



Ella Saarinen

Hinnoitteluopas aloittavalle yrittäjälle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Ella Saarinen
Otsikko:	Hinnoitteluopas aloittavalle yrittäjälle
Sivumäärä:	30 sivua + 0 liitettä
Aika:	Huhtikuu 20223
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Merja Lindholm

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota hinnoitteluopas aloittavan yrittäjän hyödynnettäväksi. Oppaan tarkoitus oli esittää mahdollisimman yksinkertaisesti ja informatiivisesti tapoja hinnoitella tuote tai palvelu. Raportissa tutkitaan kirjallisuuden pohjalta erilaisia tapoja ja teoriaa hinnoitteluun liittyen pyrkien suodattamaan aloittavalle yrittäjälle hyödyllistä tietoa. Opas olisi ideaalitalanteessa jaettavissa sähköisesti erilaisilla yrittäjyyteen liittyvillä sivustoilla tai ryhmissä.

Hinnoitteluopas toteutettiin osana toiminnallista opinnäytetyötä, johon kuului opas, sekä opinnäytetyöraportti. Tutkimus tehtiin ammattikirjallisuuden pohjalta ja siinä huomioidaan kohderyhmän tilanne, kun yritystä ollaan perustamassa ja pohditaan sen vaikutuksia ja haasteita hintaa asetettaessa. Myös erilaiset yrittäjyyden muodot ja sen vaikutus hinnoitteluun pyritään ottamaan huomioon.

Osana opinnäytetyötä saatiin tehtyä yksinkertaistettu opas. Kootun teorian ja oppaan toimivuutta ja hyödyllisyyttä aloittavalle yrittäjälle ei ole testattu, jolloin ei voida varmuudella sanoa tuotoksen onnistumisesta. Todettiin että opasta tulisi testata ja kehittää sen osoittamalla tavalla, mikä ei ollut tässä opinnäytetyössä mahdollista. Opas oli siis vielä kehitettävissä, sillä se pohjasi enimmäkseen kirjallisuutteen.

Avainsanat: hinnoittelu, yrittäjyys, opas

Abstract

Author(s): Ella Saarinen
Title: Pricing guide for beginner entrepreneurs
Number of Pages: 30 pages + 0 appendices
Date: April 2023
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Bachelor of Business Administration
Specialisation option: Leadership and Organizational Development
Instructor(s): Merja Lindholm, Senior Lecturer

The goal of the thesis was to compile a pricing guide for beginner entrepreneurs to utilize. The pricing guides' purpose is to present ways to price a product or a service as simply and informatively as possible. The report studies different ways and theories of pricing in professional literature striving to filter useful information for a beginning entrepreneur. The guide would ideally be sharable on different online platforms and groups digitally.

The pricing guide was executed as part of the product-based thesis which consisted of the guide and a thesis report. The study was conducted based on professional literature and it takes the target group's situation in account when the business is established and considers its effects and challenges when pricing. Furthermore, different company forms and their impact on pricing are taken into consideration.

A simplified guide was made as part of the thesis. The usefulness of the guide and gathered theories for beginner entrepreneurs was not tested so the success of the output was not determined. It was stated that the guide should be tested and developed accordingly which was not possible in this thesis. The guide was still up for improvement as it was based heavily on literature.

Keywords: Pricing, entrepreneurship, guide

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Hinnoittelu	3
2.1	Hinnoitteluprosessi	4
2.1.1	Analysointi	5
2.1.2	Kustannuslaskenta	6
2.1.3	Hinnoittelumenetelmän valinta	8
2.1.4	Seuranta	9
3	Markkinan analysointi	10
4	Kustannuslaskenta	11
4.1	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	13
4.2	Break-even point eli kriittinen piste -analyysi	13
4.3	Suoritekalkyyli	15
5	Hinnoittelumenetelmiä ja -malleja	16
5.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu	17
5.1.1	Voittolisä- eli omakustannushinnoittelu	19
5.1.2	Katetuottohinnoittelu ja -laskenta	19
5.2	Markkinaperusteinen hinnoittelu	20
5.3	Arvoperusteinen hinnoittelu	22
5.4	Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu	23
5.5	Yksittäisiä vinkkejä ja pohdinta	23
6	Hinnoittelun erityispiirteitä eri toimintaperiaatteisissa yrityksissä	24
7	Hinnoittelun seuranta ja päivittäminen	26
8	Hinnoitteluoppaan toteutus ja tutkimuksen arviointi	28

Lähteet

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön idea syntyi kiinnostuksesta yrittäjyyteen ja erityisesti yritysten tapoihin määrittää tuotteilleen ja palveluilleen hinta. Uuden yrityksen perustamista suunnitellessa on huomattava, kuinka vaikea voi olla määrittää omille suoritteilleen sopivaa hintaa. Tähän ongelmaan ei ole myöskään helposti löydettävissä perusteellista ratkaisua, joka olisi esitetty aloittavan yrittäjän näkökulmaan sopivalla, yksinkertaisella tavalla.

Hinnoittelusta on paljon materiaalia, kirjallisuutta ja muita ohjeita. Aloittavalle yrittäjälle, jolle hinnoittelu saattaa olla aiheena tuntematon, voi olla hyvin työlästä käydä läpi ja suodattaa kaikkia tätä tietoa. Yrittäjän saattaa olla hyvin vaikea kasata annetusta tiedosta järkevää kokonaisuutta avustamaan omaa liiketoimintaansa.

Koska aloittavana yrittäjänä oman suoritteen menekistä tai sen koetusta arvosta ei ole myöskään aiempaa kokemusta, voi se vaikeuttaa hinnan asettamista. Epätietoisuus kustannuksista ja menekistä saattaa johtaa esimerkiksi alihinnoitteluun, jolloin vaikka yrittäjä myisi niin paljon tuotteita kuin vain ehtii, ei käteen jää tuottoa tai pahimmassa tapauksessa jäädään silti tappiolle. Myös yrittäjän oma ymmärrys hinnan merkityksestä yrityksen tuottoisuuteen, imagoon ja markkinointiin on tärkeää. Yrittäjän tietäessä, mistä hinnat koostuvat on, niitä helpompi avata ja perustella myös asiakkaalle.

Tuotteen tai palvelun ostaja ja kuluttaja ei välttämättä tiedä, mitä erilaisia tekijöitä hinta pitää sisällään. Asiakkaan tieto voi perustua vain hintavertailuun samanlaisten tuotteiden ja palveluiden kesken.

Hinnan määrittäminen vaihtelee myös erityyppisissä yrityksissä riippuen mihin toiminta perustuu. Palveluita tuottavan yrittäjän kustannukset ja hintaa määrittävät tekijät ovat todennäköisesti erilaiset kuin tuotteita tuottavan yrittäjän. Kauppa-

liikkeen ja tuotteiden välittämiseen perustuvan yrityksen liiketoiminnan kustannukset ja kulut vaativat mahdollisesti myös täysin erilaista tapaa hintojen määrittämiseen, verrattuna palveluita ja tuotteita tuottaviin yrityksiin. Esimerkiksi palveluita päätoimisesti ja tuotteita siinä sivussa myyvä yrittäjä saattaa tarvita useampaa hinnoittelumenetelmää.

Ymmärrys oman yritystoiminnan laadusta, luonteesta ja kustannuksista on yrittäjälle tärkeitä. Koska yrittäjän liiketoiminnasta tienaamalla rahalla on suora yhteys asetettuihin hintoihin, tulee yrittäjän osata pyytää suoritteestaan oikeaa tai vähintäänkin kannattavaa hintaa. Tämä on yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta erittäin tärkeää, sillä kannattamattomalla yritystoiminnalla ei ole mahdollista jatkaa kovinkaan pitkään, eikä sellaisella yritystoiminnalla ole tulevaisuutta.

Työn tavoitteena on tutkia ja avata hinnoittelua ilmiönä sekä esitellä erilaisia hinnoittelumenetelmiä aloittavan yrittäjän näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa tutkimukseen perustuen yksinkertainen, mutta informatiivinen ja kattava hinnoitteluopas kohderyhmälle. Työ on suunnattu erityisesti aloittaville yrittäjille, jotka asettavat tuotteelleen tai palvelulleen hintaa ensimmäistä kertaa. Oppaan kokonaisuus pyrkii avustamaan yrittäjää heti toimintansa alussa kannattavaan, tuottavaan ja kehittyvään yritystoimintaan hinnoittelun avulla.

Työ pyrkii vastaamaan seuraaviin aloittavan yrittäjän kysymyksiin hinnoittelusta:

- Mikä on hinnoitteluprosessi?
- Mitä hinnoittelumenetelmiä on olemassa?
- Mitkä hinnoittelumenetelmät sopivat erityisesti aloittavan yrittäjän käyttöön?

Opinnäytetyö sisältää sekä teoriaosuuden, että käytännön sovelluksen eli oppaan aloittavan yrittäjän hinnanasetantaprosessiin. Oppaassa pyritään pitämään aloittavan yrittäjän näkökulma keskiössä läpi koko tuotoksen.

Työ on rajattu käsittelemään aloittavan yrittäjän hinnoittelua. Työssä ei keskitytä monimutkaisiin hinnoittelukokonaisuuksiin, joiden toteuttaminen vaatii paljon aikaa ja kokemusta, vaan työn tavoite on helpottaa yrittäjän taloushallintoa ja ensimmäisten hintojen asettamista. Näitä keinoja on helpoin käyttää yksittäisten tuotteiden ja palveluiden myymiseen. Kun liiketoiminta lähtee liikkeelle ja kehittyy, voi yrittäjä alkaa tutkimaan erilaisia kompleksisimpia tapoja sitouttaa asiakkaita ja parantaa myyntiä.

