

# VAHVUUDET JA UHAT: DYNAAMISEN HINNOITTELUN TEKIJÄT KUNTOKESKUKSESSA

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Kestävyyssmuutoksen  
johtaminen: kohti kestävämpää työelämää

Nieminen Arttu (Restonomi, YAMK)  
Sila Debi (Restonomi, YAMK)

Opinnäytetyö

Digiajan palvelujohtaminen

2024

Digiajan palvelujohtaminen  
Restonomi YAMK

---

<b>Tekijät</b>	Arttu Nieminen Debi Sila	<b>Vuosi 2024</b>
<b>Ohjaaja</b>	Merja Koikkalainen	
<b>Toimeksiantaja</b>	Kontti Valmennuskeskus	
<b>Työn nimi</b>	Vahvuudet ja uhat: Dynaamisen hinnoittelun tekijät kuntokeskuksessa	
<b>Sivumäärä</b>	30 + 1	

---

Dynaaminen hinnoittelu on hinnoittelumalli, joka perustuu erilaisiin ulkoisiin tekijöihin kuten kysyntään ja kausiluonteisuuteen. Työn tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät tukevat siirtymistä dynaamiseen hinnoitteluun, ja mitkä tekijät puolestaan uhkaavat sitä. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantaja Kontti Valmennuskeskuksen kanssa.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistoa on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joissa haastateltiin kuntokeskuksen yrittäjiä. Teemahaastatteluista saadut aineistot analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Lisäksi työhön tehtiin kuntokeskuksen tilanteesta nykytila-analyysi keräämällä aineistoa asiakashallintajärjestelmästä. Näiden aineistojen perusteella laadittiin SWOT-analyysi dynaamisen hinnoittelun tekijöiden arvioimiseksi kuntokeskuksessa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kuntokeskuksesta löytyy tekijöitä dynaamisen hinnoittelun perustaksi. Tutkimuksen avulla saatiin selville, että uusien hintapisteiden löytäminen, toimialan sesonkiluonteisuus ja ryhmävalmennustuntien rajoitettu kapasiteetti tukevat siirtymistä dynaamiseen hinnoitteluun. Uhkina dynaamiseen hinnoitteluun siirtymisen suhteen olivat hintojen reiluuden kokeminen ja siitä aiheutuva mainehaitta, mikäli asiakkaat eivät koe hintoja tasapuolisiksi. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää jatkossa määrittämällä konkreettisia ajureita, joiden perusteella dynaamisen hinnoittelun mallia voitaisiin pilotoida.

<b>Avainsanat</b>	hinnoittelu, dynaaminen hinnoittelu, kuntokeskus
<b>Muita tietoja</b>	Artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Kestävyysmuutoksen johtaminen: kohti kestävämpää työelämää

Digital Service  
Management  
Master of Hospitality  
Management

---

<b>Author</b>	Arttu Nieminen Debi Sila	<b>Year</b> 2024
<b>Supervisor</b>	Merja Koikkalainen	
<b>Commissioned by</b>	Kontti Valmennuskeskus	
<b>Title</b>	Strenghts and threats: Dynamic pricing forming factors in a fitness club	
<b>Number of pages</b>	30 + 1	

---

Dynamic pricing is a pricing model based on various forming factors, such as demand and seasonality. The purpose of the work was to identify the factors that support strategic change to dynamic pricing and factors that can be a threat to the introduction of dynamic pricing. The thesis was carried out in cooperation with fitness club Kontti Valmennuskeskus.

The research was carried out as a qualitative design case study, and the data was collected through semi-structured interviews in which the fitness club owners were interviewed. The data obtained from the interviews were analysed using qualitative content analysis. In addition, the work included a current state analysis of the fitness club's situation by collecting data from the customer management system. Based on the collected data, a SWOT analysis was made to evaluate the forming factors of dynamic pricing in the fitness club.

The results showed that there are factors in the fitness club that form the basis of dynamic pricing. It was found that finding new price points, the seasonality of the industry and the limited capacity of group training sessions support change to dynamic pricing. Threats regarding the change to dynamic pricing are the perception of price unfairness resulting in reputation damage. It is possible to utilize the results of the study in the future by determining driver factors for piloting a dynamic pricing model.

<b>Keywords</b>	pricing, dynamic pricing, fitness club
<b>Special remarks</b>	This article is published as part of a collective publication Leadership for sustainability transition – towards a more sustainable working life

# VAHVUUDET JA UHAT: DYNAAMISEN HINNOITTELUN TEKIJÄT KUNTOKESKUKSESSA

*Tekijät: Arttu Nieminen ja Debi Sila*

## JOHDANTO

Hinnoittelu on keskeinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja markkinointia. Se on prosessi, jolla määritellään tuotteiden tai palveluiden hinta, ja se vaikuttaa suoraan sekä yrityksen kannattavuuteen että asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. (Sipilä 2003, 16.) Dynaaminen hinnoittelu on hinnoittelutapa, jossa hinta määräytyy tuotteen tai palvelun kysynnän ja tarjonnan mukaan (Joseph & Thomas 2018, 294). Dynaamisen hinnoittelun hyötynä voidaan pitää tulojen kasvattamista ja palveluvalikoiman laajentamista (Pettinger 2019). Hinnoittelumallien avulla voidaan yleisesti vaikuttaa palvelun asemointiin ja kohdentaa tuote tai palvelu eri asiakasryhmille. Hinnoittelulla pyritään tasapainottamaan tuotteen tai palvelun arvo, kysyntä markkinoilla ja yrityksen kannattavuustavoitteet. Se ei ole vain taloudellinen päätös, vaan se heijastaa myös yrityksen arvoja, suhtautumista asiakkaisiin ja kilpailukykyä markkinoilla. (Sipilä 2003, 25–28.)

Yrityksen liiketoimintamalliin kuuluu hinnoittelustrategia ja hinnoittelumalli. Liiketoimintamalli on kokonaisvaltainen suunnitelma, joka kuvaa, miten yritys tuottaa arvoa asiakkailleen ja saavuttaa taloudellista voittoa. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2021, 225; Amit & Zott, 2012.) Hinnoittelustrategia ohjaa yrityksen liiketoimintaa, ja sen perusteella määritellään tuotteiden ja palveluiden hinnat, joiden avulla tavoitellaan maksimaalista tuottoa. Myös tuoton arviointi ja odotukset ovat keskeisiä tekijöitä hinnoittelustrategiassa ja -mallissa, kuten palveluiden ja tuotteiden suunnittelukin. Yrityksen on tärkeää analysoida, millä aikavälillä tuote tai palvelu tuottaa kassavirtaa ja miten se luo arvoa asiakkaalle. (Amit & Zott, 2012.)

Tässä opinnäytetyössä tutustutaan tarkemmin dynaamiseen hinnoitteluun. Opinnäytetyön aihe valikoitiin yhdessä yhteistyöyrityksen kanssa sen

innovatiivisuuden ja toimialan kovan kilpailun vuoksi. Tietoperustaan on koottu ajankohtaista sisältöä toimeksiantajasta, toimintaympäristöstä, kustannuksista ja hinnoittelumalleista. Dynaaminen hinnoittelu on pitkään käytössä ollut hinnoittelumalli hotelliliiketoiminnassa sekä matkailualalla, ja lisäksi kyseisen hinnoittelumallin käyttöönotto on tullut yhä helpommaksi eri markkinasektoreilla digitaalisen kehityksen siivittämänä (Joseph & Thomas 2018, 294). Toteutimme opinnäytetyön yhteistyössä 3H Valmennuskonsepti Oy:n omistaman Kontti Valmennuskeskuksen kanssa, jonka päätuote on ohjelmoitu ryhmävalmennus. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoituksena on tuoda tietoa hinnoittelustrategian kehittämiseksi dynaamisen hinnoittelun avulla. Tutkimuksessa etsittiin potentiaalisia dynaamiseen hinnoitteluun soveltuvia tekijöitä nykytila-analyysillä, sekä selvitettiin kuntokeskuksen yrittäjien näkemyksiä toimialasta ja yrityksen nykyisestä hinnoittelustrategiasta teemahaastatteluilla. Näiden aineistojen pohjalta analysoimme hinnoittelumallin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysillä.

Hinnoitteluun perehtymisen lisäksi kestävyysnäkökulma otetaan huomioon asiakkaiden kulutuskäyttäytymisessä ja resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä, sillä dynaamisen hinnoittelun avulla on mahdollista vähentää taloudellisia menetyksiä ja ympäristön kuormaa (Biro Strategy 2024). Sanders (2020, 25–26) tutki dynaamisen hinnoittelun vaikutuksia pilaantuvien tuotteiden hävikin vähentämiseen päivittäistavarakaupoissa. Tutkimuksen tulosten mukaan dynaamisella hinnoittelulla voitiin vähentää jätettä 21 %, samalla kun ketjun bruttokate kasvoi 3 %. Tutkimus vahvistaa, että kannattavuus ja kestävyys eivät sulje toisiaan pois. Kuntokeskuksesta puhuttaessa kestävyys voidaan nähdä resurssien tehokkaana hyödyntämisenä ja kuntokeskuksen tilojen sekä laitteiden käytön tehostamisena. Myös liikunnallista elämäntapaa edistävä liiketoiminta on kansanterveydellisesti tärkeä: Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2024) mukaan liikunta on hyväksi ihmisen terveydelle ja kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille ja sen avulla voidaan ehkäistä monia elintapasairauksia (Thl 2024).

## **TARKOITUS, TAVOITE JA KYSYMYKSEN ASETTELU**

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda tietoa hinnoittelustrategian kehittämiseksi dynaamisen hinnoittelun avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä

tekijät tukevat siirtymistä dynaamiseen hinnoitteluun, ja mitkä tekijät puolestaan uhkaavat sitä. Kuntokeskuksella on mahdollisuus hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia hinnoittelun kehittämiseen.

