

Vappu Koivula

KONSERNIN SISÄINEN HINNOITTELU

Hinnoitteluprosessi arvontuoton välineenä

Diplomityö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Pasi Hellsten
Tarkastaja: Johanna Kirjavainen
Kesäkuu 2025

TIIVISTELMÄ

Vappu Koivula: Konsernin sisäinen hinnoittelu – hinnoitteluprosessi arvontuoton välineenä
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Tietojohdamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Kesäkuu 2025

Tämän diplomityön tarkoituksena oli tutkia konsernin sisäistä hinnoittelua sekä sisäisen hinnoittelun kehittämistä kannattavuuden parantamiseksi. Samassa arvoketjussa toimivien konserniyhtiöiden välillä esiintyy usein ristiriitaisia tavoitteita, vaikka usein konsernit ovat syntyneet synergiaetujen takia. Sisäinen hinnoittelu kahden konserniyhtiön välillä tuo esiin jännitteen yritysten omien tavoitteiden ja kannattavuuden ja konsernin kokonaishyödyn ja -kannattavuuden välillä. Kokonaisarvoketjun optimoinnin näkökulma on konsernin sisäisen hinnoittelun tuottaman arvon kannalta keskeinen. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda nykyisen kohdekonsernissa käytettävän sisäisen hinnoittelun prosessikuvaukset sekä tuottaa kehitysehdotuksia prosessiin tutkimuskirjallisuuden ja sisäisten kehittämistarpeiden pohjalta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli taltioida kohdekonsernissa tunnistettua henkilösidonnaista tietoa eksplisiittiseen muotoon.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä laadullisena tutkimuksena. Tapaustutkimus elintarvikealalla toimivaan kohdekonserniin tehtiin kriittisen kirjallisuuskatsauksen ja haastattelututkimuksen tutkimusmenetelmillä. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin jatkuvasti täydentyvänä ja tarkentuvana mahdollisimman kattavan ymmärryksen luomiseksi hinnoittelusta, arvonaluonnista sekä prosessikehityksestä. Haastattelututkimus toteutettiin kolme kierroksisena kohdekonsernissa työskenteleville henkilöille. Ensimmäinen haastattelukierroksen tavoite oli konserniin tutustuminen ja tutkimusongelman rajaaminen. Toisen haastattelukierroksen tavoite oli sisäisen hinnoittelun prosessimallin mallintamiseksi tarvittavan tiedon kerääminen sekä kehitystarpeiden tunnistaminen. Kolmannella haastattelukierroksella sisäisen hinnoitteluprosessin kohdennettuja kehitysehdotuksia pyrittiin validoimaan niiden käytännön toteutuskelpoisuuden perusteella kohdekonsernissa.

Tutkimuksen lopputuloksena esitettiin viisi kehitysehdotusta kohdekonsernin sisäiseen hinnoitteluprosessiin sekä validoitiin niiden käytännön toteutuskelpoisuutta kohdekonsernissa. Tutkimuksessa pystyttiin osoittamaan, että kokonaisarvoketjuymmärryksellä on merkittävä rooli sisäisen hinnoitteluprosessin parantamisessa kannattavuuden nostamiseksi. Lisäksi johtamisen, laskennan, vastuunjaon selkeyden sekä tietämyksenhallinnan todettiin tässä diplomityössä olevan mahdollistavia tekijöitä hinnoitteluprosessissa syntyvälle konsernitason kokonaisarvon maksimoinnille.

Avainsanat: sisäinen hinnoittelu, arvonaluonti, prosessikehitys, kokonaisuoptimointi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

ABSTRACT

Vappu Koivula: Group's internal pricing – pricing process as a tool for value creation
Master of Science Thesis
Tampere University
Master's Degree Program in Information and Knowledge Management
June 2025

The purpose of this thesis was to study intra-group pricing and to develop intra-group pricing to improve the group's overall profitability. In groups, where the group companies operate in same value chain, there are often conflicting goals between profit units. On the other hand, synergies have been the main reason for establishing a group. Intra-group pricing between two affiliated companies reveals the tension between the affiliated companies' own goals and profitability and the overall benefits and profitability of the group. The perspective of optimizing the overall value chain is central to the value generated by intra-group pricing. The aim of this thesis was to create process descriptions of the current intra-group pricing and to develop proposals of improvements based on research literature and internal development needs. Another goal of the thesis was to document the person-dependent knowledge identified in the target group into an explicit form.

The study was conducted as a multi-method qualitative study. A case study was carried out on the target group operating in the food industry using critical literature review and interview as research methods. The literature review was conducted continuously and refined to create as comprehensive understanding as possible on themes of pricing, value creation, and process development. The interviews were conducted in the target group in three different interview rounds. The goal of the first interview round was to familiarize thesis worker with the group and define the research problem. The goal of the second interview round was to collect the information needed to model the internal pricing processes and to capture internal development needs. In the third interview round, the proposal of improvements targeted at the internal pricing process were validated based on their practical feasibility in the target group.

As a result of the study, five development suggestions for the intra-group pricing process of the target group were presented and their practical feasibility in the context of the target group was validated. It was successfully demonstrated that understanding the overall value chain plays a significant role in improving the intra-group pricing process to create profitability. In addition, management, accounting, clarity of division of accountability, and knowledge management were found to be enabling factors for the group-level total value created in the pricing process.

Keywords: internal pricing, value creation, process development, overall optimization

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Scopus AI

Tekoälysovellusten nimet ja versiot:

Scopus AI (käytetty ajalla 1.3.–1.5.2025)

Käyttötarkoitus:

Scopus AI:ta käytettiin tiedonhaun alkuvaiheessa kirjallisuuskatsauksen lähteistön löytämiseen. Scopus AI:n käyttö oli hyvin rajallista, koska sen ei koettu tarjoavan lisäarvoa kirjallisuuskatsauksen tekemiseen eikä laadukkaampien lähteiden löytämiseen. Kirjallisuuskatsauksen Scopus AI:n kautta löydetyt ja käytetyt lähteet on listattu taulukossa 2.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

Tekoälyn avulla löydetyt lähteet ja niiden löytämiseen käytetyt hakulausekkeet on kuvattu taulukossa 4. Taulukossa ensin mainittua lähdettä on käytetty laajemmin diplomityössä, mutta toisena mainittua lähdettä on käytetty vain luvussa 4.3.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

ALKUSANAT

Diplomityö näyttäytyi vuonna 2020 fuksin silmin lähes saavuttamattomalta tavoitteelta, mutta tänään se tavoite on saavutettu. Matkan varrelle opiskeluvuosiin on mahtunut lukemattomia kokemuksia ja oppeja, joista olen kiitollinen. Vaikka opiskeluaika on ollut ainutlaatuinen kokemus, odotan jo malttamattomana seuraavien seikkailuiden alkamista.

Tämä diplomityön ohjaaja Pasi Hellsteniä haluan kiittää vapaudesta toteuttaa diplomityöprosessia itseni näköisesti. Kiitos nopeista vastauksista, vaivattomasta yhteistyöstä ja ehtymättömästä uskon valamisesta siihen, että työ valmistuu haluamassani aikataulussa.

Haluan kiittää tämän diplomityön kohdekonsernia ja etenkin työtä ohjannutta henkilöä avoimuudesta, ystävällisyydestä ja avusta työn edistämiseksi. Kaikkia haastatteluihin osallistuneita haluan kiittää avoimuudesta sekä työn aihetta että minua kohtaan. Olen oppinut valtavan paljon uutta tämän kirjoitusprosessin aikana.

Kaikille ystävilleni olen kiitollinen mukana elämisestä, tuesta ja rohkaisevista sanoista tämän kevään aikana. Kiitos myös kärsivällisyydestänne, kun olen ajoittain joutunut asettamaan tämän työn valmistumisen kaiken muun edelle. Kiitos myös kaikille muille läheisilleni, joiden lämmön ja myötäelämisen olen saanut kokea kaikissa käännteissä.

Lisäksi haluan kiittää äitiäni tämän työn oikolukemisesta viimeisten viikkojen aikana. Kiitos myös rohkaisusta ja myötäelämisestä niissä tilanteissa, kun omaa kärsivällisyyteni ja jaksamiseni on ollut koetuksella. Kiitos mummalle ja vaarille kaikesta tuesta ja uskosta minuun. Kiitos myös siskoilleni kaikesta siitä kannustuksesta ja kauniista sanoista, joita olen kevään aikana teiltä saanut.

Erityisen kiitollinen olen avopuolisolleni loppumattomasta uskosta ja kannustuksesta sekä huolenpidosta, josta olen saanut nauttia myös tämän kirjoitusprosessin aikana. Ilman sinua moni asia elämässäni olisi huomattavasti vaikeampaa.

Paimiossa, 18.6.2025

Vappu Koivula

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Diplomityön rakenne ja rajaukset	7
2.	TUTKIMUSMETODOLOGIA	9
2.1	Tutkimusmetodologian kuvaus	9
2.2	Kirjallisuuskatsaus	12
2.3	Haastattelututkimus	17
3.	HINNOITTELU	24
3.1	Kannattavuus	24
3.2	Hinnoittelu kannattavuuden ajurina	27
3.3	Hinnoittelustrategiat	32
3.4	Sisäinen hinnoittelu	37
4.	ARVONLUONTI	43
4.1	Arvonluonti hinnoittelun keinoin	43
4.2	Toimitusketjuymmärrys ja arvontuotto	46
4.3	PL-tuotteet toimitusketjussa	50
5.	PROSESSIKEHITYS ARVONLUOMISEKSI	54
5.1	Prosessin mallinnus ja kehitys	54
5.2	Päätöksenteko ja vastuunjako prosessissa	59
5.3	Tietämyksenhallinta osana prosessia	64
5.4	Yhteenveto teoriasta	69
6.	SISÄISEN HINNOITTELUN PROSESSIMALLIT KONSERNISSA	74
6.1	Haastatteluaineiston analysointi	74
6.2	Kohdeorganisaation kuvaus	78
6.3	Sisäisen hinnoittelun prosessikuvaukset	82
7.	SISÄISEN HINNOITTELUN PROSESSIKEHITYS	102

7.1 Kohdekonsernin sisäiset muutostavoitteet	102
7.2 Sisäisen hinnoittelun kehittäminen kohdekonsernissa	104
7.3 Prosessikehityksen validointi	115
8. YHTEENVETO JA POHDINTA	124
8.1 Yhteenveto ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	124
8.2 Jatkotutkimusaiheet.....	128
8.3 Tutkimuksen laadun arviointi	129
LÄHTEET	133
LIITE A: TUTKIMUKSEN ENSIMMÄINEN HAASTATTELURUNKO	141
LIITE B: TUTKIMUKSEN TOINEN HAASTATTELURUNKO	142
LIITE C: TUTKIMUKSEN KOLMAS HAASTATTELURUNKO	147

KUVALUETTELO

<i>Kuva 1</i> Konzernirakenne.....	4
<i>Kuva 2</i> Diplomityön ”tutkimussipuli” (malli mukailtu Saunders et al. 2019)	10
<i>Kuva 3</i> Kannattavuuteen vaikuttavat toiminnot organisaatioissa (mukaillen Suominen et al. 2011).....	26
<i>Kuva 4</i> Hinnoitteluarkkitehtuuryypit (mukaillen Nagle et al. 2016, luku 8).....	29
<i>Kuva 5</i> Hinnoitteluedun tekijät (mukaillen Baker et al. (2010, s. 27–34)).....	30
<i>Kuva 6</i> Hinnoittelustrategiat (mukaillen Apilo et al. 2009 s. 46; Farres 2011)	36
<i>Kuva 7</i> Prosessin rajaaminen (mukaillen Wealleans 2017, s. 28/luku 3).....	54
<i>Kuva 8</i> Hinnoitteluprosessin mallintaminen (mukaillen Nagle et al. 2016, luku 8)	55
<i>Kuva 9</i> Maturiteetin kehittyminen prosessin mallinnuksessa (mukaillen Muñoz et al. 2021).....	57
<i>Kuva 10</i> PDCA-prosessi	58
<i>Kuva 11</i> Hinnoitteluprosessin päätöksenteko (mukaillen Nagle et al. 2016, luku 8)	64
<i>Kuva 12</i> SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2000)	68
<i>Kuva 13</i> Sisäinen toimitusketju	79
<i>Kuva 14</i> Kohdekonsernin yksinkertaistettu toimitusketjun kuvaus.....	81
<i>Kuva 15</i> Spot-hinnoittelu.....	87
<i>Kuva 16</i> Sopimushinnoittelu	95

TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1 Otos diplomityössä käytetyistä hakulausekkeista ja niiden tietokantavastaavuudet</i>	<i>14</i>
<i>Taulukko 2 Esimerkki haun rajaamisesta valmiiden hakuoperaattoreiden avulla</i>	<i>15</i>
<i>Taulukko 3 Diplomityön keskeiset lähteet</i>	<i>16</i>
<i>Taulukko 4 Scopus AI:n kautta diplomityöhön valitut lähteet.....</i>	<i>16</i>
<i>Taulukko 5 Haastatteluiden asiantuntijat.....</i>	<i>18</i>
<i>Taulukko 6 RACI-matriisi (mukaeltu Smith & Erwin 2005).....</i>	<i>62</i>
<i>Taulukko 7 Toisen haastatteluaineiston teemoittelu ja koodit.....</i>	<i>77</i>
<i>Taulukko 8 Konsernitason arviointi hinnoittelukyvykkyyksistä</i>	<i>106</i>
<i>Taulukko 9 Hinnoitteluedun saavuttaminen kohdeorganisaatiossa (arviointitasot ja -kriteerit mukaillen Baker et al. 2011)</i>	<i>108</i>
<i>Taulukko 10 Roolitus ja vastuunjako Smithin & Erwinin (2005) sekä Naglen et al. (2016) mukaan.....</i>	<i>110</i>

LYHENTEET JA MERKINNÄT

BA	liiketoimintatiedon analytiikka (business analytics)
BI	liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence)
B2B	yriytysten välinen kaupankäynti (business to business)
B2C	yriytysten ja kuluttajien välinen kaupankäynti (business to customer)
cost-plus	hinnoittelumalli, jossa kustannuksiin lisätään kate
EBIT	voitto ennen korkoja ja veroja, kuvaa yrityksen operatiivista suorituskykyä (earnings before interest and taxes)
EBITDA	yrityksen tulos ennen korkoja, veroja, poistoja ja arvonalentumisia, kuvaa yrityksen operatiivista kannattavuutta (earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization)
KCM	Tiedonjohtamisen prosessimalli (knowledge management cycle)
KM	Tietojohtaminen (knowledge management)
OKH	omakustannushinta
private label	kaupan oma tuotemerkki, kuten Kotimaista tai Pirkka
RACI	projektinhallinnan työkalu vastuunjakoon
ROE	oman pääoman tuotto prosentti, tulos suhteessa omistajien sijoittamaan pääomaan
ROI	sijoitetun pääoman tuotto
SECI	tiedon tallentamisen prosessimalli
SCM	toimitusketjun hallinta (supply chain management)
sopimushinta	sopimukseen perustuva, tietylle ajanjaksolle sovittu hinta
spot-hinta	markkinapohjainen, lyhyelle aikavälille määriteltävä hinta
S&OP	myyntiennusteisiin perustuva tuotannosuunnittelun tapa (sales & operations planning)
trading	ostetaan ja myydään raaka-ainetta ilman, että sitä jalostetaan
VK	vähittäistavarakauppa-asiakkuudet
välitysjaloste	ostetaan ja myydään jalosteita, joita ei itse valmisteta

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityksen menestys syntyy tarkoituksenmukaisesta, tavoitteellisesta resurssien jakamisesta yrityksen eri toiminnoille. Toiminnoilla, esimerkiksi osastoilla, on mahdollisuus arvioida, dokumentoida sekä havainnollistaa niiden synnyttämä arvo ja liiketoiminnan hyöty potentiaaliselle asiakkaalle. (Johansson et al. 2014) Yrityksen tuloksellisuus voidaan määritellä sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kautta. Voittoa tavoittelevien yritysten kohdalla keskeisin tavoite on yleensä voitto. Organisaatioiden menestymistä ja tuloksellisuutta voidaan arvioida myös niiden oikeudenmukaisuuden sekä maineen perusteella. (Pellinen 2019) Yrityksen menestystä voidaankin arvioida monesta erilaisesta näkökulmasta käsin.

Yrityksen arvoon ja sitä kautta yrityksen varallisuuteen vaikuttaa kasvu, kannattavuus ja vakavaraisuus (Pellinen 2019). Kannattavuus on sekä tieteellisessä kirjallisuudessa että reaalisessa liiketoiminnassa nähty kulujen minimoinnin ja tuotannon tehokkuuden kasvattamisen seurauksena syntyvänä asiana. Hinnoittelu on saanut verrattain vähän huomiota, vaikka sillä on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen. (Hwang et al. 2011) Siksi tutkimus hinnoittelun yhteydestä organisaatioiden kokonaiskannattavuuteen on mielenkiintoinen tutkimusaihe.

Yrityksillä on usein jokin eksplisiittinen hinnoittelustrategia, jossa on linjattu hinnoittelun toteutuksesta, tavoitteista sekä siihen liittyvistä vastuualueista jollain tavalla. Hinnoittelustrategian soveltamisen käytäntöön on kuitenkin tutkimuksissa todettu olevan usein hinnoittelua tekeville henkilöille epäselvää ja hinnoittelun kehittäminen koetaan verrattain vaikeaksi. Hinnoitteluprosessin omistajuus ja vastuu hinnoittelupäätöksistä voivat jäädä epäselväksi sekä hinnoittelua tekeville että sitä johtaville henkilöille. (Nagle et al. 2016) Voidaankin todeta, että sisäistä hinnoittelua on tutkittu kannattavuuden näkökulmasta melko vähän ja lisäksi hinnoitteluun prosessina kohdistuu usein yrityksissä epäselvyyttä.

Hinnoittelua tehdään yrityksissä usein historiadataan perustuen, vaikka on tiedossa, että toiminta ei siten ole kannattavaa (Johansson et al. 2014). Markkinoinnin ja myynnin johdossa koetaan hankalaksi saada reiluksi koettua vastinetta eli hintaa ylivertaisen laaduk-

kaalle tuotteelle (Anderson & Wynstra 2010). Hinterhuber (2008) toteaa, että arvopohjaisen hinnoittelun hyväksyminen asiakkaiden keskuudessa helpottuu, kun myytävä arvo osataan sanoittaa ja todentaa myyntiprosessissa uskottavasti. Yhteisarvonluonti (value co-creation) ei ole tarkoitettu lyhytaikaiseen markkinointiin tai myyntiin, vaan ennemmin rakentamaan pohjaa pitkäaikaiselle yhteistyösuhteelle, josta sekä toimittaja että asiakas hyötyvät (Taghizadeh et al. 2022).

Arvo on ollut jo pitkään keskeinen teema sekä strategiaa että esimerkiksi markkinointia ja hinnoittelua koskevassa tutkimuksessa. Strategiaan liittyvässä tutkimuksessa arvo liitetään kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantamiseen, kun taas hinnoittelua koskevassa tutkimuksissa arvo määritellään sen kautta, kuinka halukkaita asiakkaat ovat maksamaan tietystä arvosta. (Johansson et al. 2014) Arvoa pitää jatkuvasti määrittää, kun yritykset tekevät keskenään kauppaa. Arvoa on tarve määrellistää vaihdannan välineeksi, jolloin yleinen realisoituneen arvon yksikkö on raha. (Pellinen 2019)

Konsernimuotoisissa¹ tai muissa multidivisionaalisissa yrityksissä osastojen tai toimintojen välillä esiintyy ristiriitaisia tavoitteita. Tämä ristiriitaisuus syntyy usein tasapainotte- lusta yhden tulosityksikön ja koko konsernin edun välisestä eroavaisuudesta. (Anctil & Dutta 1999) Yrityksellä on myös usein sisäisesti keskenään ristiriitaisia strategioita ja lähestymistapoja. Tästä esimerkkinä on esimerkiksi kilpailun ja yhteistyön välinen sama- aikainen vaikutus yrityksen toimintaan ja strategisiin valintoihin. Näiden vastakkain- asetteluiden johtaminen tuloksekkaasti vaatii myös johdolta uudenlaista ymmärrystä sys- teemiajattelusta ja kokonaisuuksien hahmottamisesta. (Apilo et al. 2009) Tämä voi ker- toa siitä, että johtamistapoihin sekä -työkaluihin kohdistuu paljon kehittämistarvetta.

Apilon et al. (2009) mukaan keinoja reagoitakyvyn parantamiseksi sekä kannattavan kasvun aikaansaamiseksi ovat organisaation oppimisprosessissa käytetty strateginen ajattelu sekä proaktiivisuus läpi organisaation eri tasojen. Yrityksen kilpailukykyisyys ja kilpailuetekijät syntyvät usein yrityksen arvoketjun tehokkaasta johtamisesta (Nagle et al. 2016). Yrityksen menestymisen kannalta onkin olennaista ymmärtää strategisen joh- tamisen merkitys.

¹ "Konserni on kahden tai useamman oikeudellisesti itsenäisen yrityksen muodostama taloudel- linen kokonaisuus, jossa yhdellä yrityksellä (emoyrityksellä) on määräämisvalta muihin yrityksiin (tytäryrityksiin) nähden." (Tieteen termipankki, 2025a)

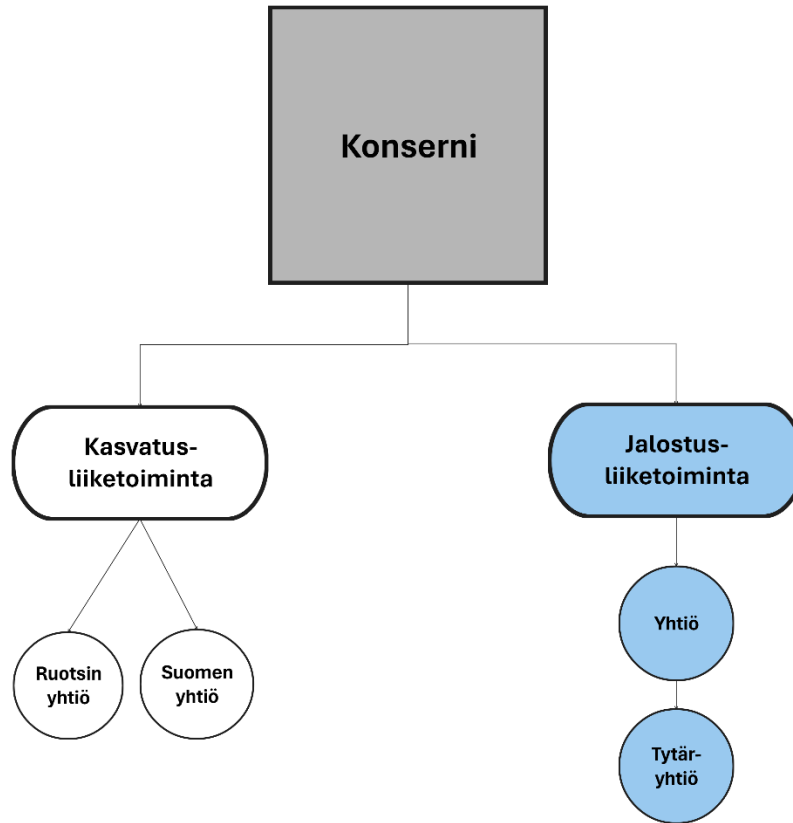
Hinnoitteluun kohdistuu ristiriitaisia tavoitteita organisaation eri toiminnoista. Keskeinen, empiirisesti todettu ongelma hinnoittelussa on tarkoituksenmukaisen tiedon ja työkalun saatavuus päätöksenteon tueksi. (Nagle 2016) Ihmisen kyvyttömyys ymmärtää dynaamisuutta ja kompleksisuutta näkyy usein operaatioiden mieltämisenä staattisiksi. Lisäksi ihmiset nojaavat usein kokemusperusteiseen päätöksentekoon. (Apilo et al. 2009) Myös Johansson et al. (2014) toteavat, että ihmiselle on tyypillistä luottaa historiaan ja olemassa oleviin linjauksiin. Tietoa voidaan kuitenkin jalostaa. Tiedon jalostaminen luo arvoa silloin, kun jalostamisen pohjalta syntynyttä tietoa käytetään toiminnan tueksi. (Laihonen et al. 2013) Tiedon johtamisen (knowledge management, KM) kaksi keskeisintä tavoitetta on organisationaalisen tehokkuuden parantaminen sekä organisaation innovaatiokyvyn kehittäminen (Dalkir 2023). Tiedon johtamisen voidaankin ajatella tuovan ratkaisuja myös hinnoitteluprosessien kehittämiseen.

Strategisten mittareiden ja prosessiin liittyvien mittareiden tai tavoitteiden erottaminen toisistaan ei ole aina yksinkertaista eikä myöskään tarkoituksenmukaista. Monissa prosesseissa asiakkaat ovat sisäisiä, jolloin asiakkaan prosessia kohtaan asetetut odotukset linkittyvät kiinteästi pitkänajan strategisiin tavoitteisiin. Jokaisesta prosessista ja sen osista vastuussa olevien henkilöiden tulisi tarkastella säännöllisesti käytössä olevia mittareita sekä niiden tuottamia tuloksia suhteessa organisaation isompaan kuvaan ja tavoitteisiin. (Wealleans 2017) Tässä diplomityössä tullaan perehtymään yhden konsernin sisäiseen hinnoitteluprosessiin, jota ei ole kuvattu tai määritelty aiemmin eksplisiittisesti.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän diplomityön tavoitteena on kuvata kohdeorganisaation nykyinen sisäinen hinnoitteluprosessi sekä tuottaa prosessiin kehitysehdotuksia. Lisäksi tässä diplomityössä on tavoitteena tunnistaa sellaisia prosesseja ja prosessin osia, joihin organisaatiossa on sitoutuneena paljon hiljaista, yksilöihin sitoutunutta tietoa. Diplomityö toteutetaan elintarvikealan kohdeorganisaatioon, jossa on tehty organisaatiomuutoksia viimeisen viiden vuoden aikana siten, että toimijan kasvatus- ja jalostustoiminta on siirretty saman konsernin alle. Jalostustoiminnan omistava taho laajensi toimintaansa kasvatustoimintaan yrityskaupalla, jonka yhteydessä perustettiin konserni. Kaikilla konserniyrityksillä on nykyään samat omistajat, jolloin kokonaisuhyödyn ja arvoketjuajattelun käsitteet ovat tämän diplomityön kannalta oleellisia. Lisäksi konserni on myöhemmin kasvanut yrityskauppojen myötä. Konsernilla on toimintaa Suomen lisäksi Ruotsissa. Konsernin tavoitteena on

kasvaa kannattavasti sekä parantaa kilpailukykyään. Diplomityössä keskitytään erityisesti sisäisen hinnoittelun prosessin optimointiin ja kehittämiseen, koska hinnoitteluprosessin kehittäminen on tunnistettu kehityskohteeksi.



Kuva 1 Konsernirakenne

Kuvassa 1 on kuvattu diplomityön kohdekonsernin konsernirakenne. Konsernissa tapahtuu sisäistä hinnoittelua kasvatus- ja jalostusliiketoiminnan välillä. Sisäiseen hinnoitteluprosessiin kohdistuva tutkimus on organisaatiossa ajankohtainen ja siihen kohdistuu odotuksia käytännön työkalujen tarjoamisesta sekä hinnoittelun että yleisen prosessiymmärryksen lisäämiseksi. Sisäisellä hinnoittelulla on konsernissa erittäin merkittävä rooli molempien liiketoimintojen kannattavuuden ja kasvun kannalta. Hinnoittelun kehittäminen on kiinteästi yhteydessä konsernin strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäistä hinnoittelua mallinnetaan tässä diplomityössä konsernin kasvatusliiketoiminnan ja suuremman jalostusliiketoimintaa harjoittavan yhtiön välillä.

Diplomityön alustavaksi aiheeksi kohdeyritys määritteli konsernin sisäisen hinnoittelun sekä hintaoptimoinnin analysoinnin ja kehityksen. Haastatteluissa ja keskusteluissa konsernin työntekijöiden kanssa tutkimusongelmaksi tarkentui konsernin kasvu- ja kannat-

tavuustavoitteen saavuttaminen toimintaympäristössä, jossa tuotteiden kysyntä vaihtelee voimakkaasti sekä raaka-aineen kasvatus on syklistä. Konsernissa on tunnistettu nimenomaisesti arvoketjuhinnoittelun ja jalostuskapasiteetin käyttöasteen nostamisen olevan keskeisiä keinoja saavuttaa kasvu- ja kannattavuustavoite.

Jalostustoiminnan tuotantosuunnitelma perustuu myynnin tuottamaan pitkänajan ennusteeseen, jonka perusteella suunnitellaan tietty tuotantovolyymi ja valmistuksen rytmi. Myyntiennusteen perusteella tehtävä tuotannosuunnittelu on konsernissa nimetty S&OP-prosessiksi (sales and operation planning). Ennusteita tehdään viikottasoisesti sekä myös esimerkiksi puolen vuoden pitkänajan ennusteita. Lisäksi tänä vuonna 2025 on ensimmäistä kertaa tehty vuoden S&OP-ennuste konsernissa, jonka tunnistetaan kuitenkin toistaiseksi olevan tarkkuudeltaan korkeintaan suuntaa antava.

Raaka-ainehinnan vaihtelun ja kysynnän kausittaisuuden mukaan vaihteleva myyntienuste sekä myyntiennusteen toteuma vaikuttavat suoraan tuotannon käyttöasteeseen ja sitä kautta valmiiden jalostettujen tuotteiden volyymiin, joka edelleen kasvattaa kokonaistoiminnan jalostusastetta ja siten myös katetasoa. Lisäksi erityisesti viennissä jalostustoiminta on keskittynyt matalan jalostusasteen tuotteiden myyntiin. Tulevaisuudessa viennin osalta on keskeistä tutkia ja hyödyntää mahdollisuus keskittyä raaka-ainekaupan lisäksi korkeamman jalostusasteen ja hinnan tuotteisiin. Keskeiseksi kysymykseksi nousee se, miten korkean jalostusasteen tuotteita saadaan myytyä suurempia volyymeja ja miten sisäistä hinnoittelua optimoimalla voitaisiin hinnoitella erityisesti private label²-tarjoukset kilpailukykyisemmiksi. Kohdekonsernissa on pohdittu jalostettujen tuotteiden myynnin volyymin kasvun vaikutusta tuotannon volyymiin ja sitä kautta mahdollisuuteen kasvattaa konsernin kokonaiskatetta. Tästä syy-seuraussuhteesta ei ole toistaiseksi tehty konsernissa laskelmia tai tarkempaa tutkimusta.

Diplomityössä tutkitaan, miten sisäisen hinnoittelun prosessia voidaan kehittää ja optimoida kokonaisarvoketjun kannattavuuden parantamiseksi. Konsernin sisäisen hinnoittelun kehittäminen tukee korkean jalostusasteen private label -tuotteiden kilpailukykyistä hinnoittelua ja vientimarkkinoille laajentumista. Private label -tuotesopimuksien keskeinen haaste on niiden hintaherkkä markkina ja siten sopimuksien saamiseksi hinnan tulee

² Private label tarkoittaa kaupan oman merkin tuotteita (ETL 2020). Esimerkiksi Kotimaista tai Pirkka ovat private label -tuotemerkkejä.

olla lopputuotteen kohdemarkkinoilla kilpailukykyinen sekä organisaatiolle itselleen kannattava. Kohdekonsernin sisäinen hinnoittelu etenkin kasvatustoiminnan ja jalostuksen välillä on keskeisessä roolissa siinä, miten kilpailukykyisen hintaisia lopputuotteet ovat. Tavoitteena on kokonaisyöty konsernille, jolla on hallussa koko toimitusketju ja siten myös arvoketju raaka-aineen tuottamisesta loppukäyttäjälle myymiseen.

Diplomityön päätutkimuskysymys on:

”Miten sisäisen hinnoittelun prosessia voidaan kehittää (arvoketjuajattelun mukaisesti) kannattavuuden parantamiseksi?”

Alatutkimuskysymykset ovat:

”Millaisia kokonaisyötyjä konsernitason ajattelun jalkauttaminen kaikkiin tulosyksiköihin synnyttää?”

”Miten hinnoitteluprosessia voidaan parantaa?”

Asiakashinnoittelussa konsernissa on käytössä diplomityön aloitushetkellä kaksi eri mallia. Kasvatusliiketoiminnassa hinnoittelu tehdään markkinahintapohjaisesti seuraamalla kansainvälisiä markkinoita raaka-ainehinnan osalta. Lisäksi kasvatusliiketoiminnassa hintaan vaikuttaa merkittävästi kysynnän ja tarjonnan suhde sekä kotimaisilla että kansainvälisillä markkinoilla. Jalostusliiketoiminnassa hinnoittelun pohjana on omakustannuslaskenta ja cost plus -hinnoittelu, jossa omakustannushintaan lisätään tietty marginaali (€/kg). Nykyinen cost plus -hinnoittelu koetaan perusajatukseltaan sopivaksi jalostustoimintaan, koska siinä kustannusten allokointi eri tuotteiden välille niiden valmistusprosessin mukaan on verrattain yksinkertaista. Konsernissa on kuitenkin tunnistettu tarve tarkastella hinnoittelua kokonaisarvontuoton näkökulmasta. Jalostusliiketoiminnassa on kuitenkin selvä tahtotila toteuttaa kustannuspohjaista hinnoittelua myös tulevaisuudessa. Yleisemmin konsernissa kustannuslaskennallisen ymmärryksen lisääminen liittyen kasvatusliiketoiminnan tuottamaan raaka-aineeseen on tunnistettu oleelliseksi kehitystarpeeksi. Arvopohjaista hinnoittelua onkin tarpeen tarkastella nimenomaan kokonaisarvontuoton näkökulmasta, eikä niinkään sellaisenaan sovellettavana hinnoittelustrategiana kohdekonsernissa.

Hinnoitteluun liittyy hinnoittelustrategian lisäksi konsernissa myös tiedonhallintaan ja vastuunjakoon liittyviä, osittain tunnistettuja haasteita. Alkuhaastatteluissa nousi esiin koettu lopullisen hinnanmääräytymisen prosessin epäselvyys sekä tarkastuspisteiden, roolituksen ja vastuunjaon strukturoimattomuus. Lisäksi sisäiseen hinnoitteluun on tarve

luoda mahdollisesti uusia työkaluja sekä laajemmalla tasolla keskustelua ja vuosikello- maista toimintaa, jotta hinnoitteluprosessi olisi johdonmukainen, käyttäjilleen ja tarkasta- jilleen selkeä sekä tuottaisi tietoa päätöksenteon tueksi.

1.3 Diplomityön rakenne ja rajaukset

Diplomityöllä on muutamia ennalta tunnistettuja rajoitteita. Diplomityö toteutetaan ta- paus- ja poikittaistutkimuksena tiettyyn kohdeorganisaatioon, jolloin tulokset etenkin työn empiirisessä osuudessa ovat tietyssä kontekstissa esiintyviä. Diplomityön kirjallisuuskat- sauksen tulokset ovat siirrettävissä muihinkin konteksteihin. Tutkimusongelmaa voisi empiirisesti tutkia monissa erilaisissa toimintaympäristöissä, jolloin tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävämpiä. Haastattelut toteutettiin spesifisti kohdeorganisaation proses- sien määrittämiseksi ja ne eivät sellaisenaan sovellu tutkimuksen toistamiseen jollain toisella toimialalla tai saman toimialan toisessa yrityksessä.

Resurssisyistä tehtäviä rajoituksia diplomityöhön tehtiin erityisesti prosessimallien mallin- tamisen, kehittämisen ja testaamisen osalta. Kohdeorganisaation toinen merkittävä kan- nattavuuteen vaikuttava hinnoitteluprosessi jätettiin työssä kokonaan mallintamatta sen laajuuden vuoksi, koska ajalliset resurssit tutkimuksen toteuttamiseen olivat rajalliset. Prosessimallien kehitys tehtiin tieteelliseen kirjallisuuteen pohjautuen sekä haastattelu- tutkimuksissa erityistä huomiota saaneiden kehitystoiveiden perusteella. Sisäisen hin- noittelun kehitettyä prosessia ei tämän työn rajoissa pystytty testaamaan käytännössä, mutta kehitetyn prosessin arvoimiseksi järjestettiin työn loppuvaiheessa prosessin vali- dointiin ja toteutuskelpoisuuden arvioimiseen tähtäävät haastattelut. On kuitenkin todet- tava, että mallin testaaminen todellisessa toimintaympäristössä pidemmällä aikavälillä pitkittäistutkimuksen keinoin olisi voinut merkittävästi vaikuttaa mallin jatkokehitykseen ja mahdollistaa käytännön työssä esiintyvien ongelmien tunnistamiseen.

Yksi selkeä tutkimuksen rajoite on sisäisen hinnoittelun prosessiin liittyvän verotukselli- sen näkökulman sivuuttaminen tässä tutkimuksessa. Kohdekonserniin kuuluu sekä suo- malaisia että yksi ruotsalainen yhtiö. Diplomityössä kehitettävää hinnoitteluprosessia on tarkoitus soveltuvin osin käyttää myös rajat ylittävissä transaktioissa. Verotuksessa siir- tohinnoittelulla tarkoitetaan toisiinsa etuyhteydessä olevien osapuolten välisen liiketoi- men hinnoittelua (Verohallinto 2022, Verohallinto 2025). Siirtohinnoittelussa tulee nou- dattaa markkinaehtoperiaatetta, joka on ilmaistu Suomen solmimissa verosopimuksissa sekä verotusmenettelylain 31§:ssä. Käytetyn hinnan markkinaehtoisuus todennetaan verotusta varten OECD:n siirtohinnoitteluohjeiden mukaisesti soveltuvimman siirtohin-

noittelumenetelmän avulla. Sisäistä hinnoittelua ei kuitenkaan käytännössä tarvitse asettaa samalla menetelmällä, jolla markkinaehtoisuus todennetaan verotusta varten. (Verohallinto 2022, Verohallinto 2025). Tutkimusaiheen ulkopuolelle on rajattu verotukseen liittyvät näkökulmat.

Diplomityö jakautuu kahdeksaan lukuun. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitellään tutkimuksen tieteellistä taustaa, tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asetanta. Toisessa luvussa käsitellään diplomityön tieteellistä viitekehystä Saundersin et al. (2019) tutkimusmetodologisen ”sipulimallin” mukaan. Tutkimusmetodologiaa käsittelevässä toisessa luvussa käsitellään myös kriittisen kirjallisuuskatsauksen aineistojen valintaperusteita sekä diplomityön empiirisen osuuden etenemistä tiedonkeruusta analyysiin.

Kolmannessa luvussa diplomityö siirtyy kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen. Kolmas luku koskee kannattavuutta ja hinnoittelua. Neljäs luku keskittyy arvonluonnin ja toimitusketjujen teoriaan. Viidennessä luvussa käsitellään prosessin kehittämistä, mallinnusta ja prosesseihin liittyvää tiedonhallintaa sekä päätöksentekoa. Kuudennessa luvussa kohdeorganisaatiota ja sen ydintoimintoja kuvataan empiirisessä osuudessa toteutetun haastattelututkimuksen pohjalta kirjallisuuskatsauksen teemoihin liittyen. Kuudennessa luvussa esitetään myös kohdekonsernin sisäisen hinnoitteluprosessin nykytilan mallinnus. Seitsemännessä luvussa esitellään sisäisen hinnoitteluprosessin kehitysprosessia kirjallisuuskatsauksesta nousseen teoreettisen viitekehysten sekä haastattelututkimuksesta nousseiden kehitysehdotusten valossa. Seitsemännessä luvussa käydään läpi myös validaatiohaastattelun tuloksia. Viimeisessä, kahdeksannessa luvussa, on diplomityön yhteenvetona vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jatkotutkimusmahdollisuudet sekä työn laadun arviointi.

2. TUTKIMUSMETODOLOGIA

2.1 Tutkimusmetodologian kuvaus

Tieteellinen tutkimus on aina jonkin menetelmän avulla toteutettu. Menetelmä voidaan määrittellä kokonaisuudeksi, jossa määritellään tutkimusstrategia, aineiston hankinta- ja analyysimenetelmän valitseminen sekä näiden noudattaminen. (Lähdesmäki et al. 2025.). Tämän diplomityön metodologisten valintojen perustana käytetään Saundersin et al. (2019) kuvaamaa niin kutsuttua sipulimallia, jossa tutkimuksen johdonmukaisuuden lisäämiseksi tehdään kuusi strategista valintaa. Mitä sisemmäksi sipulimallissa edetään, sitä yksityiskohtaisempia valinnat ovat ja nämä valinnat ohjaavat tutkimuksen suuntaa ja kulkua. Tutkimusmetodologiset valinnat myös auttavat tutkimuksen rajaamisessa, sillä jokaisella valinnalla myös rajataan tiettyjä vaihtoehtoja ja näkökulmia tutkitavan aiheen ulkopuolelle. Sipulimallin kerrokset ulkoa sisäänpäin ja siten myös laajemmasta rajatumpaan ovat: tutkimusfilosofia, lähestymistapa, tutkimusmetodologia, tutkimusstrategia, aikahorisontti ja menettelytapa. (Saunders et al. 2019) Kuvassa 2 on kuvattu tämän diplomityön metodologisia valintoja Saundersin et al. (2019) esittelemän ”tutkimussipulin” muodossa.



Kuva 2 Diplomityön ”tutkimussipuli” (malli mukailtu Saunders et al. 2019)

Tutkimusfilosofia määrittelee sitä, miten kirjoittaja suhtautuu tietoon ja miten kirjoittaja näkee maailmaa. Tutkimusfilosofia määrittelee laajan linssin, jonka läpi kirjoittaja tarkastelee koko diplomityötä. Keskeistä tutkimusfilosofian tunnistamisessa on se, että tutkimuksen tekijä tiedostaa omat näkemyksensä ja ennakkoluulonsa ja pyrkii minimoimaan niiden vaikutusta tutkimuksen tekoon. (Saunders et al. 2019) Tässä diplomityössä tutkimusfilosofiana on pragmatismi, koska tämän tutkimuksen tavoitteena on optimoida hinnoitteluprosessia, joka on hyvin sidoksissa käytännön työhön kohdeorganisaatiossa. Pragmatismen perusajatus on tunnistaa tutkimuksen kohteena oleva ongelma ja luoda käytännön ratkaisu, joka vaikuttaa toiminnan muuttumiseen tulevaisuudessa (Saunders et al. 2019). Pragmatismissa tiedon merkitys on sen käytännön hyöty. Lisäksi pragmatismissa korostetaan toimintaa ja käytäntöä tutkimusta ohjaavina tekijöinä. (Lähdesmäki et al. 2025) Tiedon merkitys määritellään sen tuottaman toiminnan menestyksekkyytenä. Tutkimusfilosofiana pragmatismi korostaa tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten merkitystä tutkimusta ohjaavina tekijöinä ja kannustaa monimetodiseen lähestymistapaan. (Saunders et al. 2019)

Abduktiivinen päättely tarkoittaa deduktiivisen ja induktiivisen päättelyn yhdistämistä, jossa datalla vahvistetaan teoriaa ja teorian perusteella kerätään dataa. Abduktiivisella päättelyllä pyritään muodostamaan tai muokkaamaan teoriaa sen perusteella, tukevatko havainnot uuden teorian tarvetta vai olemassa olevan teorian muokkaamista. Dataa eli kerättyä tietoa käytetään ilmiön tutkimiseen ja sitä kautta teemojen ja toistuvien ilmiöiden tunnistamiseen, jonka jälkeen kerättyä dataa verrataan olemassa olevaan kehikseen ja tätä kehystä edelleen testataan uudella tiedolla. (Saunders et al. 2019) Abduktiivinen päättely valittiin tämän diplomityön lähestymistavaksi, koska sen arvioitiin tukevan teorian ja empirian vuoropuhelua ja spiraalimaista työskentelytapaa. Diplomityössä luotiin kirjallisuuskatsauksen keinoin alustava ymmärrys tutkimusongelmaan liittyvästä teoriasta ja haastatteluiden avulla syvennettiin ymmärrystä tietotarpeista. Syntyneen ymmärryksen kautta kirjallisuuskatsausta rajattiin ja syvennettiin. Tutkimuksen lopussa sisäisen hinnoitteluprosessin kehitysehdotukset muodostettiin analysoimalla haastattelututkimuksen tuloksia kirjallisuuskatsauksessa muodostetun, teoreettisen ymmärryksen kautta.

Pragmatismi yhdistetään usein monimenetelmäiseen, sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista yhdistävän tutkimusmetodologian valintaan. Monimetodisuus mahdollistaa parhaan ja käytännöllisimmän metodien käytön tilanteessa, jossa tutkimuksessa pyritään pragmatismien ajatuksen mukaisesti ratkaisemaan tutkimusongelma käytännön sovelluk-

sella. Monimenetelmäisen tutkimuksen metodivalinnat pitäisi aina valita tutkimuskysymyksen pohjalta, jotta tutkimuskysymykseen saadaan mahdollisimman kattava ja laadukas vastaus. Monimenetelmällisyydessä on tyypillistä, että kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen menetelmä painottuu lopullisessa empiirisessä osuudessa enemmän. (Johnson & Onwuegbuzie 2004)

Tässä diplomityössä kvantitatiivisia menetelmiä ei valittu tutkimusmenetelmiksi. Diplomi-työn menetelmävalintana on laadullinen monimenetelmällisyys, sillä diplomityö toteutetaan kahden laadullisen tutkimuksen tyyppin avulla. Nämä menetelmät ovat kirjallisuuskatsaus ja haastattelututkimus. Monimenetelmällisyys tukee pragmatismia kantavaa ajatusta siitä, että tärkeintä tutkimusmetodien valinnassa on niiden kyky ratkaista tutkimusongelma, eikä itsearvoisesti se, tehdäänkö se kvalitatiivisen vai kvantitatiivisen analyysin keinoin (Saunders et al. 2019). Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä yhdistetään usein silloin, kun tutkimuskysymysten vastaukset ovat sekä kuvailevia että selittäviä (Puusa & Juuti 2020). Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tähtää tutkimuskohteen laadun, ominaisuuksien ja merkityksien kokonaisvaltaiseen jäsentämiseen (Lähdesmäki et al. 2025).

Tutkimusstrategian valinta tarkoittaa yksinkertaisimmillaan toimintasuunnitelmaa, jolla tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan. Tutkimusstrategia voi parhaimmillaan ohjata tutkimuksen rajaamisessa sekä auttaa tutkimuksen sisäisen yhtenäisyyden lisäämisessä, mutta tutkimusstrategiaa ei tule käyttää jälkikäteen päälle liimattuna viitekehyyksenä. (Saunders et al. 2019) Tässä diplomityössä käytetään tutkimusstrategiana tapaus-tutkimusta.

Tapaus-tutkimuksessa tuotetaan valitusta tapauksesta, kokonaisuudesta tai yksiköstä yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa (Lähdesmäki et al. 2025). Tapaus-tutkimus on tutkimusstrategia, jolla pyritään tutkimaan tiettyä ilmiötä tai aihetta siinä kontekstissa, missä se luontaisesti esiintyy (Saunders et al. 2019). Tapaus-tutkimuksen erityispiirre on sen joustavuus ja monenlaisiin tutkimusympäristöihin soveltuvuus, koska sitä voidaan käyttää myös silloin, kun ilmiön ja sen kontekstin välinen raja on vaikeasti erotettavissa (Puusa & Juuti, 2020). Tapaus-tutkimus sopii kuvailevaan, selittävään ja eksploratiiviseen tutkimukseen (Farquhar 2013). Tutkittavan ilmiön aiheyttyden ymmärtäminen on tapaus-tutkimuksessa erittäin oleellista (Saunders et al. 2019). Tapaus-tutkimuksessa tutkitaan ilmiötä sen luonnollisessa tilassa, mutta se on strategisesti joustava menetelmä (Puusa & Juuti 2020; Lähdesmäki et al. 2025). Lisäksi tapaus-tutkimuksessa olennaista on tuoda ilmiöön liittyvä teoria osaksi empiiristä maailmaa (Puusa & Juuti 2020), joten pragmatismi tutkimusfilosofiana tukee pohjalla myös tätä valintaa.

Tämän diplomityön aikahorisonttina on poikittaistutkimus. Poikittaistutkimus kuvaa ja selittää tiettyä ilmiötä tietyssä ajanjaksona (Saunders et al. 2019). Diplomityö asettaa tutkimukselle tietyt laajuusrajoitteita, mutta etenkin aika toimii yleensä keskeisenä tutkimuksen rajoitteena diplomityötä tehdessä. Tapaustutkimukset toteutetaan usein lyhyellä aikavälillä tehtyjen haastatteluiden pohjalta (Saunders et al. 2019). Tällöin metodologisina valintoina tapaustutkimuksen ja poikittaistutkimuksen voidaan ajatella tukevan toisiaan. Menettelytapana tässä diplomityössä on kriittinen kirjallisuuskatsaus ja tapaustutkimuksena toteutetut haastattelut useammassa osassa. Ensimmäisillä haastatteluilla pyrittiin diplomityössä rajaamaan aihetta ja tutkimusongelmaa. Lisäksi ensimmäisistä haastatteluista nousevia teemoja ja haasteita on käytetty tutkimusongelman pohjustamisessa. Toinen haastattelukierros diplomityössä koski sisäisen hinnoitteluprosessin ensimmäistä kuvausta ja edelleen tarkensi myös tiedonhankintaa kirjallisuuskatsauksen osalta. Kolmas haastattelukierros toteutettiin prosessiin kohdistuvien kehitysehdotusten validoimiseksi ja jatkokehitystarpeiden tunnistamiseksi.

2.2 Kirjallisuuskatsaus

Diplomityön teoreettinen viitekehys muodostettiin kriittisen kirjallisuuskatsauksen keinoin. Gibson (2014) on vertaillut teoksessaan erilaisia laadullisen tutkimuksen oppaita, joissa olisi laajasti otettu kantaa mahdollisiin käytettäviin työkaluihin sekä esimerkkita-pauksiin niiden käytöstä. Gibson (2014) nostaa esille Erikssonin ja Kovalaisen (2011) kirjoittaman laadullisen tutkimuksen oppaan erinomaisen laajan ja kokoavan otteen ta-kia. Kirjallisuuskatsauksessa pystytään nostamaan esiin erilaisia lähestymistapoja sekä niiden vahvuuksia ja heikkouksia (Eriksson & Kovalainen 2011). Kirjallisuuskatsausta voidaan kutsua kriittiseksi, mikäli siinä selvästi tuodaan esiin, miksi tietyt teorioita ei ole käsitelty osana työtä (Saunders et al. 2019). Lisäksi kirjallisuuskatsauksen kriittisyydessä on olennaista tuottaa uskottavaa analyysia olemassa olevasta tutkimuksesta liit-tyen valittuun tutkimusongelmaan ja siten tuottaa uutta tietoa vastaamalla tutkimuskysy-myksiin (Eriksson & Kovalainen 2011).

Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin tutkimuskirjallisuutta tutkimuskysymyksen pohjalta. Tarkemmin kirjallisuuskatsaus jakaantuu kolmeen pääaiheeseen: kannattavuuteen ja hinnoitteluun, arvonluontiin ja kokonaisoptimointiin sekä prosessikehitykseen. Kirjalli-suuskatsauksen kannalta keskeisiksi käsitteiksi diplomityössä nousi hinnoittelu, sisäinen hinnoittelu, kokonaisarvonluonti, tietämyksenhallinta ja prosessikehitys.

Saundersin et al. (2019) mukaan riittävä ymmärrys tutkittavasta aiheesta sekä mahdollisista ristiriitaisuuksista aiheen ympärillä voidaan saavuttaa kirjallisuuskatsauksen avulla. Fink (2014) määrittelee kirjallisuuskatsauksen olevan systemaattinen ja toistettavissa oleva metodi, jolla tunnistetaan, arvioidaan ja syntetisoidaan olemassa olevaa tieteellistä materiaalia. Saunders et al. (2019) nostaa esille kirjallisuuskatsauksen mahdollisuudet tutkimuksen läpi kulkevana prosessina, jossa on mahdollisuuksia huomattavasti laajempaan lähestymistapaan kuin pelkkään lähtötietojen keräämiseen. Tutkimuksen edetessä nousee usein esille uudenlaisia tarpeita, joihin tutkimuskirjallisuus voi tarjota vastauksia myös myöhemmin tutkimuksen aikana (Saunders et al. 2019). Tässä diplomityössä tehdyt metodologiset valinnat tukevat kirjallisuuskatsauksen toteuttamista spiraalimaisena, ajan kuluessa tarkentuvana prosessina, jota täydennetään tarpeiden mukaisesti diplomityön loppuun asti. Saundersin et al. (2019) mukaan kirjallisuuskatsausta voidaan toteuttaa iteratiivisena prosessina, jossa saavutettua pohjatietoa sidotaan empirian kautta syntyvään ymmärrykseen ja toisaalta empirian kautta muodostetaan syvempää ymmärrystä ilmiöistä, joita perustellaan teorian kautta. Tällainen työskentelytapa on abduktiivisen lähestymistavan ominaispiirre.

Finkin kirjallisuuskatsausprosessi toteutetaan seitsemässä vaiheessa (Fink 2014). Myös Saunders et al. (2019) on ottanut kantaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheisiin. Tässä diplomityössä on yhdistelty näistä malleista seuraava kirjallisuuskatsauksen rakenne:

1. Tutkimusongelman määrittäminen, tutkimuskysymysten asettaminen
2. Kirjallisuuskatsaukseen käytettävien tietokantojen valitseminen
3. Hakutermien ja -hakulausekkeiden määrittäminen
4. Haun rajaaminen käytännöllisiä ja metodologisia kriteereitä käyttäen
5. Aineistoihin tutustuminen
6. Valittujen aineistojen käsittely kirjallisuuskatsauksessa

Tässä diplomityössä tietoa kirjallisuuskatsaukseen on haettu pääosin Tampereen yliopiston tarjoamasta Andor-tietopalvelusta sekä yleisesti laajasti tietojohdamisen alalla käytetystä Scopuksesta. Lisäksi käytössä on ollut etenkin tiedonhaun alkuvaiheessa myös Scopusin alainen sovellus Scopus AI, joka on tekoälypohjainen tiedonhakupalvelin. Kirjallisuuskatsausta tarkentaessa empiirisen osuuden aikana tiedonhankintaan on käytetty myös Google Scholaria, EBSCOhostia ja ProQuestia. Scopus AI:ssa käytetyt hakulausekkeet on kuvattu tarkemmin myöhemmin tässä luvussa taulukossa 4.

Kirjallisuuskatsauksen materiaalina on käytetty pääosin tieteellistä kirjallisuutta. Tämä kirjallisuus sisältää sekä kirjoja, artikkeleita että yksittäisiä konferenssijulkaisuja. Lisäksi materiaalina on käytetty valtion virastojen ja viranomaisten nettisivuja sekä esimerkiksi Euroopan unionin nettisivuja. Hakusanoina käytettiin tunnistettuja avainsanoja ja niiden yhdistelmiä. Näitä yhdisteltiin boolean-operaattorien avulla tietokantahakuihin. Hakusanojen valinnassa ja ensimmäisiä hakuja tehdessä huomattiin, että suomenkielisillä hakusanoilla ei saada tarkoituksenmukaista eikä laajaa katsausta olemassa olevaan tutkimukseen.

Hakusanoina on käytetty pääosin englannin kielen ilmaisuja sekä ilmaisuille yleisesti tunnistettuja lyhenteitä. Lisäksi erityinen huomionarvoinen asia tiedonhakuja tehdessä oli, että suomeksi sisäisellä hinnoittelulla ja siirtohinnoittelulla on eriävä merkitys. Englanniksi "internal pricing" käsiteltiin kuitenkin käsitteen "transfer pricing" alle, jolloin tiedonhakuja tehdessä käytettiin sekä termejä "internal" että "transfer", vaikka suoranainen verotusnäkökulma siirtohinnoittelusta rajattiin tämän työn ulkopuolelle. Esimerkki hakusanoista ja niiden yhdistelmistä on taulukoitu alle, taulukkoon 1.