Tutkimuksessa käytetään paljon kirjallisuuslähteitä ja perehdytään valmiiseen teoriaan, samalla käsitellen kriittisesti näiden lähteiden antaman teorian sopivuutta aloittavan yrittäjän tarpeisiin. Kirjallisuuslähteiden lisäksi tutkimuksen tueksi haastatellaan muutamaa yrittäjää eri aloilta hinnoitteluun liittyen. Haastattelupyynnöt ja kysymykset lähetettiin kuudelle Suomessa toimivalle eri aloilla toimivalle pienyritykselle. Esiin pyritään ottamaan heidän omia havaintojaan hinnoitteluun liittyen. Työssä käytetään laadullista tutkimusta, jotta yrittäjän ajatukset hinnoitteluun liittyen pääsevät kuuluviin. Näiden haastattelujen vastauksia sittemmin verrataan kirjojen antamaan teoriaan ja pohditaan niiden antamien menetelmien toimivuutta.

2 Hinnoittelu

Tässä luvussa käydään läpi lyhyesti hinnan merkitystä konseptina ja sitä mitä hinnoittelu on. Ensiksi puretaan hinnoitteluprosessi eri osiin ja avataan niitä lyhyesti. Näihin hinnoittelun eri vaiheisiin palataan ja perehtyy tarkemmin myöhemmissä luvuissa, jolloin analysoidaan myös aloittavan yrittäjän näkökulmaa.

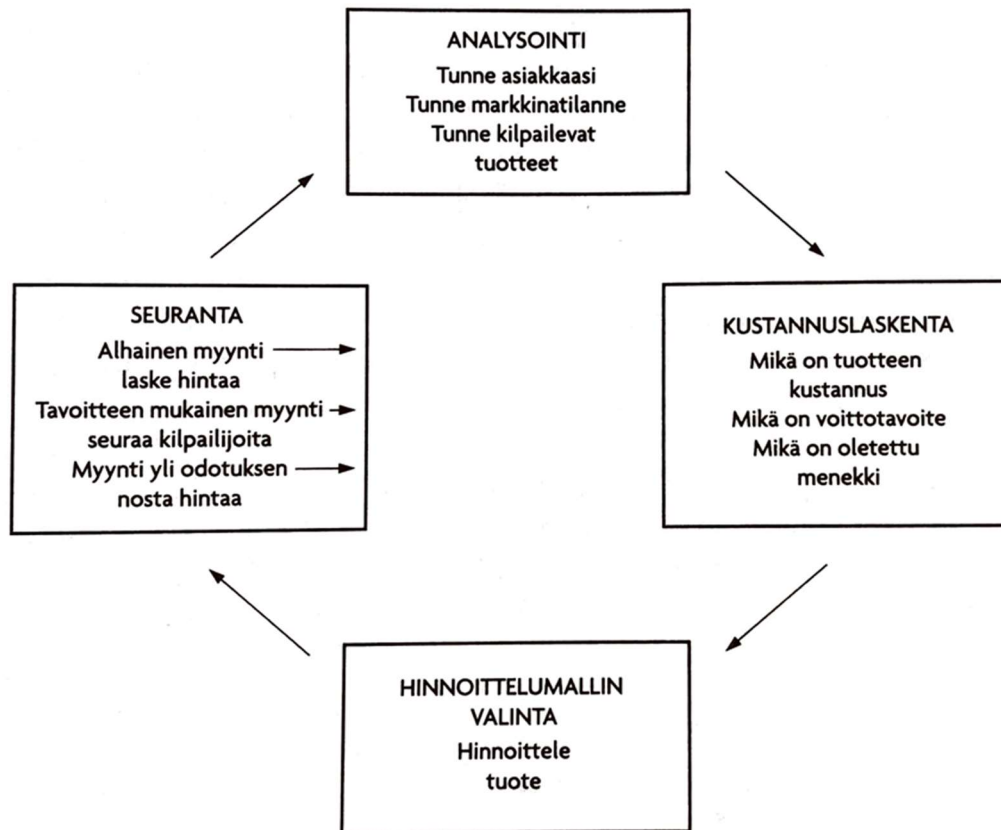
Hinta on tuotteen ja palvelun arvon mittari. Hintaa osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon ja on yritykselle kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Mitä suurempi euro-määrä saadaan tuotteesta tai palvelusta, sitä parempi on sen kannattavuus. Hintaa on myös tuotteen tai palvelun asemointiin vaikuttava tekijä. Hinnalla voidaan kohdentaa tuote eri kohderyhmiin. Hintaa on kilpailuun vaikuttava perustekijä, joka voi edistää tai heikentää yrityksen kilpailuetua. (Hinnoittelun ABC 2005, 7.)

Hinta on yrityksen kannattavuuteen ja sitä kautta voittoon vaikuttava asia, mutta se myös vaikuttaa siihen ketä yritys lopulta houkuttelee asiakkaikseen. Tämä ei sinänsä ole yllättävää ajatellen, että kallista luksustuotetta ei todennäköisesti tulisi esitellä asiakaskunnalle, jolla ei ole joko rahaa tai ovat muuten todella hintatietoisia ja tarkkoja, kun taas halpakauppaketjut ovat kyseiselle kohderyhmälle erityisen houkuttelevia. Näin ollen hinta ei siis ole vain laskennallinen ja yrityksen talouteen vaikuttava asia vaan myös yrityksen imagon ja markkinoinnin työkalu.

Markkinatalous rakentuu kysynnästä ja tarjonnasta. Kysynnän ja tarjonnan suhteen tärkein ilmentymä on hyödykkeen hinta. Hinnan ja hinnoittelun merkitys korostuu jo siinä, että jokainen yrityksen tuottama euro voittoa on hinnoittelupäätöksen epäsuora tulos. Hinta on siis kaiken keskiössä. Hinnoittelua käsittelevistä tuhansista kirjoista ja miljoonista esitelmistä huolimatta useimmat tietävät yhä varsin vähän hinnoista, niiden alkuperästä ja vaikutuksista. (Simon ym. 2021, 13.) Hinnoittelu on näillä perusteilla varsin paljon kirjallisuudessa ja muissa muodoissa käsitelty aihe, joka on silti hyvin vähän ymmärretty. Aloittavankaan yrittäjän ei siis tulisi ajatella suoritteiden hinnan olevan itsestään selvä asia, jonka kaltaisten kanssa on aina normaalistikin ollut tekemisissä, vaan hinnoitteluun paneutuminen saattaa herättää uusia näkemyksiä joko itse aiheesta tai oman tuotteen tai palvelun myyntihinnan muodostumisesta.

2.1 Hinnoitteluprosessi

Hinnoittelu on prosessi, jossa yritys käy laajasti läpi erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat suoritteiden lopulliseen hintaan. Tätä prosessia Eklund ja Kekkonen (2012, 103) ilmentää kaaviolla (kuvio 1). Prosessia voi kuvata eri tavoin ja tutkimusta tehdessä eri lähteet voivat antaa hiukan erilaisia prosesseja, joissa kumminkin sisältö on monesti samantyylinen ja käsittelee samoja asioita, kuin nyt esitetty.



Kuvio 1. Hinnitteluprosessi (Eklund & Kekkonen 2012, 103).

Yllä olevan kuvaajan (kuvio1) perusteella hinnoitteluprosessissa on neljä vaihetta. Tämän kuvaajan lukeminen aloitetaan ylhäältä analyysivaiheesta ja koska malli on kuvattu kehäksi, joka alkaa aina alusta voidaan päätellä, että hinnoittelu on jatkuva prosessi.

2.1.1 Analysointi

Hinnanasetanta alkaa yleensä markkinatilanneanalyysillä. Yrityksen on tutkittava hinnoiteltavan tuotteensa tai palvelunsa markkinatilanne. Kilpailevat tuotteet tai palvelut ja niiden ominaisuudet, hinnat ja markkinointikanavat, sekä kilpailijayritykset selvitetään, samoin tehdään, kysyntä- ja menekkiennusteet. Seuraavaksi on arvioitava huolella kilpailutilanne ja sen kehittyminen. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, 198.)

Yrityksen tulee tutkia markkinoilla olevat kilpailevat tuotteet ja palvelut sekä niiden ominaisuudet ja hinnat. Näin yritys selvittää, onko sen oma tuote vakio- vai erikoistuote ja samalla mahdollisuudet esimerkiksi poiketa markkinahinnasta. (Eklund & Kekkonen 2012, 102). Toisin sanoen, mikäli tuote on jollain tavalla omalaatuinen ja erikoinen tai sille ei löydy kilpailevaa tuotetta, voi yrittäjä ottaa asian huomioon hinnoittelussa.

Markkina-analyysillä selvitetään myös tuotteen kysyntä ja kysynnän tuleva kehittyminen. Kysynnän yleisen kehittymisen lisäksi yrityksen on tunnettava asiakkaansa, jotta se pystyy seuraamaan heidän käyttäytymistään. Jotta yritys tuntisi asiakkaansa, sen on pystyttävä jollakin tapaa nimeämään potentiaaliset asiakkaansa. (Eklund & Kekkonen 2012, 102).

Yksinkertaisena mallina Eklund ja Kekkonen esittämä prosessi (kuvio 1) antaa kokonaiskuvan siitä, miten hinnoitteluprosessin kuuluisi edetä. Kuva esittää kehää eli se ottaa huomion hinnoittelun olevan jatkuvaa. Uuden tuotteen kohdalla uuden yrittäjän aloittaessa analysointivaiheen, hänen on tutkittava markkinaa. Näistä oleellisia tietoja on asiakaskunnan määrittäminen, kenen huomion yrittäjä haluaa herättää ja missä kyseinen kohderyhmä liikkuu. Tuntemus alan trendeistä, tarpeista ja kanssayrittäjistä on arvokasta tietoa. Tätä voi pitää pienimuotoisena markkina- tai markkinatilanneanalyysinä.

2.1.2 Kustannuslaskenta

Liiketoimintaa ei voi ylläpitää ilman kustannuksia. Kustannuksilla on johdon laskentatoimessa keskeinen asema: ne tulee tuntea, jotta toiminnan kannattavuus ja taloudellisuus voidaan selvittää. On olemassa erilaisia kustannuskäsitteitä, ja eri laskentatilanteissa tarvitaan erilaisia kustannuskäsiteluokeituksia. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, 46.)

