

**VAMMAISTEN TULKKAUSPALVELUJEN HINNOITTELUN
KEHITTÄMINEN**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalous

Syksy, 2018

Näykki Niilo

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Niilo Näykki	Vuosi 2018
Työn nimi	Vammaisten tulkkauspalvelujen hinnoittelun kehittäminen	
Työn ohjaaja	Sari Hanka	

TIIVISTELMÄ

Kansaneläkelaitos järjesti 2017 keväällä kilpailutuksen koskien Suomen vammaisten tulkkauspalveluja. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä vammaisten tulkkauspalveluja tuottavalle yritykselle hinnoittelumalli 2017 järjestettävää Kansaneläkelaitoksen kilpailutusta varten. Selvitetään myös, sopiiko vammaisten tulkkauspalveluyritykselle paremmin sisäisenlaskennanmalliksi perinteinen kustannuslaskenta vai toimintolaskenta.

Aineistona on käytetty hinnoitteluun, kustannuslaskentaan ja toimintolaskentaa liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi hinnoittelun taustalla on käytetty Kansaneläkelaitoksen tarjouspyynnön mukana olevaa palvelukuvausta sekä muuta materiaalia kuten tilastoja. Toimeksiantajaa haastateltiin yrityksen tavoitteista, lähtökodista ja muista hinnoitteluun liittyvistä asioista.

Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään toimeksiantajan tapauksessa kustannuslaskentaa ja hinnoittelumalli tehtiin kustannusperusteisesti. Kustannusperusteisen hinnoittelun pohjana oli yrityksen taloudenhallinnasta kerätyt taloudelliset tiedot ja muut tilastot.

Opinnäytetyön tuotokset jäivät vain toimeksiantajan käyttöön. Toimeksiantajalle annettiin muokattavissa oleva hinnoittelumalli, joka sisälsi yrityksen kustannuslaskennan. Hinnoittelumallissa oli tekijän omat ehdotukset tarjoukseen jätettävistä hinnoista. Opinnäytetyössä todettiin kustannuslaskennan olevan toimintolaskentaa sopivampi sisäisenlaskennantapa toimeksiantajayritykselle. Yritykselle saatiin kilpailukykyinen hinta jokaiseen tuotteeseen kyseistä Kansaneläkelaitoksen tarjouspyyntöä varten.

Avainsanat tulkkaus, hinnoittelu, kustannuslaskenta, toimintolaskenta

Sivut 43 sivua

Bachelor of Business Administration
Visamäki

Author	Niilo Näykki	Year 2018
Subject	Developing pricing for interpreter services for the disabled	
Supervisor	Sari Hanka	

ABSTRACT

In 2017 all the companies which provided interpreter services for the disabled were invited to tender for providing their services in the future. The tendering was arranged by Kansaneläkelaitos. The aim of this thesis was to develop competitive prices for the client firm regarding the tendering. There was also an intention to choose the best accounting method for client firm between cost accounting and activity-based accounting.

The theoretical data was collected mostly from literature on pricing, cost accounting and activity-based accounting. There was also data and material from the tender documents provided by Kansaneläkelaitos and financial data of the client company. The entrepreneur was also interviewed to gain enough knowledge of the company's background, goals, and other things that might have an effect on pricing.

As a result of the thesis cost accounting was considered to be a better accounting method than activity-based accounting. Cost accounting was used to provide information for the cost-based pricing which was chosen as a pricing method. All the outputs of the cost accounting and pricing were delivered to the client company and will not show in this thesis.

As a conclusion the thesis provided competitive prices for all client company's services. Prices were based on collected and given data, market situation, goals of the company, and the work experience of the interpreters. Of course, entrepreneur will make the final decision of the price. It must be taken in account that the chosen pricing method and accounting method does not necessarily suit for all companies providing interpreter services for the disabled.

Keywords interpretation, pricing, cost accounting, activity-based accounting

Pages 43 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Ajankohtaisuus.....	1
1.2	Tavoitteet ja rajaus.....	2
1.3	Käytettävät menetelmät.....	2
2	VAMMAISTEN TULKKAUSPALVELU.....	4
2.1	Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta.....	4
2.2	Tulkkauspalveluprosessi.....	5
2.3	Asiakasmäärät.....	6
2.4	Tulkkien palkkaus.....	6
3	PERINTEINEN KUSTANNUSLASKENTA.....	8
3.1	Kustannuslajilaskenta.....	9
3.2	Kustannusten luokittelu.....	10
3.3	Kustannuspaikkalaskenta.....	10
3.4	Tuotekohtainen kustannuslaskenta.....	11
4	TOIMINTOLASKENTA.....	13
4.1	Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa.....	13
4.1.1	Resurssi ja resurssiajuri.....	14
4.1.2	Toiminnot ja toimintoajurit.....	15
4.2	Toimintoanalyysi.....	15
4.3	Työajan kohdistamistavat.....	16
5	HINTA JA HINNOITTELU.....	18
5.1	Hinnoittelustrategia.....	19
5.2	Hinnoittelu.....	20
5.2.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu.....	21
5.2.2	Tarjoushinnoittelu.....	22
5.3	Hinnoittelumallit.....	23
5.4	Palvelujen hinnoittelun ongelmat.....	23
6	HINNOITTELU KELAN KILPAILUTUSTA VARTEN.....	25
6.1	Tulkaustuotteet.....	25
6.2	Toimintolaskenta vai kustannuslaskenta?.....	26
6.3	Tiedonkeruu.....	28
6.4	Kustannuslaskenta.....	29
6.4.1	Kustannuslajilaskenta.....	29
6.4.2	Kustannuspaikkalaskenta.....	30
6.4.3	Laskentakohteille kohdistaminen.....	32
6.5	Kustannusten korvaukset palveluntuottajalle.....	34
6.6	Hinnoittelustrategia ja hinnoittelu.....	35
6.6.1	Hinnoittelustrategia.....	36
6.6.2	Hinnoittelu.....	37

6.6.3	Hinnoittelun muutokset opinnäytetyön aikana	39
6.7	Tulokset	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	41
	LÄHTEET	43

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on vammaisten tulkkauspalveluja tuottavan yrityksen tuotteiden hinnoittelu vuoden 2017 Kansaneläkelaitoksen (myöhemmin Kela) kilpailutukseen. Toimeksiantajana on vammaisten tulkkauspalveluja tuottava palveluyritys, joka toimii Pirkanmaalla, Varsinais-Suomessa ja Satakunnassa. Yritys tarjoaa viittomakielen tulkkausta ja kirjoitustulkkausta kuulo- ja kuulonäkövammaisille sekä viittomien opetusta. Yritys on toiminut alalla seitsemän vuoden ajan osakeyhtiö muodossa ja tätä ennen yrittäjä on tehnyt töitä toiminimellä. Yrittäjä on yrityksen ainut omistaja ja toimii yrityksessä toimitusjohtajana ja tulkkina. Vuonna 2017 yrityksessä työskenteli keskimäärin seitsemän tulkkia toimitusjohtajan ja toimistoassistentin lisäksi. Tulevaisuudessa yrityksen on tarkoitus laajentaa toimintaansa myös puhevammaisten tulkkaukseen, joka on yksi vammaisten tulkkauspalvelun tuotteista.

Vammaisille henkilöille on lain mukaan järjestettävä tulkkauspalvelua henkilön sitä tarvitessa ja Kela on velvoitettu tarjoamaan sen. Tulkkauspalveluja järjestetään Kelan kautta kuulo-, kuulonäkö- ja puhevammaisille henkilöille. Lähes kaikki vammaisten tulkkauspalveluihin liittyvät tilaukset kulkevat Kelan kautta ja Kela maksaa palvelunkäyttäjän tulkista koituvat kustannukset. Vuonna 2016 koko Suomen alueella vammaisten tulkkauspalveluun oli oikeutettu 5858 henkilöä. Kela on vuodesta 2010 alkaen ostanut vammaisten tulkkauspalvelut palveluntarjoajilta. (Kansaneläkelaitos 2017; Kela 2016.)

1.1 Ajankohtaisuus

Toimeksiantaja on vasta viime vuosina alkanut tehdä yrityksen sisäistä laskentaa ja seurata taloudellisia lukuja. Tätä edeltävänä aikana talouden seuranta on ollut vähäistä, koska tulot ovat olleet säännölliset ja toiminta kannattavaa. Yritys osallistuu Kelan vammaisten tulkkauspalveluita koskevaan kilpailutukseen, joka koskee vuosia 2018 – 2019. Tämän vuoksi on ajankohtaista saada yrityksen taloudesta selkeä kuva, jotta toimeksiantajan tuotteet voidaan hinnoitella tarkasti. Aikaisemmin hinnoittelu on perustunut omistajan kustannusarvioihin ja markkinatilanteeseen, mutta mitään tarkempaa laskelmaa hinnoittelusta ei ole tehty. (Toimeksiantaja 2017.)

Uusi kilpailutus tuo myös muutoksia vammaisten tulkkauspalvelualalle. Aikaisemmin kaikki minimivaatimukset täyttäneet yritykset ovat päässeet mukaan uudelle kaudelle ja saaneet sijoituksen kilpailutusjärjestyksessä. Uudessa tarjouspyynnössä on rajattu tulkkiresurssien määrä, mikä tarkoittaa osalle yrityksistä karsiutumista tulevalta kaudelta. Kilpailutusjärjestyk-

seen vaikuttaa 50 % hinta ja 50 % laatu, kun taas edellisessä tarjouspyynnössä kilpailutusjärjestys oli määritelty vain hinnan mukaan. (Toimeksiantaja 2017; Kansaneläkelaitos Vammaisetuusryhmä 2017.)

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä toimeksiantajalle hinnoittelumalli Kelan järjestämään kilpailutukseen koskien vammaisten tulkkauspalveluja vuodesta 2018 eteenpäin. Nykyinen kilpailutuskausi päättyy vuoden 2017 loppuun mennessä. Tarkoituksena on myös selvittää, sopiiko perinteinen kustannuslaskenta vai toimintolaskenta paremmin vammaisten tulkkauspalveluyrityksen sisäistä laskentaa varten.

Sopivaa laskentatapaa on mahdollista hyödyntää hintaa muodostaessa ja toimeksiantaja voi seurata jokaisen eri tuotteen kannattavuutta.

Kysymykset, joihin opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan ovat:

- Millä hinnalla yrityksen kannattaa lähteä kilpailutukseen?
- Sopiiko vammaisten tulkkauspalveluiden laskentatavaksi perinteinen kustannuslaskenta vai toimintolaskenta?

Kilpailutuksen tarjouspyynnöstä käsitellään aiheet, jotka koskevat kustannuslaskentaa, hinnoittelua tai ovat muuten oleellisia esimerkiksi liiketoimintaympäristön kuvailemiseksi. Toimeksiantajan osalta kustannuslaskennassa otetaan huomioon vain Kelan tarjouspyyntöön jätettävät tuotteet, koska tämän ulkopuolelle jääviä opetustuotteita ei tällä hetkellä tehdä.

1.3 Käytettävät menetelmät

Kustannusten selvittämiseksi vertaillaan perinteistä kustannuslaskennan ja toimintolaskennan soveltuvuutta vammaisten tulkkauspalvelu yritykselle. Valitulla menetelmällä saatuja tietoja hyödynnetään itse hinnoitteluvaiheessa. Yrityksen taloustiedot ovat yrityksellä sähköisessä pilvipalvelussa ja työntekijöiden työaika raportit ovat omassa sovelluksessa. Laskentaa varten yritykseltä saatiin oikeudet kyseisten sovellusten käyttöön. Näistä kerätään raportteja ja tietoa, jotka ovat tarpeellisia laskentaa ja hinnoittelua ajatellen.

Hinnoitteluun etsitään tietoa hinnoittelustrategiasta ja useista eri hinnoittelumenetelmistä. Näistä hinnoittelumenetelmistä opinnäytetyöstä rajataan pois menetelmät, jotka eivät ole sopivia alan palveluiden hinnoittelua

ajatellen. Hinnoittelustrategiaa varten yrittäjää haastatellaan, jotta yrityksen taloudelliset tavoitteet, strategia ja tulevaisuuden suunnitelmat voidaan ottaa huomioon hinnoittelussa. Opinnäytetyössä käsitellään myös erityisesti palveluyrityksille tyypillisiä hinnoittelun ongelmia.

2 VAMMAISTEN TULKKAUSPALVELU

Vammaisten tulkkauspalvelut on tarkoitettu henkilölle, jolla on kuulonäkö-, kuulo- tai puhevamma. Kommunikointimenetelminä käytetään esimerkiksi suomalainen tai suomenruotsalainen viittomakieli, suomen tai ruotsin kielen mukaan viitottu puhe, puhetulkkaus ja kirjoitustulkkaus. Vammaisten tulkkauspalvelut ovat osa Kelan tarjoamia palveluita. (Kela 2017.)

2.1 Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta

Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta vahvistettiin vuonna 2010. Lain tarkoituksena on edistää vammaisen henkilön mahdollisuuksia toimia yhdenvertaisena yhteiskunnan jäsenenä. Kela on ollut velvollinen järjestämään vammaisten henkilöiden lainmukaista tulkkauspalvelua 1.9.2010 alkaen. Palveluun on oikeutettu Suomessa asuva henkilö, jolla on kuulonäkö-, kuulo- tai puhevamma ja tämän vuoksi tarvitsee tulkkausta joko päivittäisessä elämässään. Palvelun saaminen edellyttää myös, että henkilö ei saa riittävää tai hänelle sopivaa tulkkausta minkään muun lain nojalla. (Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta 133/2010; Kela 2017.)

Kela voi lain mukaan järjestää tulkkauspalvelun joko itse tuottamalla tai ostamalla sen muilta palveluntuottajilta. Tulkkauspalvelu on järjestettävä taloudellisesti edullisimmalla vaihtoehdolla. Kuitenkin palvelunkäyttäjän toivomukset, mielipide, etu ja muut yksilölliset tarpeet on otettava huomioon tulkkauspalvelua järjestettäessä. Kalenterivuoden aikana kuulonäkövammaisella henkilöllä on oltava mahdollisuus vähintään 360 tuntiin tulkkausta ja kuulo- tai puhevammaisella henkilöllä 180 tuntiin. Lisäksi henkilön perusopintojen jälkeiseen opiskeluun liittyvät tulkkauspalvelut on järjestettävä opintojen mukaisessa laajuudessa. Tulkkaustilanteen vaativuudesta riippuen käytössä voi olla yksi tai useampi tulkki. Tulkkauspalveluun oikeutetulle henkilölle ei koidu kustannuksia palvelun käytöstä. (Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta 133/2010.)

Toimeksiantaja on toiminut Kelan vammaisten tulkkauspalvelun tuottajana vuodesta 2010 asti. Toimeksiantaja on tarjonnut pääsääntöisesti viittomakielen tulkkausta kuulo- ja kuulonäkövammaisille. Molemmille asiakasryhmille on myös tarjottu pienessä määrin kirjoitustulkkausta. Tulevalla kilpailutuskaudella toimeksiantaja haluaa myös laajentaa palveluitaan puhevammaisten tulkkauspalveluun. (Toimeksiantaja 2017.)

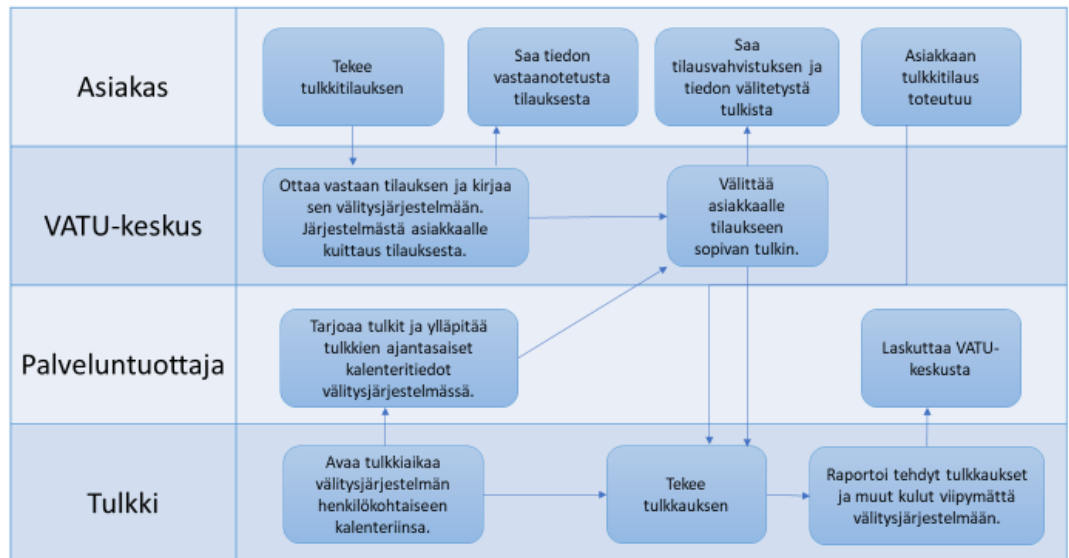
2.2 Tulkkauspalveluprosessi

Palvelunkäyttäjä voi käyttää palvelua työelämässä, opinnoissa, asioinnissa, yhteiskunnallisessa osallistumisessa, harrastuksissa ja virkistystoiminnassa. Palvelu tuotetaan lähipalveluna, joka tarkoittaa, että palvelunkäyttäjälle muodostetaan palvelunjärjestämisalue kyseisen hankinta-alueen palveluntuottajista ja tulkeista. Tulkkien matka-aika pyritään pitämään enintään 1-1,5 h/suunta tai 100-150 km/suunta. Jos palvelua tarvitaan oman palvelunjärjestämisalueen ulkopuolelta, järjestetään tulkki mahdollisimman läheltä tulkkauspaikkaa. (Kansaneläkelaitos Vammaisetuusryhmä 2017.)

