



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palvelut ja niiden hinnoittelu mainostoimistossa

Joki-Anttila, Elisa

Pajunen, Sanna

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palvelut ja niiden hinnoittelu mainostoimistossa

Joki-Anttila, Elisa
Pajunen, Sanna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Joki-Anttila, Elisa
Pajunen, Sanna

Palvelut ja niiden hinnoittelu mainostoimistossa

Vuosi 2011 Sivumäärä 50

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kustannukset muodostuvat mainostoimiston palveluprosessissa ja miten hinnoittelumenetelmiä hyödyntäen voidaan saada projektista parempi myyntikate niin nyt kuin tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä palvelut yleensä pitävät sisällään ja mitä palveluntuottajan tulee ottaa huomioon palvelukokonaisuuksia rakentaessaan ja niitä hinnoitellessaan. Työssä selvitettiin palveluyritysten menestymisen tekijät ja tuloksellisen hinnoittelun merkitys liiketoiminnassa. Hinnoitteluun voi vaikuttaa muun muassa palvelujen paketointi sekä piilo- ja tukipalvelut. Työssä tutkittiin eri hinnoittelumenetelmiä ja pyrittiin löytämään mainostoimistotyöhön parhaiten sopiva menetelmä. Palveluprosessin valmistusarvoa verrattiin laskutettuun työmäärään, minkä perusteella analysoitiin projektin kannattavuutta. Vaikka palveluprosessin hinnoittelu todettiin kannattavaksi, voi yritys silti toista hinnoittelumenetelmää käyttäen saavuttaa paremman myyntikatteen. Käytössä olevalla menetelmällä tulos heikkenee suurella todennäköisyydellä, mikäli suunnitteluun käytetään enemmän aikaa kuin mitä suunnitteluun on alun perin budjetoitu käytettäväksi. Useimmiten mainostoimistossa käytetty hinnoittelumenetelmä pohjautuu kustannusperusteiseen hinnoitteluun. Palveluprosessin valmistusarvon laskennassa käytettiin luonnollisesti apuna kustannuslaskentaa. Valmistusarvoa laskettaessa otettiin huomioon palveluprosessiin kohdistuneet palkkakustannukset. Tämän jälkeen projektille kohdistettiin muut hallinnolliset kustannukset. Hinnoittelumenetelmien tutkimisen avulla voidaan todeta, että aikaperusteinen tai resurssin käyttöön perustuva hinnoittelu yhdistettynä kustannusperusteiseen hinnoitteluun soveltuu parhaiten mainostoimistotyöhön. Hinnoittelu edellyttää prosessin työvaiheiden kartoittamista ja työtuntien seuranta.

Asiasanat palveluprosessi, hinnoittelumenetelmä, myyntikate, kustannuslaskenta, aikaperusteinen hinnoittelu

Joki-Anttila, Elisa
Pajunen, Sanna

Services and their pricing in an advertising agency

Year	2011	Pages	50
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to examine how costs grow in an advertising agency's service process and how to improve the present and future sales margin by utilizing pricing methods. The thesis will examine what services generally encompass and what the service provider must observe when building service unity and pricing services. The study project examines the success factors of a service enterprise and the importance of successful pricing in business. For example service packaging including hidden and supportive services might affect the pricing of services. The target of the study was to explore different pricing methods and find a method that best conforms to the needs of an advertising agency. The manufacturing price of the service process was compared to the actual charged rate and based on that it was possible to analyze the profitability of the service project. Although the pricing of the service process was found to be profitable, the company could use another method of pricing in order to achieve a better gross margin on sales. It is likely that profit will weaken depending on the method being used by the target company, if planning work takes more time than it first was budgeted. Often the method used in an advertising agency consists of cost based pricing. It was natural to use cost accounting when calculating the manufacturing price of the project. All the Case company's fixed costs were included in the cost calculation. From the research of pricing methods it can be stated that the method based on used time or resources best suits the advertising agency. Pricing requires that the work for the service process is analyzed according to a detailed plan. It was noted that time-based pricing also requires the documentation of working hours.

Keywords service process, pricing method, gross margin on sales, cost accounting, time based pricing

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Taustat	6
1.2	Tavoitteet	7
1.3	Projektin rajaus	8
1.4	Tutkimusmenetelmät	8
2	Palvelut mainostoimistossa	8
2.1	Palvelut yleensä	9
2.2	Palveluliiketoiminta	10
2.3	Palveluprosessit	11
2.4	Palveluorganisaation menestymisen tekijät	13
2.4.1	B-to-b-palvelujen markkinointi	14
2.4.2	Menestymisen kriittiset tekijät	16
2.4.3	Palvelujen paketointi	17
2.4.4	Palvelujen konkretisointi	19
3	Palvelujen hinnoittelu	21
3.1	Hinnoittelumenetelmät	21
3.1.1	Kustannusperusteinen -, markkinaperusteinen -, ja arvoperusteinen hinnoittelu	22
3.1.2	Aikaperusteinen tai resurssin käyttöön pohjautuva hinnoittelu ja palvelutasohinnoittelu	23
3.1.3	Kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu	24
3.1.4	Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu ja ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu	25
3.1.5	Success fee-hinnoittelu	25
3.2	Hinnoittelun vaiheet	26
3.3	Hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä mainostoimistossa	27
4	Kustannuslaskenta	28
4.1	Kustannuskäsitteet	29
4.2	Suoritekohtainen laskenta	30
4.3	Kannattavuus	31
5	Tutkimus	31
5.1	Tutkimuksen toteutus ja tavoitteet	32
5.2	Esimerkkiprojektin kulku mainostoimiston / palveluntuottajan näkökulmasta	33
5.2.1	Brief, sisäinen suunnittelu ja presentaatio	35
5.2.2	Tuotannon suunnittelusta tuotantoon ja painoon	35
5.3	Mainostoimiston nykytila-analyysi	36
5.4	Palveluprosessin kustannusarvio	38

5.5	Analyysi	40
6	Johtopäätökset.....	42
	Lähteet	45
	Kuviot	47
	Taulukot	48
	Liitteet.....	49

1 Johdanto

1.1 Taustat

Tässä opinnäytetyössä käsitellään mainosalaa. Markkinointi on välttämätöntä yrityksille, jotta se saa näkyvyyttä ja tunnettua. Mainonta on markkinoinnin pääkeino tuoda yritystä ja sen tarjoamia palveluita ihmisten tietoisuuteen. Mainonta on maksettua näkyvyyttä eri medioissa. Sen tavoite on edistää yrityksen myyntiä ja tuoda yritykselle kilpailuetua. Mainontaa käyttävät lähes kaikki. Suuret kansainväliset yritykset ja paikalliset suomalaiset yritykset, voittoa tavoittelemattomat yhdistykset, jopa yksityiset ihmiset luokitelluissa ilmoituksissa, tapahtumailmoitusten jakamisessa tai myydessään tavaroitaan verkkohuutokaupassa käyttävät mainontaa toiminnassaan. Tuloksellisen mainonnan saavuttamiseksi yritykset usein kääntyvät mainonnan ammattilaisten eli mainostoimistojen puoleen. Heillä on alan kokemus ja ammattitaito. (Mainostajien Liitto)

Yhteiskunnalliset muutokset pakottavat mainosalan ja mainostoimistojen muuttumaan ja kehittymään jatkuvasti, mikä tekee alasta ajankohtaisen tutkittavan. Mainonnan toimintamallien ja kanavien kirjo on laajentunut viimeisten kymmenen vuoden aikana merkittävästi. Tämän hetkisiä haasteita on printtimedian vahvistaminen mainoskanavana mainonnan muotojen jatkuvasti muuttuessa. Haasteen asettaa internetin ja digitaalisen median vahvistuva rooli ihmisten arkipäivässä. Mainonnan kehityssuuntiin vaikuttaa useampi tekijä, joihin vain yksittäinen mainostoimisto ei pysty vaikuttamaan. Sähköisen median merkitys on kasvussa, koska kuluttajat ovat tottuneet yhä enemmän valitsemaan median käyttöajan ja -paikan itse. (Viljakainen, Bäck & Lindqvist)

Opinnäytetyön aihe ja tutkimusongelma käsittelee mainostoimistotyötä, sen kustannuksia ja hinnoittelua. Työ mainostoimistossa koostuu pääosin luovasta suunnittelutyöstä, mutta myös projektin hallinnasta sekä muusta hallinnollisesta työstä, kuten taloushallinnosta. Luovan työn hinnoittelu on aiheena haastava, minkä takia se on myös hyvin mielenkiintoinen tutkittava. Suunnittelutyön työmäärää ja sen tarkkaa ajallista kestoa on vaikea määritellä. Nykypäivänä ollaan siirtymässä yhä enenevässä määrin tuotteiden myynnistä palvelukeskeiseen ajattelumalliin. Ollaan murrosvaiheessa, josta on melko vähän ajantasaista tutkimustietoa. Aiheen tutkiminen koetaan erittäin tärkeäksi juurikin alan dynaamisuuksiin.

Suomessa vuonna 2009 mediamainontaan käytettiin yhteensä 1263,4 miljoonaa euroa, mikä on 15,8 prosenttia vähemmän kuin edellisellä vuonna. Vuonna 2010 Suomen suurimman markkinointiviestinnäalan yrityksen Dagmar Oy:n liikevoitto oli yli 2 miljoonaa euroa ja henkilöstöä oli noin 130. Liikevoiton muutos edellisvuoteen oli reilut 70 %, mikä osoittaa, että alalla huimatkin muutokset ovat mahdollisia.

Mainosala on tunnettu suhdanneherkkänä alana ja siihen vaikuttavat vahvasti talouden nousu- ja laskusuhdanteet. Haasteellisina aikoina mainostajat ovat erityisen tarkkoja budjettiensa kanssa ja mainonta on tunnetusti se alue josta helposti tingitään. Noususuhdanteen aikaan ala voi hyvin. Yritysten markkinointibudjetteihin satsataan. Yritykset haluavat investoida markkinointiin ja laadukkaasta asiantuntijatyöstä ollaan valmiita maksamaan. Mainostoimistoille se on kulta-aikaa. Noususuhdanne valitettavasti ei jatku loputtomasti. Laskusuhdanteen koittaessa alkaa säästäminen sekä kuluttajien keskuudessa että sitä kautta yrityksiin. Kustannuksia leikataan kaikilla yrityksen osa-alueilla, jotta varmistetaan toiminnan kannattavuus. Usein unohdetaan, että laskusuhdanne saattaa myös luoda mahdollisuuksia vallata markkinaosuutta, mikäli ymmärretään panostaa markkinointiin. Etenkin taloudellisen ahdingon aikaan oikeanlainen hinnoittelu nousee avainasemaan seurattaessa yrityksen kannattavuutta.

(Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto; Viljakainen, Bäck & Lindqvist: 25)

Opinnäytetyön aihetta Palvelut ja niiden hinnoittelu mainostoimistossa lähestytään projektin kulun ja siitä syntyneiden kustannusten näkökulmasta. Aiheeseen päädyttiin, koska palvelun hinnoittelun haasteellisuus näkyy yhä enenevässä määrin yritysten toiminnassa, mikä korostuu mainostoimistoissa, joissa myytävät palvelut koostuvat luovasta työstä. Etukäteen budjetoidut kustannukset eivät läheskään aina vastaa toteutuneita, johtuen luovan työn monimuotoisuudesta. Hinta muodostuu arvioimalla todennäköisiä kustannuksia ja laskemalla työn kannattavuutta. Tässä työssä selvitetään kustannuksiin ja hinnoitteluun vaikuttavia asioita, joiden perusteella hinnoittelua mainostoimistossa voisi kehittää. Case-yrityksenä on yli 10 vuotta mainosalalla toiminut, yksityisellä sektorilla toimiva, mainostoimisto.

Kannattava liiketoiminta edellyttää pitkällä aikavälillä positiivisen myyntikatteen saavuttamista. Palvelun myyntihinnan tulee siis vähintään kattaa palveluntuottamisesta syntyneet kustannukset. Yhtälö on haastava mainostoimistossa, koska palveluntuottamisen kustannuksia on ajoittain vaikea tarkoin etukäteen ennustaa, mutta tarjottavalle palvelulle ei voida asettaa ylihintaa, koska silloin se ei myy. Sopivimman hinnoittelumenetelmän löytämisellä pyritään nostamaan kysyntää ja sitä kautta päästä parhaaseen tulokseen.

1.2 Tavoitteet

Tarkastelun kohteena olevan mainostoimiston palveluprosessia tutkimalla haluttiin saada käytännön tietoutta siitä, mistä asiakas maksaa ostaessaan palvelua mainostoimistosta. Onko nykyistä hinnoittelumenetelmää muuttamalla mahdollista hinnoitella kannattavammin? Näin projektista saadaan tavoiteltu parempi myyntikate. Tavoitteena on määrittää palveluiden luonne, mainostoimiston projektin kulku ja kustannukset, hinnoitteluvaihtoehtoja ja mikä on

kannattavaa hinnoittelua sekä myyjän että asiakkaan kannalta. Selkeä ja oikeudenmukainen hinnoittelu on molempien osapuolten eduksi ja takaa onnistuneen lopputuloksen.

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella on tarkoitus kehittää kohdeyrityksen hinnoittelua selkeämpään sekä toimivampaan suuntaan. Tavallisesti kohdeyrityksessä jokainen palvelu suunnitellaan asiakkaalle yksilöllisesti, minkä vuoksi myyntihinnan asettaminen myytävälle palvelulle ei ole aina yksinkertaista. Tavoite on helpottaa palveluiden ja palvelukokonaisuuksien hinnoittelua. Tutkimuksessa laskettiin, miten palvelun hinta muodostuu ja kuinka suuri hinnan tulee olla kattaakseen kustannukset.

1.3 Projektin rajaus

Työn tarkoituksena on keskittyä tutkimaan luovaa työtä, mainostoimiston palveluprosessin kustannuksia ja hinnoittelua. Opinnäytetyössä käsitellään palvelua käsitteenä sekä mainostoimiston yhdelle tietylle asiakkaalle myytyä yhtä pakkaussuunnitteluprojektia. Tutkimusongelmaa palvelut ja niiden hinnoittelu lähestytään tutkimalla erilaisia hinnoittelumenetelmiä, jotka ovat tyypillisiä palveluiden hinnoittelussa ja joiden uskotaan näin sopivan mainostois-totyöhön. Projektin kustannuksia laskettaessa otetaan huomioon yrityksen palkkakustannukset, mutta yrityksen muita kiinteitä kuluja ei kohdisteta kyseiselle tutkittavalle projektille.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu erilaisista tiedonhakuportaaleista löydetystä tiedosta sekä tutkimalla liiketalouden kustannuksia, hinnoittelua ja kannattavuutta käsittelevää kirjallisuutta. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tarkoituksena on antaa selkeä näkemys palvelun palveluprosessin kulusta ja hinnoittelusta henkilöstön asiantuntemukseen pohjautuen. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena haastatteluna haastatteleamalla kohdeyrityksen työntekijöitä paikan päällä yrityksessä (haastattelurunko liitteenä 1). Tarkoituksena on haastatella sekä projektihenkilöitä että taloushallinnon osaajia. Tutkimustuloksista kerätään yhteenveto, jota analysoimalla tehdään lopulliset päätelmät.

2 Palvelut mainostoimistossa

Mainostoimiston työn voidaan ajatella koostuvan enemmän tai vähemmän haasteellisista markkinointiviestinnän palveluista, jotka ovat sidoksissa asiakkaiden eli tässä tapauksessa mainostajien muuttuviin tarpeisiin. Mainostajat kaipaavat innovatiivisia mainonnan ratkaisuja, joissa on kuitenkin tärkeää, ettei yritysimage vaarannu. Tästä näkökulmasta ajateltuna asiakaskeskeinen toiminta on tärkeää luovan työn alalla ja etenkin mainostoimistoissa. Mainostoimistojen kokonaispalvelutarjonnasta löytyy useasti hyvin laaja valikoima erilaisia palve-

luita. Palveluita on kattavasti brändin rakentamisesta www-sivujen toteuttamiseen asti. Riippuu tietenkin asiakasyrityksen koosta, kuinka laajan palvelukokonaisuuden asiakas tarvitsee. (Ryödi, 2010: 19 ; Viljakainen, Bäck & Lindqvist: 76)

2.1 Palvelut yleensä

”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jolla asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materiaalin säästönä jne.” määrittelee Tapio Rissanen teoksessaan Hyvä Palvelu. Palvelujen keskeinen luonne on niiden aineettomuus, mikä tekee palvelujen esittelemisestä haastavaa. Asiakas tavoittelee mainostoimiston palvelulta lisäarvoa yritykselleen. Lisäarvoa tuottavalle palvelulle on asetettu tietyt odotukset, joihin mainostoimisto haluaa vaikuttaa. Mainostoimiston ensisijainen tavoite on täyttää asiakkaan odotukset ja sitä kautta pitää asiakas tyytyväisenä. Asiakkaan on useissa tapauksissa vaikea nähdä, mistä hän konkreettisesti maksaa ostaessaan palvelun. Vuorovaikutus asiakasyrityksen ja mainostoimiston välillä on erityisen tärkeää, jotta päästään molempia tyydyttävään lopputulokseen. (Rissanen, T. 2003; Sipilä, J. 2003.)

