

KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN HINNOITTELUN AVULLA

Case: Toimistopalvelu Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2008
Suvi Jäämaa
Noora Pussinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JÄÄMAA, SUVI & PUSSINEN, NOORA: Kannattavuuden parantaminen hinnoittelun avulla
Case: Toimistopalvelu Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 64 sivua, 10 liitesivua

Syksy 2008

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tutkimuksen aiheena on kannattavuuden parantaminen hinnoittelun avulla. Tutkimus tehdään Toimistopalvelu Oy:lle, joka on pieni tilitoimisto pääkaupunkiseudulla. Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä syitä yrityksen huonoon kannattavuuteen, ja etsiä ratkaisu hinnoittelun ja kustannusten karsimisen kautta toiminnan parantamiseen.

Tutkimus koostuu teemahaastatteluista, havainnoinnista ja asiakkaille tehdystä sähköpostikyselystä. Lisäksi teimme kyselyn kilpailijoille heidän hinnoittelutavoistaan. Aineisto on hankittu haastatteleamalla Toimistopalvelu Oy:n omistajayrittäjiä. Lisäksi haastattelimme Taloushallintoliiton toimistopäällikköä Sirpa Airolaa. Havainnointi perustuu saatujen asiakirjojen tutustumiseen Toimistopalvelu Oy:stä, Patentti- ja rekisterihallituksesta ja Taloushallintoliitosta. Case-yrityksen havainnointi tapahtui jatkuvana yrityksen päivittäisten rutiinien tarkkailuna ja teemahaastatteluina. Vertailimme myös case-yrityksemme kannattavuutta suhteessa kilpailijoihin ja yleisesti tilitoimistopalveluita tarjoaviin toimipaikkoihin.

Tutkimustulokset olivat yllättäviä. Yrityksen hinnat ovat hieman keskitason alapuolella, mutta se ei ole pääsyy huonoon kannattavuuteen. Sen sijaan ongelmallista on, ettei kaikkia palveluita laskuteta asiakkailta, eikä tehtyjä työtunteja seurata tarpeeksi tarkkaan. Näitä kahta asiaa muuttamalla yrityksen kannattavuus saataisiin nostettua halutulle tasolle.

Kannattavuuden parantamiseksi ehdotamme, että työtunteja aletaan seurata tarkemmin. Tähän tarkoitukseen teimme perustaulukkomallisen työtuntiseurannan. Lisäksi tällä hetkellä maksuttomien palveluiden, kuten arkisoinnin ja tuhoamisen hinnoitteluun tulisi kiinnittää huomiota ja harkita niiden hinnoittelun käyttöönottoa. Tärkeää olisi myös eri asiakkaiden hinnoittelun yhtenäistäminen ja niiden päivittäminen tietyin väliajoin.

Avainsanat: Kannattavuus, hinnoittelu, tilitoimisto

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

JÄÄMAA, SUVI & PUSSINEN, NOORA: How to improve the profitability by pricing
Case: Toimistopalvelu Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management

64 pages, 10 appendixes

Fall 2008

ABSTRACT

The subject of the thesis is to examine how profitability can be improved by pricing. The case company is a small accounting division in Helsinki called Toimistopalvelu Oy. The purpose of the study is to find a way to improve profitability of the case company as well as to examine the reasons behind the company's poor profitability. Furthermore, the study aims to find a solution to the poor profitability situation at the case company with new pricing and cutting costs.

The empirical part of the study examines how to improve profitability by pricing. It consists of a theoretical part as well as an empirical examination. Sources include literature, theme interviews and e-mail query to the customers. The theme interviews were carried out by interviewing the owners of the case company and Sirpa Airola from Taloushallintoliitto. Further data was also obtained by participant observation in the case company, with documents from National Board of Patents and Registration of Finland, material from both the case company and Taloushallintoliitto.

The results of the study were surprising. The company's prices were just a little under average but that was not the main reason for the company's poor profitability situation. The main problem was that no one was keeping a book of records on the working hours and that led to the situation where the company did not get all the expected profit. The other main reason was that Toimistopalvelu did not charge for all the services it offers to the customers. By changing these two factors it is possible to change the profitability of the case company.

We suggest that Toimistopalvelu should keep a more careful eye on the booking of working hours. For that we have made a table that can be used by the case company. The case company should also price all the services which have been up-to-now free. It is important to standardize prices for all the customers and to update the prices throughout evenly spaced periods.

Key words: profitability, pricing, accounting division

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmät	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	3
2	TALOUSHALLINTOALA	4
2.1	Toimialan määrittäminen, rakenne ja tehtävät	4
2.2	Alan koko ja kasvu	6
2.3	Liikevaihto ja alan kannattavuus	7
2.4	Toimipaikat ja henkilöstö	8
2.5	Tulevaisuuden näkymät alalla	11
3	PALVELUT JA NIIDEN HINNOITTELU	13
3.1	Palvelun määrittäminen	13
3.2	Hinnan määrittäminen	16
3.3	Palvelun ominaispiirteet hinnoittelun näkökulmasta	16
3.4	Palvelun luonteen vaikutus hinnoitteluun	18
3.5	Hinnan asettaminen	20
3.6	Epäonnistunut hinnoittelu	22
3.7	Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu	23
4	PALVELUYRITYKSEN KANNATTAVUUDEN SUUNNITTELU	24
4.1	Kannattavuuden mittarit	25
4.2	Vakavaraisuus ja maksuvalmius	28
4.3	Kannattavuuden parantaminen	29
5	HINNOITTELUMALLIT	31
5.1	Kustannus- ja markkinointiperusteisten menetelmien ero	31
5.2	Palvelun hinnoittelumallit	33
5.2.1	Tuotosperusteiset hinnoittelumallit	33
5.2.2	Resurssipohjainen hinnoittelumalli	35
5.2.3	Käyttöoikeus ja –perusteiset hinnat	37
5.2.4	Hyöty- ja arvoperusteiset hinnat	39

6	TOIMISTOPALVELU OY	40
6.1	Case-yrityksen esittely	40
6.2	Toimistopalvelun laskutusperusteet	41
6.3	Tilitoimistojen hintavertailu	41
6.4	Työajan jakautumien eri palveluihin	45
6.5	Toimistopalvelun kannattavuus	47
6.6	Vertailu kilpaileviin yrityksiin	48
7	TUTKIMUSTULOKSET	52
7.1	Asiakaskyselyn tulokset	52
7.1.1	Taustatiedot	52
7.1.2	Mielipiteet Toimistopalvelun hinnoittelusta	53
7.1.3	Palvelut	55
7.1.4	Yhteenveto asiakastutkimuksesta	55
7.2	Tutkimus ajankäytöstä	56
7.3	Johtopäätökset tutkimustuloksista	58
8	YHTEENVETO	61
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

Taloushallintoalalla on viime vuosien aikana tapahtunut paljon muutoksia, mitkä ovat vaikuttaneet etenkin pieniin alan toimipaikkoihin. Taloushallintoliiton vuoden 2007 jäsentutkimuksen mukaan tilitoimistojen työmäärät ovat lisääntyneet tai pysyneet samana viime vuodesta. Vain muutamalla tilitoimistolla työmäärä on vähentynyt. Vuoden 2008 aikana noin puolet jäsenistä arvioi toimistonsa työmäärän kasvavan ja 47 % arvioi sen pysyvän samassa. Nykyään asiakkaat haluavat entistä laajempaa palvelua, eivätkä tyydy pelkkään kirjanpidon hoitoon. Asiakkaat vaativat myös entistä nopeampaa raportointia.

Taloushallintoliiton tutkimuksen (2007) mukaan tilitoimistot pitävät toimintaansa kannattavana ja uskovat kannattavuuden pysyvän samoissa lukemissa myös tulevaisuudessa. Toimistot eivät kaipaa laajentumista tai kansainvälistymistä, vain harva toimipaikka on suunnitellut laajentamista. Melko suuri määrä tilitoimistoista on sijoittunut pääkaupunkiseudulle, mutta hajonta ympäri maata on melko tasais-ta. Tilitoimistot keskittyvät sinne, missä on eniten kysyntää.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoite

Tutkimuksen aiheena on yrityksen kannattavuuden parantaminen hinnoittelun avulla. Tutkimus tehdään Toimistopalvelut Oy:lle (nimi muutettu), joka on pieni tilitoimisto pääkaupunkiseudulla. Valitsimme aiheen seurattuumme yrityksen kamppailua kannattavuuden kanssa ja aihe alkoi kiinnostaa miettiessä, mitä voitaisiin muuttaa hinnoittelutavoissa. Tarkoituksena on etsiä syitä yrityksen huonoon kannattavuuteen ja etsiä ratkaisu hinnoittelun ja kustannusten karsimisen kautta toiminnan parantamiseen. Tutkimuksen edetessä etsimme myös muita tapoja parantaa yrityksen kannattavuutta.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja, joilla kohdeyrityksen kannattavuutta voi parantaa. Ratkaisuja etsitään muokkaamalla hintoja ja hakemalla uusia ratkai-

suja kannattavuuden parantamiseen. Yrityksen kustannusrakenteen muoto johdatti meidät etsimään kannattavuuden parantamista liikevaihdon lisäämisellä, joka onnistuu lähinnä hinnoittelua muuttamalla. Tavoitteena oli löytää perimmäiset syyt case-yrityksen huonoon kannattavuuteen ja etsiä juuri näihin syihin oikeat ratkaisut ja tarjota omistajayrittäjille ratkaisuehdotuksia ja -malleja, joita he voisivat käyttää tulevaisuudessa hyödykseen.

Toimistopalvelu nosti hintojaan elokuussa 2008 noin 8 %, jotta saisivat hinnat jälleen ajan tasalle. Tutkimuksen tavoitteena on myös luoda Toimistopalvelulle esimerkkejä hinnoittelutapoihin, selvittämällä muiden tilitoimistojen hinnoittelutapoja ja heidän omien asiakkaidensa mielipiteitä hintojen nostamisesta ja hinnoitteluperusteista.

1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksemme pääongelmana on, miten hinnoittelun avulla voidaan parantaa kannattavuutta. Haluamme saada selville, mitkä asiat johtavat yrityksen huonoon kannattavuuteen ja millä tavoin sitä kannattaa lähteä elvyttämään. Tutkimme miten tällä hetkellä ilmaisten palveluiden hinnoittelu vaikuttaisi kannattavuuteen ja millä muilla keinolla yrityksen kannattavuutta voi parantaa. Meitä kiinnostaa myös, miten hinnoitteluperusteen muutos vaikuttaa kannattavuuteen ja miten hintojen korotus vaikuttaa asiakassuhteisiin.

Tutkimusongelmamme menee melko syvälle yrityksen talouteen, joten sen tutkiminen vaatii monialaista näkemystä. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua ja perinteistä kyselylomaketta. Teemahaastattelun avulla saadaan esiin enemmän haastateltavan omia ajatuksia, sillä haastattelutapahtuma itsessään on rento. Teemahaastattelu on keskustelutilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemat käydään läpi vapaassa järjestyksessä jutellen. Haastattelua johdetaan valmiiksi laadittujen tiettyä teemaa koskevien kysymyksien avulla, mutta haastateltavalla on mahdollisuus vapaaseen vastaamiseen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoriapohjasta, jonka perusteella rajasimme tutkimuksen viitekehyksen. Teoriaosuus käsittelee kannattavuutta, erilaisia hinnoittelumalleja ja palvelualaa. Halusimme saada laajan pohjan tutkimukselle teorian avulla. Aloitimme tutkimuksen tekemisen perehtymällä alan kirjallisuuteen ja tutustumalla hinnoittelun maailmaan, joiden perusteella rajasimme aiheemme ja valmistauduimme itse tutkimuksen toteuttamiseen ja teemahaastattelun laatimiseen.

Itse tutkimusosioon kävimme käsiksi teemahaastattelulla Toimistopalvelun omistajayrittäjien kanssa. Haastattelut suoritettiin heinä-elokuun aikana. Teemahaastattelun runko löytyy liitteistä (Liite 1). Runko koostui tavasta toimia, hinnoittelusta, työajoista ja asiakkaista. Haastattelu tehtiin useammassa osassa teema kerrallaan.

Vertailimme Toimistopalvelun hintoja ja tilinpäätöstietoja suhteessa kilpailijoihin. Hintatietoja kilpailijoista oli niukasti tarjolla, joten päätimme tehdä oman tutkimuksen tilitoimistojen hinnoista sähköpostin välityksellä. Laskimme tärkeimpiä kannattavuuden tunnuslukuja Toimistopalvelusta ja vertailimme niitä kilpailijan tunnuslukuihin. Saadaksemme lisää vertailuinformaatiota hankimme tilinpäätöstietoja Patentti- ja rekisterihallituksesta koskien pääkaupunkiseudulla toimivista samankokoisista tilitoimistoista. Asiakaskyselyllä kartoitimme asiakastyytyvyyttä ja mielipiteitä elokuisesta hintojen korotuksesta.

Näiden aineistojen pohjalta kirjoitimme johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Lisäksi haastattelimme Taloushallintoliiton toimistopäällikköä Sirpa Airolaa, jotta saisimme lisätietoa itse taloushallintoalasta. Ensimmäiseksi käsittelemme taloushallintoalaa ja sen kehitystä viime vuosien aikana.

2 TALOUSHALLINTOALA

Taloushallintoala on kehittynyt hitaasti ja toiminta on ollut vain osittain ammatillistunutta. Viimeisen 10 vuoden aikana ala on kuitenkin ollut erittäin kovan muutoksen kohteena. Suurimpia muutoksia on ollut pääomamarkkinoiden aktivoituminen, kansainvälistyminen sekä tietotekniikan kehittyminen ja siirtyminen myös taloushallintoalan toimintoihin. Tietotekniikan kehittymisen myötä ala on alkanut ammattimaistua nopeammin. Myös työtehtävät ovat laajentuneet tietotekniikan myötä. Taloushallintoala on ollut eniten kasvava ala Suomessa ja muissa länsimaissa jo viimeisen 30 vuoden ajan ja sen odotetaan kasvavan yhä.

2.1 Toimialan määrittäminen, rakenne ja tehtävät

Taloushallintoala luetaan osaamisintensiiviseksi alaksi. Muita osaamisintensiiviseen alaan kuuluvia toimialaluokkia ovat ohjelmistoala, tutkimus ja kehittäminen, lainopilliset palvelut, mainos- ja markkinointipalvelut, tekniset palvelut ja konsultti- ja henkilöstöpalvelut.

TAULUKKO 1. Osaamisintensiivisten alojen toimipaikka, henkilöstö ja liikevaihdon määrät yhteensä vuosina 2001 – 2006 (Tilastokeskus 2008).

Yhteensä Osaamisintensiiviset palvelut			
	Toimipaikkoja	Henkilöstö	Liikevaihto 1.000 €
2001	34 492	123 432	14 223 778
2002	35 087	123 806	14 331 296
2003	35 771	123 233	14 312 902
2004	36 677	119 536	13 997 247
2005	37 967	122 546	14 485 259
2006	39 634	131 144	16 531 104
Kasvu 2001–2006	5 142	7 712	2 307 326
%	14,9 %	6,2 %	16,2 %
Taloushallinto-alan osuus 2006	12,1 %	9,4 %	5,6 %

Osaamisintensiiviset alat ovat yleisesti kasvaneet voimakkaasti. Kuten edellisellä sivulla olevasta taulukosta selviää, ala on kehittynyt huomasti vuosien aikana. Vuonna 2006 osaamisintensiivisellä toimialalla olevia toimipaikkoja oli 39 634. Määrä oli kasvanut 14,9 % vuoteen 2001 verrattuna. Henkilöstön määrä on kasvanut vuodesta 2001 noin 6,2 %. Liikevaihto on kasvanut 16,2 % vuodesta 2001 ja oli vuonna 2006 reilut 16 miljardia euroa. Taloushallintoalan osuus kaikista osaamisintensiivisistä aloista on toimipaikkojen kohdalla 12,1 %, henkilöstön osalta 9,4 % ja liikevaihdon osalta 5,6 %. (Toivonen 2005, 6–8.)

Taloushallintoala määritellään toimialaluokituksen mukaan toimiluokkaan 4712, johon kuuluu laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta. Vuodesta 2002 voimassa olevan luokituksen mukaan taloushallintoalan pääluokka on kiinteistö-, vuokraus-, ja tutkimuspalvelut; liike-elämän palvelut. Luokitus on vaihtumassa vuoden 2009 alusta. Toimialalla on kolme alaluokkaa: kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu, tilintarkastuspalvelu ja muu laskentatoimen palvelu. Taloushallintoalan kohdalla luokitukset vastaavat hyvin toimialan jakaantumista käytännössä verrattuna muihin toimialoihin. (Tilastokeskus 2008.)

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu luokkaan kuuluvat kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinta asiakkaalle ja juokseva kirjanpito. Lisäksi siihen kuuluvat muun muassa palkkojen laskeminen, arvonlisäverojen laskeminen ja reskontrien laatiminen. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja tarjoavat pääsääntöisesti tilitoimistot. Osa tilitoimistoista on erikoistunut toimialakohtaisesti, ja niiden palveluita on viety enemmän yksityiskohtaisemmiksi juuri asiakkaan tarpeisiin nähden. Tilitoimistoissa kehittämisen painopistettä on siirretty verottajan laskelmista johdon laskentatoimen kehittämiseen. (Tilastokeskus 2008.)

Tilintarkastuspalveluun kuuluu kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon tarkastamiseen liittyvät palvelut sekä tilinpäätöksen vahvistaminen, eli tilintarkastus. Tilintarkastuspalveluita tarjoavat pääsääntöisesti tilintarkastustoimistot. Perinteisesti tilintarkastustoimistot ovat keskittyneet lakisääteisiin asiantuntijatehtäviin. Nykyisin ne ovat kuitenkin alkaneet tarjota myös muita palveluita. Tehtävät ovat laajen-

neet erilaisiin konsultointitehtäviin ja veroneuvontaan. Sähköistymisen myötä tehtävät ovat laajentuneet entisestään järjestelmiä koskevaan konsultointiin. Laskentatoimipalvelu käsittää yritysten ja luonnollisten henkilöiden tulo- ja varallisuusveroilmoitusten laadinnan ja verotukseen liittyvän neuvonnan. Muita palveluita tarjoavat muun muassa tilitoimistot, tilintarkastustoimistot ja lisäksi asianajaja lakiasiantoimistot. (Tilastokeskus 2008.)

Useiden kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluita tarjoavien yritysten asiakkaat koostuvat palveluyrityksistä. Kaikkiaan 75 % tilitoimiston asiakkaista on palveluyrityksiä. Seuraavaksi suurimman ryhmän noin 40–45 % asiakkaista muodostavat ammatinharjoittajat kaupan ja teollisuuden alalla. (Taloushallintoliiton jäsentutkimus 2007.)

2.2 Alan koko ja kasvu

Vuonna 2006 taloushallinnon palveluiden koko liikevaihto oli noin 919 miljoonaa euroa. Alalla toimivia yrityksiä oli 4 781. Yritykset työllistivät 12 280 henkilöä. Alla olevaan taulukkoon on kerätty vuoden 2006 tiedot toimipaikoista, henkilöstöstä ja liikevaihdosta toimialoittain. (Tilastokeskus 2008.)

TAULUKKO 2. Taloushallinnon palveluiden toimipaikat, henkilöstö ja liikevaihto vuonna 2006 (Tilastokeskus 2008).

Taloushallintoalan palveluiden toimipaikat, henkilöstö ja liikevaihto 2006						
	Toimipaikat		Henkilöstö		Liikevaihto 1000 €	
Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu	4 237	88,62 %	9 879	80,45 %	645 938	70,24 %
Tilintarkastuspalvelu	491	10,27 %	2 318	18,88 %	266 293	28,96 %
Muu laskentatoimen palvelu	53	1,11 %	83	0,68 %	7 339	0,80 %
Yhteensä	4 781	100,00 %	12 280	100,00 %	919 570	100,00 %

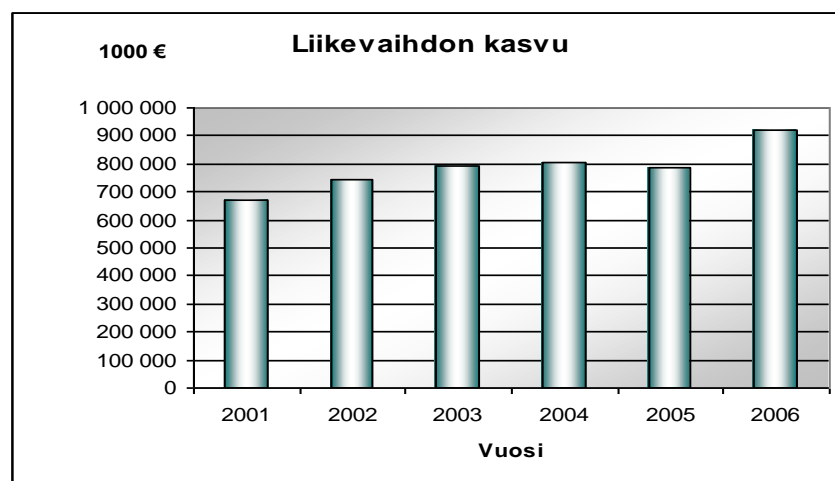
Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu on taloushallinnon alatoimialoista suurin. Suurin osa toimipaikoista, henkilöstöstä ja liikevaihdosta ovat kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu alatoimialalta. Se kattaa toimipaikoista yli 88 % ja henkilöstöstä tilitoimistoista työskentelee noin 80 % koko toimialan henkilöstöstä. Noin 70 % koko toi-

mialan liikevaihdosta tulee kirjanpito- ja tilinpäätös alalta. Tilintarkastuspalvelu käsittää toimipaikoista kymmenesosan ja henkilöstöstä lähes 19 % ja liikevaihdosta se kattaa noin 29 %. Muu laskentatoimen palvelu on alatoimialana pieni, mikä johtuu lähinnä siitä, että muihin palveluihin luettava veroneuvonta on useimmiten muita taloushallinnon palveluja tai lainopillisia palveluja tarjoavien yritysten lisätoimintamuoto. (Tilastokeskus 2008.)

