

Strateginen hinnoittelu logistiikka-alalla

Nina Westerlund

12.5.2017



Tekijä(t) Nina Westerlund	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma (HELI)	
Opinnäytetyön nimi Strateginen hinnoittelu logistiikka-alalla	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on strateginen hinnoittelu logistiikka-alalla. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia hinnoittelumenetelmien ja hinnoittelustrategioiden käyttöä sekä tunnistaa hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä logistiikka-alalla. Opinnäytetyön päämääränä on tuottaa toimeksiantajayritykselle merkityksellistä tietoa, jota toimeksiantaja voi hyödyntää liiketoiminnassaan ja hinnoitteluprosessissaan.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoreettinen viitekehys koostuu sisäisen laskentatoimen, johdon laskentatoimen ja kustannuslaskennan kirjallisuudesta, ammattijulkaisuista ja Internet-lähteistä. Tietoperustassa esitellään hinnoittelumenetelmät ja otanta erilaisia hinnoittelustrategioita. Hinnoittelumenetelmät ovat erilaisia laskentakaavoja, joissa hinnoittelun näkökulma toteutetaan joko kustannusperusteisesti, markkinaperusteisesti, tavoiteperusteisesti tai arvoperusteisesti. Tietoperustan hinnoittelustrategiat on valittu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Hinnoittelustrategiat ovat menettelytapoja, joissa hinnoittelun keinoin tavoitellaan ja tuetaan yrityksen strategisia tavoitteita.</p> <p>Työn empiriaosuudessa on tutkittu teemahaastattelumenetelmällä hinnoittelumenetelmien ja hinnoittelustrategioiden käyttöä, sekä yritysten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutusta hinnoitteluun. Teemahaastattelujen tulokset on analysoitu laadullisen aineiston analyysillä, jonka prosessi sisältää aineiston keruun, kuvauksen, luokittelun, yhdistelyn ja merkityksenannon. Analyysin tulokset on peilattu opinnäytetyön tietoperustaan. Syntyneellä tiedolla on ymmärtämisen keinoin tuotettu johtopäätöksiä ja suosituksia opinnäytetyön toimeksiantajan käyttöön.</p>	
Asiasanat Strateginen hinnoittelu, hinnoittelumenetelmät, logistiikka, maantiekuljetukset	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Logistiikka-ala ja tavaraliikenteen tiekuljetukset	1
1.2	Toimeksiantajayritys Roadari Oy.....	3
1.3	Tutkimustyön lähtökohta	4
1.4	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	4
2	Strateginen hinnoittelu.....	6
2.1	Hinnoittelumenetelmät	8
2.1.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu	9
2.1.2	Markkinaperusteinen hinnoittelu.....	9
2.1.3	Tavoiteperusteinen hinnoittelu	10
2.1.4	Arvoperusteinen hinnoittelu.....	11
2.2	Hinnoittelustrategiat	12
2.2.1	Myynnin lisääminen alennuksilla	14
2.2.2	Kohderyhmään perustuva hintadifferointi	16
2.2.3	Vuosisopimukset ja spot-hinnoittelu	17
2.2.4	Markkinaosuuden kasvattaminen	18
3	Tutkimuksen toteutus	20
3.1	Tutkimuskysymys.....	20
3.2	Haastattelujen suunnittelu.....	21
3.3	Aineiston keruu	23
3.4	Aineiston analysointi	23
4	Tutkimuksen tulokset.....	25
4.1	Hinnoittelumenetelmien käyttö	25
4.2	Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät.....	26
4.3	Strategisen hinnoittelun käyttö	29
5	Pohdinta ja johtopäätökset	32
5.1	Tulosten reflektointi tietoperustaan.....	32
5.2	Kehitysehdotukset ja suositukset	36
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys	39
5.4	Oman oppimisen arviointi.....	40
	Lähteet	42
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	44

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on strateginen hinnoittelu logistiikka-alalla. Opinnäytetyössä tutkitaan eri hinnoittelumenetelmien ja hinnoittelustrategioiden käyttöä sekä hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä logistiikka-alalla. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Roadari Oy, joka on suomalainen kuljetusyritys ja sen päätoimialana on kansainväliset kuljetukset.

Opinnäytetyön tietoperustassa esitellään lähdekirjallisuuteen perustuen yleisimmät hinnoittelumenetelmät. Hinnoittelumenetelmät ovat erilaisilla määrittelyillä ja perusteilla tehtyjä laskelmia. Esitellyt hinnoittelumenetelmät ovat kustannusperusteinen, markkinaperusteinen, tavoiteperusteinen ja arvoperusteinen hinnoittelu. Tietoperustassa käydään läpi toimeksiantajan kanssa yhteistyössä valitut neljä eri hinnoittelustrategiaa. Hinnoittelustrategiat ovat menettelytapoja, joilla pyritään saavuttamaan hinnoittelun keinoin yrityksen strategiassa asetettuja päämääriä. Teoreettiseen viitekehykseen perustuen hinnoittelumenetelmä ja hinnoittelustrategia ovat lähtökohtaisesti kaksi eri asiaa: hinnoittelumenetelmä on laskentatapa ja hinnoittelustrategia on menettelytapa. Molemmilla tavoitellaan yrityksen asettamia päämääriä, joko taloudellista tai strategista päämäärää, ja niiden voidaan sanoa nivoutuvan toisiinsa yrityksen strategisessa hinnoittelussa.

Opinnäytetyön tutkimus on tehty kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä on ollut teemahaastattelumenetelmä. Teemahaastatteluissa keskusteltiin hinnoittelumenetelmien ja strategisen hinnoittelun käyttöä sekä logistiikka-alan hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavat valittiin heidän työkokemuksen ja asemansa perusteella siten, että vastaukset edustavat laadullisesti mahdollisimman korkeaa tasoa.

1.1 Logistiikka-ala ja tavaraliikenteen tiekuljetukset

Logistiikka sanalle on olemassa monia määritelmiä. Yleisesti käytetty on Karrusin (2001,13) määrittely ”Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja – suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä”. Vaikka määritelmiä on useita, logistiikka käsitteelle ei ole syntynyt vakiintunut määritelmää, joten käsitteen sisältö riippuu paljon asiayhteydestä ja käyttäjästä.

Tilastokeskuksen toimialatilastoinnissa logistiikka ei ole oma tilastoyksikkö, joten valtaosa alan yritystoiminnasta tapahtuu TOL2008 toimialaluokituksella 49 Kuljetus ja huolinta. Laskentatoimessa logistiikkakustannukset eivät ole vielä vakiintunut termi eikä sitä käytetä

yriytysten tuloslaskelmassa. Tässä opinnäytetyössä käytetään logistiikan suppeaa määritelmää, jolloin logistiikan määritelmä kattaa tavarankuljetus- ja varastointipalvelut sekä näiden välitystoiminnan eli TOL2008 toimialaluokituksen 494 Tieliikenteen tavarakuljetus ja muuttopalvelut.

Logistiikkamarkkinoiden kokonaissuuruutta on vaikea arvioida luotettavasti. Mitä laajemmin käsitettä käytetään, sen suuremmiksi markkinat muodostuvat. Turun yliopiston Logistiikkaselvityksen (2016, 67) mukaan vuonna 2015 liikenteen markkinat olivat Suomessa n. 9,5 mrd.€. Tästä tavaraliikenteen, lastinkäsittelyn ja muiden logistiikkapalveluiden osuus oli n. 7,5 mrd.€. Tilastokeskuksen mukaan suomalaisten yritysten, joiden TOL2008 toimialaluokitus oli 49 Kuljetus ja huolinta, liikevaihto oli vuonna 2015 yhteensä 22,5 mrd.€. Tästä luokan 494 eli tieliikenteen tavarakuljetusten osuus oli 6,1 mrd.€. Tieliikenteen tavarakuljetuksen yrityksiä oli 9 600 kpl ja sektori työllisti 38 000 työntekijää. (Tilastokeskus, 2015.) Logistiikkakustannukset ovat merkittävä kuluerä suomalaisten yritysten kulurakenteessa. Suomalaisen teollisuuden ja kaupan logistiikkakustannukset vuonna 2015 olivat 13,9% yritysten liikevaihdosta (Turun yliopisto 2016, 67).

Tavaraliikenteen tiekuljetusten toimialaluokitus on 49410 ja se on säädeltyä liiketoimintaa. Sääntely on osittain kansallista ja osittain kansainvälistä. Kansallisesti tavaraliikenteen tiekuljetuksia säätelee Laki kaupallisista tavarakuljetuksista tiellä 693/2006 ja Laki luvanvaraisesta tavaraliikenteestä tiellä 179/2004. Kansainvälisen sääntelyn piirissä ovat mm. kuljetusyksikköjen mitat ja massat, tienkäyttömaksut ja eri kuljetustavoille asetettuja markkinoille tulon ehtoja. Näistä säännöistä säädetään maanteiden kansainvälisen tavaraliikenteen markkinoille pääsystä annetusta asetuksessa (EY) N:o 1071/2009.

Vaikka lainsäädäntö rajoittaa markkinoille pääsyä, on tieliikenteen tavarakuljetuksen yrityksiä Suomessa paljon ja ala on erittäin kilpailtu. Tavaraliikenteen tiekuljetukset on käytetyin kuljetusmuoto Suomessa ja kytkeytyy usein osana muihin kuljetusmuotoihin. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2015 tieliikenteen osuus oli 87% eri liikennemuotojen kuljetetuista tonneista. Toimijoita on niin toimintatavoiltaan kuin yritys-kooltaan erilaisia ja toimijajoukko onkin eri kuljetusmuodoista kirjavin. (Tampereen teknillinen yliopisto 2015, 40.)

Logistiikka-ala elää jatkuvassa muutoksessa. Logistiikkapalveluiden merkittävimmät trendit ovat olleet kansainvälistyminen, alan keskittyminen ja palveluiden ulkoistaminen. Alan keskittymisen seurauksena suurimmat yritykset ovat kasvattaneet markkinaosuuksiaan, kun taas pienempien yritysten osuudet ovat pysyneet paikallaan tai vähentyneet. Pienet

yrietykset toimivat yhä useammin suurempien logistiikkayritysten alihankkijoina. Alan suurimmilla yrityksillä yli puolella on alihankinnan osuus enemmän kuin 60% yrityksen tuottamista kuljetuspalveluista. (Turun yliopisto 2016.)

Alan edunvalvojia ovat Suomen Huolinta- ja Logistiikkaliitto ry (SHLL) ja Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. SHLL on huolinta- ja logistiikka-alan yritysten kansallinen elinkeino- ja työmarkkinapoliittinen edunvalvontajärjestö. Liitolla on yli 70 jäsentä. (SHLL 2017.) SKAL on tavaraliikenteen ja logistisia palveluista tarjoavien yritysten edunvalvontajärjestö, jolla on noin 5 500 jäsentä. (SKAL 2017.)

1.2 Toimeksiantajayritys Roadari Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen kuljetusyritys Roadari Oy. Yritys on perustettu vuonna 2013 ja sen omistavat suomalaiset huolintaliikkeet Oy Beweship Ab ja Varova Oy. Roadari Oy:n kotipaikka on Helsinki ja yrityksen toimisto sijaitsee Sörnäisissä. Vuonna 2016 yrityksen liikevaihto oli 8,2 milj.€.

Roadari Oy on neutraali operaattori ja sen toimintamallina on tarjota kuljetuspalveluitaan kaikille logistiikka-alan toimijoille. Toiminta-alueena on läntisen Manner-Euroopan ja Suomen väliset maantiekuljetukset. Pääliikennealueet ovat Saksa, Belgia, Hollanti, Ranska, Espanja, Sveitsi, Itävalta ja Italia. Kuljetusyksiköitä liikkuu Suomen ja Euroopan välillä viikoittain yli 100 yksikköä. Varsinaiset kuljetustoiminnot järjestetään yhteistyössä laajan alihankkija- ja yhteistyöverkoston kanssa.



Kuva 1. Maantiekuljetuksen kuljetusyksikkö: vetoauto ja Roadarin perävaunu

Roadari hoitaa suomalaisten ja eurooppalaisten yritysten ulkomaankaupan vienti- ja tuontikuljetuksia. Kuljetettavat lastierät ovat esimerkiksi puutavaraa, metallia, koneita ja laitteita ja erilaisia kulutushyödykkeitä. Perävaunut kulkevat laivalla Saksaan ja Suomen välillä, ja satamista niiden matka jatkuu vetoautojen vetämänä maanteitse loppuasiakkaille. Suomen maantieteellisen sijainnin takia kuljetusmatkasta osa tehdään meriteitse laivassa. Kuljetusmuotoa kutsutaan silti maantiekuljetukseksi, koska kuljetusyksikkönä toimii koko kuljetusketjun ajan perävaunu.

Roadarilla työskentelee vakituisesti kuusi työntekijää. Työntekijöiden ammattinimike on ajojärjestelijä. Ajojärjestelijän työ vaatii hyvää organisaatiokykyä, suunnitelmallisuutta, vaihtelevien tilanteiden hallintaa, kielitaitoa ja asiakaspalvelutaitoja. Ajojärjestelijöiden koulutustutkinto on tyypillisesti merkonomi, tradenomi tai logistiikkainsinööri. Logistiikka-alan työnpaikat ovat haluttuja. Työ on kansainvälistä ja avaa monipuolisen näköalapaikan kansainväliseen liike-elämään ja ulkomaankauppaan.

1.3 Tutkimustyön lähtökohta

Toimeksiantaja on aloittanut toimintansa loppuvuodesta 2013 ja sen toiminta on ollut taloudellisesti tappiollista ensimmäiset kolme vuotta. Vuonna 2016 toiminta oli tappioton ollen nollatasolla. Toimeksiantaja käyttää tällä hetkellä osittain kustannusperusteista ja osittain markkinaperusteista hinnoittelumenetelmää. Yritystoiminnan täytyy olla taloudellisesti kannattavaa, joten yrityksen hinnoittelumenetelmät ja strateginen hinnoittelu kaipaavat kirjastamista. Opinnäytetyön tutkimuskohde ja tavoitteet asetettiin palvelemaan tätä lähtökohtaa.

Tutkimusaiheen tarpeellisuus ja ajankohtaisuus todettiin yhteistyössä yrityksen hallituksessa. Toimeksiantajan hallituksen jäsenet ovat toimineet opinnäytetyön ohjaajina prosessin ajan ja antaneet kehitysehdotuksia, neuvoja ja sparrausta perustuen heidän pitkäaikaiseen ja laaja-alaiseen kokemukseen logistiikka-alalla.

1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia hinnoittelumenetelmien ja hinnoittelustrategioiden käyttöä logistiikka-alalla. Tavoitteena on tunnistaa hinnoitteluun vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joita kehittämällä yritys pystyy tavoitteellisemmin toteuttamaan strategista hinnoittelua. Opinnäytetyön tavoitteet on asetettu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa siten, että toimeksiantajalle syntyy oleellista tietoa opinnäytetyön tuloksissa, johtopäätök-

sissä ja suosituksissa. Tavoitteena on, että toimeksiantaja hyödyntää opinnäytetyön tuottamaa tietoa hinnoittelussaan ja kehittää näiden pohjalta strategista hinnoitteluaan tavoitteena taloudellisesti kannattava liiketoiminta.

Opinnäytetyössä logistiikka-ala on rajattu maantiekuljetuksiin, kohdentuen Suomen ja Manner-Euroopan välisiin maantiekuljetuksiin. Muut kuljetusmuodot, eli meri- ja lentokuljetukset, ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Opinnäytetyön tutkimuskohde on rajattu koskemaan tavaraliikenteen tiekuljetuksia. Rajaus on tehty vastaamaan toimeksiantajan toimialaa, jotta tulokset soveltuisivat mahdollisimman relevantisti toimeksiantajan käyttöön.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen on koottu hinnoittelun keskeiset laskentamenetelmät. Näitä ovat kustannusperusteinen, markkinaperusteinen, tavoiteperusteinen ja arvoperusteinen hinnoittelumenetelmä. Hinnoittelustrategioihin haluttiin valita alalla yleisesti käytössä olevia strategioita eli vuosisopimukset, spot-hinnat ja markkinoille tunkeutujan strategia, sekä alalla vähemmän käytössä olevia strategioita eli alennukset ja hintadifferointi. Esitellyt hinnoittelustrategiat ovat valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa perustuen alan erityisominaisuuksiin. Valituissa hinnoittelustrategioissa on mukana sekä logistiikka-alalla yleisesti käytettyjä, että harvemmin käytettyjä strategioita.

