



## **Hinnoitteluvaihtoehdot SaaS-palveluille**

Niko Saarijärvi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tradenomi

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Niko Saarijärvi
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Hinnoitteluvaihtoehdot SaaS-palveluille
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia erilaisia vaihtoehtoja SaaS-palvelun hinnoitteluun sisältyy ja miten SaaS-yrityksen tulisi näitä vaihtoehtoja hyödyntää. Tavoitteena on tuoda esiin yleisimmin käytössä olevat myynti- ja hinnoittelumallit SaaS-liiketoiminnassa. Tämän lisäksi opinnäytetyössä käsitellään yleisiä haasteita SaaS-palvelun hinnoitteluun liittyen ja perinteisen kustannuslaskennan hyödyntämistä SaaS-palveluissa.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta eri osasta. Tietoperustan keskeisimmissä osioissa perehdytään tarkasti kustannuslaskennan eri mahdollisuuksiin ja käydään huolellisesti läpi SaaS-palvelun hinnoitteluun vaikuttavat tekijät.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut koostuivat kolmen eri SaaS-yhtiön haastatteluilta. Haastatteluissa käsitellään yrityksen käytössä olevia myynti- ja hinnoittelumalleja sekä hyötyjen, että heikkouksien kautta. Haastatteluilla pyritään myös selvittämään, pystyykö perinteistä kustannuslaskentaa hyödyntämään SaaS-palveluiden hinnoittelussa.</p> <p>Haastatteluiden tulokset osoittavat sen, että ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa hinnoitella SaaS-palvelu. Sen sijaan tuotetun palvelun ominaisuudet määrittelevät pitkälti hinnoittelun. Haastattelut osoittavat myös sen, että yrityksen asiakkaat usein määrittelevät, millaista myyntimallia yritys voi käyttää. Selväksi käy myös, että kustannuslaskentaa SaaS-yrityksissä ei pystytä käyttämään samalla tavalla kuin perinteisissä tuotteiden valmistus- ja myyntiprosesseissa.</p> <p>Haastatteluiden perusteella todetaan, että kustannuksia sellaisenaan on vaikea sisällyttää palvelun hintaan, mutta kokonaisuudessaan palvelun tuottamiseen vaatimia kustannuksia on kuitenkin syytä seurata tarkasti. Lisäksi selviää, että kaikki haastateltavat yritykset pyrkivät tulevaisuudessa tekemään liiketoiminnastaan entistä skaalautuvampaa. Yksi haastateltavista yrityksistä on tässä jo onnistunut, kun kaksi muuta vielä pyrkivät tähän. Lopulta voidaankin todeta, että skaalautuva liiketoiminta on jokaisen SaaS-yrityksien tavoite.</p>
<b>Asiasanat</b> SaaS-palvelu, hinnoittelumalli, kustannuslaskenta, ohjelmistoliiketoiminta

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	1
2	Palvelujen hinnoittelu.....	3
2.1	Palveluiden hinnoittelumenetelmät.....	3
2.2	Strategiat perinteisessä palvelun hinnoittelussa .....	5
2.3	IT-palveluiden hinnoittelumahdollisuudet.....	6
3	Kustannuslaskenta .....	8
3.1	Kustannuslaskennan kulku.....	8
3.2	Kustannusperusteinen hinnoittelu palveluliiketoiminnassa.....	9
3.3	Suoritekalkyyliit kustannuslaskennassa.....	11
3.4	Toimintolaskenta esimerkki ja avaus .....	13
3.5	Jako- ja lisäyslaskennan rooli kustannuslaskennassa .....	15
4	Software as a Service.....	17
4.1	SaaS-palvelu verrattuna pilvipalveluiden muihin osa-alueisiin .....	17
4.2	SaaS myyntimallien vaikutus hinnoitteluun .....	18
4.3	Kompastuskivet SaaS-palvelun hinnoittelussa .....	20
4.4	SaaS-hinnoittelumallit.....	21
5	Tutkimuksen toteutus .....	24
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	24
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi.....	24
6	Tutkimustuloksien läpikäynti .....	26
6.1	Hinnoittelumallien käyttö .....	26
6.2	Käytössä olevat myyntimallit .....	26
6.3	Kustannuslaskennan hyödyntäminen hinnoittelussa.....	28
6.4	SaaS-palvelun hinnoittelun haasteet .....	28
7	Pohdinta.....	30
7.1	Tuloksien tarkastelu .....	30
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	32
7.3	Jatkotutkimusehdotukset ja kehittämisideat.....	33
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	33
	Lähteet.....	35
	Liitteet.....	39
	Liite 1. Haastattelunrunгон teemat.....	39

# 1 Johdanto

SaaS-yritykset yleistyvät vuosi vuodelta, kun perinteisistä IT-liiketoiminnoista halutaan siirtyä kustannustehokkaampaan SaaS-palveluun. Vaikka SaaS-palvelut lisääntyvät kovaa vauhtia, ei sen monimutkaisesta ja haastavasta hinnoittelusta löydy kuitenkaan riittävästi tukea aloitteleville SaaS-yrityksille. SaaS-palvelu mahdollistaa yrityksille suurista konesaleista luopumisen ja palvelunsa sekä ohjelmiston ylläpitämisen siirtämisen täysin verkkoon. Verkkoon siirtyminen tekee SaaS-palvelujen toiminnasta itsessään vastuullisempaa verrattuna perinteisten IT-palvelujen toimintaan, sillä suuria konehalleja ei enää tarvita tiedonkäsittelyyn.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

SaaS-palvelun hinnoittelussa on olemassa useita erilaisia vaihtoehtoja ja usein näiden vaihtoehtojen sovittaminen yrityksen omaan liiketoimintaan on haastavaa. Eri SaaS-yritykset käyttävät hinnoittelustrategianaan useita erilaisia menetelmiä. SaaS-yritykset perustavat pääosin hintansa arvopohjaiseen hinnoitteluun, kilpailijoihin peilautuvaan hinnoitteluun tai omaan tulkintaan oikeasta hinnasta. Kokonaisuudessaan SaaS-palveluiden hinnoittelu pitää sisällään useita eri vaihtoehtoja sekä haasteita. Eroavaisuuksia SaaS-yrityksien hinnoittelun välillä syntyy muun muassa asiakkaille annetuissa alennuksissa sekä hinnoittelun avoimuudessa. (SaaS Finland 2021.)

SaaS-palvelun hyödyntäminen yrityksissä pitää sisällään myös monia etuja. Liiketoiminnan skaalautuvuus ja kustannustehokas toimintamalli ovat yksi suurimmista hyödyistä SaaS-liiketoiminnassa. Haasteena SaaS-palveluilla onkin se, miten liiketoiminnasta saadaan skaalautuva. Yrityksen tulee löytää oikeanlainen hinnoittelumalli, jolla kustannukset eivät kasva asiakasmäärän kanssa samaa vauhtia. Moni aloittavista SaaS-yrityksistä on alkuun tappiollisia, mutta pitkässä juoksussa tulovirta usein kasvaa ja kustannukset tasaantuvat. (Pulkkinen 2017.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin SaaS-palvelun hinnoittelun eri vaihtoehdot. Opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään, mitä erilaisia hinnoittelu- ja myyntimalleja SaaS-palveluille on olemassa ja miten näitä voidaan hyödyntää hinnoittelussa. Opinnäytetyö tarkastelee myös sitä, miten perinteistä kustannuslaskentaa käytetään SaaS-palveluiden hinnoittelun tukena. Tavoitteiden saavuttamiseksi opinnäytetyössä on haastateltu kolmen eri SaaS-yrityksen edustajaa. Haastatteluiden avulla on pyritty havainnollistamaan opinnäytetyön tietoperustassa esille tulevia hinnoitteluvaihtoehtoja. Haastatteluiden avulla selvitetään myös SaaS-palvelun hinnoittelun haasteet sekä tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen hinnoittelumenetelmän valintaan. Nämä tavoitteet voidaan muodostaa yhteen päätutkimuskysymykseen: Miten SaaS-yrityksen tulisi hinnoitella tuottamansa palvelu?

Päätutkimuskysymys on jaettu kolmeen alakysymykseen, joiden avulla on pyritty löytämään vastaus päätutkimuskysymykseen. Opinnäytetyön alakysymykset ovat: Miten kustannuslaskentaa voidaan hyödyntää SaaS-palvelun hinnoitteluun, millaisia hinnoittelu- ja myyntimalleja SaaS-palveluilla on käytössään ja miten nämä vaikuttavat palvelun hinnan muodostumiseen sekä millaisia haasteita SaaS-palvelun hinnoittelussa esiintyy.

Opinnäytetyön ensimmäisessä pääluvussa perehdytään perinteiseen palvelun hinnoitteluun ja erilaisiin IT-palveluiden hinnoittelumahdollisuuksiin. Toisessa pääluvussa tutkitaan perinteisen kustannuslaskennan vaikutusta hinnoitteluun ja eri laskentamenetelmiä kustannuslaskennan hyödyntämiseen. Tietoperustan kolmas pääluku käsittelee tarkemmin SaaS-palveluiden ominaisuuksia ja hinnoittelun mahdollisuuksia. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa käydään läpi käytetyt tutkimusmenetelmät ja esitellään haastateltavat yritykset. Empiirisen osuuden lopussa pyritään löytämään vastaus päätutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin.

Peittomatriisin avulla yhdistetään opinnäytetyön alaongelmat ja niiden yhteys tietoperustaan, tuloksiin ja haastattelun teemoihin.

Alakysymys	Tietoperusta (luku)	Haastattelurungon teema	Tulokset (luku)
Miten kustannuslaskentaa voidaan hyödyntää SaaS-palvelun hinnoitteluun?	3.1, 3.2	3	6.3
Millaisia hinnoittelu- ja myyntimalleja SaaS-palveluilla on käytössään ja miten nämä vaikuttavat palvelun hinnan muodostumiseen?	4.2, 4.4	1, 2	6.1, 6.2
Millaisia haasteita SaaS-palvelun hinnoittelussa esiintyy?	4.3	4	6.4

Taulukko 1. Peittomatriisi

## 2 Palvelujen hinnoittelu

Hinnoittelu on yksi merkittävimpiä tekijöitä yrityksen kannattavuudessa. Hinta luo asiakkaalle mielikuvan palvelun arvosta ja laadusta, jonka lisäksi hinta voi toimia myös kilpailuetuna. (Westerlund 2021.) Palvelujen hinnoittelussa palvelun määrittely ja vakioiminen auttavat tehostamaan kannattavuutta ja hinnoittelua. Usein hinnoittelun yhtenä perusteena on myös suoraviivaiset laskelmat, mutta palvelujen tuottamisen kohdalla hintojen muodostuminen voi olla hyvinkin luovaa. Hinnoittelupäätösten tueksi on myös hyvä miettiä sitä, millaista hyötyä palvelu tuo asiakkaalle, millainen mielikuva hinnalla halutaan luoda ja mitä asiakas on valmis maksamaan palvelusta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29–30.)

Palveluilla on omat ominaispiirteensä, jotka muodostavat hinnoitteluun omat haasteensa. Yhtenä haasteena on aineettomuus. Asiakkaan on usein haastavampi nähdä ja hahmottaa sitä, mistä hän maksaa. Palveluiden vertaaminen on myös haastavampaa, kuin tavaroiden. Tämän lisäksi, myös palvelun maine ja yrityksen imago, muodostuvat keskeisiksi tekijöiksi palvelun hinnan muodostumisessa. (Sipilä 2003, 19.) Isoiksi haasteiksi muodostuvat myös palveluliiketoiminnan suuret henkilöstökustannukset, jotka muodostavat noin 60 % - 85 % yrityksen kokonaiskustannuksista (Sipilä 2003, 45).

### 2.1 Palveluiden hinnoittelumenetelmät

Vaikka hinnoittelu perustuu usein tarkkoihin laskelmiin palvelun tuottamisen kustannuksista, sen ei aina tarvitse seurata tiettyä kaavaa vaan se voi myös olla hyvinkin kekseliästä (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29). Jaakkolan, Oravan & Varjosen (2009) mukaan palveluiden hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa neljään eri osaan, jotka ovat tuotosperusteinen, resurssipohjainen, hyöty- ja arvoperusteinen sekä käyttöoikeuksiin perustuva hinnoittelu. Tuotosperusteisessa hinnoittelussa palvelusta maksetaan kiinteä hinta. Resurssipohjainen hinnoittelu perustuu palveluun käytettyä aikaa tai palveluun käytetystä henkilö-, tila- tai laitekapasiteetista. Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu määräytyy palvelun tuottamasta arvosta asiakkaalle. Käyttöperusteista hinnoittelua käytetään usein järjestelmien tai ohjelmistojen käyttöoikeuksien myymiseen esimerkiksi lisenssien muodossa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 31.)

Myllymäki puolestaan jakaa palveluiden hinnoittelun menetelmät kahteen osaan, jotka ovat kustannusperusteinen sekä kilpailu- ja kysyntäperusteinen hinnoittelu (Myllymäki 2019, 35–36). Myös Myllymäki (2019) kuvaa kustannusperusteisen hinnoittelun palveluiden hinnoittelun pohjaksi. Kilpailuperusteinen hinnoittelu perustuu siihen, että hinta asetetaan kilpailijoiden joko hinnan alle, samalle tai korkeammalle tasolle, kun taas kysyntäperusteinen hinnoittelu perustuu arvioon kysynnästä eri hinnoilla. (Myllymäki 2019, 35–36.)

Sipilä (2003) puolestaan jakaa palveluiden hinnoittelussa käytetyt menetelmät kolmeen eri malliin, jotka ovat kustannusperusteinen hinnoittelu, markkinaperusteinen hinnoittelu ja omaan päämäärään perustuva hinnoittelu (Sipilä 2003, 57).

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinta perustuu kilpailuun ja kysyntään. Usein palvelun tuotantokustannukset muodostavat hinnoittelun alarajan ja markkina- ja kysyntä muodostavat ylärajan. Markkinahinta on altis myös säätelytoimille, kuten laki-, asetus- ja viranomaismääräysmuutoksille. Tämän takia markkinahintaperusteinen hinnan muodostaminen voi olla haastavaa ja työlästä. (Sipilä 2003, 58–59.) Alan yleinen hintataso tulee tuntea todella hyvin. Kysynnän vaikuttaessa markkinaperusteiseen hinnoitteluun, asiakasta laskutetaan palvelusta sen mukaan, mitä hän on valmis siitä maksamaan (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29). Markkinaperusteisessa hinnoittelussa yrityksen on pyrittävä sopeuttamaan palvelun kustannukset markkinoihin, jotta sen toiminta olisi kannattavaa. Markkinoihin pohjautuvaa hinnoittelua käyttäessä voidaan käyttää arvoon perustuvaa hinnoittelua tai sopimusperusteista hinnoittelua. Arvoon perustuvassa hinnoittelussa palvelun hinta määräytyy sen tuottamasta lisäarvosta asiakkaalle. Palvelun arvo voi kuitenkin olla asiakkaille eri, sillä palvelun ominaisuudet ja käyttötarve vaihtelevat asiakkaittain. Sopimusperusteisessa hinnoittelussa hintaa sovitaan erikseen asiakkaan ja myyjän välisessä neuvottelussa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 223–224.)

