



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN HINNOITTELUN KEINOILLA KAUNEUDENHOITOALAN YRITYK- SESSÄ X

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Janika Komu			
Työn nimi Kannattavuuden parantaminen hinnoittelun keinoilla kauneudenhoitoalan yrityksessä X			
Päiväys	30.11.2018	Sivumäärä/Liitteet	45/3
Ohjaaja(t) Sirpa Grönholm			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on kannattavuuden parantaminen hinnoittelun keinoilla. Toimeksiantajana työssä on pieni kauneudenhoitoalan yritys, jonka kannattavuuden seurantaan ja kehittämiseen ei ole yrityksen neljän ensimmäisen toimintavuoden aikana kiinnitetty erityistä huomiota. Kannattavuuden kehittämiseksi oli opinnäytetyötä aloitettaessa ja yrityksen tulevaisuuden näkymät huomioon ottaen tarvetta, ja kannattavuuden parantamisen keinoista hinnoittelun muuttaminen oli ainoa mahdollinen vaihtoehto.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi kannattavuuteen vaikuttavat tekijät, kannattavuuden tunnusluvut ja keinot kannattavuuden parantamiseksi. Pääpaino teoriaosuudessa on kuitenkin hinnoittelulla, josta käydään läpi niin ikään hinnoitteluun vaikuttavat tekijät, hinnanasetantaprosessi kokonaisuudessaan sekä palveluyritysten hinnoitteluun liittyvät erityispiirteet ja erot suhteessa tuotteiden hinnoitteluun. Työ toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua.</p> <p>Opinnäytteen tuloksena syntyi tarkka kuvaus hinnoittelun yhteydestä kannattavuuteen ja konkreettisia, perusteltuja kannattavuuden parantamisehdotuksia toimeksiantaja yritykselle. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että hinnoitteluprosessin merkitystä yritystoiminnan kannalta ei kannata aliarvioida, ja se on syytä yrityksen toimialaan ja kokoon katsomatta toteuttaa aina erityistä huolellisuutta ja harkintaa noudattaen. Huomionarvoista on myös se, kuinka suuria vaikutuksia pienilläkin hinnoittelun muutoksilla on ja kuinka merkittävä kilpailutekijä yrityksen hinnoitteluprosessi onnistuessaan on.</p> <p>Työn toteutuksessa onnistuttiin täyttämään toimeksiantajan toiveet ja rakentamaan tiivis kokonaisuus kannattavuuden ja hinnoittelun yhteydestä toisiinsa. Opinnäytetyötä tehdessä aiheen laajuus ja soveltaminen nimenomaan pieneen palvelualan yritykseen johti siihen, että teoreettista viitekehystä jouduttiin rajaamaan pienen yrityksen näkökulmaan sopivaksi.</p> <p>Toimeksiantaja tulee perehtymään tutkimuksen kautta saatuihin kehittämissuhteisiin ja oman harkintansa varaisesti mahdollisesti myös soveltamaan niitä yrityksen käyttöön. Toimeksiantajalle tuotetun hinnoitteluprosessimallin ja Excel-laskelman avulla hinnoittelua on yrittäjän toimesta helpompaa lähteä tulevaisuudessa muuttamaan omatoimistakin. Ennen kaikkea tehdyn opinnäytteen merkitys toimeksiantajalle oli tuottaa lisää tietoa aiheesta, jotta oikeisiin asioihin osataan tulevaisuudessa kiinnittää huomiota ja panostaa.</p>			
<p>Avainsanat</p> <p>Kannattavuus, hinnoittelu, hinnanasetantaprosessi, hinnoittelu palvelualalla.</p>			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Janika Komu			
Title of Thesis Improving profitability through pricing tools in the beauty care company X			
Date	30.11.2018	Pages/Appendices	45/3
Supervisor(s) Sirpa Grönholm			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis is improving profitability through various pricing tools. This research was commissioned by a small beauty care company, whose monitoring and development of profitability has not been paid special attention to during the first four years of operation. There was a need to improve the company's profitability when the thesis project was starting as well as considering the company's future outlook. Changing pricing was also the only possible option to improve the company's profitability.</p> <p>The theoretical framework of this thesis includes factors that affect profitability, profitability indicators and other ways to improve profitability. Yet the focus in the theoretical section lies on pricing, which contains pricing factors, the price setting process and the special characteristic of pricing in the service sector and differences in relation to pricing products. This thesis project was carried out as a case study and the research method was the half-structured interview.</p> <p>As the major outcome of the project, the thesis yielded an accurate description of the link between pricing and profitability and concrete, justified proposals for the client company to improve its profitability. The results of the study reveal that it is not worth underestimating the importance of the pricing process for business. The process is always essential to be implemented with special care and consideration regardless of the industry and the size of the company. It is also a further consideration to observe in the results how great an effect pricing has on profitability and how significant a competitive factor the successful pricing process is.</p> <p>The execution of the thesis project was successful in fulfilling the client's wishes and in compiling a compact presentation about the linkage between profitability and pricing. The extent and application of the subject to a small service company led to the need to narrow the theoretical framework to the small business perspective.</p> <p>The client organisation will be familiarizing itself with the development proposals received through the research and with own discretion possibly even apply them to the company use. By utilising the pricing model and the Excel calculation provided to the client, it is easier for the entrepreneur to make pricing changes independently in the future. Above all, the role of this thesis was to provide more information on the topic, in order to pay attention to and invest in the right elements in future</p>			
<p>Keywords</p> <p>Profitability, pricing, price setting process, pricing in the service sector.</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TUOTTEEN KANNATTAVUUS	7
2.1	Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät	7
2.1.1	Tuotot ja kustannukset	7
2.1.2	Kapasiteetti ja valikoima	8
2.1.3	Maksuvalmius ja vakavaraisuus	8
2.2	Kannattavuuden tunnusluvut	10
2.3	Kannattavuuden parantaminen	11
3	TUOTTEEN HINNOITTELU	14
3.1	Tuotteen hintaan vaikuttavat tekijät	14
3.2	Hinnanasetanta prosessi	16
3.2.1	Nykyhetken ja tulevaisuudennäkymien alysointi	16
3.2.2	Hinnoittelustrategian valinta	17
3.2.3	Hinnoittelumenetelmän valinta	20
3.2.4	Hinnan määrittäminen ja seuranta	22
3.3	Hinnoittelu palvelualueella	23
4	CASE: KAUNEUDENHOITOALAN YRITYS X	26
4.1	Yritysesittely	26
4.2	Katerakenne	27
4.3	Asiakasanalyysi	29
4.4	Markkinatilanne	30
4.4.1	Ripsilaiton ja -huollon kilpailija-analyysi	31
4.4.2	Microblading kilpailija-analyysi	34
4.4.3	Palveluiden elinkaari	35
4.5	Hinnoittelustrategian valinta	36
4.6	Hinnoittelumenetelmän valinta	37
4.7	Kannattavuuden parannusehdotukset	37
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	42
	LÄHTEET	45
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	46
	LIITE 2: EXCEL-LASKELMAT	47

1 JOHDANTO

Yritystoiminnan ydinajatus yhtiömuotoon ja yrityksen kokoon katsomatta on aina jatkuvuuden periaatteen mukaisesti tuottaa voittoa. Voiton määrää ei ole tarkoituksenmukaista maksimoida lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi yhden tilikauden aikana, vaan yritystoiminnan on oltava pitkällä tähtäimellä voittoa tuottavaa eli kannattavaa. Voittoa tarvitaan yritystoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta katsottuna muun muassa kilpailukyvyn ylläpitoon eli investointien hankkimiseen, omistajien ja sijoittajien riskinottamisen palkitsemiseen, yritystoiminnan kasvattamiseen sekä tulevaisuuden varalle säästöön mahdollisten tappioiden tai muiden odottamattomien kuluerien kattamiseksi. (Yritystoiminta, 2016.)

Yksi kannattavuuden perusedellytyksistä on puolestaan onnistuneesti toteutettu hinnoittelu. Tuotteen tai palvelun myyntihinnalla on saatava katettua kustannukset ja asetettu voittotavoite. Perustelluilla ja hyvin suunnitelluilla hinnankorotuksilla yritystoiminnan tulosta voidaan kasvattaa ja näin ollen myös kannattavuutta saada paremmalle tasolle. Uuden tuotteen tai palvelun hinnanasetanta on kuitenkin vaativa prosessi, jo valikoimissa olevan tuotteen tai palvelun hinnoittelumuutoksista puhumattakaan. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen 2011, 210-211.)

Tämän työn teoreettinen viitekehys on jaettu kannattavuus- ja hinnoitteluosioihin. Kannattavuudesta käydään läpi kannattavuuteen vaikuttavat tekijät, kannattavuuden parantamisen keinot sekä kannattavuuden mittareina useimmiten käytetyt tunnusluvut. Hinnoittelu-osiossa puolestaan syvennytään hinnoitteluun vaikuttaviin tekijöihin, hinnanasetantaprosessiin, hinnoittelustrategioihin ja -menetelmiin sekä erityisesti empiiristä-osiota silmällä pitäen palvelualan yritysten hinnoittelun erityispiirteisiin. Työn tavoitteena on tapaustutkimuksen keinoin löytää toimeksiantajayrityksenä toimivalle pienelle kauneushoitoalan yritykselle konkreettisia ehdotuksia siitä, kuinka yrityksen kannattavuutta saataisiin hinnoittelun keinoilla parannettua.

Työ on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja se etenee järjestelmällisesti tapaustutkimuksen vaiheiden mukaisesti. Kehittämistehtävän määrittelyn ja rajauksen jälkeen aiheeseen on perehdytty teoreettisen viitekehysten kirjoittamisen yhteydessä. Empiirinen aineisto on kerätty tapaustutkimukselle tyypillisin menetelmin puolistrukturoidulla haastattelulla ja lopulta haastattelun sekä teorian pohjalta tapaukseen annetaan perusteltuja kehittämis ehdotuksia. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 54-55.)

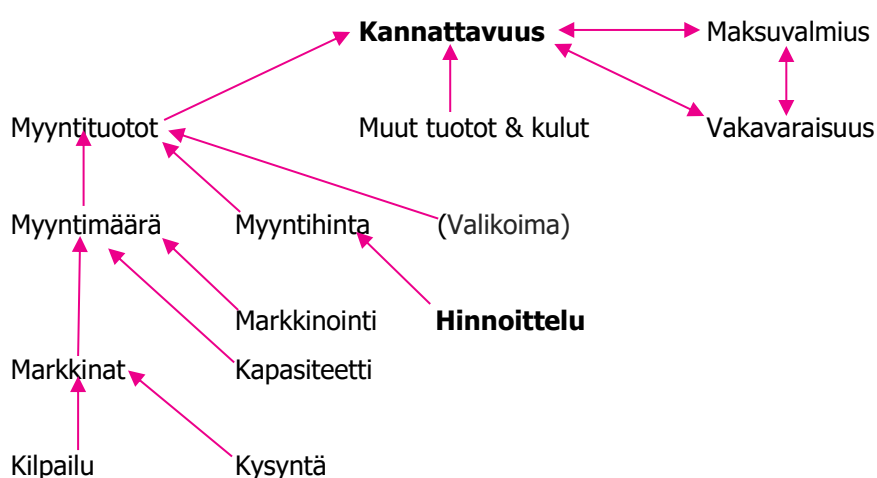
Opinnäytetyön aihe valikoitui alun alkaen kannattavuusnäkökulman tärkeyden, olennaisuuden ja oman kiinnostuksen vuoksi. Hinnoittelu oli myös aiheena mielenkiintoinen ja tarkempaa perehtymistä vaativa. Toimeksiantajayritys työlle löytyi pitkän pohdinnan jälkeen lähipiiristä ja aihe sopi myös yrityksen tarpeisiin erinomaisesti. Yrityksellä oli tarvetta kannattavuuden seurannalle ja hinnoittelun syvällisemmälle analysoinnille, jotta yritystoiminta saataisiin tulevaisuudessa kannattavuudeltaan paremmalle tasolle. Toimeksiantajayrityksen ollessa pieni palvelualan yritys, tapahtui myös aiheen rajaus ja käsittelytavan valinta yrityksen toimialan ja koon mukaisella tavalla.

Rajauksia aihealueeseen tehtiin pääosin palveluyritys-näkökulman vuoksi. Teoreettisessa viitekehyksessä kannattavuuden ja hinnoittelun teoria on erittäin yhtenäistä niin valmistavien kuin palveluita tuottavien yritysten kohdalla. Hinnoittelumenetelmissä pääpaino pidettiin kuitenkin palveluyrityksiin soveltuvien hinnoittelustrategioiden ja -menetelmien esittelyssä, sillä palveluyritysten hinnoittelun erityispiirteiden mukaisesti hinnoitteluprosessissa painottuvat eri asiat kuin muiden toimialojen yritysten hinnoittelussa.

2 TUOTTEEN KANNATTAVUUS

2.1 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Kannattavuus on usean osatekijän summa, eikä hinnoittelu ole suinkaan ainoa siihen vaikuttava tekijä. Osaltaan kannattavuuteen vaikuttavat tuotot ja kulut, joiden kautta kannattavuuteen välillisesti vaikuttavia tekijöitä onkin jo huomattavasti useampi kuin pelkkä hinnoittelu. (Alhola & Lauslahti 2005, 163.) Lisäksi on otettava huomioon kannattavuustekijöistä sinällään erillisten maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden vaikutus kannattavuuteen (Alhola & Lauslahti 2005, 154-155). Alla olevasta kuviosta voi havaita kannattavuuteen vaikuttavat tekijät, niiden väliset yhteydet, sekä hinnoittelun sijoittumisen kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä.



KUVIO 1. Kannattavuustekijät ja niiden väliset yhteydet

2.1.1 Tuotot ja kustannukset

Kärjistäen voidaan todeta, että yritystoiminta on kannattavuudeltaan hyvällä tasolla, mikäli tuotot ovat riittävän suuret kattamaan kustannukset ja yrityksen voittotavoite täyttyy. Arvonlisäveroa ei lasketa tuotoksi, joten arvonlisäverottomien myyntituottojen tulisi kattaa kaikki yritystoiminnasta aiheutuvat kustannukset. (Tomperi 2018, 10.) Myyntituotot puolestaan koostuvat kuvion 1 mukaisesti myyntimäärästä, myyntihinnasta ja jossain määrin jopa valikoimasta. Välillisesti myyntituottoihin vaikuttaa myös markkinointi, kapasiteetti, kilpailu ja kysyntä.

Myyntituottojen lisäksi yrityksellä saattaa olla myös muita säännöllisesti tai epäsäännöllisesti syntyviä tuottoja. Tuotot voidaan jakaa myyntituottojen eli varsinaisen yritystoiminnan kautta syntyneiden tuottojen lisäksi liiketoiminnan muihin tuottoihin ja rahoitustuottoihin. Esimerkiksi vuokratuotot luettaan liiketoiminnan muihin tuottoihin ja rahoitusmarkkinoilta sijoituksista saatavat tuotot rahoitustuottoihin. (Kotro 2007, 19-20.) Kaikilla näillä tuotoilla on myyntituottojen ohella vaikutusta kannattavuuteen, mutta lähtökohtaisesti yritystoiminnan kannattavuuden tulisi rakentua varsinaisen liiketoiminnan kautta hankittujen tuottojen, eikä liiketoiminnan muiden tuottojen tai rahoitustuottojen varaan.

Yritystoiminnan kustannukset luokitellaan yleensä niiden vaikutusajan mukaisesti kuluiksi tai investoinneiksi. Menot, jotka ovat lyhytvaikutteisia eli teoreettiselta vaikutusajaltaan alle vuoden, luetaan kuluiksi. Esimerkkinä kuluista toimii myyntiin tulevan tavaran hankintakulut, sillä niistä saavutetaan liiketoiminnan kannalta tuotto yleensä vuoden kuluessa. Myös sellaiset kustannukset voidaan lukea kuluiksi, joiden hankintahinta ei ole merkityksellisen suuri ja vaikutusaika vähemmän kuin kolme vuotta. Investoinnit puolestaan ovat hankintahinnaltaan kalliimpia ja vaikutusajaltaan useamman vuoden mittaisia. Kannattavuuden näkökulmasta investointien ja kulujen erottelu on merkityksellistä, sillä investoinnit eivät rasita yrityksen kannattavuutta koko hankintahinnalla ostovuonna, vaan se jaksotetaan taloudellisen pitoajan puitteissa poistoina kuluksi tuloslakselmaan. (Kotro 2007, 20.)

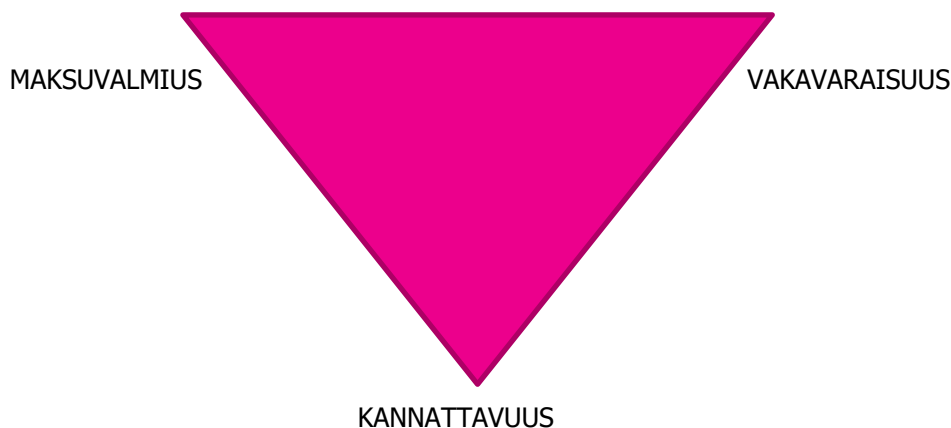
2.1.2 Kapasiteetti ja valikoima

Myyntituottojen määrä ja sitä kautta kannattavuus riippuu olennaisesti kapasiteetista eli enimmäis-suorituskyvystä ja siinä tapahtuvista muutoksista. Kapasiteettiin vaikuttavat pitkävaikutteiset tuotannon tekijät kuten tilat, koneet ja laitteet sekä työvoima. Valmistavassa yrityksessä kapasiteetti kertoo esimerkiksi kuukaudessa enimmillään valmistettavien kappaleiden määrän. Palveluyrityksessä kapasiteetti puolestaan yleensä määrittää sen, kuinka monta asiakastyötuntia kuukautta kohden on käytettävissä. Kapasiteetti kertoo siis käytännössä myynnille määrällisen ylärajan ja toiminta-aste sen, kuinka paljon kapasiteetista on käytössä. Toimintasuhteella puolestaan voidaan ilmoittaa prosentuaalisesti toiminta-asteen suhde kapasiteettiin. (Tomperi 2018, 21.)

Valikoima vaikuttaa kannattavuuteen silloin, kun tuotteiden välisissä katetuotoissa on eroa. Heikomman katetuoton tuotetta myymällä menetetään rahaa, sillä sen tilalla voitaisiin myydä suuremman katetuoton yritykselle tuovaa tuotetta. Olennaista on kannattavuusnäkökulmasta havaita valikoimasta heikoimman katetuoton tuotteet ja pohtia sen jälkeen, onko järkevämpää kokeilla parantaa tuotekannattavuutta vai lopettaa kyseisen tuotteen valmistaminen ja myyminen, tai palveluyrityksen kohdalla palvelun tuottaminen kokonaan. (Pellinen 2003, 219.) Huonomman katetuoton tuotteen myynnistä aiheutunut katteen menetys, eli vaihtoehtokustannus, voidaan laskea vertaamalla kyseisen tuotteen myynnistä saatavaa katetuottoa siihen, minkä verran katetuottoa olisi saavutettu paremman katetuoton tuotteen myynnillä (Pellinen 2003, 222).