2.3 Liikevaihto ja alan kannattavuus

Taloushallintoalan markkinoiden kehitys koko alalla on ollut yleissuunnaltaan kasvava. Välillä liikevaihto on pysynyt paikallaan tai tippunut edellisestä vuodesta. Alalla on nähtävissä kausivaihteluita, jotka vaikuttavat liikevaihdon kehitykseen vuoden aikana. Vaihtelut vuoden aikana liikevaihdon määrässä on melko suuret, alan luonteesta johtuen suurin liikevaihto tapahtuu keväällä ja putoaa yleensä keskikesällä. Kausivaihteluun vaikuttavat lähinnä asiakkaat, joista suurin osa on palvelualan yrityksiä. (Toivonen 2005, 23.) Alla olevaan taulukossa (Taulukko 3) on kuvattu taloushallintoalan liikevaihdon kasvu vuodesta 2001 aina vuoteen 2006 saakka.

TAULUKKO 3. Taloushallintoalan palveluiden liikevaihdon kasvu (Tilastokeskus 2008).



Kuten taulukosta näkee, liikevaihto taloushallintoalalla on kasvanut melko tasaisesti vuodesta toiseen. Vuodesta 2001 vuoteen 2006 vuosittainen liikevaihto on

kasvanut reilut 37 %. Vuonna 2005 on käynyt pieni notkahdus liikevaihdon kasvun suhteen, mutta seuraavan vuoden aikana liikevaihto kasvoi runsaasti. (Tilastokeskus 2008.) Liikevaihdon odotetaan kasvavan tulevaisuudessakin alan kasvun myötä.

Taloushallintoliiton vuonna 2007 tekemän jäsentutkimuksen mukaan tilitoimistoista 75 % pitää toimintaansa kannattavana ja liikevaihdon kasvuun uskoi 63 % vastanneista. Erittäin kannattavana toimintaansa piti 8 % vastanneista. Tilitoimistoista 17 % pitää liiketoimintaansa välttävänä ja 32 % uskoo, että liikevaihto pysyy melko ennallaan tulevaisuudessa. Vain 1 % vastanneista sanoo liiketoimintansa olevan tappiollista ja 5 % uskoo liikevaihdon pienenemiseen. Kaiken kaikkiaan eri toimipaikat pitävät toimintaansa kannattavana. Seuraavien vuosien odotukset kehityksestä on edellistäkin paremmat. (Taloushallintoliiton jäsentutkimus 2007.)

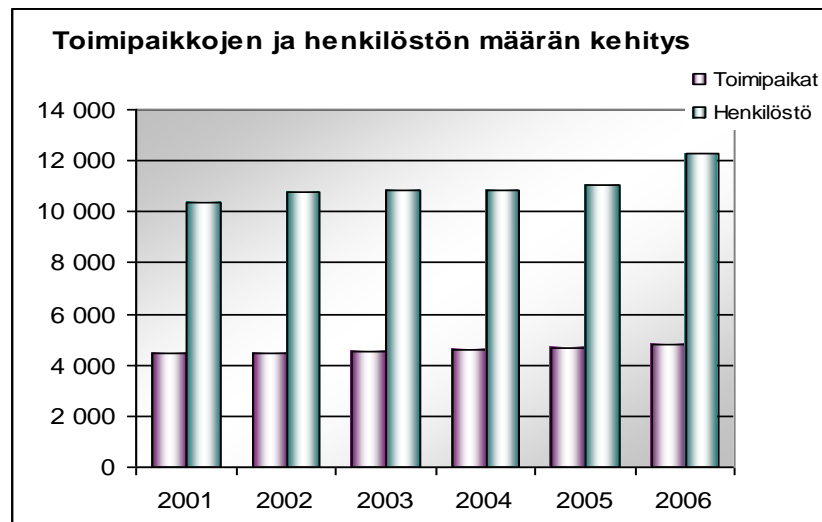
Noin puolet yrityksistä on kasvuhakuisia, joista voimakkaasti kasvamaan pyrkiviä on noin 5 %. Useimmat yritykset pyrkivät kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Merkittävämpänä kasvukeinona pidetään tuotannon ja myynnin laajentamista. Usealla yrityksellä (40 %) tavoitteena on nykyisen asemansa säilyttäminen. Alan yrityksistä 9 % ilmoitti, ettei niillä ole kasvuaikomuksia ollenkaan. Yleisin syy kasvuhaluttomuuteen oli se, että yrityskoon katsottiin olevan jo optimaalinen. Toiseksi tärkein syy kirjanpitoalalla oli kasvuun liittyvä taloudellinen riski. Käytettävissä olevat resurssit tai osaamisen puute eivät olleet merkittävinä syinä alan yritysten kasvuhaluttomuuteen. (Toivonen 2005, 18 – 20.)

2.4 Toimipaikat ja henkilöstö

Taloushallinnon palveluita tarjoavien määrä on kasvanut melkoisesti 1990 – luvulta lähtien. Toimipaikkojen määrä kasvoi eniten 1990 – luvun alussa ja jatkoi reipasta kasvua vuosikymmenen loppupuolelle asti. Taloushallintopalveluiden toimipaikkojen määrä kasvoi vuosien 1999 ja 2003 välillä 32 prosentilla, eli 1 099 toimipaikalla. Vuosina 1998 ja 1999 henkilöstön määrä ja toimipaikat vähenivät kirjanpitopalveluiden kohdalla. Vuodesta 2000 lähtien toimipaikat ovat alkaneet

jälleen lisääntyä, mutta kasvu on ollut pienempää kuin 1990 – luvun alkupuolella. Alla olevaan taulukkoon on kerätty henkilöstön ja toimipaikkojen määrän kehitys vuosina 2001–2006. (Tilastokeskus 2008.)

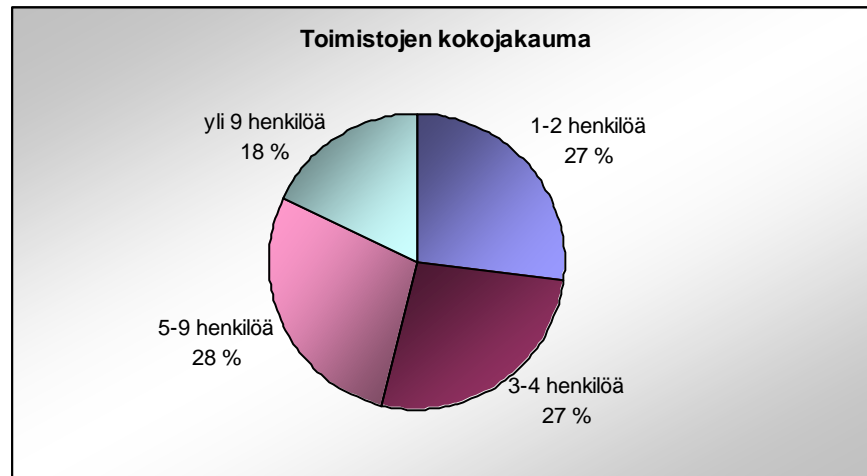
TAULUKKO 4. Toimipaikkojen ja henkilöstön määrän kehitys 2001–2006 (Tilastokeskus 2008).



Toimipaikkojen määrä on pysynyt melkein ennallaan 2000-luvun aikana. Tosin vuonna 2006 alkoi suuri kasvu toimipaikkojen ja henkilöstön osalta. Vuodesta 2001 toimipaikkojen määrä on kasvanut 8 %. Toimipaikkojen määrissä lisäys on 337 toimipaikkaa, joista kolmasosa (110 kpl) on perustettu vuoden 2006 aikana. Muina vuosina uusia toimipaikkoja on tullut selvästi vähemmän. Tästä voisi päätellä alan alkaneen kasvaa. Vuoteen 2005 asti myös henkilöstön määrä on pysynyt melko tasaisena. Vuonna 2006 henkilöstön määrä kasvoi 1 219 henkilöllä eli noin 11 % edellisvuoteen verrattuna. Aina vuodesta 2001 vuoteen 2006 asti henkilöstön määrä on kasvanut tasaisesti yhteensä 1 941 henkeä eli noin 19 %. Vuoteen 2006 saakka kasvu on ollut maltillista ja henkilöstö määrät ovat pysyneet tasaisina. Vuonna 2006 henkilöstön määrä kasvoi huimasti, kaikkiaan 1 219 henkilöllä. (Tilastokeskus 2008.)

Alalla olevien toimistojen koko on melko pieni. Kuviossa 1 on kuvattu toimipaikkojen koon jakautuminen. Toimistoista 82 % on pieniä yrityksiä, joissa työskentelee 1-9 henkilöä. Suurin osa tilitoimistoista on pieniä 1-4 hengen yrityksiä (35 %).

Hieman suurempia 5-9 henkilön toimipaikkoja on noin 28 %. Isompia toimistoja, joissa työskentelee yli 9 henkilöä, on 18 % alan toimipaikoista.



KUVIO 1. Toimistojen kokojakauma (Taloushallintoliiton jäsentutkimus 2007).

Pienet toimipaikat työllistävät paljon työntekijöitä, jotka myös tuottavat suurimman osan alan kokonaisliikevaihdosta. Lähestulkoon kaikki alan toimipaikat ovat pieniä alle 50 henkilön yrityksiä. Suurimmatkin kirjanpitoyritykset ovat vain 20–50 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Kirjanpitoyrityksien 20 suurimman yrityksen joukossa kokoero on melko suuri, enimmillään 30 työntekijää. Yritysten jakautuminen on melko tasaista ympäri maata, joka näkyy myös suurimpien yritysten jakautumisessa. Vain noin neljäsosa suurimmista kirjanpitoyrityksistä sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja loput ovat jakautuneet tasaisesti ympäri maata. (Toivonen 2005, 19–20.)

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden markkinat ovat pääsääntöisesti kotimassa, vain 9 % alan yrityksistä harjoitti jotain vientitoimintaa. Suurinta osaa toimipaikoista ei ole kiinnostunut kansainvälistymisestä, eivätkä ne tunne tarvetta siihen. Vain 2 % toimipaikoista, joilla ei ole minkäänlaista vientitoimintaa, on ajatellut kansainvälistymisen aloittamista. (Taloushallintoliiton jäsentutkimus 2007.)

2.5 Tulevaisuuden näkymät alalla

Taloushallinnon palvelut ovat yksi vanhimmista liike-elämän palveluiden sektoreista, mutta ala on kehittynyt erittäin hitaasti ja toiminta on ollut vain osittain ammatillistunutta. Uuden vuosituhannen myötä taloushallintoala on joutunut melkoisen muutoksen keskelle. Muutokseen on vaikuttanut pääomamarkkinoiden aktivoituminen, kansainvälistyminen ja tietotekniikan kehittyminen. Näiden muutosten johdosta ala on alkanut ammattimaistua enemmän ja kytkeytyä tiiviimmin muihin liike-elämän palvelualoihin. Muutossuunta on ollut enemmän neuvonnassa, ja analysointipalveluiden kehittämisessä ja niiden merkityksen kasvussa.

Tehtävät tulevat tulevaisuudessa keskittymään enemmän yritysjohdon tukemiseen ja kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Alalla käynnissä oleva rakennemuutos vaikuttaa joihinkin toimintoihin. Osa toiminnoista häviää rakennemuutoksen myötä, mutta se myös tuo mukanaan uusia. Tilitoimistoalan ennakoitaan jakautuvan jatkossa selvemmin kolmeen ryhmään: perustoimistoihin, keskitasoon ja suuriin tilitoimistoihin. (Toivonen 2005, 29.)

Tilitoimistoalan keskeisiä kehityssuuntia ovat:

- Tietotekniikan kehitys: paperiton kirjanpito, Internetin kautta tarjottavat palvelupaketit, taloushallinnon järjestelmien vuokrauspalvelut, tositehotellit
- Painopisteen siirtyminen perinteisestä kirjanpidosta johdon laskentatoimen kehittämiseen
- Alan polarisoituminen, pienten toimistojen epävarma asema
- Suurten yritysten taloushallinnon ulkoistaminen ja siihen liittyvät edistyneimpien tilitoimistojen uudet kasvumahdollisuudet
- Kilpailu tilintarkastustoimistojen kanssa taloushallinnon konsultoinnin alueella
- Tulevaisuuden kirjanpidon kehittyminen yritysten ennakointitoiminnan tukemiseen

Etenkin paperittomaan kirjanpitoon siirtyminen on erittäin keskeinen asia tilitoimistojen toimintaan vaikuttavissa muutoksissa. Sähköisyys nopeuttaa kirjanpidon tekemistä ja jättää joitakin välivaiheita pois. Sähköistymisen ja automatisoitumisen myötä tilitoimistot saavat mahdollisuuden kehittää palveluitaan ja erikoistumisen tiettyyn asiaan. Esimerkiksi sähköisen laskutuksen hoidon myötä rutiinityön väheneminen antaa pienemmillekin tilitoimistoille mahdollisuuden hoitaa isompien yritysten kirjanpitoa. Nykyään suurin osa yrityksistä ostaa ainakin osan taloushallinnostaan ulkopuolelta ja suurten yritysten taloushallinnon ulkoistumisen uskotaan yleistyvän tulevaisuudessa. (Toivonen 2005, 33–34.)

Tietotekniikan yleistyessä kirjanpito on entistä vähäisemmässä määrin erillinen toimenpide, vaan se syntyy muiden toimintojen yhteydessä. Raportteja ja laskemia on helppo tulostaa tietokoneelta ja joitakin kirjanpitopalveluita voidaan tarjota asiakkaalle Internetin välityksellä. Kirjanpito on tullut yhä enemmän analysointivälineeksi ja se pystyy toimimaan paremmin johtamisen apuvälineenä. Uusien järjestelmien ja Internetin välityksellä on mahdollista saada ajan tasalla olevaa tietoa melkein mistä vain. (Toivonen 2005, 33.)

Suurimmat haasteet alalla ovat kehityksen hitaus ja ammatillistumisen keskeneräisyys. Useat tilitoimistoyrittäjät ovat vailla ammattikoulutusta ja yritykset ovat usein pieniä yhden hengen toimipaikkoja. Henkilöstörakenne ja henkilöstön saanti tuottavat ongelmia alalla. Henkilöstön saantia vaikeuttaa se, että tilitoimistot kilpailevat samasta työvoimasta kuin muiden alojen isot yritykset. Isot yritykset kiinnostavat nuoria alan työntekijöitä, joten se vaikeuttaa pienien toimipaikkojen henkilöstön saantia. Keski-ikä on melko korkea, joten rekryointitarvetta on. Tilanne on varsin ongelmallinen, sillä tilitoimistot tarvitsevat henkilöstöä palvelutapahtuman aikaansaamiseksi. (Toivonen 2005, 30–35.) Osaava henkilökunta on erittäin tärkeää kuten myös se, että yritys itsessään ymmärtää mitä palvelutapahtuma tarkoittaa ja miten se vaikuttaa kannattavuuteen hinnoittelunsa avulla. Seuraavassa kappaleessa määritellään palvelu ja käsitellään sen hinnoittelua.

3 PALVELUT JA NIIDEN HINNOITTELU

3.1 Palvelun määritelmä

Tuote määritellään teollisen tuotannon tulokseksi, joka voi olla tarvike, raaka-aine, palvelu tai tietoa. Usein tuotteesta puhuessa se ymmärretään fyysiseksi tavaraksi ja unohdetaan esimerkiksi palvelu kokonaan. Tuote käsittää kolme eri osaa: tuote itse, tuotepaketti ja tuotetuki. Tuotepaketti koostuu muun muassa tuotemerkistä, brändistä ja hinta-laatu-suhteesta. Tuotetukeen kuuluvat toimitus, tuotteen takuu-aika, korjaus ja käyttöohjeet. Tuotetta voidaan tarkastella asiakkaan tai yrityksen näkökulmasta. Tuote on sitä, mitä yritys myy tai mitä asiakas ostaa. Palvelutuotteen kohdalla asiakkaan näkökulma nousee erittäin tärkeäksi.

Palvelu on vaikeasti määriteltävä ja monimutkainen ilmiö. Se voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta olennaisin osa palvelun määritelmää on sen aineettomuus ja siitä koitua hyöty ja arvo asiakkaalle. Palvelu on yleensä jokin teko. Palvelua on määritelty monella eri tavalla. Muun muassa Kotler ja Bloom (1984) ovat määritelleet palvelun aineettomaksi teoksi tai hyödyksi, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda minkään omistukseen. Palvelu voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen. Bessom (1973) on puolestaan määritellyt palvelu myytäväksi tarjotuksi teoksi, joka tarjoaa arvokkaan hyödyn tai tuottaa tyydytystä. Palvelu on teko, jota asiakas ei voi tai ei halua tehdä itse. (Grönroos 1998, 50–51.)

Useimmat palvelua koskevista määritelmistä ovat rajallisia, koska ne määrittelevät palvelun melko yksikantaisesti. Palvelua voidaan yrittää havainnollistaa erittelemällä tavara- ja palveluyhdistelmiä asettamalla palvelut janalle, jossa toisessa päässä on kokonaan tavaraksi luettavat ja toisessa päässä kokonaan palveluksi määriteltäväksi. Tämän avulla on helpompi havainnollistaa palvelun aineettomuutta. Palvelu tosin saattaa osittain sisältää fyysisen hyödykkeen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17.) Palvelu kuitenkin eroaa fyysisestä tuotteesta melko lailla. Näiden

kahden erot ovat melko selkeät ja helposti erotettavissa. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5) on eriteltynä palvelun ja fyysisen tuotteen erot.

Fyysiset tuotteet ovat konkreettisia ja käsin kosketeltavissa ja usein kaikki tuotteet ovat samanlaisia tai ainakaan niiden ulkomuoto ei eroa paljoa toisistaan. Jokainen palvelutilanne on erilainen, joten palvelua voidaan sanoa heterogeeniseksi. Ne ovat aineettomia, ainakin suurimmalta osalta. Palvelun aineettomuus vaikuttaa osaltaan palvelun heterogeenisyyteen. Palveluun voi liittyä jokin fyysinen tuote, mutta itse palvelu on aina aineetonta. (Grönroos 1998, 53–56.)

TAULUKKO 5. Fyysisen tavarän ja palvelun väliset erot. (Grönroos 1998, 53.)

Fyysiset tuotteet (tavarat)	Palvelut
Konkreettisia Homogeenisiä Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Aineettomia Heterogeenisiä Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia
Asia Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Teko tai prosessi Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voida varastoida
Omistajuus syntyy	Omistajuutta ei synny

Tavarat valmistetaan esimerkiksi tehtaassa ja sen jälkeen ne siirretään myyntiin muualle. Palvelu puolestaan tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Fyysistä tuotetta kuvaillaan asiaksi ja sen ydinarvo tuotetaan tehtaassa, jossa se valmistetaan. Palvelu on teko tai prosessi, jonka ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakas on yleensä osana palvelua ja he osallistuvat prosessiin, toisin kuin fyysisen tuotteen kohdalla. Fyysisiä tuotteita on helppo varastoida, mutta palvelu on mahdoton varastoida sen aineettomuuden vuoksi (Grönroos 1998, 53–56.)

Fyysisen tavarän myyntitilanteessa tuotteen omistajuus siirtyy ostajalle. Palvelutilanne ei yleensä johda minkään konkreettisen asian omistajuuteen, vaan palvelu

tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelu voi kuitenkin johtaa johonkin käsin kosketeltavaan, jota voidaan pitää palvelun tuloksena. (Grönroos 1998, 55.) Esimerkiksi tilitoimistopalveluiden tuotos on kirjanpito tai tilinpäätös. Nämä asiat ovat konkreettisia ja silmin nähtäviä ja niistä jää jälki, mutta itse kirjanpitopalvelu on aineetonta.

Edellisen mukaan palveluista voidaan kerätä neljä piirrettä, jotka yleensä esiintyvät jokaisen palvelun kohdalla:

1. Palvelut ovat aineettomia
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin jossain määrin

Vaikka osassa palveluita onkin olemassa konkreettinen osa, itse palvelu on kuitenkin aineetonta. Tämän vuoksi palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti, eli jokainen henkilö kokee palvelun omalla tavallaan. Aineettomuus on olennainen osa palvelua. Koska palvelut ovat aineettomia, jokainen palvelutilanne on erilainen. Tilanteen erilaisuuteen vaikuttavat asiakas sekä millainen suhde asiakkaaseen on muodostunut. Palvelutilanne on myös erilainen vaikka kyseessä olisi sama asiakas kahtena eri kertana. Palvelu on tekoja ja prosesseja, joihin asiakkaan osallistuminen ainakin jossain määrin on välttämätöntä. Koska palvelutilanne on aina erilainen ja asiakkaan osallistuminen on välttämätöntä, on sen laadun tarkkailu ja tasaisena pitäminen lähes mahdotonta ja se onkin usein palvelun tuottajan ongelmana. (Grönroos 1998, 53–56.)