Palvelunkäyttäjä valitsee, järjestetäänkö tulkkauspalvelu tulkkilistan avulla. Tulkkilistalle palvelunkäyttäjä ehdottaa tulkkieja lähialueeltaan. Listalle voi ilmoittaa tulkkitoiveensa myös erillisiin tapahtumiin esimerkiksi jumalanpalvelukseen, töihin tai harrastustoimintaan. Kela tarkistaa ehdotettujen tulkkien sopivuuden ja tämän jälkeen tulkilta kysytään halukkuutta liittyä palvelunkäyttäjän listalle. (Kansaneläkelaitos Vammaisetuusryhmä 2017.)

Vammaisten henkilöiden tulkkauspalveluasiat hoidetaan Kelan Turussa sijaitsevasta Vammaisten tulkkauspalvelukeskuksesta (myöhemmin VATU-keskus). VATU-keskuksesta hoidetaan palvelunkäyttäjien tulkkauspalveluhakemusten käsittely, tulkkitilausten välitystyö ja palveluntuottajien lasutus- ja järjestelmätukiasiat. (Kansaneläkelaitos Vammaisetuusryhmä 2017.)

Palveluntuottajan tehtävänä on tarjota Kelan käyttöön sopimuksen mukainen määrä tulkkiresursseja. Yhdellä tulkkiresurssilla tarkoitetaan 1130 h/vuodessa tehtyä tulkkiaustyötä, mikä vastaa yhtä täysipäiväisesti työskentelevää tulkkia. Yksi resurssi voidaan jakaa osiin esimerkiksi kahdelle tulkille. (Kansaneläkelaitos Vammaisetuusryhmä 2017.)



Kuva 1. Tulkkauksilauksen tekeminen ja välittäminen. (Kansaneläkelaitos Vammaisetuusryhmä 2017, 97.)

Kuvassa 1 näkyy tulkkauksipalvelun kokonaisuus. Toimeksiantaja on kuvassa palveluntuottaja, jonka tehtävänä on tarjota sopimuksen mukainen määrä tulkkiresursseja ja huolehtia, että tulkit ovat saatavilla sopimuksessa sovituna aikana. Tämän lisäksi toimeksiantaja pitää huolen, että tulkkien tiedot koskien esimerkiksi osaamista, asuinpaikkaa ja liikkumisvälinettä ovat ajan tasalla. Tämä varmistaa, että asiakas saa sopivan tulkin tilaukseensa. Lopuksi toimeksiantaja laskuttaa VATU-keskusta tehdyistä tilauksista.

2.3 Asiakasmäärät

Vuonna 2015 koko Suomen alueella vammaisten tulkkauksipalveluun oli oikeutettu 5802 henkilöä ja näistä 3413 käytti palveluita. Kuluvalle kilpailutuskaudella 2014-2017 Suomi on jaettu kahteen alueeseen Etelä- ja Länsi-Suomi sekä Itä- ja Pohjois-Suomi (Kela 2016). Uudella kilpailutuskaudella Suomi on jaettu kuuteen toiminta-alueeseen ja toimeksiantajan uuden tarjouspyynnön mukaisella Läntisellä alueella olisi 1709 asiakasta, joista 613 käyttää palvelua. Näiden palvelunkäyttäjien tarpeisiin on varattu 176 tulkkiresurssia. (Kansaneläkelaitos 2017; Kela 2016.)

2.4 Tulkkien palkkaus

Toimeksiantaja noudattaa, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, Suomen Viittomakielen Tulkit ry:n (myöhemmin SVT) palkkasuosituksia. Kaikki tulkit työskentelevät yrityksessä tuntipalkalla tarvittaessa töihin kutsuttavina. Viittomakielen tulkkien aloituspalkka on SVT:n suositusten mukainen 22,99 € tunnissa. Tämän päälle maksetaan kokemuslisä kahden, neljän, kahdeksan ja kahdentoista vuoden jälkeen. Kokemuslisä on 5 % sen hetkestä palkasta. (Suomen Viittomakielen Tulkit ry 2017.)

Puhevammaisten tulkkien aloituspalkasta sovitaan työntekijän kanssa erikseen, mutta kokemuslisät, muut lisät sekä matkakulujen korvaus pätevät myös heille.

Tulkkien palkanlisät

- vaativan työn lisä 30%
- kuulonäkövammaistentulkkkaus 30%
- iltalisä 15% klo 18–22
- yötyö 30% klo 22–06
- lauantailisä 25% klo 00–18
- lauantain iltalisä 100% klo 18–24
- pyhäkorvaus 100%
- matka- ja odotusaika 7,70€/tunti

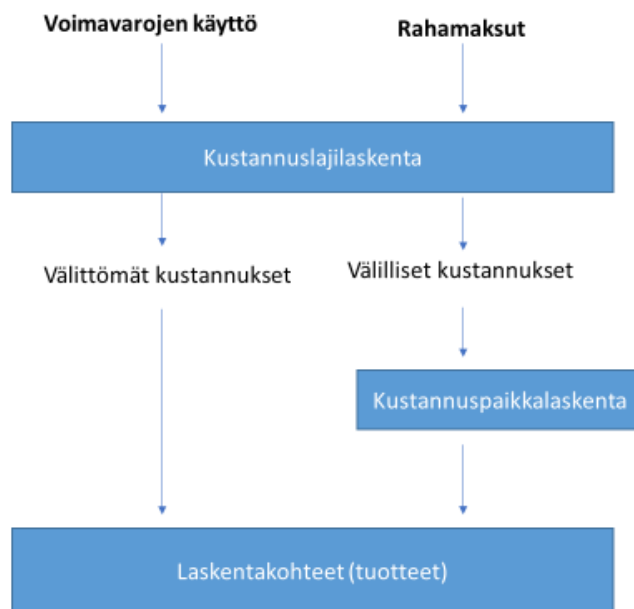
Matkakustannukset korvataan tulkin kulkuneuvosta riippuen. Oman auton käytöstä maksetaan verohallinnon päätöksen mukainen kilometrikorvaus. Päivärahat ja ateriakorvaukset maksetaan myös verohallinnon päätöksen mukaisesti. Julkisten kulkuneuvojen käyttö korvataan sellaisenaan. (Suomen Viittomakielen Tulkit ry 2017.)

Tulkkauksilauksen peruuntuessa alle 48 tuntia, mutta yli 24 tuntia ennen sovittua ajankohtaa, tulkille maksetaan 50 % sovittua palkasta. Jos tilaus peruuntuu alle 24 tuntia ennen sovittua aikaa, tulkille maksetaan sovittu palkka kokonaisuudessaan. Jos tulkkauksilaisuus peruuntuu tilauspaikalla, tulkille maksetaan palkan lisäksi myös matkakorvaukset. Raportointiin ja toimistotöihin tulkille on varattu 1 tunti viikossa. (Suomen Viittomakielen Tulkit ry 2017.)

Toimeksiantajalla tulkit tekevät pääsääntöisesti vähintään kahta yrityksen tarjoamaa tuotetta. Yleisimmin nämä ovat kuulonäkö- ja kuulovammaisten tulkkkaus. Tulkin tekemä työmäärä eri tuotteiden välillä vaihtelee sen mukaan, mitä Kela tulkille antaa tehtäväksi. palveluntuottajilla ei ole lupaa vaihdella tilauksia sisäisesti omien tulkkiensa välillä.

3 PERINTEINEN KUSTANNUSLASKENTA

Kustannuslaskenta on osa johdonlaskentatoimea ja se voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen kustannuslaskenta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 72)



Kuva 2. Kustannusten kohdistaminen laskentakohteille (Pellinen 2006, 117.)

Kuten kuvassa 2 näkyy, ensimmäisessä vaiheessa kustannukset kohdistetaan kustannuslajilaskennan avulla kustannuslajeille. Tämä tapahtuu aiheuttamisperusteen mukaan. Välittömien kustannusten kohdistaminen onnistuu tässä vaiheessa suoraan laskentakohteelle, kunhan tarvittava tiedonkeruu kustannuksista on tehty. Välillisten kustannusten kohdistaminen aiheuttamisperusteen mukaan vaatii yrityksen jakamista kustannuspaikkoihin. Kustannuspaikkalaskennalla saadaan yleiskustannukset, jotka sitten viimeisessä vaiheessa kohdistetaan tuotteille suoritekohtaisen kustannuslaskennan avulla. (Järvenpää ym. 2015, 72). Alholan (2016, 21) mukaan perinteinen kustannuslaskenta toimii parhaiten tilanteessa, jossa yleiskustannukset ovat pienet ja toiminta on täysin volyymsidonnaista. Tässä tapauksessa kustannukset ovat suoraan suhteessa esimerkiksi myyntimääriin.

Tässä opinnäytetyössä kustannuslaskennan tehtävänä on tuottaa tietoa, joka auttaa tekemään toimeksiantajalle kannattavan hinnoittelumallin. Tämän lisäksi toimeksiantaja voi jatkossa seurata kustannustensa kehittymistä sekä tuotteidensa kannattavuutta.

3.1 Kustannuslajilaskenta

Yrityksen toiminta voidaan jakaa tuotannontekijöihin, joita ovat työsuoritukset, aineet ja lyhyt- ja pitkävaikutteiset tuotannontekijät. Nämä tuotannontekijät sisältävät eri kustannusryhmiä, jotka vaihtelevat paljon yrityskohtaisesti. Työsuoritukset sisältävät kaikki palkkakustannukset, lakisääteiset henkilösivukustannukset ja vapaaehtoiset henkilösivukustannukset. Työsuoritusten sisällöstä vastaa lakisääteisten kustannusten lisäksi työehtosopimus. Nämä kustannukset ovat erityisesti palveluyrityksessä suurin kulu, minkä vuoksi ne ovat tärkeä pystyä rekisteröimään aiheuttamisperusteen mukaisesti oikeille laskentakohteille. Työsuoritukset voidaan rekisteröidä tuotteille, palveluille, yksilölle, kustannuspaikalle, toiminnolle, alueelle, projektille tai muulle perustasolle. Tarkastelussa ajankäytön rekisteröinti voidaan tehdä tarvittaessa jopa minuutin tarkkuudella. Kun saadaan todenmukainen käsitys tuotteeseen tai palveluun käytetyn ajan määrästä, voidaan se hinnoitella oikein sekä seurata tehokkaasti asiakaskannattavuutta. (Vilkkumaa 2005, 82–85.)

Aineet ovat nimensä mukaisesti kaikki aine-, tarvike- ja puolivalmistekustannuksia. Aineiden kustannusten seurausta varten yrityksen on päätettävä menetelmä, jolla se tulee sitä suorittamaan. Menetelmiä ovat FIFO-menetelmä, LIFO-menetelmä, painotetun keskihinnan menetelmä, juoksevan keskihinnan menetelmä ja vaihtoehtokustannus menetelmä. (Järvenpää ym. 2015, 76–78.)

Lyhytvaikutteiset tuotannontekijät sisältävät esimerkiksi vuokratustannukset, energiakustannukset ja kuljetuskustannukset. Näiden kustannusten rekisteröinti on yleensä hinnallisesti helppoa, koska hinta tulee ulkopuoliselta toimijalta markkinoilta. Tärkeää on määritellä jokaiselle kustannuslajille kohdistamisperuste, jolla saadaan riittävän tarkka rekisteröinti esimerkiksi palveluiden välille. (Vilkkumaa 2005, 82–86.)

Pitkävaikutteisia tuotannontekijöitä ovat poisto-, korko- ja vakuutus-kustannukset. Poistojen avulla esimerkiksi koneen hankintakustannus kohdistetaan niille tuotteille ja palveluille, jotka hyötyvät tästä pitkäaikaisesta tuotannontekijästä. Näin tuotannontekijän hankintakustannukset saadaan sisällytettyä tuotteen tai palvelun myyntihintaan. Poistoaika riippuu tuotannontekijän hyvästä ja järkevästä käyttöajasta. Monesti yritys tietää omasta kokemuksesta, mikä on järkevä poistoaika. Poistomenetelminä voidaan käyttää tasapoistoa, degressiivistä poistoa, progressiivista poistoa tai käytönmukaista poistoa. (Vilkkumaa 2005, 87–97.)

Toimeksiantajan tuotannontekijät ovat pääasiassa työsuorituksia ja lyhytvaikutteisia tuotannontekijöitä. Koska kyseessä on tulkkauspalveluyritys, ei palvelujen tuottamiseen tarvita aineita ollenkaan. Yrityksellä ei ole myöskään suuria laitehankintoja, minkä vuoksi poistojakaan ei ole. Ainoaksi pitkäaikaiseksi tuotannontekijäksi jäävät vakuutukset.

3.2 Kustannusten luokittelu

Kustannukset voidaan jakaa eri kustannusluokkiin. Näitä ovat muuttuvat ja kiinteät kustannukset, välittömät ja välilliset kustannukset sekä erillis- ja yhteiskustannukset. Jaottelua on myös mahdollista käyttää päällekkäin. Perinteisessä kustannuslaskennassa tuotantokustannukset erotellaan välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Tämä kustannusluokittelu tukee hyvin hintalaskentaa. Lisäksi luokittelu antaa kuvan palvelun kokonaiskustannuksista. (Vilkkumaa 2005, 74, 81.)

Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka voidaan suoraan kohdistaa tuotteelle tai palvelulle. Aiheuttamisperusteen mukaan tietty tuote aiheuttaa tietyt kustannukset, jolloin kustannukset ovat välittömiä kustannuksia. Välittömät kustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia, minkä vuoksi niiden kohdistaminen on usein helppoa. (Vilkkumaa 2005, 81.)

Kaikki kustannukset, jotka eivät ole välittömiä ovat välillisiä. Välillisten kustannusten kohdistaminen ei onnistu suoraan, koska ne ovat usean tuotteen aiheuttamia. Tästä johtuen välilliset kustannukset on kohdistettava tuotteille kahdessa tai useammassa vaiheessa. Ennen tuotteille kohdistamista välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille ja kustannuspaikoilta ne kohdistetaan tuotteille. Kohdistus tehdään aiheuttamisperusteen mukaisesti ja tärkeää onkin määritellä tekijä, joka kuvaa mahdollisimman hyvin kustannusten aiheutumista. (Pellinen 2006, 84.)

Toimeksiantajan kustannuksista iso osa on välittömiä kustannuksia. Esimerkiksi tulkkien palkat on mahdollista kohdistaa suoraan oikealle tuotteelle ilman kustannuspaikkalaskentaa. Yrityksen kaikki hallinnolliset kulut ovat kuitenkin välillisiä kuluja, minkä vuoksi niihin käytetään kustannuspaikkalaskentaa. Toimeksiantajan kustannusten luokittelua käydään tarkemmin kustannuslaskennan osuudessa.

3.3 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikkalaskentaa sovelletaan välillisiin kustannuksiin, joita ei voi kohdistaa suoraan tuotteille. Kustannuspaikat muodostuvat selkeistä toiminnallisista kokonaisuuksista, joita voivat olla esimerkiksi tuotekehittäminen, hallinto tai markkinointi. Tietyn toiminnon lisäksi kustannuspaikat voivat muodostua esimerkiksi sijainnin, raaka-aineen, tuotantotekniikan tai asi-

akkaan perusteella. Kustannuspaikkoja voi olla yhdistettynä eri tavoin riippuen yrityksen koosta ja erityispiirteistä. Esimerkiksi hallinto ja markkinointi voi olla yrityksissä saman kustannuspaikan alla. (Järvenpää ym. 2015, 90–91.)