2.1.3 Maksuvalmius ja vakavaraisuus

Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden yhteyttä toisiinsa voidaan kuvata kärki alaspäin olevalla niinsanotulla yrityksen terveyskolmiolla, jossa kannattavuus on yritystoiminnan tärkeimpänä toimintaedellytyksenä sijoitettu pohjimmaiseksi (kuvio 2). Kannattavuuden varassa tasapainoileva kolmio pysyy tasapainossa ainoastaan, mikäli maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat keskenään balanssissa. Kaiken perustana on siis hyvällä tasolla oleva kannattavuus, mutta pienetkin muutokset maksuvalmiudessa tai vakavaraisuudessa saavat hyvin pian aikaan horjuntaa koko yritystoiminnan tasapainossa ja kannattavuudessa. (Alhola & Lauslahti 2005, 154-155.)



KUVIO 2. Yrityksen terveystriangelmi (Alhola & Lauslahti 2005, 155.)

Likviditeetti eli maksuvalmius kuvaa yrityksen kykyä suoriutua maksuistaan lyhyellä aikavälillä. Rahavarojen riittävyttä voidaan arvioida muunmuassa quick ratio ja current ratio-tunnuslukujen avulla, jolloin yrityksen rahojen ja lyhytaikaisten saamisten määrä suhteutetaan lyhytaikaisiin velkoihin. Lisäksi käyttöpääomaerien eli ostovelkojen, myyntisaamisten ja varaston kiertonopeuksia laskemalla voidaan saada arvokasta tietoa yrityksen maksuvalmiuden tilasta. Kannattavuuden yhteys maksuvalmiuteen näkyy konkreettisimmillaan siinä, että kannattavuudeltaan hyvällä tasolla olevalla yrityksellä on riittävästi myyntiä oikealla hintaa ja kohtuullisilla kustannuksilla, jolloin rahavaroja luonnollisestikin jää tarpeeksi maksusuorituksista selviämiseen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 126.)

Maksuvalmius voi joissakin tilanteissa olla hetkittäin heikko, vaikka yritystoiminnan kannattavuus olisikin kohdallaan. Esimerkiksi suuria investointeja tekevä ja kasvuvaiheessa oleva yritys, joka panostaa tietoisilla valinnoilla tulevaisuuden kannattavuuden maksimoimiseen, saattaa hetkellisesti olla pahoisakin maksuvaikeuksissa. Pidemmällä aikavälillä huono maksuvalmius alkaa kuitenkin syödä osaltaan myös kannattavuutta, sillä myyntimäärät alkavat laskea, mikäli ostoja ei kyetä tekemään, toimitusajat alkavat pidentyä ja asiakkaita lähtee kilpailijoiden asiakkaiksi. Kassavajetta voidaan yrittää paikata hintoja nostamalla, mutta sekin saattaa osaltaan vaikuttaa asiakkaiden haluun vaihtaa toimittajaa. Maksuvalmiutta voidaan lyhyellä tähtäimellä parantaa myös ottamalla lainaa, mutta lainan saamisen yhtenä tärkeänä edellytyksenä on puolestaan riittävä vakavaraisuus. (Alhola & Lauslahti 2005, 155.)

Vakavaraisuutta eli pääomarakenteen terveyttä voidaan arvioida muunmuassa omavaraisuusasteen avulla. Omavaraisuusaste lasketaan suhteuttamalla yrityksen oma pääoma taseen loppusummaan, josta on vähennetty saadut ennakot. Pääomarakenteen voidaan sanoa olevan hyvä, mikäli omaa pääomaa on enemmän kuin vierasta ja vieraassa pääomassa on enemmän pitkäaikaista, kuin lyhytaikaista lainaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 128.) Omavaraisuusaste kertoo käytännössä, kuinka suuri osuus yritystoiminnasta on rahoitettu itse ja kuinka suuri osuus yrityksen ulkopuolelta hankitulla rahoituksella.

Vakavaraisuuden osalta voidaan sanoa samaa kuin maksuvalmiudesta, eli se voi olla heikko, vaikka kannattavuus kokonaisuudessaan olisikin hyvällä tasolla. Pidemmällä aikavälillä heikko vakavaraisuus alkaa kuitenkin heikentää myös maksuvalmiutta ja kannattavuutta, mikäli yritystoiminnan kannalta tärkeitä lainoja jää heikon pääomarakenteen vuoksi saamatta. Vakavaraisuuden vaikutus kannatta-

vuuteen onkin usein maksuvalmiuden kautta välillistä. Pankeille ja rahoituslaitoksille riittävän vakavaraisuuden arvioiminen on kuitenkin tärkeä edellytys lainan myöntämiselle ja hylätty lainapäätös näkyy sen myötä hyvin nopeasti yritystoiminnan kokonaiskannattavuudessa. (Alhola & Lauslahti 2005, 156.)

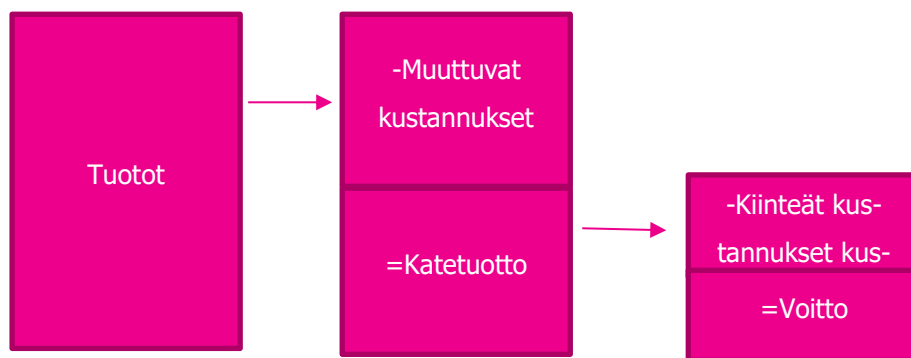
2.2 Kannattavuuden tunnusluvut

Kannattavuuden tasoa voidaan arvioida erilaisten tunnuslukujen avulla. Yleisesti käytetyn katetuottolaskennan avulla saadaan selville muunmuassa euromääräinen katetuotto, katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali sekä varmuusmarginaaliprosentti. Näiden tunnuslukujen avulla voidaan tarkastella kannattavuutta lyhyellä aikavälillä, eli yleensä yhden tilikauden ajalta. Tunnuslukujen avulla yrityksen kannattavuuden tilaa voidaan vertailla myös muihin saman toimialan yrityksiin ja jopa eri kokoluokan yrityksiin. (Eklund & Kekkonen 2018, 83.) Pidemmän aikavälin tarkasteluun tunnusluvut soveltuvat, mikäli niitä verrataan eri tilikausien välisiin lukuihin. Vertailtaessa tilikausien välisiä tunnuslukuja on kuitenkin oltava kriittinen ja suoraviivaisen lukujen analysoinnin sijaan tulee syventyä tunnuslukujen muutoksia aiheuttaneisiin tapahtumiin ja syihin niiden taustalla.

Kannattavuus on mahdollista ilmoittaa absoluuttisena kannattavuutena, eli euromääräisen voiton tai tappion avulla tai suhteellisen kannattavuutena eli suhteuttamalla voiton määrä myyntituottoihin tai yritystoimintaan sidottuun pääomaan. Katetuottolaskennassa perinteisesti suhteutetaan voitto myyntituottoihin. Tällöin huomioon tulee otettua yrityksen koko, eli isomman yrityksen tulisi tehdä euromääräisesti enemmän myyntiä saavuttaakseen saman suhteellisen kannattavuuden kuin pienempi yritys. (Tomperi 2018, 23.)

Katuottolaskennan perustana on kustannusten jako niinsanottuihin muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin (Eklund ym, 2018, 81). Kustannusten yhteismäärää kutsutaan kokonaiskustannuksiksi. Jakoa lähdetään yleensä tekemään sen pohjalta, riippuuko kustannuksen määrä toiminta-asteesta eli siitä kuinka paljon tuotetta tai palvelua tuotetaan, vai onko sen määrä aina vakio. Muuttuviin kustannuksiin sisältyvät tuotteen tai tarvikkeiden ostohinta sekä valmistavassa yrityksessä ne valmistuskustannukset, jotka ovat riippuvaisia tuotantomäärästä. Kiinteisiin kustannuksiin puolestaan luetaan kaikki muut paitsi jo edellä mainitut muuttuvat kustannukset. Esimerkiksi vuokrat, hallintokustannukset, kaluston poistot ja kalustoa varten otetun lainan korot ovat kiinteitä kustannuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 56.)

Kustannusten jakomäärittelyn jälkeen katetuottolaskennan peruskaavan mukaisesti lasketaan myyntituotot kertomalla myyntimäärä tuotteen yksikkö hinnalla. Myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, jolloin saadaan niin sanottu myyntikate eli katetuotto. Katetuotto sisältää vielä kiinteiden kulujen osuuden sekä voiton, joten vähentämällä katetuotosta kiinteät kustannukset päästään kokonaistulokseen eli voittoon tai tappioon. (Eklund & Kekkonen 2018, 81.) Alla olevassa kuviossa kolme on esitetty graafisesti katetuottolaskennan peruskaava. Katetuottolaskennan peruskaavasta voidaan laskea kaikille kustannuserille, katetuotolle ja tulokselle prosenttiosuudet, jolloin esimerkiksi katetuottoprosentin vertailu on helpompaa saman toimialan yritysten kesken. Prosenttiosuudet lasketaan jakamalla aina kyseinen erä myyntituotolla.



KUVIO 3. Katetuottolaskennan peruskaava graafisesti (Tomperi 2018, 28.)

Kriittinen piste kertoo myyntimäärän, jolla katetuotto on kiinteiden kustannusten kanssa yhtä suuri, eli tulos on nolla. Kriittinen piste lasketaan jakamalla kiinteät kustannukset katetuottoprosentilla ja kertomalla sadalla. Saatu arvo kertoo myynnille ehdottoman alarajan, jotta yrityksen tulos ei painuisi tappiolle. Varmuusmarginaali puolestaan kertoo tarkastelujakson aikaisen myynnin ja kriittisen pisteen väliin jäävän varan, eli se lasketaan vähentämällä nykyisestä myynnistä kriittinen piste. Mikäli varmuusmarginaaliksi saadaan positiivinen arvo, se kertoo kuinka paljon yrityksen myynti voi laskea muuttumatta kannattamattomaksi. Negatiivinen arvo puolestaan kertoo, paljonko myyntiä tulisi vähintään saada nostettua, jotta tappio alkaisi kääntyä voitoksi. (Tomperi 2018, 30.) Varmuusmarginaaliprosentti saadaan laskettua jakamalla varmuusmarginaali toteutuneilla myyntituotoilla ja kertomalla sadalla (Eklund & Kekkonen 2018, 88).

Kannattavuuden mittareina käytetään usein myös liiketulosta ja käyttökate, jotka eroavat kokonaistuloksesta sen suhteen, mitä kustannuksia halutaan jättää tarkastelun ulkopuolelle. Liiketulos lasketaan vähentämällä myyntituotoista kaikki kustannukset korkokustannuksia ja veroja lukuun ottamatta. Sen avulla saadaan selville kannattavuus riippumattomana siitä, kuinka toiminta rahoitetaan ja paljonko veroja maksetaan. Käyttökate lasketaan muuten samoin kuin liiketulos, mutta laskennasta jätetään pois vielä poistojen osuus, joten saatu tunnusluku jättää rahoitusrakenteen ja verotuksen lisäksi myös investointien vaikutukset huomioimatta. Se soveltuu hyvin myös toimialarajojen ylittävään yritysten kannattavuusvertailuun. (Eklund & Kekkonen 2018, 77.)

2.3 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuuden kehittämisprosessi aloitetaan yleensä kriittisen pisteen ja varmuusmarginaalin laskemisesta, jotta saadaan ensin selville nollatuloksen raja. Varmuusmarginaalin avulla saadaan myös selville, kuinka lähellä kyseistä rajaa myyntimäärällisesti ollaan. (Tomperi 2018, 30.) Kun nämä arvot ovat tiedossa, voidaan aloittaa vertailu myynnin lisäämisen, myyntihinnan nostamisen, kustannusten karsimisen, tuotevalikoiman muuttamisen tai kapasiteetin sopeuttamisen vaikutuksista yrityksen toiminnan kannattavuuteen (Söderström, Stenbacka ja Mäkinen 2017, 111).

Kannattavuuden parantamisen keinoja vertailtaessa tehdään perinteisesti herkkyyshanalyysi, jossa tarkastellaan katetut- ja tulosvaikutuksia, mikäli yhtä kannattavuuden tekijää muutettaisiin kerrallaan.

Esimerkiksi kuinka katetuotto ja tulos muuttuisivat, mikäli hinta tai myyntimäärä nousee prosentuaalisesti tietyn määrän, muuttuvista kustannuksista saadaan karsittua osa tai kiinteitä kustannuksia saadaan pienennettyä. On kuitenkin muistettava ottaa huomioon, että muutos yhdessä kannattavuustekijässä saa vääjäämättä aikaan muutosta myös muissa tekijöissä. (Eklund & Kekkonen 2018, 89-91.)

Myyntimääriä kasvattamalla yrityksen muuttuvat, eli toiminta-asteesta riippuvat, kulut kasvavat samassa suhteessa. Euromääräinen katetuotto kasvaa, mutta katetuottoprosentti pysyy ennallaan. Euromääräistä tulosta myyntimäärän kasvu kuitenkin parantaa, sillä kiinteiden kulujen osuus on suhteessa katetuottoon pienempi, kuin ennen myynnin nousua. (Eklund & Kekkonen 2018, 90-91.) Mikäli myynnin lisäys on merkittävä, eivätkä senhetkiset tuotannontekijät kuten työvoima ja liiketilat riitä tuottamaan kasvanutta myyntimäärää, kasvattaa myyntimäärän lisäys myös kiinteiden kulujen osuutta (Söderström ym 2017, 111). Myyntimäärän kasvattamisen keinoja ovat monesti tehostettu markkinointi tai hinnanalennus. Erityisesti ennen myyntihinnan alentamista tulee olla tiedossa kasvanut tavoitemyyntimäärä, jotta hinnanalennus ei laske kokonaiskannattavuutta. (Eklund & Kekkonen 2018, 90-91.)

Hintojen muuttamisen yhteydessä yrityksen tuleekin aina ottaa huomioon niin sanottu kysynnän hintajousto. Hintajousto tarkoittaa hintojen muutoksista aiheutuvaa myyntimäärien vaihtelua, eli hintoja laskettaessa myyntimäärien kasvua ja noston yhdeydessä myyntimäärien laskua. Hintajousto kertoo siis asiakkaan ostohalukkuudessa tapahtuvista muutoksista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 45.) Mikäli myyntimäärät saataisiin pidettyä hinnankorotuksen jälkeen samalla tasolla, kuin ennen hinnan nostoa, nousisi yrityksen katetuottoprosentti. Samoin kuin hinnan alennuksessa, on korotuksessakin laskettava kappalemäärä, jonka verran myynti saa korkeintaan laskea hinnan noston seurauksesta. (Eklund & Kekkonen 2018, 92.)

Muuttuvien kustannusten karsiminen parantaa suoraan yrityksen katetuottoa ja tulosta, mutta sillä on toisinaan välillisesti vaikutusta kiinteiden kustannusten kasvuun. Tämä puolestaan alkaa myöhemmin heikentää hetkellisesti parantunutta tulosta. Muuttuvien kustannusten määrää on mahdollista alentaa muunmuassa neuvottelemalla alemmat ostohinnat, ostojen keskittämällä tai toimintojen tehostamisen kautta etsimällä parempia ja tehokkaampia toimintatapoja. Ostojen keskittämisen ja tuotannon tehostamisen seurauksena laatu saattaa huonoimmassa tapauksessa heikentyä, jolloin reklaamaatioita syntyy enemmän, kiinteät kulut kasvavat ja kustannusten karsimisen tulosvaikutus ei olekaan toivotunlainen. (Eklund & Kekkonen 2018, 93-95.)

Kapasiteetin sopeutuksella, eli kapasiteetin lisäyksellä, vähennyksellä tai muuttamalla toiminta-astettaan yritys voi osaltaan parantaa kannattavuuttaan. Myyntituottojen ja kiinteiden kustannusten määrä kasvaa, mutta ratkaisevaa on niiden välinen suhde. Mikäli myyntituotot kasvavat suhteessa enemmän kuin kiinteät kustannukset, paranee myös yrityksen toiminnan tulos. Kapasiteetin alentamisen tapauksessa saatetaan joskus myös onnistua karsimaan kiinteiden kustannusten osuus, joka syntyy, olipa kapasiteetti käytössä kokonaisuudessaan tai ei. (Söderström ym 2017, 113.)

Yhtenä kannattavuuden parantamisen keinona yritys voi myös kiinnittää huomiota tuotekohtaisiin katetuottoihin. Heikolla katteella myytävien tuotteiden myynti voidaan jossain tapauksessa jopa lopettaa tai resursseja voidaan keskittää siitä kannattavampaan tuotteeseen tai palveluun. Heikon katetuoton tuotteiden hinnoitteluun kannattaa vähintään kiinnittää huomiota. Kapasiteetin ollessa äärirajoilla yrityksen on kannattavampaa keskittyä tuottamaan paremman katetuoton tuottavia tuotteita tai palveluita. (Eklund & Kekkonen 2018, 95-96.)

Palveluyrityksen kannattavuutta parannettaessa kannattaa keskittää huomiota asiakaskannattavuuksien laskemiseen ja vertailuun, sillä työkustannusten osuus on yleensä suurin kuluerä palvelualan yrityksissä ja eri asiakasryhmiin saattaa kulua hyvinkin eri määrä työtunteja. Huomioon on otettava myös se, kuinka paljon työaikaa asiakkailta voidaan laskuttaa ja kohdistuuko tiettyihin asiakasryhmiin suhteessa suurempi määrä laskutuskelvotonta aikaa. Hinnoittelun osalta tämä voi tarkoittaa jopa sitä, että samaa palvelua myydään eri asiakkaalle eri hintaan kuin toiselle. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40-41.)

Muutokset kannattavuuteen vaikuttavissa tekijöissä kannattaa aina toteuttaa vasta huolellisen suunnittelun ja seurausten arvioinnin jälkeen, jotta kannattavuuden parannusyritys ei lopulta osoittaudu kannattavuuden laskun aiheuttaneeksi tekijäksi. Muutosten tekemisen jälkeen kannattavuudessa tapahtuviin muutoksiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Yritystoiminnan kannattavuuden seuranta tulisi muutoinkin tehdä säännöllisesti, eikä vasta silloin, kun jokin tekijä osoittaa kannattavuuden olevan huonolla tasolla.

3 TUOTTEEN HINNOITTELU

Tuotteen tai palvelun hinta on korvaus, joka maksetaan saadusta suoritteesta. Hinta on sekä tuloksentekijä että kilpailukeino. Onnistuessaan hinnoittelu takaa tulorahoituksen muodossa yritystoiminnalle kannattavuutta ja jatkuvuutta, mutta epäonnistuessaan pahimmassa tapauksessa tuhoaa koko yritystoiminnan. (Sipilä 2003, 25.) Tässä osassa opinnäytettä käydään läpi hinnoitteluun vaikuttavat tekijät, hinnoitteluprosessin kulku aina suunnittelusta prosessin onnistumisen seurantaan saakka ja palveluyrityksen hinnoitteluun liittyvät erityispiirteet.

3.1 Tuotteen hintaan vaikuttavat tekijät

Hinnoittelun kulmakivet muodostuvat kustannuksista ja kysynnästä. Kysyntään vaikuttavat kilpailevien yritysten ja potentiaalisten asiakkaiden määrä ja eroavaisuudet suhteessa heidän tuotteisiin sekä asiakkaalle tuotettu arvo kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Myyntituotoilla tulisi saada katettua kustannusten lisäksi myös yrityksen voittotavoite, joten sekin tekijä on otettava hinnanasetantaprosessissa huomioon. (Tomperi 2018, 66-67.)

