

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / taloushallinto

Amanda Penttimies

KYMIDESIGN & BUSINESSIN OPISKELIJAPROJEKTIN
TUOTTEISTAMINEN JA HINNOITTELU

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

PENTTIMIES, AMANDA

KymiDesign & Businessin opiskelijaprojektien tuotteistaminen ja hinnoittelu

Opinnäytetyö

42 sivua + 3 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Maisa Räsänen

Toimeksiantaja

KymiDesign & Business

Tammikuu 2012

Avainsanat

projektioppiminen, palvelu, tuotteistaminen, hinnoittelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Kymenlaakson ammattikorkeakoulun KymiDesign & Business -yksikön liiketalouden opiskelijaprojektien tuotteistamisen ja hinnoittelun suunnittelu. Työtä varten perehdyttiin tuotteistamista ja hinnoittelua käsittelevään teoriaan sekä KymiDesign & Businessin toimintaan, palvelutarjontaan ja toiminnasta aiheutuviin kustannuksiin.

Tuotteistamisesta suunniteltiin sen pääkohdat, jotka ovat palvelutarjooman kehittäminen, palveluiden rakenteen ja sisällön määrittäminen ja kehittäminen sekä palveluiden konkretisoiminen. Tutkimuksen hinnoitteluosuudessa perehdyttiin pääosin kustannusperusteiseen hinnoitteluun ja tehtiin ehdotuksia kustannusten kohdistamisesta opiskelijaprojekteille.

Kustannuksiin perustuvan hinnoittelun edellytyksenä on todellisten kustannusten selvittäminen ja niiden oikea kohdistaminen, mikä vaatii jatkossa henkilöstön sitoutumista kustannusten seurantaan. Varsinainen hinnoittelu tulee toteuttaa organisaation sisällä, mutta tuotteistamiseen liittyvissä jatkotoimenpiteissä on hyvä olla vahvasti mukana opiskelijoiden näkökulma ja panos. Opiskelijälähtöisyys tulisikin huomioida koko KymiDesign & Businessin toiminnassa ja sen kehittämisessä.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

PENTTIMIES, AMANDA

Productisation and pricing of student projects in
KymiDesign & Business

Bachelor's Thesis

42 pages + 3 pages of appendices

Supervisor

Maisa Räsänen, Senior Lecturer

Commissioned by

KymiDesign & Business

January 2012

Keywords

project learning, service, pricing, productisation

The aim of this thesis was to construct the productisation and pricing of student projects in KymiDesign & Business, a research, development and innovation unit in Kymenlaakso University of Applied Sciences. The study is outlined to cover the business economics student projects.

The study presents the headlines of the productisation: to develop the supply of services, to define and develop the structure and contents of the services and to concretise the services. The pricing part of the study mainly processes the cost based pricing and presents proposals for the allocation of the costs. The basis for the thesis was the theory of productisation and pricing and the information about operations, supply of services and costs in KymiDesign & Business.

The precondition for cost based pricing is to find out the real costs of the operations and to assign them correctly. The personnel have to commit to monitor the costs. The actual pricing process has to be executed inside the organisation. The productisation operations should be done from the students' point of view. The students should be taken into account in all the operations in KymiDesign & Business and in the development of them.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 PALVELUT JA NIIDEN HINNOITTELU	7
2.1 Mitä palvelu on?	7
2.2 Palveluiden hinnoittelun ominaispiirteitä	9
2.3 Palveluiden hinnoittelun kolme pääperustetta	9
2.3.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu	9
2.3.2 Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu	10
2.3.3 Omat päämäärät hinnoittelun perusteena	10
2.4 Palveluiden hinnoittelun menetelmät	10
2.4.1 Resurssipohjaiset hinnat	11
2.4.2 Tuotosperusteiset hinnat	13
2.4.3 Hyöty- ja arvoperusteiset hinnat	14
2.5 Kustannusten laskeminen	14
3 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN	15
3.1 Tuotteistamisen vaikutukset	16
3.2 Tuotteistamisprosessi	17
3.3 Tuotteistaminen ja hinnoittelu	22
4 KYMIDESIGN & BUSINESS	22
4.1 LCCE ja projektioppiminen	23
4.2 Puitesopimuskumppanuus KymiDesign & Businessin kanssa	24
5 LIIKETALouden PALVELUT JA NIIDEN TUOTTEISTAMINEN	24
5.1 Palvelutarjooman määrittely	25
5.1.1 Markkinoinnin projektit	26
5.1.2 Taloushallinnon projektit	26

5.1.3 Tapahtumaprojektit	27
5.2 Palvelutarjooman kehittäminen	27
5.3 Palveluiden sisältö ja rakenne	28
5.3.1 Tuotekuvaus	28
5.3.2 Palveluprosessi	30
5.4 Palveluiden konkretisointi	31
6 KYMIDESIGN & BUSINESSIN TOIMINNAN KUSTANNUKSET	32
6.1 Hallinnolliset ja yleiskustannukset	33
6.2 Muut kustannukset	33
7 HINNOITTELU KYMIDESIGN & BUSINESSISSA	34
7.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu	35
7.1.1 Hallinnolliset ja yleiskustannukset	35
7.1.2 Muut kustannukset	37
7.2 Hinnoittelun muut menetelmät	38
8 YHTEENVETO	39
LIITTEET	
Liite 1. Malli puitesopimuksesta KymiDesign & Businessin kanssa	

1 JOHDANTO

Projektioppiminen oppilaitoksen ja työelämän yhteistyönä on nykyisin yksi opiskelun muodoista ammattikorkeakouluissa. Projektien sisältö vaihtelee suuresti, mutta yhteistä niille on hyödynnettävissä olevan tuloksen tavoittelu. Projektioppimisessa yhdistyy tekemällä oppiminen, ongelmanratkaisu, suunnitelmallisuus ja sitoutuminen yhteistyöhön.

KymiDesign & Business on Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurin toimialan yksikkö, joka tarjoaa opiskelijaprojekteina palveluita yrityksille ja muille organisaatioille. KymiDesign & Businessin toiminnan tarkoituksena on opiskelijoiden projektioppimisen ohella maakunnan yritysten toiminnan tukeminen ja uuden yritystoiminnan synnyttäminen.

KymiDesign & Businessin palvelutarjonta on monipuolista sisältäen erityyppisiä palveluita liiketalouden, viestinnän ja muotoilun aloilta. Palveluissa voidaan myös yhdistää eri alojen osaamista. Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään liiketalouden palveluita. Opinnäytetyön aihe on lähtöisin KymiDesign & Businessin tarpeesta kehittää hinnoitteluaan.

Tähän asti KymiDesign & Businessin palvelut ovat olleet asiantuntijapalveluille tyypillisesti alusta asti asiakkaalle räätälöitäviä. Hinnoittelu on tapahtunut projektikohtaisesti perustuen arvioon. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on KymiDesign & Businessin palveluiden tuotteistamisen ja hinnoittelun suunnittelu. Tavoitteena on esitellä eri vaihtoehtoja hinnoitteluun. Palveluiden tuotteistamisen suunnittelun tavoitteena on selkeyttää kuvaa palvelutarjonnasta ja antaa ideoita käytännön tuotteistusprosessille tulevaisuudessa. Tuotteistamisella tavoitellaan myös hinnoittelun helpottumista. Palvelun tuotteistaminen käsitteenä tarkoittaa palvelun sisällön tarkempaa määrittelyä ja palvelun konkretisointia.

Palveluiden hinnoittelusta ja tuotteistamisesta on viime vuosina tehty joitain opinnäytetöitä. Hinnoittelua käsittelevä kirjallisuus painottuu tuotteiden hinnoitteluun, mutta vaikuttaa siltä, että kiinnostus myös palveluiden hinnoittelun tutkimiseen on kasvussa. Palveluiden tuotteistaminen on selvästi yleistymässä, vaikka kirjallisuus aiheesta onkin vielä melko vähäistä. Tässä opinnäytetyössä

on käytetty pääasiallisina lähteinä alan kirjallisuutta, keskusteluita KymiDesign & Businessin henkilöstön kanssa sekä henkilöstöltä saatua toimintaan ja sen kustannuksiin liittyvää materiaalia.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan palveluista ja niiden hinnoittelun ominaispiirteistä, menetelmistä ja kustannuslaskennasta. Tuotteistamisen teoriasta käsitellään tuotteistamisen hyötyjä ja haittoja, tuotteistamisprosessia sekä tuotteistamisen vaikutusta hinnoitteluun.

Työn empiirisessä osiossa esitellään KymiDesign & Business ja suunnitellaan sen liiketalouden palveluiden tuotteistaminen. Osiossa kerrotaan mistä toimeksiantajan toiminnassa aiheutuu kustannuksia ja mitä piirteitä sen hinnoitteluun liittyy. Hinnoittelun kehittämistä varten tehdään ehdotuksia sopivista hinnoittelumenetelmistä.

2 PALVELUT JA NIIDEN HINNOITTELU

2.1 Mitä palvelu on?

Palvelu on jotain, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voida kokea konkreettisesti. Palvelu voi olla täysin aineeton, mutta siihen voi liittyä myös aineellisia osia. Palvelu on prosessi, joka koostuu eri toiminnoista. Palvelulle ominaista on myös se, ettei sitä voida varastoida. Usein palvelun tilaaja osallistuu palvelun tuottamiseen tai on ainakin jonkinlaisessa vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa. (Grönroos 78–81.)

Palveluita voidaan ryhmitellä niiden tiettyjen ominaispiirteiden mukaan. Ominaispiirteet vaikuttavat myös palvelun hinnoitteluun. Kertaluontoisten ja toistuvien palveluiden hinnoittelu on luonnollisesti erilaista. Toistuvissa palveluissa hinnoittelua voidaan käyttää asiakassuhteen luomisessa esimerkiksi tarjoamalla ensimmäinen palvelukerta ilmaiseksi. Sen sijaan kertaluontoisissa tai harvoin toistuvissa palveluissa, esimerkiksi hinausautopalvelussa vastaavanlaisista hinnoittelua ei voida käyttää. Jotkut palvelut, kuten huolto- ja korjauspalvelut ovat usein luonteeltaan kiireellisiä. Palvelun nopeus ja ajankohta ovat tällöin perusteena hinnoittelulle. Myös palvelun asiakkaalle asettamat vaati-

mukset ja asiakkaan oman toiminnan suunnitelmallisuus voivat vaikuttaa hinnoitteluun. Osa palveluista vaatii suuria investointeja laitteisiin, järjestelmiin tai henkilöstöön. Tällaisia pääoma- ja järjestelmäintensiivisiä palveluita ovat muun muassa lento- ja laivamatkustuspalvelut, majoituspalvelut ja telepalvelut. Tavoitteena on kapasiteetin täyttäminen, jolloin hinnoittelussa voidaan käyttää esimerkiksi tilausten ennakkoalennuksia. (Sipilä 2003, 139–141.)

Asiantuntijapalveluille tyypillisiä piirteitä ovat palvelutapahtuman vaativuus, henkilösidonaisuus ja suuri räätälöinnin tarve. Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu etukäteen voi olla mahdotonta, sillä usein asiakas ei itse tiedä palveluntarvettaan ja mahdollisuuksia sen täyttämiseksi. (Sipilä 2003, 142–143.)

Asiakkaan saaman palvelun rakennetta havainnollistaa jako aine-, henkilöpalvelu- ja järjestelmäosioihin (kuva 1).

<p>Aineosio</p> <p>Paljonko asiakas saa palvelun hinnassa ainetta tai tavaraa?</p>	<p>Henkilöpalveluosio</p> <p>Paljonko asiakas saa palvelun hinnassa suoraa henkilöpalvelua?</p>
<p>Järjestelmäosio</p> <p>Paljonko asiakkaan maksamasta hinnasta menee palvelujärjestelmän ylläpitoon? Puitteiden, välineiden, järjestelmien ja järjestelmää palvelevan henkilöstön kustannukset.</p>	



Kampaamo



Pankki

Kuva 1. Asiakkaan saama palvelu (Sipilä 2003, 138) ja esimerkit kampaamon ja pankin palvelurakenteesta

2.2 Palveluiden hinnoittelun ominaispiirteitä

Hinnoittelun perusajatuksena on, että pitkällä aikavälillä yrityksen tulee kattaa kustannuksensa tuotoilla. Tämä määrittää hinnan alarajan. Hinnoittelu ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista kuin pelkkä kustannusten laskeminen, vaan hinnoittelussa joudutaan huomioimaan myös muita seikkoja kuten kysyntä, kilpailu ja lainsäädäntö. Hinnoittelu onkin yksi yrityksen vaativimmista tehtävistä, ja se ratkaisee yrityksen kannattavuuden sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Melamies & Paakkunainen 1997, 61–62.)

