

Hinnoittelu asiakkuussalkkujen johtamisessa B2B- selluliiketoiminnassa

Asiakaskohtainen hinnoittelu kannattavuuden ajurina

Markkinoinnin
Pro gradu -tutkielma

Laatija:
Juha Saarikoski

Ohjaaja:
Apulaisprofessori, KTT, Harri Terho

8.12.2025.
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Juha Saarikoski

Otsikko: Hinnoittelu asiakkuussalkkujen johtamisessa B2B-selluliiketoiminnassa: Asiakaskohtainen hinnoittelu kannattavuuden ajurina

Ohjaaja: Apulaisprofessori, KTT, Harri Terho

Sivumäärä: 115 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 8.12.2025.

Hinnoittelu on B2B-ympäristössä keskeinen, mutta suhteellisen vähän tutkittu aihe. Hinta on markkinointimixin ainoa elementti, joka toimii tulovirran lähteenä, kun taas muut elementit edustavat kustannuksia ja keskittyvät arvon luomiseen. Silti teollisessa B2B-kontekstissa hinnoittelua on tutkittu vähemmän kuin B2C-markkinoilla, joka voi johtua hinnanmuodostuksen monimutkaisuudesta ja neuvottelujen suuresta roolista yritysten välisessä kaupankäynnissä. Hinta on strateginen tekijä, joka ohjaa neuvotteluja ja vaikuttaa asiakkuuksien taloudelliseen arvoon. Tämä tutkimus vastaa tunnistettuun tutkimusaukkoon yhdistämällä asiakasportfoliojohtamisen ja strategisen hinnoittelun keinot asiakkuuksien kannattavuuden parantamiseksi sekä kehittämällä ratkaisuja, jotka tukevat case-yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta. Hinnoittelun hallinta on siten keskeinen tekijä B2B-yritysten kannattavuuden ja kilpailukyvyn varmistamisessa.

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää case-yritykselle asiakasportfoliojohtamisen malli, joka tukee hinnoittelua ja kannattavuuden sekä kilpailukyvyn parantamista pitkällä aikavälillä teollisessa B2B-selluliiketoiminnan ympäristössä. Tutkimuksessa analysoidaan asiakasportfoliojohtamisen (CPM) avulla salkkukohtaisia kannattavuuksia ja tarkastellaan asiakkuuksien strategisia arvoja yrityksen näkökulmasta katsottuna.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena B2B-selluliiketoiminnassa toimivan case-yrityksen aineistolla, hyödyntäen kustannus- ja asiakasdataa. Aineisto oli määrällistä, jonka avulla asiakaskohtaisia kannattavuuksia voitiin määrittää numeerisesti, mutta analysointi tapahtui laadullisena kuvailuna. Toimintatutkimukselle on ominaista, että voidaan hyödyntää määrällisiä ja laadullisia menetelmiä yhdessä aineiston analysoinnissa. Tulokset osoittavat ja tukevat asiakasportfoliojohtamisen keskeisiä havaintoja asiakkuuksien eri arvoista ja niiden strategisesti erilaisia merkityksiä kohdeyritykselle. Tulokset osoittavat myös, että asiakasportfolion segmentointi salkkukohtaisesti voi tukea kannattavuuden hallintaa.

Aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet hinnoittelua ja asiakasportfolion hallintaa toisistaan riippumattomina teemoina. Hinnoittelua on B2B-kontekstissa tarkasteltu monista näkökulmista, kuten strategisista hinnoittelumalleista ja hinnoitteluvoiman kehittämisestä, kun taas asiakasportfolion hallinta on usein painottunut segmentointiin ja resurssien kohdentamiseen markkinoinnin ja suhdejohtamisen viitekehyksessä. Tämä tutkimus yhdistää nämä kaksi näkökulmaa ja osoittaa, että hinnoittelun logiikka voidaan kytkeä asiakasportfoliojohtamiseen ja hyödyntää strategisena ohjausmekanismina pääomavaltaisella toimialalla, jossa kustannusten hallinta ja kapasiteetin käyttöaste ovat kriittisiä.

Tutkimus tarjoaa lopuksi kehitetyn asiakasportfoliojohtamisen mallin, joka tukee case-yrityksen myyntipanostusten ja hinnoittelun strategista kohdentamista sekä helpottaa asiakkuuksien ja kannattavuuden hallintaa pitkällä aikavälillä.

Avainsanat: Asiakasportfoliojohtaminen, B2B-hinnoittelu, hinnoittelustrategiat, asiakassalkutus, B2B-selluliiketoiminta

SISÄLLYS

1	Johdanto	9
1.1	Tutkimuksen relevanssi ja tutkimusaukko	9
1.2	Tutkimuksen tarkoitus	11
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	Asiakasportfoliojohtaminen B2B-selluliiketoiminnassa	13
2.1	Selluliiketoimialan erityispiirteet	13
2.2	Asiakasportfoliojohtamisen mallit	17
2.3	Asiakasportfoliojohtaminen ja asiakkuuksien arvo	24
3	Hinnoittelu ja hinnoittelustrategiat sekä kannattavuus	32
3.1	Hinnoittelu B2B-liiketoiminnassa	32
3.2	Hinnoittelustrategiat	40
3.3	Hinnoittelu ja kannattavuus	45
4	Tutkimuksen viitekehys	51
5	Tutkimusmenetelmä	53
5.1	Laadullinen toimintatutkimus	53
5.2	Aineiston keruu ja datan analyysi	55
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	56
5.4	Tutkimuksen eettisyys	58
6	Tulokset	59
6.1	Tuotteiden ostoprofiilit	59
6.2	Kumulatiivisen kannattavuuden asiakasportfolioanalyysi (Vuosi 2023)	67
6.2.1	Salkku A – suuren volyymin kannattavat asiakkaat	69
6.2.2	Salkku B – pienen volyymin kannattavat asiakkaat	71
6.2.3	Salkku C – pienen volyymin kannattamattomat asiakkaat	73
6.2.4	Salkku D – suuren volyymin kannattamattomat asiakkaat	74
6.2.5	Yhteenveto asiakassalkkujen kannattavuudesta	76
6.3	Muutos kumulatiivisen kannattavuuden asiakassalkuissa (Vuosi 2023 + 2024)	77
6.3.1	Salkku A – suuren volyymin kannattavat asiakkaat	78
6.3.2	Salkku B – pienen volyymin kannattavat asiakkaat	80

6.3.3	Salkku C – pienen volyymin kannattamattomat asiakkaat	81
6.3.4	Salkku D – suuren volyymin kannattamattomat asiakkaat	83
6.3.5	Yhteenveto asiakassalkkujen kannattavuuden vaihtelusta	85
6.4	Laajennettu Six-Pack portfolioanalyysi	88
6.4.1	Taloudellisen ja ei-taloudellisen arvon määrittäminen asiakkaille	88
6.4.2	Six-Pack-salkutusmallin tulokset	92
6.5	Ehdotettu asiakassalkutusmalli ja strategiat	94
6.5.1	Ehdotettu asiakassalkutusmalli yritykselle	94
6.5.2	Asiakkuuksien määrittäminen eri salkkuihin	97
6.5.3	Strategiat asiakassalkuille	98
6.5.4	Suora hinnoittelustrategia salkuille	101
7	Johtopäätökset ja yhteenveto	104
7.1	Teoreettinen kontribuutio	104
7.2	Liikkeenjohdon kontribuutio	105
7.3	Rajoituksia ja ehdotuksia tulevalle tutkimukselle	107
	Lähteet	108
	Liitteet	116
	Liite 1. Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä	116
	Liite 2. Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä kuvion ideoinnissa	117

KUVIOT

Kuvio 1 PIX-havuselluindeksi. Toimitushinnat Kiinaan. Mukaillen (Fastmarkets 2024)	13
Kuvio 2 Markkinasellun kysyntä maittain vuonna 2022. Mukaillen (Statista 2024)	14
Kuvio 3 Sellun tuotanto vuosina 1961–2022. Mukaillen (Statista 2024)	15
Kuvio 4 Asiakasportfolion hallintamatriisi. Mukaillen (Thakur & Workman 2016, 4098)	20
Kuvio 5 Six-Pack asiakasportfoliomalli. Mukaillen (Ritter & Andersen 2014)	21
Kuvio 6 Fioccan asiakasportfoliomalli. (Mukaillen Fiocca 1982, 55–56)	22
Kuvio 7 Kumulatiivisen absoluuttisen tuoton malli. (Mukaillen Nenonen 2009, 30–31)	23
Kuvio 8 Asiakasportfoliojohtamisen (CPM) pääelementit. Mukaillen (Terho 2008)	24
Kuvio 9 Arvo asiakkaalle ja arvo yritykselle. Mukaillen (Storbacka 2005, 46)	26
Kuvio 10 Asiakassuhteen toiminnot. Mukaillen (Walter ym. 2001, 369)	28
Kuvio 11 Yksinkertaistettu hinnoittelumalli. Mukaillen (Farres 2012, 36)	33
Kuvio 12 Arvon ja hinnan sijainti. Mukaillen (Hallberg & Andersson 2018, 57)	37
Kuvio 13 Perinteinen B2B-hinnoitteluprosessi. Mukaillen (Lancioni 2005, 179)	40
Kuvio 14 Hinnoitteluvoiman edellytykset. Mukaillen (Liozu 2019)	43
Kuvio 15 Yrityksen liikevoittotekijät. Mukaillen (Simon & Fassnacht 2019)	45
Kuvio 16 Hinnoittelun vaikutus kannattavuuteen. Mukaillen (Hinterhuber 2004)	46
Kuvio 17 Viitekehys B2B-hinnoitteluun. Mukaillen (Smith & Woodside 2009, 432)	47
Kuvio 18 Voittojen tai volyymin kasvu? Mukaillen (Simon & Fassnacht 2019, 31)	48
Kuvio 19 Tutkimuksen viitekehys	51
Kuvio 20 Tuotteet tuoteryhmittäin vuonna 2023	60
Kuvio 21 Tuotteet tuoteryhmittäin vuonna 2024	61
Kuvio 22 Tuoteryhmät vuonna 2023	62
Kuvio 23 Tuoteryhmät vuonna 2024	62
Kuvio 24 Tuoteryhmien sisäinen jaottelu vuonna 2023	63
Kuvio 25 Tuotteiden myyntivolyymi vuonna 2023	63
Kuvio 26 Tuoteryhmien sisäinen jaottelu vuonna 2024	64
Kuvio 27 Tuotteiden myyntivolyymi vuonna 2024	64
Kuvio 28 Kumulatiivisien absoluuttisen tuoton malli vuodelta 2023	68
Kuvio 29 Salkku A – suuren volyymin kannattavat asiakkaat	69
Kuvio 30 Salkku A kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2023	70
Kuvio 31 Salkku B – pienen volyymin kannattavat asiakkaat	71
Kuvio 32 Salkku B kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2023	71
Kuvio 33 Salkku C – pienen volyymin kannattamattomat asiakkuudet	73

Kuvio 34 Salkku C kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2023	73
Kuvio 35 Salkku D – suuren volyymin kannattamattomat asiakkaat	75
Kuvio 36 Salkku D kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2023	75
Kuvio 37 Kumulatiivisen absoluuttisen tuoton malli vuodelta 2024	77
Kuvio 38 Salkku A – suuren volyymin kannattavat asiakkaat vuonna 2024	78
Kuvio 39 Salkku A kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2024	79
Kuvio 40 Salkku B – pienen volyymin kannattavuuksia vuonna 2024	80
Kuvio 41 Salkku B kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2024	80
Kuvio 42 Salkku C – pienen volyymin kannattamattomia asiakkuuksia vuonna 2024	81
Kuvio 43 Salkku C kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2024	82
Kuvio 44 Salkku D – suuren volyymin kannattamattomat asiakkuudet vuonna 2024	83
Kuvio 45 Salkku D kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2024	84
Kuvio 46 Taloudellisen voiton osuudet salkuissa	85
Kuvio 47 Six-Pack asiakasportfoliomalli. Mukaillen (Ritter & Andersen 2014, 1007)	88
Kuvio 48 Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomalli	95
Kuvio 49 Hinnoittelustrategioiden viitekehys asiakassalkuille	102

TAULUKOT

Taulukko 1 Asiakasportfoliojohtamisen salkunhallinnan lähestymistapoja	19
Taulukko 2 Vaihtoehtoisia tapoja hinnoitteluun. Mukaillen (Hinterhuber 2008a, 42)	34
Taulukko 3 Kriittisen myynnin analyysi. Mukaillen (Hinterhuber 2024, 256)	49
Taulukko 4 Myydyt tuotteet tuoteryhmittäin (2023 sekä 2024)	62
Taulukko 5 Tuoteryhmittely tuotteittain vuonna 2023 ja 2024	65
Taulukko 6 Asiakkuuksien arvot yritykselle vuonna 2023	69
Taulukko 7 Salkku A asiakkuudet vuodelta 2023.	70
Taulukko 8 Salkku B:n asiakkuuksia vuodelta 2023	72
Taulukko 9 Salkku C asiakkuuksia vuodelta 2023	74
Taulukko 10 Salkku D asiakkuudet vuonna 2023	76
Taulukko 11 Salkkujen taloudellisen voiton osuus vuonna 2023	76
Taulukko 12 Asiakkuuksien arvot yritykselle vuonna 2024.	78
Taulukko 13 Salkku A – suuren volyymin kannattavat asiakkuudet vuonna 2024	79
Taulukko 14 Salkku B – pienen volyymin kannattavia asiakkuuksia vuonna 2024	81
Taulukko 15 Salkku C – pienen volyymin kannattamattomia asiakkuuksia vuonna 2024	83
Taulukko 16 Salkku D – suuren volyymin kannattamattomat asiakkuudet vuonna 2024	84
Taulukko 17 Salkkujen asiakkuudet, myyntivolyymit sekä kokonaistuotannot vuosittain	86

Taulukko 18 Six-Pack asiakasportfoliomallin mukainen asiakkuuksien jaottelu	89
Taulukko 19 Asiakastyypit Six-Pack asiakasportfoliomallin mukaisesti	91
Taulukko 20 Six-Pack-salkutusmallin myyntivolyymit ja kannattavuudet	92
Taulukko 21 Six-Pack-salkutusmallin tuoteryhmät	93
Taulukko 22 Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomallin salkutus.	97
Taulukko 23 Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomallin kannattavuudet	98
Taulukko 24 Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomallin myyntivolyymit	99

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen relevanssi ja tutkimusaukko

Hinnoittelu on yrityksille keskeinen, mutta erityisesti B2B-ympäristössä haastava johtamiskysymys, sillä päätöksenteko on monimutkaista ja siihen vaikuttavat useat asiat. Käytännön haaste tiivistyy kysymykseen; Kuinka kannattavuutta voidaan parantaa hinnoittelun avulla ilman merkittäviä lisäresursseja? (McKinsey & Company 2023, 10–11.) Hinnoittelun ja kannattavuuden välinen yhteys korostuu asiakasportfolion hallinnassa, sillä yrityksen tulos ei määräydy pelkästään yksittäisten tuotteiden tai palveluiden hinnoista, vaan siitä, miten eri asiakassegmenttejä palvellaan ja millaisia resursseja niihin kohdistetaan (Oliva 2022; Anderson & Wynstra 2010, 30; Thakur & Workman 2016). Hinnoittelussa painottuvat tyypillisesti liikevaihto ja kustannukset, kun taas asiakkuuksien arvo jää vähemmälle huomiolle (Hutt & Speh 2013, 240–241), vaikka se on markkinointikäytännön ytimessä (Oliva 2022, 17).

Hinnoittelu vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen, mutta se on usein aliarvostettu osa liiketoimintastrategiaa (Hutt & Speh 2013, 240–241; Hinterhuber 2008b, 41; Johnston & Cortez 2018, 36–37). B2B-markkinoilla asiakkaat arvioivat hintaa suhteessa arvoon, laatuun, palveluihin ja suhdehyötyihin, joten liiketoimintasuhteen arvoa ei voi selittää pelkästään hinnan ja laadun suhteella (Ulaga & Eggert 2006, 3). Kilpailukyvyn kannalta kriittisiä ovat myös tuotevariaatiot, asiakaspalvelu, brändäys ja suhdevaikutukset (Dhurkari 2022, 5; Oliva 2022, 17). Markkinoinnin ja myynnin vastuulla on hinnoitella tarjontansa niin, että se saa oikeudenmukaisen tuoton tuottamastaan arvosta (Anderson & Wynstra 2010, 30), koska asiakasarvo määrittyy aina suhteessa seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon nähden (Anderson ym. 2006, 95; Oliva 2022, 17).

Warren Buffettin¹ mukaan hinnoitteluvoima on vahvan liiketoiminnan tunnusmerkki. Jos yritys voi nostaa hintoja menettämättä asiakkaita, sen asema on vahva. Starbucksin toimitusjohtaja Howard Schultz² puolestaan korostaa, ettei alennusmyynti ole kestävä strategia, sillä pelkkä kustannusten leikkaaminen ei johda vaurauteen (Liozu 2019, 117–118; Simon & Fassnacht 2019, 23). Tämä

¹ Alkuperäinen sitaatti <https://www.businessinsider.com/warren-buffett-pricing-power-beats-good-management-berkshire-hathaway-2011-2>

² Alkuperäinen sitaatti <https://www.inc.com/magazine/20110401/howard-schultz-on-how-to-lead-a-turnaround.html>

korostaa hinnoittelun merkitystä, mutta B2B-sektorilla Buffetin mainitsema 10 % hinnankorotus on usein vaikea toteuttaa hintaherkkyiden vuoksi. Hinnoittelu on kuitenkin keskeisin tekijä, sillä pienetkin muutokset hinnassa vaikuttavat suoraan yrityksen kannattavuuteen. Hinta-asemaa voidaan vahvistaa erityisesti kolmella tavalla: optimoimalla kustannusrakenne, hallitsemalla myynnin volyymiä ja ennen kaikkea hyödyntämällä hinnoittelua yhdessä lisäarvoa tuottavien ratkaisujen kanssa, kuten tekninen tuki, innovaatiot, palvelut ja suhdehyödyt. (Huth & Speh 2013; Sinclair 2019, 12.)

Tutkimuskentässä hinnoittelua on tarkasteltu markkinoinnin piirissä, mutta B2B-ympäristössä ilmiö on saanut vähemmän huomiota (Dhurkari 2022, 4; Thrane ym. 2019, 8). Suurin osa hinnoittelututkimuksesta keskittyy edelleen B2C-kontekstiin (Zhang ym. 2014, 22; Venkataraman & Petersen 2022, 266), joka voi johtua osin B2B-hinnoittelun kompleksisuudesta ja vaikeudesta soveltaa asiakasarvoa hinnoittelussa (Hinterhuber 2004, 765). Teollisuudessa hinnoittelu nähdään yhä useammin kannattavuuden keskeisenä vipuna (Elmaghraby ym. 2012, 607; Hinterhuber & Liozu 2018a, 9), mutta nopeasti muuttuvat kustannukset ja markkinaolosuhteet, kuten raaka-aineiden hintojen arvaamattomuus, tekevät kannattavuuden hallinnasta haastavaa (Smith & Woodside 2009, 430)

Tässä kontekstissa nousee esiin kysymys: voivatko asiakasportfoliojohtaminen (CPM³) ja hinnoittelustrategiat yhdessä tarjota ratkaisuja kompleksiseen ja muuttuvaan markkinaympäristöön, missä asiakasarvon ymmärtäminen on keskeistä? Asiakassuhteiden arvon tunnistaminen mahdollistaa asiakasportfolion rakentamisen, joka tukee strategista päätöksentekoa. (Thakur & Workman 2016, 4095; Keränen ym. 2023b, 60.) Keränen & Jalkala (2014, 81) korostavat, että asiakkaat arvostavat eri ominaisuuksia eri tilanteissa, ja yrityksen on hallittava tätä arvoa ajan myötä. Tutkimusta siitä, miksi B2B-asiakkaat valitsevat arvokkaampia mutta kalliimpia vaihtoehtoja, on kuitenkin vähän (Anderson & Wynstra 2010, 30). Hinnoittelun muutokset kuitenkin vaikuttavat suoraan asiakassuhteisiin, kannattavuuteen ja markkinaosuuteen (Jahromi ym. 2014, 1258). Asiakasportfoliomallit tarjoavat lupaavan välineen arvioida asiakkuuksien arvoa ja kohdentaa hinnoittelustrategiat segmenttikohtaisesti (Anderson ym. 2006; Nagle & Müller 2018; Oliva 2022). Nagle & Müller (2018, 26–28) korostavat, että hinnoittelustrategian tulee perustua asiakkaan kokemaan arvoon sen sijaan, että se nojaisi pelkästään kustannuksiin tai kilpailijoiden hintoihin. Tätä näkemystä täydentää Hinterhuberin ym. (2021, 14) havainto, jonka mukaan asiakkuuksien arvon

³ Eng. Customer portfolio management

korostaminen ennen hinnan määrittämistä voi muuttaa myyjän ja asiakkaan suhteen yhteistyöhön perustuvaksi, joka vahvistaa luottamusta ja hyödyttää koko arvoketjua (Lancioni 2005, 179). Käytännössä tämä on kuitenkin haastavaa, sillä teollisuusmarkkinoilla hinta toimii yleensä keskeisimpänä ostamisen ja myymisen elementtinä (Elmaghraby ym. 2012, 607). Tämä korostaa tarvetta yhdistää hinnoittelu ja asiakasportfolion hallinta, jotta yritys voi tasapainottaa hinnan merkityksen ja asiakasarvon hyödyntämisen kannattavuuden kehittämiseksi.

Terho (2008, 13–14; 2009, 375) korostaa, että yrityksillä on rajalliset resurssit asiakaskohtaisesti, joten asiakkuuksia tulisi hoitaa asiakasportfolioiden kautta pitkän aikavälin kannattavuus huomioiden. Asiakkuuksien arvo ja hinnoittelu rakentuvat eri tekijöistä, ja asiakasportfoliojohtaminen tarjoaa tasapainoisemman näkemyksen asiakkuuksista eri hinnoittelutasoilla. Johnsonin & Selnesin (2004, 1–2) näkemys on, että eri asiakassuhteisiin liittyy erilaisia kannattavuusulottuvuuksia, ja siksi markkinointi- ja hinnoittelustrategian tulisi kattaa koko asiakaskunta. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään empiirisesti, mitkä asiat vaikuttavat case-yrityksen kannattavuuteen hinnoittelun kautta sekä tarkastellaan asiakasportfoliojohtamisen avulla asiakkuuksien arvoja yrityksen näkökulmasta katsottuna.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää asiakasportfoliojohtamisen malli, joka tukee B2B-selluliiketoiminnan case-yrityksen asiakaskannan strategista johtamista ja kannattavuuden parantamista. Tarkoitus ratkaistaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Miten asiakasportfoliojohtamisen malleja voidaan hyödyntää asiakaskannan arvon ymmärtämisessä taloudellisten ja strategisten tekijöiden näkökulmasta B2B-selluliiketoiminnassa?
2. Millä tavoin hinnoittelu kytkeytyy asiakasportfoliojohtamiseen B2B-selluliiketoiminnassa?
3. Millaisia strategioita voidaan muodostaa eri asiakassalkuille yrityksen kannattavuuden kehittämiseksi?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäinen osa koostuu johdannosta ja tutkimuksen tarkoituksesta sekä rakenteesta. *Toisessa osiossa* syvennyttään yrityksen näkökulmasta asiakkuuksien arvoon asiakasportfoliojohtamisen kautta. Jatkuvasti muuttuva markkinatilanne, johon liittyvät myös erilaiset maailmanlaajuiset kriisit, nostavat tarpeen tiivistää arvoketjun toimijoiden välisiä yhteyksiä, jotta asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin voidaan vastata nopeammin sekä joustavammin. Tavoitteena on rakentaa liikekumppaneiden välille yksilöllisiä ja pitkäaikaisia suhteita, jotka turvaavat kilpailuedun kaikille kumppaneille. (Lostakova & Pecinova 2014, 564–565.) Kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi yritykset tarvitsevat näkemystä asiakkaistaan (Thakur & Workman 2016, 4095; Keränen ym. 2023b). Osiossa havainnollistetaan miten yritys voi toteuttaa asiakkaiden jaottelulla järkevämpää resurssien käyttöä ja yksityiskohtaista asiakkuuksien hallinnointia asiakasportfoliojohtamisen avulla, jolloin ymmärretään eri asiakkuuksien arvoja.

Kolmannessa osiossa keskitytään hinnoitteluun ja hinnoittelustrategioihin, joiden avulla syvennyttään markkinoinnin parissa tunnettuun markkinointimixin yhteen osa-alueeseen eli hintaan. Markkinointimix sisältää 4 P:tä (Kotler ym. 2017, 49–50): kolme ensimmäistä P:tä tuote (product), markkinointiviestintä eli myynninedistäminen (promotion) ja paikka (tai jakelukanavat) (place) auttavat yritystä luomaan arvoa, mutta neljäs elementti eli hinta (price) toimii tulovirran lähteenä (Venkataraman & Petersen 2022, 266; Brennan ym. 2007, 207). Useasti B2B-liiketoiminnassa ei ole julkisia- tai listahintoja, vaan ostajat ottavat yhteyttä myyjiin ja myyjät kertovat hinnan asiakaskohtaisesti. (Elmaghraby ym. 2012, 609.) Osiossa havainnollistetaan miten muutokset nettomyyntihinnoissa johtavat huomattavasti suurempiin kannattavuuden parannuksiin kuin vastaavat muutokset muissa operatiivisissa johtamisvälineissä, kuten kustannusten alentamisessa. Teollisuusmarkkinoilla hinnoittelu voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: kustannusperusteiseen, kilpailuperusteiseen ja arvoperusteiseen hinnoitteluun. (Liozu & Hinterhuber 2012, 28.)

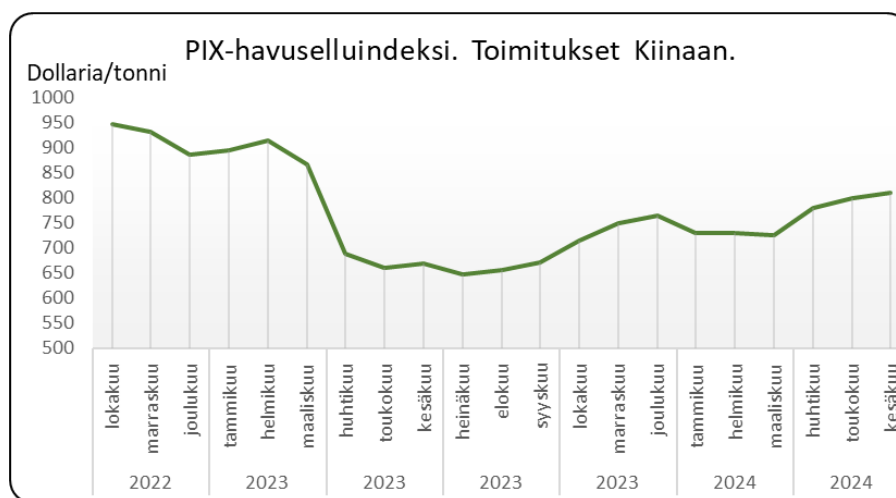
Neljäs osio koostuu tutkimuksen viitekehyksestä, jossa tuodaan tutkimuksen tärkeimmät pääkohdat ja käsitteet esille. *Viidennessä osiossa* kerrotaan tutkimuksen menetelmistä ja esitellään case-yritys. *Kuudennessa osiossa* esitetään tutkimuksen tulokset yrityksen dataan pohjautuen: analysoidaan tuotteet, asiakasportfoliomallien avulla asiakkuuksien arvot ja kannattavuudet sekä määritetään hinnoittelustrategiat ja ehdotukset niiden hyödyntämiseksi. *Seitsemäs osio* koostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä, joissa tuodaan esille tutkimuksen teoreettinen kontribuutio, liikkeenjohdon kontribuutio sekä rajoituksia ja ehdotuksia tulevalle tutkimukselle.

2 Asiakasportfoliojohtaminen B2B-selluliiketoiminnassa

2.1 Selluliiketoimialan erityispiirteet

B2B-selluliiketoiminta rakentuu arvoketjun logiikalle, jossa yritysten tarjoamat puolivalmisteet ja palvelut muodostavat perustan kuluttajamarkkinoille päätyville tuotteille. Ennen kuin yksittäinen kuluttaja tekee ostopäätöksen, on taustalla jo tapahtunut useita B2B-liiketoiminnan vaiheita. Näin ollen B2B-markkinoinnin erityispiirteenä korostuu johdetun kysynnän hallinta. Loppukäyttäjien tarpeet heijastuvat koko arvoketjuun ja määrittävät raaka-aineiden sekä puolivalmisteiden kysyntää. (Farrés 2018, 159; Oliva 2022, 15.) Esimerkiksi vaippojen kysyntä ei synny itsenäisesti, vaan se perustuu syntyvyyden kaltaisiin demografisiin tekijöihin, jotka ohjaavat koko tuotantoketjun toimintaa.

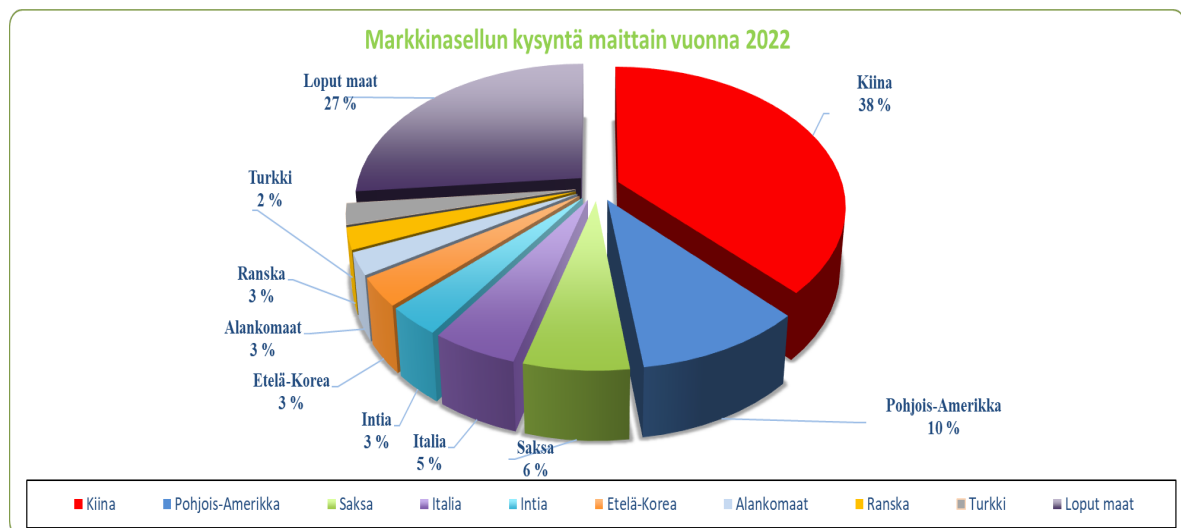
Sellu on keskeinen esimerkki tällaisesta puolivalmisteesta. Se jalostetaan B2B-asiakkaiden toimesta moniin käyttötarkoituksiin, ja osa tuotannosta myydään markkinaselluna avoimilla markkinoilla (Koponen 2024). Sellun kysyntä ja hinta heijastavat talouden suhdanteita. Talouskasvun myötä hinnat nousevat, kun taas laskusuhdanteet ja globaalit kriisit luovat laskupaineita. (Sampaio 2024; Viitanen ym. 2024, 16–17; Koponen 2024.) Hintaseurannasta käy ilmi, että sellun markkinahinta voi vaihdella jyrkästi ja nopeasti, joka korostaa arvoketjun herkkyyttä makrotalouden muutoksille (Koponen 2024). PIX-havuselluhintaindeksin (NBSK⁴) kehitys vuosina 2022–2024 havainnollistaa tätä dynamiikkaa Kiinan markkinoilla (kuvio 1).



Kuvio 1 PIX-havuselluindeksi. Toimitushinnat Kiinaan. Mukailten (Fastmarkets 2024)

⁴ Pohjoinen valkaistu havusellu. Engl. Northern bleached softwood kraft

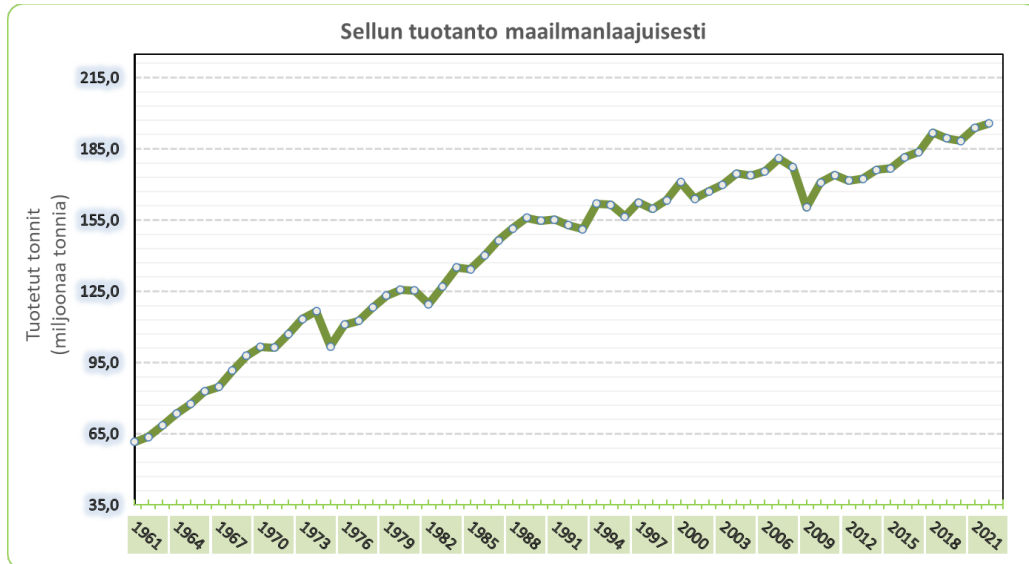
Sellun hinta vaihtelee maanosien välillä ja sellulaadun mukaan. Sellun hintojen lasku tai nousu johtuu kysynnän ja tarjonnan muutoksista (Koponen 2024; Metsägroup 2023, 20–22), johon vaikuttavat useat tekijät. Tekijöitä ovat muun muassa: tuotantokapasiteetin muutokset, kuten uusien tehtaiden käyttöönotto tai olemassa olevien sulkeminen, erilaiset logistiset rajoitteet ja kustannukset, tuotannonrajoitukset ja -häiriöt, energian hinta sekä muutokset kuluttajien käyttäytymisessä tai teollisessa kysynnässä. (Sampaio 2024; Viitanen ym. 2024, 16–17; Koponen 2024.) Esimerkiksi sellun kysynnän kasvu Kiinassa, johtaa sellun markkinahintojen nousuun, koska Kiina käyttää tuotetusta markkinasellusta maailmanlaajuisesti melkein puolet (44 %, vuonna 2023) (Statista 2024). Kiinassa yrityksille on ominaista ostaa varasto täyteen sellua silloin, kun se on halpaa ja rajoittaa ostojaan kalliimpien hintojen aikana (Sampaio 2024; Viitanen ym. 2024, 16–17; Koponen 2024). Ohessa on kuvio (2), josta ilmenee markkinasellun globaali kysyntä maailmanlaajuisesti vuonna 2022.



Kuvio 2 Markkinasellun kysyntä maittain vuonna 2022. Mukaillen (Statista 2024)

Markkinasellun kysyntä keskittyy pääsääntöisesti Kiinaan ja Euroopan suurimpiin maihin, myös Pohjois-Amerikassa on kohtalaisesti kysyntää. Noin neljännes kysynnästä jakaantuu loppujen maiden kesken maailmanlaajuisesti, joita kuviossa ei ole eritelty. (Statista 2024.) Tuotetun sellun määrän kasvu Kiinassa voi lisätä globaalia sellumarkkinan heilahtelua, mutta Kiinalla on rajalliset mahdollisuudet lisätä omaa tuotantoaan. Suomailaistoimijoille selluliiketoiminnassa suojaa tuovat hyvät asiakassuhteet ja laadukkaat tuotteet. (Honkanen 2021.) Tiukemmat päästö- ja jätehuoltomääräykset voivat nostaa sellun tuotantokustannuksia, jotka vaikuttavat markkinasellun hintoihin. Luonnonkatastrofit, kuten metsäpalot ja hurrikaanit, ja monet muut ympäristötekijät voivat häiritä sellun raaka-aineen eli puutavaran tarjontaa, joka johtaa korkeampiin hintoihin. Lisäksi kilpailu luonnonvaroista voi vaikuttaa sellun tuotannon raaka-aineiden saatavuuteen. Näiden yllä

mainittujen tekijöiden ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää selluliiketoiminnan monimutkaisuuden havainnollistamisessa. (Sampaio 2024; Viitanen ym. 2024, 16–17; Koponen 2024.) Sellun tuotanto on kasvanut maailmanlaajuisesti vuodesta 1961 lähtien aina vuoteen 2021 asti, mutta notkahduksia mahtuu matkan varrelle (kuvio 3).



Kuvio 3 Sellun tuotanto vuosina 1961–2022. Mukaillen (Statista 2024)

Esimerkiksi notkahdus tuotetuissa tonneissa on tapahtunut finanssikriisin⁵ aikaan vuosien 2007–2009 välillä. Markkinasellun osuus kaikesta sellun tuotannosta on ollut vuonna 2022 kuusikymmentäyhdeksän miljoonaa tonnia. (Statista 2024.) Sellun tuotannon oletetaan kasvavan noin 1–3 prosenttia vuosittain aina vuoteen 2035 asti. Arviot vaihtelevat hieman eri lähteiden mukaan, mutta sellun tuotannon kasvusta ollaan yhtä mieltä. Tähän vaikuttavat globaalit trendit, kuten fossiilisten raaka-aineiden korvaaminen sellusta valmistetuilla tuotteilla, elintason nousu kehittyvissä maissa, verkkokaupan kasvu sekä hygieniatuotteet, joissa käytetään sellua raaka-aineena. (Metsägroup 2023.) Markkinasellun käyttökohteita on monia. Pääsääntöisesti ne jakautuvat pehmopapereihin, pakkaamiseen, paino- ja kirjoituspapereihin sekä erikoistuotteisiin, johon myös revinnäissellu voidaan laskea. (Statista 2024.) Markkinasellun käyttökohteet ovat lähtökohtaisesti spot-markkinoille myytävää raaka-ainetta. B2B-spotmarkkina⁶ on viime vuosikymmeninä noussut innovaatio, jossa myydään hyödykkeitä. Likviditeettien kasvaessa spot-markkinoilla käytävä kauppa on toimitusketjun hallinnan kannalta tärkeää. Hyödykkeillä ja palveluilla, kuten sellulla,

⁵ <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/b9702211-2730-47cf-ac70-368355eaac09>

⁶ B2B-spotmarkkina tarkoittaa yritysten välistä B2B-markkinapaikkaa, jossa tuotteita tai raaka-aineita ostetaan ja myydään välittömällä toimituksella ja maksulla nykyiseen markkinahintaan. Xing ym. (2012) Optimal ordering and pricing strategies in the presence of a B2B spot market. *European Journal of Operational Research*, 221(1), 87–98.

puolijohteilla, logistiikkapalveluilla, muoveilla, sähköllä, metalleilla ja maataloustuotteilla käydään kauppaa spot-markkinoilla. Pääomavaltaisilla aloilla toimivien yritysten on myytävä suurin osa tuotannostaan tai kapasiteetistaan sopimusten kautta etukäteen. (Xing ym. 2014, 699–700.) Selluliiketoiminta on pääomaintensiivistä, joka tarkoittaa, että tuotot pitää olla sellaisella tasolla, jolla liiketoimintaa voidaan kehittää ja mahdollistaa investoinnit pitkällä tähtäimellä. Kannattavuus voi kärsiä esimerkiksi raaka-aineen eli puun korkean hinnan takia, joka ei sovellu pääomavaltaiselle alalle. (Ylä-Anttila 2024.) Spot-markkinoilla kysyntää ja tarjontaa voidaan helpommin hienosäätää. Spot-markkinatransaktiot altistavat osallistujat hinnan vaihteluille, eikä toimitusketjun jäsenten voittoja tai kustannuksia voida vahvistaa etukäteen. (Xing ym. 2014, 699–700.)

Hyödyke eli raaka-aine valtaisilla toimialoilla on tyypillistä pyrkiä siirtymään eteenpäin arvoketjussa, toisin sanoen löytää sellaista liiketoimintaa, jossa jalostusaste on korkea. Tästä esimerkkinä ovat tuotteet, joita ei ole markkinoilla paljon saatavilla. Esimerkiksi yritys voi panostaa liiketoimintaan, jossa on hinnoitteluvoimaa ja isompi osa markkinaosuudesta sekä pyrkiä vähentämään osuutta bulkkituotteiden myynissä. Arvon lisäys jalostusastetta eli jalostusarvoa kasvattamalla yritys parantaa kannattavuutta. (Storbacka 2005, 95–96.) Spot-markkinat auttavat tuotantoketjun alkupään yrityksiä myymään tehokkaasti tuotantoaan ja käyttämään kapasiteettiaan. Vastaavasti jatkojalostusyritys voi mukauttaa inventaarionsa spot-markkinoilla kysyntätiedon mukaan. Tällöin hinnoittelu- ja määräpäätökset pitää sopeuttaa liiketoimintaympäristöön. (Xing ym. 2014, 700.)

Arendin (2024) mukaan ihmisten väliset suhteet ja vastuullisuus ovat keskeisiä tekijöitä selluliiketoiminnassa, vaikka siinä on tapahtunut paljon muutoksia toimintaympäristön muututtua monimutkaisemmaksi. Tällaiset suhteet mahdollistavat tiedon jakamisen ja yhteistyön arvonluontiprosessissa. Siksi yhteistyökumppaneiden välisille suhteille on usein ominaista lähentyminen, jolloin se on vastakohtaista perinteiselle spot-markkinalle. Pyrkimys kehittää yritysten välisiä suhteita ja keskinäisen riippuvuuden kasvua on nykyisen yritysmaailman ominaispiirteitä. (Lostakova & Pecinova 2014, 565.) Päätoimittajan asema tuo toimittajille merkittäviä etuja. Esimerkiksi päätoimittajat saavat tyypillisesti huomattavasti suuremman osuuden asiakkaan liiketoiminnasta kuin muut toimittajat. Päätoimittajan asema voi myös suojata yritystä kilpailulta, ainakin lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi asiakkaat työskentelevät päätoimittajien kanssa ratkaistakseen laatuongelmia yhdessä. Samoin päätoimittajille annetaan mahdollisuus mukauttaa hintoja ajan myötä kilpailun mukaisiksi. Päätoimittajat ovat myös paremmassa asemassa kilpailemaan uudesta liiketoiminnasta, koska ovat tyypillisesti mukana jo varhaisessa vaiheessa uusien tuotteiden kehittämisessä. (Ulaga & Eggert 2006, 130.)

2.2 Asiakasportfoliojohtamisen mallit

Monet yritykset ovat ottaneet käyttöönsä asiakkuudenhallintaan (CRM⁷) prosessi- ja teknologiapohjaisen työkalun, joka mahdollistaa yrityksen ja asiakkaan välisten suhteiden kehittymisen. CRM-työkalut tukevat yrityksen ja asiakkaan välisten suhteiden kehittymistä sekä tarjoavat strategisia etuja, kuten asiakastytyvyyden ja -uskollisuuden parantamista. Ne mahdollistavat asiakasarvon kasvattamisen ja tarpeiden tehokkaamman täyttämisen. (Krasnikov ym. 2009, 61.) CRM on tunnustettu kilpailumenestyksen avaintekijäksi verkottuneissa ja dynaamisissa liiketoimintaympäristöissä (Terho & Halinen 2007, 720), mutta sen strateginen arvo voi jäädä rajalliseksi, jos se ei lisää uskollisuutta, kassavirtaa tai voittoja riittävästi (Krasnikov ym. 2009, 61). Lyhyen aikavälin arvonlaskentaan perustuvat mallit suosivat uskollisia asiakkaita lähtötason asiakkaiden kustannuksella (McAlister & Sinha 2021, 584), joka on perusteltua, sillä uskolliset asiakkaat tekevät yleensä suurempia ja tiheämpiä ostoja, mikä tekee heidän menettämisestään epätoivottavaa (Jahromi ym. 2014, 1258).

Etenkin CRM-työkalujen yleistymisen myötä, monet tutkijat ja yritykset ovat todenneet, että yrityksen kasvun, kannattavuuden ja osakkeenomistajien arvon hallitsemiseksi painopisteen pitäisi siirtyä muutamasta lähimmästä suhteesta laajempaan johdon näkökulmaan, jossa otetaan huomioon yrityksen kaikki asiakkuudet ja asiakastyypit. (Terho 2008, 375; Terho & Halinen 2007, 720–721.) Thakurin & Workmanin (2016, 4096) mukaan asiakkuudet ovat segmentoitava eri kategorioihin, jolloin segmentoinnin avulla, voidaan luoda mahdollisuuksia operatiivisemmalle markkinointistrategialle. Markkinointikirjallisuuden mukaan kannattavana markkinointistrategiana yritysten tulee keskittyä luomaan pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiinsa ottamalla käyttöön asiakkaiden säilyttämiseen liittyvät lähestymistavat, sen sijaan, että pyritään hankkimaan uusia asiakkaita. Tämän strategian omaksumalla yritykset voivat hyötyä alhaisemmista palvelukustannuksista yhdistettynä korkeampiin tuottoihin. (Jahromi ym. 2014, 1265.) Asiakkuuksien salkutus asiakasportfoliojohtamisen (CPM) avulla on tehokas analyttinen työkalu markkinointistrategian kehittämiseen (Storbacka 2005). Terhon (2009, 381) mukaan asiakasportfoliojohtamisen hallinta ei ole vain erillinen markkinointityökalu, vaan se kytkeytyy myös muihin markkinoinnin johtopäätöksiin, asiakkuudenhallintaan sekä yrityksen muihin osa-alueisiin, kuten kirjanpitoon, myyntiin, tarjonnan kehittämiseen, toimittajahallintaan ja tuotekehitykseen.

⁷ Engl. Customer relationship management

Asiakasportfoliojohtamisen asiakassalkkumalleja on kehitetty 1980-luvun jälkeen, jotka keskittyvät asiakassuhteiden analysointiin ja asiakasportfolion hallintaan (Eng 2004, 49–53). Portfolioajattelun alkulähde on vuodessa 1952, jolloin Harry Markowitz esitti portfolioteoriansa osakesijoitusten järjestelyä varten. Tavoitteena oli rakentaa omaisuussalkkuja, jotka optimoivat riskin ja tuoton välisen suhteen. Yksi teorian pääajatuksista on, että sijoittajien tulisi harkita hyödykkeen ominaisuuksien (riskin ja tuoton) lisäksi myös sen suhteita kaikkiin muihin salkun omaisuuseriin. Tällöin salkuissa pääomalle on mahdollista saada pitkällä aikavälillä hyvä riski-tuottosuhte. (Terho 2008, 41; Viviani ym. 2023, 142–143; Storbacka 2005, 66.)

Asiakkaiden segmentointi auttaa yrityksiä luomaan asiakasarvoa lisäämällä voittoja ja vähentäen toimintakustannuksia. Tällöin yritys voi allokoita niukat resurssinsa ja maksimoida voittoja. (Viviani ym. 2023, 140.) Asiakasportfoliojohtamisessa on huomioitava muodostettaessa asiakkuussalkkuja, että ne eivät ole kuitenkaan sama asia kuin segmentointi. Segmentoinnissa ryhmitellään asiakkaat kokonaisuuksiksi, niiden samankaltaisten tarpeiden mukaan. Segmentoinnissa otetaan huomioon myös, miten yritys tuottaa arvoa asiakkaalle, kun taas asiakkuussalkkuja muodostettaessa vain se miten asiakkuus hyödyttää ja tuottaa arvoa yritykselle. Asiakkuussalkkujen muodostaminen ja segmentointi ei kuitenkaan poissulje toisiaan. (Storbacka 2005, 67.) Terhon (2008, 41) mukaan asiakassalkunhoidolle ei ole selkeää, yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Erilaisia portfoliomalleja on kuitenkin ehdotettu strategisiksi välineiksi monimutkaisuuden ja suurten yritysten kohtaaman heterogeenisuuden hallintaan. Portfoliojohtamisen salkunhallinnan lähestymistapoja on kehitetty ja sovellettu erilaisiin yrityksen tarkoituksiin, kuten tietotekniikkaprojekteihin, tuoteportfolioihin, strategiin portfoliosalkkuihin sekä brändien ja tuotteiden hallintaan. Mutta nouseva kiinnostuksen aihe on ollut rakentaa tehokkaampaa ja toimivampaa asiakkuudenhallintaa, jossa yritykset keskittyvät sen tärkeimpään voimavaraan eli asiakkaisiin. (Thakur & Workman 2016, 4097; Homburg ym. 2009, 70.) Kaikki asiakasportfolion johtamismallit aloitetaan asiakastyypien tunnistamisella. Asiakkaiden ryhmittely asiakkuuksien tyyppien mukaan tulisi tehdä tavalla, joka on yhdenmukainen liiketoimintastrategian kanssa, koska se parantaa markkinointimenojen tehokkuutta ja auttaa johtajia tekemään harkittuja päätöksiä. (McAlister & Sinha 2021, 587.)

Asiakasportfoliojohtamisen mallit muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden, sillä niitä voidaan soveltaa eri näkökulmista ja tasoilla, hyödyntäen erilaisia tekijöitä ja portfoliokomponenttien yhdistelmiä yrityksen tavoitteiden mukaan (Terho 2009, 376–377). Asiakasportfoliojohtamisen mallit perustuvat asiakkuuksien arvon määrittämiseen, eli siihen, mitä hyötyä ne tuottavat yritykselle (Walter 2001, 366), jolloin yrityksen pitää sopeuttaa asiakassuhteiden hallinta asiakkuuksien arvon

mukaan (Johnson & Selnes 2004, 1–2). Oheisessa taulukossa (1) on tämän tutkimuksen kannalta erilaisia keskeisiä asiakasportfoliojohtamisen malleja (CPM). Uudemmat mallit perustuvat tai pohjautuvat suurelta osin aikaisemmin tehtyihin malleihin.

