

Mihin mikroyrittäjät pyrkivät laadukkailla tuotteilla ja halvoilla hinnoilla? Tapaustutkimus: Hammastekninen ala

Laskentatoimi
Maisterin tutkinnon tutkielma
Annu Kostiainen
2014



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Mihin mikroyrittäjät pyrkivät laadukkailla tuotteilla ja halvoilla hinnoilla?

Tapaustutkimus: Hammastekninen ala

Pro gradu -tutkielma
Annu Kostainen
Syksy 2014
Laskentatoimi

Hyväksytty laskentatoimen laitoksella ___ / ___ 20__ arvosanalla _____

Tekijä Annu Kostiainen

Työn nimi Mihin mikroyrittäjät pyrkivät laadukkailla tuotteilla ja halvoilla hinnoilla?
Tapaustutkimus: Hammastekninen ala

Tutkinto KTM

Koulutusohjelma Laskentatoimi

Työn ohjaaja(t) Hanna Silvola

Hyväksymisvuosi 2014**Sivumäärä** 104**Kieli** suomi

Tiivistelmä

Tuotteiden laatu ja niiden hinnoittelu ovat kaksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestymisen kannalta. Kuitenkin näitä tekijöitä yhdistäviä tutkimuksia on hyvin vähän. Myös mikroyrityksistä tehtyjä tutkimuksia on vähän. Tutkielma on tiettävästi ensimmäinen, joka yhdistää tuotteiden laadun ja niiden hinnoittelun mikroyrityksissä. Mikroyritykset muodostavat tärkeän osan Suomen kansantaloudesta, joten niistä tehdyn tutkimuksen puute on hälyyttävää. Tutkielman tavoitteena on perehtyä mikroyritysten tuotteiden laatu- ja hinnoittelupäätöksiin sekä syventyä mikroyrittäjien ajatusmaailmaan. Tavoitteena on selvittää, poikkeavatko mikroyritysten hinnoittelumenetelmät hammasteknisellä alalla teorian suosittelusta ja suurempien yritysten käyttämistä menetelmistä. Lisäksi tutkielman tavoitteena on ymmärtää, onko mikroyritysten toiminta tarkoituksenmukaista ja taloudellisesti kannattavaa. Tutkielma myös pyrkii ymmärtämään syitä siihen, miksi mikroyrittäjät eivät välttämättä toimi teorian suosittelulla tavalla, vaan he saattavat nostaa tuotteidensa laadun hyvin ylös kuitenkin pitäen hinnat markkinahintojen tasolla tai jopa niiden alla. Työn tarkoitus on auttaa ymmärtämään mikroyritysten toiminnan motivaatioita, jotta heidän toimintaansa pystyy järjeistämään taloudellisesti. Tutkielma pyrkii myös auttamaan mikroyrityksiä heidän hinnoittelussaan sekä koko hammasteknistä alaa sen huonontuneen hintakehityksen kanssa.

Tutkielma toteutettiin laskentatoimen laadullisena tapaustutkielmana käyttäen neljää eri tutkimusmenetelmää. Tutkielmaan haastateltiin 11 eri toimijaa hammastekniseltä alalta. Haastatellut tulivat kolmesta mikroyrityksestä sekä yhdestä keskisuuresta yrityksestä. Yrityksistä haastateltiin niin yrittäjiä kuin työntekijöitä. Lisäksi yritysten asiakkaille tehtiin internetpohjainen kyselytutkimus. Haastattelujen lisäksi yritysten toimintaa havainnoitiin sekä yritysten kirjallista materiaalia käytettiin. Tutkielma toteutettiin hammasteknisellä alalla, jossa laatuero ovat suuret. Hammastekninen ala kostuu suurimmaksi osaksi mikroyrityksistä. Alan hintakehitys on ollut heikkoa viime vuosikymmeninä.

Tutkielma on osittain linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Mikroyrittäjät pyrkivät reiluun ja moraaliseen toimintaan. Asiakastytyväisyys ja pitkät asiakassuhteet motivoivat heitä. Reiluuden ja asiakastytyväisyyden asettaminen taloudellisten tulosten edelle näyttää laskevan yritysten tulosta. Mikroyritysten rajalliset resurssit vaikuttavat heidän hinnoitteluunsa. Kustannuslaskenta- ja hinnoitteluosaamista ei ole, joten hinnat asetetaan mututuntumalla. Näin ollen tuotteita saatetaan myydä tappiolla yrittäjien sitä tietämättä. Kuitenkin hammasteknisellä alalla mikroyrityksen on mahdollista päästä erillaistamisstrategian avulla hyvin korkeaan taloudelliseen tulokseen, sillä mikroyritykset pystyvät pitämään korkeampaa tuotteiden laatua kuin suuremmat yksiköt. Näyttäisi siltä, että korkean taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi auttaa kaupallinen koulutus.

Avainsanat mikroyritykset, yrittäjyys, laatu, hinnoittelu, strategia

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. MOTIVAATIO.....	1
1.2. TAVOITTEET	2
1.3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOIMIALA.....	2
1.4. KONTRIBUUTIO	3
1.5. RAJAUKSET	4
1.6. AVAINKÄSITTEET	5
1.7. RAKENNE.....	6
2. LAADUN VAIKUTUS HINNOITTELUUN.....	7
2.1. LAATU	7
2.1.1. Laadun määritelmä.....	8
2.1.2. Kustannukset ja hyödyt laadusta	9
2.2. HINNOITTELU.....	12
2.2.1. Hinnoittelumenetelmät.....	13
2.2.2. Hintakäsitys.....	17
2.3. LAATU NOSTAA HINTOJA.....	18
2.3.1. Hinnan vaikutus koettuun laatuun.....	19
2.3.2. Laadun vaikutus hintaan	20
2.3.3. Laadun ja hinnoittelun vaikutus strategiaan.....	20
2.4. TEORIAVIITEKEHYS.....	22
3. MIKROYRITYKSET	25
3.1. MIKROYRITYSTEN TÄRKEYS SUOMESSA.....	25
3.2. LAATU JA HINNOITTELU PIENYRITYKSISSÄ	28
3.2.1. Asiakastyytyväisyys ja reiluus.....	30
3.2.2. Hyvin rajalliset resurssit.....	32
3.2.3. Toiminnan ja kontrollin jatkuvuus.....	32
3.2.4. Joustavuus.....	33
4. TUTKIMUSOTE JA KOHDEYRITYKSET	34
4.1. TUTKIMUSOTE	34
4.2. TOIMIALA	37
4.3. KOHDEYRITYKSET	40

5. EMPIRIA: MIETTEITÄ LAADUKKAIDEN TUOTTEIDEN JA HALPOJEN HINTOJEN TAKANA.....	44
5.1. LAATU KOHDEYRITYKSISSÄ.....	44
5.1.1. Laatumenestys.....	49
5.1.2. Esteet laadun parantamisessa.....	50
5.2. HINNOITTELU KOHDEYRITYKSISSÄ.....	52
5.2.1. Hinnoittelumenetelmät.....	52
5.2.2. Hammaslääkärien hintakäsitykset.....	55
5.3. LAADUN JA HINNOITTELUN VAIKUTUS STRATEGIAAN.....	57
5.4. AJATUKSET LAADUN JA HINNOITTELUN TAUSTALLA.....	58
5.4.1. Yrittäjien tavoitteet toiminnan taustalla.....	58
5.4.2. Mikroyrittäjien ajatusmaailmaan vaikuttavat tekijät.....	63
6. KESKUSTELU: MIHIN MIKROYRITTÄJÄT PYRKIVÄT LAADUKKAILLA TUOTTEILLA JA HALVOILLA HINNOILLA?.....	67
6.1. MIKROYRITYSTEN TOIMINNAN TALOUDELLINEN KANNATTAVUUS.....	67
6.1.1. Laatu.....	67
6.1.2. Hinnoittelu.....	68
6.1.3. Strategia.....	70
6.2. MIKROYRITYSTEN TOIMINTAA OHJAAVAT MOTIIVIT.....	73
6.2.1. Asiakastyytyväisyys ja reiluus.....	74
6.2.2. Hyvin rajalliset resurssit.....	76
6.2.3. Kontrolli ja pitkäaikaismenestys.....	78
6.2.4. Joustavuus.....	79
6.2.5. Muut esille tulleet asiat.....	79
7. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	82
7.1. RAJOITUKSET.....	85
7.2. JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	85
LÄHTEET.....	87
LIITTEET.....	94
Liite 1: Haastattelut.....	94
Liite 2: Yrittäjien haastattelun teemarunko.....	95
Liite 3: Työntekijöiden haastattelun teemarunko.....	98
Liite 4: Hammaslääkäreiden Wepropol -kyselyn runko.....	100

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1: Laatukustannukset mm. Dury (2008)	11
Taulukko 2: Eri hinnoittelumetodit mukaillen Avlonitis & Indounas (2005)	15
Taulukko 3: Laadun vaikutus yrityksen tuloihin Juran 1998	20
Taulukko 4: Kohdeyritykset	40
Taulukko 5: Kolmen viimeisen tilikauden tuloslaskelman keskiarvot (1 000 €)	42
Taulukko 6: Kolmen viimeisen tilikauden taseiden loppusummat (1 000 €)	43
Taulukko 7: Asiakkaiden hintakäsitykset verrattuna Mikroyritys Kruunun hintoihin	56
Taulukko 8: Asiakkaan hintakäsitykset verrattuna Mikroyritys Laminaatin hintoihin	56
Taulukko 9: Mikroyritys Kruunun tuotteiden katteet	69
Taulukko 10: Kohdeyritysten tunnuslukuja	72

LUETTELO KUVISTA

Kuva 1: Positiointikartta Kotler & Armstrong (2010, 239)	21
Kuva 2: Teoriaviitekehys: Laatu nostaa hintoja	23
Kuva 3: Yritysten henkilöstö Suomessa 2012	26
Kuva 4: Henkilöstömäärän kehitys Suomessa vuosina 1993–2012	27
Kuva 5: Yritysten liikevaihto Suomessa 2012	27
Kuva 6: Yritysten palkat Suomessa 2012	28
Kuva 7: Positiointikartta yrityksillä Kotler & Armstrong (2010, 239)	58

1. JOHDANTO

1.1. MOTIVAATIO

Laadun vaikutus tuotteiden hintaan ja hinnoitteluun on mielenkiintoinen tutkimusaihe. Laatu ja hinnoittelu ovat kaksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestymisen kannalta. Ne vaikuttavat suoraan kysyntään. Yritys jää helposti kilpailun ulkopuolelle, mikäli se ei keskity laatuun (Dunk 2002). Amerikkalaisen Profit Impact of Marketing Strategies -tutkimusohjelman tulokset osoittavat, että suhteellinen laatu on yrityksen toimintaan eniten vaikuttava tekijä (Lipponen 1993). Hinnoittelu taas on yksi yrityksen suurimmista ja vaikeimmista päätöksistä. Epäonnistunut tuotteiden hinnoittelu voi pilata koko yritystoiminnan, vaikka kaikki muut osa-alueet olisivatkin kunnossa. (Kotler & Armstrong 2010, 314–315) Voimme siis todeta, että molemmat, laatu sekä hinnoittelu, ovat hyvin tärkeitä ja mielenkiintoisia tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta.

Kuitenkin laatua ja hinnoittelua yhdistäviä tutkimuksia on hyvin vähän. Kaikki se vähäinenkin on tehty suurten yritysten pohjalta (mm. Kober et al. 2012). Mikroyrityksistä ei ole tehty tutkimuksia lähes ollenkaan. Laadun ja hinnoittelun yhdistävät tutkimukset mikroyrityksistä puuttuvat tiettävästi kokonaan. Kuitenkin laatu- ja hinnoittelupäätökset tehdään mikroyrityksissä eri pohjalta kuin suuremmissa yhtiöissä. Voimmekin nähdä aukon mikroyritysten laadun ja hinnoittelun yhdistävässä tutkimuksessa.

Vaikka mikroyrityksistä ei ole tehty juurikaan tutkimuksia, voimme tarkastella asiaa jossain määrin pienyritystutkimusten pohjalta. Pienyritystutkimuksissa huomaamme, että pienyritykset toimivat hyvin eri tavoin kuin suuremmat yritykset. Danes et al. tutkimus vuodelta 2008 kertoo, että pienyrityksissä laatuun keskitytään usein jopa enemmän kuin taloudellisiin tuloksiin. Kirjallisuuden mukaan pienyritykset myös alihinnoittelevat tuotteitaan (O’Berry 2007). Haluankin tutkia, käyttäytyvätkö mikroyritykset myös samalla tavoin kuin pienyritystutkimus tuo ilmi. Lisäksi haluan ymmärtää syitä toiminnan takana. Miksi yrittäjät tekevät päätöksiä, jotka eivät ole välttämättä taloudellisesti kannattavia?

1.2. TAVOITTEET

Tutkielman tavoitteena on pureutua syvemmälle mikroyritysten laatu- ja hinnoittelupäätöksiin. Tutkielma pyrkii löytämään mahdolliset eroavaisuudet teorian ja mikroyritysten toiminnan välillä sekä selvittämään erojen syitä. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää miksi mikroyrittäjät eivät mahdollisesti noudata hinnoittelussaan teorian mukaisia oppeja ja miksi he mahdollisesti hinnoittelevat eri tavoin kuin suuremmat yritykset. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää mikroyrittäjien ajattelumaailmaa paremmin sekä tutkia motiiveja hinnoittelun sekä laadukkaiden tuotteiden taustalla. Tutkielma on toteutettu hammasteknisellä alalla.

Tutkielma pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1. Miten mikroyritykset hinnoittelevat tuotteensa hammasteknisellä alalla?*
- 2. Onko mikroyritysten hammasteknisellä alalla taloudellisesti kannattavaa toimia teorian viitekehyksen mukaisesti vai nykyisellä toimintamallilla?*
- 3. Mihin mikroyrittäjät pyrkivät laadukkailla tuotteilla ja halvoilla hinnoilla hammasteknisellä alalla?*

1.3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOIMIALA

Tutkielmani on laadullinen tapaustutkimus. Tutkielmassa havainnollistetaan kolmen mikroyrityksen hinnoittelutapoja ja ajatusmaailmoja hinnoittelun taustalla. Lisäksi tutkielma vertaa mikroyrittäjien ajatusmaailmaa keskisuuren yrityksen johtajan ajatteluun ja havainnollistaa näin ollen eroja ajatusmalleissa. Empiriaosuus koostuu kolmen mikroyrityksen yrittäjien ja työntekijöiden haastatteluista sekä yhden keskisuuren yrityksen johtajan ja työntekijöiden haastatteluista. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Lisäksi empiria muodostuu yritysten asiakkaiden kyselytutkimukseen antamista vastauksista sekä yritysten kirjallisesta materiaalista kuten tilinpäätösinformaatiosta ja hinnastoista. Lisäksi havainnoin yritysten toimintaa heidän toimipisteisensä.

Tutkielma on toteutettu hammasteknisellä alalla. Hammasteknikot tekevät suun ulkopuoliset hammastyöt, kuten hammasproteesit (tekohampaat) sekä oikomis- hoitoon ja purentaelinten kuntouttamiseen tarvittavat kojeet (Leinonen et al. 2010). Hammasteknikoiden asiakkaina ovat hammaslääkärit, jotka tilaavat tarvittavat tuotteet potilaalle. Hammastekninen ala on mielenkiintoinen tutkimus- kohde, sillä ala on tarkkuutta vaativa käsityöala, jossa laatuero- rot ovat suuria (Holmberg et al. 2010, Leinonen et al. 2010). Näin ollen erot yritysten tuotteiden laadussa on helppo havainnollistaa. Alalla on ollut jo kauan huolenaiheena alan hidas hintakehitys. Lisäksi ala koostuu Suomessa lähinnä mikroyrityksistä (Lei- nonen et al. 2010). Näin ollen se on ihanteellinen ja ainutlaatuinen ala tutkia mik- royritysten vaikutusta laajemmin isommassa mittakaavassa. Koko alan toiminta kun heijastelee mikroyritysten päätöksiä.

1.4. KONTRIBUUTIO

Tutkimukseni tuo kaivattua lisätietoa mikroyrittäjien hinnoittelutavoista sekä motiiveista hinnoittelun taustalla. Se pyrkii vastaamaan tutkimusaukkoon, joka on syntynyt mikroyrityksistä tehtyjen tutkimusten puutteesta. Tutkielmani on tietääkseni ensimmäinen, joka avaa yhdessä mikroyritysten laatu- ja hinnoittelu- päätöksiä sekä yrittäjien ajatusmaailmaa niiden takana. Se vastaa tutkimusauk- koon syistä ja motiiveista mikroyrittäjien toiminnan taustalla.

Tämän lisäksi tutkimuksella on käytännön kontribuutiota niin koko Suomelle kuin hammastekniselle alalle sekä itse yrittäjille. Suomessa mikroyrityksiä on 93 % kaikista yrityksistä. Ne työllistävät 25 % suomalaisista ja ovat näin ollen Suo- messa tärkeä työllisyyden ja kasvun lähde. (Tilastokeskus tilastot) Niiden talou- dellinen menestys on tärkeää työpaikkojen säilyttämisen kannalta kuin myös Suomen talouden takia. Mikäli yritykset eivät toimi taloudellisesti kannattavalla tavalla, heikentää se koko maan taloudellista asemaa. Tämän takia tutkielmani tuo tärkeää käytännön kontribuutiota. Sen avulla on helpompi ymmärtää, miksi mikroyrittäjät eivät välttämättä toimi taloudelle parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkielma antaa tärkeää tietoa myös hammastekniselle alalle. Alalla on ollut jo pitkään huolena hammaslaboratorioiden hinnoittelutavat. Koska joidenkin laboratorioiden hinnat ovat alle tuotteiden kustannusten, vaikuttaa näiden yritysten hinnoittelu negatiivisesti koko alan hintoihin. Alalla hinnat ovat pysyneet samana vuosikymmeniä. Myös hammasteknisen alan palkat ovat pysyneet alhaisina heikosta hintakehityksestä johtuen. Viimeiseksi huolensa ilmaisi Hammasteknikko-lehden päätoimittaja Anders Wollstén (2014), joka uusimmassa alan lehdessä kirjoitti asiasta pääkirjoituksessaan. Tutkielma antaa tietoa hammastekniselle alalle syistä, miksi hintakehitys on ollut heikkoa ja miksi huonoon tilanteeseen on jouduttu.

Tutkimuksen pyrkimys on myös auttaa mikroyrittäjiä ymmärtämään paremmin hinnoittelumetodeja ja -tapoja sekä taloudellisesti järkeviä päätöksiä. Mikroyrittäjillä ei useinkaan ole koulutusta taloudellisten päätösten teon tueksi (Ahire & Golhar 1996). Näin ollen he tekevät päätökset muiden vaikuttimien pohjalta. Tutkielma tuo arvokasta lisätietoa mikroyrittäjille ja mahdollisesti auttaa heitä kohti parempaa ja strategisempaa hinnoittelua ja liiketoimintaa.

1.5. RAJAUKSET

Laatu ja hinnoittelu ovat myös markkinoinnin tutkimusaiheita. Tutkielmassa ai-
hetta käsitellään ensisijaisesti laskentatoimen näkökulmasta, joten kaikkia laatuun ja hinnoitteluun liittyviä asioita ei ole esitetty (vrt. hinnat jotka loppuvat numeroon 9, alennukset ym.). Hinnan vaikutusta koettuun laatuun on vain sivuttu tutkielmassa tutkielman fokuksen ja laskentatoimen luonteen säilyttämiseksi. Myös formaalit laskentatoimen tutkimusaiheena olevat laatustandardit ja -ohjelmat kuten ISO 9000-standardit ja Total Quality Management (TQM) on jätetty tutkielman ulkopuolelle, osaksi työn fokuksen säilyttämiseksi ja osaksi siksi, ettei kaikilla kohdeyrityksillä ole käytössään formaaleja laatustandardeja eikä -ohjelmia. Näin ollen niiden vaikutusta ei päästäisi vertaamaan empiirisesti.

1.6. AVAINKÄSITTEET

Käsitteet tullaan määrittelemään tarkemmin luvuissa kaksi ja kolme. Tässä esitän tiivistelmän määritelmistä, joita käytän työssäni.

Laatu

Tuotteen laatu on yhtä kuin sen kyky ylittää asiakkaan tarpeet ja odotukset sen koko elinkaaren ajan.

Laatukustannukset

Laatukustannukset ovat ne kustannukset, jotka syntyvät, kun varmistetaan tuotteen laadun vastaavan asiakkaan odotuksia.

Mikroyritys

Mikroyritys on yritys joka työllistää alle 10 henkeä ja jonka liikevaihto ja taseen loppusumma ovat enintään 2 miljoonaa euroa. Lisäksi se on riippumaton eli ”pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää”. (Tilastokeskus)

Pieni yritys

Pieni yritys on yritys joka työllistää alle 50 henkeä ja jonka liikevaihto ja taseen loppusumma ovat enintään 10 miljoonaa euroa. Lisäksi se on riippumaton eli ”pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää”. (Tilastokeskus)

Käytän tutkielmassani pienen yrityksen kohdalla myös termiä pienyritys.

Pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset)

Pieni ja keskisuuri yritys (PK-yritys) on yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Yrityksen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi se on riippumaton eli ”pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää”. (Tilastokeskus)

1.7. RAKENNE

Työni etenee seuraavanlaisesti. Tutkielma alkaa kirjallisuuskatsauksella. Luku 2 kuvaa teorian pohjalta laatu- ja hinnoittelupäätöksiä sekä kokoaa yhteen laadun ja hinnoittelun sekä niiden vaikutuksen yrityksen strategiaan. Luku 3 perehtyy mikroyrityksiin. Luku alkaa mikroyritysten yhteiskunnallisen merkityksen keräämisellä. Koska mikroyritystutkimusta on hyvin vähän, luku 3 tarkastelee aikaisempia laadusta ja hinnoittelusta tehtyjä pienyritystutkimuksia mikroyritystutkimusten sijaan. Luku 4 taas kuvaa metodologian sekä esittelee kohdeyritykset sekä toimialan. Luvussa 5 esitellään data sekä pureudutaan syvemmälle kohdeyritysten laatu- ja hinnoittelupäätöksiin. Luku 6 tarkastelee esimerkkiyritysten ja teorian eroja sekä pyrkii löytämään syitä eroille. Lisäksi luvut 5 ja 6 vastaavat tutkimuskysymyksiin. Lopulta luvussa 7 esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet. Seuraavaksi siis luomme katsauksen laatu- ja hinnoitteluteoriaan.

2. LAADUN VAIKUTUS HINNOITTELUUN

Tuotteen laadun tulisi vaikuttaa yrityksen hinnoittelupäätöksiin. Laadullinen erilaistaminen antaa tilaa hinnoittelulle ja mahdollisuuden poiketa normaalista markkinahinnasta. (Anttila & Fogelholm 1999, 19). Kotler ja Armstrong (2010, 314) suosittelevatkin hinnoittelua laadun perusteella. Heidän mielestään yritykset laskevat aivan liian nopeasti hinnan alas kasvattaakseen myyntiä. Yritysten tulisikin mieluummin vakuuttaa asiakkaat siitä, että tuote on korkeamman hinnan arvoinen.

Hinnan tulisi määräytyä asiakkaan kokeman tuotteen arvon, eli sen laadun ja ominaisuuksien mukaisesti eikä perustua vallitseviin markkinahintoihin. Seuraavaksi luomme tarkemman katsauksen asiaan. Aluksi tutustumme aikaisempiin tutkimuksiin laadusta ja hinnoittelusta. Luvun lopussa syvennyttään strategiikirjallisuuteen. Olen lisäksi pyrkinyt kokoamaan laatu- ja hinnoitteluteorian ja luomaan oman teoriaviitekehäkseni siitä, kuinka tuotteen laadun tulisi vaikuttaa tuotteen hintaan.

2.1. LAATU

”Quality is when our customer come back and our products don’t”

Siemens¹

Laatuun alettiin kiinnittää ensimmäistä kertaa tutkimuksellista huomiota 1950-luvulla Joseph Juranin toimesta (Evans & Lindsay 2011, Krishnan et al. 2000). Kukoistuksensa se koki, ainakin tutkielmien määrän mukaan, 1980–1990-lukujen vaihteessa. Mutta vaikka tutkimuksia laadusta ei ole enää yhtä paljon kuin ennen, on laatu yhä tärkeämpi nykypäivän taloudellisessa kilpailussa. Laadusta on tullut yksi merkittävä strategian osa. (Durmaz & Sevil 2012, Dunk 2002). Laatupalkintoja jaetaan ympäri maailmaa niin Yhdysvalloissa kuin Aasiassakin ja esimerkiksi ISO 9000:n laatustandardit ovat laajasti tunnettuja (Horngren et al.

¹ Kotler & Armstrong (2010)

2012, 694). Tämän takia myös johdon laskentatoimi on kiinnittänyt huomiota laatuun liittyviin asioihin (Dury 2008).

Luku alkaa laadun määritelmän kokoamisella. Tämän jälkeen tutkin kustannuksia ja hyötyjä joita laadukkaista tuotteista syntyy.

2.1.1. Laadun määritelmä

Laadulle ja laadukkuudelle on useita eri määritelmiä. Päivittäisessä puheessa laadukkaalla tuotteella tarkoitetaan keskivertoa parempaa ja erinomaista tuotetta. Näitä tuotteita esimerkiksi luksustuotteet edustavat. (Garvin 1988) Laatuun erikoistunut tutkija Zeithaml (1987) määrittelee laadukkaana tuotteen olevan ylivoimainen muihin verrattuna. Toinen laatukirjallisuuden uranuurtaja Juran (1998, 2.1) taas määrittelee laadun hieman erilailla. Hänen mukaansa laatua ovat ne ominaisuudet, jotka täyttävät asiakkaan tarpeet ja näin ollen synnyttävät asiakasyytyväisyyttä. Myös monet muut tutkijat (esim. Lipponen 1993, 39) ovat myöhemmin tiivistäneet laadun asiakasnäkökulmaan: laatu on yhtä kuin tuotteen kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Horngren et al. (2012, 30) määrittävät laadulle vielä korkeamman standardin: tuotteen tulisi ylittää asiakkaan odotukset.

Kuitenkin laatua voidaan myös tarkastella valmistuskeskeisellä näkökulmalla. Crosby (1986, 19) määrittelee laadun aivan eri tavalla. Hänen mielestään tuote on laadukas, kun se on yhdenmukainen sille yrityksessä asetettujen vaatimusten kanssa. Ongelmat laadussa ovat aina poikkeamia yhdenmukaisuudesta.

Määritelmien mukaan voimme nähdä, että on olemassa kahta erilaista laatua. Toinen laadukkuus täyttää asiakkaan vaatimukset. Toinen keskittyy tuotantoon ja siihen, että tuote tuotetaan niin laadukkaasti, kun se on suunniteltu. Suunnittelulaadun (design) vaatimukset tulevat yrityksen ulkopuolelta, kun taas operaatioiden laadun (tuotannon yhdenmukaisuus, conformance) tarve tulee yrityksen sisäpuolelta (Horngren et al. 2012, 694). Suunnittelulaatu kertoo, kuinka hyvin tuote täyttää asiakkaan tarpeet sekä halut ja jälkimmäinen seuraa sujuuko valmistusprosessi ilman virheitä.

Pärjätäkseen kilpailussa toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä. Näin ollen tarkastelemme tässä tutkielmassa laatua asiakkaan näkökulmasta eli edellä mainittua ulkoista suunnittelulaatua. Asiakkaan havaitsema laatu ei ole aina sama kuin objektiivinen laatu. Asiakkaan näkökulma laadusta saattaa olla eri kuin yrityksen. Yrityksen laadukkaana pitämä tuote ei ole välttämättä sitä asiakkaan mielestä. Asiakas muodostaa laatu käsityksensä niin tuotteen ominaisuuksien kuin ulkoisten tekijöiden perusteella. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa tuotteen hinta, yrityksen brändi tai tuotteen pakkaus. (Zeithaml 1987)

Horngren et al. (2012) määrittelevät asiakaslähtöisen laadun seuraavanlaisesti:

”Laatua on tuottaa tuote joka ylittää asiakkaan odotukset.”

Zeithaml (1987) taas määrittelee laadun seuraavanlaisesti:

Havaittu laatu on asiakkaan mielipide tuotteen kokonaisvaltaisesta erinomaisuudesta ja ylivoimaisuudesta.

Teoreettisten määritelmien pohjalta, määrittelen työssäni laadun seuraavasti:

Tuotteen laatu on yhtä kuin sen kyky ylittää asiakkaan tarpeet ja odotukset sen koko elinkaaren ajan.

2.1.2. Kustannukset ja hyödyt laadusta

Kustannukset

Laatukustannukset ovat iso osa yrityksen kustannuksia ja ne vaikuttavat yrityksen tulokseen. Tutkimukset osoittavat, että laatukustannukset voivat olla jopa 40 % yrityksen myynnistä. Normaalin yrityksen laatukustannukset ovat 15–40 % myynnistä. Pitkällä aikavälillä kustannukset huonosta laadusta suistavat koko liiketoiminnan konkurssiin. Tämän vuoksi on tärkeätä kiinnittää huomiota laatukustannuksiin. (Harry & Schroeder 2000, 15–17).

