

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Paula Pihlus

MIELENTERVEYSSEURAN PALVELUIDEN HINNOITTELU

Liiketalous Rauma
Liiketalouden koulutusohjelma
Laaja suuntautumisvaihtoehto
2007

MIELENTERVEYSSEURAN PALVELUIDEN HINNOITTELU

Pihlus, Paula
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Rauma
Liiketalouden koulutusohjelma
Laaja suuntautumisvaihtoehto
Marraskuu 2007
Kulmala, Eila
UDK: 658.81
Sivumäärä: 101

Avainsanat: palvelut, hinnoittelu, asiantuntijat, kustannuslaskenta, mielenterveys

Tämän opinnäytetyön aiheena oli mielenterveysseuran palveluiden hinnoittelu. Työn tarkoituksena oli kuvata mielenterveysseuran palvelutuotteiden hinnoitteluprosessi. Tavoitteena oli palveluiden hinnoittelu ja hinnoittelumallin luominen mielenterveysseuran käyttöön. Hinnoitteluprosessissa huomioitiin sekä mielenterveysseuran asiantuntijapalveluiden erityispiirteet että yhdistystoiminnan omaleimaisuus taloudellisessa toiminnassa.

Teoriaosassa käsiteltiin asiantuntijapalveluiden tuotteistamista ja menestystekijöitä. Taloudellisen ajattelun peruskäsitteet selvitettiin. Kustannuslaskentaa tarkasteltiin laajasti, koska sillä katsottiin olevan erityinen merkitys hinnoitteluprosessissa. Hinnoitteluprosessiin lisäksi esiteltiin hinnoitteluperiaatteita, hinnoittelumenetelmiä ja hinnoittelumalleja.

Asiantuntijapalvelut ovat usein vaikeasti määriteltäviä aineettomia palveluita. Tuloksellisen markkinoinnin edellytyksenä onkin onnistunut palvelujen tuotteistaminen ja hinnoittelu. Markkinatalouden tuottokäsite ei sovellu voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen tavoitteeksi. Kilpaillessaan markkinoista ja hinnoitellessaan palveluitaan on yhdistykselle kuitenkin hyödyksi tuntea taloudellisen toiminnan perusteet. Hinnoittelun perusteena tulee käyttää ainakin kustannukset kattavaa mallia. Kustannuslaskennan keinot ovat hyvä pohja hinnoittelulle voittoa tavoittelemattomassa yhdistyksessä.

Tutkimusosassa toteutettiin Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden hinnoitteluprosessi. Tutkimustehtävänä oli hinnoitella kolme palvelutuotetta: koulutus- ja luentotoiminta, moniongelmaisten asumisen tukitoiminta ja turva-asunto. Tuloksena saatiin kullekin palvelutuotteelle sopiva hinta.

PRICING OF SERVICES OF THE MENTAL HEALTH ASSOCIATION

Pihlus, Paula
Satakunta University of Applied Sciences
School of Business Rauma
Degree Programme of Business and Administration
Specialization Option: General Business
November 2007
Kulmala, Eila
UDC: 658.81
Pages: 101

Key words: services, pricing, experts, cost accounting, mental health

The subject of this thesis was the pricing of services of the mental health association. The aim of the thesis was to describe the pricing process of service products of mental health association. The objective was the pricing of services and the creation of pricing model for the use of the mental health association. Both the special characteristics of the expert services of the mental health association and the distinctiveness of association's activities in financial operation were considered in the pricing process.

The theory section dealt with productization and success factors of expert services. The basic concepts of the economical thinking were expounded. The cost accounting was dissected widely because it was considered to have a special status in the pricing process. Principles of pricing, methods of pricing and models of pricing were presented as well as the pricing process.

Expert services are often intangibles and immateril services. Successful productization and pricing of services are prerequisites for a successful marketing. The concept of profit of market economy is not a suitable orientation for a non-profit association. However, it is profitable for the association to know the bases of the economical function when competing with markets and pricing its services. At least to cover the costs should be used as a standard model of pricing. The cost accounting expedients are good bases of pricing in a non-profit association.

In the research deal of the thesis the pricing process of productized expert services of Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. was put into practice. The assignment for the research was to price three service products: the education and giving lectures, the support of residence of multiply complicated persons and the shelter house. A suitable price was defined to each service product as a result.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | RAUMAN SEUDUN MIELENTERVEYSSEURA RY. | 7 |
| 2.1 | Organisaation toiminta | 7 |
| 2.2 | Organisaation palvelut | 9 |
| 2.3 | Palveluiden käyttäjät | 11 |
| 2.4 | Palveluiden rahoitus | 12 |
| 3 | ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen | 13 |
| 3.1 | Tuoteajattelu ja tuotteistaminen | 13 |
| 3.2 | Tuotteistusprosessi | 15 |
| 3.3 | Sosiaali- ja terveystalouden tuotteistamistarve..... | 21 |
| 4 | ASiantuntijaorganisaation menestystekijät | 26 |
| 4.1 | Palveluorganisaatiot | 26 |
| 4.2 | Asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä | 26 |
| 4.3 | Asiantuntijaorganisaation menestystekijät | 27 |
| 4.4 | Sosiaali- ja terveystalouden järjestöjen asiantuntijuus | 33 |
| 5 | TALOUDELLISEN AJATTELUN PERUSTEET | 35 |
| 5.1 | Kannattavuus | 35 |
| 5.2 | Strategia ja elämäntehtävä | 37 |
| 5.3 | Tuotot | 38 |
| 5.4 | Kustannukset | 39 |
| 5.4.1 | Kustannusten luokittelu..... | 40 |
| 5.4.2 | Suhdekustannukset | 43 |
| 5.4.3 | Kustannuslajit..... | 44 |
| 5.4.4 | Yhteisöjen kustannuskäsitteet | 47 |
| 5.4.5 | Kustannusten hallinta | 48 |
| 5.5 | Kustannuslaskenta ja laskentamenetelmät | 48 |
| 5.6 | Myyntikateajattelu | 54 |
| 6 | PALVELUIDEN JA ASiantuntijapalveluiden hinnoittelu | 58 |
| 6.1 | Hinta ja sen merkitys | 58 |
| 6.2 | Hinnoitteluprosessi | 59 |
| 6.3 | Hinnoittelun perusteet ja hinnoittelumenetelmän valinta..... | 60 |
| 6.4 | Hinnoittelumenetelmät | 61 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.4.1 | Markkinapohjainen hinnoittelu | 61 |
| 6.4.2 | Tavoitekustannushinnoittelu | 62 |
| 6.4.3 | Elinkaarikustannushinnoittelu..... | 63 |
| 6.4.4 | Voittolisä- eli omakustannushinnoittelu | 63 |
| 6.4.5 | Katetuottohinnoittelu..... | 64 |
| 6.4.6 | Myyntikatehinnoittelu | 65 |
| 6.4.7 | Toimintoperusteinen hinnoittelu | 66 |
| 6.5 | Hinnoittelumallit | 67 |
| 6.6 | Hinnoitteluperiaatteet | 69 |
| 7 | TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS | 72 |
| 8 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 73 |
| 9 | TUTKIMUSTULOKSET | 76 |
| 9.1 | Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n talouden rakenne ja kustannukset.. | 76 |
| 9.2 | Koulutus- ja luentotoiminta..... | 78 |
| 9.2.1 | Koulutus- ja luentotoiminnan tuotepaketti..... | 79 |
| 9.2.2 | Koulutus- ja luentotoiminnan kustannukset..... | 79 |
| 9.2.3 | Koulutus- ja luentotoiminnan hinta..... | 82 |
| 9.2.4 | Koulutus- ja luentotoiminta kriisityöntekijän näkökulmasta | 83 |
| 9.3 | Moniongelmaisten asumisyksikön tukitoiminta..... | 84 |
| 9.3.1 | Moniongelmaisten asumisyksikön tukitoiminnan kustannukset..... | 85 |
| 9.3.2 | Moniongelmaisten asumisen tukitoiminnan palvelupaketin hinta..... | 87 |
| 9.3.3 | Moniongelmaisten asumisen tukitoiminta ohjaajan näkökulmasta..... | 88 |
| 9.4 | Turva-asunto..... | 89 |
| 9.4.1 | Turva-asunnon palvelupaketin kustannukset | 89 |
| 9.4.2 | Turva-asuntopalvelupaketin tuotot..... | 91 |
| 9.4.3 | Turva-asuntopalvelun hinta..... | 94 |
| 9.4.4 | Turva-asuntotoiminta kriisityöntekijän näkökulmasta..... | 94 |
| 10 | YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT | 96 |
| | LÄHTEET..... | 99 |
| | LIITE | |

1 JOHDANTO

Viime vuosina on yhteiskunnallisen keskustelun kohteena ollut julkisten palvelujen kustannusten vähentäminen eri keinoin. Järjestötoiminnasta eli kolmannesta sektorista on toivottu apua moniin toimintoihin. Mielenterveyskysymykset ovat puhuttaneet niin palvelujen käyttäjiä, mielenterveystyön ammattilaisia kuin suurta yleisöäkin. Kilpailuttaminen ja tilaaja-tuottajamallit tuovat sosiaali- ja terveyspalveluiden tarjoajiin kunnan oman tuotannon lisäksi sekä yksityisen sektorin että järjestötoiminnan. Tilaajan on tiedettävä tarpeensa ja tarjoajien on kyettävä määrittelemään palvelunsa. Jotta palvelusta tulisi selkeä käsitys, on siitä muodostettava tuote. Tuotteistuksen avulla palvelulle kyetään määrittelemään myös oikea hinta.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä tuotteistamisen ja hinnoittelun kohteena. Erityisesti tarkastellaan yhdistystoiminnan tuottamia asiantuntijapalveluja ja niiden menestymismahdollisuuksia julkishallinnon kilpailutuksen kohteena. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on kuvata Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n myytävien palvelutuotteiden hinnoitteluprosessi. Tavoitteena on palveluiden hinnoittelu ja hinnoittelumallin luominen Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n käyttöön. Myytäviksi luokiteltavat palvelut erotetaan järjestölähtöisestä toiminnasta, hinnoitellaan ne ja tuotetaan työkalu, jonka avulla mahdollisten tulevienkin palvelumuotojen hinnoittelu on yksinkertaisempaa.

Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee laajasti yritystoiminnan peruskäsitteitä. Niiden tunteminen on kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomallekin toimijalle tärkeää. Monet yritysmaailman lainalaisuudet ovat sovellettavissa myös yhdistystoimintaan. Rahoitusmuutosten paineessa on hyvä selvittää, mitä asiantuntijamainen auttaminen on taloudellisessa mielessä, miten se konkretisoidaan myytäväksi tuotteeksi ja mikä on asiantuntijapalvelutuotteen oikea myyntihinta. Tutkimusosassa toteutetaan kolmen Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n tuotteen hinnoittelu ja ohjeistetaan yhdistystä tulevaisuuden hinnoittelutehtäviin.

2 RAUMAN SEUDUN MIELENTERVEYSSEURA RY.

2.1 Organisaation toiminta

Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n tarkoituksena on Suomen Mielenterveysseura ry:n jäsenjärjestönä edistää mielenterveyttä ja tukea sekä kehittää ennaltaehkäisevää mielenterveystyötä, mielenterveyspalveluita sekä vapaaehtoista kansalaistoimintaa mielenterveyden alalla. Toimintamuotoina ovat valistus- ja tiedotustoiminta, kriisikeskustyö, talous- ja velkaneuvonta, tukiasuntotoiminta ja projektit. Uusia auttamismuotoja kehitetään erillisprojektien puitteissa. Yhdistys ei tavoittele taloudellista voittoa toiminoillaan. Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. toimii Raumalla, Eurassa, Eurajoella, Kiukaisissa, Köyliössä, Lapissa ja Säkylässä. Yhdistyksellä on noin sata henkilöjäsentä ja yhteisöjäsenenä seitsemän jäsenkuntaa. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.) Jatkossa tässä opinnäytetyössä Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:tä kutsutaan seuran oman käytännön mukaisesti myös mielenterveysseuraksi.

Toiminnassaan Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. nojautuu Suomen Mielenterveysseura ry:n eettisiin periaatteisiin. Eettiset periaatteet ovat:

1. Ihmisarvon loukkaamattomuus
2. Ihmisoikeuksien kunnioitus
3. Ihmisten tasavertaisuus
4. Itsemääräämisoikeus
5. Oikeus turvalliseen riippumattomuuteen
6. Oikeus fyysiseen ja psyykkiseen koskemattomuuteen
7. Pyrkimys yhteiskunnalliseen oikeudenmukaisuuteen
8. Yksilön oman tahdon kunnioittaminen
9. Yksilön omien voimavarojen hyväksikäyttö
10. Yksityisyyden kunnioitus.

(Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2006.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut mielenterveyspalveluille laatusuosituksen. Laatusuosituksen mukaan kunnan on tuettava asukkaidensa hyvinvointia ja mielenterveyttä ja heitä on autettava peruspalveluissa. Jokaisen on päästävä elämäntilanteensa ja ongelmiansa kannalta tarkoituksenmukaiseen tutkimukseen ja hoitoon. Hoito toteutetaan päätetyn suunnitelman mukaan. Avohoito on ensisijaista hoitoa. Tarvittaessa potilas pääsee psykiatriseen sairaalahoitoon. Kaikessa hoidossa on kuntouttava ote. Mielenterveyspalveluissa kunnioitetaan ihmisarvoa ja ihmisoikeuksia. Palvelujärjestelmän sisäinen yhteistyö, vastuut ja työnjako on selvitetty ja päätetty. Mielenterveystyön kokonaissuunnitelmaan kuuluu myös henkilöstön määrän ja rakenteen määrittely ja henkilöstön osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen. Palveluita ja toimintaa seurataan ja havaintoja hyödynnetään suunnittelussa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001, 7-79.)

Mielenterveysseura tuottaa pääasiassa julkisia mielenterveyspalveluita täydentäviä palveluita. Mielenterveyden häiriöt ovat nousseet maamme suurimmaksi eläköitymistä ja pitkäaikaista työkyvyttömyyttä aiheuttavaksi sairausryhmäksi. Mielenterveyshäiriö on suuri taakka sekä ihmiselle itselleen, hänen perheelleen että yhteiskunnalle. Julkisen sektorin toimintaa hankaloittavat niukat resurssit, hajanainen suunnittelu ja vähäiset palveluvalikoimat. Asiakkaan omat vaikutusmahdollisuudet ovat pienet. Arkisen selviytymisen ja kuntoutuksen tuesta on pulaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2000, 3.) Sosiaali- ja terveysministeriön mielenterveyspalveluista tekemien selvitysten pohjalta mielenterveysseuralle riittää asiakkaita sekä ennaltaehkäisevässä että arkea tukevassa toiminnassa jatkossakin. Nykytilanteessa on inhimillisyyden kärsimättä kyettävä erottamaan toiminnasta myös myytävien toimintojen osuus niiden säilyttämiseksi mielenterveysseuran palveluna jatkossakin.

Mielenterveysseuran ylintä toimivaltaa käyttää yhdistyksen kokous. Kokous valitsee vuosittain hallituksen. Hallituksessa on kymmenen varsinaista jäsentä, joista kullakin on henkilökohtainen varajäsen. Perinteisesti hallitus on pitkälti koostunut mielenterveysseuran jäsenkuntien edustajista ja henkilövalinnat ovat sujuneet sopuisasti. Yhdistyksen puheenjohtajana toimii Keijo Koivunen. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.)

Yhdistyksen toiminnassa on mukana yli kuusikymmentä vapaaehtoistyöntekijää. Yhdistys on palkannut toiminnanjohtajan, kuusi kriisityöntekijää, ohjaajan, talous- ja velka-

neuvojan, projektityöntekijän ja sihteerin. Toiminnanjohtaja on henkilökunnan esimies ja vastaa sekä toiminnasta että taloudesta hallitukselle. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.)

Vapaaehtoistyöntekijät on jaettu ryhmiin. Kutakin ryhmää ohjaa yksi vapaaehtoistyöntekijä ja yksi ammattilaistyöntekijä. Ryhmien ohjaajat kokoontuvat kuukausittain niin kutsuttuun vastaavien palaveriin, jota vetävät toiminnanjohtaja ja työnohjauskoulutuksen saanut vapaaehtoistyöntekijä. Vapaaehtoistyöntekijöitä kutsutaan yleensä tukihenkilöiksi. Tukihenkilöiden yhteinen elin on tukihenkilötoimikunta. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.)

Mielenterveysseura ylläpitää Rauman Kriisikeskus Ankkuripaikkaa. Ankkuripaikan päätoimipaikka on Raumalla Valtakatu 13:ssa ja sivutoimipaikka Eurassa Eurantie 6:ssa. Lisäksi mielenterveysseuran käytössä on tilava kerrostalokaksio, joka toimii turvasuonona. Tukiasumispalvelut tuotetaan Osmosen talolla, jonka toiminta on mielenterveysseuran vastuulla. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.)

2.2 Organisaation palvelut

Kriisikeskuspalvelut

Mielenterveysseura tuottaa kriisikeskuspalveluita jäsenkuntiansa asukkaille. Kriisikeskustoimintaan kuuluvat muun muassa asiakasvastaanotot, kotikäynnit, turvasuunto, Tukinet-verkkoauttaminen ja puhelinauttaminen. Pääsääntöisesti asiakas ottaa yhteyttä ensin puhelimitse, jolloin hänelle varataan vastaanottoaika. Mikäli asiakkaan tilanne vaatii, voidaan hänen luokseen tehdä kotikäyntejä tai tavata häntä jossain muualla. Tukinet-verkkoauttaminen on asiakkaan sähköisiin viesteihin vastaamista. Puhelimeen vastataan arkisin klo 9–22 ja lauantaisin ja pyhinä klo 15–22. Iltaisin ja viikonloppuisin vastataan oman alueen puheluiden lisäksi myös valtakunnalliseen kriisipuhelimeen. Ammattilaistyöntekijät takapäivystävät aina, kun vapaaehtoiset ovat mukana työskentelemissä. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.)

Talous- ja velkaneuvonta

Jokaisen Suomen kunnan on järjestettävä lakisääteinen talous- ja velkaneuvonta. Mielenterveysseura tuottaa palvelun Rauman seudulla. Ylin hallintoelin on Kauppa- ja teollisuusministeriö. Toimintaa koordinoi Kuluttajavirasto. Talous- ja velkaneuvontaa työllistävät eniten korjaava talousneuvonta ja varsinainen velkaneuvonta. Ennaltaehkäisevään työhön eivät resurssit riitä. Lainsäädäntö määrittelee talous- ja velkaneuvonnan toimintaraamin. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.)

Tukiasuminen

Mielenterveysseura tuottaa moniongelmaisten tukiasumispalvelut Osmosen talolla. Talossa on kymmenen erikokoista asuntoa. Talon omistaa Rauman kaupunki. Talo toimii yhteisöasumisperiaatteella. Kukin asukas tekee tukiasumissopimuksen mielenterveysseuran ja vuokrasopimuksen Rauman kaupungin kanssa. Sopimus on yleensä voimassa kolme kuukautta kerralla. Asukas sitoutuu talon sääntöihin. Asuminen on päihteetöntä. Päivittäin tavataan tukityöntekijä. Viikoittaiseen yhteisökokoukseen osallistutaan. Yhteiset oleskelutilat, sauna ja piha-alueet pidetään kunnossa. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.)

Projektit

Perinteisesti mielenterveysseuran helmoissa on toiminut lukuisia projekteja. Tällä hetkellä toiminnassa on nuorten ennaltaehkäisevän mielenterveystyön projekti Pulinapaja. Pulinapaja toimii ensisijaisesti jäsenkuntien peruskoulujen yläasteilla. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.)

Valistus- ja tiedotustoiminta sekä koulutukset

Mielenterveysseuran edustajat käyvät luennoimassa yleisötilaisuuksissa, kouluilla ja yhteisöissä. Lisäksi kriisikeskuksen tiloissa on koulutustila, jossa vierailee ahkerasti monenlaisia ryhmiä. Mielenterveysseura tuottaa myös omaa koulutusta lähinnä vapaaehtoistyöntekijöilleen. Vuosittain järjestetään vapaaehtoistyöntekijöiden peruskoulutus. Lisäksi tarjotaan syventäviä moduulikoulutuksia. Mielenterveysseura tuottaa myös val-

takunnallista mielenterveyden ensiapukoulutusta alueellaan. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.)

2.3 Palveluiden käyttäjät

Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n vaikutusalueella asuu lähes 70 000 ihmistä. Vuonna 2006 mielenterveysseurassa kirjattiin lähes 14 000 suoritetta eli noin 270 suoritetta viikossa. Yksi suorite on maksimissaan 45 minuutin pituinen kontakti. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.) Mielenterveysseura kutsuu palveluidensa käyttäjiä asiakkaisiksi. Asiakkaan arvonimen ansaitsisivat kuitenkin ne, jotka suoraan tai välillisesti maksavat palvelusta, vaikka muutkin voivat olla palvelujen saajia tai palvelun kohteita ja heitä kohdellaan kuin asiakkaita (Sipilä 2003, 146). Mielenterveysseuran käytännön mukaisesti tässä työssä palvelun kohdetta kutsutaan asiakkaisiksi. Palvelu on asiakkaalle maksutonta. (Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007.)

Mielenterveysseuran palveluille ei löydy tyyppiasiakasta. Kriisi voi kohdata ketä tahansa. Ihmisiä kuolee sekä sairauksiin että tapaturmaisesti. Omaiset hakeutuvat kriisikeskukseen. Parisuhteissa riidellään, petetään, hakataan ja raiskataan. Turvaton osapuoli etsii apua. Hän ja mahdolliset perheen lapset saattavat löytää hetken levon turvasunnosta. Ihmismieli sairastuu. Kuntoudutaan ja tervehdytään. Ollaan yksinäisiä, masentuneita ja epätoivoisia. Alkoholi ja huumeet riivaavat. Posti kantaa laskuja enemmän kuin maksaa jaksaa. Ulosottomies kolkuttaa. Työpaikalla kiusataan. Töitä ei ole. Arjessa ei osata elää. Ei jakseta enää. Suunnitellaan itsemurhaa.

Asiakkaat käyvät kriisikeskuksessa yksin, yhdessä elämänkumppanin kanssa, perheen kesken, ystävien kanssa ja niin edelleen. Yleensä käyntikertoja kriisiasiakasta kohti on viidestä kahdeksaan. Moni vain soittaa kerran pari ja tilanne on sillä autettu. Talous- ja velkaneuvonnan asiakkaat käyvät pari-kolme kertaa. Moniongelmaisten tukiasumisessa asuvat kuntoutuvat huumeiden ja alkoholin käyttäjät sekä vankilasta vapautuneet, joilla on päihdetaustaa ja mahdollisesti mielenterveysongelmia. Koululaisia ja opiskelijoita tavataan oppilaitoksissa. Turva-asunnossa asutaan muutamasta päivästä kolmeen viikkoon.

2.4 Palveluiden rahoitus

Tähän asti kriisikeskustoiminnan rahoituksesta on tullut 70 prosenttia Raha-automaattiyhdistykseltä eli RAY:ltä. 30 prosenttia rahoituksesta on tullut jäsenkunnilta asukasluvun suhteen mukaan laskettuna siten, että Rauman kaupungin painokerroin on ollut 1,4 ja muiden kuntien 1. Osmosen talon toiminnan rahoituksesta 70 prosenttia on tullut RAY:ltä ja 30 prosenttia Rauman kaupungilta. Talous- ja velkaneuvonnan rahoitus tulee kokonaisuudessaan valtiolta. Projekteilla on omat erillisrahoituksensa. Pulinapaja-projektin toiminta on kokonaisuudessaan RAY:n rahoittamaa.

RAY on ilmoittanut kiristävänsä rahoitusperusteitaan. Tulevina vuosina se aikoo rahoittaa ainoastaan kansalaisjärjestötoimintaa. Toimintoihin, joiden tuottaminen on lain tai muun vastaavan säädöksen perusteella lähinnä kuntien velvoitteena, ei RAY:n avustusta enää ole saatavissa. Jatkossa siis lakisääteisten toimintojen rahoituksen on tultava kokonaisuudessaan kunnilta tai muilta tahoilta. (Raha-automaattiyhdistys 2007; Raha-automaattiyhdistys 2006.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mielenterveysseuran tuottamat järjestötoimintaan kuulumattomat ammatilliset palvelut on tuotteistettava ja hinnoiteltava ja ne on myytävä jäsenkunnille. Mielenterveysseuran lisäksi vastaavia palveluita voivat tarjota myös yksityiset palveluntuottajat ja muut yhdistykset. Kunta tai valtio voi myös itse tuottaa tarvitsemiaan palveluita.

Mielenterveysseura on tullut tilanteeseen, jossa entinen rahoitusmalli ei enää ole käytettävissä. RAY kiristää ja muuttaa avustustenjakokriteereitään. Samaan aikaan kunnat tiukentavat kukkaronnyörejään. Mikäli kuntien velvoitteena olevia palveluita, jotka ennen on tuotettu RAY:n rahoituksen turvin, aiotaan jatkossakin tuottaa mielenterveysseurassa, on mielenterveysseuran kyettävä hinnoittelemaan palvelunsa ja esittelemään ne kunnilleen niin houkuttelevasti ja perustellusti, että kuntapäätäjät katsovat toiminnan rahoituksen olevan järkevää eli toisin sanoen haluavat ostaa palvelun juuri Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:ltä.

3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

3.1 Tuoteajattelu ja tuotteistaminen

Tuote voi olla aineellista tai aineetonta. Se voi olla tavara, palvelu, tieto tai niiden yhdistelmä. Tuote voi olla suppea ja yksittäinen tai laaja monien kokonaisuuksien yhdistelmä. Tuotteet voivat muodostaa hierarkkisia kokonaisuuksia. Tuotteiden määrittelyssä huomioidaan palvelujen erilaisuus ja resurssien käytön vaihtelu eri palveluissa. Kukin tuote määritellään erikseen. Määrittelyyn sisällytetään myös palvelun tavoitteet. (Melin & Linnakko 2003, 12.) Markkinalähtöisen ajattelutavan lähtökohtana ovat tuotteen kilpailukeinot eli markkinointimix. Tuote on yksi näistä kilpailukeinoista. (Sutherland & Canwell 2004, 236-237.)

Tuotteistus tarkoittaa palvelujen nimeämistä ja määrittelyä siten, että sekä ostaja että myyjä ymmärtävät, mistä kyseinen palvelu muodostuu. Palvelun kustannukset ovat laskettavissa ja palveluille voidaan antaa hinta. (Melin & Linnakko 2003, 10.) Asiantuntimuksen tuotteistaminen tarkoittaa käytännössä asiantuntijaosaamisen siirtämistä ammattilaiselta toiselle ilman erityiskouluttamista. Se on huippuammattilaisen vaikeiden taitojen monistamista muidenkin käyttöön. (Parantainen 2007, 16.)

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelujen tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Palvelu on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen. Tuotteistamisella tavoitellaan sekä asiantuntijan työn vaikuttavuutta että asiakkaan saaman hyödyn tehostamista. Käytännössä tuotteistus toteuttaa tuote- ja tuotekehitysstrategiaa. Palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia ja palveluprosesseja, jotka joko sellaisenaan tai räätälöityinä tarjotaan asiakkaiden tarpeisiin. (Sipilä 1999, 12–13.)

Asiantuntijapalvelun tuotekäsite

Asiantuntijapalvelua on vaikea mieltää tuotteeksi, koska myytävänä on osaaminen. Tuotetta pidetään enemmän konkreettisenä ja käsin kosketeltavissa olevana tavarana. Toiminnoista voidaan erotella palvelut, projektit ja tuotteet, joita tehdään asiakkaille. Tulokset näkyvät asiakkaalla hyvänä työnä ja tuottajalla kassavirtana. Asiantuntijayrityksen toiminta saattaa olla sen luonteista, ettei toiminnasta osata hahmottaa tuotteita eikä tuoteluetteloa tai tuotestrategiaa ole olemassakaan. Jopa koko liiketoiminnan strategia voi olla epäselvä. (Sipilä 1999, 14–15.)

Herääminen tuoteajattelun tarpeeseen

Kun asiantuntijayritys kohtaa alallaan kilpailua tai rahoitusongelmia, alkaa tarve toiminnan kehittämiseen. On selvitettävä yrityksen asiakas- ja tuotestrategiat. Sidosryhmät ja rahoittajat haluavat selkeitä suunnitelmia ennen investointipäätöksiään. (Sipilä 1999, 16.)

Yksilöllisten palvelutuotteiden luominen

Asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on menetelmien ja prosessien kehittämistä ja erilaisten puitteiden ja rakenteiden luomista tapauskohtaisesti tarvittavalle palvelulle. Tilanteet ovat usein ainutlaatuisia ja ratkaisujen tulee olla asiakaslähtöisiä. Kun peruspalvelut on tuotteistettu, jää aikaa ja energiaa yksilöllisyyteen. Tuotteistaminen on asiantuntijalle suunnittelun apuväline. Se mahdollistaa ja vaatii asiantuntijaa kouluttautumaan ja kehittymään osaamissarallaan. Kokemattomimmat asiantuntijat voidaan perehdyttää peruspalveluiden tuottamiseen, jolloin kokeneemmille jää aikaa ideointiin ja erikoistapauksiin keskittymiseen. (Sipilä 1999, 16–18.)

Tehokkuuden ja laadun vaatimus

Yrityksen toiminnalta vaaditaan aina vaan parempaa kannattavuutta, toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tuotteistaminen antaa kehitystyölle tavoitteet. Toimintaprosessit on analysoitava ja systematisoitava, jolloin myös työvaiheet selkiytyvät. Työtävät voidaan jakaa järkevämmiin ja henkilöiden osaamista hyödyntää paremmin. Henkilöstön motivaatio ja osaaminen ovat asiantuntijayrityksen avainkysymyksiä. Kausivaih-

teluita kyetään tasaamaan ja käyttöastetta nostamaan. Tuotteistamisen myötä laadun parantuminen tapahtuu tuottavuuden siivellä. Toiminnan systematisoitumisen ja suunnittelun paranemisen ohella tavoitteet ja laatuksiteerit tarkentuvat ja laadunarviointi tehostuu. (Sipilä 1998, 32; Sipilä 1999, 18–19.)

Näkyminen markkinoilla ja hinnoittelun mahdollisuus

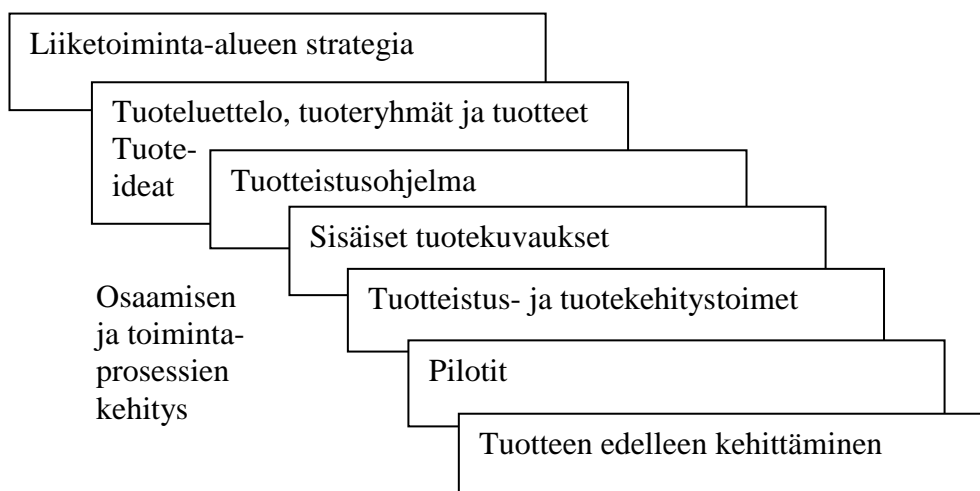
Asiakas löytää selkeästi tuotteistetun palvelun tarjonnan viidakosta ja kykenee vertailemaan sitä muihin tuotteisiin. Siten valinta ja ostopäätös helpottuvat. Palvelun hinta voidaan määrittellä ja siitä voidaan saada parempi katetuotto. Palvelu voidaan tuottaa itse mutta se voidaan myös hyödyntää myymällä käyttöoikeuksia. Tuotteistetun palvelun hinnoittelu on yksinkertaisempaa ja varmempaa ja asiakkaallekin ymmärrettävää kuin ajankäyttöön perustuva hinnoittelu. Asiakashöyry ja luotettavuus paranevat. Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat tuotteistamaton alhaisemmat. (Sipilä 1999, 19–21.)