Oman suoritteiden kustannuskalkylointi on seuraava hinnanasetantaprosessin vaihe. Sen jälkeen omalle suoritteelle on asetettava tavoitehinta-arvio, sekä menekkiarvio. Tuotteen valmistukseen voi liittyä investointeja ja rahoitusratkaisuja,

ja nekin on huomioitava. Hinnanasetantaprosessiin kuuluu myös kannattavuuslaskelma, jossa arvioidaan suoritetuotannon kannattavuus hinnoiteltavan suoritteiden kokonaistuottojen ja – kustannusten osalta. Ennen lopullista hintapäätöstä on usein vielä laadittava koulutus- ja markkinointisuunnitelma. Tämän jälkeen seuraa hinnanasetantasuunnitelman toteuttaminen, joka on luonnollisesti osa onnistunutta hinnanseurantaprosessia. Lopuksi prosessiin kuuluu hinnanasetannan onnistumisen valvonta jälkikäteen. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, 198.)

Erityisesti tavoitehintaa-, sekä menekkiarvion tekeminen saattaa olla aloittavalle yrittäjälle hyvin haastavaa ilman aiempaa kokemusta tai aiempia tunnuslukuja, joihin tukeutua. Kannattavuuslaskelmat ja markkinointiin satsattavien kulujen huomiointi hinnoittelussa voidaan pitää oleellisena, mutta koulutuskustannuksia voi aloittavan yrittäjän olla turha lähteä miettimään, ellei hän ole palkkaamassa työvoimaa.

Kustannukset ja markkinat asettavat tuotteen hinnalle ala- ja ylärajan. Hinta tulee asettaa niin, että alarajana ovat kustannukset ja ylärajan määrittää markkinat. Yritys valitsee jonkin hinnoittelumallin, jonka avulla hinta asemoidaan oikealle tasolle. Hinnoittelumalli voi olla alhaisen hinnan malli, jos pyritään valtaamaan, tai kermankuorimismalli, jos tuodaan uusi tuote markkinoille, tai korkean hinnan malli, jossa pyritään erottumaan laadulla. (Eklund & Kekkonen, 2011, 102.)

Kustannukset ovat siis siinä mielessä tärkeitä tietää, että osataan määrittää missä hinnassa tuotteen myynti ei ole enää kannattavaa. Toisaalta esitetyt hinnoittelun strategiset mallit liittyvät myös tuotteen imagoon eli kyseessä on myös markkinoinnin pointit. Vasta perustetulla yrityksellä kilpailuetuja ei todennäköisesti ole kovin paljon. Laitinen (2008, 221–222) kertoo erilaisista tutkimuksista liittyen pienyritysten hinnoitteluun, joiden tuloksissa voidaan todeta, että pienyritysten hinnoittelu ei niinkään perustunut voiton maksimointiin vaan enemmän hyvään asiakassuhteeseen. Hän toteaa, että hinnan lisäksi myös toimitusvarmuus, laatu ja asiakassuhteet olivat osa pienyrityksen kilpailukeinoja ja pienemmät yritykset joutuivat sopeutumaan isompien yritysten asettamiin hintoihin.

Hinnan on aina perustuttava kustannustietoisuuteen, vaikka siihen vaikuttavat myös muut tekijät. Tuotetta tai palvelua hinnoiteltaessa on kustannusten ja kannattavuustavoitteen lisäksi otettava huomioon kilpailijoiden vastaavien tuotteiden hinnat eli tuotteen markkinahinta. Hintaan vaikuttaa myös tuotteen elinikä, haluttu imago, laatu ja jakelutiet. (Jormakka 2015, 214.)

Kustannustietoisuus tarkoittaa ymmärrystä siitä paljonko jonkun tuotteen tai palvelun tuottaminen maksaa. Ilman tätä tietoa yritys ei voi mitenkään tietää kuinka paljon tuotteesta tai palvelusta eli suoritteesta tulee pyytää. Jos luvuista ei ole tietoa, voi yritys pahimmassa tapauksessa pyytää suoritteesta vähemmän kuin mitä se on maksanut tuottaa. Tähän erityisesti aloittavan yrittäjän on syytä kiinnittää huomiota sillä, vaikka kustannukset laskisivat ja arvioisi kuinka tarkkaan, voi tosielämässä sattua erilaisia yrittäjistä riippuvia tai riippumattomia asioita, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan.

2.1.3 Hinnoittelumenetelmän valinta

Yrittäjän ymmärtäessä yrityksensä kustannusrakenteesta ja liiketoiminnan pyörittämisestä seuraavista kustannuksista, voidaan alkaa pohtimaan erilaisten hinnoittelumenetelmien käyttöä. Raatikainen (2008, 153) kertoo hinnoittelussa nykyään käytettävän ja yhdisteltävän useita hinnoittelumalleja riippuen niiden käytötarkoituksesta. Joten yrittäjäkin voi testata useita erilaisia hinnoittelumalleja ja tarkastella niiden toimivuutta ja lopputuloksia.

Esimerkiksi Raatikainen (2008, 154–155) esittelee muutamia erilaisia hinnoittelumenetelmiä: katetuottomenetelmä, käyvän markkinahinnan menetelmän, hintadifferoinnin, valikoimahinnoittelun, yksikköhinnoittelun, mielikuvahinnoittelun, totutun hintatason menetelmän, tasahintojen alittamisen ja psykologisen hinnoittelun. Eklund ja Kekkonen (2011, 89–102) keskittyy kustannusperusteisiin menetelmiin: katetuottohinnoittelu, voittolisähinnoittelu ja hinnoittelukerroin, sekä mainitsee myös markkinaperusteisen tavan hinnan määrittelylle.

Edellä mainittujen menetelmien lisäksi hinnoittelua käsittelevässä ammattikirjallisuudessa tulevat vastaan myös muita tapoja hinnan määrittelyyn. Käsitteiden

määrä on valtava ja aiemmin mainitun perusteella on yleistä, että montaa eri hinnoittelumenetelmää yhdistellään. Koska kyseessä on teoreettiset laskentakaavat, ne voivat antaa selkeitä lukuja ja parantaa yleistä ymmärrystä hintatasoista, joilla tuote on, mutta todellisuudessa näille kaavoille annettavat luvut ovat arvioita ja erilaisille todellisen elämän muutoksille alttiita asioita.

Yrittäjän tulisi siis kokeilla mitä lopputuloksia erilaiset hinnoittelumenetelmät tuottavat lopulliseksi tuotteen hinnaksi. Aiemmin mainitun mukaan kustannukset tulee laskea, mutta sen lisäksi markkinat on otettava huomioon eli montaa menetelmää on siis suositeltavaa käyttää ja yhdistellä.

2.1.4 Seuranta

Tuotteen myyntiin asettamisen jälkeen aletaan aktiivisesti seuraamaan myynnin edistymistä (Eklund & Kekkonen 2011, 103). Tässä vaiheessa seurataan asiakaskäyttäytymistä, sekä kilpailijoiden toimintaa, jotta mahdollistetaan reagointi mahdollisiin muutoksiin myynnin määrässä.

Jos tuotteen myyntimäärä on jäänyt suunniteltua pienemmäksi, hintaa voidaan alentaa myyntimäärän lisäämiseksi. Jos on saavutettu suunniteltu myynnin määrä ja voittotavoite, voidaan miettiä mahdollisuutta hinnan nostamiseksi ja näin voiton lisäämiseksi. Vähintään on jatkettava asiakkaiden käyttäytymisen seuraamista, jotta voidaan varmistaa myynnin määrän pysyminen tavoitellussa. (Eklund & Kekkonen 2011, 103–104.)

Aluksi asetettu hinta ei siis välttämättä ole tuotteen lopullinen hinta, mikäli huomataan että se ei ole tuottanut toivottua tulosta. Toki voimme todeta, ettei menekin heikkous aina voi johtua yksinään hinnasta, mikäli esimerkiksi markkinoinnissa ja tuotteen näkyvyydessä on haasteita, eikä tuote ole tavoittanut toivottua asiakasryhmää. Ehkä voimme myös vetää johtopäätöksen siitä, että toivottu menekki on voitu arvioida virheellisesti ja markkina onkin pienempi kuin on voitu olettaa. Seurantavaiheessa tulee siis tutkia kaikki tosiasiat tarkkaan ennen päätöksentekoa.

3 Markkinan analysointi

Barrow ym. (2018, 45) toteaa että markkina tulisi analysoida jo ennen yrityksen perustamista tai uuden strategian toimeenpanemista. Hän kertoo, että markkinan analysointiin ei kannata kumminkaan käyttää suhteessa liikaa resursseja, mutta asiaan tulee paneutua, jotta ehkäistäisiin yrityksen kaatuminen jo ensimmäisenä toimintavuotenaan.

Markkina-analyysin tavoitteeksi Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, 198) kertovat markkinatilanteen tuntemisen ja analysoinnin. Tuotteen tai palvelun osalta on selvitettävä kilpailijat ja niiden ominaisuudet, hinnat, markkinointikanavat sekä kilpailijayritykset. Myös tuotteen tai palvelun kysynnästä ja menekistä, sekä kilpailutilanteen kehityksestä tehdään ennusteet.

Aloittavan yrittäjän näkökulmasta ennusteiden tekeminen voi olla erityisen hankalaa ilman markkinan selkeää tuntemusta, omakohtaista kokemusta asiakaskäyttäytymisestä ja aiempia vertausarvoja edellisistä myynneistä. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintaympäristöstä kasattu hiljainen tieto on isoksi eduksi yrittäjälle, sillä arvioiden tekeminen helpottuu. Toisaalta menekistä tai mistään muustakaan tehdyt arviot eivät välttämättä voi aina osua kohdalleen.

Markkina-analyysin ei tarvitse olla kallis. Päinvastoin sen laajuudessa tulisi huomioida kuinka paljon siihen on mahdollista käyttää resursseja. Barrow ym. (2018, 45) toteaa että kalliin markkina-analyysin tekeminen pienellä kokonaisbudjetilla ei olisi kannattavaa. Markkinan analysointi tulisi aloittaa Barrow ym. (2018, 45) mukaan määrittelemällä tähtäimessä olevan markkinan laajuus. Tämän määritelmän tulisi olla kyllin tarkka, jotta asiakasryhmään on helpompi keskittyä. Erityisesti liian laajalti määritelty markkina on monen yrityksen yleinen virhe.