Taulukko 1 Asiakasportfoliojohtamisen salkunhallinnan lähestymistapoja

1982	<i>Fiocca Renato</i>	Fioccan asiakasportfoliomalli (Fiocca's Account Portfolio Model)	Kaksivaiheinen asiakassalkun analyysimenetelmä, jossa asiakkuuksia arvioidaan ja keskeisille asiakkaille rakennetaan kaksidimensioinen matriisi. Asiakkuuden strateginen merkitys vs. hallinnan vaikeus.
1997	<i>Storbacka Kaj</i>	Asiakassuhteen kannattavuusmatriisi (Customer Relationship Profitability Matrix)	Asiakassuhteen kannattavuus vs. suhteen syvyys. Korostaa asiakassuhteen kehittämisen mahdollisuuksia.
2002	<i>Zolkiewski & Turnbull</i>	Asiakasarvo-palvelukustannusmatriisi (Customer Portfolio Matrix)	Asiakkaiden luokittelu sen mukaan, kuinka paljon arvoa ne tuottavat ja kuinka paljon niiden palvelu maksaa. Arvo vs. kustannukset.
2005	<i>Rajagopal & Sanchez</i>	Neuvotteluvoima-Kannattavuus-matriisi (Strategic Customer Relationship Matrix)	Asiakasportfolion hallinta ja asiakassuhteiden johtamisen strateginen kokonaisuus, jossa otetaan huomioon asiakkaan kannattavuus, vaikutusvalta ja suhteen kehittypotentiaali.
2009	<i>Nenonen Sivi</i>	Kumulatiivisen absoluuttisen tuoton malli (Cumulative Absolute Return Model)	Asiakasportfoliojohtamisen työkalu, jonka tarkoituksena on mitata ja visualisoida yksittäisen asiakassuhteen kokonaishyötyä yritykselle ajan kuluessa. Malli ottaa huomioon asiakassuhteesta kertyneet taloudelliset, strategiset sekä operatiiviset hyödyt.
2009	<i>Nenonen Sivi</i>	Suhteellisen tuoton, volatiiliteetin ja volyymin malli (Relative Return-Volatility-Volume)	Malli tukee asiakassegmentointia esimerkiksi matalan riskin tai korkean tuoton ryhmiin sekä korkean volyymin, mutta epävakaiden asiakkaiden ryhmiin. Tukee strategista päätöksentekoa asiakasportfolion hallinnassa: mihin asiakkuuksiin investoidaan, mitä kehitetään ja mitä rationalisoidaan.
2009	<i>Krasnikov, Jayachandran & Kumar</i>	Asiakasportfoliojohtaminen (Customer Portfolio Management (CPM))	Asiakkaiden tai asiakassegmenttien luokittelu nykyisen ja tulevan arvon mukaan.
2014	<i>Ritter & Andersen</i>	Kolmiulotteinen asiakasportfoliomalli (Six-Pack Relationship Portfolio Model)	Luokittelu, jolla hallitaan asiakassuhteita kolmen keskeisen ulottuvuuden perusteella: kannattavuus, sitoutuneisuus ja kasvupotentiaali. Tavoitteena on tunnistaa arvokkaimmat asiakkuudet. Kohdistaa kehitystoimet oikein sekä optimoida resurssien käyttö asiakkuudenhallinnassa.
2016	<i>Thakur & Workman</i>	Asiakasportfolion hallintamatriisi (CPM Matrix)	CPM-matriisi tukee asiakkuudenhallintaa auttamalla yritystä parantamaan kannattavuutta ja tehostamaan resurssien käyttöä asiakaskannan palvelemisessa.
2021	<i>McAlister & Sinha</i>	Asiakasportfoliojohtamisen hallintamalli (Customer Portfolio Management)	Asiakasportfolion hallintamalli (CPM) on strateginen lähestymistapa, jossa yritys hallitsee ja optimoi asiakaskantaa pitkällä aikavälillä. Perusidea on tasapainottaa asiakasportfoliota, jotta yritys houkuttelee ja säilyttää asiakastyyppejä, jotka tukevat sen kannattavuutta ja kasvua.

Asiakkaan arvo voidaan määrittää eri tavoin asiakasportfoliojohtamisen avulla, joka eroaa asiakkuudenhallinnasta (CRM) siinä, että se keskittyy rajattuun joukkoon yritykselle strategisesti merkittäviä asiakastyyppejä, kun taas CRM tarkastelee asiakkuuksia operatiivisesti yksilötasolla (McAlister & Sinha 2021, 584–585). Asiakasportfoliojohtamisen tavoitteena on luoda syvälinen ymmärrys asiakkaiden rooleista ja tuottaa pitkällä aikavälillä arvoa polttopisteyritykselle, mutta asiakassuhteita ei voida hoitaa ainoastaan yrityksen saamien hyötyjen näkökulmasta (Terho 2008, 31). Asiakkuuden arvo voidaan nähdä hyötyjen ja uhrausten välisenä vaihtokauppana (Walter ym. 2001, 366).

Kirjallisuudessa asiakasportfoliojohtamisen mallit esitetään usein matriisityyppisinä työkaluina, jotka analysoivat asiakkuuksien arvoa yritykselle (Terho 2008, 46–47; Thakur & Workman 2016, 4097–4098). Vaikka tiukasti muodollinen matriisianalyysi on harvinaista, yritykset pyrkivät silti systemaattisesti arvioimaan ja hallitsemaan asiakaskantaansa (Terho & Halinen 2007, 720; Viviani

ym. 2023). Ohessa on kuvio (4), jossa havainnollistetaan Thakurin & Workmanin (2016) esimerkin mukainen asiakasportfoliomalli.

Yritykselle	Korkea	Premium asiakkuus Huippupalvelu Erikoispalvelu	Kulta asiakkuus Laadukas palvelu
	Matala	Hopea asiakkuus Peruspalvelu	Pronssi asiakkuus Minimipalvelu Rajoitettu palvelu
		Korkea	Matala
		Asiakkaan palvelemisen kustannus: Palvelun taso optimoidun resurssien käytön perusteella	

Kuvio 4 Asiakasportfolion hallintamatriisi. Mukailten (Thakur & Workman 2016, 4098)

CPM-hallintamatriisin avulla luokitellaan asiakkuuksien arvo yritykselle ja palvelun taso strategisesti. Mallissa on salkuittain kunkin asiakkaan suhteellinen arvo yritykselle ja miten sen kannattaa allokoida resurssit (palvelu) asiakkuuksiin niiden tuoman arvon kautta. (Thakurin & Workmanin 2016; Eng 2004, 49–53.) On huomioitava, että asiakkaat eivät vähennä tai lisää arvoa äkillisesti (Homburg ym. 2009, 72).

Asiakasportfoliojohtaminen on strateginen työkalu, jonka avulla yritykset voivat seurata asiakkuuksia kannattavuuden näkökulmasta ja kohdentaa resurssit optimaalisesti (Terho 2008, 74). CPM-hallintamatriisin ydinajatus on kohdentaa palveluresurssit asiakkaan arvon ja palvelemisen kustannusten mukaan siten, että Premium-asiakkaat saavat korkeimman palvelutason ja pronssi-asiakkaat minimipalvelun, jolloin tuotto maksimoituu ja resurssihukka minimoituu (Thakur & Workman 2016, 4098). Tämä resurssien kohdentaminen liittyy suoraan asiakasuskollisuuteen, jota pidetään yrityksen keskeisenä menestystekijänä. Uskolliset asiakkaat palaavat, ostavat enemmän, suosittelevat yritystä ja antavat kehitysehdotuksia. Uskollisuuden mittaaminen perustuu usein käyttäytymiseen, kuten ostomäärien kehitykseen, palautteeseen ja suhteen institutionaaliseen luonteeseen, mutta nämä mittarit eivät paljasta asiakkaan motivaatiota toimia uskollisesti. (Ritter & Andersen 2014.) Näin asiakasportfoliojohtaminen ei ainoastaan optimoi resurssien käyttöä, vaan tarjoaa myös välineen asiakasuskollisuuden vahvistamiseen, mikä tekee siitä strategisesti merkittävän osan yrityksen pitkäaikaista arvонуontia (Johnson & Selnes 2004).

Ritter ja Andersen (2014) ovat luoneet kolmiulotteisen asiakasportfoliomallin (kuvio 5), jossa asiakassuhteita voidaan tarkastella kolmen strategisesti merkittävän ulottuvuuden kautta:

asiakaskohtainen kannattavuus, sitoutumisen aste ja kasvupotentiaali. Näiden ulottuvuuksien yhdistelmät muodostavat kuusi erilaista asiakassegmenttiä, joille voidaan kohdentaa eriytettyjä suhdestrategioita. Tämä Six-Pack asiakasportfoliomalli tarjoaa yritykselle työkalun resurssien kohdentamiseen, asiakassuhteiden priorisointiin sekä strategiseen päätöksentekoon.



Kuvio 5 Six-Pack asiakasportfoliomalli. Mukaillen (Ritter & Andersen 2014)

Ritter & Andersenin (2014) Six-Pack asiakasportfoliomallin asiakassuhteen arvo ei määräydy pelkästään nykyisen kannattavuuden perusteella, vaan siihen vaikuttavat myös asiakkaan sitoutuminen ja kasvupotentiaali. Walter ym. (2001, 366) korostavat, että toimittajayrityksen on samanaikaisesti tarjottava arvoa asiakkaalle ja saatava hyötyjä takaisin, jotta asiakassuhteet pysyvät kannattavina. Asiakkuuden arvo voi syntyä perinteisen katelaskelman lisäksi esimerkiksi volyymin, innovaation, verkostojen tai motivaation kautta. Six-Pack asiakasportfoliomallin *kannattavuus* (*profitability*) viittaa asiakkuuksien kokonaishyötyyn toimittajan liiketoiminnan kannalta. *Sitoutuminen* (*commitment*) kuvaa asiakkaan halua ylläpitää pitkäaikaista suhdetta, jossa lyhyen aikavälin uhraukset hyväksytään pitkän aikavälin hyötyjen saavuttamiseksi. Korkea sitoutuminen viittaa vakaaseen, yhteistyöhön perustuvaan suhteeseen, kun taas matala sitoutuminen merkitsee transaktionaalista, etäistä vuorovaikutusta, jossa päätökset perustuvat rationaalsiin tekijöihin, kuten hintaan ja saatavuuteen. Kun taas *kasvupotentiaali* (*growth potential*) kertoo mahdollisuuksista laajentaa liiketoimintaa, jos asiakas ostaa jo maksimimäärän tarpeilleen, kasvupotentiaali on rajallinen, mutta jos vain osan siitä, kasvumahdollisuuksia on. (Ritter & Andersen 2014.) Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan hahmottaa asiakkuuksien kokonaisarvo toimittajalle.

Tätä ajattelua jatkaa Fioccan (1982) asiakasportfoliomalli, joka tarjoaa systemaattisen viitekehyksen teollisten asiakkuuksien arviointiin kahden keskeisen ulottuvuuden kautta: asiakkuuden strateginen merkitys ja asiakkuuden hallinnan vaikeusaste (kuvio 6).

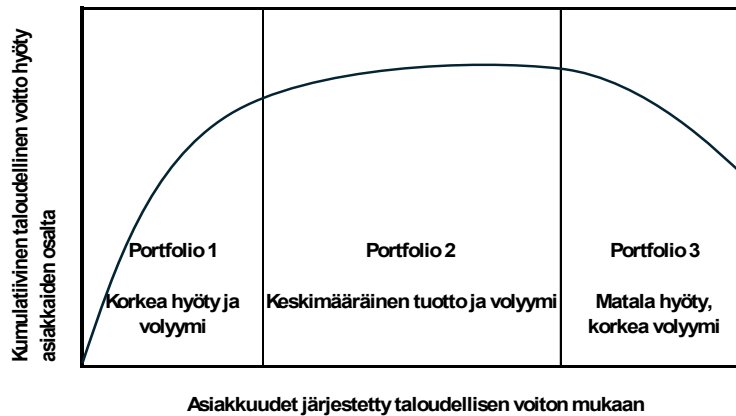
Vaikeus hallita asiakkuutta	Korkea	Avainasiakas vaikea 1	Ei-avainasiakas vaikea 2
	Matala	Avainasiakas helppo 3	Ei-avainasiakas helppo 4
		Korkea	Matala
		Asiakkuuden strateginen merkitys	

Kuvio 6 Fioccan asiakasportfoliomalli. (Mukaillen Fiocca 1982, 55–56)

Fioccan (1982, 54–56) asiakasportfoliomallin tavoitteena on tukea myyntiorganisaatioita resurssien kohdentamisessa, asiakassalkun optimoinnissa ja avainasiakkuuksien tunnistamisessa. Malli perustuu kaksidimensionaaliseen matriisiin, jossa asiakkuudet sijoitetaan nelikenttään strategisen merkityksen ja hallinnan vaikeusasteen mukaan. Strateginen merkitys voi ilmetä ostovolyymien tai euromääräisen arvon perusteella lisäksi asiakkaan markkina-asemasta, maineesta, kasvupotentiaalista tai kyvystä avata uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Asiakkuuksien hallinnan vaikeusaste puolestaan liittyy *tuoteominaisuuksiin* (a) (laatu, asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus, reklamaatoriski). *Asiakasominaisuuksiin* (b) (yksilölliset tarpeet, ostokäyttäytyminen, asiakasostovoima ja neuvotteluasema). *Kilpailutilanteeseen* (c) (kilpailijoiden määrä, vahvuudet ja heikkoudet sekä asema suhteessa asiakkaaseen). Mitä suurempi kilpailu ja mitä vaativampi asiakas, sitä enemmän hallinta vaatii myyntiorganisaatiolta resursseja, osaamista ja joustavuutta.

Nämä kolme pääkohtaa määrittävät asiakkuuden hoitamisen resurssitarpeen ja kompleksisuuden. Nelikenttä tarjoaa visuaalisen välineen asiakassalkun rakenteen hahmottamiseen ja auttaa priorisoimaan erityisesti strategisesti merkittäviä asiakkuuksia. Erityisesti osa-alueet 1 ja 2 (strategisesti merkittävät asiakkuudet) ovat syvällisemmän analyysin kohteita. Koska yksittäisten asiakkuuksien tarkastelu on aikaa vievää, analyysi kannattaa rajata avainasiakkuuksiin. (Fiocca 1982, 54–56.)

Asiakkuuksia voidaan jaotella myös pelkästään taloudellisen voiton mukaan, joka tässä tutkimuksessa antaa alkusysäyksen asiakkuuksien kannattavuuden määrittämiseen. Ohessa on Nenosen (2009, 30–31) (kuvio 7) kehittämä kumulatiivisen absoluuttisen tuoton asiakasportfoliomalli.



Kuvio 7 Kumulatiivisen absoluuttisen tuoton malli. (Mukaillen Nenonen 2009, 30–31)

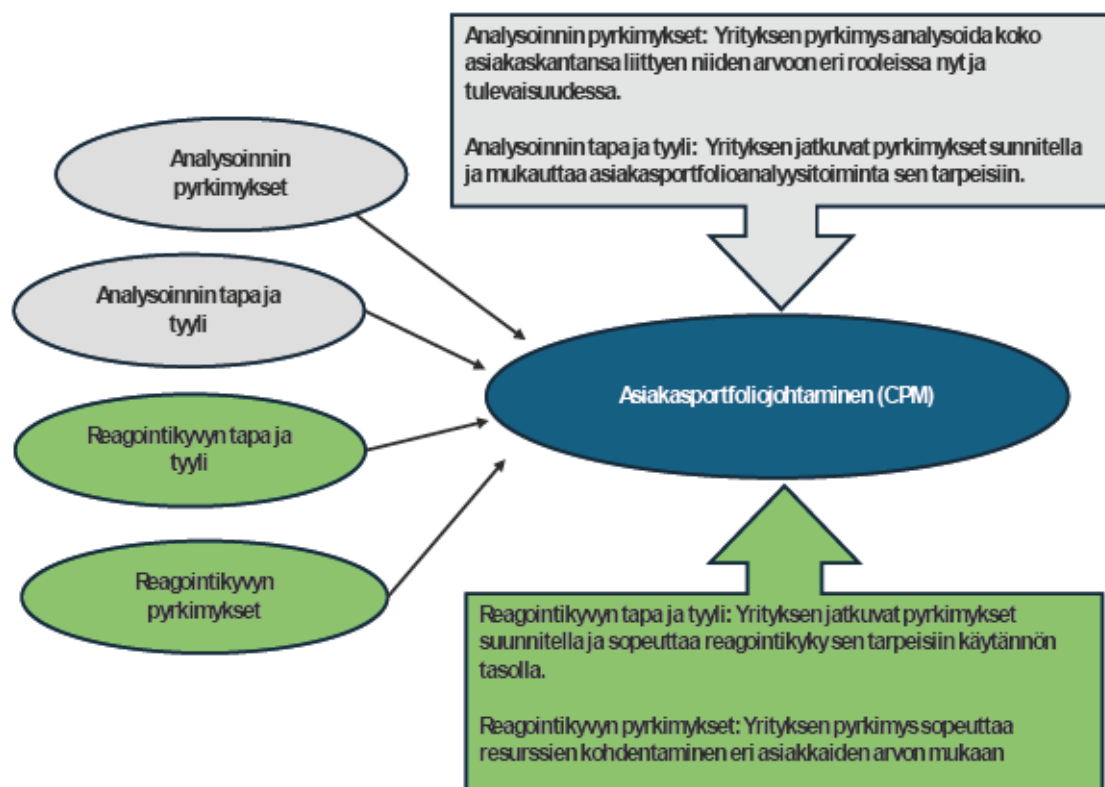
Asiakasportfoliomalli perustuu kumulatiiviseen taloudellisen voiton kontribuutioanalyysiin, joka pohjautuu Storbackan työhön asiakaskannattavuudesta. Menetelmä on yksinkertainen: jokaisen asiakkaan tuottama taloudellinen voitto lasketaan ja asiakkaat asetetaan laskevaan järjestykseen, alkaen asiakkaasta, jolla on suurin taloudellinen voitto ja päättyen asiakkaaseen, jolla on pienin taloudellinen voitto. Malli tuottaa kolme portfolioita:

- Portfolio 1: asiakkaat, joilla on suurin taloudellisen voiton kontribuutio
- Portfolio 2: asiakkaat, joiden taloudellisen voiton kontribuutio on lähellä nollaa
- Portfolio 3: asiakkaat, joilla on negatiivinen taloudellisen voiton kontribuutio

On arvioitu, että sekä portfolio 1 että portfolio 3 koostuvat asiakassuhteista, joilla on suhteellisen suuret liiketoimintavolyymit, kun taas portfolio 2 sisältää todennäköisesti asiakassuhteita, joilla on pienet liiketoimintavolyymit. Tämä oletus perustuu Storbackan (2005) havaintoihin, joiden mukaan kannattavuuden hajonta asiakaskannassa kasvaa suhteessa myyntivolyymiin. Nenosen (2009) kumulatiivisen absoluuttisen tuoton malli keskittyy taloudelliseen tuottoon eikä huomioi riskejä, mikä on ristiriidassa asiakasvarallisuuden hallinnan ja modernin portfolioteorian periaatteiden kanssa. Siksi tutkimuksessa hyödynnetään myös Ritterin & Andersenin (2014) Six-Pack-, Fioccan (1982) sekä Thakurin & Workmanin (2016) asiakasportfoliomalleja, joiden avulla voidaan täydentää näkökulmia asiakkuuden strategiseen merkitykseen, hallinnan vaikeuteen ja suhteen vahvuuteen sekä mahdollistaa riskien ja arvojen monipuolisempaa arviointia. Strategisella tasolla (Nenonen) korostetaan asiakkuuksien merkitystä liiketoiminnalle. Operatiivisella tasolla (Six-Pack) asiakkuudet segmentoidaan kannattavuuden, potentiaalin ja strategisen merkityksen perusteella. Taktisella tasolla (Fiocca ja Thakur & Workman) painopiste on asiakkuuksien priorisoinnissa ja resurssien kohdentamisessa.

2.3 Asiakasportfoliojohtaminen ja asiakkuuksien arvo

Keskeinen huomio on se, että tehdäänkö tarkasteluja asiakasportfoliosalkuissa asiakkuustasoilla vai asiakaskantatasolla. Yritysten on helpompaa aloittaa tarkastelu ryhmittelemällä asiakkuuksia erilaisiksi kokonaisuuksiksi, joissa arvioidaan yksittäisten asiakkuuksien strategista merkitystä yritykselle. Vasta sen jälkeen on järkevää tarkastella näiden ryhmien sijoittumista asiakassalkuissa tuotto- tai riskitasolla. (Storbacka 2005, 67; Fiocca 1982.) Tämän avulla voidaan tunnistaa, mitkä asiakkuudet vaativat erityistä huomiota ja syvällisempää analyysiä. Avainasiakkuudet eivät aina ole vain suurivolyymisia ostajia. (Fiocca 1982, 54–55.) Asiakasportfoliojohtamista B2B-liiketoiminnassa pidetään prosessina, johon liittyy kaksi päätoimintoa, asiakasanalyysi ja reagointikyky (Terho 2008, 64–71). Ohessa kuvio (8), josta ilmenee asiakasportfoliojohtamisen (CPM) päätoiminnot ja niiden merkitys asiakkuussalkkujen johtamisessa. Ensimmäinen pääelementti on asiakaskannan analysointi. Hyvin vähän saadaan aikaan asiakkaiden perusteellisessa analysoinnissa, ellei yritys pysty vastaamaan tietoon, jonka se saa tällaisten toimintojen kautta. Toinen asiakasportfoliojohtamisen pääelementti eli reagointikyky on tärkeää asiakastietämyksen kannalta. (Terho 2008, 64–71.)



Kuvio 8 Asiakasportfoliojohtamisen (CPM) pääelementit. Mukaillen (Terho 2008)

Vaikka tällainen prosessi on lähellä markkinaorientaatiota⁸ eli markkinoinnin ja strategisen suunnittelun perustaa, se keskittyy paljon enemmän asiakaskunnan suhteisiin ja niiden arvoon kuin yleisen markkinatiedon käsittelyyn ja konseptointiin. (Terho 2008, 64.) Asiakkuuksien tarkkaa pitkän aikavälin arvoa ei tarvitse laskea, jotta tiedetään, että yrityksen asiakasportfoliosalkussa on oltava tasapaino lähtötason asiakkaiden ja kanta-asiakkaiden välillä, jotta yritys pysyy elinkelpoisena pitkällä aikavälillä. (McAlister & Sinha 2021, 584.) Yritysten tulisi hyödyntää tietoa, jonka ne ovat oppineet nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaistaan, jotta ne voidaan segmentoida oikein tiettyihin ryhmiin ja kohdella niitä ennustetun kannattavuuden perusteella. Tämä asiakaslähtöinen lähestymistapa mahdollistaa yritysten tarkkaavaisuuden yksittäisiä asiakkaita kohtaan, joka lopulta lisää yritysten kannattavuutta ja voittoja. (Thakur & Workman 2016, 4096.)

Asiakkuuksien arvon ymmärtäminen ja hallinta on keskeinen markkinoinnin teorian ja käytännön teema (Oliva 2022, 17). Kestävä liiketoiminta perustuu siihen, että yritys luo arvoa asiakkailleen tuotteiden ja palveluiden kautta ja saa vastavuoroisesti arvoa tuoton ja voittojen muodossa (Kumar 2018). Asiakkuuden hyödyt ja kustannukset voivat olla rahallisia, kuten voitot ja säästöt, mutta myös ei-rahallisia, kuten luottamus ja yhteistyö, jotka vähentävät riskejä (Thakur & Workman 2016; Walter ym. 2001, 366; Hinterhuber 2008b, 387). Ulagan & Eggertin (2006, 131) mukaan B2B-yritysten (toimittaja ja asiakas) välillä on yhdeksän keskeistä erottavaa tekijää, jotka vaikuttavat niiden suhteisiin:

- Toimittajan ydintarjonta: tuotteen laatu, toimituskyky ja suorat kustannukset
- Hankintaprosessi: tekninen tuki, henkilökohtainen vuorovaikutus ja hankintakustannukset
- Asiakkaan toiminta: toimittajan osaaminen, markkinoille pääsyn nopeus ja operatiiviset kustannukset

Koska hyödyt ja kustannukset ovat asiakkaiden subjektiivisia käsityksiä, ne voivat muuttua ajan myötä, mikä tekee asiakkuuksien arvosta vaihtelevan toimittavan yrityksen asiakaskannassa (Keränen & Jalkala 2014, 81; Storbacka 2005, 80–81). Arvonluontia pidetään asiakasyrityksen ja toimittajayrityksen suhteen tärkeänä (Viviani ym. 2023, 143). Eri asiakkuuksien arvon ymmärtäminen asiakasportfoliosuhdesalkussa voi auttaa yrityksiä minimoimaan väärinymmärryksiä asiakastasolla (Terho 2008, 64–69). Asiakkuuden molemmat osapuolet tarvitsevat arvoa asiakkuuden

⁸ Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20–35.

ylläpitämiseksi. Asiakkuus voi jatkua pitkäikäisenä vain tämän vuoksi. (Storbacka 2005, 46.) Ohessa kuvio (9), jossa on kuvattu asiakkuuden keskeiset elementit.



Kuvio 9 Arvo asiakkaalle ja arvo yritykselle. Mukaillen (Storbacka 2005, 46)

Asiakkuuksien johtamiselle onkin tärkeää löytää jatkumo, jotta arvoa syntyy molemmille osapuolille. Arvo syntyy vasta, kun asiakas hyödyntää ostamaansa tuotetta omissa prosesseissaan (Walter ym. 2001, 366; Storbacka 2005, 47), mutta asiakkaan arvo ei jakaudu tasaisesti asiakaskannassa (Keränen & Jalkala 2014, 81; Zolkiewski & Turnbull (2002). Asiakassuhteen arvo tiivistyy kaksoisrooliin, jossa yritys sekä tuottaa että vastaanottaa arvoa (Kumar 2018, 1). Kaikki vuorovaikutustilanteet ovat merkityksellisiä arvon syntymisen kannalta, ja tietämyksen sekä resurssien jakaminen voi luoda strategista etua molemmille osapuolille (Gupta ym. 2019, 192). Portfolion avulla voidaan tasapainottaa resurssien käyttöä ja hallita riskejä eri suhteiden välillä. Portfolion ja verkoston analyysi tukee päätöksiä siitä, mihin suhteisiin investoida ja mistä luopua, joka on erityisen tärkeää rajallisten resurssien ja kiristyvän kilpailun olosuhteissa, jossa koko suhdeverkosto on hallittava strategisesti. Pitkäaikaiset suhteet voivat tuoda vakautta ja ennustettavuutta, mutta ne eivät aina ole taloudellisesti kannattavia. (Zolkiewski & Turnbull 2002.) Osa lyhytaikaisista asiakkaista voi olla tuottoisampia (Kumar 2018, 14–15; Brennan ym. 2007, 221). Keskittymällä valittuihin asiakkaisiin, toimittajat saavuttavat parempaa kannattavuutta pitkäaikaisissa suhteissa ja pienentävät harkinnanvaraisia kustannuksiaan, kun toimittajayritykset, jotka käyttävät liiketoimiin eli vain vaihdantaan perustuvaa lähestymistapaa. (Viviani 2023, 143.)

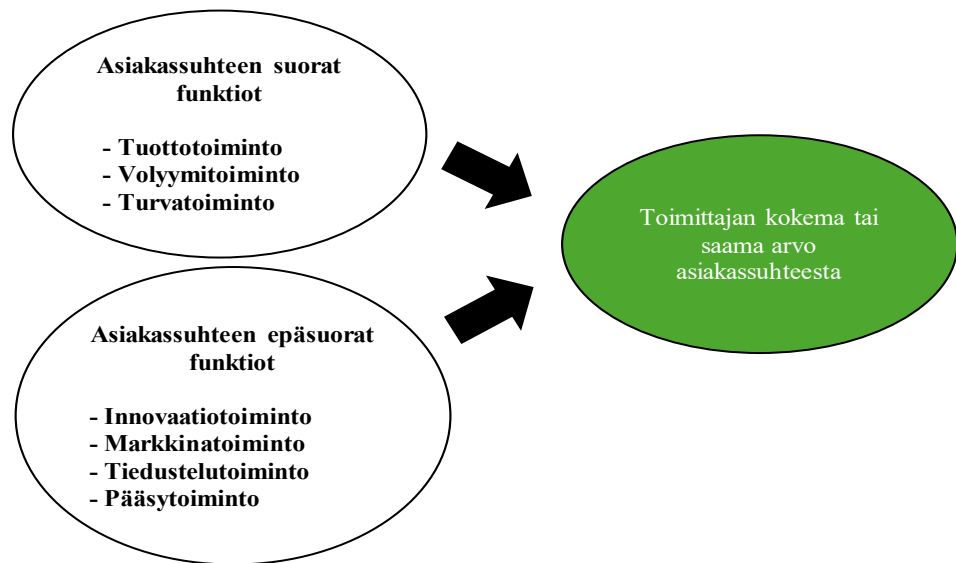
Arvoa voidaan tarkastella erottumisen näkökulmasta. Yrityksen on tarjottava hyötyjä tai alennettava asiakkaan kustannuksia (Ulaga & Eggert 2006, 119–120). Haasteena on resurssien kohdentaminen niin, että ne tuottavat arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle (Kumar 2018, 1). Walterin ym. (2001) mukaan arvonluonti on siten yhteistoiminnallisten asiakassuhteiden olemassaolon perusta (Walter ym. 2001) ja onnistuneen B2B-markkinoinnin suunnittelun kannalta on oleellista ymmärtää

arvoketjun asiakasarvon luominen markkinan muutoksissa sekä loppukäyttäjien kysynnässä tai vaatimuksissa (Oliva 2022, 20).

Ritterin & Andersenin (2014, 1006) mukaan asiakas on kannattava, kun asiakas tuottaa riittävästi ainakin yhdellä arvoulottuvuudella kahdeksasta:

- ✓ Maksukäyttäytyminen (Payment), asiakas tuottaa arvoa korkeilla katteilla ja nopealla maksukäyttäytymisellä.
- ✓ Volyymi (Volume), arvo syntyy suurista ostomääristä, laajasta tuotevalikoiman käytöstä ja pitkäaikaisista sopimuksista.
- ✓ Laatuvaatimukset (Quality), asiakas vaatii tuotteita, jotka vastaavat toimittajan ydinosuamista, mikä vähentää resurssien hukkaa.
- ✓ Turvamekanismi (Safeguard), arvoa syntyy, kun asiakas mahdollistaa ylijäämäkapasiteetin tai alemmalaatuisten tuotteiden toimituksen lyhyellä varoitusaajalla.
- ✓ Innovaatio (Innovation), asiakas osallistuu uusien tuotteiden ja markkinoiden kehittämiseen.
- ✓ Informaatio (Information), asiakas jakaa tietoa omasta organisaatiostaan, markkinasta ja teknologisista muutoksista.
- ✓ Pääsy (Access), asiakas tarjoaa pääsyn uusiin asiakkaisiin, verkostoihin ja vaikuttajiin (esim. teknologiset toimijat).
- ✓ Motivaatio (Motivation), asiakas toimii työntekijöiden motivaation lähteenä esimerkiksi statuksensa tai ainutlaatuisten resurssiensa kautta.

Asiakassuhteen vahvuus rakentuu sekä mitattavista tekijöistä, kuten yhteistyöhistoriasta, ostovolyymistä ja asiakkaan osuudesta myynnistä, että laadullisista tekijöistä, kuten luottamuksesta, valtasuhteiden tasapainosta ja kulttuurisesta yhteensopivuudesta. Esimerkiksi kulttuurierot voivat vaikeuttaa viestintää ja yhteistyötä, kuten länsimaisten ja japanilaisten yritysten välisissä suhteissa on havaittu. Vahvat suhteet tuovat vakautta ja ennustettavuutta, vähentävät transaktiokustannuksia ja mahdollistavat hinnoittelujoustoa, sillä asiakas on valmis maksamaan lisäarvosta ja toimitusvarmuudesta. (Fiocca 1982, 57–58.) Lisäksi asiakassuhteen arvo syntyy vuorovaikutuksessa, jossa molemmat osapuolet tuottavat ja vastaanottavat hyötyjä, mikä vahvistaa suhteen kestävyyttä (Walter ym. 2001, 366). Näiden lisäksi asiakassuhteen arvoa voidaan tarkastella myös sen suorien ja epäsuorien funktioiden kautta kuvio (10).



Kuvio 10 Asiakassuhteen toiminnot. Mukaillen (Walter ym. 2001, 369)

Asiakassuhteet tuottavat toimittajalle arvoa suorien ja epäsuorien funktioiden kautta. Näiden funktioiden merkitys vaihtelee sen mukaan, millaisia hyötyjä ne tuottavat, joko välittömiä taloudellisia vaikutuksia tai pitkän aikavälin strategisia etuja. **Asiakassuhteen suorat funktiot:** *Tuottotoiminnossa* asiakkaat, jotka ostavat tasaisesti ja tuottavat kassavirtaa, ovat kriittisiä toimittajan kannattavuudelle. (Walter ym. 2001, 367–369.) Lisäksi yksittäisen asiakkaan rahavirtavaihtelut heijastuvat koko yrityksen kannattavuuteen (Kumar 2018). On kuitenkin erotettava kannattavat asiakkaat suurivolyymisistä, sillä kaikki volyyymi ei ole yhtä kuin kannattavuus. Myyjät voivat tasapainottaa riskiä rakentamalla pitkäaikaisia ja luottamuksellisia suhteita (Walter ym. 2001, 367). Toimittajat voivat myös strategisesti tukea kannattavia suhteita muiden suhteiden tasapainottamiseksi. Strategisesti tärkein asiakas on pitkäaikainen, ostaa paljon ja on kiinnostunut uusista ratkaisuista (Fiocca 1982, 54). *Volyymitoiminnossa* riittävä myyntivolyymi on välttämätön kapasiteetin hyödyntämiseksi ja mittakaavaetujen saavuttamiseksi. Voittoja ei kuitenkaan voi eikä pidä tehdä kaikilla liiketoimilla. Asiakkaiden säilyttäminen voi myös olla merkittävä toimittajan kannattavuutta määrittävä tekijä. *Turvatoiminnossa* asiakassuhteet voivat toimia vakuutuksena kriisitilanteissa. Näissä tilanteissa toimittaja voi turvautua niin sanottuihin hätäasiakkaisiin, jotka tuovat liiketoimintaa, vaikka ehdot eivät olisi optimaaliset. (Walter ym. 2001, 367; Fiocca 1982.)

Asiakassuhteen epäsuorat funktiot: *Innovaatiotoiminnossa* yhteistyö asiakkaiden kanssa, jotka ovat teknologian eturintamassa, voi edistää tuote- ja prosessi-innovaatioita. Lyhyen aikavälin taloudellisista hyödyistä voidaan tinkiä, jotta saavutetaan pitkän aikavälin kilpailuetu. *Markkinatoiminnossa* asiakkaiden referenssit ja suositukset auttavat toimittajaa pääsemään uusille

markkinoille ja luomaan uusia liiketoimintasuhteita. *Tiedustelutoiminnossa* asiakkaat hallitsevat usein arvokasta markkinatietoa, joka voi olla toimittajalle kriittistä ennen kuin se itse löytää tiedon. *Pääsytoiminnossa* yritysmarkkinoilla viranomaiset, kauppakamarit, pankit ja toimialajärjestöt voivat olla merkittäviä toimijoita. Asiakkaiden kokemus näiden tahojen kanssa toimimisesta voi auttaa toimittajaa vähentämään aikaa ja kustannuksia esimerkiksi lupaprosesseissa tai liikeneuvotteluissa. Mitä enemmän asiakassuhde täyttää näitä funktioita, sitä arvokkaampi se on toimittajalle. Tämä korostaa, että asiakassuhteen arvo ei rajoitu pelkästään taloudellisiin hyötyihin, vaan sisältää myös strategisia elementtejä. (Walter ym. 2001, 368–369.)

Asiakassuhteiden arvoon liittyy riskejä, jotka johtuvat asiakasrahavirtojen volatiliiteetista ja haavoittuvuudesta, jotka liittyvät siihen missä määrin tulevat tulovirrat ovat vakaita ja ennustettavissa. Ne vaikuttavat merkittävästi yrityksen kannattavuuteen. Muutokset voivat johtua sekä asiakkaiden että toimittajan toimista. (Kumar 2018; Viviani ym. 2023, 140–141.) B2B-markkinoilla hintojen asymmetrisyys on yleistä, koska kustannusten nousut heijastuvat nopeasti hintoihin, mutta laskut hitaammin (Elmaghraby ym. 2012). Lisäksi asiakaskohtaisen liikevaihdon asymmetria lisää riippuvuutta yksittäisistä asiakkaista, mikä kasvattaa liiketoimintariskejä (Storbacka 2005; Senn ym. 2013; Fiocca 1982). Ostajan neuvotteluvoima korostuu erityisesti bulkki- ja spottituotteissa, joissa siirtymiskustannukset ovat matalat. Mitä vahvempi ostajan valta on, sitä vaikeampaa asiakkuuksien hallinta on, sillä asiakas voi sanella ehtoja, kuten hinnat ja maksuehdot. (Fiocca 1982, 54–56.) Usein akateeminen markkinointikirjallisuus korostaa kannattavimpien asiakkaiden priorisoimista. Tämän seurauksena ei kuitenkaan kyetä tunnustamaan yritykselle vähemmän kannattavien asiakkaiden merkitystä riskienhallinnan näkökulmasta, koska ne voivat tuoda turvaa dynaamisilla markkinoilla. (Viviani ym. 2023, 143; Krasnikov ym. 2009, 63.)

Asiakasportfoliölähestymistapa on keskeinen työkalu yrityksille, jotka haluavat hallita riskiä ja kohdentaa resursseja tehokkaasti. Sen avulla voidaan varmistaa, että asiakassuhteet muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden, joka tukee pitkän aikavälin kannattavuutta. (Thakur & Workman 2016.) Tämä korostuu erityisesti pk-yrityksissä, jotka ovat usein riippuvaisempia yksittäisistä asiakkaista kuin suuret yritykset (Walter ym. 2021, 373). Liiallinen riippuvuus yhdestä tai muutamasta asiakkaasta voi lisätä liiketoiminnan haavoittuvuutta, mikä tekee portfolion hallinnasta strategisesti kriittistä. Oikein rakennettu asiakkuussalkku voi pienentää kassavirran vaihtelua, laskea pääomakustannuksia ja kasvattaa yrityksen arvoa. (Storbacka 2005, 172.) Lisäksi kannattavuusriskisuhdetta voidaan parantaa optimoimalla asiakassegmenttejä, jolloin huomioidaan sekä nykyinen että tuleva arvo (Viviani ym. 2023, 140). Asiakasportfoliojohtaminen ei ole pelkkä

operatiivinen työkalu, vaan tulevaisuuteen suuntautuva käytäntö, joka tukee kustannustehokkuutta, asiakaspalvelua ja strategista kasvua (Terho 2008, 64–69; Thakur & Workman 2016; Storbacka 2005).

Portfolion analyysi tarjoaa keinon luokitella asiakkaat nykyisen ja ennakoitun arvon perusteella, mikä ohjaa resurssien kohdentamista asiakaspääoman kasvattamiseksi (Homburg ym. 2009, 71). Tämä on erityisen tärkeää, koska asiakassuhteet ovat dynaamisia ja niiden arvo muuttuu ajan myötä. Staattinen tarkastelu voi johtaa virheellisiin päätöksiin, sillä se ei huomioi arvonmuutosten todennäköisyyttä. Riskien hallinta edellyttää siksi tasapainoista asiakassalkkua, jossa arvioidaan sekä arvon muutokset että niiden todennäköisyydet. (Storbacka 2005.) Segmenttien riskitasot vaihtelevat. Vakaa, keskinkertainen segmentti voi pitkällä aikavälillä olla arvokkaampi kuin nykyisin kannattavat, mutta riskialttiit asiakkaat. Staattiset portfoliomallit yliarvioivat usein huipputason asiakkaiden arvon ja aliarvioivat alemman tason asiakkaiden merkityksen (Homburg ym. 2009, 71).

Storbackan (2005, 68) mukaan asiakkuussalkkujen määrittämisessä on lukuisia vaihtoehtoja, mutta ne voidaan tyypillisesti rajata kolmeen pääkategoriaan:

- Taloudelliseen lisäarvoon perustuva määrittely
- Asiakkuuden arvoa mittaavaan indeksiin perustuva määrittely
- Asiakkuuden marginaaliin ja kestoon perustuva määrittely

Terho (2008, 64–69) korostaa, että asiakasportfoliojohtaminen ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan jatkuva prosessi, jossa yritykset mukauttavat johtamiskäytäntöjään sekä suunnitelmallisesti että epävirallisen oppimisen kautta. Kun yritys ymmärtää portfoliorakenteensa ja eri asiakkaiden roolin arvon tuottamisessa, se voi kohdentaa resursseja strategisesti ja tehokkaasti. Storbacka (2005, 78) mukaan kaikkien asiakasportfoliosalkkujen kuvaamiseksi tarvitaan syventävää tietoa asiakkuuksien kannattavuudesta salkkukohtaisesti. On tärkeää tiedostaa salkkujen taloudellinen lisäarvo yritykselle. Koko salkun taloudellinen arvo perustuu olettamuksiin, mutta se antaa tietoa missä salkussa on odotettavissa eniten taloudellista lisäarvoa ja kannattavuutta. Tätä varten voidaan rakentaa salkkuarvoindeksi, joka voi sisältää esimerkiksi kassavirta-, volyyymi- tai referenssiarvon. Indeks ei ole täydellinen, mutta se mahdollistaa muutosten seurannan ja helpottaa tavoitteiden asettamista.

Kullekin salkulle voidaan määrittää selkeät tavoitteet, kuten asiakasmäärien tai liikevaihdon kasvattaminen, kannattavuuden parantaminen, kustannusten alentaminen, hinnoittelupäätökset tai

tuotannon volyymin lisääminen (Storbacka 2005, 78–79). Näin asiakasportfoliojohtaminen toimii resurssien kohdentamisen välineenä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Thakur & Workman 2016, 4101). Yritysten on kuitenkin lähestyttävä eri salkkuja eri tavoin, koska yhtä prosessia ei voi soveltaa kaikkiin asiakkuuksiin (Storbacka 2005, 91). Useimmat asiakasportfoliojohtamisen mallit tarkastelevat arvoa taloudellisesta näkökulmasta, vaikka asiakkuuden arvo voi olla laajempi (Thakur & Workman 2016, 4096). Tasapainoinen portfolio sisältää sekä lyhyen että pitkän aikavälin arvoa tuottavia asiakkuuksia, ja koska asiakas on teollisessa markkinoinnissa keskiössä, liiketoiminta kannattaa jakaa asiakastilien (accounts) mukaan, ei pelkästään tuotteiden tai tuotelinjojen perusteella (Fiocca 1981, 54–56).

3 Hinnoittelu ja hinnoittelustrategiat sekä kannattavuus

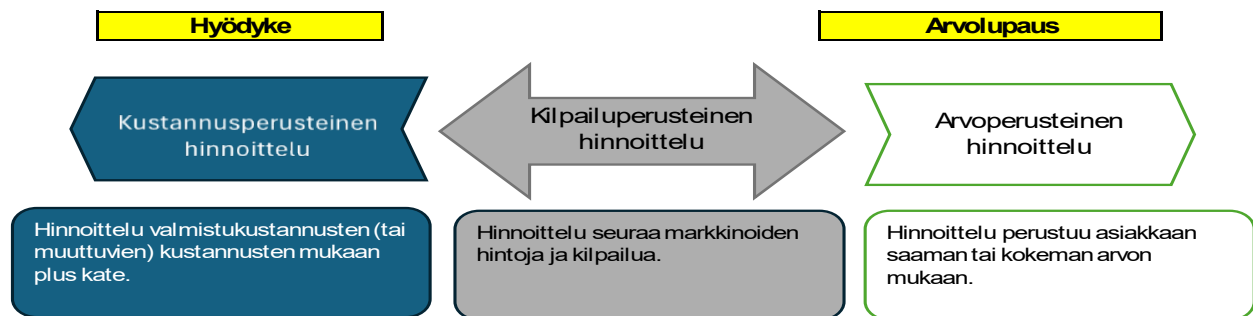
3.1 Hinnoittelu B2B-liiketoiminnassa

Hinnoittelu on pitkään ollut B2B-yrityksille haastavaa, sillä toisin kuin B2C-liiketoiminnassa, B2B-liiketoiminta on vahvasti suhdekeskeinen. Myyjien ja ostajien välille muodostuu syviä ja usein pitkäaikaisia suhteita, joissa hinnoittelu vaikuttaa ratkaisevasti suhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Venkataraman & Petersen 2022, 286.) Hinnoittelupäätökset perustuvat tyypillisesti markkinointihenkilöiden asiantuntemuksen ja myyntityön kokemuksen yhdistelmään. Markkinointi- ja asiakasymmärrysfunktiot hallitsevat parhaiten tietoa markkinoista ja asiakkaiden todellisista tarpeista, joten niiden roolia hinnoittelun johtamisessa tulisi vahvistaa. Asiakasarvon luominen ja sen kytkeminen asiakasuskollisuuteen ja kannattavuuteen on olennainen osa B2B-markkinoinnin johtamista. (Thrane ym. 2019, 117–119; Venkatesan ym. 2022, 336–338; Martas 2024.)

B2B-ympäristö on nopeatempoinen, ja hinnoitteluprosessit voivat ajoittain olla lähes automaattisia. Tällöin päätöksissä hyödynnetään vahvaa asiakas- ja markkinatietämystä. (Shichor 2018, 2.) Myynnin kannalta on kuitenkin kriittistä, että käytettävissä oleva liiketoimintatieto hyödynnetään kokonaisuudessaan. Käytännössä päätökset tehdään silti usein vanhan tiedon pohjalta. Hinnoitteluun vaikuttaa myös myyntihenkilöiden hiljainen tieto, jota ei ole saatavilla järjestelmistä. (Thrane ym. 2019, 136.) Päätösten laatu riippuu siitä, kuinka hyvin myyntihenkilöt tuntevat markkinan ja tuotannon todelliset kustannukset (Bloomfield & Luft 2006, 29–30). Kokemus lisää hinnoittelun hienostuneisuutta, koska kokeneet johtajat ymmärtävät, että pelkkä kustannustieto ei riitä. He sisällyttävät päätöksiinsä myös kilpailutiedon ja arvotiedon, joka mahdollistaa strategisemman hinnoittelun. (Amaral & Guerreiro 2019, 1856.)

B2B-hinnoittelu tarkoittaa hinnoittelustrategioita ja -menetelmiä, joita yritykset käyttävät myydessään tuotteita tai palveluita toisille yrityksille. Hinnoittelulla asetetaan tuotteelle hinta ja tehdään hinnoittelupäätös. Hinnoittelu perustuu yleisesti tuotteen kustannuksiin, kilpailijoiden hintatasoon tai asiakkaan saamaan arvoon. (De Toni ym. 2017, 121–122; Hinterhuber 2008a, 42.) Hinnoittelussa on huomioitava kolme keskeistä tekijää: kustannuspohja, kilpailutilanne ja asiakkaan maksuhalukkuus. Kustannukset määrittävät hinnan alarajan, asiakkaan kokema arvo ylärajan, ja kilpailun voimakkuus vaikuttaa toteuttamiskelpoiseen hinnoittelualueeseen näiden välillä. (Brennan ym. 2007, 208.) Hintaa voidaan pitää jakopisteenä, joka erottaa asiakkaalle toimitetun arvon ja

toimittajalle jäävän arvon (Oliva, 2022). Ohessa on (kuvi 11), jossa on määritelty hinnoittelun perusteet yksinkertaistetussa hinnoittelumallissa.



Kuvio 11 Yksinkertaistettu hinnoittelumalli. Mukailten (Farres 2012, 36)

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu ensisijaisesti kustannuslaskennan tietoihin, kilpailuperusteinen hinnoittelu käyttää kilpailijoiden ennakoituja tai havaittuja hintatasoja ja arvoperusteinen hinnoittelu käyttää tuotteen tai palvelun asiakassegmentille toimittamaa arvoa (Guerreiro & Amaral 2018, 391; Hinterhuber 2008a, 42). Johnstonin & Cortezin (2018) mukaan suurin osa B2B-yrityksistä käyttää kustannusperusteista hinnoittelua tuotteissaan tai palveluissaan. Hinta määritetään laskemalla keskimääräiset tuotantokustannukset ja laskemalla sitten tuottokate päälle (Brennan ym. 2007, 208).

Kilpailuperusteinen hinnoittelu on tyypillistä tuotteille, joita ei voida merkittävästi erottaa toisistaan, mutta jotka on silti myytävä kilpailukykyisillä hinnoilla. Tällöin keskeinen kysymys on todellisen markkinahinnan määrittäminen. (Farres 2012, 36.) Jos tuotteessa tai siihen liittyvässä tarjonnassa voidaan tunnistaa erillisiä arvoja, esimerkiksi palveluita tai muita lisäelementtejä, voidaan soveltaa arvoperusteista hinnoittelua. Arvo ei rajoitu pelkästään tuotteeseen, vaan voi sisältää tekijöitä, jotka erottavat tarjouksen kilpailijoista. (Farrés 2018, 156–157.) Markkinasegmenttien hinnoittelupotentiaali määräytyy tuotetarjonnan laadun ja asiakkaan kokemasta arvosta (Carricano 2014, 161). Kun tuote tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa verrattuna vaihtoehtoihin, hinta voidaan määrittää arvon ympärille kustannusten sijaan. Oikean hinnan asettaminen on kriittistä, sillä se vaikuttaa suoraan kannattavuuteen, liikevoittoihin ja kilpailukykyyn. (Thrane ym. 2019, 117; Simon & Fassnacht 2019, 2; Farres 2012; Burkert ym. 2017, 194.)

Ohessa on taulukko (2), jossa on kuvailtu kustannus-, kilpailu- ja arvoperusteisen hinnoittelun ominaisuuksia.

