

OPINNÄYTETYÖ

Sari Haavikko 2011

**OHJELMAPALVELUIDEN HINNOITTELU
LAPISSA**



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

MATKAILUN KOULUTUSOHJELMA

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA
Matkailun koulutusohjelma

Opinnäytetyö

OHJELMAPALVELUIDEN HINNOITTELU LAPISSA

Sari Haavikko

2011

Toimeksiantaja Matkailun Integroitu Tuotekehitys - hanke

Ohjaaja Jaakko Naasko

Hyväksytty _____ 2011 _____

Tekijä	Sari Haavikko	Vuosi	2011
Toimeksiantaja	Matkailun Integroitu Tuotekehitys - hanke		
Työn nimi	Ohjelmanpalveluiden hinnoittelu Lapissa		
Sivu- ja liitemäärä	52 + 3		

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Lapissa ohjelmanpalveluja hinnoitellaan, miten niiden kannattavuutta seurataan ja mitä negatiivisia vaikutuksia hinnoittelulla voi olla yhteistyölle matkailualalla. Tarkoituksena on myös selvittää, onko havaittavissa jotain muutoksia jakelukanavissa tai asiakkaiden ostokäyttäytymisessä nyt tai tulevaisuudessa, jotka vaikuttaisivat hinnoitteluun. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Matkailun Integroitu Tuotekehitys – hanke, jonka julkaisemassa Matkailun Tuotekehittäjän Käsikirjassa hinnoittelu ja kannattavuus nähdään yhtenä elementtinä tuotekehitystä tehtäessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on jatkaa hinnoittelun ja kannattavuuden tietopohjaa yrittäjien talousosaamisen avuksi.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään matkailutuotteen ja ohjelmanpalvelujen piirteitä, verkostoitumisen tärkeyttä ja millaisia jakelukanavia niillä on käytössään. Kannattavuuden ja hinnoittelukäytäntöjen yhteydessä käsitellään, miten juuri matkailutuotteita ja ohjelmanpalveluja voi hinnoitella, jotta ne palvelisivat kannattavuutta sekä koko alan verkostoa jakelukanavineen. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus, jossa aineiston keräsin haastattelemalla kuutta lappilaista ohjelmanpalveluyritystä kesän 2011 aikana. Haastateltuihin yrityksiin kuului sekä pienyrittäjiä että DMC – yrityksiä, joiden ohjelmanpalvelutuotteet edustavat perinteisiä talvisafareita sekä muita ohjelmanpalveluja.

Tutkimuksen tuloksena puolet yrityksistä koki, että heidän pitäisi paneutua enemmän taloudellisiin asioihin liiketoiminnassaan. Hinnoittelussa kustannusten ja riittävän katteen huomioimisessa esiintyikin joillakin yrittäjillä ongelmia, jotka vaikuttavat ainakin tuotekohtaiseen kannattavuuteen. Jakeluketjun tuottama arvo ymmärrettiin, koska sen kautta kulkeva asiakasvirta tuo suurimman osan liikevaihdosta. Kaikki mahdolliset yhteistyökumppanit eivät tosin ymmärrä jakeluketjun vaatimaa myyntipalkkiota, mikä luonnollisesti estää ainakin välitystoiminnan. Suora kuluttajamyynä on yrityksissä kasvanut ja uskotaan kasvavan edelleen, mutta sen kautta tulevaa parempaa tuottoa ei vielä seurata eikä juurikaan huomioida talouden suunnittelussa.

Avainsanat ohjelmanpalvelu, jakelukanava, kannattavuus, hinnoittelu, komissio

Author	Sari Haavikko	Year	2011
Commissioned by	Integrated Product Development of Tourism Project		
Subject of thesis	Pricing of Program Services in Lapland		
Number of pages	52 + 3		

The aim of this thesis was to find out how program services are priced in Lapland, how their profitability are followed and if the pricing has some negative impacts on co-operation in tourism. Also another aim was to find out if any changes can be seen in distribution channels or in buying behaviour of customers, now or in the future, that could have an influence on pricing. This thesis was commissioned by the Integrated Product Development of Tourism Project which has published the Handbook of Product Developer of Tourism. In that handbook pricing and profitability are seen as one element in product development and the purpose of this thesis was to expand the knowledge of pricing and profitability for the assistance of entrepreneurs.

The theoretical part of the thesis includes features of tourism products and program services, importance of co-operation and the type of distribution channels they are using. In connection with profitability and pricing, also how tourism products and program services can be priced so that they would be profitable and can be used in the network and distribution channels of tourism is discussed. The research method is qualitative and the research material was collected by interviewing six entrepreneurs of program services during summer 2011. There are both small entrepreneurs and bigger destination management companies among the interviewed entrepreneurs. The entrepreneurs represent both traditional program services of wintertime and other program services.

As a result, half of the entrepreneurs experienced that they should take economy more into account in their businesses. Some entrepreneurs had problems concerning costs and marginal profit in pricing which influenced the profitability of products. The value of distribution channels was understood and mainly because they are bringing most of the turnover. However, not all the possible co-operators understand the value of distribution channels or the need for a sales fee and therefore distribution is prevented. Direct sales to customers has increased and it is believed to increase, nevertheless this sales method, which brings better profit margins, is not followed or noticed in the planning of company economy.

Key words program service, distribution channel, profitability, pricing, commission

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 MATKAILUPALVELUT VERKOSTOSSA.....	3
2.1 MATKAILUTUOTTEIDEN ERITYISPIIRTEET	3
2.2 JAKELUKANAVIEN MERKITYS MATKAILUTUOTTEILLE	6
2.2.1 <i>Matkatoimistojen, matkanjärjestäjien ja incoming-toimistojen rooli</i>	7
2.2.2 <i>Internetin tuomat muutokset jakelukanaviin</i>	8
3 KANNATTAVUUS JA HINNOITTELU MATKAILUALALLA.....	13
3.1 KATETUOTTOLASKELMA KANNATTAVUUDEN PERUSTANA	13
3.1.1 <i>Kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä</i>	15
3.1.2 <i>Sisäinen tuloslaskelma</i>	16
3.2 MATKAILUTUOTTEIDEN KANNATTAVUUDEN MITTAREITA	20
3.3 HINNOITTELUKÄYTÄNNÖT.....	23
3.4 KIIINTEIDEN KUSTANNUSTEN KOHDISTAMINEN HINTAAN.....	26
3.5 MATKAILUTUOTTEIDEN HINNOITTELU.....	29
4 HINNOITTELUOSAAMINEN LAPIN OHJELMAPALVELUYRITYKSISSÄ.....	33
4.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, MENETELMÄT JA TULOSTEN ANALYSOINTI	33
4.2 OHJELMAPALVELUYRITYSTEN HINNOITTELUKÄYTÄNNÖT	37
4.3 JAKELUKETJUN ARVON YMMÄRTÄMINEN	39
4.4 KANNATTAVUUDEN SEURANTA.....	40
4.5 OHJELMAPALVELUJEN JAKELUKANAVAT	43
5 YHTEENVETO	46
LÄHTEET	50
LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Ohjelmapalveluiden hinnoittelu on aiheena tullut tutuksi matkailualan opinnoissani Rovaniemen ammattikorkeakoulussa. Olen työstänyt projektiopinnoissani Excel-pohjaista hinnoittelumallia ohjelmapalveluiden hinnoittelun helpottamiseksi ja parantamiseksi. Näiden projektiopintojen toimeksiantajana oli Matkailun integroitu tuotekehityshanke (MIT), joka jatkaa toimeksiantajana myös tässä opinnäytetyössä. Projektiopintojen hinnoittelumallissa tavoitteena oli luoda työkalu, jolla voidaan hinnoitella eri resursseista koostuvia ohjelmapalveluja huomioiden kustannukset, ostetut palvelut, katteet, myyntipalkkiot ja arvonlisäverot.

Excel-pohjaista hinnoittelumallia tehdessäni ymmärsin, että eri kustannusten huomioiminen, hintojen eri termien ymmärtäminen ja komissiovaran huomioiminen aina julkisessa hinnassa eivät välttämättä ole päivänselvästi ymmärrettyjä asioita ohjelmapalveluyrittäjien keskuudessa. Tämän vuoksi esiin nousi tarve laajemminkin selvittää opinnäytetyön muodossa ohjelmapalveluyrittäjien hinnoittelumenetelmiä sekä niiden ymmärtämistä ja merkityksiä yhteistyölle ja kannattavalle liiketoiminnalle.

Myös matkailun toimialaraportin mukaan pienten ohjelmapalveluyritysten kustannustietoisuus ja tuottavuuteen tähtäävä liiketoimintaosaaminen on puutteellista. Pienten ja nuorten ohjelmapalveluyritysten menestymistä heikentävät myös yhteistyön vähäisyys tai puuttuminen sekä hinnoitteluvirheet tuotteissa. Ohjelmapalveluyritysten yksi keskeisimpiä kehittämiskohteita olisi kin liiketoimintaosaaminen. (Liuksila 2010, 44 – 45.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ohjelmapalveluja hinnoitellaan, miten niiden kannattavuutta seurataan ja mitä negatiivisia vaikutuksia hinnoittelulla voi olla yhteistyölle matkailualalla. Tarkoituksena on myös selvittää, onko havaittavissa jotain muutoksia jakelukanavissa tai asiakkaiden ostokäyttäytymisessä nyt tai tulevaisuudessa, jotka vaikuttaisivat hinnoitteluun.

Tutkimusaiheen olen rajannut Lapin matkailualan keskeisiin ohjelmapalveluihin, sillä niiden tuotteiden hinnoittelua ja kannattavuutta on vähiten aikaisemmin tutkittu. Matkailu on tärkeä elinkeino Lapissa ja matkailualan yritykset koostuvat enimmäkseen juuri pienistä yrityksistä, joiden jatkuvuudelle taloudellinen kestävyys on yksi peruspilari. Matkailualalla jakelukanavilla on suuri merkitys liiketoiminnan onnistumiselle ja samalla ne vaikuttavat myös hinnoitteluun. Pienistä palveluntuottajayrityksistä koostuvilla ohjelmapalveluyrityksillä jakelukanavaketjun pituus on useimmiten pisin, jolloin hinnoittelun osaamisen merkityskin kasvaa.

Vaikka aikaisemmin mainitsemani hinnoittelumalli ei kuulu varsinaisesti tähän opinnäytetyöhön, yhdessä tämän opinnäytetyön kanssa ne antavat työkaluja sekä oppilaiden että yrittäjien ohjaus- ja opetustyöhön Rovaniemen ammattikorkeakoulun taholta. Opinnäytetyö ja sen tulokset tulevat tietysti myös jokaisen saataville, joka voi auttaa jo olemassa olevien ja aloittavien yrittäjien toimintaa. Tutkimusaiheella on merkitystä myös oman oppimiseni kannalta, josta saan parempia valmiuksia työelämään.

2 MATKAILUPALVELUT VERKOSTOSSA

2.1 Matkailutuotteiden erityispiirteet

Matkailutuotteen käsite jaetaan Middletonin mukaan kahdella eri tavalla, riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa katsotaan. Palveluntuottajien näkökulmasta matkailutuote on mikä tahansa kaupallinen yksittäinen tuote, kuten majoitus, kuljetus, auton vuokraus ja ohjelmapalvelu. Nämä matkailutuotteet ovat siis kunkin yrityksen oma tuote. Asiakkaan näkökulmasta matkailutuote on kokonaisempi, se alkaa kotoa, päättyy kotiin ja sisältää kaiken matkan aikana kulutettavat matkailupalvelut. (Boxberg – Komppula – Korhonen – Mutka 2001, 26.)

Juuri asiakkaan palvelemiseksi matkailupalvelut olisi hyvä nähdä koostuvan moduuleista, eli yksittäisistä rakennuspalikoista, jotka erikseen tai yhdessä muodostavat erilaisia palvelutuotteita. Tuotteiden modulaarisuutta ja moduulien välistä rajapintaa on tutkittu ja on havaittu, että moduuleihin liittyy niiden itsenäisyys, mutta myös yhdistettävyyys ja vuorovaikutuksellisuus. Modulaarisuuden itsenäisyys ja yhdistettävyyys tarkoittavat sitä, että tuote voidaan aina halutessa purkaa osiin ja koota uudelleen toivotulla tavalla ja niiden välinen vuorovaikutuksellisuus mahdollistaa sen. (Saranne 2008, 37 - 39.)

Yksittäiset resurssit matkailupalveluntuottajalla, kuten porosafariyrittäjällä, voivat olla esimerkiksi opas, poroajelu ja nokipannukahvi nuotion äärellä. Eri resurssit yksinään eivät muodosta palvelutuotetta, mutta eri tavoin yhdisteltyinä, ne voivat muodostaa useita palvelutuotteita. Tätä voidaan sanoa palvelujen muotoiluksi, jossa pohjana olevan peruspalvelun päälle voidaan lisätä erilaisia komponentteja saaden aikaan uusia palvelutuotteita. Yhden palveluntuottajan tuotteet kuitenkin rakentuvat omien resurssien asettamissa rajoissa. (Saranne 2008, 40.)

Asiakaskohtainen kokonainen matkailutuote sisältää yleensä aina useamman palveluntuottajan tuotteita, jolloin tehokkaampaa on, jos yhden tuottajan palvelumoduulit ovat vuorovaikutuksessa myös muiden tuottamien palvelumoduulien kanssa. Matkailupalveluissa juuri verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa laajentaa ja tehostaa palveluiden tarjontaa ja saavutettavuutta.

Jokaisen palveluntuottajan moduulit laajentavat ja täydentävät verkostossa olevien muiden toimijoiden moduuleita, jolloin yhä moninaisempia matkailupalveluita on mahdollista tarjota asiakkaille. (Saranne 2008, 39 – 42, 90.)

Asiakkaiden parempi palveleminen laajemmalla tuotetarjonnalla ei ole ainoa syy yhteistyöhön ja verkostoitumiseen muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyö tekee kunkin liiketoiminnasta tehokkaampaa, uskottavampaa ja ennustettavampaa. (Boxberg ym. 2001, 29 – 30.) Yksittäisen tuottajan kannalta verkostoitumisella tähdätään oman kilpailuaseman parantamiseen. Verkostoitumisella on kuitenkin taloudellista hyötyä useammille osapuolille. Tuottajien tarve investointeihin vähenee, kun yhteenliittymissä voidaan hyödyntää toisten kapasiteetteja. Hyvänä esimerkkinä tästä on ohjelmapalveluyritysten yhteinen viikko-ohjelma samalla alueella, jotka voidaan toteuttaa hyödyntäen jokaisen tuottajan resursseja kun samalla vähennetään yksittäisen tuottajan ottamaa taloudellista rasitetta. Kunkin tuottajan erikoistuminen selkeyttää asemaa ketjussa ja myynti ja markkinointi tehostuvat. Yhteistyön lisäämisellä voidaan parantaa kannattavuutta ja kasvattamaan liiketoimintaa. Voidaan sanoa, että verkostoituminen on välttämätöntä jokaiselle toimijalle, koska kukaan ei pysty yksinään täyttämään asiakkaiden toiveita ja saattamaan niitä vielä perille, sinne loppukuluttajalle asti. (Liuksila 2010, 32 – 33.)

Matkailualalla verkostoitumista tehdään myös yli toimialarajojen, eli sellaisten toimijoiden kanssa, joiden liikeideana ei ole toiminta matkailun saralla. Tätä kuitenkin puoltaa ajatus, että matkakohteen houkuttimena eivät ole ainoastaan nähtävyyскоhteet ja aktiviteetit. Myös kaikki muu, jota voi nähdä ja kokea kohteessa, ovat merkityksellisiä ja siksi yhteistyö ei-matkailuyritysten kanssa voi olla kannattavaa. (World Tourism Organisation 2004, 1, 7 – 8.) Läheisesti liitettyjä toimialoja ohjelmapalveluiden kanssa ovat kulttuurin ja viihteen lisäksi hyvinvointi ja terveys, liikunta ja urheilu sekä yhä enenevässä määrin erilaiset IT-alan sovellutukset ja luovat alat (Liuksila 2010, 10).

Ohjelmapalveluita yleisimmin tuotetaan matkailualueilla, kuten hiihtokeskuksissa ja kaupunkikohteissa, joissa ohjelmapalvelutarjonta on moninaista aina luonnossa tapahtuvista aktiviteeteista kulttuuritarjontaan asti. Ohjelmapalveluita edustavat ja niitä tuotetaan mm. hiihtokeskuksissa, eläintar-

hoissa, museoissa ja huvipuistoissa. Ohjelmapalvelulla tarkoitetaan varsinaisesti johonkin matkailutuotteeseen liittyvää ohjattua aktiviteettia, josta hyvänä esimerkkinä ovat Lapissa erilaiset safarit. (Liuksila 2010, 8.)