Taulukko 1 Otos diplomityössä käytetyistä hakulausekkeista ja niiden tietokantavastaavuudet

Hakulauseke	Andor	Scopus	Google Scholar
"internal pricing" AND "profit"	38	13	3100
"value creation" AND "pricing" AND "process"	196	62	126 000
"pricing process" AND "development"	243	63	15 000
"elements of profitability" AND "price"	3	1	271
"pricing" AND ("information management" OR "knowledge management" OR "information and knowledge management")	2366	956	18 700
"intracompany" AND "pricing"	71	5	2640
"value creation" AND "transfer pricing"	270	31	7410
("accountability" OR "decision making") AND "pricing process"	105	45	8310

Hakua rajattiin lisäämällä hakusanoja boolean-operaattorin avulla. Lisäksi hakua rajattiin tietokannoissa olevia valmiita filttereitä käyttäen, Andorista esimerkiksi "vertaisarvioidut lehdet" ja "open access" -määrittelyitä käyttäen. Tietokannoissa, joissa ei pysty suoraan

rajaamaan hakua esimerkiksi vertaisarvioinnin perusteella, on käytetty viittaumääriä yhtenä indikaationa tieteellisestä uskottavuudesta. Tietokannoissa, joissa aineistoa ei voitu rajata valmiilla rajaustekijöillä, käytettiin valintakriteerinä aineistolle myös julkaisupaikkaa. Jos artikkeli oli julkaistu jossain yleisesti tunnistetussa, tieteellisessä kokoelmajulkaisussa, sitä on pidetty tässä diplomityössä tieteellistä uskottavuutta lisäävänä valintaperusteena.

Vuosirajauksia on käytetty käytettävän aineiston ajankohtaisuuden varmistamiseksi, mutta kirjallisuuskatsausta tehdessä huomattiin valitun tutkimusaiheen sisältävän paljon vakiintunutta ja vanhaa, mutta edelleen paljon viitattua kirjallisuutta. Tästä syystä kirjallisuuskatsauksen laajuuden ja moninäkökulmaisuuuden varmistamiseksi aineistoa ei rajattu tiettyyn aikaan. Taulukossa 2 on esitetty haun rajaamista tietokannoissa tiettyillä hakulausekkeilla.

Taulukko 2 Esimerkki haun rajaamisesta valmiiden hakuoperaattoreiden avulla

Hakulauseke	("accountability" OR "decision making") AND "pricing process"	"pricing process" AND "development"
Tietokantavastaavuudet (kpl)	Andor: 105 Scopus: 45 Google Scholar: 8310	Andor:243 Scopus: 53 Google Scholar:150000
Rajaustekijä	"vuodesta 2021"	"vuodesta 2021"
Tietokantavastaavuudet (kpl)	Andor: 23 Scopus: 12 Google Scholar: 2350	Andor: 120 Scopus: 25 Google Scholar: 3890
Lisärajaustekijä "Vertaisarvioidut lehdet" ja "saatavilla verkossa" ANDOR	Andor: 12	Andor: 76

Suoran tietokantahaun lisäksi diplomityössä käytettiin helmenkalastusta. Helmenkalastuksella tarkoitetaan laadukkaiden ja tutkimuksen kannalta relevantiksi todettujen aineiston lähteistä uusien lähteiden etsimistä (Puusa & Juuti 2020). Helmenkalastus oli käytössä etenkin kirjallisuuskatsausta täydennettäessä empiirisen tutkimuksen aikana.

Lähteitä luettiin ensin otsikkotasolla ja sen perusteella kiinnostavista lähteistä luettiin myös tiivistelmät. Hinnottelua koskevassa tieteellisessä kirjallisuudessa huomattiin no-

peasti, että kirjallisuus rakentuu pitkälti case-tutkimuksille hyvin spesifeissä toimintaympäristöissä ja myös tämä ohjasi käyttämään hieman vanhempaa, yleistettävämpää materiaalia. Hakutuloksia rajattiin manuaalisesti otsikkotason tarkastelun pohjalta ja rajattiin selvästi toimeksiannosta poikkeavat tai täysin toisenlaista toimintaympäristöä koskevat julkaisut. Tämän jälkeen kiinnostavaksi ja relevanteiksi luokitellut aineisot luettiin kokonaisuudessaan.

Taulukko 3 Diplomityön keskeiset lähteet

Hakusana	Tekijät	Teos
"internal pricing" AND "profit"	Baldenius & Reichelstein (2006)	External and internal pricing in multidivisional firms
"value creation" AND "pricing" AND "process"	Nagle et al. (2016)	The Strategy and Tactics of Pricing, 5 th edition
"value" AND "pricing" AND "process"	Guerreiro & Amaral (2017)	Cost-based price and value-based price: are they conflicting approaches?
("accountability" OR "decision making") AND "process"	Smith & Erwin (2005)	Role & Responsibility Charting (RACI)
"pricing process" AND "development"	Liozu & Hinterhuber (2013)	Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance
"value creation" AND "pricing" AND "process"	Taghizadeh et al. (2022)	Value co-creation and new service performance mediated by value-informed pricing
"kannattavuusajattelu"	Pellinen (2019)	Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu

Aineistoa hankittiin koko diplomityön ajan lisää tietotarpeiden täsmentyessä. Pragmatismi filosofiana koettiin tämän metodologisen valinnan kannalta sitä tukevaksi, sillä diplomityön keskeisin tavoite oli tuottaa konkreettista arvoa kohdeorganisaatiolle. Ilmi tulleet väärinkäsitykset rajauksessa diplomityöntekijän ja toimeksiantajan välillä pystyttiin näin ollen korjaamaan ja työn rajaus tarkentui pitkin diplomityöprosessia. Diplomityötä tehdessä on pidetty hakupäiväkirjaa, johon on tallennettu käytetyt hakulausekkeet ja niiden perusteella löydetyt kirjallisuuskatsaukseen päätyneet materiaalit. Yhteenveto diplomityön kannalta keskeisistä lähteistä esitetään yllä olevassa taulukossa 3.

Taulukko 4 Scopus AI:n kautta diplomityöhön valitut lähteet

Hakulauseke Scopus AI:ssa	Valittu lähde: kirjailijat	Valittu lähde: otsikko
"How does internal pricing effect on profitability?"	Homburg, Jensen & Hahn (2012)	How to organize pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority

"What special features do private label deals have?"	Lamey, Deleersnyder, Dekimpe, & Steenkamp (2007)	How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe
--	--	---

Diplomityön alussa käytettiin tekoälypohjaista Scopus AI -hakupalvelua. Palvelun kautta löydetyt ja työssä käytetyt lähteet on esitetty taulukossa 4. Diplomityön alussa on ohjeistuksen mukaisesti täytetty ”Tekoälyn käyttö opinnäytteessä” -lomake.

2.3 Haastattelututkimus

Työn empiirinen osuus rakentuu kolmesta eri aikaan järjestetystä kierroksesta haastatteluista ja niiden avulla havainnollistetun sisäisen hinnoittelun prosessimallin kuvauksesta ja sen kehittämisestä. Ruusuvuori et al. (2010) toteaa, että tieteellinen tutkimushaastattelu eroaa journalistisesta haastattelusta erityisesti siinä, että tutkimushaastattelun vastaukset ovat uusien kysymysten lähde eivätkä yksiselitteinen, sellaisenaan julkaisemisen arvoinen toteamus. Haastattelututkimuksesta tiedetään ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa laajoja, monitahoisia vastauksia, jotka viittaavat moniin eriäviin suuntiin (Hirsjärvi & Hurme 2022). Haastattelun analyysia voidaan kuvata aineiston haastatteluksi ja tutkimuksen uudelleen käynnistämiseksi, koska usein haastatellen kerätty aineisto ei sellaisenaan vastaa tutkimuskysymyksiin (Ruusuvuori et al. 2010). Näin ollen aineistoa tulee analysoida ja tulkita, jotta voidaan saavuttaa vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava ja se sopii moniin erilaisiin tarkoituksiin. Haastattelututkimuksen rajoitteet ja ongelmallisuus tiedonkeruutapana kuitenkin sivuutetaan nykyisessä tutkimuksessa liian usein. Haastattelussa on monia virhelähteitä sekä haastattelijasta että haastateltavista henkilöistä johtuvista syistä. Usein haastateltavat muokkaavat vastauksiaan sosiaalisesti hyväksyttäväksi, jolloin tutkimustulokset voivat vääristyä. Haastattelijalta vaaditaan taitoa toteuttaa haastattelu laadukkaasti. Lisäksi erityisesti vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi haastavat tekijäänsä, koska valmiita malleja haastattelututkimuksen analysointiin on tarjolla hyvin vähän. (Hirsjärvi & Hurme 2022) Analyttisen aineiston käsittelyn ja tulosten esittämisen jälkeen tutkimuksessa on usein osuus, jossa tulokset liitetään käytännön ongelmiin tai tunnistettuihin teoreettisiin näkökulmiin. Onnistuneesti toteutettu ja analysoitu haastattelututkimus synnyttää jatkotutkimusaiheita. (Ruusuvuori et al. 2010)

Puolistrukturoitu haastattelu, usein myös teemahaastatteluksi kutsuttu haastattelumenetelmä toteutetaan jokin näkökulma tai -kohta lukitsemalla, mutta jättämällä vapautta myös keskustelun vaihteluun eri haastateltavien välillä (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tässä diplomityössä haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti sekä kohdeorganisaatiossa työtä ohjaavan henkilön suosituksesta. Haastateltavien koodit sekä asema konsernissa on kuvattu taulukossa 5. Teemahaastattelun määritelmä ei ota kantaa siihen, kuinka monta haastattelua järjestetään, kuinka syvällistä otetta niissä käytetään tai sitä, analysoidaanko haastattelua kvalitatiivisen vai kvantitatiivisen menetelmän keinoin (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Teemahaastattelussa keskeistä on, että haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa eikä tarkkojen, yksityiskohtaisten kysymysten pohjalta. Teemahaastattelussa kysymysten tarkka muoto tai järjestys ei ole oleellista, mutta valituissa teemoissa pysyminen kuitenkin rajaa haastattelua strukturoidumpaan muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2022) Teemahaastattelu todettiin soveltuvaksi haastattelumenetelmäksi tämän diplomityön toiselle haastattelukierrokselle. Ensimmäinen ja kolmas haastattelukierros toteutettiin strukturoidumpana haastatteluna, jossa kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat sekä haastatteluun varattu aika lyhyempi. Hyvärinen et al. (2017) suosittelee haastatteluiden aloittamista ja lopettamista esimerkiksi vapaamuotoisella keskustelulla. Tämä toteutettiin kaikilla haastattelukierroksilla järjestetyissä haastatteluissa vuorovaikutuksen edistämiseksi. Kaikki tämän diplomityön haastattelut toteutettiin etänä.

Haastattelututkimukselle on tyypillistä, että rajallisestakin määrästä haastatteluita syntyy paljon aineistoa. Tämä on erityisen tyypillistä teemahaastattelulle, jossa dialogin syveneminen haastattelijan ja haastateltavan välillä rikastaa ja lisää materiaalin määrää. Olennaista runsaan aineiston hallinnassa on suunnitella siitä tehtävä analyysi alustavasti jo ennen haastatteluita. (Hirsjärvi & Hurme 2022)

Taulukko 5 Haastatteluiden asiantuntijat

Haastateltavan koodi	Haastateltu kierroksella: 1,2,3	Positio
H1	1,2	Myyntijohtaja
H2	2	Myyntipäällikkö
H3	2, 3	Kehityspäällikkö
H4	2, 3	Jalostusliiketoiminnan ja kasvatustiiketoiminnan toimitusjohtaja

H5	1, 2, 3	Kasvatusliiketoiminnan käsittelylaitoksen johtaja
H6	1, 2, 3	Ostojohdaja, konsernin toimitusjohtaja
H7	1, 2, 3	Ostopäällikkö
H8	1, 2, 3	Talousjohtaja
H9	1, 2, 3	Taluspäällikkö, laskentatoimi
H10	1, 2, 3	Operatiivinen johtaja, jalostusliiketoiminta
H11	1	Biologi, kasvatusliiketoiminta
H12	1	Tuotantopäällikkö
H13	1	Myyntikoordinaattori
H14	1	Business controller

Diplomityössä käytettiin aineistona myös kokousohallitumisista kertyneitä muistiinpanoja. Osallistuminen jalostusliiketoiminnan sisäisiin palaverihin mahdollisti syvällisemmän ymmärryksen syntymisen organisaatiosta ja sen toiminnoista, jota pelkästään tarkkailijan roolissa diplomityöntekijänä ei olisi todennäköisesti ollut mahdollista saavuttaa. Diplomityöntekijä osallistui diplomityön ohessa jalostusliiketoiminnan hinnoittelutyökalun kehittämiseen diplomityön ulkopuolisena tehtävänä. Näistä palavereista sekä prosesseista tehtyjä havaintoja käytettiin soveltuvin osin tässä diplomityössä etenkin tutkimusta taustoittavana aineistona sekä empiirisessä osuudessa tukemaan tehtyjä havaintoja soveltuvin osin.

Ensimmäinen haastattelukierros

Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastattelu oli puolistrukturoitu eli kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, mutta haastateltavien annettiin viedä keskustelua hieman eri suuntiin. Saundersin et al. (2019) mukaan puolistrukturoitua haastattelua ohjaa ennalta mietitty lista kysymyksiä tai teemoja, mutta niiden hyödyntämistä osana haastattelua ohjaa valittu tutkimusfilosofia. Tarkentavien kysymysten esittäminen osana puolistrukturoitua haastattelututkimusta syventää tutkijan ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta, jolloin parhaimmillaan saadaan selville teemoja ja asioita, joita alkuperäisessä kysymyslistassa ei ole osattu nostaa esille (Saunders et al. 2019). Eri lähteiden mukaan puolistrukturoidun haastattelun kysymysten muodon vakinaisuudesta on hieman erilaisia näkemyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2022). Ensimmäisen haastattelukierroksen haastattelukysymykset on esitetty liitteessä A.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastateltiin kasvatusliiketoiminnassa töissä olevia henkilöitä, konsernin hallintopalveluissa töissä olevia henkilöitä sekä jalostusliiketoiminnan myynnissä ja tuotannossa työskenteleviä esihenkilöitä. Diplomityöntekijälle jäi epäselvä käsitys joistain jalostustoiminnan tuotantoon liittyvistä teemoista, jolloin ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen tehtiin muutama yksittäinen haastattelu, jotta toteutettiin tuotannon ja tuotekehityksen vastaaville henkilöille. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastateltiin yhteensä 14 henkilöä. Ensimmäisen haastattelukierroksen perusteella täsmentyi myös tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joiden pohjalta toteutettiin ensimmäinen versio kirjallisuuskatsauksesta. Ensimmäistä haastattelukierrosta ei tallennettu, vaan diplomityöntekijä teki haastatteluista vapaamuotoiset muistiinpanot. Tästä syystä diplomityössä ei käytetä suoria lainauksia ensimmäiseltä haastattelukierrokselta.

Toinen haastattelukierros

Toinen haastattelukierros diplomityössä järjestettiin teemahaastattelun ominaispiirteitä mukaillen. Keskeinen teema toisen kierroksen haastatteluissa oli sisäisen hinnoittelun prosessimallin kuvaaminen. Muita toistuvia, haastatteluista yhdistäviä teemoja oli esimerkiksi suorituksen johtaminen, mittaaminen sekä tietämyksen henkilösidonaisuus. Toisella haastattelukierroksella haastattelut olivat ensimmäistä haastattelukierrosta avoimempi, ja jokaiselle haastateltavalle muodostettiin roolin mukaan erilaiset kysymykset (liite B). Toisen haastattelukierroksen tarkoituksena oli muodostaa ensimmäinen versio sisäisen hinnoittelun prosessimallista sekä edelleen lisätä ymmärrystä konsernin kokonaisraketijusta. Toisen haastattelukierroksen jälkeen myös jatkettiin kirjallisuuskatsauksen kehittämistä uusien tietotarpeiden määrittäessä prosessikuvausta tehtäessä. Toisen haastattelututkimuksen tulokset analysoitiin käyttäen koodausta ja teemoittelua.

Toisella haastattelukierroksella haastatteluja toteutettiin 10 kappaletta kahdeksalle haastateltavalle. Osa haastatteluista oli ryhmähaastatteluja ja osa yksilöhaastatteluja. Kolme, sisäisen hinnoitteluprosessin kannalta avainhenkilöiksi tunnistettua henkilöä H5, H6 ja H7, haastateltiin kahdesti toisella haastattelukierroksella. Kaikki toisen kierroksen haastattelut toteutettiin etänä ja ne tallennettiin osallistujien suostumuksella Teamsin tallennus ja litterointi -työkalua käyttäen. Litteroinnit luettiin, tarkistettiin ja korjattiin välittömästi kunkin haastattelun jälkeen vastaamaan audiotallennetta. Haastatteluiden toteutamisvaiheessa haastattelija toi esille tiivistyksiä ja tulkintoja, joita haastateltavalla oli mahdollisuus korjata, hylätä tai vahvistaa. Tällaista haastattelutapaa kutsutaan itseään korjaavaksi, jossa tavoitteena on dialogin ja tulkintojen esittämisen keinoin päästä oikeaan tulkintaan jo haastatteluvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Toisen haastattelukierroksen aineistoa käytettiin ensin sisäisen hinnoittelun prosessimallin piirtämisen tukena. Haastatteluista poimittiin spesifisti prosessikuvaukseen liittyvät kysymykset ja vastaukset. Prosessimallit piirrettiin Microsoftin Whiteboard-työkalulla. Tässä toteutuu Hirsjärven ja Hurmeen (2022) kuvaus haastatteluaineiston purkamisesta tavalla, jossa aineiston analysointi alkaa haastattelutilanteessa nojaten haastattelijan tulkintoihin ja intuitioon. Haastattelija voi jo haastattelutilanteissa havainnoida ilmiöiden toistuvuutta, jakautumista tai ristiriitaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Kolmas haastattelukierros

Lomakehaastattelussa täysin määrätty kysymysten esittämismuoto ja -järjestys sekä vastausten muodollisuusvaatimus (Hirsjärvi & Hurme 2022) todettiin kuitenkin epäsovivaksi prosessikuvausten validointiin ja jatkokehittämiseen. Lomakehaastattelu eli täysin strukturoitu haastattelu heijastaa usein enemmän tutkijan kuin haastateltavien näkemyksiä, jolloin haastattelutilanteessa määritettyjen vastausvaihtoehtojen ulkopuolelle jää paljon tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2022). Diplomityön tavoitteena on kuitenkin tuottaa kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa hyödynnettävässä muodossa, jolloin laajemman keskustelun salliva haastattelumuoto kehityskohteista arvioitiin hyödyllisemmäksi. Kolmannen haastattelukierroksen haastattelumuoto oli edellistä kierrosta strukturoidumpi ja kaikille haastateltaville esitettiin samat, kehitysehdotusten soveltuvuuteen liittyvät kysymykset (liite C).

Kolmannella haastattelukierroksella haastateltaviksi valittiin henkilöt, joilla on nykyisessä sisäisessä hinnoittelussa operatiivinen tai strateginen rooli ja lisäksi henkilöitä, jotka arvioitiin diplomityön tekijän toimesta olennaiseksi kehitysehdotusten jalkauttamisen kannalta. Kolmannella haastattelukierroksella haastateltaville lähetettiin esimateriaalina tiivistelmä diplomityön luvuista 6.3, 7.1 ja 7.2 eli sisäisen hinnoittelun prosessikuvaus ja siihen diplomityössä käsitellyn teorian sekä sisäisten kehitystarpeiden pohjalta rakennetut kehitysehdotukset. Haastattelutilanteessa sisäisen hinnoittelun prosessimallia ja siihen osoitettuja kehitysehdotuksia pyrittiin validoimaan ja niiden soveltuvuutta kohdeorganisaatioon arvioimaan. Kolmannen haastattelukierroksen jälkeen huomiot mallin soveltuvuudesta ja käyttökelpoisuudesta tuotiin osaksi diplomityötä ja jatkokehittämisehdotuksia.

Kolmas haastattelukierros oli ensimmäisen haastattelukierroksen kaltainen, ennalta määritetyt kaikille samat kysymykset sisältävä puolistrukturoitu haastattelu. Kolmannella haastattelukierroksella haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä ja haastatteluiden kesto oli keskimäärin puoli tuntia. Kolmannen haastattelukierroksen haastattelut tallen-

nettiin ja litteroitiin haastateltavien henkilöiden suostumuksella. Kolmannen haastattelukierroksen aineistot analysoitiin osin samoilla analyysin vaiheilla kuin toisen haastattelukierroksen aineistot.

Haastattelututkimuksen analyysi

Tässä diplomityössä ensimmäisen haastattelukierroksen haastatteluita käytettiin ensimmäisen ja toisen luvun tutkimusongelman, tutkimuksen rajauksien sekä metodologisten valintojen täsmentämiseen. Haastattelujen avulla diplomityöntekijä tutustui uuteen organisaatioon ja toimialaan. Ensimmäisen kierroksen haastatteluita ei tallennettu tai litteroitu vaan niistä tehtiin vapaamuotoiset muistiinpanot. Näitä muistiinpanoja käytettiin tutkimusongelman täsmentämisen pohjana ja sitä kautta myös kirjallisuuskatsauksen ensimmäisen version tausta-aineistona. Ensimmäisiä haastatteluja jäsennettiin tekemällä miellekarttoja organisaation keskeisten prosessien, toimintojen ja resurssivirtojen havainnollistamiseksi.

Toisen haastattelukierroksen aineiston pohjalta tehtiin ensimmäiset versiot kohdekonsernin sisäisen hinnoittelun prosesseista. Prosessikuvausten piirtämisen jälkeen toisella haastattelukierroksella kertynyt haastatteluaineisto analysoitiin tarkemmin aineistoa purkamalla, koodaamalla ja analysoimalla. Aineistot oli tässä vaiheessa jo litteroitu ja tarkastettu. Sekä Hirsjärvi ja Hurme (2022) että Saunders et al. (2019) suosittavat laadullisen analyysin toteuttamista tietyn, tutkimuskohteeseen sopivan rakenteen mukaisesti, vaikka vakioitua toteuttamistapaa ei ole olemassa.

Haastatteluaineiston analyysivaiheet mukailevat Hirsjärven ja Hurmeen (2022) yksinkertaistettua mallia, jossa aineistosta edetään luentaan, luennasta luokitteluun, luokittelusta yhteyksien löytämiseen ja yhteyksistä synteisiin ja sen raportointiin. Kvalitatiivinen analyysi voidaan kuvata myös vielä yksinkertaisemmin kuvailun, luokittelun ja yhdistelyn kautta (Hirsjärvi & Hurme 2022). Kvalitatiiviselle analyysille ei ole tarkkoja sääntöjä, mutta esimerkiksi Saunders et al. (2019) jakaa temaattisen analyysin vaiheet kuuteen osaan: aineistoon tutustuminen, alustavan koodauksen luominen, teemojen tunnistaminen, teemoituksen kriittinen arviointi, teemojen määrittely ja nimeäminen sekä raportin luominen. Tässä diplomityössä on käytetty yhdistelmää Hirsjärven ja Hurmeen (2022) sekä Saundersin et al. (2019) suosittamista analyysivaiheista. Analyysivaiheet toteutettiin seuraavasti:

1. Aineiston litterointi, litteroinnin täydentäminen ja tarkistaminen
2. Aineiston purkaminen ensimmäisten havaintojen perusteella, havaintojen sanallistaminen kirjalliseen muotoon eli koodeihin

3. Teemojen tunnistaminen ja koodien ryhmittely, teemojen arviointi
4. Synteesi – kokonaisuus, tulkinta, teoreettinen uudelleen hahmottaminen

Koodauksessa käytettiin pohjana ennalta määritettyjä teemahaastattelujen teemoja eli toimittiin teoriaohjautuvasti (Saunders et al. 2019). Koska koodauksessa kuitenkin tunnistettiin myös teemoja, jotka eivät kuuluneet ennalta määritettyihin teemoihin, koodausta tehtiin myös aineisto-ohjautuvasti. Abduktiivinen lähestymistapa diplomityössä mahdollistaa sekä teoriaohjautuvuuden että aineisto-ohjautuvuuden käyttämisen rinnakkain työkaluina (Saunders et al. 2019). Diplomityössä käytettiin myös uudelleen haastattelua. Uudelleen haastattelu tarkoittaa sitä, että analysoitua aineistoa ja tulkintoja esitetään haastateltavalle, joka vahvistaa tai hylkää tulkinnan oikeellisuuden (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tällaista työskentelytapaa toteutettiin toistuvasti diplomityön aikana viikoittaisissa ohjaustapaamisissa kohdeorganisaation vastuuhenkilön kanssa. Näissä tapaamisissa haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja saadusta palautteesta tehtiin sekä ohjaajan että diplomityöntekijän toimesta vapaamuotoisia, kirjallisia muistiinpanoja. Uudelleen haastatteluiksi voidaan tunnistaa myös kolme toisella haastattelukierroksella järjestetyistä haastatteluista, koska niissä syvennettiin ensimmäisessä ryhmähaastattelussa syntynyttä ymmärrystä prosesseista.

Kolmannella haastattelukierroksella kerätyn aineiston analyysi toteutettiin vastaavalla tavalla kuin toisen haastattelukierroksen aineiston analyysi yllä esitettyjen ensimmäisen ja toisen analyysivaiheen osalta. Kolmannen haastattelukierroksen aineistoille ei kuitenkaan tehty tarkempaa teemoittelua (vaihe 3), koska haastatteluaineistoa päädyttiin käsittelemään järjestelmällisesti kehitysehdotus ja siihen liittyvä validointihaastattelumateriaali kerrallaan. Valitut haastattelukysymykset (liite C) tukivat tällaista lähestymistapaa kolmannen kierroksen haastatteluaineiston analyysiin.

3. HINNOITTELU

3.1 Kannattavuus

Yritysten pohjimmainen tavoite on kannattava liiketoiminta (Laihonen et al. 2013). Kannattavuus (profitability) on yksinkertaisimmillaan sitä, kuinka paljon yrityksen tuloista jää tulojen mahdollistamiseksi käytettyjen menojen vähentämisen jälkeen jäljelle. Kannattavuuteen vaikuttavat kaikki yrityksen päätökset, olivatpa ne sitten strategisia tai operatiivisia. (Suominen et al. 2011) Absoluuttista kannattavuutta mitataan rahamääräisenä lukuna, joka saadaan vähentämällä kustannukset tuotoista. Suhteellinen kannattavuus lasketaan absoluuttisen kannattavuuden suhteuttamisella valittuun vertailulukuun, yleensä esimerkiksi toimintaan sidotun pääoman määrään. (Suominen et al. 2011)

Yritys on talousyksikkö, jonka tavoite on tuottaa voittoa (Pellinen 2019). Yritys jaetaan raha- ja reaali prosesseihin, joiden kautta yrityksen vaihdantaa markkinoiden kanssa on mahdollista jäsentää (Suominen et al. 2011; Pellinen 2019). Kun lasketaan yrityksen kannattavuutta tai kustannuksia, pitää tehdä valintoja liittyen laajuuteen, mittaamiseen, kohdistukseen, jaksotukseen sekä arvostamiseen. Yrityksen tulosta ja taloudellista tehokkuutta arvioidaan tyypillisesti tuloslaskennan avulla, mutta on myös muunlaisia, ei-rahamääräisiä mittareita. (Pellinen 2019) Kannattavuuden mittausta ohjaa myös tarkoituksenmukaisuus, jonka perusteella tiettyjä kustannus- ja tuottoeriä huomioidaan tai ei huomioida laskelmissa ja mittareissa (Suominen et al. 2011). Voidaankin todeta, että kannattavuuteen vaikuttavat monet tekijät, joista kaikki eivät ole samalla tavalla mitattavissa.

Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ovat pohjimmiltaan samoja toimialasta riippumattomia. Kilpailua ja kannattavuutta voi analysoida ”viiden voiman” avulla. (Porter 2008) Porter (1980) on nimennyt nämä voimat seuraavasti: alan sisäinen kilpailu olemassa olevien toimijoiden kanssa, uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima sekä korvaavien tuotteiden uhka. Jos nämä voimat ovat voimakkaita, kilpailu alalla on kovaa ja vain harva pystyy tuottamaan sijoitetulle pääomalle tuottoa. Vastaavasti, jos voimat ovat heikkoja, avaa se kilpailutilanteen, missä on helpompaa harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa. (Porter 2008) Nämä voimat kuitenkin muuttuvat aina silloin, kun teknologia, sääntely tai esimerkiksi asiakasmieltymykset muuttuvat (Nagle et al. 2016). Kannattavuuteen vaikuttaa myös muut suorituskykykäsitteet kuten yrityksen tuottavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Tuottavuuden ja kannattavuuden

välillä on yksisuuntainen yhteys eli tuottavuuden muutos näkyy kannattavuudessa, mutta kannattavuuden muutos ei välittömästi tai välttämättä heijastu tuottavuuteen. (Suominen et al. 2011) Näin ollen kannattavuutta voidaan lähestyä sekä suurien, jopa globaalien ilmiöiden analysoinnilla että laskennallisen lähestymisen kautta yrityksen sisäisesti.

Tyypillisiä yrityksen talouden mittareita ovat esimerkiksi myyntikate, käyttökate, EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), EBIT (Earnings before interest and taxes), tilikauden voitto, ROI (Return of investment) ja ROE (Return of equity). Myyntikatteella, käyttökatteella, EBITDA:lla ja EBITillä mitataan tuottojen ja kustannusten suhdetta eri laskentaerien mukaan. ROI ja ROE mittaavat sijoitettua ja omaa pääomaa suhteessa liikevoittoon. Erityisesti myyntikatetta (gross margin) ja käyttökate (gross profit) on perinteisesti käytetty laajasti johdon laskennassa mittareina yrityksen kannattavuudelle. (Suominen et al. 2011) Mittareiden moninaisuudesta voidaan päätellä, että yksiselitteistä lukuarvoa yrityksen kannattavuudelle tai kannattamattomuudelle ei voida tarkasti määrittellä.

Bruttovoiton suhde taseen kirjanpitoarvoon ennustaa tuottoja (Ball et al. 2015) Tätä tulosta kutsutaan bruttokannattavuudeksi (Noxy-Marx 2013). Noxy-Marxin (2013) mukaan bruttokannattavuus bruttovoiton kautta laskettuna on paras mittari kannattavuudelle ja sillä on paras ennustetarkkuus. Ball et al. (2015) toteaa, että myös nettotulos on ennustetarkkuudeltaan yhtä hyvä tulevaisuuden voittojen ennustamisessa, kun bruttovoitto suhteutetaan samaan jakajaan. Tällainen jakaja voi olla esimerkiksi taseen loppusumma (Ball et al. 2015). Tämäkin kertoo siitä, että kannattavuutta voidaan mitata monella eri tavalla.

Bruttokannattavuuden avulla voidaan ennustaa tuottoja sekä tasearvoa. (Noxy-Marx 2013) Noxy-Marxin (2013) mukaan bruttovoitto (gross profit) ennustaa puhtaasti yrityksen taloudellista kannattavuutta. Ero bruttovoiton ja nettotuloksen ennustetarkkuuden välillä syntyy siis laskennallisesta eroavaisuudesta, jossa nettotulos jaetaan yhden osakkeen kirjanpitoarvolla tai markkina-arvolla, kun vastaavasti bruttovoitto jaetaan koko taseen loppusummalla (Ball et al. 2015). Kannattavuuden ennustamiseen käytettävät arvot on hyvä valita niin, että ne ennustavat tulevia voittoja eikä niinkään tämänhetkistä bruttovoittoa tai tulosta (Ball et al. 2015). On kuitenkin huomioitava, että kannattavuuden johtamisessa tulee huomioida pitkän ja lyhyen aikavälin vaikutukset. Päätös lopettaa kannattamattoman tuotteen valmistaminen ei välttämättä tarkoita kaikkien siihen liittyvien kustannuksien poistumista, jolloin laskennallisesti saavutettu vaikutus kannattavuuteen voi jäädä huomattavasti oletettua pienemmäksi. (Suominen et al. 2011) Kannattavuutta arvioidessa tulisi siis huomioida operationaaliset, lyhyen aikavälin päätökset ja

niiden vaikutukset, mutta kannattavuutta kehitettäessä ja johtaessa näkökulman tulisi olla kokonaisuudessa ja tulevaisuuden ennustamisessa.

Kannattavuuden johtamisessa tulisi tarkastella kustannusjohtamisen lisäksi myös asiakkaan kokemaa arvoa (Suominen et al. 2011). Asiakkaan kokeman arvon ymmärtämisestä Suominen et al. (2011) mukaan esimerkki on, kun yksittäinen, kustannuslaskennassa kannattamattomaksi todettu tuote voi olla kokonaisuuden kannalta merkittävä valikoiman osa, kun tietty merkittävä asiakassegmentti tekee ostopäätöksiä valikoiman laajuuden perusteella.

Toiminto	Hankinta	Tuotanto	Myynti	Johto
<ul style="list-style-type: none"> • ydinvaikutus kannattavuuteen • ydinvaikutus kannattavuuteen lyhyellä aikavälillä • ydinvaikutus kannattavuuteen pitkällä aikavälillä 	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömät kustannukset • Ostettavien nimikkeiden hinta, ostojen oikeaikaisuus • Toimittajien valinta, hankinnan laatutaso 	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömät kustannukset • Resurssitehokkuus, läpäsyyajat, tuotannonsuunnittelu • Itsenäinen päätöksenteko, investoinnit, käyttöpääoman hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksikkö- ja kokonaistuotto • Tehokas hinnoittelu, kampanjointi, aktiivisuus • Kestävät ja tavoitteelliset hinnoittelusäännöt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotot ja kustannukset • Resursointi ja koordinointi • Suunta, strategia ja motivointi

Kuva 3 Kannattavuuteen vaikuttavat toiminnot organisaatioissa (mukailen Suominen et al. 2011)

Kannattavuuden johtaminen on tehokkainta silloin, kun se nähdään organisaatiossa yhteisenä tavoitteena. Organisaatioissa on aina erilaisia perustoimintoja, kuten hankinta, tuotanto, myynti ja johtaminen. Näillä toiminnoilla on erilaiset roolit ja tavoitteet ja kannattavuuteen liittyviä päätöksiä tehdään hyvin erilaisissa tilanteissa. (Suominen et al. 2011). Näiden toimintojen tyypillistä ja keskenään eroavista vaikutteista kannattavuuteen on koonti kuvassa 3.

3.2 Hinnoittelu kannattavuuden ajurina

Hinnoittelu on keskeinen mekanismi, jolla muodostunutta arvoa jaetaan myyjän ja ostajan välillä (Töytäri et al. 2017). Hinnoittelu on yksi merkittävimmistä ajureista kannattavuuden parantamiseen (Homburg et al. 2012). Siksi strategisen hinnoittelun onnistumista tulisi mitata kannattavuuden parantumisen eikä niinkään absoluuttisena hintojen nousuna (Nagle et al. 2016). Hinnoitteluun liittyvän organisaatorakenteen ja -käytänteiden kehittäminen vastaamaan organisaation tarpeita ja tavoitteita mahdollistaa yrityksen toiminnan kannattavuuden ylläpitämisen markkinatilanteissa, jossa hintapaine on voimakas (Homburg et al. 2012). Strategisesti onnistunut hinnoittelu on Bakerin et al. (2010) mukaan nopein ja tehokkain keino kasvattaa liikevoittoa ja sitä kautta yrityksen kannattavuutta. Näin ollen, hinnoittelulla voidaan todeta olevan merkittävä rooli kannattavuuden parantamisessa.

Hinnoittelu nähdään useissa organisaatioissa asiana, jota ei voi johtaa tai johon ei voi vaikuttaa vaan se nähdään markkinan, asiakkaiden ja kilpailijoiden muodostamana, lähes annettuna tosiasiana (Baker et al. 2010). Hinnoittelu on toimintona usein melko myöhään tuotantoprosessissa tehty vaihe, jolloin on riski, että kun tuote on valmis, sen tuotantokustannus ylittää markkinahinnan (Johansson et al. 2014). Hinnoittelu on kuitenkin viime vuosikymmenien aikana noussut yritysten johdon kasvavan mielenkiinnon kohteeksi (Baker et al. 2010). Kilpailukykyä on haettu pitkään tuotannon optimoinnin ja kiinteiden kustannusten optimoimisen kautta. Näin saavutetun kilpailukykyyn parantamiseksi yrityksissä on alettu kiinnittämään enemmän huomiota strategisen hinnoittelun mahdollisuuksiin kilpailukykyä edistävänä tekijänä. (Farres 2011)

Hinnoittelukäytäntöjen tarkoituksenmukaisuus ja strategiaan sopivuus voi parhaimmillaan vaikuttaa suuresti kannattavuuden parantamiseen etenkin silloin, kun hinnoittelua kehitetään yhteistyössä eri sidosryhmien välillä (Taghizadeh et al. 2022). Hinnoittelu on kilpailukykytekijä, johon kaikilla yrityksillä on mahdollisuus, mutta jota vain harvat strategisesti hyödyntävät ja vielä harvemmat onnistuvat tavoitteissaan (Baker et al. 2010). Hinnoittelun tavoite tulisi olla markkinaosuuden ja voittomarginaalin välinen optimaalinen suhde, jolloin kannattavuus maksimoituu pitkällä aikavälillä (Nagle et al. 2016).

Hinnoittelua toteuttavien henkilöiden sekä näiden esihenkilöiden tulisi aina olla tietoisia hinnan vaikutuksista volyyymiin, volyymin vaikutuksista hintaan sekä yrityksessä toteutettavasta hinnoittelustrategiasta ja sen vaikutuksista (Nagle et al. 2016). Yhden prosentin hinnannousu aiheuttaa yleensä kahdeksan prosentin nousun liikevoittoon (Baker et al. 2010). Tuotantovolyymin lisäys johtaa absoluuttisen kannattavuuden kasvuun niin

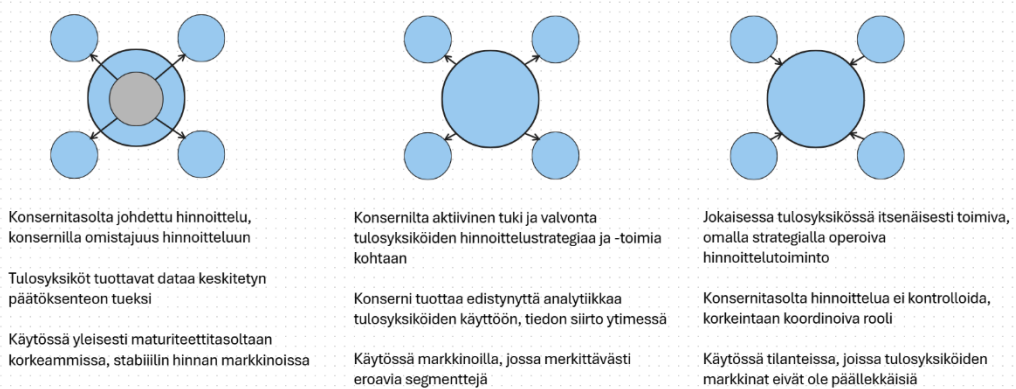
kauan, kun rajatuotto on rajakustannusta suurempi. Rajakustannus on yhden yksikön tuotantovolyymien nostamisesta aiheutuva kustannusvaikutus. Rajatuotto on puolestaan samansuuruisen volyymin noston aiheuttama tuottovaikutus (Suominen et al. 2011). Myös Baker et al. (2010) toteaa, että esimerkiksi viiden prosentin hinnan laskemisella täytyisi saavuttaa 18,5 % korkeampi volyymi, jotta olemassa oleva liikevoiton taso säilyisi. Näin ollen, hinnoittelumuutoksista tulisi aina tehdä huolellinen arviointi myös volyymin suhteen.

Tyypillisesti vajaakäyttöinen kapasiteetti johtaa ylihinnoitteluun ja toisaalta myynnin ollessa vahvaa suhteessa kapasiteettiin, alihinnoittelua esiintyy usein (Nagle et al. 2016). Jos hinnoittelupäätöksiä tehdään reagoimalla nopeasti kilpailijoiden aloittamaan hinnanalennukseen ja saavutetaan näin hetkellisesti suurempi markkinaosuus, usein pitkällä aikavälillä markkinaosuudet palautuvat ennalleen ja hinnanalennuksen kokeneiden tuotteiden kannattavuus laskee (Apilo et al. 2009). Hinnoittelumuutosten vaikutusten ennustaminen täsmällisesti on usein lähes mahdotonta. Hinnoittelumuutokset edellyttävätkin huolellista skenaariotyöskentelyä hinnoittelua johtavilta henkilöiltä, jotta mahdollisiin erilaisiin lopputuloksiin on varauduttu mahdollisimman huolellisesti. (Nagle et al. 2016)

Hinnoittelussa on otettava huomioon hinnan yhteys kysyntään. Tätä kuvataan usein hintajoustona. Lisäksi hinnoittelussa määritetään hinnoitteluväli eli suurimman ja pienimmän mahdollisen myyntihintaa sekä niiden erotusta. Näiden määrittäminen vaatii sekä markkinoiden tuntemista että kustannusten ymmärtämistä. (Pellinen 2019) Kun yritys hinnoittelee tuotteitaan tietylle asiakkaalle, yrityksessä verrataan mahdollista, realistista myyntihintaa kuluihin, joita myyntihinnan tulee kattaa. Kulujen muutos, usein nousu, on harvoin mahdollista kääntää suoraksi vaikutukseksi hintaan ilman, että se vaikuttaa kysyntään. Tällöin yrityksissä tulee aina arvioida, pystytäänkö esimerkiksi toimintaa tehostamalla, alennuksia uudelleen arvioimalla tai valikoimaa muokkaamalla kattamaan kustannusten muutokset ilman vaikutusta lopulliseen myyntihintaan. (Nagle et al. 2016) Kysynnän ja tarjonnan vaikutusta strategisesti onnistuneeseen hinnoitteluun ei voi näin ollen koskaan täysin ohittaa.

Hinnoitteluun liittyvä, usein ilmenevä rakenteellinen ongelma on epäselvyys hinnoittelupäätöksiin liittyvän vastuun ja vallan jakautumisesta organisaatioissa (Homburg et al. 2012). Hinnoittelua voidaan toteuttaa organisaatioissa hyvin keskitetysti, hajautetusti tai näiden välillä (Nagle et al. 2016). Hinnoitteluarkkitehtuurin vaihtoehtoiset toteutustavat on mallinnettu kuvassa 4. Homburgin et al. (2012) mukaan vastuuseen hinnoittelupäätöksistä liittyy organisaatioissa usein kaksi keskeistä ulottuvuutta: vertikaalinen vas-

tuunjako taktisesta hinnoittelusta myyntiosastolla sekä vastuun horisontaalinen hajaantuminen strategisessa hinnoittelussa talouden, myynnin ja markkinoinnin osastoilla. Vertikaalinen vastuunjako liittyy etenkin jokaisen myyjän valtaan tehdä päätöksiä itsenäisesti ilman myyntijohdon arviointia. Horisontaalinen vastuun hajaantuminen puolestaan viittaa siihen, miten eri toiminnot organisaatiossa vaikuttavat hinnoittelupäätöksiin ja miten vastuunjako tehdään toimintojen kesken. (Homburg et al. 2012) Näin ollen, vastuuta hinnoittelusta tulisi strukturoidusti ja suunnitelmallisesti määrittää ja jakaa organisaatioissa eri toimintojen kesken. Myös epäsuorasti hinnoittelupäätöksiin vaikuttavien toimintojen tunnistaminen on vastuunjaon kannalta oleellista.

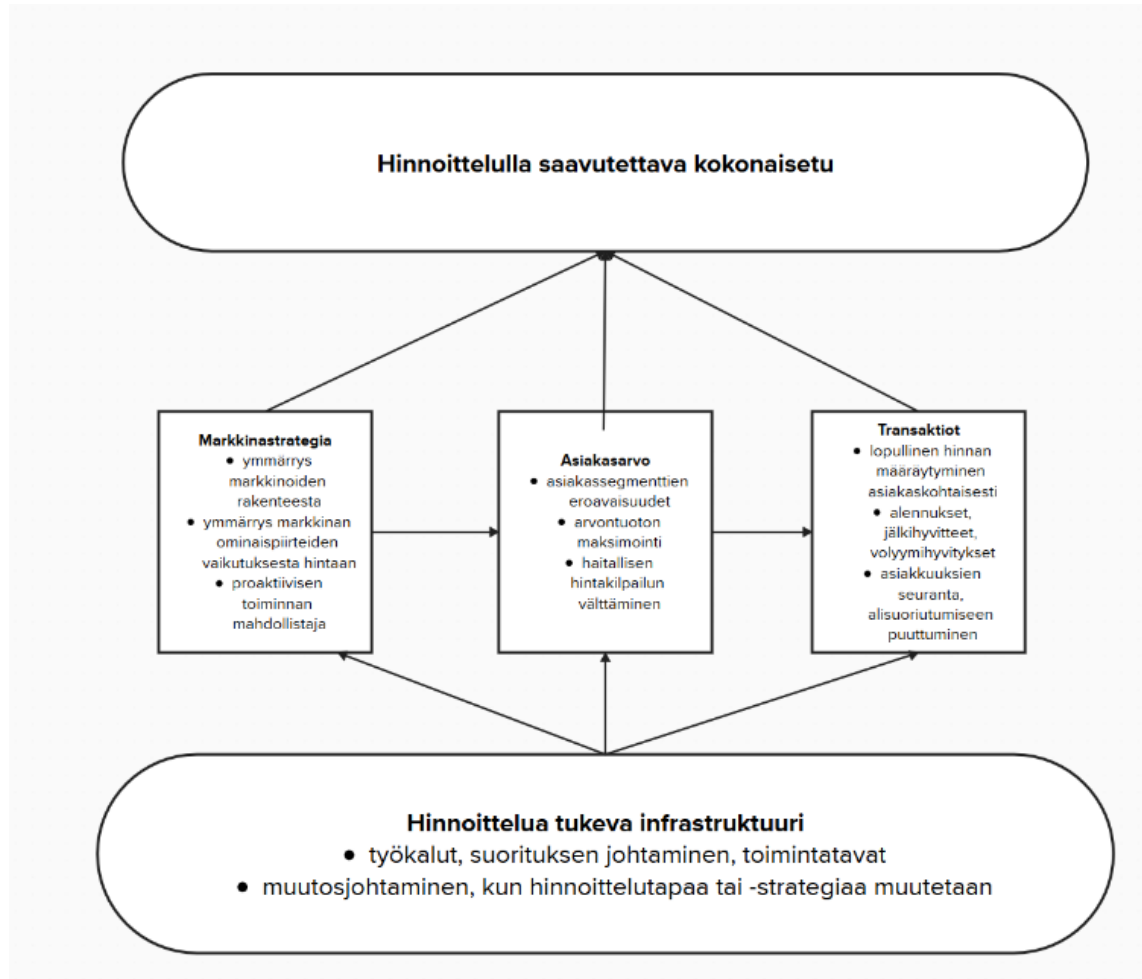


Kuva 4 Hinnoitteluarkkitehtuuryypit (mukaillen Nagle et al. 2016, luku 8)

Hinnoittelun vastuunjakoon liittyy kiinteästi organisaation rakenne ja valmius liikuttaa ja jakaa tietoa eri toimintojen välillä sekä kyky hyödyntää olemassa olevaa tietoa päätöksen tukena (Homburg et al. 2012). Arvoa menetetään usein myyntiosaston tasolla silloin, kun myynnin volyymitavoitteisiin pyritään pääsemään alennusten kautta eikä ymmärretä toiminnan pitkäaikaisia vaikutuksia kokonaisarvon syntymiseen (Hinterhuber 2008). Tämä voi kertoa siitä, että vastuiden tarkka määrittäminen ja toimintojen vaikutusten tunnistaminen kokonaisarvonluontiin on organisaatioissa heikkoa.

Onnistunut strateginen hinnoittelu sisältää yleensä kolme tärkeää elementtiä: arvopohjaisuus, proaktiivisuus ja voitontavoittelu. Arvopohjaisuudella tarkoitetaan sitä, että hinnoittelua tulisi tehdä aina siitä lähtökohdasta, mikä asiakkaan kokema arvo on. Proaktiivisuudella tarkoitetaan toimintaympäristön, tekniikan, markkinoiden tai asiakkaiden muutoksiin varautumista. Voiton tavoittelu (profit driven) tarkoitetaan, että yritys arvioi hinnoittelun johtamisen onnistumista siihen käytettyjen resurssien hyötysuhteella verrattuna muihin investointeihin eikä niinkään sen kautta, mitä hinnoittelu tuottaa suhteessa

kilpailijoihin. Hinnoittelua tulisi siis arvioida investointina, jonka toteuttamiseen käytetyille resursseille odotetaan vastinetta. (Nagle et al. 2016)



Kuva 5 Hinnoitteluedun tekijät (mukaillen Baker et al. (2010, s. 27–34))

Bakerin et al. (2010) mukaan hinnoittelulla saavutettavaan kokonaisuuteen vaikuttaa neljä tekijää. Nämä tekijät on havainnollistettu kuvassa 5. Hinnoittelun kautta saavutettavan kokonaisedun tekijät ovat markkinastrategia, asiakasarvo, transaktiot sekä hinnoitteluun liittyvät toiminnot ja työkalut organisaatiossa. Markkinastrategialla tarkoitetaan ymmärrystä markkinoiden rakenteen, mikrotalouden ja menettelytapojen vaikutuksesta hintaan. Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakassegmenttien välisten erojen tiedostamista siten, että arvontuotto saadaan maksimoitua käyttämällä tietyille asiakassegmentille parhaiten soveltuvia hinnoittelutasoja. Kolmas taso hinnoittelussa eli transaktiot viittaavat toteutuneeseen, asiakkaalle näkyvään hintaan, jossa on huomioitu asiakaskohtaiset alennukset esimerkiksi volyyymiin perustuen sekä määritellyt maksuehdot ja muut asiat, jotka vaikut-

tavat niin kutsuttuun pohjahintaan. Transaktioiden taso on kaikista monimutkaisin ja yksityiskohtaisin hinnoittelun taso, joka vaatii paljon systeemeiltä ja työkaluilta. Se on onnistuessaan keskeisin osa yrityksen nettovoiton kerryttämisessä, mutta vaatii usein satoja päätöksiä päivittäin organisaation eri tasoilla. (Baker et al. 2010) Hinnoitteluedun jakaminen tiettyihin osa-alueisiin voi helpottaa hinnoitteluedun saavuttamista organisaatioissa, kun hinnoittelua voidaan lähestyä pienempien osa-alueiden kautta. Näin ollen esimerkiksi parannukset hinnoitteluinfrastruktuuriin voivat näkyä parantuneena tuloksena, vaikka kaikkiin osa-alueisiin ei ole resursseja panostaa samanaikaisesti.

Hinnoitteluedun maksimointi vaatii hinnoitteluun liittyvää infrastruktuuria eli prosesseja, johtamista ja työkaluja, joilla hinnoittelu voidaan saavuttaa. Markkinastrategialla, asiakasarvolla ja transaktioilla voidaan pyrkiä löytämään mahdolliset hinnoitteluedut, mutta toimivalla infrastruktuurilla on merkittävä vaikutus niiden saavuttamiseen ja niistä hyötymiseen. Kun organisaatiossa pystytään tunnistamaan hinnoittelumahdollisuuksia kaikilta näiltä tasoilta ja niitä pystytään saavuttamaan, puhutaan hinnoittelukyvykkyydestä. (Baker et al. 2010) Näin ollen, hinnoitteluedun saavuttamisen edellytykseksi voidaan luokitella ensisijaisesti hinnoittelun johtaminen ja soveltuvien työkalujen saatavuus.

Liozu & Hinterhuber (2013) jakaa yrityksen tuloksentelekyykyyn vaikuttavat hinnoittelukyvykkyydet neljään pääkategoriaan. Nämä kategoriat ovat hinnoittelukyvykkyyden ja -järjestelmien valmius reagoida markkinatilanteen muutoksiin, tieto kilpailijoiden hinnoittelustrategioista, hinnoittelun tehokkuus ja vaikutusvalta sekä kilpailijoiden hintatason ja sen muutoksen aktiivinen seuraaminen (Liozu & Hinterhuber 2013). Dutta et al. (2003) puolestaan jakaa hinnoittelukyvykkyyden tekijät seuraavasti: kilpailijoiden hintojen tunnistaminen ja analysointi, hinnoittelustrategian muodostaminen, suorituskykyanalyysi asetetuilla hinnoilla sekä uusilla hinnoilla saavutettava asiakkaan sitoutuneisuuden taso. Flatten et al. (2015) jakaa hinnoittelukyvykkyydet hintadiskriminointiin, liiketoiminnan dynaamisuuteen, suorituskyvyn parantamiseen ja arvontuottoon. Hinnoittelukyvykkyyksien vaihtelevista määritelmistä voidaankin tulkita, että hinnoitteluun tarvittavat kyvykkyydet voidaan määritellä näkökulmasta ja teoriapohjasta riippuen eri tavoin.

Hinnoittelukyvykkyydet voidaan määritellä myös rutiininomaisiksi prosesseiksi ja toiminoiksi, joiden tarkoitus on säännöllisesti ja uskottavasti auttaa arvioimaan yrityksen tuottamaa arvoa (Johansson et al. 2014). Hinnoittelukyvykkyyksiä pitäisi aina pyrkiä kehittämään organisaation kontekstissa, jolloin luonnollisesti tietyille organisaatiolle toiset hinnoittelukyvykkyydet ovat tärkeämmässä roolissa kuin jotkin toiset (Flatten et al. 2015). Hinnoittelukyvyt ovat keskeisessä roolissa, kun tuotetusta arvosta halutaan hyötyä ja saada voittoa. Hinnoittelukyvykkyys ei synny vain myyntiosastolla, vaan se tulisi nähdä

osana organisaation kokonaisarvonluontikykyä ja tunnistaa eri resurssit, jotka voivat edistää hinnoittelukyvykkyyden kasvua. (Johansson et al. 2014). Hinnoittelukyvykkyyden tekijöillä on erilaiset roolit eri maturiteettitason organisaatioissa: uusissa organisaatioissa keskeistä on markkinan tuntemuksen kasvattaminen ja kilpailijatuntemus, kun taas dynaamisissa, kehittyneemmissä organisaatioissa hinnoittelukyvykkyyksiä pitäisi kehittää vastaamaan suorituskyvyn kehittämisen haasteeseen (Flatten et al. 2015). Tästä voidaan tulkita, että hinnoittelukyvykkyyttä tulisi aina arvioida sekä organisaation maturiteettitason että muiden ominaispiirteiden asettamassa kontekstissa.

3.3 Hinnoittelustrategiat

Kun hinnoittelustrategia tai hinta asiakkaalle muuttuu, vaatii se organisaatiolta sisäistä yhtenäisyyttä. Jokaisen osaston ja toiminnon tulee seistä muutoksien takana, jolloin myös hinnoittelustrategia pysyy yhtenäisenä ja ennustetut hyödyt on mahdollista saavuttaa. (Dutta et al. 2003) Hinnoittelustrategian jalkauttaminen organisaatioon onnistuu vain tarkoituksenmukaisen tiekartan avulla, jossa on tarkasti määritelty ne toiminnot, joilla yrityksen arvoa kasvatetaan ja kehitetään hinnoittelun avulla. Tämä tiekartta on jokaisella organisaatiolla erilainen. (Johansson et al. 2014). Näin ollen hinnoittelustrategian muutoksen voidaan todeta edellyttävän organisaatioilta sisäistä yhtenäisyyttä, jonka synnyttämiseksi tavoitteet ja askelmerkit tulee määritellä kaikille osapuolille selviksi.

Hinnoittelua voidaan jäsentää kolmen erilaisen lähtökohdan mukaan: toimintaa harjoittavan yrityksen oma kustannusrakenne, markkinoilla olevien kilpailukykyisten tuotteiden hinta sekä asiakkaan saama arvo (Apilo et al. 2009) Näiden lähtökohtien mukaisesti hinnoittelu jaetaan tieteellisessä kirjallisuudessa kolmeen päätyyppiin: kulu-, kilpailu- ja arvopohjainen hinnoittelu (Hinterhuber 2008). Näihin kolmeen tapaan toteuttaa hinnoittelua viitataan hinnoittelustrategioina.