Tuotteistamisen hyödyt

Tuotteistamisen myötä joudutaan yrityksessä päättämään, mitä osaamista kehitetään ja mihin keskitytään. Strategioita ja toimintatapoja on selkiytettävä. Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuraaminen helpottuvat ja riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista saattaa vähentyä. Tuotteistamisen avulla yrityksen omaisuus, maine ja kannattavuus paranevat ja yrityksen arvo kasvaa. Huomio kiinnittyy tuotteisiin ja asiakkaisiin. Yrittäjämäinen tuotos- ja hyötykeskeinen ajattelutapa lisääntyy. Tuoteajattelu ja tuotteistus palvelevat asiakasta, omistajia, yritysjohtoa ja työntekijöitä. (Sipilä 1999, 21–23.)

3.2 Tuotteistusprosessi

Tuotteistus kattaa koko tuotekehitysprosessin strategioista markkinoilla toimivaan tuotteeseen. Tuotteistusprosessi on kuvattu oheisessa kuviossa (Kuvio 1). (Sipilä 1999, 37.)



Kuvio 1. Tuotteistusprosessi (Sipilä 1999, 37.)

Liiketoiminta-alueen strategia ja tuotestrategia

Asiantuntijapalveluita tuottavalla yrityksellä ei välttämättä ole varsinaista sisäistä tuotekehitystoimintaa. Palvelutuotteet ovat kehittyneet asiakaskontakteissa. Onnistuneita ratkaisuja on käytetty muidenkin asiakkaiden kanssa. Mikäli yrityksellä on epäselvä liiketoimintastrategia, on tuotekehityskin epävakaa pohjalla. Käytännössä tuotteistamisprosessin aluksi voidaan joutua pohtimaan koko liiketoiminnan strategiaa. Tuotteistusprosessin ensimmäisenä vaiheena kannattaa tarkistaa tai luoda tuotestrategia. Tuotestrategian ydinosa on tavoitteellinen tuoteluettelo. Vasta sen määrittämisen jälkeen voidaan laatia tuotteistusohjelma ja aloittaa yksittäisten tuotteiden tuotteistaminen. (Sipilä 1999, 33–35.)

Liiketoimintastrategiassa tuotestrategia on kuvattu karkeasti. Tuotestrategia on osa liiketoimintastrategiaa. Erikseen laaditaan myös tuotekehitysstrategia, jossa määritellään tuotekehitystoiminnan tavoitteet ja peruslinjat. Tuotekehitystoiminta organisoidaan ja toiminnalle laaditaan budjetti. Kuvataan tuotekehityksen prosessi. Tuotekehitysprojekteille laaditaan kuvaukset. (Sipilä 2006.)

Tuoteluettelo, tuoteryhmät ja tuotteet

Palveluyritys tarvitsee erilaisia tuotteita. Tuoteryhmiä voidaan nimittää koiriksi, lypsy-lehmiksi, kysymysmerkeiksi ja strategisiksi tähdiksi. Koirien soveltuvuus yritykselle on kyseenalaista, koska ne ovat kannattamattomia eivätkä sovi strategiaan. Niiden toimintaa tulee tarkastella ripeästi ja tuotteet, joiden kehittämistä kannattaviksi ei nähdä järkeväksi, lopetetaan. Lypsylehmien myynnillä saadaan jokapäiväinen leipä ja tasainen tuotavuus. Kysymysmerkkituotteet ovat uusia, strategiaan sopivia tuotteita, jotka pyritään siirtämään tähtituotteiksi. Mikäli se ei onnistu, tulee kysymysmerkeistä lopetettavia koiria. Tähtituotteet sopivat sekä yrityksen strategiaan että ovat kannattavia. (Sipilä 1999, 54; Sipilä 2006.)

Strategisesti tärkeät tuotteet ratkaisevat tulevaisuudessa yrityksen menestyksen. Sopivia tuotteita pohdittaessa on huomioitava tuotteen sopivuus yrityksen strategiaan. Lisäksi on huomioitava tuotteen myynnistä saatava kate, rahoitusmahdollisuudet ja toiminnan kannattavuus. Imagotuotteet tuovat yritykselle julkisuutta. Niiden avulla saadaan media kiinnostuneeksi kumppanuudesta. Saadaan tunnettuutta ja luodaan tavoiteimagoa. Suhdetuotteet avaavat asiakaskontakteja. Niiden avulla luodaan suhteita oikeisiin tahoihin. (Sipilä 2006.)

Tuotevalikoiman arvioinnin lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Valikoiman on mahdollistettava asiakassuhteiden jatkuvuus. Tuotteiden tulee tukea toisiinsa, joten tarpeettomat tuotteet ja palvelut karsitaan pois. Pieniä mutta hyväkatteisia tuotteita on osattava hyödyntää. Lisäksi on yritettävä löytää markkinoilta puuttuvia tuotteita. Hintakilpailun vaikutusta tuotteisiin arvioidaan. Tuotevalikoima suhteutetaan kilpailijan tuotevalikoimaa. Tuotteiden kehitysvaiheet arvioidaan. Mietitään tuotevalikoimaan sisältyvät riskit. Myös tuotesuojauus on varmistettava. (Sipilä 2006.)

Palveluluettelo kuvaa yrityksen tuotestrategiaa konkreettisen tuoteluettelon muodossa. Se voi sisältää sekä nykyisiä että tulevaisuudessa tarjontaan tulevia palveluita. Palveluluettelo voidaan laatia yrityksen sisäiseen käyttöön. Silloin asiakkaille laaditaan luettelo jo julkistetuista palvelutuotteista. Tuotestrategiaa voidaan myös suoraan kuvata palveluluettelon avulla. Yksi- tai kaksiosainen tuotteiden jaottelu on yleensä riittävä. Tasot voi-

vat olla tuoteryhmittäin ja tuotteittain. Tuotemerkki kannattaa liittää tuotteen yhteyteen. (Sipilä 2006.)

Palveluluettelo laadittaessa on huomioitava monia tuotteistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tuoteluettelo on tuotestrategiasuunnittelun lopputulos. Tuoteluettelo kannattaa laatia asiakaslähtöisesti siten, että siitä ilmenee palvelu, jonka asiakkaat todella saavat. Asiakkaat haluavat mieluummin lopputuloksia kuin toimintoja. Tuoteluettelon avulla hahmotellaan myös tulevaa palveluntarjontaa. (Sipilä 2006.)

Tuoteluettelo kannattaa laatia ja vahvistaa suuremmassa ryhmässä. Sen työstämisessä on syytä kuunnella kaikkia yrityksen osastoja. Palveluluettelon ei ole tarkoitus kuvata jokaisen yksittäisen henkilön työtä. Kullekin tuoteryhmälle ja tuotteelle kannattaa nimeätä tuotekehitys- ja markkinointivastuullinen henkilö. Tuotteen myynnissä käytettäviä toimia ja yhteyksiä kannattaa suunnitella jo tuoteluettelon laadinnan yhteydessä. Kun tuoteluettelo on laadittu, on syytä tarkistaa, vastaako organisaatio tuoteluettelon rakennetta tai kannattaako se muuttaa paremmin vastaavaksi. (Sipilä 2006.)

Tuotteistusohjelma

Tuotteistus on tuotekehitystä. Se on yksi yrityksen strategisista asioista, jossa yrityksen johdon osuus on merkittävä. Tuotteistusprojekti voi paljastaa, että yrityksestä puuttuu koko systemaattinen tuotekehitystoiminta tai tuotestrategia. Ne on hoidettava kuntoon ennen tuotteistusohjelman käynnistämistä. Ajattelun ja tekemisen on oltava samanaikaista. On hyödytöntä kasata olemassa olevia elementtejä eri järjestykseen kuin aiemmin. Tuotteistusohjelma on olennaisesti erilainen tapa toimia kuin aiemmin. Tuotteistaminen vaatii suunnitteluammattitaitoa, jota voidaan oppia. Yrityksen kannattaa rakentaa sisäinen tuotteistuskonsulttien verkko toteuttamaan ohjelmaa. (Sipilä 2006.)

Tuote tai palvelu on nähtävä teknisenä ja markkinoinnillisena kokonaisuutena. Kaiken lähtökohdana ovat markkinat, asiakkaat ja kilpailutilanne. Idea ei ole valmis tuote. Tuote on valmis vasta, kun se on saavuttanut tavoitteensa. Palveluyrityksen on uskallettava asettaa rima riittävän korkealle ja puuttua myös yrityksen omiin rakenteisiin, tottumuksiin ja etuisuuksiin. Asiantuntijapalveluyrityksessä tehdään ainutlaatuista palvelua ja luodaan uutta. (Sipilä 2006.)

Asiantuntijaorganisaation strategiasta riippuu, tuotteistetaanko kaikki palvelut kerralla, mihin asteeseen tuotteistaminen toteutetaan ja mikä on toiminnan aikataulu. Tuotteistamisessa työllistää erityisesti siirtymävaihe. Kun tuotteistuksesta on tullut yrityksen normaalia toimintaa, on toiminta jo helpompaa, koska tuotekehitysvaiheen alussa jo huomioidaan tuotteistus. Useinkaan ei ole järkevää lähteä tuotteistamaan kaikkia tuotteita kerralla. (Sipilä 1999, 111.)

Mikäli asiantuntijayksikön on vaikea arvioida markkinoitavuutta ja osaamisen tasoa, voidaan laatia testausluonteinen tuotteistussuunnitelma. Sen avulla selvitetään kehitystaste, tuotteistettavuus ja markkinakelpoisuus. Mikäli tuotekehityksessä panostetaan väärään asiaan, panostus menee hukkaan. Epäonnistuminen voi vahingoittaa yrityksen mainetta ja sisäistä ilmapiiriä. Asiantuntijapalveluyrityksen hyvät, menestyvät tuotteet syntyvät yhteistyössä vaativien asiakkaiden kanssa. Tällöin tuotteistusprosessi on asiakaslähtöinen ja asiakas testaa koko ajan tuotteen hyödynnettävyyttä. (Sipilä 1999, 112.)

Sisäiset tuotekuvaukset

Asiantuntijapalveluita tuotteistettaessa ei niinkään keskitytä ydinasiasisältöön vaan pohditaan työprosesseja, työmenetelmiä ja erilaista tuotepuitteita. Asiakas saa oman tuoteversionsa, mahdolliset tuotteiden perusmallit tai tuotepaketin. Tuotteistamisosuutta, jota asiakas ei näe, kutustaan sisäiseksi tuotteistamiseksi. Sisäinen toiminnan kehittäminen on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Se on myös yleensä nopeampaa. Sisäisien tuotekuvauksien avulla luodaan yritykselle tärkeät tietovarannot ja niiden ylläpitöjärjestelmä. Mitä systemaattisempi yrityksen sisäinen tuotteistaminen on, sitä tehokkaampi yritys on. Aikaa jää enemmän varsinaiseen asiakastyöskentelyyn. Siten asiakas saa sekä hyvät ydintuotteet että hyvän henkilökohtaisen palvelun. Sisäisen tuotteistuksen avulla varmistetaan, ettei kerran tehtyjä asioita jouduta toistamaan samankaltaisina. Sitä kutsutaan kumulatiiviseksi oppimiseksi tai organisaation institutionaalisen muistin kehittymiseksi. (Sipilä 1999, 47–49.)

Tuotteistus- ja tuotekehitystoimet

Vaikeasti hahmotettava palvelu on pyrittävä saamaan mahdollisemman konkreettiseen ja asiakkaan ymmärtämään muotoon. Ymmärtäessään mitä on hankkimassa, asiakas on

myös valmis maksamaan palvelusta asianmukaisen hinnan. Asiakkaan ostopäätöstä tuetaan erilaisilla näkyvillä todisteilla ja vihjeillä. Asiantuntijapalveluyrityksen on helpotettava asiakkaan ostopäätöstä konkretisoimalla palvelujaan. Suositukset ja oman asiakaskunnan esittely ovat hyviä havainnollistamiskeinoja. Eri asiantuntijapalveluiden konkreettisuus vaihtelee laajasti. Luottamuksellisissa ja salaisissa töissä ei edes muiden asiakkaiden nimiä voida mainita. (Sipilä 1999, 86–87.)

Tuotemäärittäminen, jolla kuvataan tuotetta, on konkretisointikeino. Henkilöstön sisäistämät tuotekuvaukset jämaköittävät, selkeyttävät ja lisäävät luotettavuuden tuntua asiakastilanteissa. Palveluita, joiden tekemisen yritys hallitsee hyvin, voidaan kutsua lippulainvoiksi. Myös yrityksen huippuasiantuntijan henkilökohtaista imagoa voidaan käyttää markkinoinnissa. (Sipilä 1999, 88–89.)

Yrityksen toimia voidaan esitellä työnäyttein. Asiakkaalle voidaan tarjota ikään kuin makupalana ostettavaksi pientä palvelua kuten esimerkiksi luentoa. Palkinnot, patentit, auktorisoinnit ja sertifikaatit kertovat palvelun ja osaamisen tasosta. Asiakkaillekin voidaan myöntää nimike, jota hän voi hyödyntää omissa toimituksissaan. Aineettomaan palveluun voidaan liittää aineellisia osia, esimerkiksi luentokansio, jolloin asiakas saa jotain käsinkosketeltavaa. (Sipilä 1999, 89–90.)

Yrityksen asiantuntijat voivat kirjoittaa kirjoja ja artikkeleita. He voivat suorittaa vaativia tutkintoja ja esiintyä luennoitsijoina muiden tai itsensä järjestämissä seminaareissa. Ylipäättään tekemällä asian hieman toisin saadaan näkyvyyttä. Hintakin voi konkretisoida palvelua. Asiakkaat havainnoivat paremmin laadun ja hinnan yhteyden palvelujen kuin tavaroiden välillä. (Sipilä 1999, 90–94.)

Tuotenimi on sitä merkittävämpi mitä abstraktimmasta tuotteesta on kyse. Tuotteistettu palvelu myydään tuotenimellään. Tuotenimi on syytä rekisteröidä riittävän varhaisessa vaiheessa. Hyvä tuotenimi on lyhyt ja kieleen sopiva. Jo alussa kannattaa huomioida tuotenimen yhteyteen mahdollisesti muodostuva tuoteperhe. Asiantuntijapalveluissa hyvä tuotenimi yhdistää merkin ja asiasisällön. Brandi on merkkituote tai tuotemerkki. Mikäli asiakkaan tunnetaso saadaan liitettyä merkkiin, on sillä suora vaikutus ostopäätökseen. Nimisymboli luo mielikuvan koko tuotteesta. Merkistä ollaan valmiita maksamaan enemmän. (Sipilä 1999, 94–96.)

Tuote-esitteen laatiminen on tuotteistamisen haastavimpia osuuksia. On kerrottava palvelusta täsmällisesti. Esitettä laadittaessa saattaa tulla lisää vinkkejä tuotesuunnitteluun. Esite laaditaan ulkoiseen käyttöön, joten sen on oltava asiakaslähtöinen. Asiat on pyrittävä sanomaan lyhyesti. Esitteen ongelmana on liian rajatun kuvan antaminen omasta osaamisesta. Eri sidosryhmillä on myös erilaiset tarpeet. Suurelle yleisölle suunnattu esite on erilainen kuin alan ammattilaisille. Hyvä asiantuntijatuotteen esite on selkeä ja antaa luottamusta herättävän kuvan. Se johtaa jatkoneuvotteluihin. Esite vetoaa asiakkaan arvostamiin seikkoihin. (Sipilä 1999, 97–99.)

Pilotit

Tuotteistettaessa asiantuntijapalveluita on hyvä aloittaa vain muutaman palvelun tuotteistamisella. Siten saadaan käytännön kokemusta prosessin toteuttamisesta ja voidaan jatkossa välttyä esiin tulleilta ongelmilta. Pilottituotteet voivat olla yrityksen ydintuotteita ja selkeitä toiminnan perustuotteita. (Sipilä 2006.)

Tuotteen edelleen kehittäminen

Asiantuntijapalveluiden luonne on hyvinkin dynaaminen. Mikään tuote ei pysy kovin kauan samanlaisena. Yleensä tuotteet on räätälöitävä asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Tuotekehityksellä pyritään vastaamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja ennakoimaan tulevia markkinatilanteiden muutoksia. Tuotekehitys on olennainen osa asiantuntijapalveluyrityksen toimintaa ja se tukee myös palvelun laadun määrittämistä ja tarkkailua. (Sipilä 2006.)

3.3 Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotteistamistarve

Kuntien tehtävänä on järjestää asukkailleen palveluja. Pääosin palvelut rahoitetaan asukkaiden maksamilla verovaroilla. Kunnan on hoidettava sille laissa asetetut tehtävät joko itse tai yhdessä muiden kuntien kanssa tai kunta voi hankkia myös muiden palveluntuottajien palveluita tehtäviensä hoitamiseksi. Uusia ratkaisuja etsitään yhä enemmän yksityisiltä markkinoilta ja kunta-alalla sovelletaan liiketoimintaan rakennettuja toimintatapoja. Suomen julkisessa taloudessa on käynnissä sisäasiainministeriön asettama kunta- ja palvelurakennemuutos ”PARAS-hanke”. Sen tavoitteena on antaa kunnille riittä-

vän vahvarakenteinen ja taloudellinen perusta palvelujen järjestämiseksi ja tuottamisen turvaamiseksi tulevaisuudessa. (Kolehmainen 2007, 10.) Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta sekä muita sitä sivuavia lakeja on astunut voimaan vuoden 2007 aikana. Kuntien tulee toteuttaa uudistus yhteistyössä valtion kanssa vuoden 2012 loppuun mennessä. (Sisäasiainministeriö 2007.)

Sosiaali- ja terveyspalveluilta on vaadittu kustannustietoisuuden ja tehokkuuden parantamista jo vuosia. Kansallisen terveydenhuoltoprojektin esityksessä vuonna 2002 mainitaan, että terveydenhuollon toimintayksiköiden kustannuslaskentaa ja laskutusperusteita kehitetään kustannustietoisuuden ja kilpailutettavuuden parantamiseksi. Tehostamista ja kilpailutusta vaativat sekä hallinnolliset tarpeet että sosiaali- ja terveyspalvelujen toiminnan muutokset. Myös muuttuvat ja kehittyvät ohjausjärjestelmät, kuntien toimintojen kehittämis- ja tehostamistarpeet ja kunnallisia hankintoja koskeva lainsäädäntö asettavat vaatimuksia kustannuslaskennalle ja palvelujen tuotteistamiselle. Kunnat tarvitsevat tietoa, tuottavatko palvelut itse vai ostavatko ne muualta. Kuntien omia toimintojakin muutetaan liikelaitoksiksi ja yhtiöitetään. (Melin & Linnakko 2003, 7.)

Kunnallisella palvelusektorilla toiminnan taloudellinen ohjaus on perustunut perinteisesti talousarvioon ja tilinpäätökseen. Toimintojen ulkoistaminen, kilpailu, laajeneva palveluvalikoima ja muuttuvat tuotantotavat luovat tarvetta johdon laskentatoimen kehittämiseksi kuntasektorillakin. Kunnallisten palvelujen tilaaja-tuottajamalli edellyttää palvelujen tuotteistamista. Mallin tavoitteena on tehostaa toimintaa aidon kilpailun tai sen kaltaisen tilanteen avulla. Tilaajan tehtävänä on määritellä haluamansa palvelut ja sen toimitusehdot sekä hankkia ne mahdollisimman edullisesti huomioiden edeltäkäsin asetetut laatu- ja toimitusvarmuusvaatimukset. Tämä edellyttää myös seuranta- ja valvontajärjestelmän luomista. Kunnan sisäisessä tilaaja-tuottajamallissa tuotantoa ei ulkoisteta vaan siirrytään markkinaperusteiseen ohjaukseen. Tuotteistaminen on siten tärkeää myös oman organisaation johtamisen kannalta. (Melin & Linnakko 2003, 10-11.)

Terveydenhuollon palveluiden toimintojen tehostaminen ja kustannusten karsiminen on herättänyt myönteistä suhtautumista sekä päättäjien että veronmaksajien taholta. Toisaalta sen myötä on noussut moraalinen ristiriita siitä, miten pitkälle säästötoimissa ja kustannusten alentamisessa voidaan mennä hoidon tehokkuuden, saatavuuden ja laadun kärsimättä. (Mikkola 2002, 5.) Terveydenhuollon uudistuksen myötä on jouduttu miet-

timään esimerkiksi perinteisen sairaalan hoitopäivämaksun asemesta toimintokohtaisia pakettihinnoitteluja. Tuotteistamisen ja hinnoittelun avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä. Vaikka hinnoittelupäätökset tehdään sairaanhoitopiireittäin, ei maan laajuisesti hinnoittelutavoissa ole juurikaan eroja. Pääasiassa terveydenhuollon kustannukset jäävät kuntien maksettavaksi ja asiakas- tai muilla maksuilla niistä voidaan kattaa vain pieni osa. (Mikkola 2002, 19.)

Voimassa oleva julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö edellyttää kunnan oman palveluorganisaation ulkopuolelta hankitun tuotannon kilpailuttamista. Tilaaja-tuottajamallissa tietty palvelukokonaisuus kilpailutetaan ja kilpailussa on mukana sekä kunnan tuotantoyksiköitä että ulkopuolisia palveluntuottajia. Riippumaton tilaajayksikkö tilaa palvelut tuottajalta, jonka tarjous on halvin tai kokonaistaloudellisesti edullisin. Sosiaali- ja terveystaloudellisten palvelujen osalta usein valintakriteeri on kokonaistaloudellisesti edullisin, sillä palveluilla on tietty laatuvaatimus ja toimintavarmuuden edellytys. (Melin & Linnakko 2003, 11.)

Tilaaja-tuottajamallin lähtökohtana on, että kunta on palvelun tilaajana vastuussa palvelun laadusta, vaikka palvelun tuottaakin yksityinen palveluntuottaja. Palvelun tuottaja vastaa toisaalta laadusta niin tilaajalle kuin asiakkaallekin. (Kuluttajavirasto 2006a, 24.) Tilaaja-tuottajasopimukseen voidaan sisällyttää kriteerejä laadusta, saatavuudesta ja muista seikoista. Onnistuneet sopimukset sisältävät oikeissa ja koetelluissa suhteissa elementtejä, jotka sekä kannustavat toimintaan että myös auttavat pitämään toiminnan laajuuden ja kustannukset hallinnassa. Toistaiseksi tilaaja-tuottajamalleista tai mistään muistakaan sopimusmalleista ei ole löydetty ratkaisua julkisen terveydenhuollon kustannusten kasvun hillitsemiseksi. (Kokko 2005, 12.)

Tilaaja-tuottajamallin avulla kunta ostaa tarvitsemiaan palveluita. Mallin tarkoituksena on kuitenkin ensisijaisesti ostaa palveluiden vaikutuksia. Tuotteistamisen ja kilpailuttamisen temmellyksessä on riski, että vertailussa ja valinnoissa palvelun vaikuttavuus jää toissijaiseksi ja palvelutuotetta sinällään pidetään vertailun ja valinnan perusteena. Siksi hintoja tulisi laskea vaikutuksille eikä palvelutuotteille. Palvelun laadulla on suurin merkitys vaikuttavuudelle. Vaikuttavuus voi olla sekä aineellista että aineetonta. Aineetoman vaikuttavuuden mittaaminen on vaikeaa, sillä kyseessä on subjektiivinen kokemus, joka on jokaisella ihmisellä erilainen. (Kolehmainen 2007, 43.)

Julkisten sosiaali- ja terveystalveluiden käyttäjien asema määräytyy hallinto-oikeudellisten säädösten kautta. Sen sijaan yksityiset sosiaali- ja terveystalvelut kuuluvat kuluttajasuojalain soveltamisalaan. Kuluttajasuojasäädökset koskevat muun muassa palvelujen laatua, markkinointia ja sopimusehtoja. Kuluttajasuojalain säännöksiä ei kuitenkaan sovelleta, jos palvelun tilaajana on kunta. (Kuluttajavirasto 2006a, 4.) Kuluttajavirasto seuraa palveluiden laatua, hintaa ja saatavuutta mielipidekartoituksin. Sen tavoitteena on parantaa kuluttajien asemaa palveluiden käyttäjänä. Julkiset terveydenhuoltopalvelut saavat toimialojen keskitasoa heikompia tuloksia palvelun ystävällisyydessä, ammattitaidossa, luotettavuudessa, nopeudessa, aikatauluissa ja aukioloajoissa. Hintataso ja hinta/laatu-suhde ovat keskitasoa parempia. (Kuluttajavirasto 1998.)

Julkisten ja yksityisten palveluiden kehittämisen painopistealueet ovat kuluttajien ongelmien ja tarpeiden tunnistaminen kehittyvillä palvelumarkkinoilla. Välttämättömien palveluiden saatavuus on turvattava kohtuullisin ehdoin. Palvelujen turvallisuus ja laatu on varmistettava. Kuluttajien omaa osaamista on edistettävä monimutkaistuvassa tarjonnassa. Kilpailua on seurattava ja sen vaikutuksia arvioitava. Ikärakenteen muutos lisää hyvinvointipalvelujen kysyntää. Palvelusektorilla on jo tapahtunut merkittäviä muutoksia tuotantotapojen uudistuessa ja moninaistuessa. Kuluttajille välttämättömiä palveluita on sekä yksityisiä että julkisia. Yhteiskunnan muuttuessa uudentyyppisistä palveluista muodostuu kuluttajille välttämättömiä. Avainasemassa ovat jatkuvuus, laatu, kohtuuhintaisuus ja markkinoiden toimivuus. (Kuluttajavirasto 2006b.)

Tuotteistamisen apuvälineet

Palvelun todelliset tuotantokustannukset eivät saa vaihdella liikaa, jotta kustannukset olisivat ennustettavissa. Ennustettavuudella tarkoitetaan sitä, että palvelun määrittelyssä kyetään riittävällä tarkkuudella ennustamaan palvelun tuottamisen vaativuus ja ajan käyttö. Erilaisten tuotteiden muodostumisen edellytyksenä on palvelun sisällön ennustettavuus. Esimerkiksi Suomen Kuntaliiton RAVA-indeksiä käytetään noin 200 kunnassa tuotteistuksen apuvälineenä. Se on vanhusten toimintakykymittari, jota käytetään avo- ja laitoshoidon voimatarpeen arvioinnissa. Tuotteistuksen näkökulmasta se parantaa kustannusten ennustettavuutta, koska indeksi toimii työkaluna tarkoituksenmukaisen hoitopaikan hakemisessa ja mahdollistaa eritasoista palvelua vaativien asiakkaiden hoitovuorokauden hinnoittelun kohdistamalla kustannukset hintoihin käytön mukaan. (Me-

lin & Linnakko 2003, 12-13.) Muita julkisten palvelujen tuotteistamisen apuvälineinä toimivia mittareita ovat muun muassa Suomen Kuntaliiton ylläpitämät laboratorio-, radiologia-, fysioterapia ja puheterapialuokitukset, Efeko Oy:n ylläpitämät Rafaela-, FIM- ja NordDRG-järjestelmät ja Stakesin ICD-diagnoosiluokitus ja pohjoismainen toimenpideluokitus. (Suomen Kuntaliitto 2007.)

4 ASIANTUNTIJAORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄT

4.1 Palveluorganisaatiot

Palveluyrityksiä voidaan ryhmitellä erilaisten taloudellisten tekijöiden perusteella. Jaotteluperusteena voidaan käyttää myös yrityksen riippuvuutta asiantuntijoista ja henkilöiden korvattavuudesta tai henkilöstön vaikutusta palvelujen laatuun. Ensimmäisenä ryhmänä ovat konkreettista palvelutyötä tekevät yritykset, jotka vaativat vähän pääomaa ja joiden henkilökunta on suorittavan tason työntekijöitä. Toisen, suurimman ryhmän muodostavat palveluyritykset, jotka vaativat suurta pääoman sidontaa ja tuottavat laajoja palveluita. Henkilökunta on alansa osaajia, mutta erityisosaamista vaaditaan vain satunnaisesti. Pienet ammattilaisten ja asiantuntijoiden yritykset kuuluvat kolmanteen ryhmään. Perustamiskustannukset ovat matalia. Yritykset ovat erittäin riippuvaisia asiantuntijoistaan. Neljäs ryhmä ovat suuret palveluorganisaatiot, jotka vaativat sekä erikoistuneita ammattiryhmiä että mittavia taloudellisia investointeja ja pääomaa. (Sipilä 1996, 13–15.)

Erilaiset palveluorganisaatiot eivät jakaannu selvästi tiettyihin ryhmiin, vaan kyse on lähinnä painottumisesta. Välimuodot ovat mahdollisia ja saman organisaation sisällä voi toimia monen tyyppisiä palveluyrityksiä. Asiantuntija- ja ammattilaisorganisaatioissa on paljon samaa. Eroavaisuuksia on siinä, miten konkreettista työ on, onko kyse ongelmien poistosta vai mahdollisuuksien hyödyntämisestä tai kuinka luottamuksellista tai salaista työ on. (Sipilä 1996, 15.)

4.2 Asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä

Asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita, mutta kaikki palveluorganisaatiot eivät ole asiantuntijaorganisaatioita (Sipilä 1996, 13). Asiantuntijaorganisaatioita ovat laajasti ymmärtäen henkilöintensiiviset tietojen, taitojen ja tunteiden kauppiat. Suo-

menkielen sanalla asiantuntijayritys saattaa olla arvoväritystä, joten englanninkielen termi Professional Service Firm kuvaa käsitettä ymmärrettävämmin. (Sipilä 1996, 10.)

Asiantuntijapalvelut ovat vaikeasti määriteltäviä aineettomia palveluita. Ne ovat suunnitelmia, ohjeita, elämyksiä, nautintoja ja ideoita. Asiantuntijapalvelun ajallinen vaikuttavuus nykyhetkestä tulevaan on pitkä eikä kesto yleensä tiedetä ennalta tai pystytä edes tarkentamaan. Asiantuntija tietää ja osaa asiansa paremmin kuin palvelua hankkiva asiakas. Epävarmuus ja riskit kuuluvat asiantuntijapalveluihin. Asiakas ei hankintahetkellä välttämättä tiedä, mitä tilaa ja mitä saa. Siksi asiakkaan on kyettävä luottamaan asiantuntijaansa ja asiantuntijan oltava luottamuksen arvoinen. (Sipilä 1996, 17–18.)

Kun asiakkaalla ei ole riittävästi omaa tietämystä, osaamista ja kapasiteettia, kääntyy hän asiantuntijan puoleen. Asiantuntija ohjaa palvelun valintaprosessia asiakkaan eduksi. Hänen tulee toteuttaa asiakkaan toiveet mutta samalla tuottaa palvelu, jota todella tarvitaan. Asiakas saattaa haluta muuta eikä välttämättä kykene erottamaan omaa etuaan pitkällä tähtäimellä. Asiakas voi olla pahastikin väärässä, jolloin asiantuntijalla on haastava tehtävä vakuuttaa hänet ratkaisun edullisemmudesta. (Sipilä 1996, 18–20.)

Asiantuntijapalvelun toteuttaminen vaatii tekijältään pitkää kouluttautumista, laaja-alaista kokemusta ja osaamista sekä huolellista perehtymistä asiakkaan tilanteeseen. Asiantuntijan on henkilökohtaisesti tuotettava palvelu ja oltava läsnä silloin, kun asiakkaalla on palvelun tarve. Asiantuntijan on kyettävä arvioimaan myös parhaan mahdollisen tuloksen kannalta toimivin ajankohta ja työskentelytapa. Mukana työssä ovat sekä asiantuntijan että asiakkaan tunteet, toiveet ja arvostukset. (Sipilä 1996, 20–21.) Monet niistä eivät ole mitattavissa eivätkä edes samat sanat tarkoita kaikille samanlaisia asioita. Asiantuntijan on löydettävä yhteinen kieli ja menetelmä onnistuakseen tuottamaan asiakkaalle sopivan, parhaan palvelun. (Sipilä 1999, 32.)

4.3 Asiantuntijaorganisaation menestystekijät

Menestyäkseen markkinoilla on asiantuntijaorganisaation tunnettava omat menestys- eli kilpailukykytekijänsä, joihin keskittyminen tuottaa parhaat tulokset. Yrityksen toimiala

vaikuttaa kunkin kilpailukykytekijän merkitykseen. Omaa yritystä ja tärkeimpiä kilpailijoita voidaan arvioida suhteessa kuhunkin tekijään.