Aktiviteetteja tarjoavia ohjelmapalveluyrityksiä voi olla matkailukeskuksessa useita, jotka ovat keskittyneet omaan ydinosaamiseensa. Jotkut ohjelmapalveluyritykset ovat voineet kasvaa suuremmiksi, joiden perinteinen safaritointi on kasvanut myös muiden palvelujen tarjoajiksi, jolloin voidaan puhua täyden palvelun toimittajasta. Ohjelmapalveluiden lisäksi nämä yritykset tarjoavat asiakkaille myös majoitusta, ravintolapalveluja, kuljetusta sekä muiden yritysten ohjelmapalveluita. Täyden palvelun tarjoaman ohjelmapalveluyrityksen palvelutuotanto perustuu siis alihankintana ostettaviin tuotemoduuleihin. Vaikka suurempia täyden palvelun tarjoavia safaritaloja onkin, kuvaa yritysten keskimääräistä kokoa hyvin suhdeluku työntekijöitä / yritys. Tämän suhdeluvun mukaan yksi alan yritys työllistää keskimäärin 1,6 henkilöä. (Liuksila 2010, 14.)

Yleisimpiä tuotettuja ohjelmapalveluita Lapissa ovat mm. moottorikelkka-, poro- ja huskysafarit, jotka jo itsessään kertovat, että suurin osa alan tuotannosta tapahtuu talvella. Matkailun toimiala-raportin mukaan, talvisafarit tuovat 73 % tuloista, kun taas kesäsafarit 19 %. Lapin talvisafareilla on suurta volyyymia ulkomaisen kysynnän johdosta. Alan sesonkiluonteisuutta on pyritty pehmentämään kesä- ja syyskausien tuotekehityksellä ja kannattavimpana ratkaisuna pidetään myös niille suunniteltuja tuotteita, joilla on samalla tavoin volyyymimahdollisuuksia. (Liuksila 2010, 21, 26 – 27.)

Kuten keskimääräinen henkilöstömäärä yrityksissä kertoo, suurin osa ohjelmapalveluiden tuottajista on pienyrityksiä. Pienet yritykset kärsivät mm. taloushallinnon osaamisen puutteesta, jotta liiketoiminnasta voitaisiin tehdä kustannustietoista ja kannattavaa. Tästä johtuen tehdään hinnoitteluvirheitä tuotteissa, riittävän kapasiteetin luomisessa on vaikeuksia ja laatuvaatimuksia ei kyetä aina täyttämään. Pienillä yrityksillä on käytössään vähemmän omaa oman kapasiteetin hankkimiseksi, mutta toisaalta heillä ilmenee usein myös yhteistoiminnan vähäisyyttä, jolla kapasiteettitilannetta voitaisiin korjata. (Liuksila 2010, 44 – 45.)

2.2 Jakelukanavien merkitys matkailutuotteille

Jakelutiellä tarkoitetaan matkailutuotteen tietä loppukuluttajalle. Jakelutie voi yksinkertaisimmillaan olla suora: loppukuluttaja ostaa matkailutuotteen suoraan palvelun tuottajalta. Jakelutie voi olla myös moniportainen, jossa matkailutuotetta kuluttajalle välittää yksi tai useampi taho. Jakelutien käytöllä yritys voi kuitenkin saavuttaa suurempia ja kaukaisempia asiakasryhmiä, joita ei olisi taloudellisesti mahdollista saavuttaa ainoastaan omin resurssein. Matkailutuotteen loppukuluttaja voi myös saada hankittua kaikki tai useamman tarvitsemansa matkailupalvelun yhdestä pisteestä, jakelutien päästä. Näin jakelutie säästää sekä palveluntuottajan että loppukuluttajan aikaa ja vaivannäköä. (Boxberg ym. 2001, 84.)

Matkailualan jakelukanava eroaa muiden toimialojen jakelukanavista sen tuotteiden osalta. Kun muilla aloilla tuotteet kuljetetaan, varastoidaan ja myydään kuluttajalle hänen kotiinsa, on matkailussa taas kuluttajat tuotava tuotteiden äärelle. Koska matkailutuotteet kulutetaan muualla kuin kuluttajan kotona, ovat tuotteet tehokkaasti markkinoitava ja myytävä kaukana palveluntuottajasta. Tässä matkailualan jakelukanavien käytöllä on suurta merkitystä. (Laws – Buhalis 2001, 3 – 4.)

Matkailupalveluissa onkin enemmän väliportaita kuin muissa palveluiden tai tuotteiden tuotannossa. Kuitenkin matkailupalveluiden jakelukanavissa välittäjiä ohitetaan herkemmin, jos on vain mahdollista jakaa palvelu suoraan asiakkaalle. Tämä johtuu siitä, että moniportainen jakelukanava nostaa palveluiden hintaa komission eli myyntipalkkion tai provision vuoksi. Välittäjien ohittaminen aiheuttaa siis sen, että palvelun tuottajalla on mahdollisuus saada parempi tuotto. (Boxberg ym. 2001, 91.)

Matkailupalvelujen tuottajat saavat monenlaisia hyötyjä jakelukanavan käytöstä. Jakelukanava mahdollistaa suuremmat markkinat, jotka vähentävät tuottajien omia markkinointikustannuksia. Jakelukanavalla on myös parempi markkinoiden ja asiakkaiden tuntemus ja he ovat perinteisesti pystyneet myymään laajaa tuotetarjontaa asiakkaita tyydyttävällä tavalla: helpommin ja luotettavasti. Asiakkailla on myös helppo kommunikoida jakelukanavien

kanssa. Jakelukanavien aiheuttamat kustannukset alkutuottajille näkyvät pienempinä katteina tuotteissa ja markkina- ja asiakastiedon menettämisenä jakelukanaville. (Buhalis – Ujma 2006, 173.)

Jakelukanavien eri tahojen tehtävänä on lisätä matkailupalvelujen vaihdannan tehokkuutta, jotta asiakkaat saavat haluamiaan palveluja. Käytännössä jakelukanavat sovittavat tuottajien palvelut vastaamaan asiakkaiden kysyntää ja huolehtivat informaation ja kaupankäynnin mekanismeista ja itse toimituksista. Jokaisen jakelukanavan eri tahon tarve riippuu siitä, kuinka se pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. (Buhalis – Ujma 2006, 172 – 173.)

Perinteisessä matkailualan jakelukanavassa toimii pääasiassa kolme eri taho. Matkatoimistot toimivat matkojen jälleenmyyjinä, matkanjärjestäjät pakettimatkojen kokoajina ja niiden tukkukauppiaina sekä Incoming-toimistot, jotka hallinnoivat asiakkaita matkakohteessa sekä tarjoavat myös itse palveluja. (Buhalis – Ujma 2006, 171 – 172.)

2.2.1 Matkatoimistojen, matkanjärjestäjien ja incoming-toimistojen rooli

Matkatoimistojen roolina on toimia palvelujen jälleenmyyjänä loppukuluttajille. Aikaisemmin matkatoimistot veloittivat palveluksistaan noin 8 – 12 % komissiota, mutta tilanne on kuitenkin muuttunut internetissä tapahtuvan matkailupalvelujen myynnin myötä. Komission sijaan matkatoimistojen ansaintalogiikka perustuu nykyään erilliseen palvelumaksuun, jonka maksaa yleensä loppukuluttaja, ei palveluntuottaja. Matkatoimistojen välittämä hyöty loppukuluttajalle voidaan nähdä henkilökohtaisena palveluna sekä todella laajana palvelutarjontana. (Buhalis 2001, 9 – 17.)

Matkanjärjestäjät paketoivat matkailupalveluita paketiksi, johon voivat sisältyä mm. lennot, majoitus, kuljetukset matkakohteessa sekä mahdollisesti muita palveluita, kuten ohjelmapalveluja. Matkanjärjestäjien kokoamat pakettimatkat ovat yleensä edullisia hinnoiltaan, jonka mahdollistavat suuret myyntimäärät. Suurten myyntimäärien vuoksi matkanjärjestäjät pystyvät neuvottelemaan palveluntuottajilta alhaisempia hintoja. Matkanjärjestäjien saamat alennukset palveluntuottajilta vaihtelevat suuresti, mutta ne voivat olla huiimia: kymmenestä jopa seitsemäänkymmeneen prosenttiin. Matkanjärjestäjät

voivat tehdä palveluntuottajien kanssa myös sellaisia sopimuksia, joissa osa riskistä siirtyy matkanjärjestäjälle. Näitä ovat mm. kiintiöt ja ennakkokiintiöt, joita matkanjärjestäjät varaavat palveluntuottajilta, jolloin heidän kaupankäyntinsä tulee ennustettavammaksi. (Buhalis 2001, 8, 17 – 26.)

Yleensä matkanjärjestäjät käyttävät myös DMC-yrityksiä hankkiessaan suurille asiakasmäärille eri palveluita, kuten ohjelmapalveluja valmiiseen matkapakettiin. Tässä tapauksessa, kun välissä on enemmän välikäsiä palveluntuottajan ja matkanjärjestäjän välillä, pyritään palveluiden hintoja entisestään laskemaan, jotta myös DMC saisi komission. (Prideaux – King – Dwyer – Hobson 2006, 61 – 62.)

Omistajuuden ja erilaisten yhteistyöliittojen kautta matkanjärjestäjät edustavat itsessään jo vertikaalista verkostoa, jossa heillä on mukana omia matkailupalveluita aina matkatoimistoihin asti. Jakeluverkostossa taholla, joka on lähimpänä loppukuluttajaa, on myös suurempi valta neuvotteluissa muiden toimijoiden kanssa. Näin ollen matkanjärjestäjät pystyvät neuvotteluissa vaikuttamaan paljon palveluntuottajien hinnoitteluun. (Buhalis 2001, 8, 17 – 26.)

Incoming-toimistoksi jakelukanavan jäsenenä voidaan lukea myös DMC-yritykset. Näiden toimintaan kuuluvat matkailupalveluiden suunnittelu ja toteutus matkakohteessa. He toimivat yleensä matkanjärjestäjän ja palveluntuottajien välillä matkakohteessa ja he edustavat kohteessa matkanjärjestäjää. DMC-yritykset kuitenkin pitävät parempana aktiivisia matkailijoita, jotka ostaisivat heidän omia palveluitaan, koska he saavat niistä parhaimman katteen. DMC-toimistot ovat palveluntuottajille yleensä hyvin tärkeä jakelukanava, koska heidän kauttaan palveluntuottajat saavat suuria asiakasmääriä matkanjärjestäjiltä. (Buhalis 2001, 27 – 30.)

2.2.2 Internetin tuomat muutokset jakelukanaviin

Internet on muuttanut perinteisiä jakelukanavia ja muuttaa niitä yhä, jos ne haluavat pysyä kilpailussa mukana. Perinteisten jakelukanavien rinnalla voidaan puhua myös uudesta jakelukanavasta, internetistä, mutta se ei anna koko kuvaa. Internet on tavallaan sekä uusi jakelukanava että vanhojen uudistaja, sillä internet mahdollistaa uusien tahojen ilmaantumisen jakelu-

kanavamarkkinoille, kuten itse alkutuottajien sekä vanhojen jakelukanavien muuttumisen uuden työkalun, internetin myötä. (Buhalis – Ujma 2006, 178.)

Internetin yleistyminen on mahdollistanut loppukuluttajien tiedonhaun, varausten ja ostosten tekemisen suoraan kotoa. Matkailupalvelujen osalta internetissä voidaan antaa laajalti tietoa matkoista, siihen liittyvistä eri palveluista sekä itse matkakohteista unohtamatta opasteita, matkan kulkua koskevia tietoja ja sääennusteita. Kuluttaja voi nähdä internetistä myös matkailupalveluiden saatavuustilanteen, tehdä varauksia sekä maksaa valitsemiaan palveluja. Tuotetarjonnan ja myynnin lisäksi internetin kautta myyjä voi hoitaa myös suhteita kuluttajiin, palveluntuottajiin ja jakelukanaviin. Internet siis tuo matkailupalvelut suoraan kuluttajien saataville ja voi aiheuttaa jakelukanavien lyhentymistä. (Cooper – Lewis 2001 318, 322 – 323.)

Internet vähentää jakelukanavakustannuksia, kun tieto kulkee tehokkaammin asiakkaille, jakelukanaville ja koko yhteistyöverkostolle. Internet vähentää myös painokustannuksia, mahdollistaa viime hetken muutosten läpiviemisen ja sillä on mahdollista saavuttaa suurempi yleisö. Internet jakelukanavana vastaa myös kuluttajien tarpeisiin, jotka ovat jo tottuneet hankkimaan tarvitsemaansa tietoa sähköisesti, vertailla hintoja, tehdä varauksia ja ostaa tuotteita. Internet jakelukanavana voi olla myös palvelevampi vaihtoehto, koska esimerkiksi perinteisen painomateriaalin rinnalla, internetissä on mahdollisuus antaa enemmän tietoa matkailupalveluista liikkuvan kuvan avulla jopa virtuaalimatkoihin yltäen. Internetin hyödyntäminen voi antaa parempaa kilpailukykyä palvelullaan sekä alentuilla hinnoilla, jotka jakelukanavan yksinkertaistuminen mahdollistaa. (O'Connor – Buhalis – Frew 2001, 335, 342 – 345.)

Internetillä jakelukanavana on myös toisenlaisia piirteitä. Internet-sivustot ohjelmistoinen ja internetkauppoineen aiheuttavat käyttöönotto- ja ylläpito-kustannuksia. Järjestelmäongelmia voi myös esiintyä ajoittain, jolloin koko liiketoiminnan pyörittäminen voi olla mahdotonta, varsinkin jos kaikki asiointi tapahtuu sähköisesti. Tuotteiden räätälöiminen voi olla myös mahdotonta, mutta vaikka järjestelmä sen mahdollistaisikin, voi niissä usein olla yksityiskohtia, joita järjestelmä ei tunne. (Boxberg ym. 2001, 184.)

Erään tutkimuksen mukaan matkailijoiden kokemukset internetin käytöstä ja siellä ostosten tekemisestä ylipäättään, ei ole vaikutusta siihen, ostetaanko matkailupalveluita internetistä. Kuitenkin riskien väheneminen internetostosten yhteydessä näyttää lisäävän matkailijoiden aikomuksia tehdä ostoksia internetin kautta. Vaikka perinteiset, fyysiset ostospaikat matkailupalveluille tulevat aina olemaan läsnä tietyille kohderyhmille, lisäävät ostosten tekemisen mukavuus ja laajempi tuotetarjonta internetkaupan suosiota. (Jensen 2009, 203 – 213.)

Matkailupalveluiden jakelun siirtämisessä internetiin täytyisi kuitenkin huomioida jakelukanavan lisäarvoa tuottava näkökulma. Jos markkinat ovat hyvin monimuotoiset ja niistä on vaikeaa asiakkaiden saada tietoa, puoltaa laajan tuotetarjonnan omaavat matkailusivut paikkansa. (Belleflamme – Neysen 2009, 219 – 221.) Voikin olla realistisempaa puhua siitä, että jakelukanavat muuttuvat yhä sähköisemmiksi, mutta niiden määrä alkutuottajasta loppukuluttajaan pysyy samana.

Internet on muuttanut ja muuttaa edelleen sen kehittyessä matkailun jakelukanavien asemaa. On olemassa kaksi eri suuntausta: suora myynti ilman välittäjiä sekä välittäjien uudelleen järjestäytyminen jakeluportaassa. Suora myynti ilman välikäsiä tarkoittaa sitä, että kuluttajat asioivat suoraan tuottajien ja matkakohteiden kanssa hankkien näiltä tarvitsemansa palvelut. Tämä tapa kuitenkin palvelee enimmäkseen vain niitä kuluttajia, jotka ovat valmiita suunnittelemaan ja hankkimaan omatoimisesti matkailupalvelunsa jokaiselta tuottajalta erikseen internetin kautta. Siksi onkin muodostunut uusia välittäjiä jakeluportaaseen, jotka ovat koonneet laajan palvelutarjonnan saman internetportaalin alle. Loppukuluttajalla onkin helpompi koota yhden sivuston alta tarvitsemansa palvelut ja eri palveluntuottajat maksavat välityspalkkionsa internetportaalin ylläpitäjälle. Välittäjät, jotka toimivat internetissä, ovat tuoneet esille matkailupalveluiden uuden kokoamistavan: dynaamisen paketoinnin. Dynaaminen paketointi tarkoittaa eri matkailupalveluiden aktiivista paketointia, jossa on asiakkaan haluama sisältö. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen palveluntuottaja tarjoaa samoilla internetsivuilla omia palvelujaan osasina, joista asiakas voi koota haluamansa matkan sisältöineen.

Tällainen toimintamalli samalla liittää eri palveluntuottajat yhteistyöhön, koska asiakas voi halutessaan valita palveluita eri tuottajilta ja ne täytyy kuitenkin toimia ajallisestikin jatkumona ja linkittyä yhteen muodostaen kokonaisen matkan. (Buhalis – Ujma 2006, 178 – 179.)

