskustelemaan. Lisäksi arvopohjainen hinnoittelu voi johtaa liian korkeiden tai matalien hintojen asettamiseen ja sen myötä kannattavuuden heikentymiseen, mikäli myyntimäärät tippuvat tai hinta ei kata kustannuksia. (Hinterhuber 2008, 42.)

Arvopohjaisen hinnoittelun on kuitenkin nähty olevan yhteydessä yrityksen menestymiseen. Esimerkiksi Liozun ym. (2013, 607) ja De Tonin ym. (2017) mukaan nimenomaan arvopohjaisen hinnoittelustrategian käytöllä on havaittu yhteyksiä yrityksen kannattavuuteen ja yleiseen menestymiseen. On kuitenkin hyvä huomioida, että yrityksissä harvoin käytetään ainoastaan yhtä

hinnoittelumenetelmää, vaikka hinta määrittyisi lopulta yhden menetelmän mukaisesti. Amaralin ym. (2018) mukaan esimerkiksi kustannusperusteisen hinnanmuodostuksen lopputulema voi olla hyvinkin lähellä myös asiakkaan määrittämää arvoa tuotteelle ja yritys saattaa esimerkiksi tutkimustilanteessa tällaisessa tilanteessa valita käyttävänsä kustannusperusteista hinnoittelua, vaikka olisi myös sisällyttänyt hinnoitteluun myös arvopohjaisen hinnoittelun näkökulmaa. Tämän vuoksi tutkimustulokset ovat saattaneet vääristyä näyttämään siltä, että arvoperusteista hinnoittelua ei välttämättä juurikaan yrityksissä käytetä, vaan kustannus- ja kilpailijaperusteinen hinnoittelu näytetään edelleen olevan käytössä valtaosalla yrityksistä. (Amaral ym. 2018, 12.)

3 Kehittämistyön toimeksiantaja ja tarkoitus

3.1 Toimeksiantajan lähtökohdat

Toimeksiantajayritys on pienpaahtimo, jonka päätoimialana on 10830 Kahvin ja teen valmistus. Yritys tilaa raakakahvinsa tukkufirmasta, minkä jälkeen raakakahvi paahdetaan sopivalle asteelle, tarvittaessa jauhetaan ja viimeisenä pussitetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Yrityksellä on myös espressokone, jonka kanssa yrittäjä kiertää erilaisia tapahtumia myymässä omista pavuista valmistettuja espressopohjaisia kahvijuomia. Kahvipussien ja -juomien myynnin lisäksi yrittäjä järjestää tilauksesta paahtokoulutuksia ja kahvimaistatuksia ryhmille. Nämä palvelut ovat kuitenkin vielä hyvin pienessä osassa yrityksen toimintaa ja konkreettiset tuotteet vielä toistaiseksi pääasiassa. Yrityksen liikevaihdosta n. 80 % muodostuu kahvipussien myynnistä ja sen vuoksi tässä työssä keskitytään hinnoittelun osalta vain kahvipusseihin.

Yrityksen tuotevalikoimassa on kolme nimettyä perustuotetta ja lisäksi kausittain vaihtuva erikoiserä. Näiden tuotteiden lisäksi yrittäjä tekee myös tilauksesta erilaisille yrityksille, yhdistyksille ja muille yhteisöille näille suunnattuja kahvipaketteja sekä myyntiin että yrityslahjoiksi. Tällaisissa tilaustöissä yrittäjä joutuu käyttämään esimerkiksi erilaisia etikettejä ja pusseja, kuin käytössä olevissa perustuotteissaan.

Toimeksiantaja on yksityinen elinkeinonharjoittaja ja yrittäjällä ei ole työntekijöitä. Yritys on toimeksiantajalle sivutoiminen, eikä työllistä tällä hetkellä vielä täysipäiväisesti. Yrittäjällä on kuitenkin

kin tavoitteena kasvattaa yritystä siten, että pystyisi elättämään itsensä yrityksen tuottamilla tuuloillaan. Yritys on rekisteröity v. 2021 ja tämän jälkeen toiminta on kasvanut muutaman vuoden aikana hiljalleen.

3.2 Kehittämistyön tarkoitus

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli ratkaista käytännön avulla toimeksiantajan havaitsema ongelma hinnoittelun epävarmuuden suhteen. Yrittäjällä on ollut haasteita hinnoitteluprosessissa ja sen varmistamisessa, että hinnoittelu on tällä hetkellä kannattavaa. Työn tarkoituksena oli selvittää, minkä yrittäjä kokee ongelmalliseksi nykyisessä hinnoitteluprosessissa ja millaista tukea tämä hinnoitteluun kaipaa, jotta voisi varmistua sen olevan kannattavaa. Näiden pohjalta yrittäjälle luotiin käytännöllinen työkalu, jonka avulla yrittäjä pystyy jatkossa tuotteitansa hinnoitteluun. Työssä pyrittiin siis vastaamaan käytännön ongelmaan, yrittäjän kohtaamaan haasteeseen hinnoittelun suhteen. Kehittämistyön tarkoituksena on toiminnalliselle opinnäytetyölle ominaisesti ratkaista toimeksiantajan ongelma valmiin tuotoksen muodossa. Tällaista toiminnallista ja tietyn lopputuotteen sisältävää kehittämistyötä voidaan luontevimmin lähestyä konstruktiiivisella tutkimusotteella, jossa keskeistä on tuoda ratkaisu ongelmaan kehittämällä jokin valmis konstruktio.

Konstruktiiiviselle tutkimukselle ominaista on ongelmanratkaisun käytännönläheisyys, eli tarkoituksena on nimenomaan uuden rakenteen, konstruktion muodostaminen (Ojasalo ym. 2015, 65). Konstruktiiivisen tutkimuksen voidaan ajatella alkavan siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy. Oleellista on nimenomaan käytännön ongelma ja sen poistaminen konstruktion avulla. (Kananen 2017, 16, 36.) Tässä työssä kehittämistehtävänä on yrittäjän hinnoitteluprosessin kehittäminen ja systematisointi. Työn konstruktiona, eli tuotoksena syntyi yrittäjälle hinnoittelutyökalu, joka poistaa yrittäjän käytännön ongelman ja mahdollistaa hinnoitteluprosessin kehittämisen. Koska työn lopputuloksena on toimeksiantajalta selkeä tarve, konkreettinen työkalu, on konstruktiiivinen tutkimusote sopiva tämänkaltaiseen työhön.

Valmiista työkalusta tulee olemaan hyötyä toimeksiantajalle hinnoitteluprosessin kehittämisessä. Työkalu helpottaa yrittäjän tekemiä hinnoittelupäätöksiä ja mahdollistaa sen, että yrittäjä voi varmistua hintojensa olevan kannattavia. Kannattavilla hinnoilla tarkoitetaan sitä, että yrittäjä ei myy tuotteitansa alihintaan siten, ettei pysty kattamaan myyntituotoillaan yrityksen kustannuksia ja

tavoiteltua voittoa. Kun tuotteiden hinnat ovat kannattavia, ei yrittäjä tee ainakaan tappiota asettamallaan myyntihinnoilla. Mikäli myyntimäärät toteutuvat suunnitellun mukaisesti, mahdollistaa kannattavat myyntihinnat kannattavan liiketoiminnan, mikä voidaan nähdä edellytyksenä esimerkiksi toiminnan kasvattamiselle tai ylipäättänsä jatkuvuudelle.

On huomioitavaa, että tämän kaltaisen toiminnallisen kehitystyön tavoitteena ei ole luoda yleispätevää mallia kaikille mikroyrittäjille, vaan työkalu on suunniteltu vastaamaan nimenomaan toimeksiantajan tarpeita. Se voi kuitenkin toimia esimerkkinä siitä, kuinka hinnoittelua voidaan yrityksessä lähestyä ja hyödyttää näin ollen myös muita aloittelevia yrittäjiä, joille hinnoittelu on vierasta. Tämän opinnäytetyön puitteissa pyritään siis kehittämään yrittäjän hinnoitteluprosessia siten, että myyntihinnat ovat kannattavia. Jotta pystytään parantamaan prosessia, on selvitettävä ensin, mikä tämänhetkisessä hinnoitteluprosessissa on vikana ja toisaalta, millaista tietoa yrittäjä tarvitsee hinnoittelunsa tueksi. Näistä lähtökohdista työlle on muotoiltu seuraavat kehittämiskysymykset:

1. Mitä ongelmakohtia yrityksen hinnoitteluprosessissa on?
2. Millaista tietoa yrittäjä tarvitsee hinnoittelun tueksi jatkossa, jotta voisi varmistua hinnoittelun kannattavuudesta?

4 Toteutus

4.1 Menetelmät

Yleisesti ottaen tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisiin, eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin, eli määrällisiin menetelmiin. Menetelmien eroavaisuutta voidaan yksinkertaisella jaolla havainnoida siten, että kvantitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan miksi-kysymyksiin, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan mitä- ja miten-kysymyksiin. (Juhila, n.D.)

Kvalitatiivinen tutkimus korostaa subjektiivutta, eli toimijuutta ja eri näkökulmia ja se pyrkii ymmärtämään esimerkiksi erilaisten ihmisten näkökulmia ja näiden eroavaisuuksia. Tutkimuksen keskipisteessä ovat laadullisessa tutkimuksessa tavat, joilla ihmiset tuottavat merkityksiä ja sosiaalista järjestystä eri konteksteissa. (Juhila, n.D.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään

ymmärtämään kokonaisvaltaisesti. Aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja sitä tarkastellaan monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2002, 152,155.)

Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan voidaan nähdä ikään kuin selittävänä analyysinä ja se pyrkii-kin yksinkertaistettuna vastaamaan miksi-kysymykseen. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu usein joko teorian rakentamiselle tai teorian testaamiselle ja sen pyrkimyksenä ei kvalitatiivisen tutkimuksen tavoin ole kuvata yksittäistapauksia, vaan sen tavoitteena on löytää tutkimuskohteista yhdenmukaisuuksia. (Faktorianalyysi, n.D.)