Campanella (1994, 4) määritteli laatukustannusten olevan se summa, joka erottaa tuotteen todelliset ja ”ideaalikustannukset” (actual and standard cost). Juranin et al. (1998, 2.4.) mukaan laatukustannuksia ei olisi, mikäli yrityksessä ei olisi laatuongelmia. Myös Crosby (1986) kuten monet tutkijat hänen jälkeensä (mm. Daniel & Reitsperger 1991) väittävät, että laatu on ilmaista. Vain laaduttomuus maksaa se, että asiat joudutaan tekemään useamman kerran. Näin voisimmekin puhua laaduttomuuden kustannuksista. Kuitenkin edellä mainituissa määritelmässä keskitytään ennemminkin sisäiseen operaatiolaatuun eli siihen, että tuotanto sujuu ideaaliprosessin mukaisesti.

Uskallan väittää, että kun laatua tarkastellaan asiakasnäkökulmasta, laadukkaiden tuotteiden tekeminen maksaa enemmän kuin huonolaatuisten, vaikka prosessi kulkisikin ”ideaalikustannusten” mukaisesti. Näemme, että tuorepuristetun appelsiinimehun tekeminen maksaa enemmän kuin laimennetun mehun. Kun laatu merkitsee asiakkaan odotusten täyttämistä, ei mielestäni näitä kustannuksia voi unohtaa. Laatu ei siis mielestäni voi olla ilmaista. Kirjallisuus näyttääkin myös toisen tavan määrittää laatukustannukset. Giakatis et al. (2001) ja Krishnan et al. (2000) eivät ole samaa mieltä Grosbyn (1986) tarkastelutavan kanssa. Heidän mukaansa laatukustannukset ovat ne kustannukset, jotka syntyvät, kun pyritään täyttämään asiakkaan odotukset.

Laatukustannukset jaotellaan usein PAFF-mallin mukaisesti: ennaltaehkäisevän toiminnan, tarkastustoiminnan, sisäisen virheen ja ulkoisen virheen kustannuksiin (mm. Malmi 2004, Daniel & Reitsperger 1991). Laatukustannusten jaottelu esitetään alla taulukossa numero 1.

Kuitenkin monet tutkijat kritisoivat vanhaa mallia riittämättömäksi. Modarress ja Ansari (1985) vaativat suunnittelukustannusten (Cost of Quality Design) lisäämistä laatukustannusten joukkoon (Giakatis et al. 2001). Määritelmä laatukustannuksista ”huonon laadun kustannuksina”, mihin monet huippututkijat ovat päätyneet (mm. Daniel & Reitsperger 1991, Juran 1998, Crosby 1986), on mielestäni harhaanjohtava. Myös ennaltaehkäisevä toiminta tuo kustannuksia, vaikka nuo kustannukset eivät synnykään huonon laadun takia.

Taulukko 1: Laatukustannukset mm. Dury (2008)

Ohjauksen kustannukset		Ohjauksen virhekustannukset	
Ennaltaehkäisevä toiminta	Tarkastustoiminta	Sisäinen virhe	Ulkoinen virhe
<ul style="list-style-type: none">•Varmistetaan toivottu laatutaso•Koulutukset•Tuotekehitys•Laadukkaat materiaalit	<ul style="list-style-type: none">•Materiaalien tarkistus•Tuotteiden tarkistus	<ul style="list-style-type: none">•Materiaalit ja tuotteet, jotka eivät läpäisseet tarkistusta•Korjaukset	<ul style="list-style-type: none">•Tuote joka ei vastaa asiakkaan odotuksia•Viallisen tuotteen korjaus•Asiakaspalautteen vastaanotto•Maineen menetytys

Koska työni keskittyy asiakaskeskeiseen katsantotapaan laadusta, määrittelen laatukustannukset seuraavasti:

Laatukustannukset ovat ne kustannukset, jotka syntyvät, kun varmistetaan tuotteen laadun vastaavan asiakkaan odotuksia.

Hyödyt

Laatu ei kuitenkaan tuo ainoastaan kustannuksia, eikä laadukkuutta kannata vähentää, vaikka laatu ei olisikaan Crosby (1986) sanoin ilmaista. Laatu on nykypäivänä menestymisen edellytys. Yritys jää helposti kilpailun ulkopuolelle, mikäli se ei keskity laatuun. (Dunk 2002) Tutkimusten mukaan yrityksillä jää noin 25 % myynnistä saamatta, koska kilpailijat tuottavat laadukkaampia tuotteita (Lipponen 1993). Asiakkaiden odotusten ylittäminen johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen. Korkea asiakastyytyväisyys taas johtaa asiakasuskollisuuteen, jolloin yrityksen myynti kasvaa. (Kotler & Armstrong 2010, s. 37–53)

Amerikkalainen tutkimusohjelma Profit Impact of Marketing Strategies on kerännyt tietoja yli 2 500 tuotteesta ympäri maailmaa vuodesta 1972 asti. Sen tut-

kimukset osoittavat, että suhteellinen laatu on yrityksen toimintaan eniten vaikuttava tekijä. Aineiston pohjalta voidaan näyttää, että yritysten nettotulos on sitä suurempi, mitä korkeampi tuotteiden suhteellinen laatu on. (Lipponen 1993) Toisaalta taas Maigan ja Jacobsin (2006) 457 yrityksen laajuinen tutkimus ei löytänyt suoraa yhteyttä laadun ja tuloksen parantamisen välillä.

Toisin kuin Maiga ja Jacobsinin, Aaker ja MacLoughinin (2007) mukaan laatu vaikuttaa tulokseen, sillä laatu vaikuttaa investoinnin tuottoasteeseen (ROI). Yli 3 000 tutkittavan yrityksen joukosta 20 % parhaan havaitun laadun ROI oli noin kaksinkertainen 20 % huonoimman tuotteiden laadun yrityksiin verrattuna. Laatu vaikuttaa ROI:hin suoraan, sillä asiakkaiden säilyttämiskustannukset ovat hyvän laadun omaavilla yrityksillä pienemmät. Epäsuorasti laatu vaikuttaa ROI:hin sillä, että hyvän laadun omaavat yritykset voivat laskuttaa korkeampia hintoja ja hyvä laatu suurentaa markkinaosuutta.

Tutkimukset ovat myös päätyneet erilaisiin lopputuloksiin sen suhteen, kuinka pitkälle laadun parantaminen kannattaa viedä. Horngren et al. (2012, 700–702) muistuttavat, ettei laatua kannata parantaa loputtomiin. Kuten muissakin laskentatoimen alueissa, myös laatukustannuksissa tulee muistaa, että niihin kannattaa uhrata vain niin paljon rahaa, kuin ne vaikuttavat positiivisesti tulokseen. Jokaisessa toiminnon muutoksessa tulee aina ottaa huomioon relevantit kulut ja tuotot ennen päätöksentekoa. Onnistuneissa laatuohjelmissa laadun kokonaiskustannukset laskevat ja tulot lisääntyvät.

2.2. HINNOITTELU

”Pricing is both an art and a science.”

Nagle & Hogan 2006

Hinnoittelu on yksi yrityksen suurimmista ja vaikeammista päätöksistä. Väärä hinnoittelu voi pilata koko yritystoiminnan, vaikka kaikki muut osa-alueet olisi-

vat kunnossa (Kotler & Armstrong 2010, 315). Vaikkakin hinnoittelu on yksi johdon laskentatoimen tärkeimpiä tehtäviä, tutkimusta hinnoittelusta laskentatoimen näkökulmasta on vähän (Krishnan 2011).

Luku kertoo aluksi aikaisempaa hinnoittelukirjallisuutta sekä tapoja hinnanasetantaan. Käyn pikaisesti läpi tunnetuimmat hinnoittelumallit: kustannus-, kilpailu- ja kysyntäperusteisen hinnoittelun. Tämän jälkeen pureudun syvemmälle hintakäsityksiin ja tapoihin määrittää kysyntäperusteinen hinta.

2.2.1. Hinnoittelumenetelmät

Hinnoittelu on yksi avainasia yrityksen menestymisen kannalta. Hinnoittelu on hyvä tapa edistää kannattavaa kasvua ja tavoitteiden saavuttamista (Nagle & Hogan 2006). Hinnoittelu vaikuttaa kysyntään. Korkeampi kysyntä taas merkitsee suurempaa myyntiä. Näin ollen hinnoittelulla on huomattava ja välitön vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Tutkimusten mukaan jopa pieni hinnannousu tai -lasku saattaa vaikuttaa kannattavuuteen jopa 20–50 % (Hinterhuber & Liozu 2012).

Hinnanasetantaan vaikuttaa olennaisesti se, kuinka paljon markkinavoimaa yrityksellä on. Usein pienyritykset, jotka toimivat samoilla markkinoilla isojen yritysten kanssa, ovat hinnanottajia. Jos taas yritys valmistaa muista markkinoilla olevista tuotteista poikkeavia tuotteita tai se on markkinajohtajan asemassa, pääsee yritys määräämään tuotteidensa hinnan ja olemaan näin hinnanasettaja. (Dury 2008, 247–248) Voimmekin mielestäni todeta, että tuotteiden tai palvelujen parempi, muista erottuva laatu, muuttaa yrityksen hinnanasettajaksi.

Hinnanasetanta on vaikeaa ja yrityksen tulee ottaa monia asioita huomioon hinnoittelussa. Hinnoitteluun vaikuttavat kysyntä, kustannukset sekä kilpailu. Yritys ei voi asettaa hintaa pitkäaikaisesti alemmaksi kuin kustannukset ovat. Asiakkaan käsitykseen hinnasta taas eivät vaikuta kustannukset kuten yrityksellä. Asiakas ei ole yleensä edes tietoinen kustannuksista. Lisäksi erilaiset asiakkaat voivat kokea tuotteen hinnan ja arvon eri tavoin. (Laitinen 2007, 101)

Usein kritisoidaankin, että hinnoittelu perustuu liikaa kustannuksiin ja näin ollen markkinoiden kysynnän vaikutus hintaan unohdetaan. Kotler ja Armstrong (2010, 314) muistuttavatkin, että yritysten tulisi ottaa asiakkaat ja kysyntä enemmän huomioon hinnoittelupäätöksissä. Monroe (2003, 11) listaa viisi asiaa, jotka tulee ottaa huomioon hinnoittelua tehtäessä:

1. Kysyntä
2. Kustannukset
3. Kilpailutilanne
4. Yrityksen omat voitto- ja markkinatavoitteet
5. Lait ja säännökset

Kysyntä on asiakkaiden suhtautuminen hintaan. Laitinen (2007, 225) toteaaakin, että onnistuneeseen hinnanasetantaan tulee tietää asiakkaiden suhtautuminen hintaan ja sen muutoksiin. Kysyntä määrittääkin hintakaton, hinnan, jota enempää asiakkaat eivät maksa. Hintalattia, hinta, jota alemmalla hinnalla tuotetta ei ole kannattavaa myydä, saadaan taas kustannusten perusteella. Nämä luvut asetavat hinnalle vaihteluvälin, jossa yritys voi tehdä hinnoittelupäätöksensä. Kilpailijoilta tuleva paine vaikuttaa hintaan laskevalla tavalla, kun taas yrityksen voitto ja markkinatavoitteet vaikuttavat hintaan nostavasti. (Monroe 2003, 11–12).

Hinnoittelutapoja on yleisimmin esitetty olevan kolme erilaista: kustannusperusteinen, kilpailuperusteinen ja kysyntäperusteinen hinnoittelu (mm. Hinterhuber & Liozu 2012). Eri hinnoittelumenetelmät on esitetty taulukossa numero 2. Tämän jälkeen luon katsauksen kuhunkin hinnoittelumenetelmään.

Kustannusperusteinen hinnoittelu (Cost-based pricing)

Kustannusperusteinen hinnoittelumenetelmä on kaikista yleisin ja käytetyin (Hinterhuber & Liozu 2012, Nagle & Hogan 2006, 2, Guilding et al. 2005). Hinnoittelupäätös tehdään kustannusten pohjalta yleensä lisäämällä niihin prosentuaalinen voittomarginaali. Toinen tapa on laskea hinta kustannusten pohjalta käyttäen investoinnin tuottoastetta. (Hinterhuber & Liozy 2012)

Taulukko 2: Eri hinnoittelumetodit mukailien Avlonitis & Indounas (2005)

Kustannusperusteinen hinnoittelu	Kustannuslisähinnoittelu (Cost plus pricing)
	Tavoitetuottohinnoittelu (Target return)
	Kriittisen pisteen -analyysi (Break-even analysis)
	Katetuottoanalyysi (Contribution analysis)
Kilpailuperusteinen hinnoittelu	Rajakustannushinnoittelu (Marginal pricing)
	Hinnoittelu samoin kuin kilpailijat (Pricing similar to competitors)
	Hinnoittelu yli kilpailijoiden (Pricing above competitors)
	Hinnoittelu alle kilpailijoiden (Pricing below competitors)
Kysyntäperusteinen hinnoittelu	Hinnoittelu markkinoiden vallitsevan hinnan mukaisesti (Pricing according to the dominant price in the market)
	Havaittu arvoperusteinen hinnoittelu (Perceived value pricing)
	Arvoperusteinen hinnoittelu (Value pricing)
	Hinnoittelu asiakkaan tarpeiden mukaisesti (Pricing according to customers needs)

Vaikka kustannusperusteinen hinnoittelu on helppoa, ei menetelmä ole toimiva. Se ei kiinnitä huomiota kysyntään eikä kilpailuun, joten optimaalisinta hintaa ei pystytä saavuttamaan (Hinterhuber & Liozu 2012, Dury 2008, 258, Waller et al. 1999). Dury (2008, 256) pitää kustannusperusteista hinnoittelua perusteltuna silloin, kun kysynnän arviointi on mahdotonta tai vaikeaa. Kotler ja Armstrong (2010, 322) taas ovat sitä mieltä, että mikään hinnoittelumenetelmä, joka ei ota

kysyntää huomioon, ei ole toimiva. Kustannusperusteinen menetelmä on kuitenkin sopiva laskemaan tuotteelle hintalattian (Monroe 2003).

Kilpailuperusteinen hinnoittelu (Competition-based pricing)

Kilpailuperusteisen hinnoittelun pohjana on se, että yritys määrittää hinnan peilaten sitä kilpailevien yritysten hinnoittelupäätöksiin. Yritys asettaa hinnan joko samalle tasolle, korkeammalle tai matalammalle kuin kilpailevat yritykset, mutta joka tapauksessa hintapäätöksen takana ovat kilpailevien yritysten hinnat. (Kotler & Armstrong 2010). Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa määritellään kilpailijat sekä oman tuotteen kilpailukyky muihin tuotteisiin verrattuna. Tämä arvioinnin tulos vaikuttaa siihen, asetetaanko hinta kilpailijoiden tasolle, ylä- vai alapuolelle. (Hanna & Dodge 1995, 74–75)

Kilpailuperusteinen hinnoittelu on helppotajuista ja siksi yritysten keskuudessa yleistä. Menetelmä on looginen, sillä asiakkaat muodostavat hintakäsityksensä vallitsevien hintojen pohjalta. Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa ei tule tietää kysyntää, joka helpottaa päätöksentekoa. (Hanna & Dodge 1995, 74–75).

Huonona puolena taas voidaan todeta, että kysyntä jätetään huomioimatta. (Hinterhuber & Liozu 2012). Myös markkinavoimaa omaava yritys saattaa hinnoitella markkinoiden mukaisesti. Näin ollen se menettää lisätuloja, jotka olisivat saatavilla kysyntäperusteista hinnoittelumenetelmää käytettäessä. (Nagle & Hogan 2006, 6) Markkinavoimaa omaavat mm. ne yritykset, jotka tekevät poikkeavan laadukkaita tuotteita. Mikäli nämä yritykset hinnoittelevat kilpailuperusteisesti, jäävät hinnat usein liian mataliksi.

Kysyntäperusteinen hinnoittelu (Demand-oriented pricing)

Kysyntäperusteisen hinnoittelun pohjana on asiakkaan kokema arvo (Hinterhuber 2008). Hinnoittelun lähtökohtana on se, että asiakas valitsee tuotteen vertaamalla sen arvoa hintaan (Hanna & Dodge 1995, Kotler & Armstrong 2010, 322). Keskeisintä on arvioida, kuinka paljon tuotetta myytäisiin milläkin hinnalla. Tätä kutsutaan kysynnän ennakkoinniksi. (Anttila & Fogelholm 1999, 40) Tämän jälkeen etsitään optimaalinen hinta tuotteelle, jolla päästään haluttuun tulokseen

(Hanna & Dodge 1995, 69). Kysynnän ennakoinnissa käytetään apuna kysynnän hintajoustoa (Laitinen 2007, 115).

Kysyntäperusteinen hinnoittelu on kirjallisuuden mukaan kaikista erinomaisin hinnoittelutapa. Käytännössä sitä kuitenkin käytetään vähän, sillä asiakkaan kokemus arvo on vaikea määrittää. (Hinterhuber & Liozu 2012)

2.2.2. Hintakäsitys

Tuotteen kysyntäperusteisen hinnoittelun edellytys on se, että yritys tuntee asiakkaansa ja heidän suhtautumisensa hintaan. Asiakas käyttäytyy yksilöllisen tulkintansa mukaisesti eli asiakas tulkitsee itse hinnan ja arvon. Asiakkaan käyttäytymiseen ei vaikuta objektiivinen arvo eikä hinta vaan molempiin vaikuttaa asiakkaan subjektiivinen käsitys eli koettu (perceived) arvo ja hinta. (Laitinen 2007, 225–227) Asiakas ei aina osta tuotetta, vaikka se olisikin halpa. Yhtenä syynä on se, että halvaksi koettu hinta voi synnyttää asiakkaalle mielikuvan huonolaatuisesta tuotteesta, vaikka se ei olisikaan sitä (Laitinen 2007, 228–236).

Weber ja Fecher (Laitinen 2007, 232–233) loivat lain, joka näyttää, että asiakkaalla on hinnalle niin ylä- kuin alaraja. Niiden välissä olevat hinnat koetaan normaaleiksi. Jos taas hinta ei ole kyseisen välin sisällä, asiakas ei mitään luultavammin osta tuotetta. Asiakkaan hinarajojen väli on suppeampi hyvin tunnetuissa tuotteissa kuin niissä, jota asiakas vain harvoin ostaa. Toinen asia, joka vaikuttaa hinarajoihin, on asiakkaan tulotaso. Mitä alhaisempi tulotaso sitä matalammalla molemmat hintarajat ovat (Laitinen 2007, 233).

Westendropin kehittämällä PSM-mittarilla (Price Sensitivity Meter) voidaan mitata tuotteen hyväksyttäviä hintarajoja (Laitinen 2007, 233–234). Mittari koostuu neljästä kysymyksestä:

1. Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta halpana?
2. Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta kalliina?
3. Millä hinnalla tuote on liian halpa, jolloin olette jo huolissanne sen laadusta?
4. Millä hinnalla tuote on mielestänne liian kallis, jotta voisitte edes harkita sen ostamista?

Mikäli hintatutkimukseen saadaan riittävästi vastauksia, pystytään muodostamaan kertymäfunktiot ja määrittelemään optimaalinen hinta. Tuotteen neutraali hinta (indifference price) löytyy pisteestä, jossa käyrät ”Halpa” ja ”Kallis” leikkaavat. Hinta heijastaa tuotteiden hintojen mediaania tai markkinahintaa. Optimaalinen hinta (optimum price) taas löytyy pisteestä, jossa ”Liian halpa” ja ”Liian kallis” leikkaavat. Tämä on tuotteen suositushinta. Hyväksyttävän hinnan alaraja löytyy pisteestä, jossa yhtä monta prosenttia pitää tuotetta ”Liian halpana” ja ”Kalliina” ja hyväksyttävän hinnan yläraja kohdasta, jossa yhtä monta prosenttia pitää tuotetta ”Halpana” ja ”Liian kalliina”. (Laitinen 2007, 233–234). Kuitenkin näen, että vaikka vastauksia ei saisi tarpeeksi, voidaan mittaria käyttää suuntaa antavana hinnan asetannassa ja hinnoittelun onnistumisen arvioinnissa.

2.3. LAATU NOSTAA HINTOJA

Hinnalla ja laadulla on kaksi yhteyttä. Ensimmäinen laadukkaan tuotteen voi hinnoitella korkeammalla hinnalla, sillä asiakkaat pitävät tuotteen arvoa suurempana kuin huonolaatuista. Toiseksi korkea hinta kertoo asiakkaille paremmasta laadusta ja matala hinta taas huonommasta.

Aloitin luvun pienellä katsauksella jälkimmäiseen asiaan eli kuinka hinta vaikuttaa koettuun laatuun. Kuitenkin, koska haluan pitää tutkielmani fokuksen laskeutumisen teorioissa, luvun pääanti on analyysini siitä, kuinka laadun tulisi vaikuttaa tuotteen hinnoitteluun. Mikäli markkinoilla vallitsee täydellinen kilpailu ja kaikki tuotteet ovat toistensa kaltaisia, ei hintaerojakaan voi syntyä. Laadullinen erilaistaminen taas antaa tilaa hinnoittelulle ja mahdollisuuden poiketa markkinahinnasta. (Anttila & Fogelholm 1999, 19) Mielestäni voimme nähdä kaksi asiaa jotka vaikuttavat laadukkaan tuotteen hinnoitteluun: (1) laadukkaan

tuotteen kustannukset ovat suuremmat, (2) laadukkaan tuotteen kysyntä on suurempi. Lopullinen päätös hinnasta tulee kuitenkin tehdä yrityksen strategiaan pohjautuen. Luvun loppupuolella perehdymme siihen, kuinka yrityksen yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat sopivan hinnoittelustrategian valintaan.

Koska laatua ja hinnoittelua yhdistävää tutkimusta ei ole paljoakaan, ei laadun vaikutuksesta hinnoitteluun ole olemassa teoriaviitekehystä. Koska mielestäni laatu ei ole ilmaista, vaikka Crosby (1986) niin väittääkin, tulen tässä luvussa esittelemään oman teoriaviitekehykseni, jossa kertaan vielä laadun vaikutuksen hinnanasetantaan ja otan huomioon, että laadukkaammilla tuotteilla on korkeammat kustannukset. Näin ollen pidän tämän alaluvun laadun vaikutuksesta hintaan tiiviinä ja kertaan asiat vielä teoriaviitekehykseni yhteydessä.

2.3.1. Hinnan vaikutus koettuun laatuun

Ensimmäinen yhteys hinnan ja laadun välillä on se, että ihmiset pitävät korkeamman hinnan tuotteita laadukkaampina, vaikka objektiiviset testit eivät näin osoittaisi. Ihmiset pitävät hintaa laadun symbolina varsinkin silloin, kun objektiivisia testejä ei voida tehdä kuten juomien ja hajuvesien laadukkuutta mitattaessa (Jobber 2010, 429).

Tämä pätee varsinkin silloin, kun tietoa tuotteen laadusta ei ole tai tuote on uusi kuluttajalle. Kuitenkin ajan mittaan kuluttaja oppii tuotteen oikean laadun, jolloin korkea hinta vähentää kulutusta. Harhaanjohtaminen hinnalla suhteessa tuotteen todelliseen laatuun voi vahingoittaa tuotteen brändiä ja tulevaisuuden tuottoja (Monroe 2003). Toisin kuin Monroe (2003), Kardes et al. (2004) toteavat, että ihmiset saattavat nojata hintaan laadukkuutta mitattaessa, vaikka myös muita informatiivisempia tietoja olisi saatavilla. Monroe (2003) myös muistuttaa, että markkinoilla, joilla asiakas on tottunut siihen, että hinta kuvaa laatua, voi matala hinnoittelu johtaa pienempään kysyntään sillä asiakkaat pitävät halvempaa tuotetta huonompilaatuisena.

2.3.2. Laadun vaikutus hintaan

Toinen laadun ja hinnan yhteys on sillä, että laatu antaa yritykselle suuremman liikkumavaran. Se tekee yrityksestä hinnanantajan ja antaa yritykselle mahdollisuuden poiketa markkinahinnasta (Dury 2008, 247–248, Anttila & Fogelholm 1999, 19). Näin ollen yritys voi hinnoitella tuotteensa hintalattian ja -katon välissä välittämättä niin paljon muiden yritysten tuotteiden hinnoista.

Hinnanasetannassa ei ole aina kyse maksimaalisen voiton tavoittelusta vaan yrityksen tavoitteena voi olla vaikka markkinaosuuden kasvattaminen tai kilpailuun vastaaminen (Laitinen 2007, 135–136, Kotler & Armstrong 2010, 323). Myös Juran (1998) kuten Dury (2008) ja Anttila ja Fogelholm (1999,19) toteaa, että laadukkaat tuotteet avaavat suuremmat mahdollisuudet yritykselle. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan laadukkaasta tuotteesta enemmän, sillä he kokevat tuotteen arvon olevan suurempi. Näin ollen laadukkaalle tuotteelle voidaan valita joko korkea tai matala hinta riippuen yrityksen tavoitteista (taulukko 3). Korkea hinta nostaa katetuottoja, kun taas matalampi hinta markkinaosuutta. Lopullinen päätös hinnasta tulee tehdä yrityksen strategian perusteella, johon perehdymme seuraavassa luvussa.

Taulukko 3: Laadun vaikutus yrityksen tuloihin Juran (1998)

Asiakkaan näkökulmasta tuote on:	Tulot toimittajalle ovat:
Sopimaton käyttöön	Tuloja ei ole tai välitön vaara
Käyttöön sopiva mutta huomattavasti kehnompina kuin kilpailevat tuotteet	Pienet markkinaosuuden pienenemisen takia tai yrityksen tulee alentaa hintoja
Käyttöön sopiva ja kilpailukykyinen	Markkinahinta
Huomattavasti parempi kuin kilpailevat tuotteet	Suuret premium-hinnan takia tai suurempi markkinaosuus

2.3.3. Laadun ja hinnoittelun vaikutus strategiaan

Laatu on yksi yrityksen tärkeimmistä positioinnin välineistä. Koska laatu vaikuttaa suoraan tuotteen toimintaan, se vaikuttaa myös suoraan tuotteen arvoon ja

asiakastyytyväisyyteen. Vain harvat yritykset tarjoavat parasta laatua, jota on mahdollista tehdä, sillä vain harvat asiakkaat haluavat tai pystyvät maksamaan siitä. Yrityksen tuleekin löytää laatuaste, joka sopii yrityksen kohderyhmälle. (Kotler & Armstrong 2010)

Laadullisessa erilaistamisessa on kyse yrityksen strategiasta. Hinnoittelupäätökset tapahtuvat yrityksen positioinnin mukaisesti. Kotler ja Armstrong (2010, 323, 238–239) painottavat yrityksen strategian tärkeyttä hinnoittelupäätöksissä. He ovat esitelleet positiointikartan, joka esitetään kuvassa 1. Yritys voi valita vihreällä merkityistä alueista itsellensä parhaiten sopivan. Hyöty kuviossa merkitsee tuotteen ominaisuuksia ja kestävyyttä eli laatua. Mitä korkeampi laatu on, sitä enemmän mahdollisuuksia yrityksen hinnoittelulle on, lähtien hyvin matalasta, juuri ja juuri kustannukset kattavasta, -hinnoittelusta aina premium-hintoihin asti. Kun asiakas tuntee tuotteen laadun pätee, että mitä matalampi tuotteen hinta on sitä suurempi on kysyntä.

Kuva 1: Positiointikartta Kotler & Armstrong (2010, 239)

		Hinta		
		Kalliimpi	Sama	Halvempi
Hyöty	Enemmän	Enemmän vähemmällä	Enemmän samalla	Enemmän vähemmällä
	Sama			Sama vähemmällä
	Vähemmän			Vähemmän paljon vähemmällä

Loppujen lopuksi yrityksen hinnoittelupäätöksen takana on siis yrityksen strategia. Kaksi yleisimmin esitettyä strategiaa ovat tuotteiden erilaistamis- ja kustannusjohtajuus strategiat. Seuraavaksi luon katsauksen näihin.

1) Tuotteiden erilaistamis (skimming/product differentiation) -strategia

Korkeilla hinnoilla yritys tähtää pikemminkin korkeisiin myyntimarginaaleihin kuin myyntivolyymiin. Laatu antaa oikeutuksen lisähintaan. (Kotler & Armstrong 2010) Korkeat hinnat sopivat varsinkin aloille, jossa tuotteen kiinteät kustannukset ovat pienet (Nagle & Hogan 2006, 131). Näin ollen pienikin nosto myyntihinnassa nostaa voittoa paljon.

2) Kustannusjohtajuus (penetration pricing) -strategia

Matalilla hinnoilla yritetään saada mahdollisimman suuri myyntivolyymi. Asiakkaita houkutellaan hinnan laskemisella tuotteen arvoa alemmaksi. (Nagle & Hogan 2006, 131) Strategia on hyvä markkinoilla, jossa asiakkaat vastaavat alennettuihin hintoihin ja kilpailijat eivät pysty aloittamaan hintasotaa (Nagle & Hogan 2006, 131). Strategia on toimiva, jos tuotanto- ja jakelukustannukset laskevat myynnin kasvaessa (Kotler & Armstrong 2010, 337). Näin ollen mitä suurempi osuus kustannuksista on kiinteitä kustannuksia sitä paremmin strategia toimii alalla.