Internet onkin kiihtyvän sivustorakentamisen ja siellä tapahtuvan kilpailun myötä aiheuttanut mielenkiintoisen ilmiön: eri matkailualan yritykset liittoutuivat herkemmin alueellisesti ja tekevät kiinteämpää yhteistyötä, koska heidän tavoitteenaan on luoda yksi ja kattava sivusto ja siten pysyä kilpailussa mukana. Internet ei ole kokonaisuudessaan vielä vähentänyt jakeluportaassa olevien toimijoiden määrää, vaan päinvastoin ehkä lisännyt myös niitä. Internet on aiheuttanut lähentymistä ja enenevää yhteistyötä myös palveluntuottajia ylemmillä askelmilla jakelukanavassa, jossa loppukuluttaja voi asioida kenen tahansa portaan toimijan kanssa. Näin asiakas voidaan tavoittaa varmemmin ja kattavammin, mutta samalla jakeluportaan eri tahojen rajat ovat häilyviä ja jopa vaikeasti tunnistettavissa. (O'Connor 2008, 147 – 148.)

Matkatoimistot ovat pystyneet pitämään arvotuotannon jakelukanavassa varsinkin erikoisten matkaohjelmien ja tottumattomien matkailijoiden kohdalla. Mutta kun matkailijoiden omat kokemukset ja tietotaito lisääntyvät, on matkatoimistojen arvonlisäys vaarassa. Sen vuoksi matkatoimistojen täytyy käyttää internetiä yhä tehokkaammin hyödykseen, tehdä yhteistyötä sähköisessä kaupankäynnissä enemmän muiden kanssa ja tarjota siten parempia palveluja asiakkaille. Tästä ovat hyvänä esimerkkinä kasvava joukko täysin internetissä toimivat matkatoimistot. (Buhalis – Ujma 2006, 175.)

Matkanjärjestäjien on myös täytynyt muokata palvelujaan internetin suomien mahdollisuuksien vuoksi. Vaikka matkanjärjestäjät voivat tarjota edullisia matkapaketteja, pystyvät kuluttajat saamaan edullisia tarjouksia myös suoraan palveluntuottajilta. Tämän vuoksi matkanjärjestäjät ovat miettineet omaa arvonlisäystään uudelleen jakelukanavassa. Tämä näkyy mm. siten, että matkanjärjestäjät ovat purkaneet valmiita matkapaketteja omiksi osasikseen, erillisiksi palveluiksi, joista kuluttajat voivat helpommin koota itseään kiinnostavan paketin. Tarjonta erillisistä matkailupalveluista palvelee paremmin asiakkaita, joilla on yhä erikoisempia tarpeita ja toiveita. Monipuolisempi tarjonta

tarkoittaa myös suurempaa tarjontaa palveluntuottajissa ja välittäjissä samoilla internetsivuilla. (Buhalis – Ujma 2006, 177 – 178.)

Incoming- ja DMC-toimistot voivat myös parantaa arvonlisäystään internetin myötä ja parantaa palvelutarjontaansa siten, että kokoavat alueensa palveluntuottajat yhteen saman sivuston alle ja myyvät kohdetta suoraan internetin kautta (Buhalis – Ujma 2006, 180).

3 KANNATTAVUUS JA HINNOITTELU MATKAILUALALLA

3.1 Katetuottolaskelma kannattavuuden perustana

Yritystoiminnan tavoitteena on omilla tuotoilla kattaa menot ja muut maksut sekä saavuttaa itselle asetettu voittotavoite. Yrityksen vuositulos on tyypillisin tapa mitata kannattavuutta, josta katetuottolaskelma on yksinkertaisin menetelmä. Katetuottolaskelmaa voidaan käyttää koko yrityksen toiminnan, jonkin sen osan tai tuotteen tasolla. Laskelmassa katetuotto saadaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Katetuotosta vähentämällä kiinteät kustannukset saadaan toiminnan tulos. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 20 – 21, 67.)

	Esimerkki.
myyntituotot	100 000
- muuttuvat kustannukset	- 45 000
= katetuotto (myyntikate)	= 55 000
- kiinteät kustannukset	- 40 000
= tulos (voitto tai tappio)	= 15 000

Katetuottoajattelun perustana on, että jokainen tuote antaa myyntituoton, mutta vaatii samalla omat valmistuskustannukset, eli muuttuvat kustannukset. Kun myyntituotosta vähennetään muuttuvat kustannukset, jää jäljelle katetuotto, jolla katetaan sekä kiinteät kustannukset että mahdollinen voitto. Toisena perusajatuksena on, että kiinteät kustannukset pysyvät vakiona, kun taas muuttuvat kustannukset muuttuvat suhteessa myyntimäärään. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 68 – 69.)

Katetuottolaskelmasta saadaan lasketuksi kaksi talouden tunnuslukua prosentteina, katetuotto ja tulos. Talouden tunnuslukujen ilmaukset myös prosentteina kertovat paremmin kannattavuuden kehityksestä sekä niitä on helppompaa vertailla alan keskiarvoihin. (Saaranen ym. 2010, 30 – 31.)

	Esimerkki
katetuottoprosentti = $\frac{100 \times \text{katetuotto}}{\text{myyntituotto}}$	$\frac{100 \times 55\,000}{100\,000}$
	= 55 %

tulosprosentti = $\frac{100 \times \text{tulos}}{\text{myyntituotto}}$	$\frac{100 \times 15\,000}{100\,000}$
	= 15 %

Katetuottolaskelman avulla voidaan tarkastella myös yhtä keskeisintä kannattavuusnäkökulmaa, kriittistä pistettä, eli ensimmäistä nollapistettä. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä tuotteiden suoritemäärää tai myyntimäärää, jolla saadaan katettua kaikki kustannukset, eli tulos jää nolaksi (Neilimo – Uusi-Rauva 2005,68 – 71).

	Esimerkki
Kriittinen piste = $\frac{100 \times \text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuottoprosentti}}$	$\frac{100 \times 40\,000}{(100 \times 55\,000 / 100\,000)}$
	= 72 727 €

Esimerkin mukainen laskelma tarkoittaa, että 72 727 euron myynnillä saadaan kaikki kustannukset katettua tuloksen jäädessä nolaksi. Jos laskelmas-
ta saadaan tulokseksi korkeampi luku kuin myyntituotot, on toiminta tappiolista (Selander – Valli 2007, 105).

Kriittinen piste voidaan laskea myös myyntimäärälle, kun lasketaan katetuotto myös yhtä tuotetta kohden (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 71). Esimerkin laskelmassa on arvioitu tuotteiden keskihinnaksi 70€, jolloin niitä myydään kaudessa noin 1429 kappaletta (100 000€ / 70€).

	Esimerkki
Kriittinen piste = $\frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuotto yksiköltä}}$	$\frac{40\,000}{(55\,000 / 1429)}$
	= 1 039 kpl

Esimerkin mukainen laskelma tarkoittaa, että kaudessa on myytävä yhteensä 1 039 tuotetta, jotta saadaan katettua kaikki kulut. Jos kyseessä on ohjelmapalvelu, se tarkoittaa kahdenkymmenen tuotteen myymistä viikossa vuoden aikana. Katetuottolaskelmaa voidaan käyttää tulossuunnittelun ja hinnoittelun työkaluna ja sen avulla voi pohtia myös yrityksen perustamisedellytyksiä että uuden tuotteen kannattavuutta (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 72 – 73).

Myyntitavoitteen laskeminen voi olla paikallaan, jos yritys on vasta aloittanut toimintansa tai on tuonut markkinoille uusia tuotteita. Myyntitavoitteen laskeminen tapahtuu alhaalta ylöspäin. Ensin määritetään lopullinen voittotavoite, johon lisätään arvioidut kustannukset, jolloin saadaan tavoiteltu liikevaihto. Tämä voi olla perusteltu tapa silloin, kun halutaan laskea, onko tavoiteltava liikevaihto uudelle yritykselle tai tuotteelle edes mahdollinen. (Selander – Valli 2007, 113.)

3.1.1 Kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä

Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa myyntimäärällä, myyntihinnalla, muuttuvilla kustannuksilla ja kiinteillä kustannuksilla. Myyntimäärää ja – hintaa nostamalla sekä kaikkia kustannuksia pienentämällä saadaan parannettua kannattavuutta. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 72.)

	Lähtötilanne	Myyntimäärä + 10%	Hinta + 10%	Muuttuvat kust. – 10%	Kiinteät kust. – 10%
Myyntituotot	100 000	110 000	110 000	100 000	100 000
Muuttuvat kustannukset	45 000	49 500	45 000	40 500	45 000
Katetuotto	55 000	60 500	65 000	59 500	55 000
Kiinteät kus- tannukset	40 000	40 000	40 000	40 000	36 000
Tulos	15 000	20 500	25 000	19 500	19 000
Katetuotto %	55	55	59	59,5	55

Jos jotakin kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä muutetaan, muuttuu yleensä myös jokin muu asia. Esimerkiksi myyntimäärän nostaminen nostaa samalla kiinteitä kustannuksia suurempien markkinointipanostuksien vuoksi. Myyntihinnan nosto voi alentaa kysyntää ja siten pienentää myyntimäärää. Muuttuvien kustannusten pienentämisellä ei välttämättä voida enää yltää samaan tuotantomäärään. (Selander – Valli 2007, 115 – 116.) Kannattavuuden parantamisessa voidaan käyttää myös tuotevalikoiman muuttamista. Jos nostetaan sellaisten tuotteiden myyntiä, joiden katetuotto on parempi, kasvavat myös kokonaiskatetuotto sekä tulos. (Jormakka ym. 2009, 157.)

Kustannustehokkuus on usein ratkaisevin tekijä kannattavuuden parantamisessa ja kilpailutilanteessakin voidaan puhua kustannusrakennetilpailusta (Sipilä 2003, 161). Varsinkin kiinteiden kustannusten määrällä on suuri vaikutus kannattavuuteen. Mitä korkeammat kiinteät kustannukset ovat, sitä korkeampi on liikevaihdon oltava, jotta kustannukset saadaan katettua. Esimerkiksi hotelleilla on suuret kiinteät kustannukset kiinteistön osalta, jossa yhden huoneen lisämyynti ei toisaalta aiheuta lisäkustannuksia. Tällöin jokainen huone on kannattavaa myydä viime hetkelläkin, jotta saadaan aikaan enemmän liikevaihtoa. (Selander – Valli 2007, 106.)

3.1.2 Sisäinen tuloslaskelma

Yrityksen talouden seurannassa juuri kustannusrakenteen vuoksi on mielekästä käyttää sisäistä tuloslaskelmaa. Se eroaa virallisesta tuloslaskelmasta laajemman kulujen ja katteiden erittelyn osalta. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 77 – 78.) Sisäisen tuloslaskelman tarkoituksena on antaa tietoa tuotteiden oikeasta hinnoittelusta esimerkiksi suhteessa työpanoksiin sekä varmistaa tuotteiden ja yrityksen lopullinen kannattavuus. (Selander – Valli 2007, 63.)

	euroa	osuus liikevaihdosta %
Myyntituotot		
esimerkiksi toiminnoittain, kuten		
• ohjelmapalvelumyynti	75 000	75 %
• ravitsemismyynti	25 000	25 %
= liikevaihto	100 000	100 %
- muuttuvat kustannukset		
• aineostot (ruoka-aineet)	9000	9 %
• myyntitavara- ja tarvikeostot	2250	2,3 %
• ohjelmapalveluiden henkilöstökustannukset sivukului- neen	33 750	34 %
- muuttuvat kustannukset yhteensä	45 000	45 %
= myyntikate	55 000	55 %
- henkilöstökustannukset (muut kuin ohjelmapalveluiden opaskulut)		
• palkat henkilösivukuluineen	11 690	12 %
= palkkakate	43 310	43 %
- kiinteät kustannukset		
• puhtaanapitokulut	2000	2 %
• käyttötarvikekulut	5 310	5 %
• markkinointikulut	3000	3 %
• hallintokulut	5000	5 %
• tilakulut: vuokra, korjaus- ja kunnossapito ja energia	10 000	10 %
- kiinteät kustannukset yhteensä	25 310	25 %

= käyttökate	18 000	18 %
- poistot	500	
- lainan korot	500	
= tulos ennen veroja	17 000	
- verot (26 %)	4 420	
= tilikauden voitto / tappio	12 580	12,6 %
+ poistot	500	
- lainan lyhennykset	2000	
= tulos verojen ja rahoitus-erien jälkeen	11 080	11,1 %

Sisäisestä tuloslaskelmasta saadaan laskettua johdon päätöksenteon tueksi erilaisia kannattavuuden tunnuslukuja. Prosentuaalisia tunnuslukuja voidaan verrata pidemmällä aikavälillä tapahtuviin muutoksiin oman yrityksen sisällä sekä verrata niitä myös samalla toimialalla oleviin muihin yrityksiin. Vertaaminen saman toimialan tunnuslukuihin antaa tietoa siitä, onko kehitys kulkenut samoin kuin muillakin toimijoilla, vai onko jokin yritysکوhtainen tekijä vaikuttanut poikkeavaan tunnuslukuun. (Niskanen – Niskanen 2003, 87, 210.)

Myyntikate kertoo, kuinka paljon on liikevaihdosta jäänyt jäljelle muuttuvien kustannusten jälkeen. Mitä enemmän tuotteiden valmistukseen tarvitaan osvoja ja työsuoritteita, sitä pienempi myyntikate on. Jos myyntikate on suuri, tarkoittaa se, että suurin osa kustannuksista syntyy kiinteinä kustannuksina myyntikatteen jälkeen. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 275 – 276.)

Esimerkki

myyntikate % = $\frac{100 \times \text{myyntikate}}{\text{liikevaihto}}$

$\frac{100 \times 55\,000}{100\,000} = 55\%$

Käyttökate kertoo, kuinka paljon liikevaihdosta on jäänyt muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jälkeen. Käyttökatteella sitten katetaan investointi- ja

korkokulut sekä voitonjako. Mitä enemmän yrityksessä on tehty investointeja ja tarvittu sen vuoksi paljon pääomaa, sitä suurempi käyttökate tulee olla, jotta nämä kulut katettaisiin. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 275 – 276.) Käyttökate on suurempi, jos yritys toimii omissa tiloissa, koska silloin vuokramaksu jää kiinteistä kustannuksista pois. Tässäkin tilanteessa käyttökateen euromäärällä on silti tärkeä merkitys, jos omien tilojen hankintakuluja pitää kattaa käyttökatteella. (Naasko 2010.)

Esimerkki

$$\text{käyttökate \%} = \frac{100 \times \text{käyttökate}}{\text{liikevaihto}} \qquad \frac{100 \times 18\,000}{100\,000} = 18 \%$$

Tilikauden voitto kertoo kannattavuuden ennen mahdollisia lainan lyhennyksiä. Jos tilikausi on tappiollinen, ei yritys pysty lyhentämään lainoja, jolloin kausi ei ole ollut kannattava. (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 275 – 276.)

$$\text{tilikauden voitto \%} = \frac{100 \times \text{liikevoitto}}{\text{liikevaihto}} \qquad \frac{100 \times 12\,580}{100\,000} = 12,6 \%$$

Tulos verojen ja rahoituserien jälkeen kertoo lopullisen tuloksen, mitä on jäänyt kaudesta voitoksi (Neilimo – Uusi-Rauva 2005, 275 – 276).

$$\text{tulos \%} = \frac{100 \times \text{tilikauden voitto}}{\text{liikevaihto}} \qquad \frac{100 \times 11\,080}{100\,000} = 11,1 \%$$

Sisäisestä tuloslaskelmasta voidaan tarkastella myös kulurakenteen muodostumista ja kehittymistä. Tämä toteutetaan helpoimmin siten, että kaikki kululajitkin voidaan ilmaista prosentuaalisina suhteissa liikevaihtoon. (Niskanen – Niskanen 2003, 90). Esimerkkinä olevan sisäisen tuloslaskelman kuluista huomataan, että esimerkiksi henkilöstökulut niin muuttuvissa kustannuksissa kuin muissakin henkilöstökustannuksissa ovat suurimmat kuluerät.

Kannattavuuden voi laskea myös tuotekohtaisesti sisäisen tuloslaskelman tavoin. Ongelmia tuotekohtaisessa laskelmassa saattaa kuitenkin aiheuttaa kaikkien kustannusten määrittäminen kullekin tuotteelle, mikä vaikeuttaa

myös tuotekohtaisen kannattavuuden tarkastelua. (Selander – Valli 2007, 108.)