Pyrimme löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten toimialalla palvelut hinnoitellaan?
- Mitkä tekijät kuntokeskuksessa tukevat siirtymistä dynaamiseen hinnoitteluun?
- Mitkä tekijät voivat olla uhkana dynaamisen hinnoittelun käyttöönotolle?

## **TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Toimeksiantajaorganisaatio 3H Valmennuskonsepti Oy:n toimipiste Kontti Valmennuskeskus on Tampereella Turtolassa sijaitseva kuntokeskus, joka tarjoaa asiakkailleen ohjelmoitua ryhmävalmennusta. Kuntokeskus tunnetaan tiiviistä yhteisöstään ja henkilökohtaisesta lähestymistavasta asiakkaisiinsa. Kuntokeskuksessa jäsenet ja henkilökunta muodostavat kannustavan yhteisön, jossa jokainen otetaan mukaan. Kuntokeskuksen tuntikalenterista löytyy päivittäin ryhmätunteja voimaharjoittelusta kestävyysharjoitteluun ja liikkuvuusharjoittelusta toiminnalliseen harjoitteluun. Tästä valikoimasta on jokaisen jäsenen mahdollista rakentaa omia tavoitteita tukeva viikko-ohjelma itsenäisesti tai valmentajien avustuksella. Harjoittelu toteutetaan pienryhmissä, jolloin saadaan taattua jokaiselle osallistujalle yksilöllinen ohjaus. (Kontti Valmennuskeskus 2024a.)

Ryhmävalmennuksen lisäksi jäsenillä on myös mahdollisuus omatoimiseen harjoitteluun ja lisäksi kuntokeskus tarjoaa lisämaksusta myös henkilökohtaista valmennusta, sekä painonnostovalmennusta pienryhmissä. (Kontti Valmennuskeskus 2024a.) Kesäkaudella kuntokeskus pitää Turtolan toimipisteen lisäksi kesäkuntosalia Tampereen Eteläpuistossa. Tämä lisäpalvelu kuuluu jäsenhintaan, mutta myös ulkopuoliset asiakkaat voivat ostaa treenipassin ja harjoitella siellä. Kesäkaudella Turtolassa ryhmävalmennustuntien kalenteri on kevennetty talvikauteen verrattuna. (Kontti Valmennuskeskus 2024a.) Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan käsitellä kesäkuntosalia, vaan keskitytään Turtolan päätoimipisteen ryhmävalmennustunteihin.

Yrityksen ansaintamalli perustuu tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa kulloinkin voimassa olevan hinnaston mukaan maksettavaan kuukausittaiseen jäsenmaksuun. Tämän lisäksi uudet jäsenet maksavat jäsenyyden alkaessa kertaluontoisen liittymismaksun. (Kontti Valmennuskeskus 2024b). Maksamalla liittymismaksun uudet asiakkaat liittyvät kuntokeskuksen jäseneksi ja samalla lunastavat itselleen paikan aloituskurssilta (Kontti Valmennuskeskus 2024c). Kuntokeskuksessa on täysjäsenyyden lisäksi saatavilla rajoitetumpia jäsenyysvaihtoehtoja, kuten muun muassa päivä- ja viikonloppujäsenyys, seniorijäsenyys, 10 kerran kortti sekä omatoimijäsenyys.

## **KUSTANNUSTEN MÄÄRITELMÄ JA MERKITYS**

Tuotteita ja palveluja hinnoiteltaessa kustannusten määrittäminen on tärkeää (Jormakka ym. 2021, 208). Kustannukset syntyvät organisaatiolle tuotannontekijöiden hankkimisesta, kuten esimerkiksi raaka-aineista, tiloista, laitteista ja henkilöstöstä (Jormakka ym. 2021, 162). Kustannus viittaa Ikäheimon, Malmin ja Waldenin (2019, 123) mukaan taloudelliseen uhraukseen, mutta arkikielessä termit kulu, meno ja kustannus kuitenkin usein sekoittuvat.

Yritykset haluavat selvittää kustannuksensa, sillä sen tiedon avulla johto ja asiantuntijat saavat tietoa tuotekehitystä ja tuotevalintaa varten (Jormakka ym. 2021, 208; Bergström ym. 2014, 200). Kustannukset voidaan jakaa sekä muuttuviin että kiinteisiin kustannuksiin: muuttuvat kustannukset vähenevät tai lisääntyvät myynnin tai tuotannon määrän mukaan, kun taas kiinteät kustannukset eivät. Ikäheimon ym. (2019, 126) mukaan jakoa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin ei kuitenkaan täysin aidosti voida tehdä, tai sitä voidaan ainakin pitää karkeana yksinkertaistuksena, sillä riittävän pitkällä aikavälillä kaikkien kustannusten määrään voidaan vaikuttaa. Kustannukset voidaan myös Jormakan ym. (2021, 162) mukaan jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset voidaan osoittaa suoraan esimerkiksi tietylle tuotteelle, kun taas välillisiä kustannuksia ei ole yhtä yksinkertaista kohdentaa tietylle laskentakohteelle. Välillisiä kustannuksia voivat olla esimerkiksi siivous, koneiden tai laitteiden huolto, sähkö, vakuutukset ja vuokrat. (Ikäheimo ym. 2019, 127; Jormakka ym. 2021, 162.)

Kustannusten määrä muuttuu toiminnan laajuuden mukaan. Esimerkiksi tuotannon aikaansaamiseksi vaadittavat suuret ponnistelut kuten tutkimus ja tuotekehittely tai henkilöstön koulutus voivat aiheuttaa paljon muuttuvia kustannuksia, mutta tämän jälkeen itse tuotannossa kustannuksia ei välttämättä juuri synny. Tällaisessa tilanteessa tuotannon määrä vaikuttaa tuloksen muodostumiseen, mutta vastaavasti toiminnan kustannusten ollessa muuttuvia, tuotannon määrän vaikutus kannattavuuteen on maltillista. (Ikäheimo ym. 2019, 125.) Yritys voi saada taloudellista kilpailuetua kilpailijoita alhaisemmista kustannuksista, mutta kustannusten noustessa on myös hintaa tarvittaessa voitava nostaa nopeastikin (Bergström ym. 2014, 68, 197).

## **HINNOITTELUN PERIAATTEET JA STRATEGIAT**

Tuotteen tai palvelun myyntihinnan on tarkoitus kattaa kustannukset ja tuoda yritykselle voittoa, joten onnistunut hinnoittelu on kannattavan yrityksen perusta. Kun yritys kehittää uuden tuotteen tai palvelun, määrittää se sille myyntihinnan. (Jormakka ym. 2021, 225.) Oikean hinnoittelun alaraja muodostuu tuotteen tai palvelun kustannusten ja yläraja sen kysynnän mukaan. Jos tuote tai palvelu ei kata sen aiheuttamia kustannuksia, ei se ole yritykselle kannattava. (Jormakka ym. 2021, 225; Bergström & Leppänen 2014, 200.) Kun kustannusten jälkeen hintaan lisätään yrityksen asettama voittotavoite, ollaan Viikkumaan (2017, 23) mukaan yrityksen näkökulmasta hinnan vähimmäistavoitteessa.

Hinnoittelussa on otettava huomioon sen vaikutus sekä myyntimäärään kuin tuottoihinkin (Bergström ym. 2014, 196). Yrityksen myynti muodostuu hintojen ja kysynnän yhdistämisestä: yleensä hintojen alentaminen lisää kysyntää, jolloin se voi kasvattaa tai olla kasvattamatta myyntiä. Vastaavasti hinnan nostaminen vähentää yleensä kysyntää, mutta myös tässä tapauksessa vaikutukset myyntiin voivat olla kasvattavia tai vähentäviä. (Huefner 2015, 3–4.) Valituilla strategioilla voi olla sekä lyhyen että pitkän aikavälin vaikutuksia, jolloin molemmat on otettava huomioon hinnoittelussa (Legohérel, Poutier & Fyall 2013, 2–4). Jormakan ym. (2021, 226) mukaan hinnan on aina perustuttava kustannustietoisuuteen, ja lisäksi tuotetta tai palvelua suunniteltaessa on lisäksi otettava huomioon markkinahinta, eli kilpailijoiden vastaavat tuotteet. Bergströmin ym. (2014, 196) mielestä hinnoittelussa on tärkeää huomioida myös

liiketoiminnan tavoitteet, asiakkaiden kokema arvo sekä hintaherkkyys. Hintaherkkyydellä viitataan siihen, kuinka herkästi asiakkaat reagoivat hinnan muutoksiin.

Yrityksen omat tavoitteet rakentavat pohjan hinnoittelulle. Yrityksen on mietittävä, millainen imago halutaan luoda, ja toisaalta, miten se ylläpidetään hinnan avulla. (Bergström ym. 2014, 199.) Hintaa voidaan pitää tuotteen arvon mittarina, jolloin yrityksen on mahdollista halutessaan luoda tuotteelle tai palvelulle laatumielikuvaa. Ennen hinnoittelua tulee Bergströmin ym. (2014, 196) mukaan arvioida hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä, sekä yleisesti määrittää yrityksen hintataso. Vasta tämän jälkeen voidaan määrittellä yksittäisten tuotteiden hintoja.