Kustannusjohtajuus on hyvä strategia, mikäli uusi yritys astuu markkinoille. Jos asiakkaat ymmärtävät tuotteen laadun nopeasti, he markkinoivat tuotetta muille asiakkaille. Näin tuote saa nopeasti laajan markkinaosuuden ja sen laatu tunnetaan.

2.4. TEORIAVIITEKEHYS

Tässä alaluvussa tulen esittelemään luomani teoriaviitekehysten siitä kuinka tuotteiden laadun tulisi vaikuttaa niiden hintaan. Aikaisempaa laadun ja hinnoittelun yhdistävää tutkimusta ei ole paljoakaan, vaikkakin molemmat yksittäin

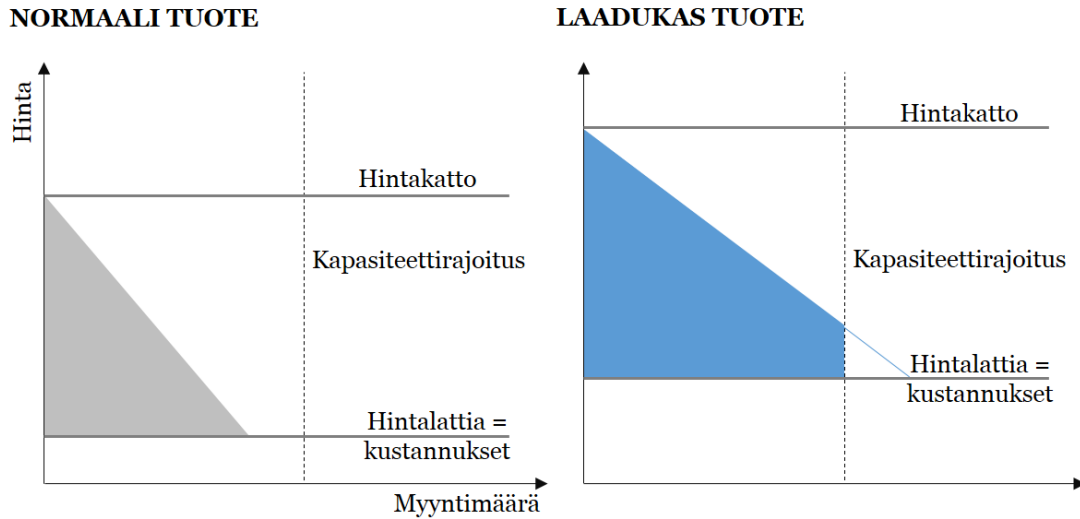
ovatkin tutkittuja aiheita. Koska Crosby (1986) on väittänyt, että laatu on ilmaista, ei aikaisemmassa kirjallisuudessa ole löydettävissä teoriaa, jossa olisi otettu laadun kustannukset mukaan. Näin ollen luon tutkielmalleni oman viitekehyksen, jonka pohjalta tutkin kohdeyrityksiäni.

Vaikka Crosby (1986) väittää, että laatu on ilmaista, olen tutkielmassani esitetyn kirjallisuuden pohjalta sitä mieltä, että kun tarkastelemme laatua asiakasnäkökulmasta, on laadukkaammilla tuotteilla usein suuremmat kustannukset. Laatu-kustannuksiin tulee tällöin laskea mm. laadukkaammat materiaalit, ammattitaitoisempien työntekijöiden korkeammat palkat sekä laadukkuuden myötä korkeahintaisemmat alihankkijat. Kuitenkin olen Crosby'n kanssa samaa mieltä siitä, että yritys ei voi lisätä virhekustannuksia tuotteidensa hintaan.

Koska kustannukset muodostavat yritykselle hintalattian, tulee yrityksen laskea minimihinta, millä tuotetta on järkevää tehdä (Monroe 2003, 11–12). Ohjaustoiminnan (ennaltaehkäisevä sekä tarkastustoiminta) kustannukset tulee mielestäni laskea hintalattiaan mukaan. Näin ollen voimme mielestäni todeta, että laadukkaamman tuotteen hintalattia on korkeammalla kuin heikompileatuksen. Tämä on esitetty kuvassa 2, jossa sinisen eli laadukkaamman tuotteen hintalattia on korkeammalla kuin normaalin tuotteen.

Kuten jo aikaisemmin on todettu, laatu ei tuo mukanaan vain kustannuksia. Tehokkailla markkinoilla laadukkaammalla tuotteella on suurempi kysyntä, mikäli tuotteiden hinta on sama (Tellis et al. 2009). Asiakas on valmis maksamaan tuotteesta premium-hinnan, joten tuotteen hintakatto on myös korkeammalla. Jos yrityksellä on kapasiteettirajoituksia, ei se voi laskea hintaa yhtä alas kuin heikompileatuksia tuotteita tekevä yritys. Kuvassa 2 tämä näkyy laadukkaamman tuotteen korkeammalla olevasta hintakatosta.

Kuva 2: Teoriaviitekehys: Laatu nostaa hintoja



Kuvasta voimme nähdä, että laadukkaita tuotteita valmistava yritys voi valita joko suuremman kysynnän tai korkeamman hinnan kuin normaalilaatuista tuotetta valmistava yritys. Tämä päätös yrityksen tulee tehdä strategiansa pohjalta.

Kuten kuvasta 2 näkyy, mikäli yrityksellä on kapasiteettirajoitteita, kannattaa sen valita korkeampi hinta kokonaistuloksen maksimoimiseksi. Tätä strategiaa kutsutaan tuotteiden erilaistamisstrategiaksi (skimming). Myös yritysten, joiden kiinteät kustannukset ovat pienet, kannattaa noudattaa kyseistä strategiaa. Mikäli taas yritys pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan tai sen kiinteät kustannukset ovat suuret eikä sillä ole kapasiteettirajoitteita, kannattaa yrityksen hinnoitella lähemmäksi hintalattiaansa. Kuitenkaan yritys ei voi laskea hintojaan yhtä alas kuin normaalilaatuisia tuotteita tekevä yritys, sillä laadukustannukset nostavat kokonaiskustannuksia ja näin ollen tuote jäisi tappiolliseksi.

3. MIKROYRITYKSET

Tilastokeskus määrittelee mikroyrityksen yritykseksi, joka työllistää vähemmän kuin 10 työntekijää. Lisäksi sen vuosittainen liikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma myös enintään 2 miljoonaa euroa. Yrityksen tulee olla myös riippumaton eli sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista yli 25 prosenttia ei ole sellaisen yrityksen tai yritysten omistuksessa, joihin ei voi soveltaa PK- tai pienen yrityksen määritelmää.

Pieni yritys Tilastokeskuksen mukaan taas on yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää. Lisäksi sen vuosiliikevaihto ja taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Pienen yrityksen pitää myös täyttää riippumattomuus, joka kuvattiin mikroyrityksen kohdalla.

Tässä luvussa tulen keskittymään mikroyritysten tärkeyteen Suomessa sekä niiden erityispiirteisiin. Aloitan luvun käymällä läpi mikroyritystilastoja Suomesta. Tämän jälkeen keskityn näiden yritysten hinnoitteluun ja laatuun. Kuitenkin, koska tutkimuksia mikroyrityksistä ei ole paljoakaan, luku tutkii laatua ja hinnoittelua pienyritysten näkökulmasta. Näin ollen luku ei anna vastausta mikroyritysten ja teorian eroavaisuuksista. Näitä eroavaisuuksia tarkastelen empiriaosuudessa.

3.1. MIKROYRITYSTEN TÄRKEYS SUOMESSA

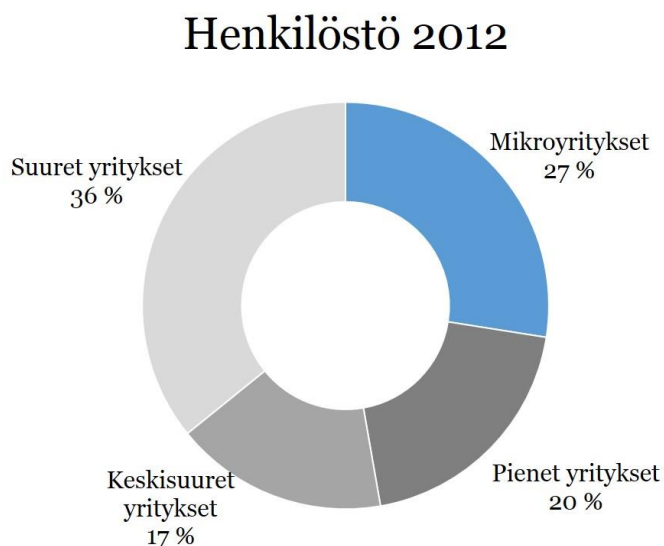
Mikroyritykset ovat tärkeä osa Suomen taloutta. Ensinnäkin niiden työllistävä vaikutus on suuri. Toiseksi ne vaikuttavat talouskasvuun. Suurin osa Suomen yrityksistä on mikroyrityksiä. 93,4 % Suomen yrityksistä työllistää alle 10 henkeä² (Tilastokeskus tilastot). Työ- ja elinkeinoministeriön (2014) mukaan 2000-lu-

² Luvusta emme voi suoraan nähdä tarkkaa mikroyritysten määrää Suomessa, sillä osuudessa on mukana myös yritykset joiden liikevaihto tai taseen loppusumma on yli 2M€ tai jotka eivät ole riippumattomia ja näin ollen mikroyrityksiä. Kuitenkin luvut antavat riittävän tarkan kuvan mikroyritysten asemasta Suomessa.

vulla mikroyritysten määrä on kasvanut. Erityisesti kasvussa ovat olleet alle kahden henkilön yritykset. Olen havainnoillistanut kuviin 3-6 mikroyritysten tärkeyden Suomessa Tilastokeskuksen datan perusteella.

Mikroyritykset ovat tärkeitä työllisyydelle ja sen kasvulle. Vuonna 2012 mikroyritykset työllistivät yli neljänneksen Suomen työntekijöistä. Ainoastaan suuryritykset työllistivät enemmän Suomessa kuin mikroyritykset. Tämä voidaan nähdä kuvassa 3.

Kuva 3: Yritysten henkilöstö Suomessa 2012



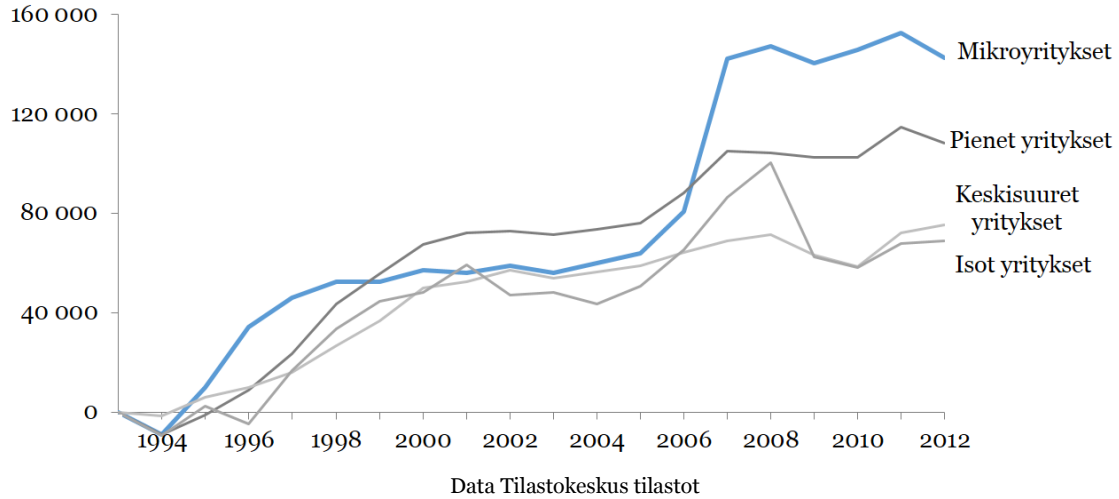
Data Tilastokeskus tilastot

Mikroyritysten tärkeys työllistäjänä on kasvanut viime vuosien aikana. 2000 luvulla henkilöstömäärän kasvu on ollut nopeinta mikroyrityksissä, kun taas suuryritysten vaikutus työllistäjänä on laskenut. Henkilöstömäärän kumulatiiviset muutokset vuodesta 1993 olen kerännyt kuvaan 4.

Voimme siis nähdä, että mikroyritykset ovat tärkeässä osassa Suomen työllistymistä työllistäen neljäsosan suomalaisista. Niiden tärkeys työllistäjänä on viimeisten vuosien aikana kasvanut, joten voi olla, että luku tulee olemaan tulevaisuudessa vielä suurempi. Lisäksi näyttää siltä, että mikroyritykset ovat erityisen tärkeässä osassa huonomman taloustilanteen aikaan, jolloin suurempien yritysten työllistävä vaikutus laskee enemmän.

Kuva 4: Henkilöstömäärän kehitys Suomessa vuosina 1993–2012

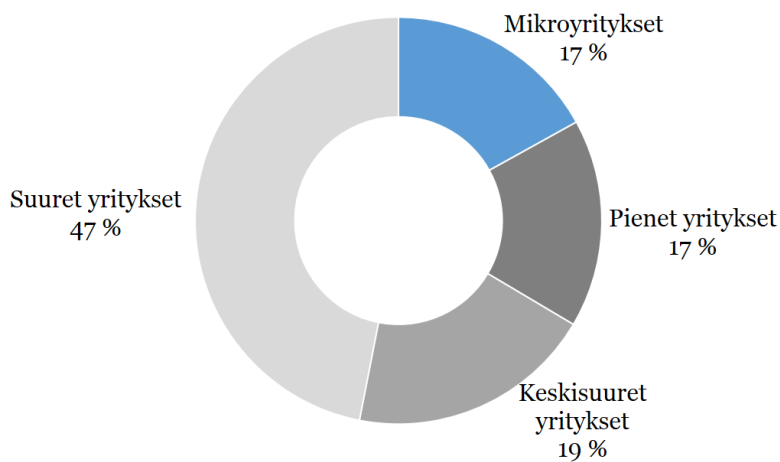
Työntekijämäärän kumulatiiviset muutokset 1993 - 2012



Työllistämisen lisäksi mikroyritykset tuovat veroja Suomeen. Emme voi täysin liikevaihdon perusteella arvioida yritysten tulosta. Kuitenkin näyttää siltä, että mikroyritysten vaikutus liikevoitosta muodostuvaan verokertymään ei ole yhtä suuri kuin niiden työllistävä vaikutus. Mikroyritysten liikevaihto on 17 % koko Suomen yritysten liikevaihdosta. Tämän voi nähdä kuvassa 5.

Kuva 5: Yritysten liikevaihto Suomessa 2012

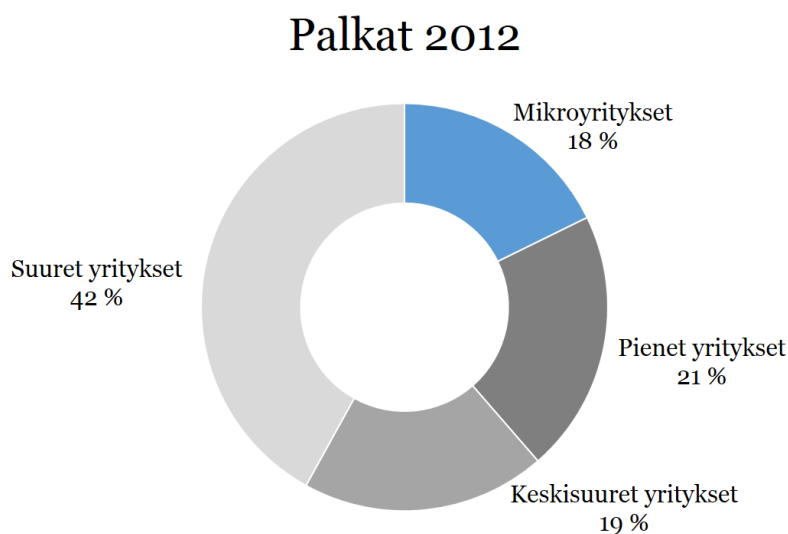
Liikevaihto 2012



Data Tilastokeskus tilastot

Myöskään mikroyritysten palkat eivät suhteellisesti nouse yhtä korkealle kuin mikroyritysten työllistävä vaikutus Suomessa. Näin ollen mikroyritysten palkan-
saajien verovaikutus Suomessa ei ole yhtä iso kuin mikroyritysten työllistävä vai-
kut. Mikroyritysten palkat ovat samaa tasoa prosentuaalisesti Suomen pal-
koista kuin mikroyritysten liikevaihtokin on. Tämän voi nähdä kuvasta 6.

Kuva 6: Yritysten palkat Suomessa 2012



Data Tilastokeskus tilastot

Vaikka liikevaihto ja palkat eivät nouse yhtä suuriksi kuin työllistävä vaikutus, on niillä silti suuri merkitys Suomen kansantaloudelle. Voimmekin todeta, että mikro-yritykset ovat tärkeä osa Suomen talouskasvua ja työllisyyttä. On siis tärkeää, että mikro-yritykset pärjäävät parhaalla mahdollisella tavalla. Pärjätäkseen parhaalla mahdollisella tavalla myös hinnoittelun tulee olla kunnossa. Tutustumme-
kin mikroyritysten laatu- ja hinnoittelupäätöksiin seuraavassa alaluvussa.

3.2. LAATU JA HINNOITTELU PIENYRITYKSISSÄ

Mikroyritysten laadusta ja hinnoittelusta ei ole tehty juurikaan tutkimuksia (pl. Greenbank 1999) Näin ollen luku pohjautuu pienyrityskirjallisuuteen. Mikro- ja pienyritykset eivät toimi välttämättä samalla tavoin, joten emme voi päätellä

mikroyritysten toimintaa pienyrityskirjallisuuden pohjalta. Kuitenkin pienyritysten koon perusteella voimme päätellä niiden toiminnan luonteen olevan lähempänä mikro- kuin suuria yrityksiä.

Johdon laskentatoimen ilmiöiden toiminnasta pienyrityksissäkin on tehty hyvin vähän tutkimusta (Hopper 1999). Pienyritysten hinnoittelusta on tehty suhteellisen paljon tutkimuksia (Dunn et al. 2011, Greenbank 1999, Curran et al. 1997, Cunningham & Hornby 1993, Neilimo 1985). Kuitenkin tutkimusten otosmäärät ovat olleet hyvin pieniä (pl. Dunn et al. 2011)³. Tutkimukset eivät ole myöskään päätyneet samoihin tuloksiin. Lisäksi ne alkavat olla jo hyvin vanhoja. Pienyritysten laadusta taas löytyy oman havainnointini mukaan hyvin vähän tutkimuksia. Seuraavaksi yritän koota olemassa olevan pienyritysten toimintaa koskevan kirjallisuuden, sillä pienyritysten toiminta eroaa huomattavasti teoriaviitekehuksesta, jonka pohja on suurien yritysten toiminnassa.

Suurin eroavaisuus pienyritysten hinnoittelussa suhteessa teoriaviitekehukseen on se, että pienyritykset alihinnoittelevat usein tuotteitaan (O’Berry 2007, 71). Hinnoittelupäätökset tehdään korkealla tasolla – yleensä toimitusjohtaja tai omistaja hinnoittelee tuotteet (Laitinen 2007, 221, Greenbank 1999). Greenbankin (1999) mukaan pienyritykset hinnoittelevat yleensä kustannusperusteisella hinnoittelulla, vaikkakin myös kilpailuperusteinen hinnoittelu on käytössä. Samaa tulokseen pääsi Dunn et al. tutkimuksessaan vuonna 2011. Vuonna 1985 Neilimo (Anttila & Fogelholm 1999) päätyi eri tuloksiin kuin Greenbank. Neilimon tutkimuksen mukaan pienyritykset perustavat usein hintansa markkinahintoihin. Suomessa hintoihin näyttäisi siis vaikuttavan eniten kilpailevan tuotteen markkinahinta. Toisaalta taas Cunningham ja Hornby (1993) kirjoittavat, ettei kilpailulle anneta suurta painoarvoa vaan pienyritykset halusivat mieluummin

³

Neilimo (1985): 5 yritystä, Suomi (Anttila & Fogelholm 1999)
Cunningham ja Hornby (1993) 12 yritystä, Britannia
Curran, Kitching ja Lightfoot (1997) 20 yritystä
Greenbank (1999) 55 yritystä, mikroyritykset
Dunn, Kogut & Short (2011) 100 vastaajaa USA

Aikaisempien tutkimusten yrityskoot vaihtelevat paljon. Osassa tutkimuksissa on tutkittu pieniä ja keskisuuria yrityksiä, kun taas toisissa vain pienyrityksiä. Yrityskokojen vaihtelu on ongelmallista. Kuitenkin pienyrityksistä tehtyä tutkimusta on hyvin vähän, joten olen ottanut tarkasteluun mukaan myös tutkimukset, jossa on tutkittu hieman suurempia yrityksiä.

löytää oman niche-markkinansa ja saada vapauden päättää omasta hinnoittelustaan. Laadullinen erilaistaminen oikeuttaaakin korkeammat hinnat.

Cunningham ja Hornby (1993) pitävätkin erilaistamista tärkeänä, jotta pienyritys pääsee pois hinnanottajan asemasta. Heidän mukaansa pienyritykset saavuttivat kilpailuedun ymmärtämällä asiakkaitaan ja heidän tarpeitaan. Hinnoittelu ei ole jäsentynyttä mutta joustavaa ja tehokasta sekä kysynnälle annetaan suuri painoarvo. Kuitenkin asia, joka on huolestuttava pienyritysten toiminnassa, on se, että pienyritysten kustannuslaskennassa on usein heikkouksia (Greenbank 1999, Laitinen 2007, 221). Mikäli pienyritykset käyttävät kustannusperusteista hinnoittelua, kuten Greenbank (1999) on havainnoinut, saattaa hinnoittelu sisältää pahojakin virheitä.

Pienyrityksillä näyttäisi olevan kirjallisuuden perusteella muutamia muista yrityksistä poikkeavia toimintatapoja ja erityspiirteitä. Näihin tutustumme seuraavissa kappaleissa. Olen lajitellut pienyritystutkimusten saamia tuloksia neljän eri luokan alle. Tekemäni luokittelu helpottaa pienyritysten toiminnan eroavaisuuksien havainnollistamista. Ensinnäkin pienyritykset panostavat asiakastyytyvyyteen ja pyrkivät toiminnallaan reiluuteen jopa taloudellisten tulosten varjolla (Danes et al. 2008). Toiseksi pienyrityksillä on käytössään usein paljon rajalliset resurssit kuin suuremmilla yrityksillä (Danes et al. 2008, Tervonen 2001, Ahire & Golhar 1996). Lisäksi pienyritykset pyrkivät muita johtajia enemmän liiketoiminnan pitkäaikaismenestykseen sekä varmistamaan oman kontrollinsa jatkumisen yrityksessä. Viimeiseksi pienyritykset ovat usein hyvinkin joustavia toiminnassaan. Kuitenkin Ghobadian ja Gallear (1996) toteavat, että johtajan persoonallisuus voi dominoida voimakkaasti yrityskulttuuria. Näin ollen pienyritysten toiminnassa voi olla suuriakin eroja.

3.2.1. Asiakastyytyväisyys ja reiluus

Monien pienyritysten ensisijainen tavoite on asiakastyytyväisyys (Danes et al. 2008). Tähän kuuluvat laadukkaat tuotteet sekä asiakkaalle sopiva hinnoittelu. Laatuun keskitytään usein jopa enemmän kuin taloudellisiin tuloksiin (Danes et

al. 2008). Asiakastyytyväisyyden korostamisen takana saattaa olla se, että yrityksen johtaja tuntee asiakkaansa henkilökohtaisesti (Evans & Lindsay 2011, Ahire & Golhar 1996). Ghobadian ja Gallear (1996) toteavat, että pienyritysten ylin johto voi olla hyvinkin sitoutunut laadun kehittämiseen, joka on ratkaiseva tekijä laatujohtamisessa. Myös työntekijät ovat paremmin sitoutuneita laadun kehittämiseen, sillä hekin tuntevat asiakkaat. Kuratkon et al. (2001) tutkimuksen mukaan yli 60 prosenttia tutkittavista pienyrityksistä⁴ piti asiakastyytyväisyyttä tärkeimpänä laatumittarina.

Myös hinnoittelussa vaikuttaa asiakastyytyväisyyden korostaminen. Greenbank (1999) toteaa, että pienyrittäjät eivät pyri maksimaaliseen voittoon vaan tyydyttävään tilanteeseen. Heille tärkeämpi asia on se, että asiakas on tyytyväinen saamaansa suoritteeseen. Myös Dunn et al. (2011) tutkimus päättyi samanlaisiin tuloksiin. Pienyritykset eivät pyri maksimoimaan voittoa vaan heille kelpaa tyydyttävä tulos. Mielenkiintoista on, että Danes et al. (2008) tekemän tutkimuksen mukaan pienyritysten, joiden ensisijainen tavoite on asiakastyytyväisyys, liiketoiminnan tulos oli vuodessa keskimäärin 26 % pienempi kuin muiden.

Luukinen (2006) korostaa myös pienyrittäjien pyrkimyksiä reiluuteen taloudellisen tuloksen edellä. Curranin et al. tutkimus (1997) näytti, että pienyrittäjät haluavat hinnan olevan reilu niin asiakkaille kuin työntekijöille. Asiakkaalta ei kehdata veloittaa kustannuksiin verrattuna ylihintaa. Hintoja ei myöskään haluta nostaa, etteivät ne vaikuta kysyntään ja sitä kautta työntekijöiden lomautuksiin (Smolny 2001). Vaikka yrityksen kustannukset nousisivat materiaalien takia, ei hintoja välttämättä nosteta, mikäli hinnannosto koetaan epäreiluksi asiakkaalle. Greenbankin (1999) mukaan pienyrittäjille riittää, kunhan he saavat elämiseen riittävästi tuloja (10–15 £/h). Heille tärkeämpi asia on se, että asiakas on tyytyväinen saamaansa suoritteeseen. Asiakkaan kyvykkyys maksaa pyydetty hinta vaikuttaa hinnoitteluun. Jos yrittäjä tietää asiakkaansa olevan huonossa taloustilanteessa, saattaa hän laskea hintaa sen vuoksi.

⁴ Haastattelututkimus. Tutkimukseen valittiin sattumanvaraisesti 184 pienyritystä Yhdysvaltojen Keskilänneestä.

3.2.2. Hyvin rajalliset resurssit

Pienyrityksillä on käytössään rajallisemmat resurssit kuin suurilla yrityksillä. Pienyritykset eivät pysty usein investoimaan suuria summia liikkeenjohdollisiin menetelmiin (Danes et al. 2008, Tervonen 2001, Ahire & Golhar 1996). Strategisille ratkaisuille kuten hinnoittelupäätöksille ei jää riittävästi aikaa, sillä johtajien aika menee arkipäivän toiminnan suorittamiseen (Evans & Lindsay 2011, Byers & Slack 2001). Usein johtajilla puuttuu myös riittävät liikkeenjohdolliset taidot panna hankkeita toteen (Ahire & Golhar 1996).

Rajalliset resurssit ovat suuri tekijä pienyritysten laadunkehityksen esteenä. Pienyrityksillä ei ole riittävästi pääomaa investoidakseen laatuohjelmiin tai tarvittaviin koulutuksiin. (Evans & Lindsay 2011, Danes et al. 2008, Tervonen 2001, Ahire & Golhar 1996). Näin ollen pienyritykset eivät saa käyttöönsä keinoja, joita suuremmat yritykset voivat soveltaa (Danes et al. 2008, Briscoe et al. 2005, Tervonen 2001, Ahire & Golhar 1996). Conti (Tervonen 2001) näkeekin laadun olevan pienille yrityksille enemmän teknis-metodologinen kysymys, ns. tietotaitokysymys. Rajalliset resurssit vaikuttavat myös hinnoitteluun. Hinnoittelu ei ole yleensä jäsentynyttä ja hinnoittelupäätökset tehdäänkin mututuntumalla. (Cunningham & Hornby 1993) Erityisen huomioitavaa on se, että kustannusperusteista hinnoittelua käytetään, vaikka kustannuslaskennassa on usein suuriakin heikkouksia (Greenbank 1999, Laitinen 2007, 221).

3.2.3. Toiminnan ja kontrollin jatkuvuus

Neljäs erityispiirre on se, että pienyritykset painottavat liiketoiminnan jatkuvuutta hyvin paljon. Asiakastyytyväisyyteen panostetaan, jotta asiakkaat pysyisivät yrityksen asiakkaina. Omistajat näkevät, että hinnan tulee olla sopiva asiakkaan tulevaisuudensuunnitelmiin. (Luukinen 2006, 8)

Voiton maksimoinnin tai markkinaosuuden kasvattamisen sijasta hinnoittelulla pyritään pitkäaikaismenestymiseen. Yksi syy kasvupyrkimysten puuttumiseen on se, että yrittäjät haluavat yleensä pitää kontrollin yrityksessään. Yritystä ei haluta kasvattaa niin, että yrittäjä menettäisi hallinnan toiminnasta. (Byers & Slack

2001) Neilimon vuonna 1985 (Anttila & Fogelholm 1999) suomalaisissa yrityksissä tehty tutkimus oli linjassa muun pienyritystutkimuksen kanssa. Suomalaiset pienyritysten johtajat pitävät hinnoittelua onnistuneena, kun asiakasuskollisuus on hyvä. Anttila ja Fogelholm (1999, 26–30) toteavatkin, että pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat pienyritysten johtajien mielestä merkki onnistuneesta hinnanasetannasta.

