

Hinnoittelun ABC

Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun



Julkaistu vuonna 2005 osana HIMA Hinnoittelumallit asiakassuhteessa – projektia

Sisältö

Lukijalle	3
Oppaan keskeisiä käsitteitä.....	5
Miksi hinnoittelu on tärkeää?	7
Miksi hinnoittelussa usein epäonnistutaan?	10
Mitä hinta merkitsee asiakkaalle?	13
Miten hinnoitella kannattavasti?	16
1. Analysoi.....	19
2. Asemoi	27
3. Valitse sopiva hinnoittelustrategia	28
4. Valitse käytännön hinnoittelumalli	38
Lähdetietoja sekä hinnoitteluun liittyvää kirjallisuutta ..	50
Liitteet	51

Julkaisija:

HIMA Hinnoittelumallit asiakassuhteessa -hanke (2004 - 2005)

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry

Puh. (09) 4763 0400

www.tieke.fi

Kuvat ja ulkoasu:

Kuvituskuvat: Christer Nuutinen, Rillituotanto

Taitto ja ulkoasu: Veera Turunen, TIEKE

Copyright

© TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry
Helsinki 2005




Lukijalle

Tämä opas on tarkoitettu tietotuotteita ja /tai – palveluita tuottaville pk-yrityksille, jotka tarvitsevat tietoa tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluprosessin tueksi. Oppaan tavoitteena on tarjota käytännönläheistä tietoa kannattavien hinnoittelupäätösten rakentamiseksi.

Hinnoittelu on yksi merkittävimmistä yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Hinnoittelulla yritys viestii valitsemansa strategian asiakkailleen, mutta tästä huolimatta hinnoittelua ei nähdä strategisesti tärkeänä eikä hinnoittelustrategian tai – mallien kehittämiseen käytetä tarvittavaa määrää resursseja. Liian korkeaksi asetettu hinta voi aiheuttaa markkinaosuuksien menetystä, kun taas liian alhainen hinta voi johtaa huonoon kannattavuuteen ja markkinoiden nopeaan saturoitumiseen. Voidaankin sanoa, että vaikka hinnoittelu on tehokkain yksittäinen tekijä yrityksen strategiassa parantaa kannattavuutta, se on samalla väärinymmärretyin ja vähiten käytetty.

Tietotuotteita ja – palveluita tuottava toimiala on vielä suhteellisen nuori, mutta kasvaa erittäin nopeasti. Liiketoiminta eroaa perinteisestä teollisuus- ja palvelutuotannosta huomattavasti ja alalla on tiettyjä erityispiirteitä, jotka ovat vaikuttaneet alalle ominaisten hinnoittelumallien syntymiseen. Tämä opas pyrkii pureutumaan hinnoitteluun erityisesti tietotuotteita ja – palveluita tuottavan toimialan näkökulmasta.

Opas on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä käydään lävitse hinnoittelun merkitystä yrityksen toiminnalle ja toisessa osassa keskitytään käytännön hinnoitteluprosessiin ”Neljä as-



kelta kannattavaan hinnoitteluun” – mallin avulla. Käytännön hinnoittelumalleja käydään lävitse esimerkkitoimialaksi valitun ohjelmistoliiketoiminnan kautta, mutta suurin osa esitetyistä hinnoittelumalleista soveltuu käytettäväksi myös muiden tietotuotteiden ja – palveluiden hinnoittelussa. Liitteessä 1 esitetään ohjelmistoyrityksien parissa toteutetun HIMA-hinnoittelututkimuksen tuloksia alan käytetyimmistä hinnoittelustrategioista ja – malleista.

Tämä opas on tuotettu osana Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-Tutkimus Oy:n ja TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n yhteistä HIMA Hinnoittelumallit asiakassuhteessa – projektia. Projektin tavoitteena on ollut tuottaa tietotuotteiden ja -palveluiden tuottajille käytännönläheisiä työkaluja hinnoittelupäätösten tueksi tutkimuksen sekä yritysten erilaisten käytäntöjen ja kokemusten pohjalta. Tekes on tukenut projektin toteutusta. Oppaan tuottamiseen ja toimittamiseen ovat osallistuneet TIEKEstä Sanna Åman sekä LTT-Tutkimuksesta Henri Tykkä, Krista Miikkulainen, Markku Tinnilä ja Seppo Leminen. TIEKE kiittää kaikkia työhön panoksensa ja asiantuntemuksensa antaneita.

LTT-Tutkimus ja TIEKE toivovat, että opas on hyödyksi yrityksen hinnoitteluprosessissa ja että sen avulla syntyy entistä parempia hinnoittelupäätöksiä.

Helsingissä huhtikuussa 2005

Oppaan keskeisiä käsitteitä

Hinnoittelumalli

Hinnoittelumallilla tarkoitetaan konkreettista mallia, josta tarjottavan tuotteen/palvelun hinta muodostuu. Hinnoittelumallin avulla hinta esitetään ja perustellaan asiakkaalle. Esimerkki käytännön hinnoittelumallista on käyttäjien lukumäärästä riippuva tuotteen/palvelun hinta.

Hinnoittelustrategia

Hinnoittelustrategialla tarkoitetaan strategiaa, joka kertoo, miten hinnoittelulla pyritään kasvuun ja tuottoihin. Esimerkiksi penetraatiohinnoittelu on hinnoittelustrategia, jonka tarkoituksena on helpottaa pääsyä markkinoille. Penetraatiohinnoittelulla pyritään kasvattamaan markkinaosuutta laskemalla hintaa.

Hintajousto

Kullakin tuotteella on erilainen hintajousto. Hintajousto kuvaa tuotteen kysynnän muutoksen suhdetta hinnan muutokseen. Esimerkiksi, jos hintaa prosentilla nostettaessa myynti laskee prosentin, hintajouston arvon sanotaan olevan -1 . Tässä tapauksessa siis kysyntä laskee samassa suhteessa kun hinta nousee.

Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tapaa, jolla yritys toimii valitsemallaan toimialalla. Liiketoimintamallin määrittelyyn sisältyy keskeisesti tuote- ja/tai palvelukuvaus sekä ansainta- ja arvonluontilogiikan kuvaus.

Ohjelmistoalan liiketoimintamalleja

Standardoitu tuote: Standardoidulla tuotteella tarkoitetaan paketoitua ohjelmistoa, joka on monistettavissa eri asiakkaille ilman räätälöintiä.

Ohjelmisto- ja järjestelmäpalvelu: Ohjelmisto- ja järjestelmäpalvelulla tarkoitetaan tässä standardoitua palvelua, esimerkiksi ASP-palvelua.

Järjestelmäratkaisu, osin asiakasräätälöity tuote: Järjestelmäratkaisussa asiakkaan ohjelmistokokonaisuus kootaan valmiista ohjelmistoista tai ohjelmistokomponenteista. Näiden yhteensovittaminen sekä toisiinsa että asiakkaan muihin tietojärjestelmiin vaatii asiantuntijatyötä, samoin kuin mahdollisten täydentävien ohjelmistojen ja komponenttien rakentaminen. Ratkaisujen toimitaminen on hyvin asiakaslähtöistä. Ratkaisuliiketoiminta on selkeästi yhdistelmä tuotetta ja palvelua. Esimerkkinä järjestelmäratkaisuista voidaan mainita ERP-järjestelmät.

Ohjelmistoprojektit, asiakasräätälöity projekti: Asiakkaalle toimitettava ohjelmistokokonaisuus on asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöity ja tarkoitettu ratkaisemaan jokin asiakkaan yksilöllinen tarve. Projektitoimitus vaatii useimmiten tiivistä yhteistyötä asiakkaan ja toimittajan välillä. Projektissa ohjelmistokokonaisuus rakennetaan asiakkaalle alusta saakka ilman valmishjelmistoja tai valmiita ohjelmistokomponentteja. Tyypillisesti työn tulokset ja mm. ohjelmistokoodien käyttöoikeudet ovat asiakkaan omaisuutta projektin jälkeen. Asiakas maksaa toimittajalle tehdystä työstä, asiantuntijapalvelusta.

Miksi hinnoittelu on tärkeää?

Hinta on...

- Tuotteen/palvelun arvon mittari: Hinta osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon
- Kannattavuuteen vaikuttava tekijä: Jokainen tuotteesta/palvelusta saatava lisäeuro parantaa kannattavuutta
- Tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä: Hinnalla kohdennetaan tuote eri kohderyhmiin
- Kilpailuun vaikuttava perustekijä: Edistää tai heikentää yrityksen kilpailuetua

Millään muulla päätöksellä ei voida vaikuttaa yhtä nopeasti ja dramaattisesti yrityksen kannattavuuteen kuin muuttamalla yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden hinnoittelua. Muutokset hinnoittelussa vaikuttavat tuotteen/palvelun kysyntään huomattavasti nopeammin kuin esimerkiksi markkinointiviestinnän muutos. Muutos hinnoittelussa vaikuttaa käyttökatteeseen suhteessa enemmän kuin muuttuvien ja kiinteiden kulujen pienentäminen tai volyymin kasvu¹, kuten kappaleen lopussa esitetty esimerkki havainnollistaa.

Hinnoittelu on yrityksen kilpailuasemaan merkittävästi vaikuttava tekijä sekä yksi liiketoimintastrategian peruselementeistä. Ennen kaikkea hinnoittelu on kuitenkin tuotteen ja palvelun markkinointiin liittyvä päätös. Se on ainoa markkinointimixin

¹ Dolan & Simon 1996

elementeistä (tuote, hinta, jakelu, viestintä), joka tuottaa yritykselle voittoa.²³ Tehokkaan hinnoittelun päämääränä tulisi olla sellainen katteen ja markkinaosuuden välinen suhde, joka maksimoi kannattavuuden pitkällä aikajänteellä. Parhaimmillaan optimaalinen hinnoittelu siis hyödyntää markkinoiden mahdollisuuksia tuottavimmalla mahdollisella tavalla.

Liian korkeaksi asetettu hinta voi merkitä menetettyjä mahdollisuuksia markkinaosuuksien pienentymisen ja hitaiden myyntisyklien kautta. Liian alhainen hinta taas voi johtaa huonoon kannattavuuteen ja markkinoiden nopeaan satureoitumiseen. Jos tuotteelle tai palvelulle annettu hinta osoittautuu liian alhaiseksi, sitä on yleensä vaikea nostaa.

Konsulttiyritys McKinseyn⁴ tekemän tutkimuksen mukaan ns. huippuyritykset onnistuvat kaikissa markkinasuhdanteen tilanteissa nostamaan hintojaan enemmän kuin kilpailijat. Tämä sinänsä ei ole hämmästyttävää, mutta tutkimuksen mukaan tämä tapahtuu markkinaosuutta menettämättä. Eräänä syynä tähän on se, että näiden yritysten myyntivastuulliset ymmärtävät asiakkaiden hintajouston erilaisissa tilanteissa. Asiakkaille tarjotaan mahdollisuus itse valita haluamansa palvelutaso. Näissä yrityksissä jopa 80 prosenttia myynnin volyymistä on hinnoiteltu näin. Asiakkaiden tarpeiden pohjalta rakennetut hinnoittelumallit voivat siis olla yritykselle merkittävä kilpailuedun lähde, joka kestää heikommassakin markkinasuhdanteessa.



² Pitt & al 2001

³ Kotler 1996

⁴ Marn, Roegner & Zawada 2003

Esimerkki hinnan noston ja laskun vaikutuksesta yrityksen käyttökatteeseen:

Oletetaan, että yritys tarjoaa ohjelmistotuotetta, jonka hinta on 100 euroa ja jota myydään vuodessa 20 000 kpl. Muuttuva yksikkökustannus on 60 euroa ja myyntikate yksikköä kohden siten 40 euroa. Vuodessa myynti on siis 2 miljoonaa euroa. Kiinteät kustannukset ovat 600 000 euroa, joten kun myynnistä vähennetään sekä muutuvat että kiinteät kustannukset jää käyttökatteeksi 200 000 euroa eli 10 %. Kokonaisyksikkökustannukset ovat siis tällöin 90 euroa.