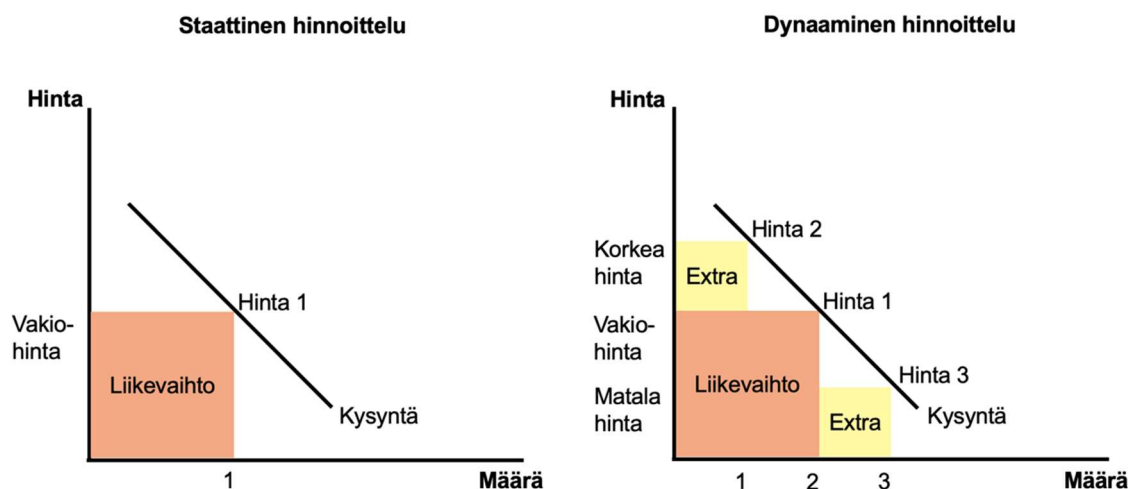
Keskeisimpiä hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä ovat markkinat, julkinen valta, yrityksen tavoitteet, myytävä tuote, sekä kustannukset. (Bergström ym. 2014, 196.) Eri markkinoilla hintataso voi erota merkittävästi ja tuotteet voidaan hinnoitella eri kohderyhmille eri perustein. Hinnoittelua tehtäessä on tärkeää tutkia markkinoiden kokoa, ostokäyttäytymistä, määritetyn kohderyhmän hintaherkkyyttä, sekä tuntea tärkeimpien kilpailijoiden tuotteet ja hinnoittelu. (Bergström ym. 2014, 199.) Hinnoitteluun voidaan Bergströmin ym. (2014, 199) mukaan saada vapautta sen mukaan, mitä uniikimpi tuote tai palvelu on kyseessä. Tärkeää on myös miettiä, miten tuote asemoituu suhteessa kilpaileviin tuotteisiin, ja onko kyseessä riisuttu tuote vai isompi kokonaisuus. Tilanteen vaatiessa yksittäinen tuote voidaan hinnoitella alle omien kustannusten, mutta tällöin tuotettu tappio tulee kattaa muulla myynnillä. (Bergström ym. 2014, 199.) Kun markkinahinta on korkeampi kuin yrityksen itse asettama voittotavoite, on tilanne Vilkkumaan (2017, 24) mukaan hyvä. Vastaavasti kilpailijoiden alhaiset hinnat pakottavat Vilkkumaan (2017, 24) mukaan yrityksen kehittämään prosessejaan päästäkseen tavoitevoittoonsa.

Hinnoittelua on perinteisesti tehty muutamasta eri näkökulmasta: kustannusperusteisesti, katetuottohinnoitteluna, markkinalähtöisesti tai arvoperusteisesti. Kustannusperusteisen hinnoittelun lähtökohtana on se, että kaikki kustannukset saadaan katettua, jonka jälkeen hintaan lisätään voittotavoite sekä arvonlisävero. Katetuottohinnoittelussa taas muuttuviin kustannuksiin lisätään tavoitekate, siten, että se kattaa kiinteät kustannukset ja voittotavoitteen. Markkinalähtöisessä hinnoittelussa hinta määräytyy kilpailijoiden hintojen ja

markkinatilanteen mukaisesti, eikä kustannuksia suoranaisesti huomioida hinnoittelussa. Arvoperusteisessa hinnoittelussa puolestaan asiakas on keskiössä, ja hinnoittelu perustuu siihen, kuinka paljon tuotteesta tai palvelusta asiakas on valmis maksamaan. Hinnoittelussa tuotteelle tai palvelulle määritelty hinta voi olla kiinteä, jolloin se pysyy samana kaikille asiakkaille kaikissa tilanteissa, ellei yritys päättä tehdä hinnanmuutosta esimerkiksi kustannusten nousun vuoksi. Hinta voi myös muuttua kysynnän ja tarjonnan mukaan, jolloin puhutaan dynaamisesta hinnoittelusta. (Jormakka ym. 2021, 226–230.)

## DYNAAMINEN HINNOITTELU

Dynaaminen hinnoittelu tarkoittaa hinnoittelutapaa, jossa hinta määräytyy tuotteen tai palvelun kysynnän ja tarjonnan mukaan (Joseph & Thomas 2018, 294; Pettinger 2019; Jormakka ym. 2021, 226–230). Kun kysyntä ja tarjonta kohtaavat, tuotteet voidaan myydä optimaaliseen hintaan, hinnan vaihdeltaessa markkinoiden vaatimusten mukaan (Joseph & Thomas 2018, 294). Dynaamista hinnoittelua käytetään Schofieldin (2019, 35) mukaan hallinnoimaan tuotteiden tai palveluiden kysynnän ajalliset vaihtelut ja maksimoimaan siitä saatavia tuloja. Ramanujamin ja Tacken (2016, 85) mukaan dynaamisessa hinnoittelussa hinnan vaihtelut perustuvat eri tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakkaan ostohalukkuuteen. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi sesonki, vuorokaudenaika tai sääolot. Myös Dublinon (2023) mielestä dynaaminen hinnoittelu perustuu edellä mainittuihin, erilaisiin ulkoisiin tekijöihin.



Kuvio 1. Pettingerin (2019) yksinkertaistettu kuvaus staattisen ja dynaamisen hinnoittelun erosta

Dynaamisen hinnoittelun vastakohtana voidaan pitää kiinteää, staattista hinnoittelua, jolloin tuotteella on yksi sama kiinteä hinta. Staattisessa hinnoittelussa tuotteella on vain yksi hintapiste (hinta 1), kun vastaavasti dynaaminen hinnoittelu antaa useita hintapisteitä kuten kuviossa 1 on esitetty. Kun kysyntä on korkeaa, yritys voi periä korkeamman hinnan samasta palvelusta, kun taas hiljaisena aikana yritys voi tarjota matalampaa hintaa kulutuksen lisäämiseksi. Näin yritys kasvattaa liikevaihtoa. (Pettinger 2019.) Dynaaminen hinnoittelu edellyttääkin hintojen sovittamista sellaiselle tasolle, josta kuluttajat ovat vielä valmiita ostamaan tuotteen tai palvelun kyseisellä myyntihetkellä (Schofield 2019, 35).

Verkkokaupan ja tietokonepohjaisten algoritmien yleistymisen on helpottanut dynaamista hinnoittelua, ja useimmilla toimialoilla on käytössä automatisoitu dynaaminen hinnoittelu (Joseph & Thomas 2018, 294). Hinnoittelu voi perustua myös kilpailijoiden hintoihin ja saatavuuteen, sillä data-analytiikan avulla saadaan tietoa kysynnästä ja kilpailijoiden hinnoista (Jormakka ym. 2021, 226). Dynaamisen hinnoittelun strategioita onkin lukuisia, ja yleisimmät käytössä olevat ovat Josephin ja Thomasin (2018, 294) mukaan kysyntä ja tarjonta, aikaperusteisuus, kilpailijahinnoittelu ja huippuhinnoittelu. Josephin ja Thomasin (2018, 294) mukaan kysyntään ja tarjontaan perustuva dynaaminen hinnoittelu on yleistä lentomatkailualalla. Aikaperusteista hinnoittelua käytetään esimerkiksi baareissa, jolloin happy hourin aikana, veloitetaan alennettuja hintoja. Kilpailijahinnoittelu on puolestaan yleistä verkkokaupoissa, jotka käyttävät sitä hintojen optimointiin kilpailijoihin verrattuna. Huippuhinnoittelulla tarkoitetaan korkean hinnan veloittamista ruuhka- ja sesonkiaikoina, ja malli on yleisesti käytössä hotelli, matkailu ja tapahtuma-alalla. (Joseph & Thomas 2018, 294.)

Dynaaminen hinnoittelu sekoitetaan monesti personoituun hinnoitteluun (Vinnal, Heinonen & Vuorinen 2021, 16). Joseph ja Thomas (2018, 294) määrittävät myös asiakkaiden käyttäytymisen mukaan tapahtuvan hinnoittelun, personoidun hinnoittelun, osaksi dynaamista hinnoittelua. Tällainen hinnoittelu on yleistä verkkokaupoissa: jokainen kuluttaja arvioidaan ja sen perusteella tarjotaan ainutlaatuisia hintoja. Vinnal ym. (2021, 16) kuitenkin erottavat personoidun hinnoittelun dynaamisesta hinnoittelusta Kilpailu- ja kuluttajavirastolle tekemässään tarkasteluraportissa, joka perustuu Euroopan komission

valmisteluasiakirjaan. Vinnalin ym. (2021, 16) mukaan dynaamisen hinnoittelun hinnanvaihtelut eivät perustu yksittäisten kuluttajien käyttäytymiseen tai ominaispiirteisiin, vaan hinnat vaihtelevat kuluttajista riippumattomien seikkojen vuoksi. Tällöin tuotetta tarjotaan kaikille kuluttajille samana ajankohtana samalla hinnalla, jolloin kyse on dynaamisesta hinnoittelusta. (Vinnal ym. 2021, 16.) Myöskään Schofieldin (2019, 35) mukaan dynaamista hinnoittelua ei ohjata asiakaskohtaisesti, vaan esimerkiksi verkkosivuston kaikki asiakkaat näkevät saman hinnan samaan aikaan.

