

TEKNIIKAN KANDIDAATINTYÖ
Kevät 2008

Palveluiden hinnoittelumallit

Pricing Models for Services

Minna Kansola 0316544
Petri Rikkinen 0320310

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Minna Kansola ja Petri Rikkinen

Työn nimi: Palveluiden hinnoittelumallit

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2008

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatin työ. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

56 sivua, 15 kuvaa, 2 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja: Lehtori Tiina Sinkkonen

Hakusanat: Hinnoittelumenetelmät, hinnoittelumallit, palveluiden hinnoittelu

Tässä työssä kuvataan erilaisia malleja palveluiden hinnoitteluun. Työn tavoitteena on saada kokonaiskuva erilaisista palveluiden hinnoittelumalleista. Lähtökohtana ovat palveluiden, hinnan, hinnoittelun ja kustannusten määritelmät.

Malleista kuvataan hinnoittelun peruste, yleisiä käyttökohteita sekä vahvuuksia ja heikkouksia. Eri mallit on jaettu kahteen osaan. Yrityskohtaiset mallit kuvaavat laajasti hinnoitteluprosessia. Yksityiskohtaisemmat palvelukohtaiset mallit on jaettu resurssi-, tuotos-, käyttöoikeus- ja käyttöperusteisiin, sekä hyöty- ja arvoperusteisiin menetelmiin.

Täydellistä kaikille palveluille sopivaa hinnoittelumenetelmää ei ole. Jokaisessa mallissa on heikkouksia ja vahvuuksia. Eri menetelmät soveltuvat erilaisiin tilanteisiin ja niitä käytetään yrityksissä usein rinnakkain niin sanottuina hybridimalleina. Lisäksi palveluiden hinnoitteluun liittyy yllättävän paljon intuitiota ja kokemuksellista tietoa.

ABSTRACT

Authors: Minna Kansola and Petri Rikkinen

Title: Pricing Models for Services

Department: Department of Industrial Management

Year: 2008

Location: Lappeenranta

Bachelor's thesis. Lappeenranta University of Technology.

56 pages, 15 figures, 2 tables and 1 appendix

Examiner: Lecturer Tiina Sinkkonen

Keywords: Pricing methods, services pricing

The aim of this bachelor's thesis is to describe different kinds of models for services pricing. The aim is to achieve general view of used pricing models for services. The definitions of services, price, pricing and costs work as a starting points in this thesis.

The bases for pricing models are described as well as some common applications and strengths and weaknesses. In this work models are bisectimated. Company models concentrate on price determination in a wide perspective. Service models, which are based on resources, output, bote and value, are more detailed.

There is not any perfect model suitable for all kinds of services. The use situation is important for defining the used method because every model has its weaknesses and strengths. Models can also be used abreast. Quite commonly services pricing includes a lot of intuitive and implicit knowledge.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuskysymykset.....	6
1.2 Tutkimuksen rajaus.....	7
1.3 Työn rakenne.....	8
2 PALVELU.....	9
2.1 Palvelun määritelmä.....	9
2.2 Palveluiden merkitys.....	9
2.3 Palveluiden ominaispiirteitä.....	11
2.4 Palveluiden jaottelu.....	13
3 HINTA.....	15
3.1 Hinnan määritelmä.....	15
3.2 Hintateoria.....	16
3.3 Referenssihintaa.....	19
3.4 Hintarakenne.....	20
4 KUSTANNUKSET.....	22
4.1 Kustannusten määritelmä.....	22
4.2 Kustannukset palveluyrityksessä.....	23
4.3 Kustannuslaskennan perusongelmat.....	24
5 HINNOITTELU.....	25
5.1 Hinnoittelun määritelmä.....	25
5.2 Hinnoittelumallit.....	25
5.3 Palveluiden hinnoittelumallien luokittelu.....	27
5.4 Epäonnistunut hinnoittelu.....	30
6 YRITYSKOHTAISET MALLIT.....	31
7 PALVELUKOHTAISET MALLIT.....	35
7.1 Resurssipohjainen hinnoittelu.....	35
7.1.1 Täyskatteellinen kustannuskalkyyli.....	36
7.1.2 Katetuottohinnoittelu.....	39
7.1.3 Tavoitekustannushinnoittelu.....	40
7.1.4 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta.....	37
7.1.4 Elinkaarihinnoittelu ja -laskenta.....	40
7.1.5 Aikaveloitushinnoittelu.....	42
7.1.6 Kapasiteettipohjainen veloitus.....	43
7.2 Tuotosperusteinen hinnoittelu.....	43
7.2.1 Pientoimenpide- ja tapahtumahinnat.....	44
7.2.2 Pakettihinnoittelu.....	44
7.2.3 Urakka- ja käännteinen hinnoittelu.....	45

7.3 Käyttöoikeus- ja käytönperusteinen hinnoittelu	46
7.3.1. Lisenssi ja franchising hinnoittelu	46
7.3.2 Jäsenmaksuhinnoittelu	47
7.4 Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu	47
7.4.1 Myynti- ja välityspalkkiohinnoittelu	49
7.4.2 Markkinaperusteinen hinnoittelu	49
7.4.3 Psykologinen hinnoittelu	50
8 YHTEENVETO.....	52
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	54
LÄHTEET	56
LIITE	

1 JOHDANTO

Elämme yhteiskunnassa, jossa palveluiden määrä ja merkitys kasvavat jatkuvasti. Hinnoittelu on yrityksen kilpailuasemaan merkittävästi vaikuttava tekijä ja yksi liiketoimintastrategian peruselementeistä. Millään muulla päätöksellä ei voida vaikuttaa yhtä nopeasti ja dramaattisesti yrityksen kannattavuuteen kuin muuttamalla hinnoittelua.

Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu poikkeavat toisistaan. Toisaalta palveluiden ja tavaroiden tuottaminen liittyvät usein kiinteästi toisiinsa. Työssämme tutkimme palveluiden hinnoittelun erityispiirteitä ja erilaisten hinnoittelumenetelmien soveltuvuutta eri tilanteisiin. Haluamme ymmärtää hinnanasetannan merkityksen palveluyrityksen taloudellisten ja muiden tavoitteiden saavuttamisessa.

1.1 Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymyksemme tässä kandidaatin työssä on ”Mitä menetelmiä on olemassa palveluiden hinnoitteluun?”. Päätutkimuskysymyksen jaoin neljään osatutkimuskysymykseen, jotka liittyvät palveluiden hinnoittelumenetelmien käyttöön sekä eri menetelmien ominaispiirteisiin. Osatutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä tekijöitä eri menetelmissä otetaan huomioon palveluita hinnoiteltaessa?
2. Millaisiin tilanteisiin eri mallit sopivat?
3. Mitä vahvuuksia ja heikkouksia niillä on?
4. Miten eri menetelmiä käytetään?

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tämän kandidaatin työn tavoitteeksi asetimme kokonaiskuvan saamisen tutkimuskohteesta. Keskittyminen yhteen alaan ei vastaisi tutkimuskysymykseemme, joten tutkimme palveluiden hinnoittelua yleisellä tasolla. Emme luokittele tai erottele palveluita toimialoittain.

Kansantalouden ja markkinoinnin teorioista kuvaamme vain perusteet, jotka ovat välttämättömiä hinnoittelun merkityksen ja menetelmien soveltamisen ymmärtämiseksi. Hyöty- ja arvokäsitteet ovat mielenkiintoisia, mutta ne kuvataan ytimekkäästi. Hinnoittelun strategia ja kustannuslaskenta ovat laajoja alueita, joita voimme sivuta vain rajallisesti. Yleinen hintataso, hintasäätely ja lainsäädännölliset rajoitteet hinnoittelulle käsitellään niiltä osin, kun ne mielestämme on tässä työssä tarpeen esitellä. Lisäksi syventyminen yrityksen sisäisten palveluiden hinnoitteluun, hinnoittelu erilaisissa markkinatilanteissa ja hintasota jäävät työstämme pois. Näiden erikoistilanteiden tutkiminen tässä työssä ei ole työn laajuuden ja merkityksen rajoissa mielestämme tarpeellista.

Varsinaiset hinnoittelumallit olemme pyrkineet kuvaamaan riittävän yleisinä, sillä niistä voi johtaa lukemattomia toisistaan hieman poikkeavia versioita. Tämän vuoksi emme myöskään kuvaa tarkkaan erilaisten mallien yhdistämistä hybrideiksi. Hybridit olemme vain maininneet ja antaneet muutaman esimerkin.

1.3 Työn rakenne

Kappaleissa kaksi – viisi kuvaamme käyttämämme peruskäsitteet. Määrittelemme palvelun, hinnan ja kustannukset. Palveluiden merkitys, ominaispiirteet ja jaottelu luovat pohjan niiden hinnoittelun ymmärtämiselle. Hintaan liittyvät kysyntä, tarjonta, hintajousto, referenssihintaa sekä hintarakenne. Kustannukset ovat kaikkien hinnoittelumenetelmien peruste ja sen takia käytämme aikaa myös niiden selvittämisen haasteisiin palveluyrityksissä. Hinnoittelun kokonaiskuva on hyvä ymmärtää jo sen takia, että osa kuvaamistamme malleista liittyy hinnoitteluprosessin eri vaiheisiin.

Yrityksen hinnoitteluprosessin ymmärtäminen hinnoittelumallina on kuvattu tarkemmin kappaleessa kuusi. Useita yksityiskohtaisempia malleja, kuten esimerkiksi kate-tuottohinnoittelu tai jäsenmaksuhinnoittelu, käsitellään kappaleessa seitsemän. Selvyyden vuoksi mallit on jaettu neljän eri pääotsikon alle: resurssipohjaiset, tuotosperusteiset, käyttöoikeus- ja käytönperusteiset sekä hyöty- ja arvoperusteiset mallit.

Malleja kerrataan kappaleessa kahdeksan, jossa esitämme ne vielä taulukkona. Kappale yhdeksän on varattu johtopäätöksille. Samalla ehdotamme aiheita jatkotutkimuksia varten.

2 PALVELU

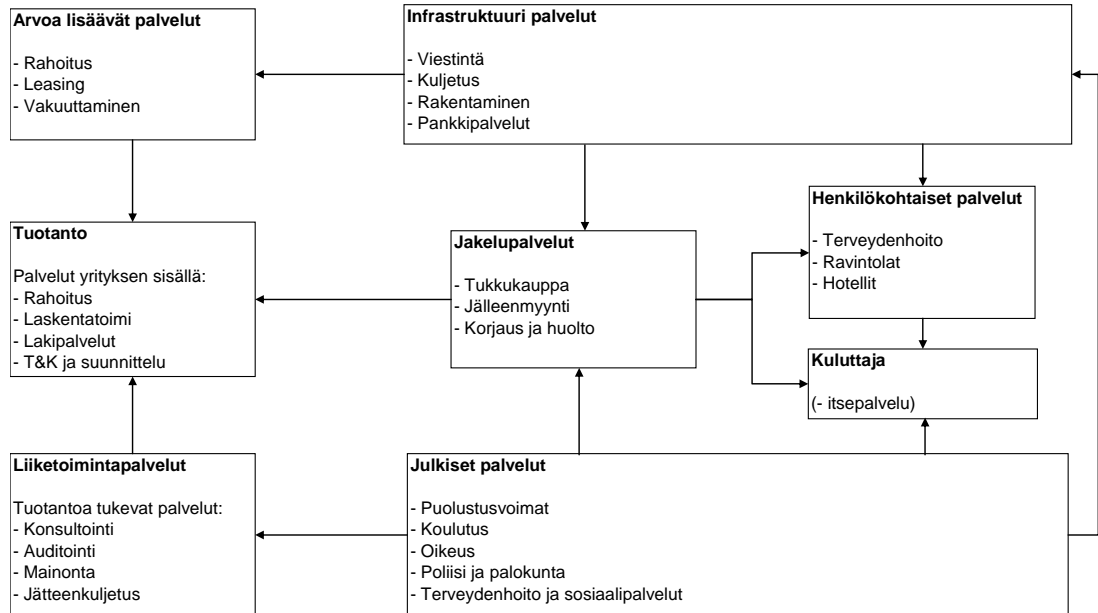
2.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on aikaan sidottu aineeton kokemus, joka saadaan aikaan yhteistyössä asiakkaan kanssa (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 3-4). Uusi-Rauvan, Haverilan ja Kourin (2003, 282) määritelmän mukaan palvelu on hetken kestäväää toimintaa. Palvelu on aineeton, näkymätön ja se tuotetaan kullekin asiakkaalle yksilöllisesti.

Tässä työssä käytämme sanaa palvelu tarkoittamaan sitä kokonaisuutta, jonka yritys tarjoaa asiakkaalle ja josta asiakas heille maksaa. Asiakkaan näkökulmasta palvelu on keino tyydyttää tarpeita yrityksen tarjoamien keinojen avulla. Se voi aineettoman palvelun lisäksi sisältää aineellisen komponentin.

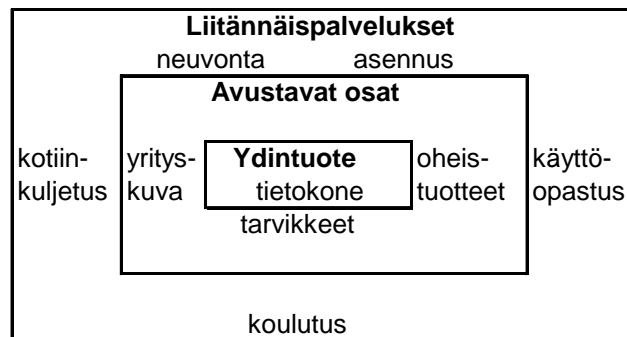
2.2 Palveluiden merkitys

Fitzsimmons ja Fitzsimmons (2006, 3) pitävät palveluita talouden ja yhteiskunnan toimivuuden ehtona (kuva 1). Sekä infrastruktuuripalvelut että julkiset palvelut mahdollistavat teollisuuden sekä riittävän vakaan ympäristön investoinneille ja taloudelliselle kasvulle.



Kuva 1. Palveluiden rooli taloudessa. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 5.)

Palveluiden ja tavaroiden tuottaminen liittyvät tiiviisti toisiinsa. Markkinoinnin näkökulmasta ajateltuna yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua liittämällä tuotteensa ympärille palveluelementtejä. Tätä tilannetta on kuvattu kolmikerroksisella tuotepaketillä. Kolmikerroksisen mallin sisin kerros muodostuu ydintuotteesta, keskikerroksen muodostavat avustavat osat ja uloin kerros koostuu liitännäispalveluksista. Ydintuotteella tarkoitetaan sellaista tuotetta, jota yritys pääasiassa tarjoaa asiakkaille. Pelkkään ydintuotteeseen keskittyminen kilpailun kiristyessä ei ole myyjäyrityksen kannalta hyvä, koska siinä tapauksessa asiakkaan päähuomio kiinnittyy hintaan. Tämän takia tarvitaan lisäksi avustavia osia ja liitännäispalveluksia. Avustavien osien ja liitännäispalvelusten tulisi olla sellaisia, joita asiakas todella arvostaa. Esimerkki yhdestä tuotepaketista on esitetty kuvassa 2. Palveluelementtien liittäminen tuotepakettiin hankaloittaa kilpailijoiden yrityksiä kopioida yrityksen tarjoamaa, koska tuotteiden ja palvelujen kopioiminen on hankalampaa kuin pelkkien tuotteiden kopioiminen. (Uusi-Rauva et al. 2003, 219–220 ja 281.)



Kuva 2. Kolmikerroksinen tuotepaketti. (Uusi-Rauva et al. 2003, 219.)

Palvelut ovat myös oma teollisuuden alansa. Uusi-Rauva et al. (2003, 281) kirjoittavat palveluelinkeinojen suhteellisen osuuden olevan tasaisessa kasvussa maa- ja metsäteollisuuden osuuden supistuessa. Heidän mukaansa yritykset ovat ulkoistaneet palvelutoimintojaan, kuten siivous-, kunnossapito- ja huoltotoimintonsa. Sipilän (2003, 44) mukaan Suomessa yksityinen palvelusektori työllistää jo yli 36 % työvoimasta. Jos mukaan lasketaan julkiset palvelut, palvelut työllistävät 65 % työllisistä. Tästä luvusta puuttuvat vielä teollisuuden sisäiset palvelut.