Palveluiden hinnoittelussa on omat haasteensa verrattuna tavaroiden hinnoitteluun. Palveluiden aineettomuus aiheuttaa sen, että asiakkaan voi olla vaikea hahmottaa, mitä kaikkea palvelu pitää sisällään. Tämä vaikeuttaa myös tarjolla olevien palveluiden vertailua keskenään. Näin eri palveluiden hintojakin on hankala verrata toisiinsa. Palvelun tilaaja on usein mukana tuottamassa palvelua, joten etukäteen voi olla mahdotonta arvioida, kuinka palvelun tuottamisen työmäärä tarkalleen jakaantuu eri osapuolten kesken. (Sipilä 2003, 19.)

Erkki K. Laitisen (2007, 293) mukaan palveluiden hinnoittelu perustuu paremmin asiakkaan kokemaan hyötyyn ja asiakkaalle palvelusta koituviin kustannuksiin ja vaivaan, kuin suoraan palvelun tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin. Laitinen painottaa palveluiden hinnoittelussa asiakaskeskeisyyttä, sillä palvelun ollessa henkilökohtainen, myös hinnoittelu saa määräytyä asiakas-kohtaisesti.

2.3 Palveluiden hinnoittelun kolme pääperustetta

Palveluiden hinnoittelu voidaan jakaa kolmeen eri pääperusteeseen. Yleensä hinnoittelu ei kuitenkaan tapahdu vain yhdellä näistä perusteista, vaan usein siihen vaikuttavat kaikki kolme pääperustetta. (Sipilä 2003, 57.)

2.3.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu palvelun tuotantokustannuksiin ja niihin lisättyyn kate- tai voittotavoitteeseen. Kustannusperusteinen hinnoittelu

on teoriassa yksinkertainen ja selkeä tapa hinnoitella. Käytännössä yksittäisen palvelun aiheuttamia kustannuksia voi kuitenkin olla vaikea saada selville. Kustannusperusteinen hinnoittelu ei myöskään huomioi palvelun arvoa asiakkaalle. Markkinoita huomioimaton kustannusperusteinen hinnoittelu voi johtaa palvelun yli- tai alihinnoitteluun. (Sipilä 2003, 58.)

2.3.2 Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu

Kysynnän ja kilpailun vaikutus muovaavat palvelulle markkinahinnan. Lisäksi julkinen valta vaikuttaa markkinahinnan muodostumiseen esimerkiksi lakien ja verotuksen kautta. Markkinahinta voi olla myös alle tuotantokustannusten, toisin kuin kustannusperusteinen hinta. Toisaalta se voi olla myös kustannusperusteista hintaa reilusti korkeampi, sillä markkinahinnan ylärajan määrittävät markkinat ja kysyntä. Sipilä määrittelee markkinahinnan samanlaisten tai toisiaan täysin korvaavien palveluiden toteutuvana keskihintana. Asiakasperusteisessa hinnoittelussa hinta määritellään asiakaskohtaisesti. Eri asiakkaat ovat yritykselle kannattavuudeltaan eriarvoisia, ja tämä huomioidaan hinnoittelussa. Myös asiakkaan saamaa hyötyä voidaan käyttää perusteena hinnoittelulle. (Sipilä 2003, 58–63.)

2.3.3 Omat päämäärät hinnoittelun perusteena

Usein yrityksen omia tavoitteita ja tahtoa enemmän hinnoitteluun vaikuttaa markkinatilanne. Hinnoittelun taustalla vaikuttavat kuitenkin aina yrityksen omat päämäärät. Monopoliasemassa olevan palveluntarjoajan on helppo käyttää omia päämääriään hinnoittelun perusteena. Sosiaalinen hinnoittelu tarkoittaa hinnoittelua, jossa asiakkaalta peritään vapaaehtoisesti matalampaa hintaa. Yritykset voivat käyttää sosiaalista hinnoittelua niin kutsutuissa pro bono - töissä, joissa palveluita tarjotaan ilmaiseksi tavoitteena saada positiivista julkisuutta. Esimerkiksi taiteilijoiden ilmaisesiintymiset ovat pro bono - töitä. (Sipilä 2003, 63–64.)

2.4 Palveluiden hinnoittelun menetelmät

Hinnoittelumenetelmällä tarkoitetaan sitä tarkempaa menetelmää, jolla maksun suuruus on laskettu ja johon hinta perustuu. Hinnoittelumallit voidaan ja-

kaa selkeästi tärkeimmän hinnoitteluperusteen eli hintakantajan mukaan neljään perustyyppiin: tuotosperusteisiin, resurssipohjaisiin, käyttöoikeus- ja käyttöperusteisiin sekä hyöty- ja arvoperusteisiin hintoihin. Käytännössä hinnoittelussa sovelletaan usein näiden mallien yhdistelmiä. (Sipilä 2003, 177–179.)

2.4.1 Resurssipohjaiset hinnat

Resurssipohjaisessa hinnoittelussa hinnan määrittävät palvelun tuottamiseen kuluvat resurssit. Hinta voi perustua tehtyyn työhön, aiheutuneisiin kustannuksiin tai käytettyyn tai varattuun kapasiteettiin.

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa on kaksi päämuotoa, omakustannuslaskentaperusteinen eli OKA-hinnoittelu sekä katetuottohinnoittelu. OKA-hinnoittelussa hinta lasketaan kattamaan aiheutuneet erillis- ja yleiskustannukset. Kustannuksiin lisätään voittolisä.

Katetuottohinnoittelussa hinnoittelun perustana ovat palvelun tuottamisesta aiheutuneet muuttuvat kustannukset. Muuttuviin kustannuksiin lisätään haluttu kate, jolla katetaan tuotto sekä loput kustannuksista. Katetuottohinnoittelu onkin OKA-hinnoittelua yksinkertaisempi tapa hinnoitella kustannusperusteisesti. Katetuottohinnoittelussa yleiskustannuksia ei kohdisteta yksittäiselle palvelulle, joten yleiskustannusten jakautuminen eri palveluiden hintoihin ei välttämättä ole totuudenmukaista.

Kustannuspohjainen hinnoittelu on johdonmukainen, mutta toisaalta jäykkä tapa hinnoitella. Kustannuspohjaista hinnoittelua käytetään usein julkisissa palveluissa sekä palveluissa, joiden aineosio on suuri (ks. kuva 1). Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa on vaarana palvelun yli- tai alihinnoittelu suhteessa markkinoihin, ja yritys voikin hinnoitella itsensä ulos markkinoilta käyttäessään kustannuspohjaista hinnoittelua. Kustannuspohjaisen hinnoittelun suuri ongelma on se, ettei se huomioi palvelun arvoa asiakkaalle.

<p>Omakustannusperusteinen hinnoittelu</p> <p>Tuotteen välittömät yksikkökustannukset + tuotteen välilliset yksikkökustannukset</p> <hr/> <p>= Tuotteen omakustannusarvo (OKA) + kohtuullinen kate / voittolisä</p> <hr/> <p>= Tuotteen myyntihinta (ilman arvonlisäveroa)</p>
--

<p>Katetuottohinnoittelu</p> <p>Tuotteen muuttuvat kustannukset + Katetuottotavoite</p> <hr/> <p>= Tuotteen myyntihinta (ilman arvonlisäveroa)</p>
--

Kuva 2. OKA-hinnoittelu (Sipilä 2004, 182) ja katetuottohinnoittelu (Alhola & Lauslahti 2009, 228)

Aikaveloituksessa hinnoittelu perustuu palvelun tuottamiseen käytettyyn aikaan. Tämä menetelmä on asiakkaalle selkeästi ymmärrettävä tapa hinnoitella. Aikaveloituksessa muut aiheutuneet kustannukset veloitetaan usein erikseen. Näin aikaveloitus on palvelun tuottajalle helppo ja kohtalaisen riskitön hinnoittelumenetelmä. Työntekijän osaaminen voi aiheuttaa epätasaisuutta aikaan perustuvassa hinnoittelussa – hinnassa ei välttämättä tule huomioitua riittäväällä tasolla onko työntekijä ripeästi suoriutuva ammattilainen vai työn hitaammin hoitava aloittelija. Aikaveloitus ei kannusta tuottavuuden kehittämiseen, vaan pahimmillaan se houkuttelee pitkittämään palvelun tuottamisprosessia. Myös asiakkaan huomio saattaa työn tuloksen sijaan kiinnittyä palvelun tuottamiseen kuluvaan aikaan.

Kapasiteettiperusteisessa hinnoittelussa asiakas varaa maksamallaan hinnalla henkilö-, tila- tai laiteresurssin käyttöönsä. Hinta peritään, vaikka asiakas ei käyttäisikään varaamaansa resurssia. Kapasiteettiperusteista hinnoittelua käytetään esimerkiksi leasing-vuokrauksessa sekä tapahtumien ja matkojen lipunmyynneissä.

(Sipilä 2003, 181–194.)

2.4.2 Tuotosperusteiset hinnat

Tuotosperusteisessä hinnassa asiakas maksaa valmiista tai aikaansaataavasta tuotoksesta. Palvelun jokainen vaihe ja suoritus voidaan veloittaa erikseen. Tällainen toimenpide- tai tapahtumahinnoittelu on helposti ymmärrettävä ja oikeudenmukainen hinnoittelumenetelmä. Palvelun lopullinen hinta selviää kuitenkin vasta, kun tiedetään palvelun tarkka sisältö.

Palveluiden yleisimmin käytetty hinnoittelumenetelmä on tuotehinnoittelu. Tuotteistaminen lisää myyjän tuotekehityskustannuksia, joten myyjän riski on suurempi verrattuna esimerkiksi aikaveloitteiseen hinnoitteluun, jossa tuotekehitys tapahtuu asiakkaan maksamalla ajalla. Asiakkaat pystyvät vertailemaan paremmin tuotehinnoiteltujen palveluiden hintoja ja ominaisuuksia, mikä voi johtaa kilpailun kiristymiseen. Tuotteistaminen kuitenkin tuo mukanaan myös runsaasti etuja, kuten toiminnan ja sen suunnittelun tehostumisen, myynnin helpottumisen ja osaamisen tehokkaamman levittämisen. Tuotteistamisesta huolimatta palveluiden tarjonnassa voidaan säilyttää räätälöitävyys palveluiden eritasoisten versioiden ja haarukkahinnoittelun avulla.

Pakettihinnoittelussa hintaan sisältyy tietty, eri osista koottu palvelukokonaisuus. Usein lähtökohtana on peruspaketti, johon on mahdollista ostaa lisäpalveluita. Varsinkin kovassa hintakilpailussa peruspaketti voi olla hyvin riisuttu ja edullinen, jolloin tuotto kerätään paketin ohessa myytävillä lisäosilla. Pakettihinnoittelu voi olla keino kasvattaa asiakkaan kokonaisostosta. Palvelun markkinointi voi myös olla helpompaa tarjottaessa valmista pakettia yksittäisten osien sijaan. Toisaalta asiakas saattaa kokea pakettihinnan liian korkeaksi tai jonkun paketin osan turhaksi, mikä antaa kilpailijoille mahdollisuuden houkutella asiakkaan itselleen tarjoamalla paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua.

