

Hinnoittelu – mitä se on käytännössä?

Harri I. Kulmala, VTT

Hinnoittelun tausta

Olipa kyseessä mikä tahansa myytäväksi aiottu tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä, hinnoittelulla on myyjän näkökulmasta kaksi yleistä tavoitetta:

1. **Saada tuote myytyä.** Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteen hinta on asiakkaan näkökulmasta houkutteleva eli asiakkaan maksukykyyn ja kilpailijoiden tarjontaan nähden ostohalukkuutta lisäävä tekijä. Pääsääntöisesti tämä tavoite tarkoittaa, että hinta ei saa ostajien mielestä olla liian korkea.
2. **Tuottaa myyjälle tuottamisen kustannuksia suurempi rahavirta.** Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteen tai palvelun tuottaminen on kannattavaa eikä siitä aiheudu tuottajalle pitkällä aikavälillä taloudellisia tappioita. Pääsääntöisesti tämä tarkoittaa sitä, että hinta ei saa myyjän mielestä olla liian matala.

Tässä yhteydessä käsitellään *myyjän näkökulmaa*, koska hinnoittelu on yleensä aina myyjän tehtävä, vaikkakaan hinnoitella ei voi muusta maailmasta riippumattomasti. Näitä kahta tavoitetta tarkasteltaessa havaitaan, että hinnoittelu on periaatteessa yksinkertaisen ”oikean” hinnan etsintää. Käytännössä hinnoitteluun liittyy kuitenkin lukuisia joukko huomioon otettavia tekijöitä, joiden vuoksi hinnoittelu on yhtäältä lähes tieteellisen täsmällistä analyysia ja toisaalta arkipäivän psykologiaa.

Tuotteen ja palvelun erottaminen toisistaan on monesti varsin vaikeaa. Tuote sinällään saattaa olla palvelua (konsertti), tuotteeseen voidaan liittää palvelua (ravintola-annos) tai tuote voidaan kokea sekä palveluna että tuotteena (sijoitustili). Tästä syystä tässä tekstissä käytetään termiä *hyödyke*, joka viittaa kaikkiin tuotteen ja palvelun koettavissa oleviin yhdistelmiin. Erikseen ei myöskään erotella tuotteen ja palvelun myyntiä, koska esimerkiksi porakoneen ostaja saattaa yhtäältä kokea ostavansa porakonetta tuotteena ja toisaalta reikää porakonevalmistajan tarjoamana palveluna.

Talousteoreettisen näkökulman mukaan hyödykkeen hinnan (p) tulee olla pienempi tai yhtä suuri kuin asiakkaan hyödykkeen hankkimisesta ja/tai käyttämisestä kokema ns. asiakasarvo (v). Mikäli näin ei ole, kauppaa ei synny.

$$\text{Ehto 1: } p \leq v.$$

Yksinkertainen esimerkki tästä on kotien siivous: Mikäli asukas kokee siivouksen hinnan omaa vapaa-aikaansa kalliimmaksi, siivotaan itse. Kotien siivousta ostavat tyypillisesti kiireiset ihmiset, joiden vapaa-ajalla on suhteellisesti suuri arvo sen puutteen vuoksi.

Edellisessä siivouksesimerkissä tulee esiin eräs keskeisimmistä hinnoitteluun vaikuttavista tekijöistä: Tarjolla olevan hyödykkeen absoluuttinen ja suhteellinen niukkuus (Begg ym., 1997). Koska markkinataloudessa hinta toimii kysynnän ja tarjonnan tasapainottavana tekijänä, hyödykkeiden hinta riippuu yleensä niiden saatavuudesta. Siivousta on yleensä mahdollista ostaa melko paljon ja monesta paikasta, joten sen hinta ei absoluuttisesti kohoa kovin korkealle. Sen sijaan kiireisen ihmisen vapaa-aika voi äärimmillään supistua jopa nolnaan, jolloin vapaa-ajan suhteellinen hinta voi nousta äärettömäksi ja henkilö on valmis maksamaan lähes mitä tahansa lyhyestä lepohetkestä. Vastaavasti jonain tietynä aikana siivousta ei välttämättä ole tarjolla, esimerkiksi kriisiaikana

jolloin siivoojien edellytetään hoitavan muita tehtäviä, ja näin ollen osalta normaalisti siivousta ostavia henkilöitä siivouksen tarjonnan suhteellinen niukkuus ja absoluuttinen hinnan kohoaminen vie mahdollisuuden ostaa siivousta. Hinta kysynnän ja tarjonnan tasapainottavana tekijänä siis ohjaa resursseja kulloinkin tarpeellisimmiksi katsottuihin kohteisiin ja ns. *normaalihyödykkeiden* tapauksissa kukaan yksittäinen toimija ei voi määrätä jonkin hyödykkeen yleistä hintatasoa.

Hyödykkeiden hinta ymmärretään usein niiden hankintahintana. Voidaan todeta esimerkiksi, että auto maksaa kaupassa 30 000€. Hyödykkeen käytöstä aiheutuu kuitenkin käyttäjälle kustannuksia, joiden suuruus vaihtelee hyödykkeittäin. Omenan syömiseen ei liity juuri muita kustannuksia kuin omenan torihinta, mutta vaikkapa auton käyttäminen noin 10 vuoden ajan synnyttää todennäköisesti enemmän kustannuksia kuin auton hankintahinta alun perin oli. Hinnoittelussa on tärkeää ymmärtää, että lopulliseen asiakasarvoon vaikuttaa olennaisesti hyödykkeen käyttämisen elinkaaren aikaiset kustannukset. Esimerkiksi 200 000 kilometrin ajaminen eri autoilla aiheuttaa erisuuruiset kustannukset eikä näillä kustannuksilla ole välttämättä juurikaan tekemistä auton alkuperäisen hankintahinnan kanssa. Päinvastoin, saattaa olla, että hankintahinnaltaan edullisemman auton elinkaarikustannukset ovatkin huomattavasti korkeammat kuin kalliimman.

Kansantaloustieteessä on lukuisia hinnoitteluun liittyviä käsitteitä, joista tässä yhteydessä on tarpeen käsitellä ns. *hintajousto*. Hintajousto tarkoittaa sitä, miten paljon kysyntä muuttuu hyödykkeen hinnan muuttuessa (Begg ym., 1997). Voidaan esimerkiksi ajatella, että mikäli maidon hintataso laskee, maitoa ostetaan enemmän. Vastaavasti hinnan nousu aiheuttaa kysynnän vähenemisen. Hintajousto toimii vain rajallisessa ”hintaikkunassa”. Esimerkiksi maidon hintatason aleneminen ei voi rajattomasti lisätä maidon kysyntää, koska tietyn kulutusmäärän jälkeen ostajat eivät enää pysty juomaan enempää maitoa tai eivät keksi sille juomiseen nähden vaihtoehtoisia käyttömahdollisuuksia. Hintajousto on ns. *normaalihyödykkeillä* positiivinen eli hinnannousu vähentää kulutusta. On olemassa joukko harvinaisia, yleensä ns. *ylellisyshyödykkeitä*, joiden tapauksessa hintajousto on negatiivinen eli hinnannousu lisää kulutusta. Näin voi olla esimerkiksi erittäin korkealle hinnoiteltujen korujen kohdalla: Tietyn asiakasryhmän kiinnostus lisääntyy, mikäli hyödykkeen hinta nousee koska ostamalla aiempaa kalliimman hyödykkeen henkilö voi tuntea aiempaa suurempaa erikoislaatuisuutta kun hyödykettä hankkimaan kykenevien joukko on pienentynyt.