Kustannuspaikat voidaan jaotella pää- ja apukustannuspaikkoihin. Pääkustannuspaikalla tarkoitetaan varsinaisen tuotteen valmistustapahtumaa. Pääkustannuspaikkaa tukevilla apukustannuspaikoilla ei tapahdu itse lopputuotteiden valmistusta, vaan se on lopputuotteen valmistusta tukevaa toimintaa. Apukustannuspaikkoja voi olla esimerkiksi kiinteistöhuolto tai tuotesuunnittelu. Apukustannuspaikoilta kustannukset kohdistetaan pääkustannuspaikoille suoraan, käyttäen vyörytysmenetelmää tai kiinteiden laskentahintojen menetelmää. (Pellinen 2006, 107–109.)

Toimeksiantajan kustannuspaikkoina voidaan pitää jokaista eri hankinta-aluetta. Lisäksi hallinnolliset kustannukset erotellaan omaksi kustannuspaikakseen. Hallinnollisille kustannuksille on myös luontevaa tehdä muutamia apukustannuspaikkoja.

3.4 Tuotekohtainen kustannuslaskenta

Tuotekohtaisen kustannuslaskennan avulla yrityksen on mahdollista selvittää, millä hintatasolla tarjotut tuotteet ja palvelut ovat kannattavia ja kuinka paljon nämä tuottavat voittoa. Samalla tämä mahdollistaa myös yritykselle tuote- ja palvelukohtaisen hinnoittelun. Lisäksi tuotekohtainen kustannuslaskenta kertoo mitä tuotteita ja palveluita kannattaa tuottaa jatkossa ja kuinka paljon näitä on järkevää tuottaa. (Vilkkumaa 2005, 169–170.)

Tuotekohtaisen laskennan voi tehdä käyttämällä tuotekalkyyliä. Tuotekalkyyliä ovat minimi-, keskimääräis- ja normaalikalkyyli. Tuotekalkyyleillä pystytään määrittelemään, kuinka paljon yhden tuotteen tuottaminen on maksanut. Minimikalkyyli (kuva 3) huomioi vain tuotteen muuttuvat kustannukset eli tuotteiden tuottaminen ei aiheuta yhtään kiinteitä kustannuksia. Kiinteät kustannukset eivät siis ole riippuvaisia tuotantomäärästä, vaan ne aiheutuvat vain yrityksen kapasiteetin rakentamisesta ja ylläpidosta. Kiinteät kustannukset toteutuvat riippumatta siitä tuottako yritys yhtään palvelua tai tuotetta. (Vilkkumaa 2005, 172–173.)

$$\text{Minimikalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden muuttuvat kulut}}{\text{toteutunut tuotantomäärä}}$$

Kuva 3. Minimikalkyyli. (Pellinen 2006, 119.)

Keskimääräiskalkyyli (kuva 4) ottaa huomioon kaikki tuotantokustannukset eli myös kapasiteetin ylläpidosta koituvat kiinteät kustannukset. Tämä menetelmä ei vaadi kustannusten jaottelua muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Keskimääräiskalkyylin ongelmat tulevat esiin, kun tuotantomäärät

vähenevät. Tässä tilanteessa tuotteille kohdistuu kustannuksia käyttämättömästä kapasiteetista. (Pellinen 2006, 119–120.)

$$\text{Keskimääräiskalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden tuotantokustannukset}}{\text{toteutunut tuotantomäärä}}$$

Kuva 4. Keskimääräiskalkyyli. (Pellinen 2006, 120.)

Normaalikalkyyli (kuva 5) kohdistetaan tuotteelle tuotannon kiinteät kustannukset normaalisti käytettävän kapasiteetin mukaan. Tämän lisäksi muuttuvat kustannukset kohdistetaan toteutuneen määrän mukaan. Tämän menetelmän käyttäminen edellyttää kapasiteetin ja keskimääräisen toiminta-asteen määrittämistä. (Pellinen 2006, 120.)

$$\text{Normaalikalkyyli} =$$

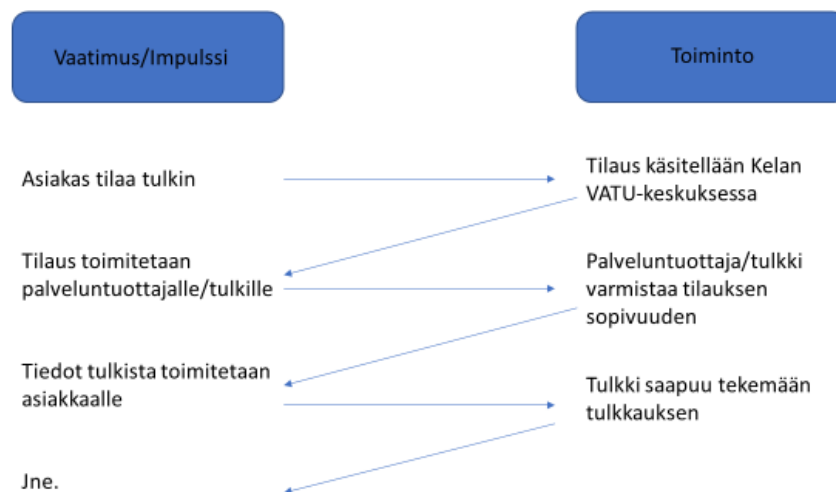
$$\frac{\text{muuttuvat kustannukset}}{\text{toteutunut tuotantomäärä}} + \frac{\text{tuotannon kiinteät kustannukset}}{\text{normaali tuotantomäärä}}$$

Kuva 5. Normaalikalkyyli. (Pellinen 2006, 120.)

Asettamalla toimeksiantajan toiminnalle keskimääräisen toiminta-asteen, mikä on tässä tapauksessa Kelan vaatima tuntimäärä, voidaan käyttää hyödyksi normaalikalkyyliä suoriteperusteisessa laskennassa. Kapasiteettina on käytössä olevat tulkit. Keskimääräiskalkyylin käyttäminen ei ole tässä tapauksessa järkevää, koska tilausmäärät saattavat vaihdella paljon. Tätä ei keskimääräiskalkyyli huomioi. Järkevintä on kuitenkin käyttää minimikalkyyliä, koska yrityksen kiinteät kulut eivät ole riippuvaisia tuotantomäärästä. Näin saadaan selkeä kuva, kuinka paljon esimerkiksi yhden tulkkauksen tuottaminen maksaa.

4 TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskennan perusajatus lähtee yrityksen toiminnoista. Toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja, mikä taas aiheuttaa kustannuksia. Yrityksien kannalta tärkeää onkin seurata, mihin toimintoihin resursseja käytetään. Toiminnon aiheuttaa yleensä yrityksen ulkopuolinen vaatimus tai impulssi. Tämän opinnäytetyön tapauksessa toiminnan aiheuttavana impulssina toimii asiakkaan tekemä tulkkitylaus. Asiakkaan tekemä tilaus aiheuttaa toimintaketjun, joka näkyy kuvassa 6. (Alhola 2016, 27–30.)



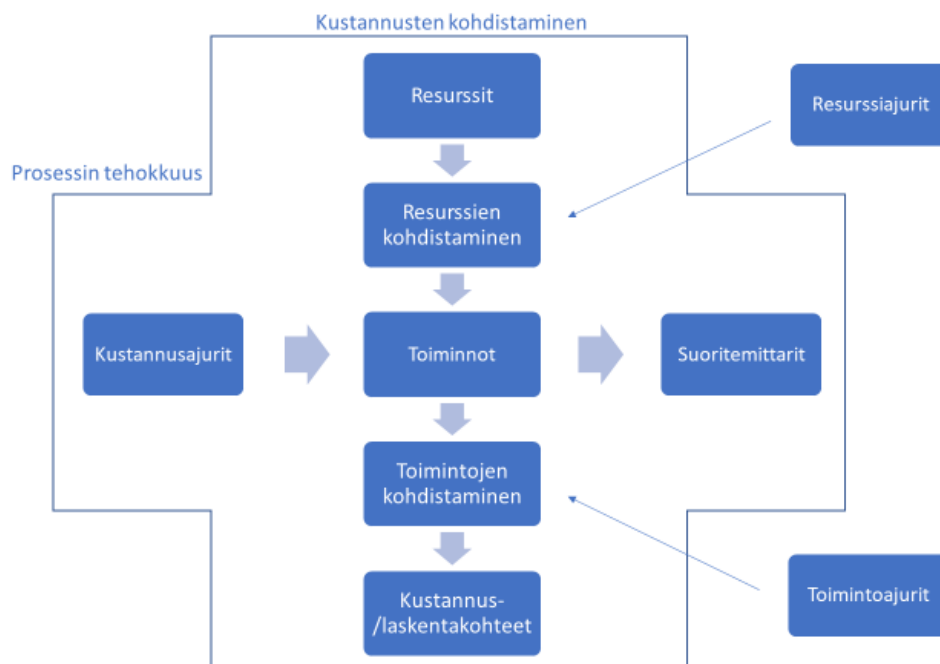
Kuva 6. Tulkkauspalvelun toimintaketju (Mukailtu kuva, Alhola 2016, 29; Kansaneläkelaitos Vammaisetusryhmä 2017).

Yrityksen kustannustehokas toiminta edellyttää, että tiedetään, mistä toiminnoista kustannukset tulevat. Yrityksen pitää tunnistaa kaikki omat toiminnot ja toimintaketjut, joista koko liiketoiminta muodostuu. Toimintoja seuraamalla saadaan selville niiden aiheuttamat kustannukset, minkä jälkeen niihin on mahdollista vaikuttaa. Lisäksi on pystyttävä erottelamaan kaikki toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle. Nämä lisäarvoa tuottamattomat toiminnot tulisi mahdollisuuksien mukaan saada lopetetua tai niiden heikentävä vaikutus tuotteen tai palvelun arvoon tulisi minimoida. Tällöin tuotteen kokonaiskustannukset saadaan laskemaan. (Alhola 2016, 27–30.)

4.1 Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa

Toimintolaskennassa voidaan käyttää perusajatuksen tukena CAM-I-ristiä (Consortium for Advanced Manufacturing International, kuva 7), jonka mu-

kaan yritystä voi tarkastella vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Vertikaalisessa tarkastelussa yritystä tutkitaan kustannusten kohdistamisen näkökulmasta ja horisontaalisessa mallissa tarkastelu tapahtuu prosessinäkö- kulmasta. (Alhola 2016, 36–39.)



Kuva 7. CAM-I risti. (Alhola 2016, 37)

CAM-I-ristin kustannusten kohdistamista apuna käyttäen toimeksiantajan toimintojen kustannuksista saadaan mahdollisimman tarkka käsitys ja näin hinnasta saada kannattava sekä kilpailukykyinen. Opinnäytetyössä keskitytäänkin CAM-I-ristin vertikaaliseen prosessiin.

4.1.1 Resurssi ja resurssiajuri

Resursseilla tarkoitetaan voimavaroja, joita toiminnot käyttävät. Resursseja voi olla esimerkiksi henkilöstö, toimitila, koneet ja laitteet. Näiden aiheuttamat kustannukset kertovat paljonko rahaa yrityksessä on käytetty toimintojen toteuttamiseen. Resurssit kohdistetaan toiminnoille ensimmäisen asteen kustannusajurien eli resurssiajurien avulla. Resurssiajurien oikea määrittäminen on tärkeää, sillä väärän resurssiajurin valitseminen vahingoittaa koko laskentaprosessia. (Ahola 2016, 46; Järvenpää ym. 2015, 147.)

Kustannusajurit (resurssi- ja toimintoajurit) voivat olla volyymsidonnaisia, ajankäyttöön liittyviä tai vaativuutta mallintavia ajureita. Volyymsidonnaiset kustannusajurit liittyvät toimintojen suorittamismäärään. Ajankäyttöön liittyvät kustannusajurit jakavat kustannukset toimenpidekohtaista ajankäyttöä seuraamalla. Vaativuutta mallintava kustannusajuri ottaa huomioon tapauskohtaisesti toiminon suorittamisen haasteellisuuden. (Järvenpää ym. 2015, 163–164.)

Toimeksiantajan tärkein resurssi on henkilöstö, koska kyseessä on palveluyritys. Tarkemmin sanottuna resursseja ovat tulkit, toimistoassistentti ja toimitusjohtaja. Näiden lisäksi yrityksellä on pieni toimitila toimitusjohtajan käytössä. Tulkkien ja toimistoassistentin resurssiajuriina on helppo käyttää työaika. Toimitusjohtajan kohdalla työajan käyttäminen ajurina voi olla hieman hankalaa, koska saman tehtävän vaatima aika voi vaihdella huomattavasti kerrasta riippuen. Toimitusjohtajan tapauksessa eri tehtävien haasteellisuuden arvioiti voisi toimia paremmin.

4.1.2 Toiminnot ja toimintoajurit

Toiminnot ovat tehtäviä, joita yritys tekee ja ne vaihtelevat hyvin paljon yrityksestä riippuen. Toiminnot määritellään toimintoanalyysin avulla, mitä käsitellään myöhemmin kappaleessa 4.2. (Alhola 2016, 49, 105.)

Toimintoajurien avulla toimintojen kustannukset kohdistetaan laskenta-kohteille eli tuotteille. Toimintoajurit ovat tekijöitä, jotka vaaditaan toiminnon suorittamiseen. Toiminnot voidaan myös jakaa erillisiin toimintoaltsiin, jos ne ovat hyvin samankaltaisia ja kuluttavat resursseja samalla tavalla. Toiminnot, jotka ovat kokonaisuuden kannalta merkityksettömiä kannattaa myös yhdistää merkityksellisiin toimintoihin. Toimintoaltden tarkoituksena on helpottaa toimintojen hallintaa, koska jokaisen toiminnon yksittäinen seuraaminen ei ole aina välttämättä tarpeellista. (Alhola 2016, 49–52.)

Tärkein toimeksiantajan toiminto on tulkkaus. Tulkkauksen toimintoajurina voidaan pitää tulkkausaikaa. Tämän avulla voidaan kohdistaa tulkkauksesta koituvat kustannukset jokaiselle eri tuotteelle. Samalla tavalla voidaan toimia esimerkiksi matka-ajan kanssa. Jokaiselle yrityksen toiminnolle on saatava oikea ajuri, jonka avulla kustannukset pystytään kohdistamaan tuotteille oikein.

4.2 Toimintoanalyysi

Alholan (2016, 105) mukaan ”Toimintoanalyysi on siis työkalu, jonka avulla selvitetään, mitä yrityksessä tehdään, miten toiminnot kytkeytyvät toisiinsa, mikä on toimintojen lisäarvo ja mitä niiden tekeminen maksaa”. Kaikki lähteekin liikkeelle toimintojen kartoittamisesta. Toiminnot voidaan saada selville esimerkiksi haastatteleamalla henkilöitä, jotka suorittavat toimintoa tai omaavat riittävän tiedon kyseisestä toiminnosta. Selvitetyistä toiminnoista voidaan muodostaa yrityksen toimintoketjut. Toimintoketjuja ovat toimintojen muodostamat kokonaisuudet, joita ovat esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto, myynti ja markkinointi, tilaus ja toimitus sekä asiakaspalvelu. (Alhola 2016, 106–107.)

Tämän jälkeen pystytään selvittämään, minne yrityksen resurssit kuluvat. Haastattelujen perusteella muodostetaan toimintahakemisto, jonka perusteella koko henkilöstö ilmoittaa kuinka paljon aikaa käyttää kuhunkin toimintoon. Toimintahakemistot voidaan myös erikseen luokitella toimintoketjujen mukaisiksi ryhmiksi ja tämän avulla pystytään saamaan selville, onko tärkeimmissä toiminnoissa tarpeeksi resursseja ja toisaalta onko jossain ylimääräisiä resursseja. Toimintoketjujen lisäksi hakemistot voidaan luokitella esimerkiksi ydin- ja tukitoimintoihin sekä lisäarvoa tuottaviin, tuottamattomiin ja tuhoaviin toimintoihin. Laajemman näkökulman saamiseksi on hyvä käyttää useampaa kuin yhtä luokittelua. Kun toimintoanalyysi on suoritettu, yrityksellä tulisi olla tiedossa arvoa lisäävät ja lisäämättömät toiminnot, ydin toiminnot, tukitoiminnot ja toimintoketjut. (Alhola 2016, 106–108.)