Kulupohjainen hinnoittelu

Kulupohjaisessa (cost-based) hinnoittelussa käytetään pohjana tuotteen kustannuslaskelmaa, johon lisätään haluttu marginaali (Töytäri et al. 2017). Yksi esimerkki kulupohjaisesta hinnoittelusta on cost plus -hinnoittelu (Hinterhuber 2008), joka on käytössä myös kohdeorganisaation jalostusliiketoiminnan tuotteiden asiakashinnoittelussa. Cost plus -hinnoittelu on usein päätynyt alun perin hinnoittelustrategiaksi tilanteessa, jossa tuotannossa on ylikapasiteettia tai tuotanto on vajaalla käytöllä. Tällaisessa tilanteessa marginaalit ovat ohuita ja pelkästään selviytymiseen riittävän volyymin saavuttaminen

vaatii paljon työtä. (Farres 2011) Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa on keskeistä ymmärtää hinnoittelupäätösten aikajänne: tehdäänkö pitkän aikavälin pysyviä hinnoittelupäätöksiä vai koskeeko hinnoittelu yksittäistä, aikavaikutukseltaan lyhytaikaista transaktiota (Pellinen 2019).

Kulupohjaisen hinnoittelun vahvuus on sen helppous, koska hinnoittelun tueksi tarvittava tieto on valmiiksi olemassa. Kulupohjaisessa hinnoittelussa ei kuitenkaan riittävällä tavalla pystytä ottamaan huomioon markkinatilannetta eikä asiakkaiden toiveita ja tämä tekee kulupohjaisesta hinnoittelusta heikon, vaikka se on laajasti käytetty hinnoittelustrategia (Hinterhuber 2008). Kulupohjaisen hinnoittelun heikkous syntyy yli- ja alihinnoittelun riskeistä. Nämä realisoituvat usein kustannusrakenteeltaan raskaiden tuotteiden matalasta asiakasarvosta tai kun asiakkaan kokemaa arvoa ei ole tunnistettu tarpeeksi hyvin. (Apilo et al. 2009, Nagle et al. 2016) Nagle et al. (2016) toteavat, että kulupohjaista hinnoittelua toteuttavat yritykset valitsevat myymänsä tuotteet, niiden volyymit ja asiakkaat ennen kuin on selvillä, mitä asiakkaat ovat valmiita tuotteista maksamaan.

Tämän lisäksi kulupohjainen hinnoittelu, jossa lopputuotteen hinta on hyvin lähellä siihen sitoutuneita kustannuksia, on muutostilanteissa jäykkä ja aiheuttaa helposti taloudellisia menetyksiä epäonnistuessaan (Farres 2011). Kulupohjaista hinnoittelua voidaan toteuttaa sekä kokonaiskustannuksiin perustuen että pelkästään muuttuviin kustannuksiin perustuen (Guerreiro & Amaral 2017). Useimmissa organisaatioissa käydään jatkuvaa keskustelua siitä, mitä kustannuksia hinnoittelussa tulisi ottaa huomioon (Nagle et al. 2016). Kulupohjaiseen hinnoittelustrategiaan liittyy teorian perusteella paljon strategisia valintoja sen käyttötapaan ja laskentaperusteisiin liittyen.

Markkinapohjainen hinnoittelu

Esimerkki kilpailuun perustuvasta hinnoittelusta on markkinahintoihin perustuva hinnoittelustrategia (Hinterhuber 2008). Markkinapohjainen hinnoittelu perustuu markkinoilla esiintyvien, vastaavien tuotteiden hinnan seuraamiseen ja lisäksi markkinapohjaiseen hinnoitteluun vaikuttaa markkinan tarjonta ja tuottajan kilpailuasema (Töytäri et al. 2017). Myös markkinapohjaisen hinnoittelun etuna on siihen käytettävän pohjatiedon verrattain helppo saatavuus ja kerääminen (Hinterhuber 2008). Jos kilpailevien palveluiden tunnistamisessa ja määrittelyssä kuitenkin epäonnistutaan, on markkinatiedon luotettavuus ja vertailukelpoisuus hankala saavuttaa (Apilo et al. 2009). Näin ollen markkinapohjaisen hinnoittelustrategian soveltamiseen tarvittava tieto olisi usein verrattain helposti saatavilla, mutta sen laatuun ja ajankohtaisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Markkinapohjaisen hinnoittelun heikkoutena on, että se sivuuttaa asiakkaan toiveet ja näkemyksen hintatasosta (Hinterhuber 2008). Markkinapohjaisessa hinnoittelussa on

myös aina olemassa riski siitä, että todellisen markkinahinnan määrittämisessä ja selvittämisessä epäonnistutaan (Farres 2011). Vääristynyt käsitys markkinahinnoista syntyy helposti, kun markkinatietoon reagoidaan vain silloin, kun kilpailijan hinta on todella alhainen ja kilpailussa ei pärjätä. Tässä tilanteessa olisi oleellista käyttää resursseja tilanteen syvempään ymmärtämiseen: missä olosuhteissa kilpailijat ovat hintansa määrittäneet ja miksi kilpailijoilla on tietynlainen hinnoittelustrategia. Jos resursseja ei käytetä tilanteen syvempään ymmärtämiseen, päädytään usein tilanteeseen, jossa tuotetta myydään sen arvoon nähden liian alhaisella markkinahinnalla. (Farres 2011) Markkinapohjaisen hinnoittelun käyttäminen hinnoittelustrategiana voidaan todeta vaativan aktiivista otetta markkinatiedon jatkuvaan hankintaan ja päivittämiseen.

Arvopohjainen hinnoittelu

Arvopohjaisessa hinnoittelussa hinnoitteluprosessi alkaa yhteisarvonluonnista, jossa asiakkaan kokema, yhdessä määritelty arvo toimii pohjana myyntihinnalle, omakustannushinnalle ja tuotekuvaukselle. Arvopohjaisen hinnoittelustrategian mukaisesti hinnoittelufunktion keskeinen tavoite on vastuuttaa aikaisempia toimintoja toimitusketjussa arvonluonnissa, jotta hinnoittelua voidaan tehdä perustuen todelliseen arvoon ja tuotteen kustannushintaan. (Johansson et al. 2014) Arvopohjaiseen hinnoittelustrategiaan liittyy kiinteästi ajatus asiakkaiden segmentoinnista, jolloin hinnoittelua toteutetaan eri tavoilla eri asiakkaille. Hinnoitteluprosessiin tulee sisällyttää rakenne, joka segmentoi asiakkaita sekä asiakkaiden saaman taloudellisen arvon mukaan että asiakkaiden palvelemisesta aiheutuvien kustannusten mukaan. Tällöin asiakkaiden välillä on perusteltuja eroja paitsi lopullisessa myyntihinnassa, myös ominaisuuksissa, jonka mukaan hinnoittelua tehdään. (Nagle et al. 2016) Näin ollen arvopohjaiseen hinnoitteluun liittyy sekä asiakassegmentointiin että yhteisarvonluontiin liittyviä kysymyksiä.

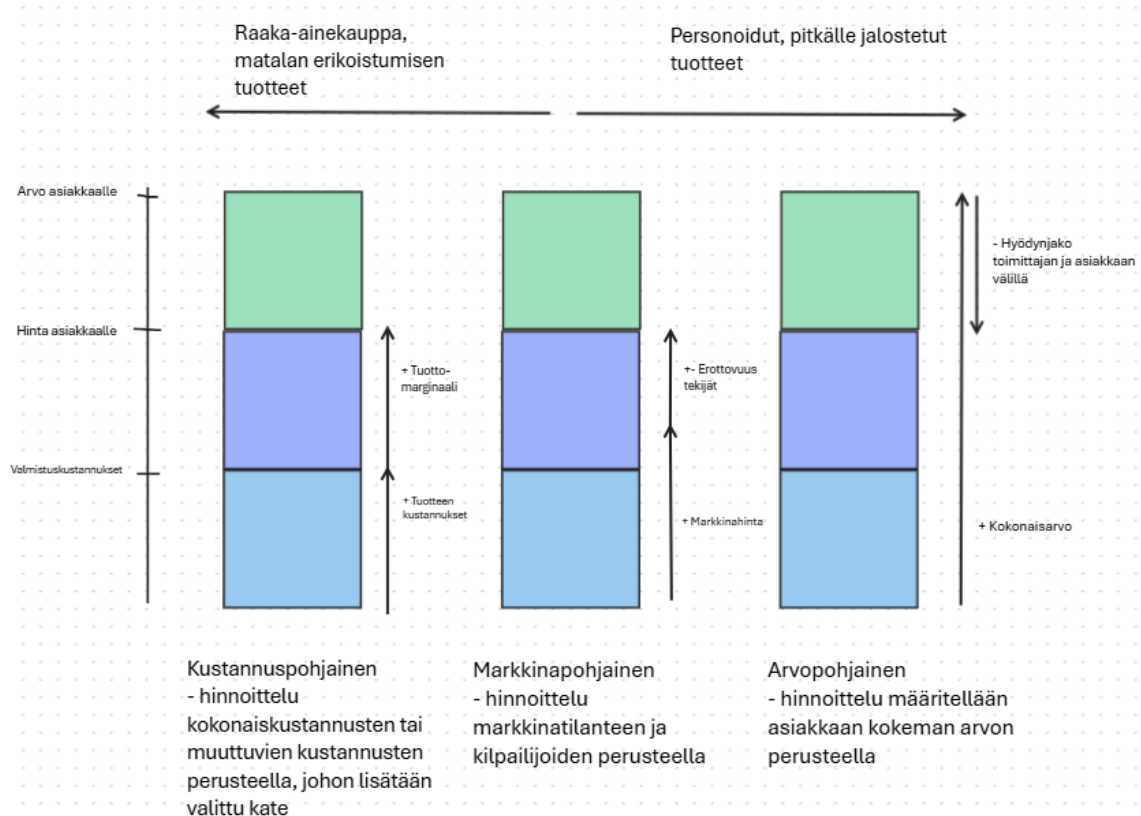
Arvonluonnin prosessin arviointia hankaloittaa se, jos tuotteilla on pitkät kehityssyklit ja markkina-arvoa tulisi arvioida jopa vuosien päähän. Tällaisessa tilanteessa pitäisi pystyä ennustamaan sitä, mikä yrityksen tuotteessa tuo sille poikkeuksellista arvoa ja mikä puolestaan vakiintuu tarjonnaksi markkinoilla. (Johansson et al. 2014) Arvon yhteisluontiin perustuvalla liiketoiminnan kannattavuuden parantumiselle on tieteellisessä tutkimuksessa löydetty paljon näyttöä. Arvopohjaisen hinnoittelun mahdollisuuksia arvon yhteisluonnin välineenä B2B-toimintaympäristössä on kuitenkin empiirisesti tutkittu toistaiseksi melko vähän. Arvopohjaisen hinnoittelun hyötyjä on sen kerryttämä tieto molemmille osapuolille, jolloin tarjoamaa voidaan mukauttaa isomman hyödyn saavuttamiseksi kulloisessakin markkinatilanteessa. (Taghizadeh et al. 2022)

Arvopohjaisen hinnoittelun heikkoutena nähdään sen mahdolliset hetkellisesti korkeaksi kohoavat loppuhinnat (Hinterhuber 2008; Töytäri et al. 2017) Tätä voidaan taklata kehittämällä ymmärrystä eri asiakassegmenttien hintakynnyksestä ja laatuodotuksista, jolloin asiakasarvoa pystytään havainnollistamaan kullekin segmentille parhaalla mahdollisella tavalla. Arvopohjaisen hinnoittelun pääajatus ei ole laskuttaa samasta tuotteesta enemmän kuin jollain toisella hinnoittelustrategialla, vaan kerryttää ymmärrystä ja vaikutusvaltaa kuluttajien hintajoustavuuteen sekä asiakastuntemuksen avulla löytää kannattavuutta asiakassegmenttien välisistä eroista. (Liozu & Hinterhuber 2013) Myös arvopohjaisen hinnoittelun kannalta tiedon laadukkuus, saatavuus ja ajankohtaisuus ovat keskeisessä roolissa strategian toimivuuden kannalta.

Arvopohjaiseen hinnoittelustrategiaan on tunnistettu liittyvän haasteita, kuten tarvittavan tiedon puuttuminen ja sen työläs hankintaprosessi, pitkä arvontuoton aikaikkuna sekä kyvyttömyys viestiä arvosta asiakkaalle (Hinterhuber 2008). Avainhaasteeksi Johansson et al. (2014) toteaa, että arvopohjainen hinnoittelu aiheuttaa epävarmuutta ja epätietoisuutta arvon määrittämisessä, koska arvo määritellään eri tavalla jokaiselle asiakkaalle. Nämä haasteet voivat kertoa siitä, että asiakkaiden arvoon perustuva segmentointi sekä siihen tarvittavan tiedon hankinta koetaan organisaatioissa haastavaksi.

Hinnoittelustrategioiden vertailu

Kulu- ja markkinapohjaista hinnoittelua käyttävillä yrityksillä on tiettyjä samankaltaisia piirteitä: arvontuotto nähdään lyhytaikaisena ja arvo hyvin kapeana käsitteenä, tuotteet ovat tyypillisesti hinnaltaan alhaisia ja yritykset ovat maturiteettitasoltaan korkeita. Arvopohjaisessa hinnoittelussa arvon rakentuminen nähdään pitkän aikavälin yhteistyön ja myyjävetoisen suhteen rakentamisena, jossa on tärkeä ymmärtää asiakkaan liiketoimintamallia, liiketoiminnan keskeisiä ajureita ja yhdessä luodun arvon merkitystä. (Töytäri et al. 2017) Hinnoittelustrategioiden erilaisia rakenteita sekä ominaispiirteitä on kuvattu kuvassa 6. Kuvasta 6 voidaan huomata, että sekä arvon käsite että hinnoittelun keskeisimmät perusteet eroavat kolmen hinnoittelustrategian välillä merkittävästi. Lisäksi hinnoittelustrategioiden käytön tyypilliset toimintaympäristöt eroavat toisistaan.



Kuva 6 Hinnoittelustrategiat (mukailien Apilo et al. 2009 s. 46; Farres 2011)

Arvopohjaisella hinnoittelulla on todistettu positiivinen yhteys yrityksen suorituskykyyn, kun taas kulupohjaisen hinnoittelun vaikutus yrityksen suorituskykyyn on negatiivinen. Arvopohjaisella hinnoittelulla ja yrityksen kannattavuudella on positiivinen korrelaatio riippumatta yrityksen koosta, toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista. Tämä on erityisen kiinnostava tutkimustulos erityisesti pk-yritysten kohdalla, koska arvopohjaisen hinnoittelun strategian jalkauttamisen on ajateltu vaativan liikaa resursseja suhteessa saatavaan hyötyyn. (Liozu & Hinterhuber 2013) Tämä tulos voi kertoa siitä, että arvopohjaiseen hinnoitteluun liittyy ennakkoluuloja sen käytännön toteutuksen hankaluudesta.

Yhteistä kaikille hinnoittelustrategioille on, että hinnoittelua ei voi toteuttaa tehokkaasti ja vaikuttavasti ilman kattavaa ymmärrystä kustannuksista. Kaikki kustannukset eivät kuitenkaan ole kaikkien hinnoittelupäätösten kannalta merkittäviä. Hinnoittelun kannattavuuteen vaikuttavat ne kustannukset, jotka muuttuvat hinnoittelun ja myynnin seurauksena. Vain näillä, inkrementaalisiksi kustannuksiksi kutsutuilla kustannuksilla on merkitystä hinnoittelustrategioiden välisissä suhteellisissa kannattavuuseroissa. (Nagle et al. 2016) Hinnoittelustrategioiden voidaan näin ollen todeta olevan keskenään erilaisia ja

niiden vaikutus kannattavuuteen riippuu myös kunkin organisaation yksilöllisestä kontekstista.

3.4 Sisäinen hinnoittelu

Konserneissa esiintyy yleisesti tulosityksiköiden välistä kauppaa. Usein tulosityksiköillä on myös omia, ulkoisia asiakkaita. (Ancil & Dutta 1999) Diplomityön kohdekonserni on esimerkki sellaisesta konserniyrityksestä, johon kuuluvilla yrityksillä on sekä ulkoisia että konsernin sisäisiä asiakkaita. Sellaisten konsernien erityispiirteitä, joiden yrityksillä on asiakkaita vain konsernin sisäisesti, ei tässä diplomityössä erikseen käsitellä.

B2B-kaupankäynnissä, eli yritysten välisessä kaupassa, on usein B2C-kaupankäynnistä eli yritykseltä kuluttajalle suuntautuvasta kaupasta, eroavia ajureita. B2B-kaupassa keskeneräiseksi määriteltäviä elementtejä siirretään kaupankäynnin myötä arvoketjussa eteenpäin, jolloin asiakas luonnollisesti arvioi hintaa sen mukaan, mitä arvoa tuotteeseen pystytään seuraavassa vaiheessa lisäämään. Usein B2B-kaupassa ostopäätökset ovat objektiivisempia ja perustuvat tarkempiin laskelmiin kuin B2C-kaupassa, jossa käsitys saavutetusta arvosta on subjektiivinen. (Farres 2011) Tämä eroavaisuus päätöksentekoperusteissa voi kertoa myös siitä, että päätöksentekoprosessiin liittyy B2B-ympäristössä enemmän sääntelyä ja toisaalta tehdyillä päätöksillä on usein laajempi vaikutus. B2B- ja B2C-toimintaympäristökontekstilla voidaan olettaa olevan vaikutusta myös yrityksessä sovellettavan hinnoittelustrategian valintaan.

Sisäinen hinnoittelu on alun perin ollut käytössä nimenomaisesti samaan konserniin kuuluvien yritysten tai toimintayksikköjen välisessä kaupassa. Sisäistä hinnoittelua on toteutettu eri tavoin maturiteettitasoiltaan ja liiketoimintamalleiltaan erilaisissa yrityksissä. Vuosikymmenten kuluessa erilaisissa toimintaympäristöissä standardointi ja prosessit ovat vakiintuneet, jolloin myös sisäiseen hinnoitteluun liittyvä määrittelyt ja periaatteet on pitänyt linjata. (Turner 2013) Sisäiseen hinnoitteluun tunnistetaan yleisesti olevan kolme mallia: markkinahintaan pohjaava, kuluperustainen tai sopimus pohjainen (Baldenius & Reichelstein 2006; Turner 201; Nagle et al. 2016). Huang & Ohmori (2021) nimeävät kolme sisäisen hinnoittelun tapaa seuraavasti: vertailukelpoinen riippumaton hinta eli markkinahintapohjainen määräytyminen, cost plus -hinnoittelu eli kulupohjainen määräytyminen sekä jälleenmyyntihinnan mukaan määräytyvä sisäinen hinta.

Täydellisen kilpailun markkinoilla tai monopoliasemassa toimivan yrityksen siirtohinnoittelu perustuu lähes aina marginaalikustannuksiin. Täydellisen kilpailun markkinoilla toimiva yritys vastaa täysin itsenäisesti kannattavuudestaan, jolloin strateginen yhteistyö ei

näyttele yhtä merkittävää osaa kuin oligopolististen yritysten välisessä siirtohinnoittelussa. Oligopolististen yritysten välisessä siirtohinnoittelussa siirtohintaa voidaan tarkoituksella asettaa marginaalikustannusten yläpuolelle. Tällä on tarkoitus vaikuttaa markkinan kilpailutilanteeseen sekä hinnoittelustrategioihin. (Alles & Datar 1998) Sisäisen hinnoittelun toteutustavat voivat näin ollen vaihdella myös yrityksen kilpailullisen aseman mukaan.

Suurille organisaatioille ja konserneille sisäisen hinnoittelun yhtenäisen linjan löytäminen on oleellista, koska usein eri toimijoiden ja toimintojen välillä voi olla suurtakin vaihtelua tavoitteista, toimintatavoissa ja intresseissä. (Bonnemeir et al. 2010) Sisäinen hinnoittelu on parhaimmillaan vastaus monien, myös eriävien tarpeiden täyttymiseen samanaikaisesti sekä kokonaisuhyödyn synnyttämisen keino (Turner 2013). Sisäisen hinnoittelun avulla voidaan maksimoida konsernin kokonaisvoitto (Huang & Ohmori 2021). Näin ollen sisäisen hinnoittelun strategian ja prosessin toimivuuden merkitys koko konsernin menestymiselle voidaan tulkita merkittäväksi.

Ristiriitaiset intressit tulosyksiköiden välillä ja kyvyttömyys ymmärtää kokonaisuhyödyn tavoittelemista aiheuttavat konserneissa investointihaittaa sekä riskien epäreiluksi koettua jakautumista tulosyksiköiden välillä (Anctil & Dutta 1999). Anctil ja Dutta (1999) käsittelevät artikkelissaan tilannetta, jossa vain ostavalla tulosyksiköllä on konsernissa investointioikeus. Tutkimustuloksissa kuitenkin korostuu, että sisäisellä hinnoittelulla voidaan jakaa riskejä konsernin sisällä. Riskien jakaminen kuitenkin edellyttää sekä erillisten tulosyksiköiden että koko konsernin suorituskyvyn huolellista analyysia. (Anctil & Dutta 1999) Vaikka Anctilin ja Duttan (1999) artikkeli on tieteellisen uutuusarvon näkökulmasta vanha, konserneihin liittyvä tulosyksiköiden välinen intressikonflikti sekä riskien jakautuminen ovat edelleen ajankohtaisia teemoja.

Markkinapohjainen sisäinen hinnoittelu

Sisäistä hinnoittelua on usein lähestytty lähtökohdasta, jossa samaan konserniin kuuluvien yritysten kauppaa on kohdeltu samoin kuin kahden toisistaan täysin irrallisen yrityksen kauppaa. Tätä periaatetta kutsutaan markkinaehtoperiaatteeksi (arm's length principle). (Turner 2013; Huang & Ohmori 2021) Markkinaehtopohjaista hintaa käytetään laajasti sisäisessä hinnoittelussa, vaikka sellaisenaan ulkoiselta markkinalta omaksuttu hinta ei usein suoraan kuvaa välituotteena myytäviä sisäisen hinnoittelun kohteiden realistista hintaa (Baldenius & Reichelstein 2006).

Konserniyhtiöiden välisessä kaupassa ei ole pakollista asettaa hintaa samoilla menetelmillä, millä verotusta varten todistetaan hyväksytyjen hinnoittelumenetelmien käyttö

konsernin sisäisessä kaupassa (Verohallinto 2022, Verohallinto 2025). Pelkästään verotusohjeistusta noudattamalla ja sen pohjalta siirtohinnoittelua tehdessä organisaation suorituskyky saattaakin vääristyä. Vääristymä näkyy usein siinä, että hinnoittelussa ei pystytä huomioimaan aineettoman pääoman tuottamaa arvonlisäystä. (Turner 2013) Markkinaehtoisin hinnoittelun käyttäminen laajasti sisäisessä hinnoittelussa sen tunnistetuista puutteista huolimatta voi kertoa siitä, että yrityksissä ei ole laajaa ymmärrystä vaihtoehtoisista tavoista toteuttaa sisäistä hinnoittelua.

Kahden yrityksen väliseen kauppaan voi olla vaikeaa määrittää tiettyä erää kiinteitä kustannuksia, jotka kuuluisivat sisällyttää juuri kyseiseen tuoterään ja toimisivat tällöin hinnoitteluperusteena. (Nagle et al. 2016) Tutkimukset ovat osoittaneet, että osassa toimintaympäristöjä markkinahintaan pohjautuva sisäinen hinnoittelu on sellaisenaan toteuttamiskelvoton ja epäluotettava (Dutta & Reichelstein 2021). Näin ollen vaikka markkinapohjaista hintaa käytetään laajasti sisäisessä hinnoittelussa, se ei kaikissa toimintaympäristöissä ole tuloksiltaan paras strategia.

Markkinapohjaisella sisäisen hinnan määräytymisellä saavutetaan eniten kokonaisuhyötyä silloin, kun toimittavalla yrityksellä on kapasiteettirajoite tai silloin, kun toimittavan yrityksen ulkoinen markkina on huomattavasti suurempi sisäiseen markkinaan verrattuna. Markkinahintaan pohjautuvassa sisäisessä hinnoittelussa ulkoinen markkinahinta toimii lähtökohtana sisäiselle hinnoittelulle. Markkinahintaan tehdään sisäisiä alennuksia esimerkiksi sen kulueron perusteella, mitä myymisessä ulkoiselle ja sisäiselle asiakkaalle syntyy sekä esimerkiksi laatuun perustuen. (Baldenius & Reichelstein 2006) Kun sisäisen hinnoittelun pohjana käytetään pelkästään markkinahintaa, myyvä toimija ajautuu usein tilanteeseen, jossa tuote kannattaa myydä sille, joka on valmis maksamaan pyydetyn hinnan. Jos tämä on konsernin ulkopuolinen toimija, myyvässä organisaatiossa korkeampi myyntihinta näyttäytyy keinona luoda enemmän voittoa riippumatta siitä, että sisäinen asiakas jää ilman tuotetta. (Turner 2013) Kapasiteetilla ja sisäisellä hinnoittelulla on selvä, mutta usein liian vähän strategista huomiota saanut yhteys (Baldenius & Reichelstein 2006). Näin ollen konserneissa tulisikin arvioida myös yritysten kapasiteettien vaikutusta toteutettavan hinnoittelustrategian toimivuuteen.

Kuluperusteinen sisäinen hinnoittelu

Sisäistä hinnoittelua voidaan toteuttaa myös kustannusperusteisesti. Kustannusperusteisessa sisäisessä hinnoittelussa on pystyttävä ottamaan huomioon kummankin osapuolen ulkoiset markkinamahdollisuudet ja -hinnat sekä toimittavan yrityksen kapasiteetin riittävyys. (Turner 2013) Kustannusperusteinen sisäinen hinnoittelu kuitenkin harvoin perustuu suoraan todellisten kustannusten mittaamiseen. Enemmän merkitystä on sillä,

miten tietoa kustannuksista käytetään strategisen kilpailuedun saavuttamiseen. (Alles & Datar 1998) Kustannusperusteisessa sisäisessä hinnoittelussa on erittäin keskeistä ymmärtää toimittavan yrityksen kapasiteetin vaikutus arvonluontiin. Kun myyvällä organisaatiolla on ylikapasiteettia tai rajoittamaton kapasiteetti, kustannuspohjainen siirtohintaa toimii, koska myyvälle organisaatiolle on samantekevää myykö se tuotteen sisäisesti vai. Kun myyvällä organisaatiolla on kapasiteettirajoitus, sisäinen kauppa syrjäyttää ulkoista kauppaa. Tällöin mahdollisesta menetetyistä ulkoisesta kaupasta syntyy toimittavalle yritykselle tarve myydä tuote samaan, ulkoisilla markkinoilla määritettyyn hintaan myös sisäisesti ja välttyä näin tekemästä huonompaa tulosta, kuin se tekisi itsenäisenä yksikkönään. (Turner 2013) Näin ollen sekä markkinahinta- että kustannuspohjaisen sisäisen hinnoittelun soveltamisessa on oleellista huomioida kapasiteetin vaikutus saavutettuihin lopputuloksiin.

Kustannuspohjaista sisäistä hinnoittelua voidaan toteuttaa muuttuvien kustannusten, kiinteiden kustannusten tai kokonaiskustannusten perusteella (Dutta & Reichelstein 2021). Sekä muuttuvien että kokonaiskustannusten käyttäminen hinnoittelun pohjana aiheuttaa usein tuotannonsuunnittelun vaikeuksia. Jos sisäisen hinnoittelun pohjana käytetään muuttuvia kustannuksia, ostava yritys sivuuttaa kapasiteetin aiheuttamat kustannukset ja varaa usein liikaa kapasiteettia suhteessa toteutuneeseen kapasiteettiin. Jos sisäisen hinnoittelun pohjana käytetään kokonaiskustannuksia siten, että vain käytetystä kapasiteetista laskutetaan, se ohjaa ostavaa yritystä varaamaan liikaa kapasiteettia. Tämä aiheuttaa tehottomuutta koko konsernin kannalta. (Dutta & Reichelstein 2021) Kapasiteetilla onkin kirjallisuuden mukaan vaikutusta sekä hinnoitteluperusteena käytettävien kustannusten määräytymiseen että laajemmin strategista merkitystä osapuolten välisessä asetelmassa.

Naglen et al. (2016) mukaan ymmärrys tuotteiden kustannusrakenteesta ja kuluista on edellytys kannattavasti tehdylle hinnoittelulle. Täyskustannushinnoittelu eli hinnoittelussa kaikkien kustannusten käyttäminen hinnoitteluperusteena voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia resurssien jakamisen kanssa epätarkoituksenmukaisesti sekä edesauttaa epätoivottua kaksoismarginaalin syntymistä. Kaksoismarginaalilla tarkoitetaan sitä, että ostavaa organisaatiota laskutetaan sekä kiinteiden että uponneiden kustannuksien perusteella. (Dutta & Reichelstein 2021). Baldeniuksen ja Reichelsteinin (2006) mukaan kokonaisvoiton maksimointi konsernissa edellyttää, että sisäinen hinnanalennus markkinahinnasta on yhtä suuri kuin sisäisten siirtojen marginaalikustannus. Oligopolisessa ympäristössä siirtohintoja voidaan käyttää kilpailuaseman parantamiseen, kun halvempien tuotteiden subventoinnilla tasoitetaan kustannuseroja kilpailijoihin nähden (Alles & Datar 1998).

Baldenius ja Reichelstein (2006) käsittelevät tutkimuksessaan tilannetta, jossa toimitusketjussa ylempänä oleva toimija myy tuotettaan sekä sisäisesti alemmas toimitusketjuun konsernin sisällä että konsernin ulkopuolisille asiakkaille. Alempana toimitusketjussa oleva toimija jalostaa ostamaansa tuotetta ja myy lopputuotteet ulkoisille asiakkaille. Ylempänä toimitusketjussa operoiva toimija määrittää itsenäisesti ulkoisen markkinahinnan tuotteelleen, jota käytetään sisäisen hinnoittelun pohjana. (Baldenius & Reichelstein 2006) Tällainen toimintatapa on oleellista nostaa esille tässä diplomityössä, sillä kohdekonsernissa on tunnistettava vastaava toimintamalli tietyin muokkauksin. Tutkimuksessa jätetään kuitenkin huomioimatta tilanne, jossa toimittavan yrityksen sisäinen ja ulkoinen asiakas kilpailevat keskenään samoilla tuotteilla markkinaosuudesta (Baldenius & Reichelstein 2006). Tämä keskinäinen kilpailu markkinaosuudesta on kuitenkin mahdollinen tilanne ja toteutuu osin esimerkiksi tämän diplomityön kohdekonsernissa.

Sopimusperustainen sisäinen hinnoittelu

Sopimusperustaisesta, yhteisarvonluontiin tähtäävää sisäistä hinnoittelua voidaan tehdä useammasta lähestymistavasta käsin (Nagle et al. 2016). Naglen et al. (2016) mukaan yksi lähtökohta sisäiseen hinnoitteluun sopimusperustaisesti on tiettyyn volyymitasoon asti neuvoteltu korkeampi hinta, jolla toimittaja toimittaa yksinoikeudella tuotettaan ja kattaa samalla kiinteitä kulujaan. Tietyn volyymitason jälkeen tehdään nimellinen kilpailutus ja haetaan markkinoilta matalampaa hintatasoa, johon toimittaja sitoutuu ja kattaa sillä vain inkrementaalisia kustannuksiaan sekä tavoitellun voittotason. Toinen tunnistettu lähtökohta on, että ostava yritys maksaa kertaluontoisesti toimittavan yrityksen kiinteät kustannukset tietyin omistusehdoin ja samalla neuvottelee matalat toimitushinnat, joilla toimittava yritys kattaa vain inkrementaalisia kustannuksiaan sekä voittomarginaalinsa. Tällöin hinnoitteluriskin kantaa ostava yritys, mutta toisaalta se hyötyy myyntivolyyymien vaihdellessa halvemmasta toimitushinnasta, johon ei sisälly kiinteitä kustannuksia. Näillä sisäisen hinnoittelun järjestelyillä pystytään minimoimaan kiinteiden kustannuksien muuttuminen inkrementaaliseksi, mutta niillä ei voida estää toimittajien voittojen muuttamista inkrementaaliseksi. Sopimusperustaiset sisäisen hinnoittelun mallit toimivat parhaiten silloin, kun toimittajan voittomarginaali on pieni suhteessa kokonaishintaan. (Nagle et al. 2016) Usein neuvotteluun pohjautuvat hinnoittelupäätökset eivät kuitenkaan onnistu ottamaan huomioon koko organisaation etua ensisijaisena päätöksentekokriteerinä (Turner 2013). Tämä voi kertoa esimerkiksi siitä, että sopimusperustaisen neuvotteluiden tuki ei ole saatavilla riittävästi tietoa päätösten vaikutuksista koko konsernin tasolla. Näin ollen neuvotteluissa keskitytään kahden osapuolen näkökulmasta tyydyttävän sopimuksen syntymiseen, mutta kokonaisvaikutuksen analysointi jää liian pieneen rooliin.

Yllä kuvattuun tilanteeseen, jossa toimittajan voittojen muuttumista inkrementaaliseksi yritetään välttää, toimii usein sopimus, jossa ostava yritys maksaa toimittajalle inkrementaalisten kustannusten kattamiseen tarkoitettua maksua sekä tiettyä prosentuaalista osuutta lopullisesta myynnistä. Tätä sisäisen hinnoittelun sovellusta voidaan käyttää etenkin silloin, kun toimittajan kiinteät kustannukset ovat matalat, mutta toimittaja voi markkinan kilpailutilanteen takia ylläpitää korkeaa hintaa. (Nagle et al. 2016) Esimerkeistä onkin pääteltävissä, että sopimus pohjaista sisäistä hinnoittelua on myös mahdollista soveltaa organisaatioiden erityispiirteiden mukaan.

Vaikka läheinen asiakkuussuhde ja tietämys asiakkaan liiketoimintaprosesseista ja intresseistä on arvopohjaisen hinnoittelun ytimessä (Hinterhuber 2008, Liozu & Hinterhuber 2013, Töytäri et al. 2017), läheinen asiakassuhde voi myös kehittyä ystävyssuhdetta muistuttavaksi dynamiikaksi, jolloin hankalia keskusteluita hinnoittelusta tiedostamatta vältetään tai alennuksia annetaan henkilökemiaan pohjautuvalla perusteella (Johansson et al. 2014). Kachelmeier & Towry (2002) tutkivat koeryhmässä, miten eri neuvotteluasetelmat sisäistä hinnoittelua rakennettaessa vaikuttavat koettuun reiluuteen osapuolten välillä. Neuvotteluihin lähdettiin asetelmasta, jossa ulkoinen markkinahinta oli selvästi suosiollisempi toiselle osapuolelle. Kun neuvotteluita tehtiin kirjallisesti tarjouksia hyväksyen ja hyläten, oletettu osapuolten välinen reiluus ei välittynyt lopulliseen hintaan ja aiheutti tyytymättömyyttä. Kun neuvotteluita käytiin kasvotusten, lopullinen hinta koettiin reilummaksi kummankin osapuolen mielestä. Ero syntyi sosiaalisesta kanssakäymisestä, joka jää tarjouksien ja vastatarjouksien kanssa toimiessa puuttumaan. Tutkimuksessa ei kuitenkaan otettu kantaa siihen, syntyykö tämä ero kommunikaation laadukkuudesta vai inhimillisyyden kokemuksesta neuvottelijoiden välillä. (Kachelmeier & Towry 2002) Kachelmeierin ja Towryn (2002) tutkimus on tieteellisen uutuusarvon näkökulmasta vanha, mutta sosiaalinen näkökulma neuvotteluiden ja yhteistyön sujuvuuden sekä lopputuloksen kannalta ei itsessään ole vanhentunut.

4. ARVONLUONTI

4.1 Arvonluonti hinnoittelun keinoin

Arvo voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä hyötyjen ja uhrausten suhteeksi. Arvon kokemus on subjektiivista. Toinen yleinen, laskennallinen, määritelmä arvolle on hinta kerrottuna määrällä. (Tieteen termipankki 2025b) Lackéus (2018) tuo esiin, että tarkkaa määritelmää arvolle ei ole olemassa vaan arvon voidaan määritellä rakentuvan useista erilaisista lähtökohdista. Arvoa voidaan luoda sekä itselle että muille osapuolille ja arvo voidaan nähdä esimerkiksi saavutusten, sitoutumisen, vuorovaikutuksen tai merkityksellisuuden kautta näkyväksi asiaksi. (Lackéus 2018) Näin ollen arvo voidaan määritellä sekä laskennallisesti että muilla tavoin kontekstin mukaan.

Arvopohjainen hinnoittelu on ainoa hinnoittelustrategia, joka ottaa huomioon asiakkaan kokeman arvon hinnoitteluun vaikuttavana tekijänä (Hinterhuber 2008; Liozu & Hinterhuber 2013; Johansson et al. 2014; Töytäri et al. 2017; Guerreiro & Amaral 2017). Hinnoitteluun liittyvä tutkimus korostaa hinnoittelun tekemistä tuotteiden arvoon perustuen (Gale & Swire 2012). Tutkimuskirjallisuus nostaa arvopohjaisen hinnoittelun yliveritaiseksi muiden hinnoittelustrategioiden yli tämän takia (Guerreiro & Amaral 2017). Empiiristen tutkimuksen mukaan on kuitenkin selvää, että yritykset käyttävät edelleen pääasiassa kustannuspohjaista hinnoittelua (Ingenbleek 2007; Guerreiro & Amaral 2017; Dugdale 2023). Tästä muodostuu selvä kuilu nykyisen talousteorian ja käytännön toiminnan välille (Guerreiro & Amaral 2017).

Hinnoitteluun liittyvässä tieteellisessä kirjallisuudessa on paljon esimerkkejä hinnoittelun toteuttamisesta, mutta hyvin vähän empiiristä tutkimusta siitä, mikä hinnoittelustrategia tai toimintamalli tuottaa toivottuja tuloksia ja mikä ei (Ingenbleek 2007). Hinnoittelupäätösten vaikutusten tunnistaminen vaatii usein luultua enemmän työtä ja historiadataan perehtymistä. (Dutta et al. 2003) Päätöksentekoperusteet liittyen hinnoitteluun ja niiden onnistuneisuus ovat tieteellisessä kirjallisuudessa melko vähän teoreettista huomiota saanut aihe (Ingenbleek 2007). Konserneissa johtotasolla on pyrittävä ottamaan huomioon hinnoittelupäätösten ja sisäisen hinnan oikeudenmukaisuus yhtiöiden välillä siten, että konsernin kokonaisetua edistetään (Huang & Ohmori 2021).

Yritykset, joissa on sitouduttu asiakasarvon tuottamiseen, ovat sitoutuneet usein myös paremmin tietolähteiden kehittämiseen. Tietolähteitä voivat olla esimerkiksi asiakassuhteet, markkinatieto tai sisäinen asiakastieto. Tietolähteistä saatavaa tietoa on yrityksissä myös osattava hyödyntää tehokkaasti hinnoittelurutiinien ja hinnoittelustrategian kehittämiseen. (Ingenbleek 2007) Hinterhuber (2008) mainitsee tutkimuksessaan isoimmaksi arvopohjaisen hinnoittelun toteuttamisen esteeksi kyvyttömyyden toteuttaa arvoon liittyvää arviointia yrityksissä.

B2B-toimintaympäristössä on havaittu, että kulupohjainen cost plus -hinnoittelu toimii osassa yrityksiä työkaluna ilman, että yritys noudattaa kustannuspohjaista hinnoittelustrategiaa (Guerreiro & Amaral 2017). Yksikkökohtainen kustannuslaskenta on tärkeä työkalu kustannusten johtamisessa (Nagle et al. 2016). Kustannuspohjainen hinnoittelu on käytössä myyntihinnan määrittelyssä ja hinnanmuodostuksen tukena, mutta yrityksellä voi silti olla arvopohjaisen hinnoittelun strategia. Vaikka yritys toteuttaisi arvopohjaisen hinnoittelun strategiaa, on hinnoittelupäätösten tueksi tehty yleensä kustannuslaskentaa. (Guerreiro & Amaral 2017) Näin ollen voidaan todeta, että hinnoittelustrategioiden toteuttaminen vain yhden strategian ominaispiirteiden mukaan yhdessä yrityksessä ei ainakaan B2B-toimintaympäristössä ole aina todellisuutta vastaava tilanne.

Kustannuslaskentaan perustuva hinnoittelu on B2B-hinnoittelussa keskeinen työkalu (Dugdale 2021). Kustannuslaskenta olisi sen käyttötavasta riippumatta hyödyllistä nähdä välineenä voiton maksimointiin eikä itseisarvoisena lopputuloksena (Alles & Datar 1998). Naglen et al. (2016) mukaan kustannuslaskennan ei tulisi koskaan olla ainoa hinnan määrittäjä vaan ennemminkin toimia hinnoittelustrategian valinnan tukena sisäisesti organisaatioissa. Kustannuslaskentaa tai toimintolaskentaa käyttämällä voidaan jakaa epäsuoria kustannuksia tarkemmin yksittäisille tuotteille, huomioida asiakassuhteisiin liittyvät kustannukset, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen kuvaan kustannuksista sekä perustella asiakkaalle lopullisen hinnan muodostumista. (Dugdale 2023)

Guerreiron & Amaralin (2017) mukaan yritykset hyötyvät merkittävästi siitä, kun johto korostaa arvon merkitystä kulupohjaisessa hinnoittelussa. Galen ja Swiren (2012) mukaan hyötyä syntyy siitä, kun arvopohjaisen hinnoittelun ajattelutavan mukaisesti tunnistetaan asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat ei-rahalliset tekijät eli asiakkaan kokema arvo. Tämä mahdollistaa hinnoittelun joustavuuden ja toisaalta ylivertaisen tuotteen hintaa voidaan perustellusti nostaa. (Gale & Swire 2012) Tämä voi kertoa siitä, että arvopohjaisuuden sisällyttäminen yrityksen hinnoittelustrategiaan voi olla hyödyllistä silloinkin, kun yritys ei toteuta suoranaista arvopohjaista hinnoittelua.

Jos yrityksen taktinen hinnoittelu ei ole linjassa markkinan kanssa, yritys kärsii usein merkittäviä tappioita (Balakrishnan & Sivaramakrishan 2002). Balakrishnan ja Sivaramakrishan (2002) mukaan taktisen hinnan määrittely yli kokonaiskustannuksen johti merkittävään kannattavuuden heikkenemiseen ja voiton pienenemiseen 95 prosentista 45 prosenttiin vertailutasoon nähden. Jos kulupohjaista hinnoittelua toteutetaan muuttuvien kustannusten ja katetuoton perusteella, keinovalikoima kasvaa ja hinnoitteluun syntyy joustoa (Guerreiro & Amaral 2017). Tällöin voidaan hyväksyä esimerkiksi alhaisempia hintoja ylikapasiteetin tilanteessa tai tarjota kilpailukykyisempiä hintoja tietyille, valituille asiakkaille. Vastaavasti superior-luokan tuotteille tai tietyille asiakkaille voidaan asettaa korkeampia hintoja. (Guerreiro & Amaral 2017) Näin ollen voidaan todeta, että hinnoittelupäätöksiä ei voi toteuttaa tyhjiössä ilman kattavaa ymmärrystä markkinatilanteesta.

Arvoperusteista hinnoittelua on siis mahdollista toteuttaa myös kustannuspohjaisen hinnoittelun laskennan kautta. Hinnan määrittämiseen käytetyn kustannuslaskennan ei tarvitse tarkoittaa, että yritys tekee lopulliset hinnoittelupäätökset puhtaasti sen pohjalta. (Guerreiro & Amaral 2017) Arvopohjaisen hinnoittelustrategian käyttöönottoa hidastaa organisaation ulkopuolelta tulevat haasteet. Tällaisia ovat esimerkiksi markkinoiden yleinen kulttuuri, jossa asiakkaat eivät jaa omia haasteitaan tai liiketoimintamallejaan toimittajien kanssa, jolloin asiakkaan prosessien tunteminen jää yhteistä arvонуomista varten tarvittavan tason alapuolelle. (Töytäri et al. 2017)

Arvonluonti on keskeinen onnistumisen mittari sisäisessä hinnoittelussa. Siksi sisäisen hinnoittelun onnistumista tulisi arvioida taloudellisen arvon lisäyksenä (EVA, economic value added) ja tämän mittarin tulisi olla osa konsernin KPI-mittaristoa. (Turner 2013) EVAlla arvioidaan, lisääkö toiminto arvoa enemmän kuin siihen on sijoitettu pääomaa. Tässä yhteydessä arvolla tarkoitetaan toiminnon tuottamaa verojen jälkeistä tulosta. Taloudellisen arvon lisäystä syntyy omistajille, mikäli toimintoon sijoitettu pääoma alittaa verojen jälkeisen tuoton määrän ja päinvastoin taloudellinen arvo laskee, mikäli toimintoon sijoitettu pääoma on suurempi kuin tuotto. Tämä on yksi tapa arvioida sisäistä hinnoittelua, mutta sen käyttäminen edellyttää, että hinnoitteluun liittyvien toimintojen kohdalla on mahdollista erotella yksittäiseen toimintoon käytettyä pääoman määrää. Toisaalta tällaisia päätöksiä kustannusten jakamisesta tietyin, linjatuin perustein tehdään yleensä myös esimerkiksi kustannuslaskennassa. (Turner 2013)

Verotuksellinen näkökulma on rajattu tämän diplomityön ulkopuolelle laajuuteen liittyvistä syistä. Sansing (2024) kuitenkin toteaa, että konsernien harjoittama siirtohinnoitte-

luun liittyvä verosuunnittelu on ohjannut myös arvon realisointia eri kohtaan toimitusketjua kuin missä arvon voidaan todentaa syntyvän. Voidaan yleistää, että se toimija toimitusketjussa, joka kehittää tuotteisiin liittyvän brändin eli omistaa siten arvokasta aineetonta pääomaa, saa yleensä poikkeuksellisia tuottoja (abnormal profit). Yleisesti menestyvä brändi vaatii kuitenkin sijoituksia myös muilta toimijoilta toimitusketjussa. Verotuksellisesta näkökulmasta markkinaehtoperiaatteen ja tuottojen jakautumisneutraaliuden toteutuminen edellyttäisi, että verotus kohdennetaan toimintoihin, jossa arvo luodaan (created) eikä pääosin toimintoon, missä arvo realisoidaan (realized). (Sansing 2024) Näin ollen, arvon jakautuminen toimitusketjun osapuolten välillä on myös verotuksen kautta vaikutettava asia.

4.2 Toimitusketjuymmärrys ja arvontuotto

Operatiivinen tehokkuus ymmärretään yhä useammin asiaksi, jonka optimoiminen edellyttää läheistä yhteistyötä toimitusketjun (SC, supply chain) eri osapuolten välillä (Tatsuo 2011). Toimitusketju on kahden tai useamman toimijan muodostama tuotteiden, tiedon tai muiden resurssien virtaama (Fjell & Jörnsten 2001). Toimitusketjut ovat yhä monimutkaisempia ja markkinoilla pärjätäkseen yritysten on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota kokonaistoimitusketjun ymmärtämiseen ja optimointiin (McIntyre et al. 2025). Toimitusketjuissa keskeinen ja merkittävä kustannuserä syntyy transaktioista toimitusketjussa osallisten yritysten välillä (Vlachos 2014). Sisäinen hinnoittelu transaktioineen on kuitenkin yksi näkökulma, joka on sivuutettu aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa liittyen toimitusketjuihin (Huang & Ohmori 2021). Tämä voi kertoa siitä, että sisäinen hinnoittelu on jäänyt esimerkiksi toimitusketjuihin liittyvän logistisen näkökulman varjoon aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa.

Toimitusketjut

Toimitusketjun hallintaan liittyy myös organisaation ulkopuolisten, uusien toimijoiden strateginen sisällyttäminen kokonaistoimitusketjun hallintaan (Horvath 2001). Toimitusketjuissa keskeinen haaste on ottaa huomioon koko toimitusketjun etu yksittäisissä liiketoimintayksiköissä tehdyissä päätöksissä (Fjell & Jörnsten 2001). Arvon luomisesta ja sen taltioinnista koko toimitusketjun kontekstissa on olemassa hyvin vähän teoriaa koostavaa tai empiiristä tutkimusta (McIntyre et al. 2025). Tämä on merkittävä puute myös konkreettisen liiketoiminnan kannalta. Kun organisaatioissa ei tunnusteta arvonluonnin mahdollisuuksia toimitusketjutasoisesti, on tuloksena usein lyhyen ja pitkän aikavälin etujen sekoittuminen sekä kokonaisarvonluonnin kannalta vahingollista osaoptimointia (McIntyre et al. 2025).

Toimitusketjutasolla ajureita arvon luomiseen ja taltiointiin tunnistettiin McIntyre et al. (2025) tutkimuksessa olevan toimiva yhteistyö, yritysten välinen samanlainen linja, tunnistetut, erityisen arvokkaat resurssit sekä arvon yhteisluonti ja yhteinen innovointi. Konserneissa, joissa toimitusketjuun ja kokonaisarvoketjuun kuuluu useita yhtiöitä, monitavoitteisen optimointimallin soveltaminen voi olla tehokas tapa lisätä oikeudenmukaisuuden ja tyytyväisyyden kokemusta kaikkien osallisten välillä. Monitavoitteisella optimointimallilla tarkoitetaan, että toimitusketjua ei arvioida pelkästään sen tuottaman kokonaisvoiton näkökulmasta vaan huomioidaan toimitusketjun eri toimijoiden kokema reiluus (fairness) (Huang & Ohmori 2021).

Reiluuden kokemuksen tulisi olla yksi merkittävä, kestävä tavoite toimitusketjussa. Reiluuden kokemuksen voidaan todeta lisäävän kokonaisvoiton tavoitteluun tarvittavaa toiminnan tehokkuutta. (Huang & Ohmori 2021) Arvon luominen ja talteenotto on tärkeä osa arvon hyödyntämistä toimintaympäristöissä. Niiden saavuttamiseksi monitoimijaisessa ympäristössä vaaditaan myös Dain et al. (2024) mukaan yhteistyötä sekä selkeiden arvonluonnin ja siihen liittyvien mekanismien ja järjestelmien yhtenäisyyttä osapuolien välillä. Näin ollen toimitusketjutasoisen arvon luomiseksi tulisi tunnistaa yhteistyön, yhtenevien arvonluonnin mekanismien ja järjestelmien sekä reiluuden kokemuksen merkitys.

Etenkin toimijat, jotka toteuttavat operatiivisessa toiminnassaan lean-ajattelun periaatteita, ovat onnistuneet merkittävästi alentamaan kustannuksia yhteistyössä toimittajiensa kanssa. Perinteisiin tukkusopimuksiin tai kulupohjaiseen hinnoitteluun perustuvat toimitusketjut kannustavat vain yhtä osapuolta toimimaan aktiivisesti kustannusten vähentämiseksi. (Tatsuo 2011) Kun toimitusketjun johtamisesta tulee osa onnistunutta strategista työskentelyä, välittömät kustannukset esimerkiksi varastoinnin, jakelun ja logistiikan osalta pienenevät (Horvath 2001). Usein toimet kustannusten minimoimiseksi tehdään siten, että muut osapuolet eivät pysty havainnoimaan niiden vaikutuksia ja kokonaisarvontuottoa, jolloin näitä panostuksia ei myöskään pystytä sopimustasolla verifioimaan (Tatsuo 2011). Tämä voi kertoa siitä, että yhteistyö ja yhtenäinen strateginen suunta ovat olennaisia asioita samassa arvoketjussa operoivien yritysten välisten sopimusten vaikuttavuuden kannalta.

Tatsuon (2011) mukaan toimitusketjun osapuolten välisissä sopimuksissa voidaan sopia syntyneestä yhteistyön tuomasta arvosta ja sen jakamisesta osapuolten välille. Yksi esimerkki tällaisesta on panostuksen jakamiseen perustuva sopimus, jossa kulujen madaltamiseen osallistuneiden osapuolten kesken jaetaan siitä syntynyt hyöty. Toinen tapa tehdä tällainen sopimus on panostuksen kompensointiin perustuva jako, jossa toinen

osapuoli kompensoi kulujen madaltamiseen osallistuneelle osapuolelle syntynyttä vai-
vaa. (Tatsuo 2011) Fjell & Jörnsten (2001) puolestaan jakaa toimitusketjujen yhteistyön
riskejä jakavaan ja koordinoivaan yhteistyöhön. Riskejä jakavassa toimitusketjussa teh-
dyt sopimukset ottavat keskeisesti kantaa epävarmuuden luomiin riskeihin ja niiden ja-
kautumiseen toimitusketjussa sekä niiden vaikutuksesta voitonjakoon. Koordinoivassa
yhteistyössä sopimuksia pyritään tekemään koko systeemin etua ajatellen, jolloin kaik-
kien osapuolten yhteenlaskettu voitto olisi mahdollisimman lähellä parasta mahdollista
tulosta. (Fjell & Jörnsten 2001)

Moon et al. (2000) käsittelee artikkelissaan kysynnän ennustamisen case-esimerkkiä,
mutta tuloksista on kuitenkin yleistettävissä muutama keskeinen havainto. Kun ennusta-
mista kehitetään, on kehitykseen suhtauduttava kärsivällisesti, sillä usein kehittämispro-
sessi paljastaa organisaation sisäisiä kulttuurisia eroavaisuuksia sekä moninaisia tapoja
toimia. Toinen keskeinen havainto on, että jokaisen organisaation tulisi pyrkiä tunnista-
maan ennustamisen kannalta avainasemassa olevat henkilöt ja kouluttaa näitä ennus-
tamistavoista sekä ennustamisen oikeellisuuden tärkeydestä. Kolmas keskeinen ha-
vainto ennustamisen parantamisesta on, että ennustetarkkuutta tulisi arvioida sekä ilman
yksilön panosta että sen kanssa. Näin pystytään arvioimaan sitä, mihin ennustamispro-
sesseihin yksilön tietämys tuo lisäarvoa ja ennustetarkkuutta ja vastaavasti mihin ei. Li-
säksi ennustetarkkuutta voidaan lisätä kvantitatiivisten, tilastollisten tekniikoiden yhdis-
tämällä kvalitatiivisiin, arviointia vaativiin tekniikoihin. (Moon et al. 2000) Näin ollen voi-
daan todeta, että ennustamisprosessit voivat tuoda esiin sisäisiä toimintatapa- sekä ky-
vykkyyseroja.

Arvoketjuajattelu

Arvoverkon ajatus on mahdollistaa suora tai epäsuora resurssien vaihdanta eri asiakkai-
den välillä. Resurssien lisäksi myös informaation, aineettoman pääoman ja osaamisen
vaihdanta on keskeinen osa toimivan arvoverkon hyötyjä. (Apilo et al. 2009) Toimitus-
ketjujen monimutkaistuessa ja pidentyessä niiden kompleksiset haasteet liittyvät yhä
useammin arvonaluontiin. Arvonmuodostuksen komponenttien sekä niiden yhdistymiseen
keskenään liittyy paljon kysymyksiä. (Simatupang et al. 2017) Toimitusketjun yksitavoit-
teinen, kokonaisvoiton maksimointiin tähtäävä johtaminen voi johtaa konserniyhtiöiden
eriarvoistavaan kohteluun (Huang & Ohmori 2021).