2.3 Palveluiden ominaispiirteitä

Palveluille tyypillisiä piirteitä ovat Kotlerin ja Kellerin (2006, 404 ja 405–407) mukaan aineettomuus, erottamattomuus, vaihtelevuus ja katoavaisuus. Aineettomuudella viitataan siihen, että tuotteista poiketen palveluja ei voi nähdä, maistaa, haistaa, kuulla tai koskea ennen ostoa. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tämä on erottamattomuutta. Asiakas on usein mukana palvelun tuottamisessa, joten tarjoaja-asiakas-suhteella on palvelujen markkinoinnissa suuri merkitys. Palvelut vaihtelevat palvelun tarjoajan, ajankohdan ja paikan mukaan. Asiakkaat ovat myös tietoisia tästä ja vaihtavat usein kokemuksia toisten ihmisten kanssa päättäessään palvelun tarjoajasta.

Katoavaisuus koskee sitä, että palveluja ei ole mahdollista varastoida. Katoavaisuus ei ole ongelma tasaisen kysynnän palveluilla, mutta kysynnän vaihdellessa siitä tulee ongelma yritykselle. Palvelut ovat lisäksi kokemuksellisia, minkä vuoksi niihin liittyy suurempia riskejä kuin tuotteisiin. Asiakkaat luottavat enemmän suulliseen sanomaan kuin mainontaan ja ovat lojaaleita tutuille palveluiden tarjoajille, jotka tyydyttävät varmasti heidän tarpeensa. Asiakkaat arvostelevat palvelujen laatua hinnan, henkilökunnan ja fyysisten ominaisuuksien mukaan. (Kotler & Keller 2006, 404 ja 405–407.)

Sipilä (2003, 22) lisää palveluiden piirteisiin viidennen ominaisuuden, uudelleenkäyttöarvon. Vaikka kerran saatua palvelua ei voi myydä uudestaan, sillä on uudelleenkäyttöarvoa. Esimerkiksi oppituntia ei voi toistaa sellaisenaan, mutta tunnilla tapahtunut oppiminen on käytössä myös tulevaisuudessa.

Palvelun ostaminen vaatii asiakkailta enemmän henkilökohtaista panostusta kuin tuotteen osto. Taherin ja El Bashan mukaan tämä tarkoittaa ajan käyttöä. Lisäksi palveluihin liittyy usein fyysisiä kustannuksia kuten melua, epä mukavia istuimia tai jopa kipua. Kustannukset voivat olla myös psyykkisiä kuten erilaisia tunteita. Taher ja El Basha muistuttavat, että palveluiden ostamisessa epäonnistumisen mahdollisuus on suurempi kuin tuotteiden ostossa ja epäonnistuminen voi tulla kalliimmaksi kuin palvelu itse. (Taher & El Basha 2006, 337.) Ostajan pitää luottaa palvelun tarjoajan ammattitaitoon ja pettymys vaikuttaa asiakkaaseen psyykkisesti. Virheiden syntyminen palvelun kohdalla on kriittisempää kuin tuotteiden kohdalla, koska virheen korjaaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Palvelun kohdalla asiakkaalla ei ole mahdollisuutta esimerkiksi saada uutta tuotetta tilalle. (Docters et al. 2004, 23 ja Groth 1995, 31–32.)

2.4 Palveluiden jaottelu

Palvelut voivat olla julkisia tai yksityisiä. Ne voivat pohjautua laitteisiin, kuten auto-pesu tai ihmisiin, kuten ikkunanpesu. Ihmisiin perustuvat palvelut riippuvat palvelun tarjoajan osaamisesta. Toiset palvelut vaativat asiakkaan läsnäoloa, toiset eivät. Palvelut eroavat myös siinä, tyydyttävätkö ne henkilökohtaisia tarpeita vai yritysten tarpeita. (Kotler & Keller 2006, 404.) Palveluita on siis paljon erilaisia. Toiset palvelut auttavat päivittäisissä perusasioissa ja toiset auttavat luomaan vaurautta, menestystä tai terveyttä. (Sipilä 2003, 20).

		Vuorovaikutuksen ja yksilöllisen palvelun määrä	
		MATALA	KORKEA
Työn määrän intensiteetti	MATALA	Palvelutehdas: - Lentoyhtiöt - Kuljetus - Hotellit - Matkailu ja ajanvietä	Palvelukauppa: - Sairaalat - Autokorjaamot - Muut korjaus paikat
	KORKEA	Massapalvelut: - Jälleenmyynti - Tukkukauppa - Koulut - Osa pankkipalveluista	Ammatillaispalvelut: - Lääkärit - Lakimiehet - Kirjanpitäjät - Arkkitehdit

Kuva 3. Palveluprosessimatriisi. (Schmenner 1986, 25.)

Schmenner (1986, 21–23) on jaotellut palveluita eri luokkiin kuvassa 3 esitetyn matriisin avulla. Matriisissa palvelut erotellaan omiin ryhmiinsä kahden palveluprosessiin suuresti vaikuttavan ulottuvuuden kautta. Pysty akseli kuvaa työvoiman intensiivisyyttä ja vaaka-akseli kanssakäymisen ja asiakassuuntautuneisuuden määrää. Työvoiman intensiivisyys määritellään työvoimakustannusten ja pääomakustannusten suhteena. Pääomaintensiiviset palvelut sijoittuvat yläriiviin, koska niiden pääomakustannukset ovat paljon työvoimakustannuksia korkeammat. Koulut ja muut työvoimaintensiiviset palvelut ovat puolestaan alarivissä, koska niissä työkustannukset ovat

huomattavat suhteessa pääomakustannuksiin. Vaaka-akselin kanssakäyminen ja asiakassuuntautuneisuus liittyvät siihen, millaiset mahdollisuudet asiakkaalla on vaikuttaa henkilökohtaisesti palvelun luonteeseen. Palvelun ollessa standardisoitu, asiakkaan panosta tarvitaan vain vähän. Toisaalta lääkäri-potilas -suhde vaatii aina asiakkaan osallistumista. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 18–19.)

3 HINTA

3.1 Hinnan määritelmä

Hinta tarkoittaa hyödykkeen arvoa rahassa ilmaistuna (Marting 1976, 7). Hinta on nopein keino vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen (Hinnoittelun ABC 2003, 7 ja Schindehutte & Morris 2001, 42). Sipilän mukaan hinta on korvaus tuotetusta palvelusta ja se varmistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Sen avulla voidaan vaikuttaa palvelun asemointiin ja kohdentaa tuote tai palvelu eri asiakasryhmille. Sipilä kutsuukin hintaa asiakasohjauksen välineeksi, joka toimii jopa silloin, kun sitä ei peritä. Sipilä tarkoittaa tällä sitä, että ihmisillä on taipumus hyväksikäyttää maksuttomia palveluita ja toisaalta sitä, että maksuttomat palvelut houkuttavat sellaisia henkilöitä, jotka käyttävät niitä väärin. Hinnan keskeinen merkitys on saada asiakas mielessään tekemään harkittuja päätöksiä sekä ottamaan vastuuta ostopäätöksestään ja toiminnastaan. (Sipilä 2003, 25–28, 403, ks. myös Upchurch 2002, 305.)

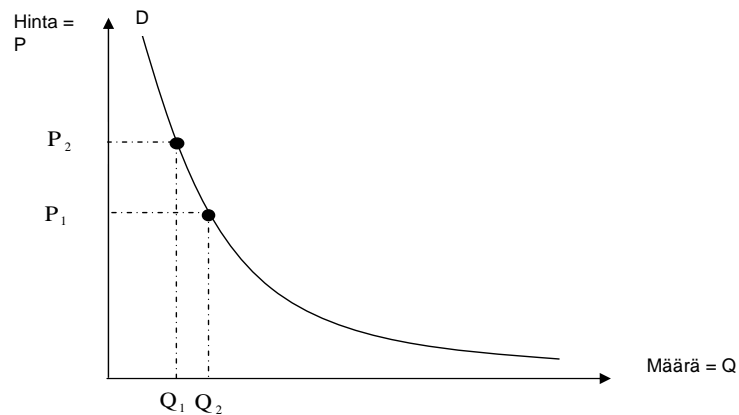
Hinta on markkinointikeino, jolla vaikutetaan tunteisiin. Se kertoo palveluntuottajan suhtautumisesta asiakkaisiin. Tuotteen hintaa voidaan pitää palvelun arvon mittarina. Asiakas katsoo hintaa usein tästä näkökulmasta. Hinta on kilpailukeino, joka vaikuttaa asiakkaaseen ja kilpailijoihin. Se on myös ainoa kilpailukeino, joka tuo tuloja yritykselle. (Sipilä 2003, 25–28.)

Marting ajattelee hintaa merkinantojärjestelmänä. Hintojen voidaan ajatella välittävän tietoa tuotantotason nostamisen tai laskemisen tarpeesta. Hinta toimii yrityksissä motivointivälineenä, joka vaikuttaa yritystä koskeviin päätöksiin liikkeellepanevana voimana. (Marting 1976, 16–18.) Martingin idea selvenee, kun tuntee hintateoriaa.

3.2 Hintateoria

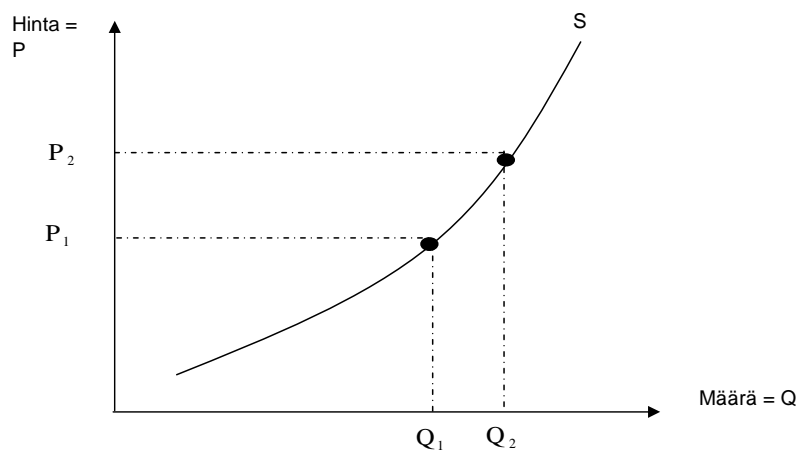
Kysyntä tarkoittaa sitä määrää palveluja, joita asiakkaat haluavat ja pystyvät ostamaan. Suurin kysyntään vaikuttavista tekijöistä on Mankiwin (2004, 65) mukaan hinta. Markkinoilla tavallisesti hinnan noustessa kysyntä laskee ja päinvastoin. Tätä kutsutaan termillä kysynnän laki ja se tarkoittaa sitä, että kysyntä on negatiivisesti riippuvainen hinnasta.

Kuvassa 4 on kysyntäkäyrä, joka kuvaa hinnan ja kysytyn määrän välistä suhdetta. Kysyntäkäyrän tulkinta voi tapahtua kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on tulkita sitä hinnasta määrään eli miten paljon kullakin hinnalla ollaan valmiita ostamaan palvelua. Toinen tapa on määrästä hintaan eli maksuhalukkuuden tulkinta. Kysyntäkäyrän analyysia varten on erotettava käyrän kaksi erilaista siirtymää. Hinnanmuutokset aiheuttavat siirtymän pitkin käyrää, joko ylös- tai alaspäin. Hinnan alentuessa siirrytään käyrällä alaspäin ja hinnan noustessa ylöspäin. Muiden muuttujien, esimerkiksi tulojen ja makutottumusten, muutokset puolestaan siirtävät käyrää oikealle tai vasemmalle. (Mankiw 2004, 65–66, 69.) Kuvassa 4 P_1 tarkoittaa hintaa, jolla tuotetta ollaan valmiita ostamaan määrän Q_1 verran. P_2 puolestaan tarkoittaa hintaa, jolla tuotetta ollaan valmiita ostamaan määrän Q_2 verran.



Kuva 4. Kysyntäkäyrä D.

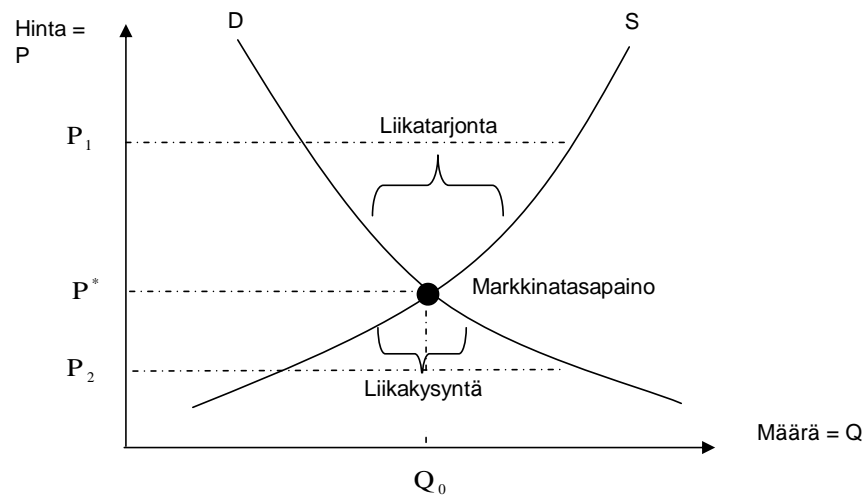
Tarjonta tarkoittaa sitä määrää palveluja, joita myyjät tarjoavat. Myös tarjonnan kohdalla suurin siihen vaikuttava tekijä on hinta. Tarjonnan ja hinnan välistä suhdetta kuvataan tarjontakäyrällä (kuva 5). Kun hinta on korkea, palvelun myynti on kannattavaa ja tarjontamäärät ovat suuria. Hinnan ollessa alhainen, myynti ei ole yhtä tuottoisaa ja markkinoille tarjottava määrä on pienempi. Ilmiötä kutsutaan termillä tarjonnan laki eli tarjonta on positiivisesti riippuvainen hinnasta. Samoin kuin kysyntäkäyrän kohdalla, hinta aiheuttaa siirtymän pitkin tarjontakäyrää ja muut muuttujat tarjontakäyrän siirtymisen. (Mankiw 2004, 71–75.) Kuvassa 5 P_1 tarkoittaa hintaa, jolla tuotetta ollaan valmiita ostamaan määrän Q_1 verran. P_2 puolestaan tarkoittaa hintaa, jolla tuotetta ollaan valmiita ostamaan määrän Q_2 verran.



Kuva 5. Tarjontakäyrä S.

Kysyntä- ja tarjontakäyrän leikkauskohdassa on niin sanottu **markkinatasapainopiste**. Markkinatasapainopisteessä vallitsee tasapainohinta (kuva 6). Tasapainohinta saavutetaan silloin, kun palvelun kysyntä ja tarjonta ovat yhtä suuret. Tasapainopisteen yläpuolella vallitsee liikatarjonta, jolloin markkinahinta on korkeampi kuin tasapainohinta. Käyrän alapuolella vallitsee puolestaan liikakysyntä, jolloin markkinahinta on alhaisempi kuin tasapainohinta.

Liikatarjonnan tai -kysynnän vallitessa markkinat pyrkivät sopeutumaan ja saavuttamaan jälleen markkinatasapainon. Sopeutuminen tapahtuu yleensä hintasopeutumisen kautta, mutta joskus sopeutuminen voi riippua myös määrästä. (Mankiw, 2004, 75–77.) Kuvassa 6 D tarkoittaa kysyntäkäyrää ja S tarjontakäyrää. P^* on hinta, jolla saavutetaan tasapaino.



Kuva 6. Markkinatasapaino.

Kysynnän hintajousto mittaa, kuinka paljon asiakkaat reagoivat hinnan muutoksiin. Kysynnän sanotaan olevan joustavaa silloin, kun asiakkaat reagoivat hinnan muutoksiin. Kysynnän ollessa joustamatonta, hinta ei vaikuta palvelun käyttöön. (Mankiw 2004, 90.) Kaiken kaikkiaan palveluiden kysyntä on usein joustamattomampaa kuin tavaroiden (Avlonitis et al. 2005, 697).

Sipilän (2003, 108–111) mukaan palveluiden hintajousto on pientä sellaisissa palveluissa, joita asiakkaat eivät välttämättä tarvitse. Tällaisia ovat muun muassa ylellisyyspalvelut. Hinnan nosto voi toisinaan jopa kasvattaa palvelun kysyntää, koska se vaikuttaa asiakkaiden laatu- tai uskottavuusmielikuviin. Joustamattomia ovat myös kiireellisissä tilanteissa tarvittavat palvelut ja sellaiset palvelut, joiden hinta on pieni verrattuna ostajan varoihin. Lisäksi yritysten välisissä palveluissa laadulliset tekijät

merkitsevät Sipilän mukaan hintaa enemmän ja jousto on pieni. Suuri jousto on puolestaan välttämättömyyspalveluissa. Hinnan muutokset vaikuttavat voimakkaasti palveluihin, joita ostetaan usein joiden hinta tiedetään tarkkaan. Tällaisilla palveluilla on tällöin usein paljon korvaavia vaihtoehtoja (Laitinen 2007, 118–119).