Dynaamisen hinnoittelun etuina voidaan Pettingerin (2019) mukaan pitää tulojen kasvattamista ja palveluvalikoiman laajentamista. Myös Ramanujamin ja Tacken (2016, 86) mielestä liikevaihdon kasvattaminen on osoitettu toimivaksi ainakin kiinteän ja rajoitetun kapasiteetin yrityksissä, kuten matkailu- ja ravintola-alalla. Dynaamisella hinnoittelulla voidaan välttää Pettingerin (2019) mukaan myös jonoja ja ylitarjontaa. Asiakkaat, jotka esimerkiksi matkustavat kiireisten sesonkien ulkopuolella, hyötyvät alhaisemmista hinnoista, ja edullisemmat ajankohdat antavat mahdollisuuden myös pienituloisille kuluttajille tuotteen tai palvelun ostoon. Hintojen vaihtelu voi Pettingerin (2019) mukaan myös mahdollistaa sen, että työntekijöille maksetaan korkeampaa palkkaa ruuhka-aikoina työskentelystä.

Dynaamisen hinnoittelun haasteena voidaan pitää Schofieldin (2019, 38) mukaan asiakkaiden kykyä tunnistaa tuotteiden tai palveluiden perushinta, mikä saattaa vaikeuttaa ostopäätöksen tekemistä. Myöskään kuluttajat eivät välttämättä ymmärrä, millä perusteella hinta on muodostettu. Tämä voi Schofieldin (2019, 41) mukaan johtaa tehottomaan kilpailuun palveluntarjoajien kesken ja siten aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Pettingerin (2019) sekä Deksnyten ja Lydekan (2012, 215) mukaan asiakkaiden luotto yritykseen voi heiketä hintojen muuttuessa jatkuvasti ja tämä voi vahingoittaa yrityksen markkinaosuutta. Tällöin liihinnoittelu voi johtaa myös huonoon medianäkyvyyteen.

Liiketoimet, jossa kysynnän vaihtelu ja hintajousto on suurta, ovat erityisen soveltuvia dynaamiselle hinnoittelulle. Hintajoustolla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun myyntimäärän suhteellista muutosta hinnan muuttuessa. Erityisesti kiinteän tai rajoitetun kapasiteetin yritykset voivat hyötyä dynaamisesta hinnoittelusta. Hinnoittelua ohjaavina tekijöinä, eli niin kutsuttuina ajureina,

toimivat kysynnän vaihdellessa epävakautta aiheuttavat tekijät. (Ramanujam & Tacke 2016, 86.) Tutkimukset tarjoavat laajan valikoiman dynaamista hinnoittelua ohjaavia tekijöitä, mutta mitään absoluuttista luokittelua ei ole voitu vakioida. Deksnysten ja Lydekan (2012, 215) mukaan dynaamisen hinnoittelun moninaisuus huomioon ottaen tutkijat löytävät koko ajan erilaisia tekijöitä hinnoittelun tueksi. Deksnyste ja Lydeka ovat keränneet kymmenistä tutkimuksista päätekijät, jotka ohjaavat dynaamista hinnoittelua ja luokitelleet ne seuraavasti: *asiakaskäyttäytyminen ja asiakkaan ominaisuudet, hintojen reiluus, markkinoiden rakenne, kysyntä, koettu arvo ja kausiluonteisuus* (Deksnyste & Lydeka 2012, 215–218).

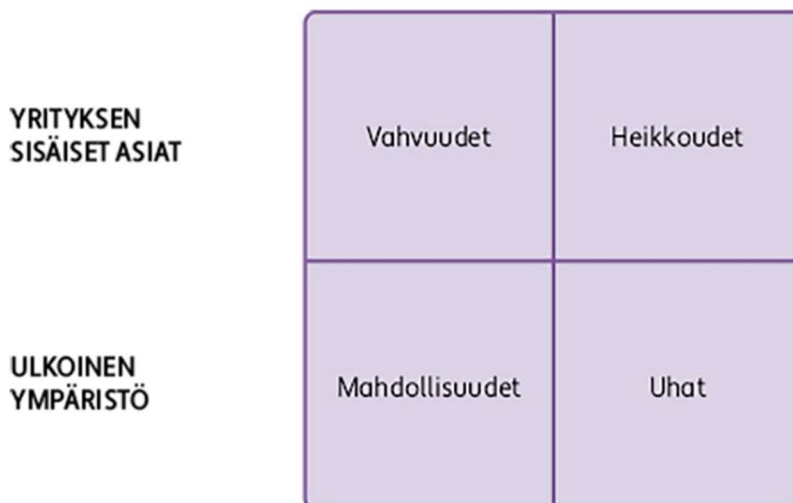
Asiakaskäyttäytymisessä tärkein yksittäinen tekijä on asiakkaan tuotetiedon taso, sillä asiakkaat tekevät yleensä ostopäätöksen, kun hinta on alempi kuin asiakkaan sille asettama raja. Toimiva dynaaminen hinnoittelu vaatii reiluja hintoja, sillä asiakkaan kokemus hintojen epäoikeudenmukaisuudesta aiheuttaa tyytymättömyyttä ja negatiivisen tiedon leviämistä, mikä voi vahingoittaa yrityksen mainetta. Myös markkinoiden ja kilpailijoiden hintamuutokset vaikuttavat hinnoitteluun, mutta yksinkertaiset dynaamisen hinnoittelun mallit eivät ota huomioon kilpailijoiden hintoja. Tuotteen tai palvelun kysyntä on yksi merkittävimmistä hinnoittelun tekijöistä, mutta jos tuotteen tai palvelun antama arvo on epäselvä, asiakas saattaa empiä ostopäätöstä. Mitä enemmän asiakas haluaa ostaa tuotteen, sitä enemmän sille myös koetaan arvoa. Viime hetken alennukset toimivat vain silloin, kun asiakas uskoo, ettei uutta alennusmahdollisuutta enää tule. Kausiluonteisessa hinnoittelussa tuotteiden tai palveluiden hintoja lasketaan korkeiden myyntiajankohtien ulkopuolella, mutta kausiluonteisuudesta huolimatta kiinnostavuuteen vaikuttaa myös itse tuote. Kausihinnoittelu on suositumpaa erityisesti kilpailluilla aloilla: mitä suurempi kilpailuaste, sitä useammin hinnat muuttuvat. Hintojen ollessa korkealla, asiakkaat ovat kuitenkin yleensä normaalia hintaherkempiä. (Deksnyste & Lydeka 2012, 215–218.)

## **KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA AINEISTON KERUU**

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin tapaustutkimusta, joka Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2021, 54–55) mukaan sopii hyvin kehittämistyöhön, kun tavoitteena on laatia kehittämissuhteita tai syventää ymmärrystä kehittämiskohteesta. Kehittämistehtävän aineistot kerättiin kolmella teemahaastattelulla ja tekemällä nykytila-analyysi kuntokeskuksen tilanteesta. Näiden aineistojen pohjalta luotiin SWOT-analyysi, johon kirjattiin hinnoittelustrategian vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kuntokeskuksessa. Onnistuaksemme luomaan puolueettoman ja riittävän syvällisen SWOT-analyysin täydensimme ymmärrystämme toimialasta ja toimintaympäristöstä kuntokeskuksen yrittäjien teemahaastatteluiden avulla, sekä arvioimme nykytilannetta asiakashallintajärjestelmästä saatavilla olleiden tietojen pohjalta.

### **SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi on työkalu, joka yhdistää yrityksen sisäiset tekijät ulkoiseen ympäristöön (Wilkinson & Kannan 2013, 55). SWOT on kehitetty 1960-luvulla Yhdysvalloissa ja tutkimusten mukaan se on liikkeenjohdon suosituin yksittäinen strategiatyökalu (Vuorinen & Huikkola 2023, 97; Sarsby 2016, 3). Analyysin avulla on mahdollista tunnistaa yrityksen vahvuudet (S), heikkoudet (W), mahdollisuudet (O) ja uhat (T) kuvion 2 mukaisesti. Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät yrityksen sisäiseen ympäristöön, ja ne ovat jossain määrin yrityksen hallittavissa, kuten esimerkiksi käytettävät henkilöresurssit. Mahdollisuudet ja uhat liittyvät yrityksen ulkoiseen ympäristöön, eivätkä ne ole yrityksen hallinnassa, vaikka sopeutuminen niihin voi olla mahdollista. Sisäiset asiat ovat analyysissä yleensä tällä hetkellä käsillä olevia asioita ja ulkoiset tekijät tulevaisuudessa tulevia haasteita. (Wilkinson & Kannan 2013, 55; Vuorinen & Huikkola 2023, 97–98.)



Kuvio 2. SWOT-analyysi (Vuorinen & Huikkola 2023, 98)

SWOT-analyysi on yksi useista yritysanalyttikoiden käytettävissä olevista työkaluista, sillä se tarjoaa lisäarvoa tuovia mahdollisuuksia voittoa tavoitteleviin kuin voittoa tavoittelemattomiinkin yrityksiin (Wilkinson & Kannan 2013, 55). Työkalun tarkoitus on Vuorisen ja Huikkolan (2023, 98–99) mukaan tuottaa ensin analyysia ja sen jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. Myös Åkerbergin (2017, 63) mukaan SWOT-analyysin merkittävin tavoite on kehittää toimenpidesuunnitelmia, joiden avulla heikkoudet käännetään vahvuuksiksi, minimoidaan ulkoiset uhat ja kytketään ne suoraan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Okoko, Tunison ja Walker (2023, 355) kuvaavat analyysin tarkoituksiksi sen kyvyn tuottaa strategisia oivalluksia.

Vuorisen ja Huikkolan (2023, 98) mukaan yritys tai organisaatio voi käyttää SWOT-analyysin löydöksiä hyväkseen kehittämällä vahvuuksia, poistamalla tai lieventämällä heikkouksia, hyödyntämällä mahdollisuuksia sekä poistamalla tai lieventämällä uhkia. Asioiden listaaminen SWOT-analyysiin on subjektiivinen valinta ja tietyt asiat voivat olla samanaikaisesti sekä vahvuuksia että heikkouksia. Analyysi voidaan laatia myös ajankohtiin sidotuksi, kuten esimerkiksi nykyhetken ja tulevaisuuden SWOT, tai se voi kattaa vain tietyn osan liiketoiminnasta. SWOT voidaan yhdistää myös skenaarioanalyysiin, jolloin voidaan luoda erilaisille skenaarioille oma SWOT-analyysinsä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 98, 104.) Wilkinsonin ja Kannanin (2013, 56) mukaan SWOT-

analyysin tarkoituksena on käyttää yrityksen vahvuuksia mahdollisuuksien hyödyntämiseen, sekä uhkien ja heikkouksien vähentämiseen.