4.3 Työajan kohdistamistavat

Erityisesti palveluyrityksissä työajan kohdistaminen on tärkeässä roolissa toimintolaskennassa. Kohdistamisen voi tehdä neljällä seuraavaksi esitellyllä tavalla.

Kokonaistyöajan voi kohdentaa eri työtehtäviin ja toimintoihin työntekijän itsearviointina tai hallinnollisen esimiehen näkemyksen perusteella. Jakautunut työaika esitetään prosenttiosuuksina toimintojen mukaisesti. Tämä tapa ei anna tarkkaa kuvaa työajan jakautumisesta, vaan on enemmän vain yleiskuvaus. (Järvenpää ym. 2015, 166–168.)

Kokonaistyöajan voi myös jakaa toiminnoille tekemällä tutkimustyön asiasta. Työntekijä seuraa omaa ajankäyttöään määrätyn jakson ajan ja kirjaa toimintoihin käyttämänsä työajan esimerkiksi 15 minuutin tarkkuudella. Saadut tiedot voidaan koota yhteen esimerkiksi osastokohtaisesti ja tällä yhteenvedolla saadaan suhteellinen työaika jokaiseen toimintoon. (Järvenpää ym. 2015, 166–168.)

Jos yrityksessä on käytössä jatkuva työajanseuranta, voidaan tätä hyödyntää kohdistamisessa. Tällä tavalla saadaan hyvin yksilöityä tietoa työajan käytöstä. Mitä tarkempaa työajanseuranta on, sen paremmat arviot kustannuksista saadaan. (Järvenpää ym. 2015, 166–168.)

Työajankäytöstä voidaan myös tutkia kuinka paljon yksi määritetty työtehtävä tai työvaihe vie keskimäärin aikaa. Tarkoituksena on selvittää, kuinka paljon olennaiset työtehtävät vievät aikaa eikä niinkään tarkkailla kokonaistyöajan käyttöä. Tämä tapa antaa hyvän kuvan työsuoritusten ajan käytöstä ja malliin voidaan yhdistää tavoitteellisuutta. Eri työvaiheiden työkuorman analysointi helpottuu ja näin resurssit jakautuvat tehokkaammin. (Järvenpää ym. 2015, 166–168.)

Toimeksiantajan tulkit tekevät manuaalisesti työaikaraportointia jokaisesta tekemästään työtilauksesta. Raporteissa erotellaan jokainen eri työvaihe matka-ajasta tulkkaukseen. Tämä helpottaa tulkin työajan kohdistamista tuotteille. Toimistoassistentti raportoi vain tehdyn työajan eikä raporteissa ole eroteltuna eri työvaiheita. Tämän vuoksi toimistoassistentin työajan kohdistaminen perustuisi joko hänen omaan arvioonsa ajankäytöstä, tutkimukseen asiasta tai mittaamalla keskimääräistä työaikaa työvaiheittain. Toimitusjohtajalla ei ole kirjattuna tehtyjä työtunteja. Tämän vuoksi toimitusjohtajan työajankäyttö perustuisi hänen omaan arvioonsa.

5 HINTA JA HINNOITTELU

Hinnoittelulla on iso rooli yrityksen toiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden kannalta. Hinnoittelun lopputuloksena saadulla hinnalla on rahoitettava yrityksen nykyinen toiminta ja sillä on voitava maksaa myös tulevaisuuden tuotteiden sekä palveluiden kehittäminen. Vääränlainen hinnoittelu saattaa aiheuttaa koko yrityksen toiminnan loppumisen. (Sipilä 2003, 25.)

Hinnoittelun lopputuloksena saatu hinta on kilpailukeino. Lisäksi hinta antaa asiakkaalle kuvan palveluntuottajasta ja tämä mielikuva voi säilyä asiakkaalla hyvinkin pitkään. Esimerkiksi halutessaan halpatavaratalon voi olla hyvin vaikea päästä irti saamastaan leimasta, vaikka se alkaisikin myymään kalliita merkkituotteita. Hinnoittelun on oltava johdonmukaista, pitkäjänteistä ja avointa, jotta asiakas pystyy suunnittelemaan omaa toimintaansa. Tämän tapainen hinnoittelu herättää myös luottamusta. Hinta voi olla yritykselle tärkein kilpailukeino tai vain yksi kilpailukeino muiden joukossa. Hinta on myös tehokas asiakkaan ohjausväline. Bonuksilla ja bonusalennuksilla voidaan ohjata asiakas keskittämään ostokset yritykseen. Tiettyyn aikaan ajoitettu alennus houkuttelee asiakkaita tulemaan silloin, kun yritys niin haluaa. (Sipilä 2003, 26–27.)

Palveluyrityksen hinnoittelulla voidaan ohjata asiakas ostamaan esimerkiksi suurempia palvelukokonaisuuksia. Palvelujen hinnoittelujärjestelmää luotaessa on hyvä miettiä, millaisesta toiminnasta järjestelmä palkitsee ja millaisesta rankaisee. Palveluyrityksillä palvelun hinnan tulee vastata sen asiakkaalle antamaa arvoa. Lopullisen ostopäätöksen asiakas tekee, jos hän pitää palvelua arvokkaampana kuin siitä maksamaansa hintaa. Eri ihmisille sama palvelu voi kuitenkin olla eriarvoinen ja palvelun arvo asiakkaalle voi myös riippua tilanteesta. Palvelun tai ammatin arvostus siirtyy monesti suoraan palvelun hintaan. Tämän vuoksi yleensä tehdään ero asiantuntijapalvelun ja palvelun välille. Esimerkkinä asiantuntijapalvelusta voidaan pitää lääkäreitä, jotka ovat yleisesti korkealle arvostettu ammattikunta. Tavallisena palveluna voidaan pitää esimerkiksi siivouspalvelua. (Sipilä 2003, 27–28.)

Tuotteita myyvän yrityksen kustannukset vaikuttavat huomattavasti hintaan. Asiakkaalle kustannuksilla ei kuitenkaan ole suoraa merkitystä, eikä asiakas tavallisesti edes tiedä tuotteen kustannuksia. Hinnalla pystytään kuitenkin nostamaan tuotteen arvoa asiakkaan silmissä, minkä vuoksi onkin tärkeää, että kustannusten ja asiakkaan kokeman arvon välinen suhde on johdonmukainen. Asiakkaan kokema hyöty on myös tärkeässä osassa ostoprosessia. Hyötyteorian mukaan henkilö pyrkii käyttämään rahansa niin, että hänen kokonaishyötynsä on mahdollisimman suuri. Kokonaishyöty on henkilön subjektiivisesti kokema ominaisuus, joka perustuu henkilön tarpeisiin. Ostopäätöstä tehdessään asiakas arvioi tuotteen hyödyn verrattuna muihin vastaaviin tuotteisiin sekä tuotteen hyödyn suhteessa

rahamäärän hyötyyn, jonka hän joutuu käyttämään tuotteeseen. Tuotteen hyödyn ollessa suurempi, kuin tarvittavan rahamäärän asiakas on halukas ostamaan tuotteen. (Laitinen 2007, 101–102.)

Toimeksiantajan liikevaihto perustuu lähes kokonaan Kelalle myytyihin palveluihin, joten hinnalla on päästävä mukaan tarjotulle kaudelle, mutta hinnan on myös katettava yrityksen kulut ja pidettävä toiminta kannattavana. Toimeksiantajan tapauksessa, markkinoilla on paljon kilpailua ja palvelu on kaikilla sama, minkä vuoksi hinta on tärkeä kilpailukeino. Hinnan merkitys palvelunkäyttäjälle on taloudellisesti merkityksetön, koska Kela maksaa tulkkauspalvelun. Palveluntuottajien tarjoamat hinnat ovat kuitenkin julkisia ja monet palvelunkäyttäjät tietävät ne. Palvelunkäyttäjä saattaa muodostaa mielipiteen yrityksestä Kelalle tarjotun hinnan perusteella jo ennen, kuin on edes saanut yritykseltä palvelua. Toisaalta palvelunkäyttäjän mielipiteet saattavat vahvistua hyvän tai huonon palvelukokemuksen jälkeen.

Vaikka palvelunkäyttäjä ei käytä omaa rahaa tulkkauspalveluihin, hän käyttää lain mukaan hänelle annettuja palvelu tunteja. Hyötyteorian ajatusmallia voi myös soveltaa tähän tilanteeseen, koska palvelunkäyttäjä haluaa saada hänelle annetuilleen tunneille vastineeksi hyvää tulkkauspalvelua. Jos joku tulkki ei sitä pysty hänelle antamaan, palvelunkäyttäjä pyrkii jatkossa välttämään tätä tulkkia. Palvelunkäyttäjää ei voida rankaista esimerkiksi myöhäisistä peruutuksista tai paikalle saapumatta jättämisestä, sillä Kela maksaa tulkkauspalvelun. Tämän vuoksi palvelunkäyttäjälle ei synny peruutuksista taloudellista haittaa, mikä madaltaa kynnystä tehdä peruutus myöhään tai jättää tulematta tulkkauspaikalle. Näistä tilanteista palveluntuottajalle aiheutuvat kustannukset on huomioitava hinnassa.

5.1 Hinnoittelustrategia

Hinnoittelustrategiaa tehtäessä on aluksi pohdittava hinnoittelun lähtökohtia, jotka voivat vaikuttaa hintaan ja sen syntymiseen. Markkinat, kilpailutilanne ja asiakaskäyttäytyminen ja niiden kehitys ovat suuressa roolissa. Näiden lisäksi julkisen vallankäyttö ja sen mahdolliset vaikutukset alan tulevaisuuteen on huomioitava. Lopullisen suunnan hinnoittelulle antaa kuitenkin yrityksen omistajan tavoitteet ja kannattavuusodotukset. Nämä lähtökohdat luovat hinnoittelulle tavoitteita ja päämääriä. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi myyntimääriin, asiakasrakenteeseen, tuoterakenteeseen, kilpailijoiden ohjaamiseen, uusien palveluiden lanseeraamiseen, kapasiteetin käyttöön, hinta mielikuvaan tai toimialan hinnoitteluun vaikuttamiseen. Kuvassa 8 on havainnollistettu hinnoittelustrategian prosessia. (Sipilä 2003, 73–75.)



Kuva 8. Palvelujen hinnoittelustrategian pääkohdat. (Sipilä 2003, 71.)

Kun hinnoittelun lähtökohdat ja tavoitteet ovat selkeitä, tehdään päätöksiä hintatasosta ja hinnoittelumenetelmistä. Tämän jälkeen on tärkeä pohdita, kuinka saadulla hinnalla operoidaan markkinoilla. Hinnoittelustrategisia ratkaisuja on monenlaisia ja jokaisen tulisi löytää oma ratkaisunsa viedä hinnoittelua eteenpäin. Aina ei kannata noudattaa alalle vakiintunutta hinnoittelutapaa, vaan kannattaa löytää itselleen ja asiakkaalle mielekäs hinnoittelustrategia. (Sipilä J. 2003, 73–75.)

Toimeksiantajan haastattelussa keskusteltiin yrityksen tavoitteista ja lähtökohdista. Vammaisten tulkkauspalveluyritysten lähtökohdat poikkeavat normaalista, sillä Kelan kautta tulevat melkein kaikki alan tilaukset. Koska kyseessä on tarjouskilpailu, niin kustannukset vaikuttavat paljon hinnoitteluun. Tällä hetkellä yrityksen tavoite on päästä tulevalle toimintakaudelle sekä mahdollisesti laajentaa toimintaa uusille alueille. Oman haasteensa tälle luo hintatason määrittäminen koko toimintakaudelle, joka voi kestää jopa neljä vuotta.

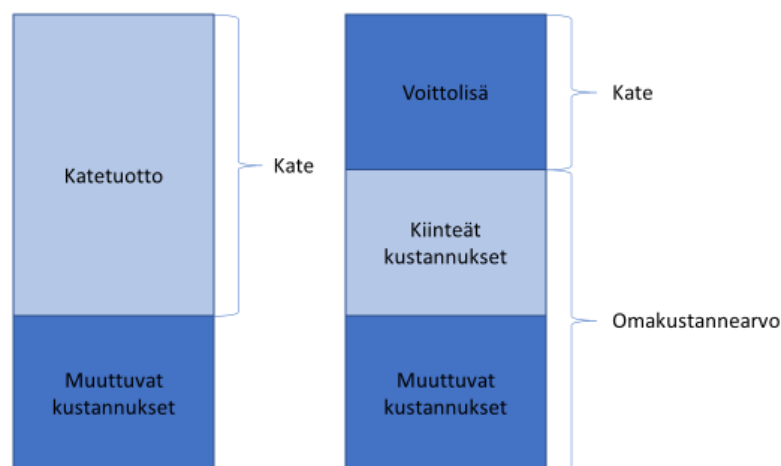
5.2 Hinnoittelu

Hinnoittelu on monesti usean eri menetelmän yhdistelmä. Menetelmiä voi olla esimerkiksi markkinalähtöinen hinnoittelu, kustannusperusteinen hinnoittelu, arvoperusteinen hinnoittelu tai tarjoushinnoittelu. Yrityksellä voi myös olla useita hintoja sovittuna asiakkaiden kanssa, jolloin puhutaan sopimusperusteisesta hinnoittelusta. Markkinoiden ja yritysten kustannusten tunteminen on kuitenkin tärkeää, oli kysymyksessä mikä hinnoittelumenetelmä tahansa. (Sipilä J. 2003, 57–61; Eklund & Kekkonen 2011, 101–102.)

Toimeksiantajan hinnoittelumenetelmässä yhdistyy tarjoushinnoittelu sekä kustannus- ja markkinaperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteista hinnoittelua voidaan pitää pohjana tarjoushinnoittelussa. Tarjousperusteisessa hinnoittelussa on huomioitava lisäksi markkinatilanne sekä tarjoajayrityksen tavoitteet.

5.2.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuotteen kustannukset perustuvat nimensä mukaan kustannuksiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen kustannukset pystytään selvittämään luotettavasti. Jos yrityksellä on useita tuotteita, kustannukset on pystyttävä kohdistamaan eri tuotteille. Tässä voidaan käyttää apuna kustannuslaskentaa tai toimintolaskentaa. Katetuotto- ja omakustannehinnoittelu ovat kustannusperusteisia hinnoitteluja. Katetuottohinnoittelussa hinnan perusta on muuttuvat kustannukset ja siihen lisätään katelisa, jonka tarkoitus on kattaa kiinteät kustannukset ja voittotavoite. Katetuottohinnoittelu sopii yrityksille, joilla on suuret muuttuvat kustannukset. Omakustannehinnoittelu perustuu yrityksen kokonaiskustannuksiin. Kokonaiskustannukset muodostavat omakustannearvon, joka on pohja hinnalle. Omakustannehinnoittelussa on tärkeä tietää, kuinka kiinteät ja välilliset kustannukset kohdistuvat eri tuotteisiin. (Järvenpää ym. 2015, 215–216.)



Kuva 9. Katetuotto- ja omakustannehinnoittelu. (Eklund & Kekkonen 2011, 93.)

Kuvassa 9 havainnollistetaan katetuotto- ja omakustannehinnoittelun eroja. Katetuottohinnoittelussa hinnan perustana ovat muuttuvat kustannukset ja näiden päälle lasketaan kate, joka kattaa kiinteät kustannukset sekä halutun voiton. Omakustannehinnoittelussa lasketaan omakustannearvo, joka koostuu muuttuvista kustannuksista sekä kiinteistä kustannuksista. Tässä kate koostuu pelkästään halutusta voitosta.

Käytännössä puhdasta kustannusperusteista hinnoittelua ei juurikaan käytetä, vaan hintaan vaikuttaa aina useampi tekijä. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun kilpailutilanne ja kysyntä vaikuttavat yleensä jonkin verran hintaan. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa joudutaan olettamaan, että tietty tuotantomäärä tai myyntimäärä toteutuu. Jos hinta muodostuu liian korkeaksi, niin myyntimääriin ei välttämättä päästä ja yritys on näin yli hin-

noitellut tuotteensa. Tämä riski on erityisesti markkinoilla, missä on kysyntää enemmän kuin tarjontaa. Toisaalta taas markkinoille voi vääranlaisen hinnoittelun takia jäädä ylikysyntää ja yritys olisi voinut hinnoitella tuotteen korkeammaksi. Tämä alihinnoittelu riski on erityisesti markkinoilla, missä kysyntää on enemmän kuin tarjontaa. Näiden riskien vuoksi kustannusten ei pitäisikään määritellä hintaa kokonaan, vaan olla hinnalle lähtökohtana, kun lopullista hintaa etsitään. (Laitinen 2007, 202–204.; Eklund & Kekkonen 2011, 101–102.)

