

Jukka Rämö

ABB Oy Marinen varaosien hinnoittelu

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Kone- ja tuotantotekniikka

Insinöörityö

5.5.2014

Tekijä Otsikko	Jukka Rämö ABB Oy Marinen varaosien hinnoittelu
Sivumäärä Aika	31 sivua 5.5.2014
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Kone- ja tuotantotekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Suunnittelutekniikka
Ohjaajat	Lehtori Pekka Salonen Varaosastoston päällikkö Marko Kinnunen
<p>Tässä insinööriyössä käsiteltiin varaosien hinnoittelua. Opinnäytetyö koostuu kaikille avoimesta teoreettisesta viitekehystä sekä salaisesta osuudesta, joka sisältää yrityksen nykytilakartoituksen, hinnoitteluesimerkit ja kehitysehdotuksen. Insinööriyön tilaajana toimi ABB Oy Marine.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus jakaantuu kahteen osaan, ensimmäisessä osassa käydään läpi varaosa ja toisessa osassa sen hinnoittelu. Varaosaosiossa pohditaan varaosan merkitystä osana jälkimarkkinoita ja sen merkitystä tilaajayrityksen laitteille. Laajemmassa hinnoitteluosiossa paneudutaan annetun tavoitteen mukaisesti kolmeen keskeiseen hinnoitteluun menetelmään, kustannus-, markkina- ja arvoperusteiseen hinnoitteluun, sekä niiden vertailuun ja soveltuvuuksiin eri näkökulmista katsottuna. Osion lopun suositukset soveltuvat monenlaisten yritysten varaosien hinnoitteluun.</p> <p>Insinööriyö antaa ABB Oy Marinelle harkinnan arvoisia näkökulmia varaosahinnoittelun kehittämiseksi.</p>	
Avainsanat	Varaosat, hinnoittelu, strategia

Author Title	Jukka Rämö ABB Oy Marine spare parts pricing
Number of Pages Date	31 pages 5.5.2014
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Mechanical and Production Engineering
Specialisation option	Mechanical Engineering
Instructors	Pekka Salonen, Lecturer Marko Kinnunen, Global Spare Part Manager
<p>This graduate study presents the development of the pricing of the marine spare parts. It consists of the theoretical part and experimental part which include studies of current state, pricing examples and proposal of the development. The study was ordered by ABB Oy Marine.</p> <p>The theoretical part of the work is divided into two parts. The spare part is studied in the first section and its pricing in the second section. In the first section is discussed the meaning of spare part as part of after sales services. In addition its meaning for the service of propulsion products of ABB Oy Marine is studied. In the wider pricing section the three different pricing method are introduced and compared. The cost-based, market-based and value-based pricing methods are studied. The target of the study was to introduce these three pricing methods and propose common pricing recommendations for the company.</p> <p>This study introduces several perspectives to improve spare part pricing in ABB Oy Marine.</p>	
Keywords	Spare parts, pricing, strategy

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaus	1
1.2	Työn rakenne	1
1.3	ABB Oy Marine	2
2	Varaosat	3
2.1	Varaosat ja kunnossapito	3
2.2	Varaosat osana Azipod-potkurijärjestelmien kunnossapitoa	4
2.3	Azipod-potkurijärjestelmän varaosat	5
2.4	Varaosien ryhmittely	6
2.5	Varaosien tarve ja kriittisyys	8
3	Hinnoittelu	9
3.1	Hinnoittelun merkitys	9
3.2	Peruskäsitteitä	10
3.2.1	Hinta	10
3.2.2	Hinnoittelualue	10
3.2.3	Kysyntä	10
3.2.4	Kysynnän hintajousto	10
3.2.5	Siirtohinta	11
3.3	Varaosien hinnoittelu	11
3.4	Hinnoittelumenetelmät	13
3.4.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu	13
3.4.2	Markkinaperusteinen hinnoittelu	15
3.4.3	Arvoperusteinen hinnoittelu	16
3.5	Hinnoittelumenetelmän valinta	17
3.6	Hinnoittelustrategia	18
3.6.1	Strategioiden luokittelua	18
3.6.2	Hinnoittelustrategian valinta	19
3.7	Hinnan asetanta	21
3.8	Hinnankorotukset	23
3.9	Hinnoittelumenetelmien vertailu ja laskentaesimerkit	24
3.10	Usean hinnoittelumenetelmän käyttö	27
3.11	Varaosien hinnoittelu askel askeleelta	28
4	Yhteenveto	29

Liite (vain työn tilaajan käyttöön)

1 Johdanto

Insinööriytyö on tehty yhteistyössä ABB Oy Marinen ja Metropolian kanssa. Lukijalle avautuu näkökulma varaosiin ja niiden hinnoittelun vaihtoehtoihin sekä teoreettisesti että laskettujen esimerkkien kautta. Varaosilla on tärkeä rooli huollon onnistumisen kannalta ja ne ovat siten myös merkittävä osa jälkimarkkinoinnin liiketoimintaa. Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan tuotteen myynnin jälkeiseen ylläpitoon liittyvää toimintaa kuten huoltoa, koulutusta, teknistä tukea, korjausta ja varaosa- sekä lisätarvikekauppaa (Cohen 2006, 129). Kiinnostus jälkimarkkinoita kohtaan asettaa haasteita varaosien saatavuudelle ja hinnoittelulle, mikä oikein toteutettuna lisää asiakastytyvyyttä ja tukee yritysimagoa. Hinnoittelu on kustannusten hallinnan ohella eräs keskeisimmistä asioista yrityksen menestymisen kannalta.

1.1 Työn tavoite ja rajaus

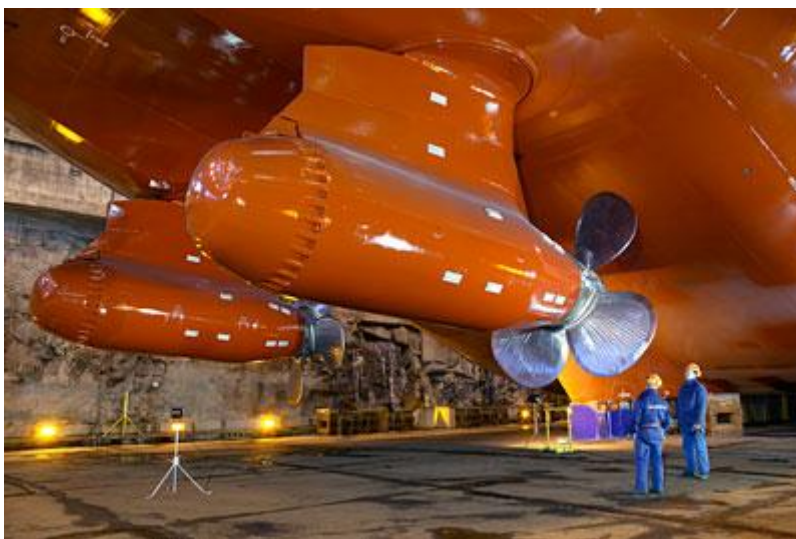
Yksi insinööriytyön tärkeimmistä tehtävistä on hinnoittelun eri vaihtoehtojen selvittäminen. Tavoitteena on esittää kolme hinnoittelumenetelmää sekä niiden hinnoitteluesimerkkien kautta suositella ABB Oy Marinelle soveltuvia menetelmiä. Insinööriytyön ulkopuolelle jätetään kustannuslaskenta ja hinnoittelun Excel-laskentakaavojen luonti.

1.2 Työn rakenne

Insinööriytyö on jaettu neljään päälukuun. Johdannossa kerrotaan hinnoitteluun liittyvistä perusteista, asetetaan työlle tavoite ja esitellään työn tilaajana toimiva yritys ABB Oy Marine. Toisessa luvussa paneudutaan varaosaan yleisellä tasolla sekä tilaajayrityksen näkökulmasta tarkastellen. Samalla selvitetään tilaajayrityksen käyttämää jakoa varaosille. Kolmannessa luvussa syvennetään käsitettä hinnoittelusta. Samalla esitetään kolme hinnoittelumenetelmää, joiden avulla lasketut hinnoitteluesimerkit laajentavat näkemystä niiden eroista. Yhteenvedossa tarkastellaan saatuja tuloksia ja niiden käytökelpoisuutta yritys ABB Oy Marinen kannalta. Siinä annetaan myös tavoitteessa mainittu suositus hinnoittelumenetelmästä.

1.3 ABB Oy Marine

ABB Oy on kansainvälinen monialakonserni, jonka meriteollisuusyrityksen Marinen huolto-osasto toimii työn tilaajana. ABB Oy Marine on teknologiateollisuuden piiriin laskettava yritys, joka suunnittelee, markkinoi, tuottaa ja huoltaa Azipod-ruoripotkurilaitteita (kuva 1) Helsingin Vuosaarella. Täyden kierroksen (360 astetta) kääntyvät Azipod-ruoripotkurijärjestelmät mahdollistavat laivan liikumisen sekä käteväen ohjaamisen myös tilarajoitteisissa paikoissa. Azipod on energiatehokas, se säästää polttoainetta jopa 20 % perinteisiin potkureihin verrattuna, ja uudet polttoainemuodot ovat mahdollisia. Azipodeja käytetään pääasiassa risteilijöissä, jäämurtaajissa sekä erilaisissa tukialuksissa. Maailman suurin risteilyalus Oasis of the Seas on varustettu ABB:n toimittamalla Azipod-ruoripotkurijärjestelmällä. ABB Oy Marinen asiakkaita ovat kansainväliset varustamot ja laivanrakentajat. Yrityksen Suomen toiminnoissa työskentelee noin 280 henkilöä, joista valtaosa on toimihenkilöitä työntekijöiden lukumäärän jäädessä alle 20:n. Globaalin huolto-osaston henkilömäärä on viime vuosina kasvanut voimakkaasti. Tällä hetkellä työntekijöitä on noin 90. ABB Oy Marine varastoi kattavasti varaosia hyvän saatavuuden turvaamiseksi. Varaosakauppa on pääasiassa vientikauppaa. Suurimpia vientimaita ovat Yhdysvallat, Venäjä, Kiina, Japani ja Norja. Azipod-ruoripotkurilaitteiden monivuotiset huoltosopimukset mahdollistavat varaosatoiminnan pitkäjänteisen kehittämisen. Azipodeja on asennettu yli 250 kpl, noin 120 alukseen ympäri maailman. Suomen ABB:n yksikkö vastaa maailmanlaajuisesti meriteollisuuden ratkaisujen kehittämisestä ABB:llä.



Kuva 1. Azipod-ruoripotkurijärjestelmä (Comatec 2007).