Taulukko 2 Vaihtoehtoisia tapoja hinnoitteluun. Mukailten (Hinterhuber 2008a, 42)

	Kustannusperusteinen hinnoittelu	Kilpailuperusteinen hinnoittelu	Arvoperusteinen hinnoittelu
Määritelmä	Kustannuspohjaiset hinnoittelulähestymistavat määrittävät hinnat ensisijaisesti kustannuslaskennan tietojen perusteella	Kilpailupohjaiset hinnoittelulähestymistavat käyttävät kilpailijoiden odotettuja tai havaittuja hintatasoja ensisijaisena lähteenä hintojen asettamisessa	Asiakasarvopohjaiset hinnoittelulähestymistavat käyttävät tuotteen tai palvelun tuottamaa arvoa ennalta määritellylle asiakassegmentille hintojen asettamisessa.
Esimerkkejä	Kustannuslisähinnoittelu, katetuottohinnoittelu, tavoitepalautushinnoittelu	Rinnakkaishinnoittelu, sateenvarjohinnoittelu, läpäisy-/kuorintahinnoittelu. Hinnoittelu keskimääräisen markkinahinnan mukaan	Koetun arvon hinnoittelu, Suorituskykyhinnoittelu
Päävahvuus	Tiedot helposti saatavilla	Tiedot helposti saatavilla	Ottaa huomioon asiakkaan näkökulman
Suurin heikkous	Ei ota kilpailua huomioon / Ei ota asiakkaita (ja asiakkaiden maksuhalukkuutta) huomioon	Ei ota asiakkaita (ja asiakkaiden maksuhalukkuutta) huomioon	Tiedot ovat vaikeasti saatavilla ja tulkittavissa. Asiakasarvoon perustuva hinnoittelulähestymistapa voi johtaa suhteellisen korkeisiin hintoihin – pitkän aikavälin kannattavuus on otettava huomioon. Asiakasarvo ei ole itsestäänselvyys, vaan se on viestittävä
Yleinen arviointi	Yleisesti heikoin lähestymistapa	Epäoptimaalinen lähestymistapa hintojen asettamiseen; sopiva hyödykkeille (jos – ja vain jos – kyseisiä tuotteita/palveluja ei voida erottaa toisistaan)	Yleisesti paras lähestymistapa, suora yhteys asiakkaiden tarpeisiin

Taulukko (2) tiivistää hinnoittelun eri lähestymistapojen tärkeimmät ominaisuudet. Jokaisella näistä strategioista on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Ensimmäisten kahden menetelmän etuna on, että tiedot ovat yleensä helposti saatavilla, mutta niiden haittana on, että ne eivät kiinnitä riittävästi huomiota asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Sen sijaan asiakasarvopohjaiset menetelmät ottavat huomioon asiakkaan näkökulman, mutta asiaankuuluvat tiedot ovat vaikeammin saatavilla ja tulkittavissa. (Hinterhuber 2008a, 42.) Kustannusperusteisen hinnoittelun suurin haaste on kustannusten tarkka mittaaminen (Farrés 2018, 158). Hintapäätöksissä keskeistä on erottaa kiinteät kustannukset, jotka eivät riipu tuotantomäärästä, ja muuttuvat kustannukset, jotka vaihtelevat tuotannon mukaan (Simon & Fassnacht 2019, 87). Mallissa on kuitenkin looginen puute, koska keskimääräisiä tuotantokustannuksia ei voida tietää ilman tuotanto- ja myyntimääriä, jotka puolestaan riippuvat hinnasta (Brennan ym. 2007, 209).

Kustannusperusteisen hinnoittelun katteet ovat yleensä pieniä, jossa looginen puute korostuu tilanteissa, kun markkinoilla on aggressiivista kilpailua, ylikapasiteettia tai vajaakäyttöä. Tällöin hinnat voidaan joutua asettamaan hyvin pienillä katteilla tai jopa nollatuloksen tasolle kilpailuaseman säilyttämiseksi. (Farrés 2018, 158; Farres 2012, 36.) Kustannusperusteisen hinnoittelun erityinen vaara syntyy, kun myynti jää ennustettua alhaisemmaksi, jolloin voitot ovat odotettua pienemmät (Amaral & Guerreiro 2019). Hintakontrolli ja kustannusten seuranta ovat tällöin kriittisiä, jotta hinnoittelu pysyy linjassa strategian ja kustannusrakenteen kanssa (Farrés 2018, 158). Siksi

kustannusten tarkka tuntemus on välttämätöntä, jotta voidaan tehdä järkeviä päätöksiä kapasiteetin käytön ja hintaneuvottelujen välillä (Brennan ym. 2007, 209), jossa huomioidaan tuotantomäärien vaihtelut ja kustannuskäyrän epälineaarisuus (Amaral & Guerreiro 2019). Kansainvälisesti toimivat yritykset kohtaavat lisähaasteita, sillä ulkomaiset toiminnot lisäävät taloudellista kompleksisuutta (De Toni ym. 2017, 123–124).

Tuotantomäärä vaikuttaa merkittävästi yksikkökustannuksiin⁹, koska kiinteät kustannukset jakautuvat tehokkaammin suuremmilla volyymeilla. Hyvä yleiskuva myyntivolyymista, kokonaiskustannuksista ja lisäkustannuksista¹⁰ (inkrementaaliset kustannukset) auttavat määrittämään hintarajat ja tukee strategisia hinnoittelupäätöksiä (Simon & Fassnacht 2019, 87–89; Farrés 2018, 158; Brennan ym. 2007, 209.) Lisäkustannusten käsite on tärkeä B2B-hinnoittelussa, koska niillä tarkoitetaan kaikkien muuttuvien kustannusten summaa. Lisäkustannusten analyysi mahdollistaa kannattavan minimihinnan määrittämisen erityisesti tilanteissa, joissa kapasiteetti on vajaakäytössä. (Farrés 2018, 158–159; Farres 2012.) Kapasiteetin optimoinnissa, jos tuotantokapasiteetti ei ole täynnä, lisämyynti lisäkustannusten hinnalla voi olla järkevää (Farres 2012). Mikäli hinta kuitenkin asetetaan alle asiakkaan kokeman arvon, yritys voi menettää potentiaalista voittoa (Guerreiro & Amaral 2018, 393). Kustannusperusteinen hinnoittelu säilyttää asemansa teollisilla markkinoilla sen yksinkertaisuuden vuoksi, vaikka siihen kohdistuu kritiikkiä. Malli ei kuitenkaan estä kilpailija- ja arvotiedon huomioimista tai hyödyntämistä, joten teorian ja käytännön välinen kuilu ei ole niin suuri kuin usein oletetaan. (Johnston & Cortez 2018, 36–37.) Mutta se edellyttää tarkkaa kustannusten erittelyä lisäpalveluiden osalta. Kuljetus-, maksuehdot ja muut palvelut on joko sisällytettävä kustannuksiin ja hintaan tai hinnoiteltava erikseen, sillä ne eivät luo sellaista lisäarvoa, joka mahdollistaisi merkittävästi korkeamman hinnan. (Amaral & Guerreiro 2019.)

Kilpailuperusteinen hinnoittelu ei myöskään mahdollista merkittävästi korkeampia hintoja, vaan käyttää keskeisenä tietona kilpailijoiden hintatasoja sekä käyttäytymisodotuksia, joita havaitaan todellisissa kilpailijoissa tai mahdollisissa ensisijaisissa lähteissä, jolloin voidaan määrittää yritykselle soveltuvat hintatasot (Liozu & Hinterhuber 2012). Jos tuote on kovin yksilöllinen, kilpailupohjaista hinnoittelumenetelmää ei ole mahdollista soveltaa, koska kilpailijoiden tarjoamien hintojen saaminen ei ole aina helppoa (Guerreiro & Amaral 2018, 396). Mihin se voi johtaa? Se voi aiheuttaa vääristyneen kuvan todellisista hintatasoista. Ainoa tapa torjua tätä negatiivista

⁹ Yksikkökustannus = Kokonaiskustannukset / tuotantomäärä. Sisältää sekä kiinteät että muuttuvat kustannukset ja antaa esimerkiksi keskimääräisen kustannuksen per tonni.

¹⁰ Lisäkustannus (rajakustannus), kun tuotantoa kasvatetaan yhdellä yksiköllä

hintavaikutusta on todella ymmärtää kilpailijoiden hinnoittelu. Tämä saattaa vaatia kilpailijoiden hinnoittelutiedustelua. On myös tiedettävä, erottuvatko kilpailijan hinnat segmentin, asiakaskoon, strategisten syiden tai tiettyihin kilpailijoihin reagoimisen seurauksena. Yrityksen tulisi myös harkita, miten sen omat hinnoittelutoimet koetaan kilpailijoiden toimesta ja missä määrin se voi pakottaa heidät reagoimaan niihin. (Farres 2012, 37.) Hintojen asettajien ympäristössä kilpailupohjaista hinnoittelumenetelmää ei voida yrityksissä soveltaa, jos ei ole markkinatietoa kilpailijoiden hintojen tunnistamiseksi (Guerreiro & Amaral 2018, 401).

Töytärin ym. (2015, 60) mukaan kilpailuperusteisessa hinnoittelussa on tärkeää erottaa havaittu markkinahinta todellisesta markkinahinnasta. Tämä havaittu markkinahinta, erityisesti B2B-ympäristössä, jossa hinnat ovat vähemmän läpinäkyviä, on yleensä alhaisempi kuin todellinen markkinahinta. Syynä tähän on B2B-ympäristön hinnoittelu kahden yrityksen välillä, jossa hinta sovitaan toimittajan ja asiakkaan kanssa neuvoteltujen ehtojen mukaisesti. Nämä voivat sisältää erityisiä toimitus-, palvelu- tai maksuehtoja, mutta B2B-ympäristössä hinnat eivät ole näkyvissä kuten vähittäiskaupoissa. (Farrés 2018, 157.)

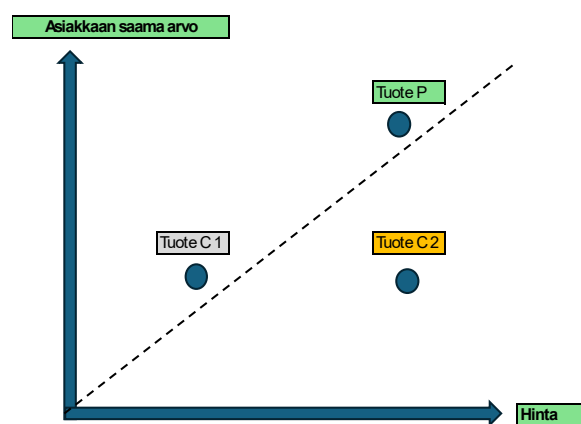
Hinnoittelussa kustannustiedot korostuvat, kun kilpailupohjaista menetelmää ei voida käyttää. Tällöin myyntihinta voi jäädä alle markkinahinnan, mikä merkitsee menetettyä hintadifferenssiä. (Guerreiro & Amaral 2018, 395.) Jos B2B-yritykset hinnoittelisivat markkinahinnan mukaan, ne hyötyisivät tästä erotuksesta, mutta markkinahinnan määrittäminen vaatii systemaattista analyysiä esimerkiksi voitetuista ja menetetyistä sopimuksista (Farrés 2018, 157). Tällöin tuotteiden myyntihinta voi jäädä todellista markkinahintaa alhaisemmaksi, mikä johtaa potentiaalisen hintadifferenssin¹¹ menettämiseen (Guerreiro & Amaral 2018, 395). Kilpailupohjaisen hinnoittelun etuna on kilpailijoiden todellisten hintatasojen huomioon ottaminen, mutta menetelmä ei ota riittävästi huomioon kysyntätekijöitä (De Toni ym. 2017, 123).

Töytärin ym. (2015, 60) mukaan kilpailuperusteisen hinnoittelun käyttö markkinahinnoilla tarjoaa yleensä keskitien hinnoittelureferenssin hyödyketarjouksille verrattuna arvopohjaiseen hinnoittelumenetelmään, koska ne eivät välttämättä vaadi kustannus- tai hyötyanalyysiä, vaan heijastavat toimittajien ja asiakkaiden välistä valtasuhdetta. Mutta mikä on tärkeintä hinnoittelussa? Simonin (2022 103; Hinterhuber 2024) mukaan se on asiakkaan kokema arvo. Arvoperusteinen hinnoittelu määrittää hinnan asiakkaalle tuotetun arvon, ei kustannusten tai kilpailijoiden hintojen perusteella (Farrés 2018, 156; Gale & Swire 2012, 41–42). Ensimmäinen vaihe on asiakasarvon

¹¹ Hintadifferenssi on kahden hinnan välinen erotus

kvantifiointi, eli kilpailuedun muuntaminen rahalliseksi hyödyksi. Arvo voi sisältää tuottojen kasvun, kustannussäästöt, riskien vähentämisen sekä pehmeämmät tekijät, kuten asiakassuhteet ja tunne-edut. (Hinterhuber 2017, 164.) Arvoperusteinen hinnoittelu edellyttää avointa viestintää ja arvon moniulotteista, dynaamista tulkintaa (Johnston & Cortez 2018, 37). Asiakasarvo määrittyy suhteessa muihin vaihtoehtoihin, mitä enemmän arvoa yritys tuottaa verrattuna kilpailijoihin, sitä korkeampi on suhteellinen arvo (Oliva 2022, 17). Asiakkaan maksuhalukkuuden yläraja on vertailutuotteen hinta, plus miinus erottuvien ominaisuuksien tuottama arvo, kuten tuottavuusero, tuotteen elinkaari, takaisinmaksuaika tai sijoitetun pääoman tuotto (Hallberg & Andersson 2018, 57; Hinterhuber 2017).

Arvopohjainen myynti (VBS¹²) on yleistynyt B2B-markkinoilla kiristyvän kilpailun ja kustannuspaineiden vuoksi, kun yritykset siirtyvät malleihin, jotka korostavat liiketoiminnan tuloksia (Keränen ym. 2023b, 55). Kustannukset määrittävät hinnan alarajan, mutta vain asiakasarvo ohjaa ylärajaa (Guerreiro & Amaral 2018, 391). Haasteena on arvon tunnistaminen ja sen osan kaappaaminen, mikä edellyttää asiakkaan liiketoimintamallin ja arvoketjun ymmärtämistä (Johnston & Cortez 2018, 37; Venkataraman & Petersen 2022, 286). Kestävien voittojen avain on ostaja ja toimittajasuhteiden piilossa olevan arvon hyödyntäminen, sillä alin hinta ei ole sama kuin alhaisin kokonaiskustannus (Vitasek 2021, 153). Vaikka arvoperusteinen hinnoittelu parantaa kannattavuutta, sen toteutus B2B-ympäristössä on haastavaa arvon monimutkaisuuden vuoksi. Siksi on suositeltavaa keskittyä asiakkaalle tärkeimpiin arvotekijöihin, kuten teknisiin ominaisuuksiin ja asiakaspalveluun. (Töytäri ym. 2017; Liozu & Hinterhuber 2012, 28; Hinterhuber 2008b, 41; Johnston & Cortez 2018, 37.) Ohessa on kuvio (12), joka havainnollistaa arvon ja hinnan suhdetta.



Kuvio 12 Arvon ja hinnan sijainti. Mukailten (Hallberg & Andersson 2018, 57)

¹² Engl. Value-based selling

Kun tuotteen asiakasarvo on kvantifioitu, sen jälkeen analyysi suoritetaan kilpaileville tuotteille. Kuten kuviossa (12) näkyy, analyysin tulos voidaan esittää kaksiulotteisessa kaaviossa, jossa on asiakkaan tuotteesta saama arvo (asiakasarvo) ja tuotteen hinta. Pisteviivalla olevat tuotteet ovat niitä, joissa hinta vastaa asiakasarvoa. Tuote P esimerkin mukaisesti yrityksen tuotetta ja C1 sekä C2 edustavat kilpailevia tuotteita. (Hallberg & Andersson 2018, 57.) Asiakkaan maksuhalukkuus heijastaa hänen kokemansa arvon määrää, ja hinnan tulee olla tasapainossa tämän arvon kanssa (Hinterhuber 2017). Arvo ei ole vain tuotteen ominaisuuksien summa, vaan se muodostuu suhteessa kilpaileviin vaihtoehtoihin ja asiakkaan liiketoimintakontekstiin (Oliva 2022; Smith 2016).

Psykologiset esteet, kuten pelko asiakassuhteen menettämisestä, sekä volyymikeskeiset kannustimet ohjaavat usein kustannusperusteiseen hinnoitteluun (Töytäri ym. 2017). Raaka-aineintensiivisillä toimialoilla virheellinen kustannuslaskenta voi johtaa tappiolliseen myyntiin ja tehdä volyymialennuksista riskialttiita. Jos arvoperusteista hinnoittelua ei voida toteuttaa, kustannusperusteinen malli voi olla ainoa keino varmistaa kannattavuus. (Töytäri ym. 2015.) B2B-asiakkaiden arvokäsitykset ovat subjektiivisia, tilannesidonnaisia ja muuttuvia, mikä tekee ennustamisesta haastavaa. Arvo määrittyy suhteessa lähimpään kilpailevaan vaihtoehtoon, ja tarjotun ratkaisun erottuvat edut vaikuttavat hinnan hyväksyttävyyteen. Käyttämällä lähintä kilpailevaa vaihtoehtoa lähtökohtana, tarjotun vaihtoehdon erottuvat edut lisäävät tai vähentävät arvoa asiakkaiden mielissä. (Smith 2016, 3.) B2B-markkinoilla arvoperusteinen hinnoittelu huomioi kokonaistarjouksen ja suorituskyvyn, ei pelkästään tuotteen ominaisuuksia. Suorituskyvyn vaikuttavat laatu, ominaisuudet, käytön helppous sekä palveluominaisuudet, kuten toimitusvarmuus, asiakaspalvelu ja tekninen tuki. (Gale & Swire 2012, 41–42.)

Kysyntä tai tarjonta voi muuttua ajan myötä, jolloin voidaan tarvita vaihtoehtoinen hinnoittelumenetelmä. Ratkaisu voi olla dynaaminen hinnoittelu. Dynaaminen hinnoittelu perustuu usein arvoon. Dynaaminen hinnoittelu edellyttää jatkuvia hinnanmuutoksia, sillä kyse on optimaalisen tuotteen hinnan löytämisestä eri ajankohtina. Se mahdollistaa yrityksille maksimaalisen tuloksen ja kilpailukyvyn säilyttämisen vaihtelevissa olosuhteissa. (Koskinen ym. 2025, 1–2.) Dynaaminen hinnoittelu mahdollistaa yrityksille ymmärryksen ennustaa, milloin työntää hinnat korkeammalle saavuttaen voittoja, tai vastaavasti alentaa niitä, jotta vältetään myyntivolyyminhäviöt (Bages ym. 2018). Dynaaminen hinnoittelu ottaa huomioon myös asiakkaan maksuhalukkuuden maksimoiden tulot räätälöinnin perusteella (Kumar ym. 2018). On ymmärrettävä hinnoittelumallin tekijät, jotka vaikuttavat dynaamiseen hinnoitteluun, sillä ne auttavat optimoimaan hinnoittelua tulojen maksimoinnissa, säilyttäen kilpailukyvyn, vastaamalla asiakasodotuksiin sekä varmistuen kannattavuuden. Dynaaminen hinnoittelu liittyy usein kysyntään, joka mahdollistaa yritysten

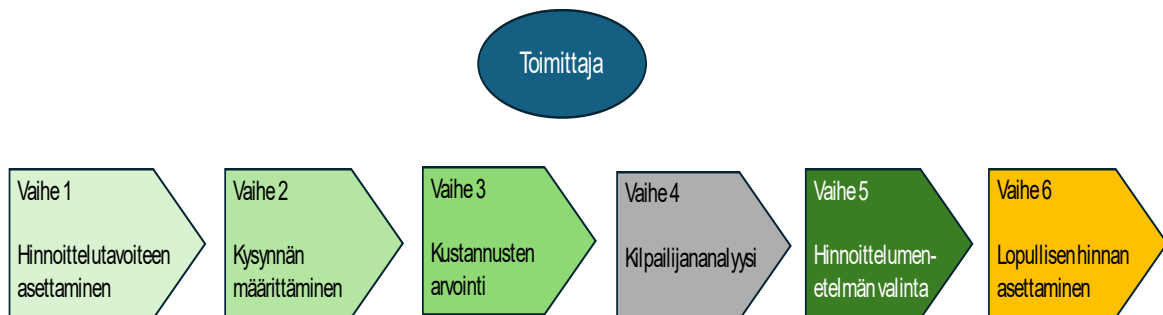
hyödyntää reaaliaikaisia kysynnän muutoksia. (Koskinen ym. 2025, 2.) Dynaamiset hinnoitteluorganisaatiot ajattelevat vähemmän volyymia ja enemmän arvoa (Bages ym. 2018).

Dynaamisessa hinnoittelussa asiakkaiden kokemus oikeudenmukaisuudesta voi vaikuttaa suuresti siihen, miten myyjät perustelevat tarjoamiensa tuotteiden hinnat ja niihin vaikuttavat tekijät (Zhang ym. 2014). Hinnoittelupäätösten vaihtelu voi olla perusteltua, sillä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa myyjät voivat käyttää pehmeitä taitojaan mukauttaakseen hintoja arvioidessaan asiakkaan maksuhalukkuutta (Karlinsky-Shichor & Netzer 2024, 139). Esimerkiksi tuotantokustannusten vaihtelut voidaan selittää vertaamalla niitä raaka-aineiden ja muiden välttämättömien tuotteiden hintojen yleisiin vaihteluihin maailmanlaajuisesti. Siksi myyjät voivat osoittaa asiakkaille, että tuotteen hinta on muuttunut, koska yrityksen tuotantoon tarvittavien raaka-aineiden kustannukset ovat nousseet. (Zhang ym. 2014.) Dynaamisessa hinnoittelussa oleellista on katteen optimointi sekä asiakastyytyväisyyden välinen tasapaino. Dynaaminen hinnoittelu voi auttaa tarjoamaan asiakkaille kilpailukykyisiä hintoja, joka parantaa asiakaskokemusta ja uskollisuutta. Yksinkertainen tapa on huomioida kustannusten alennukset ja laskea tuotteen hintoja, pitäen kustannusten ja hinnan suhde vakaana. Toinen vaihtoehto on pitää hinnat korkeina ja hyödyntää kustannusten alennuksia voittojen kasvattamiseksi, vaikka tämä voi johtaa asiakastytymättömyyteen. Jälkimmäinen lähestymistapa on yleensä tehokkaampi, koska se voi vähentää tulevia hintojen nousupaineita ja asiakasreaktioita. (Koskinen ym. 2025, 3–4.) Asiakkaat saattavat kokea dynaamisen hinnoittelun epäreiluksi, jos hinnat vaihtelevat liikaa tai liian usein. Myös liiallinen keskittyminen hintaan voi johtaa siihen, että muut arvotekijät, kuten laatu ja palvelu, jäävät vähemmälle huomiolle. (Zhang ym. 2014.)

Hinta toimii insentiivinä ostaa arvoa, joka korostaa hinnoittelun roolia arvon välittäjänä (Oliva, 2022; Anderson ym. 2006; Nagle & Müller 2018; Hinterhuber ym. 2021). Hinnoittelualue muodostuu kustannusten, asiakkaan havaitseman arvon ja kilpailun välille. Kustannukset määrittävät alarajan, arvon tuottama hyöty ylärajan, ja kilpailu rajaa toteuttamiskelpoisen hintavälin. (Brennan ym. 2007, 208.) Tämä korostaa tarvetta aktiiviselle arvon kommunikoinnille, sillä asiakkaan halukkuus maksaa tietty hinta heijastaa hänen kokemansa arvon määrää. Jos toimittajayritys luo tarjontaa, joka tuottaa enemmän arvoa kuin seuraavaksi paras vaihtoehto, sen on välitettävä tämä tehokkaasti asiakkaalle, muuten arvo voi kadota hintakeskusteluissa. (Oliva 2022, 18.) Yhteistyö asiakkaan kanssa arvon luomisessa vahvistaa hyötyä ja sitoutumista, joka lisää maksuhalukkuutta (Keränen ym. 2023a).

Strateginen näkökulma hinnoitteluun on kuitenkin usein puutteellinen, sillä Lancionin (2005, 179) mukaan vain kolmannes teollisuusyrityksistä sisällyttää markkinahinnoittelustrategiat suunnitelmiinsa. Hinnoittelutavoitteet muodostavat perustan hinnoittelumenetelmille, ja niiden

ymmärtäminen ohjaa yrityksen hinnoittelupäätöksiä (Indounas 2019, 1031). Näiden tavoitteiden käytännön toteutus tapahtuu hinnoitteluprosessin kautta, joka määrittää, miten yritys siirtyy strategisista linjauksista konkreettisiin hinta-asetuksiin. Kuvio (13) havainnollistaa perinteisen B2B-hinnoitteluprosessin vaiheet.



Kuvio 13 Perinteinen B2B-hinnoitteluprosessi. Mukaillen (Lancioni 2005, 179)

Kohdemarkkinoille suunnatun hinnoittelun kehittäminen noudattaa perinteisen B2B-hinnoitteluprosessin vaiheita, joissa lopullisen hinnan asettamisen jälkeen alkaa yleensä neuvottelu asiakkaan kanssa (Lancioni 2005, 179). Neuvottelut ovat olennainen osa B2B-liiketoimintaa ja tapahtuvat usein (Simon & Fassnacht 2019, 418; Elmaghraby ym. 2012, 609; Formentini & Romano 2015). B2B-markkinoilla tuotteita ja palveluita voidaan räätälöidä ja hinnoitella asiakaskohtaisesti, joka johtaa merkittäviin hintaeroihin eri asiakkaiden välillä (Venkataraman & Petersen 2022, 286). Myynti tapahtuu tyypillisesti suoraan asiakkaalle ilman pitkiä sopimuksia, mikä lisää hintojen vaihtelua (Elmaghraby ym. 2012, 609). Hinnoittelu vaikuttaa laajasti sidosryhmiin sekä yrityksen sisällä että toimitusketjussa (Formentini & Romano 2015, 735). Hinnoittelun merkitys ei rajoitu yksittäisiin hintapäätöksiin, vaan se on olennainen osa yrityksen strategista linjaa, koska hinnoittelustrategia kytkee tuotteen arvon, kustannustehokkuuden ja kilpailuedun liiketoiminnan tavoitteisiin (Hinterhuber 2017; Indounas 2019, 1031; Lancioni 2005, 179; Oliva 2022).

3.2 Hinnoittelustrategiat

Hinnoittelu nähdään usein yksinkertaisena päätöksenä, koska monet yritykset tekevät hintaratkaisuja rajallisen tiedon varassa intuitioon ja johtajien kokemukseen tukeutuen. Intuiitiivinen hinnoittelu on yleistä erityisesti tilanteissa, joissa tietoa on vähän, aika rajallinen ja markkinat muuttuvat nopeasti. (Rusetski 2014, 1734–1735.) Hinnoittelua ei välttämättä tunnisteta strategisesta näkökulmasta, jolloin hinnoittelu ja hinnoittelustrategiat perustuvat ja nojaavat usein yksinkertaistettuihin kaavoihin, kuten kulujen mukaan laskettaviin toimintamalleihin (Dhurkari 2022; Farrés 2012, 156). Harvoin hinnoittelua hallitaan strategisesti, vaikka se on keskeinen tekijä kannattavuuden ja kilpailuedun saavuttamisessa

(De Toni ym. 2017, 121). Strateginen hinnoittelu on käytännössä arvonhallintaa (Nagle & Müller 2018, 27).

Hinnoittelustrategia tarkoittaa organisaation suunnitelmaa siitä, miten hinnat määritetään ja hallitaan liiketoimintatavoitteiden, kuten kasvun, markkinaosuuden, kannattavuuden ja brändin rakentamisen saavuttamiseksi (Smith & Woodside 2009, 431–433). Hinnoittelu ei itsessään ole kilpailuetu, mutta siitä voi tulla sellainen, jos se perustuu yrityksen voimavaroihin ja tukee segmentointia, hinnoittelurakenteen luomista ja strategian toteutusta (Oliva 2022, 18).

B2B-liiketoiminnassa hinnoittelu on markkinoinnin strateginen elementti ja vaativa tehtävä, joka edellyttää eri toimintojen yhteistyötä. Hintojen hallinta liittyy käytännössä kaikkiin organisaation osa-alueisiin, kuten ihmisiin, prosesseihin, teknologiaan ja informaatioon. (Smith & Woodside 2009, 267; Burkert ym. 2017.) Hinnoittelustrategian tavoitteena on tasapainottaa asiakkaalle toimitettu arvo niin, että se kannustaa ostamaan ja mahdollistaa yritykselle kustannusten kattamisen sekä kohtuullisen marginaalin voittojen muodossa (Oliva 2022, 25).

Yritysten tulisi tutkia ympäristönsä ainutlaatuiset elementit ja määrittää hinnoittelustrategiansa sen mukaisesti (Indounas 2019, 1031). Hinnoittelustrategia ei ole pelkkä kysymys volyymin ja hinnan välillä (Farrés 2018, 156), vaan sen tulee huomioida kysynnän vaihtelut, asiakkaiden mieltymykset ja ostokäyttäytyminen (Dolgui & Proth 2021, 2). Hinnoittelustrategia on osa markkinointistrategiaa, joka puolestaan kytkeytyy yrityksen liiketoimintastrategiaan. Sen toteutus vaatii johdon, markkinoinnin, tuotannon ja tuotekehityksen yhteistyötä, jotta strategiset päätökset tukevat yrityksen kilpailuedun kehittämistä. (Smith 2016, 55.) Lopulta hinnoittelustrategia on tietoinen linjaus, jonka tavoitteena on optimoida kannattavuus suunnittelukauden aikana (Carricano 2014, 160).

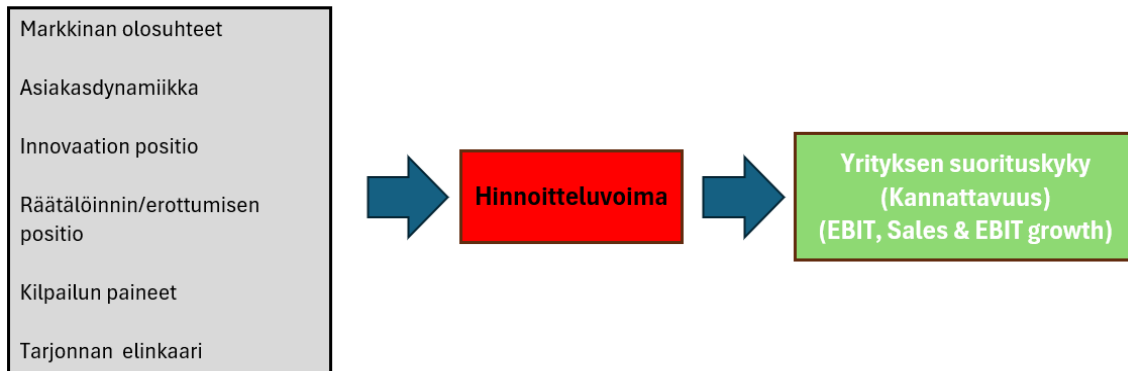
Strateginen hinnoittelu eroaa perinteisestä siinä, että hinnat asetetaan ennakoivasti markkinoiden hallitsemiseksi, ei vain reagoimalla olosuhteisiin. Tavoitteena on maksimoida kannattavuus luomalla enemmän arvoa asiakkaille ilman volyymin kasvattamista. (De Toni ym. 2017, 122.) Strategisella hinnoittelutasolla yrityksen johdon on tehtävä neljä keskeistä päätöstä, jotka ohjaavat hinnoittelustrategiaa ja vaikuttavat suoraan yrityksen kannattavuuteen, asiakassuhteisiin ja markkina-asemaan. Näissä päätöksissä yhdistyvät Simonin & Fassnachtin (2019) arvopohjaisen hinnoittelun periaatteet ja Smithin (2016) rakenteellinen ja segmentoitu lähestymistapa.

1. **Hinnoittelutavoite:** Pitkän aikavälin kannattavuuden tukeminen, ei pelkkä volyymin kasvatus. Painotus tavoitteiden yhteydestä markkinadynamiikkaan ja asiakassegmentteihin. Tavoitteita voivat olla katetuoton maksimointi, markkinaosuuden kasvu, asiakasuskollisuus tai kilpailijoiden torjuminen.
2. **Hinnoitteluperusta:** Hinnoittelu asiakkaan kokeman arvon perusteella asiakkaan maksuhalukkuuden mukaan, ei pelkästään kustannusten tai kilpailijoiden hintojen mukaan, koska eri asiakkaat saavat yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista erilaisia hyötyjä.
3. **Hinnoittelurakenne:** Segmenttikohtainen hinnoittelu eri asiakasryhmille ja markkinoille. (Esimerkiksi Premium, Kulta, Hopea, Pronssi). Mahdollistaa segmenttikohtaisen hinnoittelun ja optimoinnin sekä asiakaskohtaisen arvon ymmärtämisen.
4. **Hinnoitteluprosessi ja hallinta:** Selkeät vastuut, prosessit ja mittarit. Simon & Fassnacht (2019) korostavat hinnoittelun johtamista osana yrityksen strategista ohjausta. Smith (2016) painottaa tiedon ja analytiikan roolia päätöksenteossa. Keskeisiä kysymyksiä ovat: Onko hinnoittelu keskitettyä vai hajautettua? Miten hinnat hyväksytään ja dokumentoidaan? Miten asiakasdataa ja markkinatietoa hyödynnetään? Miten hinnoittelua seurataan ja optimoidaan jatkuvasti?

Hinnoittelustrategia ei perustu yksittäisiin tapahtumiin, vaan markkinasegmentteihin, asiakaskohtaisiin eroihin ja kilpailutilanteisiin. Se on erityisen tärkeä heterogeenisillä markkinoilla, joissa ostokäyttäytyminen ja maksuhalukkuus vaihtelevat ja kysyntä on epävarmaa. (Smith & Woodside 2009, 431–433; Thakur & Workman 2016, 4097.) Heterogeenisiä asiakkaita houkuttelevat erilaiset, mutta kuitenkin samantyyppiset tuotteet, joka lisää kysynnän vaihtelua ja kannustaa hintojen joustavaan hallintaan. Kysynnän vaihdellessa tuotanto on yleensä jäykkää, jolloin hinnoittelu keskeinen keino sopeutua markkinavaihteluihin. (Dolgui & Proth 2010, 2.) Tämän vuoksi hinnoittelustrategian on oltava pitkäjänteinen ja integroitava yrityksen liiketoimintastrategiaan, jotta se voi vastata markkinoiden epävarmuuteen ja hyödyntää arvopotentiaalia (Smith & Woodside, 2009, 432).

Näiden markkinadynamiikkojen lisäksi yritysympäristön tekijät määrittävät, millaisia hinnoittelustrategioita voidaan valita ja millä edellytyksillä niitä tulisi käyttää. Ulkoiset tekijät, kuten kilpailu ja markkinaolosuhteet, rajoittavat valintoja. Sisäiset tekijät luovat reunaehdot strategialle (myyntivolyyymi, kate, markkinaosuus). Sisäisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi tuotteen ominaisuudet, yrityksen resurssit sekä hinnoittelun osaaminen, jotka ovat yrityksen hallittavissa. Hinnoittelun taso eli yrityksen asema hintahaitarissa ja kyky erottua kilpailijoista määrittävät sen

hinnoitteluvoiman. (Carricano 2014, 162.) Jos yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on asiakkaiden silmissä houkuttelevampi kuin kilpailijoiden, yrityksellä on hinnoitteluvoimaa (Smith 2016, 67). Eli hinnoitteluvoima tarkoittaa yrityksen kykyä nostaa hintoja menettämättä kysyntää (Hinterhuber 2024). Ohessa on kuvio (14), jossa on määritetty hinnoitteluvoimaan vaikuttavat tekijät ja edellytykset.



Kuvio 14 Hinnoitteluvoiman edellytykset. Mukaillen (Liozu 2019)

Liozu (2019) tunnistaa kuusi keskeistä ulottuvuutta, jotka vaikuttavat hinnoitteluvoimaan:

- **Markkinan olosuhteet:** Hinnoitteluvoima vahvistuu markkinoilla, jotka ovat kasvavia tai vähintään vakaita, tarjoavat tilaa eriytetyille tarjouksille ja ennustettavuutta. Epävakaat olosuhteet lisäävät hintaherkkyyttä ja rajoittavat arvopohjaisten strategioiden käyttöä.
- **Asiakasdynamiikka:** Asiakkaiden käyttäytyminen hinnan ja arvon suhteen määrittää hinnoittelun onnistumisen. Kun asiakasarvo ja segmentointi ovat keskiössä, yritys voi laajentaa arvoperusteisia strategioita. Syvälinen asiakasymmärrys ja data tukevat hinnoittelun optimointia.
- **Innovaation positio:** Innovaatioiden nopeus, ainutlaatuisuus ja kyky paljastaa piilotettuja tarpeita lisäävät maksuhalukkuutta. Innovatiiviset tuotteet mahdollistavat Premium-hinnoittelun ja arvon tehokkaamman hyödyntämisen.
- **Räätälöinti ja erottuminen:** Kun tuotteet ja palvelut erottuvat kilpailijoista, Premium-hinta voidaan perustella. Erottuminen voi liittyä korkeaan laatuun, erinomaiseen palveluun, ainutlaatuisuuteen, brändiarvoon tai emotionaalisiin tekijöihin, jotka ovat asiakkaan kiinnostuksen keskiössä, ei hinta. B2B-markkinoilla haasteena on arvon kvantifiointi ja dokumentointi. Kilpailevien tarjousten kustannuserot ovat tyypillisesti pienempiä kuin erot koetussa arvossa ja maksuhalukkuudessa (Simon & Fassnacht 2019, 53–54).

- Kilpailun paineet: Hintakilpailu ja aggressiiviset toimijat heikentävät hinnoitteluvoimaa. Hintasotaa tulee välttää, sillä siinä ei ole voittajia. Poikkeuksia kuitenkin on. Hinnalla kilpaileminen voi olla perusteltua, jos yrityksellä on merkittävä kustannusetu, hinnanalennukset eivät aiheuta vastareaktiota, tai yritys toimii pienellä markkinaosuudella vähemmän kilpaillussa segmentissä. (Liozu 2019.) Lisäksi voidaan hyödyntää tappiojohtajastrategiaa¹³, jossa osa perustuotteista myydään marginaalitappioilla muiden tuotteiden katteiden kompensoidessa (Dong ym. 2021, 290). Venkataramanin & Petersenin (2022, 275–276) mukaan hintakilpailua tulee välttää, jotta asiakkuuksien arvo säilyy.
- Tarjonnan elinkaari: Tuotteen elinkaari, teknologian muutosnopeus ja kapasiteetin käyttöaste ohjaavat hinnoittelua. Kapasiteetti-intensiivisillä aloilla kustannuspohjainen hinnoittelu korostuu, ja hintajousto voi vaihdella nopeasti elinkaaren eri vaiheissa. (Liozu 2019, 120–121.) Tästä syystä yritykset, jotka etsivät *kustannuspohjaista hinnoittelustrategiaa*, etsivät aina vaihtoehtoja kustannusten vähentämiseksi (De Toni ym. 2017, 123–124).

Hinnoitteluvoima on keskeinen yrityksen suorituskyvyn ajuri, sillä se vaikuttaa suoraan kannattavuuteen (EBIT) ja myyntiin (Liozu 2019). B2B-markkinoilla asiakkaiden maksuhalukkuus Premium-hinnoille on keskeinen indikaattori toimittajan kannattavuudelle ja kilpailukyvyille. Globaalit kriisit, kuten COVID-19 ja geopoliittiset jännitteet, ovat nostaneet kustannuksia ja lisänneet ostajien hintaherkkyyttä sekä toimittajanvaihtokäyttäytymistä. Premium-hinnan toteutuminen ei perustu pelkästään kustannuksiin, vaan myös suhteen arvon selkeään kommunikointiin ja asiakkaan sitoutumisen vahvistamiseen. (Casidy & Mohan 2025.) Siksi hinnoittelun hallinta B2B-markkinoilla edellyttää maksuhalukkuuden ja suhteen arvon huomioimista, sillä nämä tekijät määrittävät hinnoittelun toteutumisen ja ohjaavat strategisia valintoja (Hinterhuber 2017; Indounas 2019).

Mutta hinnoitteluvoimaa ei ole kaikilla yrityksillä, koska osa toimii hintojen vastaanottajina (price-takers), jolloin markkinahinta määrää hinnan. Hintojen määrittäjät (price-makers) voivat hinnoitella vapaammin, jos tuotteet ovat erottuvia tai räätälöityjä. (Amaral & Guerreiro 2019.) B2B-asiakkaat eivät perusta päätöksiään pelkästään hintaan, vaan huomioivat myös muita tekijöitä, kuten tuotteen laadun, toimitusvarmuuden, teknisen tuen, maineen, asiakaspalvelun, sopimusehdot ja maksuehdot, joustavuuden sekä yhteensopivuuden yrityksen arvojen tai vastuullisuustavoitteiden kanssa. Toimittajat, jotka erottuvat näillä tekijöillä, voivat perustella merkittäviä hintapreemioita. (Gale & Swire 2012.) Raaka-aineita myyvät yritykset ovat luokiteltu muutaman tutkijan mukaan hintojen

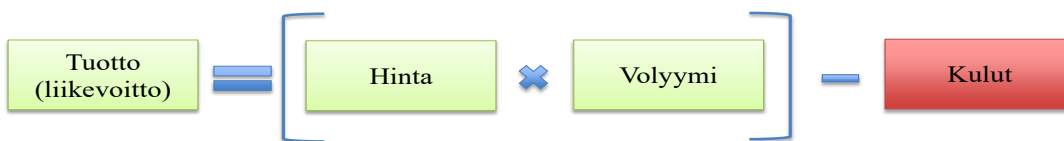
¹³ Engl. loss leader pricing strategy (Dong ym. 2021).

vastaanottajiksi, koska heidän näkemyksensä on, että ne myyvät identtisiä tuotteita (Amaral & Guerreiro 2019, 1850–1851).

Jos tuote ei erotu markkinoilla, hinnoittelustrategia perustuu yleensä kilpailuun. Keskeinen haaste on todellisen markkinahinnan määrittäminen, sillä hinnat vaihtelevat asiakaskohtaisesti neuvottelujen seurauksena. (Farrés 2012, 37; 2018, 157.) Kilpailupohjainen hinnoittelu on riskialtista, jos yrityksellä ei ole tarkkaa tietoa kilpailijoiden kustannuksista ja katteista, sillä hintasota voi johtaa marginaalien heikkenemiseen (De Toni ym. 2017, 123). Arvoperusteinen hinnoittelu on tehokas B2B-strategia silloin, kun tuotteen koettu arvo ylittää markkinahinnan, mutta jos näin ei ole, sitä ei voida soveltaa (Farrés 2018, 156–157). Hinnoittelustrategian valinta perustuu tuotteen ominaisuuksiin, kysyntään ja markkinatilanteeseen, ja usein käytetään strategioiden yhdistelmiä (De Toni ym. 2017, 122).

3.3 Hinnoittelu ja kannattavuus

Yrityksen kannattavuuteen ja voittoon vaikuttavat kolme tekijää ja ne tulevat kaavasta, joka on kuvattu alla olevassa kuviossa (15). (Simon & Fassnacht 2019, 2).



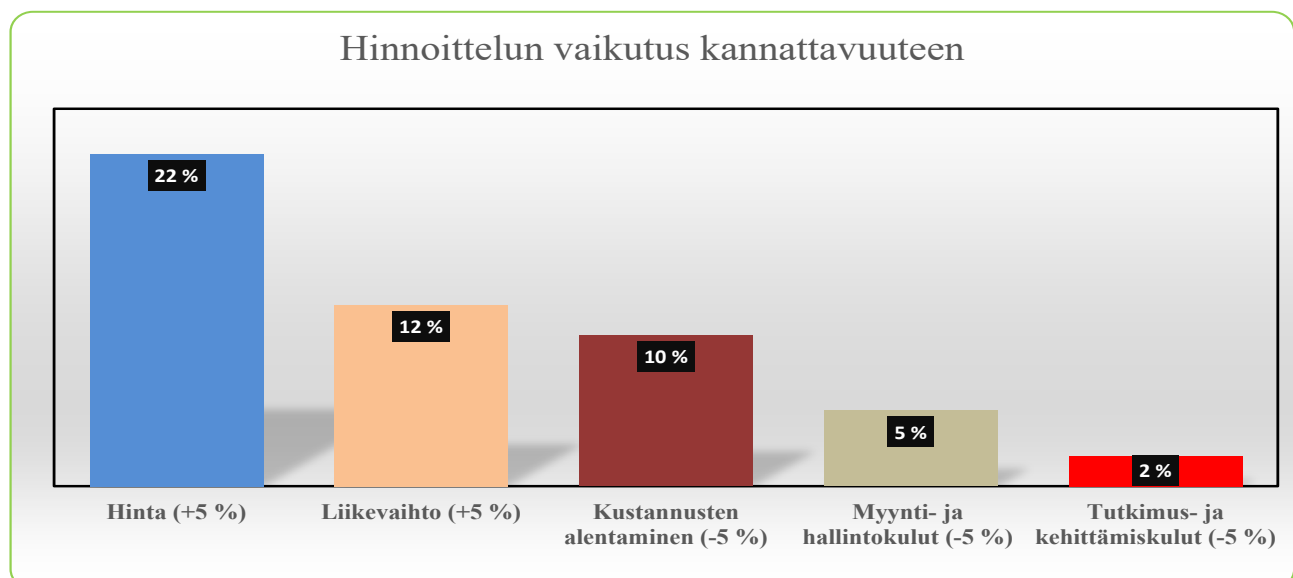
Kuvio 15 Yrityksen liikevoittotekijät. Mukailten (Simon & Fassnacht 2019)

Yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat kolme tekijää: hinta, myyntivolyymi ja kustannukset (Simon & Fassnacht 2019, 2). Hinnoittelu on tehokkain vipu kannattavuuden parantamisessa tai tuhoamisessa, sillä pienetkin hintamuutokset heijastuvat voimakkaasti liikevoittoon (Smith & Woodside 2009, 430; Hinterhuber 2004). Monet yritykset keskittyvät katteeseen ja volyymiin hinnan sijaan (Hinterhuber 2004; Simon & Fassnacht 2019). Siksi markkinoinnin rooli myynnin johtamisessa tulisi sisältää strategisen ja kaupallisen näkökulman lisäksi myös kyvykkyyden ohjata hinnoittelua kannattavuusnäkökulmasta (Mattos ym. 2021; Martas 2024). Monet yritykset arvioivat asiakaskannattavuutta toiminnanohjausjärjestelmistä (ERP¹⁴) (SAP, Baan tai Microsoft Dynamics) raporttien perusteella keskittyen katteeseen ja volyymiin (Ritter & Andersen 2014, 1006), vaikka lopulta hinta on näiden tekijöiden perusta ja vaikuttaa kannattavuuteen merkittävästi enemmän kuin mikään muu operatiivinen vipu (Hinterhuber 2004; Smith & Woodside 2009).

¹⁴ ERP = Enterprise Resource Planning = suomeksi toiminnanohjausjärjestelmä

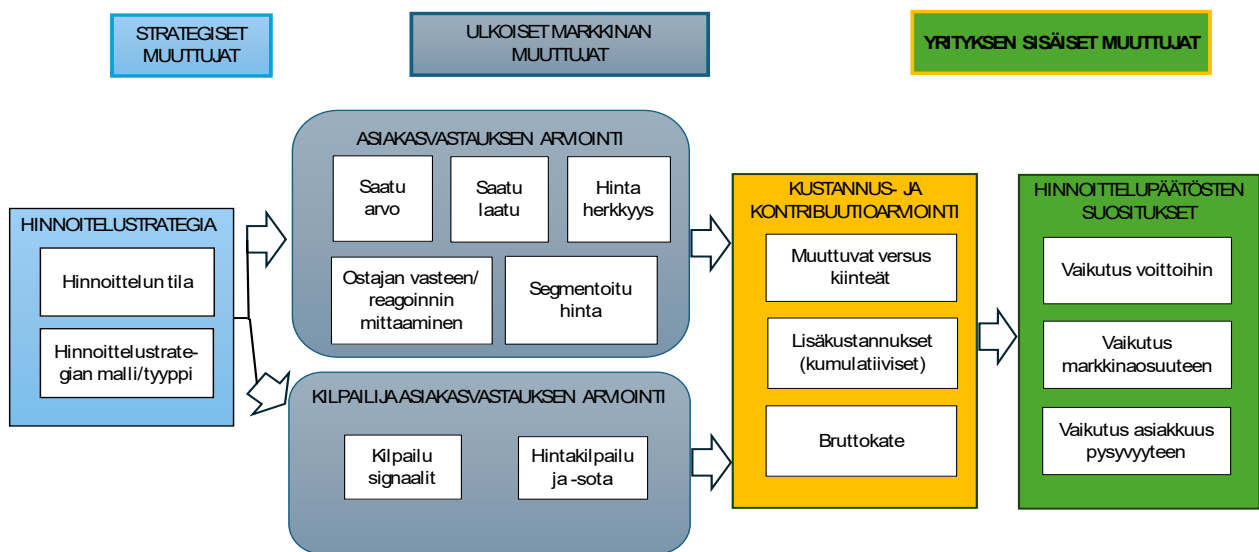
Tämä korostaa tarvetta hallita hinnoittelua systemaattisesti. B2B-hinnoittelun tueksi on kehitetty erilaisia teknologisia työkaluja ja malleja, kuten hinnoittelusimulaattorit, skenaariotyökalut, algoritmipohjaiset optimointimallit ja kaupalliset ohjelmistot (esimerkiksi PROS Pricing, Pricefx, Zilliant) (Copilot), joiden tavoitteena on optimoida katetta, myyntivolyymia ja liikevoittoa. (Elmaghraby ym. 2012, 608.) Vaikka tämä tutkimus ei käsittele teknologisia työkaluja, niiden merkitys voi korostua tulevaisuudessa B2B-yritysten hinnoittelun kehittämisessä. Farrésin (2018) mukaan hinnoittelun hallinta edellyttää paitsi osaamista ja kokemusta, myös infrastruktuuria, johon kuuluvat yhteinen hinnoittelukieli, tehokkaat mittarit ja IT-järjestelmät. Karlinsky-Shichor & Netzer (2024, 138–139) sekä Bages (2018, 154) korostavat, että automaatio voi tukea ennustettavaa ja sääntöihin perustuvaa hinnoittelutyötä, mutta ei korvaa ihmistä, sillä B2B-hinnoittelu vaatii sosiaalisia ja emotionaalisia taitoja, kuten asiakasviestintää, käyttäytymisvihjeiden tulkintaa ja suostuttelua. Hinnoittelupäätösten tueksi markkinoilla on tarjolla myös työkaluja, jotka integroituvat asiakkuudenhallintajärjestelmiin (CRM), kuten Salesforceen ja Microsoft Dynamicsiin (Simon & Fassnacht 2019, 341–342). Hinnoitteluun liittyvä tieto sijaitsee usein hajallaan eri järjestelmissä, kuten ERP:ssä, eikä ole aina helposti saatavilla (Elmaghraby 2012).