Oletetaan, että tuotteen hintaa päätetään laskea 20 % eli uuden tuotteen hinnaksi tulee 80 euroa. Tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset pysyvät vakiona (60 euroa) eli tällöin myyntikate yksikköä kohden laskee 40 eurosta 20 euroon. Vastaavasti kiinteät kustannukset pysyvät 600 000 eurossa, mutta yritys haluaa säilyttää saman käyttökateen kuin edellä. Tällöin yrityksen on myytävä kaksi kertaa enemmän ohjelmistoja (eli 40 000 kpl) saavuttaakseen saman yksikkökateen kuin 100 euron yksikköhinnalla.

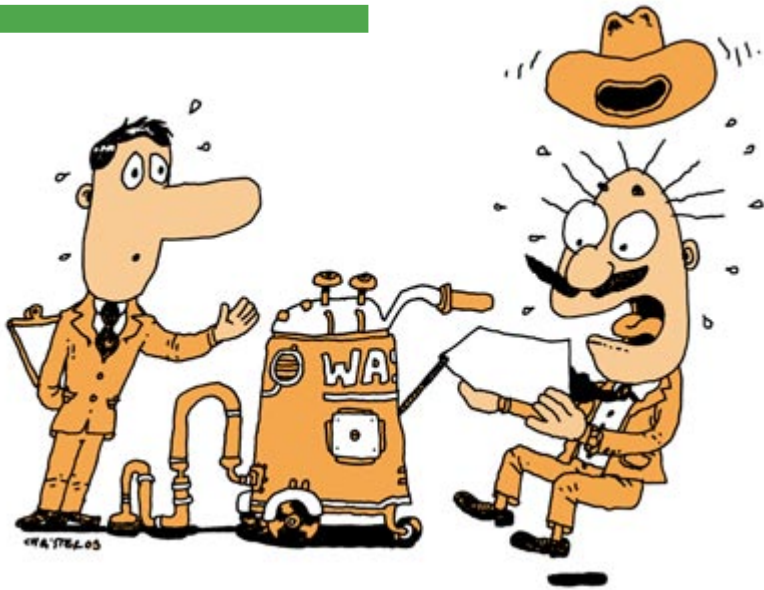
$$\begin{aligned}x(80 - 60) - 600\,000 &= 200\,000 \\x &= 40\,000\end{aligned}$$

Seuraavaksi oletetaan, että tuotteen hintaa nostetaan 20 % eli uudeksi tuotteen hinnaksi tulee 120 euroa. Tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset pysyvät vakiona (60 euroa), jolloin myyntikate yksikköä kohden nousee 40 eurosta 60 euroon. Kiinteät kustannukset pysyvät vakiona. Jos yritys haluaa säilyttää saman käyttökateen kuin edellä, sen on myytävä 13 333 kpl tuotetta eli kolmasosa vähemmän kuin 100 euron hintaisia tuotteita.

$$\begin{aligned}x(120 - 60) - 600\,000 &= 200\,000 \\x &= 13\,333,33\end{aligned}$$

Jos myynti laskee vähemmän niin tällöin käyttökate kasvaa. Jos yritys saa esimerkiksi myytyä 120 euron hinnalla 15 000 tuotetta, kasvattaa tämä käyttökateen 300 000 euroon eli 50 %.

$$15\,000 * (120 - 60) - 600\,000 = 300\,000$$



Miksi hinnoittelussa usein epäonnistutaan?

Tietotuotteen tai – palvelun hinnoittelu on haasteellinen tehtävä ja siinä epäonnistutaan valitettavan usein. Nopeasti muuttuva markkinatilanne, jatkuvasti markkinoille tulevat uudet tuotteet, teknologian kehittyminen sekä kiristyvä kansainvälinen kilpailu lisäävät paineita yrityksen hinnoittelun aktiiviseen kehittämiseen: Kuinka tuotteesta tai – palvelusta saatava hyöty perustellaan asiakkaalle, mikä hinnoittelustrategia kuhunkin tilanteeseen sopii ja mitkä ovat tuotteen tai palvelun hintaan vaikuttavat elementit?

Epäonnistuneiden hinnoitteluratkaisujen takaa löytyy usein seuraavia syitä:

- Asiakkaan saamaa hyötyä tuotteesta tai palvelusta ei pystytä perustelemaan
- Hintadifferointia eri asiakkaille ei hyödynnetä
- Hintoja ei tarkisteta tarpeeksi usein vastaamaan muuttunutta markkinatilannetta

- Hinnoittelusta päättävät henkilöt saattavat jättää huomiotta asiakkaan näkemyksen tuotteen tai palvelun oikeasta hinnasta, hinnoittelun vaikutuksen markkinoihin tai kilpailijoiden hinnoitteluun
- Hinnoittelun vaikutusta koko yrityksen toimintaan ei ymmärretä
- Tuotteen tai palvelun todellisia kustannuksia ei tunneta
- Hinnoittelupäätökseen tarvittavaa tietoa ei ole olemassa ja päätökset joudutaan tekemään ilman tarkempaa markkinainformaatiota tai –analyysiä.
- Hinnoitteluun vaikuttaa useita tekijöitä, mutta usein hinnoittelupäätöstä tehdessä käytetään hyväksi vain murto-osaa tarvittavasta tiedosta. Useilla yrityksillä ei ole myöskään ymmärrystä siitä, mitä tietoa tarvitaan järkevien hinnoittelupäätösten tekemiseksi
- Hinnoittelustrategioita ei integroida yrityksen koko strategiaan
- Hinnoittelustrategian tai –mallin luomiseen käytetään liian vähän aikaa

Hinnoittelustrategian ja –mallien luomiseen käytetään usein hyvin vähän aikaa ja resursseja, erityisesti pk-yrityksissä. Hinnoittelumallit asiakassuhteessa – hankkeessa toteutetun HIMA-kyselytutkimuksen osallistujayrityksistä ainoastaan 6 % ilmoitti käyttävänsä hinnoittelupäätöksiä tekemiseen paljon resursseja, valtaosa käyttää vähän (39%) tai hyvin vähän (32%).

Samassa tutkimuksessa kartoitettiin myös ohjelmistoyritysten näkemyksiä hinnoittelun haasteista. Merkittävimäksi haasteeksi nostettiin se, ettei hinnoitteluun vaikuttavien tekijöiden muutoksia tunnisteta tehokkaasti tai ajoissa. Vastaajien keskuudessa 81 % piti tätä merkityksellisenä. Muita merkittävimpiä hinnoitteluun vaikuttavia haasteita olivat vastaajien

mielestä seuraavat: Asiakkaan saamaa hyötyä ei pystytä perustelemaan (74 % vastaajista), työmäärien virhearviointit vaikeuttavat kannattavan hintatason asettamista etukäteen (68 % vastaajista) sekä kilpailijoiden asiakkailla on korkeat vaihtokustannukset (64 % vastaajista).

Yksi yleisimmistä tavoista hinnoitella tuotteita tai palveluita on kustannuspohjainen hinnoittelumalli. Kustannuspohjainen hinnoittelu perustuu nimensä mukaan tuotantokustannuksiin – ei asiakkaan saamaan lisäarvoon. Tämä hinnoittelumalli johtaa usein ylihinnoitteluun heikoilla markkinoilla ja alihinnoitteluun vahvoilla – siis juuri päinvastaiseen tilanteeseen kun olisi toivottavaa.

Toinen yleisesti käytetty hinnoittelutapa on markkinahintaa seuraava hinnoittelu, jossa hinta määritetään markkinoilla olevien kilpailevien tuotteiden tai palveluiden hinnan pohjalta. HIMA-kyselytutkimukseen osallistuneiden yritysten keskuudessa tämä hinnoittelutapa oli käytetyin. Osallistujista 55 % käyttää markkinahinnoittelua, kun hinnoittelee tärkeintä tuotettaan/palveluaan. Suhteellisesti eniten markkinahinnoittelua käytettiin osin asiakasrätälöidyn tuotteen hinnoittelussa (71 % niistä vastaajista, joiden tärkein tuote on osin asiakasrätälöity tuote) sekä kokonaan asiakasrätälöityjen ohjelmistoprojektien hinnoittelussa (60 % niistä vastaajista, joiden tärkein tuote on asiakasrätälöity ohjelmistoprojekti). (Liite 1). Lähtökohtaisesti näissä tilanteissa markkinahintaa seuraava hinnoittelustrategia ei ole kuitenkaan optimaalisin, sillä tällöin hän asiakkaalle myydään asiakkaan erikoistarpeisiin rätälöityä palvelua markkinahintaan. Yrityksen kannalta olisi tällöin tehokkaampaa hyödyntää asiakkaan arvoon perustuvaa hinnoittelustrategiaa. Asiakkaan saaman arvon tunteminen ja hyödyntäminen on kuitenkin yksi hinnoittelun vaikeimmista tehtävistä. Seuraavassa luvussa pyritään avaamaan asiakkaan näkökulmaa hintaan ja arvonmuodostukseen.

Mitä hinta merkitsee asiakkaalle?

Asiakkaan kannalta hinta tarkoittaa yleensä asiakkaan tuotteesta/palvelusta maksamaa euromäärää, joka pitää sisälleen mm. alennuksen, asennuksen ja maksuajan. Hinta osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon sekä toisaalta kertoo laadusta. Hinnan kautta tuotetta myös vertaillaan muihin markkinoilla oleviin kilpaileviin tuotteisiin.

Ostaessaan tietyn tuotteen tai palvelun asiakas odottaa saavansa investointia vastaavan määrän hyötyä. Erilaiset asiakkaat saattavat saada samasta tuotteesta erilaisia hyötyjä tarpeistaan ja tilanteestaan riippuen. Koettu hyöty saattaa olla esimerkiksi yhdistelmä seuraavista: ⁵

- Taloudellinen hyöty: Tuotteen tuomat kustannussäästöt ja liikevaihdon kasvu, investoinnin takaisinmaksuehdot
- Funktionaalinen hyöty: Tuotteen tekniset erityisominaisuudet, jotka saattavat tuoda tyydytystä erityisesti teknologian edelläkävijöille tai insinööreille
- Operationaalinen hyöty: Tuotteen luotettavuus ja kestävyys

Asiakas on siis valmis maksamaan tietystä tuotteesta/palvelusta sen mukaan, minkä verran hän odottaa saavansa hyötyä investointinsa vastineeksi ts. mikä on tuotteen/palvelun arvo asiakkaalle. Kokonaisarvo muodostuu asiakkaan näkökulmasta kahden tekijän summasta: 1) Referenssiarvosta (paras vaihtoehdoisen tuotteen/palvelun arvo) sekä 2) differointiarvosta, joka erottaa kyseisen tuotteen/palvelun kilpailevista tuotteista/palveluista (ks kuva 1). Differointiarvo voi syntyä esimerkiksi brändin tunnettuudesta, tuotteen laadusta tai muista

⁵ Mohr 2004, mukailtu

erityisominaisuuksista, joilla kyseinen tuote eroaa vastaavista tuotteista. Differointiarvo voi myös olla negatiivinen, jos tuotteen hankintaan sisältyy riskejä. Tällöin tuotteen kokonaisarvo on siis pienempi kuin referenssiarvo ja referenssinä olevan tuotteen tai palvelun kokonaisarvo asiakkaalle korkeampi. ⁶



Kuva 1. Tuotteen arvon muodostuminen

Kun kilpailevien tuotteiden tai palveluiden vertailu on vaikeaa, brändin merkitys korostuu. Asiakas siis valitsee tällaisissa tilanteissa todennäköisemmin tunnetun tuote- tai palvelutoimitajan, jonka imagoon liittyy positiivisia mielikuvia. Erityisesti

⁶ Nagle 1995

palveluiden kohdalla niiden laatuerot ja aineettomuus aiheuttavat sen, että palvelun maine ja palvelutuottajan imago muodostuvat keskeisiksi arvon määrittämisen perustaksi.⁷

Asiakas haluaa selkeästi ymmärrettävän hinnoittelumallin, joka toisaalta mahdollistaa tuotteesta/palvelusta saatavan arvon arvioinnin ja vertailun kilpailijoihin sekä toisaalta kuvaa siitä aiheutuvat kokonaiskustannukset. Selkeä hinnoittelumalli mahdollistaa kilpailevien yritysten tuotteiden ja palveluiden vertailun. Asiakkaan kannalta epäselvät tai liian monimutkaiset hinnoitteluperusteet saattavat johtaa siihen, että tuote jää ostamatta, vaikka se muutoin vastaisikin asiakkaan tarpeita.