Markkinat

Kysyntä, eli ostohalukkaiden asiakkaiden määrä vaikuttaa siihen kannattaako yrityksen alun alkaen viedä tuotettaan kannattavuusnäkökulmasta markkinoille ja mihin hintaan potentiaaliset asiakkaat olisivat halukkaita ostamaan sitä. Kysynnän määrää voidaan arvioida muun muassa kuluttajilta tai asiakkailta kyselemällä, asiantuntija-arvioinnilla, hintakokeilun avulla tai ostamalla markkina-aineistoa markkinatutkimusten tekoon erikoistuneilta yrityksiltä. (Laitinen 2007, 112-113.) Kilpailutilanne puolestaan määrittää sen millaiset ja kuinka laajat mahdollisuudet yrityksellä on itse vaikuttaa hinnoittelunsa toteuttamiseen (Laitinen 2007, 121).

Täydellisen kilpailun kilpailutilanteessa markkinoilla on paljon pieniä ja tasavertaisia yrityksiä, jolloin markkinoille pääsy on helppoa, mutta hinnoittelumahdollisuuden hyvin suppeat. Katetuotot jäävät matalammiksi ja ainoa keino yrittää saavuttaa kilpailuetua on erilaistaa omaa tuotetta. Monopolitilanne on täydellisen kilpailun vastakohta ja silloin yhdellä yrityksellä on tuotteensa ainutlaatuisuuden vuoksi yksinoikeus sen myyntiin ja hinnoittelun vapaus on käytännössä rajaton. Monopolistinen kilpailutilanne ja oligopoli ovat täydellisen kilpailun ja monopolin välimuotoja. Oligopolissa muutamat suuret yritykset hallitsevat markkinoita samanlaisin tai hieman erilaistetuin tuottein. Monopolistisessa kilpailutilanteessa puolestaan on täydellisen kilpailutilanteen tavoin paljon pieniä yrityksiä, mutta tuotteet ovat jossain määrin erilaistettu eli differoitu. (Laitinen 2007, 128-129.)

Hinnoittelualue ja voittotavoite

Kannattava hinnoittelu perustuu kustannusten ja hinnoittelualueen tietämiseen. Mikäli tuotteen myyntihinnalla katetaan vain muuttuvat ja kiinteät kustannukset, syntyy niin sanottu nollatulok, eli ei voittoa, mutta ei myöskään tappiota. Nollatuloksella ei kuitenkaan saavuteta yritystoiminnalle minkään

näköistä kannattavuutta, joten myyntihintaa on luonnollisesti nostettava siinä määrin, kun voittoa halutaan saavuttaa. Kärjistäen voidaankin sanoa, että niin sanottu hinnoittelualue on rajattu alue, jolle hinta on mahdollista ja kannattavaa asettaa. Hinnoittelualue määrittyy kokonaiskustannusten luoman alarajan ja kysynnän perusteella syntyvän ylärajan väliin. (Jormakka ym 2011, 210-211.)

Hinnoittelualueen rajoissa yritys voi itse pohtia kuinka korkealle haluaa, on kannattavaa ja yrityksen strategian sekä tavoitteiden mukaista asettaa myyntihinta. On kuitenkin otettava huomioon, että hinnoittelualueen yläpäähän asetettu myyntihinta hintajouston mukaisesti laskee kysyntää ja tekee asiakkaan ostopäätöksestä huomattavasti monimutkaisemman. Puolestaan hyvin alhaiseksi asetettu hinta vaarantaa huonoimmassa tapauksessa yrityksen kannattavuuden ja sen käyttö onkin suositeltavaa vain markkinoita vallattaessa tai uutta tuotetta markkinoille vietäessä, eli aina vain väliaikaisesti. Hinnoittelualueen laajuuteen vaikuttaa myös se luetaanko tuote vakiotuotteeksi vai erikoistuotteeksi ja onko asiakkaan helppoa tehdä vertailua kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin. (Söderström ym 2017, 87-88.)

Voittotavoitteen asettaminen on hyvin yrityskohtaista, mutta kilpailutilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista riippumatta hinnoittelun tavoite on yleensä maksimoida voitto jollakin tietyllä aikavälillä. Hinnoittelulle asetettujen tavoitteiden on oltava kuitenkin yhtenäiset koko yritykset strategian kanssa. Strategia saattaa pitää sisällään voiton maksimoimisen lisäksi tavoitteita esimerkiksi yrityksen kasvun tai markkinaosuuden kasvattamisen saralla. Tällöin voittotavoitetta ei aseteta yhtä korkealle, kuin pelkkään voiton maksimointiin tähtäävässä yrityksessä. (Laitinen 2007, 135.)

Tuotteen tai palvelun arvo

Olennainen hintaan vaikuttava elementti on tuotteen erilaisuus suhteessa muihin ja sen elinkaaren vaihe. Niisanottujen vakiotuotteiden määrä on markkinoilla suuri, joten hintojakaan ei voi lähtökohdaisesti asettaa kovin korkealle ilman, että asiakkaiden ostohalukkuus kärsii. Hieman omaleimaisemman tuotteen hinnoittelua voidaan lähteä suunnittelemaan alunpitäen vakiotuotetta korkeammalta hintatasolta ja erikoistunutta, selvästi kilpailijoiden tuotteita erilaisempaa, tuotetta vieläkin korkeammalta. Hinnan määrittelyn vapaus myös kasvaa yrityksellä sen mukaan, mitä räikeämmin tuote eroaa kilpailijoistaan. (Eklund & Kekkonen 2018, 108.)

Yrityksen on hyvin tärkeää ottaa hinnoittelua suunniteltaessa huomioon tuotteen tai palvelun omaleimaisuuden lisäksi asiakkaan kokema tarve sen ostamista kohtaan ja ostamisen kautta saavutettava arvo tai hyöty. Asiakasnäkökulmasta katsottuna tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset eivät ole hinnan muodostumisessa yhtä olennainen seikka kuin hinnoitteluprosessia tekevän yrityksen kannalta katsottuna. Usein asiakkaalla ei ole edes käsitystä kustannuksista ja vaikka jonkinlainen kustannuskäsitys olisikin, vaikuttaa ostopäätökseen aina enemmän ostamisella saavutettu hyöty tai arvo. Johdonmukaisuus kustannusten ja asiakkaalle tuotetun hyödyn tai arvon välillä on kuitenkin olennaista, mikäli asiakas tietääkin kustannusten määrän ja osaa suhteuttaa sen ostopäätöstä tehdessään hyötyyn, jonka uskoo ostamisella saavuttavansa. (Laitinen 2007, 101.)

Yritysassiakkaan suhtautuminen hintaan on puolestaan hyvin erilainen kuin kuluttaja-asiakkaan, sillä ostopäätöksestä puuttuu subjektiivinen kokemus hyödystä tai arvosta. Yrityksissä ostopäätökset tehdään usein taloudellisen arvon perusteella ja ostopäätöksissä painottuu tuotteen tai palvelun ostamisen tai ostamatta jättämisen vaikutukset yritystoimintaan. Asiakkaan kokeman arvon tai hyödyn määrä riippuu myös hyvin paljon siitä, kuinka suuri tarve ostamiselle tilannetekijöistä riippuen on. Asiakkaan tarpeen ollessa suurimmillaan, hinnalla ei ole niin suurta merkitystä ostopäätöksen kannalta, kuin tilanteessa, jossa ostaminen ei ole niin välttämätöntä. Myös käytettävissä oleva rahamäärä sanelee, erityisesti kuluttaja-asiakkaan, ostohalukkuutta ja suhtautumista myyntihintaa. (Laitinen 2007, 102-103.)

3.2 Hinnanasetanta prosessi

Hinnanasetanta prosessi etenee yksinkertaistettuna asiakas-, markkina-, ja kilpailija-analyysin kautta kustannuslaskentaan, voittotavoitteen määrittelyyn ja menekin arviointiin. Seuraavaksi prosessissa edetään hinnoittelustrategian ja -mallin valinnan jälkeen konkreettiseen myyntityöhön. Hinnoittelu-prosessin onnistumista tulee seurata jatkuvasti ja havaittuihin ongelmiin puuttua pikimmiten, jotta hinnoitteluprosessissa mahdollisesti tapahtuneet virhearviot eivät ala heijastua kannattavuuteen laskemalla sitä. (Eklund & Kekkonen 2018, 126.)

3.2.1 Nykyhetken ja tulevaisuudennäkymien alysointi

Hinnanasetantaprosessi lähtee liikkeelle markkinatilanneanalyysistä, jonka avulla perehdytään jo markkinoilla oleviin kipaileviin tuotteisiin tai palveluihin, niiden erityispiirteisiin ja myyntihintoihin. Vertaamalla omaa hinnoittelun alla olevaa tuotetta kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin, selvitetään, luetaanko tuote vakiotuotteeksi, hieman omaleimaiseksi vai erikoistuneeksi tuotteeksi. Markkina-analyysin yhteydessä yrityksen on myös saatava alustava käsitys kysynnästä ja siinä tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvista muutoksista. (Eklund & Kekkonen 2018, 125.)

Analyysivaiheessa yrityksen tulee ottaa huomioon myös tuotteen tai palvelun tuottamisesta, suunnittelusta, markkinoinnista ja muista myyntiprosessia edeltäneistä tapahtumista aiheutuneet kustannukset. Kokonaiskustannukset tulee saada pidemmällä aikavälillä katettua kokonaan ja olennaista onkin mitkä kaikki kustannukset halutaan kattaa tuotteen tai palvelun myyntihinnalla ja millaisella aikajänteellä. Hinnoittelun alla olevalle tuotteelle pitäisi pystyä tekemään analysointivaiheessa siis niin sanottu elinkaarianalyysi, eli arvio sen elinkaaresta ja eri vaiheista kestoineen. Elinkaarianalyysin avulla kustannusten ja myyntituottojen suhteita ja sijoittumista elinkaaren eri vaiheisiin on helpompi arvioida. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2015, 226-227.)

Tuotteen hinnoittelun kannalta elinkaari voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen. Elinkaari alkaa tuotetehtävistä ja jatkuu markkinoille tulon, kasvun ja leviämisen jälkeen niin sanottuun kyllästymisvaiheeseen, jonka jälkeen tapahtuu lasku ja sen jälkeen elinkaaren loppu eli markkinoilta poistuminen. (Laitinen 2007, 273.) Tuottojen ja kustannusten jaottelun elinkaaren eri vaiheille lisäksi yrityksen olisi hyvä arvioida tulevista asiakkaistaan ainakin se kenen rahoilla ja kenelle tuotetta tai palvelua ostetaan.

Ostajaryhmät voidaankin selkästi jakaa neljään eri ryhmään heidän motiivinsa mukaan: omalla rahalla itselleen ostaviin, omalla rahalla toiselle ostaviin, toisen rahoilla itselleen ostaviin ja toisen rahoilla toiselle ostaviin. (Parantainen 2017, 42.)

Omalla rahalla ostavan asiakkaan ostopäätös on aina harkitumpi ja haastavampi, kuin toisen eli useimmiten työnantajan laskuun ostavan asiakkaan ostopäätös. Asiakas myös vertailee oston kohteena olevan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia ja sen kautta saavutettavaa hyötyä huomattavasti tarkemmin, mikäli hän käyttää ostoon omaa rahaansa. Omalla rahalla toiselle ostaessa ostopäätöksen teko saattaa olla vielä vaikeampaa tehdä, kuin itselle ostettaessa, joten asiakas päätyy joko ostamaan lahjakortin tai jättää ostamatta kokonaan. (Parantainen 2017, 42-43.) Tämän luokittelun mukaisesti hinnoittelussa olisi hyvä huomioida erot asiakaskohtaisessa hintakriittisyydessä ja luoda hinnoittelusta asiakkaan kannalta mahdollisimman helppo ja selkeä. Lähtökohtaisesti pelkästään yrityksille myytävää tuotetta tai palvelua voidaan lähteä myös tarjoamaan hieman korkeampaan hintaan, kun ostopäätös ei ole yhtä kriittisesti sidoksissa hintaan.

3.2.2 Hinnoittelustrategian valinta

Analysoinnin jälkeen hinnoitteluprosessissa yrityksen tulee valita käyttämänsä hinnoittelumenetelmä ja laskea sen pohjalta tuotteelle lopullinen myyntihinta. Menetelmän valintaan vaikuttaa yrityksen valitsema hinnoittelustrategia eli se, mitä yritys pyrkii viestimään asiakkailleen asettamallaan hinnalla. Hinnoittelustrategiat voidaan karkeasti jakaa neljään ryhmään niiden aikajänteen sekä markkinaosuus- ja tuottotavoitteiden mukaan; strategioihin, joilla maksimoidaan markkinaosuus, tulevaisuuden kasvuun tähtääviin, neutraaleihin ja asiakasarvon maksimointiin pyrkiviin strategioihin. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005.)

Markkinaosuuden maksimointistrategiat

Markkinaosuuden maksimointiin tähtäävien strategioiden tavoite on nimensä mukaisesti kasvattaa markkinaosuutta lyhyellä aikavälillä, jolloin tuotto-odotukset luonnollisestikin painottuvat tulevaisuuteen. Tämän strategian toteuttaminen vaatii jo olemassa olevat markkinat, jolloin myyntihinnat on kilpailukyvyyn saavuttamiseksi asetettava riittävän alhaisiksi. Näiden strategioiden käytössä on myös huomattava riski, sillä onnistuminen riippuu siitä, saadaanko riittävän suuri markkinaosuus saavutettua. Tuottojen realisoituminen myöhemmässä vaiheessa aiheuttaa myös niinsanottuja etupainotteisia kustannuksia. Markkinaosuuden maksimoimisstrategiat saattavat suurten asiakaskantojen, matalien hintatasojen ja kilpailevien tuotetarjoamien samankaltaisuuden vuoksi synnyttää lopulta jopa hintasodan, jonka vaikutukset eivät ole kenellekään suotuisat. Hintojen nostaminen on monesti myös hankalaa tai jopa mahdotonta markkinaosuuden maksimointistrategian toteuttamisen jälkeen, joten sen käyttöönotto edellyttää erityistä suunnitelmallisuutta sekä riskinottokykyä ja -halua. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005.)

Edellä mainitun strategian erilaisia toteutusmuotoja ovat muun muassa alhainen markkinoille tunkeutumisstrategia, kokemuskäyrähinnoittelu sekä hintajohtajuus eli kustannusjohtajuus. Alhaisen markkinoille tunkeutumisstrategian peruseräiläteenä on asettaa tuotteen tai palvelun hinta alemmaksi kuin sen kuluttajalle tuottama lisäarvo on. Tuotteita voidaan antaa joskus jopa ilmaiseksi, jolloin oman markkinaosuuden ohella saadaan kasvatettua myös koko markkinoita. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005.)

Kokemuskäyrähinnoittelu on markkinaosuuden maksimoinnin strategioista kenties riskialttein, mutta toisaalta onnistuessaan myös ehkä tehokkain. Hinnoittelemalla tuote sen valmistuskustannuksia alhaisemmaksi, pyritään pitämään uudet kilpailijat markkinoiden ulottumattomissa ja jo olemassa olevista pääsemään eroon. Avainasemassa onnistumisen kannalta on kustannusten leikkaamisen onnistuminen tuotteen hinnan laskua nopeammin. Yleensä kustannusten leikkaaminen onnistuu helpoiten kasvuvaiheessa olevien tuotteiden tai palveluiden tuottamisessa, joten käytännössä kokemuskäyrähinnoittelua ei käytetä muissa vaiheissa. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005.)

Päinvastoin kuin kokemuskäyrähinnoittelua, käytetään kustannusjohtajuus-strategiaa yleensä vasta tuotteelle tai palvelulle, joka on jo tullut elinkaarensa kypsyysvaiheeseen (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005). Strategian onnistuminen mahdollistetaan myymällä suuria volyymeja laajalle asiakaskunnalle. Hinnat voidaan laskea kilpailijahintoihin nähden matalalle tasolle erinomaisen kustannustietoisuuden ja sen myötä alhaisten yksikkökustannusten johdosta. Olennaisinta kustannusjohtajuus-strategian toteutuksen onnistumisessa on hintakilpailukyky. Prosessit on saatava erittäin tehokkaiksi ja kustannusrakenne kilpailijoita paremmalle tasolle. Pidemmällä tähtäimellä kustannusjohtajuuteen vaaditaan myös se, että kilpailijat hyväksyvät kustannusjohtajuuden, eivätkä lähde kilpailemaan siitä. (Sipilä 2003, 261-263.)

Tulevaisuuden kasvun strategiat

Tulevaisuuden kasvun strategioissa tulevaisuuden tuotto-odotukset saavutetaan sillä, että edullisemmilla hinnoilla, tutustumistarjouksilla ja muilla keinoilla kasvatetaan asiakaskantoja ja markkinaosuuksia, mutta myöhemmin myyntihintoja nostetaan. Tyypillisiä tulevaisuuden kasvun strategioita ovat muun muassa referenssihinnoittelu eli tutustumistarjoushinta-strategia ja loss leader-strategia. Referenssihinnoittelu, kuten edellä mainittu kokemuskäyrähinnoittelukin sopii strategiana tuotteelle tai palvelulle, joka on vasta elinkaareltaan kehitysvaiheessa. Strategian tavoitteena on kasvattaa tuotteen luotettavuutta ja tunnettuutta houkuttelemalla ensimmäiset asiakkaat testaamaan sitä todella halpaan hintaan. Hiljalleen menekien noustessa nostetaan myös myyntihintoja ja aletaan sen kautta saavuttaa laajempia markkinoita ja parempaa tuotekannattavuutta. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005.)

Toinen tulevaisuuden kasvun strategioista, loss leader-hinnoittelustrategia, on huomattavasti riskialttiimpi, sillä siinä hinnat asetetaan hyvin alhaisiksi ja tuotetta tai palvelua saatetaan myydä tappiollisesti. Hinnanalennus uskalletaan toteuttaa, mikäli tuotteen tai palvelun myynnistä tai niiden kautta

syntyvistä lisätöistä hyödytään oikeasti tulevaisuudessa. Loss leader-hinnoittelu ei ole referenssihinnoittelun kanssa kilpaileva strategia, sillä sitä käytetään yleensä vasta loppuvaiheilla tuotteen elinkaarta. Silloin menetetyt katteen sijasta ollaan kiinnostuneita enää vain myynnin kasvattamisesta. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005.)

Neutraalit strategiat

Neutraalit hinnoittelustrategiat ovat markkinaosuuden maksimoinnin- ja tulevaisuuden kasvun strategioihin verrattuna huomattavasti riskittömämpiä ja ne ovat yleensä sovellettavissa tuotteen tai palvelun kaikkiin elinkaaren vaiheisiin. Näissä strategioissa keskitytään tulevaisuuden sijaan nykyhetkeen niin tuottojen kuin markkinakasvunkin suhteen. Yleisimpiä neutraaleja hinnoittelustrategioita toteuttavia malleja ovat markkinaperusteinen ja kustannuspohjainen hinnoittelu sekä laatujohtajuus. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005.)

Markkinaperusteista hinnoittelua soveltava yritys asettaa hintansa markkinoilla olevien kilpailijoiden hintatasolle. Menetelmä on siinä mielessä turvallinen, että se ei yleensä johda aggressiivisiin vastatoimiin kilpailijoiden taholta. (Laitinen 2007, 269.) Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa hinta määritetään tarkasti laskettujen kustannusten pohjalta ja vahditaan tarkasti katetuoton saavuttamista. Laatujohtajuudessa tarkoituksena on se, että mahdollisimman laajan asiakaskunnan sijasta tavoitellaan niinsanottua laatutietoista asiakaskuntaa, joka on tyytyväinen tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin ja valmis maksamaan niistä hieman korkeamman hinnan (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005.)