3.2 Matkailutuotteiden kannattavuuden mittareita

Palvelutuotteita ei varsinaisesti valmisteta, vaan tuotteet odottavat valmiina kulutettavaksi. Näin ollen tuotteita ei voi varastoida, joten jokainen myymättä jäänyt palvelutuote voi olla menetettyä tuottoa. Matkailualalla esimerkiksi majoituksessa on käytössä tunnuslukuja, joiden avulla voidaan seurata, kuinka paljon käytössä olevasta kapasiteetista on saatu myytyä ja mikä on myytyjen tuotteiden todellinen hinta. (Selander – Valli 2007, 133.) Ohjelmapalveluiden kohdalla menetettyjä tuottoja voidaan ajatella vastaavanlaisesti. Esimerkiksi safarille ei välttämättä osallistu joka kerta maksimimäärää asiakkaita ja osallistuvien asiakkaiden hinta voi vaihdella, jos esimerkiksi lapsiasiakkaille annetaan alennuksia.

Majoitustoiminnassa yksi yleinen tunnusluku myynnin analysoimiseksi on huonekäyttöaste. Huonekäyttöaste lasketaan siten, että siinä kerrotaan kaikki myynnissä olevat huoneet kauden jokaisella myyntipäivällä. Näin saadaan mahdollisten yöpymisten maksimaalinen määrä. Kauden toteutunut yöpymisten määrä jaetaan kapasiteetin määrällä, jolloin saadaan prosentuaalinen huonekäyttöaste. (Selander – Valli 2007, 137.) Ohjelmapalveluiden käyttöaste voidaan laskea saman kaavan mukaan, eli ohjelmapalveluun osallistunut asiakasmäärä jaetaan mahdollisella maksimaalisella asiakasmäärällä. Esimerkkilaskelmassa on laskettu talvikauden (13 viikkoa) ohjelmapalveluiden viikkolähdöt (4 kpl), joista jokaiseen lähtöön mahtuu enintään seitsemän asiakasta. Talvikauden aikana viikkolähdöillä on ollut yhteensä 208 asiakasta.

Esimerkki

$$\text{käyttöaste} = \frac{100 \times \text{toteutunut myyntimäärä}}{\text{myynnissä oleva tuotteiden määrä}} \qquad \frac{100 \times 208}{(13 \times 4 \times 7)} = 57 \%$$

Käyttöaste voidaan laskea koko kaudelta, eri kausien mukaan ja eri tuotteiden mukaan. Näin voidaan saada esimerkiksi tietoa, mikä tuote myy eniten ja vaikuttaako mahdollisesti ohjelmopalvelun ajankohta myyntimäärään.

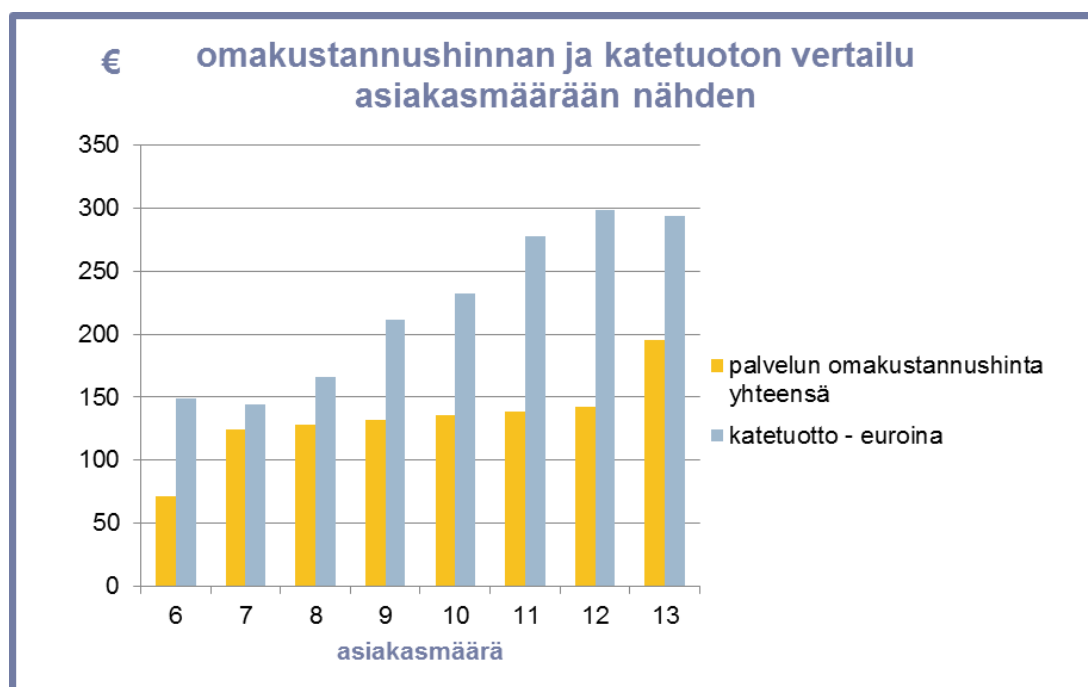
Palvelutuotteen keskihinta voi olla hyvä laskea, jos tuotteiden hinta ei ole vakio. Vaikka käyttöaste olisikin korkea, mutta tuotetta myydään eri hinnoilla, voi hinnan keskiarvo olla silti pienempi kuin tuotteen listahinta. Keskihinta saadaan, kun toteutunut myynti euromääräisenä jaetaan myytyjen tuotteiden lukumäärällä (Selander – Valli 2007, 137). Esimerkkilaskelmassa on jatkettu edellistä tapausta, jossa talvikauden myyntimäärä on 208 tuotetta ja siitä määrästä saatu myyntituotto on 13 400 €.

	Esimerkki
keskihinta = $\frac{\text{toteutunut myynti (€)}}{\text{myynnin lukumäärä}}$	$\frac{13\,400\ \text{€}}{208} = 64,40\ \text{€}$

Yield Management ja siitä kehittynyt Revenue Management eli tuottojohtaminen tarkoittaa hinnoittelu- ja johtamisnäkemystä, jossa pyritään maksimoimaan myyntituottoja. Tuottojohtaminen soveltuu aloille, joissa on suuret kiinteät kustannukset, kuten majoitus- ja lentoliikenteessä. (Selander – Valli 2007, 137 – 138.) Tuottojohtamisen alla käytetään kuitenkin tunnuslukuja, joista voisi olla hyötyä ohjelmopalveluyrityksissä, joilla on suurempia investointeja kuten moottorikelkat. Myös ohjelmopalveluyritysten verkoston hallinnassa tunnusluvut voisivat helpottaa päätöksentekoa eri resurssien käytön maksimoinnissa. Tuottojohtamisen tunnusluvuista käyttökelpoinen voisi olla huonetuoton laskeminen, eli ohjelmopalveluissa sitä voisi käyttää resurssien tuoton laskemiseen.

Huonetuotossa huomioidaan jokainen myymätönkin huone ja tuoton tulos kertoo, kuinka paljon jokainen huone on tuottanut kauden aikana. Huonetuotossa kokonaismyynti jaetaan käytettävissä olevalla kapasiteetilla, josta tulokseksi saadaan yhden yksikön tuotto, eli revenue per available room (RevPar). (Selander – Valli 2007, 138 – 140.) Ohjelmopalveluyrityksissä huonetuoton laskentakaavaa voisi hyödyntää esimerkiksi moottorikelkkojen tuottoon.

Ohjelmapalveluissa tuotteen kannattavuus riippuu paljolti siitä, kuinka monta asiakasta siihen osallistuu yhdellä tuotantokerralla. Jos yhteen tuotantokertaan mahtuu osallistumaan kerralla 10 asiakasta, on tuotantokerta luonnollisesti kannattavampi 10 asiakkaalla kuin esimerkiksi kahdella. Useissa ohjelmapalveluissa kuitenkin osallistuvan asiakasmäärän mukaisesti saattavat myös tuotantokustannukset nousta sen mukaisesti. Tästä esimerkkinä ovat tuotteen opaskulut, koska ne saattavat nousta merkittävästi, jos suurempi asiakasmäärä vaatii yhdelle tuotantokerralle useamman oppaan. Ohjelmapalvelujen opasmäärän suositukset löytyvät Matkailun ohjelmapalvelujen normistosta, jossa esimerkiksi jokaista kuutta moottorikelkkaa kohden on suositeltavaa olla yksi opas (Matkailun ohjelmapalvelujen normisto 2004, 25).



Kuvio 1. Kannattavuuden vertailu ohjelmapalvelun asiakas- ja opasmäärän mukaan (Haavikko 2011)

Kuviossa 1 on kuvattu tuotteen katteen ja omakustannushinnan kehitystä, kun opasmäärä kasvaa joka 6. asiakkaan jälkeen. Vertailu osoittaa, että seitsemännön asiakkaan osallistuessa omakustannushinta nousee, koska tarvitaan toinen opas mukaan ohjelman tuottamiseen. Kolmas opas lisätään tuottamiseen 13.asiakkaan kohdalla. Kolmannen oppaan ja 13.asiakkaan kohdalla katetta saadaan kuitenkin enemmän suhteessa kustannuksiin kuin seitsemännön asiakkaan kohdalla, jossa on myös lisätty opas. Asiakasmäärän kasvaessa tarpeeksi katetta siis saadaan kannattavasti, vaikka kustannukset

kasvaisivatkin. Tietysti optimaalisin tilanne on 6. ja 12. asiakkaan kohdalla, joissa panokset tuottavat eniten tulosta. Ohjelmapalvelujen ryhmäkoolla on siis merkitystä siten, että jo yhden asiakkaan lisääminen saattaa pienentää katetta huomattavasti, kun taas asiakasmäärän optimointi tuottaa parhaan mahdollisen katetuoton.

3.3 Hinnoittelukäytännöt

Hinnoittelu voi perustua kolmeen eri näkökulmaan: kustannuksiin, markkinoihin tai yrityksen omiin tavoitteisiin. Käytännössä mikään näistä perusteista ei määrää hintaa yksin, vaan usein kaikilla on oma vaikutuksensa hintaan. (Sipilä 2003, 57.) Kustannusperusteinen hinnoittelu ei ota huomioon markkinoita eikä kilpailijoiden hintoja, jolloin hinnasta saattaa muodostua liian korkea (Jormakka – Koivusalo – Lappalainen - Niskanen 2009, 210 – 211). Markkinoihin perustuva hinta saattaa taas jäädä liian alhaiseksi, jolloin hinta ei takaa riittävää voittoa tai ei kata edes valmistuskustannuksia (Sipilä 2003, 58). Hinnoittelussa tulisikin huomioida kustannusten lisäksi markkinat, jotta hinnasta tulee kilpailukykyinen, kuitenkin unohtamatta yrityksen omia tavoitteita, jotta hinnasta saadaan riittävästi voittoa liiketoiminnan jatkumisen varmistamiseksi.

Hinnan voidaan sanoa muodostuvan kahdesta osasta. Hinnan perusta on tuotteesta aiheutuvat kustannukset, jotka asettavat hinnan alarajan. Jos yritys myy tuotetta hinnan alaraja-arvolla, kattaa se tuotteesta aiheutuvat kustannukset, mutta voittoa ei synny. Hinnan toinen osa muodostaa hinnoittelualueen, jossa pohjalla on hinnan alaraja ja ylhäällä hinnan yläraja. Hinnan yläraja muodostuu tuotteen kysynnästä. Hinnoittelu siis perustuu loppujen lopuksi kustannuksiin, jotka aiheutuvat tuotteen tai palvelun tuottamisesta. Hinnoittelussa onkin tärkeää selvittää, mitä kustannuksia valmistamisesta aiheutuu. Kustannusten jälkeen hintaan lisätään myös voittotavoite ja arvonlisävero, jolloin saadaan lopullinen myyntihinta. (Jormakka ym. 2009, 210 – 211.)

Usein hinta määräytyy markkinoiden mukaan, eli kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta (Sipilä 2003, 58). Jos tuote on erilainen tai kysyntä suurempi kuin tarjonta, voi myyntihinta asettua korkeallekin. Toisaalta, jos tuote

on samankaltainen kuin kilpailijoilla ja kilpailua esiintyy tarpeeksi, voi myyntihinta asettua kannattavuuden kannalta myös liian alhaiseksi. (Selander – Valli 2007, 68.)

Markkinalähtöinen hinnoittelu on yhä yleisempää ja keskeisintä siinä on seurata kustannuksia, jotta hinnasta jäisi myös voittoa. Jos markkinalähtöinen hinta ei kuitenkaan kata todellisia kustannuksia, on yrityksen etsittävä keinoja kustannusten pienentämiseksi (Jormakka ym. 2009, 213 – 214.)

Markkinalähtöinen hinnoittelu:

Markkinahinta = Verollinen myyntihinta

- ALV

= Veroton myyntihinta

- Voittotavoite

= tavoitekustannukset

Markkinahintojen määräytyminen varsinkin palvelutuotteissa on vaikeaa, sillä palvelutuotteet voivat olla hyvin erilaisia (Sipilä 2003, 59). Ohjelmapalveluyrityksillä voi olla keskenään samannimisiä tuotteita, mutta sisällöltään ne voivat erota huomattavasti toisistaan. Sama eroavaisuus pätee yrityksen sisälläkin, jossa samannimistä tuotetta, mutta sisällöltään erilaisia tarjotaan eri asiakasryhmille.

Hinnoittelussa voidaan keskittyä myös saavuttamaan määritelty tulostavoite. Yritys voi määrittää katetuottotavoitteen joko prosentuaalisena tai euromääräisenä. (Selander – Valli 2007, 68.) Yleensä tässä mallissa tuotteesta aiheutuviin muuttuviin kustannuksiin lisätään tarpeeksi suuri katetavoite, jotta se kattaa myös kaikki kiinteät kustannukset ja jäljelle jää vielä voittoakin (Jormakka ym. 2009, 212). Katetuottohinnoittelussa ei pyritä selvittämään yksittäiselle tuotteelle kohdistettavia kiinteitä kustannuksia, mikä aiheuttaa epävarmuutta tuotteen todellisista kustannuksista (Sipilä 2003, 182).

Katetuottohinnoittelu:

Tuotteen muuttuvat kustannukset

+ Katetuottotavoite

= Veroton myyntihinta

+ ALV

= Verollinen myyntihinta

Hinnoittelussa voidaan lähteä liikkeelle kustannusperusteisesti, jossa hinta pohjautuu tuotteiden aiheuttamiin tuotantokustannuksiin, joihin lisätään vielä yrityksen voittotavoite sekä arvonlisävero (Sipilä 2003, 58).

Kustannusperusteinen hinnoittelu:

Tuotantokustannukset

+ Voittolisä

= Veroton myyntihinta

+ ALV

= Verollinen myyntihinta

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa voidaan halutessa selvittää tuotteen omakustannusarvo, jolloin kaikki tuotteesta aiheutuvat kustannukset tulee huomioida paremmin. Omakustannusarvon laskeminen antaa myös paremman kuvan kunkin tuotteen kannattavuudesta, kun niiden aiheuttamia kustannuksia voidaan verrata suhteessa niiden tuottamiin voittoihin. Omakustannusarvon laskemisessa huomioidaan sekä tuotteen valmistuksesta suoraan aiheutuvat muuttuvat kustannukset että välillisesti aiheutuvat kiinteät kustannukset. Ainoastaan tuotantokustannusten huomioiminen hinnassa kertoo vain tuotteen valmistusarvon, mutta myös muiden kustannusten mukaan ottaminen antaa realistisemmän kuvan tuotteen todellisesta arvosta, omakustannusarvosta. (Selander – Valli 2007, 185 – 186.)

Tuotantokustannukset = muuttuvat kustannukset

+ kiinteät kustannukset

= omakustannusarvo

+ voittolisä

= veroton myyntihinta

+ ALV

= verollinen myyntihinta

3.4 Kiinteiden kustannusten kohdistaminen hintaan

Kiinteiden kustannusten kohdistamisessa tuotteiden hintaan voidaan käyttää joko jakamis- tai lisäysperiaatetta. Kustannukset voidaan esimerkiksi jakaa tuotteiden tuotantomäärällä, jolloin ne jakautuvat tasaisesti jokaiselle tuotteelle. Tällöin on kuitenkin osattava ennakoida tuotantomäärä. (Jormakka ym. 2009, 195 – 196.) Jos esimerkiksi ohjelmapalveluyritys tarjoaa koko vuoden aikana keskimäärin x määrän ohjelmapalvelulähtöjä, voidaan koko vuoden kiinteät kustannukset jakaa tällä lähtömäärällä, jolloin tuloksena saadaan yhden tuotantokerran aiheuttamat kiinteät kustannukset.

kiinteät kustannukset = yhden tuotantokerran kiinteät kustannukset
tuotantokertojen määrä

Koska yhdellä tuotantokerralla voi asiakkaita olla enemmän kuin yksi, voidaan laskea mukaan yhden tuotantokerran keskimääräinen osallistujamäärä, jolloin kiinteät kustannukset kohdistuvat tasaisemmin.

kiinteät kustannukset
tuotantokertojen määrä x keskimääräinen asiakasmäärä/tuotantokerta
= kiinteät kustannukset yhtä asiakasta kohden

Seuraavassa esimerkissä vuoden kiinteät kustannukset ovat 25 000 euroa. Yritys tuottaa keskimäärin 164 kappaletta ohjelmapalveluiden lähtökertoja vuodessa, joiden asiakasmäärä on keskiarvoltaan 5 kappaletta / tuotantokerta. Tällöin asiakkaita on keskimäärin 820 kappaletta, joiden maksamaan hintaan sisällytetään 30,50 euroa kiinteitä kustannuksia.