Palvelun hinnan vaikutusta kysyntään pyritään mallintamaan käyttämällä erilaisia kysynnän joustoja, joita ovat hintajousto, tulosjousto ja ristijousto. Kysynnän hintajousto kertoo hinnanmuutoksien vaikutuksen kysyntään. Joustavassa kysynnässä pienetkin hinnanmuutokset vaikuttavat palvelun kysyntään, kun taas joustamattomalla hinnanmuutoksella ei juurikaan ole vaikutusta siihen. Kysynnän tulosjoustossa mallinnetaan sitä, miten asiakkaiden tulojen muutos vaikuttaa palvelun kysyntään. Yleishyödyllisissä palveluissa pienikin tulojen muutos vaikuttaa palvelun kysyntään, kun taas välttämättömissä palveluissa tulojen muutos ei juurikaan vaikuta siihen. Kysynnän ristijousto puolestaan mallintaa sitä, miten kilpailijoiden hinnan muutokset vaikuttavat kysyntään. Ristijoustossa palvelut voivat olla toisilleen substituutteja, tai komplementteja. Substituutit palvelut ovat toisilleen korvaavia palveluita hinnan noustessa liian korkeaksi. Komplementtiset palvelut tarkoittavat sitä, että toisen palvelun hinnan muutos vaikuttaa myös toisen palvelun kysyntään. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 225–226.)

Hintajousto	Tulosjousto	Ristijousto
<u>Kysynnän prosentuaalinen muutos</u> Hinnan prosentuaalinen muutos	<u>Kysynnän prosentuaalinen muutos</u> Tulojen prosentuaalinen muutos	<u>Kysynnän prosentuaalinen muutos</u> Toisen tuotteen hinnan prosentuaalinen muutos
Hintajousto = $< -1$ tai $> 1$ (Joustava kysyntä)	Tulojousto = $-1 < \text{tai} > 1$ (Yleishyödyke) Tulojousto = $-1 < \text{tai} < 1$ (Välttämättömyshyödyke)	Ristijousto = $> 0$ (Substituutti) Ristijousto $< 0$ (Komplementti)

Taulukko 2. Kysynnän joustojen laskukaavat (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 226)

Oma päämäärä ajaa usein palvelun hinnoittelua, mutta kilpailutilanne taivuttaa oman tavoitehinnan markkinatahtoon. Sipilän (2003) mukaan omaan päämäärään pohjautuva hinnoittelu soveltuukin usein monopolihinnoitteluun tai sosiaaliseen hinnoitteluun. Sosiaalista hinnoittelua voidaan käyttää esimerkiksi niin sanottujen Pro Bono -töiden yhteydessä. (Sipilä 2003, 63–64.)

## 2.2 Strategiat perinteisessä palvelun hinnoittelussa

Hinnoittelustrategia voidaan jakaa neljään osaan, jotka ovat katteen laajentaminen, tuoton uudelleen määrittely, myynnin kasvattaminen hintaa muuttaen sekä myynnin ja hinnoittelun edelläkävijänä oleminen. On kuitenkin tiedostettava, että kaikki hinnoittelustrategiat eivät sovi kaikille yrityksille. Tämä johtuu siitä, että markkinatilanne, liiketoimintastrategia, riskin sietokyky ja resurssit määrittelevät paljolti toimivan hinnoittelustrategian. (Chan, Jubas, Kordes & Sueling 2015.)

Sipilä (2003) jakaa palvelujen hinnoittelustrategian kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat hinnoittelun lähtökohdat ja tavoitteet, päätös hintatasosta ja hinnoittelumenetelmistä ja hinnalla operoiminen. On selvää, että jokaisella yrityksellä on hinnoittelustrategia, mutta strategian tiedostamisessa ja käytännön toteutumisessa on huomattavia eroja yritysten välillä. (Sipilä 2003, 71.) Palveluiden hinnoittelustrategiassa ei ole syytä katsoa, mikä on alalla tapana tai mihin asiakkaat ovat tottuneet. Sen sijaan jokaisen yrityksen tulisi miettiä sopiva strategia oman liiketoimintansa kannalta (Sipilä 2003, 75).

Lisäksi palveluiden hinnoittelustrategiat voidaan jakaa markkinaosuuden maksimointiin, tulevaisuuden kasvuun, neutraaliin strategiaan ja asiakasarvon maksimointiin. Markkinaosuuden maksimoimisessa keskitytään jo olemassa olevan markkinan valtaamiseen ja oman markkinaosuuden kasvattamiseen alhaisella hinnalla. Tuotto-odotukset tässä strategiassa ovat tulevaisuudessa, jolloin alkuvaiheessa syntyvät suuret kustannukset voivat olla yritykselle riski. Tulevaisuuden kasvustrategia sen sijaan eroaa markkinaosuuden maksimoimisesta siten, että siinä pyritään myös luomaan uusia markkinoita. Tavoitteena on tuoton kerryttäminen tulevaisuuden myynneillä korkeammilla hinnoilla. Neutraali strategia on puolestaan nimensä mukaan maltillisempi hinnoittelustrategia. Maltillisemmalla hinnoittelustrategialla pyritään välttämään riskejä ja pitämään alkuvaiheen kustannukset pieninä. Vaikka strategia onkin neutraali, ei se tarkoita sitä, että hinta olisi alhainen.



Neutraalissa hinnoittelustrategiassa käytetään usein kustannusperusteista - tai markkinaperusteista hinnoittelua. Asiakasarvon maksimoimiseen perustuvassa hinnoittelustrategiassa tuotto-odotukset ovat tässä hetkessä. Tämän kaltaista hinnoittelustrategiaa käytetään usein asiakkaalle erikseen räätälöidyissä palveluissa. Muokatut palvelut ovat asiakkaalle todella arvokkaita, minkä ansiosta asiakkaiden maksuvalmius kasvaa. (Hinnoittelun ABC 2005.)

### 2.3 IT-palveluiden hinnoittelumahdollisuudet

Tyypillisimmät hinnoitteluvaihtoehdot IT-palveluille ovat kustannusperusteinen hinnoittelu ja arvoon perustuva hinnoittelu. Molemmat vaihtoehdot pitävät itsessään sisällään useampia tarkentavia hinnoittelumalleja. IT-palveluiden kustannusperusteinen hinnoittelu sisältää viisi eri tyyliä, jotka ovat suoramhinnoittelu, porrastettu hinnoittelu, suoritukseen perustuva hinnoittelu sekä käyttöön ja käyttäjiin perustuva hinnoittelu. (Harmon, Demirkan, Hefley & Auseklis 2009, 1–2.)

Suoramhinnoittelu perustuu kiinteään hintaan, jossa asiakas pystyy käyttämään palvelua rajattomasti (Harmon, Demirkan, Hefley & Auseklis 2009, 2). Suoramhinnoittelun avulla liiketoiminnan tuotto on helppoa ennustaa ja se on asiakkaalle yksinkertaista (Campbell 2020). Porrastettu hinnoittelu sen sijaan perustuu palvelun paketoimiseen käyttäen palvelun tuottamisen kustannuksia ja asiakkaan maksuvalmiutta (Harmon, Demirkan, Hefley & Auseklis 2009, 2). Käyttäessä porrastettua hinnoiteltua palvelu voidaan jakaa useampaan eri hintatasoon. Juuri tätä hinnoitteluvaihtoehtoa käytetään usein SaaS-yrityksissä (CloudZero 2021).

Suoritusperusteisessa hinnoittelussa hinta perustuu etukäteen sovittuun ohjelmiston käyttömäärään. Tämän avulla suoritusperusteinen hinnoittelu toimii vakuutena alihinnoittelusta. Mitä enemmän ostaja haluaa ohjelmistoa käyttää, sitä enemmän hän maksaa. Kun käytön hinta on hinnoiteltu riittävän tarkasti, myyjä pystyy aina kattamaan palvelun kustannukset ja saamaan tavoittelemansa tuoton. (Shapiro 2002.)

Käyttöön ja käyttäjiin perustuvassa hinnoittelussa palvelun hinta muodostuu joko käyttäjien tai transaktioiden määrän mukaan. Nämä hinnoitteluvaihtoehdot toimivat hyvin samalla tavalla, kuin suoritusperusteinen hinnoittelu. Käyttöön ja käyttäjiin perustuvassa hinnoittelussa hinnoittelun ajureina käytetään vain eri arvoja. (Harmon, Demirkan, Hefley & Auseklis 2009, 2.)

Tyypillisimmät mallit arvoon perustuvassa hinnoitteluvaihtoehdossa ovat markkinoiden valtaus- ja kermankuorintahinnoittelu. Markkinoiden valtaushinnoittelu perustuu aggressiiviseen markkinaosuuden saamiseen edullisella hinnalla. (Harmon, Demirkan, Hefley & Auseklis 2009, 3.) Tyypillisin riski markkinoiden valtaushinnoittelussa on se, että hintoja nostaessa asiakkaat eivät haluakaan maksaa enää normaalia hintaa palvelusta. (Kenton 2023). Kermankuorintahinnoittelu puolestaan kohdistuu asiakkaille, jotka eivät ole hinnalle herkkiä (Harmon, Demirkan, Hefley & Auseklis 2009,

3). Kermankuorinahinnoittelulla palvelun hinta asetetaan tarkoituksella korkeaksi, sillä kilpailevia palveluita ei ole. Tässä hinnoitteluvaihtoehdossa pyritään hyödyntämään palvelun innovatiivisuutta, jos kilpailijat eivät pysty tarjoamaan samanlaista palvelua. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 214.) On tyypillistä, että kermankuorintahinnoittelussa yritys hinnoittelee aluksi palvelunsa yli sen todellisen arvon, jonka jälkeen vähitellen laskee sen normaalille tasolle (Hayes 2022).

### 3 Kustannuslaskenta

Kustannusten selvittäminen on tärkeää kaikissa yrityksissä. Palveluliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä lasketaan, kuinka paljon palvelun tuottaminen kustantaa ja ohjelmistoyrityksessä pohditaan sitä, kuinka kallista tietyn ohjelmiston ylläpito ja kehittäminen on. Kustannuslaskenta antaa yrityksen johdolle työkalut hinnoitella oma tuotteensa tai palvelunsa kannattavasti. Kustannuslaskentaa voidaan käyttää myös asiakaskohtaisen kustannuksen laskemiseen, jolla voidaan mitata asiakaskannattavuutta. Kustannuslaskentaa käytettäessä kustannukset pyritään jakamaan aiheuttamisperiaatetta noudattaen. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2015, 196.) Aiheuttamisperiaatteella tarkoitetaan sitä, että kustannukset jaetaan tuotteille, palveluille tai asiakkaille, jotka niitä aiheuttavat. Esimerkiksi ravintola, joka tarjoaa useampaa erilaista ruoka-annosta käyttää pitsojensa tekemiseen pitsauunia. Tällöin pitsauunista koituvat kustannukset kohdistetaan pitsan valmistukseen aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019.)

#### 3.1 Kustannuslaskennan kulku

Kustannuslaskennan eteneminen perustuu kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen laskenta. Kustannuslajilaskennassa yrityksen kustannukset selvitetään lajeittain, joita ovat työkustannukset, ainekustannukset sekä lyhyt- ja pitkävaikutteiset tuotantokustannukset. Työkustannuksilla tarkoitetaan työntekijöiden palkkakustannuksien lisäksi lakisääteisiä ja vapaaehtoisia henkilöstökustannuksia. Työkustannuksia laskiessa työkustannukset kohdistetaan oikeille tuotteille, palveluille tai asiakkaille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti palkanlaskentajärjestelmää hyödyntäen. Yrityksen käyttämä palkanlaskentajärjestelmä vaikuttaa hyvin paljon työkustannuksien kohdistamiseen. Mikäli palkanlaskentajärjestelmään kirjaetaan työntekijöiden tekemä työ yksinkertaisesti, eli työtunteja ei eritellä, muodostuu yksittäisen työtunnin kohdistaminen todella haastavaksi. Kun yrityksen palkanlaskentajärjestelmään eriteellään tehty työ useampaan eri tehtävään tai asiakkaaseen, esimerkiksi viidentoista minuutin tarkkuudella, helpottaa tämä yksittäisten tuntien kohdistamista. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 73–74.)

Ainekustannukset ovat merkittävä osa yrityksen kokonaiskustannuksia varsinkin teollisuus- ja tuotantoyrityksissä. Palveluyrityksissä ainekustannuksia ei juurikaan ole. Ainekustannuksilla tarkoitetaan tuotantoon tarvittavia aineita ja tarvikkeita. Näitä ovat esimerkiksi raaka-aineet ja käyttöaineet, kuten polttoaine. Ainekustannukset saadaan selville inventoinnin ja varastonkirjanpidon avulla. Lyhytvaikutteiset kustannukset pitävät sisällään päivittäisiä kustannuksia, jotka eivät suoraan liity tuotteen tai palvelun valmistukseen, kuten sähkö-, tietoliikenne ja huoltokustannukset. Pitkäaikaiset tuotantokustannukset puolestaan muodostuvat pääosin pääomakustannuksista, jotka pitävät sisällään poistot, sekä varasto- ja korkokustannukset. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen

2020, 81–82.) Poistot tarkoittavat kustannuslaskennassa hyödykkeiden, eli laitteiden ja suurien investointien kustannuksien jakamista pidemmälle ajalle (Tenhunen 2013).

Kustannuslajilaskennan jälkeen yrityksen tulee jakaa kustannukset kustannuspaikoittain hyödynnäen kustannuspaikkalaskentaa. Kustannuspaikkalaskennassa kustannukset jaetaan kustannuspaikoittain, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen eri osastot, kuten markkinointi- tai talousosasto. Kustannuspaikkalaskennassa jokainen yrityksen työntekijä kuuluu jollekin kustannuspaikalle. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2015, 197.) Kustannuspaikkalaskenta tapahtuu yleensä yrityksen omassa kirjanpidossa. Kirjanpidossa yritykselle muodostuneet laskut ja muut kulut kirjataan suoraan aiheuttamisperiaatteen mukaan oikealle kustannuspaikalle. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019.) Yrityksen yleiset kustannukset, jotka koskevat useampaa eri kustannuspaikkaa voidaan kohdistaa kustannuspaikoille vyörytysmenetelmää käyttäen. Vyörytysmenetelmässä voidaan jakaa yleisiä kustannuksia, kuten sähkö- tai vuokratkustannuksia esimerkiksi henkilömäärän mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yleinen kustannus jaetaan kustannuspaikan henkilömäärän suhteessa kokonaishenkilömäärään. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 92–93.)