Tarjousperusteisessa urakkahinnoittelussa hinnoittelu tapahtuu yksilöllisesti asiakkaan kanssa sopien. Tarjoushinnoittelua käytetään usein silloin, kun kustannukset ja palvelun tuotantotapa vaihtelevat suuresti eri asiakkaiden välillä. Urakkahinnankaan ei tarvitse sisältää kaikkia työosioita, vaan sovitut osiot voidaan veloittaa erikseen työn edetessä ja kustannusten selvityksessä. Urakatyön ansiosta työn ennakkosuunnittelu on sekä ostajan että myyjän puolelta

hyvää, ja myöhemmässä vaiheessa voidaan keskittyä työn tehokkaaseen toteutukseen. Ennakkosuunnittelu on myös urakkahinnoittelun ongelma. Suunnittelu vaatii paljon resursseja etukäteen, vaikka asiakas ei lopulta hyväksyisikään tarjousta. Tarjouskustannukset nostavat koko alan hintatasoa. Tähän voi löytyä ratkaisu tuotteistamisesta. Erilaisista tuotteistetuista osioista voidaan nopeastikin rakentaa räätälöity palvelukokonaisuus ja tehdä siitä tarjous.

(Sipilä 2003, 200–216.)

2.4.3 Hyöty- ja arvoperusteiset hinnat

Hyötyperusteisessa hinnoittelussa hinta asetetaan asiakkaan palvelusta saaman hyödyn perusteella. Hyötyperusteinen hinnoittelu minimoi asiakkaan riskin ja antaa asiantuntijapalveluiden tarjoajalle parhaat tuottomahdollisuudet. Hinnoittelu voi perustua esimerkiksi asiakkaan myynnin kasvuun, maineen ja tunnettuuden paranemiseen, parempaan kannattavuuteen ja kontaktien kehittymiseen. (Sipilä 2003, 235.)

2.5 Kustannusten laskeminen

Kustannusten jaottelussa käytetään eri tapoja. Perinteisesti kustannukset on jaoteltu pareittain muuttuviin ja kiinteisiin, välittömiin ja välillisiin tai erillis- ja yhteiskustannuksiin. Jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin tapahtuu sen mukaan, miten kustannusten määrä riippuu tuotannon määrästä. Muuttuvia ovat ne kustannukset, joiden määrä on riippuvainen tuotannon volyyymista, esimerkiksi raaka-ainekustannukset tai valmistustyöntekijöiden palkat. Kiinteät kustannukset eivät ole sidoksissa tuotannon volyyymiin, vaan ne pysyvät samoina riippumatta toiminta-asteesta. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi toimihenkilöpalkat ja vuokrat. Yhteis- ja erilliskustannukset voidaan yleensä rinnastaa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin.

Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa suoraan laskentakohteelle. Välittömät kustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia. Välilliset kustannukset ovat eri laskentakohteiden yhteisiä yleiskustannuksia. Näiden kohdistaminen eri laskentakohteille on hankalampaa kuin välit-

tömien kustannusten. Kohdistamiseen on olemassa erilaisia ratkaisuja, kuten kustannuspaikkalaskenta ja yleiskustannuslisien käyttö.

(Alhola & Lauslahti 2009, 55–64.)

Kustannuslaskennassa on perinteisesti kolme vaihetta: kustannuslajilaskenta, kustannuspaikka- eli vastuualuelaskenta ja suoritekohtainen laskenta. Kustannuslajilaskennassa selvitetään laskentakauden kokonaiskustannukset lajeittain. Kustannuslajeja ovat esimerkiksi aine- ja tarvikekustannukset, palkat ja vuokrat.

Kustannuspaikka- eli vastuualuelaskennan tavoitteena on kustannusten kohdistaminen oikeille vastuualueille eli kustannuspaikoille. Välillisten kustannusten kohdistaminen on haasteellista, välittömät sen sijaan kohdistetaan suoraan kustannuspaikalle aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Perinteisesti kustannuslaskennan päätavoitteena on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen.

Suoritekohtaisessa laskennassa käytetään minimi-, keskimääräis- tai normaalikalkyyliä riippuen siitä, mitkä kustannukset ja missä laajuudessa suoritteille halutaan kohdistaa. Minimikalkyyllissä suoritteelle kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset, koska ainoastaan niiden katsotaan aiheutuneen suoritteen aikaansaamisesta. Keskimääräiskalkyyllissä suoritteille kohdistetaan kaikki laskentakauden kustannukset. Normaalikalkyyli huomioi toimintasuhteen muutokset kustannusten kohdistamisessa toisin kuin keskimääräiskalkyyli. Siinä suoritteelle kohdistetaan muuttuvien kustannusten lisäksi kiinteät kustannukset suhteutettuna normaalisuoritemäärään. Normaalisuoritemääränä voidaan käyttää pitkän aikavälin toteutuneiden suoritemäärien keskiarvoa tai tavoitteellista suoritemäärää.

(Alhola & Lauslahti 2009, 185–192.)

3 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

Palveluiden ainutkertaisuuden vuoksi niiden sisältöä voi olla vaikea määritellä etukäteen. Tuotteistamisen tarkoituksena on selkeyttää palvelun rakennetta ja

määritellä sen sisältö sekä asiakasta että palvelun tuottajaa varten. Jari Parantainen (2009, 11) määrittelee tuotteistamisen työksi, jonka tuloksena on asiantuntemuksen tai osaamisen jalostuminen myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistaminen voi olla eriasteista. Varsinaisesta tuotteistamisesta on Jorma Sipilän (1999,12) mukaan kyse kuitenkin vasta silloin, kun palveluista on kehitetty selkeitä asiakkaalle tarjottavia palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja. Sipilän sanoin palvelu on tuotteistettu silloin, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan niin haluttaessa myydä eteenpäin.

Tuotteistamisen tavoitteena on palveluiden kehittäminen, asiakashyödyn maksimointi ja palvelun tuottajan tulostavoitteiden saavuttaminen. Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäinen tuotteistaminen on se osa tuotteistamista, joka ei yleensä näy asiakkaalle. Sisäiseen tuotteistamiseen kuuluu osaamisen ja työmenetelmien kehittäminen ja sisäisten tuotekuvausten laatiminen. Yleensä suurin osa tuotteistamisesta on sisäistä tuotteistamista. Ulkoista tuotteistamista on tuotteen konkretisointi esimerkiksi tuote-esitteen avulla. Myös tuotemerkki on osa ulkoista tuotteistamista. (Sipilä 1999, 47–49.)

Tuotteistamisen avulla voidaan kehittää jo olemassa olevia palveluita tai sitä voidaan käyttää uuden palveluidean kehittämisessä toistettavaksi palveluksi. Tuotteistamisprosessin kulku on yksilöllinen riippuen yrityksen lähtökohdista ja tuotteistamisen tavoitteista. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 5.)

Asiantuntijapalveluiden ajatellaan usein olevan niin ainutlaatuisia, että niiden tuotteistaminen on hankalaa tai että tuotteistaminen tekee palvelun räätälöinnistä mahdotonta. Tuotteistaminen on kuitenkin juuri se tekijä, joka mahdollistaa kannattavan räätälöinnin. Sen sijaan, että kerta toisensa jälkeen tehdään sama asia uudelleen, voidaan keskittyä paremmin vaativimman työosuuden suunnitteluun. (Sipilä 1999, 14–17.)

3.1 Tuotteistamisen vaikutukset

Tuotteistaminen konkretisoi palvelun ja tekee sen sisällön hahmottamisesta helpompaa. Asiakas siis näkee paremmin jo etukäteen, mitä saa palvelun hankkiessaan, joten tuotteistaminen tekee palvelun arvioinnista ja asiakkaan

ostopäätöksen tekemisestä helpompaa. (Jaakkola ym. 2009, 5.) Asiakas pystyy vertailemaan paremmin tuotteistettuja palveluita keskenään, mikä voi myös kiristää kilpailutilannetta. Toisaalta hyvin onnistunut tuotteistaminen voi tehdä palvelusta juuri sen, jonka asiakas valitsee kilpailevien palveluiden joukosta. Asiakas arvostaa tuotteistetussa palvelussa myös sitä, että palvelun tuotekehitys on jo tehty. Asiakas maksaa valmiista palvelusta, ei koekaniinina toimimisesta. Tällöin asiakas on myös todennäköisesti valmis maksamaan palvelusta enemmän. (Sipilä 1999, 19–20.)

Tuotteistaminen kehittää oppimista ja tehostaa osaamisen leviämistä yrityksessä. Tuotteistaminen pakottaa toimintaprosessien systematisointiin ja parantaa kehitystyön tehokkuutta antamalla sille selkeät tavoitteet. Työvaiheet ja työnjako tulevat selkeämmiksi, ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen paranee. (Sipilä 1999, 18.)

3.2 Tuotteistamisprosessi

Jari Parantainen

Jari Parantaisen (2009, 13–15) mukaan onnistuneesta tuotteistamisprosessista on löydettävissä kuusi eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa toiminnasta alkaa erottua hyväksi havaittuja käytäntöjä ja toimintamalleja, joita aletaan monistaa toiminnassa. Seuraavaksi palvelu nimetään ja sen hinta alkaa hahmottua. Kolmannessa vaiheessa palvelun toimitussisältö alkaa olla vakiintunut ja palvelulle on mahdollista asettaa jopa kiinteä hinta. Seuraavassa vaiheessa tuotteistamista ollaan, kun palvelu on niin vakiintunut, että asiantuntija voi opettaa muita toimittamaan palvelun lähes samoin kuin itse.

Tuotteistamisen ratkaiseva vaihe on se, kun palvelu voidaan tuottaa ilman alkuperäistä asiantuntijaa ja palvelu alkaa monistua. Viidennessä vaiheessa palvelun vaiheet dokumentoidaan. Tämän ansiosta palvelu on toistettavissa jopa yrityksen ulkopuolella siitäkin huolimatta, että palvelun alkuperäinen kehittäjä ei välttämättä ole enää käytettävissä. Viimeisessä vaiheessa tuotteistaminen on edennyt pisteeseen, jossa palvelukonsepti on valmis jälleenmyytäväksi. Parantaisen malli tuotteistamisprosessista ei välttämättä vaadi pro-

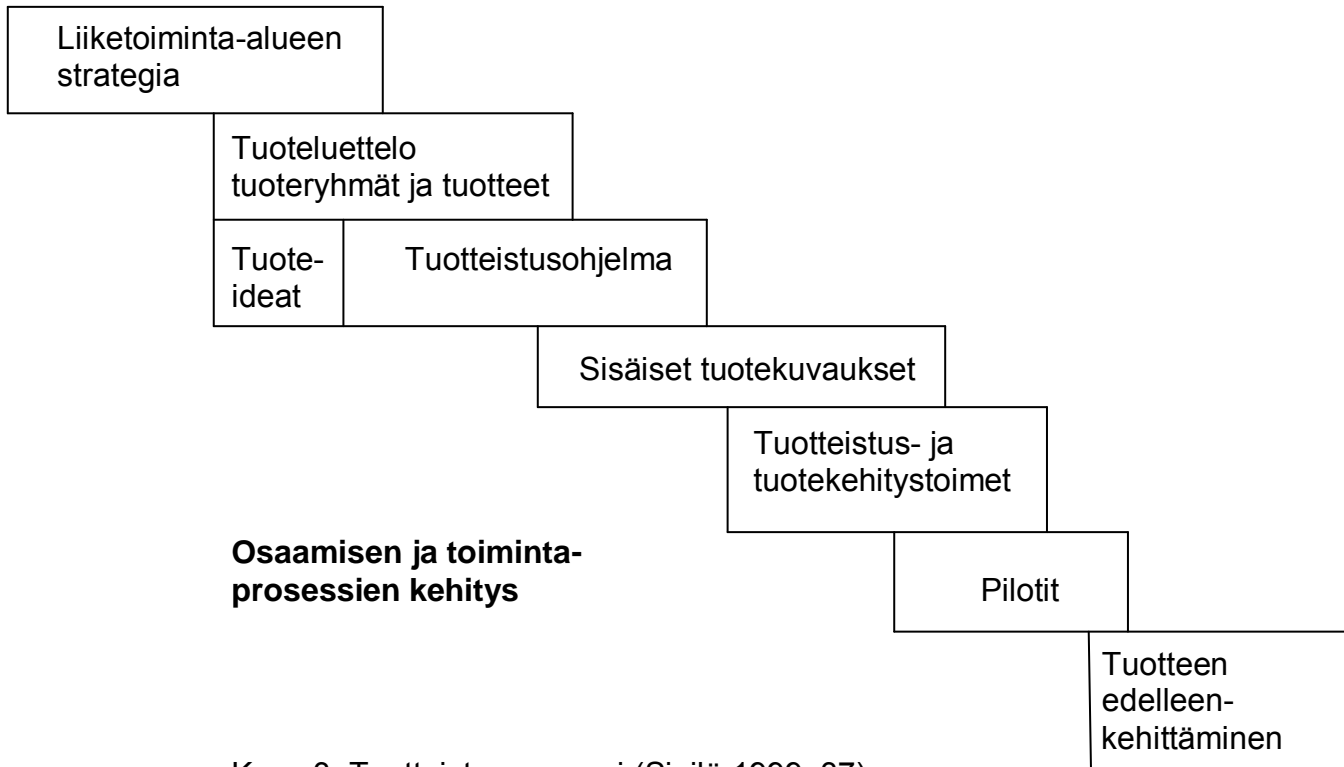
sessin suunnitelmallisuutta alusta asti. Kuitenkin viimeistään palvelun dokumentointivaihe vaatii tietoisien tuotteistamispäätöksen.