Esimerkki

$$\underline{25\,000} = 30,50$$

$$164 \times 5$$

Kustannusten kohdistamisessa voidaan käyttää myös ekvivalenssilaskentaa, joka soveltuu samankaltaisille tuotteille, mutta niitä erottavana tekijänä on kokoluokka. Tällöin kustannukset kohdistetaan tuotteille painokertoimia käyttäen. Esimerkiksi tunnin mittaisen palvelutuotteen painokerroin on yksi ja kahden tunnin mittaisen tuotteen kaksi. (Jormakka ym. 2009, 195 – 196.)

Seuraavassa esimerkissä yrityksellä on kaksi erikokoista tuotetta, joiden koko on eri ja tuotantomäärä on eri vuoden aikana. Esimerkissä on ajateltu, että tunnin mittaisten safarien painokerroin on yksi, vaikka niitä tuotetaan enemmän, mutta niihin kohdistuvat kiinteät kustannukset ovat pienemmät kuin kestoltaan pidemmässä safarissa. Laskelmassa on käytetty kiinteinä kustannuksina 25 000 euroa, joka on jaettu ekvivalenssin yhteismäärällä 228. Näin tulokseksi saadaan 109,65 euroa kiinteitä kustannuksia / tuote. 109,65 euroa kerrotaan jokaisen tuotteen painokertoimen mukaan, jolloin tulokseksi saadaan jokaiselle tuotteelle kohdistuvat kiinteät kustannukset.

Esimerkki

Tuote	Määrä	Painokerroin	EKV.määrä	Kust. Yht.	Yksikkökust.
1 h safari	100	1	100 x 1=100	100x109,65=10 965	109,65
2 h safari	64	2	64 x 2=128	128x109,65=14 035,20	219,30
Yhteensä	164		228	25 000	

kiinteät kustannukset 25 000 / 228 = 109,65

Edellisen esimerkin mukaisesti pienemmällä painokertoimella olevalle tuotteelle kohdistuu vähemmän kiinteitä kustannuksia kuin suuremmilla painokertoimella oleville tuotteille. Yksikkökustannusarvo tarkoittaa, että jokaiselle tuotteelle, eli tässä tapauksessa ohjelmalvelun tuotantokerralle, tulee sitä osoittava määrä. Tuotteen määrän voi halutessa kertoa mahdollisella asiakasmäärällä, kuten aikaisemmin, jolloin kiinteät kustannukset kohdistuvat tasaisemmin asiakasta kohti. Ekvivalenssilaskentaa voi käyttää ohjelmalveluissa, jos halutaan kohdistaa kiinteitä kustannuksia enemmän esimerkiksi

räätälöidyille ja insentiivituotteille, jotka mahdollisesti aiheuttavat enemmän kustannuksia kuin perustuotteet.

Kiinteitä kustannuksia voidaan kohdistaa tuotteille myös lisäyslaskennan mukaan, mutta tällä tavalla kiinteiden kustannusten kohdistaminen täysimääräisenä vaatii enemmän laskemista sekä myös asiakasmäärän ennakoimista, kuten edellä. Lisäyslaskennassa tuotteen kiinteät kustannukset kohdistetaan valitun perusteen mukaan, esimerkiksi suhteessa muuttuviin kustannuksiin. (Jormakka ym. 2009, 197 – 202.)

Esimerkiksi ainelisäprosentin avulla tuotteelle voidaan kohdistaa käyttötarvikkeiden käytöstä ja kulumisesta aiheutuvat kustannukset. Ainelisäprosentti saadaan, kun kiinteät ainekustannukset jaetaan muuttuvilla ainekustannuksilla ja tulos kerrotaan sadalla. (Jormakka ym. 2009, 197.) Esimerkissä käytetyt luvut ovat aikaisemmasta tuloslaskelmasta (s. 17 – 18), jossa kiinteät käyttötarvikekulut ovat 5310 euroa ja muuttuvat aine- ja tarvikeostot yhteensä 11 250 euroa. Ainelisäprosentti lisätään tuotteen hinnassa muuttuviin kustannuksiin.

kiinteät ainekustannukset x 100 = ainelisä %
muuttuvat ainekustannukset

Esimerkki

5310 x 100 = 47 %

11 250

tuotteen muuttuvat ainekustannukset 20

lisätään ainelisä 47 % = 9,4

tuotteen muuttuvat ja kiinteät ainekustannukset 29,4

Valmistuslisä voidaan laskea monin tavoin tuotteelle, esimerkiksi palkkojen, työtuntien tai markkinoinnin ja hallinnon kustannuksien mukaan. Markkinoinnin ja hallinnon kustannuslisä lasketaan, kun niiden kiinteät kustannukset jaetaan valmistuskustannuksilla ja kerrotaan sadalla. (Jormakka ym. 2009, 197.) Seuraavassa esimerkissä jatketaan tuloslaskelman kustannuksilla (s.

17 – 18), joista markkinoinnin, hallinnon ja kiinteiden henkilöstökulujen kulut ovat mukana.

Esimerkki

$$\frac{3000+5000+11690}{45000} \times 100 = 44 \%$$

45000

tuotteen muuttuvat opaskulut esimerkiksi 51

valmistuslisä 47 % opaskuluista = 24

tuotteen muuttuvat ja kiinteät henkilöstökulut = 75

Tuotteelle voidaan lopuksi laskea myös voittolisä, jossa tavoitevoitto jaetaan kokonaiskustannuksilla (Jormakka ym. 2009, 197). Esimerkissä tavoitevoittona on 10 000, joka jaetaan tuloslaskelman muuttuvilla ja kiinteillä kustannuksilla.

Esimerkki

$$\frac{10\,000}{45000+11690+25310} \times 100 = 12 \%$$

45000+11690+25310

Tuotteen kaikki kustannukset 104,40

voittolisä 12 % = 12,50

kustannukset ja voitto yhteensä 117

Edellisten esimerkkien lisäyslaskennassa otettiin huomioon ohjelmajpalvelujen kiinteissä kuluissa esimerkiksi suurempien tarvikehankintojen, kuten reki- en huomioiminen ja myynti ja markkinointikulujen huomioiminen niin tarvikkeina kuin työaikana. Kustannuslisissä voidaan huomioida kaikki kiinteät kustannukset niin halutessa, tai sitten niitä voi sisällyttää myös voittolisään.

3.5 Matkailutuotteiden hinnoittelu

Tuotepakettina voidaan ajatella sekä yksittäisen yrittäjän tuottamaa tuotetta, joka koostuu useammasta osasta että tuotetta, joka koostuu useamman yrittäjän tuottamista tuotteista. Tuotepaketin hinnoittelussa siis myytävät osat ja/tai tuotteet kerätään kokonaisuudeksi, jossa huomioidaan kaikkien kustannukset (Selander – Valli 2007, 92). Tuotteiden hinnoittelussa jo yhden yrityk-

sen näkökulmasta voidaan hyödyntää dynaamista paketointia. Dynaaminen paketointi edellyttää tuotteen jokaisen osion erikseen hinnoittelua, jotta eri osista voidaan joustavammin koota erilaisia tuotteita ja tuotepaketteja. (Buhalis – Ujma 2006, 178 – 179.)

Mahdollisuus tuotteiden dynaamiseen paketointiin yhdessä matkailutuotteiden modulaarisuuden kanssa edellyttävät siis, että jokainen moduuli ja jopa jokainen yksittäinen resurssi hinnoitellaan erikseen.

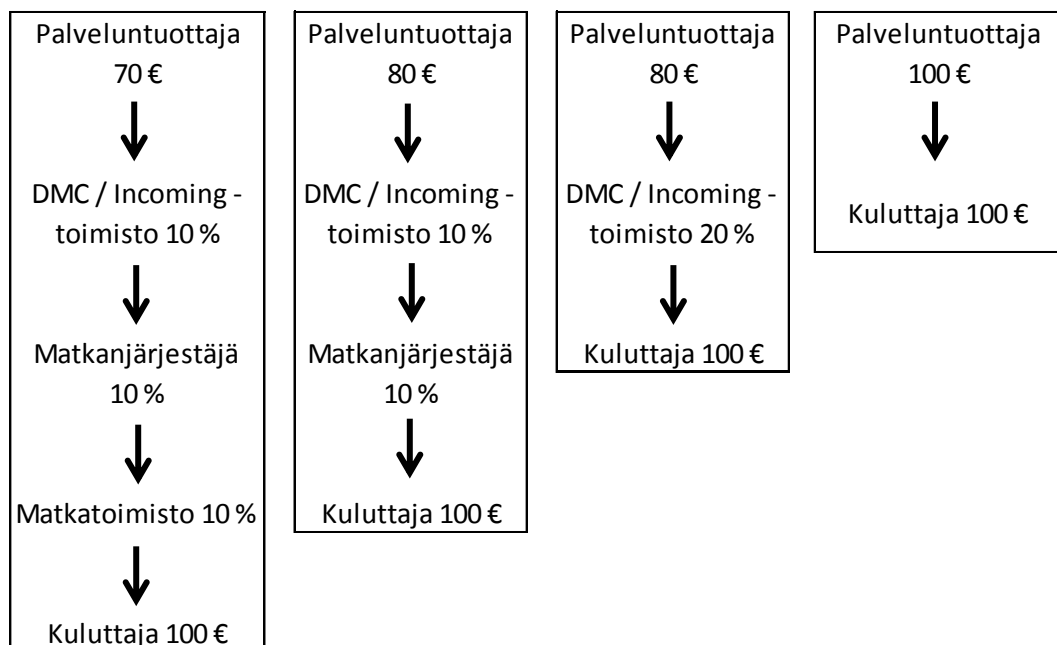
Esimerkkinä tuotteesta voi olla porosafari, jonka eri resursseihin kuuluvat esimerkiksi opas, poroajelu ja lounas. Kullekin resurssille lasketaan hinta. Hinnassa voidaan huomioida pelkkä omakustannusarvo, eli vasta usean resurssin yhdistämisen jälkeen asetetaan katetavoite. Halutessa katetavoitteet voidaan laskea myös jokaiselle resurssille erikseen. Kun jokainen resurssi on hinnoiteltu erikseen, on niistä vaivattomampi koota tuotteita, koska resurssien hinnat kulkevat mukana summaten tuotteen omakustannusarvon tai katteellisen hinnan.

Varsinkin räätälöityjen tuotteiden ja äkillisten tarjouspyyntöjen kohdalla hinnoittelu voi olla valmiiksi hinnoiteltujen resurssien ja tuotteiden avulla nopeampaa. Valmiiksi hinnoitelluista resursseista ja tuotteista muodostuu samalla hinnasto, jota myös yhteistyökumppaneiden on helppo käyttää. Jos tuote sisältää resursseja eri verokannoista, on ne tällä tavoin hinnoiteltuna helpompi erotella toisistaan myös veroerittelyä varten. Erikseen hinnoitelluista resursseista ja moduuleista koostuva tuote auttaa myös silloin, jos asiakasmäärä on eri tuotteen eri moduuleissa, esimerkiksi asiakasryhmästä kaikki eivät osallistu jokaiseen tuotepaketin osaan.

Edellä kuvaamieni hinnoitteluperiaatteiden lisäksi matkailualalla täytyy huomioida komission osuus hinnoittelussa. Tuotteen myyntihinnan tulisi sisältää komission, eli myyntipalkkion jakelutien välittäjäportaita varten. Jos tuotteen myyntihinnassa ei ole huomioitu komission osuutta, pienentää se yrittäjän saamaa omaa katetuottoa. Komission osuuden voi hinnoittelussa sisällyttää suurempaan katteeseen tai lyödä erikseen katteen päälle. (Boxberg ym. 2001, 135.)

Tuotteen myyntihinnan täytyy olla sama niin kuluttaja-asiakkaalle kuin välittäjällekin, vaikka välittäjälle maksettavan komission osuus houkuttelisi tarjota kuluttajille hieman edullisempaa hintaa. Jos yrittäjä ei pitäydy samassa myyntihinnassa, jää jakelukanavan välittäjät ilman palkkioita työstään, koska kuluttajat huomaavat saavan saman palvelun edullisemmin tuottajalta kuin välittäjältä. Tällä tavoin meneteltynä tuottaja jää lopuksi ilman kokemusta myynti- ja markkinointikoneistoa. (Boxberg ym. 2001, 135.)

Seuraava esimerkki kuvaa tuotteen eri jakelukanavaportaita. Kuluttajalle hinta on sama, mutta jakelukanavan portaiden määrä määrittää palveluntuottajan saaman hinnan tuotteesta. (Matkailun Tuotekehittäjän Käsikirja 2010a.)



Myyntihintaa, joka sisältää komissiovaran, sanotaan bruttohinnaksi. Usein kuitenkin vakiintuneiden yhteistyökumppaneiden kanssa käytetään nettohintamenettelyä. Nettohinnat perustuvat sopimuksille ja ne eivät sisällä komissioita. Kyseessä on kuitenkin välittäjälle sama asia, eli saavatko he bruttohinnasta tietyn komission vai sovitun alennuksen nettohintana. Kansainvälisessä kaupassa ja sellaisessa, jossa välittäjä välittää tuottajalle huomattavan määrän asiakkaita, onkin yleistä antaa nettohinnat tuotteiden ensimmäiselle välittäjälle, johon välittäjä lisää omaan katteensa. Nettohintoja ei saa kuitenkaan julkaista esimerkiksi kuluttaja-asiakkaille, vaan ainoa heille julkinen hinta on bruttomyyntihinta. (Boxberg ym. 2001, 136, 142.)

Jotta hinnasta voidaan antaa komissio, täytyy hinnassa huomioida komissiovara, joka kattaa annettavan komission. Komissio ilmoitetaan aina prosentteina bruttohinnasta, mutta se voi yhden tuotteen kohdalla vaihdella suurustikin asiakkaan mukaan. Komissiovara voidaan lisätä esimerkiksi suurimman annettavan komissioprosentin mukaan. Komissiovara voidaan laskea hintaan siten, että ensin haluttu komissioprosentti vähennetään 100 prosentista ja komissioprosentti jaetaan tällä luvulla. Tulokseksi saadaan kerroin, joka kerrotaan myyntihinnalla ennen veroja ja lisätään hinnan loppusummaan.

Esimerkki

haluttu komissiovara 25 %
 $100 - 25 = 75$
 komissiokerroin $25 / 75 = 0,3333$

myyntihinta (kulut + kate)	70
komissiokerroin	0,3333
komissiovara euroina	23,33
myyntihinta komissiolla	93,33
<u>lisätään ALV 23 %</u>	<u>21,47</u>
Bruttomyyntihinta	114,80

Jos komissiovara lasketaan hintaan väärin, syö se omaa katetta. Seuraava esimerkki kuvaa tilannetta, jossa komissiovara lisätään hintaan väärällä tavalla esimerkin vasemmalla puolella. Esimerkin oikealla puolella, kun bruttomyyntihinnasta vähennetään 25 % komissio, huomataan, että väärin lisätty komissio syö hinnan omaa katetta 4,37 euroa.

Esimerkki väärin lisäystä komissiovarasta:

myyntihinta (kulut + kate)	70	Bruttomyyntihinta	107,63
komissio 25 %	17,5	annetaan komissio 25 %	26,906
myyntihinta komissiolla	87,50	yritykselle jäävä hinta	80,72
lisätään ALV 23 %	20,13	vähennetään ALV 23 %	15,094
<u>Bruttomyyntihinta</u>	<u>107,63</u>	<u>tuotteesta jäävä hinta</u>	<u>65,63</u>

4 HINNOITTELUOSAAMINEN LAPIN OHJELMAPALVELUYRITYKSISSÄ

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat, menetelmät ja tulosten analysointi

Toimeksiantaja, Matkailun Integroitu Tuotekehitys – hanke (MIT), on eri asiantuntijoiden, opettajien ja opiskelijoiden kanssa kehittänyt matkailun tuotekehitysprosessia, jonka tuloksena on julkaistu Matkailun Tuotekehittäjän Käsikirja matkailuelinkeinon käyttöön. Hankkeessa ovat olleet mukana Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, Lapin Elämysteollisuuden Osaamiskeskus sekä matkailuyrittäjiä Lapista. (Lapin yliopisto 2011.) Hankkeen tulos, Matkailun Tuotekehittäjän Käsikirja antaa työkaluja varsinkin pienille yrityksille matkailutuotteiden tuotekehitykseen. Tuotekehityksessä tuotteiden hinnoittelu ja kannattavuus ovat yksi tärkeä elementti, josta käsikirjassa puhutaan. (Matkailun Tuotekehittäjän Käsikirja 2010b.) Projektiopinnoissa tekemäni Excel-pohjainen hinnoittelumalli matkailutuotteille sekä tämä opinäytetyö jatkavat ja täydentävät ohjelmapalveluyritysten tietopohjaa tuotteiden hinnoittelussa ja kannattavuudessa.