Opinnäytetyön tutkimus on tehty kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelumenetelmä. Teemahaastatteluissa on käsitelty hinnoittelumenetelmien ja hinnoittelustrategioiden käyttöä sekä logistiikka-alan hinnoitteluun vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Haastateltavat on valittu heidän työkokemuksen ja asemansa perusteella siten, että vastaukset edustaisivat laadullisesti mahdollisimman korkeaa tasoa.

2 Strateginen hinnoittelu

Hinnoittelu on keskeinen toiminto yrityksen kannattavuuden johtamisessa. Tuotteiden hinnoittelu on yksi tärkeimpiä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. Hinta vaikuttaa tuotteen imagoon, kilpailutilanteeseen ja kannattavuuteen. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2013, 195.)

Hinnoittelussa on tärkeää ymmärtää kustannuslaskennan ja hinnoittelun eroavaisuudet. Kustannuslaskennalla lasketaan mitä tuotteen tai palvelun tuottaminen maksaa. Hinnoittelun tehtävänä on puolestaan löytää tuotteelle tai palvelulle oikea hinta, jolla yrityksen voitto maksimoituu ja muut sille asetetut strategiset tavoitteet saavutetaan. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 162.)

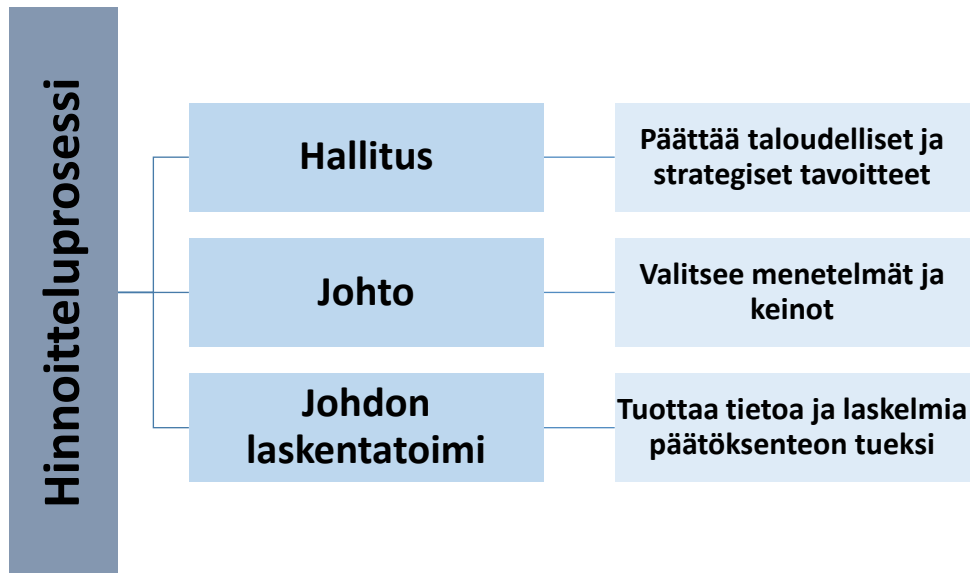
Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu on monivaiheinen prosessi, jonka osapuolia ovat yrityksen hallitus, yrityksen johto ja johdon laskentatoimi, ja jossa kaikilla osapuolilla on omat tehtävänsä ja vastualueensa prosessissa. Hallituksen tehtävä on päättää yrityksen taloudelliset ja strategiset tavoitteet, jotka ohjaavat johdon valintoja ja päätöksentekoa. Valitut tavoitteet linjaavat suoraan yrityksen markkina-asemaa ja on keskeinen yrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä. (Sipilä 2003, 76.)

Taloudellisista tavoitteista Neilimo ja Uusi-Rauva (2012, 185) sanovat, että yrityksen on asetettava hinta pääsääntöisesti siten, että se kattaa tuotteen tai palvelun tuottamiskustannukset ja huomioi samalla kannattavuustavoitteet. Johdon laskentatoimen tulee tehdä vertailevia laskelmia käyttäen eri hinnoittelumenetelmiä taloudelliset tavoitteet huomioiden. Strategisia tavoitteita Neilimo ja Uusi-Rauvan (2012, 189) mukaan voivat olla esimerkiksi pyrkimys valtaamaan markkinoita, estämään kilpailijan tulo markkinoille tai parantamaan omaa rahoitusasemaansa.

Yrityksen johdon vastuulla on yrityksen taloudellisten ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Hinnoitteluprosessissa johdon tehtävänä on suunnitella hinnoittelussa käytettävät keinot ja menetelmät. Johdon tehtävänä on toteuttaa yrityksen strategiaa, joten hinnoittelumenetelmät ja hinnoittelustrategia tulee suunnitella sen mukaan mitä tavoitteita hallitus on asettanut. Tällöin puhutaan strategisesta hinnoittelusta. Strategisessa hinnoittelussa on kyse erilaisista hinnoittelun keinoista ja menettelytavoista toteuttaa valittua strategiaa. (Sipilä 2003, 76-77.)

Johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa laskelmia ja tietoa yrityksen johdon käyttöön. Hinnoittelun käytännön tehtävät, kuten kustannusten selvittäminen, hinnan laskeminen ja

kannattavuuden seuraaminen, ovat johdon laskentatoimen tehtäviä. Tyypillisiä hinnoittelun tueksi tehtäviä analyyskejä ovat toimialatutkimus, markkinatutkimus, asiakastutkimus ja kilpailijatutkimus. Johdon laskentatoimi tuleekin ymmärtää organisaation sisäisenä palvelutoimintona. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 9-11.)



Kuva 2. Esimerkki hinnoitteluprosessin osapuolista (Sipilä 2003)

Yrityksen toiminnan tulee perustua vähintään yhteen strategiaan. Strategiseen ajatteluun on laajasti vaikuttanut Porterin (1980) luomat perusstrategiat, jotka ovat:

- kustannusjohtajuus
- erottautuminen, erilaistaminen
- keskittyminen, fokusointi.

Laskentatoimella on rooli kaikissa näissä kolmessa strategiamallissa ja laskentatoimea voidaan hyödyntää strategian kaikissa vaiheissa, joita ovat suunnittelu, toteuttaminen, onnistumisen mittaaminen ja jälkiarviointi. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen (2011, 308-309.)

Hinta on tuotteen tai palvelun arvon mittari, joka kertoo asiakkaalle minkä arvoisesta tuotteesta on kyse. Hinnalla asemoidaan tuote tietyille kohderyhmälle. Hinta on yksi markkinointimixin neljästä kilpailukeinoista ja siten voimakkaasti yrityksen kilpailuasemaan vaikuttava tekijä. Optimaalisessa markkinointimixin 4P-mallissa tuotteelle on valittu oikeat ominaisuudet (product), oikea hinta (price), oikea saatavuus (place) ja oikea markkinointiviestintä (promotion). (Laitinen 2007, 259.)

Strateginen hinnoittelu ja sen suunnittelu ovat pitkän aikavälin toimintaa, jossa hinnoittelun keinoin tavoitellaan yritykselle kasvua ja tuottoja. Laitinen (2007, 265) tiivistää Oxenfeldtin (1960) esittämän strategisen hinnoittelun vaihejaot seuraavasti: ensin päätetään hinnoittelumenetelmä, sitten hinnoittelustrategia ja lopuksi itse hinta. Yrityksen hinnoittelustrategia määrittelee puolestaan sitä, miten eri hinnoittelumenetelmät, kustannus-, markkina-, tavoite- ja arvoperusteinen, painottuvat yrityksen hinnoittelussa. Hinnoittelussa käytetään usein yhtäaikaisesti useampaa pääluokkien hinnoittelumenetelmistä. Tällöin puhutaan hybridimallista eli erilaisten hinnoittelumenetelmien yhdistelmästä. Hybridihinnoittelussa on tyypillisesti perusmaksu ja erilaisia lisämaksuja sekä mahdollisesti muuttuva osio, joka voi olla sidottu esimerkiksi ostomäärään. (Laitinen 2007, 247, 265.)

2.1 Hinnoittelumenetelmät

Hinnoittelumenetelmiä on useita ja niitä voidaan käyttää yksitellen tai yhtäaikaisesti. Hinnoittelumenetelmät ovat hinnan määrittelyn ja hinnan laskennan eri menetelmiä. Laskentamenetelmille yhteistä on kustannusten tunnistaminen, vaikka yritykset harvoin hinnoittelevat enää pelkästään kustannusperusteisesti. Käytännössä yritysten hinnoittelu ja hinnanlaskenta tehdään käyttäen elementtejä jokaisesta hinnoittelumenetelmästä. (Alhola & Lauslahti 2005, 36-37).

Hinnoittelumenetelmät luokitellaan neljään pääluokkaan:

- kustannusperusteinen hinnoittelu,
- markkinaperusteinen hinnoittelu,
- tavoiteperusteinen hinnoittelu ja
- arvoperusteinen hinnoittelu.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään nämä neljä hinnoittelumenetelmän luokkaa. Yrityksissä tulee olla riittävä osaaminen hyödyntää kaikkia eri hinnoittelumenetelmiä ja niiden tunteminen on peruslähtökohta hinnoittelun onnistumiselle. Täydellistä yhtä hinnoittelumenetelmää ei ole ja yritykset käyttävätkin usein eri hinnoittelumenetelmien hybridejä. Hybridimallissa yritys yhdistää eri hinnoittelumenetelmiä, jotka ovat kehittyneet usein pitkän historian tuloksena ja joissa yhdistyy yrityksen osaaminen ja toimialakokemus. (Sipilä 2003, 247-249.)

2.1.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu tuotteen tai palvelun tuotantokustannuksiin. Hinnan on katettava tuotantokustannukset sekä asetettu kannattavuustavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelu edellyttää tarkkaa tuotekohtaista kustannuslaskentaa. Mahdolliset laskentavirheet aiheuttavat väärän hinnoittelun ja seurannaisvaikutuksia tuotteiden myyntiin ja kannattavuuteen. Kustannuksiin perustuvia hinnoittelumenetelmiä ovat katetuotto- ja voittolisähinnoittelu. Kustannusperusteinen hinnoittelu sopii käytettäväksi esimerkiksi yksilöllisten tuotteiden tavoitehintaa määrittäessä ja projektihinnoittelussa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 191-192.)

Taulukko 1. Katetuotto- ja voittolisähinnoittelun laskentakaavat (Eklund & Kekkonen 2014, 106-108)

KATETUOTTOHINNOITTELU	VOITTOISÄHINNOITTELU
Tuotteen muuttuvat kustannukset	Tuotteen muuttuvat kustannukset
+ Katetuottotavoite	+ Tuotteen kiinteät kustannukset
= Tuotteen myyntihinta	= Tuotteen omakustannusarvo (OKA)
	+ Voittolisä
	= Tuotteen myyntihinta

Katetuotto- ja voittolisähinnoittelu johtavat periaatteessa samaan lopputulokseen yrityksen kokonaiskannattavuuden näkökulmasta. Vain kiinteiden kustannusten käsittely poikkeaa näissä hinnoittelumenetelmissä. Katetuottohinnoittelussa kiinteät kustannukset sisältyvät katteeseen, kun taas voittolisähinnoittelussa ne sisältyvät tuotteen omakustannusarvoon. (Eklund & Kekkonen 2014, 110.)

Täysin kustannusperusteinen hinnoittelu on nykyään harvinaista ja hinnoittelussa vaikuttavat myös markkina- ja kilpailuolosuhteet. Laitinen (2007, 159) mukaan kustannusperusteista hintaa pidetäänkin usein vain lähtökohtana, josta lähdetään etsimään lopullista myyntihintaa tuotteelle. Myös Neilimo & Uusi-Rauva (2012, 192) toteavat, että kustannusperusteisessa hinnoittelussa on tarpeen verrata yrityksen tuottamiskustannuksia ja markkinahintaa keskenään.

2.1.2 Markkinaperusteinen hinnoittelu

Hinnan asettaminen alkaa usein markkinatilanneanalyysillä, jossa selvitetään tuotteen markkinatilanne, markkinahinta ja kilpailevien tuotteiden ominaisuudet. Kun markkinahinta

tunnetaan, se asettaa tuotteen hinnalle ylärajan sekä raamit tuotteen tuottamiskustannuksille. Markkinaperusteinen hinta sopii tuotteelle, joita on useita samankaltaisia markkinoilla. (Eskola & Mäntysaari 2006,48-49.)

Taulukko 2. Kateanalyysin laskentakaava (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 191)

KATEANALYYSI
Markkinahinta
- Tuotteen muuttuvat kustannukset
= Myyntikate
- Tuotteen kiinteät kustannukset
= Katetuotto

Markkinaperusteinen hinnoittelu voi olla menekkikeskeistä tai kilpailutilannekeskeistä, jolloin hinnoittelu saa myös strategisia piirteitä. Menekkikeskeisessä hinnoittelussa painottuu yrityksen tavoite kasvattaa markkinaosuuttaan. Kilpailutilannekeskeisellä hinnoittelulla voidaan pyrkiä estämään kilpailevien tuotteiden tuloa markkinoille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 191.)

Alhola & Lauslahden (2005, 42) mukaan markkinaperusteista hinnoittelua käytetään tyypillisesti silloin, kun kilpailevat tuotteet ovat ostajan näkökulmasta keskenään samanlaisia. Tällöin jos hinta asetetaan markkinahintaa korkeammaksi, näkyy vaikutus kysynnän laskuna. Markkinahinta ei ole kuitenkaan markkinoiden alin hinta. Hyvin alhainen hinta voi olla enemmän merkki yrityksen vaikeuksista kuin siitä, että yritys olisi löytänyt poikkeuksellisen kustannustehokkuuden tuotannossaan. Asiakkaille on ollut tyypillistä hakea vertailuhinta riisutuimmasta palvelusta ja tinkiä sen perusteella laajemman kokonaisuuden palvelusta. (Sipilä 2003, 191.)

2.1.3 Tavoiteperusteinen hinnoittelu

Tavoitelähtöinen hinnoittelu pohjautuu tavoitekustannuslaskentaan, jossa yritys pyrkii sopeuttamaan tuotantokustannukset markkinahintaan siten, että asetettu voittotavoite saavutetaan. Tavoitelähtöisessä hinnoittelussa yritys korostaa kustannusten hallintaa ja tehokkaita prosesseja. (Alhola & Lauslahti 2005, 43-44.)

Tavoiteperusteinen hinnoittelu pohjautuu tavoitekustannuslaskentaan, jonka taustalla on yleensä alan yritysten välinen voimakas kilpailu. Tavoitekustannuslaskelman avulla pyritään saamaan omasta toiminnasta mahdollisimman tehokasta. Tavoitteena on myös varmistaa mahdollisimman optimaalinen toimintasuhde tai myyntivolyymi, jolloin tuotteen tai

palvelun yksikkökustannukset saadaan mahdollisimman edullisiksi. Tavoiteperusteisen hinnoittelun avulla tavoitellaan kustannusjohtajuutta korkean ja tehokkaan tuottavuuden avulla. Tavoiteperusteista hinnoittelua voidaan käyttää myös strategisten tavoitteiden saavuttamisessa kuten esimerkiksi tavoitellessa tiettyä markkinaosuutta tai eettisiä arvoja. (Alhola & Lauslahti, 43-44.)

Pitkäaikaista ja kestävää liiketoimintaa voidaan harjoittaa vain voitollisesti. Tähän ajatukseen pohjautuen tavoiteperusteisessa menetelmässä markkinoilta saatavasta hinnasta tulee vähentää ensin oma kohtuullinen tavoitetulos. Jäljelle jäävä osuus määrittelee yritykselle sen kustannustason, jolla tuote tai palvelu täytyy pystyä tuottamaan. (Siikavuo 2016, 37.)

Taulukko 3. Tavoiteperusteisen hinnoittelun laskentakaava (Alhola & Lauslahti 2005, 44)

TAVOITEPERUSTEINEN HINNOITTELU
Markkinoilta saatava / tavoiteltu hinta
- Voittotavoite
= Sallitut tuotantokustannukset

Tavoiteperusteisen hinnoittelun laskentakaava sopeuttaa tuotantokustannukset markkinahintaan ja huomioi samalla yrityksen asettaman voittotavoitteen. Sallittuja kustannuksia verrataan toteutuneisiin kustannuksiin. Jos kustannusten suhde on väärä, yrityksen täytyy tehdä ainakin pitkällä aikavälillä toimenpiteitä, joilla kustannukset lasketaan sallitulle tasolle. Menetelmä korostaa yrityksen kustannustietoutta, kustannusten hallintaa ja liikkeenjohdon osaamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 137-138, 196.)