Jorma Sipilä

Jorma Sipilä (1999, 34) painottaa yrityksen strategisen suunnittelun tärkeyttä tuotteistamisen edellytyksenä. Ennen tuotteistamisprosessiin ryhtymistä tulee yrityksen liiketoiminnan ja markkinoinnin strategioiden olla selvillä. Tuotteistamisprosessin ensimmäisenä vaiheena on tuotestrategian laatiminen. Tätä varten tarvitaan tietoa markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista, omasta osaamisesta ja teknologisista mahdollisuuksista. Tuotestrategian laatimiseen kuuluu uusien tuoteideoiden etsiminen. Keskeinen osa tuotestrategiaa on tavoitteellisen tuoteluettelon laatiminen. Sen jälkeen laaditaan tuotteistamisohjelma ja voidaan aloittaa yksittäisten palveluiden tuotteistaminen.

Seuraavaksi tuotteista laaditaan sisäiset tuotekuvaukset. Sisäisen tuotekuvausten tarkoitus on tuotteen yksityiskohtaisen kuvauksen lisäksi löytää tuotteen kehittämiskohteet. Kehittämiskohteista laaditaan toimenpidesuunnitelma osaksi sisäistä tuotekuvausta. Sisäinen tuotekuvaus sisältää kuvauksen tuotteen markkinoista, asiakashyödyistä, tuotteen ominaisuuksista ja eri versioista, toimitusehdoista, tuotekehityskustannuksista ja tuotteen tulostavoitteista. Sisäinen tuotekuvaus on niin laaja, että se sisältää myös kaiken ulkoista tuotesitettä varten tarvittavan tiedon. (Sipilä 1999, 35–36.)

Sisäinen tuotekuvaus toimii pohjana tuotteistamisen ja tuotekehityksen jatko-toimille. Tuotteen heikkoja kohtia lähdetään kehittämään toimenpidesuunnitelman mukaan. Tuotteistamisessa ja tuotekehityksessä on tärkeää kuunnella asiakkaita ja ottaa heidät mukaan tuotteistamisprosessiin. Asiakkaiden ratkaisua kaipaavat ongelmat ovat mahdollisuus, ja yleensä parhaat tuotteet ja tuoteideat ovat kehittyneet asiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteistyönä. Tuotetta ei siis ole välttämättä tarkoitus yrittääkään saada valmiiksi omin voimin, vaan sitä voidaan testata asiakkaalla (pilotit, kuva 3) ja sen jälkeen jatkaa kehittämistä valmiiksi tuotteeksi. (Sipilä 1999, 35–38.)



Kuva 3. Tuotteistusprosessi (Sipilä 1999, 37)

Jaakkola, Orava & Varjonen

Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yritykselle -teoksessa (Jaakkola ym. 2009, 7) tuotteistaminen aloitetaan yrityksen palvelutarjooman määrittämällä. Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palveluiden kokonaisuutta. Sen määrittelyssä selvitetään, mitä palveluita yritys tarjoaa ja mitä palveluita sen pitäisi tarjota päästäkseen tavoitteisiinsa.

Palvelutarjooman määrittelyssä palvelut voidaan jakaa ryhmiin. Jaon perusteena voidaan käyttää esimerkiksi tiettyä prosessia tai palvelun asiakasryhmää. Palvelutarjoomaa on hyödyllistä kuvata myös asiakkaan näkökulmasta. Tällöin voidaan verrata palvelutarjooman ja asiakkaan tarpeiden vastaavuutta. Asiakkaalle on myös helpompi kertoa palvelutarjoomasta, kun se on jaoteltu asiakkaan saamien hyötyjen perusteella. Määrittelyn jälkeen palvelutarjoomaa arvioidaan sekä yksittäisten tuotteiden tasolla että kokonaisuutena. Tarkoituksena on selvittää nykyisten ja uusien palveluiden kehittämistarpeet, joten palvelutarjoomaa on hyvä verrata tavoitteelliseen palvelutarjoomaan.

Palvelutarjooman arvioinnin tuloksena saatetaan löytää tarve kehittää kokonaan uusia palveluita. Ideoita uusiin palveluihin voidaan löytää myös yrityksen

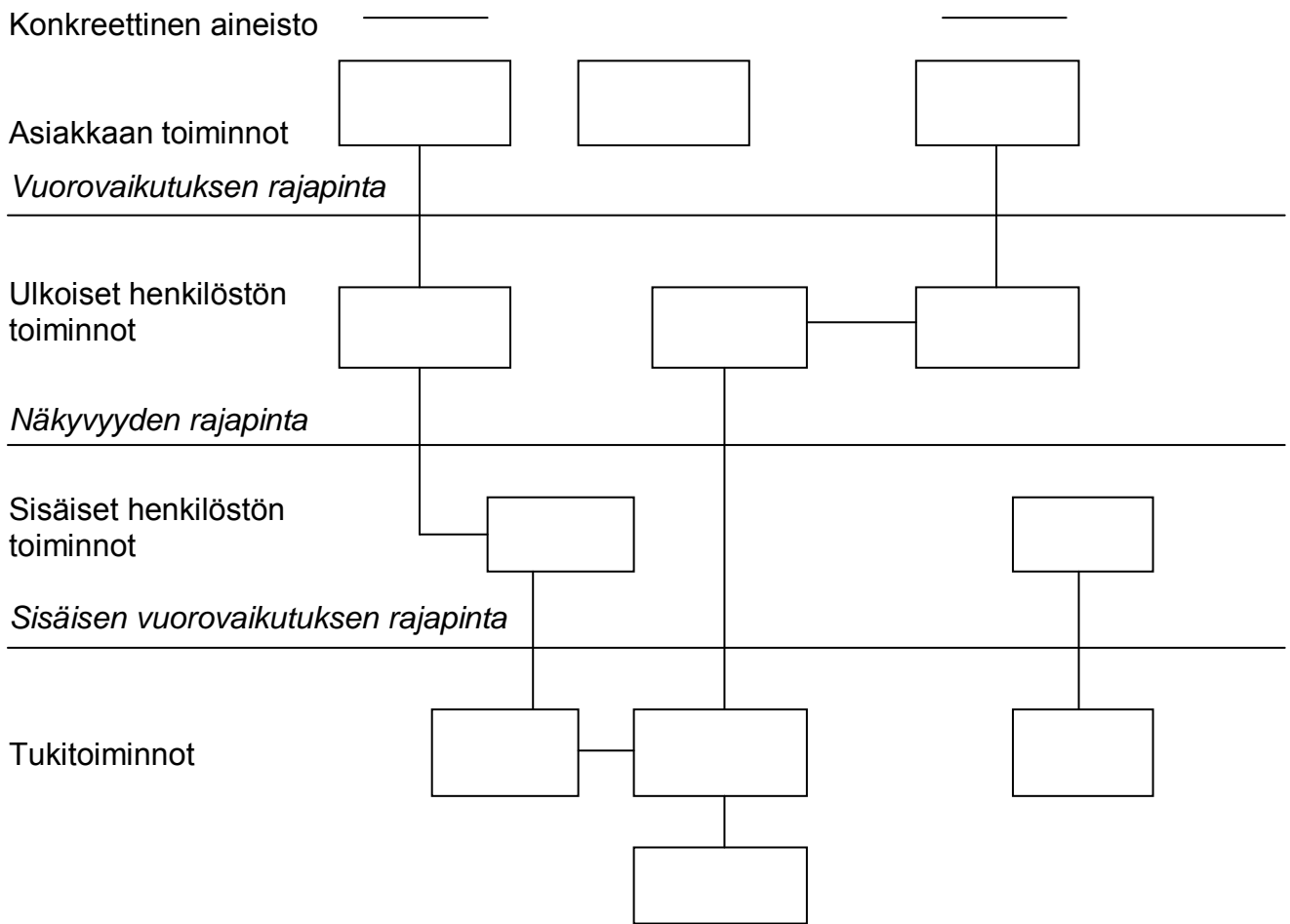
normaalin toiminnan ohesta. Usein uudet ideat syntyvät yrityksen henkilökunnan näkemyksistä tai asiakkaiden ongelmista ja tarpeista. Asiakkaiden rooli palveluiden kehittämisessä on erityisen tärkeä ja asiakkaiden tarpeiden selvittäminen olennaista. Kilpailijoiden toimintaan ja tarjoomaan tutustumalla voidaan saada ideoita omaan toimintaan ja kartoittaa palveluiden uutuusarvoa. Yhteistyö kumppaneiden, kuten oppilaitosten ja toisten yritysten kanssa yhdistää erilaista osaamista ja luo pohjaa uusille palveluideoille.

Tuotteistettavalle palvelulle tehdään sen keskeisten ominaisuuksien määrittely. Palvelusta kuvataan sen sisältö, käyttötarkoitus ja palvelun toteutustapa. Palvelun sisällön suunnittelussa on lähtökohtana asiakkaan palvelulta tavoittelema hyöty, jonka mukaan palvelun rakenne muodostetaan. Palvelu rakentuu usein ydinpalvelusta ja siihen tarjolla olevista tuki- ja lisäpalveluista. Ydinpalvelu on usein samankaltainen eri yrityksillä. Lisäpalvelut voivatkin olla syy, joka saa asiakkaan valitsemaan juuri tietyn palveluntarjoajan kilpailijoiden joukosta. Lisäpalveluilla voi olla myös laatumielikuvaa parantava vaikutus, joten niiden kehittämiseen kannattaa keskittyä ydintuotteen lisäksi.

(Jaakkola ym. 2009, 11–14.)

Seuraava vaihe tuotteistamisessa on palveluprosessin määrittely. Prosessista kuvataan sen työvaiheet mahdollisimman tarkasti. Kuvauksesta selviää, kuka osallistuu prosessiin ja missä vaiheessa prosessia eri resursseja tarvitaan. Myös asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin sen eri vaiheissa voidaan kuvata. Jos palveluprosessikuvaukseen lisätään eri vaiheiden kesto, voidaan sitä käyttää apuna myös aikataulutuksessa. (Jaakkola ym. 2009, 15–16.)

Palveluprosessin kuvauksessa voidaan käyttää apuna blueprinting-menetelmää. Menetelmässä kuvataan palvelun vaiheet ja vaiheisiin osallistuvat henkilöt. Blueprinting-kaaviossa näkyy selkeästi, mitkä toiminnot ovat yrityksen sisäisiä ja mitkä toiminnot ulospäin näkyviä (kuva 4). Menetelmässä toiminnot jaetaan asiakkaan toimintoihin, sisäisen ja ulkoisen kontaktihenkilöstön toimintoihin ja tukitoimintoihin. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 267–277.)



Kuva 4. Blueprintig-kaavio (Zeithaml ym. 2006, 268)

Palveluprosessin kuvaamisen jälkeen on vuorossa palvelun vakioiminen, eli palvelun kehittäminen monistettavaksi. Vakioimisessa käytetään työkaluna jostain systemaattista menetelmää, joka voi olla esimerkiksi teknologinen ratkaisu. Palvelun tuotteistamisaste, eli vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde vaihtelee. Kannattavin tuotteistamisaste riippuu palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta. Räätelöitävyys voidaan säilyttää myös vakioiduista osista koostuvissa palveluissa, kunhan vakioidut osat ovat riittävän pieniä ja helposti yhdisteltäviä. Tarjottava palvelu voi koostua sekä vakioidusta että yksilöllisestä asiakkaalle räätälöidystä osasta. (Jaakkola ym. 2009, 19–23.)