Asiakasarvon maksimoinnin strategiat

Asiakasarvon maksimoinnin strategiat ovat neutraalien strategioiden tavoin tuotto-odotuksiltaan nykyhetkessä, suurimpana erona niiden välillä on vain se, että asiakasarvon maksimoinnin strategioilla pyritään maksimivoittoon joka tilanteessa. Tuotteet tai palvelut ovat usein korkeampihintaisia, mutta myös huolellisemmin suunniteltuja, toteutettuja ja pienemmälle kohderyhmälle suunnattuja. Potentiaalisia asiakkaita ei ole niin paljon, mutta heillä on suurempi maksuvalmius kuin suurimmalla osalla asiakaskunnan ulkopuolelle jäävistä asiakkaista. Asiakasarvon maksimoinnin strategioita käytetään usein silloin, kun tuote tai palvelu astuu markkinoille ja esimerkkinä tyypillisistä menetelmistä voidaan mainita kermankuorinta hinnoittelu, arvopohjainen hinnoittelu ja hintadifferointi eli segmentoitu hinnoittelu. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005.)

Kermankuorintahinnoittelua voi käyttää yritys, joka tuo markkinoille täysin uuden tuotteen. Hinnat voidaan asettaa erittäin korkeiksi, sillä asiakkaita kiinnostaa tuotteen uutisarvo ja korkeampi hinta saattaa luoda jopa laadukkaan vaikutelman. Kermankuorintahinnoittelun käyttöön saattaa johtaa yrityksen kapasiteetin puute, jolloin korkean katetuoton tuotteiden myynti kannattaa. Myyntituotoilla saatetaan jossain tapauksessa haluata paikata rahoitustilannetta tai kattaa korkeaksi nousseita tuotekehityskustannuksia. (Sipilä 2003, 270-271.)

Arvopohjaisella hinnoittelustrategialla myyntihinnat asetetaan korkeammiksi perusteena sen tuottama lisäarvo kuluttajalle. Strategiaa voidaan käyttää, mikäli kilpailua ei ole ja tuote tai palvelu tuottaa lisäarvoa selkeästi. Kyseisen strategian käyttämisen hankaluus piileekin juuri tuotteen asiakkaalle tuottaman lisäarvon arvioinnissa ja sen arvottamisessa. Usein arvopohjaista hinnoittelustrategiaa käytetään korkean teknologian tuotteiden hinnoittelussa. Segmentoitu hinnoittelu puolestaan pohjautuu siihen, että yritys voi vaihella myyntihintojaan esimerkiksi tuotteen, asiakkaiden tai sijainnin mukaan. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005.)

3.2.3 Hinnoittelumenetelmän valinta

Hinnoittelumenetelmiä on olemassa lukuisia ja usein lopulliseen myyntihintaan päästään käyttämällä useampaa menetelmää rinnakkain. Kolme useimmiten käytettyä hinnoittelumenetelmää ovat; markkinaperusteinen, kustannusperusteinen sekä yrityksen asettamiin tavoitteisiin perustuva hinnoittelu. Hinnoittelu voidaan toteuttaa myös arvoperusteisesti tai sopimusperusteisesti. Jokaisella menetelmällä on omat erityispiirteensä ja niiden soveltuvuutta hinnoittelun pohjaksi on aina arvioitava tuote- ja yrityskohtaisesti. (Neilimo ym, 2007, 190.)

Markkinaperusteinen hinnoittelu soveltuu markkinoille, joilla on jo vastaavia tuotteita tai palveluita ja niille on asettunut perushinnat. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ilman selkeitä kilpailijoita hinnan määrittäminen ainoastaan markkinahinnan pohjalta on vaikeaa ja usein myös kannattamatonta. Laskelmissa yleisestä markkinahinnasta vähennetään muuttuvat kustannukset eli käytetyt raaka-aineet, korvaus työstä ja mahdolliset muut kustannukset, jolloin saadaan selville myyntikate. Myyntikatteesta tulee vielä vähentää kiinteät kulut, jonka jälkeen saadaan vasta lopullinen tulos eli voitto selville. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 191.)

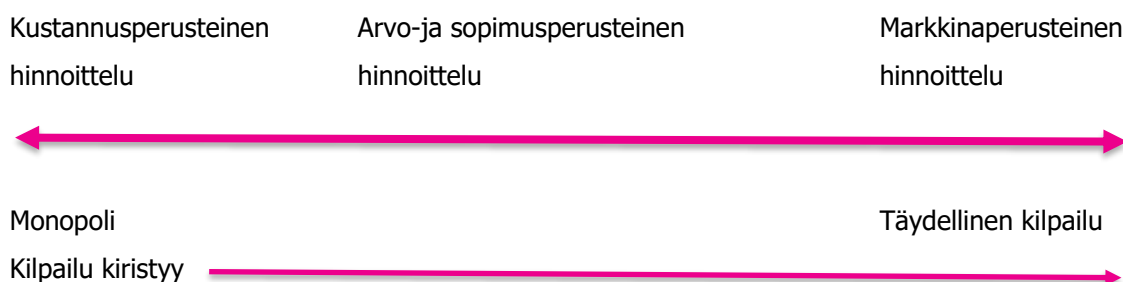
Mikäli laskelman perusteella saatu myyntikate riittää kattamaan kiinteät kulut ja voittotavoitteen, on tuotteen tai palvelun myynti kannattavaa kyseisellä markkinahintatasolla. Markkinaperusteisella hinnoittelullakin on siis ensin selvítettävä voittotavoite, jotta voidaan arvioida riittääkö myyntihinta kattamaan sen ja kiinteät kulut. (Neilimo ym, 2007, 191.) Markkinaperusteisessa hinnoittelussa markkinoilta saatava hintataso voidaan kuitenkin ylittää, mikäli tuote tai palvelu kyetään differoimaan eli erilaistamaan suhteessa kilpailijoihin (Järvenpää ym 2015, 223).

Kustannusperusteinen hinnoittelu puolestaan keskittyy tuotteen tai palvelun aiheuttamien kustannusten kattamiseen. Myyntihinnan tulee kattaa kaikki kustannukset sekä ennalta päätetty kannattavuustavoite. Laskelmat eivät siis lähde liikkelle markkinaperusteisen hinnoittelun tapaan siitä, että myyntihinnasta vähennetään kustannukset, vaan kustannukset lasketaan ensin ja myyntihinta määritetään vasta niiden ja voittotavoitteen pohjalta. Kustannusperusteiseen hinnoitteluun käytetään yleensä katetuottolaskentaa, jonka peruskaava on esitetty tässä työssä jo kannattavuusosiossa. Toinen yleinen kustannusperusteisen hinnoittelun muoto on omakustannusperusteinen hinnoittelu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 191-192.) Tässä opinnäytteessä ei kuitenkaan käydä tarkemmin läpi omakustannusperusteista hinnoittelua, sillä se ei ole toimeksiantajayrityksen hinnoittelun näkökulmasta olennainen tai edes kovin usein palvelualan yritysten käyttämä.

Hinnoittelukerroin on monien yritysten katetuottolaskennan pohjalta käyttämä hinnoittelua yksinkertaistava työkalu, jonka avulla tietyn tuoteryhmän tuotteet voidaan hinnoitella yhtenäisellä katetuottotavoitteella. Yleensä katetuottotavoitteet on asetettu tuoteryhmäkohtaisesti, jolloin hinnoittelukerrointa käytettäessä tarvitsee tietää vain tuotteen hankintakustannukset ennenkuin myyntihinta saadaan laskettua. Hinnoittelukerroin lasketaan kaavalla: $100/(100\text{-katetuotto}\text{prosentti})$. Kertoimen laskemisen jälkeen tuotteen arvonlisäveroton myyntihinta saadaan kertomalla tuotteen hankintakustannukset hinnoittelukertoimella. Tämän jälkeen hintaan lisätään enää arvonlisävero eli saadaan selville lopullinen myyntihinta asiakkaalle. (Söderström ym 2017, 86-87.)

Arvoperusteinen hinnoittelu pohjautuu asiakkaan kokemaan tuotteen tai palvelun tuottamaan arvoon. Menetelmän ongelmana on se, että asiakkaan kokema arvo voi olla hankala arvioida, ja asiakohtainen arvon tunteminen voi olla hyvin erilaista. Tuotteen tulee olla sen verran selkeästi kilpailevista tuotteista eroava, että empiväkin asiakas vakuuttuu myyntihinnan ja ostamisen kautta saavutettavan hyödyn olevan tasapainossa. Sopimusperusteisessa hinnoittelussa hinta puolestaan asetetaan myyjän ja asiakkaan käymissä neuvotteluissa molempia osapuolia tyydyttävälle tasolle. Useimmiten sopimusperusteista hinnoittelua käytetään esimerkiksi rakennusurakoita ja konsernin sisäisiä siirtohintoja määriteltäessä. (Järvenpää ym 2015, 223-224.)

Hinnoittelumenetelmän valintaan ja käyttöön vaikuttaa usein kilpailun määrä ja kovuus. Monopoliasemassa olevan yrityksen hinnoittelun vapaus on suuri, kun taas lähemmäksi täydellistä kilpailu mentäessä hinnoittelun vapaus pienenee. Eri hinnoittelumenetelmien rinnakkain käyttäminen on kuitenkin erittäin suositeltavaa, eikä esimerkiksi markkinaperusteista hinnoittelua kannata kannattavuusnäkökulmasta tehdä ilman, että kustannusmääristä ollaan tietoisia. (Järvenpää ym 2015, 224.) Kuviosta neljä on nähtävillä, mitkä hinnoittelumenetelmät soveltuvat parhaiten käytettäväksi mihinkin kilpailutilanteeseen.



KUVIO 4. Kilpailutilanteen vaikutus käytettävään hinnoittelumenetelmään (Järvenpää ym 2015, 224.)

3.2.4 Hinnan määrittäminen ja seuranta

Hinnoittelustrategian ja -menetelmän valinnan, markkina-analyysin tekemisen sekä kustannusten selvittämisen jälkeen hinta asennetaan kohdalleen. Valitun strategian, markkina-analyysissä ilmenneiden kilpailueutujen ja yrityksen tavoitteiden mukaisesti hintaa voidaan vielä tässä vaiheessa korottaa. Tärkeää on myös pohtia missä muodossa veloitus on kannattavin sekä asiakkaan, että yrityksen näkökulmasta toteuttaa ja mitä sen avulla halutaan asiakkaalle viestiä. Kiinteä kokonaishinta on usein selkein, mutta ei välttämättä yrityksen kannalta tuottavin. Aikaveloitus on yrityksen kannalta varma veloitustapa, mutta asiakkaan näkökulmasta epäreilu, mikäli työn tekemiseen käytetään tahallisesti tarpeettoman paljon aikaa tai palvelun tuottamiseen kuluu todella paljon tunteja. (Parantainen 2017, 152-153.)

Hinnan asetusvaiheessa voidaan käyttää hyväksi myös niisanottua psykologista hinnoittelua. Psykologisella hinnalla on tarkoitus helpottaa ja edistää asiakkaan ostopäätöstä. Säännöttömien hintojen menetelmän mukaista on asettaa hinnat tasaluvun alle ja päättymään parittomiin numeroihin. Esimerkiksi 99,99 euron hinta koetaan huomattavasti edullisemmaksi kuin sataan euroon pyöristetty hinta. Menetelmän mukaan asiakkaat havaitsevat herkästi tasaluvun alituksen, mutta eivät niinkään alituksen määrää. Esimerkiksi hinta 92,90 euroa mielletään helposti 90 euroon, eikä lukujen erotusta ryhdytä yleensä edes laskemaan. (Laitinen 2007, 242-244.)

Totutun hinnan menetelmän mukaisesti kauan samalla hintaa myydyin tuotteen hintaa ei ole välttämättä kannattavaa lähteä nostamaan, vaan ennemmin kannattaa muuttaa sen kokoa tai laatua, jolloin asiakas ei niin konkreettisesti voi laskea hinnankorotuksen määrää. Tuotteiden ryhmähinnoittelussa tuotteet puolestaan jaetaan hintaryhmiin ja myyntihinnat asetetaan aina kunkin hintaryhmän yläpäähän. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa hänen kokemansa ostoksen laatu ja hän seuraakin enemmän hintaluokkaa kuin hinnan sijoittumista hintaluokan sisällä. Monikappalehinnoittelun tavoitteena sen sijaan on hankaloittaa asiakkaan hintojen vertaamista yksittäiskappaleen ostamisen ja usean kappaleen pakkauksen ostamisen välillä. Hinnoittelu toteutetaan usein siten, että yksikköhinnaksi tulee muu kuin tasaluku, jolloin vertailu on entistä haastavampaa. (Laitinen 2007, 244-245.)

Hinnanasetanta prosessi ei suinkaan pääty siihen, kun lopullinen myyntihinta on lyöty lukkoon. Konkreettisen myyntiprosessin alkaessa yrityksen on panostettava myyntimäärien aktiiviseen seurantaan ja tulevaisuuden myyntien ennustamiseen. Tiettyä varovaisuutta ja suunnitelmallisuutta noudattaen myyntihintaa voidaan laskea, mikäli myyntimäärät jäävät tavoiteltua alhaisemmiksi. Vastaavasti hintaa voidaan nostaa hieman, mikäli myyntimäärät ylittävät tavoitemyyntimäärät. Myyntimäärien ollessa asetettujen tavoitteiden mukaisia, voidaan pääasiassa keskittyä kilpailijoiden seurantaan ja hintoja muutetaan vain muutosten ilmetessä heidän hinnoittelussaan. (Eklund & Kekkonen 2016, 124-125.)

Vaikka myyntimäärien seuranta onkin hyvin oleellista hinnoitteluprosessin kulussa, ei kannattavuuslaskennan merkitystä kannata vähätellä. Esimerkiksi katetuottolaskennan avulla ja seuraamalla voitotavoitteen täyttymistä voidaan havaita, etteivät tuotteelle tai palvelulle lasketut kustannukset toteutukaan arvioidun suuruusina. (Eklund & Kekkonen 2016, 125.) Mitä aikaisemmin kustannusten tai

myyntimäärien toteutuminen suunniteltua suurempina tai pienempinä havaitaan, sitä paremmat ovat kannattavuuden parantamisen edellytykset.

3.3 Hinnoittelu palvelualalla

Palvelun hinnoittelu tapahtuu käytännössä samalla tavoin kuin tuotteen hinnoittelu, mutta hinnoitteluprosessissa on syytä ottaa huomioon palveluiden erityispiirteet konkreettisten tuotteiden myyntiin verrattuna. Palveluiden aineettomuus ja se, ettei asiakas voi etukäteen tietää varmaksi palvelun laadusta ja lopputuloksesta, luovat tarpeen ottaa myös palvelun maineen ja yrityksen imagon mukaan hinnanasetantaan. Hinnoittelu on merkittävä ja nopeasti muutoksia aikaansaava kilpailukeino, mutta sen painoarvoa vähentävät kaikki muut palvelun ominaisuudet, erityispiirteet ja sen tuottamat hyödyt. (Sipilä, 2003, 19-20.)

Palveluita hinnoiteltaessa kannattaa myös käyttää hyväkseen se, että asiakas kokee hintarajat huomattavasti avoimemmiksi aineettomuuden vuoksi. Palvelusta aiheutuvia kustannuksia on hankala arvioida ja ainoa vertailukohta palvelusta maksettavaan korvaukseen on asiakkaan kokema hyöty tai arvo. Palveluyrityksen hinnoittelussa tavoite on kuitenkin sama kuin tuotteen hinnoittelussa eli täyttää yrityksen asettamat tavoitteet. (Laitinen 2007, 293.)

Niin ikään palveluiden aineettomuuden, välittömyyden ja henkilökohtaisuuden vuoksi hinnoittelussa korostuu laskentatoimen näkökulmaa enemmän markkinointi. Asiakaslähtöisyys on hinnoittelussa vahvasti esillä ja palveluiden markkinoinnissa kannattaisi ottaa huomioon niin sanottu 4C-malli. Hinnan tulisi olla yhtenäinen 4C-mallin tekijöihin eli asiakkaan palvelusta saamaan arvoon (customer value), hänelle ostamisesta aiheutuviin kustannuksiin (cost to the customer), mukavuuteen (convenience) sekä hänen kokemaansa yhteyteen (communication) nähden. (Laitinen 2007, 292.)

Palveluyrityksissä käytetään samoja hinnoittelumenetelmiä kuin muidenkin toimialojen yrityksissä. Veroitusmuodoille eli hinnoittelumalleille on kuitenkin palvelualalla omat erityispiirteensä ja yhden luokiteltavan mukaan mallit voidaan jakaa keskeisimmän hinnoitteluperusteen mukaan joko tuotosperusteisiin hintoihin, resurssipohjaisiin hintoihin, käyttöoikeus- ja käyttöperusteisiin hintoihin tai hyöty- ja arvoperusteisiin hintoihin. (Sipilä 2003, 178-179.) Jokaisella menetelmällä on omat erityispiirteensä ja niiden soveltuvuutta hinnoittelun pohjaksi on aina arvioitava palvelukohtaisesti.

Käyttöoikeus- ja käyttöperusteiset hinnat ovat nimensä mukaisesti veroituksia käyttöoikeudesta. Esimerkiksi lisenssimaksut ja franchising-maksut. Hyöty- ja arvoperusteisten hintojen avulla puolestaan veroitetaan palvelun kautta saavutetusta hyödystä kuten parantuneesta markkina-asemasta tai tuotavuuden noususta. Veroitus on riippuvainen asiakashyödyn tuovan lupauksen lunastamisesta ja usein puhutaankin niinsanotuista onnistumisbonuksista. Yleisimpiä palvelualalla käytettyjä veroitusmuotoja ovat tuotosperusteiset ja resurssiperusteiset mallit, joten niiden käyttöön paneudutaan käyttöoikeus-, hyöty-, ja arvoperusteisia hintoja tarkemmin. (Sipilä 2003, 178-179.)

Tuotosperusteisia hintoja ovat esimerkiksi yksikköihin, toimenpiteisiin ja palvelutapahtumiin perustuvat hinnat sekä sellaiset tarjousperusteiset urakkahinnat ja palvelutuotehinnat, jotka perustuvat asiakashyödyn sijaan tuotokseen (Sipilä 2003, 178). Toimenpidehinnoittelussa veloitus koostuu yksittäisten työsuoritusten määrän ja toimenpidehintojen kertolaskulla. Toimenpidehintoja käyttävät esimerkiksi tilitoimistot, jotka veloittavat asiakasta jokaisesta suorituksesta ennalta määrätyn toimenpidehinnan mukaisesti. Tapahtumahinnoittelu puolestaan perustuu käytön määrään, hyvänä esimerkkinä tapahtumahinnoittelusta toimii matkapuhelinpalvelut. (Sipilä 2003, 201-202.)

Tuotosperusteisen hinnoittelun malli on palvelualalla yleisimmin käytetty ja tapana on asettaa palvelutuotteelle kiinteä tuotehintaa. Tuotehinnan asettamisen edellytyksenä on kuitenkin se, että palvelu on ensin pystytty tuotteistamaan. Tuotteistus helpottaa palveluiden myyntiä, tehostaa toimintaa, helpottaa suunnittelua sekä mahdollistaa kasvun eli voi osaltaan vaikuttaa kannattavuuteen parantavasti. Tuotteistuksen ja kiinteän myyntihinnan haittapuolena on se, että asiakkaan on helpompi tehdä hintavertailua, joka puolestaan osaltaan kiristää kilpailutilannetta. (Sipilä 2003, 203-206.)

Tuotosperusteisesti voidaan hinnoitella myös palvelupaketteja, jolloin asiakkaalle tarjotaan joko kokonaispakettia tai veloitetaan erikseen jokainen palvelupaketin osa. Valmiiksi räätälöidyt, oikealla tavalla suunnitellut palvelupaketit helpottavat asiakkaan ostopäätöstä ja tuovat yritykselle kilpailukykyä ja erottumista suhteessa kilpailijoihinsa. Tarjousperusteisesti hinnoiteltu urakkahinta puolestaan neuvotellaan asiakkaan ja myyjän kesken, mikäli palvelun kustannukset vaihtelevat asiakkaan toiveista ja muista lähtökohdista riippuen. Kyseinen hinnoittelumalli sopii loistavasti ajallisesti pidempään kestävien ja hintatasoltaan arvokkaampien palveluiden myyntiin, sillä se poistaa esimerkiksi aikaveloitukseen verrattuna asiakkaalta stressin siitä, että hän joutuu maksamaan minuutti minuutista pitkään kestävä palvelun tuottamisesta. (Sipilä 2003, 207-213.)