3.2.4. Joustavuus

Joustavuus on viimeinen pienyritysten erikoispiirre. Tulokseen ovat päätyneet mm. Cunningham ja Hornby vuonna 1993 tehdyssä tutkimuksessa⁵. Yritykset toimivat lähellä markkinoita, joten asiakkaan toiveet tunnetaan. Pienyritykset huomaavat ja reagoivat nopeasti ympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin. Joustavuus kantautuu osaltaan keskitetystä päätöksenteosta. (Kuratko et al. 2001, Danes et al. 2008, Ahire & Golhar 1996). Myös yrityksen työntekijöille on annettu valta toimia yrityksen puolesta, mikä lisää joustavuutta (Kuratko et al. 2001).

Joustavuus vaikuttaa laatuun. Koska yritykset ovat lähellä markkinoita, laatuvaatimukset ovat hyvin tiedossa (Evans & Lindsay 2011, Ahire & Golhar 1996). Uudet laatuvaatimukset kommunikoidaan nopeasti eteenpäin ja muutokset tuotteissa pystytään tekemään nopeasti. Tämä nostaa myös innovatiivisuutta. (Kuratko et al. 2001, Danes et al. 2008, Ahire & Golhar 1996). Myös pienyritysten hinnoittelu on joustavaa (Smolny 2001). Pienyritykset ovat joustavia mukauttamaan hintojaan taloudellisen tilanteen ja asiakasryhmien mukaisesti (Chaston 2010, 163–171). Hinnoittelu tehdään sormituntumalla. Jos hinta vaikuttaa liian korkealta, sitä lasketaan. (Greenbank 1999).

Yhteenvedona voimme todeta, että pienien yritysten laadun kehittämisen esteenä ovat rajalliset resurssit. Kuitenkin pienet yritykset voivat päästä huippulaatuun, sillä tuntiessaan asiakkaat johtaja ja työntekijät ovat motivoituneempia panostamaan laatuun. Rajallisten resurssien takia yrityksen tulisi avautua ja hyödyntää paremmin ulkoiset mahdollisuudet, kuten esim. muiden yritysten kokemukset (Tervonen 2001).

⁵ Tutkimuksessa tutkittiin 12 yritystä

4. TUTKIMUSOTE JA KOHDEYRITYKSET

Tässä luvussa kuvaan tutkimusmenetelmäni ja metodologian. Tämän jälkeen kerron hammasteknisestä alasta ja lopulta kuvaan kohdeyritykseni.

4.1. TUTKIMUSOTE

Tulevissa luvuissa esitän tutkimukseni siitä, kuinka edellä esitetty teoria toteutuu neljän kohdeyrityksen toiminnassa. Tutkielma on siis laskentatoimen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää laskentatoimen luonnetta ja sen roolia organisaatiossa sekä löytää eroavaisuuksia teoriapohjan ja käytännön toteutuksen välillä, mikäli niitä on olemassa. (Humphrey & Scapens 1996, Scapens 1990) Tapaustutkimukset voivat myös havainnollistaa yrityksen strategian ja käytettyjen laskentamenetelmien välistä yhteyttä (Spicer 1992). Tapaustutkimukset pohjautuvat runsaaseen empiiriseen materiaaliin (Vaivio 2007).

Vaikka tapaustutkimuksella ei ole vielä kovin suurta jalansijaa maailmanlaajuisesti johdon laskentatoimessa, on laadullinen tutkimus tärkeää (Lukka 2005). Vaivio (2007) pitää tapaustutkimuksia tärkeinä, sillä ne antavat syvän ja laajan kuvan laskentatoimen ilmiöstä niiden toteutumisaikoina – yrityksissä. Päätöstilanteet eivät useinkaan kulje rationaalisten kaavojen mukaisesti vaan päätöksiin vaikuttavat monet asiat. Vaivio (2008) painottaakin, että tapaustutkimukset avaavat laskentatoimen kuvaa pois oppikirjamaisesta katsannosta. Toiseksi tapaustutkimukset pyrkivät muodostamaan uusia hypoteeseja, joita myöhemmin testataan tilastollisella tutkimuksella (Scapens 1990). Myös tässä tutkielmassa pyritään analysoimaan kolmen mikroyrityksen, Kruunun, Implantin ja Laminaatin, toimintaa ja vertaamaan niitä teoriaan. Näin ollen referoin ensin saamani aineiston seuraavissa kappaleissa, jonka jälkeen keskusteluluvussa pyrin löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia yritysten toiminnan ja kirjallisuuden välillä. Pyrin lisäksi vertaamaan kohdeyritysten toimintaa keskenään sekä löytämään syitä eroille kohdeyritysten toiminnan ja teorian välillä. Erojen havainnoinnin helpottamiseksi vertaan mikroyritysten toimintaa keskisuuri yritys Proteesin toimintaan.

Laadullinen tutkimus voidaan jakaa eri luokkiin. Lukka (2005) kritisoi, että Scapesin (1990) laadullisen tutkimuksen jaottelusta puuttuu tärkeitä luokkia. Kuitenkin se on käytetyin ja viitatuin laskentatoimen tapaustutkimusten jakotapa (Lukka 2005). Näin ollen käytän tutkielmassani Scapesin luokittelua. Tutkielmani voi luokitella Scapesin (1990) mukaan niin kuvailevaksi (descriptive) kuin selittäväksi (explanatory) tutkimukseksi. Kuvaileva tapaustutkimus pyrkii kuvaamaan yrityksessä käytettyjä laskentatoimen menetelmiä, kun taas selittävä tapaustutkimus pyrkii löytämään syitä näiden menetelmien käytölle ja selittämään syitä käytön takana. Seuraavissa kappaleissa tulenkin kertomaan yritysten hinnoittelumenetelmistä sekä strategisista päätöksistä. Yritän löytää syitä, miksi yrittäjät hinnoittelevat kuvaamalla tavalla ja mitkä ajatusmallit ovat heidän toimintansa takana.

Jotta sain lisättyä tutkimuksen luotettavuutta, hankin aineiston erilaisilla keräystavoilla. Empiirinen tutkimus toteutettiin neljällä eri tutkimusmetodilla. Nämä olivat: haastattelut, kyselytutkimus asiakkaille, yritysten kirjallinen materiaali sekä yritysten toiminnan havainnointi. Näin saavutettiin tapaustutkimukselle tärkeä triangulaatio eri empiiristen aineistojen osalta (Vaivio 2008, Modell 2005).

Laadullisen tutkimuksen validiteetin parantamiseksi (Vaivio 2008) ja objektiivisuuden lisäämiseksi pyrin haastatteluissa seuraaviin asioihin. Ensinnäkin haastattelin useampaa toimijaa jokaisesta yrityksestä. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan eri asteilta, jotta saatiin yrittäjien lisäksi työntekijöiden mielikuvat mukaan. Näin ollen haastattelin sekä yrittäjiä, että työntekijöitä. Haastattelut toteutin puolistrukturoituina temahaastatteluna yritysten toimitiloissa. Kolme haastattelua toteutin puhelinhaastatteluna haastateltavan kaukaisen sijainnin vuoksi.

Haastatteluissa pyrin olemaan johdattelematta haastateltavaa kysymyksilläni. Lisäksi pyrin saapumaan haastatteluihin aina ilman ennako-oletuksia, jotta pääsin parhaalla mahdollisella tavalla sisälle haastateltavan ajatusmaailmaan. Lupasin myös haastattelemilleni yrityksille anonymiteetin, jotta he pääsivät vastaamaan kysymyksiin vapaammalla mielellä. Lista haastatteluista on esitetty liit-

teessä 1. Haastattelujen teemarunko on nähtävissä liitteessä 2 ja 3. Jotta haastatteluista saatiin paras mahdollinen hyöty irti, haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin avoimeksi heti haastattelun jälkeen. Lisäksi otin haastatteluissa muistiinpanoja havainnoistani mitä tein haastattelun edetessä.

Mikroyrityksiltä haastattelin kaikkia kokoaikaisia työntekijöitä sekä yrittäjiä. Keskisuurelta yritykseltä taas haastattelin ensin yrittäjää ja tämän jälkeen hän antoi minulle kolme työntekijää, joista haastattelin kahta. Enempää ei tarvittu, sillä saturaatiopiste täyttyi jo kahden työntekijän kohdalla. Heidän vastauksensa olivat samoja. Kuitenkin olen pohtinut, valitsiko yrittäjä minulle vain tietyn tyyppisiä työntekijöitä vastaamaan. Molemmat olivat olleet pitkään talossa ja he johdivat laboratorioitaan. Olisivatko vastaukset olleet erilaisia uuden työntekijän kohdalla? Lisäksi olen paljon pohtinut yritysten kohdalla, ovatko kaikki saamani haastattelut todenperäisiä vai voiko kyseessä olla maineenpuhdistusta. Lisäksi työntekijät ovat saattaneet pelätä pomon ajatuksia heidän vastaustensa johdosta, jolloin he eivät ole uskaltaneet vastata haluamallaan tavalla.

Haastattelujen lisäksi toteutin mikroyritysten hammaslääkäriasiakkaille Internet-pohjaisen Webropol kyselytutkimuksen. Jotta sain valittua kyselytutkimusjoukolle sopivat ja syvemmät tutkimuskysymykset ja hintakäsityksiä pystyttiin vertaamaan, valittiin vain implantti, kruunu, proteesi ja purentakiskotöitä tekevät hammaslääkärit mukaan tutkimukseen. Muut hammaslääkärit rajattiin pois kyselystä. Kyselytutkimukseen kontaktoitaviksi hammaslääkäreiksi valittiin yrittäjien kanssa yritysten suurimmat asiakkaat. Mikroyritys Laminaatti valitsi taas minulle tuntemattomista syistä neljä hammaslääkäriä. Pohtia voi, ovatko hammaslääkärit valittu tiettyjen syiden perusteella, sillä valintatapa ei ole mahdollisesti ollut objektiivinen. Toisaalta yrittäjä oli itsekin kiinnostunut hintatutkimuksen tuloksista, joten olettaa saattaa, että tällöin hän valitsisi erilaisen ajattelutavan omaavia hammaslääkäreitä. Kontaktoin hammaslääkärit ensiksi puhelimitse. Tämän jälkeen lähetin perään sähköpostilla linkin kyselytutkimukseen. Hammaslääkärit vastasivat kysymyksiin anonyymeina. Kyselyn runko on nähtävissä liitteessä 4.

Harmikseni sain hyvin erilaisia määriä vastauksia kyselyyni. Yhden mikroyrityksen hammaslääkäreistä seitsemän yhdeksästä hammaslääkäristä vastasi kyselyyni. Kahden muun mikroyrityksen kohdalla taas en saanut vastauksia yhtä hyvin. Toisen yrityksen neljästä kontaktoimastani hammaslääkäristä vain yksi vastasi. Kolmannen kohdalla taas vastaajia oli kaksi yhdestätoista. Kuitenkin koen hyödylliseksi analysoida ensimmäisen yrityksen toimintaa asiakkaiden antamien vastausten perusteella. Kun vastausprosentti tämän yhden yrityksen kohdalla nousee lähelle 80 prosenttia (7 vastaajaa, 9 hammaslääkäreitä), pidän kyselyn antamia vastauksia luotettavina. Muiden yritysten kohdalla en ole lähtenyt sen tarkemmin analysoimaan näitä harvoja vastauksia. Vastauksien kerääminen yhteen ei ole mielekästä, sillä jokaisella yrityksellä on eri tuotteet ja tuotteet sisältävät eri osia. Näin ollen emme voi yleistää yhden yrityksen hammaslääkäreiden hintakäsitteitä vastaamaan muiden yritysten hintoja.

Yritysten kirjallisena materiaalina on käytetty tilinpäätöksiä sekä internetsivujen sisältöä. Olen laskenut tilinpäätösten pohjalta yritysten tunnuslukuja sekä toiminnan kannattavuutta paremman ymmärryksen saamiseksi. Lisäksi sain ilokseni yrityksiltä heidän tuotteidensa hinnat, vaikka niitä pidetään alalla salaisuutena eikä niitä anneta kenellekään. Näin ollen työni sisältää materiaalia, jota on harvoin saatavilla hammasteknisellä alalla. Otin myös kaiken mahdollisen tiedon yritysten internetsivustoista mikäli sellaisia oli saatavilla.

Viimeiseksi havainnoin mikroyritysten toimintaa. Ennen haastattelujen alkamista seurasin yritysten ilmapiiriä. Yrittäjät myös kierrättivät minua tiloissaan ja sain havainnoida investointien ja konekannan laajuutta ja uutuutta. Yrittäjät esittelivät minulle töitään ja käyttämiään tekniikoitaan. Tämä ja salaisten hintatietojen tiedon saaminen lisää mielestäni tutkimuksen arvoa, sillä kyseiset asiat eivät ole yleensä julkisesti saatavilla

4.2. TOIMIALA

Kohdeyritykseni toimivat hammasteknisellä alalla. Hammasteknikot tekevät suun ulkopuoliset hammastyöt, kuten hammasproteesit (tekohampaat) sekä oikomishoitoon ja purentaelinten kuntouttamiseen tarvittavat kojeet (Kruunun

yrittäjä, Leinonen et al. 2010). Työ on siirtymässä yhä enemmän hammasproteeseista esteettiseen hammashoittoon (Holmberg et al. 2010). Jokainen työ tehdään tilaustyönä. Näin ollen tuotteita ei voida tehdä varastoon. Kysyntävaihteluita kausittain on jonkin verran. (Kruunun yrittäjä)

Hammasteknikoiden asiakkaina ovat hammaslääkärit, jotka tilaavat tarvittavat tuotteet potilaalleen. Hammasteknikoiden tuotteiden loppukäyttäjää siis ovat hammaslääkäreiden potilaat. (Kruunun yrittäjä, Leinonen et al. 2010) Hammaslaboratoriot valmistavat tuotteet lääkärin tilauksen mukaisesti. Hammaslääkärin ja hammasteknikon välille muodostuu usein kiinteä side ja usein hammaslääkärit löytäessään hyvän hammasteknikon pysyvät tämän asiakkaana kymmenien vuosien ajan. (Lammi 2012, Kruunun yrittäjä) Hammaslääkärit valitsevat usein hammaslaboratorion suositusten, yksilöllisen palvelun, ongelmatilanteiden avunannon ja työn laadun perusteella (Lammi 2012).

Hammasteknisellä alalla on ollut jo pitkään puhetta hinnoittelusta. Hammasteknikoliitto julkaisi ennen hinnaston, jonka perusteella hammasteknikot hinnoittelivat tuotteensa. Kuitenkin tämä ohjehinnasto kiellettiin kilpailunlainsäädännön takia. Tästä seurauksena joidenkin yritysten hinnat ovat jumittuneet 90-luvun hintoihin. (Kruunun yrittäjä, Laminaatin yrittäjä) Alalla onkin ollut huolena alan hintakehitys. Alan hinnat ovat pysyneet matalina samoin kuin palkat. Viimeisimpänä Hammasteknikkolehden päätoimittaja (Wollstén 2014) ilmaisi huolensa. Hänen mukaansa alalla on paljon yrityksiä, joiden tuotteiden hinnat ovat alle niiden kustannusten. Hän pitää tällaisia yrityksiä haitallisina koko alalle ja sen kehitykselle. Näin ollen tutkimus on tärkeä vastaus alan ongelmiin ja kysymyksiin. Voimmekin nähdä, että alalla on suuri kysyntä ja kiinnostus tutkielmaani kohtaan. Tästä hyvä esimerkki on, että kaikki pyytämäni yritykset suostuivat haastatteluun. Lisäksi minulta on tultu kyselemään työni tuloksia. Myös alan julkaisu Hammasteknikkolehti on kiinnostunut työni lopputuloksista ja työstä tuleekin julkaisu alan lehteen. Voimme siis nähdä, että työlle on suuri kysyntä alalla, jossa hinnat ovat jääneet mataliksi.

Toinen asia mikä tekee alan kiinnostavaksi tutkimuskohteeksi on se, että hammasteknikon työ on tarkkuutta vaativaa käsityötä. Kuitenkin hammasteknisellä

alalla käytetään myös automatisoituja koneita, poiketen muista käsityöaloista (Holmberg et al. 2010). Laatuerojen helpomman hahmottamisen takia valitsin kohdeyritykseni hammastekniseltä alalta. Alalla on suuret laatuvaihtelut, jotka johtuvat käsityön osuudesta lopputuotteen valmistuksessa. ”Tuotteen olemukselle ja ulkoasulle on ratkaisevaa käsityötaito” (Leinonen et al. 2010). Pienentämällä työtunteja heikkenee työn laatu hyvin todennäköisesti. Myös materiaaleista säästetään paremman katteen toivossa.

Lisäksi hammastekninen ala on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä lähes kaikki alan toimijoista ovat mikroyrityksiä. Yrityksissä työskentelee keskimäärin 2-5 työntekijää. ”Suuria” yli 10 hengen yrityksiä on vain muutama. (Leinonen et al. 2010) Vuonna 2002 hammaslaboratorioita oli 245 kappaletta Suomessa ja niissä oli keskimäärin 2,3 työntekijää. Muissa maissa ei ole kuitenkaan näin. Esimerkiksi Ruotsissa yritykset ovat suurempia (Pöyry 2002). Tällöin massatuotannon etuja päästään hyödyntämään paremmin. Osa hammaslääkäreistä tilaa tuotteet halvemmista maista kuten Virosta.

Ennen hammasteknisen alan kulut tulivat suurimmaksi osaksi henkilötyötunneista käsityöosuudesta johtuen. Näin on vielä useissa yrityksissä. Esimerkiksi Mikroyritys Kruunun suurin osa kuluista on muuttuvia kuluja. Muuttuvat kustannukset nettoavat 80 % kaikista kustannuksista, kun kiinteiden kustannusten osuus jää alle 20 prosenttiin. Kiinteät kustannukset muodostuvat pääosin vuokrasta. (Mikroyritys Kruunun tilinpäätökset) Näin ollen monilla hammasteknisen alan yrityksillä henkilöstötyötunnit muodostavat kapasiteettirajoitteen. Esimerkiksi Kruunun yrittäjä saattaa tehdä välillä 16 -tuntista työpäivää kuusi päivää viikossa (Kruunun yrittäjä).

Kuitenkin voimme nähdä hammasteknisillä yrityksillä toisenlaisenkin kulupohjan. 3D tulostimet eli CAD/CAM-jyrsimet ovat muokanneet kulupohjaa reippaasti. CAD/CAM-tekniikan käyttöönotto on ollut koko hammasteknisen alan suurin mullistus (Kinnunen 2012). CAD/CAM tekniikka säästää aikaa, mutta investoinnit laitteistoon ovat mittavat. Laitteiden käyttöikä on vain viitisen vuotta. Alkuinvestointien lisäksi ohjelmistopäivitykset maksavat vuosittain. (Laminaatin yrittäjä) Kunhan töitä on riittävästi, niin kate on parempi uudella tekniikalla kuin

perinteisillä menetelmillä. Säästö voi olla jopa 30 %. (Kinnunen 2012). Kaikkia töitä ei ole vielä mahdollista tehdä uudella tekniikalla ja esteettisimmät tuotteet tehdäänkin vielä perinteisin menetelmin.

4.3. KOHDEYRITYKSET

Kohdeyrityksiksi valitsin kolme mikroyritystä ja yhden keskisuuren yrityksen. Kaksi mikroyritystä, Mikroyritykset Kruunu ja Implantti, valikoituivat laadukkaiden perinteisten hammaslaboratorioiden joukosta. Kuitenkin pyrin löytämään erilaisen ajattelumaailman omaavia yrittäjiä laajemman kuvan saamiseksi. Näin ollen valitsin kolmannen mikroyrityksen Mikroyritys Laminaatin, jonka pärjääminen ja liiketulos alalla ovat yli muiden. Keskisuuria yrityksiä löysin kaksi. Kohdeyritys valikoitui arvonnän perusteella. Kaikki neljä kontaktoimaani yritystä suostui haastatteluihini. Kohdeyritykset ja niiden perustiedot on nähtävissä taulukossa 4.

Taulukko 4: Kohdeyritykset

Nimi (muutettu)	Laatu	Henkilömäärä	Kolmen viimeisen tilikauden ka. tulos (€)
Mikroyritys Kruunu	Premium	1,5	- 5 000
Mikroyritys Laminaatti	Premium	2,5	95 000
Mikroyritys Implantti	Premium	4,5	29 000
Keskisuuri yritys Proteesi	Normaali	yli 60	88 000

Seuraavaksi esittelen kohdeyritykset. Yritysten tuloslaskelmien ja taseiden kolmen vuoden koosteet ovat nähtävissä taulukoissa 5 ja 6. Anonymiteetin säilyttämiseksi kohdeyritysten tilinpäätöstiedot esitetään kolmen vuoden keskiarvotietoina. Taseen eriä on liitetty isommiksi kokonaisuuksiksi anonymiteetin vuoksi. Samoin on tehty tuloslaskelman kanssa. Esimerkiksi palkat ja palkkiot, eläkekulut ja henkilöstön sivukulut on liitetty yhteiseksi riviksi nimeltään Henkilöstökulut.

Mikroyritys Kruunussa työskentelee omistaja-johtajan lisäksi yksi osa-aikainen opiskelija. Yrittäjä on käynyt hammasteknikkokoulutuksen. Liikevaihto on vuosittain noin 150 tuhatta euroa. Yrityksen tulos on vaihdellut vuosittain pienestä voitosta pieneen tappioon. Yritys tekee työnsä perinteisellä menetelmällä. Tämän voi nähdä myös taseesta, jossa koneiden ja laitteiden (aineelliset hyödykkeet) osuus on pieni. Mikroyritys Kruunu valmistaa lähes kaikkia tuotteita. Näin ollen sen ydintuotteisiin kuuluvat kruunut, sillat ja implantit, proteesit, purentakiskot, oikomiskojeet sekä orakojeet. (Kruunun yrittäjä, Kruunun tilinpäätökset).

Mikroyritys Laminaatissa työskentelee omistaja-johtaja sekä yksi työntekijä. Lisäksi Laminaatissa käy työskentelemässä osa-aikainen opiskelija. Laminaatin yrittäjä on käynyt sekä hammasteknisen että kaupallisen koulutuksen. Työntekijä on kouluttautunut hammasteknikoksi. Laminaatin vuosittainen liikevaihto on 700 000 euroa. Yritys tekee hyvin voittoa ja sen vuosittainen keskimääräinen tulos onkin lähelle 100 000 per vuosi. Tämä on erittäin hyvä ja ainutlaatuinen tulos alalla ja voimmekin todeta, että Mikroyritys Laminaatti on yksi parhaiten alalla pärjävistä yrityksistä. Laminaatin ydintuotteisiin kuuluvat kruunut, sillat ja implantit. Mikroyritys Laminaatti käyttää CAD/CAM-tekniikkaa. Se on investoinut laitteisiin. Tämä on nähtävissä taseesta, jossa aineellisten hyödykkeiden osuus on suhteellisen iso kahden henkilön yritykselle. Kuitenkin high-end tuotteet tehdään vielä perinteisellä menetelmällä. (Laminaatin yrittäjä, Laminaatin tilinpäätökset, Laminaatin Web-sivut)

Mikroyritys Implantissa taasen työskentelee 2 yrittäjää, kaksi työntekijää sekä yksi osa-aikainen opiskelija. Kaikki henkilöt ovat opiskelleet tai ovat opiskele-massa hammasteknikoiksi. Implantin vuosittainen liikevaihto on keskimäärin 300 000 euroa ja vuosittainen tulos 30 000 euroa. Yrityksen ydintuotteisiin kuuluvat proteesit, purentakiskot, implantit sekä keraamiset kruunut ja sillat. Työ tehdään perinteisellä menetelmällä ja näin ollen Mikroyritys Kruunun tapaan, Mikroyritys Implantilla on pienet kiinteät kustannukset. (Implantin yrittäjät, Implantin tilinpäätökset)

Keskisuuri yritys Proteesissa työskentelee yli 60 henkilöä. Yrittäjä on valmistunut hammasteknikoksi sekä opiskellut MBA:n. Yrityksen keskimääräinen liikevaihto

on vajaa 3 miljoonaa euroa ja liikevoitto noin 90 000 euroa. Yrityksellä on toimipisteitä ympäri Suomen ja se on ollut osa isompaa konsernia vuodesta 2011 lähtien. Keskisuuri yritys Proteesi valmistaa kaikkia hammasteknisiä tuotteita ja sillä on käytössä CAD/CAM-tekniikka. (Proteesin yrittäjä, Proteesin Web-sivut, Proteesin tilinpäätökset)

Taulukko 5: Kolmen viimeisen tilikauden tuloslaskelman keskiarvot (1 000 €)

	Mikroyritys Kruunu	Mikroyritys Laminaatti	Mikroyritys Implantti	Keskisuuri yritys Proteesi
Liikevaihto ja liiketoiminnan muut tuotot	155	703	318	2 838
Materiaalikustannukset	- 55	- 257	- 38	- 427
Ulkopuoliset palvelut		- 4	- 13	- 51
Henkilöstökulut	- 69	- 152	- 188	- 1 354
Suunnitelman mukaiset poistot	- 4	- 30	- 6	- 154
Liiketoiminnan muut kulut	- 32	- 127	- 35	- 712
LIIKETOIMINNAN TULOS	- 4	133	38	140
Rahoitustuotot ja kulut	0	- 5	1	- 26
TULOS ENNEN VEROJA	- 4	127	39	114
Verot	- 1	- 33	- 10	- 26
TILIKAUSIEN KA. TULOS	- 5	95	29	88

Taulukko 6: Kolmen viimeisen tilikauden taseiden loppusummat (1 000 €)

	Mikroyritys Kruunu	Mikroyritys Laminaatti	Mikroyritys Implantti	Keskisuuri yritys Proteesi
VASTAAVAA				
PYSYVÄT VASTAAVAT				
Aineettomat hyödykkeet		2		401
Aineelliset hyödykkeet	4	91	19	211
Sijoitukset		235		384
VAIHTUVAT VASTAAVAT				
Aineet ja tarvikkeet	13	42	4	164
Muu vaihto-omaisuus		32		104
Pitkäaikaiset saamiset			2	16
Lyhytaikaiset saamiset	19	162	21	276
Rahoitusarvopaperit	4	10	143	182
TASEEN LOPPUSUMMA	40	574	190	1737

	Mikroyritys Kruunu	Mikroyritys Laminaatti	Mikroyritys Implantti	Keskisuuri yritys Proteesi
VASTATTAVAA				
OMA PÄÄOMA				
	21	227	153	154
VIERAS PÄÄOMA				
Pitkäaikainen vieras pääoma		72		726
Lyhytaikainen vieras pääoma	19	275	36	858
TASEEN LOPPUSUMMA	40	574	190	1737

5. EMPIRIA: MIETTEITÄ LAADUKKAIDEN TUOTTEIDEN JA HALPOJEN HINTOJEN TAKANA

Seuraavaksi tarkastelen kohdeyritysten toimintaa laadun ja hinnoittelun saralla. Alla esitetyt kuvaukset pohjautuvat runsaaseen empiiriseen aineistoon. Aloitan luvun kuvaamalla kohdeyritysten suhtautumista laatuun ja sen jälkeen heidän hinnoittelutapojaan. Näin ollen luku vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten mikroyritykset hinnoittelevat tuotteensa hammasteknisellä alalla?

Tämän jälkeen kertaan yrittäjien ajatuksia strategiasta laadukkaiden tuotteiden taustalla. Luvun lopulla perehdyn syihin, miksi mikroyritykset toimivat kuvaamalla tavalla. Pyrin selvittämään, mihin he pyrkivät toiminnallaan ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän ajatuksiinsa. Luvun tarkoitus on esittää ja referoida haastatteluista ja kyselytutkimuksesta saatu data. Seuraava luku pyrkii analysoimaan datan.

5.1. LAATU KOHDEYRITYKSISSÄ

Tässä alaluvussa tarkastelen kohdeyritysten ja heidän asiakkaidensa näkemyksiä laadusta. Aloitan esittämällä kohdeyritysten asiakkaiden ajatuksia yritysten tuotteiden laadusta. Tämän jälkeen kertaan yrittäjien ajatuksia laadusta sekä kuvaan heidän toimintaansa laadukkaiden tuotteiden takana. Tämän jälkeen pureudun yrittäjien tapaan mitata laatua sekä heidän ajatuksiinsa sisäisen ja ulkoisen laadun välillä. Luvun lopussa perehdyn laatukustannuksiin sekä esteisiin kehittää laatua entisestään.

Kaikki kolme valittua mikroyritystä tekevät laadukkaita tuotteita. Kaikkien kolmen yrityksen hammaslääkäriasiakkaat kokevat yritysten tuotteiden laadun olevan hyvä. Mikroyritys Kruunun hammaslääkäriasiakkaat kokevat yrityksen tuotteiden olevan erittäin laadukkaita. Kuusi seitsemästä haastatellusta Mikroyritys Kruunun asiakkaista valitsee hammaslaboratorion ensisijaisesti tuotteiden laadun perusteella. Yhdelle vastaajalle hammaslaboratorion luotettavuus on tärkein valintakriteeri. Myös Mikroyritys Kruunun he ovat valinneet samoilla kriteereillä.