Hyvä SWOT-analyysi vaatii onnistuakseen organisaation ja toimintaympäristön syvällisen tuntemuksen. SWOT-analyysillä on Sarsbyn (2016, 3) mukaan useita etuja: se on helposti ymmärrettävä, visuaalinen ja se soveltuu organisaation eri tasoille ja syvyyksille yksinkertaisista aiheista monimutkaisempiin kokonaisuuksiin. Okokon ym. (2023, 356) mukaan SWOT-analyysi on joustavan luonteensa takia helppokäyttöinen ja luotettava tutkimusmetodi erityisesti liiketoiminnassa, politiikan suunnittelussa ja hallinnossa. Okokon ym. (2023, 356) mielestä riittämätön valmistelu voi kuitenkin altistaa tutkijan subjektiivisuudelle, mikä johtaa puolueelliseen SWOT-analyysiin. Myös Vuorisen ja Huikkolan (2023, 103–104) mukaan SWOT-analyysi on usein väärin tulkittu työkalu, joka saatetaan täyttää ilman riittävää selvitystä, jolloin se jää pinnalliseksi.

### **Teemahaastattelut**

Teemahaastattelu valittiin tämän opinnäytetyön menetelmäksi, sillä sen avulla saimme kerättyä tietoa ja näkemyksiä henkilöiltä, jotka työskentelevät toimeksiantajayrityksessä, ja joilla on omakohtaista kokemusta käsiteltävistä teemoista (Tuomi & Sarajärvi 2024, 85). Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti tarvittaessa keskustelun syventämisen ja lisätietojen keräämisen esittämällä tarkentavia lisä- ja jatkokysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2022, 106). Teemahaastattelua voidaan pitää joustavana lähestymistapana, joka yhdistää strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen edut, tarjoten haastateltaville tilaa ilmaista ajatuksiaan vapaasti (Vallin 2018, 26). Milesin, Hubermanin ja Saldañan (2014, 52) mukaan teemahaastattelu mahdollistaa monipuolisen tiedon keräämisen, kun kysymykset eivät ole liian strukturoituja. Lisäksi sen avulla voidaan välttää liiallisen ja epäolennaisen tiedon kerääminen, mikä voisi heikentää tehokkuutta ja analyysiä (Miles ym. 2014, 52).

Tässä opinnäytetyössä puolistrukturoitu haastattelu tehtiin kolmelle eri henkilölle, jotka kaikki työskentelevät kuntokeskuksessa ja ovat sen yrittäjiä. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä käyttäen Teams -ympäristön videopuhelua haastateltavien ja haastattelijoiden pitkien välimatkojen vuoksi. Haastatteluun valitut teemat olivat *toimiala*, *nykytila* ja *markkinat*, *asiakasnäkökulma*,

*teknologian rooli sekä dynaaminen hinnoittelu.* Haastattelut toteutettiin elosyyskuussa 2024. Kukin haastatteluista kesti noin 50–60 minuuttia ja kaikki haastattelut tuottivat aineistoa yhteensä 56 sivua litteroitua tekstiä. Haastateltaville kerrottiin etukäteen käsiteltävistä teemoista haastatteluaikaa sovittaessa, ja haastattelun aluksi käsiteltävät teemat käytiin läpi vielä uudelleen.

Haastattelujen toteuttaminen videopuheluilla mahdollisti myös koko haastattelun tallentamisen myöhempää litterointia ja puhtaaksikirjoittamista varten. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin käyttäen Subtitle Edit -ohjelmaa, minkä jälkeen teksti oikoluettiin ja mahdolliset epäolennaiset ilmaisut sekä täytesanat karsittiin pois Microsoft Word -sovelluksessa. Analyysi aloitettiin kirjaamalla teemahaastatteluissa esitetyt kysymykset Microsoft Excel taulukko-ohjelmaan valittujen teemojen alle. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin induktiivisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä liitteen 1 mukaisesti. Analyysi eteni aineistosta käsin ilman ennalta määriteltyjä teoreettisia malleja tai hypoteeseja. Hyödynsimme analyysissä Milesin ym. (2014, 31–33) luomaa mallia, jonka mukaan aineistolähtöisessä analyysissä on kolme vaihetta: 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi.

### **Nykytila-analyysi**

Teemahaastattelujen lisäksi nykytila-analyysia varten kerättiin aineistoa kuntokeskuksessa käytössä olevan Cubemanager -kulunvalvonta- ja asiakashallintajärjestelmän kautta. Cubemanager on erityisesti kuntosaleille kohdennettu järjestelmä, jonka kautta kuntokeskus operoi kulunvalvontaa, laskutusta, muistutuksia ja seurantaa (Cubemanager 2024).

Kuntokeskuksessa erityisesti ryhmävalmennustuntien kapasiteetti on rajoitettua valmennuksen luonteen vuoksi. Hyödynsimme opinnäytetyössä nykytila-analyysia, koska sen avulla saimme selville kuntokeskuksen kapasiteettitiedot ja käyttöasteet saatavilla olevien palvelujen osalta. Tutkimuksen tarkastelujaksoksi rajattiin kalenterivuosi 2023, jotta voimme käsitellä viimeisintä kokonaista kalenterivuotta ottaen näin huomioon mahdolliset sesonkien ja vuodenaikojen väliset vaihtelut.

Asiakashallintajärjestelmästä saatavat tiedot eivät olleet koottuna yhdellä raportilla, joten tarvittavat tiedot kerättiin useasta eri raportista Microsoft Excel - taulukkoon analyysia ja tiedon käsittelyn helpottamista varten. Cubemanager - järjestelmä mahdollistaa kävijätietojen erottamisen ryhmävalmennustuntien ja omatoimiharjoittelijoiden välillä, ja lisäksi ryhmävalmennuksen tuntikalenterin jokaisen yksittäisen tunnin käyttötiedot olivat saatavilla erikseen järjestelmässä. Yksittäisten tuntien osalta saatavat tiedot rajoittuvat tunnille osallistuneiden henkilöiden lukumäärään ja käyttöasteeseen. Ryhmävalmennustuntien osalta tuntien kapasiteetit vaihtelevat riippuen ajankohdasta, tunnin sisällöstä sekä toteutuksesta. Tuntikohtaisesti muuttuvia kokonaiskapasiteettitietoja Cubemanager -järjestelmästä ei saa, joten analyysiin laskettiin potentiaalinen käyttämätön kapasiteetti yhdistämällä saatavilla olevat tiedot: käyttöasteeseen ja tunnille osallistuneet jäsenet.

## TUTKIMUKSEN TULOKSET

### Teemahaastattelujen tulokset

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea kuntokeskuksen yrittäjää ja haastatteluiden avulla haluttiin selvittää yrityksen nykytilannetta, sekä kartoittaa tietoa toimialasta ja toimintaympäristöstä. Haastatteluun valitut teemat olivat *toimiala, nykytila ja markkinat, asiakasnäkökulma, teknologian rooli* sekä *dynaaminen hinnoittelu*. Haastatteluissa edettiin haastateltavien ehdoilla ja haastattelija kysyi tarvittaessa lisäkysymyksiä käsiteltävistä teemoista.

Haastateltavia pyydettiin ensin kertomaan toimialasta ja sen haasteista, jonka jälkeen haastateltavilta kysyttiin, miten toimialalla palvelut hinnoitellaan heidän kokemuksensa mukaan. Haastateltavat kertoivat tärkeimmäksi liiketoimintahaasteeksi liiketoiminnan kasvattamisen. Haastateltavista kaksi kertoi, että toimiala on hyvin kilpailtu ja asiakashankinta on tämän takia haastavaa. Kahden haastateltavan mukaan COVID-19 pandemian vaikutukset näkyvät edelleen kuntokeskuksen jäsenmäärissä, eivätkä ne ole vielä nousseet takaisin pandemiaa edeltäneelle tasolle. Kaikkien vastaajien mielestä toimialalla palvelut hinnoitellaan yleisesti markkinalähtöisesti kilpailijoiden hintoihin perustuen.

Kun haastateltavilta tiedusteltiin kuntokeskuksen nykytilanteesta ja markkinoista, haastateltavat nostivat esiin nykyisen hinnoittelumallin yksinkertaisuuden palvelutarjonnassa. Haastateltavista kaksi koki, että kuntokeskuksesta ei välttämättä löydy kaikille asiakkaille sopivaa jäsenyysvaihtoehtoa, mikä vaikuttaa asiakashankintaan. Yksi haastateltavista mainitsi, että kuntokeskuksen jäsenyydet eivät vaadi pitkää sitoutumista, ja ovat siten asiakkaille joustavia. Kaikki haastateltavat kokivat, että käytössä olevan hinnoittelumallin vahvuus on sen yksinkertaisuus. Kaikki haastateltavat kertoivat, että uudet kilpailijat ja muutokset markkinatilanteessa eivät vaikuta hinnoitteluun. Yksi haastateltavista mainitsi, että tarjottavat jäsenyysvaihtoehdot ovat aiemmin olleet käytössä toisessa yrityksessä ja sen perusteella ne on otettu käyttöön myös tässä kuntokeskuksessa.