Resurssiperusteisen mallin yleisimpiä palvelualan yritysten käyttämiä hinnoittelumalleja ovat kustannusveloitus ja tuntiveloitus. Kustannusperusteisesti hinnoitellaan usein siinä tapauksessa, kun palveluun sisältyy merkittävä kuluerä esimerkiksi tavarakomponenttien muodossa eli tyypillisesti esimerkiksi asennus- tai huoltopalveluissa. (Sipilä 2003, 181-182.) Tuntiveloituksen käyttö palveluita hinnoiteltaessa on puolestaan perusteltua erityisesti siitä syystä, että kustannukset painottuvat kiinteisiin kustannuksiin palvelun tuottamiseen vaadittavan työpanoksen vuoksi. Muuttuviin kuluihin sisältyviä raaka-aineistoja ei ole samassa mittakaavassa kuin valmistavissa yrityksissä, joten kannattavuus rakentuu toiminta-asteen varaan. Tuntiveloituksen hankaluus piilee siinä, että niinsanottujen tyhjien, peruutuksista johtuvien, asiakkaiden luota siirtymisestä ja tulevaan asiakkaaseen valmistautumisesta johtuvien tuntien työ on laskutettava asiakkaalta tuntiveloituksen yhteydessä. Tuntiveloitushinta on huomattavasti helpompi laskea, mikäli asiakasmääriä voidaan arvioida edellisten toteumien pohjalta. Aloittavan yrityksen kohdalla ongelmaksi muodostuvat nimenomaan laskutettavien tuntimäärien ennustaminen. (Eklund & Kekkonen 2018, 120-121.)

Palveluyrityksen tuntiveloitushinta saadaan laskettua jakamalla kokonaiskustannukset laskutettavalla tuntimäärällä. Laskutettavaan tuntimäärään on otettava huomioon myös mahdolliset ajanjaksot, jolloin myyntituottoja ei kerry lainkaan. Esimerkiksi pienessä yrityksessä yrittäjän kesälomasta tai muusta

syystä johtuva katkeama toiminnassa. Tuottamattomat jaksot nostavat luonnollisesti tuntiveloitushintaa, sillä kustannuksia kertyy koko vuoden ajalta, mutta laskutettavia tunteja vain töissäoloajalta. (Eklund & Kekkonen 2016, 121.)

4 CASE: KAUNEUDENHOITOALAN YRITYS X

Raportin empiirisessä osiossa perehdytään toimeksiantajayrityksen toimintaan, yrityksen historiaan ja tulevaisuuden näkymiin, kannattavuuteen, hinnoitteluun, sekä niissä mahdollisesti ilmeneviin epäkohtiin ja korjausehdotuksiin. Yrittäjältä on kerätty tietoa puolistrukturoidulla haastattelulla, jonka avulla kerättyä tietoa on vapaasti referoitu ja hyödynnetty tässä kappaleessa teoreettisen viitekehyksen menetelmiä ja oppeja silmällä pitäen. Yritystä koskevat tiedot perustuvat yrittäjän haastatteluun, jonka haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastattelun kysymykset laadittiin etukäteen, mutta kysymysten järjestys vaihteli sopontaanisti haastattelun edetessä ja tarkentavia sekä uusia kysymyksiä tuli haastattelurungon ulkopuoleltakin. Kappaleessa käsitellään asiat selkeyden ja luettavuuden vuoksi kutakuinkin samassa järjestyksessä kuin ne teoreettisessa viitekehysessäkin on käsitelty.

4.1 Yritysesittely

Opinnäytteen toimeksiantaja on pieni, mikrokokoinen, yhden henkilön lähes täysipäiväisesti työllistävä kauneudenhoitoalan yritys. Yritys on perustettu kesällä 2014 ja yritystoimintaa on elokuuhun 2018 saakka harjoitettu vanhempain- ja hoitovapaan aikana rajallisin resurssein. Hoitovapaan päättymisen jälkeen asiakastyötunteja on kertynyt noin 130 tuntia kuukaudesta riippuen. Yrityksen tarjoamia palveluita ovat ripsien ja kulmakarvojen värjäykset, klassiset- ja volyyimiripsipidennykset sekä uutena, kesän 2018 aikana, valikoimiin tulleet microbladingit eli kestopigmentoinnit kulmakarvoihin ja niinsanotut eyeliner-rajaukset silmiin. Yrittäjä tarjoaa palveluita kotonaan, eli erillistä liiketilaa yrityksen käytössä ei ole.

Tässä työssä tarkastelun alle on otettu klassisten ja volyyimiripsien pidennysten ja huollon, sekä kulmien kestopigmentoinnin hinnoittelu ja niiden vaikutus kannattavuuteen. Lähtökohtaisesti klassiset ripsenpidennykset ja volyyimiripsenpidennykset tehdään samalla tekniikalla liimaamalla ripsikuituja erikoisliimalla ripsiin kiinni. Klassisten ripsien laitossa jokaiseen omaan ripseen laitetaan yksi ripsikuitu, kun taas volyyimiripsiä liimataan yhteen omaan ripseen viuhkamaisesti kahdesta kuuteen kappaletta asiakkaan toiveista ja tavoittelemasta lopputuloksesta riippuen. Volyyimiripsillä saadaan nimensä mukaisesti enemmän volyyimia ripsiin, mutta hieman ohuempien ripsikuitujen ansiosta mahdollisesti jopa luonnollisempi ilme. Volyyimiripsien laitossa asiakkaalla on siis klassisiin ripsenpidennyksiin verrattuna enemmän mahdollisuutta vaikuttaa lopputulokseen.

Kulmien ja ripsien värjäykset on toimeksiantajan kanssa yhteisesti päätetty jättää käsittelyn ulkopuolelle, sillä niihin kuluva työaika on hyvin minimaalinen ripsenpidennysten ja pigmentointien tekoon kuluvaan aikaan verrattuna. Ripsien värjäyksiä tehdään myös todella vähän esimerkiksi ripsenpidennyksiin verrattuna. Kulmien värjäys tehdään yleensä ripsenpidennysten laitton yhteydessä tai päätteeksi, joten kannattavuusnäkökulmasta katsottunakaan värjäykset eivät ole yhtä merkittävässä asemassa kuin pidennykset ja pigmentoinnit. Eyeliner-rajaukset puolestaan jätettiin käsittelyn ulkopuolelle, sillä niitä tehdään huomattavasti vähemmän kuin kulmien pigmentointeja ja niin ikään niiden tekoon kuluu vähemmän aikaa ja materiaalikustannuksia kuin kulmien suunnitteluun ja tekemiseen.

Yrittäjän mukaan kannattavuuteen ja hinnoitteluun ei ole liiemmin paneuduttu missään vaiheessa yritystoimintaa. Alun perin hinnoittelu on lähdetty rakentamaan puhtaasti kilpailijahintoja vertaamalla ja hinnat on asetettu hieman niitä alhaisemmiksi. Asiakaskuntaa on siis laajennettu niinsanotusti harjoittelijahinnoilla houkuttelemalla, eikä hinnoittelua ole kokemuksen ja asiakasmäärien kartuttua lähdetty nostamaan, sillä yritystoimintaa on elokuuhun 2018 saakka harjoitettu lähinnä harrastuksenomaisesti perhe-elämän ohella. Kannattavuusnäkökulmasta katsottunakaan hinnoitteluun ei ole ollut niin suurta tarvetta kiinnittää huomiota, kun yrittäjä ei ole ollut ennen syksyä 2018 yksinomaan riippuvainen yritystoiminnan kautta ansaituista tuloista.

Yrittäjällä on suunnitelmissa siirtyä pidemmällä tähtäimellä tekemään täyttä työviikkoa, jolloin työtuntimäärä kuukaudessa kasvaisi noin 160:een tuntiin. Tarkoituksena on jossain vaiheessa myös mahdollisesti vuokrata yritystoimintaa varten erillinen liiketila, joten yritystoiminnan jatkuvuuden ja tulevaisuuden kasvusuunnitelmien toteutumiseksi kannattavuuteen on syytä alkaa kiinnittää huomiota. Kannattavuutta tarkastelemalla ja tekemällä siihen mahdollisia korjauksia ennen yritystoiminnan laajentamista paranevat toimintaedellytykset pitkällä tähtäimellä ja tulevaisuuden suunnitelmien teko helpottuu huomattavasti.

Huomionarvoista on myös se, että toimeksiantajayrityksen kannattavuutta voitaisiin teoriassa lähteä kehittämään muitakin kannattavuustekijöitä kuin hinnoittelua muuttamalla. Esimerkiksi lisäämällä myyntimääriä, karsimalla kustannuksia tai muuttamalla valikoimaa, mutta yrityksen tilanteen huomioottaen muut kannattavuuden parantamisen keinot eivät sovellu käytettäväksi tällä hetkellä. Myyntimääriä toimeksiantaja ei pysty kasvattamaan, sillä työtuntien maksimimäärä on tällä hetkellä sidottu lasten hoidossaolotunteihin. Yrityksen kapasiteetti kuukautta kohden olisi noin 160 tuntia, mutta tällä hetkellä toiminta-aste on 130 tunnin luokkaa. Toimintasuhde on siis noin 81 prosenttia, eli kapasiteetista on käyttämättä lähes 20 prosenttia. Toiminta-asteen kasvattaminen ei ole kuitenkaan yrityksellä lähitulevaisuudessa mahdollista.

Edes kustannusten karsimisella, eli tässä tapauksessa halvemmilla materiaalihankinnoilla, ei pystyttäisi saavuttamaan merkittäviä muutoksia kannattavuuteen, sillä kustannusten osuus on jo tällä hetkellä niin pieni. Valikoiman muuttamisellekaan yrityksellä ei ole mitään perustetta, sillä niinsanotuilla huonomman katetuoton palveluillakin, kulmien ja ripsien värjäyksillä, on kysyntää ja esimerkiksi kulmien värjäys tuo yleensä vain lisämyyntiä ripsenpidennysten laiton yhteydessä. Hinnoittelu on siis käytännössä ainoa ja järkevin keino parantaa yrityksen kannattavuutta tällä hetkellä.

4.2 Katerakenne

Toimeksiantajayrityksen katerakenne on hyvin selkeä. Muuttuviin kustannuksiin sisältyy ainostaan pieni, materiaalihankintojen, kustannuserä. Liiketoiminnan muita tuottoja ja rahoitustuottoja yrityksellä ei ole. Markkinointiinkaan ei ole tähän asti käytetty rahaa, sillä mainontaa on ainoastaan sosiaalisessa mediassa facebook-kanavan kautta sekä asiakkaalta toiselle. Tässä työssä laskelmissa on huo-

mioitu materiaalikustannusten osuuden lisäksi kiinteisiin kustannuksiin luettava microblading koulutuskustannus. Kustannus on laskelmissa selkeyden vuoksi vähennetty katetuotosta, jolloin on saatu niin sanottu erilliskate. Katerakenteen tarkastelussa kyseistä koulutuskustannusta ei ole vielä kuitenkaan otettu huomioon, vaan katetuottoja on tarkasteltu tämänhetkisen hinnoittelun pohjalta.

Palveluiden kannattavuutta analysoidaan työssä katetuottoja vertaamalla ja tekemällä esimerkkilaskelmat kuukausittaisesta katetuotosta nykyisillä ja mahdollisilla korotetuilla hinnoilla. Kuukausittaista saavutettavaa katetuottoa on verrattu yrittäjän tavoittelemaan minimi kuukausipalkkaan YEL-vakuutuksen vähentämisen jälkeen. Yrittäjä arvioi palkkatavoitteensa olevan noin 2200 euroa kuukaudessa. Verojen osuus on työn laajuuden rajoittamiseksi jätetty käsittelyn ulkopuolelle. Tulevaisuudessa kiinteiden kustannusten osuus kasvaa, ja ne on luonnollisestikin otettava hinnoittelussa huomioon, mikäli yrittäjä vuokraa yrityksen käyttöön erilliset liiketilat.

Taulukosta 1 on nähtävillä, että yrityksen palveluiden katetuotoissa on tällä hetkellä hyvin paljon hajontaa. Uudet ripset, niin klassiset kuin volyymiripset ovat katetuotoltaan suurin piirtein samalla tasolla. Ripsien teossa materiaalikustannukset ovat hyvin alhaiset ja uusien ripsien laittoon sekä vanhojen huoltoon kuluu likimain saman verran ripsiä, liimaa ja muita tarvikkeita. Toisinaan huoltoon saattaa kulua aikaa jopa enemmän, kuin täysin uusien ripsien laittoon, sillä vanhojen ripsien irroitus ottaa oman aikansa. Ripsien ensikertaa laittamisen ja huollon välillä ei materiaalikustannuksissa ole suurta eroa, vaan parin euron vaihtelun materiaalikustannuksiin aiheuttaa ennemminkin ihmiskohtaiset erot ripsien laadussa ja määrässä. Materiaalikustannusten tarkka arviointi on myös kohtalaisen hankalaa ja tässä opinnäytteessä on käytetty yrittäjän arvioimia keskimääräisiä materiaalikuluja.

Yrittäjän arvion mukaan klassisiin ripsiin materiaalikustannuksia menee noin 3-5 euroa henkilöstä riippuen. Volyymiripsiin puolestaan noin viiden euron luokkaa. Tämä tarkoittaa siis klassisten ripsien kohdalla arvonlisäveron vähentämisen jälkeen keskimäärin 56,5 euron katetuottoa ja volyymiripsien osalta 55,5 euron katetuottoa. Katetuotot ovat siis hyvin lähellä toisiaan, mutta kuten yrittäjän haastattelussa kävi ilmi, volyymiripset kuuluisi lähtökohtaisesti hinnoitella korkeammin kuin klassiset ripset. Asiakkaan pystyessä vaikuttamaan lopputulokseen klassisia ripsenpidennyksiä enemmän vähenee myös heidän kriittisyytensä koettuja hintarajoja kohtaan. Yrityksen hinnoittelunvapaus on siis huomattavasti erilainen volyymiripsien kuin klassisten ripsien kohdalla.

TAULUKKO 1. Case-yrityksen palveluiden katetuotot ja katetuotot per tunti

Palvelu	Myyntihinta (€)	Myyntihinta alv 0	Kustannukset (€)	Katetuotto (€)	Katetuotto (%)	Kesto (h)	Kate/h (€)
Pigmentointi 1	150	120,97	17,00	103,97	85,95 %	2,50	41,59
Pigmentointi 2	40	32,26	17,00	15,26	47,30 %	1,50	10,17
Pigmentointi yht	190	153,23	34,00	119,23	77,81 %	4,00	29,81
Klassiset uudet	75	60,48	4,00	56,48	93,39 %	2,00	28,24
Volyymi uudet	75	60,48	5,00	55,48	91,73 %	2,00	27,74
Klassiset huolto	35	28,23	4,00	24,23	85,83 %	1,00	24,23
Volyymi huolto	35	28,23	5,00	23,23	82,29 %	1,00	23,23

Kestopigmeintoineja yrittäjä on tehnyt vasta muutaman kuukauden ajan ja tarkoituksenmukaisesti aluksi harjoitteluhinnoin, jotta tekemiseen saa kokemusta ja pigmentoinnista kiinnostuneiden asiakkaiden määrä alkaa kasvaa. Pigmentoinnissa ensimmäisen kerran (Pigmentointi 1) veloitus on 150 euroa ja toisen, niinsanotun vahvistuskerran (Pigmentointi 2), veloitus on 40 euroa. Ensimmäisellä kerralla suunnitteluun kuluu huomattavasti aikaa, joka selittää osaltaan suurempaa veloitushintaa. Musteisiin, puudutteisiin ja kiinniteaineisiin kuluu molemmilla kerroilla lähestulkoon saman verran, eli noin 17 euroa. Näin ollen ensimmäisen kerran katetuotoksi jäisi 104 euroa ja toisen kerran katetuotoksi vain reilu 15 euroa. Katetuotto prosentteissakin on huomattava ero, sillä ensimmäisen kerran katetuotto prosentti on noin 86 ja jälkimmäisen kerran vastaava prosentti vain 47. Mikäli kestopigmentoinnin molemmille käsittelykerroille laskettaisiin yhteinen katetuotto prosentti, se olisi noin 78.

Uusien klassisten ripsien laitton katetuotto prosenttiin, noin 93:een, verrattuna pigmentoinnin jälkimmäisen, niinsanotun vahvistuskerran, hinnoittelun voidaan katetuoton näkökulmasta katsoa olevan liian alhainen. Pigmentoinnin ensimmäisen kerran katetuotto prosentti on jo huomattavasti korkeampi ja paremmin linjassa uusien ripsien katetuotto prosenttin kanssa, mutta molempien käsittelyiden yhteiskatetuotto prosentiksi saatu 78 on sekin huomattavasti alhaisempi kuin ripsien laitton vastaava prosentti.

Ripsihuoltojen katetuotto prosenttin vertailua suhteessa pigmentointiin ja uusien ripsien laittoon vaikeuttaa se, että hinnoittelu on toteutettu tuntiveloituksella ja huollon kestot vaihtelevat asiakaskohtaisesti hyvin paljon. Paremman käsityksen yrityksen palveluiden välisistä eroista katetuotoissa saa katetuotosta per tunti, joka suhteuttaa katetuoton määrän palvelun tuottamiseen käytettyyn aikaan. Pelkkien katetuotto prosenttien vertailu mahdollistaa vain ripsihuoltojen vertaamisen ja klassisten ja volyymiripsien alkulaiton vertaamisen keskenään.

Katetuottoja per tunti vertaamalla voidaan todeta, että hinnoittelussa olisi jo tältä pohjalta yhtenäistämisen varaa. Pigmentoinnin jälkimmäisen käsittelyn (Pigmentointi 2) katetuotto per tunti on kaikista heikoin. Tosin ensimmäisen pigmentointikerran (Pigmentointi 1) yli 40 euron katetuotto per tunti tasoi palvelun kokonaiskatetuottoa tunnilta. Lähtökohtaisesti pigmentoinnin katetuotto saisi ollakin korkeampi kuin muiden palveluiden, sillä asiakkaita ei ole yhtä paljon kuin ripsiasiakkaita ja palvelun luonne on erilainen. Asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan siitä enemmän, koska kyseiselle palvelulle ei ole yhtä paljon tarjontaa. Klassisten- ja volyymiripsien katetuotot olisi myös saatava käännettyä niin päin, että volyymiripset tuottavat paremman tai vähintään yhtä hyvän katetuoton kuin klassiset ripset. Kyseisillä muutoksilla saataisiin luotua yrityksen hinnoitteluun ero niin sanottujen peruspalveluiden ja erikoistuneiden palveluiden välille.

4.3 Asiakasanalyysi

Toimeksiantajayrityksellä on yrittäjän haastattelussa kertoman mukaan suhteellisen vakiintunut asiakaskunta ja asiakasvaihtuvuus on hyvin pientä. Arviolta yli 60%:a asiakkuuksista on vakioasiakkaita,

ja vaihtuvuus syntyy niistä ihmisistä, jotka ottavat ripset jostain erityisestä syystä, esimerkiksi juhlien takia tai haluavat ne esimerkiksi vain kesän ajalle helpottamaan päivittäistä laittautumista. Pieni osa asiakasvaihtuvuudesta johtuu myös siitä, että asiakas toteaa, etteivät ripset syystä tai toisesta sovi hänelle. Toimeksiantaja totesi haastattelussa myös, että asiakkaita todennäköisesti olisi enemmänkin pienillä markkinointitoimenpiteillä, mikäli kapasiteetin rajoissa heitä olisi mahdollista ottaa enemmän.