Hintateoria on selkeä, mutta se ei sovi sellaisenaan käytännön hinnoitteluun. Tätä mieltä ovat Mills ja Sweeting. Heidän mukaansa teorian käyttämistä hinnoittelussa rajoittaa se, että kysyntäkäyrän muodon ja paikan arviointi on vaikeaa. Teoria olettaa lisäksi, että ostaja pyrkii aina järkipäisesti maksimoimaan saamansa hyödyn. (Mills & Sweeting 1988, 12.) Tämä tarkoittaisi sitä, että asiakas pystyisi vertaamaan kaikkia vaihtoehtoja keskenään sekä asettamaan ne paremmuusjärjestykseen (Laitinen 2007, 107). Mills ja Sweeting (1988, 12) kritisoivat myös teoriaa siitä, että se ei ota huomioon kilpailijoiden käyttäytymistä tai sitä, miten yrityksen muiden palveluiden hinnan muutokset vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi malli jättää huomioimatta kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttamisen esimerkiksi markkinointiviestinnän keinoin.

3.3 Referenssihinta

Asiakkaat hyödyntävät referenssihintoja tutkiessaan palveluita. He vertaavat kyseessä olevan palvelun hintaa hintamielikuvaansa. Asiakkaat voivat myös suhteuttaa hintaa ulkoiseen referenssihintaan eli normaaliin jälleenmyyntihintaan, jonka he ovat nähneet palvelulle esimerkiksi mainoksessa tai toisessa kaupassa. Kotlerin ja Kellerin mukaan mahdollisia asiakkaiden referenssihintoja on useita. Referenssihintana voi toimia ”reilu hinta” eli se hinta, mitä palvelun tulisi asiakkaiden mielestä maksaa. Referenssihintoja ovat lisäksi tyypillinen hinta, viimeksi maksettu hinta ja kilpailijoiden hinta. Myös yläraja- ja alarajahinnat voivat toimia referenssihintoina. Ylärajahinnalla tarkoitetaan sitä hintaa, jonka kuluttajat enimmillään olisivat suostuvaisia palvelusta maksamaan. Alarajahinta puolestaan on se hinta, jonka asiakkaat ainakin olisivat valmiita kyseisestä palvelusta maksamaan. (Kotler & Keller 2006, 434- 435.)

Vertailuhintaan vaikuttavat myös asiakkaan omat aikaisemmat kokemukset palvelusta tai samantyyppisestä palvelusta. Sipilän mukaan suosittelijoiden ja auktoriteettien myönteiset lausumat, palveluun kuluva aika, alan tai yrityksen yleinen maine ja markkinointiviestintä vaikuttavat hintamielikuvaan. (Sipilä 2003, 36–37.)

3.4 Hintarakenne

Hinta on muutakin kuin palvelun hintalappu. Laitisen (2007, 209–210) mukaan siihen kuuluu hintarakenne eli hinnan muutokset ja maksuehdot, joita ovat maksutapa, -aikataulu, valuutta ja viivästyskorko. Hintarakenne vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen.

Sipilän mielestä *hinnanalennuksilla* pitää olla jokin tavoite myyjän kannalta. Tavoitteena voi olla mielikuviin vaikuttaminen, kokonaismyynnin lisääminen, uusien asiakkaiden houkuttelemine tai myynnin rakenteeseen vaikuttaminen. Alennuksilla voidaan nopeuttaa ostopäätöstä ja vaikuttaa kapasiteetin käyttöön. Sipilän muistuttaa, että alennusprosentin käyttö on vain yksi vaihtoehto. Muita keinoja ovat esimerkiksi ostokortti, lisäpalvelu tai maksuehdon muuttaminen. Ongelmana alennuksissa on se, että niiden kautta saadut asiakkaat ovat usein hintaherkkiä ja hakeutuvat aina halvimman tarjouksen perään. Lisäksi rahassa annetun alennuksen saaminen takaisin myynnin kautta voi vaatia suurta myynnin kasvua. Periaatteena on se, että asiakkaan on ansaittava alennuksensa. Palveluiden arviointi on vaikeaa ilman kokeilua. Tämän vuoksi kokeilua on mielekästä usein tarjota edullisesti. Asiakas voi ohjata myös toimimaan palvelun myyjänä, jos hänelle annetaan alennusta esimerkiksi siitä, että hänen hankkimansa ryhmä on riittävän iso. Kapasiteettirajoitteisilla palvelualoilla alennuksilla voidaan tasata myös kuormitushuippuja. (Sipilä 2003, 353–357 ja 359–360.)

Hinnankorotuksia tehdään, kun kustannukset ovat nousseet tai kun halutaan parantaa kannattavuutta. Hintoja korotetaan Sipilän mukaan usein, kun halutaan oikaista tai virtaviivaistaa hinnoittelujärjestelmää. (Sipilä 2003, 388.) Kotler ja Keller mainitsevat korotukset myös inflaation aikana tai ylikysyntätilanteessa. Yrityksen pitää hintoja nostaessaan päättää, nostetaanko hintaa kerralla reilummin vai useita kertoja vähän kerrallaan. Asiakkaat yleensä pitävät parempana hiljalleen nousevia hintoja kuin yllättäen paljon nousevia hintoja. (Kotler & Keller 2006, 455 - 457.)

Hinnan korotusten alalaji on **maksuttoman palvelun muuttaminen maksulliseksi**. Sipilän mielestä maksuttomuuden suurin ongelma on se, että se voi vääristää asiakkaiden kokemaa laatu/hinta-suhdetta. Maksuton palvelu voi olla kuitenkin tarpeen markkinointisyistä. Sipilän mukaan vanhaa maksutonta palvelua ei kannata yrittää muuttaa sellaisenaan maksulliseksi, vaan pitää vanha maksuttomana. Samalla pyritään rajaamaan sen käyttöä ja kehittämään rinnalle uusi maksullinen palvelu. Maksun suuruus on Sipilän mielestä valittava pienissä maksuissa heti riittävän korkeaksi, kuin yrittää arvioida kustannus tarkasti ja tehdä sen jälkeen jatkuvasti uusia korotuksia. Usein unohdetaan, että maksujen keräämisestäkin aiheutuu yritykselle kustannuksia. (Sipilä 2003, 400–403.)

Maksuehdot ovat osa hintaa, koska hinta on toteutunut vasta sitten, kun palveluntuottaja on saanut rahansa sen suuruisena kuin kauppa tehtiin. Sipilän mukaan sovitut maksuehdot vaikuttavat siihen, millaiseksi lopullinen kauppahinta muodostuu. (Sipilä 2003, 464.) Esimerkkinä Laitinen laskee 30 vuorokauden maksuajan 15 % laskentakorolla. Se vastaa hinnassa 1,14 prosentin alennusta. Näin olleen pienikin käteisalennus vastaa suhteellisen pitkää maksuaikaa yleisesti käytetyillä korkokannoilla. (Laitinen 2007, 217.)

4 KUSTANNUKSET

4.1 Kustannusten määritelmä

Laitinen määrittelee kustannuksen tuotannontekijän rahassa mitatuksi käytöksi (Laitinen 2007, 17). Kustannuksia syntyy työstä, aineen käytöstä, pääomasta sekä lyhytvaikutteisista tekijöistä, kuten energian käytöstä ja vakuutuksista (Uusi-Rauva et al. 2003, 142). Lisäksi palveluille voidaan laskea keskeneräisten töiden kustannus (Upchurch 2002, 303).

Perusjaottelu kustannuksille on muuttuvat ja kiinteät kustannukset (kuva 7). Kiinteät kustannukset ovat sellaisia kustannuksia, joiden suuruus ei riipu toiminta-asteen vaihteluista. Esimerkkinä kiinteästä kustannuksesta on toimitilan vuokra. Muuttuvat kustannukset puolestaan ovat sellaisia kustannuksia, joiden oletetaan muuttuvan toiminta-asteen mukaan, esimerkiksi suorittavan työn määrä. Mitä suurempi määrä palvelua tehdään, sitä suuremmat ovat työstä aiheutuvat muuttuvat palkkakustannukset. Neilimo ja Uusi-Rauva muistuttavat kuitenkin, että mikäli kustannuksia tarkastellaan pitkällä aikavälillä, kaikki kustannukset vaikuttavat muuttuvilta. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 55.)

Toinen tapa luokitella kustannuksia on jakaa ne välillisiin ja välittömiin kustannuksiin (kuva 7). Välittömät kustannukset ovat usein muuttuvia kustannuksia ja ne voidaan kohdistaa suoraan tietylle palvelulle tai palveluryhmälle. Välilliset sisältävät kiinteät kustannukset mutta usein myös osan muuttuvista kustannuksista. Ne vaativat palvelulle kohdistettaessa jonkinlaisen laskutoimituksen. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 56.)

Muuttuvat kustannukset	Välitön kustannus	Kokonaiskustannukset
	Välillinen kustannus	
Kiinteät kustannukset		

Kuva 7. Kustannusten luokittelu. (Mukaiillen Sipilä 2003, 162.)

4.2 Kustannukset palveluyrityksessä

Vaikka pääoman ja työvoiman suhde vaihtelee palveluyrityksissä, Sipilän mukaan 60–85% kustannuksista on henkilöstökustannuksia (Sipilä 2003, 45). Tästä seuraa Upchurchin (2002, 296–297) mukaan pienelle yrittäjälle se, että kaikki kustannukset näyttävät kiinteiltä. Yksikkökustannuksia voidaan kuitenkin tarkastella eri tavoilla. Liitteessä 1 on laskuesimerkkejä konsulttiyrityksen yksikkökustannusten laskemisesta.

Upchurchin mielestä yksikkökustannuksen laskeminen riippuu kolmesta eri tekijästä:

1. Palvelun luonteesta. Hotellin tarvitsee laskea useampia yksikkökustannuksia kuin hierojan. Yksikkökustannuksen tulee Upchurchin mukaan heijastaa mahdollisimman mukaan palvelun luonnetta. Hierojalle yksikkökustannus voi olla asiakas/tunti. Hotellille tarvitaan asiakas/yö ja eri kategoriat kuten täyshoito tai puolihoito. Lisäksi pitää erotella päivävieraat. (Upchurch 2002, 296–297.) Siksi palveluilla yksikkökustannukset ovat usein luonteeltaan usean tekijän yhdistelmiä, mikä tekee niiden määrittelystä vaikeaa (Hoffman et al. 2002, 1018).

2. Sisäisen ja ulkoisen tiedon tarpeesta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kausivaihteluiden huomioon ottamista. (Upchurch 2002, 296–297.)
3. Yksikkökustannuksen laskemisen tarkkuudesta saatavasta hyödystä. Mitä tarkemmin kustannuksia lasketetaan, sitä enemmän laskennasta itsestään tulee kustannuksia. (Upchurch 2002, 296–297.)

4.3 Kustannuslaskennan perusongelmat

Hoffman et al. kirjoittivat, että kustannusten määrittely on vaikeaa. Laitinen erottelee tarkemmin tätä kustannuslaskennan vaikeutta jakamalla sen neljään ongelmaan: rekisteröinti-, kohdistamis-, laajuus- ja arvostusongelmat. Rekisteröintiongelmallä tarkoitetaan tuotannontekijöiden käytön reaaliaikaisen seurannan ja mittaamisen vaikeutta. Koska tuotannontekijän käyttöä on vaikea kohdistaa suoraan palvelulle, seuraa kohdistamisongelma. Miten eri välilliset kustannukset kohdistetaan yrityksen palveluille? Tästä tulee myös laajuusongelma, sillä laskentaan mukaan otettavien ja ulkopuolelle jätettävien kustannusten määrittäminen on vaikeaa. Vaikeutta lisää myös se, että kustannukset voidaan arvostaa eri tavoilla. Tätä vaikeutta kutsutaan arvostusongelmaksi. Kustannuksen hintana voidaan käyttää esimerkiksi historiallista arvoa, keskihintaa tai jälleenhankintahintaa. (Laitinen 2007, 21–22.)

Riippumatta käytettävästä hinnoittelumallista palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset tulee aina ottaa huomioon. Tätä painottavat sekä Sipilä (2003, 160), Laitinen (2007, 13) että Neilimo ja Uusi-Rauva (2001, 167). Hinnan on pitkällä aikavälillä ylitettävä palvelusta aiheutuvat kokonaiskustannukset.

5 HINNOITTELU

5.1 Hinnoittelun määritelmä

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2001) mukaan yrityksen tarkoituksena on hinnoittelun avulla saavuttaa taloudelliset ja muut tavoitteet sekä menestyä kilpailussa. Heidän mainitsemiaan muita tavoitteita ovat markkinoiden valtaaminen, kilpailijoiden markkinoille tulon estäminen ja yrityksen rahoitusaseman parantaminen. Tavoitteita saadaan myös johdettua hinnoittelustrategiasta ja siitä, millaista katetta halutaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 166 ja 170).

Hinnoitteluvastuu vaihtelee yrityksissä. Kotlerin ja Kellerin mukaan pienissä yrityksissä hinnan määrää usein toimitusjohtaja, toisinaan pelkän kokemuksensa perusteella. Suuremmissa yrityksissä hinnoittelun hoitaa divisioona- tai tuotelinjastojen johtajat. Kuitenkin suurissa yrityksissä ylin johto määrittää rajat hinnoittelulle ja hyväksyy asetetut hinnat. Sellaisilla teollisuuden aloilla, jossa hinnalla on suuri merkitys, yrityksiin on saatettu perustaa erilliset hinnoitteluosastot. (Kotler & Keller, 2006, 433.) Samansuuntaisia käytäntöjä kuin Kotler ja Keller ovat huomanneet myös Avlonitis ja Indounas (2006, 348-349). Sipilä lisää kuitenkin, että hinnoitteluasioissa yrityksen johdon, markkinoinnin, tuotekehityksen ja tuotannon tulee tehdä saumatonta yhteistyötä (Sipilä 2003, 68).

5.2 Hinnoittelumallit

Hinnoittelumalli ja -menetelmä termejä käytetään tässä työssä rinnakkain. Niillä tarkoitetaan tiettyjä selkeitä askelia, joiden avulla palvelun hinta muodostetaan (Avlonitis & Indounas 2005, 48). Vaikka kyseessä on usein suorat säännöt, menetelmiin saattaa liittyä myös sormituntumaa (Marting 1976, 8).

Asiakkaan kannalta käytetyllä hinnoittelumallilla on väliä. Asiakas haluaa selkeästi ymmärrettävän hinnoittelumallin, jonka avulla palvelusta saatava arvo on mahdollista arvioida ja sitä on mahdollista verrata kilpailijoihin (kuva 8). Lisäksi asiakas haluaa, että malli kuvaa yksinkertaisesti hänelle palvelusta aiheutuvat kokonaiskustannukset. Asiakkaan kannalta epäselvät tai liian monimutkaiset hinnoitteluperusteet saattavat johtaa siihen, että tuote jää ostamatta, vaikka se muutoin vastaisikin asiakkaan tarpeita. (Hinnoittelun ABC 2005, 15.)

<p>Aineosio</p> <p>Paljonko asiakas saa ainetta tai tavaraa?</p>	<p>Henkilöpalveluosio</p> <p>Paljonko asiakas saa suoraa henkilöpalvelua?</p>
<p>Järjestelmäosio</p> <p>Paljonko hinnasta menee palvelujärjestelmän, puitteiden, välineiden ja palvelujärjestelmää ylläpitävien henkilöiden kustannuksiin?</p>	
<p>Arvo- ja hyötyosio</p> <p>Minkä arvoinen on asiakkaan palvelusta saama hyöty?</p>	

Kuva 8. Mistä erilaisissa palveluissa maksetaan? (Mukaillen Sipilä 2003, 138.)

Sipilä muistuttaa myös siitä, että palveluille on tyypillistä hintakantajuus. Hintakantaja tarkoittaa sitä, että se mistä muodollisesti maksetaan, on aivan eri asia kuin se, mikä on maksun todellinen kohde. Esimerkkinä hän mainitsee sinkkubaarin. Asiakkaat maksavat juomista, mutta todellisuudessa he maksavat mahdollisuudesta tavata toinen ihminen. Sipilän mukaan hintakantajat ovat usein palvelukokonaisuuden konkreettisimpia osia. (Sipilä 2003, 171.)

5.3 Palveluiden hinnoittelumallien luokittelu

Eri tapoja luokitella palveluiden hinnoittelumenetelmiä on useita. Gabor esittelee Sibsonin sekä oman mallinsa (Gabor 1977, 168–176, ks. myös Mills & Sweeting 1988 ja Laitinen 2007, 284–297.)