Palvelujen määrittelytapa on ollut jo pitkään hyvin vanhanaikaista ja on sitä nykypäivänäkin. Tämä johtuu pääosin siitä, että palvelut mielletään tietynlaisen organisaation tuottamiksi. Tämä harhaanjohtava ajattelutapa johtuu kahdesta asiasta: Palveluntuottajan tuottamat piilopalvelut jäävät huomioimatta. Palveluja ei pidetä näkökulmana kilpailuedun luomiseen ja liiketoimintalogiikkaan vaan niitä pidetään yhtenä talouden sektorina.

Näiden kahden asian liittyminen toisiinsa on ilmeistä. Lähes kaikki yritykset, joiden toiminta painottuu tuotteiden valmistukseen, ovat siirtymässä palvelukeskeiseen ajattelumalliin ja tarjoavat myös monia palveluja asiakkailleen. Yritykset ovat alkaneet ymmärtää asiakkaalle tarjottavan tuotteen ja palvelun muodostaman kokonaispaketin strategisen arvon sekä sen minikäläisiä mahdollisuuksia kokonaispaketti suo pysyvän kilpailuedun kehittämiseen ja sen säilyttämiseen. Nämä palvelut ovat niin kutsuttuja piilopalveluja, jotka ovat piileviä myös henkissä mielessä. On hyvin tavallista, että reklamaatioiden käsittelyä, laskutusta ja tuotedokumentointia ei pidetä yrityksissä asiakkaille tarjottavina palveluina, vaan ennemminkin hallinnollisina, taloudellisina ja teknisinä rutiineina, joiden on hoiduttava. Piilopalvelut antavat monille yrityksille huomattavia mahdollisuuksia asiakashallintaan. Kuitenkin niin kauan kuin nämä toiminnot ovat ei-palveluita eli hallinnollisia, taloudellisia tai teknisiä rutiineja, ne myös pysyvät piilevinä. (Grönroos, C. 2009, 21-24.)

Yrityksen laskuttamattomiin palveluihin, kuten dokumentointiin, yhteydenpitoon ja laskutukseen liittyy se ongelma, että yrityksessä ei välttämättä pidetä näitä piilopalveluja varsinaisina

laskutettavina palveluina. Näin ollen näitä hallinnollisia rutiineja ei myöskään suunnitella eikä hallita niin kuin asiakkaille lisäarvoa tuottavia toimintoja. Hallinnollisten rutiinien kehittäminen arvoa lisääviksi palveluiksi on hyvä keino yritykselle saavuttaa kilpailuetua erottumalla kilpailijoistaan. Vähitellen monissa yrityksissä on jo huomattu tämä mahdollisuus laskuttaa hallinnollisesta työstä. Tätä hallinnosta syntyvää laskutettavaa työtä kutsutaan usein hallinnonlisäksi. (Grönroos, 2009, 24.)

On olennaista tiedostaa, että asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan hyötyjä, joita palvelut ja tuotteet heille tuovat. Asiakkaat ostavat tiedoista, palveluista, tuotteista, huomion saamisesta osakseen ja muunlaisista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Nämä tarjoomat ovat asiakkaille palveluja. Asiakkaiden saama arvo muodostuu palvelusta, jonka he olettavat ja haluavat tarjoaman heille tuottavan. Joka tapauksessa yritykset tarjoavat asiakkailleen aina palvelua riippumatta siitä, mitä ne tuottavat. Asiakkaat hakevat arvoa toimintaansa erilaisten palvelujen avulla. Toimintoja, joihin asiakkaat hakevat tukea ulkopuolelta esimerkiksi palveluntuottajalta, voidaan sanoa asiakkaan arvontuottamisprosessiksi. (Grönroos, 2009, 25.)

2.2 Palveluliiketoiminta

Lähtökohtana kuitenkin kaikissa myytävissä palveluissa on tarjota mahdollisimman laaja-alainen erilaisten asiakkaiden tarpeita ja toiveita kattava kokonaisuus. Miltei poikkeuksetta työt toteutetaan asiakkaalle projektiluonteisesti. Projektit sisältävät useita työprosesseja ja vaiheita. Näiden työvaiheiden tuottamiseksi on useasti muotoutunut jokin tietty toimintakaava, kun kyseessä on jo ennestään tehty ja koettu työprosessi. Olemassa olevien sisäisten toimintatapojen eli prosessien avaamisen ja analysoinnin avulla päästään prosessien alkuun ja itse palvelunkokonaisuuden työstämiseen. Analysoinnin apuna on mahdollista käyttää muun muassa blueprinting-analyysia (kts. Luku 5). Tässä analyysissä kartoitetaan prosessin jokainen vaihe visuaalisesti. Vaiheita voidaan tämän jälkeen analysoida osana kokonaisuutta ja pohtia voitaisiinko mainostoimistojen toimintoja jollain tavalla tehostaa ja hinnoittelua helpottaa. Suunnittelutyö on kuitenkin luovaa ja vaatii usein tietynlaista suunnittelijan luovaa mielentilaa työn onnistumisen varmistamiseksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41; Ryödi, 2010, 20.)

Parhaan palvelukokonaisuuden löytämiseksi voi esimerkiksi listata kaikki palveluntuottajan tarjoamat palvelut ja valita niistä toimivimmat kokonaisuutta ja lopputulosta ajatellen. Yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta kutsutaan palvelutarjoomaksi. Kun kuvataan ja arvioidaan sen kokonaisuus, saadaan selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta koostuu. Tämän jälkeen laaditaan palvelustrategia, jolla määritellään kuinka palveluita yhdistellään ja missä järjestyksessä palveluita on hyvä alkaa työstämään, jotta se olisi edullisinta hinnallisesti ja ajallisesti sekä asiakkaalle että suunnittelijalle. Palvelustrategian yhtenä päätarkoituksena on määritellä toimintatavat, joiden avulla päästään toteutta-

maan yrityksen liiketoiminnan strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. (Ryödi, 2010, 21; Sipilä, 1999: 33-35; Tekes, 2009, 5.)

Tavoitteena palvelujen systemaattisella kehittämisellä on luoda kilpailukykyistä, innovatiivista ja ennen kaikkea kannattavaa liiketoimintaa. Kysymyksiä, jotka keskeisesti määrittävät yrityksen toimintaa ovat seuraavat: millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan ja mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste.

Menestyksenkäs palveluliiketoiminta edellyttää palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen osaamista. Tehtäessä strategisia valintoja, tulisi tietoa hankkia ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista, kilpailijoista ja trendeistä. Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen ovat sidoksissa yrityksen resursseihin ja osaamiseen. Kehitystyön päätarkoitus on luoda palveluille sellaiset edellytykset, jotka tuottavat asiakkaan mielestä houkuttelevaa lisäarvoa. Asiakkaan tarpeisiin reagoiminen ei useinkaan riitä, vaan palveluntarjoajan tulisi havaita myös markkinoilla vallitsevat tarpeet ja mahdollisuudet, jotta saataisiin luotua pohja kehitystyölle jo ennen kuin valtaosa asiakkaista on niitä tiedostanut. Yrityksen on siis oltava askeleen edellä asiakasta. (Tekes, 2009, 3.)

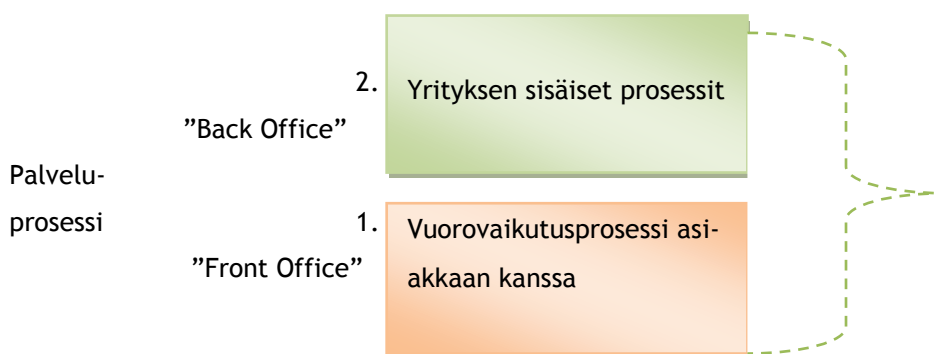
Palveluja kehittävien yritysten menestymisen edellytys on saada aikaan kasvua osaamisesta ja uusista ideoista sekä luoda ja ylläpitää kannattavaa liiketoimintaa. Nykytilannetta vertaamalla yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin havaitaan, miten liiketoimintaa tulisi kehittää ja uudistaa. Palvelujen aineettomuudesta johtuen palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on keskeisessä asemassa. (Tekes, 2009, 5.)

2.3 Palveluprosessit

Jokaiseen palveluun sisältyy monia eri prosesseja, joiden avulla itse palvelukokonaisuus tuotetaan. Palveluprosessilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sekä yrityksen sisällä että asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja. Jotkin prosessista ovat asiakkaalle näkyviä kun taas toiset ei. Prosessit voidaan jakaa kahteen pääluokkaan eli sisäisiin ja ulkoisiin (kuvio 1). Sisäiset prosessit määrittävät ainoastaan sitä, mitä toimintaa tapahtuu yrityksen sisällä. Toisin sanoen prosesseja, joissa itse asiakas ei ole läsnä, eivätkä sitten tule asiakkaan tietoisuuteen. Ulkoisiin prosesseihin luetaan ne työvaiheet, joissa asiakas on läsnä. (Ryödi, 2010, 21.)

Palvelutilaaja on usein mukana myös palvelun tuotantoprosessissa ja prosessin aikana puhutaankin palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista. Palveluprosessin kuvaaminen auttaa selvittämään, ketkä palvelun tuottamiseen osallistuvat, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajanjakson. Kun tiedetään tietyn palvelun kaikki resurssit, joita tuottamisessa tarvitaan, toimintaa

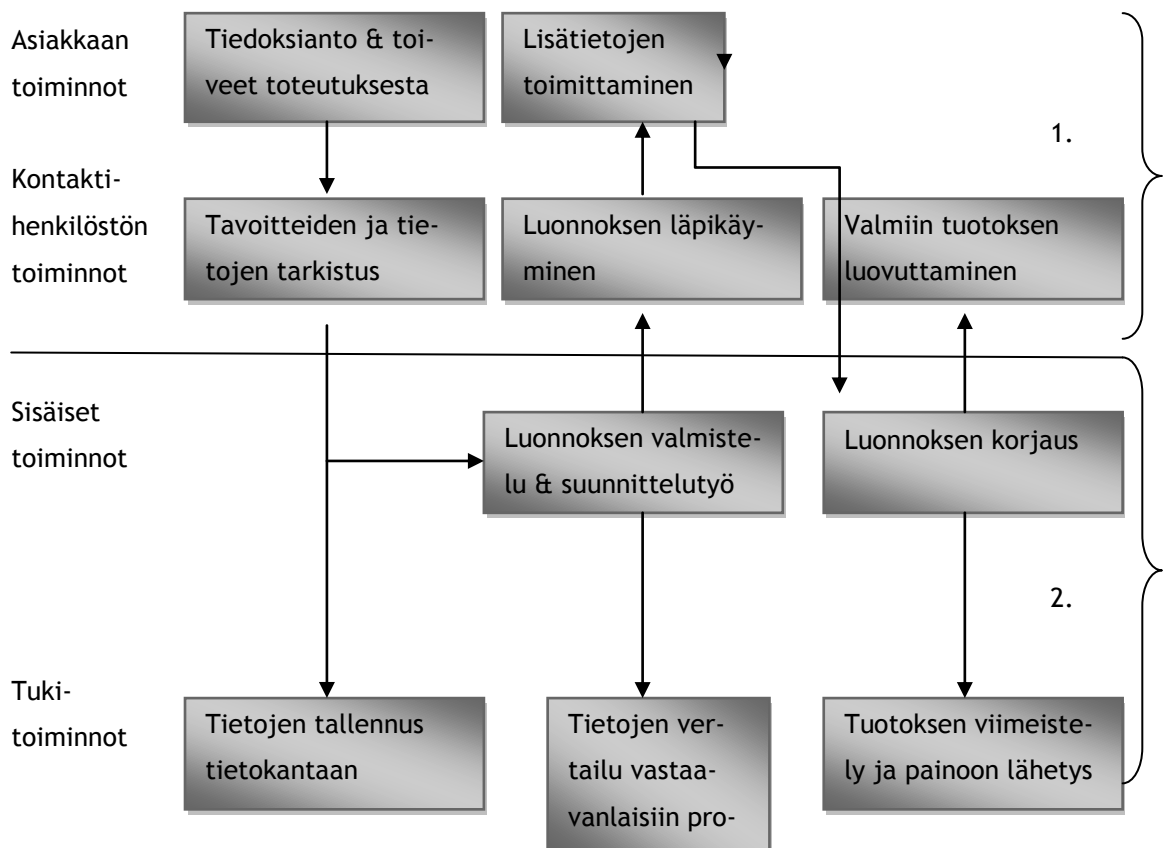
on mahdollista suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin sekä arvioida tarkemmin palvelun tuottamisen kustannusvaikutuksia. Palveluprosessia on mahdollista kuvata esim. yksinkertaisena toimintakaaviona (kuvio 1). Kaavioon kannattaa merkitä kunkin vaiheen keskimääräinen kesto-aika, jolloin kaaviota on mahdollista käyttää muun muassa aikataulutuksen apuvälineenä. Pääasia on, että prosessin kuvaamisen avulla ymmärretään kaikki ne työvaiheet ja kulutetut resurssit, joita tarvitaan palvelun aikaansaamiseksi. Palveluprosessin eri vaiheet on kuvattu visuaalisesti vuokaaviona. Menetelmällä erotetaan kuvion 1 mukaisesti kohdan 1. asiakkaalle näkyvät (”front office”) toiminnot kohdan 2. yrityksen sisäisistä (”back office”) toiminnoista. (Tekes. 2009, 15, 16.)



Kuvio 1: Palveluprosessi (Tekes. 2009, 15.)

Blueprinting-kaavio kuvaa tarkasti ja objektiivisesti kaikki palvelun vaiheet. Sen tarkoituksena on huomion kiinnittäminen analysointia ja kehittämistä tarvitseviin vaiheisiin sekä palvelun laadun kannalta kriittisiin osa-alueisiin. Kaavion avulla kyetään hahmottamaan, missä kohtaa palveluntuottajan ja asiakkaan prosessit kohtaavat. Lähtökohtana onnistuneelle palveluprosessille on se, että hallitaan prosessin jokainen vaihe. Hyvä tapa prosessien avauksessa on kirjata ylös kaikki käytännön työvaiheet (kuvio 2). Listatuille työvaiheille voi siten määrittää yksityiskohtaisesti jokaisen työvaiheen vaatimat aika- ja henkilöstöresurssit. Näin saadaan selville jokaisen työvaiheen kustannukset ja sen vaatimat resurssit. (Ryödi, J. 2010, 21-22.; Tekes. 2009, 16.)

Olemassa olevien sisäisten toimintatapojen eli prosessien avaamisen ja analysoinnin avulla päästään prosessien alkuun. Analysoinnin apuna on mahdollista käyttää muun muassa blueprinting - analyysia (kuvio 2), jossa kartoitetaan prosessin työvaiheet yksityiskohtaisemmin. Vaiheita voidaan tämän jälkeen analysoida osana kokonaisuutta ja pohtia voitaisiinko mainostoimistojen toimintoja jollain tavalla tehostaa ja hinnoittelua helpottaa. (Sipilä, J, 2008.)



Kuvio 2: Mainostoimiston palvelun kuvaus blueprinting-kaaviolla

Blueprinting-analyysia on mahdollista soveltaa myös suunniteltaessa työtapoja ja toimintaohjeita. Sisäisten toimintojen ja asiakasvuorovaikutuksen lisäksi tarvitaan myös palvelua tukevia toimintoja eli tukitoimintoja kuten tietojen tallennusta ja tarkistusta sekä laskutusta. Asiakkaalle tukitoiminnot eivät näy, mutta niillä on merkittävä vaikutus palvelun sujuvuuteen, kustannuksiin ja lopputuloksen laadukkuuteen. Palvelun määrittelyssä on siis kyse ennen kaikkea palvelun sisällön ja toteutustavan systematisoimisesta ja täsmentämisestä tavalla, joka ohjaa yrityksen strategiaa. (Tekes. 2009, 17.)

2.4 Palveluorganisaation menestymisen tekijät

Viime vuosien aikana on noussut esiin erilaisia käsitteitä ja suuntauksia, joihin palveluorganisaatioiden menestyksen uskotaan perustuvan, kuten asiakassuhdemarkkinointi ja ydintoimintaan keskittyminen. Kariston teoksesta Lukkiutuneisuus vai lisäarvo ilmenee, ettei Treacyn ja Wiersemanin (1995) mikään käsite tai suuntaus kuitenkaan yksinään ole vastaus kilpailussa menestymiseen. (Karisto, 2006, 50.)