2 Varaosat

2.1 Varaosat ja kunnossapito

Varaosaksi voidaan määritellä osa tai laite, mikä tarvitaan rikki menneen tai käyttöikänsä loppuun kuluneen osan korvaamiseen tai korjaamiseen. Periaatteessa kaikki koneet ja laitteet tarvitsevat varaosia, jotkut vikaantuvat vain nopeammin kuin toiset. Kaikille asiakkaille varaosien nopea saanti on tärkeää, ja erityisen tärkeää se on yrityksille, joiden liiketoiminta riippuu nopeasta ja luotettavasta varaosatoimituksesta vikaantumisen yllättäessä. Varaosat liittyvät olennaisesti kunnossapidon onnistumiseen. Kunnossapito määritellään standardin SFS-EN 13306 mukaan ”Kunnossapito on kaikkien niiden teknisten, hallinnollisten ja johtamiseen liittyvien toimenpiteiden kokonaisuus, joiden tarkoituksena on säilyttää kone tilassa, jossa se pystyy suorittamaan vaaditun toiminnon sen koko elinkaaren aikana”. Jokapäiväisessä kunnossapitotoiminnassa on tunnistettavissa viisi pääalajaa: huolto, ehkäisevä kunnossapito, korjaava kunnossapito, parantava kunnossapito sekä vikojen ja vikaantumisen selvittäminen (Järviö ym. 2007, 49). Varaosat ja kunnossapito ovat osa yrityksen jälkimarkkinoita, joilla on suuri merkitys asiakkaan päättäessä uudelleen investoinnista, varsinkin mikäli kokemukset ovat olleet huonoja. Luotettavat ja johdonmukaiset jälkimarkkinapalvelut usein edistävät kestävän kilpailuedun saavuttamista.

Aberdeenin (2014,1) mukaan joka toinen kenttähuollon käynti vaatii varaosan. Mikäli huoltomiehellä ei ole oikeaa osaa oikeaan aikaan, hän ei voi ratkaista ongelmaa ensimmäisellä käynnillä, mikä johtaa tyytymättömään asiakkaaseen ja lisäksi kustannuksia toisella käynnillä. Oikean varaosan saatavuus on olennaisen tärkeää, jotta huolto sujuu asiakasta tyydyttävällä tavalla.

Ostajan näkökulmasta varaosat kuuluvat matalariskisiin ja rutiinimaisiin ostotapahumiin, koska kyseessä on tunnetun tuotteen uudelleenhankinta tunnetulta toimittajalta. Epävarmuus varaosakaupan lopputuloksesta on vähäinen, koska toimitukset ja ehdot on määriteltävä sopimuksessa, joka määrääjain tarkistetaan neuvotteluissa toimittajan kanssa. (van Weele 2010, 31.)

2.2 Varaosat osana Azipod-potkurijärjestelmien kunnossapitoa

Azipod on karrikoituna iso sähkömoottori lisälaitteineen, joka on asennettu veden pinnan alapuolelle aiheuttaen haasteellisen kunnossapitoympäristön. Azipodin sisälle on pääsy laivan peräosan kautta, mikä mahdollistaa kunnossapitotoimenpiteiden suorittamisen (kuva 2). Tämä voi tapahtua laivan ollessa satamassa odottamassa matkustajia. Tyypillinen työ on varaosana toimitetun pulssianturin vaihto Azipodin sisällä tai suodatimen vaihto Azipodin yläpuolella sijaitsevaan öljyvoitelukoneikkoon. Tilaus-toimitusprosessi lähtee liikkeelle paikallisen ABB-toimiston vastaanottamasta tarjouspyynnöstä, jonka lähettäjä on laivan omistajan maaorganisaatio tai joissakin tapauksissa joku laivalta. Azipod-varaosien vastuuorganisaatiolle Suomeen välitetty tarjouspyyntö käsitellään asianmukaisesti ja tarjous lähetetään paikalliselle ABB-toimistolle, joka tekee kaupan laivan maaorganisaation kanssa. Varaosan nopea saatavuus sekä oikeellisuus ovat usein hintaa tärkeämpiä tekijöitä asiakkaalle. Tilatun varaosan toimitus tapahtuu lentorahtina siihen satamaan, mihin laiva on tulossa.



Kuva 2. Huoltomies Azipodin sisällä (Cruisepage 2014).

Isomman huollon yhteydessä puhutaan usein kuivatelakoinnista, joka tarkoittaa laivan huoltamista kuivapintaisella työskentelytasolla. Kuivatelakointi kestää usein viikosta kahteen riippuen kiireellisyydestä, huollettavasta määrästä, saatavuudesta ja ammattitaidosta. Kuivatelakoinnit ovat yleensä suunniteltuja huoltoja, joihin tehdään varaosamäärityt ja tilaukset kuukausia etukäteen. Tällöin kunnossapitolajina on ehkäisevä kunnossapito, joka on jaksotettu ja aikataulutettu (SFS-EN 13306). Tyypillinen kuivatelakoinnissa tehtävä työ on pääakselin laakerien ja tiivisteiden vaihto. Tilaus-toimitusprosessi on samanlainen kuin yksittäisvaraosan kohdalla.

2.3 Azipod-potkurijärjestelmän varaosat

Azipodin varaosat ovat tyypillisiä OEM-yrityksen varaosia. OEM tarkoittaa alkuperäisen laitteen valmistajaa. Azipodin toiminnassa on kyse voimansiirrosta sähkömoottorilta potkurin kautta veteen, jolloin synnytetään työntö- tai vetovoima laivan liikuttamiseksi. Potkurijärjestelmässä on useita mekaanisia pyöriviä laitteita, joiden kunnossapitoon tarvitaan laakereita, akselitiivisteitä ja kytkimiä. Laivan kääntymisen mahdollistamiseksi tarvitaan hydraulisia koneikkoja ja laitteita, jotka tarvitsevat venttiilejä, pumppuja, letkuja ja moottoreita varaosina. Lisäksi Azipod tarvitsee toimiakseen laitteita automaatio-, tiedonsiirto-, kunnonvalvonta- ja ohjausparametrien siirtoon. Vikaantuessaan nämä laitteet tarvitsevat piirikortteja, keskusyksiköitä, katkaisijoita ja antureita varaosina. Kaikki edellä mainitut varaosatarpeet ovat ennakoitavissa, joten saatavuutta on voitu kehittää tarvetta vastaavaksi.

Meriteollisuusalan erityispiirre on potkurijärjestelmän pohjakosketukset tai törmäykset erilaisiin pyydyksiin. Varaosien näkökulmasta törmäilyt aiheuttavat yllättävän tarpeen varaosille, mihin ei ehkä ole varauduttu. Toinen alan erityispiirre on luokituslaitosten vaatimat kunnossapidolliset toimenpiteet säännöllisin väliajoin, jotta laiva voi jatkaa liikenteessä. Mikäli laivaa ei ole luokitettu luokituslaitosten vaatimusten mukaisesti, sille ei myönnetä vakuutusta ja laivan omistaja ei liikennöi ilman vakuutusta. Isommat luokituslaitosten vaatimat huollot edellyttävät laivan kuivatelakointia, mikä tarjoaa varaosaliiketoiminnalle ansaintamahdollisuuden. Kuivatelakoinnin ajankohta tiedetään hyvissä ajoin ja varaosatarpeet voidaan melko tarkasti ennakoida. Laiva on poissa tuottavasta toiminnasta telakoinnin ajan, joten huoltotöitä tehdään kahdessa tai kolmessa vuorossa. Tällöin varaosan tulee olla oikea, sen tulee olla saatavilla oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Ennakkosuunnittelun merkitys kasvaa telakoinneissa.

Olellainen osa Azipod-varaosaliiketoimintaa on logistiikka. Hankintaosastolla on oma tiimi varaosien hankinnoille. Varaosat ostetaan suoraan valmistajilta tai maahantuojilta, ja alkuperämaat ovat usein Suomi, Ruotsi, Saksa ja Japani. ABB:llä hankitaan varaosia myös sisäisesti käyttäen siirtohinnoittelua. Maantieteellisesti Azipod-laivojen toiminta on levittäytynyt ympäri maailman ja varaosatoimitukset lähtevät Turun varastolta valtaosin lentokuljetuksina kohti määränpäättä.

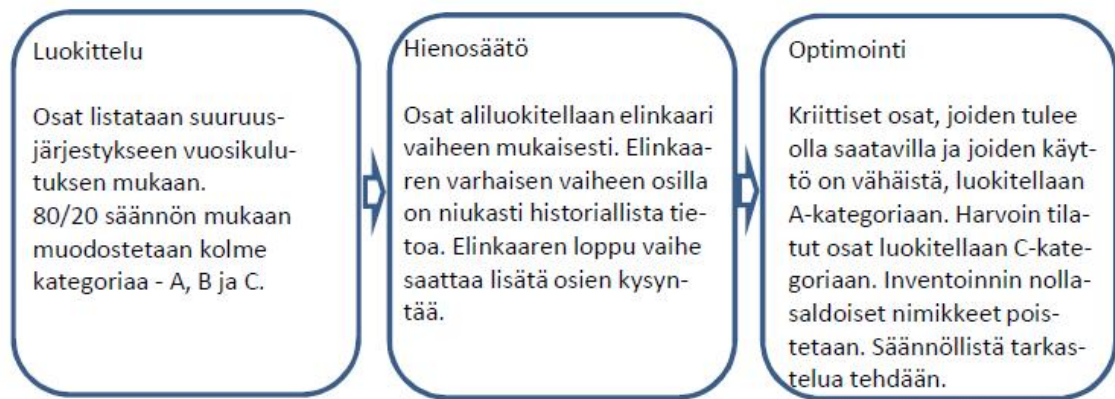
2.4 Varaosien ryhmittely

Lukumääräisesti varaosia saattaa olla kymmeniätuhansia, joten niiden yksittäinen hinnoittelu olisi mahdotonta. Siitä syystä varaosia ryhmitellään. Ryhmittely perustuu yhteiseen piirteeseen, kuten myyntivolyymi, kriittisyys, kilpailutilanne, varaosaperhe (suodatimet), varaosan monimutkaisuus tai tuotteen elinkaari. Hinnoittelustrategia voidaan kohdistaa kullekin ryhmälle ja hinnoittelua hallitaan ryhmätasolla. Esimerkiksi vakiosat voidaan ryhmitellä omaksi ryhmäksi. Hinnoittelu asetetaan markkinaperusteisen hinnoittelumallin mukaisesti. (Deloitte 2010, 2.)