2.1.4 Arvoperusteinen hinnoittelu

Tuotteen tai palvelun oikea markkina-arvo eli hinta määräytyy vain ja ainoastaan myymisen hetkellä eli silloin kun asiakas tekee ostopäätöksen. Tällä hinnalla ei välttämättä ole mitään tekemistä sen kanssa, miten paljon tuotteen tai palvelun tuottaminen on sisältänyt kuluja. (Lindroos & Lohivesi 2006, 19.) Arvoperusteinen hinnoittelu lähtee asiakkaan kokemasta hyödystä tai arvosta. Asiakkaat kokevat tuotteen arvon ja hyödyn eri lailla, joten asiakkaiden luokittelu ryhmiin eli segmentteihin on arvoperusteisessa hinnoittelussa olennaista. Samankin palvelun arvo on erilainen eri asiakkaille, jolloin kustannus- tai markkina-perusteinen hinta ei ole asiakaskohtaisesti tarkasteltuna oikea tapa hinnoitella. (Sipilä 2003, 62.)

Yrityksen strategia voi olla erilaistua ja erilaistaa tuotteensa. Tällöin asiakaskysynnän määräävä tekijä ei ole enää hinta, vaan asiakkaan kokema hyöty ja arvo. Arvo voi olla mielikuva-arvoa tai käyttöarvoa. Mielikuva-arvoa luodaan markkinoinnin avulla pyrkimällä tekemään tuotteesta merkkituote eli brändi. Käyttöarvoa tuovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun saatavuus ja helppokäyttöisyys. Arvoperusteisessa hinnoittelussa asiakkaan päätöksenteko painottuu hinnan sijasta siihen miten asiakas hyötyy yhteistyöstä. Palveluntuottajan tulisi osata kertoa ja nimetä konkreettisesti asiakkaan saama hyöty. Jos asiakashyödyt eivät toteudu heti, vaan näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua, voi arvoperusteisen hinnoittelumenetelmän käyttö olla haastavaa tai se vaatii selkeää lupaus tulevaisuudessa syntyvästä arvosta tai hyödystä. (Laitinen 2007, 101-103.)

Tuotteiden ja palveluiden arvoperusteinen hinnoittelu poikkeavat jonkin verran toisistaan. Palvelun aineettomuudesta johtuen asiakkaan kokemat hintarajat ovat suhteellisen avoimia. Tämä tarkoittaa, että asiakkaan on vaikea arvioida palvelun kustannuksia yrityksille ja tällöin asiakkaan hintakäsitys perustuu koettuun arvoon. Palvelu on huomattavasti helpommin muunneltavissa kuin fyysinen tuote, jolloin sen laatua voidaan helposti nostaa ja laskea vastaamaan asiakkaan vaatimuksia. (Laitinen 2007, 295-296.)

Hinterhuber & Liozu käsittelevät kirjassaan Pricing and the Sales Force (2016, 15-16) arvoperusteisesta hinnoittelumenetelmästä. Heidän mukaan yrityksen erilaistuminen ei tarkoita vain erilaistumista kilpailijoihin nähden, vaan erilaistuessaan yrityksen tulisi tuottaa arvoa asiakkailleen niissä tuote- tai palvelukategorioissa, jotka merkitsevät asiakkaalle eniten. Hinterhuber & Liozu kertovat huomanneensa, että pienetkin eroavaisuudet logistiikan osaamisessa, tuotteen laadussa, tilaamisen kustannuksissa ja monimutkaisuudessa, myyjän pätevyudessa ja asiakastietämyksessä, nostavat positiivisesti erilaistumisen arvoa 8%. Hinterhuber & Liozun mukaan toteutuessaan tämä sallisi yrityksen nostaa hintoja vastaavasti saman 8% korkeammaksi kuin mitä kilpailijalla. Tosin he suosittelivat vain 5% nostoa, jotta asiakkaalle jäisi kannustinta. Kaksikko toteaa arvoperusteisuudesta ja parhaasta hinnasta: "Realize that the only way to command premium prices in the long run is to offer superior value" (Hinterhuber & Liozu 2016, 94).

2.2 Hinnoittelustrategiat

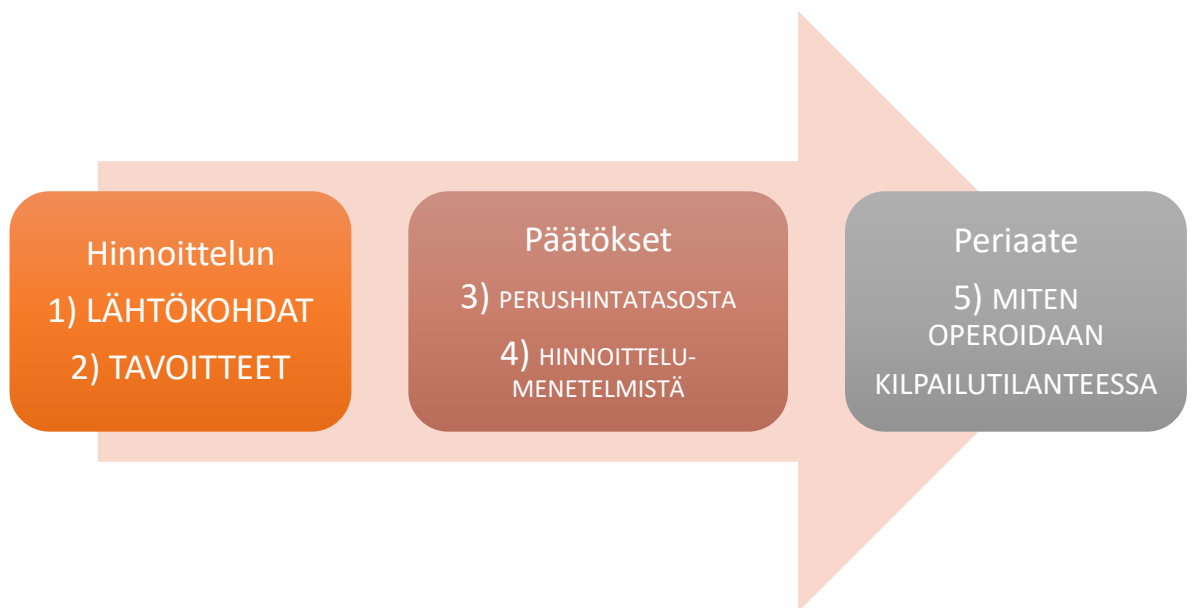
Hinnoittelumenetelmä ja hinnoittelustrategia ovat kaksi eri asiaa. Hinnoittelumenetelmät ovat erilaisilla määrittelyillä ja perusteilla tehtyjä laskelmia, kun taas hinnoittelustrategiat ovat keinoja, joilla pyritään saavuttamaan tavoiteltuja päämääriä. Yrityksen hinnoittelulla on usein muitakin tavoitteita kuin pelkkä kannattavuustavoite ja näitä tavoitteita yritys voi

pyrkii saavuttamaan käyttämällä erilaisia hinnoittelustrategioita. Tavoitteena voi olla esimerkiksi pyrkiä saavuttamaan tietty markkinaosuus, estämään kilpailijan tulo markkinoille tai kasvattaa asiakaskuntaa ja siten omaa myyntivolyymia. Valitun hinnoittelustrategian pitää olla linjassa yrityksen muun strategian kanssa ja tukea sitä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 47.)

Sipilän (2003, 71) mukaan hinnoittelustrategian ydin muodostuu viidestä pääkomponentista, joiden ympärille hinnoittelustrategia yleensä muodostetaan:

- 1) hinnoittelun lähtökohdat,
- 2) hinnoittelun tavoitteet,
- 3) perushintatason valinta,
- 4) hinnoittelumenetelmien valinta ja
- 5) sovellettavat periaatteet, joilla operoidaan kilpailutilanteessa.

Hinnoittelustrategianimike otetaan yleensä jostain näistä viidestä näkökulmasta ja hinnoittelustrategia voidaan tehdä koko yritykselle, liiketoiminta-alueelle tai tuotteelle. Hinnoittelustrategian osaksi voidaan ottaa erilaisia hinnoittelupoliittisia ohjeita, jotka koskevat tiettyä määriteltyä osa-aluetta esim. tuotetta tai tuoteryhmää (Sipilä 2003, 71-75).



Kuva 3. Hinnoittelustrategian pääkomponentit (Sipilä 2003, 71)

Yrityksissä on käytännön toimien ja strategian välillä usein ristiriitaa ja strateginen hinnoittelu ei tee tässä poikkeusta. Onnistuessaan strateginen hinnoittelu antaa yritykselle huomattavaa kilpailuetua. Yrityksissä on usein käytössä jokin hinnoittelustrategia, mutta siinä, kuinka suunniteltu ja tietoinen se on, on suuria eroja. (Sipilä 2003, 71).

Tähän opinnäytetyön on valittu seuraavat hinnoittelustrategiat:

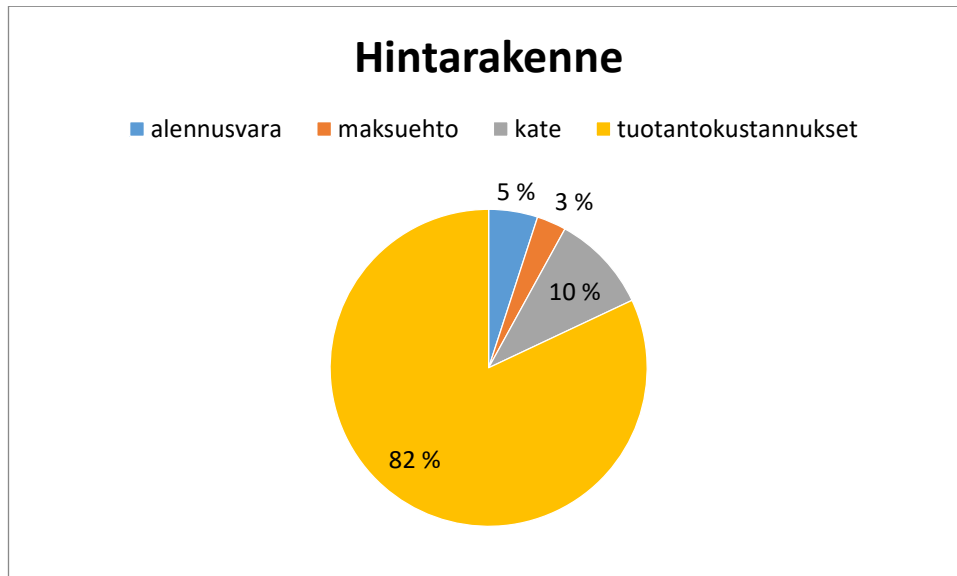
- Myynnin lisääminen alennuksilla
- Kohderyhmään perustuva hintadifferointi
- Vuosisopimukset ja spot-hinnoittelu
- Markkinaosuuden kasvattaminen

Teoriapohjan hinnoittelustrategiat on valittu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa perustuen logistiikka-alan vaatimukseen ja erikoisominaisuuksiin. Ala on erittäin kilpailtu ja tarjolla on runsaasti keskenään samanlaisia kuljetuspalveluita tuottavia yrityksiä. Vuosisopimukset, spot-hinnoittelu ja markkinaosuuden kasvattaminen ovat yleisiä hinnoittelustrategioita alalla. Valintoja ohjannut alan erikoisominaisuus on logistiikka-alan syklisyys eli kuljetusvolyymit vaihtelevat suhteessa talouden yleistilaan. Suomen ulkomaankaupan tilanne korreloi alan kuljetusvolyymeja. Tämä otettiin huomioon hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä listatessa. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on kirkastaa ja kehittää omaa strategista hinnoittelua ja hinnoittelumenetelmien käyttöä, joten valintoja ohjasi myös halu tutkia alan näkemyksiä erilaisista, alalla vähemmän käytössä olevista hinnoittelustrategioista, jota edustaa hintadifferointi.

2.2.1 Myynnin lisääminen alennuksilla

Yrityksen strategisena tavoitteena voi olla oman myyntivolyymin lisääminen ja siten skaalahyötyjen saavuttaminen. Myyntihinta ja myynnin määrä ovat yleensä kiinteästi sidoksissa toisiinsa, jolloin myyntiä saadaan tavallisesti lisätyksi alentamalla hintaa. Kysyntä on joustavaa hinnan suhteen silloin kun myynnin lisääminen saavutetaan hinnan alennuksilla eli hinnan muutokset vaikuttavat suuresti kysyntään. (Tomperi 2013, 58.)

Myynnin kasvattaminen hintoja alentamalla on helppoa, mutta tulee tehdä tarkasti suunnitellen, koska alennukset pienentävät yrityksen katetta ja huonontaa kannattavuutta. Alennusten suunnittelun osana kuuluu tehdä tuotteen tai palvelun hintarakenteen suunnittelu. Hintarakenteella tarkoitetaan tuotteen lopulliseen hintaan sisältyviä annettuja alennuksia ja maksuehtoja. Alennuksilla on suora vaikutus yrityksen tulokseen, joten alennuksella pitää olla aina perusteltu myöntämisperuste ja lähtökohtana voidaan pitää, että asiakkaan on ansaittava alennuksena. (Laitinen 2007, 209-210.)



Kuva 4. Esimerkki hintarakenteesta (Laitinen 2007)

Alennuksia voidaan myöntää monella eri tavalla ja perusteella. Alennus voidaan sitoa esimerkiksi ostomäärään, antamalla määräalennuksia porrastaen ostomäärän mukaan. Määräalennuksessa tuotteen tai palvelun yksikköhinta laskee ostettavan määrän kasvaessa. Määräalennuksia käyttämällä yritys tavoittelee markkinaosuutensa kasvattamista pyrkimällä myymään asiakkaalle mahdollisimman paljon sitomalla asiakkaan ostot vain omiin palveluihinsa. (Laitinen 2007, 210-211.)

Hinta-alennus on suora alennus tuotteen hintaan ja siinä ei huomioida ostettua määrää. Hinta-alennuksen tavoitteena on kasvattaa myyntiä myymällä tuotetta tai palvelua mahdollisimman monelle eri asiakkaalle. Alennuksia strategiana käyttävän yrityksen tulee tuntea tuotteensa tai palvelunsa kysynnän hintajousto. Kysynnän hintajousto kuvaa kysynnän muutosta suhteessa hinnan muutokseen eli miten kysyntä käyttäytyy hinnan muuttuessa. Hintajousto on lähes kaikille tuotteille ja palveluille negatiivinen eli hinnan noustessa kysyntä laskee. Esimerkkinä jos hinta nousee 1% ja sen seurauksena kysyntä laskee 1%, niin kysynnän hintajouaston arvo on -1. (Laitinen 2007, 213-214.)

Maksuehdot muistuttavat kilpailukeinoina alennuspäätöksiä. Maksuehtojen merkitystä hinnoittelussa lasketaan vertaamalla keskenään käteisalennuksen ja maksuajan vaikutuksia kannattavuuteen. Taulukossa 4 on esitetty tiettyä maksuaikaa t ja tiettyä vuotuista korkokantaa k vastaava alennusprosentti d . Taulukko osoittaa miten pienikin käteisalennus vastaa suhteellisen pitkää maksuaikaa tavanomaisilla korkokannoilla. Jos yrityksen käyttämä vuotuinen korkokanta on 15%, niin 30 vuorokauden maksuaikaa vastaa hinnassa 1,14% alennusta. (Laitinen 2007, 216-217.)

Taulukko 4. Tiettyä maksuaikaa vastaava alennus-% eri korkokannoilla (Laitinen 2007, 217)

Korkokanta <i>k</i>	Maksuajan <i>t</i> pituus vuorokausina		
	10	20	30
	Alennusprosentti <i>d</i>		
5 %	0,13	0,27	0,4
10 %	0,26	0,52	0,78
15 %	0,38	0,76	1,14

Alennuksia myönnettäessä tavoitellaan usein tiettyä myyntivolyymia ja tuotto-odotukset kohdistuvat enemmän tulevaisuuteen. Alennusstrategian onnistumisen ehtona on yleensä tietyn myyntivolyymin saavuttaminen joko asiakkaiden ostomäärää tai asiakkaiden lukumäärää lisäämällä, jolloin tuotantokustannukset saadaan riittävän alhaiselle tasolle ja tuotto-odotukset realisoituvat. (Sipilä 2003).