Sibsonin jaottelu on seuraavanlainen:

1. Kustannushinnoittelu
2. Kilpailuperusteiseen palkkaan perustuva hinnoittelu
3. Palvelun ehdolliseen maksuun perustuva hinnoittelu
4. Kiinteät hinnat
5. Sopimushinnoittelu
6. Neuvoteltu hinta

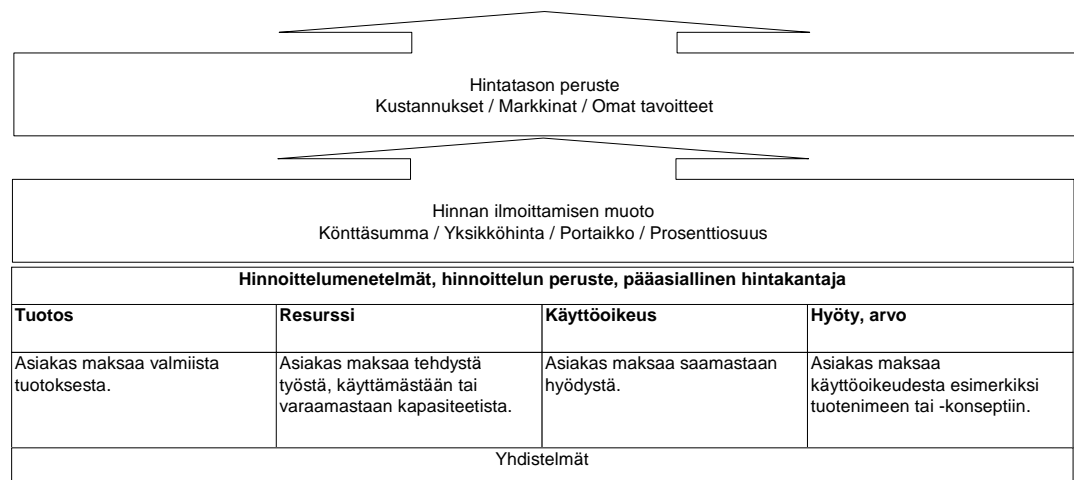
Gabor kuvailee Sibsonin menetelmiä tarkemmin. Kustannushinnoittelu perustuu kustannuksiin, jotka aiheutuvat palvelun tuottamisesta. Kustannuksia käytetään hinnan perusteena myös toisessa menetelmässä, jossa keskimääräiset palveluntuottajan palkkakustannukset ovat lähtökohtana. Kolmas malli, palvelun ehdolliseen maksuun perustuva hinnoittelu, perustuu komissioihin. Esimerkiksi kiinteistövälittäjä saa komission vain myymistään huoneistoista. Neljännen kohdan kiinteitä hintoja saatetaan joutua käyttämään valtion tai ammattiliiton määräysten takia. Viides malli on kiinteiden hintojen erityissovellus. Se perustuu hinnan merkitsemiseen etukäteen sopimukseen. Paras malli Gaborin mielestä on Sibsonin kuudes arvoon perustuva neuvoteltu hinnoittelu. Se perustuu hintaan, jonka asiakas on valmis maksamaan palvelusta. (Gabor 1977, 170–171.)

Kritiikiksi Sibsonin jaotteluun Gabor (1977, 171–172, ks. myös Laitinen 2007, 295–296) on tehnyt oman hinnoittelumallien jaottelunsa, joka perustuu kustannus- ja markkinaperusteisiin menetelmiin. Kustannusperusteinen hinnoittelu tarkoittaa voitto-orientoitunutta hinnoittelua ja se perustuu kustannuksiin sekä voittotavoitteeseen. Lisäksi kustannusperusteiseen kuuluvat hintasäädellyt hinnat, joilla pyritään kuluttajan suojeluun. Markkinasuuntautunut hinnoittelu pitää sisällään kilpailullisen lähestymistavan. Hinnat syntyvät tällöin markkinoilla vallitsevan kilpailun perusteella. Myös asiakaslähtöinen, kuluttajan asenteisiin ja käyttäytymiseen perustuva hinnoittelu, kuuluu Gaborin mielestä markkinasuuntautuneisuuteen.

Jaotteluaan Gabor täydentää erottelemalla erilaisia piirteitä palveluiden hinnoista. Hänen mielestään palvelun hinta on neuvoteltavissa tai sitten se asetetaan. Hinnanasettajana voi olla yritys itse tai ulkopuolinen toimija. Materiaalin määrä vaikuttaa myös hintaan. Mitä enemmän palvelu sisältää materiaalia, sitä enemmän hinnoittelu perustuu kustannuksiin. Aineettomissa palveluissa asiakkaan näkemys otetaan enemmän huomioon, kun taas ainutlaatuisissa palveluissa yrityksellä on enemmän vapautta hinnanasetantaan. Standardoitujen tuotteiden hinnat perustuvat useammin kilpailuun. Kaiken kaikkiaan palvelu Gaborin mukaan on aina helpommin muunneltavissa kuin fyysinen tuote. Tämä perustuu laadullisten tekijöiden muuttamiseen asiakkaan tarpeiden mukaan. (Gabor 1977, 171–174, ks. myös Laitinen 2007, 295–296.) Gaborin listaa voi täydentää Avlonitksen et al. huomioilla. Hintojen vertailu on vaikeaa ja paketointi tekee yksittäisen palvelun hinnan arvioinnin vaikeaksi. Lisäksi laitton hinnoittelu jää useimmin palvelun kuin tuotteen hinnasta huomaamatta. (Avlonitis et al. 2005, 697.)

Avlonitis ja Indounas ovat esitelleet oman mallinsa. He ovat jakaneet hinnoittelumenetelmät kustannus-, kysyntä- ja kilpailuperusteisiin. (Avlonitis & Indounas 2005, 48–49.) Tähän työhön käytimme pohjana kuitenkin omaa malliamme, joka perustuu yritys- ja palvelukohtaisten mallien erotteluun. Yrityskohtaiset mallit tarkoittavat hinnanasetannan prosessia kokonaisuudessaan. Suppeammat palvelukohtaiset mallit jaoin puolestaan edelleen Sipilän mukaan.

Sipilä (2003, 178–179) jakaa menetelmät neljään eri luokkaan, jotka vaihtelevat hinnan muodostamisen perusteen ja ilmoittamisen suhteen (kuva 9). Menetelmät voivat perustua tuotokseen, resurssiin, käyttöoikeuteen tai arvoon. Lisäksi Sipilä kuvaa eri mallien yhdistämistä. Sipilän jaottelun logiikka selviää tarkemmin kappaleessa seitsemän.



Kuva 9. Hinnoittelumenetelmät. (Mukaiillen Sipilä 2003, 179.)

5.4 Epäonnistunut hinnoittelu

Laitisen mukaan hinnoittelu on yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä. Väärä hinnoittelu ajaa yrityksen ulos markkinoilta. (Laitinen 2007, 13.) Väärä hinnoittelu voi Hinnoittelun ABC:n (2005, 10–11) mukaan perustua useisiin eri tekijöihin, joita ovat:

- hintoja ei tarkisteta riittävän usein vastaamaan markkinatilannetta
- asiakkaan näkemys hinnasta jää huomioimatta
- palvelun todellisia kustannuksia ei tunneta
- hinnoittelustrategiaa ei oteta osaksi yrityksen strategiaa

Lanseeraushinnoittelu on Sipilän mukaan erityisen tärkeä yritykselle, koska hinnoittelun epäonnistuminen tässä vaiheessa aiheuttaa yrityksen imagokuvan saattamisen huonoon valoon. Lanseerausvaiheen hinnoittelun epäonnistuminen johtuu joko liian korkeasta tai liian alhaisesta hinnasta. Liian alhainen hinta luo väärää hintakuvaa ja kapasiteetti saattaa loppua kesken. Liian korkea hinta puolestaan aiheuttaa yritykselle huonoa julkisuutta, henkilöstö ei usko siihen ja tulorahoitus jää saamatta. (Sipilä 2003, 471.)

Epäonnistuneeseen hinnoitteluun voi olla syinä myös halpahinnoittelu, hinnan joustamattomuus, hintamuutosten väärinajoitus tai asiakkaan maksuhaluttomuus. Halpahinnoittelijan epäonnistuminen johtuu siitä, että alalle tulee aina uusia yrityksiä, jotka pyrkivät hinnoittelemaan palvelunsa vieläkin halvemmiksi, ja yritys menettää näin ainoan kilpailukeinonsa. Hinnan joustamattomuus liittyy siihen, että hintoja ei sopeuteta palvelun elinkaaren mukaan. Mikäli hinnoittelu ei ole joustavaa ja hinnoitteluvirheitä ei korjata ajoissa, saattaa yritys pahimmillaan menettää koko liiketoimintansa. (Sipilä 2003, 472–473.)

6 YRITYSKOHTAISET MALLIT

Yrityskohtaiset hinnoittelumenetelmät tarkastelevat ja kuvaavat hinnoitteluprosessin eri vaiheita. Hinnanasetanta on monivaiheinen päätöksentekoprosessi, jossa laskennan lisäksi kokemuksellinen tieto merkitsee usein paljon (Neilimo 1985, 90). Vaikka jokaisessa yrityksessä hinnoittelun pääpiirteet poikkeavat toisistaan, tietyt perusasiat tulee aina ottaa huomioon. Hahnin mukaan vähimmäisvaatimus on tietää kilpailijoiden hinnat ja tai omat kustannukset. (Hahn 2002).

Yrityksen käyttämän hinnoitteluprosessin kuvaaminen toimii eräänlaisena muistilistana hinnanasetannassa. Tarvittaessa näkökulmaa voidaan rajata esimerkiksi laskenta-toimen kiinnostuksen kohteisiin. Prosessinhahmottamisen etuna on laaja kilpailuympäristön ja oman yrityksen tavoitteet huomioon ottava näkökulma. Tämä on myös menetelmän heikkous, koska tiedon määrä on valtava. Käytännössä hinnoittelu ei myöskään ole selkeä lineaarinen prosessi kuten kuvaukset antavat olettaa. Hinnoittelu muistuttaa enemmän toistuvaa kehää, jossa eri vaiheisiin siirrytään joustavasti.



Kuva 10. Kustannuslaskentalähtöinen ja markkinalähtöinen malli. (Sinkkonen 2007 ja mukailten Kotler & Keller 2006, 438–439.)

Kuvassa 10 on kuvattu kaksi erilaista mallia. Vasemmanpuoleinen Sinkkosen (2007) kuvaama malli painottaa laskentatoimea. Oikeanpuoleinen malli on Kotlerin kuvaama markkinointipainotteinen lähestymistapa. Kuvaamme ensin markkinalähtöisen mallin.

Ensimmäinen askel Kotlerin ja Kellerin (2006) hinnoitteluprosessissa on hinnoittelupäämäärän asettaminen. Hinnoittelupäämääriä on yhteensä viisi, joista yritys voi valita itselleen sopivimman. Mikä tahansa näistä viidestä hinnoittelupäämäärästä valitaan, yritys saavuttaa paremman kilpailuedun kuin sellainen yritys, joka yksinkertaisesti antaa hinnan määräytyä markkinoilla. Teimme Kotlerin ja Kellerin (2006, 438–439) luettelemista viidestä hinnoittelupäämäärästä taulukon:

Taulukko 1. Hinnoittelupäämäärät.

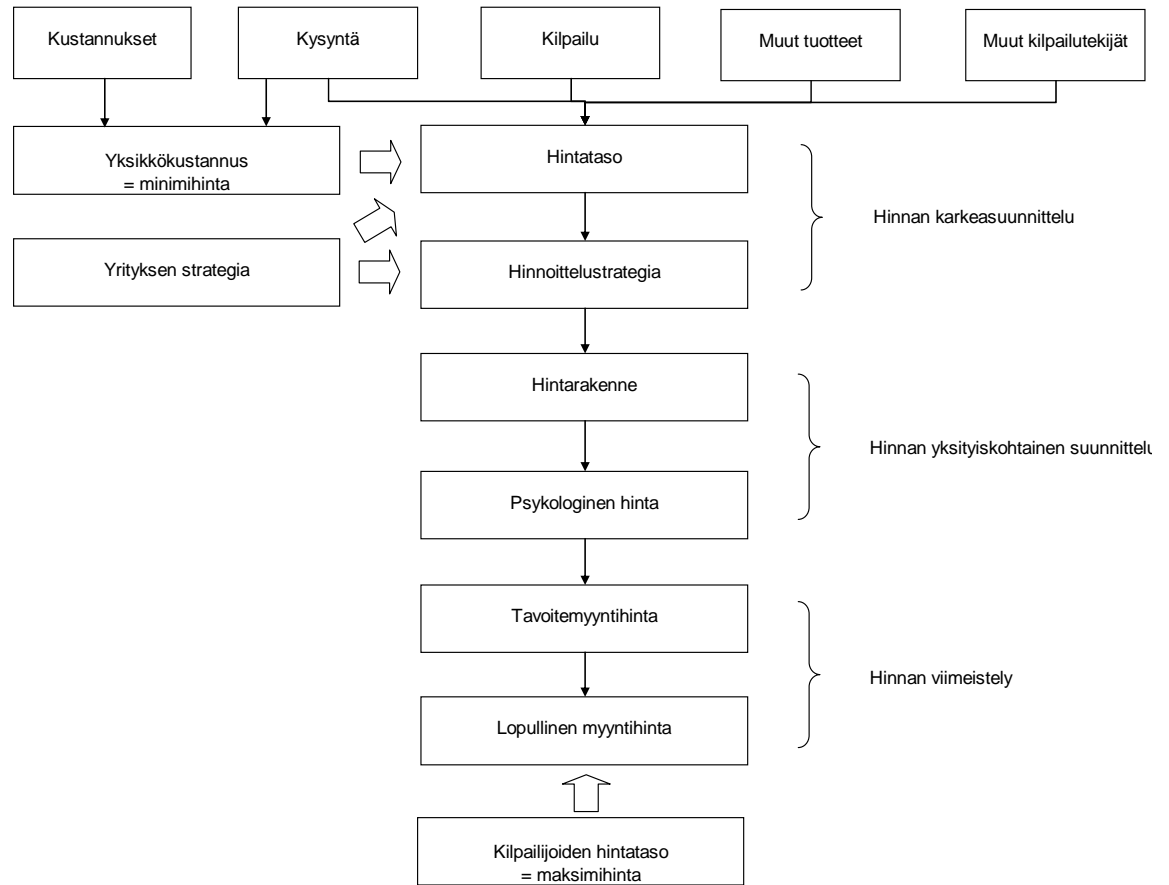
Hinnoittelupäämäärä	Eloonjääminen	Maksimaalinen voitto	Maksimaalinen markkinaosuus	Kermankuorinta	Laatujohtaja
Mihin perustuu?	Kaikki muuttuvat ja osa kiinteistä kustannuksista katetaan	Suurin mahdollinen kassavirta, voitto tai ROI	Suurempi myynti tuotteen alhaisemmat yksikkökustannukset	Hinta ensin korkea, lasketaan ajan myötä	Laatua, johon on juuri ja juuri varaa
Milloin käytetään?	Ylikapasiteettissa, kovassa kilpailussa, asiakastarpeiden muuttuessa	Kannattavuutta ja kasvua tavoiteltaessa	Tavoitellaan korkeaa voittoa	Teknologia tuotteiden hinnoittelussa	Ylellisyyspalvelut ja tuotteet
Erityishuomiot	Sopii vain lyhyelle aikavälille	Strategia olettaa, että yritys tuntee kysynnän sekä kustannusfunktionsa	Markkinoiden oletetaan olevan hintajoustavia	Käytetään erityisesti uusilla tuotteilla	

Toinen askel hinnoitteluprosessissa on kysynnän päättäminen eli kysyntäkäyrän muodon arvioiminen. Kuten luvussa 3 todettiin, kysynnällä ja hinnalla on normaali-palveluissa käänteinen riippuvuus ja luksuspalveluissa suora riippuvuus. Useimmat yritykset pyrkivät mittaamaan kysyntäkäyriään erilaisin menetelmin. Menetelminä voivat toimia muun muassa tilastolliset analyysit vanhoista hinnoista, myydyistä määristä tai muista osatekijöistä, hintakokemukset tai survey-tutkimukset. (Kotler & Keller 2006, 440.)