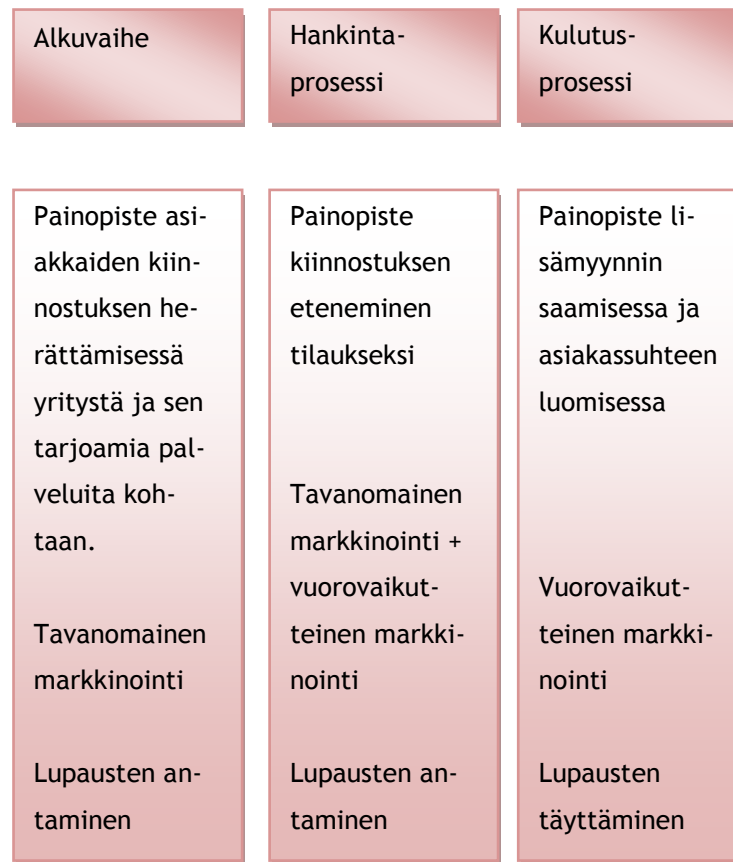
B-to-b-markkinoinnille tyypillistä on pitkien asiakassuhteiden syntyminen ja kehittäminen. Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen ovat eräitä merkittävimmistä kannattavan liiketoiminnan tekijöistä b-to-b-palveluissa. Business to business-palvelut ja niiden markkinointi pitää siis sisällään ihmisten välistä viestintää, joka tapahtuu yritystasolla. Business to business -markkinointi antaa uusia näkökulmia niille palveluntuottajille, jotka markkinoivat palveluja erilaisille yrityksille. Business to business markkinoinnin osaaminen edellyttää tekijältään laajaa ymmärtämistä organisaation ostamisen tasolla. Yksi avaintekijä tässä ajattelussa on yksilötasoinen markkinointi, koska ostajina ovat aina ihmiset, vaikka he toimisivatkin organisaatioissa. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 34; 121.)

Hyödyt, jotka palvelevat organisaation tavoitteita ovat rationaalisia ja yksilön tavoitteita palvelevat hyödyt voivat olla sekä rationaalisia, että emotionaalisia. B-to-b-suhteissa yhteistyö on organisaatioiden välistä ja jokainen organisaatio koostuu yksilöistä. Tämän vuoksi yritysten välisessä liiketoiminnassa voidaan katsoa olevan myös emotionaalisia piirteitä. Viestinnän emotionaalisuus korostuu tilanteissa, jossa yritys pyrkii sitouttamaan asiakkaan yritykseensä ja tilaamaan jatkossakin palveluita mainostoimistolta. (Ojasalo, Ojasalo, 2010, 130.)

Palveluorganisaation kaksi päätavoitetta ovat taloudellisiin tavoitteisiin pääseminen ja tunnettuuden lisääminen sekä tätä kautta imagon vahvistaminen. Näitä tavoitteita on mahdoton toteuttaa ilman toimivaa viestintää. Tärkein viestinnän osa-alue on jokaiseen sidosryhmään kohdistuva suhdemarkkinointi. Suhdemarkkinointi tarkoittaa yrityksen luomia kehittämiä yhteyksiä eri kohteisiin. Suhdemarkkinointi on asiakassuhdemarkkinointia laajempi käsite. Suhdemarkkinoinnin tärkeimpiä sidosryhmiä asiakkaiden lisäksi ovat yhteistyöverkoston yritykset ja muut alan yritykset sekä media. (Lehtinen, Niinimäki, 2005, 241.)

2.4.1 B-to-b-palvelujen markkinointi

Mainostoimisto toimii b-to-b-markkinoilla, joilla ostajana että myyjänä on yritys tai organisaatio. Yritykset hankkivat palveluja useimmiten käytettäväksi muiden palvelujen tai hyödykkeiden tuotannossa, joita ostava yritys puolestaan myy muille organisaatioille tai kuluttajille. B-to-b-palvelujen markkinoinnissa on määritelty Grönroosin mukaan olevan kolme vaihetta. Tämä kolmivaiheinen markkinointiprosessi sisältää alkuvaiheen, hankintaprosessin ja kulutusprosessin. (Ojasalo, Ojasalo, 2010, 24; 32.)



Kuvio 3: Business to business-palvelujen markkinointiprosessin vaiheet (Ojasalo, Ojasalo, 2010, 33.)

Markkinointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa eli alkuvaiheessa b-to-b-palveluja tarjoava yritys haluaa olla tunnettu potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa sellaisten palvelujen tuottajana, joita asiakkaat todennäköisimmin tarvitsevat. Tämän vuoksi mainostoimiston tulee luoda houkutteleva imago eli mielikuva itsestään. Yritys voi herättää mielenkiintoa potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa henkilökohtaisen myyntityön avulla ja kutsua potentiaaliset asiakkaat eli palveluntilaajat tutustumaan mainostoimistoon, sen edustajiin, suunnittelijoihin ja sen tarjoamiin palveluihin. Palvelun hinta on ratkaisevassa asemassa, kun tavoitteena on saada potentiaalisen asiakkaan ostohalukkuutta herätettyä. (Ojasalo, Ojasalo, 2010, 33.)

Toisessa vaiheessa eli hankintaprosessin vaiheessa potentiaalisen palveluntilaajan herätetty mielenkiinto pyritään muuttamaan toteutuneeksi myynniksi. Alkuvaihe on ohi, kun palvelua ostava yritys ilmoittaa tilaavansa palvelun mainostoimistolta. Tämän jälkeen alkaa aktiivinen yhteydenpito asiakkaan ja mainostoimiston välillä ja suunnitteluprosessi käynnistyy. (Ojasalo, Ojasalo, 2010, 34.)

Kolmannen vaiheen eli kulutusprosessin vaiheen tavoitteena on varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ja asiakassuhteen jatkuminen. Toisin sanoen varmistaa uudelleen myynti. Markkinointiin kuuluu, että mainostoimisto ottaa vastuun ennen kaikkea siitä, mitä asiakkaalle tapahtuu ostopäätöksen jälkeen ja miten asiakasta palvellaan. Yrityksen on annettava asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua päätavoitteena rakentaa pitkäaikainen asiakassuhde. Tärkeintä on, että vuorovaikutus on molemmin puolista ja yhteistyö on toimivaa. Avainasemassa on palveluprosessin lopputulos palvelun onnistumisen tai epäonnistumisen näkökulmasta. (Ojasalo, Ojasalo, 2010, 34; 121.)

2.4.2 Menestymisen kriittiset tekijät

Yksi merkittävimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä on palvelun hinta. Hinta on myös erittäin keskeinen viesti palvelun laadusta. Ei ole syytä aliarvioida yksittäisten hinnoitteluratkaisujen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja imagoon pitkällä tähtäimellä. Määrittelemällä ja vakioimalla palvelun asema, voidaan parantaa palvelujen kannattavuutta ja tehostaa hinnoittelua. Toisaalta palvelutarjoomaa voidaan konkretisoida selkeällä hinnoittelulla asiakkaan silmissä, niin, että asiakkaalle kerrotaan, mitä hän saa eli mistä asiakas hyötyy ostaessaan palvelun ja mitä se maksaa. (Tekes, 2009, 29.)

Palvelujen kilpailukykyisen hinnoittelun kannalta on hyvin tärkeää menestyä markkinoilla kilpailijoihin nähden. Jos hinnoittelu on kohdallaan ja hinta-laatusuhde paras mahdollinen, on mainostoimistolla hyvät mahdollisuudet menestyä ja kasvattaa markkinaosuuttaan kilpailijoihinsa nähden.

Palveluliiketoiminnan arvo määräytyy sen perusteella, miten hyvin yritys kykenee ydinosainsensa avulla luomaan lisäarvoa asiakkailleen. Tämän perusteella lisäpalvelut, kuten hallinnolliset palvelut, voivat toimia lähinnä yrityksen työkaluina, mutta eivät yksinään ole menestyksen kriittisiä ja ratkaisevia tekijöitä. Suurena vaikuttajana mahdollisen asiakkaan palvelun ostopäätökseen nähdään useimmiten ns. kriittiset tekijät. Kriittisiä tekijöitä on yleisesti käsitelty 4P-mallina liiketaloustieteessä, jossa yrityksen kilpailukeinot rakentuvat seuraavien kuvion 4 mukaisesti:

1. Hinta	1. Hinta
2. Tuote	2. Aika
3. Palvelu	3. Saatavuus
4. Viestintä	4. Palvelun laatu

Kuvio 4: Kilpailukeinot Kotler ja Treacy &

Wierseman

Kariston mukaan Treacyn ja Wierseman (1995) jaottelu on joiltakin osin poikkeava Kotlerin (1996) listauksesta. Ensimmäinen kriittisistä tekijöistä sekä Kotlerin (1996) että Treacyn ja Wierseman (1995) mukaan on hinta. Asiakkaan ostopäätöksen hetki on hinnoittelun kannalta erittäin merkityksellinen. Tällöin asiakas arvioi hänelle palvelusta koituvan lisäarvon suhdetta palvelun hintaan. Sillä, paljonko asiakas on halukas maksamaan palvelusta, ei ole välttämättä mitään tekemistä sen kanssa, kuinka paljon tuotteen valmistuksesta koituu kuluja yritykselle. Jonkin palvelun suuret valmistuskustannukset tai muut palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset, jotka ovat vaikuttaneet palvelun korkeaan hintatasoon, eivät myöskään takaa, että yrityksen tuotos tai palvelun laatu olisi korkeatasoista. Karisto on todennut, että laadun kokemisen katsotaan muodostuvan asiakkaalle ennako-odotusten saavuttamisen tai jopa niiden ylittämisen kautta. (Albrecht, 2010; Karisto, 2006, 50.)

Toinen kriittisistä tekijöistä on aika, joka on hyvin keskeinen palveluprosessin kannalta. Kariston mukaan Treacy (1995,6) on havainnut, että asiakkaat moittivat yrityksiä ajankäytöstä, joka ei sovi asiakkaan omiin suunnitelmiin riippumatta siitä, johtuuko viivästys yrityksestä itsestään. Luovassa työssä ajankäytön ongelmat korostuvat, sillä uuteen suunnitteluprojektiin lähdettäessä suunnittelutyöhön kuluva tuntimäärä voi kasvaa huomattavasti suuremmaksi, mitä alun perin suunnittelupalaverissa on arvioitu. Yhä useampi palveluntilaaja valitsee tänä päivänä tietyn ja usein tunnetun mainostoimiston palveluita ostaakseen aikaa. Toisin sanoen, hyvät kokemukset kiertävät asiakkaalta toiselle ja ammattitaitoiseksi, tehokkaaksi kehuttu mainostoimisto saa monet palveluntilaajat toimimaan kuultujen suositusten perusteella ja tekemään ratkaisun palveluntarjoajasta sen pohjalta. (Albrecht, 2010; Karisto, 2006, 50.)

Muita kriittisiä tekijöitä ovat palvelun laatu, jonka avulla on äärimmäisen vaikea luoda kilpailuetua nykypäivänä. Standardinmukainen peruspalvelu ei enää riitä ja kuluttajat odottavatkin yritysten ylittävän heidän odotuksensa jatkuvasti. (Albrecht, 2010.)

2.4.3 Palvelujen paketointi

Palvelujen tuotteistaminen on kokonaisuus, jonka rakenteet, prosessit, apuvälineet on suunniteltu, määritelty ja dokumentoitu. Palvelulla on oma palvelukuvaus, tuotemerkki ja hinnasto. Mainostoimistojen palvelujen on oltava räätälöitävissä eri moduulien avulla eri asiakastarpeiden mukaiseksi. (Lappeenranta University of technology, 6.)

Tuotteistaminen antaa usein mielikuvan asioiden robottimaisesta käsittelystä, josta luovuus on hyvin kaukana. Vertailemalla kuitenkin mainostoimistojen palveluita toisiinsa, ne ovat samankaltaisia, elleivät miltei identtisiä. Edellä mainittu kertoo myös ostavien asiakkaiden tarpeiden samankaltaisuudesta. Tavat miten eri mainostoimistot voivat erottua toisistaan ovat mainostoimiston saavuttama maine, palvelujen ja palvelukokonaisuuksien hinta, mainostoi-

mistojen tunnettuus sekä työssä onnistuminen eli tehdyn työn menestyksenkäs tulos. Tärkeimmät valintakriteerit edellä mainituista ominaisuuksista ovat tavallisimmin palvelujen hinta ja laatu. Mainostoimiston hallitessa sisäisiä prosessejaan syntyy kokonaisuus, jossa laatu ja hinta yhdistyvät. Laatuun vaikuttaa etenkin jokaisen työntekijän ammattitaitoisuus ja oma osaaminen. Palvelun laatua voidaan tarkkailla läpi koko tuotantoprosessin. (Ryödi, 2010, 19.)

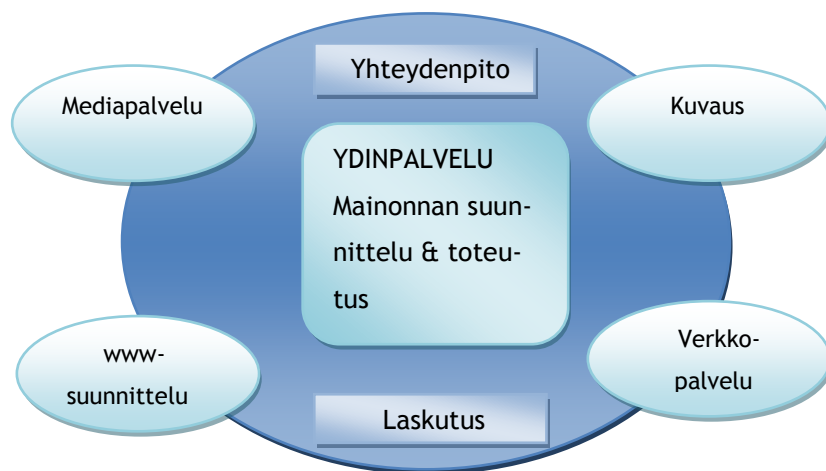
Mietittäessä mainostoimistolle parhaita hinnoittelumallia voidaan palvelua myytäessä puhua palvelupakettien tuotteistamisesta. Tuotteistettaessa palvelukokonaisuus hyvin voi palveluntarjoaja jo ensitapaamisella rakentaa asiakkaalle eri moduuleilla palvelupaketin, jossa hinnat ja niiden perusteet ovat heti tiedossa. Palvelujen yksilöllinen hinnoittelu on kuitenkin suuri haaste luovan työn alalla. (Ryödi, 2010.)

Myydyt palvelut mainostoimistossa ovat usein aineettomia, jolloin palvelujen myyminen ja ostaminen voi olla hankalaa. Palvelujen paketointi antaa mahdollisuuden palveluiden konkreettisempaan muotoon asettamiselle. Paketoinnilla voidaan paremmin tuoda asiakkaan tietoisuuteen, mitä kaikkia palveluja hyödyntämällä päästään parhaaseen lopputulokseen eli näkyvyyden ja myynnin kasvuun. Mikäli mainostoimisto esimerkiksi tarjoaa palveluja brändin rakentamiseen, voi palveluista muodostaa palvelupaketin, johon on koottu valmiiksi tarvittavat työkalut ja toimenpiteet brändin hallintaan. (Ryödi, 2010, 23.)