2.2.2 Kohderyhmään perustuva hintadifferointi

Hintadifferointia kutsutaan myös nimellä hinnan erilaistaminen tai hinnan porrastaminen. Hintadifferoinnissa samalla tuotteella tai palvelulla on eri hinta eri asiakasryhmille ilman, että yrityksen tuotantokustannuksissa olisi eroja. Hintadifferoinnin lähtökohtana voi olla asiakkaiden palveluun kohdistamat arvostuksien eroavaisuudet, kohderyhmäkohtaiset tai ajalliset kilpailutilanteet ja maksukyvyyn eroavaisuudet. (Sipilä 2003, 298-299.) Differointia voidaan tehdä Neilimo & Uusi-Rauvan (2012, 185) mukaan myös asiakkaan ostokyvyyn, maantieteellisen alueen tai kausivaihtelun mukaan.

Hinnan differoinniksi voidaan kutsua myös tuoteryhmäkohtaista hinnoittelua, joka tarkoittaa tilannetta, jossa yritys hinnoittelee tuotteet esimerkiksi kauden tai maantieteellisen alueen mukaan. Differoinnin perusteena on tällöin tuotteen kysyntätekijät tai se, miten paljon riskiä tuotteeseen sisältyy. Mäkinen, Stenbacka & Söderstöm (2004, 92.) Tässä opinnäytetyössä käytetään asiakaskohderyhmään perustuvaa differointia, ja rajataan tuoteryhmäkohtainen hintadifferointi opinnäytetyön ulkopuolelle.

Hintadifferoinnissa otetaan huomioon se, että eri asiakasryhmät kokevat hinnan eri tavalla. Asiakkaan hintakäsityksen syntyprosessi on samanlainen kuin muutkin käyttäytymiseen vaikuttavat ärsykkeet. Asiakas vertaa hintaa mielessään vastaaviin tuotteisiin, laatuun ja muihin ominaisuuksiin. Vertailujen lopputulokseen vaikuttaa myös muut tekijät, kuten esimerkiksi tilannetekijät, asiakkaan aiemmat kokemukset sekä asiakkaan persoonallisuus. Kun kaikki nämä subjektiiviset vertailut yhdistyvät asiakkaan mielessä syntyy subjektiivinen hintakäsitys eli koettu hinta. Syntynyt subjektiivinen hintakäsitys saattaa poiketa

huomattavasti tuotteen tai palvelun objektiivisesta hinnasta. Tästä syystä yksi asiakas voi kokea 100€ hinnan kalliina, kun toinen kokee sen edullisena. (Laitinen 2007, 226-227.)

Kohderyhmään perustuvan hintadifferoinnin edellytyksenä pidetään, että asiakkaat ovat selkeästi segmentoitavissa ja asiakkaat eivät tiedä toistensa hintoja. Jos asiakkaiden hintojen erilaistaminen tulisi esiin, voidaan hintadifferointia perustella lisäpalveluilla. Avaimesta hintadifferoinnista hyvä esimerkki on lentomatkestaminen, jossa Business-luokan kalliimpaa hintaa perustellaan lisäpalveluilla, vaikka samassa lentokoneessa matkustetaan edullisemmin Economy-luokassa. Hintadifferointi lisää yrityksen asiakkuudenhallintaan ja markkinointiin käytettävää resurssia. Yrityksen tulee olla aktiivisesti seurata asiakkaitaan ja olla ajan tasalla mahdollisista muutoksista, koska asiakas voi muuttaa ostopaansa tai siirtyä toiseen asiakassegmenttiin saadakseen halvemman hinnan. (Sipilä 2003, 299-300.)

2.2.3 Vuosisopimukset ja spot-hinnoittelu

Vuosihinnoittelu perustuu tietylle ajanjaksolle, yleensä kalenterivuodeksi, tehtyyn sopimukseen myyjän ja ostajan välillä. Tällöin myyjä sitoutuu myymään tuotettaan tai palveluaan sopimuksen ajanjaksoksi tietyllä muuttumattomalla vuosihinnalla. Sopimukseen voidaan lisätä ehtoja, logistiikka-alalla esimerkiksi polttoaineen hinnanmuutokseen liittyviä raja-arvoja, jolloin vuosihintaa voidaan tarkistaa myös kesken sopimuskauden. Logistiikan Maailman mukaan partnership- ja vuosisopimukset ovat edelleen käytetyimmät sopimustyytit teollisuudessa ja palveluissa (Logistiikan Maailma).

Viime vuosina vuosihintojen rinnalla on yleistynyt kertahinnoittelun käyttö. Kertahinnoittelu on vastakohta vuosihinnoittelulle ja logistiikka-alan ammattikielessä puhutaan spot-hinnoista. Kertahinnassa palveluntarjoaja antaa yleensä paketoitun hinnan eli all-in hinnan kertakuljetukselle. Spot-hinta on tyypillisesti voimassa vain yhdelle tietylle kuljetukselle tai tietyn määritellyn ajanjakson, joka on yleensä huomattavasti lyhyempi kuin vuosihinnoittelun ajanjaksot. Hinta on usein edullisempi kuin vuosihinnoittelun hinta, ja perustuu yleensä kaluston saatavuuteen ja markkinatilanteeseen. Hinta voi olla myös kalliimpi, jos kuljetus sisältää esimerkiksi erikoisvaatimuksia tai se tehdään niukan kalustosaatavuuden aikana.

Suotuisassa markkinatilanteessa kertahintojen kilpailuttaja voi saada hyvinkin edullisia spot-hintoja. Tämän menetelmän huonona puolena voidaan pitää kertahinnoittelun vaatimaa resurssia ostajayrityksen organisaatiossa. Jos kuljetusten hinta kilpailutetaan jokaisen kuljetuksen kohdalla erikseen se vie huomattavasti aikaa ja vaivaa. Korkean sesongin

aikaan kertahinnoittelua käyttävä saattaa joutua maksamaan kuljetuksistaan myös kalliimpaa hintaa kuin vuosihinnalla. Kertahinnoittelun käyttö on perusteltua ja järkevää yksittäisen ja vaativan kuljetuksen käytössä, mutta sitä ei suositella säännöllisyyttä edellyttävien kuljetusten hinnoittelumalliksi.

Vuosihinnoittelun etuja ovat hinnan säännöllisyys, ennakoitavuus ja edelleen kalkyloitavuus asiakkaan omassa hinnoittelussa. Säännöllisissä viikkotoimituksissa suositaan vuosihinnoittelumallia. Kuljetusliikkeet arvostavat säännöllistä vakaata tavaravirtaa ja huomioivat sen yleensä vuosihintaa laskiessaan. Vuositason kustannuksia laskiessa ostaja saa säännöllisille kuljetuksilleen pääsääntöisesti edullisemmän vuosihinnan kuin kertahintoja käyttävä, kun huomioidaan kertahinnoitteluun käytetty aikaresurssi ja mahdolliset kuljetusten viivästymiset. Kertahinnoittelussa hinnat ja kaluston saatavuus vaihtelevat markkinatilanteen mukaan, jolloin kuljetusten säännöllisyys voi vaarantua ja asiakas voi niukassa tilanteessa joutua maksamaan hyvinkin kalliin hinnan.

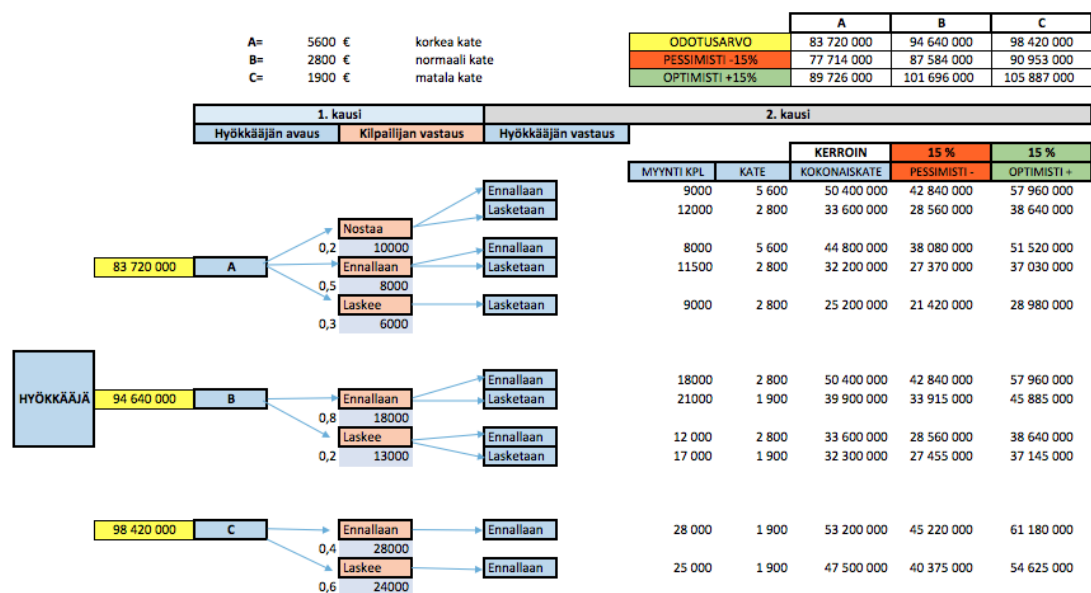
Kappaleen tietoperusta pohjautuu kirjoittajan omakohtaiseen työkokemukseen.

2.2.4 Markkinaosuuden kasvattaminen

Markkinaosuuden kasvattaja voi olla uusi toimija, joka tunkeutuu markkinoille tai vanha toimija, joka haluaa kasvattaa omaa markkinaosuuttaan. Tällöin strategiana voidaan käyttää aggressiivistakin tarjous- ja kohderyhmähinnoittelua. Strategian mukaisesti jopa perushintatasokin saatetaan määritellä alle kustannustason, jotta asetettu markkinaosuus ja tavoitellut asiakkuudet saavutetaan. Markkinaosuuden kasvattaja tai markkinoille tunkeutujan tavoitteena on tutkia markkinoita tarkasti löytääkseen uusia asiakasryhmiä ja houkuttelukseen kilpailijoiden laiminlyömiä ryhmiä. (Sipilä 2003, 283-284.)

Aggressiivinen alennushinnoittelu synnyttää usein hintakilpailua, mahdollisesti jopa hintasodan. Kilpailijan laskiessa hintoja, joutuu hyökkäyksen kohteena olevat yritykset väistämättä miettimään, miten toimia. Mahdollisuutena on menettää omaa markkinaosuuttaan tai jos vastaa hintakilpailuun, menettää omaa kannattavuuttaan. Jos suhde omaan asiakaskuntaan on vahva ja oma palvelu on riittävän erilaistettu esimerkiksi räätälöimällä vastaamaan juuri tiettyjen asiakkaiden tarpeita, ei hintakilpailuun välttämättä tarvitse vastata. Hyökkäyksen kohteena olevien yritysten kannattaa kuitenkin miettiä mikä on kilpailijan tavoite. Onko kilpailija saavuttanut jonkin sellaisen kustannusedun, että koko palvelun markkinahintataso on oleellisesti muuttunut, vai onko kyseessä mahdollisesti vain epätoivoinen yritys säilyttää oma markkina-asema. (Sipilä 2003, 286-288.)

Markkinoille tunkeutujan strategian aiheuttamassa hintakilpailutilanteessa yrityksen täytyy ennakoida kilpailijoiden suhtautuminen muutokseen, koska se vaikuttaa myös tuotteen kysynnän hintajousto. Kilpailijoiden reaktioiden merkitys korostuu erityisesti toimialalla, joka on valmiiksi hyvin kilpailtu. Kilpailijoiden reaktioon vaikuttaa erityisesti painottaako kilpailija myyntituottoja vai voittoa. Myyntituottoja painottava kilpailija vastaa todennäköisemmin hintakilpailuun. Voittoa painottava kilpailija saattaa vastata hintakilpailuun tehostamalla muita kilpailutekijöitä toiminnassaan. Hintakilpailun vastaiskuissa voidaan käyttää hyväksi myös asiakassegmentointia. Yritys voi yrittää käyttää hintakilpailua hyväkseen ja poistaa omasta asiakaskunnasta kannattamattomia asiakkaita ohjaamalla heidät hyökkääjän riesaksi. (Sipilä 2003, 283-291.)



Kuva 5. Esimerkki Hintakilpailun päätöspuu –mallista (Johdon päätöksentekomallit kurssi, Haaga-Helia)

Hintakilpailun kulkua ja omia vaihtoehtoja, niin hyökkääjän kuin vastaajan kannalta, voidaan arvioida ja ennakoida myös Päätöspuu –mallin avulla. Mallin käyttö edellyttää kysynnän hintajousto sekä markkinoiden kokonaiskysynnän tuntemista. Päätöspuussa mallinetaan kilpailijan reagoitintapoja painotetuilla todennäköisyyksillä (nostaa, ennallaan, laskee) ja erilaisilla odotusarvoilla (pessimisti, optimisti). Mallilla luodaan tällä tapaa erilaisia skenaarioita, joita voidaan käyttää päätöksenteon tukena. (Johdon päätöksentekomallit –kurssi, Haaga-Helia.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Sen aihepiirit eli teemat ovat etukäteen tiedossa ja haastattelua varten tehdään runko, mutta kysymyksillä ei ole välttämättä tarkkaa muotoa ja järjestystä. Vastaajiksi valitaan henkilöitä, joita yhdistää samankaltainen koulutus, kokemus ja/tai osaaminen tutkitusta aihepiiristä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208-209.)

Teemahaastattelu valittiin, koska etukäteen ei ole tiedossa minkälaisia vastauksia saadaan ja vastaukset perustuvat haastateltavan kokemuksiin. Teemahaastattelun valintakriteerinä oli haastattelumenetelmän sallima mahdollisuus valita haastateltavat. Tällöin ollaan varmoja, keneltä vastaukset on saatu ja varmistua siitä, että vastaajilla on riittävän yhtäläinen subjektiivinen työkokemus aihepiiristä. Muita teemahaastattelua puoltavia ominaisuuksia olivat haastattelutilanteen asiajärjestyksen joustava muunneltavuus ja mahdollisuus vapaalle puheelle.

Tutkimuksen kohde, hinnoittelumenetelmät ja strateginen hinnoittelu, saatetaan kokea liikesalaisuuden piiriin kuuluvaksi aiheeksi. Tästä syystä oli tärkeää valita menetelmä, joka sallii tarvittaessa muutoksia ja luo vapaan keskustelunomaisen haastattelutilanteen. Vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus valita sanansa siten, että kysymyksiin pystyi vastaamaan yleisellä tasolla eikä liikesalaisuuden piiriin kuuluvia asioita tarvitse sivuta.

3.1 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteena on

- tutkia eri hinnoittelumenetelmien ja hinnoittelustrategioiden käyttöä logistiikka-alalla
- tunnistaa logistiikka-alan hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä
- tuottaa tutkimustulosten perusteella tietoa ja käytännön ehdotuksia sekä suosituksia, joiden avulla toimeksiantaja voi kehittää omaa strategista hinnoitteluaan.

Pääkysymys

- Miten hinnoittelumenetelmiä ja hinnoittelustrategioita käytetään logistiikka-alalla?

Alakysymys

- Mitkä tekijät vaikuttavat hinnoitteluun ja millä tavalla?