Kuten edellisessä kappaleessa 3.2 on esitelty, on tässä opinnäytetyössä ongelmaa lähestytty konstruktiivisella tutkimusotteella. Ojasalon ym. (2015) mukaan konstruktiivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla moninaisia ja tarvittava aineisto kannattaakin kerätä monin eri tavoin. Usein käytetään laadullisia menetelmiä, joiden tarkoituksena on kohteen syvälinen ymmärtäminen ja tutkija on usein lähellä tutkittavia tai jopa osallistuu heidän toimintaansa. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä konstruktiivisen tutkimuksen tekemisessä on havainnointi, keskustelut, kysely ja haastattelu. Iso ero puhtaasti tutkimuksen tekemiseen voidaan havaita siinä, mikä on tutkijan, tässä tilanteessa opinnäytetyön tekijän suhde tuotettavaan tietoon ja aineistoon. Siinä missä tutkimuksessa yleensä tutkijan vaikutus kohteeseen pyritään minimoimaan, voidaan konstruktiivisessa tutkimuksessa kehittäjä nähdä muutosagenttina, joka vaikuttaa voimakkaasti kohdeympäristöönsä. (Ojasalo 2015, 68)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on syvälinen ymmärryksen saaminen tutkimuskohteesta. Aineistot voidaan jaotella ns. primääriaineistoihin, jotka tarkoittavat aineistoja, jotka on nimenomaan muodostuneet tutkimusta varten, sekä sekundääriaineistoihin, jotka ovat olemassa ilmankin tutkimusta. (Kananen 2017, 43) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä eri menetelmät voidaan Ojasalon ym. (2015, 105) nähdä pikemminkin välinearvon roolissa, auttamassa muodostamaan kehittämistyölle parhaita mahdollisia ratkaisuja.

Tässä työssä hyödynnettiin laadullisia menetelmiä, sillä kehittämistyön kannalta oleellista on ymmärtää syvälinen kohdeyrityksen toimintaa ja yrittäjän tarpeita. Näin ollen oleellista ei ole esimerkiksi ymmärtää ja kuvailla laajan joukon yhteneväisyyksiä, vaan nimenomaan syventyä toimeksiantajan, eli tutkimuskohteen toimintaan ja haasteisiin syvälinen.

Aineistonkeruumenetelmistä käyttöön valittiin haastattelu ja tarkemmin ottaen teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkijalla ei ole käytössään valmiiksi asetettuja kysymyksiä, vaan haastattelu etenee ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemahaastattelun valinta haastattelumenetelmäksi perustui siihen, että se antoi tarpeeksi vapautta ja väljyyttä haastateltavan vastauksille ja keskustelunomainen tilanne nähtiin luontevampana ja tehokkaampana, kuin valmiiden strukturoitujen kysymysten esittäminen.

Laadullisen aineiston analysoimisessa voidaan käyttää monenlaisia erilaisia tapoja. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston analyysissä hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelussa nostetaan aineistosta esiin tutkimus/kehittämistehtävän kannalta oleellisia ja keskeisiä asiakokonaisuuksia, sekä usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä (Juhila, n.D.).

4.2 Luotettavuus ja eettisyys

Kuten tutkimukseen, myös kehittämistyöhön liittyy eettisiä- ja luotettavuuskysymyksiä. Hyvä tieteellinen käytäntö on edellytyksenä sille, että tutkimus- tai kehittämistyö on eettisesti hyväksyttävä. Keskeisiä lähtökohtia hyvälle tieteelliselle käytännölle on ensinnäkin, että työssä noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta ja lisäksi myös tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Lisäksi on keskeistä, että tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja että muiden tekemään tutkimukseen viitataan asianmukaisesti. (Varantola ym. 2012, 6.)

Tässä kehittämistyössä eettisiä kysymyksiä liittyy ensinnäkin aineistonhallintaan. Toimeksiantajayrityksen sisäiset laskelmat ja dokumentit ovat yrityksen sisäistä tietoa, jota ei ole lupa levittää eteenpäin tai jakaa muille, kuin tutkijalle. Lisäksi esimerkiksi haastatteluaineistot ovat salassa pidettäviä ja tarkoitettuja vain tutkijalle itselleen. Kaikki kerätyt primääriaineistot pidettiin salasanasuojatuissa pilvipalveluissa, jotka näkyvät vain tutkijalle itselleen. Opinnäytetyöprosessin päätyttyä tutkija hävittää esimerkiksi kerätyt haastatteluaineistot. Yrityksen sisäiset, kehittämistyön kannalta oleelliset tiedot jaetaan tutkijalle salasanasuojattujen pilvipalveluiden kautta ja tutkija tarkasti huolehtii siitä, ettei tietoja päädy ulkopuolisille tahoille.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan yksi tärkeä tutkimuseettinen lähtökohta etenkin ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on, ettei tutkimuksesta aiheudu merkittävää haittaa tutkittavalle yhteisölle tai ihmisille (Varantola ym. 2012, 6). Tässä kehittämistyössä esimerkiksi haastattelun kohteena on luonnollinen ihminen, joten on tärkeää, että haastattelutilanteessa noudatetaan hyviä tieteellisiä toimintoja. Haastattelun kohteen tulee esimerkiksi olla tietoinen siitä, että tämä voi missä vaiheessa tahansa lopettaa haastattelun. Lisäksi tutkijan on tärkeää noudattaa yleisesti hyviä käytöstapoja haastattelutilanteessa. Merkittävän haitan toimeksiantajaryitykselle voidaan ajatella syntyvän esimerkiksi tilanteessa, jossa opinnäytetyöntekijä julkistaa yrityksen sisäisiä lukuja opinnäytetyössä vastoin toimeksiantajan suostumusta. Toimeksiantaja ei vaadi opinnäytetyöntekijältä salassapitosopimusta, mutta mitään yrityksen todellisia lukuja ei opinnäytetyössä kuvata työkalun yhteydessä. Työkalun esittelyyn käytetään joko tyhjiä taulukoita tai keksittyjä lukuja.

Luotettavuutta voidaan kehittämistyössä lisätä ensinnäkin prosessin läpinäkyvyydellä, sillä tällöin lukija pystyy tekemään päätelmiään siitä, kuinka luotettava tutkimus on (Ojasalo ym. 2015, 105). Tässä kehittämistyössä koko prosessi pyrittiin tuomaan läpinäkyväksi esimerkiksi ilmentämällä, miten aineisto on kerätty ja minkä pohjalta työkalu on rakennettu. Näin lukija pystyy tekemään oman arvionsa siitä, ovatko opinnäytetyön kirjoittajan ratkaisut olleet luotettavia ja relevantteja. Lisäksi tulosten luotettavuutta voidaan lisätä Ojasalon (2015) mukaan myös käyttämällä triangulaatiota, eli esimerkiksi keräämällä aineistoa eri menetelmien avulla (Ojasalo 2009, 105.) Tässä työssä aineistoa kerättiin monin eri tavoin, esimerkiksi haastattelemalla yrittäjää ja tutkimalla yrityksen sisäisiä dokumentteja ja näin ollen pyrittiin mahdollisimman luotettaviin tuloksiin, eli toisaalta tehokkaimpaan ratkaisuun itse hinnoittelutyökalun suhteen.

Lisäksi itse raportoinnissa pyrittiin noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) asettamia periaatteita, joiden mukaan esimerkiksi toisten tekemään tutkimukseen tulee viitata asianmukaisesti (Varantola ym. 2012, 6). Lukijan täytyy siis koko ajan pystyä hahmottamaan, mikä on kirjoittajan omaa tekstiä ja mikä on viittausta toiseen tekstiin. Tätä toteutettiin asianmukaisin lähdeviitein.

4.3 Aineiston kerääminen ja kuvaaminen

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin konstruktiiviselle tutkimukselle tyypillistä moninaista aineistonkeräämistä ja laadullista sisällönanalyysiä. Ojasalon ym. (2015) mukaan konstruktiivisen tutkimuksen toteutuksessa on usein oleellista tuntea konstruktion käyttäjien tarpeet (Ojasalo ym. 2015, 68). Tässä kehittämistyössä konstruktion käyttäjä on yrittäjä itse, jonka vuoksi tämän tarpeiden tunteminen oli olennaista kehittämistyön onnistumisen kannalta. Tarpeet pyrittiin tunnistamaan laadullisen aineiston keruun menetelmiä hyödyntäen.

Primääriaineisto hankittiin haastattelemalla yrittäjää. Haastattelun avulla pyrittiin kartoittamaan hinnoittelun nykytilanne, hinnoitteluprosessiin liittyvät haasteet, sekä yrittäjän toiveet hinnoittelutyökalun käytännön valinnoille. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna marraskuussa 2023 ja se toteutettiin yrityksen tiloissa. Haastattelun teemat löytyvät liitteestä 1. Haastattelu nauhoitettiin ja sen kesto oli n. 30 min. Haastattelun tarkoituksena oli saada selkeä ymmärrys yrittäjän tilanteesta ja tiukasti strukturoitu haastattelu olisi voinut rajata haastateltavan ymmärtämistä kokonaisvaltaisesti. Näin ollen pystyttiin esimerkiksi esittämään tarkentavia kysymyksiä tarvittavista aiheista saatujen vastausten perusteella.

Sekundääriaineistona hyödynnettiin yrityksen sisäisiä laskelmia, sekä muita dokumentteja, tuloslaskelmaa, sekä tasetta edelliseltä vuodelta, sekä kilpailijoiden www-sivuja. Aineisto kerättiin lokamarraskuussa 2023 toimeksiantajan ja tutkijan välisen sopimuksen mukaan. Opinnäytetyöntekijällä oli täydet pääsyoikeudet kaikkiin yrityksen dokumentteihin jaetun pilvipalvelukansion myötä.