Makrotaloustasolla eli esimerkiksi jonkin ns. *normaalihyödykkeen* kokonaismarkkinoilla hintajousto toimii keskimääräisesti ja sitä voidaan ennustaa aiemman ostokäyttäytymistiedon perusteella. *Mikrotaloustasolla* eli jonkin hyödykkeen suppealla markkina-alueella tietynä aikana hintajousto voi olla vaikeasti ymmärrettävä. Esimerkiksi yritysten kilpailutilanne voi selittää sen, että yhtäkkiä jokin yritys haluaa tarjota työtään poikkeuksellisen edullisesti. Vaikka tällä yrityksellä ei olisi lainkaan pulaa työstä, se voi haluta myydä erityisen edullisesti esimerkiksi estääkseen jotakin kilpailijaa saamasta tilauksia. Vastaavasti esimerkiksi lankapuhelimien myynti ei jatkossa lisääntynyt, vaikka hintoja alennettaisiin, koska teknologinen kehitys ja puhelikäyttämisen muutos suosivat langattoman puhelimen käyttöä.

Hinnoittelun peruskäsitteistä on syytä tuntea lisäksi täydentävät ja korvaavat hyödykkeet. Täydentävät tuotteet eli ns. *komplementtihuödykkeet* ovat toistensa kulutusmääristä riippuvaisia. Mikäli kahvin myynti lisääntyy, myös suodatinpussien myynti lisääntyy. Tämä johtuu siitä, että näiden hyödykkeiden käyttäminen liittyy toisiinsa. Näin ollen kahvin saatavuus ja hintataso vaikuttavat suodatinpussivalmistajan mahdollisuuksiin hinnoitella tuotteensa. Korvaavat tuotteet eli ns. *substituuttihuödykkeet* vastaavasti ovat toisiinsa negatiivisesti vaikuttavia. Mikäli kahvin hintataso nousee, teen kulutus yleensä lisääntyy koska teetä juomalla voi korvata kahvin sosiaalisen ”kahvitaun” silti muuttumatta. Täydentävien ja korvaavien tuotteiden merkitys on hinnoittelussa

suuri, koska esimerkiksi jalkapallo-ottelun pääsylipun hinta vaikuttaa paitsi samaan aikaan järjestettävän toisen urheilutapahtuman TV-mainoksen (korvaava hyödyke) hintaan myös ottelun aikana myytävien virvokkeiden (täydentävä hyödyke) määrään. Täydentävien ja korvaavien tuotteiden myyjien tulee siis tuntea, mikä on muiden tuotteiden hinnan ja kulutuksen vaikutussuhde oman tuotteen myyntivolyymiin kunakin aikana.

Hinnoittelu on kilpailukeinona varsin tehokas. Sillä voi tietyissä tuoteryhmissä saada aikaan suuriakin muutoksia myyntimäärään ja hinnoittelulla voi vaikuttaa kilpailijoiden toimintaan. Toisaalta hinnoittelu on varsin tuhoisa kilpailukeino: Mitä suuremman määrän myy tappiollisesti, sitä varmemmin liiketoiminnan jatkuvuus on vaakalaudalla.

Määritelmiä: Mitä tarkoittaa hinta (engl. price)?

Alla on esimerkinomaisesti Oxford English Dictionarysta vuoden 2001 painoksesta poimittuja näkökulmia siihen, mitä kaikkea hinta voi tarkoittaa:

1. The money (or other equivalent) for which anything is bought or sold (or a thing or person ransomed or redeemed); the rate at which this is done or proposed; also, less usually, money paid as the equivalent of labour, wages; rate of wages
2. Payment of money in purchase of something
3. The amount of money, or other consideration, by which a man's support or interest may be purchased
4. What it costs to obtain some advantage; that which is given, surrendered, or undergone, for the sake of something else
5. Value, worth
6. Valuation, appraisalment

Hinta voi siis tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Ostokäyttäytymisen tutkimuksen yhteydessä on todettu sekä teollisen että kuluttajatuotteiden ostamisen osalta, että hinta ei selitä ostokäyttäytymistä ainakaan kokonaan. Esimerkiksi kaikkia tuotteita ei osteta alennusmyynneistä, niitä ei osteta sieltä mistä halvimalla saadaan, joitakin hyödykkeitä ostetaan ilman ennalta tunnettua käyttötarkoitusta tai edullisimpia tuotteita ei välttämättä osteta lainkaan. Teollisen ostamisen yhteydessä on havaittu muun muassa että varastoja pidetään joskus enemmän kuin olisi tarpeen ja hankintoja tehdään kilpailuttamatta totuulta toimittajilta. Kaikesta tästä voidaan vetää se johtopäätös, että ostokäyttäytyminen ei ainakaan aina ole täysin rationaalista. Mikäli ostokäyttäytyminen olisi täysin rationaalista, hinnan merkitys ostopäätökseen olisi nykyistä suurempi. Koska näin ei ole, hinnoittelijan on tärkeää tuntea ostohetkellä ostajaan vaikuttavat muut ostokriteerit. Mikäli ostaja painottaa muita ostokriteerejä hintaa enemmän, on tuottajan mahdollista myydä hyödykkeensä kannattavasti. Tähän perustuu joidenkin tuottajien tapa pitää tuotteillaan korkeita hintoja. On nimittäin olemassa asiakkaita, joiden mielestä korkea hinta jo sinänsä on korkean laadun tae. Jos tällaiset ostajat painottavat laatua, he päätyvät automaattisesti ostamaan korkeahintaisia tuotteita riippumatta siitä, mitä kilpailevat hyödykkeet kykenisivät tarjoamaan. Tuottajan kannalta ongelmallista on se, että hintamielikuvaa on vaikea muuttaa mihinkään suuntaa. Mikäli jokin kauppa tulee tunnetuksi edullisena ostopaikkana, esimerkin kaltaisen asiakaskunnan edustajat eivät vaivaudu edes tarkistamaan myytävien tuotteiden laatutasoa vaan pitävät sitä automaattisesti heikkona.

Teollinen hinnoittelu

Yleiset hinnoittelutavat

Seuraavassa käydään läpi neljä yleistä tapaa, joihin hinnoittelun voi perustaa (Richards ym., 2005):