Palvelun laatu on sitä, millaisena asiakas palvelun kokee. Tavaroiden laatua on helppo tutkia niiden teknisyyden ja ominaisuuksien vuoksi, mutta palvelun laadun tarkkailu on paljon monimutkaisempaa. Laatua voidaan tarkkailla palvelun laadun mallien avulla, jossa on otettu huomioon se, miten asiakkaat palvelun kokevat. Laatumalli on yritysten itse kehitettävissä ja sen on oltava yksityiskohtainen, jotta siitä olisi hyötyä. Yleensä laatukyselymallit keskittyvät lähinnä teknisiin seikkoihin, mutta asiakkaat useimmiten kokevat palvelun laadun moniulotteisemmin ja laajemmin, eikä se yleensä perustu teknisiin seikkoihin. Tämä on otettava huomi-

oon laatumallia laadittaessa ja muutenkin palvelun laadun suhteen. (Grönroos 1998, 59–69.)

3.2 Hinnan määritelmä

Hinnalla on monia eri rooleja. Sitä pidetään tuloksentekijänä, joka vaikuttaa suoraan kannattavuuteen. Hinta on myös yksi kilpailukeino ja asiakasohjauksen väline. Lisäksi hinta on palvelun arvon ja arvostuksen mittari. Hinta on korvaus tuotetusta palvelusta ja se vaikuttaa suoraan palvelutuotteen kannattavuuteen. Hinnoittelulla on erittäin keskeinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen. Hinnassa on otettava huomioon kustannukset ja kehitystoiminta. Perityillä hinnoilla maksetaan nykytuotteiden kehityskuluja ja rahoitetaan toimintaa. (Sipilä 2003, 25.)

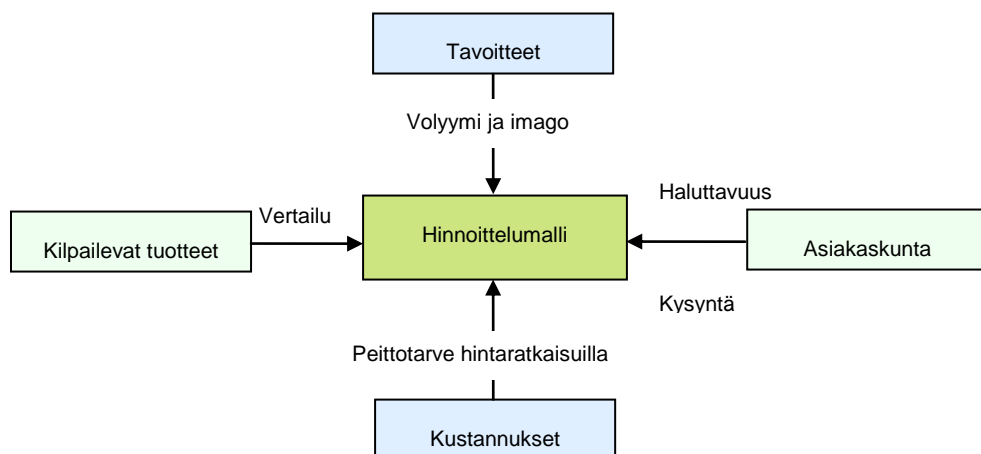
Hinta on myös kilpailukeino, vaikka se eroaakin paljon muista kilpailukeinoista. Se on nopeasti vaikuttava kilpailukeino, sillä se vaikuttaa suoraan asiakkaiden käsitykseen palveluntuottajasta. Hinnan toisella puolella puntarissa vaikuttavat kaikki muut palveluun liittyvät ominaisuudet, mutta hinta on se mikä ensimmäisenä nähdään. Hinnoittelun avulla asiakasta voidaan ohjata suunnittelemaan asioitaan paremmin ja ostamaan kokonaispalveluita erillispalveluiden sijaan. (Sipilä 2003, 25–27.)

3.3 Palvelun ominaispiirteet hinnoittelun näkökulmasta

Palvelu voidaan määritellä toiminnoksi, hyödyksi tai tyydytykseksi, jonka yritys tarjoaa myytäväksi. Palvelut ovat yleensä aineettomia, välittömästi kulutettavia ja muuttuvia. Tämän vuoksi palveluiden hinnoittelussa korostuu enemmän markkinoinnin kuin laskentatoimen näkökulma. Palvelun hinta perustuu kustannusten sijasta enemmänkin sen asiakkaalle tarjoamaan arvoon ja asiakkaalle palvelun käytöstä koituviin kustannuksiin. Palvelun hinnoittelu poikkeaa siis fyysisen tuotteen hinnoittelusta. Koska palvelu on aina ainakin osittain aineeton, asiakkaan

kokemat hintarajat palvelulle ovat melko avoimia, jota voidaan käyttää hyväksi hinnoittelussa. Asiakkaan on yleensä vaikea arvioida palvelun tuottamia kustannuksia yritykselle, joten hintakäsitys palvelusta perustuu lähinnä koettuun arvoon. Hinnoittelussa otetaan sitä enemmän huomioon asiakkaan näkemys, mitä aineetomampi palvelutuote on. Palvelu on paljon helpommin muunneltavissa kuin fyysinen tuote, joten sen laatua ja voidaan helposti nostaa ja asiakkaan vaatimustasoon voidaan vaikuttaa. (Laitinen 2007, 291–293, 296.)

Palvelun hinnoittelussa on kuitenkin otettava huomioon yritykselle ja markkinoinnille asetetut tavoitteet ja kustannusten kattaminen. Hintaan vaikuttaa se, miten yritys haluaa painottaa voiton ja myyntituottojen maksimointia. Palvelun hinnoitteluun voi käyttää useitakin eri tapoja. Näitä ovat muun muassa kustannushinnoittelu, jolloin hinta perustuu arvioituihin kustannuksiin ja kilpailuperusteinen hinnoittelu, jossa huomioidaan palvelun vaatima työ ja työpanokselle asetettu kilpailuperusteinen palkka. Lisäksi on olemassa palvelun ehdolliseen maksuun tai kiinteisiin hintoihin perustuvia hinnoittelumenetelmiä. (Laitinen 2007, 294.)



KUVIO 2. Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät (Mukailtu Pyykkö & Rope 2003, 202).

Hinnoittelutavan valitsemiseen vaikuttavat monet tekijät. Näitä ovat yrityksen tuotteelle tai palvelulle asettamat tavoitteet, asiakaskunta, kilpailevat tuotteet ja

kustannukset. Jokainen tekijä vaikuttaa hinnoitteluun omalla tavallaan. (Pyykkö & Rope 2003, 202.) Tavoitteet ja kustannukset ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat hinnoitteluun, kun taas kilpailevat tuotteet ja asiakaskunta katsotaan ulkoisiksi tekijöiksi (Lämsä & Uusitalo 2002, 111). Edellisellä sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 2) selvennetään asiaa.

Kustannukset ovat yksi oleellisimmista asioista hinnoittelua mietittäessä. Ne vaikuttavat tuottoratkaisuun, joka on vähintään saavutettava, jotta tuotteen myyminen ja valmistaminen olisi kannattavaa. Tavoitteet liittyvät imagoon ja volyyymiin ja siihen, kuinka paljon halutaan myydä ja millainen imago tuotteelle tai palvelulle olisi syytä luoda ja miten se vaikuttaa yrityksen imagoon. Asiakaskunta päättää itse, mistä tuotteista ja sen osista he ovat halukkaita maksamaan ja kuinka paljon. On siis mietittävä, millainen tuotteen tai palvelun asiakaskunta on ja miten he ovat valmiita maksamaan tarvitsemastaan palvelusta. Kilpailijat ja heidän tuotteidensa hinnat muodostavat hintapohjan. Näin omasta tuotteesta saadaan vertailukelpoinen muiden tuotteisiin nähden. (Pyykkö & Rope 2003, 202–203.)

3.4 Palvelun luonteen vaikutus hinnoitteluun

Palvelun luonne vaikuttaa olennaisesti sen hintaan. Jotta palvelun saa hinnoiteltua oikein, on ymmärrettävä sen luonne. Tärkeää on hahmottaa kenelle palvelu on osoitettu: kuluttajille, yrityksille vai yhteisöille. Tämän kautta saadaan selville kuka maksaa palvelun ja kuinka paljon asiakkaat ovat tottuneet maksamaan vastaavista palveluista. Lisäksi on mietittävä palvelun ja palveluprosessin luonnetta, kuten kuinka ainutlaatuinen ja räätälöitävä palvelu on, onko palvelu uusi, kuinka kauan palvelun tuottamiseen ja antamiseen menee aikaa ja voiko asiakas itse tuottaa palvelun. (Sipilä 2003, 135–136.)

Nykyään erilaisia palveluita on useita erilaisia. Palvelun segmentointi sen luonteen perusteella voi olla vaikeaa juuri tämän takia. Asiakkaalle on hyvä tehdä erilaisia palveluita ja niistä erihintaisia versioita, joista asiakas voi valita itselleen sopivimman. Kun palvelut ovat erilaisia, ne vaativat asiakkaalta erilaista toiminnan

suunnitelmallisuutta ja se taas on olennainen tekijä palveluiden hinnoittelussa. (Sipilä 2003, 140.) Palvelualojen segmentoinnissa on se hyvä puoli, että jokainen palvelutilanne on erilainen ja palvelut on siksi helpompi erilaistaa asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi kuin esimerkiksi fyysinen tuote. Palveluiden segmentoinnissa haasteena on se, että samaan aikaan palveluiden eri segmentteihin kuuluvien asiakkaiden tulisi saada samanlaista kohtelua, jotta he eivät tuntisi itseään huonommaksi tai vähäpätöisemmäksi asiakkaaksi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 48.)

Palvelu voi olla kertaluontoista, jolloin uusia asiakkaita on saatava koko ajan lisää. Tässä yhteydessä on erittäin tärkeää miettiä hinnoittelua, sillä jatkuvaa tuottoa ei voida rakentaa pitkän asiakassuhteen varaan. Kun uutta palvelutilannetta ei välttämättä tule, on ensimmäisen oltava hyvin kannattava. Toistuvissa ja pitkäaikaisissa palveluissa hinnoittelua voidaan pitää apuvälineenä jatkuvan asiakassuhteen luomisessa. Pitkän asiakassuhteen aikana voidaan antaa alennuksia tai osapalveluita maksuttomasti luottaen siihen, että asiakas tulee uudestaan ja kokee arvoa palvelusta. (Sipilä 2003, 139.)

Palvelu voidaan luonnehtia kiireelliseksi, kuten esimerkiksi hätä-, ensiapu-, pelastus- ja huoltopalvelut. Kiireellisten palveluiden toimittaminen edellyttää kokopäiväistä ja -vuotista valmiutta. Kiireen keskellä ei hintaneuvotteluihin ole aikaa, joten hinnat tulee olla ennalta tiedettävissä. Kaikilla aloilla ei kuitenkaan arvosteta palvelun nopeutta, joten hinnat voidaan asettaa niin, että on päivystysmaksu ja todelliseen tarpeeseen perustuvat hinnat. Palvelun nopeus hinnan perusteena luo melkoisen haasteen palvelujen tuottamiselle, hallinnalle ja niiden laadun tarkkailemiselle. Tällöin palvelun tarjoajan tulee varmistaa, että asiakkaat saavat ostamansa palvelun. (Sipilä 2003, 139–140.)

Asiantuntijapalvelut ovat yleensä yksikköhinnaltaan korkeampia kuin peruspalvelut, sillä niissä ratkotaan monimutkaisia ongelmia ja kehitetään uutta. Asiantuntijapalvelut tuottavat asiakkaalle suurta hyötyä. Toisaalta taas asiantuntijapalveluissa on aina oma riskinsä, jotka jäävät asiakkaan kontrolle. Erittäin olennaista asiantuntijapalveluissa onkin asiakkaan luottamus palvelun tarjoajaan. Neuvoja annettaessa usein luotettavamman lähteen neuvo painaa enemmän. Palvelutapahtumas-

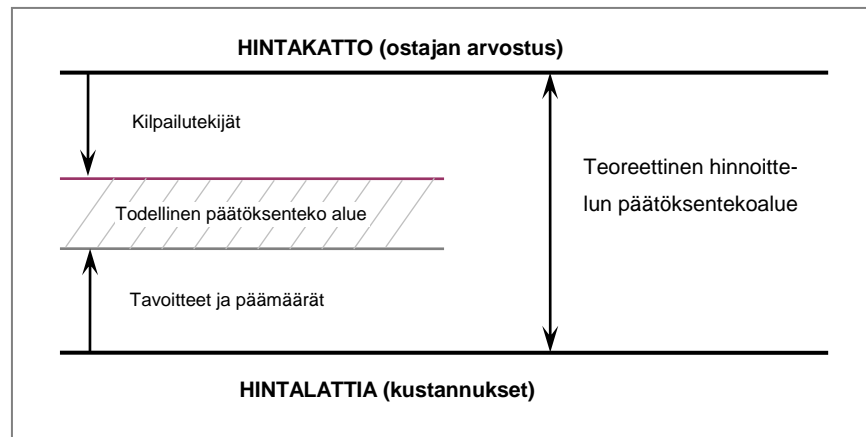
sa vaativuus ja räätälöintitarve korostuvat ja palvelu on yleensä hyvin henkilösidonnaista. Asiantuntijapalveluita on vaikea tuotteistaa ja asettaa kiinteää hintaa, mutta osittain kiinteä hinnoittelu on mahdollista esimerkiksi alkukartoitukselle ja diagnoosille. Pitemmälle menevissä toimenpiteissä neuvotellaan hinnasta. (Sipilä 2003, 142–144.)

Edellisten lisäksi on olemassa sisäisiä palveluita ja julkisia palveluita. Sisäisillä palveluilla tarkoitetaan organisaation sisäisiä toiselle yksikölle tarjottuja palveluita. Palvelut voivat olla maksuttomia tai maksullisia riippuen palvelusta. (Sipilä 2003, 146.) Sisäisten palveluiden hinnoittelu on välillä hankalaa, sillä hinnoittelun hyödyt kustannuksiin verrattuna voivat olla kyseenalaiset. Hintaa ei myöskään voida käyttää ohjauskeinona ja asiakkaiden valintaa on vaikeampi tehdä kuin yleisillä markkinoilla. (Sipilä 2003, 404.)

Julkiset palvelut ovat erilaisia kuin yksityiset palvelut, sillä niissä asiakkaan roolit ovat eri tahoilla. Yksityisiä palveluita tarjoavat yritykset voivat muun muassa päättää omien resurssiensa varassa mitä palveluita se haluaa tuottaa ja se voi jopa osittain valita asiakkaansa. Julkisten palveluiden asiakkaat ja palvelun maksajat vaihtelevat. Julkisten palveluiden asiakkaita ovat veronmaksajat ja yhteiskunta kokonaisuutena, mutta ne voivat myös toimia palvelun maksajina. Julkiset palvelut ovat määriteltyjä ja tietyille tuottajaorganisaatioille annettuja, ja palvelu pitää antaa jokaiselle, jolla on siihen oikeus. Tämä kaikki on otettava huomioon hinnoittelussa. (Sipilä 2003, 146–150.)

3.5 Hinnan asettaminen

Hinnoittelun lähtökohtana ovat yrityksen päämäärät ja tavoitteet. Hinnan asettamisella on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen. Hinnoittelulla voidaan vaikuttaa myös yrityksen asemaan markkinoilla. (Siikavuo 2003, 58.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) on selvennetty hinnan asettamista rajaavia tekijöitä.



KUVIO 3. Hinnoittelun asettamisen rajoitteet (Mukaillen Siikavuo 2003, 60).

Hinnoittelun ylärajan ns. hintakaton muodostaa kysyntä ja ostajan arvostus hyödykettä kohtaan. Alimman hintarajan muodostaa ns. hintalattia, jota ovat hyödykkeen tuotannosta johtuvat kustannukset. Kustannukset on saatava katettua tai yrityksen toiminta ei ole kannattavaa. Alarajaa nostaa yrityksen itselleen ja hyödykkeelle asettamat tavoitteet ja päämäärät. Ylärajaa taas laskevat yleensä kilpailijat ja markkinoilla vallitseva yleinen hinta. Näin todellinen hinnan asettamisalue rajautuu paljon pienemmäksi kuin mitä se olisi hintalattian ja -katon välissä. (Siikavuo 2003, 59–60.)

Hinnan asettamiseen vaikuttavat teknillinen tuloksellisuus, psykologinen hinnan asettaminen, hintakynnys ja sen huomioiminen. Teknisellä tuloksellisuudella tarkoitetaan sitä, millaisella hinnoittelutekniikalla on mahdollista saada liiketalouden näkökulmasta parhain taloudellinen tulos. Psykologisella hinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelutapaa, jolla helpotetaan asiakkaan ostopäätöstä. Hintakynnys on hinta-alue, jonka sisällä voidaan liikutella tuotteen hintaa ilman, että se vaikuttaa tuotteen kysyntään. (Pyykkö & Rope 2003, 207–215.) Kyse on siis hintajoustosta ja hintaherkkyydestä.

Hintaherkkyyteen vaikuttaa esimerkiksi tuotteen ainutlaatuisuus. Palvelussa ainutlaatuisuutta on vaikeampi mitata, sillä jokainen palvelutilanne on uniikkia. Jos tuotteen tai palvelun on mahdollista korvata samankaltaisella tuotteella tai palve-

lulla helposti, se vaikuttaa saman tien hintaherkkyyteen nostamalla sitä. Jos tuote on vaikeampi korvata, ei hinnan nousu tai lasku vaikuta niin helposti kysyntään. Tämän takia tuotteet ja palvelut kannattaakin kehittää erilaisiksi kuin muut markkinoilla olevat tuotteet vertailun vaikeuttamiseksi. Hintaherkkyyteen vaikuttaa myös tuotteen osuus palvelussa. Jos tuotteen osuus palvelussa on suuri, sen hinta vaikuttaa ostajan päätökseen enemmän, kuin jos tuotteen hinta on palvelun hinnan osuudessa pieni. (Siikavuo 2003, 64.)

3.6 Epäonnistunut hinnoittelu

Hinnoittelu voi epäonnistua useissa eri tilanteissa. Esimerkiksi nopeasti muuttuva markkinatilanne, markkinoille tulevat uudet tuotteet, teknologian kehittyminen tai lisääntyvä kansainvälinen kilpailu luovat haasteita hinnoittelun jatkuvaan kehittämiseen. Hinnoittelussa suurimpia ongelmia tuottavat, kuinka asiakkaalle pystytään viestimään palvelusta saatava hyöty tai mikä hinnoittelustrategia tulee valita. Ongelmia aiheuttavat myös palvelun hintaan vaikuttavat muut tekijät kuten esimerkiksi kustannukset. (TIEKE 2005, 10.)

Hinnoittelu voi epäonnistua juuri tuotteen tai palvelun viestimisessä. Tällaisissa tilanteissa asiakas kokee, ettei saa tarpeeksi hyötyä palvelusta. Hinnoittelu voi epäonnistua, jos hintadifferointia ei osata hyödyntää oikein. Hinnoittelu voi epäonnistua myös, jos yrityksen hintoja ei tarkisteta tarpeeksi usein. Myös johdon väärä näkemys palvelun oikeasta hinnasta tai markkinatilanteesta voi johtaa hinnoittelun epäonnistumiseen. Johdon väärä näkemys voi johtua siitä, ettei palvelun todellisia kustannuksia tunneta. Johto saattaa joutua tekemään hinnoittelupäätöksiä ilman riittävää informaatiota tai liian nopeasti. (TIEKE 2005, 10–11.)

Hinnoittelustrategian muokkaamiseen olisi tärkeää käyttää riittävästi aikaa. Varsinkin pk-yrityksissä resursseja hinnoittelustrategian muodostamiseen käytetään hyvin vähän. Toinen yleinen virhe pk-yrityksillä on se, ettei hinnoitteluun vaikuttavia muutoksia tunnusteta tarpeeksi ajoissa. (TIEKE 2005, 10–11.)

3.7 Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu

Tilitoimistoa pidetään usein strategisena kumppanina, mikä taas tuottaa lisäarvoa yritykselle. Yksi tärkeimmistä tilitoimiston valintakriteereistä asiakkaan näkökulmasta on oikeanlaiset palvelut. Esimerkiksi eri aloilla toimivilla yrityksillä on erilaiset tarpeet ja ammattitaitovaatimukset. Asiakkaan kannalta tärkeää on kuitenkin hyvä hinta-laatusuhde. Halvimman tilitoimiston valinta saattaa johtaa siihen, ettei neuvoja ja liiketoiminnallista tukea saada tarpeeksi. (Taloushallintoliitto 2008a.)

Tilitoimiston hinnoittelu pohjautuu yleensä toimintoperusteiseen hinnoittelulas- kelmaan eli erillisillä vienneillä on hintansa. Hinnoittelu on suurin yksittäinen osatekijä tilitoimiston taloudessa, siksi tilitoimistojen on vaikea parantaa kannat- tavuutta muuten kuin nostamalla volyymia. (Sipilä 2003, 177–203.) Hinnan vaiku- tus ei kohdistu vain tulokseen, vaan se on keskeinen markkinoinnin kilpailukeino jakelun, tuotteen ja markkinointiviestinnän ohella. (Alhola & Lauslahti 2005, 36.)