Tässä tutkimuksessa paneudun Lapin ohjelmapalveluyrityksiin, jotka tuottavat ohjelmallisia aktiviteetteja, kuten moottorikelkka-, poro- ja huskysafareita sekä muita ohjelmia. Tutkimuksen kohteena ovat pienyrittäjien lisäksi suuremmat safaritalot, joita heidän toimintansa perusteella voidaan kutsua myös DMC-yrityksiksi (Destination management company). Kun tutkimuskohteena ovat sekä pienyrittäjät että DMC-yritykset, voi tehdä vertailuja hinnoittelukäytännöistä, kannattavuuden toteuttamisesta sekä jakeluketjun arvon ymmärtämisestä.

Tutkimusongelma ohjaa valitsemaan sitä parhaiten tukevan tutkimusmenetelmän. Laadulliset eli kvalitatiiviset menetelmät tulevat kysymykseen silloin, kun halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, kuvata sitä ja saada ilmiöstä esille tulkintoja ja merkityksiä. Jos halutaan päästä lähemmäksi yksilöä, on silloin myös laadulliset menetelmät luonteva valinta. Kun mennään lähelle yksilöä, laadullinen tutkimusote antaa mahdollisuuden havainnoida myös tutkittavien menneisyyttä ja kehitystä ja tällöin tutkittavien näkökulmat saadaan esiin. (Hirsjärvi – Hurme 2009, 27 – 28.) Laadullinen tutkimusote perustuu siis aja-

tukseen, että muuttujat ovat monimutkaisia ja toisiinsa kietoutuneita, jolloin niitä on vaikea mitata määrällisin menetelmin (Hirsjärvi – Hurme 2009, 25).

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suurin ero on yksinkertaistettuna se, että määrällinen tutkimus perustuu numeroiden käyttöön. Laadullisessakin tutkimuksessa voidaan kyllä määrällistää, eli käyttää numeroita kuvaavia termejä, kuten enemmän kuin ja suurin osa. Poissulkematta toista tutkimusmenetelmää voikin olla perusteltua käyttää molempia menetelmiä samassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi – Hurme 2009, 24, 26.) Aineiston keruuseen käytetty menetelmä on yleensä määritellyt, kummasta tutkimusmenetelmästä on kyse. Esimerkiksi haastattelu on viitannut suoraan laadulliseen tutkimukseen, sillä se on menetelmä joka vie tutkittavan lähelle kohdettaan. (Aaltola – Valli 2001, 68.) Voidaan myös ajatella, että aineiston analysointitapa vasta määrittää tutkimusmenetelmän (Tuomi – Sarajärvi 2006, 70).

Tutkimusaiheeni, ohjelmopalveluiden hinnoittelu, antoi lähtökohdan tutkimusmenetelmän valinnalle. Koska hinnoittelu ja myös talouden kokonaisvaltainen tarkastelu alalla on koettu vaikeaksi, oli laadullinen tutkimusmenetelmä luontevin vaihtoehto, sillä tarkoituksena on tuoda esiin tutkimusaihe laajemmassa kontekstissaan, joka perustuu tutkittavien omiin näkökulmiin.

Haastattelua pidetään hyvänä menetelmänä aineiston keruulle, jos aihe on arka tai vaikea. Toisaalta voidaan myös ajatella, että vaikealle aiheelle kyselylomake olisi sopivampi menetelmä, koska silloin tutkittavat voivat jäädä anonyymeiksi ja vastauksien saaminen voi olla siten helpompaa. Haastattelulla voidaan kuitenkin tavoittaa enemmän tutkittavia, sillä kyselylomakkeen vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. (Hirsjärvi – Hurme 2009, 35 – 36.)

Ajatus tutkimukseen osallistumisen halukkuudesta sai valitsemaan aineiston keruu menetelmäksi haastattelun. Kun kyseessä voi olla vaikea aihe tutkittavalle, antaa haastattelu varmemmin aineistoa, kun taas kyselylomake on helpompaa sivuuttaa vaikean ja ehkä ikävän ja tuntemattomankin aiheen takia ja jättää siten siihen vastaamatta. Haastattelun etuna on myös se, että kysymyksiä voi tutkittavalle täsmentää, jolloin vältytään paremmin väärinymmärryksiltä ja tarvittaessa voidaan esittää lisäkysymyksiä tarkentamaan vastauksia (Hirsjärvi – Hurme 2009, 35). Tutkimusaiheen vuoksi alusta lähtien oli

selvää, että tutkimukseen osallistuvat yritykset ja heidän edustajansa pidetään anonyymeina.

Haastattelun kohteina olivat ohjelmapalveluyritykset Lapissa. Halusin saada haastateltaviksi eri alojen ohjelmapalveluyrityksiä sekä erikokoisia, sillä yritysten eroavaisuus voi tuoda tutkimusaiheen laajempaan esille, kun taas tiettyyn ohjelmapalveluun erikoistuneet yritykset voivat antaa liian suppean kuvan aiheesta. Haastatteluja tein yhteensä kuusi Lapin alueella ja haastateltaviin sisältyi niin pieniä palveluntuottajia kuin suurempia DMC – yrityksiäkin. Ohjelmapalveluista perinteisimmät, kuten moottorikelkat, huskyt ja porot ovat haastateltavissa edustettuina, mutta joukossa on myös muihin ohjelmapalvelutuotteisiin kuuluvia.

Haastattelun lajeista valitsin teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun. Teemahaastattelussa tutkittavaa haastatellaan tietyiltä aihepiireiltä, jotka mukailevat tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Jos halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, voi haastattelukysymysten tai – aiheiden anto etukäteen haastateltaville auttaa asiaa. (Tuomi – Sarajärvi 2006, 75, 77 – 78.) Otin erilaisiin ohjelmapalveluyrityksiin puhelimitse yhteyttä ja lähetin sähköpostitse haastattelurungon (Liite 1). Yksi haastateltava ei halunnut vastaanottaa haastattelurunkoa.

Haastattelun ongelmana voi olla, että usein mennään suoraan tutkittavaan asiaan kysymättä taustatietoja haastateltavilta. Taustatiedot auttavat tutkijaa ymmärtämään ja kuvaamaan, millaisista lähtökohdista tutkittava asioita peilaa. (Vilkkä 2009, 110.) Koska haastateltavina oli joukko toisistaan poikkeavia yrityksiä, taustatietojen vaikutus tutkimusaiheeseen on ilmeinen ja siten niiden kerääminen olisi ollut suotavaa. Tein kuitenkin päätöksen olla keräämättä taustatietoja, koska halusin suojella haastateltavien anonyymiutta. Analysoinnissa en olisi voinut käyttää haastateltavien taustatietoja hyväkseni, koska se olisi voinut saattaa heidät tunnistettaviksi.

Tutkimusaineisto on hyvä muuttaa sellaiseen muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastattelun kohdalla tämä tarkoittaa litterointia, eli puheen muuttamista tekstiksi. Litteroinnin voi tehdä kokonaan tai osittain, mutta tärkeää on se, että haastateltavien ilmaukset litteroidaan siten, kun ne ovat, jotta asioiden merkitykset eivät muutu. (Vilkkä 2009, 115 – 116.) Nauhoitin tekemäni

haastattelut ja litteroin ne kokonaisuudessaan ja mahdollisimman tarkasti haastateltavien ilmauksien mukaisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on aina pieni tai vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Aineiston koon määrittäminen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on laadullisessa tutkimuksessa vaikeaa. Käytännössä usein resurssit, eli käytettävissä oleva aika ja raha määrittävät aineiston koon, on se sitten tarpeeksi tai ei. (Tuomi – Sarajärvi 2006, 87.)

Laadulliseen tutkimukseen usein kuuluu olennaisena osana se, että analysointia, ainakin jollakin tasolla, tapahtuu koko ajan tutkimuksen edetessä. Tutkija joutuu tekemään valintoja koko tutkimuksen ajan oman ymmärryksensä varassa. Tällöin on myös perusteltua sanoa, että laadullinen tutkimus ei voi olla täysin objektiivista. (Tuomi – Sarajärvi 2006, 19.) Aineiston riittävyyden kohdalla tutkija on myös juuri tällaisessa asemassa ja tekee itse päätöksen siihen asti kertyneen ymmärryksensä nojalla, mihin vetää raja siihen, milloin aineistoa on riittävästi.

Aineiston riittävyys voidaan ratkaista kylläntymispisteellä eli saturaatiolla. Tällainen on tilanne, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä tutkimusongelman kannalta uutta tietoa enää ilmaannu. Saturaatiota on kuitenkin tarkoituksenmukaisinta käyttää silloin, kun haetaan aineistosta samuutta, ei erilaisuutta. (Tuomi – Sarajärvi 2006, 89 – 91.) Koska haastattelun kohteina oli kuusi hyvin erilaista ohjelmapalveluyritystä eri osista Lappia, tiettyjen teemojen kohdalla samankaltaisuutta alkoi esiintyä, mutta samalla aiheeseen liittyviä muita asioita nousi erilaisina esiin. En siis voi väittää, että haastateltavien antaman aineisto olisi täyttänyt saturaatiota täysin. Olisikin suotavampaa puhua harkinnanvaraisesta näytteestä, vaikka se terminä viittaa määrälliseen tutkimukseen, mutta se sanallisesti kuvaa paremmin aineiston koon riittävyyttä tässä tutkimuksessa (Tuomi – Sarajärvi 2006, 89).

Aineistolähtöisessä sisällönanalysissä aineistosta tavoitellaan jonkinlaista toiminnan logiikkaa, jota ohjaavat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Analyysin avulla pyritään ymmärtämään tutkittavien kuvaamia merkityksiä. Sisällön analyysillä tarkoitetaan aineiston kuvaamista sanallisesti. Jos sisältöä analysoidaan määrällisesti eli kvantifioidaan, käytetään silloin termiä sisällön erittely. (Vilka 2009, 139 – 140.) Vaikka tutkimusotteeni on laadulli-

nen, erittelen aineiston sisältöä myös määrällisesti niissä kohdin, kun se on tarkoituksenmukaista. Yhdistän siis analysoinnin laadullista ja määrällistä menetelmää sisäkkäin eli kvantifioin laadullista aineistoa (Hirsjärvi – Hurme 2009, 31).

Kvalitatiivisen aineiston analyysi etenee yleensä kolmivaiheisena. Ensin kuvaillaan aineistoa, sitten aineistoa luokitellaan, jonka johdosta aineiston eri osia on mahdollista vertailla keskenään. Luokittelun ja vertailun tavoitteena on aineiston yhdistely, jolla tarkoitetaan säännönmukaisuuksien, eroavaisuuksien sekä mahdollisten asiayhteyksien löytämistä. Aineiston analysoinnissa voidaan käyttää tekniikkana myös laskemista. (Hirsjärvi – Hurme 2009, 145 – 150, 172.)

Aineiston litteroinnin jälkeen kuvasin, mitä kukin haastateltava oli mistäkin asiasta sanonut. Tässä tapahtui aineiston tiivistämistä haastateltavien antamiin ydinasioihin eri aiheista. Haastattelurungossa oli valmiina eri teemat, jotka luokittelin vielä alaluokkiin sen mukaan, mitä aineistosta löytyi. Eri haastateltavat, luokat ja alaluokat mahdollistivat vertailun, missä oli säännönmukaisuuksia ja missä ei. Vertailun avulla oli mahdollista löytää myös asiayhteyksiä. Luokittelussa ja vertailussa käytin apuna myös laskemista, eli kuinka monta haastateltavaa oli samaa mieltä kustakin asiasta tai kuinka monta kertaa kukin haastateltava mainitsi jostakin asiasta.

4.2 Ohjelmapalveluyritysten hinnoittelukäytännöt

Kaikissa kuudessa yrityksessä tuli ilmi, että hinnoittelussa otetaan huomioon sekä kustannukset että markkinatilanne. Neljässä yrityksessä hinnoittelussa lähdetään liikkeelle pääsääntöisesti siten, että ensin lasketaan kustannukset, jonka päälle lisätään katetavoite ja muodostunutta hintaa verrataan markkinatilanteeseen ja kilpailijoiden hintoihin. Poikkeuksen tässä tekivät kaksi yritystä. Näistä toisessa ei verrattu hintaa kilpailijoihin, vaan ainoastaan markkinoihin, eli mitä asiakkaat ovat valmiita tuotteesta maksamaan. Toisessa yrityksessä taas hinnoittelussa lähdettiin liikkeelle toisinpäin, eli ensin asetetaan hinta samankaltaiseksi kuin kilpailijoillakin, josta vähennetään kustannukset ja katsotaan, onko hinta kannattava, eli jääkö kustannusten jälkeen hinnasta vielä katetta.

Kustannusten huomioimisessa hinnoittelussa tuli esiin paljon variaatioita. Se, huomioidaanko hinnoittelun kustannuksissa muuttuvien kustannusten lisäksi myös kiinteitä kustannuksia, vaati aineiston tarkempaa läpikäyntiä. Vihjeitä kustannusten huomioimisesta esiintyi mainintoina läpi haastatteluaineiston ja se, mitä kukin luokitteli kiinteiksi kustannuksiksi, vaihteli paljon. Tämä on tietysti ymmärrettävää, sillä kiinteät kustannukset riippuvat aina yrityksestä ja heidän tuotteistaan. Myös jotkut kulut voivat osaltaan kuulua muuttuviin ja osaltaan kiinteisiin kustannuksiin, mikä vaikeuttaa kulujen kohdistamista tuotteeseen.

Kahdessa yrityksessä kiinteät kustannukset on huomioitu hinnoittelun kustannuksissa ja neljässä yrityksessä hinnan kate kattaa kiinteät kustannukset. Neljässä yrityksessä taas on laskettu kyllä kiinteitä kustannuksia, osa niistä on kohdistettu tuotteelle, osaa ei, mutta kiinteiden kustannusten määrästä ollaan kuitenkin jollakin tavalla tietoisia.

Mielenkiintoinen havainto oli se, että jäljelle jääneissä kahdessa yrityksessä, jossa kiinteitä kustannuksia ei ole ikinä yritetty kohdistaa tuotteille, ei ole myöskään tarpeeksi kohdistettu huomiota katteelle hinnassa. Näistä kahdesta yrityksestä toisen mukaan katteen osuutta on aika vähän huomioitu ja toisessa yrityksessä aina sama kate lyödään jokaisen tuotteen hinnan päälle sen enempiä pohtimatta. Juuri nämä yritykset mainitsevat myös ainoina heti haastattelun alussa, että hinnoittelu on vaikeaa. Toisen mukaan hinnoittelu on vaikeaa siksi, että kaikkia kustannuksia ei tule välttämättä huomioitua ja siten myöhemmin havaitaan, että tuote ei ole kannattava. Toisen mukaan vaikeinta hinnoittelussa on ryhmien kohdalla kustannusten laskeminen ja milloin hintaa voidaan laskea astetta alemmaksi, kun osallistujien määrä nousee.

Yritystoiminnan taloudellisista asioista yleensä kolme yritystä mainitsi, että he tarvitsevat lisätietoa tai – koulutusta. Lisätiedon tai – koulutuksen pitäisi olla kuitenkin pienyritykselle sopivaa, se ei saa viedä liikaa aikaa eikä olla liian monimutkaista. Atk-taitojen päivittämisen katsottiin olevan myös tarpeellista sekä palveluntuottajien koulutus jakeluketjun arvosta, palveluntuottajien vastuista ja oikeusturvavakuutuksista ja sopimuksista ja niiden velvoitteista.

Kustannusten huomioimisen lisäksi erilaisten katteiden käyttäminen hinnoittelussa on merkittävä tekijä. Matkailun sesonkiluonteisuuden vuoksi eri ajankohdilla käytetään ymmärrettävästi eri katetta: sesonkina on hinnoissa enemmän katetta kuin hiljaisina aikoina. Kate eroaa myös asiakkaiden mukaan: asiakkaalle, joka tuo paljon asiakkaita, tarjotaan alempi hinta. Vain yksi yritys käyttää eri kustannustekijöissä eri katteita. Tämä voi olla yksi tapa laskea kiinteät kustannukset hintaan mukaan, kun kullekin kustannuslajille laiteetaan kate sen aiheuttamien mahdollisten kiinteiden kustannusten mukaan.