- 1. Kustannusperusteinen hinnoittelu** tarkoittaa sitä, että tuottaja joko laskee tai arvioi etukäteen hyödykkeen toimittamisesta itselleen aiheutuvat kustannukset ja lisää näihin kustannuksiin haluamansa voittolisän. Toinen mahdollisuus on sitouttaa asiakas maksamaan hyödykkeen toimittamisesta aiheutuvat kustannukset ja yhdessä sovittu voittolisä. Ensin mainitussa tavassa tuottajan riski on siinä, että kustannukset ovat väärin lasketut. Mikäli kustannukset on laskettu liian alhaisiksi, tuottaminen on tappiollista ja mikäli kustannukset on laskettu liian korkeiksi, asiakas todennäköisesti ostaa laskutaidoltaan kehittyneemmältä kilpailijalta. Kustannusperusteinen hinnoittelu näin toteutettuna siis edellyttää hyvää kustannustietoutta, mahdollisesti hyvää kustannuslaskentajärjestelmää ja historiatietoa yrityksen toiminnasta. Toinen riski liittyy siihen, että markkinoilta olisi esimerkiksi tarjonnan niukkuuden tai oman erikoisosaamisen johdosta saatavissa suurempi voitto kuin mitä laskelmissa käytetään. Jos tuottaja ei huomaa tätä, kustannusperusteinen hinnoittelu saattaa jättää yrityksen ilman saatavissa olevia voittoja. Jälkimmäisenä mainitussa tavassa on ongelmana kustannusten nouseminen liian korkeiksi kehittymättömien työtapojen vuoksi. Mikäli asiakas sitoutetaan maksamaan kaikki kustannukset ja sovittu voitto, yrityksellä ei ole kannusteita pitää kustannuksia mahdollisimman alhaisina tekemällä työtä mahdollisimman tehokkaasti. Tällainen hinnoittelutapa saattaa myös vähentää asiakkaan kiinnostusta ostaa tuottajalta. Kustannusperusteisen hinnoittelun kaksi perusongelmaa ovat kustannusten aikariippuvuus ja volyymin vaikutus tuottamisen yksikkökustannuksiin. Aiempiin vastaaviin palveluihin perustuva ns. historiallinen kustannustieto ei ole tae tulevista, koska tuottamisen kustannukset saattavat muuttua. Alhainen tuotantovolyyymi taas aiheuttaa korkean yksikkökustannuksen, minkä perusteella hintoja pitäisi nostaa, mikä olisi vuorostaan omiaan vähentämään myyntimäärää ja näin ollen nostamaan tuottamisen yksikkökustannuksia edelleen.
- 2. Markkinaperusteinen hinnoittelu** tarkoittaa sitä, että tuottaja selvittää miten paljon markkinoilla yleensä maksetaan tietyistä tuotteista ja vertaamalla oma tuotteensa ominaisuuksia sijoittaa sen yleisen hinta-asteikon tietyille kohdalle. Äärimmäinen esimerkki tästä on torilla myytävät perunat. Uudet perunat ovat kalliita ja syksyn saapuessa hintataso alenee, mutta lähes kaikki tuottajat samalla torilla pitävät samoja hintoja. Mikäli laittaa kaksinkertaisen hinnan, ostajat katoavat ja mikäli puolittaa hintatason, tarjolla olevaa katetta jää saamatta. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa tulisi tuntee erityisen tarkasti ostajien hintajousto. Esimerkiksi kun se on suuri ja positiivinen, kannattaa poiketa jonkin verran yleisestä hintatasosta alaspäin ja mikäli se on negatiivinen, kannattaa poiketa ylöspäin. Vastaavasti markkinaperusteinen hinnoittelu edellyttää ymmärrystä ostajien maksukyvyistä ja -halusta. Mikäli tarjoaa omassa tuotteessaan jotakin erityislaatuista verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin ja asiakkaat olisivat halukkaita tästä ominaisuudesta maksamaan, ei kannata myydä ns. yleisellä markkinahinnalla. Toisaalta, maksuhalukkuus ei riitä, mikäli ostajakunnalla ei ole maksukykyä. Näin ollen *differoituneiden* hyödykkeiden markkinaperusteinen hinnoittelu vaatii tuekseen tarkkaa markkina- ja ostokäyttäytymisanalyysia.
- 3. Aiempiin tuotteisiin tai palveluihin perustuva hinnoittelu** tarkoittaa sitä, että tuottaja pyrkii uuden tuotteen tai palvelun hinnoittelulla säilyttämään markkinan ja asemansa siinä

muuttumattomana (status quo). Usein markkinoille tuodaan uusi tuote, joka korvaa oman aiemman tuotteen. Tyypillinen esimerkki on uusi vuosimalli aiemmin valmistettuun automalliin. Tällöin kyseisellä tuotteella on tietty asema muiden automallien joukossa ja valmistaja haluaa pääosin säilyttää tuon aseman, erityisesti vakiintuneiden asiakkaiden joukossa. Näin ollen uudet vuosimallit ovat yleensä hieman kalliimpia kuin vanhat, mutta suhteessa kilpailijoihinsa suurin piirtein samalla tasolla. Tämä on tyypillinen ns. vakiintuneiden markkinoiden hinnoittelumenetelmä.

4. **Lyhyen aikavälin myynti-/tuottotavoitteet turvaava hinnoittelu** tarkoittaa sitä, että tuottaja asettaa absoluuttiset tai suhteelliset myyntimäärätavoitteet tietylle hyödykkeelle, jotta tuottaja voisi saavuttaa muita tarkoituksiaan. Esimerkiksi panimo voi haluta vallata markkinaosuutta myymällä tiettyä olutta tappiollisesti tietyn aikaa ja totuttamalla asiakkaat juomaan enemmän kyseistä olutta. Vastaavasti ylikapasiteettitilanteessa saattaa olla järkevämpää myydä koko kapasiteetti alemmilla hinnoilla kuin käyttää koneita alhaisella käyttöasteella ja pitää hinnat korkeina. Pääsääntöisesti tämä hinnoittelutapa liittyy strategiisiin markkinaosuustavoitteisiin, uusien hyödykkeiden tai käyttötottumusten markkinoille tuontiin tai kilpailuun vaikuttamiseen. Riskinä tässä hinnoittelutavassa on sen muuttuminen pysyväksi käytännöksi. Tästä esimerkkinä voidaan mainita tiettyjen kaupunkien lähes jatkuva polttoaineen *hintasota*.

Kussakin hinnoittelutavassa on omat erityisongelmansa ja niiden seuraukset saattavat olla vakavia. Vaikka matemaattisia kaavoja hinnan asettamiseen millä tahansa menetelmällä on tarjolla lukuisia (ks. esim. Banker & Hansen, 2002; Banker ym., 2002), on täysin mahdollista onnistua hinnoittelussa ilman minkäänlaista laskentaakin. Toisaalta, jos sattumanvarainen hinnanasetanta on jossakin onnistunut, ei pidä luulla että menetelmä toimisi säännöllisesti.

Palvelun hinnoittelun perusteet

Seuraavassa tarkastellaan, millaiset tavat ovat yleisiä palvelusuoritteiden hinnoittelussa.

1. **Aikaperusteinen tai resurssin käyttöön perustuva hinnoittelu** on tyypillinen erilaisten resurssivaatimuksiltaan vaikeasti ennustettavien tai laadultaan suhteellisen standardoituneiden palvelusuoritteiden hinnoittelussa. Esimerkiksi metsänhoitotyö (metsuri), konsultointi tai lakiasianhoito voidaan hinnoitella vaikkapa tuntiperusteisesti. Asiakas tietää täsmällisesti kuinka paljon tunti tai päivä kutakin palvelua maksaa ja hän voi verrata palveluntarjoajia. Tässä hinnoittelutavassa työn suorittamiseen liittyvä tehokkuus-/tehottomuusriski on lähes täysin tilaajalla. Hän ei voi ennalta arvata kuinka monta tuntia jokin tietty työ vie, mikäli tästä ei etukäteen sovita. On tyypillistä sopia tässä hinnoittelumallissa jokin työmäärän yläraja, jonka jälkeen asiakkaalta tulee kysyä jatketaanko työtä vaikka se ei olisi vielä valmis. Usein tarjoaja antaa jo työn alkaessa jonkin arvion työn kestosta. Toisaalta asiakas ei voi myöskään vertailla palveluntarjoajien laatueroja, sillä jonkun konsultin päivä voi olla asiakkaalle hyödyllisempi kuin toisen, vaikka näillä olisi sama hinta. Tästä johtuen resurssikäytön markkinoille on syntynyt hinnoitteluun perustuvia vertailumenetelmiä, joiden perusteella arvioidaan kalliimman laskutuksen konsultti paremmaksi kuin edullisemman. Keskimäärin tällainen voi pitää paikkansa, koska tunnetusti hyvän konsultin kysyntä lienee suurempaa kuin huonon, mutta yksittäistapauksissa tätä ei voi pitää sääntönä. Saattaa olla, että joku hinnoittelee palvelunsa korkeaksi vain luodakseen mielikuvan korkeasta laadusta.