Kun hammaslääkäreiltä kysyttiin, miksi he ovat valinneet Mikroyritys Kruunun, neljä hammaslääkärää kuudesta käytti sanaa "laatu" perustelussaan.

Työ on erittäin laadukasta ja luotettavaa.

Työn erinomainen laatu, ystävällinen palvelu sekä hammaslääkäreitä että potilaita kohtaan...

Ne kaksi jotka eivät suoranaisesti käyttäneet sanaa "laatu" ilmaisivat asian toisella tavoin, esimerkiksi:

Hyvät kokemukset aiemmin tehdyistä töistä. Huolellisuus vähempiarvoisissakin töissä.

Voimme siis nähdä, että Mikroyritys Kruunun tuotteet ovat laadukkaita asiakasnäkökulmasta ja ne täyttävät tämän tutkielman laadun määritelmän.

Samaa voimme sanoa Mikroyritys Laminaatista ja Mikroyritys Implantista. Vastaajat käyttivät ensisijaisena hammaslaboratorion valintakriteerinä tuotteiden laatua. Mikroyritys Implantin hammaslääkäri perustelee Mikroyritys Implantin valintaa seuraavasti:

Hyvä laatu töissä. Aikataulut pitävät hyvin.

Keskisuuri yritys Proteesin laatu taas koetaan normaaliksi.

Sanotaan, että yleisellä tasolla me sijoitutaan siinä, sanotaan jos 100 on huiput ja 0 on heikot, niin me sijoitutaan siihen 65. Mutta meillä on ryhmän sisällä huiput ja heikot. Osa menee sinne 95een ja osa jää kolmeenkymppiin.

Keskisuuri yritys Proteesi yrittäjä

No sanotaan hyvän ja keskinkertaisen välillä.

Keskisuuri yritys Proteesi työntekijä I

Kaikki kolme mikroyritystä panostavat toiminnallaan laatuun. Yritykset käyttävät parhaita materiaaleja, joita markkinoilta löytyy.

Me pyritään ainakin parhaamme tekemään laadukasta. Tehdään laadukkaista materiaaleista. Ei lähdetä niillä pelleilemään. Tehdään parasta mitä pystyy tarjoamaan.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Ensiksi me käytetään semmoisia materiaaleja jota on tarpeen – laadukkaita materiaaleja. Me ei valita materiaaleja minkään hinnan perusteella.

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä

Mikroyritys Kruunun yrittäjä panostaa laatuun myös käyttämällä tuotteen valmistamiseen enemmän aikaa. Itse työtä viimeistellään kauemmin ja potilaat käyvät näyttämässä värin ja kertomassa toiveet laboratoriossa. Myös joustavuuteen panostetaan ja asiakkaan toiveita kuunnellaan kaikissa töissä. Yrittäjä pyrkii toteuttamaan potilaan toiveet potilasta kuunnellen ja neuvoen järkevien ratkaisujen valitsemisessa.

Me ollaan panostettu siihen, että potilaat käy meillä katsomassa värin. Se aikaisemmin oli hyvin harvinainen käytäntö ja me se ollaan itse asiassa aloitettu. Me oltiin Helsingin yksi varmaan ensimmäinen laboratorio joka itse katsoi värit...Siinä menee aikaa, että potilas käy näyttämässä värit ja kertomassa toiveet.

Kuitenkin tärkeimmäksi asiaksi laadukkaiden tuotteiden valmistamisen kannalta Mikroyritys Kruunun yrittäjä kokee ammattitaidon:

Toinen osa on se käsityön taito... Meillä ei työt kulje edestakaisin, meillä menee suurella prosentilla työt suuhun. Minusta se on sitä laatua, ettei toisessa päässä tarvitse potilasta juoksuttaa usein sovitamaan sitä samaa tuotetta.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä näkee laaduksi myös sen, että hänellä on läheiset välit hammaslääkäreiden kanssa. Hammaslääkäriasiakkaiden kanssa keskustellaan jokainen työ puhelimesta. Yrittäjä pitää tärkeänä, että henkilö joka työn valmistaa, ottaa sen vastaan hammaslääkäriltä ja keskustelelee hänen kanssaan. Samaa asiaa painottaa Mikroyritys Implantin työntekijä I:

Tietysti se, että jos on huono jäljennös, jos ei oo esimerkiksi tarpeeksi tilaa, niin sitten siitä pitää soitella lääkäreille ja miettiä mitä tehdään. Lähinnähän se on sitä kommunikaatiota sen lääkärin kanssa.

Mikroyritys Laminaatin laatukäsitys taas poikkeaa Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin laatukäsityksestä. Mikroyritys Laminaatti panostaa laatuun tekemällä kaikki prosessit laatujärjestelmän mukaisesti. Vaiheet pyritään tekemään samalla tavoin kerrasta toiseen. Mikroyritys Laminaatti noudattaa tekemisessään ISO 9000 -järjestelmän mukaista laatuajattelua.

Työskentelymenetelmät pyritään tällaisen laatujärjestelmän mukaiseen kontrolloituun tekemiseen. Et ne mitä pystytään mittaamaan ja punnitsemaan ja kontrolloimaan, niin ne tehdään sillä tavalla.

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä

...nääh materiaalit ja mitä me täällä käytetään, niin mä käsittelen niitä aina samalla tavalla. Mä teen jokaisen, vaikka ne on yksilöllisiä, niin mä teen jokaisen työn aina vaihe vaiheelta, mä pyrin tekemään aina samalla lailla.

Mikroyritys Laminaatin työntekijä

Sekä Mikroyritys Laminaatti että Mikroyritys Implantti painottavat hyvien työvälineiden, koneiden ja laitteiden tärkeyttä edistämään tuotteiden laatua. Myös Keskisuuri yritys Proteesi panostaa laatuun hankkimalla uusimman tekniikan mukaisia koneita ja laitteita. Uusimman tekniikan mukaiset laitteet ovatkin hyvin tärkeitä Mikroyritys Laminaatille ja Keskisuuri yritys Proteesille. Yrittäjät näkevät olevansa edelläkävijöitä laadun saralla, sillä he investoivat uusiin laitteisiin. Lisäksi Keskisuuri yritys Proteesi panostaa laatuun koulutuksilla ja opastuksilla. Koulutukset myös auttavat uusimpien tekniikoiden haltuunotossa.

Mehän panostetaan mahdollisesti siihen laatuun. Meillä on tällainen sisäinen vanhemman kollegan opastusjärjestelmä... Ja sitten säännöllisesti pyritään siihen, että pari kertaa vuodessa jotkut meidän jengistä käy ulkomailla joihinkin tekniikoihin perehtymässä.

Keskisuuri yritys Proteesin yrittäjä

Tuotteiden laatua Mikroyritys Kruunu sekä Mikroyritys Laminaatti mittaavat sekä asiakastyytyväisyydellä että töiden palautumisprosentilla. Mikroyritys Kruunun yrittäjä pitää asiakastyytyväisyyttä tärkeimpänä laadun mittarina.

Se potilas kenelle me tehdään se työ – yksilöllinen työ – niin siitä tulee tyytyväinen. Me kuullaan että se on tyytyväinen siihen.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Siihen et niitä uudelleen tekemisiä on vähän ja reklamaatioita on vähän. Ollaan päästy aika pitkään asiakassuhteisiin. Ehkä se on, tavallaan meidän alalla, jos mitään ei kuulu niin kaikki on hyvin.

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä

Myös kaikki mikroyritysten toimijat pitävät tärkeänä, että lopullinen työ on siisti ja toimii mallilla kuten pitää.

Se on siistin näköinen ja se toimii siinä mallilla niin kuin pitää. Se on yleensäkin sen oloinen, että se voisi siinä suussa kestää.

Mikroyritys Laminaatin työntekijä

Kaikki periaatteessa siitä kun sä teet sen mallin, niin sen täytyy olla, et se ei voi olla hirvee ryttö ja muuta kun yleensä ottaen se siisti.

Mikroyritys Implantin yrittäjä I

Mikroyrittäjät eivät usein pystyneet sanomaan kumpi laatu – sisäinen vai ulkoinen – on parempi. Mikroyritys Implantin yrittäjät pitivät lopuksi ulkoista laatuun parempana ja Mikroyritys Laminaatin yrittäjä taas sisäistä.

Kyllähän ne periaatteessa kulkee aikalailta käsi kädessä. Mut sisäisessä, et mä joutuisin tekee jotain uudestaan tai joutuisin palaamaan, sitä on kyllä onneksi tosi vähän.

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä

Toisin kuin muut mikroyritykset Mikroyritys Kruunun yrittäjä näki suuren eron sisäisen ja ulkoisen laadun välillä. Hän näkee ulkoisen laadun yrityksellä olevan paljon parempi.

Se asiakaslaatu ehdottomasti, mikä meiltä lähtee ulos. Kyllä me itse voidaan tehdä tuolla virheitä. Aloitetaan alusta jos menee pieleen.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

5.1.1. Laatumuunnokset

Laatumuunnoksia mikroyrityksillä syntyy laadukkaammista materiaaleista.

Me käytetään – ei halppistuotteita – käytetään parhaita mahdollisia vaikka ne ovat kalliimpia. Kate ei jää meille hyväksi.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Mikroyritys Kruunun yrittäjä antaa esimerkkinä kullan määrän: osa hammasteknikoista tekee hampaan, johon sijoitetaan vain gramma kultaa, kun samaan hampaaseen Mikroyritys Kruunu käyttää vähintään 3 grammaa kultaa. Kun kullagrammahinta on 40 euroa, syntyy jo yhdestä hampaasta suuri kustannusero. Toinen kustannuserä tulee paremmista työntekijöistä, vaikka yrittäjät näkevätkin, että suuria palkkaeroja ei alalla ole ja alan palkat ovat joka tapauksessa matalat.

No esimerkiksi jos haluaa hyvän työntekijän, joka osaa tehdä hyvin, niin joutuu maksaman palkkaa aika paljon.

Mikroyritys Implantin yrittäjä II

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä taas näkee investointikustannukset suurena laatumuunnosten eränä. Tämä onkin hyvin johdonmukaista, sillä laminaatin mikroyrittäjä pitää investointeja uusimpiin tekniikoihin laadun mittarina. Hän myös mainitsee materiaalikustannukset, kuten myös käytetyn ajan kustannukset:

Investoinnit on paljon suuremmat, materiaalikulut on suuremmat ja toki myös käytetty aika on sitten. Väkisin menee enemmän aikaa kuin jos vaan suttais menemään.

Suurien investointikulujen takia Mikroyritys Laminaatin yrittäjä kokee ennaltaehkäisevät kustannukset suurimmiksi:

Investoinneista syntyy eniten kustannuksia...Mut ilman muuta toi tuotekehitys. Jos sä katot et siellä on nää uudet koneet ja laitteet, niin ne on kyllä tällä hetkellä varsinainen syöppö.

Myös Mikroyritys Implantin yrittäjät ja Mikroyritys Kruunun yrittäjä kokevat ennaltaehkäisevät kustannukset suurimmaksi eräkseen.

Ennaltaehkäisevä on suurin. Me ehkäistään jo etukäteen niitä. Jonka takia ostetaan esimerkiksi alginaatteja ja otetaan lisäjäljennöksiä.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Poiketen mikroyrityksistä, joiden ennaltaehkäisevät kustannukset ovat suurimmat laatukustannukset, Keskisuuri yritys Proteesi näkee ulkoisen virheen nousevan suurimmaksi laatukustannuseräksi. Tosin yrittäjä näkee, että usein ei ole selvää onko työn istumattomuus kiinni hammasteknikosta, lääkäristä vai huonoista materiaaleista:

Kyllä musta tuntuu että eniten kustannuksia syntyy niistä ulkoisista virheistä...Että meillähän on tyypillistä se, että nää tehdään mittojen mukaan nää rakenteet ja mitat on otettu ja laboratorio tekee sen mukaan ja se istuu siihen mitalle tosi hyvin. Ja sitten se menee asiakkaalle ja asiakas totee, että ei se istu sinne päinkään. Ja voidaan kysyä onko se varsinaisesti meidän virhe vai asiakkaan. Tyypillisesti laboratorio siitä vastaa vaikka se ei välttämättä ole. Kyllä ne minun mielestä kaikista kallein.

5.1.2. Esteet laadun parantamisessa

Mikroyritys Kruunun ja Implantin yrittäjät kokevat, että alan uudet investoinnit ovat liian kalliita. Lisäksi he kokevat, että pystyvät laadullisesti tekemään yhtä hyvää tai parempaa laatua kuin CAD/CAM laitteilla. Pelkona kuitenkin on, että jos skannereiden käyttö hammaslääkäreissä lisääntyy, on investointeihin pakko ryhtyä, jotta asiakkaat saa pidettyä tyytyväisenä.

Siinä [jyrsimessä] saa periaatteessa sitä laatua. Mutta kun se maksaa 30 000 euroa sellanen skanneri millä sitten pystyy itse suunnittelemaan. Niin ei se rahallisesti ole kannattavaa kun se tuottaa tappiota. Mutta silloin saisi sellaisia mitä itse ha-

luaa...Mutta ollaan mietitty. Mutta siinä vaiheessa on pakko hankkia kun ne yleistyy ne suukamerat. Jos ne sitten toimisi jo paremmin ja olis järkevämmän hintaisia.

Mikroyritys Implantin yrittäjä II

Tietysti haluaisin ton uuden skannerin, mutta sen hinta sitten taas on. Varmaan se on hintakysymys ettei vielä parempaa pysty tekemään.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Mikroyritys Kruunun yrittäjä pitääkin tärkeänä, että pienet hammaslaboratoriot osaisivat pitää enemmän yhtä ja tehdä yhteistyötä. Alalla on pitkään vallinnut mentaliteetti, että älä kerro kenellekään mitään. Laatuongelmista ei puhuta ja hinnoista ei keskustella. Kruunun mikroyrittäjä ehdottaakin aivan uutta mallia alalle. Hän pitäisi järkevänä yhteistä toimitilaa, jossa mikroyritykset toimisivat omina yrityksinään - asiakkaat ja työt olisivat omia mutta kalleimmat laitteet ja toimitilat yhteisiä. Näin ollen laiteinvestoinnit eivät tulisi liian suuriksi ja laitteiden käyttöaste saataisiin paremmaksi. Mikroyritys Kruunun yrittäjä pitää yhteistyötä muissakin asioissa tärkeänä.

Se olisi ehdottomasti hammaslaboratorioille etu, että me yhdessä tehtäisiin. Mutta se ei toimi meidän alalla. Me ollaan liikaa tuolla jokainen omassa kopissaan.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Keskisuuri yritys Proteesin työntekijät tuntevat esteeksi heikommat materiaalit ja välillä liian kiireellisen aikataulun.

Toinen peikko on kyllä tämä hirveä kiire, että ei ehdi paneutua tarpeeksi työhön. Se on yksi huono puoli mutta se nyt on aina tällä alalla.

Keskisuuri yritys Proteesin työntekijä II

Ton mä sanoinkin jo ton materiaalit. Ja resurssien puute. Mä pyrin tekee aina huippulaatua teknisesti, tietysti välillä on kiire, mutta emmä nyt osaa sanoa. Lähinnä materiaalit ja työvälineet on sellaisia.

Keskisuuri yritys Proteesin työntekijä I

5.2. HINNOITTELU KOHDEYRITYKSISSÄ

Tässä alaluvussa kertaan yrittäjien ja työntekijöiden ajattelua yritysten hinnoittelusta ja hinnoista. Ensiksi kerron hammasteknikoiden ajatuksista. Luvun on tarkoitus vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen miten mikroyritykset hinnoittelevat tuotteensa hammasteknisellä alalla. Luvun lopussa käyn läpi hammaslääkäreiden hintakäsityksiä Westendropin (Laitinen 2007, 233–234) PSM-mittarin avulla.

5.2.1. Hinnoittelumenetelmät

Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin yrittäjät tekevät hinnoittelun mututuntumalla. Molemmat ovat ottaneet hinnat valmiina aloittaessaan toiminnan. Alun perin Mikroyritys Kruunun hinnoittelulle on otettu pohja Hammaslaboratorioliiton suositushinnoista. Yrityksen aloittaessa hinnat määrättiin suunnilleen suositushinnan tasolle. Kuitenkin suositushinnat kiellettiin kilpailulainsäädännön takia. Sen jälkeen hinnat ovat pysyneet lähestulkoon samalla tasolla. Mikroyritys Implantti on taas ottanut alun perin hinnat yrityksestä, jossa yrittäjät työskentelivät ennen. Molempien hinnat perustuvat siis lähinnä kilpailuperusteiseen hinnoitteluun. Kuitenkin molemmat Mikroyritys Implantin yrittäjät ovat sitä mieltä, etteivät lähtisi laskemaan hintoja muiden yritysten hintojen takia.

Varmaan se kilpailuperusteinen. On pakko olla siinä, koska ei me voida vetää ihan omaa hintaluokkaa. Mutta ihan sama se on, että mitä asiakkaat [potilaat] ovat valmiita maksamaan, että missä vaiheessa ne sitten sanoo että kiitos ei.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Kustannuksia tai katetuottoja Mikroyritys Kruunu ja Mikroyritys Implantti eivät ole laskeneet. Mututuntuma kuitenkin tuotteiden kustannuksista ja katteista on.

Ei oo mitään, ei oo. En oo vielä saanut sellaista tehtyä... Se on täysin mututuntuma. Mutta on tietysti joitain tuotteita. Näkee että joihinkin tuotteisiin aikaa menee liian paljon.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Se on kyl jäänyt vähän niin kuin retuperälle. En mä oikeestaan tiedä. Ainoa missä nyt pystyy seuraamaan on kullan hinta. Mut ei me varmaan olla ikinä miettinyt per työ et mikä se on se materiaalikustannus.

Mikroyritys Implantin yrittäjä I

Mikroyritys Laminaatin hinnoittelu taas poikkeaa Kruunun ja Implantin hinnoittelusta. Se taasen on hinnoitellut tuotteensa käyttäen kustannusperusteista hinnoittelua. Laminaatin yrittäjä seuraa myös katetuottoja säännöllisesti kirjanpitäjänsä kanssa. Yrittäjä pitää tärkeänä säännöllisiä katsauksia kustannus ja kateasioissa. Myös Keskisuuri yritys Proteesilla on tarkat prosessit hinnoittelulle. Yritys lähtee markkinaperusteisesta hinnoittelusta ja laskee hintoja mikäli kilpailutilanne paikkakunnalla on tiukka.

Kyl se varmaan se markkinaperusteinen on se peruslähtökohta. Sitä sitten säädetään tolla kilpailuperusteella.

Me ollaan johdonmukaisesti pyritty hinnoitlemaan niin ylös kuin mahdollista. Se on ollut se ensimmäinen hinnoitteluperuste. Jos taas kilpailutilanne on ollut vaikea niin ollaan lähdetty pudottamaan sitä hintaa.

Keskisuuri yritys Proteesin yrittäjä

Keskisuuri yritys Proteesi kuten Mikroyritys Laminaatti seuraavat tuotteiden kustannuksia ja katteita. Niitä seurataan niin jokaisessa toimipaikassa kuin yrittäjän ja konsernin taloushallinnon puolelta.

Me hinnoitellaan nykyisin tiiminä eli se paikallinen porukka plus minä yritysjohtosta ja hallinnosta on porukkaa jotka laskee katteita.

Keskisuuri yritys Proteesin yrittäjä

Mikroyritysten yrittäjillä on erilaiset käsitykset siitä, onko yritys hinnan ottaja vai antaja. Mikroyritys Laminaatin yrittäjä kokee olevansa enemmän hinnanantaja:

Enemmän sinne antaja-puolelle. No totta kai markkinoita täytyy seurata ja siellä on tiettyjä tuotteita joita voi kutsua enemmän tai vähemmän bulkkituotteeksi. Ja sitten on näitä tällaisia yksilöllisiä tuotteita johonka panostetaan enemmän. Niissä täytyy olla enemmän, ainakin täytyy toivoa ja uskoa siihen, että on antaja-puolella enemmän.

Mikroyritys Implantin yrittäjillä on eri näkemys siitä, kummalle puolelle yritys asettuu.

Lähemmäs siihen, että pystyy laittaa mihin halua. Onhan niitä näitä firmoja, varsinkin uusia, jotka joutuu sitten sillä hinnalla kilpailemaan.

Mikroyritys Implantin yrittäjä II

Me ollaan varmaan siinä keskellä. Mä veikkaisin... se kummiski se yleinen tilanne määrittelee sen meidän hinnan.

Mikroyritys Implantin yrittäjä I

Mikroyritys Kruunun yrittäjä kokee yrityksen olevan enemmän hinnanottaja.

Ei tänä päivänä pysty kyllä [itse määräämään hintaa]. On pakko kuunnella. Totta kai me mielellään pidettäisiin paljon kovemmat hinnat.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Yhteenvedona voimme todeta, että mikroyritysten hinnoittelu hammasteknisellä alalla on hyvin jäsentymätöntä. Suurin osa mikroyrityksistä ei laske tuotteidensa kustannuksia ja katteita. Hinnat pohjaavat historiaan, jolloin alalla olivat vielä suositushinnat käytössä. Näin ollen mikroyritysten hinnoittelu muistuttaa lähinnä kilpailuperusteista hinnoittelua sillä poikkeuksella, että omaa tuotteiden laatutasoa ei oteta huomioon. Kuitenkin voimme nähdä myös poikkeuksen mikroyritysten toiminnasta, jossa hinnat perustuvat katteisiin ja kustannuksiin. Kuitenkaan teorian suosittamaa kysyntäperusteista hinnoittelua ei käytetä.

5.2.2. **Hammaslääkärien hintakäsitykset**

Tässä luvussa kertaan yritysten hammaslääkäriasiakkaiden käsityksiä yritysten hinnoista. Hammaslääkärit vastasivat kyselytutkimuksessa Westendropin (Laitinen 2007, 233–234) PSM-mittarin neljään kysymykseen.

1. Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta halpana?
2. Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta kalliina?
3. Millä hinnalla tuote on liian halpa, jolloin olette jo huolissanne sen laadusta?
4. Millä hinnalla tuote on mielestänne liian kallis, jotta voisitte edes harkita sen ostamista?

Koska vastaajia oli hyvin vähän ja monen hammaslääkärien hintakäsitys oli samankaltainen, ei mittarin kertymäfunktioita päästy piirtämään. Kuitenkin vastausten analysoinnista ilman kertymäfunktioita on hyötyä.

Yritysten hammaslääkäriasiakkaat vastasivat heikosti kysymyksiin. Mikroyritys Kruunun asiakkaista vastaajia oli 4–6 tuotteesta riippuen. Vastausmäärä riippui siitä, olivatko hammaslääkärit operoineet kyseisten tuotteiden kanssa. Yksi hammaslääkäri kertoi laskujen menevän suoraan potilaalle, joten hän ei ollut tietoinen hinnoista. Mikroyritys Laminaatilla taas oli ainoastaan yksi vastaaja hintakyselyyn. Näin ollen alla esitetyt hinnat ovat hyvin subjektiivinen yhden hammaslääkärien näkemys, joten niihin tulee suhtautua varauksella. Mikroyritys Implantin asiakkailta ei saatu luotettavia vastauksia kyseiseen kohtaan kyselytutkimuksessa. Asiakkaiden vastaukset eivät olleet johdonmukaisia. Esimerkiksi kohdassa liian kallis oli halvempi hinta kuin kohdassa kallis. Näin ollen en pidä vastauksia huolella mietittyinä ja näin ollen luotettavina.

Seuraavissa taulukoissa 7–8 on esitetty yritysten asiakkaiden hintakäsitykset suhteessa Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Laminaatin hintoihin. Koska yritykset ovat toivoneet, ettei heidän hintojaan tule esille työhön, on taulukoissa esitetty asiakkaiden hintakäsitysten poikkeamat yritysten hinnoista. Olen merkinnyt jokaisen tuotteen hinnan olemaan 0. Tämän jälkeen olen laskenut poikkeaman tästä hinnasta hammaslääkäreiden vastausten keskiarvon perusteella.

Taulukko 7: Asiakkaiden hintakäsitykset verrattuna Mikroyritys Kruunun hintoihin (Kyselytutkimus, liite 4)

Vastausten keskiarvo	Liian halpa €	Halpa €	Hinta €	Kallis €	Liian kallis €
Keraaminen kruunu	- 94	- 46	0	+ 76	+ 130
Metallokerääminen implanttikruunu	- 127	- 90	0	+ 98	+ 203
Kokoproteesi	- 72	- 20	0	+ 100	+ 153
Purentakisko	- 34	- 10	0	+ 51	+ 81

Mikroyritys Kruunun hinnat asettuivat kaikissa tuotteissa halvan ja kalliin välille, useassa lähemmäksi halpaa kuin kallista. Hintakäsityksien ero Mikroyritys Kruunun hintoihin on riippuvainen tuotteesta. Esimerkiksi purentakiskon kohdalla kolme kuudesta vastanneesta lääkäristä piti Mikroyritys Kruunun purentakiskoa halpana. Myös yksi lääkäri piti Mikroyritys Kruunun kokoproteesia 20 euroa halvempänä kuin hänen käsityksensä halvasta oli. Hammaslääkärit kertovat myös vapaamuotoisesti Mikroyritys Kruunun halvoista hinnoista.

Laatu on hyvä ja hinnat kohtuulliset.

Työn erinomainen laatu... kohtuullinen hintataso

Taulukko 8: Asiakkaan hintakäsitykset verrattuna Mikroyritys Laminaatin hintoihin (Kyselytutkimus, liite 4)

Vastausten keskiarvo	Liian halpa €	Halpa €	Hinta €	Kallis €	Liian kallis €
Esteettinen keraaminen kruunu	- 272	- 172	0	- 22	+ 58
Maalattu e.max kruunu	- 192	- 122	0	- 27	+ 58
Metallokerääminen implanttikruunu	- 442	- 142	0	+ 658	+ 958
Purentakisko	- 160	- 110	0	+ 40	+ 60

Mikroyritys Laminaatin hinnat asettuvat joko halvan tai kalliin väliin tai kalliin ja liian kalliin välille. Purentakiskon ja metallokeräämisen implanttikruunun hinnat ovat kalliin ja halvan välillä, kun taas kruunujen hinnat ovat taas hieman yli kalliin. Mikroyritys Laminaatin hinnat ovat siis lähempänä kallista kuin halpaa.

5.3. LAADUN JA HINNOITTELUN VAIKUTUS STRATEGIAAN

Tässä luvussa kerron yrittäjien ajatuksia siitä, onko valittu laatu ja hintojen taso strateginen päätös. Lisäksi kertaan yritysten positioita strategiakartalla.

Mikroyritys Kruunun ja Implantin yrittäjät eivät näe valitun laadun ja hintojen tason olevan strateginen päätös. He kuitenkin uskovat, että se saattaa joskus olla kannattavaakin.

Ei se oo tällä hetkellä tuottavaa mut uskon, että se on jossain vaiheessa. Mä uskon, että tää maailma menee, että tässä on jonkun aikaa tehty tätä sekundaaria ja sutta niin eiköhän ihmisille rupee ihan erilaiset arvot tulemaan elämässä.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Toisin kuin Implantti ja Kruunu, Mikroyritys Laminaatin ja Keski-suuri yritys Proteesin yrittäjät taas ovat tehneet saatavien resurssien pohjalta strategisen päätöksen. Heidän laatu ja hintojen taso on siis valittu strategian mukaisiksi.

Mä oon halunnut pitää labran pienenä...Sitä kautta olen sitten pyrkinyt pääsemään siinä hinnoittelussa ja tekemisessä sano-taanko sitten sinne ylempään kvartaaliin.

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä

Joo kyllä se strateginen päätös on. Kyllä hinnoittelu on strateginen päätös ja kyllä laatukin on. Että tutkimuksia on ja johdonmukaisesti päästy tietylle tasolle ja sitä valvotaan.

Mikroyritys Proteesin yrittäjä

Kuvassa 7 on merkitty yritykset yritysten haastateltujen yrittäjien ja työntekijöiden arvion mukaisesti Kotlerin ja Armstrongin (2010) positiointikarttaan. Henkilöt yhden yrityksen sisällä olivat hyvin samanmielisiä positiosta, joten voimme pitää positiota luotettavana.

Kuva 7: Positiointikartta yrityksillä Kotler & Armstrong (2010, 239)

		Hinta		
		Kalliimpi	Sama	Halvempi
Hyöty	Enemmän	Laminaatti	Implantti	Kruunu
	Sama		Proteesi	
	Vähemmän			

5.4. AJATUKSET LAADUN JA HINNOITTELUN TAUSTALLA

Tässä luvussa pyrin referoimaan yrittäjien ja työntekijöiden ajatuksia laatu ja hinnoittelupäätösten taustalla. Pyrin avaamaan heidän ajattelumaailmaansa parhaalla mahdollisella tavalla ja päästä syvemmälle heidän ajatuksiinsa. Ensiksi kerron yrittäjien tavoitteista heidän toiminnan taustalla. Tämän jälkeen pyrin avaamaan syitä, miksi yrittäjien tavoitteet ovat esitetyn kaltaiset ja mitkä asiat vaikuttavat heidän ajatusmaailmaansa.