Hinnoitteluprosessin kolmannen kohdan muodostaa kustannusten arviointi. Kysyntä asettaa hinnalle katon ja kustannukset lattian. Pystyäkseen älykkäästi hinnoittelemaan tuotteensa tai palvelunsa, johdon tulee tietää, miten yrityksen kustannukset muuttuvat eri tuotantoasteilla. Neljäs askel hinnoitteluprosessissa on kilpailijoiden kustannusten, hintojen ja tarjoomien analysointi. Ensin yrityksen tulisi keskittyä läheisten kilpailijoiden hintaan ja verrata oman tarjoomansa ominaisuuksia kilpailijoiden tarjoomiin. Yritys voi omaa ja kilpailijan tarjoomaa vertaamalla päätellä, voiko se asettaa hinnan korkeammaksi, samansuuruiseksi tai alhaisemmaksi kuin kilpailija. (Kotler & Keller, 2006, 441–442 ja 444.)

Viides askel on hinnoittelumenetelmän valinta. Yrityksellä on nyt tiedossa kilpailijan vaatimukset, kustannusfunktio ja kilpailijan hinnat. Tässä vaiheessa yrityksen tulee valita oma hintansa. Hinnoittelumenetelmistä kerrotaan tarkemmin luvussa seitsemän. Kuudes ja viimeinen askel hinnoitteluprosessissa on lopullisen hinnan asettaminen palvelulle. Yrityksen pitää hinnoittelupäätöksiä tehdessään pohtia myös niiden vaikutuksia muihin osapuoliin, kuten jakelijoihin ja jälleenmyyjiin. Yrityksen tulee miettiä, miten kilpailijat tulevat reagoimaan hintaan ja sekaantuuko hallitus palvelun myyntiin kyseisellä hinnalla. (Kotler & Keller, 2006, 444 – 450.)

Sinkkosen malli on Kotlerin ja Kellerin mallia laajempi ja siinä hinnanasetannan perusteena on huolellinen laskenta. Kustannuskalkyylin lisäksi mallissa otetaan huomioon arvioitu kokonaistuotto ja kannattavuus. Hintaa mietittäessä pitää ottaa myös huomioon tarvittavat investoinnit, markkinointipanostus sekä rahoituksen järjestäminen.



Kuva 11. Hainnoitteluprosessi. (Laitinen 2007, 253.)

Kolmas edellisiä vieläkin laajempi hainnoitteluprosessimalli on Laitisen ehdottama malli, joka on esitelty kuvassa 11. Prosessissa pyritään ottamaan huomioon kaikki hintaan vaikuttavat tekijät. Laitinenkin käyttää hainnoittelun pohjana yksikkökustannusta, joka on arvioitu kustannusten ja tuotannon määrän perusteella. Tämän jälkeen hinta suunnitellaan karkeasti eri kilpailutekijöiden mukaan. Yrityksen strategiat ja kustannukset sekä kilpailutilanne määrittävät yleisen hintatason. Hintarakenne eli alennukset ja maksuehdot sekä psykologinen hainnoittelu tarkentavat alustavaa hintaa. Lopullinen hinta on se, joka myyntitapahtumassa sovitaan. (Laitinen 2007, 252.) Laitisen malli on hyvä ja selkeä yleiskuva. Sen puutteena palveluiden kannalta on, että mallin mukaan kilpailijoiden hinta on maksimihinta. Tämä ei palveluilla pidä paikkaansa, kuten seuraavassa kappaleessa tulemme huomaamaan.

7 PALVELUKOHTAISET MALLIT

7.1 Resurssipohjainen hinnoittelu

Sipilän mukaan resurssipohjaisessa hinnoittelussa kustannukset ovat hinnoittelun peruste. Kustannukset syntyvät esimerkiksi tehdystä työstä sekä kapasiteetin käytöstä tai varaamisesta. Niitä käytetään useimmiten palveluissa, joihin kuuluu suuri tavarakomponentin osuus. Lisäksi niitä käytetään usein palveluissa, jotka liittyvä jonkin laitteen asennukseen tai huoltoon. (Sipilä 2003, 178, 181.) Huolto- ja asennuspalveluiden lisäksi Neilimo ja Uusi-Rauva suosittelevat menetelmän käyttöä yksilöllisissä palveluissa ja projektihinnoittelussa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 172–175.)

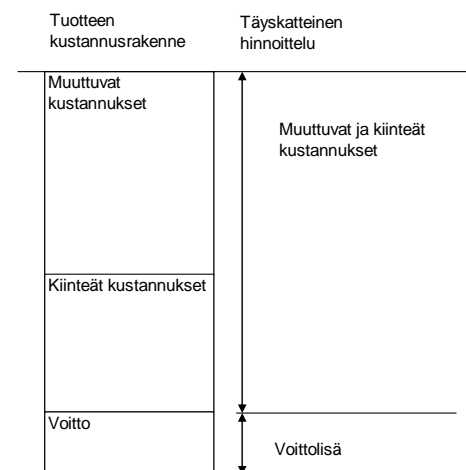
Resurssipohjainen hinnoittelu on Sipilän mukaan toimivaa silloin, kun kilpailijat käyttävät samaa menetelmää. Malli on suosittu myös silloin, kun asiakas tuntee hyvin toimittajien kustannukset ja tuloksenmuodostumisrakenteen sekä haluaa jossain määrin hallita sitä. Usein näin tapahtuu esimerkiksi alihankintasuhteissa. Tähän malli so- pii hyvin, koska sitä pidetään yleisesti selkeänä ja oikeudenmukaisena. (Sipilä 2003, 178–184.)

Yleisenä ongelmana resurssipohjaisessa hinnoittelussa on yli- tai alihinnoittelu (Avlonitis & Indounas 2005, 53). Sipilän mukaan näin käy, koska malli ei ota huomioon sitä, mitä asiakas arvostaa. Vaarana Sipilän mukaan on myös se, että kustannuksia pidetään helposti annettuina ja niiden kehittämiseen ei panosteta. Lisäksi yksittäisen palvelutuotteen kaikkien kustannusten selvittäminen on vaikeaa. Laskennan perustee- na täytyy myös muistaa käyttää tuotannontekijän jälleenhankintakustannuksia. (Sipilä 2003, 182–184.)

Tuotantokustannusten ja volyymin välinen yhteys pitää selvittää resurssipohjaisessa hinnoittelussa. Palvelutuotannossa Sipilän mukaan suhde on monimutkainen. Yleisesti volyymin lisääntyessä kustannukset pienenevät. Työn toistuvuus voi myös lisätä kustannuksia, koska työntekijä väsyä. Ihmisten työtavat ja jaksaminen vaihtelevat. Kustannusperusteisuus ei myöskään huomioi hinnan merkitystä kapasiteetin hallinnan välineenä. Palveluiden kohdalla tämä muodostuu ongelmaksi, koska palvelua ei saa varastoon tai henkilösidonnaista kapasiteettia ei voida yhtäkkiä kasvattaa. Palveluissa täyskapasiteetin tilanteissa hinta pitää kyetä nostamaan täyskäyttöön, koska muuten menetetään tuottoja. Vastaavasti, jos kysyntä laskee, hinnan alentamisella voidaan pyrkiä lisäämään kysyntää. (Sipilä 2003, 182–184.)

7.1.1 Täyskatteellinen kustannuskalkyyli

Täyskatteisessa kustannuskalkyyllissä lähdetään siitä, että palvelun hinnan pitää kattaa kaikki sen tuottamiseen kuuluvat kiinteät ja muuttuvat kustannukset (kuva 12). Omakustannusarvon päälle lisätään voittolisä ja näin saadaan myyntihinta. Muita nimiä menetelmälle on voittolisä- tai omakustannushinnoittelu. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2001 167, Laitinen 2007, 165.) Mallin vahvuus on kaikkien kustannusten kattaminen pitkän aikavälin hinnoittelussa ja siksi se on laajasti käytetty (Martin 1976, 65). Heikkoudet liittyvät resurssipohjaisten menetelmien yleisiin ongelmiin.



Kuva 12. Täyskatteinen hinnoittelu. (Mukaiillen Sinkkonen 2007.)

Kaavana omakustannushinnoittelu on Laitisen (2007, 165) mukaan seuraavanlainen:

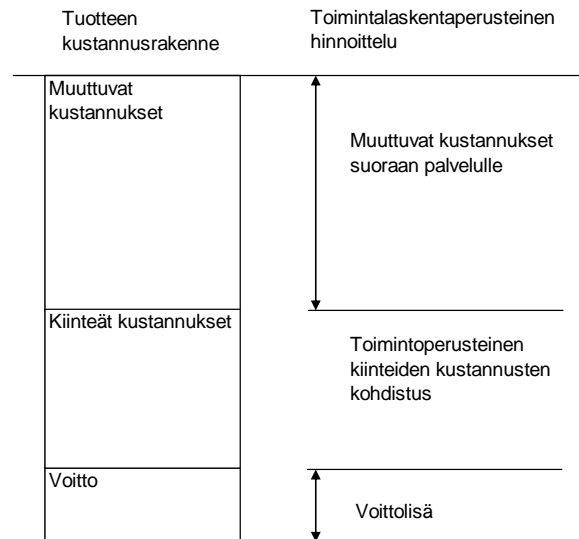
$$\begin{aligned}
 & \text{”Tuotteen välittömät yksikkökustannukset} \\
 & + \text{Tuotteen välilliset yksikkökustannukset} \\
 & = \text{Tuotteen omakustannusarvo} \\
 & + \text{Tavoitteen mukainen voittolisä} \\
 & = \text{Tuotteen hinta”}
 \end{aligned}$$

Jos yksikkökustannukset vaihtelevat voimakkaasti eri kausien aikana, Laitisen mukaan omakustannusarvon tilalle kannattaa laskea normaaliomakustannusarvo. (Laitinen 2007, 166.) Se lasketaan jakamalla muuttuvat kustannukset toteutuvalla toiminta-asteella ja lisäämällä saatuun tulokseen kiinteät kustannukset, jotka on jaettu normaali-toiminta-asteella (Sinkkonen 2007).

Voittolisä voidaan Sipilän mukaan määrittää esimerkiksi laskemalla tavoitetuotto palvelutuotteen sitomalle pääomalle. (Sipilä 2003, 181–182.) Laitinen ehdottaa voittolisäprosentin laskemiseen myös break-down menetelmää, jossa voittotavoite jaetaan jollain perusteella esimerkiksi tuotteiden kokonaiskustannuksilla. Kolmas tapa on build-up menetelmä, jossa jokaiselle palvelulle laaditaan yksilölliset voittotavoitteet ja ne kootaan yrityskohtaiseksi tavoitteeksi. (Laitinen 2007, 166–167.)

7.1.2 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta

Liitteessä 1 Upchurch jakaa kustannukset käyttämällä kustannuspaikkoja. Toinen tapa katsoa palvelun kiinteitä kustannuksia on toimintoperusteinen kustannuslaskenta (kuva 13). Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa palvelun kustannukset kohdistetaan toimintojen tai prosessien kautta. Muuten se muistuttaa täyskatteellista hinnoittelua.

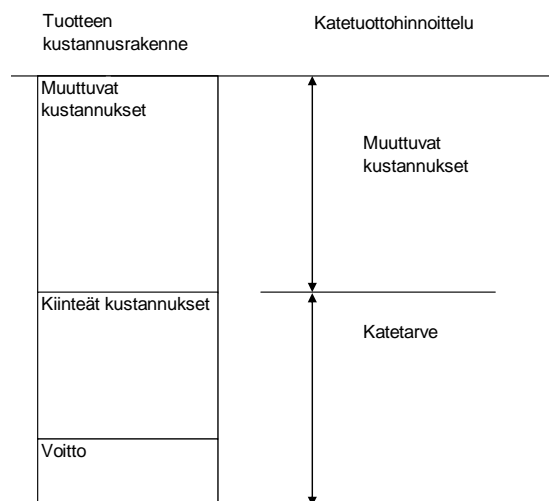


Kuva 13. Toimintoperusteinen kustannuslaskenta.

Toimintoja ovat muun muassa rahoitus-, tila-, markkinointi- ja kustannustoiminto. Tämä edellyttää tuotettavan suoritteen tuotannon kuvausta ja sen selvittämistä, mitä prosesseja ja kuinka paljon niissä olevia resursseja tarvitaan palvelun valmistamiseen. Etuna on Neilimon ja Uusi-Rauvan (2001, 168), Laitisen (2007, 172–173) sekä Järvenpään et al. (2005, 90) mielestä toimintolaskennan parempi tarkkuus välillisten kustannusten kohdistamisessa. Perinteisessä täyskatteellisessa laskennassa käytetään erilaisia lisäys- tai jakolaskentatyyppisiä menetelmiä välillisten kustannusten kohdistamiseen, jotka ovat sitä epätarkempia, mitä vaikeampi aiheuttamisperiaateyhteyttä on määrittää. Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan tuotteelle tarkasti ja yksilöllisesti aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Tämä antaa hinnanasetannan kustannuslaskennalliselle perustalle vakaan ja perustellun lähtökohdan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 168–169.) Lisäksi resurssipohjaisten menetelmien perusongelmat kuten kustannusten kehittämisen laiminlyönti ja kapasiteetinhallinta tulvat osittain ratkaistuiksi toimintojen avulla. Toimintolaskenta on suosittua ja sitä voidaan käyttää hinnoittelun pohjana laajasti erilaisissa palveluissa, esimerkiksi kirjaston sisäisten ja ulkoisten palveluiden hinnoittelussa (Ellis-Newman 2003, 337).

7.1.3 Katetuottohinnoittelu

Katetuotto lähtee palvelun muuttuvista kustannuksista, joiden päälle lisätään haluttu kate kuten kuvasta 14 voi nähdä (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 167). Se on Sipilän mukaan täyskatteellista kalkyylia helpompi menetelmä, koska siinä ei pyritä määrittämään yksittäiselle palvelulle kohdistettavia yleiskustannuksia. (Sipilä 2003, 182.) Laitisen mukaan se täyskatteellista hinnoittelua joustavampi, koska tuotteen hinta voi joustaa muuttuviin kustannuksiin asti (Laitinen 2007, 179). Marting (1976, 66) suosittelee menetelmää toiminnan kannattavuuden suunnittelussa sekä lyhyen tähtäimen hinnoittelussa. Menetelmän haitat ovat samat kuten resurssipohjaisissa yleensä.



Kuva 14. Katetuottohinnoittelu. (Mukaiillen Sinkkonen 2007.)

Laitisen (2007, 179) mukaan katetuottohinnoittelu kaava menee seuraavalla tavalla:

$$\begin{aligned}
 & \text{”Tuotteen välittömät muuttuvat yksikkökustannukset} \\
 & + \text{Tuotteen välilliset muuttuvat yksikkökustannukset} \\
 & = \text{Tuotteen minimiomakustannusarvo} \\
 & + \text{Tavoitteen mukainen yksikkökatetuotto} \\
 & = \text{Tuotteen hinta”}
 \end{aligned}$$

7.1.4 Tavoitekustannushinnoittelu

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2001, 126 ja 175–176) mukaan markkinoiden vapautuminen ja kilpailun kiristäminen ovat muuttaneet kustannusperusteisen hinnanasetannan kaavan uudeksi. Tässä niin sanotussa tavoitekustannuslaskennan mukaisessa ajattelussa markkinoilta saatava hinta toimii myyntihinnan ylärajana:

$$\text{Ulkoinen markkinahinta} - \text{Tavoitevoitto} = \text{Tavoitekustannus}$$

Tavoitekustannushinnoittelun etuina on markkinoiden kilpailukykyisen hintatason huomioiminen. Se korostaa asiakas- ja kilpailijanäkökulmaa sekä oman toiminnan kehittämistä pitkällä aikavälillä. Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan pidemmän aikavälin voittomarginaalia määritettäessä on otettava huomioon palvelun historia ja toteutunut voittomarginaali mutta myös vanhan ja uuden palvelun elinkaarinäkymät. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 126–127.) Sipilän mukaan tavoitekustannushinnoittelun ajattelu lähtee oikeammasta päästä eli markkinoista ja tuottovaatimuksesta kuin perinteinen kustannusajattelu. Se pakottaa myös kustannuksia joustamaan. (Sipilä 2003, 185.)

7.1.5 Elinkaarihinnoittelu ja – laskenta

Palvelun hintaa voidaan lähestyä sen elinkaaren kautta. Sipilä jakaa palvelun elinkaaren neljään eri vaiheeseen: kehitys-, kasvu-, kypsyys- lasku- tai uudistumisvaiheeseen. Palvelun tuotekehitysvaihe on investointi, joka pitää pystyä kattamaan myöhemmin valmiin palvelun myymisestä saaduilla tuotoilla. Markkinoilletulohinta voi olla korkea tai matala. Hinnan määrää kilpailutilanne ja yrityksen markkinointistrategia. Kasvuvaiheessa hintaa pystytään usein nostamaan voimakkaan kysynnän takia. Lisääntyvä kilpailu vie kuitenkin suurella todennäköisyydellä jossain vaiheessa mahdollisuudet hinnan korotuksiin.