2. **Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu** on tyypillinen selkeästi määriteltävissä olevien kokonaisuuksien hinnoittelumenetelmä. Esimerkiksi tietynlaisen takan muuraus, suunnitelman mukaisen kerrostalon rakentaminen tai auton vahaus ovat suoritteita, joiden tekemisestä niiden suorittajalla on usein jo aiempaa kokemusta ja tilaajalla selkeästi määriteltävissä olevat ehdot lopputuloksen hyväksymiselle. Tässä hinnoittelutavassa työn suorittamiseen liittyvä tehokkuus-/tehottomuusriski on täysin palveluntarjoajalla. Tätä hinnoittelutapaa on vaikea soveltaa töihin, joiden alkaessa ei osata määritellä mitä lopputuloksena pitäisi syntyä ja miten toteutumista mitataan. Tähän hinnoittelumuotoon liittyy usein myös aikataulusta sopiminen eli sama urakka voi maksaa enemmän tai vähemmän riippuen siitä, miten nopeasti se halutaan saada valmiiksi.
3. **Palvelutasohinnoittelu** tarkoittaa sitä, että tilaaja maksaa tietyistä vakio- tai vakiomuotoisesta palvelusta sen mukaan, miten standardoidusti ja/tai korkealaatuisesti palvelua hänelle tuotetaan. Esimerkiksi huoltoyritys voi laskuttaa lumien aurauksesta enemmän, mikäli se on tehtävä klo 7 mennessä joka päivä verrattuna siihen, että klo 10 mennessä vain arkipäivisin riittää. Palveluntarjoaja käyttää tässä hinnoittelua yhtäältä asiakkaiden eri mieltymysten maksimaaliseen hyödyntämiseen ja toisaalta oman tuotannon ohjaamiseen. Koska lumien auraamisvalmius esimerkiksi ”heti jos on yli 5 cm lunta” maksaa enemmän kuin ”kolmessa tunnissa siitä kun lunta on yli 10 cm”, asiakkaita ohjataan tilaamaan vähemmän kustannuksia vaativan tuotantotavan mukaista palvelua. Toisaalta, aina löytyy asiakkaita jotka haluavat maksaa palvelusta enemmän kuin jotkut toiset, joten heiltä saatavissa oleva ns. ylimääräinen kate kannattaa joissain tapauksissa ottaa tarjoamalla erikoislaatuista palvelua. Tämän hinnoittelumuodon edellytyksenä on palvelutason toteutuksen mittaaminen. Juuri tähän liittyvät myös hinnoittelumuodon suurimmat ongelmat. Julkisuudessa keskustellaan esimerkiksi jatkuvasti palveluntarjoajien puhelintuesta, johon yleensä luvataan pääsy muutamassa minuutissa mutta jonne joutuu usein jonottamaan jopa tunnin.
4. **Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu** perustuu siihen, että asiakas voi koota tuotteen tai palvelun eri osista, joilla on kullakin eri hinta. Esimerkiksi ohjelmistojen ominaisuudet tai vakuutusten osat hinnoitellaan kukin erikseen. Matkavakuutuksen voi ostaa edullisemmin, jos siinä ei ole matkatavaravakuutusta ja omavastuu on korkea. Tämän hinnoittelumuodon edellytyksenä on tuntee täsmällisesti palvelun koostuminen eri osista sekä näiden osien toiminnallinen vaikutus toisiinsa. Liitännäishinnoittelua käytetään pääsääntöisesti kahdella tavalla: Edullisen perushinnan kautta pyritään saamaan suuri joukko asiakkaita tai edullisten lisäominaisuuksien kautta pyritään lisäämään asiakaskohtaista myyntiä. Ensimmäisestä tapauksesta esimerkki on vaikkapa pankkipalvelut, joissa tavanomaisen tilinhoidon kuukausikustannus on muutamia euroja, mutta lähes kaikki varainhoidon lisäpalvelut maksavat erilläänkin jopa useita satoja prosentteja peruspalvelua enemmän. Jälkimmäisestä vastaavasti esimerkkinä voidaan pitää autokauppojen tarjoamia autojen lisävarustelupaketteja, joiden suhteellinen osuus auton hankintahinnasta on usein alle 15%.
5. **Saatavuushinnoittelu** perustuu siihen, että asiakas maksaa mahdollisuudesta käyttää tarvittaessa jotakin palvelua. Tietokoneen hankinnan yhteydessä voi esimerkiksi tehdä palvelusopimuksen, jonka perusteella asiakkaalla on mahdollisuus soittaa tuotetukeen halutessaan. Ilman palvelusopimusta tällaista mahdollisuutta ei tarjota. Tällä hinnoittelutavalla palveluntuottaja voi kohdistaa palveluntarjoamisesta aiheutuvat kustannukset palvelua todella haluavien maksettavaksi ja toisaalta mitoitaa resurssinsa vain sen mukaan, kuinka moni todella aikoo käyttää palvelua. Saatavuushinnoittelu voidaan yhdistää myös palvelutasohinnoitteluun, jolloin asiakas voi päättää paitsi halustaan käyttää palvelua myös palvelun tasosta sitä käytettäessä. Saatavuushinnoittelu voidaan myös kytkeä

ns. kanta-asiakkuuteen tai palvelun käyttämisen volyymeihin. Esimerkiksi pankeilla on käytössään henkilökohtaisia pankkineuvoja asiakkaille, joiden pankille tuottama kassavirta ylittää tietyn summan (saatavuushinnoittelu). Usein nämä henkilöt voivat vielä lisämaksua vastaan vaikuttaa siihen miten nopeasti henkilökohtainen pankkineuvoja on tavattavissa (palvelutasohinnoittelu).

6. **Kysyntäperustainen kapasiteettihinnoittelu** perustuu siihen, että palveluntarjoaja antaa asiakkaan valita samalle palvelulle eri hinnan riippuen siitä, milloin asiakas haluaa palvelua käyttää. Yksinkertaisin esimerkki lienee tennistunti, joka yleensä arkipäivinä keskellä päivää on halvempi kuin iltaisin. Monimutkaisempi esimerkki on lentoyhtiöiden tilastomatemattinen hinnoittelu lentoreiteille. Näissä malleissa voidaan ottaa huomioon lennon varaamisen ajallinen ero lentohetkestä (aikainen varaaminen alentaa hintaa ja tietyn rajan jälkeen myöhäinen varaaminen alentaa hintaa), lentokohteen oletettu suosiohajonta (Liput jalkapallon MM-kisojen isäntämaahan maksavat kisojen aikana enemmän kuin muulloin), reittikapasiteetin suunniteltavuus (edestakainen lippu voi olla halvempi kuin yhdensuuntainen) sekä useita muita tekijöitä. Lisäksi vakiolentoreiteistä tehdään tilastollista matkustaja-analyysiä, jonka perusteella voidaan keskimäärin sanoa matkustamisen olevan sitä edullisempää mitä harvempi matkustaa kyseisenä aikana. Kapasiteetin käyttämiseen ja vaikeammin kysynnän määrään sopeutettaviin palveluihin soveltuu alennusten antaminen alhaisen kulutuksen aikana, koska jos kapasiteetti mitoitetaan vain alhaisimman kysynnän mukaan, joudutaan korkean kysynnän aikaan myymään ”ei-oota” ja katetta jää saamatta. Tuorein trendi tämän hinnoittelumallin soveltamisessa on esimerkiksi ilmoittamalla jollekin kanta-asiakasryhmälle tekstiviestillä tarjouksista aina silloin kun asiakasmäärä alittaa tietyn tason. Englanninkielessä käytetään joskus myös termiä ”*contribution margin pricing*”, joka tarkoittaa vakiintuneen hinnan muuttamista erikoistapauksissa kysynnän muuttuessa (Indounas, 2006). Jos esimerkiksi tietyn reitin lentolippujen kysyntä on vähäistä, voidaan tarjota erityisiä opiskelija- tai eläkeläislippuja, jottei tarvitsisi lentää tyhjiä koneita mutta ei myöskään lopettaa reittiä. Tämä hinnoittelutapa on lähellä kysyntäperustaista kapasiteettihinnoittelua, mutta koskee lähinnä hinnanmuutoksia dynaamisissa markkinatilanteissa eikä niinkään hinnan alkuperäistä asettamista.

Arvoperustainen näkemys

Eräs neljään jo aiemmin esiteltyyn hinnoittelutapaan verrattuna suhteellisen uusi hinnoittelutapa on ns. *arvoperustainen hinnoittelu*. Tässä hinnoittelutavassa tuottaja pyrkii selvittämään, minkä arvoiseksi asiakas kokee tietyn palvelun ja hinnoittelee palvelun tämän tiedon mukaan. Tapa eroaa markkinaperustaisesta hinnoittelusta siten, että hinnoiteltavalle palvelulle ei ole välttämättä saatavissa markkinaverrokkeja eli ns. yleistä hintatasoa ei tunneta.