Tilitoimistojen hinnoissa, palveluissa, ammattitaidossa sekä hinnoittelutavoissa on suuria eroja. Hinnoittelu voi perustua mm. vientiveloituksiin, käytettyyn aikaan tai kiinteään kuukausihintaan. Joillain tilitoimistoilla on myös ylläpitomaksuja, millä katetaan osa kiinteistä kustannuksista. Lähtökohtana kuitenkin on, että palveluiden hintaan vaikuttavat ammattitaito, palvelujen laatu sekä työmäärä. Hinnoittelutavat ja hinnat poikkeavat tilitoimistoissa paljon, sillä minkäänlaisia yleisiä hintasuosi- tuksia ei ole tehty. (Taloushallintoliitto 2008a.)

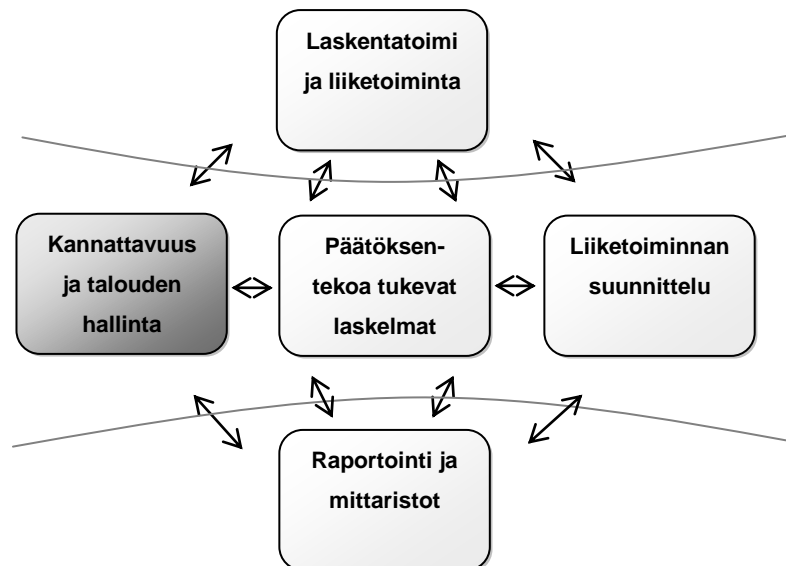
Tulevaisuudessa sähköistyminen luo suuria muospaineita tilitoimistoihin. Ru- tiinityöt vähenevät ja tilalle tulevat asiantuntijapalvelut. Muutos ei ole pelkästään tekninen, vaan sähköistymisen myötä palvelutuotteiden, hinnoittelun, asiakaspal- velun on myös muututtava. (Taloushallintoliitto 2008b.)

Palvelun hinnoittelussa yrityksen on otettava huomioon kannattavuus. Palvelua ei voi hinnoitella ns. mutu -tuntumalla, vaan siihen on otettava mukaan myös erilai- set yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Seuraavassa luvussa käsitellään palveluyrityksen kannattavuuden suunnittelua.

4 PALVELUYRITYKSEN KANNATTAVUUDEN SUUNNITTELU

Kannattavalla yritystoiminnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen tulot ovat suuremmat kuin menot. Yrityksen toiminnan on oltava voitollista eli kannattavaa pitkällä aikavälillä, jotta kaikki kulut tulisi katettua ja syntyisi voittoa. Kannattava yritystoiminta takaa toiminnan jatkumisen sekä arvon muodostumisen omistajille. (Kinnunen & Laitinen 2007, 55.)

Kannattavuus voidaan määritellä absoluuttisena tai suhteellisena kannattavuutena. Absoluuttisella kannattavuudella tarkoitetaan perinteistä tuottojen ja kustannusten välistä erotusta. Suhteellinen kannattavuus taas tarkoittaa sijoitetun pääoman tuottovaatimusta. (Alhola & Lauslahti 2000, 50.) Suhteellista kannattavuutta emme ole tarkastelleet tarkemmin tutkimuksessamme, sillä sijoitetun pääoman tuottovaatimus ei ole kannattavuuden tunnuslukuna oleellinen tutkimuksemme kannalta.



KUVIO 4. Laskentatoimen ja kannattavuuden hallinnan osa-alueet (Alhola & Lauslahti 2000, 49.)

Kuviosta 4 näkee, ettei kannattavuus ole irrallinen osa-alue, vaan se vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Laaja kannattavuuden ymmärtäminen edellyttää hyvää

liiketoiminnan tuntemusta. Kannattavuuden hallinta tukee myös johdon päätöksentekoa ja raportointia, sekä luo pohjan liiketoiminnan suunnittelulle. Jokainen osa-alue tukee yrityksen kannattavuutta. Yrityksen päätavoite on tuottaa voittoa, jotta toiminta olisi kannattavaa ja siksi jokainen toiminto tuo oman panoksensa kannattavuuden parantamiseen ja talouden ohjaukseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 52.)

Kannattavuussuunnittelussa on tärkeää tietää, miten toiminnan muutokset vaikuttavat kustannuksiin. Esimerkiksi myynnin kasvaessa myös kustannukset nousevat. Kustannusten jako kiinteisiin ja muuttuviin auttaa selvittämään, mistä kustannukset aiheutuvat. Muuttuvat kustannukset nousevat toiminnan kasvaessa, kun taas kiinteät eivät riipu yrityksen tuotannosta. Muuttuvat kustannukset voidaan vielä jakaa progressiivisiin ja degressiivisiin kustannuksiin. Progressiiviset kustannukset nousevat nopeammin kuin myynti. Näihin luetaan esimerkiksi ylityökorvaukset. Degressiiviset kustannukset nousevat kasvua hitaammin. Näitä ovat esimerkiksi tukkualennukset. (Alhola & Lauslahti 2000, 50–52.)

Kiinteät kustannukset eivät vaihtele myynnin määrän mukaan, vaan ne ovat aina samoja. Tosin kiinteiden kustannuksien summat voivat muuttua, mutta jostain muusta syystä kuin toiminnan määrästä. Kiinteät kustannukset voivat nousta esimerkiksi vuokratilustusten kohotessa. (Mäkinen & Söderström 2003, 145–148.) Kiinteiden kustannusten tehokas hyödyntäminen on tärkeää, sillä jos ylimääräisiä kiinteitä kustannuksia on paljon, toiminta on tehotonta, mikä taas pienentää katetta. Ellei yritys hyödynnä koko kapasiteettiaan, tulot eivät välttämättä riitä toiminnan kustannusten kattamiseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 50–52.)

4.1 Kannattavuuden mittarit

Kannattavuutta voidaan mitata useilla eri mittareilla. Hyviä tunnuslukuja ovat muun muassa katetuotto- ja liiketulosprosentti. Nopea tapa tutkia kannattavuutta on suhteuttaa voitto esimerkiksi edellisvuoden tulokseen tai vertaamalla voittoa kilpailijoiden tulokseen. (Andersson & Ekström & Gabrielsson 2001, 40, 43.)

Voittoprosenttia käytetään paljon vertailtaessa voittoja, sillä se kertoo voiton suhteen liikevaihtoon. Voittoprosentti saadaan kun tilikauden voitto jaetaan liikevaihdolla.

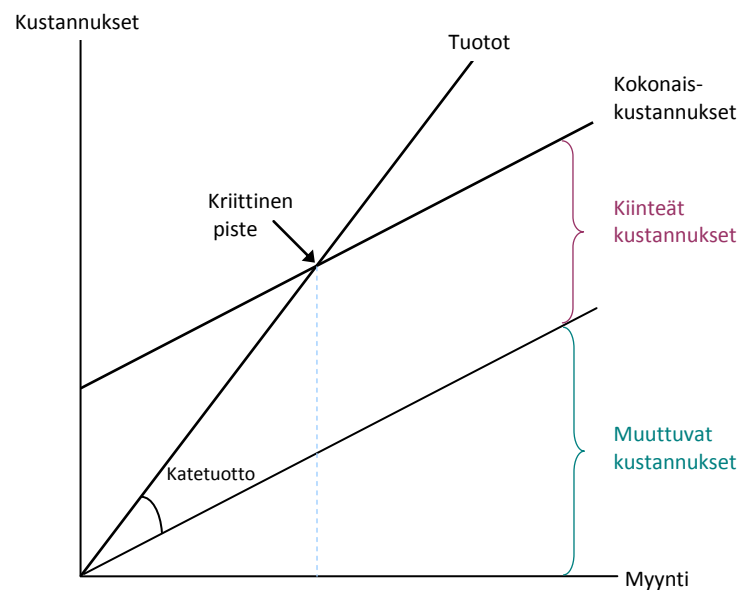
Voitto ei kerro suoraan liiketoiminnan kannattavuutta, vaan huomioon tulee ottaa myös millä keinoin tulos on saatu aikaan. Huomion arvoista on etenkin se, kuinka paljon kustannuksia voiton saavuttamiseksi on syntynyt ja mitä eriä tuotoista on jo vähennetty. Esimerkiksi ero voitossa ennen verojen vähentämistä ja verojen vähentämisen jälkeen voi olla huomattava. (Alhola & Lauslahti 2000, 50–52.) Inflaatio vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen, sillä hintojen noustessa ostovoima vähenee. Yrityksen on katettava ostovoiman vähentyminen, sillä muuten kannattavuus laskee. (Andersson & Ekström & Gabrielsson 2001, 40–43.)

Käyttökate kertoo kuinka paljon liikevaihdosta on jäänyt katetta muuttuvien kustannusten jälkeen. Käyttökate lasketaan lisäämällä liiketoiminnan tulokseen suunnitelman mukaiset poistot, arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä ja vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset. Käyttökate voidaan ilmaista myös prosenttilukuna, jolloin saatu katetuotto jaetaan liikevaihdolla. (Mäkinen & Söderström 2003, 145–148.) Käyttökateprosentti ilmaisee taas kuinka suuri osa yksittäisen palvelun tuotoista tai koko yrityksen tuloksesta riittää kiinteiden kulujen kattamiseen. Yrityksen toiminta-aste ei vaikuta käyttökateprosenttiin, vaan nostaa pelkästään euromääräistä katetuottoa. Korkea käyttökateprosentti ei välttämättä ole osoitus hyvästä kannattavuudesta, vaan lopulliseen tulokseen vaikuttaa suuresti kiinteiden kustannusten määrä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 22.)

Yritystutkimusneuvottelulautakunnan tekemien suositusten mukaan palvelualalla hyvä käyttökateprosentti on 5-15 %. Käyttökateprosentillakin on tosin huonot puolensa, sillä siinä ei välttämättä näy kaikkia menoeriä. Pääomakustannukset kuten poistot ja korot huomioidaan vasta käyttökateen jälkeisissä osioissa, eivätkä ne siten näy käyttökatteessa. Esimerkiksi, jos yrityksellä on omat toimitilat, joista ei tule vuokratkustannuksia, ne näkyvät vasta tuloslaskelman loppupuolella poistoina ja korkoina. Vuokramenot taas näkyvät suoraan katetuotossa. (Alhola & Lauslahti 2000, 50–52, 139.)

Liiketuloksella voidaan mitata hyvin kannattavuutta, sillä se mittaa yrityksen varsinaisen toiminnan tulosta ennen rahoituskuluja ja veroja. Liiketulos on ensimmäinen välisumma virallisessa tuloslaskelmakaavassa. Tilinpäätösanalyysissä tuloslaskelmaan voi kuitenkin joutua tekemään uudelleenryhmittelyjä tai oikaisuja, jotka vaikuttavat liiketuloksen määrään. Yritystutkimusneuvottelulautakunnan tekemien suositusten mukaan hyvä liiketulosprosentti on noin 5-10 %. (Balance Consulting 2008)

Kriittisen pisteen tuntemista pidetään kannattavuusajattelun lähtökohtana, sillä se kertoo myynnin vähimmäismäärän, jolla kaikki kustannukset tulevat katettua. Yrityksen kriittisessä pisteessä voittoa tai tappiota ei synny, vaan yritys pääsee niin sanotusti omilleen. Kun liikevaihto kasvaa yli kriittisen pisteen, yrityksen toiminta alkaa tuottaa voittoa. Kriittinen piste saadaan, kun jaetaan kiinteät kustannukset käyttökateprosentilla. (Mäkinen & Söderström 2003, 148–152.)



KUVIO 5. Kannattavuuskuvio (Mäkinen & Söderström 2003, 151).

Yläpuolella olevassa kuviossa on havainnollistettu kannattavuusajettua. Kriittisen pisteen vasemmalla puolella olevat kustannukset ylittävät tuotot. Jos yritys toimii kriittisen pisteen alapuolella, syntyy tappioita. Kriittisen pisteen oikealla puolella vastaavasti alkaa vasta syntyä voittoa. Kuvioista nähdään myös miten kustannukset

vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Katetuotto kriittisessä pisteessä on yhtä suuri kuin kokonaiskustannukset. Myynnin kasvaessa tuotot kasvavat ja kokonaiskustannukset jäävät sen alapuolelle. Kiinteät kustannukset pysyvät koko ajan samansuuruisena riippumatta myynnin määrästä, muuttuvat kustannukset taas kasvavat sen mukaan mitä myynti kasvaa. (Mäkinen & Söderström 2003, 151–152.)

4.2 Vakavaraisuus ja maksuvalmius

Hyvä kannattavuus ei yksin riitä yrityksen menestyksen takaamiseen. Yrityksen on oltava maksukykyinen ja vakavarainen, sillä kannattavakin yritys voi kaatua maksuvalmiusongelmiin. Vakavaraisuudella tarkoitetaan oman ja vieraan pääoman suhdetta koko pääomaan. Vakavaraisuus on pitkän aikavälin tunnusluku. Maksuvalmiudella taas tarkoitetaan, paljonko yrityksellä on nopeasti käyttöön saatavia varoja. (Alhola & Lauslahti 2000, 149–153.) Maksuvalmiutta ei ole käsitelty tutkimuksessa tarkemmin.

Vakavaraisuus voidaan jakaa dynaamiseen ja staattiseen vakavaraisuuteen. Dynaaminen vakavaraisuus tarkoittaa, että yritys selviytyy vieraan pääoman maksuista. Velkaisella yrityksellä on yleensä heikko takaisinmaksukyky. Staattinen vakavaraisuus tarkoittaa yrityksen omavaraisuusastetta eli oman pääoman riittävyyttä. Omavaraisuusaste prosentti taas ilmaisee, kuinka monta prosenttia yrityksellä on omaa pääomaa ja se lasketaan jakamalla oma pääoma koko pääomalla. (Alhola & Lauslahti 2000, 149–153.)

Tunnusluvut ovat osa tilinpäätöksen analysointia, siksi onkin tärkeää että yrityksen käyttöön valitaan olennaiset mittarit. Monipuolisuutta tunnuslukuihin saadaan toiminnan laajuutta tai tehokkuutta mittaavilla tunnusluvuilla. Näitä ovat esimerkiksi liikevaihto henkilöä kohden tai liikevaihdon muutos. Liikevaihto henkilöä kohden tunnusluvun tulkinnassa on oltava varovainen, sillä kaikki työntekijät eivät ole vertailtavissa keskenään. Monet yritykset käyttävät myös vuokratyövoimaa, mikä vääristää lukua entisestään. Hyvä toiminnan laajuuden mittari on liike-

vaihdon muutosta, missä verrataan liikevaihdon muutosta edellisen tilikauden liikevaihtoon. (Alhola & Lauslahti 2000, 158–159.)

4.3 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunteminen liiketoiminnan kannalta on yksi perusedellytys. Kannattavuuteen joudutaankin kiinnittämään jatkuvasti huomiota ja kehittämään sitä. Kannattavuutta voidaan parantaa esimerkiksi myynnin lisäämisellä, palveluntarjonnan muuttamisella, kustannusten karsimisella tai hinnan nostamisella. (Alhola & Lauslahti 2000, 71–73.) Näiden muutosten toteuttaminen voi olla hankalaa, sillä asiakkaiden pitää hyväksyä muutokset ja toisaalta samaan aikaan yritykseltä vaaditaan toimintatapojen muuttamista. Kiinteiden kustannusten pienentäminen ilman, että se vaikuttaa itse toimintaan on haastavaa. (Andersson & Ekström & Gabrielsson 2001, 56–57.)

Myynnin kasvattaminen edellyttää, että markkinointi- ja myyntityötä lisätään, sillä asiakaskunta on saatava vakuuttuneeksi palveluiden laadusta. Tämä tavoite saavutetaan esimerkiksi kohdistamalla palvelut paremmin tietyille asiakaskunnalle. Myynnin lisääminen saattaa kuitenkin alentaa hintatasoa, mikä taas heijastuu suoraan yrityksen kannattavuuteen. Myynnin lisääminen vaatii kuitenkin kysyntää ja toisaalta lisäkapasiteettia yritykseltä. Palveluvalikoiman muuttaminen on myös yksi keino parantaa kannattavuutta. Tämä tarkoittaa kannattomien palveluiden poistamista kokonaan yrityksen valikoimista. Uusien palveluiden ottaminen valikoimaan on myös joissain tapauksessa tarpeellista. (Alhola & Lauslahti 2000, 72.)

Myynnin kasvattamisen lisäksi yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa karsimalla turhia kustannuksia pois. Kustannusten karsintaa harkittaessa, pitää ottaa huomioon halutaanko karsia kiinteitä vai muuttuvia kustannuksia. Muuttuvia kustannuksia voidaan pienentää tehostamalla turhia toimintoja pois. Kiinteitä kustannuksia taas voi karsia pienentämällä hallinnon kustannuksia, ilman että itse liiketoiminta kärsii siitä. Ulkoistaminen on myös hyvä tapa pienentää kustannuksia, sillä näin pystytään keskittymään paremmin yrityksen ydintoimintoihin. Hinnan

nostaminen taas ei välttämättä paranna kannattavuutta suoraan, sillä kysyntä saattaa laskea. Mitä kilpaillumpi ala, sitä huonommin hinnalla pystytään kilpailemaan. Hinnan nostamista mietittäessä on hyvä tehdä kartoitus, miten asiakkaat reagoivat muutokseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 72–73.)

5 HINNOITTELUMALLIT

5.1 Kustannus- ja markkinointiperusteisten menetelmien ero

Karkeasti jaoteltuna hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa kustannus- ja markkinointiperusteisiin menetelmiin. Kustannusperusteiset hinnoittelutavat voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: kustannuksiin ja voittotavoitteeseen perustuvaan hintaan sekä julkisen vallan asettamaan kiinteään kustannuksiin perustuvaan hintaan. Myös markkinointiperusteiset hinnoittelutavat voidaan jakaa kahteen ryhmään: markkinoilla vallitsevaan kilpailuun perustuvaan ja asiakkaan suhtautumiseen ja arvostukseen perustuvaan hinnoitteluun. (Laitinen 2007, 294–295.)

Kustannukset ovat yrityksen kannalta merkittävä tekijä palvelun hinnassa. Asiakkaan näkökulmasta kustannuksilla ei ole suoranaista merkitystä, eikä hän yleensä edes tiedä kustannuksia. Asiakkaan näkökulmasta hintaan vaikuttaa kyseisen palvelun hänelle tarjoama arvo. Jos palvelu aiheuttaa asiakkaalle paljon arvoa tai arvostusta, on hän valmis maksamaan tuotteesta enemmän. Siksi hinnoittelussa pitäisi ottaa huomioon kustannusten ja asiakkaiden kokeman arvon välinen suhde. (Laitinen 2007, 101.)

Markkinaperusteinen hinnoittelu perustuu tuotteen markkinahintaan, joka on muodostunut kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta. Useimmiten palvelulle alimman hinnan muodostavat tuotantokustannukset ja markkinat ja kysyntä asettavat palvelun hinnalle ylärajan. Markkinahinta on vaikea määritellä, koska kaikki palvelut eivät ole samanlaisia. Paras määritelmä on, että se on samanlaisten tai toisiaan korvaavien palveluiden toteutuva keskihinta. (Sipilä 2003, 57–59.) Heikoilla markkinoilla tämä hinnoittelumalli johtaa usein palvelun ylihinnoitteluun ja vastaavasti vahvoilla markkinoilla palvelun alihinnoitteluun (TIEKE 2005, 12). Markkinaperusteinen hinnoittelu sopii hyvin suoritteille, jolla on jo markkinoilla kilpailevia tuotteita. Jos tuotteella ei ole markkinoilla kilpailijoita tai se on uusi,

markkinaperusteista hinnoittelua on vaikeampi käyttää, sillä tuotteelta puuttuu viitehinnat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 191.)

Markkinaperusteisen ja kustannusperusteisen hinnoittelutapa eroavat toisistaan hinnan lähtökohdan korostamisen kohdalla, eli korostetaanko markkinahintaa vai tuotteen tuottamiskustannuksia. Molemmissa tavoissa on kuitenkin verrattava tuottamiskustannuksia ja markkinahintaa keskenään, jos ne on mahdollista määrittää. Palveluiden tuottamiskustannusten määrittäminen on vaikeampaa kuin tuotteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 192.)

Pääsääntöisesti markkinahintaan perustuvan hinnoittelun käyttö räätälöidyissä palveluissa ei ole paras vaihtoehto, sillä asiakkaalle myydään erikoistarpeiden mukaan muokattua palvelua markkinahinnalla. Yrityksen kannalta parempi vaihtoehto olisi käyttää asiakasperusteista hinnoittelustrategiaa. Palvelusta saadun hyödyn viestiminen asiakkaalle on kuitenkin hinnoittelun haastavampia tehtäviä. (TIEKE 2005, 12.)