3.2 Haastattelujen suunnittelu

Haastattelujen suunnittelu aloitettiin helmikuussa 2017 kun opinnäytetyön teoriaosuus oli riittävällä tasolla valmis. Haastatteluja varten tehtiin teemahaastattelurunko (Liite 1), johon listattiin opinnäytetyön tavoitteiden ja tutkimuskysymyksen perusteella teema-alueet. Teema-alueita oli kolme ja ne olivat hinnoittelumenetelmät, hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä ja strateginen hinnoittelu. Jokaisesta teema-alueesta muotoiltiin keskustelun pohjaksi kaksi aloituskysymystä sekä esiteltiin opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyjä logistiikka-alalle sopivia esimerkkejä taustoittamaan aloituskysymyksiä. Teema-alueet ja aloituskysymykset suunniteltiin siten, että haastatteluista saataisiin mahdollisimman tarkkaa tutkimuksessa tarvittavaa tietoa ilman, että vastaajien tarvitsee käsitellä liikesalaisuuden piiriin kuuluvia asioita.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on tunnistaa hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä alalla. Tekijät on jaettu sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. Sisäisiin tekijöihin yritys pystyy vaikuttamaan itse omalla toiminnallaan. Ulkoihin tekijöihin yritys ei pysty vaikuttamaan, mutta se pystyy päättämään millä tapaa kohtaa ja suhtautuu ulkoihin tekijöihin. Tutkimuksessa esiin nostetut ja haastattelulomakkeessa mainitut sisäiset ja ulkoiset tekijät valittiin palvelemaan toimeksiantajan tavoitteita opinnäytetyölle. Valitut tekijät korreloivat logistiikka-alan ja toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa ja erityisesti hinnoittelua. Haastateltaville annettiin mahdollisuus nimetä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä myös haastattelulomakkeessa esitetyn listan ulkopuolelta.

Sisäisiä tekijöitä, jotka nostettiin teemahaastattelulomakkeeseen

- yrityksen taloudelliset tavoitteet,
- yrityksen strategiset tavoitteet,
- henkilöstön osaamistaso ja resurssit,
- yrityksen koko ja markkinaosuus,
- hinnoitteluprosessin tehokkuus,
- muutosten tunnistaminen ja hyödyntäminen.

Ulkoisia tekijöitä, jotka nostettiin teemahaastattelulomakkeeseen

- lainsäädäntö
- maantieteellinen sijainti ja muut alueelliset tekijät
- Suomen teollisuustuotannon rakenne
- Suomen kilpailukyky
- työvoiman kustannustaso ja saatavuus.

Tekijöitä voidaan kuvata SWOT-analyysillä, joka on Albert Humphreyn luoma nelikenttämalli. Sana SWOT on lyhenne sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-mallia käytetään strategiatyökaluna ja sen avulla voidaan tunnistaa ja arvioida yrityksen ongelmia, vahvuuksia ja kehittymiskohteita. Mallin vasemmalla puolella ovat positiiviset asiat ja oikealla puolella negatiiviset asiat. Tekijät jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin siten, että mallin yläosassa on sisäiset tekijät ja alapuolella ulkoiset tekijät.

	POSITIIVISET	NEGATIIVISET
SISÄISET TEKIJÄT	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
	<ul style="list-style-type: none"> * taloudelliset tavoitteet * strategiset tavoitteet * henkilöstön osaaminen * muutosten tunnistaminen ja hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> * yrityksen koko ja markkinaosuus * hinnoitteluprosessin tehokkuus
ULKOISET TEKIJÄT	MAHDOLLISUUDET	UHAT
	<ul style="list-style-type: none"> * maantieteellinen sijainti ja alueelliset tekijät * Suomen kilpailukyky 	<ul style="list-style-type: none"> * lainsäädäntö * Suomen teollisuustuotannon rakenne * työvoiman kustannustaso ja saataavuus

Kuva 6. SWOT-nelikentällä kuvattuna hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä

Haastateltaviksi seulottiin henkilöitä, joilla on työkokemuksensa ja asemansa perusteella mahdollisimman korkeatasoinen osaaminen teema-alueiden aihepiireistä. Haastateltaviksi valittiin henkilöt, joilla on logistiikka-alan yrityksessä joko ylimmän johdon tai toimitusjohtajan asema. Vastaajien kanssa sovittiin, että heidän nimitietojaan ei mainita opinnäytetyössä. Haastattelupyynnöitä lähetettiin neljä ja toteutettuja haastatteluja tehtiin kolme. Vastaajat työskentelevät kaikki suomalaisissa kuljetusliikkeissä. Ensimmäisen vastaaja työskentelee liiketoimintajohtajana yrityksessä, jonka toimiala on tieliikenteen tavarakuljetus, liikevaihto on 44 milj.€ ja henkilöstömäärä on 33 työntekijää. Toinen vastaaja on toimitusjohtajana yrityksessä, jonka toimiala on huolinta ja rahtaus, liikevaihto on 21 milj.€ ja henkilöstömäärä on 80 työntekijää. Kolmas vastaaja työskentelee johtajana ja johtoryhmän jäsenenä yrityksessä, jonka toimiala on huolinta ja rahtaus, liikevaihto on 31 milj.€ ja henkilöstömäärä 100 työntekijää. Kolme vastaajaa katsottiin riittäväksi määräksi, perustuen Hirsjärvi & Hurmeen kirjoitukseen, jonka mukaan jo muutamaa tarkoitukseen sopivaa hen-

kilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa silloin kun tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyys vaan pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58.)

Haastateltaville esiteltiin etukäteen suullisesti opinnäytetyön tutkimuskohde ja kerrottiin sen tavoitteet ja tutkimuskysymys. Teemahaastattelurunko toimitettiin haastateltaville vähintään kolme päivää ennen haastattelua. Haastatteluille varattiin riittävä aika ja haastatteluajankohdat sovittiin vastaajien toiveiden mukaan. Tällä haluttiin varmistaa vastaajien motivaatio ja mielentila, jotta haastattelujen luotettavuus olisi mahdollisimman korkea. ”Haastateltavien huolellinen informointi lisää tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä ja tutkittavan luottamusta” (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2016).

3.3 Aineiston keruu

Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2017 aikana yksilöhaastatteluina. Kaksi haastatteluista tehtiin niiden yritysten tiloissa, joissa vastaajat työskentelevät ja yksi haastattelu tehtiin Roadari Oy:n tiloissa. Haastateltavat olivat valmistautuneet hyvin haastattelutilanteeseen ja jokainen oli tutustunut etukäteen toimitettuun teemahaastattelurunkoon. Yksi haastateltava oli tehnyt kirjallisia muistiinpanoja ja kaksi oli muutoin tutustunut runkoon.

Haastattelut kestivät vaihdellen 45 minuutista 1,5 tuntiin. Kestoon vaikutti teemahaastattelun sallima vapaamuotoinen keskustelu ja se, että haastateltavat olivat aidosti kiinnostuneita aihepiiristä. Kaikki haastattelut aloitettiin haastattelunavauksella, jossa haastattelija esitteli suullisesti tutkimusaiheen ja tiivistelmän teoriaosuudesta. Teemahaastattelurungossa esitellyt esimerkit olivat onnistuneesti avanneet ja konkretisoineet käsiteltäviä teemoja ja näin helpottaneet haastateltavien valmistumista. Haastattelujen dialogi oli sujuvaa ja rungon ansiosta teemojen käsittelyjärjestys toteutui suunnitellusti ja jokaista tema-alueita käsiteltiin melko yhtäläisellä laajuudella.

Haastattelut tallennettiin nauhoittamalla. Haastateltavilta kysyttiin ennen haastattelun aloittamista lupa nauhoittamiselle ja jokainen antoi suostumuksen. Haastateltaville kerrottiin millä tapaa ja missä aikataulussa aineisto litteroidaan sekä sovittiin, että nauhoitteet tuhoaan opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

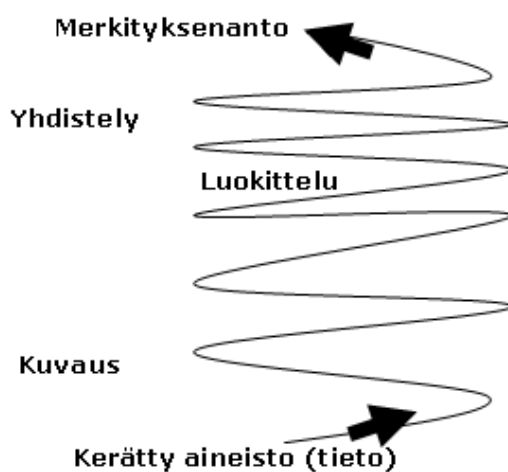
3.4 Aineiston analysointi

Haastattelujen jälkeen nauhoitukset litteroitiin eli nauhoitetut haastattelut purettiin kirjoitettuun muotoon. Litteroinnit tehtiin viikon sisällä haastatteluista. Aineiston litteroinnin tark-

kuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 222.), joten litterointi tehtiin peruslitteroinnin tarkkuudella, joka on litteroinnissa suositeltu vähimmäistaso. Nauhoitteet purettiin puhekieltä noudattaen ja siitä jätettiin pois täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset. Peruslitterointia käytetään silloin kun halutaan analysoida pääasiassa puheen asiasisältöä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2016.)

Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2013, 224) mukaan analyysitavat jaetaan kahteen ryhmään, selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin lähestymistapoihin. Analyysitavaksi valittiin ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, joka on laadullinen analyysi ja siinä tehdään päätelmiä kerätystä aineistosta.

Litteroinnin valmistuttua kirjoitettu aineisto luettiin ja aineistoon tehtiin muistiinpanoja kiinnostavista ja merkittäviksi koetuista havainnoista. Lukemisen jälkeen vastaukset luokiteltiin teema-alueiden mukaan. Aineiston jäsentelyä, tulkintaa ja ymmärtämistä toteutettiin rinnakkain. Luokitellun aineiston vastaukset yhdisteltiin ja tehtiin reflektointi tietoperustaan. Aineiston analyysiprosessi eteni spiraalimaisesti sisältäen aineiston keruun, kuvauksen, luokittelun, yhdistelyn ja merkityksenannon.



Kuva 7. Laadullisen aineiston analyysi (Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Opinnäytetyön merkityksenanto tehtiin ymmärtämiseen pyrkivällä analyysitavalla. Reflektoinnissa käsiteltiin vastausten pääkohdat, joita peilattiin tietoperustaan. Tällä tapaa syntyyneeseen ymmärrykseen ja tietoon, eli synteeseihin, perustuen annettiin olennaisia vastauksia tutkimuksen kysymyksiin ja pyrittiin täyttämään tutkimukselle asetetut laadulliset tavoitteet. Johtopäätöksiin on sisällytetty toimeksiantajalle ehdotuksia ja suosituksia. Nämä ehdotukset ja suositukset perustuvat laadittuihin synteeseihin, jotka syntyivät yhdistämällä ja ymmärtämällä tietoperusta, tehty tutkimus ja näiden reflektointi.

4 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluista saatiin asiantunteva ja aiheeseen syvällisesti porautuva näkemys alan hinnoittelusta. Haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavilla oli korkea motivaatio vastata. Jokainen haastateltava suhtautui haastattelutilanteeseen erittäin positiivisesti ja vastasivat teema-alueiden kysymyksiin laajasti ja syvällisesti. Haastateltavien hyvä valmistautuminen näkyi vastauksissa. Haastateltavat kertoivat aihepiirin olevan kiinnostava heille itselleenkin ja esittivät haastattelijalle kysymyksiä opinnäytetyön prosessista ja tavoitteita. Jokainen haastateltava toivoi saavansa oman kopion opinnäytetyön valmistuttua ja tämä luvattiin heille.

4.1 Hinnoittelumenetelmien käyttö

Ensimmäisessä teema-alueessa käsiteltiin hinnoittelumenetelmiä, joita ovat kustannusperusteinen, markkinaperusteinen, tavoiteperusteinen ja arvoperusteinen menetelmä. Haastateltavilta kysyttiin heidän omaa kokemusta logistiikka-alan hinnoitteluprosessista sekä mikä hinnoittelumenetelmä painottuu heidän mielestään logistiikka-alalla.

Yksi vastaajista kertoi, miten alalla on kuljettu hinnoittelun elinkaareissa kustannusperusteisesta hinnoittelusta nykyiseen markkinaperusteiseen hinnoitteluun. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että markkinaperusteinen menetelmä on tänä päivänä määräävässä asemassa alalla. Yksi vastaajista kertoi, että tavoiteperusteisella hinnoittelulla asetetaan yrityksen oma tavoitetaso ja määritellään hintarakenne, jolla palvelu saadaan tehtyä. Kaikki vastaajat nostivat esiin alan toiminnan kustannusperusteisuuden ja sen, että yrityksen pitää hallita kustannuksiaan ja tuntea kustannustekijät, vaikka hinnanasetanta tapahtuukin markkinaperusteisesti. Arvoperusteinen hinnoittelu koettiin epävarmaksi hinnoittelumenetelmäksi eikä tätä menetelmää suosittu vastaajien keskuudessa. Yhden vastaajan mukaan arvoperusteinen menetelmä saattaa olla jopa vaarallinen, jos arvo perustuu yrityksen omaan käsitykseen. Saatetaan luulla, että oma tuote on erilaistettu, mutta todellisuudessa asiakas ei koe saavansa lisäarvoa.

Vastaajat kertoivat, että tyypillisesti asiakas muodostaa käsityksensä markkinahinnasta kilpailuttamalla useita alan toimijoita. Tämän jälkeen asiakkaan lopulliseen valintaan saattaa vaikuttaa lisäarvotekijät. Lisäarvotekijöiden ei kuitenkaan koettu vaikuttavan hintaa nostattavasti. Vastaajilla oli samanlainen näkemys, että asiakas kokee lisäarvot enemmänkin perusedellytyksiksi. Lisäarvotekijöiden puuttuminen voisi olla asiakkaan valintaan negatiivisesti vaikuttava tekijä. Vastaajat olivat kaikki sitä mieltä, että hinta on määräävin

tekijä asiakkaan päätösprosessissa ja lisäarvotekijöillä myyjä voi saada vain marginaalista hyötyä hinnoitteluunsa tai ei hyötyä ollenkaan.

Asiakkaan ostomenetelmissä oli huomattu runsaasti eroavaisuuksia, niin osaamisen kuin menetelmien käytössä. Vastaajien mielestä alalla näkyy, että ostaminen on kehittynyt ja laajamittainen hintakilpailutus on yleistynyt. Vastaajat kertoivat, että osa asiakkaista käyttävät ulkopuolisia osto-organisaatiota eli ammattikilpailuttajia. Tästä koettiin seuraavan sen, että prosessi ei ole enää looginen siten, eikä asiakkaan ostovolyymi välttämättä enää korreloi asiakkaan saamaa hintaa.

"Hinta ei ole määrään sidottu, vaan mitä kovempi ostaja sitä alhaisemmat hinnat."

Vastaajien mukaan asiakkaan ostaminen on muuttunut ja se vaikuttaa merkittävästi yritysten hinnoitteluprosessiin. Yksi vastaajista sanoi, että asiakas ei osta enää palvelukokemusta, vaan hyvä palvelukokemus koetaan olevan itsestäänselvyys. Yksi vastaaja totesi, että saatamme olla viimeinen sukupolvi, joka sopii henkilökohtaisia kauppvoja, koska ihmiset ovat vähemmän ja vähemmän toistensa kanssa tekemisessä ja hinnat kilpailutetaan tulevaisuudessa excel-taulukoilla ja tendereillä. Kaikki vastaajat kokivat henkilökohtaisen viestinnän ja suhdetoiminnan vaikutuksen vähentyneen asiakkaan päätöksenteossa.

"Ihmiset kommunikoivat vähän ja tenderit pyörivät verkossa. Lisäarvoa on vaikea osoittaa, kun kilpailutus tapahtuu vain numeroilla."

4.2 Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät

Toisena teema-alueena oli hinnoitteluun vaikuttavat tekijät. Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät oli jaettu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöinä oli haastattelulomakkeessa mainittu yrityksen taloudelliset tavoitteet, strategiset tavoitteet, henkilöstön osaamistaso, yrityksen koko ja markkinaosuus, hinnoitteluprosessin tehokkuus ja muutosten tunnistaminen ja hyödyntäminen. Ulkoisia tekijöitä oli haastattelulomakkeessa mainittu lainsäädäntö, maantieteellinen sijainti, Suomen teollisuustuotannon rakenne ja kilpailukyky sekä työvoiman kustannustaso ja saatavuus.

Sisäisistä tekijöistä painottui kaikilla vastaajilla yrityksen taloudelliset ja strategiset tavoitteet, joita pidettiin itsestään selvinä vaikuttavuudeltaan. Keskustelua herättävästi nousi

esiin henkilöstön osaamistaso ja resurssit. Henkilöstön osaamistaso nähtiin sekä kilpailutekijänä, että riskinä. Kaikkien vastaajien mielestä henkilöstön motivaatio ja kouluttaminen ovat kriittistä, jotta yritys ei jää kuplaan vaan kykenee uudistumaan jatkuvasti. Vastauksissa nousi esiin vahvasti myös teknologinen näkökulma ja henkilöstön tietotekninen osaaminen. Koettiin, että työntekijän ikä ja muutoskyky ovat isossa roolissa. Hinnoittelu on teknistynyt esimerkiksi tender –kilpailuttamisen yleistyessä, jonka myötä IT-järjestelmien osaaminen ja teknologian hallinnan merkitys korostuu.