Uusien ripsien laitto on jatkuvuuden kannalta palveluna ihanteellinen, sillä satunnaiskokeilijoita lukuun ottamatta asiakkaat käyvät hyvin säännöllisesti huollattamassa ripsiään. Palvelun laatuun tyytyväiset asiakkaat eivät myöskään vähäisin perustein ota riskiä ja vaihda kilpailevaan yritykseen, sillä tuntemattoman yrityksen palvelun laadusta ei voi olla aina takuuta. Microblading on puolestaan palvelu, joka ei takaa asiakassuhteen jatkuvuutta lyhyellä tähtäimellä ripsenpidennyksiä ottavien asiakkaiden tavoin. Asiakkaalla ei ole tarvetta kyseiselle palvelulle kuin vasta noin vuoden kuluttua. Microblading-palvelun osalta olisi siis hyvin olennaista turvata uusien asiakkuuksien syntyminen pitkällä tähtäimellä.

Toimeksiantajayrityksen kohdalla huomioon on myös otettava se, että asiakkaat ovat kuluttaja-asiakkaita eli ostavat palveluita omalla rahalla itselleen tai omalla rahalla toiselle lahjaksi esimerkiksi lahjakortin muodossa. Hinnoittelusta on tehtävä läpinäkyvää ja ostopäätöstä helpottavaa, sillä näiden asiakasryhmien motiivi rahankäyttöön on hyvin erilainen yritysasiakkaisiin verrattuna. Hinnat ovat myös lähtökohtaisesti suhteellisen korkeita, joten ostopäätöstä helpottavaksi tekijäksi yritykselle jää toteuttaa hinnoittelu asiakkaan näkökulmasta selkeästi ja edullisen näköisesti.

4.4 Markkinatilanne

Markkinatilanne on toimialalla hyvä, ja kauneudenhoitoalan palvelut ovat viime vuosina kasvattaneet suosiotaan erityisesti nuorten ihmisten keskuudessa. Kauneudenhoitoalan yrityksiä on paljon ja kilpailutilanne on suhteellisen kova. Toimeksiantajayritys on kuitenkin yleiseen kilpailutilanteeseen nähden hyvässä asemassa, sillä lähimmät kilpailijat ovat tällä hetkellä 20-30 kilometrin päässä. Yritystoiminnan alkuvaiheessa kilpailutilanne oli kaupungissa hyvin erilainen sen pieneen asukaslukumäärään nähden, vaikka kilpailijoita ei määrällisesti silloinkaan ollut montaa. Valttikortina yrityksellä on tätä nykyä myös kestopigmentoinnit, joita eivät vielä tee läheskään kaikki kauneudenhoitoalan yritykset.

Kilpailijoiden puuttuminen yrityksen kotipaikkakunnalta mahdollistaa toimeksiantajalle hieman vapaamman hinnoittelun. On otettava huomioon myös se, että joitakin yrityksen asiakkaita tulee naapuripaikkakunnilta asti ottamaan pidennykset ja huollattamaan ripsensä, vaikka saman toimialan yrityksiä olisi tarjolla heidän kotipaikkakunnallaankin. On tietenkin mahdollista, että kauempaa tulevat asiakkaat ovat olleet tyytymättömiä saamaansa palvelun laatuun kotipaikkakuntansa yrityksissä, mutta on myös hyvin todennäköistä, että alhaisemmat hinnat ovat houkutelleet heidät ajamaan muutamankymmenen kilometrin päähän toimeksiantajayrityksen palveluiden perässä. Ripsilaiton ja -huollon kilpailija-analyysiä varten on poimittu seitsemän kappaletta lähipaikkakuntien kauneudenhoitoalan yrityksiä, joilla on microbladingia lukuun ottamatta tarjolla samat palvelut kuin toimeksiantaja yrityksellä.

4.4.1 Ripsilaiton ja -huollon kilpailija-analyysi

Kilpailijoiden hinnastoja alla olevasta taulukosta kaksi vertailemalla voidaan havaita, että toimeksiantaja yrityksen hinnoittelu on asetettu reilusti alakanttiin ja että kaikilla muilla on hinnoittelussa selkeästi erotettu klassiset ja volyymiripset vähintäänkin uusien ripsien laiton osalta. Uusien ripsien laitto on kaikilla yrityksillä kiinteällä, ripsienlaittoon kuluva ajasta riippumattomalla, hinnalla ja suuremmat eroavaisuudet hinnoitteluissa syntyvät vasta huoltohinnoitteluja verrattaessa. Taulukkoon kootusta otannasta voi selkeästi havaita toimialalla käytettävät yleisimmät hinnoittelumallit, joista ensimmäinen on toimeksiantajayrityksen käyttämä kiinteä tuntiveloitushinta, jonka mukaan jokainen huoltoon käytetty tunti maksaa asiakkaalle yhtä paljon.

Toimeksiantajalla kaikki huoltotunnit ovat veloitukseltaan samansuuruisia, joka saattaa herättää ihmetystä niissä asiakkaissa, jotka ottavat selvää myös kilpailijoiden veloitusmuodoista. Toisaalta taas toimeksiantajayrityksen tuntiveloitushinta on muihin yrityksiin verrattuna hyvin kilpailukykyisellä, ehkä jopa liiankin alhaisella tasolla, eikä tuntitunnista veloitus todennäköisesti ihmetytä asiakasta sen vuoksi lainkaan. Toimeksiantajalla ei myöskään ole erillistä liiketilaa, joten hinnoittelu voi pienempien kustannusten ansiosta ollakin hieman alhaisempi.

TAULUKKO 2. Ripsilaiton ja -huollon kilpailijahinnastot

Yritys	Uudet klassiset (€)	Uudet volyymi (€)	Huolto klassiset (€)	Huolto volyymi (€)
Toimeksiantaja	75	75	35€/h	35€/h
Yritys A	100	110	alle 1h → 50 1-1,5h → 60 1,5-2h → 70	alle 1h → 60 1-1,5h → 70 1,5-2h → 80
Yritys B	80	110	45 min → 45 60 min → 50 90 min → 65	45 min → 45 60 min → 50 90 min → 65
Yritys C	-	110	-	2vko → 62 3 vko → 72 4vko → 82
Yritys D	80	95	50€	60€
Yritys E	65	75	90 min → 65	90 min → 65
Yritys F	80	100	60 min → 45	90 min → 65
Yritys G	90	120	Alle 3 vk → 45 3vk → 55 4 vk → 65	Alle 3 vk → 55 3 vk → 65 4 vk → 75

Toisena hinnoittelumallina on nähtävissä yritys A:n ja B:n käyttämä tuntiveloitus, jossa lyhyt huolto on suhteessa kalliimpi kuin pidempi. Tämän hinnoittelun pohjalta huoltoon kannattaisi tulla mahdollisimman harvoin. Yritys C ja G puolestaan käyttävät huoltoväliviikkoihin sidottua hinnoittelua ja yritykset E ja F kiinteää 1,5 tunnin veloitusta. Yritys A:n ja B:n käyttämä hinnoittelumuoto vaikuttaa kenties asiakkaan silmin yksinkertaisemmalta ja armollisemmalta, sillä tarkkojen viikkojen laskeminen edelliskäynnistä saattaa olla asiakkaan näkökulmasta jopa stressaavaa.

Toisekseen, on hyvin kyseenalaista, kuinka huoltoväliviikkoihin sidottu hinnoittelu käytännössä toteutetaan, eli pitääkö asiakkaan tietää huoltokäyntinsä yhteydessä jo viikko, jolloin hän haluaa seuraavan huollon. Mikäli hän varaa huollon vasta myöhemmin, eikä saakaan huoltoa haluamalleen viikolle vapaiden aikojen puuttuessa, maksaako hän ajan siirtymisestä seuraavalle viikolle isomman huoltovälin mukaisen veloituksen. On myös ilmeisen vaikeaa ainakin ensimmäisen huoltokäynnin kohdalla arvioida etukäteen monenko viikon kuluttua ripset ovat siinä kunnossa, että ne täytyy huollattaa. Huoltovälin tarve vaihtelee kuitenkin ihmiskohtaisesti, eikä edelliskäynnistä laskettavien viikkojen mukaan.

Kilpailijahintojen vertailuun mukaan otettu yritys D on muista yrityksistä poiketen hieman kauempaa, reilun 100 kilometrin päästä toimeksiantajayrityksestä. Se on kuitenkin otettu vertailuun mukaan, sillä yrityksellä on käytössä hieman harvinaisempi - kiinteä huoltohinnoittelu. Ainoana kriteerinä yrityksen hinnastossa oli kiinteälle huoltohinnalle, että ripsienpidennyksiä tulee olla jäljellä vähintään 30 prosenttia, jotta huollosta ei veloiteta uusien ripsien laitton hintaa. Tämä hinnoitteluvaihtoehto saattaisi olla asiakkaan näkökulmasta jopa kaikista selkein ja edullisimmalta vaikuttava. Asiakkaalle ei myöskään syntyisi pakottavaa tarvetta seurata kalenteriaan ja laskea viikkoja edellisestä käynnistä, kuten huoltoväliviikkoihin sidotussa hinnoittelussa.

Kiinteä huoltohinnoittelu on myös ainoa hinnoittelumalli, josta asiakas näkee suoraan, paljonko häneltä palvelusta veloitetaan. Kyseinen hinnoitteluratkaisu saattaisi myös motivoida asiakasta tekemään ripsilleen kotona päivittäistä huoltoa. Toimeksiantaja mainitsi haastattelussaan, että tämä unohtuu useilta asiakkailta ja vaikuttaa huomattavasti ripsien kuntoon ja määrään huoltoon tullessa. Mahdollisesti jopa enemmän kuin huoltovälin pituus.

Alla olevasta taulukosta kolme on nähtävillä uusien ripsien laitton ja huoltohintojen lasketut yritysten väliset keskiarvot. Laskennasta on jouduttu rajaamaan pois yritykset C ja G, jotka käyttävät viikkosidonnaista hinnoittelua, sekä yritys D kiinteän huoltohinnan vuoksi, sillä on mahdotonta tietää, kuinka kauan minkäkin huoltovälin huolto tai kiinteähintainen huolto kestää. Yritys A:n kohdalla hinnaston tulkinta on myös hieman hankalaa, sillä hinnastossa on liukuvat tuntirajat. Keskiarvojen laskentaan on otettu mukaan alle yhden tunnin ja 1-1,5 tunnin huoltojen hintojen keskiarvo. Kyseisellä otannalla saatujen keskiarvojen ja toimeksiantaja yrityksen hinnastojen erot ovat huomattavia erityisesti volyymiripsien osalta. Uusien klassistenripsien laitton keskiarvo on 7,5 euroa korkeampi kuin toimeksiantajan hinta, eli ero on vielä ihan kohtuullisella tasolla. Uusien volyymiripsien vastaava ero puolestaan on jo 27,9 euroa. Klassistenripsien huolto on yrityksellä 13,3 euroa keskiarvoa alhaisempi ja volyymiripsien huolto taas 15,3 euroa keskiarvon alapuolella.

TAULUKKO 3. Uusien ripsien laitton ja huoltojen keskiarvohinnat

Yritys	Klassiset uudet (€)	Volyyymi uudet (€)	Klassiset huolto 1h (€)	Volyyymi huolto 1h (€)
Yritys A	100	110	55	65
Yritys B	80	110	50	50
Yritys C	-	110	-	-
Yritys D	80	95	-	-
Yritys E	65	75	43	43
Yritys F	80	100	45	43
Yritys G	90	120	-	-
Keskiarvo	82,5	102,90	48,3	50,3
Erotus toimeksi- antajan hintoihin nähdén	7,5	27,9	13,3	15,3

Keskiarvoihin vertaamalla voidaan havaita, että markkinahintatasoon nähden hintojen korotus pitäisi keskittää erityisesti uusien volyyimiripsien ja niiden huollon hinnoitteluun. Myös klassistenripsien huoltohinnoittelu on reilusti keskiarvon alapuolella, mutta uusien klassistenripsien hinnoittelu on suhteellisen hyvällä tasolla keskiarvoon nähden. Kyseisten yritysten hinnoitteluihin verrattaessa on kuitenkin hyvä huomioda se, että toimeksiantaja tuottaa palveluitaan kotona, toisin kuin muut yritykset. Joillekin, ja erityisesti uusille, asiakkaille vieraan ihmisen kotiin tulemiseen saattaa olla korkeampi kynnyks kuin yrityksen toimitiloihin tulemiseen. Tämäkin huomio vahvistaa näkemystä siitä, että toimeksiantajan kannattaa tulevaisuutta silmällä pitäen jättää hinnoitteluun pieni korotusvara yritystoiminnan siirtämiseen omiin liiketiloihin. Korotusvaran jättämisestä huolimatta keskiarvojen vertailun pohjalta voidaan todeta, että eroja on hyvin perusteltua tasata hinnoittelun keinoilla.

Pieni korotus toimeksiantajayrityksen ripsihinnoitteluun tai ainakin klassisten ja volyyimiripsien hinnoittelun eriyttäminen olisi hyvin perusteltua ja markkinatilanteen mukaista. Asiakkaiden siirtymistä kilpailijoillekaan tarvitsisi tuskin pelätä, ja vaikka pientä vaihtuvuutta asiakaskuntaan tulisikin, se olisi helposti paikattavissa uusasiakashankinnoilla markkinoinnin avulla. Asiakasnäkökulmasta katsottuna kiinteä huoltohinnoittelu saattaisi olla selkein, mutta se ei kylläkään antaisi asiakkaalle mahdollisuutta käydä niin sanotussa pikahuollossa esimerkiksi ennen reissuun lähtöä, jolloin normaali huoltokäynti joudutaan aikaistamaan, eikä huoltoon kulu paljoa aikaa ja materiaaleja. Kiinteän huoltohinnoittelun ongelmaksi saattaisi muodostua myös se, että yrittäjän tulisi saada järjestettyä asiakkaille aikoja lyhyelläkin varoitusajalla, samoin kuin huoltoväliviikkoihin sidotussa hinnoittelussa. Toisaalta taas asiakaskunnan ollessa vakiintunutta ja tietoisia huoltoväleistään, huoltojen pitäisi jakaantua suhteellisen tasaisesti viikottain, eikä aikojen järjestämisestä välttämättä tulisi painetta yrittäjälle.

4.4.2 Microblading kilpailija-analyysi

Microblading-hinnoittelun vertaaminen kilpailijoiden hintoihin on huomattavasti hankalampaa kuin rip-sien, sillä lähipaikkakunnilla kyseistä palvelua ei ole tarjolla niin monilla yrityksillä. Vertailusta tekee vaikeampaa myös se, että kulmakarvojen pigmentointiin vaadittavan vahvistuskerran ja niin sanotun ensimmäisen ylläpitohuollon aikajänne vaihtelee hyvin paljon käytetyistä muisteista, tekniikasta ja jopa asiakkaasta riippuen. Toimeksiantajan mukaan hänen tekemänsä pigmentoinnit kestävät noin vuoden, hyvässä tapauksessa hieman kauemminkin, ennenkuin ylläpitohuolto vaaditaan.

Alla olevasta taulukosta 4 on nähtävissä noin 150 kilometrin säteeltä poimittujen seitsemän yrityksen microblading-hinnastot. Kilpailijoiden välillä ei ole suurta hajontaa, mutta toimeksiantajan myyntihinta on lähes 70 euroa vähemmän kuin vertailunkohteeksi valittujen yritysten myyntihintojen keskiarvo. Hinnoittelumuodoissakin on yritysten välillä hyvin paljon vaihtelua. Suurimmalla osalla palvelu maksetaan ensimmäisen käsittelyn yhteydessä, eli vahvistuskerta sisältyy hintaan. Kahdella yrityksellä hinta on jaettu ensimmäisen laiton ja vahvistuksen kesken, jolloin vahvistuskerran veloitus on noin kolmasosan koko hinnasta.

Kahdella vertailtavista yrityksistä on myös jaettu pieni osa myyntihinnasta erilliselle konsultaatiokäynnille. Kyseinen summa vähennetään heidän hinnoittelunsa mukaisesti laiton yhteydessä maksettavasta kokonaishinnasta. Erillisveloitus konsultaatiosta edellyttää tietenkin erillisen käynnin, kun taas toimeksiantajayrityksessä konsultointi hoidetaan samalla kertaa kuin ensimmäinen käsittely tehdään. Veloittamalla konsultaatiosta erikseen turvataan todennäköisesti työaika, joka menetettäisiin, mikäli asiakas konsultaation jälkeen muuttaisikin mieltään, eikä haluaisi tulla pigmentointiin.

Yhdellä yrityksistä on käytössä niin sanottu lisävahvistus, joka on hinnoiteltu alhaisemmin kuin oikea ylläpitohuolto. Ylläpitohuollot on ilmoitettu neljän yrityksen hinnastoissa ja niiden veloitukset ovat hyvin vaihtelevia. Periaatteena vaikuttaa kuitenkin olevan se, että asiakas käy huollossa viimeistään vuoden kuluessa. Toimeksiantajan osalta kovin lyhyellä aikavälillä tapahtuvalle ylläpitohuollolle ei ole tarvetta, mutta jonkinlainen ylläpitohuoltopalvelu ja sen hinnoittelu asiakkuuksien jatkumisen turvaamiseksi kannattaa kuitenkin luoda. Noin vuoden huoltovälillä arvioituna ylläpitohuollosta kiinnostuneita asiakkaita saattaisi olla jo keväällä 2019, joten hinnoittelu ja jopa pienimuotoinen markkinointi saattaisi olla hyvinkin paikallaan talven 2018 aikana.

TAULUKKO 4. Microblading-kilpailijahinnat

Yritys	Pigmentointi veloitus (€)	Konsultaatio (€)	Laitto (€)	Vahvistus (€)	Ylläpitohuolto (€)
Toimeksiantaja	190	0	150	40	
Yritys 1	279	0	179	100	
Yritys 2	265	15	250	0	6-9kk→75 9-12kk→100 12kk→125
Yritys 3	280	0	280	0	6kk→90 7-10kk→120
Yritys 4	250	0	180	70	12kk→90
Yritys 5	290	0	290	0	
Yritys 6	260		260	0	
Yritys 7	250	25	225	0	lisävahvistus→75 6-12kk→125
Keskiarvo	258				

4.4.3 Palveluiden elinkaari

Elinkaarianalyysin pohjalta voidaan todeta, että ripsenpidennykset ja kestopigmentoinnit ovat hyvin eri elinkaaren vaiheissa. Kestopigmentointi on vasta markkinoilletulovaiheessa, kun taas pidennykset ovat olleet markkinoilla jo kauan ja ovat niin sanotussa kypsyyssvaiheessa. Nämä seikat on otettava huomioon hinnoittelustrategiaa suunniteltaessa ja lopullista myyntihintaa asetettaessa. Huomionarvoista hinnanasetannassa on myös se, että toimeksiantaja manitsi haastattelussa käyneensä ripsientekeä varten 500 euron arvoisen koulutuksen yritystoiminnan alkaessa ja keväällä 2018 1500 euron arvoisen pigmentointikoulutuksen. Ripsikoulutuksen voidaan olettaa olevan katettu yli neljän vuoden yritystoiminnan aikana, mutta toimeksiantajan toiveiden mukaisesti pigmentointikoulutus tulisi saada katettua vuoden kuluessa. Käytännössä toimeksiantajan toive koulutuskustannusten kattamisesta on mahdollista toteuttaa korottamalla hinnoittelua siinä määrin, että myyntihinta asetetaan katetavoitteiden mukaisesti niin korkealle, että koulutuskustannukset saadaan hinnoittelumuutoksella katettua.

Mikäli koulutuskustannus haluttaisiin saada katettua nykyisellä myyntihinnalla vuodessa, eli lähtökohteisesti vuoden 2019 aikana, olisi jokaisen pigmentoinnin katetuotosta tämänhetkisellä myyntimäärällä vähennettävä noin 29 euroa kiinteitä koulutuskustannuksia. Näin saataisiin selville niin sanottu erilliskate, jota vertaamalla voidaan liitteessä kaksi olevan laskelman perustella tehdä havainto nykyisen hinnoittelun riittämättömyydestä koulutuskustannusten kattamiseksi. Euromääräiseksi erilliskatteeksi jäisi kustannuksen kattamisen jälkeen enää 90,25 ja erilliskatetuottoprosentiksi 59, joka osaltaan kertoo siitä, että koulutuskustannusten kattaminen nykyisellä myyntihinnalla syö katetuottoa huomattavasti. Pigmentointiin käytetään työtunteja toimeksiantajan arvion mukaan ensimmäiseen käsittelyyn keskimäärin 2,5 tuntia ja toiseen käsittelyyn noin 1,5 tuntia. Katetuotoksi per tunti jäisi näin ollen vain

22,5 euroa. Samassa ajassa toimeksiantaja ansaitsisi uusien ripsien keskimäärin kaksi tuntia kestävästä laitosta noin 28 euron katetuoton tunnille. (Liite 2.)