Viimeisenä vaiheena kustannuslaskennassa on suoritekohtainen laskenta. Suoritekohtaisessa laskennassa kustannuspaikkojen kustannukset kohdistetaan tuotteille, palveluille tai asiakkaille. Kustannukset voidaan kohdistaa tuotteille käyttäen jako-, lisäys-, katetuotto-, omakustannusavo- tai toimintolaskentaa. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2015, 197.)

### **3.2 Kustannusperusteinen hinnoittelu palveluliiketoiminnassa**

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinta muodostuu kuluista ja halutusta katteesta. Katearviossa tulee miettiä, onko kate riittävä kustannusten, voiton saavuttamisen ja toiminnan kehittämisen kattamiseen (Businessfinland s.a.). Sipilän (2003) mukaan palveluliiketoiminnassa yksittäisen palvelun kustannusten selvittäminen voi olla todella haastavaa. Kustannusperusteinen hinnoittelu palveluliiketoiminnassa pohjautuuakin yleensä tuotantokustannusten pohjalukuihin. (Sipilä 2003, 58.)

Kustannusperusteisessa laskennassa on tärkeää tietää, mitkä kulut ovat muuttuvia ja mitkä kiinteitä (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 214). Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, jotka pienenevät tai suurenevat yrityksen myynnin tahdissa. IT-palveluliiketoiminnassa tämänlaisia kustannuksia ovat esimerkiksi ohjelmiston tukipalveluun liittyvät kustannukset. Mitä enemmän yrityksellä on asiakkaita, sitä suurempi tukiosasto heillä täytyy olla. Kiinteät kustannukset sen sijaan ovat kuluja, jotka pysyvät vakiona, riippumatta myynnin volyyymista. Tämänkaltaisia kustannuksia ovat esimerkiksi tilavuokrat tai laitteisiin sidotun pääoman korkokustannukset. (Tenhunen 2013.)

Tämän lisäksi kulut on vielä pystyttävä jakaa välillisiin ja välittömiin kustannuksiin (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 214). Välillisiä kustannuksia ei pystytä kohdistamaan suoraan tuotetulle palvelulle, vaikka kustannukset olisivat palvelun toiminnan kannalta välttämättömiä. Välilliset kustannukset voivat olla kiinteitä tai muuttuvia. Tämänkaltaisia kustannuksia voivat olla esimerkiksi osa henkilöstökustannuksista, poisto, ohjelmisto- ja rahoituskustannukset sekä vuokrat. (Tenhunen 2013.) Välillisillä henkilöstökustannuksilla tarkoitetaan esimerkiksi hallinnon palkkakustannuksia, joihin kuuluu muun muassa yrityksen johdon palkat (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019). Ohjelmistokustannuksilla tarkoitetaan yrityksen käytössä olevien ohjelmistojen kustannuksia. Yrityksellä voi olla useampi eri ohjelmisto samaan aikaan käytössä, jotka eivät suoraan liity yrityksen tuottamaan palveluun. Näitä ohjelmistoja ovat esimerkiksi työajankirjausohjelmisto sekä kirjanpitojärjestelmä. (Tenhunen 2013.) Rahoituskulut pitävät sisällään esimerkiksi yrityksen korkokulut ja erilaiset arvonalenemiset (Visma s.a.).

Välittömät kustannukset sen sijaan ovat yksinkertaisempia kohdistaa palvelulle. Välittömät kustannukset liittyvät suoraan tietyn palvelun ylläpitoon tai kehittämiseen ja ovat lähes aina myös muuttuvia kustannuksia. Näitä kuluja ovat esimerkiksi ohjelmiston kehittämis- ja päivityskulut. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2015, 150.)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa voidaan käyttää katetuottohinnoittelua, tai omakustannusarvohinnoittelua. Katetuottohinnoittelussa palvelun muuttuvien kustannusten päälle lisätään katelisä, joka kattaa palvelusta aiheutuvat kiinteät kustannukset sekä voittotavoitteen. Katetuottohinnoittelua hankaloittaa se, jos kiinteiden kustannuksien osuus palvelun kokonaiskustannuksista on todella suuri. Tämä voi johtaa siihen, että osa palveluista on hinnoiteltu väärin. Tätä voidaan kompensoida sillä, että jokaiselle palvelulle lasketaan oma katelisänsä. Katelisä saadaan, kun laskeaan yhteen palvelun kiinteät kustannukset ja haluttu voittolisä. Tämän jälkeen muuttuvien kustannusten päälle lisätään saatu katelisä, jonka jälkeen saadaan muodostettua palvelulle oikea hinta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 217.)

Muuttuvat kustannukset	5 000 €	
Katelisä	60 %	
<b>Myyntihinta</b>	<b>8 000 €</b>	
Muuttuvat kustannukset	5 000 €	
<b>Katelisä</b>	<b>3 000 €</b>	<b>60 %</b>
Kiinteät kustannukset	2 000 €	
Voittotavoite	1 000 €	

Taulukko 3. Katetuottohinnoittelu katelisän avulla

Omakustannusarvoon perustuvassa hinnoittelussa kokonaiskustannuksiin lisätään ylimääräinen voittolisä. Tämän takia on tärkeää tietää tarkasti välilliset ja välittömät kustannukset. Omakustannusarvohinnoittelu soveltuu parhaiten yrityksille, joilla on suhteessa kokonaiskustannuksiin suuret kiinteät tai välilliset kustannukset. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 217.) Lisäksi omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua käyttäessä välilliset kustannukset kohdistetaan palvelulle esimerkiksi lisäyslaskennan avulla. Lisäyslaskennassa lasketaan erillinen yleiskustannuslisä, jonka avulla välilliset kustannukset voidaan kohdistaa eri palveluille. Yleiskustannusliisien avulla välilliset kustannukset pystytään kohdistamaan tietylle palvelulle riittävän tarkasti sekä aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Yleiskustannuslisä voidaan saada esimerkiksi jakamalla palvelun välilliset kustannukset yleiskustannusliisän perusteella. Yleiskustannusliisän perusteena voidaan käyttää esimerkiksi myynnin työtunteja, kun halutaan kohdistaa myyntihenkilöstön palkka kustannukset palvelulle. (Tenhunen 2013.)

Välittömät kustannukset			Palvelun välittömät kustannukset		
Henkilöstökustannukset	5 000 €	<b>5 000 €</b>	Henkilöstökustannukset	100 €	100 €
Välilliset kustannukset			Palvelun välilliset kustannukset		
Henkilöstökustannukset	8 000 €		Palkkalisä	270 €	
Poistot	2 000 €		Ohjelmistolisä	80 €	350 €
Rahoituskustannukset	1 000 €				
Ohjelmisto kustannukset	2 000 €		Kustannukset yhteensä		450 €
Vuokrat	4 500 €	<b>17 500 €</b>	Voittolisä 20%		90 €
<b>Kustannukset yhteensä</b>		<b>22 500 €</b>	<b>Myyntihinta</b>		<b>540 €</b>
Palkkalisä		2,7			
Ohjelmistolisä		0,8			

Taulukko 4. Omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu

### 3.3 Suoritekalkyyliit kustannuslaskennassa

Suoritekalkyylien tarkoituksena on laskea tuotteen tai palvelun kustannuksia hyödyntäen muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Suoritekalkyyliit voidaan jakaa minimi-, keskimääräis- ja normaalikalkyylihin. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 114.) Minimikalkyyli huomioi ainoastaan muuttuvat kustannukset, joten sen käyttö sopii parhaiten tuotteille ja palveluille, joiden muuttuvien kustannusten osuus on suuri kokonaiskustannuksista (Pellinen 2019). Minimikalkyylin mukaiset kustannukset saadaan jakamalla muuttuvat kustannukset toteutuneella suoritemäärällä.

$$\text{Minimikalkyyli} = \frac{\text{Muuttuvat kustannukset}}{\text{Toteutunut suoritemäärä}}$$

Kaava 1. Minimikalkyyli (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 116)

Kun suurin osa kokonaiskustannuksista on kiinteitä kustannuksia, voi keskimääräis- ja normaalikalkyylin käyttö olla perustellumpaa. Keskimääräiskalkyyliissa otetaan huomioon sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset ja verrataan niitä toteutuneeseen suoritemäärään. Keskimääräiskalkyyliissä yksikkökustannukset vaihtelevat valmistusmäärän muuttuessa. Tämä aiheuttaa sen, että tuote tai palvelu voidaan ylihinnoitella valmistusmäärän ollessa pieni ja alihinnoitella valmistusmäärän ollessa suuri. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 116.) Keskimääräiskalkyyli saadaan jakamalla muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset toteutuneella suoritemäärällä.

$$\text{Keskimääräiskalkyyli} = \frac{\text{Muuttuvat kustannukset} + \text{kiinteät kustannukset}}{\text{Toteutunut suoritemäärä}}$$

Kaava 2. Keskimääräiskalkyyli (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 117)

Normaalikalkyyliissä puolestaan otetaan huomioon myös mahdolliset tuotantomäärän muutokset siten, että muuttuvat kustannukset jaetaan toteutuneella suoritemäärällä ja kiinteät kustannukset jaetaan normaalilla suoritemäärällä. Tämän jälkeen saadut arvot lasketaan yhteen. Normaalikalkyyliin liittyy kuitenkin myös haasteita ja ongelmia. Yksi haasteista on normaali suoritemäärän määrittely. Mikäli yritys käyttää laskelmissaan menneisyyteen perustuvia suoritemääriä, ei voida olla varmoja, jatkuuko sama suoritemäärien kehitys myös tulevaisuudessa. Toinen haasteista on normaalikalkyylin heikko kyky kertoa käyttämättömästä kapasiteetista aiheutuneet kustannukset. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 117–118.) Normaalikalkyyli saadaan laskemalla yhteen muuttuvien kustannusten suhde toteutuneeseen suoritemäärään ja kiinteiden kustannusten suhde normaaliin suoritemäärään.

$$\text{Normaalikalkyyli} = \frac{\text{Muuttuvat kustannukset}}{\text{Toteutunut suoritemäärä}} + \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Normaali suoritemäärä}}$$

Kaava 3. Normaalikalkyyli (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 118)

Suoritekalkyylien lopullista arvoa voidaan nimetä joko valmistusarvoksi (VA) tai omakustannusarvoksi (OKA). Valmistusarvo tarkoittaa sitä, että tuotteen tai palvelun arvoon on sisällytetty ainoastaan tuotantokustannukset. Valmistusarvo voidaan määrittellä sen mukaan, sisällytetäänkö siihen muuttuvien kustannuksien lisäksi kiinteät kustannukset. Suoritekalkyylien avulla saatu valmistusarvo voidaan jakaa minimi- (MVA), keskimääräis- (KVA) tai normaaliarvoihin (NVA). (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 114–118.)

Omakustannusarvoon puolestaan on lisätty yrityksen kaikki kustannukset, jotka sisältävät valmistuskustannuksien lisäksi myös yleiskustannuksia, kuten hallinnon ja markkinoinnin kustannuksia.

Myös omakustannusarvo voidaan jakaa suoritekalkyylien mukaisesti minimi- (MOKA), keskimääräis- (KOKA) ja normaalikustannusarvoon (NOKA). (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 114–118.)

	Valmistusarvo (VA)	Omakustannusarvo (OKA)
Minimikalkyyli	Minimivalmistusarvo (MVA)	Minimikustannusarvo (MOKA)
Keskimääräiskalkyyli	Keskimääräisvalmistusarvo (KVA)	Keskimääräiskustannusarvo (KOKA)
Normaalikalkyyli	Normaalivalmistusarvo (NVA)	Normaalikustannusarvo (NOKA)

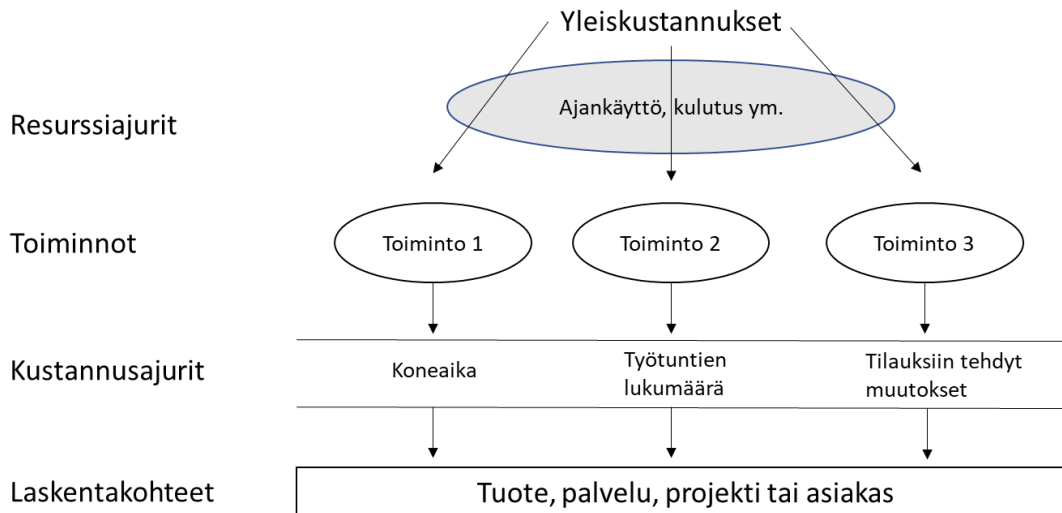
Taulukko 5. Suoritekalkyyli (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 119)

### 3.4 Toimintolaskenta esimerkki ja avaus

Toimintolaskenta on kustannuslaskennan tehokkain tapa kohdistaa kustannukset aiheuttamisperiaatteen mukaisesti tuotteille tai palveluille. Toimintolaskennan idea perustuu siihen, että yrityksen tuottamat tuotteet tai palvelut vaativat muodostuakseen erilaisia toimintoja. Toiminnoilla tarkoitetaan tekemistä tai suorittamista, joka liittyy yrityksen eri prosesseihin. Toimintoja voivat olla esimerkiksi varastointi, laskutus tai myynti. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 147.)