5.4.1. Yrittäjien tavoitteet toiminnan taustalla

Mikroyritys Kruunu ja Implantti eivät pyri hinnoittelullaan maksimaaliseen voittoon vaan yrittäjät tavoittelevat hinnoittelulla kustannusten kattamista. Kaikki yrittäjät ja työntekijät ovat hyvin yksimielisiä asiasta.

Sen että firma tulis toimeen. Että olis normaali toimeentulo. Lähinnä pyrin hinnoittelulla siihen, että olisi sen verran että pystyisi pitämään työntekijän.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Saisi kustannukset peittoon ja jäisi jotain firman tilille. Et eihän tää mikään, ei tästä miljonääriksi tuu mut tällä elää ehkä.

Mikroyritys Implantin yrittäjä I

Varmaan, ei se nyt varmaan voittojen maksimointi, varmaan se et pidetään asiakkaat tyytyväisinä.

Mikroyritys Implantin työntekijä I

Tietysti että saa maksettua nää vuokrat ja saa ostettua tarvikkeet ja palkat. No nehän perustuu siihen, että just riittää noihin perusasioihin. Että en mä usko, että tässä tulee niin paljon voittoa. Että saa pidettyä firman ja työntekijät.

Mikroyritys Implantin työntekijä II

Mikroyritys Laminaatin ja Keskisuuri yritys Proteesin yrittäjillä taas on kirjallisuuden mukainen ajattelutapa hinnoitteluun. He pyrkivät maksimaaliseen tulokseen yritystoiminnallaan.

Pitää olla katteen kunnossa. Tästä täytyy jäädä itsellekin, sen verran pitää olla kapitalisti jos kerran on yrittäjä.

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä

Maksimitulokseen. Ja siinäkin se on selektiivistä, että toissa paikoissa, jossa kestää olla kova hinta niin pyritään saamaan siitä kohtuu työmäärällä hyvä taloudellinen tulos ja sitten taas sellaisilla paikoilla joilla on kova kilpailu ja että yleensä ei saa töitä ollenkaan niin pitämään paikat käynnissä, että hinta asetetaan sellaiselle tasolle, että saadaan jotakin tekemistä.

Keskisuuri yritys Proteesin yrittäjä

Mikroyritys Kruunu ja Mikroyritys Implantti eivät ole laskeneet tuotteiden kustannuksia ja katteita. Mikroyritysten Kruunu ja Implantti yrittäjät myöntävät, että katetuotot olisi hyvä laskea, mutta löytävät syitä, miksi niitä ei ole laskettu. Syyksi he kertovat ajanpuutteen. Kaikki kolme yrittäjää pitävät kustannusten ja

katteiden laskentaa vaikeana ja aikaavievänä. Jokainen työ kun on yksilöllinen ja vie eri määrän aikaa. Yrittäjät kokevat, että kellottamiseen menisi paljon resursseja ja kokevat kustannusten laskennan liian vaikeaksi prosessiksi aloittaa.

Ihan omaa saamattomuuttaan. Sit pitäisi olla joku sellainen mistä sä lähdet purkamaan sitä. Materiaalit on helppo mut sit sun pitäis kuitenkin jyvittää se silleen, että kuinka paljon sulla menee oikeesti sitä aktiivista työaika. Et sehän on sitten oikeesti kellopelejä. Et sehän riippuu joskus saattaa mennä hyvin ja joskus menee huonosti.

Mikroyritys Implantin yrittäjä I

Se on kuitenkin aika monimutkainen alkaa kellottamaan paljon siihen menee aikaa...

Mikroyritys Implantin yrittäjä II

Mikroyritys Kruunun yrittäjä toteaa naureskellen, että hyviähän katetuotot ovat sillä tuotteisiin käytetään lähinnä työaika.

Eihän omalla työllä ole mitään hintaa. Sitä voi tehdä yötäpäivää. Että saa laskut maksettua.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin yrittäjät pitävät hinnoittelua onnistuneena, kun hinnat kattavat kustannukset ja työntekijöille saa maksettua palkkaa.

Siitä että tilille jää jotain. Mistäs muualta sen voisi nähdä? Ja siitä että töitä riittää.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Sillee että pystyy maksamaan palkat ja tää pyörii tää ja pystyy investoimaan uusiin laitteisiin, että ei oo kokoajan just ja just. Pystyy kehittämään toimintaa kokoajan.

Mikroyritys Implantin yrittäjä II

Kaikki kolme yrittäjää pitävät myös tärkeänä, että asiakkaat pysyvät asiakkaina ja töitä on riittävästi. Mikroyrittäjät kokevat myös, että pitkäaikainen menestys

on tärkeää. Yrittäjät eivät halua nostaa hintoja, sillä joku asiakkaista saattaisi vaihtaa tällöin yritystä, josta tilaa tuotteensa.

*Tällä hetkellä työstä tulee perustoimeentulo muttei siitä busi-
nekseksi ole...Mutta toisaalta varma leipä, tässä ei kukaan voi
lyödä alta pois, hypätä tavallaan niin varman päälle.*

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Kuten mainitsin aikaisemmin Mikroyritys Kruunun ja Implantin toiminnan ta-
kana ei ole strateginen päätös. Suurin tekijä, miksi yritykset ovat valinneet laa-
dukkaat tuotteet ja matalan hinnan, on yrittäjien tapa toimia. Mikroyritys Kruu-
nun yrittäjä kertoo, että valittu menetelmä ei ole strateginen päätös vaan tapa
lähtee yrittäjästä itsestään.

*Se on mun luonteenpiirre... Kyllä se on moraalinen kysymys ihan
oikeesti. Että se on mun tapa toimia.*

*Oman mielenterveyden. Teen (näen) työn alusta loppuun valmiina
ja mä haluan tyytyväisen potilaan. En mä halua mitään sutta
myydä. Mä haluan yöni nukkua hyvin, että mä oon tehnyt sen työn
parhaalla mahdollisella tavalla.*

Samaa painottavat Mikroyritys Implantin yrittäjät. He pitävät laadukkaiden tuot-
teiden tekemistä itsestäänselvyytenä.

*Se on ollut niin kuin itsestään selvä päätös. Ettei nyt ihan sutta ja
sekundaa voi tehdä.*

Mikroyritys Implantin yrittäjä I

*Se on palkitsevampaa ja jää parempi omatunto. Henkisesti palkit-
sevampaa.*

Mikroyritys Implantin yrittäjä II

Yrittäjät näkevät myös hinnat moraalisena kysymyksenä eikä heidän omatunto
antaisi laskuttaa potilailta ylihintaa.

...Ja on itelläkin tietty joku sellainen moraalinen, että joku hinta, että pitää olla joku tolkkua siinä hinnassa. Jos puhuu irtoproteeseista niin jos tekee jonkun halkeaman korjauksen niin jos siinä menee 20 minuuttia niin jotkut ottaa 150 euroa siitä. Niin on se mun mielestä vähän liikaa. Moraaliset käsitykset ja sitten...

Mikroyritys Implantin yrittäjä II

Mikroyritys Kruunun yrittäjä uskoo, että laadukkaiden töiden tekeminen voi olla tulevaisuudessa kannattavaa, vaikka se ei sitä vielä olekaan. Kuitenkin hän näkee, että vähintään keskiluokkainen laatu on välttämätön yrityksen menestyksen kannalta. Myös Mikroyritys Implantin yrittäjät uskovat laadun lisäävän hintaa. Kuitenkin laadukkaiden tuotteiden tekemisen taustalla on vahvemmin muut syyt.

Se on paljon palkitsevampaa itselle kun tekisi liukuhihnalta. Kun sitä miettii ja panostaa. Ja sitten siitä saa paremman hinnankin ja siitä jää parempi omatunto itelle kun jos tekis tarkoituksella siitä mistä aita on matalin. Halvalla ja paljon tai vähän ja hyvin niin kyllä mieluummin kalliilla hyvin tai siis paremmalla hinnalla.

Mikroyritys Implantin yrittäjä II

Just että sitten se hinta on, että täytyy sen verran oma työtä arvostaa, että sä jollain pystyt perustelemaan, että miksi mikään maksaa sen verran.

Mikroyritys Implantin yrittäjä I

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä taas näkee hyvän laadun niin omana luonteenpiirteensä kuin välttämättömänä pienelle yritykselle, jos yritys haluaa tehdä voittoa ilman henkilömäärän kasvattamista. Hän näkee korkean hinnan ja laadukkaat tuotteet olevan ainoa strateginen vaihtoehto pienelle hammaslaboratoriolle.

Yrittäjien lisäksi mikroyritysten työntekijät ovat sitoutuneet tekemään laadukkaita tuotteita. He myös kokevat laadukkaat tuotteet omantunnon asiana sekä oman maineen kasvattamisen apuvälineenä.

Potilas saa pitää pitkään ja olla tyytyväinen ja hymyillä. Että potilas saa olla tyytyväinen. Kyllä kun onnistuu työ ja kuulee siitä palautetta niin on ihan ”jesh”.

Mikroyritys Implantin työntekijä II

Eihän sitä kehtaa laittaa mitä tahansa. Sen verran pitää omaa nimeä myös aatella. Kaikki meidänkin lääkärit tietää et kuka tekee mitään hommia, nii jos tulee jotain sanomista niin ittelle tulee sanomista...Laatuhan on just sellanen minkä siitä ite tekee. Ei sitä voi mitä tahansa sontaa päästää käsistään. Sen verran pitää olla ammattitilpeyttä.

Mikroyritys Implantin työntekijä I

Mikroyritysten yrittäjät kokevat, että laadukkaat tuotteet ovat ainoa tapa markkinoida alalla, sillä tavallinen markkinointi ei ole toimivaa hammasteknisten tuotteiden kanssa pitkistä asiakassuhteista johtuen. Alalla vallitsee myös ns. ”markkinointikielto” eikä yritystä, joka harrastaa tavallista markkinointia, katsota alalla hyvällä.

Toivottavasti positiivista palautetta ja mahdollisesti uusia asiakkaita. Koska nää kulkee puskaradion kautta nää hommat.

Mikroyritys Implantin yrittäjä I

Voimme siis nähdä, että Mikroyritys Implantin ja Mikroyritys Kruunun toiminnan taustalla ei ole tuloksen maksimointi vaan heidän toimintaansa vaikuttavat eri asiat kuin kirjallisuudessa yleensä näemme.

5.4.2. Mikroyrittäjien ajatusmaailmaan vaikuttavat tekijät

Mikroyrittäjien ajatusmaailmaan ja heidän tavoitteisiinsa vaikuttavat monet asiat. Ensinnäkin mikroyritykset tuntevat asiakkaansa hyvin. Asiakkaiden kanssa puhutaan päivittäin puhelimesta ja välillä nähdäänkin.

Mä tunnen itse asiassa tosi hyvin. On, meidän asiakkaista on muutama mulle kasvoton, etten oo tavannut mut ne on sellasia melkein 30 vuotta vanhoja kontakteja osa.

Mikroyritys Implantin yrittäjä I

No naamakkain me ei nähdä kauhean usein ... vuodessa kuitenkin useamman kerran. Mutta puhelimessa keskustellaan lähes jokainen työ.

Mikroyritys Kruunu yrittäjä

Sanotaan silloin kun työt on käynnissä niin varmaan voi sanoa, että niiden töiden osalta lähestulkoon päivittäin. Varsinkin kun se alkaa se työ.

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä

Asiakkaiden lisäksi potilaat, joille lopullinen työ menee, ovat tuttuja yrittäjille.

Meidän lääkäreillä on sellaisia potilaita, joita tunnen jo kolmekymmenen vuoden ajalta. Että tunnen osan. Osaa taas en tunne.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Osa käy näyttää väriä täällä eli syntyy sellainen tavallaan henkilökohtainen kontakti.

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä

Yrittäjien lisäksi työntekijät tuntevat asiakkaat. He juttelevat myös asiakkaiden kanssa. Työhön vaikuttavat asiat käydään jokaisen työn kohdalla läpi.

Kyl nyt päivittäin jonkun kanssa puhuu mutta sitten niin kuin yhden tietyn lääkärin kanssa niin kerran viikossa.

Mikroyritys Implantin työntekijä I

Mikroyrittäjien päätökseen pitää laadukas pieni yritys on vaikuttanut monet asiat. Mikroyritys Implantin yrittäjät eivät halua tehdä liukuhihnatyötä. He kokevat, että suuremmassa yrityksessä työ siirtyisi enemmän rutiinitehtäviksi, kun nyt jokainen työ on hyvin erilainen. Mikroyritys Kruunun yrittäjä pitää myös työn monipuolisuudesta ja yksilöllisyydestä, mutta painottaa myös, että työntekijöiden myötä yrittäjälle tulee vastuulle myös paljon paperityötä, joka ei ole niin mielenkiintoista.

Sitten taas mennään sinne jotka hakee vaan sitä halvinta hintaa niin ne voi olla sitten vähän inhottavia asiakkaita. Silloin pitäis taas tehdä nopeesti ja se ei oo oikein, mieluummin tekee vähän vaikka kalliimmalla hinnalla ja laadukkaampaa ettei tarvii niin kiireellä tehdä, saa panostaa vähän enemmän...Silloin se ei oo niin liukuhihna meininkiä.

Mikroyritys Implantin työntekijä I

En mä halua sitä paperityötä alkaa tehdä. Ja se on varmaan kaikilla pienillä yrityksillä suuri kynnys ottaa työntekijöitä, kun ne itse siirtyy sitten paperihommiin, vahtimaan työn laatua. Kun tällä systeemillä se työn laatu pysyy hyvänä ilman vahtimista.

Mikroyritys Kruunun yrittäjä

Mikroyrittäjä Kruunu myös kokee, ettei löydä helposti yritykseen työntekijää, jonka kädenjälki olisi samanlainen, johon yrityksen asiakkaat ovat tottuneet. Jokaisen hammasteknikon kädenjälki on persoonallinen ja yrityksen asiakkaat ovat tottuneet yrittäjän omaan kädenjälkeen. Jos yrittäjä lähettää asiakkailleen jonkun muun tekemiä töitä, tulee asiakkailta pian valituksia ja töiden yhteydessä on pyyntö, että yrittäjä itse tekisi työt. Samaan asiaan Mikroyritys Laminaatin yrittäjän ajatukset ovat päätyneet. Hän ei koe mielekkääksi vahtia muiden kädenjälkeä, vaan tekee mieluummin itse työn laadukkaasti.

Mä oon päättänyt jo aikoja sitten, että mä en halua mitään isoa labraa. Mulla ei oikein hermo kestä korjailla muiden duuneja. Niin tavallaan sitten se, että pyrkinyt sitä laadun kautta ja tekemisen kautta saamaan sitä parempaa hintaa...Se on vaan tullut tässä. Tavallaan sen päätöksen yhteydessä, että ei halua isoa tuotantoyksikköä.

Mikroyritys Laminaatin yrittäjä

Voimme nähdä, että kaikkien mikroyritysten tuotteet ovat laadukkaita. Keskisuurien yrityksen tuotteet ovat keskitasoa. Kahdelle mikroyritykselle laadukkaiden tuotteiden tekeminen ei ole strateginen päätös vaan siihen on päädytty moraalien ja omatunnon kautta. Yrittäjät eivät halua myydä asiakkailleen huonoja tuotteita ja he pitävätkin asiakastyytyväisyyttä tärkeimpänä laadun mittarina. Sama pätee hintojen kanssa. Yrittäjät eivät kehtaa laskuttaa ylihintaa, ja hinnat ovatkin kohtuulliset elleivät jopa matalat.

Mikroyritys Laminaatin ja Keskisuuri yritys Proteesin positiointi on taas strateginen valinta. Mikroyritys Laminaatti on halunnut päästä ylimpään kvartaaliin, sillä kokee, että mikroyritys ei voi päästä maksimaaliseen tulokseen muulla kuin korkeilla hinnoilla. Näin ollen yritys on tehnyt laadun ja hintojen saralta strategisen päätöksen.

6. KESKUSTELU: MIHIN MIKROYRITTÄJÄT PYRKIVÄT LAADUKKAILLA TUOTTEILLA JA HALVOILLA HINNOILLA?

Seuraavaksi tarkastelen yritysten toimintaa kirjallisuuskatsauksen ja teoriaviitekehyyksen pohjalta. Ensiksi tutkin, onko mikroyrittäjien toiminta tarkoituksenmukaista ja johtaako se hyvään taloudelliseen lopputulokseen. Samalla tarkastelen mikroyritysten toiminnan ja teorian eroja. Näin ollen ensimmäinen alaluku vastaa tutkimuskysymykseen 2: Onko mikroyritysten hammasteknisellä alalla taloudellisesti kannattavaa toimia teorian viitekehyyksen mukaisesti vai nykyisellä toimintamallilla?

Toisessa alaluvussa pohdin syitä mikroyrittäjien toiminnan taustalla ja pyrin analysoimaan, mihin mikroyrittäjät pyrkivät laadukkailla tuotteillaan ja asettamallaan hinnoilla. Tämä taasen vastaa tutkimuskysymykseen 3: Mihin mikroyrittäjät pyrkivät laadukkailla tuotteilla ja halvoilla hinnoilla hammasteknisellä alalla? Lisäksi pyrin vertaamaan ajatuksia keskisuureen yritykseen verrattuna sekä yrittäjien kesken.

6.1. MIKROYRITYSTEN TOIMINNAN TALOUDELLINEN KANNATTAVUUS

Tässä luvussa käyn ensiksi läpi, onko mikroyrittäjien pyrkimys laadukkaiden tuotteiden tekemiseen taloudellisesti kannattavaa. Tämän jälkeen kertaan heidän hinnoitteluaan ja sen kannattavuutta. Lopulta tutkin mikroyritysten strategian tai sen puuttuvuuden vaikutusta kannattavuuteen.

6.1.1. Laatu

Mikroyritykset panostavat laatuun. Yritysten hammaslääkäriasiakkaat pitävät tuotteita laadukkaina. Voimme pitää hammaslääkäreiden arvioita tuotteiden laadusta oikeana, sillä tuotteiden hinta ei vaikuta koettuun laatuun hammaslääkäreiden kohdalla. Hinta vaikuttaa koettuun laatuun silloin, kun tuote on asiak-

kaalle ennestään tuntematon (Monroe 2003). Kuitenkin suurin osa hammaslääkäreistä on ollut yritysten asiakkaina kymmeniä vuosia, joten voimme olettaa heidän tuntevan jo tuotteiden laadun.

Kuitenkin Mikroyritys Kruunu ja Mikroyritys Implantti pitävät hinnat alan keskiarvohintojen tasolla. Toiminta on osaltaan järkevää, sillä se tähtää pitkäaikaismenestykseen, kuten yrittäjät toivat ilmi. Tuotteiden hyvä laatu lisää asiakastyytyväisyyttä kuten varmasti myös matalat hinnat. Kun asiakastyytyväisyys on hyvä, ei yritysten tarvitse pelätä töiden loppumista tai asiakkaiden siirtymistä toiseen laboratorioon. Yritysten asiakkaiden säilyttämiskustannukset ovat siis pienet (Aaker & MacLoughinin 2007). Kuitenkaan asiakastyytyväisyys ei saisi olla itseisarvo. Kuten aiemminkin on todettu, aina tulisi laskea kokonaistuotto. Laadua ja asiakastyytyväisyyttä kannattaa nostaa vain niin kauan, kun se vaikuttaa positiivisesti tulokseen (Horngren et al. 2012, 700–702).

Laadusta syntyy nimittäin myös kustannuksia. Mikroyritysten laadun ennaltaehkäisevät kustannukset ovat suuret, vaikka myös virhekustannuksia syntyy. Työssäni ei ole laskettu laatukustannusten suuruuksia, mutta laatu ei ole hammaslaboratorioille ilmaista, vaikka Crosby (1968) niin väittääkin. Laadukkaat materiaalit, osaavampi työvoima ja yhteen työhön käytetty pidempi työaika tuovat lisää kustannuksia. Koska työssäni laatu on määritelty asiakkaiden toiveiden täyttämisenä, voimme nähdä, että laatu ei ole ilmaista. Näin ollen laatuun kannattaa panostaa vain niin kauan, kun se vaikuttaa positiivisesti tulokseen (Horngren et al. 2012, 700–702). Kuitenkaan mikroyritykset eivät ole laskeneet laadun vaikutusta taloudelliseen kannattavuuteen.

6.1.2. Hinnoittelu

Mikroyritys Kruunu ja Mikroyritys Implantti ovat hinnoitelleet tuotteensa alun perin kilpailuperusteisella hinnoittelulla. Kilpailuperusteinen hinnoittelu ei ole toimivaa, sillä markkinavoimaa omaava yritys jättää usein hinnat liian alas (Nagle & Hogan 2006, 6). Markkinavoimaa omaavia yrityksiä ovat mm. yritykset jotka valmistavat muista poikkeavia tuotteita (Dury 2008, 247–248). Näin ollen

voimme todeta, että laatuun panostavat yritykset hinnoittelevat liian matalalle asettaessaan hinnat markkinahintojen tasolle.

Vaikka kustannusperusteinen hinnoittelutapa ei ole toimiva (Hinterhuber & Liozu 2012, Dury 2008, 258, Waller et al. 1999), pitää Monroe (2003) tärkeänä hintalattian määrittämistä kustannusten perusteella. Olisikin ensiarvoisen tärkeää, että mikroyritykset laskisivat tuotteidensa kustannukset ja tekisivät hinnoittelupäätöksensä perustuen tähän ja kysyntätietoon. Hinnat eivät nimittäin saisi jäädä kustannusten alle.

Päästäkseni arvioimaan yritysten tuotteiden kannattavuutta, laskin arviot Mikroyritys Kruunun yksittäisten tuotteiden katteista kiinteiden kustannusten jälkeen (taulukko 9). Katteet on laskettu normaalin työajan perusteella, joten laadun virhekustannuksia ei ole laskettu mukaan kustannuksiin. Niitä ei saakaan laskea mukaan kokonaiskustannuksiin. Valmistuksen yleiskustannus on jaettu työhön käytetyn ajan perusteella ja hallinnon yleiskustannus jaettu keskimääräisen vuosittaisen työmäärän mukaisesti.

Koska yritykset eivät halua hintojaan näkyville työhön, olen ottanut jokaisen tuotteen perusarvoksi hinnan 100 ja vähentänyt siitä kustannusten prosentuaalisen osuuden.

Taulukko 9: Mikroyritys Kruunun tuotteiden katteet

	Keraaminen kruunu	Met. ker. implantaattikruunu	Koko-proteesi	Purentakisko
Hinta	100 %	100 %	100 %	100 %
Välittömät materiaalikustannukset	10 %	31 %	17 %	3 %
Välittömät kuljetuskustannukset	14 %	10 %	24 %	28 %
Välittömät henkilöstökulut	30 %	25 %	19 %	48 %
Myyntikate	46 %	34 %	40 %	21 %
Valmistuksen yleiskustannus*	14 %	12 %	9 %	17 %
Hallinnon yleiskustannus**	4 %	3 %	3 %	8 %
Voitto kiinteiden kustannusten jälkeen	28 %	19 %	27 %	- 3 %

*Valmistuksen yleiskustannus on jaettu tuotteille tuotteeseen käytetyn aktiivisen työajan perusteella.

**Hallinnon yleiskustannus on jaettu tuotteille töiden määrä/vuosi perusteella.

Analyysin valossa Mikroyritys Kruunun kolmen ensimmäisen tuotteen myyntikate näyttää olevan kohtuullinen ja voittoprosentti yleiskustannusten jälkeen on hyvä. Ainoastaan purentakiskon voittoprosentti yleiskustannusten jälkeen jää miinukselle ja sen myyntikate on pieni. Analyysiä tulee kuitenkin arvioida huomioden tosiasiat, että yrittäjä tekee yleensä n. 12–14 tuntista työpäivää ja kuitenkin hänen kuukausipalkkansa on alan keskiarvopalkan tasalla. Näin voimme todeta, että todellisen myyntikatteen tulisi olla esitettyä pienempi, sillä välittömät henkilöstökustannukset eivät allokoidu oikein eivätkä huomioi esimerkiksi ylitökorvauksia, joita palkoillisille työntekijöille tulisi maksaa.

Voimmekin siis todeta, että Mikroyritys Kruunun olisi hyvin tärkeä selvittää tuotteidensa todelliset katteet ja kustannukset. Mikroyritys Kruunu ei voi hinnoitella alan keskiarvohintojen tai mututuntuman mukaisesti, sillä töihin käytetyt laadukkaammat materiaalit ja työntekijöiden huolellisuudesta johtuva pidempi työaika tuovat lisää kustannuksia ja näin ollen osan tuotteiden reaaliset katteet jäävät negatiivisiksi.

Loppujen lopuksi hinnoittelu tulisi perustua kysyntään (Hinterhuber & Liozu 2012). Vaikka vastauksien samankaltaisuudesta ja pienestä vastaajamäärästä johtuen en pysty piirtämään PSM-mittarin kertymäfunktioita, voimme silti nähdä, että osassa tuotteissa olisi Mikroyritys Kruunulla nostamisen varaa ilman pelkoa asiakkaiden menettämisestä (katso taulukko 7). Esimerkiksi katteettomaksi jääneen purentakiskon hintaa voisi nostaa reilusti. Näin tuote saataisiin kannattavaksi. Kuten jo aiemmin totesin, kolme lääkäriä kuudesta piti Mikroyritys Kruunun purentakiskon hintaa halpana. Myös keraamisen kruunun ja koko-
proteesin hintaa voisi tarkistaa ylöspäin, mikäli hintoja tarkastellaan kysyntäperusteisesti.

6.1.3. Strategia

Kun tuotteet on saatu kannattaviksi ja niiden hinnat nostettua kustannusten yläpuolelle, hinnoittelupäätös tulisi tehdä strategian ja positioinnin perusteella (Kotler & Armstrong 2010, 323, 238–239). Kaikki kolme mikroyritystä on selke-

ästi positioituneet laadukkaiden tuotteiden tekemiseen. Kaikki tutkitut mikroyritykset sijaitsevat Kotlerin ja Armstrongin (2010, 238–239) positiointikartassa korkeimmassa hyötyluokassa (katso kuva 7). Kuitenkin Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin hinnat ovat keskiarvohintoja, ellei jopa hieman matalampia. Strategia on oiva, mikäli yritys haluaa kasvattaa markkinaosuutta tai tehdä voiton pikemminkin määrällä kuin myyntikatteella (Kotler & Armstrong 2010, 337, Juran 1998).

Hammasteknisillä yrityksillä on kuitenkin kapasiteettirajoitteena henkilötyötunnit. Kuten aiemmin todettu, ovat vanhanmallisten hammaslaboratorioiden, jotka eivät ole lähteneet investoimaan CAD/CAM -laitteisiin, muuttuvat kustannukset ovat suuret verrattuna kiinteisiin kustannuksiin. Mikroyritys Kruunu ja Mikroyritys Implantti eivät siis pysty kilpailemaan alhaisilla hinnoilla, sillä työtuntien määrää ei voida lisätä, eikä suurempi myyntimäärä vaikuttaisi paljoakaan tulokseen pienien kiinteiden kustannusten takia. Näin ainoa keino nostaa tulosta on nostaa yksittäisten tuotteiden katteita. Tulos siis syntyy yksinomaan tuotteiden hinnalla, ei niiden myyntimäärällä. Näin ollen teoriaviitekehysten mukaan kaikkien tutkittujen mikroyritysten tulisi hinnoitella korkealle. Näin samaan tai parempaan tulokseen päästäisiin pienemmällä työmäärällä. Ainoastaan Mikroyritys Laminaatti, joka on keskittynyt uuteen tekniikkaan, voi pärjätä matalilla hinnoilla, mikäli se saisi laajennettua asiakaskuntaansa ja käyttettyä CAD/CAM -laitteistoa täydellä kapasiteetilla.

Lisäksi, kun analysoimme hammasteknistä alaa, voimme nähdä, että kohdeyritysten asiakkaat eivät lähde kilpailemaan hinnalla tai vaihtamaan laboratorioita pelkän hinnan perusteella. Kuten todettu, mikroyritysten asiakkaat ovat pysyneet jopa kolmekymmentä vuotta yritysten asiakkaina. Näin ollen hinnankorotukset eivät välttämättä karkoita asiakkaita.

Tappion tekemisen lisäksi vaarana liian halpojen hintojen kanssa on se, että uudet hammaslääkärit eivät kokeile yrityksen, jolla on halvat hinnat, tuotteita. Kuten Laitinen (2007, 225–227) toteaa, asiakas ei aina osta tuotetta sen ollessa halpa, sillä halpa hinta saattaa synnyttää asiakkaalle mielikuvan heikkolaatui-

sesta tuotteesta. Kuten todettu, kohdeyritykset pyrkivät ylemmän laatutason asiakkaisiin ja halpa hinnoittelu voi synnyttää vääriä mielikuvia uusien hammaslääkäreiden keskuudessa.

Toisin kuin Mikroyritys Kruunu ja Mikroyritys Implantti, Mikroyritys Laminaatti onkin nostanut hinnat korkeammaksi. Voimme nähdä, että teorianmukainen strategia on käytännössä kannattava, sillä Mikroyritys Laminaatin tilikausien keskimääräinen tulos on 95 000 euroa, kun Mikroyritys Implantilla se jää 29 000 euroon ja Mikroyritys Kruunun tulos tippuu negatiiviseksi. Toki Mikroyritys Laminaatin toimintaan ja varsinkin korkeaan liikevaihtoon vaikuttaa se, että yrityksellä on käytössään CAD/CAM-tekniikka, jolla katteet jäävät paljon paremmiksi kuin vanhanmallisella tekniikalla.