4.5 Hinnoittelustrategian valinta

Toimeksiantajayrityksen hinnoittelustrategian valintaan soveltuvat lähtöasetelmien vuoksi parhaiten tulevaisuuden kasvuun tähtäävät sekä neutraalit hinnoittelustrategiat. Jossain määrin sovellettavissa ovat myös asiakasarvon maksimointi strategiat. Yhtä selkeää strategiaa ja menetelmää on kuitenkin mahdoton valita, ja useasta eri strategiasta löytyy sovellettavissa olevia ominaisuuksia.

Markkinaosuuden maksimoinnin strategiat eivät sovellu käytettäväksi sen vuoksi, että yrityksen kotikaupungissa ei ole tällä hetkellä kauneudenhoitoalalla lainkaan kilpailua. Ei ole myöskään tavoitteiden mukaista lähteä valtaamaan markkinoita ja viedä asiakkaita toispaikkakuntalaisilta kilpailijoilta, sillä nykyisellä toiminta-astetta muuttamatta asiakasmääriä ei ole edes mahdollista lähteä kasvattamaan. Markkinaosuuden maksimointiin pyrkiville strategioille ominaisia riskejä ja etupainotteisia kustannuksia ei myöskään ole järkevää tai kannattavaa ottaa pakollisia koulutuksia lukuun ottamatta.

Tulevaisuuden kasvuun tähtäävistä strategioista referenssihinnoittelu eli tutustumistarjoushintastrategia soveltuu erinomaisesti ainakin kestopigmentoinnin osalta. Voidaan jopa todeta, että tätä strategiaa on käytetty siitä saakka, kun pigmentointeja on alettu tehdä, vaikka mitään hinnoittelustrategiaa ei suoranaisesti olekaan valittu. Referenssihinnoittelua käytetään muutenkin usein uusien palveluiden hinnoittelussa. On kuitenkin kyseenalaista, kuinka kauan referenssihinnoittelustrategiaa kannattaa käyttää. Toimeksiantajalla on ollut keväisestä pigmentointikoulutuksesta saakka, eli talveen 2018 mennessä jo usean kuukauden ajan käytössä harjoittelijahinta pigmentointien hinnoittelussa. Toinen tulevaisuuden kasvun strategioista, loss-leader strategia ei puolestaan palvelun elinkaaren vaiheen ja suurten riskien vuoksi sovellu käytettäväksi tässä tapauksessa.

Yrityksen tähänastisessa hinnoittelussa ripsenpidennysten osalta on käytetty neutraaleihin hinnoittelustrategioihin kuuluvaa markkinaperusteista hinnoittelua – tai ainakin piirteitä siitä. Markkinahintoja alhaisemmiksi alun perin asetetut hinnat puolestaan viestivät siitä, että ripsihinnoittelussakin on alussa käytetty osittain referenssihinnoittelua. Hinnat on asetettu markkinahintoihin vertaamalla hieman alhaisemmiksi, mutta katetuoton määrää tai kilpailijoita alhaisemmalla hinnoittelulla menetettävän katteen määrää ei ole laskettu. Toinen neutraali hinnoittelustrategia, kustannusperusteinen hinnoittelu on hyvin suosittu menetelmä, mutta ei palveluyrityksen käyttöön yhtä hyödyllinen kuin vaikka valmistavalle yritykselle. Kauneudenhoitoalalla ja toimeksiantajayrityksen palveluissa kustannusten osuus on erittäin pieni ja katetuotto suuri, joten kustannusperusteista hinnoittelua on järkevämpää käyttää korkeinataan suuntaa antavana, kuin panostaa tarkkojen euromääräisten hintojen laskemiseen kyseisen menetelmän avulla.

Asiakasarvon maksimoinnin strategiat soveltuvat myös jossain määrin yrityksen käytettäväksi ainakin pigmentoinnin osalta, sillä palvelu on huolellisesti suunniteltu ja toteutettu, eikä kohderyhmä ole kovin laaja. Kohderyhmä on myös hyvin halukas maksamaan palvelusta hieman korkeampaa hintaa, sillä

palvelun tuottama arvo on heille niin suuri. Kermankuorintahinnoittelu sopisi strategiana käytettäväksi sen puolesta, että yrityksen resurssit ovat suhteellisen rajalliset ja isommalla katteella myytäviä palveluita on kannattavampi tuottaa vähän, kuin pienen katetuoton palveluita moninkertainen määrä. Myös arvopohjainen hinnoittelu sopisi yritykselle sen vuoksi, että palveluiden tuottama lisäarvo asiakkaalle on niin merkittävä. Arvopohjainen hinnoittelu ei kuitenkaan ole kovin yleisesti käytetty palvelualan yritysten keskuudessa.

4.6 Hinnoittelumenetelmän valinta

Microbladingin osalta yrityksellä on ollut käytössä pääpiirteittäin referenssihinnoittelu, jonka käyttö on ollut ihan perusteltua asiakasmäärien kasvattamiseksi. Menetelmä on kuitenkin ristiriidassa sen suhteen, että palvelua ei ole markkinoitu mitenkään. Toimeksiantajan mukaan pigmentointeja on tehty kesästä alkaen keskimäärin yhdet viikossa, eli harjoitusta on jo saatu jonkin verran. Pigmentointien katetuotto ei kuitenkaan ole linjassa ripспенpidennysten kanssa ja koulutuksen aiheuttamat etupainotteiset kustannukset tulisi saada katettua pigmentointeja tekemällä. Koulutuksen yhteydessä toimeksiantajalle oli myös neuvottu, että kulmien microbladingin hinta kuuluisi kouluttajan mielestä olla 220 euron ja 250 euron väliltä, välttääkseen alihinnoittelun.

Pigmentoinnin tarjonnan vähyys ja palvelun erikoistuneisuus mahdollistavat myös korkeamman hinnoittelun. Pigmentointi voisi olla kannattavampaa hinnoitella tulevaisuudessa markkinaperusteisesti. Markkinahintojen seuranta on myös vaikeampaa kuin ripsilaiton tai -huollon osalta. Kannattavuusnäkökulmasta katsottuna referenssihinnoittelua ei ole kuitenkaan järkevää käyttää kovin kauaa ja markkinaperusteiseen hinnoitteluun siirtyminen voisi toimeksiantajayrityksen kohdalla olla aiheellista.

Uusien ripsien laitton ja huollon hinnoittelu on toteutettu markkiperusteista hinnoittelua käyttämällä, mutta hintatason nousuun ei ole reagoitu vuosien kuluessa mitenkään. Markkinaperusteinen hinnoittelu soveltuu näiden palveluiden hinnoittelun pohjaksi edelleenkin hyvin, mutta kilpailijoiden puuttuminen lisää yrityksen hinnoittelun vapautta. Markkinaperusteista hinnoittelua noudatettaessa yrityksen palveluiden välistä katetuottoa per tunti on kuitenkin seurattava ja niiden välillä olevia eroja tasattava, jotta palvelukohtaiset kannattavuudet saataisiin lähemmäksi samaa tasoa, tai ainakin selkeä linjaus siihen, mitkä palvelut ovat korkeamman katetuoton palveluita ja millä perustein.

Toimeksiantajayrityksen kohdalla hinnanasetannassa ei vaadita konkreettista myyntihinnan laskentaa markkinaperusteisen hinnoittelun kaavan mukaisesti, sillä kustannukset ovat hyvin pienet ja yrittäjä on jo usean vuoden samoilla hinnoilla myyneenä todennut myyntihinnat riittäviksi kattamaan kustannukset. Järkevämpää on perustaa hinnoittelun korotus kilpailijahintoihin vertaamiseen ja sen pohtimiseen, onko hinnankorotukselle edellytykset ja mitkä sen vaikutukset ovat. Seuraavana työssä onkin käsitelty tähänastisen tiedon pohjalta kerättyjä ehdotuksia kannattavuuden parantamiseksi.

4.7 Kannattavuuden parannusehdotukset

Ensimmäinen yrityksen tämänhetkiseen hinnoitteluun liittyvä korjausehdotus on hinnoittelun yhtenäistäminen ja eron luominen klassisten ja volyymiripsien välille. Tällä hetkellä, kun hinnoittelussa ei ole

eroa niiden välillä asiakkaalle saattaa syntyä mielikuva siitä, että ripsien välillä ei ole laadullisesti tai ulkonäön suhteenkaan eroavaisuutta. Hieman korkeammasta hinnasta saattaisi syntyä asiakkaalle laadukkaampi ja parempi mielikuva volyymiripsistä ja asiakas vähintään hintaeroja pohtiessaan ottaisi omatoimisesti selvää siitä, onko klassisten ja volyymiripsien välillä konkreettista eroa. Erojen havaitsemisen myötä asiakasta ei todennäköisesti myöskään häiritsisi se, että joutuu maksamaan volyymiripsistä hieman suuremman korvauksen.

Toinen kannattavuuteen positiivisesti vaikuttava tekijä, hintojen nosto, olisi teorian ja yrityksen tilanteen, tavoitteet ja kilpailun huomioonottaen erittäin perusteltu muutos. Hintajouston vaikutusta pienellä hintojen korotuksella tarvitsisi tuskin ottaa huomioon, sillä potentiaalisia asiakkaita olisi jo nyt enemmän kuin heitä pystytään palvelemaan. Mikäli hinnoissa halutaan säilyttää pieni korotusvara siihen, että tulevaisuudessa mahdollisesti vuokrataan liiketila, ei klassisten ripsien hinnoittelua kannata välttämättä lähteä tällä hetkellä muuttamaan. Tällöin pelivaraa sekä klassisten, että volyymiripsien hintojen nostoon jäisi tulevaisuuden kasvavien kiinteiden kulujen kattamiseksi vielä hieman.

Volymiripsien hintojen noston lisäksi microblading-hinnoitteluun olisi syytä kiinnittää huomiota. Potentiaalisen asiakkaan tutkiessa hintoja, saattaa ensimmäisen kerran ostopäätös olla suhteessa hankalampi tehdä kuin jälkimmäisen kerran. Ensimmäisen käsittelyn jälkeen asiakkaalle pitäisi jättää vielä mahdollisuus perua jälkimmäinen käsittely, mikäli hän ei ole täysin tyytyväinen tai alkaakin epäroidä toimenpiteen aiheuttamaa pysyvyyttä. Mikäli asiakas pitää ennen ensimmäistä käsittelyä yhtään todennäköisenä, että ei käy kuin ensimmäisen käsittelyn, häntä todennäköisesti mietityttää se, että ensimmäinen kerta on niin huomattavasti kallimpi kuin toinen.

Vaikka microblading hintoja nostettaisiin hieman, ei korotus todennäköisesti vaikuttaisi asiakkaan ostotahallukkuuteen millään tavalla, mikäli erien välisiä veloitussuhteita samalla tasattaisiin hieman. Halvempien hintojenkaan toivossa asiakkaat lähtisivät tuskin ottamaan kestopigmentointeja kymmenien tai jopa satojen kilometrien päähän asuinpaikkakunnastaan nyt kun kyseistä palvelua on vihdoin tarjolla lähellä. Kestopigmentointi on hankalampi hinnoittelun kohde myös siitä syystä, että hinta on yli kaksinkertainen uusien ripsien laittoon verrattuna. Asiakkaan on harkittava ostopäätöstään enemmän ja asiakaskuntaan ei myöskään missään vaiheessa synny yhtä vahvaa pysyvyyttä kuin ripsiään noin kuukauden välein huollattaviin asiakkaisiin. Mikäli kestopigmentointeja ostavien asiakkaiden määrä haluttaisiin pitää vakiona, tulisi markkinointitoimenpitein pitää huolta, että uusia asiakkaita saadaan jatkuvasti.

Liitteessä kaksi on ensin tehty laskelma euromääräisistä katetuotoista per tunti nykyisillä hinnoilla ja hintojen muutosten jälkeen. Taulukkoon viisi on tehty yhteenveto euromääräisistä katetuotoista per tunti ja pigmentoinnin kohdalla erilliskatetuotosta per tunti, sillä koulutuskustannukset on vähennetty katetuotosta. Hintojen muutokset on tehty sen mukaisesti, että uusien volyymiripsien ja niiden huollon katetuottoja saadaan nostettua ja hieman korkeammiksi kuin klassisten ripsien vastaavat katetuotot. Käytännössä volyymiripsien laittoon ja huoltoon on lisätty kumpaankin viisi euroa alvilliseen myyntihintaan. Microblading myyntihintaan on puolestaan lisätty 30 euroa, jotta euromääräinen katetuotto

per tunti on saatu lähemmäksi samaa tasoa kuin uusien ripsien laitton kate. Korotuksella myös markkinahintatason ja toimeksiantajayrityksen välistä eroa saataisiin tasattua.

TAULUKKO 5. Myyntihintojen vaikutukset euromääräisiin katetuottoihin per tunti

Palvelu	Nykyiset hinnat		Uudet hinnat	
	Myyntihinta	Kate/h tai erilliskate/h (€)	Myyntihinta	Kate/h tai erilliskate/h (€)
Pigmentointi	190	22,59	220	28,64
Klassiset uudet	75	28,24	75	28,24
Volyyymi uudet	75	27,74	80	29,76
Klassiset huolto	35	24,23	35	24,23
Volyyymi huolto	35	23,23	40	27,26

Toimeksiantajan arvion mukaan pigmentointeja tehdään yhdet viikossa, joten kuukauden katetuotto-laskelmaan pigmentointeja on otettu neljä kappaletta. Uusien ripsien laittoja on laskelmaan otettu kahdeksan kappaletta sekä klassisia että volyyymeja ja huoltotunteja molempiin 38, jotta kuukausittaiset työtunnit on saatu laskelmassa 124:ään. Laskelmaan on arviolta jätetty kuuden tunnin verran niin sanottuja tyhjiä tunteja, jotka on käytetty asiakkaiden väliseen valmistautumiseen, laskujen maksuun, tilausten tekoon ja muuhun yritystoimintaan liittyvien juoksevien asioiden hoitoon.

Laskelmista voidaan nähdä, että pienelläkin hintojen korotuksella euromääräistä katetuottoa saataisiin lähes 300 euroa isommaksi kuukausitasolla. Laskelman toteutuneet myyntimäärät ja tunnit ovat toki laskettu arviotasolta, mutta siitä on kuitenkin nähtävillä, kuinka suuri kannattavuusvaikutus pienelläkin hinnan korotuksella saataisiin aikaan. Huomioon on myös otettava, että microbladingin katetuotto paranee lähes 36:een euroon tunnilta siinä vaiheessa, kun koulutuskustannukset on saatu katettua vuoden 2019 aikana.

Samaisen liitteen laskelmissa kuukausittaiseksi katetuotoksi ennen YEL-vakuutusta ja veroja on saatu 3060 euroa nykyisillä hinnoilla. Vuositasolle katetuotto on laskettu kertomalla kuukausittainen kate-tuotto yhdellätoista kuukaudella, jotta laskelmissa otetaan huomioon yrittäjän mahdolliset lomaviikot joulun aikaan, kesällä ja muiden poikkeuksellisten viikkojen aikana. Yrittäjällä ei ole kuitenkaan suunnitteilla varsinaista kesälomaa, mutta neljän viikon tuottamaton jakso vuodessa on lähempänä todellisuutta kuin kuukausittaisten tuottojen samana pysyminen läpi vuoden. Yrittäjä ei ole ennen syysä 2018 maksanut YEL-maksua, koska vuosittainen YEL-työtulo on jäänyt alle minimirajan. Tällä hetkellä hän maksaa sitä hieman yli 400 euroa kuukaudessa, eli noin 5000 euora vuodessa. Laskelmissa yhdentoistakuukauden myyntikatteesta on vähennetty vuosittainen YEL-maksu ja sitten jaettu kyseinen summa kahdellatoista, jotta on saatu realistinen arvio tuloista ennen veroja per kuukausi.

Laskelmien mukaan yrittäjän asettamaan minimikuukausipalkkaan, 2200: aan euroon, päästäisiin jo nykyisillä myyntihinnoilla, mutta on otettava huomioon myös se, että laskelmassa kaikki palvelut on myyty normaaliin hintaan. Yrittäjä kuitenkin myy osan palveluistaan alennuksella sukulaisille ja ystäville, eli kuukausittaiset tulot eivät käytännössä joka kuukausi toteudu aivan laskelman suuruksina.

Laskelmasta on kuitenkin nähtävissä, että normaalihinnalla ja laskelman mukaisilla myyntimäärillä hintojenkorotuksen vaikutus kuukausittaiseen katetuottoon olisi merkittävä. Laskelman kuukausittaisilla työtunneilla 124:llä laskettuna vuosittaiset työtunnit olisivat 1364. Jakamalla hintojenkorotuksen jälkeinen katetuotto per vuosi kyseisellä luvulla saataisiin tuntiveloitukseksi noin 27 euora. Lukua voi käyttää suuntaa-antavana muun muassa pohdittaessa pigmentoinnin osalta ylläpitohuollon hinnoittelua.

Alla olevaan taulukkoon kuusi on tehty esimerkkilaskelma pigmentoinnin ylläpitohuollolle muodostuvista katetuotoista ja euromääräisistä katteista per tunti kymmenellä eri hintavaihtoehdolla. Hintavaihtoehdot on asetettu viiden euron nousuilla 80:stä eurosta 125:een euroon. Rajausta on tehty taulukkoon neljä poimittujen kilpailijayritysten ylläpitohuoltoihin vertaamalla. Kustannuksiksi on arvioitu saman verran kuin ensimmäisellä pigmentointikäsitteilyllä ja vahvistuskerralla. Kestoksi on arvioitu kaksi tuntia, eli puoli tuntia vahvistuskäyntiä enemmän. Aikaa on arvioitu vahvistuskäyntiä enemmän siitä syystä, että asiakas saattaa haluta kulmakarvoihinsa jotain muutosta edelliseen pigmentointiin verrattuna. Tällöin suunnitteluun saattaisi hyvinkin kuluu puoli tuntia aikaa, ja kahden tunnin arvion pitäisi olla lähellä todellisuutta.

TAULUKKO 6. Hinnoitteluvaihtoehtoja microblading-ylläpitohuollolle

	Myyntihinta (€)	Myyntihinta alv 0	Kustannukset (€)	Katetuotto (€)	Katetuotto (%)	Kesto (h)	Kate/h (€)
Hinta 1	80,00	64,52	17,00	47,52	74 %	2,00	23,76
Hinta 2	85,00	68,55	17,00	51,55	75 %	2,00	25,77
Hinta 3	90,00	72,58	17,00	55,58	77 %	2,00	27,79
Hinta 4	95,00	76,61	17,00	59,61	78 %	2,00	29,81
Hinta 5	100,00	80,65	17,00	63,65	79 %	2,00	31,82
Hinta 6	105,00	84,68	17,00	67,68	80 %	2,00	33,84
Hinta 7	110,00	88,71	17,00	71,71	81 %	2,00	35,85
Hinta 8	115,00	92,74	17,00	75,74	82 %	2,00	37,87
Hinta 9	120,00	96,77	17,00	79,77	82 %	2,00	39,89
Hinta 10	125,00	100,81	17,00	83,81	83 %	2,00	41,90

Mikäli toimeksiantaja haluaisi euromääräisen katetuoton per tunti samalle tasolle muiden palveluiden kanssa, riittäisi arvonlisäverolliseksi myyntihinnaksi 90 tai 95 euroa. 110 euron myyntihinnalla ylläpitohuollon katetuotto per tunti saataisiin samalle tasolle kuin pigmentoinnin katetuotto per tunti koulutuskustannusten huomioimisen jälkeen. Toisaalta ripsihuoltojenkaan euromääräiset katetuotot per tunti eivät ole yhtä korkeita kuin uusien ripsien laitton, eli samaa linjaa noudattaen pigmentoinnin ylläpitohuollon veloituksesi riittäisi pienempikin hinta, eikä katetuottoa per tunti tarvitsisi saada yhtä korkeaksi kuin ensimmäisen pigmentointikäsitteilyn vastaavaa euromäärä. Esimerkiksi 100 tai 105 euron myyntihinnalla ylläpitohuollon ja uuden pigmentoinninteon välinen muutaman euron ero katetuotossa per tunti olisi linjassa uusien ripsienlaitton ja ripsihuoltojen kanssa. Huoltohintojen hieman alhaisempi taso myös sitouttaa asiakasta ja takaa sen myötä asiakassuhteen jatkuvuuden.