Ajattelumalli ydintuotteesta ja sen ympärille rakennetuista tuki- ja lisäpalveluista, palvelisi näin mainostoimistojen palvelupaketointia varsin mallikkaasti. Palvelujen kokoaminen eheäksi ja asiakkaan toiveet sekä tarpeet täyttäväksi palvelupaketiksi saadaan aikaiseksi palveluprosessin avulla. Tämä palveluprosessi tulee suunnitella ja toteuttaa asiantuntevasti sekä perusteellisesti alusta loppuun. Paketointia on mahdollista hyödyntää myös esimerkiksi myynti- ja uusasiakaspalavereissa. Jos keskustelun yhteydessä voidaan esittää niin sanottuja konkreettisia valmiita ratkaisuja asiakkaan esille tuomiin ongelmiin, myyntiprosessi saataisiin huomattavasti helpommaksi ja aikaa säästäväksi. Valmiin paketin ostaminen selkeällä ja toimivalla hinnoittelulla sekä tavoitteilla tulisi varmasti olemaan helpompaa myös asiakkaan näkökulmasta mietittynä. Pakettien kehittämisessä on ensisijaisen tärkeää asiakasnäkökulman lisäksi huomioida sidosryhmät ja yrityksen alihankkijat. Sidoryhmien ja alihankkijoiden kanssa voidaan sopia muun muassa kiinteästä hinnoittelusta. (Ryödi, 2010, 23-24.)

Asiakkaan odotukset ja tavoiteltu hyöty määrittelee palvelun sisällön rakenteen. Useasti palvelun sisältö jaetaan ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on se palvelun oleellisin syy ja ominaisuus, miksi asiakas haluaa nimenomaisesti ostaa sen. Esimerkiksi mainostoimiston ydinpalvelun tulee tarjota mainonnan suunnittelua ja toteutusta asiakkaalle. Ydinpalvelun käytettävyydelle tukipalvelut ovat välttämättömiä oheispalveluja. Mainonnan suunnittelun lisäksi projektiin kuuluu puheluihin vastaamista ja muuta yhtey-

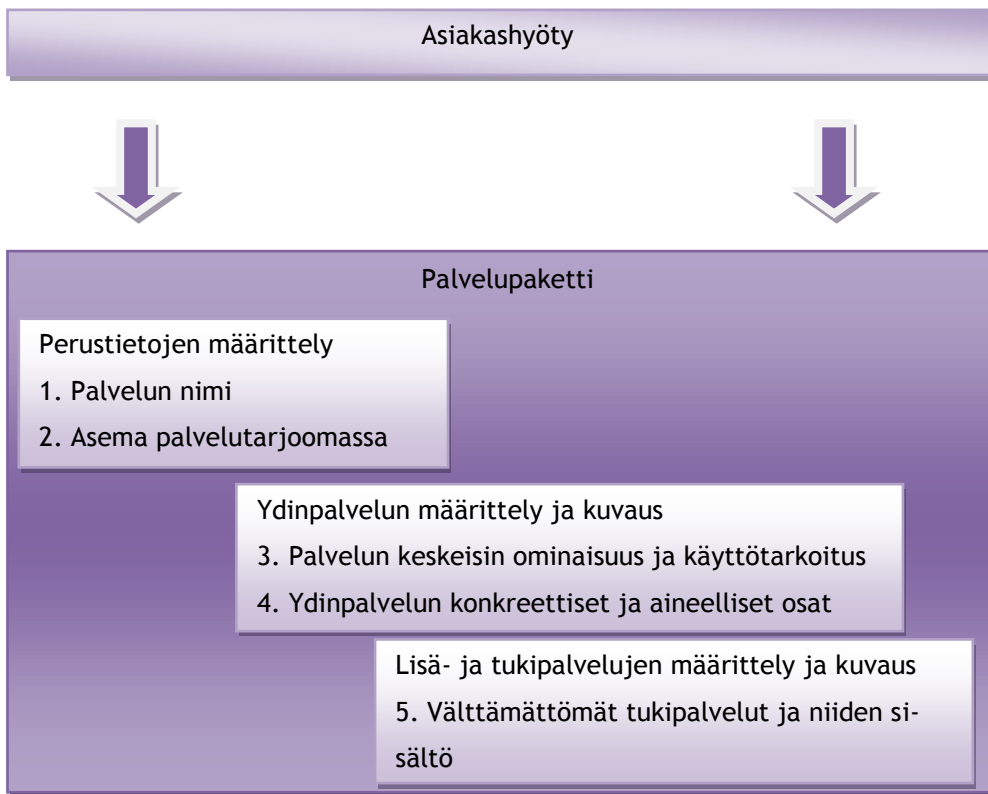
denpitoa asiakkaan kanssa sekä laskutusta. Lisäpalvelut ovat asiakkaalle myytäviä tai annettavia etuja, jotka antavat enemmän valinnanmahdollisuuksia asiakkaalle. Mainostoimisto voi tarjota ydinpalvelun lisäksi muun muassa dokumenttien käsittelyyn liittyviä verkkopalveluja tai mediapalveluja kuten lehdistötiedottamista. Ydinpalvelun ja sen lisä- ja tukipalvelujen yhdistelmä muodostavat yhdessä palvelupaketin. Tukipalvelut, jotka ovat palvelulle välttämättömiä, on hyvä tunnistaa, jotta ollaan selvillä kaikista palvelun tuottamiseen tarvittavista resursseista ja työvaiheista. Toiminnan tehostaminen voidaan kohdistaa ainoastaan niihin tukipalveluihin, jotka eivät aina edes näy asiakkaalle. (Tekes. 2009, 10.)



Kuvio 5: Esimerkki mainostoimiston palvelupaketista (Tekes, 2009)

2.4.4 Palvelujen konkretisointi

Palvelubrändistä puhutaan silloin, kun palvelun tuottamiseen voidaan liittää brändin ominaisuuksia. Palvelukokonaisuutta voidaan kontrolloida tehokkaasti kehittämällä yrityksen omaan brändiin pohjautuva palvelukonsepti. Palvelukonseptiin on mahdollista sisällyttää muun muassa yhteneväiset nimet palveluille ja palvelupaketeille, määritellä palvelulupaus, hinnoitteluperiaatteet ja yhtenäinen visuaalinen ilme palvelukokonaisuudelle. Konsepti voisi näin toimia perustana palvelujen markkinoinnille. (Ryödi, 2010, 24.)



Kuvio 6: Palvelujen sisällön määrittely

Lisäpalvelut voidaan nähdä keinona kilpailijoista erottumiseen, jos asiakkaat pitävät samankaltaisena palveluntarjoajien ydinpalvelua. Lisäpalvelut usein kohottavat asiakkaiden silmissä laatumielikuvaa, joka palvelusta muodostuu. Poistamalla jonkin lisäpalvelun palvelutarjonnasta, saattaa käsitys palvelun laadusta laskea asiakkaan silmissä. Ydinpalvelun ohessa tarjottavien lisäpalvelujen tarkoituksena ei tarvitse olla katteen tuottaminen, jos niiden avulla pystytään kasvattamaan asiakasvirtaa. Lisäpalvelujen vaikutusta kokonaisuuteen on hyvä arvioida riittävän laajasti. Kuvio 6 tiivistää keskeiset kysymykset palvelun sisällön määrittelystä.

Palvelujen kuvaaminen voi helpottaa palvelupakettien markkinointia ja myyntiä. Kun asiakkaalla on selkeä käsitys palvelun sisällöstä, palvelun ostamiseen liittyvä riski koetaan pienemmäksi. Suurien kokonaisuuksien myyminen muuttuu helpommaksi, kun asiakas näkee osat, joista palvelu koostuu, ja varsinkin jos palvelun tilaaja eli asiakas saa itse valita palvelun lisäosat. On tärkeää kyetä määrittelemään selkeästi, mitä palvelu sisältää ja mitä hyötyä asiakas saa. Palvelun yksityiskohtainen määrittely on omiaan auttamaan myös asiakasta esittelemään ja perustelemaan hankintaa omassa organisaatiossaan. Palvelun hinnoittelun muuttuminen selkeämmäksi tapahtuu, kun palvelun lisäosat kyetään hinnoittelemaan erikseen. Asiakasta, joka tinkii hinnasta, voi ohjata karsimaan lisäpalvelujen määrää. Tällöin myydään vähemmän, mutta ei edullisemmin, jolloin kate säilyy hyvänä. (Tekes, 2009, 12-14.)

3 Palvelujen hinnoittelu

Hinnoittelu nähdään useasti palveluntarjoajan tehtävänä. Palveluntarjoajan kannattavan liiketoiminnan ylläpitämisen varmistamiseksi, on hinnoittelun tarkasteleminen yritykselle oleellista. On kuitenkin muistettava, että hinnoittelua ei voi tehdä asiakkaan näkökulmaa huomioiden. (Kulmala, 2010.)

Palvelua tarjottaessa on hinnoittelulla kaksi tavoitetta myyjän näkökulmasta. Ensimmäisenä on saada palvelu myydyksi, joka tarkoittaa sitä, että palvelun hinta saadaan asiakkaan näkökulmasta sopivaksi. Toisin sanoen hinta on tällöin asiakkaan maksukykyyn ja kilpailijoiden tarjontaan nähden tekijä, joka lisää asiakkaan ostohalukkuutta. Pääsääntönä edellä mainittu tavoite tarkoittaa, että hinta ei voi olla ostajien mielestä liian korkea. (Kulmala, 2010.)

Hinnoittelun toisena tavoitteena on saada aikaiseksi palvelun tuottamisen kustannuksia suurempaa rahavirtaa. Tämä merkitsee, että palvelun tuottaminen tulee olla kannattavaa taloudellisesti, eikä siitä aiheudu taloudellisia tappioita palveluntuottajalle pitkälläkään aikavälillä. Poikkeuksena voidaan huomioida uusasiakashankinta, josta ei voida saada laskutusta ennen kuin asiakas todellisuudessa ostaa palvelun. (Kulmala, 2010.)

Tarkastelemalla edellä mainittua kahta hinnoittelutavoitetta, voidaan todeta, että hinnoittelu on yksinkertaistettuna yhden optimaalisen hinnan etsintää. Käytännössä siihen kohdistuu lukuisia määriä huomioon otettavia tekijöitä. Tämä tekee hinnoittelusta vaikeaa. Pääsääntöisesti hinnoittelua tehdään kahdella eri tavalla: kustannusperusteisesti sekä markkinaperusteisesti. (Kulmala, 2010.)

3.1 Hinnoittelumenetelmät

Hinnoittelun ei ole pohjaututtava ainoastaan yhteen hinnoittelumenetelmään, vaan on mahdollista yhdistellä eri tapoja. Kannattavuuden arviointi ja seuranta ovat merkittävä osa hinnoitteluprosessia. Kannattavuuden tarkastelua on selkeää tehdä kokonaistuottojen ja -kustannusten tasolla. Hinnoittelun onnistumista kannattaa arvioida ja tehdä siihen muutoksia tarpeen mukaan. (Tekes, 2009, 30.)

Hinnoitteluperusteita ja -tapoja valitessa pohditaan palvelun hintaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakas ei ole lähtökohtaisesti kiinnostunut siitä, kuinka paljon palvelusta aiheutuu kustannuksia sen tuottajalle. Asiakas vertaa hintaa palvelusta kokemaansa hyötyyn ja markkinoilla oleviin kilpailijoiden palveluihin. Palvelujen hinnan arviointiin liittyy monia erityispiirteitä asiakkaan näkökulmasta. Asiakasnäkökulmasta palvelun hintaan liittyy riski. Etenkin asiantun-

tijapalvelun ostaminen voi tuntua monimutkaiselta asiakkaan mielestä, koska usein on vaikeaa arvioida, kuinka paljon palvelu kaiken kaikkiaan tulee maksamaan ja mitkä ovat palvelun todelliset hyödyt asiakkaalle. Useimmiten palvelun hinta on yksi tärkeimmistä signaaleista mitattaessa palvelun arvoa ja laatua. (Tekes, 2009, 30.)

3.1.1 Kustannusperusteinen -, markkinaperusteinen -, ja arvoperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteisen palvelun hinnoittelussa tuottaja arvioi etukäteen palvelun tuottamisesta itselleen aiheutuvat kustannukset ja lisää näihin kustannuksiin haluamansa voittolisän. Vaihtoehtoisesti tuottaja sitouttaa asiakkaan maksamaan palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset toteuman mukaan sekä voittolisän, joka yhdessä sovitaan. Kustannusperusteisessä hinnoittelussa riskeinä on, että kustannukset on laskettu liian mataliksi, jolloin tuottaminen on tappiollista tai ne on laskettu liian korkeiksi, jolloin asiakas ostaa todennäköisesti kilpailijalta edullisemmin. Vaihtoehtoisesti on myös mahdollista, että markkinoilta voidaan saavuttaa suurempaa voittoa kuin mitä laskelmissa käytetään, mikäli markkinoilla on vähäinen tarjonta jonkin alan palveluista tai yrityksen erikoisosaamisen vuoksi. Mikäli palveluntuottaja ei huomaa sitä, palvelun kustannusperusteinen hinnoittelu voi jättää yrityksen ilman markkinoilta saatavissa olevia voittoja. (Kulmala, 2010.)

Kustannusperusteisessa asiantuntijapalvelun hinnoittelussa on kaksi perusongelmaa: aikariippuvuus kustannuksista ja volyymin vaikutus tuottamisen yksikkökustannuksiin. Aiempiin samankaltaisiin palveluihin pohjautuva niin kutsuttu historiallinen kustannustieto ei takaa vakaavaista tulevaisuutta yritykselle, koska esimerkiksi tuottamisen kustannukset voivat muuttua radikaalistikin. Palvelun hinnoittelu kustannusperusteisesti edellyttää laajaa kustannustietoutta ja usein myös hyvää kustannuslaskentajärjestelmää sekä yrityksen toimintaa koskevaa historiatiedon hallintaa. (Kulmala, 2010.)

Markkinaperusteista hinnoittelua käytettäessä palveluntuottajan on oltava tietoinen markkinoilla vallitsevasta yleisestä hintatasosta. Palveluntarjoajan on tiedettävä, millainen hinnoittelu kannattaa, jotta hinta on kilpailukykyinen. Oman palvelun ominaisuuksia tulee verrata muiden tuottamiin, jotta markkinaperusteisessa hinnoittelussa onnistuttaisiin. Hinta ei saa olla sisällöltään vastaavanlaisen palvelun markkinahintaa korkeampi, mutta sen tulee silti samanaikaisesti taata palveluntarjoajan kannattavan liiketoiminnan jatkuminen. (Kulmala, 2010.)

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa ostajien hintajousto on tunnettava tarkasti. Hintajoustolla tarkoitetaan sitä, miten paljon kysyntä muuttuu tuotteen tai palvelun hinnan muuttuessa. Hintajouston ollessa suuri ja positiivinen, on kannattavaa poiketa jonkin verran yleisestä hintatasosta alaspäin ja jos hintajoustoa ei ole lainkaan, tulisi vastaavasti poiketa ylöspäin yle-

sestä hintatasosta. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa edellytetään ymmärrystä ostajien maksukyvyistä ja maksuhalukkuudesta. Mikäli palveluntarjoaja tuo esille jotakin erityislaatuista omassa palvelutarjonnassaan verrattuna kilpailijoiden palveluihin ja asiakkaat olisivat halukkaita maksamaan tästä ominaisuudesta, on kannattavaa myydä yleistä markkinahintaa korkeammalla hinnalla. Maksuhalukkuus on alhaisimmillaan silloin, kun ostajakunnan maksukyvykyys ei riitä palvelun ostamiseen. Tästä päätellen, differoituneiden palvelujen markkinaperusteinen hinnoittelu vaatii tuekseen yksityiskohtaista markkina- ja ostokäyttäytymisanalyysejä. (Kulmala, 2010.)

Arvoperustainen hinnoittelu on suhteellisen uusi hinnoittelutapa. Tämän hinnoittelutavan avulla palveluntarjoaja pyrkii selvittämään, minkä arvoisena asiakas kokee tietyn palvelun ja hinnoittelee palvelun tämän tiedon pohjalta. Arvoperusteinen hinnoittelutapa eroaa markkinaperustaisesta siten, että hinnoiteltavalle palvelulle ei välttämättä ole saatavissa markkinaverrokkeja tai yleinen hintataso ei ole palveluntarjoajan tiedossa. Tällainen tapaus voi olla esimerkiksi vielä toteuttamattoman uudenlaisen projektin hinnoittelu. Asiakas ei tarkkaan pysty tietämään projektin konkreettista lopputulosta, mutta osaa kuitenkin päätellä ongelman lopputuloksena mahdollisesti toteutuvan ratkaisun. Arvoperusteinen hinnoittelu voi hyvinkin olla asiakkaan kannalta oikeudenmukainen sekä samalla parhaan kannattavuuden tuottava hinnoittelumenetelmä palveluntarjoajalle. (Kulmala, 2010.)

Arvoperustaiseen palvelun hinnoitteluun on mahdollisuus käyttää markkinaperustaiseen hinnoitteluun sovitettua paremmuus-/heikkouslisää. Tämä merkitsee, että palveluntarjoaja arvioi tarjoamansa palvelun sopivuuden ja hyvyyden asiakkaan kannalta suhteessa markkinatarjontaan sekä poistaa tai lisää yleisestä hintatasosta sen summan, minkä verran asiakas todennäköisesti kokee palvelun olevan arvokkaampi tai arvottomampi kuin palvelut, jotka ovat yleisesti tarjolla. (Kulmala, 2010.)