Asiakkaiden käsitykset tuotteen ja/tai palvelun arvosta muodostavat perustan, jonka mukaan yrityksen tulee suunnitella tuotteen/palvelun hinnoittelu. Kun myyjäyritys tuntee asiakkaidensa liiketoiminnan ja toimintatavat riittävän hyvin, se pystyy suunnittelemaan paitsi markkinointinsa, mutta myös liiketoiminta- ja palvelumallinsa siten, että se erottuu edukseen kilpailijoista ja kykenee tuottamaan asiakkaalleen lisäarvoa. Viime kädessä asiakas haluaa ostaa itselleen hyötyjä – ei teknisiä lisäominaisuuksia.




⁷ Anttila 2004

Miten hinnoitella kannattavasti?

Tietotuotteiden ja – palveluiden myynti eroaa huomattavasti fyysisten tuotteiden myynnistä. Ns. perinteisten teollisuustuotteiden myyntiprosessi on helpommin määriteltävissä: Tuotteet ovat helpommin ymmärrettäviä, asiakassegmentit helposti tunnistettavissa, hintataso stabiili ja ajoitus ei ole yhtä kriittinen tekijä. Erityisesti ohjelmistoalalle tyypillinen piirre on, että ohjelmistojen kehittäminen on kallista, mutta tuotteen jakelu on erittäin halpaa. Ominaista on myös ohjelmistotuotteiden ja – palveluiden lyhyt elinkaari suhteessa perinteisiin tuotteisiin, ohjelmistotuotteet vanhenevat nopeasti uusien ohjelmistojen ja teknologioiden kehityksen myötä.

Hinnoittelupäätöksen tulee aina olla osa tuotteen tai palvelun strategiaa. Optimaalisten hinnoittelupäätösten rakentaminen edellyttää resursseja, aikaa, yrityksen eri avaintoimintojen (kuten taloushallinto, markkinointi, myynti) osallistumista sekä oikeaa tietoa asiakkaista, markkinoista ja kustannusrakenteista siinä missä esimerkiksi tuote- ja markkinointistrategian rakentaminen. Hinnoittelustrategia on syytä integroida sekä yrityksen että tuotteen/palvelun kasvustrategiaan. Hinnoittelustrategiaa on myös hyvä päivittää säännöllisin väliajoin aivan kuten muitakin strategioita liiketoimintaympäristön ja yrityksen muutoksia vastaavaksi. Käytännön hinnoittelumallit saattavat tosin vaatia taktista hienosäätöä useamminkin. Käytännön hinnoittelumallin muutoksilla vastataan sellaisiin markkina- ja kilpailutilanteen muutoksiin, jotka eivät vaikuta merkittävästi yrityksen tai tuotteen/palvelun asemointiin markkinoilla.



Uutta tuotetta tai palvelua suunniteltaessa hinnoittelustrategiaa on syytä miettiä jo ennen kuin tuotteen kehitys tai palvelun konseptointi aloitetaan. Vain näin voidaan arvioida kuinka paljon yrityksellä on varaa kuluttaa kehitykseen, tukeen ja markkinointiin ja onko tuotteella tai palvelulla ylipäättään olemassa niin suuret markkinat, että prosessi kannattaa käynnistää. Tieto asiakkaiden tarpeista, maksuvalmiudesta ja ostopotentialista ohjaavat kehittämään asiakastarvelähtöisiä tuotteita ja palveluita – sekä ominaisuuksiensa että hintatasonsa puolesta.

Hinnoitteluprosessin tukena käytetään tässä oppaassa ”Neljä askelta kannattavaan hinnoitteluun” -mallia ⁸ (Kuva 2). Hinnoitteluprosessi etenee mallissa neljän vaiheen kautta: 1) Analysoi, 2) asemoi, 3) valitse hinnoittelustrategia ja 4) valitse käytännön hinnoittelumalli. Vaiheet käydään lävitse yksityiskohtaisemmin seuraavissa kappaleissa. Malli on yksinkertaistettu ja tarkoitettu vain yhden tuotteen tai palvelun hinnoittelun tarkasteluun kerrallaan. Useammasta tuotteesta tai palvelusta koostuvan kokonaisuuden hinnoittelu vaatii mm. tarjoaman osien roolien määrittelyä ja kokonaisasiakkuuksien kehittymisen analyysiä.

⁸ Malli on yksinkertaistettu versio Henri Tykän ja Krista Miikkulaisen HIMA-projektiin rakentamasta Hinnoittelun yleisestä viitekehystä (Tykkä 2005)



Kuva 2 . Neljä askelta kannattavaan hinnoitteluun - malli

Malli on strategialähtöinen tapa tarkastella tuotteen tai palvelun hinnoittelua, minkä vuoksi mallin käyttäjän tulisikin pitää tarjoomaan kohdistuvat kasvustrategiat koko ajan kirkaana

mielessään. Asemointi ja hinnoittelustrategian valinta erilaisten hinnoittelun mahdollisuuksien ja rajoitteiden puitteissa tulee tehdä yrityksen liiketoiminta- ja kasvustrategioita tukevasti.

1. Analysoi

Hinnoitteluprosessi aloitetaan analysoimalla liiketoimintamalli ja tuotteen ominaispiirteet, asiakkaat, kilpailu, kustannukset sekä elinkaaren vaihe. Näiden tekijöiden tarkastelua varten on rakennettu sarja kysymyksiä, jotka käydään lävitse seuraavissa kappaleissa. Kysymykset ovat yleisiä riippumatta siitä onko kyseessä tuote, ratkaisu, projekti vai palvelu. Kysymysten tavoitteena on auttaa hahmottamaan tarkasteluun valitun tuotteen/palvelun hinnoitteluun vaikuttavia perustekijöitä.

Liiketoimintamalli ja tuotteen ominaispiirteet

Hinnoittelupäätösten rakentaminen aloitetaan määrittelemällä tarkemmin tarkasteltavan tuotteen tai palvelun liiketoimintakonsepti. Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tapaa, jolla yritys toimii valitsemallaan toimialalla. Liiketoimintamallin määrittelyyn sisältyy myös keskeisesti tuote- ja/tai palvelukuvaus sekä ansainta- ja arvонуontilogiikan kuvaus. Oleellisia kysymyksiä liiketoimintamallia ja tuotteen ominaispiirteitä analysoitaessa ovat seuraavat:

- Määrittele toimiala, jolla yritys toimii tarkasteltavan tuotteen/palvelun puitteissa. Miksi yritys on mukana tässä nimenomaisessa liiketoiminnassa?
- Kuvaa tarkasteltava tuote tai palvelu

- Kuvaa tarkasteltavan tuotteen/palvelun ansainta- ja arvонуontologiikka
- Mitkä ovat kyseisen tuotteen/palvelun tavoitteet?
- Onko kyseinen tuote tai palvelu...
 - o Standardoitu tuote (esim. paketoitu ohjelmistotuote)?
 - o Transaktiopohjainen tuotteistettu palvelu (esim. ASP)?
 - o Osin asiakasräätälöity ohjelmistoprojekti (esim. ERP-järjestelmät)?
 - o Täysin asiakasräätälöity ohjelmistoprojekti?
- Onko tuote innovaatiotuote, yksinkertainen massatuote vai kilpailijoista differoitu tuote?
- Miten kyseinen tuote tai palvelu eroaa markkinoilla olevista vastaavista tuotteista/palveluista?
- Miten tuotteen/palvelun jakelu tapahtuu?

Tuotteeseen/palveluun liittyvät tekijät määräävät ensi sijassa muiden markkinoinnin kilpailukeinojen (hinta, markkinointiviestintä) luonteen. Kun yritys päättää millaisen tuotteen se suunnittelee ja valmistaa, se samalla päättää tuotteen kohde-ryhmän markkinoilla.

Asiakkaat

Seuraavaksi analysoidaan asiakkaita – sekä nykyisiä että potentiaalisia. Apuna voidaan hyödyntää esimerkiksi oman myyntihenkilöstön tietoja, asiakashaastatteluita tai markkinointitutkimuksia. Oleellisia kysymyksiä ovat:

- Ketkä ovat asiakkaita? Löytyykö tuotteelle selkeästi erilaisia kohderyhmiä? Onko asiakkaita paljon?
- Miten ja mihin tarkoituksiin asiakkaat käyttävät tuotetta? Käyttävätkö eri asiakasryhmät tuotetta eri tarkoituksiin? Onko eroja käyttötiheyden mukaan?
- Mikä on tuotteen tuoma lisäarvo/hyöty asiakkaalle?
- Miksi asiakkaat ostavat tuotteen?
- Minkälaisia lisäpalveluja eri asiakasryhmät tarvitsevat?
- Mikä on tuotteen hinta kokonaisuudessaan asiakkaalle? Miten hinta muodostuu?
- Miten asiakkaat suhtautuvat hintaan ja sen muutoksiin?
- Ketkä ovat kannattavimpia asiakkaita?

Asiakkaat asettavat tuotteen hinnalle ylärajan, jonka yläpuolelle hintaa ei kannata nostaa. Tämä raja perustuu asiakkaan tuotteesta saamaan lisäarvoon. Lisäarvo on asiakaskohtainen – erilaiset asiakkaat kokevat hyödyn eri lailla. Lisäarvo riippuu saavutetuista hyödyistä, olemassa olevista kilpailevista tuotteista/palveluista, tuotteen tai palvelun differentiaasteesta, transaktiokustannuksista, vertailun vaikeudesta kilpailijoiden kesken, hinta-laatu-suhteesta sekä oston helppoudesta, turvallisuudesta ja tarjouksen reiluudesta ⁹.

Monet uudet ja innovatiiviset ohjelmistoyritykset syyllistyvät siihen virheeseen, että kuvittelevat voivansa perustella korkean hinnan esimerkiksi tuotteen innovatiivisuudella tai tekni-

⁹ Nagle & Holden 1995

sillä ominaisuuksilla kuten luotettavuudella ja suorituskyvyllä. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät saattavat olla täysin erilaisia, kuten ohjelmiston avulla saavutettava liikevaihdon kasvu, kustannusten alentaminen, investoinnin kokonaiskustannukset suhteessa hyötyyn, maksuehdot tai toimitusriski. Asiakkaat eivät siis osta teknisiä erikoisominaisuuksia vaan ensisijaisesti hyötyjä omalle toiminnalleen.

Kilpailu

Kilpailulla ei tarkoiteta tässä pelkästään kilpailevia tuotteita tai palveluita vaan myös muita potentiaalisia tapoja tehdä sama asia toisin. Kilpailutilannetta tarkasteltaessa apuna voi käyttää esimerkiksi tietokantoja (ammattilehdet, talouslehdet, tutkimukset), alan asiantuntijalta ostettavia tietopalveluja, haastatteluita tai kilpailijoiden verkkosivuja. Oleellisia kysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat yrityksen olemassa olevat ja potentiaaliset kilpailijat sekä näiden tarjoamat tuotteet?
- Mitkä ovat kilpailijoiden strategiat ja toimintaperiaatteet?
- Miten muutokset hinnoittelussa vaikuttavat kilpailutilanteeseen?
- Mikä on kilpailijoiden käyttämän hinnoittelustrategian vaikutus omaan liiketoimintaan?
- Mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet?
- Mikä on oma kilpailuetu suhteessa muihin toimijoihin?

Hinnoittelu kilpailutilanteessa on huomattavasti haastavampaa kuin uniikin tuotteen tai palvelun hinnoittelu, sillä ilman kilpailua hinnoittelussa tarvitsee huomioida vain asiakkaiden hintaherkkyys ja maksuhalukkuus – ei kilpailijoiden vastareaktioita omaan hinnoitteluratkaisuun. Kilpailu tarjoaa kuitenkin vertailukohdan hinnoittelulle – hinta voidaan asettaa korkeammalle, matalammalle tai samalle tasolle kuin kilpailijan hinnat riippuen tuotteen asemoinnista markkinoilla. Kilpailijoiden hinnoittelu luo viitekehysten hinta-asemoinnille myös asiakkaiden näkökulmasta. Toisaalta kilpailun puuttuminen voi vaikeuttaa hinnan perustelemista asiakkaalle, koska asiakkaalla ei ole vertailukohdetta hintatason oikeellisuuden arvioimiseksi.