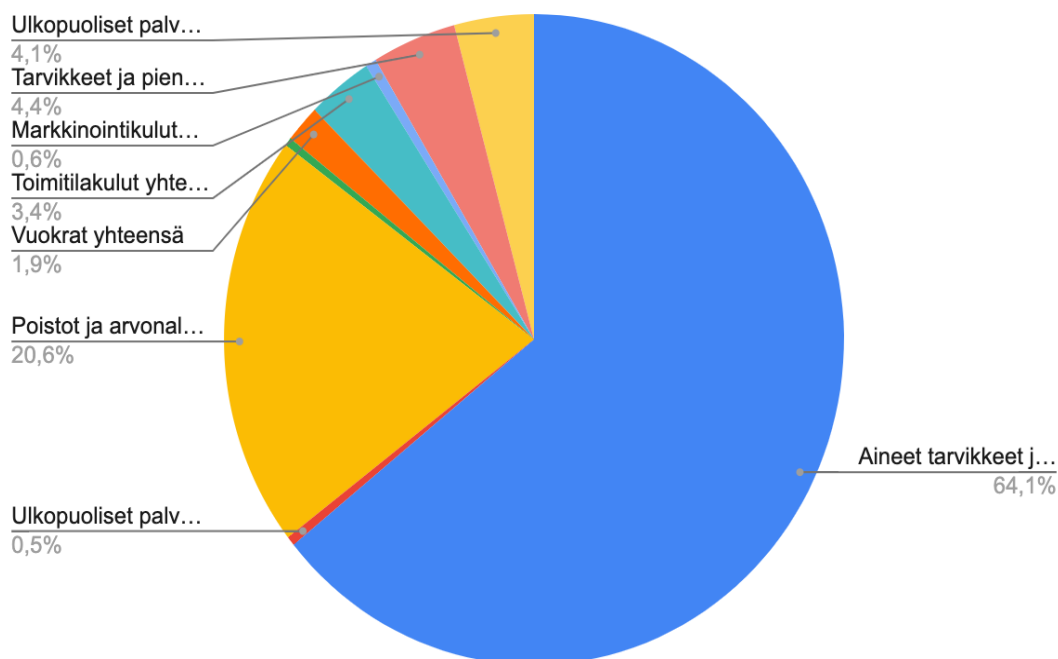
4.4 Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston analyysissä hyödynnettiin laadullisen aineiston analyysimenetelmistä teemahaastattelulle ominaista teemoittelua. Teemahaastattelun analyysi aloitettiin litteroimalla äänitetty haastattelu yleiskielelle. Tarkempaa litterointitasoa ei tarvita, mikäli kiinnostuksen kohteena tutkijalla on vain esille tulevat asiat, eikä esimerkiksi puheessa käytetyt sanat (Ojasalo ym. 2015, 107). Litteroinnin jälkeen aineisto käsiteltiin Excel-tiedostossa virke kerrallaan ja määriteltiin analyysin teemat, jotka olivat: nykytilanne, haasteet ja tulevaisuus. Näiden teemojen avulla pyrittiin löytämään tuloksia kehittämiskysymyksiin. Jokainen virke värikoodattiin, jotta saatiin selkeästi esille, mihin teemaan kyseinen virke liittyi. Haastattelun avulla pyrittiin kartoittamaan hinnoittelun

nykytilanne, hinnoitteluprosessiin liittyvät haasteet, sekä yrittäjän toiveet tulevan hinnoittelutyökalun käytännön valinnoille tulevaisuudessa.

Työkalun rakentamista varten käsiteltiin haastatteluaineiston lisäksi myös yrityksen sisäisiä laskelmia ja tositteita. Lisäksi yrittäjää pyydettiin pitämään päiväkirjaa valmistukseen liittyvistä työtunneista, jotta saatiin selville minkä verran eri työvaiheet vievät aikaa. Näiden pohjalta pystyttiin määrittämään, millaisia muuttuvia kuluja yhden tuotteen valmistamisessa tulee ottaa huomioon. Samoin yritykselle määriteltiin näiden pohjalta myös kiinteät kulut, näiden kuukausikohtainen jakautuminen ja toiminta-asteen mukainen kohdistuminen jokaiselle pussille.

Yrityksen sisäisiä dokumentteja analysoitiin ensin siten, että pyrittiin saamaan selville, millainen kustannusrakenne yrityksellä on. Analyysiä tehtiin vuoden 2022 kustannuksista ja apuna käytettiin yrityksen tuloslaskelmaa ja tasetta vuodelta 2022. Tuloslaskelma syötettiin Excel-tiedostoon, jonka jälkeen pystyttiin määrittämään yrityksen kokonaiskustannukset. Tämän jälkeen jaettiin jokainen kustannuserä kokonaiskustannusmäärällä, jolloin saatiin selville kunkin erän prosentuaalinen osuus kokonaisuudesta. Tästä muodostettiin ympyräkaavio, joka on esitelty alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Yrityksen kustannusrakenne

Nykytilanne ja haasteet

Tällä hetkellä yrittäjän hinnoittelu perustuu katetuottohinnoitteluun. Yrittäjä on määritellyt muutuvat kustannukset, joihin on sisällyttänyt raakakahvin hinnan, pussien ja tarrojen hinnat, sekä yrittäjän laskennallisen tuntipalkan. Tämän jälkeen yrittäjä on lisännyt tietyn kateprosentin, jolla on pyrkinyt kattamaan yrityksen kiinteät kulut, sekä toivotun voiton. Tämän verottoman myyntihinnan päälle yrittäjä on lisännyt 14 % arvonlisäveron. Yrittäjällä on ollut käytössään Sheets-taulukko, jota tämä on hyödyntänyt laskelmien teossa.

Yrittäjä on ottanut hinnoittelussaan huomioon myös kilpailijat, mutta mitenkään systemaattista kilpailijoiden hintojen vertailua ei ole tehty. Yrittäjä määrittää tietyllä tasolla kilpailijoiksi kaikki Suomessa toimivat pienpaahtimot, mutta kokee myös, että asiakaskunta keskittyy hyvin pitkälti paikallisiin asiakkaisiin, eikä paikkakunnalla näin ollen suoria kilpailijoita ole. Hintataso on pyritty yrityksessä pitämään suunnilleen keskellä markkinoiden asettamaa hintahaitaria, eikä hinnalla ole pyritty esimerkiksi reilusti halvempaan tai kalliimpaan tasoon verrattuna kilpailijoihin.

Oon mä vähän kattellut mitä muilla on. - - mutta en oo silleen tarkemmin, no silleen, että seurailen vähän että mitä muut paahtimot, suunnilleen sitä hintatasoa, en nyt sen tarkemmin oo miettiny.

Haasteita hinnoittelussa yrittäjä kokee siinä, ettei pysty varmistumaan myyntihintojen tuottavan tarpeeksi katetta kiinteiden kulujen ja voiton kattamiseen. Tähän vaikuttaa yrittäjän mukaan paljolti se, ettei tällä ole ollut aikaa tehdä kunnollisia laskelmia myyntihinnalle tai ylipäättänsä yrityksen vuosibudjettiin. Ongelmalliseksi yrittäjä koki myös tämänhetkisten laskelmien epäselkeyden ja niiden toimimattomuuden.

No ei mulla oo ihan ollut aikaa, eikä muutenkaan pysyä täysin kärryillä siitä, että riittääkö se tuotto kuinka hyvin kattamaan sitten kaikki muut kulut.

Mulla vähän niinkuin on se laskelma siinä jollain tavalla, mutta se on itse tehty huono sheetsi enkä mä oo sitä ehtinyt täyttää moneen kuukauteen.

Lisäksi yrittäjällä on epävarma olo sen suhteen, onko tämä osannut ottaa kaikki tarvittavat kustannukset huomioon tämänhetkisessä hinnoittelussa. Yrittäjälle haastavaa on myös se, että tietyn kahvipussin sisältämän raakakahvin hinta voi vaihtua jokaisen tukkutilauksen yhteydessä. Näin olen yrittäjän tulisi laskea hinta aina uuden raakakahvin saapuessa, mutta ei ole tätä välttämättä kovin systemaattisesti tehnyt. Mikäli raakakahvin hinta on noussut oleellisesti, on yrittäjä tällöin pyrkinyt tekemään uudet laskelmat. Samoin kahvipakettiin käytettyjen pussien ja tarrojen hinnat saattavat muuttua ja erilaisissa pusseissa voidaan käyttää erihintaisia tarroja.

Tulevaisuus

Tulevaisuudessa yrittäjä koki tarpeelliseksi varmistua siitä, että tuotteiden hinnat kattavat myös kiinteät kulut ja voittolisän, eikä tämä jäisi pelkästään arvioidun katetuottoprosentin varaan ja toisaalta myös, että muuttuvat kustannukset olisivat helposti ja tarkasti laskettavissa uusille tuotteille. Tämän lisäksi yrittäjä koki tarpeelliseksi, että hinnoittelussa voisi hyödyntää selkeää ja automatisoitua laskentatyökalua, johon on pääsy nopeasti ja millä tahansa laitteella.

Laskentatyökalussa on yrittäjän mukaan hyvä olla selkeästi esillä esimerkiksi eri raakakahvitylojen tiedot, jotta jokaisen tuotteen hinnoittelussa pystytään valitsemaan oikea raakakahvi.

-että mä saisin ne raakakahvien hinnat sinne jotenkin kätevästi valittua sieltä, muuten kun nyt mä haen ne aina eri taulukoista sieltä vaan silleen sen hinnan ja että saisin valittua että tuohon aikaan ostettu kahvi.

Lisäksi yrittäjä kokee hyödylliseksi, että kilpailijoiden hintatietoja tulisi seurattua hieman systemaattisemmin, kuin tähän asti. Yrittäjä kokee, että ei pysty kilpailemaan esimerkiksi halvemmilla hinnoilla, kuin kilpailijat, mutta pyrkii ennemminkin pitämään hintatasonsa suunnilleen keskellä markkinahintoja. Yrittäjä kokee haasteelliseksi joidenkin asiakkaiden kärkkäät näkemykset kahvinsa korkeasta hinnasta, mutta on pyrkinyt vastaamaan tähän esittelemällä tuotteidensa eettiset ja ekologiset alkuperät, sekä korostamalla pienten toimijoiden käsityön merkitystä tuotteen käsittelyssä.

5 Tulokset ja kehittämistutkimuksen tuotos

5.1 Epävarmuus hinnoittelussa

Aineiston analyysin pohjalta voidaan havaita, että yrittäjä kokee hinnoittelussaan epävarmuutta nimenomaan hinnoittelun kannattavuuden suhteen. Yrittäjä on epävarma siitä, kattaako myyntihinta myös kiinteitä kustannuksia, sillä tämä on hyödyntänyt hinnoittelussaan katetuottohinnoittelua, jossa katetuottoprosentti on määritelty arvion perusteella, eikä se perustu tarkkoihin laskelmiin. Lisäksi yrityksen sisäisiä aineistoja ja laskelmia analysoidessa havaittiin, ettei yrityksessä ole suoritettu järjestelmällistä ja selkeää kustannuslaskentaa, joka voidaan nähdä yritystoiminnan kannattavuuden arvioinnin kannalta oleellisena toimenpiteenä (Tomperi 2021, 10). Tämä aiheuttaa luonnollisesti epävarmuutta siitä, kattaako tuotteiden tämänhetkiset myyntihinnat kaikki yrityksen kustannukset ja toisaalta, millainen volyyymi myynnissä on riittävä, jotta toiminta olisi kannattavaa.