Varsinaisen palvelun lisäksi siihen liittyvissä asiakaskohtaamisissa voidaan käyttää vakioimista. Tällöin asiakaskohtaamisissa sovelletaan ennalta suunniteltuja toimintatapoja ja menetelmiä. Myös asiakaskohtaamisissa saatava tieto asiakkaasta, tämän tarpeista ja ostokäyttäytymisestä saadaan vakioinnin avulla paremmin tallennettua. (Jaakkola ym. 2009, 24.)

Oleellinen osa tuotteistamista on tuotteen konkretisoiminen. Konkretisoimisen edellytyksenä on, että yrityksen henkilökunnan palveluun liittyvä viestintä on yhtenäistä. Tämä antaa palvelusta selkeän ja uskottavan kuvan. Tuotteistetulle palvelulle voidaan antaa nimi ja asiakkaalle palvelua koskeva lupaus. Palvelun konkreettisuutta voidaan vahvistaa aineellisilla elementeillä. Tuote-esitteet, työnäytteet toteutuneista palveluista, palvelun toteutusympäristö ja referenssien esittely auttavat palvelun konkretisoinnissa. (Jaakkola ym. 2009, 27–28.)

3.3 Tuotteistaminen ja hinnoittelu

Tuotteistaminen selkeyttää palveluiden hinnoittelua ja vähentää hinnoitteluun käytettävää työmäärää. Palvelun tuottamisesta aiheutuneiden kustannusten selvittäminen on yksinkertaisempaa, kun tiedetään palvelun eri vaiheet ja niihin käytetyt resurssit. Tuotteistetun palvelun hinta on myös helpompi perustella asiakkaalle, kun tiedetään mitä palvelu tarkalleen ottaen pitää sisällään.

Palvelun tuotteistaminen tekee mahdolliseksi tuotosperusteisen hinnoittelumenetelmän käytön. Myös hyötyperusteisen hinnoittelumenetelmän käyttö helpottuu, kun asiakkaan palvelusta saamat hyödyt on tarkemmin selvillä jo etukäteen.

(Jaakkola ym. 2009, 30–31.)

4 KYMIDESIGN & BUSINESS

KymiDesign & Business on yksi Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kolmesta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioyksiköstä. Yksiköiden tehtävänä on luoda ja kehittää yhteyksiä korkeakoulutuksen, tutkimuksen ja yritysmaailman vä-

lillä. KymiDesign & Businessin kautta yritykset ja muut tahot voivat hankkia palveluita, jotka opiskelijat toteuttavat opintoprojekteinaan.

KymiDesign & Business toimii Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurin toimialalla. Yksikkö tarjoaa palveluita liiketalouden, viestinnän ja muotoilun aloilta. Palveluiden tilaukset voivat olla yksittäisiä, mutta pyrkimyksenä toiminnassa on pidempiaikainen yhteistyö asiakkaiden kanssa. KymiDesign & Business tarjoaa palveluita niin yrityksille kuin muillekin organisaatioille, kuten kunnille, seuroille ja järjestöille.

KymiDesign & Businessin toiminta perustuu opiskelijoiden, opettajien ja muun henkilöstön sekä palveluiden tilaajien yhteistyöhön. Toiminnan vahvuuksia ovat palveluiden monipuolisuus ja eri toimialojen prosessien yhdistäminen, korkeakoulu- ja yritysmaailman yhteistyö ja tutkimuksen yhdistyminen palvelutoimintaan. KymiDesign & Businessin kaikessa toiminnassa on tavoitteena joustavuus ja innovatiivisuus.

(KymiDesign & Business: Toimivat työelämäsuhteet 2007, 32.)

4.1 LCCE ja projektioppiminen

Oppimisen ja osaamisen tuottamisen ekosysteemi (LCCE – Learning and Competence Creating Ecosystem) on Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurin toimialalla kehitetty toimintakonsepti. Konsepti on luotu vastaamaan oppimisen, työelämäyhteistyön ja aluekehityksen tarpeisiin. Työelämä ja sen työskentelytavat ovat muuttumassa projektiluontoisemmiksi. Työn sisältö ja säännöt eivät ole enää niin selkeästi valmiiksi määriteltyjä, vaan niiden kehittämiseen vaaditaan osaamista myös työntekijältä itseltään. LCCE-konseptilla halutaan tukea opiskelijan kehittymistä luovaksi ammattilaiseksi ja työelämän kehittäjäksi. (Pelli 2011, 12–14.)

Yksi LCCE:n toteutusmuodoista on opiskelijoiden osallistuminen erityyppisten projektien toteutukseen. Projektioppimisessa opiskelijat toimivat tietyn, yleensä pidemmän ajanjakson projektin parissa ja valmistavat aiheeseen liittyvän konkreettisen tuotoksen. Projektilla on tyypillisesti selkeä päämäärä, aikataulu ja resurssit. (Anttila 2009, 20–23.) Usein projektit toteutetaan ryhmätyöskente-

lynä, mutta myös yksittäiset opiskelijat voivat toteuttaa projekteja. Joka tapauksessa projektioppiminen on opiskelijan yhteistyötä opettajien ja projektin toimeksiantajan kanssa.

4.2 Puitesopimuskumppanuus KymiDesign & Businessin kanssa

KymiDesign & Business tekee useiden asiakkaidensa kanssa laajaa yhteistyötä. Näiden yritysten ja yhteisöjen kanssa laaditaan puitesopimus yhteistyöstä (liite 1). Yhteistyöhön kuuluu eri alojen projektien toteutus, mahdollisesti työharjoittelu- ja kesätyöpaikat asiakasyrityksessä ja esimerkiksi yrityksen edustajan luennot opiskelijoille.

Puitesopimuskumppanuuden tavoitteena on tiivis yhteistyö, jossa osapuolet vaihtavat tietoa ja oppivat toisiltaan. Opiskelijat tutustuvat kumppaniyrityksen toimintaan ja ovat kontaktissa työelämään, ja toisaalta ammattikorkeakoulun opiskelijoiden ja henkilöstön osaaminen tulee tunnetuksi kumppaniyrityksessä. KymiDesign & Businessin puitesopimuskumppaneita ovat muun muassa KSS Energia Oy ja Kouvolan edustuskiekko Ry.

(Vilén 2011.)

5 LIIKETALouden PALVELUT JA NIIDEN TUOTTEISTAMINEN

KymiDesign & Businessin palveluiden tuotteistamisessa ei voida suoraan käyttää normaaliin yritystoimintaan tarkoitettuja tuotteistamismalleja, vaan tuotteistamisessa tulee huomioida toiminnan luonne. Tuotteistamisessa on yleensä keskeisessä roolissa yrityksen henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen monistaminen. Pääosin opiskelijoiden toteuttamissa projekteissa tämä ei ole samalla tavalla mahdollista kuin yritystoiminnassa, koska osa työn toteuttajista vaihtuu jokaisen projektin kohdalla.

Opiskelijaprojekteissa jokaisessa toimeksiannossa erikseen tapahtuva toiminnan suunnittelu ja toimintatapojen valitseminen on myös osa oppimista, eikä turhaa toistoa kuten tuotteistamisen näkökulmasta ajatellaan. Opiskelijan työn osuutta ei siis ole tarpeenkaan täysin tuotteistaa. Opiskelijan motivaatiota pro-

jektityöskentelyyn voidaan kuitenkin lisätä antamalla toimivaksi todettuja malleja ja vinkkejä projektityöskentelyyn. Sen sijaan projektien parissa vakituisesti työskentelevien henkilöiden osaamista ja toimintatapoja on helpompi ja hyödyllisempi monistaa.

Ulkoiseen tuotteistamiseen voitaisiin ottaa näkökulma, jossa asiakkaalle ei edes yritetä markkinoida tarjottavia palveluita laadulla, tehokkuudella, luotavuudella ja muilla vastaavilla ominaisuuksilla. Suurin osa yrityksistä antaa markkinoinnissaan kuvan täydellisyydestä. Virheettömyyttä kuvaavien adjektiivien käytöllä ei kuitenkaan mainostamisessa ole juurikaan vaikutusta asiakkaaseen. Tuotteistamisessa voitaisiin kertoa asiakkaalle rehellisesti, että tarjottavien palveluiden ei väitetäkään olevan laadultaan ammattilaistason palveluita vastaavia. Toimintakaan ei välttämättä ole tehokkainta mahdollista, mutta sen sijaan asiakas saa jotain muuta, kuten tuoretta teoretietoa ja kontaktin mahdollisiin tuleviin työntekijöihinsä. Alhainen hintakin varmasti vaikuttaa asiakkaan päätökseen valita KymiDesign & Business palveluntarjoajaksi. Edullinen hinta on kuitenkin ominaisuus, jota ei välttämättä kannata korostaa. Ensinnäkin asiakkaat tietävät jo valmiiksi saavansa palvelut halvemmalla KymiDesign & Businessilta. Lisäksi matala hinta yhdistetään yleisesti heikkoon laatuun.

5.1 Palvelutarjooman määrittely

Liiketalouden palveluiden tuotteistamisen suunnittelu aloitettiin käymällä läpi KymiDesign & Businessin liiketalouden projektit vuosilta 2010 ja 2011. Projektit jaoteltiin toimeksiantajan ja aiheen mukaan. Tyypillisin projekti oli palveluyrityksen markkinointiin liittyvä toimeksianto. Toimeksiantajista erottui selkeästi seuraavat ryhmät:

- palveluyritykset
- julkisyhteisöt
- yhdistykset
- markkinointiyritykset
- Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Projektien toimeksiantajina oli myös joitain valmistusyrityksiä, yksityishenkilöitä, tapahtumia ja projekteja. Sisäisten, Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tekemien toimeksiantojen kohdalla voidaan hyödyntää sisäistä tuotteistamista, mutta ulkoisen tuotteistamisen suunnittelussa sisäiset toimeksiannot jätettiin huomioimatta.

Liiketalouden projektit koostuivat pääosin markkinoinnin ja taloushallinnon projekteista sekä tapahtumasuunnitteluprojekteista. Joukossa oli joitain laajemmin liiketaloutta käsitteleviä toimeksiantoja, kuten liiketoiminta- ja kehityssuunnitelmia sekä uuden yrityksen perustamiseen liittyviä projekteja. Myös julkishallintoon ja juridiikkaan liittyviä projekteja toteutettiin.

5.1.1 Markkinoinnin projektit

Suurin osa vuosina 2010 ja 2011 toteutetuista projekteista käsitteli markkinointia. Projektien aiheita olivat muun muassa markkinointisuunnitelma, markkinoinnin kehittäminen ja markkinatutkimus.

Kyselytutkimuksia tehtiin runsaasti. Niiden aiheina oli useimmiten asiakastytyväisyys, mutta myös esimerkiksi mielipide- ja ostokäyttäytymiskyselyitä toteutettiin. Tutkimuksia tehtiin myös imagoon liittyvistä aiheista. Markkinointimateriaalin suunnittelu oli yleinen toimeksianto. Aiheita olivat esimerkiksi esitteen ja internetsivujen suunnittelu.

Markkinoinnin projekteihin ryhmiteltiin myös viestintään liittyvät projektit. Projektiaiheita olivat sisäisen viestinnän tutkiminen ja kehittäminen sekä viestintäsuunnitelman laatiminen. Muita aiheita olivat muun muassa artikkeleiden, ohjeiden ja julkaisujen suunnittelut.

5.1.2 Taloushallinnon projektit

Taloushallinnon projektiaiheita olivat erilaiset laskelmat, kuten kannattavuuteen liittyvät laskelmat ja budjetointi. Myös kustannus- ja hinnoittelulaskelmia ja niihin liittyviä selvityksiä tehtiin.

Ulkoiseen taloushallintoon liittyviä projektiaiheita olivat muun muassa kirjanpito ja arvonlisäverovelvollisuus. Sähköinen taloushallinto oli aiheena joissain projekteissa.

5.1.3 Tapahtumaprojektit

Opiskelijaprojekteina tehtiin erityyppisten tapahtumien suunnittelua ja järjestämistä. Yleisin tapahtumatyyppi oli opiskelijatapahtuma. Muita tapahtumaprojekteja olivat esimerkiksi messujen ja messuosaston suunnittelu sekä erilaisien tapahtumailtojen järjestäminen.