3.1.2 Aikaperusteinen tai resurssin käyttöön pohjautuva hinnoittelu ja palvelutasohinnoittelu

Resurssien käyttöön pohjautuva tai aikaperusteinen hinnoittelu on tyypillinen hinnoittelutapa, kun hinnoitellaan erilaisia resurssivaatimuksiltaan vaikeasti ennustettavia tai laadultaan suhteellisen standardoituneita palvelusuoritteita. Esimerkiksi mainostoimiston palvelukokemusprosessissa voidaan hinnoitella tuntiperusteisesti konkreettista työtä, kuten projektisuunnitelman toteutusprosessia. Silloin asiakas tietää, kuinka paljon tunti tai päivä kutakin palvelua tulee maksamaan. Näin asiakas pystyy vertailemaan keskenään palveluntarjoajia. (Kulmala, 2010.)

Aikaperusteisessa tai resurssin käyttöön pohjautuvassa hinnoittelutavassa työn suorittamiseen liittyvä tehokkuus-/tehottomuusriski luovan työn alalla on asiakkaan vastuulla. Asiakas, eikä usein edes palveluntarjoaja pysty ennalta tietämään, kuinka paljon tunteja jokin tietty työ vie, mikäli siitä ei etukäteen sovita. Kun käytetään tätä hinnoittelumallia, on suositeltavaa ja tyypillistäkin sopia jokin työmäärän yläraja. Palveluntarjoajan ylittäessä työmäärän ylärajan, tulee kysyä asiakkaalta, jatketaanko työtä, vaikkei se olisi vielä valmis. Useimmiten luovan työn kohdalla, jos palveluntarjoaja ei ole onnistunut hinnoittelemaan työn määrää oikeassa suhteessa kustannuksiin, palveluntarjoaja jää itse tappiolle. Tämän vuoksi luovan työn hinnoittelu on osoittautunut äärimmäisen haasteelliseksi. (Kulmala, 2010.)

Resurssinkäyttöön perustuva hinnoittelu on tuonut markkinoille erilaisia hinnoitteluun perustuvia vertailumenetelmiä, joiden perusteella kalliimman palveluntarjoajan tarjoamat palvelut arvioidaan paremmaksi kuin edullisemman. Tämä usein myös pitää paikkansa, sillä esimerkiksi hyvän mainostoimiston kysyntä ylittää heikomman palveluntarjoajan kysynnän. Yksittäistapauksissa tätä ei kuitenkaan voida pitää pääsääntönä, koska poikkeuksiakin löytyy. On myös se mahdollisuus, että jokin palveluntarjoaja hinnoittelee palvelunsa korkeaksi vain luodakseen potentiaalisille asiakkaille mielikuvan korkeammasta palvelunlaadusta. (Kulmala, 2010.)

Palvelutasohinnoittelua käytetään palveluprosesseissa, joissa tilaaja on valmis maksamaan tietystä vakiomuotoisesta palvelusta sen mukaan, miten standardoidusti ja/tai korkealaatuisesti palvelua ollaan valmiita tuottamaan tilaajalle. Asiakkaiden eri mieltymysten maksimaaliseen hyödyntämiseen ja oman tuotannon ohjaamiseen palveluntarjoaja käyttää palvelutasohinnoittelua. Aina on kuitenkin asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan palvelusta muita asiakkaita enemmän. Enemmän maksavilta asiakkailta saatava niin kutsuttu ylimääräinen kate kannattaa joissain tapauksissa ottaa tarjoamalla heille uniikkia palvelua. Tämän hinnoittelumuodon käyttämisen edellytyksenä on yleisen palvelutason toteuman mittaaminen. (Kulmala, 2010.)

3.1.3 Kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu

Kysyntäperusteista kapasiteettihinnoittelua käytetään, kun palveluntarjoaja ehdottaa asiakasta valitsemaan samalle palvelulle eri hinnan riippuen asiakkaan halusta käyttää palvelua. Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa hintojen tulee vastata sitä arvoa, mikä palvelulla asiakkaalle on. Sen avulla on helpompi huomioida erilaisten asiakkaiden arvostukset ja odotukset. (Kulmala, 2010; Tekes, 2009, 29.)

Vaikeammin kysynnän määrään sopeutettaviin palveluihin soveltuu parhaiten alennusten antaminen alhaisen palvelunkulutuksen aikana, jos kapasiteetti on mitoitettu vain alhaisimman kysynnän mukaan. Palvelukokemuksen kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu kohdistuu

lähinnä hinnanmuutoksiin voimakkaasti muuttuvissa markkinatilanteissa. Kysyntäperusteisella kapasiteettihinnoittelulla palveluntarjoaja voi pyrkiä tasoittamaan kysynnän vaihtelua. (Kulmala, 2010.)

3.1.4 Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu ja ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu

Urakka- ja suoriteperusteista hinnoittelua käytetään tyypillisesti hinnoittelumenetelmänä sellaisten palvelukokonaisuuksien kohdalla, joiden sisältö on selkeästi määriteltävissä. Menetelmä toimii niiden palvelujen kohdalla, joiden tekemisestä tarjoajalla on usein jo ennestään kokemusta ja tilaajan ehdot lopputulokselle ovat selkeästi määriteltävissä. Työn suorittamiseen liittyvä tehokkuus-/tehottomuusriski on kokonaan palveluntarjoajalla noudatettaessa tätä hinnoittelutapaa. Urakka- ja suoriteperusteista hinnoittelua on vaikea soveltaa töihin, joiden alkaessa ei pystytä määrittelemään sitä, mikä tai minkälainen työn lopputulos tulee olemaan ja miten mitataan lopputuloksen toteutumista. Vahvat ja vuosia toimineet luovan työn yritykset ovat tämän hinnoittelutavan puolella, sillä mitä enemmän yrityksellä on kokemusta erilaisten töiden ja palvelujen tekemisestä sitä paremmat kokemukset heillä on siitä, kauan työ kestää ja millä tavoin yksittäistä palvelua hinnoitellaan, jotta se suosisi sekä asiakasta että palveluntarjoajaa palveluprosessissa. (Kulmala, 2010.)

Lähes poikkeuksetta urakka- ja suoriteperusteiseen hinnoittelumuotoon liittyy sopiminen tietynlaisesta aikataulusta. Toisin sanoen sama urakka voi kustantaa vähemmän tai enemmän riippuen siitä, miten nopeasti työn halutaan valmistuvan. Mitä tehokkaammin palveluntarjoaja voi tarvittaessa sovitun palvelun tuottaa, sitä suuremman katteen se voi näin saavuttaa. (Kulmala, 2010.)

Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu pohjautuu palveluprosessiin, jossa asiakas voi koota palvelun eri osista ja jossa kullakin palvelulla on oma hintansa. Tämän hinnoittelumuodon käytön edellytyksenä on palvelujen täsmällinen tunteminen eli se minkälaisista osista asiakkaalle tarjottava palvelu koostuu sekä näiden osien toiminnallisesta vaikutuksesta toisiinsa. Toisin sanoen kaikkia palveluja ei pystytä yhdistämään keskenään vaan on valittava selkeä ja hyvä palvelujen kokonaisuus onnistuneen palvelukokemuksen toteuttamiseksi. Pääsääntönä on, että liitännäishinnoittelua käytetään kahdella eri tavalla. Ensimmäkin edullisen perushinnan avulla pyritään suuren asiakasjoukon haalimiseen tai lisäämään asiakaskohtaista myyntiä edullisten lisäominaisuuksien avulla. (Kulmala, 2010.)

3.1.5 Success fee-hinnoittelu

Asiakashyötyyn perustuvassa success fee-hinnoittelussa pyritään ottamaan huomioon asiakkaan kokema hyöty ja osapuolten väliset riskit. Tätä hinnoittelua pidetään usein saajan ja

palveluntuottajan näkökulmasta oikeudenmukaisimpana hinnoitteluperiaatteena, koska palvelun hinta määräytyy sen mukaan kuinka suuri on asiakkaan saama hyöty palvelusta. Tiivistetynä success fee-hinnoittelu perustuu asiakashyötyyn, jossa organisaation saama palkkio riippuu työn tuloksesta ja se huomioi sekä palveluntilaajan eli asiakkaan että palveluntuottajan riskit. Käytännössä se voidaan toteuttaa monella eri tavalla, esimerkiksi asiakas korvaa etukäteen tietyn sovituksen osan työstä ja loput korvauksesta tulee esimerkiksi liikevaihtoon sidotusta palkkiosta. Heikkoutena voidaan nähdä, että aina myyjä ei voi selkeästi osoittaa asiakkaan lisätuoton johtuvan asiantuntijayrityksen toimittamasta ongelmanratkaisusta eli mainostoinnissa mainospalvelusta. (Lehtinen & Niinimäki, 2005: 56, 166.)

3.2 Hinnoittelun vaiheet

Palvelun hinnoittelu edellyttää luovaa ajattelutapaa organisaatiossa. Hinnoittelu mielletään ja todetaan lähes aina erittäin haastavaksi, koska hintatason avulla pystytään luomaan tiettyjä mielikuvia organisaatiosta ja sen tarjoamista palveluista. Palvelun hinta on palvelun laadun ohella merkityksellisessä asemassa asiakkaan tehdessä ostopäätöstä palvelun tilaamisesta. Keskeinen päätöskriteeri palvelun ostamisesta lienee useimmiten hinta-laatusuhde, tai ainakin mielikuva tilatun palvelun laadusta ja lopputuloksesta. Asiakas voi pitää hintaa palvelun laadun osoittajana etenkin silloin kun muita palvelun laadun osoittavia arviointikriteerejä ei ole.

Mainostoimistojen yleiseksi ongelmaksi on osoittautunut asiantuntijapalvelujen hinnoittelu, koska on hyvin vaikea löytää yhtä yleistettävää tapaa hinnoitella palveluita, sillä palvelun luonne ohjaa sitä. Organisaation tulisi hallita kokonaisvaltaisesti eri hinnoittelumenetelmät ja kyettävä hyödyntämään niitä luovasti ja tapauskohtaisesti. Konkreettisesta työstä asiakas maksaa mielellään, mutta suunnittelutyö eli asiakkaalle niin sanottu näkymätön työ on monimutkainen hinnoittelun kohde. Edellä esitettyjen hinnoittelumenetelmien lisäksi, on hyvä ottaa huomioon myös asiakaskeskeinen hinnoittelutapa, joka pohjautuu asiakkaiden asenteisiin ja käyttäytymiseen niin, että esimerkiksi palvelun kustannuksia ja sen laatua vaihdellaan hintojen vaihdellessa. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 55.)

Perusteena hinnoittelulle on oltava tarkat ja paikkansapitävät laskelmat siitä, kuinka paljon palvelun tuottamiseen on käytetty kustannuksia. Hinnoittelu voi olla useinkin hyvin luovaa, eikä siis vain suoraviivaista kaavan soveltamista. Palvelun hinnoittelussa tarkastellaan palvelun markkinatilanteen toimivuutta hinnoittelupäätösten perustana. Hinnan on oltava sellainen, että yritys pystyy saavuttamaan sekä taloudelliset että muut tavoitteensa ja lisäksi menestymään kilpailussa muiden palveluiden kanssa. Palvelun kysyntä ja menekki, asiakkaiden odotukset palvelun hinnan suhteen sekä palvelun asiakkaalle tuoma lisäarvo ovat keskeisiä arvioitavia asioita. Hinnoittelun perustana ovat palvelun tuottamisen kustannukset, vaikka

palveluja ei hinnoiteltaisikaan kustannusperusteisesti. Näin toimiessaan yritys mahdollistaa palvelun kannattavuuden ja taloudellisuuden. (Tekes, 2009, 29.)

Mainostoimistossa palveluntuottajan on hyvä kuvata ja havainnollistaa palvelun tilaajalle palveluprosessi palvelun tilauksen yhteydessä eli useimmiten ensimmäisen tapaamisen yhteydessä. Sen kuvaaminen helpottaa mainostoimistoa arvioimaan palveluun käytettävän työn määrää ja muita resursseja. Hinnoitteluun vaikuttavat sekä markkinat että kustannukset. Käytännössä hinnan alarajan muodostavia tekijöitä ovat palvelun tuottamisen todelliset kustannukset ja markkinat. Hinnan ylärajan määrittelee puolestaan palvelun kysyntä markkinoilla. On tunnettava palvelun todelliset kustannukset, mutta kustannukset eivät ainoastaan sanele hinnoittelua. Markkinaperusteisesti hinnoiteltaessa täytyy ottaa huomioon myös kilpailutilanne ja/tai kysyntä. Hinnoittelun lähtökohtana on, että palveluiden hinnat on suhteutettava kilpailijoiden hintoihin. Kilpailijoista erottuminen tarjoamalla ainutlaatuisia palveluita tarkoittaa sitä, että yrityksellä on vähemmän kilpailijoita ja siksi mahdollisuus hinnoitella erikoispalvelunsa vaipaammin. On tärkeää tiedostaa ja seurata alan yleistä hintatasoa, kun oma yritys tai palvelu asemoidaan markkinoille.

3.3 Hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä mainostoimistossa

Hinnoittelustrategian luomisessa on huomioitava henkilökohtaisen myyntityön vaikutus ja palvelun projektiluontoisuus palveluprosessissa. Myös muut palvelujen ominaisuudet, kuten kulutuksen ja tuotannon samanaikaisuus vaikuttavat hinnoitteluun. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 166.)

Hinnoittelun rakenne ja hinnat eivät pysy salaisina mainosalalla, vaikka sitä yritetään. Alalla ei vallitse yhtenäistä hinnoittelurakennetta suunnittelutyölle, vaan yleensä asiakas ja mainostoimisto sopivat palkkion työstä. Mitä hinnoittelun rakenne merkitsee mainostoimistossa? Käytännön kokemus on osoittanut, että palaute ja palkkio tehdystä työstä (ei vain rahallinen) vaikuttavat työn jälkeen ja siihen, kuinka korkea motivaatio toimistolla on palvella asiakastaan. (Rimm-Kaufman, 2007.)

Usein asiakas valitsee mainostoimiston markkinointinsa avuksi, koska sillä itsellään ei ole tarpeeksi tietämystä mainonnasta. Mainostoimistolla on sekä tietämystä että kokemusta. Asiakkaan tulee ilmoittaa selkeästi, mitä he haluavat ja mihin he pyrkivät mainonnalla, jotta lopputuloksesta syntyy odotusten mukainen. Jos asiakas ei mainonnallisen kokemuksen tai tietämyksen puutteen takia tiedä, esittää mainostoimisto ehdotuksiaan, joista voidaan lähteä kehittämään ja hinnoittelemaan asiakkaan avulla heille sopivaa kokonaisuutta.

Mainostoimistoilla on kehittyneet yhteistyösuhteet mainonnan suunnittelussa ja toteuttamisessa tarvittaviin alihankkijoihin, joten se pystyy neuvottelemaan kustannusten suuruudesta heidän kanssaan ja näin yhteistyökumppanit voivat päästä hyvään sopimukseen keskenään. Tämä on myös hyvä esimerkki, miksi pitkällä aikavälillä mainostoimistojen palvelut ovat yleensä edullisempia kuin että asiakas tekee itse yksittäisiä mainonnallisia ponnisteluja. Mainostoimisto pystyy tarjoamaan kokonaisvaltaista palvelua, jolloin asiakkailla ei juuri kulu muita omia resursseja mainonnan toteuttamiseen kuin mainostoimiston laskuttamat palvelut.

Mainostoimistojen tulisi tuoda enemmän esille tuntuvia etuja, joiden valossa asiakas voi luottaa siihen, että markkinointiin käytetyt eurot tulevat korkojen kanssa takaisin. Asiakkaat arvostavat etenkin luotettavuutta. Kun mainostoimisto pitää palvelulupauksensa ja näin osoittaa arvostavansa asiakasta ja tämän aikatauluja, yhteistyöllä on hyvät eväät kantaa pitkälle. Tulee muistaa, että mainosalan ihmiset ovat palveluammattissa ja heidän tulee käyttäytyä sen mukaan. (Tanni, 2007.)

Asiakkaat toki odottavat kumppaniltaan myös luovuutta. Asiakkaat antavat yleensä hyvää palautetta, kun mainostoimisto on käyttänyt omaa harkintaansa toimeksiannon vastaanottamisessa ja toteuttamisessa. Vaihtoehtoisetkin ratkaisut hyväksytään, mikäli ne osataan perustella asiakkaalle riittävän hyvin. Tulevaisuudessa varmasti yhä useammat asiakkaat uskaltavat luottaa siihen, että mainostoimisto voi olla myös strateginen kumppani, ei ainoastaan toteutettava taho. (Tanni, 2007.)

4 Kustannuslaskenta

Yrityksen tuottoja ja kustannuksia tarvitaan selvitettäessä yrityksen toiminnan kannattavuus. Keskeisenä tavoitteena kustannuslaskennassa on saada selville, jääkö palvelun tuottamisesta katetta kustannusten vähentämisen jälkeen ja sitä kautta nähdä, onko palveluyrityksen, kuten mainostoimiston asiakasprojekti kannattava vai saadaanko siitä kannattavampi hinnoittelulla se toisin. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden, 2005, 135.)