Tällainen tapaus saattaa olla esimerkiksi aiemmin toteuttamattoman uudenlaisen projektin hinnoittelu. Jos ollaan tekemässä jotakin varsin uudenlaista eikä asiakas täsmälleen tiedä, mitä lopputulos konkreettisesti on mutta osaa kuitenkin sanoa, miten suuren ongelman lopputulos voisi ratkaista, arvoperustainen hinnoittelu saattaa olla asiakkaan kannalta oikeudenmukaiseksi koettu ja palveluntarjoajan kannalta parhaan kannattavuuden tuottava hinnoittelumenetelmä. Esimerkiksi organisaatiossa olevien tiedonkulun esteiden voidaan arvioida maksavan yritykselle vaikkapa 100 000 euroa vuodessa, mutta organisaatio ei kykene itse niitä tunnistamaan tai poistamaan. Organisaatiokonsultti voi tämän tietäessään hinnoitella esteitä poistamaan tarkoitetun projektin maksamaan vaikkapa vähemmän kuin kolmen vuoden esteistä aiheutuvat kustannukset. Tällainen

hinta on tietenkin täysin riippumaton konsultin kustannuksista tai yleisestä konsulttipäivien markkinahinnasta.

Arvoperustaiseen hinnoitteluun liittyy myös mahdollisuus käyttää markkinaperustaiseen hinnoitteluun sovitettua paremmuus-/heikkouslisää. Tämä tarkoittaa sitä, että tuottaja arvioi tarjoamansa palvelun hyvyyden asiakkaan näkökulmasta suhteessa markkinoiden tarjontaan ja lisää tai poistaa yleisestä hintatasosta sen summan, jonka verran asiakas todennäköisesti koee tuotteen olevan arvokkaampi/arvottomampi kuin yleisesti tarjolla olevat palvelut. Esimerkiksi Caterpillarin tiedetään hinnoitelleen puskutraktoreitaan seuraavasti:

X	Kilpailijoiden keskimääräinen hintataso
+ a	CAT-lisä keskimääräistä pidemmästä kestoästä
+ b	CAT-lisä keskimääräistä alhaisemmasta vikojen määrästä
+ c	CAT-lisä keskimääräistä monipuolisemmasta huoltopalvelusta
+ d	CAT-lisä keskimääräistä pidemmästä takuuajasta
<hr/>	
Y	Asiakkaan näkökulmasta rationaalisesti hyväksyttävä hinta

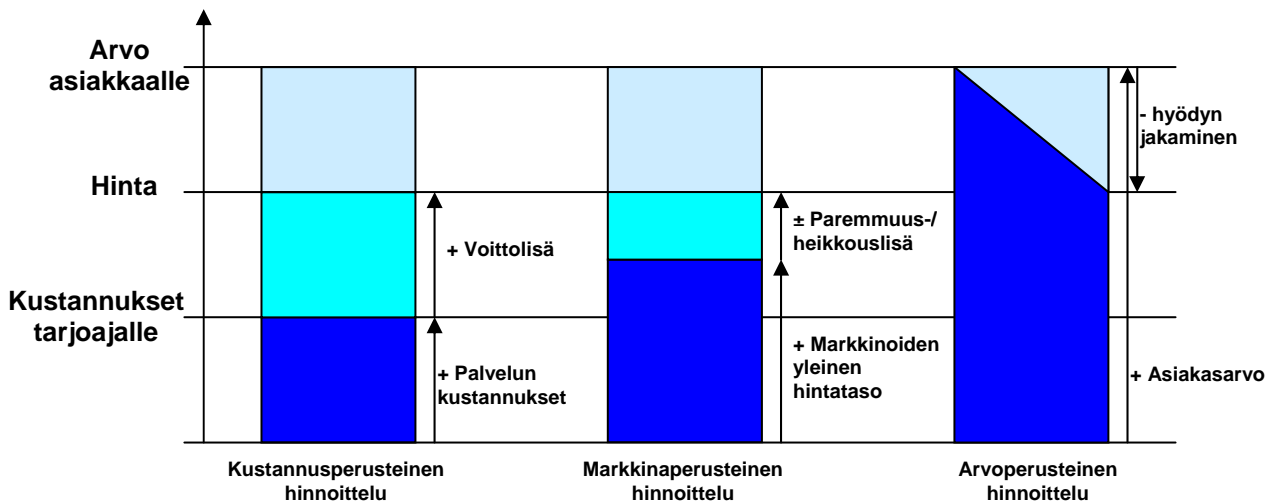
Tätä menetelmää käytettäessä hinnoittelijan on tunnettava ja kyettävä todennettavasti mittaamaan kukin hintatasoa nostava / alentava ominaisuus, jotta hinnoittelu olisi asiakkaan silmissä uskottava. Lisäksi tuottaja saattaa joutua ottamaan huomioon asioita, joiden esiintuominen ei ole myyntiä edistävää. Jos esimerkiksi asiakas tietää takuun olevan keskimääräistä lyhyempi, on se varmaankin tuottajan kannalta epämieluisaa esittää tässä hinnoittelumallissa.

Samaa Caterpillarin esimerkkiä jatkaen arvoperustaiseen hinnoitteluun saattaa vielä kuulua hyödynjako. Tällöin käytetään seuraavaa laskentakaavaa:

Y	Asiakkaan näkökulmasta rationaalisesti hyväksyttävä hinta
- e	Asiakkaalle annettu alennus / hyödynjako
<hr/>	
Z	Lopullinen myyntihinta

Tässä ajattelussa määritetään ensin, paljonko asiakas saa arvoa ostaessaan juuri tämän tuottajan hyödykkeen ja tämän jälkeen tuottaja ikään kuin ”tulee asiakasta vastaan” ja antaa osan tuon arvon ja yleisen markkinahinnan erotuksesta eli tuottajan ”lisävoitosta” takaisin asiakkaalle. Näin tuottaja voi kokea saaneensa alennuksesta huolimatta $Z-X$ verran voittoa ja asiakas $e:n$ verran säästöä.

Kuviossa X on esitetty arvoperusteisen hinnoittelun graafinen koostuminen suhteessa kustannus- ja markkinaperusteisiin hinnoittelumekanismeihin. Kuten havaitaan, kaikissa hinnoittelumenetelmissä voidaan päätyä samaan myyntihintaan, mutta hinnoittelumenetelmien toiminnallinen ohjausvaikutus palvelun tuottamiseen on kussakin täysin erilainen. Lisäksi niiden edellyttämä tietoisuus eri seikoista vaihtelee. Esimerkiksi kustannusperusteinen hinnoittelu ei juuri edellytä markkinatuntemusta kun taas arvoperusteinen hinnoittelu on ainakin lyhyellä aikavälillä mahdollista jopa täysin ilman kustannustietoutta.



Kuvio X. Kustannus-, markkina- ja arvoperusteisen hinnoittelun periaatteet (Hytönen, 2005).