Asiakasnäkökulmaa käsiteltäessä haastateltavia pyydettiin arvioimaan asiakkaan kokemusta hinnoittelumallista. Haastateltavilta kysyttiin, kuinka hyvin asiakkaat kokevat saavansa vastinetta rahalle. Kaikkien haastateltavien mukaan varsinaisia palautteita tulee vähän, mutta he kokivat asiakkaiden olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Kaikki yrittäjät kertoivat, että heidän mielestään asiakkaat saavat vastinetta rahalle. Kaikki haastateltavat kertoivat myös, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ryhmävalmennustunteihin ja kuntokeskuksen ilmapiiriin. Yhden haastateltavan mukaan yrityksen viestinnässä ja kommunikaatiossa asiakkaiden kanssa on parantamisen varaa. Haastateltavien mukaan asiakaspalautetta ei kuitenkaan olla hyödynnetty hinnoittelussa tähän mennessä.

Kun haastateltavilta tiedusteltiin teknologian roolista kuntokeskuksen hinnoittelussa, kaikki yrittäjät kertoivat, ettei teknologiaa hyödynnetä tällä hetkellä lainkaan. Kahden haastateltavan mukaan kuntokeskuksessa seurataan kävijämääriä ja kuukauden liikevaihtoa. Kävijämäärätietojen perusteella ryhmävalmennustuntien ohjelmointiin voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia. Haastattelussa kaikki yrittäjät myös kertoivat, että teknologisia ratkaisuja ei ole suunniteltu hinnoittelun tueksi tulevaisuudessa.

Viimeisenä teemana haastateltavien kanssa käsiteltiin dynaamista hinnoittelua, ja haastateltavia pyydettiin kertomaan ryhmävalmennustunteihin liittyviä muuttuvia tekijöitä. Kaikki haastateltavat kertoivat kysynnän vaihtelevan joko

vuodenajan tai vuorokauden mukaan. Kaksi yrittäjästä kertoi, että tammikuussa ja alkusyksystä on selvästi enemmän kävijöitä, kun taas kesä ja joulukuu ovat hiljaisempia. Kahden haastateltavan mukaan maanantai on suosituin päivä kuntokeskuksessa. Kun haastateltavilta kysyttiin dynaamisen hinnoittelun mahdollisuuksia ja haasteita, kaksi haastateltavaa arvioi, että asiakkaat voisivat kokea hintojen reiluuden ongelmalliseksi. Kaikkien yrittäjien näkökulmasta liikevaihdon ennustaminen koettiin haastavaksi.

### **Nykytila-analyysin keskeiset löydökset**

Nykytila-analyysia varten keräsimme aineistoa kuntokeskuksessa käytettävän Cubemanager -kulunvalvonta- ja asiakashallintajärjestelmän kautta selvittääksemme kuntokeskuksen kävijämääriä ja käyttöasteita. Kokosimme aineistosta kaksi erillistä taulukkoa, joista selviävät kuntokeskuksen kapasiteettitiedot, toinen kuukausikohtaisesti ja toinen valmennustuntikohtaisesti. Lisäksi kävijämääristä koottiin päiväkohtainen taulukko.

Kuukausikohtaista käyttöä tarkastellessa, voidaan havaita kuntokeskuksen asiakaskäyttötymisen olevan osittain kausiluonteista, ja kysynnässä havaitaan selvää vaihtelua kuukausien välillä. Suosituimmat kuukaudet ryhmävalmennuksen osalta ovat alkuvuodesta tammi-, helmi- ja maaliskuu sekä loppuvuodesta syys-, loka- ja marraskuu. Nämä kuusi kuukautta muodostavat 61 % vuoden kokonaiskäytöstä. Kesäkuu ja heinäkuu muodostavat poikkeuksen muutoin kohtalaisen tasaisessa vuosikäytössä: kesäkuun osuus vuoden kokonaiskäytöstä on 4,1 % ja heinäkuun 3,8 %. Osittain suurta vaihtelua selittää myös kuntokeskusten jäsenten mahdollisuus harjoitella kesäkuntosalilla, jonka käyttötietoja ei tässä raportissa ole huomioitu.

Tuntikohtaisessa taulukossa jokainen vuoden aikana käytössä ollut ryhmävalmennustunti on kuukausikohtaisesti merkattu. Osa ryhmävalmennustunneista on ollut kalenterissa läpi vuoden, ja osa taas vain muutaman kuukauden. Käyttöastetta tarkasteltaessa 0 %:n käyttöasteita ei ole huomioitu laskelmissa, vaan niiden on tulkituttava tarkoittavan, ettei kyseistä valmennustuntia ole sinä kuukautena ollut valmennuskalenterissa saatavilla. Tuntikohtaista käyttöä tarkasteltaessa käyttöasteeltaan viisi suosituinta

valmennustuntia ovat olleet Aloituskurssi (68 %), Voima 3 viikonloppu (67 %), Crosstraining viikonloppuaamu (65 %), Senioriklubi (64 %) ja Knt crosstraining (61 %). Vastaavasti matalimmat käyttöasteet löytyvät KB voiman (23 %), Venyttelyn (24 %), ja Knt crosstraining aamun (28 %) osalta. Nämä kolme heikoiden kysytyä valmennustuntia eivät olleet enää syksyllä 2023 valmennusohjelmassa. Aloituskurssi sisältyy automaattisesti uuden jäsenen ohjelmointiin, minkä vuoksi se poikkeaa luonteeltaan verrattuna muihin korkean käyttöasteen valmennuksiin (Kontti Valmennuskeskus 2024c). Yleisesti ottaen kysynnässä voidaan havaita valmennustuntikohtaista vaihtelua.

Kun käyttöä tarkastellaan koko vuoden valmennuskalenterissa olleiden, vakiintuneiden tuntien osalta, voidaan havaita käyttöasteissa pientä kuukausittaista vaihtelua. Aerokontti 1 tunnin korkein käyttöaste (69 %) sijoittuu huhtikuulle, ja vastaavasti matalin käyttöaste (49 %) syys ja lokakuulle, jolloin muutoin kuukausikohtaisen ryhmävalmennuksen kokonaiskäyttö on korkeimmillaan. Toisaalta, kun vertaillaan Aerokontti 1 tunnin ja sen sisärtuntien sijoittumista arki-aamuille (Aerokontti 1 aamu) tai viikonlopuille (Aerokontti 1 viikonloppu), voidaan havaita, ettei kuukausikohtainen vaihtelu ole merkittävää, vaan kysyntä on suhteellisen tasaista riippumatta kuukaudesta. Kokonaisuutta tarkastellessa arki-iltoihin sijoittuva Aerokontti 1 (57 %) ja viikonloppuihin sijoittuva Aerokontti 1 viikonloppu (57 %) ovat suosituimpia kuin arki-aamuihin sijoittuvat Aerokontti 1 aamu (40 %). Kuukausikohtaisesti Aerokontti 1 on suosituin näistä tunneista, pois lukien tammi-, helmi- syys- marras- ja joulukuu, jolloin Aerokontti 1 viikonloppu on suosituimpi. Mikäli tarkastelu siirretään esimerkiksi Knt crosstraining tunteihin, voidaan näiden käyttöasteista havaita samankaltaisia tuloksia: arki-iltoihin sijoittuvat tunnit (61 %) ja viikonlopputunnit (65 %) ovat suosituimpia, arki-aamujen tuntien käyttöasteen ollessa matalampi (28 %).

Viikonpäivien välistä vaihtelua tarkastellessa, voitiin havaita, että maanantai on selvästi suosituin päivä kuntokeskuksessa. Keskiarvallisesti maanantaisin on vuonna 2023 ryhmävalmennustunneilla ollut 81 asiakasta. Myös tiistai, keskiviikko ja torstai ovat kysynnältään tasaisia päiviä, vaihdellen 52–55 asiakkaan välillä. Arkipäivistä perjantai on toteutunut 45 kävijän keskiarvolla sekä lauantai ja sunnuntai 28 kävijän keskiarvolla.

Näiden havaintojen perusteella ryhmävalmennustuntien käytössä on erityisesti kesä -ja heinäkuun osalta suurta kausiluonteista kysynnänvaihtelua. Vastaavaa ilmiötä ei ole havaittavissa omatoimisesti kuntosalilla käyvien keskuudessa, vaan käyntikerrat vaihtelevat selvästi vähemmän kuukausittain. Tarkastellessa yksittäisiä ryhmävalmennustunteja, suosituimpia ajankohtia ovat arki-illat ja viikonloppuna järjestettävät tunnit. Aineiston perusteella arki-aamuihin sijoitettujen tuntien kysyntä on vähäisempää. Viikonpäiviä tarkastellessa voidaan havaita, että maanantai on selvästi halutuin päivä, ja kysyntä laskee kohti loppuviikkoa. Huomioon otettavaa on kuitenkin myös se, että tuntitarjonta on viikonloppuisin suppeampaa kuin arkipäivisin, millä voi olla vaikutusta tuloksiin.

### Tutkimustuloksiin perustuva SWOT-analyysi

Teemahaastattelujen, nykytila-analyysin ja tietoperustassa käsiteltyjen asioiden perusteella laadittiin SWOT-analyysi dynaamisen hinnoittelun analysoimiseksi kuntokeskuksessa. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät tukevat siirtymistä dynaamiseen hinnoitteluun, ja mitkä tekijät puolestaan uhkaavat sitä.