Yrittäjän mukaan ongelmaa on ollut siinä, että katetuottoprosentin määrittäminen on ollut usein arvailua ja tämä haluaisikin varmistua siitä, että kiinteät kustannukset tulevat varmasti huomioitua. Havainto siitä, että katetuottoprosentin määrittäminen on haastavaa ja katetuottohinnoittelu tuntuu epävarmalta, on yhteneväinen myös hinnoitteluteorian valossa. Järvenpään ym. (2017) mukaan omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu on katetuottohinnoittelua suositeltavampi ja turvallisempi hinnoittelumenetelmä, mikäli yrityksellä on suuret kiinteät ja välilliset kustannukset (Järvenpää ym. 2017, 218). Yrityksellä on kustannusten analysoinnin perusteella kiinteitä kustannuksia n. 46 % (kts kuvio 3), eli suhteellisen suuri osuus kokonaiskustannuksista. Tämän perusteella voidaan nähdä suositeltavana, että yrittäjälle rakennetaan hinnoittelun tueksi selkeä Excel-pohjainen hinnoittelutyökalu, jossa otetaan huomioon niin muuttuvat, kuin myös kiinteät kustannukset, eli hyödynnetään omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua katetuottohinnoittelun sijaan.

Vastauksena ensimmäiseen kehittämiskysymykseen, mikä tämänhetkisessä hinnoitteluprosessissa on ongelmana, voidaan siis kiteytettynä todeta, että yrittäjältä puuttuu tarpeelliset ja selkeät kustannuslaskelmat kunkin tuotteen hinnanmuodostuksessa. Yrittäjä on saanut laskettua tuotteilleen jonkin asteisesti muuttuvat kustannukset, mutta esimerkiksi raaka-ainehintoja ei ole tarpeeksi järjestelmällisesti seurattu ja laskentaa ei ole tehty säännöllisesti. Kiinteitä kustannuksia ei ole myöskään määritetty, vaan hinnoittelu on perustunut katetuottohinnoittelun varaan, eikä yrittäjällä ole

varmuutta siitä, onko hintaan laskettu katetuottoprosentti ollut tarpeeksi suuri kattamaan kaikki kustannukset. Myöskään kilpailijatietoja ei ole systemaattisesti seurattu, mikä voi myös aiheuttaa epävarmuutta siitä, ovatko yrittäjän asettamat hinnat sopivalla tasolla suhteessa markkinoihin.

5.2 Tarpeet tulevaisuudessa

Aineiston pohjalta voidaan havaita, että yrittäjä kaipaa hinnoittelun tueksi selkeää ja helppokäyttöistä hinnoittelutyökalua, sillä ajanpuutteen ja selkeyden vuoksi järjestelmällinen hinnoittelu ja tuotekohtaisten kustannusten laskeminen on jäänyt usein tekemättä. Hinnoittelukirjallisuuden valossa tämä on usein havaittu pienyrittäjien ongelma, sillä resurssit ovat vähäiset ja aikaa ei jää välttämättä parhaiden hinnoittelupäätösten tekemiseksi (Jensen 2013, 1).

Näin ollen Excel-työkalussa pyritään selkeyteen ja mahdollisimman yksinkertaisten lukujen syöttämiseen. Tarvitut luvut yrittäjä pystyy syöttämään esimerkiksi suoraan laskuista tai muista tarvittavista tositteista. Yrittäjän itsensä vastuulle ei jää esimerkiksi kaavojen muodostaminen tai tietojen hakeminen eri välilehdiltä tai tiedostoista, vaan nämä pyritään automatisoimaan erilaisten funktioiden avulla. Koska eri raaka-aineet ja tarvikkeiden hinnat voivat muuttua jokaisen isomman tilauksen yhteydessä, on oleellista, että työkalusta tehdään niin selkeä, että yrittäjä pystyy vaivattomasti määrittämään hinnan tuotteille uudestaan jokaisen raakakahvitilauksen yhteydessä.

Aineistojen ja myyntiraporttien pohjalta voidaan havaita, ettei myynti ole tasaista ympäri vuoden, vaan se on kausittaista. Tämän vuoksi hinnoittelutyökalussa tulisi hyödyntää normaalikalkyyliä tuotteiden kustannuksia määritellessä. Normaalikalkyylin käyttämisellä pyritään varmistumaan siitä, etteivät kausivaihtelut vaikuttaisi niin paljon siihen, kuinka paljon myyntimäärien muutos vaikuttaa yksittäiselle tuotteelle kohdistuviin kiinteisiin kustannuksiin. Kustannuslaskentaan liittyvän teorian valossa normaalikalkyyli voidaankin nähdä päätöksenteon ja toiminnan ohjauksen näkökulmasta toimivana laskentamallina, sillä siinä hyödynnetään esimerkiksi tavoiteltua tai budjetoitua toiminta-astetta, eivätkä kausivaihtelut näin ollen vaikuta tuotteen kustannuksiin merkittävästi kuten esimerkiksi keskimääräiskalkyyllissä (Järvenpää ym. 2017, 118).

Sen lisäksi, että työkalu pohjautuu kustannusperusteiseen hinnoittelumalliin, otetaan työkalussa huomioon myös markkinaperusteisen hinnoittelun lähtökohdat, eli kilpailijatiedot. Hinnoittelukirjallisuuden valossa tämä on yksi olennaisista tiedoista hinnoittelun tueksi. Eklundin ym. (2014,

102) mukaan markkinatilanteen selvittäminen onkin oleellinen osa hinnoitteluprosessia. Yrittäjä on aiemminkin seurannut kilpailijoidensa hintoja, mutta toivoi jatkossa systemaattisempaa kilpailijoiden seurantaa, jotta pysyisi tarkemmin perillä yleisestä kilpailijoiden hintatasosta. Näin ollen työkaluun liitetään välilehti, jolla yrittäjä ohjataan tarkastamaan säännöllisin väliajoin tiedot suoraan kilpailijoiden www-sivuilta ja kirjaamaan ne ylös tiedostoon.

Vastauksena toiseen kehittämiskysymykseen, eli mitä tietoa yrittäjä tarvitsee jatkossa varmistuakseen hinnoittelun kannattavuudesta, voidaan siis sanoa, että yrittäjä tarvitsee ensinnäkin selkeän laskelman kunkin tuotteen muuttuvista kustannuksista. Muuttuvat kustannukset esimerkiksi raakakahvin osalta saattavat muuttua jokaisen uuden tukkutilauksen vuoksi, joten hintatason seuraminen on äärimmäisen tärkeä. Toiseksi yrittäjä tarvitsee järjestelmällisemmän ja luotettavamman tavan kohdistaa kiinteät kustannukset kullekin tuotteelle.

Kustannusten määrittämisen lisäksi yrittäjä tarvitsee järjestelmällisempää tietoa kilpailijoiden hintatiedoista pysyäkseen helpommin selvillä siitä, millainen on yleisesti ottaen markkinoiden hintataso. Kilpailijatietojen hyödyntämistä hinnoittelussa on tutkimustulosten valossa havaittu usein käytettävän pienten yritysten hinnoittelupäätöksissä. Esimerkiksi Dunnin ym. (2011) mukaan pienissä yrityksissä kilpailijoiden hintatiedot kustannusten ohella on hyvin usein vaikuttamassa hinnoittelupäätöksiin. Samoin myös Cantin ym. (2016, 1748) mukaan pienten yritysten hinnoittelupäätöksiin liittyy vahvasti kilpailijainformaatio, sekä makrotalouden muutokset, esimerkiksi inflaatio.

5.3 Hinnoittelutyökalu

Näiden saatujen tulosten perusteella yrittäjälle rakennettiin hinnoittelutyökalu yrityksen käyttämään pilvipalveluun taulukkolaskentaohjelmalla. Excel-pohjainen työkalu sisältää 7 eri välilehteä, joihin jokaiseen yrittäjällä on pääsy, mutta osa taulukosta on suojattu siten, ettei yrittäjä vahingossa pääse muuttamaan esimerkiksi tarvittavia laskukaavoja. Välilehdet ovat seuraavat: Kilpailijat, Hintalaskuri, Raakakahvi, Työ, Pussit ja laatikot, Tarrat sekä Kiinteät kustannukset. Seuraavaksi esitellään jokaisen välilehden sisältö. Taulukoihin syötetyt tiedot ovat keksittyjä, eikä yrityksen todellisia lukuja ole tämän työn puitteissa esitelty.

Työkalun kehittämisessä hyödynnettiin yrityksen sisäisiä dokumentteja ja laskelmia, jotka olivat opinnäytetyön tekijän vapaassa käytössä. Esimerkiksi raakakahvi-välilehden tietojen määrittelyssä hyödynnettiin yrityksen laskuja raakakahvin toimittajalta ja haettiin tätä kautta pohjaa sille, mitkä luvut yrittäjän olisi mahdollisimman selkeää taulukkoon syöttää. Samoin toimittiin muidenkin eri välilehtien kanssa. Hinnoittelutyökalun kehittämisessä pyrittiin siihen, että siitä tulisi mahdollisimman selkeä yrittäjälle ja tämän vuoksi yrittäjältä pyydettiin tasaisin väliajoin mielipiteitä ja kommentteja siihen, kuinka toimivilta erilaiset ratkaisut tuntuivat.

Raakakahvi

Raakakahvi-välilehti sisältää tiedot käytössä olevista raakakahveista ja laskee todellisen kilohinnan kullekin kahville. Välilehti on esitelty taulukossa 1. Todellinen kilohinta ottaa huomioon paahtamisessa syntyvän hävikin, joka johtuu paahton aikana tapahtuvasta nesteiden haihtumisesta ja kahvin kevenemisestä. Yksittäinen papu painaa enemmän raakana, kuin paahtettuna. Paahtohävikki on yrittäjän arvion mukaan n. 17 % ja yrittäjän toiveen mukaisesti työkalussa hävikiksi on arvioitu 20 % muun hävikin sisällyttämiseksi. Muuhun hävikkiin sisältyy esimerkiksi pilalle menneet paahtoerät, sekä testipaahtot, joita ei laiteta myyntiin.

Paahtohävikin lisäksi todellinen kilohinta sisältää myös raakakahviin liittyvät rahtikulut. Jotta taulukon täyttäminen olisi yrittäjälle mahdollisimman yksinkertaista, on täytettävänä soluina vain tiedoja, jotka ovat suoraan luettavissa laskulta. Rahtikulut määritellään kullekin kahville siten, että yrittäjä syöttää tiedostoon tilauksen kokonaispainon ja kokonaisrahdin hinnan, jonka jälkeen hinta kohdistetaan kyseisen kahvin kilomäärän mukaisesti.