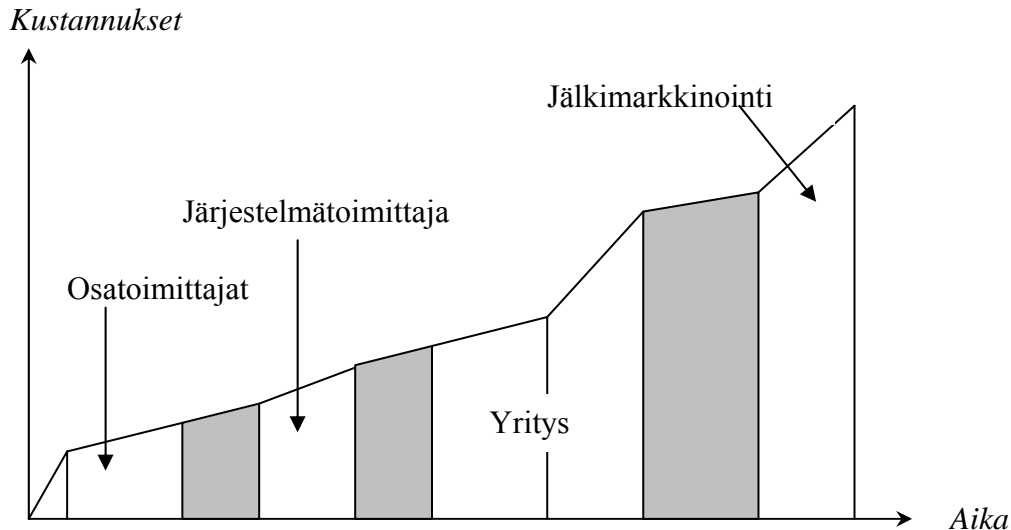
Arvoperusteinen hinnoittelu edellyttää yleensä joko varsin hyvää asiakastuntemusta tai asiakkaan suunnalta esiintyvää merkittävää avoimuutta. Jonkin tietyn vaikkapa määrämuotoisenkin palvelun arvo voi olla samalle asiakkaalle erisuuruinen eri aikoina ja eri tilanteissa. Esimerkiksi hyväkin strategiaproessin konsultointi voi olla asiakkaan näkökulmasta arvotonta, mikäli yritykselle on mielestään hyvä strategia. Yllättävän kriisin sattuessa sama yritys saattaa olla halukas maksamaan strategiaproessin läpiviennistä enemmän kuin muut, jotta se tapahtuu nopeasti. Tällaisten seikkojen tunteminen parantaa arvoperusteisen hinnoittelijan mahdollisuuksia parantaa kannattavuuttaan.

Verkostojen hinnoittelumalleja

Kustannusperustainen lähestymistapa verkoston sisäiseen hinnoitteluun

Kun suuri osa liiketoiminnasta on monilla toimialoilla ja monissa yrityksissä siirtymässä tai jo täysin siirtynyt toteutettavaksi verkostomaisesti yhteistyössä muiden yritysten kanssa, hinnoittelussa pitää ottaa huomioon myös yritysrajat. Monet yritykset esimerkiksi ostavat 50-90% lopputuotteisiin käyttämistään komponenteista ja alikokoonpanoista toisilta yrityksiltä. Joissain tapauksissa ostaminen tapahtuu satunnaisesti kulloinkin parhaaksi katsotulta tarjoajalta, joissain tapauksissa tietyn komponentin tai osakokonaisuuden hankinta pyritään tekemään aina samalta toimittajalta. Jälkimmäisen kaltaisessa tilanteessa ostajan näkökulmasta tulee erityisen tärkeäksi näin syntyneen toimittajaverkoston kustannusten ja kannattavuuden hallinta, koska vakiintuneissa kauppasuhteissa toimittajayritysten kehittyminen on ostajan kannalta välttämätöntä. Tällaiseen tilanteeseen on syntynyt ns. avointen kirjojen ajattelu, jonka mukaan asiakas ja toimittaja voivat yhdessä analysoida paitsi kaupankäyntinsä teknisiä myös kustannuksiin ja kannattavuuteen liittyviä seikkoja. Puhtaimmillaan avointen kirjojen menettely on sellainen, jossa tuotteen koko kustannuskertymä mallinnetaan koko sen tuottamiseen osallistuvassa verkostossa ja verkoston jäsenet tämän tiedon perusteella yhdessä pohtivat, miten kustannuskertymää voisi pienentää.

Kustannuskertymä tarkoittaa niitä jalostusprosessin vaiheita, jotka aiheuttavat lopputuotteelle kustannuksia. Kustannuskertymää havainnollistaa kuva X.



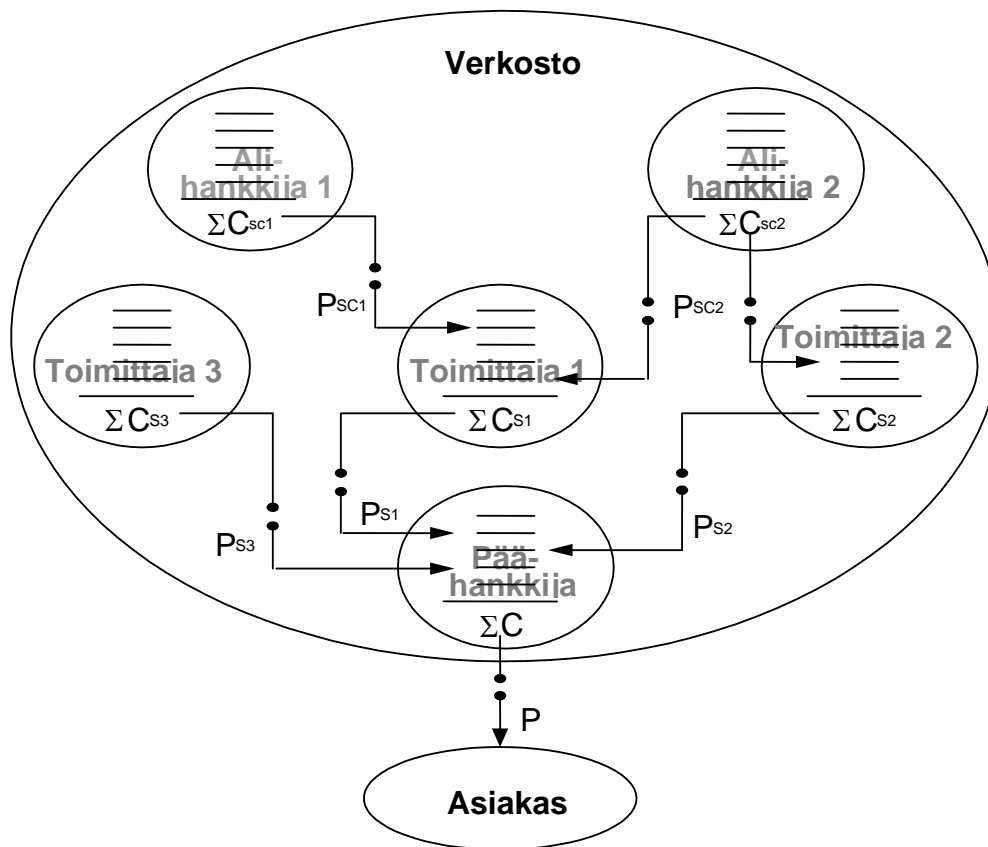
Kuva X. Lopputuotteen kustannuskertymä¹

Yritysten välistä kustannusten hallintaa voidaan toteuttaa useilla tavoilla. Useiden tapaustutkimusten perusteella käytössä ovat pääsääntöisesti olleet ne kustannusten hallinnan menetelmät, joita suurehko tai toimittajiin nähden kohtuullista vaikutusvaltaa käyttävä asiakas valitsee (Mouritsen ym., 2001; Kajüter & Kulmala, 2005). On jopa sanottu, että käytännössä päähankkijat pakottavat toimittajat ja alihankkijat niihin menettelyihin, jotka päähankkijoille ovat mieluisia. Cooper & Slagmulderin (1999) mukaan toimittajalähtöinen käytäntökin on mahdollinen.

Yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen kehittäminen vaatii avoimuutta ja luottamusta myös käsiteltäessä verkoston kustannustietoa. Yhteisiä pelisääntöjä tarvitaan ainakin hinnoittelua ja kustannusten alentamistavoitteita varten. Voidaan ajatella, että organisaatiot ja niiden vastuuhenkilöt sitoutuvat hyväksymään millaiset tahansa numeroarvot, jos menetelmät kustannusten laskemiseksi on etukäteen hyväksytty. Tätä väitettä tukee muun muassa tutkimus, jossa todettiin ihmisten hyväksyvän erilaisia lopputuloksia helposti, mikäli lopputuloksia tuottava prosessi on heidän mielestään oikeudenmukainen (Kim & Mauborgne, 1997). Näin ollen asiakkaan ja toimittajan yhdessä laatima kustannuslaskentajärjestelmä olisi sitoutumisen ja tulosten hyväksymisen näkökulmasta hyödyllinen. Avoin keskustelu voisi edesauttaa keskinäisessä kanssakäynnissä käytettävän laskentamenetelmän kehittämistä. Myöhemmin menetelmää käytettäessä ei olisi enää tarvetta epäileville ”Miten tämä nyt taas on laskettu?” -kysymyksille (Kulmala, 2003).