Yrittäjän tulee pyrkiä löytämään kohderyhmä, jota tuote tai palvelu voisi kiinnostaa ja vastoin yleistä luuloa tarkoitus ei ole löytää mahdollisimman paljon asiakkaita vaan on pyrittävä palvelemaan parhaansa mukaan tiettyä ryhmää, sillä muuten riskinä on, että yrittäjä ei palvele kunnolla ketään (Armstrong ym. 2009,

10). Yrittäjä voi tutkia kilpailijoitaan yksinkertaisilla internet-hauilla ja tarkkailemalla minkälaisilla mainoksilla yritykset itseään markkinoivat (Armstrong ym. 2009, 132).

Markkina-analyysijä voi ostaa myös erilaisilta konsulttifirmoilta, joten tiedon voidaan todeta olevan rahan arvoista, mutta aloittavan yrittäjän ei aiemmin mainitun perusteella kannata sitä teettää yritystä perustaessa, ellei pääomaa ole suhteessa kylliksi. Yrittäjän oma tietämys, harrastuneisuus ja ammattitaito kyseiseltä alalta voidaan todennäköisesti hyödyntää.

4 Kustannuslaskenta

Onnistunut hinnoittelu on kannattavan toiminnan perusta. Kun kehitetään uusi tuote tai palvelu, sille täytyy määritellä myyntihinta, joka kattaa kustannukset ja tuo vielä yritykselle voittoakin. Pienetkin muutokset myyntihinnoissa vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. (Jormakka 2015, 213.)

Barrow (2006, 119) toteaa että kulujen laskeminen vaikuttaa yksinkertaiselta ongelmalta, mutta kun niihin syvenyy, huomataan asian olevan paljon monimutkaisempi kuin voisi äkkiseltään olettaa. Aloittavalla yrittäjällä on toki myös paljon selvitettävää ja suunniteltavaa muutenkin. Kulujen tarkka laskeminen saattaa käydä erityisen työlääksi ja vaikeaksi. Toisaalta on myös todettava, että vaikka kuluissa on hyvä pysyä mukana, liiallinenkin tarkkuus saattaa käydä niin työlääksi, että yrittäjältä saattaa kulua aivan liikaa aikaa kulujen laskemiseen, mikä on pois muusta tuottoisammasta tekemisestä.

Pellinen (2019, 16–17) huomioi, että kustannuksia voi ajatella pagatorisiin ja kalkulatorisiin kustannuksiin. Yksinkertaisesti pagatoriset kustannukset tarkoittavat rahamaksuja, joita yritys suorittaa. Kun taas kalkulatoriset maksut tarkoittavat voimavarojen käyttöön eli tehtävään työhön liittyviä kustannuksia. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että tehty työ tulee aina laskea mukaan kustannuksiin. Yrittäjän itse tekemä työ ei ole ilmaista, vaikka yrittäjä saattaa niin ajatella, sillä siitä ei tule

yrittäjälle fyysistä laskua. Silti tehtävä työ on kaikilla tavoilla otettava huomioon osana kustannuksia, sillä yrittäjän tulisi elättää itsensä yritystä pyörittämällä.

Palveluyrityksessä merkittävimmät kustannukset ovat henkilöstökustannuksia. Osa palveluyrityksistä tarvitsee myös investointeja koneisiin ja laitteisiin. (Eklund ym. 2011, 94–95.) Kustannuksien rakenne, määrä ja luonne vaihtelee siis eri yritysmuodoissa ja tämä on huomioitava yrityksen hintoja asettaessa ja kustannuksia laskiessa.



Kuvio 2. Hintaan vaikuttavia tekijöitä (Raatikainen 159, 2008).

Raatikainen kuvaa hintaan vaikuttavia tekijöitä (kuvio 2). Tämä kuvio toimii hyvin eräänlaisena varmistuslistana aloittavalle yrittäjälle, jotta kaikki erilaiset tekijät on varmasti huomioitu ja arvioitu. Näissä listatuissa tekijöissä on asioita, jotka muuttuvat riippuen yrityksestä ja toimialasta. Oppaassa ei voida antaa laajaa näkemystä kaikkiin osa-alueisiin, joten näiden seikkojen mainitseminen on oleellista,

jotta ne tulee huomioitua eikä käsitys hinnoittelusta supistu vain niihin asioihin, joihin voidaan antaa erilaisia kaavoja, kuten kustannuslaskentaan.

4.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Yrityksen toiminnasta voi aiheutua joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia kertoo Eklund ja Kekkonen (2011, 42). Kaikki yrityksen kustannukset jaetaan tällä periaatteella, jossa kiinteät kustannukset pysyvät aina jokseenkin samoina, kun taas muuttuvat kustannukset vaihtelevat riippuen tuotantomäärästä tai toiminta-asteesta. Toisaalta jotkut kulut voivat sisältää piirteitä sekä muuttuvista että kiinteistä kustannuksista, jolloin kulujen eri osuudet jaotellaan niille ominaisiin ryhmiin samalla logiikalla. (Eklund & Kekkonen 2011, 42–43.)

Yrityksen kulut vaihtelevat siis toiminnan mukaan ja koska hinta tulee asettaa niin että se kattaa kaikki kulut, olisi yrittäjän hyvä olla tietoinen, miten nämä kulut käyttäytyvät eri tilanteissa. Ilman kulujen tuntemusta ja edes pientä ymmärrystä niiden toiminnasta, on erittäin haastavaa tulkita milloin yritys alkaa tehdä voittoa ja minkälaisia myyntitavoitteita tulisi asettaa.

Valitettavasti kaikki kulut eivät ole puhtaasti muuttuvia tai kiinteitä, vaan ne sisältävät hiukan kumpaakin. Nämä kustannukset tulee jakaa muuttuvaan ja kiinteään osaan ja laittaa ne sitten oikeaan osaan kertoo Barrow (2006, 124).

4.2 Break-even point eli kriittinen piste -analyysi

Kriittinen piste on se suoritemäärä tai myyntimäärä, jolla tuotot juuri riittävät kaikkien kustannusten kattamiseen eli tulos on nolla (Neilimo & Uusi-rauva 2005, 69). Tämä tarkoittaa, että tuotteiden tai palveluiden myynti on tasannut kaikki kustannukset ja kaikki sen jälkeen tehtävä tulos ja myynti on voittoa yritykselle.

Break-even point eli kriittinen piste -analyysillä selvitetään, kuinka paljon yrityksen tulisi tehdä myyntiä, jotta sen toiminta muuttuu kannattavaksi. Ideana on, että yritys laskee kuinka paljon myyntiä, tulee tehdä muuttuvien ja kiinteiden kulujen

kattamiseksi. Tämä voi tarkoittaa joko kappalemääräistä tai rahamääräistä myyntiä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 68–69.)

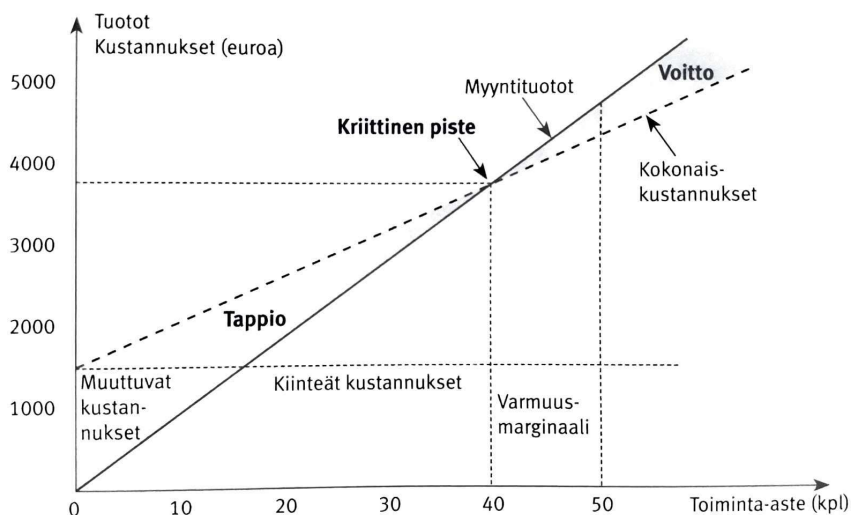
Koska kyseessä on joko rahamääräisenä tai yksikkömääräisenä laskettava kaava Nelimo ja Uusirauva (2005, 71) antavat kaksi eri laskentakaavaa esimerkiksi kriittisen pisteen laskemiseksi. Aloittavalle yrittäjälle on todennäköisesti hyödyllisempää saada parempi käsitys yksikkömääräistä, joita tulee myydä kriittisen pisteen ja voiton saavuttamiseksi. Toisaalta monituoteyrityksille ja projektiluontoisesti työtään tekeville tämä voi olla erittäin haastavaa, mikäli suoritteen luonne on vaihteleva tai kyseessä on tilausluontoinen ja yksilöllinen työ.

Barrow ym. (2018, 245) esittämän kaavan mukaan kiinteät kustannukset jaetaan myyntihinnan ja yhden tuotteen muuttuvien kustannusten erotuksella myytävien kappalemäärien selvittämiseksi:

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Myyntihinta} - \text{Suoritteen muuttuvat kustannukset}} \quad (1)$$

Kaavassa siis erotetaan tuotteen muuttuvien kustannusten määrä sen hinnasta, jotta saadaan suoritekohtainen tuotto. Tämän jälkeen kiinteät kustannukset jaetaan suoritekohtaisen tuoton kanssa, jolloin saadaan myytävien tuotteiden määrä mikä tarvitaan kiinteiden kustannusten kattamiseksi.

Kannattavuustaulukko (kuvio 3) havainnollistaa miten laskelma toimii. Analyysissä otetaan aluksi huomioon laskettujen kiinteiden kustannusten määrä ja sen lisäksi lasketaan kuinka monta kappaletta pitää yrityksen myydä, jotta muuttuvien kulujen ja tuotto kohtaavat. Muuttuvat kulut kuvataan nousevana käyränä, sillä ne ovat kuluja, jotka nousevat yrityksen toiminta-asteen mukaan. Kokonaiskustannusten ja myyntituottojen janojen kohtaamispiste on kriittinen piste.