Tender –kilpailuttaminen on asiakkaan ostotapa, jossa asiakas lähettää saman tarjouspyynnön eli niin sanotun tenderin usealle toimijalle. Tarjouspyynnössä on arvio asiakkaan vuosivolyymistä, erilaisia sopimusteknisiä ehtoja ja määritelty aikataulu tarjousten antamiselle. Tenderit ovat tyypillisesti isoja massadataa sisältäviä excel-taulukoita, joiden täyttö voi olla hyvinkin aikaa vievää ja työlästä. Vastaajien mielestä tenderien ulkoasuun, luettavuuteen ja käytettävyyteen voisi panostaa ja niiden laadullinen ja tekninen taso vaihtelee tällä hetkellä huomattavasti.

Kaksi vastaajista kuvaili kokemuksiaan hinnoitteluprosessista ja niissä oli eroavaisuuksia nimenomaan hinnoitteluun osallistuvan henkilöstön työskentelytavoissa. Yhdessä yrityksessä yksittäinen työntekijä ei anna hintoja, vaan hinnoittelu tapahtui ryhmätyönä. Käytössä oli myös hinnastotaulukoita, joita työntekijät käyttävät päivittäisessä työssä. Yksi vastaajista koki myyntihenkilöstön motivaation kannalta tärkeäksi sen, että myyjä tuntee hinnan muodostamisessa käytetyn laskentaperiaatteet eli hinnoittelumenetelmän ja ainakin osittain hintaan vaikuttavat kustannustekijät.

”Myynnille tärkeä motivaattoritekijä on se, että hinnoittelurakenne on avoin.”

Henkilöstön rooli muutosten tunnistamisessa ja niiden hyödyntämisessä koettiin oleelliseksi kaikkien vastaajien kesken. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että aktiivisen havainnoinnin avulla on mahdollista löytää markkinarakoja ja vallata erityissegmenttejä. Yksi vastaajista kertoi esimerkin erityissegmentin markkinaosuuden valtaamisesta, jonka onnistumiseen oli vaikuttanut ratkaisevasti henkilöstön osaamistaso sekä kyky tunnistaa ja hyödyntää muutos.

Yrityksen kokoa ja markkinaosuutta ei nähty merkittäväksi sisäiseksi tekijäksi. Tehokkuuden nosti kaikki vastaajat merkittäväksi nykyhetken ja tulevaisuuden tekijäksi.

”Kate pitää hakea oman tehokkuuden kautta.”

Ulkoisista tekijöistä lainsäädännöllä koettiin olevan oma roolinsa, mutta ei hinnoittelussa, koska lainsäädäntö vaikuttaa kaikkiin samalla tavalla. Esimerkkinä nousi esiin laivavarustamojen rikkilisä, joka astui lainsäädännöllisistä syistä voimaan 1.1.2016 ja on pääsääntöisesti hinnoiteltu loppuasiakkaille hyvin samalla tavalla ja saman suuruisesti kaikilla alan toimijoilla.

Maantieteellisellä sijainnilla koettiin olleen suuri merkitys silloin, kun Venäjälle suuntautuva transitoliikenne kulki Suomen kautta. Transitoliikenteen huippuvuoden koettiin ajanjaksolla 2000-2008, jonka maailmanlaajuinen talouden taantuma katkaisi. Myöhemmin seuranneet Ukrainan sota, EU:n talouspakotteet ja öljyn hinnan aleneminen ovat katkaisseet Suomen kautta kulkeneen transitoliikenteen lähes täysin. Yksi vastaajista mainitsi transitoliikenteen loppumisen vaikuttaneen siten, että omaa tavoiteperusteista hinnoitteluprosessia oli pakotetusti tehostettava, koska kate piti jatkossa saada vain Suomen markkinoilta. Tämä ei ollut vastaajan mielestä välttämättä huono asia, koska tällä tapaa ulkopuolinen tekijä eli transitoliikenteen loppuminen oli vaikuttanut yrityksen prosessien tehostumiseen positiivisesti. Siitä, tuleeko transitoliikenne palaamaan, oli erilaisia arvioita. Kaksi vastaajista uskoi eteläisempien reittien kehittyvän jatkossa siten, ettei Suomi pysty välttämättä enää kilpailemaan näiden rinnalla, mikäli transitoliikenne Venäjälle elpyisi. Transitoliikenteen mahdollisuuden palata Suomen kautta kulkevaksi pidettiin silti mahdollisena, mutta epätodennäköisenä ainakaan lähitulevaisuudessa eikä sen varaan lasketa.

Suomen teollisuuden rakenne ja kilpailukyky vaikutti kaikkien vastaajien mielestä kuljetusten hintatasoon. Suomen vientimarkkinoita hallitsee suppea joukko isoja vientiyrityksiä, joiden koettiin osittain kontrolloivan markkinoita ja tätä kautta määrittelevän vallitsevaa kuljetusten hintatasoa. Yksi vastaajista kertoi näkevän nykyhetkessä murrosvaihetta, jossa voisi olla mahdollisuus hintarakenteen tervehtymiselle siten, että se olisi tasaisempi viennin ja tuonnin välillä. Myös toinen vastaajista totesi, että tällä hetkellä on selkeitä merkkejä siitä, että hinnoittelun pohja on saavutettu ja ala on markkinatilanteessa, jossa katteet on viilattu alimmalle mahdolliselle tasolle. Yleisesti nähtiin vientiteollisuuden muutokset isona merkittävänä tekijänä koko alan hinnoittelussa.

Työvoiman saatavuus herätti useita mielipiteitä. Sen koettiin olevan tulevaisuuden haaste, koska Suomesta ei välttämättä löydy uusia nuoria työntekijöitä riittävästi täyttämään alan tarpeita. Koettiin, että työvoiman saatavuudesta voi tulla jopa riskitekijä, koska ala ei ole vetovoimainen nuorten keskuudessa.

”Nuoria kuljettajia ei enää ole, koska autossa ei haluta enää asua.”

Yksi vastaajista kertoi, että tilanne näkyy jo pääkaupunkiseudulla, jossa on vaikea saada kuljettajia. Yksi vastaajista arvioi rakennusalan nousukauden vaikuttavan myös kuljetusalan tilanteeseen, koska fyysistä työtä tekevät päätyvät tällä hetkellä enemmän rakennusalan töihin.

4.3 Strategisen hinnoittelun käyttö

Kolmas teema-alue käsitteli strategisen hinnoittelun käyttöä logistiikka-alalla. Haastateltavilta kysyttiin alalla käytettävistä hinnoittelustrategioista ja miten he arvioivat yleisesti alan strategisen hinnoittelun käyttöä. Haastattelulomakkeessa oli nostettu esimerkeillä esiin samat hinnoittelustrategiat kuin opinnäytetyön tietoperustassa esitellyt eli alennusten käyttö, hintadifferointi, vuosisopimukset vs. Spot-hinnat sekä markkinoille tunkeutujan tai markkinaosuuden kasvattajan hinnoittelustrategiat.

Yksi vastaajista kertoi käyttävän alennuksia hyvin harkiten omassa työssään. Yleisesti koettiin, että alennukset eivät näyttele kovin merkittävää roolia strategisessa hinnoittelussa. Esimerkiksi erilaisia volyymiporrasmalleja ei ole maantiekuljetuksissa kovin yleisesti käytössä. Sen sijaan vastaajat totesivat, että erilaiset alennuspolitiikat ovat käytössä laivavarustamojen hinnoittelussa merikuljetuksissa. Hintadifferointia eli saman tuotteen myymistä eri hinnalla eri kohderyhmille ei myöskään tunnustettu yleiseksi hinnoittelustrategiaksi alalla. Palvelulupaus on yleensä kaikille sama, eikä alalla ole rakennettu eriasteisia palveluita eri asiakkaille. Vastaajat totesivat tässä kohdin saman, kuin lisäarvopalveluiden kohdalla aiemmin, että perustuote on jo nyt luksustasolla kaikille, eikä palvelutaso korreloi esimerkiksi asiakkaan volyymeja.

Vuosihinnoittelut olivat vastaajien mielestä edelleen yleisiä, joihin perustuu muun muassa aiemmin mainitut tenderit eli vuosisopimusten kilpailutukset. Vuosisopimusten rinnalle syntynyt spot-hinnoittelu, eli yhden kertalähetyksen rahdin kilpailutus, oli yleistynyt voimakkaasti kaikkien vastaajien mielestä. Yksi vastaajista kertoi, että kokemuksensa mukaan erilaiset rahdin lisät ovat poistumassa ja asiakkaat haluavat usein yhden kaikki sisältävän hinnan. Tätä kutsutaan alalla all-in hinnaksi. Yksi vastaajista totesi, että nykyään on asiakkaita jotka saattavat ostavat kuljetuksia ainoastaan spot-hinnoilla. Kaksi vastaajista kyseenalaisti spot-hinnoittelun taloudellisuuden asiakkaalle pitkällä tähtäimellä. Vastaajat pohtivat spot-hinnoittelun taustasyitä ja esiin nousi näkemyksiä siitä, onko ostojen päättäjillä enemmän aikaa ja onko mahdollista, että he tekevät tällä tapaa itseään tarpeellisiksi omassa organisaatiossaan.

”Jos yrityksessä on henkilö, jolla on aikaa kilpailuttaa jokainen kuljetus, kannattaisi miettiä tuleeko isompi säästö, jos laittaa tämän henkilön kokonaan pois ja tekee vuosisopimuksen kuljetusliikkeen kanssa.”

Spot-hinnoittelun hyvänä puolena nähtiin se, että siitä saa kuitenkin aina jotain, jos ei kuljetusta niin ainakin tiedon. Koettiin, että ovi asiakkaalle on tämän jälkeen raollaan ja on yrityksestä itsestään kiinni, miten se hyödyntää saamansa asiakastiedon. Yksi vastaajista kertoi myynnin kehittämiskohteena olevan se, että jo tehdystä työstä saataisiin enemmän irti. Vastaajan mukaan tavoitteena on tehdä itse prosessi hiotummin, eikä niinkään tehdä määrällisesti enemmän työtä. Tämän tavoitteen saavuttamisessa nähtiin spot-hinnoittelun synnyttämällä tiedolla olevan merkitystä.

Markkinoille tunkeutujan ja markkinaosuuden kasvattajan strategian oli vastaajista kaikki tunnustaneet ja kohdanneet alalla. Yhdellä vastaajalla oli oma kokemus markkinoille tunkeutumisesta hinnoittelun keinoin. Vastaajan esimerkissä hintataso laskettiin tietoisesti alle kustannustason ja tavoitteena oli tietty markkinaosuus ja volyyymi. Valtausyritys ei täysin onnistunut, koska markkinat kuihtuivat yleisen talouden tilanteen johdosta ja volyymit lähtivät tästä syystä laskuun. Johto sai tapauksesta kuitenkin arvokkaan oppimiskokemuksen ja käytännön kokemusta erityisesti muutoksen johtamiseen. Onnistumisen kannalta kriittisiksi asioiksi nousi valitun strategian jalkauttaminen ja ihmisten usko yhteiseen tavoitteeseen.

”Markkinoille tunkeutujan strategia vaatii uskallusta ja pääomaa.”

Yleisesti oltiin sitä mieltä, että markkinoille tunkeutumista ovat tehneet monet kansainväliset logistiikkatalot. Katteiden ei tällöin tarvitse välttämättä tulla Suomen liikenteestä, mutta Suomen liikenteen tulee kuitenkin olla globaalien logistiikkatalon palvelutarjoomassa mukana. Kansainvälisten logistiikkayritysten katteelliset liikenteet ovat muualla ja yksi vastaajista totesi, että pääomasijoittajien rahoilla rakennettavien liiketoimintojen ei välttämättä tarvitse edes olla katteellisia rakennusvaiheessa. Alalta löytyy useita esimerkkejä, joissa yrityksiä on niputettu yritysostoilla ja markkinoita vallattu tunkeutujan strategialla. Suomen markkinoilta löytyy muutama onnistuja, mutta myös epäonnistujia. Yksi vastaajista nosti esiin yhteiskunnallisen näkökulman, varsinkin epäonnistuneisiin valtausyrittäisiin, joissa osapuolina on ollut osittain tai kokonaan eri Euroopan valtioiden omistuksessa olevia yrityksiä, joita on logistiikka-alalla paljon.

Vastaajilla oli yhtenäinen käsitys siitä, että tällä hetkellä hintakilpailua enemmänkin vältellään eikä haluta olla sen aloittaja. Vastaajien mielestä kehittyvät lisäarvopalvelut, teknologian hyödyntäminen ja tehokkaammat prosessit ovat nyt ja tulevaisuudessa kriittiset menestystekijät alalla. Eräs vastaajista totesi, että yritysten pitää osata kehittää palveluita ja ratkaisuja, joita asiakkaat eivät tienneet edes olevan olemassa. Alan kovasta kilpailusta huolimatta kaikilla vastaajilla oli uskoa tulevaisuuteen ja näkemystä, että omalla strategisella toiminnalla on oleellinen merkitys ja yrityksillä on mahdollisuus menestyä jatkossakin.

”Näen että korkealle etiikalle löytyy aina tilausta. Pitää asemoida itsensä markkinoille tietyllä positiolla ja valita asiakaskohderyhmät sen mukaan.”

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia eri hinnoittelumenetelmien ja hinnoittelustrategioiden käyttöä logistiikka-alalla. Pyrkimyksenä oli tunnistaa yritysten sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavan hinnoitteluun. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle relevanttia tietoa, jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään kehittäessään omaa hinnoitteluaan. Teema-haastattelun kysymyksillä haettiin vastauksia tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti ja pyrittiin ymmärtämään alan vaikuttavia tekijöitä. Teemahaastattelujen tuloksia tarkasteltiin peilaten niitä teoriaosuuden viitekehykseen. Reflektointi tehtiin teema-alueittain.

5.1 Tulosten reflektointi tietoperustaan

Ensimmäinen teema-alue käsitteli hinnoittelumenetelmien käyttöä logistiikka-alalla. Haastattelujen tulokset eri hinnoittelumenetelmien käytöstä ja markkinaperusteisen hinnoittelun määräävyydestä vastasi tietoperustan kirjallisuutta. Jokaisella vastaajalla oli kokemus alan hinnoitteluprosessista ja kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä markkinaperusteisen hinnoittelun asemasta. Yksi vastaajista kertoi myös tavoiteperusteisen hinnoittelumenetelmän olevan käytössä. Tämä korreloi myös teoretietoa, koska kirjallisuuteen perustuen tavoiteperusteisen hinnoittelumenetelmän laskenta lähtee liikkeelle markkinoiden asettamasta hintakatosta.

Kuljetusalalla yritysten välinen kilpailutilanne on kireä, jonka takia markkinaperusteinen hinnoittelu on yleinen hinnoitteluprosessin lähtötilanne. Jos yritys on valinnut strategiaan volyymin sijaan erikoistumisen esimerkiksi tiettyihin erikoiskuljetuksiin, on mahdollista painottaa kustannus- tai arvoperusteista hinnoittelua. Erikoiskuljetuksia vaativia tuotteita ovat esimerkiksi lämpösäädellyt elintarvikkeet ja lääkkeet, vaarallisten aineet, taidesineet ja aikataulutetut tuotteet kuten lentorahti. Viime vuosien kireä kilpailutilanne ja yleinen taloudellinen tilanne on painanut erikoiskuljetustenkin hintatasoa lähemmäksi perushintaa. Logistiikka-alalla hinnoittelun taloudellinen tavoite saavutetaan tyypillisesti eri palvelujen yhteiskäytön ja toimitusketjun kokonaishallinnan kautta. Kuljetusketjussa voi olla osia, jotka eivät yksinään saavuta taloudellisia tavoitteita, vaan tulos voidaan tehdä ketjun muilla osa-alueilla, lisäarvopalvelujen tai kokonaispalvelun kautta.