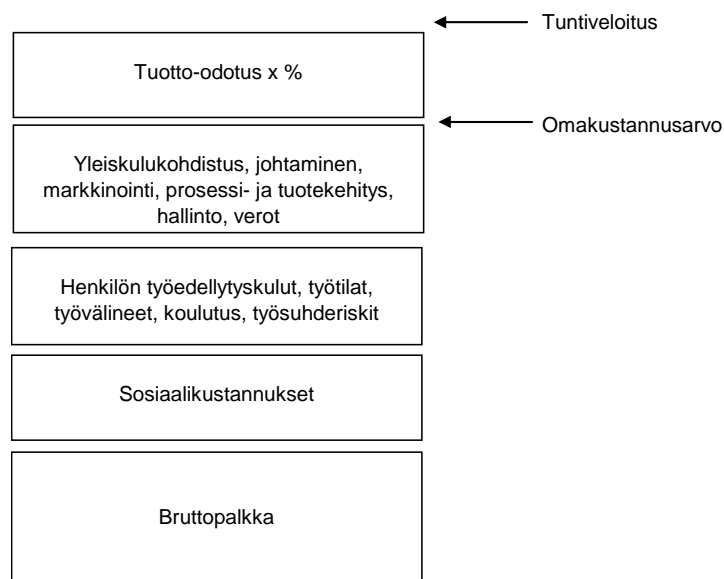
Kypsyysvaiheessa yleensä palvelun kannattavuus on hyvä, vaikka hintaa jouduttai-siinkin laskemaan. Kannattavuus syntyy tuotantokustannusten laskusta ja toimintajär-jestelmien kehittymisestä. Asiakassuhteiden vakiintuneisuus myös vähentää hinta-herkkyyttä. Laskuvaiheessa palvelu loppurahastetaan ja vedetään markkinoilta ennen kuin se muuttuu tappiolliseksi. (Sipilä 2003, 168–169, ks. myös Laitinen 2007, 273–281.)

Palvelun elinkaari antaa yleisiä suuntaviivoja, mutta kehitysvaiheen määrittely voi olla vaikeaa (Sipilä 2003, 170–171). Palvelun esittelyvaihe voi olla lyhyt, koska kil-pailijat kopioivat sen nopeasti. Kypsyysvaihe voi kestää pitkään, esimerkiksi asunto-lainojen suosio on jo jatkunut pitkään. Palvelun eliminointikaan ei ole aina helppoa, sillä joku asiakkaista voi tarvita sitä vielä – esimerkiksi eläkevakuutusta. Palveluntar-joaja voi kuitenkin aina uudelleen asemoida palveluitaan yhdistämällä niitä toisiin palveluihin. (Avlonitis et al. 2005, 700.)

Toinen tapa lähestyä palvelun elinkaarta ja hinnoittelua sen perusteella on elinkaari-laskenta. Elinkaaribudjetoinnissa arvioidaan koko palvelun elinkaaren aikaiset todel-liset kustannukset. Näitä kustannuksia syntyy esimerkiksi tuotekehityksestä, palvelu-tuotannosta ja markkinoinnista. (Järvenpää et al. 2001, 130–131.) Etuna elinkaarilas-kennassa on Järvenpään et al. mukaan mahdollisuus tarkkailla kustannuslajien välisiä suhteita. Voidaan esimerkiksi selvittää tutkimukseen panostamisen merkitys laadun parantumiseen. Elinkaarilaskennan etuna on myös se, että laskennassa tulee analysoi-da ja arvioida hyötyä sekä kustannuksia asiakkaan kannalta, mikä usein unohtuu re-surssipohjaisissa menetelmissä. Toisaalta laajuus tuo ongelmat. Tulevaisuuden vo-lyymien, asiakkaan saaman hyödyn ja elinkaaren pituuksien ennustaminen on vaike-aa. Lisäksi haasteena on pääomakustannusten kohdistamisen vaikeus palveluperheelle tai palvelulle. (Järvenpää et al. 2001, 131.)

7.1.5 Aikaveloitushinnoittelu

Aikaveloitus tarkoittaa henkilön tai työtyypin mukaan laskutettavaa tunti- tai päivähintaa. Lisäksi yleensä veloitetään työn aiheuttamat matkat, materiaali ja yhteyskulut (kuva 15). Nämä voidaan hinnoitella joko toteutuneiden kustannusten mukaan tai hallinnollisella lisällä. Kulujen velottaminen erikseen auttaa pitämään tuntihinnan alempana. Aikaveloitusta käytetään tyypillisesti asiantuntija- sekä asennus- ja huoltopalveluissa. (Sipilä 2003, 185–186.)



Kuva 15. Tuntiveloituksen laskentaesimerkki. (Mukaillen Sipilä 2003, 188.)

Sipilän mielestä malli on selkeä, helppo ja riskitön. Se ei kuitenkaan kannusta työn ennakkosuunnitteluun ja tuottavuuden kehittämiseen. Hinnoittelumenetelmänä se ohjaa asiakasta seuraamaan työmääriä lopputuloksen sijaan. Sipilän mielestä veloitusjärjestelmää pitäisi pystyä soveltamaan joustavasti. Vaikka palveluhinnat veloitettaisiin kiinteästi, asiantuntijoille tarvitaan myös hinnat sisäistä veloitusta varten. Tällä ohjataan työntekijöitä tekemään osaamisensa tasoista työtä. Menetelmän perusidea kun on, että työntekijöillä on osaamistaan vastaavat yö ja töillä vaatimustensa mukaiset hinnat. Asiakkaalta voidaan tarvittaessa veloittaa myös vaihtoehtoistuoton mukainen tuntihinta - juniorin saa halvemmalla kuin kokeneen konsultin. (Sipilä 2003, 186–190.)

7.1.6 Kapasiteettipohjainen veloitus

Kapasiteettipohjaisessa veloituksessa asiakas maksaa resurssin käyttöönotosta, vaikka ei sitä käyttäisikään. Sipilän mukaan hintana voidaan käyttää perushintaa, kiinteää kuukausimaksua ja niihin voi liittää lisämaksu lisäkäytöstä. Esimerkkinä hän mainitsee leasing-perusmaksun, johon kuuluu käytön mukainen käyttömaksuvuokra. Sipilän mielestä myös työntekijälle maksettava kuukausipalkka on esimerkki kapasiteettipohjaisesta hinnoittelusta. Siinä työntekijä myy kiinteän määrän kapasiteettiaan työnantajalle. (Sipilä 2003, 193–194.)

Kapasiteettiveloitus ohjaa asiakasta ajattelemaan omaa vastuutaan työn sujuvuudesta. Se helpottaa työn suunnittelua ja symbolisoi yhteistyökumppanuutta. Muitakin etuja on. Kapasiteettiveloitukseen siirtyminen voi parantaa olennaisesti laskutusastetta ja kannattavuutta. Lisäksi myyjä saa rahansa joka tapauksessa. Huonona puolena hinnoittelumenetelmässä Sipilän mukaan on se, että palvelulla on huono toiminnallinen käyttöaste, jos kapasiteetti on todella pidettävä varattuna asiakkaalle. Lisäksi käyttämättömän kapasiteetin näkymien voi vaikuttaa kielteisesti yrityksen imagoon. Esimerkkinä Sipilä mainitsee tyhjä penkit ooppera-esityksessä. (Sipilä 2003, 193–196.)

7.2 Tuotosperusteinen hinnoittelu

Tuotosperusteissa hinnoittelussa lähdetään siitä, että asiakas maksaa valmiista tuotoksesta. Näitä ovat yksikkö- tai pientoimenpide tai palvelutapahtumahinnat. Sipilä sisältää ryhmää myös sellaiset urakkahinnat, joiden hinnan perusteena on tuotos. (Sipilä 2003, 178.)

Yksittäiset hinnat ovat usein osia suuremmasta paketista, joka on tehty tuotteistamalla palvelua. Tuotteistaminen tarkoittaa prosessia, jossa asiantuntemus tai osaaminen tehdään myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi tuotteeksi. Tämä tapahtuu dokumentoinnin avulla. Palvelun tulee olla siirrettävissä ammattilaiselta toiselle ilman, että jokaisen asiantuntijan pitäisi kouluttautua henkilökohtaisesti erikseen. (Parantainen 2007, 11 ja 16)

7.2.1 Pientoimenpide- ja tapahtumahinnat

Pientoimenpidehinnoittelussa asiakas maksaa yksittäisistä työsuorituksista. Esimerkkinä voidaan käyttää pankille maksettavia tapahtumamaksuja. Tilitoimistot käyttävät usein myös tätä hinnoittelutapaa. (Sipilä 2003, 200–201.)

Pelkkä tapahtumahinta on asiakkaan mielestä oikeudenmukainen, mutta se voi myös ärsyttää koska jokainen suoritus maksaa erikseen. Tuottajalle kirjaaminen voi olla työlästä ja tuoda lisäkustannuksia. Lisäksi palvelun kokonaishinta selviää vasta, kun tiedetään kokonaismäärä toimenpiteille. (Sipilä 2003, 200–201.)

7.2.2 Pakettihinnoittelu

Yksittäiset työsuoritukset ovat usein osia palvelupaketista. Palveluita voidaan tuotteistaa ja siihen Parantainen jopa kannustaa. Tuotteistettua palvelua on helpompi markkinoida, sen kate kestää paremmin ja massaräätälöinti eri asiakkaille on tehokkaampaa. (Parantainen 2007, 81.) Perus, riisuttu tai kokonaispalveluversio vaihtoehdot ohjaavat asiakkaiden odotuksia ja sen hahmottamiseen, mitä palveluun sisältyy. Etuja ovat myös toiminnan tehostuminen, toiminnan suunnittelun helpottuminen sekä tuottavuuden kehityshyötyjen saaminen itselle. (Sipilä 2003, 204.) Samalla myös palvelutarjoama konkretisoituu ja hyötyyn perustuva hinnoittelu helpottuu järjestelmällisen dokumentoinnin ansiosta (Jaakkola et al. 2007, 30–31).

Käytännössä pakettihinnoittelu voidaan tehdä eri tavoilla. Ääripäissä ovat valmiit yhden hinnan kokonaispaketit ja jokaisesta kokonaisuuden osasta erikseen veloittaminen. Hinnat voivat olla myös haarukkahintoja, jotka täsmentyvät, kun työn laajuus ja asiakkaan toiveet on huomioitu. Pienimmät palvelupaketit kannattaa rakentaa hinnasta käsin eli lähteä siitä, mitä asiakas on valmis maksamaan. Peruspaketin päälle voidaan myydä lisäpalveluita. Lisäpalveluiden piilevät kustannukset pitää kuitenkin tuntea, jottei paketin kannattavuus romutu. Näitä ovat hyvin työvaltaiset, paljon osaamista tai jälkiselvittelyä vaativat lisäosat. (Sipilä 2003, 206–210.)

Haittoina hinnoittelumenetelmässä on Sipilän mielestä tuotekehityskustannusten ja riskien kasvu. Lisäksi kilpailijat pystyvät vertailemaan palveluita paremmin, mikä johtaa kilpailun kiristymiseen. (Sipilä 2003, 206.)

7.2.3 Urakka- ja käänteinen hinnoittelu

Toisinaan on parempi laatia palvelutarjous ja hinta yhdessä asiakkaan kanssa. Urakkahinnoittelu voi tarkoittaa myös tarjouksen antamista. Se ohjaa huomion lopputulokseen. Siinä asiakas saa sen, mistä maksaa. Etuina on, että se opettaa sekä asiakkaalle että tuottajalle ennakkosuunnittelua. Ennakkotyöhön liittyvät menetelmän heikkoudetkin. Tarjousten tekeminen vie aikaa ja vain yksi voittaa. Vaarana on hintakilpailun kiristyminen. (Sipilä 2003, 213–216.)

Vaihtoehtona on niin sanottu ranskalainen urakka, jossa tilaaja kertoo budjettinsa ja yritys kertoo, mitä sillä saa (Sipilä 2003, 216). Tähän liittyy läheisesti myös käänteinen hinnoittelu, jossa asiakkaat ilmoittavat myyjille, mitä he ovat valmiita tuotteesta maksamaan (Kotler 2005, 20).

7.3 Käyttöoikeus- ja käytönperusteinen hinnoittelu

Asiakkaalle voidaan myydä käyttöoikeutta. Asiakas voi ostaa itselleen käyttöoikeuden yritys- tai tuotenimeen, menetelmään, toimintatapaan tai tuotekonseptiin. Myyjä asettaa tällöin hinnan, joka ovat usein lisenssi-, franchising tai jäsenmaksu. Usein tilaaja maksaa käyttöoikeuden perusmaksun lisäksi jotain käytön laajuuden mukaan. Käyttöoikeus voi tarkoittaa myös tekijänoikeusmaksua, joka on usein prosenttimäärä esimerkiksi lipun hinnasta. (Sipilä 2003, 216–220.)

Myyjän kannalta käyttöoikeuksien myyminen tuo jatkuvan käyttömaksujen virran ja usein ilman omia suuria investointeja. Sipilän mukaan palvelu kannattaakin rekisteröidä tavaramerkiksi ja aputoiminimeksi mahdollisimman pian. Tekijänoikeutta ei tarvitse Suomessa rekisteröidä. (Sipilä 2003, 217 ja 220.)

7.3.1. Lisenssi ja franchising hinnoittelu

Franchising tarkoittaa yhteistyötä, jossa liiketoiminnallista osaamista siirretään franchising-yrittäjän käyttöön. Mallissa hinnoittelu koostuu usein jatkuvista maksuista eli yhteistyömaksusta ja palvelumaksusta. Yhteistyömaksulla myyjä kattaa koulutuskustannuksensa, järjestelmä-, neuvonta- ja konseptin kehityskustannuksia. Palvelumaksut ohjautuvat suoraan erilaisten palveluiden hankintaan ketjun ulkopuolelta. Tällainen voi olla ketjun yhteinen markkinointi. Ketjun perimän maksun suuruus määräytyy usein osuutena yrittäjän liikevaihdosta ja vaihtelee Sipilän mukaan 2-15 %. (Sipilä 2003, 216–230.)

Haasteena ketjulle on maksujen tasapainottaminen liittymis- ja jatkuvien maksujen kesken. Korkea liittymismaksu ja pienet jatkuvat maksut ovat kannattamattomia yleensä sekä franchisingin antajalle että saajalle, koska se ei tue pitkäaikaista yhteistyösuhdetta. (Sipilä 2003, 231- 232.)

7.3.2 Jäsenmaksuhinnoittelu

Alkumaksu ja käyttömaksu ovat tyypillisiä puhelinyhtiöissä, erilaisissa klubeissa, tietokonepalveluissa ja viihdepalveluissa (Taher & El Basha 2006, 338). Jäsenmaksuhinnoittelu on tavallista myös yritysten sisäisissä palveluissa. Asiakas saa menetelmässä käyttöoikeuden palveluun. Taustalla on ajatus, että kun riittävän suuri joukko sitoutuu, kaikki saavat palvelun mahdollisimman edulliseen hintaan. Malli turvaa tuottajan kannalta perusrahoituksen, mikä helpottaa palveluiden tehokkaaseen tuottamiseen keskittymistä. Menetelmä on käyttökelpoinen myös siellä, missä erikoistuneista palveluista, suppeasta asiakasryhmästä tai muista syistä ei ole tilaa löysemmälle ostaja-tilaaja suhteelle. (Sipilä 2003, 232–234.) Aloituskmaksu parantaa usein asiakkaan sitoutumista (Taher & El Basha 2006, 338).

Yrityksen sisällä jäsenmaksu tehdään käytännössä usein vyörytyksenä tai erilaisten palvelumaksujen kautta. Perusmaksu voidaan porrastaa myös liikevaihdon tai henkilöstömäärän mukaan. Porrastamista on lisäksi asiakasryhmien jakaminen eri ryhmiin, esimerkiksi opiskelijoihin, eläkeläisiin ja työssäkäyviin. (Sipilä 2003, 232–234.)

7.4 Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu

Arvo- ja hyötypohjainen hinnoittelu tarkoittaa, että palvelun hinta määritellään asiakkaan saaman hyödyn perusteella. Hyöty voi olla asiakkaan kannalta taloudellista, operationaalista tai funktionaalista hyötyä. Taloudellinen hyöty viittaa esimerkiksi kustannussäästöihin, operationaalinen palvelun toiminnallisuuden erityisominaisuuksiin ja funktionaalisuus tarkoittaa luotettavuutta. (Hinnoittelun ABC 2005, 13).