Taulukko 1. Raakakahvit-välilehti

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Kahvin nimi	Kilomäärä kg	Kg paahtohävikin jälkeen	Ostohinta €/kg	Tilauksen kokonaispaino kg	Kokonaisrahti €	Rahti / säkki	Kokonaishinta/säkki	Todellinen kilohinta
Kahvi 1	50,00	40,00	15,00 €	100,00	50,00 €	25,00 €	775,00 €	19,38 €
Kahvi 2	100,00	80,00	10,00 €	150,00	50,00 €	33,33 €	1 033,33 €	12,92 €

Taulukkoon syötetään tiedot “kilomäärä kg”, “ostohinta €/kg”, “tilauksen kokonaispaino” ja “kokonaisrahti”. Loput sarakkeet on suojattu siten, ettei yrittäjä pääse muuttamaan niitä, sillä ne sisältävät valmiita laskukaavoja. Nämä suojatut sarakkeet sisältävät “JOS” -funktion. Esimerkiksi “Kg paahtohävikin jälkeen”-sarakkeessa solujen funktio on seuraava: =JOS(B2="";"";B2*0,8). Näin voidaan varmistua siitä, että mikäli laskentaan tarvittavia tietoja ei ole syötetty, ei sarakkeessa tällöin ole turhaan mitään sisältöä, vaan se näyttää tyhjältä.

Pussit ja laatikot

Pussit ja laatikot-välilehti sisältää tiedot erilaisista kahvipakettiin tarvittavista pakkauksista ja se on esitelty taulukossa 2. Tälle välilehdelle yrittäjä syöttää tiedot erilaisista hankkimistaan pusseista ja paketeista, joihin valmis kahvi jauhetaan ja pakataan. Yrittäjä syöttää Ostohinta-sarakkeeseen yksittäisen pussin verottoman hinnan. Kokonaisrahti-sarakkeeseen syötetään tilauksen kokonaisrahdin hinta ja seuraavaan sarakkeeseen syötetään tilauksen kappalemäärä. Tämän jälkeen on käyttäjältä lukittu sarake, jossa lasketaan rahdin hinta pakkausta kohden jakamalla kokonaisrahdin hinta tilauksen kappalemäärällä. Viimeinen sarake “Kokonaishinta / pakkaus” laskee kyseisen paketin/pussin hinnan huomioiden myös siihen kohdistuvat rahtikulut.

Taulukko 2. Pussit ja laatikot -välilehti

A	B	C	D	E	F
Pussin/paketin nimi	Ostohinta €	Kokonaisrahti €	Kokonaispussimäärä tilauksella	Rahti € / pakkaus	Kokonaishinta / pakkaus
Pussi 1	0,15 €	100,00 €	1000	0,10 €	0,25 €
Pussi 2	0,10 €	200,00 €	2000	0,10 €	0,20 €

Tarrat

Tarrat-välilehti sisältää tiedot kahvipusseihin ja pakkauksiin käytettävistä tarroista. Yrittäjä tilaa tarrat suurilta osin isolta toimittajalta, mutta tilaa harvakseltaan myös pieneltä paikalliselta tarra-ryitykseltä etikettejä pusseihinsa. Tämän vuoksi yrittäjän tarrojen hinnat voivat vaihdella oleellisesti riippuen siitä, millaisia eriä yrittäjä tilaa. Tehdessään esimerkiksi tilauksesta ns. personoituja kahvipaketteja eri tilaajille, on yrittäjän helpompi tilata tarrat pienissä erissä paikallisesti. Tällöin kuitenkin tarrojen hinta on oleellisesti korkeampi, kuin suuria tilauksia tehdessä.

Tarrat-välilehti toimii samalla periaatteella, kuin Pussit ja laatikot-välilehti ja se on esitelty taulukossa 3. Yrittäjä syöttää tarran nimen, tarran verottoman yksikköhinnan, tilauksen rahtihinnan kokonaisuudessaan, sekä kokonaismäärän tilauksella. Tämän jälkeen kaava laskee yksittäiseen tarraan kohdistuvat rahtikulut ja lopullisen kokonaishinnan, kun tarraan on kohdistettu sekä rahti, että veroton ostohinta.

Taulukko 3. Tarrat-välilehti

A	B	C	D	E	F
Tarran nimi	Ostohinta €	Kokonaisrahti €	Kokonaistarramäärä tilauksella	Rahti € / pakkaus	Kokonaishinta / pakkaus
Tarra 1	0,08 €	50,00 €	5 000	0,01 €	0,09 €
Tarra 2	0,10 €	100,00 €	1 000	0,10 €	0,20 €
Tarra 3	0,20 €	30,00 €	300	0,10 €	0,30 €

Työ

Työ-välilehti sisältää tiedot erilaisista suorista valmistukseen liittyvistä työvaiheista. Välilehti on esitelty taulukossa 4. Työvaiheiksi on määritelty eri paahtokoneilla paahtaminen, pussitus ja maistelupakkauksen kokoaminen. Yrittäjä voi halutessaan ja tarvittaessa lisätä myös uusia työvaiheita taulukkoon. Yrittäjä syöttää taulukkoon työn tuntihinnan, sekä määrän, jonka on arvioinut pystyvänsä tekemään tunnissa. Tämän määrittämisessä hyödynnettiin yrittäjän pitämää päiväkirjaa tavallisesta työpäivästään eri työvaiheet huomioiden.

Taulukko 4. Työ-välilehti

A	B	C	D
Työvaihe	Tuntihinta	Kg tai kpl/h	€/kg tai kpl
Maistelupakkauksen kokoaminen	20,00 €	12	1,67 €
Paahtaminen iso kone 1kg	20,00 €	7,5	2,67 €
Paahtaminen pieni kone 1kg	20,00 €	2,25	8,89 €
Pussitus	20,00 €	55	0,36 €

Yrittäjällä on käytössään paahtokone, jolla voi paahtaa n. 3 kg kahvia kerrallaan, sekä pienempi paahtokone, jolla yksittäinen paahtomäärä on n. 600 g. Yrittäjä käyttää pienempää paahtokonetta lähinnä erikoisempien raakakahvien testipaahtoon ja suurimman osan kahveista hän paahtaa isommalla koneella. Koska koneiden kapasiteettiero on niin suuri, päädyttiin työkalussa erottamaan näiden koneiden hinnat. Koneiden poistot ja vakuutuskulut on otettu huomioon kiinteissä kustannuksissa, joten konetuntihintoja ei ole erikseen määritelty.

Työvaihe-sarake seuraa "Tuntihinta"-sarake, johon yrittäjä määrittelee tuntihinnan työilleen. On huomioitavaa, että läheskään kaikki yrittäjän tekemä työ ei liity tuotteiden valmistamiseen, vaan osa ajasta menee myös esimerkiksi pakkausten toimittamiseen, markkinointiin ja muihin töihin. Nämä muut työt on huomioitu kiinteissä kustannuksissa yrittäjän kiinteänä tavoiteltuna kuukausipalkkana. Yrittäjä arvioi työskentelystään suunnilleen puolet ajasta liittyvän itse pussien valmistamiseen.

Seuraavaan sarakkeeseen "Kg tai kpl/h" työvaiheen määrä tunnissa. Esimerkiksi maistelupakkauksen kokoaminen kestää yrittäjän päiväkirjan mukaan n. 5 minuuttia. Näin ollen maistelupakkauksia voi koota tunnissa 12 kpl. Pienemmällä paahtokoneella yksi paahtoerä kestää yrittäjän päiväkirjan mukaan n. 16 minuuttia. Tunnissa voidaan paahtaa yhteensä $60 / 16 = 3,75$ paahtoerää. Yhden paahtoerän ollessa 600 g, voidaan pienemmällä koneella paahtaa näin ollen $3,75 * 600 \text{ g} = 2,25 \text{ kg/h}$. Isommalla paahtokoneella saadaan yhdellä paahtokerralla valmista kahvia maksimissaan 2,5 kg. Yhden paahtoerän paahtaminen kestää yrittäjän päiväkirjan mukaan n. 20 minuuttia. Näin ollen isommalla paahtokoneella pystytään paahtamaan 3 erää tunnissa, eli $3 * 2,5 \text{ kg} = 7,5 \text{ kg/h}$. Pussitukseen on sisällytetty kahvin jauhaminen pusseihin, tarrojen liimaaminen pusseihin, sekä pussien sulkeminen. Nämä työvaiheet menevät limittäin niin, että usein tarroja voi liimata samaan aikaan, kun kahvia jauhetaan pussiin ja sen vuoksi työvaiheet on niputettu pussitukseksi. Yrittäjän päiväkirjan mukaan tunnin aikana ehtii pussittamaan n. 55 pussia.

Viimeinen sarake "€/kg tai kpl" laskee työvaiheen hinnan joko kilomäärälle tai kappalemäärälle. Sarakkeessa käytetään kaavaa "=JOS(BX=";" ;BX/CX)", jossa X on kunkin rivin numero. Sarake on suojattu siten, ettei yrittäjä muokkaa sitä vahingossa. JOS-funktiolla varmistetaan, ettei sarakkeessa näy turhia lukuja. Kaava laskee automaattisesti työvaiheen hinnan jakamalla tuntihinnan tunnissa tehtävällä kappale- tai kilomäärällä. Näin ollen yhden maistelupakkauksen kokoaminen maksaisi esimerkiksi 20 € tuntihinnalla $20 \text{ €} / 12 = 1,67 \text{ €}$. Samalla tuntihinnalla pienemmällä koneella 1 kg paahtaminen maksaisi $20 \text{ €} / 2,25 \text{ kg} = 8,89 \text{ €}$, kun taas isommalla koneella 1 kg maksaa $20 \text{ €} / 7,5 \text{ kg} = 2,67 \text{ €}$.

Kiinteät kustannukset

Kiinteät kustannukset-välilehti sisältää laskelman yrityksen kiinteistä kustannuksista. Kiinteät kustannukset eivät olleet yrittäjällä valmiina laskettuna, joten ne määriteltiin edellisen tilikauden tilinpäätöstietojen perusteella. Kahvipussien myynti käsittää n. 80 % yrityksen liikevaihdosta, joten kiinteistä kuluista 80 % on kohdistettu kahvipusseille. Tuloslaskelman lisäksi kiinteisiin kuluihin on sisällytetty yrittäjän tavoittelema laskennallinen palkka. Välilehdellä pyrittiin selkeään ulkoasuun ja siihen, että yrittäjä pystyy hyödyntämään sitä jatkossa esimerkiksi budjetoinnin apuna.

Kiinteiden kustannusten kohdistamisessa tuotteelle sovelletaan yksinkertaista jakolaskentaa, sillä yrityksen myynnistä valtaosa, 80 % on samankaltaisen tuotteen valmistamista. Jatkossa, mikäli yrittäjä päätyy esimerkiksi kasvattamaan palvelujen osuutta kokonaisymynnistä, tulee kiinteiden kustannusten kohdistamisessa käyttää esimerkiksi lisäyslaskennan tai toimintolaskennan menetelmiä. Tällä hetkellä kuitenkin tarpeelliseksi koettiin vain jakolaskenta. Poistot kohdistettiin kahvipusseille vain niiden valmistuksessa käytettävien koneiden ja laitteiden osuudesta, näin ollen esimerkiksi espressokoneeseen kohdistuvat poistokulut jätettiin huomioimatta kahvipussiin kohdistuvissa kiinteissä kustannuksissa.