Varaosat voidaan jakaa kategorioihin monella eri tavalla riippuen lähestymistavasta. ABC-analyysi on luokittelutapa, joka perustuu tuotteiden ryhmittelyyn jonkin kriteerin perusteella. Kriteerinä voi olla esimerkiksi tuotteiden arvo tai myynnin määrä. Analyysi perustuu olettamukselle, jonka mukaan tuotteet ovat eriarvoisia ja niitä pitää hallinnoida eri tavalla. Analyysin tuloksena saadaan tuotteille jako kolmeen A-, B- ja C-kategoriaan, perustuen niin sanottuun 80/20 -sääntöön.

- A-kategoria sisältää 20 % varaosista tuoden 80 % liikevaihdosta. Nämä osat ovat kriittisiä ja niillä tulee olla tarkka varaston hallinta.
- B-kategoria sisältää 50 % varaosista tuoden 15 % liikevaihdosta. Osat ovat vähemmän kriittisiä ja niille tarvitaan kohtuullista varaston hallintaa.
- C-kategoria sisältää 30 % varaosista tuoden 5 % liikevaihdosta. Osat eivät ole kriittisiä ja niiden osalta varastointi perustuu lähinnä asiakkaiden palveluun.

ABC-analyysin (kuva 3) perusteella luoduille kategorioille voidaan soveltaa haluttua hinnoittelustrategiaa.



Kuva 3. ABC-analyysin kolme vaihetta (Natarajan & Tarannum 2012, 6).

Analyysin ensimmäinen vaihe on varaosien järjestäminen keskimääräisen vuosikulutuksen mukaan suurimmasta pienempään. Pareto-säännön (80/20) mukaan luokitellaan varaosat kolmeen kategoriaan. Toisessa vaiheessa parannetaan luokittelua perustuen tuotteiden elinkaarivaiheeseen. Tietoa tuotteen elinkaaren vaiheesta saadaan myyntivolyymista, kannattavuudesta ja kilpailusta. Viimeisessä vaiheessa optimoidaan A-, B- ja C-kategorian varaosat, pääpainon ollessa A-kategorian varaosilla. Luokittelun optimointi toistetaan säännöllisesti parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

Koneen markkinoille tulovaiheessa sen vikaantuminen on epätodennäköistä ja siitä syystä tarve varaosalle on pieni. Koneen saavuttaessa laskuvaiheen sen vikaantumisen herkkyys kasvaa aiheuttaen lisääntyvää kysyntää varaosille. Muuttuva kysyntä tulee ottaa huomioon ABC-analyysin hienosäätövaiheessa, sillä varaosan kategorialle saatetaan nostaa tai laskea. (Natarajan & Tarannum 2012, 7.) (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Koneen elinkaaren vaikutus varaosan kysyntään (Natarajan & Tarannum 2012, 7).

	MYynti VOLYYMI	KANNATTAVUUS	KILPAILU	VARAOSAN KYSYNTÄ
Markkinoille tulo	alhainen	alhainen	vähäinen	alhainen
Kasvuvaihe	kasvaa	kasvaa	kasvaa	vakaa
Kypsymisvaihe	kasvaa	supistuu	kasvaa	vakaa
Laskuvaihe	supistuu	supistuu	kova	korkea

2.5 Varaosien tarve ja kriittisyys

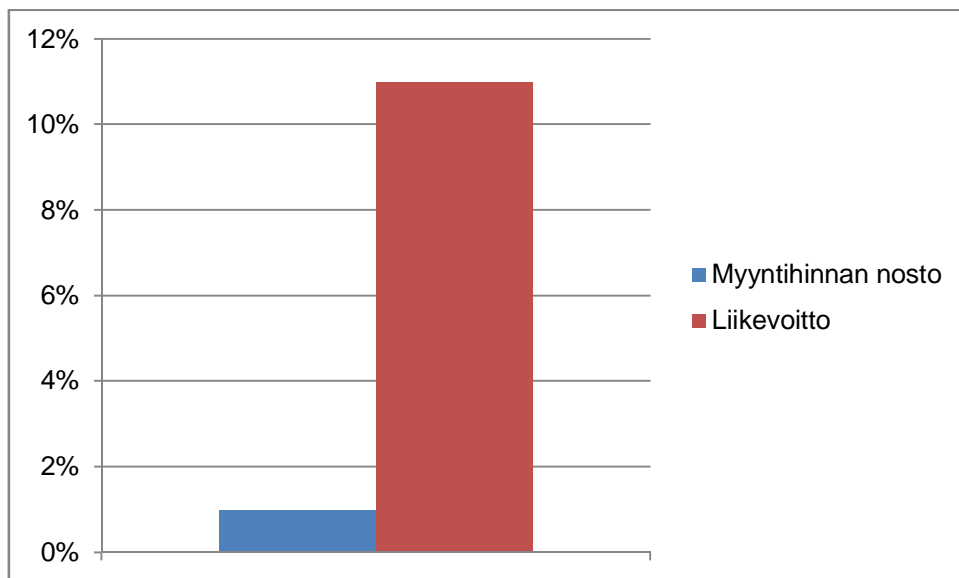
Tarve varaosalle syntyy usein koneen vikaantuessa tai saavutettaessa sen aikaperusteinen vaihtoväli. Mikäli kone ei ole kovin tärkeä asiakkaalle, saatetaan korjaus suorittaa myöhemmin sopivana ajankohtana. Kriittisen koneen vikaantuessa korjaus suoritetaan mahdollisimman nopeasti, jolloin varaosan saatavuuden ja logistiikan tulee olla hyvällä tasolla. Kriittisyys kuvaa kohteen riskin suuruutta. Riskejä voivat olla tuotannon tai toimintakyvyn menettäminen, henkilö- tai ympäristövahingot tai muut ei-hyväksyttävät seuraukset. Varaosien hinnoittelun kannalta katsottuna asiakkaan osan tai laitteen kriittisyys tarjoaa ansaintamahdollisuuden hyvällä tuotolla. Kriittisen osan tarpeen sattuessa kohdalle asiakas on usein kiinnostuneempi saatavuudesta ja varaosan oikeellisuudesta kuin sen hinnasta. Pitkäjänteisesti toimivan OEM-valmistajan kannattaa pitää yllä kohtuullinen saatavuus tavanomaisille ja kriittisille varaosille, sillä asiakas olettaa saavansa tukea koneen vikaantuessa. Hyvin hoidetut jälkimarkkinapalvelut tukevat yrityksen uusien koneiden kaupankäynnin mahdollisuuksia. Kaikkia kriittisiä varaosia OEM-valmistajan ei kannata pitää omassa varastossa, kohtuullinen saatavuus voidaan saavuttaa sopimalla maahantuojan kanssa tietyn tasoisesta varastoinnista. Joissakin tapauksissa on mahdollista sopia alkuperäisen valmistajan kanssa puolivalmisteiden ylläpidosta pitkän toimitusajan komponenteille, jolloin lopullisen tuotteen valmistaminen on nopeaa. Tällainen tilanne saattaa olla molempia osapuolia hyödyttävä, sillä alkuperäinen valmistaja voi käyttää puolivalmisteita myös muihin tarkoituksiin. Saatavuuden ylläpito itsessään voi olla kannattavaa liiketoimintaa.

Asiakkaan kannalta on hyödyllistä kartoittaa kriittiset laitteet, asettaa ne tärkeysjärjestykseen ja arvioida riskit. Riskien hallinnasta kannattaa sopia laitevalmistajan tai myyjän kanssa. Asiakkaan on olennaista arvioida, onko varaosaa järkevää varastoida itse vai tilataanko se tarvittaessa. Arvioinnissa tulee huomioida osan vikaantumisväli, keskimääräinen toimitusaika ja toimituskulut.

3 Hinnoittelu

3.1 Hinnoittelun merkitys

Hinnoittelu on yksi keskeisimmistä yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Menestyvä yritys on kannattava, ja hinnoittelu vaikuttaa suoraan kannattavuuteen. Hinnoittelulla pyritään vaikuttamaan myös tuotteen kysyntään. Tuotteen hinta ja määrä ovat sidoksissa toisiinsa, hinnan alennus usein lisää myyntimääriä kun taas hinnan nosto vähentää. Hinnoittelun avulla voidaan viestiä tuotteen imagosta eli siitä, kuinka arvokkaaksi ja laadukkaaksi tuote koetaan. Yleensä kalliimpi tuote mielletään paremmaksi kuin halpa tuote. Tuotteelle asetettava hinta nähdään myös markkinoinnin kilpailukeinona. Hinnoitteluvapaus on rajallisempaa kilpailuilla markkinoilla, joilla asiakas voi helposti vertailla hintoja. Yksilöllinen tuote voidaan hinnoitella vapaammin vertailukohdan puuttuessa. Natarajanin & Tarannumin (2012, 2) artikkelin mukaan hinnoittelu on tehokas keino yrityksen kannattavuuden parantamiseksi, sillä 1 % myyntihinnan nosto lisää 11 % liikevoittoa (kuva 4).



Kuva 4. Myyntihinnan noston vaikutus yrityksen liikevoittoon.

3.2 Peruskäsitteitä

3.2.1 Hinta

Hinnalla tarkoitetaan asiakkaan tuotteesta tai palvelusta maksamaa euromäärää, joka sisältää alennukset ja maksuajan. Talouden määritelmässä hinta on tuotteen tai palvelun vaihtoarvo mitattuna rahana. Myyjän näkökulmasta hinta on tulon lähde. Ostajalle se merkitsee tarpeiden tyydyttämistä. Hinnan avulla on kätevää verrata tuotteita toisiin markkinoilla oleviin tuotteisiin, koska raha tekee tuotteet yhteismitalliseksi. Markkinat itse asiassa määräävät viime kädessä tuotteen hinnan.

3.2.2 Hinnoittelualue

Hinnoittelualue kuvaa liikkumavaraa, jonka rajoissa yritys hinnoittelee tuotteensa. Tuotteen hinnoittelumahdollisuuksiin vaikuttavat tuotteen erilaistaminen, kilpailu, kustannukset ja asiakkaan tuotearvostus. Tuotteen kustannukset ovat pääsääntöisesti hinnoittelualan alaraja, mutta ylärajan määrittäminen jää markkinoiden tehtäväksi. Hinnoittelualan on rajallisempi kilpailluilla markkinoilla, joilla asiakas voi helposti vertailla hintoja. Yksilöllinen tuote voidaan hinnoitella vapaammin vertailukohdan puuttuessa.

3.2.3 Kysyntä

Kysyntä on sen tuotteen määrä, jonka ostajat ovat valmiit ostamaan tarjotulla hinnalla. Korkeampi hinta vaikuttaa kysyntään alentavasti. Muita kysyntään vaikuttavia tekijöitä ovat tarve, saatavuus, kilpailevien tuotteiden hinta, budjetti ja asiakkaan mieltymykset.