Toisena teema-alueena oli hinnoitteluun vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tunnistaminen. Sisäiset tekijät voivat olla yrityksen vahvuuksia tai heikkouksia. Yritys voi menestyä sisäisten tekijöiden avulla tai vaihtoehtoisesti sisäiset tekijät voivat vaarantaa yrityksen liiketoiminnan ja olemassaolon. Yrityksen tulee tunnistaa omat sisäiset tekijänsä ja analysoida mitkä niistä ovat vahvuuksia ja mitkä heikkouksia. Tässä opinnäytetyössä si-

säisiä tekijöitä peilataan yrityksen hinnoitteluprosessiin ja tavoitteena on tunnistaa ne tekijät, joita kehittäessään yritys pystyy edelleen parantamaan ja tehostamaan omaan hinnoitteluun ja luomaan älykkäitä hinnoittelumenetelmiä. Oleellisten ja oikein tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, koska sisäisiin tekijöihin yritys kykenee itse vaikuttamaan omalla toiminnallaan.

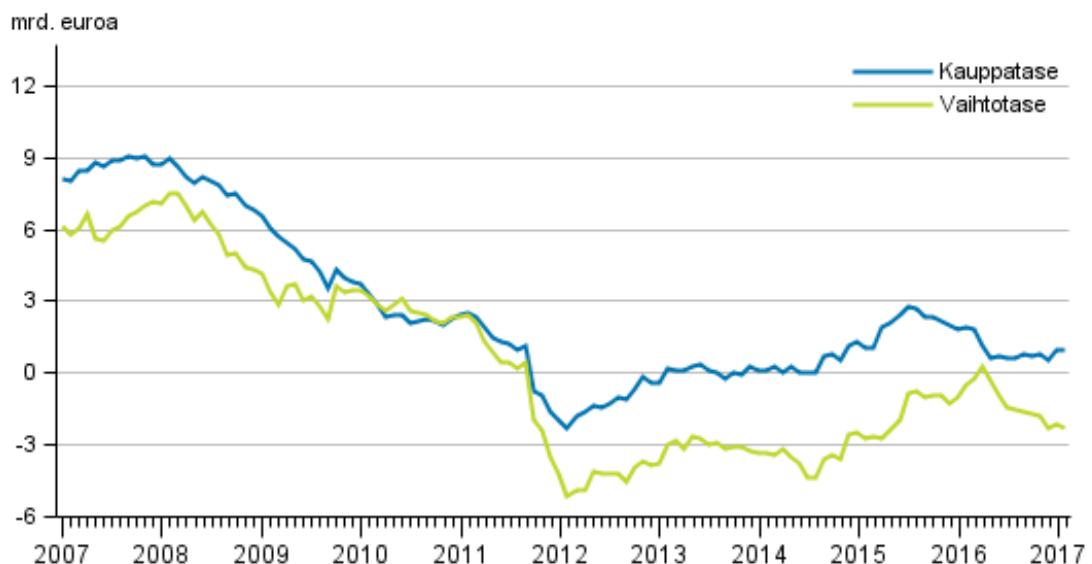
Sisäisistä tekijöistä painottuivat yrityksen taloudelliset ja strategisen tavoitteet, henkilöstön osaamistaso ja muutosten tunnistaminen. Erityisesti henkilöstön osaamistaso katsottiin kriittiseksi vaa'ankieliasemassa olevaksi tekijäksi, joka joko mahdollistaa ja toteutumattomana pahimmillaan vesittää yrityksen menestyksen. Henkilöstön osaamisessa arvostettiin erityisesti avoimuutta muutoksille, uusien asioiden omaksumiskykyä, tietotekniikan osaamista ja teknologian kehityksessä mukana pysymistä. Kirjallisuus erittelee hinnoitteluprosessissa omat vastualueet johdon laskentatoimelle, yrityksen johdolle ja yrityksen hallitukselle. Käytännön hinnoitteluprosessit eivät näyttäytyneet vastauksissa näin hierarkkisesti tapahtuvaksi vaan käytännön hinnoitteluprosessi oli joustavampi ja tilannekohtaisesti muuntautuva. Yritysten hinnoitteluprosessissa työskenteli eri osapuolet rinnakkain ja lomittain, eikä niinkään perinteiseen ylhäältä alaspäin mallilla.

Kaikki vastaajat nostivat listan ulkopuolelta vaikuttavaksi tekijäksi asiakkaan ostomenetelmien kehittymisen. Koettiin, että asiakkaan taito käyttää kehittyneitä ostomenetelmiä oli voimakkaasti hintatasoon vaikuttava tekijä. Tämä tekijän vaikutuksesta pienenkin volyymitason asiakas voi saada kuljetuksilleen edullisen hinnan. Tietoperustan mukaan logistiikka-alalla on paljon yrityskooltaan erilaisia toimijoita. Myyjäyrityksen koko ja markkinaosuus eivät kuitenkaan tulosten mukaan ollut merkittävä tekijä hinnoittelussa. Tätä selittää voimakas kilpailu, markkinaperusteinen hinnoittelu ja asiakkaiden kehittyneet ostomenetelmät. Voidaan todeta, että pienempien kuljetusyritysten markkinaperusteisen hinnoittelun mahdollistaa toiminnan tehokkuus ja ketteryys, kun taas isoilla logistiikkataloilla markkinaperusteisen hinnoittelun mahdollistajana on ensisijaisesti isot volyymit ja markkinaosuus.

Ulkoiset tekijät ovat yritykselle joko mahdollisuuksia tai uhkia. Merkittävää on se, miten yritys kohtaa nämä tekijät. Osaako yritys kääntää mahdollisuudet hyödykseen ja osaako se minimoida tai välttää kokonaan uhat. Logistiikka-alalla ulkoiset tekijät vaikuttavat alan yleiseen hintatasoon. Yritysten tulee seurata ja analysoida jatkuvasti ulkoisia tekijöitä ja tunnistaa niissä tapahtuvia muutoksia. Ulkoisten tekijöiden vaikutuksia kartoitettiin teema-haastattelussa kysymällä vastaajien näkemyksiä. Ulkoisten tekijöiden vaikutusta peilattiin alan yleiseen hintatasoon ja sitä kautta yritysten hinnoitteluun.

Vastauksissa ulkoisista tekijöistä painottuivat Suomen teollisuustuotannon rakenne ja sen myötä alaa tietyllä tapaa dominoiva melko suppea asiakaskanta vientikuljetuksissa. Suomen ulkomaankaupan vienti on keskittynyt voimakkaasti puu-, paperi- ja metalliteollisuuteen. Logistiikka-alan hinnoittelun pitkän aikavälin ulkoinen tekijä on Suomen ulkomaankaupan tasapaino ja sen muutokset eli tuonnin ja viennin suhde toisiinsa. Vastaajat näkivät nykyhetkessä murrosvaihetta sekä mahdollisuuksia alan hinnoittelun paranemiselle, koska niin sanottupohja koettiin saavutetuksi, jolloin hinnat eivät saisi enää laskea nykyisestä.

Muutosnäkemystä tukee Suomen kauppataseen tilasto. Kauppataase eli ulkomaankauppa on ollut voimakkaasti ylijäämäinen vuodet 2015-2016, mikä tarkoittaa, että tänä ajanjaksona Suomesta vietiin tavaroita maailmalle enemmän kuin tuotiin. Tilastokeskuksen kauppataseen tilasto osoittaa, että tuonti ja vienti ovat tällä hetkellä hieman tasoittumassa, jolla voi olla merkittävää vaikutusta alan hinnoitteluun.



Kuva 8. Vaihtotase ja Kauppataase (Tilastokeskus 2017)

Kolmantena teema-alueena oli strategisen hinnoittelun käyttö. Tässä osiossa kysyttiin vastaajilta alan hinnoittelustrategioiden käytöstä ja miten tunnistettavasti he olivat niistä tehneet huomioita. Erityisesti markkinoille tunkeutujan ja markkinaosuuden kasvattajan strategiasta oli jokaisella vastaajalla kokemusta, joko omakohtaista tai kilpailijan käyttämänä. Vastaajien huomiot vertautuivat hyvin teoriapohjaan. Logistiikka-ala on niin sanottu kypsyssä markkinatilanteessa, joka tarkoittaa markkinoiden olevan erittäin kilpaillut, keskenään samanlaisia palveluita on paljon ja toimijoiden katteet ovat niukat. Tietoperus-

tan mukaan kypsässä markkinatilanteessa toimijat pyrkivät enemminkin varomaan hintakilpailun syntymistä, kuin aloittaa sitä. Kypsässä markkinatilanteessa mahdollisen hintakilpailun aloittaja on todennäköisemmin uusi tulija alalle.

Logistiikka-alalle on odotettavissa lainsäädännöllisiä muutoksia. Suomen Liikenne- ja viestintäministeriö on esittänyt, että Suomen lainsäädännöstä kumottaisiin kabotaasia koskevat kansalliset määritelmät. Tavaraliikenteen kabotaasi tarkoittaa maan sisäistä kuljetusta vieraassa maassa rekisteröidyllä ajoneuvolla (Tilastokeskus). Lakiesitys kabotaasin vapautumisesta on parhaillaan vireillä Suomen Eduskunnassa. Toteutuessaan se saattaa synnyttää hintakilpailua markkinoiden vapautuessa ulkomaisille toimijoille. Vastaaajat eivät kokeneet vapautuvia markkinoita uhkana, vaan enemmän mahdollisuutena. Mahdollisen hintakilpailutilanteen positiivisina puolina koettiin kilpailun vaikutus vallitsevaan hintatasoon ja kilpailutilanteen synnyttämä pakottavuus tarkistaa ja kehittää entisestään omien prosessien tehokkuutta. Lainsäädäntö koettiin oleelliseksi tekijäksi alalla, koska kuljetukset ovat luvanvaraista liiketoimintaa ja toimeksiantajien lakisääteisten velvoitteiden noudattamista valvotaan Tilaajavastuulailla. Hinnoittelun kannalta sitä ei kuitenkaan koettu merkittäväksi ulkoiseksi tekijäksi, koska lainsäädäntö on kaikille toimijoille sama.

Vuosihinnoittelun ja spot-hinnoittelun vastaukset peilautuivat tietoperustaan. Vastaaajilla oli yhtäläinen, hieman skeptinen näkemys spot-hinnoittelun hyödyllisyydestä ostajalle. Vuosisopimusten tender-kilpailutus koettiin myyntityön kannalta haastavaksi ja kasvottomaksi tavaksi kilpailuttaa, ja se lisäsi yritysten omaa työmäärää ja edellytti työntekijöiltä kehittyviä tietoteknisiä taitoja. Tästä huolimatta koettiin tender-kilpailutusten ja vuosisopimusten olevan edelleen paras ratkaisu ja palvelen pitkällä tähtäimellä parhaiten sekä asiakasta että kuljetusliikettä. Syynä tähän nähtiin vuosisopimusten tuoma säännöllinen kuljetusvolyymi.

Vastausten perusteella alennuksia pyritään välttämään alalla. Vuosisopimuksiin sisällytetään harvemmin esimerkiksi määräalennuksia. Rahtihinnoissa oleellista on niiden edelleen kalkyloitavuus ostajan omassa hinnoittelussa. Jos rahtihintaan sisällytettäisiin esimerkiksi vuosiosioihin kytketty määräalennus, voi pahimmillaan ostajan oma hinnoittelu mennä pieleen, jos tavoiteltu volyyymi ei toteudukaan. Tämänlaista riskiä ostaja ei tyypillisesti halua ottaa, vaan haluaa hinnan joka pitää ja on varma läpi vuoden. Toisaalta voidaan tulkita, että alalla yleistyneet spot-hinnat ovat nimenomaan logistiikka-alan tapa antaa kerta-alennuksia.

Hintadifferointia ei tunnistettu yleiseksi hinnoittelustrategiaksi. Syyksi tähän nähtiin ostajien haluttomuus maksaa lisäarvopalveluista. Hintadifferointia vastaan oli myös näkemys,

jonka mukaan asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan arvostuksensa mukaan. Vastaajat kokivat, että lähes kaikki lisäarvopalvelut halutaan saada perustuotteen hinnalla. Tämä näkemys korreloi tietoperustan väittämään siitä, että asiakas hakee tyypillisesti referenssihinnan alhaisimman tason perustuotteesta, jolla haluaa ostaa erilaistettua lisäarvopalveluja sisältävää tuotetta.

Logistiikka-alalla hintadifferoinnin perusteina voisi käyttää esimerkiksi asiakkaan ostoprofiilia, maksukykyä ja kuljetusten ajankohtaa. Logistiikka-alalla kuljetusten eli ostojen ajankohdalla on merkitystä kaluston saatavuuden kannalta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että hiljaisena ajankohtana sama kuljetus voi olla hinnaltaan edullisempi, koska kaluston saatavuudesta on ylitarjontaa. Korkean sesongin aikana, jolloin kaluston saatavuus on niukkaa, sama kuljetus voi maksaa enemmän

5.2 Kehitysehdotukset ja suositukset

Mielestäni tutkimuksen tavoitteet toteutuivat ja tutkimus tuotti sellaista tietoa, jota toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään. Tässä osiossa esitellään tutkimustulosten johtopäätökset ja annetaan toimeksiantajalle tuloksiin perustuvia kehitysehdotuksia ja suosituksia.

Opinnäytetyön tutkimuksen pääkysymyksenä oli miten hinnoittelumenetelmiä ja hinnoittelustrategioita käytetään logistiikka-alalla. Tutkimuksen tulosten perusteella logistiikka-alalla hintataso määräytyy vahvasti markkinaperusteisesti. Vastaajat painottivat kustannusten tuntemisen tärkeyttä, mutta täysin kustannusperusteista hinnoittelua vältetään ja hinnoittelussa käytetään hinnoittelumenetelmien yhdistelmiä eli hybridejä. Arvoperusteista hinnoittelua pystyttiin käyttämään, tosin hyvin maltillisesti, erikoisvaatimuksia omaavien kuljetusten hinnoittelussa.

Toimeksiantaja oli aiemmin käyttänyt hinnoittelussaan sekä kustannusperusteista että markkinaperusteista hinnoittelua. Tutkimustulosten ja tietoperustan perusteella suosittelen toimeksiantajaa luopumaan näistä ja käyttämään jatkossa tavoiteperusteisen hinnoittelumenetelmän laskentakaavaa. Toimeksiantaja on dynaaminen, omaan ydinosaamiseen keskittyvä yritys, ja sillä on kyvykkyyttä toimia tehokkaasti ja tuottaa jatkuvasti tehokkaampia prosesseja. Tämä ominaisuus on edellytys tavoiteperusteisen hinnoittelumenetelmän menestyksekkäässä käytössä. Tällöin yrityksellä on hyvät lähtökohdat säädellä ja sopeuttaa kustannustasoa joustavasti tarvittaviin raameihin. Toimeksiantaja on neutraali toimija ja tarjoaa palveluitaan kaikille alan toimijoille. Tästä syystä toimeksiantajalla on erinomainen mahdollisuus seurata vallitsevaa markkinahintatasoa ja hyödyntää sitä omassa hinnoitteluprosessissaan.

Opinnäytetyön alakysymyksenä oli tutkia mitkä tekijät vaikuttavat hinnoitteluun ja millä tavalla. Hinnoittelustrategioiden älykäs käyttö yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi edellyttää hinnoittelun vaikuttavien tekijöiden tunnistamista. Sisäisistä tekijöistä esille nostettiin henkilöstön osaaminen ja resurssit. Yrityksen pitää menestyäkseen osata rakentaa työyhteisö, jossa yhdistyy kokeneiden työntekijöiden osaaminen ja nuorten työntekijöiden kyvykkyys oppia ja omaksua uutta. Tässä onnistuminen edellyttää laadukasta johtamista ja asian syvällistä ymmärrystä yritysten johdolta ja hallituksilta. Sekä ihmisten että järjestelmien pitää pystyä muuttumaan ja kehittymään. IT-järjestelmän valinnalla koettiin olevan iso merkitys yrityksen menestymiseen. Järjestelmän pitää olla tehokas, ja siihen pitää pystyä saada muutostöitä kohtuullisella aikataululla ja hintatasolla. Tällä voidaan todeta olevan kriittinen merkitys, ei vain hinnoitteluun, vaan koko yrityksen menestymisen kannalta.