Kilpailijoiden hinnoittelun muuttuminen voi aiheuttaa muutospainetta yrityksen oman hinnoittelun suhteen, varsinkin jos merkittävä kilpailija muuttaa hinnoitteluaan. Markkinajohtaja tai innovatiivinen haastaja voi hinnoittelumuutoksilla vaikuttaa jopa koko markkinoiden vakiintuneisiin hinnoittelukäytäntöihin. Kilpailu luo tyypillisesti painetta laskea tuotteen hintaa. HIMA-kyselytutkimukseen osallistuneiden ohjelmistoyritysten keskuudessa kilpailu nostettiin esiin voimakkaimmin tuotteen/ palvelun hinnoitteluun vaikuttavana tekijänä.

Kustannukset

Tuotteen kustannukset vaikuttavat oleellisesti tuotteen hinnoittelumahdollisuuksiin. Usein yritykset kuitenkin laiminlyövät tarpeellisen kustannuslaskennan hinnanmäärityksessään.¹⁰ Ensin on tarpeen analysoida sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Tässä keskeisen tietolähteen muodostaa yrityksen taloushallinnon tuottama informaatio. Kustannuslaskelmilla voidaan mm. arvioida hinnoittelupäätösten vaikutusta myyntimääriin ja katetuottoon, myynnin muuttuviin kustannuksiin ja muuhun kustannusrakenteeseen sekä kysyntään eli miten herkkiä markkinat ovat hintojen muutoksille.

Kustannusten ei pitäisi määrätä tuotteen hintaa, mutta kuitenkin kustannusten ymmärtäminen on tärkeää, sillä tuotteen valmistuskustannukset asettavat hintarajan, jonka alle tuotetta ei kannata hinnoitella. Pitkällä aikavälillä on kaikki tuotteen ja palvelun tuottamisesta ja markkinoinnista aiheutuvat kulut katettava. Ohjelmistotuotteiden osalta ensimmäisen tuotteen tuotekehityskustannukset ovat erittäin korkeat suhteessa seuraavien tuotteiden valmistukseen. Kun tuote on saatu valmiiksi, sen monistaminen ja jakelu on parhaimmillaan hyvin halpaa.

Kustannusten analysoimiseksi selvitetään tarkasteltavan tuotteen/palvelun osalta ainakin seuraavat asiat:

¹⁰ Huczkowski 2003

- Mikä on tuotteen kate ja kannattavuus?
- Mitkä ovat tuotekehityksen kustannukset?
- Mitkä ovat tuotannon kustannukset?
- Mitkä ovat markkinoinnin kustannukset?
- Mitkä ovat myynnin ja jakelun kustannukset?
- Miten hinnoittelupäätökset vaikuttavat kustannusrakenteeseen?
- Miten herkkiä markkinat ovat hintojen muutokselle?

Elinkaaren vaihe

Tuotteen/palvelun elinkaaren vaihe vaikuttaa myös merkittävästi hinnoitteluun – elinkaaren eri vaiheissa kilpailutekijät muuttuvat ja siten myös hinnan on syytä muuttua. Yleensä hinnat laskevat kun markkina kehittyy ja hintaherkkyys nousee tuotteen/palvelun tunnettuuden myötä. Oleellista on siis selvittää missä elinkaaren vaiheessa tarkasteltava tuote/palvelu on. Elinkaaren eri vaiheet – kehitys, kasvu, kypsyys ja taantuma – ovat kuvattu seuraavassa:

Kehitysvaihe

Tuotteen elinkaari alkaa siitä, kun uusi tuote tulee markkinoille. Kasvu on vielä hidasta, markkinat epäileviä ja asiakkaat tyypillisesti kokeilijoita. Tuote/palvelu saattaa olla tässä vaiheessa vielä jossain määrin keskeneräinen ja kehityskustannukset ovat korkeat. Yritykset yrittävät saada nopeasti kassavirtaa kehittämiskulujen kattamiseksi ja jatkokehityksen rahoittamiseksi ja uuden tuotteen hinnat ovatkin elinkaaren alkuvaiheessa tyypillisesti korkeimmillaan.

Kasvuvaihe

Kasvuvaiheessa tuote on saanut hyväksynnän markkinoilla ja kasvu kiihtyy. Tyypillisesti tuote on kehittyneempi ja laadukkaampi kuin kehitysvaiheessa. Tässä vaiheessa myös kilpailijoita alkaa tulla markkinoille, jolloin asiakkaalla on useampia vaihtoehtoja ja kilpailu kiihtyy. Kilpailutilanteen kiristyessä myös yritysten toiminta muuttuu yhä asiakaslähtoisemmäksi ja yritykset yrittävät parantaa asemiaan tärkeimmissä jakelukanavissa. Nämä tekijät asettavat paineita etsiä uusia asiakaskuntia ja differoida tuotetta eri asiakaskunnille. Kokonaisuudessaan kasvuvaiheessa alkaa muodostua paineita laskea hintaa. Hinnan kasvu kannattavuuden pysyessä hyvänä on yleensä mahdollista sillä myyntivolyymi kasvaa vastaavasti tai jopa enemmän.

Kypsyysvaihe

Kypsyysvaiheessa markkinoiden kasvu on hidastunut, tarjonta saattaa olla kysyntää suurempaa ja tarjottavat tuotteet ja palvelut ovat tyypillisesti differoituja. Kypsyysvaihe on tyypillisesti pisin tuotteiden elinkaaren eri vaiheista. Tällöin tehokas hinnoittelu on elintärkeää yrityksen kassavirran takaimiseksi. Kypsyysvaiheessa hintakilpailu tavallisesti kiihtyy ja useat yritykset eivät onnistu pitämään kannattavuuttaan hyvänä, jos ne eivät ole kasvuvaiheessa onnistuneet saavuttamaan tarpeeksi vahvaa kilpailuasemaa.

Taantumavaihe

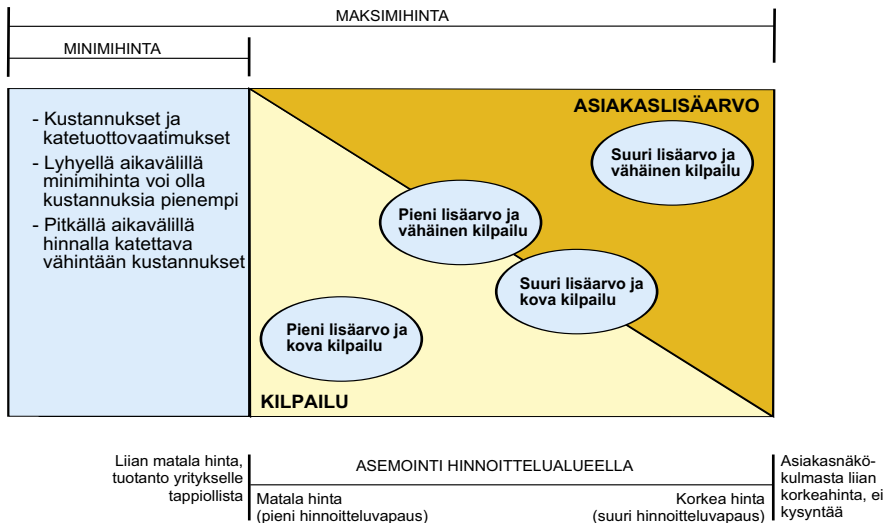
Tässä vaiheessa markkinatilanne muuttuu epäselväksi ja myynti laskee entisestään asiakkaiden preferenssien muuttuessa. Osa kilpailijoista poistuu markkinoilta, korvaavia tuotteita tulee markkinoille ja tuotteita on vaikea differoida kilpailijoista. Hinnoittelustrategiana saattaa olla polkuhinnoittelu, jolloin tyypillisesti myös katteet laskevat.

2. Asemoi

Yhdistämällä edellä läpikäytyjä tietoja tuotteesta tai palvelusta, asiakkaista, kilpailusta ja kustannuksista voidaan määritellä liikkumavara tuotteen tai palvelun hinnoittelussa – eli hinnoittelun mahdollisuudet ja rajoitteet. Tätä liikkumavaraa kutsutaan hinnoittelualueeksi tai hinnoitteluvapaudeksi. Hinnoitteluvapaus on sitä suurempi, mitä pienempi on hinnan vaikutus kysyntään ja mitä suuremmat ovat asiakkaan lisäarvo-odotukset ja tuotearvostus. Tyypillinen esimerkki laajan hinnoitteluvapauden omaavasta tuotteesta ohjelmistoalalla voisi olla vaikeasti kopioitava innovaatiotuote, joka tuo asiakkaalle suurta lisäarvoa ilman merkittävää investointiriskiä ja jolle ei ole olemassa substituuttia. Vastaavasti pientä hinnoitteluvapautta edustavat erittäin hintakilpaillut massatuotteet, joissa hinta on keskeinen ostopäätöstekijä.

Hinta asetetaan yleensä välille, jossa alarajan asettaa tuotteen valmistuskustannukset ja ylärajan asiakkaan kokema lisäarvo (kuva 3) – paitsi jos tuotetta halutaan myydä strategisista syistä tappiolla. Mikäli hinta on asetettu liian korkealle, ei tuote tai palvelu pysty hyödyntämään koko olemassa olevaa markkinapotentiaalia eli kysyntä laskee. Vastaavasti mikäli tuote alihinnoitellaan, jättää yritys käyttämättä optimaalisen hinnoittelun mahdollistamat voitot tulevaisuuden liiketoiminnan rahoittamiseksi. Hinnoittelualue kuvaa sitä liikkumavaraa, jonka rajoissa yrityksellä on markkinatilanteesta johtuva vapaus hinnoitella tuotteensa.

Tämän pohjalta yritys voi määritellä hinnoittelualueelta oman tuotteensa/palvelunsa sijainnin suhteessa kilpaileviin tuotteisiin/palveluihin. Kun asemointi on päätetty, valitaan seuraavaksi sopiva hinnoittelustrategia, joka sekä toteuttaa haluttua asemointia että tukee yrityksen liiketoimintastrategioita.



Kuva 3. Yleisten hinnoittelutekijöiden vaikutus hinnanasetantaan (Kotler 1996, Tykkä, Miikkulainen 2004)

3. Valitse sopiva hinnoittelustrategia

Hinnoittelustrategia on erittäin tärkeä osa tuotteen/palvelun kokonaismarkkinointistrategiaa ja siksi eri strategioita tulee arvioida huolellisesti. Ennen hinnan asettamista myyjän on tarpeen analysoida hinnan rooli tuotteen tai palvelun markkinointistrategiassa. Tämä rooli riippuu yrityksen strategisista tavoitteista.¹¹ Jos yrityksen tavoitteena on esimerkiksi lisätä myyntiään tietyille kohderyhmälle 50% kahdessa vuodessa, voisi oikea strategia olla tuotteen hinnan lasku ja sitä kautta kysynnän lisääminen. Hinta ei kuitenkaan ole ainoa tapa saavuttaa kasvutavoitteet. Sama tavoite voidaan saavuttaa myös

¹¹ Nagle & Holden 1995

palvelumallia tai asiakasviestintää kehittämällä hinnasta tinkimättä. Keskeistä on hinnan ja muiden markkinointimixin väli-
neiden tarkoituksenmukainen käyttö kasvustrategian toteutamisessa.

Yrityksen hintastrateginen suunnittelu on osa koko yrityksen pitkän aikavälin suunnittelua. Sen tavoitteena on etsiä sopivat strategiat haluttuihin tavoitteisiin pääsemiseksi.¹² Erityisesti alkuvaiheessa on välttämätöntä arvioida kysyntä, ennakoida eri hintayhdistelmien vaikutukset ja valita sopivin myynninedistämismuoto.