Kun analysoimme kohdeyritysten tunnuslukuja (taulukko 10), voimme nähdä yllä esitetyt asiat. Mikroyritys Laminaatin käyttökate ja liikevoittoprosentti on ylivoimainen muihin yrityksiin verrattuna. Lisäksi uuden tekniikan myötä sen liikevaihto/henkilö on moninkertainen. Voimme siis todeta, että teorian ja viitekehysten mukainen strategia olisi tarkoituksenmukainen myös Mikroyritys Kruunulle ja Mikroyritys Implantille. Heillä on jo tietotaito ja osaaminen laadukkaiden tuotteiden tekemiseen ja näin ollen siirtyminen tuotteiden erilaistamistrategiaan ja korkeampiin katteisiin olisi luonteva. Merkittävää on myös huomata, että mikroyritys pystyy nousemaan parempaan taloudelliseen tulokseen kuin sitä suurempi yritys, sillä sen on helpompi pitää premium -laatu pienemmän työnteijämäärän takia.

Taulukko 10: Kohdeyritysten tunnuslukuja

	Mikroyritys Kruunu	Mikroyritys Laminaatti	Mikroyritys Implantti	Keskisuuri yritys Proteesi
Käyttökate %	0 %	23 %	14 %	10 %
Liikevaihto / henkilö (1000e)*	93	281	71	44
Liiketoiminnan tulos / henkilö*	- 2,6	53,1	8,4	2,2
Liikevoitto %	- 3 %	19 %	12 %	5 %
Koneet ja laitteet / henkilö (1 000e)*	2,20	36,08	4,22	2,64

*Henkilömäärä ovat saattaneet vaihdella vuosittain, laskettu vuosittaisen henkilömäärän mukaan

Kun tarkastelemme tulevaisuutta, jossa CAD/CAM -laitteistolla sekä 3D printauksella pystytään hyödyntämään massatuotannon etuja, näen, että ”vanhamallisten” mikroyritysten on entistä tärkeämpää siirtyä suurimpaan hyöty- ja hintaluokkaan. Yritysten tulee positioitua yhä enemmän tekemään premium-tuotteita, sillä tavalliset tuotteet saadaan tehtyä käyttäen uutta tekniikkaa. Kun työn tuottavuus normaaleissa tuotteissa kasvaa, tulevat myös näiden tuotteiden hinnat laskemaan alas. Näin ollen on tärkeää laskuttaa premium-tuotteista niille kuuluva arvo, eikä hinnoitella kilpailuperusteisesti.

Haluan kuitenkin muistuttaa, että tutkielmani kaikki mikroyritykset ovat laadukkaiden tuotteiden tekijöitä. Heidän asiakkaansa myös valitsevat hammaslaboratorion sen tuotteiden laadun perusteella. Näin ollen premium -hintoihin siirtymistä ei voikaan suositella jokaiselle alalla työskentelevälle yritykselle vaan jokaisen yrityksen tulee löytää itselleen sopiva strategia tuotteiden laadun ja asiakkaiden preferenssien sekä muiden yritykseen vaikuttavien asioiden pohjalta. Mikäli mikroyrityksellä on käytössään uusin tekniikka ja sen asiakkaat kilpailevat hinnalla, tulisi yrityksen keskittyä mieluummin volyymin kuin hinnan nostoon.

6.2. MIKROYRITYSTEN TOIMINTAA OHJAAVAT MOTIIVIT

Seuraavaksi pureudun syihin miksi kahden tutkitun mikroyritysten hinnat ovat suhteellisen matalat, vaikka teoria suosittelee korkeita hintoja tilanteessa, jossa tuotteiden laatu on erinomainen ja yrityksellä on kapasiteettirajoitteita sekä kiinteät kustannukset ovat pienet. Lisäksi vertailen mikroyrittäjien ajatusten eroja keskisuuren yrityksen yrittäjän ajatuksiin sekä yritän löytää syitä miksi yksi mikroyritys toimii viitekehysten mukaisesti, vaikka muut eivät sitä tee.

Mikroyritysten toiminta ja hinnoittelu saattaisivat selittyä niiden pienyrityksyydellä. Tarkastelemme siis tuloksia aikaisemmin esitettyjen pienyritysten erityispiirteiden valossa. Ensiksi tarkastelen mikroyritysten toimintaa aikaisempien tutkimusten valossa ja tämän jälkeen esittelen teoriasta poikkeavia löydöksiäni.

6.2.1. Asiakastyytyväisyys ja reiluus

Tutkielmani on osittain linjassa aikaisemman pienyritystutkielman kanssa asiakastyytyväisyydestä ja reiluudesta (mm. Danes 2008, Kuratko 2001, Greenbank 1999). Danes et al. (2008) havaitsi tutkimuksessaan, että pienyritysten toimintaa ohjaa asiakastyytyväisyys. Tutkimukseni osoittaa asian todeksi Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin kohdalla. Yritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman hyvän laadun hänelle sopivaan hintaan. Yrittäjille tärkein laadun ja oikeiden hintojen mittari on se, että asiakkaat ovat tyytyväisiä heidän tuotteisiin ja hintoihin. Näin ollen yritysten matalat hinnat saattaisivat selittyä asiakastyytyväisyyden tavoittelulla. Ovathan asiakkaat toki tyytyväisempiä mataliin hintoihin – hintoihin, jolla tuotteen arvo on korkeampi kuin sen hinta. Mikroyritys Kruunu ja Mikroyritys Implantti pitävät asiakastyytyväisyyttä tärkeimpänä laatukriteerinä. Tutkimukseni antaa näin osaltaan saman tuloksen kuin Kuratkon et al. (2001) tutkimus. Danes (2008) havaitsi, että asiakastyytyväisyyteen panostetaan taloudellisen tuloksen kustannuksella. Tämä näyttää myös toteutuvan Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin toiminnassa.

Dunn et al. (2011) tutkimuksessa kävi ilmi, etteivät pienyritykset pyri maksimaaliseen voittoon vaan tyydyttävään tulokseen. Sama pätee Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin kohdalla. He eivät koe tarpeelliseksi voittojen maksimointia, vaan toivovat saavansa katettua työntekijöiden palkat sekä tulevat tarpeelliset investoinnit.

Kuitenkin poiketen aiemmasta kirjallisuudesta Mikroyritys Laminaatti ei toimi samalla tavoin kuin pienyritykset normaalisti. Mikroyritys Laminaatti pitää laatua tärkeänä, jotta se pystyy strategisesti sijoittumaan ylempään kvartaaliin ja näin ollen laskuttamaan suuremman hinnan. Tämä on strategiaviitekehyksen mukainen tapa. Vaikka Mikroyritys Laminaatti pitää asiakastyytyväisyyttä tärkeänä, menee taloudellinen tulos sen edelle. Mikroyritys Laminaatti ja keskisuuri yritys toimivat ”normaalin” teorian mukaisesti eli pyrkivät maksimaaliseen tuottoon.

Luukinen (2006) korosti reilutusta pienyritysten toiminnassa. Tutkielmani korostaa tätä myös reilusti. Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin yrittäjät painottivat useasti hintojen moraalisuutta. Reiluus asiakkaita kohtaan antaa yrittäjille mielenrauhan. He eivät tuntisi itseään hyviksi ihmisiksi, mikäli tekisivät huonompaa laatua tai nostaisivat hinnat korkeammiksi kuin mitä kustannukset ovat. Tuotteet ja niiden hinnat koetaan kuvaavan yrittäjää itseään. Yrittäjät eivät halua olla epäreiluja tai kohtuuttomia asiakkaitaan kohtaan. Mielenkiintoista onkin, että Luukisen (2007) tutkimus on myös toteutettu Suomessa. Olisikin mielenkiintoista tietää, onko tämä reiluus ja moraalisuus juuri suomalaisille mikro- ja pienyrityksille ominaista.

Danes et al. (2008) tutkimuksen mukaan pienyritysten, joiden ensisijainen tavoite on asiakastyytyväisyys, tulos on vuodessa keskimäärin 26 % pienempi kuin sellaisten, jotka tähtäävät hyvään taloudelliseen tulokseen. Tutkielmani on linjassa Danesin (2008) kanssa. Kahden mikroyrityksen tulosten keskiarvo on 54 % pienempi kuin Mikroyritys Laminaatin ja keskisuuren yrityksen. Henkilömäärään suhteutettu tulos on 91 % pienempi. Voimme siis tutkielmani yritysten joukossa sanoa, että yritykset, joiden ensisijainen tavoite on asiakastyytyväisyys, pärjäävät taloudellisesti heikommin. Tosin tässä vaiheessa mielestäni on myös syytä muistaa, että kyseiset yrittäjät eivät pyri maksimaaliseen tulokseen vaan heitä motivoivat aivan eri arvot yritystoiminnassa. Näin ollen emme voi sanoa, että he pärjäävät huonommin kuin muut yritykset, sillä heidän toimintansa on linjassa heidän tavoitteidensa kanssa.

Tutkielmani on linjassa myös Evans ja Lindsayn (2011) sekä Ahire ja Golharin (1996) tulosten kanssa. Tutkielmani yrittäjät tuntevat asiakkaansa henkilökohtaisesti ja puhuvat heidän kanssa puhelimesta päivittäin sekä näkevät useamman kerran vuodessa. Myös mikroyritysten työntekijät tuntevat asiakkaat ja ovat näin ollen sitoutuneita laadun kehittämiseen. Mikroyritys Implantin työntekijät ovat hyvin sitoutuneita tekemään hyvää laatua. Uutena aikaisempaan tutkimukseen verrattuna on se, että mikroyritysten työntekijät panostavat laatuun moraalil lisäksi myös siksi, että haluavat markkinoida omaa ammattitaitoaan tulevaisuutta varten.

Kuitenkaan asiakastuntemuksella ei voida selittää sitä, että yrittäjät pyrkivät asiakastyytyväisyyteen taloudellisten tulosten kustannuksella. Myös Mikroyritys Laminaatin yrittäjä tuntee hyvin asiakkaansa ja hänellä on yhtä kiinteä suhde asiakkaisiin kuin muilla mikroyrityksillä. Kuitenkin Mikroyritys Laminaatti pyrkii maksimaaliseen tulokseen poiketen muista mikroyrityksistä. Myös muut mikroyritykset näkevät asiakkaiden tuntemuksen lähinnä seurauksena pitkistä asiakassuhteista. He myös kokevat, että laadukkaiden tuotteiden tekemiseen tarvitaan läheiset suhteet asiakkaisiin, jotta asiakkaan tarpeet pystytään kuulemaan. Näin ollen tutkimukseni ei ole linjassa Evans ja Lindsayn (2011) sekä Ahire ja Golharin (1996) tulosten kanssa.

Kuitenkin jossain määrin tutkielmani on linjassa näiden aikaisempien tutkimusten kanssa (Greenbank 1999, Evans & Lindsay 2011, Ahire & Golhar 1996). Mikroyritys Kruunu on valmis laskemaan tuotteiden hintoja, mikäli potilas on esimerkiksi pitkäaikaissairas. Mikäli yrittäjällä ei olisi henkilökohtaista tapaamista potilaan kanssa, hän tuskin olisi valmis laskemaan hintoja tälle potilaalle entises-tään. Kuitenkin tutkielmani ei ole linjassa aiempien tutkimusten kanssa siitä, että asiakkaiden läheisyys yritykseen olisi asiakastyytyväisyyden korostamisen taustalla.

6.2.2. Hyvin rajalliset resurssit

Rajalliset resurssit vaikuttavat Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin tapaan toimia. Yrittäjät ovat saaneet hammasteknikkokoulutuksen – koulutuksen, jossa ennen vanhaan paneuduttiin lähinnä kädentaitoihin. Yrityksistä puuttuu liiketoiminnallinen osaaminen ja hinnoittelupäätökset tehdään mututuntumalla. Saman asian Ahire ja Golhar (1996) sekä Cunningham ja Hornby (1993) ovat myös huomanneet pienyritysten erityispiirteeksi. Mikroyritys Kruunu ja Mikroyritys Implantti eivät ole koskaan laskeneet tuotteidensa kustannuksia tai kate-tuottoja. Tämä on osaksi osaamattomuutta. Näin ollen tutkimus on linjassa Ahire ja Golhar (1996) sekä Azzone ja Cainarca (1993) tutkimusten kanssa. Heidän mukaansa johtajilta puuttuu riittävät liikkeenjohdolliset taidot. Tutkielma on myös linjassa Evans ja Lindsayn (2011) sekä Byers ja Slackin (2001) tutkimusten kanssa. Strategisille päätöksille ei jää normaalin työn ohessa aikaa, sillä johtajien

aika menee arkipäivän toiminnan suorittamiseen. Näin ollen hinnoitteluun ei ole panostettu eikä Mikroyritys Kruunun yrittäjä ole ollut tietoinen tappiollisista tuotteista.

Kun tutkimme Mikroyritys Kruunun tuotteiden katteita, purentakiskon kate on jäänyt tappiolliseksi. Tälle selitys voisi löytyä siitä, että purentakiskon materiaalikustannukset ovat hyvin pienet verrattuna muiden tuotteiden kustannuksiin. Vaikka yrittäjä ei ole laskenut tuotteiden kustannuksia, on hänellä mututuntuma niistä. Näin ollen saattaisi olla, että yrittäjän huomatessa pienet materiaalikustannukset, ei yrittäjä ole kehdannut nostaa tuotteen hintaa korkeammalle, sillä hinta kattaa jo mainiosti materiaalit. Kuitenkin työn tekemiseen menee paljon aikaa, jolloin niin henkilöstökulut kuin yleiskustannukset tuotteen teossa nousevat prosentuaalisesti isoksi. Kun näitä kustannuksia ei oteta mukaan mututuntumaan, jää tuotteen hinta tappiolliseksi.

Myös rahalliset resurssit mikroyrityksissä ovat rajalliset. Tämä vaikuttaa niin kannattavuuteen kuin laatuun. CAD/CAM -skannereihin ja jyrsimiin ei ole varaa investoida. 3D tulostamisen avulla saisi kuitenkin tuotteet valmistettua paremalla katteella, mikäli kysyntää on mahdollista kasvattaa. Myös asiakaspalvelu tulevaisuudessa olisi parempi, jos hammaslääkäreiden ei tarvitsisi ottaa jäljenöksiä vaan he pystyisivät skannaamaan hampaat. Mielestämme voimme päätellä, että mikäli Mikroyritys Kruunu ja Mikroyritys Implantti eivät pysty satsaamaan kaikkiin alan uusiin investointeihin, niillä on myös rajalliset resurssit käytettäväksi mm. konsulttipalveluihin tai markkinatutkimuksiin. Näillä kuitenkin päästäisiin määrittelemään tuotteille sopivat hinnat. Myös Mikroyritys Kruunussa kuin Mikroyritys Implantissa laatu on Contin (Tervonen 2001) mukaisesti enemmän teknis-metodologinen ns. tietotaitokysymys kuin laatuohjelmien noudattamisen mukainen laatu.

Mikroyritys Laminaatin resurssit taasen eivät ole kirjallisuuden mukaiset. Mikroyritys Laminaatti on investoinut niin kustannus- ja katelaskentaan kuin alan uusiin investointeihin. Mikroyritys Laminaatti noudattaa myös laatuohjelman mukaista toimintatapaa ja näkee laadun olevan kiinni laitteistosta. Tämä toimintatapa näyttäisi olevan kannattavaa, sillä Mikroyritys Laminaatin tuottoprosentti

on todella hyvä. Mikroyritys Laminaatin lisäksi keskisuuri yritys on investoinut alan uusimpaan tekniikkaan. Näin ollen voisimme sanoa, että tutkielma on aieman kirjallisuuden mukainen, sillä pienyritykset eivät saa käyttöönsä keinoja, joita suuremmat yritykset soveltavat (Danes et al. 2008, Briscoe et al. 2005, Teronen 2001, Ahire & Golhar 1996). Keskisuuri yritys pystyy investoimaan niin alan uusimpiin suuntauksiin kuin taloushallinnon osaajiin. Sen hinnoittelu onkin jäsentyneempää kuin mikroyritysten ja jokaisen hinnan taustalla on kunnan laskelmat.

6.2.3. Kontrolli ja pitkäaikaismenestys

Kaikki kolme mikroyritystä, kuten muutkin pienyritykset, keskittyvät hyvin paljon pitkäaikaismenestykseen. Kaikki kolme mikroyritystä keskittyvät juuri pitkäaikaismenestyksen takia suureen asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuuden tärkeyden pienyrityksille ovat tuoneet esiin Anttila ja Fogelholm (1999, 26–30). Kuten Anttilan ja Fogelholmin (1999, 26–30) mukaan, myös Mikroyritys Kruunu ja Mikroyritys Implantti pitävät pitkäaikaisia asiakassuhteita ja töiden riittävyyttä merkkinä oikeasta hinnanasetannasta.

Kuten monet pienyritykset, myöskään kukaan nyt tarkastelluista mikroyrittäjistä ei halua kasvattaa yritystä. Mikroyritys Laminaatin toiminta on linjassa Byers ja Slackin (2001) tutkimuksen löydösten kanssa. Heidän mukaansa yrittäjät pelkäävät kontrollin menettämistä suurenevasta yrityksestä. Näin on myös mikroyrittäjä Laminaatin kohdalla. Hän tuntee, ettei halua kontrolloida laatua ja työntekijöitä, vaan tekee tuotteet mieluummin itse ilman muiden ihmisten vahtimista.

Kuitenkin kirjallisuudesta poiketen Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin kasvattamishaluttomuus ei johdu kontrollin menettämisen pelosta. Yrittäjät pelkäävät enemmänkin työn mielekkyyden menettämistä. Kruunun mikroyrittäjä pelkää paperitöiden määrän kasvamista suurenevassa yrityksessä. Sekä Mikroyritys Kruunun että Mikroyritys Implantin yrittäjät eivät halua kasvattaa yrityksiään, sillä työ muuttuisi enemmän ”liukuhihnatyöksi”, kun taas nyt jokainen työ on yksilöllinen ja erilainen. He pelkäävät näin ollen työn mielekkyyden menettämistä suurenevassa yrityksessä.

Kun ottaa huomioon tilanteen, jossa mikroyrittäjät eivät halua kasvattaa yrityksiään, olisi sitäkin tärkeämpää siirtyä strategiaan, jossa tulos tehdään korkeammilla hinnoilla ja pienemmällä myyntivolyymilla. Työtuntien kapasiteettirajoitusta kun ei voi kasvattaa nostamatta henkilömäärää yrityksessä.

6.2.4. Joustavuus

Kuten muu pienyritystutkimus on osoittanut, myös Mikroyritys Kruunu toimii joustavasti (Cunningham & Hornby 1993). Tutkimusten mukaan yritykset toimivat lähellä markkinoita ja reagoivat nopeasti ympäristön muutoksiin (Cunningham & Hornby 1993). Mikroyritys Kruunun yrittäjä on tekemässä hinnannostoja, mutta vallitseva taloustilanne on estänyt niiden toteuttamisen. Chaston (2010, 163–171) on huomannut saman. Pienyritykset mukauttavat hintojaan taloudellisen tilanteen mukaan. Mikroyritys Kruunu toimii lähellä asiakkaitaan ja potilaitaan. Yrittäjä mukauttaa työt potilaan toiveiden mukaisesti. Tämä lisää asiakkaan kokemaa laatua.

6.2.5. Muut esille tulleet asiat

Voimme siis todeta, että erot Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin toiminnan ja teoriaviitekehityksen välillä juontavat suurelta osin juurensa pienyritysten tavasta toimia. Yritykset toimivat monelta osin samoin kuin mihin muu pienyritystutkimus (mm. Kuratko et al. 2001, Danes et al. 2008, Greenbank 1999) on päättänyt tutkimustuloksissaan. Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin ensisijainen tavoite on asiakastyytyväisyys ja siihen pyritään jopa taloudellisen tuloksen kustannuksella. Yritykset haluavat hintojen kattavan työvoiman sekä materiaalikustannukset. Tosin tässä Mikroyritys Kruunun yrittäjä ei laske omaa työaikaansa täysmittaisesti kustannukseksi. Tältä osin tutkimus ei ole täysin linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Mikroyritys Kruunu toimii joustavasti, eikä mikään kolmesta mikroyrityksestä pyri kasvattamaan yritystään. Rajalliset resurssit vaikuttavat sekä Mikroyritys Kruunun ja Mikroyritys Implantin toimintaan ja hinnoittelun järkevöittämiseen. Kustannuslaskentaan ei ole aikaa eikä rahaa. Kuitenkin kuten edellä tuli esille, yrittäjät eivät halua kasvattaa yrityksiään eikä lisätä työntekijöiden määrää. Näin ollen olisivat korkeammat hinnat vielä tärkeämpiä, sillä kapasiteettirajoitetta ei ole mahdollista poistaa.

Kuitenkin voimme todeta, että kaikki aiemman pienyritystutkimusten asiat eivät toteudu tutkielmassani. Ensinnäkin voimme nähdä, että Mikroyritys Laminaatin toiminta poikkeaa aiemmasta pienyritystutkimuksesta. Yritys pyrkii maksimaaliseen tulokseen, vaikka tunteeikin asiakkaansa henkilökohtaisesti. Se on myös tehnyt strategisen päätöksen laadukkaista tuotteista ja yrityksen hinnat ovat linjassa laadukkaiden tuotteiden kanssa.

Mitkä voivat siis olla syyt siihen, että Mikroyritys Laminaatti toimii erilailla kuin muut yritykset. Suurimmaksi syyksi haluaisin nostaa yrittäjän kaupallisen koulutuksen. Tämä on ainoa suuri eroavaisuus Mikroyritys Laminaatin yrittäjän ja muiden mikroyrittäjien välillä. Kun Mikroyritys Laminaatin yrittäjällä on kaupallinen koulutus, hän on valmis pistämään resursseja enemmän kaupallisiin asioihin kuten katteiden seuraamiseen. Tätä kautta liiketoimintaosaaminen kehittyy ja yrittäjä osaa hinnoitella oikein.

Olisikin mielenkiintoista ymmärtää, onko yrittäjän kaupallinen koulutus seurausta yrittäjän halusta ymmärtää taloutta vai voidaanko kaikki hammasteknikot saada toimimaan taloudellisesti järkevästi, mikäli heille antaa kaupallisen koulutuksen. Voi olla, että koulutuksella tilannetta ei saa muutettua, mikäli yrittäjät ovat enemmässä määrin ”taiteilijaluonteita”, eikä heitä kiinnosta kaupalliset asiat. Oli miten oli kustannuslaskennan ja perushinnoittelun koulutus olisi välttämätön jokaiselle hammasteknisen alan yrittäjälle.

Mielenkiintoista on myös pohtia, miksi koko hammasteknisen alan hinnat ovat jääneet vuosien saatossa hyvin mataliksi. Hinnat eivät ole nousseet paljoakaan suositushintojen kieltämisen jälkeen. Yksi syy voisi olla, että alalla jossa on paljon mikroyrityksiä, on vaarana koko alan hintakehityksen heikentyminen. Mikäli suurimmalla osalla mikroyrityksistä ei ole resursseja kustannuslaskentaan ja markkinahintatutkimukseen, ottavat yrittäjät hinnat alan vallitsevasta hintatasosta. Kun yrittäjät eivät nosta hintojaan, jää koko alan hintakehitys matalaksi. Näyttääkin siltä, että koko alalle ei olisi pahitteeksi yrittäjien koulutus peruskustannuslaskentaan ja hinnoitteluun.

Voimme nähdä, että koko Suomen talouskehityksen kannalta olisi järkevää antaa paras mahdollinen tuki tällaisille aloille, jolla on paljon mikroyrityksiä. Kun yrittäjällä on halua menestyä taloudellisesti ja häneltä löytyy osaaminen laadukkaiden tuotteiden tekemiseen, voi yrityksen tulos nousta koko maan mittakaavassa hyvälle tasolle. Mikäli kaikki yritykset saataisiin toimimaan tällä tavalla, parantaisi se Suomen taloutta. Mikäli taas mikroyritysvältaisten alojen hinnat jäävät lähelle tappiollista, ei koko alan kehitys vaikuta Suomen talouteen parhaalla mahdollisella tavalla.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa analysoin tuotteiden laadun vaikutusta mikroyritysten hinnoittelupäätöksiin hammasteknisellä alalla. Tutkielmassa analysoin ensin teorian pohjalta kuinka yrityksen tulisi hinnoitella, kun hinnoittelupäätökseen otetaan mukaan tuotteiden laatu. Loin rikkonaisen teorian pohjalta oman teoriaviihtekeyksen. Seuraavassa luvussa näytin mikroyritysten tärkeyden Suomessa. Kirjallisuuskatsaus päättyi katsaukseen pienyritysten erikoispiirteistä. Lopuksi empiirisessä osiossa tarkastelin kolmen mikroyrityksen sekä yhden keskisuuren yrityksen hinnoittelupäätöksiä sekä ovatko ne tarkoituksenmukaisia ja taloudellisesti kannattavia. Lisäksi pyrin analysoimaan, mistä syyt mikroyritysten toimintaan johtavat juurensa. Yritysten toimintaa tutkittiin triangulaation mukaisesti objektiivisuuden säilyttämiseksi. Haastatteluja tein 11 kappaletta. Yritysten hammaslääkäriasiakkaat vastasivat kyselytutkimukseen Internetin välityksellä. Itse havainnoin arkipäivän toimintaa yrityksissä sekä käytin yritysten kirjallisia materiaaleja lähteenä.

Teorian mukaan tuotteiden laadun tulisi vaikuttaa hinnoittelupäätökseen. Kaksi suurinta syytä tähän ovat, että laadukkaammilla tuotteilla on suuremmat kustannukset ja toiseksi laadukkailla tuotteilla on suurempi kysyntä. Laadukkaiden tuotteiden hintaa nostavat mm. kalliimmat materiaalit, pidempi työhön käytetty aika sekä osaavampi henkilökunta. Tämä poikkeaa Crosby'n (1986) kuuluisasta teoriasta, että laatu on ilmaista. Valmistuksen virhekustannuksia taas ei saa missään nimessä laskuttaa asiakkaalta. Koska kustannukset muodostavat hinnalle hintalattian (Monroe 2003), ei laadukkaiden tuotteiden hintaa voida laskea yhtä matalalle kuin heikompileatuisten. Toinen asia, mikä vaikuttaa hinnoitteluun, on suurempi kysyntä. Yritys voi strategiansa mukaisesti valita joko suuremman kysynnän tai paremman katteen (Juran 1998). Yrityksen tulee siis lopulta tehdä hinnoittelupäätös strategiansa mukaisesti, kuitenkin ottaen huomioon korkeampi hintalattia. Loppujen lopuksi strategian valintaan vaikuttavat yrityksen ja markkinoiden erikoispiirteet. Mikäli yrityksellä on pienet kiinteät kustannukset ja kapasiteettirajoitteita, suositellaan korkeampaa hintaa ja pienempää myyntivolyymia. Mikäli asia taas on päinvastoin, suositellaan hinnalla kilpailemista.

Koska mikroyrityksistä tehtyä tutkimusta ei ole, tutkin niiden erikoispiirteitä pienyritystutkimuksen teorian pohjalta. Pienyritykset eivät useinkaan hinnoittele vallitsevan teorian mukaisesti, sillä heidän toimintaansa ohjaavat muut asiat. Jaoin nämä erikoispiirteet neljään luokkaan. Ensinnäkin pienyritykset pyrkivät toiminnassaan asiakastyytyväisyyteen – jopa taloudellisten tulosten kustannuksella (Danes et al. 2008). Laatu sekä asiakkaalle sopiva hinnoittelu kuuluvat asiakastyytyväisyyteen. Pienyritykset toimivat myös reilusti. Mikäli asiakas ei ole kykenevä maksamaan pyydettyä hintaa taloudellisen tilanteensa vuoksi, pienyritykset saattavat laskea tuotteensa hintaa vain tästä syystä (Greenbank 1999). Toiseksi pienyritysten päätöksentekoa ohjaavat myös vähäiset resurssit. Johtajilla ei ole useinkaan koulutusta, aikaa eikä pääomaa keskittyä hinnoittelu- ja strategiapäätöksiin. Pienyritysten toimintaan vaikuttaa kolmanneksi se, että pienyrityksillä ei ole useinkaan kasvutavoitteita ja yrittäjät haluavat pitää kontrollin yrityksessään. Joustavuus niin laadun kuin hinnan suhteen on neljänneksi tyypillistä pienyrityksille.

Tutkielmani mikroyrityksistä oli osittain linjassa aikaisemman pienyritystutkimuksen kanssa. Kaikkien kolmen mikroyritysten laatu on erinomaista, mutta kahden yrityksen hinnat ovat keskiarvohintoja. Kaikki kolme mikroyritystä pyrkivät toiminnallaan tyytyväisiin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Kahden tutkitun mikroyrityksen toimintaa ohjaa moraali ja omatunto. Hintoja ei kehdata nostaa paljoa yli materiaalikustannusten ja laadusta halutaan pitää kiinni. Näin ollen tuotteiden laadun eteen tehdään kaikki mitä on tehtävissä. Resurseja markkinointi- tai hintatutkimuksiin näillä kahdella yrityksellä ei ole ollut. Hinnat ovatkin jääneet alhaisiksi. Toiminta on osaltaan järkevää, sillä se on yritystoiminnan takaavaa.