Toimintolaskennan ensimmäinen vaihe on toimintojen määrittäminen. Toimintojen määrittämisen jälkeen yrityksen tulee selvittää toimintojen vaatimat resurssit ja niiden ajurit. Ajureilla tarkoitetaan sitä, millä kustannus kohdistetaan seuraavalle vaiheelle. Esimerkiksi palkkakustannukset voidaan kohdistaa toiminnoille työajan mukaan, jolloin työaika toimii kustannusajurina. Resurssit tarkoittavat yrityksen eri tuotantotekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstö, toimitilat tai ohjelmistot. Resurssit itsessään aiheuttavat kustannuksia, joka kohdistetaan eri ajurien avulla ennalta määritetyille toiminnoille. Resurssien kustannuksia voivat olla muun muassa henkilöstökustannukset, vuokrat, siivouskustannukset tai ohjelmistojen päivityskustannukset. Tämän jälkeen, kun yrityksen resurssien kustannukset on saatu resurssiajurien avulla jaettua toiminnoilla, valitaan toimintoajurit. Toimintoajurien avulla toimintojen kustannukset jaetaan oikeille laskentakohteille. Mikäli laskentakohteena käytetään palvelua, tulee palvelu tuotteistaa. Palvelu tulee nimetä ja sen sisältö täytyy määrittellä, ennen kuin sille voidaan kohdistaa toimintojen kustannuksia. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2015, 208.)





Kuva 1. Toimintolaskennan kulku (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 147)

Toimintolaskennan suurin hyöty on sen tarjoama luotettavampi ja tarkempi kustannuslaskenta. Se soveltuu parhaiten yrityksille, joiden toiminta on monimutkaista ja toisistaan eroavia palveluita ja tuotteita on paljon. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 155.) Toimintolaskennan haittapuolena on se, että se ei määrittele käyttämättömästä kapasiteetista aiheutuvia kustannuksia. Tämän lisäksi myös toimintolaskennan monimutkaisuus voi olla liiankin haastavaa ja kallista usealle pienemmälle yritykselle. (Tenhunen 2013.)

Palveluliiketoiminnassa henkilöstökustannukset muodostavat suurimman osan kokonaiskustannuksista, minkä takia henkilöstökustannuksien kohdistaminen oikein on tärkeää. Työajan seuraamiseen toimintolaskennan avulla on useita vaihtoehtoja. Ensimmäisessä vaihtoehdossa työaika jaetaan prosentuaalisesti eri toiminnoille työntekijän itsearviointilla tai esihenkilön näkemyksen perusteella. Tämänkaltaisen työajan laskenta on hyvin yksinkertaista ja helppoa toteuttaa, mutta se antaa ainoastaan yleiskuvan työajan jakautumisesta. Toisessa vaihtoehdossa työaika seurataan tarkasti ja aktiivisesti yhdestä neljään viikkoon, jonka jälkeen saadut tiedot kootaan osastoittain yhteen. Yhteen kokoamisen jälkeen työtunnit jaetaan toiminnoille suhteellisten osuuksien mukaisesti. Kolmas vaihtoehto perustuu jatkuvaan työajan seurantaan, jossa työntekijä syöttää itse, tai automaation avulla työtuntinsa järjestelmään. Tämän avulla päivittäisistä työtehtävistä ja niihin kuluva ajasta saadaan todella tarkka kokonaiskuva. Neljäs vaihtoehto perustuu työtehtävien keskimääräisen ajankäytön laskemiseen. Tässä vaihtoehdossa selvitetään kuinka kauan yhden työtehtävän suorittaminen kestää. Tämä mahdollistaa sen, että työtehtäviin käytetty työaika on helppoa laskea. Tähän vaihtoehtoon saa myös liitettyä tavoitteellisuuden, minkä ansiosta työajan tehokkuuden vaikutuksia kustannuksiin on helpompi seurata. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 166–167.)

### 3.5 Jako- ja lisäyslaskennan rooli kustannuslaskennassa

Jako- ja lisäyslaskenta soveltuvat erilaisille yrityksille ja niiden tuotteiden tai palveluiden valmistusprosesseille. Jakolaskenta soveltuu yrityksille, jotka tuottava vain muutamia tuotteita tai palveluita ja näiden tuotantoprosessi on kaikille lähestulkoon samanlainen. Tämä mahdollistaa sen, että yritys voi jakaa välilliset ja välittömät kustannuksensa kaikille tuotteille tai palveluille, käyttäen jakajana suoritemäärää. Näin saadaan laskettua esimerkiksi tuotteen tai palvelun valmistuskustannus per tunti. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019.)

$$\text{Suoritteiden yksikkökustannus} = \frac{\text{Laskentakauden kustannukset}}{\text{Toteutunut suoritemäärä}}$$

Kaava 4. Jakolaskenta kaava (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 197)

Jakolaskennalle on olemassa myös sovellettu laskentamenetelmä, jota kutsutaan ekvivalenssilaskennaksi. Ekvivalenssilaskentaa voidaan käyttää tilanteissa, jossa yritys valmistaa samankaltaisia tuotteita tai palveluita, mutta näiden valmistusprosessit eroavat toisistaan. Tämä sopii esimerkiksi palveluliiketoimintaan, sillä palvelut voivat olla samankaltaisia, mutta niiden tuottamiseen vaadittu aika voi vaihdella. Ekvivalenssilaskennassa tuotteiden tai palveluiden kustannukset jaetaan suoritteille käyttäen erilaisia painokertoimia. Painokertoimena voidaan käyttää esimerkiksi työskentelyaikaa, jolloin eri suoritteiden vaatimaa valmistusaikaa suhteutetaan keskenään. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 123–125.)

Kokonaiskustannukset		8 700 €			
Palvelut	Määrä	Painokerroin	Ekv. Määrä	Kust. Yht	Yksikkökust.
Perus	80	1	80 * 62,14	4 971 €	<b>62,14 €</b>
Laaja	40	1,5	60 * 62,14	3 728 €	<b>93,21 €</b>
Yhteensä	120		140	8 700 €	
Peruspalvelun yksikkökustannus			<u>8 700 €</u>	=	<b>62,14 €</b>
			140 €		
Laajanpalvelun yksikkökustannus			1,5 * 62,14	=	<b>93,21 €</b>

Kaava 5. Ekvivalenssilaskenta (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 199)

Kun yritys valmistaa useampaa erilaista valmistusprosessia vaativaa tuotetta tai palvelua, voi jakolaskenta ja sen sovellukset olla liian epätarkkoja suoritekustannusten laskemiseen. Tällaiseen

tilanteeseen yrityksen olisi hyvä käyttää lisäyslaskentaa. Lisäyslaskenta soveltuu myös yrityksille, joiden välilliset kustannukset muodostavat suurimman osan kokonaiskustannuksista. Lisäyslaskennassa kokonaiskustannukset jaetaan välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteelle tai palvelulle. Välillisten kustannuksien kohdistamiseen käytetään erilaisia yleiskustannuslisiä. Yleiskustannuslisiä saadaan jakamalla välilliset kustannukset yleiskustannuslisen perusteella. Perusteena voidaan käyttää esimerkiksi välittömiä palkkakustannuksia, kun kohdistetaan välillisiä palkkakustannuksia suoritteille. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 126–129.) Yritys voi lisätä lisäyslaskentaan myös asettamansa voittotavoitteen. Voittotavoite saadaan siten, että yrityksen asettama kokonaisvoittotavoite jaetaan kokonaiskustannuksilla. Tämän jälkeen saatu voittotavoite lisätään yleiskustannuslisiäkaavassa välillisiin kustannuksiin. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2015, 201–203.)

$$\text{Yleiskustannus} = \frac{\text{Välilliset kustannukset} + \text{voittotavoite}}{\text{Yleiskustannuslisen peruste}}$$

Kaava 6. Yleiskustannuslisiä (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2015, 203)

Palveluyrityksissä henkilöstökustannukset muodostavat suurimman osan välittömistä kustannuksista. Mikäli yritystoiminta perustuu vain yhden palvelun tuottamiseen, voidaan kustannukset laskea vaivattomasti käyttäen jakolaskentaa. Palveluyritykselle soveltuu paremmin lisäyslaskenta, jos tuotettuja palveluita on useampi ja suorittavilla työntekijöillä on erisuuret palkat. Tämä mahdollistaa kustannusten jakamisen paremmin aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2015, 204.)

## 4 Software as a Service

Software as a Service, eli SaaS-liiketoiminta, perustuu pilvipalvelun avulla ohjelmiston toimittamiseen netin yli, mikä mahdollistaa ohjelmiston käytön missä vaan, kunhan nettiyhteys on käytettävissä (Accountor, 2020). SaaS-liiketoiminnan ydin on laskuttaa palvelusta käyttäjämäärien, toiminnallisuuden ja käytön mukaan (SaaS Finland s.a.). SaaS-mallin ytimessä onkin se, että se ei ole sidoksissa konesaleihin ja infraan, vaan toimii asiakkaalle täysin itsenäisesti verkon välityksellä. Lukuisat SaaS-palvelut tarjoavat myös valmiit työkalut automaation hyödyntämiseen. (Jussi Vento 2020.)

SaaS-palvelut voidaan jakaa kahteen osaan, joita ovat puhdas SaaS-palvelu sekä yritys-SaaS-palvelu. Puhtaassa SaaS-palvelussa ohjelmisto on helppokäyttöinen ja se ei juurikaan ole muokattavissa. Tämän lisäksi puhtaalla SaaS-palvelulla ei ole niin suurta vaikutusta asiakasyrityksien liiketoimintaprosesseihin kuin yritys-SaaS-palvelulla. Monimutkaisuus ja paljon tukea vaativa yritys-SaaS-palvelu vaatii myös yleensä laajemman integraation asiakasyrityksen IT-järjestelmiin. (Ojala 2014.)

### 4.1 SaaS-palvelu verrattuna pilvipalveluiden muihin osa-alueisiin

Pilvipalvelut voidaan jakaa viiteen eri tasoon, jotka ovat ydin ja laiteohjelmisto eli HaaS (Hardware as a Service), ohjelmistojen infrastruktuurit eli IaaS (Infrastructure as a Service), DaaS (Data as a Service) ja CaaS (Communication as a Service) sekä ohjelmistojen ympäristö eli PaaS (Platform as a Service) ja viimeisenä itse ohjelmisto eli SaaS (Youseff, Butrico & Da Silva, 2008, 4).

Pilvipalveluiden alimmalla tasolla on HaaS-palvelu, jolla tarkoitetaan fyysisiä laitteistoja sekä niiden valvonta- ja hallintapalvelua, jotka muodostavat koko ohjelmistoliiketoiminnan perustan. HaaS-palvelu sopii parhaiten suurille yhtiöille, jotka tarvitsevat liiketoimintaansa varten suuren datakeskuksen, mutta eivät halua tai pysty investoimaan ja rakentamaan tätä itse. (Youseff, Butrico & Da Silva, 2008, 2008, 7.) Seuraava taso on ohjelmistojen infrastruktuuri, joka voidaan jakaa kolmeen osaan: IaaS, DaaS ja CaaS. IaaS-palvelu mahdollistaa ohjelmistojen hallinnan ja muokkaamisen, kun DaaS ja CaaS painottuvat datan ja kommunikoinnin mahdollistamisen verkossa. Nämä kolme luovat yhdessä perustan ja resurssit ylimmille tasoille, eli SaaS- ja PaaS-palveluille. (Youseff, Butrico & Da Silva, 2008, 2008, 5.)

Pilvipalveluiden alustapalvelu, eli PaaS, mahdollistaa ohjelmistojen kehittämisen, hallinnoinnin ja julkaisemisen alustan avulla pilvessä (Vento 2022). PaaS-palvelun ideana on tuottaa sovel-lusallista, jonka käyttöönotto ja kehittäminen omien tarpeiden mukaan on helppoa (Finanssialalle s.a.).

Pilvipalveluiden näkyvin kerros loppuasiakkaalle on SaaS, jossa kaikki aikaisemmat tasot yhdistyvät ja käyttäjä pääsee hyödyntämään ohjelmistoa ilman suurta ylläpitotaakkaa tai jatkuvia toiminta- ja tukikustannuksia (Youseff, Butrico & Da Silva, 2008, 2008, 3). SaaS-palvelut lisensoidaan yleensä toisella tavalla kuin muut sovellukset. Perinteisimmissä pilvipalveluissa käyttäjä maksaa palvelun ylläpidosta ja päivittämisestä aiheutuvat kustannukset. SaaS-palvelussa käyttäjä sen sijaan ”vuokraa” palvelun kuukausiksi tai vuosiksi kerrallaan riippuen yrityksen hinnoittelustrategiasta. (IBM.) SaaS-palvelu mahdollistaa käyttäjälleen kustannustehokkaamman ja virtaviivaisemman ohjelmistopakettin (Condeco 2015).

## 4.2 SaaS myyntimallien vaikutus hinnoitteluun

SaaS-yrityksissä yksittäisistä statistiikoista eniten tietoa antava luku on ASP, eli myyntihinnan keskiarvo. ASP-arvolla on myös suuri merkitys myyntivolyymien ja riskin seuraamisessa, jotka ovat yhteydessä palvelun hinnoitteluun ja mahdollisiin myyntimalleihin. (York 2012, 4.)

Mitä matalampi yrityksen ASP-arvo on, sitä korkeampi myyntivolyymien tulee olla. Suuri myyntivolyymi vaatii itseohjautuvia asiakkaita, paljon automatiikkaa ja vähemmän ihmisen tekemää työtä, sillä työvoima on kallista. (York 2012, 4.) Yrityksen matala ASP-arvo voi olla myös kompromissi suuremman volyymin saavuttamiseksi. Sama yhtiö toimii myös toiseen suuntaan. Nouseva ASP-arvo saavuttaa jossain vaiheessa pisteen, missä hinnannousu laskee myyntimäärää, joka voi olla vahingollista yrityksen toiminnalle. (Corporate Finance Institute 2022.) Kun yrityksen ASP-arvo on suuri, se tarkoittaa myös suurempaa riskiä. Suuri riski usein saa asiakkaat vaatimaan aktiivisempaa suhdetta myyjään. Asiakkaat, jotka tekevät itseohjautuvasti suuren yksittäisen ostoksen ovat todella harvinaisia. Tämän takia on tärkeää asettaa kasvot palvelun taakse, sillä suuret ostokset usein vaativat henkilökohtaisempaa suhdetta myyjän ja asiakkaan välillä. (York 2012, 4.)

ASP asettaa katon CAC-arvolle, eli asiakkuuden hankintahinnan arvolle, joka esimerkiksi voi rajoittaa SaaS-yritysten myyntimallien vaihtoehtoja (York 2012, 4). CAC-arvo kertoo yritykselle, kuinka paljon se käyttää rahaa yhden uuden asiakkuuden hankkimiseen (Churnzero s.a.). Näin ollen SaaS-palvelun hinnoittelun kannalta CAC-arvo on todella tärkeä. Arvokkaiden ja maksuhalukkaiden asiakkaiden ylläpitäminen sekä hankkiminen voi olla liian kallista, jolloin on todella tärkeää tiedostaa, miltä yrityksen marginaali, tulos ja voitto näyttävät myyntivolyymien kasvaessa. (Dawson 2021.) CAC-arvo on myös tärkeä mittari esimerkiksi kustannusperusteisessa hinnoittelussa, jossa palvelun hinta rakennetaan kustannusten pohjalta. Onkin tärkeää tuntea myös uusien asiakkuuksien hankkimiseen liittyvät kustannukset. (Antikainen 2022.)