3.2.4 Kysynnän hintajousto

Kysynnän hintajousto on suure, jolla mitataan tuotteen kysynnän muutosta hinnan muuttuessa. Yleensä hintajousto on negatiivinen eli hinnan nousu johtaa kysynnän vähenemiseen. Joissakin poikkeustapauksissa hintajousto on positiivinen, silloin hinnan nousu johtaa kysynnän nousuun. Hinnoittelun kannalta on oleellista tietää miten tuote käyttäytyy markkinoilla. Jos pienetkin hinnanmuutokset vaikuttavat tuotteen kysyntään, puhutaan joustavasta kysynnästä. Mikäli hinnanmuutoksilla ei ole merkittävää

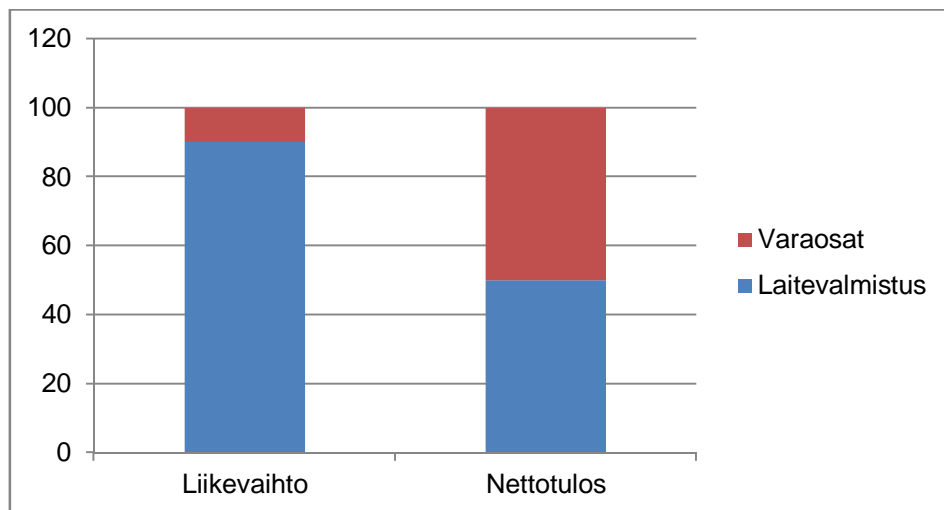
vaikutusta kysyntään, puhutaan joustamattomasta kysynnästä. (Haverila ym. 2009, 184.)

3.2.5 Siirtohinta

Siirtohinta tarkoittaa hintaa, jolla suorite siirtyy yrityksen sisällä. Siirtohintaa käytetään usein palvelun tai tuotteen myynnissä yrityksen tulosityksiköltä toiselle. Siirtohinnan alarajana pidetään tuotteen kustannuksia ja ylärajana markkinahintaa. Laitisen (2007, 200) mukaan paras siirtohinta on markkinahinta, jolla tuotetta voidaan myydä yrityksen ulkopuolella. Se motivoi yrityksen sisäisiä osastoja oikealla tavalla antaen oikeudenmukaisen perustan kannattavuuden arvioimiselle.

3.3 Varaosien hinnoittelu

Accenturen (2013, 2) ja Natarajanin & Tarannumin (2012, 2) artikkelit toteavat OEM-laitevalmistajien varaosien muodostavan keskimäärin 10 % kokonaisymyynnistä ja 40-50 % yrityksen nettotuloksesta (kuva 5).



Kuva 5. Varaosilla on merkittävä osuus nettotuloksesta.

Deloitteen (2010,1; 2011,1) mukaan OEM-yritysten toimitusjohtajilla on taipumus unohtaa jälkimarkkinoiden hinnoittelun tarjoamat mahdollisuudet, sillä jälkimarkkinat ovat jo hyvin kannattavaa liiketoimintaa. Analysoimalla ja hinnoittelemalla varaosia voidaan kannattavuutta edelleen optimoida. Heidän kokemuksensa mukaan useassa yritykses-

sä jopa 60 - 80 % varaosista ei ole hinnoiteltu markkinoiden mahdollisuuksien tai yrityksen strategian mukaisesti. Yksittäisen varaosan hinta ei ole aina ensisijainen valintaperuste laitevalmistajien asiakkaille, lukuun ottamatta eniten kilpailtuja tuotteita, vaan huomioon otetaan muut tekijät kuten varaosan saatavuus, toimitusaika, luotettavuus ja yrityksen maine. Laitevalmistajan vahvuudet kuten asiakaspalvelu, dokumentointi, tekninen tuki, logistiikka ja varaosien setitys tarjoavat mahdollisuuden kilpailuetuun, joka tulisi huomioida varaosan optimoidussa hinnassa. Kilpailukykyinen ja johdonmukainen varaosien hinnoittelu parantaa yrityskuvaa ja asiakastyytyvää johtaen asiakkaan parempaan lojaalisuuteen.

Suurin mahdollisuus arvon muodostukselle on varaosilla, joilla ei ole kilpailua tai joiden markkinoita yritys hallitsee. Hinta on usein määritetty kustannuksiin perustuen, kuten muut tuoteperheen varaosat. Tästä seuraa, ettei hinta ole linjassa asiakasnäkökulman kanssa. Jotkut ovat alihintaisia laskien katetta ja jotkut ovat ylihintaisia laskien asiakastyytyvää. (Accenture 2010, 1 - 2.)

Jotta yritykset saavat maksimaalisen tuoton heidän kilpailukykyisestä varaosakaupasta, suositellaan varaosien hinnan määrittämistä siten, että se perustuu tuotteen elinkaaren vaiheeseen, asiakkaan kokemaan arvoon sekä markkinoiden viisauteen (Accenture 2013, 3).

OEM-tuotteiden ja varaosien hinnoittelun vertailu

Kun OEM-tuotteiden ja varaosien hinnoittelumahdollisuuksia vertailee taulukossa 2, huomaa epätasapainon vallitsevat tyypillisissä OEM-organisaatioissa.

Taulukko 2. Hinnoittelun epätasapaino OEM-tuotteiden ja varaosien välillä (Accenture 2013, 3).

OEM-TUOTTEET	VARAOSAT
- 30-100 tuotetta hinnoiteltavana	- 50,000 - 500,000 varaosaa hinnoiteltavana
- Myynti ja markkinoitibudjetti 15-40 M€	- Jälkimarkkinoinnin budjetti 1-4 M€
- 20-50 henkilöä hinnoittelussa	- 1-10 henkilöä hinnoittelussa

Varaosilla on usein muutama henkilö ja pieni budjetti, jolla pitää selvittää kymmenien tuhansien nimikkeiden hinnoittelusta. Monet varaosien hinnoitteluorganisaatiot keskit-

tyvät vain tärkeimpiin 10 %:iin nimikkeistä, koska heillä ei ole aikaa hinnoitella loppuja 90 %. Tämä johtaa epä johdonmukaiseen hinnoitteluun läpi tuotteen elinkaaren ja myös pitkäaikaiseen vaikutukseen kannattavuuteen (Accenture 2013, 3.)

3.4 Hinnoittelumenetelmät

Aberdeen kartoitti 167 OEM-valmistajaa ja huolto-organisaatiota selvittääkseen niiden varaosatoiminnot sekä käytetyt hinnoittelumallit. Yrityksissä käytetään laajasti kustannusperusteista hinnoittelua, joka on yleisin ja helpoin hinnoittelumuoto. Parhaiten menestyvät yritykset käyttävät kehittyneempiä hinnoittelumenetelmiä kuin perinteinen kustannusperusteinen hinnoittelu, mikä on johtanut parantuneeseen asiakastyytyvyyteen, parantuneeseen kannattavuuteen ja pienempiin kustannuksiin (inventory cost). (Aberdeen 2014, 1.) Useat tutkimukset osoittavat kuitenkin neljän yrityksen viidestä käyttävän hinnoittelumenetelmiä, jotka perustuvat kustannuksiin tai kilpailijoiden hintoihin (Bertini & Hinterhuber 2011, 47).

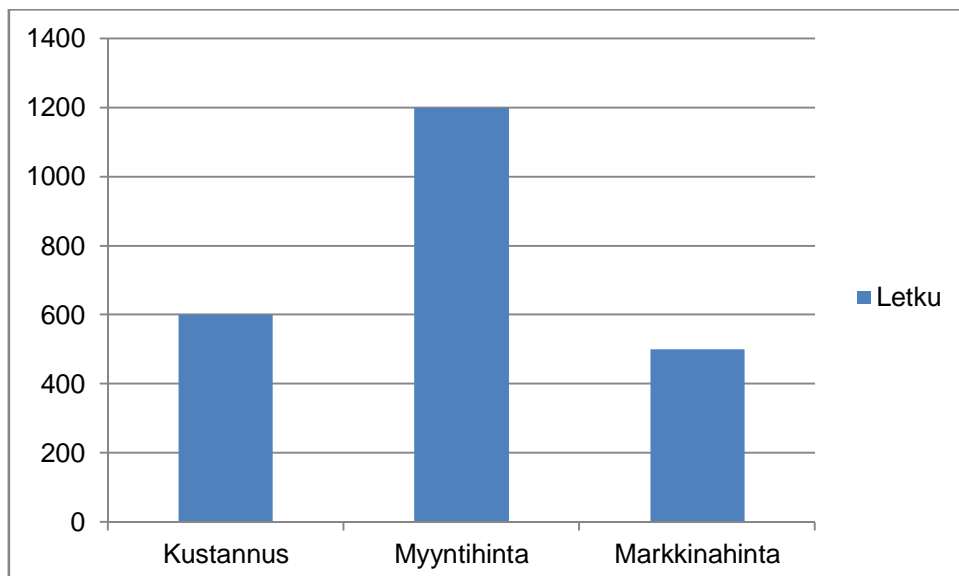
3.4.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteinen hinnoittelu on historiallisesti hallinnut varaosien hinnoittelua, sillä se koetaan helpoksi ja yksinkertaiseksi ja pohjautuu tuotteen kustannuksiin, mihin lisätään myyntikate tai hinnoittelukerroin asiakashinnan selvittämiseksi. Teollisuuden laitteiden valmistajat valitsevat usein tämän hinnoittelumenetelmän, koska tietoa hintajoustopista ja kysynnästä on vaikea saada. Käytettäessä kustannusperusteista hinnoittelua varaosien hinnoittelussa, huomiotta jää varaosan koettu arvo sekä asiakasnäkökulma. (Natarajan & Tarannum 2012, 3; Aberdeen 2014, 4). Nimensä mukaisesti kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuotteen kustannukset ovat keskeisessä asemassa. Sen käyttäminen asettaa suuria vaatimuksia kustannuslaskennan tarkkuudelle, koska virheet näkyvät yrityksen kannattavuudessa. Kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä soveltuu varaosille, joiden kysyntää on hankala ennustaa tai markkinahinnasta ei ole tietoa.