Arvon luomiseksi läpi hankinnan, tuotannon ja myynnin toimintojen tulee yhteistyöhön ja
kokonaisarvon luomiseen kiinnittää erityistä huomiota (Wang et al. 2023). Kaikkien toi-
mitusketjun yritysten ja toimintojen on osallistuttava yhteistyöhön strategisen toimitus-
ketjunhallinnan onnistumiseksi (Horvath 2001). Konsernimuotoisissa liiketoiminnassa on

erityisen tärkeää välttää osaoptimointia, sillä usein yhden yksikön itsenäiset päätökset ilman huolellista vaikutusarviointia johtavat kokonaisarvoketjun kannalta optimia huomompaan lopputulokseen (Turner 2013). Ideaalissa toimintaympäristössä yksi taho päättäisi kaikkien toimitusketjun osapuolten toiminnasta siten, että käytössä olisi kaikki mahdollinen tieto. Todellisessa toimintaympäristössä tämä on äärimmäisen harvinaista. Yleensä päätöksiä toimitusketjuissa tekevät useat eri tahot erilaiseen, usein myös subjektiiviseen tietoon perustuen. (Fjell & Jörnsten 2001) Täten toimitusketjuja ja arvoverkkoja johtaessa on keskeistä huomioida osaoptimoinnin aiheuttama haitta kokonaisarvonluonnille. Yhteistyön merkitystä toimitusketjun kokonaisoptimoinnissa ei voi korostaa liikaa.

Arvo syntyy harvoin vain yhdessä kohtaa toimitusketjua. Kokonaisarvo mitataan toimitusketjujen yhdistettävyyden kautta saavutetuissa eduissa. Jokaisen toimijan tulisi toimitusketjussa tuottaa arvoa, mutta toimiva arvoketju tuottaa arvoa myös synergioiden kautta sekä yhteistyössä toimijoiden kesken. (Simatupang et al. 2017) Oma toimintoa arvoketjuissa ei voida täydellisesti optimoida ilman ymmärrystä muista toimijoista ja sidosryhmistä (Horvath 2001). Toisaalta mitä suurempi arvoa luovia toimintoja yhdistävä toimitusketju on, sitä kompleksisempi se usein on. Arvoketjuajattelu (value chain thinking) korostaa toimitusketjun jakautumista pienempiin, toisiinsa yhteydessä oleviin arvoketjuihin, jossa arvo loppukäyttäjälle syntyy monen eri tekijän ja vaiheen lopputuloksena. Arvoketjuajattelu siis korostaa arvon syntymistä erillisistä, keskenään toisiinsa vaikuttavista arvon komponenteista. (Simatupang et al. 2017) Tämän ymmärtäminen on myös Huangin & Ohmorin (2021) mukaan tärkeää, jotta erillisten yritysten itse luoma arvo ei tule sivuutetuksi kokonaisvoiton tavoittelun myötä.

Arvoketjujen analysointi ja arviointi tarjoavat kokonaisvaltaisen näkemyksen organisaatioon ja sen arvontuottoprosessiin, minkä tavoitteena on luoda kilpailuetua. (Simatupang et al. 2017) Arvon luomiseksi arvoketjuissa tulee olla käytettävissä työkalut ja osaaminen sitoutuneen tietämyksen ja organisaation älykkyyden tallentamiseksi. Organisaatio voi saavuttaa merkittävää etua ja jalkauttaa jatkuvan parantamisen kulttuurin, kun se käyttää päätöksenteon tukena laadukasta ja laajaa tietoa koko arvoketjusta. (Horvath 2001)

Toimitusketjujen ja sitä kautta arvoketjujen hallinnan ja tuloksekkaan toiminnan ytimessä on tehokkaat, joustavat ja tarkoituksenmukaiset järjestelmät tiedon ja datan säilömiseen. Lisäksi järjestelmien ja vuorovaikutuskanavien riittävä integraatio on edellytyksenä tiedon vaihdannalle ja jakamiselle. (Horvath 2001) Simatupangin et al. (2017) mukaan arvoketjuajattelun soveltamisella toimitusketjujen suunnitteluun ja hallintaan on useita hyötyjä:

1. Hahmotettavan aikaikkunan pidentäminen ja syy-seuraussuhteiden syvälinen ymmärtäminen. Arvoketjuajattelu pyrkii luomaan ymmärrystä mahdollisuuksista jatkuvaan parantamiseen.
2. Arvoketjun syvälinen ymmärtäminen mahdollistaa ennalta tehdyt, useat suunnitelmat ja toisaalta valmiuden toimia nopeasti tilanteen vaatiessa. Muutosnopeuden ja resilienssin kehittyminen.
3. Ymmärrys toimintojen vaikutuksesta arvoketjun muihin osapuoliin. Suunnitelmien tarkka ja järjestelmällinen toteuttaminen.
4. Arvoketjuajattelun hyöty syntyy siitä, kun ymmärretään mitä toimintoja mitataan niiden tuloksen (output) mukaan ja mitä toimintoja niiden vaikutuksen (impact) mukaan.
5. Toimitusketjussa ja tarkemmin arvoketjussa ei tule nojata hyviin aikomuksiin. Kaikille arvoketjun osapuolille tulee sen sijaan tarkentaa halutut (intended) tulokset, joita arvoketjun eri toimijat voivat saavuttaa yhteistyöllä, yhteisarvonluonnilla sekä erilaista tietämystä yhdistämällä.
6. Sisäänrakennettu ajatus jatkuvasta parantamisesta. Jokaisessa vaiheessa kertyy tietoa, jonka pohjalta prosessia voi parantaa.

Jos organisaatio toteuttaa yhteisarvonluontia, se pitäisi ensisijaisesti tunnistaa kilpailukykyä edistäväksi toiminnaksi, jota tukemaan muodostetaan tarvittavat johtamistavat ja toimiva sidosryhmäverkosto. Arvon yhteisluonnissa on keskeistä korostaa siihen osallistuvien tahojen välistä avointa kommunikaatiota sekä läpinäkyvyyttä. (Taghizadeh et al. 2022) Toimitusketjujen sisäiset arvoketjut voivat olla joko toisiaan tukevia tai niiden tavoitteet voivat olla keskenään ristiriitaisia (Simatupang et al. 2017). Arvoketjuja voidaan luokitella horisontaalisiin, vertikaalisiin ja lateraalisiin arvoketjuihin. Horisontaalisessa yhteistyössä kaksi tai useampi yritys toimii yhteistyössä yhteisten sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vertikaalinen yhteistyö arvoketjussa tarkoittaa kahden tai useamman toimijan yhteistyötä, jossa resursseja, vastuita ja tietoa jaetaan samankaltaisten asiakkaiden palvelemiseksi. Lateraalinen arvoketju on yhdistelmä näistä, jossa parhaimmillaan yhdistyy joustavuutta ja resurssikäytön tehokkuutta. (Wang et al. 2023)

4.3 PL-tuotteet toimitusketjussa

Private label-tuotteita käsitellään tässä luvussa erityistapauksena konsernitasoisen toimitusketjun lopputuotteesta. Kohdekonsernissa private label -sopimuksien strateginen

ja taloudellinen merkitys on tunnistettu suureksi. Private label -sopimuksien järjestelmällinen, tietoperustainen ja strateginen tavoittelu edellyttää aiempaa enemmän konsernitason arvopohjaista näkökulmaa. Yhteisarvonluonti konsernissa private label -sopimusten voittamiseksi kokonaisuuden kautta kannattavasti on kohdekonsernissa tunnistettu tavoite.

Private label -tuote tarkoittaa kaupan oman merkin tuotetta, jolla kauppaketjut pyrkivät erottumaan toisistaan sekä parantamaan katteitaan sekä markkina-asemaansa (ETL 2020). Globaalilla tasolla private label -tuotteiden markkinaosuus on jatkuvassa kasvussa (Ter Braak et al. 2014, Vlachos 2014). Piipponen et al. (2025) kuitenkin osoittaa, että Suomessa private label -tuotteiden myynnin arvo sekä markkinaosuus on pysynyt melko vakaana vuosina 2016–2022. Private label-tuotteiden todellista markkinaosuutta Suomessa ei pystytä tällä hetkellä luotettavasti seuraamaan (ETL 2020). Piipposen et al. (2025) tutkimusraportissa suomalaisen elintarvikealan vähittäistavara-kauppojen private label -tuotteiden markkinaosuuden keskiarvoksi eri kategorioissa arvioitiin yli 26 %. Kansainvälisesti private label -tuotteiden markkinaosuus CPG-tuotteista (consumer packaged goods) on arvioitu olevan yli 20 prosenttia (Gielens et al. 2023). Private label -tuotteista on tullut valtavirtaa etenkin elintarviketeollisuuden tuottamissa pakatuissa tuotteissa (Gielens et al. 2023). Private label-tuotteiden markkinaosuuden kasvu on yhdistetty heikkoon suhdanteeseen taloudessa (Lamey et al. 2007). Vaikka PL-tuotteiden markkinaosuus on pysynyt melko samana vuosina 2016–2022, on kuitenkin tuotevalikoima eli tuotteiden nimikemäärä kasvanut samalla tarkastelujaksolla jopa 26 % (Piipponen et al. 2025).

Private label -tuotteita valmistavat usein yritykset, joilla on myös oma brändejä. Private label-tuotteet kilpailutetaan keskusliikkeiden toimesta. (ETL 2020) Private label -tuotteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan niiden kohderyhmän perusteella: niin kutsutut standardoidut tuotteet, joita jälleenmyyjät myyvät huomattavasti vastaavanlaista brändituotetta halvemmalla sekä premium-tuotteet, joiden laatu ja hintataso vastaa markkinoilla olevia laadukkaita brändituotteita (Ter Braak et al. 2014) Private label-tuotteilla on todettu olevan vaikutus toimittavien yritysten kasvuun sekä tehokkuuteen, mutta kaupan rooli sekä ostajana että kilpailijana on kilpailullisesti usein etenkin toimittajien näkökulmasta haastava. (ETL 2020) Kun taloustilanne on huono ja kuluttajilla on vähemmän rahaa käytössään, muutos brändituotteista private label -tuotteiden ostajaksi tapahtuu nopeasti ja melko laajasti eri kategorioissa. Kun taloustilanne elpyy, vaihdos takaisin kalliimpiin brändituotteisiin on huomattavasti erisuuntaista muutosta hitaampi. (Lamey 2007)

Euroopan komission (2014) tekemässä tutkimuksessa esiin nousi tarve tarkastella private label -tuotteiden aiheuttamaa kaupan keskittymistä ja kilpailuasetelmaa entistä tarkemmin. Brändituotteiden reseptiikan luovuttaminen keskusliikkeille mahdollistaa kaupan omien merkkien tuotteiden kehittämisen niiden pohjalta, jolloin kilpailu voi vääristyä (ETL 2020). Lisäksi private label -tuotteiden keskeinen markkinaosuuden mahdollistava tekijä, alhainen hinta, altistaa jatkuvalla hintakilpailulle brändituotteita valmistavien toimittajien tuoteportfolioissa (Gielens et al. 2023)

Elintarviketeollisuudessa toimitusketjut ovat kehittyneet valtavalla nopeudella, kun ruoan tuottamisen tapa ja nopeus ovat muuttuneet kuluttajatarpeiden muuttuessa (Vlachos 2014). Päivittäistavara-kaupat eli elintarviketeollisuuden jälleenmyyjät ovat havainneet toimitusketjun hallinnan tärkeyden oman tuloksensa optimoinnissa. Siksi yhä useammin jälleenmyyjät tavoittelevat hinnoitteluriskivapaampia, pitkiä kiinteähintaisia sopimuksia toimittajiensa kanssa. (Vlachos 2014) Private label-tuotteiden markkinaosuuden kasvattamisella jälleenmyyjät pystyvät hallitsemaan toimitusketjuaan huomattavasti pidemmälle kuin pelkässä brändituotteiden ostajan roolissa. Private label -kilpailutusten tulos vaikuttaa markkinaan, kun kilpailun voittaneet toimijat kasvattavat usein merkittävästi markkinaosuuttaan ja esimerkiksi investointimahdollisuuksiaan. (Vlachos 2014) Tästä voidaan toisaalta päätellä, että private label -sopimusten suurivolyymisuus voi edellyttää investointeja toimittavissa yrityksissä. Private label -sopimukset tehdään lyhyelle ajalle, jonka jälkeen tuotteet kilpailutetaan uudelleen. Tämä tarkoittaa, että vaikka private label -kilpailutusten voittajat kasvattavat investointimahdollisuuksiaan (Vlachos 2014), niin investointeihin liittyy myös riski, kun investoinnin takaisinmaksuajasta ei ole varmuutta.

Private label -tuotteiden toimittajien näkökulmasta on tärkeää säilyttää erinomainen käsitys nykyisestä ja tulevasta markkinatilanteesta, jolloin strategista private label -tuotteiden osuutta voidaan säädellä suhteessa oman brändin tuotteisiin (Gielens et al. 2023) Kun markkinoille tuodaan premium-tasoisia private label -tuotteita, pitää jälleenmyyjien ottaa huomioon tarjonta kategoriassa niin standardoitujen PL-tuotteiden että brändituotteiden osalta. Kussakin kategoriassa tulee välttää ylitarjontaa, joka saattaa laskea tuotteiden myyntiä. Toimittajan näkökulmasta private label -tuotteet aiheuttavat helposti painetta alentaa myös brändituotteen hintaa markkinoilla, koska kuluttajalle ero hinnassa private label-tuotteen ja brändituotteen välillä voi olla vaikeasti perusteltavissa laadun ollessa samaa tasoa. Standardoitujen private label-tuotteiden kohdalla tätä ongelmaa ei samalla tavalla esiinny, sillä hintaeroa kuluttajalle voi selittää sekä laatu- että mielikuvaeroilla. (Ter Braak et al. 2014)

Keskeinen havainto talouden vaihteluiden ja private label-tuotteiden markkinaosuuksien yhteydestä on se, että brändituotteiden menetettyä markkinaosuutta on vaikea saada takaisin talouden elpyessä. Markkinaosuuden säilyttämisen ja kasvattamisen eteen tulisi toimia proaktiivisesti jo ennen laskusuhdannetta, mutta etenkin sen aikana. Brändituotteisiin kohdennetuilla markkinointiresursseilla voi olla merkittävä vaikutus kilpailussa markkinaosuuksista. (Lamey et al. 2007) Lisäksi esimerkiksi tuotekehityksellä ja innovaatioilla on merkittävä rooli toimittajien brändituotteiden markkinaosuuden säilyttämisessä (Gielens et al. 2023).

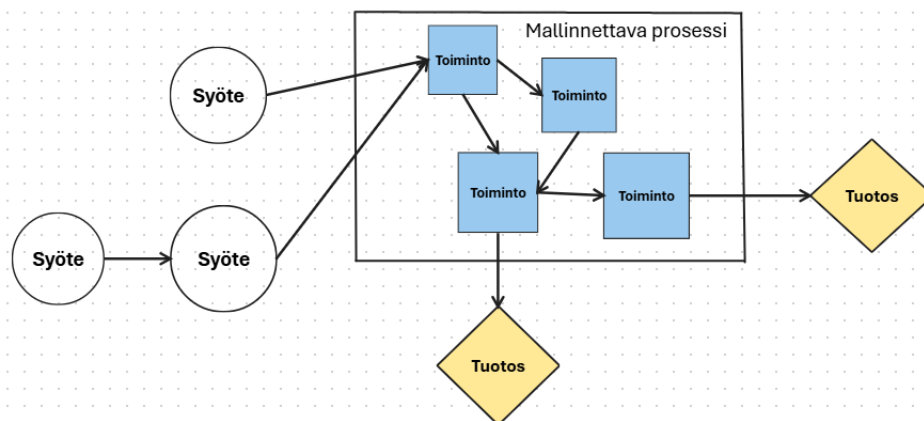
Eri maanosissa ja myös maanosien sisällä on hyvin erilaisia markkinoita private label -tuotteille (Gielens et al. 2023). Tutkimusta vientimarkkinoille pääsemisestä on olemassa lähinnä verotuksen ja tullien sekä logistiikan näkökulmasta. Markkinan mekanismeista ja realiteeteista kuten tukkujen roolista ja vähittäiskauppojen hankintapolitiikasta kohde- maassa on olemassa vain vähän tutkittua tietoa. Erilaisilla välikäsillä (intermediaries) on kuitenkin suuri vaikutus siihen, miten vientiä konkreettisesti tehdään ja siihen, millaisia ominaisuuksia vientituotteilla on. (Blanchard et al. 2017) Välikäsillä Blanchard et al. (2017) viittaa nimenomaisesti private label -sopimusmalliin, jossa tuotteita myydään kaupan oman merkillä.

Blanchard et al. (2017) tuo tutkimuksessaan esille, että vientimarkkinoilla tietyille välikäsille viennin keskittäminen ja sitä kautta laajojen, hinta-aggressiivisten private label -sopimusten syntyminen syrjäyttää markkinoilta suoria viejiä. Tämä johtaa kokonaisviennin pienenemiseen. Toisaalta vientiä pienentää myös se, jos markkinoilla on pelkästään suoria viejiä ja private label -sopimukset ovat hajanaisia. (Blanchard et al. 2017)

5. PROSESSIKEHITYS ARVONLUOMISEKSI

5.1 Prosessin mallinnus ja kehitys

Prosessi voidaan määritellä järjestäytyneeksi ja johdetuksi yhdistelmäksi toimintoja, joilla saavutetaan jotain (Wealleans 2017). Globaali toimintaympäristömuutos, jossa yrityksiltä vaaditaan läpinäkyvää vastuullisuutta sekä esimerkiksi teknologian valtava kehitysnopeus altistavat yritysten kaikki prosessit tehokkuusvaatimuksen alle ja vaikuttavat näin myös prosessikehitykseen (Muñoz et al. 2021). Kuvassa 7 on mallinnettu prosessin rajaamista mallintamista ja kehittämistä varten. Wealleansin (2017) mukaan prosessin tunnistaminen ja rajaaminen on keskeinen osa prosessin mallintamista ja kehittämistä.



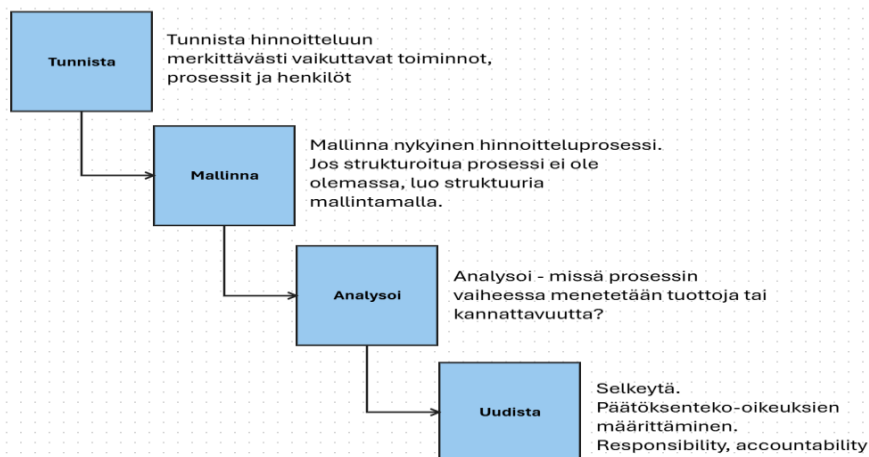
Kuva 7 Prosessin rajaaminen (mukaan Wealleans 2017, s. 28/luku 3)

Hinnoitteluprosessin kuvaamiseen on olemassa melko vähän esimerkkejä, koska hinnoittelua ei ole pidetty strategisena työkaluna ja toisaalta itse hinnoitteluprosessia melko yksinkertaisena ja kustannuksiltaan matalana (Dutta et al. 2003). Duttan et al. (2003) esittämä näkemys hinnoitteluprosessien kuvaamisen vähyydestä on vanha, mutta se voi kertoa myös siitä, että hinnoitteluprosessit ovat hyvin kontekstiriippuvaisia eikä yleistävää tieteellistä kirjallisuutta siksi ole ollut olemassa laajasti. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuja tehtäessä huomattiin, että esimerkit hinnoitteluprosessin kuvaamisesta olivat

pääosin case-tutkimuksia, mikä tukee Duttan et al. (2003) havaintoa yleisen esimerkin puuttumisesta.

Kilpailuilla markkinoilla toimivat yritykset tarvitsevat kuitenkin systematisoitua ja tehokasta hinnoitteluprosessia, jotta yksittäiseen hinnoittelupäätökseen käytettävä aika ei vie resursseja muulta toiminnalta (Hwang et al. 2011). Uudemman tutkimuksen valossa hinnoitteluprosessia voidaan tarkastella nimenomaisesti kilpailukykytekijänä. Yrityksen luoma arvo voidaan ulosmitata nimenomaisesti hinnoittelun kautta, kun tuotetulle arvolle saadaan oikean suuruinen vastine. (Dutta et al. 2003) Näin ollen yleistettävämmälle tutkimukselle hinnoitteluprosessin kuvaamisesta on tunnistettu tarve, koska hinnoitteluprosessin systemaattisuus voi edistää sen kilpailukykyvaikutusta.

Yrityksen on kehitettävä hinnoitteluprosessejaan itse, koska hinnoitteluprosessin kehittäminen vaatii koko yrityksen tuntemusta sekä myös asiakkaiden tuntemista riittävän syvällisesti. Jokaisen yrityksen hinnoitteluprosessin muoto ja sen kehittäminen ovat joltain osilta eroavia eikä yhtenäistä ohjeistusta hinnoitteluprosessin tehostamisesta ole olemassa. (Dutta et al. 2003) Nagle et al. (2016) esittävät kirjassaan yhden esimerkin hinnoitteluprosessin mallintamisesta ja kehittämisestä. Sen vaiheina on merkittävien hinnoitteluun liittyvien prosessien, toimintojen ja henkilöiden tunnistaminen, nykyisen prosessin mallintaminen heikkouksien tunnistamiseksi, tuottavuuden ja kannattavuuden menettämisen tunnistaminen tietyissä toiminnoissa sekä prosessin uudelleensuunnittelu, jossa otetaan kantaa päätöksenteko-oikeuksiin ja tilivelvollisuuteen (accountability). (Nagle et al. 2016) Tämä hinnoitteluprosessin mallintaminen ja kehittäminen on esitetty kuvassa 8.

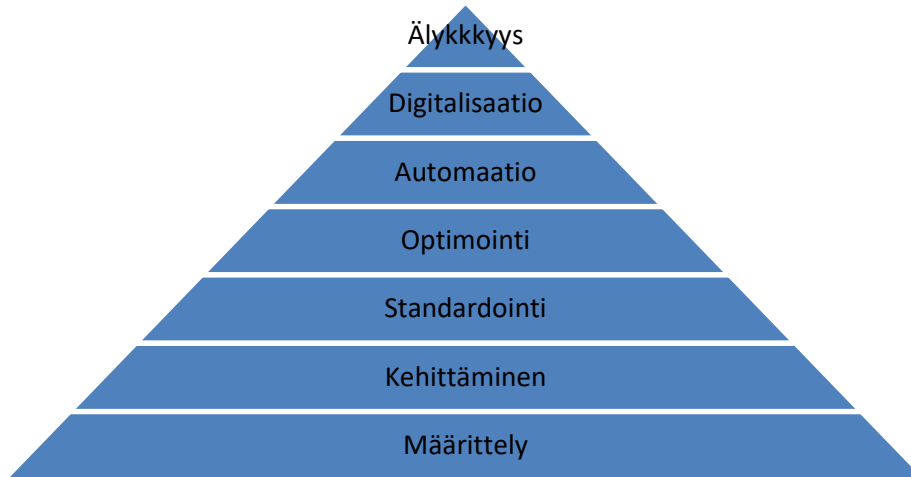


Kuva 8 Hinnoitteluprosessin mallintaminen (mukaillen Nagle et al. 2016, luku 8)

Usein yritykset käyttävät taloudellisia mittareita menestyksen ja kannattavuuden arvioimisessa, mutta niillä on rajoitteensa erityisesti muutoksen ja jatkuvan parantamisen ajureina. Nojaaminen puhtaasti esimerkiksi voittoon perustuviin mittareihin voi aiheuttaa sokeutta juurisyiden tunnistamisessa sekä lyhyempien, vaihtuvien ilmiöiden seuraamisessa, sillä taloudelliset mittarit käyttävät laskennassa usein pitkähkön ajan keskiarvoa. Toisaalta mittareiden käyttö on ehdottoman tarpeellista kehittymisen seuraamisessa ja mahdollistamisessa, mutta niiden käyttö on hyödyllistä vain silloin, jos niiden tulokset johtavat korjaamiseen ja parantamiseen. (Wealleans 2017) Näin ollen mittareita suunniteltaessa yrityksissä olisi kyettävä huomioimaan sekä pitkä että lyhyt aikaväli, mutta tarkastella myös mahdollisuutta mitata suorituskykyä ja kannattavuutta taloudellisen näkökulman ulkopuolelta. Nämä toimet voivat mahdollistaa laadukkaamman kokonaiskuvan syntymisen yrityksen toiminnasta.

Prosessia ei koskaan tulisi yrittää parantaa ilman tuntemusta systeemin sisäisestä rakenteesta ja dynamiikasta, koska silloin mahdollisten muutosten seuraukset voivat olla systeemitasolla arvaamattomia. Prosesseissa muuttujien eli esimerkiksi toimintojen välillä on takaisinkytkentöjä ja suoria riippuvuuksia, joihin yhteen muuttujaan tehtävä muutos vaikuttaa. (Apilo et al. 2009) Prosessiin liittyvä mittaaminen tulisi olla keskeinen osa prosessissa työskentelevien ihmisten työtä ja mittaamisen avulla voidaan priorisoida, tunnistaa ja toimia parhaimmillaan proaktiivisesti prosessin ollessa käynnissä (Wealleans 2017). Kun yrityksessä havaitaan poikkeama tavoitetilan ja toteutuneen tilan välillä, yrityksessä pyritään korjaamaan ongelmaa yhden ratkaisuvaihtoehdon valitsemisella (Apilo et al. 2009).

Prosessiin liittyvä mittaaminen tulisikin liittyä lähinnä jatkuvaan parantamiseen prosessin sisällä. Jos mittaustuloksia käytetään esimerkiksi tiimin tuloksen arviointiin, arviointia mittareiden pohjalta tekevän henkilön täytyy ymmärtää prosessi syvällisesti, datan täytyy olla esitettävässä muodossa ja ilmapiirin kannustava, jotta prosessissa työskentelevät ihmiset eivät koe perusteetonta tarvetta muokata toimintaansa mittareita varten. Samoin kuin yrityksen tulosta mittaavien toimintojen, myös prosessin mittareiden tulisi olla läpinäkyviä ja ihmisillä motivaatiota ja ymmärrystä hyödyistä, joita datan kerääminen, arviointi ja sen pohjalta toimiminen heille sekä prosessille kokonaisuutena luo. (Wealleans 2017) Prosessien parantaminen tulisi näin ollen siis toteuttaa sekä tarkoituksenmukaisia mittareita hyödyntäen että kokonaisuudessaan läpinäkyvästi.



Kuva 9 Maturiteetin kehittyminen prosessin mallinnuksessa (mukaillen Muñoz et al. 2021)

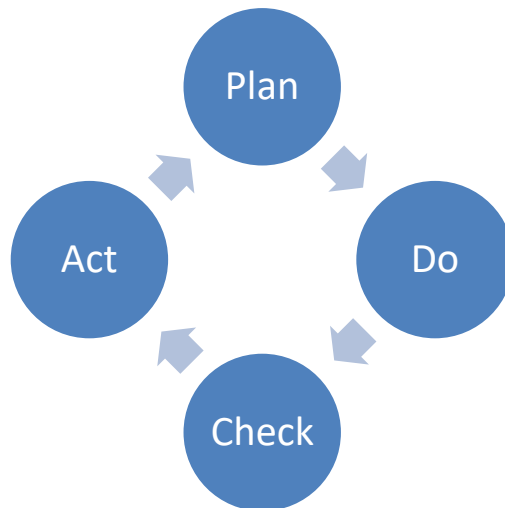
Muñoz et al. (2021) esittää kuvan 9 mukaisesti prosessikehityksessä kasvavaa organisaation maturiteettia. Määrittelytasolla toimivassa organisaatiossa tunnistetaan olemassa olevat prosessin systematisointiin käytettävissä olevat työkalut sekä prosessien tämänhetkinen tila. Määrittelyvaiheen tärkein tehtävä on toimia tietotarpeen määrittämisen tukena ylemmille askelille. Kehittämisen maturiteettitasolla havainnoitavaa prosessia tarkastellaan syvällisesti, jotta nykyiseen prosessiin voidaan soveltaa kehitystoimenpiteitä. Olemassa olevien toimintatapojen, ohjeistusten ja standardien selvittäminen on keskeinen osa kehittämistyötä. Kehittämisessä tärkeä osa on myös kehitysprosessin talentaminen. (Muñoz et al. 2021)

Standardoinnin maturiteettitasolla prosessikehitystä arvioidaan säädösten, standardien ja olemassa olevien viitekehysten valossa. Tehtyjen muutosten ja havaintojen huolellinen dokumentointi on tärkeää myös tällä tasolla. Optimoinnin maturiteettitasolla prosessin tehokkuutta kehitetään optimointityökalujen avulla. Optimointityökaluihin voi kuulua esimerkiksi laskentaa ja skenaariotyökalujen käyttöä. Prosessin automaatiosta tarkoituksenmukaisella, tarvemäärittelyyn perustuvalla tavalla. Usein automaatiovaiheessa prosessiin tuodaan osaksi digitaalista automatisaatiota tai robotiikkaan perustuvaa automaatiota. (Muñoz et al. 2021)

Prosessin digitalisaatio tarkoittaa yksinkertaisemmillaan sitä, että prosessikehitys asetuu osaksi organisaation käytössä olevia digitaalisia resursseja. Digitalisaatio käsittää usein käyttötapauksen mukaan esimerkiksi ennusteiden käyttöä, simulaatiota tai teknisemmissä ympäristöissä esimerkiksi virtuaalisten kaksosten tai esineiden internetin käyttöä. Kaikilla maturiteettitasoilla pyritään organisaation älykkyyden kehittämiseen.

Organisaation älykkyys syntyy lähtökohtaisesti eksplisiittisen tiedon tehokkaasta johtamisesta systeemien ymmärtämiseksi sekä datan käytön tehostamisesta. (Muñoz et al. 2021) Organisaatiot sijoittuvat tietylle maturiteettitasolle sen kriteerien perusteella ja maturiteettitasojen välillä on mahdollista edetä. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan etene tasoilla vaiheittain.

PDCA-malli eli Plan, do, check, act -sykli on alun perin Shewhartin ja Demingin 1950 -luvulla kehittämä jatkuvan parantamisen sekä muutos- ja laatujohtamisen prosessimalli (Waelleans 2017). Mallin käyttö alkaa organisaatiossa, kun mittaamisen tuloksena saadaan jokin tulos, joka on ongelmallinen tai määriteltyjen raja-arvojen ulkopuolella ja tiedetään, missä ongelman juurisyy prosessissa on. PDCA-malli on iteratiivinen prosessi, joka aloitetaan plan-kohdasta, mutta jonka tarkoitus on jatkuva parantaminen ja siten jatkuvaan käyttöön tarkoitettu prosessi. (Waelleans 2017) PDCA-malli on siis yksi esimerkki työkalusta, jolla jatkuvan parantamisen prosessia voidaan organisaatioissa havainnollistaa ja toteuttaa. PDCA-mallin iteratiivisuus on mallinnettu kuvassa 10.



Kuva 10 PDCA-prosessi

PDCA-mallin plan-vaihe sisältää suunnittelun, vastuunjaon ja resurssien osoittamisen tarvittavalle muutokselle. Lisäksi plan-vaiheessa tehdään suunnitelma edistymisen seurannasta. Keskeistä tässä vaiheessa on suunnitella toimet osana isompaa kokonaisuutta ja yrityksen tavoitteisiin linjassa. Usein tässä vaiheessa tehtävä virhe on liian suuripirteinen tapa suunnitella ja olla ottamatta huomioon mittareita, vastuunjakoja ja tarkkaa toimintasuunnitelmaa. Do-vaiheessa edellisen vaiheen suunnitelma toteutetaan käytännössä. Do-vaihe on usein itsestään selvä toiminto, mutta toisinaan pitkäksi venynyt suunnittelu tai suunnittelussa määritetyn toimintasuunnitelman heikko toteuttamiskelpoisuus voi olla esteenä syklin do-vaiheelle, joka saattaa jäädä kokonaan tekemättä. (Waelleans

2017) Täten jatkuvaan parantamiseen liittyen organisaatioissa on keskeistä tehdä jatkuvaa parantamista suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin sekä strategiaan tavoitteisiin.

Check-vaihe jää usein liian vähälle huomiolle, kun do-vaihe on saatu ensisilmäyksellä onnistuneesti valmiiksi. Check-vaiheessa nimensä mukaisesti arvioidaan do-vaiheen onnistumista suhteessa plan-vaiheessa asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin. PDCA-mallin keskeinen osa on nimenomaan arvioida saavutettuja toiminnan tuloksia ja sitä, ratkaisivatko tehdyt muutokset ja toiminta alkuperäistä, tunnistettua ongelmaa. Act-vaihe on syklin viimeinen vaihe, jonka jälkeen sykli siirtyy uudelle kierrokselle plan-vaiheeseen. Act-vaiheessa korjataan ne erot, mitä check-vaiheessa tunnistettiin suunnitelman ja toteutuneen välille syntyneen. Osassa tieteellistä kirjallisuutta viimeisestä vaiheesta käytetään myös termiä mukauttamisvaihe (adjust), jonka koetaan kuvaavan sen luonnetta paremmin kuin act-vaiheen. (Wealleans 2017) Tämä jatkuvan parantamisen jakaminen määriteltäviin osiin, joilla on tietyt ominaispiirteet, voi helpottaa jatkuvan parantamisen omaksumista osaksi toimintaa organisaatioissa.

Yksi keskeisistä prosessikehityksen haasteista liittyy siihen, että etenkin prosesseissa, joissa parantaminen riippuu ihmisistä ja heidän asenteidensa, työtapojensa ja motivaationsa muutoksista, parantuneiden tuloksien ylläpito pitkässä juoksussa on haastavaa ja koetaan usein työlääksi. Joskus prosessin parantamiseen käytetyt resurssit ikään kuin valuvat hukkaan, jos prosessin suorittaminen palaa samalle vanhalle tasolle. (Wealleans 2017) Laursen & Thorlund (2017) esittävät prosessikehityksen suorituskyvyn ja ajan funktiona. Kun suorituskyvyn nousu hidastuu, organisaatioissa käytetään usein perinteistä liiketoimintatiedon analytiikkaa ja pyritään saavutettujen prosessien ylläpitoon, optimointiin ja perustason osaamisen kehittämiseen. Suorituskyvyn kehittyminen harppauksittain on normaalia, sillä organisaatioissa on eri aikoina käytettäväksi eri määrä resursseja tiettyihin, suorituskyvyn kannalta olennaisiin toimintoihin. (Laursen & Thorlund 2017) Näin ollen prosesseihin liittyy siis normaalistikin hitaamman kehityksen kausia, mutta prosesseja tulisi silti pyrkiä jatkuvasti parantamaan, jotta kehitykseen käytetyt resurssit eivät mene hukkaan.

5.2 Päätöksenteko ja vastuunjako prosessissa

Päätöksenteon struktuuri sekä prosesseihin liittyvä vastuunjako nousivat diplomityössä empiirisen osuuden kautta merkittäväksi kehityskohteeksi sekä sisäisessä hinnoittelussa että muissa konsernin prosesseissa. Tässä luvussa käsitellään päätöksenteko-

prosessin ja vastuunjaon näkökulmia prosessikehitykseen. Syntyneitä teoreettista ymmärrystä käytetään diplomityön empiirisessä osuudessa nykyisten sisäisten hinnoitteluprosessien parantamiseen.

Päätöksenteko

Yritysten toimintaympäristöön liittyy yhä enemmän ennustamattomuutta ja globaaleja riskejä, jotka pakottavat yrityksiä olemaan muutoskykyisiä ja -nopeita (Muñoz et al. 2021). Yrityksissä tehdään paljon yksittäisiä päätöksiä, joilla on suuri merkitys kokonaisprosessin lopputuloksen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Ghattas et al. 2014). Päätöksiä tehdään organisaation jokaisella tasolla tuotteiden elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Valmistava teollisuus on usein monien prosessien ja toimintayksiköiden ala, jolloin laadukas päätöksenteko ja sitä tukevat työkalut tulee ulottaa kokonaiskuvaan ymmärtäväksi kokonaisuudeksi. (Muñoz et al. 2021)

Johdon päätöksenteko voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon riippuen päätökseen vaikuttavien asioiden laajuudesta sekä aikajänteestä (Pellinen 2019). Kun yrityksen tuloksenteekokykyä halutaan ylläpitää tai parantaa, yleensä yrityksessä otetaan käyttöön linjauksia ja ohjeistusta päätöksentekokriteereiden muokkamiseksi. Kun päätöksentekoa ei ohjeisteta, päätöksiä tehdään henkilökohtaiseen tietämykseen perustuen. (Ghattas et al. 2014) Näin ollen etenkin muutostilanteissa tai kehitystavoitteen edistämiseksi päätöksentekoa voi olla tarpeen johtaa, kuten muitakin yrityksen prosesseja.

Päätöksentekijä käyttää päätöksenteon kriteereinä usein kokemuksia, mielipiteitä, intuitiota tai yhdistelmää näistä. Mainituilla kriteereillä päätöksenteko on subjektiivista sekä epäjohdonmukaista sekä motiiveiltaan henkilökohtaista. Rationaalista päätöksentekoa, joka voidaan määritellä tietoon perustuvaksi laskelmoinniksi resurssien käytön optimoinniksi sekä hyötyjen maksimoimiseksi, käytetään kuitenkin rajoitetusti. (Pellinen 2019) Tämä voi kertoa siitä, että organisaatioissa ei ole aikaisemmin mainittua järjestelmällistä ja strukturoitua tapaa ohjeistaa päätöksentekoa.

Olemassa olevilla, tieteelliseen tutkimukseen perustuvilla päätöksentekotekniikoilla pysytään ottamaan huomioon dataan liittyvät vajaavaisuudet sekä esimerkiksi kausaliteettisuhteet, mutta tekniikat toimivat vain tietyssä spesifissä kontekstissa. Tekniikkaa, joka tähtää kokonaisyymmärrykseen prosessiin liittyvistä päätöksistä sekä niiden seurauksista, ei vielä Ghattas et al. (2014) mukaan ole. Pellisen (2019) mukaan rationaalisen päätöksenteon lähtökohtana tulisi olla yksi tavoite, mutta todellisuudessa tavoitteita on usein samanaikaisesti useampia ja niiden saavuttamiseksi joudutaan tasapainottelemaan sekä tekemään vaihtokauppoja.

Erinomaista päätöksentekoa Pellisen (2019) mukaan kuvaa seuraavat piirteet:

- hyvin suuri määrä vaihtoehtoisia mahdollisuuksia etsittyinä
- vaihtoehtojen tarkastelu tavoitteiden kannalta
- perusteellinen tiedon etsintä vaihtoehtojen arvioimiseksi
- huolelliset esivalmistelut valitun toimenpiteen toteuttamiseksi
- varasuunnitelma sattumusten varalle
- päätöksenteon jälkeinen seuranta ja reagointi.

Kun organisaatiossa on useita erilaisia näkemyksiä tavoitteista ja päätöksentekijöillä ei ole riittävää selvyyttä keinoista toteuttaa päätöksiä täysmääräisesti, syntyy organisaatiossa epävarmuutta ja sitä kautta päätöksentekotilanteissa tehdään vääriä valintoja. (Pellinen 2019). Organisaatioiden toiminnot, prosessit ja tasot ovat useimmiten osittain limittäisiä sekä sidoksissa toisiinsa, jolloin päätöksenteko yhdessä toiminnossa vaikuttaa laajasti organisaatiossa. Päätöksenteon yhtenäistämiseen organisaatioissa voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia standardeja, mutta pohjimmiltaan päätöksenteossa on kyse organisaation prosessien tarkoituksenmukaisesta integraatiosta sekä teknologiasta, jolla päätöksentekoa tuetaan. (Muñoz et al. 2021) Laadukkaan päätöksenteon edellytykseksi voidaankin näin tunnistaa yhtenäinen, selkeä ja integroitu linja sekä päätöksentekijöiden riittävä ymmärrys päätöksenteon suorista ja epäsuorista vaikutuksista muihin osapuoliin.

Laskentaan perustuva päätöksenteko on mahdollista silloin, kun yrityksen tavoite on yksiselitteinen ja yrityksessä on tiedossa sekä käytettävissä keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Laskentaa voidaan epäselvän tavoitteen tapauksessa käyttää haitalliseen yhden näkökulman oikeuttamisen tukemiseen tai vastaavasti tapauksessa, jossa keinot ovat epäselviä, tavoitetta kohden voidaan edetä vain kokeilemalla. (Pellinen 2019) Datavetoinen päätöksenteko (data-driven decision-making) on yleistynyt johtamistapa, kun yritykset sekä tuottavat että hyödyntävät yhä enemmän dataa (De Langhe & Puntoni 2020). Ideologialtaan datavetoinen päätöksenteko korostaa dataa strategisena resursina, jota tulisi käyttää päätöksenteossa intuition ja kokemuksen sijaan (Troisi et al. 2020). Monet päätökset ovat kuitenkin kompromisseja, joihin liittyy sekä tosiasioiden että arvojen arvottamista suhteessa toisiinsa (Pellinen 2019).

Datavetoisen päätöksenteon keskeinen tunnistettu haaste on, että dataa on kyllä olemassa runsaasti, mutta siihen ei osata kohdistaa oikeita kysymyksiä ja siten tarkoituksenmukaista analyysia. Datavetoista päätöksentekoa tulisikin lähestyä siten, että dataa

etsitään ja hyödynnetään tiettyyn, määriteltyyn tarkoitukseen eikä niin, että runsaalle datalle etsitään jokin tarkoitus. (De Langhe & Puntoni 2020) Datavetoisen päätöksenteon toteuttaminen vaatii tiedon hyödyntämiseen kannustavan ja sitä tukevan ympäristön (Laihonen et al. 2013). Näin ollen datavetoisen päätöksenteon mahdollisuudet päätöksenteon laadun parantamiseksi on laajasti tunnistettu tieteellisessä kirjallisuudessa, mutta käytännössä päätöksiä tehdään usein kokemukseen ja intuitioon perustuen.

Vastuunjako

Smith & Erwin (2005) esittivät näkemyksensä RACI-mallista vuonna 2005. RACI-malli on vastuunjakoon ja vastuualueiden määrittämiseen tähtäävä malli, jossa systemaattisesti analysoidaan tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat toiminnot ja resurssit, toiminnalliset roolit sekä päätöksentekoon ja toimintaan osallistuvat tahot. RACI-malli syntyy sanoista responsible, accountable, consulted ja informed eli vastaavassa järjestyksessä vastuullinen, tilivelvollinen, konsultoitu sekä tiedoksiannettu. (Smith & Erwin 2005) Mallin alkuperäisestä luojasta ei löydy tarkkaa tietoa, vaan se on yleisesti käytössä oleva projektinhallinnan malli, josta ensimmäisiä mainintoja on ollut 1960–1980-luvuilla. Vastuu viittaa tekemiseen ja vastuuta voi delegoida ja jakaa (Smith & Erwin 2005). Tilivelvollisuus viittaa siihen henkilöön, joka on lopulta tilivelvollinen vastuun suorittamisesta. Tilivelvollisuutta ei voida jakaa tai delegoida. Konsultointi tarkoittaa ennen lopullista päätöstä hankittua, asiantuntijatasoista tietoa. Tiedon tarve on usein määritelty etukäteen ja tiedoksiannon vaiheessa kommunikaatiota on kahteen suuntaan. Tiedoksianto tarkoittaa päätöksen tai toiminnan julkistamista tarvittaville henkilöille. Tiedoksianto on nimensä mukaisesti yksisuuntaista kommunikaatiota. (Smith & Erwin 2005)

Kun RACI-mallin mukaista vastuun jakamista mallinnetaan tietyssä organisaatiossa tai esimerkiksi tiimissä, voidaan huomata esimerkiksi paljon vastuuta tai paljon tilivelvollisuutta kertyneen tietyille ihmisille (Smith & Erwin 2005). Lisäksi matriisin täyttö voi auttaa organisaatiota ymmärtämään yleiskuvaa toiminnastaan: onko vastuu jakautunut tarkoituksenmukaisille ihmisille ja rooleille organisaatiossa? Jääkö systemaattisesti tietty osasto vastuun tai tilivelvollisuuden ulkopuolelle ja vain tiedoksiannon kohteeksi? (Smith & Erwin 2005) Taulukossa 6 on mallinnettu RACI-mallin käyttöä, jossa tunnistetaan tehtävä sekä roolit/henkilöt ja nimetään kunkin henkilön vastuusta kertova kirjain matriisiin.

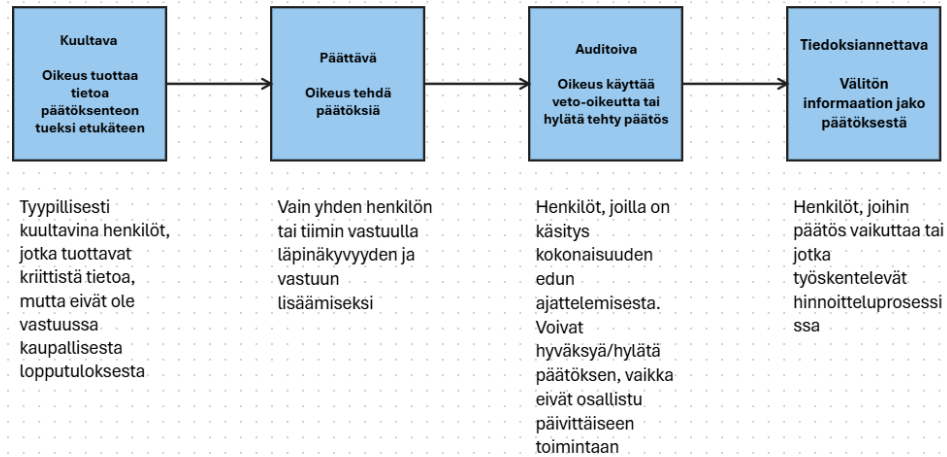
Taulukko 6 RACI-matriisi (mukaeltu Smith & Erwin 2005)

	Rooli/henkilö	Rooli/henkilö	Rooli/henkilö
Tehtävä	R	I	
Toiminto	R		C

Päätös	R/A		C
--------	-----	--	---

Kompleksisessa prosessissa, jossa henkilöt ovat osallisena useassa samaan aikaan tapahtuvassa toiminnossa, roolien ja vastuiden jakaminen tarkasti ja yksiselitteisesti on erittäin tärkeää (Lee et al. 2021). RACI-mallia voidaan soveltaa projekteihin ja prosesseihin seuraavasti: ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ja mallinnetaan prosessi, toisessa vaiheessa tunnistetaan prosessin kannalta oleelliset sidosryhmät ja tunnistetaan prosessiin liittyviä ongelmia ja kolmannessa vaiheessa sovelletaan RACI-mallia ja tunnistetaan sekä määritetään sidosryhmien vastuut prosessin toiminnoissa. (Lee et al. 2021) Näin ollen RACI-matriisin tarkoituksenmukainen käyttäminen vaatii laajaa pohjatyötä oleellisten sidosryhmien, prosessin osien sekä henkilöiden tunnistamiseksi.

Vaikka Lee et al. (2021) hyödynsi RACI-mallia spesifillä toimialalla ja pienessä kohde-ryhmässä, on tuloksista kuitenkin havaittavissa, että usein tarvetta vastuunjaolle ja -kohdentamiselle ei tunnisteta yrityksissä ilman erityistä panostusta asiaan. Myös Khan & Quraishi (2016) ovat tutkineet RACI-mallia tietyssä kontekstissa, mutta tutkimuksesta voidaan yleistää, että RACI-mallia voidaan organisaation ominaispiirteiden mukaan soveltaa esimerkiksi rooli- tai henkilökohtaisesti. Jos organisaatiossa esiintyy resurssien hajanaisuutta ja henkilöt eivät pysy osana tiettyä prosessia pitkään, on helpompi soveltaa roolikohtaista vastuunjako, jossa tietyssä roolissa toimivalla henkilöllä on tietty vastuu. Vastaavasti jos toimintaympäristö on stabiili ja resurssit pysyviä, henkilökohtainen vastuunjako voi olla toimiva ratkaisu. (Khan & Quraishi 2016) Khan & Quarishi (2016) tunnistivat tutkimuksessaan, että tutkimuksen kohdetoimialan teknisyydestä huolimatta puutteellinen vastuunjako johti toimialalla myös ei-tekniisiin haasteisiin. RACI-malli on hyödyllinen työkalu sekä projektin loppuvaiheissa (Lee et al. 2021) että jo ennen projektin alkamista, vaatimusmäärittelyn tukena (Khan & Quraishi 2016). Tästä voidaan päätellä, että RACI-malli on kirjallisuuden perusteella laajasti sovellettavissa erilaisille toimialoille.



Kuva 11 Hinnoitteluprosessin päätöksenteko (mukailen Nagle et al. 2016, luku 8)

Nagle et al. (2016) luokittelee päätöksenteko-oikeudet hinnoitteluprosessissa päätyyppeihin: kuultaviin, päättäviin, auditoiviin ja tiedoksi annettaviin kuvan 11 mukaisesti. Päätöksenteko-oikeuksiin liittyy Naglen et al. (2016) mallissa vastuualueiden määrittäminen roolien mukaisesti. Sekä RACI-malli että kuvassa 11 mallinnettu hinnoitteluprosessin päätöksenteon malli ovat käyttökelpoisia työkaluja organisaatiossa toteutettavaan vastuunjaon ja päätöksenteko-oikeuksien nykytilan analysointiin sekä kehittämiseen.

5.3 Tietämyksenhallinta osana prosessia

Tietämyksenhallintaa käsitellään osana prosessikehityksen teoriaa, koska diplomityön yhdeksi tavoitteeksi asetettiin henkilöihin sitoutuneen hiljaisen tiedon tallentaminen eksplisiittiseen muotoon sisäisen hinnoittelun prosessin kontekstissa. Tietämyksenhallinnan ja tiedon hyödyntämisen merkitys arvioitiin merkittäväksi hinnoitteluprosessien kehittämisen kannalta kokonaisarvon luomiseksi.

Tietoperusteisessa arvonluonnissa keskeinen, yksinkertaistettu tavoite on organisaation suorituskyvyn parantaminen ja tavoitteiden saavuttaminen asiakasarvon luomisen kautta. Tiedon arvo realisoituu, kun tietoa hyödynnetään toiminnan ohjaamiseen yksilö- tai organisaatiotasolla. Tietoa voidaan jalostaa arvon lisäämiseksi, mutta jalostettu tieto käytännössä organisaatiolle arvoitonta, jos sitä ei käytetä toiminnan tukena. (Laihonen et al. 2013). Tämä kertoo siitä, että pelkästään tiedon kerääminen ja varastointi ei itsisarvoisesti tuota organisaatiolle arvoa.

Suuri osa tiedosta syntyy sosiaalisessa kanssakäymisessä ja se on olemassa tietystä aikaan ja paikkaan liittyvässä kontekstissa (Nonaka et al. 2000). Tietoa voidaan luokitella sen luonteen perusteella kolmelle tasolle: data, informaatio ja tietämys (Laihonen et al. 2013). Data on muodoltaan rakenteetonta ja ei-strukturoitua tietoa, jota ei voida käyttää päätöksenteon tukena. Informaatiolla on strukturoitu rakenne ja tietty merkitys, mutta informaatiotakin tulee jalostaa ja tulkita, jotta sitä voi käyttää päätöksenteon tukena. Tietämys on informaation yhdistelemistä tulkinnoiksi tiedosta. Tietämys on jalostunutta ja sitä voidaan käyttää sellaisenaan päätöksenteossa tai vastaavasti jalostaa sen avulla uutta tietoa. (Laihonen et al. 2013) Näin ollen tietämyksen voidaan arvioida olevan organisaatioissa erityisen arvokas resurssi.

Tieto (knowledge) voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: eksplisiittiseen ja implisiittiseen tietoon (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka et al. 2000). Tietoon viitataan usein puhekielessä myös tietämyksenä. Eksplisiittinen tieto voidaan taltioida formaaliin muotoon ja sitä voidaan jakaa datana, ohjeistuksena tai esimerkiksi kaavoina. Eksplisiittistä tietoa voidaan prosessoida ja varastoida. Implisiittinen tieto on henkilökohtaista ja sitä on hyvin vaikea formalisoida dataksi. Intuitio ja subjektiivinen kokemusasiantuntijuus ovat esimerkkejä implisiittisestä tiedosta. Implisiittistä tietoa havaitaan tekemisen, rutiinien, ideoinnin ja esimerkiksi sitoutumisen kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka et al. 2000) Nonaka & Takeuchi (1995) ovat tehneet tunnetuksi tiedon jäävuorimallin, jossa 20 % tietämyksestä on eksplisiittisessä muodossa ikään kuin pinnan yläpuolella havainnoitavissa ja 80 % tietämyksestä on hiljaista, implisiittistä tietoa pinnan alapuolella.

Hiljainen, implisiittinen tieto voidaan määritellä ajattelun tuotteeksi sekä tietopohjaksi, joka kasaantuu toiminnan perusteella. Siihen vaikuttaa määritelmien mukaan voimakkaasti henkilön omat uskomukset ja asenteet. Hiljainen tietämys puolestaan on prosessi, joka tulee ilmi taitavan toiminnan takia. (Pohjalainen 2012) Nonaka et al. (2000) toteaa, että tiedon ja tietämyksen rooli kilpailuetuna on kiistämätön. Tieto on perusluonteeltaan dynaamista ja moniulotteista (Nonaka et al. 2000; Väyrynen et al. 2015). Tietämyksenhallinta on kuitenkin nähty vain tiedonhallintana, joka tarkoittaa usein jäykkää ja passiivista lähestymistapaa (Nonaka et al. 2000). Näin ollen tiedonhallinnan ja tietämyksenhallinnan käsitteet ovat osin risteävästi käytettyjä.

Tiedolla on muutamia tyypillisiä ominaisuuksia. Tieto ei kulu käytettäessä ja tiedon siirtäminen ei johda sen menettämiseen. Tietoa on usein erittäin runsaasti, mutta kykyä sen hyödyntämiseen ja käyttämiseen on liian vähän. Lisäksi tieto on henkilösidonnaista ja siten riski sen menettämiseen ihmisten mukana on usein yrityksissä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta liian suuri. (Dalkir 2023) Koska tieto on olemukseltaan moniulotteista

ja dynaamista, organisaatioissa on keskeistä luoda kyvykkyyttä tiedon luomiseen, jakamiseen ja soveltamiseen myös sisäisesti. Pelkästään ulkoisen informaation tehokkaalla hyödyntämisellä ei voi saavuttaa kestävästä kilpailuetua. (Väyrynen et al. 2015) Tietämyksenhallinnan tavoitteena on toiminnan tehokkuuden lisääminen tunnistamalla ja hyödyntämällä olemassa olevia tietoresursseja (Laihonen et al. 2013). Näin ollen tietämyksenhallinnan hyödyksi voidaan tunnistaa jo olemassa olevien tieto- ja tietämysresurssien tehokkaampi hyödyntäminen.