Kustannuslaskenta voidaan suorittaa yrityksessä arvioimalla toteutuvia kustannuksia etukäteen, seuraamalla toteutuvia kustannuksia niiden kertyessä tai selvittämällä todelliset toteutuneet kustannukset jälkikäteen. Näitä kustannuslaskennan muotoja voidaan kutsua kustannusten ennustamiseksi, reaaliaikaiseksi laskennaksi ja jälkilaskennaksi. Kustannusten ennustamista käytetään yrityksen päätöksenteossa, suunnittelussa, hinnoittelussa sekä budjetoinnissa. Toteutuneiden kustannusten reaaliaikainen seuranta sekä kustannusten jälkilaskenta tuottavat kustannustietoa ennustamista varten. Reaaliaikaisella laskennalla pyritään ohjaamaan projekteja tavoitteiden saavuttamiseksi. Työssä hyödynnetään jälkilaskentaa, jota käy-

tetään yrityksen nykyisillä menetelmillä laskettujen toteutuneiden kustannusten kannattavuuden arviointiin. (Laitinen, 2007, 26-27.)

4.1 Kustannuskäsitteet

Yrityksen kustannusrakenne riippuu suuresti siitä, minkä tyyppinen yritys on kyseessä. Valmistusyrityksessä lasketaan tuotteiden valmistamisesta aiheutuvia kustannuksia, kun taas palveluyrityksessä palvelujen tuotantoon liittyviä kustannuksia. Jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin on yleisin tapa jakaa yrityksen kustannukset. Niiden lisäksi kustannukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin sekä erillis- ja yhteiskustannuksiin. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 16.)

Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia yrityksen toiminnan määrän eli toiminta-asteen vaihteluista. Ne kasvavat suorassa suhteessa yrityksen toiminnan määrään nähden. Tällöin muuttuvat kustannukset ovat sitä suuremmat, mitä enemmän palveluja myydään. Muuttuvia kustannuksia mainostoimistossa ovat esimerkiksi palvelun tuottamiseen kohdistuvat välittömät työpanokset. Kiinteät kustannukset ovat täysin yrityksen toimintasuhteesta riippumattomia, niin sanottuja kapasiteettikustannuksia, jotka lyhyellä aikavälillä pysyvät vakiona, vaikka ei olisi myyntiä. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi palkat, toimitilojen vuokrat sekä energiamaksut. (Alhola & Lauslahti 2000, 55-58; Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen, 2006, 73; Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 56.)

Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka voidaan suoraan kohdistaa tiettyihin kohteisiin, kuten yksittäiseen projektiin. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi palvelun valmistuspalkat. Välillisiä kustannuksia, joita ovat esimerkiksi hallinnon kustannukset tai vuokra, ei voida kohdistaa suoraan. Niiden kohdistamiseen tarvitaan erilaisia kustannuslaskelmia, jotta ne saadaan kohdennettua oikein. Välittömät kustannukset ovat pääsääntöisesti muuttuvia ja välilliset kiinteitä kustannuksia. (Siikavuo, 2003, 53.)

Erilliskustannuksia ovat yksittäisten laskentakohteiden aiheuttamat kustannukset ja ne voidaan kohdistaa suoraan kyseiseen kohteeseen. Laskentakohteita voivat olla tuotteen tai palvelun lisäksi mikä tahansa yksikkö, kuten asiakas tai osasto. Erilliskustannukset ovat siis kustannuksia, jotka jäävät kokonaan pois, jos yksittäinen laskentakohde jää pois yrityksen palvelutarjoomasta. Erilliskustannuksia aiheutuu myös, jos jokin uusi palvelu, otetaan uutena mukaan palvelutarjoomaan. Yhteiskustannuksia puolestaan ovat laskentakohteen yhdessä muiden laskentakohteiden kanssa aiheuttamat kustannukset ja ne ovat olemassa yksittäisestä laskentakohteesta riippumatta. Niitä ei voida kohdistaa suoraan vain yhdelle tietylle laskentakohteelle. Muuttuvat kustannukset ovat usein selvästi erilliskustannuksia ja kiinteät kustannukset yhteiskustannuksia. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström, 2003, 41.)

4.2 Suoritekohtainen laskenta

Tieto suoritteiden yksikkökustannuksista auttaa tehtäessä hinnoittelua ja seurattaessa kannattavuutta. Suoritekohtaisten kustannusten yksikköihin kohdistamiselle on kustannuslaskennassa erilaisia menetelmiä, joista yrityksen tulee valita tilanteeseen sopivin. Yleisimmin käytössä olevat perusmenetelmät ovat jakolaskenta ja lisäyslaskenta, joiden valinta riippuu yrityksen tuotantotyypistä. Ennen menetelmiin siirtymistä tulee kuitenkin selvittää palveluntuottamisen omakustannusarvo. (Kinnunen, 2006, 76-77.)

Omakustannusarvon selvittämiseksi tulee määritellä palvelun arvoon sisällytetyt tuotannonkustannukset. Palveluntuottamisen omakustannusarvo saadaan, kun asiakasprojektille kohdistetaan sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia toteutuneen suoritemäärän mukaisesti. Jos palvelulle kohdistetaan vain muuttuvia kustannuksia, puhutaan minimiomakustannusarvosta. Normaali omakustannusarvo saadaan, kun palvelulle kohdistetaan normaalisuoritemäärän mukaiset kiinteät kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 120; Pellinen 2006, 121.)

Jakolaskentaa voidaan parhaiten hyödyntää yrityksissä, joissa tuotetaan vain yhtä tuotelajia ja tuotteet valmistetaan samalla tavoin eli pääsääntöisesti jokaiselle tuotteelle kohdistuu yhtä paljon eri kustannuksia. Suoritteelle voidaan laskea keskimääräinen kustannus jakamalla tarkasteluajanjaksolla kertyneet tuotteen valmistukseen käytetyt kokonaiskustannukset samalla aikavälillä valmistuneiden tuotteiden lukumäärällä seuraavan kaavan mukaisesti:

Tuotteen yksikkökustannus=	Laskentakauden kustannukset
	Laskentakauden suoritemäärä

Taulukko 1: Tuotteen yksikkökustannuksen laskeminen
(Kinnunen, 2006, 77-78)

Mainostoimiston palveluntuottamisessa jakolaskenta ei osoittaudu sopivimmaksi tavaksi laskea kustannuksia, koska erilaisten projektien kustannukset voivat vaihdella suurestikin.

Lisäyslaskentaa käytetään yrityksissä, jossa valmistetaan runsaasti erilaisia tuotteita, eikä jakolaskentaa voida hyödyntää. Tämä laskennanmuoto sopii sekä teollisuuden- että palvelu-aloille. Kustannukset tulee tässä tapauksessa laskea erikseen hyödyntäen lisäyslaskentaa. Lisäyslaskennassa kustannukset jaetaan välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan projektille, kun taas välilliset kohdistetaan jonkin jakoperusteen mukaan lasketulla lisällä. Tätä menetelmää käytetään myös mainostoimistossa, jossa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan projektille projektinhallintajärjestelmäs-

sä ja välillisiä kustannuksia seurataan omassa järjestelmässään, josta ne sitten kohdistetaan projekteille ja otetaan huomioon tehtäessä asiakkaalle kustannusarviota projektista (Taulukko 3, 37). (Kinnunen, 2006, 78)

4.3 Kannattavuus

Kannattavuuden elementtejä ovat mm. tuotot, kustannukset ja sitoutunut pääoma. Yrityksen tai organisaation ulkopuolelta hankittavat palvelut muodostavat usein suurimman yksittäisen kustannuserän, jolla on keskeinen merkitys toiminnan tuloksellisuudelle ja kannattavuudelle. Ulkopuolelta hankittavat palvelut voivat olla sekä kiinteisiin kustannuksiin että muuttuviin kustannuksiin sidottavia palveluja. Ulkopuolelta hankittaviin palveluihin kuuluu muun muassa kiinteistöhuoltopalvelut ja projekteille kuuluvia tuotannollisia alihankintapalveluja, jotka eivät kuulu yrityksen ydintoimintaan. Näihin alihankintapalveluihin lukeutuu laaja-alaisesti palveluja painopalveluista repropalveluihin ja käännöspalveluista kuvavuokriin yms. Se, miten onnistuneesti näitä kustannusmassoja ymmärretään ja hallitaan, vaikuttaa merkittävästi taloudelliseen menestymiseen. (Laine, Seppänen, & Paranko, 2004.)

Kannattavuuden laskennassa eivät pelkät kustannustiedot riitä, vaan pitääkin suhteuttaa kustannuksia tuottoihin. Yksinkertaisimmillaan kannattavuus on myyntituottojen ja kustannusten erotus. Kannattavuuslaskenta ei kuitenkaan aina ole näin yksinkertaista. Kannattavuuslaskennassa täytyy tutkia kokonaisuutta. Tiettyjen palvelujen myynti ilman myyntikatetta voi myös olla yrityksen strateginen päätös, minkä avulla tavoitellaan myyntiä hyvin kannattaville palveluille. Kannattavuus on täten laaja ja monimuotoinen käsite. (Alhola & Lauslahti, 2000, 79)

Katetuottohinnoittelu perustuu kustannusajatteluun ja sen perusajatuksena on, että myyntituottojen on katettava palvelun muuttuvat kulut eli toteutus- ja valmistuskustannukset. Jäljelle jääneellä katetuotolla tulee maksaa yrityksen kiinteät kulut, kuten palkat ja vuokrat. Yrityksen voittoa on tästä mahdollisesti ylijäänyt osa. Täyskatteellinen hinnoittelu tarkoittaa, että palvelun hinnan tulee kattaa kaikki sen tuottamiseen kuuluvat kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Omakustannusarvon eli palvelun valmistusarvon päälle lisätään voittolisä ja näin saadaan myyntihinta. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005)

5 Tutkimus

Empiirinen tutkimus toteutettiin hyväksikäyttäen konstruktivistista tutkimusotetta. Tapaustutkimusta hyödynnettiin tutkimuksen metodina. Tapaustutkimus konstruktivisessa muodossa on useasti käytetty metodi, joka tarkoittaa käytännön ja teorian vuoropuhelua. Konstruktivisen tutkimusotteen avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan esimerkiksi yrityksen liike-elämässä kohtaamia ongelmia. Käytännössä tutkimustyö suoritettiin pitkällä aikavälillä seuraten mainos-

toimiston työympäristöä, tutkimalla asiakirjoja ja haastatteleamalla projektijohdosta ja laskutuksesta vastaavia henkilöitä. Kustannuksia ja laskutusta voi seurata tietojärjestelmästä, johon syötetään kaikki projektia koskeva tieto. (Kauhanen, 2002.)

5.1 Tutkimuksen toteutus ja tavoitteet

Tämän työn tutkimuksen tavoite on tarjota yritykselle työkaluja hinnoittelun tuloshakuisen kehittämiseen. Tavoitteena on tuottaa mahdollisimman hyvä myyntikate palveluntuottajalle, kuitenkin niin, että sillä ei ole negatiivista vaikutusta asiakkaaseen. Oikeanlainen vuorovaikutus asiakkaan kanssa hinnoittelusta lähtien on avain yrityksen menestykseen.

(Tekes, 2009, 1.)

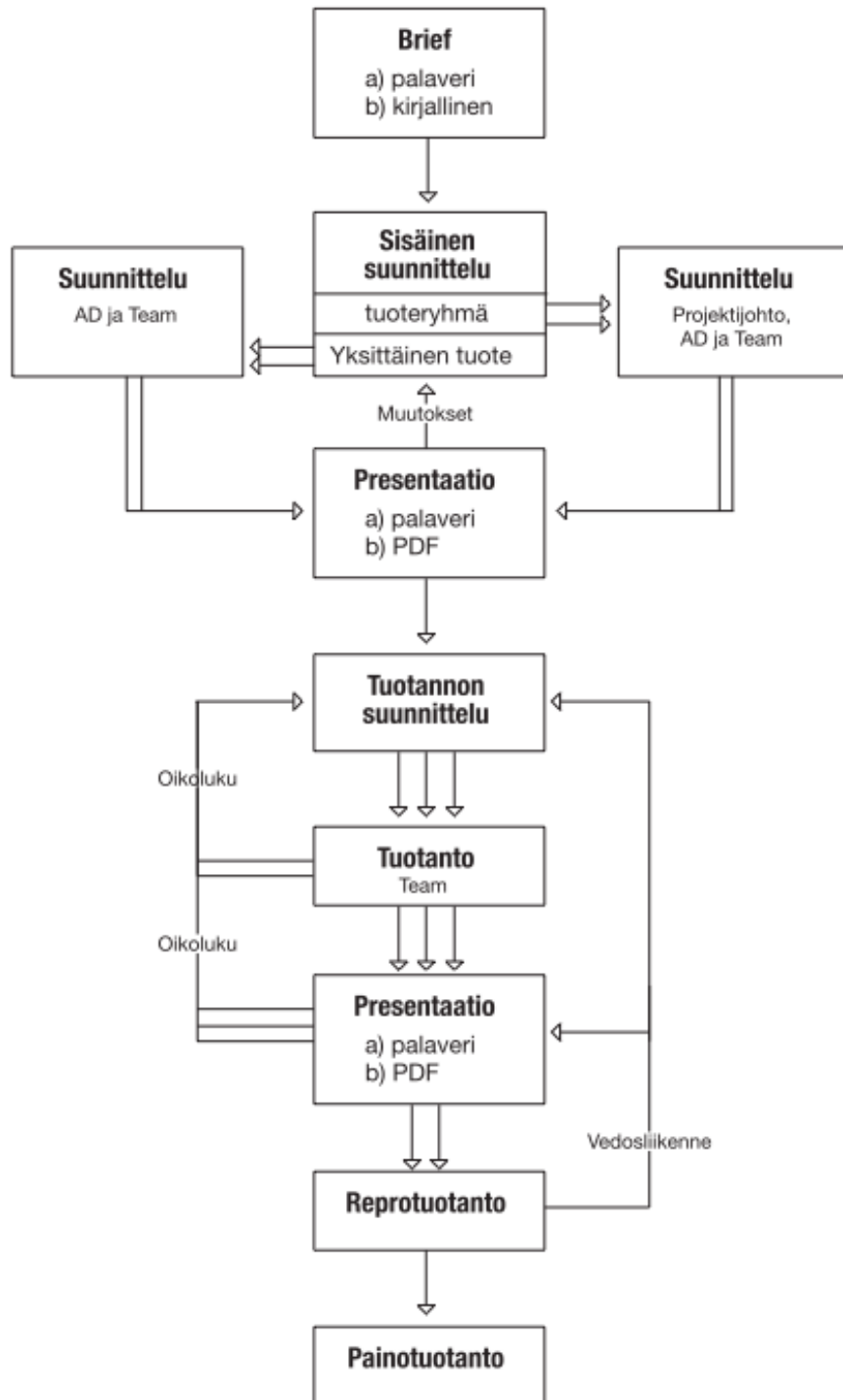
Mainostoimiston ydinosaaminen on palveluidensa kautta tuottaa tai antaa asiakkaalle mahdollisuus lisäarvon saamiseen. Asiakkaan tarve on markkinoida ja mainostaa. Toteutus ostetaan mainostoimistolta. Keskeisen markkinointiviestin löytämisen lisäksi toinen mainostoimistopalveluiden käytössä esiintyvä haaste on kustannukset. Asiakkaalle voi olla haasteellista mieltää, kuinka paljon työtä ja eri työvaiheita onnistunut mainonta vaatii. Mainostoimistojen toiminta ja hinnoittelu tulisi saada entistä läpinäkyvämmäksi, jolloin asiakas paremmin ymmärtäisi kaikki ne välivaiheet, joita onnistunut lopputulos edellyttää. Tämä on tärkeää, jotta kaikki työvaiheet ja tehty työ pystytään laskuttamaan asiakkaalta.

Tarkoituksena on tutkia, kuinka projekti ja siitä syntyneet kustannukset laskutetaan asiakkaalta. Käytännössä projekteja käynnistettäessä ja kustannusarviota tehtäessä mainostoimisto ja asiakas eivät aina puhu samaa kieltä. Yhteisen kielen etsiminen vie yleensä jonkin aikaa. Mainonnan suunnittelua tehtäessä on osattava ajatella asiakaslähtöisesti. Asiat, joita mainostoimisto pitää tärkeänä, saattavat olla vähemmän merkityksellisiä asiakkaalle, eikä asiakas tällöin ymmärrä kustannusten määrää. On tärkeää kuunnella asiakasta, jotta löydetään oikeat ratkaisut kustannusten laskentaan ja hinnoitteluun. (Tanni, 2007.)

Tässä työssä perehdyttiin mainostoimiston pakkaussuunnitteluprojektin kustannusten arviointiin. Tutkimuskohteena on sekä kustannusten että hinnoittelumallien tutkiminen ja analysointi tavoitteena löytää kustannustehokkain malli konkreettisessa tapauskohtaisessa palveluprosessissa. Todellisen kustannusarvion (Taulukko 3) lukuja on muuteltu, kuitenkin niin, että suhteet pysyvät samoina. Projektin alkaessa asiakkaalle tehdään alustava kustannusarvio suunnittelusta, sen eri linjauksista ja pakkaussuunnittelussa tuotteiden kuvaustensuunnittelusta. Lisäksi kustannusarviosta ilmenee tuotannon kustannukset sekä alihankintatyön hinta-arviot. Arviota annettaessa on selvää, että se on alustava ja tulee tarkentumaan varsinkin alihankintojen osalta toimeksiannon tarkennuttua.