Kustannuspohjaisesta hinnoittelusta on useita erilaisia sovelluksia, jotka hieman eroavat toisistaan. Laitinen (2007, 165 - 208) kirjoittaa kirjassaan voitollis- eli omakustannushinnoittelusta, jossa tuotteen hinta voidaan laskea OKA eli omakustannusarvoa ja voittoa varten tarvittavan lisän summana. Tunnetaan myös OKA-hinnoittelun nimellä.

Toinen sovellus on katetuottohinnoittelu, jossa tuotteen hinta perustuu sen muuttuviin kustannuksiin lisätynä katteella, joka on laskettu kiinteitä kustannuksia ja voittoa varten. Kolmas sovellus on tarjoushinnoittelu, jossa pelataan yrityksen omilla kustannuksilla ja marginaalilla. Järvenpää ym. (2010, 191 - 193) toteavat käyttökelpoisiksi kustannusperusteisiksi hinnoittelumenetelmiksi hinnoittelukertoimen, pääoman tuottoasteeseen perustuvan hinnoittelun ja hintaporrastuksen. Hinnoittelukerrointa käytettäessä yrityksen tulee määrittää kerroin, jolla kerrotaan tuotteen kustannus ja saadaan tuotteen myyntihinta. Kerroin voi kattaa voittotavoitteen tai muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä voittotavoitteen. Pääoman tuottoasteeseen perustuvassa hinnoittelussa korostetaan tuotteen sitovan pääomaa. Hinnoittelussa selvitetään tuotteen sitoma pääoma, jolle määritetään tuottovaatimus. Asiakashinta saadaan, kun pääoman tuottovaatimus lisätään tuotteen kustannuksiin. Hintaporrastus on käytössä, kun tuotetta myydään segmentoiduille asiakkaille toisistaan poikkeavilla hinnoilla. Ryhmittely voidaan tehdä maantieteellisen sijainnin, ostovolyymien tai paikallisen hintatason mukaan.

Kustannuspohjaisen hinnoittelun perusongelma on hinnan asettaminen huomioimatta markkinoiden hintatasoa, esimerkkinä on kuva 6. Letkun kustannus on korkeampi kuin markkinahinta. Huomioimatta vallitsevaa markkinahintaa kustannusten päälle laitetaan 50 %:n kate, mikä johtaa korkeaan myyntihintaan ja tyytymättömään asiakkaaseen. (Natarajan & Tarannum 2012, 3).



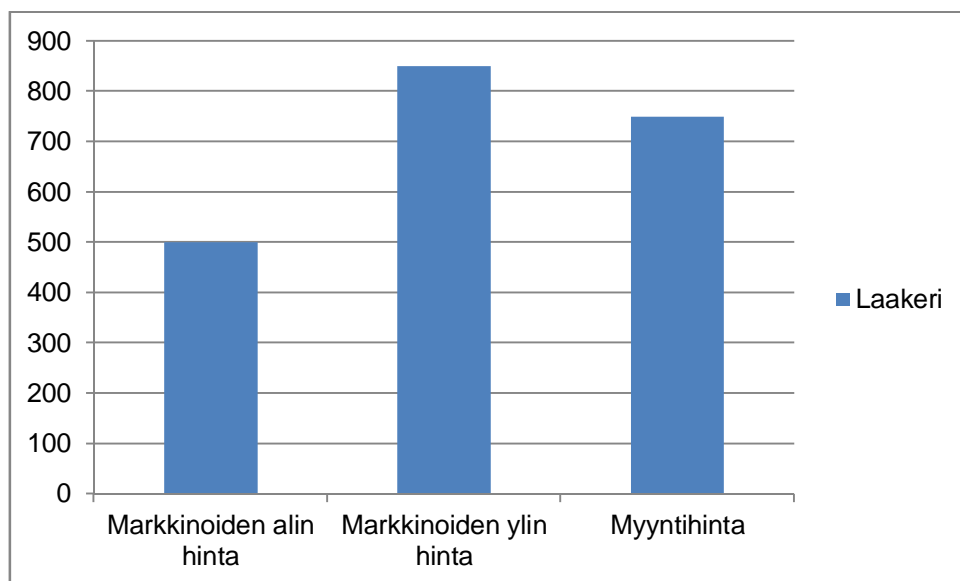
Kuva 6. Markkinahinta on alhaisempi kuin kustannus ja myyntihinta.

Toinen perusongelma kustannuspohjaisessa hinnoittelussa on asiakkaan maksuhalukkuuden huomioimatta jättäminen, johtaen menetettyihin kate euroihin (Natarajan & Tarannum 2012, 3).

Kolmas ongelma kustannuspohjaisessa hinnoittelussa kohdataan myyntihinnan, kysynnän ja tuotantomäärän yhteensovittamisessa. Pieni tuotantomäärä aiheuttaa korkean yksikkökustannuksen, jonka perusteella tulisi myyntihintaa nostaa, mikä aiheuttaisi kysynnän laskun ja näin edelleen pienentäisi tuotantomäärää aiheuttaen entistä korkeamman yksikkökustannuksen. (Kulmala 2005, 4.)

3.4.2 Markkinaperusteinen hinnoittelu

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa selvitetään tuotteesta maksettava keskimääräinen hinta tai hinnoittelualue. Vertaamalla oman tuotteen ominaisuuksia suhteessa markkinoilla oleviin voidaan hinnoittelualueelta löytää sopiva kohta. Markkinoita tutkittaessa tulee kiinnittää huomio markkinajohtajatuotteiden ominaisuuksiin ja niiden hintatasoon – ei ns. seuraajiin. Markkinapohjainen hinnoittelu vaatii myös asiakkaiden hyvää tuntemusta, erityisesti tietoa ostajien suhtautumisesta hintajoustoon sekä asiakkaan maksukyvyystään ja -halustaan. (Kulmala 2005, 4.) Kuvassa 7 on havainnollistettu myyntihinnan asettamisen mahdollisuuksia markkinoiden alimman ja ylimmän hinnan välille.

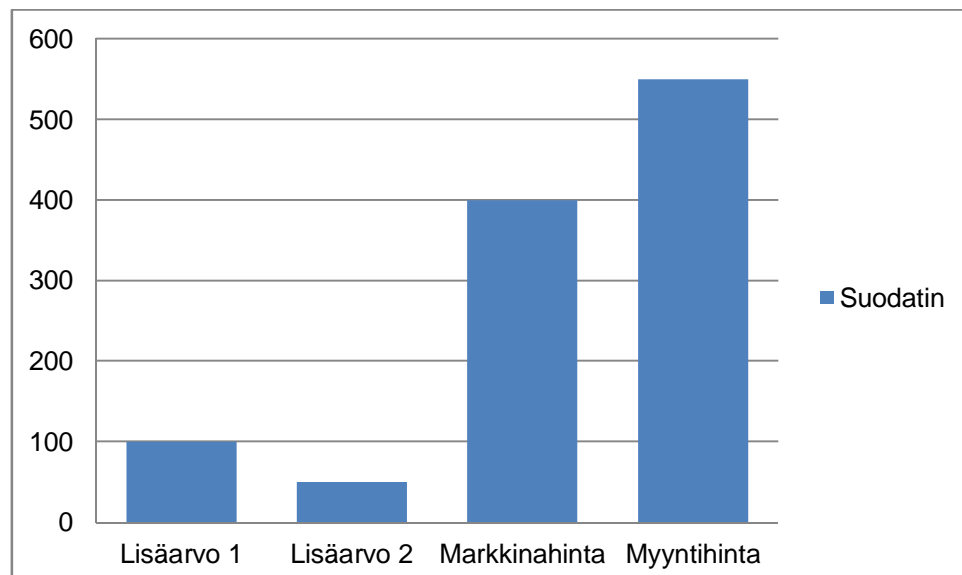


Kuva 7. Myyntihinta on asetettu lähelle markkinoiden ylintä hintaa.

Markkinaperusteinen hinnoittelumenetelmä sopii tuotteille, josta on paljon kilpailua, ja myös vakiotuotteille. Tämän hinnoittelutavan ongelmana on lähtökohtainen olettaus kilpailijoiden hinnoitelleen tuotteensa oikein. Toinen ongelma on siinä, ettei tuotteen todellista arvoa asiakkaan näkökulmasta oteta huomioon. Markkinaperusteisista hinnoittelumalleista löytyy erilaisia sovelluksia riippuen lähteestä, esimerkiksi kilpailuun perustuva malli, markkinaosuusmalli ja volyymimalli. (Kulmala 2005, 4.)

3.4.3 Arvoperusteinen hinnoittelu

Arvoperusteisessa hinnoittelussa varaosan hinta asetetaan asiakkaan kokeman lisäarvon perusteella. Asiakkaan kokema arvo voi olla huomattavasti korkeampi kuin kustannus- tai kilpailijaperusteinen hinnoittelu osoittaa (kuva 8). Tässä hinnoittelumallissa arvioidaan tuotteen lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Lisäarvo voi liittyä tuotteeseen, yritykseen tai tuotteeseen liitettyyn palveluun. Asiakkaan kokema lisäarvo voi olla tuotteen kriittisyys (nopea toimitus), pitkä kestoikä, luotettava huoltopalvelu, yrityksen imago tai hyvä saatavuus. Asiakkaiden kokema lisäarvo vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon kukin arvostaa eri ominaisuuksia tai kuinka paljon he voivat hyödyntää tuotetta omassa käytössä. Asiakkaalle tulee kommunikoida selkeästi, mihin tuotteen arvo perustuu, muuten korkeaa hintaa on vaikea hyväksyä. (Järvenpää 2010, 195 - 196; Nata-
rajan & Tarannum 2012, 4.)



Kuva 8. Asiakkaan kokema lisäarvo nostaa myyntihintaa.

Tutkimukset osoittavat arvoperusteisen hinnoittelun johtavan hyvin korkeaan kannattavuuteen. Siitä huolimatta arvoperusteinen hinnoittelu on vähän käytetty hinnoittelumenetelmä, useassa yrityksessä sitä ei käytetä lainkaan. Tämän hinnoittelumenetelmän haasteena on tutkimuksen mukaan tuotteen arvon arviointi, arvon kommunikointi asiakkaalle, markkinoiden ryhmittely ja myynti arvoperusteisuus huomioiden. (Bertini & Hinterhuber 2011, 46.) Hogan ym. (2011, 14) viittavat kirjassaan tutkimukseen, jonka mukaan arvoperusteista hinnoittelua käyttävät yritykset saavuttivat 24 % korkeamman tuoton kuin teollisuudessa keskimäärin. Arvoperusteisen hinnoittelun käyttöönottoon liittyi olennaisena osana oman organisaation valmennus.