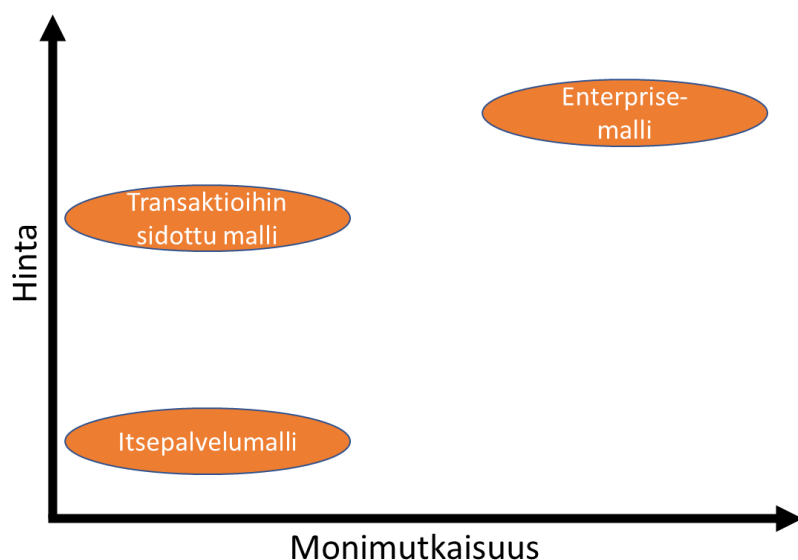
York (2012) jakaa SaaS-palveluiden myyntimallit kolmeen osaan, jotka ovat itsepalvelumalli, transaktioihin sidottu malli ja yritys-, eli Enterprise-malli. Suurempi ja kokeneempi SaaS-yritys voi

hyödyntää kaikkia kolmea mallia, mutta aloittelevan SaaS-yrityksen kannattaa aluksi keskittyä vain yhteen näistä. Myyntimallin valitseminen voi olla todella haastavaa, sillä yrityksen on löydettävä oikea tasapaino hinnan ja palvelun monimutkaisuuden välillä. Monimutkaisempi palvelu aiheuttaa enemmän kustannuksia, joten ASP-arvon on tällöin oltava korkeampi. (York 2012, 5.)

Itsepalvelumallissa asiakkaat palvelevat itse itseään ja palvelun myynti on täysin sen laadun ja hyödyn varassa (Hardison, 2023). Mallin ideana on, että asiakas ei ole missään vaiheessa tekemisissä oikean ihmisen kanssa. Kaikki toiminnot tuesta erilaisiin päivityksiin ja salasanan palautuksiin toimivat automatisaation kautta. Täysin automatisoitu toiminta tarkoittaa sitä, että yrityksen ei tarvitse palkata useampaa työntekijää, jolloin palvelun kustannukset ovat vähäiset. (Rodríguez 2021.) Itsepalvelumallissa alhaisella myyntihinnalla saavutettu tuotto edellyttää kustannusten ja palvelun monimutkaisuudesta tinkimistä. Strategia itsepalvelumallin takana onkin pitää hinta ja palvelun monimutkaisuus mahdollisimman alhaalla, jotta myyntivolyymia saataisiin kasvatettua nopeasti. (York 2012, 5, 7.)

Korkea ASP-arvo pakottaa yrityksen vaihtamaan itsepalvelumallista transaktiomalliin. Palvelun hinnan noustessa asiakkaan riskit kasvavat, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas haluaa palvelun taakse ihmisen. (York 2012, 6.) Transaktiomalli vaatii yleensä fyysisen myynti- ja markkinointitiimin, jotta asiakas saa kosketuspintaa palvelun tarjoajaan (Dausinger s.a.).

Vaikka itsepalvelu- tai transaktiomallin käyttäminen on monelle aloittavalle SaaS-yritykselle loistava vaihtoehto, ovat jotkin palvelut niin monimutkaisia ja arvokkaita, että niissä on käytettävä perinteistä Enterprise-mallia. Tässä mallissa tyypillisintä on myyntitiimin keskittyminen pieneen asiakassegmenttiin sekä suuri investointi markkinointiin ja tukipalveluun. Tämä takaa palvelun korkean ASP-arvon. (York 2012, 6.)



Kuva 2. Myyntimalien ominaisuudet (York 2012, 3)

### 4.3 Kompastuskivet SaaS-palvelun hinnoittelussa

SaaS-palveluille on tyypillistä, että ne tuottavat säännöllistä tuloa. Tämä tuo usein hinnoitteluun erilaisia haasteita. SaaS-yritykselle saattaa käydä esimerkiksi niin, että se ei investoi hinnoitteluunsa riittävästi tai tutki SaaS-liiketoimintaan liittyviä mittareita, joihin hinnoittelu vaikuttaa. (Aggarwal 2021.) Palvelun monimutkaisuus voi ajaa SaaS-yrityksen tilanteeseen, jossa sen kustannukset ylittävät keskimääräisen myyntihinnan. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun ilmaisversiomallien päivittäminen maksullisiin malleihin on asiakkaille liian monimutkaista tai silloin, jos ilmaisversio tuottaa suuret kustannukset, mutta asiakkaat eivät halua päivittää ohjelmaansa maksulliseen versioon. (York 2012, 7.)

SaaS-palvelun hinnoittelua miettiessä on tärkeää myös ajatella, miten asiakas näkee palvelun hinnoittelun. Yksi tärkein SaaS-palvelun hinnoittelun tekijöistä onkin yksinkertaisuus. Hinnoittelun tulee olla asiakaslähtöistä ja asiakkaan tulee olla vakuuttunut siitä, että kyseinen palvelu edistää heidän liiketoimintaansa. Suurin osa asiakkaista eivät ole kiinnostuneita itse hinnasta, vaan siitä, miten hinnoittelujärjestelmä muokkautuu heidän omaan liiketoimintaansa. Asiakaslähtöisen hinnoittelun avaintekijät ovatkin muokattavuus ja joustavuus. (Baur, Genova, Bühler & Bick 2014, 7.)

Aggarwalin (2021) mukaan SaaS-palveluiden hinnoittelun haasteet voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat hintasyrjintä, epäonnistumisen pelko sekä kilpailukyvyn ylläpitäminen ja samalla asiakasarvon kasvattaminen. Hintasyrjintä SaaS-hinnoittelussa tarkoittaa sitä, että asiakkailla on

erilaisia tarpeita, joihin hinnoittelulla tulisi pystyä vastaamaan. Asiakkailta voi olla erilaisia taloudellisia kapasiteetteja, eri vaatimuksia palvelulle sekä erilaisia tiimikokoja ja tapoja käyttää palvelua. Tästä seuraa kysymys: Miten valita oikeanlainen hinnoittelu, jossa huomioidaan jokainen edellä mainittu tarve, syrjimättä toista tarvetta? Epäonnistumisen pelko on toinen suuri haaste SaaS-palvelun hinnoittelussa, mikä näkyy varsinkin nuoremmissa yrityksissä. SaaS-palvelu voidaan aluksi hinnoitella liian alhaiseksi, jotta asiakaskontakteja tulisi enemmän. Tämä vaikeuttaa hintojen nostamista ja hinnoittelustrategian uudelleen päivittämistä. Kilpailukyvyn ja samalla asiakasarvon kasvattaminen on myös listattu yhdeksi ongelmaksi SaaS-palveluiden hinnoittelussa. On haastavaa hinnoitella tuote niin, että se luo kilpailuetua, mutta samalla asiakkaan on uskottava palveluun ja sen tuomaan lisäarvoon hinnasta huolimatta. (Aggarwal 2021.)

#### 4.4 SaaS-hinnoittelumallit

SaaS-palveluohjelmiston luonti sisältää yleensä todella korkeat kustannukset, sillä siihen käytetään paljon ihmisen tekemää työtä. Ohjelmiston valmistuessa kustannukset voivat puolestaan olla todella alhaiset. Tämä tekee SaaS-palvelun hinnoittelusta erilaista verrattuna perinteisiin IT-palveluihin. Kolme yleisintä hinnoittelumallia SaaS-palveluille ovat käytön mukaan maksaminen, eli Pay-Per-Use, ohjelmiston vuokraaminen eli Software Rental ja ohjelmistojen lisenssien myyminen eli Software Licensing. (Ojala 2013, 55.) Usealla SaaS-yrityksellä on myös käytössään Freemium-malli, joka perustuu ilmaiseen ja erikseen maksulliseen versioon. (Doerr, Benlian, Vetter & Hess, 2010.)

Pay-Per-Use -malli perustuu siihen, että asiakas maksaa käyttönsä mukaan ohjelmistosta. Moni asiakas suosii tätä mallia, sillä ohjelmiston hinta määräytyy täysin oman käytön mukaan. (Wau-ters.) Pay-Per-Use -malli antaa yritykselle mahdollisuuden seurata ohjelmiston käyttöä ja toimittevuutta. Ohjelmiston käyttönä, jonka pohjalta yritys hinnoittelee oman palvelunsa, voidaan pitää esimerkiksi transaktioiden määrää tai ohjelmiston eri laajennusosien käyttöä. Tämän avulla yritys pystyy kehittämään omaa ohjelmistoaan tarkemmin ja samalla seuraamaan hinnoittelumallin toimittevuutta. Pay-Per-Use-malli sopii hyvin pienemmille SaaS-yrityksille kustannustehokkuutensa ansiosta. (Ojala 2013, 55.)

Ojalan (2013) mukaan Pay-Per-Use -mallissa on ohjelmistotoimittajan kannalta kolme heikkoa kohtaa. Ensimmäinen heikkouksista on se, että tätä hinnoittelumallia käyttäessä asiakkaiden kanssa tehtävät sopimukset ovat yleensä lyhyitä, jolloin asiakkaan ohjelmiston vaihtaminen on helppoa. Yrityksen on myös varauduttava siihen, että Pay-Per-Use hinnoittelumallissa on ylläpidettävä ja tarvittaessa toimitettava tarkempi erittely asiakkaalle ohjelmiston käytöstä. Tämä lisää hallinnollista työtä ohjelmiston tukipalvelussa ja toimivan prosessin luominen luo lisäkustannuksia. Viimeisenä heikkoutena Pay-Per-Use mallissa on sen alhaiset ja epävarmat ensimmäiset tulot. Tämä näkyy



varsinkin uusilla SaaS-yrityksillä, joilla ohjelmistonkehittämiskustannukset ovat suuret ja niiden kattaminen tämän avulla voi olla haastavaa. (Ojala 2013, 56.)

Software Rental -malli perustuu ohjelmiston vuokraamiseen tietyksi ajanjaksoksi. Ohjelmiston hinta perustuu sopimuksen pituuteen, käyttäjien määrään ja asiakasyrityksen kokoon. Ohjelmiston vuokraaminen luo yritykselle enemmän joustavuutta hinnoittelussaan, toisin kuin Pay-Per-Use mallissa. Joustavuus tuo mukanaan myös sen, että asiakkaalla on enemmän neuvotteluvaraa sopimuksessaan, mikä pitää ottaa huomioon palvelun hinnoittelussa. (Ojala, 2013, 56.) Ohjelmiston vuokraaminen ei vaadi suuria aloituskustannuksia asiakkaalta, mikä mahdollistaa ohjelmiston käyttämisen myös pienemmille asiakasyrityksille (Ojala 2012).

Software Licensing -hinnoittelumallissa asiakas ostaa lisenssejä käyttäjille tai tietokoneille. Lisenssien maksun lisäksi asiakas maksaa ylläpitomaksua, joka sisältää tukipalvelut ja ohjelmiston päivitykset. Lisenssipohjaisen hinnoittelumallin etuna on korkeat lisenssimaksut, jotka mahdollistavat ohjelmiston kehityksen nopeassa ajassa. Korkeat lisenssimaksut suurentavat asiakkaan kynnystä vaihtaa ohjelmistoa, mikä lisää heidän uskollisuuttaan palvelua tarjoavalle yritykselle. Lisensointi tuo mukanaan asiakkaalle myös paljon piilokuluja liittyen ohjelmiston käyttöönottoon, sillä sen integrointi voi olla todella monimutkaista. Korkeat hinnat rajaavat asiakaskuntaa, joten lisenssipohjainen hinnoittelumalli ei sovi pienelle SaaS-yritykselle tai yritykselle, jonka kohderyhmään ei kuulu suuret asiakkaat. (Ojala 2013, 57.)

	Pay-Per-Use	Software Rental	Software Licensing
Kriittiseen liiketoimintaprosessiin tarvittava ohjelmisto			X
Satunnaiseen käyttöön tarvittava ohjelmisto	X		
Rajalliset resurssit ohjelmiston ostamiseen	X		
Ohjelmisto, jota on muokattava			X
Ohjelmiston kustannuksista on tarkka arvio		X	
Helppokäyttöinen ohjelmisto	X		

Kuva 3. Sopivat hinnoittelumallit perustuen ohjelmiston ominaisuuksiin (Ojala 2013, 58)

Freemium-mallissa pyritään houkuttelemaan asiakas maksulliseen ohjelmistoversioon ilmaisella kokeiluversiona. Jotta Freemium-malli toimisi, pitää yrityksen saada laaja asiakaskunta maksuttomaan versioon, minkä jälkeen tulee varmistaa, että maksullinen versio tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. SaaS-palveluliiketoiminnassa merkittävänä mittarina käytetty CAC-arvo on usein pienempi Freemium-mallia käyttäessä. Tämän ansiosta pienempi ja tuorempi yritys pystyy karsimaan alkuvaiheen kustannuksiaan sekä keskittymään kehittämään ohjelmistoaan. (Segal 2022.)

Kaksi yleisimmin käytössä olevaa Freemium-mallia ovat käyttöön rajattu ilmaisversio ja aikaan rajattu ilmaisversio. Käyttöön rajattu ilmaisversio perustuu ohjelmiston lisäpalveluiden maksullisuuteen. Maksullinen versio tarjoaa yleensä enemmän toimintoja ja on muokattavissa asiakkaan tarpeiden mukaan. Aikaan rajatussa ilmaisversiossa asiakas saa käyttöönsä maksullisen version esimerkiksi yhdeksi kuukaudeksi, jonka jälkeen jatkaakseen ohjelmiston käyttöä asiakkaan tulee maksaa käytöstä. Tällainen hinnoittelumalli on käytössä esimerkiksi osassa Microsoftin ohjelmistoja. (Niculescu & Wu 2011.)