Asiantuntijaorganisaation menestys- eli kilpailukykytekijät ovat

- asiakaskanta
- tunnettuus ja yrityskuva
- palvelujen tekninen ja toiminnallinen laatu
- tuotteistus ja tuotetuki
- erikoisosaaminen ja kehityskapasiteetti
- palveluvalikoiman laajuus ja monipuolisuus
- hintakilpailukyky ja tuottavuus
- levityskapasiteetti
- yhteysverkostot
- strateginen näkemys ja muutoskyky.

(Sipilä 1996, 48.)

Asiakaskanta

Asiakkaat ovat palveluyrityksen tärkein menestystekijä. Sen vahvuutta voidaan arvioida asiakaskunnan laajuuden, ostoukkolisuuden, tasapainon, oman markkina-aseman, imagon, taloudellisen aseman ja omaksumisnopeuden mukaan. Asiakkaat suosittelvat palveluita toisilleen. Tyytyväinen asiakas hankkii palvelunsa toistuvasti samalta yritykseltä. Mitä enemmän asiakkaita saadaan, sitä suuremmaksi asiakasmarkkinaosuus kasvaa. Laadukas ja sopivan laaja asiakaskunta antaa mahdollisuuden saavuttaa hyvä laatu ja kannattavuus. (Sipilä 1996, 50–51.)

Tunnettuus ja yrityskuva

Potentiaalinen asiakas valitsee palveluyrityksen tunnettuuden perustella. Tunnettuuden hankkiminen on avainasemassa asiakkaiden saamiseksi. Myös tunnettuus yhteistyötoihin on tärkeää. Asiantuntijapalveluyrityksen palvelujen aineettomuutta voidaan konkretisoida vahvalla yrityskuvalla. Tunnettuutta ja yrityskuvaa voidaan arvioida asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden, työntekijöiden, rahoittajien, yhteistyötahojen ja kollegojen yrityskäsityksen ja arvostuksen kautta. Yrityskuvan onnistumiseksi on va-

kuutettava ammattitaidolla ja luotettavuudella. On oltava johdonmukainen ja sopivasti erilainen. (Sipilä 1996, 51–52.)

Palvelujen tekninen ja toiminnallinen laatu

Kun asiakas luottaa yrityksen ongelmanratkaisukykyyn, yritys menestyy. Jotta palvelu onnistuisi toistuvasti, on palvelun niin tekninen laatu, kuten saatavuus, työn taso, ammattitaito osaaminen ja luotettavuus kuin toiminnallinenkin laatu, kuten työnteon tapa ja sopimuksentekotaito, oltava kohdallaan. (Sipilä 1996, 52–54.)

Monesti asiakkaan osallistuminen asiantuntijapalvelun tuottamisprosessiin on merkittävä onnistuneeseen tulokseen pääsemiseksi. Asiakas on kyettävä opastamaan, ohjaamaan, houkuttelemaan ja motivoimaan työskentelemään omaksi edukseen. Palvelukokemuksen tulisi olla myönteinen näkemyseroista huolimatta. Jotta asiakas kykenisi hyödyntämään asiantuntijapalvelua, tulee asiantuntijoiden olla tavoitettavissa sopivaan aikaan, joustavasti ja heitä tulee olla riittävästi. (Sipilä 1996, 52–54.)

Asiantuntijayrityksen laatukilpailukyvyyn mittareita ovat

- palvelujen saatavuus
- palvelujen tekninen laatu
- asiakaspalvelun laatu
- ajanhallinta, täsmällisyys ja nopeus
- järjestelmien toimivuus ja sisäinen palvelu
- ongelma- ja yllätystilanteiden hallinta
- asiakasohjauskyky
- sopimusneuvottelukyky.

(Sipilä 1996, 52–54.)

Tuotteistus ja tuotetuki

Asiantuntijapalvelu on kyettävä tuotteistamaan. Sen avulla varmistetaan kunkin asiakassuhteen tuottavuus ja kannattava toiminta. Siksi tuotteistus on yksi asiantuntijayrityksen keskeisimpiä menestystekijöitä. Varsinkin uudelle asiakkaalle on helpompi myydä palvelutuotetta kuin alkaa kartoittaa kaikkia tekijöitä alusta lähtien. Tuotteistusstrategia

helpottaa asiakkaan ostoprosessia. Useimmiten asiantuntijapalvelu on sekoitus yksilöityä ja tuotteistettua palvelua. Mahdollisuuksien myynti on haastavampi myyntituote kuin ongelmanratkaisu. Jos asiantuntijapalveluyritys onnistuu aikaansaamaan merkkituotteen, voi sen myynti ja jakelu olla taloudellisesti hyvinkin tuottoisaa. (Sipilä 1996, 54–56.)

Tuotestrategiaa ja tuotteistuksen tason arviointikriteereitä ovat

- tuotestrategian selkeys ja sopivuus toiminnan luonteeseen ja markkina- ja kilpailutilanteeseen
- tuotteistuksen aste palveluvalikoimassa ja sisäisissä välisuoritteissa
- merkkituotetason tuotteet
- konkretisoinnin keinojen hallinta
- tuotteistuksen vaikutus hinta/laatu -suhteeseen
- tuotteistuksen vaikutus laatuun.

(Sipilä 1996, 54–56.)

Erikoisosaaminen ja kehityskapasiteetti

Osaaminen on asiantuntijayrityksen tärkein työkalu. Mitä erityisemmästä ja erikoistuneemmasta osaamisesta on kyse, sitä vaativampia palveluita yritys kykenee tuottamaan. Osaaminen ja sen ainutlaatuisuus ovat kilpailukykyä parantava tekijä. Mikäli yritys onnistuu toistuvasti haastavissa kehitysprojekteissa, tuottamaan tuoteinnovaatioita ja muutenkin hankkimaan kannuksia erilaisin kunnianosoituksin sekä tuomaan erikoisosaamisen asiakkaiden tietoisuuteen, sitä paremmaksi sen kilpailukyky muodostuu. (Sipilä 1996, 56–57.)

Erikoisosaaminen ja sen arvo on tuotava markkinoiden tietoisuuteen. Jos yrityksellä on sellaista yksilöllistä ja ainutlaatuista osaamista, mitä ei löydy kilpailijoilta eikä asiakailta, nostaa se erikoisosaamisen arvoa. Erikoisosaaminen saattaa olla nykyhetkellä arvotonta mutta tulevaisuudessa merkittävä kilpailuetu. (Sipilä 1996, 56–57.)

Palveluvalikoiman laajuus ja monipuolisuus

Asiakkaat toivovat kokonaisvaltaista palvelua ja hankinnan helppoutta. Laaja palveluvalikoima ja monipuolisuus ovat erityisesti suurten, alan johtavien yksiköiden mahdollisuus. Kilpailukyvyn kannalta mitattavia tekijöitä ovat palveluvalikoiman laajuus ja yrityksen suuruus. Suuri koko voi aiheuttaa toiminnan kankeutta, mikä voidaan välttää yhteistyöllä muiden yritysten kanssa. Asiakas saattaa tarvita palvelua, jota ei löydy tavanomaisesta tuotepakasta. Silloin hänelle räätälöidään soveltuva kokonaispalvelu. Palveluvalikoiman on kyettävä joustamaan ja uusiutumaan tarpeen mukaan. Laajuus ja monipuolisuus tuovat tuote- ja synergiaetua ja niiden tehokas hyödyntäminen parantaa kilpailukykyä. (Sipilä 1996, 57–58.)

Hintakilpailukyky ja tuottavuus

Mikäli palvelu on yksilöllistä, välttämätöntä ja kilpailu on lähes mitätöntä, ei hintakilpailulla juurikaan ole merkitystä yritykselle. Kuitenkin myös asiantuntijapalvelut muuttuvat koko ajan kilpaillummiksi. Hyvällä hinnan suhteella laatuun on tärkeä merkitys asiakkaalle ja yrityksen sisäiselle tehokkuudelle. Tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan verrata kilpailijoiden kustannusrakenteeseen. Joustavuus hinnoittelussa auttaa reagoimaan markkinoiden ja asiakassuhteiden muutoksiin. Tuottavuuteen vaikuttavat osaaminen, tehokkuus prosesseissa ja ajankäytössä, sisäinen toimivuus, motivaatio ja yrityskulttuuri sekä tietotekniikan hyödyntäminen. Asiantuntijan käyttöasteen pitäisi olla 70 prosenttia eli asiantuntijan tulisi kyetä riittävästi tekemään tuottavaa työtä. Samalla tuottamattomien avustavien työntekijöiden määrää tulisi pyrkiä karsimaan sekä hyödyntämällä teknologiaa että ulkoistamalla rutiinitehtäviä. (Sipilä 1996, 58–59.)

Asiakkailla tulee olla käsitys hinnan ja laadun suhteesta. Kustannusrakenteen on oltava kilpailijoita parempi, mihin päästään tuottavuutta lisäämällä ja huomioimalla yrityksen sisäinen hintakilpailukyky. Hinnoittelun tulee suosia pitkiä asiakassuhteita ja olla riittävän joustavaa, jotta sitä voidaan käyttää kilpailukeinona. Yrityksen rahoitus kokonaisuutena ja tuotteiden yksilöllisyys ovat myös hintakilpailukyvyn arviointikriteereitä. (Sipilä 1996, 58–59.)

Levityskapasiteetti

Asiantuntijayrityksen tulee jakaa palveluaan tehokkaasti ja kannattavasti kohdemarkkinoille. Jakelun tehokkuutta voidaan arvioida oman verkoston laajuudella. Toimintaa voidaan jakaa omalla työllä tai osin itse omistettavalla alueverkostolla tai myymällä palvelun käyttöoikeuksia muille yrityksille. Henkilökunnan on oltava riittävän pätevää, ja koko verkoston lojaalisuus vaikuttaa kilpailukykyyn. Jakelun on tavoitettava oikeat palvelun tarvitsijat. Palvelu tulee toimittaa oikeaan aikaan, paikkaan ja riittävän tehokkaasti. Toiminnan kansainvälisyys lisää jälleenmyynti- ja levityssopimusten solmimisen haastavuutta. Yhteistyö levitysorganisaation kanssa ja oman aineiston tuottaminen saattavat olla tehokas toimintamalli. (Sipilä 1996, 59–60.)

Yhteysverkostot

Asiantuntijayrityksen yhteysverkosto muodostuu sen palveluiden suosittelijoista. Kilpailukykyyn kannalta merkitystä on koko yhteistyöverkoston laajuudella, tasolla ja sitoutuneisuudella. Suosittelijoita voivat olla henkilöt, jotka ohjaavat asiakkaita oikeanlaisten palveluiden piiriin, entiset asiakkaat ja vaikutusvaltaiset tahot. Yhteistyö alan kehittäjien ja kollegojen kanssa on merkittävää. Kansainvälisesti toimivalla yrityksellä myös koko kansainvälisen yhteistyön toimivuus on kilpailukykyyn mittari. Toimivien ja tuloksellisten yhteysverkostojen rakentaminen vaatii vuosien työn. (Sipilä 1996, 60–61.)

Strateginen näkemys ja muutосkyky

Strateginen näkemys menestystekijänä on kaikkien muiden kilpailukykytekijöiden perusta. Kilpailukykyyn vaikuttavat strategian selkeys, omaleimaisuus ja näkemyksellisyys, joita voidaan pitää myös ajattelutapoina. Toiminnan on oltava johdonmukaista ja pitkäjänteistä. On laadittava huolellinen suunnitelma, jonka toteuttamisessa pysytään eikä rönsyillä liian laveille vesille. Toimenpiteiden toteutumista seurataan. Sekä strategioiden että resurssien ja toimintaperiaatteiden on sovittava yhteen ja seurattava samaa punaista lankaa. Ympäristöä on havainnoitava, kontaktien on toimittava ja muutoksiin on kyettävä reagoimaan ripeästi. Yrityksen johdon on onnistuttava ohjaamaan liiketoimintaa ja markkinointia strategian mukaisesti. Henkilökunta valitaan strategiaa tukevien

tehtävien toteuttamiseen. Koko toiminnassa huomioidaan tilanelähtöisyys ja yhdistellään kaikkia eri menestystekijöitä tarpeen vaatimalla tavalla. (Sipilä 1996, 61–62.)

4.4 Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen asiantuntijuus

Suomessa on rekisteröity noin 10 000 sosiaali- ja terveysalan järjestöä. Suurin osa järjestöistä on paikallisia yhdistyksiä. Valtakunnallisia järjestöjä on lähes 200. Niiden palveluksessa on noin 40 000 palkattua työntekijää ja lukuisa vapaaehtoistyöntekijöiden joukko. Sosiaali- ja terveysalan järjestöt tarjoavat kansalaisille mahdollisuuden osallistua toimintaan. Järjestöjen tekemä ennaltaehkäisevä työ on erittäin merkittävää. Lisäksi ne tuottavat vertaistukipalveluita. Järjestöjen voimin tuotetaan myös asumis- ja kotipalveluita, kuntoutus- ja kuntoutumispalveluita ja lastensuojelupalveluita. Ensi- ja turvakodit ja yksityinen päihdehuolto ovat käytännössä kokonaan järjestöjen varassa. Kaiken kaikkiaan järjestöt tuottavat Suomen sosiaalipalveluista viidesosan ja joillakin paikkakunnilla paljon sitä enemmänkin. (Repo 2006, A9.)

Monien sosiaali- ja terveysalan järjestöjen rahoitus on perustunut RAY:n avustukseen ja kuntamaksusuuteen. RAY:n linjaus jättää avustukset myöntämättä palveluille, joiden järjestämisvastuu on julkisella palvelujärjestelmällä tai joista voisi olla vähäistä suurempaa kilpailuhaittaa markkinoilla, on ravistellut monien järjestöjen toimintaedellytyksiä ja aiheuttanut suurta hämmennystä. Järjestöjen erityisosaamisen ja asiantuntijuuden tarjoamisen edellytykset kapenevat. Valtiovallan taholta on todettu, ettei ratkaisulla saisi vaarantaa sosiaali- ja terveystoiminnassa tavoitteita. (Repo 2006, A9.)

Kriisikeskustoiminnan keskeisimmät toimintorahoituslähteet ovat olleet RAY ja kuntien ostopalvelut. Kriisikeskustoiminnot luokitellaan jatkossa ainakin osin myytäväksi tuotettavaksi palveluksi. Kuntien ostopalvelusopimukset ovat olleet niin väljiä, ettei niistä käy ilmi selkeästi ostettavaa palvelua, hintaa tai esimerkiksi oikeusturvakysymyksiä. Siten sopimukset eivät edes täytä ostopalvelusopimuksen kriteereitä vaan ne on tulevaisuudessa täsmennettävä. RAY:n rahoitus kohdennetaan järjestölähtöiseen auttamistoi-
mintaan, joka ei ole tarkoitettu myytäväksi. Siksi myytävät toiminnot on pidettävä selkeästi erossa avustustoiminnasta myös kirjanpidossa. Avustustoiminnan kohdentamisella RAY haluaa varmistaa, että avustuksen saa yleishyödyllinen toiminta, joka ei ole ra-

havälitteistä ja joka ei kuulu kunnan lakisääteisen järjestämisvelvollisuuden piiriin. Vuonna 2006 RAY määritteli sopivaksi siirtymäajaksi kolme vuotta, jona aikana järjestöt kykenevät selkiyttämään toimintonsa ja kirjanpitonsa, tarkentamaan ostopalvelusopimuksensa kuntien kanssa ja siirtämään ei-avustettavat toimintonsa muun rahoituksen piiriin. (Raha-automaattiyhdistys 2006.)

5 TALOUDELLISEN AJATTELUN PERUSTEET

5.1 Kannattavuus

Kannattavuudella voidaan tarkoittaa monia asioita. Elinaikanaan yritys voi kerätä kassaansa enemmän rahaa kuin mitä sillä on maksuja tai sama tavoite voi olla tietyllä aikavälillä. Pääomalle saatetaan haluta tietty tuotto. Tuote tai palvelu halutaan tuottaa edullisemmin ja tehokkaammin kuin kilpailija. Julkishallinnossa toisen kunnan asukas saattaa saada laadukkaampaa palvelua samalla veroprosentilla kuin naapurikuntalainen. Tuotteesta tai palvelusta saadaan enemmän tuottoja kuin siihen kohdenneet kustannukset ovat. Asiakas on kannattava, kun hänen maksamansa tuotot ovat hänen aiheuttamiinsa kustannuksia suuremmat. Yhteiskunnan näkökulmasta kannattavasti toimivat tahot, joiden oman kannattavuuden ohessa myös ulkoiskustannukset ovat mahdollisimman pienet ja ulkoishyödyt mahdollisimman suuret. Ylipäätään kannattavuus on liikevoiton suhde pääomaan. (Vilkkumaa 2005, 11-12.) Kustannus- ja kannattavuuslaskenta ovat sekä ostajan että myyjän apuvälineitä kaupankäynnin päätöksenteon ja yhteisesti hyväksytyyn hinnan tueksi. Raha on kauppahinnan määrittämiseen tarvittava yhteisesti hyväksytty arvon yksikkö. Laskentatoimi tuottaa rahamääräistä tietoa arvon määrittämisen tarpeeseen. (Pellinen 2006, 16.)

Toiminnan luonteen vaikutus kannattavuudelle

Kannattavuudella voi olla monenlaisia määritelmiä. Varsinainen kannattavuus on samanlaista riippumatta toimialasta tai yhteisöstä. Niin yrityksen, erilaisten järjestöjen kuin kunnan ja valtionkin tulee saada enemmän tuottoja kuin samalla aikavälillä on kustannuksia. Julkisen sektorin aikajänne voi olla pidempi kuin yritysten. Yleishyödyllisen toimijan osalta aikajänne voi olla pidempi kuin vuosi mutta kuitenkin lyhyempi kuin kunnalla tai valtiolla. (Vilkkumaa 2005, 14.)

Kannattavuuden merkitys yleishyödylliselle järjestölle

Yleishyödyllisten ja ei-voittoa tavoittelevien yhteisöjen kannattavuusmääritelmäksi riittää se, että tietyllä aikavälillä tuottojen on oltava kustannuksia suuremmat. Suhteellinen kannattavuus ei soveltune niiden toimintaan. Oleellisin kysymys on tarkasteltavan aikajakson pituus. Suoraan soveltaen yritystoiminnan käsitteet ja menettelytavat eivät sovellu yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaan. Kannattavuusajattelu ja siihen liittyvät apuvälineet, investointivaihtoehtojen laskeminen ja vaihtoehtolaskelmat oman tuotannon ja ulkoistamisen välillä soveltuvat myös yleishyödyllisten yhteisöjen välineiksi. (Vilkkumaa 2005, 15.)

Voittoa tavoittelemattomia eli ei-voittoa tavoittelevia yhteisöjä kutsutaan myös nonprofit-organisaatioiksi. Niissä painotetaan missiota, tehtävää tai aatetta. Tärkeää on, minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten toimitaan. Myös nonprofit-organisaatio tarvitsee kytköksiä ulkoisiin sidosryhmiin. Yksityissektorilla voittoa tavoittelemattomia yrityksiä ei juuri ole. Julkisella sektorilla on tarkka toimintamalli ja päätöksentekojärjestelmä. Voittoa sen organisaatiot eivät juuri tavoittele. Kolmannen sektorin nonprofit-organisaatiot ovat järjestöjä ja yhdistyksiä, joiden organisaatio, päätöksenteko, ja toimintatapa voivat esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan vuoksi olla epämuodollisempia kuin kahden ensimmäisen sektorin. Vaikka nonprofit-organisaatiot eivät tavoittele voittoa, pyrkivät ne lisäämään tuotteidensa, palveluidensa, organisaatioidensa ja ajamiensa asioiden suosiota. (Vuokko 2004, 14-15, 51.)

Yritysten ja yhteisöjen välillä on eroja talouden apuvälineiden käytössä. Vaikuttavat erot on kyettävä tunnistamaan ei-vaikuttavista. Voittoa tavoittelemattomuus ei ole erityisen vaikuttava tai hyväksyttävä syy hylätä talouden apuvälineiden käyttö. Niiden soveltaminen edellyttää vain tilanteeseen sopivaa muotoilua. (Vilkkumaa 2005, 15-16.)

Tuottokäsite on merkittävin ero voittoa tavoittelemattoman yhteisön kohdalla. Järjestöjen tulisi kehittää palveluiden tuottokäsitettä suoraa rahanmittausta laajemmaksi. Toiminnan vaikuttavuus tulee esittää myös jollain tavalla rahamuodossa. Palveluiden vaikuttavuuden eurotarkkuus voi olla likimääräinen. Kun vaikuttavuus kyetään ottamaan mukaan, voidaan yritystoiminnan menettelytapoja hyödyntää selkeämmin yleishyödyllisten ja voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen toiminnassa. (Vilkkumaa 2005, 16.)

Yleishyödyllisen yhdistyksen talousprosessi on erilainen kuin liikeyrityksen. Yritysmailman tavoite on saavuttaa uhraamiensa menojen vastineeksi voittoa. Yleishyödyllisen yhdistyksen tavoite on toteuttaa sääntöjen määräämä aatteellinen tehtävä. Tilikauden tulos ei olekaan aatteellisen yhdistyksen tuloksellisuuden mitta. Tärkeämpää on, miten taloudellisesti ja tehokkaasti tehtävä on toteutettu. Yleishyödyllinen yhdistys saa harvoin toiminnastaan riittävästi tuloja menojen kattamiseen. Rahoitus on järjestettävä muilla tavoilla. (Tomperi 2007b, 109.)

5.2 Strategia ja elämäntehtävä

Vaikka yritys tai yhteisö ei olisi määritellyt strategiaansa paperilla, on sen toiminnassa tiettyjä perusvalintoja. Jokaisella yrityksellä ja yhteisöllä tulee olla strategia. Strategia on yrityksen ja yhteisöjen toimintaan liittyvien pitkän aikavälin perusratkaisuista ja tavoitteista tehty tietoinen valinta alati kehittyvässä toimintaympäristössä. Strategiassa määritellään yrityksen ja yhteisön elämäntehtävä. Elämäntehtävä kertoo koko yrityksen ja yhteisön olemassaolon tarkoituksen: toiminta-ajatuksen, arvot ja vision. (Vilkkumaa 2005, 17-22.)

Strateginen liiketoiminta-alue ja strategiset tavoitteet

Yritys valitsee strategiset liiketoiminta-alueensa, joilla se toimii. Siihen tarvitaan liikeidea, jonka avulla kuvataan liiketoiminnan toteuttaminen. Liikeideassa määritellään asiakaskohderyhmät, tuotteet ja palvelut, yrityskuva ja yrityksen tapa toimia. Yritys asettaa toiminnalleen strategiset tavoitteet. Tavoitteita voidaan asettaa kehittymiselle ja kehittämiselle, sekä ulkoiselle että sisäiselle toiminnalle, tehokkuudelle ja taloudelle. Tavoite tulee olla yksilöity ja mitattavissa. Sen tulee vaatia toimintaa ja tekemistä ja olla riittävän haasteellinen mutta kuitenkin realistinen. Tavoitteiden tulee olla aikaan sidottuja ja niiden tulee pyrkiä keskenään samaan suuntaan. (Vilkkumaa 2005, 31-37.)

Perusstrategian valinta ja toimintasuunnitelmat

Yrityksen tai yhteisön toiminnalla tulee olla perusta liiketoiminnalle ja menestymisen kehittämiselle. Perusstrategia voi olla kustannusjohtajuus, jolloin ideana on kilpailijoita alhaisemmat kustannukset, erilaistaminen, jolloin erotutaan riittävästi kilpailijoista tai

keskittäminen, jolloin valitaan tietty tuote, palvelut tai asiakaskohderyhmä. Strategiset tavoitteet ositetaan strategisiksi toimintasuunnitelmiksi ja vuosisuunnitelmiksi. Päätehtään toimenpiteet ja tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulossuunnitelmalla määritellään toiminnan tuloksen kehitys ja taloudellinen tilanne strategisen jakson päätyttyä. Investointisuunnitelmalla kartoitetaan aineelliset ja aineettomat investoinnit ja panostukset. Rahoitussuunnitelmalla määritellään rahoitus ja omistajan hyöty tietyllä aikavälillä. Henkilöstösuunnitelma kertoo toiminnan tekijät sekä heidän määränsä, tehtävänsä, johtamisensa ja kehittämisen. Laskentatoimen avulla suunnitelmille haetaan käyttökelpoiset ja oikeaan suuntaan ohjaavat menettelytavat. Operatiivinen johtaminen ja toiminta soveltavat käytäntöön strategian, jonka toteuttamiseen yrityksen tai yhteisön jokainen henkilö osallistuu. (Vilkkumaa 2005, 39-41.)

5.3 Tuotot

Liikekirjanpidossa tuotot määritellään tietylle tilikaudelle kohdistetuiksi tuloiksi. Tuottojen pääryhmiä ovat tuotantotoiminnan tuotot eli liikevaihto, liiketoiminnan muut tuotot, rahoitustuotot ja satunnaiset tuotot. Kun yritys myy säännöllisen tuotantotoimintansa suoritteita, syntyy tuotantotoiminnan tuottoja. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 44-45.) Tulo syntyy suoritteen myynnistä suoritteen luovutushetkellä. Suorite voi olla tavara tai palvelu. (Tomperi 2007a, 12.) Liiketoiminnan muut tuotot syntyvät varsinaisen toiminnan lisäksi tapahtuneesta kaupankäynnistä kuten esimerkiksi itselle tarpeettoman tilan vuokraamisesta tai käyttöomaisuuden myynnistä aiheutuneesta myyntivoitosta. Rahoitustuottoja syntyy sijoitetusta pääomasta esimerkiksi korkoina ja osinkoina. Satunnaiset tuotot ovat harvoin esiintyviä ja tilapäisiä tehtyjä palveluksia tai muuta toimintaa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 44-45.)

Laskentatoimessa käsitellään laajasti kustannuksia ja tuottojen pohtiminen jää huomattavasti vähemmälle. Kirjanpidollisella ajattelulla ja laskentatoimen kehityskaarella on vaikutusta kustannusvoittoiseen lähestymistapaan. Tuottojen kohdistamista pidetään myös helpompana kuin kustannusten kohdistamista. Todellisuudessa voi olla hankalaa määritellä, onko tuotto esimerkiksi myyntiponnistelujen vai yrityskuvakampanjan ansiota. Yritys- ja yhteisötoiminnassa tuottoa syntyy, kun tuotteita ja palveluita myydään

oman toimintapiirin ulkopuolelle. Tuotot ovat asiakkailta saatua rahaa. Tuotot voivat olla myös yrityksen sisäisiä tuottoja. Tuotto ja tuotot voidaan esittää kaavoilla:

$$\text{Tuotto} = \text{tuote/palvelu} \times \text{myyntihinta}$$

$$\text{Tuotot} = \text{tuotteiden/palveluiden määrä} \times \text{tuotteen/palvelun myyntihinta}$$

(Vilkkumaa 2005, 63.)

Tuottokäsitettä voidaan hyödyntää erilaisissa menettelyissä ja eri apuvälineiden avulla. Tuottojen kohdistamiseen on selvitettävä oikeat toiminnan tasot. Tuottotiedon hyödyntäminen on sitä tehokkaampaa mitä paremmin kohdistamistahot on kehitetty. Oleellista on, että tuotot selvitetään ja kohdistetaan pienimmän tai alhaisimman käytettävissä olevan kohdistamistason mukaan. Käytännössä jokainen myyty tuote tai palvelu tulee rekisteröidä tietojärjestelmään myyntihintansa mukaan. Kohdistaminen tulee tehdä myös muiden hyödynnettävien perusteiden mukaan esimerkiksi tuotelajeittain tai asiakkaittain. (Vilkkumaa 2005, 64.)

Yrityksen ja yhteisön toiminnan luonne vaikuttaa tuottolajien määrittelyyn. Tuotonimikkeen on hyvä vastata tuotteen tai palvelun nimeä. Tuotot voidaan yleisellä tasolla jaotella varsinaisen liiketoiminnan tuottoihin, sisäisiin tuottoihin ja muihin tuottoihin. Varsinaisia liiketoiminnan tuottoja ovat tuotteiden ja palveluiden myynnistä saadut tuotot, kuten myyntituotot, palvelutuotot, konsultointituotot, palkkiotuotot ja niin edelleen. Sisäiset tuotot kohdistavat yrityksen ja yhteisön sisäisen toiminnan ja tekemisen aikaansaamat tuotot kohdentamisperiaatteen mukaan. Sisäisillä tuotoilla on merkitystä, mikäli yrityksen ja yhteisön toiminta edellyttää sisäisiä toimintoja tai hintoja. Sisäisessäkin myynnissä tulee tekemisestä saada riittävä korvaus ja paras menettely sisäiselle hinnalle on markkinahinta. Muita tuottoja ovat esimerkiksi sijoitustoiminnan tuotot ja satunnaiset tuotot, joita käsitellään usein varsinaisen toiminnan tuottojen ulkopuolella. (Vilkkumaa 2005, 54-65.)

5.4 Kustannukset

Yritys myy tuotteitaan tai palvelujaan asiakkailleen. Tavoitteena on tuottaa voittoa, jolloin asiakkailta saadut tuotot ovat suuremmat kuin tuotannon tekijöiden hankkimisesta aiheutuneet kustannukset. (Vilkkumaa 2005, 73.) Liikekirjanpito käyttää käsitteitä meno

ja kulu. Kustannus on operatiivisen laskentatoimen käsite, jolla tarkoitetaan tuotannon-tekijän käyttöä. (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 46; Alhola & Lauslahti 2006, 16-17.) Kuluilla tarkoitetaan tuotannontekijöitä, joita on käytetty määritellyllä aikajaksolla. Kulut näkyvät tuloslaskelmassa. Meno syntyy, kun tuotannontekijä hankitaan ja se näkyy taseessa varaston ja käyttöomaisuuden nousuna. Menon vastine on maksu ja menon maksamista kutsutaan kassastamaksuksi. Se näkyy taseessa rahavirtojen pienentymisenä. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 22; Alhola & Lauslahti 2006, 16-17; Tomperi 2007a, 12.) Kustannus voidaan esittää seuraavilla tavoilla:

| |
|--|
| <p>Kustannus = tuotannontekijän rahassa mitattava käyttö/kulutus</p> |
|--|

| |
|---|
| <p>Kustannus = tuotannontekijän määrä x tuotannontekijän hinta yksikköä kohti</p> |
|---|

Vaikka palvelun tuottajan tarkoituksena ei olisi edes voiton hankkiminen, on hyödyllistä tietää palvelun tekemisen kustannukset. Tiedon perusteella yhteisö voi selvittää ja seurata toimintansa tehokkuutta. (Vilkkumaa 2005, 73.)

Kustannukset voidaan jaotella tuotannontekijöiden mukaan. Raaka-aineiden, tarvikkeiden ja puolivalmisteiden hankinnasta aiheutuu aine-, tarvike- ja puolivalmistekustannuksia. Muut lyhytvaikutteiset tuotannontekijät aiheuttavat toimitila-, laite-, kalusto-, energia-, tietohallinto-, markkinointi- yms. kustannuksia. Pitkävaikutteisiin tuotannontekijöihin vaikuttavat vakuutukset, poistot, korot ja muut rahoituskustannukset. Yrityksen oma strategia antaa perustan kustannuskäsitteiden hyödyntämiseen. (Vilkkumaa 2005, 74.)

5.4.1 Kustannusten luokittelu

Kustannustietoa voidaan hyödyntää monella tavalla. Kustannukset voidaan luokitella muuttuviin ja kiinteisiin, kokonais- ja yksikkö- sekä erillis- ja yhteiskustannuksiin. Jaottelu riippuu yrityksen ja yhteisön tarpeista ja strategisista käyttökohteista pitkällä aikavälillä. (Alhola & Lauslahti 2003, 54; Vilkkumaa 2005, 74.) Seuraava kuvio kuvaa kustannuskäsitteistöä (Kuvio 2). Esitys on yleisluontoinen eikä siihen sisälly erityistapauksia, jotka koskevat esimerkiksi käsiteluokitusten välisiä suhteita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 55.)

| | | | |
|----------|-----------|------------|---------------------------|
| Erillis- | Muuttuvat | Välitön | Kokonais- kustannukset |
| | | Välillinen | |
| Yhteis- | Kiinteät | | |

Kuvio 2. Kustannusten luokitteluja (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 55.)