Tässä oppaassa hinnoittelustrategiat on jaettu neljään ryhmään sen mukaan, millaisia tuotto- ja markkinaosuustavoitteita niillä pyritään saavuttamaan ja millä aikajänteellä. Nämä neljä strategiaryhmää ovat:

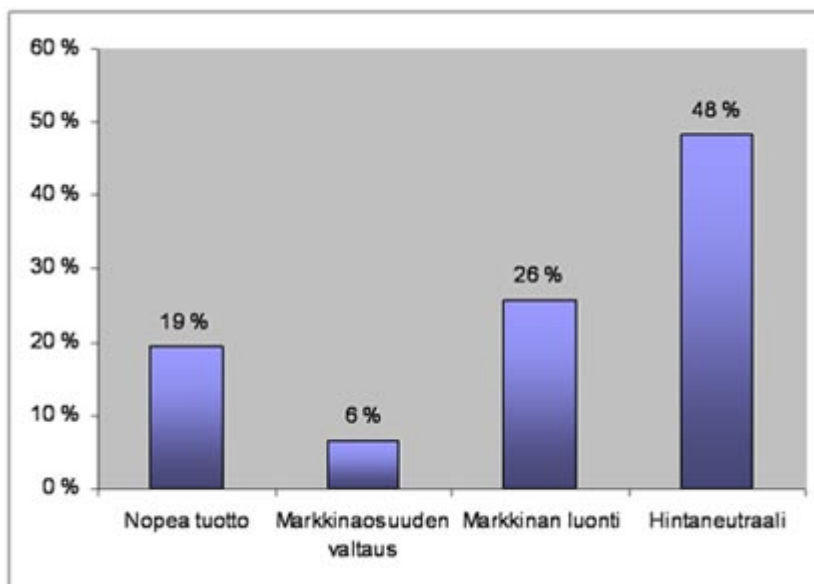
- Markkinaosuuden maksimoinnin strategiat: Tavoitteena markkinaosuuden kasvu mahdollisimman nopeasti, tuotto-odotukset myöhemmin tulevaisuudessa
- Tulevaisuuden kasvun strategiat: Tuotto- ja markkinaodotukset tulevaisuudessa, pyritään luomaan markkinaa ja kasvattamaan tuottoja samanaikaisesti
- Neutraalit strategiat: Tuotto- ja markkinakasvuodotukset ovat tässä hetkessä, hinnan rooli markkinoinnin työkaluna minimoitu
- Asiakasarvon maksimoinnin strategiat: Tuotto-odotukset tässä hetkessä, pyritään voiton maksimointiin

Strategiat käydään lävitse tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Vaikka tässä viitataan yhden hinnoittelustrategian valintaan, toteuttavat yritykset rinnakkain ja yhdistellen erilaisia hinnoittelustrategiayhdistelmiä. Sama tuote voi kilpailla eri markkinoilla tai saman tuotteen eri versiot voivat kilpailla


¹² Anttila 2004

samoilla markkinoilla eri strategioilla. Esimerkiksi HIMA-kyselytutkimuksen ohjelmistoyrityksistä valtaosa käyttää samanaikaisesti useampaa hinnoittelustrategiaa tärkeimmän tuotensa hinnoitteluun, keskimääräinen käytössä olevien hinnoittelustrategioiden määrä on 3,2 kpl. Lisäksi tässä esitettyjä, yleisiä strategioita innovatiivisesti ja osaavasti yhdistelemällä ja muokkaamalla on mahdollista luoda omalle yritykselle hinnoittelustrategista kilpailuetua.

HIMA-kyselytutkimuksessa yleisimmäksi strategiaryhmäksi nousivat hintaneutraalit strategiat. Vastaajista 48 % ilmoittaa, ettei hinnoittelulle ole asetettu erityisiä tavoitteita tuottojen tai markkinaosuuksien kasvattamisen suhteen vaan kasvuun pyritään muilla keinoilla. Hintaa ei siis osata tai haluta hyödyntää aktiivisena markkinointikeinona. Neljännes (26 %) oli asettanut



Kuva 4. Osallistujayritysten hinnoittelun tavoitteet tuottojen ja markkinaosuuden suhteen



hinnoittelun tavoitteeksi markkinan luonnin, jolloin siis uudelle tuotteelle/palvelulle luodaan alhaisella hinnoittelulla markkinoita ja asiakaskokeiluja lyhyellä aikavälillä. (Kuva 4).

Markkinaosuuden maksimoinnin strategiat

Markkinaosuuden maksimoinnin strategiat kohdistuvat pääosin jo olemassa olevien markkinoiden valloittamiseen ja markkinaosuuden kasvattamiseen mahdollisimman suureksi alhaisella hinnalla. Näiden strategioiden onnistuminen riippuu tarpeeksi suuren markkinaosuuden saavuttamisesta: Vain siten päästään hyötymään skaalaeduista ja painamaan tuotantokustannukset alle myyntituottojen. Koska strategioiden varsinaisten tuotto-odotusten odotetaan realisoituvan vasta myöhemmin tulevaisuudessa, muodostavat etupainotteiset kustannukset ja niiden rahoittaminen merkittävän riskin. Tyypillisesti näitä strategioita käytetään, kun asiakkaita on suhteellisen paljon, kilpailevat tarjoomat samankaltaisia ja markkinoiden hintataso matala. Hintaa ei useinkaan voida myöhemmässä vaiheessa nostaa. Strategiat ovat aggressiivisia ja saattavat pahimmillaan aiheuttaa hintasodan, jolloin kaikki osapuolet kärsivät. Markkinaosuuden maksimoinnin strategioita ovat esimerkiksi alhainen markkinoilletunkeutumisstrategia, kokemuskäyrähinnoittelustrategia sekä hinta- eli kustannusjohtajuusstrategia. Nämä strategiat on esitelty tarkemmin seuraavassa.

Alhaisen markkinoilletunkeutumisstrategian

(Penetration Pricing) tarkoituksena on helpottaa pääsyä markkinoille eli saavuttaa suurempi markkinaosuus laskemalla hintaa. Penetraatiohinnoittelussa tuotteen hinta on asetettu sen tuottaman lisäarvon alle, jotta yhä useammat asiakkaat saataisiin ostamaan tuote. Tavoitteena on kasvattaa omaa markkina-

osuutta samalla kun kasvattaa koko markkinoita. Äärimmäinen esimerkki on tuotteiden antaminen ilmaiseksi. Tässä strategiassa haittapuolena ovat tyypillisesti pienentyneet katteet markkinaosuuden kasvun kustannuksella. Strategia on vastakohta kermankuorintahinnoittelulle.

Kokemuskäyrähinnoittelu


(Experience-Curve Pricing) on erittäin aggressiivinen hinnoittelustrategia ja perustuu siihen, että tuote on hinnoiteltu sen valmistuskustannusten alapuolelle. Tavoitteena on saada jo markkinoilla olevat kilpailijat poistumaan markkinoilta ja samalla pitää uudet alalle tulijat poissa markkinoilta. Onnistumisen edellytyksenä on se, että kustannuksia pystytään leikkaamaan nopeammin kuin mitä tuotteen hinta laskee. Mitä useampia tuotteita tuotetaan, sitä pienemmät ovat seuraavan tuotteen valmistuskustannukset johtuen kokemuksen kertymisestä. Kokemuskäyrähinnoittelu voidaan ottaa käyttöön tuotteen tai palvelun elinkaaren kasvuvaiheessa.

Hinta- eli kustannusjohtajuus – strategian

tarkoituksena on pyrkiä myymään laajalle, kypsälle markkinnalle suuria volyymejä markkinoiden halvimmalla hinnalla ja saavuttaa näin hintajohtajuus. Tavoitteena on saada kilpailijan asiakkaat itselleen. Hinnat perustuvat alhaisiin yksikkökustannuksiin. Strategia sopii hyvin elinkaaren kypsyysvaiheessa olevan tuotteen hinnoittelustrategiaksi, koska hintajohtaja voi näin pystyä poistamaan kilpailijoiltaan differoinnin avulla saavutetun kilpailuedun.

Tulevaisuuden kasvun strategiat

Tulevaisuuden kasvun strategioiden tuotto- ja markkinaodotukset ovat korostetusti tulevaisuudessa. Strategioilla pyritään luomaan markkinoita ja asiakaskokeiluja ja kasvattamaan



omaa markkinaosuutta, joka tulevaisuudessa tuottaisi korkeaa tuottoa. Tuotot kertyvät myöhemmästä myynnistä samoille tai uusille asiakkaille korkeammalla hinnalla (vrt. edellä markkinaosuuden maksimoinnin strategiat, joissa hinnan nosto ei useinkaan ole mahdollista myöhemmissä vaiheissa). Tyypillisesti näissä strategioissa hinta on matalampi kuin mitä markkinat olisivat valmiita maksamaan. Tulevaisuuden kasvun hinnoittelustrategioissa etupainotteiset kustannukset pystytään pitämään alhaisina tai rahoittamaan muulla kuin tulo-rahoituksella. Tämän ryhmän strategioista esitetään tarkemmin seuraavassa referenssihinnoittelustrategia sekä loss leader – hinnoittelustrategia.

Referenssihinnoittelu eli tutustumistarjoushinta – strategia.

Joidenkin uusien tuotteiden osalta ei voida käyttää kermankuorintastrategiaa, sillä tuote saattaa olla asiakkaiden mielestä ”outo” kun siitä saatuja hyötyjä ei ole pystytty vielä todistamaan, tuotteella ei ole vielä olemassa olevaa markkinaa tai tuote kohtaa vastustavia asenteita markkinoilla. Tällöin on mahdollista käyttää referenssihinnoittelua, jossa ensimmäiselle tai ensimmäisille asiakkaille tuote myydään erittäin halvalla, jotta tuotteen tunnettuus ja luotettavuus markkinoilla kasvaa. Seuraaville tuotteen hinta on huomattavasti kalliimpi. Referenssihinnoittelu sopii tuotteen tai palvelun elinkaaren kehitysvaiheen strategiaksi.

Loss leader – hinnoittelustrategiassa

tuote tai palvelu hinnoitellaan erittäin alhaiseksi tai jopa myydään tappiolla, jos uskotaan, että tuotteesta tai palvelusta tai niihin liittyvistä lisätöistä saadaan tulevaisuudessa suurta hyötyä. Loss leader – hinnoittelu on yleisesti käytetty strategia, kun saavutetaan uudelle markkinalle ja halutaan kasvattaa asiakaspohjaa. Yrityksen on syytä kuitenkin varmistaa, ettei strategian käyttö aiheuta rahoitus- tai kassaongelmia, mikäli strategia ei toimi odotetulla tavalla. Strategiaa voidaan käyttää tilanteissa, jossa myyntiä halutaan kasvattaa katteen kustannuksella tuotteen elinkaaren loppuvaiheessa. Onnistuessaan strategia auttaa yritystä parantamaan brändinsä näkyvyyttä, kilpailuetua ja oheistuotteiden ja palveluiden myyntiä.



Neutraalit hinnoittelustrategiat

Neutraalit hinnoittelustrategiat ovat nimensä mukaan maltillisia strategioita, joilla pyritään välttämään riskejä ja joita voidaan soveltaa läpi tuotteen tai palvelun elinkaaren. Neutraaleissa strategioissa etupainotteiset kustannukset pyritään pitämään alhaisina. Hinnan rooli markkinoinnin työkaluna on minimoitu. Tuotto- sekä markkinakasvuodotukset ovat tässä hetkessä. Usein yritykset käyttävät huomaamattaan neutraalia hinnoittelustrategiaa kun olosuhteet eivät ole sellaiset, että voitaisiin suoraan soveltaa kermankuorintaa tai penetraatiohinnoittelua. Neutraali hinnoittelu ei tarkoita, ettei hinta voisi olla korkea. Neutraaleja hinnoittelustrategioita ovat tässä markkinaperusteinen hinnoittelu, kustannuspohjainen hinnoittelu ja laatujohtajuus. Nämä on esitelty tarkemmin seuraavassa.

Markkinaperusteisella hinnoittelulla

tarkoitetaan hinnoittelua, jossa tuote tai palvelu maksaa juuri niin paljon kun markkinat ovat siitä valmiita maksamaan ja se ei pyri aggressiivisesti yli- tai alihinnoittelemaan tuotetta tai palvelua. Markkinaperusteinen hinnoittelu on suhteellisen neutraali hinnoittelustrategia, sillä tuotetta tai palvelua ei yli- tai alihinnoitella. Hinnoittelu sopii tuotteen koko elinkaaren strategiaksi. Markkinaperusteista strategiaa voidaan sanoa käytettävän, jos yrityksellä ei ole selkeää hinnoittelustrategiaa.