Freemium-mallin käyttöönotto on asiakkaalle todella helppoa ja vaivatonta. Tämä tuo yritykselle suuren määrän potentiaalisia asiakkaita ohjelmistonsa pariin. Ongelmaksi voi syntyä se, että maksuton versio ei tuota asiakkaalle riittävästi arvoa, jonka takia asiakkaat päättävät samaa myös maksullisesta versiosta ja lopettavat ohjelmiston käytön. Toisaalta myös liian kattava maksuton versio ei välttämättä kannusta asiakasta ostamaan maksullista versiota. Tämä voi johtua siitä, että maksullinen versio ei ole riittävän arvokas asiakkaalle. Myymällä mainoksia maksuttomassa versiossa yrityksellä on myös mahdollisuus saada liikevaihtoa. (Cox, 2022.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten eri SaaS-yritykset hinnoittelevat tuotettaan ja millainen hinnoittelumalli sopisi SaaS-palvelulle. Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja miten tutkimusaineisto kerättiin. Alakappaleissa pyritään kertomaan, miksi juuri kyseiseen menettelytapaan on päädytty.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusta, eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisella tutkimuksella viitataan tutkimukseen, jossa tutkimushenkilöt saavat vapaasti kertoa aiheeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään. (Tilastokeskus.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatu ja ominaisuudet kokonaisuudessaan. Tyypillisesti kvalitatiivista ongelmaa hahmotetaan erilaisten tilastojen tai numeroiden avulla. (Koppa 2021.)

Tutkimus on toteutettu käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelun etuja tutkimuksen tekemisessä on, että sen avulla haastateltavan vastaukset saadaan asetettua laajempaan kontekstiin ja vastauksien selventäminen on helpompaa. Haastattelun avulla yksittäisiin vastauksiin voidaan myös syventyä tarkemmin tarpeen mukaan. Teemahaastattelussa ei määritellä tiettyjä kysymyksiä, vaan yleiset teemat, joista haastattelussa keskustellaan. Teemahaastattelun avulla haastattelija poistaa tutkijan äänen haastattelusta ja antaa haastateltavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu luokitellaan puolistrukturoiduksi, koska aihealueet ja teemat ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46–47.) Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla haastateltavat pääsevät puhumaan aiheesta vapaamuotoisesti, ja voivat itse vaikuttaa haastattelun teemojen painottamiseen (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 17).

### 5.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimus pohjautuu kolmen eri kokoluokan SaaS-yrityksen edustajan haastatteluihin, joissa pääteemana toimii yrityksen tarjoaman palvelun hinnoittelu. Kolme erilaista SaaS-yritystä muodostavat laajan ja monipuolisen kuvan siitä, millaisia eri haasteita ja tyylejä SaaS-palvelun hinnoittelu voi sisältää. Tutkimuksen kannalta on relevanttia tietää haastateltavien yritysten vuoden 2022 liikevaihto viiden miljoonan euron tarkkuudella. Haastateltavien yritysten henkilöstömäärä tulee myös tutkimuksessa ilmi, sillä tämän tietäminen antaa suuntaa yrityksen kokoluokasta. Henkilöstön määrä kerrotaan tutkimuksessa kymmenen henkilön tarkkuudella. Näiden tietojen lisäksi tutkimuksessa kerrotaan, kuinka kauan haastateltava yritys on toiminut SaaS-liiketoiminnassa. Tämä auttaa ymmärtämään yrityksen päätöksiä hinnoittelussaan. Tutkimuksessa on kerrottu myös haastateltavien titteli sekä kokemus. Tämä varmistaa sen, että haastateltavat osaavat aidosti kertoa

yrittäjänsä palvelun hinnoittelusta. Tutkimuksessa yritys ja haastateltava on haluttu pitää anonyymeina haastateltavien pyynnöstä. Yrityksiin viitataan tämän vuoksi tutkimustulosten läpikäynnissä termein Yritys A, Yritys B ja Yritys C.

Yritys A:n liikevaihto oli vuonna 2022 0–5 miljoonaa euroa. Henkilöstöä yritys A:lla oli vuoden 2022 lopussa noin 30–40. Yritys A on toiminut SaaS-palveluiden tuottajana vuoden ajan. Yritys A:n haastateltava on toiminut yrityksessä 25 vuotta ja on tällä hetkellä vastuussa yritys A:n SaaS-liiketoiminnasta. Yritys B:n liikevaihto oli vuonna 2022 myös 0–5 miljoonaa euroa. Henkilöstöä yritys B:lla oli vuoden 2022 lopussa 20–30. SaaS-toiminnassa Yritys B on ollut mukana vuodesta 2019 alkaen. Yritys B:n haastateltava on yksi yritys B:n perustajista ja toimii tällä hetkellä yritys B:n toimitusjohtajana. Yritys C:n pyynnöstä tutkimuksessa julki tuleva liikevaihto kerrotaan 10 miljoonan euron tarkkuudella ja henkilöstömäärä 50 henkilön tarkkuudella. Yritys C:n liikevaihto oli vuonna 2022 10–20 miljoonaa euroa. Henkilöstöä yritys C:llä oli vuoden 2022 lopussa 50–100. SaaS-toiminnassa Yritys C on ollut mukana lähes 10 vuotta. Haastateltava toimi talousjohtajana vuonna 2022 ja on toiminut alalla 5 vuotta.

Tutkimuksessa käytetty haastattelu on jaettu neljään eri teemaan, jotka pohjautuvat tietoperustassa esiintyviin aiheisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, millaisia erilaisia vaihtoehtoja SaaS-palvelun hinnoittelussa voi olla ja miten eri SaaS-yritysten hinnoittelu eroaa toisistaan. Tutkimuksessa halutaan myös saada selville, miten yritys käyttää kustannuslaskentaa hyödykseen palvelun hinnoittelussa. Haastatteluiden pohjalta pyritään pohtimaan yrityksille sopivimpia hinnoittelutapoja. Tutkimusaineiston keräämiseen käytetään teemahaastattelua, jotta haastateltavat pääsevät tuomaan ilmi omia uniikkeja näkemyksiään, joita ei olla välttämättä osattu ottaa huomioon tietoperustassa.

## 6 Tutkimustuloksien läpikäynti

Tutkimuksen läpikäynti pohjautuu haastattelun teemoihin, joita ovat hinnoittelumallien käyttö, käytössä olevat myyntimallit, kustannuslaskennan hyödyntäminen hinnoittelussa ja SaaS-palvelun hinnoittelun haasteet. Haastatteluiden litteroimiseen käytetään propositiotason litteroimista. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluista ei litteroida sanasta sanaan, vaan haastattelusta kirjataan havaintojen keskeiset teemat ja niiden ydinsisältö. (Kananen 2010, 59.)

### 6.1 Hinnoittelumallien käyttö

Yritys A:n hinnoittelumalli pohjautuu pääosin käyttäjiin, eli Pay-per-use malliin. Yritys A käyttää pääosin hinnoittelumallia, missä käytetään järjestelmän perusmaksua ja sen päälle tulevaa erillistä käyttäjiin ja moduuleihin perustuvaa hintaa. Yritys A:n haastateltavan mukaan nykyiseen hinnoittelumalliin päätyminen oli selkeä valinta, sillä palvelun käyttäjien määrä oli suuri, ja ilman käyttäjiin perustuvaa hinnoittelua palvelun käytön määrää olisi ollut todella vaikeaa mitata.

Yritys B:n haastateltava kertoo, että hinnoittelumalli pohjautuu kuukausiperusteiseen laskutukseen. Yritys B:llä on myös käytössään malli, jossa kiinteän perusmaksun lisäksi laskutetaan lisäosista. Kuukausiveloitusten lisäksi yritys B laskuttaa asiakkaitaan myös datan tuottamisesta palveluun, niin sanottuna ylimääräisenä laskutettavana työnä.

Yritys C:n hinnoittelumalli pohjautuu Freemium-hinnoittelumalliin. Yritys C:llä on olemassa erikseen ilmaisversio ja maksullinen versio. Hinnoittelu määräytyy yksikkökohtaisesti, eli hinta perustuu siihen, montako yksikköä on asiakkaalla käytössä. Nykyisellä hinnoittelumallilla ei ole juurikaan lisämyyntimahdollisuuksia. Yritys C:n haastateltava kertoo, että päätyminen yksikköhinnan käyttämiseen oli selkeä asia, sillä myös kilpailijat myyvät palveluaan yksikkökohtaisella hinnalla. Toisen hinnoittelumallin käyttäminen olisi asiakkaan näkökulmasta outo ratkaisu. Yritys C:n lisensointimalli on todella joustava, sillä asiakas voi ostaa maksullisen version käyttöönsä esimerkiksi ainoastaan kuukaudeksi ja sen jälkeen palata takaisin ilmaisversioon. Yritys C:n Churn Rate, eli luku, joka kuvaa asiakkaiden poistumaa on kuitenkin hieman suurempi kuin mitä se olisi tiukemmilla palvelun tilauksien ajoilla. Tämä voi haastateltavan mukaan myös tarkoittaa sitä, että asiakkaiden konvertoiminen maksulliseen palveluun on helpompaa, sillä asiakkaan ei tarvitse sitoutua palvelun käyttöön pitkäksi aikaa.

### 6.2 Käytössä olevat myyntimallit

Yritys A:n haastateltavan mukaan heidän tarjoama palvelu vaatii Enterprise-myyntimallin käyttöä. Yritys A:n asiakaskunta koostuu lähes kokonaan suurista yksittäisistä asiakkaista, joten palvelun räätälöiminen asiakkaan tarpeiden mukaan on välttämätöntä. Enterprise-myyntimalli pitää sisällään

laajat ja haastavat käyttöönottoprojektit, minkä yritys A:n haastateltava allekirjoittaa. Yritys A:n haastateltavan mukaan heidän tarjoamalla SaaS-palvelulla korvataan usein asiakkaan aiemmin käytössä olleet useammat pienemmät järjestelmät. Useamman järjestelmän tietojen muuttaminen ja siirtäminen yhteen järjestelmään on todella työlästä, mikä tekee käyttöönottoprojektista myös haastavampaa. Yritys A käyttää myös palveluidensa hinnoittelussa hyödykseen arvopohjaista hinnoittelua sekä asiakkaan maksukykyyn perustuvaa hinnoittelua. Tämä tarkoittaa sitä, että suuremmat asiakkaat maksavat palvelusta enemmän kuin pienemmät asiakkaat. Kokonaisuudessaan yritys A:n hinnoittelu pohjautuu haastateltavan mukaan pitkään alan kokemukseen.

Yritys B:ssä myyntimallit jakautuvat transaktioperusteiseen malliin ja Enterprise-malliin. Haastateltavan mukaan pitkiin Enterprise-mallin käyttöönottoprojekteihin liittyy suuri hinnoitteluriski, sillä projektin aikatauluista ei voi olla ikinä täysin varma. Yritys B:ssä on pyritty vähentämään tätä riskiä siten, että projektit perustuvat laskutettavaan tuntityöhön. Tämän lisäksi asiakas on sitoutunut maksamaan sovitun projektin keston ylittävistä tunneista, mutta vähenemässä määrin mitä pidemmälle projekti venyy. Käyttöönottoprojektit eivät kuitenkaan ole niitä, mihin Yritys B pohjaa oman liikevaihtonsa. Yritys B:n haastateltava toteaa, että olisi täysin hyväksyttävää, jos palvelun käyttöönoton hinta olisi asiakkaalle veloitukseton, mikäli käyttöönotto ei vaatisi ylimääräistä työtä yrityksen työntekijöiltä. Haastateltava kertoo myös, että Yritys B:n tavoitteena on tulevaisuudessa ottaa käyttöön itsepalvelumyyntimalli, missä asiakas voi ostaa pääsyn palveluun suoraan netistä ja ottaa palvelun lisäosia käyttöön selaimen kautta itsenäisesti. Itsepalvelumallin käyttäminen toisi enemmän skaalautuvuutta ja yksittäisen asiakkaan kustannuksen pienenisivät. Skaalautuvuudella tarkoitetaan sitä, että Yritys B pystyisi kasvattamaan myyntiään ilman, että tämä toisi heille lisää kustannuksia.

Yritys C:ssä ei ole käytössä mallia, jossa palvelua räätälöitäisiin vain yhdelle asiakkaalle. Kaikki päivitykset ja kehitykset, mitä palveluun tehdään, ovat käytössä kaikille asiakkaille. Palvelun myyntiä on pyritty ohjaaman Inbound-myyntiin puolelle. Inbound-myyntillä tarkoitetaan haastateltavan mukaan sitä, että asiakkaat hakeutuvat itse palvelun piiriin. Haastateltava mainitseekin, että heidän palvelunsa on pyritty muodostamaan siten, että se itsessään ohjaa asiakasta ilmaisversiosta maksulliseen. Tämä on haastateltavan mukaan toteutettu niin, että asiakas pystyy siirtymään maksulliseen versioon ilman, että hän on yhteydessä yrityksen myyntitiimiin, tai muihin yrityksen edustajiin. Vaikka Yritys C:n myynti painottuu Inbound-myyntiin, myös Outboundia, eli niin sanottu kylmäsoittamista pidetään Yritys C:ssä myyntin tukena. Vaikka Yritys C:n myyntimalli on todella itseohjautuva, on heillä kuitenkin olemassa ohjelmiston tukipalvelu asiakkaille, mikä sisältyy palvelun hintaan.

### 6.3 Kustannuslaskennan hyödyntäminen hinnoittelussa

Yritys A käyttää kustannuslaskentaa hyödykseen tuntumatasolla. Haastateltava kertoo, että Yritys A:ssa jaetaan työntekijöiden työtunnit asiakkaille yleisellä tasolla. Käyttöönottoprojektien ja käytössä olevien ohjelmistojen vaatimat yleiset kustannukset ovat yritys A:lla tiedossa. Näitä kustannuksia hyödynnetään myös projektien ja palvelun hinnoittelussa. Yritys A:n käyttöönottoprojektit pohjautuvat ennalta sovittuun hintaan asiakkaan kanssa. Yritys A:n haastateltavan mukaan juuri tämän takia varsinkin projekteihin käytettyä työtä seurataan.