Tarjoushinnoittelusta johtuen kustannusperusteista hinnoittelua on hyvä käyttää hinnoittelun perustana. Omakustannehinnoittelua käyttäen saadaan yritykselle omakustannearvo, jolla yritys kattaa omat kustannukset. Voittolisää pohtiessa voidaan arvioida markkinatilannetta, tarjouspyynnönvaikutusta ja muita asioita, jotka saattavat vaikuttaa hintaan. Tärkeää on kuitenkin saada hinta, jolla yritys pysyy kannattavana.

5.2.2 Tarjoushinnoittelu

Kilpailuttaminen on hankintatapa, joka vaatii tarjoajalta tarjoushinnoittelua. Kilpailuttamalla tehdyssä hankinnassa hinta on monesti ratkaiseva tekijä, kun parasta tarjousta päätetään. Tarjoushinnoittelun haastavuutta kuvastaa se, että liian halvalla hinnalla tarjottu tuote on kannattamaton, kun taas liian korkealla hinnalla menettää koko tilauksen. Kilpailijoiden tarjoukset ovat yleensä myös tuntemattomia, joten tämä lisää epävarmuutta hinnoittelussa. Siksi tarjousta tehdessä on huomioitava yrityksen strategiset tavoitteet koskien erityisesti kannattavuutta ja kasvua. Tarjoushinnoittelun pohjana pidetään yrityksen kustannuksia, joten hinnoittelu on kustannusperusteinen. Kustannusten lisäksi on huomioitava, haluaako yritys painottaa tarjouksessaan myyntien määrää vai voiton määrää. Painottaessaan voittoa yritys laatii hintansa korkeammaksi, mutta jos yrityksellä on paljon vapaata kapasiteettia käytettävissä se voi hinnoitella itsensä halvemmaksi ja näin kasvattaa myyntejä. Hinnan merkitys korostuu sen mukaan mitä samakaltaisempia tarjottavat tuotteet ovat. Jos tuotteilla on paljon eroavaisuuksia, voidaan hinnan lisäksi tarjouksessa painottaa myös laadun merkitystä. (Laitinen 2007, 121.)

Kilpailutustilanteesta johtuen toimeksiantajan hinnoittelumenetelmänä on tarjoushinnoittelu ja siinä hyödynnetään kustannusperusteista hinnoittelua. Markkinatilanne muuttuu uuden kilpailutuksen myötä, mutta vanhan kauden markkinatilanteesta voi vetää johtopäätöksiä tulevan kauden hintatasosta. Koska uuden kauden resurssit ovat rajoitetut, niin kilpailu alalla kiristyy ja tämä vaikuttaa myös hintatasoon. Markkinoiden muutosta tarkastellaan lisäksi uusien hankinta-alueiden näkökulmasta. Asiakasyhmien käyttäytymisen vaikutukset on myös huomioitava hinnoittelussa. Esimerkiksi peruutukset tai asiakkaan toiveet voivat vaikuttaa tilausten määrään ja näin hintaan.

5.3 Hinnoittelumallit

Hinnoittelumallit voidaan karkeasti jakaa seuraaviin: tuotosperusteiset hinnat, resurssipohjaiset hinnat, käyttöoikeus- ja käyttöperusteiset hinnat ja hyöty- ja arvoperusteiset hinnat. Tuotosperusteisessa hinnassa asiakas maksaa valmiista tuotoksesta. Tuotosperusteisia hintoja ovat esimerkiksi, yksikkö-, palvelutapahtumat- tai pientoimenpidehinnat sekä palvelutuote- ja urakkahinnat. Näiden perusteena on tuotos eikä asiakashyöty. Resurssipohjaiset hinnat voivat perustua nimensä mukaan asiakkaalle varattuun resurssiin. Resurssi voi olla henkilö-, tila-, tai konekapasiteettia ja siitä saatetaan veloittaa asiakkaalta, vaikka hän ei käyttäisikään varattua resurssia. Käyttöoikeus- ja käyttöperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa oikeudesta käyttää yrityksen tuotetta, tuotenimeä tai tuotekonseptia. Hinnat ovat lisenssimaksuja. Hinnat voivat perustua myös käytön määrään. Hyöty- ja arvoperusteisissä hinnoissa asiakas maksaa saamastaan hyödyistä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi terveydentilan parantumista. Hinnoittelumalli voi koostua myös edellä mainittujen mallien yhdistelmästä. Tämä ei kuitenkaan kerro vielä hintatasoa. Hintataso voi muodostua kustannusperusteisesti, markkinaperusteisesti tai olla asiakaskohtainen. (Sipilä 2003, 177–180.)

Toimeksiantajan hinnoittelumalli on yhdistelmä resurssipohjaista ja käytön määrään perustuvaa hinnoittelumallia. Palvelunkäyttäjälle varataan tulkkiresurssi, josta Kela maksaa tuntihintaista korvausta tilatulta ajalta. Tämä sitoo yritykseltä tilatun tulkin tietyksi ajaksi. Esimerkiksi, jos resurssi on varattu kolmeksi tunniksi, mutta palvelunkäyttäjä käyttääkin ajasta vain kaksi tuntia, niin kolmas tunti laskutetaan tilatun ajan mukaan. Näin tehdään, koska tulkki on sidottu kyseiseen tilaukseen eikä häntä voida tarjota muualle.

5.4 Palvelujen hinnoittelun ongelmat

Palveluyritys on erittäin altis markkinoiden hintojen jatkuvalla laskulle ja nousulle. Varsinkin asiakkaat, kilpailutilanne, kansainvälinenkilpailu ja yleinen taloustilanne vaikuttavat hintatasoon ja näihin tekijöihin palveluyrittäjän on mahdoton vaikuttaa. Hintojakaan ei voi laskea loputtomiin ja jokaisella yrityksellä onkin oma kustannustaso, joka lopulta määrää alimman mahdollisen hinnan. Jorma Sipilä kirjassaan *Palvelujen hinnoittelu* (2003) kutsuu palveluyrityksen kamppailua laskevien hintojen ja yrityksen omien kustannusten välillä vasara-alasin -tilanteeksi. (Sipilä J. 2003, 44–47.)

Palveluyritykset ovat täysin riippuvaisia työntekijöistä ja näin ollen henkilökustannusten osuus on erittäin suuri. Tämän lisäksi töitä ei voi tehdä varastoon, toisin kuin esimerkiksi teollisuudessa. Asiakkaalta perityllä hinnalla pitää pystyä kustantamaan palkan lisäksi työntekijän vero-, sosiaali-, opetus-, työväline-, ja toimitilakustannukset. Näiden aiheuttama korkea

hintaa ei aina ole selkeä asiakkaalle. Hintaan on sisällytettävä myös erilaiset työvalmistelu-, aloitus- ja lopetuskustannukset. Yrityksen taustalla on myös hallinnollista henkilöstöä, joiden palkkakustannukset pitää kattaa palvelun hinnalla. (Sipilä J. 2003, 44–47.)

Toimeksiantajan tapauksessa vasara-alasin tilanteen lisäksi suurimpia ongelmia ovat no-show ilmiö, peruutukset ja Kelan tekemän sopimuksen pitkä kesto. Pisimmillään tarjouskausi voi kestää jopa neljä vuotta ja hinnat joudutaan päättämään jo nyt neljän vuoden päähän. Tämän vuoksi tarjouskauden aikana tapahtuvat muutokset ja lisäkustannukset jäävät yrittäjän riskiksi. No-show ilmiöllä tarkoitetaan tilausta, johon asiakas ei saavu lainkaan eikä häneltä saada maksua (Sipilä J. 2003, 196). Tämä sitoo tulkin kyseiseen tilaukseen ja yleensä tulkki on jo saapunut tilauspaikalle huomatakseen, että asiakas ei aio saapua paikalle. Korvaavaa tilausta on vaikea järjestää lyhyellä varoitusajalla ja tällöin yritys maksaa palkan tulkille voimatta itse laskuttaa kyseisestä tilauksesta. Tulevalla kilpailutuskaudella myöskään asiakkaan peruuttamista tilauksista yritys ei saa korvausta, vaikka se tapahtuisi lyhyellä varoitusajalla. Tämä on huomioitava hinnoittelussa, sillä yritys menettää tuloja peruutetuista tilauksista ja joutuu maksamaan korvauksen työntekijälle.

6 HINNOITTELU KELAN KILPAILUTUSTA VARTEN

Kela on vuodesta 2010 lähtien ostanut tulkkauspalvelut muilta palveluntuottajilta. Nykyinen sopimus palveluntuottajien kanssa on voimassa vuoden 2017 loppuun asti. Kela järjestää uuden kilpailutuksen, koskien vammaisten tulkkauspalvelun tuottamista ajalle 1.1.2018 – 31.12.2019, joka sisältää mahdolliset optiot vuosille 2020 ja 2021. (Kansaneläkelaitos Vammaisetusryhmä 2017.)

Suomi on jaettu maantieteellisesti kuuteen hankinta-alueeseen, joista jokaisesta on tehty oma tarjouspyyntö. Hankinta-alueet ovat Pohjoinen, Pohjanmaa, Keskinen, Läntinen, Itäinen ja Uudenmaan -hankinta-alue. Palveluntuottaja valitsee omalta hankinta-alueeltaan kunnat, joihin on valmis tarjoamaan palveluitaan. Valittavat kunnat löytyvät Kelan toimittaman tarjouspyynnön liitteenä olevasta listasta. (Kansaneläkelaitos Vammaisetusryhmä 2017.)

Toimeksiantajan nykyinen toiminta-alue sijoittuu Läntiselle hankinta-alueelle, mutta yritys haluaa laajentaa toimintaansa Uudellemaalle ja Keskiselle hankinta-alueelle. Toiminnallisen vaiheen alussa tapahtui henkilöstömuutoksia koskien läntisen hankinta-alueen henkilökuntaa. Tarjouspyyntöön jätettävien resurssien läntiselle hankinta-alueelle määrä väheni seitsemästä viiteen.

Tässä osuudessa käsitellään Kelan jättämästä tarjouspyynnöstä kohtia, jotka vaikuttavat hinnoitteluun tai ovat muuten merkityksellisiä opinnäytetyön osalta. Lisäksi luvussa kerrotaan tulkaustuotteista, tiedonkeruuprosessista, miten kerättyä tietoa on hyödynnetty, toimintolaskennan ja kustannuslaskennan välisestä valinnasta sekä valitulla menetelmällä tehdystä laskennasta. Opinnäytetyön tuotokset jäävät vain toimeksiantajan käytettäväksi.

6.1 Tulkaustuotteet

Kilpailutuksessa on mukana seuraavat tuotteet: kuulovammaisten tulkkaus ja kirjoitustulkkaus, kuulonäkövammaisten tulkkaus ja kirjoitustulkkaus sekä puhevammaisten tulkkaus. Lisäksi jokaiselle asiakasryhmälle tarjotaan opiskelutulkausta. Tässä kappaleessa kerrotaan, mitä yrityksen tarjoamat palvelut käytännössä ovat.

Kuulovammaisten tulkkauksessa voidaan käyttää puhetta, viittomakieltä, viitottua puhetta sekä kirjoitustulkausta. Kuurot henkilöt käyttävät kommunikointiin pääsääntöisesti viittomakieltä, joka on henkilöstä riippuen suomen- tai ruotsinkielistä. Viitottua puhetta käyttävät yleensä huonokuuloiset, kuuroutuneet tai sisäkorvaistutetta eli sähköistä kuulokojetta käyttävät henkilöt. Heidän äidinkieltensä on yleensä suomi tai ruotsi, jolloin viitotun puheen käyttäminen on luontevaa. Kirjoitustulkausta voi käyttää

kaikki edellä mainitut kuulovammaiset. Tässä tulkkaustavassa tulkki muuttaa puheen kirjalliseen muotoon yleensä tietokonetta tai tablettitietokonetta apuna käyttäen. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015; Kansaneläkelaitos Vammaisetusryhmä 2017.)

Kuulonäkövammaiselle henkilölle tulkkaaminen on opastuksesta, kuvailusta ja puheen tulkkaamisesta muodostuva kokonaisuus. Käytettävät menetelmät riippuvat henkilön kuulo- ja näkövamma-asteesta sekä henkilön äidinkielestä. Tulkkauksessa voidaan käyttää henkilöstä riippuen samoja tulkkausmenetelmiä, kuin kuulovammaisille, mutta niiden lisäksi käytetään myös menetelmiä, joissa informaatio välitetään kosketuksen avulla. Kuulonäkövammaisista osa näkee vähän, jolloin heille voidaan viittoa vapaaseen tilaan lähelle kasvoja. Osa taas ei näe lainkaan, jolloin viittominen tapahtuu kädestä käteen. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015; Kansaneläkelaitos Vammaisetusryhmä 2017.)

Puhevammaiselle henkilölle rakennetaan kommunikaatiomenetelmä hänen lähiyhteisönsä ja puheterapeutin avulla. Itsensä ilmaiseminen puheen avulla sekä puheen ymmärtäminen voivat olla puhevammaiselle henkilölle ongelmallisia. Tulkkauskeinoja ovat esimerkiksi puhe, kirjoittaminen, viittomat ja erilaiset graafiset merkit. Tulkkauksen lisäksi kommunikoinnissa voidaan käyttää tukena apuvälineitä, kuten kuvakansiota, puhelaitetta tai tietokonetta. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015; Kansaneläkelaitos Vammaisetusryhmä 2017.)

Opiskelutulkkauksella tarkoitetaan tulkkauspalvelua, jota asiakas tarvitsee selviytyäkseen perusopintojen jälkeisistä opinnoista, jotka johtavat tutkintoon tai ammattiin. Lisäksi opinnot voivat edistää työllistymistä tai ammatilliseen opiskeluun pääsemistä. Opiskelutulkausta on mahdollista saada myös työelämässä pysymisen tai etenemisen tueksi järjestettäviin koulutuksiin. (Kansaneläkelaitos Vammaisetusryhmä 2017.)

Toimeksiantaja on tarjonnut kaudella 2014 – 2017 edellä mainituista tuotteista kuulonäkövammaisten tulkkausta, kuulovammaisten tulkkausta, kirjoitus- ja opiskelutulkausta kuulovammaisille ja kuulonäkövammaisille. Tulevalla kaudella tarkoituksena on tarjota kaikkia edellisen kauden tuotteita ja ottaa lisäksi mukaan puhevammaistentulkaus.

6.2 Toimintolaskenta vai kustannuslaskenta?

Tässä luvussa vertaillaan toiminto- ja kustannuslaskennan soveltuvuutta vammaisten tulkkauspalvelu-ryityksen sisäisen laskennan menetelmäksi. Opinnäytetyössä on tarkoituksena tehdä laskelma hinnoitteluun, joka jää toimeksiantajan käyttöön. Tätä varten valitaan mahdollisimman tarkka ja kustannustehokas tapa toteuttaa laskentaa. Opinnäytetyön aikana toimin-

tolaskenta ja perinteinen kustannuslaskenta mallinnettiin teorian mukaisesti toimeksiantajayrityksen toimintaan peilaten. Luvussa käydään läpi molemmista laskentatavoista hyviä ja huonoja puolia.

Toimeksiantajan toiminnassa laskentaa helpottaa välittömien kustannusten suuri osuus kaikista kustannuksista. Työaikaraportit ovat hyvin yksityiskohtaisia ja kaikki tulkkien tekemä tulkkaustyö ja tilauksiin valmistautuminen on mahdollista kohdistaa suoraan oikealle tuotteelle. Lisäksi työntekijät ovat tarvittaessa töihin kutsuttavalla sopimuksella, joten kustannuksia tulee vasta saaduista tilauksista. Yleiskustannukset ovat pienempi osa toimeksiantajayrityksen kuluista. Kuten Alhola (2016) kirjoittaa, pienet yleiskustannukset ja toiminnan volyymsidonnaisuus tukevat perinteisen kustannuslaskennan valintaa. Toimeksiantajan toiminta on volyymsidonnaista, joten yleiskustannukset olisi helppoa kohdistaa volyymiperusteisesti kustannuspaikoille.