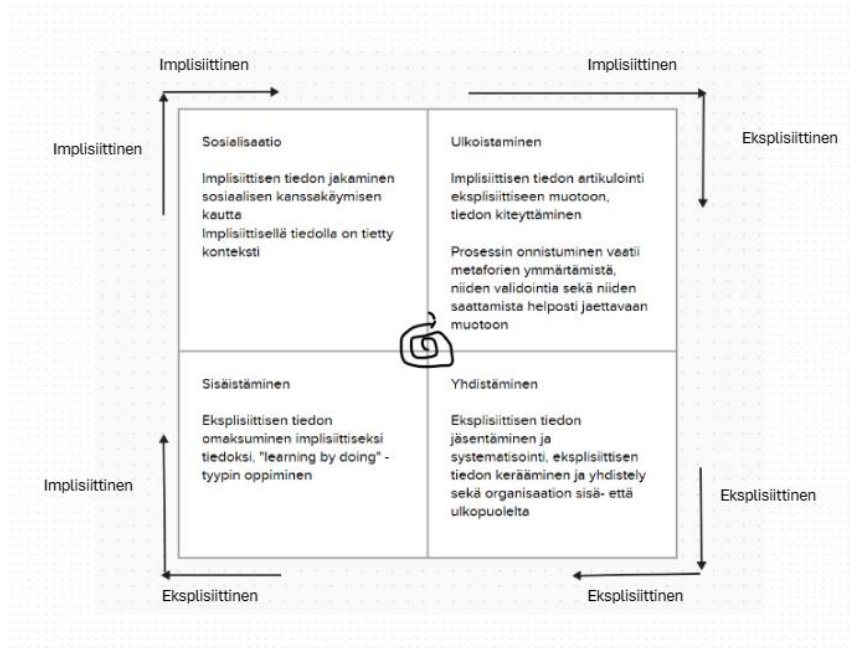
Tietämyksenhallintaan on tieteellisessä tutkimuksessa liitetty kiinteästi neljä ongelmaa: tietämyksen epävarmuus, monimutkaisuus, epäselvyys sekä monitulkintaisuus (Väyrynen et al. 2015). Samalla tietämyksenhallinnan keskeinen ajatus on se, että työntekijöiden tieto sekä osaaminen on organisaatioissa kaikista tärkein resurssi (Pohjalainen 2012). Suomen viidenkymmenen suurimman yrityksen tutkimuksessa vuonna 2014 tietämyksenhallinnan haasteista epävarmuudella koettiin vastaajien joukossa olevan näkyvyyttä etenkin sisäisen tiedon hyödyntämisessä. Organisaatioissa työskentelevillä henkilöillä ei ollut käsitystä siitä, kuka omistaa tiedon ja onko organisaatiolla olemassa toimivia prosesseja ja järjestelmiä tiedon jakamiseen organisaation sisäisesti eri tasoilla. (Väyrynen et al. 2015) Tämä voi kertoa siitä, että tietoa ei koeta organisaatioissa niin arvokkaaksi resurssiksi, että sen omistajuudesta tai strukturoidusta talteenotosta tehtäisiin tarkkoja linjauksia.

Väyrynen et al. (2015) tutkimuksessa mielenkiintoinen löydös oli myös se, että tutkimuksessa käytetty muuttuja ”Organisaatiollamme on prosessit organisaatiostamme poistuvien henkilöiden tiedon jäämiseksi organisaatiomme käyttöön” vaikutti vahvasti osaamisen kehittämisen vaihteluun ja sitä kautta herätti tutkijoissa kysymyksiä siitä, otetaanko henkilöihin sitoutunut tietotaito käyttöön vasta silloin, kun tämä tietämys on siirtymässä ulos organisaatiosta. Hiljainen tieto kertyy ihmisille vuosien työhistorian saatossa, ja työntekijät eivät välttämättä itsekään tunnista tietämyksensä arvoa koko organisaatiolle (Pohjalainen 2012). Näin ollen organisaatioiden tietopääomaa menetetään henkilöstövaihdosten tai esimerkiksi eläköitymisen myötä. Toisaalta henkilöillä voi olla vähättelevä asenne oman tietotaitonsa merkittävydestä organisaation kannalta, jolloin tietoa ei koeta tarpeelliseksi jakaa eteenpäin.

Myös monimutkaisuuden, epäselvyyden ja monitulkintaisuuden osalta tutkimuksessa nousi esiin haasteet organisaation sisäisen tiedon hyödyntämisessä ja se olikin tutkimuksen merkittävimmäksi tunnistettu kehityskohde. (Väyrynen et al. 2015) Organisaatioissa tietoa keräämällä, varastoimalla, käyttämällä ja kehittämällä saavutetaan organi-

satorista älykkyyttä ja kasvatetaan organisaation tietopääomaa (Munoz et al. 2021). Tiedon hankintaa voidaan tehdä organisaatioissa säännöllisenä, toistuvana prosessina tai kertaluontoisesti tiettyä, tunnistettua tarvetta varten. Tiedonhallinnan keskeinen tavoite prosessina on organisatorisen muistin luominen, jolloin jo hankittua tietoa voidaan tehokkaasti käyttää päätöksenteon ja tehtävien suorittamisen tukena. (Laihonen et al. 2013) Tiedon johtamiseen on useita eri näkökulmia, kuten riskienhallinta, organisaation oppiminen, datan hallinta, tiedon hallinta sekä esimerkiksi henkilöstöressurssien johtaminen (Dalkir 2023). Näin ollen organisaatiot voivat toteuttaa tietämyksen- ja tiedonhallintaa omista, tunnistetuista tarpeistaan käsin ja valitsemallaan laajuudella.

Laursen & Thorlund (2017) esittävät kirjassaan, että liiketoimintatiedon hallinta (BI, business intelligence) on aiemmassa kirjallisuudessa mielletty lähinnä isojen järjestelmätoimittajien tuottamaksi, loppukäyttäjälleen yksinkertaiselle vaikuttavaksi raportointijärjestelmäksi. Fink et al. (2017) toteavat, että liiketoimintatiedon hallinnan resurssit voivat muuttua strategisiksi kyvykkyyksiksi organisaatioissa, joissa ollaan voimakkaasti uudistushaluisia. Liiketoimintatiedon analytiikka (BA, business analytics) puolestaan on laajempi työväline, jonka tarkoitus on tuottaa käyttäjilleen ja digitaalisille prosesseille oikealaista tietoa päätöksenteon tueksi oikeaan aikaan (Laursen & Thorlund 2017). Nykyaikainen, tehokas BA sisältää kolme tärkeää elementtiä: teknologia, ihmisiin sitoutunut kyvykkyys ja tietyt prosessit. Teknologia on usein tekninen järjestelmä, jonka avulla informaatiota voidaan kerätä, varastoida ja siirtää. Ihmisiin sitoutunut kyvykkyys määritellään kyvyksi käyttää varastoitua dataa sekä tehdä päätöksiä informaation käyttämisestä tiettyjen prosessien ja päätösten tueksi. Prosesseilla tarkoitetaan sitä, kun informaatiota ja tietoa käytetään sellaisenaan tai sen avulla luodaan uutta tietoa. Keskeisintä BA:ssa on kuitenkin sen linjakuus suhteessa organisaation strategiaan. (Laursen & Thorlund 2017) Näin ollen myös BI:n ja BA:n käsitteet ovat nykyajan tietämyksenhallinnan teorian kannalta keskeisiä.



Kuva 12 SECI-malli (mukailten Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2000)

Organisaatioissa tietoa luodaan jatkuvasti itseään täydentävän prosessin avulla. Tietoa yhdistetään jatkuvasti uuteen tietoon, uusiin konteksteihin ja näkemyksiin, jolloin tieto jalostuu ja sitä syntyy lisää. Tietoa voi syntyä ihmisten välillä tai ihmisten ja ympäristön välillä. Ympäristöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaatiota. (Nonaka et al. 2000) Dynaaminen tiedonluonti organisaatioissa voidaan havainnollistaa SECI-prosessilla. (Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2000) SECI-prosessin vaiheet ja niiden ominaispiirteet on havainnollistettu kuvassa 12.

Dalkir (2023) esittelee teoksessaan monia tiedonhallinnan prosessimalleja, joita on kehitetty laajasti erilaisista näkökulmista. Yksi näistä malleista on Evans et al. (2014) kehittämä KMC-malli, jonka nimi on lyhenne sanoista Knowledge Management Cycle. KMC-mallissa tietotarve tai tietopyyntö aloittaa prosessin, jossa tarvittava tieto joko tunnistetaan olemassa olevaksi tai se pyritään luomaan tietyn prosessin kautta. Tietopyyntö voi liittyä operationaaliseen toimintaan tai esimerkiksi strategisten päätösten tueksi tarvittavaan tietoon sekä innovaatioihin. (Evans et al. 2014) Sekä SECI-malli että KMC-malli ovat esimerkkejä järjestelmällisistä työkaluista, joiden avulla organisaatioissa voidaan lähestyä tietämyksenhallintaa sekä tiedon talteenottoa prosesseina.

5.4 Yhteenveto teoriasta

Kannattavuus on yksi yleisesti käytetyistä yrityksen talouden tunnusluvuista. Kannattavuutta voidaan arvioida laskennallisesti yksinkertaisimmillaan vertaamalla kustannuksien suhdetta tuottoihin. Usein käytettyjä laskennallisia mittareita kannattavuudelle ovat yrityksen käyttökate ja myyntikate. (Suominen et al. 2011) Noxy-Marx (2013) linjaa, että bruttovoitto (gross profit) on puhtain ennuste yrityksen taloudelliselle kannattavuudelle ja bruttovoiton suhde taseen loppusummaan on tarkoin mittari hetkelliselle kannattavuudelle. Ball et al. (2015) sekä Suominen et al. (2011) toteavat, että kannattavuutta johtaessa ja ennustettaessa on erittäin keskeistä huomioida pitkän ja lyhyen aikavälin seuraukset toiminnan muutoksesta.

Suominen et al. (2011) linjaavat, että kannattavuuteen vaikuttaa organisaatiossa kaikkien perustoiminnot: hankinta, tuotanto, myynti ja johto. Kannattavuuteen näillä kaikilla toiminnoilla on erilainen vaikutus sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Hankinta pystyy vaikuttamaan välittömiin kustannuksiin ostettavien nimikkeiden hinnan sekä ostojen ajoittamisen kautta, kun taas vastaavasti myynnillä on iso rooli yksikkö- ja kokonaistuoton luomisessa tehokkaan hinnoittelun ja proaktiivisen toiminnan kautta. (Suominen et al. 2011) Näin ollen organisaatioissa onkin tärkeää ymmärtää, että kannattavuus on monisyinen ja monitavoitteinen asia, jonka saavuttamiseksi ja parantamiseksi vaaditaan toimia laajasti organisaation eri toiminnoista. Mahoney et al. (2009) (teoksessa Dai et al. 2024) nostaa esiin, että yhtenäinen, julkinen linjaus tavoitteista voi tulla selvästi määritellyksi vain silloin, kun eri toimijoiden omat tavoitteet ovat keskenään linjassa tai yhdisteltävissä. Tällä viitataan siis siihen, että niin kauan kuin esimerkiksi konsernissa yhtiöillä on täysin eroavat, ristiriitaiset tavoitteet tai esimerkiksi yrityksen eri osastojen välillä esiintyy intressien konflikteja, yhteisen linjan ja yhteisen tavoitteen määrittäminen on hyvin hankalaa.

Hinnoittelulla on merkittävä vaikutus kannattavuuteen (Baker et al. 2010; Homburg et al. 2012; Nagle et al. 2016; Töytäri et al. 2017). Hinnoittelun onnistumista tulisikin arvioida aina nimenomaisesti kannattavuuden kautta. Pelkästään hintojen nousu ei ole virheetön indikaattori hinnoittelun onnistumisesta. (Nagle et al. 2016) Hinnoittelua tukevien organisaatorakenteiden kehittäminen strategiaa ja tavoitteita vastaavaksi tukee organisaation resilienssiä haastavissa markkinatilanteissa (Homburg et al. 2012). Hinnoittelua tulisi kehittää yhteistyössä sidosryhmien välillä maksimaalisen kannattavuusvaikutuksen saamiseksi (Taghizadeh et al. 2022). Näin ollen, hinnoittelun optimointi vaatii sekä sen linjakuutta strategian kanssa että yhteistyötä organisaatioiden sisäisesti.

Hinnoittelu jaetaan tieteellisessä kirjallisuudessa kolmeen päätyyppiin: kulu-, kilpailu- ja arvopohjainen hinnoittelu (Hinterhuber 2008; Apilo et al. 2009). Näitä erilaisia tapoja toteuttaa hinnoittelua kutsutaan hinnoittelustrategioiksi. Eri hinnoittelustrategioilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mutta arvopohjaisista hinnoittelua korostetaan uudemmassa kirjallisuudessa muita hinnoittelustrategioita ylivoimaisempana tapana hinnoitella (Apilo et al. 2009; Farres 2011; Liozu & Hinterhuber 2013; Johansson et al. 2014; Töytäri et al. 2017). Arvopohjaisessa hinnoittelussa hinta määritellään ensisijaisesti asiakkaan kokemuksen arvosta perusteella ja asiakassegmentoinnin kautta määrittävä asiakaskohtainen hinta on keskeinen arvopohjaisen hinnoittelun piirre (Apilo et al. 2009; Farress 2011; Nagle et al. 2016). Arvopohjaiseen hinnoitteluun liittyvä arvosta yhteisluonti kerryttää tietoa molemmille osapuolille, jolloin proaktiivisuus esimerkiksi tarjoaman mukauttamisessa muuttuvaan markkinatilanteeseen parantuu (Taghizadeh et al. 2022). Arvopohjaisen hinnoittelun korostuminen tutkimuskirjallisuudessa muita parempana hinnoittelustrategiana voi kertoa laajemmin kansainvälisen toimintoympäristön muutoksesta. B2B-toimintaympäristössä kulupohjainen hinnoittelu on kuitenkin edelleen laajasti käytössä (Guerreiro & Amaral 2017; Dugdale 2021).

Hinnoittelu tulisi nähdä sijoituksena ja toimintona, johon käytetään strategisesti resursseja organisaatiossa (Turner 2013; Nagle et al. 2016). Hinnoittelua voidaan tavoitteellisesti johtaa, vaikka se on pitkään mielletty ympäristön eli markkinan, asiakkaiden ja kilpailijoiden muodostamaksi, ulkopuolelta sanelluksi asiaksi (Baker et al. 2010). Hinnoittelulla on kuitenkin aina yhteys kysyntään ja siksi yritysten tulisi pyrkiä määrittämään hintajousto ja hinnoitteluväli, jotta kysyntään voidaan reagoida suunnitelmallisesti (Pellinen 2019). Jos markkinoiden hintamuutoksiin reagoidaan liian nopeasti ja suunnittelematta, voidaan pitkällä aikavälillä menettää kannattavuutta (Apilo et al. 2009). Hinnoittelumuutoksiin varautuminen sekä proaktiivinen toiminta edellyttää laadukasta ja laajaa skenaariotyöskentelyä ja -laskentaa (Nagle et al. 2016).

Onnistuneen, strategian mukaisen hinnoittelun edellyttämät kyvykkyydet voidaan määrittellä eri tavoin. Johansson et al. (2014) määrittelee hinnoittelukyvykkyydet yleisellä tasolla rutiineiksi ja prosesseiksi, joilla yrityksen tuottamaa arvoa voidaan arvioida ja kehittää. Dutta et al. (2003) puolestaan jakaa hinnoittelukyvykkyydet neljään kategoriaan: kilpailijoiden tuntemus, hinnoittelustrategia, suorituskykyanalyysi sekä hintojen sitouttamisen taso. Myös Liozu ja Hinterhuber (2013) kategorisoi hinnoittelukyvykkyydet neljään tyyppiin: reagointikyky markkinatilanteen muutokseen, kilpailijoiden hinnoittelustrategioiden tuntemus, hinnoittelun tehokkuus ja vaikutusvalta sekä aktiivinen markkinahinnan seuranta. Liozu & Hinterhuber (2014) kategorisoi hinnoittelukyvykkyydet PRICECAP -mittariston mukaisesti kymmenen eri arviointikriteerin mukaan. Baker et al. (2010) toteaa

hinnoitteluedun syntyvän hinnoittelua tukevan infrastruktuurin päälle. Infrastruktuurin päälle rakentuu markkinastrategia, asiakasarvo sekä transaktiot. Näiden tekijöiden kautta voidaan saavuttaa kokonaisetua. (Baker et al. 2010)

Sisäinen hinnoittelu konserniyritysten välillä on yleistä (Anctil & Dutta 1999). Sisäiseen hinnoitteluun tunnistetaan yleisesti tieteellisessä kirjallisuudessa olevan kolme mallia: markkinahintapohjainen, kuluperustainen ja sopimuspohjainen (Baldenius & Reichelstein 2006; Turner 2013; Nagle et al. 2016). Huang & Ohmori (2021) esittävät hieman eroavan sisäisen hinnoittelun jaottelun markkinahintaiseksi, kulupohjaiseksi sekä jälleenmyyntihintapohjaiseksi. Sisäistä hinnoittelua tehdään paljon markkinahintapohjaisesti (Baldenius & Reichelstein 2006), koska sisäiseen hinnoitteluun on sovellettu markkinaehtoperiaatetta (Turner 2013; Huang & Ohmori 2021). Markkinaehtoperiaate on verotuksellinen lähtökohta sisäiselle hinnoittelulle, mutta konserniyhtiön välisessä kaupassa sisäistä hintaa ei ole pakko asettaa suoraan verotusta varten todistettavalla hinnoittelulla (Verohallinto 2025). Sisäiseen hinnoitteluun tulisi aina olla yhtenäinen, integroitu rakenne ja ohjeistus (Dutta & Reichelstein 2021).

Sisäisessä hinnoittelussa käytettävä sopimuspohjainen malli viittaa esimerkiksi siihen, että toimijoiden välillä tehdään sopimuksia hintatasosta esimerkiksi tiettyyn volyymitasoon sidotusti (Nagle et al. 2016). Turner (2013) huomauttaa, että sopimuspohjaiset sisäisen hinnoittelun ratkaisut eivät yleensä ota huomioon koko konsernin etua ensisijaisena tavoitteena hinnoittelulle. Nagle et al. (2016) linjaavat, että sopimuspohjaiset sisäisen hinnoittelun mallit toimivat parhaiten tilanteessa, jossa toimittavan osapuolen voittomarginaali on pieni suhteessa kokonaishintaan. Kustannusperusteisessa sisäisessä hinnoittelussa oleellista on ymmärtää sekä kaikkien osapuolien ulkoiset markkinamahdollisuudet että toimittavan yrityksen kapasiteetin vaikutus hinnoitteluun (Turner 2013). Uuden hinnoittelustrategian jalkauttaminen on yksi haastavimmista tehtävistä organisaatioissa, koska hinnoitteluun liittyy valtavasti muita prosesseja ja toimintoja (Nagle et al. 2016).

Sisäisen hinnoittelun avulla voidaan maksimoida konsernin kokonaisvoitto (Huang & Ohmori 2021). Ristiriitaiset intressit konserniin kuuluvien yritysten välillä kuitenkin aiheuttavat usein haasteita kokonaisoptimoinnin kannalta (Anctil & Dutta 1999). Fjell & Jörnsten (2001) toteavat, että täydellisen kokonaisoptimoinnin saavuttamiseksi toimitusketjuissa tulisi määrittää yksi toimija, jolla on saatavilla kaikki mahdollinen tieto ja jolla on päätöksentekovalta toimitusketjuun. Turner (2013) korostaa, että osaoptimoinnin riskit realisoituvat usein konsernimuotoisissa yrityksissä, kun yksittäisissä toiminnoissa ei ote-

taan huomioon kokonaisarvoketjua ja -toimitusketjua. McIntyre et al. (2025) listaa optimoidun toimitusketjun edellytyksiksi yhteistyön ja yhtenäisyyden toimitusketjun osapuolten välillä, kokonaisuuden kannalta erityisen arvokkaiden resurssien tunnistamisen sekä yhteisarvonluonnin ja -innovoinnin. Toimitusketjun hallinta strategisena tavoitteena mahdollistaa välittömien kulujen tavoitteellisen pienentämisen toimitusketjutasoisesti ja sitä kautta kannattavuuden parantamisen (Horvath 2001). Toimitusketjussa eri osapuolten tekemisestä panostuksista kokonaisarvonluomiseksi voi tehdä sopimuksia, jotka kannustavat osapuolia yhtäläiseen panokseen (Tatsuo 2011). Toimitusketjun kautta kokonaisarvoa voidaan luoda myös riskien jakamiseen keskittyvillä sopimuksilla (Fjell & Jörnsten 2001). Ekosysteemin menestys riippuu sekä ekosysteemiin osallisten toimijoiden yhteistyöstä, mutta menestyksen kannalta on tärkeää tutkia myös sisäisen kilpailun ja yhteistyön tasapainoa (Dai et al. 2024).

Strateginen hinnoittelu rakentuu arvopohjaisuudesta, proaktiivisuudesta sekä voitontavoittelusta. Arvopohjaisuus tarkoittaa asiakkaan kokeman arvon tuntemusta, proaktiivisuus valmiutta reagoida muutoksiin markkinassa ja voitontavoittelu sitä, että hinnoitteluun käytetyillä resursseilla on tuotto-odotus. (Nagle et al. 2016) Tarkemmin Nagle et al. (2016) määrittelee strategisen hinnoittelun kautta syntyvän edun nousevaksi pyramidiksi. Pyramidin pohjalta ylöspäin on arvонуonti, hinnoittelurakenne, hinnan ja arvon kommunikointi, hinnoittelupolitiikka sekä lopullinen hinnasetus.

Guerreiro & Amaral (2017) korostavat B2B-toimintaympäristön olevan B2C-toimintaympäristöstä erilainen ja siten kulupohjaisen hinnoittelun olevan laajemmin käytössä yritysten välisessä kaupassa. Kustannuslaskentaan perustuva eli kulupohjainen hinnoittelu on B2B-hinnoittelussa edelleen keskeinen työkalu (Dugdale 2021). Kustannuslaskenta on välttämätöntä ja hyödyllistä hinnoittelun tukitoimintaa, mutta sen ei tulisi olla itseisarvoinen hinnan määrittäjä (Alles & Datar 1998; Nagle et al. 2016). Arvopohjaista hinnoittelua voidaan kuitenkin toteuttaa unohtamatta kustannuslaskentaa (Gale & Swire 2012; Guerreiro & Amaral 2017). B2B-toimintaympäristössä on tärkeää tunnistaa asiakkaan kokema arvo, jolloin hinnoitteluun voi syntyä joustavuutta (Gale & Swire 2012).

Hinnoitteluun liittyy organisaatioissa usein sisäistä epäselvyyttä vastuunjaosta sekä päätöksentekooikeuksista (Homburg et al. 2012). Vastuunjaossa tulisi huomioida sekä taktinen hinnoittelu myyntiosastolla että organisaatioiden eri toimintojen vaikutus hinnoittelupäätöksiin. Vastuunjakoon hinnoittelussa liittyy kiinteästi myös organisaation valmius ja kyvykkyys liikuttaa tietoa toimintojen välillä tehokkaasti päätöksenteon tueksi. (Homburg et al. 2012) Päätöksiä tehdään organisaatioissa jatkuvasti kaikilla tasoilla. Nämä päätökset vaikuttavat usein kokonaisprosessin lopputulokseen. (Ghattas et al. 2014;

Muñoz et al. 2021) Päätöksentekoon vaikuttaa usein henkilökohtainen kokemus, mielihäpe ja intuitio. Rationaalinen, resurssien käytön optimointiin tietoperusteisesti tähtäävä päätöksenteko on rajallisesti käytettyä. (Pellinen 2019) Datavetoinen päätöksenteko tähtää juuri datan ja tiedon käyttämiseen päätöksenteon ensisijaisena kriteerinä (Troisi et al. 2020). Datavetoisessa päätöksenteossa on kuitenkin olennaista ymmärtää, että dataa tulee lähestyä käyttötarkoituksen kautta eikä niin, että datalle etsitään käyttötarkoitus (De Langhe & Puntoni 2020).

RACI-malli tähtää vastuuroolien määrittämiseen projekteissa ja päätöksentekopisteissä (Smith & Erwin 2005; Khan & Quraishi 2016; Lee et al. 2021). Nagle et al. (2016) nostaa hyvin vastaavan vastuunjaon mallin, joka on spesifisti kehitetty hinnoitteluprosessin päätöksenteko-oikeuksien jakamiseen. Nagle et al. (2016) jakaa päätöksenteko-oikeudet kuultavaan, päättävään, auditoivaan sekä tiedoksiannettavaan kun vastavaasti Smith & Erwin (2005) jakavat oikeudet vastuulliseen, tilivelvolliseen, konsultoituun sekä tiedoksiannettavaan. Voidaan huomata, että vastuunjakoon liittyvässä kirjallisuudessa roolijako on melko samanlainen, vaikka nimeäminen ja tarkka määrittely eroavat.

Jatkuva parantaminen tulisi olla osa organisaatioiden jatkuvaa toimintaa (Wealleans 2017). Jatkuvaan parantamiseen liittyy olennaisesti tavoitteiden asettaminen, niiden toteuttaminen suunnitelmallisesti sekä saavutettujen tuloksien seuraaminen ja tuloksien poikkeamiin reagointi. Jatkuvaa parantamista voidaan mallintaa esimerkiksi PDCA-sykliin. (Wealleans 2017) Kun jotain organisaation prosessia kehitetään, organisaation maturiteettitaso voi kehittyä (Muñoz et al. 2021). Maturiteettitasot voidaan mallintaa Muñoz et al. 2021 mukaan seitsemälle tasolle, joista jokainen pyrkii organisatorisen älyn kehittämiseen. Laursen & Thorlund (2017) esittävät, että organisaation suorituskyky kehittyy tyypillisesti harppauksittain eikä tasaisesti.

Organisaation prosesseja mallintaessa ja kehittäessä käy usein ilmi, että organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä ei ole käsitystä siitä, onko organisaatiossa toimivia prosesseja tiedon jakamiseen ja kuka tarvittavan tiedon organisaatioissa omistaa (Väyrynen et al. 2015). Taitava toiminta ilmentää usein henkilöön sitoutunutta hiljaista tietoa (Pohjalainen 2012). Tiedolla ja tietämyksellä on merkittävä rooli kilpailuetuna (Nonaka et al. 2000), usein sen ajatellaan olevan organisaation kaikista tärkein resurssi (Pohjalainen 2012). Organisaatioissa tiedon keräämisellä, jalostamisella ja käyttämällä saavutetaan organisatorista älykkyyttä (Muñoz et al. 2021). Myös tiedon luominen organisaatiossa on jatkuva, kehittyvä prosessi (Nonaka et al. 2000). Esimerkiksi SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka et al. 2000) tai KMC-malli (Evans et al. 2014) ovat jatkuvan, dynaamisen tiedonluonnin, -jalostamisen ja -käytön malleja.

6. SISÄISEN HINNOITTELUN PROSESSIMALLIT KONSERNISSA

Tässä luvussa käydään läpi osa tutkimuksen empiirisestä osuudesta eli haastattelututkimukset 1 ja 2. Ensimmäinen haastattelukierroksen tavoitteena oli j tutustua kohdekonserniin sekä rajata tutkimusaihetta tarkemmin. Ensimmäisen kierroksen haastatteluita käytettiin diplomityössä pohjustavana tietona. Ensimmäisestä haastattelukierroksesta ei myöskään tehty videotallenteita tai transkriptioita vaan vapaamuotoiset muistiinpanot. Ensimmäisestä haastattelukierroksesta ei tässä työssä käytetä suoria lainauksia, vaan ensimmäisen haastattelukierroksen materiaali on toiminut ensisijaisesti tiedonhakua, tutkimuksen rajausta sekä työn suuntaa ohjaavana materiaalina.

Tässä luvussa esitellään tarkemmin toisella haastattelukierroksella kerätyn aineiston analyysia ja analyysin tuloksia. Haastatteluaineistoa analysoitiin koodaamalla ja teemoittelemalla. Haastatteluaineiston analyysin tuloksia käytettiin sekä sisäisen hinnoitteluprosessin nykytilan kuvaukseen että kohdeorganisaation analysointiin kokonaisarvonluonnin, tietämyksenhallinnan ja toimitusketjun hallinnan näkökulmista. Toista haastattelututkimusta käytetään myös organisaatiossa sisäisesti havaittujen, sisäiseen hinnoitteluun liittyvien kehityskohteiden tunnistamiseen.

Kolmas haastattelututkimus analysoitiin samaa, luvussa 6.1, esiteltyä metodologiaa käyttäen. Kolmannen haastattelututkimuksen analyysia esitellään luvussa 7. Luvussa 7 esitetään sisäisen hinnoittelun prosessimallien kehitysehdotukset teorian sekä organisaatiossa tunnistettujen tarpeiden pohjalta. Näitä tarpeita nousi esiin haastattelukierroksella 2. Kolmas haastattelututkimus tähtäsi kehitetyn prosessimallin validointiin kohdeorganisaatiossa.

6.1 Haastatteluaineiston analysointi

Haastatteluaineiston analysointi eteni seuraavien, jo luvussa 2.2.1 esitetyn analyysimallin vaiheiden mukaisesti.

Aineiston litterointi, litteroinnin täydentäminen ja tarkistaminen

Aineiston keruuvaiheessa haastattelututkimuksen aikana haastattelija muodostaa aineistosta tulkintoja ja alustavaa ymmärrystä (Saunders et al. 2019, Hirsjärvi & Hurme 2022). Vaikka tämä voi nopeuttaa aineiston analysointia prosessina ja olla luonnollinen

osa tutkimusta (Hirsjärvi & Hurme 2022), tutkimuksen aineistoon tutustuminen ”uusin silmin” on tutkimuksen laadun kannalta merkittävää. Aineistot litteroitiin heti haastattelutilanteiden jälkeen ja niitä käytettiin prosessimallien kehittämiseen sellaisenaan. Tarkempi sisällöllinen analyysi kuitenkin suoritettiin aineistolle noin kuukausi haastatteluiden toteuttamisen jälkeen, jolloin aineistoja luettiin uudelleen ja tarvittaessa myös audiotallenteita käytettiin aineistoon tutustumisen tukea.

Nauhoitusohjelman automaattisesti tuottamat litteroinnit olivat laadultaan huonoja haastateltavien erilaisten murteiden ja puherytmien takia ja siksi haastattelujen manuaaliseen litterointiin käytettiin lopulta melko paljon aikaa. Litteroinnit tehtiin mahdollisimman sanantarkasti kattavan ymmärryksen ja virhetulkintojen välttämiseksi, vaikka se vei paljon aikaa. Saunders et al. (2019) korostaa, että aineistoon tutustuminen litteroinnin ja uudelleen lukemisen kautta syventää ymmärrystä ja auttaa havaitsemaan säännönmukaisuuksia.

Aineiston purkaminen ensimmäisten havaintojen perusteella, havaintojen sanallistaminen kirjalliseen muotoon eli koodeihin

Koodauksella tarkoitetaan samankaltaisen merkityksen sisältävän aineiston kategorisointia (Saunders et al. 2019). Hirsjärvi ja Hurme (2022) viittaa tähän vaiheeseen kysymysten esittämisenä aineistolle tai aineiston luokitteluna. Tutkijan tulisi selvittää, mitä olosuhteita, määrittelyitä, prosesseja, toimintoja tai esimerkiksi asioiden välisiä suhteita aineistossa esiintyy? (Hirsjärvi & Hurme 2022) Koodaus luotiin haastattelututkimuksen analyysissä etukäteen tunnistettujen, organisaatiossa esiintyvien kehityskohteiden sekä kirjallisuuden pohjalta. Puusa ja Juuti (2020) määrittelevät aineiston koodaamisen menetelmäksi, jossa haastateltavien lauseita merkitään kuvaavilla sanoilla. Koodaaminen voidaan määritellä myös aineiston pelkistämiseksi, jolloin aineiston alkuperäisilmaisujen laajuuden rajaamiseksi niitä kuvataan lyhyemmin ilmaisuin (Puusa & Juuti 2020). Koodausta tulisi tehdä iteratiivisesti, jolloin koodausta tarkennetaan jokaisella lukukierroksella ja samalla ymmärrys aineistosta syventyy (Saunders et al. 2019, Puusa & Juuti 2020).

Haastattelut käytiin läpi yksitellen ja aineisto koodattiin väreillä haastateltavien anonyymisuuden varmistamiseksi sekä toisaalta haastateltavan tunnistamiseksi analyysistä myöhemmissä vaiheissa. Koodausta tehtiin kaikkiin haastatteluihin eli haastatteluaineistosta kuvattiin yksittäisillä sanoilla tai ilmauksilla laajempia puheenvuoroja ja virkkeitä. Koodauksen jälkeen keskeisiksi, aineistossa usein esiintyviksi koodeiksi diplomityössä määritettiin esimerkiksi kokonaisarvoketjuymmärrys, laskenta ja analytiikka, henkilökohtainen osaaminen, volyyymi, tiedonjako, tiedonhankinta ja toimitusketjun hallinta.

Teemojen tunnistaminen ja ryhmittely, teemojen arviointi

Koodaus toimii usein hyvänä pohjana teemoittelulle (Puusa & Juuti 2020). Teemoittelussa pyritään havaitsemaan samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuutta eri haastatteluvien välillä. Teemoitteluun pitää käyttää tarpeeksi aikaa, jotta valitut teemat ovat aidosti tutkimuksen kannalta merkittäviä. Teemat voivat olla ennalta määritettyjä, esimerkiksi kirjallisuuteen tai tutkimuskysymykseen pohjautuvia, mutta myös niiden ulkopuolelta aineistoa analysoidessa nousee tyypillisesti esiin merkittäviä teemoja. (Puusa & Juuti 2020) Koodatusta aineistosta pyrittiin tunnistamaan seuraavia teemoja: sisäisen hinnoittelun prosessimalli, kokonaisarvoketju ja tietämyksen henkilösidonaisuus. Nämä teemat määritettiin etukäteen tutkimusongelman, tutkimuskysymyksen sekä kirjallisuuskatsauksen ensimmäisen version pohjalta. Litterointeja lukemalla aineistosta tunnistettiin nämä teemat ja niihin liittyvät koodit.

Alkuperäisten, tutkimusongelmasta nousseiden teemojen lisäksi esille nousee usein uusia, mielenkiintoisempia teemoja (Puusa & Juuti 2020). Tässä diplomityössä koodauksen ja teemoittelun myötä aineistosta tunnistettiin teemoiksi myös esimerkiksi vastuu, johtaminen, mittaaminen ja laskenta sekä toimitusketjun hallinta. Myös strategia ja myynti teemoina nousivat esiin teemoittelua tehdessä. Toisaalta koodatusta aineistosta huomattiin, että esimerkiksi vastuu ja johtaminen olivat vaihtoehtoisia teemoja monen koodin kohdalla, jolloin ne päädyttiin yhdistämään.

Tämän jälkeen aineistoa luettiin uudelleen koodien ja teemojen pohjalta. Tämän jälkeen teemoista koottiin tämän diplomityön pääteemoja. Koodaus, teemat ja teemojen yhdistely esitely taulukossa 7. Osa koodeista ja siten myös aineistosta jätettiin tässä vaiheessa pois, jos niitä esiintyi aineistoissa vain yksittäin ja lisäksi ne arvioitiin epärelevantiksi tämän diplomityön rajauksen ja laajuuden kannalta. Alustavista teemoista korostetaan synteesivaiheessa niitä, jotka ovat tutkimuskysymyksiin vastaamisen sekä tutkimusongelman kannalta oleellisia.

Taulukko 7 Toisen haastatteluaineiston teemoittelu ja koodit

Pääteemat	Teema	Koodit
Prosessi	Sisäisen hinnoittelun prosessimalli	Spot-hinnoittelu Sopimushinnoittelu Tietämyksen henkilösidon- naisuus Prosessin ja struktuurin puuttuminen Työkalut
	Tietämyksen henkilösidon- naisuus	Tiedonhankinta Tiedon jakaminen Markkinatietämys Tuntuma, intuitio
	Toimitusketjun hallinta	Pakastaminen Ulkoinen toimitusketju Sisäinen toimitusketju
Kokonaisarvoketjun hallinta	Kokonaisarvoketju	Konserni Arvonluonti Skenaariotyökalut
	Mittaaminen ja laskenta	Omakustannushinta Suorituskyky Mittarointi Numeroperusteisuus
Strategia	Vastuu ja johtaminen	Päätöksentekovastuu Roolitus
	Strategia	Private label -tuotteet Vienti Kokonaisymmärrys Volyymi
	Myynti	Myyntiorganisaatio Markkinatutkimus Markkinatieto Myyntin johtaminen

Synteesi – kokonaisuus, tulkinta, teoreettinen uudelleen hahmottaminen

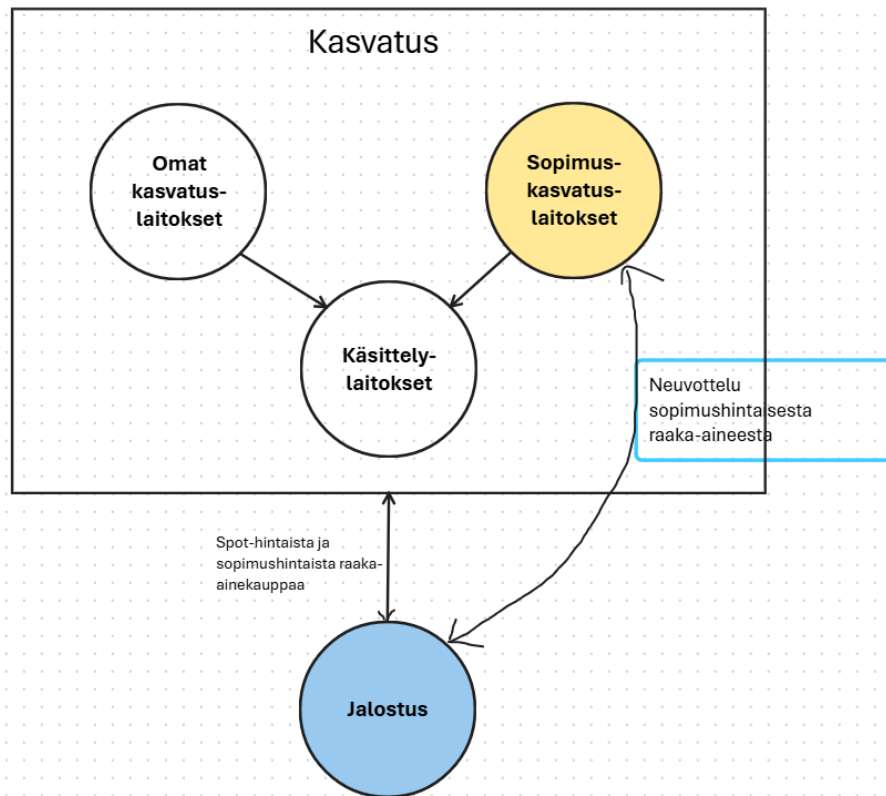
Pääteemoiksi tunnistettiin haastatteluaineiston (toisen haastattelukierroksen) analyysissä prosessi, kokonaisarvoketjun hallinta sekä strategia. Näitä teemoja käsitellään alaluissa 6.2 ja 6.3, joista ensimmäisessä esitellään haastattelun pohjalta kohdeorganisaatiota ja sen ominaispiirteitä. Luvussa 6.3 esitellään haastattelututkimuksen analysoinnin perusteella muodostettuja sisäisen hinnoittelun prosessimalleja. Luvussa 6.2 on haastatteluiden lisäksi tietolähteinä käytetty diplomityön aikana kertyneitä kokousmuistutkimuksia, havainnointia sekä kohdeorganisaation saatavilla olevan tietoarkiston materiaaleja soveltuvien ovin. Haastateltavat on tekstissä koodattu taulukon 5 mukaisesti. Haastatteluista on käytetty työn seuraavissa osissa paljon suoria lainauksia, joita on

muokattu luettavuuden parantamiseksi. Haastateltavien käyttäessä tunnistetiedoksi luokiteltavia sanoja lainauksissa, ne on korvattu kontekstin selittävillä sanoilla seuraavasti: [jalostus]. Pidempiä poistoja, esimerkiksi haastateltavan puhussa kesken lauseen toisesta asiasta, merkitään tekstissä seuraavasti: [...].

6.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Tässä luvussa käsitellään toisen haastattelututkimuksen teemoja kokonaisarvoketju sekä strategia. Diplomityö toteutetaan kohdeorganisaatioon, jossa on tehty organisaatiomuutoksia viimeisen viiden vuoden aikana siten, että elintarvikealan toimijan kasvat- ja jalostustoiminta on sulautettu saman konsernin alle. Lisäksi konserni on kasvanut yrityskauppojen myötä. Konsernilla on toimintaa Suomen lisäksi muissa pohjoismaissa. Konsernilla ja yrityksillä on samat omistajat, jolloin kokonaishyödyn ja arvoketjuajattelun käsitteet ovat tämän diplomityön kannalta oleellisia. Konsernin tavoitteena on kasvaa kannattavasti sekä parantaa kilpailukykyään.

Tämän diplomityön kohdeorganisaation kasvatuksen ja jalostuksen välinen kaupankäynti on yritykseltä toiselle suuntautuvaa, B2B-kaupaksi kutsuttavaa toimintaa. Konsernin sisäistä toimitusketjua on mallinnettu kuvassa 13. Diplomityössä käsiteltävän konsernin sisäinen toimitusketju on pitkä ja monivaiheinen. Konsernin sisäisesti pääraaka-ainetta kasvatetaan alusta asti itse ja konsernin sisällä tehdään kasvatulaitosten välisiä siirtoja. Konsernilla on sopimuskasvattamoita, joilta kasvatettu täyskasvuinen raaka-aine käsitellään konsernin kasvatustiiketoiminnan laitoksissa. Konsernissa on pohdittu kesken kasvatuskauden tapahtuvan myynnin mahdollisuutta konsernin ulkopuolisille asiakkaille. Kasvatustiiketoiminnassa on paljon logistisia vaiheita kasvatuskauden aikaisista raaka-aineen siirroista lopullisen raaka-aineen alkukäsittelyyn ja kuljettamiseen.



Kuva 13 Sisäinen toimitusketju

Täysikasvuinen raaka-aine myydään kasvatusliiketoiminnalta sisäisesti konsernin jalostusliiketoimintayksiköille ja myös ulkopuolisille asiakkaille. Kasvatusliiketoiminta myy käsittelemätöntä raaka-ainetta muille jalostusalan yrityksille Suomessa. Jalostusliiketoiminta myy tällä hetkellä kaiken vientiin menevän raaka-aineen oman myyntiosastonsa kautta, vaikka jalostusliiketoiminnassa ei käsiteltäisi myytävää tuotetta ollenkaan. Jalostusliiketoiminta ostaa raaka-aineita sekä konsernin sisä- että ulkopuolelta ja myy tradingkaupassa ne asiakkailleen Suomessa. Lisäksi jalostusliiketoimintayksiköt myyvät välitysjalosteita asiakkailleen. Välitysjalosteet ovat jalostettuja tuotteita, jotka ostetaan myytäväksi ja joita ei käsitellä jalostuslaitoksissa. Niitä kuitenkin saatetaan esimerkiksi varastoida jalostusliiketoiminnan toimesta tietyille asiakkaille, jotka ostavat niitä useammassa erässä.

Sisäisesti raaka-ainetta myydään sekä sopimushinnoittelumallilla että markkinahintaan perustuvalla spot-kaupalla. Jalostusliiketoimintayksiköt ostavat muut jalostuksen pää-

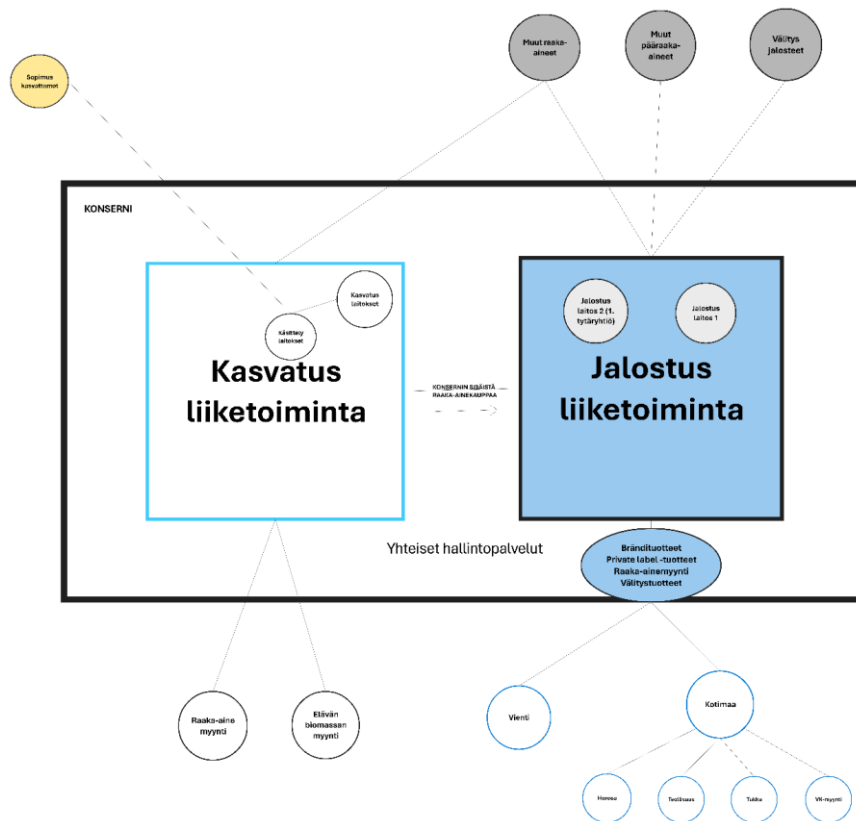
raaka-aineet markkinahintaisesti spot-kaupassa konsernin ulkopuolelta. Jalostusliiketoiminnalla on kaksi tuotantoyhtiötä Suomessa, joilla on toisistaan hieman eroavat tuoteportfoliot ja pääraaka-aineet. Toinen tuotantoyhtiö on merkittävästi suurempi ja toimii emoyhtiönä toiselle yhtiölle. Jalostusliiketoiminta tuottaa oman brändin tuotteiden lisäksi private label -tuotteita suurille vähittäistavarakaupan ketjuille Suomessa. Jalostusliiketoiminnan tavoitteena on voittaa vuosittain järjestetyissä tarjouskilpailuissa päivittäistavara-kauppojen private label-sopimuksia mahdollisimman kannattavasti. Private label-tuotteille on valmiiksi ennustettu, usein melko suuri volyyymi ja ne ovat tuotannon kannalta tasapainottavia ja perusvolyyymia luovia tuotteita. Lisäksi päivittäistavara-kauppojen keskusliikkeet lisäävät jatkuvasti kaupan omien merkkien valikoiman laajuutta ja private label -tuotteiden markkinaosuus kasvaa.

Konsernin strategiassa merkittävin tavoite seuraaville vuosille on viennin lisääminen ja erityisesti Ruotsin saaminen osaksi kotimarkkinaa. Ruotsissa tavoitteena on luoda sekä kasvattaa markkinaosuutta suurissa paikallisissa päivittäistavara-kaupoissa ruotsalaisella raaka-aineella tuotettujen tuotteiden osalta. Vienti keskittyy tällä hetkellä voimakkaasti raaka-ainekauppaan, mutta konsernin tavoitteena on luoda jalansijaa myös jalostettujen tuotteiden viennissä sekä Ruotsiin että esimerkiksi Keski-Eurooppaan.

Jalostus- ja kasvatusliiketoimintayksiköillä on yhdistetyt hallintopalvelut, jotka luotiin konserniuudistuksen yhteydessä muutamia vuosia sitten. Näihin hallintopalveluihin kuuluvat esimerkiksi talous ja IT. Konsernissa on kuitenkin diplomityön tekohetkellä kolme erillistä myyntiorganisaatiota, molemmilla jalostustoimintaa harjoittavilla yrityksillä on omansa ja lisäksi kasvatusliiketoiminnalla omansa.

Tämän diplomityön kohdekonsernin jalostusliiketoiminnassa on käytössä myyntiohjautuva tuotannosuunnittelu. Tuotannon resurssisuunnittelua, tuotantotaktiikkaa ja raaka-ainemääriä ohjataan puolen vuoden myyntiennusteiden perusteella, jotka annetaan kuukausille 1–7 ja 8–1. Ennusteiden avulla tuotantoa pyritään tasoittamaan ja resurssien tarvetta arvioimaan. Lisäksi lyhyemmän aikajänteen suunnitteluun organisaatiossa asiakasvastaavat tuottavat viikoittaista ennustetta myyntivolyyymista ja tuotteista, joita ennustetaan seuraavalle viikolle myydyiksi. Ennustamiseen ei ole organisaatiossa vakiintunutta tapaa tai tarkkaa ohjetta, mutta haastatteluiden ja palaveriosallistumisten pohjalta voidaan todeta kyseessä olevan kokempohjainen myyntiennustaminen. Pohjatietona ennustamisessa käytetään historiatietoa toteutuneesta myynnistä sekä asiakasvastavien omaa, kokempohjaista tietoa esimerkiksi kampanjoiden ja juhlapyhien vaikutuksista myyntiin. Lisäksi suuret vähittäiskauppa-asiakkaat tarjoavat rajatun määrän dataa ennustamisen tueksi.

Kohdeorganisaatiossa hankintaosasto käyttää myös myyntiennustetta pitkän aikavälin raaka-ainehankintojen ja esimerkiksi raaka-aineen pakastamisen ohjauksessa. Päivittäisellä tasolla hankinta käyttää tuotantosunnitelmaa raaka-ainetarpeen määrittämiseen ja hankintapäätösten tueksi. Kommunikointi hankinnan ja tuotannon välillä koetaan jaostusliiketoiminnassa toimivaksi, mutta se hoidetaan melko manuaalisesti esimerkiksi puhelinsoitoilla. Myyntiosasto kommunikoi tuotannon kanssa tuotannon vapaasta kapasiteetista nopeasti muuttuvien tilausmäärien kohdalla. Myyntiosasto pyrkii myös kertomaan hankinnalle havaintojaan markkinasta ja markkinahinnoista, jos hankinnan kertoma raaka-ainehinta näyttäisi johtavan kilpailukyvyttömyyteen. Kuvassa 14 on mallinnettu kohdekonsernin toimitusketjua yksinkertaistetussa muodossa



Kuva 14 Kohdekonsernin yksinkertaistettu toimitusketjun kuvaus

Jalostustoiminnan konsernin ulkopuolisille asiakkaille myytävän tuotteen hinnan määräytymiseen vaikuttaa eniten kasvatus toiminnan myymän raaka-aineen hinta. Jalostettujen lopputuotteiden kustannusrakenne eli laskennallinen omakustannushinta määräytyy eniten juuri raaka-ainehinnan perusteella sekä tuotannon saantoprosentin perus-

teella. Omakustannushintaa käytetään lopputuotteiden hinnoittelun pohjana jalostusliiketoiminnan myyntitoiminnossa. Kasvatusliiketoiminnassa merkittävä biomassan omakustannushintaan vaikuttava asia on ns. rehuero eli se, kuinka monta kiloa biomassaa kasvaa suhteessa siihen käytettyyn rehuun.

6.3 Sisäisen hinnoittelun prosessikuvaukset

Tässä luvussa käsitellään haastattelututkimuksesta tunnistettua teemaa, prosessia. Nykyisen hinnoitteluprosessin tarkempi kuvaaminen rajataan tässä diplomityössä koskemaan konsernin sisäistä, kasvatus- ja jalostusliiketoiminnan välillä tehtävää kauppaa yhdestä, volyymiltaan ja euromääräisesti arvioiden merkittävästä raaka-aineesta. Tämä raaka-aine kasvatetaan konsernin omissa kasvatuslaitoksissa sekä aiemmin diplomityössä mainituissa sopimuslaitoksissa. Hinnoitteluprosessia voisi konsernitasolla kuvata myös esimerkiksi asiakashinnoittelun näkökulmasta, jota tehdään itsenäisesti sekä konsernin kasvatusliiketoiminnassa että jalostusliiketoiminnassa eroavin hinnoitteluperustein.

Diplomityön toimeksiannossa tuotiin ilmi tämänhetkisen sisäisen hinnoitteluprosessin strukturoimattomuus. Tämä vaikutelma vahvistui haastattelukierroksilla 1 ja 2, jossa suurin osa haastateltavista henkilöistä toi esiin, että sisäinen hinnoittelu on tällä hetkellä voimakkaasti tiettyjen henkilöiden henkilökohtaisen tietämyksen ja osaamisen varassa ja siten selkeää, strukturoitua prosessia tai esimerkiksi hankintapolitiikkaa ei eksplisiitissä muodossa ole olemassa.

”Mikä on prosessi? Prosessin määrittely, miten se on aikataulutettu ja miten me seuraamme, että prosessi toimii? Tällaisia meillä ei ehkä oo vielä tunnistettu siinä mielessä [...] niitä meiltä vähän puuttuu, hankinnasta hankintapolitiikka ja hankintaprosessi.” (H4)

”Totta kai hinta on aina spekulatiivista ja siihenkin pitäis vaan määritellä, että miten se tehdään se asia, että näin me määritellään hinta.” (H4)

”Siinä (hinnoitteluprosessissa) voi olla liikkumavara [...] selkeää että kuka siinä saa liikkua ja kuka tekee niitä päätöksiä.” (H3)

Nagle et al. (2016) toteavat hinnoitteluprosessin kuvaamiseen liittyvän neljä vaihetta: tunnistaminen, mallintaminen, analyysi ja uudistaminen. Tunnistamisvaiheessa keskeistä on tunnistaa ne toiminnot ja henkilöt, jotka liittyvät tutkittavan prosessiin olennaisesti (Nagle et al. 2016). Tunnistaminen tehtiin valitsemalla haastateltavat sisäisen hinnoittelun prosessin kannalta olennaisista henkilöistä. Haastateltavien valinnassa kohde-

organisaation diplomityöntekijän ohjaajalla oli merkittävä rooli. Mallintaminen on analyysin ja uudistamisen kannalta tärkeä vaihe, jossa prosessi mallinnetaan ja sille luodaan analysointia helpottava rakenne (Nagle et al. 2016). Vaikka prosessi olisi nykyisellään strukturoimaton, mallintaminen helpottaa sen käsittämistä ja jalostamista.

Nykyiset hinnoitteluprosessit mallinnettiin tätä diplomityötä varten toisen haastattelukierroksen aineiston perusteella. Hinnoitteluprosessit mallinnettiin prosessin vaiheiden selkeyttämiseksi suppilomaiseksi ja vaiheittain eteneväksi, mutta prosessi sisältää iteratiivisuutta ja vaiheiden välisiä takaisinkytköksiä. Lisäksi tunnistetut vaiheet numeroitiin analysoinnin helpottamiseksi sekä diplomityön rakenteen selkeyttämiseksi. Hinnoitteluprosessin kaikilla vaiheilla ei ole yhtä suurta painoarvoa tai merkitystä hinnan määräytymisen kannalta eikä tunnistetut päätöksentekopisteet ole vaikutuksiltaan samankaltaisia.

Analysointivaiheessa nykyisistä hinnoitteluprosesseista tulee pyrkiä tunnistamaan ne vaiheet, joissa kannattavuutta ja tuottoja menetetään (Nagle et al. 2016). Tässä luvussa toteutetaan mallinnuksen lisäksi myös prosessien nykytilan analyysi, jossa päätöksentekopisteiden eroavia merkittävyksiä pyritään tunnistamaan sekä prosessin iteratiivisuutta ja prosessin sisäisiä takaisinkytkentöjä tunnistamaan. Luvussa 7 paneudutaan tarkemmin Naglen et al. (2016) esittämän hinnoitteluprosessin kehittämisen viimeiseen vaiheeseen, uudistamiseen. Uudistamisessa prosessia pyritään selkeyttämään ja prosessiin liittyvät päätöksenteko-oikeudet sekä vastuut määrittelemään (Nagle et al. 2016). Tämän diplomityön rajauksista johtuen uudistaminen toteutetaan esittämällä kehitysehdotuksia prosessiin liittyen sekä validoimalla näiden kehitysehdotusten käyttökelpoisuus haastatteluilla.

Sisäisen hinnoittelun prosessien tunnistaminen

Sisäisellä hinnoittelulla on konsernissa merkittävä rooli molempien liiketoiminta-alueiden kannattavuuden ja kasvun kannalta, mutta myös kokonaisarvontuoton kannalta (H3, H4, H8, H9). Kasvatus- ja jalostusliiketoiminta ovat riippuvaisia toisistaan etenkin silloin, kun markkinatilanne on heikko tai kun kasvatus tuottaa ongelmaeriä tai -kokoja, joille ei ole ulkopuolisia markkinoita (H5, H6, H7, H10). Tällöin hinnan romahtaminen markkinoilla pystytään parhaimmassa tapauksessa estämään, kun nämä raaka-aine-erät ohjataan suunnitelmallisesti saman konsernin sisällä toimivan jalostusliiketoiminnan raaka-aineiksi (H5, H6, H7).