<b>Yrityksen sisäiset asiat</b>	<p style="text-align: center;"><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikevaihdon kasvattaminen löytämällä uusia hintapisteitä</li> <li>• Sesonkiluonteisuus: kesä-heinäkuu</li> <li>• Viikonpäiväkohtaiset/aamu-ilta kysynnän vaihtelut</li> <li>• Rajoitettu kapasiteetti</li> <li>• Palvelulle koetaan arvoa</li> <li>• Uusi näkyvyys (vastaus markkinointihaasteisiin)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikevaihtotason heilahtelut</li> <li>• Ennakoimattomuus: ei historiatietoa</li> <li>• Järjestelmän sopimattomuus – investointien tarve</li> <li>• Kuukausimaksullisen hinnoittelun toimivuus tällä hetkellä</li> <li>• Henkilökunnan kokemattomuus dynaamisesta hinnoittelusta</li> </ul>
<b>Ulkoinen ympäristö</b>	<p style="text-align: center;"><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erottuminen markkinoilla (kilpailuetu)</li> <li>• Nopean reagoinnin mahdollisuus hinnalla kysyntään</li> <li>• Jäsenmäärän kasvattaminen laajentamalla palvelutarjontaa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hintojen reiluuden kokeminen hintojen vaihdeltaessa (mainehaitta)</li> <li>• Vaikeasti ymmärrettävä malli vs. standardisoitu kuukausimaksullinen hinnoittelu</li> </ul>

Kuvio 3. Dynaamisen hinnoittelun SWOT-analyysi kuntokeskuksessa

Vahvuuksiksi analyysissa nousivat liikevaihdon kasvattamisen mahdollisuus löytämällä uusia hintapisteitä, jolloin kuntokeskuksella olisi mahdollisuus palvella joustavammin asiakkaita. Hinnoittelun käyttöönottoa tukevat myös nykytila-analyysin havainnot sesonkiluonteisuudesta ja kysynnän vaihteluista sekä

ryhmävalmennustuntien rajoitetun kapasiteetin luonteesta. Teemahaastatteluiden perusteella yrittäjät arvioivat, että kuntokeskuksen jäsenet kokevat myös arvoa ryhmävalmennustunneille, joka tunnistetaan toimivan dynaamisen hinnoittelun ominaisuudeksi. Lisäksi uudenaikaisella hinnoittelumallilla voitaisiin vastata teemahaastatteluissa esiin tulleisiin markkinointihaasteisiin asiakashankinnassa.

Heikkouksiksi analyysissa muodostuivat liikevaihtotason heilahtelut ja dynaamisen hinnoittelun ennakoimattomuus. Nykyisin käytössä olevan kuukausimaksullisen hinnoittelumallin yksinkertaisuus ja toimivuus ei tue dynaamisen hinnoittelun käyttöönottoa. Myös kuntokeskuksen henkilökunnan kokemattomuus dynaamisesta hinnoittelusta ja järjestelmäpäivitykseen liittyvien investointien tarve ovat yrityksen sisäisiin asioihin kuuluvia heikkouksia.

Dynaamisen hinnoittelun käyttöönoton mahdollisuudet ovat kilpailuedun saavuttaminen markkinoilla erottuvan hinnoittelumallin myötä. Dynaaminen hinnoittelu myös mahdollistaa nopean reagoinnin kysynnän vaihteluihin muuttuvassa markkina tai kysyntätilanteessa. Uusi hinnoittelumalli tarjoaa myös mahdollisuuden jäsenmäärän kasvattamiseen, palvelutarjonnan laajetessa aikaan rajatuista jäsenyyksistä monipuolisempaan käytön mukaiseen kulutukseen.

Suurimpana uhkana koetaan analyysin perusteella hintojen reiluuden kokeminen asiakkaiden keskuudessa, mikä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä kuntokeskuksen asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi alan standardiksi muodostunut kuukausiperusteinen hinnoittelu eroaa yksinkertaisuudellaan monimutkaisemmasta dynaamisen hinnoittelun mallista, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaiden kokemukseen.

## **POHDINTA**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda tietoa hinnoittelustrategian kehittämiseksi dynaamisen hinnoittelun avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät tukevat siirtymistä dynaamiseen hinnoitteluun, ja mitkä tekijät puolestaan uhkaavat sitä. Tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin: mitkä tekijät tukevat siirtymistä dynaamiseen hinnoitteluun ja mitkä tekijät voivat olla uhkana dynaamisen hinnoittelun käyttöönotolle? Lisäksi selvitettiin, minkälaisia

hinnoittelumalleja toimialalla on käytössä. Kehittämistyönä toteutettu opinnäytetyö osoitti, että dynaaminen hinnoittelu on moniulotteinen hinnoittelumalli, joka voi perustua mitä erilaisempiin hinnoittelua ohjaaviin tekijöihin. Opinnäytetyön aihe rajattiin siten, että siitä saatiin tarkasti toteutettava kehittämissuunnitelman kokonaisuus toimeksiantajayritykseen. Tutustuimme prosessin aikana dynaamisesta hinnoittelusta tehtyihin tutkimuksiin, mutta kuntosali tai kuntokeskussympäristöstä emme aiempaa tutkimustietoa löytäneet.

Teemahaastattelujen, nykytila-analyysin, sekä näistä aineistoista kootun SWOT-analyysin pohjalta voimme todeta, että kuntokeskuksesta löytyy tekijöitä, jotka tukevat dynaamiseen hinnoitteluun siirtymistä. Tutkimus osoitti, että tietoperustassa ja aiemmissa tutkimuksissa esiin tulleet tekijät kuten sesonkiluonteisuus, kysynnän ajankohtaiset vaihtelut ja rajoitettu kapasiteetti pystyttiin havaitsemaan tutkimuksen kohteena olevan kuntokeskuksen toimintaympäristöstä. Nämä tekijät näyttäytyivät tutkimuksessa samankaltaisina kuin Deksnite ja Lydeka (2012, 215–218) ja Ramanujam ja Tacke (2016, 86) ovat aiemmin havainneet.

Analyysin perusteella kuntokeskuksen olisi mahdollista kasvattaa liikevaihtoa löytämällä uusia hintapisteitä dynaamisen hinnoittelun käyttöönoton avulla. Staattiseen, kuukausiperusteiseen jäsenyyshinnoitteluun verrattaessa liikevaihtotason heilahtelut ja ennakoimattomuus, sekä henkilökunnan kokemattomuus dynaamisesta hinnoittelusta puolestaan eivät tue dynaamisen hinnoittelun käyttöönottoa. Suurimmaksi uhaksi analyysissä osoittautui hintojen reilouden kokeminen asiakkaiden keskuudessa, minkä välttäminen on aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella tärkeä osa toimivaa dynaamista hinnoittelua (Deksnite & Lydeka 2012, 216). Toisaalta voidaan myös ajatella, että kuntokeskuksessa toteutetaan jo jollain tasolla dynaamista hinnoittelua, sillä käytössä on erilaisia aikaperusteisia palveluita.

Kilpailu kuntokeskusten välillä on kovaa, ja se korostuu erityisesti suurimmissa kaupungeissa. Teemahaastatteluissa ilmeni, että toimialalla palvelut hinnoitellaan usein markkinalähtöisesti, jolloin tarjottavia palveluita verrataan kilpailijoiden tuotteisiin ja hintoihin. Haastatteluiden perusteella selvisi myös se, että kuukausiperusteinen jäsenyys on toimialalla yleisin hinnoittelumalli, joka on suosiollaan korvannut aiemmin laajalti käytössä olleet kertaveloitukset ja 10

kerran käyntikortit. Dynaamista hinnoittelua ei tätä opinnäytetyötä tehdessä ole ymmärretty mukaan käyttöön vielä yhdessäkään kuntokeskuksessa.

### **Eettisyys ja luotettavuus**

Aineiston hallinnassa ja tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatettiin hyvää tieteellistä ja eettistä käytäntöä varmistaen, ettei tutkimusaineisto vaarantuisi (TENK 2019). Ennen aineistojen keräämistä tutkijat, Lapin ammattikorkeakoulu ja toimeksiantaja tekivät opinnäytetyösopimuksen. Tutkimuksen eettisyydestä huolehdittiin asianmukaisella henkilötietojen käsittelyllä ja anonyymiteetin varmistamisella, joten teemahaastatteluihin osallistuneiden tunnistetiedot poistettiin analysoitavasta aineistosta heti, kun niitä ei enää tarvittu tietojen yhdistämiseksi. Tutkimuksessa hyödynnettiin nykytila-analyysin teossa asiakashallintajärjestelmän sähköisesti rekisteröityjä käyntejä kuntokeskuksessa, mutta käsitellyt aineistot eivät sisältäneet henkilötietoja.

Opinnäytetyö on kirjoitettu mahdollisimman johdonmukaisesti, jotta lukija ymmärtää tutkimuksen eri vaiheet. Luotettavuutta arvioitaessa huomioon otettavaa on kuitenkin tutkijoiden kokemus, joten virheet analysoinnin ja tulosten tulkinnassa voivat olla mahdollisia. Vaikka asioiden listaaminen SWOT-analyysiin on subjektiivinen valinta, Sarsby (2016, 3) nostaa menetelmän haitoiksi mahdollisuuden huonolaatuisen tiedon tai puolueellisen tiedon käyttämiseen, sekä sen, että aineiston keruuta ei eroteta sen arvioinnista ja analysoinnista. Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta on parannettu kuvaamalla aineiston keruuta ja analysointia mahdollisimman selkeästi, sekä hyödyntämällä tutkimuksessa laadullisin ja määrällisin menetelmin kerättyjä aineistoja. Lisäksi opinnäytetyössä on käytetty ajankohtaista tutkimustietoa ja kansainvälisiä lähteitä tietoperustassa. Ennen SWOT-analyysin tekoa, olemme perehtyneet aineistoihin huolellisesti, jotta tutkimus ei olisi subjektiivinen. Olemme kuitenkin tehneet päätelmiä aineistosta ja tulokset ovat riippuvaisia tekijöiden näkemyksistä. Opinnäytetyön tulokset voisivat olla hieman erilaisia, mikäli työn tekijät olisivat eri henkilöitä.