5.2 Esimerkkiprojektin kulku mainostoimiston / palveluntuottajan näkökulmasta

Asiakkaan ostaessa mainostoimistopalvelua tullaan harvemmin miettineeksi, kuinka paljon erilaisia prosesseja tuo yksi palvelu tai toisella nimellä projekti pitää sisällään. Oheisessa kuviossa (Kuvio 7) on selvitetty pakkaussuunnitteluprojektin kulku prosessi prosessilta. Kaavio on laadittu painotyöprojektista, mutta soveltuu myös esimerkiksi mainosilmoitusten suunnitteluun kevennettynä. (Tuomisto, 2010.)



Kuvio 7: Prosessin kulkukaavio

5.2.1 Brief, sisäinen suunnittelu ja presentaatio

Asiakas valitsee omia kriteerejä käyttäen mainostoimiston toteuttamaan projektia. Asiakasyrityksen edustaja antaa projektin alkaessa lyhyen selvityksen (brief) mainostoimistolle, mitä projektilta ja sen tuloksilta odotetaan. Tämä selvitys usein käsitellään sekä kirjallisesti että palaverissa. Mainostoimisto esittää tämän jälkeen oman ehdotuksensa, jolloin toimistolla on omalla esityksellään mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Asiakas saa vielä miettimisaikaa, jonka jälkeen antaa oman palautteensa. (Tuomisto, 2010.)

Tästä alkaa mainostoimiston varsinainen suunnittelu-aika. Kuviosta (Kuvio 7) on nähtävissä, että esimerkiksi pakkaussuunnittelua tehtäessä suunnitellaan erikseen tuoteryhmien yhtenäiset ulkoasut ja erikseen yksittäisten tuotteiden ulkoasut. Suunnittelussa on mukana projektin johto, luovan työn johtaja (art director) sekä muu projektitiimi. (Tuomisto, 2010.)

Pakkaussuunnittelussa asiakasyritykselle suunnitellaan tuoteryhmistä muutamia erilaisia vaihtoehtoisia tuoteperheitä. Esimerkkinä riisipakettien tulee olla samalla konseptilla suunniteltu, jolloin riisit muodostavat yhden tuoteperheen. Suunnitellut konseptit esitellään palaverissa, jolloin yleensä myös annetaan suunnittelukustannusarvio. Presentaation jälkeen asiakas saa aikaa miettiä sekä vaihtoehtoja että kustannusarviota. Tämän jälkeen asiakasyrityksen edustaja eli vastuhenkilö kertoo yrityksen valinnat projektijohtolle kootuin ja yksiselitteisin kommentein. Näiden pohjalta mainostoimisto tekee halutut muutokset ulkoasuihin. Muutossuunnittelun jälkeen ulkoasut hyväksytetään asiakkaalla mahdollisesti uudessa palaverissa tai sähköpostitse lähetetyllä dokumentilla. (Tuomisto, 2010.)

5.2.2 Tuotannon suunnittelusta tuotantoon ja painoon

Sisäisen suunnitteluvaiheen jälkeen (Kuvio 7) mainostoimisto tekee varsinaisen tuotannon suunnittelun ja antaa tuotantokustannusarvio. Tämän jälkeen asiakas hyväksyy tehdyn tuotantokustannusarvion. Lisäksi asiakas ilmoittaa toimitusosoitteet ja painosmäärät. Mainostoimisto aloittaa tuotannon, joka pitää sisällään pakkaussuunnittelussa esimerkiksi tuotteiden valokuvauksen. Tuotekuvauksen jälkeen ulkoasut kuvalisäyksillä lähetetään jälleen asiakkaan hyväksyttäväksi. Asiakas antaa kommenttinsa, joiden perusteella mainostoimisto toteuttaa mahdolliset muutokset. (Tuomisto, 2010.)

Tuotannon suunnittelun jälkeen suoritetaan oikolukukierrokset (noin 3 kierrosta), jolloin asiakas tarkastaa lopulliset ulkoasut teksteineen. Kun lopullinen hyväksyntä on annettu, aineistosta tehdään painokelpoinen kuvankäsittelyllä (reprotyö). Aineistosta tulostetaan painokelpoiset vedokset, jotka lähetetään ohjeistuksella painolle. Vedokset valmistuvat painotuotannosta

noin viiden arkipäivän kuluessa, minkä jälkeen lopulliset pakkaukset toimitetaan asiakkaalle. (Tuomisto, 2010.)

5.3 Mainostoimiston nykytila-analyysi

Taulukon (Taulukko 2) kustannusarvio kuvaa sitä, miten kohdeyritys laatii kustannusarvion asiakkaalle nykypäivänä. Kustannusarvio ei sisällä muuttuvia teknisiä kuluja, kuten esimerkiksi lähetti-, posti-, vedos- ja tulostuskustannukset. Edellä mainitut on tarkoitus laskuttaa asiakkaalta kertymän mukaisesti. Matkakulut tulee veloittaa myös asiakkaalta. Muutostyöt jo hyväksytyihin toimeksiantoihin veloitetaan erillisen kustannusarvion tai toteutuneiden kustannusten mukaan. Taulukon 2 perusteella mainostoimiston omaan työhön kuuluu projektin suunnittelu, linjaus ja kuvausten suunnittelu. Lisäksi omaan työhön kuuluu tuotannollinen työ sekä kuvansuunnittelu ja kuvausten valvonta. Jäljelle jäävät kustannukset ovat alihankinta-kustannuksia.

Asiakkaan kanssa pyritään aina sopimaan, että todelliset hinnat voivat vaihdella alustavasta kustannusarviosta +/-10% ilman erillistä ilmoitusta. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, jos asiakas haluaa saada palvelun mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Asiakkaalle on vaikea selvittää kustannusten nousua, koska se ei välttämättä näy heille konkreettisenä työn tuloksena. Toimisto haluaa pitää asiakkaan tyytyväisenä ja usein kuluja jää laskuttamatta. Tällöin projektien katteet laskevat, eikä työ ole enää niin kannattavaa.

Kustannusarvio	
Pakkauslanseeraus	EUR
Työmäärät ja kustannukset	
SUUNNITTELU, LINJAUS, KUVAUSTENSUUNNITTELU	21600
Projektinjohto 3 päivää 1800 €/ pvä	
Suunnittelu 9 päivää 1800 €/ pvä	
TUOTANTO	31500
Yksittäisten aineistojen taittotyö	
6-8 tuntia/ aineisto, 1200-1500 €/ aineisto	
Tuotetiedot toimitetaan yhdellä kertaa	
Tekstin juoksutus alkaa kun tuotetiedot on saatu kokonaisuudessaan.	
Sisältää kaksi korjauskierrosta.	
21 tuotetta á 1200-1500 € yhteensä 25200-31500 €	
Tuotanto pitää sisällään sen että taittoon mahdollisesti tarvittavat variaatiot tehdään suunnittelijan kanssa	
KUVANSUUNNITTELU JA KUVAUSTEN VALVONTA	5400
veloitetaan käytetyn ajan mukaisesti. Arvioi 1800 €/päivä,	
1 kuvauspäivä n. 6-8 kuvaa. Arvioi 3 kuvauspäivää	
Alihankinta	
VALOKUVAUS JA KOKKI SEKÄ JÄRKKÄRI arvioi 1 päivän kuvaus 4950-5250.	15750
Arvio 3 kuvauspäivää. Erikseen veloitetaan ruokarekvisiitta yms. Kulut	
Hinta yhteensä (veroton)	74250

Taulukko 2: Asiakkaan kustannusarvio

5.4 Palveluprosessin kustannusarvio

Toisenlaisen hinnoittelumenetelmän avulla etsittiin menetelmää, jossa huomioidaan pääosa toteutuneista työkustannuksista. Hinnoittelumenetelmiä tutkimalla tavoitteena oli löytää mainostoimiston palveluntuottamiselle sopivin menetelmä. Todettiin, että aikaperusteinen tai resurssin käyttöön pohjautuva hinnoittelu sopisi mahdollisesti parhaiten mainostoimiston palvelujen hinnoitteluun, koska palveluntuottamisen resurssivaatimuksia on ajoittain vaikea ennustaa. Tässä hinnoittelumenetelmässä asiakkaalle kerrotaan täsmällisesti, kuinka paljon tunti tai päivä kutakin palvelua maksaa. Asiakas voi näin helpommin vertailla palveluntarjoajia keskenään.

Tämän tavan lähtökohtana työn suorittamiseen liittyvä tehokkuus- tai tehottomuusriski on lähes täysin palveluntarjoajalla. Asiakas ei voi kuitenkaan ennalta arvata, kuinka monta tuntia tietty työ vie, ellei tästä etukäteen sovita. Tyypillisesti työmäärälle sovitaan jokin yläraja, jonka jälkeen asiakkaalta tulee saada hyväksyntä työn jatkamisesta, vaikka työ ei olisi vielä valmis. Yleensä palveluntarjoaja antaa jo työn alkaessa arvion työn kestosta. Mainostoimistojen laatueroja on toisaalta vaikea vertailla, sillä jonkin toimiston työn tulos voi olla asiakkaalle hyödyllisempi kuin toisen, vaikka hinta olisi sama. Usein kalliimman laskutuksen toimisto nähdään laadukkaampana kuin edullisemman.

Aikaperusteisen tai resurssinkäyttöön pohjautuvan hinnoittelumenetelmän sopivuuden varmistamiseksi seuraavassa tutkitaan projektin työtunnin ja sitä kautta oman työn kustannukset yritykselle. Oman työn kustannus yritykselle lasketaan seuraavia laskelmia käyttäen aikaperusteisesti. Näin voimme jäljempänä todeta tämän hinnoittelumenetelmän toimivuuden.

Palveluprosessin kustannusarviota laskettaessa on olennaista laskea työtunnin kustannus yritykselle. Tällä tavoin voidaan selvittää projektin kokonaistyömäärästä kertyneet kustannukset yritykselle. Työtunnin hintaa laskettaessa on käytetty apuna mainostoimiston kokonaispalkkakustannuksia mukaan lukien henkilösivukulut. Näiden avulla laskettiin yhden henkilön keskimääräinen työtunnin kustannus. Lomat ja niiden vaikutus todelliseen työaikaan on otettu huomioon. Käytännössä työn tuntihinta on laskettu huomioiden vain suorat palkkakustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 120; Pellinen, 2006, 121.)

Oheisilla suhdeluvuilla projektin valmistusarvoksi huomioiden vain suorat palkkakulut saadaan seuraava:

Palkkakulut vuodessa	x 12,5	= 2 193 000e
Kuukausikustannus	2 193 000e / 10,75	= 204 000e
Kuukausikustannus / hlö	204 000e / 23,5	= 8 680,85e
+henkilösivukulut	8 680,85e x 1,235	= 10 720,85e
tuntikustannus	10 720,85e / 157h	= 68,29e
Valmistusarvo	68,29e x 257,5h	= 17 584,68e

Taulukko 3: Välittömät palkkakustannukset ja valmistusarvo

Pakkaussuunnitteluprojektin kokonaistuntimäärä oli merkittyjen tuntien perusteella 257,5h. Valmistusarvo on laskettu projektiin konkreettisesti käytettyjen työtuntien perusteella. Kuukausipalkkojen määrä on kerrottu suhdeluvulla 12,5, koska työntekijöiden palkkojen kustannukset yritykselle loma-ajat huomioon otettuna on kuukausiajattelulla 12,5. Case-yrityksessä lomarahaa vaihdetaan lomapäiviksi, jolloin todelliseksi työssäoloajaksi saadaan 10,75 kuukautta vuodessa. Näin laskettiin työntekijöiden todelliset kuukausittaiset kustannukset yritykselle. Henkilöstön määrä yrityksellä on keskimääräisesti vuositasolla 23,5. Kuukausittaiset kustannukset jaettuna henkilöstön määrällä on henkilön kuukausikustannus yritykselle. Siitä saatu luku kerrottuna henkilösivukulujen määrällä saadaan yhden työntekijän kuukausittainen kokonaiskustannus yritykselle. Henkilösivukuluihin luetaan palkoista ja palkkioista maksettavat sosiaalivakuutusmaksut, eläkevakuutusmaksut, omavastuuosuus työkyvyttömyyseläkkeestä ja muut sosiaalivakuutusmaksut. Työntekijän kuukausittainen kokonaiskustannus yritykselle jaettuna kuukausittain toteutuneilla työntekijän työtunneilla on työn tuntikustannus. Valmistusarvo on laskettu tuntikustannus kerrottuna projektin kokonaistuntimäärällä. Lasketusti valmistusarvoksi huomioiden vain suorat palkkakulut saatiin 17 584,68 euroa.

Alla olevassa taulukossa on laskettu projektin työtunnille kiinteiden kustannusten osuus. Se muodostuu arvioimalla hallintopalvelujen kustannukset vuositasolla. Tämä jaetaan henkilöstön vuosityötuntimäärällä, jolloin saadaan työtunnin kiinteiden kustannusten osuus.

Hallintopalvelujen kustannus 1 530 000 e/vuosi	= 27,13e
Henkilöstön vuosityötunnit 56 400	

Taulukko 4: Hallintopalvelukustannusten laskeminen

Yhdistettynä työtunnin kiinteiden kustannusten osuus (taulukko 4) tuntikohtaisiin palkkakustannuksiin (taulukko 3) saadaan projektin todellinen tuntikustannus yritykselle. Oheisilla suhdeluilla laskettuna todellisen tuntikustannuksen määrä on noin 95 euroa.

Jos projektinhallintajärjestelmän mukaan toteutunut laskutus pakkaussuunnitteluprojektissa olisi noin 49 000 euroa ja valmistusarvoksi kiinteät kustannukset huomioon ottaen saataisiin noin 30 000 euroa, voitaisiin todeta, että projekti on ollut yritykselle kannattava. Jos nykyisessä kustannusarviossa (taulukko 2) myyntikatetavoitteen ajatellaan olevan 50%:n tietämällä, ei mainostoimisto tässä tapauksessa saanut tavoiteltua tulosta. Aikaperusteisen hinnoittelumenetelmän perusteella ja 50 %:n myyntikatetavoitteella laskutus olisi pitänyt olla noin 10 000 euroa suurempi.

5.5 Analyysi

Mainostoimiston tavoite on täyttää asiakkaan odotukset ja pitää asiakas tyytyväisenä. Tämän vuoksi projektin yhtenä tarkastelun kohteena oli, mistä asiakas maksaa ostaessaan mainostoimiston palvelun. Mainostoimiston palvelurakennetta tutkittaessa voidaan todeta asiakkaan maksavan kokonaisvaltaisesta mainonnan toteuttamisesta. Mainostoimisto tarjoaa kattavasti palveluita brändin rakentamisesta www-sivujen toteuttamiseen. On olennaista tiedostaa, etteivät asiakkaat maksa palveluista, vaan hyödyistä, joita palvelut heille tuottavat. Usein asiakas valitsee mainostoimiston markkinointinsa avuksi, koska toimistolta löytyy ammattitaito sekä tietämyksen että kokemuksen pohjalta.

Palvelukokonaisuus sisältää useita eri prosesseja. Kaikki prosessit eivät ole asiakkaalle näkyviä. Sisäisillä prosesseilla tarkoitetaan yrityksen piilopalveluja eli laskuttamattomia palveluja, kuten dokumentointiin, yhteydenpitoon ja laskutukseen liittyviä palveluja. Ulkoiset prosessit liittyvät asiakkaalle toteutettavan projektin läpivientiin ja näissä prosesseissa asiakas on yleensä mukana. Palveluprosessin kuvaaminen esimerkiksi blueprinting-kaaviolla mahdollistaa palvelun laadun kehittämisen ja kiinnittää huomion laskuttamattomiin piilopalveluihin. Näitä hallinnollisia piilopalveluja tulisi kehittää eteenpäin asiakkaalle lisäarvoa tuottaviksi toiminoiksi, jolloin ne mahdollisesti voitaisiin ottaa huomioon myös laskutuksessa.

Jokainen projekti, joka sisältää uusia palvelukokonaisuuksia on tietenkin uusi myös hinnoittelun kannalta, mutta kokemuksen karttuessa ja samantyyppisten palvelujen tilausten toistuesssa, saadaan aikaiseksi jokaiselle palvelulle ominainen hinnoittelumalli. Hinnoittelua on arvioitava suhteessa kokonaisuuteen eli toisin sanoen, kuinka se tukee yrityksen markkinastrategiaa ja ovatko tarjoukset linjassa kokonaisnäkömyksen kanssa. Hinnoittelussa on otettava huomioon asiakasarvon arviointi, jolloin on mietittävä asiakkaan arvoa palveluntuottajalle ja vertailla sitä asiakkaan maksukykyyn. Asiakasrvoon huomiointi näkyy koko palveluprosessissa. Hinnoittelussa se tulee esille, koska hinnassa ollaan valmiita joustamaan usein sen mukaan, kuinka tärkeänä asiakas koetaan. Hinnoittelun haaste on huomioida asiakkaan tarpeet ja tunnereaktiot, mutta samalla ajatella oman liiketoiminnan tulosta. Asiakas on toimeksiannon loppukäyttäjä, eikä siten voi siirtää kustannuksia kolmannelle osapuolelle. On tärkeää huomioida, mikä erottaa kyseisen mainostoimiston kilpailijoistaan ja tuoda se esille hinnoittelussa sekä esitettäessä kustannusarviota asiakkaalle. (Edelman, 2001.)