Sipilän mielestä hyötyperusteinen hinnoittelu on lähes kuin antaisi asiakkaalle takuun siitä, että myyjä uskoo asiaansa. (Sipilä 2003, 235–240.) Arvoa voi pyrkiä määrittelemään kysymällä asiakkailta, mikä olisi hyväksyttävä hinta, kallis hinta ja liian kallis hinta. Oikea hinta on todennäköisesti kalliin ja liian kalliin välissä. Hinnan lisäksi koettuun arvoon vaikuttavat laatu, palvelun täsmällisyys sekä asiakaspalvelun ja teknisen palvelun taso. (Sullivan 2008, 8.)

Menetelmänä arvo- ja hyötypohjainen hinnoittelu ohjaa asiakasta ajattelemaan yhteistyöstä saatavaa hyötyä. Sipilän mukaan klassinen esimerkki tästä on autovakuutusten bonusjärjestelmä. Kolariton ajo palkintaan bonuksilla ja toisaalta asiakas maksaa itse pienkorjaukset, jottei menettäisi saamiaan etuja. Myös konsultit ja mainosala käyttävät hinnoittelumallia yleisesti. Hinnoittelumallia käytetään, kun palvelu on ainutlaatuinen tai myytävä palvelu on uusi. Asiakasta voidaan veloittaa liikevaihdosta tai katteesta tietty osuus korvaukseksi palvelusta. Toisinaan sovitaan kiinteä palkkio, jota ei veloiteta, ellei tavoiteltua hyötyä saavuteta. Malli voi olla myös kiinteä palkkio, jonka päälle lasketaan bonus asiakkaan saaman hyödyn perusteella. (Sipilä 2003, 235–237.)

Haasteina mallissa on hyödyn mittaamisperusteiden niin yksiselitteinen määrittely, ettei niistä synny tulkinta erimielisyyksiä. Asiakasta voi kiinnostaa myös se, miten epäonnistumisen kustannukset jaetaan. Sipilän mukaan bonus on vain pieni osa asiakkaan saamasta hyödystä, joten epäonnistumisen kulut voi tällä perustella jättää pelkästään ostajalle. Toinen menetelmän haaste on se, että asiakashyöty voi näkyä vasta vuosien kuluttua. Kolmanneksi Sipilän mukaan asiakkaan samaan lopputulokseen on paljon vaikuttavia tekijöitä, joita kutsutaan väliin tuleviksi muuttujiksi. Hyvin tehdyn työn ja asiakkaan saaman hyödyn välisen yhteyden näkeminen on vaikeaa. (Sipilä 2003, 237–238.)

7.4.1 Myynti- ja välityspalkkiohinnoittelu

Myynti- ja välityspalkkiohinnoittelussa hinnoittelu tapahtuu kaupan kohteen arvon mukaan. Menetelmä on käytännöllinen, jos ei tiedetä millä hinnalla kauppa tullaan tekemään ja asiakkaat eivät ole valmiita ostamaan palvelua myyjän työmäärän perusteella lasketulla hinnalla. Myynti- ja välityspalkkiohintoja ovat muun muassa huutokaupan provisiohinnat. Menetelmän vahvuutena asiakkaan kannalta on se, että palkkiota ei peritä kaupan epäonnistuessa. (Sipilä 2003, 241–245.) Mallin etuna on sen sopivuus palveluiden aineettomuuteen ja tilanteisiin, jossa markkinat aliarvioivat yrityksen suorituskyvyn (Taher & El Basha 2006, 333).

Ongelmana on, että palkkion suuruus ja työmäärä eivät aina vastaa toisiaan. Usein käy myös niin, että asiakas ei näe palvelun tarjoajan tekemää kokonaistyömäärää ja hänellä saattaa olla väärä kuva työmäärän suuruudesta. (Sipilä 2003, 241–245.) Kolmas ongelma on, että jos tuote ja palvelu ovat sidottu kiinteästi toisiinsa, tuotteen halpeneminen vaikuttaa automaattisesti palvelusta saatavaan korvaukseen (Hahn 2002).

7.4.2 Markkinaperusteinen hinnoittelu

Markkinaperusteinen hinnanasetanta lähtee liikkeelle palvelun markkinahinnasta. Markkinahinta on Sipilän mukaan samanlaisten tai toisensa korvaavien palveluiden keskihinta. (Sipilä 2003, 58–59.) Laitinen (2007, 253) näkee asian toisin. Hänen mielestään markkinahinta on yläraja, jota korkeammaksi hintaa ei laiteta.

Markkinahinta sopii hyvin tilanteisiin, joissa markkinoilla on jo samanlaisia palveluita. Tämä edellyttää markkinoilta standardimaisuutta tai suuria valmistus- ja myyntimääriä. Markkinaperusteisen hinnoittelun tavoitteena on joko menekin kasvattaminen hinnan avulla tai kilpailijoita markkinoille tulon estäminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 171–172.) Sipilän mukaan markkinahinnoittelun etuna on sen kyky ottaa huomioon laadun ja palvelun muiden ominaisuuksien sallimat hinnoittelumahdollisuudet. (Sipilä 2003, 60).

Markkinahinnan saaminen selville ei ole Sipilän mukaan helppoa. Sen suuruuteen vaikuttavat kysyntä ja kilpailu sekä julkisen vallan säätelytoimet, kuten verotus ja lait. Lisäksi käytettäessä listahintoja törmätään siihen tosiasiaan, että ne eivät ole niitä, joilla kauppaa todellisuudessa käydään. Alennukset jäävät huomioimatta. Markkinahinta ei useinkaan ole alin hinta ja asiakkaiden voi olla vaikea ymmärtää, että palvelut ovat erilaisia. (Sipilä 2003, 58–59.)

7.4.3 Psykologinen hinnoittelu

Palvelun hintaa voidaan tarkentaa psykologisilla hinnoittelumenetelmillä. Psykologiset hinnoittelumenetelmät lähtevät asiakkaan näkökulmasta ja ne liittyvät läheisesti hyöty- ja arvoperusteiseen hinnoitteluun.

Psykologinen hinnoittelu tarkoittaa asiakkaan hintakäsitykseen vaikuttamista tavalla, joka edistää myyntiä. Asiakaslähtöisyys ja arvonäkökulma ovat menetelmän etu. Haittana ja vaikeutena on hintamielikuvien arviointi ja niihin vaikuttaminen (Laitinen 2007, 241–246).

Myyjät yrittävät usein manipuloida referenssihintoja. Manipulointi onnistuu muun muassa asettamalla palvelu kalliiden palvelujen sekaan, jotta asiakkaalle muodostuisi mielikuva siitä, että se kuuluu samaan laatutasoon muiden kanssa. Myyjät voivat myös väittää, että valmistajan suosittelema hinta on heidän asettamaansa hintaa korkeampi tai verrata omaa hintaansa kilpailijan kalliimpaan hintaan. (Kotler & Keller, 2006, 434.) Toinen vastaavan kaltainen keino on hinnoitella muutama näkyvä, hyvälaatuinen ja asiakkaille tärkeä palvelu halvaksi. Asiakkaille saattaa tällöin muodostua käsitys siitä, että yrityksen muutkin palvelut ovat edullisia. (Laitinen 2007, 245.)

Kuluttajat käyttävät hintaa laadun arviointikriteerinä. Myyjät käyttävät tätä tietoa hyödykseen ja asettavat tarjoamilleen palveluille mielikuvahinnan. Mielikuvahinnoittelu on erityisen tehokasta minuuteen vaikuttavilla palveluilla, esimerkiksi autokaupassa. Mielikuvahinnoittelun tarkoituksena on vedota asiakkaisiin ”mitä kalliimpi

hinta, sitä parempi laatu” – tyyppisellä markkinointilauseella. Mielikuvahinnoitteluun liittyy läheisesti niukkuus. Palvelujen tarjontaa rajoitetaan, jolloin asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän mahtuakseen mukaan pieneen joukkoon, joka pääsee hyödyntämään palvelua siinä lyhyessä ajassa, jolloin se on mahdollista. (Kotler & Keller, 2006, 435.) Toinen vastakkainen menetelmä on lisätä yrityksen vetovoimaa myymällä vetovoimaisia palveluita tappiolla. Tällöin puhutaan tappiovetoisesta hinnoittelusta. (Laitinen 2007, 245.)

Tuotteiden ryhmähinnoittelussa yritys on jakanut palvelut muutamaaan toisistaan poikkeavaan hintaryhmään. Laitisen mukaan niitä on usein kolme: hyvä, parempi, paras. Tämäkin menetelmä perustuu myös asiakkaan havaitsemaan laatuun. Asiakaan hintakäsitystä pyritään ohjaamaan täsmällisestä hinnasta hintaluokkaan, jolloin ero esimerkiksi 85€ ja 95€ välillä menettää merkityksensä. (Laitinen 2007, 244.)

Useat myyjät suosivat epäsäännöllisten hintojen menetelmää. Asiakkaat ajattelevat 99-loppuisten hintojen kuuluvan enemmän alempaan kuin ylempään hintaan, vaikka hinta todellisuudessa onkin lähempänä kalliimpaa hintaa. Esimerkiksi 299 euroa maksavan tuotteen ajatellaan olevan lähempänä 200 euroa kuin 300 euroa. Myös 0- ja 5-loppuisia hintoja suositaan, koska ajatellaan, että asiakkaiden on helppo muistaa ne. (Kotler & Keller 2006, 436, ks. myös Laitinen 2007, 243.)

Laitinen kuvaa vielä yhden menetelmän, joka on totutun hinnan menetelmä. Sen ideana on pitää hinta pitkään samana, jotta asiakkaat liittävätkin hinnan kiinteäksi osaksi palvelua. Muita hintoja ei tämän jälkeen enää hyväksytä niin helposti ja jos hintaa muutetaan, myös palvelu koetaan erilaiseksi. (Laitinen 2007, 243.)

8 YHTEENVETO

Pienissä yrityksissä hinnoittelu on usein vaistonvaraista. Kustannuksia ei välttämättä tunneta ja hinnoittelu tapahtuu seuraamalla asiakkaiden reaktioita. Tilinpäätöksestä yritysjohto voi tarkistaa, miten hyvin hinnoittelu sormituntumalla on onnistunut. Parhaimmillaan hinnoittelu on kuitenkin jatkuva prosessi. Tämä tarkoittaa tarkentuvaa hinnoittelua, jossa hintaa muutetaan yrityksen strategian, kustannusten ja kysynnän mukaan. Tarkentuva hinnoittelu vaatii sen, että yritys seuraa tilikauden aikana, miten markkinat ja kilpailijat reagoivat hintaan. (Laitinen 2007, 160–162 ja 176.)

Hinnoittelumallien selkeys, markkinoitavuus, oikeudenmukaisuus, asiakasohjausvaikutus ja kannattavuusnäkökulmat taistelevat usein keskenään. Selkeä malli on usein myös hyvin keskimääräinen. Tämän takia eri hinnoittelumalleja usein käytetään yhdessä niin sanottuina hybridimalleina. Sipilän mukaan tyypillinen hybridimalli on perusmaksu, johon liittyy johonkin määrään sidottu muuttuva osio. Toinen tyypillinen on aikaveloitus ja kattohinta yhdistelmä. (Sipilä 2003, 247.)

Palveluiden hinnoittelumenetelmiä on useita ja niillä on jokaisella omat erityispiirteensä. Olemme taulukkoon 2 koonneet keräämämme teorian pohjalta eri menetelmien perusidean, vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi taulukossa näkyy, mihin palveluihin kirjallisuuden mukaan menetelmää käytetään. Psykologinen hinnoittelu on nostettu omaksi kokonaisuudekseen selvyyden vuoksi.

Taulukko 2. Yhteenveto eri hinnoittelumenetelmistä.

Hinnoittelumalli	Perusidea	Käyttökohde	Vahvuudet	Heikkoudet
Yrityskohtaiset mallit				
Hinnoitteluprosessikuvaus	Kuvataan hinnoitteluun vaikuttavat tekijät prosessikaavioksi, jota käytetään muistilistana hinnoittelussa	Soveltuu lähes kaikille palveluille	Kokonaisvaltainen Voidaan tarkastella useista eri näkökulmista	Laajuus Tiedon saanti
Resurssipohjaiset mallit				
Täyskateellinen kustannuskalkyyli	Omakustannusarvo + voittolisä	Kun ainekomponentin osuus suuri Laitteen asennukseen tai huoltoon liittyvä palvelutyö Alihankintasuhteet Julkiset palvelut	Suosituin menetelmä Kilpailijat käyttävät samaa hinnoittelua Kustannusten kattaminen Asiakkaille oikeuden- ja johdonmukainen	Yli- ja alihinnoittelu Asiakasnäkökulmaa ei huomioida Kustannuksia pidetään annettuina Ei huomioi hinnan merkitystä kapasiteetin hallinnan välineenä Kustannusten laskenta ja kohdentaminen vaikeaa
Toimintoperusteinen kustannuslaskenta	Toimintoperusteinen omakustannusarvo + voittolisä	Kts. Täyskateellinen kustannuskalkyyli	Kustannusten tarkkuus Tukee kustannustehokkuuden kehittämistä Hinnan perustelu asiakkaille	Toimintojen määrittely vaikeaa
Katetuottohinnoittelu	Muuttuvat kustannukset + katetuottotavoite	Kts. Täyskateellinen kustannuskalkyyli Toiminnan kannattavuuden suunnittelu Lyhyen aikavälin hinnoittelu	Käytetty menetelmä Kilpailijat käyttävät samaa hinnoittelua Kustannusten kattaminen Asiakkaille oikeuden- ja johdonmukainen	Yli- ja alihinnoittelu Asiakasnäkökulmaa ei huomioida Kustannuksia pidetään annettuina Ei huomioi hinnan merkitystä kapasiteetin hallinnan välineenä
Tavoitekustannushinnoittelu	Markkinahinta ja voittotavoite määrittävät kustannukset	Globaalin ja tiukan kilpailun palvelut	Sopeutuu nopeisiin ympäristön muutoksiin Jatkuvan kehityksen ajatus Kustannusten hallinta Hintalähtöisyys	Helpommin sovellettavissa tuotteille Markkinahinnan selvittäminen vaikeaa Kustannusten laskenta ja kohdentaminen vaikeaa
Elinkaarihinnoittelu	Palvelun elinkaaren seuraaminen hinnoittelussa	Soveltuu lähes kaikille palveluille	Antaa yleisiä suuntaviivoja palveluiden hinnoitteluun Palveluiden uudelleen asemointi	Kehitysvaiheen määrittely voi olla hankalaa Palvelun eliminointi ei aina helppoa
Elinkaarilaskenta	Palvelun koko elinkaaren aikaisten kustannusten, tuottojen ja asiakkaan saaman hyödyn huomiointi hinnoittelussa	Soveltuu lähes kaikille palveluille	Kustannuslajien välisten suhteiden tarkkailu Asiakasnäkökulman huomiointi	Laajuusongelmat Tulevaisuuden ennustaminen vaikeaa Pääomakustannusten kohdistamisen vaikeus palvelulle tai palveluperheelle
Aikaveloitushinnoittelu	Henkilön tai työtyypin mukainen hinnoittelu	Asiantuntijapalvelut Asennus- ja huoltopalvelut Jos työn ennakkosuunnittelu vaikeaa Asiakas osallistuu työhön oppimissyistä Sisäinen laskenta	Selkeä Helppo Riskitön	Joustamattomuus Ei kannusta ennakkosuunnitteluun tai tuottavuuden kehittämiseen Houkuttelee työn pitkittämiseen Ohjaa asiakasta seuraamaan työmääriä lopputuloksen sijaan Luovassa työssä epäoikeudenmukainen
Kapasiteettipohjainen veloitus	Asiakas maksaa resurssien varaamisesta	Esim. kuukausipalkat, leasing, tilaisuuksiin myytävät liput, peruutusmaksut	Työn suunnittelu helpottuu Yhteistyö/kumppanuus Laskutuksen parantaminen Vuokraushinnoittelu muuttaa tavara-kaupan palvelukaupaksi Kannattavuuden parantaminen	Huono palveluiden käyttöaste Käyttämätön kapasiteetti