Kustannuspohjaisella hinnoittelulla

tarkoitetaan hinnoittelua, joka perustuu tuotteen kehittämissuorituksen suuruuteen. Tässä mallissa kehittämissuorituksen ja myyntikustannusten perusteella lasketaan tuotteen myyntihinta ja valitaan sopiva kate. Kustannuspohjaisen hinnoittelun heikkous on siinä, ettei asiakasta kiinnosta se, kuinka paljon toimittaja on uhrannut resursseja tuotteeseen vaan se, kuinka paljon tuote hyödyttää asiakasta. Usein ongelmana on se, ettei tuotteen yksikkökustannuksia voida määrittää ennen hinnan


määrittämistä, sillä yksikkökustannukset vaihtelevat tuotteen volyymin myötä. Riskinä on myös hinnoittelun vääristyminen, jos tuotteeseen tai palveluun lisätään hintaa nostavia ominaisuuksia, joista asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan. Kustannuspohjainen hinnoittelustrategia sopii koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajalle.

Laatujohtajuudessa

pyritään, kuten myös hintajohtajuudessa, myymään kokonaismarkkinoille, mutta erotuksena hintajohtajuudesta myyjä pyrkii löytämään laatutietoisimman asiakaskunnan. Tavoitteena on pyrkiä olemaan paras ja ainutlaatuinen niissä ominaisuuksissa, joita valitut asiakkaat arvostavat eniten. Parempi tuotteen tai palvelun laatu perustelee korkeamman hinnan. Ongelmana voi olla tarpeeksi suuri asiakkaiden määrän saavuttaminen, sillä erikoinen tuote ja sillä perusteltu korkeampi hinta pienentää koko markkinaa. Laatujohtajuus sopii koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajalle.

Asiakasarvon maksimoinnin strategiat

Asiakasarvon maksimoinnin strategiat ovat hinnoittelustrategioita, joiden tuotto-odotukset ovat tässä hetkessä sekä joilla pyritään nopeasti suureen etupainotteiseen kassavirtaan ja voiton maksimointiin jokaisessa markkinatilanteessa. Verrattuna markkinaosuuden maksimoinnin hinnoittelustrategioihin näitä strategioita käytetään sellaisten tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa, jotka on varioitu (tai jopa räätälöity) vastaamaan massatuotteita paremmin asiakastarpeisiin. Tämä myös toimii perusteluna korkeammalle hinnalle. Koska kyse on muokatuista tai uniikeista tuotteista ja palveluista, on asiakkaitakin suhteellisen vähän. Asiakaspotentiaali siis pienenee tuote- tai palveluvariaatiota kohden ja kustannukset kasvavat, mutta myös asiakkaiden maksuvalmius kasvaa. Tyypillisesti näitä



strategioita käytetään elinkaaren alkuvaiheessa. Asiakasarvoa maksimoivia hinnoittelustrategioita ovat kermankuorintahinnoittelu, arvopohjainen hinnoittelustrategia ja segmentoitu hinnoittelu.

Kermankuorintahinnoittelu

(Skin pricing tai skimming) on vastakohta alhaiselle penetraatiohinnoittelulle. Kermankuorintahinnoittelun tavoitteena on saavuttaa korkea kate volyymin kustannuksella ja strategian tarkoituksena on usein saada nopeasti katettua tuotteen tuotekehityskustannukset. Kermankuorintahinnat ovat nimensä mukaisesti korkeita suhteessa siihen, mitä suuri osa ostajista on valmiita maksamaan. Tämä hinnoittelustrategia sopii tilanteeseen, jossa kannattavuus on parempi myytäessä pienelle markkinalle suurella hinnalla kuin suurelle markkinalle alhaisella hinnalla. Tämä hinnoittelustrategia sopii hyvin tuotteen elinkaaren kehitysvaiheen strategiaksi ja esim. jos tuote on epäkypsä tai yrityksen toimintaresurssit rajaavat mahdollisuutta myydä. Tyypillisesti hintaa alennetaan tuotteen elinkaaren edetessä kun kilpailua ja jäljitteleviä tuotteita ilmestyy markkinoille.

Arvopohjaisen hinnoittelustrategian

tarkoituksena on maksimoida voitto asettamalla hinta korkeammaksi kuin mitkä sen valmistuskustannukset edellyttäisivät. Tämä strategia sopii korkean teknologian tuotteille, sillä korkean teknologian tuotteet tyypillisesti tuottavat huomattavaa lisäarvoa. Tätä hinnoittelustrategiaa voidaan käyttää tilanteessa, jossa ei ole kilpailua ja tuote on merkittävästi diferioitu, tyypillisesti markkinoiden alkuvaiheessa. Tällä strategialla ei pyritä pieneen markkinaosuuteen vaan korkeampaa hintaa voidaan perustella tuotteen aikaansaamasta lisäarvosta. Tämän hinnoittelustrategian käyttäjän on osattava arvioida huolellisesti tuotteen arvo asiakkaalle.

Hintaporras eli hintadifferointi eli segmentoitu hinnoittelu

(Segmented Pricing). Yritykset voivat muuttaa hintojaan riippuen sijainnista, asiakkaasta tai tuotteesta, vaikka kustannukset pysyisivät vakiona. Tätä segmentointihinnoittelua voidaan soveltaa asiakkaisiin siten, että eri asiakkaat maksavat eri hinnan samasta tuotteesta. Jotta tämä strategia olisi kannattava, tulee sen avulla saada uusia asiakkaita vanhojen asiakkaiden kysynnän kuitenkään laskematta. Tämä hinnoittelustrategia sopii koko tuotteen tai palvelun elinkaaren strategiaksi.

4. Valitse käytännön hinnoittelumalli

Hinnoittelustrategian valinnan jälkeen siirrytään pohtimaan käytännön hinnoittelumallia, joka on siis konkreettinen asiakkaalle esitettävä hinta tai veloitustapa. Valittua hinnoittelustrategiaa voidaan toteuttaa samanaikaisesti usealla hinnoittelumallilla. Usein yritykset ottavatkin hinnoittelussaan vaikutteita useasta eri hinnoittelumallista ja yhdistävät eri malleja käyttötarkoituksiinsa parhaiten sopiviksi. Yksinkertaisimmillaan tuotteen hinta maksetaan kerran ja tuotteen omistusoikeus siirtyy ostajalle. Tietotuotteiden myynti eroaa kuitenkin fyysisten tuotteiden kaupasta siinä, että tuote ei ole konkreettinen ja sama tuote myydään useaan kertaan usealle eri asiakkaalle. Koska tuotteiden omistusoikeutta ei haluta yleensä antaa asiakkaalle, johtaa tämä tuotteen lisensiointiin eli käyttöoikeuden myymiseen.

Tietotuotteiden hinnoittelumallien lukumäärä on kasvanut huomattavasti edellisten vuosien aikana. Syitä tähän on useita. Erilaisia asiakkaita varten luodaan erilaisia hinnoittelumalleja, joista asiakas voi valita parhaiten sopivan oman käyttötarkoituksen ja mieltymysten mukaan. Hinnoittelumallit on syytä ra-

kentaa siten, että hinta joustaa asiakkaan ja käyttötarkoituksen mukaan. Ilman joustavaa hinnoittelua saatetaan helposti joutua tilanteeseen, jossa tuotteen hinta asiakkaalle on kerta kaikkiaan liian suuri suhteutettuna asiakkaan siitä saamiin hyötyihin. Hinnoittelumallien lukumäärän kasvuun ovat vaikuttaneet vahvasti myös toimintaympäristön muutokset, esimerkiksi internetin yleistyminen jakelukanavana. Hinnoittelumalleja valittaessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä se, että liian monen hinnoittelumallin samanaikainen käyttö saattaa kääntyä itseään vastaan ja sekoittaa sekä asiakkaan että omaa toimintaa.

Karkeasti jaoteltuna tietotuotteiden ja – palveluiden hinnoittelussa noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Paketoitu standardituote tai palvelu -> kiinteä hinta
- Osittain räätälöity ratkaisu -> kiinteä hinta ja työkuluja
- Ohjelmistoprojekti -> projektihinnoittelu

Kun HIMA-kyselytutkimuksessa tarkasteltiin asiakkaalle esitettävien hinnoittelumallien käyttöä, yleisimmäksi hinnoittelumalliksi nousi käyttäjien määrään perustuva hinnoittelu (käytössä 48 % vastaajista). Seuraavaksi käytetyimpiä hinnoittelumalleja olivat aikaan (esim. tunti- tai päiväkohtainen hinnoittelu) perustuva hinnoittelu (käytössä 39 % vastaajista), tuote- ja palvelupakettien standardoitu hinnoittelu (käytössä 39 % vastaajista), tuotteiden/palveluiden moduulihinnoittelu (käytössä 39 % vastaajista) sekä kustannuksiin perustuva hinnoittelu (käytössä 35 % vastaajista). Myös käytännön hinnoittelumalleista käytettiin erilaisia yhdistelmiä, keskimäärin käytössä oli yhden tuotteen tai palvelun kohdalla samanaikaisesti 3,7 erilaista hinnoittelumallia. (Ks. liite 1)

Seuraavissa kappaleissa käydään lävitse erilaisia käytännön hinnoittelumalleja esimerkkitoimialaksi valitun ohjelmistoliiketoiminnan kautta. Suuri osa esitetyistä hinnoittelumalleista so-

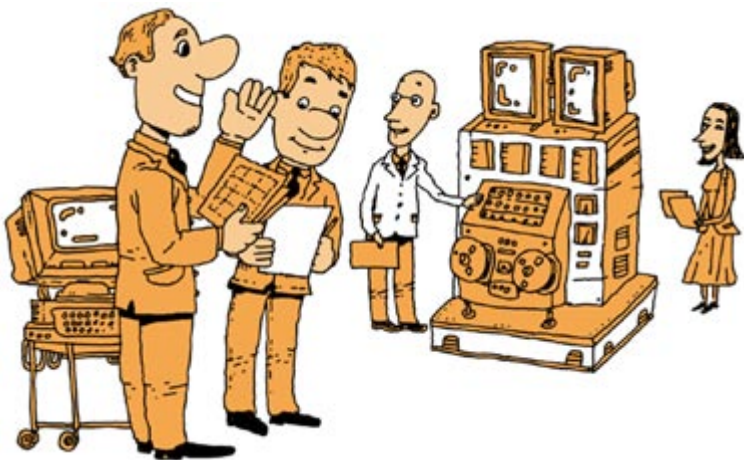
veltua käytettäväksi myös muiden tietotuotteiden ja – palveluiden hinnoittelussa, toisaalta ohjelmistoliiketoiminnan hinnoitteluun kehitetään jatkuvasti lisää uusia hinnoittelumalleja.

Käyttäjien määrään perustuvat hinnoittelumallit

Käyttäjien määrään perustuvia malleja käytetään hyvin paljon. Yleisimmät käyttäjien määrään perustuvat hinnoittelumallit ovat seuraavat:

Käyttäjien määrästä riippuvassa mallissa

kustannus kasvaa käyttäjien määrän mukaan eli mitä enemmän käyttäjiä, sitä enemmän asiakas maksaa. Nimetyt käyttäjät tarkoittavat käytännössä tuotteen kokonaiskäyttäjämäärää riippumatta siitä, käyttävätkö he sovellusta yhdeltä päätteeltä tai useammilta tai missä ohjelmisto fyysisesti sijaitsee. Malli on käyttökelpoinen silloin, kun tuotetta käyttävä ryhmä tuntee sekä se on stabiili ja helposti laskettavissa



Yhtäaikaisten käyttäjien määrään perustuvassa mallissa

asiakas maksaa tuotetta/ohjelmistoa yhtäaikaisesti käyttävien käyttäjien mukaan. Yhtäaikaiset käyttäjät lasketaan ohjelmistoa käyttävien käyttäjien maksimimäärästä, jotka käyttävät tai voivat käyttää ohjelmistoa samanaikaisesti. Tätä pidetään yleisesti ottaen vaikeana mallina.