Asiakaspohjainen hinnoittelu on terminä melko uusi. Asiakaspohjaista hinnoittelua on käytetty jo pitkään muun muassa erilaisten asiakaskohtaisia alennuksia, lisäetuja ja asiakaskohtaisia sopimuksia antamalla. Nykyisen tietotekniikan avulla asiakaspohjaiseen hinnoitteluun on mahdollista saada uusia ulottuvuuksia, kun tekniikan avulla voidaan saada tarkempia ja parempia tietoja kerättyä asiakkaista. Asiakkuuskeskeinen hinnoittelu jäänee jatkossa siihen, että kokonaisuusasiakkuuksia palkitaan erilaisina kanta- ja suurasiakasetuina ja räätälöidyissä sopimuksissa. (Sipilä 2003, 61–62.)

5.2 Palvelun hinnoittelumallit

Perushinnoittelumallit voidaan luokitella niiden keskeisimmän hinnoitteluperusteen mukaan neljään luokkaan:

- a) Tuotosperusteiset hinnat
- b) Resurssipohjaiset hinnat
- c) Käyttöoikeus- ja käyttöperusteiset hinnat
- d) Hyöty- ja arvoperusteiset hinnat

Kun hinnoittelumallina käytetään tuotosperusteisia hintoja, asiakas maksaa valmiista tai aikaansaataavasta tuotoksesta, kuten yksikkö-, pientoimenpide- tai palvelutapahtumasta. Hinnat perustuvat näihin. Resurssipohjaiset hinnat voivat perustua esimerkiksi todella tehtyyn työhön ja siihen käytettyyn kapasiteettiin tai aiheutuneisiin kustannuksiin. Hinnat voivat perustua myös varattuihin resursseihin, jota pidetään asiakkaalle varattuna, käytti hän sitä tai ei. Hyöty- ja arvoperusteisissa hinnoissa asiakas maksaa saamastaan hyödystä. Näistä perushinnoittelumalleista voidaan tehdä erilaisia yhdistelmämalleja. (Sipilä 2003, 178–179.)

5.2.1 Tuotosperusteiset hinnoittelumallit

Tuotosperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa valmiista tuotoksesta. Näitä ovat toimenpidehinnoittelu ja palvelutapahtumahinnat sekä sellaiset urakkahinnat, joiden perusteena on tuotos. Myös pakettihinnoittelu luetaan tuotosperusteiseen hinnoittelumalliin, sillä paketti on yleensä koottu useista eri toimenpiteistä ja sen avulla on pyritty tuotteistamaan palvelua. (Sipilä 2003, 178.)

Toimenpidehinnoittelu perustuu yksittäisiin suoritukseen, työvaiheisiin ja suoritteisiin. Nämä muodostavat hinnoittelun perustason. Kun yritys myy palvelukokonaisuuksia markkinapohjaisin hinnoin, sen on tiedettävä perustoimenpiteiden kustannukset ja niiden perusteella lasketut perushinnat. Toimenpide- ja tapahtumahinnoittelu on työhön perustuvaa hinnoittelua ja sitä voidaan siksi pitää asiak-

kaankin näkökulmasta perusteltuna tapana hinnoitella. Huonona puolena tällaisessa hinnoittelumenetelmässä on se, että koko palvelun hinta selviää vasta kun tiedetään kaikkien tapahtumien ja toimenpiteiden määrä. (Sipilä 2003, 201–202.)

Tilitoimistot ovat perinteisesti käyttäneet toimenpidehinnoittelua palveluidensa hintojen perusteena. Useimmiten tilitoimistot ovat hinnoitelleet jokaisen toimenpiteen erikseen ja jokaiselle suoritukselle on annettu oma hintansa. Toimenpidehinnoittelu on selkeä ja tarkka menetelmä ja sopii siksi tilitoimistojen käyttöön. Tätä menetelmää käyttäessä ei kuitenkaan ole kovin suurta mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen talouteen. Yksi keino vaikuttaa, on lisätä volyymiä. Lisäksi nykyaikaisilla menetelmillä ja järjestelmillä on mahdollista painaa kustannuksia alas, jolloin saadaan kannattavuutta nostettua. (Sipilä 2003, 202–203.)

Pakettihinnoitteluun voidaan kerätä useita eri palveluja ja sen kokoamiseen on vaihtoehtoja. Yritys voi toimia kahden ääripään välillä, jotka ovat yhden kokonaispaketin tarjoaminen tietyllä hinnalla tai jokaisesta palvelukokonaisuuden osasta veloittaminen erikseen. Asiakkaan saama hyöty muodostuu saamalla valmiiksi yhteensopivan toimivan kokonaisuuden. Kokonaisuuden toimivuudesta vastaa palveluntarjoaja. (Sipilä 2003, 207.)

Palveluntarjoajan on helpompi myydä kokonaisuuksia kuin selostamalla yksityiskohtia ja ohjeistaa asiakasta toimivan kokonaisuuden kokoamisessa eri toimenpiteistä. Erilaiset palvelupakettikokonaisuudet helpottavat myös organisaation sisäistä kommunikointia, tuotannon suunnittelua ja ne voivat auttaa kapasiteetin käyttöasteen parantamisessa. (Sipilä 2003, 208.)

Mahdollisimman suurien katteiden perässä voidaan tehdä peruspaketista niin riittävä kuin mahdollista ja myydä sitä edullisesti. Kate kerätään tällöin lisäosilla, jotka myydään erikseen hyvään hintaan. (Sipilä 2003, 210.) Tästä käytetään nimitystä vastapainoinen hinnoittelu. Kokonaispaketin hinta on loppupelissä korkeampi, kun mukaan on otettu lisäosat. (Laitinen 2007, 296.) Peruspalvelun lisäksi peruspakettiin voidaan lisätä halvimpia osioita, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa ja näin saadaan asiakas ostamaan muitakin lisäosia, jotka tuottavat hänelle enemmän

arvoa. Lisäosien valintaan vaikuttavat myös asiakkaalle koituvat kustannukset, eikä pelkkä niiden tuottama arvo. Jos lisäosat aiheuttavat liian suuria kustannuksia, ne voivat romuttaa koko palvelupaketin kannattavuuden. On siis otettava huomioon pakettia kootessa, tuoko kyseinen lisäpalvelu asiakkaalle arvoa ja onko se tarpeellinen, jottei asiakas tunne itseään petetyksi. (Sipilä 2003, 210.)

5.2.2 Resurssipohjainen hinnoittelumalli

Resurssipohjainen hinnoittelun perustana voi olla kustannukset, työhön tai palveluun käytetty aika tai varattuihin resursseihin perustuvat veloitukset. Kustannusten mukaan hinnoittelua on pidetty asiakkaan näkökulmasta reiluna ja oikeudenmukaisena tapana hoitaa hinnoittelu. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa lähtökohtana on palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ja niiden kattaminen. Kustannusperusteinen hinnoittelutyö sopii hyvin sellaiselle palvelulle, johon liittyy suuri tavarakomponentin osuus tai työ liittyy jotenkin tavarahan, kuten esimerkiksi laitteen korjaustyöt. Jos kilpailijat käyttävät kustannuspohjaista hinnoittelua, voi se sopia itsellekin. (Sipilä 2003, 181.)

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu haluttuun katteeseen sekä kustannuksiin. Palveluiden kustannusperusteinen hinnoittelu on vaikeaa, koska palvelut sisältävät paljon aineettomia ominaisuuksia. Kustannukset luovat pohjan hinnoittelulle mutta oikeaa hintaa ei voida luoda pelkästään kustannusten perusteella, vaan hintaan vaikuttavat myös kilpailutilanne sekä asiakkaiden maksuhalukkuus ja maksukyky. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa ongelmia tuottaa usein myös se, ettei yritys tiedä etukäteen mitä palvelu kaiken kaikkiaan sisältää. (Lämsä & Uusitalo 2002, 115–116.)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuotteen kustannukset ovat keskeisessä asemassa ja tällöin hinnoittelu vaatii tarkkaa tuotekohtaista kustannuslaskentaa. Kustannuslaskennassa tehdyt virheet heijastuvat suoraan hintaan ja tuotekannattavuuteen. (Laitinen 2007, 157.) Palvelun hinnoittelussa ongelmana on juuri tarkkojen kustannuksien selvittäminen ja niiden avulla operointi. Palvelun kustannukset

ovat eri tavalla mitattavissa kuin esimerkiksi tietyn tuotteen tuottamisesta johtuvat kustannukset. Palvelun hinta perustuukin sen arvioituun kustannukseen ja siihen lisättyyn haluttuun voittoon. (Laitinen 2007, 294.)

Puhdasta kustannushinnoittelua, jossa hinnat perustellaan ainoastaan kustannusten mukaan, ei ole nykyään enää olemassa. Käytännössä asiakkaiden arvostus, kilpailutilanne ja kysyntä vaikuttavat suuresti hinnoitteluun. Puhtaassa kustannushinnoittelussa tuotteen valmistusmäärä pysyy melko kiinteänä rajatun kapasiteetin vuoksi ja kysyntä on joustamataonta hinnan suhteen. Kun kysyntä pysyy tasaisena ja kapasiteetti samana, yritys voi hinnoitella tuotteensa juuri tämän mukaisesti lisäten haluamansa katteen kustannusten päälle. (Laitinen 2007, 157–158.)

Kustannusperusteista hinnoittelua käytetään melko yleisesti. Tämä johtuu muun muassa siitä, että hinnoittelun tekijällä ei ole riittävästi tietoa ja taitoa muiden hinnoittelumenetelmien käyttämiseen. Yritykset haluavat myös ilmoittaa hinnoittelullaan, että ovat reiluja asiakkaita kohtaan, eivätkä pyri heidän kustannuksellaan maksimoimaan voittojaan. (Laitinen 2007, 162.) Markkinoilla vallitsevat olosuhteet eivät yleensä sovellu puhtaan kustannusperusteisen hinnoittelun soveltamiseen. Tätä voidaan pitää kuitenkin lähtökohtana hinnoittelulle ja jonka avulla voidaan lähteä etsimään sopivaa ja lopullista hintaa. (Laitinen 2007, 159.)

Resursseihin perustuva hinnoittelu voidaan tehdä myös aikasidonnaisesti, jolloin tehdyt tunnit tai päivät kerrotaan työn tehneen tai työtyypin tunti- tai päiväveloitushinnalla. Aikaveloitus on perinteisesti ollut palvelualojen veloitusmuotona, sillä se on selkeä, helppo ja varsin riskitön tapa hinnoitella palvelua. Sitä pidetään myös asiakkaan näkökulmasta selkeänä ja perusteltuna, sillä työntekijöiden palkka maksetaan usein ajan mukaan. Aikaveloitusta käytettäessä asiakkaalta yleensä veloitetaan erikseen työstä koituvat matka-, materiaali-, yhteys- ym. kustannukset, joko toteutuneiden kustannusten mukaan tai niihin voidaan lisätä pieni kate. (Sipilä 2003, 185–186.)

Aikaan sidottu hinnoittelu sopii paremmin sinne, missä työhön käytetty aika korreloi työn tuloksen kanssa. Aikaveloituksessa otetaan yleensä huomioon työn teh-

neen henkilön osaamisen taso, sillä osaavampi henkilö pystyy samaan työhön riippäemmin kuin vähemmän osaava. Useimmiten kuitenkin eritasoisten työntekijöiden veloitushintojen väliset erot eivät ole suorassa suhteessa osaamisen tasoon nähden, vaan ne ovat aika lähellä toisiaan. (Sipilä 2003, 186–189.)

Aikahinnoittelun huonoina puolina pidetään sitä, että se ei kannusta työn ennakkosuunnitteluun ja tuottavuuden kehittämiseen. Se myös asettaa asiakkaan ennemminkin toimittajan työmäärien seuraajan asemaan kuin keskittymään työn lopputulokseen. Asiakkaalle kehittyy tarve saada työ entistä nopeammin tehtyä. Myyjän näkökulmasta kannattavuuden kehittäminen on sidottu työn tekemisen määrään. Huonoista puolista huolimatta aikaveloitus on hyvä vaihtoehto silloin, kun työhön sisältyy suuria työmääräriskejä ja työn tarkka ennakkosuunnittelu on mahdotonta tai vaikeaa. (Sipilä 2003, 188–189.)

5.2.3 Käyttöoikeus ja –perusteiset hinnat

Käyttöoikeus- ja käyttöperusteisia hinnoittelumenetelmiin luetaan käyttöoikeuksien myynti, lisenssit, franchising ja jäsenmaksuhinnoittelu. Käyttöoikeushinnoittelua käytettäessä asiakkaalle myydään käyttöoikeus yritys- tai tuotenimeen, menetelmään, toimintatapaan tai tuotekonseptiin. Tuotteeseen liittyvistä käyttöoikeuksista ja hinnasta sovitaan myyjän kanssa esimerkiksi lisenssi- tai franchising-sopimuksella tai jäsenmaksulla. Yleensä asiakas maksaa käyttöoikeudestaan perusmaksun ja sen lisäksi käytön laajuuden mukaan. Käyttöoikeuksien myyminen tuo myyjälle jatkuvan käyttömaksujen virran ilman omia suuria investointeja. (Sipilä 2003, 216–217.)

Lisenssillä tarkoitetaan palvelun tai tuotteen käyttöön oikeuttavaa sopimusta. Lisenssisopimuksia käytetään usein esimerkiksi tietokoneohjelmistojen käyttöoikeuksissa. Kun palvelua voidaan pitää lisenssikelpoisena, on palvelu tuotteistettu hyvin. Franchising puolestaan on yritysten muodostama verkosto, jossa olevat jäsenet toimivat markkinoilla saman konseptin mukaisesti harjoittaen sopimus-pohjaista yhteistyötä keskenään johdetusti. Yrittäjä hankkii oikeuden käyttää tava-

ramerkkiä tai hiottua liiketoimintamallin osaamista omassa yritystoiminnassaan. Osaaminen on rakennettu konseptiksi, jonka käyttöoikeuden yrittäjä ostaa sopimuksen ajaksi. Yrittäjä maksaa korvauksen oikeudestaan franchising-antajalle. Franchising-sopimus tehdään yleensä määräajaksi. (Sipilä 2003, 221–227.)

Franchising on hyvä keino tehdä tiivistä yhteistyötä pienten ja suurten yritysten kesken suurilla markkinoilla. Franchising-yrittäjän (ostaja) saama hyöty on riskin minimoiminen, sillä franchising auttaa yrittäjän alkuun. Ostamalla valmiin liiketoimintamallin ja tunnetun liiketunnuksen heti tiedossa olevin kustannuksin riski on minimoitu. Suuren tunnetun liiketoimintamallin seistessä takana yrittäjä saa tukea toiminnalleen, yhteistyöetuja, tukimarkkinointia, koulutusta, ohjausta ja neuvontaa. Ainoa haittapuoli franchising -yrittäjyydessä on rajoitettu vapaus, riippuvaisuus franchising-antajasta ja ketjusta sekä rajoitukset myynnissä. Lisäksi kustannuksia tulee suoritettavista maksuista. (Sipilä 2003, 227–228.)

Myyjän saama hyöty franchisingista on lähinnä toiminnasta saatujen maksujen muodossa, jolloin se voi nopeuttaa omaa kasvuaan ja rahoittaa sitä edullisesti. Samalla voidaan jakaa kasvuun liittyviä riskejä ja kehittää kustannustehokkaan toimintamallin laajoille markkinoille. Franchising-sopimuksen hinta määräytyy usein alussa maksettavasta kiinteästä liittymismaksusta ja sopimuskauden kestävästä jatkuvista maksuista. Ketjulle syntyy kuitenkin haaste maksujen tasapainottamisen liittymis- ja jatkuvien maksujen kesken. Korkea liittymismaksu ja alhaiset jatkuvat maksut ovat yleensä kannattamattomia franchising-antajalle ja –ottajalle. Etupainotteinen rahastus voi johtaa siihen, että franchising-antaja ja ketjun ylläpitäjä tarvitsee jatkuvasti uutta rahoitusta ketjun kehittämiseen ja kilpailukykyisenä pitämiseen. (Sipilä 2003, 229–231.)

Jäsenmaksuhinnoittelua käyttävät yleensä erilaiset yhdistykset ja liitot. Jäsenmaksujen taustalla on yleensä osuustoiminnallinen ajatus, että kun mahdollisimman suuri joukko sitoutuu yhteiseen toimintaan kaikki saavat palvelun mahdollisimman halvalla. Jäsenmaksut ovat tavallisia myös yrityksen sisäisissä palveluissa. Jäsenmaksua vastaan asiakas saa käyttöoikeuden tarjottuihin palveluihin. Myyjän

kannalta jäsenmaksuhinnoittelu turvaa perusrahoituksen, jolloin palvelun voidaan keskittyä palvelun kehittämiseen. (Sipilä 2003, 232–233.)

5.2.4 Hyöty- ja arvoperusteiset hinnat

Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu perustuu asiakkaan kokemaan hyötyyn tai asian vaikuttavuuteen. Tätä mallia käytettäessä asiakkaalle ei myydä tuotosta tai palvelua, vaan hänen siitä saamaa hyötyä. Hinnoittelumalli ohjaa asiakkaan ajatukset omaan hyötyyn, jota hän voi saada ostamalla palvelun. (Sipilä 2003, 235.)

Hyvä esimerkki hyötyperusteisesta hinnasta on autovakuutus. Siinä asiakkaalle myydään kolarittoman ajamisen hyötyä erilaisilla bonuksilla, jotka alentavat vakuutusmaksuja. Koska asiakas saa bonuksia kolarittomasta ajosta, hän on varovaisempi liikenteessä ja välttää siihen altistavia asioita. Näin kolarittomasta ajamisesta hyötyvät monet. (Sipilä 2003, 235.)

Hinta osoittaa asiakkaalle palvelun arvon sekä laadun. Hinnan avulla palvelua voi vertailla myös kilpailijoiden tarjoamiin tuotteisiin. Asiakas odottaa saavansa hintaa vastaavan hyödyn ostaessaan palvelun. Erilaiset asiakkaat kuitenkin kokevat saamansa hyödyn eri tavalla. (TIEKE 2005, 13.) Määrittäessä palvelun arvoa, on otettava huomioon asiakkaiden arvostamien ominaisuuksien erilaisuus. Hintaa määrittäessä kannattaakin ottaa selvää asiakkaiden preferensseistä, kuten mieltymyksistä, tarpeista ja vaatimuksista. Asiakkaiden preferenssien avulla on mahdollista jakaa heidät eri segmentteihin, joille palvelun mahdollisuuksien mukaan määritellään juuri tietyille segmentille sopiva hinta. (Laitinen 2007, 102.)

Hinnoittelumallit antavat pohjan hinnoittelun suunnittelulle ja kilpailukykyisen yrityksen toiminnalle. Malleja voidaan muokata yrityksen omaan kannattavuuteen ja näkemykseen sopiviksi. Seuraavaksi käsitellään case-yritystä, sen hintoja, hinnoittelua ja sen kannattavuutta tutkimuksen ja sen aikana syntyneiden havaintojen perusteella. Samalla etsitään hinnoittelun ja yrityksen toiminnassa esiintyviä epäkohtia.

6 TOIMISTOPALVELU OY

6.1 Case-yrityksen esittely

Toimistopalvelu Oy (myöhemmin Toimistopalvelu) on tilitoimisto, joka hoitaa kattavasti toimistopalveluita asiakkaan tarpeiden mukaan. Toimistopalvelun liikeideana on tarjota asiakkailleen kaikkia taloushallinnon toimintoja kassanhallinnasta palkanlaskentaan.

Toimistopalvelu on perustettu 1.8.1993, jolloin se irtaantui Pääyhtiö Oy:n konkurssipesästä omaksi yritykseksi, josta se sai toimitilat, tarvittavat laitteet sekä valmiin asiakaskunnan. Pääyhtiön toimitusjohtaja osti 40 % osuuden yrityksestä. Muille kolmelle omistajayrittäjälle tuli jokaiselle 20 % osuudet yrityksestä.

Tärkeimpinä Toimistopalvelun arvoina pidetään hyvää ja nopeaa asiakaspalvelua, asiakastyytyväisyyttä sekä hyvää työilmapiiriä. Liikevaihtoa Toimistopalvelussa vuonna 2007 oli 181 300 euroa. Toimitilojen pienen koon vuoksi Toimistopalvelulla ei ole laajentumisaikkeitä, vaan volyyymi halutaan pitää samalla tasolla. Omistajayrittäjille kasvua tärkeämpää on turvata oma työpaikka. Nykyään Toimistopalvelu työllistää 3 vakituista työntekijää, joista kaksi ovat omistaja-yrittäjiä. Tulevaisuudessa haasteita tuovat sähköiseen taloushallintoon siirtyminen sekä henkilöstön jääminen eläkkeelle. Toimistopalvelu on ulkoistanut ainoastaan siivouksen sekä terveystalvelut.

Asiakkaita Toimistopalvelulla on nyt noin 30. Asiakaskunta jakaantuu pääasiassa kolmelle eri alalle: ravintoloihin, hotelleihin ja asianajotoimistoihin. Asiakkaista 34 % toimii ravintola-alalla, 8 % hotellialalla sekä 8 % asianajotoimistoissa. Puolet asiakaskunnasta koostuu varsin eri aloista. Keskittymällä ravintola-alan yrityksiin taataan ammattitaitoinen asiakaspalvelu. Suurin osa Toimistopalvelun asiakkaista on pieniä yrityksiä, joiden liikevaihto on noin 10 000 euroa vuodessa. Suurimpien asiakkaiden liikevaihto on noin 1,5 miljoonaa euroa.