Toimintolaskenta tarjoaisi mahdollisuuden jakaa kustannukset tarkemmin toimintojen kautta tuotteille. Toimitusjohtajan ja toimistoassistentin tekemä työ voitaisiin jakaa eri toiminnoille ja tätä kautta tuotteille, jolloin laskenta on tarkempaa. Tarkka laskenta edellyttää oikein valittuja toiminto- ja resurssiajureita. Lisäksi kaikki yrityksen käyttämät resurssit, kuten tilitoimistopalvelut, sovellukset, markkinointi ja muut palvelut voitaisiin kohdistaa tarkasti toiminnoille. Toimintoanalyysissä luokitellaan toiminnot pää- ja tukitoimintoihin, mikä mahdollistaa tärkeimpien toimintojen löytämisen. Tämän avulla löydetään tarpeettomat ja yliresursoidut toiminnot ja resurssit voidaan kohdistaa yrityksen tärkeille toiminnoille.

Perinteisen kustannuslaskennan avulla tehty laskentamalli olisi kevyempi ylläpitää, mutta toisaalta ei välttämättä antaisi yhtä tarkkaa tietoa palveluiden kannattavuudesta, kuin toimintolaskennan avulla suoritettu laskenta. Suurin ongelma perinteisessä kustannuslaskennassa liittyy volyymiperusteisen kohdistamisen aiheuttamaan vääristymään resurssienkäytössä. Esimerkiksi toimeksiantajan vähinten myyty palvelu voi kuluttaa suhteellisesti enemmän resursseja, kuin yrityksen eniten myyty palvelu. Tämä vääristää kustannusten todellista jakautumista vähiten myydylle palvelulle ja kustannukset jäävät liian pieniksi. Tämä myös tarkoittaa sitä, että tuotteen kannattavuus ei ole niin hyvä kuin laskenta antaa ymmärtää.

Opinnäytetyössä päätettiin käyttää perinteistä kustannuslaskentaa. Kustannuslaskenta valittiin, koska yrityksen kuluista suurin osa on välittömiä. Lisäksi toiminta on myyntivolyymsidonnaista, joten välilliset kustannukset voidaan kohdistaa tuotteille volyymiperusteisesti. Yrityksen kaikki palvelut ovat hyvin samanlaisia ja palvelujen välillä tapahtuva tilausmyyntimäärien vaihtelu ei aiheuta merkittävää muutosta välillisiin kustannuksiin. Kustannuslaskennalla on myös yksinkertaista seurata yrityksen taloutta tulevaisuudessa.

6.3 Tiedonkeruu

Tiedonkeruuta varten yritykseltä saatiin käyttöoikeus sähköiseen taloushallinta- ja tulkkien työaika raportointijärjestelmään. Lisäksi Kela toimitti tarjouspyynnön mukana kattavan tilaston koskien vuotta 2016 jokaiselta eri hankinta-alueelta. Tilastosta käy ilmi esimerkiksi palveluun oikeutettujen käyttäjien, palvelunkäyttäjien sekä tilausten määrä vammaryhmittäin ja tuotteittain. Taloushallintajärjestelmästä kerättiin tieto kaikista säännöllisistä kuluista, joita yrityksellä sillä hetkellä oli. Lisäksi järjestelmästä saatiin henkilöstö-, henkilöstösivu- ja liiketoiminnan muut kulut. Tarvittavilla tiedoilla tehtiin kustannuslaskenta ja sitä hyväksi käyttäen hinnoittelu.

Henkilöstökulut ovat palveluyrityksen ylivoimaisesti suurin menoerä. Toimeksiantajalla näihin sisältyy työntekijöiden palkat ja palkkiot, vuosilomakorvaukset, lomarahat sekä yrittäjän palkka. Lisäksi on huomioitava työntekijöiden erilaiset lisät ja korvaukset sekä sairausajan palkka. Henkilöstökulujen alle kuuluvat myös henkilöstösivukulut, joihin sisältyy eläkekulut ja erilaiset pakolliset sekä vapaaehtoiset vakuutukset.

Henkilöstökulujen jälkeen ovat matkakustannukset, joihin kuuluvat erilaiset matkaliput, päivärahat, kilometrikorvaukset, yöpymismaksut ja parkkimaksut. Matkakustannuksista hinnoittelussa on tärkeää huomioida päivärahat, ateriakorvaukset ja parkkimaksut, koska matkaliput, yöpymismaksut ja kilometrikorvaukset Kela korvaa palveluntuottajalle sellaisenaan.

Tietoteknisetlaitteet ja -ohjelmistot ovat toimeksiantajalla välttämättömiä ja niiden säännöllisestä uusimisesta, korjaamisesta ja päivityksestä aiheutuvat kustannukset on huomioitava. Taloushallintajärjestelmä ja tulkkien raportointijärjestelmä ovat suurin ohjelmistoista aiheutuva kuluerä. Muita ovat esimerkiksi tietoturva-, tekstinkäsittely- ja kulutositteidenhallinta ohjelmisto. Taloushallintajärjestelmällä on selkeä hinnoittelumalli, joka on hyvin ennustettavissa eikä siitä näin tule yllättäviä lisäkuluja. Samoin raportointisovellus laskutetaan käytön mukaan, joten sen kulut ovat helposti arvioitavissa.

Kaikki yrityksen laitehankinnat ovat pieniä, joten niistä ei ole poistoja. Laitteissa on kuitenkin huomioitava niiden säännöllinen uusimisen tarve sekä mahdolliset korjauskustannukset. Muita kuluja ovat tilitoimiston palvelut, tilintarkastuspalvelut, jäsenmaksut ja markkinointikulut. Markkinointikuluihin toimeksiantajalla kuuluu pääasiassa verkkosivut ja numeropalvelut. Lisäksi on hyvä huomioida kaikki palaverista ja virkistystoiminnasta tulevat kulut, koska nämä ovat säännöllisesti pidettäviä tapahtumia. Hinnoittelussa on myös hyvä huomioida mahdolliset yllättävät kulut.

6.4 Kustannuslaskenta

Tiedonhaun jälkeen tehdään kustannuslaskenta, joka alkaa kustannuslajilaskennasta. Tämän jälkeen kustannukset jaetaan välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Välillisille kustannuksille suoritetaan vielä kustannuspaikkalaskenta, jonka jälkeen ne voidaan kohdistaa laskentakohteille. Kustannuslaskenta tehdään erikseen jokaiselle hankinta-alueelle, johon yritys aikoo tarjoutua jättää. Läntisen alueen kustannuslaskentaan saadaan hyvät taloudelliset tiedot vuoden 2016 tilinpäätöksestä.

Tilinpäätöksestä saaduista kustannuksista on huomioitava henkilöstömuutoksista aiheutuvat kustannusten alenemiset sekä muut vuosittain tapahtuvat maksujen muutokset. Lisäksi laskennassa tarkistetaan palkkojen vuosittaiset muutokset, kuten kokemuslisäkorotukset. Läntisellä alueella viiden tulkin on tarkoitus jatkaa myös uudella sopimuskaudella. Etelä- ja Itä-Suomen hankinta-alueille yritys rekrytoi kolme tulkkia kummallekin alueelle. Näille hankinta-alueille tehdään teoreettinen kustannuslaskenta vuodelle 2018. (Toimeksiantaja 2017.)

6.4.1 Kustannuslajilaskenta

Kustannuslajilaskennan alussa yrityksen toiminnat jaetaan tuotannontekijöihin. Palveluyrityksen tärkein tuotannontekijä on työsuoritukset. Työsuoritukset jaoteltiin palkkoihin, lakisääteisiin henkilösivukuluihin ja vapaaehtoisiin henkilösivukuluihin. Näihin sisältyvät kaikki kulut yrittäjästä ja työntekijöistä. Tulkkien palkat ovat välittömiä kustannuksia, mutta loput työsuoritukset on käsiteltävä välillisinä kustannuksina. Tuotannontekijöitä on havainnollistettu kuvassa 10.



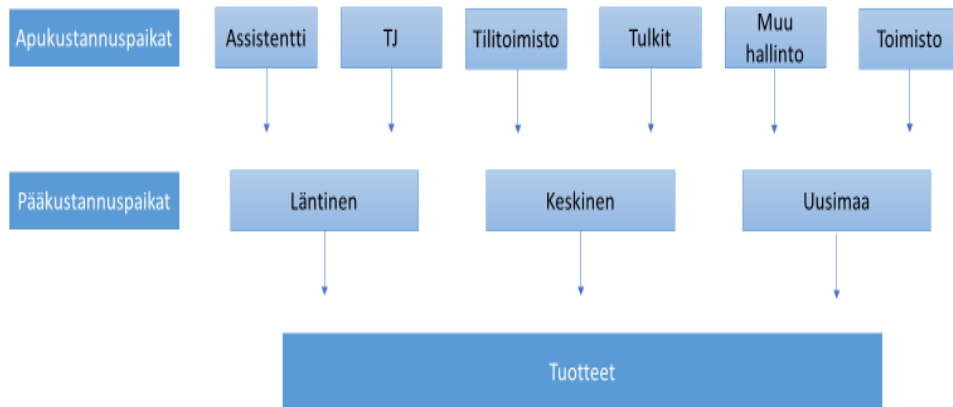
Kuva 10. Tuotannontekijät.

Kustannuslajilaskennan lyhytaikaisina kustannuksina voidaan pitää toimitila-, matka-, markkinointi-, atk-laite- ja ohjelmakuluja sekä hallintopalveluita. Näistä kuluista ainoastaan matkakulut ovat pääasiassa välittömiä kuluja, jolloin ne voidaan kohdistaa suoraan tuotteille. Muihin kuluihin käytetään kustannuspaikkalaskentaa ennen tuotteille kohdistamista.

Yrityksen pitkäaikaisten kustannusten lista on melko lyhyt, koska liiketoiminta ei vaadi investointeja suuriin koneisiin ja laitteisiin. Tämän vuoksi poistoja ei myöskään ole. Yrityksen pitkäaikaisia kustannuksia ovat vakuutukset ja toimistokalusteet. Nämä kustannukset ovat välillisiä kustannuksia. Välilliset kulut käsitellään seuraavaksi kustannuspaikkalaskennan avulla. Välittömät kulut otetaan käsittelyyn vasta hinnoitteluvaiheessa.

6.4.2 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuslajeihin jakamisen jälkeen kulut sijoitetaan kustannuspaikoille. Tässä vaiheessa pääkustannuspaikat voidaan jakaa hankinta-aluekohtaisesti keskiseen, läntiseen ja Uudenmaan alueisiin. Pääkustannuspaikkoja edeltävät apukustannuspaikat ovat toimistoassistentti, tulkit, toimitusjohtaja, tilitoimisto, toimisto ja muu hallinto.

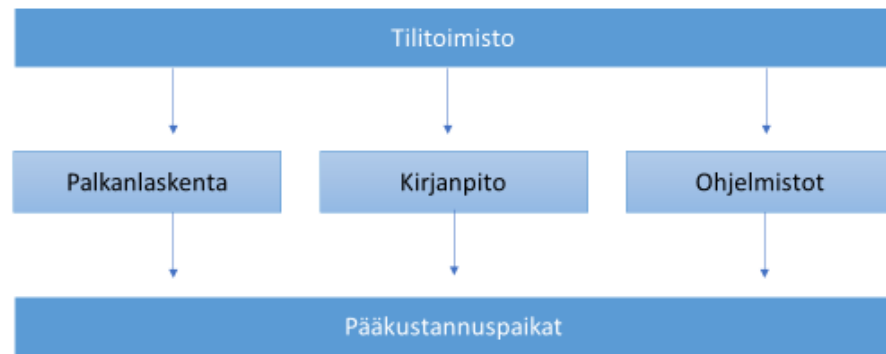


Kuva 11. Kustannuspaikkalaskenta.

Kuvassa 11 havainnollistetaan kustannusten kohdistamista apukustannuspaikoilta pääkustannuspaikkojen kautta tuotteille. Apukustannuspaikoilta pääkustannuspaikoille kohdistaminen perustui jokaisen hankinta-alueen resursseihin. Tarjouspyyntöihin jätettiin yhteensä 11 tulkkiresurssia, joista viisi läntiselle alueelle, kolme keskiselle alueelle ja kolme Uudenmaan alueelle. Alueen kohdistamiskerroin saatiin jakamalla alueen resurssit resursien yhteismäärällä. Tätä kohdistustapaa käytettiin, jotta kaikki yleiskustannukset, jotka eivät suoraan liity mihinkään hankinta-alueeseen, saataisiin jaettua tasaisesti. Apukustannuspaikoilta pääkustannuspaikoille siirretyt kulut muodostavat yleiskustannuslisän. Tämä lisä kohdistetaan jokaiselle yrityksen tuotteelle myyntivolyymiperusteisesti.

Myyntivolyymeihin perustuvan kohdistamisen ongelmat tulevat esiin toimistoassistentin ja toimitusjohtajan työsuorituksissa. Heidän työaikansa jakautumista eri hankinta-alueiden hoitamiseen on vaikeaa ennustaa. Alkuun uudet hankinta-alueet luultavasti käyttävät enemmän assistentin ja toimitusjohtajan työaikaa, mutta se oletettavasti tasaantuu toiminnan vakinaistuessa. Tasaantumisen jälkeen voidaan olettaa, että työaika jakautuu paremmin myyntivolyymien mukaan.

Tilitoimiston palveluiden kohdistamiseen käytetään vielä muutamaa muuta apukustannuspaikkaa. Tilitoimiston palvelut jakautuvat palkanlaskentaa, kirjanpitoon ja ohjelmistoihin. Näistä palkanlaskenta ja ohjelmistot kohdistetaan pääkustannuspaikoille henkilömäärän mukaan. Jokaisella työntekijällä on sovellus matkalaskun tekoa varten sekä palkkalaskelma, joidenka mukaan kohdistus tehdään. Kirjanpito taas kohdistetaan resursisiperusteisesti, koska nämä kustannukset koskevat koko yritystä eikä niitä eritellä hankinta-alueille. Tilitoimiston palveluiden kohdistamista on havainnollistettu kuvassa 12.

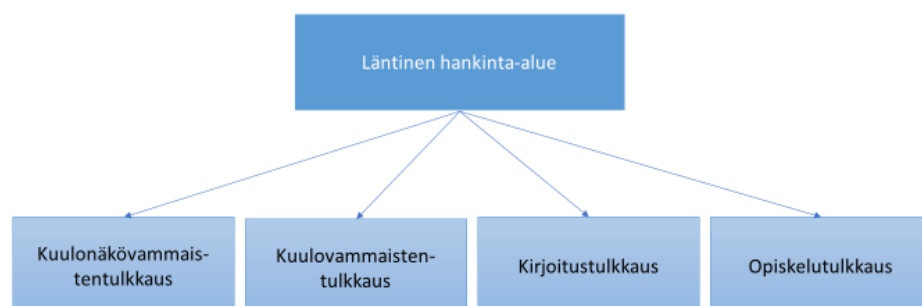


Kuva 12. Apukustannuspaikkojen kohdistaminen.

Muu hallinto sisältää erilaiset jäsen-, posti- ja pankkimaksut, puhelin- ja palaverikulut, toimistotarvikkeet, vastuuvakuutukset sekä ammattikäyttöön tarkoitetut lehdet ja kirjat. Nämä kulut kohdistetaan myös resurssi-perusteisesti.

6.4.3 Laskentakohteille kohdistaminen

Koska kaikille tuotteille on tehtävä hinnoittelu erikseen jokaiselle hankinta-alueelle, on laskentakohteet jaettu tuotteen ja hankinta-alueen mukaan. Esimerkiksi kuulonäkövammaisten tulkkauksesta läntisen, keskisen ja Uudenmaan hankinta-alueiden laskentakohteet ovat erikseen, sillä kustannukset eroavat alueittain. Sama koskee kaikkia tuotteita. Kuvassa 13 on esimerkkinä läntisen alueen laskentakohteet. Uudellamaalla ja keskisellä hankinta-alueella laskentakohteina on alla olevien lisäksi puhevammaisten tulkkaus.