Hinnoittelumalli	Perusidea	Käyttökohde	Vahvuudet	Heikkoudet
Tuotosperusteiset mallit				
Pienoimempide- ja tapahtumahinnat	Hinnoittelu yksittäisten työsuoritusten perusteella	Tuotteistetut palvelut Palvelupaketit Esim. matkapuhelinpalvelut, tilitoimistot	Oikeudenmukaisuus Toiminnan tehostuminen Suunnittelun helpottuminen Järjestelmällinen dokumentointi	Jokainen suoritus maksaa erikseen Työläs ylläpitää Mahdolliset lisäkustannukset Palvelun kokonaishinta selvää lopussa Tuotekehityskustannusten kasvu
Pakettihinnoittelu	Palvelu rakennetaan valmiiksi mietityistä ja hinnoitelluista osista	Parturit, konsertit, matkailuala	Palveluiden myytävyyks helpottuu Toiminta tehostuu Suunnittelu paranee Osaamisen levittäminen helpottuu Kannattavuus paranee	Lisää tuotekehityskustannuksia Asiakkaiden helpompi vertailla hintoja Kilpailun kiristyminen Paketin kasvaminen nostaa hintaa ja kysyntä vähenee
Urakka- ja käänteinen hinnoittelu	Hinta määrätään yhdessä asiakkaan kanssa	Urakkatyö Projektit	Asiakas saa sen, mistä maksaa Ennakkosuunnittelu	Hintakilpailun kiristyminen Tarjousten tekeminen aikaavievää Vain yksi voittaa
Käyttöoikeus ja käyttöperusteiset mallit				
Lisenssi- ja franchisinghinnoittelu	Perusmaksu ja käytön mukainen maksu	Tuotteistetut palvelut Esim. henkilöstövuokraus	Asiakkaan riskin minimointi Jakaa kasvuun liittyviä riskejä Kustannustehokkuus	Riippuvuus ketjusta Rajoitukset ostajalle Edellyttää luottamusta
Jäsenmaksu hinnoittelu	Alku- ja käyttömaksu	Yritysten sisäiset palvelut Viihdepalvelut Liikuntapalvelut Tietokonepalvelut	Turvaa perusrahoituksen Keskittyminen palveluiden tehokkaaseen tuottamiseen Asiakkaan sitoutuminen	Tiukka Sitova
Hyöty- ja arvoperusteiset mallit				
Myynti- ja välityspalkkiohinnoittelu	Hinnoittelu kaupan kohteen arvon mukaan	Kiinteistö- tai pankkipalvelut	Selkeä	Palkkion suuruuden ja työmäärän suhde epäselvä Antaa mielikuvan ylihinnoitellusta työstä
Markkinaperusteinen hinnoittelu	Hinta perustuu kilpailijoiden hintaan	Soveltuu lähes kaikille palveluille	Ottaa huomioon laadun ja palvelun muiden ominaisuuksien sallimat hinnoittelumahdollisuudet Kilpailijoiden alalle tulon estäminen Menekin kasvattaminen hinnan avulla	Markkinahinnassa ei näy alennukset Markkinahinnan selvittäminen vaikeaa Palvelut eivät ole samanlaisia
Psykologinen hinnoittelu				
Monikappalehinnoittelu	Yksittäinen palvelu kalliimpi kuin hinta palvelupaketissa	Soveltuu lähes kaikille palveluille	Asiakkaat kokevat yksittäisen palvelun hinnan kalliimmaksi kuin se todellisuudessa on Asiakkaalle tulee vaikutelma edullisesta hinnasta Asiakkaan hintakäsitystä voidaan muuttaa	Manipulatiivinen
Mielikuvahinnoittelu	Tärkeä ja näkyvä palvelu hinnoitellaan halvaksi	Soveltuu lähes kaikille palveluille	Asiakkaalle luodaan mielikuva siitä, että kaikki yrityksen palvelut ovat yhtä laadukkaita ja edullisia	Manipulatiivinen
Tappiovetoinen hinnoittelu	Vetovoimainen palvelu myydään tappiolla	Soveltuu lähes kaikille palveluille	Houkutellaan uusia asiakkaita	Käyttö ainoastaan lyhyellä aikavälillä
Ryhmä hinnoittelu	Tuotteet jaetaan useaan hintaryhmään	Soveltuu lähes kaikille palveluille	Hintakäsitys perustuu hintaluokkaan, ei täsmälliseen hintaan	Mittaamisen vaikeus
Epäsäännöllisten hintojen menetelmä	Parittomat numerot Tasaluvun alle jäävät hinnat 0- ja 5-hinnat	Soveltuu lähes kaikille palveluille	Asiakkaat tottuneet epäsäännölliseen hinnoitteluun Alitus huomataan paremmin kuin sen suuruus	Manipulatiivinen
Totutun hinnan menetelmä	Asiakas liittää hinnan palvelun ominaisuudeksi	Soveltuu lähes kaikille palveluille	Kaikki muut hinnat koetaan huonommiksi	Hinnan muuttaminen vaikeaa

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Palveluiden merkitys yhteiskunnassa on suuri. Siksi onkin yllättävää, miten vähän niiden hinnoittelumenetelmiä on yleisesti tutkittu. Palveluiden hinnoitteluun erikoistuneet kirjoittajat, kuten Sipilä, hyödyntävät pääasiassa omaa konsultointikokemukseensa perustuvaa tietoa. Avlonitis ja Indounas ovat puolestaan tehneet laajoja tutkimuksia, mutta varsin tuotteistetulla otteella. He ovat antaneet kreikkalaisille yrityksille valmiita väittämiä, joiden merkityksen yritys arvioi asteikolla.

Kirjallisuudessa tutkimuksen vähyys näkyy siinä, että palveluiden hinnoittelu ja kustannuslaskenta sivutetaan usein muutamalla sivulla. Tutkimuksen vähydestä kertoo myös se, että Gaborin ja Sibsonin luomat palveluiden hinnoittelumallit ovat edelleen käytössä. Mallit luotiin melkein neljäkymmentä vuotta sitten.

Kuvaamamme hinnoittelumenetelmät ovat pitkälti samoja kuin tuotteilla. Kuitenkin aineettomuus tuo palveluihin ja niiden hinnoitteluun useita haasteita. Hintaan vaikuttavien tekijöiden kontrollointi tai edes hahmottaminen on vaikeaa. Ongelmaa pyritään osittain kiertämään tuotteistamalla palveluita tai käyttämällä hinnoittelun perusteena toimintokustannuksia.

Vaikka tutkimuspuoli vaikuttaa suppealta, käytännössä palveluiden hinnoittelumenetelmät kehittyvät koko ajan. Koska palvelu tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa, se korostaa luonnollisesti asiakaskeskeisyyttä. Palvelu ei voi olla olemassa ilman asiakasta, toisin kuin tuote. Tämä tarkoittaa, että menetelmät elävät vuorovaikutuksessa ja yrittäjät keksivät luovia tapoja hinnoitteluun ja toimintansa rahoittamiseen. Tästä tulee mieleen internetin ilmaiset palvelut kuten Google, jotka kuitenkin onnistuvat tekemään kannattavaa liiketoimintaa.

Hinnoittelumenetelmien läpinäkyvyys asiakkaille korostuu palveluiden vuorovaikutteisuuden takia. Tämä tuo haasteen yrityksille, koska ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa korostuvat toiminnan arvot ja tavoitteet. Ehkä yksi syy yritysten sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vastuun korostumiseen on niiden siirtyminen yhä enemmän palvelutoimintaan. Itsekkäiksi koetut arvot eivät saa yhteisön hyväksyntää.

Palveluiden hinnoittelumalleista saa useita mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita sekä teknistaloudellisiin että humanistisiin tieteisiin. Palvelun arvon huomioonottavat konkreettiset laskentamallit ovat yksi tutkimuskohde. Elinkaarilaskenta liittyy jo teemaan, mutta hyödyn ja kustannusten ennustamiseen liittyvät hinnoittelumallit vaativat kehittämistä. Joustavan asiakaskohtaisen hinnoittelun hallinta on toinen esimerkki. Kansainvälisissä yrityksissä asiakkaiden määrä kohoaa suunnattomaksi ja tiedon määrän kasvu lisää sen hallinnasta aiheutuvia kustannuksia. Kolmanneksi tulee mieleen julkishallinnon ja palveluyritysten hinnoittelumenetelmien yhteensopivuus. Julkinen puoli eli maksaja voi asettaa enimmäiskorvauksen, jonka yrittäjä voi palvelustaan saada. Varsinaisen asiakkaan ei välttämättä tarvitse maksaa mitään.

LÄHTEET

Artikkelit

Avlonitis, G. & Indounas, K. 2005. Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of Services Marketing*. Vol 19, nro 1, s. 47–57.

Avlonitis, G. & Indounas, K. 2006. Pricing practices of service organizations. *Journal of Services Marketing*. Vol 20, nro 5, s. 346–356.

Avlonitis, G., Indounas, K. & Gounaris, S. 2005. Pricing objectives over the service life cycle: some empirical evidence. *European Journal of Marketing*. Vol 39, nro 5/6, s. 696-714.

Docters, R. Reopel, M. Sun, J-M & Tanny, S. 2004. Capturing the unique value of services: why pricing of services is different? *The Journal of Business Strategy*. Vol 25, nro 2, s. 22-28.

Ellis-Newman, J. 2003. Activity-Based Costing in User Services of an Academic Library. *Library trends*. Vol 51, nro 3. s. 333-348.

Groth, J. 1995. Important factors in the sale and pricing of services. What are the important factors affecting the pricing of services? *Management Decision*. Vol 33, nro 7, s. 29-34.

Hoffman, K. Turley, L. & Kelley, S. 2002. Pricing retail services. *Journal of Business Research*. Vol 55 , nro 23 , s. 1015-1023.

Schindehutte, M. & Morris, M. 2001. Pricing as entrepreneurial behavior. *Business Horizons*. Vol 44, nro 4. s. 41-48.

Schmenner, R. 1986. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review. Vol 27, nro 3, s. 21-32.

Sullivan, E. 2008. Value pricing. Smart marketers know cost-plus can be costly. Marketing news. Vol 42, nro 1, s. 8.

Taher, A. & El Basha, H. 2006. Pricing strategy and practice. Heterogeneity of consumer demand: opportunities for pricing of services. Journal of Product & Brand Management. Vol 15, nro 5, s. 331–340.

Kirjat

Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. 2006. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 5. painos. Boston, McGraw-Hill. 605 s.

Gabor, A. 1977. Pricing: Principles & Practices. London, Heinemann Educational Books. 276 s.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto: Haasteet ja mahdollisuudet. 3. painos. Helsinki, Edita. 359 s.

Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki, Rastor. 150 s.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. Marketing Management. Analysis, Planning and Implementation. 12. painos. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall. 729 s.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Talentum. 346 s.

Mankiw, N. G. 2004. Principles of Economics. Mason, Thomson/South-Western. 848 s.

Marting, E. (toim.) 1976. Hinnanasetanta. Helsinki, Weilin+Göös. 261 s.

Mills R.W. & Sweeting, C. 1988. Pricing Decisions in Practice: how are they made in UK manufacturing and service companies? London, The Chartered Institute of Management Accountants. 53 s.

Neilimo, K. 1985. Hinnanasetanta. Toiminta-analyyttinen tutkimus pienyrityksistä. Tampere, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden julkaisuja. Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 38. 90 s.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 1997. Johdon laskentatoimi. 1. painos. Helsinki, Edita. 327 s.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. 3. painos. Helsinki, Edita. 312 s.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki, Talentum. 290 s.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo, WS Bookwell Oy. 501 s.

Upchurch, A. 2002. Cost Accounting: Principles and Practice. Gosport, Ashford Colour Press Ltd. 698 s.

Uusi-Rauva, E., Haverila, M. & Kouri, I. 2003. Teollisuustalous. 3. painos. Ylöjärvi, Infacs johtamistekniikka. 438 s.

Muut lähteet

Hahn, A. 2002. Demystifying service pricing. Hahn Consulting [www-sivut]. [viitattu 17.3.2008]. Saatavissa: <http://www.hahnconsulting.com/articles/index.html>.

Hinnoittelun ABC-opas. 2005. TIEKE, Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry [www-sivut]. [viitattu 17.3.2008]. Saatavissa: http://www.tieke.fi/julkaisut/oppaat_yrityksille/hinnoittelun_abc-opas/.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. TEKES, Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus [www-sivut]. [viitattu 17.3.2008]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf.

Sinkkonen, T. 2007. Johdon laskentatoimen peruskurssi. Luennot ja luentomateriaalit. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

LIITE 1. Yksikkökustannusten laskenta. Upchurchin (2002, 298-302) esimerkki konsultointifirmasta.

Firman budjetoidut kustannukset seuraavalle vuodelle ovat:

	€
Konsulttien palkka	176 400
Matkakulut	20 000
Hallinnolliset kulut	111 000
Puhelin ja faksi	10 000
Toimistotarvikkeet	8 000
Muut yleiskulut	40 000

Yrityksessä on viisi konsulttia. Jokainen konsultti tekee työtä 35h viikossa. Vuodessa on 36 työviikkoa.

$$\text{Kokonaistyöaika} = 5 \text{ hlö} * 35 \text{ h} * 36 \text{ vkoa} = 6300 \text{ h}$$

a) Perusmalli

Välilliset kulut ovat

	€
Puhelin ja faksi	10 000
Matkakulut	20 000
Toimistotarvikkeet	8 000
Hallinnolliset kulut	111 000
Muut yleiskulut	40 000
<u>Yhteensä</u>	<u>189 000</u>

$$\text{Välilliset kulut / tunti} = \frac{\text{Budjetoidut kiinteät kulut}}{\text{Budjetoidut kokonaistunnit}} = \frac{189000 \text{ €}}{6300 \text{ h}} = 30 \text{ €/h}$$

$$\text{Välittömät kulut} = \frac{\text{Budejtoitu konsulttien palkka}}{\text{Budejtoidut kokonaistunnit}} = \frac{176400 \text{ €}}{6300 \text{ h}} = 28 \text{ €/h}$$

$$\text{Kokonaiskustannus / tunti} = 30 \text{ €/h} + 28 \text{ €/h} = 58 \text{ €/h}$$

jatkuu

liite 1 jatkoa

Perusmenetelmän etuna on sen helppous. Helppous on myös ongelma, koska yksikkökustannusten ja niiden tuottamiseen tarvittavien resurssien erot hämärtyvät. Laskentaa voi parantaa analysoimalla kiinteitä kuluja esimerkiksi toimintalaskennan avulla. Tällöin saattaa paljastua, että matkakulut ovatkin luonteeltaan muuttuvia.

b) Kapasiteetin huomioiminen

Yrityksen johto arvioi seuraavia tietoja:

- Seuraavana vuonna tehdään 4000 asiakkailta laskutettavaa tuntia.
- Jokaisen laskutettavan tunnin kohdalla työntekijä käyttää asiakkaaseen 0,2 tuntia tuottamatonta toimintaa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan luokse matkustamista.
- Nykyisellä kysynnällä 20% konsulttien työajasta kuluu hallinnollisiin tehtäviin.

	€	€
5 konsulttia * 35 h * 36 vkoa		6300
- Laskutettavat asiakastunnit	4000	
- Asiakkaisiin liittyvä tuottamaton työ	800	(20% * 4000 h)
- <u>Hallinnolliset velvollisuudet 1260</u>	<u>6060</u>	(20% * 6300 h)
<u>Käyttämätön resurssi</u>		<u>240</u>

Koska käyttämätön kapasiteetti on vain 4% konsulttien työajasta, johto voi päättää ettei se vaadi toimenpiteitä. Tuottamaton työ ja käyttämätön resurssi kuitenkin kyseenalaistavat a-kohdassa lasketun yksikkökustannuksen käyttämisen asiakkaiden laskutuksessa.

jatkuu

liite 1 jatkoa

A-kohdan tulosta 58€/h voi käyttää, jos oletetaan, että maksimi tuntimäärä on sama kuin laskutettavat tunnit. Koska näin ei ole, saatua 58 €/h käytetään perustana 4000 laskutettavan tunnin yksikkökustannukselle.

	€	
Laskutettavat asiakastunnit	232000	(4000 h * 58 €/h)
Asiakkaisiin liittyvä tuottamaton työ	46400	(800 h * 58 €/h)
<u>Hallinnolliset velvollisuudet</u>	<u>73080</u>	(1260 * 58 €/h)
Yhteensä	351480	

$$\text{Asiakkaalta laskutettavan tunnin kustannus} = \frac{351480 \text{ €}}{4000 \text{ h}} = 87,87 \text{ €}$$

c) Käyttämättömän resurssin huomioiminen

Johto voi vielä päättää, ottaako se huomioon käyttämättömän resurssin asiakas/tunti laskelmassaan.

	€	
Asiakkailta laskutettavan tunnin kokonaiskustannukset	351480	
<u>+ Käyttämätön kapasiteetti</u>	<u>13920</u>	(240 h * 58 €/h)
Yhteensä	365400	

$$\text{Asiakkaalta laskutettavan tunnin kustannus} = \frac{365400 \text{ €}}{4000 \text{ h}} = 91,35 \text{ €/h}$$