Nimettyihin käyttäjiin perustuvassa mallissa

ohjelmistolle on nimetyt käyttäjät, jotka voivat käyttää useampaa kopiota ohjelmistosta samanaikaisesti eri työasemissa mm. tietyn projektin keston ajan. Nimetty käyttäjä tarkoittaa, että ohjelmiston lisenssejä hankittaessa huomioidaan kaikki henkilöt, jotka tulevat ohjelmaa käyttämään ja heille hankitaan oma lisenssi. Muilla kun nimetyillä henkilöillä ei ole oikeutta käyttää ohjelmistoa

Työntekijämäärään perustuvassa mallissa

kustannukset riippuvat yrityksen työntekijöiden määrästä, esimerkiksi 100 euroa per työntekijä.

Ryhmäkohtaisessa hinnoittelumallissa

hinta on sidottu johonkin organisaation ryhmään, jolla on oikeus käyttää tuotetta/ ohjelmistoa

Konsernilisenssissä

tuotteelle myönnetään rajaton käyttöoikeus koko konsernin sisällä.

Käyttöasteeseen ja palvelimeen/ prossoriin perustuvat hinnoittelumallit

Käyttöasteeseen perustuvassa hinnoittelumallissa taustalla on ajatus, että tuote pyritään hinnoittelemaan riippuen sen tuottamasta lisäarvosta asiakkaalle. Mitä enemmän tuotetta hyödynnetään asiakkaan liiketoiminnoissa, sitä enemmän tuotteesta veloitetaan. Palvelimen tai prossorin käyttöasteeseen perustuvissa hinnoittelumalleissa myynti kasvaa tuotteen käyttöasteen kasvaessa. Yleisimmät tämän ryhmän hinnoittelumallit on esitetty seuraavassa.

Koneen käyttöasteesta riippuvassa mallissa

asiakkaita laskutetaan heidän käyttämänsä konekapasiteetin pohjalta sen sijaan, että laskutus perustuisi kokonaiskapasiteettiin.

Transaktioiden määrään perustuvassa mallissa

hinnoittelu perustuu ohjelmiston läpi tehtävien transaktioiden määrään. Mallin mukaan asiakas maksaa lisenssistä hinnan, joka muuttuu, mikäli transaktioiden määrä muuttuu.

Tietokantakohtainen malli

sopii parhaiten ohjelmistoille, jotka liittyvät tiedon hakuun erilaisista tietokannoista. Tietokantakohtaisessa mallissa hinnoitteluperusteena voidaan käyttää ohjelmiston käyttämien tietokantojen lukumäärää tai erilaisten ohjelmiston käyttämien tietokantataulujen lukumäärää.

Tietokantarivien määrään perustuvassa mallissa

ohjelmistolisenssin hinta on sitä korkeampi mitä suurempien tietokantojen kanssa ohjelmisto joutuu toimimaan



Proessorien lukumäärästä riippuvassa mallissa

hinta perustuu palvelimen prosessorien lukumäärään, jolloin palvelunkoneessa olevien prosessoreiden lukumäärä laskeaan ja hinta saadaan kertomalla lukumäärä prosessikohtaisella hinnalla.

Koneiden lukumäärästä riippuvassa mallissa

periaate on sama kun edellä, mutta tässä mallissa ohjelmisto on sidottu tietokoneeseen ja tällöin ohjelmaa ei voi käyttää useammassa koneessa kuin siinä, johon lisenssi on ostettu.

CPU –locked – mallissa

ohjelmisto on sidottu tiettyyn tietokoneeseen, eikä siinä oteta kantaa siihen, kuka konetta käyttää. Mikäli ohjelmistoa halutaan käyttää toisessa koneessa, tulee se poistaa ensimmäisestä koneesta ja asentaa uudelleen toiseen.

Proessoritehosta riippuvassa mallissa

hinnoittelu riippuu ohjelmistoa ajavien prosessorien tehosta. Mitä suurempi on prosessorien laskentateho, sitä enemmän ohjelmistolisenssi maksaa.

Yhtäaikaisten palvelinyhteyksien määrästä riippuvassa mallissa

hinnoittelu toteutetaan siten, että yksi palvelin palvelee ainoastaan tiettyä määrää käyttäjiä. Tämän jälkeen lisäkäyttäjille täytyy pystyttää uusi palvelin, jolle ohjelmisto asennetaan.

Asiakaspohjainen nippuhinnoittelu

sopii asiakas-palvelin-ympäristöön, jossa palvelinohjelmiston hinta on upotettu asiakaslisenssien hintaa. Hinnoittelu tapahtuu asiakkaiden lukumäärän pohjalta.

Palvelin pohjainen nippuhinnoittelu

on vastakohta asiakaspohjaiselle nippuhinnoittelulle. Mallin mukaan palvelin hinnoitellaan korkeaksi, mutta asiakaskoh-
taiset oikeudet annetaan ilmaiseksi tai alhaisella hinnalla

Ostojen määrään tai käyttötarkoitukseen perustuvat hinnoittelumallit

Hinnoittelu voidaan rakentaa myös ostoihin perustuvaksi. Ostoihin perustuvissa hinnoittelumalleissa veloitus perustuu ostojen määrään, käyttötarkoitukseen tai maantieteelliseen käyttöalueeseen. Yleisimmät tämän ryhmän hinnoittelumallit on esitetty seuraavassa.

Tuotepakettikohtaisessa mallissa

asiakas hankkii käyttöoikeuden tuotepakettiin, johon sisältyy tietty määrä tuotetta esim. minimissään viisi tuotetta tiettyyn hintaan. Tyypillisesti tuotepaketti mahdollistaa huokeamman hinnan, kuin jos tuotteet ostettaisiin erikseen. Tuotepakettimallit voivat olla esimerkiksi käyttäjä- tai konekohtaisia.

Pisteperusteisessa mallissa

jokaisella tuotteella on oma pistearvonsa. Sopimustasot, joita on n kappaletta, määräytyvät hankintojen perusteella. Mitä enemmän tuotteita hankitaan, sitä paremman hintatason asiakas saavuttaa. Pisteet voivat kumuloidua tietyn sopimuskauden ajan ja yhteenlasketut pisteet määrittelevät seuraavan sopimuskauden tason.

Ensiosion suuruuteen perustuvassa mallissa

hinnoittelu perustuu ensiosion suuruuteen. Myöhemmin teh-
tävien ostojen hinnat perustuvat ensiosion tasoon, ellei myö-
hempi ostos ole arvoltaan ensiostosta suurempi

Komponenttikohtaisessa mallissa

tuotteen perusversio myydään tiettyyn hintaan ja lisäkomponentit hinnoitellaan erikseen.

Volyymiin perustuvassa tuotehinnoittelumallissa

tuotteiden yksikköhinnat laskevat volyymin mukaan eli mitä useampia käyttöoikeuksia yritys hankkii, sitä edullisempaan hintatasoon yritys on oikeutettu.

Käyttötarkoitukseen perustuvassa mallissa

samaa tuotetta voidaan käyttää useisiin eri käyttötarkoituksiin. Tällöin voidaan hinnoittelun yhteydessä rajata lisenssi koskemaan vain yhtä tai tiettyjä käyttötarkoituksia tai palveluita. Mikäli käyttötarkoitusta laajennetaan myöhemmässä vaiheessa, myös hinta nousee.

Maakohtaisessa hinnoittelumallissa

jokaisen maan osalta veloitetaan erillisestä lisenssistä.

Tulojakoon perustuvat hinnoittelumallit

Tulonjakoon perustuvissa hinnoittelumalleissa

veloitus perustuu tuotteen tuomiin tuloihin. Yleisimpiä tulonjakoon perustuvia malleja ovat taloudelliseen hyötyyn perustuva malli, tulonjakomalli ja OEM-malli.

Taloudelliseen hyötyyn perustuvassa mallissa

tuotteen hinta voidaan määrätä siten, että se ottaa huomioon asiakkaan tuotteen käytöstä saamat taloudelliset hyödyt. Taloudelliseen hyötyyn perustuvan mallin avulla voidaan eri asiakkaita veloittaa saatujen hyötyjen perusteella. Malli perustuu ennusteeseen saaduista hyödyistä (vrt. tulonjakomalli)

Tulonjakomallia (Revenue Sharing)

voidaan hyödyntää tilanteessa, jossa palveluntarjoaja myy osana omia palveluitaan toisen yrityksen toteuttamaa tuotetta. Tällöin tuotteen kehittäjän on perusteltua hinnoitella tuote tulonjakomallilla, jolloin se saa tietyn prosenttiosuuden jokaisesta eteenpäin myydystä sovelluksesta. Tulonjakomallin ero taloudelliseen hyötyyn perustuvaan malliin on se, että taloudelliseen hyötyyn perustuvassa mallissa lisenssin hinta perustuu ennusteeseen saavutettavista hyödyistä ja tulonjakoon perustuva malli perustuu toteutuneisiin hyötyihin.

OEM-malli (Original Equipment Manufacturing)

on yleisesti tunnettu tietokoneiden ja erilaisten päätteiden hinnoittelumallina. OEM-hinnoittelulla tarkoitetaan sitä, että ohjelmisto myydään osana jotain toista tietojärjestelmää. Tällöin myyntivastuussa on jälleenmyyntikanava, joka myös ottaa osan myyntihinnasta itselleen. Mallin onnistumisen edellytyksenä on löytää oikea kanavapartneri ja toisaalta oikea tulonjakomalli.

Palveluiden hinnoittelumalleja

Usein tietopalvelut ovat kiinteästi sidoksissa tuotetarjontaan, mutta ne voivat olla myös itsenäisesti tarjottuja. Esimerkiksi ohjelmistoalan liiketoiminnasta merkittävä osa muodostuu ohjelmistoprojekteista ja ratkaisutoimituksista, joissa asiantuntijapalveluilla ensisijaisesti räätälöidään ohjelmistokokonaisuudet enemmän tai vähemmän asiakaskohtaisiksi. Ohjelmistotoimitukseen sisältyvä palvelu on siten myös merkittävä kilpailu- ja myynninedistämiskeino – toimituksen räätälöinti asiakkaalle nostaa asiakkaan saamaa lisäarvoa ja mahdollistaa erottumisen kilpailijoista. Seuraavassa on esitelty yleisimpiä palveluiden hinnoittelussa käytettyjä hinnoittelumalleja.

Aikaperusteinen veloitus

on asiantuntijapalveluiden perinteinen hinnoittelumalli, jossa tehdyt työpäivät tai –tunnit kerrotaan kiinteästä määrätyllä hinnalla. Aikaperusteinen hinta on usein sidoksissa kustannusten muodostumiseen, koska sekä asiantuntijaresurssien tuotot ja kustannukset muodostuvat pääosin työajan perusteella.

Kapasiteettipohjaisessa veloituksessa

asiakas maksaa resurssien varaamisesta omaan käyttöönsä, vaikkei niitä käyttäisikään. Asiakas voi ostaa resurssin kiinteällä summalla käyttöönsä määräajaksi tai maksaa tietyn perusmaksun, joka oikeuttaa esimerkiksi tiettyyn määrään tuntimaksimimäärään. Tämän määrän ylittävistä lisätunneista veloitetaan erikseen.

Asiantuntijatason huomioivassa veloituksessa asiakas maksaa asiantuntijuudesta. Mitä korkeampi osaamistaso asiantuntijalla on, sitä paremmaksi voidaan olettaa lopputulos. Siten eritasoisten asiantuntijoiden palvelut on perusteltua hinnoitella eriarvoisesti.

Minimiveloituksella

varmistetaan pientenkin töiden kannattavuus. Toimittajan ongelmana voi olla vakioasiakkaiden vaatimat pienet työt, joita on erittäin vaikea hinnoitella kannattaviksi. Verrattuna töiden aiheuttamiin valmistelu-, hallinnointi- ja vaihtoehtokustannuksiin niiden tuotot ovat usein marginaalisia tai jopa negatiivisia. Miniveloitus voi olla esimerkiksi puoli päivää tai yksi päivä.

Kiinteä palveluveloitus

perustuu hintaluettelossa määritettyihin palveluhintoihin. Sovittu hinta on kiinteä hinta, jota muokataan asiakaskohtaisesti. Kiinteässä palveluveloituksessa sovelletaan jo tuotteistusehdotusta, mutta ei kovinkaan joustavasti

Nippuhinnoittelussa

yritys myy palveluita asiakkaalleen joko erikseen hinnoiteltuna tai siten, että kahden tai useamman palvelun nippu myydään erikoishintaan. Etuna nippuhinnoittelussa on se, että erikseen myytävistä tuotteista ja palveluista saadaan korkeampi hinta niiltä asiakkailta, jotka eivät käytä muita palveluja. Nippuhinnoittelua käytetäänkin usein kasvattamaan palveluiden kysyntää. Niputtamalla eri palvelut yhteen luodaan itse asiassa uusi, paketoitu tuote- ja/tai palvelukokonaisuus. Nippuhinnoittelu sopii erityisesti ratkaisujen myyntiin.