”Tietenkin siinä kohtaa kun [markkina]hinnat on taivaissa, toivotaan että [jalostustoiminta] ostaisi mahdollisimman vähän, että saadaan myytyä muualle hyvään hintaan. Nyt kun markkina on täysin kuollutta ja apaattinen, niin nyt se on täysin toisin päin ja halutaan, että [jalostustoiminta] ostaa niin paljon kuin mahdollista.” (H5)

Konsernin sisäisessä hinnoittelussa on tunnistettavissa kaksi selkeästi aikajanaltaan ja päätöksentekoprosessiltaan eriävää hinnoitteluprosessia, spot-hinnoittelu ja sopimus-hinnoittelu (H3, H4, H5, H6, H7). Näiden lisäksi diplomityön toteuttamisen aikaan käytössä oli kolmas hinnoittelumalli, joka oli otettu käyttöön markkinatilanteen haastavuuden takia (H7). Päivittäisissä ja viikoittaisissa jaksoissa sisäisessä hinnoittelussa käytetään spot-hintaa, joka perustuu markkinapohjaiseen raaka-ainehintaan. Spot-hinnoittelussa on käytössä kiinteä, euromääräinen alennus, jota sovelletaan konsernin sisäisessä markkinahintaisessa kaupassa. (H7) Spot-hinta on kasvatuksen näkökulmasta päivittäin vaihtuva, mutta jalostusliiketoiminnan myyntiosastolle tämän raaka-aineen hinta näyttää viikkotasoiselta (H1, H2, H5, H6, H7).

Osalle sisäisesti myydyistä raaka-aineista on sovittu kiinteä sopimushinta, joka neuvotellaan kerran vuodessa kasvatusliiketoiminnan ja jalostusliiketoiminnan kesken. Tällä hetkellä sopimushintaista raaka-ainetta ostetaan pääasiassa sopimuslaitoksilta (H6). Sopimuslaitoksilla tarkoitetaan tässä kontekstissa konsernin ulkopuolisia laitoksia, jotka myyvät lähes kaiken kasvatuskapasiteettinsa konsernin kasvatusliiketoiminnalle (H5, H6, H7). Konsernin kasvatusliiketoiminta käsittelee myös kaiken sopimuslaitoksilta ostetun raaka-aineen omilla laitoksillaan ennen siirtoa jalostusliiketoiminnan tuotantolaitoksiin (H5). Sopimuslaitoksilta ostetaan kuitenkin myös markkinahintaista raaka-ainetta. Tähän kauppaan on myös erillissopimus, jonka mukaan jalostustoiminta tilittää raaka-aineesta sopimuslaitoksille sen mukaan, millä hinnalla raaka-aine saadaan myytyä konsernista ulos. Tilityksestä vähennetään raaka-aineen käsittely sekä siihen liittyvät logistiikkakulut. (H6)

”Sopimushinnoittelussa on vähän erilainen se prosessi siinä miten se menee meillä sisäisesti [kasvatuksen ja jalostuksen välillä] mut sit et viel [sopimuslaitoksen] suuntaan markkinahinta vs. sopimushinta.” (H3)

Kolmas käytetty hinnoittelumalli on lyhyelle aikajaksolle määritelty sopimushinta. Tämä on konsernissa verrattain uusi hinnoittelumalli, jonka ei myöskään hinnoittelua tekevien henkilöiden haastattelujen (H5, H7) perusteella toivota laajentuvan pysyvään käyttöön. Kyseessä on hyvin samankaltainen hinnoitteluprosessi kuin puhtaassa spot-hinnoittelussa, mutta raaka-ainehinta määritellään tietylle, pidemmälle ajanjaksolle kiinteäksi. Lisäksi raaka-ainehintaneuvottelussa otetaan huomioon tavallista spot-hinnoittelua enemmän markkinatilanne ja lopputuotteen myyjiltä tullut palaute hintatasosta sekä lopulta myös arvoketjun loppupäästä asiakkailta tuleva palaute. Tätä hinnoittelumallia on käytetty hiljaisessa markkinatilanteessa vauhdittamaan jalostusliiketoiminnan kaupankäyntiä ja purkamaan biomassan käsittelypainetta kasvatusliiketoiminnasta. (H7) Ilmeisenä

ja jo osin realisoituneena riskinä hinnoittelumallissa on hinnan painuminen tavoitetasoa ja todellista markkinahintaa alhaisemmaksi raaka-aineen osalta (H7). Tämän hinnoittelumallin taustalla on myös sovitun volyymin varaaminen jalostuksen käyttöön tiettyyn hintaan tietyksi ajaksi, jonka jälkeen kasvatusliiketoiminta myy vapautuneen raaka-aineen vapaaseen markkinaan markkinahintaisesti (H5, H7).

H3 mukaan on kuitenkin olennaista ymmärtää, että lyhytaikaisen sopimushinnoittelun pitkäaikaisesta kannattavuudesta ei ole konsernissa tehty laskelmia eikä sen toimivuudesta tai toimimattomuudesta ole siten saatavilla luotettavaa dataa. Konsernissa olisi hyvä toteuttaa skenaariolaskentaa erityisesti liittyen lyhytaikaisen sopimushinnoittelumallin käytöstä myynnin volyymin lisäämiseen ja sen vaikutuksista koko konsernin tasoiseen kannattavuuteen (H3, H4, H9, H10). Ensimmäisissä prosessikuvauksissa spot-hinnoittelu ja lyhytaikainen sopimushinnoittelu muodostuivat melko samanlaisiksi prosesseiksi. Lyhytaikaista sopimushinnoittelua voidaankin pitää myös spot-hinnoittelun erikoistapauksena, jossa on käytössä lisäjoustoa (H3). Lisäjoustolla tarkoitetaan siis lyhyesti sitä, että markkinatilanne voidaan ottaa huomioon, jolloin jalostukseen annetaan enemmän vapautta määritellä raaka-ainehinta, jotta saataisiin kauppaa arvoketjun loppupäässä aikaiseksi (H5, H7). Lyhytaikainen sopimushinnoittelu jätetään tässä diplomityössä prosessikehityksen ulkopuolelle, mutta laskelmien tekeminen kokonaisarvoketjun hyötymisestä tätä hinnoittelumallia käytettäessä on konsernin kannalta olennainen jatkotutkimuskysymys.

Hinnoittelupäätöksiin liittyvät ennakkotiedot eivät ole keskenään samantasoisia (H3, H4, H5, H6, H7). Ulkoisten ennustepalveluiden pohjalta toimiminen on osoittanut hankalaksi, koska niiden tuottamat hintaennusteet eivät ole pitäneet paikkaansa (H5, H6, H7). Hintatunnustuksiin on kuitenkin jossain määrin nojattava etenkin hankintasuunnitelmaa ja biomassan käsittelysuunnitelmaa tehdessä (H5, H6, H7). Saatavilla olevan datan ennustetarkkuus on hyvin vaihtelevaa ja ennusteiden toteutumiseen vaikuttaa kokonaismarkkinatilanne myös muiden raaka-aineiden osalta (H6, H7). Hintatunnustepalveluita käytetään sekä spot-hinnoittelussa että sopimushinnoittelussa päätöksenteon tukena, mutta niitä enemmän päätöksentekoon vaikuttaa konsernin liiketoimintayksiköiden omat tilanteet: saako jalostepuoli tehtyä riittävällä volyyymilla kauppaa tai onko esimerkiksi kasvatusliiketoiminnassa perkuiden lykkäyksestä johtuvaa ylimääräistä käsittelypainetta? (H5, H6, H7). Lisäksi sekä H5, H6 ja H7 korostivat tuntuman ja henkilökohtaisen tietämyksen vaikutusta hinnan määrittämiseen.

Spot-hinnoittelu

Spot-hinnalla tarkoitetaan kotimaisen ja kansainvälisen markkinahinnan mukaan määräytyvää raaka-ainehintaa (H7). Spot-kauppaa tehdään päivittäin sekä kasvatusliiketoiminnan ja jalostusliiketoiminnan välillä että konsernin ulkopuolisen raaka-aineen osalta. Konsernin ulkopuolelta ostettavien raaka-aineiden ostohinnasta neuvotellaan päivittäin, mutta konsernin sisäisesti kasvatetulle raaka-aineelle hinta sovitaan yleensä viikoksi kerrallaan. (H5, H6, H7)

Kuvassa 15 on kuvattu spot-hinnoittelun prosessia. Spot-hinnoittelua toteutetaan yleisesti kolmen viikon jaksolla, joista ensimmäisellä viikolla luodaan alustava volyymitaso viikolle 3 sekä muodostetaan tälle volyymile raaka-ainehinta. Toisella viikolla tarkennuttua myyntiennustetta viikolle 3 verrataan alustavaan, viikolla 1 ennustettuun volyymitasoon ja tarkennetaan lopullinen, kasvatusliiketoiminnalta viikolla 3 toimitettava raaka-ainevolyymi. Tämä prosessi on jatkuvaa vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa H5 ja H7 välillä, jotka korostivat haastatteluissa, että prosessin toimivuus ja volyymin hallinta edellyttää ensisijaisesti hyvää yhteistyötä kasvatusliiketoiminnan myyjän ja jalostusliiketoiminnan ostajan välillä. Tämän yhteistyön koetaan nykyisellään toimivan mutkattomasti ja hyvin. (H5, H7)

Vaihe 1: Lähtökohdat

Spot-hinnoittelu on haastatteluiden perusteella hyvin pitkälti kahden henkilön, H5 ja H7 toimesta ylläpidetty prosessi. H6 toimii prosessissa tietolähteenä, jolta saadaan etenkin markkinahintaan vaikuttavan, konsernin ulkopuolelta ostettavan raaka-aineen hinta- ja markkinatietoa. Spot-hinnoitteluprosessin voidaan kuvata pohjautuvan jalostus- ja kasvatusliiketoiminnan vuositason suunnitelmaan. Jalostuksella on olemassa oleva raaka-ainetarve, joka syntyy myyntiennusteiden kautta (H1, H10). Myyntiennusteet määrittävät jalostuksen tuotantosuunnitelman (H1, H10). Jalostuksen raaka-ainetarvetta määritetään myyntiennusteen pohjalta pitkälle aikavälille ja tuotantosuunnitelman perusteella lyhyelle aikavälille (H7). Kasvatusliiketoiminnan vuositason suunnitelmaa ohjaa biomassatieto sekä omilta että sopimuskasvatustiloksilta. Näiden perusteella H5 suunnittelee vuositason suunnitelman biomassan käsittelyyn jalostustoiminnan sekä ulkoisten asiakkaiden käyttöön.

”Niitä määriä mitä kasvatuspuoli on tuonut julki ja paljonko niillä [raaka-ainetta] on niin sitten sä lasket mikä sen tahdin pitää olla, että pysytään aikataulussa eikä synny [käsittely]velkaa koska [käsittely]kapasiteetti on rajallinen [...] kestää puoli vuotta saada [käsittely]velka ajettua pois.” (H5)

Biomassaa käsitellään viikkotasolla n. 120–150 tuhatta kiloa, mutta käsittelyssä on sesonkipiikki loppuvuodesta, jolloin biomassaa käsitellään huomattavasti enemmän (H5). Sesongin aikaan raaka-aineesta saadaan myös toista konsernin kannalta tärkeää raaka-ainetta (H5, H6, H7).

”Jos vaikka sanotaan, että miljoona kiloa tuohon ja tuohon ajanjaksoon niin kun sä sen [käsittely], sä myöskin myyt sen ja jotta sä saat sen myytyä, niin sen hinnan pitää olla sopiva”. (H5)

Kasvatusliiketoiminnassa biomassan käsittelylle on olemassa tietty kapasiteetti. Kapasiteetti on yhden laitoksen varassa suurimman osan vuodesta, loppuvuoden sesongissa kaksi muuta, pienempää laitosta avataan suuremman biomassamäärän käsittelyn mahdollistamiseksi. Lisäksi kasvatuksessa biomassan yksikkökoolla on ratkaiseva vaikutus siihen, milloin käsittely tulee suorittaa. (H5)

”Meillä ei saa liikaa kertyä myöskään varastoon mihin ei sitten enää niiku [käsittely]-kapasiteetti kykene.” (H5)

Vaihe 2: Suunnitelmien yhdistäminen

H7 on vastuussa jalostusliiketoiminnan hankintasuunnitelmassa tässä diplomityössä käsiteltävän raaka-aineen osalta. Hankintasuunnitelmaa tehtäessä otetaan huomioon

myös jalostusliiketoiminnan biomassan käsittelysuunnittelu. Lisäksi hankintasuunnitelmaan vaikuttaa olennaisesti loppuvuodesta tehtävät raaka-aineen pakastukset. Vaiheessa 1 mainittu sesonki loppuvuodesta edellyttää raaka-aineen pakastamista raaka-aineen säilyvyyden ja sesongin ulkopuolisen saatavuuden kannalta (H5, H7). Hankintasuunnitelmaan kuuluu olennaisena osana suunnitelma siitä, millä raaka-aineella myyntiennusteen mukaiset jalostustoiminnasta myytävät tuotteet tuotetaan (H7). Osalla tuotteista on raaka-aineen alkuperävaatimus. Esimerkiksi suomalaisen raaka-aineen saatavuus on keskittynyt voimakkaasti loppuvuoteen kasvatuksen syklisyyden ja tuotanto-olosuhteiden vuoksi. (H5, H7)

Yhteistyö on parantunut konsernin kuuluvien jalostus- ja kasvatusliiketoimintayksiköiden välillä viime vuosina merkittävästi (H3, H4, H5, H6, H7, H8, H10). Tiedonvaihdon jalostuksen ja kasvatuksen välillä koetaan ottaneen harppauksia eteenpäin lyhyessä ajassa, kun tietoa kasvatuksen biomassan käsittelysuunnitelmista ja toisaalta esimerkiksi jalostuksen markkinatilanteesta on aiempaa laajemmin jaettu liiketoimintayksiköiden välillä (H5, H7). Tiedonvaihdon tulee olla päivittäistä ja jouston molemminpuolista, jotta kokonaisuudessa voidaan saavuttaa parhaita mahdollisia tuloksia (H5, H7).

”Joka aamu oikeastaan alkaa siitä, että mä katson sen tilannekuvan, miten se on muuttunut edellisen vuorokauden aikana.” (H7)

”[...] mennään laitos laitokselta läpi [...] ennakoidaan jos siellä on kokoluokkaeroja, kysellään kuinka nopeasti sieltä saadaan tarvittaessa [käsittelyyn valmistava toiminto] päälle, että onko ne etäohjattuja vai pitääkö olla paikan päällä.” (H5)

Koska tietty määrä biomassaa pitää käsitellä kasvatuslaitoksilta ulos joka vuosi, asettaa kapasiteetti ja biomassan yksikkökoko ajoittaisen purkupaineen, jolloin käsittelysuunnitelmassa pysyminen edellyttää hetkellisesti suurempaa biomassavolyymien käsittelyä. (H5) Tällöin markkinahinnan säilyttämiseksi ja purkamisen hallitsemiseksi konsernissa tehdään mukautuksia sekä hankintasuunnitelmaan että biomassan käsittelysuunnitelmaan (H5, H7).

Vaihe 3: Tiedonhankinta

Vaiheista 1 ja 2 saatava tieto toimii pohjana tiedonhankinnan vaiheelle. Vaiheet 1 ja 2 voidaan siis tunnistaa merkittäviksi tietolähteiksi. Spot-hinnoittelussa tietolähteinä käytetään sekä jalostustoiminnan että kasvatustoiminnan käytössä olevia, kansainvälisiä hintaennustepalveluita. Näissä ennustepalveluissa sisäisen hinnoittelun kohteena olevan raaka-aineen hintaennusteen lisäksi seurataan kiinteästi toisen, usein markkinaosuu-

desta kilpailevan raaka-aineen hintaennustetta. Spot-hinnoittelussa on olennaista tunnistaa tämän toisen raaka-aineen hintavaihtelut ja -kehitys, sillä esimerkiksi jalosteliiketoiminnassa kampanjoiden voittaminen keskusliikkeistä on usein riippuvainen siitä, millä hinnalla toinen, kilpaileva raaka-aine liikkuu markkinoilla. (H5, H6, H7) Spot-hinnoittelussa käytetään myös jalostuksen omakustannushintaa yhtenä ajurina raaka-ainehinnan määräytymiselle, mutta sen painoarvo markkinahintaan perustuvassa kaupassa on pieni. Kyse on lähinnä henkilökohtaisesta näkemyksestä, jossa raaka-aineen ostajalla on kaksoisrooli myös myyjänä, jolloin luontaisesti ostajalla on käsitys jalostuksen kustannusrakenteesta. (H7) Jalostusliiketoiminta käyttää tietolähteenä myös omalta myyntiosastoltaan nousevaa tietoa markkinatilanteesta sekä keskusliikkeiden kampanjapyynnöistä (H1, H2, H7). Keskusliikkeiden kampanjapyynnöt ovat usein keskeisenä ajurina sisäisen spot-hinnoittelun käynnistymiselle (H7).

Kasvatusliiketoiminnalla on käytössään markkinahintatietoa konsernin ulkopuolisilta markkinoilta, sillä kasvatusliiketoiminta myy itsenäisesti raaka-ainetta konsernin ulkopuolisille toimijoille. Viikoittainen kasvatusliiketoiminnan käsittelemä biomassa (120-150 tkg) jakautuu konsernin jalostusliiketoiminnalle ja suunnitelmalliseen raaka-aineen ulosmyyntivolyyymiin. (H5) Konsernin jalostusliiketoiminnalle ohjautuva volyyymi määritellään myyntiennusteen volyymin sekä hankintasuunnitelman perusteella (H7).

Merkittävää spot-hinnoittelun nopeatempoisuuden ja hintaennusteiden käyttämisen kannalta on ymmärtää, että Suomen sisäinen markkinahinta ja kansainvälinen markkinahinta ovat kaksi eri asiaa (H5, H6, H7). Tämä on merkittävää etenkin toisen, tämän diplomityön ulkopuolelle jätettävän, ulkopuolisilta markkinoilta spot-hintaan ostetun raaka-aineen osalta (H6). Koska raaka-aineen ostamisesta sen myymiseen loppuasiakkaalle kuluu yleensä useita päiviä, ehtii raaka-aineen markkinahinta vaihdella etenkin kansainvälisesti paljon. Suomessa markkinahintaan vaikuttaa eniten se, kuinka paljon ja millä hinnalla raaka-ainetta on ostettu Suomeen. (H6, H7)

Tiedonhankintavaiheen jälkeen H5:lle ja H7:lle syntyy käsitys kysynnästä ja tarjonnasta markkinoilla sekä hetkellisestä markkinahinnasta. Kysynnän ja tarjonnan suhteen määrittämiseen vaikuttaa olennaisesti myös vaiheissa 1 ja 2 kerääntynyt tieto. (H5, H7) H7 mainitsi haastattelussa, että käsitys kysynnästä ja tarjonnasta muodostuu myös vuorovaikutuksesta muiden alan toimijoiden kanssa.

"[...] kuinka paljon tavarantoimittajat kontaktoi meitä ni se on semmoinen indikaatio hintojen liikkeestä [...] jos mulle tarjotaan aktiivisesti [raaka-ainetta] niin se kertoo mulle että todennäköisesti hinnat on laskemassa ja sitten taas jos kukaan ei oikein tänään mulle soitele niin mä tiedän että todennäköisesti hinnat on nousemassa." (H7)

Vaihe 4: Päätöksenteko

Päätöksenteon vaiheessa määritetään lyhytaikainen, tiettyä volyymia koskeva raaka-ainehinta. Päätöksentekovaiheessa yhdistellään tiedonkeruussa saavutettua tietoa henkilökohtaiseen tietämykseen ja tuntumaan markkinasta. (H5, H7) Sekä H5, H6 että H7 korostivat haastatteluissa, että lopullisen hinnan määräytymisen prosessia tai siihen vaikuttavia tekijöiden merkitystä on vaikea tarkasti kuvata. Vaikka päätöksentekoa ennen on kerätty tietoa ulkoisista markkinoista ja esimerkiksi ennustepalveluista, tuntumalla ja tuntemuksella markkinan liikkeistä on suurin merkitys lopullisessa päätöksenteossa (H5, H7).

”Ei ole mitään paikkaa mistä mennä katsomaan mikä on viikon kilohinta.” (H7)

”Kyllä se on aika vaikea pukea sanoiksi, että mitä touhu on ja miten tää oikeasti menee, mut jatkuvasti haistellaan markkinoita, kysellään kuulumisia.” (H5)

”Myyntitahdistakin näkee, että mihin tahtiin kauppa käy.” (H7)

Päätöksentekovaiheessa tuntumalla on suuri merkitys hinnan määräytymisessä (H5, H7). Tuntuma syntyy hetkellisen markkinahinnan tietämisestä, ennusteista sen kehittymiseen, kysynnästä ja tarjonnasta, aktiivisesta kommunikaatiosta sekä sisäisesti että ulkoisesti sekä henkilökohtaisesta kiinnostuksesta alaa kohtaan.

Vaihe 5: Myynti

Prosessikuvauksessa myyntivaiheella tarkoitetaan sitä vaihetta, kun myynti saa myytäväksi myyntiennusteen verran raaka-ainetta, jolla on aiemmin prosessissa määritelty raaka-ainehinta (H1, H2, H7). Spot-hinnoittelulla ostetaan suurin osa tuorekampanjoiden raaka-aineista, jolloin raaka-ainehinnalla on suuri merkitys kampanjoissa pärjäämisen kannalta (H1, H2). H7:n tehtävä prosessissa on olla jatkuvasti hyvin tietoinen siitä, miten hinnoiteltu raaka-aine saadaan myytyä jalostustoiminnan myyntiosaston toimesta. Myyntiä tukevassa laskennassa H10:llä on merkittävä rooli.

”Päivän päätteeksi olisi hyvä kun ei olisi oikeastaan roolia tässä itse laskennassa [...] mutta tällä hetkellä, jos joku uusi tuote mikä tuotannossa tehdään, niin sillä pitää olla hinta [...]. Jos me tehdään sellaisia tuotteita, mitkä ei oo joka päivä käytössä niin niistä oon tehnyt monesti hinnoittelun.” (H10)

Toisaalta H10 korostaa, että asiakashinnoittelu ei ole enää osa hänen jokapäiväistä työkuvaansa eikä hänen laskentaansa päivittäin tarvita myynnin tueksi. Uudet asiakkaat tai

perusportfoliosta poikkeavat tuotteet ovat tällä hetkellä merkittävimmät impulssit H10 laskennalle.

Vaihe 6: Korjaustoimet

Optimaalisesti toimivassa prosessissa vaihe 6 ohitetaan, koska vaiheissa 1–4 tehty tiedonhankinta ja päätökset ovat johtaneet siihen, että jalostustoiminnan myyntiosasto on saanut myytyä ennustamansa verran tuotetta, jolloin dumpppaustarvetta eli tuotteen pakkomyyntiä (yleensä säilyvyyden loppumisen takia) ei synny. Keskeistä dumpppausmyynnin välttämiseksi on hyvä kommunikointi myynnin, tuotannon ja hankinnan välillä sekä riittävän ajoissa muuttuneeseen raaka-ainetarpeeseen reagoiminen. Koska raaka-ainetta tulee Ruotsista ja sopimuslaitoksilta, toimitusketju venyy ajallisesti pidemmäksi ja muutokset kasvatustoiminnan volyymeihin eivät tietyn pisteen jälkeen enää ole mahdollisia (H5, H6, H7).

”Isommille määrille säädöt [raaka-ainemäärässä] vaatii viikon [...] pienet säädöt, puhutaan muutamista lavoista, onnistuu ihan koska vaan.” (H5)

”Jos halutaan vähentää jotain, [raaka-ainetta] on tulossa Ruotsista [...] ja jos halutaan vähentää vaikka loppuviikon toimitusmääriä, niin rekkojen kokoluokkiin pitää keretä reagoimaan useampia päiviä ennen.” (H5)

Raaka-ainetta voidaan varata jalostustoiminnan käyttöön myyntiennusteen volyymin enemmän, jos aikaisemmissa vaiheissa tuntuman kautta saavutetun ymmärryksen pohjalta päätellään, että markkinatilanne virkistyy tai esimerkiksi muilla toimittajilla on vaikeuksia (H5, H7). Tällöin on kuitenkin erittäin oleellista tehdä yhteistyötä H5 ja H7 välillä, että kaikelle raaka-aineelle löytyy ostaja tarpeeksi ajoissa. Jalostusliiketoiminnan trading- ja vientimyynti toimivat tällä hetkellä tärkeässä roolissa isompien erien nopeissakin myynneissä konsernin ulkopuolelle.

”Kun mä tilaan tänne torstaina [raaka-aineen] seuraavan viikon [käsittelyyn] niin lähes sille kaikelle [raaka-aineelle] pitää olla osote ja lähes kaikella mä tarkoitan, että voin jättää vaikka 10 000 kg [raaka-ainetta] ilman osoitetta, jos mulla on tarpeeksi vahva tuntuma siitä, että sille löytyy kuluvan viikon aikana koti. [...] jos mulla on edelleen se hallussa kuluvan viikon torstaina, ni mun täytyy dumpata se jonnekin hyvin nopeasti ja se tarkoittaa, että se hinta droppaa.” (H5)

”Säätö on meillä täällä tukkuosastolla, tukkumyyjät ja vientimyyjät pyrkii balansoimaan sitä, että meillä on täällä riittävä määrä raaka-ainetta tuotannossa ja myynnissä.” (H7)

H6 korosti haastatteluissa, että vaiheen 6 esiintyminen riippuu paljon markkinatilanteesta. Nousevan markkinan aikana ongelmaa ei yleensä ole, vaan kaikki raaka-aine

saadaan suunnitelmallisesti myytyä. Laskevassa markkinassa volyymit eivät liiku odotetusti, jolloin raaka-ainetta joudutaan myymään nopeasti sinne, minne se saadaan myytyä. (H6)

”Käytännössä vikat määrät pitää lyödä lukkoon perjantaina, kun tiedetään mitä vientiin saadaan meneen ja jos [H5] on siinä vaiheessa tilannut rekat Ruotsista ja meillä on yks rekka ylimääräistä, niin silloin se on vaan pakko myydä ja sitten kun ollaan tilanteessa, että on pakko myydä, niin sit se joudutaan myymään sillä hinnalla kun se menee.” (H6)

Vaihe 7: Analytiikka

Sisäisen hinnoittelu on kohdekonsernissa hyvin sitoutunut tiettyjen henkilöiden osaamiseen. Hinnoitteluun liittyvä laskenta ja analytiikka ei ole systemaattista ja sitä tehdään lähinnä jälkikäteen tehtävänä laskentana (H3, H9). Hankintaosastolla ei ole tiettyä, määriteltyä hankintapolitiikkaa ja suorituksen johtaminen on henkilöiden omalla vastuulla (H7).

”Samat henkilöt myy ja ostaa, niin tavoitteet liittyy enemmän myyntiin [...] mää ja H6 ollaan aika puhtaita ostajia, nii siinä mielessä ei oo mitää sellasta mittaria mitä seurattaisiin. Isoja tavoitteita toki oon asettanu [...] ei tuu mitään hankinnasta johtuvia tuotekatkoksia, mutta ei oo suoraa tavoitetta esim. hankintahintaan.” (H7)

”Hankintahintaa seurataan kyllä viikoittain, seurataan, miten viikkohinnoittelu on toteutunut myynnissä ja miten sopimushinnoittelu toteutuu, mutta ei oo mitään sellasta, että seurattaisiin, että tammikuussa ollaan ostettu näin paljon alle asetettujen hintojen ja sitten helmikuussa seurataan, että miten siihen nähden suoriudutaan tai miten suoriuduttiin viime vuoteen verrattuna.” (H7)

”[Toisessa raaka-aineessa] on kyllä sellainen seuranta, mutta sekin on niinku ostajien seurattava [...] että me voidaan niinku markkinahintaan omaa suoritustamme verrata eli sellanen työkalu on, mistä nähdään kuinka me ollaan suoriuduttu versus muut toimijat markkinassa.” (H7)

”Suoritustaso on ollut hyvä, jolloin se ei oo aiheuttanut toimenpiteitä.” (H7)

H7 nosti esiin hankinnan roolin kokonaisprosessissa, jossa sekä myyntiosastolta että esimerkiksi omistajilta tuleva viesti raaka-ainehinnan määrittämisestä on osin ristiriitainen. Hankintahinnan määrittämisessä kaikkien osapuolien mielestä onnistuminen on harvinaista, mutta H7 toteaa sen kuuluvan hankintatoiminnon luonteeseen.

”Yleensä keskimäärin epäonnistunut aina [itse tuotetussa raaka-aineessa] [...] joku on jossain pettynyt.” (H7)

Sopimushinnoittelu

”Tässä yhtälössä [sopimushinnoittelussa] meidän pitää miettiä, että mahdollisimman hyvä hinta [kasvatustuotantominnalle] ja mahdollisimman hyvä hinta [jalostustuotantominnalle], mutta sitten se ongelma mikä meillä nyt on, että siinä yhtälössä pitää myös miettiä, että tällä hintakokonaisuudella saadaan myös kauppaa eli saadaan [jalostustuotantominnalle] töitä ja tuotanto käyntiin.” (H6)

Sopimushinnoittelu on olennainen osa konsernin tämänhetkistä sisäistä hinnoittelua. Konsernissa sopimushinnoittelua tehdään sekä sopimuslaitosten että oman kasvatustuotantominnan kanssa (H3, H5, H6, H7). Raaka-aineen sopimushintaneuvottelut sopimuslaitosten kanssa hoitaa konsernin jalostustuotantominta. Sopimuslaitosten kanssa tehdyillä pitkäkestoisilla raaka-ainehintasopimuksilla pyritään siirtämään osa voimakkaan raaka-ainehintavaihtelun riskeistä konsernin ulkopuolelle. Toisaalta jos lyhytaikainen markkinahinta painuu arvioitua alemmaksi, sopimushintaisesta raaka-aineesta maksetaan markkinahintaa korkeampi hinta sopimuslaitoksille. Sopimuslaitoksien kautta konsernin kasvatusvolyymia on saatu nostettua. (H6)

”Ongelma tässä kuviossa aina on se, että syksyllä kun tehdään vuoden hintoja ja loppuvuoden hintoja ja sitten alkuvuodesta [raaka-ain]hintaa aina nousee, niin jos me lähdetään liian alhaisilla syksyn hinnoilla tekee sitä kauppaa, niin ensimmäiset 6 kk siitä kaupasta tuottaa tappioo [...] toki tässäkin on poikkeuksia.” (H6)

ja missä se kysyntä on, kuinka se jakautuu ja mitä myös nämä mahdollisuudet siinä yhtälössä on.” (H6)

Ennustepalveluista H6 totesi:

”Toisesta palvelusta saadaan globaalia tuotantoennustetta [...] joka kertoo niitä (biomassan käsittelyvolyymeita) ja toisesta toteutuneiden kauppojen hintoja [toiselle raaka-aineelle], joita peilataan sitten raaka-ainehintaan.” (H6)

Sopimushinnan määrittäminen koetaan konsernissa olevan yhteen ihmiseen sitoutunut päätöksentekoprosessi (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10). Henkilökohtainen markkinaymmärrys, poikkeuksellisen laaja tietotaito toimialasta sekä konsernin koko tunnistetaan tekijöiksi, jotka aiheuttavat sopimushinnan määrittämisen päätyneen konsernissa pitkälti yhden ihmisen vastuulla. (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10) Vaikka osaaminen sisäisen sopimushinnoittelun toteuttamiseen on keskittynyt voimakkaasti tiettyyn henkilöön, olisi prosessi kuitenkin mahdollista toteuttaa tarpeen vaatiessa myös muiden henkilöiden toimesta. (H10).

”[Raaka-aineet] tulisi varmasti hankittua [jos nykyiset osaajat poistuisivat], että se on toinen asia, että varmaan joskus kalliimmalla, joskus halvemmalla” (H10)

Hinnoitteluprosessin hahmottamiseen ja struktuurin luomiseen on kuitenkin tunnistettu tarve, jotta henkilöitynyt osaaminen saataisiin konsernissa laajemmin käyttöön (H3, H4).

”Kun prosessi olisi strukturoidumpi, se ei ehkä olisi niin henkilösidonnainen.” (H3)

Tämä diplomityön keskeinen tavoite oli kuvata organisaatiossa työskenteleville henkilöille tämänhetkinen sisäisen hinnoittelun prosessi ja luoda siten läpinäkyvyyttä kyseiseen prosessiin. Lisäksi tavoitteena oli taltioida hiljaista, ihmisiin sitoutunutta tietoa eksplisiittiseen muotoon, jolloin prosessit ovat mahdollisesti tulevaisuudessa toistettavissa ja tieto niistä on jaettavissa tarpeellisille henkilöille. Lisäksi eksplisiittiseen prosessiin on mahdollista osoittaa kehitysehdotuksia tai hankkia tai kehittää mahdollisia uusia työkaluja. Haastatteluissa nousi esiin myös kohdekonsernin toimialaan yleisesti liitetty näkemys ja kokemus syvällisen markkinaymmärryksen henkilösidonnaisuudesta.

”Alalla on usein onnistunut ja pärjännyt ne, joilla on sellainen jonkinlainen vinksahtanut mielenkiinto siihen alaan [...] Euroopan laajuisesti yleensä ne on ollut sellaisia yrityksiä, joilla on syytä tai toisesta erittäin sitoutuneita henkilöitä, jotka seuraa sitä markkinaa kokonaisvaltaisesti ja jopa elää sitä markkinaa.” (H6)

” [...] on semmoista tietoa ja semmoisia prosessin osiakin yhden ihmisen vastuulla [...] se on varmasti myös luonnollista, koska jos on pienempi organisaatio niin sitten resursseja vaan ei ole niin paljon, niin sitten joistain ihmisistä tulee korvaamattomampia kuin toisista.” (H3)

Toisaalta osa haastateltavista tunnisti myös, että tietoa voisi nykyistä laajemmin jakaa ja samalla opettaa uusia henkilöitä hinnoitteluun. H6 totesi, että kyvykkyys toteuttaa sopimushinnoittelua on paljolti kiinni henkilökohtaisista ominaisuuksista, mutta toisaalta päämäärätietoinen ote alan, markkinan ja siellä toimivien henkilöiden kanssa vuorovaikutukseen hakeutuminen voi johtaa tarvittavan tietämyksen kertymiseen.

”Kyllä sen kaiken voi kertoa ja avata, mutta yleensä se [markkinaymmärrys] tulee siitä, että sä käyt niitä keskusteluita ja sitten sun mindset alkaa oivaltamaan että mistä siinä on kyse. Sitten sitä kautta sä opit ajattelemaan ja ymmärtämään sitä markkinoita kokonaisvaltaisesti ja se onnistuu [...] toisilta se ei onnistu”. (H6)

Vaihe 2: Alustava kartoitus

Tiedonhankinta sopimusneuvotteluita varten jatkuu koko vuoden ympäri. Keväällä enustetaan alustavaa hintaa sopimusraaka-aineelle syksyn huutokauppoja varten. Tämän alustavan hinnan pohjalta tehdään laskelmat keskusliikkeiden tarjouspyyntöihin vastaukseen varautumiseksi.

”Arvioon hintatasosta vaikuttaa se, kuinka paljon siellä on maailmalla [raaka-ainetta] [...] ja sen mukaan sitten käyn [sopimuskäytön] kanssa, että tällainen määrä on mahdollista ostaa ja sitten lyödään se lukkoon.” (H6)

”Keskustellaan eri kasvattajien kanssa, heidän näkemyksistään, että mikä on syksyn raaka-ainehintahinta, millä tasolla se tulee meneen [...] käydään messuilla ja haastatellaan siellä ihmisiä, mikä heillä on näkemys siitä syksyn hintatasosta [...] Näistä asioista tulee se lähtökohtahinta, että tällä tasolla me lähdetään syksyllä tekemään kauppaa.” (H6)

”Sehän on sellainen [alustava] hintataso mikä me annetaan tässä sitten oikestaan toukokuussa.” (H6)

Omakustannushinnasta H6 toteaa, että laskentaa tehdään tällä hetkellä monella eri tavalla ja sen luotettavuudessa on haasteita. Omakustannushintalaskennan luotettavuus ja oikeellisuus on erityisen tärkeää kotimaisen raaka-aineen hinnan muodostumisen kannalta, koska kotimaisesta raaka-aineesta tehdään jalostustoiminnan kannalta merkittävä määrä jalosteita.

”Saan kasvatukselta edellisen vuoden omakustannushinnan sekä arvion siitä, mitä se omakustannushinta on tänä vuonna. Se on sitten se niin sanottu perälauta sille yhtälölle eli se meidän oman tuottaman [raaka-aineen] hinta ja siihen pakastuskulut päälle [...] tällä hetkellä mä en saa yhtä selkeää hintaa, että mikä se meidän [raaka-aineen] hinta on.” (H6)

Raaka-aineeseen liittyy olennaisesti sen hinnanvaihtelut sekä viikoittaisella että myös vuosittaisella tasolla. Raaka-ainehinta on historiallisesti aina alhaisin syksyllä, kun raaka-ainetta on eniten saatavilla sekä Suomessa että globaalisti. Raaka-ainehinnan kausittaista laskua loppusyksystä selittää myös raaka-aineesta sivutuotteena saatava toinen, markkinahinnaltaan moninkertainen tuote. Tämä tuote voidaan nähdä myös pääasiallisena raaka-aineena, jolloin tässä työssä käsitelty raaka-aine on sivutuote, Tämä ilmiö on yleinen etenkin globaalilla tasolla. Tämän ilmiön myötä tässä diplomityössä käsiteltyä raaka-ainetta on markkinoilla loppusyksystä paljon ja sen hinta on hyvin alhainen.

H4 tuo haastattelussaan esiin, että taustatyöhön liittyen sopimushinnoitteluun etenkin private label -sopimusten hankkimiseen liittyy parantamistarvetta kokonaisuuden hahmottamisessa sekä laskennallisesti että strategisesti.

”Strategisen tason myyntiä on [keskusliikkeiden] vuosittaiset valikoimat ja private labelit [...] niin sen voi miettiä sillain että mikä on myyntikustannus, kun me myydään yksi kampanja, mikä on se effort vs. impact verrattuna, että jos me tehdään kerran vuodessa, saadaan keskusliikkeen valikoimaan 11 nimikettä 800 kauppaan, missä ne myy automaattitilauksella itseensä” (H4)

”Me ei mietitä niitä tällä tasolla, et minkälaisia asioita niissä vaan pitäisi tehdä [...] on se sit valikoimat tai PL:it ni kyl niissä pitäis olla se, että me lähetään tässä vaiheessa [huhtikuussa] valmistautumaan, kun ne on elo-lokakuun keskustelut.” (H4)

Vaihe 3: Keskusliikkeiden tarjouspyynnöt

Vaiheessa 2 määritetyille, loppukevästä ilmoitettavalle raaka-ainehinnalle on merkittävä tarve, kun jalostusliiketoiminnassa aletaan laskemaan tarjouksia seuraavan syksyn keskusliikkeiden huutokauppoihin. Ennen huutokauppaa määritellään sekä tavoitehinnat että minimihinnat. Myös tarjouspyyntöihin vastaamisessa konsernissa on tarve toteuttaa nykyistä enemmän arvoketjuajattelua ja kokonaistarjoaman strategista asettamista.

”Kun ne pyytää ne request for price, RFP:t käytännössä [...] miten me myydään se paketti, mitä uutuuksia me myydään sinne.” (H4)

”Mun mielestä siitä puuttuu kokonaisajattelu [...] minkälainen myyntiportfolio meillä on, minkälaista myyntikatetta se tuottaa per kuukausi anyways ja toinen juttu, minkälainen se portfolio on sen [huutokaupan] jälkeen, ne puuttu siitä kokonaisuudesta.” (H4)

H10 mainitaan useammassa haastattelussa henkilöksi, joka toteuttaa ennakkolaskentaa liittyen huutokauppoihin tarjouspyyntöjen pohjalta. Rooliaan private labeleihin liittyvässä laskennassa H10 kuvaa seuraavasti:

”Jos on ollut private label -kilpailutuksia niin on käynyt niistä hinnat läpi ja tehnyt laskelmat.” (H10)

Vaihe 4: Huutokaupat

Konsernin toimialalla keskusliikkeiden huutokauppoihin ei liity ennakkovaatimuksia esimerkiksi laatuun liittyen. Huutokauppakierros käydään kerran vuodessa. Huutokauppoihin toimitetaan esihinta kaikilta osallistujilta, jonka perusteella huutokauppoihin määräytyy tietty aloitushintataso. Huutokaupassa kilpailevat toimijat voivat asettaa automaattisia tiputuslaskureita, jotka voivat olla sidottu joko tietyn toisen toimijan hinnanalennukseen tai määritellyyn ennakkotasoon. Huutokaupoissa hintaa voidaan vertailla joko koko ”korin” hinnan perusteella eli useamman nimikkeen kokonaishinnan perusteella tai yksittäisen nimikkeen perusteella huutajien toimesta. Huutokauppoihin liittyy olennaisesti jatkuva laskenta yksittäisten nimikkeiden hinnantiputusten vaikutuksista koko tarjoaman hintaan. Aika yksittäisen nimikkeen huutokauppaan on hyvin rajattu, usein vain muutama minuutti.

”Me mentiin aina yksittäiseen huutokauppaan, mut ei ajateltu sitä kokonaisuutta et jos me otetaan nyt vaikka kaikki ja tehdään nollakatteella, niin meillä on joku pohja siellä olemassa, niin onko se silloin kannattavampaa kokonaisuuden kannalta sit myydä lisää.” (H4)

Toisaalta H9 toteaa, että laskelmat liittyen private label -huutokauppoihin jäävät konsernissa laajemmin läpinäkymättömäksi.

”Milloin me hypättiin sitten pois ja mihin se perustuu, mihin laskentaan [...] millä eväin siihen mentiin [...] en tiedä.” (H9)

Vaihe 5: Sopimushintaneuvottelu

Sopimuslaitoksien kanssa neuvotellaan syksyllä käytyjen keskusliikkeiden private label -tarjouskilpailuhuutokauppojen jälkeen (H6). Sopimushinnan määrittäminen pyritään siis tekemään private label -sopimusten pohjalta, jolloin jalostustoiminnan intressinä on

saada mahdollisimman halpa raaka-ainehinta sopimuslaitoksilta (H6, H7). Sopimushintaan hankittua raaka-ainetta käytetään myös strategisesti tasoittamaan raaka-aineen markkinahinnan vaihtelun vaikutuksia koko konserniin (H6). Jos raaka-aineen markkinahinta on korkea, omien kasvatustilojen raaka-ainetta pyritään myymään korkeammalla markkinahinnalla spot-kaupassa, jolloin koko konsernin ajatellaan hyötyvän tilanteesta eniten (H5, H6, H7).

”Kun on saatu selville millä tasolla meillä on esimerkiksi tammikuusta huhtikuuhun on sopimukset keskusliikkeiden kanssa, mä käyn [sopimuslaitoksen] kanssa keskustelun ja pyrin saamaan sen ostettua heiltä selkeästi alle sen [raaka-ainehinta]tason, millä se on hinnoiteltu [asiakkaalle]. Jos mä saan sen selkeästi alle, niin hyvä ja jos mä saan sen samaan hintaan, niin sekin on ok juttu.” (H6)

”Meidän omakasvattaman raaka-aineen hinta perustuu siihen, mikä sen (raaka-aineen) omakustannushinta on. [...] Sopimuslaitosten kasvattama raaka-aine on heidän kasvatamaa, heidän riskillä ja näin ollen he kantavat markkinariskin [raaka-aineen] hinnasta.” (H6)

”Sopimuslaitosten kasvattaman [raaka-aineen] logiikka on, että ostajan tehtävä on saada se niin alhaiseksi kuin mahdollista [...] tottakai ylärajana [raaka-ainehinnalle] on tehdyt sopimukset, mihin sitä [raaka-ainetta] käytetään.” (H6)

”Toki tässäkin käytetään veivausta että, että jos me esimerkiksi nähdään, että markkina nousee vahvasti, niin koitetaan saada sieltä [sopimuslaitoksilta] isompaa määrää, jolloin voidaan tehdä tili sillä ylimääräisellä [raaka-aineella], joka myydään markkinaan.” (H6)

Sopimushinnoittelua tehdään myös puhtaasti konsernin sisällä, kun jalostustoiminnan ja kasvatustoiminnan välillä tehdään sopimus sopimushintaisesta raaka-aineesta (H3, H4, H5, H6, H7). Sisäiseen sopimushinnoitteluun raaka-ainehinnan lähtökohdan määrittää pitkälti sopimuslaitosten kanssa neuvoteltu hintataso (H6). Kasvatustoiminnalle sopimushinnan määräytyminen näyttäytyy osin saneltuna (H5).

”Mä nään, että [itse tuotetun suomalaisen raaka-aineen] sopimushinnoittelun pohjana on paljon private label -sopimusten toteutuneet hinnat eli se on aika pitkälti indikaatio siitä, mille tasolle se sopimushinta asettuu.” (H7)

”Jos puhutaan [...] jalosteista seuraavalle syksylle, se on keskustelu ja meillä on perälautana syksyn hinnassa [kasvatustoiminnan] omakustannushinta ja tavoitteena on saada sen päälle tietty summa.” (H6)

”Me tiedetään siinä kohtaa, kun ne [private label -sopimukset] on toteutuneet, että mitä niitä on tullu” (H5)

Sopimushinnan määrittäminen perustuu pitkäkestoiseen, jatkuvaan työhön syvällisen markkinatuntemuksen hankkimiseksi jo ennen keskusliikkeiden huutokauppojen lopputuloksen selviämistä, sopimuslaitosten kanssa neuvoteltuun hintaan sekä kasvatustuotannon toiminnan toimittamiin omakustannushintalaskelmiin (H6). Omakustannushintalaskenta ei kuitenkaan kasvatuksessa ole toistaiseksi yksiselitteistä tai selkeää, mutta sitä pyritään pitämään sopimushinnoittelun ”perälautana” konsernin sisäisessä neuvottelussa (H6). Konsernissa on tunnistettu merkittävä ja akuutti tarve kehittää kasvatuksen omakustannushintalaskentaa eteenpäin, jotta päätöksentekoperusteet ja hinnoitteluun vaikuttavat tekijät olisivat selkeästi nykyisiä suoraviivaisempia ja datapohjaisia (H9).

Sopimushintaisen raaka-aineen toimitusketjuun liittyy olennaisesti raaka-aineen pakastusprosessi syksyn sesongin aikana (H5, H6, H7). Kasvatetusta, suomalaisesta pääraaka-aineesta saadaan loppusyksyllä toista merkittävää sivutuotetta. Suurin volyyymi loppukasvatuksen tuotteita käsitellään pois loppukasvatustuotannosta loppusyksyllä- (H5, H6, H7) Tämä ohjaa raaka-aineen pakastamiseen. Pakastettua raaka-ainetta käytetään seuraavana vuonna etenkin sellaisten private label -jalosteiden tuottamiseen, jonka raaka-aineen alkuperällä on kotimaisuusvaade (H6, H7). Raaka-aine lähetetään alihankintana toimivaan pakastuslaitokseen suoraan kasvatustoiminnasta alkukäsittelyn kautta (H5). Kun seuraavana vuonna spot -raaka-aineen hinta on painunut alle sopimushintaisen raaka-aineen, hankinta on ostanut tuotannon käyttöön alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen tuoretta raaka-ainetta, jolloin pitkällä aikavälillä pakkasvarastoon syntyy suunnittelematonta purkamistarvetta (H7). Pakastaminen ja pakkasäilöminen tuovat myös lisää kustannuksia kestäessään ja kestäessään alkuperäistä suunnitelmaa kauemmin, kustannukset nousevat suunnitellulta tasolta.

”Pakastus on syksyn pelastava toimi, kun meillä 3 [käsittely]laitosta tuuppaa maailmalle tavaraa jokaisena arkipäivänä vuoden viimeiset 2 kuukautta [...] jollei ole pakastusta, niin ei niitä kiloja mihinkään järkevään hintaan tuoreena myydä eikä niitä ehdi käsittelemään [jalostuslaitoksella].” (H5)

7. SISÄISEN HINNOITTELUN PROSESSIKEHITYS

7.1 Kohdekonsernin sisäiset muutostavoitteet

Yksi merkittävä kehityskohde sekä sisäisessä hinnoitteluprosessissa että laajemmin kohdekonsernin muissakin prosesseissa on vuosikellomainen toiminta, johon on määriteltä operatiivisen, taktisen ja strategisen tason päätöksenteko ja tavoitteet. (H4) Laajempina tavoitteena konsernissa on lisätä päätöksentekoon liittyvää vastuunjaon selkeyttä. Toistuvasti esiin nousseet teemat ”responsibility” ja ”accountability” sekä toiminnan ymmärtäminen operatiivisilla, taktisella ja strategisella tasolla ovat keskeisiä, koko konsernin toimintojen läpileikkaavia tavoitteita. (H4)

Hinnoitteluprosessiin liittyvien haastatteluiden yhteydessä nousi esiin useiden muiden toimintojen ja prosessin parantamisen tarve. Esimerkiksi myynnin tavoitteellisen johtamisen merkitys jalostusliiketoiminnassa käsiteltävän volyymin nostamisessa on organisaatiossa tunnistettu ja kehitettävä toiminto (H1, H2, H3, H4, H10). Sisäisen hinnoittelun optimoinnin vaikutukset realisoituvat täysin vasta, jos konsernitasolla muidenkin prosessien tehokkuus paranee. Hinnan vaikutus volyyymiin on diplomityön kohdeyrityksessä usein keskusteluissa esiin noussut aihe. Konsernissa on kehitelty yksittäisten henkilöiden toimesta esimerkiksi skenaariotyökalua, jolla hinnan muutoksen vaikutusta myyntiin ja sitä kautta volyyymiin (kg) ja tuotannon käyttöasteeseen on pyritty havainnollistamaan, mutta työkalu ei ole käytössä organisaatiossa eikä systemaattista työtä sen käyttöön ottamiseksi tehdä (H10). Tarvetta laajemmalle skenaariolaskennalle, jossa konsernitasoinen kate- ja kannattavuusajattelu saataisiin havainnollistettua, on laajalti tunnistettu (H3, H4, H8, H9, H10). Myös rutiinitason laskennalle hinnoittelupäätöksien vaikutuksista konsernitasolla on tarvetta (H9).

”Monella on perus numero-osaamista, mutta että asioita laskettais auki, niin sitä on tosi vähän.” (H10)

”Tietysti ei voi syyttää pelkästään henkilöitä, vaan [...] se ei ole niinku stabiili se tapalla ja ne työkalut, millä sitä tehdään.” (H9)

Mittaamisesta H9 totesi:

”Ollaan aika kaukana siitä, että meillä olisi [...] joku [konserni]tasoinen balance scorecard tai muu vastaava mistä voitaisiin aina kuukausittain katsoa [...] ja jaoteltuna muihinkin osa-alueisiin kuin taloudellisiin mittareihin” (H9)

Toisella haastattelukierroksella nousi useasti esiin myös dokumentoinnin ja sitä kautta jäljitettävyyden lisääminen hinnoitteluprosessissa (H4). Hinnoitteluprosessin nykyistä laajempi dokumentointi avaisi samalla mahdollisuuksia hiljaisen tiedon siirtämiseen hyvin yhteen henkilöön sitoutuneesta prosessista. Lisäksi prosessin dokumentointi ja päätöksentekoon vaikuttaneen tiedon dokumentointi mahdollistaisi prosessin kehittämisen vuositason paremmaksi, jolloin myös esimerkiksi private label -huutokauppoihin valmistautuessa olisi tarjolla laadukasta ja kattavaa tietoa (H4).

Konsernin kokonaishyödyn laskentaan ei ole olemassa tai käytössä työkaluja, millä voitaisiin tehokkaasti skenaarioiden avulla työstää laskelmia siitä, mikä hintamarginaali ulkoisesta kaupasta tulisi saada, jotta olisi konsernin kokonaisedun mukaista myydä raaka-aine sellaisenaan, ilman jalostusta ulkopuolelle. (H3)

”Yhteistyötä on nyt enemmän, [...] mutta siihen arkiseen työhön ja että niitä asioita mietittäisiin systemaattisesti jo vähän laajemmalla porukalla niin ei, ei sellaista ole.” (H9)

”Meillähän ei oikein ole niitä työkaluja [...] millä systemaattisesti huomioitaisiin, kun katsotaan tota [konserni]tasoa että, just kun tässä alkaa olla aika paljon liikkuvia osia, niin sitten se tarkastelu ei ole kovin helppoa.” (H3)

”Ei mietitty et missä kohtaa arvoketjua meidän kannattaa tuottaa tulosta, että jos [raaka-aine]hinta ois laskenu 30 senttiä ja jos me tehdäänkin kaks pinnaa [jalosteessa] niin kuinka paljon se tuo [...] tuoks se sen 30 senttiä takaisin.” (H4)

”Että millä hinnalla nyt sitten kannattaisi [...] itse [tuotettua raaka-ainetta] [jalostustoiminnalle] myydä, että konserni saisi siitä parhaan mahdollisen katteen, niin sitä ajattelua ei varmaan tähän asti ole tehnyt käytännössä kukaan.” (H9)

H3 korostaa, että kun hinnoittelupäätökset raaka-ainehinnan suhteen on tehty sopimus-hintaneuvotteluissa, organisaatiossa ei ole esiintynyt jälkikäteen kritiikkiä tehtyjä valintoja kohtaan.

”Kun se [hinta] on määritelty niillä työkaluilla ja ymmärryksellä mikä siinä vaiheessa on tehty, niin ei ihan hirveesti oo jälkikäteen puhetta että olis pitänyt myydä hintaan x [...] yhteinen näkemys asiasta on kuitenkin ollut” (H3)

Diplomityön kohdeorganisaatiossa on tunnistettu hiljaisen tiedon ja tietämyksen voimakasta henkilösidonaisuutta myös muissa prosesseissa. Tämä tuli esille myös enemmistöissä haastatteluja, joissa organisaatiossa eri rooleissa työskentelevät henkilöt toivat esille, kuinka osa prosesseista ja toiminnoista organisaatiossa näyttäytyvät vain yhden henkilön osaamisen varassa olevilta. Lisäksi prosesseihin liittyvän päätöksenteon tunnistettiin olevan verrattain läpinäkymätöntä ja hankalasti kenenkään muun toistettavissa.

”Meillä on ehkä vähän semmoinen kulttuuri, että ajatellaan, että sitä ei saisi liikaa avata kaikille jostain syystä, että se johtaisi vääränlaiseen toimintaan.” (H8)

”Kyl me sitä [markkina/hinta] tietoo pyritään jakamaan, kun sitä saadaan, mutta toki too much is too much välillä.” (H2)

”Kaikki tää on hyvää ja äärimmäisen tärkeää tukitoimintaa. [...] Markkinatietämys on se, millä ne sitten ne lopulliset päätökset tehdään.” (H6)

Osa haastateltavista tunnisti, että tietoa voisi nykyistä laajemmin jakaa ja samalla opettaa uusia kykyjä tekemään hinnoittelua. H6 totesi, että kyvykkyys toteuttaa sopimushinnoittelua on paljolti kiinni henkilökohtaisista ominaisuuksista, mutta toisaalta päämäärätietoinen ote alan, markkinan ja siellä toimivien henkilöiden kanssa vuorovaikuttamisesta voi johtaa tarvittavan tietämyksen kertymiseen.

7.2 Sisäisen hinnoittelun kehittäminen kohdekonsernissa

Kirjallisuuskatsaus jakaantui diplomityössä kolmeen pääteemaan: hinnoittelu, arvontuonti ja prosessikehitys. Näistä nousseita teorioita, malleja sekä viitekehyksiä käytetään kehityskohteiden tunnistamiseen sisäisessä hinnoitteluprosessissa sekä kehitysehdotusten perusteluun.