Microblading-hinnoittelussa huomioon tulisi ottaa myös ensimmäisen käynnin ja vahvistuskäynnin hin-
taerojen tasaaminen. Kilpailijahinnoista havaittiin, että niillä yrityksillä, joilla veloitus oli jaettu kahden
kerran kesken, veloitettiin vahvistuskerralla noin kolmasosa koko myyntihinnasta. Toimeksiantajan
mahdollisella uudella, 220 euron, myyntihinnalla vahvistuskerran veloitus voisi olla esimerkiksi 70 eu-
roa. Tällöin asiakas maksaisi ensimmäisellä kerralla 150 euroa, eli käytännössä pigmentoinnin hinnan
korotus kohdistuisi vain vahvistuskerralle. Tämä kuitenkin tasaisi erien suuruuksia hieman. Asiakkaalle
voisi jättää myös mahdollisuuden maksaa koko myyntihinnan ensimmäisen käynnin yhteydessä. Koko
veloituksen maksaminen ensimmäisellä kerralla saattaisi puolestaan sitouttaa asiakasta tulemaan
myös vahvistukäsittelyyn ja sen voisi kenties ottaa myyntihinnassa huomioon.

Optiona voisi myös olla, että pigmentointi-asiakkaille tarjottaisiin kulmien värjäystä alennushintaan.
Asiakkaat eivät välttämättä pigmentointia harkitessaan tule ajatelleeksi, että kulmakarvoja saattaa
edelleen joutua värjäämään pigmentoinnin jälkeenkin. Mikäli hinnastossa olisi pigmentoinnin yhtey-
dessä mainittu värjäyksestä ja siihen tarjottavasta alennuksesta, saattaisi asiakkaan ostopäätös hel-
pottua, eikä kulmien värjäyksen tuoman lisäkustannuksen unohtanut asiakas joutuisi pettymään myö-
hemmin. Annettu alennus saattaisi osaltaan myös vähentää ristiriitaa pigmentoinnin ja värjäyksen
väliltä, sillä kyseiset palvelut ovat lähtökohtaisesti kilpailevia palveluita. Ennen kaikkea yritys saisi
pientä lisämyyntiä tietyille asiakasryhmälle suunnatulla alennuksella.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Työn tarkoituksena oli kuvata hinnoittelua kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä. Teoreettisessa viitekehyksessä käytiin kannattavuustekijöiden ja kannattavuuden mittareiden lisäksi läpi hinnoitteluun vaikuttavat tekijät ja erityisesti hinnoitteluprosessi. Toimeksiantajana työssä toimi pieni kauneudenhoitoalan yritys, jolle opinnäytteen päätavoite oli tuottaa tietoa hinnoittelun nykytilasta ja antaa käytännön ohjeita, kuinka muuttaa yritystoimintaa yhä kannattavampaan suuntaan sen avulla.

Toimeksiantajayrityksen kannattavuuden arviointi aloitettiin taustojen ja kate- rakenteen tutkimisella. Katetuottoja, markkinatilannetta ja kilpailijoita tutkimalla havaittiin nopeasti, että hinnoissa on selkeä korotusvara. Analysointivaiheen jälkeen oli myös hyvin ilmeistä, että hintojen korotus ei koske niinkään klassisia ripsenpidennyksiä, vaan enemmänkin volyymiripsenpidennyksiä ja niiden huoltoa. Microblading on uusi yrityksen palveluista ja nykyisellä hinnoittelulla kaikista huonoimman katetuoton tuotava, joten hinnanasetantaprosessi oli kannattavuusnäkökulmasta katsottuna tarpeellinen käydä sen osalta läpi.

Yrityksen toimialan, strategian ja tulevaisuuden tavoitteiden pohjalta hinnoittelustrategioista sopivimmaksi valikoituivat tulevaisuuden kasvuun tähtäävät ja neutraalit hinnoittelustrategiat. Palveluiden hinnoittelussa oli yrityksessä käytetty aiemmin pääpiirteittäin referenssi- ja markkinaperusteista hinnoittelua, mutta yrityksen nykytilanteeseen soveltuisi parhaiten käytettäväksi markkinaperusteinen hinnoittelumenetelmä. Markkinaperusteisen hinnoittelun käyttöä puoltaa se, että kaikki yrityksen tarjoamat palvelut ovat jo tuotu markkinoille ja yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaisesti tavoiteltiin vain parempaa kannattavuuden tasoa myyntimäärien tai asiakkuuksien lisäämisen sijaan. Kilpailija-analyysiin panostettiin työssä erityisen paljon käytettävän hinnoittelumenetelmän vuoksi ja siksi, että kaikki mahdolliset veloitusmuodot ja mahdollisuudet saatiin kartoitettua.

Katetuottolaskennan, kilpailutilanteen ja toimeksiantajan alhaisen hintatason pohjalta toimeksiantajalle luotiin ehdotelma uusien volyymiripsen laitton ja niiden huollon arvonlisäverollisen myyntihinnan korottamisesta viidellä eurolla. Samoista syistä myös microbladingin hinnankorotus nähtiin aiheelliseksi. Microbladingin myyntihintaa voisi yleiseen hintatasoon nähden korottaa kolmekymmentäkin euroa, jotta kyseisen palvelun tuottamista varten käyty koulutuskustannus saataisiin katettua ja katetuottoa nostettua.

Uusien klassistenripsien ja niiden huoltohinnoitteluun ei ole tällä hetkellä välttämätöntä lähteä tekemään muutoksia. Hinnoitteluun olisi myös järkevää jättää pieni korotusvara yrityksen omiin liiketiloihin siirtymisen yhteyteen. Huoltohinnoittelun muuttamista kiinteään veloitukseen tai kiinteisiin erimittais- ten huoltojen hinnoitteluun pohdittiin, mutta toimeksiantajan tuntiveloituksen muuttaminen ei ole yrityksen tämänhetkisen vajaan toiminta-asteen takia ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi välttämättä järkevää. Yrityksen kannattaisi kilpailija-analyysin ja muiden huomioiden pohjalta pidättäytyä edelleen huoltohinnoittelussa tuntiveloituksessa, jossa ensimmäinen ja toinen tunti ovat veloituksetaan yhtä suuria.

Kestopigmentoinnin hinnoittelun muuttamisessa olennaista olisi tasata ensimmäisen ja toisen veloituksen välistä hintaeroa ja korottaa hinnoittelua eli lopettaa referenssihintaan myyminen. Toimeksiantajan kannattaisi myös harkita pigmentoinnin ylläpitohuollon ottamista valikoimiinsa. Tässä työssä ylläpitohuolto jätettiin toimeksiantajayritykselle lähinnä optioksi ja hinnoitteluun esitettiin useampi vaihtoehtoinen hinta, joiden katetuottoja vertaamalla hän voi itse pohtia sopivimman hinnan asettamista kyseiselle palvelulle. Kilpailija-analyysissä havaittiin myös, että monet yritykset tekevät pigmentointipalveluun lisämyyntiä kulmien värjäyksellä, joten toimeksiantaja voisi harkita myös alennuksen antamisesta pigmentointiasiakkaille kyseisestä palvelusta.

Mikäli yritys ottaa tässä opinnäytteessä tuodut kannattavuudenparantamisehdotukset käyttöönsä, kannattaa yrittäjän seurata aktiivisesti hinnoittelumuutoksen vaikutuksia kannattavuuteen. Pienillä hinnankorotuksilla tuskin ilmenee yrityksen tilanteessa minkäänlaista hintajouston vaikutusta myyntimäärissä, mutta tarvittaessa uusasiakashankintoja voidaan tehdä pienillä markkinointitoimenpiteillä. Opinnäytteen teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja excel-tiedoston laskelmien avulla toimeksiantaja voi myös tarkastella tulevaisuudessa hinnoittelumuutosten aiheuttamia katevaikutuksia tai suunnitella työtuntien lisäämisellä saavutettavaa taloudellista hyötyä.

Hinnankorotuksilla yritys parantaisi kannattavuuden kautta välillisesti myös maksuvalmiuttaan ja esimerkiksi liiketiloihin siirtymisen yhteydessä kaluste- ja muita tarvittavia hankintoja voidaan tehdä tulo-rahoituksella, eikä pankkilainaa välttämättä tarvita. Kannattavuuden ollessa hyvällä tasolla yritys saisi todennäköisesti myös helpommin lainaa, mikäli päättäisikin joskus vuokraamisen sijaan ostaa yrityksen käyttöön liiketilan. Hinnoittelun muuttamisella olisi siis myönteiset vaikutukset myös maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen, vaikka ne eivät kulu- ja pääomarakenteen huomioon ottaen olekaan tällä hetkellä kovin merkityksellisiä.

Opinnäytetyö onnistui mielestäni kokonaisuudessaan hyvin ja toimeksiantajalle onnistuttiin teorian pohjalta luomaan konkreettisia kannattavuuden parannusehdotuksia ja ennen kaikkea tuomaan esille hinnoittelussa ilmenevät heikkoudet. Opinnäytteen tarkoituksena oli tuoda toimeksiantajayritykselle myös kokonaiskuva hinnoitteluprosessista ja antaa näkökulmaa siitä, millaisia muita mahdollisuuksia hänen yrityksellään olisi toteuttaa hinnoittelu. Työ soveltuu sinällään myös muiden palvelualan yritysten hinnoittelun suunnitteluun ja kehittämiseen sekä muutoin vain aiheesta kiinnostuneille antamaan teoriapohjaa ja käytännön esimerkkejä.

Tähän työhön tehtyihin laskelmiin liittyviä epävarmuustekijöitä on tarkkojen faktatietojen puuttuminen. Materiaalikustannukset ja kuukausittaiset palveluiden myyntimäärien suhteet perustuvat arvioihin. Palveluiden kestot on myös laskettu keskimääräisen keston perusteella, joten laskelmien luotettavuutta ei voida pitää ehdottomana.

Työn aihe, hinnoittelu, on yritystoiminnan kannalta erittäin tärkeä, mutta myös haastava ja usein suunnittelun ja jälkiseurannan osalta laiminlyöty työtehtävä varsinkin pienissä yrityksissä. Hinnoitteluprosessiin liittyy paljon muutakin kuin konkreettisen myyntihinnan laskemista. Hinnoittelu on jo itsessään aiheena erittäin laaja kokonaisuus ja varsinkin kannattavuusnäkökulmaan yhdistettynä työn

tekemisen haasteeksi muodostuikin lopulta nimenomaan aiheen rajaaminen ja sen pohtiminen, mitä teoreettiseen viitekehykseen oli aiheellista sisällyttää toimeksiantajayrityksen toimialaan ja kokoon nähden. Teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisprosessissa tiedon etsintä oli hankalaa erityisesti hinnoittelustrategioiden ja palveluyrityksen hinnoitteluun liittyvien erityispiirteiden osalta. Empiirisen osion kirjoittamisessa puolestaan haasteena oli jossain määrin teorian soveltaminen nimenomaisen yrityksen käyttöön sopivaksi.

Hinnoittelun ja kannattavuuden tärkeys ja laajuus aiheina olisi mahdollistanut huomattavasti laajemman työn tekemisen ja erinäisten asioiden painottamisen työssä. Tutkimusaiheita löytyisi varmasti helposti lisää, mutta tälle tutkimukselle ei ole varsinaista jatkokehittämisen tarvetta. Hinnoittelumuu-
tosten jälkeinen seuranta kannattavuusvaikutuksiin ja mahdolliset korjaustoimenpiteet eivät saa usein tarvittavaa painoarvoa hinnoitteluprosessissa. Se voisi olla myös tärkeä ja kiinnostava aihe opinnäytetyöhön.

LÄHTEET

- ALHOLA, Kari ja LAUSLAHTI, Sanna, 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.
- EKLUND, Irina ja KEKKONEN, Heidi, 2018. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- ESKOLA, Anne ja MÄNTYSAARI, Anne, 2006. Menestys Kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- JORMAKKA, Raija, KOIVUSALO, Kaija, LAPPALAINEN, Jaana ja NISKANEN, Mervi, 2011. Laskentatoimi. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- JÄRVENPÄÄ, Marko, LÄNSILUOTO, Aapo, PARTANEN, Vesa, PELLINEN, Jukka, 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- KOTRO, Mikko, 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- LAITINEN, Erkki K, 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum Media Oy.
- NEILIMO, Kari ja UUSI-RAUVA, Erkki, 2007. Johdon laskentatoimi. 6.-8- painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo, 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PARANTAINEN, Jari, 2017. Hinnoittelu on helppoa ja hauskaa. Helsinki: Alma Talent.
- PELLINEN, Jukka, 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- SIPIÄ, Jorma, 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- SÖDERSTRÖM, Terttu, STEMBACKA, Juha, MÄKINEN, Irma, 2017. Katteella tulosta. 11., uudistettu painos. Helsinki, Sanoma Pro Oy.
- TIEKE, 2005. Hinnoittelun ABC-opas. Oppaat. Julkaisut. [Viitattu 2018-02-09.] Saatavissa: <https://www.tieke.fi/display/julkaisut/2.3+Valitse+sopiva+hinnoittelustrategia>
- TOMPERI, Soile, 2018. Taloushallinto: Toiminnan kannattavuus. 12. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- YRITYSTOIMINTA, 2016. Yritystoiminnan perusteet. [Viitattu 2018-02-16.] Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-perusteet>

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

- Millaiset tavoitteet toiminnan kannattavuudelle on asetettu?
- Millainen yrityksen kannattavuus on tällä hetkellä ja edellisvuosiin verrattuna?
- Kuinka hinnoittelu on alun alkaen suunniteltu ja toteutettu?
- Onko hinnoittelussa käytetty jotain tiettyä hinnoittelustrategiaa/metodologiaa?
- Onko hinnoitteluun tehty muutoksia yritystoiminnan aloittamisen jälkeen?
- Millaiset tavoitteet kannattavuudelle halutaan tulevaisuudeksi asettaa?
- Kuinka paljon asiakasmäärää olisi mahdollista kasvattaa kapasiteetin rajoissa?
- Onko toimialalle tyypillisiä piirteitä hinnoittelussa?
- Millainen markkinatilanne on?
- Onko vertailtu kilpailijoiden tarjoamia palveluita omiin?
- Onko vertailtu kilpailijoiden hintoja?
- Kuinka vakiintunut asiakaskunta on ja millainen on vaihtuvuus?
- Onko asiakaskannattavuutta seurattu?
- Onko tietoa tai oletusta hintajoukon vaikutuksesta?
- Millaiset kustannukset palveluiden tuottamisella on?
- Millaisia kiinteitä kustannuksia yrityksellä on?
- Onko hinnoittelussa otettu huomioon peruutusajat, mahdolliset lomat ja asiakkaiden välillä tapahtuvat työt ja valmistelut?
- Onko peruutusaikoja yleensäkin paljon?
- Kauanko asiakkaiden väliseen valmistautumiseen, tilausten tekoon ja muuhun kuluu aikaa?
- Onko ollut alennuskampanjoita/tarjouksia ja jos, niin millä menestyksellä?
- Halutaanko tulevaisuudessa panostaa enemmän esimerkiksi uuteen microbladingiin kuin ripsiin?
- Kuinka microblading-hinnoittelussa tulisi ottaa huomioon se, että tarvittavien käsittelyiden määrä riippuu henkilöstä?
- Onko kuukausittaiselle myynnille asetettu minkälaisia tavoitteita?
- Onko YEL-maksua maksettu ja jos on, niin minkä verran?

LIITE 2: EXCEL-LASKELMAT

Euromääräiset katetuotot per tunti yrityksen nykyisillä hinnoilla										
Palvelu	Myyntihinta (€)	Myyntihinta alv 0	Kustannukset (€)	Katettavat kust.	Katetuotto (€)	Katetuotto (%)	Erilliskatetuotto (€)	Erilliskatetuotto (%)	Kesto (h)	Kate/h tai erilliskate/h (€)
Pigmentointi	190	153,23	34,00	1500,00	119,23	77,81 %	90,38	59,0 %	4,00	22,59
Klassiset uudet	75	60,48	4,00		56,48	93,39 %			2,00	28,24
Volyyymi uudet	75	60,48	5,00		55,48	91,73 %			2,00	27,74
Klassiset huolto	35	28,23	4,00		24,23	85,83 %			1,00	24,23
Volyyymi huolto	35	28,23	5,00		23,23	82,29 %			1,00	23,23
Euromääräiset katetuotot per tunti mahdollisilla uusilla hinnoilla										
Palvelu	Myyntihinta (€)	Myyntihinta alv 0	Kustannukset (€)	Katettavat kust.	Katetuotto (€)	Katetuotto (%)	Erilliskatetuotto (€)	Erilliskatetuotto (%)	Kesto (h)	Kate/h tai erilliskate/h (€)
Pigmentointi	220	177,42	34,00	1500,00	143,42	80,84 %	114,573201	64,6 %	4,00	28,64
Klassiset uudet	75	60,48	4,00		56,48	93,39 %			2,00	28,24
Volyyymi uudet	80	64,52	5,00		59,52	92,25 %			2,00	29,76
Klassiset huolto	35	28,23	4,00		24,23	85,83 %			1,00	24,23
Volyyymi huolto	40	32,26	5,00		27,26	84,50 %			1,00	27,26
Pigmentointi	220	177,42	34,00	0,00	143,42	80,84 %			4,00	35,85

Esimerkkilaskelma tuotoista per kuukausi nykyisillä hinnoilla											
työtunnit	130										
tyhjät tunnit	6										
toteutuneet työtun	124										
Palvelu	Myydyt kpl	Kesto (h)	Tunnit yhteensä	Kate/h (€)	Katetuotto (€)						
Pigmentointi	4	4,00	16,00	22,59	361,52						
Klassiset uudet	8	2,00	16,00	28,24	451,87						
Volyyymi uudet	8	2,00	16,00	27,74	443,87						
Klassiset huolto	38	1,00	38,00	24,23	920,58						
Volyyymi huolto	38	1,00	38,00	23,23	882,58						
			124,00		3060,42		katetuotto per vuosi	33664,64	laskettu lomien pitämisen		
Huom. Huollot ovat myydyissä kappaleissa tunti/kappale							-YEL-maksu 5000€	28664,64	vuoksi 11 kk:n tuloilla		
							=kktulo ennen veroja	2388,72			
Palvelu	Myydyt kpl	Kesto (h)	Tunnit yhteensä	Kate/h (€)	Katetuotto (€)						
Pigmentointi	4	4,00	16,00	28,64	458,29						
Klassiset uudet	8	2,00	16,00	28,24	451,87						
Volyyymi uudet	8	2,00	16,00	29,76	476,13						
Klassiset huolto	38	1,00	38,00	24,23	920,58						
Volyyymi huolto	38	1,00	38,00	27,26	1035,81						
			124,00		3342,68		katetuotto per vuosi	36769,48	laskettu lomien pitämisen		
							-YEL-maksu 5000€	31769,48	vuoksi 11 kk:n tuloilla		
Euromääräisen katetuoton muutos hinnan korotusten vaikutuksesta, kun YEL vähennetty					258,74	/kk	=kktulo ennen veroja	2647,46			
					3104,84	/vuosi					