Nykytila-analyysin tekoon käytettyjen, asiakashallintajärjestelmästä saatujen käyttöastetietojen luotettavuutta on arvioitava, sillä tuntikohtaiset kokonaiskapasiteettitiedot eivät olleet järjestelmässä saatavilla. Käyttöasteiden

arviointi olisi läpinäkyvämpää, mikäli kokonaiskapasiteetti ei vaihtelisi tuntikohtaisesti tai se olisi järjestelmässä tiedossa. Tällä ei kuitenkaan ole ollut vaikutusta opinnäytetyössä käsiteltäviin kävijämääriin, joten esimerkiksi viikonpäiväkohtaiset vaihtelut ovat olleet toteutuneen mukaiset ja siten antaneet realistisen kuvan tämänhetkisestä tilanteesta. Käyttöastetietojen luotettavuus korostuu mielestämme siinä vaiheessa, kun dynaamisen hinnoittelun ajureita määriteltäisiin hinnoittelua laadittaessa.

### **Kehittämissuhteet**

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vastaavan kaltaisissa kuntosaleissa ja kuntokeskuksissa, joissa tarjotaan rajoitetun kapasiteetin palveluita. Myös erilaiset ryhmäliikuntaan erikoistuneet palveluntarjoajat voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia. Digitalisaation ja erilaisten sovelluspohjaisten mallien myötä, joustavammat hinnoitteluratkaisut ja tekoälyn mahdollistama automatisaatio voivat muuttaa lähitulevaisuudessa kuntokeskusten hinnoittelua. Hinnoittelun monipuolistumisen myötä asiakkaita on mahdollista palvella entistä paremmin laajentaen palvelutarjontaa, jonka avulla kuntokeskusten on mahdollista saada liiketoiminnasta kannattavampaa ja kestävämpää. Uudet järjestelmät kuitenkin vaativat myös investointeja, ja vanhat versiot jäävät käyttökelvottomiksi. Investointien lisäksi hinnoittelun käyttöönottoon vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri, mikä vaatii johtotehtävissä olevilta kiinnostusta ja teknologiamyönteistä asennetta. Tämän kehittämistyömme aineisto siirtyy toimeksiantajalle, joka voi hyödyntää materiaalia haluamallaan tavalla. Tehty tutkimus antaa toimeksiantajalle pohjan lähteä monipuolistamaan hinnoitteluaan.

Opinnäytetyö lisäsi ymmärrystämme dynaamisesta hinnoittelusta ja sen monisyisestä luonteesta, nostaten esille uusia jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimuksena kuntokeskukseen voitaisiin määritellä erilaisia, konkreettisia ajureita, joiden perusteella dynaamisen hinnoittelun mallia voitaisiin pilotoida. Smithin (2021) mukaan pilotoinnilla tuotetaan tietoa sekä kokemuksia menetelmien mahdollisuuksista ja haasteista. Pilotoinnin myötä kuntokeskus voisi havainnoida mallin toimintaa käytännössä, sillä se on erinomainen tapa testata ja arvioida uuden tuotteen tai prosessin toimivuutta pienemmässä mittakaavassa ennen mahdollista laajempaa käyttöönottoa.

## LÄHTEET

- Amit, R., & Zott, C. 2012. Creating Value Through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. Vol. 53 No. 3, 41-49. Viitattu 1.4.2024 [https://www.researchgate.net/publication/279555624\\_Creating\\_Value\\_Through\\_Business\\_Model\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/279555624_Creating_Value_Through_Business_Model_Innovation).
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2014. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Biro Strategy 2024. Reducing waste through dynamic pricing: a paradigm shift in inventory management. Viitattu 5.9.2024 <https://www.birostrategy.com.au/insights/reducing-waste-through-dynamic-pricing-a-paradigm-shift-in-inventory-management/>.
- Cubemanager 2024. CUBE kulunvalvonta- ja asiakashallintajärjestelmä. Viitattu 2.9.2024 <https://cubemanager.com/>.
- Deksnyte, I. & Lydeka, Z. 2012. Dynamic Pricing and Its Forming Factors. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 23. Viitattu 5.6.2024 [https://www.researchgate.net/publication/264974538\\_Dynamic\\_Pricing\\_and\\_Its\\_Forming\\_Factors](https://www.researchgate.net/publication/264974538_Dynamic_Pricing_and_Its_Forming_Factors).
- Dublino, J. 2023. What is Dynamic Pricing & How Does It Affect Ecommerce? Business.com. Viitattu 20.2.2024 <https://www.business.com/articles/what-is-dynamic-pricing-and-how-does-it-affect-ecommerce/>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Huefner, R. 2015. Revenue Management: A Path to Increased Profits. University of Buffalo. Business Expert Press.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Joseph, J. K. & Thomas, B. 2018. Dynamic pricing by India railway – a way to customer loss. International Research Journal of Management and Commerce Vol. 5, No. 4. Viitattu 5.6.2024 [https://www.researchgate.net/publication/325114113\\_DYNAMIC\\_PRICING\\_BY\\_INDIAN\\_RAILWAY-A\\_WAY\\_TO\\_CUSTOMER\\_LOSS](https://www.researchgate.net/publication/325114113_DYNAMIC_PRICING_BY_INDIAN_RAILWAY-A_WAY_TO_CUSTOMER_LOSS).
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2021. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kontti Valmennuskeskus 2024a. Tampereen kovin kuntosali! Viitattu 15.12.2023 <https://konttivalmennuskeskus.fi/>.
- Kontti Valmennuskeskus 2024b. Jäsenehdot. Viitattu 15.12.2023 <https://konttivalmennuskeskus.myshopify.com/pages/jasenehdot>.

Kontti Valmennuskeskus 2024c. Liittymismaksu. Viitattu 28.12.2023  
<https://kontti-valmennuskeskus.myshopify.com/products/liittymismaksu>.

Legohérel, P., Poutier, E. & Fyall, A. 2013. Revenue Management for Hospitality and Tourism. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.

Miles, M., Huberman, M. & Saldaña, J. 2014. Qualitative data analysis. A methods sourcebook. Los Angeles: SAGE Publications.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. 3.–7. painos. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Okoko, J., Tunison, S. & Walker, K. 2023. Varieties of Qualitative Research Methods: Selected Contextual Perspectives. Cham: Springer.

Pettinger, T. 2019. Dynamic pricing. Viitattu 1.6.2024  
<https://www.economicshelp.org/blog/148008/economics/dynamic-pricing/>.

Ramanujam, M. & Tacke, G. 2016. Monetizing innovation: how smart companies design the product around the price. Hoboken: Wiley.

Sahay, A. 2007. How to reap higher profits with dynamic pricing. MIT Sloan Management Review. Vol. 48 No. 4. Viitattu 15.4.2024  
[https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-reap-higher-profits-with-dynamic-pricing/?switch\\_view=PDF](https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-reap-higher-profits-with-dynamic-pricing/?switch_view=PDF).

Sanders, R.E. 2020. Dynamic Pricing and Organic Waste Bans: A Study of Grocery Retailers' Incentives to Reduce Food Waste. Viitattu 5.9.2024  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2994426>.

Sarsby, A. 2016. SWOT Analysis. London: Spectaris Ltd.

Schofield, A. 2019. Personalized pricing in the digital era. Competition Law Journal. Vol. 18, No. 1. Viitattu 4.4.2024  
<https://www.elgaronline.com/view/journals/clj/18-1/clj.2019.01.05.xml>.

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

Smith, J. 2021. How to launch a successful pilot program. Talk Business. Viitattu 1.2.2024 <https://www.talk-business.co.uk/2021/02/01/how-to-launch-a-successful-pilot-program/>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 15.2.2024  
[https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf).

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2024. Liikunta. Viitattu 1.9.2024  
<https://thl.fi/aiheet/elintavat-ja-ravitsemus/liikunta>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2024. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkkumaa, H. 2017. Tulosrohmut: Yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Helsinki: Alma Talent.

Vinnal, M., Heinonen, M. & Vuorinen, J. 2021. Personoitu hinnoittelu kuluttaja- ja kilpailupolitiikan tarkastelussa. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 2/2021. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Viitattu 1.7.2024  
<https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2021/11/2021-kkv-selvityksia-2-2021-personoitu-hinnoittelu.pdf>.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Wilkinson, T.J. & Kannan, V.R. 2013. Strategic Management in the 21st Century. Volume 1: The Operational Environment. Santa Barbara: Praeger.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent.

## LIITTEET

Liite 1. Sisällönanalyysi-taulukko

## Liite 1. Sisällönanalyysi-taulukko

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Pääluokka
<p>Riittävän jäsenmäärän saavuttaminen eri tekijöiden avulla. Tulovirta vaihtelevaa, etenkin kesäisin. Kiinteät kulut pysyvät samoina. Kesän ajanksi jäsenmäärä heikkenee. Jäsenmäärät ei ole samat kuin ennen koronaa.</p>	Asiakasmäärän kasvattaminen	Asiakashankinnan kasvattaminen	Liiketoiminnan kasvu ja taloudellinen hallinta kilpailuympäristössä.
	Kustannukset ovat kiinteitä, tulovirta vaihtelevaa		
	Koronapandemian vaikutus		
<p>Liikunta-alalla paljon kilpailua, etenkin isommassa kaupungissa. Suurin osa kustannuksista syntyy toimitiloista ja henkilöstökuluista. Taistellaan uusista asiakkaista kilpailijoiden kanssa.</p>	Alalla paljon kilpailua	Kilpailu ja oman näkyvyyden	Liiketoiminnan kasvu ja taloudellinen hallinta kilpailuympäristössä.
	Kustannukset		
<p>Markkinointi ja mainonta tuottaa haasteita. Korona heikentänyt uusasiakashankintaa. Jäsenyyksien hinnat nousevat suhteessa kustannuksiin. Tällä alalla on paljon samantyyliä kuntokeskuksia, jotka kilpailevat keskenään.</p>	Kilpaileminen ja erottautuminen, oman tuotteen markkinointi	Tulojen ja kustannusten hallinta	
	Asiakashankinnan ja asiakaskäyttyymisen ennustaminen		
	Hinnoittelun ja kustannusten yhteensovittaminen		