Räätälöity tarjous

on perinteinen monimutkaisten asiantuntijaprojektien hinnoittelumalli, jossa asiakkaalle ei laadita etukäteen palvelukokonaisuuksia vaan palvelutarjous laaditaan asiakkaan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Tarjouksessa määritellään yleensä kiinteä hinta jollekin kokonaisuudelle ja samalla annetaan veloitusperusteet lisätöille ja –osille.

Kattohinnoittelussa

asiakkaalle annetaan työn maksimihinta. Jos työtä ei saada valmiiksi sovituksessa ajassa, kantaa toimittaja riskin ylimenevästä ajasta. Jos taas työ toteutetaan suunniteltua nopeammin, ei toimittaja veloita asiakkaalta kuin toteutuneen työn verran. Kattohinnoittelu soveltuu hyvin monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin, joiden työmääriä on sopimuksentekovaiheessa vaikea arvioida. Riskinjako on kattohinnoittelun keskeinen periaate. Asiakkaalle pyritään antamaan selkeä hintavastaus, mutta samalla hinnoittelumallissa otetaan huomioon se, ettei kaikkia työhön liittyviä piirteitä pystytä ennakoimaan.

Menestysperusteinen hinnoittelu

perustuu asiakkaan palvelusta saamaan hyötyyn siten, että asiakas maksaa toimittajalle vasta omien tuottojensa perusteella. Usein tämä malli toteutetaan siten, että osa palvelun

hinnasta on kiinteää ja osa perustuu asiakkaan saamaan lisäarvoon. Kiinteä hinta on tyypillisesti pienempi kuin normaalissa hinnoittelussa, mutta vastaavasti projektin onnistuessa saavutetaan parempi tuotto projektin onnistumista mittaavaan mittariin sidotun bonuspalkkion avulla.



Lähdetietoja sekä hinnoitteluun liittyvää kirjallisuutta

Anttila Mai 2004. Hintajohtaminen (Price Management). Opetusmoniste, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Dolan Rober J. & Simon Hermann 1996. Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line. Free Press, New York.

Fishman Charles 2003. Mikä hinta on oikea? Bisnes.fi, huhtikuu 2003 s. 38 – 45

Huczkowski Ari 2003. Finnish Independent Software Vendor's Internenational Pricing: A Survey Study Among TIEKE's IT-Cluster Members. Master's Thesis, University of Vaasa. <http://www.tieke.fi/hitu2003.pdf>

Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John & Wong Veronica 1996. Principles of Marketing. Prentice Hall, London.

McGrath, Michael E. 2001. Product Strategy for High Technology Companies. McGraw-Hill, New York, Second edition.

Marn Michael V, Roegner Eric V and Zawada Craig C. 2003. Pricing new products. The McKinsey Quarterly, 2003 Number 3.

Mohr, Jakki 2004. Marketing of High Technology Products and Innovations. Prentice Hall, New Jersey.

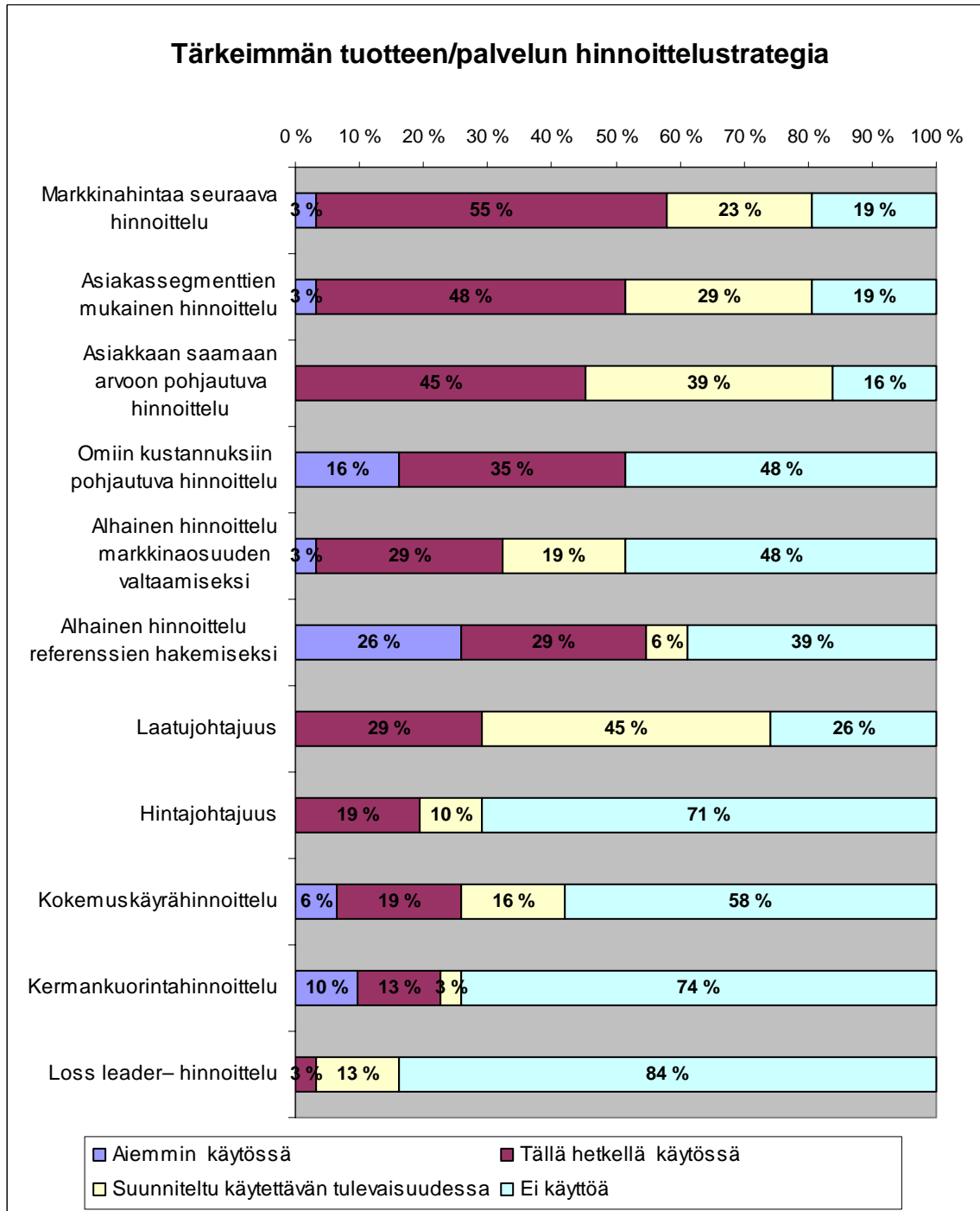
Nagle Thomas T. & Holden Reed K 1995. The Strategy and Tactics of Pricing. Prentice Hall, New Jersey.

Pitt Leyland F, Berthon Pierre, Watson Richard T & Ewing Michael. Pricing Strategy and the Net. Business Horizons Mar/Apr 2001. Vol. 44, Issue 2, sivut 45-55.

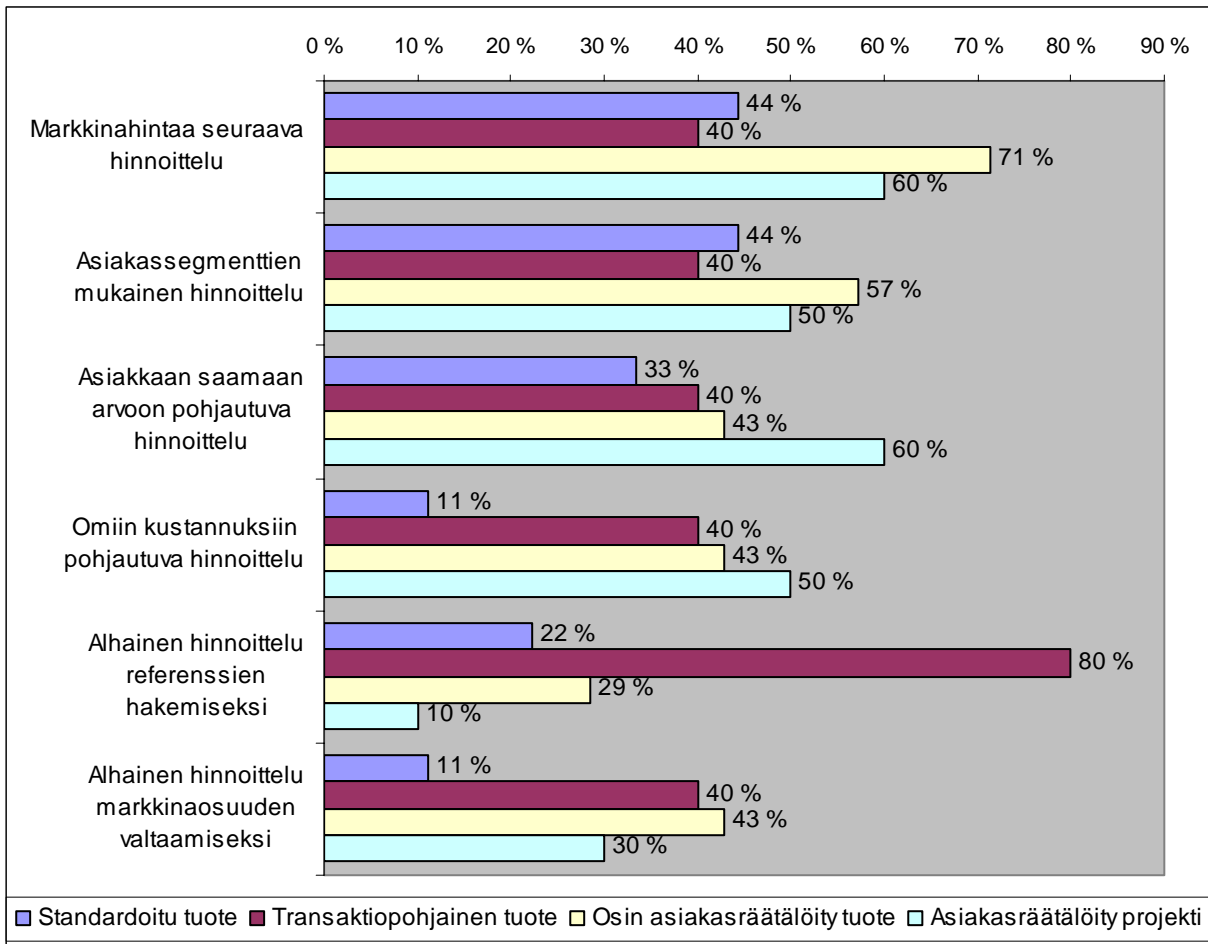
Rajala Risto, Westerlund Mika, Rajala Arto ja Leminen Seppo 2004. Business Models and Value Nets as the Context of Knowledge-Intensive Service Activities in the Software Business. LTT julkaisusarja B 170. Helsinki: LTT Tutkimus Oy.

Tykkä Henri Juhana 2005. Ohjelmistotuotteiden ja osaamisintensiivisten tietopalveluiden hinnoitteluun vaikuttavat tekijät, hinnoittelustrategiat ja -mallit. Pro gradu – tutkimus, Helsingin kauppakorkeakoulu.

LIITE 1. HIMA-kyselytutkimus: Hinnostelustrategioiden ja -mallien käyttö vastaajayrityksissä



Kuva 1. HIMA-kyselytutkimus: Tärkeimmän tuotteen/palvelun hinnoittelustrategia



Kuva 2. HIMA-kyselytutkimus: Käytetyimmät hinnoittelustrategiat liiketoimintamalleittain



Kuva 3. Hinnoittelumallien käyttö HIMA-kyselytutkimuksessa: Mihin perustuu yrityksesi tärkeimmän tuotteen/palvelun asiakkaalle esitettävä hinta?