Tämä korostaa, miksi hinnoittelun hallinta on kriittistä, koska hinta on ainoa markkinointimixin muuttuja, joka toimii tulovirran lähteenä ja vaikuttaa suoraan kannattavuuteen. Hintaa nostamalla saavutetaan tyypillisesti jopa kolme kertaa suurempi vaikutus kannattavuuteen kuin vastaavalla volyymin lisäyksellä (Smith & Woodside 2009, 430–431.) Ohessa on kuvio (16), jossa havainnollistetaan hinnoittelun vaikutusta kannattavuuteen.



Kuvio 16 Hinnoittelun vaikutus kannattavuuteen. Mukaillen (Hinterhuber 2004)

Kuviosta (16) huomataan, että hinnan nostamisella saavutetaan selvästi paras kannattavuuden nousu. 5 % hinnannosto voi kasvattaa kannattavuutta jopa 22 %, kun vastaava kustannusten alennus tuottaa vain noin 10 % parannuksen (Hinterhuber 2004; Johnston & Cortez 2018). Hinnoittelustrategiat, päätökset ja teknologiset ratkaisut vaikuttavat liiketoiminnan kehitykseen tehokkaammin kuin pelkät kustannusleikkaukset (Simon & Fassnacht 2019). Silti B2B-yrityksissä hinnoittelun kehittämiseen panostetaan usein riittämättömästi (Hinterhuber & Liozu 2018a). Ohessa on kuvio (17), jossa on teoreettinen kehys, jonka avulla voidaan tarkastella hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä kannattavuusnäkökulmasta.



Kuvio 17 Viitekehys B2B-hinnoitteluun. Mukailten (Smith & Woodside 2009, 432)

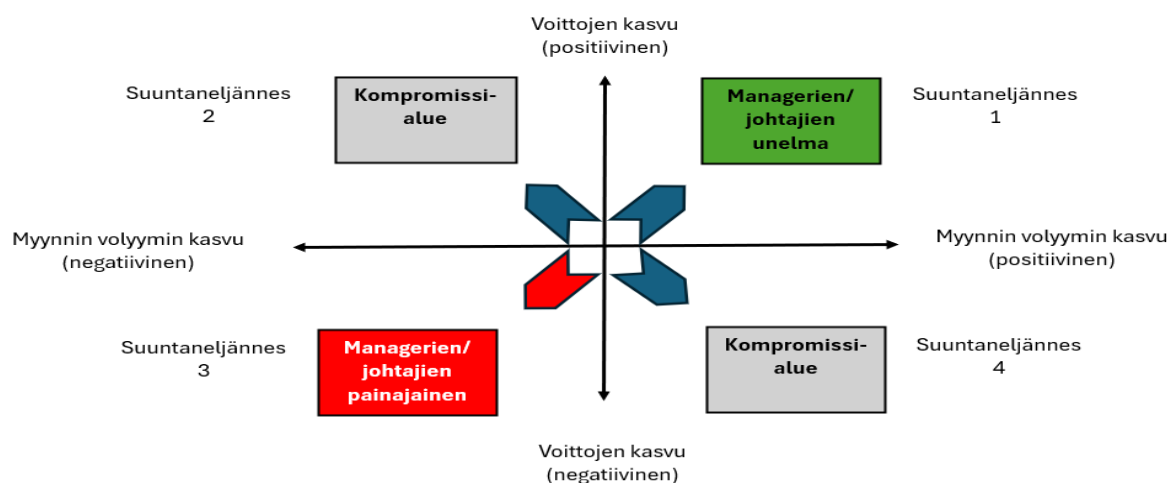
Kuvio (17) esittää B2B-hinnoittelupäätösten kokonaisprosessin, jossa Smithin ja Woodsidenin (2009) viitekehys yhdistää strategiset muuttujat, ulkoiset markkinatekijät ja yrityksen sisäiset tekijät hinnoittelustrategian valinnan tueksi:

- **Strategiset muuttujat:** Prosessi alkaa yrityksen strategisista valinnoista: *hinnoittelun tila* ja valittu *hinnoittelustrategian malli tai tyyppi*. Nämä määrittävät lähtökohdat sille, miten yritys suhtautuu markkinoihin. Esimerkiksi kustannusperusteinen, kilpailuun reagoiva tai arvoperusteinen hinnoittelu.
- **Ulkoiset markkinan muuttujat:** Markkinan ulkoiset tekijät vaikuttavat hinnoitteluun kahdella tasolla: *Asiakasvastauksen arviointi*, jossa tarkastellaan asiakkaan kokeman arvon ja laadun merkitystä, hintaherkkyyttä sekä segmentoitua hinnoittelua. Näiden avulla voidaan arvioida ostajan reaktiota hinnanmuutoksiin. *Kilpailun vaikutus:* Kilpailusignaalit ja hintakilpailu tai -sota ohjaavat yrityksen reagointia markkinassa. Kilpailun intensiteetti voi rajoittaa hinnoitteluvapauksia.

- **Yrityksen sisäiset muuttujat:** Hinnoittelupäätösten tueksi tehdään *kustannus- ja kontribuutioarviointi*. Siinä huomioidaan muuttuvat ja kiinteät kustannukset, lisäkustannukset sekä bruttokate. Tämä vaihe varmistaa, että hinnoittelu tukee kannattavuutta eikä perustu pelkästään volyymin kasvattamiseen. *Hinnoittelupäätösten suosituks*. Lopuksi arvioidaan hinnanmuutosten vaikutukset keskeisiin tavoitteisiin. Voittoihin, markkinaosuuteen sekä asiakkuuksien pysyvyyteen.

Malli yhdistää asiakasarvon, kilpailutilanteen ja kustannusrakenteen analyysin, jotta hinnoittelupäätökset tukevat strategiaa ja kannattavuutta. Mallin vahvuus on sen kyky yhdistää hinnanmuutosten syyt ja seuraukset kokonaisuudeksi, vaikka se ei kata kaikkia syy-seuraussuhteita. Se auttaa yrityksiä tekemään tietoon perustuvia päätöksiä, jotka tukevat sekä lyhyen aikavälin kannattavuutta että pitkän aikavälin asiakassuhteita. (Smith & Woodside 2009, 432.)

Asiakassuhteen jatkuvuus parantaa kannattavuutta, erityisesti keskittämisen kautta, vaikka suuret asiakkaat voivat vaatia hintamyönnytyksiä, jotka heikentävät kannattavuutta. Hintakilpailu on perusteltua vain, jos hinnanalennus kasvattaa markkinaosuutta merkittävästi. (Walter ym. 2001; Venkataraman & Petersen, 2022.) Hinnoittelun keskeinen tavoite on löytää optimaalinen hinta, joka maksimoi tuotot ja volyymin, sillä hinnan muuttaminen on nopeampi keino kuin kustannusten alentaminen tai markkinaosuuden kasvattaminen (Dolgui & Proth, 2010, 1–2). Saabin & Botelhon (2020) mukaan hintojen vaihtelu on yksi voimakkaimmista kannattavuuden ajureista, mutta yritykset tasapainoilevat usein ristiriitaisten tavoitteiden, kuten volyymin ja kannattavuuden, välillä, mikä tekee hinnoittelusta strategisesti haastavaa (Simon & Fassnacht, 2019, 31). Ohessa on kuvio (18), jossa Simon & Fassnacht (2019) määrittelevät myynnin volyymin vaikutusta kannattavuuteen.



Kuvio 18 Voittojen tai volyymin kasvu? Mukailten (Simon & Fassnacht 2019, 31)

Nelikenttä kuvaa myynnin volyymin ja voittojen kasvun suhdetta kuviossa (18). **Unelmatilanne (1):** Voitto ja volyymi kasvavat samanaikaisesti, tyypillistä kasvaville markkinoille tai uusille tuotteille, mutta harvinaista kypsillä markkinoilla. **Kompromissialueet (2 ja 4):** Voitto kasvaa volyymin kustannuksella tai päinvastoin, yleistä kypsillä markkinoilla, joissa ostajavoima ja hintapaineet korostuvat. (Simon & Fassnacht 2019, 31.) Davidsonin & Simonetton (2005, 2–27) mukaan hinnan korottaminen voi vähentää myyntivolyymiä tai markkinaosuutta, mutta silti parantaa kannattavuutta. Yritys voi yleensä saavuttaa joko voiton tai volyymin kasvun, mutta harvoin molempia, joten johdon on tehtävä strateginen valinta näiden välillä (Simon & Fassnacht 2019, 2). Siksi monet teollisuusyritykset pyrkivät uudistamaan liiketoimintamallejaan arvonlisän (jalostusarvon) tuotteissa. Uudistuminen vaikuttaa olennaisesti asiakaslähtöisyyteen ja korostaa asiakaskohtaista arvoa. (Töytäri ym. 2015, 53.) **Painajainen (3):** Sekä voitto että volyymi laskevat, usein liian korkeiden hintojen seurauksena. Tällöin on liikevoiton ja kannattavuuden kannalta on ihanteellisempaa valita alempi myyntivolyymi kuin alempi hinta. (Simon & Fassnacht, 2019, 31, 2.)

Ohessa on taulukko (3), jossa havainnollistetaan tarvittava myynnin volyyymi tuotteelle, jos hintaa lasketaan tai nostetaan jokin tietty prosenttiosuus.

Taulukko 3 Kriittisen myynnin analyysi. Mukailten (Hinterhuber 2024, 256)

		Katetuotto (%)					
		1 %	2 %	5 %	10 %	20 %	30 %
Hinnan alennus	-15 %	Vaadittu volyymin kasvu saman voittotason säilyttämiseksi					
	-10 %	∞	∞	∞	∞	300 %	100 %
	-5 %	∞	∞	∞	100 %	100 %	50 %
	-2 %	∞	∞	∞	100 %	33 %	20 %
	-1 %	∞	∞	67 %	25 %	11 %	7 %
	-1 %	∞	100 %	25 %	11 %	5 %	3 %
Hinnan nosto	1 %	Sallittu volyymin menetys saman voittotason säilyttämiseksi					
	2 %	-50,00 %	-33,33 %	-16,67 %	-9,09 %	-4,76 %	-3,23 %
	5 %	-66,67 %	-50,00 %	-28,57 %	-16,67 %	-9,09 %	-6,25 %
	10 %	-83,33 %	-71,43 %	-50,00 %	-33,33 %	-20,00 %	-14,29 %
	15 %	-90,91 %	-83,33 %	-66,67 %	-50,00 %	-33,33 %	-25,00 %
	15 %	-93,75 %	-88,24 %	-75,00 %	-60,00 %	-42,86 %	-33,33 %

Taulukko (3) havainnollistaa, kuinka hinnanmuutokset vaikuttavat myyntivolyymiin katetuottoon suhteutettuna. Pienikin hinnan alennus vaatii usein erittäin suurta volyymin kasvua, jotta kannattavuus säilyy ennallaan. Esimerkiksi 10 % katetuotolla ja 5 % hinnan alennuksella myyntivolyymi täytyy kaksinkertaistaa. Vastaavasti hinnankorotus voi vähentää volyymiä

merkittävästi, mutta silti parantaa kannattavuutta. Useimmiten hinnanmuutosten vaikutuksia myyntivolyymiin on hankala ymmärtää. Katetuottoanalyysityökalu CVP-analysis¹⁵ tarjoaa yksinkertaisen tavan arvioida näitä vaikutuksia myyntivolyymiin ja katetuottoon liittyen.

(- (Hinnan muutos %) / (Katetuotto % + (Hinnan muutos %)). (Hinterhuber 2024, 255; De Toni ym. 2017.) Vaikka toimittajat hyötyvät suurenevasta volyymista, paremmasta johdonmukaisuudesta tai alhaisemmista transaktiokustannuksista, liiketoiminnan kustannukset asiakkaan kanssa voivat silti kasvaa. Toimittajien on oltava tietoisia, että suuremman osuuden saaminen asiakkaan liiketoiminnasta ei hyödytä toimittajaa, jos lisäliiketoiminta tulee kannattavuuden kustannuksella. (Ulaga & Eggert 2006, 131.)

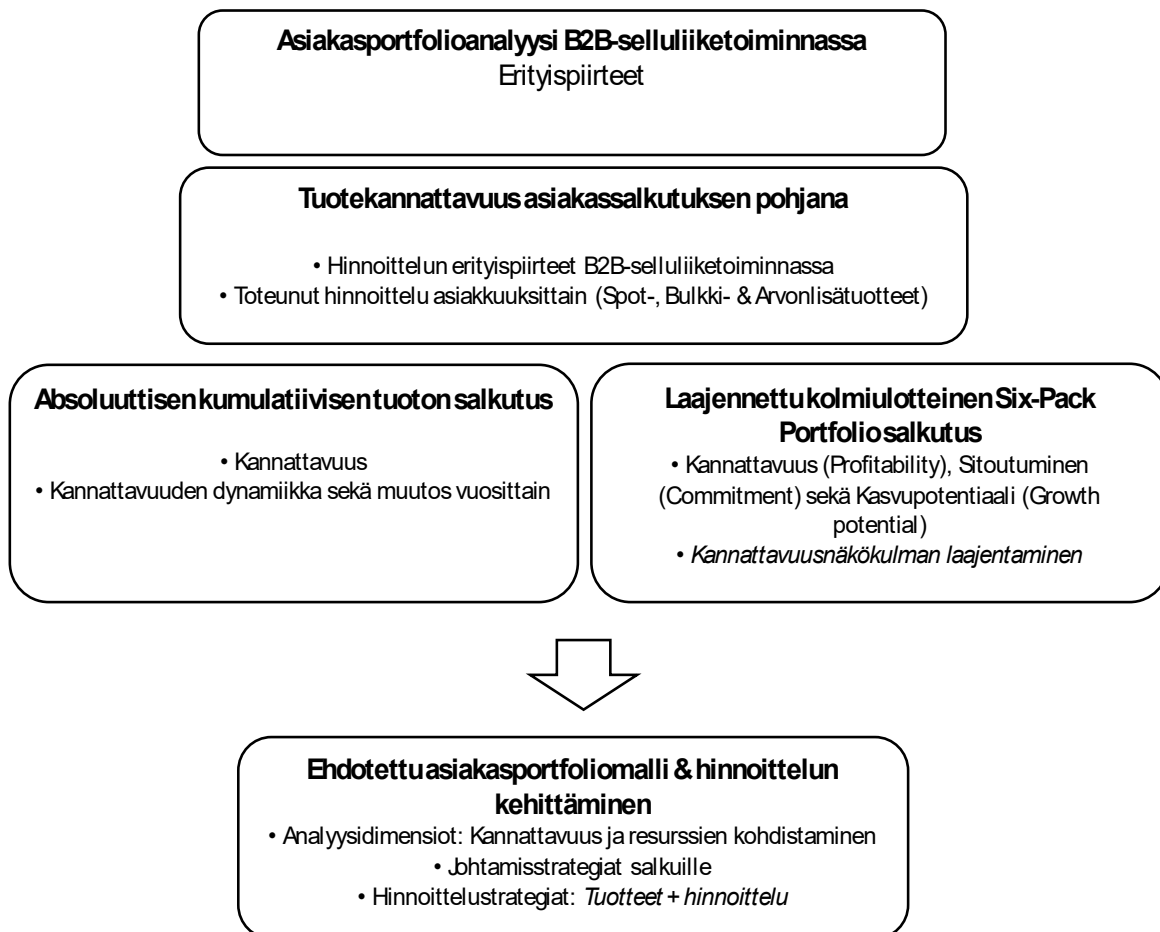
Asiakkaiden arvo vaihtelee eri ajanjaksoilla. Hinnoittelun merkitys korostuu asiakkuus ja asiakaskantatasolla kannattavuuden näkökulmasta, koska yhden kannattavan asiakkaan poistuminen voi tehdä seuraavasta kannattamattoman. Yhden kannattavan asiakkaan menetys voi johtaa siihen, että seuraava asiakas ei enää kata kaikkia kustannuksia, joka heikentää kokonaiskannattavuutta. Tämä korostaa asiakaskohtaisen kannattavuuden ymmärtämisen ja hallinnan merkitystä. Hinnoittelun ja asiakaskannan hallinnan strateginen merkitys korostuu, koska kaikki asiakkaat eivät ole yhtä arvokkaita. Yritysten tulisi mahdollisuuksien mukaan rakentaa asiakasportfolionsa kannattavimpien asiakkaiden ympärille. (Mittal ym. 2023; Vomberg ym. 2020; Kumar 2018.) Asiakasportfoliojohtaminen ja hinnoittelu ovat tiiviisti sidoksissa. Kannattavuuden optimointi edellyttää asiakaskohtaista analyysiä ja segmenttikohtaista hinnoittelua. Arvoperusteinen hinnoittelu Premium-asiakkaille, kustannus- tai kilpailuperusteinen hintaherkille segmenteille. Tällainen segmenttikohtainen strategia tukee kokonaiskannattavuuden optimointia ja resurssien kohdentamista tehokkaasti. (Hinterhuber & Liozu 2018b; Simon & Fassnacht 2019; Mittal ym. 2023.)

Tutkimukseen valittiin Smithin & Woodsiden (2009) B2B-hinnoittelupäätösten prosessimalli, jota hyödynnetään tämän tutkimuksen hinnoittelustrategioiden implementoinnissa case-yritykselle, Simonin & Fassnachtin (2019) arvopohjaisen hinnoittelun periaatteet sekä Smithin (2016) rakenteelliseen ja segmentoiva lähestymistapa. Lisäksi hinnoittelun erityispiirteet määrittävät Farresin (2012) esittämän hinnoittelumallin kautta.

¹⁵ Engl. Cost-Volume-Profit (CVP) -analysis (Smithin & Naglenin kehittämä työkalu)

4 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksessa kehitetään B2B-selluliiketoiminnassa toimivalle yritykselle asiakasportfoliojohtamisen malli, jonka tavoitteena on tukea asiakaskannan strategista johtamista ja parantaa kannattavuutta. Teorian avulla tarkastellaan, miten asiakasportfoliojohtaminen kytkeytyy B2B-yrityksen hinnoitteluun sekä asiakkuuksien kannattavuuteen. Empiriaosiossa analysoidaan asiakasportfoliojohtamisen malleilla case-yrityksen asiakkuuksien kannattavuutta, strategista merkitystä sekä toteutunutta hinnoittelua. Lopuksi luodaan valitulle asiakasportfoliojohtamisen malille johtamisstrategiat jokaiselle asiakassalkulle. Tutkimuksen viitekehys tiivistää tutkimuksen keskeiset käsitteet, niiden sisällön ja keskinäiset suhteet, jossa yhdistetään asiakasportfolion hallinnan ja hinnoittelun elementit, joiden avulla arvioidaan yrityksen kokonaiskannattavuutta asiakkuus- ja tuotetasolla. Tämän havainnollistamiseksi luotiin tutkimuksen viitekehys (kuvio 19).



Kuvio 19 Tutkimuksen viitekehys

Kuvio (19) havainnollistaa tutkimuksen viitekehyksen neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan asiakasportfolioanalyysin erityispiirteet B2B-selluliiketoiminnassa. Toisessa vaiheessa

hyödynnetään tuotekannattavuuden ja toteutuneen hinnoittelun tietoja asiakassalkutuksen pohjana. Hinnoittelun erityispiirteet viitekehyksessä pohjautuvat Farresin (2012) esittämiin kolmeen päämalliin: kustannusperusteinen, kilpailuperusteinen ja arvoperusteinen hinnoittelu. Mallien avulla tarkastellaan, miten hinnoittelun lähtökohdat vaikuttavat asiakasportfolion hallintaan ja kannattavuuden kehittämiseen. Näiden tietojen avulla muodostetaan käsitys asiakkuuksien erilaisista ostoprofiileista ja niiden arvosta yritykselle. Ostokäyttäytyminen voidaan luokitella tuoteryhmäkohtaisesti kolmeen ryhmään: spotti-, bulkki-, ja arvonlisä tuotteet.

Storbackan (2005) mukaan yritysten on rakennettava liiketoimintaympäristöönsä sopiva asiakasportfoliojohtamisen malli ja määriteltävä tapa allokoita asiakkuuksia salkkuihin. Kolmannessa vaiheessa asiakkuudet jaotellaan eri salkkuihin niiden taloudellisten ja strategisten arvojen perusteella käyttäen asiakasportfoliomalleja. Asiakassalkutus tehdään case-yrityksen datan sekä johdon yhteisen luokittelun avulla. Valitut asiakasportfoliomallit vaihtelevat taloudelliseen arvoon perustuvista lähestymistavoista laajempiin malleihin, jotka huomioivat myös suhdearvot ja strategiset tekijät. Asiakkuuksien jaottelu aloitetaan absoluuttisen kumulatiivisen tuoton mallilla (Nenonen 2009) pelkästään taloudellisesta näkökulmasta, jonka jälkeen kannattavuusnäkökulmaa tarkastellaan laajennetun Six-Pack portfoliomallin (Ritter & Andersen 2014) avulla. Neljännessä vaiheessa hyödynnetään Fioccan (1982) ja Thakurin & Workmanin (2016) asiakasportfoliomalleja, joiden avulla kehitetään case-yritykselle sopiva asiakasportfoliomalli hinnoittelun kehittämiseen sekä hinnoittelustrategioiden ja johtamisstrategioiden muodostamiseksi.

Neljäs osio perustuu asiakasportfoliojohtamisen malleihin sekä B2B-hinnoittelun teoreettisiin lähtökohtiin. Hinnoittelun osalta viitekehys pohjautuu Smithin & Woodsiden (2009) hinnoittelupäätösten prosessimalliin, joka yhdistää strategiset muuttujat, ulkoiset markkinatekijät ja yrityksen sisäiset tekijät hinnoittelustrategian valinnan tueksi. Lisäksi viitekehys sisältää Simonin & Fassnachtin (2019) arvopohjaisen hinnoittelun periaatteet sekä Smithin (2016) rakenteellisen ja segmentoivan lähestymistavan, jotka korostavat strategisen hinnoittelun merkitystä kannattavuuden ja asiakassuhteiden hallinnassa. Tutkimuksen viitekehys havainnollistaa tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet, jotka muodostavat perustan asiakkuuksien arvon, kannattavuuden ja hinnoittelun analysoinnille B2B-selluliiketoiminnassa ja kokoa yhteen asiakasportfoliojohtamisen ja B2B-hinnoittelun keskeiset elementit ja niiden väliset suhteet. Viitekehys toimii rakenteellisena pohjana tutkimukselle ja ohjaa vastaamista tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin, jotka liittyvät asiakasportfolion arvon analysointiin, hinnoittelun kytkentään sekä asiakassalkkujen johtamisstrategioihin B2B-selluliiketoiminnassa.

5 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytteen empiirisen tutkimuksen metodologisia valintoja. Aluksi kuvataan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmä, joka pohjautuu toimintatutkimukseen. Seuraavaksi kuvataan aineiston keruun ja datan analyysimenetelmä. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia.

5.1 Laadullinen toimintatutkimus

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: Laadulliseen (kvalitatiiviseen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) tutkimukseen. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti, miten ja miksi jokin tapahtuu. Määrällinen tutkimus pyrkii ennustamaan tai selittämään sekä testaamaan hypoteesia tai ilmiötä. Mittaa ja analysoi ilmiötä numeerisesti, kuinka paljon, kuinka usein, millainen yhteys? Tässä tutkimuksessa hyödynnetään tutkimusstrategiana toimintatutkimusta. Heikkisen & Kaukkon (2023, 35) mukaan toimintatutkimus ei suoranaisesti ole laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä, vaikka se sellaisena usein esitellään. Laadullinen tutkimus on yleensä menetelmäsuuntaus, jossa tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita tutkimuskohteen laatua ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti ilman numeroita tai dataa. Mutta toimintatutkimusta ei voi pelkästään luokitella laadulliseksi, koska se voi olla myös määrällinen eli kvantitatiivinen sen luonteen vuoksi. Toimintatutkimus voi sisältää molemmat tiedonhankintamenetelmät, jossa niitä molempia voidaan soveltaa. Usein siinä käytetään ja yhdistetään rinnakkain laadullisia ja määrällisiä aineistoja.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen aineisto perustuu määrälliseen dataan yrityksen tietokannasta. Yrityksen datan avulla aineistoa tulkitaan laadullisesti kuvaillen. Joten on perusteltua valita toimintatutkimus tutkimusmenetelmäksi. Heikkisen & Kaukkon (2023, 1, 35) mukaan toimintatutkimusta ei voi kutsua samalla tavalla tutkimusmenetelmäksi kuin esimerkiksi diskurssianalyysia, fokusryhmää tai faktorianalyysia. Se on lähestymistapana laajempi. Siinä korostuu tavoite käytännön hyödyistä. Toimintatutkimus on osallistava ja käytäntöön suuntautunut tutkimusmenetelmä, jossa tutkija toimii usein osana tutkittavaa yhteisöä. Toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkija ja yrityksen organisaatio osallistuu tutkimuksen tekoon pyrkien vaikuttamaan toimintaan ja kehittämään toiminnan tapoja parempaan suuntaan, teorian ja käytännön yhdistämisellä. Koska tutkimus toteutetaan toimeksiantona yritykselle, voidaan puhua case-tapauksesta. Opinnäytteessä pyritään ymmärtämään case-yrityksen hinnoittelua ja sitä kautta asiakaskannattavuuksia. Jotta tapausta voi ymmärtää paremmin, tutkija hyödyntää kriittistä realismia

opinnäytteen ajattelun taustalla. Se auttaa tutkijaa ymmärtämään ilmiön syvempiä rakenteita ja vaikutuksia. Kriittinen realismi yhdistää realistisen ontologian, jossa todellisuus on olemassa havainnoista riippumatta ja relativistisen epistemologian, jossa tieto on rajallista sekä kontekstisidonnaista. Todellisuus nähdään kolmitasoisena: havaittavana, tapahtuvana sekä taustalla vaikuttavina mekanismeina. Kokonaisvaltaisen todellisuuden saavuttaminen ei ole mahdollista, eikä havainnot ole täysin yhtäpitäviä todellisuuden kanssa, mutta tieteen keinoin voidaan päästä lähemmäs totuutta. Kriittisen realismin hyödyt opinnäytetyössä liittyy hinnoittelun kontekstin ymmärtämiseen, jossa tunnistetaan syy-seuraussuhteita ja taustalla vaikuttavia mekanismeja sekä monimutkaisia ilmiöitä, kuten hinnoittelustrategioiden toimivuus asiakaskohtaisesti. Tieto nähdään osittain havaittavana, mutta perustuu myös näkymättömiin rakenteisiin ja mekanismeihin. (Easton 2010.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan B2B-selluliiketoiminnan parissa toimivalle yritykselle. Tavoitteena on tuottaa ymmärrystä ja tietoa yritykselle hinnoittelun kehittämiseksi, jossa tavoitteena ei ole vahvistaa aiempia teorioita. Tämän vuoksi valitsin abduktiivisen tutkimusprosessin näkökulman. Abduktiivinen tutkimusprosessi on lähestymistapa, jossa pyritään löytämään paras saatavilla oleva selitys havainnoille tai ongelmalle. (Timmermans & Tavory 2012). Abduktiivinen päättely perustuu ajatukseen, että uudet tieteelliset löydöt eli teorianmuodostus on mahdollista vain, kun havaintojen tekemistä ohjaa jokin johtoajatus tai johtolanka. Toisin kuin induktiivisessa päättelyssä, uusi teoria ei synny pelkästään havaintojen perusteella, vaan ajattelu on abduktiossa keskeisessä roolissa. (Grönfors 2012, 17–20.)

Johtolanka voidaan "kaapata" (abduction) esimerkiksi yhden tapauksen perusteella, ja sen pohjalta tehtävät toimenpiteet pyrkivät osoittamaan, onko kyseisellä johtolangalla tieteellistä merkitystä. Jos abduktio hyväksytään tutkimusprosessin päättelymuodoksi, myös tutkimuksen validiteettia tarkastellaan eri tavalla kuin perinteisesti. Abduktiivisessa lähestymistavassa tutkimusaineisto on aina validia, myös mahdolliset ristiriitaisuudet sisältyvät siihen. Kysymyksenalaiseksi jää ainoastaan se, miten tutkija hyödyntää ja esittää aineiston. (Grönfors 2012, 17–20.) Abduktiivinen analyysi on laadullisen tutkimuksen lähestymistapa, jonka tavoitteena on löytää uusia ja luovia teoreettisia oivalluksia. Sen ydinajatus on, että tutkijan ei tarvitse unohtaa aiempaa tietämystään tai teorioita tutkimuksen aikana. Siksi tutkijan kannattaa mennä tutkimuskentälle mahdollisimman laajalla ja syvällä teoreettisella ymmärryksellä, jolloin tutkimuksen aikana teoreettinen ajattelu kehittyy. Abduktiivinen päättely tuo toimintatutkimukseen luovuutta ja joustavuutta. Se saattaa mahdollistaa uusien näkökulmien ja selitysten löytämisen käytännön ongelmiin, joka on toimintatutkimuksen ydintä. (Timmermans & Tavory 2012.)

Case-yritys

Case-yritys on metsäteollisuuteen liittyvä yritys, joka toimii B2B-selluliiketoiminnan parissa. Yrityksen valitseminen tarjoaa tälle tutkimukselle ainutlaatuisen tosielämän kontekstin tutkimusaiheen syvälliseen ymmärtämiseen. Tämä yritys jatkojalostaa sellusta fluff-sellua eli revinnäissellua raaka-aineeksi B2B-asiakkaille, jotka valmistavat siitä tuotteita esimerkiksi kuluttajille, ruokatuotteiden pakkauksiin, sairaaloille tai vaippoihin. Yritys on tunnettu jo vuosikymmenien ajan vakaasta laadustaan sekä laajasta valikoimasta räätälöityjä revinnäissellulaatuja, joista asiakkaat valmistavat muun muassa airlaid-kuivapapereita, vaippoja, terveyssiteitä ja inkontinenssituotteita. Raaka-aine, eli markkinasellu ostetaan eri sellutehtailta, jonka jälkeen se jalostetaan yrityksen tehtaalla revinnäisselluiksi. Se valmistetaan huolella valituista raaka-aineista ainutlaatuisessa jalostusprosessissa, jossa kuidut on kuivattu kahdesti. Fluff-sellun markkinaaan liittyy erityispiirteitä, jotka saattavat sisältää hieman eroavaisuuksia selluliiketoimintaan verrattuna. Tuotantokapasiteetti on maailmanlaajuisesti pääasiassa USA:ssa (85–90 %). Osa tuottajista voi vaihtaa tuotantoa paperisellun ja fluff-sellun välillä. Fluff-sellun hinnoittelu ei seuraa suoraan markkinasellun hintoja, vaan perustuu omaan markkinahinnoitteluun. Fluff-sellun hinta reagoi markkinasellun muutoksiin viiveellä, mutta pysyy yleensä hieman korkeammalla tasolla. Fluff-sellun kysynnän arvioidaan kasvavan noin 2–4 % vuosittain eri tuotesegmenttien mukaan. (Case-yritys 2025.)

5.2 Aineiston keruu ja datan analyysi

Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä hyödynnetään laadullisen ja määrällisen tutkimuksen elementtejä, koska ne sopivat rinnakkain toimintatutkimukseen. Tässä tutkimuksessa on käytössä sekä määrälliseen (numeeriseen) että laadullisiin elementteihin tukeutuvia asioita. Toimintatutkimuksen aineiston keruuseen kuuluu suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Suunnittelu on ongelman tunnistamista ja kehittämistavoitteiden asettamista. Toiminta on suunnitelman toteuttamista käytännössä. Havainnointi on toiminnan seuraamista ja datan keruuta. Reflektio on tulosten analysointia eli laadullista tulkintaa. Toimintatutkimus voi noudattaa tätä järjestystä, mutta ympäristö, jossa tutkimus toteutetaan voi vaikuttaa minkälaisiksi vaiheet muodostuvat. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos ei vain tiedon tuottaminen. (Heikkinen & Kauko 2023, 111.) Opinnäytetyön empiirinen aineisto eli data on kerätty yrityksen järjestelmästä. Data pohjautuu kahden vuoden ajalle. Tutkimuksessa vuodet ovat jaoteltu erikseen, joita vertaillaan ja tulkitaan keskenään sekä erikseen. Aineiston analysoinnissa on hyödynnetty Microsoft Exceliä. Data, jota käytettiin, kerättiin yrityksen järjestelmästä vuoden 2024 joulukuun sekä 2025 vuoden tammikuun aikana. Otokseen sisältyi kaikki asiakkuudet tutkitulta kahden vuoden ajanjaksolta.

Dataan sisältyi yrityksen kuukausittaiset kustannukset (muuttuvat- ja kiinteät- sekä raaka-ainekustannukset) ja asiakaskohtaiset hinnoittelut eli laskutettu hinta per asiakas. Kustannusten keskiarvo per kuukausi ei kerro absoluuttista totuutta asiakaskohtaisesta kannattavuudesta. Kustannuksia ei voida laskea tuotekohtaisesti, jolloin asiakkuuden kannattavuus ei ole täysin absoluuttinen vaan suuntaa antava. Tutkimuksessa tarkastellaan case-yrityksen asiakaskannan nykyistä hinnoittelua ja kannattavuutta teoreettisten asiakasportfoliomallien avulla yritykseltä saadun datan pohjalta. Tarkoituksena on ymmärtää asiakkuuksien kannattavuuksia sekä sitä, miten hinnoittelu vaikuttaa asiakassalkkujen muodostumiseen ja kokonaiskannattavuuteen. Analyysi tehdään *ceteris paribus* -oletuksella eli muiden tekijöiden pysyessä ennallaan. Tarkastelussa keskitytään ainoastaan hinnoittelun toteutumiseen ja sen vaikutuksista asiakaskohtaiseen kannattavuuteen, vaikka markkinaympäristössä on voinut tapahtua muutoksia. Asiakkaiden nimet ja taloudelliset luvut on anonymisoitu, jotta yksittäisiä asiakkuuksia ei voida tunnistaa. Anonymisointi ei vaikuta esitettyjen tulosten yleistettävyyteen, sillä analyysi perustuu dokumentoituihin menetelmiin ja triangulaatioon. Myös yrityksen nimi ja luottamukselliset tiedot on anonymisoitu tai niitä ei julkaista eettisistä ja sopimuksellisista syistä. Tiedot ovat luottamuksellisia eikä niitä voi tarkistaa julkisesti.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan neljän kriteerin avulla. Ne ovat yleinen uskottavuus, siirrettävyys, prosessin uskottavuus (luotettavuus) sekä tulosten vakuuttavuus (objektiivisuus). (Zeithaml ym. 2020.) Sisäinen validiteetti eli *yleinen uskottavuus* (Credibility) viittaa siihen, kuinka uskottavia ja luotettavia tutkimuksen tulokset ovat tutkittavassa kontekstissa. Validiteetissa on kyse siis siitä, onko tutkimus pätevä (aineiston riittävyys) ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita”. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Triangulaatio on osa tutkimuksen uskottavuuden arviointia, jolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, kuten tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä. Kyse on moninäkökulmaisuuudesta, jossa yhdistetään useita menetelmiä ja lähestymistapoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Zeithaml ym. 2020.) Triangulaation avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan perehtyneisyys aiempaan aiheeseen liittyvään tieteelliseen tutkimukseen sekä sisäinen asema case-yrityksessä vahvistavat tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Ulkoinen validiteetti eli *siirrettävyys* (Transferability) kuvaa, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä toisiin konteksteihin. Tutkimuksen yksityiskohtainen kuvaus auttaa arvioimaan siirrettävyyttä samankaltaisten kontekstien kanssa sekä vahvistaa yhteyttä tutkimuksen ja aiempien havaintojen välillä. Laadullisessa

tutkimuksessa yleistettävyyys perustuu siirrettävyyteen, ei tilastolliseen yleistyksen. (Zeithaml ym. 2020.) Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa monissa eri B2B-liiketoiminnan konteksteissa. Erityisesti sellaisissa, joissa asiakkuuksia voidaan jaotella eri segmentteihin. Vaikka tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa konteksteissa, niiden soveltamisessa on tärkeää ottaa huomioon kyseisen toimialan erityispiirteet.

Prosessin uskottavuus (Dependability) kuvaa tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä ja loogisuutta.

Se koostuu hyvin dokumentoidusta tutkimusdesignista ja aineistonkeruusta. (Zeithaml ym. 2020.) Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan vahvistaa kuvaamalla selkeästi tutkimusprosessin vaiheet, aineiston hankinta ja analyysi sekä niissä tehdyt valinnat. Koko prosessin kriittinen tarkastelu ja dokumentointi auttaa ymmärtämään, miten tutkijan ratkaisut, haasteet ja näkemykset ovat vaikuttaneet tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin. Luotettavuuden arviointi edellyttää tulosten suhteuttamista tutkimusongelmiin ja käytettyihin menetelmiin. Tutkimusmatkan kokonaisvaltaista tarkastelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusprosessi on kuvattu luvussa 5, jossa se käydään läpi läpinäkyvästi ja loogisesti. Kaikki luvussa 5 käydyt asiat tuovat prosessille uskottavuutta ja luotettavuutta.

Tulosten vakuuttavuus (Confirmability) perustuu aineistoon, ei tutkijan mielikuvitukseen (Zeithaml ym. 2020). Tutkimusta arvioitaessa on hyväksyttävä, että se on tutkijan tekemää tietyistä puitteista ja tietyillä aineistoilla. Joku toinen voi tehdä samanlaisista palasista hieman toisen näköisen tuotoksen. Tutkimus on aina tutkijan näköinen tulkinta rajatusta ilmiöstä, eikä se voi tarjota täysin objektiivista tai absoluuttista tietoa. Tulokset ovat kontekstisidonnaisia ja heijastavat aikaa, paikkaa ja tutkijan näkökulmaa. Tieteen luonne on inhimillinen, koska siihen sisältyy sekä pyrkimys luotettavuuteen että mahdollisuus erehdyksille. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan vahvistaa toistettavuudella, triangulaatiolla, tutkimusasetelmien kehittämisellä ja vertaamalla tuloksia muihin samasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus on aina yhdenlainen versio tutkittavasta aiheesta, eikä siihen voida koskaan täysin luottaa. Täydellinen objektiivisuus ei ole mahdollista. Tutkija ei voi täysin irrottautua omista ajatuksistaan. On kuitenkin tiedostettava omat asenteensa ja pyrkiä minimoimaan niiden vaikutus tutkimukseen. Poikkeuksena on esimerkiksi toimintatutkimus, jossa tutkija toimii aktiivisesti osana tutkittavaa ilmiötä ja muutosta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.4 Tutkimuksen eettisyys

Luotettavuuden lisäksi eettiset näkökohdat on otettava huomioon opinnäytettä tehdessä. Tutkija on perehtynyt näihin eettisiin näkökohtiin hyvän tieteellisen käytännön pohjalta. Hyvä tieteellinen käytäntö sisältää kahdeksan eettisen tutkimuksen hyvää tutkimuskäytäntöä. Ne pohjaavat eurooppalaiseen tutkimuseettiseen ohjeistukseen, joka koostuu luotettavuudesta, rehellisyydestä, arvostuksesta ja vastuunkannosta. (TENK 2023) Heikkisen & Kaukkon (2023, 137) mukaan tutkimusetiikka on tutkimuksen ydinaluetta. Tutkimuksen eettinen pohdinta ulottuu suunnittelun totutuksesta raportointiin saakka. Tutkimuseettinen pohdinta on yhdistelmä sovittujen sääntöjen ja normien noudattamista sekä tilannekohtaista harkintaa.

Opinnäytetyössä noudatettiin hyviä eettisiä tutkimuskäytäntöjä. Ennen aineiston keruuta varmistettiin tarvittavat luvat, suostumukset ja eettiset ennakoarvioinnit. Tutkimukseen osallistuvien yksilöiden, case-yrityksen ja asiakkaiden anonymiteetti turvattiin. Taloudelliset luvut ovat todellisia, mutta muokattuja, jotta niitä ei voida tunnistaa. Sosiaalisten ja taloudellisten haittojen minimoimiseksi tutkija ei kerännyt tai tallentanut asiakas- tai liiketoimintaviestintää. Aineiston käsittelystä, säilyttämisestä, omistus- ja käyttöoikeuksista sekä mahdollisesta avaamisesta sovittiin yrityksen kanssa ennen aineiston keruuta. Tutkimuksessa noudatettiin voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapito- ja luottamuksellisuusvelvoitteita. (TENK 2023.) Data (turvattu pilvipalvelu, OneDrive) ja muu aineisto (paperiset tulosteet) säilytettiin turvallisessa paikassa. Tietokäytäntöjen ja -hallinnan arviointiin kuuluu esimerkiksi kaikkien tietojen, metatietojen ja muiden tutkimusaineistojen asianmukainen tallentaminen ja muokkaus, jossa tietoturvan luotettavuus voi aiheuttaa eettisen ongelman.

Aineiston hävittäminen tehtiin heti tutkimuksen valmistuttua. Tieteellisen työn tekemisessä suunniteltiin, toteutettiin ja dokumentoitiin tieteellinen toiminta huolellisesti ja mahdollisuuksien mukaan, avoimen tieteen periaatteita noudattaen. Suunnittelussa otettiin huomioon aiempi tutkimustieto. (TENK 2023.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen menetelmät, suunnittelu, toteutus ja analyysi dokumentoitiin läpinäkyvästi luvussa 5. Tuloksista kerrottiin rehellisesti ja avoimesti, tietojen ja havaintojen luottamuksellisuutta kunnioittaen. Käytetyt menetelmät raportoitiin, mukaan lukien tekoälyn käyttö [liite 1]. Tutkimuseettisten kysymysten takana on ohjeiden, sääntöjen ja hyvän tavan mukaisesti toimiminen. Lähteiden huolellinen ja faktapohjainen merkitseminen sekä varmuus omista valinnoista ja niiden vilpittömän puolustaminen.

6 Tulokset

Aluksi analysoin datan avulla tuoteryhmäkohtaiset kannattavuudet, jonka jälkeen tarkastelin asiakaskohtaisia kannattavuuksia taloudellisesta näkökulmasta. Empiirisessä osassa hyödynnettiin neljää asiakasportfoliojohtamisen mallia, joista kahden mallin osa-alueet yhdistettiin case-yritykselle sopivaksi kokonaisuudeksi. Asiakkuudet jaoteltiin salkkuihin yrityksen datan perusteella, ja asiakaskanta analysoitiin näiden mallien avulla. Analyysi tuotti tietoa asiakaskannan rakenteesta ja asiakkuuksien arvosta yritykselle. Tulosten pohjalta kehitettiin yhdistelmämalli, jonka tavoitteena on tukea liiketoimintastrategiaa parantamalla kannattavuutta, kehittämällä hinnoittelua ja resurssien kohdentamista sekä luomalla salkkukohtaisia strategioita.

Empiirinen aineisto kerättiin kansainvälisesti toimivasta selluliiketoiminnan yrityksestä. Tutkimus kohdistui 174:ään B2B-asiakkuuteen, joiden kannattavuutta ja arvoa tarkasteltiin case-yrityksen näkökulmasta. Data kattoi kaksi eri tarkasteluvuotta. Ensimmäisenä vuonna analysoitiin 128 asiakkuutta ja toisena vuonna 140 asiakkuutta. Asiakasjoukot eivät olleet identtisiä. Osa asiakkaista osti molempina vuosina, osa vain toisena. Kaikki asiakkuudet sisällytettiin analyysiin riippumatta siitä, oliko myyntivolyymi pieni tai asiakkuus päättynyt. Myös tuotteiden ostoprofiilit määritettiin asiakaskohtaisten kannattavuuksien selkeyttämiseksi.

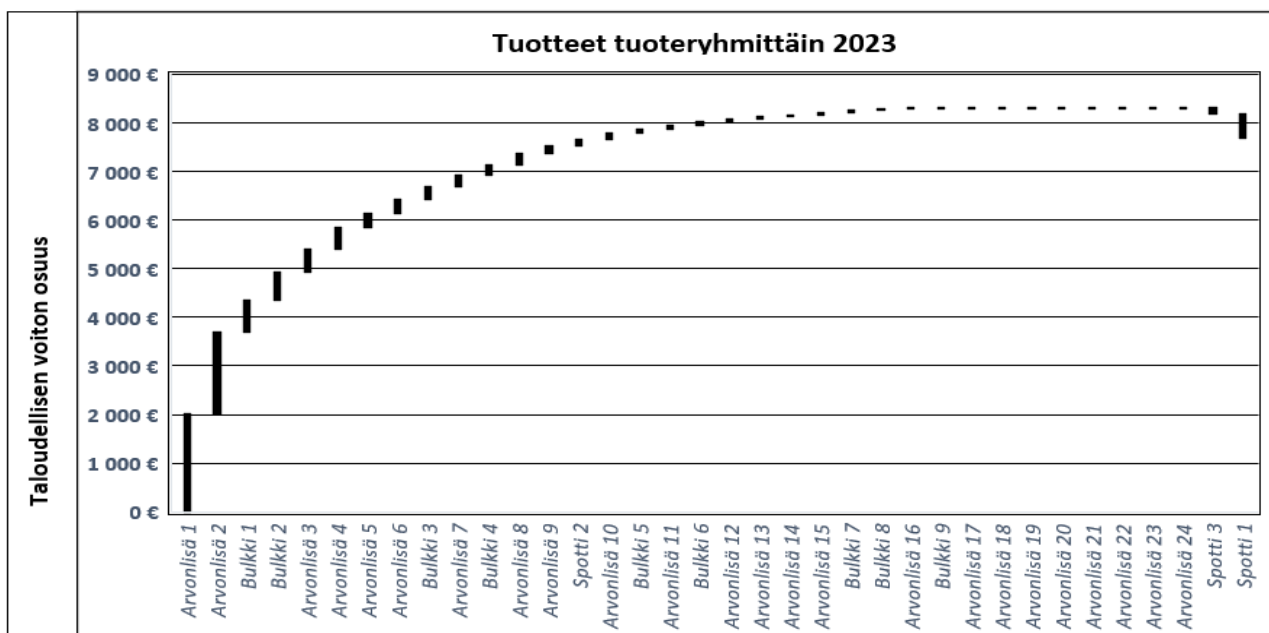
6.1 Tuotteiden ostoprofiilit

Asiakkaiden ostamat tuotteiden tuoteryhmät voidaan luokitella eri perustein eri luokkiin. Tässä tutkimuksessa tuoteryhmät luokitellaan spottituotteet, perus eli bulkkituotteet sekä räätälöidyt (Premium) eli arvonnlisä tuotteet, koska ne soveltuvat case-yritykselle parhaiten tuotteiden luokitteluun.

Spottituote on kertaluonteinen, usein kilpailtu ja hintaherkkä kauppa. Asiakas ostaa silloin, kun hinta on alhainen. Alhainen katetuotto. Asiakassuhde usein lyhykestoinen ja hintavetoinen. Heikentää asiakaskannattavuutta, ellei volyymi ole suuri tai kustannukset hyvin hallinnassa. Kustannus plus kate eli *bulkkituotteet* omaa tasaisen, mutta rajallisen kannattavuuden. Hinnoittelu suojaa myyjää tappiollisilta kaupoilta. Kohtuullinen katetuotto, mutta ei erityisen korkea. Neutraali vaikutus asiakaskannattavuuteen. Asiakassuhteet voivat olla pitkäaikaisia, mutta ei välttämättä strategisesti tärkeitä. Arvonnlisän tuotteet perustuvat asiakkaalle tuotettuun arvoon, joissa hinnoittelussa on korkeampi kate ja kannattavuus. Asiakas maksaa enemmän, koska kokee saavansa lisäarvoa, jolloin korkea katetuotto. Esimerkiksi parempi laatu, palvelu, tehokkuus. Asiakassuhde on usein

pitkäaikainen ja perustuu luottamukseen. Asiakaskannattavuus hyvä. (Kumar & Reinartz 2016.) Tuoteryhmien avulla voidaan analysoida eri asiakkaiden ostamia tuotteita tuoteryhmittäin, ja toteutuuko niiden kannattavuus Kumarin & Reinartzin (2016) oletusten mukaan. Pääsääntöisesti yrityksellä on arvonlisätuotteita eniten myynnissä tuoteryhmiä tarkasteltaessa. Myytyjä erilaisia tuotteita oli kahden vuoden tarkastelujaksossa yhteensä 42, joista kolme kuului spottiryhmään, kymmenen bulkkituoteryhmään ja loput kaksikymmentäyhdeksän arvonlisäryhmään. Tämän pohjalta analysoidaan hinnoittelu tuoteryhmien kohdalla.