Kuvio 3. Kannattavuustaulukko (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 69).

Tämä analyysi antaa aloittavalle yrittäjälle hyvän käsityksen minkälaisissa tavoitemyynneissä yrityksen tulisi olla, jotta tietyllä hinnalla on kannattavaa lähteä markkinoille. Jos analyysi näyttää, että yrityksen myynnin tulisi olla enemmän kuin mitä yritys voi tuottaa, se on selvä merkki, että jokin on mennyt muissa laskelmissa ja arvioissa pieleen.

Tulee myös huomata, että kriittinen piste tuntuu soveltuvan paremmin yrityksiin, joilla on paljon suoritteita eli myyntimäärät ovat isompia. Erityisesti tämä koskee tuotantomäärien laskukaavaa (1).

4.3 Suoritekalkyytit

Suurimmaksi haasteeksi kustannusten jaottelulle tuottavat kiinteät kustannukset, jotka tulisi jakaa myytävälle suoritteille (Neilimo Uusi-Rauva. 116, 2011). Suoritteiden toteuttamisesta suoraan koituvat kustannukset voidaan siis suoraan kohdistaa kyseiselle tuotteelle tai palvelulle, mutta muun muassa hallinnoinnista koituvat kulut, kuten kirjanpito tulisi myös huomioida tuotehinnoittelussa. Kalkyyleitä jaetaan usein kolmeen ryhmään kohdistamistavan mukaan, jotka ovat minimikalkyyli, keskimääräiskalkyyli ja normaalikalkyyli (Eklund & Kekkonen 53, 2011).

Minimikalkyyliä laskettaessa huomioidaan tuotteen tai palvelun tuottamisesta koituvat kustannukset ja nämä ovat siis muuttuvia kustannuksia (Neilimo Uusi-Rauva 116, 2005). Kun yhden tuotteen tai palvelun valmistamisesta kertyvät kustannukset on laskettu, lisätään päälle kate, jonka tulisi kattaa, sekä kiinteät kustannukset, että tuottaa tavoitevoittoa (Neilimo & Uusi-Rauva. 117, 2011).

Keskimääräiskalkyyliissa taas lasketaan tuotekohtaiset kokonaiskustannukset ottaen huomioon myös yrityksen ylläpitokustannukset ja muut kiinteät kustannukset (Neilimo & Uusi-Rauva 117, 2005). Eklund ja Kekkonen (53, 2011) määrittelevät keskimääräiskalkyylin niin että kokonaiskustannukset jaetaan todellisen tuotantomäärän mukaan.

Normaalikalkyyli on koettu turvalliseksi hinnoittelun näkökulmasta, sillä tämä tapa pyrkii eliminoimaan keskimääräiskalkyylin puutteita. Tässä laskentatavassa muuttuvat kustannukset jaetaan todelliselle suoritemäärälle, jota on tuotettu, kun taas kiinteät kustannukset jaetaan normaalin suoritemäärän mukaan. (Neilimo & Uusi-Rauva. 118, 2005.)

Suoritekalkyylien toimintatapa ja erityisesti keskittyminen suoritteiden määrään kertoo, että kyseessä on paljolti etenkin erilaisten tuotannon yritysten hyödynnettävissä oleva laskentatapa. Palveluita ja erilaisia projektiluontoisesti tuotettavia suoritteita voi olla varsin haastava hinnoitella suoraan näillä menetelmillä, mutta varmastikaan tällaisista laskelmista ei ole haittaa jossakin määrin erityisesti hahmottamaan muuttuvien kustannusten määrää eri suoritteilla.

5 Hinnoittelumenetelmiä ja -malleja

Hinnan asettamiseen on yleisesti tunnettuja erilaisia malleja ja perusteita, joista yrittäjän on hyvä tutkia ja käyttää hinnan asettamisen tukena. Vaikka mikään malli ei voi suoraan antaa yrittäjälle varmaa oikeaa hintatasoa, voivat ne ohjata ja avustaa oikeaan suuntaan ja lisätä ymmärrystä siitä mikä tuotteen hinta tulisi olla.

Hinnoittelumenetelmiä on useita. Kustannusperusteiset hinnoittelumenetelmät tukeutuvat kustannuslaskennan tietoihin. Markkinaperusteinen hinnoittelu taas perustuu vallitsevaan markkinahintatasoon. Siinä tavoitteellinen hinta määritetään sovittamalla yhteen tuotteen tuottamiskustannukset ja markkinahintataso. Kannattavuusperusteinen hinnoittelu taas on usein perusolemukseltaan kustannusperusteista, mutta siinä huomioidaan tuotantokustannusten ohella myös tuotteelle tai palvelulle kohdistettu kannattavuustavoite. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, 185.)

Yritys voi siis hinnoitella tuotteensa kustannusten ja/tai markkinan perusteella. Lähtökohta on siis erilainen. Joko hinnan asettaminen aloitetaan lasketuista kustannuksista tai se aloitetaan tutkimalla kilpailevien tuotteiden markkinoilla vallitsevaa hintatasoa. Markkinalähtöinen hinnoittelu on asiakaslähtöistä, sillä asiakas usein vertaa saman kategorian tuotteiden hintoja keskenään. Eikä välttämättä etsiäkseen edullisimman, vaan itselleen, arvoilleen ja tuntemuksilleen sopivan tuotteen. Tässä yrityksen hintapositionointi ja brändi vaikuttavat asiakkaan valintaan.

Neilimo ja Uusi-Rauva (192, 2012) myös suosittelevat vertaamaan markkinaperusteisen ja kustannusperusteisen laskennan tuottamia tunnuslukuja toisiinsa, mikäli ne on mahdollista määrittää. Yrittäjälle erilaisten hinnoittelumenetelmien tuottamat tulokset saattavat avartaa näkökulmaa tuotteen tai palvelun arvosta.

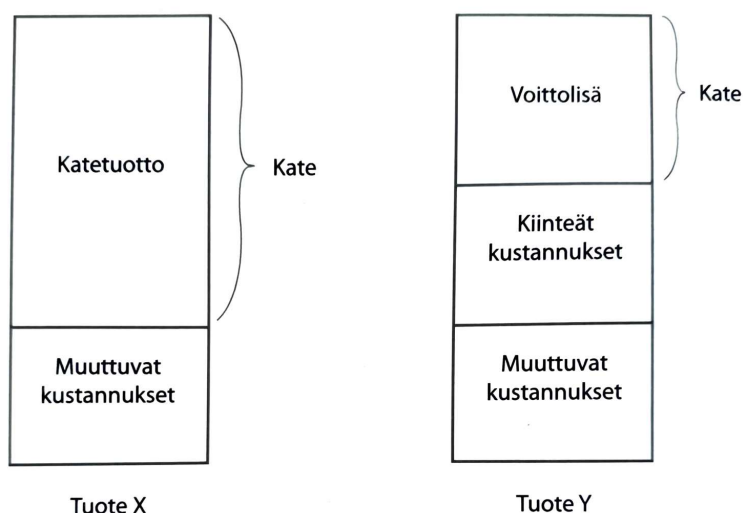
5.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Yksi yleisimmistä tavoista hinnoitella tuotteita tai palveluita on kustannusperusteinen hinnoittelu. Se tarkoittaa hinnan asettamiseen tuotannosta syntyvien kustannusten perusteella. Kustannusten perusteella hinnoiteltaessa tärkeää on se, että yritys pystyy luotettavasti selvittämään kaikki kustannukset. Monituoteyrityksessä keskeinen asia on myös se, kuinka kustannukset kohdistetaan eri tuotteille. Etenkin kiinteiden kustannusten kohdistaminen eri tuotteille voi olla hankalaa, ja suoraviivaiset kustannusmenetelmät voivat johtaa virheellisiin hinnoittelupäätöksiin. (Eklund & Kekkonen 2012, 89.)

Kustannuspohjainen hinnoittelu voi joissain tapauksissa johtaa liian korkeisiin myyntihintoihin. Joskus taas myyntihinta saattaa jäädä liian alhaiseksi. Kustannusperusteinen hinnoittelu ei ota huomioon markkinatilannetta tai kilpailijoiden hintoja vaan lähtee ajatuksesta, että myyntihinnan on katettava kaikki tuotteen aiheuttamat kustannukset. (Jormakka ym. 2015, 214.)

Jormakka (2015, 214) mainitsee (kts. luku 3) että hinnoittelun tulisi perustua yrittäjän tietoisuuteen yrityksen kustannuksista. Koska yrityksen tulot perustuvat tehtyihin laskutettaviin transaktioihin on hinnoilla myös suora yhteys yrityksen kannattavuuteen ja voittoihin. Hintoja asettaessa on siis oltava tietoinen kuinka paljon yrityksen tulisi tehdä tulosta, jotta kaikki menot saadaan katettua ja myös voittoa tehtyä. Tämä kaikki perustuu hintatietoisuuteen ja selventää yritykselle mikä tulisi olla tuotteen tai palvelun minimihinta, jotta toiminta olisi kannattavaa.

Toisaalta nykypäivänä on varsin harvinaista, että yritys käyttäisi puhtaasti vain kustannusperusteita hinnoittelunsa pohjana. Sitä pidetään enemmänkin lähtökohtana oikean hinnan löytämiseksi tuotteelle. (Laitinen 2007, 157–159.) Laajalti käytettyjä kustannuksiin perustuvia hinnoittelutapoja ovat katetuotto- ja omakustannushinnoittelu (Jormakka 2015, 214).



Kuvio 4. Katetuotto-, ja omakustannushinnoittelun rakenteet (Eklund & Kekkonen 93, 2011).

Tässä luvussa käsiteltävät katetuotto- ja omakustannushinnoittelu ovat yksiä yleisimmistä kustannusperusteisista hinnoittelumenetelmistä (kuvio 4), jotka eroavat toisistaan sen mukaan huomioidaanko kiinteitä kustannuksia kustannuslaskennassa vai ei.