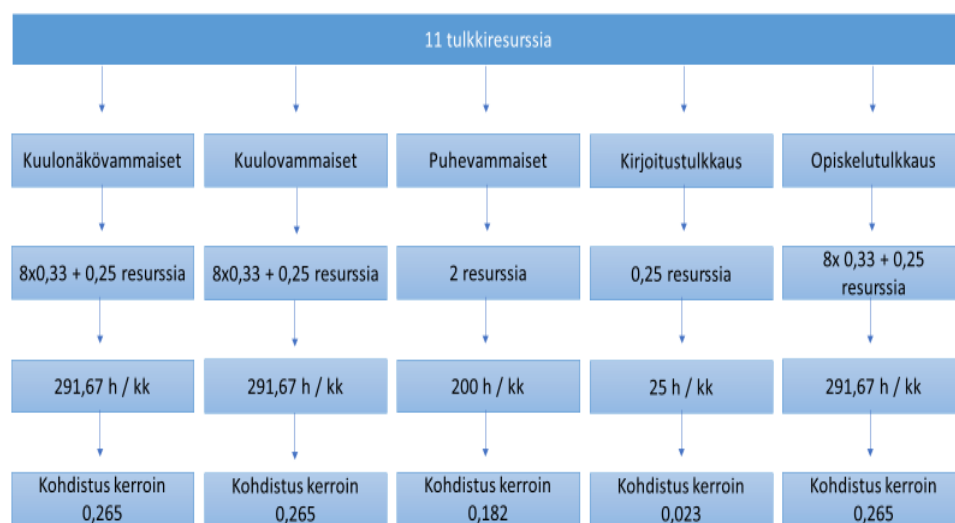


Kuva 13. Laskentakohteille kohdistaminen.

Kustannuspaikoilta tuotteille kohdistaminen tapahtuu pääasiassa myyntivolyymeihin perustuen. Uuden kauden myyntimääriä ennakoitaessa käytetään apuna Kelan tarjouspyynnön arviota tulkkiin työllistymisestä. Kela on asettanut tarjouspyynnön mukana toimitetussa palvelukuvauksessa yhden tulkkiressurssin työtavoitteeksi viisi tulkkaustuntia päivää kohden (Kansaneläkelaitos Sosiaalipalvelut ja muut erityispalvelut 2017). Määrä voi vaihdella riippuen kysynnästä ja yrityksen sijoittumisesta kilpailutusjärjestyksessä. Kun otetaan huomioon uudella kaudella Kelan tekemä resurssien

rajaaminen, voidaan olettaa, että resurssit on optimoitu työtuntien ja asiakasmäärän suhteen mahdollisimman hyvin. Tulkkien työtuntien määrä eri palveluiden välillä voi vaihdella, mutta ne tasaantuvat vuoden mittaan. Tiedonhakuvaiheessa tutkittiin yrityksen läntisen hankinta-alueen 2016 vuoden eri palvelujen myyntien jakautumista eri tuotteille. Palvelujen jakautuminen oli hyvin sesonkikohtaista, mutta tasoittui koko vuoden ajalta. Esimerkiksi keväällä ja syksyllä on paljon opiskelutulkkauksia, kun taas muut tulkkauustuotteet korvaavat opiskelutulkkauksen oppilaitosten lomien aikana.

Kohdistaminen tehdään siis oletuksella, että myyntiä on keskimäärin viisi tuntia päivässä. Tämä tarkoittaa 100 tuntia tulkkauksia jokaista resurssia kohden kuukausi tasolla. Jokaisen tulkin resurssi on kuitenkin jaettu kahdelle tuotteelle, joille tulisi olla keskimäärin 50 tuntia tulkkauksia kuukaudessa. Kun verrataan yhteenlaskettuja tavoite tunteja jokaisen tuotteen tavoite tunteihin, saadaan kerroin kustannuksille.



Kuva 14. Resurssien huomioiminen hinnoittelussa.

Kuvassa 14 havainnollistetaan tulkkiresurssien jakautumista eri palveluille. Kaikista tulkeista kahdeksan tulkkiä toimii sekä kuulonäkö- ja kuulovammaisten tulkkeina. Lisäksi nämä tulkit toimivat molemmille asiakasryhmille opiskelutulkkina. Näin ollen jokaisen tulkin resurssi on jaettu kolmeen osaan. Näiden kahdeksan lisäksi yksi tulkki toimii edellä mainittujen tuotteiden lisäksi kirjoitustulkkina, jolloin hänen resurssinsa on jaettu neljään osaan. Puhevammaisten tulkit toimivat vain yhdessä palvelussa. Resurssien perusteella saadaan kuukausiperusteiset tavoitetunnit. Esimerkiksi kuulovammaisten kohdalla kokonaisresurssit ovat noin 3 ja yhden kokonaisen resurssin kuukausitavoite on 100 tuntia. Näin ollen kuukausittainen tavoite on noin 300 tuntia. Lopullinen kohdistuskerroin saadaan vertaamalla palvelun kuukausitavoitetta koko yrityksen kuukausitavoitteeseen.

Kuvan 14 mukaisesti saatiin volyymiperusteiset kertoimet, joiden avulla pystyttiin kohdistamaan kulut kustannuspaikoilta tuotteille. Tämän kohdistuksen jälkeen jokaiselle tuotteelle on saatu selvitettyä kustannukset, ja tätä tietoa käytetään seuraavaksi hinnoittelua tehdessä.

6.5 Kustannusten korvaukset palveluntuottajalle

Hinnoitteluun vaikuttaa eniten palveluntuottajalle tehdystä työstä maksettavat korvaukset. Tässä luvussa esitellään vammaisten tulkkauspalvelusta maksettavia korvauksia palveluntuottajalle, joita myöhemmin käytetään hinnoittelun perustana.

Palveluntuottajalla on oikeus laskuttaa Kelaä tarjotun hinnan mukaan tilauksista, jotka eivät ole peruuntuneet. Tilauksen yli mennyt aika korvataan palveluntuottajalle vain, jos tilauksen pitkittyminen on johtunut palveluntuottajasta johtumattomista ennalta hyväksyttävistä syistä. Hyväksyttäviä syitä ovat henkeen, terveyteen, turvallisuuteen, työhön, viranomaisasiointiin tai muihin vastaaviin tilanteisiin liittyvät syyt. Asiakkaan peruuttaessa tulkkaustilauksen palveluntuottajalla on oikeus laskuttaa Kelalta mahdolliset tilaukseen liittyvät kulut. Peruuntuneelta tulkkausajalta ei kuitenkaan ole laskutusoikeutta. Jos palvelun käyttäjä jättää saapumatta paikalle, tilaus katsotaan peruuntuneeksi eikä tilatulta ajalta ole laskutusoikeutta. Tulkkausajaksi johon palveluntuottajalla on laskutusoikeus, pyöristetään seuraavaan 15 minuuttiin. (Kansaneläkelaitos Vammaisetusryhmä 2017.)

Palveluntuottajalle ei korvata tulkkien matka-aikaa lähtöpisteen ja tulkkauspaikkojen välillä, odotusaikaa tilausten välillä sekä tilaukseen vaadittavaa valmistautumisaikaa ja siihen liittyviä kustannuksia, esimerkiksi teatterilippuja. (Kansaneläkelaitos Vammaisetusryhmä 2017.)

Epätavallisen työn lisät korvataan palveluntuottajalle kotimaassa tehdystä tulkkauspalvelusta seuraavasti:

- ilta- ja yötyökorvaus: 20 % tarjotusta hinnasta
- lauantaiyökorvaus: 25 % tarjotusta hinnasta
- pyhäkorvaus: 100 % tarjotusta hinnasta
- opiskelutulkkauksista Kela maksaa palveluntuottajalle 10% opiskelutulkkauslisän palveluntuottajan tarjoamasta hinnasta

Ulkomailla tehdystä tulkkauspalvelusta maksetaan erikseen ulkomaanlisä, joka on 15 % palveluntuottajan tarjoamasta hinnasta. Ulkomailla tehdyistä tilauksista ei makseta muita lisiä. Mitään lisiä ei makseta päällekkäin, vain suurin lisä maksetaan. (Kansaneläkelaitos Vammaisetusryhmä 2017.)

Tulkkaustilanteen vaativuudesta riippuen palveluntuottajalle voidaan korvata vaativan työn lisä, joka on 20 % tarjotusta hinnasta. Normaaleja tulk-

kaustilanteita ovat esimerkiksi lääkärikäynnit, virastoasioinnit, harrastukset, turistimatkat, puhelintulkkaukset ja synnytystulkkaukset. Vaativia tulkkauksia voivat olla esimerkiksi teatteriesitykset, seminaarit, kongressit, väitöstilaisuudet tai jokin muu tilaisuus mikä edellyttää tulkilta tietyn aihepiirin erityisen hyvää tuntemusta ja runsaasti ennakotyötä. VATU-keskus arvioi tulkkauksilauksen vaativuuden asiakkaan antamien tietojen perusteella. Tilauksen pituus ei vaikuta vaativuuteen. Jotta tulkki voi tehdä vaativan tason tilauksia, hänellä on oltava neljän vuoden työkokemus alalta. (Kansaneläkelaitos Vammaisryhmä 2017.)

Matkakulut korvataan tulkin lähtöpisteeltä tulkkauksipaikalle, tulkkauksipaikojen väliltä ja viimeiseltä tulkkauksipaikalta lähtöpisteelle. Korvaus maksetaan käytettävän kulkuneuvon mukaisesti, joko julkisten kulkuneuvojen hintojen mukaisesti tai oman auton käytöstä Valtion matkustussäännön mukaisesti. Majoituskulut kotimaassa korvataan Kelan hyväksynnällä pääkaupunkiseudulla enintään 150 €/vrk ja muualla Suomessa 110 €/vrk. Päiväraha korvataan Valtion säännösten mukaan yhden tilauksen täyttäessä kokopäivärahan kriteerit. Esimerkiksi Kela ei korvaa useasta keikasta muodostuneen työmatkan päivärahaa eikä puolipäivärahaa tai ateriakorvausta. (Kansaneläkelaitos Vammaisryhmä 2017.)

Toimeksiantajan osalta suurimpia muutoksia kustannusten korvauksista verrattuna aikaisempaan sopimukseen ovat peruutuskorvausten ja matka-ajalta maksetun korvauksen poistuminen sekä opiskelutulkkauksen korvauksen muuttuminen prosentuaaliseksi korvaukseksi. Toimeksiantaja on päättänyt sitoutua maksamaan peruutetuista tilauksista ja matka-ajasta tulkeille, joten nämä on otettava huomioon hinnoittelussa.

6.6 Hinnoittelustrategia ja hinnoittelu

Jotta hinnoittelu vastaisi yrityksen omistajan tavoitteita, yrittäjää haasteltiin aiheesta. Haastattelussa kysyttiin muun muassa yrityksen päämäärästä, toimintatavoista ja tavoitteista. Hinnoittelustrategiasta (5.1.) käsiteltiin Sipilän (71, 2003) käyttämiä hinnoittelustrategian pääkohtia, joita olivat hinnoittelun lähtökohdat ja tavoitteet, päätökset hintatasosta ja hinnoittelumenetelmistä sekä miten hinnalla operoidaan.

Hinnoiteltavia tuotteita ovat kuulovammaisten-, kuulonäkövammaisten-, kirjoitus- ja puhevammaistentulkkaukset. Nämä tuotteet hinnoitellaan jokaiselle toimeksiantajan haluamalle hankinta-alueelle. Opiskelutulkkausta ei hinnoitella erikseen vaan siitä maksetaan prosentuaalinen korvaus asiakkaan profiilin mukaisen tuotteen hinnasta. Esimerkiksi kuulovammaisen henkilön opiskelutulkkauksesta maksetaan kuulovammaistentulkkauksen mukaisen hinnan päälle 10 %:n lisä (Kansaneläkelaitos Vammaisryhmä 2017).

6.6.1 Hinnoittelustrategia

Hinnoittelun lähtökohdat ovat muuttuneet hieman edellisestä tarjouspyynnöstä. Kilpailutilanne kiristyy, koska nyt kaikki yritykset eivät pääse mukaan tuottamaan palveluita. Tämä tulee oletettavasti vaikuttamaan tulevaan hintatasoon. Markkinat pysyvät pääosin samanlaisena johtuen Kelan asemasta tulkkauspalvelujen maksajana, sillä erittäin pieni osa tilauksista tulee jatkossakin Kelan välitysjärjestelmän ulkopuolelta. Alan yritysten keskuudessa ei ole myöskään havaittu merkittäviä muutoksia eikä esimerkiksi ulkomailta ole näillä näkymin tulossa yrityksiä alalle. Yrityksen asiakaskunnassa suurin muutos tapahtuu kuulonäkövammaisten keskuudessa, sillä Tampereen kuurosokeiden toimintakeskukseen valmistui vuonna 2017 uudisrakennus, jossa on 45 asuntoa. (Suomen kuurosokeat ry 2016; Toimeksiantaja 2017.)

Koska kyseessä on tarjoushinnoittelu, niin kustannuksilla on suuri merkitys hinnassa. Hinnoittelu tehdään kustannusperusteisesti, mutta myös markkina- ja kilpailutilanne otetaan huomioon. Hintataso pyritään pitämään kuitenkin mahdollisimman matalana, jotta kilpailutuskaudelle pääseminen ei vaarannu. Huomioon on otettava myös työntekijöiden kokemuksen tuomat pisteet ja kokemuksen vaikutus hintaan.

Yrityksen ensimmäisenä tavoitteena on päästä mukaan tulevalle kilpailutuskaudelle, mutta hinnan pitää olla myös kannattava, jotta yritys pysyy taloudellisesti hyvässä kunnossa. Hinta halutaan suunnitella niin, että maksimoidaan myyntien määrä hieman pienemmällä voitto-osuudella. Kela on tarjouspyynnössään asettanut tavoitteekseen viisi tuntia tulkkausta päivässä tulkkiressurssia kohden ja toimeksiantaja on myös ottanut tämän omaksi tavoitteekseen. Asiakarakenteeseen pyritään myös vaikuttamaan hinnoittelulla ja ensisijaisesti halutaan maksimoida kuurosokeiden asiakkaiden saaminen, koska heidän peruutus prosenttinsa on huomattavasti pienempi kuin kuulovammaisilla ja heidän tilauksissaan matka-ajat ovat lyhyempiä. Lisäksi kuulonäkövammaiset työllistävät hyvin läntisellä hankinta-alueella, missä toimeksiantajan tulkit tällä hetkellä sijaitsevat. Toiseksi isoimmaksi asiakasryhmäksi pyritään saamaan kuulovammaiset. Puhevammaiset olisivat alkuun pienin asiakasryhmä, mutta heidän osuutetaan halutaan kasvattaa ajan myötä. Kirjoitustulkkaukseen varataan yhdeltä tulkilta puolikas resurssi, mutta sitä ei ole tarkoitus kasvattaa.

Yrittäjän kanssa käytiin läpi myös mahdollisia hinnoittelun riskejä. Suurimmat riskit ovat liian korkea hinnoittelu ja liian matala hinnoittelu. Liian korkean hinnoittelun seuraukset ovat kilpailutuskaudelta ulos jääminen, mikä tarkoittaa pahimmassa tapauksessa yritystoiminnan loppumista. Liian matala hinnoittelu taas tarkoittaa yrityksen kannattavuuden heikkenemistä ja siihen reagoiminen voi olla vaikeaa, koska hinta on sovittu vähintään kahdeksi vuodeksi eteenpäin. Koska vammaistentulkkauspalveluala on hyvin pieni ja lähes kaikki toiminta tulee Kelan kautta, olisi yritystoiminnan jatkaminen kannattavasti haastavaa, jos uudelle kaudelle ei päästä.

Muita riskejä ovat peruutetut tilaukset, joita Kela ei yritykselle korvaa. Peruutetut tilaukset ovat tärkeä huomioida mahdollisimman hyvin hinnassa, jotta ne eivät aiheuta ongelmia yrityksen taloudelle. Eri asiakasryhmien peruutusmäärät vaihtelevat huomattavasti, mikä on tärkeää ottaa huomioon. Peruutetuista tilauksista maksetaan tulkille palkka SVT:n suositusten mukaisesti. Peruutusten lisäksi tulkkien sairastaminen on osaltaan riski, mikä on myös hyvä huomioida. Peruutuksiin ja sairastumisiin yrittäjä ei voi vaikuttaa, joten niihin on reagoitava hinnoittelussa.

6.6.2 Hinnoittelu

Kuten aikaisemmin mainittiin, kyseessä on tarjoushinnoittelu ja se tehdään kustannusperusteisesti. Kustannuslaskenta on jo aikaisemmassa vaiheessa tehty ja tässä vaiheessa on tarkoituksena ottaa hinnoittelussa huomioon vielä asiat, mitä kustannuslaskenta ei suoraan ota huomioon. Hinnoittelussa on tarkoituksena käyttää omakustannehinnoittelua.

Toimeksiantajalle on tarkoituksena saada jokaisesta tuotteesta omakustanne hinta, jonka avulla yrittäjä pystyy tekemään päätöksen tarjoukseen jätettävien palveluiden hinnoista. Tuntihintaan on helpointa sisällyttää ensimmäisenä kaikki välittömät kulut, mitä kustannuslaskennassa on saatu selville. Välittömiä kuluja ovat palkka, raportointi ja matka-aika.