Muuttuvat kustannukset

Mikäli kustannus on riippuvainen tehdystä tuote- tai palvelumäärästä, puhutaan muuttuvista kustannuksista. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat tuotetun suoritemäärän mukaan. Jos yrityksen toiminta pysähtyy, ei muuttuvia kustannuksia synny. (Alhola & Lauslahti 2003, 55; Eskola & Mäntysaari 2006, 17.) Yrityksen ja yhteisön toimiala vaikuttaa muuttuviin kustannuksiin. Toisilla toimialoilla muuttuvia kustannuksia on huomattavasti toisia enemmän. Yrityksen perusvalinta vaikuttaa siihen, mitkä kustannukset se käsittelee muuttuvina. Lähtökohtana on, että kustannus on muuttuva, kun se muuttuu riittävästi valitun, lyhyen aikavälin tuote- tai palvelumäärän muuttuessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56; Vilkkumaa 2005, 75.)

Kiinteät kustannukset

Kiinteät kustannukset syntyvät, vaikka ainuttakaan tuotetta tai palvelua ei myytäisi tai tuotettaisi. Ne ovat yleensä tuotantovalmiuden ylläpitämisestä aiheutuvia kapasiteettikustannuksia, jotka ovat olemassa, vaikka toiminta-aste olisi nolla. Kiinteitä kustannuksia ovat yleensä tiloihin liittyvät kustannukset, poistot, korot ja rahoituskustannukset, kuukausipalkkaisten työntekijöiden henkilöstökustannukset ja takuupalkat, hallintomarkkinointi- ja monet muut kustannukset. Kiinteätkin kustannukset voivat muuttua jollain aikavälillä ja jollain perusteella. Oleellista on, etteivät ne muutu suorassa suhteessa tuotteiden ja palveluiden tuotantomääriin. (Alhola & Lauslahti 2003, 56-57; Eskola & Mäntysaari 2005, 17-18; Vilkkumaa 2005, 77.)

Kokonais- ja yksikkökustannukset

Kokonaiskustannukset ovat muuttuvien ja kiinteiden kustannusten summa tietyllä aikavälillä. Yksikkökustannus tarkoittaa kustannusten määrää tuotetta tai palvelua kohti. (Alhola & Lauslahti 2003, 57-59; Vilkkumaa 2005, 78-79.) Yksikkökustannuskaava on:

$$\text{Yksikkökustannus €} = \frac{\text{kokonaiskustannukset €}}{\text{tuote-/palvelumäärä}}$$

Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten suhteen vastaavasti jaoteltuna voidaan esittää:

$$\text{Muuttuva yksikkökustannus €} = \frac{\text{muuttuvat kustannukset €}}{\text{tuote-/palvelumäärä}}$$

$$\text{Kiinteä yksikkökustannus €} = \frac{\text{kiinteät kustannukset €}}{\text{tuote-/palvelumäärä}}$$

(Vilkkumaa 2005, 79.)

Rajakustannukset ovat kustannusten lisäys, joka syntyy silloin, kun toiminta-astetta nostetaan yhdellä yksiköllä. Toiminta-asteen mielivaltaisella nostolla syntyviä kustannusten lisäyksiä kutsutaan taas lisäkustannuksiksi. Uponneet kustannukset näkyvät taseessa käyttöomaisuuserinä tai pitkäaikaisina sitoumuksina, jotka pysyvät, vaikka toiminta lopetettaisiin. Kustannusoptimissa tuotteen tai palvelun yksikkökustannukset ovat matalimmat. Kustannusoptimin lisäksi on huomioitava tulot. Kannattavuusoptimitilanteessa yrityksen tulos on paras. (Alhola & Lauslahti 2003, 60-63; Vilkkumaa 2005, 81; Alhola & Lauslahti 2006, 19.)

Välittömät kustannukset

Välittömiä kustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka voidaan kohdistaa suoraan laskentakohteelle kuten esimerkiksi tuoteryhmälle, palvelulle tai toiminnolle. Tuotteen tai palvelun voidaan ajatella aiheuttaneen kustannukset, jolloin puhutaan aiheuttamisperiaatteesta. Välittömät kustannukset ovat usein muuttuvia kustannuksia. (Alhola &

Lauslahti 2003, 63; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 58; Vilkkumaa 2005, 81; Alhola & Lauslahti 2006, 17; Eskola & Mäntysaari 2006, 18.)

Välilliset kustannukset

Välillisiä kustannuksia ei voida kohdistaa suoraan tuotteelle tai palvelulle. Ne ovat kuitenkin toiminnan kannalta välttämättömiä kustannuksia ja edellyttävät oman käsittelynsä. Välilliset kustannukset ovat eri laskentakohteille yhteisiä yleiskustannuksia. Aiheuttamisperiaatetta noudattaen välilliset kustannukset pyritään kohdistamaan laskentakohteille. Käytännössä menetelminä ovat esimerkiksi kustannuspaikkalaskenta, yleiskustannuslisät tai toimintolaskenta. (Alhola & Lauslahti 2003, 64; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 58-59; Vilkkumaa 2005, 81.)

Erilliskustannukset

Erilliskustannukset voidaan kohdistaa suoraan laskentakohteelle. Jos tuote tai palvelu ei toteudu, erilliskustannukset jäävät pois. Erilliskustannukset aiheutuvat esimerkiksi tietyn tuotteen, palvelun tai toiminnon tekemisestä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 59; Vilkkumaa 2005, 82; Alhola & Lauslahti 2006, 18.)

Yhteiskustannukset

Yhteiskustannukset ovat yhteisiä useammalle tuotteelle, palvelulle, yksikölle tai toiminnolle. Toisinaan niitä kutsutaan yleiskustannuksiksi. Yhteiskustannukset säilyvät, vaikka jokin tuote tai palvelu jää toteuttamatta. Toiminta-asteen tai toimintayksikön tuotantomäärän muutoksella ei ole vaikutusta yhteiskustannusten määrään. Usein yhteiskustannukset ovat samalla kiinteitä kustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2003, 64; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 59; Vilkkumaa 2005, 82.)

5.4.2 Suhdekustannukset

Varsinainen palvelun hinta ei pitkällä aikavälillä ole ostajalle ainoa merkittävä kustannustekijä. Myös välittömät, välilliset ja psykologiset suhdekustannukset ovat ostajalle tärkeitä. Suhdekustannuksia ovat hinnan lisäksi aiheutuvat lisäkustannukset, joita osta-

jalle koituu hänen hankittuaan palvelun tietyltä yritykseltä ja solmittuaan suhteen sen kanssa. Yritysassiakkaiden suhdekustannukset ovat yleensä helpompia laskea, mutta myös yksityiselle kuluttajalle koituu suhdekustannuksia. Välittömiä suhdekustannuksia aiheutuu ostajalle sisäisistä järjestelmistä, joita joudutaan tekemään palvelun toteuttamiseksi ostajan tiloissa tai toimintapaikassa. Ostajalle aiheutuu myös aika- ja resurssikustannuksia, joita muodostuu esimerkiksi silloin, kun palvelu ei toimi odotetulla tavalla. Tällöin on kyse välillisistä suhdekustannuksista. Asiakkaan kokemia psykologisia suhdekustannuksia on vaikea mitata, sillä ne muodostuvat asiakkaan palvelusta saamista yleensä negatiivisista tuntemuksista, jotka välillisesti vaikuttavat esimerkiksi työtehon laskemiseen ja ylitöiden lisääntymiseen. (Grönroos 2001, 186-189.)

5.4.3 Kustannuslajit

Kustannuslajien jaottelu on riippuvainen yrityksen ja yhteisön omista tarpeista. Pääjaotteluna voidaan käyttää aine-, tarvike-, puolivalmiste-, työ- sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisten tuotantotekijöiden kustannuksia. (Vilkkumaa 2005, 82.) Välittömien kustannusten kohdentaminen tuotteelle tai palvelulle on helppoa. Yksittäisen tuotteen tai palvelun tuotannon edellyttämien alkeistuotantotekijöiden käytöstä aiheutuneet välittömätkin kustannukset tiedetään suhteellisen suurella varmuudella. Laskelmien laatimiseksi on erilaisia vaihtoehtoja. (Pellinen 2006, 87.)

Työkustannukset

Työntekijöiden työpanoksen vastineeksi maksetaan palkkaa. Työkustannuksia ovat palkat ja palkan perusteella maksettavat henkilösivukustannukset, joita on sekä lakisääteisiä että vapaaehtoisia. Yrityksen toimiala ja sovellettavat sopimukset vaikuttavat työkustannuksien sisältöön. Työkustannukset kohdistetaan tuotteelle, palvelulle, yksikölle, kustannuspaikalle, toiminnolle, projektille, alueelle tai jollekin muulle perustasolle. Työkustannusten rekisteröinti oikein asettaa vaatimuksia laskentajärjestelmälle. Mitä kiinteämmän luonteisia työkustannukset ovat, sitä merkittävämpää työn rekisteröinti on. Työajan kohdistamiseksi on määriteltävä riittävä perusyksikkö. Työajan käytön seuranta korostuu erityisesti tiimi- ja prosessitoiminnassa. Työkustannukset on osattava kohdistaa oikealla tavalla, jotta palvelun tekemisen kustannukset voidaan selvittää ja siten hin-

noitella palvelu. Vaatimus koskee myös tulosta tavoittelemattomia yhteisöjä. Niiden toiminnassa työkustannusten määrä on usein vielä varsin keskeinen. On ratkaisevaa, että ne rekisteröivät työkustannukset oikein ja riittävän tarkasti. Työajan käytön seuranta on pohja rekisteröinnille. (Vilkkumaa 2005, 82-85.)

Työkustannusten laskennassa hyödynnetään palkanlaskennan tietoja. Palkanlaskentaan kirjataan työntekijän perustiedot, kuten esimerkiksi työsuhteen kesto, palkkaluokka, eläkekertymä ja -suunnitelma sekä muita henkilökohtaisia tietoja. Myös työntekijän aikaansaannokset kirjataan, mikäli niillä on merkitystä palkkaan. Bruttopalkka sisältää rahapalkan ja rahanarvoiset etuudet. Työkustannuksiin kuuluvat myös välilliset työvoimakustannukset kuten esimerkiksi vuosilomapalkka, lomaltapaluuraha, sairausajan palkka, koulutusajan palkka sekä sosiaaliturva- ja eläkekustannukset. (Pellinen 2006, 99.)

Palkkauksen päämuotoja ovat aikapalkat, suorituspalkat eli urakkapalkat ja palkkiopalkat sekä muut palkat eli lähinnä tulospalkat. Aikapalkka on sidottuna tehtyyn työaikaan eikä se riipu työn tuottavuudesta. Aikapalkkaus soveltuu erityisesti silloin, kun työsuoritusten mittaaminen on vaikeaa. Urakkapalkkaa varten on kirjattava työsuoritusten määrä ja aikatiedot. Tällöin työntekijän ansio on riippuvainen hänen suorituksestaan. Tyypillisiä urakkapalkkoja ovat kappaleurakat, aikaurakat ja pisteurakat. Usein aika- ja urakkapalkkausta käytetään yhdistelmänä, jolloin puhutaan tuotantopalkkiopalkasta. Provisiopalkkausta sovelletaan lähinnä myyntitehtäviin ja sen suuruus on riippuvainen myyntituottojen määrästä. Voitto-osuuspalkkaus perustuu koko yrityksen tuloksesta riippuvaan voitto-osuuteen ja se voidaan saada muun palkan lisäksi. (Pellinen 2006, 99-104.)

Materiaalikustannukset

Valmistavan tuotannon ja kaupan alan merkittävimpiä kustannuksia ovat aine-, tarvike- ja puolivalmistekustannukset eli materiaalikustannukset. Ne on helppo kohdistaa. Ongelmia aiheuttaa kustannusten määrittäminen lähinnä silloin, kun samaa materiaalia on ostettu vaihtelevin hinnoin. Ainekäytön hinnoitteluperusteena voidaan käyttää

- hankintahintaan perustuvaa FIFO-menetelmää, jossa ensimmäisenä saapunut materiaali käytetään ensimmäisenä ja yksikkökustannus lasketaan sen perusteella

- hankintahintaan perustuvaa LIFO-menetelmää, jossa viimeisenä saapunut materiaali käytetään ensimmäisenä ja yksikkökustannus määräytyy sen perusteella
- painotetun keskihinnan menetelmää, jolloin oletetaan kaiken materiaalin olevan samanlaatuista eikä erottaminen onnistu
- juoksevan keskihinnan menetelmää, jolloin yksikkökustannus muuttuu tavaran saapuesssa ja poistuessa
- päivänhintamenetelmää, jolloin käytetään aina viimeksi saapuneen erän hintaa
- ennakoidun hinnan menetelmää, jolloin jo budjetoituvaiheessa voidaan määrittellä tietty hintastandardi tai ennakoitiin perustuva hintaestimaatti
- vaihtoehtoiskustannusmenetelmää, jolloin yksikkökustannuksen perusteena voi olla viimeksi sisään tulleen aine-erän hinta.

(Vilkkumaa 2005, 85-85; Pellinen 2006, 87-96.)

Muut lyhytvaikutteiset kustannukset

Muiden lyhytvaikutteisten kustannusten määrä vaihtelee yritys- ja yhteisökohtaisesti. Lyhytvaikutteiset muut kustannukset voidaan nimetä seuraavan kuvion mukaisesti (Kuvio 3). Kuviossa on myös esitetty niiden kohdistamisperusteet. (Vilkkumaa 2005, 86-87.)

| Kustannus | Kohdistaminen perustuu |
|-------------------------------|--|
| tilakustannukset | käytetyt neliö- tai kuutiometrit |
| tietojärjestelmäkustannukset | käytössä olevat työasemat, tulostimet ja sovellukset, käyttötunnit, henkilöiden lukumäärä |
| tietoliikennekustannukset | käytetty aika, käytössä olevien työasemien määrä |
| markkinointikustannukset | eri yksiköiden, tuotteiden ja palvelujen tuotot tai niiden lukumäärät tai myyntihenkilöiden lukumäärät |
| hallintokustannukset | hallintoon kuuluvien henkilöiden työtuntien määrä kunkin yksikön osalta, yksikön henkilöstön lukumäärä |
| kaluste- ja laitekustannukset | käytössä olevan kaluston ja laitteiden lukumäärä, yksikön henkilöstön lukumäärä |

Kuvio 3. Muut lyhytvaikutteiset kustannukset ja niiden kohdistamisperusteet

Poistot

Kun pitkävaikutteinen tuotannontekijä kohdistetaan käyttöaikaansa lyhyemmälle jaksolle ja jollekin laskentakohteelle, puhutaan poistosta. Aineellisen omaisuuden hankintameno aktivoidaan ja kirjataan vaikutusaikanaan kuluksi suunnitelman mukaisena pois-

tona. Poistojen avulla hankintakustannus kohdistetaan tuotteelle tai palvelulle, jota pitkävaikutteinen tuotannontekijä auttaa tuottamaan, ja sille ajanjaksolle, jolla tekeminen toteutuu. Tavoitteena on hankintahinnan huomioiminen tuotteen tai palvelun kustannuksissa ja sitä kautta myös myyntihinnassa. Yleisimmät poistomenetelmät ovat tasapoisto ja menojäännöspoisto. (Vilkkumaa 2005, 87-88; Tomperi 2007b, 13.)

Korot

Korkojen huomioiminen kustannuksina voidaan toteuttaa yrityksen tai yhteisön oman ratkaisun perusteella. Päätettävänä on, otetaanko korkoja laskelmaan mukaan lainkaan. Laskentakohteet käyttävät pääomia eri tavoin ja pääoman erilainen sitoutuminen vaatisi koron huomioimista. Korko voidaan laskea koko sitoutuneelle pääomalle. Hankintakustannusten puolikasta, kirjanpitoarvoa tai nykykäyttöarvoa voidaan myös käyttää. Yrityksen tai yhteisön on myös itse määriteltävä käytettävän koron määrä. Määrittely voidaan tehdä laskemalla vieraan pääoman korkokustannuksen ja omistajille maksettavan osinkotuoton painotettu keskiarvo. (Vilkkumaa 2005, 96-99.)

5.4.4 Yhteisöjen kustannuskäsitteet

Voittoa tavoittelemattomienkin yhteisöjen on syytä pohtia, saavatko ne hyötyä käsitellessään omaa kustannusrakennettaan yritysten tapaan. Jos yhteisöt opettelevat uuden ajattelutavan ja ymmärtävät saavansa hyvän apuvälineistön käyttöönsä, ne voivat soveltaa samoja menettelytapoja. Edellytyksenä voi olla, että kustannusten määräytymisperuste muutetaan toiminnan määrästä riippuvaiseksi eikä niitä aina käsitellä vain kiinteän luonteisina. Jo kustannusten muodostumisen tutkiminen ja niiden perusteiden selvittäminen auttavat kehittämään menettelyjä. Myyntikateajattelu olisi helppo ja yksinkertainen laskentamenetelmä. Toimintolaskelmaa käyttämällä voidaan selvittää, miten paljon eri kustannukset voivat olla muuttuvia eri toimintojen suhteen. Toimintolaskennan käyttö edellyttää yhteisöltä pitkälle menevää osaamista. (Vilkkumaa 2005, 99-100.)

5.4.5 Kustannusten hallinta

Kustannustiedon tarve ja muoto vaihtelevat toimialasta ja ajanjaksosta riippuen. Liiketoiminnan lähtökohtana ovat markkinat, joihin voidaan vaikuttaa oman yrityksen tuotantomahdollisuuksilla ja kustannuksilla. Usein tarjonta on kysyntää suurempaa. Tällöin kustannuksiin vaikuttaminen on markkinalähtöistä. Kustannusten alentamiseen voidaan pyrkiä sekä lyhyt- että pitkäjänteisesti. Kustannusten leikkaaminen toteutetaan nykyisin lähinnä automatisoinnin ja teknologian kehittämisen avulla. Se on perinteisesti keskittynyt tuotantotyövoiman karsimiseen. Myös keskijohdon karsiminen on keino säästöjen aikaansaamiseksi. Tuotantolaitoksia siirretään halvan työvoiman maihin. Kypsillä toimialoilla yritykset sulautuvat ja odottavat suuruuden tuomia etuja. (Pellinen 2005, 192-194.)

Strategisen kustannushallinnan mukaan yritys menestyy vahvuusalueitaan kehittämällä. Kaikkien organisaatiossa vaikuttavien on ymmärrettävä, miten he voivat vaikuttaa kustannuksiin. Tavoitteen kohteena voi olla myös laadukas työjälki. Työntekijät ovat avainasemassa kustannusten alentamisessa ja uusien alentamiskeinojen keksimisessä. Yrityksen johdon tulisi omalla toiminnallaan edistää säästämistä ja kustannustehokkuutta. Esimerkin voima on vahva. Jatkuvan parantamisen työkuultuuriin kuuluu ilmapiiri, jossa tietoa voidaan ja halutaan vaihtaa. (Pellinen 2005, 195-196.)

5.5 Kustannuslaskenta ja laskentamenetelmät

Yleisesti laskentatoimen tehtävänä on määritellä, mitata ja välittää toiminnan taloutta koskevaa tietoa perusteltujen ja järkevien päätösten tueksi. Kustannus on tuotannon tekijän käytöstä aiheutuva uhraus. (Melin & Linnakko 2003, 14.) Yleensä kustannusta mitataan rahamäärällä, joka täytyy maksaa palvelun hankkimiseksi. (Horngren, Foster & Datar 2000, 28.) Kustannuslaskenta on apuväline, joka palvelee ohjaamista, seurantaa, hinnoittelua ja vertailua. Tuotteistus ja kustannuslaskenta auttavat kehittämään omaa toimintaa. Kustannusten kohdentaminen palveluille riippuu siitä, miten tuotteistaminen on tehty ja palvelut määritelty ja mihin tarkoitukseen kustannuslaskentaa käytetään. (Melin & Linnakko 2003, 10.) Kustannuslaskenta luo perustan hyödykkeiden hinnoittelulle. Kustannusten ohella huomioon on otettava myös markkinoihin, kilpailuun ja or-

ganisaation omaan strategiaan liittyviä tekijöitä. (Alhola & Lauslahti 2003, 185; Melin & Linnakko 2003, 14.)

Johdon laskentatoimi ja kustannuslaskenta auttavat organisaation johtoa analysoimaan oman tuotannon kannattavuutta, hinnoittelemaan palvelut ja tekemään tuotanto- ja palveluvalikoimapäätöksiä. Niiden avulla tuotetaan tietoa valvontaan, toimintakyvyn mittaamiseen ja pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitteluun. Kustannuslaskennan tehtävänä on selvittää, mitkä kustannukset ovat aiheutuneet tietyistä toiminnoista ja tiettyjen toimenpiteiden ja suoritteiden aikaansaamisesta. Aiheuttamisperiaate on keskeinen ajatus kustannusten osoittamisessa laskentakohteille. Kullekin palvelulle on kohdistettava kaikki ne kustannukset, jotka toimenpide aiheuttaa tai on aiheuttanut. Kustannuslaskennassa ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa tapaa tai lainsäädännöllistä ohjetta. Kustannusten laskenta perustuu pitkälti operatiiviseen tarkoituksenmukaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. (Melin & Linnakko 2003, 14-15.)

Kustannuslaskenta vaatii tuekseen kunnollisen tietojärjestelmän. Järjestelmä rekisteröi asiakkaat, heille tuotetut palvelut ja käytetyt voimavarat. Oleellisia ovat laskennan tavoitteet, joihin laskentatiedonkin tulee perustua. Päätöksenteon kannalta olennaiset kustannukset määräytyvät laskentatilanteen mukaan. Kustannuslaskentaa voidaan käyttää myös perusinformaation keräämiseen. Usein tuotekustannusten tarkkuutta liioitellaan. Jopa tuotteen yksittäisen osan kustannukset saatetaan selvittää, kun taas toisena ääripäänä on koko yrityksen kustannusten selvittäminen. Yksikkökustannusten laskentatarkkuutta tärkeämpiä päätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat onnistunut tuotteistus ja oikea tuotemäärien rekisteröinti. Toiminnan tuotot syntyvät palvelumäärien ja yksikkökustannusten tulona eli määrä x hinta tulona. (Melin & Linnakko 2003, 21; Eskola & Mäntysaari 2006, 16.)

Toiminnan kustannuksia voidaan kohdentaa erilaisilla vaihtoehtoisilla tai toisiaan täydentävillä kustannusten laskentatavoilla, joita ovat suora jakolaskenta, ekvivalenssilaskenta, lisäyslaskenta ja toimintolaskenta. Kustannusten laskemisessa saatetaan tarvita jopa kaikkia tapoja. (Melin & Linnakko 2003, 15.) Viime aikoina lähinnä toimintolaskenta on vastannut liiketoiminnan kehittämisen haasteisiin. Se ei kuitenkaan noudata yksiselitteisesti aiempia kustannuslaskennan ajattelumalleja tai käsitteitä. Toimintolas-

kenta on niin laajalle rönsyillyt, että tarkkaa määrittelyä sille ei oikeastaan voida antaa. (Pellinen 2006, 12.)

Suoritekohtainen laskenta

Perinteisesti kustannuslaskennan päätavoitteena on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. Ratkaistavana on, mitkä kustannukset tuotteelle tai palvelulle kohdistetaan ja missä laajuudessa kohdistaminen toteutetaan. Minimi-, keskimääräis- ja normaalikalkyyli ovat tapoja kustannusten kohdistamisessa. Niissä keskitytään lähinnä valmistuskustannuksiin, joiden pohjalta voidaan selvittää suoritteen valmistusarvo (VA). Markkinointi-, hallinto- sekä tutkimus- ja tuotekehityskustannukset huomioimalla saadaan suoritteen omakustannusarvo (OKA). (Alhola & Lauslahti 2003, 189, 194.)

Minimikalkyyli eli minimilaskelma tarkoittaa sitä, että suoritteelle kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset. Siten minimikalkyyli noudattaa katetuottoajattelua ja siitä käytetään myös nimitystä katetuottokalkyyli. Minimikalkyyli noudattaa aiheuttamisperiaatetta. Se soveltuu aloille, joissa muuttuvat kustannukset ovat suuria. Minimikalkyylin laskentakaava on:

$$\text{Minimikalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden muuttuvat kustannukset}}{\text{toteutunut suoritemäärä}}$$

(Alhola & Lauslahti 2003, 190, 193; Vilkkumaa 2005, 173.)

Keskimääräiskalkyyli eli keskimääräislaskelma laaditaan kohdistamalla suoritteelle kaikki laskentakauden kustannukset. Kaikkien kustannusten katsotaan aiheutuneen suoritteen aikaansaamisesta. Keskimääräiskalkyyli soveltuu yrityksiin, joiden oma osuus tuotteen jalostuksessa on suuri. Keskimääräiskalkyylin laskentakaava on:

$$\text{Keskimääräiskalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden kaikki kustannukset}}{\text{toteutunut suoritemäärä}}$$

(Alhola & Lauslahti 2003, 190, 193; Vilkkumaa 2005, 174.)

Normaalikalkyyli eli normaalilaskelma huomioi myös toimintasuhteen muutokset. Se laaditaan kohdistamalla tuotteelle tai palvelulle kaikki laskentakauden kustannukset. Kiinteiden kustannusten jakajana käytetään normaalia toiminta-astetta. Kiinteät kustan-

nukset katsotaan välttämättömiksi tuotannolle, mutta niiden määrä ei vaihtele toimintasuhteen muuttuessa. Toimintasuhteen vaihtelun huomioimattomuus voi olla myös laskelman riski. Normaalikalkyylin laskentakaava on:

$$\text{Normaalikalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden muuttuvat kustannukset}}{\text{toteutunut suoritemäärä}} + \frac{\text{laskentakauden kiinteät kustannukset}}{\text{normaali suoritemäärä}}$$

(Alhola & Lauslahti 2003, 191, 193.)

Valmistusarvo (VA) tarkoittaa suoritteen tekemisen aiheuttamien kustannusten määrää. Se sisältää sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Valmistusarvon kaava on:

$$\text{Valmistusarvo VA} = \frac{\text{valmistuksen kaikki kustannukset laskentakaudella}}{\text{toteutunut suoritemäärä}}$$

Minimivalmistusarvo (MVA) sisältää vain muuttuvat kustannukset ja se pohjautuu minimikalkyyliin. Normaalivalmistusarvo (NVA) pohjautuu normaalikalkyyliin. (Alhola & Lauslahti 2003, 194-195; Vilkkumaa 2005, 177-178.)

Omakustannusarvo (OKA) sisältää kaikki yrityksen toiminnan kustannukset huomioiden myös kaikki muutkin kuin valmistuksen kustannukset eli esimerkiksi markkinoinnin ja hallinnon. Minimikalkyylin perusteella saadaan minimiomakustannusarvo (MOKA) ja normaalikalkyylin perusteella normaaliomakustannusarvo (NOKA). Omakustannusarvo voidaan laskea seuraavasti:

$$\text{Omakustannusarvo OKA} = \text{VA} + \frac{\text{markkinoinnin ja hallinnon kaikki kustannukset}}{\text{toteutunut suoritemäärä}}$$

(Alhola & Lauslahti 2003, 194-196; Vilkkumaa 2005, 178-179.)

Suora jakolaskenta

Suora jakolaskenta- eli jakolaskentamenetelmässä kaikki tuotannon menot ja kustannuslaskennalliset erät lasketaan yhteen. Summa jaetaan tuotteiden lukumäärällä. Siten saadaan yksikön tuotteiden keskihinta. Menetelmä soveltuu käyttöön, kun yksiköllä on vain yhdenlaisia tuotteita tai tuotteen keskihinta on muuten käyttökelpoinen. Suoraa

jakolaskentaa käytetään suoritekustannusten laskentatapana esimerkiksi kunnallisessa toiminnassa, kun lasketaan kustannuksia kuntien välisiin kustannusjaon tarpeisiin esimerkiksi hoitopäiväsuoritteista. (Alhola & Lauslahti 2003, 198; Melin & Linnakko 2003, 16; Vilkkumaa 2005, 181-182.)

Ekvivalenssilaskenta

Ekvivalenssilaskenta eli osituslaskenta on jakolaskennan sovellus. Laskelma soveltuu käytettäväksi, kun samantyyppisissä toimintaprosesseissa ja samoista raaka-aineista tuotetaan monia suoritteita. Kun tuotteet poikkeavat toisistaan esimerkiksi tuottamiseen käytetyn valmistusajan suhteen, voidaan tuotteelle määritellä niin sanottu ekvivalenttiluku eli kerroin esimerkiksi pienimmän tuotteeseen käytetyn työtunti/ minuuttimäärän perusteella. Muiden tuotteiden ekvivalenttiluvut määräytyvät sen mukaan, paljonko enemmän työaikaa niihin käytetään. Kunkin tuotteen kustannukset saadaan, kun yksikön nettomenot jaetaan yksikön kokonaistyöaikamäärällä ja kerrotaan kunkin tuotteen ekvivalenttiluvulla. (Alhola & Lauslahti 2003, 199; Melin & Linnakko 2003, 16-17.)

Lisäyslaskenta

Yritys valmistaa yleensä useita erilaisia suoritteita. Kun toimintaprosessissa on useita jopa kustannusrakenteeltaan erilaisia suoritteita, joudutaan pohtimaan, miten kustannukset kohdistetaan riittävän oikein. Lisäyslaskenta edellyttää yrityksen voivan jakaa kustannukset välittömiin ja välillisiin. Välittömien kustannusten kohdistaminen on yleensä helppoa, mutta välillisten kustannusten kanssa saattaa nousta ongelmia. Välillisten kustannusten kohdistamiseksi on käytettävä välivaiheita ja kiertoteitä, joita kutsutaan yleiskustannuslisiksi. Yleiskustannuslisien peruskaava on:

$$\text{Yleiskustannuslisä} = \frac{\text{laskentakauden välilliset kustannukset}}{\text{laskentakauden suoritteiden määrä}}$$

(Alhola & Lauslahti 2003, 201-204; Vilkkumaa 2005, 183-187.)

Lisäyslaskentamenetelmässä esimerkiksi palkkamenot voidaan kohdistaa suoraan tuotteille ensin ekvivalenssilaskennan avulla ja laskea kuinka suuri osa palkkakustannuksista muodostuu näin laskemalla. Loput palkka- ja henkilöstömenot jaetaan lisäyslaskentana. Jos palkkakustannuksista on kohdistettu esimerkiksi noin 60 prosenttia, jää palkko-

jen lisäysprosentiksi noin 40. Samoin käsitellään muutkin kustannuserät. Erilaisia lisäysprosentteja käytetään riippuen siitä, millä perusteella kustannukset tuotteelle ja kaantuvat. (Melin & Linnakko 2003, 17.)

Toimintolaskenta

Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperusteen mukaan. Ensin kustannukset kohdistetaan toiminnoille ja sen jälkeen toiminnoilta tuotteille, palveluille ja asiakkaille. Suurin osa palveluyritysten kustannuksista on kiinteitä ja epäsuoria, joten toimintolaskenta sopii erityisen hyvin juuri niiden käyttöön. Usein palveluyritysten on tehtävä voimavarojen tarpeen määrittely jo etukäteen. Suorat kustannukset aiheutuvat selkeästi tietyn palvelun toteuttamisesta. Epäsuorat kustannukset on kohdistettava palveluun kohdistamissääntöjen avulla hyödyntäen mittareita eli kustannusajureita, jotka kuvaavat palveluun käytettyjä voimavaroja tai niiden käytöstä aiheutuneita kustannuksia. Ajureilla tulee olla selvä syy-seuraussuhde palvelun kustannuksiin. Tukipalveluille käytetään omia kustannusajuriosuuksia. Mikäli erilaiset palvelut aiheuttavat kustannuksia eri suhteessa, on laskennassakin käytettävä oikean suuruisia kustannusosuuksia. (Alhola & Lauslahti 2003, 213-214; Melin & Linnakko 2003, 19-20.)

Toimintolaskenta on edistynyt 1990-luvulla vastaamaan nykypäivän kilpailun haastavuuteen. Puutteelliset tiedot yrityksen kustannuksista saattavat romahduttaa yrityksen kilpailuaseman, kun yritys asettaa asiat väärään tärkeysjärjestykseen ja keskittyy väärin ongelmiin. Yrityksen on tällöin syytä hylätä vanhentunut ja harhaanjohtava kustannuslaskentajärjestelmänsä. Kilpailuympäristön muutos lisää hyvän kustannustiedon arvoa. Perinteiset kustannuslaskentamenetelmät olettavat, että tuotteet aiheuttavat kustannuksia. Toimintolaskennan oletamus on, että toiminnot aiheuttavat kustannuksia ja kustannuskohteet luovat tarpeen toiminnoille. (Turney 2002, 11-13, 65.) Toimintolaskennan avulla kustannukset voidaan kohdistaa tarkasti tietylle tasolle jopa asiakkaittain. (Buttle 2004, 125.)