Vaikka vuosisopimusten tender-kilpailutus koettiin myyntityön kannalta haastavaksi ja kasvottomaksi tavaksi kilpailuttaa, koska henkilökohtainen myyntityö voi jäädä ohueksi, niin silti koettiin vuosisopimusten olevan hinnoittelustrategioista edelleen paras ratkaisu ja palvelen pitkällä tähtäimellä parhaiten sekä asiakasta että kuljetusliikettä. Kilpailutusten ja erilaisten osto-organisaatioiden lisääntyminen asettaa haasteita logistiikka-alan myyntihenkilöstölle. Tietoteknistä osaamista pitää kehittää ja ylläpitää säännöllisellä koulutuksella. Kuten vastaajatkin totesivat, tendereitä liikkuu paljon, joten oman asiakaskohderyhmän valinta ja aikaresurssin kohdentaminen tietoisesti valittuihin kohderyhmiin nousee kriittiseksi tekijäksi. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten ei välttämättä kannata kulluttaa aikaa jokaiseen tender-exceliin, jotka saattavat olla työläisiä ja aikaresurssia syöviä.

Jotta hinnoittelu voi olla strategista, täytyy yrityksellä olla ensin päätettynä oma strategiansa. Yksi keino asemoida yritys markkinoilla on käyttää apuna Porterin (1980) kilpailustrategioita, jotka ovat volyyymi, erilaistuminen ja keskittyminen. Suosittelen toimeksiantajaa valitsemaan keskittymisen strategiaa. Toimeksiantajan kannattaa keskittyä niihin palveluihin, joissa se on vahvimmillaan ja sen perusteella siihen asiakasryhmään, kenelle tämä nimenomainen palvelu on merkittävää.

Tietoperustassa esiteltiin asiakassegmentointia hintakilpailutilanteen vastaiskuna. Empiriassa yksi haastateltavista kertoi oikean asiakaskohderyhmän valinnan olevan kriittisesti tärkeää. Suosittelen toimeksiantajalle tarkempaa asiakassegmentointia, sekä segmenttien erityisominaisuuksien huomiointia strategisessa hinnoittelussa.

Segmentoinnin voi tehdä esimerkiksi analysoimalla asiakkaat kannattavuuden perusteella järjestykseen seuraavasti:

- Kannattavimmat 10% ovat A-ryhmä
- Seuraavat 60% ovat B-ryhmä
- Seuraavat 10% ovat C-ryhmä.

Jäljelle jäävät 20% jaotellaan "Easy to deal with" ja "Pain" ryhmiin, joista "Pain" ryhmän asiakkaista luovutaan ja "Easy to deal with" ryhmän asiakkaat pyritään nostamaan C-ryhmään. (Hill 2014, 236.)

Hinnoittelustrategiaksi suosittelen vuosihinnoittelun ja spot-hinnoittelun hybridimallia. Älykään hybridihinnoittelun luonti, ylläpito ja seuranta vaativat organisaatiolta taitavaa pelisilmää, herkeämätöntä markkinatilanteen seuranta ja jatkuvaa tarkkaa kateseurantaa. Näkisinkin, että toimeksiantajayrityksellä on hyvät edellytykset luoda itselleen dynaamisesti toimiva hybridimalli, jossa hintaa vaihdellaan asiakastarpeen mukaan kahden hinnoittelustrategian, vuosi- ja spot-hintojen kesken. Hinta tulee määritellä ja myydä sen perusteella onko asiakkaalle määräävänä tekijänä kuljetuksen säännöllisyys ja kustannuksen edelleen kalkyloitavuus vai pelkästään alin mahdollinen markkinahinta. Mallin onnistuneessa käytössä on oleellista osata turvaa ja hallita yrityksen oman taloudellisen tavoitteen toteutuminen jatkuvasti muuttuvasta tilanteesta huolimatta. Hinnoittelumenetelmien osaaminen ja niiden älykäs hyödyntäminen hybridimenetelmiä luomalla on yritykselle merkittävä strateginen kilpailuetu.

Muita hinnoittelustrategioita en suosittele toiminnan tässä vaiheessa. Suoraa alennusten käyttöä on syytä käyttää harkiten, koska ne syövät yrityksen katetta ja lähtökohtaisesti asiakkaan täytyy ansaita alennuksensa, esimerkiksi sitoutumisella tai volyyymilla. Aggressiivinen markkinaosuuden valtaus ei tue yrityksen muuta strategiaa eikä olisi taloudellisesti järkevää nykyisessä markkinatilanteessa. Hintadifferointia ei ole vielä pystytty toteuttamaan logistiikka-alalla. Henkilöliikenteessä se toteutuu, mutta tavaraliikenteen kuljetuksissa malli on ei ole ainakaan toistaiseksi käytössä.

Tulevaisuudessa asiaan voi tulla muutos, jos esimerkiksi eettisyydestä ja ympäristötekijöistä kasvaisi alalle merkittävä lisäarvotekijä, joka pystyttäisiin huomioimaan hinnoittelussa. Moni muu teollisuusala, esimerkiksi vaate- ja huonekaluteollisuus ovat joutuneet nostamaan eettisen valmistamisen ja läpinäkyvyyden arvoksi. On mahdollista, että tulevaisuudessa kuluttajat kiinnostuvat valmistamisen lisäksi myös siitä, miten hyödykkeet kuljetetaan. Valtaosa logistiikka-alan toimijoita toimii jo nyt eettisesti ja alalla on hyvät edellytykset vastata ympäristövaatimuksiin. Tällä hetkellä eettisyydestä ei makseta lisäarvoa ja palvelun hintaa ei pystytä ainakaan vielä differoida esimerkiksi ympäristötekijöillä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tutkimustyössä pyritään välttämään virheitä, vaikka käytännössä tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat kuitenkin vaihdella. Tästä johtuen tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä onko tutkimuksen vastaukset ei-sattumanvaraisia. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina, jos kaksi vastaajaa päätyy samaan tulokseen. Toinen tutkimuksen arviointiperuste on sen validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä mitä alun perin suunniteltiin ja antaa vastauksia tutkimukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius käsitteiden käyttöä pyritään kuitenkin välttämään, koska ihmisten mielipiteet ja näkemykset ovat ainutlaatuisia. Tästä syystä näitä perinteisiä luotettavuuden ja pätevyyden arviointeja ei suositella käytettävän kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Silti myös kvalitatiivista tutkimusta tulee arvioida, vaikka näitä termejä ei käytettäisikään. Ydinasioita, jotka todentavat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tarkka kuvaus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita ja esimerkiksi haastattelukuvaukset ja havainnoinnit paikoista kerrotaan. Kuvaukseen kuuluu esimerkiksi kertomukset haastatteluihin käytetystä ajasta, paikasta, mahdollisista häiriötekijöistä ja tutkijan oma arvio tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231-233.)

Haastateltavien valinta suhteessa tutkittavaan asiaan oli onnistunut. Haastateltavilla oli oikeanlainen kokemus ja työprofiili, joten tästä syystä kolme (3) haastattelua oli riittävä määrä, jotta tutkimuksen tavoitteet pystyttiin täyttämään. Laajempiin johtopäätöksiin olisi tarvittu enemmän haastateltavia. Kaikki haastateltavat tunsivat minut ennalta, joten asialla on saattanut olla vaikutusta lopputuloksiin. Haastateltavat olivat valmistautuneet tilanteeseen etukäteen ja keskustelu oli erittäin ammatillista ja avointa. Johtopäätökseni on, että ennalta tunnettavuus lisäsi haastattelutilanteiden luottamuksellista ilmapiiriä ja täten lisäsi haastateltavien avoimuutta. Vastaukset olivat ammatillisesti laadukkaita ja niissä nousi esiin tutkimuksen kannalta riittävästi merkittävää tietoa ja havaintoja. Oleellisissa kysymyksissä vastaajilta saatiin saman mielisiä vastauksia.

Tutkimuksen validiteetti vaikuttaa oikealta ja tutkimuksen tulokset vastaavat, sillä tapaa tietoperustaa, jotta saatuja tuloksia voidaan pitää käyttökelpoisina ja niistä pystyttiin tekemään johtopäätöksiä ja suosituksia. Arvioinnin perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Haastattelujen suunnittelu ja toteutus on kuvattu riittävällä tarkkuudella. Haastattelutilanteet on kuvailtu sillä tapaa kuin kvalitatiiviselle tutkimukselle on asetettu. Tutkimusselosteeseen on sisällytetty suoria haastatteluotteita, joka parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen toteutusprosessia on kuvailtu ja on kerrottu millä tapaa tutkimuksen

johtopäätöksiin on päästy. Tutkimus ei ole yleistettävissä, koska se on tehty tietylle toimialalle peilaten toimeksiantajan toimintaa ja strategiaa. Vastaajien määrä ei ole riittävä ja tutkimuksen tavoitteena oli ensisijaisesti ymmärtää tutkimuskohdetta, eikä tutkimustuloksen yleistettävyys.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aiheen löytäminen sujui mielestäni hyvin. Työskentelen toimeksiantajayrityksessä ja sain melko itsenäisesti valita aiheen. Kävin aso-opintoni sisäisestä laskenta-toimesta ja halusin valita aiheen aso-opintojeni aihepiiristä. Valintakriteerinä oli löytää aihe, jota tutkimalla olisi mahdollista luoda konkreettista hyötyä ja tietoa toimeksiantajan liiketoiminnalle. Halusin myös aiheen, jonka koin itse mielenkiintoiseksi ja josta halusin syventää omaa osaamistani. Logistiikka-alan strategisessa hinnoittelussa kiteytyi kaikki nämä valintakriteerit.

Aiheen rajauksessa koin jonkin verran haasteita. Tiivistin tietoperustan aihealueita useamman kerran prosessin aikana vastaamaan ytimekkäämmin tutkittavaa aiheita, tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Lopullinen toteutunut aiheen rajaus ja sen perusteella tehdyt valinnat tietoperustaan olivat mielestäni onnistuneita.

Opinnäytesuunnitelman mukainen aikataulutus venyi jonkin verran työtilanteeni johdosta. Olen työskennellyt täysipäiväisesti koko tradenomin opintojeni ajan. Työ valmistui kuitenkin asettamani takarajan sisällä. Pisin aika kului tietoperustan lukemiseen ja kirjoittamiseen. Luin runsaasti lähdekirjallisuutta, joista kaikki eivät päässeet opinnäytetyön lähteiksi. Hinnoittelun englanninkielinen kirjallisuus katsoi aihetta mielestäni enemmän käytännönläheisestä näkökulmasta ja kirjallisuudessa oli paljon työhjeita ja case-esimerkkejä. Kotimainen kirjallisuus oli mielestäni laadukkaampaa ja sieltä löytyi paremmin tietoperustaan soveltuvaa tietoa. Tein havainnon, että monessa laskentatoimen kirjassa hinnoittelua oli käsitelty mielestäni suppeasti, vain muutaman sivun verran. Syvällisempää tietoa tai tutkimusta eri hinnoittelumenetelmistä ja hinnoittelustrategioista hinnoittelusta löytyi rajatummin. Aiheen jatkotutkimukselle on mielestäni tilausta.

Tutkimusosuus syntyi jouhevasti ja haastattelut tein nopeassa tahdissa yhden viikon aikana. Haastattelutilanteen olivat opinnäytetyöprosessin parasta antia. Koin ne ammatillisesti erittäin kehittäviksi, mentorointia muistuttaviksi tilaisuuksiksi. Uskon, että jatkan haastateltavien kanssa aiheesta keskustelua opinnäytetyön valmistuttua. Tutkimustulosten analysointi, reflektointi ja johtopäätösten kirjoittaminen olivat mielekästä, varsinkin kun koin tietoperustan olevan tässä vaiheessa jo vahvasti hallussani. Saman huomioin tein

myös haastatteluissa, joissa pystyin tekemään keskustelun lomassa useita viittauksia tietoperustaan ja avaamaan tällä tapaa haastateltaville aihetta. Suositusten kirjoittamisessa auttoi osaltaan oma pitkä työkokemukseni alalta.

Mielestäni opinnäytetyö ja tutkimus täyttivät niille asetetut tavoitteet. Toimeksiantaja sai käyttökelpoista ja ajankohtaista tietoa, kehitysehdotuksia ja suosituksia, joiden laatu ja asianmukaisuus pohjautuvat tietoperustan ja tutkimuksen synteesiin. Toimeksiantajalle annettiin konkreettisia suosituksia, joita se voi hyödyntää strategisen hinnoittelun kehitystyössään.

Oman oppimisen näkökulmasta prosessi kehitti osaamistani tutkimustyöstä, projektin suunnittelusta, tiedon hankinnasta, tiedon jäsentämisestä ja analysoinnista. Erityisesti koen oman osaamiseeni strategisesta hinnoittelusta parantuneen oleellisesti. Pystyin hyödyntämään tietoperustassa ja tutkimustyössä laskentatoimen kursseilla oppimaani ja esimerkkinä opinnäytetyön kuva 5 on oma laskentaratkaisuni Johdon päätöksentekomallit kurssin opintotehtävään. Olen tyytyväinen prosessiin, omaan työskentelyyni ja valmiiseen opinnäytetyöhön.

Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Edita Prima Oy. Helsinki.

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

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Kannattavuuden hallinnan perusteet. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Hill, P. 2013. Pricing for profit: How to develop a powerful pricing strategy for your business. Kogan Page Limited. London Great Britain.

Hinterhuber, A & Liozu, S.M. 2016. Pricing and the Sales Force. Routedledge. New York USA.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Luettavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>

Karrus, K. 2001. Logistiikka. 3. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Liikenne- ja viestintäministeriö. www.lvm.fi

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Sanoma Pro Oy. Juva.

Logistiikan Maailma. www.logistiikanmaailma.fi

- Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2004. Katteella tulosta. WS Bookwell Oy. Porvoo
- Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2013. Kannattavuuden avaimet. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. Edita Prima Oy. Helsinki., E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Siikavuo, J. 2016. Talous haltuun pk-yrityksessä. Helsingin seudun kauppakamari.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. www.skal.fi
- Suomen Huolinta- ja Logistiikkaliitto ry. www.huolintaliitto.fi
- Tampereen teknillinen yliopisto. 2015. Liikenteen markkinat Suomessa. Luettavissa: http://www.trafi.fi/tietopalvelut/julkaisut/2015_tutkimukset/liikenteen_markkinat_suomessa
- Tilastokeskus. Kabotaasin käsite. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/kabotaasi.html>
- Tilastokeskus. 2015. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/yrti/index.html#_ga=1.224033106.875195592.1483784561
- Tilastokeskus. 2017. Maksutase ja ulkomainen varallisuusasema. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/mata/2017/01/mata_2017_01_2017-03-15_tie_001_fi.html
- Tomperi, S. 2013. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Bookwell Oy. Porvoo.
- Turun Yliopisto. 2016. Logistiikkaselvitys 2016. Luettavissa: <https://blogit.utu.fi/logistiikka-selvitys/fi/etusivu/>
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2016. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teema	Kysymys	Esimerkit
1. Hinnoittelumenetelmät	1.1. Kerro kokemuksestasi logistiikka-alan hinnoitteluprosessista?	Hinnoittelumenetelmien pääluokat: - Kustannusperusteinen - Markkinaperusteinen - Tavoiteperusteinen - Arvoperusteinen
	1.2. Mikä hinnoittelumenetelmä painottuu mielestäsi logistiikka-alan hinnoittelussa?	
2. Hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä	2.1. Mitä sisäisiä tekijöitä tunnistat alan hinnoittelussa?	Esimerkkejä: - yrityksen taloudelliset tavoitteet - yrityksen strategiset tavoitteet - henkilöstön osaamistaso ja resurssit - yrityksen koko ja markkinaosuus - hinnoitteluprosessin tehokkuus - muutosten tunnistaminen ja hyödyntäminen
	2.2. Mitä ulkoisia tekijöitä tunnistat alan hinnoittelussa?	Esimerkkejä: - lainsäädäntö - maantieteellinen sijainti ja alueelliset tekijät - Suomen teollisuustuotannon rakenne - Suomen kilpailukyky - työvoiman kustannustaso ja saatavuus
3. Strateginen hinnoittelu	3.1. Käytetäänkö alalla hinnoittelustrategioita mielestäsi tehokkaasti ja/tai tunnistettavasti?	Esimerkkejä: - erilaiset alennukset ja siten myyntivoimien kasvattaminen - hintadifferointi eli samasta tuotteesta eri hinta eri kohderyhmille - vuosisopimushinnoittelu vs. spot-hinnat - markkinoille tunkeutuja ja/tai markkinaosuuden aggressiivinen kasvattaminen esim. yritysostoilla tai kustannustasoa alhaisemmalla myyntihinnalla
	3.2. Miten arvioisit yleisesti alan strategisen hinnoittelun käyttöä?	