3.5 Hinnoittelumenetelmän valinta

Varaosa on kriittinen, jos asiakkaalle aiheutuu suuri ongelma sen vikaantumisesta. Tällöin voidaan varaosan katetavoite asettaa korkeaksi, mutta samaa ei voida tehdä helposti saatavalle yksinkertaiselle varaosalle. Mikäli hinta on kohtuuton asiakkaan mielestä, toimittajan nähdään olevan monopolistinen. Hinnan tulee aina olla hyväksyttävällä tasolla. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Hinnoittelumenetelmän valintataulukko kilpailun ja kriittisyyden perusteella (Viardot 2004, 5).

Kilpailijoiden määrä	Paljon	Markkinahinta	Markkinahinta	Markkinahinta
	Joitakin	Markkinahinta	Arvoon perustuva	Arvoon perustuva
	Vähäinen	Kustannus + kate	Arvoon perustuva	Arvoon perustuva
		Pieni	Keski	Suuri
		Seuraus ongelmasta asiakkaalle		

Kun kilpailijoiden määrä on vähäinen ja asiakkaan kokema seuraus mahdollisesta ongelmasta (kriittinen osa) on suuri, hinnoitteluvapaus on suuri. (Viardot 2004, 5.)

3.6 Hinnoittelustrategia

3.6.1 Strategioiden luokittelua

Yrityksen hinnoittelustrategia on osa yrityksen pitkän aikavälin suunnittelua. Valittaessa yrityksen tuotteille hinnoittelustrategia, etsitään ensin vaihtoehtoisia keinoja tiettyyn tavoitteeseen (kannattavuus, markkinaosuus, jne.) pääsemiseksi. Valitaan sopivin hinnoittelustrategia, joka tukee yrityksen kilpailuasemaa kestävien kilpailuetujen avulla. (Anttila & Fogelholm 1999, 30.) van Weele (2010, 185) toteaa osuvasti, että jokaisen yrityksen tavoitteena on kehittää selvästi erottuvaa ja kestäväää kilpailuetua. Vain siten yritys varmistaa pitkän aikavälin selviytymisen.

Porter (1980) määrittelee kolme strategiaa, joiden avulla yritys voi kehittää itselleen kilpailuedun.

- Kustannusjohtajuusstrategia. Tämän strategian pääpaino on jatkuva kustannusten vähentäminen lopputuotteiden osalta. Saavuttaakseen kustannusjohtajuuden yrityksen on tuotettava tuotteensa edullisemmin kuin kilpailijansa. Alhaisempi kustannustaso tarjoaa kestäväen kilpailuedun yritykselle.
- Erilaistamisen strategia. Strategiassa kehitetään ainutlaatuisia ominaisuuksia, joiden avulla saavutetaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Erilaistaminen voi olla muotoilu, tuotemerkki, teknologia tai palvelu, joiden avulla vähennetään hinnan tärkeyttä ostopäätöksen hetkellä.
- Fokusointi. Fokusointistrategiassa keskitytään pienen asiakasryhmän palvelemiseen. Yritys seuraa aktiivisesti potentiaalisen asiakasryhmän toimintaa, omaksuu heidän tarpeensa ja tuottaa yksilöidyn palvelun tai tuotteen.

Kehittynyt hinnoittelustrategia auttaa yrityksiä kasvattamaan kannattavuutta (Accenture 2010, 1 - 2).

.

3.6.2 Hinnoittelustrategian valinta

Hinnoittelustrategian valinnassa otetaan huomioon samanaikaisesti useita tekijöitä, joten lopputulos on yksilöllinen. Huomioon otettavista tekijöistä voidaan mainita tuote, tavoitteet, kysyntä, markkinatilanne, kilpailijat, brändi, asiakkaat ja tuotteen elinkaari. Kun yritys on valinnut hinnoittelustrategian, se voi toteuttaa sitä kaavamaisesti tai joustavasti tilanteen mukaan. Mikäli yritys muuttaa valittua strategiaa, se ei tarkoita epäonnistumista strategian valinnassa vaan pikemminkin strategia tulee nähdä aika- ja tilannesidonnaisena, sitä voidaan muuttaa tavoitteeseen pääsemiseksi. Yritys joutuu asemoimaan tuotteensa laatu/hinta-asteikolla suhteessa kilpailijoihinsa, tämä on strateginen hinnoittelupäätös. Joillekin asiakkaille kallis tarkoittaa samaa kuin laadukas huipputuote. Hinnan ja laadun tulee olla tasapainossa asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Mikäli laatu on korkeampi kuin sen asiakashinta, ollaan alihinnoittelun alueella, jolloin kate euroja jää saamatta. Kun asiakashinta on korkeampi kuin laatu puhutaan ylihinnoittelusta, ja silloin kilpailijalle jätetään mahdollisuus tulla markkinoille. Yli- ja alihinnoittelua voidaan käyttää markkinoille pääsemiseksi tai markkinaosuuden puolustamiseen. (Sipilä 2003, 253 - 292.)

Taulukko 4. Kolmen hinnoittelumenetelmän soveltuvuus eri strategioille.

	Kustannusperusteinen hinnoittelu	Markkinaperusteinen hinnoittelu	Arvoperusteinen hinnoittelu
Kustannusjohtajan strategia	Toimii kohtalaisesti	Toimii hyvin	Ei toimi hyvin
Laatujohtajan strategia	Ei toimi hyvin	Toimii hyvin	Toimii hyvin
Erilaistamisen strategia	Ei toimi hyvin	Toimii kohtalaisesti	Toimii hyvin
Markkinoille tulijan strategia	Toimii hyvin joissakin tapauksissa	Toimii hyvin joissakin tapauksissa	Toimii hyvin joissakin tapauksissa
Markkinaosuuden kasvattajan strategia	Toimii hyvin joissakin tapauksissa	Toimii hyvin	Ei toimi hyvin

Taulukossa 4 havainnollistetaan kustannus-, markkina- ja arvoperusteisen hinnoittelun toimivuutta erilaisille strategioille. Kustannusjohtajan strategiassa pelataan suurella volyymillä ja pienemmillä katteilla. Kustannusjohtajuus on mahdollista saavuttaa tehokkaalla toiminnalla ja pitämällä kilpailijoita paremmin huolta kustannusrakenteesta. Kustannusjohtajalla saattaa olla merkittäviä tuote- tai tuotantoinnovaatioita ja isoimmat valmistuserät. Tässä strategiassa tulee olla hyvin selvillä markkinahinnoista ja markkinaperusteinen hinnoittelumenetelmä soveltuu hyvin käytettäväksi. (Sipilä 2003, 253 - 292.)

Laatujohtaja pyrkii strategiassaan löytämään markkinoilta maksukykyisen asiakasryhmän, joka on valmis maksamaan tuotteen hyvästä laadusta ja palvelusta. Hinnoittelu on vapaampaa ja arvoperusteinen hinnoittelumenetelmä on hyvä valinta. (Sipilä 2003, 253 - 292.)

Erilaistamisen strategiaa soveltaville yrityksille jää tilaa laatu- ja kustannusjohtajien välimaastoon, missä jotkut asiakkaat haluavat erityistä tekniikkaa, palvelua ja osaamista. Volyymit jäävät pieniksi ja hintataso poikkeaa merkittävästi markkinahinnasta. (Sipilä 2003, 253 - 292.)

Markkinoille tulijan strategia riippuu tuotteesta tai tuoteperheestä, jolla markkinoille ollaan tulossa. Yritys joutuu miettimään valittavaa strategiaa suhteessa tavoitteisiin ja oman tuotteen omaleimaisuutta verrattuna kilpailijoihin. Halutaanko olla sopeutuja ja tulla markkinoille markkinahinnalla, jolloin hintaa ei käytetä kilpailukeinona, vai halutaanko olla markkinoiden valtaaja ja tulla markkinoille markkinahintaa alhaisemmalla hinnalla. Markkinoille tulija voi valita myös ns. kermankuorintastrategian, missä uusi ja täysin omaleimainen tuote voidaan hinnoitella hyvin kannattavasti oman voiton maksimoimiseksi. Luonnollisesti kilpailijoita ei ole tässä vaiheessa ja tulijalla on monopoli. (Sipilä 2003, 253 - 292.)

Markkinaosuuden kasvattajan strategiassa joudutaan usein käyttämään hintaa kilpailukeinona. Hinta on tehokas kilpailukeino, mutta omasta kannattavuudesta ja yrityksen pitkän aikavälin menestymisestä tulee huolehtia. Asiakas ei välttämättä huomaa pientä hinnan alennusta tai ei reagoi siihen, mutta usein pienetkin hinnan korotukset huomataan. (Sipilä 2003, 253 - 292.)