5.2 Palvelutarjooman kehittäminen

Yleensä palvelutarjooman sisältö perustuu asiakkaiden tarpeisiin. KymiDesign & Businessin palvelutarjoomassa ja sen kehittämisessä tulee huomioida asiakkaiden lisäksi myös palveluiden tuottajina toimivat opiskelijat.

Palvelutarjooman kehittämistä varten tulee selvittää, minkälaisen projektien parissa opiskelijat mieluiten työskentelisivät ja minkälaisia projekteja he pitävät hyödyllisimpinä. Projektin onnistumiseksi on erittäin tärkeää, että opiskelija kokee hyötyvänsä projektiin osallistumisesta. Opiskelijoiden näkökulma projektin toteuttamisessa ei tietenkään yksin riitä, vaan projektin sisällön täytyy olla myös asiakkaalle hyödyllinen. Toisaalta asiakkaan kokema hyöty lisää työn mielekkyyttä myös työn toteuttajalle.

Opiskelijälähtöisyys projektien kehittämisessä lisäisi opiskelijoiden motivaatiota, jolloin myös projektin toteutuksen laatu paranisi. Sekä asiakkaan että opiskelijoiden huomioimisella palvelutarjooman kehittämisessä päästäisiin kaikin puolin parempaan lopputulokseen.

Palvelutarjooman kehittämiseen voidaan hakea uusia ideoita myös henkilöstöltä. Henkilöstöllä on paras kokonaisnäkemys asiakkaista, olemassa olevasta palvelutarjoomasta ja resursseista, joten henkilöstöllä on olennainen rooli palvelutarjooman kehittämisessä. Myös muiden ammattikorkeakoulujen palvelutarjontaan olisi hyödyllistä perehtyä. Benchmarking-menetelmää käyttämällä

voitaisiin soveltaa muiden oppilaitosten parhaita palveluideoita omaan toimintaan.

Palvelutarjooman jaottelussa olisi hyvä käyttää ulkoisen tuotteistamisen kohdalla jakoa asiakkaan saamiin hyötyihin tai asiakasryhmiin. Asiakas voisi KymiDesign & Businessin palvelutarjontaan tutustuessaan löytää helposti itselleen sopivat palvelut, jos ne olisi ryhmitelty asiakkaan mukaan esimerkiksi aloittavan yrityksen palveluiksi.

Markkinoinnissa olisi hyvä huomioida, että asiakkaan on helpompi tehdä ostopäätös, ja asiakas myös todennäköisemmin sen tekee, jos vaihtoehtoja on rajattu määrä (Apunen & Parantainen 2011, 44–45). Palvelutarjoomasta tulisi esittää muutama tarkoin valittu, palvelutarjoomaa eri puolilta kuvaava esimerkki. Asiakkaalle tulee tietysti myös selventää, että palvelutarjooma on esimerkkejä laajempi ja mahdollisuus myös täysin räätälöitävään palveluun on olemassa.

5.3 Palveluiden sisältö ja rakenne

5.3.1 Tuotekuvaus

KymiDesign & Businessin liiketalouden palveluiden tarjooma on niin monipuolinen, että jokaisen palvelun sisältöä ei kannata määritellä tulevaisuutta varten. Osa palveluista on lisäksi ainutkertaisia, ja näin on tarkoitus olla myös jatkossa. Yleisimmistä palveluista eri osa-alueilla olisi kuitenkin hyvä tehdä yksityiskohtaiset kuvaukset sisäistä käyttöä varten. Tuotekuvauksia voitaisiin sisäisen käytön lisäksi soveltuvilta osin hyödyntää myös palveluiden ulkoisessa markkinoinnissa.

Opiskelijat voivat käyttää sisäisiä tuotekuvauksia apuna projektin toteutuksessa. Tarkoitus ei ole antaa tarkasti noudatettavaa luetteloa projektin vaiheista, vaan lähinnä apua projektikonaisuuden hahmottamiseen. Opiskelijoilla tulee jatkossakin olla vapaus itse suunnitella projektinsa toteutus, mutta tuotekuvauksen avulla opiskelijoille voidaan selventää projektin tavoitteita ja antaa vinkkejä projektin toteutukseen. Myös opiskelijan motivaatiota voidaan parantaa,

kun hänellä on tiedossa mikä projektin tavoite on ja miten projektin toteutusta voi lähteä suunnittelemaan.

Sisäisestä tuotekuvauksesta laadittiin esimerkki, jossa tehtiin tuotokuvaus asiakastyytyväisyyskyselylle. Esimerkki sisäisestä tuotekuvauksesta sisältää palvelun kohderyhmän, asiakkaan ja opiskelijan hyödyt ja tavoitteet, palvelun vaiheet, palvelun toimitusajan sekä hintahaarukan.

Esimerkki:

Sisäinen tuotokuvaus, asiakastyytyväisyyskysely

Kohderyhmä: yritykset, julkisyhteisöt

Palvelun tavoite ja hyödyt

Asiakas

- saa tietoa asiakkaiden tyytyväisyyden tasosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä
- saa toimenpide-ehdotuksia tulevaisuutta varten
- pystyy jatkossa kehittämään toimintaansa
- voi saada arvokkaita kontakteja tuleviin työntekijöihinsä

Opiskelija

- syventää teorian tietoaan
- pääsee soveltamaan teoriaa käytäntöön
- kehittää päättelykykyään, ongelmanratkaisutaitoaan ja tiimityöskentelytaitojaan
- voi työn konkreettisuuden ja ulkopuolisen toimeksiantajan vuoksi kokea saavansa aikaan jotain hyödyllistä
- voi saada arvokkaita kontakteja työelämään

Palvelun vaiheet

Palvelu etenee prosessikaavion ja blueprinting-kaavion mukaisesti. Varsinaisen tutkimuksen vaiheet ovat:

- teoriaan perehtyminen
- yritykseen, sen toimintaan ja asiakaskuntaan perehtyminen
- tutkimustavan ja mittareiden valinta
- kyselyn (esim. lomake) suunnittelu
- kyselyn toteutus

- vastausten käsittely
- tulosten analysointi
- johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset

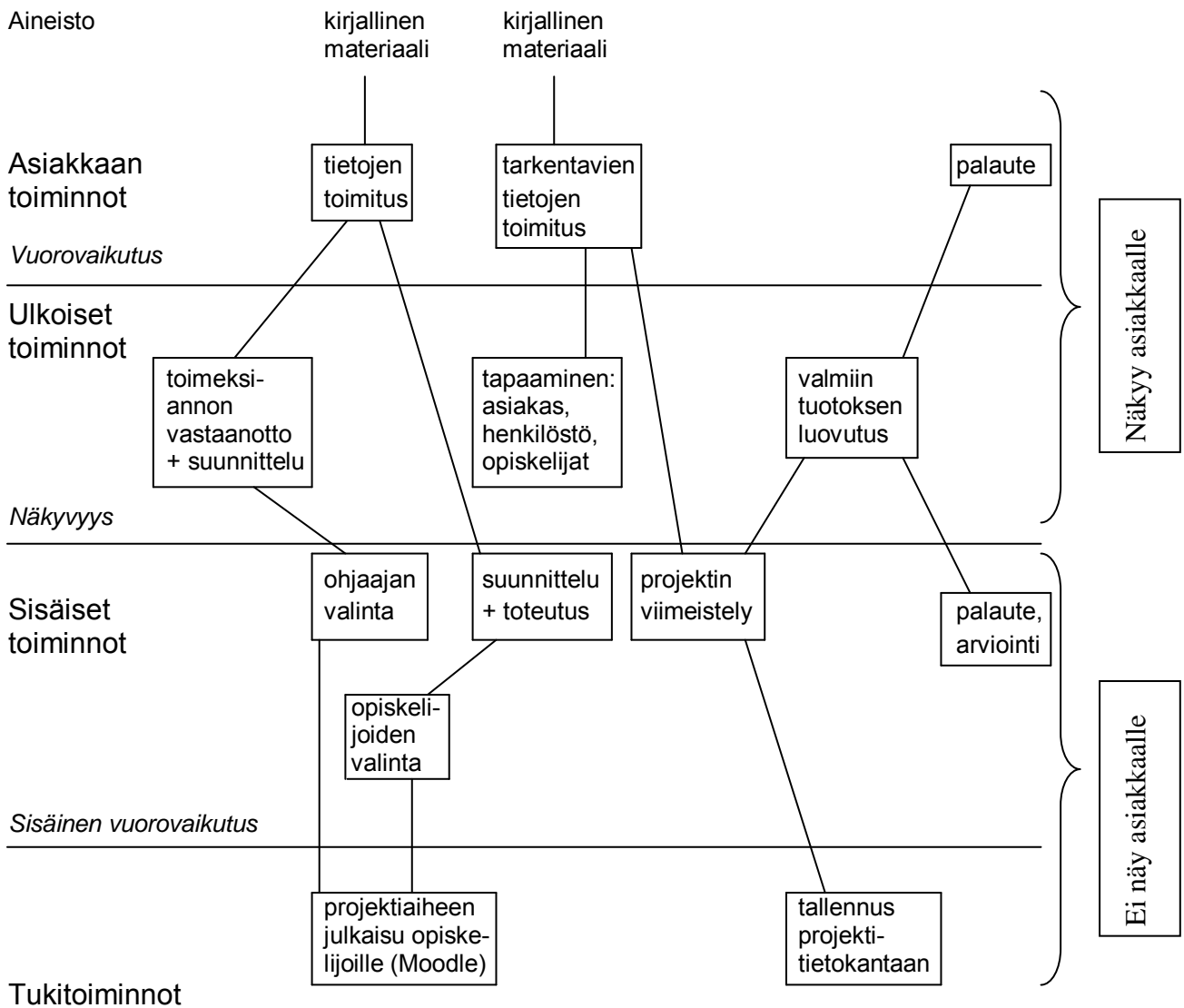
Palvelun hinta ja toimitusaika

Hinta xxx–xxxx € + materiaalikustannukset

Toimitusaika x–xx viikkoa (mahdollisen toimeksiantajalta saatavan materiaalin toimittamisesta lähtien)

5.3.2 Palveluprosessi

KymiDesign & Businessilla oli jo valmiiksi käytössään LCCE-prosessikuvauskaavio, josta käy ilmi projektin vaiheet, osapuolet ja tavoitteet. Prosessikuvauksen lisäksi laadittiin blueprinting-kaavio (kuva 5). Kaaviosta nähdään projektin vaiheiden ja osapuolten lisäksi toimintojen näkyvyyden ja vuorovaikutuksen rajat eri osapuolten välillä. Näkyvyyden rajan alapuolella olevissa toiminnoissa on mukana ainoastaan KymiDesign & Businessin henkilöstö, opiskelijat ja ohjaajat, eivätkä toimet näy suoraan asiakkaalle. Sisäisten toimintojen lisäksi asiakkaalle näkymättömiä toimintoja ovat tukitoiminnot. Tukitoiminnot ovat toimintoja, jotka eivät sisällä vuorovaikutusta eri henkilöiden välillä. Näkyvyyden rajan yläpuolella oleviin toimintoihin voivat osallistua henkilöstö, opiskelijat, ohjaajat ja asiakas (ulkoiset toiminnot) tai pelkkä asiakas (asiakkaan toiminnot). Blueprinting-kaavio on esimerkki tyypillisesti etenevästä projektista. Kaavion sisältö voi vaihdella eri projektien kohdalla.



Kuva 5. Blueprinting-kaavio KymiDesign & Businessin liiketalouden palvelusta

5.4 Palveluiden konkretisointi

KymiDesign & Businessin palveluita voidaan konkretisoida esittelymateriaalin ja internetsivujen kautta, yhtenäisellä viestinnällä palveluista sekä työnäytteiden, toimitilojen ja referenssien avulla. Jo pelkkä palvelutarjooman esittely asiakkaalle tekee palvelusta konkreettisemmän. Palvelutarjoonaa voidaan esitellä internetsivuilla, painetussa esittelymateriaalissa ja asiakaskohtaamisissa. Varsinaisten tuotenimien käyttö ei sovi toimintaan, mutta palvelun sisältöä kuvaavat yleisnimitykset palveluista konkretisoivat tarjontaa. Sen sijaan yksittäisiä projekteja voidaan nimetä ja näitä nimiä käyttää tulevaisuudessa projektitoteutusten esittelyssä.