Hinnoittelukyvykkyys ja -etu

Hinnoittelu tulisi nähdä sijoituksena ja toimintona, johon käytetään strategisesti resursseja organisaatiossa (Turner 2013, s. 50–60; Nagle et al. 2016 luku 8). Dutta et al. (2003) korostaa, että hinnoitteluprosessi on organisaation kyvykkyys, joka perustuu resursseihin ja rutiineihin. Onnistuneen, strategian mukaisen hinnoittelun edellyttämät kyvykkyudet voidaan määrittellä eri tavoin. Hinnoittelukyvykkyys voidaan määrittellä organisaation kyvyksi määrittää, johtaa ja toteuttaa strategiansa mukaista hinnoittelua (Dutta et al. 2003, Liozu & Hinterhuber 2013). Johansson et al. (2014) määrittelee hinnoittelukyvykkyudet yleisellä tasolla rutiineiksi ja prosesseiksi, joilla yrityksen tuottamaa arvoa voidaan arvioida ja kehittää. Dutta et al. (2003) puolestaan jakaa hinnoittelukyvykkyudet neljään kategoriaan: kilpailijoiden tuntemus, hinnoittelustrategia, suorituskykyanalyysi sekä hintojen sitouttamisen taso. Myös Liozu ja Hinterhuber (2013) kategorisoi hinnoittelukyvykkyudet neljään tyyppiin: reagointikyky markkinatilanteen muutokseen, kilpailijoiden hinnoittelustrategioiden tuntemus, hinnoittelun tehokkuus ja vaikutusvalta sekä aktiivinen markkinahinnan seuranta.

Liozu & Hinterhuber (2014) kehittivät ensimmäisen mittariston hinnoittelukyvykkyyksien arvioinnille. PRICECAP-mittariston on kymmenportainen mittaristo, jolla arvioidaan ja vertaillaan yrityksen hinnoittelukyvykkyyttä. PRICECAP:in kolme keskeistä teemaa ovat sisäiset hinnoitteluprosessit ja -taidot, kilpailija- ja markkinatuntemus sekä asiakasarvon ja asiakkaiden välisten erojen tunnistaminen. (Liozu & Hinterhuber 2014). Voidaan siis todeta, että diplomityössä esitetyissä hinnoittelukyvykkyyksiin liittyvissä teorioissa toistuvat melko samanlaiset teemat, vaikka termit ja painotukset eri tutkijoiden luomissa viitekehysissä ovat erilaisia.

Seuraavaksi arvioidaan kohdekonsernin hinnoittelukyvykkyyttä kirjallisuuskatsauksen teorian mukaisten arviointikriteerien avulla taulukossa 8.

Taulukko 8 Konsernitason arviointi hinnoittelukyvykkyyksistä

	Teema		
	Sisäiset hinnoitteluprosessit ja -taidot	Kilpailija- ja markkina-tuntemus	Asiakasarvo ja asiakas-segmentointi
Kriteerit	<p>Rutiinien ja prosessien selkeys</p> <p>Hinnoittelustrategian selkeys ja tarkoituksenmukaisuus</p> <p>Hinnoittelun tehokkuuden arviointi</p> <p>Suorituskykyanalyysi</p> <p>Järjestelmien, tiedon ja työkalujen hyödyntäminen</p>	<p>Kilpailijoiden hintojen seuranta</p> <p>Tietoisuus kilpailijoiden hinnoittelustrategioista</p> <p>Markkinahintojen seuraaminen</p> <p>Reagointikyky muuttuvaan markkinaan</p>	<p>Asiakastuntemus</p> <p>Laadukas asiakassegmentointi</p> <p>Hinnoittelun mukauttaminen segmenteittäin</p> <p>Hintojen asiakassitouttamisen taso</p>
Arviointi	<p>Prosesseissa epäselkeyttä ja strukturoimattomuutta, rutiinien ja toimintojen riippuvuus henkilökohtaisesta aktiivisuudesta</p> <p>Konsernitason sisäisen hinnoittelun strategiassa epäselvyyttä</p> <p>Hinnoittelun tehokkuutta konsernitason ei juuri arviointi, organisaatioiden sisäisesti arviointia tehdään</p> <p>Suorituskykyanalyysia ei havaittu tehtäväksi, toki markkinaosuuden saaminen sekä esimerkiksi PL-huutokaupoissa voittaminen kertoo hinnoittelun suorituskyvystä</p> <p>Tiedon pitäisi olla laadukkaampaa ja työkaluja olemassa, jotta täysmääräinen hyödyntämisen arviointi voitaisiin tehdä</p>	<p>Kilpailijoiden sekä markkinan seuraaminen hyvällä tasolla, aktiivinen ote ja työhönsä sitoutuneet henkilöt.</p> <p>Tietoisuus alasta ja sen ominaispiirteistä syvälistä, kilpailijoiden hinnoittelustrategioista hyvä ymmärrys.</p> <p>Tunnistettu tarve reagointikyvyn parantamiseen ja markkinaehtoisempi biomassan käsittely stabilisoidun 12 kk -suunnitelman sijaan</p>	<p>Ulkoisille asiakkaille kumppanuusmallien jalkauttaminen ensisijaisen tärkeä tavoite.</p> <p>Sisäisesti yhteistyötä tehdään paljon ja haastatteluiden perusteella yhteistyötä halutaan parantaa, mutta kokonaisarvonluonnissa vielä kehitettävää.</p> <p>Hintoja mukautetaan asiakassegmentittain</p> <p>Hintojen sitouttamistason ei tässä diplomityössä kerätty tietoa.</p>

Kuten taulukossa 8 esitetään, sisäisten hinnoitteluprosessien ja -taitojen teeman kriteerien perusteella kohdekonsernissa on paljon kehittämistä. Kehittämiskohteiksi tunnistettuja toimintoja tai prosessin osia yhdistää tarve lisätä laskentaa ja analytiikkaa konsernissa. Erityisen olennaista tämä on konsernitason kokonaisarvontuottoon liittyvän ymmärryksen lisäämiseksi konsernin yhtiöiden välillä sekä yhtiöiden sisäisesti. Skenaariolaskennan merkitys erilaisten hinnoittelupäätösten vaikutusten arvioinnissa voisi konsernitason katteen ja kokonaisarvonluonnin tulla ensisijainen tavoite päätöksenteolle kaikissa toiminnoissa. Konsernitason katelaskennan nykyistä laajempi toteuttaminen olisi ensisijaisen tärkeää kokonaisarvokehittämisen luomisessa laajasti konsernissa. Konsernitason hinnoittelustrategiassa tulisi ottaa kantaa myös suorituksen johtamiseen sekä jatkossa käytettäviin mittareihin. Strategiassa tulisi linjata tarkasti se, miten kasvatus- ja jalostusliiketoiminta asemoituvat suhteessa konsernitason kokonaisarvonluontiin. Lisäksi skenaariolaskennan lisääminen etenkin sopimushinnoitteluprosessiin sekä myös mahdollisesti operatiivisemmalla tasolla kampanjoiden tueksi voisi merkittävästi parantaa käsitystä konsernitason katteesta ja kokonaisarvosta.

Kehitysehdotus 1: Konsernitason hinnoittelustrategian selkeyttäminen sekä laajemman ja kattavamman laskennan kehittäminen konserninäkökulmasta

Taulukossa 9 spot-hinnoitteluprosessia sekä sopimushinnoitteluprosessia arvioidaan Baker et al. (2010) muodostaman hinnoitteluedun viitekehyksen kautta. Bakerin et al. (2010) mukaan hinnoittelu syntyy infrastruktuurin päälle rakentuvasta markkinastrategiasta, asiakasarvosta ja transaktioista. Infrastruktuurilla tässä kontekstissa tarkoitetaan hinnoitteluun liittyvien prosessien, johtamisen ja työkalujen yhdistelmää, joilla hinnoittelu voidaan saavuttaa. Markkinastrategia viittaa markkinoiden rakenteen, ominaispiirteiden ja mikrotalouden ymmärtämiseen, joka mahdollistaa proaktiivista toimintaa. Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakassegmenttien välisten erojen tarkoituksenmukaisuutta arvontuoton maksimoinniksi. Transaktioilla viitataan lopullisen hinnan määräytymiseen, joka vaatii paljon systeemeiltä ja työkaluilta, mutta on onnistuessaan keskeisin osa nettovoiton kerryttämisessä. Kun organisaatio onnistuu tunnistamaan hinnoittelumahdollisuuksia ja -kehityskohteita kaikilta näiltä tasoilta ja niihin asetettuja tavoitteita pystytään saavuttamaan, voidaan todeta organisaation kasvattaneen hinnoittelukyvykkyytään. (Baker et al. 2010)

Taulukko 9 Hinnoitteluedun saavuttaminen kohdeorganisaatiossa (arviointitasot ja -kriteerit mukailten Baker et al. 2011)

	Teema			
	Infrastruktuuuri	Markkinastrategia	Asiakasarvo	Transaktiot
Kriteerit	Työkalut, suorituksen johtaminen, toimintatavat, muutosjohtaminen	Markkinoiden rakenteen ja ominaispiirteiden ymmärrys, proaktiivinen toiminta	Asiakassegmenttien erot strategian mukaisesti, arvontuoton maksimointi	Miten hinta määräytyy eri asiakkaille? Asiakkuuksien seuranta Alennukset, volyymi- tai jälkihyvitteet
Nykyisen spot-hinnoitteluprosessin arviointi	Systemaattisuus ja työkalut puutteellisia, perustuu hyvin pitkälti tuntumaan ja markkinaymmärrykseen. Hankintapolitiikan asetanta herättää muutosvastaisuutta.	Markkinatuntemus ja markkinan ominaispiirteiden ymmärrys syvällistä Halutaan lisätä proaktiivisuutta, jotta esim. biomassan käsittely olisi markkinälähtoisempää	Markkinahintaan pohjautuva spot-hinnoittelu – onko kaikista eniten arvoa luova konsernin näkökulmasta?	Kiinteä, euromääräinen ero sisäisen ja ulkoisen raaka-ainehinnan välillä. Markkinahintapohjainen hinnan asetanta.
Nykyisen sopimushinnoitteluprosessin arviointi	Prosessi yhteen henkilöön sitoutunut, päätöksenteossa käytetty tieto vaja-vaista.	Markkinatuntemus ja markkinan ominaispiirteiden ymmärrys syvällistä	Arvontuottoa ei koeta yhteiseksi asiaksi kasvatus- ja jalostustoiminnassa, vaan sopimushinnan määräytyminen näyttääytyy yksipuolisena jalostuksen toimintana.	Sisäisen hinnan määräytyminen pohjautuu sopimuskäytännöiden kanssa tehtyihin sopimuksiin, hinnoittelun taustatekijöihin sekä OKH.
Kehitysehdotukset	Molempien hinnoitteluprosessien standardointi, päätöksentekoprosessien systemaattinen tallentaminen	Markkinaymmärryksen ja hiljaisen tiedon tallentamisen systematisointi	Sopimushinnoittelun tutkiminen sekä pitkä- että lyhytaikaiseen hinnoitteluun. Vaatii skenaariolaskennan kehittämistä ja ymmärrystä konsernitason arvontuotosta.	Kasvatuksen omakustannus- ja hintalaskennan nopea kehittäminen, jotta OKH:ta voidaan käyttää läpinäkyvästi päätöksenteon tukena.

Myös Bakerin et al. (2010) kriteeristöllä arvioituna sisäisessä hinnoitteluprosessissa on kehitettävää etenkin tiedon ja päätöksentekoperusteiden systemaattisessa tallentamisessa sekä konsernitason strategiamallin kehittämisestä. Myös jo aiemmin diplomi-

työssä esiin noussut arviointi nykyisen markkinahintapohjaisen spot-hinnoittelun tuottamasta kokonaisarvosta olisi hyvä tehdä nykyistä laajemmin. Vertailua voisi tehdä esimerkiksi erilaisten tunnettujen sisäisten hinnoittelun mallien pohjalta. Sisäistä hinnoittelua voidaan tehdä markkinahintapohjaisesti, kuluperustaisesti tai sopimusperustaisesti (Baldeus & Reichelstein 2006, Turner 2013, Nagle et al. 2016). Huang & Ohmori (2021) jakavat sisäisen hinnoittelun mallit seuraavasti: vertailukelpoinen riippumaton hinta, kustannuslisäys ja jälleenmyynti (comparable uncontrolled price, cost plus method, resale-price method).

Nykyisellään sisäistä hinnoittelua tehdään markkinahintapohjaisesti sekä sopimusperustaisesti, mutta esimerkiksi kulupohjaisen hinnoittelun käyttökelpoisuuden arviointia sisäiseen hinnoitteluun voisi tehdä laajemmin. Kulupohjaisen hinnoittelun edellytyksenä on kasvatuksen omakustannushintalaskennan kehittäminen yksiselitteisemmäksi ja selkeämmäksi. Kohdekonsernissa omakustannushintalaskennan kehittämisen tunnistettiin vaativan kuitenkin huomattavasti nykyistä enemmän resursseja.

Kehitysehdotus 2: Kasvatuksen omakustannushintalaskennan kehittäminen koko konsernin arvontuoton parantamiseksi

Aiemmin diplomityössä mainittu spot-hinnoittelun erikoistapaus, jossa otetaan paremmin huomioon myyjiltä ja ulkoisilta loppuasiakkailta kerätty käsitys hintatasosta edellyttäisi toimiakseen kumppanuusmallien nykyistä laajempaa käyttöä jalostuksen ja loppuasiakkaiden välillä. Kumppanuusmallit nousivat esille useaan otteeseen haastatteluissa ja niitä tavoitellaan osana ratkaisua kysynnän ennustamiseen ja volyymien nostamiseen jalostustoiminnassa. Kumppanuusmallien jalkauttaminen ei ole toistaiseksi laajamittaisesti valmista ja kumppanuusmalleihin ei tässä työssä oteta laajemmin kantaa. Kumppanuusmallit etenkin VK-asiakkaiden kanssa nähdään kuitenkin keskeisenä kehitettävänä asiana kokonaisarvontuoton mahdollistamiseksi.

Vastuu ja kokonaisoptimointi

RACI-malli (Smith & Erwin 2005) sekä Nagle et al. (2016) hinnoitteluprosessin vastuunjako on kiteytetty taulukkoon 10.

Taulukko 10 Roolitus ja vastuunjako Smithin & Erwinin (2005) sekä Naglen et al. (2016) mukaan

Smith & Erwin (2005)	Nagle et al. (2016)
Consult C <ul style="list-style-type: none"> - asiantuntijat, joita kuullaan ennen päätöksentekoa tai toimintaa - henkilöt, joilla on tämä rooli, ovat myös velvollisia tarjoamaan tietoa pyydettyäessä 	Kuultava <ul style="list-style-type: none"> - kuultavan roolissa tyypillisesti henkilöt, joilla kriittistä tietoa, mutta eivät ole vastuussa kaupallisesta lopputuloksesta
Responsible R <ul style="list-style-type: none"> - henkilö joka suorittaa tehtävän, vastuussa toiminnasta - vastuuta voi jakaa useammalle henkilölle, vastuutason määrittää A 	Päätävä <ul style="list-style-type: none"> - tehdyn tiedonhankinnan valossa oikeus tehdä päätöksiä - vain yhden henkilön tai tiimin vastuulla
Accountable A <ul style="list-style-type: none"> - tilivelvollinen tehdystä päätöksestä - sisältää oikeuden tehdä lopullinen päätös sekä veto-oikeuden siihen vaikuttaviin asioihin - vain yhdellä henkilöllä on tämä rooli 	Auditoiva <ul style="list-style-type: none"> - oikeus käyttää veto-oikeutta tai hylätä aiemmassa vaiheessa tehty päätös - henkilöt, jolla on käsitys kokonaiskuvasta - tavoitteena, että vähentää turhaa päivittäistä osallistumista näiltä henkilöiltä
Informed I <ul style="list-style-type: none"> - henkilö saa tiedon päätöksenteon tuloksesta - vastuuseen voi sisältyä velvollisuus toimia tehdyn päätöksen edellyttämällä tavalla 	Tiedoksiannettava <ul style="list-style-type: none"> - välitön informaation jako tehdystä päätöksestä - henkilöt, joiden työhön päätös vaikuttaa

Haastattelututkimuksessa todettiin, että spot-hinnoittelu on lähes täysin kahden henkilön vastuulla ja sopimushinnoittelu yhden henkilön vastuulla. Vastuulla tässä kontekstissa viitataan siihen, että päätös tiedonhankinnasta ja eri tietolähteiden käyttämisestä hinnoittelupäätösten tukena on samojen henkilöiden vastuulla, jotka tekevät lopulliset päätökset prosessissa.

Päätöksenteon keskittymisestä Fjell & Jörnsten (2001) toteavat, että täydellisen kokonaisoptimoinnin saavuttamiseksi toimitusketjuissa tulisi määrittää yksi toimija, jolla on saatavilla kaikki mahdollinen tieto ja jolla on päätöksentekovalta toimitusketjuun. Turner (2013, s. 31) korostaa, että osaoptimoinnin riskit realisoituvat usein konsernimuotoisissa yrityksissä, kun yksittäisissä toiminnoissa ei oteta huomioon kokonaisarvoketjua ja -toimitusketjua. Fjell & Jörnsten (2001) kuitenkin korostavat, että todellisuudessa yhden päättävän toimijan mallia on useiden yhtiöiden toimitusketjuissa lähes mahdotonta toteuttaa.

Koska konsernissa on usein käytännössä hankala toteuttaa vain yhden päätöksentekijän mallia, on tarkka roolitus ja vastuunjako liittyen koko toimitus- ja arvoketjua koskeviin päätöksiin erittäin olennaista. Vastuunjaon ja roolien epäselvyydestä organisaatioissa kertoo Smithin ja Erwinin (2005) mukaan esimerkiksi seuraavat piirteet:

- reaktiivinen toimintaympäristö proaktiivisuuden sijaan
- vastakkainasettelu henkilöiden, toimintojen tai yhtiöiden välillä
- toimimattomuus epäselvän kommunikaation takia
- tunnistettu vastuuden, toimijuuden ja päätöksentekijöiden epäselvyys liittyen prosesseihin
- kuormituksen keskittyminen liiallisesti tietyille henkilöille.

Edellisessä pääluvussa kuvatuissa ja analysoiduissa hinnoitteluprosesseissa ilmeni näitä roolien ja vastuunjaon epäselvyyteen viittaavia piirteitä. Haastatteluissa nousi esiin toive proaktiivisuuden lisäämisestä koko konsernin tasolla useissa prosesseissa. Esimerkiksi sopimushinnoitteluprosessiin kiinteästi liittyvät keskusliikkeiden private label -huutokauppoihin valmistautuminen tulisi H4 mukaan sisältää nykyistä enemmän valmistautumista, skenaariolaskentaa sekä kokonaisuuden järjestelmällistä ja parempaa huomioimista.

Sopimushinnoitteluprosessin vaiheissa 1–5, H6 voidaan tunnistaa rooliin R ja A neljässä vaiheessa. Ainoastaan huutokaupat eli vaihe 4 on muiden henkilöiden vastuulla. Smith & Erwin (2005) toteavat, että yhdelle henkilölle keskittyneet R-roolit herättävät kysymyksen siitä, voiko yksi ihminen olla vastuussa niin monesta roolista. Toinen keskeinen huomio sopimushintaprosessista on se, että kasvatusliiketoiminta toimii prosessissa pääasiassa konsultoitavan/kuultavan roolissa. Kasvatusliiketoiminta toimittaa omakustannushintalaskelmat, mutta päätöksenteko lopullisesta hintatasosta on tehtyjen haastatteluiden perusteella yhden, jalostusliiketoiminnassa työskentelevän henkilön vastuulla. Toisaalta omakustannushintalaskelmista kasvatuksessa todettiin useissa haastatteluissa, että ne eivät nykyisellä tasollaan ole riittävän tarkkoja, yksiselitteisiä ja niihin ei pystytä nojautumaan päätöksenteossa riittävällä tavalla. Koska kasvatuksen omakustannushintalaskelmat ovat nykyisellään spekulatiivisia ja laadultaan heikkoja, vaatii sopimushinnoittelun läpivieminen paljon henkilökohtaista osaamista ja näkemystä. Tästä voisi päätellä, että mikäli omakustannushintalaskenta kasvatuksen osalta olisi yksiselitteistä ja yhtenäistä, päätöksenteko perustuisi nykyistä enemmän laskentaan, jolloin yhden henkilön poikkeuksellisen laajalla osaamisella voisi olla prosessissa auditoiva eikä päättävä rooli.

Jos omakustannushintalaskentaan voisi nykytilaa luotettavammin nojata päätöksenteon pohjana, hinnan määräytyminen olisi todennäköisesti vähemmän spekulatiivista ja yksipuolista. Kun sama, yksiselitteinen tieto omakustannushinnasta olisi sekä jalostuksen että kasvatuksen saatavilla ja sen merkitys hinnanmääräytymisessä olisi määritetty, päätöksentekoprosessi voisi näyttäytyä läpinäkyvämpänä ja perustellumpana myös kasvatukselle. Lisäksi kasvatusliiketoiminnan roolin uudelleen määrittäminen sopimushintaneuvotteluissa aktiivisemmaksi osapuoleksi voisi kasvattaa konsernin sisäistä yhtenäisyyttä ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. Huang & Omori (2021) korostavat sisäisen hinnan oikeudenmukaisuutta sekä oikeudenmukaisuuden kokemuksen merkitystä yhtiöiden välillä merkittävänä ajurina konsernin kokonaisedun saavuttamiseksi.

Kehitysehdotus 3: Roolien ja vastuunjaon selkiyttäminen sisäisessä hinnoittelussa yhteistyössä toimitusketjun osapuolten välillä.

Kehitysehdotuksen kolme toteutustavaksi esitetään tässä diplomityössä esimerkiksi strategiapäivien tyyppistä työskentelyä, jossa linjataan koko konsernin tavoitteet seuraavan syksyn sopimushintaisten tuotteiden (PL ja valikoimat) kilpailuun sekä kuullaan laajasti mielipiteitä ja laskentaa. Kehitysehdotusten 1 ja 2 toteuttaminen mahdollistaisi 3. ehdotuksen optimaalisen toteuttamisen.

McIntyre et al. (2025) listaa optimoidun toimitusketjun edellytyksiksi yhteistyön ja yhtenäisyyden toimitusketjun osapuolten välillä, kokonaisuuden kannalta erityisen arvokkaiden resurssien tunnistamisen sekä yhteisarvonluonnin ja -innovoinnin. Yhteistyön ja yhtenäisyys toimitusketjun osapuolten, kasvatus- ja jalostusliiketoiminnan välillä on lisääntynyt haastatteluiden perusteella edellisten vuosien aikana. Yhteistyötä tulee kuitenkin edelleen kehittää ja tunnistaa erityisen arvokkaat resurssit kokonaisarvonluonnin kannalta. Huangin ja Ohmorin (2021) korostama monitavoitteisuuden kautta saavutettava oikeudenmukaisuus sisäisen hinnan määräytymisessä voi parantaa koko arvoketjun tulostoa. Toimitusketjussa eri osapuolten tekemisestä panostuksista kokonaisarvonluomiseksi voi tehdä sopimuksia, jotka kannustavat osapuolia yhtäläiseen panokseen (Tatsoo 2011). Toimitusketjun kautta kokonaisarvoa voidaan luoda myös riskien jakamiseen keskittyvillä sopimuksilla (Fjell & Jörnsten 2001).

Strateginen työskentely sekä roolien ja vastuunjaon linjaukset laajemmalla, sekä kasvatusta jalostusliiketoiminnan sisältävällä kokoonpanolla voi parhaimmillaan tuoda toimintaan myös sisäiseksi kehitysehdotukseksi noussutta vuosikellomaisuutta. Kun linjaukset tavoitteista, roolien ja vastuiden jakautuminen sekä seurantaan liittyvät mittarit linjataan keskeisesti hinnoitteluun osallistuvien henkilöiden kesken, tavoitteet tulee asettaa vuosikellomaiseksi tavoitteeksi operatiiviselle, taktiselle ja strategiselle tasolle.

Tietämyksenhallinta

Konsernissa on tunnistettu tietämyksen henkilösidonaisuutta etenkin sisäisen hinnoittelun sopimushintaprosessissa, mutta myös laajemmin muissa prosesseissa. Tieto luokitellaan yleisesti kolmelle tasolle sen luonteen ja rakenteen mukaisesti: data, informaatio ja tietämys (Laihonen et al. 2013). Kohdekonsernissa on käytössä edistyneitä analytiikka- ja raportointijärjestelmiä, joissa datasta voidaan jalostaa informaatiota. Konsernissa on kuitenkin haastatteluiden sekä muun havainnoinnin perusteella paljon henkilöihin sitoutunutta, hiljaista tietoa. Diplomityön aikana tätä tietämystä pyrittiin muuttamaan eksplisiittiseen muotoon sisäisen hinnoittelun prosessikuvauksiksi, mutta siitä voitiin laajuus- ja aikarajoitteen myötä tallentaa vain osa.

Koska tieto on henkilösidonnaista, on aina olemassa riski sen menettämiseen (Dalkir 2023). Tietämyksenhallinnan strategiassa keskeinen ajatus on, että työntekijöiden tieto sekä osaaminen on organisaation tärkein resurssi (Pohjalainen 2012). Tämän voidaan tulkita pitävän paikkaansa myös kohdekonsernissa, sillä haastateltavat henkilöt sekä ilmaisivat hinnoittelun olevan henkilökohtaisien ominaisuuksien tulos että vain tiettyjen, poikkeuksellisen laajan osaamisen omaavien henkilöiden hallussa. Tutkimuksissa (Väyrynen et al. 2015) on osoitettu, että suurissa organisaatioissa henkilöstöllä ei ole käsiystä tiedon omistajuudesta tai tiedon jakamisen käytännöistä edes sisäisellä tasolla. Tiedolla johtamisen strategiaa voi toteuttaa organisaatiossa useasta eri näkökulmasta: esimerkiksi riskienhallinta, organisaation oppiminen tai henkilöstöresurssien johtaminen (Dalkir 2023). Tietämyksenhallinta ja tiedolla johtamisen strategia tukee organisatorisen muistin luomista (Laihonen et al. 2013). Tietämyksenhallinnalla ja tietojohdamisen strategian avulla kohdekonsernissa voitaisiin vastata useaan nykyiseen haasteeseen:

- hiljaisen tiedon eksplisiittiseen muotoon tallentaminen
- jatkuva parantaminen, kun saavutettu tieto ja ymmärrys on käyttökelpoisessa muodossa myös muille kuin tiedon nykyisille haltijalle
- tavoitteiden saavuttamisen seuranta

SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2000) on yksi esimerkki työkalusta, jolla sopimushinnoitteluprosessin implisiittistä tietoa voitaisiin konsernissa järjestelmällisesti työstää eksplisiittiseen muotoon. Evans et al. (2014) esittivät KMC-syklin, jossa tietotarpeesta syntyneitä impulssia hyödynnetään jatkuvan tiedon laadun ja organisatorisen älykkyyden tukemana. Nykyisestä sopimushinnoittelusta vastaava henkilö korosti, että paljon tietämyksestä ja tuntumasta on mahdollista syntyä vain toiminnan kautta. Samassa haastattelussa hän kuitenkin myös totesi, että tietämyksen, toimialatiedon sekä

markkinatiedon voi toki jakaa muille henkilöille. Diplomityön aikana toteutetuissa haastatteluissa ei noussut esille, että organisaatiossa olisi nykyisellään käytössä tietämyksenhallinnan strategiaa tai tarkempaa ohjeistusta. Tämän takia kehitysehdotus 4 on seuraava:

Kehitysehdotus 4: Tietämyksenhallinnan strategian kehittäminen ja käyttöönotto konsernissa

Tietämyksenhallinnan strategiaan ja ohjeistukseen tulisi sisällyttää tarkka ohjeistus dokumentaatiosta päätöksentekoprosesseissa. Laihonen et al. (2013) linjaa, että tieto on organisaatiolle konkreettisesti arvokasta vasta kun sitä käytetään. Toisaalta laadukasta päätöksentekoa on Troisin et al. (2020) ja De Langhen & Puntonin (2020) mukaan data-vetoisuus eli tiedon ja datan käyttäminen ensisijaisena kriteerinä päätöksenteossa. Nykyistä laajempi päätöksentekoprosessin tallentaminen voisi mahdollistaa myös jatkuvan parantamisen organisaatiossa. Kun tehtyjä päätöksiä verrataan saavutettuihin lopputuloksiin aktiivisesti, on organisaatiossa saavutettavissa maturiteettitason nousua.

Jatkuva parantaminen

Haastatteluissa nousi esille, että keskeistä hinnoitteluprosessien parantamisessa olisi niiden nykyistä laadukkaampi dokumentointi sekä päätöksentekoon käytettävän tiedon tallentaminen. Tällöin vuositasolla olisi mahdollista tarkastella tehtyjä päätöksiä ja käytettävissä ollutta tietoa suhteessa saavutettuihin tuloksiin. PDCA on hyvin yksinkertainen, jatkuvaan parantamiseen tähtäävä viitekehys, joka muodostuu sanoista plan, do, chek ja act (Wealleans 2017). PDCA:n avulla organisaatioissa voidaan selkeyttää prosessin etenemistä sekä pitkällä ja lyhyellä aikavälillä sekä varmistaa, että tavoitteiden toteutumista seurataan ja mahdollisiin poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja suunnitelman mukaisesti. Wealleans (2017) toteaa, että usein jatkuva parantaminen ei toteudu, koska prosessin tuloksia ei arvioida suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Kun arviointia ei tehdä tarpeeksi syvällisesti, myöskään toiminta (act) ei toteudu parantamisen vaatimalla tasolla.

Keskeinen edellytys jatkuvalla parantamisella on toiminnan tulosten vertaaminen tavoitteisiin. Wealleans (2017) toteaa, että prosessiin liittyvän mittaamisen tulisi olla keskeinen osa prosessissa työskentelevien ihmisten työtä ja mittaamisen avulla voidaan priorisoida, tunnistaa ja toimia parhaimmillaan proaktiivisesti prosessin ollessa käynnissä. Prosessiin liittyvä mittaamista tulisi käyttää jatkuvaan parantamiseen. Mittareiden asettamisen edellytys on tuntemus systeemin sisäisestä rakenteesta, dynamiikasta ja takaisinkytkennöistä (Apilo et al. 2009). Jatkovaa parantamista tukemaan konsernissa tulisi

muodostaa prosessin tuntevien henkilöiden toimesta mittaristo, jossa määritettäisiin esimerkiksi selkeät mittarit tavoitteille. Mittaamisen suunnittelussa on olennaista osallistaa nykyistä hinnoitteluprosessia tekeviä henkilöitä suunnitteluun ja mittareiden määrittämiseen, koska heillä on tämänhetkisestä prosessista ja siihen keskeisesti vaikuttavista indikaattoreista todennäköisesti paras käsitys.

Arvoketjuajattelun korostaminen toimitusketjun suunnittelussa ja hallinnassa lisää koko arvoketjun muutosnopeutta ja -resilienssiä. Lisäksi arvoketjuajatteluun liittyy kiinteästi ajatus jatkuvasta parantamisesta, koska arvoketjun jokaisessa toiminnossa kertyy tietoa, jonka pohjalta kokonaisarvoketjua voi parantaa. (Simatupang et al. 2017) Siksi viides kehitysehdotus konsernin sisäisen hinnoittelun kehittämiseen arvoketjuajattelun mukaisesti on:

Kehitysehdotus 5: Kokonaisarvoketjussa tulee lisätä ymmärrystä toimintojen ja päätösten vaikutuksista arvoketjun muihin toimijoihin. Konsernissa tulee nykyistä enemmän jakaa tietoa konserniyhtiöiden välillä ja edistää avointa keskustelu- ja tiedottamiskulttuuria kokonaisarvon luomiseksi. Jatkuvan parantamisen kulttuuri kehittäminen osaksi kaikkia toimintoja.

7.3 Prosessikehityksen validointi

Prosessin nykytilan kuvausta sekä prosessiin kohdistettuja kehitysehdotuksia validoitiin kolmannella haastattelukierroksella. Kolmannen haastattelukierroksen haastattelukysymykset on kuvattu liitteessä C. Kolmannen haastattelukierroksen materiaali käytiin luvussa 6.1 esitetyllä tavalla läpi aineiston litteroinnilla ja tarkastamisella. Lisäksi aineisto purettiin ensimmäisten havaintojen perusteella koodeiksi, mutta tarkempaa teemoittelu ei haastattelukysymysten yksiselitteisyyden ja kysymysten pienen lukumäärän takia koettu lopulta tarpeelliseksi. Litteroitua ja analysoitua haastatteluaineistoa käydään läpi seuraavaksi kehitysehdotuksittain niin, että jokaisen kehitysehdotuksen kohdalla nostetaan esiin haastatteluissa nousseet käsitykset kehitysehdotusten käytännön toimivuudesta tai toimimattomuudesta sekä mahdolliset lisäykset, joita haastateltavat toivat esiin. Kehitysehdotukset ovat hieman eroavassa muodossa lukuun 7.2 verrattuna. Haastattelutilanteessa kehitysehdotukset olivat muodoltaan pidempiä, jotta niitä voisi arvioida lyhyelläkin tutustumisella toimitettuun ennakoaineistoon. Lopuksi esitellään haastattelun viimeisen kysymyksen, kokonaisuuden käyttökelpoisuuteen liittyviä vastauksia.

**Kehitysehdotus 1: Konsernitason hinnoittelustrategian selkeyttäminen johdolta. Hinnoittelustrategia vaatii tueksi paljon nykyistä laajempaa ja kattavam-
paa laskentaa konserninäkökulmasta.**

Kehitysehdotus 1 todettiin kaikissa järjestetyissä validointihaastatteluissa olevan käytän-
nössä käyttökelpoinen. H6 totesi kehitysehdotuksien käyttökelpoisuudesta seuraavasti:

*"Jos ottaa helpot ensin niin K1[kehitysehdotus 1] ja K2[kehitysehdotus 2], nehan on tree-
naamista ja oppimista" (H6)*

Lisäksi kehitysehdotuksesta 1 todettiin muissa haastatteluissa, että skenaariolasken-
nasta ja konsernitason katelaskennasta voisi olla paljon hyötyä laadukkaamman päätök-
senteon tueksi.

*"Kyllä ehkä sellanen skenaariolaskenta, nään että se on toimivaa private label -lasken-
taan [...] minne ne syksyn isot kaupat tehdään, hintatasoja ja mitkä on ne vaihtoehdot ja
järkevin ratkasu kaikille, kuulostaa tosi hyvältä." (H7)*

*"Ennen kaikkea se skenaariolaskenta laajentaisi sitä markkinapiiriä, mihin sitä [raaka-
ainetta] voi tunkea, lähinnä mietin sitä vientiä." (H5)*

H9 totesi, että edellytyksiä konsernitason katelaskennalle ei juuri ole ollut eikä sitä
kautta myöskään edellytyksiä laatia konsernitason hinnoittelustrategiaa. H9 oli haas-
tattelussa kuitenkin toiveikas, että asiaa saadaan edistettyä, kun kasvatusliiketoiminnan
kanssa siirrytään samoihin toiminnanohjausjärjestelmiin ja tilikarttoihin.

*"Kai se lähtee siitä, että ei olla tiedetty oikeesti [konserni]tasosta katetta tuoteryhmäta-
solla, vaikea sitä on ollut sitten laatiakaan." (H9)*

Selvälle hinnoittelustrategialle on konsernissa tunnistettu tarve. Hinnoitteluun liittyvien
tavoitteiden ja toimintatapojen yksiselitteisyys ja toiminnan numeroperustaisuus nousivat
esille hyötyinä, jota hinnoittelustrategian selkiyttämällä voitaisiin konsernissa saavut-
taa.

*"Tosta se lähtee, että johdon pitää itte tietää ja tietysti omistajan, että miten se haluaa
sen [raaka-aineensa], kelle se haluaa ja millä hinnalla se haluaa ne myydä ja mikä on se
iso kuva, niin sen päättää niinkun omistaja, että "Tää on meidän linja ja tän mukaan
alakerta elää sitten"." (H10)*

*"Kyllä tommosia [konsernitason hinnoittelustrategiaan] liittyviä kysymyksiä tulee esille
muuallakin kuin sopimushinnoittelussa." (H7)*

"Että voitais sanoo, yksinkertaistaa, että nää on ne numerot, tää on se tilannekuva ja miettii siitä, että mitkä tavoitteet, mitkä toimenpiteet, se ei oo aina selkee. Vaatii myös sen kehittämistä kaiken ton muun rinnalla." (H4)

Toisaalta käytännön toteutuksen haasteita nousi esiin haastatteluissa muutamia. H3 nosti esiin, että konsernissa on havaittavissa eroavia näkemyksiä siitä, missä asioissa tarvitaan johdolta tuleva linjaus ja mitkä asiat ovat yhteisesti työstettäviä, liiketoimintavetoisia päätöksiä.

"Vaikuttaa jonkun verran tai tekee haasteelliseksi se, että ehkä tässä konsernissa ei oo hirveesti semmosta kulttuuria, et näitä asioita on mietitty ja että voitais tehdä asioita strukturoidusti." (H3)

"Moniko ymmärtää ylipäätään ton, että konsernitason hinnoittelustrategia? Kuinka moni ymmärtää mistä se hinta tulee sille [itsetuotetusta raaka-aineesta tehdylle jalosteelle]? Ja sitten se, että millaisella tuotesalkulla ja -segmentillä täältä kannattaa ylipäätään myydä." (H10)

Kehitysehdotus 2: Kasvatuksen omakustannushintalaskennan kehittämisen resursointi uudelleen, suuri strateginen merkitys koko konserninarvontuotolle.

Kasvatuksen omakustannushintalaskennan kehittäminen oli haastatteluissa kehitysehdotus, joka nostettiin kaikissa haastatteluissa käytännössä toimivaksi kehitysehdotukseksi kohdekonsernissa.

"Täysin samaa mieltä." (H6)

"Resursointi ehdottomasti tossa kustannuslaskennassa on tarpeen ja se on ehdottomasti toimiva käytännössä, tarvii hankkia resursseja siihen." (H8)

"Kyl kai se on se lähtökohta, että sen pitää olla tiedossa, että pystytään mitään järkeviä hinnoittelupäätöksiä tekemään, vaikka se on vain yksi osa sitä tarinaa. En ole eri mieltä." (H9)

"Ehdottomasti omakustannuslaskenta on sellanen, mihin täytyy resursoida ja miettiä koska se on kaiken pohja." (H3)

"Jos jostain kannattaa lähtee liikkeelle, niin kasvatuksen omakustannushinta järkevästi selville, se olis tärkeetä tietoo tietysti." (H10)

Toisaalta haastatteluissa useampi henkilö totesi, että omakustannushinta tulee olla päätöksentekoa tukeva asia, mutta ei yksiselitteinen kriteeri sille. Lisäksi omakustannushinnan hyödyntäminen on kontekstisidonnaista eikä sellaisenaan hyödynnettävissä kaikkiin päätöksentekotilanteisiin.

"Se on turmion tie, jos aina lähetään hinnoitteleen omakustannushinnasta suoraan eteenpäin [...] tulee kuitenkin heikkoja vuosia, joten on äärimmäisen tärkeää että joka sentti otetaan kotiin silloin kun se on otettavissa [...] ne vuodet, kun on hyviä vuosia, kun onnistutaan, se on kuitenkin loppuen lopuksi senteistä kiinni." (H6)

"Kuinka paljon rahaa siellä tehdään, se on hyvä tietää, mutta varsinkin tällaiseen markkinahintaiseen spottihinnoitteluun [...] löydät itsesi tilanteesta, missä joudut myymään alle sen ja sä et voi sille markkinahinnalle mitään." (H7)

Lisäksi H9 nosti esille, että jalostuksen omakustannushinnan lisäksi myös kasvatuksen omakustannushintalaskennassa olisi paljon kehitettävää.

"Yhtä tärkeänä mä nostaisin [jalostuksen] kustannuslaskennan kehittämisen, sehän on melkoinen sillisalaatti ja himmeli [...] vähän niinku sinnepäin, kyl siinä aika paljon tekemistä olisi siinäkin." (H9)

Kehitysehdotus 3: Roolien ja vastuunjaon selkiyttäminen sisäisessä hinnoittelussa. Vastuunjako tehdään yhteistyössä toimitusketjunosapuolten välillä. Esimerkiksi strategiapäivien tyyppinen työskentely, jossa linjataan koko konsernin tavoitteet seuraavansyksen sopimushintaisten tuotteiden (PL ja valikoimat) kilpailuun sekä kuullaan laajasti mielipiteitä ja laskentaa. K1 ja K2 toteutumisen oleellista tämän työskentelyn kannalta.

Kehitysehdotuksesta 3 nousi haastatteluissa laajaa keskustelua toteuttamiskelpoisuudesta. Tarve selkeämmällä roolituksella ja vastuunjaolle tunnistettiin laajasti, mutta toteuttamiskelpoisuuden haasteiksi nousi sekä huoli riittävän osaamisen ja tietotaidon varmistamisesta päätöksentekoa hajautettaessa sekä toisaalta yhteistoiminnallisen työskentelyn riittämättömyys toimenpiteenä.

"Olen samaa mieltä, että siinä pitäisi olla laajempi ymmärrys, koska se aiheuttaa närää, kun ei tule kauppoja ja hyväksyntää, kun tulee kauppoja." (H6)

"Käytännön toteutuksen haasteet [...] ne liittyy lähinnä tähän K3 [...] kyl mä uskon, että meillä on organisaatiossa sellasia, jotka voisi tässä mun roolissa toimia, en sitä epäile mutta se sitten se, että hahmottaa sen kokonaisuuden ja minkälaisiin taisteluihin siitä joutuu talon sisällä. [...] Enemmän oon huolissani siitä, että osataan optimoida ja hakea se maksimaalinen markkinahinta sille koko potille, mitä sitten on tarjolla [...] uskon kyllä, että henkilöitä kyllä löytyis, siitä se ei oo kyse." (H6)

"Hyvä tää kolmoskohtakin ja just tollane strategiapäivätyyppinen työskentely [...] nythän se on vähän sillai että [H5:llä] on se [kasvatuksen] hinnoittelu myyntiin ja muu pelaa

muualla. Sitä vois varmasti lähentää sitä myyntiä kaikissa, että jaettais sitä samaa informaatiota." (H8)

H8 ja H9 korostivat haastatteluissa, että konsernissa olisi tarpeen tarkastella myös yhteistyötä laajempaa konsernirakenteen muutosta, jotta yhteisarvonluonti ja konsernita-soisen hyödyn syntyminen olisi käytännössä mahdollista.

"Nyt se on yrityskohtaisesti, pitäiskö sen olla esimerkiksi tuotekohtaisesti [...] vähä riippuu toki asiakkaasta, mitä kaikkee ne ostaa" (H8)

"Tossa on nostettu toi esimerkki tosta strategiapäivä-tyyppisestä työskentelystä, niin lähtekö se sillä sitten kuitenkaan [...]. Tässä tullaan sitten niihin esteisiin tai ongelmiin [...] ite ajattelen sen niin että niin kauan kun meillä on erilliset myyntiorganisaatiot ja niillä jossain määrin erilliset johdot [...] niihin ei se sinne arkeen sitten oikeen välttämättä jalkaudu, vaikka välillä vähän yhteen kokoonnuttaisiinkin." (H9)

"Vähänhän se tossa noista jo paistaa, tollanen tiedonkulku, mut että mitä enemmän me oltais oikeesti yhtenäinen konserni, niin se varmaan edesauttais näitä kaikkia [...] eihän se tarkoita fyysisesti samassa paikassa olemista, mutta jotenkin, että ne olis ihan toisissaan samaa, se edesauttais koko konsernin hinnoittelussa onnistumista." (H8)

"Onks se ratkasu siihen, että kaikki on saman organisaation alla vai onks siinä joku tapa kuitenkin tuoda niitä lähemmäks toisiaan nykyisellä konsernirakenteella, niin on pohtimisen arvoinen asia." (H3)

H3 kuitenkin nostaa esiin, että myyntiorganisaatioiden yhdistämiseen liittyy haasteita ja se vaatii huolellisesta analyysia. Aiemmillä haastattelukierroksilla myyntiorganisaatioiden yhdistämistä konserniyhtiöiden välillä sivuttiin osana keskustelua kokonaisarvonluonnista. H6 ja H5 nostivat aikaisemmalla haastattelukierroksella esiin, että alalla on perinteisesti ollut vahva asetelma, että kilpailijoilta ei osteta. Haastatteluissa nostettiin esille myös muutama case-esimerkki, jossa isot asiakkaat ovat lopettaneet kaikki ostot äkillisesti yrityskauppojen ja toimittajamielikuvan vuoksi. H3 kuitenkin totesi, että ala kehittyy eikä keskustelua myyntiorganisaatioiden yhdistämisestä tule sivuuttaa vedoten historiaan.

"Haastan vähän myös sitä [...] että [jalostus]toiminnalta ei osteta, se että se on ollut totta menneisyydessä ja varmasti ollut näin niin ei tarkoita sitä, että sen on oltava se nykytila [...] hyvällä myyntityöllä voit myydä vaikka sille kilpailijalle." (H3)

Kehitysehdotus 4: Tietämyksenhallinnan strategian muodostaminen ja käyttöönotto konsernissa

Tietämyksenhallinta ja tietämyksenhallinnan strategia oli monelle haastateltavalle uutta termistöä. Lisäksi hiljaisen tiedon jakaminen nykyistä laajemmin organisaatiossa koettiin haastavaksi nykyisillä työkaluilla.

"Mitenkä sellanen tiedonjako tapahtuu, kun henkilöön on sitoutunut tietoa [...]. Vaikka tämmöne haastattelutilanne, jossa sä yrität kouluttaa toista niin mitenäs sä huomaat siinä sanoa kaiken." (H7)

"Haaste on se, ettei se katse mee liian suppeeks ja ajatella vain yhtä etenemislinjaa [...] se ei tarkoita että struktuuria ei voi luoda lisää, koska sitä kautta opitaan [...] seuraava vuosi pitää olla kyvykäs näkemään kokonaisena." (H6)

Mahdollisesta tietämyksenhallinnan strategiassa linjattavasta sopimushinnoitteluprosessin nykyistä laajemmasta tallentamisesta ja sitä kautta organisatorisen älykkyyden kasvattamisesta haastateltavat olivat keskenään hieman eri mielisiä, mutta nykyistä parempi päätöksentekokriteereiden dokumentointi ja jäljitettävyyys nousivat jo aikaisemmin diplomityössä esille keskeisenä tavoitteena.

"Se on ihan totta, että siinä olis hyvä olla niin kun vielä enemmän sitä dataa taustalla että miksi päädyttiin [tiettyyn hintaan]. [...] Mehän ollaan vasta vuosi pari sitten otettu käyttöön se, että niitä annettuja tarjouksia ylipäätään tallennetaan." (H8)

H3 linjasi haastattelussa, että kehitysehdotuksista neljäs on käytännön toteutuksen kannalta kaikista haastavin ja jää kehitysehdotuksena laajimmaksi ja toisaalta sen hyödyt on vaikeasti havainnoitavissa. Toisaalta tarkoituksenmukaisella tietämyksenhallinnalla olisi saavutettavissa myös hyötyjä liittyen dataan ja järjestelmiin. H8 nosti esiin huolen siitä, että dokumentaatiota ei tehdä sen itseisarvon takia vaan dokumentoitua tietoa myös aidosti hyödynnettäisiin jatkossa.

"Ehkä toi neljäs kohta on eniten sellainen aika laaja ja aika ilmassa tietyllä tavalla [...] ei ehkä prioriteetti numero yksi [...] vaikka toisaalta se on osa sitä, miten me hallitaan meidän dataa ja miten on järjestetty meidän järjestelmät, liittyy tavallaan it-asioihin." (H3)

"[...] paljonko sitä dokumentaatiota kirjoitetaan, onko se tarpeellista ja hyödynnetäänkö sitä joskus? Jos kauheesti dokumentoidaan, niin että sillä on sitten myös käyttötarkoitus." (H8)

Kehitysehdotus 5: Kokonaisarvoketjussa tulee lisätä ymmärrystä toimintojen ja päätösten vaikutuksista arvoketjun muihin toimijoihin. Konsernissa tulee nykyistä enemmän jakaa tietoa konserniyhtiöiden välillä ja edistää avointa keskustelu- ja tiedottamiskulttuuria, jos konsernin tavoitteena on kokonaisarvon luominen. Jatkuvan parantamisen kulttuuri osaksi kaikkia toimintoja.

Kaikissa haastatteluissa nykyistä laajempaa tiedonjakoa sekä koordinoitua yhteistyötä pidettiin toteuttamiskelpoisena kehitysehdotuksena. H6 korosti, että lokeroituminen tiettyyn näkökulmaan ja esimerkiksi pelkästään jalostuksen käyttöasteen ajattelemisen ensisijaisena asiana johtaa koko konsernitasoisen arvoketjun ongelmiin.

"Siin on just se, että siinä logiikassa ajaudutaan herkästi siihen, että jos ajatellaan kaikki vain jalostuksen kautta että siinä ajetaan koko ketju pussiin ja tullaan tilanteeseen jossa on pakko [...] ja kun on pakko, niin se [raaka-ainehinta] menee näin (näyttää käsillä alas päin)" (H6)

"[...] vaikka [jalostustoiminta] tällä hetkellä ostaa niin ison osan kun se ostaa kasvatuksesta, niin se ei ole koko totuus koska siinä pitää muistaa että ison osan [jalostustoiminta] myy vientiin ja [kasvatustoiminta] pystyisi viemään sen saman tavaran myös vientiin." (H6)

Konsernitasoisen tiedon jakaminen myös hinnoitteluprosessien ulkopuolella nousi haastatteluissa toimivaksi koetuksi kehitysehdotukseksi.

"Konsernitasolla enemmän tiedon jakaminen, se on varmasti hyvä mitä enemmän sitä saadaan." (H8)

"On myös muissa prosesseissa, että voitais avoimemmin jakaa tietoa konsernin sisällä." (H3)

Kokonaisarvoketjuajatteluun liittyen H5, H4, H9 ja H10 korostivat, että nykyistä kattavampi numeroperusteinen päätöksenteko sekä ymmärrys kokonaisuudesta edistäisi prosessien kehittymistä sekä hinnoitteluprosessin kokonaisarvontuottoa.

"Tossahan varmaan tullaan kans siihen, että se numeromaailma pitäis olla tukemassa noita prosesseja [...] tavoitteiden asetanta ja seuranta on tohon liitännäine. Pelkästään nää asiat ei koske hinnoittelua, vaan ylipäättänsä prosessien johtamista." (H4)

"Me ymmärretään jo sitä numeropeliä, että jos me jätetään kauheen pieneks ne kilot [jalostus]laitoksella, mikä on iso laitos, niin se on lähes mahdotonta saada sitä kannattavaks." (H10)

"[jalostustoiminnan] tehtaen käyttöaste [...] jos sitä oleellisesti nostetaan, niin miten se vaikuttaa muiden tuotteiden hintoihin, mikä silloin on kannattavaa?" (H5)

"Mihin meidän oikeesti kannattaa se iso määrä [raaka-ainetta] mitä sieltä syksyltä tulee [kasvatukselta], mitä sille tehdään ja mihin asti meidän kannattaa tavoitella niitä private label -kauppoja." (H9)

H5 ja H7 nostivat haastatteluissaan esille, että nykyisillä resursseilla olisi mahdollista parantaa toimintaa lisäämällä esimerkiksi myyjien tietotaitoa raaka-aineesta ja konsernin kokonaisarvoketjusta.

"Joskus käynyt mielessä semmone [raaka-aineeseen] tutustumisoperaatio, että ne jotka myy sitä, niin ne oikeesti, mä vaan sanon sen, että kun ymmärtää, mitä on myymässä, tietää fysiologian ja tietää syvällisemmin niin se myyminen on helpompaa." (H5)

"Tuo aika paljon vakuuttavuutta ja vaikuttavuutta, kun tietää mistä puhuu, versus sitten jos se tulee siinä keskustellessa esiin, että ammattitaito on heikko." (H7)

Kokonaisuuden arviointi:

Kolmannen haastattelututkimuksen viimeisessä kysymyksessä haastateltavia pyydettiin arvioimaan kehitysehdotusten toteutuskelpoisuutta kokonaisuutena kohdekonsernissa. Kokonaisuudessaan kehitysehdotukset koettiin haastattelujen perusteella toteuttamiskelpoisiksi.

"Mun mielestä sä oot hirmu hyvin sisäistänyt tän yhtälön [...] pitää olla sellanen korvienväliraami, että missä raamissa sun pitää tehdä nää päätökset, kyl sä oot hyvin tän yhtälön tässä sisäistänyt." (H6)

"Tää oli ihan loistava [...] ainakin mulla herätti uusia ajatuksia ja mietteitä, hyvää tarkkailua. Tosi hieno lukea [...] aukes myös se, että tässä arvoketjuajattelussa olis tärkeitä myös löytää yhteisymmärrys sille balanssille ja sitten sitä kautta luoda se kokonaisuus." (H6)

"Hyvin oot ottanu esiin niitä kyllä, pakko todeta. Kyllä siinä hyviä kehitysideoita on [...] aika paljon puhuttu mutta aika vähän sitä loppujen lopuks on tullut esim. mun pulpetille että näkis, että miten ne omat päätökset sitten vaikuttaa lopulta. Joutuu semmosella tuntumahommalla meneen eteenpäin [...] kääntää kelkkaa siihen suuntaan, kuka huutaa koviten" (H7)

"Kyllähän noi kaikki ihan asiaa on, kyllä." (H8)

"Oikeiden asioiden äärellä ollaan." (H9)

"Kaikki viishän on hienoja ja tärkeitä asioita kyllä, hyviä nostoja. Pala kerrallaan lähde-tään syömään kakkua." (H4)

"Joo, kyl mä sanoisin et nää on hyvä lähtökohta, että voidaan miettiä sitä, mitä priorisoi-daan ja mitkä on ne tarkemmat toteutustavat. [...] Tää on selkeyttänyt sitä, että mitkä ne ikään kuin palaset on että mistä se muodostuu, että me päästäis jossain vaiheessa siihen arvoketjutasoiseen hinnoitteluun tai että meillä ois siitä parempi kuva." (H3)

"Oikeita asioita oot löytänyt, onnittelut siitä. [...] Kai ne kaikki voi käytännössä toimia. Miksipä ei." (H10)

Kokonaisuuteen liittyvistä haasteista haastatteluissa nousi esiin kehitysehdotusten laa-juus sekä niihin käytettävissä olevien resurssien rajallisuus. Lisäksi konsernin kulttuuri ja juurtuneet ajattelutavat tunnistettiin kehitysehdotuksien toteuttamiskelpoisuutta rajoitta-viksi tekijöiksi. H3 nosti esiin myös sen, että numeroittamista olisi voinut korostaa kehi-tysehdotusten otsikoissa esitettyä enemmän.

"Isoa kuvaa tässä konsernissa ymmärtää vain ani harva. [...] Tarvis vaa löytää ne ihmi-set, jotka on tarpeeksi kyvykkäitä viemään noita eteenpäin." (H10)

"Nostan esille, että on asioita, mitkä rajoittaa. Just resursointi noitten muittenkin kohtien toteutusta, vaikka just se omakustannuslaskenta on ihan selkee sellanen. [...] Toki ne on aina priorisointikysymyksiä, jossain määrin pitää miettiä ehkä tota talouttakin uudel-leen, [...] että siellä on niinku tarvittavat resurssit." (H3)

"Se voi olla haaste, että se kulttuuri ei oo hirveen tämmönen strukturoitu. Voi vaatii ihmi-siltä aika paljon ajattelutapojen muutosta." (H3)

"Koordiointi voi olla yks sana, mut kontrolli on toinen." (H4)

H5 ja H7 nostivat esille konsernin tiedonkulkuun liittyvän, viimeaikaisen haasteen jalos-tustoiminnan uutuustuotteen lanseeraamiseen liittyen. H7 kertoi, että uutuustuotteeseen liittyvät strategiset päätökset ja linjanvedot esimerkiksi raaka-aineen saatavuuden var-mistamiseksi jäivät osaltaan tekemättä.