Kuvassa X esitetty malli vastaa nykyistä tietämystä verkostojen kustannusrakenteesta. Esitetyt nuolet kuvaavat yritysten liittymää toisiinsa sekä toimitussuhteiden että lopputuotteen kustannuskertymän kannalta.

¹ Mukailtu lähteestä Uusi-Rauva & Paranko, 1998. Valkoiset vaiheet ovat jalostavaa toimintaa, harmaat ovat jalostusketjun osapuolten välillä tapahtuvaa odotusta. Odotuksenkin aikana kustannukset kasvavat, koska sitoutuneelle pääomalle on laskettava korkoa.



Kuva X. Verkoston toimitussuhteiden ja kustannusrakenteen käsitteellinen malli (Kulmala, 2002).

Kunkin verkostoyrityksen sisäinen tuotekohtainen kustannusrakenne muodostuu viidestä peruselementistä: materiaalista, välittömästä työstä, välillisestä työstä, kiinteästä työstä ja pääomasta. Verkoston tuotekohtainen kustannusrakenne muodostuu näiden yksittäisten yritysten peruselementtien summasta. Kuvion nuolissa on katkos kuvaamassa, miten asiakasasemassa oleva ei tavallisesti näe toimittajan asemassa olevan yrityksen kustannusten peruselementtejä. Tällöin toimittajayrityksen myyntineuvotteluissa antama hinta kätkee asiakasyritykseltä mahdollisuuden ymmärtää oman ja koko verkoston toiminnan vaikutuksia kyseisen toimittajan kustannuksiin. Näin ollen myös verkoston kustannusten tehokas hallinta esimerkiksi prosesseihin muutoksia tekemällä vaikeutuu. Kuvan X mallintamiseen kiteytyy koko verkoston kustannusten hallinnan ja sitä kautta verkostotasoinen hinnoittelun ongelmakenttä. Mallintaminen ei nimittäin onnistu, ellei kukin verkostoyritys hallitse hyvin omaa sisäistä kustannuslaskentaansa ja sitoudu avoimeen tiedonvaihtoon.

Koska verkostoyritysten välisessä kaupankäynnissä on jatkuvuuden näkökulmasta ongelmallinen jatkuvien hintaneuvotteluiden tilanne, on tyypillistä että keskustelu ajautuu kunkin osapuolen kateprosentin arviointiin. Tällainen saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa osapuolten keskinäiseen kinasteluun ja todellisista tavoitteista vieraantumiseen. Ei ole harvinaista, että verkostoyritykset puhuvat kateprosentista eri tavoin, eivät tiedä mitä toinen osapuoli tarkoittaa, eivät laske katteita samoilla periaatteilla, eivätkä arvioi verkoston kokonaishyötyjä vaan yksittäisiä kateprosentteja. Näistä syistä johtuen verkostojen hinnoittelu loppuasiakkaan suuntaan ja myös varsinainen palvelujen tuottaminen on toisinaan vaikeaa.

Teoreettisesti ajateltuja kuvion X mukaiseen kustannuskertymään sisältyy ns. katetta katteelle – laskennan riski. Tämä tarkoittaa sitä, että toimitusverkoston jokainen osapuoli laskee katteen toimittamalleen kokonaisuudelle eli sekä omalle työlleen että muualta ostamalleen sinänsä jo katteelliselle materiaalille. Näin syntyy moniportaisessa toimitusverkostossa katekertymä, joka pahimmassa tapauksessa estää hinnoittelemasta verkoston lopputuotetta kilpailukykyisesti. Tämän riskin pienentämiseksi materiaalivirtaan perustuvissa jalostusketjuissa voidaan soveltaa hinnoittelutapaa, jossa verkoston toimittajana toimiva osapuoli myy alkuperäisen ostamansa materiaalin asiakkaalleen omalla ostohinnallaan ja laskee osapuolten sopiman katteen vain itse tekemälleen jalostustyölle. Kuvio X esittää tällaista hinnoittelutapaa, jossa materiaalikustannus (raaka-aineet) poistetaan hinnoittelulaskelmista.

Päähankkijan E Kustannuselementti	Kustannus (€)	%
Raaka-aineet	-	-
Välitön ja välillinen työ	27.00	29%
Valmistuksen yleiskustannukset	37.00	40%
Yrityksen yleiskustannukset	15.20	16%
Pakkaus	1.00	1%
Kuljetus	-	-
Takuukustannukset	3.85	4%
Tutkimus ja tuotekehitys	5.00	6%
Voitto	3.80	4%
Yhteensä	92.85	100%

Kuvio X. Esimerkki verkostohinnoittelusta, jossa materiaalikustannukset poistetaan laskelmista (Kajüter & Kulmala, 2005).

Tällaisen laskennan edellytyksenä on paitsi melko täydellinen avointen kirjojen menettely osapuolten välillä, myös se, että toimittajayritys tuntee prosessinsa ja sen kustannukset erityisen hyvin. Esimerkiksi materiaalikustannusten jättäminen pois laskelmista ei saa tarkoittaa materiaalin ostamiseen, vastaanottoon, ja muuhun käsittelyyn liittyvän työn poistamista laskelmista.

Verkostoyrityksiä askarruttaa usein kysymys, miksi kustannustietoa kannattaisi jakaa verkostoyritysten kesken. Tähän antaa teoreettisen vastauksen esimerkiksi peliteoria. Sen avulla voidaan tarkastella, miten kukin verkostoyritys hyötyy erilaisista kustannussäästöjen toteutumisesta verkostoissa. On osoitettu, että jos verkostoissa saavutetaan kustannussäästöjä esimerkiksi avointen kirjojen menettelyn avulla, kaikki verkoston jäsenet saavat millä tahansa muodollisen hyödynjakomekanismin käyttämisellä suuremman hyödyn kuin jos säästöt jäävät saavuttamatta (Jarimo ym., 2005). Näin ollen avointen kirjojen menettelyä estävät pääosin epäilyt siitä, että joku hyötyy enemmän kuin itse sekä mahdollisuus opportunistiseen käytökseen. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että avointen kirjojen menettely on suositeltavaa olosuhteissa, joissa todella vaihtoehtoisia kaupankäyntikumppaneita on niukasti ja luottamus menettelyä soveltavien yritysten välillä on hyvä. Mikäli ostaja ei ole aidosti kiinnostunut toimittajan prosessien kehittämisestä verkoston kustannustehokkuuden parantamiseksi, kuvion X mukaisen laskelman esittäminen asiakkaalle saattaa johtaa suuriin ongelmiin.

Menetelmiä ulkoiseen hinnoitteluun

Verkostojen hinnoittelumenetelmiksi on olemassa useita vaihtoehtoja riippuen siitä, miten avoimesti verkostoyritykset haluavat ja kykenevät kustannuksiaan toisille esittämään. Tässä yhteydessä on syytä korostaa, että hinnoittelu on verkostojen sisällä ja niiden loppuasiakkaita kohtaan täysin mahdollista ilman mitään kustannustiedon käsittelyä ja avointen kirjojen ajattelua. Seuraavassa kuitenkin analysoidaan hinnoittelumenetelmät juuri siitä näkökulmasta, mikä on niiden suhde kustannustiedon avoimuuteen verkoston sisällä.

Kuviossa X esitetään kolme vaihtoehtoista tapaa siihen, miten verkostoyritykset voivat sisäisesti asettaa hinnan loppuasiakkaalleen.