Kuitenkaan nämä yritykset eivät ole laskeneet tuotteiden kustannuksia taikka katteita. Niiden laskeminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Nyt toinen yrityksistä tekee osan tuotteista tappiolla. Hinnoissa olisi kuitenkin nostamisen varaa, sillä hammaslääkäriasiakkaat olisivat valmiita maksamaan tuotteista enemmän. Hinnannostot olisivat siis suositeltavia. Vaikka osa asiakkaista häviäisikin hintoja

nostaessa, olisi hinnannosto silti järkevää, sillä yritykset toimivat täydellä kapasiteetilla. Yrityksillä on nimittäin kapasiteettirajoitteena henkilötyötunnit. Ainoa tapa saada toiminta kannattavaksi olisi nostaa eräiden tuotteiden hintoja.

Kuitenkin tutkielmani näyttää myös erilaisen kuvan mikroyrityksestä. Näyttääkin siltä, että mikäli hammastekninen mikroyritys toimii teoriaviitekehityksen mukaisesti ja sen ensisijainen tarkoitus on maksimoida voitot, on yrityksen taloudellinen menestyminen parempaa kuin suurempien yritysten. Tämä johtunee siitä, että mikroyrityksen on helpompi pitää tuotteiden premium -laatu hammasteknisellä alalla kuin suuremman yrityksen. Lisäksi voimme todeta, että kaupallinen koulutus tai ainakin kiinnostus kaupallisiin asioihin, lisää yrityksen menestystä hammasteknisellä alalla.

Tutkielmani tulokset näyttävät, että mikroyritysten toiminta on samankaltaista kuin pienyritysten. Tutkielma oli tietääkseni ensimmäinen, joka yhdisti mikroyritysten laadun ja hinnoittelun. Lisäksi se on ensimmäinen laatuaan hammasteknisellä alalla. Tutkielma tuo tärkeää tietoa hammastekniselle alalle, jossa hintakehitys on heikentynyt ja ongelmana ovat olleet yritykset, jotka hinnoittelevat kustannusten alle. Tutkielma todistaa, että vaikka osa hammasteknisen alan toimijoista ajattelee, että yritykset jotka hinnoittelevat matalalle, haluavat tahallaan häiritä alan toimintaa, ei näin aina ole. Yrittäjät voivat olla myös tietämättömiä tappiollisista tuotteistaan, sillä heiltä puuttuu resurssit kustannuslaskentaan. Toki osa yrityksistä saattaa myös tehdä alihinnoittelun tarkoituksella, mutta eivät kaikki. Tutkielmastani tulee olemaan hyötyä koko alalle, sillä alan Hammasteknikkolehdeissä ilmestyy tutkielmani tuloksista artikkeli ja näin ollen tutkielman tulokset tulevat esille koko alalle.

Tuloksilla on myös suurempaa käytännön merkitystä, sillä Suomessa 93 % kaikista yrityksistä on alle 10 hengen yrityksiä (Tilastokeskus tilastot). Voimme nähdä, että koko yhteiskunnan kannalta voisi olla järkevää kouluttaa suomalaisia pienyrityksiä tuottavaan hinnoitteluun. Mikäli Suomessa on paljon aloja, jossa mikroyritysten takia koko alan hinnat ovat jääneet alhaisiksi, olisi koko yhteiskunnan kannalta hyödyllistä saada näiden alojen hinnat nostettua niin, että ne eivät olisi tappiollisia. Tutkielmani antaa pientä viitettä siihen, että kaupallinen

koulutus lisää yrityksen menestymistä taloudellisesti. Olisikin mielenkiintoista tietää, voiko taloudellisella koulutuksella parantaa mikroyritysvaltaisen alan taloudellista kehitystä.

7.1. RAJOITUKSET

Tutkielman tulokset toimintaan pohjautuvat neljään tutkimusmenetelmään. Vaikkakin tutkimusmenetelmien kirjo on melko laaja, työllä saattaa olla rajoitteita jotka johtuvat havainnoimisestani. Olen pyrkinyt porautumaan mahdollisimman syvälle yritysten toimintaan. Kuitenkin tulee huomata, että pienyrityksillä yrittäjän persoonana voi dominoida vahvastikin yrityskulttuuria (Ghobadian ja Gallear 1996), joten työ ei ole yleistettävissä muihin pienyrityksiin. Lisäksi hammastekninen ala on hyvin spesifi ja omalaatuinen ala, joten työllä ei ole yleistettävyyttä muihin aloihin. Tutkielma toimii kuitenkin suuntaa-antavana suomalaisten mikroyritysten toimintatapojen suhteen.

Tutkielman rajoitteena on myös se, että olen toiminut osa-aikaisena toimihenkilönä yhdessä kohdeyrityksessä kesästä 2012 asti ja minulla on läheiset välit yritykseen. Työtehtäväni eivät kuitenkaan liity edellä kerrottuihin asioihin vaan olen työskennellyt etätöyönä yrityksen arkistojen ja asiakaslistojen kanssa. Olen pyrkinyt tutkielmaa tehdessäni ottamaan tämän asian huomioon ja pyrkinytkin havainnoinnissani ja johtopäätöksissäni objektiivisuuteen. Toisaalta yrityksessä työskentelyni johdosta olen päässyt syvemmälle yrityksen ja alan erikoispiireisiin, joka auttaa minua ymmärtämään koko alan ja sen yritysten toimintaa paremmin. Olen myös saanut käsiini materiaalia, jota pidetään alalla salaisina. Näin ollen olen saanut paljon kokonaisvaltaisemman ja syvemmän kuvan alasta ja sen erikoispiireistä.

7.2. JATKOTUTKIMUSAIHEET

Koska tutkielmani on laadullinen tutkimus, voimme nähdä tutkimusaukon samasta aiheesta toteutettavassa tilastollisessa tutkimuksessa. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka suuri osa hammasteknisellä alalla alihinnoittelee tuotteensa ja onko alihinnoittelu suunniteltua. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, onko

muillakin mikroyritysvaltaisilla aloilla samankaltainen tilanne: ovatko koko alan hinnat matalat ja voiko mikroyrittäjäys selittää koko alan heikon hintakehityksen. Olisi myös mielenkiintoista saada tietää, pystyykö koulutuksella saada mikroyritykset toimimaan kannattavasti vai onko kyse ennemminkin yrittäjien ajatusmaailmasta ja periaatteista, joita ei koulutuksella voi muuttaa.

LÄHTEET

Aaker, D. & McLoughlin D. 2007, Strategic Market Management: European Edition, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

Ahire, S. & Golhar, D. 1996, "Quality Management in Large vs Small Firms", Journal Of Small Business Management, Vol. 34, No. 2, pp. 1–13.

Anttila, M., Fogelholm, J. 1999, Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä, Porvoo, WSOY, 1999.

Avlonitis, G. & Indounas, K. 2005, "Pricing objectives and pricing methods in the services sector", Journal of Services Marketing Vol. 19, No. 1, pp. 47–57.

Byers, T. & Slack, T. 2001, "Strategic Decision-Making in Small Businesses Within The Leisure Industry", Journal Of Leisure Research, Vol. 33, No. 2, pp. 121–136.

Campanella, J. 1999, Principles of Quality Costs: Principles, Implementation and Use, 3rd edition, Milwaukee, Wisconsin, ASQ Quality Press.

Chaston, I. 2010, Entrepreneurial Management in Small Firms, London, SAGE Publications Inc.

Crosby, P. 1986, Laatu on ilmaista, Helsinki, Laateema Oy.

Cunningham, D. & Hornby, W. 1993, "Pricing decisions in small firms: Theory and practice", Management Decision, Vol. 31, No. 7, pp. 46–55.

Curran, J., Jarvis, R., Kitching, J. & Lightfoot, G. 1997, "The Pricing Decision in Small Firms: Complexities and the Deprioritising of Economic Determinants", International Small Business Journal, Vol. 15, No. 2, pp. 17–32.

Danes, S., Loy, J. & Stafford, K. 2008, "Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework", Journal Of Small Business Management, Vol. 46, No. 3, pp. 395–421.

Daniel, S. & Reitsperger, W. 1991, "Linking quality strategy with management control systems: Empirical evidence from Japanese industry", Accounting, Organizations and Society, Vol. 16 No. 7, pp. 601–618.

Dunk, A. 2002, "Product quality, environmental accounting and quality performance", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 15, No. 5, pp. 719–732.

Dunn, P., Kogut, C., & Short, L. 2011, Pricing practices in Very Small Business. Entrepreneurial Executive, 16, 35–48.

Durmaz, Y, & Sevil, Z. 2012, “A Theoretical Approach to the Concept of the Costs of Quality”, International Journal Of Business & Social Science, Vol. 3, No. 11, pp. 83–86.

Dury, C. 2008, Management and Cost Accounting, 7th Edition, Hampshire, South-Western, Cengage Learning.

Evans, J. & Lindsay, W. 2011, The Management and Control of Quality, 8th Edition, Canada, South-Western: Cengage Learning.

Garvin, D. 1988, Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge, New York, The Free Press.

Ghobadian, A. & Gallear, D. 1996, “Total quality management in SMEs”, Omega International Journal of Management Science, Vol. 24, No. 1 (February), pp. 83–106.

Giakatis, G., Enkawa, T., & Washitani, K. 2001, “Hidden quality costs and the distinction between quality cost and quality loss”, Total Quality Management, Vol. 12, No. 2, pp. 179–190.

Greenbank, P. 1999, “The Pricing Decision in the Micro-business: A Study of Accountants, Builders and Printers”, International Small Business Journal, Vol. 17, No. 3, pp. 60–73.

Guilding, C., Dury, C., & Tayles, M. 2005, “An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing”, Managerial Auditing Journal, Vol. 20, No. 2, pp. 125–137.

Hanna, N. & Dodge, R. 1995, Pricing: Policies and Procedures, Basingstoke, Macmillan Press Ltd.

Harry, M., & Schroeder, R. 2000, Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations, New York, Currency.

Hinterhuber, A. & Liozu, S. 2012, “Is It Time to Rethink Your Pricing Strategy?”, MIT Sloan Management Review, Vol. 53, No. 4, pp. 69–77.

Hinterhuber, A. 2008, “Customer value-based pricing strategies: Why companies resist”, The Journal of Business Strategy, Vol. 29, No. 4, pp 41–50.

Holmberg, J., Lahti, S. & Ruokolainen, N. 2010, Hammasteknisten töiden tilanne nyt ja tulevaisuudessa, opinnäytetyö Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Hopper, Trevor, Tsutomu Koga, and Jitsuo Goto. 1999. "Cost accounting in small and medium sized Japanese companies: an exploratory study." Accounting & Business Research (Wolters Kluwer UK), Vol. 30, No. 1, pp 73–86.

Horngren, C., Datar, S., Rajan, M. 2012, Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 14th Edition, Essex, Pearson Education Limited.

Humphrey, C. & Scapens, R. 1996, "Theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation?", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 9, No. 4, pp. 86–106.

Jobber, D.: Principles and Practice of Marketing, 6th Edition, Berkshire, McGraw-Hill Education, 2010.

Juran, J., Godfrey, B., Hoogstoel, R. & Schilling, E. 1998, Juran's Quality Handbook, 5th Edition, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.

Kardes, F., Cronley, M., Kellaris, J., & Posavac, S. 2004, "The Role of Selective Information Processing in Price-Quality Inference", Journal Of Consumer Research, Vol. 31, No. 2, pp. 368–374.

Kinnunen, V. 2012. Cad/cam-tekniikan kannattavuus hammastekniikassa, opinnäytetyö Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Kober, R., Subraamanniam, T. & Watson, J. 2012, "The impact of quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance", Accounting and Finance, Vol. 52, No. 2, pp. 421–438.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2010, Principles of Marketing: Global Edition, 13th Edition, New Jersey, Pearson Education.

Krishnan, R. 2011, "Discussion of 'Cost Information and Pricing: Empirical Evidence'", Contemporary Accounting Research, Vol. 28, No. 2, pp. 580–584.

Krishnan, S., Agus, A. & Husain, N. 2000, "Cost of quality: the hidden costs", Total Quality Management, Vol. 11, No. 4/5/6, pp. 844–848.

Kuratko, D. Goodale, J. & Hornsby, J. 2001, "Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms", Journal Of Small Business Management, Vol. 39, No. 4, pp. 293–311.

Laitinen, E. 2007, Kilpailukykyä hinnoittelulla, Jyväskylä, Talentum.

Lammi, J. 2012, Hammaslääkärin ja hammaslaboratorion välinen yhteistyö ja vuorovaikutus, opinnäytetyö Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Leinonen, E., Pyhälä, J. & Tuokko, J. 2010, Hammaslaboratoriossa syntyvä jäte: Lajittelukäytännöt ja asenteet, opinnäytetyö Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Lipponen, T. 1993, Laatu-johtaminen: Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Lukka, K. 2005, "Approaches to case research in management accounting", Accounting in Scandinavia – The Northern Lights, edited by Jönsson, S. & Mouritsen, J., Liber & Copenhagen Business School Press.

Luukinen, K. 2006, Pricing Decision of SME: Images and Deliberations within a Meaningful Frame, Vaasa, Vaasan yliopisto.

Maiga, A. & Jacobs, F. 2006, "Assessing the Impact of Benchmarking Antecedents on Quality Improvement and its Financial Consequences", Journal Of Management Accounting Research, Vol. 18, pp. 97–123.

Malmi, T., Järvinen, P. & Lillirank, P. 2004, "A Collaborative Approach for Managing Project Cost of Poor Quality", European Accounting Review, Vol. 13, No. 2, 293–317.

Modarress, B. & Ansari, A. 1985, "Two new dimensions in the cost of quality", International Journal of Quality & Reliability Management, 4, pp. 9–20.

Modell, Sven. 2005. "Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications." Management Accounting Research, Vol. 16, No. 2, pp. 231–254.

Monroe, K. 2003, Pricing: making profitable decisions, 3rd edition, Boston, McGraw-Hill/Irwin.

Nagle, T. & Hogan, J. 2006, The Strategy And Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably, New Jersey, Pearson Education, Inc.

O'Berry, D. 2007, Small business cash flow : strategies for making your business a financial success, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Pöyry, M. 2002, "Hammasteknisen alan klusterianalyysi", Suomen Hammaslääkärilehti No. 18, p. 10.

Scapens, R. 1990, "Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods", British Accounting Review, Vol. 22, No. 3, pp. 259–281.

Smolny, W. 2001, "Price Adjustment at the Firm Level: A Theoretical and Empirical Analysis", Small Business Economics, Vol. 17, No. 3, pp. 167–184.

Tellis, G., Yin, E., & Niraj, R. 2009, "Does Quality Win? Network Effects Versus Quality in High-Tech Markets", Journal Of Marketing Research, Vol. 46, No. 2, pp. 135–149.

Tervonen, A. 2001, Laadun kehittäminen Suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Vaivio, J. 2007, "Qualitative research on management accounting: achievements and potential", Issues in Management Accounting, 3rd edition, edited by Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R., Prentice Hall.

Vaivio, J. 2008, "Qualitative Management Accounting Research: Rationale, Pitfalls and Potential", Qualitative Research in Accounting & Management, vol. 5, 64–86.

Waller, W., Shapiro, B. & Sevcik, G. 1999, "Do cost-based pricing biases persist in laboratory markets?", Accounting, Organizations and Society, Vol. 24, No. 8 November, pp. 717–739.

Wollstén, A. 2014, "Pääkirjoitus", Hammasteknikko, Vol. 69 , No. 2, pp. 3.

Zeithaml, V. 1987, Defining And Relating Price, Perceived Quality, and Perceived Value, Cambridge, Marketing Science Institute.

Muut lähteet

Mikroyritys Kruunun tilinpäätökset 2011–2013

Mikroyritys Implantin tilinpäätökset 2010–2012

Mikroyritys Laminaatin tilinpäätökset 2010–2012

Mikroyritys Proteesin tilinpäätökset 2010–2012

Internetsivustot

Tilastokeskus, Käsitteet ja määritelmät. 5.6.2014 osoitteessa: <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/index.html>

Tilastokeskus tilastot. 5.9.2014 osoitteessa: <http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/databasetree.fi.asp>

Työ- ja Elinkeinoministeriö. Yrittäjyyskatsaus 2012 on ilmestynyt. 5.6.2014 <http://www.Yrittajat.fi>

Haastattelut

Kruunun yrittäjän haastattelu, 14.9.2012, Helsinki, kesto 1h 50 min

Laminaatin yrittäjän haastattelu, 6.6.2014, Helsinki, kesto 1h 20 min

Laminaatin työntekijän haastattelu, 6.6.2014, Helsinki, kesto 10 min

Implantin yrittäjä I:n haastattelu, 11.6.2014, Helsinki, kesto 50 min

Implantin yrittäjä II:n haastattelu, 11.6.2014, Helsinki, kesto 45 min

Implantin työntekijä I:n haastattelu, 11.6.2014, Helsinki, kesto 15 min

Implantin työntekijä II:n haastattelu, 11.6.2014, Helsinki, kesto 15 min

Proteesin yrittäjän haastattelu, 13.6.2014, puhelin, kesto 50 min

Proteesin työntekijä I:n haastattelu, 19.6.2014, puhelin, kesto 15 min

Proteesin työntekijä II:n haastattelu, 24.6.2014, puhelin, kesto 12 min

Kruunun yrittäjän haastattelu 8.7.2014, Helsinki, kesto 25 min

LIITTEET

Liite 1: Haastattelut

Haastateltava	Kesto	Ajankohta	Paikka
Kruunun yrittäjä	1h 50min	14.9.2012	Kruunun toimitilat
Laminaatin yrittäjä	1h 20min	6.6.2014	Laminaatin toimitilat
Laminaatin työntekijä	10min	6.6.2014	Laminaatin toimitilat
Implantin yrittäjä I	50min	11.6.2014	Implantin toimitilat
Implantin yrittäjä II	45min	11.6.2014	Implantin toimitilat
Impantin työntekijä I	15min	11.6.2014	Implantin toimitilat
Implantin työntekijä II	15min	11.6.2014	Implantin toimitilat
Proteesin yrittäjä	50min	13.6.2014	Puhelinhaastattelu
Proteesin työntekijä A	15min	19.6.2014	Puhelinhaastattelu
Proteesin työntekijä B	12min	24.6.2014	Puhelinhaastattelu
Kruunun yrittäjä	25min	8.7.2014	Kruunun toimitilat

Liite 2: Yrittäjien haastattelun teemarunko

Haastattelu, yritys tulee olemaan anonymi kuin myös jokainen henkilö. Haastattelussa antamianne tietoja ei tulla kertomaan kenellekään.

YLEISTÄ:

- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Tittelisi yrityksessä?
- Miksi olet päättänyt perustaa oman yrityksen?
- Kuinka kiireellinen aikataulu teillä on työpaikalla?
- Onko paljon töitä?
- Kuinka hyvin tunnette hammaslääkärit joille teette töitä?
- Puhutteko usein heidän kanssaan? Onko kontakteja heihin?
- Kuinka hyvin tunnette potilaat joille teette töitä?

HINNOITTELU:

- Kuka teillä hinnoittelee tuotteenne?
- Millä perusteella hinnoittelette tuotteenne? Mistä hinnat ovat tulleet?
 - Kustannus, kilpailu, markkina
- Kuinka paljon aikaa olette käyttäneet hinnoitteluun?
- Oletteko laskeneet tuotteidenne kustannuksia (työvoimakustannukset, hallinnon yleiskustannukset)
- Seuraatteko katetuottoja?
- Koetteko olevanne hinnan ottaja vai antaja?
- Miten koette asiakkaidenne kokevan hinnan?
- Millä perusteella teette hinnankorotuksia?
- Miten koette hinnankorotukset?
- Miten asiakkaanne kokevat hinnankorotukset?
- Miksi hinnoittelette kyseisellä tavalla?
- Mihin pyritte hinnoittelullanne?
- Millä näette että hinnoittelu on onnistunutta?

- Mitä tuotteita teette?
- Mitkä ovat eniten myydyt tuotteenne?
- Hinnat (sisältääkö toimituksen?) ja kuinka kauan aikaa kuluu tuotteen valmistukseen
 - Keraaminen kruunu
 - Metallokeramiikka implanttikruunu
 - Purentakisko
 - Kokoproteesi

LAATU:

- Kuinka koet yrityksen tuotteiden laadun? Perustele.
- Mihin perustat mielipiteesi tuotteiden laadukkuudesta/laaduttomuudesta?

- Miten määrittelet sen, että tuote on laadukas? Millainen on laadukas tuote?
- Onko teillä parhaat materiaalit mitä löytyy markkinoilta?
- Mitä mieltä hammaslääkärinne ovat laadustanne?
- Kuinka suuri osa töistä palaa takaisin?
- Asiakasnäkökulma laatuun (täyttääkö asiakkaan odotukset tms.)
- On olemassa kaksi eri laatua: sisäinen ja ulkoinen, kumpi teillä on parempi?
- Suunnittelu ja Design. Koetko toisen laadun vahvemmaksi teillä?
- Millä toimilla panostat laatuun?
 - Koulutukset
 - Tiedon vaihdanta muiden yritysten kanssa
- Mitkä ovat mielestäsi hyödyt laadusta?
- Mikä saa teidät tekemään laadukkaita tuotteita? Miksi olette päätyneet tekemään tasoistanne laatua?
- Mitä saavutatte laadukkailla tuotteilla?
- Kuinka pidätte yllä tuotteiden laatua (esim. koulutukset, laatuohjelmat)?
- Miten sitoutatte työntekijänne tekemään hyvää laatua?
- Mitkä ovat esteet sille ettette pysty kehittämään ja parantamaan laatua entisestään?

KUSTANNUKSET LAADUSTA

- Millaisia kustannuksia teillä syntyy laadusta?
- Jos jaetaan kustannukset neljään eri luokkaan niin mitä kustannuksia teillä syntyy kussankin luokassa?

Ohjauksen kustannukset		Ohjauksen virhekustannukset	
Ennaltaehkäisevä toiminta	Tarkastustoiminta	Sisäinen virhe	Ulkoinen virhe
<ul style="list-style-type: none"> •Varmistetaan toivottu laatutaso •Koulutukset •Tuotekehitys •Laadukkaat materiaalit 	<ul style="list-style-type: none"> •Materiaalien tarkistus •Tuotteiden tarkistus 	<ul style="list-style-type: none"> •Materiaalit ja tuotteet, jotka eivät läpäisseet tarkistusta •Korjaukset 	<ul style="list-style-type: none"> •Tuote joka ei vastaa asiakkaan odotuksia •Viallisen tuotteen korjaus •Asiakaspalautteen vastaanotto •Maineen menetytys

- Mitä kustannuksia syntyy eniten?

STRATEGIA

- Onko valittu hinnoittelumenetelmä ja laadukkuus strateginen päätös? Miten olette päätyneet siihen?
- Kuinka tärkeänä pidätte asiakastyytyväisyyttä?
- Mitä on asiakastyytyväisyys?
- Mitä asiakastyytyväisyys merkitsee teille?
- Kotler ja Armstrong ovat kehittäneet seuraavanlaisen poisitointikartan:
 - Hinta kuvaa tuotteen hintaa ja hyöty tuotteen laatua. Missä koette yrityksenne olevan?

HAMMASLÄÄKÄRIT

		Hinta		
		Kalliimpi	Sama	Halvempi
Hyöty	Enemmän	Enemmän vähemmällä	Enemmän samalla	Enemmän vähemmällä
	Sama			Sama vähemmällä
	Vähemmän			Vähemmän paljon vähemmällä

Liite 3: Työntekijöiden haastattelun teemarunko

Haastattelu, yritys tulee olemaan anonymi kuin myös jokainen henkilö. Haastattelussa antamianne tietoja ei tulla kertomaan kenellekään.

TAUSTATIEDOT

- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Millä perusteella olet valinnut yrityksen?
- Kuinka kiireellinen aikataulu teillä on työpaikalla?
- Onko paljon töitä?
- Kuinka hyvin tunnette hammaslääkärit joille teette töitä?
- Puhutteko usein heidän kanssaan? Onko kontakteja heihin?

LAATU

- Kuinka kauan aikaa kuluu seuraavien tuotteiden valmistukseen?
 - Keraaminen kruunu
 - Metallokeraaminen implanttikruunu
 - Purentakisko
 - Kokoproteesi
- Kuinka koet yrityksen tuotteiden laadun? Perustele.
- Ovatko tuotteet mielestäsi laadukkaita?
- Mihin perustat mielipiteesi tuotteiden laadukkuudesta/laaduttomuudesta?
- Miten määrittelet sen, että tuote on laadukas? Millainen on laadukas tuote?
- Mitä mieltä hammaslääkäriinne ovat laadustanne?
- Kuinka suuri osa töistä palaa takaisin?
- Millä toiminnalla panostat laatuun?
- Mitkä ovat mielestäsi hyödyt laadusta?
- Mikä saa teidät tekemään laadukkaita tuotteita?

- Mitä saavutatte laadukkailla tuotteilla?
- Kuinka pidätte yllä tuotteiden laatua (esim. koulutukset, laatuohjelmat)?
- Mitkä ovat esteet sille ettette pysty kehittämään ja parantamaan laatua entisestään?

HINNOITTELU

- Millainen on mielestäsi yrityksenne hinnoittelu? Korkea, keskiverto, matala?
- Oman kokemuksesi mukaan, mihin yritys pyrkii käyttämällään hinnoittelulla? Mitä sillä yritetään saavuttaa?
- Muuttaisitko hinnoitteluanne jos saisit päättää asioista, mihin suuntaan?

STRATEGIA

- Kotler ja Armstrong ovat kehittäneet seuraavanlaisen poisitointikartan:
 - Hinta kuvaa tuotteen hintaa ja hyöty tuotteen laatua. Missä koette yrityksenne olevan?

		Hinta		
		Kalliimpi	Sama	Halvempi
Hyöty	Enemmän	Enemmän vähemmällä	Enemmän samalla	Enemmän vähemmällä
	Sama			Sama vähemmällä
	Vähemmän			Vähemmän paljon vähemmällä

Liite 4: Hammaslääkäreiden Weppopol -kyselyn runko



Pro Gradu-tutkielma

Hammaslääkärin perustiedot

1. Miten kuvailisitte omaa sijoittumistanne muiden hammaslääkäreiden joukossa? Kuinka näette palvelunne poikkeavan keskivertohammaslääkärin palvelusta?

	Erittäin korkea	Korkea	Normaali	Matala	Erittäin matala
Laadukkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hintataso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden koulutuk- sen taso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden varallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Käyttämienne hammaslaboratorioiden ja muiden teknisen työn tarjoajien yhteenlaskettu määrä?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 tai enemmän

Hammaslaboratorion valinta

3. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten, kun valitsette hammaslaboratoriota? Valitkaa neljä tärkeintä asiaa.

	Tärkein	2. tärkein	3. tärkein	4. tärkein
Tuotteen hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hammaslaboratorion sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistusaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät välit hammaslaboratorioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilauksen vaivattomuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva kuljetus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulujen pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jokin muu



4. Mikäli vastasitte "Jokin muu" niin mikä tämä on?

Seuraavat kysymykset ovat riippumattomia käyttämästänne laboratorionsta. Vastaukset eivät edellytä tuotteen tilaamista *kyseiseltä yritykseltä*. Mikäli ette työskentele kyseisten tuotteiden kanssa, merkitkää hinnaksi 0 euroa.

Vastatkaa alla oleviin kysymyksiin. Sisällyttäkää hintoihin toimituskulut.

5. Keraaminen etualan kruunu, jossa väri kerrostettu

1) Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta halpana? _____

- 2) Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta kalliina? _____
- 3) Millä hinnalla tuote on liian halpa, jolloin olette jo huolissanne sen laadusta? _____
- 4) Millä hinnalla tuote on mielestänne liian kallis, jotta voisitte edes harkita sen ostamista? _____

6. Keraaminen taka-alueen kruunu

- 1) Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta halpana? _____
- 2) Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta kalliina? _____
- 3) Millä hinnalla tuote on liian halpa, jolloin olette jo huolissanne sen laadusta? _____
- 4) Millä hinnalla tuote on mielestänne liian kallis, jotta voisitte edes harkita sen ostamista? _____

7. Metallokeraaminen implanttikruunu (kullan määrä XX g)

- 1) Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta halpana? _____
- 2) Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta kalliina? _____
- 3) Millä hinnalla tuote on liian halpa, jolloin olette jo huolissanne sen laadusta? _____
- 4) Millä hinnalla tuote on mielestänne liian kallis, jotta voisitte edes harkita sen ostamista? _____

8. Kokoproteesi

- 1) Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta halpana? _____

- 2) Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta kalliina? _____
- 3) Millä hinnalla tuote on liian halpa, jolloin olette jo huolissanne sen laadusta? _____
- 4) Millä hinnalla tuote on mielestänne liian kallis, jotta voisitte edes harkita sen ostamista? _____

9. Purentakisko

- 1) Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta halpana? _____
- 2) Millä hinnalla pidätte tätä tuotetta kalliina? _____
- 3) Millä hinnalla tuote on liian halpa, jolloin olette jo huolissanne sen laadusta? _____
- 4) Millä hinnalla tuote on mielestänne liian kallis, jotta voisitte edes harkita sen ostamista? _____