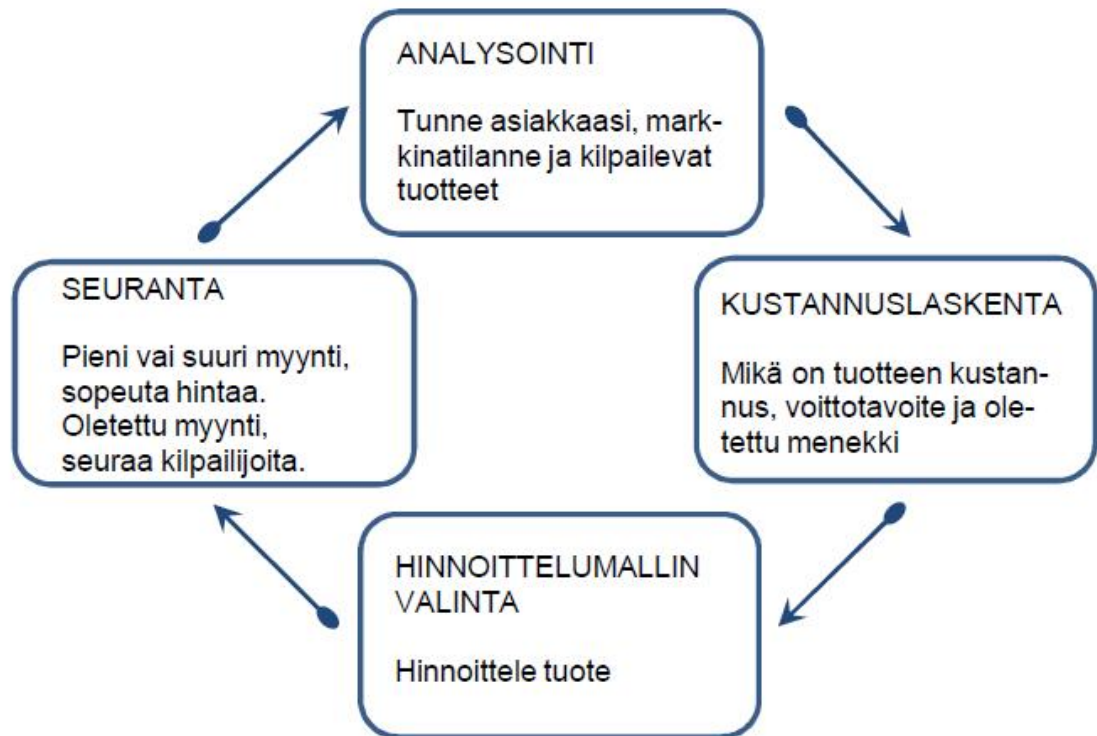
3.7 Hinnan asetanta

Erilaisten asiakkaiden näkemykset varaosien arvosta poikkeavat toisistaan. Kun yritys tarvitsee nopeasti varaosan koneeseen, saattaa sovittava hinta nousta huomattavasti korkeammaksi kuin normaali hinta. Tällöin nopeasti saatavalle varaosalle on muodostunut arvo, mistä asiakas on valmis maksamaan, sillä muussa tapauksessa asiakkaan oma tuotanto saattaisi pysähtyä. Yritysassiakas punnitsee varaosan merkitystä oman yritystoiminnan toiminnan näkökulmasta. Mitä enemmän varaosa antaa lisäarvoa, sitä enemmän asiakas on valmis maksamaan. (Laitinen 2007, 103.) Yrityksen kannalta tuotteen hinta määräytyy kolmen tekijän, kilpailun, kustannusten ja kysynnän mukaan. Hinnoittelu varaosille tulee rakentaa asiakkaan näkökulmasta loogiseksi ja johdonmukaiseksi. Liian korkeaksi asetettu hinta vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan koko yritykses-

tä, halukkuus käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita vähenee. Yrityksen kannalta liian alhainen hinta tarkoittaa menetettyjä euroja liikevaihdosta. Varaosan hinnoittelun tulee tukea koko yrityksen strategiaa. Mahdollisimman suurta myyntimäärää hakevan yrityksen hinnoittelun lopputulos on erilainen, jos verrataan mahdollisimman suurta kannattavuutta hakevan hinnoittelun lopputulokseen. Joillekin asiakkaille tarkoittaa halpa hinta samaa kuin huono laatu ja korkea hinta samaa kuin hyvä laatu. Varaosien kohdalla puhutaan joustamattomasta kysynnästä, hinnanmuutoksilla ei ole merkittävää vaikutusta kysyntään. Varaosan luonteesta johtuen asiakas tarvitsee sen oman tuotannon tai toiminnan turvaamiseksi.

Hinnan asetanta prosessina

Hinnan asetanta voidaan esittää nelivaiheisena prosessina (kuva 9). Usein hinnan asetanta- prosessi käynnistyy markkinatilanneanalyysillä. Analyysin tarkoituksena on selvittää, kilpailevat tuotteet ja niiden ominaisuudet sekä hintataso. Samalla voidaan peilata yrityksen omaa tuotetta markkinoihin nähden. Markkinatilanneanalyysin avulla selvitetään myös kilpailutilanne ja kysyntä sekä määritetään tulevan kehityksen suunta markkinoilla. Analyysi luo pohjan onnistuneelle hinnan asetannalle. Toisessa vaiheessa yrityksen tulee selvittää tuotteen kustannukset mukaan lukien mahdolliset rahoitus- tai tuotekehityskulut. Hinnan asetannan alaraja tulee pääsääntöisesti kustannuksista.



Kuva 9. Hinnan asetanta (Eklund & Kekkonen 2011, 103).

Kolmannessa vaiheessa yritys valitsee sopivan hinnoittelumallin tavoitteiden, markkinatilanneanalyysin ja tuotteen yksilöllisyyden pohjalta. Tuote hinnoitellaan halutulle tasolle. Viimeisessä vaiheessa seurataan toteutunutta myyntiä ja päätellään, tarvitaanko hinnan hienosäätöä mahdollisen asiakaspalutteen sekä kilpailijoiden toiminnan seurauksena. Mikäli tuotteen myynti on oletettua pienempi, voidaan hintaa laskea myyntimäärän lisäämiseksi. Hintaa voidaan nostaa, mikäli tavoitteet on saavutettu ja uskotaan markkinoiden hyväksyvän korkeamman hinnan. Yrityksen tuotekohtaisesti toteutuneen katetuottoraportin lukuja tulee verrata tavoitteisiin ja myös hinnan asetannan aikaisiin lukuihin. (Eklund & Kekkonen 2011, 102 - 104; Anttila & Fogelholm 1999, 26 - 30.)

3.8 Hinnankorotukset

Yrityksen asiakashintoja korotetaan haluttaessa parantaa kannattavuutta tai kustannustaso on noussut. Hinnoittelun rakenteellisia virheitä voidaan oikaista hinnankorotuk-

sen yhteydessä, usein pienissä erissä tehdyt korotukset pitkällä aikavälillä ovat helpompi hyväksyä. Hinnankorotuksia mietittäessä on syytä tuntea omat asiakkaat ja erityisesti heidän herkkyytensä hinnan muutoksille. Hinnankorotukset pitää pystyä perustelemaan asiakkaan sitä kysyessä. Kaikille asiakkaille hinnankorotuksen ei tarvitse olla sama, niiden asiakkaiden hintaa on helpompi korottaa kenellä on varaa maksaa. Yritys, joka ei ole korottanut pitkään aikaan hintojaan, voi helpommin tehdä sen. Sellaisten tuotteiden hintaa voidaan korottaa uskottavammin, joiden laatu on hyvä ja kustannusten tiedetään nousseen. Odotusten mukaiset hinnankorotukset hyväksytään helpommin, kuten inflaation suuruiset. Usein suurikaan prosentuaalinen korotus ei haittaa, kun kyseessä on matalahintainen tuote. Hinnankorotukset hyväksytään paremmin vuodenvaihteessa, silloin tehdään yleisesti kausikorotuksia, ja myös kerrottaessa niistä kasvotusten. Mikäli lasketaan joidenkin tuotteiden hintoja, niin hinnankorotukset menevät paremmin läpi. (Sipilä 2003, 387 - 398)

Hinnankorotus on tehokas ja nopea kannattavuuden parannuskeino, sillä 1 % myyntihinnan noston lisää 11 % liikevoittoa. Hinta ei ole kuitenkaan asiakkaalle se ensimmäiseksi eikä toiseksi tärkein kriteeri ostopäätöstä tehtäessä.

3.9 Hinnoittelumenetelmien vertailu ja laskentaesimerkit

Kustannusperusteinen hinnoittelu on yleisin ja helposti toteutettava menetelmä varaosien hinnoittelussa. Se tarvitsee luotettavan kustannuslaskennan tueksi, jotta myyntihinnan laskenta onnistuu. Tuotteen kustannuksiin perustuva menetelmä soveltuu tilanteisiin, joissa markkinahinnasta tai asiakkaan kokemasta lisäarvosta ei ole tietoa. Se sopii myös tuotteille, joiden kysyntää on vaikea ennustaa. Kustannuspohjainen hinnoittelu ei huomioi markkinahintaa eikä asiakkaan kokemaa lisäarvoa. Hinta saattaa olla liian alhainen, jolloin tarjolla olevia euroja jää saamatta tai hinta voi olla liian korkea, jolloin myyntivolyymi jää pieneksi.

Markkinaperusteinen hinnoittelumenetelmä perustuu markkinoiden tuntemukseen sekä kilpailijoiden hintojen että niiden tuoteominaisuuksien suhteen. Hinta asetetaan markkinahinnan ala- tai yläpuolelle valitun hinnoittelutaktiikan mukaan. Myös oman tuotteen ominaisuudet verrattuna kilpaileviin tuotteisiin vaikuttavat hinnan asemointiin. Markki-

nahintoihin perustuva menetelmä sopii tuotteille, joilla on paljon kilpailua. Myös vakio- tuotteita hinnoitellaan markkinahintojen mukaan. Markkinaperusteinen hinnoittelumenetelmän pohjautuu oletukseen, että kilpailijat ovat hinnoitelleet tuotteensa oikein. Markkinahintojen saaminen voi olla hankalaa. Myös tuotteiden vertailu voi olla vaikeaa, mikäli markkinoilla olevat tuotteet ovat kovin erilaisia.

Arvoperusteisessa hinnoittelumenetelmässä arvioidaan asiakkaan näkökulmasta tuotteen arvoa ja punnitaan asiakkaan maksuhalukkuutta hänen kokemansa lisäarvon perusteella. Hinta asetetaan sen mukaan, kuinka paljon asiakas olisi valmis maksamaan tuotteesta. Arvoperusteinen menetelmä on teoriassa optimaalisin tapa hinnoitella. Usein se on haastavin tapa hinnoitella käytännössä, koska asiakkaan kokeman hyödyn arvoa on vaikea määrittää. Arvoperusteisen hinnoittelun on todettu johtavan korkeampaan kannattavuuteen kuin muita hinnoittelumenetelmiä käytettäessä. Se soveltuu tuotteille, joiden lisäominaisuuksien arvo on määritettävissä. Myös tuotteen monimutkaisuus, jolloin sitä ei voida verrata muihin tuotteisiin, yhdistettynä kilpailijoiden vähyyteen, nähdään hyvänä mahdollisuutena soveltaa arvopohjaista hinnoittelua. Varaosia voidaan myydä tarkoituksenmukaisina setteinä, jolloin esimerkiksi tietyn työvaiheen tarvitsemat varaosat, kemikaalit ja ohjeet ovat yksi toimituskokonaisuus. Setille voidaan asettaa arvoon perustuva hinta, joka jättää myyjälle korkean voittomarginaalin.

Taulukossa 5 on laskettu tuotteen myyntihinta kustannus-, markkina- ja arvoperusteisen hinnoittelun avulla. Jokaisen hinnoittelumenetelmän sarakkeeseen on merkitty myyntihinnan ja myös voittoprosentin muodostukseen vaikuttavat numeeriset arvot.

Taulukko 5. Esimerkki kustannus-, markkina- ja arvoperusteisten hintojen laskemisesta.