Kaikki yritykset, jotka välittävät toisten palveluntuottajien tuotteita tai käyttävät niitä osana omia tuotteitaan, eivät käytä niissä eri katteita. Kuitenkin omissa tuotteissa voidaan käyttää suurempaa katetta kuin ostetuissa tuotteissa, sillä ostetun tuotteen hinta nousisi silloin liian suureksi. Ostetussa tuotteessahan on jo sen myyjän kate, jonka päälle pitäisi saada vielä omaa katetta. Ostettua tuotetta on siten kannattavampi myydä vain liitettynä osana omaa tuotetta.

4.3 Jakeluketjun arvon ymmärtäminen

Kaikki yritykset ymmärsivät itse komission ja sen merkityksen. Suurimmalla osalla yrityksistä ei ole ollut myöskään vaikeuksia siinä, etteivätkö yhteistyökumppanit olisi ymmärtäneet komission tai muun myyntipalkkion käytäntöä matkailualalla.

Komission ymmärtämisessä ilmeni kuitenkin myös ongelmia. Alueella, jossa ei ole pitkään ollut kansainvälistä matkailua, eivät kaikki ymmärrä komission merkitystä. Jos myyntipalkkiota ei haluta antaa, estää se yhteistyön ainakin välitystoiminnassa. Muuksi yhteistyön esteeksi mainittiin kateus, jolla tarkoitetaan sitä, että yhteistyötä ei haluta tehdä, jos toinen hyötyy siitä mahdollisesti enemmän kuin toinen. Kaikkien yritysten kohdalla ei kuitenkaan omalla sijaintialueella koettu yhteistyön esteitä. Yhteistyön esteet; kateus ja komission ymmärtämättömyys tai haluttomuus sitä ymmärtää voisi johtua myös siitä, että alueelle tuleva ulkopuolinen toimija koetaan tunkeilijaksi.

Myyntipalkkion ymmärtäminen on aiheuttanut myös pienempiä häiriöitä, joista kuitenkin koetaan selviävän keskustelemalla tai kysymällä. Jos yhteistyökumppani on vasta aloittanut alalla, ei hän välttämättä heti ymmärrä, että hä-

nenkin pitää antaa hinnastaan myyntipalkkio. Myös se, käytetäänkö myyntipalkkiota siten, että annetaan bruttohinnasta komissio tai suoraan alempi nettohinta, vaihtelee alueittain ja yritysaloittain, mutta se ei ole aiheuttanut ongelmia. Toisaalta aloittavilla yrityksillä on ollut aluksi hieman ymmärtämättömyyttä eri hinta-termien tarkoituksesta.

Sekä pienemmissä että suuremmissa yrityksissä ymmärrettiin yhteistyön sujuvuuden kannalta se, että molempien täytyy hyötyä myyntipalkkiosta. Pienemmät palveluntuottajat ymmärtävät, että isompien yritysten, jotka toimivat heidän tuotteidensa välittäjinä, täytyy saada korvaus myynnistä ja markkinoinnista, joiden kustannukset taas heiltä säästyvät. Suuremmat yritykset ymmärtävät sen, että heidän myyntipalkkionsa on suoraan verrannollinen heidän ostojensa tai tuomiensa asiakkaiden määrään.

Yksi yrittäjä mainitsi, että komission kokonaisvaltainen huomioiminen hinnassa on välillä unohtunut ja siten se on syönyt omankin tuotteen katetta, kun kyseessä on ollut tuote, missä on sekä ostettua että omaa tuotantoa. Myöskään pelkkää ostettua tuotetta ei kannata myydä eteenpäin, koska se vaatisi korkeamman katteen juuri komission vuoksi, eikä tuote enää semmoisenaan menisi korkean hinnan vuoksi kaupaksi. Yksi yritys oli myös pohtinut, ettei isommista, esimerkiksi useamman päivän tuotepaketeista kannata antaa hyvin yleisesti käytettyä 20 % komissiota, koska prosenttipohjainen myyntipalkkio voi rahassa mitattuna olla liian suuri välittäjän tekemään myynti- ja markkinointimäärään nähden.

4.4 Kannattavuuden seuranta

Kannattavuuden seurannassa löytyy tietysti eroja varsinkin pienten palveluntuottajien kohdalla verrattuna suurempiin yrityksiin. Pienillä palveluntuottajilla on yleensä aina hyvin rajallinen henkilöstömäärä ja muun ammattitaidon lisäksi he eivät välttämättä omaa taloudellista osaamista tai heillä ei ole aikaa siihen. Pientenkin yrittäjien kohdalla kuitenkin löytyi paljon variaatioita kannattavuuden seurannassa, toiset eivät seuraa juuri lainkaan ja toiset niin tarkasti kuin mahdollista.

Kahdella yrityksellä kannattavuuden seuranta on käytännössä sitä, että katsotaan tuloslaskelmasta mitä viivan alle jää ja sillä pyritään pärjäämään seuraavaan. Toisaalta yrittäjät pystyvät kyllä kokemuksen kautta arvioimaan kulloisenkin ajankohdan tilanteen verrattuna esimerkiksi edelliseen vuoteen. Kahdella yrityksellä on tänä vuonna parannettu kannattavuuden seuranta kokonaisuudessaan ja he kokivat, että seuranta tulee jatkossa olemaan kattavampaa ja se auttaa myös tekemään päätöksiä liiketoiminnassa. Hieman yleistäen voidaan sanoa, että pienemmissä yrityksissä kannattavuuden seuranta perustuu ainoastaan jälkikäteen tapahtuvaan reagointiin.

Suurin osa yrityksistä seuraa kuluja lajeittain ja yhdessä yrityksessä siihen on päästy tänä vuonna. Yhdessä yrityksessä on tänä vuonna alettu seuraamaan kuluja ja tuottoja toimialoittain ja tämän tarkoituksena on saada toiminta kannattavammaksi ja mahdollisesti lisätä kannattavimman toiminnan volyyymiä.

Melkein kaikissa yrityksissä seurataan myös tuotekohtaista kannattavuutta. Suuremmissa yrityksissä seurataan useita tuotekohtaisia mittareita, mutta pienemmissä ainoastaan sitä, että mikä on kannattavin tuote ja sen myyntimäärien seuraaminen. Tänä vuonna paremman seurannan aloittanut yritys on jo hyötynyt seurannasta parantamalla tärkeän tuotteen kannattavuutta.

Yleinen ohjelmopalveluiden hintaan ja kannattavuuteen vaikuttava laskelma on tarvittava asiakasmäärä yhdellä tuotantokerralla. Yleensä ohjelmopalveluja myydään siten, että minimimääränä on kaksi, joissakin tuotteissa neljä. Kuitenkaan kahden osallistujan minimimäärä ei kenelläkään täytä tavoitetta, mutta sitä on käytettävä, jotta saa helpommin tuotteita myydyksi. Useimmilla neljä tai sitä suurempi osallistujamäärä tekee tuotantokerrasta kannattavan. Osallistujamäärää ja sen kannattavuutta seurataan useimmissa yrityksissä, toisissa enemmän ja laajemmin, toisissa hieman suppeammin. Osallistujamäärän suhteen tuotekohtaista kannattavuutta voidaankin seurata vasta jälkeenpäin.

Monissa ohjelmopalveluissa lapsille on alennettu hinta aikuisiin verrattuna, mutta missään yrityksessä ei seurattu perustuotteiden toteutunutta keskihintaa. Lasten alempaa hintaa seurataan ainoastaan isommissa ryhmissä, esimerkiksi charter-asiakkaiden kohdalla siten, että hinnoittelussa arvioidaan

kokemuksen myötä, mikä on lasten ja aikuisten suhde koko ryhmässä. Perustuotteiden kohdalla eli ns. viikkolähtöjen kohdalla tätä ei tehdä, koska periaatteessa vain aikuiset lasketaan varsinaiseksi tulonlähteeksi.

Kannattavuuden parantamiseksi yritykset pyrkivät vaikuttamaan tuotetarjonnan muuttamisella, lisämyynnillä ja kustannuksissa säästämällä. Hinnan nostamistakin oli tehty tai pohdittiin yhdeksi mahdollisuudeksi kolmessa yrityksessä.

Tuotetarjonnan muuttaminen oli eniten käytetty vaikuttamistapa kannattavuuteen. Yksi tapa oli, että keskitytään kannattavampien tuotteiden myyntiin ja jätetään vähemmän kannattavia tuotteita pienemmälle huomiolle tai kokonaan pois tarjonnasta. Toinen tapa oli, että lisätään tuotetarjontaa joko uusilla kannattavaksi ja hyvin myydyiksi havaituilla tuotteilla tai ottamalla tarjontaan aivan uusia tuotteita eri toimialalta.

Lisämyynnillä tai myyntiä lisäävillä toimenpiteillä pyritään parantamaan kannattavuutta kolmessa yrityksessä. Lisämyynnillä tätä tehdään siten, että asiakas houkutellaan ostamaan lisätuotteita joko etukäteen myynnin yhteydessä tai itse tuotteen tuottamisen yhteydessä. Myyntiä lisääviksi toimenpiteiksi ilmenivät uusasiakashankinta sekä myyntipisteisiin panostaminen. Myyntipisteen merkityksestä on lisää tuloksia ohjelmalvelujen jakelukanavien yhteydessä.

Kustannuksissa säästämällä kannattavuutta pyrittiin lisäämään kolmessa yrityksessä. Henkilöstökuluissa säästäminen sekä henkilöstön tehokkaampi hyödyntäminen nousivat esiin. Tähän liittyivät henkilöstön vähentäminen ja henkilöstön käytön vähentäminen tuotteiden tuottamisessa sekä pyhäpäivinä. Henkilöstön määrässä tuotteiden tuottamisessa oltiin kahta mieltä. Toisessa henkilöstökulut nähtiin suurena menoeränä, mutta siitä ei haluta luopua, jotta laatu pysyisi hyvänä. Toisessa henkilöstön määrää suhteessa tuotteen asiakaskokoon on pienennetty, mutta sitä seurataan asiakaskyselyillä.

Hinnan nostaminen kannattavuuden parantamiseksi ei noussut hyvin merkittävänä esiin, mutta sitä oli jo tehty tai pohdittiin sen mahdollisuutta tuotekohtaisen kannattavuuden parantamiseksi. Hintaa haluttiin nostaa tuotteissa, jotka myyvät hyvin, mutta niissä ei ollut alun perin otettu huomioon kaikkia

muuttuvia kustannuksia. Hinnan nostaminen nähtiin myös tarpeellisena pitkään olleissa tuotteissa, joiden hinta on jäänyt silloiselle tasolle.

4.5 Ohjelmapalvelujen jakelukanavat

Jakelukanavien käytössä useat tahot olivat edustettuina: paikallinen markkinointiyhtiö, DMC-yritys, matkanjärjestäjä, matkatoimisto, omat Internet-sivut, Internet-kauppa, hotelli, paikalliset muut safariyritykset ja vientirengas. Eri jakelukanavien hyvissä ja huonoissa puolissa nousivat esiin ulkomainen matkanjärjestäjä, DMC-yritys, Internet ja suora kuluttaja.

Ulkomainen matkanjärjestäjä sai eniten mainintoja sen hyvistä ja huonoista puolista, mutta se on ihan ymmärrettävää, koska se oli myös kaikkien mielestä yksi kannattavimmista asiakkaista. Ulkomaisen matkanjärjestäjän hyvänä puolena pidettiin sitä, että ne tuovat paljon asiakkaita ja hoitavat markkinoinnin ja myynnin lähtömaassa. Myös myynnin parempi ennustettavuus ja se, että loppuasiakas saa paremman palvelun, kun he tuovat mukanaan tulkin, saivat maininnan.

Matkanjärjestäjän huonoiksi puoliksi melkein kaikki mainitsivat tiukat neuvottelut sopimusehdoista ja hinnoista. Myös se sai maininnan, että taloudelliset panostukset heidän tutustumismatkoihinsa ja muihin vastaaviin markkinointitoimenpiteisiin ovat määrältään suuria ja siten ainakin pienelle yritykselle taloudellisesti merkittäviä. Yhteistyön vaikeus tai jopa mahdottomuus venäläisten matkanjärjestäjien kanssa sai myös maininnan, jossa kerrottiin heidän aivan erilaisesta käytännöstä myyntipalkkion suhteen.

Vaikka hintaneuvottelut koettiin ulkomaisten matkanjärjestäjien kanssa vaikeiksi, saattaa se olla myös alueellista. Yksi yrittäjä koki, että toisella alueella hintaneuvottelut matkanjärjestäjien kanssa eivät ole niin tiukkoja kuin toisella alueella.

DMC-yritysten myynti- ja markkinointityö koettiin merkittäväksi, mutta pienempien yrittäjien kannalta he sanelevat liiaksi ehtoja. Myös yhteistyön nähtiin pikemminkin olevan ostaja-myyjä-suhde kuin laajempaa yhteistyötä, mitä samankokoisilla yrityksillä keskenään on. DMC-yritysten näkökulmasta taas

pienet palveluntuottajat eivät välttämättä ymmärrä kaikkia omia vastuualueitaan ja kirjallisten sopimusten teossa pienyrittäjien kanssa on vaikeuksia.

Niin kuin aikaisemmin mainitsin, ulkomainen matkanjärjestäjä on kaikille yrityksille kannattavin asiakas. Toiseksi kannattavaksi asiakkaaksi mainittiin suora kuluttaja-asiakas, koska sen kautta yritys saa itselleen parhaimman katteen. Kuluttaja-asiakkaissa pitäisi kuitenkin olla riittävä volyyymi, jotta sitä kautta saavutettaisiin merkittävää tuottoa. Kuitenkin suora kuluttaja-asiakas nähtiin jo hyvänä asiakkaana ja kolme yritystä mainitsi suoran kuluttajamyynnin kasvaneen viime aikoina ja olleen itse asiassa positiivinen yllätys, kuinka hyvä se loppujen lopuksi on.

Suora myynti loppukuluttajalle vaihteli alle kymmenestä viiteenkymmeneen prosenttiin. Kysymykseen, kuinka paljon myynti suoraan kuluttajalle on prosentteissa, vastasi neljä yritystä tarkan prosenttiluvun, yksi vastasi että alle kymmenen prosenttia ja yksi yritys ei osannut vastata lainkaan. Jos kysymyksestä huomioidaan kaikki muut vastaukset, paitsi en osaa sanoa -vastausta, tulee suoran myynnin keskiarvoksi 20 %. Keskiarvossa vastaus alle kymmenen prosenttia on otettu mukaan yhtenä prosenttina.

Kaksi yritystä mainitsee, että ihmisten omatoimimatkailu heidän alueelleen on lisääntynyt heidän oman havainnointinsa pohjalta ja kolme yritystä mainitsee, että asiakkaiden yhteydenotot ja varauspyynnöt Internetin kautta ovat lisääntyneet. Yritys, jonka suora myynti oli kasvanut rajusti edellisellä kaudella, joihin yrityksen mukaan heidän uudesta myyntipisteestä hyvällä paikalla. Yksi yritys, jolla on myös oma Internet-kauppa, kertoo kuitenkin, että suora myynti on pysynyt muuttumattomana, vaikka sen kasvua on odotettu. Yritys näkee, että suoramyynti ei voi kasvaa, koska saavutettavuus ei ole parantunut esimerkiksi reittilentoliikenteen lisääntymisellä. Kaksi yritystä, jotka toimivat myös Internetin kautta eivät ole harkinneet omaa Internet-kauppaa, sillä he kokevat vielä pärjäävänsä vielä pelkän sähköpostin avulla.

Ei yksikään yrityksistä halunnut muutoksia omiin jakelukanaviinsa. Suoran kuluttaja-asiakkaan tuomasta paremmasta katteesta pidetään, mutta ulkomaiset matkanjärjestäjät ja DMC-yritykset tuovat volyyymillaan vielä merkittävimmän osan tuotoista. Kaksi yritystä asioi nykyään enemmän suoraan ul-

komaisten matkanjärjestäjien kanssa, joiden välissä on aikaisemmin ollut muita välikäsiä ja he pitävät sitä hyvänä kehityksenä. Yksi yritys kokee, miksi ulkomaiset matkanjärjestäjät eivät enemminkin toimisi suoraan palveluntuottajien kanssa.

Tuotekehityksestä kysyttäessä viisi yritystä teki aktiivista tuotekehitystä. Joillakin yrityksillä tuotekehitystä ja räätälöintiä on vaikea aina erottaa, koska suurin osa tuotannosta voi olla räätälöintiä. Yritykset suhtautuivat tuotekehitykseen positiivisesti, mutta kolme yritystä koki, että useat matkanjärjestäjät eivät halua uusia tuotteita. Tämä voi johtua siitä, että heillä on helpompi pitäytyä vanhoissa, jolloin ei tarvitse tehdä lisätyötä uusien tuotteiden markkinoinnissa ja myynnissä. Yhden haastateltavan mukaan suurin ongelma jakelukanavassa onkin se, että Lappi ei erotu muista matkakohteista, sillä matkanjärjestäjien oma luokittelu markkinoinnissa on niin laavaa, että Lappi hukkuu siihen samaan massaan. Tästä seurauksena on se, että vaikka Lapissa kuinka kehiteltäisiin uusia tuotteita, ne eivät myy, koska niiden markkinointitieto ei helposti ylety kuluttaja-asiakkaalle asti.