Palveluntuottamisen yksi merkittävimmistä kriittisistä tekijöistä on palvelun hinta, joka antaa myös keskeisen viestin palvelun laadusta. Teorian perusteella on todettavissa, että hinnoitteluratkaisujen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ei tule aliarvioida. Mainostoimistolle parhaiten sopivalla hinnoittelulla yrityksellä on mahdollisuus menestyä. Sopivan hinnoittelun löytämisen lähtökohta on palveluprosessin rakentaminen ydintuotteesta ja sen ympärille rakennetuista tuki- ja lisäpalveluista eheäksi palvelupaketiksi. Hinnoittelumenetelmiä tutkimalla voidaan todeta, että hinnoittelua tehdään pääsääntöisesti kahdella eri tavalla: kustannusperusteisesti sekä markkinaperusteisesti. Hinnoittelu ei yleensä pohjautu ainoastaan yhteen menetelmään vaan on mahdollista yhdistellä eri tapoja.

Mainostoimistossa hinnoittelua ajatellaan lähtökohtaisesti kustannusperusteisesti. Mainostoi-
mistoon sopii myös aikaperusteinen tai resurssinkäyttöön pohjautuva hinnoittelu, koska mainostoimiston palveluprosessit voivat olla resurssivaatimuksiltaan erilaisia ja ajoittain myös vaikeasti ennustettavia. Tällä hinnoittelumenetelmällä asiakkaalle kerrotaan palvelun täsmällinen tunti- tai päiväkohtainen kustannus ja projektille tehty työ laskutetaan tunti tunnilta. Hinnoiteltaessa ajan ja resurssin käytön perusteella pystytään lähtökohtaisesti laskuttamaan kaikki tehty työ. Jos esimerkiksi tilatun työn valmistumiseen vaaditaan asiakkaan taholta kohtuuttoman paljon sovitusta poikkeavaa lisätyötä ottaen huomioon palvelun työstämiseen käytetty aika ja resurssit, on kohtuullista, että asiakas maksaa lisätyöstä jonkin suuruisen sovittavan korvauksen. Tällä hinnoittelumenetelmällä kohtuullistetaan laskuttamattomien työtuntien määrää.

Pakkaussuunnitteluprojektin kokonaistuntimäärä oli merkittyjen tuntien perusteella 257,5h ja lasketusti valmistusarvoksi huomioiden vain suorat palkkakulut saatiin 17 584,68 euroa. Arvioidut kiinteät kustannukset mukaan lukien pakkaussuunnitteluprojektin valmistusarvoksi saa-

tiin noin 30 000 euroa. Laskutettua työtä projektilla oli projektinhallintajärjestelmän mukaan noin 49 000 euroa. Verrattaessa valmistusarvoa ja laskutettua työtä asiakkaalle annettuun kustannusarvioon voidaan todeta, että tämä pakkaussuunnittelun esimerkkiprojekti on ollut kannattava, mutta alun perin arvioituun oman työn laskutukseen 58 500 euroa ei päästy. Näin ollen projektin laskutus on siis ollut arvioitua pienempi ja täsmällisen aikaperusteisen laskutuksen perusteella olisi saavutettu parempi myyntikate.

Mainostoimistotyössä aikaperusteinen hinnoittelu toimii parhaiten yhdistettynä kustannusperusteiseen hinnoitteluun. Kustannusten kattaminen on ehdottoman tärkeää, mutta parhaan myyntikatteen saavuttamiseksi se ei yksinään riitä. Aikaperusteinen hinnoittelu vaatii tuekseen oikeaoppista työtuntien seurantaa. Projektikohtaisella työtuntien seurannalla ja niiden laskuttamisella aikaperusteisesti eliminoidaan resurssien käytön tehottomuus. Tämä tietysti edellyttää toimivaa työtuntien seurantajärjestelmää, jota työntekijät motivoidaan käyttämään. Mainostoimiston suuri haaste tulee olemaan työntekijöiden motivointi työtuntien seurantajärjestelmän käyttämiseen.

6 Johtopäätökset

Määrittelemällä palvelut ja niiden luonne mainostoimistossa todettiin, että mainostoimiston palvelut kattavat laajasti mainonnan suunnittelua ja toteutusta aina brändin rakentamisesta www-sivujen työstämiseen. Jokainen palvelu sisältää monia prosesseja, joiden avulla itse palvelukokonaisuus tuotetaan. Sisäisten ja ulkoisten prosessien merkitys mainostoimiston toiminnassa on erittäin näkyvä ja sen vuoksi on oleellista saada palvelu tuotetuksi niin, että asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät prosessit tapahtuvat asiakkaan etua ajatellen. Prosesseista ei saisi aiheutua asiakkaalle lisäkustannuksia tai vaivaa. Asiakas eli palveluntilaaja on mukana palvelun tuotantoprosessissa ja voi näin seurata palvelun tuotantoprosessin kehittymistä ja eteenpäinvientiä sekä halutessaan tehdä muutoksia haluamiinsa osa-alueisiin.

Mainostoimistotyössä aikaperusteinen hinnoittelu toimii parhaiten yhdistettynä kustannusperusteiseen hinnoitteluun. Kustannusten kattaminen on ehdottoman tärkeää, mutta parhaan myyntikatteen saavuttamiseksi se ei yksinään riitä. Aikaperusteinen hinnoittelu vaatii tuekseen oikeaoppista työtuntien seurantaa. Projektikohtaisella työtuntien seurannalla ja niiden laskuttamisella aikaperusteisesti eliminoidaan resurssien käytön tehottomuus. Tämä tietysti edellyttää toimivaa työtuntien seurantajärjestelmää, jota työntekijät motivoidaan käyttämään. Mainostoimiston suuri haaste tulee olemaan työntekijöiden motivointi työtuntien seurantajärjestelmän käyttämiseen.

Hinnoitteluvaihtoehtoja tutkimalla etsittiin tietoa, mikä on kannattavaa hinnoittelua sekä myyjän että asiakkaan kannalta. Mainostoimiston palveluille parhaiten sopivan hinnoittelun

mallin avulla voidaan pitkällä aikavälillä parantaa toimintaa ja kustannustehokkuutta. Loppujenlopuksi palvelujentarjoajalle hinnoittelun tavoitteena on parhaan mahdollisen myyntikatteen saavuttaminen ja liikevaihdon parantaminen.

Tutkittaessa ja seurattaessa pakkaussuunnitteluprojektin palveluprosessin kulkua ja kustannusten kertymistä, oli nähtävissä, että kyseinen pakkaussuunnittelun esimerkkiprojekti oli kannattava. Perustelut projektin kannattavuudelle saatiin, kun laskettiin pakkaussuunnittelu-projektin kokonaistuntimäärä merkittyjen tuntien perusteella ja sen lisäksi huomioiden vain suorat palkkakulut. Tämän jälkeen huomioitiin projektista aiheutuneet kiinteät kustannukset. Laskutettua työtä oli projektinhallintajärjestelmän mukaan noin 49 000 euroa. Kun valmistusarvoa verrattiin laskutettuun työhön ja asiakkaalle annettuun kustannusarvioon todettiin, että kyseinen pakkaussuunnittelun esimerkkiprojekti oli ollut kannattava vaikkakaan alun perin arvioituun oman työn laskutukseen ei päästy. Näiden laskelmien pohjalta huomattiin projektin laskutuksen olleen siis arvioitua pienempi ja täsmällisen aikaperusteisen laskutuksen perusteella olisi saavutettu parempi myyntikate.

Hinnoittelumenetelmiä tutkimalla voidaan todeta, että aikaperusteisella tai resurssin käyttöön pohjautuvalla hinnoittelumenetelmällä voidaan jatkossa ennaltaehkäistä tilanteita, joissa kaikkea tilatun palvelun työtä ei voitaisi laskuttaa asiakkaalta. Ajan ja resurssin käyttöön pohjautuva hinnoittelu edellyttää projektikohtaista työtuntien seuranta. Tuloshakuisen mainostoimiston tulee kiinnittää tähän erityisesti huomiota. Toiminnan kehittäminen tulee siis tapahtua työtuntien merkitsemisenä työajanseurantajärjestelmään. Työtuntiseurantajärjestelmää tehokkaasti hyödyntämällä voitaisiin osoittaa paremmin asiakkaalle perustelut laskutuksesta. Näin asiakas voi paremmin seurata työn kulkua ja siihen liittyneitä kustannuksia. Tämä on edistystä myös mainostoimistolle, koska näin heillä on myös tietopohjaa siitä, millä perustein jokaisen työvaiheen laskutus on tehty. Näin voidaan luoda mainostoimistoille selkeä ja samaa kaavaa noudattava tyyli seurata sekä kustannuksia että hinnoitella.

Henkilökunnan kannustaminen työtuntien seurantaan on laskutuksen ja kannattavuuden kannalta äärimmäisen tärkeää. Työtuntien seuranta on oleellista palveluiden oikeanlaisen ja tuloksellisen hinnoittelun vuoksi. Työntekijöiden motivointiin yksi keino on palkitseminen. Arvostamalla henkilöstön ponnistelua tärkeän asian eteen, kokevat he vaivannäön mielekkääksi. Tällä tavoin yritykset voivat mahdollistaa henkilökuntansa sitoutumaan paremmin työtuntien seurantaan. Mainostoimiston on siinä missä muidenkin yritysten hyvä sisäistää henkilöstön palkitsemisen tärkeys. Pienellä panostuksella henkilöstö on motivoitunut parantamaan työn tulosta, joka pitkällä aikavälillä näkyy koko yrityksen tuloksessa.

Tulevaisuudessa menestyminen edellyttää mainostoimistolta jatkuvia panostuksia korkeatasoisten palvelujentuottamisen ja asiakaspalvelun laadun ylläpitämiseksi. Motivoitunut henki-

löstö ja hinnoittelun toimivuus ovat avaintekijöitä pitkäkestoisen yhteistyön ja asiakassuhteiden luomiseen. Vastaamalla asiakkaan palvelutarpeisiin yritys mahdollistaa sellaisen palvelukokonaisuuden tarjoamisen, joka maksimoi asiakkaan kokeman arvon koko palveluprosessin ajan ja takaa kannattavan hinnoittelun. Asiakkaan kokema maksimaalinen arvon toteutus ja lunastus voi parhaimmillaan johtaa pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiseen. Pitkäaikaiset asiakassuhteet luovat luottoa yrityksen toimintaan, koska toimivalla yhteistyöllä pitkäaikaiset asiakkaat todennäköisesti säilyvät huonommassakin markkinatilanteessa. Asiakassuhteen ajallinen kesto ja sen kannattavuus kulkevat käsi kädessä. Asiakassuhteen pysyvyyden arvo tulee tiedostaa. Tavoitteiden asettaminen vuosi vuodelta korkeammaksi vie yritystä eteenpäin kohti visiota.

Lähteet

- Albrecht, K. 2010. Palveluliiketoiminnan kehittäminen: Arvoa tuottavan palveluketjun kehittäminen julkisomisteisessa, ateriapalveluja tuottavassa osakeyhtiössä. Viitattu <<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15683/YAMK%20ont%20Albrecht%204.5.2010.pdf?sequence=1>>
- Alhola, K & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Edelman, H. 2001. Strateginen hinnoittelu - menestyvän konsulttiyrityksen salaisuus. Viitattu 6.5.2011
http://www.skolry.fi/easydata/customers/skolry/files/t_k_julkaisut_yleinen/strateginen_hinnoittelu.pdf
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Juva: WSOY
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Juva: WSOYpro
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelun tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Libris Oy.
- Joensuun yliopisto. Taloustieteet. Viitattu 12.5.2011
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4main.htm>
- Karisto, P. 2006. Lukkiutuneisuus vai lisäarvo. Hankintamentaliteetti julkisten palvelujen ulkoistamiseen. ACTA Nro 186. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kauhanen, T. 2002. Käyttöomaisuuskustannusten huomiointi koulutuspalveluiden hinnoittelussa. Viitattu 12.1.2011.
<http://www.posio.fi/dman/Document.phx?documentId=zf36304152428624&cmd=download>
- Kinnunen, J., Laitinen, K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. 3. painos. Mitä on yrityksen taloushallinto?. Keuruu: KY-Palvelu Oy
- Kulmala, H. 2010. VTT. Hinnoittelun tausta. Viitattu 1.11.2010.
http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateofheart.pdf
- Laine, T., Seppänen, S. & Paranko, J. 2004. CMC (Cost Management Center). Teollisuustalouden laitos, Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 13.5.2011.
http://tta.mediacabinet.fi/filebank/224-Konsernitilinpaatos_avaa_verkoston_kustannusrakenteen.pdf
- Lappeenranta University of technology. Palveluiden tuotteistaminen teknisellä suunnittelu- ja konsultointialalla. Viitattu 23.3.2011.
http://kouvola.lut.fi/files/download/Palveluiden_tuotteistaminen.pdf
- Lehtinen, U & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. WSOY.
- Mainostajien Liitto. Viitattu 3.5.2011
<http://www.mainostajat.fi/mlitto/sivut/mainonnanmerkitysmnk.pdf>
- Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto. Viitattu 3.5.2011
MTL:n toimeksiannosta Turun yliopiston kauppakorkeakoulu/BID innovaatiot ja yrityskehitys
- Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto. Viitattu 3.5.2011

<http://www.mtl.fi/markkinatieto>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi.6. uud. p. Helsinki: Edita.

Ojasalo, J. Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. WSOY.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uud. p. Talentum.

Rimm-Kaufman, A. 2007. Sem Pricing Models Viitattu 21.1.2011

<http://www.rimmkaufman.com/rkgblog/2007/04/26/sem-pricing-models-2/>

Rissanen, T. 2003. Hyvä Palvelu. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Ryödi, J. 2010. Tuotteistaminen mainostoimistossa. Viitattu 20.1.2011

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/14133/ryodi_joona.pdf?sequence=1

Siikavuo, J. 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Helsinki: Talentum.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Ryödi, J. 2010.

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/14133/ryodi_joona.pdf?sequence=1

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. 1. painos Vantaa: WSOY.

Tanni, K. 2.11.2007. Crealab tuotteistaa, Viitattu 21.1.2011

<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/11/02/crealab-tuotteistaa/200727172/135>

Tekes. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Viitattu 9.2.2011.

Tuomisto, P. 2010. Projektisuunnittelija. Helsinkiläinen mainostoimisto. Haastattelu 21.12.2010.

[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200912016682](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200912016682).

Viljakainen, A., Bäck, A. & Lindqvist, U. Media ja Mainonta vuoteen 2013. Viitattu 15.5.2011

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2008/T2450.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Palveluprosessi (Tekes. 2009, 15.).....	12
Kuvio 2: Mainostoimiston palvelun kuvaus blueprinting-kaaviolla	13
Kuvio 3: Business to business-palvelujen markkinointiprosessin vaiheet	15
Kuvio 4: Kilpailukeinot Kotler ja Treacy & Wierseman.....	16
Kuvio 5: Esimerkki mainostoimiston palvelupaketista (Tekes, 2009).....	19
Kuvio 6: Palvelujen sisällön määrittely	20
Kuvio 7: Prosessin kulkukaavio	34

Taulukot

Taulukko 1: Tuotteen yksikkökustannuksen laskeminen	30
Taulukko 2: Asiakkaan kustannusarvio	37
Taulukko 3: Välittömät palkkakustannukset ja valmistusarvo	39
Taulukko 4: Hallintopalvelukustannusten laskeminen.....	40

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

1. Yrityksen toimialaan eli markkinointi- ja mainosalaaan perehtyminen.
 - Mitä mainontaa on?
 - Mihin sitä tarvitaan?
 - Miten mainosalan yritys toimii?

2. Palvelut mainostoimistoissa.
 - Voiko palveluja paketoita ja miten?
 - Mikä on palveluprosessi?

3. Mitkä ovat suurimpia haasteita luovan työn hinnoittelussa?
 - Miten hinnoittelu käytännössä tapahtuu?
 - Hinnoittelumenetelmät
 - Yrityksen hinnoitteluun vaikuttavat tekijät

4. Mitä kustannuksia yritykselle syntyy?
 - Muuttuvat kustannukset
 - Kiinteät kustannukset
 - Kustannusten muutokset

5. Kannattavuus
 - Kate-/voittotavoite
 - Kannattavuuden parantaminen
 - Toiveet kannattavuuden suhteen
 - Tulevaisuuden näkymät