Toimintolaskentamallin ensimmäinen tehtävä on kuvata organisaation keskeiset tehtävät riittävän karkealla tasolla, jotta liian monimutkaisilta laskennoilta vältyttäisiin. Kriteerinä voidaan käyttää esimerkiksi toiminnon merkitystä kokonaiskustannuksille ja riittävän tarkan kustannusajurin löytymistä. Toimintojen määrittämisen jälkeen määritellään jo-

kaiselle toiminnolle kustannuspaikka ja tarvittaessa alakustannuspaikka eli kustannusalas. Seuraavaksi määritetään toimintojen kustannukset. Kustannukset muodostuvat sekä suorista että epäsuorista kustannuksista. Epäsuorien kustannusten kohdistamiseen käytetään resurssiajureita. Kustannukset kohdistetaan toiminnolle ja määritetään toiminnon suoritteiden määrä. Kullekin toiminnolle määritellään kustannusajuri, jota kutsutaan toimintoajuriksi. Toimintoajurin tulee kuvata ja selittää kustannusaltaan kustannuksia, olla helposti mitattava ja sitä koskevan tiedon tulee olla helposti saatavilla kohdennettavalle palvelulle. Toimintojen kustannukset kohdennetaan tuotetuille palveluille. Lopuksi hyödynnetään saatu tieto. (Alhola & Lauslahti 2003, 213-214; Melin & Linnakko 2003, 20-21; Vilkkumaa 2003, 205.)

5.6 Myyntikateajattelu

Myyntikatelaskennalla eli katetuottolaskennalla saadaan tietoa kannattavuuden muodostumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Myyntikateajattelun lähtökohta on kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Vilkkumaa 2005, 115.)

Myyntikate eli katetuotto (KT) saadaan, kun tuotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Mikäli myyntikatteesta vähennetään vielä kiinteät kustannukset, saadaan selville yritystoiminnan tulos. Kaavamuodossa voidaan esittää:

| |
|---------------------------------|
| Tuotot |
| - <u>muuttuvat kustannukset</u> |
| = MYYNTIKATE |
| - <u>kiinteät kustannukset</u> |
| = TULOS |

(Alhola & Lauslahti 2003, 66-67; Vilkkumaa 2005, 115-116.)

Myyntikateajattelu edellyttää tiettyjen ehtojen ja olettamusten riittävää toteutumista. Kustannukset on voitava jakaa muuttuviin ja kiinteisiin. Kiinteät kustannukset ovat kiinteitä suhteessa toiminnan/myynnin määrään. Muuttuvien kustannusten on oltava riittävän muuttuvia. Toiminta on jatkuvaluonteista. Kustannuksia ei tehosopeuteta. Toiminta-asteen muutos on mitattavissa yhdellä mittayksiköllä. Hankintakustannukset ja myyntihinnat ovat toiminta-asteesta riippumattomia ja pysyvät tarkastelukauden ajan muuttu-

mattomina. Vaikka kaikki edellytykset eivät täytyisikään, on myyntikateajattelu hyvä perusta myyntikatelaskennan hyödyntämiselle. Mikäli ajattelua jatketaan vielä tulosasteelle saakka, paranee sen soveltuvuus entisestään. (Vilkkumaa 2005, 117.)

Myyntikateprosentti eli katetuottoprosentti (KTP) kertoo, montako prosenttia tuotoista laskettuna jää kattamaan kiinteitä kustannuksia ja tuottamaan tulosta. Myyntikateprosentin laskentakaava on:

$$\text{Myyntikateprosentti KTP} = \frac{\text{katetuotto}}{\text{tuotot}} \times 100$$

(Alhola & Lauslahti 2003, 67-68; Vilkkumaa 2005, 121.)

Kriittinen piste tarkoittaa myynnin määrää, jolla tulos on nolla. Siitä käytetään myös nimityksiä nollapiste ja Break Even Point. Luku kertoo absoluuttisesti myynnin määrän euroina. Kriittisen pisteen laskentakaava on:

$$\text{Kriittinen piste KRP} = \frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuotto}} \times 100$$

(Alhola & Lauslahti 2003, 68; Vilkkumaa 2005, 122.)

Varmuusmarginaali (VM) tarkoittaa toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen erotusta. Se osoittaa, paljonko tuottojen määrä ylittää tai alittaa kriittisen pisteen tuottojen määrän eli niin sanotun turvamarginaalin. Varmuusmarginaali voidaan laskea absoluuttisesti euromääräisenä, jolloin sen kaava on:

$$\text{Varmuusmarginaali VM} = \text{toteutunut myynti eli tuotot} - \text{kriittisen pisteen myynti}$$

(Alhola & Lauslahti 2003, 69; Vilkkumaa 2005, 123.)

Varmuusmarginaaliprosentti (VMP) kertoo, montako prosenttia tuotot voivat laskea tai niiden on noustava, jotta ollaan nollatulostilanteessa. Laskentakaava on:

$$\text{Varmuusmarginaaliprosentti VMP} = \frac{\text{varmuusmarginaali}}{\text{toteutunut myynti eli tuotot}} \times 100$$

(Alhola & Lauslahti 2003, 69; Vilkkumaa 2005, 124.)

Käyttökate kuvaa yrityksen toiminnallista tehokkuutta. Se lasketaan vähentämällä tuotoista ensin muuttuvat kustannukset ja sitten niin sanotun operatiivisen toiminnan kiinteät kustannukset. Käyttökate lasketaan seuraavasti:

| |
|---|
| Tuotot |
| - <u>muuttuvat kustannukset</u> |
| = MYYNTIKATE |
| - <u>kiinteät kustannukset (ilman poistoja ja rahoituskustannuksia)</u> |
| = KÄYTTÖKATE |
| - poistot |
| - <u>rahoituskustannukset</u> |
| = TULOS |

(Vilkkumaa 2005, 124-125.)

Käyttökateprosentti kertoo, montako prosenttia tuotoista jää kattamaan pääomakustannuksia ja tuottamaan tulosta. Sen laskentakaava on:

$$\text{Käyttökateprosentti} = \frac{\text{käyttökate}}{\text{tuotot}} \times 100$$

(Vilkkumaa 2005, 125.)

Liiketulos eli liikevoitto saadaan vähentämällä käyttökatteesta poistot seuraavasti:

| |
|---|
| Tuotot |
| - <u>muuttuvat kustannukset</u> |
| = MYYNTIKATE |
| - <u>kiinteät kustannukset (ilman poistoja ja rahoituskustannuksia)</u> |
| = KÄYTTÖKATE |
| - <u>poistot</u> |
| = LIIKETULOS |

(Vilkkumaa 2005, 126.)

Liiketulosprosentti kertoo, montako prosenttia tuotoista jää kattamaan rahoituskustannuksia ja tuottamaan tulosta. Sen laskentakaava on:

$$\text{Liiketulosprosentti} = \frac{\text{liiketulos}}{\text{tuotot}} \times 100$$

(Vilkkumaa 2005, 127.)

Tulos esittää laskentakohteen tuottaman tuloksen eli sen, mitä tuotoista jää, kun sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset on vähennetty. Veroja ei laskelmassa yleensä huomioida, koska ne lasketaan ulkoisen laskentatoimen perusteella ja ovat voitonjakoa.

Tulos lasketaan:

| | |
|--|-------|
| Tuotot | |
| - muuttuvat kustannukset | _____ |
| = MYYNTIKATE | |
| - kiinteät kustannukset (ilman poistoja ja rahoituskustannuksia) | |
| - poistot | |
| - rahoituskustannukset | _____ |
| = TULOS | |

(Vilkkumaa 2005, 127.)

Tulosprosentti selvittää, montako prosenttia tuotoista jää kustannusten vähentämisen jälkeen tuottamaan tulosta. Tulosprosentin yleinen laskentakaava on:

$$\text{Tulosprosentti} = \frac{\text{tulos}}{\text{tuotot}} \times 100$$

(Vilkkumaa 2005, 128).

6 PALVELUIDEN JA ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN HINNOITTELU

6.1 Hinta ja sen merkitys

Hinnalla on monella tavalla merkitystä tuotteen kaupalliseen menestymiseen. Se on tuotteen arvon mittari ja osoittaa siten asiakkaalle tuotteen arvon. Tavoiteltaessa hyvää laatumielikuvaa, ei voida myydä liian alhaisella hinnalla. (Alhola & Lauslahti, 2003 221-222; Sutherland & Canwell 2004, 231.) Hinta vaikuttaa yrityksen saamiin tuottoihin ja on yksi kilpailukeinoista. Se vaikuttaa selkeästi kannattavuuteen, sen merkitys on tuloslaskelman eristä suurin ja sen vaihtelut näkyvät suoraan tuloslaskelman voittorivillä. Hinnan avulla haetaan myös tuotteelle soveltuva kohderyhmä ja asemoidaan tuote markkinoilla. (Alhola & Lauslahti, 2003 221-222.) Oikean hinnan määrittäminen on vaikea asia, sillä sen pitää sopia kaikille osapuolille. Hinta on viesti palvelun laadusta, odotusarvoista ja osaamisesta. Sen asetanta vaatii syvällistä perehtymistä. Toisaalta se on mystiikkaa. (Rissanen 2005, 230- 233.)

Hintajousto

Markkinat ja niiden käyttäytyminen vaikuttavat oleellisesti hinnoitteluun. Vaikutus näkyy erityisesti hintojen muuttuessa. Hinnan ja menekin riippuvuutta eli asiakkaan ostohalukkuutta hinnan muuttuessa kutsutaan hintajoustoksi. Hintajousto voidaan ilmaista kaavalla:

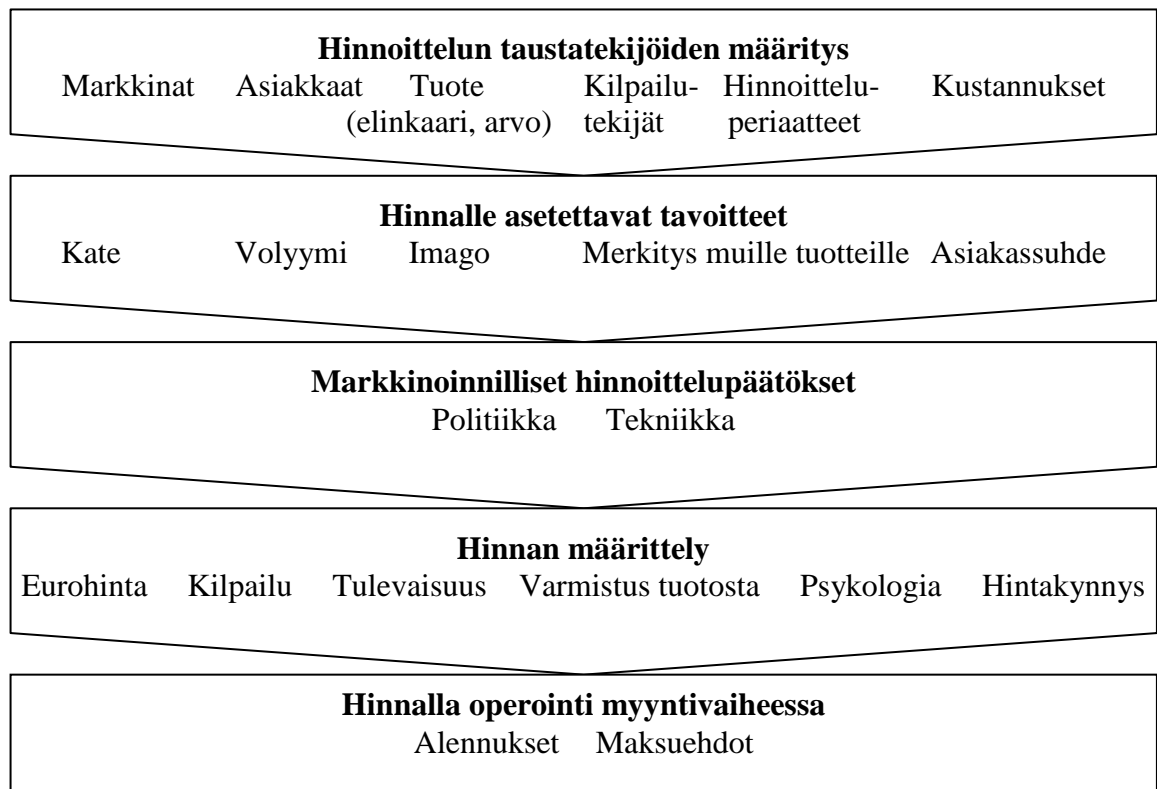
$$\text{Hintajousto} = \frac{\text{kysynnän määrän muutos (\%)}}{\text{hinnan määrän muutos (\%)}}$$

Kysyntä on neutraalia, jos hintajousto on tasan -1, jolloin myynti muuttuu hinnan kanssa samassa suhteessa. Ylijoustavassa kysynnässä hintajousto on pienempi kuin -1 eli myynti laskee prosentuaalisesti enemmän kuin hintaa nostetaan. Kysyntä on alijoustavaa tai joustamatonta, kun hintajousto on suurempi kuin -1. Tällöin myynti laskee prosentuaalisesti vähemmän kuin hintaa nostetaan. Sama pätee myynnin noustessa suhteel-

lisesti vähemmän kuin hintaa lasketaan, jolloin asiakkaat eivät reagoi kovin vahvasti hinnanmuutokseen. Ristijoustolla tarkoitetaan tuotteen myynnin riippuvaisuutta jonkin toisenlaisen korvaavan tuotteen hinnasta. (Andersson ym. 2001, 80-81; Alhola & Lauslahti 2003, 225; Sutherland & Canwell 2004, 232.)

6.2 Hinnoitteluprosessi

Hinnan asettaminen yrityksen tuotteelle tai palvelulle on monivaiheinen prosessi. Tavoitehinnan tulee olla sellainen, että sillä voidaan saavuttaa yrityksen taloudelliset ja muut tavoitteet sekä menestyä markkinakilpailussa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 185.) Laskentatoimen tehtävänä on löytää hinnoitteluun soveltuvat laskentatavat, välineet, oleelliset tiedot ja alustavat hintaehdotukset. Sen avulla valvotaan, että hinnoittelu suoritetaan oikein. Laskentatoimi on päätöksenteon tuki, jonka avulla seurataan kannattavuusvaikutuksia. Hinnoittelu voidaan toteuttaa vaiheistettuna prosessina oheisen kuvion mukaisesti (Kuvio 4.) Prosessi alkaa hinnoittelun taustatekijöiden määrittelyllä ja päättyy myyntivaiheeseen. (Alhola & Lauslahti 2003, 224-225.)



Kuvio 4. Hinnoitteluprosessin vaiheet (Alhola & Lauslahti 2003, 225.)

6.3 Hinnoittelun perusteet ja hinnoittelumenetelmän valinta

Hinnan tavoitteena on kattaa kaikki tuotteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset ja tuottaa tavoiteltu voitto. Hinnoittelulla määritellään hinta. Hinnoittelu voi olla markkinahintaista, kustannusperusteista tai yrityksen tavoitteisiin liittyvää. Hinnoittelumenetelmät voidaan luokitella usealla eri tavalla ja edellä mainitun lisäksi erottelutapana voidaan käyttää esimerkiksi omakustannuslaskentaan, katetuottolaskentaan, toimintoihin, elinkaareen tai markkinoihin perustuvia hinnoittelumenetelmiä. Yritys voi valita eri hinnoittelumenetelmistä tai niiden yhdistelmistä strategiaansa ja tavoitteisiinsa parhaiten soveltuvan. Riippumatta hinnoittelupäätöksen tekotavasta on hinnoittelu strateginen päätös, sillä yrityksen menestyminen on paljolti siitä kiinni. Hinnoittelupäätöstä tehdessään yrityksen on huomioitava tuotteen kustannukset, voittotavoite, laatu, jakelutiet, markkinat, asiakassegmentit, tuotteen elinikä, hinnoittelurakenteet ja haluttu imago. (Alhola & Lauslahti 2003, 221; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 190-191; Eskola & Mäntysaari 2006, 45-48.)

Hinnoittelun kustannusperusteisuus tarkoittaa tuotteen ja palvelun tekemisen aiheuttamien kustannusten selvittämistä. Kun kustannuseuromäärään lisätään haluttu yritysvoitto tuote- ja palveluyksikköä kohti, saadaan tuotteen ja palvelun hinta ilman yhteiskunnan määräämiä välillisiä veroja. Sisäinen laskentatoimi on hinnoittelun apuväline. Yrityksen laskentamenettelystä riippuen kustannusten selvittäminen tehdään joko suoraan tai eri vaiheiden kautta. (Vilkkumaa 2005, 239-240.) Kustannusperusteinen hinnoittelu voidaan tehdä monella tavalla. Käytetyimpiä tapoja ovat katekustannuslaskenta ja omakustannusperusteinen hinnoittelu. Täyskatteellisen omakustannusarvoperusteisen hinnoittelun ohella voidaan käyttää muuttuviin kustannuksiin perustuvaa katehinnoittelua sekä tuottoastehinnoittelua. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 192.) Kustannukset eivät kuitenkaan koskaan saisi yksinään määrittellä hintaa, mutta niiden kriittinen rooli tulee huomioida hinnoittelustrategiaa luotaessa. Ostajan maksuhalukkuus ei ole suorassa yhteydessä myyjän kustannuksiin. (Nagle & Holden, 2002, 15.)

Hinnoittelupäätökset ovat yritysjohton päätöksiä siitä, mitä yrityksen tuottamasta palvelusta veloitetaan. Päätökset vaikuttavat niin myynnin määrään kuin liikevoittoonkin. Hinnoittelu ei voi olla yksin kenenkään asia. Hintapäätöksiin tarvitaan yritysjohton, markkinoinnin, tuotannon, talousjohton ja asiakastyötä tekevien asiantuntemus ja nä-

kemykset. (Rissanen 2005, 232.) Hinnoittelupäätöstä tehtäessä on huomioitava asiakkaat, kilpailijat ja kustannukset. Asiakkaat vaikuttavat hintaan kysynnän kautta. Hintaa tulisikin tarkastella asiakkaan silmin. Kilpailijat on huomioitava markkinaosuuksien hallinnassa ja kilpailijoiden hinta vaikuttaa kysynnän määrään. Kustannukset vaikuttavat tuotetun palvelun hintaan. Mitä matalammilla kustannuksilla palvelu tuotetaan, sitä suurempi liikevoitto siitä saadaan. (Horngren ym. 2000, 422.)

Hinnoittelumenetelmät eri aloilla ovat muodostuneet ajan ja kokemuksen saatossa. Hintamerkintäasetus asettaa vaatimuksia kuluttajille suunnattujen palvelujen hinnoittelussa. Vakiintuneille kuluttajahinnoille on pystyttävä antamaan valmiita tuotehintoja. Kauppahinnat saattavat kuitenkin olla selvästi ilmoitettuja listahintoja edullisempia. (Sipilä 2003, 249.)

Uusissa ja monimutkaisissa asiantuntijapalveluissa työmäärää voi olla mahdoton määrittellä etukäteen. Kiinteä hinnoittelu jouduttaisiin mitoittamaan heikoimman tilanteen mukaan ja hinnoista muodostuisi käsittämättömän korkeita. Erilaisilla hinnoittelukeinoilla voidaan vähentää myös omia riskejä. Tuotteistus on asiantuntijapalvelujen keino hinnoitella palvelut kiinteästi ja erottua perinteisistä tuntityöveloitussyrityksistä. Työn hyödystä voidaan ottaa vastuuta ja hinnoitella palvelut sen perusteella. (Sipilä 2003, 250.)

Asiakas voi omalla toiminnallaan vaikuttaa kustannusten syntymiseen. Mikäli on mahdollista, ettei asiakas hahmota palvelukokonaisuutta ja odotukset menevät ristiin, voi aikaveloitus olla hyvä vaihtoehto. Kun huomioidaan sekä asiakas että työn luonne, toteutetaan hinnoittelua johdonmukaisesti ja asiakaslähtöisesti kannattavuustekijät koko ajan muistaen. (Sipilä 2003, 250.)

6.4 Hinnoittelumenetelmät

6.4.1 Markkinapohjainen hinnoittelu

Yksi merkittävimpiä yritystoiminnan menestystekijöitä on hinnoittelu. Hinnoitellessaan tuotteensa tai palvelunsa oikein, yrityksen toiminta on kannattavaa ja yritys menestyy.

Markkinatalouden lähtökohtana on kilpailu. Siksi markkinalähtöinen ajattelu on luonnollisin lähtökohta hinnoittelulle. Pitkätätäimen suunnittelussa se on ainoa oikea hinnoitteluperuste. Mikäli hinta on liian alhainen, myynti onnistuu, mutta kannattavuus on huono. Hintajohtajia voi olla vain yksi kerrallaan. Liian korkealla hinnalla myynti ei onnistu. Kummassakin tapauksessa yrityksen toimintaedellytykset loppuvat ennemmin tai myöhemmin. (Vilkkumaa 2005, 225-226.) Hyötyperusteisten hintojen täytyy tuottaa myös katetta. Markkinalähtöisen ajattelutavan lähtökohtana ovat tuotteen kilpailukeinot. Hinta on yksi näistä kilpailukeinoista. Hintakäsitteeseen sisältyvät ajatellun hinnan lisäksi alennukset, maksuehdot ja maksuajat. (Vilkkumaa 2005, 234; Parantainen 2007, 180.)

Eri yritykset ja yhteisöt toteuttavat hinnoitteluaan eri perusteiden mukaan. Markkinalähtöisyys on hyvä lähtökohta hinnan asettamiselle. Toimiakseen kannattavasti ja säilyttääkseen toimintonsa pitkällä aikavälillä on yrityksen tiedettävä tuotteensa ja palvelunsa aiheuttamat kustannukset. Niiden tietäminen on tärkeä lähtökohta, vaikka hinta asetettaisiin jollakin muulla perusteella. Yhteisönkin, jonka hintatason asettaa julkinen valta, on tehokkaasti toimiakseen tiedettävä tekemisensä hinta. Sama koskee myös sellaisten yhteisöjen toimintaa, jotka toteuttavat julkisen yhteisön palvelutoimintaa sen rahoituksen turvin. (Vilkkumaa 2005, 239.)

6.4.2 Tavoitekustannushinnoittelu

Kun lähdetään ajatuksesta, että tuotteen ja palvelun hinnan tulee määräytyä markkinoilla, voidaan hinnoittelun lähtökohdaksi ottaa myös tavoitekustannushinnoittelu. Tavoitekustannuslaskenta on voiton suunnittelumenettely, joka pyrkii kustannusten hallitsemiseen. Se on hintalähtöistä, asiakassuuntautunutta ja huomioi eri toiminnot. Markkinatutkimuksen avulla selvitetään kohderyhmän toiveet ja tarpeet. Oman kohderyhmän ja sille soveltuvien tuotteiden löydyttyä selvitetään kilpailutilanne ja markkinahintataso. Sen jälkeen määritellään tavoitevoitot. Kun markkinahinnasta vähennetään tavoitevoiton määrä, saadaan selville tuotteen tai palvelun tavoitekustannukset. Niiden määrä osoittaa kustannusten enimmäismäärän, jolla tavoitevoitto saavutetaan. (Alhola & Lauslahti 2003, 239-241; Vilkkumaa 2005, 253-254.)

Tavoitekustannustason saavuttamiseksi selvitetään tuotteen tai palvelun tekemisen nykyinen kustannustaso. Jos se ylittää tavoitekustannustason, on löydettävä kehittämis-kohteet, jotka eivät vaikuta tuotteen tai palvelun asiakkaalle antamaa hyötyä vähentävästi. Kustannusten alentamisesta huolimatta on hyöty kyettävä säilyttämään. Jotta tavoitekustannuslaskennasta saavutettaisiin mahdollisimman suuri hyöty, on mukaan otettava koko tuotteen elinkaari ja tekemisketju. (Vilkkumaa 2005, 254.)

6.4.3 Elinkaarikustannushinnoittelu

Elinkaarikustannuslaskenta perustuu laskettavan kohteen koko elinkaaren kustannusten tarkasteluun. Kustannusten sitoutuminen tuotteeseen tai palveluun vaihtelee elinkaaren eri vaiheissa. Usein kustannukset painottuvat elinkaaren alkuvaiheeseen. Hinnat voidaan ilmoittaa monella eri tavalla. Avainasiakkaille käytetään sopimushintaa, kun tarjoushinta taas soveltuu kertaluonteiseen kauppaan. Hintaporrastuksilla voidaan tasoittaa kysynnän selkeitä ajallisia vaihteluita. Kampanjahinnalla tuotetta tehdään tutuksi. Kermankuorintahinnoittelulla tarkoitetaan innovaatiotuotteen selvästi normaalihintaa korkeampaa hintaa varhaisille kokeilijoille. Elinkaarilaskenta tuo esiin kustannuslajien välisiä suhteita ja esimerkiksi sen, miten paljon jo kehittämissvaiheessa kustannuksia tosiasiallisesti tulee päätettyä. (Alhola & Lauslahti 2003, 237-239, 241.)

6.4.4 Voittolisä- eli omakustannushinnoittelu

Kokonaiskustannukset eli omakustannusarvo kertoo kaikki tuotteen tekemisen aiheuttamat kustannukset. Kun omakustannusarvoon lisätään haluttu voitto-osuus, saadaan tuotteen ja palvelun myyntihinta. Kun näin saatua hintaa verrataan kilpailijoiden vastaavan tuotteen tai palvelun hintaan, selviää hinnan soveltuvuus kilpailutilanteeseen. Liian korkea hinta on alennettava tai löydettävä sen salliva kilpailuetu. Lisäksi on selvitetävä, muodostuuko kysyntä määritellyllä hintatasolla riittäväksi. Jos kysyntä ei ole hinnalla riittävä, on hintatasoa tarkistettava. Mikäli tuotteen tai palvelun omakustannusarvo lisättyinä voitto-osuudella tuottaa kilpailutilanteeseen ja kokonaiskysyntään nähden sopivan hinnan, selvitetään, saako yritys hinnalla parhaan mahdollisen tuloksen. (Vilkkumaa 2005, 240-241.)

Voittolisähinnoittelun lähtökohtana on laskea tuotteen ja palvelun omakustannusarvo, johon lisätään haluttu voittolisä ja päädytään siten tavoitemyyntihintaan. Kun tuotteesta tai palvelusta saadaan tavoitemyyntihinnan mukainen hinta, tuottaa jokainen myyty tuote kaikkien kustannusten lisäksi myös tavoitellun voiton. Voittolisähinnoittelu rakentuu seuraavasti:

| |
|--|
| + Tuotteen ja palvelun välittömät yksikkökustannukset |
| <u>+ Tuotteen ja palvelun välilliset yksikkökustannukset</u> |
| = Tuotteen ja palvelun omakustannusarvo |
| <u>+ Tuotteen ja palvelun haluttu voittolisä</u> |
| = TUOTTEEN JA PALVELUN TAVOITEMYYNTIHINTA. |

(Vilkkumaa 2005, 241.)

Voittolisäajattelussa myyntihinnan alaraja on tuotteen tai palvelun omakustannusarvo. Sen alapuolella olevalla hinnalla myyminen aiheuttaisi tappiota. (Vilkkumaa 2005, 242.) Voittolisähinnoittelun ongelmana on, että yleiskustannusten määrien kasvaessa ja välittömän tekemisen vähentyessä suhteessa välilliseen tekemiseen muodostuu yleiskustannuslisä korkeaksi. Jos ne ovat hyvin korkeat, on riski, että ne tuottavat virheellisen tiedon päätöksentekoon. (Vilkkumaa 2005, 246.) Käytännön ongelmaksi voi muodostua myös voittolisän määrittäminen. Omakustannuspohjainen hinnoittelu ei myöskään reagoi riittävän nopeasti kysynnän muutoksiin. (Alhola & Lauslahti 2003, 227.)

Pääoman tuotto prosenttiin perustuvan hinnoittelumallin taustalla on voittolisähinnoittelu. Voittotavoite pohjautuu tuotteen tai palvelun sitomaan pääomaan. Etuna on se, että koko yrityksen pääoman tuotto prosenttina määritelty tavoite kohdistetaan eri tuotteille, jolloin jakamisen lähtökohta on oikeampi kuin perinteiseen omakustannushinnoitteluun perustuvassa mallissa. Jotta malli toimisi, on tuotteen tai palvelun sitoma pääoma erotettava yrityksen koko pääomasta eli sitä on tarkasteltava omana kannattavuusyksikkönään. (Alhola & Lauslahti 2003, 228.)

6.4.5 Katetuottohinnoittelu

Katetuottohinnoittelu on yleisnimitys katetuottolaskelmiin perustuvalla hinnoittelulla. Tuotteen tai palvelun hintaa laskettaessa hyödynnetään muuttuvia kustannuksia. Kate-

tarve määritellään kiinteiden kustannusten ja halutun voiton perusteella. Katetarve lisätään muuttuviin kustannuksiin. Katetuottohinnoittelu yleisellä tavalla esitettynä on:

| |
|--|
| + Tuotteen ja palvelun välittömät muuttuvat kustannukset |
| + Tuotteen ja palvelun välilliset muuttuvat kustannukset |
| + <u>Haluttu katetuotto</u> |
| = TUOTTEEN JA PALVELUN TAVOITEMYYNTIHINTA |

(Vilkkumaa 2005, 249.)

Katetuottohinnoittelun ajatuksena on, että hinnan tulee joka tapauksessa kattaa ainakin kaikki muuttuvat kustannukset. Tuotetta tai palvelua ei myydä alle minimivalmistusarvon. Mikäli yrityksen muuttuvien kustannusten määrä on suuri, on katetuottohinnoittelu kohtuullisen luotettava väline myyntihinnan määrittelyssä. Jos taas suurin osa kustannuksista onkin kiinteitä kustannuksia, voidaan myyntitilanteessa harhautua ajatukseen, että vain muuttuviin kustannuksiin perustuva myyntihinta olisi riittävä. (Vilkkumaa 2005, 249.) Katetuottohinnoittelu soveltuu lyhyen aikavälin välineeksi. Pitkällä aikavälillä hinnan on katettava myös muut kuin muuttuvat kustannukset. Toiminnan jatkuminen edellyttää yritystoiminnan voitollisuutta. (Alhola & Lauslahti 2003, 228-229.)

6.4.6 Myyntikatehinnoittelu

Myyntikatehinnoittelu edellyttää myyntikateajattelun sisäistämistä ja ymmärtämistä. Menettelyssä voidaan tehdä melko suuria yksinkertaistuksia ja päästä kuitenkin riittävän oikeaan ja todenmukaiseen tilanteeseen. Myyntikateajattelun perusteella laskettu hinta on tuotteen tai palvelun oikea hinta yrityksen näkökulmasta. Hinnoittelu soveltuu lukumääräisesti suurten tuotteiden tai palveluiden hinnoitteluun esimerkiksi kaupan alalla ja ravitsemistoiminnassa. Perusajatuksena on, että muuttuvien kustannusten euromäärä tiedetään ja hyvän myyntikateprosentin taso tunnetaan. Jos hankintakustannus on esimerkiksi 500 euroa ja halutaan 30 prosentin myyntikate, niin tiedetään muuttuvien kustannusten olevan 70 prosenttia. Siten tavoitemyyntihinnaksi saataisiin noin 714 euroa, joten myyntikate olisi noin 214 euroa. Vaikka markkinat määräävätkin myyntihinnan, tiedetään yrityksen tavoitteet toteuttava myyntihinta ja kannattavuus tavoitehintaa vasten tarkasteltuna. (Vilkkumaa 2005, 263-264.)

6.4.7 Toimintoperusteinen hinnoittelu

Toimintoperusteinen hinnoittelu tarkastelee yrityksen ja yhteisön tekemisprosessin sisältöä. Kaikki hinnoiteltavan tuotteen tai palvelun toimintokustannukset on tiedettävä hinnoittelupäätöstä tehtäessä. Toimintolaskentaan perustuva hinnoittelu soveltuu tuotteelle tai palvelulle, jonka tekemisestä suuri osa muodostuu välillisistä kustannuksista. Kun tekemisiä ei voida kohdistaa suoraan tai yleiskustannusajattelun avulla, ne voidaan selvittää oman tekemisprosessinsa toimintojen tarkkuudella. Toimintoperusteinen hinnoittelu soveltuu projekteihin ja tilanteisiin, joissa asiakkaan käyttämät resurssit synnyttävät kustannuksia. Asiakkaiden huomioiminen saattaa johtaa jopa asiakaskohtaiseen hinnoitteluun, jolloin samaa tuotetta tai palvelua voidaan myydä asiakkaille eri hintaan. Hinnoittelun näkökulmasta toimintoperusteisen hinnoittelun lähtökohta on se, että hinta vaihtelee yrityksen kuluttamien resurssien mukaan. Toimintokohtainen hinnoittelu on enemmän kuin laskentajärjestelmä. Laskenta toimii vain johdon ja päätöksenteon apuna. (Alhola & Lauslahti 2003, 231-236; Vilkkumaa 2005, 256-262; Eskola & Mäntysaari 2006, 48.)