5 YHTEENVETO

Puolet yrityksistä koki, että heidän pitäisi paneutua enemmän taloudellisiin asioihin liiketoiminnassaan: käytännön hinnoitteluun, kaikkien kustannusten huomioimiseen sekä kannattavuuden seuraamiseen ja sen kautta mahdollisesti kannattavuuden parantamiseen. Hinnoittelussa kustannusten ja riittävän katteen huomioimisessa esiintyikin ongelmia, jotka vaikuttavat ainakin tuotekohtaiseen kannattavuuteen. Jakeluketjun tuottama arvo ymmärrettiin, koska sen kautta kulkeva asiakasvirta tuo suurimman osan liikevaihdosta. Suora kuluttajamyynä on kasvanut ja uskotaan kasvavan edelleen, mutta sen kautta tulevaa parempaa tuottoa ei vielä seurata eikä juurikaan huomioida talouden suunnittelussa.

Tulosten perusteella ohjelmajärjestelmien hinnoitteluun vaikuttavat kustannukset, katetavoite sekä markkinat. Hinnoittelu lähtee kustannusten laskemisesta, joiden päälle lisätään oma katetavoite sekä komissio. Näistä muodostuvaa lopullista myyntihintaa verrataan aina markkinoilla oleviin vastaaviin tuotteisiin. Oman tuotteen myyntihinta pidetään samalla tasolla kuin vastaavien tuotteiden hinnat. Jos markkinoilla ei ole vastaavia tuotteita, hinnoittelu silti lähtee kustannusperusteisesti ja katetavoitteen suuruus riippuu silloin siitä, mitä markkinat ovat valmiita maksamaan tuotteesta ja sen antamasta mielikuvasta.

Kaikki tutkimuksen kohteena olleet yritykset ymmärsivät komission käytännön ja merkityksen alalla. Kuitenkin komission ymmärtämättömyyttä esiintyy alueilla, joilla ei ole pitkää kokemusta kansainvälisestä matkailusta. Siten ymmärtämättömyys myyntipalkkion välttämättömyydestä jakeluketjussa estää yhteistyötä. Tämä osaltaan voi hidastaa kansainvälisen matkailun leviämistä ja kasvamista tietyillä alueilla.

Harva yritys kohdistaa muuttuvien kustannusten lisäksi myös kiinteät kustannukset tuotteiden hintaan. Kuitenkin suurin osa yrityksistä oli tietoisia omista tuotekohtaisista kiinteistä kustannuksistaan, joista osa on kohdistettu hinnan kustannuksiin ja jäljelle jääneen osan kattaa kate. Loogista onkin, että kaikki kustannukset on järkevää laskea, jotta kannattavuus voitaisiin paremmin taata.

Jos tuotteen hinnan kustannuksissa ei huomioida kiinteitä kustannuksia kokonaisuudessaan, muodostuu kate kolmesta osasta: kiinteistä kustannuksista, omasta katteesta, eli katetavoitteesta ja komissiovarasta. Kun katteen sisältö on moniosainen, sen painoarvo hinnassa on suurempi. Tämän vuoksi kiinteiden kustannusten huomioiminen ja laskeminen mukaan hintaan jollakin tavalla edesauttaa kannattavuuden toteutumista.

Katteen sisältö:

kiinteät kustannukset	katetavoite	komissiovara
-----------------------	-------------	--------------

Yleisesti kannattavuuden seuranta oli hyvin erilaista DMC-yritysten ja pienten palveluntuottajayritysten välillä, mikä on hyvin loogista, koska suuremmilla yrityksillä on käytettävissä siihen enemmän työntekijäresursseja. Pienten yritysten keskuudesta löytyi myös suurta vaihtelua kannattavuuden seurannassa, mutta näillä kaikilla seuranta perustui enemmän jälkikäteen tapahtuvaan reagointiin.

Se, miten kannattavuutta seurataan yleisellä tasolla että tuotekohtaisesti, antaa keinot ja ymmärryksen kannattavuuden ylläpitämiseen ja parantamiseen. Käytetyin keino kannattavuuden parantamisessa oli kannattavimpien tuotteiden tarjonnan ja myynnin lisääminen. Tuotekohtaisesti kannattavuutta seurattiinkin jokaisessa yrityksessä sekä niiden osallistujamäärien suhteen että myyntimäärien suhteen.

Ne asiat, joita yritykset eivät seuraa kannattavuudessa tai osaa huomioida hinnassa, aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia kannattavuuteen, joka havaitaan jälkikäteen. Tuotteesta aiheutuvat todelliset kustannukset ja riittävä kate tuotteessa olivat asioita, jotka olivat aiheuttaneet yrityksille negatiivisia tuloksia. Tästä osittain kertoo sekin, että kannattavuuden parantamiseksi osa yrityksistä oli turvautunut tai aikoi turvautua hinnan nostamiseen, mikä voi olla vaikea keino, koska myyntimäärät saattavat laskea.

Asiakaskohtaista kannattavuutta seurataan myös jokaisessa yrityksessä. Kannattavin asiakas myyntimäärien suhteen oli kaikilla matkanjärjestäjä-

asiakkaat. Matkanjärjestäjät tuovat volyyymillaan suurimman osan liikevaihdosta ja tämän johdosta jakeluketjun arvo ja komission käytön välttämättömyys olivatkin päivänselvä asia yrityksille. Kannattavimmiksi asiakkaiksi mainittiin myös suora kuluttaja-asiakas sen tuoman paremman katteen vuoksi. Suora myynti kuluttajille on 20 % viiden yrityksen keskiarvona. Vaikka neljä yritystä mainitsi, että suora kuluttajakauppa on kasvanut ja kasvaa edelleen, vain kaksi yritystä oli seurannut suoraa kuluttajakauppaa ja sen kehitystä.

Mielenkiintoista olikin havaita, että suoran myynnin seuraamiseen ei ollut järin panostettu ja useat yritykset olivat havahtuneet tarkistamaan suoran myynnin määränsä vasta haastattelua varten. Toisaalta suora kuluttajamyynni voi olla tärkeämmässä asemassa pienille yrityksille, kuin DMC-yrityksille, joiden suurempien resurssien ylläpitämiseen vaaditaan suurempi myyntivolyymi. Yrityksistä kuitenkin yksi oli edelliselle kaudelle panostanut juuri suoran myynnin lisäämiseen ja se olikin kasvanut huomattavasti, ollen 50 % kokonaisymyynnistä. Jos suora kuluttajamyynni on huomattava osa liikevaihdosta tai sillä voisi olla kasvun mahdollisuus, auttaisi se kokonais kannattavuuden parantamisessa, kun myyntihinta kokonaisuudessaan jää tuottajan käsiin.

Tutkimustulosten luotettavuudella laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, vastaavatko tutkijan tekemät käsitteellistämiset ja tulkinnat tutkittavan käsityksiä. Näin ollen tutkijan rooli ei voi pysyä täysin objektiivisena, sillä tulkintoja tehtäessä tutkijan omat käsitykset voivat olla mukana vaikuttamassa tulkintoihin. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta ei voida koskaan toistaa samanlaisena sellaisenaan, mutta se ei tietenkään tarkoita, ettei samanlaisia tuloksia voisi saada aikaan jopa muulla menetelmällä. Aineiston keruu tapahtuu aina jossakin ajassa ja paikassa ja näiden muuttuessa voi mahdollisesti muuttua aineiston sisältökin. Jos tulkintoja aineistosta voidaan yleistää, yleistettävyyden pohjana ovat tulkintojen kestävyys ja syvyys, vaikkakin laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden ei niinkään ole pääasia, vaan lisääntynyt ainutkertaisuuden ymmärtäminen. (Vilka 2009, 157 – 160.)

Tutkijana olen pyrkinyt keräämään aineiston laadukkaasti ja tekemään tulkintoja sen pohjalta puolueettomasti, mutta siihen, mitä tutkittavat ovat haastatteluissa kertoneet, en ole voinut kokonaisuudessaan vaikuttaa. Vaikka haas-

tateltavien määrä on suhteessa pieni, jos ajatellaan kaikkia ohjelmapalveluyrityksiä Lapissa, ovat aineistosta tekemäni yleistettävyydet mielestäni kestävien tulkintojen tulosta. Toisaalta tutkimusaiheen loogisuus matemaattisuudellaan antaa jo yleistettävyyksille tietyn vankan pohjan.

LÄHTEET

- Belleflamme, P – Neysen, N. 2009. Coopetition in Infomediation: General Analysis and Application to e-Tourism. - Teoksessa *Advances in Tourism Economics: New Developments* (toim. Á. Matias, P. Nijkamp ja M. Sarmento), 217 – 234. Heidelberg: Physica.
- Boxberg, M. – Komppula, R. – Korhonen, S. – Mutka, P. 2001. *Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat*. Helsinki: Edita.
- Buhalis, D. 2001. Tourism distribution channels: practices and processes. - Teoksessa *Tourism Distribution Channels. Practices, issues and transformations*. (toim. D. Buhalis ja E. Laws), 7 – 32. London: Continuum.
- Buhalis, D. – Ujma, D. 2006. Intermediaries: travel agencies and tour operators. – Teoksessa *Tourism business frontiers: consumers, products and industry*. (toim. D. Buhalis ja C. Costa), 171 – 180. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Cooper, C. – Lewis, J. 2001. Transformation and trends in the tourism industry: implications for distribution channels. . - Teoksessa *Tourism Distribution Channels. Practices, issues and transformations*. (toim. D. Buhalis ja E. Laws), 315 – 331. London: Continuum.
- Haavikko, S. 2011. Hinnoittelumalli. Projektiopintoina tehty Excel-pohjainen hinnoittelumalli Rovaniemen ammattikorkeakoulussa. Suoritusmerkintä 20.6.2011.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Jensen, J.M. 2009. Travellers' Intention to Purchase Travel Products Online: The Role of Shopping Orientation. - Teoksessa *Advances in Tourism Economics: New Developments* (toim. Á. Matias, P. Nijkamp ja M. Sarmento), 203 – 215. Heidelberg: Physica.
- Jormakka, R. – Koivusalo, K. – Lappalainen, J. – Niskanen, M. 2009. *Las-kentatoimi*. Helsinki: Edita.
- Lapin yliopisto 2011. *Matkailun Inegroitu Tuotekehitys*. Osoitteessa: http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Yksikot/Koulutus-_ja_kehittamispalvelut/Toiminta/Paattyneet_hankkeet/Matkailun_integroitu_tuotekehitys_MIT.iw3. 22.10.2011.
- Laws, E. – Buhalis, D. 2001. Introduction: tourism distribution channels: practices, issues and transformations. – Teoksessa *Tourism Distribution Channels. Practices, issues and transformations*. (toim. D. Buhalis ja E. Laws), 3 – 6. London: Continuum.
- Liuksila, T. 2010. *Matkailun ohjelmapalvelut. Toimialaraportti 10/2010*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Matkailun ohjelmopalvelujen normisto 2004. Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy. Osoitteessa www.kehy.fi/filebank/226-MoNoraportti.pdf. 22.10.2011.
- Matkailun Tuotekehittäjän Käsikirja 2010a. Osoitteessa http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja_/Tuotteistamiseen/Hinnottelu/Hinnoittelun_erityispiirteita_leisure-_ja_MICE-asiakkaille.iw3. 22.10.2011.
- Matkailun Tuotekehittäjän Käsikirja 2010b. Osoitteessa <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Etusivu/Johdanto.iw3>. 22.10.2011.
- Naasko, J. 2010. Liiketoiminnan kannattavuus ja rahoituksen suunnittelu. Opintokurssin luento Rovaniemen ammattikorkeakoulussa 10.11.2010.
- Neilimo, K. – Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Niskanen, J. – Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita.
- O'Connor, P. 2008. Electronic distribution. – Teoksessa Handbook of hospitality operations and IT. (toim. P. Jones), 139 – 166. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- O'Connor, P. – Buhalis, D. – Frew, J.A. 2001. The transformation of tourism distribution channels through information technology. - Teoksessa Tourism Distribution Channels. Practices, issues and transformations. (toim. D. Buhalis ja E. Laws), 332 – 350. London: Continuum.
- Prideaux, B. – King, B. – Dwyer, L. – Hobson, P. 2006. The hidden costs of cheap group tours: A case study of business practices in Australia. – Teoksessa Advances in hospitality and leisure. Volume 2. (toim. J.S. Chen), 51 – 71. Amsterdam: Elsevier Jai.
- Saaranen, P. – Koltola, E. – Pösö, J. 2010. Liike-elämän matematiikka. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Saranne, M. 2008. Matkailupalvelukokonaisuuksien tehokkaat ja asiakaslähtöiset palvelumodeemit. Teksti opiskelijan toimintana. Pro gradu-tutkielma. Oulun yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta.
- Selander, K. – Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Ujma, D. 2001. Distribution channels for tourism: theory and issues. . – Teoksessa Tourism Distribution Channels. Practices, issues and transformations. (toim. D. Buhalis ja E. Laws), 33 – 52. London: Continuum.

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

World Tourism Organisation 2004. Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective. Madrid: World Tourism Organisation.

LIITTEET

HAASTATTELURUNKO

Liite 1

HINNOITTELU

Millä tavalla hinnoittelette tuotteet?

Tarkoituksena on selvittää, mikä on tuotteiden hinnoittelun peruste. Onko se kustannusperusteinen vai markkinalähtöinen ja kuinka paljon kilpailijoiden hinnoittelu vaikuttaa omaan hinnoitteluun. Jos kaikkia tuotteita ei ole hinnoiteltu samalla tavalla, niin miksi ei?

Mitkä kustannukset huomioidaan hinnoittelussa?

Lasketaanko tuotteen valmistuskustannusten lisäksi hintaan myös liiketoiminnan muita kiinteitä kustannuksia?

Mitä muita asioita hinnoitteluunne sisältyy?

Miten myyntikate asetetaan hintaan ja huomioidaanko hinnassa komissio, eli välityspalkkio.

Paketoidun tuotteen hinnoittelu.

Jos yrityksenne ostaa ja/tai välittää tuotteita alihankkijoilta, niin miten hinnoittelette nämä tuotteet?

Minkä kokoisia ajankestoiltaan ovat paketoidut tuotteet?

KANNATTAVUUS

Miten liiketoiminnan kannattavuutta seurataan?

Mitä tunnuslukuja ja mittareita käytätte kannattavuuden seurannassa? Seuraataanko myös tuotekohtaista kannattavuutta ja millä tavalla? Kaipaisitteko jostain muita tunnuslukuja tai mittareita kannattavuuden seurannassa?

Millä tavoin vaikutatte tai haluaisitte vaikuttaa niin kokonaiskannattavuuteen kuin tuotekohtaiseen kannattavuuteenkin?

Onko teillä ja kuinka paljon sellaista tuotteiden myyntiä, jota ei kuitenkaan tapahdu?

Koetteko, että teidän tarjontanne vastaa kysyntään?

Onko teillä jotain rajoituksia tuotetarjonnan suhteen, esimerkiksi kapasiteetin vuoksi?

YHTEISTYÖ

Minkälaista yhteistyötä teette muiden toimijoiden kanssa?

Tarkoituksena ei ole selvittää yhteistyökumppaneiden tietoja, vaan saada ainoastaan yleinen kuvaus yhteistyökumppaneiden määrästä ja laadusta. Eli, tehdäänkö yhteistyötä saman alan toimijoiden kanssa tai vastaavien yrittäjien kanssa ja kuinka paljon on yhteistyötä ns. ylempien portaiden kanssa. Onko yhteistyö alueellista vai myös laajempaa?

Mitkä asiat voivat tai ovat mielestänne estäneet yhteistyön?

Kuinka monia ja millaisia jakelukanavia tuotteillanne on?

Miten eri jakelukanavat vaikuttavat omaan hinnoitteluunne?

Minkä jakelukanavan koette kannattavimpana?

Osaatteko sanoa, kuinka paljon prosentuaalisesti myytte tuotteitanne eri jakelupisteiden kautta? Eli, kuinka paljon esimerkiksi suoraan itse ja kuinka paljon eri kanavien kautta.

Mitä hyviä ja huonoja puolia eri myyntikanavilla on teidän näkökulmastanne?

Onko teillä omaa internetkauppaa tai oletteko harkinnut sitä?

Osaatteko kertoa, onko jakelukanavissa tapahtumassa jotain muutosta?

Haluaisitteko itse jotain muutoksia jakelukanaviin?

Onko mielestänne asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tapahtumassa muutoksia?

LOPUKSI

Onko jokin asia, johon koette tarvitsevanne lisätietoa tai – koulutusta edellisten aihepiirien sisällä?

Onko jokin asia, joka tuntuu vaikealta?