5.1.1 Voittolisä- eli omakustannushinnoittelu

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa on käytännössä useita eri versioita, joista tyypillisin on voittolisä- eli omakustannushinnoittelu (cost-plus tai full-cost pricing). Tässä menetelmässä tuotteen hinta perustuu sen omakustannusarvoon (OKA) ja siihen lisättävään katteeseen, voittoa varten tarvittavaan lisään. Menetelmää pidetään turvallisena hinnoittelutapana, koska sen tavoitteena on varmistaa, ettei tuotetta myydä tappiolla. Puhtaassa muodossa se on kumminkin jäykkä hinnoittelumenetelmä. (Laitinen 2007, 165.)

Yhteen lasketaan siis tuotteen välittömät ja välilliset kustannukset, jotka vastaavat tässä tilanteessa muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, joista muodostuu tuotteen omakustannusarvo. Tähän lisätään vielä voittolisä, joka yleisesti on jonkin suuruinen prosenttiosuus ja tästä muodostuu tuotteen hinta.

Eklund ja Kekkonen (2011, 91) kertovat että tuotteelle muodostuu hinta lisäämällä voittolisä tuotteen omakustannusarvoon ja että voittolisä perustuu yrityksen asettamaan voittotavoitteeseen. He sanovat myös, että voittotavoite määritellään usein euromääräisenä tavoitteena, mutta se voidaan määritellä myös prosenttiosuutena suhteessa yrityksen kustannuksiin.

$$\text{Voittolisäprosentti} = \frac{\text{yrityksen voittotavoite}}{\text{Kokonaiskustannukset}} \times 100 \quad (2)$$

5.1.2 Katetuottohinnoittelu ja -laskenta

Toinen käytännössä paljon sovellettu kustannusperusteinen hinnoittelumenetelmä on katetuottohinnoittelu (variable cost, contribution tai marginal pricing). Tässä menetelmässä tuotteen hinta perustuu vain sen muuttuviin kustannuksiin

ja niihin lisättävään katteeseen, katetuottoon, joka on mitoitettu kiinteitä kustannuksia ja voittoa varten. (Laitinen 2007, 179.)

Tuotteen tai palvelun muuttuvat kustannukset
 + Katetuottotavoite
 = Veroton myyntihinta
 + Arvonlisävero
 = Verollinen myyntihinta

Kuvio 5. Katetuottohinnoittelun hinnoittelukaava (Raatikainen 167, 2008).

Toisin kuin voittolisähinnoittelussa, katetuottohinnoittelussa (kuvio 5) huomioidaan laskennassa vain muuttuvat kustannukset, eli tuotteen suorat kustannukset. Sinänsä laskeminen on helpompaa, mutta tämä saattaa olla riski hinnoittelun osalta, sillä tällöin yrittäjä ei ota aktiivisesti huomioon kiinteitä kustannuksia hinnan laskemisessa. Toisaalta juuri tavoiteltavan katetuoton määrittäminen koituu haasteeksi, sillä standardeja ei juurikaan ole.

Katetuottotavoitteelle ei voida asettaa mitään yksiselitteistä ohjearvoa. Voittotavoitteen suuruuteen vaikuttaa muun muassa se, nostaako yrittäjä yrityksestä palkkaa ja kuinka paljon varoja hän on yritykseen sijoittanut. Lisäksi yrittäjän on saatava tuottoa sijoittamalleen pääomalle, joten mitä enemmän yrittäjä on sijoittanut yritykseen, sitä suurempi tuotto hänen on saatava sijoitetulle pääomalle. (Eklund & Kekkonen 89, 2011.)

5.2 Markkinaperusteinen hinnoittelu

Markkinahinnoittelu on yhä yleisempi hinnoittelumenetelmä monessa yrityksessä. Kun tuotteella tai palvelulla on markkinahinta, yritys keskittyy kustannusten seurantaan ja toiminnan tehokkuuden lisäämiseen ja tätä kautta voiton maksimointiin. Tavoitehinnoittelu lähestyy hinnoittelua markkinoiden kautta, kun taas

kustannusperusteisessä hinnoittelussa pyritään ensisijaisesti kustannusten kattamiseen. (Jormakka 2015, 216.)

Markkinaperusteinen hinnoittelu sopii Neilimon ja Uusi-Rauvan (191, 2012) mukaan yrityksille, joiden tuote on jollain tavalla standardit viitehinnat ja suuret tuotantomäärät. Esimerkeiksi he antavat päivittäistavarakaupan tuotteet, peruspalvelut tai pankkisiirtomaksut.

Simon ym. (157, 2021) muistuttaa että hinnan asettaminen pääkilpailijan ja kilpailijoiden mukaan on kuin hinnoittelun ulkoistamista toiselle yritykselle, mutta todennäköisesti yritykselle sopivat hinnat eivät löydy asettamalla hinnat kaavamaisesti kilpailijoiden mukaan. Todennäköisesti kilpailijoiden kustannus- ja kysyntä eivät vastaa toisiaan, joten hintakaan ei voi olla sama.

Hinta siis asetetaan markkinoiden muiden toimijoiden hintojen pohjalta. Yrityksen johto valitsee tuotteelle sopivan markkinahinnan verraten kilpailijoihin hintoja ottaen huomioon yrityksen oman imagon. Hinnan asettamisen jälkeen tuotteen valmistus- ja hankintakustannukset, sekä toivotut tuotot sovitetaan valmiiksi asetettuun hintaan. Tämäkin vaatii siis kustannuslaskentaa.

Tavoitekustannuslaskenta on hintalähtöinen (price led) hinnoittelutapa. Tämä tarkoittaa, että kehitettävälle tuotteelle määritellään ensin kilpailukykyinen markkinahinta, josta vähennetään yrityksen asettama, tuotteelle riittävän kannattavuuden varmistava tuotekate. Markkinahinnan ja tavoitekatteen saadaan tavoitekustannus. (Laitinen 2007, 95.)

Jos tilanne on se, että yrityksellä on hinta, jolla tuotteen tiedetään menevän kaupaksi kohderyhmälle, tämän menetelmän avulla yrittäjä voi laskea oman kannattavan katteen ja pyrkiä täsmäämään kustannukset tavoitteeseen. Tällöin pyrkimys on siis pysyä tietyissä tavoitekustannuksissa, jonka määrittää markkinan perusteella arvioitu tavoitehintaa.

5.3 Arvoperusteinen hinnoittelu

Mikrotaloudessa kuluttajan käyttäytymistä kuvataan yleensä hyötyteorian eli utility theory avulla, jonka pääväittäjä on että tuotteen arvo eli hyöty on sen verran mitä asiakas kokee itse saavansa kyseisen tuotteen kuluttamisesta. (Laitinen 2007, 101–102.) Eli tuotteen tai palvelun hintaa tai arvoa ei määritäkään muiden kilpailijoiden asettamat hinnat, eikä valmistamiseen ja tuottamiseen käytetyt kustannukset. Pelkästään asiakkaan näkemys tuotteen arvosta ratkaisee.

Tuotteen tai palvelun tarjoajan pyrkii selvittämään, minkä arvoiseksi asiakas kokee tietyn palvelun tai tuotteen. Tapa eroaa markkinaperusteisesta hinnoittelusta siten, että hinnoiteltavalle tuotteelle tai palvelulle ei ole löydettävissä markkinoilta vertailuhintoja. Tätä hinnoittelumenetelmää käytetään muun muassa aikaisemmin toteuttamattomien projektien hinnoittelussa. Se edellyttää hyvää asiakastuntemusta tai asiakkaan suunnalta tulevaa avoimuutta. (Raatikainen 167, 2008.)

Parantainen (2017, 18) puhuu vakaasti sen puolesta, että yrittäjän tulee laskuttaa tuottamastaan hyödystä tai arvosta. Hän kertoo, että jos yrittäjä laskuttaa puhtaasti kustannustensa mukaan häneltä jää huomaamatta tuomansa arvo. Esimerkkinä hän käyttää mekaanikkoa, joka korjasi työkoneen 15 minuutissa ja veloitti siitä tuntihintaa, mutta hän tuotti asiakkaalleen useiden tuhansien eurojen edestä hyötyä, sillä asiakkaan ei tarvinnut ostaa uutta konetta eikä odottaa sen saapumista. Eli Parantainen (2017, 18) toteaa että jos auttaa asiakasta säästämään rahaa niin se tulee ottaa huomioon hintaa asettaessa, sillä silloin luodaan selkeästi rahallista arvoa.

Arvoperusteinen hinnoittelu saattaa olla hankalaa aloittavalle yrittäjälle, jolla ei ole vakiintunutta käsitystä tai yhteyttä asiakaskuntaansa. On ymmärrettävää, että harjaantumaton yrittäjä ei välttämättä tunnista tuotteensa arvoa tai osaa suoraan sanoa rahamäärää jonka asiakas olisi valmis maksamaan tuotteesta.

5.4 Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu

Lyhyesti urakkaperusteisessa hinnoittelussa tavoitteena on jonkin tietyn lopputuotoksen hinnan määrittäminen, kertoo Raatikainen (2008,163). Tällaisia hän kertoo olevan muun muassa talon rakentaminen, laatoitustyö tai auton vahaus. Kyseessä on siis palvelukokonaisuuteen perustuva hinnoittelumenetelmä.

Tällöin kyseessä on yksilöllinen projekti, jonka suuruus voi vaihdella. Tämän hinnoittelussa tulee ottaa huomioon kokoluokan mukaan erilaisia asioita. Talon rakentaminen sisältää suuren määrän materiaaleja, työvoimaa ja siksi myös paljon laskelmia. Auton vahaaminen taas on pienempi projekti, mutta auton ulkoinen kunto ja koko saattavat vaikuttaa tarjouksen hintaan.

Laitinen ja Kopakkala (2022) suosittelvat urakkaperusteista hintaa tuntihintojen sijasta, sillä se on asiakkaalle helpompaa, eikä hänen tule arvioida kuinka pitkää työssä kestää. Se on myös asiakkaalle riskitöntä ja hän tietää mistä maksaa ja kuinka paljon.