Alla olevassa taulukossa 5 on esitelty Kiinteät kustannukset-välilehti tiivistettynä kuvitteellisilla luvuilla. Yrittäjä voi halutessaan muuttaa arvioitua pussien prosenttiosuutta myynnistä, mikäli kokee sen aiheelliseksi. Tällöin tiedot täydentyvät kaavojen avulla automaattisesti sarakkeeseen E.

Taulukko 5. Kiinteät kustannukset-välilehti

	A	D	E	F
1	Kiinteät kustannukset	2024	Kohdistettuna pusseihin	Pussien osuus myynnistä:
2				80%
3	Poistot koneista ja kalustosta	2 000,00 €	711,11 €	
4				
▲ 5	Henkilöstökulut	6 110,00 €	4 888,00 €	
⌵ 14	Vuokrat	300,00 €	240,00 €	
⌵ 19	Toimitilakulut	600,00 €	480,00 €	
⌵ 23	Markkinointikulut	200,00 €	160,00 €	
⌵ 27	Tarvikkeet ja pienkalusto	550,00 €	440,00 €	
⌵ 32	Vakuutukset	306,75 €	245,40 €	
⌵ 34	Ulkopuoliset palvelut	400,00 €	320,00 €	
▼ 41	Yhteensä	10 466,75 €	7 484,51 €	
42	Kuukausikohtainen	872,23 €	623,71 €	

Hintalaskuri

Hintalaskuri-välilehti toimii kokoavana välilehtenä, jolla itse hinnanmuodostus voidaan tehdä. Välilehdelle on muodostettu ns. hintakortteja, joihin määritetään kunkin tuotteen kustannukset. Yksittäinen hintakortti on esitelty Taulukossa 6. Muuttuvia kustannuksia yhdessä kahvipussissa on raakakahvi, pakkaus, tarrat, sekä välittömät työkustannukset. Hintalaskurissa kunkin kustannuksen

tieto noudetaan automaattisesti muista välilehdistä hyödyntäen avattavaa valikkoa ja datan vahvistuksen sääntöjä. Esimerkiksi raakakahvi-osiossa avattava valikko hakee tiedot Raakakahvit-välilehdeltä ensimmäisestä sarakkeesta "Kahvin nimi". Kun valikosta on valittu sopiva kahvi, viereiseen sarakkeeseen kirjoitetaan pussiin tarvittavan kahvin määrä, esimerkiksi 0,25 kg. Hinta-sarakkeessa hinta haetaan seuraavalla kaavalla: "=JOS(CX="";";PHAKU(BX;Raakakahvit!\$A\$2:\$I\$23;9)*CX)", jossa X on kyseisen rivin määrittämä numero. Kaavassa on käytetty JOS-funktiota siksi, ettei taulukossa näkyisi turhia lukuja. PHAKU-funktiolla noudetaan tiedot aiemmin valitun kahvin nimen perusteella välilehdeltä "Raakakahvit" alueelta A2-I23 indeksinumerolla 9 ja kerrotaan saatu luku edelliseen sarakkeeseen syötetyllä luvulla. Näin ollen esimerkiksi Kahvi 1 laskettu todellinen kilohinta 19,38 € kerrotaan kg määrällä 0,25, jolloin hinnaksi muodostuu 4,84 €.

Taulukko 6. Hintalaskuri-välilehti

Tuote 1 26.1.2024		
Raakakahvi	Määrä kg	Hinta
Kahvi 1	0,25	4,84 €
Kahvi 2	0,3	3,88 €
Pakkaus	Määrä kpl	
Pussi 2	1	0,20 €
Tarrat	Määrä kpl	
Tarra 3	2	0,60 €
Työ	kpl / määrä kg	
Paahdaminen iso kone 3 kg	0,25	0,67 €
Pussitus	1	0,36 €
Minimivalmistusarvo		10,55 €
Kiinteät kustannukset		
Kuukausimyyntimäärä (pussit)	200	4,23 €
OMAKUSTANNEHINTA		14,78 €
Voittolisä	5,00%	0,74 €
Myyntihinta veroton		15,52 €
Verollinen myyntihinta	14%	17,69 €

Myös pakkaus, tarrat ja työ-osiot hyödyntävät avattavaa valikkoa ja datan vahvistuksen sääntöjä. Pakkaus-osiossa tiedot haetaan "Pussit ja laatikot"-välilehdeltä, Tarrat-osiossa "Tarrat"-välilehdeltä ja Työ-osiossa "Työ" -välilehdeltä. Hinta määräytyy jokaisessa osiossa samoin, kuin edellä on

selitetty hyödyntäen PHAKU-funktiota ja määrittämällä alueeksi kyseisen välilehden taulukko. Työosiossa valitaan avattavasta valikosta työvaihe ja tämän jälkeen riippuen työvaiheesta joko kappalemäärä tai kilomäärä.

Kun jokainen muuttuva kustannus tuotteelle on määritelty, laskee laskuri tuotteelle minimivalmistusarvon. Tämän jälkeen määritellään tuotteelle kohdistuvat kiinteät kustannukset. Määrittämisen apuna on sovellettu normaalikalkyylin mukaista laskentaa, jossa yrittäjä määrittää kuukausimyyntimääräksi esimerkiksi tavoittelemansa määrän. Tämän jälkeen laskuri määrittää kohdistetut kiinteät kustannukset tuotteelle seuraavan kaavan mukaisesti: “=JOS(C26=“”;“”;‘Kiinteät kustannukset’!\$E\$43/C26)”. Kiinteät kustannukset-välilehdeltä haetaan siis tietty solu, johon on määritelty pussimyyntiin kohdistuvat kiinteät kustannukset jaettuna kuukausikohtaisesti. Tämän jälkeen saadaan selville tuotteen omakustannehinta lisäämällä minimivalmistusarvoon tuotteeseen kohdistuvat kiinteät kustannukset.

Tämän jälkeen lisätään yrittäjän määrittelemä voittolisä-%, jonka jälkeen on selvillä tuotteen veroton myyntihinta. Voittolisäprosentti määräytyy yrittäjän tavoitteleman voiton perusteella. Se lasketaan jakamalla tavoiteltu voitto liikevaihdolla ja kertomalla luku 100:lla. Voittolisäprosentin määrittämiseen ei ole yksiselitteistä tapaa, vaan se riippuu ylipäätensä yrityksen tulostavoitteesta, joka saadaan esimerkiksi budjetoinnin yhteydessä. Verollinen myyntihinta saadaan kertomalla veroton myyntihinta 1+alv%, eli tässä tapauksessa 1,14:sta. Verollinen myyntihinta muodostuu lopujen lopuksi automaattisella kaavalla.

Hintakortteja voi kopioida ja liittää välilehdelle vapaasti niin monta kuin tarvitsee, jolloin vanhoja hintatietoja voidaan jättää näkyville. Kaavat hintakorteilla on tehty siten, että ne eivät hae esimerkiksi väärä tietoja välilehdiltä, vaan jokaisen kopioimisen ja liittämisen yhteydessä ne säilyttävät oikeat hakukriteerit.

Kilpailijoiden hintatiedot

Kilpailijoiden hintatiedot-välilehti sisältää taulukon (taulukko 7), joka ohjaa yrittäjää tasaisin väliajoin tarkastamaan markkinahinnat, eli kilpailijoiden hintatason. Kilpailijoiden nettisivuille on linkki kunkin sarakkeen yläpäässä. Yrittäjä täyttää itse seuraavat tiedot: tiedonhaun päivämäärä,

kahvin nimi, kahvin pussikoko ja hinta. Kaavat laskevat tämän jälkeen kahvin kilohinnan automaattisesti ja tämän jälkeen hinnan 250 g pussille, mikä yrittäjällä on tällä hetkellä suurimmilta osin käytössä. Keskiarvot-sarakkeeseen tulee näkyville päivämäärä ja 250 g kahvihinnan keskiarvot seuraavalla kaavalla: =JOS(LASKE(BX:FX)<1;"";SUMMA(BX:FX)/LASKE(BX:FX)) , jossa X on kyseisen rivin rivinnumero.

Taulukko 7. Kilpailijatiedot-välilehti

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	Nettisivut	Kilpailija 1	Kilpailija 2	Kilpailija 3	Kilpailija 4	Kilpailija 5	Keskiarvot
3	PVM	27.1.2024					
4	Kahvi	Kahvi 1	Kahvi 1	Kahvi 1	Kahvi 1	Kahvi 1	
5	Pussikoko kg	0,22	0,30	0,50	0,20	0,10	
6	Hinta	13,00 €	14,00 €	25,00 €	11,90 €	10,90 €	
7	Kilohinta	59,09 €	46,67 €	50,00 €	59,50 €	109,00 €	27.1.2024
8	Hinta 250g	14,77 €	11,67 €	12,50 €	14,88 €	27,25 €	16,21 €
9							

6 Pohdinta

Kehittämistyön tavoitteena ja tarkoituksena oli vastata toimeksiantajan kohtaamaan ongelmaan hinnoittelun epävarmuuden suhteen. Työn tarkoituksena oli löytää toimeksiantajan ongelmakohdat hinnoitteluprosessissa, sekä toiveet jatkoa ajatellen. Näiden pohjalta oli tarkoituksena rakentaa yrittäjälle käyttöön hinnoittelutyökalu, jonka avulla hinnoittelu jatkossa olisi varmallalla ja kannattavalla pohjalla. Aineistoa kerättiin haastattelemalla yrittäjää ja tutkimalla yrityksen sisäisiä laskelmia, sekä tilinpäätöstietoja edellisiltä vuosilta.

Aineiston analyysin pohjalta saatiin tulokseksi, että yrittäjällä ei ole ollut käytössään tarpeeksi systemaattista tapaa hinnoittelun pohjalle, eikä esimerkiksi kustannuksia ole huomioitu hinnoittelussa tarpeeksi systemaattisesti. Koska kustannusten voidaan nähdä asettavan hinnan määräytykselle alarajan (Eklund 2018, 115), nähtiin oleelliseksi rakentaa yrittäjälle Excel-pohjainen hinnoittelutyökalu, jossa yrittäjä pystyy määrittämään kustannukset jokaiselle myymälleen kahvipussille. Lisäksi yrittäjä kaipasi systemaattisempaa tapaa ottaa kilpailijoiden hintoja huomioon ja tämän vuoksi työkaluun sisällytettiin myös kilpailijatietojen keräämiseen kannustava välilehti. Työkalun luomisessa keskityttiin siihen, että se olisi yrittäjän näkökulmasta mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, jotta sen täyttäminen veisi mahdollisimman vähän aikaa ja hintatiedot tulisivat selkeästi esille. Työkalussa hyödynnettiin erilaisia kaavoja, joilla tietoja voidaan automaattisesti hakea eri välilehdiltä ja laskea tarvittavia laskutoimituksia.

Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tämän kehittämistyön lopputuotoksena on kustannuksiin ja kilpailijatietoihin perustuva hinnoittelutyökalu, joka toimii yrittäjän tukena hinnoittelupäätöksiä tehdessään. On hyvä ymmärtää, että vaikka työkalun avulla yrittäjä saakin laskettua tietyn hinnan tuotteelle, sekä seurattua jollain tasolla keskimääräistä markkinahintaa, voi lopullinen päätös hinnan asetannassa kuitenkin olla eri. Työkalun avulla yrittäjä pystyy kuitenkin varmistumaan pohjahinnasta, joka tuotteille tulisi antaa kannattavuuden näkökulmasta. Tätä näkökulmaa tukee myös teorian valossa Amaralin ym. (2018) mukaan käsitys siitä, ettei ole syytä ajatella, että kustannusperusteinen hinnoittelu välttämättä sulkisi muiden näkökulmien huomioon ottamista. Pikemminkin voidaan ajatella, että kustannukset voivat luoda pohjan hinnoittelulle, mutta lopullinen hinta määräytyy monen eri tekijän summana ja toisaalta kustannuspohjainen hinnoittelu voi myös tosiasiallisesti lähestyä sitä hintaa ja arvoa, jonka asiakas tuotteella näkee olevan. (Amaral ym. 2018, 12.)

Hinnoitteluteorian valossa arvopohjainen hinnoittelu on uusin ja tuloksellisimmaksi havaittu hinnoittelumenetelmä (De Toni ym. 2017) ja asiakkaiden tunteminen on keskeisessä osassa hinnoitteluprosessia. Lähestyttäessä hinnoittelua arvopohjaisen hinnoittelun näkökulmasta saatetaan usein unohtaa se, ettei esimerkiksi pienillä ja aloittavilla yrittäjällä välttämättä ole resursseja laajan markkinatutkimuksen tekemiseen. Kilpailija- ja kustannusperusteisen hinnoittelun ehdottomina etuina voidaankin nähdä nimenomaan niiden yksinkertaisuus ja nopeus. Toiminnan kasvaessa ja laajentuessa voi tilanne olla eri, mutta etenkin aloittelevalla yrittäjällä on tärkeää ymmärtää ja seurata sitä, että hinta kattaa kustannukset ja tuottaa voittoa tarpeeksi. Tällaisia johtopäätöksiä on vedettävissä myös tämän kehittämistyön tuloksista. Yrittäjän on hyvä kuitenkin pitää mielessä, että mikäli kustannuksen asettavat hinnan liian korkealle, karsii tämä asiakaskuntaa ja näin myös myyntituloja. Hinnanasetannassa tuotteen hinnoittelua seuraava vaihe onkin Eklundin ym. (2014) mukaan myynnin seuranta ja tämän perusteella hinnan hiominen sopivaksi markkinoille (Eklund ym. 2014, 120). Asiakasnäkökulma on siis toki pidettävä mielessä, vaikka hinnoittelussa hyödynnettäisiinkin kustannuslaskentaa.

Työssä onnistuttiin luomaan yrittäjälle käytännöllinen hinnoittelutyökalu, jolla yrittäjä pystyy määrittämään kustannukset uusille tuotteilleen, sekä myös havaitsemaan raakakahvin hinnan muutokset ja tämän vaikutukset omien tuotteidensa hinnoitteluun. Vaikka hinnoitteluteoria nykypäivänä

puoltaakin enemmän arvoperusteisen hinnoittelumenetelmän soveltamista ja kustannusperusteinen hinnoittelun voitaisiinkin nähdä tähtäävän lähinnä vain keskinkertaiseen tulokseen (Nagle ym. 2018, 4–5), oli tässä kehittämistyössä tarkoituksena vastata toimeksiantajan tarpeisiin ja näiden selvittämisen myötä nähtiin tärkeäksi lähestyä hinnoittelua kustannuksista käsin. On myös hyvä havaita, että toimeksiantajayrittäjä on yksinyrittäjä, jolla tavoitteena ei välttämättä ole esimerkiksi voiton maksimointi ja toiminnan suuri laajentaminen, vaan yrityksen tasainen kasvu ja itsensä elättäminen.

Tulokset osoittivat myös, että yrittäjällä ei ole ollut käytössään tarpeeksi selkeää työkalua ja sisäisen laskennan menetelmiä, joilla yrittäjä olisi voinut kustannuksia tuotteille kohdistaa ja varmistua hinnoittelun kannattavuudesta. Koska kustannusten määrittäminen ja ylipäättänsä sisäiset laskelmat ovat yrityksen kannattavuuden seuraamisen kannalta oleellisia, voidaan kehittämisehdotuksena tämän opinnäytetyön pohjalta sanoa, että yrityksessä olisi syytä kehittää ylipäättänsä kustannusten seuraamista ja laskelmia siitä, että toiminta on kannattavaa, eli tuottaa tarpeeksi voittoa. Tässä työssä luotiin yrittäjälle kustannusperusteinen hinnoittelutyökalu, jossa pystytään määrittämään yhden tuotteen aiheuttamat kustannukset. Jatkossa laskelmapohjia voisi luoda yrittäjälle myös kokonaiskustannusten määrittämisen tueksi, budjetointiin, sekä myyntimäärien seuraamiseen ja tämän myötä kokonaiskannattavuuden seuraamiseen. Nämä kaikki ovat keskeisiä ja perustavanlaatuisia laskelmia yrityksen sisäisessä laskennassa ja koska yksinyrittäjällä ei ole välttämättä aikaa, eikä ymmärrystä laskelmien tekemiseen alusta saakka, voisi tälle olla hyödyllistä saada käyttöönsä valmiit laskentapohjat. Näin yrityksen kannattavuutta pystyttäisiin seuraamaan pitkin vuotta ja reagoimaan mahdollisiin poikkeuksiin ajoissa, eikä vasta tilinpäätöksen valmistuttua tilikauden jälkeen.

Työkalun ominaisuus, jossa kuukausikohtaisen pussimyyntimäärän pystyy määrittämään ja havaitsemaan tämän muutoksen vaikutuksen yksikkömyynnissä on myös yrittäjälle käytännöllinen ominaisuus, sillä se osoittaa selkeästi, kuinka suuri merkitys myyntivolyymilla on hinnassa. Kiinteiden kustannusten kohdistaminen tuotteille noudattaa tässä versiossa hyvin yksinkertaista jakokaavaa ja sen paikkaansa pitävyyttä on hyvä tarkastella kriittisesti. Voittolisähinnoittelun ja ylipäättänsä kustannuksiin perustuvan hinnoittelun heikko kohta onkin Järvenpään ym. (2018) mukaan riski siitä, että kiinteät kustannukset kohdistetaan yksittäisille tuotteille väärin perustein. Koska yritys

on hyvin pieni, yrittäjä toimii yksin ja kulujen määrittäminen haastavaa, päädyttiin työssä yksinkertaistettuun kiinteiden kustannusten kohdistamiseen. Jatkossa yrityksessä olisi hyvä kehittää myös kiinteiden kustannusten kohdistamisperiaatteita, mikäli esimerkiksi tuotevalikoima kasvaa ja laajentuu erityyppisiin tuotteisiin. Tällöin voitaisiin varmistua paremmin siitä, että tuotteille ei kohdisteta kiinteitä kustannuksia väärin perustein joko liikaa tai liian vähän.

Hinnoittelutyökalu toimii jatkossa yrittäjälle selkeänä kustannusten kohdistajana, sekä kilpailijatilanteen seuraamisen työkaluna. Pidemmällä aikavälillä siihen kertyy dataa, joka voi olla hyödyllistä yrittäjän toiminnan kehittyessä. Koska työkaluun on tarkoitus syöttää tietoja jokaisen raaka-ainetilauksen laskujen perusteella, voi yrittäjä varmistua siitä, että on huomionnut nousseet raaka-ainekustannukset hinnoittelussaan. Pienillä muokkauksilla hinnoittelutyökalusta voidaan tehdä yrittäjälle myös sellainen versio, jolla tämä pystyy selkeästi määrittelemään myös esimerkiksi kahvijuomiensa minimihinnat samalla periaatteella.

Tässä kehittämistyössä keskityttiin pelkästään toimeksiantajayrittäjän hinnoitteluprosessiin ja kehitetty työkalu on kohdistettu juuri kyseisen yrityksen käyttöön. Tuloksia tai konstruktiota ei ole tarkoitus yleistää tai soveltaa laajan joukon käyttöön, mutta esimerkiksi työkalun pohjarakenne on esitelty siten, että sitä voi hyödyntää muissakin pienissä ja aloittelevissa yrityksissä.

Hinnoittelu on erittäin laaja ja monimutkainen aihe, eikä yksiselitteistä tai yhtä oikeaa tapaa hinnoitteluun voida määrittää. Hinnoittelua voidaan lähestyä kilpailijoiden, kustannusten ja asiakkaidenkin näkökulmasta ja luultavasti harvoin vain yksi näkökulmista olisi edustettuna yrityksen hinnoitteluprosessissa. Tässä kehittämistyössä keskityttiin toimeksiantajayrityksen hinnoitteluun kustannusten näkökulmasta ja jatkossa yrittäjän hinnoittelua voisi tutkia esimerkiksi arvopohjaisen hinnoittelun valossa.

Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tässä kehittämistyössä käytettiin laadullisia menetelmiä, jonka vuoksi tulosten reliabiliteetin ja validiteetin arviointi verrattuna määrällisiin menetelmiin eroaa hieman. Opinnäytetyössä keskityttiin yksinyrittäjään, minkä vuoksi esimerkiksi haastattelu oli mielekästä toteuttaa vain yhdelle henkilölle, yrittäjälle itselleen, jotta juuri tämän tarpeet saadaan mahdollisimman laajasti huomioitua.