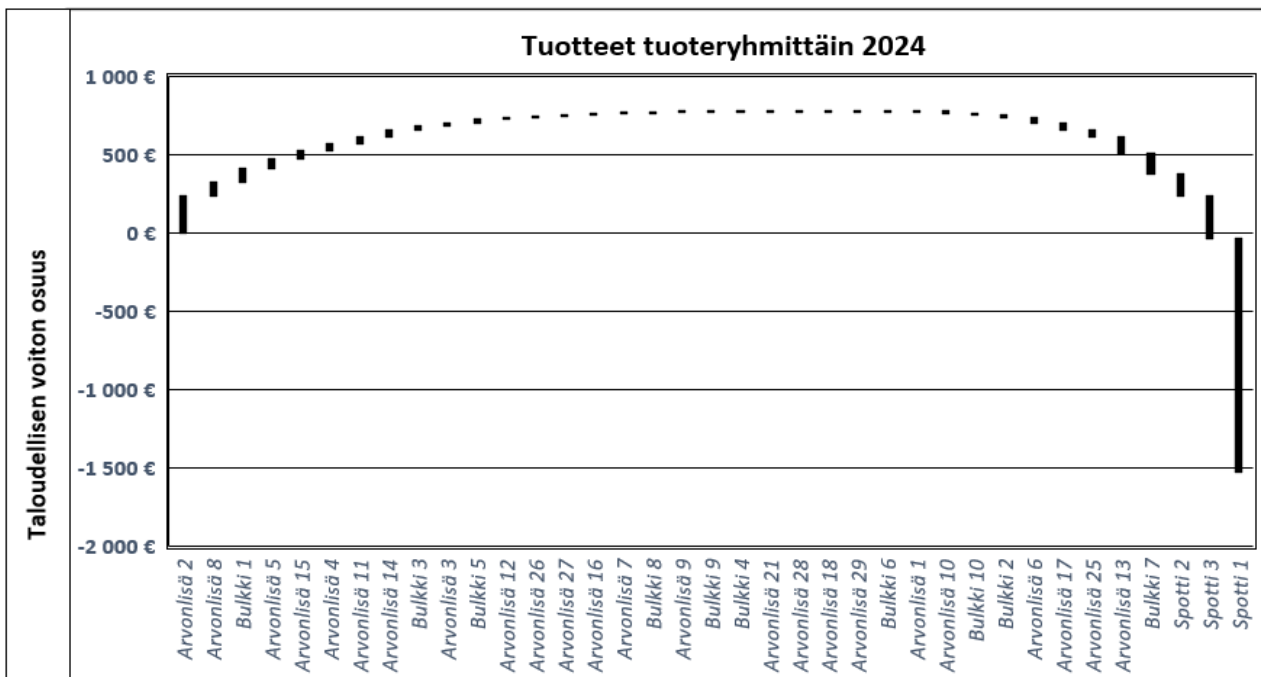
Tuoteryhmien avulla voidaan ymmärtää, miten tuotekannattavuus muodostuu ja mitä arvoa asiakkaat tuovat yritykselle tuotekohtaisilla ostoilla. Tämän perusteella voidaan havaita, miten ostetut tuotteet jakautuvat per asiakas ja vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. Analyysien pohjalta on mahdollista kehittää hinnoittelua, jolla on vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Ohessa on kuvattu erikseen vuosien 2023 ja 2024 tuotteiden kannattavuutta. Kuviossa (20) on vuoden 2023 tuotteet tuoteryhmittäin. Kaikki tuotteet ovat yksittäisiä tuotteita, mutta kuitenkin kuvailtu tuoteryhmittäin kolmeen eri ryhmään, arvonlisä-, bulkki- sekä spottituotteet.



Kuvio 20 Tuotteet tuoteryhmittäin vuonna 2023

Vuonna 2023 asiakkaat ovat ostaneet yritykseltä yhteensä kolmeakymmentäkuutta erilaista tuotetta. Kuvioista (20) nähdään vuoden 2023 kaikkien tuotteiden kumulatiivinen kannattavuus ja mikä merkitys yksittäisellä tuotteella on ollut yrityksen kokonaiskannattavuuteen. Arvonlisä ja bulkkituotteet ovat tuoneet yritykselle voittoja sekä spottituote 2. Tarkastelussa arvonlisätuotteet 23 ja 24 ovat olleet kannattamattomia, josta on huomioitava, että myyntivolyymit (26,6 tn ja 51 tn) ovat

olleet erittäin pieniä ja kannattavuuskin vain hieman tappiolla euromääräisesti. Spottituotteet 1 ja 3 ovat selkeästi olleet lukujen valossa kannattamattomia. Vuonna 2024 asiakkaat ovat ostaneet yritykseltä kolmeakymmentäseitsemää erilaista tuotetta, jotka nähdään kuviosta (21).



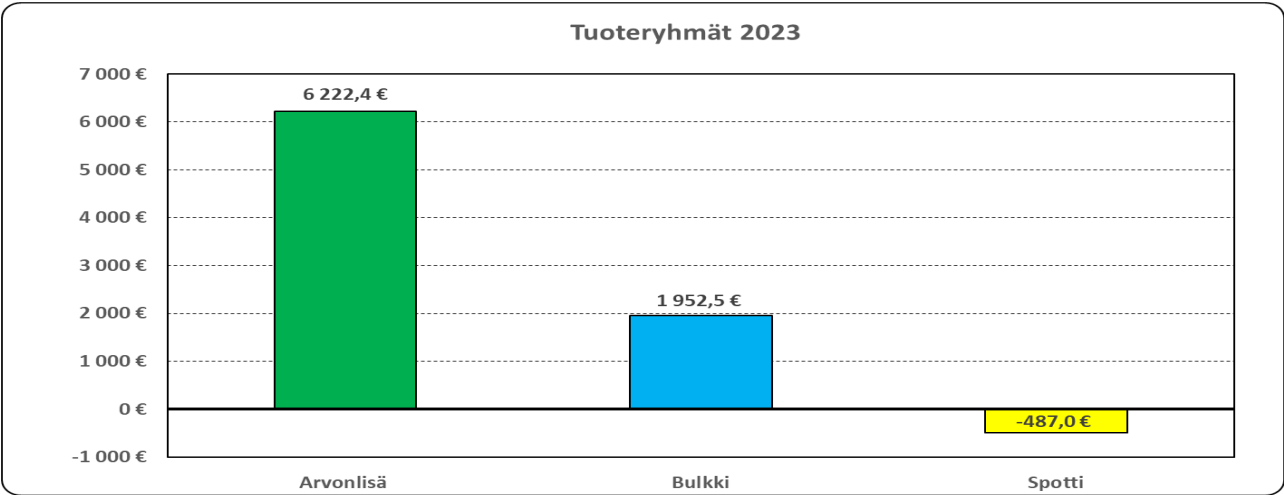
Kuvio 21 Tuotteet tuoteryhmittäin vuonna 2024

Pääsääntöisesti asiakkaat ovat ostaneet samoja tuotteita kuin edellisenä vuonna, mutta hieman eroavaisuuksia oli. Ostettujen joukossa oli viisi uutta arvonlisän tuotetta ja yksi bulkkituote. Kahta arvonlisän tuotetta, numerot 19 ja 20, joita ostettiin vuonna 2023 ei vuonna 2024 ostettu lainkaan. Huomion arvoista on vuosien välinen vaihtelu. Arvonlisän tuotteista numerot 1, 6, 10, 13, 17, 18, 21, 25, 28 ja 29 ovat olleet kannattamattomia vuonna 2024. Erityishuomiona voidaan nostaa arvonlisätuote 1, joka oli valahtanut kannattamattomaksi ollen edellisenä vuonna kannattavin. Huomionarvoista on myös, että arvonlisä 1 tuotteen kokonaisvolyymi kokonaistuotannosta vuonna 2023 oli 11283,8 tn fluff-sellua (17 %) ja seuraavana vuonna se oli 13084,9 tn fluff-sellua (24,3 %). Bulkkituotteista numerot 2, 6 ja 7 ovat olleet kannattamattomia. Spottituotteet ovat kaikki selkeästi kannattamattomia, vaikka niiden osuus on myydyistä tuotteista suhteellisen sama kuin edellisenä vuonna. On kuitenkin huomioitava, että kokonaismyyntivolyymi on ollut vuosien välillä määrältään erilainen. Vuonna 2023 yritys oli myynyt yhteensä 66 363,3 tn fluff-sellua, kun seuraavana vuonna 53 889,3 tn. Ero myyntivolyymissa oli -18,8 %. Taulukosta (4) nähdään myytyjen tuotteiden tuoteryhmien suhteellinen osuus prosenteissa vuosittain.

Taulukko 4 Myytyt tuotteet tuoteryhmittäin (2023 sekä 2024)

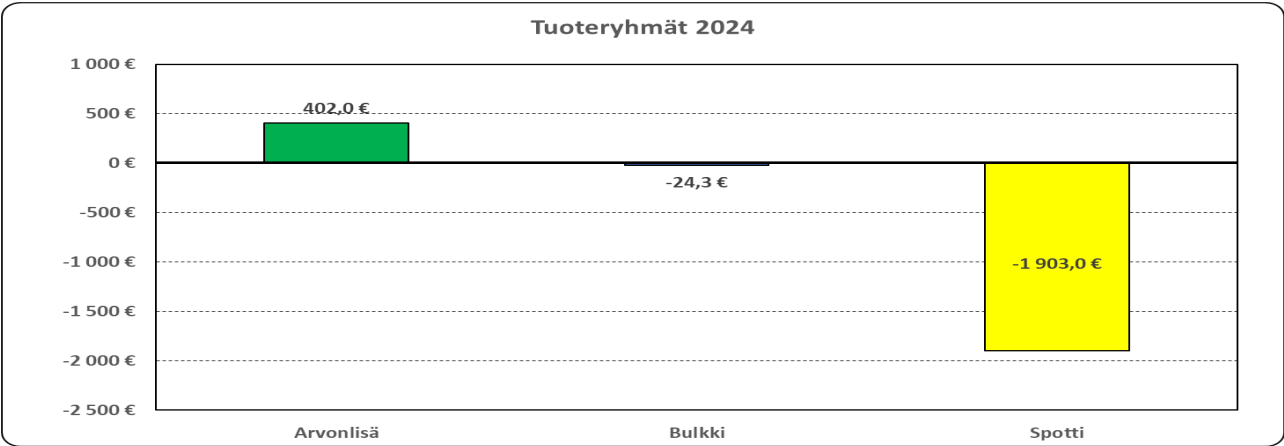
Myydyt tuotteet tuoteryhmittäin		
	Vuosi 2023	Vuosi 2024
Arvonlisä	47,7 %	62,1 %
Bulkki	20,8 %	12,5 %
Spotti	31,5 %	25,4 %

Vuosissa oli eroja. Esimerkiksi vuonna 2023 arvonlisätuotteita myytiin 47,7 %, mutta seuraavana vuonna 62,1 %. Seuraavassa kuviossa (22) tuoteryhmät on niputettu kolmeen eri tuoteryhmäkategoriaan, jotta voidaan ymmärtää yrityksen tuoteryhmien tuotteiden kannattavuuksia.



Kuvio 22 Tuoteryhmät vuonna 2023

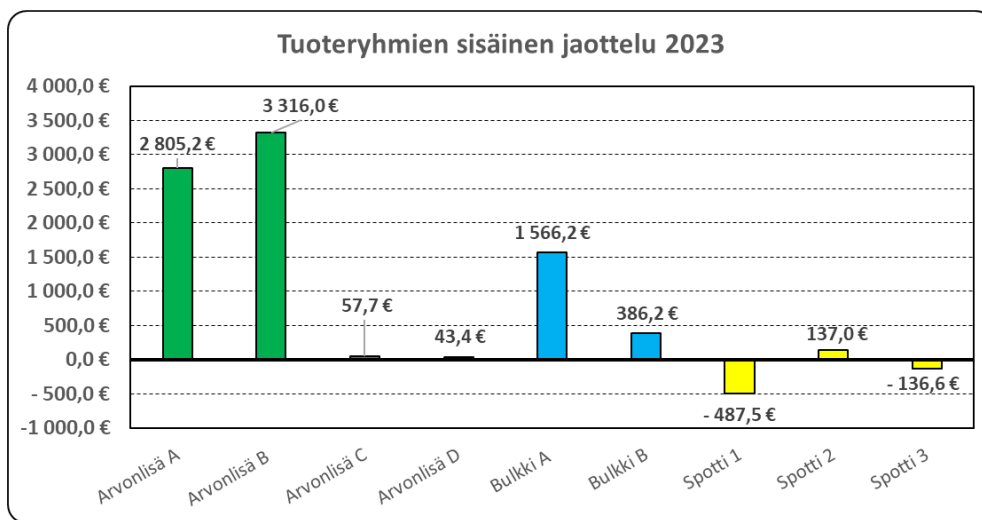
Tuoteryhmittäin tuotteiden kannattavuus vuodelta 2023. Arvonlisätuotteet tuottivat valtaosan yrityksen kannattavuudesta. Bulkkituotteet olivat myös kannattavia, kun taas spottituotteet olivat kokonaisuutena kannattamattomia yritykselle. Vuoden 2024 tuoteryhmien kannattavuudet erosivat aika paljon edelliseen vuoteen verrattuna. Kuten kuviosta (23) voidaan havaita.



Kuvio 23 Tuoteryhmät vuonna 2024

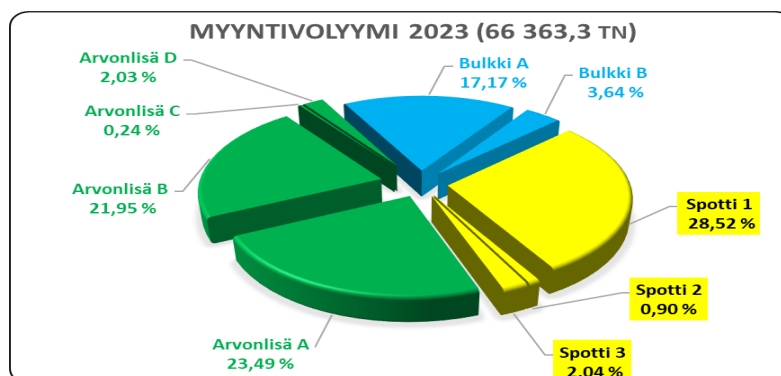
Arvonlisä tuotteet olivat edelleen kokonaisuutena kannattavia, mutta bulkkituotteet painuivat kokonaisuutena kannattamattomaksi ja spottituotteet lähes neljä kertaa edellisvuotta enemmän kannattamattomaksi.

Seuraavaksi tuotteiden tuoteryhmät jaettiin sisäisesti pienempiin ryhmiin, jotta voidaan ymmärtää samankaltaisten tuotteiden kannattavuutta ja, jotta tuloksia voitiin hyödyntää asiakaskannattavuuksia analysoitaessa. Vuodet ovat kuvattu erikseen. Arvonlisän tuotteet jaettiin neljään, bulkkituotteet kahteen ja spottituotteet kolmeen eri kategoriaan. Spottituotteita ei tarvitse jakaa enää pienempiin ryhmiin sisäisesti, koska ne ovat luokiteltu aikaisemmin kolmeen eri tuotteeseen. Kuviossa (24) on vuoden 2023 kannattavuudet tuoteryhmittäin sisäisesti jaoteltuna.



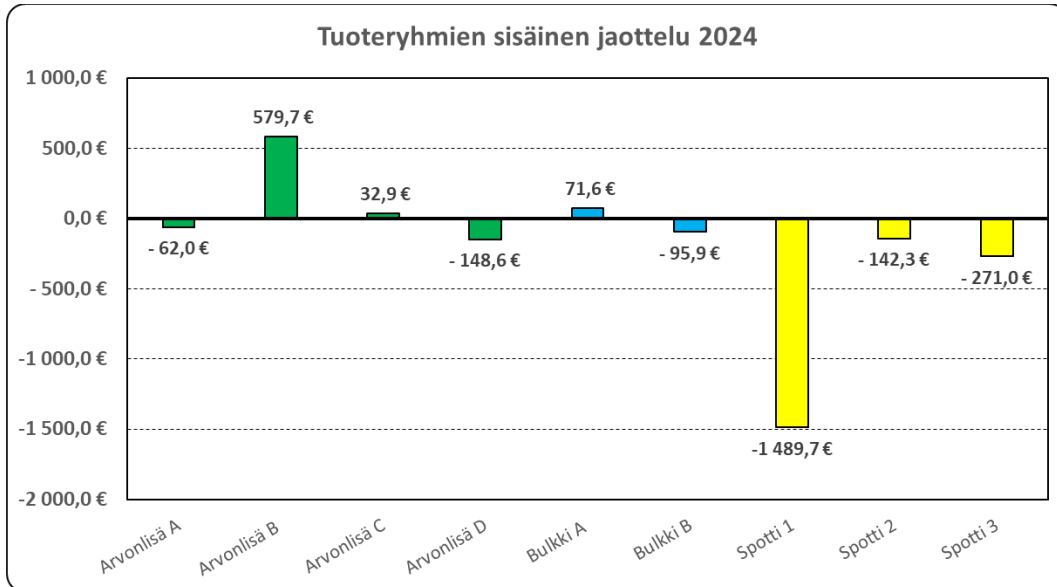
Kuvio 24 Tuoteryhmien sisäinen jaottelu vuonna 2023

Kuviosta (24) voidaan havainnoida, että arvonlisän A ja B tuoteryhmät ovat olleet hyvin kannattavia, kun taas C ja D vain hieman kannattavia. Tuloksia voi selittää se, että arvonlisän tuotteissa C ja D oli suhteellisen vähän myyntivolyymia, joka voidaan nähdä kuviosta (25). Bulkkituotteiden ryhmät ovat olleet molemmat kannattavia. Spottituotteet 1 ja 3 ovat olleet kannattamattomia, mutta 2 kannattava.



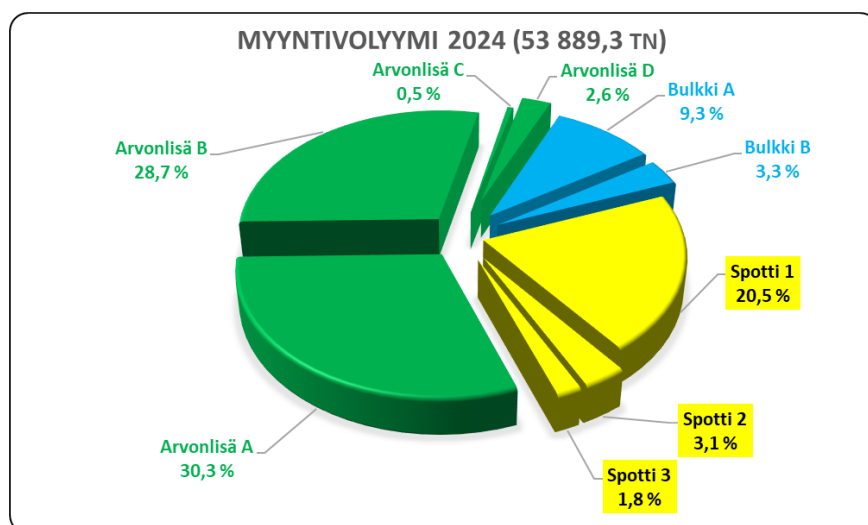
Kuvio 25 Tuotteiden myyntivolyymi vuonna 2023

Tuoteryhmät arvonalisä A ja B, bulkki A ja spotti 1 lohkaisivat valtaosan tuotteiden myynnistä. Yhteensä 91,1 %. Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että tuotteiden myyntivolyymilla on vaikutusta yrityksen eri tuotteiden kannattavuuteen, mutta myös hinnoittelulla. Vuoden 2024 tuoteryhmien sisäisen sijoittelu kuviossa (26) havainnollistaa eroja edelliseen vuoteen nähden.



Kuvio 26 Tuoteryhmien sisäinen jaottelu vuonna 2024

Arvonlisän B tuoteryhmä on ollut kannattava, muiden arvonalisän tuoteryhmien ollessa kannattamattomia tai vain vähän kannattavia. Kokonaisuutena arvonalisän tuotteet ovat olleet kannattavia. Bulkkituoteryhmässä bulkki A on ollut kannattava, mutta bulkki B kannattamaton. Kokonaisuutena bulkkituoteryhmä oli kannattamaton. Spottituoteryhmässä kaikki ryhmät ovat olleet kannattamattomia, erityisesti spottituoteryhmään 1 kuuluva tuote. Myyntivolyymit kuviossa (27) voivat osaltaan havainnollistaa trendinomaisia tuoteryhmien kannattavuuksia.



Kuvio 27 Tuotteiden myyntivolyymi vuonna 2024

Huomioitavaa on, että arvonnisa A tuoteryhmä oli myyntivolyymiltaan suurin, mutta silti kannattamaton. Tämän voi selittää asiakas A1, joka on ostanut arvonnisa A ryhmään kuuluvia tuotteita vuoden 2024 aikana yksinään 9878,9 tn, joka on ryhmän kokonaismyynnistä 60,6 % sekä 18,3 % yrityksen vuoden kokonaistuotannosta. Myyntivolyymit selittävät osan tuoteryhmien kannattavuuksista, mutta eivät kaikkea. Pääsääntöisesti kannattavuudet menivät sen mukaan, mikä on oletettavaa tuoteryhmien perusteella. Eli Arvonnisan tuotteet olivat kannattavia, bulkkituotteet vähän kannattavia tai kannattamattomia ja spottituotteet kannattamattomia. Oheisessa taulukossa (5) on kuvattu kaikki tuotteet ja jaoteltu ne tuoteryhmiin tuotekohtaisesti vuodelta 2023 ja 2024, jotta niitä voidaan tarkastella kannattavuuden ja hinnoittelun näkökulmasta yksittäin.

Taulukko 5 Tuoteryhmittely tuotteittain vuonna 2023 ja 2024

Tuoteryhmittely tuotteittain 2023 (suluissa myyntivolyymi)								
Arvonnisa A	Arvonnisa B	Arvonnisa C	Arvonnisa D	Bulkki A	Bulkki B	Spotti 1	Spotti 2	Spotti 3
Arvonnisa 1 (17 %)	Arvonnisa 2 (10,4 %)	Arvonnisa 12 (0,24 %)	Arvonnisa 13 (1,8 %)	Bulkki 1 (5,8 %)	Bulkki 3 (1,9 %)	Spotti 1 (28,5 %)	Spotti 2 (0,9 %)	Spotti 3 (2,0 %)
Arvonnisa 3 (4,7 %)	Arvonnisa 4 (2,9 %)		Arvonnisa 17 (0,2 %)	Bulkki 2 (8,8 %)	Bulkki 6 (0,8 %)			
Arvonnisa 6 (1,8 %)	Arvonnisa 5 (2,0 %)		Arvonnisa 20 (0,6 tn)	Bulkki 4 (1,1 %)	Bulkki 7 (0,8 %)			
Arvonnisa 18 (0,01 %)	Arvonnisa 7 (1,8 %)		Arvonnisa 21 (1,8 tn)	Bulkki 5 (1,4 %)	Bulkki 8 (0,2 %)			
Arvonnisa 19 (1,3 tn)	Arvonnisa 8 (1,2 %)		Arvonnisa 22 (0,5 tn)	Bulkki 9 (0,04 %)				
	Arvonnisa 9 (1,0 %)		Arvonnisa 24 (0,1 %)					
	Arvonnisa 10 (1,5 %)							
	Arvonnisa 11 (0,5 %)							
	Arvonnisa 14 (0,3 %)							
	Arvonnisa 15 (0,2 %)							
	Arvonnisa 16 (0,2 %)							
	Arvonnisa 23 (0,04 %)							
Tuoteryhmittely tuotteittain 2024 (suluissa myyntivolyymi)								
Arvonnisa A	Arvonnisa B	Arvonnisa C	Arvonnisa D	Bulkki A	Bulkki B	Spotti 1	Spotti 2	Spotti 3
Arvonnisa 1 (24,3 %)	Arvonnisa 2 (15,1 %)	Arvonnisa 12 (0,3 %)	Arvonnisa 13 (1,1 %)	Bulkki 1 (5,4 %)	Bulkki 3 (1,4 %)	Spotti 1 (20,5 %)	Spotti 2 (3,1 %)	Spotti 3 (1,8 %)
Arvonnisa 3 (4,2 %)	Arvonnisa 4 (5,4 %)	Arvonnisa 26 (0,1 %)	Arvonnisa 17 (1,5 %)	Bulkki 2 (0,5 %)	Bulkki 6 (7,0 tn)			
Arvonnisa 6 (1,0 %)	Arvonnisa 5 (1,7 %)	Arvonnisa 27 (0,1 %)	Arvonnisa 21 (2,4 tn)	Bulkki 4 (1,0 %)	Bulkki 7 (1,7 %)			
Arvonnisa 18 (20,9 tn)	Arvonnisa 7 (0,4 %)		Arvonnisa 28 (0,6 tn)	Bulkki 5 (1,8 %)	Bulkki 8 (0,2 %)			
Arvonnisa 25 (0,7 %)	Arvonnisa 8 (1,8 %)			Bulkki 9 (0,4 %)				
	Arvonnisa 9 (0,2 %)			Bulkki 10 (0,1 %)				
	Arvonnisa 10 (1,7 %)							
	Arvonnisa 11 (0,9 %)							
	Arvonnisa 14 (0,6 %)							
	Arvonnisa 15 (0,4 %)							
	Arvonnisa 16 (0,6 %)							
	Arvonnisa 29 (2,0 tn)							

Tuoteryhmät ja tuotteet havainnollistavat ja tarkentavat aiemmin esitetyissä kuvioissa olevia tuotteita ja tuoteryhmiä. Taulukon avulla tuotteet voidaan kohdistaa ostoprofiilien mukaan asiakaskohtaisesti. Tuotevalikoimasta pieni osa kattaa suuren osan yrityksen kokonaismyyntivolyymista. Arvonnisä tuotteiden 1, 2, 3 ja 4 sekä bulkkituotteiden 1 ja 2 sekä spottituotteiden 1, 2 sekä 3 kokonaismyyntivolyymit on havainnollistettu vuositason lihavoituna punaisella prosenteissa. Kahden vuoden tarkastelussa yhdeksän tuotetta muodosti yli 80 % kokonaismyyntivolyymista (vuonna 2023 81,0 % sekä vuonna 2024 80,3 %). Näihin sisältyy tuotteita kaikista tuoteryhmistä, mutta arvonnisan ja spottituotteiden osuus on hallitseva. Tämä korostaa tuotekannattavuuden

valaskäyrän merkitystä, jossa tuotevalikoiman laajuus ei lineaarisesti lisää kannattavuutta, vaan tuottojen ja kustannusten erotus vaihtelee epälineaarisesti (Sievänen ym. 2004, 393–394). Tasapaino on haettava optimoimalla volyymi, sillä hinnoittelu tuottaa yleensä joko voittoa tai volyymin kasvua, mutta harvoin molempia (Simon & Fassnacht 2019). Ihanteellinen tilanne toteutuu lähinnä kasvavilla markkinoilla tai uusilla tuotteilla, joissa on mittakaavaetuja. Case-yritys toimii pääosin kypsillä markkinoilla, mutta asiakkaissa on kasvupotentiaalia (katso luku 6.4).

Kuinka laaja tuotevalikoima on kannattavuuden kannalta suositeltava? Tutkimukset osoittavat, että tuotevalikoiman laajentaminen voi lisätä kilpailukykyä ja markkinaosuutta, mutta samalla kustannusedut heikkenevät (Sievänen ym. 2004, 393–394). Analyysin perusteella laajempi valikoima ei ole parantanut kannattavuutta, sillä monien tuotteiden volyymi on pieni ja kustannukset perustuvat keskiarvoihin. Tarkkoja kustannuksia ei myöskään tunneta tuotekohtaisesti, koska ne perustuvat osittain kuukausittaiseen keskiarvoon. Joten ei voida varmuudella todeta, kuinka tuotevalikoima houkuttelee asiakkaita tai kasvattaa volyymiä. Mutta, jos yritys tietää, kuinka paljon saa kunkin asiakkaan liiketoiminnasta, voidaan paremmin ymmärtää jokaisen asiakkaan mahdolliset kasvunäkymät. Teollisen tuotteen kysyntä riippuu asiakkaan tuotteen kysynnästä. Siksi myyjän on ymmärrettävä myös asiakkaan markkinat ja kilpailutilanne. (Fiocca 1982, 54.) Lisäksi, jos toimittaja tietää, mitä asiakkaat arvostavat eniten ja näiden tuottamiseen tarvittavat kustannukset, voidaan ne kohdistaa kasvunäkymiin (Anderson ym. 2006). Tyypillisesti sekä kannattavimmat tuotteet, että vähiten kannattavat tuotteet ovat myyntivolyymin kärjessä. (Sievänen ym. 2004, 394.) Kuten myös case-yrityksen kohdalla voidaan todeta.

Tämän analyysin pohjalta on analysoitu yrityksen tuoteryhmien kannattavuus ja myyntivolyymit vuosien 2023 ja 2024 osalta. Kun tuote- ja transaktiotiedot ovat segmentoituna, seuraava vaihe on hintojen jakautumisen analysointi kussakin segmentissä. Jatkotoimet riippuvat häviötietojen saatavuudesta. Jos tiedetään hintapisteet, joissa asiakkaat ostavat tai kieltäytyvät, voidaan arvioida maksuhalukkuus. Useimmilla B2B-yrityksillä häviötietoja ei kuitenkaan ole saatavilla, sillä syitä ostamatta jättämiseen on vaikea jäljittää. Yritykset voivat hyödyntää tarjouspyyntöjä tai keskustelutietoja, mutta hinnan vaikutusta on harvoin mahdollista todentaa. Realistinen maksuhalukkuuden arviointi perustuu yleensä voittotietoihin (Biehn & Zawada 2017, 308). Siksi tässä tutkimuksessa keskityttiin voittotietoihin ja kannattavuuden määrittämiseen, koska häviötietoja ei ollut käytettävissä. Seuraavaksi asiakkuudet analysoidaan kannattavuuksien mukaan.

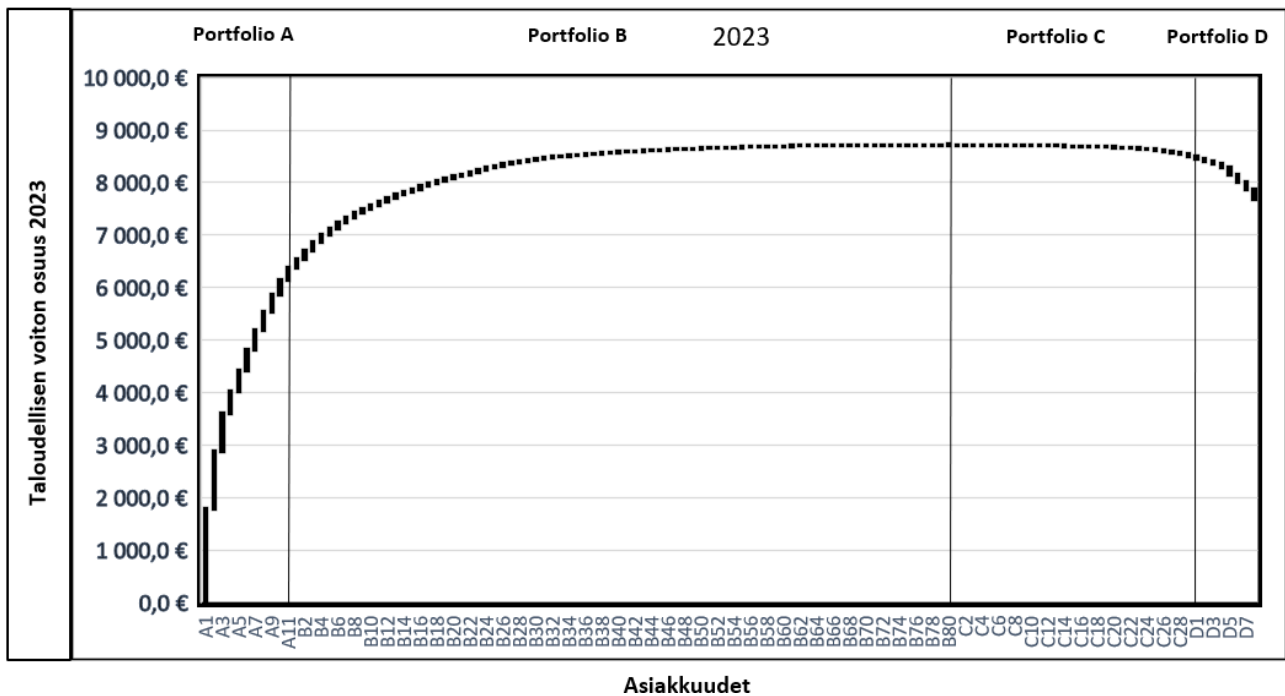
6.2 Kumulatiivisen kannattavuuden asiakasportfolioanalyysi (Vuosi 2023)

Asiakkuussalkkujen määrittely taloudelliseen lisäarvoon liittyy asiakkuuden elinikäisen arvon¹⁶ kautta. Elinikäisen arvon määrittely perustuu olettamukseen, joten se ei ole kovinkaan luotettava mittari päätöksenteon tueksi. Mutta sen tuloksena syntyy rahallinen mittari, joka auttaa tekemään asiakkuuksista liiketoiminnallisia päätöksiä. Asiakaskannan laatu on aina suhteellista ja siksi on luotava niin kutsuttu nollamittaus, jossa mitataan tilanne nykyhetkellä. Asiakkuuksia ja asiakaskannan kehittymistä voidaan näin ollen mitata asetettujen tavoitteiden kautta esimerkiksi vuosittain tai kvartaaleittain. (Storbacka 2005, 69.)

Case-yrityksessä ei ole aiemmin tehty tutkimusta asiakaskannattavuudesta. Joten tämän tutkimuksen voidaan sanoa olevan nollamittaus, jonka avulla voidaan määrittää asiakaskannalle tavoitteet ja strategiat hinnoittelun kehittämiseksi, jotta yritys voi tulevaisuudessa ymmärtää paremmin sen asiakaskannattavuuksia. Tässä tutkimuksessa asiakkuudet ovat ensin jaoteltu kumulatiivisen absoluuttisen tuoton mallin mukaan puhtaasti taloudellisesti kumuloituen eri salkkuihin. Tarkastelu on tehty kahden vuoden datan perusteella. Vuodet ovat analysoitu erikseen, jonka jälkeen niitä vertaillaan keskenään ja tarkastellaan eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa käytetään Nenosen (2009) kumulatiivisen absoluuttisen tuoton asiakasportfoliomallia asiakkuuksien kannattavuuden analysointiin, jotta voidaan syvällisemmin arvioida eri asiakkuuksien arvoa yritykselle.

Asiakaskannattavuus kumulatiivisen kannattavuuden asiakasportfolioanalyysissä on tuloksissa jaettu neljään eri salkkuun valitun asiakasportfoliomallin mukaan. Portfoliosalkku A koostuu asiakkaista, joilla on suurin kannattavuus ja suuri myyntivolyymi. Portfoliosalkku B koostuu asiakkaista, jotka ovat kannattavia, mutta omaavat pienen myyntivolyymien. Portfoliosalkku C koostuu asiakkaista, joilla on negatiivinen kannattavuus ja omaavat pienen myyntivolyymien. Portfoliosalkku D koostuu asiakkaista, jotka ovat kannattamattomia ja omaavat suuren myyntivolyymien. Usein sekä salkut A että D koostuvat asiakassuhteista, joilla on suhteellisen suuret liiketoimintavolyymit, kun taas salkun B ja C odotetaan sisältävän asiakassuhteita, joilla on pieni liiketoimintavolyymi. Tämä oletus perustuu havaintoihin, joiden mukaan asiakaskannan kannattavuuden hajonta kasvaa suhteessa asiakassuhteen myyntivolyymiin. (Nenonen 2009; Sievänen ym. 2004.) Kuviosta (28) voidaan nähdä, että tämä toteutuu vuoden 2023 osalta.

¹⁶ Engl. Lifetime value



Kuvio 28 Kumulatiivisen absoluuttisen tuoton malli vuodelta 2023

Kuviossa (28) asiakkuudet on jaettu neljään eri asiakasportfoliosalkkuun. Viivat merkitsevät salkkujen jaottelua. Portfoliosalkkuun A valikoitui asiakkuudet, jotka ovat vuositasolla olleet kannattavia ja myyntivolyymi on ylittänyt tuhat tonnia vuoden aikana ja jolloin tuottokäyrä alkaa tasaantumaan. Tämä myyntimäärän voidaan katsoa olevan case-yritykselle suurivolyyminen asiakas, kun katsotaan asiakaskannan kokonaismyyntivolyymia vuoden kokonaistuotannosta. Yksitoista asiakasta, jotka kuuluivat salkkuun A ovat suurivolyymisia ja kannattavia. Kuten kuviosta (28) voidaan nähdä, 11 asiakasta tuo valtaosan kokonaiskannattavuudesta yritykselle, puhtaasti taloudellisessa mielessä (taulukko 6). Tässä tilanteessa suhde on asymmetrinen ja se voi tuoda riskejä yrityksen toiminnalle, koska yksittäisen asiakkaan riskit voivat nousta korkeiksi. Myös asiakasrahavirtojen vaihtelu eli volatilitteetti voi haavoittaa yrityksen kokonaiskannattavuutta, jos riskit toteutuvat tulevaisuudessa.

Salkussa B on yhteensä 80 asiakkuutta. Näillä asiakkuuksilla myyntivolyymi oli pääsääntöisesti alle tuhat tonnia, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Asiakkaiden B4, B18 ja B20 myyntivolyymit ylittivät mainitun rajan, mutta ovat kannattavuudeltaan heikompia kuin salkkuun A kuuluvat asiakkuudet. Salkussa C on yhteensä 29 asiakkuutta. Niiden myyntivolyymit olivat kaikki alle tuhat tonnia ja ne olivat negatiivisia kannattavuudeltaan. Salkussa D on yhteensä 8 asiakkuutta, jotka olivat kaikki kannattamattomia sekä niiden myyntivolyymi oli pääsääntöisesti yli tuhat tonnia. Kahden asiakkaan myyntivolyymi oli selkeästi alle tuon rajan. Asiakas D2 ja D3 ovat ostaneet alle viisisataa

tonnia. Joten ero on aika selkeä muihin salkun D asiakkaisiin verrattuna. Taulukosta (6) nähdään asiakassalkkujen myyntivolyymit ja kannattavuudet.

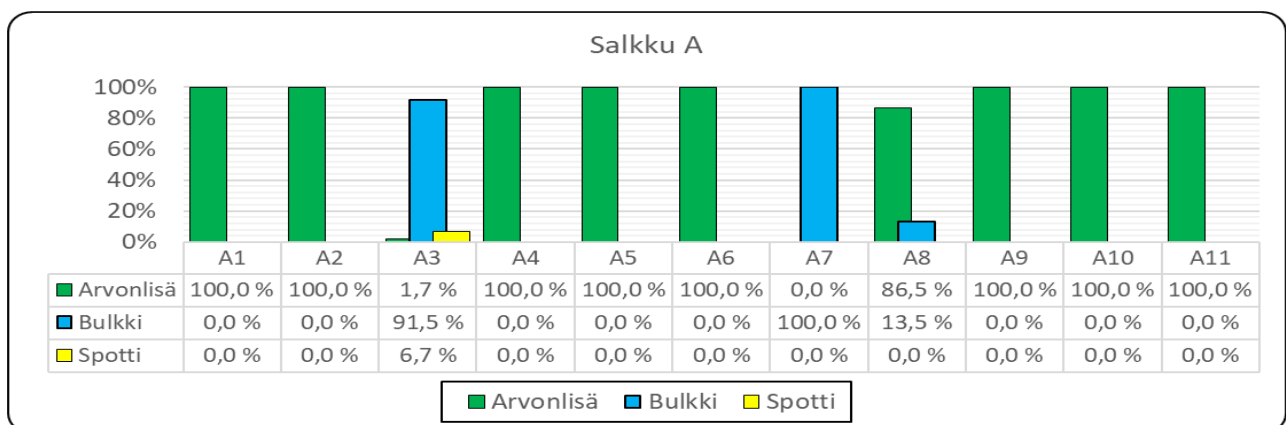
Taulukko 6 Asiakkuuksien arvot yritykselle vuonna 2023

	Vuosi 2023 (66 363,3 TN)				
	Salkku A	Salkku B	Salkku C	Salkku D	Yhteensä
Asiakkuudet	11	80	29	8	128
Myyntivolyymi (tn)	33 339,7	18 425,4	3 494,3	11 103,8	66 363,3
Kannattavuus	6 374,9 €	2 335,7 €	-212,1 €	-810,7 €	7 687,8 €

Taulukko havainnollistaa asiakkaiden arvot yritykselle vuoden tarkastelun perusteella. Huomion arvoista on se, että pieni määrä asiakkuuksia toi yritykselle valtaosan sekä kannattavuudesta, että myyntivolyymista vuonna 2023. Jos salkussa A tapahtuu asiakaspoistumaa tai myynti vähenee oleellisesti. Seuraavasta tai seuraavista asiakkaista saattaa tulla kannattamattomia kustannusten noustessa. Ja nämä asiakkuudet voivat vaikuttaa kannattavuuteen seuraavina vuosina, jos rahavirratt vaihtuvat negatiivisiksi, esimerkiksi hinnoittelun näkökulmasta katsottuna. Toisaalta pieni määrä kaikista asiakkuuksista teki toiminnasta hyvin kannattavaa, joten niihin on järkevää kohdentaa resursseja ja luoda sekä pitää yllä hyviä asiakassuhteita.

6.2.1 Salkku A – suuren volyymin kannattavat asiakkaat

Ensimmäisen vuoden tarkastelussa kriittisiä ja avaintärkeitä asiakkaita oli yhteensä yksitoista. Näistä kahdeksan oli ostanut vain arvonnalisä tuotteita. Kolme asiakasta oli ostanut myös muista tuoteryhmistä. Salkussa on asiakkaita, jotka ostivat volyyymilla mitattuna paljon yritykseltä tuotteita ja ovat kannattavia. Kuvioista (29) nähdään salkun A asiakkaiden ostamat tuotteet eri tuoteryhmistä.



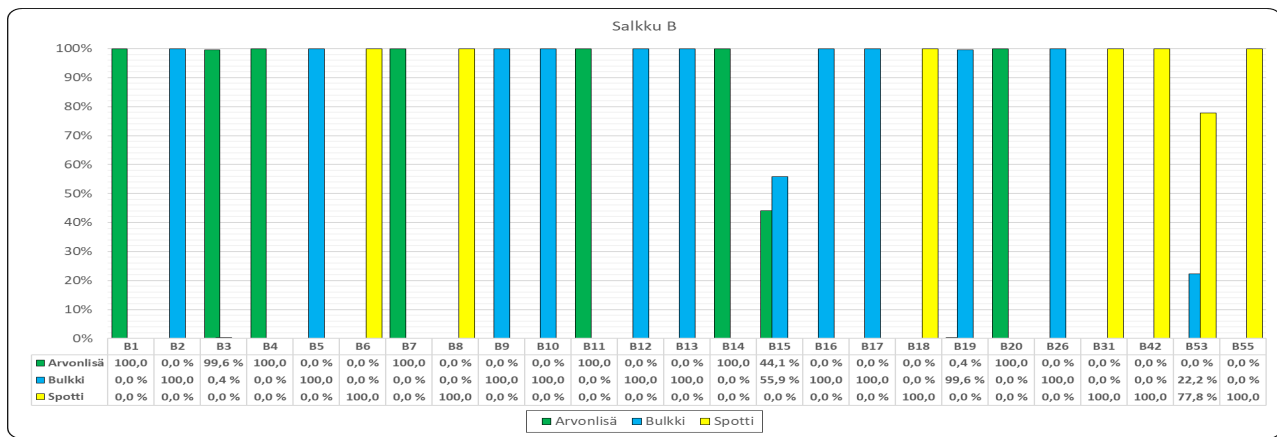
Kuvio 29 Salkku A – suuren volyymin kannattavat asiakkaat

Huomion arvoista on, että asiakas A1 oli ostanut 16,2 % yrityksen tarkasteluvuoden kokonaistuotannosta (taulukko 6). Asiakas A1 oli ostanut vain arvonnalisä tuotteita. Toinen huomion

Taulukosta voidaan todeta, että korkean katteen tuotteet muodostavat suuren osan myyntivolyymista tässä salkussa. Etenkin arvonnaisia A ja B tuotteet ovat olleet ostettuja.

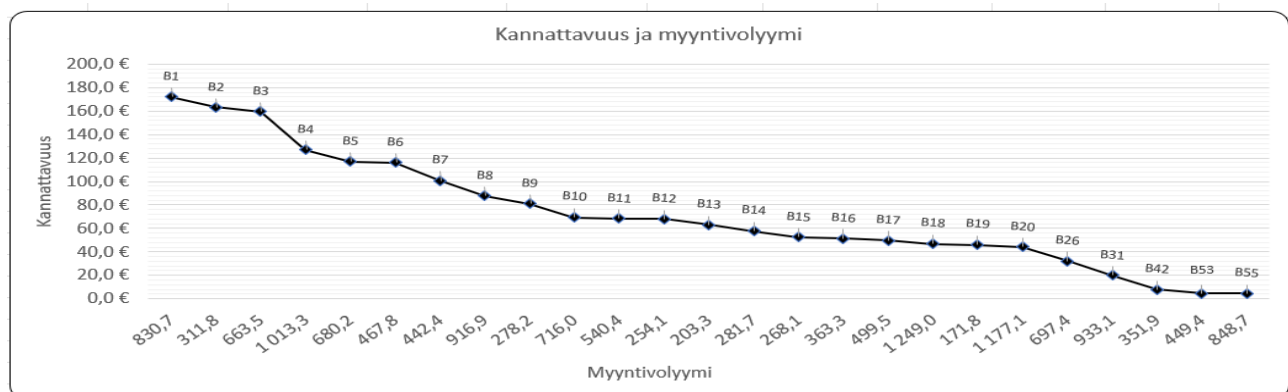
6.2.2 Salkku B – pienen volyymin kannattavat asiakkaat

Salkku B koostuu 80 asiakkaasta. Salkussa on asiakkaita, jotka ostavat volyyymilla mitattuna vähän yritykseltä tuotteita ja ovat kannattavia. Salkkuun on valikoitunut asiakkuudet, jotka ostivat pääsääntöisesti alle tuhat tonnia ja ovat kannattavia. Asiakkaat B4, B18 ja B20 ostivat kaikki tahollaan yli tuhat tonnia vuoden aikana. Nämä asiakkuudet sijoittuivat tähän salkkuun (kuvio 31), koska niiden taloudellinen kannattavuus on heikompaa, kuin salkku A:n asiakkuuksien.



Kuvio 31 Salkku B – pienen volyymin kannattavat asiakkaat

Kuvioon (31) valittiin 25 asiakkuutta, jotka olivat kaikki ostaneet volyyymitasolla yli 200 tonnia, mutta alle 1300 tonnia vuodessa. Kuten kuviosta voidaan huomata, että salkussa B oli paljon enemmän hajontaa ostettujen tuoteryhmien kesken kuin salkussa A (kuvio 29). Mainittavaa on myös, että suurin osa asiakkaista on ostanut tuotteita vain yhdestä tuoteryhmästä. Myös muiden salkun asiakkaiden, joita ei ole esitetty kuviossa, toistuu sama asia usean asiakkaan kohdalla. Salkun B kannattavuus ja myyntivolyymi asiakaskohtaisesti oheisessa kuviossa (32).



Kuvio 32 Salkku B kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2023

Myyntivolyymi ja kannattavuus eivät mene suhteellisesti kovinkaan tasaisesti kannattavuuden kanssa. Esimerkiksi asiakas B2 oli kannattavampi, kuin asiakas B20, vaikka myyntivolyymissa oli selkeä ero niiden välillä (311,8 tn vs. 1177,1 tn). Huomionarvoista on se, että asiakas B2 oli ostanut vain bulkkituotetta, kun asiakas B20 oli ostanut arvonlisän tuotetta. Toinen mainittava asia on se, että asiakas B18 oli lähes yhtä kannattava kuin asiakas B20. Myyntivolyymit olivat myös lähellä toisiaan. Erottuvuudet olivat siinä, että asiakas B20 on ostanut arvonlisäntuotetta, kun asiakas B18 on ostanut spottituotetta. Salkussa B oli enemmän hajontaa kannattavuudessa asiakkuuksien välillä myyntivolyymia tarkasteltaessa, kuin salkussa A. Eli myyntivolyymit ja ostetut tuotteet tuoteryhmittäin eivät jakautuneet tasaisesti asiakkuuksien välillä kannattavuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Asiakkuudet ja tuoteryhmät eivät ole salkussa B yksiselitteisiä kannattavuuden näkökulmasta. Eli asiakkuuksien kannattavuus voi vaihdella eri tuoteryhmistä riippumatta. Tässä salkussa arvonlisä-, bulkki-, tai spottituotteet eivät määrittele suoraan kannattavuutta asiakaskohtaisesti. Myyntivolyymi ei myöskään selitä kannattavuuksien eroja tarkasti tässä salkussa. Hinnoittelun merkitys nousee esiin kannattavuutta tarkasteltaessa.

Taulukosta (8) nähdään asiakkaiden ostamat tuotteet salkku B:n osalta vuonna 2023. Kaikista tuoteryhmistä on ostettu tasaisesti tuotteita. Bulkkituotteet ovat hyvin edustettuina tässä salkussa. Huomionarvoista on asiakkaiden keskuudessa ostettujen spottituotteiden suuri määrä salkussa B, mutta sisältää myös paljon arvonlisä tuotteita ostaneita.

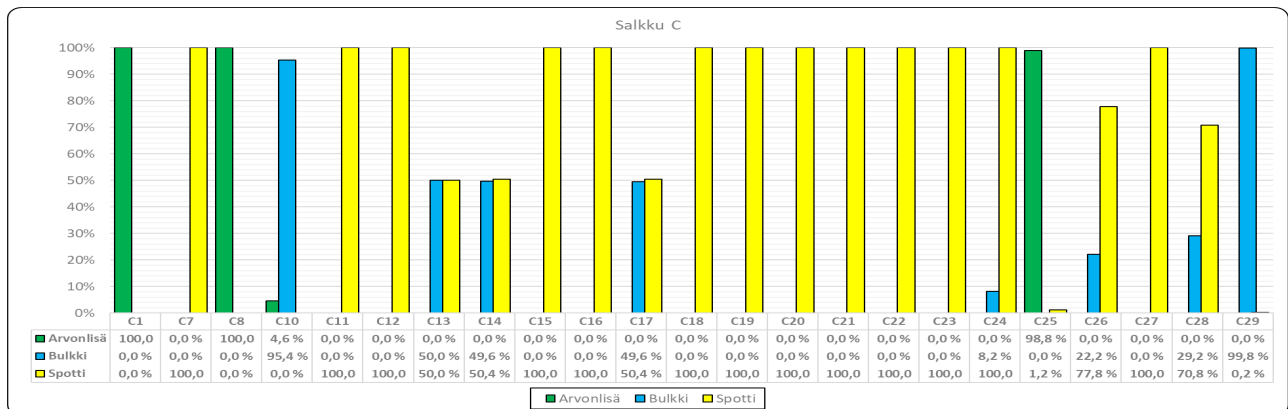
Taulukko 8 Salkku B:n asiakkuuksia vuodelta 2023

Vuosi 2023 Salkku B										
Asiakas	Myyntivolyymi tn	Arvonlisä A	Arvonlisä B	Arvonlisä C	Arvonlisä D	Bulkki A	Bulkki B	Spotti 1	Spotti 2	Spotti 3
B1	830,7	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B2	311,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B3	663,5	0,0 %	99,6 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B4	1013,3	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B5	680,2	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	14,2 %	85,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B6	467,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %
B7	442,4	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B8	916,9	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B9	278,2	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B10	716,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B11	540,4	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B12	254,1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B13	203,3	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B14	281,7	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B15	268,1	0,0 %	44,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	55,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B16	363,3	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B17	499,5	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B18	1249,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B19	171,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %	99,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B20	1177,1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B26	697,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B31	933,1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B42	351,9	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B53	449,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	22,2 %	0,0 %	77,8 %	0,0 %	0,0 %
B55	848,7	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %

Taulukosta on jätetty pois asiakkuudet, jotka ovat olleet myös kannattavia, mutta ostaneet alle 200 tn vuodessa. Spottituotteita myymällä on myös mahdollista hinnoitella tuotteita kannattavasti, kuten salkku B:n osalta voidaan todeta.