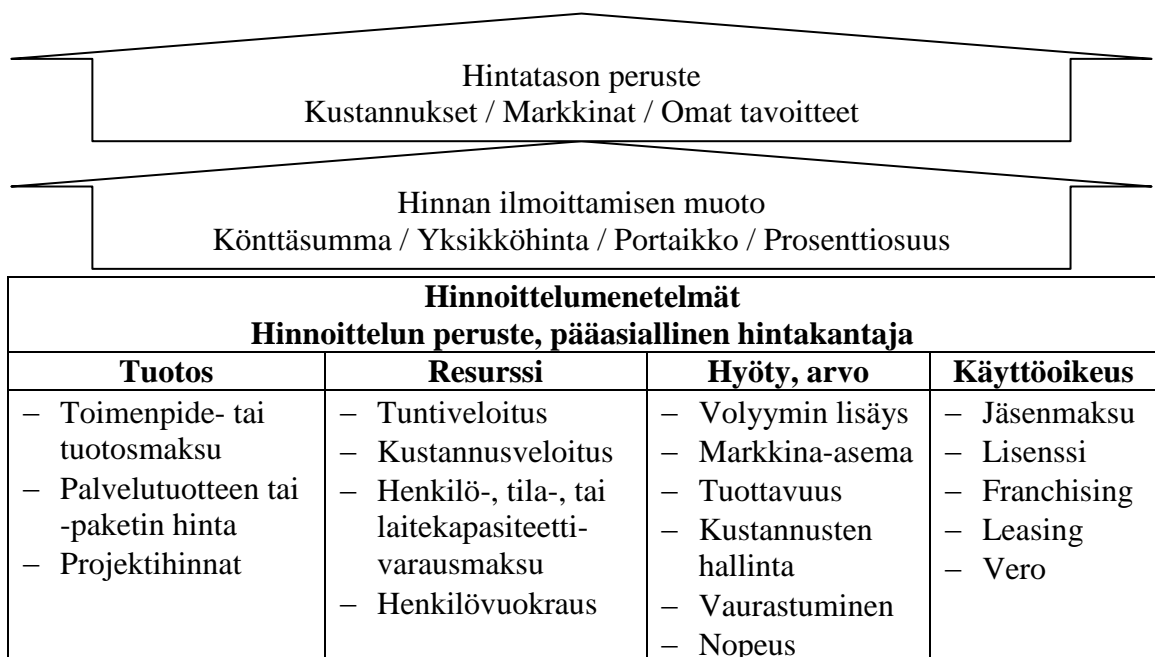
Toimintolaskenta on hinnoittelupäätöksenteossa lähes korvaamaton apuväline. Se huomioi sekä kustannukset että markkinatilanteen. Toimintolaskennalla on strateginen arvo hinnoittelua ja tuotevalikoimaa pidemmällekin, koska se sisältää asiakkaan saamaan nettohyödyn, kilpailututkimuksien analysoinnin, hankinnat ja tuotestrategian. Perinteisillä laskentatavoilla ei päästä riittävän syvälliseen analysointiin. Toimintolaskennan avulla voidaan paljastaa uudelleenhinnoittelumahdollisuuksia. Tappiollisella tuotteella saattaa olla asiakkaalle merkitystä ja valikoitujen tuotteiden hinnan nostolla asiakastytyväisyys säilyy saatavuuden vuoksi. Jossain toisessa tapauksessa asiakas ei ole valmis korkeampaan hintaan, jolloin sen hyöty ei ole asiakkaalle riittävä. Prosessikehitys ja jatkuva tuotesuunnittelu kuuluvat osana toimintokohtaiseen lähestymistapaan. (Turney 2002, 178-179; Buttle 2004, 124-125.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri toteutti palvelujen hinnoitteluprojektin toimintalaskentamallin pohjalta vuonna 2001. Laskennassa käytettiin tilinpäätöstietoja. Aluksi selvitettiin tulosityksikön kokonaiskulut. Tulosityksikön yhteiskustannukset kohdistettiin osastoille. Kohdistamisperusteina käytettiin ajankäytön ja toimintakulujen suhdetta. Osaston kustannukset kohdistettiin toiminnoille. Nyt kohdistamisperusteina käytettiin ajankäyt-

töä ja kululajin sisältöä. Toiminnoilta kustannukset kohdennettiin tuotteille. Kohdentamisperusteina olivat ajankäyttö, hoitoisuusluokitus, leikkaussaliaika ja tuotekortit. Henkilöstökustannukset muodostivat kaksikolmasosaa kaikista kustannuksista ja ne kohdettiin työajan käytön mukaan. Muiden resurssien kohdentamisessa käytettiin erilaisia menetelmiä. Palvelujen hinnoittelun suurin ongelma on käytön ennustaminen. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri käytti jälkilaskentamenetelmää, jolloin laskennassa käytettiin toteutuneita määriä. Lopputuloksena saatiin dokumentoidut, läpinäkyvät ja todennettavat laskentatulokset. Laskennan tuloksena syntyneet hinnat poikkesivat sairaanhoitopiirin hinnastohinnoista. (Kärki 2001, 60-63.)

6.5 Hinnoittelumallit

Hinnoittelumalleja voidaan jakaa monella tavalla. Hinnoittelun perusteena voidaan käyttää pääasiallista hintakantajaa. Seuraavassa kuviossa on esitetty hinnoittelumenetelmät hintakantajan perusteella (Kuvio 5). (Sipilä 2003, 178-179.)



Kuvio 5. Hinnoittelumenetelmät (Sipilä 2003, 179.)

Tuotosperusteisissa hinnoissa asiakas maksaa valmiista tai aikaansaataavasta tuotoksesta. Tuotoksia ovat yksikkö-, pientoimenpide- tai palvelutapahtumahinnat. Myös urakat ja prosenttiperusteiset hinnat ovat tuotosperusteisia, jos ne lasketaan lopputuloksesta eikä asiakkaan saamasta hyödystä. (Sipilä 2003, 178.) Yritys voi asettaa myös erittäin

alhaisen myyntihinnan luodakseen tuotteelleen mahdollisimman suuren kysynnän. Kun tuotanto lisääntyy kysynnän kasvaessa, yksikkökustannus putoaa. Varsinkin markkinanosuuden tavoittelussa keino voi olla toimiva. Vaikka tuotto aluksi on vähäistä ja toiminta jopa tappiollista, yritys ansaitsee kaiken kaikkiaan enemmän. (Horngren ym. 2000, 346.)

Resurssipohjaiset hinnat perustuvat todelliseen työhön ja käytettyihin kapasiteetteihin tai aiheutuneisiin kustannuksiin. Mikäli asiakasta varten pidetään tilaa varattuna, joutuu hän siitä maksamaan, vaikkei hän sitä käyttäisikään. Käyttökapasiteetti voidaan myös vuokrata asiakkaalle kuten esimerkiksi auto- tai työkonelasingissä. (Sipilä 2003, 178.)

Hyöty- ja arvoperusteisissa hinnoissa asiakas maksaa saamastaan hyödystä. Ne voivat olla onnistumisbonuksia tai niin kutsuttuja success fee -palkkioita. Palvelutuotteen tai urakkatarjouksen lupaus voi olla takuuna asiakashyödystä. Asiakkaan tuottavuus nousee, varallisuus kasvaa, markkina-asema parantuu, hän etenee urallaan, terveys kohenee tai riskit vähenevät tai poistuvat. (Sipilä 2003, 179; Lehtinen & Niinimäki 2005, 56.)

Käyttöoikeus- ja käyttöperusteisissa hinnoissa asiakas maksaa yritys- tai tuotenimen, tuotteen tai tuotekonseptin käyttöoikeudesta. Näitä ovat esimerkiksi lisenssi- ja franchising-maksut. Käyttöoikeusmaksu eroaa kapasiteettimaksusta siten, että palvelun toimittajan ei tarvitse pitää kapasiteettia asiakkaalle varattuna. Perusmaksun lisäksi on mahdollisuus veloittaa käytön määrästä. (Sipilä 2003, 178–179.)

Hinnoittelutavoista käytetään usein erilaisia *yhdistelmämalleja* kuten esimerkiksi mini- ja kattohintamallit ja järjestelmäpalveluhintamallin mukaiset monet usean veloitustavan yhdistelmät. Hinnoittelun muoto tai peruste ei ilmaise hintatasoa. Hintataso voi olla markkina- tai kustannusperusteinen, asiakkaan kokemaan arvoon perustuva tai julkisten palvelujen tapaan palvelujen tarjoajan tahtoon perustuva. Hinta voidaan ilmoittaa kiinteänä summana, yksikköhintana tai prosenttiosuutena. (Sipilä 2003, 179–180.)

Resurssi- ja kustannusperusteisista hinnoittelumalleista ollaan nykyisin siirtymässä markkinapohjaisiin kiintohinnoiteltuihin urakka- tai tuotehintoihin. Kiinnostusta herättävät erityisesti myös asiakashyötyyn ja asiakasarvoon perustuvat hinnoittelumallit. Joustava hinnoittelumalli voi jo sellaisenaan olla kilpailukeino. Nopeus hinnoittelussa ja

sopiva malli saattavat antaa paremman katteen kuin kilpailijalla. Hinnoittelumenetelmää ei tule muuttaa liian tehokkaasti ja nopeassa tempossa. Asiakkaat ovat saattaneet tottua tiettyyn hinnoittelutapaan, joka koetaan selkeänä ja luotettavana. Koko toimialan yhteiset toimenpiteet tasaavat yrityksiin ja muutokseen kohdistuvaa tyytymättömyyttä. (Sipilä 2003, 180-181.)

Hinnoittelumallin ja henkilöstön palkkaustavan tule olla suhteessa samaan tarkoitukseen pyrkiviä varsinkin, jos palkkakustannusten osuus laskutushinnoista on merkittävä. Mikäli töitä teetetään ylityönä eikä asiakkaalta voida veloittaa lisääntyneitä kustannuksia, ollaan kannattavuutta syöväällä tiellä. Osaurakkahinnoittelulla voidaan välttää palkkojen ja hinnoittelun karikkoja. (Sipilä 2003, 251.)

Hinnoittelumallia valittaessa on huomioitava alan markkinatilanne eli onko ostajan vai myyjän markkinat. Asiakkaan hinnoittelumenetelmätoiveita ja myös valituksia tulee kuunnella. Asiakkaan on helppo maksaa sellaisesta, jonka hän ymmärtää. Asiakkaan oma toimintatapa ja osaaminen on huomioitava mallin valinnassa. Asiakas on saatava itsekin ponnistelemaan saavuttaakseen tavoittelemansa hyödyn. Hinnoittelumallilla tulisi pyrkiä oikeudenmukaiseen tilanteeseen tuotteiden ja asiakkaiden välillä. Palveluntuottaja saattaa haluta päästä eroon vääräsuuntaisesta toiminnasta tai ohjata asiakasta käyttäytymään tietyn tavan mukaan. Asiakas vertaa hintoja ja palvelua. Mikä on vertailukohde tai mihin asiakkaan vertailun toivottaisiin kohdistuvan? Kilpailijoiden hinnoittelumallit kannattaa selvittää ja miettiä erottumismahdollisuuksia. Onko alalla sellaisia hinnoittelumahdollisuuksia, joihin ei ole uskallettu siirtyä? Millä muilla aloilla on vastaavia palveluja ja miten ne on hinnoiteltu? (Sipilä 1998, 82-87; Sipilä 2003, 251-252.)

6.6 Hinnoitteluperiaatteet

Hinnoittelua suunniteltaessa on pohdittava hinnoittelustrategian tavoitteita ja perusajatuksia kuten esimerkiksi haluttua hintamielikuvaa. Hinnoittelumalleja voi olla useita ja niitä käytetään eri tilanteissa. Noudatettava hintataso on määriteltävä. Asiantuntijaryhmillä saattaa olla omat veloitusluokkansa ja hintansa. Hinnoitteluvastuut ja hinnoittelu-oikeudet on suunniteltava. Pohditaan pitkien asiakassuhteiden, pilottiprojektien ja muiden palveluryhmien hinnoittelua. Joitain palveluja voidaan antaa maksuttomasti ja jois-

tain annetaan alennuksia. Millä perusteella ja miten ne tapahtuvat? Minimikate, kulut ja sisäiset veloitukset lasketaan. Otetaan kantaa hinnoittelustrategian avoimuuteen ja julkisuuteen sekä mahdollisuuksin poiketa siitä. (Sipilä 1999, 85.)

Asiantuntijapalvelun hinnoitteluperiaatteisiin ja tasoon vaikuttavat asiakkaan saama hyöty tai arvo suoritetusta työstä. Toimeksianto, asiakassuhde, ostajayritys tai sen taloudellinen asema voivat olla merkittävän suuria. Toimeksianto voi olla monimutkainen tai asiantuntijapalvelun osaaminen on harvinaista. Työ-, laite-, tila-, materiaali-, riski- ja kehityskustannukset ovat suuria. Palvelun tuottaja tai sen tekijä ovat kuuluisia. Palvelua saatetaan tarvita nopeasti tai on sesonkiaika. Tuotantomahdollisuuksien vaihtoehtoisuudesta voidaan saada hintaa tai muut toimeksiannot ovat tietyssä vaiheessa. Asiakas tai asiakasyritys saattaa sopia hyvin yrityksen strategiaan tai sillä on hyvä imago ja on olemassa mahdollisuuksia kiinnostaviin jatkoprojekteihin. Asiakkaan käyttäytyminen, omatoimisuus ja tietämys voivat olla korkeita tai matalia. Asiantuntijayritys voi olla kiinnostunut työstä ja saada sen myötä oppimismahdollisuuden. Kilpailutilanne ja kilpailijoiden hinnoittelu vaikuttavat omaan hinnoitteluun. Alalla voi olla tietty kulttuuri ja toimintatavat tai toimialaliitot antavat suosituksia. Asiantuntijayrityksen sisäiset laskentajärjestelmät ja jopa asiantuntijan oma mieliala voivat vaikuttaa hinnoitteluun. (Sipilä 1996, 142–143; Lehtinen & Niinimäki 2005, 56-57.)

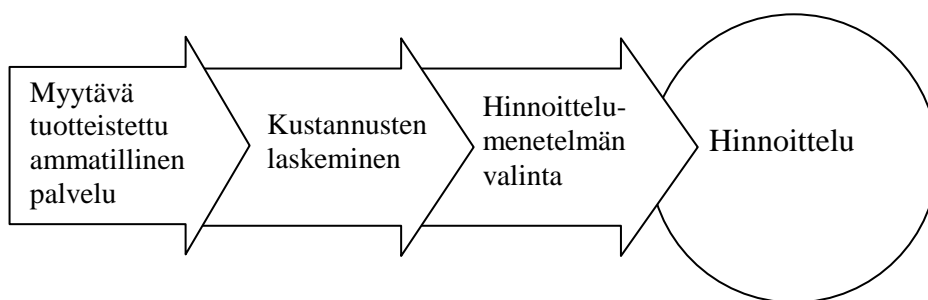
Asiantuntijapalvelut ovat tietoa, taitoa ja tunteita. On hyvin hankalaa hinnoitella työsuoritus, joka ei ole suoraan verrannollinen palvelun tuottamiseen käytetyn ajan kanssa. Asiakkaan osuus palvelun aikaansaamisessa voi olla hyvin suuri. Palvelu voi olla niin ainutlaatuinen, ettei tuottaja tai asiakas kykene vertaamaan sitä muihin. Puhelimessakin saatu neuvo voi olla huomattavasti arvokkaampi joko rahassa tai elämän laadussa kuin neuvon antamiseen varsinaisesti käytetty aika. Jostain syystä asiantuntijapalveluksia pidetään kalliina, vaikka aikayksikön perustella ne voivat olla halvempia kuin yksinkertaisemmat palvelut. Yleensä asiantuntijapalveluiden hinnat ovat potentiaaliseen asiakashyötyyn nähden melko alhaisia. (Sipilä 1999, 32.)

Palvelujen hinnoittelu vaatii luovaa ajattelutapaa. Hintaan sisältyy palvelun lisäksi monia näkymättömiä kerroksia. Asiantuntijapalvelun hinnoittelu on eettisestikin herkkää. Asiakas on epävarma, saako hän rahoilleen vastinetta. Asiakkaan kriisitilanteen hyväksikäyttäminen ei ole hyväksyttävää. Kun palvelua tarvitaan lähes välttämättä, ollaan

siitä valmiita maksamaan ylihintaakin. Mikäli maksajana vielä on kolmas osapuoli, yllä laskuttamisen houkutus yhä suurenee. Yksi hinnoittelun eettisten ongelmien vähentämisen keino on avoin hinnoittelupolitiikka. Tuotteistamisen avulla pystytään konkretisoimaan palvelun hinnoittelua asiakkaan helpommin ymmärtämään muotoon. Sinällään voiton tavoittelu ei ole epäeettistä vaan kuuluu olennaisena osana yrityksen toimintaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 54-58.)

7 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata mielenterveysseuran palvelutuotteiden hinnoitteluprosessi. Tavoitteena on palveluiden hinnoittelu ja hinnoittelumallin luominen mielenterveysseuran käyttöön. Myytäviksi luokiteltavat asiantuntijapalvelut erotetaan järjestölähtöisestä toiminnasta, niiden kustannukset selvitetään ja ne hinnoitellaan. Prosessi tuottaa työkalun, jonka avulla mahdollisten tulevienkin palvelumuotojen hinnoittelu on yksinkertaisempaa. Näistä seikoista muodostuu tutkimuksen käsitteellinen viitekehys. Käsitteellinen viitekehys on kuvattuna seuraavassa kuviossa (Kuvio 6).



Kuvio 6. Käsitteellinen viitekehys: Myytävän tuotteistetun asiantuntijapalvelun kustannusten selvittäminen, hinnoittelumenetelmän valinta ja hinnoittelu.

Käsitteellinen viitekehys havainnollistaa palvelutuotteen hinnoitteluprosessin. Asiantuntijapalvelun on oltava riittävän tarkasti rajattu tuote, jotta sen todelliset kustannukset kyetään selvittämään. Tarpeet ja tavoitteet huomioiden valitaan sopiva hinnoittelumenetelmä, jota käyttäen asiantuntijapalvelun hinnoittelu toteutetaan. Mielenterveysseuran palvelumuotojen olennaisena osana on työntekijöiden asiantuntijuus. Asiantuntijapalveluihin saattaa liittyä oheistoimintana myös näkyvää palvelua. Asiantuntijapalvelu ja näkyvä palvelu muodostavat tuotekokonaisuuden. Näille palvelutuotteille on löydettävä sellainen esitystapa ja hinta, joilla ne kyetään myymään kannattavasti ja vähintään kustannukset kattaen.

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmät ja tutkimusotteen valinta

Hinnoitteluprosessi toteutetaan Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n koulutus- ja luentotoiminnalle, moniongelmaisten asumisyksikön eli Osmosen talon tukitoiminnalle sekä kriisikeskustoiminnan väkivaltatyötä tukevalle turva-asunnolle. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät RAY:n rahoittama kansalaisjärjestötoiminta, suoran valtion korvauksen saava talous- ja velkaneuvonta sekä projektitoiminnot. Prosessin aikana kehitetään tuotteistusajattelua ja -välineitä, selvitetään kolmen tuotteistetun palvelun kustannukset ja luodaan niille tuotekohtainen hinta sekä yleinen hinnoittelupolitiikka. Kyseessä on kvalitatiivinen osallistuva havainnointitutkimus, jonka tiedonhankinnan strategia on toimintatutkimus.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selittämään tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja todellisuuden kuvaaminen. Laadullinen tutkimus sopii myös toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. Aineiston määrän asemasta pyritään sisällölliseen laajuuteen ja kokonaisvaltaisuuteen. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu joukko moninaisia tutkimuksia ja jokainen todellinen tapaus edustaa sellaisenaan laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen otannan riittävyyden määrittely on vaikeaa. Osallistuva havainnointitutkimus viittaa aineiston tai menetelmän tyyppiin. Kvalitatiivisen tutkimusjoukon terminologia on epäselvä ja eri termit peittävät osin toinen toisiaan. (Denzin & Lincoln 1998, 79-81; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157-159.)

Osallistuvaa havainnointia voidaan toteuttaa monella tavalla. Saadut havainnot kuvaavat todellisuutta eikä niiden syitä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on vuorovaikutuksellinen ja osallistuva rooli tutkittavaan yhteisöön. Osallistuva havainnointi on hyvä keino tutkia ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja. Kun tutkija kuuluu itse tutkittavaan yhteisöön, on osallistuvan havainnoin toteuttaminen helpompaa yhteisön luottamuksen vuoksi. (Denzin & Lincoln 1998, 82; Maykut & Morehouse 2000, 69-73; Grönfors

2001, 124-125, 131; Tuomi & Sarajärvi 2002, 83-85; Vilkkä 2005, 119-122.) Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Toimintatutkimuksen voi tehdä yksittäinenkin henkilö. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottu ja otos on rajoitettu. Muuttujien kontrollointi ja tuloksien yleistettävyyden on vaikeaa. (Metsämuuronen 2001, 28-32.)

Aineiston hankinta

Tutkimusaineistona käytettiin Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n taloushallinnon tuottamaa numeerista materiaalia. Uusimman tilinpäätöksen tuottama informaatio oli avainasemassa aineistoa kerätessä. Lisäksi käytettiin henkilöstöhallinnon tiedoista palkanlaskennan dokumentteja. Todellisia kustannuksia selvitettiin myös maksetuista laskuista. Tuottotietoina käytettiin kuntaosuuksien laskentaperusteita ja RAY:n avustustietoja. Palvelua toteuttavien työntekijöiden asiantuntijuutta ja näkemyksiä hyödynnettiin aineiston taustatietojen selvittämiseen.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli hinnoitella kolme palvelutuotetta ja tuottaa käyttöön työkalupakki, jonka avulla tulevien tuotteiden hinnoittelu on yksinkertaisempaa. Vaikka tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Laadullisen tutkimuksen perinne ei ole yhtenäinen ja siksi myös luotettavuuden arvioinnista on erilaisia käsityksiä. Laadullisen tutkimusmenetelmän luotettavuuden kriteeri on viime kädessä tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksissa pyritään tuloksiin, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Uudelleen toteutetun tutkimuksen tulee tuottaa samat tulokset. Tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen mittarin tulee mitata sitä tai niitä asioita, joita on tarkoituskin mitata. Validiteetilla tarkoitetaan menetelmän pätevyyttä. (Denzin & Lincoln 1998, 283-284; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133; Vilkkä 2005, 157-162; Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.)

Laskelmien osalta tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Käytettävissä oli runsas laskentamateriaali ja laskentatavat perustuvat usean arvostetun teorialähteen menetelmiin. Aineiston järjestämävaiheessa ja laskentataulukkoja tehtäessä tiedot tarkistettiin huolel-

lisesti. Taulukot tarkistettiin vielä opinnäytetyöhön siirrettäessä ja ne laskettiin uudelleen tyhjässä laskentataulukossa. Tilinpäätökset ovat tilintarkastajien tarkistamia ja hyväksymiä ja kirjanpito on talousammattilaisen tuottamaa, joten tutkimusmateriaali oli asianmukaista. Talousarvio on Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n hallituksen hyväksymä. Väärinkäsityksiä ja ristiriitaisia tuloksia ei voida epäillä syntyväksi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää mielenterveysseuran työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen ja tutkijan vuosien omakohtainen kokemus talousasioista. Mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen samojen palvelutuotteiden osalta ja käyttäen samoja aineistoja, olisi tulos varmasti sama. Laskelmissa käytetyt laskentatavat mittasivat tutkimuksen kannalta oleellisia asioita ja niiden voidaan katsoa soveltuvan parhaiten tehtyyn tutkimukseen. Tutkimuksen pätevyyttä parantaa kokonaistilanteen huomioiminen yksittäisten toiminto-osioiden lisäksi. Tutkimus täyttää sille asetetut tavoitteet ja tuottaa tarkoituksenmukaiset lopputulokset.

9 TUTKIMUSTULOKSET

9.1 Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n talouden rakenne ja kustannukset

Vahvistetun tilinpäätöksen mukaan mielenterveysseuran vuoden 2006 niin tuotot kuin kulutkin olivat noin 470 000 euroa. Yhdistys ei tavoittele toiminnallaan voittoa, joten tulos oli nolla. Opinnäytetyön liitteessä on selvitetty mielenterveysseuran vuoden 2006 tuloslaskelman tietojen perusteella tuottojen ja kulujen muodostumista ja rahoitusosuuksien jakautumista opinnäytetyön kannalta oleellisin osin (Liite, taulukko 1). Kuten monilla palvelualoilla niin mielenterveysseurassakin suurimmat menot ovat palkka- ja muut henkilöstökulut, jotka yhdessä muodostavat lähes 80 prosenttia kaikista kuluista. Kustannusten jakautuminen ja palkka- ja muiden henkilöstökulujen merkitys on laskettu opinnäytetyön liitteenä olevassa taulukossa (Liite, taulukko 2).

Mielenterveysseuran toimintoja ovat tukihenkilötoiminta, kriisikeskustyö, moniongelmaisten tukiasuminen, talous- ja velkaneuvonta sekä Pulinapaja-projekti. Mielenterveysseuran tukihenkilöt tekevät vuodessa karkeasti arvioiden lähes 2 000 vapaaehtoistyötuntia. Ne muodostuvat viikoittaisista noin 29 tunnin puhelinpäivystysvuoroista, Osmosen talon viikonloppujen tukikäynneistä, tukisuhteista, Tukinet-verkkoauttamisista ja ryhmätoiminnoista. Siten heidän työpanoksensa voidaan katsoa yhdeksi henkilötyövuodeksi. Kriisikeskustyötä tekee 5,5 kriisityöntekijää. Moniongelmaisten tukiasumisessa työskentelee ohjaaja ja 0,5 kriisityöntekijää ja talous- ja velkaneuvonnassa talous- ja velkaneuvoja ja 0,5 sihteeri. Pulinapaja-projektia toteuttaa projektityöntekijä. Mielenterveysseuran palveluksessa ovat lisäksi toiminnanjohtaja ja 0,5 sihteeri, joiden työpanokset jakaantuvat jokaiselle toiminto-osiolle. Heidän työaikansa voidaan jakaa toimintojen työntekijöiden mukaisessa suhteessa. Seuraavan taulukon henkilötyövuosiin perustuvia jako-osuuksia hyödynnetään jatkossakin muissa laskelmissa kustannusten jakamiseksi eri toiminnoille (taulukko 1).

Taulukko 1. Henkilötyövuosien osuudet

| Toiminto ja tekijät | Toiminnon suoritet henkilö- työvuodet | Osuus | Toiminnan- johtajan toiminto- osuus | 0,5 sihteerin toiminto- osuus | Todelliset henkilö- työvuodet | Osuus |
|---|---|-------|--|--|--|--------------|
| Tukihenkilötoiminta ◦ 1 vapaaehtoistyöntekijä | 1 | 10 % | 0,1 | 0,05 | 1,15 | 10 % |
| Kriisikeskus ◦ 5,5 kriisityöntekijää | 5,5 | 52 % | 0,52 | 0,26 | 6,28 | 52 % |
| Moniongelmaisten tukiasuminen ◦ 1 ohjaaja ◦ 0,5 kriisityöntekijää | 1,5 | 14 % | 0,14 | 0,07 | 1,71 | 14 % |
| Talous- ja velkaneuvonta ◦ 1 talous- ja velkaneuvoja ◦ 0,5 sihteeri | 1,5 | 14 % | 0,14 | 0,07 | 1,71 | 14 % |
| Pulinapaja-projekti ◦ 1 projektityöntekijä | 1 | 10 % | 0,1 | 0,05 | 1,15 | 10 % |
| YHTEENSÄ | 10,5 | 100 % | 1 | 0,5 | 12 | 100 % |

Mielenterveysseuran ja työntekijöiden välisissä työsuhteissa on sovittu noudatettavaksi Kunnallista virka- ja työehtosopimusta, josta jatkossa käytetään lyhennettä KVTES. Työaikana noudatetaan toimistotyöaikaa 36 tuntia 15 minuuttia viikossa. Kriisityöntekijöiden ja ohjaajan palkat vaihtelevat siten, että 1.10.2007 kriisityöntekijän peruspalkka on joko 1 932,60 tai 1 950,78 ja ohjaajan 1 998,31. Työehtosopimuksen mukaisista henkilökohtaisista lisistä käytössä ovat vain vuosisidonnaiset osat, joten työntekijöiden kokonaispalkkojen vaihtelu voi olla 1 932,60 eurosta 2 198,14 euroon. KVTES:n mukainen tuntipalkka saadaan jakamalla varsinainen kuukausipalkka 152:lla, joten tuntipalkat ovat 12,71 eurosta 14,46 euroon.

Mielenterveysseura maksaa kuukausittain vuokraa Rauman kriisikeskuksen tiloista 1 976 euroa, Euran toimipaikan tiloista 302 euroa, Osmosen talon toimistosta 125 euroa ja turva-asunnosta 463 euroa. Kustakin tilasta maksetaan sähkömaksuja. Turva-asunnon erillinen vesimaksu on 30 euroa kuukaudessa. Siivouspalvelua ostetaan ainoastaan Rauman kriisikeskukseen noin 300 eurolla kuukaudessa. Muissa toimipaikoissa työntekijät vastaavat siivouksesta itse. Puhelin- ja tietoliikennekuluja on noin 1 000 euroa kuukaudessa. Lisäksi suurempia kustannuksia aiheutuu muun muassa kopiokoneen leasingvuokrasta, ilmoituksista ja kunkin toiminnon omista erityistarpeista. Opinnäytetyön liitteenä olevasta laskelmasta käy ilmi Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n kustannusten jakaantuminen tunnissa henkilötyövuotta kohden (Liite, taulukko 3). Tietoja hyödynnetään jatkossa selvitettyä yksittäisten toimintojen todellisia kulurakenteita.

Mielenterveysseuran työtunnin kokonaiskustannuksen selvittäminen kaikkien kulujen pohjalta antaa oikeamman tuloksen kuin käyttäen jonkin toiminnon omaa kustannusrakennetta. Osittain tämä johtuu kirjanpitoasetuksen aatteellisten yhteisöjen ja säätiöiden tuloslaskelmakaavan rakenteesta, jonka perusteella eri toiminnot ryhmitellään. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää hinta tulevaisuudessa myytävillä palveluilla, jotta ylipäättään selvitettyt kustannukset ovat ohjeellisia hinnoittelua tukevia tietoja. Mielenterveysseuran tulee ilmoittaa yhdistyksensä tuloslaskelmassa vain liiketoiminnan tuottojen ja kulujen summat. Liiketoiminnasta on laadittava erillinen tuloslaskelma yhdistyksen tuloslaskelman liitteeksi. (Tomperi 2007b, 109-110.)

9.2 Koulutus- ja luentotoiminta

Mielenterveysseuran henkilökunta on aina käynyt pyydettyä esittelemässä yhdistyksensä toimintaa. Lisäksi he ovat puhuneet tilaisuuden tilaajan kanssa sovitusta teema-aiheesta. Vastaavasti myös mielenterveysseuran toimitiloissa on käynyt ryhmiä kuuntelemassa sekä toiminnan esittelyjä että luentoja mielenterveyteen liittyvistä asioista. Satunnaiset luennot ja puhetilaisuudet ovat selkeästi järjestölähtöistä toimintaa ja niiden voidaan katsoa olevan pitkälti valistus- ja tiedotustoimintaa. Useimmiten luennot ovat olleet maksuttomia sekä tilaajalle että kuulijalle. Jos maksua on peritty, on veloituksena käytetty harkinnanvaraista ja tilannekohtaista summaa, jotka on kirjattu varsinaisen toiminnan kriisikeskuksen luentotoiminnan tuloihin.