Palveluiden konkretisoinnissa referensseillä on erittäin tärkeä merkitys. Kymi-Design & Businessissa tämä on tiedostettu, ja referenssejä onkin käytetty toiminnan esittelyssä. Suurten yritysten referenssikuvauksen lisäksi tulisi vastavia kertomuksia pyytää myös pienemmiltä yhteistyökumppaneilta. Myös ajantasaisuus tulee muistaa niin referenssiesittelyissä kuin kaikessa muussakin ulkoisessa viestinnässä.

Projektien toteutuksessa mukana olleiden opiskelijoiden ajatuksia tulisi hyödyntää palveluiden konkretisoinnissa liittämällä ne osaksi internetsivujen referenssiesittelyjä, jolloin esittelyt kuvaisivat projektin toteutusta sekä asiakkaan että toteuttajien näkökulmasta. Opiskelijoiden kokemukset voisivat olla myös erillisinä kertomuksina. Sekä asiakas- että opiskelijakokemusten kohdalla voidaan hyödyntää henkilökohtaisuutta esittämistavassa. Tällöin kokemuksista tulee uskottavampia asiakkaan silmissä. Konkreettisuutta voidaan lisätä valokuvilla ja logoilla. Myös valmiiden tuotosten esittely kuvallisesti on mahdollista esimerkiksi markkinointimateriaalin kohdalla.

On tärkeää, että koko henkilöstöllä on oikea kuva palvelutarjoomasta, toimintatavoista ja muista palveluiden toteutukseen liittyvistä tekijöistä. Näistä asiakkaalle viestimisen tulee myös olla yhtenäistä. Asiakaskohtamisissa käytettävistä toimintamalleista olisikin syytä sopia kaikkien asiakkaiden kanssa kontaktissa olevien henkilöiden kesken. Asiakaskohtamisissa palveluita voidaan konkretisoida esittelemällä toimitiloja ja välineitä. Myös aikaisempia toteutuksia voidaan esitellä, jos asiakkaan kanssa on sovittu asiasta. Liiketalouden palveluiden tuotokset ovat usein tekstimuotoisia ja salassa pidettäviä. Näin ollen myös esimerkiksi muotoilun projektituotoksia voidaan hyödyntää palveluiden konkretisoinnissa. Konkreettinen opiskelijaprojektina syntynyt esine luo uskottavuutta toiminnalle, vaikka asiakas olisikin tilaamassa muun alan palvelua. Tuotenäytteitä voidaan antaa lahjaksi asiakkaille, tai ne voivat olla esillä toimitiloissa.

6 KYMIDESIGN & BUSINESSIN TOIMINNAN KUSTANNUKSET

Koska KymiDesign & Business toimii osana Kymenlaakson ammattikorkeakoulua, on sen toiminnan kustannuksia vaikea saada kokonaisuudessaan tar-

kasti selville. Osa kustannuksista voidaan kuitenkin kohdistaa suoraan yritystoimeksiannoille. Joidenkin kustannusten kohdistaminen täytyy tehdä arvioimalla.

Tavoitteidenmukaisen, toiminnan kustannukset kattavan hinnoittelun edellytyksenä on todellisten kustannusten selvittäminen. Tämä vaatii kustannusten seuraamista pitkällä aikavälillä ja henkilöstön sitoutumista seurantaan. Kustannusten selvittämiseen tarvitaan resursseja ja suunnitelmallisuutta henkilöstöltä. Kustannusten selvittämisen kohdalla on syytä miettiä, kuinka tarkka selvittäminen on kannattavaa ja mitkä kustannukset arvioidaan myös jatkossa.

6.1 Hallinnolliset ja yleiskustannukset

Henkilöstökulut ovat suurin menoerä kaikista kustannuksista. KymiDesign & Businessissa työskentelee noin kymmenen henkilöä, joista tosin suurin osa työskentelee julkisen rahoituksen projekteissa. Yritysyhteistyötä koordinoivat yhteistyösuunnittelija ja projektiassistentti, jotka työskentelevät puolet työajastaan opiskelijaprojektien parissa. Laskutus ja kirjanpito on ulkoistettu Seutulaskennalle. Hallinnollisia kuluja aiheuttavat myös esimerkiksi projektisopimusten valmistelu, kokoukset ja neuvottelut.

6.2 Muut kustannukset

Liiketalouden projektien tuotokset ovat tyypillisesti kirjallisia. Kuluja aiheutuu esimerkiksi tulostuksesta, postituksesta, kansituksesta ja puhelimen käytöstä. KymiDesign & Businessilla on hinnasto, jossa on määritelty muun muassa koptioista ja postituksesta veloittavat hinnat.

Mikäli projektiin sisältyy runsaasti puheluita, voidaan ottaa käyttöön projektipuhelin, jolloin puhelinkulut saadaan kohdistettua projektille. Esimerkiksi kyselytutkimuksissa postitus- tai puhelinkulut voivat olla niin merkittäviä, että ne on hyvä veloittaa erikseen asiakkaalta. Muutoin puhelin- ja paperikulut sisällytetään hallinnollisiin ja yleiskustannuksiin.

Projekteihin kuuluu osana opettajan ohjaus. Ohjauskuluja ovat opettajien palkat sosiaalikuluneen. Opetukseen kuuluu tietty määrä projektien ohjausta.

Tästä ohjauksesta ylimenevä määrä kuluista veloitetaan projektin toimeksiantajalta. Useimmiten opetukseen sisältyvä ohjausmäärä ylittyy ja syntyy asiakkaalta veloitettavia ohjauskuluja. Joissain projekteissa myös oppilaille maksetaan palkkaa tai palkkioita. Muita mahdollisia kuluja ovat opettajien ja opiskelijoiden matka- ja majoituskulut sekä päivärahat.

7 HINNOITTELU KYMIDESIGN & BUSINESSISSA

On monia seikkoja, jotka tekevät KymiDesign & Businessin hinnoittelusta poikkeuksellisen verrattuna hinnoitteluun yleisesti ottaen. Ensinnäkin palveluiden hinnoittelu on keskimäärin haasteellisempaa kuin konkreettisten tuotteiden, kuten aiemmin tämän raportin teoriaosuudessa todettiin. Toisaalta KymiDesign & Businessin hinnoittelun tavoitteena on ainoastaan kattaa aiheutuneet kustannukset ja päästä nollatulokseen, toisin kuin yritystoiminnassa. Näin hinnoittelussa ei tarvitse tavoitella voiton maksimointia kuten yleensä, ja ainakin teoriassa hinnoittelu on yksinkertaisempaa kuin yrityksissä. Asiakkaille alhaisempi hinta voi olla syy tai osasy syy valita palveluntarjoajaksi KymiDesign & Business.

Palvelut ovat usein luonteeltaan ainutkertaisia, mutta erityisesti ne ovat sitä opiskelijoiden toteuttamina projekteina. Projektit ovat osa opiskelijoiden oppimista, eikä niitä voida verrata yritysten tuottamiin palveluihin. Etukäteen voi olla usein mahdotonta arvioida projektiin kuluvaan työmäärää ja kustannuksia. Tuotetun palvelun laatu voi myös vaihdella enemmän kuin yleensä, koska palveluiden toteutuksesta vastaavat opiskelijat ammattilaisten sijaan. KymiDesign & Business toimii omana tulosityksikkönään Kymenlaakson ammattikorkeakoulun alaisuudessa. Tämä tuo haasteita palveluiden hinnoitteluun; miten kohdistetaan kustannukset totuudenmukaisesti eri yksiköille?

Hinnoittelussa halutaan jatkossakin säilyttää mahdollisuus joustoon. Hinnoittelun teoriaosuudessa käsitelty hyötyperusteisuus voidaan kääntää KymiDesign & Businessin kohdalla toisinpäin. Tietty asiakas ja tämän tarvitsemat palvelut voivat olla palveluntarjoajalle erityisen arvokkaita. Myös hinnoittelussa on siis syytä pitää mielessä toiminnan tarkoitus, eli opiskelijoiden oppiminen ja heidän saamansa hyöty projektien toteuttamisesta.

KymiDesign & Businessin tarjoamilta palveluilta on puuttunut yhtenäinen hinnoittelumalli. Hinnoittelu on tapahtunut arvioimalla projektikohtaisesti. Puitesopimuskuoppineiden kanssa on käytetty pakettihinnoittelua. Projektien sisältö ja laajuus vaihtelevat suuresti, joten myös asiakkailta perittyjen hintojen haara on erittäin laaja.

KymiDesign & Businessin toiminta on ollut tappiollista, eli käytetty hinnoittelu ei ole riittänyt kattamaan kustannuksia. Tämä voi johtua osittain liian alhaisista hinnoista, mutta suurin syy on kustannusten virheellinen kohdistaminen. KymiDesign & Businessin opiskelijaprojekteille on kohdistettu niille kuulumattomia kustannuksia.

Hinnoittelun kehittämisellä päästään lähemmäs tavoitetuottoja. Todellisiin kustannuksiin perustuva hinnoittelu on myös arvioon perustuvaa hinnoittelua tasapuolisempaa asiakkaille. Hintoja joudutaan mahdollisesti nostamaan tavoitetuottoihin pääsemiseksi, mutta perusteltuna asiakkaiden on helpompi hyväksyä hinnankorotukset.

7.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Pääasiallisena hinnoittelun perusteena käytetään myös jatkossa kustannuksia. Kustannusten selvittämiseen tarvitaan henkilöstön, opettajien ja osittain myös opiskelijoiden panosta. Kustannusten muodostumista tulisi seurata tietyn ajanjakson ajan. Jakson jälkeen yleisimmille palveluille voitaisiin laatia hintahaarukat, jolloin myös palveluiden minimihinnat saataisiin määritettyä. Saman palvelun kustannukset voivat vaihdella suuresti riippuen projektin laajuudesta, joten täysin kiinteiden hintojen määrittely ei ole mahdollista.

7.1.1 Hallinnolliset ja yleiskustannukset

Muuttuvien kustannusten käyttäminen hallinnollisten ja yleiskustannusten laskeamisen perusteena ei ole järkevää, sillä niiden määrä voi vaihdella hyvinkin paljon eri projekteissa. Hallinnollisten ja yleiskustannusten kohdistamisessa voitaisiin käyttää perusteena projektin työmäärää. Tällöin hinta koostuisi muuttuvista kustannuksista ja hallinnollisten ja yleiskustannusten lisästä suhteutettuna opintopisteiden määrään. Lisä ei voi olla kiinteä kerrottuna opintopisteillä,

sillä kustannusten määrä ei todennäköisesti kasva samassa suhteessa kokonaistyömäärän kanssa.

Hallinnollisista ja yleiskustannuksista laadittiin taulukko, jossa niiden määrä perustuu työn kokonaislaajuuteen opintopisteinä (taulukko 1). Taulukossa periaatteena on, että kustannusten määrä suhteessa opintopisteisiin on sitä suurempi, mitä pienempi on opintopisteiden määrä. Minimimäärä opintopisteille on kolme, eli sitä pienempien projektien kustannukset lasketaan kolmen opintopisteen mukaan. Yli viiden mutta alle 11 opintopisteen projektissa määrä on yli viiden pisteen menevältä osalta enää 30 € ja niin edelleen.

Esimerkiksi kahdentoista opintopisteen projektin hallinnolliset ja yleiskustannukset lasketaan seuraavasti: $5 \times 100 \text{ €} + 5 \times 30 \text{ €} + 2 \times 25 \text{ €} = 700 \text{ €}$.

Tämä laskentatapa tekee myös pienten projektien toteuttamisesta kannattavaa ja huomioi sen, että kustannusten määrä ei kasva samaan tahtiin työn määrän kanssa. Opintopisterajat ja euromäärät ja niiden suhde ovat esimerkkejä, joiden tilalle on tarkoitus määritellä todelliset arvot kustannusten selvittämisen jälkeen.