Yritys B sen sijaan käyttää kustannuslaskentaa tarkasti hyödykseen. Haastateltava mainitsee, että henkilöstökustannukset muodostavat noin 70 prosenttia kokonaiskustannuksista ja sen takia käytetty työaika kirjataan tarkasti asiakaskohtaisesti. Yritys B:n omat lisenssi-, toimitila- tai muut palvelukustannukset eivät juurikaan nouse asiakasmäärän kasvaessa. Haastateltavan mukaan näitä kustannuksia ei kohdisteta suoraan palvelun hintaan, vaan ne ovat osana operatiivista toimintaa ja sen kustannuksia. Yritys B:ssä pääpaino on työtuntien kohdistamisessa. Työtunnit kohdistetaan ensin henkilötasolla, jonka jälkeen tiimitasolla asiakkuuksiin. Yritys B:llä on olemassa menetelmät ja laskelmat siihen, kuinka paljon työtunteja uusi asiakas tarvitsee. Tämän avulla työtuntien kustannukset lasketaan palvelun hintaan. Työtuntien laskennassa hyödynnetään jakolaskentaa. Haastateltava kertoo, että aiemmin, ilman tarkkaa kustannuslaskentaa, yritys B:ssä on törmätty tilanteisiin, missä he ovat huomanneet alihinnoitelleensa tuottamansa palvelun. Haastateltava painottaakin avoimuutta palvelun vaatimien kustannusten kertomisesta asiakkaalle. Tämä helpottaa hinnan koostumisen perustelua.

Yritys C:n haastateltava mainitsee, että perinteinen kustannuslaskenta ja katepohjainen hinnoittelu ei ole oikea lähestymistapa hinnoitteluun SaaS-liiketoiminnassa. Yritys C:n hinnoittelu pohjautuukin enemmän siihen, millä hinnalla kilpailijat myyvät omaa palveluansa, kuinka paljon palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa ja kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan palvelusta. Tätä kutsutaan haastateltavan mukaan arvopohjaiseksi hinnoitteluksi. Yritys C:ssä seurataan Cost of Revenue arvoa, eli kuluja, jotka ovat välttämättömiä liikevaihdon ylläpitämiseen. Näitä kuluja ovat esimerkiksi ohjelmiston tukipalvelut ja muut ohjelmiston ylläpitämiseen vaadittavat kustannukset. Tämän avulla yritys C saa selville myyntikatteen, jonka voi pilkkoa esimerkiksi asiakaskohtaisesti.

### 6.4 SaaS-palvelun hinnoittelun haasteet

Yritys A:ssa on kohdattu haasteita SaaS-palvelun hinnoittelussa. Erityisesti hintasyrjinnän ongelmat ovat olleet haasteena. Haastateltava kertoo, että on haastavaa perustella muuttuvaa hintaa, kun vanha asiakas siirtyy perinteisestä ohjelmistosta SaaS-palveluun. Myös palvelun skaalautuvuus on todettu haasteellisena. Isona yllätyksenä yritys A:lle on tullut se, että eri tietoturva- ja

lisenssikustannukset, jotka mahdollistavat palvelun tuottamisen, muodostavat suurimman osan yrityksen kokonaiskustannuksista.

Yritys B:ssä läpinäkyvä hinnoittelu on yksi keinoista ratkaista hinnoitteluun liittyvät haasteet. Yritys B ei hinnoitele palveluaan asiakkaan maksukyvyyn mukaan. Haastateltava tunnistaa kuitenkin hintasyrjinnän olevan yksi haasteista heidän palvelunsa hinnoittelussa, sillä useampi asiakas maksaa eri hintaa palvelusta. Yritys B:n haastateltava mainitsee, että uudet asiakkaat ovat vaihtaneet usein vanhasta palveluntarjoajasta heihin. Palvelun vaihtaminen on potentiaalisille asiakkaille haastavaa ja työlästä. Jos yritys B:n palvelun hinta on suurempi kuin nykyisen palveluntarjoajan, voi potentiaalisen asiakkaan vakuuttaminen olla haastateltavan mukaan myyntitilanteessa vaikeaa.

Yritys C:ssä on havaittu kaksi selkeää haastetta heidän käyttämässään hinnoittelumallissa. Yksi haasteista on haastateltavan mukaan se, että Yritys C:llä on käytössään vain yksi hinta palvelulle. Haastateltavan mukaan asiakkailta on eri kipupisteet hinnalle. Tällä haastateltava tarkoittaa sitä, että on olemassa asiakkaita, joille nykyinen hinta on liian korkea, minkä takia he eivät osta palvelua. On myös asiakkaita, jotka olisivat valmiita maksamaan palvelusta nykyistä enemmän. Toinen yritys C:n haasteista on lisensointimallien joustamattomuus. Tämä tarkoittaa sitä, että Yritys C:llä ei ole käytössään niin sanottuja volyymialennuksia. Haastateltavan mukaan haasteeksi nousee, että isoiksi kasvaneet asiakkaat saattavat vaihtaa heidän palvelunsa toiseen, jos he saavat uudelta palveluntarjoajalta selkeän volyymialennuksen. Tämä vaikeuttaa haastateltavan mukaan yritys C:n mahdollisuutta pitää suuret ja kannattavuudeltaan parhaimmat asiakkaat itsellään.



## 7 Pohdinta

Tämän kappaleen tarkoituksena on käydä läpi saatujen haastatteluiden vastauksia ja tarkastella eroavaisuuksia haastateltujen yritysten välillä. Pohdinta sisältää myös mielipiteitä opinnäytetyön prosessin etenemisestä, sekä jatkotutkimusehdotuksista. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan myös kirjallisuuden avulla.

### 7.1 Tuloksien tarkastelu

Haastatteluista käy ilmi, että yritys A:lla ja B:llä on käytössään malli, missä kiinteän kuukausihinnan päälle laskutetaan vielä joko käyttäjistä, tai muista lisäosista. Tämän perusteella voidaan todeta, että kiinteä kuukausimaksu muodostaa hyvän pohjan hinnoittelulle, jonka päälle on taas helppoa lisätä kuukausilaskutus, perustuen lisäosiin tai käyttäjiin. Yritys A laskuttaa palvelustaan käyttäjäperusteisesti ja yritys B lisäosaperusteisesti. Tämä voi johtua siitä, että palvelut itsessään ovat täysin erilaisia. Yritys A:n tuottama palvelu on luultavasti samantyylinen kaikille, joten varsinaisia lisäosia ei ole olemassa.

Ojalan (2013) mukaan käyttäjiin perustuva hinnoittelu mahdollistaa tarkemman ohjelmiston käytön seurannan. Yritys A:n haastateltava nostaakin juuri tämän yhdeksi syyksi sille, miksi he ovat päätyneet käyttäjäperusteiseen hinnoitteluun. Yritys A:n liikevaihdon ja henkilöstön perusteella kyseessä on vielä todella pieni yritys. Ojala (2013) mainitseekin, että käyttäjiin perustuva hinnoittelu sopii varsinkin pienille yrityksille. Yritys B:n palvelu vaikuttaa olevan hyvinkin laaja ja moniulotteinen, jolloin asiakas saa halutessaan ostettua useampia eri lisäosia palveluun. On haastavaa päätellä, kumpi hinnoittelutavoista on parempi, mutta tietoperustaan nojaten yritys A:n valitsema hinnoittelumalli sopii heidän tapaiselleen yritykselle todella hyvin.

Yritys C:n haastateltava mainitsee, että heillä on käytössään Freemium-hinnoittelumalli. Haastattelun perusteella yritys C on tavallaan pakotettu käyttämään yksikköhintaan perustuvaa hinnoittelua, sillä kaikki muutkin kilpailijat käyttävät samaa mallia. Mielestäni tämä rajaa kuitenkin merkittävästi yritys C:n mahdollisuuksia tuotteen hinnoittelussa ja samalla luo omat haasteet hinnoittelun ympärille. Coxin (2022) mukaan Freemium-mallin käyttö tuo yritykselle valtavan määrän potentiaalisia asiakkaita, sillä ilmaisversion käyttöönottokynnys on todella pieni. Tämä ilmenee myös yritys C:n haastateltavan puheista. Freemium-malli tuo palvelun piiriin paljon käyttäjiä ja toimii samalla markkinointikeinona. Cox (2022) mainitsee myös, että Freemium-mallin ongelmana voi kuitenkin olla se, että asiakkaat eivät siirry ilmaisversiosta maksulliseen. Yritys C:n haastateltava kuitenkin totesi, että he tiedostavat tämän ja pyrkivät jatkuvasti tekemään maksullisesta palvelustaan niin houkuttelevan, että asiakas siirtyisi ilmaversoista maksulliseen. Freemium-mallin käyttö on näin ollen yritys

C:lle toistaiseksi hyvä vaihtoehto. Kilpailijoista poikkeaminen hinnoittelussa voisi tehdä palvelun myymisestä turhan haastavaa.

Haastattelujen perusteella Enterprise-myyntimallin käyttäminen vaatii palvelun hinnoittelun lisäksi tarkan käyttöönottoprojektin hinnoittelun. Käyttöönottoprojektin hinnoitteluun on haastattelujen perusteella huomattavasti eri lähestymistapoja. Yritys A:n käyttämän ennakkoon sovitun kiinteähintaisen projektin hinnoittelun vuoksi he ottavat kokonaan projektin taloudellisen riskin itselleen. Tämä ilmenee, kun projektia ei saada ajallaan valmiiksi, ja siitä syntyvät lisäkustannukset ovat yritys A:n vastuulla. Yritys B on hajauttanut projektien taloudellisen riskin, käyttäen tuntiperusteista projektilaskutusta, jolloin ylimenevät tunnit tulevat myös asiakkaan maksettavaksi. Tämä tuo mielestäni yritys B:lle enemmän liikkumavaraa käyttöönottoprojektin edetessä. Mielestäni kiinteähintainen käyttöönottoprojekti on asiakkaan ja palvelun tarjoajan kannalta huonompi ratkaisu. Jos projektin kustannukset täytyvät ennen, kuin käyttöönotto on saatu valmiiksi, saattaa palveluntarjoaja tehdä projektin loppuu mahdollisimman nopeasti työn laadun kustannuksella. Yritys A käyttää hinnoittelussaan asiakkaan maksukykyyn perustuvaa hinnoittelua, jota yritys B ei haastateltavan mukaan halua käyttää. Mielestäni maksukykyyn perustuva hinta tuo kuitenkin yritys A:lle useampia hinnoittelumahdollisuuksia eri asiakkaille.

Yritys C:n myyntimalli perustuu haastattelun perusteella itsepalvelumallin hyödyntämiseen. York (2012) mukaan itsepalvelumallin käyttäminen tekee palvelusta skaalautuvaa ja tämän avulla asiakaskohtaiset kustannukset pienevät, mikä ilmenee myös selkeästi yritys C:n haastateltavan puolelta. Uskon, että itsepalvelumyyntimallin ja Freemium-hinnoittelumallin yhdistäminen tukee toisiaan ja tekee palvelusta helpokäyttöisen ja samalla kustannustehokkaan. Yritys C on haastattelun perusteella onnistunut luomaan Ojalan (2014) mainitseman puhtaan SaaS-palvelun.

Myös kustannuslaskennan käyttämisessä on nähtävissä paljon eroavaisuuksia haastateltavien yritysten välillä. Voidaan olettaa, että yritys A:n SaaS-ympäristön ylläpitäminen ja päivitys pitävät sisällään myös henkilöstökustannukset. Yritys B:n haastateltava mainitsee, että heillä henkilöstökustannukset muodostavat suurimman osan kokonaiskustannuksista, jonka Sipilä (2003) mainitsee olevan todella yleistä palveluliiketoimintaa harjoittaville yrityksille. Yritys B:n käyttämä jakolaskenta sopii heille, sillä haastattelun perusteella Yritys B tarjoaa yhtä palvelua, minkä takia jakolaskennan hyödyntäminen on viisasta (Ikäheimon, Malmin & Waldenin 2019). Kokonaisuudessaan yritys A:n ja B:n kustannuslaskenta on hyvin samankaltaista. Yritys C ei sen sijaan haastattelun perusteella käytä hinnoittelussaan apuna kustannuslaskentaa ollenkaan, vaan perustaa hintansa palvelun arvoon ja markkinatilanteeseen. Myllymäki (2019) jakaa palvelun hinnoittelut kustannusperusteiseen hinnoitteluun, mitä yritys A ja B käyttävät, ja kilpailu- ja kysyntäperusteiseen hinnoitteluun, mitä yritys C käyttää.

Aggarwalin (2021) mainitsema hintasyrjintä on todettu haastavaksi yritys A:ssa ja B:ssä. Enterprise-mallia käyttävät yritys A ja B mainitsivat molemmat hinnoittelun haasteeksi uusien asiakkaiden siirtymisen vanhasta ohjelmistosta uuteen. Aggarwal (2021) mainitsee myös, että SaaS-palvelun hinnoittelussa tärkeää on se, miten asiakas näkee palvelun hinnoittelun. Tätä ongelmaa yritys B pyrkii välttämään olemalla asiakkaalle avoin palvelunsa hinnoittelusta. Yritys A puolestaan hinnoittelee palveluaan asiakkaan maksukyvyn mukaan, mikä mielestäni johtaa siihen, että yritys A ei voi olla täysin avoin asiakkaalle hintojen muodostumisesta.