6.2 Toimistopalvelun laskutusperusteet

Toimistopalvelulla on pääasiassa käytössä kustannusperusteinen laskutus. Vientivelotuksen lisäksi Toimistopalvelu laskuttaa tehtyjen työtuntien mukaan. Kuukausikirjanpidon tuntiveloitus on 40 euroa/tunti ja tilinpäätöksen ja veroilmoituksen teko on 44 euroa/tunti. Tuntiveloitusten lisäksi Toimistopalvelulla on käytössä vientiveloitus 0,49 euroa/vienti. Vientivelotuksella on tarkoitus kattaa toimiston kiinteitä kustannuksia. Erikoista Toimistopalvelun laskutuksessa on se, ettei toimistotarvikkeilla, ohjelmistojen lisensseillä, tietokoneen käytöllä ja tallennuksella ole erillistä laskutusperustetta. Toimistomaksua ei käytetä, koska vientiveloitus on katsottu riittäväksi kattamaan nämä kulut.

Toimistopalvelu on tehnyt kahden asiakasyritysten kanssa sopimukset hintakatos- ta: kuukausikohtainen lasku saa olla korkeintaan 3 % liikevaihdosta. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa sesonkiaikana tällaisten yritysten laskut ovat isoja, mutta esimerkiksi kesällä liiketoiminnan ollessa hiljaista laskutkin ovat pieniä. Varsinkin talouden laskukausina tämä heijastuu suoraan yrityksen tulokseen. Hintakattosopimukset ovat Toimistopalvelun mielestä kuitenkin toimiva tapa.

Toimistopalvelu on 15 vuoden toimiaikanaan nostanut hintojaan vain kolmesti vuosina 2001, 2005 ja 2008. Liian harva hintojenpäivitys johtaa tilanteeseen, missä hintoja nostetaan kerralla paljon. Elokuussa 2008 tehty hintojen nosto oli 8 %. Lähinnä ajan puutteen vuoksi Toimistopalvelussa ei ole seurattu yleisen hintatason kehitystä ja samalla heidän omienkin hintojen päivitys on jäänyt vähemmälle. Toisaalta Toimistopalvelu ei tähtää suuriin voittoihin hinnoittelullaan, vaan lähinnä tarvittavan katteen saavuttamiseen.

6.3 Tilitoimistojen hintavertailu

Halusimme verrata Toimistopalvelun hintoja kilpailijoiden hintatasoon saadaksemme paremman käsityksen kilpailijoiden veloittamista hinnoista. Tilitoimistojen hinnastoja on kuitenkin vain vähän saatavilla. Tämä johtuu siitä, että hinnoitte-

luperusteet koetaan liikesalaisuuksiksi, eikä alalla ole yleisiä suositushintoja. Teimme kuitenkin oman pienen tutkimuksen sähköpostin välityksillä pääkaupunkiseudulla sijaitseville tilitoimistoille. Kysyimme tilitoimistoilta hinnaston lisäksi, laskutusperusteita ja sitä, kuinka usein hintoja nostetaan. Kysely lähetettiin 40 tilitoimistolle, joista vain 25 % vastasi kyselyyn.

Sähköpostivastaukset olivat hieman epätarkkoja, joten päätimme hankia hinnastoja tilitoimistojen nettisivuilta. Kaiken kaikkiaan saimme 36 tilitoimiston hinnaston, joiden pohjalta laskimme keskiarvohinnan jokaiselle palvelulle erikseen. Tämän jälkeen vertailimme Toimistopalvelun hintoja omaan tutkimukseemme sekä Taloushallintoliiton teettämään jäsenkyselyyn tilitoimistojen hinnoista. Jäsenkysely tehtiin pääasiassa auktorisoiduille tilitoimistoille, johon vastasi yhteensä 623 tilitoimistoa. Hintavertailussa huomion arvoista on, että jäsenkysely on vuodelta 2007, kun taas Toimistopalvelun ja oman tutkimuksemme hintatiedot ovat vuodelta 2008. Taulukoissa esitetyt hinnat ovat verottomia.

TAULUKKO 7. Kirjanpito- ja tilinpäätöstyön hintavertailu.

Kirjanpityö:	Toimistopalvelu	Jäsentutkimus	Oma tutkimus
Perusmaksu tai kiinteä maksu			
ylin		80,00 €	76,70 €
alin		30,00 €	50,00 €
tuntiveloitus	40,00 €	40,00 €	43,30 €
vientiveloitus	0,49 €	0,50 €	0,62 €
Tilinpäätöstyö:			
perusmaksu tai kiinteä maksu			
ylin		400,00 €	258,50 €
alin		100,00 €	150,00 €
tuntiveloitus	44,00 €	48,26 €	49,82 €

Taulukosta 7 näkee, että Toimistopalvelun 40 euron tuntiveloitus verrattuna omaan tutkimukseemme on hieman alle keskiarvon. Jäsentutkimukseen verrattuna taas Toimistopalvelun tuntihinta on hyvällä tasolla. Sen sijaan vientiveloitus on hieman alhainen verrattuna molempiin tutkimustuloksiin. **Kiinteää kuukausimaksua Toimistopalvelussa ei ole käytössä ollenkaan, mutta jos perushintoja vertailee tuntivelotuksiin, ero alimpiin kuukausihintoihin ei ole suuri. Toisaalta vaihteluväli alimman ja ylimmän perushinnan välillä on melkoinen, jäsentutkimuksen mukaan 50 euroa ja oman tutkimuksemme mukaan 26,70 euroa.**

Toimistopalvelun 44 euron tilinpäätöstyön tuntihinnat jäivät hieman alle vertailuhintojen. Omassa tutkimuksessa kävi myös ilmi, että osalla tilitoimistoista on käytössä kiinteä perusmaksu tilinpäätöksiä tehtäessä. Maksunsuuruus oli joko tietty prosenttiosuus koko tilikauden laskuista, tai sitten maksu muodostui yrityksen koon mukaan. Tilinpäätöksen tuntihinnan keskiarvoksi omassa tutkimuksessamme muodostui 49,82 euroa, mikä on Toimistopalvelun 44 euron tuntihintaan verrattuna hieman korkeampi.

TAULUKKO 8. Palkanlaskennan hintavertailu

Palkanlaskenta:	Toimistopalvelu	Jäsentutkimus	Oma tutkimus
perusmaksu tai kiinteä maksu			
ylin		16,40 €	
alin		10,00 €	
Tuntiveloitus	40,00 €	40,85 €	43,08 €
Henkilöveloitus		11,00 €	13,47 €
Palkanlaskennan vuosirutiinityöt:			
Verottajan vuosi-ilmoitus			
ylin		50,00 €	100,00 €
alin		30,00 €	40,00 €
tuntiveloitus	44,00 €	41,00 €	61,90 €
henkilömaksu		8,80 €	

Palkanlaskennassa tuntiveloitus on hyvällä tasolla, kuten taulukosta 8 voi nähdä. Sen sijaan huolestuttavaa on, ettei henkilöveloitusta ole ollenkaan. Oman tutkimuksemme perusteella useat tilitoimistot laskuttavat palkanlaskennasta tuntiveloituksen lisäksi vielä henkilömaksun. Toimistopalvelussa on keskusteltu henkilömaksun käyttöönotosta, mutta laskutusperusteita ei olla innokkaita muuttamaan. Henkilövelotuksen keskiarvo omassa tutkimuksessamme oli 13,50 euroa, kun taas jäsentutkimuksessa se oli 11 euroa henkilöltä. Henkilövelotuksen käyttöönotolla Toimistopalvelu saisi mielestämme perustellusti parannettua kannattavuuttaan.

Veroilmoitusten tuntihinnoissa hajonta tutkimuksien välillä on suurehko. Omaan tutkimukseemme verrattuna Toimistopalvelun hinnat ovat reilusti alle keskitason, mutta jäsentutkimukseen verrattuna hinnat ovat oikealla tasolla. Toisaalta omassa tutkimuksessamme ilmeni, että useilla yrityksillä on käytössään kiinteä veloitus veroilmoituksille.

TAULUKKO 9. Vuosi-ilmoitusten ja muiden palveluiden hintavertailu.

Eläkevakuutuksien vuosi-ilmoitukset:	Toimistopalvelu	Jäsentutkimus
kiinteä maksu		30,00 €
tuntiveloitus	40,00 €	40,00 €
henkilömaksu		8,51 €
Tapaturmavakuutuksen vuosi-ilmoitus:		
kiinteä maksu		25,00 €
Tuntiveloitus	40,00 €	41,00 €
henkilömaksu		7,00 €
Asiakkaan maksu liikenteen hoito:		
ylin		33,00 €
alin		10,00 €
Tuntiveloitus	40,00 €	41,00 €
Tapahtumaveloitus		1,50 €
Johdon laskentatoimen palvelut	0,00 €	58,00 €

Kuten taulukosta 9 näkee, Toimistopalvelun hinnat ovat oikealla tasolla erilaisten vuosi-ilmoitusten tekemisessä verrattuna jäsentutkimukseen. Oma tutkimuksemme oli rajattu eri lailla kuin jäsentutkimus, joten meillä ei ole tutkimustuloksia näistä vuosi-ilmoituksista.

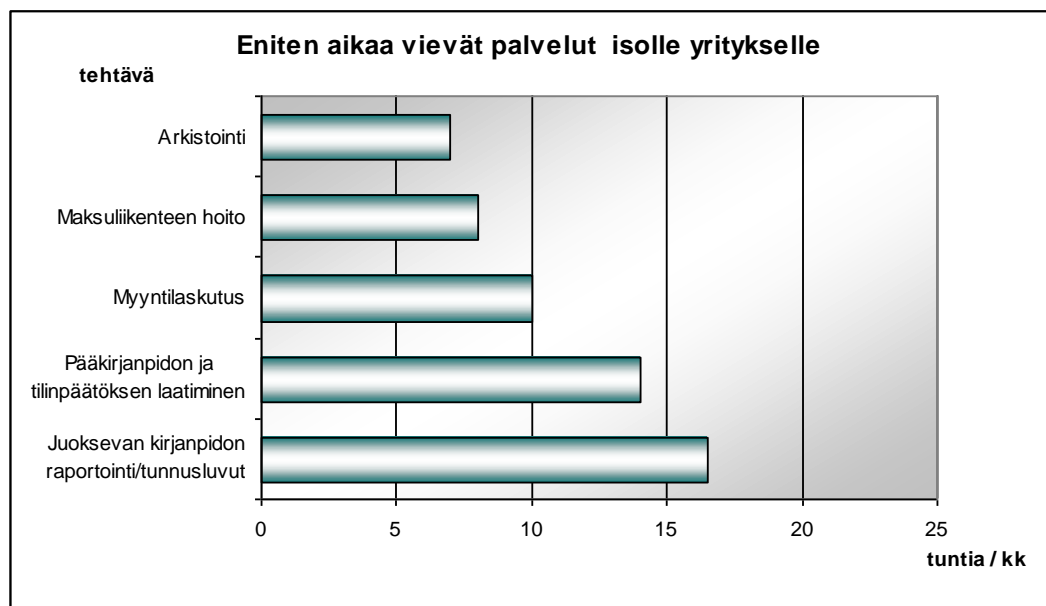
Sen sijaan omassa tutkimuksessamme ilmeni myös, että yrityksen perustamismaksut vaihtelevat kovasti. Hajonta oli 40 - 300 euron välillä. Toimistopalvelu taas veloittaa 157 euroa yrityksen perustamisesta, jos asiakas tarvitsee pankkipalveluja. Muissa tapauksista erillistä perustamismaksua ei veloiteta, mikä on kannattavuuden kannalta ongelmallista.

Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että Toimistopalvelun tuntihinnat ovat vuoden 2007 tasoa, vaikka hintoja on juuri korotettu. Suurin ongelma on kuitenkin se, ettei erillisiä toimistomaksuja tai henkilöveloituksia ole ollenkaan Toimistopalvellulla käytössä. Ensiarvoisen tärkeää olisi kuitenkin päivittää hintoja säännöllisesti tästä eteenpäin. Omassa tutkimuksessamme ilmeni, että noin 7 % tilitoimistoista nostaa hintojaan vuosittain.

6.4 Työajan jakautumien eri palveluihin

Selvitimme myös, kuinka paljon aikaa kuukaudessa kuluu eri työtehtäviin saadaksemme selville, miten tuotot Toimistopalvelussa muodostuvat. Jaoimme asiakaskunnan isoihin ja pieniin yrityksiin liikevaihdon mukaan. Isoja asiakasyrityksiä, joiden liikevaihto oli noin miljoona euroa tai enemmän, on viisi (19 % asiakaskunnasta). Loput asiakaskunnasta luokiteltiin pieniin yrityksiin. Pieniä yrityksiä on 25.

TAULUKKO 10. Eniten työaikaa vievät palvelut ison yrityksen hoitamisessa



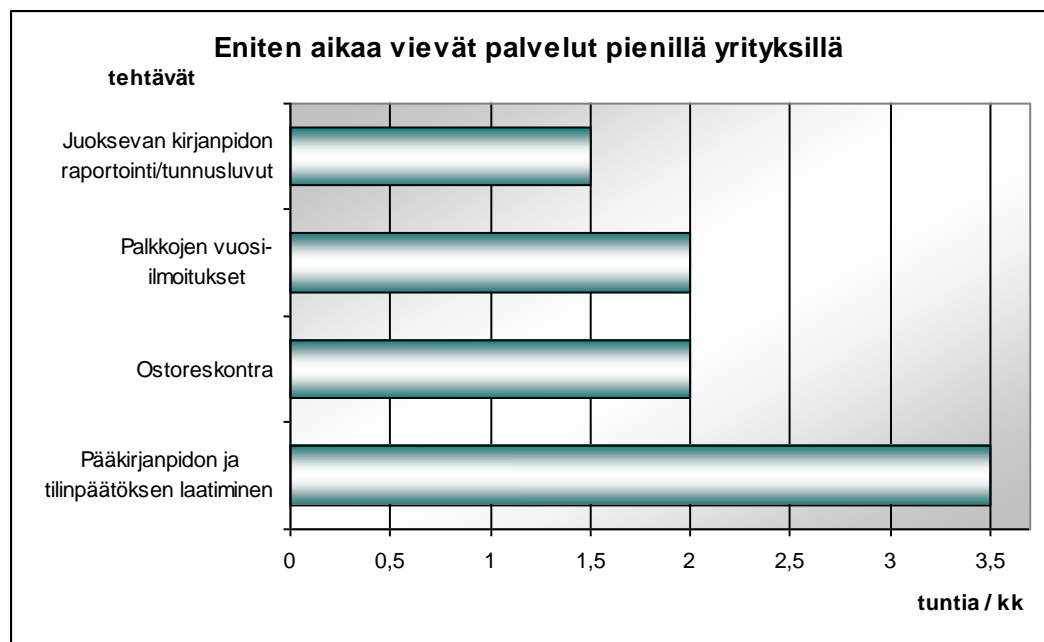
Taulukosta 10 on kerrottu, mitkä ovat viisi eniten aikaa vieviä palveluita isoissa yrityksissä yhden yrityksen kohdalla. Näitä ovat juoksevan kirjanpidon laatiminen, tilinpäätös, myyntilaskutus, maksuliikenteen hoito sekä arkistointi. Työaikataulukoinnissa kävi ilmi, että arkistointiin ja aineiston tuhoamiseen arvioitu aika oli yhteensä 8,5 tuntia kuukaudessa. Näitä palveluita ei laskuteta asiakkailta ollenkaan. Tämä tarkoittaa, että tuloja jää laskuttamatta vuositasolla isoista yrityksistä 1700 euron edestä.

Pienissä yrityksissä eniten aikaa kului tilinpäätöksen jälkeen juoksevan kirjanpidon tekemiseen, palkkojen vuosi-ilmoituksiin sekä ostoreskontraan. Pienissä yrityksissä aikaa varastointiin ja aineiston tuhoamiseen kului noin tunti kuukaudessa,

mikä tarkoittaa, että vuositasolla laskuttamattomia tuloja kertyisi vuositasolla noin 480 euron verran.

Hieman ongelmallista Toimistopalvelussa on myös se, ettei tehtyjä työtunteja seurata kovin tarkkaan. Laskutuksessa tehdyt työtunnit pääasiassa arvioidaan päässä ja verrataan edellisessä kuukaudessa tehtyyn tuntimäärään. Vientiveloituksia seurataan tarkasti, sillä niiden määrän näkee suoraan tietokoneelta kuukausikirjanpidon valmistuttua. Tehtyjen työtuntien arviointitapa on siitä huono, etteivät todelliset työtunnit välttämättä tule esiin.

TAULUKKO 11. Eniten työaikaa vievät palvelut pienen yrityksen hoitamisessa.



Verrattaessa isojen ja pienien yritysten eniten aikaa vieviä palveluita kävi ilmi, että palveluiden ajankäyttö vaihteli hieman yrityksen koon mukaan. Pääasiassa tilinpäätöksen teko ja kirjanpidon laatiminen oli eniten aikaa vievä palvelu. Pienissä yrityksissä muita aikaa vieviä palveluita olivat ostoreskontra ja palkkojen vuosi-ilmoitukset. Isoilla yrityksillä niitä olivat myyntilaskutus ja maksuliikenteen hoito. Yhteensä varastoinnista ja arkisoinnista laskuttamattomia tuloja vuositasolla syntyisi arviolta 4 560 euron edestä.

6.5 Toimistopalvelun kannattavuus

Tutkimme Toimistopalvelun vuoden 2007 tilinpäätöstietoja. Kävimme läpi siitä tärkeimpiä tunnuslukuja ja vertailimme sen kehitystä edellisvuoteen. Kiinnitimme huomiota etenkin tuloksen ja liikevaihdon kehitykseen sekä kulujen rakenteeseen. Tulos- ja tase-laskelmat ovat liitteinä (Liite 3).

Toimistopalvelun tulos on pienentynyt edellisvuodesta 1,55 %, joka on noin 2 800 euroa. Syynä liikevaihdon laskuun on asiakaskunnan pieneneminen. Muutama Toimistopalvelun asiakkaista on lopettanut toimintansa viime vuoden aikana, joten se näkyy saman tien liikevaihdossa. Toimistopalvelun tilikauden tulos vuonna 2007 oli 3 939,49 euroa, joka 64 % suurempi kuin edellisvuotena, vaikka liikevaihto onkin pienentynyt. Syynä tuloksen kasvamiseen on ollut henkilöstökulujen pienentyminen ja liiketoiminnan muiden tuottojen kasvaminen. Henkilöstökulujen pienenemiseen on vaikuttanut ylitöiden vähentyminen edellisvuodesta. Myös korkokulut ovat pienempiä kuin edellisenä vuotena, sillä yrityksen laina on saatu suurimmalta osalta maksettua pois.

Vuonna 2006 Toimistopalvelulla ei ollut ulkopuolisista palveluista johtuvia kustannuksia, mutta vuoden 2007 aikana se otti käyttöönsä ulkopuolisen siivouspalvelun, joka hoitaa toimiston siivouksen kerran viikossa. Lisäksi ulkopuolisena palveluna ostetaan työterveyspalvelut. Myös muut liiketoiminnan kustannukset ovat kasvaneet hieman edellisestä vuodesta.

Toimistopalvelun taseen loppusumma on pysytellyt melko samankokoisena edellisvuoteen verrattuna. Kovin suuria muutoksia ei ole tapahtunut. Pysyviä vastaavia tarkastellessa näkee, ettei Toimistopalvelun kalustossa ole tapahtunut muutoksia, sillä uutta kalustoa ei ole hankittu. Sijoitukset muihin osakkeisiin ja osuuksiin ovat pysyneet samana kuin vuonna 2006. Toimistopalvelun myyntisaamiset ovat kasvaneet edellisvuoteen verrattuna jonkin verran ja ne ovat yli 20 000 euroa. Myyntisaamisten määrään vaikuttaa melkoisesti asiakkaiden tapa maksaa laskut myöhässä, ja ettei myyntisaamisia seurata kovin tarkkaan. Rahat ja pankkisaamiset ovat pysyneet samansuuruisena kuin edellisvuotena.

Toimistopalvelun oma pääoma on kasvanut hieman, mutta mitään erityisiä muutoksia ei ole tapahtunut. Kasvu on tapahtunut lähinnä tilikauden voittojen mukaan noin 1 860 euroa edellisvuodesta. Voitonjakokelpoisista varoista jaetaan osinkoa. Vuonna 2007 osinkoa jaettiin 2 250 euroa. Vieras pääoma on pienentynyt melkoisesti. Vuonna 2006 pitkäaikaista lainaa oli jäljellä 745,16 euroa, mutta se on kaikki saatu pois. Lyhytaikainen lainaa on jäljellä 727,72 euroa ja se on pienentynyt melkoisesti edellisvuoden 3 000 eurosta. Toimistopalvelun ostovelat ovat kaksinkertaistuneet edellisvuoteen verrattuna. Muut velat ja siirtovelat ovat pysytelleet samalla tasolla. Yritys on lähestulkoon kokonaan omavarainen, sillä vierasta pääomaa taseessa on vain vähän.

6.6 Vertailu kilpaileviin yrityksiin

Vertasimme Toimistopalvelun 2007 vuoden liikevaihtoa sekä tilikauden liikevoittoa muihin pääkaupunkiseudulla oleviin samankokoisiin tilitoimistoihin. Patentti- ja rekisterihallituksesta saamamme tiedon mukaan kolmen hengen tilitoimistoja pääkaupunkiseudulla on kuusi kappaletta. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (Taulukko 12) on kerätty näiden tilitoimistojen liikevaihto edellisellä tilikaudella ja heidän liikevoittonsa verojen jälkeen. Tiedot on kerätty Patentti- ja rekisterihallituksen tilinpäätöstietojen perusteella.