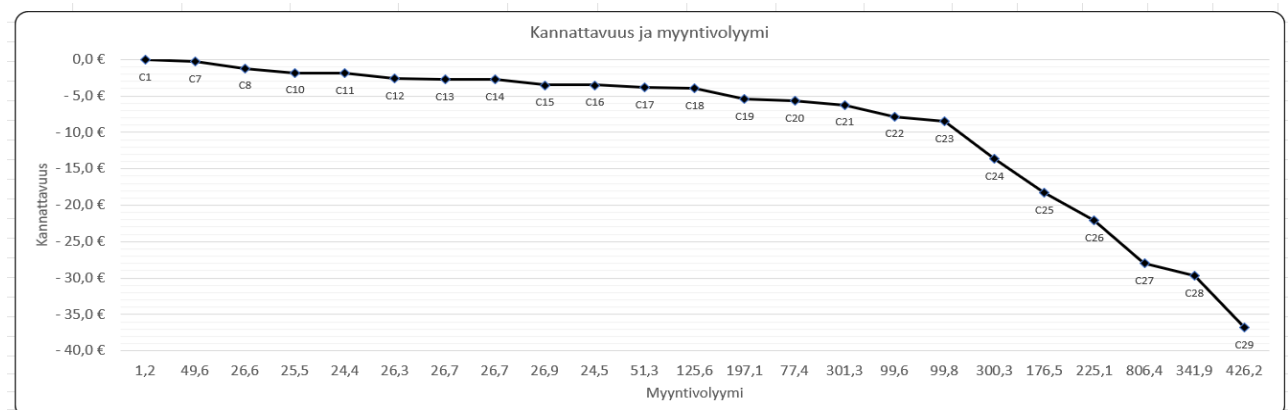
6.2.3 Salkku C – pienen volyymin kannattamattomat asiakkaat

Salkku C koostuu 29 asiakkuudesta. Salkussa on asiakkaita, jotka ostivat volyymilla mitattuna vain vähän yritykseltä tuotteita ja ovat kannattavuudeltaan negatiivisia. Eniten ostava asiakas salkussa C oli C27, joka oli ostanut yhteensä 806,4 tonnia tuotteita vuoden aikana. Salkussa oli jonkun verran asiakkaita, jotka ostivat todella vähän. Näiden myyntivolyymi on alle kaksi tonnia vuodessa. Näitä asiakkuuksia on jätetty oheisesta kuvioista pois sen takia. Yksi tällainen vähän ostanut asiakas oli C1, joka otettiin kuitenkin mukaan havainnollistamis- mielessä. Kuvioista (33) voidaan nähdä, että salkun C asiakkaat ostavat pääsääntöisesti spottituotteita.



Kuvio 33 Salkku C – pienen volyymin kannattamattomat asiakkuudet

Kuviosta voidaan havaita, että salkun C:n ostetut tuotteet koostuivat eri tuoteryhmistä, mutta spottituotteita ostettiin määrällisesti eniten. Yksittäiset asiakkaat ovat ostaneet eri tuotteita eri tuoteryhmistä. Salkussa C oli hajontaa tältä osin hieman enemmän kuin edellisissä A ja B salkuissa.



Kuvio 34 Salkku C kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2023

Kuviosta voidaan huomata, että kannattavuus alkaa heikentyä salkussa C myyntivolyymin kasvaessa. Spottituotteiden suurempi osuus näille asiakkaille myydyissä tuotteissa selittää asiaa. Salkun C:n kannattavuus on kokonaisuutena maltillisesti tappiollinen. Kannattavuus laskee myyntivolyymin kasvaessa, mutta ei lineaarisesti. Vaihtelua tässäkin on asiakkuuskohtaisesti. Esimerkiksi asiakas C27 (spottituote) on ostanut melkein kaksinkertaisen määrän tonneissa asiakkaaseen C29 (bulkkituote) verrattuna, mutta on kannattamattomuudessa ei ole kovin suurta eroa. Salkussa C asiakkaat ovat pääsääntöisesti ostaneet spottituoteryhmään kuuluvia tuotteita ja vain vähän arvonnalisä tuotteita.

Taulukko 9 Salkku C asiakkuuksia vuodelta 2023

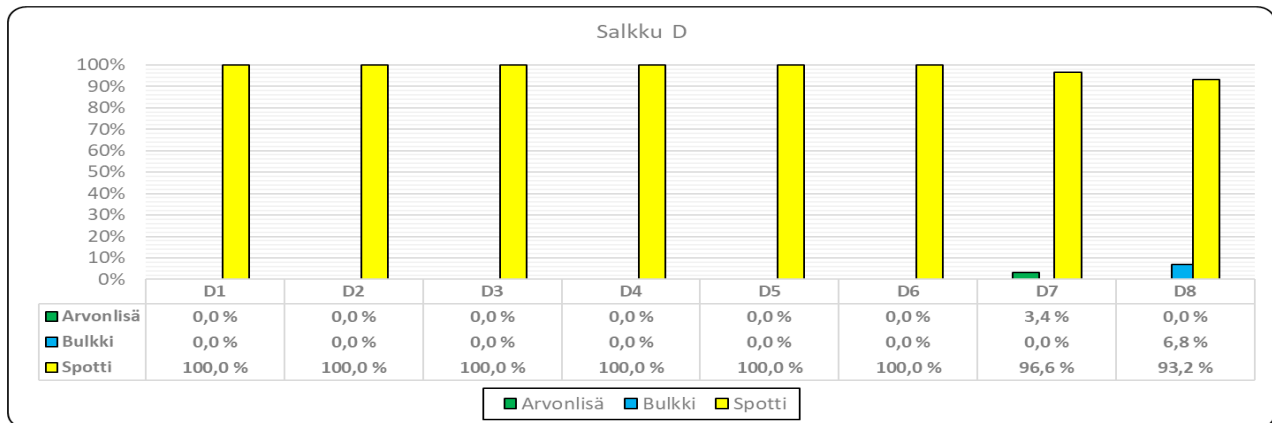
Vuosi 2023 Salkku C										
Asiakas	Myyntivolyymi tn	Arvonlisä A	Arvonlisä B	Arvonlisä C	Arvonlisä D	Bulkki A	Bulkki B	Spotti 1	Spotti 2	Spotti 3
C1	1,2	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C7	49,6	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C8	26,6	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C10	25,5	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,6 %	95,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C11	24,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C12	26,3	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C13	26,7	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	50,0 %	50,0 %	0,0 %	0,0 %
C14	26,7	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	49,6 %	50,4 %	0,0 %	0,0 %
C15	26,9	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C16	24,5	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C17	51,3	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	49,6 %	50,4 %	0,0 %	0,0 %
C18	125,6	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C19	197,1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C20	77,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C21	301,3	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C22	99,6	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C23	99,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C24	300,3	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C25	176,5	98,5 %	0,0 %	0,0 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %	1,2 %	0,0 %	0,0 %
C26	225,1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	22,2 %	77,8 %	0,0 %	0,0 %
C27	806,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C28	341,9	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	29,2 %	70,8 %	0,0 %	0,0 %
C29	426,2	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	16,3 %	83,5 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %

Salkku C:n asiakkuudet koostuvat asiakkuuksista, jotka olivat ostaneet pääsääntöisesti spottituotteita, josta voidaan todeta, että kannattavuus etenkin suurivolyymisilla asiakkailla painuu kasvavasti negatiiviseksi, kuten kuviosta (34) voidaan havainnoida.

6.2.4 Salkku D – suuren volyymin kannattamattomat asiakkaat

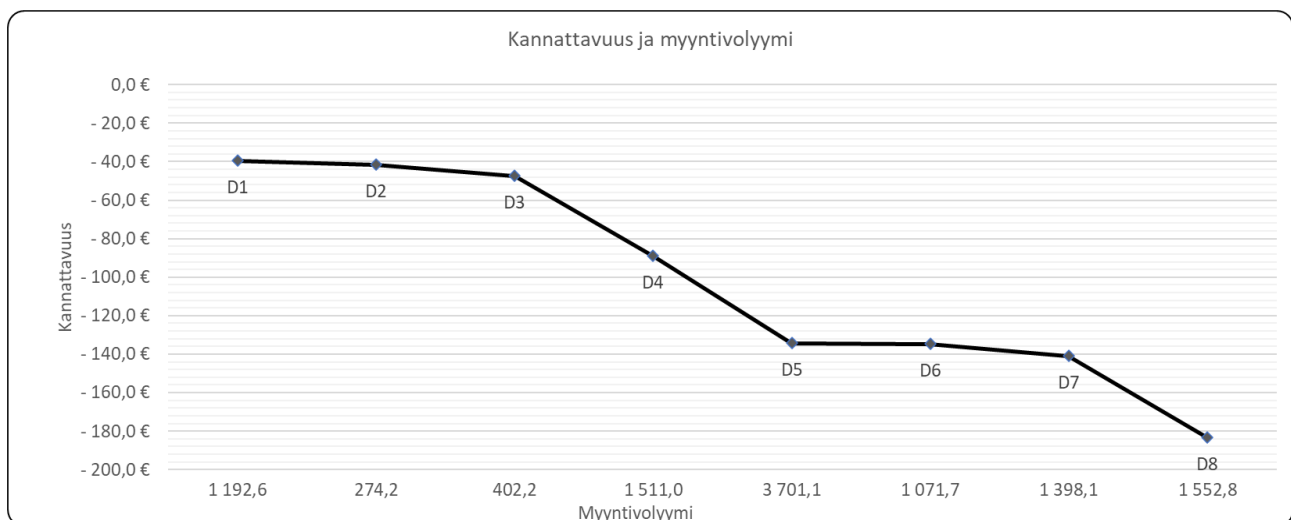
Salkussa D on yhteensä 8 asiakkuutta. Salkussa on asiakkaita, jotka ostavat volyyymilla mitattuna paljon yritykseltä tuotteita ja ovat kannattavuudeltaan negatiivisia. Salkun asiakkaat ovat pääsääntöisesti ostaneet spottituotteita, erityisesti spotti 1 tuoteryhmästä. Kokonaismyyntivolyymi salkussa on ollut vuoden aikana yhteensä 11 103,8 tn. Se on vuoden kokonaistuotannosta yhteensä 16,7 %. Kuviosta (35) voidaan havaita, että spottituotteet ovat olleet kannattavuuden näkökulmasta

kannattamattomia yritykselle. Myyntivolyymit ovat korkeita ja katteet huonoja, jolloin se vaikuttaa kannattavuuteen negatiivisesti.



Kuvio 35 Salkku D – suuren volyymin kannattamattomat asiakkaat

Salkun asiakkaat olivat ostaneet myyntivolyymilla mitattuna yli tuhat tonnia vuodessa. Kahdella asiakkaalla D2 ja D3 Myyntivolyymit ovat olleet alle tuhat tonnia (272,2 ja 402,2 tonnia). Ero aikaisempiin salkkuihin verrattuna oli, että spottituotteita myytiin suhteessa muihin tuoteryhmiin verrattuna paljon ja volyymit ovat olleet suhteellisen korkeita. Tämä heijastuu selkeästi kannattavuuteen negatiivisesti. Kuvio (36) nähdään salkun D myyntivolyymit ja asiakaskohtaiset kannattavuudet.



Kuvio 36 Salkku D kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2023

Salkku D:n kannattavuus on selvästi negatiivinen. Kaikki kahdeksan asiakasta tuottaa tappiota, ja heidän ostovolyyminsä oli kohtuullisen suurta. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että suurivolyymiset asiakkaat ja matalan arvon spottituotteet muodostavat yhdessä kannattavuuden kannalta haitallisen yhdistelmän. Salkku D:n asiakkuudet vuoden 2023 osalta taulukossa (10).

Taulukko 10 Salkku D asiakkuudet vuonna 2023

Vuosi 2023 Salkku D										
Asiakas	Myyntivolyymi tn	Arvonlisä A	Arvonlisä B	Arvonlisä C	Arvonlisä D	Bulkki A	Bulkki B	Spotti 1	Spotti 2	Spotti 3
D1	1192,6	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
D2	274,2	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
D3	402,2	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
D4	1511,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
D5	3701,1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
D6	1071,7	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
D7	1398,1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	96,6 %
D8	1552,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	6,8 %	0,0 %	93,2 %	0,0 %	0,0 %

Spottituotteiden suuri määrä ostetuissa tuotteissa heijastuu asiakkuuksien kannattavuuteen. Salkussa D asiakkaat olivat ostaneet melkein pelkästään spottituotteita, kuten taulukosta (10) voidaan nähdä.

6.2.5 Yhteenveto asiakassalkkujen kannattavuudesta

Analyysin perusteella arvonlisäntuotteet ja bulkkituotteet olivat selvästi kannattavampia kuin spottituotteet. Asiakassalkuissa näkyy ero ostokäyttäytymisen ja kannattavuuden välillä: arvonlisäntuotteita ostavat asiakkaat ovat keskimäärin kannattavampia, koska niissä hinnoittelu on onnistunut ja katteet ovat korkeammat. Bulkkituotteet ovat myös tuoneet kannattavuutta, kun taas spottituotteet ovat olleet pääosin tappiollisia. Salkkujen tarkastelu osoittaa, että A ja D salkuissa ostovolyymit ovat suuria, mutta kannattavuus vaihtelee. A salkun asiakkaat ostavat pääasiassa arvonlisäntuotteita ja ovat kannattavia, kun taas D salkun asiakkaat ostavat lähes pelkästään spottituotteita ja ovat kannattamattomia. Salkuissa B ja C ostovolyymit ovat pienempiä, suurin osa asiakkuuksista sijoittuu näihin salkkuihin. B salkussa ostetaan tasaisesti kaikista tuoteryhmistä, mutta kannattavuus ei riipu pelkästään tuoteryhmästä tai volyymista, vaan hinnoittelun merkitys korostuu. C salkussa ostetaan pääasiassa bulkkia ja spottia, volyymit ovat matalia ja kannattavuus vaihtelee asiakkuuksittain. Taulukossa (11) on asiakasportfoliosalkkujen taloudellinen tulos vuodelta 2023.

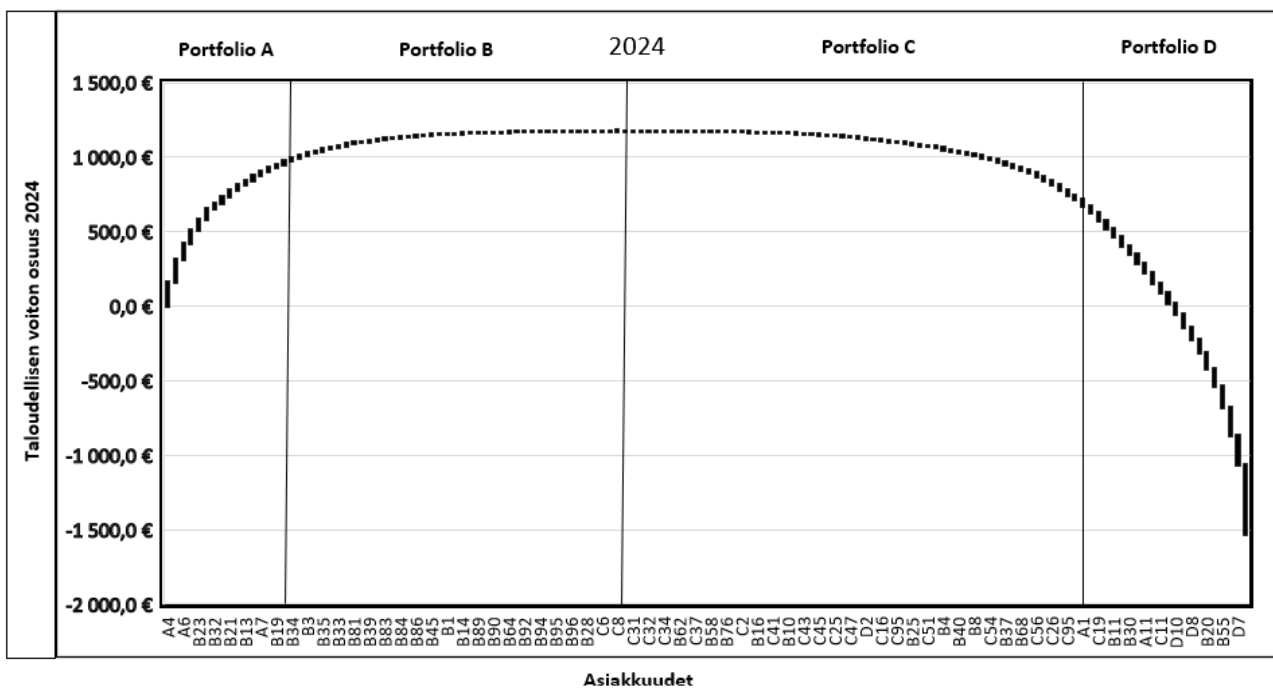
Taulukko 11 Salkkujen taloudellisen voiton osuus vuonna 2023

Taloudellisen voiton osuus €	Analyysi vuodesta 2023
Kaikki asiakkuudet	7687,8
Asiakasportfolio A	6374,9
Asiakasportfolio B	2335,7
Asiakasportfolio C	-212,13
Asiakasportfolio D	-810,7

Arvonlisäntuotteita ja suurella volyymilla ostaneet yritykset ovat tuoneet suuren osan yrityksen tuloksesta. Vastaavasti suurella volyymilla ostaneet asiakkaat, jotka ovat ostaneet spottituotteita ovat olleet kannattamattomia yritykselle. Nämä heijastuivat asiakasportfoliosalkkujen taloudelliseen voiton osuuteen.

6.3 Muutos kumulatiivisen kannattavuuden asiakassalkuissa (Vuosi 2023 + 2024)

Vuoden 2023 analyysi tehtiin edellä. Nyt analyysin tuotiin vuoden 2024 asiakaskannattavuudet ja asiakasportfoliosalkut, joita verrattiin edellisen vuoden tuloksiin. Tuloksien perusteella tarkasteltiin muutoksia salkkujen ja vuosien välillä. Asiakaskannattavuus kumulatiivisen kannattavuuden asiakasportfolioanalyysissä tulokset jaettiin neljään eri salkkuun valitun asiakasportfoliomallin eli kumulatiivisen absoluuttisen tuoton mallin mukaan samalla tavalla ja samoin perustein kuin vuonna 2023. Vuoden 2024 osalta asiakkuuksia oli yhteensä 140 kappaletta. Edelliseen vuoteen verrattuna uusia asiakkuuksia oli 46 kappaletta. Tämä tarkoittaa, että osa edellisen vuoden asiakkaista, joita oli yhteensä 128 kappaletta, ei ole ostanut lainkaan vuonna 2024 yrityksen tuotteita. Joten asiakasvaihtuvuutta on ollut jonkin verran vuosien välillä. Kuviossa (37) on esitetty vuoden 2024 puhtaasti taloudellisen voiton kumulatiivinen osuus asiakkuuskohtaisesti.



Kuvio 37 Kumulatiivisen absoluuttisen tuoton malli vuodelta 2024

Salkussa A on yhteensä 16 asiakkuutta, joilla on suuret myyntivolyymit ja ne ovat kannattavia. On kuitenkin huomioitava, että myyntivolyymit olivat salkkuun A valikoituneista kuudestatoista asiakkaasta kymmenellä alle tuhat tonnia vuodessa toisin kuin vuonna 2023, jolloin kaikilla asiakkailla se oli yli tuhat tonnia. Salkussa B on yhteensä 43 asiakkuutta. Yksikään asiakas ei ole ostanut yli 400 tn vuodessa. Joten myyntivolyymit ovat kohtalaisen pieniä tässä salkussa. Mainittavana huomiona, että 11 asiakasta on ostanut vain alle 10 tn tuotteita vuodessa. Salkussa C on yhteensä 59 asiakkuutta. Myyntivolyymit vaihtelivat lähes nolasta vajaan tuhanteen tonniin

asiakkaan mukaan. Salkun asiakkaiden kannattavuus oli negatiivinen, mutta kokonaisuutena vähäinen per asiakas. Salkussa D on yhteensä 22 asiakkuutta. Salkun kannattavuus oli selkeästi tappiollinen. Myyntivolyymit olivat suuria. Salkun D asiakkuudet ostivat yhteensä 45,4 % vuoden 2024 kokonaistuotannosta. Asiakas A1 yksinään oli ostanut (9971,1 tn) 18,1 % vuoden kokonaistuotannosta. Taulukko (12) havainnollistaa asiakkuuksien arvot yritykselle vuoden 2024 perusteella.

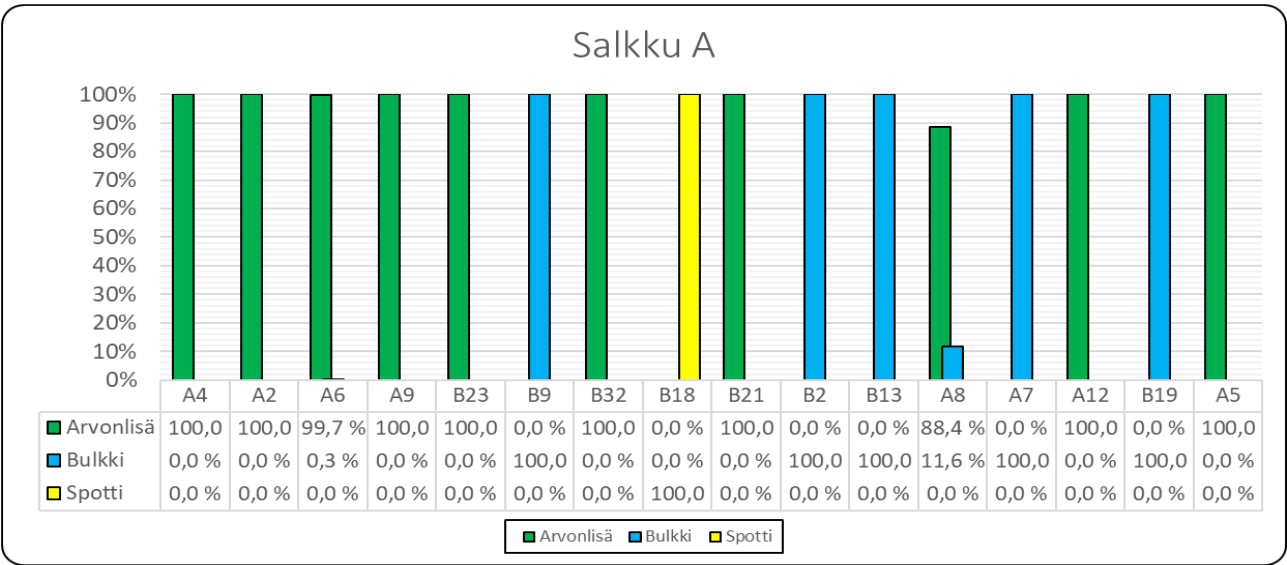
Taulukko 12 Asiakkuuksien arvot yritykselle vuonna 2024.

	Vuosi 2024 (53 889,3 tn)				
	Salkku A	Salkku B	Salkku C	Salkku D	Yhteensä
Asiakkuudet	16	43	59	22	140
Myyntivolyymi (tn)	17 837,8	3 047,7	8 553,4	24 450,2	53 889,3
Kannattavuus	973,2 €	201,0 €	-460,3 €	-2 239,3 €	-1 525,4 €

Huomion arvoista on se, että pieni määrä asiakkuuksia oli tuottanut yritykselle taloudellista tappiota vuonna 2023 (8 kappaletta), jotka olivat salkussa D. Vuonna 2024 salkussa D oli 22 asiakkuutta, jossa taloudellinen tappio yli kaksinkertainen edellisvuoteen verrattuna. Salkun A asiakkuudet eivät ole pystyneet kompensoimaan vuoden 2024 salkun D asiakkuuksien tappioita, kuten edellisenä vuotena. Huomionarvoista on myös se, että tuotannon kokonaismyyntivolyymi on laskenut edelliseen vuoteen verrattuna.

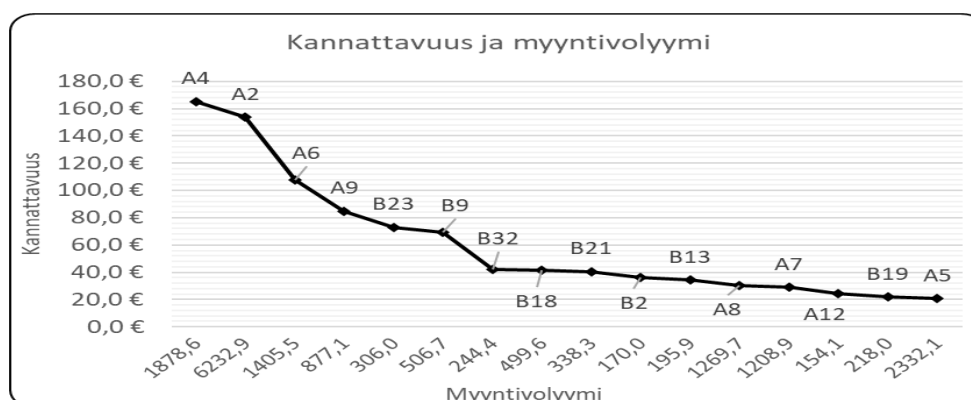
6.3.1 Salkku A – suuren volyymin kannattavat asiakkaat

Vuonna 2024 salkkuun A valikoitui yhteensä 16 asiakkuutta. Kuten kuvioista (38) voidaan huomata, että asiakkaat ostaneet pääsääntöisesti arvonnisan tuotteita.



Kuvio 38 Salkku A – suuren volyymin kannattavat asiakkaat vuonna 2024

Huomionarvoista on se, että asiakas B18 oli ostanut vain spottituoteryhmään kuuluvaa tuotetta ollen silti kannattava asiakas yritykselle. Vuonna 2023 salkkuun A kuului asiakas A3, joka oli ostanut myös spottituoteryhmään kuuluvaa tuotetta, mutta vain pienen osan (6,7 %) kokonaisuudesta muista tuoteryhmistä ostettuihin tuotteisiin verrattuna. Salkun A asiakkuudet ovat vaihtuneet jonkin verran, koska kannattavuus on joillakin asiakkuuksilla ollut yritykselle selvästi huonompi kuin edellisenä vuotena. Samoja asiakkuuksia salkussa on edelliseen vuoteen verrattuna yhteensä seitsemän. Vuoden 2023 pienen volyymin kannattavia asiakkaita (salkku B) nousi salkkuun A vuodeksi 2024. Niiden kannattavuus on ollut taloudellisesti hyvin samanlainen kuin vuonna 2023. Kokonaisuutena salkun A (kuvio 39) kannattavuus on laskenut edelliseen vuoteen verrattuna selvästi.



Kuvio 39 Salkku A kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2024

Myyntivolyymit ovat olleet pienempiä salkussa A edelliseen vuoteen verrattuna. Joten salkun edellisen vuoden kannattavimmat asiakkaat eivät ole tuonut yritykselle kannattavuutta samalla tavalla kuin edellisenä vuotena. Analyysin perusteella voidaan todeta, että hinnoittelu ei ole onnistunut samalla tavalla kuin edellisenä vuotena. Hinnoittelun onnistuminen ei kuitenkaan välttämättä ole ainoa syy kannattavuuden laskuun. Ohessa taulukko (13), josta näkyy salkun A asiakkaiden ostamat tuotteet.

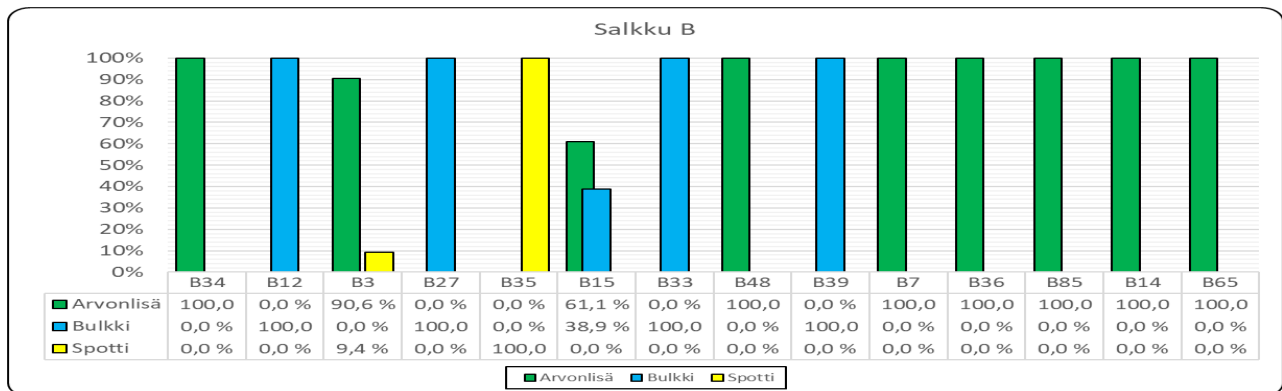
Taulukko 13 Salkku A – suuren volyymin kannattavat asiakkuudet vuonna 2024

[illegible]

Taulukosta voidaan havaita, että arvonlisä B tuotteita on ostettu eniten volyymitasolla mitattuna asiakkaiden keskuudessa. Huomionarvoista on se, että asiakas B18 on ollut molempina vuosina kannattava asiakas yritykselle, vaikka on ostanut vain spottituoteryhmään kuuluvaa tuotetta myyntivolyymin ollessa korkea.

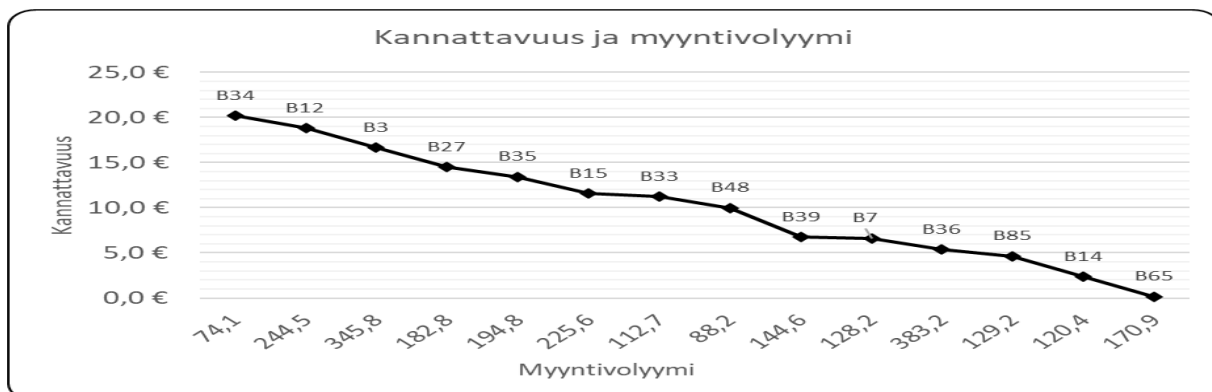
6.3.2 Salkku B – pienen volyymin kannattavat asiakkaat

Salkku B:ssä on yhteensä 43 asiakkuutta. Kuvioon (40) valittiin 14 asiakkuutta, joiden myyntivolyymit ovat yli 100 tn vuodessa, poikkeuksena asiakas B34, joka oli salkun B kannattavin taloudellisesti ja myyntivolyymilla mitattuna keskitasoa. Siksi asiakas B34 on otettu mukaan kuvioon (40). Kuvion ulkopuolella olevat, salkun muiden asiakkaiden ostamat määrät ovat vaihdelleet 100 tn alapuolella. Huomioitavaa on, että 12 asiakasta näistä kuvion ulkopuolelle jätetyistä osti alle 10 tn vuodessa.



Kuvio 40 Salkku B – pienen volyymin kannattavuuksia vuonna 2024

Salkussa B asiakkaat ovat ostaneet pääsääntöisesti arvonlisätuotteita eniten myyntivolyymilla mitattuna. Kuviosta (41) voidaan todeta, että salkun B kannattavuus ja myyntivolyymit ovat laskeneet edellisvuoteen verrattuna merkittävästi (taulukko 17). Vuoteen 2023 verrattuna salkun B kannattavuus oli selvästi heikompa.



Kuvio 41 Salkku B kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2024

Asiakkuuksia on myös valikoitunut tähän salkkuun melkein puolet vähemmän kuin edellisvuonna. Tämä heijastuu kannattavuuteen ja myyntivolyymiin. Taulukosta (14) huomataan, että arvonlisä B tuotteita on ostettu eniten tähän salkkuun kuuluvien asiakkaiden toimesta. Edellisvuoteen verrattuna arvonlisä tuotteet ovat olleet enemmän ostettuja kuin muut ryhmät.

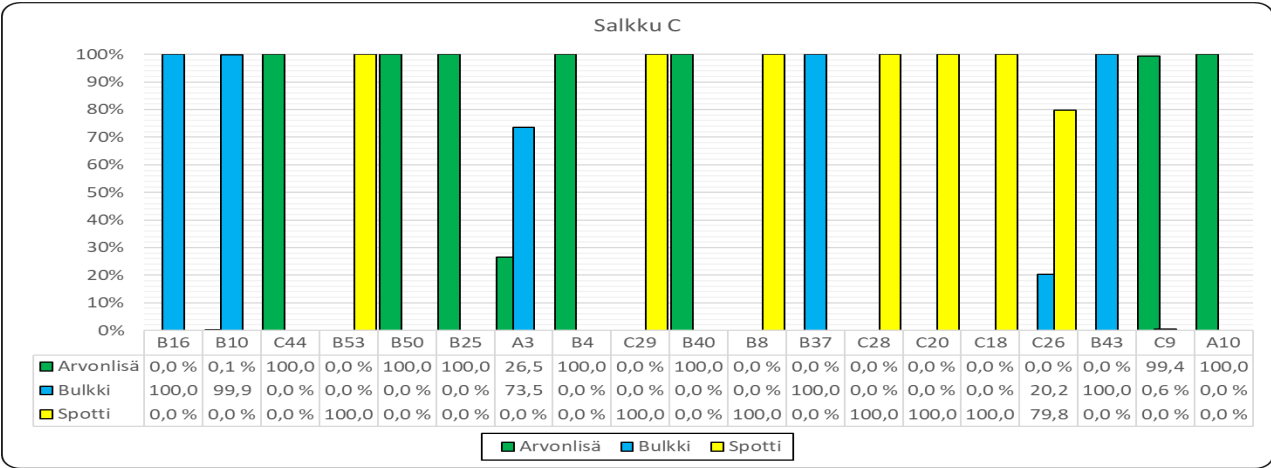
Taulukko 14 Salkku B – pienen volyymin kannattavia asiakkuuksia vuonna 2024

Vuosi 2024 Salkku B										
Asiakas	Myyntivolyymi tn	Arvonlisä A	Arvonlisä B	Arvonlisä C	Arvonlisä D	Bulkki A	Bulkki B	Spotti A	Spotti B	Spotti C
B34	74,1	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B12	244,5	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B3	345,8	0,0 %	90,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	9,4 %	0,0 %	0,0 %
B27	182,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B35	194,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B15	225,6	0,0 %	61,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	38,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B33	112,7	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B48	88,2	58,8 %	0,0 %	41,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B39	144,6	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B7	128,2	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B36	383,2	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B85	129,2	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B14	120,4	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B76	170,9	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Salkun B osalta asiakkaat ovat ostaneet arvonlisä tuotteita eniten. Bulkkituotteita on myös ostettu tasaisesti, spottituotteiden jäädessä pieneen rooliin.

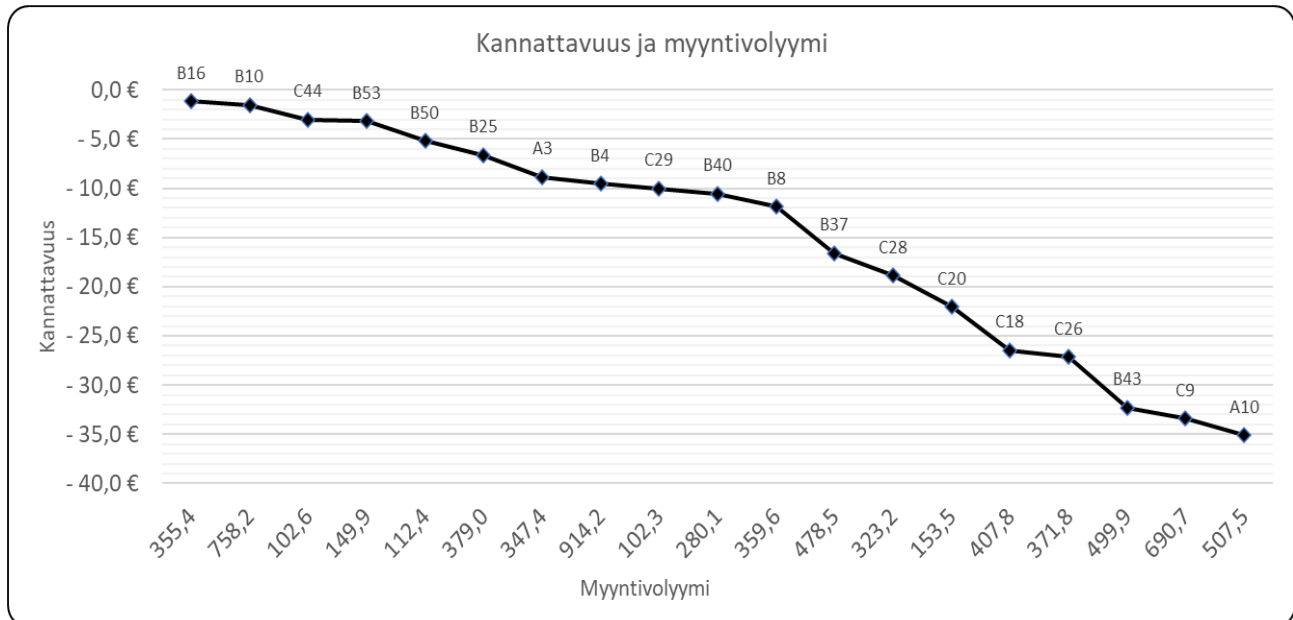
6.3.3 Salkku C – pienen volyymin kannattamattomat asiakkaat

Salkussa C:ssä on yhteensä 59 asiakkuutta, joista kuvioon valikoitiin 20 asiakkuutta myyntivolyymien perusteella. 59 asiakkuutta on melkein kaksinkertainen määrä edellisvuoteen verrattuna. Tämä heijastuu myyntivolyymien kaksinkertaistumiseen salkussa. Salkun asiakkaat ovat ostaneet kaikista tuoteryhmistä tuotteita. Yksittäiset asiakkaat ovat ostaneet usein vain yhdestä tuoteryhmästä tuotteita, kuten kuviosta (42) voidaan nähdä.



Kuvio 42 Salkku C – pienen volyymin kannattamattomia asiakkuuksia vuonna 2024

Vuonna 2024 salkussa C asiakkaat ostivat tasaisemmin eri tuoteryhmistä, kuin vuonna 2023. Vuonna 2023 asiakkaat, jotka kuuluivat salkkuun C, ostivat eniten spottituoteryhmään kuuluvia tuotteita. Asiakkuuksien muuttuneet määrät salkussa C vuosien välillä, voi osaltaan selittää tätä vaihtelua. Kannattavuuden (kuvio 43) kannalta salkussa C ei ole tapahtunut merkittävää muutosta, jos verrataan salkkujen C kokonaiskannattavuutta vuosien välillä.



Kuvio 43 Salkku C kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2024

Myyntivolyymi ei määritä salkussa olevien asiakkuuksien kannattavuutta, vaan on todennäköistä, että hinnoittelun merkitys nousee esiin asiakaskohtaisissa kannattavuuksissa. Esimerkkeinä asiakkuudet (kuvio 42) B10 (osti bulkkituotetta), C44 sekä C9 (ostivat arvonlisätuotetta) ja C18 (osti spottituotetta). Edellisenä vuotena kannattavuuskäyrän lasku kulki myyntivolyymin määrän mukana tasaisemmin. Salkun taloudellinen tappio ei kuitenkaan ole muuttunut suhteellisesti edellisvuoteen verrattuna kovinkaan paljon, vaikka asiakkaiden määrä oli melkein kaksinkertaistunut. Asiakkuuksia, jotka olivat vuonna 2023 salkuissa A ja B on valahtanut vuoden 2024 aikana salkkuun C. Erityisesti asiakas A3 sekä A10 oli valahtanut selkeästi kannattavuudella mitattuna alaspäin. Asiakas A3 on myös myyntivolyymilla mitattuna ostanut vain murto-osan edellisvuoteen verrattuna. Joten tämä saattaa osittain selittää A3 asiakkaan valahtamista kannattavuudessa. Asiakas A10 on valahtanut lähes salkkuun D. Myös tämän asiakkaan myyntivolyymi oli laskenut merkittävästi. A10 on ostanut samaa tuotetta molempina vuosina. Taulukosta (15) voidaan nähdä, että salkussa C asiakkaat ovat ostaneet tasaisesti eri tuoteryhmistä.

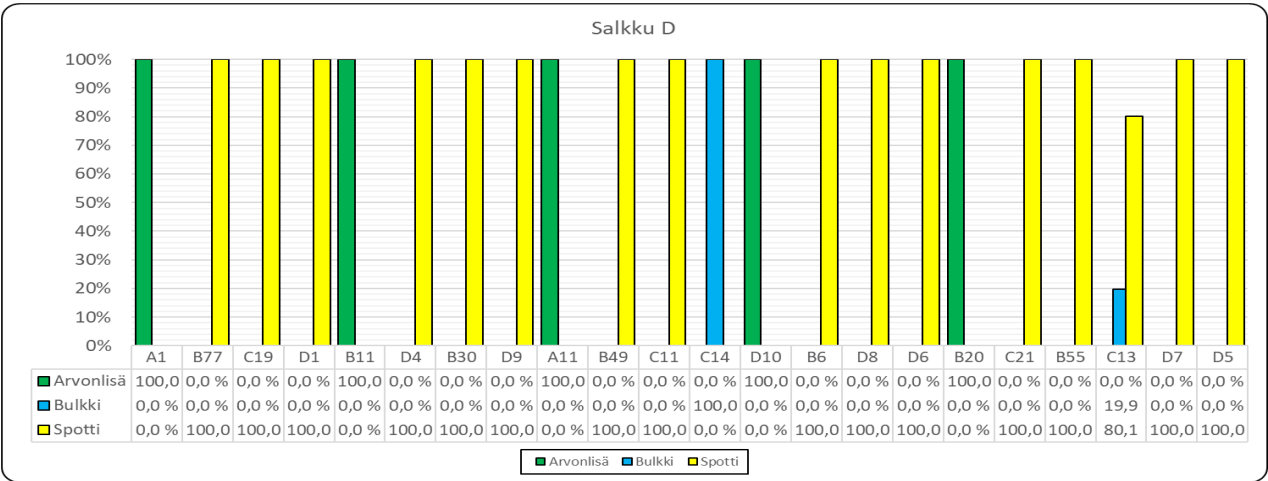
Taulukko 15 Salkku C – pienen volyymin kannattamattomia asiakkuuksia vuonna 2024

Vuosi 2024 Salkku C										
Asiakas	Myyntivolyymi tn	Arvonlisä A	Arvonlisä B	Arvonlisä C	Arvonlisä D	Bulkki A	Bulkki B	Spotti A	Spotti B	Spotti C
B16	355,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B10	758,2	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	99,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C44	102,6	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B53	149,9	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B50	112,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B25	379,0	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
A3	347,4	0,0 %	26,5 %	0,0 %	0,0 %	71,5 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B4	914,2	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C29	102,3	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
B40	280,1	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B8	359,6	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B37	478,5	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C28	323,2	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C20	153,5	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C18	407,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C26	371,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	20,2 %	79,8 %	0,0 %	0,0 %
B43	499,9	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C9	690,7	0,0 %	0,0 %	0,0 %	99,4 %	0,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
A10	507,5	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Taulukosta huomataan, että asiakkaat ovat ostaneet tuotteita eri tuoteryhmistä. Joten ostetut tuotteet eivät suoraan selitä asiakkuuksien kannattavuuksia tässä salkussa. Asiakkuuksien kannattavuudet ovat maltillisesti tappiollisia salkussa C.

6.3.4 Salkku D – suuren volyymin kannattamattomat asiakkaat

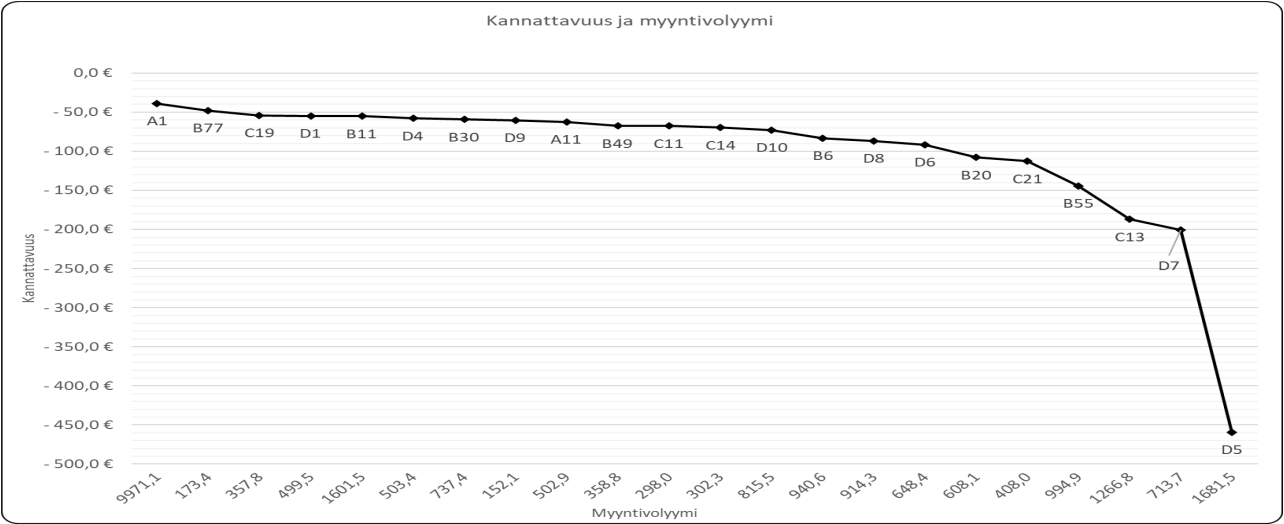
Salkussa D on yhteensä 22 asiakkuutta. Edellisvuoteen verrattuna salkkuun on valikoitunut 14 asiakkuutta enemmän. Salkussa D on asiakkuudet A1 ja A11, jotka olivat vuonna 2023 kannattavia ja salkussa A. Kuviossa (44) nähdään salkkuun D valikoituneet asiakkuudet.



Kuvio 44 Salkku D – suuren volyymin kannattamattomat asiakkuudet vuonna 2024

Edellisvuoteen verrattuna salkussa D on asiakkuuksia, jotka ostivat arvonlisätuotteita myyntivolyymilla mitattuna paljon, kun aiemman vuoden salkussa oli lähes kokonaan vain

spottituoteryhmästä ostavia asiakkaita. Huomionarvoista on etenkin asiakas A1, joka oli kannattavin vuonna 2023 ja osti eniten tuotteita yrityksen kokonaistuotannosta. Myös vuonna 2024 asiakas A1 oli ostanut eniten tuotteita yrityksen kokonaistuotannosta, mutta sijoittui suurivolyymisten ja kannattamattomien salkkuun D. Kannattavuus ja myyntivolyymi kehittyi monella asiakkaalla negatiivisesti. (kuvio 45)



Kuvio 45 Salkku D kannattavuus ja myyntivolyymi vuonna 2024

Salkun D osalta asiakkuuksia on valikoitunut vuoden 2024 salkkuun yhteensä 22. Tämä heijastuu merkittävänä volyymin lisäyksenä vuoteen 2023 verrattuna, ja joka heijastuu lisääntyvänä tappiona salkussa yli kaksikertaisena. Erityisesti asiakas D5:n kannattamattomuus oli lisääntynyt merkittävästi edellisvuoteen verrattuna. Taulukossa (16) on esitetty salkun D asiakkuudet ja ostetut tuoteryhmät.