1. **Verkostohinta – omat katteet.** Verkostoyritykset esittävät tarjottavan palvelun välittömät kustannuksensa avoimesti kaikille ja kullekin yritykselle lasketaan niiden tavanomaisen katetason mukainen kate. Hinta saadaan laskemalla kaikkien välittömät kustannukset ja katteet yhteen. Mallin positiivisia piirteitä ovat, että muiden yritysten kustannusrakenne ei rasita yksittäisen jäsenyrityksen katetasoa, välittömän työn osuuksia voidaan kriittisesti prosessin kehittämisen näkökulmasta tarkastella yhdessä ja verkoston ei tarvitse luoda pelisääntöjä katteiden jakautumiselle. Heikkoutena voidaan pitää sitä, että yritysten tulisi toimia melko vakioidulla katetasolla eikä tämä ole todennäköistä. Lisäksi säästöjä prosessista löydettyä kate paranisi vain sillä yrityksellä, jonka toiminnasta muut yritykset löytäisivät kehityskohteen, ellei verkoston kokonaishintaa laskettaisi koko saavutetun säästön määrällä.
2. **Verkostohinnoittelu.** Verkostoyritykset esittävät tarjottavan palvelun välittömät kustannukset avoimesti kaikille ja kokonaissumman päälle lasketaan markkinoille sopiva kate, jolloin verkoston kokonaishinta on asetettu. Kate jaetaan toimitukseen osallistuvien yritysten kesken esimerkiksi välittömien kustannusten, tehtyjen työtuntien tai yrityskohtaisen kustannusrakenteen perusteella. Mallin vahvuus on verkostoyritysten sitouttaminen yhteisen katesumman kasvattamiseen hakemalla säästöjä koko verkoston toiminnasta. Heikkoutena on pelisääntöjen tarve katteen jakamiseen.
3. **Hintojen summa.** Yritykset asettavat oman palvelunsa hinnan ja verkoston myyntihinta on näiden summa. Toimituksen vastuuyrityksenä toimiva yritys saa lisätä tavanomaista suuremman katteen, mutta ei saa laskea itselleen katetta muiden yritysten työosuuksista. Mallin vahvuus on itsenäiseen yrittäjyyteen kuuluvan vapauden täydellinen säilyminen, koska mitään kustannustietojen vaihtoa ei tapahdu. Malli saattaisi kuitenkin johtaa verkoston yhteistoiminnan väljähtymiseen, kun yhdessä toimimiseen ei olisi välitöntä kannustinta. Lisäksi ”vastuukate” olisi määriteltävä joko tapauskohtaisesti tai vakiosuuruiseksi.

1. Verkostohinta – omat katteet		2. Verkostohinnoittelu		3. Hintojen summa
Materiaali A		Materiaali A		
Välitön työ A		Välitön työ A		Hinta A
Materiaali B		Materiaali B		
Välitön työ B		Välitön työ B		Hinta B
Materiaali C		Materiaali C		
Välitön työ C		Välitön työ C		
Kate A		Verkostokate		Hinta C
Kate B				

Kuvio X. Verkoston hinnoittelu kolmea eri mallia soveltaen (Kulmala, 2006). Tummat alueet kuvaavat toimitukseen osallistuvien yritysten näkemää muiden yritysten kalkyylin osuutta ja "laatikoiden" yhteispituus kuvaa asetetun kokonaishinnan suuruutta.

Mikäli toimituksen vastuuyrityksenä on ulkopuolinen markkinoija, tämän kustannukset sisällytetään mukaan kussakin hinnoittelumallissa mallin edellyttämällä tavalla. Kuvio X esittää ulkopuoliselle asiakkaalle tarjottavan kolmen osallistujayrityksen (A, B, C) yhteisprojektin kalkyyliä kutakin mallia soveltaen.

Vaihtoehdot kuvattiin tässä yleisluontoisesti ottaen teoreettisesti huomioon mahdollinen verkoston avoimuuden aste. Kuvioista havaitaan, että ensimmäisessä mallissa osallistujien välittömät kustannukset ovat muiden osallistujien tiedossa, toisessa mallissa kaikki kustannukset ja katteet ovat muiden tiedossa ja kolmannessa mallissa vain vastuukate on muiden tiedossa. Mikäli yritysten kustannuslaskenta on hyvässä kunnossa, ei ole teknistä estettä laajentaa esimerkiksi välittömien kustannusten avoimuutta koskemaan myös kaikkia kustannuksia.

Verkoston asiakkaalle tarjottava hinta ei riipu siitä mallista, jolla hinta asetetaan. Sen sijaan kustannukset voivat riippua. Tämä eri hinnoittelumallien mahdollinen toiminnallinen kustannusvaikutus on kuitenkin todennettava käytännön liiketoiminnassa, etukäteen sitä on vaikea arvioida.

Yhteenveto

Teollinen hinnoittelu on paitsi voimakas kilpailukeino, myös vaativa prosessi johon liittyy hyvin toteutettuna varsin paljon analyysia hinnoitteluympäristöstä. Usein hinnoittelumahdollisuuksia kaventaa ei ainoastaan ympäristö vaan myös käytännön tottumukset. On jo ajatuksellisesti vaikeaa siirtyä tuntiperusteisesta hinnoittelusta arvoperusteiseen. Käytetään kuitenkin mitä tahansa hinnoittelumenetelmää, on syytä tuntea asiakkaan ostomieltymykset ja oman palvelutuotannon kustannukset. Ostomieltymysten tunteminen parantaa mahdollisuuksia asettaa juuri asiakkaalle sopivin ja mahdollisimman suuren tuoton tarjoava hinta. Kustannusten tunteminen puolestaan estää tarjoamasta palveluita tahattomasti liian alhaisella hinnalla.

Lähteet:

Begg, D., Fischer, S., Dornbusch, R. (1997) *Economics*. McGraw–Hill. 5th edition. 634 p.

Banker, R. D, Hansen, S. C. (2002) The Adequacy of Full-Cost-Based Pricing Heuristics. *Journal of Management Accounting Research*. Vol 14, pp. 33-58.

Banker, R. D, Hwang, I., Mishra, B. K. (2002) Product Costing and Pricing under Long-Term Capacity Commitment. *Journal of Management Accounting Research*. Vol 14, pp. 79-97.

Cooper, R., Slagmulder, R. (1999) *Supply Chain Development for the Lean Enterprise – Interorganizational Cost Management*. The IMA Foundation for Applied Research Inc. Productivity Press. Portland. 510 p.

Indounas, K. (2006) Making effective pricing decisions. *Business Horizons*. Vol 49, pp. 415-424.

Hytönen, H. (2005) A Model for Value-based Pricing of Industrial Services. Diplomityö. TKK, 90s.

Jarimo, T., Pulkkinen, U., Salo, A. (2005) Encouraging Suppliers to Process Innovations: A Game Theory Approach, *International Journal of Technology Intelligence and Planning*. Vol 1, pp. 403–423.

Kajüter, P., Kulmala, H. I. (2005) *Open-Book Accounting in Networks: Potential Achievements and Reasons for Failures*. Management Accounting Research. Vol 16, pp. 179-204.

Kim, W. C., Mauborgne, R. (1997) Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*. Vol 75, pp. 65 – 75.

Kulmala, H. I. (2002) Open–Book Accounting in Networks. *The Finnish Journal of Business Economics*. Vol 51, pp. 157-177.

Kulmala, H. I. (2003) *Cost Management in Firm Networks*. Väitöskirja. TTY. 131s.

Kulmala, H. I. (2006) *Purchasing from equal SME networks: The perspective of pricing and cost management*. 29th EAA Annual Congress Abstract Book, Dublin, Ireland, March 22-24, 2006.

Mouritsen, J., Hansen, A., Hansen, C. Ø. (2001) Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*. Vol 12, pp. 221-244.

Richards, J. D., Reynolds, J., Hammerstein, M. (2005) The Neglected Art of Strategic Pricing. *Financial Executive*. Vol 21, pp. 26-29.

Uusi-Rauva, E., Paranko, J. (1998) *Kustannuslaskenta ja tuotekehityksen tarpeet*. Tutkimusraportteja 1/98. Tampere. TTKK Teollisuustalous.