Työn luonteen vuoksi siis esimerkiksi haastatteluaineiston laajuus jäi melko suppeaksi, mutta toisaalta ei olisi ollut mielekäästä selvittää esimerkiksi muiden yksinyrittäjien tarpeita tai asiantuntijoiden mielipiteitä, sillä kyseessä oli vain toimeksiantajan kokemukset. Haastatteluaineiston ollessa verrattain pieni, voidaan kuitenkin esittää kritiikkiä siitä, onko se tarpeeksi kattava luotettavien tulosten saamiseksi. Työn luonteen vuoksi voidaan kuitenkin sanoa, että haastatteluaineistoa saatiin oleellisten tulosten kannalta riittävästi.

Opinnäytetyössä pyrittiin avaamaan jokainen työvaihe mahdollisimman läpinäkyvästi ja esimerkiksi haastatteluaineistoa avattiin raportissa myös sitaatein. Näin ollen lukija pystyy varmistumaan siitä, millaista aineistoa opinnäytetyössä on kerätty, sekä minkä pohjalta tuloksia on muodostettu. Myös hinnoittelutyökalun rakentaminen on kuvattu mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi muodostaa kokonaiskuvan ja arvion siitä, ovatko tiedot relevantteja.

On huomioitavaa, että vaikka tutkimuksen tekemisessä pyritään objektiivisuuteen ja mahdollisimman pitkälle vietyyn luotettavuuteen, on tutkimuksen tekeminen aina kuitenkin tutkimuksen tekijän tietyistä puitteista ja lähtökohdista muodostamaa rakennelmaa. Näin ollen toistettaessa tutkimus, saatettaisiin saada hieman erilaisia kokonaisuuksia riippuen valituista menetelmistä ja tutkijan muista valinnoista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Etenkin, kun kyseessä on konstruktioivinen tutkimus, ei tutkijan ole tarkoituskaan pysyä täysin loitolla ja objektiivisena suhteessa tutkimukseen vaan tämä toimii aktiivisena toimijana esimerkiksi konstruktion teossa. Tässäkin kehittämistyössä tekijä luonnollisesti osallistui tutkimukseen liittyvään tekemiseen luomalla itse konstruktion, eli hinnoittelutyökalun. Etenkin tätä kohtaa voidaan tarkastella kriittisesti. Eri tekijä olisi luultavasti tehnyt erilaisia päätöksiä ja valintoja liittyen konstruktion, eli työkalun kehittämiseen. Tässä kuitenkin luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan esittelemällä mahdollisimman tarkasti valitut työkalun osat, sekä syyt näiden valinnoille. Näin lukija pystyy seuraamaan työn tekijän tekemiä päätelmiä ja muodostamaan sen pohjalta mielipiteensä näiden luotettavuudesta.

Aineiston keräämisessä ja analysoinnissa oli kuitenkin oleellista, että tutkija pysyttäytyi etäällä ja objektiivisena aineiston käsittelyvaiheessa, eikä antanut esimerkiksi omien odotusten ja ennakoajatusten ohjata haastattelutilannetta. Haastattelutilanteessa haastateltavalle annettiin mahdollisuus vastata vapaasti ennalta määrättyjen teemojen määrittämiin kysymyksiin ja tutkija pystyi kysymään tarkentavia kysymyksiä luontevasti haastattelun puitteissa, sillä teemahaastattelu

mahdollistaa tämän. Haastateltavalle pyrittiin luomaan mahdollisimman rentoutunut ja vapaa olo-tila, jolloin voitiin paremmin varmistaa se, ettei esimerkiksi jännitys vaikuttanut haastateltavan vastauksiin.

Kehittämistyön eettisiä kysymyksiä liittyi esimerkiksi aineistohallintaan ja yrityksen sisäisten tietojen salassa pitämiseen. Yrityksen tietoja käsiteltiin vain kehittämistyön tekijän henkilökohtaisella, salasanasuojatulla tietokoneella, eikä esimerkiksi pilvipalvelun käyttäjätietoja näin ollen vahingossakaan päässyt leviämään ulkopuolisten keskuuteen. Aineistohallinnassa käytettiin myös opinnäytetyöntekijän salasanasuojattua, henkilökohtaista tallennustilaa. Kun aineistoja ei enää tarvita, ne hävitetään turvallisesti. Lisäksi työssä on viitattu ulkopuolisiin lähteisiin asianmukaisesti ja on pyritty siihen, että lukijan on mahdollisimman helppoa tietää, mikä on kirjoittajan omaa tekstiä ja mikä on ulkopuolisesta lähteestä. Aineiston keräämiseen liittyi haastattelu ja tämän suhteen pyrittiin mahdollisimman eettiseen ja reiluun toimintaan. Haastateltavalle korostettiin, että tämä voi missä tahansa vaiheessa lopettaa haastattelun, eikä pakkoa ollut vastata mihinkään. Haastateltavan annettiin myös puhua vapaasti ja hänelle luotiin turvallinen ja kannustava ilmapiiri vastata haastattelukysymyksiin.

Loppujen lopuksi voidaan sanoa, että kehittämistyöstä tuli konkreettista hyötyä työn tilaajalle, eli toimeksiantajayrittäjälle. Toimeksiantaja sai käyttöönsä hinnoittelutyökalun, joka rakennettiin tämän tarpeiden ja toiveiden mukaisesti ja hyödyntäen hinnoitteluun liittyvää teoriaa työkalun sisällössä. Jatkossa yrittäjä pystyy varmistumaan siitä, että myyntihinnat kattavat kaikki kustannukset ja mikäli tavoitellut myyntimäärät saavutetaan, ne tuottavat myös tarpeeksi voittoa yrittäjälle. Hinnoittelun ollessa monimutkainen ja laaja aihe, pyrittiin tällä lähestymistavalla luomaan selkeä työkalu, jonka pohjalta kannattavia hinnoittelupäätöksiä voidaan jatkossa tehdä.

Lähteet

Amaral, J. & Reinaldo, G. 2019. Factors explaining a cost-based pricing essence. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1850-1865. Viitattu 28.10.2023 <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0373>

Amaral, J. V., & Guerreiro, R. 2018. Reflections on cost-based pricing and competition-based pricing: the gap may not be so deep. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12. Viitattu 28.12.2023. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.143924>

Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. 2005. Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of services marketing*, 19(1), 47-57. Viitattu 14.11.2023. https://web.archive.org/web/20190223065205id_/http://pdfs.semanticscholar.org/4366/455bfa381b1e01f30c66af93fcc6ac450293.pdf

Cant, M. C., Wiid, J., & Sephapo, C. M. 2016. Key factors influencing pricing strategies for small business enterprises (SMEs): Are they important?. *Journal of applied business research (JABR)*, 32(6), 1737-1750.

Courcoubetis, C., & Weber, R. 2003. *Cost-based Pricing*. Wiley-Interscience Series in Systems and Optimization, 163 Viitattu 20.10.2023. <http://akirameru.free.fr/P/019/Pricing%20Communication%20Networks.John.Wiley.and.Sons/Pricing%20Communication%20Networks.John.Wiley.and.Sons.pdf#page=178>

De Toni, D., Milan, G. S., Saciloto, E. B., & Larentis, F. 2017. Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 120-133. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.004> Viitattu 20.11.2023

Dolgui, A. & Prots, J-M. 2010. Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control*, 2010, 34 (1), pp.101-110. Viitattu 19.10.2023. <https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-00673983/file/Dolgui2010.pdf>

Dunn, P., Kogut, C. A., & Short, L. E. 2011. Pricing practices in very small businesses. *The Entrepreneurial Executive*, 16, 35. Viitattu 20.10.2023. https://www.researchgate.net/profile/Art-Sherwood/publication/289849419_Four_stages_to_more_successful_knowledge_transfer_between_universities_and_industry_entrepreneurs/links/57ffaefd08ae6fc7fc651714/Four-stages-to-more-successful-knowledge-transfer-between-universities-and-industry-entrepreneurs.pdf#page=43

Eklund, I & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. 1. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Eklund, I & Kekkonen, H. 2018. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 2. uud. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Faktorianalyysi. n.D. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 2.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>.

Gregson, A. 2012. Pricing strategies for small business. Self-Counsel Press. Verkköjulkaisu. Viitattu 15.10.2023. http://www.self-counsel.com/docs/pricing_strategies_for_small_business.pdf

Guerreiro, R., & Amaral, J. V. 2018. Cost-based price and value-based price: are they conflicting approaches?. Journal of Business & Industrial Marketing, 33(3), 390-404.

Hinterhuber, A. & Liozu, S. 2012. Is it time to rethink your pricing strategy?. MIT Sloan management review. Cambridge. Verkköjulkaisu. Viitattu 2.11.2023. <https://sloanreview.mit.edu/article/is-it-time-to-rethink-your-pricing-strategy/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Jormakka, R, Koivusalo, K., Lappalainen J., Niskanen, M. 2021. Laskentatoimi. 7. uud. painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Juhila, K. n.D. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 2.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2–4. p. Sanoma Pro. Helsinki.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 232.

Kohli, C., & Suri, R. (2011). The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. *Business Horizons*, 54(6), 563-573. Viitattu 28.10.2023. <http://www.fullerton.edu/acadaffairs/spotlight/Pricing%20Strategies%20in%20BH.pdf>

Nagle, T. T., & Muller, G. 2018. *The strategy and tactics of pricing*. Routledge.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 105.

Pellinen, J. 2019. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. 3. uud. painos. Alma talent Oy.

Reider, B. 2008. *Effective Operations and Controls for Private Held Business*. John Wiley & Sons.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna . 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 1.10.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Sarokolaee, M. A., Taghizaed, V. & Ebrati, M. 2012. The relationship between target costing and value-based pricing and presenting an aggregate model based on customers' expectations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 74-83

Simon, H., Orvomaa, M., Jonason, A., Mörée, F., & Lähdesmäki, J. 2021. *Hinnoittelun voima: Miten kaikki pyörii hinnan ympärillä*. Helsinki: Alma Talent.

Suomen Yrittäjät. 2022. *Yksinyrittäjäkysely 2022*. Viitattu 6.10.2023. <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/yksinyrittajakysely-2022/>

Tilastokeskus. 2023a. *Käsitteet. Mikroryitys*. Viitattu 6.10.2023. <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyitys.html>

Tilastokeskus. 2023b. Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan 2021. Viitattu 6.10.2023. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset-henkiloston-suuruusluokittain

Tomperi, S. 2021. Toiminnan kannattavuus. 14. uud. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S. K., & Jäppinen, S. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Verkojulkaisu. Viitattu 3.10.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teema 1 Hinnoittelun nykytilanne ja sen haasteet

Teema 2 Kustannukset

Teema 3 Kilpailijat

Teema 4 Tulevaisuus

Teema 5 Käytännön tarpeet työkalulle