Sinänsä urakkaluontoinen työ ja yksilölliset projektit ovat täysin samalla tavalla hinnoiteltavissa kuin nopeampana tuotantona tehdyt tuotteet ja palvelut, ne vain vaativat yksilöllisiä laskelmia projektin mukaan, sillä niissä kulurakenne ja projektin luonne saattavat vaihdella paljonkin.

5.5 Yksittäisiä vinkkejä ja pohdinta

Vaikka ammattikirjallisuus esittää paljon erillisiä teorioita ja tapoja laskea ja määritellä hintoja, on todettava, että yrittäjälle on loogisinta harkita hintojaan kummaltakin kantilta, sekä markkinalähtöisesti, että kustannusperusteisesti. Näin yrittäjä voi välttyä molempien hinnoittelumenetelmien ongelmilta ja huonoilta puolilta. Hinnoiteltaessa ne voivat täydentää toisiaan ja yrittäjä tulee pohtineeksi hintojaan laajemmin ja moniulotteisemmin.

Kustannusperusteinen hinnoittelu ei välttämättä ole yrittäjälle kannattavin mahdollinen tapa hinnoitella, mutta alarajan asettamiseen se on erityisen hyödyllinen

sillä se lisää yrittäjän ymmärrystä yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Sitä ei siis ole hyödytön, mutta vain kankea tapa hinnoitella.

Markkinaperusteisen hinnoittelun sopivuus yrittäjälle on yksilöllistä ja riippuu täysin tuotteesta tai palvelusta, jota yritys myy, mutta annettujen esimerkkien perusteella on todennäköistä, että pienellä yrittäjällä ei ole niin korkeita tuotantomääriä, kuin isoilla yrityksillä. Todennäköisesti yrittäjän tulee siis erottautua palvelun tai tuotteen laadulla tai imagolla, joka ei enää vastaa standardituotetta. Toisaalta hinnoittelussa tulee huomioida ja tietää kilpailijoiden tilanteet ja hinnat, sekä tiedostaa mitä muutoksia tapahtuu, mutta hinnoittelun perustelu yksinään markkinan hinnan mukaan ei todennäköisesti palvele pienyrittäjää.

Asiakkaalle tuotettuun arvoon perustuvan hinnoittelun haaste on, että se vaatii vahvaa ymmärrystä ja yhteyttä asiakaskuntaan. Vahva asiakastietoisuus on arvoperusteisessa hinnoittelussa erittäin suuressa asemassa. Joskus asiakkaan tilanteen tietäminen eri tilanteissa auttaa myös paljon ja erityisesti asiakkaalle tuotettu rahallinen arvo tai etu on suuri neuvotteluvälittäjä.

6 Hinnoittelun erityispiirteitä eri toimintaperiaatteisissa yrityksissä

Palveluyrityksen tuotteet syntyvät henkilöstön työstä ja ammattiosaamisesta (Eklund & Kekkonen 2011, 94). Tällaiset yritykset eivät siis myy pääliiketoimintanaan fyysistä vaan aineetonta tuotetta. Näitä voisivat Eklundin mukaan olla muun muassa kampaamot, siivousliikkeitä, tili- tai lakiasiatoimistoja ja liikuntapalveluita.

Tyypillinen piirre palveluyrityksille on se, että muuttuvien kustannusten osuus on pieni tai tällaisia kustannuksia ei ole lainkaan. Palveluyrityksen kannattavuus riippuu usein yrityksen toiminta-asteesta eli siitä, kuinka suuri osa työajasta voidaan laskuttaa asiakkaalta. (Eklund & Kekkonen 2011, 95.)

Eklund ja Kekkonen (2011, 95) ehdottaa palveluyrityksille soveltuvaksi tavaksi esimerkiksi kaikkien kustannusten laskemista yhteen ja jakamalla sen asiakkaalta laskutettavien tuntien mukaan. Myös Scarborough (2012, 383) kertoo että

suurin osa palveluyrityksistä laskuttaa asiakkaitaan tuntiperusteisesti, eli sen mukaan kuinka kauan työn tekemisessä menee.

Toisaalta muun muassa Parantainen (2017, 155–156) kritisoi tuntiperusteista hinnoittelua. Hän kertoo, että yrittäjän on kannattavampaa hämärtää asiakkaalle työn ja tuntien rajamaastoa. Parantainen kertoo, että koska asiakas on koulutettu monella alalla siihen, että tunneista maksetaan esimerkiksi kampaamoissa, ei nopeasti tehty työ ole kannattavaa pelkällä tunti hinnoittelulla, sillä se kannustaa hitaaseen työskentelyyn eikä huomioi osaavaa ja tehokasta.

Kritiikistä huolimatta Eklundin ja Kekkonen (2011, 95) esittämä tapa tuntihintoihin antaa aloittavallekin yrittäjälle tärkeän alarajan hinnoilleen. Pääasiana voidaan pitää sitä, ettei yrittäjä hinnoitele itseään kannattamattoman alas. Esitetty hinnoittelumenetelmä ei silti huomioi kaikkea yrittäjän potentiaalia ja yksilöllistä taitoa tai muita markkinoiden tosiseikkoja kuten kysyntää.

Valmistusyritykset ostavat raaka-aineita tai puolivalmisteita ja jalostavat niistä koneiden ja tuotannon työntekijöiden avulla uusia tuotteita. Valmistusyrityksissä raaka-aineet ja ostetut puolivalmisteet muodostavat keskeisen osan muuttuvista kustannuksista, mutta myös osa henkilöstökustannuksista voidaan lukea muuttuviin kustannuksiin. Tyypillistä on myös kiinteiden kustannusten suuri osuus, koska valmistustuotannossa tarvitaan paljon erilaisia koneita ja laitteita, sekä myös varsinaisia tuotantolaitoksia. (Eklund & Kekkonen 2011, 96.)

Valmistusyritykset yleensä jalostavat erilaisista raaka-aineista asiakkaan käyttöön erilaisia tuotteita. Vastaavat yrittäjät voivat olla maataloustuottajia, keraamikkoja tai muita käsityöläisiä, sekä komponenttivalmistajat tai paperipainot. Vastaavien yritysten toiminta perustuu ammattitaitoon, mutta asiakas maksaa valmista fyysisestä tuotteesta.

Tuotannollisten ja palveluyritysten ohella voitiin puhua markkinointiyrityksistä. Niiden tehtävänä on tarjota muiden yritysten valmistamia tuotteita asiakkaille. Markkinointiyritykset jaetaan usein tukku- ja vähittäiskauppoihin. Joskus voivat harjoit-

taa vaikkapa maahantuontia. Vaikka niillä ei ole yleensä varsinaisia valmistuskustannuksia, myytävien tuotteiden kustannusperäisessä hinnoittelussa hyödykkeiden ostohintoihin on lisättävä muiden yritysten tapaan kustannukset, jotka johtuvat yrityksessä olevista tuotannontekijöistä ja sen toiminnoista (esim. liike- ja varastotilat ja niiden ylläpito, osto, kuljetukset, varastointi, pakkaus, myynti ja markkinointi sekä hallinnolliset ja konttoritoiminnot). Nämä kustannukset tulee myytäviin tuotteisiin aiheuttamisperiaatetta järkevästi soveltaen. (Neilimo & Uusi-Rauva. 2012, 111.)

Raatikainen (2008, 154) esittää että usein kauppaliikkeet käyttävät katetuottomenetelmää hinnan määrittämiseen. Kaupan toiminta perustuu tuotteiden saatavuuden helpottamiseen. Se toimii jakelijana, jolla on jokseenkin oma brändi, mutta tuotteilla, joita se myy on myös omansa. Kaupan on siis arvioitava myytävien tuotteiden menekkiä ja löytää sille balanssi. Koska tuotteita on yleensä paljon, on myyjän helpoin laskea prosentuaalinen kate, joka tuottaa voittoa, kun tavaraa myydään.

7 Hinnoittelun seuranta ja päivittäminen

Tuotteiden ja palveluiden hinnat muuttuvat jatkuvasti ajan mukana. Sen vuoksi hinnoittelua arvioidaan jatkuvasti. Tuotteen hinnalla on suuri vaikutus sen menekkiin, ja asiakas vaatii oikean tasoista hinnoittelua. (Raatikainen. 155, 2008.)

Pelkkä myyntimäärän tarkkailu ei kuitenkaan riitä. On myös aktiivisesti seurattava katetuotto- tai voittotavoitteen toteutumista. Kustannukset eivät aina toteudu suunnitelmien mukaan, ja muutokset muuttuvissa tai kiinteissä kustannuksissa voivat syödä voittotavoitteita, vaikka tavoiteltu myyntimäärä toteutuisikin. (Eklund & Kekkonen 104, 2011.)

Neilimo ja Uusi-Rauva (2011, 303) antavat esimerkin yrityksen suorituksen mitaamisesta eri menestystekijöihin. Näistä oleellisimpia hinnoittelun ja kannattavuuden suhteen ovat taloudelliset mittarit kuten kannattavuus ja tuottavuus, joita

voi mitata liikevoittoprosentin ja tuotettujen/myytyjen suoritteiden määrän suhteessa käytettyyn aikaan.

Eklund ja Kekkonen (2011, 103–104) toteavat että kun tuote on laskettu myyntiin, sen menekkiä ja tuottoja aletaan seuraamaan. He kertovat, että mikäli tuotteen myynti on heikkoa, voidaan hintaa laskea ja jos tuotteen myynti on suurta, voidaan hintaa mahdollisesti harkita nostettavan, etenkin jos tuotetta ei voida valmistaa suurempaa määrää ilman lisäinvestointeja. Mutta kaikki päätöksenteko tulisi pohjata tarkkaan analysointiin syistä menekin taustalla.

Pienen, vain muutamaa tuotetta tai palvelua myyvän yrityksen on helppo tarkastella eri tuotteiden menekkiä, mutta myös jokaisen tuotteen myynnistä koituvat tuotot on tiedettävä, jotta kannattavuutta voi arvioida. Muun muassa tilikauden tai tarkastelujakson taloustilanne on helppoja asioita tarkastella kirjanpidon avulla. Se tietenkin vaatii, että kaikesta pidetään huolellisesti kirjaa eikä joitain kustannuksia makseta muun muassa omasta taskusta, sillä se vääristää yrityksen toiminnan kannattavuuden laskentaa.