Mikäli koulutus- ja luentotoiminta toistuu samalle tilaajalle tai asiantuntijaluentoja myydään systemaattisesti ja vähäistä enemmän ja niistä saadaan toistuvaa taloudellista hyötyä, on kyseessä RAY:n tarkoittama palveluiden myynti. Mielenterveysseuran koulutus- ja luentopalveluiden myyntitoiminta on asiantuntijoiden tiedon ja taidon viemistä eteenpäin. Jokaisella työntekijällä on erityisosaamista sekä työkokemusta että koulutuksen myötä. Yhdessä niistä muodostuu asiantuntemus, josta voidaan koota myytävissä olevia tietopaketteja. Tällaisia tietopaketteja voisivat olla esimerkiksi perheen arjessa jaksamista tukeva luentosarja tai yksittäinen perheväkivaltaa koskeva asiantuntijaluento.

9.2.1 Koulutus- ja luentotoiminnan tuotepaketti

Valmisteltaessa luentosarjaa ensimmäistä esityskertaa varten on suunnittelutyöhön varattava riittävästi aikaa. Kun samansisältöisiä luentoja pidetään myöhemmin enemmän, valmistelutyöhön käytettävä aikamäärä vähenee. Useimmiten jokainen luentotilaisuus on ainakin jossain määrin ainutkertainen ja jonkinasteista räätälöintiä joudutaan toteuttamaan. Tiedollisen valmistelun lisäksi joudutaan tuottamaan palvelun näkyvää osuutta kuten esimerkiksi heijastettava esitys, luentokooste ja muistiinpanomahdollisuus. Aineettoman asiantuntijapalvelun aineellistaminen jollain käsin kosketeltavalla helpottaa asian ymmärtämistä. Esimerkiksi kuulija mieltää mukaan otettavan luentokansion konkreettiseksi vastineeksi rahoilleen. Jälkeenpäin luentokansio voi olla asiakkaan hyllyssä näkyvä mainos, sieltä löydetään yhteystiedot tarvittaessa uuteen yhteydenottoon ja sen näkeminen muistuttaa mieleen luentoan liittyviä asioita.

Luennon järjestämiseen liittyy myös käytännönjärjestelyistä sopiminen ja niiden hoitaminen. Esityspaikan ja mahdollisen tarjoilun varaaminen, ilmoittautumisen hoitaminen, kuulijoiden opastaminen paikalle ja muut järjestelyt on kätevintä antaa luennon tilaajan hoidettavaksi. Keskittyminen ydinosamisen hyödyntämiseen on rajaus koulutus- ja luentotoiminnalle, jotta siitä muodostuu selkeä peruspalvelupaketti.

Mielenterveysseurassa koulutus- ja luennointitoimintaa pystyvät toteuttamaan niin palkatut työntekijät kuin vapaaehtoistyöntekijätkin kukin omaa erityisosaamistaan hyödyntäen. Tässä opinnäytetyössä selvitetään kriisityöntekijän koulutus- ja luentotoiminnan tuottamisen kustannukset ja sopiva hinta.

9.2.2 Koulutus- ja luentotoiminnan kustannukset

Suurin kustannus koulutus- ja luentotoimintatuotteelle muodostuu palkoista ja sen sivukulusta. Tässä hinnoittelulaskelmassa käytetään kriisityöntekijän palkkakuluna 15 euroa tunnissa. Siihen lisätään 30 prosenttia muita henkilöstökuluja, jolloin tunnin työkuustannusten määräksi saadaan 19,50 euroa. Työtilojen vuokratkustannukset voidaan laskea edellä esitetyn taulukko 1:n osuuksia hyödyntäen ja huomioiden kunkin tilan toiminnot ja käyttäjät. Rauman Kriisikeskuksen toimitiloja käyttää kriisikeskustyöhön 6,28 henki-

lää. Euran toimipaikkaa käyttävät ainoastaan kriisityöntekijät ja vapaaehtoistyöntekijät. Kriisikeskustoimintaan liittyvät toimitilakustannukset voidaan laskea seuraavan taulukon esittämällä tavalla (taulukko 2). Laskelma selvittää kriisikeskustyön todelliset vuokratulot riippumatta työntekijän varsinaisesta sijaintipaikasta työntekohetkellä. Lisäarvona laskelmasta käy ilmi Euran toimipaikan vapaaehtoistyöntekijöiden vuokraosuus ajankäytön suhteen laskettuna.

Taulukko 2. Kriisikeskustyöntekijän käytön mukaiset työtilan vuokratulot

| <i>Työtilan kustannukset Rauman Kriisikeskuksessa</i> | vuokra | %-osuus | |
|---|--------|-------------|-----|
| Kuukausivuokra | 1976 | | |
| Kriisikeskustyön vuokraosuus (6,28 käyttäjää) | 1034 | 52 % | |
| <i>Työtilan kustannukset Euran toimipaikassa</i> | vuokra | %-osuus | h |
| Kuukausivuokra ja käyttötunnit | 302 | | 120 |
| 2 kriisityöntekijää kolmena päivänä viikossa 60 % käyttötunnit, KVTES:n mukaan 152 työtuntia/kk | 229 | 76 % | 91 |
| Vapaaehtoistyöntekijät yhden viikon ilta- ja viikonloppukäyttötunnit/kk | 73 | 24 % | 29 |
| <i>Kriisityöntekijän käyttämän työtilan kustannukset</i> | | | |
| Kriisikeskustyön työtilojen kuukausivuokrat | | 1263 | |
| Käyttäjän kuukausivuokra (5,5 käyttäjää) | | 230 | |
| Käyttäjän tuntivuokra, 152 työtuntia/kk | | 1,51 | |

Luennon kestoksi määritellään kaksi tuntia. Uuden luentoaiheen valmistelu vaatii kuusi tuntia työtä. Kriisityöntekijän ja luennon tilaajan puhelin- ja sähköpostiyhteydenpito sisällön ja käytännön järjestelyjen sopimisesta sekä arvioinnista luennon jälkeen vievät tunnin. Kriisityöntekijältä kuluu matkaan luentopaikalle ja takaisin tunti. Matkaa kertyy kaikkiaan 20 kilometriä, joista kriisityöntekijälle korvataan työajan lisäksi Verohallituksen päätöksen mukaisesti 0,43 euroa kilometriltä eli yhteensä 8,60 euroa. Lisäksi hänelle maksetaan pysäköintikulua 1 euro. Koko ajan syntyy kuluja myös vuokrasta, tarvikkeista, palveluksista ja muista asioista. Ne on huomioitava luennon kustannuksia selvittäessä. Tässä laskelmassa kustannustietojen perustana on käytetty mielenterveysseuran vuoden 2006 kulutietoja opinnäytetyön liitteen mukaisella tavalla (Liite, taulukko 3). Siten muita kuluja työntekijän työtuntia kohden kertyy seuraavan taulukon mukaan 3,36 euroa (taulukko 3).

Taulukko 3. Kriisikeskustöön työntekijän muut menot

| Muut menot | |
|---------------------------------|-------------|
| Tarvikkeet | 0,68 |
| Huoneistomenot - vuokra 1,51 | 0,32 |
| Palvelukset | 1,83 |
| Muut menot | 0,53 |
| Yhteensä | 3,36 |

Näiden laskentatietojen perusteella kahden tunnin luennon kaikki kustannukset ovat oheisen taulukon mukaisesti 253,30 euroa (taulukko 4).

Taulukko 4. Luennon kustannukset ja ajankäytön muuttumisen vaikutus niihin

| Ensimmäisen luennon toteuttaminen | Samansisältöisen luennon toteuttaminen | | Luennon valmistelutunti | | | |
|---|--|---------------|-------------------------|---------------|------------|--------------|
| <i>Palkka- ja muut henkilöstömenot</i> | | | | | | |
| Palkka | 15,00 | | | | | |
| Muut henkilöstömenot 30 % | 4,50 | | | | | |
| Yhteensä | 19,50 | | | | | |
| <i>Ajankäytöstä aiheutuvat kustannukset</i> | | | | | | |
| Luento | 2 h | 39,00 | 2 h | 39,00 | 0 h | 0,00 |
| Valmistelu | 6 h | 117,00 | 2 h | 39,00 | 1 h | 19,50 |
| Yhteydenpito | 1 h | 19,50 | 1 h | 19,50 | 0 h | 0,00 |
| Matkat | 1 h | 19,50 | 1 h | 19,50 | 0 h | 0,00 |
| Yhteensä | 10 h | 195,00 | 6 h | 117,00 | 1 h | 19,50 |
| <i>Matkoista aiheutuvat kustannukset</i> | | | | | | |
| Matkakorvaus 0,43 e/km | 20 km | 8,60 | 20 km | 8,60 | 0 km | 0,00 |
| Pysäköintimaksu | 1 e | 1,00 | 1 e | 1,00 | 0 e | 0,00 |
| Yhteensä | | 9,60 | | 9,60 | | 0,00 |
| <i>Muut kustannukset</i> | | | | | | |
| Työtilan vuokra 1,51 €/h | 10 h | 15,10 | 6 h | 9,06 | 1 h | 1,51 |
| Muut kulut 3,36 €/h | 10 h | 33,60 | 6 h | 20,16 | 1 h | 3,36 |
| Yhteensä | | 48,70 | | 29,22 | | 4,87 |
| Kaikki kustannukset | | 253,30 | | 155,82 | | 24,37 |

Edellä esitetystä taulukosta käy ilmi luennon kustannusten muuttuminen, jos samansisältöistä luentoa toteutetaan useamman kerran. Taulukosta näkyy myös yhden valmistelutunnin kustannukset. Taulukon perusteella voidaan päätellä, että luentoaiheet tulee suunnitella huolellisesti ja tietyn aiheen luentopaketti toteuttaa tulevaisuuden tarve huomioiden. Esittelymateriaalien ja luentorunkojen huolellinen suunnittelu ja toteutus säästävät erityisesti ajankäytöstä aiheutuvia kuluja. Se vapauttaa myös aikaa muuhun työhön. Jos mielenterveysseura aikoo jatkossa harjoittaa liiketoimintaa koulutus- ja luentopalveluilla, tulee toiminnasta saatavilla tuotoilla kyetä kattamaan kaikki aiheutuneet kustannukset.

Luennon kustannusten laskelma on laadittu ikään kuin kaikki kustannukset olisivat muuttuvia eli mitään kustannuksia ei aiheutuisi, jos ei luentotoimintaa olisi. Käytännössä palkka, vuokra ja monet kulut on hoidettava joka tapauksessa. Yhdistystoiminnassa varsinainen toiminta on kuitenkin muuta kuin liiketoimintaa. Mielenterveysseurassakin kriisityöntekijöiden luentotoiminnan harjoittaminen on sekä ajallisesti että taloudellisesti pois varsinaisesta kriisityöstä. Uusi työntekijä voitaisiin palkata vasta, kun luentotoiminta laajentuisi niin runsaasti, että siihen olisi selkeät taloudelliset edellytykset. Siihen asti luentotoiminta liiketoimintana on yhdistyksen arvovalinta.

9.2.3 Koulutus- ja luentotoiminnan hinta

Vaikka yhdistys on voittoa tavoittelematon, tulisi liiketoiminnalla saavuttaa taloudellistakin hyötyä. Hinnoittelu voidaan toteuttaa omakustannushinnoitteluna. Koulutus- ja luentotoimintaa olisi kuitenkin tarkoitus voida myydä ja kehittää. Uuden suunnitteluun ja markkinointiin tarvitaan resursseja. Siksi myydylle palvelulle tulisi määritellä jonkinlainen katetuottotavoite. Katetuottoprosenttitavoitteeksi voitaisiin asettaa esimerkiksi noin 10. Siten edellä esitetyn luentotoiminnan ensimmäisen luennon tuoton tulisi olla 281,44 euroa, jolloin myyntikatetta saataisiin 28,14 euroa. Laskutoimituksena esitettynä se näyttää seuraavalta:

| | | |
|--------------------------|--------|-------------------------------------|
| Tuotto | 281,44 | Katetuottoprosentti |
| Muuttuvat kustannukset - | 253,30 | $\frac{28,14}{281,44} \approx 10\%$ |
| Katetuotto | 28,14 | |

Mielenterveysseura voi varustaa ensimmäisen luentonsa 280 euron hintalapulla. Hintaa voidaan pitää melkoisen korkeana. Jos samansisältöistä luentoa toistettaisiin edellä esitetyn taulukon perusteella samalla katetuottoprosenttitavoitteella, näyttäisi laskutoimitus seuraavalta:

| | | |
|--------------------------|--------|-------------------------------------|
| Tuotto | 173,13 | Katetuottoprosentti |
| Muuttuvat kustannukset - | 155,82 | $\frac{17,31}{173,13} \approx 10\%$ |
| Katetuotto | 17,31 | |

Hintalapussa lukisi tällä kertaa 170 euroa, mitä voidaan pitää hyvin kohtuullisena kahden tunnin asiantuntijaluennon taksana. Huomionarvoista on, että euromääräinen myyntikate on pienempi kuin ensimmäisen luennon hintalapun kanssa. Hinnan tulee kuitenkin

kin olla sellainen, että tilaaja on valmis sen maksamaan. Siten luentopalvelun toistettavuuden välttämättömyys tulee tässäkin kohdassa esiin.

9.2.4 Koulutus- ja luentotoiminta kriisityöntekijän näkökulmasta

Kriisityöntekijä Sinikka Sevänen on työskennellyt mielenterveysseuran palveluksessa lähes 15 vuotta. Vuonna 1992 hän valmistui psykiatriseksi sairaanhoitajaksi. Jo sitä ennen hän oli tehnyt perushoitajan töitä useita vuosia. Vuosien saatossa Sinikka on osallistunut moniin eripituisiin koulutuksiin työnsä ohella. Merkittävimpiä niistä ovat olleet debriefing-koulutus ja kaksi vuotta kestänyt seksuaalisuus-, intiimiys- ja pariterapiakoulutus, mikä antoi hänelle parisuhdeterapeutin pätevyyden. Vuosien työkokemus on tuonut Sinikalle laajan näkemyksen niin suomalaisten mielenterveydestä kuin elämän kriiseistäkin. Sinikka kokee sekä asiakkaiden, yhteistyötahojen että työtovereiden arvostavan hänen asiantuntijuuttaan. (S. Sevänen, haastattelu 22.10.2007.)

Vaikka asiakastyö on Sinikalle tärkeää, pitää hän myös koulutus- ja luentotoimintaa arvokkaana sekä ennaltaehkäisevässä että tiedottavassa mielessä. Hänen mielestään hyvä luento lisää paitsi kriisityöntekijän myös koko mielenterveysseuran arvostusta. Ongelmallisimpana liiketoimintaluonteisen koulutus- ja luentotoiminnan toteuttamisessa Sinikka näkee ajankäytön jakamisen. Kriisityöstä ei asiakkaiden kärsimättä aikaa tahdo olla irrotettavissa. Toisaalta tulevaisuus ja sen mukanaan tuomat muutokset ja mahdollisuudet ohjaavat mielenterveysseurankin toimintaa uusille urille ja antavat uusia haasteita. Sinikan mielestä juuri asiantuntijapalveluiden myynti sopisi erittäin hyvin mielenterveysseuralle. Mikäli työnantajan arvovalintana on palveluiden myynnin lisääminen, on Sinikka valmis jakamaan asiantuntijuuttaan. Hänen mielestään mielenterveysseurassa on valtava määrä osaamista ja tietämystä, jota työnantaja ei osaa hyödyntää. (S. Sevänen, haastattelu 22.10.2007.)

Sinikka ei kaipaa asiantuntijuutensa jakamisesta erityiskorvausta palkkansa lisäksi. Koulutus- ja luentotoiminta saattaa painottua iltaan ja viikonloppuihin, mikä olisi tavanomaisesta työajasta poikkeavaa. Sen huomioiminen joko vapaana tai rahana olisi Sinikan mielestä toivottavaa. Toisaalta pieni provisio työnantajalle tuodusta rahasta saattaisi motivoida entistäkin tehokkaammin tehtävään. Provision pitäisi kuitenkin olla

niin selvästi laskettavissa ja kaikille tasapuolinen, ettei se herättäisi kateudentunnetta muissa työntekijöissä. Sinikan mielestä sopiva hinta koulutus- ja luentotoiminnalle olisi 100 euroa tunnissa. (S. Sevänen, haastattelu 22.10.2007.)

9.3 Moniongelmaisten asumisyksikön tukitoiminta

Mielenterveysseura tuottaa asumisen tukipalveluita moniongelmaisten asumisyksiköön, jota kutsutaan Osmosen taloksi. Osmosen talon omistaa Rauman kaupunki, ja talon asukkaat maksavat asumisestaan vuokraa kaupungille. Vuonna 2006 mielenterveysseura sai tukitoimintaan 68 500 euroa. RAY rahoitti toimintaa 50 000 eurolla, mikä on 73 prosenttia koko rahoituksesta. Lopun 18 500 euroa eli 27 prosenttia rahoituksesta maksoi Rauman kaupunki. RAY on selkeästi linjannut asumisen tukitoiminnan jatkossa pois rahoitussuunnitelmistaan eikä vuoden 2009 jälkeen Osmosen talon tukitoimintaan ole odotettavissa RAY:n rahoitusta. Rauman kaupunki joutuu tekemään ratkaisut, tarvitseeko se Osmosen talon tyyppistä asumisyksikköä palveluineen ja miten se toteuttaa asumisyksikön tukipalvelut jatkossa.

Osmosen talo on kymmenen asunnon tukiasumisyksikkö. Se on tarkoitettu ensisijaisesti miehille, jotka tarvitsevat tukea arjessa selviytymiseen, koulutukseen ja työhön sitoutumiseen sekä mielenterveys- ja/tai päihdekuntoutumiseen. Jokaiselle asukkaalle laaditaan henkilökohtainen tukipalvelusuunnitelma ja hänellä on ohjaajien ja tukihenkilöiden päivittäinen tuki. Asukkaan arkea tuetaan sekä yksilö- että yhteisömenetelmin ja hänen ympärilleen rakennetaan auttajien verkosto. Tavoitteena on tukea asukasta kohti itsestä selviytymistä sekä verkostoyhteistyön kehittäminen.

Mielenterveysseuran palveluksessa on Osmosen työskentelyyn nimettynä ohjaaja ja 0,5 kriisityöntekijä. Lisäksi Osmosella toimii kymmenkunta vapaaehtoistyöntekijää, jotka hoitavat viikonloppujen tukikäynnit ja järjestävät ryhmätoimintaa sekä erilaisia tempauksia. Viikonloppuun tukikäyntien yhteydessä vapaaehtoistyöntekijällä on aina mahdollisuus olla yhteydessä takapäivystävään kriisityöntekijään, joka voi olla kuka tahansa mielenterveysseuran kriisityöntekijöistä.

9.3.1 Moniongelmaisten asumisyksikön tukitoiminnan kustannukset

Vuoden 2006 Osmosen palkka- ja muut henkilöstömenot olivat noin 50 200 euroa, mikä on 73 prosenttia koko budjetista. Huoneistomenoja oli noin 8 000 euroa. Ne koostuvat moniongelmaisten tukiasumistoimintojen kriisikeskuksen tilavuokrasta, Osmosen talolla olevan toimiston vuokrasta sekä sähkö- ja muista kuluista. Vartiointipalveluihin kului noin 3 300 euroa. Puhelin- ja tietoliikenneyhteydet maksoivat noin 1 700 euroa. Asukkaiden aktivointi- ja tukitoimintaan jäi käytettäväksi varsin vähäinen summa.

Moniongelmaisten tukiasumistoiminnan vuokratulujen selvittely voidaan pohjata aiemmin taulukossa 1 esitettyyn työntekijöiden henkilötyövuosiin perustuvalla tavalla. Seuraavan taulukon laskelma selvittää toiminnon todelliset vuokratulot riippumatta työntekijän varsinaisesta sijaintipaikasta työntekohetkellä (taulukko 5).

Taulukko 5. Moniongelmaisten tukiasumisen työntekijän käytön mukaiset työtilan vuokratulokustannukset

| <i>Työtilan kustannukset Rauman Kriisikeskuksessa</i> | vuokra | %-osuus |
|---|-------------|---------|
| Kuukausivuokra | 1976 | |
| Moniongelmaisten vuokraosuus (1,71 käyttäjää) | 282 | 14 % |
| <i>Työtilan kustannukset Osmosen talolla</i> | vuokra | %-osuus |
| Kuukausivuokra | 125 | 100 % |
| <i>Moniongelmaisten asumisen tuen työtilan kustannukset</i> | | |
| Työtilojen kuukausivuokrat | 407 | |
| Käyttäjän kuukausivuokra (1,5 käyttäjää) | 271 | |
| Käyttäjän tuntivuokra, 152 työtuntia/kk | 1,78 | |

Opinnäytetyön liitteenä olevassa taulukossa on laskettu mielenterveysseuran kustannuksia vuoden 2006 tuloslaskelman tietojen pohjalta (Liite, taulukko 3). Sen perusteella muita kuluja työntekijän työtuntia kohden kertyy seuraavan taulukon mukaan 3,09 euroa (taulukko 6).

Taulukko 6. Moniongelmaisten tukiasumisen työntekijän muut menot

| Muut menot | |
|---------------------------------|-------------|
| Tarvikkeet | 0,68 |
| Huoneistomenot - vuokra 1,78 | 0,05 |
| Palvelukset | 1,83 |
| Muut menot | 0,53 |
| Yhteensä | 3,09 |

Suurin menoerä moniongelmaisten tukiasumisen toiminnossa on palkka- ja muut henkilöstökulut. Niidenkin selvittäminen voidaan pohjata aiemmin taulukossa 1 esitettyyn

työntekijöiden henkilötyövuosiin perustuvalla tavalla. Seuraava taulukko osoittaa vuositaitaisten palkka- ja henkilöstömenojen olevan noin 63 000 euroa (taulukko 7).

Taulukko 7. Moniongelmaisten tukiasumisen palkka- ja muut henkilöstömenot vuodessa

| Työntekijä | Työntekijä /vuosi (arvio) | Toiminnon osuus | Palkkamenot | Muut henkilöstömenot 30 % |
|------------------------|---------------------------|-----------------|--------------|---------------------------|
| Ohjaaja | 27000 | 100 % | 27000 | 8100 |
| Kriisityöntekijä | 28000 | 50 % | 14000 | 4200 |
| Toiminnanjohtaja | 39000 | 14 % | 5460 | 1638 |
| Sihteeri | 25000 | 7 % | 1750 | 525 |
| Yhteensä | | | 48210 | 14463 |
| Kaikki yhteensä | | | 62673 | |

Huomioiden edellä tehtyjen laskelmien palkka- ja muut henkilöstömenot, vuokrat sekä muut menot saadaan seuraavan laskelman mukaan moniongelmaisten asumisen tukitoimintojen yhden vuoden kuluiksi noin 77 200 euroa (taulukko 8).

Taulukko 8. Moniongelmaisten asumisen tukitoimintojen menot vuodessa

| Vuosimenot | |
|---------------------------------|--------------|
| Palkka- ja muut henkilöstömenot | 62673 |
| Vuokra | 4884 |
| Muut menot | 9629 |
| Yhteensä | 77186 |

Laskelman mukaiset vuosimenot ovat huomattavasti suuremmat kuin olemassa olevassa moniongelmaisten tukiasumisen budjetissa. Erot johtuvat useammastakin tekijästä. Tässä laskelmassa kaikki kulut on jaettu henkilötyövuosiin perustuvien jako-osuuksien mukaan. Siten esimerkiksi sihteerin ja toiminnanjohtajan työn osuus moniongelmaisten asumisen tukitoiminnassa on suurempi kuin vuoden 2006 tuloslaskelman asiantuntijapalkkiot. Vuoden 2006 kriisikeskuksen vuokramenoja oli jakamassa 11 käyttäjää, kun taas tämän laskelman henkilötyövuosia tuottaa 12 henkilöä. Muut menot on laskettu koko mielenterveysseuran kuluista oikeamman tuloksen saamiseksi. Palkkataso on noussut vuoden 2006 palkoista, mikä on laskelmassa myös huomioitu. Opinnäytetyön laskelmien tavoitteena on tuottaa todellista kustannustietoutta hinnoittelun tueksi. Kun moniongelmaisten asumisen tukitoimintapalvelua tulevaisuudessa tarjotaan Rauman kaupungille, tulee palvelun myyntihinnan kattaa kaikki toiminnasta aiheutuvat kulut.

9.3.2 Moniongelmaisten asumisen tukitoiminnan palvelupaketin hinta

Moniongelmaisten asumisen tukitoiminnan palvelupakettia koottaessa joudutaan ottamaan kantaa moneen asiaan. Kustannukset voidaan käytännössä mieltää kaikki kiinteiksi, sillä asumisyksikköön saattaa vuoden aikana tulla vain muutama asukas tai asunnot ovat koko ajan täynnä. Hinnan tulee kattaa kaikki mahdolliset vaihtelut. Muuttuvia kustannuksia olisivatkin lähinnä asukasmäärästä riippuvat aktivointi- ja virkistyskustannukset. Jo toiminnan suunnittelussa on huomioitava koko vuoden asukkaiden tukitoiminnan näkyvä palvelu. Lisäksi on pohdittava, riittääkö käytännössä 1,5 työntekijää työhön laadullisessa mielessä. Laskelma ei tue muiden kriisityöntekijöiden mahdollisuutta osallistua toimintaan vähäisessäkin määrin. Vapaaehtoistyön osuutta ei kustannuksissa ole huomioitu, sillä yleisesti sen hinnoittelua ei pidetä tarkoituksenmukaisena. Mielenterveysseuran on etsittävä tapa tuoda esiin moniongelmaisten tukiasumisen vapaaehtoistyön arvo muun kuin kustannuslaskennan keinoin ja perustella sen rahoitustarve esimerkiksi RAY:lle varsinaisen toimintansa yhteydessä.

Kustannuksia arvioitaessa voi tukea hakea kuntien tilaaja-tuottajamallin perusajatukselta, jonka mukaan kunnan tulee ensisijaisesti ostaa palvelun vaikuttavuutta eikä palvelua. Hinnoittelun ja tarjouksen tueksi olisi hyvä selvittää, mitä asumisen tukitoiminnoilla on yksilötasolla saavutettu ja mikä on saavutusten merkitys yhteiskunnalle. Moniongelmaisten asumisen tukitoimintapalvelun esitteessä tulisi selvästi tuoda esiin, mitä kaikkea palvelu konkreettisella tasolla pitää sisällään ja mistä sen hinta muodostuu.

Moniongelmaisten asumisen tukipalvelun hinnoittelussa käytetään omakustannushinnoittelua. Koska yhdistyksen tarkoitus on muu kuin voiton tavoittelu, riittää voittolisäksi ja toiminnan kehittämiseksi noin 10 prosentin katetavoite. Katetuottoajatteluun ja edellä selvitettyihin kustannuksiin perustuen voidaan käyttökate laskea seuraavasti:

| | | |
|------------------------|--------------|------------------------------|
| Tuotto | 85777 | |
| Muuttuvat kustannukset | - 0,00 | Käyttökateprosentti |
| <u>Katetuotto</u> | <u>85777</u> | $\frac{8577}{85777} = 10 \%$ |
| Kiinteät kustannukset | - 77200 | |
| Käyttökate | 8577 | |

Laskelman perusteella moniongelmaisten asumisen tukitoimintapalvelujen hinnaksi tulee asettaa 86 000 euroa vuodessa. Mielenterveysseuralla on kaksi vuotta aikaa suun-

nitella ja rakentaa palvelu, joka on selkeästi määritelty ja jonka vaikuttavuus on todennettu. Rauman kaupunki joutuu ottamaan kantaa palvelun tarpeeseen, tuottamiseen ja hintaan oman taloudellisen tilanteensa ja suunnitelmiensa pohjalta.

9.3.3 Moniongelmaisten asumisen tukitoiminta ohjaajan näkökulmasta

Diakoni Jussi Pennanen on työskennellyt mielenterveysseuran palveluksessa moniongelmaisten tukiasumisen ohjaajana lähes viisi vuotta. Aiemmin hän on työskennellyt monissa tehtävissä perhetyöstä väkivaltatyöhön. Työnsä ohella Jussi on osallistunut lukuisiin koulutuksiin, joista merkittävimpiä ovat olleet debriefing- ja uusperhekoulutukset sekä A-klinikkasäätiön päihdetyön erikoistumiskoulutus. Jussin mielestä hänen asiantuntijuutensa ilmenee lähinnä rauhallisuutena ja ammatillisena työotteena. Lisäksi verkostoyhteistyötahot tiedustelevat hänen mielipiteitään myös muista kuin varsinaiseen työhön liittyvistä asioista. (J. Pennanen, haastattelu 23.10.2007.)

Jussin näkemys on, että Rauman kaupungilla on tarvetta moniongelmaisten tukiasumiselle tulevaisuudessakin. Miten kaupunki palvelun haluaa hallinnoida ja toteuttaa, on vielä epäselvää. Jussin mielestä palvelu tulee sitouttaa Rauman kaupungin muuhun toimintaan. Yhteistyö vastaavia palveluita toteuttavien tahojen kanssa on merkittävää ja helpottaa kaikkia toimijoita kokonaisuuden hallinnassa. (J. Pennanen, haastattelu 23.10.2007.)

Jussi on kokenut nykyisen moniongelmaisten asumisen tukitoiminnan rahoituksen riittämättömäksi. Erityisesti hän kaipaasi lisää rahaa asukkaiden tukitoimintaan. Nykyinen rahoitus kattaa hädin tuskin pakolliset menot. Jussi painottaa myös työn vaarallisuutta, jonka perusteella hän kaipaasi palkanlisää. Vaikka moniongelmaisten asumisen tukitoiminta jatkossa olisikin mielenterveysseuran liiketoimintaa, saa ajatus mahdollisesta tuotantopalkkiosta Jussin lähinnä huvittuneeksi. Hänen mielestään tärkeintä on tuottaa laadukasta asumisen tukipalvelua. Jussin mielestä sen sopiva hinta olisi 100 000 euroa vuodessa. (J. Pennanen, haastattelu 23.10.2007.)

9.4 Turva-asunto

Turva-asunnon ylläpitäminen on ollut tärkeä osa mielenterveysseuran kriisikeskustyötä. Asunto on tarkoitettu ensisijaisesti jäsenkuntien perheväkivallan uhrien käyttöön. RAY linjaa turva-asuntopalvelun kunnan tuottamisvastuulle eikä anna jatkossa mahdollisuutta turva-asunnosta aiheutuvien kulujen kattamiseen kriisikeskustyön avustusrahoista. RAY suosittaa ostopalvelusopimuksien tekoa kuntien kanssa. Turva-asuntoasumiseen liittyvä tukitoiminta on kriisityötä, joten tässä opinnäytetyössä selvitetään vain turva-asunnosta aiheutuvat kustannukset eikä siihen liittyviä tukipalveluita. Mielenterveysseuran jäsenkunnat ovat jo sitoutuneet vuonna 2008 maksamaan 6 000 euroa turva-asunnon vuokra- ja vesimaksuja. Maksuosuus määräytyy kunnan asukasluvun mukaan siten, että Rauman kaupungin painokerroin on 1,4 ja muiden jäsenkuntien 1.

Nykyinen turva-asunto on ollut käytössä vuoden 2005 alusta. Vuonna 2006 asumisvuorokausia kertyi 92. Keskimääräinen asumisaika oli noin viikko, mutta vaihtelu oli hyvin suurta 2:sta 35 vuorokauteen. Asumisjaksoja oli kahdeksan. Jäsenkuntien alueen asukkailta vuorokausivuokra on 50 euroa ja muilta käyttäjiltä 84 euroa. Käytännössä asumisen on useimmiten maksanut asukkaan kotikunnan sosiaalitoimi. Vuoden 2006 turva-asunnon tuotto oli 4 600 euroa.

Turva-asuntopalvelu on ollut kuntalaisten saatavilla kriisikeskuksen aukioloaikoina. Palvelua ei ole toteutettu sellaisina aikoina, jolloin kriisityöntekijän takapäivystystä iltaisin ja viikonloppuisin ei ole ollut tarjolla. Kriisityöntekijän takapäivystys on ollut sidottuna vapaaehtoistyöntekijöiden aktiiviaikaan. Kun vapaaehtoistyöntekijät ovat lomailleet kesällä ja vuodenvaihteessa muutamia viikkoja, ei ole ollut takapäivystystä eikä turva-asuntoonkaan ole siten voitu majoittaa ketään.