Suurin yksittäinen kustannus mitä ei kustannuslaskennassa käsitelty on palkat. Palkat ovat välitön kustannus, mikä on helppo kohdistaa suoraan tuotteille. Koska tarjouspyyntöön jätetään vain tuntihinta, niin hintaa voidaan suoraan lisätä palkka. Tässä kohtaa on kuitenkin huomioitava uuden kauden aikana mahdollisesti tulevat kokemuslisät. Jokaisen tulkin kohdalla voidaan katsoa, koska hänen palkkansa nousee ja muodostaa keskiarvo näistä pakoista. Oletuksena on, että sopimuskausi kestää vuoteen 2021. Lisäksi rekrytoitavien tulkkien palkka ei ole vielä tiedossa, mikä on myös huomioitava keskisen ja Uudenmaan hankinta-alueiden hinnoissa. Näissä palkoissa on käytettävä tulkkien palkkaluokista mediaania, koska ei voida tietää rekrytoitavien tulkkien todellista palkkaa. Puhevammaisten tulkkauksessa palkka on sopimuskohtainen, joten tässä tapauksessa keskustelimme toimeksiantajan kanssa käytettävästä palkkamäärästä hinnassa.

Matka-ajasta täytyi lopullista hintaa varten laskea arvo, joka voidaan sisällyttää tarjottavaan hintaan. Tämän laskettavan arvo on tarkoituksena katsoa tulkille maksettavasta matka-ajan korvauksesta aiheutuvat kulut. Koska matka-ajat vaihtelevat paljonkin riippuen tilauksen sijainnista, on arvo arvioitava perustuen yrityksen omiin tilastoihin ja arvioon matka-ajoista toimeksiantajan tarjoamien kuntien välillä. Tässä oli myös huomioitava eri asiakasryhmien välillä olevat erot matka-ajoissa. Läntisellä alueella matka-ajan arvon saaminen onnistui hyvin, koska yrityksellä oli tilastoja omien tulkkien matka-ajoista. Uudenmaan ja keskisen hankinta-alueen

matka-ajoissa oli arvioitava toimeksiantajan tarjoamien kuntien muodostaman alueen keskimääräinen matka. Tässä oli myös huomioitava, että tulkki saattaa kulkea julkisilla kulkuneuvoilla. Matkaliput ja kilometrikorvaukset Kela maksaa palveluntuottajalle sellaisenaan, joten niitä ei tarvitse huomioida hinnoittelussa. Raportoinnista tulee välittömiä kuluja tulkin palkasta ja raportointiin käytettävästä työkalusta, jonka hinnoittelu menee raportointikohtaisesti.

Peruutukset ja sairastumiset on huomioitava myös hinnoitteluvaiheessa. Kun tilaus peruutetaan asiakkaan toimesta tai tulkin toimesta sairastapauksessa, yritys ei saa korvausta kummassakaan tapauksessa Kelalta. Hinnassa onkin siis huomioitava tulkille maksettava korvaus sairausajalta tai vastaavasti asiakkaan peruuttamalta ajalta. Lisäksi on myös huomioitava tilauksesta menetetyt tulot, jotta kaikki kiinteät kulut pystytään maksamaan. Eri palvelujen peruutusten määrät kerättiin tilastoista ja laskettiin jokaiselle palvelulle arvio peruutusten todennäköisyydelle.

Läntisellä hankinta-alueella käytettiin yrityksen omia tilastoja edellisiltä vuosilta. Uudenmaan ja keskisen hankinta-alueen peruutuksia käsitellessä käytettiin Kelan antamaa tilastoa vuodelta 2016. Samaa tilastoa hyödynnettiin myös läntisen alueen puhevammaistentulkkauksissa, josta toimeksiantajalla ei ollut omaa tilastoa. Peruutuksien todennäköisyydellä voitiin arvioida, kuinka monta tilausta vuoden aikana peruuntuu. Tästä pystyttiin tekemään arvio menetetyistä tuloista ja kuluista, joita peruutukset aiheuttavat, ja kuinka paljon hintaan on varattava katetta peruutuksia varten. Vastaava katevaraus tehtiin myös sairausperuutuksista.

Kustannuslaskennasta saatujen välilliset kustannukset oli vielä jaettava tuntihinnan mukaisesti. Kustannuslaskennan jälkeen oli saatu selville, kuinka paljon kustannuksia jokaiselle eri tuotteelle tulee vuositasolla. Tästä saatiin tuntihintaan osuus jakamalla kyseinen luku tavoitetunneilla. Tähän lukuun lisäämällä palkan, matka-ajasta ja peruutuksista saadut katevaraukset saadaan omakustannehinta, joka on käytännössä pienin mahdollinen hinta, minkä toimeksiantaja voi jättää tarjouspyyntöön. Hintaan on kuitenkin jätettävä katetta voitolle ja mahdollisille yllättäville kuluille. Lopullista hintaa pohtiessa on kuitenkin huomioitava markkinatilanne ja sen selkeä kiristyminen. Tämä aiheuttaa painetta pitää tarjottavat hinnat kuitenkin melko matalalla, jotta kilpailutuskaudelle mukaan pääseminen ei vaarannu. Lisäksi on huomioitava tulkkien työkokemuksen ja koulutuksen vaikutus hintaan. Uudella kaudella työkokemuksesta ja koulutuksesta saa laatupesteitä, jotka vaikuttavat yrityksen sijoitukseen kilpailutusjärjestyksessä. Toimeksiantajan tapauksessa läntisellä alueella tulkeille tulee koulutuksesta hyvin pisteitä, mutta kokemuksesta ei juuri lainkaan. Koska laatupesteet eivät ole kovin korkeat, hinta ei voi olla liian korkea.

6.6.3 Hinnoittelun muutokset opinnäytetyön aikana

Hinnoitteluvaiheessa laskettujen peruutusten todennäköisyyksien kohdalla huomattiin, että opiskelutulkkauksilla on huomattavasti korkeampi peruutusten todennäköisyys kuin muilla tuotteilla. Tästä keskusteltiin yrittäjän kanssa ja hän oli myös tiedostanut asian. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että opiskelutulkkauksista ei voida erikseen hinnoitella, vaan asiakkaan profiilin mukaisesta tuotteesta maksetaan 10% lisä tarjotusta hinnasta ja alle 24 tunnin peruutuksista maksetaan 50% korvaus. Toisin sanoen opiskelutulkkausien peruutukset joudutaan ottamaan huomioon myös tässä perustason hinnassa. Aikaisemmalla kaudella toimeksiantaja on tarjonnut kuulovammaisille ja kuulonäkövammaisille opiskelutulkkauksia, joten yrityksellä on omaa tilastoa tilausten toteutumisesta.

Tilastoja käsiteltäessä huomattiin, että paikoitellen 10% lisä ja 50% peruutuskorvaus eivät kata peruutuksista menetettyjä tuloja ja koituvia kuluja olettaen, että peruutus määrät ovat samalla tasolla kuin aikaisemmalla kaudella. Tämän vuoksi perushintatasossa olisi huomioitava myös opiskelutulkkauksien peruutukset ja tämä nostaisi hintaa. Perushintatason nostaminen tarkoittaisi suurempaa riskiä jäädä ilman sopimusta. Toinen vaihtoehto on olla huomioimatta opiskelutulkkauksen peruutuksia perushintatasossa, mutta tämä riskeeraa pahimmassa tapauksessa koko yrityksen talouden. Opiskelutulkkauksia on kuitenkin paljon varsinkin oppilaitosten aukioloaikoina ja ne vievät tulkkiresursseja muiden palveluiden tilauksilta. Tällöin on hyvä pohtia kannattaako opiskelutulkkauksen resurssit jättää käytettäväksi palveluille, joiden peruutusmäärät ovat alhaisempia ja näin ollen riskit pienemmät. Nämä riskit tuotiin opinnäytetyön tekovaiheessa toimeksiantajan tietoon.

Toimeksiantaja päätyi lopulta jättämään opiskelutulkkauksen kokonaan pois tarjouspyynnöstä. Tämä päätös ei käytännössä vaikuta merkittävästi kustannuslaskentaan, koska opiskelutulkkauksia oli alun perinkin laskettu osaksi perustuotetta. Hinnoitteluun päätös vaikuttaa siten, että matkajoista voidaan jättää huomiomatta opiskelutulkkauksien matkat ja niiden vaikutus uuteen hintaan. Lisäksi opiskelutulkkauksista tulevia peruutuksia ei ole tarpeen huomioida.

6.7 Tulokset

Opinnäytetyön tuloksena saadut tuotokset jäivät vain toimeksiantajan käyttöön. Yrityksen laskentatavaksi valittiin perinteinen kustannuslaskenta, jota sitten hyödynnettiin hinnoittelussa. Toimeksiantajalle toimitettiin tuotoksena Excel-tiedosto, josta näkyy kaikki vaiheet aina kustannuslaskennasta hinnoitteluun. Kustannuslaskentaa on mahdollista tarkastella jokaisella kustannuspaikkatasolla, ja näitä tietoja pääsee myös muokkaa-

maan tarvittaessa. Taulukko on kokonaisuudessaan helposti muokattavissa ja toimeksiantajan on mahdollista käyttää sitä myös tulevaisuudessa kustannuslaskentaan tai hinnoitteluun.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Ensimmäisenä opinnäytetyössä vastattiin kysymykseen, sopiiko vammaisten tulkkauspalveluyritykselle paremmin perinteinen kustannuslaskenta vai toimintolaskenta. Tätä kysymystä varten tutustuttiin perinteisen kustannus- ja toimintolaskennan teorioihin. Näitä tietoja käyttäen etsittiin hyviä ja huonoja puolia molemmista laskentatavoista toimeksiantajan yritystä ajatellen. Tarkoituksena oli löytää mahdollisimman tarkka, mutta myös helposti ylläpidettävä laskentatapa.

Toimeksiantajan kaltaisissa yrityksissä, joissa tulkit ovat tarvittaessa töihin kutsuttavalla sopimuksella ja kaikki tarjottavat palvelut ovat Kelan vammaistentulkkauspalveluja, antaa perinteinen kustannuslaskenta hyvin tietoa yrityksen taloudesta. Kustannuslaskennan käyttöönotto on helppoa ja ylläpito kevyttä toimintolaskentaan verrattuna. Lisäksi toimeksiantajan kuuluista merkittävä osa oli myyntivolyymisidonnaisia, mikä puolsi perinteisen kustannuslaskennan valintaa.

Kustannuslaskennan käyttämistä toimintolaskennan sijaan ei kuitenkaan tämän opinnäytetyön perusteella voi soveltaa kaikkiin vammaistentulkkauspalveluyrityksiin. Vammaistentulkkauspalveluyrityksillä voi olla erilaisia palkkauskäytäntöjä ja useita taustahenkilöitä, jotka eivät toimi tulkkeina. Nämä asiat voivat aiheuttaa vääristymää kustannuslaskennassa. Lisäksi, jos yrityksellä on toimintaa Kelan vammaisten tulkkauspalvelujen ulkopuolella, on hyvä tehdä yrityskohtainen vertailu laskentatapojen välillä.

Toisena kysymyksenä oli, millä hinnalla yrityksen kannattaa lähteä mukaan kilpailutukseen. Tätä selvitettiin suorittamalla lyhyt haastattelu yrittäjälle yrityksen tavoitteista, tulevaisuuden näkymistä ja asioista mitä yrittäjä haluaa ottaa huomioon hinnoittelussa. Lisäksi kerättiin yrityksen taloustietoja ja erilaisia tilastoja työajankirjausjärjestelmästä. Nämä asiat huomioidaan ottaen ja kustannuslaskentaa apuna käyttäen suoritettiin kustannusperusteinen hinnoittelu. Lopullisen hinnan päättäminen jäi toimeksiantajan tehtäväksi, mutta opinnäytetyön tuotoksessa annettiin ehdotus jokaisen tuotteen hinnasta. Ehdotukset perustuivat markkinatilanteeseen, toimeksiantajan tavoitteisiin, tehtyihin laskelmiin ja tulkkien kokemuksen huomiointiin.

Kuten oletettiin, kilpailun kiristyminen näkyi selkeästi kilpailutuksen tuloksissa. Hinnoittelu on tehty vuoden 2016 taloudellisilla tiedoilla, joita on pyritty mahdollisuuksien mukaan päivittämään. Kuitenkin vuonna 2018 kulut voivat muuttua ja varsinkin, kun yrityksessä tapahtui henkilöstömuutoksia sekä tarjouspyynnön tuoterakenne on muuttunut edelliseen kauteen verrattuna. Hinnoittelussa kokemuspisteytykselle ei annettu tarpeeksi painoarvoa. Kuitenkin annetut hintaehdotukset olivat kilpailukykyisiä eikä hintaa olisi voinut juurikaan laskea vaarantamatta yrityksen kannattavuutta.

Pitkästä sopimuskaudesta johtuen hinnoitteluun oli jätettävä katetta yllättäviä menoeriä varten. Jos hinta olisi ollut liian korkea, olisi yritys jäänyt pois tulevalta sopimuskaudelta ja sen toiminta olisi päättynyt vammaisten tulkkauspalvelujen osalta jopa neljäksi vuodeksi.

Ehdottaisin, että jatkossa yritys seuraisi aktiivisesti peruutusten määrää ja niiden taloudellisia vaikutuksia. Tämän avulla pystytään arvioimaan hinnoittelun onnistumista peruutuskorvausten osalta. Lisäksi on hyvä seurata myös matka-aikojen toteutumista ja verrata niitä hinnoittelussa tehtyyn arvioon. Näitä tietoja voidaan hyödyntää seuraavassa tarjouspyynnöissä. Yrityksen on myös hyvä käyttää aktiivisesti kustannuslaskentaa, jotta yrittäjä pysyy selvillä yrityksen taloudellisesta kannattavuudesta ja pystyy reagoimaan muutoksiin paremmin. Aktiivisesti käytetty kustannuslaskenta antaa hyvän työkalun tulevia tarjouspyyntöjä ajatellen.

LÄHTEET

Eklund I. & Kekkonen H. (2011). *Toiminnan kannattavuus*. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V. & Pellinen J. (2015). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 2. – 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kansaneläkelaitos Sosiaalipalvelut ja muut erityispalvelut (2017). Hankintailmoitus tarjouspyyntö. Haettu 20.4.2017 osoitteesta www.hankintailmoitukset.fi/fi/notice/view/2017-009528

Kansaneläkelaitos (2017). Vammaisten tulkkauspalvelun tilastot vuodelta 2016. Haettu 20.4.2017 osoitteesta www.hankintailmoitukset.fi/fi/notice/view/2017-009528

Kansaneläkelaitos Vammaisetuusryhmä (2017). Palvelukuvaus – Vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelu. Haettu 20.4.2017 osoitteesta www.hankintailmoitukset.fi/fi/notice/view/2017-009528

Kela (2016). Tulkkauspalvelujen hankinta 2018- tiedotus- ja keskustelutaisuus. Osallistuneille jaettu materiaali.

Kela (2017). Vammaisten tulkkauspalvelut. Haettu 1.8.2017 osoitteesta <http://www.kela.fi/vammaisten-tulkkauspalvelu>

Laitinen E. K. (2007). *Kilpailua hinnoittelulla*. Talentum Media Oy.

Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta 133/2010. Haettu 1.8.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100133#Lidp450848864>

Pellinen J. (2006). *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Helsinki: Talentum.

Sipilä J. (2003). *Palvelujen hinnoittelu*. Porvoo: WSOY.

Suomen kuurosokeat ry (2016). Tiedote: Hervannan uudisrakennus. Haettu 15.8.2017 osoitteesta http://www.kuurosokeat.fi/tiedosto/tiedote_uudisrakennus.pdf

Suomen Viittomakielen Tulkit ry (2017). Viittomakielen palkka- ja muut työsuhteen ehdot. Haettu 15.8.2017 osoitteesta http://www.tulkit.net/sites/default/files/uploads/viittomakieli_tuntipalkka_netti.pdf

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2015). Tulkkaus kuulo- ja kuulonäkövammaisille. Haettu osoitteesta <https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/itsenaisen-elaman-tuki/kommunikointi/tulkkauspalvelu/tulkkaus-kuulo-ja-kuulonakovammaisille#kuulovammaisuus>

9.8.2017

Toimeksiantaja 2017. Haastattelu 14.5.2017.

Vilkkumaa M. (2005). *Talouden apuvälineet johdolle*. Jyväskylä: Gummerus.