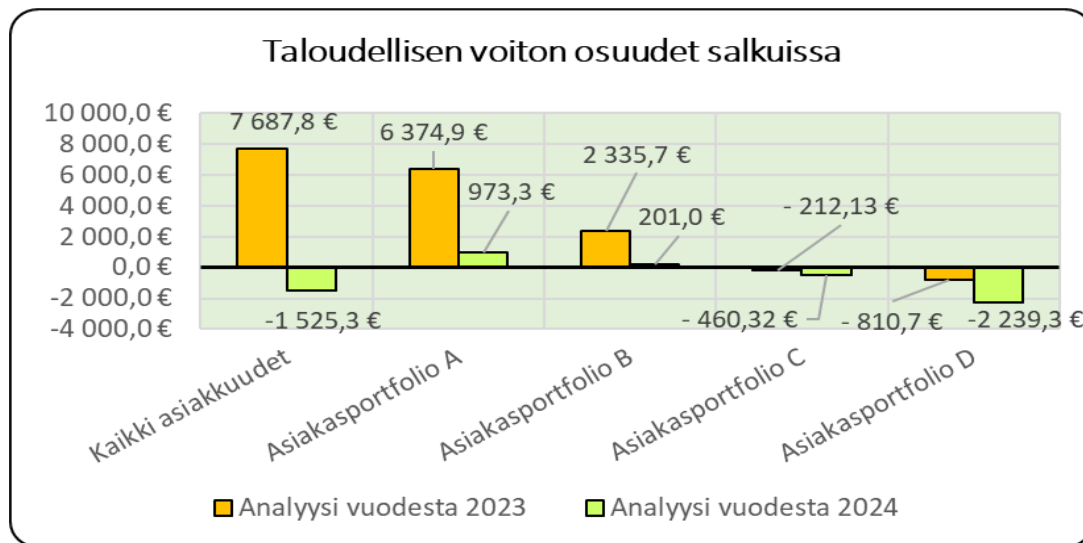
Taulukko 16 Salkku D – suuren volyymin kannattamattomat asiakkuudet vuonna 2024

Vuosi 2024 Salkku D										
Asiakas	Myyntivolyymi tn	Arvonlisä A	Arvonlisä B	Arvonlisä C	Arvonlisä D	Bulkki A	Bulkki B	Spotti A	Spotti B	Spotti C
A1	9971,1	99,1 %	0,0 %	0,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B77	173,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C19	357,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
D1	499,5	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B11	1601,5	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
D4	503,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B30	737,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %
D9	152,1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
A11	502,9	79,4 %	20,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B49	358,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C11	298,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C14	302,3	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
D10	815,5	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B6	940,6	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %
D8	914,3	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
D6	648,4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B20	608,1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
C21	408,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
B55	994,9	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
C13	1266,8	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	19,9 %	80,1 %	0,0 %	0,0 %
D7	713,7	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
D5	1681,5	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %

Kokonaisuutena voidaan todeta, että suurivolyymiset spottituoteryhmästä ostavat asiakkaat ovat olleet yritykselle kannattamattomia molempina vuosina. Hieman yllättävänä voidaan pitää asiakkaiden A1, A11, B11, B20 sekä D10 sijoittumista tähän salkkuun, koska ne ovat ostaneet myyntivolyymilla mitattuna paljon arvonlisän tuotteita.

6.3.5 Yhteenveto asiakassalkkujen kannattavuuden vaihtelusta

Kannattavuuden vaihtelu vuosien välillä on ollut suurta taloudellisessa mielessä. Kuvio (46) osoittaa merkittävän eron taloudellisen voiton osuuksissa asiakasportfoliosalkkujen välillä vuosina 2023 ja 2024.



Kuvio 46 Taloudellisen voiton osuudet salkuissa

Asiakasportfoliosalkkujen kokonaisasiakkuudet tuottivat vuonna 2023 selvästi positiivisen taloudellisen voiton (7 687,8 €), kun taas vuonna 2024 tulos oli negatiivinen (-1 525,3 €). Tämä kertoo kannattavuuden voimakkaasta heilahtelusta, joka johtuu pääosin muuttuvien kustannusten noususta ja niiden suuremmasta vaihtelusta sekä hinnoittelun onnistumisesta. Muuttuvat kustannukset (ei julkaista) ovat analysoitu case-yrityksen datan avulla, joka osoittaa, että erityisesti raaka-aineen (sellu) hinnan volatilitetti vuonna 2024 teki hinnoittelusta haastavaa ja heijastui kannattavuuteen negatiivisesti. Tämä näkyy erityisesti arvonlisätuotteiden hinnoittelussa, vaikka niiden osuus kokonaistuotannosta kasvoi 47,7 %:sta 62,1 %:iin vuosien välillä (taulukko 4). Arvonlisä tuotteet olivat kuitenkin molempina vuosina keskeisiä kokonaiskannattavuuden ja myyntivolyymin kannalta. Myyntivolyymi laski vuonna 2024, mikä johtaa kiinteiden kustannusten tehottomampaan jakautumiseen ja yksikkökustannusten nousuun. Kun kapasiteetti ei ole täydessä käytössä, yksikkökustannukset kasvavat merkittävästi. Lisäkustannusten analyysi (muuttuvien kustannusten

summa) korostaa, että lisämyynti lisäkustannusten hinnalla mahdollistaa tuloksen parantumisen vajaakäytön tilanteessa. Kannattavuuden trendi salkkujen välillä säilyi, mikä viittaa siihen, että asiakasportfolion arvoon perustuva kannattavuuslogiikka toimii, vaikka kustannuspaineet ja kapasiteetin muutos muuttivat absoluuttisia tuloksia. Hinnoittelustrategian joustavuus ja kustannusseuranta ovat kriittisiä erityisesti raaka-ainebisneksessä, jossa kustannusten vaihtelu voi olla nopeaa. Vuoden 2024 tilanne korostaa tarvetta hinnoittelun optimointiin lisäkustannusten pohjalta vajaakäytön aikana sekä kapasiteetin hallintaan, jotta kiinteät kustannukset jakautuvat tehokkaasti. Lisäkustannusten merkitys ja sen soveltaminen vajaakäytön tilanteessa on tuotu esiin lähteiden avulla (Simon & Fassnacht 2019, 87–89; Farrés 2018, 158; Brennan ym. 2007, 209; Farres 2012).

Lisäksi asiakassuhteiden arvoon liittyy riskejä, jotka johtuvat asiakasrahavirtojen volatilitteetista ja haavoittuvuudesta. Tulevien tulovirtojen vakaus ja ennustettavuus vaikuttavat merkittävästi yrityksen kannattavuuteen, jotka voidaan nähdä taulukosta (17).

Taulukko 17 Salkkujen asiakkuudet, myyntivolyymit sekä kokonaistuotannot vuosittain

Vuosi 2023 (66 363,3 TN)					
	Salkku A	Salkku B	Salkku C	Salkku D	Yhteensä
Asiakkuudet	11	80	29	8	128
Myyntivolyymi (tn)	33 339,7	18 425,4	3 494,3	11 103,8	66 363,3
Myyntivolyymi (%)	50,2 %	27,8 %	5,3 %	16,7 %	100,00 %
Vuosi 2024 (53 889,3 TN)					
	Salkku A	Salkku B	Salkku C	Salkku D	Yhteensä
Asiakkuudet	16	43	59	22	140
Myyntivolyymi (tn)	17 837,8	3 047,7	8 553,4	24 450,2	53 889,3
Myyntivolyymi (%)	33,1 %	5,7 %	15,9 %	45,4 %	100,00 %

Vuosien välillä salkuissa oli muutoksia, etenkin Salkun A ja salkun D osalta. Salkussa A myyntivolyymi oli laskenut ja salkussa D selvästi kasvanut. Vuoden 2023 tarkastelun perusteella kannattavimmat asiakkuudet myyntivolyymilla mitattuna olivat yhteensä 50,2 % vuoden kokonaistuotannosta. Toisen vuoden tarkastelussa kannattavimmat asiakkuudet myyntivolyymilla mitattuna olivat yhteensä 33,1 % kokonaistuotannosta. Esimerkiksi spottituote A muodosti molempina vuosina yli 20 % kokonaistuotannosta, ja spottituotteiden osuus oli noin kolmasosa tuotannosta vuonna 2023 ja neljäsosa vuonna 2024 (taulukko 4). Ensimmäisen vuoden tarkastelussa huomattiin, että suurivolyymiset asiakkuudet olivat kannattavimpia ja kannattamattomimpia, kuten myös vuonna 2024. Eron näihin tekivät erityisesti asiakkaiden ostamat tuotteet yritykseltä. Bulkkituotteita ostavat asiakkuudet olivat pääosin neutraaleja tai hieman tappiollisia, jotka sijoittuivat

pääsääntöisesti A, B tai C salkkuihin. Arvonlisän tuotteita ostavat olivat kannattavampien joukossa, ja spottituotteiden ostajat kannattamattomampien (kuviot 29 ja 35).

Spottituotteita suurilla volyymeilla ostavat asiakkaat olivat lähtökohtaisesti kannattamattomia, poikkeuksina muutamit yksittäiset asiakkuudet, kuten asiakkaat B18 ja B8 (kuviot 32 ja 39). Taulukosta (17) voidaan päätellä se, että kun asiakkuudet eivät ole kannattavia ja myyntivolyymit ovat korkeita, se heijastuu kokonaiskannattavuuteen. Joten yksittäisten asiakkaiden rahavirtojen volatilitetit vaikuttivat riskeihin, jotka toteutuessaan näkyivät vuoden 2024 yrityksen kokonaiskannattavuudessa. Tästä voidaan päätellä, että yksittäisen asiakkaan kohdalla hinnoittelu on tärkeää, etenkin sellaisten asiakkuuksien kohdalla, jotka ovat yritykselle pitkäikäisiä ja ostavat tuotteita paljon. Ja vastaavasti myös toisinpäin, jos asiakkaat ostavat paljon esimerkiksi tuotteita, jotka kuuluvat spottituoteryhmään, ovat lähtökohtaisesti tappiollisia ja katteen ollessa negatiivinen se näkyy kokonaiskannattavuudessa kasvavina tappiona.

On huomioitava, että pienellä volyymilla ostavat asiakkuudet voivat olla myös kannattavia yritykselle. Salkku B, joka sisältää pienivolyymisiä mutta kannattavia asiakkuuksia, vaikuttaa positiivisesti kokonaiskannattavuuteen. Salkuissa B kannattavia asiakkuuksia molempina vuosina oli määrällisesti paljon. Pääsääntöisesti ne asiakkuudet, jotka olivat marginaalisesti kannattavia, ostivat pienellä volyymilla ja arvonlisän tuotteita. Salkku C taas sisältää potentiaalisia asiakkuuksia. Pienillä hinnoittelun muutoksilla näistä asiakkuuksista olisi voitu saada kannattavia. Asiakassalkkujen B ja C kannattavuus ei määräydy lähtökohtaisesti volyymin perusteella, vaan ratkaisevaa on se, millaisia tuotteita asiakkaat ostavat. Tuoteryhmien rooli korostuu, sillä ne selittävät merkittävästi salkkujen välisiä eroja.

Hinnoittelu näyttäisi olevan vahvasti sidoksissa tuotteisiin ja sitä kautta asiakaskannattavuuksiin. Analyysin perusteella voidaan todeta, että salkut muodostuvat kustannusperusteisen hinnoittelun kautta, jossa hinta muodostetaan lisäämällä kustannuksiin tavoiteltu kate, sekä spot-markkinoille myytävien tuotteiden, jossa hinta määräytyy markkinatilanteen tai asiakkaan hyväksynnän mukaan. Analyysin perusteella kustannusperusteinen malli soveltuu arvonlisätuotteille ja bulkkituotteille, joissa kustannukset ja katteet ovat hallittavissa, kun taas spot-hinnoittelu liittyy volyymituotteisiin ja altistaa kannattavuuden markkinahintojen vaihtelulle. Vuoden 2024 kustannuspaineet ja raaka-ainehintojen heilahtelu osoittavat, että hinnoittelun hallinta pelkästään mallien avulla ei ole riittävää. Tämä korostaa ennustamisen merkitystä. Ennustamisen painopisteet liittyvät kustannusten kehitykseen (muuttuvat kustannukset ja raaka-aineet), spot-hintojen markkinatrendeihin sekä

kapasiteetin käyttöasteeseen, joka taas vaikuttaa yksikkökustannuksiin. Tarkempi ennustaminen voi tukea hinnoittelustrategioiden joustavuutta ja vähentää riskiä kannattavuuden heilahtelusta

Tarkastelussa on huomioitava, että kustannuslaskelmat perustuvat keskiarvoihin, joten asiakas- ja tuotekohtaiset kannattavuudet eivät ole absoluuttisen tarkkoja. Tämä on teollisuudessa yleistä, mutta analyysi antaa selkeän suunnan kannattavuuden arviointiin. Kaikilla liiketoimilla ei voida tehdä voittoa, sillä mittakaavaetu ja volyyymi ovat välttämättömiä tuotannon kapasiteetin hyödyntämiseksi ja kiinteiden kustannusten kattamiseksi. Tämän vuoksi hinnoitteluvoima näyttää olevan keskeisessä asemassa kokonaiskannattavuuden hallinnassa. Tulokset viittaavat siihen, että myydyt tuoteryhmät ja volyyymi ohjaavat kannattavuutta, ja hinnoittelu vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten nämä tekijät toteutuvat. Lisäksi kustannukset, erityisesti muuttuvat kustannukset, joista erityisesti raaka-ainekustannukset ovat merkittävässä roolissa kokonaiskannattavuuden kannalta. Kuvio (46) havainnollistaa asiakasportfoliosalkkujen kannattavuuden vaihtelua vuosien välillä, joka vahvistaa strategisen hinnoittelun ja asiakasportfolion hallinnan merkitystä.

6.4 Laajennettu Six-Pack portfolioanalyysi

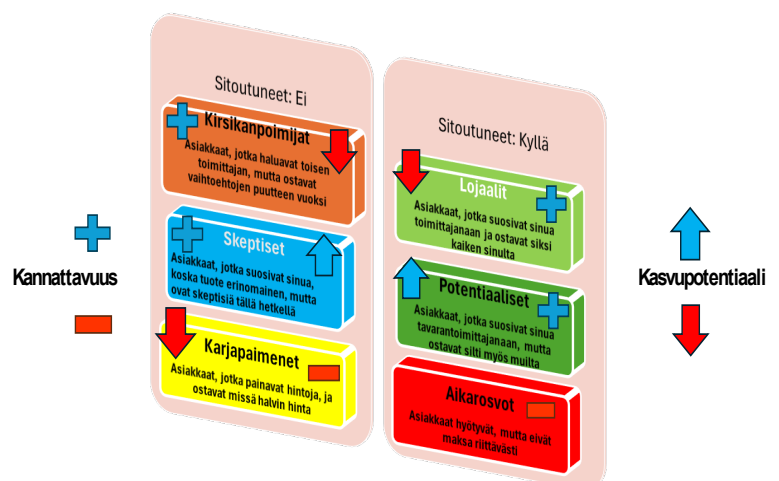
Aiemmin tarkasteltiin asiakkuuksien kannattavuuksia puhtaasti taloudellisessa mielessä. Tässä osiossa asiakkuuksia tarkastellaan taloudellisen ja ei-taloudellisen arvon määrittämisen näkökulmasta. Asiakkuudet ovat jaettu Ritterin & Andersenin (2014) Six-Pack asiakasportfoliomallin mukaan. Tarkastelussa asiakkuudet jaetaan sen mukaan ovatko ne sitoutuneita yritykseen vai ei, kannattavia tai omaavatko kasvupotentiaalia.

6.4.1 Taloudellisen ja ei-taloudellisen arvon määrittäminen asiakkaille

Kahden vuoden aikana asiakkuuksia oli yhteensä 174, joista kolme lopetti toimintansa, mutta ne sisällytettiin tarkasteluun. Asiakkuuksien jaottelu tehtiin yhdessä yrityksen johdon kanssa, perustuen sekä taloudellisiin tekijöihin että pehmeisiin suhdearvoihin. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa asiakkaita, jotka tilaavat tasaisesti, ovat pitkäaikaisia sekä lojaaleja. Vastaavasti niiden puuttuminen selittää, miksi jotkin asiakkuudet eivät ole

sitoutuneita. Kuviossa on (47) Six-Pack asiakasportfoliomalli, jonka mukaan asiakkuudet jaoteltiin.

Kuvio 47 Six-Pack asiakasportfoliomalli. Mukailten (Ritter & Andersen 2014, 1007)



On huomioitava, että pitkäikäiset ja yritykselle arvokkaat asiakkuudet eivät välttämättä kuulu taloudellisesti kannattavimpien tai suurivolyymisimpien joukkoon. Ne ovat usein asiakkaita, jotka tilaavat tasaisesti ja ovat vaatimuksiltaan helpompia, mikä vähentää resurssien käyttöä verrattuna vaativiin tai hintaa painottaviin asiakkaisiin. Tarkasteluvuosien välillä ei tehty erillistä jaottelua, vaan asiakkuudet luokiteltiin sen hetkisen parhaan tiedon perusteella. Tulevaisuudessa jaottelu on helpompi toistaa, kun malli on kerran toteutettu. Taulukko (18) esittää asiakkuuksien jaottelun Six-Pack asiakasportfoliomallin mukaan, jossa huomioidaan kolme keskeistä ulottuvuutta: kannattavuus, kasvupotentiaali ja sitoutuminen (Ritter & Andersen 2014). Kannattavuus kuvaa asiakkuuden taloudellista arvoa, kasvupotentiaali liittyy tulevaisuuden ostomahdollisuuksiin, ja sitoutuminen kertoo asiakkuuden lojaalisuudesta ja yhteistyöhalukkuudesta. Näiden dimensioiden yhdistäminen antaa kokonaiskuvan asiakkuuksien merkityksestä yritykselle.

Taulukko 18 Six-Pack asiakasportfoliomallin mukainen asiakkuuksien jaottelu

	Sitoutuneet: Ei	Sitoutuneet: Kyllä	
Kirsikanpoimijat (28 %)	A8, A12 B1, B5, B17, B24, B26, B31, B36, B39, B41, B42, B44, B45, B47, B54, B56, B60, B63, B67, B70, B71, B72, B73, B77, B80, B81, B82, B84, B85, B86, B90, B94 C1, C5, C7, C10, C12, C17, C30, C32, C34, C37, C42, C45, C46, C47, C48, C55	A1, A2, A5, A6, A7, A9 B2, B4, B10, B12, B13, B15, B16, B18, B19, B21, B25 & B28, B27, B29, B30, B48, B50, B57, B58, B62, B64 C16	Lojaalit (16 %)
Skeptiset (4,5 %)	A3 * B7, B14, B20, B59, B78 * C8 D10	A4, A10, A11 B3, B6, B9, * B11, B22, B23, B32, B33, B34, B37, B40, B46, B52, B53, B61, B65, B66, B69, B74, B75, B76, B79, B83, B87, B88, B89, B91, B92, B93, B95, B96 C2, C3, C6, C9, C31, C33, C35, C36, C38, C39, C40, C41, C44, C56	Potentiaaliset (28 %)
Karjapaimenet (22,5 %)	B8, B35, B43, B49, B51, B55, B68 C4, C11, C13, C14, C15, C18, C19, C20, C21, C22, C23, C24, C25, C26, C27, C29, C43, C49, C50, C51, C52, C53, C54 D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9	B38 C28	Aikarosvot (1 %)

* punaisella merkityt asiakkuudet ovat poistuneet yrityksen asiakasportfoliosta pysyvästi erinäisistä syistä johtuen.

Jaottelun perusteella asiakkuuksista 96 ei ollut sitoutuneita yritykseen. Näistä 49 sijoittui kirsikanpoimijoihin, 8 skeptisiin ja 39 karjapaimeniin. Sitoutuneita asiakkuuksia oli yhteensä 78, joista 28 luokiteltiin lojaaleiksi, 48 potentiaalisiksi ja 2 aikarosvoiksi. Asiakkuudet jakautuivat suhteellisen tasaisesti portfoliosalkussa. Lähes puolet keskittyi suhteisiin (korkea sitoutuminen) ja toinen puoli transaktioihin eli taloudellisiin tekijöihin, joka tarkoittaa matalaa sitoutumista. Tällainen asiakaskunta edellyttää yritykseltä laajaa valikoimaa asiakassuhteiden hallintakykyä, koska se kohtaa monenlaisia vuorovaikutustilanteita (Ritter & Andersen 2014).

Six-Pack asiakasportfoliomallin avulla kyettiin havaitsemaan tämänhetkisten asiakkuuksien arvojen merkitys yritykselle ja tekemään havaintoja asiakkuuksien ostokäyttäytymisestä sekä ostomääristä. Esimerkiksi kirsikanpoimijoille ominaista oli se, että ne olivat ostaneet pääsääntöisesti kaikista tuoteryhmistä. Ja ne sijoittuivat pääsääntöisesti Nenosen (2009) kumulatiivisen absoluuttisen tuoton mallissa asiakasportfoliosalkkuihin B ja C. Kirsikanpoimijoille ominaista oli myös vuosittainen vaihtelu ostomäärissä. Esimerkiksi asiakkaat B5, B17, B24, B31 olivat ostaneet tuotteita vuonna 2023 yhteensä 3,6 % (2395 tn) kokonaistuotannosta, mutta seuraavana vuonna ei yhtään.

Tämän luokittelun avulla yrityksen johto ja organisaation eri toiminnot voivat ymmärtää asiakkuuksien arvoa paremmin ja kohdentaa resursseja niihin asiakkuuksiin, joilla on kasvupotentiaalia ja jotka ovat sitoutuneita sekä kannattavia. Strateginen elementti, jonka avulla yrityksen on mahdollista saada tietoa asiakkuuksista vielä tarkemmin, on Net Promoter Score (NPS) eli suositteluindeksi, joka toimii asiakasuskollisuuden mittarina ja voi tukea asiakkuuksien hallintaa B2B-ympäristössä (Soerensen 2014). Case-yrityksessä NPS-kysely toteutetaan vuosittain, mutta tutkimuksessa sitä ei hyödynnetty asiakasportfoliosalkkujen määrittämisessä, koska tulokset eivät olleet riittävän kohdennettavissa asiakkuuskohtaisesti. NPS kertoo tyytyväisyydestä tiettyihin toimintoihin, ei suoraan ostohalukkuudesta, mutta voi heijastua sitoutumiseen. Vuoden 2024 NPS-arvo oli 69, vastausprosentti 29 % (58 arviointia). Joistakin asiakkaista voidaan kuitenkin tehdä arvioita ja päätelmiä:

- A1: NPS yli 90: vahva sitoutuminen, merkittävät ostomäärät (Taulukot 7 ja 16).
- A3: NPS 86,7: (laskenut pikkuhiljaa 100:sta vuoden 2021 jälkeen) ostomäärät laskeneet, joka voi olla yhteydessä tyytyväisyyden laskun kanssa (Taulukot 7 ja 15).

Soerensenin (2014) mukaan suuri ostomäärä ei välttämättä kuitenkaan korreloi automaattisesti tyytyväisyyden kanssa, eikä tyytyväinen asiakas välttämättä osta suurempia määriä. Six-Pack portfoliomalli toi kuitenkin esiin ja vahvisti, että suhteellisen pieni osa asiakaskannasta koostuu lojaaleista asiakkaista, jotka tuottavat voittoa ja ovat valmiita maksamaan korkeampia hintoja verrattuna suurimpaan osaan sitoutumattomista asiakkaista. Asiakkuuksien tarkastelu on suositeltavaa tehdä säännöllisesti, sillä se helpottaa hinnoittelun kehittämistä ja resurssien kohdentamista kannattaviin segmentteihin. Tarkastelun jatkuvuus on tärkeää myös siksi, että asiakkuudet, jotka eivät tällä hetkellä ole sitoutuneita, voivat olla sitä tulevaisuudessa. Resurssien kohdentaminen pelkästään kannattavimpiin ja sitoutuneisiin asiakkuuksiin ei välttämättä tuota

parasta lopputulosta. Taulukko (19) esittää asiakastyypit Six-Pack asiakasportfoliomallin mukaisesti ja niiden ominaisuudet, jotka yrityksen tulee huomioida strategisesti, erityisesti hinnoittelussa.

Taulukko 19 Asiakastyypit Six-Pack asiakasportfoliomallin mukaisesti

Asiakastyppi	Tyytyväisyys	Ostomäärä	Kasvupotentiaali	Hinnoittelustrategia
Kirsikanpoimijat	Tyytyväisiä vain ominaisuuksiin	Pitä nykyinen	Ei kasvua	Maksimoi arvoperusteisesti
Lojaalit	Korkea tyytyväisyys	Pitä nykyinen	Ei kasvua	Maksimoi suhdearvon perusteella
Skeptiset	Parannettavaa	Lisää volyymia ja arvonlisä tuotteita	Positiivinen	Hinta ei ole keskeinen tekijä
Potentiaaliset	Korkea tyytyväisyys	Lisää volyymia ja arvonlisä tuotteita	Erittäin positiivinen	Maksimoi volyymin ja lisäarvon perusteella
Karjapaimenet	Matala tyytyväisyys	Vähennä volyymia, jos mahdollista	Ei kasvua	Aseta hintarajoja estääkseen sisääntulo
Aikarosvot	Matala tyytyväisyys	Vähennä ostomäärää	Negatiivinen	Nosta hintoja kannattavuuden vuoksi

Taulukossa esitettyjä mittareita ei voida käyttää ilman tietoa asiakastyypin luonteesta. Jokaisella tyypillä on erilaiset ominaisuudet, jotka vaikuttavat resurssien kohdentamiseen ja hinnoitteluun. Esimerkiksi lojaalien asiakkaiden kohdalla suhdearvot korostuvat, sillä nämä asiakkaat ostavat merkittävän osan kokonaisvolyymin vuosittain. Kirsikanpoimijoiden kohdalla on tärkeää varmistaa asiakkaan kokema arvo, jotta he pysyvät asiakkaina ja ostavat vähintään saman määrän kuin aiemmin, koska he hankkivat toimittajalta vain sen, mitä eivät saa muilta. Näissä asiakkuuksissa hinnoittelun optimointi on keskeinen liiketoiminnan ajuri (Ritter & Andersen 2014). Lojaaleissa ja kirsikanpoimijoissa ei ole odotettavissa suurta kasvua volyymeissa, joten hinta ei ole määrittävin tekijä, vaan suhdearvot ja asiakkaan kokema arvo ovat ratkaisevia.

Karjapaimenissa ja aikarosvoissa asiakkaiden tyytyväisyydellä tai suhdearvolla ei ole merkitystä, koska he ostavat tuotteita vain mahdollisimman halvalla. Karjapaimenet eivät ole sitoutuneita yritykseen, mutta aikarosvot ovat. Hinnoittelu tulee toteuttaa niin, että kannattavuus säilyy tai hintaa painavia asiakkuuksia pyritään vähentämään. B2B-selluliiketoiminnassa on huomioitava kapasiteetti ja mittakaavaedut, koska katteet ovat lähtökohtaisesti pienet. Siksi on tarkasteltava muutakin kuin asiakkaalta saatavaa hintaa.

Case-yrityksellä on paljon potentiaalisia asiakkuuksia, joilla on mahdollisuus kehittyä lojaaleiksi ja kannattaviksi. Ne ovat sitoutuneita, ostavat pääosin arvonlisä tuotteita ja tarjoavat hyödyntämättömiä liiketoimintamahdollisuuksia. Ritterin & Andersenin (2014) mukaan ne ovat “matalalla roikkuvia hedelmiä”, jotka lisäävät kannattavuutta asiakasportfoliossa. Suhdestrategiana on kehittää suhdetta kohti täyttä potentiaalia, mikä siirtää ne lojaalien kategoriaan. Skeptisiä asiakkuuksia on vähän, mutta osa on kannattavia ja voi nousta lojaaleiksi. Niiden riski on siirtyä kilpailijalle laadun tai yhteistyön heikkenemisen vuoksi. Yritys ei voi olla varma suhteen tulevaisuudesta, joten strategiana on joko

hyödyntää suhdetta niin kauan kuin se kestää tai investoida merkittävästi tuotteisiin ja suhteen kehittämiseen. Kasvupotentiaalia on, mutta toteutus vaatii panostuksia. (Ritter & Andersen 2014.) Aikarosvot ovat lojaaleja, mutta kannattamattomia asiakkuuksia, jotka kuluttavat paljon resursseja. Suhdestrategiana on parantaa kannattavuutta hinnoittelun muutoksilla, ohjata ostamaan eri tuoteryhmiä tai vähentää vuorovaikutusta. Jos yrityksen ja asiakkaan välillä on hyvä vuorovaikutussuhde, kannattavuusongelma voidaan usein ratkaista hinnoittelun muutoksilla. Aikavarkaavat elävät salattua elämää asiakasportfoliossa. Aikarosvojen tunnistaminen on kuitenkin tärkeää johtamiskysymysten takia. Karjapaimenet salkussa olevat asiakkuudet ovat volyymiasiakkaita, jotka ostavat paljon ja pääosin spottituotteita. Karjapaimenet ovat olleet yritykselle kannattavuuden kannalta huonoja. Karjapaimenet tuovat osaltaan volyymia, jota yritys tarvitsee kapasiteetin ylläpitämiseen ja mittakaavaetujen vuoksi, mutta hinta tästä on aika korkea kokonaiskannattavuudelle. Strategiana on tunnistaa karjapaimenet ja minimoida niiden vaikutus liiketoiminnan negatiiviseen kannattavuuteen. (Ritter & Andersen 2014.)

6.4.2 Six-Pack-salkutusmallin tulokset

Asiakkuuksien Six-Pack-salkutusmallin jaottelun tuloksena syntyi asiakasportfolio, josta voidaan todeta asiakaskannan olevan tasapainossa. Tasapainoinen asiakaskunta koostuu asiakkuuksista, joissa lähes puolet asiakkaista oli suhteisiin keskittyviä (korkea sitoutuminen) ja toinen puoli oli transaktioihin keskittyviä, jotka eivät olleet sitoutuneita yritykseen. Tasapainoinen asiakasportfolio on strateginen vahvuus, koska se hajauttaa riskiä, tukee vakaata kassavirtaa ja pakottaa kehittämään sekä suhdehallinnan että transaktiomyyntin kyvykkyyksiä. Esimerkiksi yritys, jonka asiakaskanta on puoliksi suhdeorientoitunut ja puoliksi transaktio-orientoitunut, tarvitsee laajan valikoiman suhdehallinnan kyvykkyyksiä, mutta on vähemmän altis yksittäisen segmentin heilahteluille. (Ritter & Andersen, 2014, 1009.) Taulukosta (20) voidaan havaita Six-Pack-salkutusmallin asiakastyypien myyntivolyymit ja kannattavuudet salkkukohtaisesti.

Taulukko 20 Six-Pack-salkutusmallin myyntivolyymit ja kannattavuudet

Vuosi 2023			Vuosi 2024		
Asiakastyyppe	Myyntivolyyymi tn	Kannattavuus €	Asiakastyyppe	Myyntivolyyymi tn	Kannattavuus €
Kirsikanpoimijat	6694,8	851,7 €	Kirsikanpoimijat	2503,5	69,6 €
Lojaalit	26547,7	5 257,7 €	Lojaalit	27634,5	502,4 €
Skeptiset	8976,1	931,6 €	Skeptiset	2019,7	-180,3 €
Potentiaaliset	7381,8	1 519,4 €	Potentiaaliset	9612,8	29,1 €
Karjapaimenet	16317,1	-853,2 €	Karjapaimenet	11743,9	-1 925,9 €
Aikarosvot	445,7	-19,5 €	Aikarosvot	375,0	-20,3 €
Yhteensä	66363,3	7 687,8 €	Yhteensä	53889,3	-1 525,3 €

Taulukko osoittaa merkittävän muutoksen asiakassegmenttien kannattavuudessa ja myyntivolyymissa vuosien 2023 ja 2024 välillä. Keskeinen havainto on, että kannattavuus heikkeni kaikissa segmenteissä, vaikka volyymimuutokset eivät yksin selitä tätä kehitystä. Tämä viittaa katteiden laaja-alaiseen heikkenemiseen, mikä korostaa hinnoittelun strategista merkitystä raaka-ainebisneksessä. Lojaalien asiakkaiden kohdalla volyymi pysyi lähes ennallaan, mutta kannattavuus romahti, joka osoittaa, että pelkkä volyymin säilyttäminen ei riitä ilman tehokasta hinnoittelua ja kustannusten hallintaa. Potentiaaliset segmenteissä myynti kasvoi, mutta kannattavuus laski voimakkaasti, mikä vahvistaa, ettei kasvu automaattisesti tuota lisäarvoa ilman oikeaa hinnoittelustrategiaa. Kirsikanpoimijoiden ja skeptisten asiakastyypien kohdalla sekä volyymi että kannattavuus heikkenivät.

Karjapaimenet erottuivat erityisen negatiivisella kehityksellä, mikä tukee hintarajojen asettamista tai hinnoittelun uudistuksen tarvetta. Aikarovot pysyivät lähes ennallaan, mutta niiden matala kannattavuus ja resurssikuorma tekevät niistä johtamishaasteen. Näiden havaintojen perusteella hinnoittelun rooli korostuu kaikissa asiakastyypeissä, ja kannattavuuden turvaaminen edellyttää segmenttikohtaisia strategioita. Tämä tukee Ritterin ja Andersenin (2014) näkemystä siitä, että asiakasportfolion hallinta ja resurssien kohdentaminen ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden varmistamisessa, joka korostuu erityisesti tilanteissa, joissa kannattavuus ja volyymi laskevat samanaikaisesti. Tässä yhteydessä on tärkeää tarkastella myös ostokäyttäytymisen muutoksia eri segmenteissä.

Taulukossa (21) esitetään vuosina 2023 ja 2024 eri asiakastyypeille myydyt tuoteryhmät.

Taulukko 21 Six-Pack-salkutusmallin tuoteryhmät

Vuosi 2023				Vuosi 2024			
	Arvonlisä	Bulkki	Spotti		Arvonlisä	Bulkki	Spotti
Kirsikanpoimijat	34,6 %	39,1 %	26,3 %	Kirsikanpoimijat	74,8 %	17,8 %	7,4 %
Lojaalit	80,8 %	13,9 %	5,3 %	Lojaalit	82,7 %	12,6 %	4,7 %
Skeptiset	23,1 %	71,6 %	5,3 %	Skeptiset	87,4 %	12,6 %	0,0 %
Potentiaaliset	75,8 %	8,2 %	16,0 %	Potentiaaliset	71,8 %	13,2 %	15,0 %
Karjapaimenet	1,5 %	4,5 %	94,0 %	Karjapaimenet	0,5 %	11,1 %	88,4 %
Aikarovot	0,0 %	22,4 %	77,6 %	Aikarovot	0 %	0 %	100 %

Taulukosta (21) havaitaan, että asiakkaiden ostamat tuoteryhmät vaihtelivat vuosien välillä, mutta merkittäviä muutoksia ilmeni erityisesti skeptisten ja kirsikanpoimijoiden asiakassalkuissa. Skeptiset siirtyivät lähes kokonaan arvonlisätuotteisiin, kun taas kirsikanpoimijat lisäsivät arvonlisän osuutta huomattavasti ja vähensivät bulkkia ja spottia. Tämä muutos viittaa siihen, että näissä segmenteissä

ostokäyttäytyminen ei ole staattista, vaan reagoi markkinaolosuhteisiin. Myös lojaalit ja potentiaaliset ostivat paljon arvonlisän tuotteita. Muutokset korostavat tarvetta segmenttikohtaisille strategioille, joissa huomioidaan volyymi ja kannattavuus, mutta myös ostettujen tuoteryhmien rakenne, sillä se vaikuttaa katteisiin ja asiakassuhteen kehityspotentiaaliin. Samalla kirsikanpoimijoiden ja skeptiset salkun myyntivolyymit laskivat selvästi, joka heijastaa yksittäisten asiakkuuksien merkitystä kannattavuudelle. Osa asiakkaista ei tehnyt lainkaan ostoksia vuonna 2024, joka vahvistaa kirsikanpoimijoiden poukkoilevaa ja sitoutumatonta ostokäyttäytymistä, koska valitsevat toimittajan, joko hinnan tai tuotteen ominaisuuksien perusteella. Fiocan (1982) mukaan jotkut asiakkaat haluavat ostaa useilta toimittajilta, joka lisää kilpailua ja antaa heille mahdollisuuden neuvotella paremmat ehdot. Tämä tekee asiakkuuksien hallinnasta haastavampaa, koska kilpailun määrä ja laatu vaikuttavat suoraan asiakkuuksien hallintaan. Tulosten perusteella asiakkuuksia voidaan jatkossa jakaa strategisesti entistä järkevämmiin ja tarkemmin, sillä analyysit tarjoavat tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja kannattavuudesta. Asiakassalkut muuttuvat ajan myötä, joten tarkastelu on tehtävä säännöllisin väliajoin.

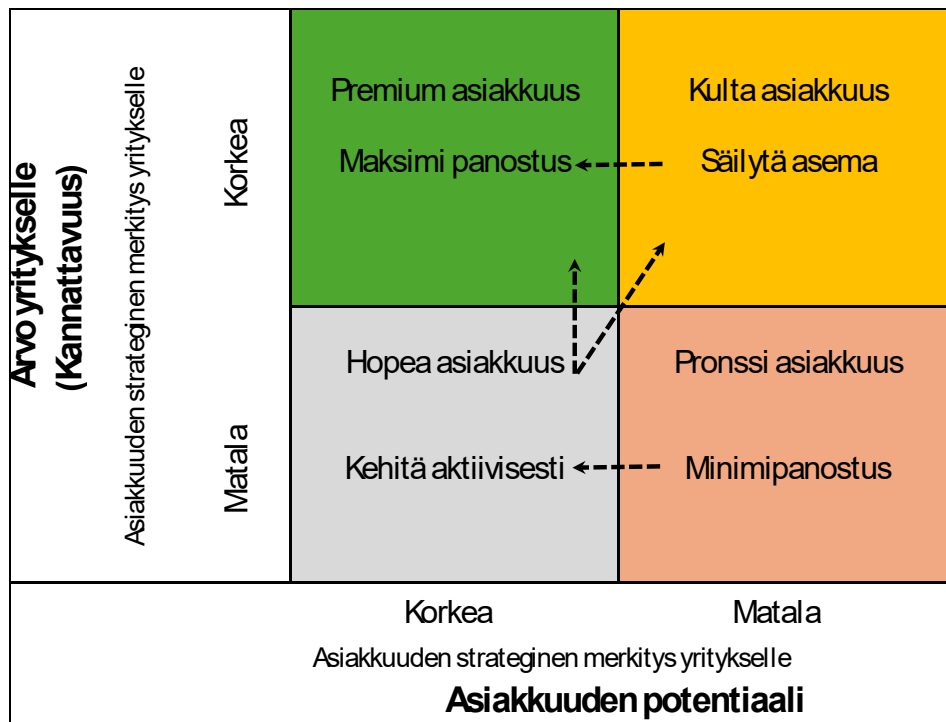
6.5 Ehdotettu asiakassalkutusmalli ja strategiat

Six-Pack asiakasportfoliomallin avulla luotiin taloudellinen ja ei-taloudellinen asiakassalkutus, jolla tarkasteltiin eri asiakassegmenttejä kuuden eri ulottuvuussalkun avulla. Seuraavaksi asiakkuudet jaetaan neljään eri salkkuun, jolla pyritään tuomaan yksinkertaistettua lähestymistä case-yrityksen asiakkaiden luokitteluun ja resurssien allokointiin. Valitun asiakassalkutusmallin avulla luodaan yritykselle myyntipanostus-, tuotepanostus- ja hinnoittelustrategiat jokaiselle asiakassalkulle. Asiakkuudet jaettiin asiakassalkkuihin neliömatriisiin eli nelikenttämallin mukaan.

6.5.1 Ehdotettu asiakassalkutusmalli yritykselle

Workman & Thakur (2016) korostavat resurssien allokointia suhteessa asiakkuuden arvon merkitykseen, kun taas Fiocca (1982) tuo mukaan strategisen näkökulman, ei pelkästään nykyarvon, vaan myös potentiaalin kasvattaa arvoa. Näiden mallien yhdistäminen tarjoaa case-yritykselle parhaat lähtökohdat liiketoiminnan strategioiden kehittämiseksi ja kokonaiskannattavuuden parantamiseksi. Terhon (2009, 376–377) mukaan asiakasportfoliojohtamisen mallit ovat monimuotoisia, ja niitä voidaan soveltaa eri näkökulmista sekä organisaation eri tasoilla. Mallien yhdistämisessä voidaan hyödyntää erilaisia tekijöitä ja portfoliokomponentteja, jotta asiakkuuksien hallinta tukee strategisia

tavoitteita. Siksi teoreettisten asiakasportfoliomallien pohjalta muodostettiin yhdistelmämalli (kuvio 48), joka on nimeltään Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomalli.



Kuvio 48 Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomalli

Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomallin avulla (kuvio 48) luokitellaan asiakkuudet kahden strategisen ulottuvuuden perusteella, arvo yritykselle (kannattavuus) ja asiakkuuden potentiaali. Malli tukee asiakkuuksien priorisointia ja resurssien kohdentamista salkkukohtaisesti.

Premium-asiakkuudet, joissa molemmat ulottuvuudet ovat korkeita, edellyttävät maksimipanostusta, sillä ne tarjoavat sekä nykyistä kannattavuutta että merkittävää kasvupotentiaalia etenkin kannattavuudessa. Näihin asiakkuuksiin kannattaa investoida, räätälöidä palveluja ja syventää yhteistyötä. Premium-asiakkuuksissa korostuu arvonluonti ja pitkäaikainen kumppanuus, joka tukee korkeampaa maksuhalukkuutta ja vahvistaa kilpailuasemaa.

Kulta-asiakkuudet ovat kannattavia, mutta niiden potentiaali on rajallinen. Strategiana on aseman säilyttäminen, mikä tarkoittaa resurssien kohdentamista hallitusti. Asiakkuuden kannattavuus on turvattava ja asiakassuhde pidettävä vahvana, mutta merkittäviä lisäinvestointeja ei ole perusteltua tehdä, koska potentiaali ei todennäköisesti tuota riittävää lisäarvoa. Panostukset voivat sisältää asiakaspalvelun laadun ylläpitämistä ja hinnoittelun optimointia, mutta ei laajamittaisia kehityshankkeita tai räätälöityjä ratkaisuja, jotka kuuluvat Premium-asiakkuuksille. Näin

varmistetaan, että resurssit kohdistuvat strategisesti niihin asiakkuuksiin, joissa tuotto-odotus on korkein (Storbacka, 2005).

Hopea-asiakkuudet puolestaan tarjoavat matalan nykyarvon, mutta korkean potentiaalin. Näissä asiakkuuksissa on mahdollisuus kasvattaa volyymiä ja arvonlisää, mikä voi nostaa ne Premium-segmenttiin asti. Strategiana on kehittää aktiivisesti ja panostaa potentiaalin realisoimiseen, jotta asiakkuus siirtyisi kannattavampaan salkkuun. Pronssi-asiakkuudet sijoittuvat nelikentän oikeaan alakulmaan, jossa sekä arvo yritykselle että asiakkuuden potentiaali ovat matalia. Näiden kohdalla strategiana on minimipanostus, joka tarkoittaa peruspalvelun tarjoamista ja resurssien optimointia. Asiakkuuden säilyttäminen voi olla perusteltua, jos siihen liittyy strategisia syitä, kuten markkina-aseman turvaaminen tai tuotantovolyymin ylläpito. Tärkeää on hallita kustannuksia, joka tarkoittaa kustannustehokkuutta ja lisäkustannusten välttämistä.

Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomallin ei koostu lineaarisista kehityspoluista, vaan on asiakkuuksien arvojen ja potentiaalien säännöllistä tarkastelua, jotta strategiat voidaan päivittää muuttuneiden tilanteiden perusteella. Asiakkuudet voivat siirtyä salkusta toiseen, jos niiden kannattavuus tai strateginen merkitys muuttuu, mutta tämä tapahtuu arvioinnin, tavoitteiden ja päätöksenteon kautta, ei automaattisesti. Tämä dynaaminen tarkastelu tukee asiakkuuksien hallintaa ja resurssien kohdentamista pitkällä aikavälillä. Case-yrityksen liiketoimintastrategiassa tavoitellaan asiakkuuksien parempaa hallintaa, Salesforcen (hinnoittelu ja tekninen asiakaspalvelu) käytön lisäämistä, tuotteiden ja tuotantokustannusten optimointilaskentaa sekä hinnoittelua eli myyntityön ohjauksen ja asiakkuuksien hallinnan yhdenmukaistamista sekä tehostamista. Kehitetyn asiakasportfoliomallin avulla kyetään kehittämään näitä osa-alueita salkkukohtaisesti.

Kuten Six-Pack asiakasportfoliomallissa aiemmin havaittiin, yrityksen asiakaskanta on tasapainoinen, koska siinä oli sitoutuneita ja sitoutumattomia asiakkaita sopivassa suhteessa. Tämä havainto tukee Kannattavuus-potentiaali -mallin käyttöä, sillä tasapainoinen asiakaskanta luo pohjan strategiselle resurssien kohdentamiselle. Uusi malli syventää analyysiä tarkastelemalla asiakkuuksien kannattavuutta ja potentiaalia, jolloin voidaan määrittää salkkukohtaiset tavoitteet ja varmistaa, että tasapaino säilyy myös taloudellisesta näkökulmasta. Kannattavuus-potentiaali -asiakasportfoliomallin avulla myyntipanostus-, tuotestrategiat- ja hinnoittelustrategiat käydään jokaisen asiakassalkun kohdalla läpi ja asetetaan tavoitteet ja strategiat asiakkuuksien salkkukohtaisten määrittelyn jälkeen.

6.5.2 Asiakkuuksien määrittäminen eri salkkuihin

Tässä tutkimuksessa asiakkuudet jaoteltiin neljään asiakassalkkuun Kannattavuus–potentiaali -asiakasportfoliomallin avulla. Taulukossa (22) esitetty luokittelu mahdollistaa kohdennetun myyntipanostuksen, tuotestrategian ja hinnoittelun suunnittelun kullekin salkulle sekä tukee strategisia päätöksiä, jotka tukevat yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä.

Taulukko 22 Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomallin salkutus.

Avo yritykselle (Kannattavuus) Asiakkuuden strateginen merkitys yritykselle	Korkea	Premium asiakkuus (15) Maksimipanostus A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9 B2, B3, B4, B13, B21, B27, B48	Kulta asiakkuus (29) Säilytä asema A8, A10, A11 B6, B9, B10, B12, B14, B15, B16, B18, B19, B23, B25 & B28, B29, B32, B34, B46, B67, B69, B75, B79, B80, B82, B83, B87, B88, B89,
	Matala	Hopea asiakkuus (66) Kehitä aktiivisesti A12 B1, B5, B6, B8, B17, B20, B22, B24, B26, B30, B31, B33, B35, B36, B37, B39, B40, B41, B42, B43, B44, B45, B47, B50, B51, B52, B53, B57, B58, B59, B60, B61, B62, B63, B64, B65, B66, B74, B76, B84, B85, B90, B91, B92, B93, B94, B95, B96 C2, C3, C6, C7, C9, C16, C31, C33, C35, C36, C38, C39, C40, C41, C44, C56, D10	Pronssi asiakkuus (61) Minimipanostus B38, B49, B54, B55, B56, B68, B70, B71, B72, B73, B77, B78, B80, C1, C4, C5, C10, C11, C12, C13, C14, C15, C17, C18, C19, C20, C21, C22, C23, C24, C25, C26, C27, C28, C29, C30, C32, C34, C37, C42, C43, C45, C46, C47, C48, C49, C50, C51, C52, C53, C54, C55, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9
Korkea Matala Asiakkuuden strateginen merkitys yritykselle Asiakkuuden potentiaali			

Jaottelusta on jätetty pois kolme asiakkuutta, koska asiakkuudet ovat poistuneet yrityksen asiakkaista pysyvästi. Tarkastelu aloitettiin ryhmittelemällä asiakkuuksia kokonaisuuksiksi, joissa arvioitiin niiden strategista merkitystä yritykselle. Tämän jälkeen asiakkuudet sijoitettiin sopiviin salkkuihin Kannattavuus–potentiaali -asiakasportfoliomallin perusteella. Premium-asiakkuussalkkuun valikoitui 15 asiakkuutta, Kulta-salkkuun 29, Hopea-salkkuun 66 ja Pronssi-salkkuun 61 asiakkuutta. Jaottelu perustui kahden vuoden kannattavuustietoihin, vuosittaisiin ostomääriin sekä ostoprofiileihin. Six-Pack asiakasportfoliomallin tulokset tukivat luokittelua, sillä sen avulla voitiin tunnistaa sitoutuneet ja sitoutumattomat asiakkuudet.

Luokittelun yhteydessä havaittiin, että avainasiakkuudet eivät aina ole suurivolyymisia ostajia, kuten asiakkaat B13, B27 ja B48 (kuviot 39 ja 41). Pitkäaikaiset asiakkuudet eivät myöskään aina ole

taloudellisesti kannattavia, sillä osa niistä tuottaa vain marginaalista katetta, kun taas lyhytaikaiset asiakkaat voivat olla erittäin kannattavia. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat asiakkuudet B1 ja B17 (kuvio 32). Case-yritys voi hyödyntää tutkimuksen tuottamaa tietoa nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista, jotta segmentointia voidaan jatkossa tarkastella säännöllisin väliajoin, koska asiakkuuksien arvot todennäköisesti vaihtelevat ajan kuluessa. Asiakkuuskohtainen lähestymistapa mahdollistaa tarkemman huomion yksittäisiin asiakkaisiin ja luo pohjan salkkukohtaisille strategioille ja tavoitteille.

6.5.3 Strategiat asiakassalkuille

Kuten Storbacka (2005 78–79) mainitsee kullekin salkulle ja sen johtamiselle voidaan luoda tavoitteet ja strategiat. Tässä tutkimuksessa määritetään salkkukohtaiset strategiat siten, että ne pohjautuvat case-yrityksen liiketoiminstrategiaan ja asiakasportfoliojohtamisen käytäntöihin. Tavoitteet ovat käytännönläheisiä ja ymmärrettäviä, jotka voidaan viedä osaksi myynnin ja asiakkuuksien johtamisen käytäntöjä. Fioccan (1982) artikkeli korostaa, että asiakkaan kriittinen merkitys teollisilla markkinoilla edellyttää, että markkinointistrategia perustuu asiakkaiden ja asiakastilien analyysiin.

Asiakastilien avulla voidaan tarkastella salkkujen taloudellista lisäarvoa yritykselle (Storbacka 2005, 78). Salkkujen arvo perustuu toteutuneisiin taloudellisiin lukuihin, jotka on laskettu Nenosen (2009) kumulatiivisen absoluuttisen tuoton mallin mukaisesti. Taulukossa (23) on Kannattavuus-potentiaali asiakasportfolion salkkukohtaiset asiakaskannattavuudet vuosilta 2023 ja 2024.