	Kustannusperusteinen hinnoittelu	Markkinaperusteinen hinnoittelu	Arvoperusteinen hinnoittelu
Ostohinta	100 €	-	-
Katekerroin	1,5	-	-
Markkinahinta keskimäärin	-	200 €	200 €
Tuotteen lisäominaisuus 1 asiakkaan kokema lisäarvo	-	-	+ 20 €
Tuotteen lisäominaisuus 2 asiakkaan kokema lisäarvo	-	-	+ 10 €
Tuotteen lisäominaisuus 3 asiakkaan kokema menetys	-	-	- 7 €
Tuotteen myyntihinta	150 €	190 €	223 €
Kokonaiskustannus	110 €	110 €	110 €
Voittomarginaali	40 €	80 €	113 €
Voittoprosentti	27 %	42 %	51 %

3.10 Usean hinnoittelumenetelmän käyttö

Varaosat voidaan hinnoitella monella eri tavalla ja silti päätyä samaan lopputulokseen. Joitakin hyväksi havaittuja asioita varaosahinnoitteluun liittyen voidaan nostaa esiin. Koska yksittäisiä varaosia on haastava hinnoitella niiden suuren lukumäärän vuoksi, kannattaa ne ryhmitellä yhteisen piirteen mukaisesti. Ryhmille kannattaa luoda sopivat hinnoittelumallit. Käyttämällä eri hinnoittelumalleja saavutetaan parempi lopputulos kuin käyttämällä yhtä hinnoittelumallia. Kustannusperusteinen hinnoittelumalli sopii tuotteille, joiden kysyntää on vaikea ennustaa tai joiden markkinahintaa ei tiedetä. Markkina-perusteinen malli sopii kilpailuille tuotteille tai vakiotuotteille. Arvoperusteista hinnoittelumenetelmää käytetään yksilöllisille, monimutkaisille tai kriittisille varaosille, joille voidaan määrittää lisäarvo. Taulukossa 6 on varaosille yksinkertainen jaottelu, jota voidaan soveltaa helposti ja joka tarjoaa käyttäjälleen tyytyväisemmät asiakkaat ja parantuneen katetuoton. Korkean katteen tai erittäin korkean katteen ryhmissä voidaan käyttää myös arvoperusteisen hinnoittelun periaatteita, vaikka taulukko perustuu kehittyneeseen kustannusperusteiseen hinnoittelumalliin. Markkinahintaa määritettäessä joudutaan hinnoittelemaan markkinaehtoisesti, joten tämäkin hinnoittelumalli otetaan käyttöön. Siis taulukon 6 mukaisen hinnoittelun myötä voidaan soveltaa kustannus-, markkina- ja arvoperusteisen hinnoittelun parhaita puolia. Vaihtoehtoisesti voidaan pitäytyä vain kustannusperusteisessa hinnoittelussa tiedostaen erisuuruisten katemahdollisuuksien olemassa olo.

Taulukossa 6 on käytetty kahta parametria ryhmittelyyn, kilpailutilanne ja varaosan monimutkaisuus. Näiden kahden parametrin avulla nimetään yksitoista ryhmää. Ryhmästä riippuen voidaan saavuttaa erittäin korkea kate nostamalla yrityksen voittomarginaalia tai alhainen kate vastaamaan kilpailijoiden hintaa (Natarajan & Tarannum 2012, 3).

Taulukko 6. Hinnoittelu kilpailutilanteen ja varaosan monimutkaisuuden mukaan (Natarajan & Tarannum 2012, 4).

	Useita kilpailijoita	Vertailukelpoinen kilpailu	Vertailukelpoinen toiminnallisuus	Ei kilpailua
Vakio-osat	markkinahinta	alhainen kate	-	-
Ei kriittinen osa, keskiverto monimutkaisuus	markkinahinta / vertailukelpoinen	vertailukelpoinen	keskiverto tai korkea kate	-
Kriittinen osa, keskiverto monimutkaisuus	vertailukelpoinen	keskiverto tai korkea kate	korkea kate	korkea kate
Erittäin monimutkainen osa	-	-	erittäin korkea kate	erittäin korkea kate

3.11 Varaosien hinnoittelu askel askeleelta

Perustuen Natarajanin & Tarannumin (2012, 6) kokemukseen jälkimarkkinoiden hinnoittelusta, hinnoittelun analysoinnista ja hinnoittelun hallinnasta, suositellaan OEM-yrityksien käyttävän jäseneltyä ja rationaalista lähestymistapaa varaosa hinnoittelun optimointiin.

ABC-analyysin avulla jaetaan varaosat kolmeen kategoriaan ja päätetään soveltuvin hinnoittelumalli jokaiselle. Business-sääntöjen toimeenpanon tarkoitus on ohjata hinnoittelustrategiaa sekä luoda säännöt hinnoitteluprosessille. Kaupallistamisstrategiassa määritellään varaosille kolme tärkeää seikkaa, kuten aikataulut, kohdemarkkinat ja paikka. Hinta-analyysyjä suositellaan käytettäväksi hinnoittelupäätöksen tueksi, yleensä vain A-kategorian kriittisille varaosille. Yrityskohtaisesti räätälöity hinnoittelutyökalu on kustannustehokas ja palvelee parhaiten käyttötarkoituksessaan (Natarajan & Tarannum 2012, 5 - 10.) (Kuva 10.)



Kuva 10. Varaosien hinnoittelu askel askeleelta (Natarajan & Tarannum 2012, 5).

4 Yhteenveto

Sain melko läheisen insinööriyön aiheen, sillä työskentelen varaosien myyntiosastolla. Koin mielenkiintoiseksi lukea erilaisia teorioita hinnoittelusta ja niiden soveltamisesta käytännön yritystoimintaan. Hinnoittelusta löytyi moninaista kirjallisuutta ja yllätykseksi myös varaosahinnoittelusta on kirjoitettu lukuisia artikkeleita. Varaosahinnoittelusta tietoa löytyi pääasiassa konsulttiyritysten kirjoittamana julkaisukanavan ollessa internet.

Insinööriyön tavoitteena oli esittää kolme hinnoittelumenetelmää sekä niiden hinnoitteluesimerkkien kautta suositella ABB Oy Marinelle soveltuvia menetelmiä. Esitetyiksi valikoituivat keskeisimmät eli kustannus-, markkina- ja arvoperusteiset hinnoittelumenetelmät. Kustannusperusteinen menetelmä on yleisin tapa hinnoitella varaosat. Se on helppokäyttöinen ja nopea eikä vaadi käyttäjältä tietämystä markkinatilanteesta. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa lähtökohtana ovat kustannukset ja näkökulma on yrityksen sisäinen, huomiotta jää ulkoinen näkökulma eli sekä asiakas että markkinat. Yrityksen tuotekustannuksiin perustuvalla menetelmällä voidaan hinnoitella varaosia, joiden kysyntää on vaikea ennakoida, mutta asiakas- ja markkinatuntemuksen lisääntyessä kannattaa harkita muita esitettyjä hinnoittelumenetelmiä, sillä ne tarjoavat usein paremman kannattavuuden. Markkinaperusteinen hinnoittelumenetelmä on sopiva varaosille, jotka kohtaavat kilpailua ja mille markkinapohjaista hintatietoa on käytettävissä. Menetelmän käyttö vaatii markkinatuntemusta, tulee verrata tuotetta markkinoilla

oleviin ja asemoida oma tuote suhteessa muihin. Hintavertailu saattaa olla hankalaa, mikäli markkinoilta löytyvät tuotteet ovat kovin erilaisia. Arvoperusteinen hinnoittelumenetelmä tarjoaa käyttäjälleen parhaimman kannattavuuden verrattuna muihin esitettyihin hinnoittelumenetelmiin. Sitä käytetään niille tuotteille, joiden asiakkaan kokema lisäarvo voidaan määrittää. Lisäarvo voi olla esimerkiksi parempi tuote, saatavuus, tuotteen jokin ominaisuus tai tuotteeseen liitetty palvelu. Se soveltuu myös tuotteille, joille ei löydy markkinoilta vertailukohtaa.

Hinnoitteluesimerkit ja suositukset ABB Oy Marinen varaosille on julkaistu liitteessä, joka on tarkoitettu tilaajayrityksen omaan käyttöön.

Lähteet

Aberdeen Group 2014. Service parts pricing optimization: Making more profit without losing service excellence. Aberdeen Group Inc., Boston (U.S).

Accenture PLC 2010. Leveraging captive spare parts to boost operating profit. Ireland.

Accenture PLC 2013. Archiving high performance with strategic competitive spare parts pricing. Ireland.

Anttila, Mai & Fogelholm, John 1999. Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä. WSOY, Porvoo.

Bertini, Marco & Hinterhuber, Andreas 2011. Profiting when customers choose value over price. Business strategy review 1, 46-49.

Cohen, Morris A., Agrawal, Vipul & Agrawal Narendra 2006. Winning in the aftermarket. Harvard business review. 129.

Comatec. <<http://www.comatec.fi/asiakaslehdet/1-2007/sj1.htm>> Viitattu 2.3.2014

Cruisepage. <http://www.travelservice.net/travelpage/ubb-bin/ultimatebb.cgi?ubb=next_topic&f=11&t=000654&go=older> Viitattu 2.3.2014

Deloitte Consulting LLP 2010. Driving profitability through aftermarket parts pricing. Belgium. 1-4

Deloitte Consulting LLP 2011. Service parts and profitability. Belgium. 1-6.

Eklund, Irine & Kekkonen, Heidi 2011. Toiminnan kannattavuus. WSOYpro Oy, Helsinki.

Haverila, Matti J., Kouri, Ilkka, Miettinen, Asko & Uusi-Rauva Erkki 2009. Teollisuustalous. 6. p. Infacs Oy.

Hogan, John E. & Nagle, Thomas T. & Zale Joseph 2011. The strategy and tactics of pricing. Pearson Education Inc, New Jersey (U.S.).

Järvenpää, Marko, Lämsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro Oy, Helsinki.

J.Järviö, T.Parantainen, T.Piispa & T. Åström 2007. Kunnossapito. 4. p. KP-Media Oy.

Kulmala, Harri I. 2006. Hinnoittelu – mitä se on käytännössä? VTT. Helsinki 1-15.

Laitinen, Erkki K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Talentum Media Oy.

Natarajan, Karthik & Tarannum, Nazia 2012. Cognizant 20-20 insights: Spare parts pricing optimization. Cognizant, New Jersey (U.S.). 1-10.

Porter Michael 2004. Competitive Strategy. Free Press, New York

Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. WSOY. Helsinki.

van Weele, Arjan J. 2010. Purchasing and supply chain management. Cengage Learning, Hampshire (UK).

Viardot Eric 2004. Exploiting the full potential of after sales market. France. <<http://www.pragmaticmarketing.com/resources/exploiting-the-full-potential-of-after-sales-market?p=0>> Viitattu 2.3.2014