"[...] uus tuote [...] hehkutetaan ja sit se kuitenkin pitää sisällään strategisia päätöksiä, jota ei oo tehty. Mikä se on se päätös, miten se halutaan pelata?" (H7)

"Tästä päästään toiseen ongelmaan eli yrityksen informaatioon, ei tieto siitä [...] ei tänne hankinnalle tullut, se piti jossain palaverissa itse havaita. [...] siinä on ehkä tällasta kom-munikointia, tiedonkulkua, kun oliskin hyvissä ajoin tiennyt. Olis voinu aikasemmin miet-timään asioita." (H7)

8. YHTEENVETO JA POHDINTA

8.1 Yhteenveto ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä alaluvussa käsitellään asetettujen tutkimuskysymysten kautta diplomityön johtopäätöksiä ja keskeisiä tuloksia. Diplomityön tarkoitus oli luoda ymmärrystä konsernin sisäisen hinnoittelun vaikutuksesta koko konsernin arvontuottoon konsernissa, jossa yritykset toimivat samassa arvoketjussa. Diplomityön tavoitteena oli mallintaa nykyinen sisäinen hinnoitteluprosessi konsernin kasvatus- ja jalostusliiketoiminnan välillä ja kehittää hinnoitteluprosessia sekä sisäisten kehitystarpeiden että olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden avulla. Alatutkimuskysymyksiksi asetettiin seuraavat kysymykset:

”Millaisia kokonaisyötyjä konsernitason ajattelun jalkauttaminen kaikkiin tulosyksiköihin synnyttää?”

”Miten hinnoitteluprosessia voidaan parantaa?”

Alatutkimuskysymyksiin vastattiin pääosin työn teoriaosuudessa eli kriittisessä kirjallisuuskatsauksessa. Kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi hinnoitteluun, arvoketjuihin sekä prosessikehitykseen liittyvää teoriaa. Hinnoittelun teoriaa käsiteltiin kolmesta näkökulmasta: hinnoittelun vaikuttavuus kannattavuuteen, yleisimpien hinnoittelustrategioiden, ominaispiirteet ja niiden erojen analysointi sekä sisäisen hinnoittelun ominaispiirteet. Hinnoittelu oli koko diplomityön pääteema, joten hinnoitteluun liittyvään teoriaan laajasti tutustuminen oli edellytys työn onnistumiselle.

Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin myös arvonluontia sekä hinnoittelun että toimitus- ja arvoketjujen näkökulmasta. Koska kohdeorganisaationa oli konsernimuotoinen yritys ja diplomityön aiheena oli konserniyritysten välinen, sisäinen hinnoittelu, toimitus- ja arvoketjujen käsitteet koettiin oleelliseksi työn teoriassa. Kokonaisarvoketjuymmärryksen sekä toimitusketjuihin liittyvien haasteiden teoreettinen ymmärrys tuki kehitysehdotuksien asettumista tutkimuskontekstiin.

Oleellinen osa diplomityön empiiristä osuutta oli konsernin nykyisen sisäisen hinnoitteluprosessin mallinnus. Siksi diplomityön teoriaosuudessa käytiin läpi prosessikehitykseen liittyviä teemoja, kuten jatkuva parantaminen, vastuun- ja tiedonjako. Myös näistä osaluista saatu teoreettinen ymmärrys tuki sekä prosessikuvauksen toteuttamista että prosessiin liittyvien kehitysehdotuksien tekemistä.

Vastaus ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen, *”Millaisia kokonaisyötyjä konsernitason ajattelun jalkauttaminen kaikkiin tulosityksikköihin synnyttää?”* liittyy diplomityön tavoitteeseen luoda kokonaisyötyä konsernissa työskenteleville henkilöille nykyisestä hinnoitteluprosessista sekä konsernitason ajattelun laajemmasta hyödystä koko arvoketjulle. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen liittyvää teoriaa käsiteltiin kirjallisuuskatsauksessa, luvussa 4. Lisäksi konsernin kokonaisyötyjä käsiteltiin myös hinnoitteluun liittyen luvussa 3 sekä prosessikehityksen kautta luvussa 5.

Keskeisiä nostoja teoriasta liittyen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastaukseen olivat esimerkiksi konserniyritysten välisten ristiriitaisten intressien vaikutus (Anctil & Dutta 1999), osaoptimoinnin yleisyys konserniyhtiöissä (Turner 2013) sekä toimitusketjun hallinnan merkitys (Horvath 2001; Tatsuo 2011; McIntyre et al. 2025). Toisaalta konsernitason ajattelun jalkauttamisella voidaan saavuttaa koko konsernin maksimaalinen voitto (Huang & Ohmori 2021) ja kokonaisannattavuuden parantuminen (Fjell & Jörnsten 2001) sekä mahdollistaa suorituskyvyn kasvuna oikeudenmukaisuuden kokemuksen kautta tulosityksiköissä (Huang & Ohmori 2021). Näin ollen voidaan todeta, että kirjallisuuskatsauksessa tunnistettiin monia, vaikutuksiltaan suuria hyötyjä konsernitason hyödyn ajattelemisen jalkauttamisesta.

Toinen alatutkimuskysymys *”Miten hinnoitteluprosessia voi parantaa?”* toimi työssä kehitysehdotusten pohjana. Toiseen alatutkimuskysymykseen liittyvää teoriaa käsiteltiin kirjallisuuskatsauksen luvuissa 3 ja 5. Strategisesti onnistunut hinnoittelu vaatii onnistukseen resursseja (Dutta et al. 2003; Turner 2013; Nagle 2016). Hinnoitteluprosessin parantamiseksi organisaatio voi arvioida sekä arvion pohjalta kehittää hinnoittelukyvykkyksiään (Dutta et al. 2003; Liozu & Hinterhuber 2013; Johansson et al. 2014; Liozu & Hinterhuber 2014). PRICECAP-mittariston kolme keskeistä teemaa ovat sisäiset hinnoitteluprosessit ja -taidot, kilpailija- ja markkinatuntemus sekä asiakasarvon ja asiakassegmenttien välisten erojen tunnistaminen ja hyödyntäminen (Liozu & Hinterhuber 2014). Hinnoittelu muodostuu Bakerin et al. (2010) mukaan hinnoitteluinfrastruktuurin päälle rakentuvista markkinatuntemuksesta, asiakasarvosta sekä transaktioista. Näin ollen hinnoitteluprosessin kehittämistä voidaan lähestyä arvioimalla sen nykytilaa sekä hinnoittelukyvykkyysien että hinnoitteluedun määritelmien kautta. Hinnoittelukyvykkyudet ja -etu olivat keskiössä diplomityössä nykyisen hinnoitteluprosessin arvioimisessa. Arvioimisen kautta tunnistettiin nykyisestä hinnoitteluprosessista heikkouksia, joihin osoitettiin kehitysehdotuksia.

Toiseen alatutkimuskysymykseen löydettiin vastaus myös prosessikehityksen teoriasta. Hinnoitteluprosessin kehittämisessä olennaista on tämän diplomityön perusteella vastuunjaon ja päätöksenteko-oikeuden selkeyttäminen (Homburg et al. 2012; Nagle et al. 2016), jatkuva parantaminen (Wealleans 2017) sekä tietämyksenhallinnan kautta syntyvä organisatorinen älykkyys ja kilpailuetu (Nonaka et al. 2000; Pohjalainen 2012; Evans et al. 2014). Hinnoitteluprosessia voi Naglen et al. (2016) mukaan parantaa tunnistamalla, mallintamalla, analysoimalla sekä kehittämällä. Näitä hinnoitteluprosessin kehittämisaskelmia on mallinnettu kuvassa 8.

Diplomityön päätutkimuskysymys oli seuraava:

”Miten sisäisen hinnoittelun prosessia voidaan kehittää (arvoketjuajattelun mukaisesti) kannattavuuden parantamiseksi?”

Päätutkimuskysymykseen vastattiin diplomityössä sekä alatutkimuskysymyksiin vastamalla että luomalla kehitysehdotuksia nykyiseen sisäiseen hinnoitteluprosessiin. Sisäistä hinnoitteluprosessia voidaan kehittää arvoketjuajattelun mukaisesti, jolloin kannattavuus parantuu diplomityön perusteella esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Konzernitason hinnoittelustrategian selkeyttämisellä
- Omakustannushintalaskennan luotettavuuden, saavutettavuuden ja ajantasaisuuden lisäämisellä
- Roolien ja vastuunjaon selkeyttämisellä sekä sisäisessä hinnoitteluprosesseissa että muissa prosesseissa
- Tietämyksenhallinnan strategian muodostamisella
- Kokonaisarvoketjuymmärryksen lisäämisellä, tiedonjaon edistämällä sekä jatkuvan parantaminen kulttuuria edistämällä

Konsernin sisäisen hinnoittelustrategian selkeyttäminen nousi sekä empiirisessä tutkimuksessa että kirjallisuuskatsauksessa esille tärkeänä asiana hinnoittelukyvykkyyden ja -edun saavuttamiseksi. Sen myötä hinnoitteluprosessia voidaan parantaa. Kohdekonsernin kontekstissa olennaista eksplisiittisen hinnoittelustrategian selkeyttämisen lisäksi on lisätä sekä parantaa oleellisesti konsernitasoisen katelaskennan sekä skenaariotyökalujen ja -laskennan käyttöä. Nämä työkalut ja laskennasta saatava tieto tulisi konsernissa jakaa avoimesti, jotta nykytilaa kattavampi ymmärrys kokonaisarvontuotosta olisi mahdollista saavuttaa. Validointihaastatteluissa kävi ilmi yksimielisyys strategian ja suunnan selkeyttämisen tarpeesta. Lisäksi nykyistä laajempi laskenta ja skenaariotyökentely sai validointihaastatteluissa laajaa kannatusta. Esimerkiksi Dutta & Reichelstein

(2021) korostavat, että sisäiseen hinnoitteluun tulisi organisaatioissa olla aina yhtenäinen rakenne ja ohjeistus.

Omakustannushintalaskennan luotettavuuden, saavutettavuuden ja ajantasaisuuden lisäämisellä todettiin tässä diplomityössä olevan merkittävä rooli kokonaisarvon syntymiseen konsernissa. Yleisemmällä tasolla omakustannushintalaskennan voi laajentaa koskemaan yleisemmin organisaatioiden käsitystä kustannusrakenteesta sekä siihen olennaisesti vaikuttavista toiminnoista ja päätöksistä. Laskentaperusteiden läpinäkyvyys sekä luotettavan ja laadukkaan tiedon saatavuus päätöksenteon tueksi olivat myös kirjallisuuskatsauksessa esille nousseita, päätöksenteon laadukkuuteen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä.

Roolien ja vastuunjaon selkeyttäminen kohdekonsernin sisäisissä hinnoitteluprosesseissa tunnistettiin selkeäksi kehityskohteeksi. Nykyisen sisäisen hinnoitteluprosessin koettiin muodostavan haasteen konsernitasoisen kokonaishyödyn optimoimiselle, sekä esteeksi nykyisellä sisäisellä hinnoitteluprosessilla konsernitasoisen kokonaishyödyn syntymiselle. Tarkka roolitus sekä vastuunjako prosesseissa edistää oikeudenmukaisuutta sekä kokonaisedun optimoivien ratkaisujen syntymistä. Keskustelu rooleista ja vastuunjaosta konsernissa laajemmin voi avata pohdinnan konsernirakenteen tarkoituksenmukaisuudesta suhteessa konsernin strategiaan tavoitteisiin. Roolien ja vastuunjaon epäselvyys luo Smithin ja Erwinin (2005) epätoivottua reaktiivisuutta, vastakkainasettelua toimijoiden välillä, kommunikaatiohaasteita sekä kuormituksen epätasapainoista jakautumista. Lisäksi Muñozin et al. (2021) mukaan päätöksentekoprosessien yhtenäisyys organisaatioiden sisällä vahvistaa ymmärrystä yksittäisen päätöksen vaikutuksista laajemmin organisaatiossa.

Tietämyksenhallinnan tavoitteena on tunnistaa ja hyödyntää olemassa olevia tietoresursseja (Laihonen et al. 2013). Tietämyksenhallinnan teorian keskeinen ajatus on, että työntekijöihin sitoutunut tieto ja osaaminen on organisaatioissa tärkein resurssi (Pohjalainen 2012), mutta tutkimusten mukaan tiedon omistajuudesta, tiedon jakamisen toimintaohjeista sekä tiedon tallentamisesta organisaation käyttöön on laajasti epäselvyyttä organisaatioissa (Väyrynen et al. 2015). Tietämyksenhallinnan strategian sekä toimintaohjeiden muodostamisella kohdeorganisaatiossa voidaan saavuttaa laadukkaampia tieto- ja datapohjaisia päätöksentekoprosesseja. Tämä voi edistää sekä sisäisen hinnoittelun että muiden konsernin prosessien kehittymistä kokonaisarvonluontia tukeviksi. Tietämyksenhallinnan strategian muodostaminen koettiin kuitenkin validointihaastattelussa muita kehitysehdotuksia haastavammaksi toteuttaa käytännössä.

Kokonaisarvoketjuymmärryksen lisäämisellä konsernin kaikissa toiminnoissa voidaan saavuttaa paljon hyötyä ja parantaa kokonaiskannattavuutta konsernissa. Avoin tiedonjako sekä keskustelukulttuuri ovat avainasemassa, kun konsernissa pyritään lisäämään tietoisuutta toimintojen vaikutuksista toisiinsa sekä toimintojen keskinäisistä riippuvuussuhteista. Konsernissa tunnistettiin tarve kokonaisarvoketjun ymmärtämiseen myös validointihaastatteluissa. Arvoketjuajatteluun liittyy olennaisesti jatkuva parantaminen ja jokaisessa toiminnossa syntyvän tiedon hyödyntäminen kokonaisarvoketjun suorituskyvyn parantamiseksi (Simatupang et al. 2017). McIntyre et al. (2025) korostaa, että organisaation sivuuttaessa arvonluonnin mahdollisuudet koko toimitusketjun tasolla, syntyy yleensä lyhyen ja pitkän aikavälin etujen sekoittumista sekä kokonaisarvonluonnin kannalta haitallista osaoptimointia. Sisäisen hinnoittelun prosessia voidaan kehittää kannattavuuden parantamiseksi lisäämällä kaikkien konserniyhtiöiden ymmärrystä päätösten kokonaisvaikutuksista, jolloin myös kokonaisarvonluonnin kannalta osaoptimointi voi vähentyä.

8.2 Jatkotutkimusaiheet

Muñoz et al. (2021) esittämän, kuvassa 9 havainnollistetun maturiteettikehityksen mukaan kohdeorganisaation sisäiseen hinnoitteluprosessiin on nyt diplomityön laajuuden sallimissa rajoissa määritelty eli tunnistettu olemassa olevan prosessin tämänhetkinen tila sekä systematisointiin tällä hetkellä käytettävissä olevat työkalut. Kehittämisen seuraavalla maturiteettitasolla prosessia tulisi tarkastella syvällisemmin, jota siihen voitaisiin kohdistaa kehitystoimenpiteitä. Myös tämän kehittämisen maturiteettitasoa voidaan tunnistaa toteutuneen tässä diplomityössä. Kehittämisessä tärkeää on kehitysprosessin talentaminen sekä olemassa olevien toimintatapojen selvittäminen. Nämä toteutuvat tässä diplomityössä. Diplomityö voidaan mieltää pohjaksi sisäiseen hinnoitteluun liittyvän organisatorisen älykkyyden kehittämisprosessissa, jota on hyvä jatkaa diplomityön jälkeen organisaatiossa sisäisesti. Sisäisen hinnoittelun kehittäminen on kohdekonsernissa olennainen jatkotutkimusaihe ja tässä diplomityössä esitetyistä kehitysehdotuksista konsernitasolla keskustelu ja kehittämiskohteiden priorisointi voidaan tunnistaa luonnolliseksi jatkotutkimusaiheeksi.

Muiksi jatkotutkimusaiheiksi kohdekonsernissa tämän diplomityön pohjalta tunnistettiin nykyisen konsernirakenteen tarkoituksenmukaisuuden arvioiminen suhteessa konsernin strategiaan tavoitteisiin. Erityisesti myyntiosastojen erillisyydestä olisi konsernissa hyödyllistä käydä jatkokeskustelua, koska diplomityössä toteutettujen haastatteluiden pe-

rusteella tämä oli aihe, josta esitettiin ristiriitaisia näkemyksiä. Yksi merkittävä jatkokehitysehdotus kohdekonsernin kontekstissa on myös muiden prosessien tehokkuuden nykytilan arviointi.

Tässä diplomityössä heräsi yleisellä tasolla mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena eri prosessien vaikutusta hinnoitteluun. Diplomityön laajuusrajoitteen takia hinnoittelua jouduttiin käsittelemään muista toiminnoista verrattain irrallisena prosessina, vaikka hinnoitteluun vaikuttaa laajasti eri toiminnot organisaatioissa. Myös hinnoittelun kehittämisen vaikuttavuus todennäköisesti paransi, kun sitä tukisi kokonaisarvoketjun kattava kehittäminen.

8.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Diplomityön suorittamisen aikana sen tavoitteet sekä rajaukset muuttuivat. Työn alussa tehdyt metodologiset valinnat kuitenkin ohjasivat diplomityötä läpi koko prosessin ja edesauttoivat tavoiteaikataulussa pysymistä. Työn edetessä hinnoitteluprosessi osoitautui monitahoiseksi ja monia toimintoja organisaatiossa yhdistäväksi prosessiksi, jolloin esimerkiksi toisen haastattelukierroksen keskustelut koskivat hinnoitteluprosessia laajempia näkökulmia. Haastatteluaineistoa oli lopulta tallennettuna yli 14 tuntia ja tämän lisäksi ensimmäiseltä haastattelukierrokselta tehty muistiinpanot haastatteluista. Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi oli aikaa vievää ja haastatteluaineistosta jouduttiin työn pituusrajoituksen takia jättämään paljon materiaalia tämän diplomityön ulkopuolelle.

Kirjallisuuskatsausta täydennettiin Saundersin et al. (2019) esittämän spiraalimallin tavoin työn loppuun asti ja näin saavutettiin mahdollisimman laaja teoreettinen ymmärrys aiheesta. Diplomityössä onnistuttiin kokonaisuudessaan hyvin, mutta tutkimuksen laajuutta koskevissa rajauksissa diplomityöntekijä olisi voinut aikaisemmin prosessissa olla tarkempi, jotta aineisto ja käsitellyt näkökulmat eivät olisi päätyneet niin laajoiksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen laadukkuutta voidaan arvioida tulkinnan luotettavuuden ja analyysin systemaattisuuden kautta (Ruusuvuori et al. 2010). Koska tässä diplomityössä toteutettu tutkimus on laadullista, Saunders et al. (2019) määrittelee laatukriteereiksi uskottavuuden (engl. credibility), siirrettävyyden (engl. transferability) ja luotettavuuden (engl. dependability). Ruusuvuoren et al. (2010) tutkimuksen validiteetti on yksi keskeinen arviointikriteeri laadullisen tutkimuksen arvioinnille.

Uskottavuus

Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan ja tutkittavien käsityksien ja tulkintojen vastaavuutta keskenään (Saunders et al. 2019). Diplomityön empiirisessä osuudessa haastattelututkimuksia toteutettaessa havaittiin, että tieteellisen kirjallisuuden termistö ei ollut kaikille haastateltaville tuttua. Esimerkiksi termit hankintapolitiikka, skenaariolasenta sekä tietämyksenhallinta olivat osalle haasteltavista epäselviä. Haastattelutilanteissa haastateltavien kysymyksiin termeistä ja niiden määritelmistä pyrittiin vastaamaan mahdollisimman kuvaavasti, jotta haastatteluaineistosta muodostuisi diplomityön kannalta käyttökelpoinen tutkijan ja tutkittavan puhussa samasta asiasta.

Tutkimuksen uskottavuutta pyrittiin tässä diplomityössä lisäämään kaikilla haastattelukierroksilla esittelemällä haastateltavalle diplomityön etenemisvaihetta, kontekstia sekä tutkimusongelmaa. Ensimmäisellä haastattelukierroksella ennen haastattelun alkamista haastattelija esitti haastattelun tavoitteet ja diplomityön alustavan aiheen. Lisäksi toisella haastattelukierroksella kaikille haastateltaville esitettiin diplomityön tutkimuskysymykset, etenemisvaihe sekä avattiin haastattelututkimuksen roolia työn toteuttamisessa. Jos haastateltava ei ollut ehtinyt perehtyä kolmannella haastattelukierroksella ennakkomateriaaliin oman kokemuksensa mukaan tarpeeksi syvällisesti, haastattelija avasi lyhyesti kehitysehdotusten taustalla olevaa teoriaa ja sisäisiä kehitystarpeita. Näillä toimilla pyrittiin koostamaan mahdollisimman laadukas haastatteluaineisto, kun kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluihin mahdollisimman samanlaisilla lähtötiedoilla. Tutkimuksen uskottavuutta pyrittiin lisäämään myös ensimmäisellä ja toisella haastattelukierroksella korostamalla sitä, että haastattelussa voi keskustella myös varsinaisten tutkimuskysymysten ulkopuolisista asioista, jotta haastattelijalle syntyisi mahdollisimman hyvä ymmärrys konsernin toiminnasta kokonaisuutena.

Tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttaa tässä diplomityössä vahvistavasti myös hinnoitteluprosessiin osoitettujen kehitysehdotusten sitominen olemassa olevaan teoriaan. Lisäksi sisäiset kehitystavoitteet, joita on käytetty kehitysehdotusten tukena, pyrittiin tuomaan mahdollisimman läpinäkyvästi esiin luvussa 7.1. Kirjallisuuskatsaus pyrittiin toteuttamaan strukturoitua kirjallisuuskatsausmallia käyttäen sen laadukkuuden varmistamiseksi. Diplomityön uskottavuutta voidaan katsoa heikentävän lähteiden ikä osassa käsiteltyä teoriaa. Lähteiden ikää on pyritty perustelemaan työssä esimerkiksi niiden tunnettavuuden kautta.

Siirrettävyys

Tutkimuksen siirrettävyys puolestaan viittaa tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin, esimerkiksi toiselle toimialalle päteväksi (Saunders et al. 2019). Pragmatismi

tutkimusotteena ohjasi tutkimuksen tekemistä kohdeorganisaatiolle käytännön hyötyä tuottavan diplomityön suuntaan. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 14 eri henkilön kanssa, joten otanta on tieteellisen yleistettävyyden kannalta pieni. Yksittäisten henkilöiden mielipiteet ja kokemukset oletettavasti vaikuttivat haastattelututkimuksen tuloksiin, jolloin tutkimuksen siirrettävyys ja vahvistettavuus heikentyvät.

Tutkimuksen siirrettävyys heikentyy pääasiallisesti tutkimuksen empiirisen osuuden takia, joka on toteutettu haastattelututkimuksena kohdeorganisaatioon tietyllä toimialalla. On epätodennäköistä, että toisella toimialalla ja saman toimialan toisessa organisaatiossa tulokset olisivat siirrettäviä. Tähän vaikuttaa myös paljon se, että tieteellinen kirjallisuus linjaa hinnoittelun olevan prosessina hyvin kontekstiriippuvainen ja näyttäytyvän prosessina hyvin erilaiselta erilaisissa yrityksissä. Tietyt lainalaisuudet on toki tunnistettavissa kaikilla toimialoilla ja diplomityön kirjallisuuskatsaus onkin siirrettävyyden kriteerillä arvioiden hyvä.

Diplomityössä toteutetun tutkimuksen siirrettävyyden arviointia voisi toteuttaa huomattavasti kattavammin, mikäli kehitysehdotuksia olisi testattu kohdekonsernissa käytännössä. Tämä olisi mahdollistanut myös kehitysehdotusten jatkokehityksen sekä tarkemman ymmärryksen mahdollisista tässä diplomityössä sivuutetuista, mutta hinnoitteluprosessiin olennaisesti vaikuttavista tekijöistä. Testaamista ei diplomityön laajuusrajoitteen takia kuitenkaan tehty validointihaastatteluista laajemmin. Kohdekonsernin toiveesta diplomityö toteutettiin anonymisti ilman käsitteitä tai tietoja, jotka yhdistäisivät tämän työn kohdekonserniin. Tämän takia liitteen B haastattelukysymykset sekä muuten työssä tehty anonymisointi ja yleistäminen heikentävät tutkimuksen siirrettävyyttä.

Luotettavuus ja validiteetti

Luotettavuudella arvioidaan tutkimustilanteen ja häiriötekijöiden vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. (Saunders et al. 2019) Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa voidaan määrittellä kerätyn aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen kriittiseksi arvioinniksi. Validiteetiltaan korkeassa laadullisessa tutkimuksessa on ansiokkaasti avattu analyyttisiä kriteereitä, aineiston koostamista ja visualisointeja sekä aineiston analyysin tekotapaa. (Ruusuvuori et al. 2010)

Tutkimuksen luotettavuutta heikentäväksi tekijäksi on tunnistettavissa haastateltavien valinta. Haastateltavissa painottui jalostusliiketoiminnassa työskentelevät henkilöt ja etenkin kehitystavoitteiden sekä yleisen konsernikuvauksen laatua olisi voinut parantaa haastateltavien laajempi otos myös kasvatusliiketoiminnasta. Itse sisäisen hinnoittelun prosessimallinnuksen kannalta tällä ei luultavasti olisi ollut suurta luotettavuutta lisäävää

vaikutusta, sillä sisäisen hinnoittelun kannalta olennaisimmiksi tunnistetut henkilöt haastateltiin diplomityötä tehdessä useaan kertaan. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastateltavat toimivat kohdekonsernissa hyvin erilaisissa rooleissa ja otos oli siten konsernin kontekstissa melko heterogeeninen.

Haastattelututkimukset toteutettiin etäyhteyksin, mikä saattaa vaikuttaa tuloksien luotettavuuteen. Haastattelutilanteissa pidettiin kamera päällä vuorovaikutuksen edistämiseksi. Lisäksi haastatteluiden aluksi kerrottiin haastateltaville, että avoin dialogi ja keskustelun laajeneminen alkuperäisten haastattelukysymysten ulkopuolelle on toivottavaa. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa haastattelijan tekemät jatkokysymykset esille tulleista aiheista. Haastattelijan näkemykset saattavat tällöin vaikuttaa ohjaavasti haastattelutilanteeseen. Etenkin toisella haastattelukierroksella, jossa kysymykset olivat kaikille haastateltaville hieman eroavia ja tällöin myös jatkokysymykset ja haastattelijan tulokset erilaisia, tutkimuksen luotettavuuden voidaan arvioida heikentyneen. Ensimmäisellä ja kolmannella haastattelukierroksella kysymykset olivat haastateltaville samat ja tarkentavat kysymykset esitettiin siten kaikille samoista aihepiireistä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä voidaan todeta olevan tutkimuksen siirrettävyyttä heikentävä anonymisointi. Anonymisointi mahdollisti haastateltaville avoimen keskustelun sekä esimerkiksi konsernin ominaispiirteiden kuvaamisen diplomityöntekijälle avoimesti ja kattavasti. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä haastatteluista, jolloin haastatteluihin osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista. Haastatteluiden kesto pyrittiin pitämään kohtuullisena haastatteluiden mielekkyyden varmistamiseksi sekä haastatteluiden ajankohtia vaihdettiin joustavasti osallistujien kiireiden ja aikataulumuutosten myötä.

Tässä diplomityössä on pyritty avaamaan tehtyjä aineiston keräämiseen ja analysointiin tehtyjä valintoja kattavasti. Validiteettia kuitenkin heikentää diplomityössä tehdyt aiheajaukset, jolloin osa haastattelumateriaalista nousseista näkökulmista jätettiin diplomityön ulkopuolelle. Esimerkiksi jo toisella haastattelukierroksella esiin noussut myyntiosastojen yhdistäminen kautta jätettiin käsittelemättä laajuuden hallitsemiseksi. Teema kuitenkin nousi esiin myös viimeisellä haastattelukierroksella, joka saattaa kertoa siitä, että valinta jättää käsittelemättä teemaa tarkemmin ei tutkimuksen validiteetin kannalta ollut oikea.

LÄHTEET

- Alles, M. & Datar, S. (1998) Strategic transfer pricing. *Management science*, 1998-04, Vol. 44 (4), p. 451-461
- Anctil, R. M. & Dutta, S. (1999) Negotiated transfer pricing and divisional vs. firm-wide performance evaluation. *The accounting review*, 1999-01, Vol. 74 (1), p. 87-104
- Anderson, J. C. & Wynstra, F. (2010) Purchasing Higher-Value, Higher-Price Offering in Business Markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17:1, 29–61
- Apilo, T., Hytönen, H., Valkokari, K. (2009) Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot. VTT Tiedotteita – Research Notes 2490.
- Baker, W, L., Marn, M, V., Zawaga, C.C. (2010) *The price advantage*. Hoboken, N.J. John Wiley & Sons.
- Balakrishnan, R. & Sivaramakrishnan, K. (2002) A Critical overview of the use of full-cost data for planning and pricing. *Journal of management accounting research*, 2002-01, Vol. 14 (1), p. 3-32
- Baldenius, T. & Reichelstein, S. (2006) External and internal pricing in multidivisional firms..*Journal of accounting research*, 2006-03, Vol. 44 (19 p. 1-23
- Ball, R., Gerakos, J., Linnainmaa, J. T., Nikolaec, V. V. (2015) Deflating profitability. *Journal of financial economics*, 2015-08, Vol. 117 (2), p. 225-248
- Blanchard, E., Chesnokova, T., Willmann, G. (2017) Private labels and exports: trading variety for volume. *Review of world economics*, 2017-08, Vol. 153 (3), p. 545-572
- Bonnemeier, S., Burianek, F., Reichwald, R. (2010) Revenue models for integrated customer solutions: Concept and organizational implementation. *Journal of revenue and pricing management*, 2010-05, Vol. 9 (3), p.228-238
- Dai, G., Zhang, L., Zhanf, Q., Mao, M. (2024) Navigating tensions between value creation and capture in ecosystems. *Journal of business research*, 2024-1, Vol. 170, article 114333

Dalkir, K. (2023) Knowledge Management in Theory and Practice. Fourth Edition. Cambridge, MIT Press. ISBN: 0262048124

De Langhe, B. & Puntoni, S. (2020) Leading wit decision-driven data analytics. MIT Sloan Blogs Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

Dugdale, D. (2023) Strategic pricing and management accounting. Routledge studies in accounting. ISBN: 978-1-003-27273-1

Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003) Pricing process as a capability: A resource-based perspective. Strategic management journal, 2003-07, Vol.24 (7), p. 615-630

Dutta, S. & Reichelstein, S. (2021) Capacity rights and full-cost transfer pricing. Management science, 2021-02, Vol. 67 (2), p. 1303-1325

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2011) Qualitative methods in business research. Introducing Qualitative Methods, SAGE Publications Ltd.

ETL. (2020) Private label -tuotteet ja niiden rooli elintarvikemarkkinoilla. Elintarviketeollisuusliitto. Saatavilla: <https://www.etl.fi/uutishuone/private-label-tuotteet-ja-niiden-rooli-elintarvikemarkkinoilla/> (viitattu 8.5.2025)

Euroopan komissio. (2014) Competition: Commission publishes results of retail food study. Lehdistöiedote. Saatavilla: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_14_1080 (viitattu 8.5.2025)

Evans, M. M., Dalkir, K., Bidian, C. (2014) A holistic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) Model. Electronic journal of knowledge management: EKJM, 2014-06, Vol. 12 (2), p. 91

Farres, R. (2011) Optimal pricing models in B2B organizations. Journal of revenue and pricing management, 2012-01, Vol. 11 (1), p. 35-39

Farquhar, J. D. (2013) Case study research for business. Sage Research Methods, SAGE Publications Ltd.

Feltus, C., Petit, M., Dubois, E. (2009) Strengthening employee's responsibility to enhance governance of IT – COBIT RACI Chart Case Study. Proceedings of the 1st ACM Workshop on Information Security Governance, WISG '09, Co-located with the

16th ACM Computer and Communications Security Conference, CCS'09, 2009, p.23-32

Fink, A. (2014) *Conducting research literature reviews: from the Internet to paper*. 4th edition. Thousand Oaks California: Sage. pp. 257

Fink, L., Yogev, N., Even, A. (2017) Business intelligence and organizational learning: An empirical investigation of value creation processes. *Information & management*, 2017-01, Vol. 54 (1), p. 38-56

Fjell, K. & Jörnsten, K. (2001) Internal pricing in supply chains. Discussion paper 2001:14. Norwegian School of economics and business administration. Department of finance and management science.

Flatten, T. C., Engelen, A., Möller, T., Brettel, M. (2015) How entrepreneurial firms profit from pricing capabilities: An examination of technology-based ventures. *American journal of small business*, 2015-09, Vol. 39 (5), p. 1111-1136

Gale, B.T. & Swire, D. J. (2012) Implementing strategic B2B pricing: Constructing value benchmarks. *Journal of revenue and pricing management*, 2012-01, Vol. 11 (1), p. 40-53

Ghattas, J., Soffer, P., Peleg, M. (2014) Improving business process decision making based on past experience. *Decision Support Systems*, 2014-03, Vol. 59 (1), p. 93-107

Gibson, J. W. (2010) A winning combination for business researchers: a review of qualitative methods in business research. *The Qualitative Report*, Volume 15 Number 4

Gielens, K., Dekimpe, M. G., Mukherjee, A., Tuli, K. (2023) The future of private-label markets: A global convergence approach. *International Journal of research in marketing*, 2023-03, Vol. 40 (1), p. 248-267

Guerreiro, R. & Amaral, J. V. (2017) Cost-based price and value-based price: are they conflicting approaches? *Journal of business and industrial marketing* 33/3 (2018) 390–404. DOI: 10.1108/JBIM-04-2016-0085

Hinterhuber, A. (2008) Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of business strategy*, 2008-4, Vol. 29, .41-50

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Homburg, C., Allmann, J., Klarmann, M. (2014) Internal and external price search in industrial buying: The moderating role of customer satisfaction. *Journal of business research*, 2014-08, Vol. 67 (8), p. 1581-1588
- Homburg, C., Jensen, O., Hahn, A. (2012) How to organize pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority. *Journal of marketing*, 2012-09, Vol. 79 (5), p.49-69
- Horvath, L. (2001) Collaboration: the key to value creation in supply chain management. *Supply chain management*, 2001-12, Vol. 6 (5), p. 205-207
- Huang, Q. & Ohmori, S. (2021) A study on transfer pricing considering fairness and profitability. *Operations and supply chain management*, 2021-09, Vol. 14 (4), p. 496-506
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. (2017) Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.
- Hwang, B-N., Tsai, J., Yu, H-C., Chang, S-C. (2011) An effective pricing framework in a competitive industry: Management processes and implementation guidelines. *Journal of revenue and pricing management*, 2011-05, Vol. 10 (3), p. 231-243
- Ingenbleek, P. (2007) Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. *The Journal of product & brand management*, 2007-11, Vol. 16 (7), p- 441-458
- Johansson, M., Keränen, J., Hinterhuber, A., Liozu, S., Andersson, L. (2014) Value assessment and pricing capabilities – how to profit from value. *Journal of Revenue and Pricing Management* Vol. 14, 3, 178-197
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004) Mixed Methods Research: A research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational researcher*, 2004-10, Vol.33 (7), p.14-26
- Kachelmeier, S. J. & Towry, K. L. (2002) Negotiated transfer pricing: Is fairness easier said than done? *The Accounting review*, 2002-07, Vol. 77 (3), p. 571-593

Khan, P.M. & Quraishi, K. A. (2014) Impact of RACI on delivery and outcome of software development projects. Fourth international conference on advanced computing & communication technologies, 2014, p. 177-184, article 6783449. IEEE.

Lackéus, M. (2018) "What is value?" – A framework for analyzing and facilitating entrepreneurial value creation. Uniped (Lillehammer), 2018, Vol. 41 (1)

Laihonen, H., Hnnula, M., Helander, N. Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. (2013) Tietojohdaminen. Tampereen yliopisto, Tampere. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116695> (viitattu 24.3.2025)

Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekipe, M. G., Steenkamp, J-B, E.M. (2007) How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. Journal of marketing, 2007-01, Vol. 71 (1), p. 1-15

Laursen, G. H. N. & Thorlund, J. (2017) Business analytics for managers: taking business intelligence beyond reporting. 2nd edition. Wiley.

Lee, W-y., Lee, S-h., Jin, C., Hyun, C-t. (2021) Development of RACI Model for Processes of the closure phase in construction programs. Sustainability, 2021-02, Vol. 13 (4), article 1806

Liozu, S. M. & Hinterhuber, A. (2013) Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. Management Decision, Vol. 51 No.3, p. 594-614

Liozu, S.M. & Hinterhuber, A. (2014) Pricing capabilities: the design, development and validation of a scale. Management decision, 2014-01, Vol. 52 (1), p. 144-158

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. (2025) Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Saatavilla: <http://www.jyu.fi/mehu> (viitattu 10.5.2025)

Mahoney, J. T., McGahan, A. M., Pitelis, C.N. (2009) Perspective – The interdependence of private and public interests. Organization Science (Providence, R.I), 2009-12, Vol. 20 (6), 1034-1052

McIntyre, T., Wilson, M.M.J, Childerhouse, P. (2025) Towards a unified theory of supply chain value creation and capture. Production planning & control 2025, Vol. 36, No. 4, p. 485-500

- Moon, M. A., Menzer, J. T., Thomas Jr, D. E. (2000) Customer Demand Planning at Lucent Technologies. *Industrial marketing management*, 2000, Vol.29 (1), p.19-26
- Muñoz, E., Capon-Garcia, E., Muñoz, E, M., Puigjaner, L. (2021) A systematic model for process development activities to support process intelligence. *Processes*, 2021-04, Vol.) (4)
- Nagle, T., Hogan, J., Zale, J. (2016) *The strategy and tactics of pricing*. 5th edition. O'Reilly, Routledge.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, no. 4. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 2000-02, Vol. 33 (1), p. 5-34
- Noxy-Marx, R. (2013) The other side of value: The gross profitability premium. *Journal of financial economics* 108 (2013), pp. 1-28
- Pellinen, J. (2019) *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. 3. painos. Alma Talent. ISBN: 978-952-3588-1
- Piipponen, J., Heinonen, M., Pöyry, L., Buri, R., Leppälä, S. (2025) *Kauppan omat merkit eli private label -tuotteet elintarvikemarkkinoilla. Kilpailu- ja kuluttajaviraston tutkimusraportteja 3/2025*.
- Pohjalainen, M. (2012) Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen käsitykseen. *Informaatiotutkimus*, 2012-10, Vol 31(3)
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 20008-01, Vol.86 (1) p. 78-137
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. K. (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.

Sansing, R. (2024) Taxing multinational income based on value creation versus value realization: an industry perspective. *Review of accounting studies*, 2024-06, Vol. 29 (2), p. 1831-1853

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019) *Research methods for business students* (Eight edition). Pearson.

Simatupang, T. M., Piboonrungraj, P., Williams, S. J. (2017) The emergence of value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management*, 2017, Vol. 8 (1), p. 40–57

Smith, M. L. & Erwin, J. (2005) *Role & Responsibility Charting (RACI)*. Project management forum (PMForum), 2005.

Suominen, P., Manninen, O., Lyly-Yrjänäinen, J. (2011) *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Edita.

Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Marimuthu, M. (2022) Value co-creation and new service performance mediated by value-informed pricing. *The journal of business & Industrial marketing*, 2022-02, Vol. 37 (4), p. 705-722

Ter Braak, A., Geyskens, I., Dekimpe, M. G. (2014) Taking private label upmarket: Empirical generalizations on category drivers of premium private label introductions. *Journal of retailing*, 2014-06, Vol. 90 (2), p. 125-140

Tetsuo, I. (2011) Coordination of cooperative cost-reduction efforts in a supply chain partnership. *European Journal of Operational Research* 222 (2012) 180-190.

Tieteen termipankki. (2025a) Oikeustiede: konserni. Saatavilla: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:konserni> (viitattu 11.6.2025)

Tieteen termipankki. (2025b) Taloustiede: arvo. Saatavilla: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Taloustiede:arvo> (viitattu 9.6.2025)

Troisi, O., Maione, G., Grimaldi, M., Loia, F. (2020) Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*, 2020-10, Vol. 90, p. 538-557

Turner, G. (2013) *Transfer pricing in international business: a management tool for adding value*. 1st edition. Business Expert Press International Business collection.

Töytäri, P., Keränen, J., Rajala, R. (2017) Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: A micro-foundations perspective. *Journal of business research*, 2017-07, Vol. 76, p. 237-246

Verohallinto. (2022) Siirtohinnoittelun dokumentointi. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47978/siirtohinnoittelun-dokumentointi3/#2-dokumentointia-edelt%C3%A4vist%C3%A4-vaiheista> (viitattu 6.5.2025)

Verohallinto. (2025) Tietoa siirtohinnoittelusta. Saatavilla: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yritystoiminta/siirtohinnoittelu/tietoa-siirtohinnoittelusta/> (viitattu 10.3.2025)

Vlachos, I. P. (2014) The impact of private label foods on supply chain governance. *British food journal*, 2014-07, Vol. 116 (7), p. 1106-1127

Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. (2015) Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä? *Hallinnon tutkimus* 4/2015. Saatavilla: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100059/57620?acceptCookies=1> (viitattu 22.4.2025)

Wealleans, D. (2017) *The organizational Measurement Manual*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Wang, S., Zhang, J., Ding, X., Hu, D., Wang, B., Guo, B., Tang, Jun., Du, Ke., Tang, C., Jiang, Y. (2023) An optimization method of production-distribution in multi-value-chain. *Sensors (Basel, Switzerland)*, 2023-02, Vol. 23 (4), article 2242

LIITE A: TUTKIMUKSEN ENSIMMÄINEN HAASTATTELURUNKO

Lyhyt diplomityön esittely, tutustuminen haastateltavaan

1. Oma esittäytyminen, diplomityön alustavan aiheen kertominen
2. Kerrotaan haastateltavalle, että haastattelua ei nauhoiteta, mutta diplomityöntekijä tekee haastattelun edetessä vapaamuotoisia muistiinpanoja käsitellyistä aiheista
3. Haastateltavan esittäytyminen, rooli ja tehtävät konsernissa

Konsernin sisäiseen hinnoitteluun liittyviä kysymyksiä diplomityön tutkimusaiheen rajaamiseksi

1. Mitkä ovat omasta näkökulmastasi keskeisiä konsernin sisäisen hinnoittelun "taitekohtia"?
2. Konsernin prosesseista: missä toiminta on sujuvaa ja prosessi on saatu optimoitua? Missä on kehityskohteita?
3. Miten konserniajattelu on mielestäsi jalkautunut organisaatioon? Haasteita?
4. Tietojohtamisen näkökulma:
 - Oletko huomannut jotain tiedonhallintaan, tiedon saatavuuteen tai tietoperusteiseen arvonluontiin liittyviä puutteita päivittäisessä toiminnassa?
 - Pitääkö tietoa usein etsiä kauan tai huomataanko palavereissa, että kaikilla ei ole samaa tietoa käytössä tai sitä ei osata etsiä?
5. Muita huomioita?

LIITE B: TUTKIMUKSEN TOINEN

HAASTATTELURUNKO

Haastattelut jokaiselle haastateltavalle erilaisia toimenkuvan mukaan, tarkoituksena haastatte- luissa luoda käsitys nykyisestä sisäisen hinnoittelun prosessista sekä edelleen syventää ym- märtystä kohdeorganisaation eri toiminnoista ja prosesseista. Kaikkien haastatteluiden alussa kysytty lupa haastattelun litterointiin ja nauhoittamisen diplomityötä varten. Lisäksi esitely pro- sessimallin piirtämisen prosessia ja diplomityön tutkimusaihetta tarkemmin haastattelun pohjus- tuksena. Haastattelukysymykset ovat jälkikäteen anonymisoitu, koska ne sisälsivät alkuperäi- sessä muodossaan paljon tunnistetietoja diplomityön kohdekonsernista.

Haastattelu 1

Ostojohdaja/konsernin toimitusjohtaja, biomassan käsittelylaitoksen johtaja, ostopääl- likkö, kehityspäällikkö (H6, H5, H7, H3):

1. Miten sisäinen hinnoittelu toimii kasvatusliiketoiminnan ja jalostusliiketoiminnan välillä välillä? Keitä liittyy, mitä työkaluja on käytössä? Vastuun jakautuminen?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat lopullisen sisäisen hinnan määräytymiseen?
 - Spot-kauppa?
 - Sopimushinnoittelu?
3. Miten kommunikointi myynti-tuotanto-osto-kasvatus toimii? Mitä työkaluja tässä on käy- tössä?
4. Miten toisen raaka-aineen hinta vaikuttaa käytännössä diplomityössä käsiteltävän raaka-aineen hintaan spot-kaupassa/sopimushinnoittelussa?
5. Miten kysymyksessä 4 käsiteltyjen raaka-aineiden markkinahinta selvitetään? Aika- jänne, työkalut.
6. Kuka/ketkä on vastuussa trading-kaupasta? Hinnanmuodostus?

Haastattelu 2

Ostojohdaja, konsernin toimitusjohtaja (H6)

1. Miten kuvailisit hankinta"politiikkaa" tällä hetkellä? Miten hankinnan onnistumista seura- taan? Entä kasvatuksen raaka-ainemyynnin?
2. Sopimushinnoitteluprosessi: Kasvatus – jalostus sekä jalostus - sopimuslaitokset
 - Tietolähteet, päätöksenteon ajurit
3. Miten ostajien näkökulmasta syksyn PL-huutokauppoihin valmistaudutaan? Konkreetti- set esimerkit?
4. Miten myynnin tieto lopullisesta myyntihinnasta ja siitä, millä hinnoilla kilpailijat sai kaup- poja, hyödynnetään keskusteltaessa raaka-ainehinnasta? Systemaattisuus?

5. Miten tällä hetkellä johtotasolta ohjeistetaan konsernin sisäistä kauppaa? Mikä on julki-
lausuttu tavoite? Miten tämä toteutuu päivittäisessä työssä?
6. Miten kolmas diplomityössä esille nousut raaka-aine hinnoitellaan? Asiakaskohtainen,
vuosi kerrallaan?
7. Miten laskelmat jalostuspuolelta (OKH) vaikuttavat hinnan määräytymiseen konsernin
sisäisesti? Onko ostajilla ennalta määritettyjä tasoja, jonka yli hinnoiteltua raaka-ainetta
ei osteta, koska esim. jalosteen hinta nousee markkinahinnan yli?

Haastattelu 3

Ostopäällikkö (H7)

1. Spot-hinnoittelun tietolähteet ja prosessin kuvaaminen
2. Spot-hinnoittelun ajallinen laajuus sekä hinnan että volyymin osalta
3. Konsernin sisäisen ja ulkoisen myynnin suhde
4. Lyhytaikaisen sopimushinnoittelun käsittely
5. Mitä raaka-ainetta ostetaan milläkin hinnoittelumallilla?
6. Miten ostajien näkökulmasta syksyn PL-huutokauppoihin valmistaudutaan? Konkreetti-
set esimerkit?
7. Pakaste raaka-aineen peruseriaatteet: kuinka paljon, mihin, onko sekä suomalaista
että ruotsalaista raaka-ainetta? Onko tämän hetken volyymitaso (joka on mikä?) toi-
vottu? Miten pakasteraaka-aineen hinta määräytyy?
8. Miten kuvailisit hankinta"politiikkaa" tällä hetkellä? Miten hankinnan onnistumista seura-
taan? Entä kasvatuksen raaka-ainekauppaa?
9. Miten laskelmat jalostuspuolelta (OKH) vaikuttavat hinnan määräytymiseen NT:n ja KN
välillä? Onko ostajilla ennalta määritettyjä tasoja, jonka yli hinnoiteltua raaka-ainetta ei
osteta, koska esim. jalosteen hinta nousee markkinahinnan yli?
10. Viennin merkitys tällä hetkellä, oppoavat resurssit

Haastattelu 4

Myyntijohtaja (H1):

1. Miten myynnin ja hankinnan/oston yhteistyö käytännön tasolla toimii? Työkalut?
2. Miten myynti jakaa tietoa markkinasta ja esimerkiksi kampanjoiden hintatasosta
eteenpäin? Systemaattisuus?
3. Myynnin rooli hinnoittelussa?
4. Miten toimitaan, jos tietää jo alkuun, että esim. raaka-ainehinta on liian korkea kam-
panjoiden voittamiseen? - Valikoimahinnoittelu, jalosteiden kampanjahinnoittelu
5. PL-sopimukseen liittyvä tiedonkeruu? Myynnin rooli PL-sopimuksissa?
6. Miten merkittävä private label -tuotteiden valmistus ja raaka-ainekäyttö tällä hetkellä
on? Mikä tässä on yhteisenä tavoitteena? Onko tavoite saada enemmän sopimus-
hintaisia tuotteita valmistukseen vai ei?
7. Myynnin johtamisen prosessit? Seuranta, raportointi, vastuut

Haastattelu 5

Myyntipäällikkö (H2):

1. Miten myynnin ja hankinnan/oston yhteistyö käytännön tasolla toimii? Työkalut?
2. Miten myynti jakaa tietoa markkinasta ja esimerkiksi kampanjoiden hintatasosta eteenpäin? Systemaattisuus?
3. Myynnin rooli hinnoittelussa?
4. Kampanjahinnoittelu, dumppihinnoittelu?
5. Rajat itsenäiselle hinnoittelupäätöksille?
6. Miten toimitaan, jos tietää jo alkuun, että esim. raaka-ainehinta on liian korkea kampanjoiden voittamiseen?
7. Valikoimahinnoittelu?
8. PL-sopimukseen liittyvä tiedonkeruu?

Haastattelu 6

Biomassan käsittelylaitoksen johtaja (H5):

1. Miten kuvailisitte hankinta"politiikkaa" tällä hetkellä? Miten hankinnan onnistumista seurataan? Entä kasvatuksen raaka-ainemyynnin?
2. Miten tällä hetkellä johtotasolta ohjeistetaan konsernin sisäistä kauppaa? Mikä on julkilausuttu tavoite? Miten tämä toteutuu päivittäisessä työssä?
3. Miten teidän näkökulmastanne syksyn PL-huutokauppoihin valmistaudutaan? Konkreettiset esimerkit?
4. Miten merkittävä private label -tuotteiden valmistus ja raaka-ainekäyttö tällä hetkellä on? Mikä tässä on yhteisenä tavoitteena? Onko tavoite saada enemmän sopimushintaisia tuotteita valmistukseen? Kilpailukykyisyys?
5. Millainen viennin merkitys on tällä hetkellä? Mahdollistaa isojen määrien osoitteen, mutta tehdäänkö sitä itsenäisenä toimintanaan tavoitteellisesti? Käytetäänkö riittävästi resursseja (aika, työtunnit)?
6. Pakaste raaka-aineen peruseriaatteet: kuinka paljon, mihin, onko sekä suomalaista että ruotsalaista raaka-ainetta? Onko tämän hetken volyymitaso (joka on mikä?) toivottu? Miten pakasteraaka-aineen hinta määräytyy?
7. Miten diplomityössä mainittu kolmas raaka-aine hinnoitellaan? Asiakaskohtainen, vuosi kerrallaan?

Haastattelu 7

Operatiivinen johtaja (H10):

1. Tällä hetkellä roolisi hinnoittelussa? (Asiakashinnoittelu) Käytännön tason kuvaus työtehtävistä, jotka liittyvät hinnoitteluun osaltasi tällä hetkellä.
2. Laskenta - kuinka laajasti osaamista organisaatiossa vai onko tiettyjen harvojen ihmisten harteilla?

3. Tiedon jakaminen? Saannot tai vastaavasti raaka-ainehinnan ennustettu tason muutos? Systemaattisuus, avoimuus?
4. Päivittäinen kommunikointi hankinta-myynti-tuotanto? Tehokkuus, efektiivisyys? (Kampanjakalenteri jne.)
5. Raaka-aine-erien korvamerkitseminen tiettyyn käyttöön? Ostohinnan seuraaminen jalostustuotteen hintaan?
6. Skenaariotyökalujen tämän hetkinen tilanne ja kehitysvaihe? Kuka vastuussa?
7. Kuinka läpinäkyvältä hankintaprosessi tai esimerkiksi sopimushinnoittelu näyttää tällä hetkellä?
8. PL-tuotteet tuotannon ja tuotannosuunnittelun näkökulmasta?
9. Kumppanuusmallin tason näyttäytyminen tällä hetkellä?
10. Pitkä historia organisaatiossa - miten kehitys näyttää tällä hetkellä?

Haastattelu 8

Toimitusjohtaja ja kehityspäällikkö (H3, H4):

1. Miten tällä hetkellä johtotasolta ohjeistetaan konsernin sisäistä kauppaa?
2. Mikä on julkilausuttu tavoite? Miten tämä toteutuu päivittäisessä työssä?
3. Konsernin tavoitteet? Vienti
4. Myynnin johtamisen prosessit? Seuranta, raportointi, vastuut?
5. Sopimushintaiset tuotteet? Onko PT-kaupassa jo saavutettu saturaatiopiste?
6. Jalosteiden kampanjoiden puuttuminen ilmiönä?
7. Private label -tuotteet ja niiden sopimuksien saamiseen käytettävä panostus?
8. Kuinka paljon on yksittäisten ihmisten varassa? Onko hiljaista/implisiittistä tietoa onnistuttu keräämään säännönmukaisesti?
9. Kuinka paljon muita näkymättömiä prosesseja on?

Haastattelu 9

Talousjohtaja (H8):

1. Tällä hetkellä roolisi hinnoittelussa? Käytännön tason kuvaus työtehtävistä, jotka liittyvät hinnoitteluun osaltasi tällä hetkellä
2. Talouden näkökulma hinnoitteluun? Sekä asiakashinnoittelu että sisäisen, kasvatuksen ja jalostuksen välinen hinnoittelu. Johtamistavat, laskenta, proaktiivisuus, mittarit ja palaute?
3. Kuinka läpinäkyvältä hankintaprosessi tai esimerkiksi sopimushinnoittelu näyttää tällä hetkellä?
4. PL-tuotteiden merkitys jalostustoiminnalle? Käytetäänkö tähän riittävästi resursseja suhteessa tavoitteisiin?
5. Vienti - käytetäänkö riittävästi resursseja suhteessa tavoitteisiin?
6. Kuinka paljon strategisessa työskentelyssä käytetään tällä hetkellä aikaa kokonaisarvo-
ketjun hahmottamiseen?

7. Missä kohtaa arvoketjuja pitäisi olla KPI tai PI mittareita?

Haastattelu 10

Talospäällikkö (H9):

1. Tällä hetkellä roolisi hinnoittelussa? Käytännön tason kuvaus työtehtävistä, jotka liittyvät hinnoitteluun osaltasi tällä hetkellä
2. Talouden näkökulma hinnoitteluun? Sekä asiakashinnoittelu että sisäisen, kasvatuksen ja jalostuksen välinen hinnoittelu. Johtamistavat, laskenta, proaktiivisuus, mittarit ja palaute?
3. Kuinka läpinäkyvältä hankintaprosessi tai esimerkiksi sopimushinnoittelu näyttäytyy tällä hetkellä?
4. PL-tuotteiden merkitys jalostustoiminnalle? Käytetäänkö tähän riittävästi resursseja suhteessa tavoitteisiin?
5. Vienti - käytetäänkö riittävästi resursseja suhteessa tavoitteisiin?
6. Kuinka paljon strategisessa työskentelyssä käytetään tällä hetkellä aikaa kokonaisarvoketjun hahmoittamiseen?
7. Missä kohtaa arvoketjuja pitäisi olla KPI tai PI mittareita?

LIITE C: TUTKIMUKSEN KOLMAS HAASTATTELURUNKO

Lupa haastatteluiden tallentamiseen kysytty jokaiselta haastateltavalta ennen haastattelun alkamista. Haastateltaville lähetetty ennakkomateriaaliksi tiivistetyt versiot luvuista 6.3, 7.1 ja 7.2.

Haastattelukysymykset:

- Mitkä kehitysehdotuksista voisivat toimia käytännössä?
- Minkä kehitysehdotuksien käytännön toteutus saattaisi tuottaa haasteita? Mitä nämä haasteet ovat?
- Mitä kehitysehdotuksista muuttaisit tai mitä kehitysehdotuksia lisäisit?
- Vaikuttavatko kehitysehdotukset kokonaisuudessaan käyttökelpoisilta?