Taulukko 23 Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomallin kannattavuudet

Kannattavuus	2023	2024	Yhteensä
Premium	6 101,4 €	655,6 €	6 757,0 €
Kulta	1 622,5 €	166,9 €	1 789,4 €
Hopea	896,3 €	-443,8 €	452,5 €
Pronssi	-1 006,4 €	-1 951,3 €	-2 957,7 €
Yhteensä	7 613,8 €	-1 572,6 €	6 041,2 €

Premium-salkun asiakkuudet tuottavat selvästi eniten kannattavuutta, vaikka vuoden 2024 tulos laski merkittävästi. Kulta-salkku on toiseksi kannattavin, mutta sen osuus kokonaiskannattavuudesta on selvästi pienempi kuin Premium-salkussa. Hopea-salkku jää vain hieman plussan puolelle, ja 2024 se oli tappiollinen. Pronssi-salkku on selvästi tappiollinen, joka korostaa kustannustehokkuuden ja hinnoittelun merkitystä. Salkkujen arvojen dynamiikka voi muuttua tulevina vuosina, mikä tarkoittaa, että tulevien rahavirtojen volatilitteetti voi vaihdella eri salkuissa. Tämä voi lisätä riskejä

asiakkuuksien kannattavuudelle ja niiden tuomalle arvolle. Tähän vaikuttavat oleellisesti myös salkkujen myyntivolyymit, jotka havainnollistetaan taulukossa (24).

Taulukko 24 Kannattavuus-potentiaali asiakasportfoliomallin myyntivolyymit

Volyyimi tn	2023	2024	Yhteensä	
Premium	32331,8	26488,8	58820,6	48,9 %
Kulta	8408,9	7403,7	15812,6	13,1 %
Hopea	9138,9	7844,5	16983,5	14,1 %
Pronssi	16483,7	12152,3	28636,0	23,8 %
Yhteensä	66363,3	53889,3	120252,6	100,0 %

Taulukosta voidaan todeta, että Premium-salkun asiakkuudet kattavat ison osan yrityksen myyntivolyymista. Asiakassuhteen vahvuus muodostuu sekä mitattavista että ei-mitattavista tekijöistä, mutta vahva suhde perustuu usein pitkään yhteistyöhistoriaan, suureen ostovolyymiin sekä siihen, että asiakas muodostaa merkittävän osuuden myyjän kokonaismyynnistä. (Fiocca 1982, 57–58.) Tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että Premium-salkkuun valitut asiakkuudet koostuvat asiakkaista, joilla on vahvat suhteet yritykseen sekä tuovat vakautta ja ennustettavuutta yrityksen liiketoimintaan. Salkkukohtaiset strategiat pohjautuvat Kannattavuus-potentiaali -asiakasportfoliomalliin, jossa Premium-asiakkuuksille kohdistetaan maksimi panostus, Kulta-salkussa asema säilytetään hallituilla resursseilla, Hopea-salkkua kehitetään aktiivisesti potentiaalin realisoinniseksi ja Pronssi-salkussa panostus minimoidaan kustannustehokkuus varmistuen. Yllä olevien havaintojen perusteella määritettiin salkkukohtaiset strategiat ja tavoitteet, jotka tukevat case-yrityksen liiketoimintatavoitteita:

Premium-asiakassalkku: Premium-salkussa tavoitteena on maksimoida kannattavuus ja asiakkuuspysyvyys sekä varmistaa, että salkku toimii portfolion taloudellisena ankkurina.

Hinnoittelun tavoite on katetuoton maksimointi ja pitkänaikavälin kannattavuus.

- Myyntipanostusstrategia: Asiakkuuksia on käsiteltävä yksilöllisesti. Vahvat suhteet ovat menestyksen avain. Maksimaalinen resurssien kohdistus.
- Tuotepanostusstrategiat: Arvonlisätuotteet, erikoist tuotteet, räätälöidyt ratkaisut, korkea laatu. Asiakkaat ovat ostaneet pääsääntöisesti arvonlisän tuotteita, myös bulkkituotteita.
- Hinnoittelustrategia: Aktiivinen myynti. Räätälöity, arvoperusteinen hinnoittelu. CRM/Salesforce-datan hyödyntämisen arvon todentamiseen. Vähennä hintaneuvottelujen painetta arvon perustelulla (laatu, toimitusvarmuus, yhteistyö).

Kulta-asiakassalkku: Kulta-salkussa tavoitteena on asiakkuuksien aseman säilyttäminen ja asiakasuskollisuuden varmistaminen hallituilla resursseilla. Hinnoittelun tavoite on katetuoton optimointi.

- Myyntipanostusstrategia: Kasvata kannattavuutta. Laadukas palvelu ilman merkittävää resurssilisäystä. Varmista asiakasuskollisuus, jolla torjutaan kilpailijoita. Volyymitoiminto.
- Tuotepanostusstrategia: Laadukkaat standardituotteet. Pääsääntöisesti arvonnisa- ja bulkkituotteita.
- Hinnoittelustrategia: Säilytä volyymi ja maksimoi katetuotto. Arvoperusteinen tai kilpailuun perustuva.

Hopea-asiakassalkku: Hopea-salkussa nykyarvo on matala, mutta asiakkuuksissa on potentiaalia kasvaa ja nousta pitkäaikaisiksi ja kannattaviksi asiakkaiksi, Hopea-salkussa tavoitteena on realisoida ja kehittää asiakkuuksien potentiaali kustannustehokkaasti ja aktiivisesti. Hinnoittelun tavoite on kustannusten kattaminen ja volyymin kasvu.

- Myyntipanostusstrategia: Tuotannon volyymin lisääminen. Turvatoiminto. Paranna kustannustehokkuutta.
- Tuotepanostusstrategia: Pyrkimys myydä enemmän arvonnisä tuotteita asiakkaille. Standardituotteet, ei räätälöintiä.
- Hinnoittelustrategia: Kustannusperusteinen hinnoittelu. Hinta kattaa kustannukset + kate. Yksikkökustannusten ja lisäkustannusten tarkka laskeminen. Kustannus-volyymihinnoittelu. Selkeä ja yksinkertainen hinnoittelumalli.

Pronssi-asiakassalkku: Asiakkuudet ovat strategisesti tärkeitä mittakaavaetujen vuoksi. Pronssi-salkussa tavoitteena on kapasiteetin optimointi ja kustannustehokkuus. Volyymiä ylläpidetään, jos se ei heikennä kokonaiskatetta. Hinnoittelun tavoite on kustannusperusteinen ja standardoitu, alennuksia ei käytetä, ja negatiivinen kate hyväksytään vain, jos mittakaavaetu (kapasiteetin täyttö) parantaa kokonaistaloudellista tulosta. Alihinnoittelun välttäminen.

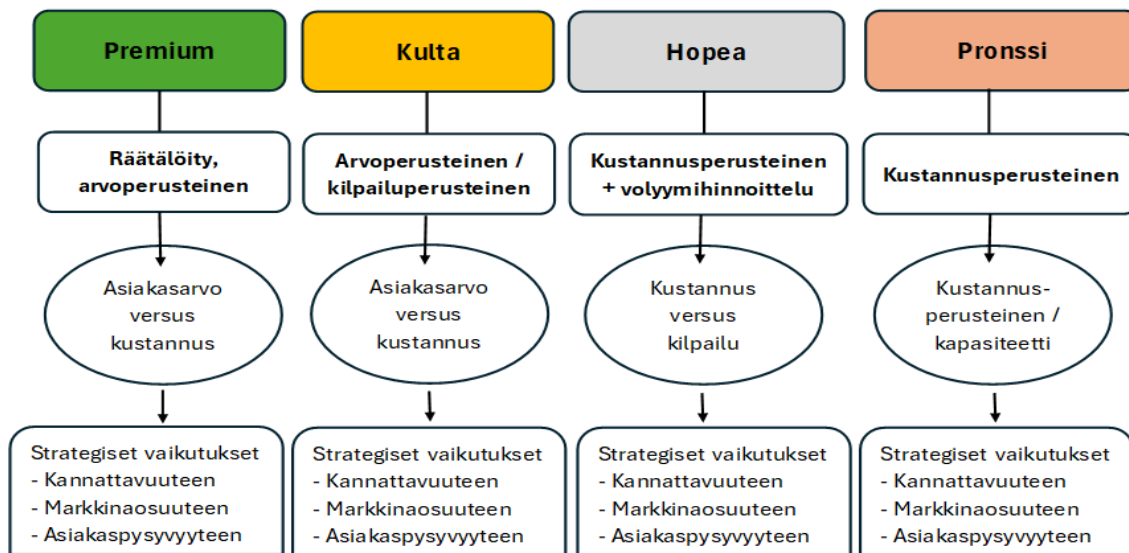
- Myyntipanostusstrategiat: Minimaalinen panostus, ei aktiivista myyntiä, automatisoidut prosessit. Minimihinta, ei alennuksia. Volyymitoiminto.
- Tuotepanostusstrategiat: Ei räätälöintiä. Standardituotteet.
- Hinnoittelustrategia: Kustannusperusteinen. Standardoitu ja alhainen hinnoittelu, kustannustehokkuus korostettuna. Jos kate jää negatiiviseksi → harkitse tilauksen

hylkäämistä. Yksikkökustannusten ja lisäkustannusten tietämisen merkitys korostuu tässä asiakassalkussa.

Salkkujen strategiset tavoitteet tiivistetysti. Premium-asiakassalkku: Täysi panostus, jossa räätälöityjä ratkaisuja, yhteiskehitystä asiakkaan kanssa, tavoitteena korkea asiakaspysyvyys ja kannattavuuden hyvä ylläpito. Kulta-asiakassalkku: Arvokkaita, säilytetään asema kurinalaisella palvelutasolla ja hinnoittelulla, jotta asiakkuudet pysyvät uskollisina, jolloin kannattavuus ja myyntivolyymit voivat kasvaa. Hopea-asiakassalkku: Arvioi resurssien käyttöä ja kehittää aktiivisesti sekä pyri lisäämään myyntivolyymia, erityisesti arvonlisätuotteilla. Pronssi-asiakassalkku: Matala arvo ja palvelutaso, ylläpidä kustannustehokkaasti, kapasiteetin optimointi. Kannattavuuden parantaminen ja kustannustietoisuus. Tämän asiakasportfolion hallinta perustuu arvonluontiin, arvon kaappaukseen ja kannattavuuden ohjaukseen. Malli ei ole lineaarinen polku, vaan dynaaminen järjestelmä, jossa asiakkuuksien arvo ja potentiaali arvioidaan säännöllisesti. Asiakkuuksien siirtymät salkusta toiseen tehdään analyysin ja päätöksenteon kautta asetettujen tavoitteiden pohjalta (Fiocca, 1982, 57–58; Storbacka, 2005, 78).

6.5.4 Suora hinnoittelustrategia salkuille

Hinnoittelu on yksi keskeisimmistä tekijöistä asiakasportfolion johtamisessa, sillä se toimii taloudellisena ohjausvälineenä, joka yhdistää asiakaskohtaisen arvopotentiaalin ja kustannusrakenteen yrityksen kannattavuuteen. (Smith, 2016; Simon & Fassnacht, 2019). Analyysin perusteella hinnoittelustrategiat salkkukohtaisesti eivät ole irrallisia päätöksiä, vaan osa myynnin ohjausta, joiden tehtävä on varmistaa yrityksen katetuotto, asiakaspysyvyys sekä markkinaosuus. Oikein toteutettu hinnoittelu tukee portfolion kokonaisarvon kasvattamista ja varmistaa, että yrityksen resurssit kohdistetaan kannattavasti. (Smith, 2016; Simon & Fassnacht, 2019). Tämä on linjassa case-yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteiden kanssa, jossa keskiössä on kustannusten optimointi, hinnoittelun kehittäminen, myynninohjauksen tehostaminen ja CRM-pohjaisen asiakkuuden hallinnan parantaminen. Kuviossa (49) on hinnoittelustrategioiden viitekehys asiakassalkuille Kannattavuus–potentiaali asiakasportfoliomallin pohjalta.



Kuvio 49 Hinnointelustrategioiden viitekehys asiakassalkuille

Viitekehys [liite 2] havainnollistaa, miten hinnoittelun logiikka eroaa salkuittain ja mitä hinnoittelustrategioita salkkuihin on valittu. Premium-salkussa painopiste on arvoperusteisessa hinnoittelussa, joka maksimoi katetuoton ja vähentää hintaneuvottelujen painetta perustelemalla arvoa laadun, toimitusvarmuuden ja yhteistyön kautta. Kulta-salkussa hinnoittelu on arvoperusteista tai kilpailuperusteista, painottuen volyymiin säilyttämiseen ja katetuoton optimointiin. Hopea-salkussa sovelletaan kustannusperusteista ja volyymiin sidottua hinnoittelua, jossa yksikkökustannusten tarkkuus ja selkeä malli tukevat volyymien kasvua. Pronssi-salkussa hinnoittelu on kustannusperusteista ja standardoitua, jossa negatiivinen kate hyväksytään vain, jos mittakaavaetu parantaa kokonaistaloudellista tulosta. Näin hinnoittelu voidaan kytkeä suoraan Kannattavuus-potentiaali asiakasportfolion kannattavuuden hallintaan ja strategisiin tavoitteisiin, joiden avulla voidaan saavuttaa tietoa asiakassalkkujen kannattavuuksista, markkinaosuuksista (markkina-aseman säilyttäminen) sekä asiakaspysyvyydestä. Näin hinnoittelu kytkeytyy suoraan portfolion kannattavuuden hallintaan ja strategisiin tavoitteisiin.

Hinnoittelustrategioiden viitekehys toimii hinnoittelun strategisena ohjausvälineenä, joka yhdistää arvopohjaisen ajattelun, rakenteellisen eriyttämisen ja prosessien hallinnan. Hinnoittelupäätöksiä ohjaavat asiakkuuksien arvot, kustannukset ja kilpailutilanne. Nämä periaatteet sovellettiin asiakassalkkuihin, jolloin yritys voi optimoida kannattavuuden, vahvistaa asiakassuhteita ja hallita markkina-asemaa ennakoivasti. Hinnoittelun hallinta edellyttää selkeitä vastuuta, hyväksyntä- ja dokumentointikäytäntöjä sekä jatkuvaa seuranta ja optimointia. CRM-järjestelmät (Salesforce) ja

tuotannon kustannusdata ovat keskeisiä työkaluja, jotka tukevat datapohjaisia päätöksiä ja mahdollistavat testaa–opi–skaalaa periaatteen.

Kun hinnoittelustrategiat on implementoitu salkkuihin, niiden vaikutuksia voidaan arvioida kolmella ulottuvuudella:

- ✓ Kannattavuus: Paransiko strategia katetuottoa ja kokonaiskannattavuutta?
- ✓ Markkina-asema: Säilyttikö tai vahvistiko se asemaa kilpailussa?
- ✓ Asiakaspysyvyys: Vahvistiko se asiakasuskollisuutta tai vähensikö vaihtuvuutta?

Miksi tämä on tärkeää? Koska hinnoittelu ei ole pelkkää hinnan asettamista, vaan sen tulee tukea yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Kohdentamalla hinnoittelu asiakassalkuille voidaan varmistaa kannattavuus, vahvistaa asiakassuhteita ja optimoida kustannuksia. Tämä luo perustan hinnoittelun jatkuvalle optimoinnille ja kilpailukyvyn säilyttämiselle, jolloin strategiset vaikutukset, kannattavuus, asiakaspysyvyys ja markkina-aseman hallinta, toteutuvat käytännön päätöksissä.

7 Johtopäätökset ja yhteenveto

Johtopäätöksissä ja yhteenvedossa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen ja liikkeenjohdon kontribuutio sekä pohditaan rajoituksia ja ehdotuksia tulevalle tutkimukselle. Teoreettisen kontribuution tarkoitus on antaa vastuksia asiakasportfoliojohtamisen ja hinnoittelua välisestä suhteesta B2B-selluliiketoiminnassa. Liikkeenjohdon kontribuutiossa tuodaan esille käytännön suosituksia hinnoitteluun ja asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen asiakasportfoliojohtamisen kautta. Lopuksi käydään läpi rajoitteet ja puutteet, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

7.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimus vahvistaa asiakasportfoliojohtamisen keskeisen havainnon, että asiakkaiden arvo yritykselle vaihtelee ajan kuluessa eikä pelkkä myyntivolyymi yksinään määritä kannattavuutta, kuten Storbacka (2005) ja Thakur & Workman (2016) ovat tuoneet esille. Tulokset täsmentävät tätä osoittamalla, että suurivolyymiset asiakkaat sijoittuvat usein kannattavuuden ääripäihin, joko erittäin kannattaviksi tai erittäin kannattamattomiksi. Tämä korostaa hinnoittelun ja kustannusten hallinnan dynaamista merkitystä asiakasportfoliojohtamisessa pääomavaltaisessa B2B-selluliiketoiminnassa, jossa pienet hinnanmuutokset vaikuttavat kannattavuuteen enemmän kuin volyymin muutokset, ja jossa asiakassuhteiden arvot ohjaavat strategisia päätöksiä. Lisäksi asiakasportfolion strateginen merkitys liittyy resurssien kohdentamiseen, joissa eri salkkujen arvot ja potentiaali määrittävät, mihin asiakassegmentteihin yrityksen tulisi keskittää panostukset, kuten Fiocca (1982) toteaa. Terho (2008) tuo esille, että asiakasportfolion hallinta ei ole pelkästään operatiivinen työkalu, vaan strateginen työkalu, joka mahdollistaa resurssien allokoinnin kannattavuutta maksimoivalla tavalla. Näin ollen tutkimus tukee myös tätä näkemystä, jossa asiakasportfolion analyysi ja salkkukohtainen strategia ovat kriittisiä tekijöitä yrityksen pitkän aikavälin kilpailukyvyyn ja kannattavuuden varmistamisessa.

Aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet hinnoittelua ja asiakasportfolion hallintaa toisistaan riippumattomina teemoina. Hinnoittelututkimus on keskittynyt strategioihin ja hinnoitteluvoiman luomiseen (Hinterhuber 2004; Farres 2012; Simon & Fassnacht 2019), kun asiakasportfolion hallinta on pääosin markkinoinnin ja suhdejohtamisen näkökulman painottamista segmentointiin ja resurssien kohdentamiseen (Smith & Woodside 2009; Thakur & Workman 2016; Storbacka 2005). Tämä tutkimus yhdistää nämä kaksi näkökulmaa ja osoittaa, että hinnoittelun logiikka voidaan kytkeä asiakassalkkutukseen ja käyttää strategisena ohjausmekanismina pääomavaltaisella toimialalla, jossa kustannusten hallinta ja kapasiteetin käyttöaste ovat kriittisiä.

Lisäkustannukset määrittävät tuotteelle hinnan alarajan, ja jokainen neuvotteluissa saavutettu lisäprosentti voi merkittävästi kasvattaa katetta. Tämä edellyttää kiinteiden ja muuttuvien kustannusten tarkkaa erottelua monimutkaisissa toimitusketjuissa sekä yksikköhinnoittelussa. Näin hinnoittelu voidaan yhdistää asiakasportfolion kannattavuuden arviointiin kustannus- ja kapasiteettirajoitteiden kautta. Tutkimus vahvistaa, että tuotteilla on merkitystä kannattavuuteen, mutta asiakaskohtaiset erot eivät selity pelkästään tuoteryhmällä, vaan hinnoittelu ja neuvottelut ovat ratkaisevassa roolissa, joka tukee Farresin (2012) näkemystä kannattavuuden strategisista, kustannuksellisista ja neuvotteluun liittyvistä tekijöistä B2B-ympäristössä.

B2B-selluliiketoiminta on pääomavaltainen, kapasiteettisidonnainen ja altis raaka-ainehintojen vaihtelulle (Viitanen ym. 2024; Koponen 2024). Tässä kontekstissa hinnoittelun merkitys korostuu, sillä pienet hinnanmuutokset vaikuttavat kannattavuuteen enemmän kuin volyymin vaihtelut, havainto, jota tämä tutkimus tukee. Asiakasportfolion hallinta ei ole pelkkä markkinointityökalu, vaan strateginen väline riskien hallintaan, hintojen volatiliteetin tasapainottamiseen ja kapasiteetin käyttöasteen optimointiin (Storbacka 2005; Terho 2008). Tutkimus osoittaa, että pääomavaltaisessa B2B-selluliiketoiminnassa asiakasportfolion hallinta edellyttää monipuolisia suhdehallinnan kyvykkyyksiä, erityisesti silloin, kun asiakaskanta sisältää sekä suhdeorientoituneita että transaktio-orientoituneita asiakkaita (Ritter & Andersen 2014). Tämä näkökulma vahvistuu tutkimuksessa käytetyn laajennetun Six-Pack asiakasportfoliomallin tuloksista, jotka korostavat erilaisten asiakassuhteiden hallinnan merkitystä kannattavuuden ja riskienhallinnan näkökulmasta.

Tutkimuksen myötä kehitettiin uusi asiakasportfoliojohtamisen malli, joka tukee B2B-selluliiketoiminnassa toimivan yrityksen asiakashallintaa ja toimii työkaluna kannattavuuden ja salkkukohtaisten hinnoittelustrategioiden tukena.

7.2 Liikkeenjohdon kontribuutio

Tutkimuksen keskeinen kontribuutio liikkeenjohdolle on kehitetyn asiakasportfoliomallin käyttöönotto, joka yhdistää salkutuksen ja hinnoittelun logiikan. Malli tarjoaa työkalun, jonka avulla yritys voi analysoida asiakassalkkujen kannattavuutta, tunnistaa hinnoittelun kriittiset kohdat ja kohdentaa resurssit strategisesti. Tulokset osoittavat, että asiakaskohtainen hinnoittelu vaikuttaa kannattavuuteen merkittävästi. Keskeinen suositus on sisällyttää lisäkustannusten laskenta osaksi hinnoitteluprosessia, sillä ne määrittävät tuotteille hinnan alarajan. Kun kapasiteetti on lähes täydessä käytössä, lisävolyymin kustannukset koostuvat pääasiassa muuttuvista kustannuksista, kuten raaka-aineista ja energiasta. Näiden kustannusten ymmärtäminen auttaa välttämään tilanteita, joissa hinta

alittaa lisätuotannon kustannukset ja heikentää katetta, joka on erityisen tärkeää marginaalisesti kannattavien ja kannattamattomien asiakassalkkujen kohdalla. Hinnoittelun kehittämisessä on huomioitava myös vajaa käynti. Kun kapasiteetti ei ole täydessä käytössä, kiinteät kustannukset jakautuvat pienemmälle tuotantomäärälle, mikä nostaa yksikkökustannuksia ja voi heikentää katetta. Tällöin volyymin kasvattaminen voi olla kannattavampaa kuin hinnan korotus, jolloin päätöksenteon voidaan hyödyntää simulointityökaluja ja BI-järjestelmiä (Business Intelligence -järjestelmät), kuten Power BI, Qlik Sense, Tableau ja SAP BusinessObjects. (Copilot.) Nämä järjestelmät mahdollistavat tietojen yhdistämisen eri lähteistä, kuten ERP-, CRM- ja taloushallintojärjestelmistä (Salesforce), sekä tarjoavat analytiikkaa ja raportointia kustannuslaskennan ja kannattavuusanalyysin tueksi ja mahdollistavat simuloinnin ja ennustamisen, joiden avulla voidaan arvioida kapasiteetin ja katteen vaikutuksia eri skenaarioissa. Vaikka tutkimuksessa ei käsitelty simulaatio- tai BI-järjestelmiä, niiden hyödyntäminen hinnoittelun ja asiakasportfolion hallinnassa voi olla johdon kannalta suositeltavaa. Tämä voi mahdollistaa nopean reagoinnin markkinamuutoksiin ja parantaa hinnoittelupäätösten laatua.

Hinnoitteluvoima ei synny itsestään, vaan se täytyy luoda erilaistumisen, arvonlisätuotteiden ja asiakkuuksien hallinnan kautta. Yrityksellä on sekä hintojen määrittäjän (price maker) että hinnan vastaanottajan (price taker) rooleja. Räätelöidyt arvonlisä tuotteet sisältävät hinnoitteluvoimaa, kun taas spottituotteet eivät. Hinnoittelustrategiat tulee määrittää asiakassalkkujen mukaan. Lisäksi yksikköhinnoittelu voi toimia sillanrakentajana kustannusperusteisen ja arvoperusteisen hinnoittelun välillä. Miten hinnoittelua voidaan parantaa?

- (1) Asiakasportfoliomallin käyttöönotto hinnoittelustrategioiden tukena
- (2) kustannuslaskennan integrointi ja simulointityökalujen hyödyntäminen
- (3) hinnoittelun hallintamallin luominen (vastuut, prosessit, mittarit)
- (4) Segmentoitu hinnoittelu asiakastyypeittäin kustannusperusteisesti. Hyödynnä hinnoitteluvoimaa arvonlisä tuotteissa. Hintojen määrittäjä arvonlisä tuotteissa ja vähennä riskiä hintojen vastaanottaja kentässä (bulkki- ja spottituotteet).

Riippumatta siitä, perustuuko hinnoittelu arvoon, markkinahintaan tai kustannuksiin, tehokkuus syntyy siitä, että strategiaa sovelletaan oikein. Hinnoittelun tulee olla osa liiketoimintastrategiaa ja perustua asiakkaan kokeman arvon ymmärtämiseen. Yrityksen on johdettava hinnoitteluaan tietoisesti ja systemaattisesti, hyödyntäen vaihtoehtoisia malleja: kustannuspohjaista, kilpailupohjaista, arvopohjaista ja dynaamista hinnoittelua.

7.3 Rajoituksia ja ehdotuksia tulevalle tutkimukselle

Tutkimus perustuu yhden B2B-selluliiketoiminnassa toimivan yrityksen aineistoon, joka rajoittaa tulosten yleistettävyyttä muihin yrityksiin ja toimialoihin. Hinnoittelun ja kannattavuuden analyysi nojautui saatavilla olleisiin kustannus- ja asiakastietoihin, jotka voivat sisältää epätarkkuuksia erityisesti asiakaskohtaisessa kustannuslaskennassa. Lisäksi simulointia ja BI-järjestelmien käytännön testausta ei käsitelty, vaikka niiden merkitys hinnoittelun kehittämisessä tunnistettiin. Hintojen ja kustannusten volatilitetti nousi keskeiseksi tekijäksi, mutta niiden vaikutuksia ei mallinnettu kvantitatiivisesti. Kannattavuuden tarkastelu oli staattista, jossa asiakasarvon muutoksia analysoitiin vain kahdelta vuodelta, ei pidemmältä aikaväliltä.

Merkittävä rajoitus liittyy maksuhalukkuuden (WTP) puuttumiseen. Aineisto ei sisältänyt tietoa asiakkaiden arvokokemuksesta tai päätösten taustasyistä, vaan perustui ostomääriin vuositasolla. Tämä rajoittaa arvoperusteisen hinnoittelun huomioimista ja estää arvioimasta, miten hinnoittelu vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen. Lisäksi vuorovaikutussuhteiden vaikutusta kannattavuuteen ei tarkasteltu, vaikka aiempi tutkimus korostaa niiden merkitystä B2B-ympäristössä. Walter ym. (2001) osoittavat, että suhteen laatu heijastuu suoraan taloudelliseen tulokseen, ja Kumar (2018) tuo esiin, että suhteet kytkeytyvät liiketoiminnan mittareihin tavalla, jota pelkkä transaktioon kuvaava analyysi ei tavoita.

Nämä rajoitteet avaavat jatkotutkimuspolkuja. Ensinnäkin tarkastelua tulisi laajentaa useampaan yritykseen ja eri toimialoille, jotta voidaan arvioida asiakasportfoliomallin yleistettävyyttä. Lisäksi asiakasportfolion arvon kehitystä olisi syytä tarkastella pitkällä aikavälillä, jotta hinnoittelun rooli asiakassuhteiden elinkaaren hallinnassa hahmottuu. Maksuhalukkuuden mittaaminen ja sen liittäminen portfoliomalliin on keskeistä, sillä se mahdollistaa hinnoittelun, joka huomioi sekä kustannukset että asiakkaan kokemaa arvoa. Merkittävä jatkotutkimusalue on myös hintakokeiden toteuttaminen eri asiakassalkuissa. Smith ja Woodside (2009) korostavat, että hinnanmuutokset voivat yllättää, koska joskus ne vahvistavat suhdetta, toisinaan johtavat menetyksiin. Thakur ja Workman (2016) korostavat portfolionäkökulmaa, jossa asiakassalkkujen eriyttäminen auttaa kohdentamaan asiakassalkukohtaisia strategioita. Tämä viittaa siihen, että hintakokeet eri salkuissa voisivat paljastaa, millaiset muutokset tukevat kannattavuutta ja mitkä voivat heikentää asiakassuhteita. Tämä on kriittistä tietoa B2B-ympäristössä.

Lähteet

- Amaral, J.V. & Guerreiro, R. (2019) Factors explaining a cost-based pricing essence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 (8), 1850–1865.
- Anderson, J.C. – Narus, J.A. – Van Rossum, W. (2006) Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, Vol. 84 (3), 90.
- Anderson, J.C. & Wynstra, F. (2010) Purchasing higher-value, higher-price offerings in business markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 17 (1), 29–61.
- Arend, P. (2024) Selluliiketoiminta perustuu luottamukseen.
<<https://www.upmpulp.com/fi/artikkelit/sellu/24/Selluliiketoiminta-perustuu-luottamukseen/>>, haettu 21.11.2024.
- Bages-Amat, A – Baker, W – Magnette, N – Winkler, G. (2018) What really matters in B2B dynamic pricing. McKinsey & Company. *McKinsey on Marketing & Sales*.
- Biehn, N. & Zawada, C. (2017) Innovation in estimating willingness to pay. *Innovation in Pricing*. 302–312. Routledge.
- Bloomfield, R.J. & Luft, J.L. (2006) Responsibility for cost management hinders learning to avoid the winner's curse. *The Accounting Review*, Vol. 81 (1), 29–47.
- Brennan, R. – Canning, L. – McDowell, R. (2007) Price-setting in business-to-business markets. *The Marketing Review*, Vol. 7 (3), 207–234.
- Burkert, M. – Ivens, B.S. – Henneberg, S. – Schradi, P. (2017) Organizing for value appropriation: Configurations and performance outcomes of price management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 61, 194–209.
- Carricano, M. (2014) Pricing myopia: do leading companies capture the full value of their pricing strategies? *Management decision*, Vol. 52 (1), 159–178.
- Case-yritys (2025) B2B-selluliiketoiminta. Sisäiset raportit. Yrityksen verkkosivut. haettu 20.1.2025. [URL poistettu anonymiteetin vuoksi].
- Casidy, R. & Mohan, M. (2025) Re-examining B2B calculative commitment and its impact on willingness-to-pay a premium price. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1–15.
- Davidson, A. & Simonetto, M. (2005) Pricing strategy and execution: an overlooked way to increase revenues and profits. *Strategy & Leadership*, Vol. 33 (6), 25–33.
- De Toni, D. – Milan, G.S. – Saciloto, E.B. – Larentis, F. (2017) Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administração (São Paulo)*, Vol. 52 (2), 120–133.

- Dhurkari, R.M. (2022) Strategic pricing decision using the analytic hierarchy process. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 22, 85–100.
- Dolgui, A. & Proth, J.M. (2010) Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control*, Vol. 34 (1), 101–110.
- Dong, B. – Guo, G. – Wang, F.Y. (2021) A signalling model of loss leader pricing strategy. *Australian Economic Papers*, Vol. 60 (2), 289–307.
- Easton, G. (2010) Critical realism in case study research. *Industrial marketing management*, Vol. 39 (1), 118–128.
- Elmaghraby, W. – Jank, W. – Karaesmen, I. Z. – Zhang, S. (2012) An exploratory analysis of B2B price changes. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 11, 607–624.
- Eng, T.Y. (2004) Does customer portfolio analysis relate to customer performance? An empirical analysis of alternative strategic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 (1), 49–67.
- Farres, R. (2012) Optimal pricing models in B2B organizations. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 11, 35–39.
- Farrés, R. (2018) Effective pricing strategies in B2B markets. *Innovation in Pricing*. 155–179. Second edition. Routledge.
- Fastmarkets (2024) RISI. Market Pulp Monthly. Fastmarkets.com.
- Fibremagazine.metsagroup.com (2023) Kasvua Kemistä kiertotalouden aika vastuullista sellua. Fibre. Metsägroup. <<https://fibremagazine.metsagroup.com/view/429619742/>>, haettu 29.11.2024.
- Fiocca, R. (1982) Account portfolio analysis for strategy development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 11 (1), 53–62.
- Formentini, M. & Romano, P. (2016) Towards supply chain collaboration in B2B pricing: A critical literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36 (7), 734–756.
- Gale, B.T. & Swire, D.J. (2012) Implementing strategic B2B pricing: Constructing value benchmarks. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 11, 40–53.
- Guerreiro, R. & Amaral, J. V. (2018). Cost-based price and value-based price: are they conflicting approaches? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 (3), 390–404.
- Gupta, S. – Polonsky, M. – Lazaravic, V. (2019) Collaborative orientation to advance value co-creation in buyer–seller relationships. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 27 (3), 191–209.
- Grönfors, M. (2011) *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.

- Hallberg, N.L. & Andersson, L. (2018) Organizational barriers and the implementation of customer value map analysis: A case study of a global manufacturing firm in the polymer technology industry. *Innovation in Pricing*. 54–70. Second edition. Routledge.
- Heikkinen, L.T. & Kaukko, M. (2023) Toimintatutkimus: Käytännön opas. Vastapaino, Tampere.
- Hinterhuber, A. (2008a) Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of business strategy*, Vol. 29 (4), 41–50.
- Hinterhuber, A. (2004) Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, Vol.33 (8), 765–778.
- Hinterhuber, A. (2008b) Value delivery and value-based pricing in industrial markets. *In Creating and Managing Superior Customer Value*. Vol. 14, 381–448. Emerald Group Publishing Limited.
- Hinterhuber, A. (2017) Value quantification capabilities in industrial markets. *Journal of Business Research*, Vol. 76, 163–178.
- Hinterhuber, A. (2024) What every manager should know about pricing. *Journal of business strategy*, Vol. 45 (4), 253–266.
- Hinterhuber, A. & Liozu, S. (2018a) *Innovation in Pricing: Contemporary Theories and Best Practices*. Second Edition. Routledge.
- Hinterhuber, A. & Liozu, S. (2018b) Thoughts: premium pricing in B2C and B2B. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.17, 301–305.
- Hinterhuber, A. – Snelgrove, T.C. – Stensson, B.I. (2021) Value first, then price: The new paradigm of B2B buying and selling. In Value First, Then Price. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 20, 403–409.
- Hohteri, H. (2020) Tämä sellubuumi ohitti Suomen lähes tyystin: Imukykyisen fluffin markkinoita hallitsevat amerikkalaiset yhtiöt, Stora Ensolla tehdas Ruotsissa. Maaseudun Tulevaisuus. <<https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/metsa/f0b05542-444d-5250-a724-37861cd16f8a>>, haettu 11.11.2024.
- Homburg, C. – Steiner, V.V. – Totzek, D. (2009) Managing dynamics in a customer portfolio. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (5), 70–89.
- Honkanen, V. (2021) Sellumarkkinoilla on luvassa lisää heiluntaa, kun Kiina kasvattaa kapasiteettiaan: Suomalaistoimijoille sekä sellussa että kartongissa suojaa tuovat vankat asiakassuhteet ja laadukkaat tuotteet. Kauppalehti. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/sellumarkkinoilla-on-luvassa-lisaa-heiluntaa-kun-kiina-kasvattaa-kapasiteettiaan/910be48d-e325-48c0-a255-e4ad55f22adb>>, haettu 25.11.2024.

- Hutt, M.D & Speh, T.W. (2013) *Business Marketing Management B2B*. Europe, Middle East and Africa edition. Australia: Cengage Learning, 2014.
- Indounas, K. (2019) Market-based pricing in B2B service industries. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 (5), 1030–1040.
- Jahromi, A.T. – Stakhovych, S. – Ewing, M. (2014) Managing B2B customer churn, retention and profitability. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 (7), 1258–1268.
- Johnson, M.D. & Selnes, F. (2004) Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (2), 1–17.
- Johnston, W.J. & Cortez, R.M. (2018) Unit pricing and its implications for B2B marketing research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 69, 32–39.
- Karlinsky-Shichor, Y. & Netzer, O. (2024) Automating the b2b salesperson pricing decisions: A human-machine hybrid approach. *Marketing Science*, Vol. 43 (1), 138–157.
- Keränen, J. & Jalkala, A. (2014) Three strategies for customer value assessment in business markets. *Management Decision*, Vol. 52 (1), 79–100.
- Keränen, J. – Kienzler, M. – Salonen, A. – Terho, H. – Totzek, D. (2023a) Gain-sharing in performance-based contracting: How risk and fairness drive business customers' willingness-to-switch to a gain-sharing arrangement. *Industrial Marketing Management*, Vol. 115, 172–184.
- Keränen, J. – Totzek, D. – Salonen, A. – Kienzler, M. (2023b) Advancing value-based selling research in B2B markets: A theoretical toolbox and research agenda. *Industrial Marketing Management*, Vol. 111, 55–68.
- Koponen, J. (2024) Havusellun hintakeinu: ennätyksistä alamäkeen. Yle.fi. <<https://yle.fi/a/74-20116579>>, haettu 26.11.2024.
- Koskinen, J. – Kanniainen, T. – Harkonen, J. – Haapasalo, H. (2025) Dynamic Pricing Model Factors: Configure-to-Order Product and Business-to-Business Sales Perspective. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*. ISSN 2232–5697.
- Kotler, P. – Armstrong, G. – Harris, L.C. – Piercy, N. (2017) Principles of marketing. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate. Seitsemäs painos.
- Krasnikov, A. – Jayachandran, S. – Kumar, V. (2009) The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the US commercial banking industry. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (6), 61–76.
- Kumar, V. (2018) A theory of customer valuation: Concepts, metrics, strategy, and implementation. *Journal of Marketing*, Vol. 82 (1), 1–19.

- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016) Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (6), 36–68.
- Lancioni, R. A. (2005) A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (2), 177–183.
- Lostakova, H. & Pecinova, Z. (2014) The role of partnership and flexibility in strengthening customer relationships in the B2B market. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, 563–575.
- Liozu, S.M. (2019) Make pricing power a strategic priority for your business. *Business Horizons*. Vol. 62 (1), 117–128.
- Mattos, A.L. – Oyadomari, J.C.T. – Zatta, F.N. (2021) Pricing research: state of the art and future opportunities. *Sage open*, Vol. 11 (3), 1–9.
- Martas, M. (2024) Kuka vastaa hinnoittelun kokonaisvaltaisesta kehityksestä? Markkinointiuutiset. <<https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/kuka-vastaa-hinnoittelun-kokonaisvaltaisesta-kehityksesta-mu-mainos>>, haettu 12.9.2024.
- McAlister, L. & Sinha, S. (2021) A customer portfolio management model that relates company's marketing to its long-term survival. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 49 (3), 584–600.
- McKinsey & Company (2014) The hidden power of pricing: How B2B companies can unlock profit. McKinsey on Marketing & Sales. <<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/ebook-the-hidden-power-of-pricing-how-b2b-companies-can-unlock-profit>>, haettu 11.11.2024.
- Mittal, V. – Han, K. – Frennea, C. – Blut, M. – Shaik, M. – Bosukonda, N. – Sridhar, S. (2023) Customer satisfaction, loyalty behaviors, and firm financial performance: what 40 years of research tells us. *Marketing Letters*, Vol. 34 (2), 171–187.
- Nagle, T.T. & Müller, G. (2018) *The strategy and tactics of pricing*. Routledge.
- Nenonen, S. (2009) Customer asset management in action: using customers portfolio for allocating resources across business-to-business relationships for improved shareholder value. Edita Prima Ltd, Helsinki.
- Oliva, R.A. (2022) A high-level overview: a value-based perspective on the practice of business-to-business (B2B) marketing. In *Handbook of Business-to-Business Marketing*, 13–38, Edward Elgar Publishing.
- Ritter, T. & Andersen, H. (2014) A relationship strategy perspective on relationship portfolios: Linking customer profitability, commitment, and growth potential to relationship strategy. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 (6), 1005–1011.

- Rusetski, A. (2014) Pricing by intuition: Managerial choices with limited information. *Journal of Business Research*, Vol. 67 (8), 1733–1743.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. haettu 10.6.2025.
- Saab, A.B. & Botelho, D. (2020) Are organizational buyers rational? Using price heuristics in functional risk judgment. *Industrial Marketing Management*, Vol. 85, 141–151.
- Senn, C. – Thoma, A. – Yip, G.S. (2013) Customer-centric leadership: how to manage strategic customers as assets in B2B markets. *California Management Review*, Vol. 55 (3), 27–59.
- Shichor, Y.K. (2018) *Automation, Decision Making and Business to Business Pricing*. Columbia University.
- Sievänen, M. – Suomala, P. – Paranko, J. (2004) Product profitability: causes and effects. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 (5), 393–401.
- Simon, H & Fassnacht, M. (2019) Price management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation. Springer Nature Switzerland AG 2019. ISBN 978-3-319-99455-0.
- Sinclair, J. (2019) Hinnoittelun on sovittava yrityksen strategiaan. <<https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2019/hinnoittelun-on-sovittava-yrityksen-strategiaan>>, haettu 11.11.2024.
- Smith, G.E. & Woodside, A. G. (2009) Chapter 9 Pricing theory and practice in managing business-to-business brands. In *Business-To-Business Brand Management: Theory, Research and Executive case Study Exercises*, Vol. 15, 429–486. Emerald Group Publishing Limited.
- Smith, T.J. (2016) *Pricing Done Right: The Pricing Framework Proven Successful by the World's Most Profitable Companies*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2016. ProQuest Ebook Central.
- Soerensen, B.L. (2014) The relationship between Net Promoter Score and financial performance in a business-to-business market 317–324. Teoksessa, A. Malina, R. Oczkowska, & J. Plichta (Eds.), *Knowledge Economy Society: Contemporary Organizations in the Process of Institutional Transformations*. Cracow University of Economics.
- Statista (2024) Pulp industry worldwide. <<https://www.statista.com/study/81577/global-pulp-industry/>>, haettu 25.11.2024.
- Storbacka, K. (2005) *Kannattava kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa*. WS Bookwell Oy, Juva.
- TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. <chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>, haettu 6.6.2025.

- Terho, H. & Halinen, A. (2007) Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. *Journal of Business Research*, Vol. 60 (7), 720–730.
- Terho, H. (2008) Customer portfolio management: The construct and performance. Turun kauppakorkeakoulu.
- Terho, H. (2009) A measure for companies' customer portfolio management. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 16 (4), 374–411.
- Thakur, R. – Workman, L. (2016) Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze? *Journal of Business Research*, Vol. 69 (10), 4095–4102.
- Thrane, S. – Jarmatz, M. – Laursen, F.M. – Kornmaaler, K. (2019) A practice-based approach to collective decision-making pricing. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 16 (1), 117–143.
- Timmermans, S. & Tavory, I. (2012) Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological theory*, 30 (3), 167–186.
- Töytäri, P. – Keränen, J. – Rajala, R. (2017) Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: A micro-foundations perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 76, 237–246.
- Töytäri, P. – Rajala, R. – Alejandro, T.B. (2015) Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 47, 53–64.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2006) Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, Vol. 70 (1), 119–136.
- Venkataraman, S. – Petersen, J.A. (2022) B2B data-driven and value-based pricing strategies, price setting, and price execution. In *Handbook of Business-to-Business Marketing*. 266–291. Edward Elgar Publishing.
- Venkatesan, R. – Kumar, V. – Reinartz, W. (2022) Customer relationship management in business markets. In G. L. Lilien & R. Grewal (Eds.), *Handbook of Business-to-Business Marketing*, 337–338. Edward Elgar Publishing.
- Viitanen, J. – Mutanen, A. – Karvinen, S. (2024) Metsäsektorin Suhdannetiedote 2024. Luonnonvara- ja biotuotetalouden tutkimus 41/2024. Luonnonvarakeskus.
<<https://jukuri.luke.fi/handle/10024/555002>>, haettu 28.11.2024.
- Vitasek, K. (2021) Using best value to get the best bottom line. In *Value First, Then Price*. 153–165). Routledge.

- Viviani, J.L. – Komura, A. – Suzuki, K. (2023) Integrating dynamic segmentation and portfolio theories for better customer portfolio performance. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 31 (1), 140–153.
- Vomberg, A. – Homburg, C. – Gwinner, O. (2020) Tolerating and managing failure: An organizational perspective on customer reacquisition management. *Journal of Marketing*, Vol. 84 (5), 117–136.
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H.G. (2001) Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (4), 365–377.
- Xing, W. – Liu, L. – Wang, S. (2014) More than a second channel? Supply chain strategies in B2B spot markets. *European Journal of Operational Research*, Vol. 239 (3), 699–710.
- Ylä-Anttila, A. (2024) Raju ennuste: Sellutehtaita voi mennä kiinni. Kauppalehti 12.12.2024. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl/0819227e-d42d-4770-ab98-66c085ceec5a>>, haettu 2.1.2025.
- Zeithaml, V.A. – Jaworski, B.J. – Kohli, A.K. – Tuli, K.R. – Ulaga, W. – Zaltman, G. (2020) A theories-in-use approach to building marketing theory. *Journal of Marketing*, Vol. 84 (1), 32–51.
- Zhang, J. Z. – Netzer, O. – Ansari, A. (2014) Dynamic targeted pricing in B2B relationships. *Marketing Science*, Vol. 33 (3), 317–337.
- Zolkiewski, J. & Turnbull, P. (2002) Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17 (7), 575–597.

Liitteet

Liitteiden pääotsikkoa ei numeroida. Liitteissä käytetään samoja tyylejä kuin tekstiluvuissa. Liitteitä ei lasketa mukaan tiivistelmä sivun sivumäärään.

Liite 1. Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäytetyöni laatimisen apuna. Turun kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti opinnäyteprosessin aikana käyttämäni tekoälytyökalujen ja niiden käytön yksityiskohtainen kuvaus on liitteessä [liite 1]. Käyttämäni työkalut, niiden käytön tarkoitus sekä tekoälyn tuotosten verifioimiseksi tekemäni toimet on kuvattu alla. Samalla vakuutan, että olen käyttänyt tekoälykaluja asianmukaisella huolellisuudella, olen ilmoittanut niiden käytöstä voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti ja otan täyden vastuun tämän työni sisällöstä kokonaisuudessaan. Vastuun vahvistus: Otan täyden vastuun teoksen sisällöstä, mukaan lukien tekoälyn tuottaman tai muokkaaman materiaalin oikeellisuudesta ja eettisyydestä. Tekoälyä on käytetty apuvälineenä, ei itsenäisenä tiedonlähteenä.

1. käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (GPT-4 versio)

- käytön vaihe: aiheen ideointi
- käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT alustavien tutkimusaiheiden ja kysymysten ideoimiseen sekä löytääkseni lisää hakusanoja kirjallisuuskatsausta varten.
- Esimerkki asiakasportfoliojohtamisesta (CPM): Millaisia asiakasportfoliomalleja on mahdollista hyödyntää hinnoittelussa?
- Tekoäly ehdotti: Kun tarkastellaan “millaisia asiakasportfoliomalleja on mahdollista hyödyntää hinnoittelussa”, kyse on siitä, miten eri asiakasportfolion hallinnan (Customer Portfolio Management, CPM) mallit ja lähestymistavat voivat ohjata tai tukea hinnoittelupäätöksiä yrityksen eri asiakassegmenteissä. Alla on jäsennelty katsaus keskeisiin asiakasportfoliomalleihin ja siihen, miten niitä voidaan hyödyntää hinnoittelussa. Hyödynsin muun muassa näitä tieoja, kun aloitin hakemaan tieteellisiä artikkeleita, Google Scholarista ja Volterista.

2. käytetty työkalu: Microsoft Copilot GPT-5 (yliopiston tunnuksilla)

- käytön vaihe: Aineiston analysointi, eli tieteellisten artikkelien tiivistäminen ja pääkohtien kertaus. Oman tekstin jäsentely ja kieliopillisen tekstin tarkistus. Tiedon haku, jonka tarkistin ja varmistin haetuista lähteistä.

- käyttötarkoitus: Lähdeaineiston jäsentämiseen ja tiivistämiseen, Asiakasportfoliomallin visualisointiin, Hinnoittelustrategioiden ja myyntipanostusten rakenteelliseen vertailuun, Kieliasun ja rakenteen tarkistamiseen.
- Tekoälyä on käytetty avustavana työkaluna, eikä se ole tuottanut tutkimuksen varsinaista sisältöä tai johtopäätöksiä. Kaikki analyysit ja tulkinnat ovat tekijän itsenäisesti tekemiä. Tekoälyn käyttö on dokumentoitu läpinäkyvästi, ja sen rooli on rajattu tukemaan tutkimusprosessia.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty generatiivista tekoälyä tutkijan oman tekstin oikolukemiseen ja muokkaamiseen kielen ja luettavuuden parantamiseksi. Tekoälyä on hyödynnetty kielipillisten virheiden korjaamiseen sekä vaihtoehtoisten ilmaisutapojen löytämiseen. Tekoälyä on myös hyödynnetty ideoiden ja asioiden jäsentelyyn. Oman tekstin päällekkäisyyksien poistamiseen, tiivistämiseen sekä ymmärtämiseen.

Liite 2. Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä kuvion ideoinnissa

- Käytön vaihe: AI tekoälyn käyttö kuvion ideointivaiheessa.
- Käyttötarkoitus: Kuvio (49) Hinnoittelustrategioiden viitekehys asiakassalkuille Kannattavuus–potentiaali asiakasportfoliomallin pohjalta. Kuvio laadittiin ideointivaiheessa hyödyntämällä tekoälytyökalua (Microsoft Copilot), mutta lopullinen sisältö ja muokkaus tehtiin itsenäisesti Excelissä tutkimuksen tavoitteisin pohjautuen. Hinnoittelustrategioiden viitekehys perustuu Smithin & Woodsidenin (2009) viitekehykseen sekä Smithin (2016) ja Simonin & Fassnachtin (2019) periaatteisiin strategisesta hinnoittelusta, joissa korostetaan arvopohjaisuutta, rakenteellista eriyttämistä ja prosessien hallintaa. Näiden teorioiden yhdistäminen käytännön salkkustrategioihin tekee viitekehyksestä havainnollisen ja käyttökelpoisen, koska se näyttää, miten teoreettinen malli ohjaa konkreettisia hinnoittelupäätöksiä. Hinnoittelustrategioiden viitekehys toimii sillanrakentajana teorian ja käytännön välillä.