9.4.1 Turva-asunnon palvelupaketin kustannukset

Turva-asunto on kodinomaisesti varusteltu ja viihtyisä kerrostalokaksio kriisikeskuksen välittömässä läheisyydessä. Suurin osa kalustuksesta on saatu lahjoituksina tai hankittu lahjoitusvaroin. Turva-asunnon vuokra on 463 euroa, vesimaksu 30 euroa ja sähkömaksu noin 10 euroa kuukaudessa. Lankapuhelimesta aiheutuu 8 euron kuukausimeno,

vaikka puhelinta ei käytettäisikään. Turva-asunnon kuluja käyttötarvikkeita ovat talous- ja wc-paperit sekä erilaiset siivousaineet ja -välineet. Liinavaatepyykinpesukone käsitellään kriisikeskuksen tiloissa sijaitsevalla pyykkikone-kuivausrummulla ja tarvittaessa silite-tään.

Turva-asunnon asukkaan tehtävänä on asumisen päättyessä siivota asunto, mikä olosuhteet huomioon ottaen jää usein pintapuoliseksi. Siivous on kriisityöntekijän vastuulla, joten hän siivoaa ja pesee pyykinpesukoneella työajallaan. Lisäksi hän huolehtii käyttötavaroiden hankinnasta. Asunnossa on myös kuivaruokatarvikkeita yhteisen aterian. Asukas huolehtii itse omista hankinnoistaan ja ruokamenoistaan asumisensa aikana.

Turva-asunnon käyttötarvikkeet hankitaan yhdessä mielenterveysseuran muiden hankintojen kanssa. Niiden määrästä ei ole tarkkaa selvyyttä, joten kustannukset joudutaan määrittelemään arvioimalla. Käyttötavaraa ja siivous- ja pyykinpesuaikaa kuluu sitä enemmän, mitä useammin asuntoa käytetään, joten ne ovat palvelun muuttuvia kustannuksia. Myös puhelimen käytöstä aiheutuu kuluja, vaikka soittomahdollisuus on rajattu vain lähipuheluihin. Sen sijaan vuokra-, vesi-, sähkö- ja peruspuhelinmaksu ovat kiinteitä kustannuksia, jotka syntyvät asunnon käyttömäärästä riippumatta. Turva-asunnon palvelupaketin laskennalliseksi ytimeksi määritellään seitsemän vuorokauden pituinen asumisjakso. Asumisjaksoa apuna käyttäen rakennetaan mielenterveysseuran jäsenkunnille yhdessä tarjottava vuotuinen asumispaketti.

Jokaisen seitsemän vuorokauden asumisjakson voidaan määritellä tarvitsevan keskimäärin 2 talouspaperirullaa (1,80 e), 4 wc-paperirullaa (1,80 e), 1 dl astianpesuainetta (0,70 e), 1 dl saippuaa (0,7 e), 1 dl siivousainetta (0,50 euroa) ja kuivaruokapaketin, jossa on muusihutaleita (1,80), lihapullasäilyke (2,70), näkkileipää (0,90 e) ja puurohiutaleita (1,60 e). Pesu- ja huuhteluainetta kuluu neljän pyykkikoneellisen verran (1,70 e) ja puhelinta käytetään puoli tuntia (1 e). Kuluja näistä kaikista kertyy yhteensä 15,20 euroa.

Tässä hinnoittelulaskelmassa käytetään kriisityöntekijän palkkakuluna 15 euroa tunnissa. Siihen lisätään 30 prosenttia muita henkilöstökuluja, jolloin tunnin työkustannusten määräksi saadaan 19,50 euroa. Asumisjakson siivous, pyykinpesu ja täydennystehtävät vaativat kriisityöntekijältä kaksi tuntia työaikaa. Kriisityöntekijä käy joka toinen kuukausi tarvikeostoksilla. Ostosaikaa kuluu kerralla tunti. Lisäksi hän suorittaa perusteelli-

sen neljän tunnin tehosiivouksen kahdesti vuodessa. Jokaiseen asumisjaksoon kohdistuu siten 39,00 euroa palkkakuluja. Lisäksi vuositasolla palkkakuluja kertyy 273,00 euroa.

Oletusarvoksi asetetaan, että turva-asuntoa käytetään 15 asumisjaksoa vuodessa. Näiden laskentatietojen perusteella turva-asunnon vuosikustannuksiksi saadaan seuraavan laskelman mukaisesti 7 218 euroa (taulukko 9).

Taulukko 9. Turva-asunnon kustannukset vuodessa

| Muuttuvat kustannukset / asumisjakso | | Muuttuvat kustannukset vuodessa | |
|--------------------------------------|--------------|---------------------------------------|-------------|
| Talouspaperi 2 rll | 1,80 | Asumisjaksoja vuodessa arvio kpl | 15 |
| Wc-paperi 4 rll | 1,80 | Yksikkökustannus | 54,20 |
| Tiskiaine 1 dl | 0,70 | Yhteensä | 813 |
| Käsisaippua 1dl | 0,70 | Kiinteät kustannukset vuodessa | |
| Siivousaine 1 dl | 0,50 | Vuokra | 5556 |
| Hiutalemuusipaketti | 1,80 | Vesi | 360 |
| Lihapullasäilyke | 2,70 | Sähkö | 120 |
| Näkkileipä | 0,90 | Puhelin | 96 |
| Puurohiutale | 1,60 | Ostostyoaika 6 h | 117 |
| Pyykkipulveri | 1,00 | Siivoustyoaika 8 h | 156 |
| Huuhteluaine | 0,70 | Yhteensä | 6405 |
| Puhelut 30 min. | 1,00 | Kustannukset vuodessa yhteensä | |
| Työaikaa 2 h | 39,00 | | 7218 |
| Yhteensä | 54,20 | | |

9.4.2 Turva-asuntopalvelupaketin tuotot

Turva-asuntopalvelua ei juurikaan voida harkita myytäväksi muille kuin kunnille. Seuraavien laskelmien olettamuksena on, että kaikki mielenterveysseuran jäsenkunnat osallistuvat turva-asuntopalvelun hankkimiseen kriisikeskuspalvelun tavoin ja kaikki asuntoa käyttävät ovat jäsenkuntien asukkaita. Tavoitteeksi voidaan asettaa se, että kunnat kattavat turva-asunnon kiinteät kustannukset ja todelliset muuttuvat kustannukset. Seuraavassa taulukossa esitetään kunkin jäsenkunnan painotettuun asukasluukuun perustuva kiinteät kulut kattava maksuosuus vuodessa (taulukko 10).

Taulukko 10. Jäsenkuntien painotettuun asukaslukuun perustuva turva-asunnon kiinteät kulut kattava maksuosuus

| Kiinteät kulut | | Osuus | | |
|----------------|-------------------------|---------|-------|------------|
| | 6500 | | | 0,0797 |
| Kunta | Asukasluku (v. 2006) | Kerroin | Paino | Maksettava |
| Eura | 9413 | 1 | 9413 | 751 |
| Eurajoki | 5843 | 1 | 5843 | 466 |
| Kiukainen | 3356 | 1 | 3356 | 268 |
| Köyliö | 2907 | 1 | 2907 | 232 |
| Lappi | 3248 | 1 | 3248 | 259 |
| Rauma | 37044 | 1,4 | 51862 | 4135 |
| Säkylä | 4888 | 1 | 4888 | 390 |
| Yhteensä | 66699 | | 81517 | 6500 |

Koska mielenterveysseura ei tavoittele toiminnallaan voittoa, voidaan kunnille tarjota pakettia, jossa kunta saa kiinteät kustannukset maksamalla lähes rajattomat asumisoikeudet olettaen, että asunnossa on tarvittaessa tilaa. On kuitenkin huomioitava, että muuttuvia kuluja on oletettu kertyvän noin 55 euroa asumisjaksoa kohden ja asumisjakson pituudeksi on määritelty seitsemän vuorokautta. Käytännössä kunnan sosiaalitoimi on lähes aina maksanut asukkaan omavastuumaksut ja se on oletuksena näissäkin laskelmissa. Asukkaalta pyritään perimään asumismaksu, mutta jos se ei ole mahdollista, laskutetaan kunnalta kunkin asumisjakson kahden ensimmäisen vuorokauden asumismaksut eli 100 euroa.

Ensimmäisen ja osin toisen asumisvuorokauden asumismaksu käytetään muuttuvien kustannusten kattamiseen. Loppu toisen asumisvuorokauden asumismaksusta on mielenterveysseuran tuloa. Kunnan hyväksi luettava osuus lasketaan asumisjakson kolmannelta vuorokaudesta lähtien siten, että asukkaan 50 euron omavastuuosuus lasketaan kunnan hyväksi kokonaisuudessaan. Näin kunnalta perittäisiin aina vain asumisjakson kahden ensimmäisen vuorokauden asumismaksut, mikäli asukas ei niitä itse kykene maksamaan. Seuraava painotettu laskelma osoittaa 15 asumisjakson ja 105 asumisvuorokauden jakaantumisen kunnille, jaksojen muuttuvat kustannukset ja asukkaan asumismaksut (taulukko 11). Lisäksi laskelmasta näkyvät sekä mielenterveysseuralle laskutettavat tulot että kunnalle hyväksi luettavat asumismaksut.

Taulukko 11. Turva-asunnon 15 asumisjakson muuttuvat kustannukset ja asumismaksujen osittaminen mielenterveysseuralle ja jäsenkunnille

| Kunta | Asukas- luku (v. 2006) | Ker- roin | Paino | Alkavat jaksot á 7 vrk | Asumis- vrk:t | Jaksojen mukut | Asumis- maksut | Mielen- terveys- seura | Kunta |
|-----------|------------------------------|--------------|-------|------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|-------|
| Eura | 9413 | 1 | 9413 | 1,73 | 12 | 110 | 600 | 100 | 500 |
| Eurajoki | 5843 | 1 | 5843 | 1,08 | 8 | 55 | 400 | 100 | 300 |
| Kiukainen | 3356 | 1 | 3356 | 0,62 | 4 | 55 | 200 | 100 | 100 |
| Köyliö | 2907 | 1 | 2907 | 0,53 | 4 | 55 | 200 | 100 | 100 |
| Lappi | 3248 | 1 | 3248 | 0,60 | 4 | 55 | 200 | 100 | 100 |
| Rauma | 37044 | 1,4 | 51862 | 9,54 | 67 | 550 | 3350 | 900 | 2450 |
| Säkylä | 4888 | 1 | 4888 | 0,90 | 6 | 55 | 300 | 100 | 200 |
| Yhteensä | 66699 | | 81517 | 15 | 105 | 935 | 5250 | 1500 | 3750 |

Vastaavalla laskentatavalla voidaan selvittää, miten paljon kunnan tulisi turva-asuntopalvelua käyttää, jotta se saisi vastineen kiinteiden kulujen maksamiselleen. Seuraava taulukko osoittaa laskennallisesti kiinteiden kustannusten kattamat kuntakohtaiset asumisjaksot ja vuorokaudet ja asumisen muuttuvien kustannusten ja asumismaksujen vaikutuksen sekä mielenterveysseuralle että jäsenkunnille (taulukko 12).

Taulukko 12. Jäsenkuntien maksamien kiinteiden kustannusten kattamat asumisjaksot ja -vuorokaudet

| Kunta | Jaksot á 7 vrk | Asumis- vrk:t | Asumis- maksut | Mielen- terveys- seura | Kunta | Kunnan maksamat kikut |
|-----------|-------------------|------------------|-------------------|------------------------------|-------|-----------------------------|
| Eura | 3,00 | 21 | 1051 | 300 | 751 | 751 |
| Eurajoki | 1,86 | 13 | 653 | 186 | 467 | 466 |
| Kiukainen | 1,07 | 7 | 375 | 107 | 268 | 268 |
| Köyliö | 0,93 | 6 | 325 | 93 | 232 | 232 |
| Lappi | 1,04 | 7 | 363 | 104 | 259 | 259 |
| Rauma | 16,54 | 116 | 5790 | 1654 | 4136 | 4135 |
| Säkylä | 1,56 | 11 | 546 | 156 | 390 | 390 |
| Yhteensä | 26 | 182 | 9100 | 2600 | 6500 | 6500 |

Jos kunta tarvitsee asumisvuorokausia enemmän kuin mitä sen kiinteiden kustannusten maksama osuus on, yritetään asukkaalta periä asumismaksua kuten ennekin, mutta kunnalta laskutetaan tarvittaessa vain uusien asumisjaksojen kahdesta ensimmäisestä vuorokaudesta ja loppujakso on kunnalle maksuton. Vuosien kokemuksen perusteella pysytään kunnittain melko tarkkaan arvioimaan asumistarve ja siten varautumaan tarpeen mukaisesti kahden vuorokauden jaksokohtaisiin asumismaksuihin.

9.4.3 Turva-asuntopalvelun hinta

Turva-asuntopalvelun hinnoittelussa käytetään omat kustannukset kattavaa hinnoittelua. Koska yhdistyksen tarkoitus on muu kuin voiton tavoittelu, riittää turva-asunnon toiminnan kehittämisen turvaamiseksi noin 10 prosentin katetavoite. Katetuottoajatteluun ja edellä selvitettyihin kustannuksiin perustuen voidaan käyttökate laskea seuraavasti:

| | | | |
|--------------------------|------|-----------------------------|------|
| Tuotto | 8000 | Katetuottoprosentti | |
| Muuttuvat kustannukset - | 813 | $\frac{7187}{8000} \approx$ | 90 % |
| Katetuotto | 7187 | | |
| Kiinteät kustannukset - | 6405 | Käyttökateprosentti | |
| Käyttökate | 782 | $\frac{782}{8000} \approx$ | 10 % |

Laskelman perusteella turva-asunnon vuosihinnaksi tulee asettaa 8 000 euroa vuodessa. Turva-asuntopalvelupakettia voi tarjota yhdelle tai useammalle kunnalle soveltuvasti räätälöiden ja maksuosuuksia hioen. Mielenterveysseuran kriisikeskuksen toiminnoista on tehty ostopalvelusopimukset yhdistyksen seitsemän jäsenkunnan kanssa. Kunnat maksavat osuutensa asukasluvuun perustuvan suhdeluvun mukaan siten, että Rauman painokerroin on 1,4 ja muiden kuntien 1. Samaa laskutapaa voidaan käyttää myös turva-asunnon tarjouspaketissa. Sopimus voidaan määritellä siten, että kunnan tulee kattaa osuutensa turva-asunnon kiinteistä kustannuksista, jolloin se saa käyttöoikeuden turva-asuntopalveluun. Käytöstä kunta maksaa 100 euroa asumisjaksoa kohti, ellei mielenterveysseura kykene perimään sitä asunnon käyttäjältä asumismaksuna.

9.4.4 Turva-asuntotoiminta kriisityöntekijän näkökulmasta

Mielenterveysseuran palveluksessa olevan kriisityöntekijä Sari Salmisen vastuulla on turva-asuntoon liittyvät käytännön asiat. Sari on psykiatrinen sairaanhoitaja, jonka työ painottuu väkivaltatyöhön. Sari kokee oman asiantuntijuutensa olevan oikeiden auttamiskanavien tietämistä ja lähisuhdeväkivaltaa kokeneen opastamista ja tukemista normaalin arjen saavuttamiseksi. Sari kuuluu Länsi-Suomen läänin seudulliseen väkivaltatyöryhmään ja osallistuu aktiivisesti moniin alan koulutuspäiviin. Hän on huomannut pikku hiljaa tietävänsä asioista sen, mitä muutkin valtakunnan asiantuntijat. Toisinaan

hänellä on sellaistaakin kokemusperäistä tietämystä, mitä ei löydy keneltäkään muulta. (S. Salminen, haastattelu 22.10.2007.)

Sari näkee turva-asuntopalvelun tärkeänä kriisityötä tukevana osatekijänä. Asunnon käytön lisäämistä voitaisiin Sarin mielestä parantaa erityisesti tiedottamalla yhteistyötahoille asunnon olemassaolosta. Lisäksi yhteistyötahoja tulisi kutsua tutustumaan sekä kriisikeskukseen että turva-asuntoon. Mielenterveysseuran toiminta-alue on varsin laaja ja Saria mietityttää, miten helppoa tai hankalaa väkivallan uhrin on turva-asuntoon reuna-alueilta lähteä. Vaikka jokainen kriisityöntekijä vastaa oman kriisiasiakkansa tukemisesta turva-asunnossa, Sari huomaa kuitenkin miettivänsä asunnon ylläpitoa ja kunnostamista välittömästi asukkaan lähtiessä. Asunnon on oltava aina valmis vastaanottamaan uudet tulokkaat. (S. Salminen, haastattelu 22.10.2007.)

Sarin mielestä oman alueen asukkaan 50 euron asumismaksu on varsin kohtuullinen. Sari pitää tärkeänä, että turva-asunto tulevaisuudessakin säilyisi kriisikeskuksen palvelumuotona. Hän yhtyy RAY:n mielipiteeseen kunnan velvoitteesta kustantaa palvelu. Käytännössä kunnan maksamat kustannukset voisivat toimia varausmaksuna, joka oikeuttaa oman kunnan asukkaille turva-asuntopalvelut niitä tarvittaessa. (S. Salminen, haastattelu 22.10.2007.)

10 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli selvittää Rauman Seudun Mielenterveysseura ry:n tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden kustannukset ja saatujen tietojen perusteella hinnoitella palvelut. Opinnäytetyön hinnoittelun kohteiksi valittiin koulutus- ja luentotoiminta, moniongelmaisten asumisyksikön tukitoiminta sekä turva-asunto. Valmis opinnäytetyö muodostaa työkalupakin, jonka avulla hinnoittelu voidaan jatkossa toteuttaa muillekin mielenterveysseuran palveluille.

Teoriaosassa tarkasteltiin asiantuntijapalveluiden tuotteistamista ja asiantuntijaorganisaation menestystekijöitä huomioiden mielenterveysseuran ja kunnallisen toiminnan erityispiirteet. Lisäksi esiteltiin taloudellisen ajattelun perusteet, joiden ymmärtäminen niin kannattavuuden kuin kustannustenkin määrittelyn kannalta on oleellista. Kustannusten laskentaa hinnoittelutiedon määrittämiseksi tarkasteltiin laajasti. Hinnan merkitystä, hinnoitteluprosessia ja hinnoittelun perusteita tuotiin esiin. Lisäksi tarkasteltiin erilaisia hinnoittelumenetelmiä ja hinnoittelumalleja. Teoriaosan tietoja sovellettiin laajasti tutkimustehtävän toteuttamisessa.

Koulutus- ja luentotoiminnan todettiin soveltuvan hyvin mielenterveysseuran myytäväksi palveluksi. Jotta toiminnasta saataisiin järkevä ja selkeä myyntikokonaisuus, tulisi koulutus- ja luentopakettien sisältö määrittellä tarkasti. Tällöin paketin myyminen oikealle kohderyhmälle helpottuisi. Myytävänä palveluna toteuttava toiminta tulisi erottaa järjestölähtöisestä toiminnasta. Toistuvaa asiantuntijatiedon jakamista voidaan pitää yhtenä erottelukriteerinä. Lisäksi palvelua tuotettaessa suositellaan keskittymistä varsinaiseen ydinosaamiseen eli koulutukseen ja luenointiin. Käytännön asioiden järjestäminen tulisi hoitaa muulla tavoin. Yksittäisen uuden aiheen luennon kustannusten todettiin nousevan melko korkeaksi eikä tällaisen luennon myynti kustannuksia kattavalla hinnalla todennäköisesti onnistuisi. Siksi luennot kannattaa suunnitella kokonaisuutta ja jatkuvuutta silmällä pitäen, jolloin suunnittelutyöhön vaadittava aika vähenee ja kustannuk-

set pienenevät. Jotta koulutus- ja luentotoiminnasta saataisiin kannattavaa toimintaa, tulee myös myynti- ja markkinointitoimintaan kiinnittää huomiota.

Moniongelmaisten asumisen tukitoiminta on kuulunut vuosia mielenterveysseuran perustoimintaan. Rahoitustilanteen muuttuessa olisi kiinnitettävä huomiota tukitoiminnan todellisiin tarpeisiin ja kohdentaa taloudellisia voimavaroja niihin. Koska tukitoiminnan maksajana toimii kunta, tulisi tilaaja-tuottajamallin lähtökohta huomioida myös palvelun tarjoamisessa. Palvelun laadulle ja saatavuudelle tulisi määritellä selkeät kriteerit. Useimmiten kunta valitsee kokonaistaloudellisesti edullisimman palvelun. Ostamalla asumisen tukitoimintapalvelua kunta tavoittelee erityisesti toiminnan vaikuttavuutta. Siksi tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena suositetaan moniongelmaisten asumisen tukitoiminnan vaikuttavuuden selvittämistä. Näin kustannuspohjaisen hinnoittelun tueksi saataisiin toimintaa koskevaa tutkimustietoa, joka saattaisi osoittaa hinnoittelulle muitakin lähtökohtia.

Turva-asuntotoiminta tukee kriisikeskuksen väkivaltatyötä. Karkeasti voitaisiin yleistää, ettei turva-asunnolla ilman siihen liittyvää tukityöskentelyä ole juurikaan arvoa. Kiinteät kustannukset kattavalla hinnoittelulla mahdollistetaan vain asunnon olemassa olo. Muuttuvat kustannukset tulee huomioida asunnon käytön myötä ja myös ne tulee kattaa myytävän palvelun hinnoittelulla. Nykytilanteessa voidaan pitää riittävänä, että toiminta säilyy nollatulostavoitteisena. Turva-asuntopalvelun tunnetuksi tekemisen oleellisena osana on asumiseen liittyvä tukitoiminta ja sitä toteuttavien henkilöiden asiantuntijuus. Konkreettisen turva-asunnon ja siihen liittyvän tukitoiminnan erottaminen toisistaan tuntuu keinotekoiselta. Tulevaisuuden suunnittelussa lienee syytä varautua myös palvelun saatavuuden tarkentamiseen, tukitoiminnan tuotteistamiseen ja yhtenäisen palvelukokonaisuuden luomiseen.

Mielenterveysseuran kirjanpito on toteutettu perinteisesti hyvää kirjanpitolapaa noudattaen. Todellisten kustannusten laskemiseksi tarvittaisiin tarkempaa tilastointia ja yksityiskohtaisempaa tietojen keruuta. Niiden toteuttamiseksi vaadittaisiin tarkan seurannan mahdollistavaa tietojärjestelmää sekä huolellista tilastointia toimintoja toteuttavilta henkilöiltä. Hyvin ja suunnitelmallisesti toteutettu informaation kerääminen tukisi kustannuslaskennan ja hinnoittelun ohella myös toimintojen seuranta ja toimisi johdon tukena toiminnan arvioinnissa ja strategioiden tarkastelussa.

Mielenterveysseura ei tavoittele toiminnallaan taloudellista hyötyä. Kuitenkin se on samanarvoinen palveluiden tarjoaja kuin muutkin toimijat kilpailtaessa kunnallisista palveluista tilaajatuottajamallin mukaisesti. Voittoa tavoittelematon yhdistys ei kuitenkaan ole tavanomainen markkinatalouden ehdoin toimiva yksikkö. Yhdistystoiminta on perinteisesti keskittynyt aatteellisten asioiden painottamiseen, mikä tulevaisuudessakin on yhdistykselle tärkeämpää kuin kaupallinen toiminta. Yhteiskunnan muutosten myötä myös yhdistyksien tulee kyetä osin vastaamaan markkinatalouden haasteisiin. Vaikka yhdistystoiminnalle on laadittu kirjanpidon ja talouden suunnittelun oppaita, ei hinnoittelun tai markkinoinnin kysymyksiin juurikaan ole kohdennettua kirjallista materiaalia saatavilla. Tämän opinnäytetyön jatkoksi suositetaan yhdistyksille suunnatun selkeän palveluiden hinnoittelua ja markkinointia käsittelevän opaskirjan laatimista.

Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. on tunnettu luotettavasta ja asiantuntevasta toiminnastaan. Jo olemassa olevan osaamiseen hyödyntäminen ja kehittäminen antaa mielenterveysseuralle mahdollisuuden menestyä sekä järjestötoiminnan että markkinatalouden saralla. Mielenterveysseuran avoin ja innostunut suhtautuminen tulevaisuuden mukanaan tuomiin muutoksiin ja mahdollisuuksiin antaa hyvän pohjan onnistumisille sekä kilpailutilanteissa että myyntitoimissa. Mielenterveysseuran asiantuntijuus, ydinosaamisalueille keskittyminen ja suunnitelmallinen taloudenhoito ovat avainasemassa matkalla menestykseen.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. Juva: Tietosanoma Oy.

Buttle, F. 2004. Customer Relationship Management: Concepts and tools. Amsterdam: Elsevier.

Denzin, N. & Lincoln, Y. 1998. Collecting and Interpreting Qualitative Materials. Thousand oaks. California. Sage.

Eskola, A. & Mäntysaari A. 2006. Menestys - Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otava.

Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 124-141.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Horngren, T., Foster, G. & Datar, S. 2000. Cost Accounting - A managerial emphasis. Tenth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kokko, S. 2005. Tilaaminen terveystalouden välineenä. Teoksessa Konttinen, M. (toim.) Tilaaja-tuottajamalli terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveystalouden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Stakesin asiantuntijoiden näkemyksiä. Työpapereita 10/2005. Helsinki: Stakes.

Kuluttajavirasto. 1998. Kuluttaja ja palvelut 1998. Mielopidekartoitus palvelujen laadusta, hinnasta ja saatavuudesta. Kuluttajaviraston julkaisusarja 14/1998. Helsinki: Kuluttajavirasto.

Kuluttajavirasto. 2006. Sosiaali- ja terveystalouden asiakkaan oikeusasema. Vertailu yksityisten ja kunnan järjestämien palvelujen välillä. Kuluttajaviraston julkaisusarja 9/2006. Helsinki: Kuluttajavirasto.

Kuluttajavirasto. 2006. Toimivien julkisten ja yksityisten palveluiden kehittäminen. [online.] [viitattu 29.9.2007]. Saatavissa: http://www.kuluttajavirasto.fi/user_nf/printPage.asp?id=16822.

- Kärki, L. 2001. Palvelujen hinnoittelu toimintalaskentamallin pohjalta. *Sairaalalehti* 6-7 (2001), 60-63.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. *Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki: WSOY.
- Maykut, P. & Morehouse, R. 2000. *Beginning Qualitative Research - A Philosophic and Practical Guide*. The Falmer Press Teachers' Library 6. London: Taylor & Francis Group.
- Melin, T. & Linnakko, E. 2003. *Tuotteistuksen ja kustannuslaskennan hyvät käytännöt kuntien sosiaali- ja perusterveydenhuollossa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Metsämuuronen, J. 2001. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mikkola, H. 2002. *Empirical studies on Finnish hospital pricing methods*. Helsinki School of Economics. Helsinki: HeSE Print Oy.
- Nagle, T. & Holden, R. 2002. *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva E. 2005. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Parantainen, J. 2007. *Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. Helsinki: Talentum.
- Pellinen, J. 2005. *Talousjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Pellinen, J. 2006. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusanalyysi*. Helsinki: Talentum.
- Pennanen, J. 2007. Ohjaaja, Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. Rauma. Haastattelu 23.10.2007. Haastattelijana Paula Pihlus. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Raha-automaattiyhdistys. 2006. *Ensiapu- ja kriisikeskustoiminnan avustaminen - muistio*.
- Raha-automaattiyhdistys. 2007. *Avustusstrategia 2008-2111* [verkkolehti]. [viitattu 11.10.2007]. Saatavissa: http://www.ray.fi/avustustoiminta/aineistopankki/pdf_doc_ohjeet/pdf/RAY_avustusstrategia2008-2011.pdf.
- Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2006. *Esittelymateriaali*.
- Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. 2007. *Toimintakertomus 2006*.
- Repo, P. 2006. Järjestöiltä halutaan enemmän vertaistukea ja palveluja. *Helsingin Sanomat* 1.11. (2006), A9.
- Rissanen, T. 2005. *Hyvän palvelun kehittäminen*. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Salminen, S. 2007. Kriisityöntekijä, Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. Rauma. Haastattelu 22.10.2007. Haastattelijana Paula Pihlus. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

- Sevänen, S. 2007. Kriisityöntekijä, Rauman Seudun Mielenterveysseura ry. Rauma. Haastattelu 22.10.2007. Haastattelijana Paula Pihlus. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 2006. Luentosarja Suomen Mielenterveysseura ry:lle.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2000. Mielekäs elämä. Mielenterveyspalvelujen laatusuosituksat. Helsinki: Edita.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2001. Mielenterveyspalveluiden laatusuositus. Helsinki: Edita.
- Suomen Kuntaliitto. 2007. Nimikkeistöt, luokitukset. [online]. [viitattu 29.9.2007]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;353;40302.
- Sutherland, J. & Canwell, D. 2004. Key concepts in marketing. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tomperi, S. 2007. Kirjanpidon erityiskysymyksiä. Yrityksen taloushallinto 2. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tomperi, S. 2007. Kirjanpidon ja tilinpäätöksen perusteet. Yrityksen taloushallinto 1. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turney, B. 2002. Toimintolaskenta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

RAUMAN SEUDUN MIELENTERVEYSSEURA RY:N VUODEN 2006 TULOSLASKELMAAN PERUSTUVAA LASKENTATIETOA

Taulukko 1. Tuotot, kulut ja rahoitusosuudet

| VARSINAINEN TOIMINTA | | TUOTOT 2006 | | KULUT 2006 | Rahoitusosuudet |
|-------------------------------|------------------|-------------|--------|------------|--------------------------------------|
| Kriisikeskus | Vuokratulot | 4638 | | | |
| | RAY 2005 | 29120 | | | |
| | RAY 2006 | 167701 | | | <i>Kunnat</i> 32 % |
| | Luentotoiminta | 1020 | | | |
| | Muut tuotot | 1890 | | | <i>RAY</i> 61 % |
| | Työvoimatoimisto | 7573 | | | |
| | Sairausvakuutus | 372 | | | <i>Muu</i> 7 % |
| | Ohjaus | 559 | | | |
| | Oppisopimus | 2040 | | | |
| | Nokia-avustus | 6000 | | | |
| | Jäsenkunnat | 102617 | 323530 | 302168 | |
| Tukihenkilötoiminta | | | 1422 | 3750 | |
| Moniongelmaisten tukiasuminen | RAY Rauma | 50000 | 18500 | 68500 | <i>RAY</i> 73 % <i>Rauma</i> 27 % |
| Talous- ja velkaneuvonta | | | 64929 | 64929 | |
| Tukinet | | | 6986 | 22282 | |
| Järjestötoiminta | | | 3050 | 3658 | |
| Varainhankinta | | | 637 | 0 | |
| Poistot | | | 0 | 3765 | |
| YHTEENSÄ | | | 469054 | 469054 | |

Taulukko 2. Kustannusten muodostuminen ja palkka- ja muiden henkilöstömenojen kustannusosuudet

| Toiminta | Palkat | Muut henkilöstömenot | Tarvikkeet | Huoneistomenot | Palvelukset | Muut menot | Poistot |
|-------------------------------|---------------|----------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|
| Kriisikeskus | 188586 | 56422 | 12184 | 21133 | 20706 | 3138 | |
| Moniongelmaisten tukiasuminen | 40556 | 9693 | 1109 | 7828 | 9314 | | |
| Talous- ja velkaneuvonta | 42993 | 9133 | 325 | 7731 | 4748 | | |
| Tukinet | 16764 | 3485 | 12 | | 2022 | | |
| Tukihenkilötoiminta | | | | | | 3750 | |
| Järjestötoiminta | | | | | | 3658 | |
| | | | | | | | 3765 |
| 469054 | 288899 | 78732 | 13629 | 36691 | 36790 | 10547 | 3765 |

| | |
|------|---|
| 62 % | Palkkojen osuus kaikista menoista |
| 78 % | Palkkojen ja muiden henkilöstömenojen osuus kaikista menoista |
| 21 % | Muiden henkilöstömenojen osuus palkoista ja muista henkilöstömenoista |
| 27 % | Muiden henkilöstömenojen osuus palkoista |

Taulukko 3. Työtunnin kustannukset henkilötyövuotta kohden

| Menolaji | Menot vuodessa | Menot kuukaudessa 12 kk/vuosi | Menot tunnissa 152 h/kk | Menot tunnissa / henkilötyövuosi 11 kpl |
|----------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------------------|---|
| Palkat | 288899 | 24075 | 158,39 | 14,40 |
| Muut henkilöstömenot | 78732 | 6561 | 43,16 | 3,92 |
| Tarvikkeet | 13629 | 1136 | 7,47 | 0,68 |
| Huoneistomenot | 36691 | 3058 | 20,12 | 1,83 |
| Palvelukset | 36790 | 3066 | 20,17 | 1,83 |
| Muut menot | 10547 | 879 | 5,78 | 0,53 |
| Poistot | 3765 | 314 | 2,06 | 0,19 |
| Yhteensä | 469054 | 39088 | 257,16 | 23,38 |