Tarkasteluvaiheessa yrittäjälle on siis oleellista tarkkailla tuotteiden myyntimääriä ja yrityksen tuottoja määritellyllä tarkastelujaksolla. Huolellinen analysointi on tarpeen, jos myyntimäärät muuttuvat ja silloin hinnoittelun osalta tulee pohtia voiko myyntimääriä parantaa hinnanmuutoksella esimerkiksi sesongin ulkopuolella. Muutos tulee kumminkin tehdä huolellisen harkinnankin jälkeen niin ettei hintaa lasketa alle minimikalkyylin eli tuotteen valmistuskustannusten.

Simon ym. (136, 2021) esittää kiinnostavan tosiasian hintojen laskusta suhteessa myyntimäärään. Kun yritys laskee tuotteen hintaa, on muistettava, että yrittäjä vähentää vain katettaan ja kustannukset pysyvät samoina. Laskennallisesti siis 20 % hinnan alennus ei tarkoita, että yrityksen tulisi nostaa myyntiään 20 %, vaan paljon enemmän. Jos yrityksen katetuotto on 40 % niin yrityksen tulee tuplata myyntinsä päästäkseen samaan tulokseen kuin ennen.

Hinnan laskeminen on siis huomioitava suhteessa kulujen jälkeiseen katteeseen. Jos kate per tuote on kaikkien kulujen jälkeen 10 €, hintaa ei voi laskea edes

alennusmyynnissä enempää kuin tuon lasketun katteen verran. Puhumattakaan pysyvistä hinnan muutoksesta.

Hinnan nosto voi olla tarpeen siinä vaiheessa, jos menekki ylittää odotukset. Toki aloittavan yrittäjän on järkevä tarkkailla tilannetta ja pohtia asiaa realistisesti, mutta erityisesti silloin kun tuotantotahti ei pysy menekin mukana on pohdittava joko tuotannon kasvattamista investoinneilla tai tuotteen hinnan korottamista. Toki jos tuotteen hinta on laskettu niin että se tuottaa hyvin voittoa niin hinnan korottaminen voi olla riskialtista erityisesti, jos asiakaskuntaa ei tunneta tarpeeksi hyvin.

Laitinen (2006, 225–226) muistuttaa, että perinteisessä talousteoriassa käsitys tuotteen hinnan ja menekin suhteesta on pelkistetty teoria, sillä siinä yksinkertaistetaan asiakkaan ostokäyttäytymistä. Esimerkiksi mitä edullisempi tuote on, sitä enemmän sitä myydään, kun taas markkinoinnin kuluttajakäyttäytymisen teoriassa huomioidaan asiakas monipuolisemmin yksilönä. Kokemus hinnasta ja siis tuotteen koetusta arvosta on yksilöllistä ja asiakaskohtaista niin kuin on reaktio hinnan muutoksiin.

Matalan lähtöhinnan nostaminen on vaikeaa sillä ihmiset tottuvat tiettyyn tasoon ja vertaavat nostettua tai laskettua hintaa automaattisesti tuotteen tai palvelun aiempaan hintaan (Laitinen 2006, 246). Se miten hinnan muutokseen reagoidaan, riippuu asiakkaan kokemasta arvosta ja siitä tapahtuuko muutos hyväksyttävissä määrin eli hyväksymisalueella (Laitinen 2006, 239).

8 Hinnoitteluoppaan toteutus ja tutkimuksen arviointi

Oppaan lähtökohtainen tarkoitus on avustaa aloittavia yrittäjiä pääsemään alkuun hinnoittelussaan ja sitä kautta tekemään kannattavampaa liiketoimintaa. Oppaalle havaittiin tarve, kun huomattiin että tieto hinnoittelusta on varsin hajanaisesti eri lähteissä. Yleisen oletuksen aloittavan yrittäjän kokemattomuudesta hinnoittelun saralla voidaan tehdä siitä, ettei henkilö todennäköisesti ole joutunut

hinnoittelemaan omaa työtään ja hallita koko yrityksen pyörittämisen prosessia itse.

Tieto haluttiin sellaiseen muotoon, jossa aloittavan yrittäjän on helpoin sitä hyödyntää ja jatkojalostaa omaan käyttöönsä parhaiten. Informaatiota ei saanut olla liikaa ja prosessi tulisi esittää selkeästi ilman että mennään liiallisiin yksityiskohtiin, mutta niin että oleellinen tieto on mainittu. Aloittavan yrittäjän tulee myös ymmärtää, että kyseessä on yksinkertaistettu prosessi.

Yksityiskohtaisuus voisi muuten olla hyvä asia, mutta kohderyhmällä on todennäköisesti paljon muutakin ajateltavaa yritystä perustaessa. Yksinkertaisuus palvelee siksi kohderyhmää parhaiten. Ryhmän tarve on muutenkin varsin laaja ottaen huomioon, että kyseessä voi olla minkälainen yritys vain, joten liiallisen informaatio käsittely tietystä aihepiiristä voisi aiheuttaa oppaan pituuden kasvamisen. Aiheesta yksityiskohtiin rönsyily ei taas enää palvelisi oppaan alkuperäistä tavoitetta olla selkeä ja informatiivinen.

Tutkimus aloitettiin teoriaosuuden kokoamisella erilaisista kirjallisuuslähteistä. Tavoitteena on myös asiantuntijahaastattelujen/-kyselyiden tekeminen ja niistä jatkotiedon saaminen ja vertaaminen kirjallisuuden antamaan tietoon. Teoriaa katsessa oppaan suunnittelu etenee jatkuvasti taustalla. Mitä enemmän tietoa kerätään, sitä tarkemmin voidaan pohtia, mitä on kaikkein kriittisimmät tiedot joita oppaan tulisi sisältää.

Oppaan lopulliseen muotoon vaihtoehtona oli perinteinen fyysinen lehtiö, tai digitaalinen toteutus, joko nettisivuna tai tiedostomuodossa. Pohdinnan jälkeen päätettiin digitaaliseen toteutukseen tiedostona, sillä nettisivun tekeminen voisi toteutuksena olla turhan haastava ja sen ylläpito vaikeaa, kun taas perinteinen opas ei taas tiedon jakamisen kannalta huomioi nykypäivän mahdollisuuksia. Jos tiedosto on ladattavassa muodossa, voi aloittava yrittäjä itse päättää tulostaako sen vai lukeeko sähköisessä muodossa.

Työssä on rajattu pois paljon hinnoitteluun liittyviä edistyneempiä teorioita, joiden avaaminen tässä kyseisessä tuotoksessa olisi tehnyt aiheesta liian laajan. Koska

lopputuotoksen osalta koetaan tärkeäksi sisällön ymmärrettävyys ja selkeys ei olisi ollut hyödyllistä pakata liian edistynyttä tietoa lyhyenä pidettävään ohjeistukseen. Todennäköistä on, että aloittava yrittäjä ei hyödy edistyksellisistä ja moderneista muun muassa kanta-asiakasohjelmiin liittyvistä tiedoista yritystä perustaessa. Vastaavia asioita voi miettiä yrittäjyyden lähdettyä liikkeelle, mikäli se nähdään myöhemmin aiheelliseksi.

Hinnoitteluun liittyviä ideoita on helposti löydettävissä ja nähtävissä muiden yritysten toimintaa seuraamalla. Myös kirjallisuutta löytyy hinnoittelun saralta paljon, kun yrittäjällä on vain aikaa paneutua laajemmin hinnoitteluun ja markkinointiin liittyviin tai muihin myyntiä lisääviin seikkoihin.

Koska tutkimus tehtiin kirjallisuuslähteiden perusteella, eikä laajaa otantaa tai käytännön kokeellista tutkimusta ole voitu tehdä, on vaikea sanoa kerätyn tiedon luotettavuudesta tai kuinka toimiva oppaaseen koottu menetelmä on. Tutkimuksen lähteinä on pääasiassa ammattikirjallisuus, joten teoria on sinänsä moitteetonta ja kirjailijoiden oma kritiikki otetaan esiin.

Aihealue osoittautui hyvin monialaiseksi ja oppaan kohderyhmä voisi sinänsä olla vielä tarkemmin määritelty. Välillä suureksi haasteeksi koitui kaikkien yritysmuotojen huomioon ottaminen sekä erilaisten tilanteiden käsittely ilman, että oppaan sisältö venyisi turhan pitkäksi. Oppaasta tuli saada mahdollisimman yksinkertainen ja suodatettu, mutta kumminkin tarpeeksi sisältörikas, jotta yrittäjä saa siitä optimaalisen hyödyn irti.

Lähteet

Armstrong Garry & Kotler Philip & Harker Michael & Brennan Ross 2009. Marketing: An Introduction. Pearson Education, Harlow.

Barrow, Colin & Barrow, Paul & Robert Brown 2018. The Business Plan Workbook. Kogan Page, Lontoo.

Barrow Colin 2006. Financial Management for the Small Business. Kogan Page, Lontoo.

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2011. Toiminnan kannattavuus. WSOYpro, Helsinki.

Hinnoittelun ABC, 2005 Helsinki: TIEKE.

Jormakka, Raija 2015. Laskentatoimi. 4. uud. painos. Edita, Helsinki.

Laitinen, Erkki K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Talentum, Helsinki.

Laitinen, Sanna & Kopalla Olli. 7 vinkkiä oman työn hinnoitteluun. luettu 14.10.2022 <https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/7-vinkkia-oman-tyon-hinnoitteluun/>

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2012. Johdon laskentatoimi. 6.–11. painos. Edita, Helsinki.

Parantainen, Jari 2017. Hinnoittelu on helppoa ja hauskaa. Alma Talent, Helsinki.

Pellinen, Jukka 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu, Alma Talent, Helsinki.

Raatikainen, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita, Helsinki.

Simon, Hermann & Orvoma Mikael & Jonason Andreas & Mörée Felix 2021, Hinnoittelun Voima. Miten kaikki pyörii hinnan ympärillä. Alma Talent, Helsinki.