Taulukko 1. Hallinnollisten ja yleiskustannusten määrä opintopisteiden mukaan

Opintopisteet	Hallinnollisten ja yleiskustannusten määrä / opintopiste
3–5	100 €
6–10	30 €
11–15	25 €
16–	15 €

Projektien työmäärää tulisi siis seurata tietyllä aikavälillä, esimerkiksi vuoden ajan. Tällöin selvitettäisiin kaikkien toteutettavien projektien määrä ja laajuus. Henkilöstön tulisi arvioida eri laajuisiin projekteihin käytettävää työmäärää ja projektien aiheuttamia kustannuksia. Tämän jälkeen voitaisiin kaikkien jakson hallinnollisten ja yhteiskustannusten määrä jakaa opintopisteille.

7.1.2 Muut kustannukset

Ohjauskulujen määrään vaikuttavat muun muassa projektin aihe, laajuus ja projektiin osallistuvien opiskelijoiden määrä. Opettajien tulisi seurata tietyllä ajanjaksolla eri projektien vaatiman ohjauksen määrää. Tämän tiedon pohjalta voidaan laatia samantyyppinen taulukko kuin edellä (taulukko 2). Projektin toimeksiantajalta veloitetaan ohjauskulut vähennettynä sillä osuudella, joka kuuluu opetukseen.

Taulukko 2. Ohjaukseen kuluva aika

Opintopisteet yhteensä	Ohjaus tunteina / opintopiste
3–5	1
6–10	0,75
11–15	0,5
16–	0,25

Taulukko kertoo ohjaukseen kuluvan ajan, kun projektiin osallistuu yksi ohjattava opiskelija. Ohjauksen määrä todennäköisesti kasvaa opiskelijoiden mää-

rän lisääntyessä, mutta ei samassa suhteessa. Opiskelijoiden lukumäärään perustuen voidaan määrittää kertoimet, joilla lasketaan ohjauksen määrä, kun opiskelijoita on enemmän kuin yksi. Myös projektin aihe voi vaikuttaa ohjauksen määrään, mutta aiheen vaikutuksen huomioiminen ei välttämättä ole enää järkevää.

Ohjauskulujen laskeminen kahdeksan opintopisteen projektissa, johon osallistuu kaksi opiskelijaa, voisi tapahtua seuraavasti: $5 \times 1 \text{ h} + 3 \times 0,75 \text{ h} \times 1,3 \times 30 \text{ €} \times 1,5 = 424,13 \text{ €}$

Laskelmassa 1,3 on opiskelijakerroin, 30 € ohjauksen tuntihinta ja 0,5 sosiaalikulujen kerroin. Myös tässä laskelmassa ja taulukossa 2 käytetyt luvut ja suhteet ovat esimerkkejä, joiden arvot tulee määrittää seurantajakson jälkeen.

Muiden muuttuvien kustannusten määrä lasketaan projektikohtaisesti. Esimerkiksi kyselytutkimuksissa hinnoittelulaskelmaan lisätään kyselyn toteuttamisen kustannukset hinnaston mukaan. Kokonaishinta palvelulle muodostuu seuraavasti:

Välittömät kustannukset:	
tulostus, postitus, puhelut, matkat ym.	
ohjauskulut	
<hr/>	
+ Välilliset kustannukset	
hallinnolliset ja yleiskustannukset / opintopisteet	
<hr/>	
= Hinta yhteensä	

7.2 Hinnoittelun muut menetelmät

Kustannusten selvittäminen ja niihin perustuva hinnoittelu on tärkeää, jotta KymiDesign & Businessin toiminnassa päästäisiin jatkossa tavoitetuottoihin. Kuitenkin myös muita hinnoittelumenetelmiä tullaan käyttämään jatkossakin.

Jos jonkun asiakkaan tarvitseman palvelun toteuttaminen tai yhteistyö asiakkaan kanssa on erityisen hyödyllistä, voidaan sen hinnoittelussa tarvittaessa joustaa. Kustannukset tulee tällöin kattaa muista tuotoista. Asiakasperusteista hinnoittelua tulee käyttää harkitusti, ja myös sen käyttöä tulee seurata, jotta vaikutukset tuottoihin voidaan huomioida muussa hinnoittelussa.

Puitesopimuskumppaneiden hinnoittelussa voidaan käyttää pakettihinnoittelua. Hinnat ovat keskimääräistä alhaisempia, sillä esimerkiksi hallinnollisten ja yleiskustannusten määrä on pienempi jatkuvassa yhteistyössä. Hinnoittelussa tulee huomioida myös yhteistyön molemminpuolisuus, kuten kumppaniyrityksen osallistuminen opetukseen.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli KymiDesign & Businessin liiketalouden opiskelijaprojektien tuotteistamisen ja hinnoittelun suunnittelu. Projektien hinnoittelu koettiin ongelmalliseksi KymiDesign & Businessissa, ja sitä haluttiin kehittää.

Hinnoittelun teoriaan tutustuessani minulle selkeni, kuinka haasteellinen tehtävä hinnoittelu varsinkin palveluiden kohdalla on. Hinnoittelun osalta esitin ehdotuksia kustannusperäisen hinnan laskemiseen. Opiskelijaprojektit ovat kuitenkin niin yksilöllisiä ja sisällöltään vaihtelevia, että myös kustannusten selvittämiseen on vaikea löytää yleisesti pätevää mallia.

Hinnoittelun suunnittelu ja siihen liittyvät päätökset vaativat tarkkaa harkintaa, tietoa kustannuksista ja toiminnan tuntemusta. Hinnoittelu kuuluukin tehtäväksi organisaation sisällä. Kustannusten selvittäminen ja niiden kohdistaminen oikein ovat edellytyksiä todellisiin kustannuksiin perustuvalle hinnoittelulle. Tämä vaatii panostusta niin henkilöstöltä kuin jossain määrin myös opiskelijoilta. Kustannusten selvittämistä varten ehdotin toteutettavaksi seurantajaksoa, jolloin eri projekteihin käytettäviä työmääriä ja niiden aiheuttamia kustannuksia seurataan tehostetusti.

Myös tuotteistamisen kohdalla KymiDesign & Businessin toiminnan ainutlaatuisuus tuo haasteita, eikä yritystoiminnan tarpeisiin perustuvaa teoriaa voida

sellaisenaan soveltaa palveluiden tuotteistamisessa. Opiskelijälähtöisyys Ky-miDesign & Businessin toiminnassa ja sen kehittämisessä on tärkeää. Opiskelijoiden motivaatio projektityöskentelyyn voisi lisääntyä, jos he saisivat olla mukana projektitoiminnan kehitystyössä.

Suunnittelin työssäni tuotteistamisen päävaiheet, jotka ovat palvelutarjooman kehittäminen, palveluiden sisältöön ja rakenteeseen liittyvät toimenpiteet ja palveluiden konkretisointi. Vaiheiden toteuttaminen on laaja, pitkän aikavälin prosessi, jossa mielestäni opiskelijälähtöisyyden olisi hyvä olla vahvasti mukana. Työssäni tuli esille runsaasti tarvittavia jatkotoimenpiteitä, joiden toteuttamisessa opiskelijat voivat ainakin tuotteistamisen kohdalla olla mukana.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–6. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Anttila, P. 2009. Projektioppiminen. Teoksessa Kohti oppimisen ja osaamisen ekosysteemiä, toim. Ruohonen, S. & Mäkelä-Marttinen, L. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Apunen, A. & Parantainen J. 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Tekes.
- KymiDesign & Business: Toimivat työelämäsuhteet. 2007. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Saatavissa:
<http://www.kyamk.fi/Projektit/KymiDesign%26Business/>
- Laitinen, E. K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Melamies, J. & Paakkunainen, R. 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. Juva: WSOY.
- Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pelli, R. 2011. Työelämän muutos ja LCCE-konseptin syventäminen. Teoksessa Oppimisen ja osaamisen ekosysteemi, toim. Pelli, R. & Ruohonen, S. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1997. Tehokas kustannushallinta. Porvoo: WSOY.

Vilén, H. 2011. Keskustelu: 14.3.2011. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2006. Services marketing. Integrating customer focus across the firm. 4. painos. New York: McGraw-Hill.

PUITESOPIMUS YHTEISTYÖSTÄ

xxx- KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

1. Osapuolet

Tämän sopimuksen osapuolet

- xxx
- Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

ovat yhdessä neuvotellen laatineet tämän sopimuksen.

2. Sopimuksen tausta ja tarkoitus

xxxx ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tavoitteena on tällä puitesopimuksella edistää työelämän ja koulutuksen yhteistyötä.

Yhteistyön tarkoituksena on

- järjestää yhteistyöprojekteja, joista kustakin laaditaan tarvittaessa oma projektisuunnitelmansa
- tarjota tarpeen mukaan mahdollisuuksia opinnäytetöihin ja työharjoitteluun sekä mahdollisesti myös muihin työtehtäviin
- järjestää opiskelijoille erikseen sovittavia yritysvierailuja sekä vierailuluentoja Kymenlaakson ammattikorkeakoululle.

Kustannusten korvaamisesta sovitaan kulloinkin tapauskohtaisesti.

Tämän puitesopimuksen ehtoja sovelletaan toissijaisesti kuhunkin osapuolten yhdessä toteuttamaan yhteistyöprojektiin, joista osapuolet sopivat erikseen kirjallisesti.

3. Yhteyshenkilöt

Osapuolet nimeävät yhteyshenkilöt, joiden tehtävänä on

- toimeenpanna ja seurata tämän sopimuksen käytännön toteutumista ja
- tiedottaa oman organisaationsa sisällä ja toisille osapuolille yhteistyön suunnitteluun ja toteutukseen liittyvistä asioista.

Yhteyshenkilöillä ei ole oikeutta muuttaa tätä sopimusta. Yhteyshenkilön vaihtumisesta on ilmoitettava toisen osapuolen yhteyshenkilölle.

4. Yhteistyö muiden yhteisöjen kanssa

Tämä puitesopimus ei estä osapuolia tekemästä yhteistyötä muiden yritysten tai organisaatioiden kanssa.

5. Sopimuksen muuttaminen

Kaikki muutokset tähän sopimukseen on tehtävä kirjallisesti. Muutos tulee voimaan, kun se on osapuolten toimesta allekirjoitettu.

Tämän sopimuksen mukaisen yhteistyön aikana laadittavat muistiot, pöytäkirjat tai muu projektiin liittyvä materiaali tulee osaksi tätä sopimusta vain, mikäli siitä on erikseen kirjallisesti sovittu.

6. Salassapito

Molemmat osapuolet sitoutuvat pitämään salassa tämän yhteistyön yhteydessä saamiensa liike- ja ammattisalaisuudet.

7. Yhteistyön julkistaminen ja näkyminen

xxxx ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulun välisen yhteistyösopimuksen mukainen yhteistyö tullaan julkistamaan yhteisessä tiedotustilaisuudessa. Osapuolet sopivat julkistamistavasta ja -ajankohdasta tarkemmin erikseen.

Yhteistyöhön liittyvissä xxxx viestintämateriaaleihin esitetään Kymenlaakson ammattikorkeakoulu yhteistyökumppanina seuraavasti:

- Kymenlaakson ammattikorkeakoulun logo
- Tekstinä: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu voi esittää eri asiakastilaisuuksissaan xxxx kanssa sovitun yhteistyön esimerkkinä koulutuksen ja työelämän välisestä yhteistyöstä.

8. Sopimuksen siirto

Osapuolilla ei ole oikeutta siirtää tätä sopimusta kolmannelle ilman kaikkien osapuolten kirjallista ennalta antamaa suostumusta.

9. Sopimuksen voimaantulo ja voimassaolo

Sopimus tulee voimaan, kun osapuolet ovat sen allekirjoittaneet. Sopimus on voimassa toistaiseksi.

10. Sopimuksen irtisanominen

Osapuolilla on oikeus irtisanoa sopimuksen mukainen yhteistyö päättyväksi (3) kolmen kuukauden irtisanomisajalla. Irtisanominen on tehtävä kirjallisesti.

Paikka, aika ja allekirjoitukset

Tätä sopimusta on laadittu kaksi samasanaista kappaletta, yksi kullekin osapuolelle.

Kouvossa xx.xx.xxxx

xxxxxx

KYMENLAAKSON

AMMATTIKORKEAKOULU

Raimo Pelli
toimialajohtaja

KYMENLAAKSON
AMMATTIKORKEAKOULU