Liikevaihdon suuruus vaihtelee lähes 100 000 euron välillä. Pienin liikevaihto on Tilitoimisto Apollolla (143 790 euroa) ja suurin on Helsingin Kiteytyksellä (242 625 euroa). Näiden kahden liikevaihdon ero on huomattava. Liikevaihtoa vertaillessa muihin tilitoimistoihin erot eivät ole enää niin suuria.

Toimistopalvelun liikevaihto on kolmanneksi pienin, mutta toisaalta liikevaihto on lähellä keskimääräistä tasoa. Sen sijaan vertailtaessa tilikauden voittoja Toimistopalvelu jää reilusti alle kilpailijoiden saavuttaman tason. Tilikauden voitto on jopa 34 % alle keskiarvon, kannattavuuden näkökulmasta tilanne on huolestuttava. Voittoprosentteja vertaillessa huomaa, kuinka paljon pienempi Toimistopal-

velun tulos on verrattuna kilpailijoihin. Se on selvästi muita pienempi ja jää reippaasti keskiarvon alle.

TAULUKKO 12. Pääkaupunkiseudulla toimivien kolmen hengen tilitoimistojen liikevaihdon ja tuloksen vertailu.

Tilitoimistojen liikevaihdon vertailu vuonna 2007			
Nimi	Liikevaihto/ €	Voitto/ €	Voitto %
Helsingin Kiteytys	242 625	14 792	8,22 %
Torpan Tili Oy	213 706	5 826	3,84 %
Tilitoimisto Parkkonen Oy	207 087	17 886	11,74 %
Nelitilit Oy	201 531	9 830	6,58 %
Josma Oy	150 428	11 072	10,03 %
Tilitoimisto Apollo Oy	143 790	10 129	9,52 %
Keskiarvo	193 195	11 589	8,32 %
Toimistopalvelu	181 299	3 930	2,89 %

Vertasimme tarkemmin Toimistopalvelun ja Nelitilit Oy:n tilinpäätöksiä toisiinsa. Laskimme muutamia tunnuslukuja molemmista yrityksistä ja vertasimme niitä toisiinsa. Seuraavassa käydään läpi Toimistopalvelun tuloslaskelman rakennetta ja vertaillaan sitä kilpailevaan yritykseen.

Vertaillen Toimistopalvelun tuloslaskelmaa kilpailevan yrityksen Nelitilit Oy:n tilinpäätökseen selviä eroja näkee esimerkiksi liikevaihdon määrässä ja tilikauden tuloksessa. Nelitilin liikevaihto on noin 20 000 euroa suurempi kuin Toimistopalvelulla, vaikka henkilöstömäärä on lähestulkoon sama. Tunnusluvuista näkee (Taulukko 13), että Nelitilin liikevaihto on kasvanut edellisvuodesta 15,30 %, kun taas Toimistopalvelun liikevaihto on pienentynyt. Vertailuyrityksen asiakaskannasta ei ole tietoja, joten voi olla, että sillä on enemmän asiakkaita tai sen laskutusperusteet ovat erilaiset.

Ero on iso myös liiketuloksen kohdalla, Nelitilin liiketulos on lähes kolme kertaa suurempi. Eniten asiaan vaikuttavat ulkopuoliset palvelut, joita Toimistopalvelulla on mutta Nelitilillä ei. Henkilöstökustannusten rakenne ja niiden määrä suhteessa liikevaihtoon ovat melko samalla tasolla. Henkilöstökustannukset ovat molemmil-

la suurin kiinteiden kustannusten erä ja ne syövät liikevaihdosta Toimistopalvelulla yli 78 % ja Nelitilillä 73 %. Molemmilla yrityksillä henkilöstön määrä on lähes sama, Toimistopalvelun puolikas henkilö tulee työharjoittelijasta, joka tekee osa-aikaisena töitä. Eroon voi vaikuttaa palkkaus ja tehdyt työtuntimäärät. Nelitilin poistot ja liiketoiminnan muut kulut ovat suuremmat kuin Toimistopalvelulla.

TAULUKKO 13. Toimistopalvelun ja kilpailijayrityksen Nelitilin tunnuslukujen vertailu.

Tunnusluvut	Toimistopalvelu	Nelitilit
<i>Tuloksen rakenne:</i>		
Tilikauden tulos / Liikevaihto	2,17 %	4,88 %
Käyttökate - %	3,41 %	8,44 %
Liiketulos - %	2,29 %	6,52 %
Nettotulos - %	2,15 %	8,21 %
Kriittinen piste	177 144,64 €	188 391,71 €
<i>Muut tunnusluvut</i>		
Liikevaihto / henkilö	51 799,84	67 177,00
Liikevaihdon muutos - %	- 1,55 %	15,30 %
Liikevaihto / m ²	4 074,14 €	ei saatavissa
Henkilöstön määrä	3,5	3

Toimistopalvelun muut tuotot, kuten korko- ja rahoitustuotot ja sijoituksista saadut tuotot ovat suuremmat kuin, mitä vertailuyrityksellä. Nelitilin tilikauden tulos on kuitenkin 2,5 -kertainen verrattuna Toimistopalvelun tulokseen. Liikevaihdon suuruus vaikuttaa paljon tuloksen paremmuuteen, joten Nelitilin tuloksen rakenne näyttäisi olevan parempi kuin Toimistopalvelulla.

Toimistopalvelun kriittinen piste on sama kuin sen kiinteät kustannukset yhteensä, koska sillä ei ole ollenkaan muuttuvia kustannuksia. Tilitoimistoalalla ei usein synny ollenkaan muuttuvia kustannuksia, vaan kustannusrakenne koostuu lähinnä kiinteistä kustannuksista, kuten palkoista, vuokrista ja muista kiinteiksi luokiteltavista kuluista. Nelitilin kriittinen piste on suurempi kuin Toimistopalvelulla, koska sen kiinteät kustannukset ovat hieman suuremmat. Eroa syntyy palkkakustan-

nuksista ja muissa liiketoiminnan kustannuksissa. Nelitili teki vuonna 2007 enemmän suunnitelman mukaisia poistoja kuin Toimistopalvelu.

Kannattavuuden tärkeimpiä tunnuslukuja vertaillessa huomio kiinnittyy käyttökateprosenttiin ja liiketulosprosenttiin. Suositusprosentti molemmille on 5-15 %. Toimistopalvelun liiketulosprosentti jää selvästi alle suosituksen sen ollessa 2,29 %. Myös käyttökateprosentti on 3,41 %, joka on myös alle suosituksen. Nelitilin luvut ovat selkeästi parempia. Molemmat luvut ovat yli kaksi kertaa suuremmat verrattaessa Toimistopalvelun lukuihin. Tämä on case -yrityksemme kannalta huolestuttavaa.

Toimistopalvelun tuloslaskelman rakenne ei ole loppujen lopuksi kovinkaan erilainen kuin vertailuyrityksellä. Eniten eroja aiheuttaa liikevaihdon suuruuden ero. Nelitilillä liikevaihto oli selvästi suurempi kuin Toimistopalvelun, joten se vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen. Kulurakenne on lähestulkoon sama, tosin Toimistopalvelulla on joitakin sellaisia kuluja joita vertailuyrityksellä ei ole. Nelitilin liikevaihto per henkilö on reippaasti suurempi kuin Toimistopalvelulla. Tästä voisi päätellä vertailuyrityksen toiminnan olevan tehokkaampaa kuin Toimistopalvelulla.

Toimistopalvelun kannattavuus on melko heikko ja tutkimuksessamme on selvinnyt monia epäkohtia, joita pitäisi korjata. Seuraavassa luvussa käymme läpi asiakaskyselyn tulokset ja muita tutkimuksemme tuloksia sekä tekemämme johtopäätökset.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Asiakaskyselyn tulokset

Toimistopalvelun asiakkaille tehtiin kysely koskien Toimistopalvelun hintoja ja hinnan nostoa. Kysely lähetettiin Toimistopalvelun asiakkaille, joista oli poistettu muutama yritys case-yrityksemme toivomuksesta. Kysely lähti yhteensä 21 yritykselle. Näistä kymmenen vastasi kyselyyn, joista yksi vastasi sähköpostilla avoimin kysymyksin. Kysely oli luotu sähköiseksi Webropol-ohjelman avulla, johon vastaaminen onnistui linkin kautta. Kysely ja vastaukset ovat liitteissä (Liite 2).

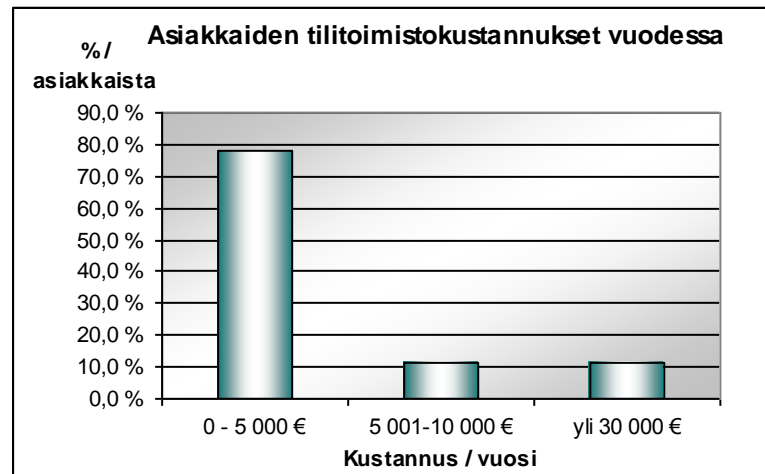
Kyselyssä kysyttiin asiakkaiden tyytyväisyyttä Toimistopalvelun palveluihin ja hintoihin, kirjanpitolpalveluiden aiheuttamia kustannuseriä, sekä mielipiteitä hinnan nostamisesta. Aluksi kartoitimme taustatietoja, joita oli esimerkiksi yrityksen nimi, perustamisvuosi, toimiala ja kuinka kauan on ollut Toimistopalvelun asiakkaana. Vastanneiden yritysten nimiä ei kerrota tutkimuksen tuloksissa. Seuraavaksi kyseltiin tyytyväisyyttä hintoihin ja mielipiteitä hintojen nostamisesta. Viimeinen osio käsitteli Toimistopalvelun palveluita, jonka avulla kartoitimme, mitä palveluita Toimistopalvelun asiakkaat käyttävät. Kyselyn tarkoituksena oli mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä Toimistopalvelun palveluihin ja miten elokuinen hintojen nosto vaikutti asiakassuhteeseen.

7.1.1 Taustatiedot

Toimistopalvelun asiakkaista suurin osa toimii ravintola-alalla, joten kyselyyn vastanneista yli puolet oli kyseiseltä alalta. Muita aloja oli muun muassa asianajotoiminta, asuntojen vuokranvälitys ja musiikkituotteiden kustantaminen. Suurin osa yrityksistä oli perustettu 1990-luvun puolella, joten ne ovat melko uusia yrityksiä. Yksi yrityksistä oli perustettu vuonna 2005 ja yksi vuonna 1962. Suurin

osa vastanneista (66,7 %) on ollut Toimistopalvelun asiakkaana jo yli kymmenen vuotta, eli luultavasti koko Toimistopalvelun ja oman toimintansa alusta saakka.

TAULUKKO 14. Toimistopalvelun asiakkaiden tilitoimistopalveluista johtuvat kustannukset vuodessa ilman arvonlisäveroa.



Vastanneista yrityksistä kuusi on melko pieniä yrityksiä, joiden liikevaihto on enintään 250 000 euroa. Yksi vastanneista on iso yritys, jonka liikevaihto vuonna 2007 oli yli miljoona euroa. Kaksi muuta yritystä jäävät näiden välimaastoon. Kuten yllä olevasta taulukosta (Taulukko 14) selviää, suurimmalle osalle Toimistopalvelun asiakkaista tilitoimistopalvelut aiheuttavat kustannuksia enintään 5 000 euroa vuodessa ilman arvonlisäveroa. Yksi vastanneista arvioi kustannuksia tulevan 5 001 – 10 000 euroa vuodessa. Vain yhdelle yritykselle kustannuksia kirjanpito- ja kirjankäytöstä kerääntyy yli 30 000 euron edestä vuosittain. Yrityksen koko vaikuttaa suoraan kustannuserien suuruuteen. Isoimmilla yrityksillä syntyy enemmän vientejä ja kirjanpidon tekemiseen menee enemmän aikaa.

7.1.2 Mielenpitoet Toimistopalvelun hinnoittelusta

Kaikki kyselyyn vastanneet ovat sitä mieltä, että Toimistopalvelun tämänhetkiset hinnat ovat oikeudenmukaiset ja hinta-laatusuhde on hyvä. Yritykset luottavat Toimistopalvelun kykyyn perustella hintansa ja hintojen nostot. Asiakkaat odottavat myös jatkuvuutta hinnoittelussa, eivätkä hyväksy jatkuvaa muutosta hinnoitte-

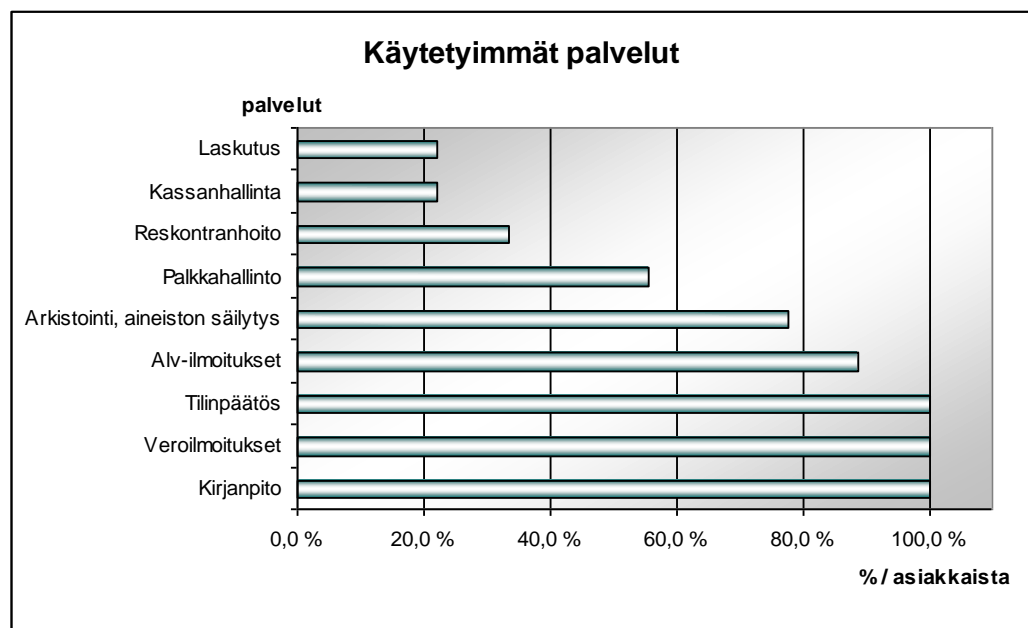
lussa. Toimistopalvelun asiakkaat eivät vertaile eri tilitoimistojen hintoja kovinkaan aktiivisesti. Kaksi kolmasosaa vastanneista kertoi, ettei koskaan vertaile hintoja ja vain kolme vastanneista vertailee hintoja kolmen vuoden välein. Toimistopalvelun asiakkaat ovat toimintaan tyytyväisiä. Asiakkaat pitävät Toimistopalvelua asiantuntevana ja auttavana palveluna, ja heidän saamansa palvelu on vastannut odotuksia. He arvostavat myös sitä, ettei hintoihin ole keksitty mitään ylimääräistä selittelyä avulla, vaan ne ovat selkeät ja oikeudenmukaiset. Asiakkaat eivät ole valmiita hinnoitteluperusteiden muuttamiseen, vaan haluavat sen jatkuvan sovitulla tavalla. Vain 37,5 % oli valmis hinnoitteluperusteiden muuttamiseen. Toimistopalvelulla on käytössään useita erilaisia hinnoittelumenetelmiä, jotka on sovittu erikseen asiakkaan kanssa.

Suurin osa vastanneista ei ole valmis hintojen korotukseen ja vain kolmasosa hyväksyy hintojen korottamisen. Puolet vastanneista oli sitä mieltä, että hintojen nostaminen vaikuttaa jonkin verran yrityksen talouteen, mutta ei paljoa. Yhden asiakkaan mielestä hintojen nostaminen ei vaikuta yrityksen talouteen lainkaan ja yhden mielestä vain vähän. Jos hintoja nostettaisiin tasaisin väliajoin, vastanneiden mielestä hintoja voidaan nostaa kahden vuoden välein. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että hintoja pitäisi nostaa harvemmin kuin kolmen vuoden välein. Hinnan korotus voi olla 1-5 % välillä. Yli 5 %:n hintojen nousu oli jo liikaa vastaajille. Mieluiten vastaajat haluaisivat, että hinnat nousisivat 2 kahden vuoden välein 1-2 %. Pitemmän ajan välein hintojen nostaminen voi olla korkeampaakin: vastaajien mielestä kahden vuoden välein tapahtuva hintojen nosto voi olla myös 3-5 %. Vuoden välein tapahtuva 3-5 %:n hintojen nousu karkottaisi asiakkaat pois.

7.1.3 Palvelut

Käytetyimpiä palveluita ovat kirjanpidon, tilinpäätöksen laadinta ja veronilmoitusten teko. Näitä palveluita käyttävät kaikki kyselyyn vastanneista. Kirjanpidon ja tilinpäätöksen tekeminen ovat välttämättömiä tehtäviä, joita varten yritykset hankkivat tilitoimiston avukseen. Muita palveluita, joita lähes kaikki käyttävät ovat alv-ilmoitusten teko, arkistointi ja aineistoin säilytys. Laskutus ja kassanhallintapalveluita ei käytä kuin noin 20 % vastanneista. Palkkahallintoa Toimistopalvelussa käyttää yli puolet yrityksistä. Reskontran hoito ei ole kovin yleisesti käytetty palvelu, sitä käyttää vain noin kolmasosa asiakkaista. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 15) on kerätty yhteen Toimistopalvelun tarjoamien palveluiden käyttöaste.

TAULUKKO 15. Toimistopalvelun tarjoaminen palveluiden käyttöaste.



7.1.4 Yhteenveto asiakastutkimuksesta

Asiakaskyselyyn vastasi yhdeksän kyselyn saaneista. Kysely lähetettiin 21 Toimistopalvelun asiakkaalle. Vastausprosentiksi saadaan 42,9 %. Jotta tutkimustuloksista olisi saatu luotettavimmat, olisi vastaajia pitänyt olla enemmän. Tutkimus to-

teutettiin sähköisellä kyselylomakkeella (Liite 2). Kysymykset oli jaoteltu taustatietoja kerääviksi, Toimistopalvelun hinnoittelua ja palvelua koskeviksi. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa asiakkailta hinnoista ja asiakastyytyväisyydestä.

Toimistopalvelun asiakkaat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä tilitoimistonsa palveluihin ja toimintaan. Hinnoittelua pidetään sopivana ja oikeudenmukaisena. Toimistopalvelu ei ollut nostanut hintojaan moneen vuoteen ennen elokuussa tapahtunutta 8 %:n hinnan nostoa. Hintojen nostaminen vaikutti kyselyn mukaan vain vähän asiakkaiden talouteen. Asiakkaat ovat olleet melko pitkään Toimistopalvelun asiakkaina, joten he tietävät millä tasolla hinnat ovat aikaisemmin olleet.

7.2 Tutkimus ajankäytöstä

Kartoitimme Toimistopalvelun henkilökunnan käyttämää aikaa jokaiseen työtehtävään ja kokosimme tulokset taulukkoon (Taulukko 16). Taulukossa vertaillaan mitkä tehtävät vaativat eniten aikaa ja mitkä vähiten, sekä kuinka paljon mikäkin tehtävä tuottaa kuukaudessa.

Taulukkoon on kerätty kuinka kauan mihinkin työtehtävään käytetään aikaa yhtä yritystä kohden ja kuinka paljon niistä keskimäärin saadaan myyntiä. Lisäksi taulukon alle on koottu yhteenveto kaikkien isojen ja pienten yritysten tehtävien hoitoon käytetyt tuntimäärät. Isoja yrityksiä Toimistopalvelulla on viisi ja pieniä 20.

Taulukko perustuu arvioituihin työtunteihin, joten se saattaa vääristää hieman lopputulosta. Taulukossa ei ole otettu huomioon hintojen kohdalta konsernitilinpäätöksen laatimista, joita tehdään vain yksi vuodessa, eikä pääkirjanpidon ja tilinpäätöksien laadintaa, sillä niitä tehdään kerran vuodessa. Taulukossa on otettu huomioon joka kuukautiset tehtävät ja niihin kulunut aika. Kaikki muut työtehtävät on hinnoiteltu 40 euron hintaisiksi, paitsi veroilmoitusten tekeminen, jonka hinta on 44 euroa. Tyhjä kohta tuoton kohdalla tarkoittaa, että palvelua ei ole hinnoiteltu ja se tehdään ilman erillistä veloistusta.

TAULUKKO 16. Tehtäviin käytettävä aika ja sen perusteella laskettu tuotto tehtävää kohden.