Yritys C:n molemmat haasteet pohjautuvat yksinkertaiseen ja jäykkään hinnoitteluun. Skaalautuva palvelu rajoittaa hinnan ja palvelun räätälöintiä. York (2021) mainitsema haaste itsepalvelumallin monimutkaisuudessa on yritys C:ssä tiedostettu. Yritys C:n tulisi mielestäni kokeilla joustavampaa hinnoittelumallia, jonka kautta he saisivat hinnoittelunsa tasolle, jolla isojen yritysten olisi kannattavaa käyttää heidän palveluaan. Joustavampi hinta voi tuoda mukanaan lisätyötä ja sitä kautta ajaa yritys C:n kohti monimutkaisempaa ja asiakkaalle haastavampaa mallia, minkä myös York (2021) mainitsee olevan yksi itsepalvelumallin haastetta.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että ei ole olemassa yhtä ja oikeaa hinnoittelua SaaS-palvelulle. On kuitenkin tapoja, joilla yritys voi määrittellä palvelulleen sopivimman hinnan, sillä hinnoittelu määräytyy täysin tuotetun palvelun luonteen mukaan. Jos palvelua halutaan tuottaa isoille yrityksille, eivät Freemium- tai itsepalvelumalli ole hyviä vaihtoehtoja. Jos palvelua halutaan tuottaa pienille ja keskisuurille yrityksille, on Enterprise-myyntimallin soveltaminen liian monimutkaista. Enterprise-mallin käyttäminen tuo mukanaan projektin hinnoittelun, joka eroaa täysin normaalista palvelun hinnoittelusta. On siis selkeää, että yritykset, jotka käyttävät Enterprise-mallia, ottavat huomioon normaalin palvelun hinnoittelun lisäksi käyttöönottoprojektin hinnoittelun. Hinnoittelu- ja myyntimallit eivät poissulje toisiaan, mutta optimaalisin hinnoittelu määräytyy täysin asiakkaiden ja tuotetun palvelun mukaan. SaaS-palvelun hinnoittelun haasteet liittyvät myös käytettyyn hinnoittelu- ja myyntimalliin, jossa jokainen malli pitää sisällään omat haasteensa.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullinen tutkimus on toteutettu luotettavasti, kun tutkittava aihe on linjassa tutkimuksessa tulkit-tavan teorian kanssa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tärkein mittari on tutkimuksen tekijän rehellisyys, sillä tutkimuksen tekijän on arvioitava tutkimuksensa luotettavuutta jatkuvasta. Vaikka toistettavuus on tutkimuksissa tärkeä luotettavuutta tarkastellessa, laadullisissa tutkimuksissa pitää kuitenkin ottaa huomioon se, ettei tutkimusta voi käytännössä toistaa sellaisenaan. Tämä johtuu siitä, että jokainen laadullinen tutkimus on kokonaisuudessaan ainutlaatuinen, sillä tutkijoilla voi olla erilainen teoriaosuus ja ymmärrys aiheesta. (Vilka, 2021.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabelius tarkoittaa enemmän tutkijan toimintaan, kuin haastatteluista saamia vastauksia. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki käytettävissä oleva aineisto on otettu huomioon ja haastatteluilla saatu tieto on litteroitu oikein. Reliabeliutta tarkastellessa on tärkeää huomioida, heijastuvatko tulokset haastateltavien ajatusmaailmaan. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkastella kvalitatiivisessa tutkimuksessa kahdella eri tavalla. Yksi tavoista on se, että haastateltavilta saatua tietoa verrataan muista lähteistä saatuun tietoon. Jos vastauksista saadaan yksimielisyys, voidaan todeta, että haastateltavalta saatu tieto on asianmukaista. Toinen validiuden tarkastelu tavoista on, että pystytään osoittamaan samankaltaisuutta tutkijan tulkintojen ja haastateltavien tulkintojen välillä. (Hirsijärvi & Hurme 2022.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä tutkittava aihe ja tutkimuksen tietoperusta ovat linjassa toistensa kanssa. Tutkija on tutkimuksessaan ollut rehellinen ja pyrkinyt tekemään tutkimuksen siten, että se olisi toistettavissa mahdollisimman samankaltaisena. Tutkimuksen reliabeliutta tarkastellessa tutkija on käyttänyt useampaa eri lähdettä ja pyrkinyt ottamaan huomioon kaikki käytettävissä olevat aineistot. Tutkija on litteroinut haastattelut huolellisesti ja saadut tulokset heijastuvat myös haastateltavien näkökulmiin. Haastateltavilta saatu tieto on linjassa tutkimuksessa olevan tietoperustan kanssa. Tutkimuksessa pystytään myös osoittamaan, että tutkijan tulkinnat ovat linjassa haastateltavien tulkintojen välillä.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset ja kehittämisideat**

Tutkimuksen kannalta kehittämisideana on tarkempi jakaminen haastateltavien yritysten toimialojen välillä. SaaS-liiketoimintaa voi harjoittaa useammalla eri toimialalla, minkä takia myös tuotetut palvelun eroavat toisistaan. Tutkimus olisi voinut käsitellä tietyllä toimialalla toimivia SaaS-yrityksiä ja kartoittaa juuri heidän hinnoittelumenetelmiään. Jos tutkimus suoritettaisiin sellaisenaan uudelleen, olisi hyvä saada laajempi otanta haastateltavia yrityksiä. Tämä toisi esille useampia hinnoittelun mahdollisuuksia ja oikean hinnoittelumallin löytäminen voisi olla helpompaa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Enterprise-hinnoittelumalli toistuu useammassa yrityksessä. Enterprise-mallin käyttöönoton hinnoittelussa huomattiin myös paljon eroja. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella tarkemmin Enterprise-mallin käyttöönoton hinnoittelua ja sen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksessa olisi hyvä haastatella isoja ja pieniä SaaS-yrityksiä, mikä auttaisi havainnoimaan sitä, miten yrityksen koko ja muu liiketoiminta vaikuttavat käyttöönottoprojektin hinnoitteluun.

### **7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessini alkoi todella vauhdikkaasti. Olin useampaa kuukautta aikaisemmin tullut siihen päätökseen, että haluan yhdistää opinnäytetyöni jotenkin SaaS-palveluihin. Koen, että

SaaS-palvelut tulevat yleistymään Suomessa. Olin kuullut useammalta eri taholta ja opettajiltani, että SaaS-palveluiden hinnoittelu on todella haastavaa ja ei noudata ollenkaan perinteisen hinnoittelun kaavoja. Opintoissani en ollut aikaisemmin törmännyt SaaS-palveluiden hinnoitteluun, minkä vuoksi halusin tutkia aihetta tarkemmin opinnäytetyössäni. Aiheen ollessa minulle täysin vieras, oli tutkimuksen tuottaminen erityisen mielenkiintoista.

Opinnäytetyötä tehdessä oma mielenkiintoni aiheeseen kasvoi entisestään ja pääsin tutustumaan täysin uusiin näkökulmiin aiheeseen liittyen. Täysipäiväisesti työskentely opinnäytetyön tekemisen aikana loi omat aikatauluhaasteensa. Arkisin oli usein vaikeaa löytää aikaa ja jaksamista opinnäytetyön tekemiseen. Myös haastattelut toivat mukanaan haasteita. Laadukkaan haastattelun tekeminen ja hyvän kokemuksen luominen haastateltavalle olivat minulla täysin uusia asioita. Koen kuitenkin suoriutuneeni haastattelutilanteista hyvin ja haastateltaville jäi positiivinen mieli. Haastattelut itsessään opettivat opinnäytetyössä eniten. Alan ammattilaisia haastateltaessa huomasin, että sain paljon soveltavaa tietoa opinnäytetyön tietoperustaan nähden. Yritysten edustajat avasivat haastatteluissa tietoperustassa olevia aiheita käytännön näkökulmasta, mikä konkretisoi tutkittua aihetta entisestään. Olen todella tyytyväinen prosessiin ja sen lopputulokseen kokonaisuudessaan.

## Lähteet

Accountor, 2020. SaaS-ympäristöt nousukiidossa. Luettavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/saas-ymparistot-nousukiidossa-miksi-mepcon-pilvi-paihittaa-premisen>. Luettu: 13.3.2023.

Aggarwal 2021. Pricing a SaaS: Models, Strategies & Hacks. Luettavissa: <https://www.saastitute.com/blog/saas-pricing-models-and-strategies>. Luettu: 20.2.2023.

Antikainen 2022. SaaS-tuotteen hinnoittelu: kasvua kuukausilaskutuksella. Luettavissa: <https://www.advanceb2b.com/fi/saas-tuotteen-hinnoittelu>. Luettu: 11.2.2023.

Baur, Genova, Bühler & Bick 2014. Customer is King? A Framework to Shift from Cost- to Value-Based Pricing in Software as a Service. Luettavissa: [file:///C:/Users/35850/Downloads/978-3-662-45526-5\\_1.pdf](file:///C:/Users/35850/Downloads/978-3-662-45526-5_1.pdf). Luettu: 5.2.2023.

Businessfinland s.a. Hinnoittelu ja ansaintalogiikka. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/kulttuurimatkailu/culture-creators/hinnoittelu-ja-ansaintalogiikka>. Luettu: 10.2.2023.

Campbell 2020. What Is a Flat Rate Pricing Model? Pros & Cons Explained. Luettavissa: <https://www.profitwell.com/recur/all/flat-rate-pricing>. Luettu: 20.3.2023.

Chan, Jubas, Kordes & Sueling 2015. Understanding your options: Proven pricing strategies and how they work. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/understanding-your-options-proven-pricing-strategies-and-how-they-work>. Luettu: 28.1.2023.

Churnzero s.a. What is Customer Acquisition Cost (CAC) for SaaS. Luettavissa: <https://churnzero.com/churnopedia/customer-acquisition-cost-cac/>. Luettu: 10.3.2023.

CloudZero 2021. What Is Tiered Pricing? 5-Tiered Pricing Examples. Luettavissa: <https://www.cloudzero.com/blog/tiered-pricing>. Luettu: 21.3.2023.

Condeco 2015. Is SaaS really better than traditional software. Luettavissa: <https://www.condecosoftware.com/blog/is-saas-really-better-than-traditional-software/>. Luettu: 25.2.2023.

Corporate Finance Institute 2022. What is the Average Selling Price (ASP). Luettavissa: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/average-selling-price-asp/>. Luettu: 3.2.2023.

Cox 2023. The Ultimate Guide to Freemium. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/service/freemium>. Luettu: 2.1.2023.

Dausinger s.a. SaaS Sales Models: Choosing the Best Sales Strategy for Your SaaS. Luettavissa: [https://refiner.io/blog/saas-sales-models/#The\\_Enterprise\\_Model](https://refiner.io/blog/saas-sales-models/#The_Enterprise_Model). Luettu: 5.2.2023.

Doerr, Benlian, Vetter & Hess, 2010. Pricing of Content Services an Empirical Investigation of Music as a Service. Luettavissa: [file:///C:/Users/35850/Downloads/AB\\_2372%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/35850/Downloads/AB_2372%20(1).pdf). Luettu: 15.1.2023.

Finanssialalle s.a. Pilvipalvelut. Luettavissa: <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/pilvipalvelut.html>. Luettu: 31.1.2023.

Hardison 2023. Pros and Cons of Self-Serve, Sales-Driven, and the Hybrid Model. Luettavissa: <https://productled.com/blog/pros-and-cons-of-self-serve-sales-driven-hybrid-model>. Luettu: 20.2.2023.

Harmon, Demirkan, Hefley & Auseklis 2009. Pricing Strategies for Information Technology Services: A Value-Based Approach. Luettavissa: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4755465>. Luettu: 23.2.2023.

Hayes 2022. Price Skimming Definition: How It Works and Its Limitations. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/p/priceskimming.asp>. Luettu: 5.2.2023.

Hinnoittelun ABC 2005. Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Luettavissa: <https://docplayer.fi/114930-Hinnoittelun-abc-opas-tietotuotteiden-ja-palveluiden-hinnoitteluun.html>. Luettu: 20.1.2023.

Hirsijärvi & Hurme 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. uudistettu painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.4.2023.

<https://www.saasacademy.com/blog/saas-pricing-strategies>

IBM s.a. What are IaaS, PaaS and SaaS. Luettavissa: <https://www.ibm.com/topics/iaas-paas-saas>. Luettu: 25.2.2023.

Ikäheimo, Malmi & Walden 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.3.2023.

- Jaakkola, Orava & Varjonen 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Luettavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>. Luettu: 10.2.2023.
- Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro. Helsinki
- Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2015. Laskentatoimi. Edita. Helsinki
- Kananen 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kneton 2023. Penetration Pricing Definition, Examples, and How to Use It. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/p/penetration-pricing.asp>. Luettu: 5.2.2023.
- Koppa 2021. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 3.4.2023.
- Myllymäki 2019. Palvelujen hinnoittelu. Ketterät kirjat. Vantaa
- Niculescu & Wu 2011. When Should Software Firms Commercialize New Products via Freemium Business Models. Luettavissa: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=2a2c9ad0eed8e72ab5e45e1bfa58947d58538423>. Luettu: 15.1.2023.
- Ojala & Tyrväinen 2012. Revenue Models in Cloud Computing. Luettavissa: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6243129>. Luettu: 5.2.2023.
- Ojala 2012. Software Renting in the Era of Cloud Computing. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/38531/software%20renting%20in%20the%20era%20of%20cloud%20computing.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 5.2.2023.
- Ojala 2013. Software-as-a-Service Revenue Models. Luettavissa: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6243129>. Luettu: 3.2.2023.
- Pulkkinen, V. 2017. Mitä tarkoittaa SaaS. Luettavissa: <https://www.inderes.fi/fi/mita-tarkoittaa-saas>. Luettu: 1.5.2023.
- Rodríguez 2021. Benefits of a Self-service Model for SaaS Growth. Luettavissa: <https://www.getbeamer.com/blog/benefits-of-self-service-for-saas>. Luettu: 20.2.2023.



SaaS Finland s.a. Perusasiat SaaS-liiketoiminnasta. Luettavissa: <https://saasfinland.fi/sijoittajille/>.  
Luettu: 31.1.2023.

SaaS Finland, 2021. State of SaaS in the Nordics. Luettavissa: [https://saasfinland.fi/wp-content/uploads/2021/11/State\\_of\\_SaaS\\_in\\_the\\_Nordics\\_2021.pdf](https://saasfinland.fi/wp-content/uploads/2021/11/State_of_SaaS_in_the_Nordics_2021.pdf). Luettu: 1.5.2023.

Segal 2022. Freemium: Definition, Examples, Pros & Cons for Business. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/f/freemium.asp>. Luettu: 15.1.2023.

Shapiro 2002. Is Performance-Based Pricing the Right Price for You. Luettavissa: <https://hbswk.hbs.edu/item/is-performance-based-pricing-the-right-price-for-you>. Luettu: 21.1.2023.

Sipilä 2003. Palvelujen hinnoittelu. Sanoma Pro. Helsinki.

Tenhunen 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimen-peruskasitteet-menetelmat-ja-tekniikat>. Luettu: 15.2.2023.

Tilastokeskus s.a. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html). Luettu: 3.4.2023.

Vento 2020. IaaS, CaaS, PaaS, FaaS, SaaS – mitä mikäkin tarkoittaa. <https://onrego.fi/julkisen-pilven-palvelumallit-avattuna/>. Luettu: 25.2.2023.

Vilkkä 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 3.4.2023.

Visma s.a. Tuloslaskelma - Mikä on tuloslaskelma. Luettavissa: <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/t/tuloslaskelma/>. Luettu: 3.3.2023.

Wauters s.a. What is Pay-Per-Use (PPU) and how can it benefit your business? Luettavissa: <https://www.bundl.com/articles/trends-what-is-pay-per-use-ppu-and-how-can-it-benefit-your-business>. Luettu: 15.1.2023.

Westerlund 2021. Yritysneuvojan TOP 3 vinkit hinnoitteluun. Luettavissa: <https://uusyrityskeskus.fi/blogi/yritysneuvojan-top-3-vinkit-hinnoitteluun/>. Luettu: 10.2.2023.

York 2012. SaaS Sales Models. Strategic and Organizational Choices. Luettavissa: <http://chaotic-flow.com/media/saas-sales-models.pdf>. Luettu: 4.2.2023.

Youseff, Butrico & Da Silva. 2008. Toward a Unified Ontology of Cloud Computing. Luettavissa: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4738443>. Luettu: 13.2.2023.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelunrunгон teemat**

#### **Hinnoitteluvaihtoehdot SaaS-palveluille**

##### Haastattelun teemat

1. Hinnoittelumallien käyttö
2. Käytössä olevat myyntimallit
3. Kustannuslaskennan hyödyntäminen hinnoittelussa
4. SaaS-palvelun hinnoittelun haasteet