Tehtävä:	Iso yritys /h	Tuotto / €	Pieni yritys /h	Tuotto / €
Juoksevan kirjanpidon raportointi/tunnusluvut	16,5	660	1,5	60
Myyntilaskutus	10	400	1	40
Maksuliikenteen hoito	8	320		
Arkistointi	7		0,5	
Ostoreskontra	6	240	2	80
Palkanlaskenta	6	240	0,1	4
Konekielinen pankkiyhteys- viitetietojen nouto	4	160		
Palkkojen vuosi-ilmoitukset	4	160	2	80
Veroilmoitukset	3	132	1	44
Tilinpäätöksen analysointi	2	80	1	40
Eläkevakuuksien vuosi-ilmoitukset	2	80	0,5	20
Kassanhallinta	2	80		
Tapaturmavakuutuksen vuosi-ilmoitukset	1,5	60	1	40
Aineiston tuhoaminen	1,5		0,5	
muu konsultointi	1	40	0,5	20
Alv-ilmoitukset	0,5	20	0,5	20
YHTEENSÄ:	75	2 672	12,1	448

Vaikka tuntimäärät perustuvat arvioihin, sen avulla huomaa, ettei Toimistopalvelu tällä hetkellä laskuta asiakkailtaan kaikkia käytettyjä tunteja. Yritys toimisi hyvin, jos kaikki tunnit laskutettaisiin ja kaikki tunnit merkittäisiin ylös. Suurin ongelma on se, että asiakkaille tehtävä laskutus tehdään ns. mutu-tuntumalla, joten läheskään kaikkia tehtyjä tunteja ei laskuteta. Jos tällä hetkellä ilmaisista palveluista, jotka vievät paljon aikaa laskutettaisiin, saataisiin yrityksen kannattavuutta nostettua halutulle tasolle. Tämä on suurin ongelma yrityksen kannattavuuden kannalta.

Jos hintoihin lisättäisiin vielä tällä hetkellä laskuttamattomat palvelut, kuten arkistointi ja tuhoaminen, tuottavuus paranisi lisää. Jos kaikki tehdyt tunnit laskutettaisiin, se nostaisi Toimistopalvelun liikevaihdon selkeästi samalle tasolle kuin muiden samankokoisten liikevaihto. Tämä vaatii selkeämpää tapaa kirjata tehdyt tunnit ja kohdistaa ne oikealle yritykselle.

TAULUKKO 17. Mahdollinen liikevaihto, jos kaikki tehdyt tunnit laskutettaisiin.

Tulos, jos kaikki tehdyt tunnit laskutettaisiin:		
Isot yritykset yhteensä: tunnit ja tuotto /kk	375	13 360,00 €
Pienet yritykset yhteensä: tunnit ja tuotto / kk	242	8 960,00 €
Yhteensä	617	22 320,00 €
Yhteensä kertyvät tunnit ja tuotto / vuosi	7404	267 840,00 €

Yllä olevasta yhteenvedosta (Taulukko 17) näkee työtuntimäärät vuosittaisella tasolla ja niistä saatava tuotto, mikäli jokainen tunti laskutettaisiin. Tähänkään ei ole vielä laskettu mukaan ns. ilmaisia palveluita. Laskuttamatta jääneistä arkistoinnista ja tuhoamisesta kertyisi lisätuloja kuukaudessa isoilta yrityksiltä 1 700 euroa ja pieniltä 800 euroa, jos hinnoittelu olisi samalla tasolla kuin muilla palveluilla, eli 40 euroa tunnilta. Nämä lisäisivät liikevaihtoa vuosittaisella tasolla noin 30 000 euroa, mikä on verrattain paljon.

7.3 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Kaiken kaikkiaan Toimistopalvelun hintataso on kohtuullisella tasolla. Taloushallinnon teettämään jäsenkyselyyn verrattuna Toimistopalvelun hinnat ovat 2007 vuoden tasolla, vaikka Toimistopalvelu nosti hintojaan 8 % elokuussa 2008. Omaan tutkimukseemme verrattuna Toimistopalvelun hinnat olivat taas reilusti alle keskitason. Oman kyselymme otanta oli paljon pienempi kuin jäsenkyselyssä ja vastausprosentti jäi myös alhaiseksi.

Kannattavuutta tutkiessamme kävi ilmi, että Toimistopalvelun liikevaihto suhteutettuna samankokoisiin tilitoimistoihin on hieman alle keskitason. Sen sijaan tilikauden tulos verrattuna kilpailijoihin oli 34 % pienempi, mikä kertoo siitä, että kustannusrakenne on pahasti pielessä. Kannattavuuden näkökulmasta tilanne on huolestuttava, sillä toimistotarvikemaksuja, varastovuokraa, arkistointi- ja tuhoamiskustannuksia ei laskuteta asiakkailta erikseen. Vientiveloituksen pitäisi kattaa kaikki nämä kustannukset.

Vertaillen tuloslaskelmia ja kustannusrakennetta kilpailijaan huomasimme, että Toimistopalvelun kustannusrakenne on melko samantapainen kuin kilpailijalla. Henkilöstökustannukset syövät suurimman osan tuotoista molemmilla yrityksillä. Henkilöstökustannukset ovat suhteessa tulokseen isommat kuin vertailuyrityksellä. Kustannusrakennetta pitäisi miettiä uudelleen esimerkiksi muiden liiketoiminnan kulujen kohdalla. Joitakin kuluja voidaan varmasti karsia pois. Liikevaihdon kasvattaminen parantaisi Toimistopalvelun kannattavuutta ja tulosta.

Vaikka Toimistopalvelun ja vertailuyrityksen tuloksen rakenne oli melko samanlainen, joitakin eroja löytyi. Vertailuyrityksen liikevaihto henkilöä kohden oli melkoisesti enemmän kuin Toimistopalvelulla, vaikka henkilöstömäärä on lähes tulkoon sama. Tämä kertoo toiminnan tehottomuudesta etenkin työtuntimäärien suhteen. Toimistopalvelun liikevaihto paransi huomattavasti, mikäli se pitäisi tarkempaa kirjaa tunneistaan. Vertailusta selvisi, että samankokoinen, tai pienempi yritys voi olla tehokkaampi kuin case -yrityksemme. Tähän asiaan pitäisi saada parannusta. Osittain liikevaihdon määrään vaikuttaa myös vertailuyrityksen hintataso, jota emme saaneet selville.

Asiakkaille tekemämme tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä Toimistopalvelun ammattitaitoon ja palveluihin. Hinnoitteluperusteet olivat heidän mielestään yksinkertaiset ja selkeät. Suurin osa asiakkaista (noin 62,5 %) ei kuitenkaan ole valmis laskutusperusteiden muuttamiseen. Sen sijaan asiakkaat ovat valmiita 1-2 % hintojen nostoon noin kahden vuoden välein. Kannattavuuden näkökulmasta katsottuna hintoja pitäisi nostaa edelleen 1-2 % verran riippuen palvelusta. Ensiarvoisen tärkeää olisi kuitenkin jatkossa päivittää hintoja säännöllisesti. Korotuksen voisi tehdä esimerkiksi juuri asiakkaiden hyväksymissä rajoissa 1-2 % yhden tai kahden vuoden välein. Liian tiuha korotusväli ei saattaa aiheuttaa asiakkaissa närää, mutta toisaalta myös kerran viidessä vuodessa tapahtuva raju nosto hätkähdyttää asiakkaita. Suuri nosto kerralla tuntuu pahemmalta kuin maltillinen vuosittain tapahtuva korotus. Vuosittaisilla korotuksilla ja tarkastuksien avulla yrityksen on helpompi kontrolloida hintoja ja kuluja.

Kehitysehdotuksina ehdotamme, että Toimistopalvelu ottaisi ainakin uusien asiakkaiden kohdalla käyttöön uusia laskutusperusteita, kuten henkilöveloituskassan palkanlaskennassa sekä pienen toimistomaksun. Uusilta asiakkailta voisi periä myös asiakkaanperustamismaksun kirjanpitoon ja reskontraan, mikä kattaa aiheutuneet kulut. Varastoinnista voisi myös periä vuokraa. Jos asiakas ei halua maksaa aineiston säilyttämisestä, olisi hänellä oikeus huolehtia itse aineiston säilytyksestä. Arkistointitarvikekustannukset voisi taas laskuttaa aineiston tuhoamisen yhteydessä kerran vuodessa. Asiakkaat todennäköisesti hyväksyisivät tuhoamis- ja arkistointikustannuksien lisäämiseen laskutukseen, jos asiasta tiedottaisi laskutuksen yhteydessä.

Tärkeimmät kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ovat tuntiseurantatapa ja laskuttamattomat palvelut. Jos näihin asioihin kiinnitettäisiin huomiota, Toimistopalvelun kannattavuus saataisiin hyvälle tasolle. Kannattavuuden parantamiseksi ehdotammekin, että tuntiseurantatapa muutettaisiin. Kaikki tehdyt työtunnit merkitäisiin Serverillä olevaan taulukkoon, todellisten työtuntien selvittämiseksi. Olemme tehneet valmiin tuntiseurantalistan, joka on mukana liitteissä (Liite 4). Tuntiseurantalistassa kaikille palveluille on omat sarakkeensa ja tiedosto on vapaasti kaikkien työntekijöiden käytössä. Tuntiseurantatavan muuttamisen lisäksi laskuttamattomille palveluille tulee laatia hinnat. Työtehtäviin kulunutta aikaa ja niiden tuottamaa liikevaihtoa kuvavasta taulukosta (Taulukko 16) voi päätellä tuntiseurannan olevan hyvä asia, sillä kaikkia tehtyjä tunteja ei saada merkittyä ylös ja ne jäävät siksi laskuttamatta.

8 YHTEENVETO

Taloushallintoala on viime aikoina ollut suurien muutospainneiden alla. Suurimpia muutoksia alalla on ollut pääomamarkkinoiden aktivoituminen, kansainvälistyminen sekä tietotekniikan kehittyminen. Muutokset ovat koskettaneet erityisesti pieniä alalla toimivia toimistoja, koska työmäärät ovat lisääntyneet. Asiakkaat haluavat myös entistä laajempia palveluita. Peruskirjanpidon hoito ei enää riitä, vaan asiakkaat odottavat ennen kaikkea nopeaa palvelua ja konsultointipalveluja. Tilitoimistot pitävät toimintaansa kannattavana ja vakaana alana myös tulevaisuudessa. Toimistoilla ei juuri ole laajentumis- tai kansainvälistymisaikkeitä. Pääosa tilitoimistoista on sijoittunut pääkaupunkiseudulle, mutta niitä on myös tasaisesti ympäri maata. Tilitoimistot keskittyvät lähinnä sellaisille alueille, jossa on yrityksiä asiakkaina.

Tutkimuksemme tähtäsi case -yrityksemme kannattavuuden parantamiseen hinnoittelun avulla. Mielestämme tutkimus onnistui hyvin, sillä saimme monipuolisesti selville epäkohtia, jotka johtavat Toimistopalvelun huonoon taloudelliseen tilaan. Tutkimuksessamme selvisi kaksi suurinta syytä: työtuntien tarkan seurannan puuttuminen ja laskuttamattomat tulot.

Tutkimuksestamme tekee monipuolisen laajasti hankittu ja käytetty aineisto. Tutkimus koostui teemahaastatteluista, tilinpäätösaineisto- ja hintavertailuista suhteessa kilpailijoihin. Halusimme tarkastella aihetta monelta eri kannalta ja etsiä laajasti tietoa ja ratkaisua tutkimusongelmaamme. Haimme tietoa monesta eri lähteestä ja saimme hyvin aineistoa, jonka pohjalta teimme tutkimuksen.

Luotettavuuden näkökulmasta tutkimus on onnistunut, sillä tekemämme asiakaskysely asiakastyytyväisyydestä oli varsin onnistunut sillä vastausprosentti oli noin 50 %. Käytössämme ollut aineisto on peräisin joko taloushallintoliiton tekemistä tutkimuksista, patenti- ja rekisterihallituksen tilinpäätösarkistoista tai case-yritykseltämme, jotka kaikki ovat varsin luotettavia lähteitä. Ainoa tutkimuksen

heikko kohta luotettavuuden kannalta on se, että kilpailijoille tekemäämme sähköpostikyselyyn tuli vain vähän vastauksia. Otanta hintatiedoista oli vain 40 yritykseltä, joista vain 25 % vastasi kyselyymme.

Löytämiemme epäkohtien korjaamiseksi kehitimme parannusehdotuksia, joista tärkeimmäksi nousee tuntiseurantataulukko, jonka avulla on mahdollista seurata tehtyjen tuntien määrää. Lisäksi ehdotimme, että tällä hetkellä maksuttomista palveluista alettaisiin pyytää maksu. Muutaman vuoden kuluttua olisi mielenkiintoista uusia tutkimus ja katsoa onko tehdyt muutokset auttanut yrityksen kannattavuuden parantamisessa.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-3. painos. Vantaa: WSOY.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2006. Marketing: an introduction. 8. painos. New Jersey: Pearson Education.

Bergstrand, J. 1994. Tehokas talouden ohjaus. Juva: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. 4. painos. Porvoo: WSOY.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.–19. painos. Helsinki: WSOY.

Laitinen, E.K. 1990. Tehokkuutta hinnoitteluun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laitinen, E.K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laitinen, E.K. 1998. Yrityksen toiminnan uudet mittarit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lovelock, C. & Wright, L. 1999. Principles of service marketing and management. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Melamies, J. & Paakkunainen, R. 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. Juva: WSOY.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pellinen, J. 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pyykkö, M. & Rope, T. 2003. Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Siikavuo, J. 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sipilä, J. 2003. Palveluiden hinnoittelu. Helsinki: WSOY.

Stenbacka, J. & Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Vantaa: WSOY.

TIEKE. 2005. Hinnoittelun ABC. Helsinki: TIEKE.

Saatavissa myös:

http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/14504/file/HinnoittelunABC-opas.pdf

Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Taloushallintoliiton jäsentutkimus. 2007. Taloushallintoliitto.

Elektroniset lähteet:

Balance Consulting 2008

Tunnusluvut aakkosittain. [viitattu 18.10.2008]. Saatavissa:

http://www.balanceconsulting.fi/palvelu/html/ohje_aakkoset.shtml

Taloushallintoliitto 2008a

Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu- hinta-laatusuhde tärkeintä. [Viitattu

30.7.2008.] Saatavissa:

http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/palveluista_sopiminen/tilitoimistopalveluiden_hinnoitt/

Taloushallintoliitto 2008b

Tilitoimiston menestystekijät. [Viitattu 25.8.2008.] Saatavissa:

http://www.lasmak.com/hpalvelu_koulutus.php?groupid=5&Uutinen=73&_Session=38472254b0fd77c9729e40a64a5ab8c0

Teemahaastattelut:

Konttinen, P. 2008. Omistajayrittäjä. Toimistopalvelu Oy. Haastattelu 16.8.2008

Airola, S. 2008. Toimistopäällikkö. Taloushallintoliitto. Haastattelu 4.8.2008

Konttinen, P. 2008. Omistajayrittäjä. Toimistopalvelu Oy. Haastattelu 19.9.2008

Konttinen, P. 2008. Omistajayrittäjä. Toimistopalvelu Oy. Haastattelu 26.9.2008

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelu

1. Hinnoittelutavat?

- Millä perusteella hinnoitellaan?
- Miten tehtyjä työtunteja seurataan?
- Mitä palveluita laskutetaan?
- Pitäisikö muita palveluita laskuttaa?
- Miten olette seurannut yleistä hintatasoa?
- Entä miten omaa hintatasoa on seurattu?

2. Milloin hintoja on viimeksi nostettu?

- Nostetaanko hintoja säännöllisesti?
- Miksi ei?

3. Annetaanko asiakkaille alennuksia?

- Millä perusteella?
- Pitäisikö?

4. Olisitteko valmis muuttamaan hinnoitteluperusteita? Vai onko nykyinen käytäntö hyvä?

5. Kuinka paljon olette valmiit nostamaan hintoja?

- Millä tavalla hintojen nosto pitäisi toteuttaa? Saman tien/ Pikku hiljaa?
- Pitäisikö hintoja nostaa korkeammalle kuin kriittiseen pisteeseen?

6. Miten luulette asiakkaitten suhtautuvan hintojen nousuun?

7. Hinnasto?

LIITE 2 /1

AIHE: KYSELY TOIMISTOPALVELU TOIMISTOPALVELU OY:N
HINNOISTA

Hei!

Olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Lahden Ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä Toimistopalvelu Oy:n hinnoittelusta. Pyytäisimme Teitä vastaamaan oheiseen lyhyeen kyselyyn. Vastaaminen vie noin 15 minuuttia. Kysely on osa opinnäytettä Lahden Ammattikorkeakoululle.

Kysely on suunnattu Toimistopalvelun asiakkaille ja se koskee toimistopalveluiden hinnoittelua ja hintojen nostoa. Tarkoituksena on selvittää asiakkaiden suhtautuminen hintoihin. Toimistopalvelu nosti hintoja elokuussa noin 8 %, joka on verrattain paljon. Hinnan raju nousu johtui siitä, että hintoja ei ollut päivitetty aikoihin.

Haluamme saada selville millä muulla tavoin hintoja voisi käsitellä asiakkaan näkökulmasta. Yleisen hintatason noustessa myös Toimistopalvelun on päivitettävä hintojaan, joten on tärkeää saada selville millainen hinnoittelutapa olisi paras asiakkaiden kannalta. Tutkimuksen tulokset käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä anneta ulkopuolisen tietoon.

Kiitämme vastauksista ja vaivannäöstänne!

Ystävällisin terveisin

Suvi Jäämaa ja Noora Pussinen
Lahden Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos

LIITE 3 / 1

TUOSLASKELMA	TOIMISTOPALVELU OY 1.1.-31.12.2007		NELITILIT OY 1.10.2006 - 30.9.2007	
LIKEVAIHTO	181 299,45		201 531,01	
Materiaalit ja palvelut				
Ulkopuoliset palvelut	-939,75			
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	117 361,33		119 409,48	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	19 095,77		23 964,12	
Muut henkilösivukulut	5 273,18		4 790,17	
-	-141 730,28		163,77	
-			-148	
Poistot ja arvonalentumiset				
Suunnitelman mukaiset poistot	-2 024,83		-3 867,62	
Liiketoiminnan muut kulut	-32 449,78		-36 360,32	
LIKETULOS	4 154,81		13 139,30	
Rahoitustuotot ja -kulut				
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista				
Muilta	1 207,50		254,61	
Muut korko- ja rahoitustuotot				
Muilta	32,10		3,31	
Korkokulut ja muut rahoituskulut				
Muille	-156,77		-136,68	
-	1 082,83		121,24	
VOITTO ENNEN				
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	5 237,64		13 260,54	
Tuloverot	-1 307,15		-3 430,34	
TILIKAUDEN TULOS	3 930,49		9 830,20	

LIITE 3 / 2

TASELASKELMA	TOIMISTOPALVELU OY 31.12.2007	NELITILI OY 30.9.2007
VASTAAVAA		
PYSYVÄT VASTAAVAT		
Aineettomat hyödykkeet		
Muut pitkävaikutteiset menot		2 400,00
Aineelliset hyödykkeet		
Koneet ja kalusto	6 074,46	6 646,86
Sijoitukset		
Muut osakkeet ja osuudet	1 607,03	<u>1 350,59</u>
		10 397,45
VAIHTUVAT VASTAAVAT		
Saamiset		
Lyhytaikaiset		
Myyntisaamiset	20 182,32	28 503,78
Muut saamiset		57,00
Siirtosaamiset	<u>719,29</u>	<u>0,00</u>
	20 901,61	28 560,78
Rahat ja pankkisaamiset	15 361,54	<u>17 426,59</u>
		45 987,37
VASTAAVAA YHTEENSÄ	43 944,64	56 384,82
VASTATTAVAA		
OMA PÄÄOMA		
Osake pääoma	2 522,82	8 100,00
Ylikurssirahasto	0,00	756,84
Edellisten tilikausien voitto (tappio)	8 464,57	16 580,11
Tilikauden voitto (tappio)	<u>3 930,49</u>	<u>9 830,20</u>
	14 917,88	35 267,15
VIERAS PÄÄOMA		
Pitkäaikainen		
Lainat rahoituslaitoksilta	0,00	8 409,40
Lyhytaikainen		
Lainat rahoituslaitoksilta	727,72	0,00
Ostovelat	1 356,29	1 745,20
Muut velat	8 967,98	10 346,22
Siirtovelat	<u>17 974,77</u>	<u>616,85</u>
	29 026,76	12 708,27
	29 026,76	21 117,67
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	43 944,64	56 384,82

LIITE 4

Ajankäytön seuranta /
yritysYrityksen nimi: **Esimerkki Oy**Ajanjakso: **xx.xx. - xx.xx.xxxx**

<i>Pvm</i>	<i>Tekijä</i>	Viennit	Kirjanpito	Myyntilaskutus	Maksuliikenteen hoito	Ostoeskontra	Palkkalaskenta	Veroilmoitukset	Tilinpäätös	Eläkevakuutuksien vuosi-ilmoitukset	Konsultointi	Arkistointi	Aineiston tuhoaminen
1.1.2000	xx		1	1	1								
2.2.2000	xx		3			1	2						
3.3.2000	xx		2	3		1	5						
4.4.2000	xx		4		1	1		1					
5.5.2000	xx		1		1				6				
Yhteensä tunnit:			11	4	3	3	7	1	6	0	0	0	0