



MAKSULLISEN KOULUTUKSEN HINNOITTELUN KEHITTÄMINEN TAMPEREEN AMMATTIKORKEA- KOULUSSA

Hinnoittelun työkalut ja prosessi

Juulia Ijäs

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen,
ylempi AMK

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

JUULIA IJÄS:

Maksullisen koulutuksen hinnoittelun kehittäminen Tampereen ammattikorkeakoulussa
Hinnoittelun työkalut ja prosessi

Opinnäytetyö 86 sivua, josta liitteitä 7 sivua
Huhtikuu 2013

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) maksullisen koulutuksen hinnoitteluprosessi vakioitua niin, että koulun tarjoamat maksulliset koulutukset on hinnoiteltu kilpailukykyisesti ja kannattavasti. Työn tarkoituksena oli koota hinnoitteluun apuvälineeksi hinnoittelutyökalu, joka ohjaa koulutuksen suunnittelijaa huomioimaan kaikki koulutuksen kustannuserät ja määrittämään oikean hintatason huomioiden myös kilpailijoiden ja asiakkaiden hinnalle asettamat ulkoiset vaatimukset.

Opinnäytetyön lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus ja sen tietoperusta liittyi palveluiden hinnoitteluun. Opinnäytetyössä käytettiin teemahaastatteluja kartoittamaan hinnoitteluprosessia TAMK:n sisällä ja henkilökunnan näkemyksiä maksullisen koulutuksen toimintaympäristöstä. Lisäksi opinnäytetyössä käytettiin dokumenttianalyysia useiden eri tietolähteiden pohjalta. Dokumenttianalyysin avulla kerättiin tietoa toimintaympäristöstä ja kustannustietoa hinnoittelun pohjaksi. Opinnäytetyön aikana järjestettiin myös yhteisiä tilaisuuksia, kuten palavereja ja koulutuksia, joiden aikana hinnoittelutyökalua ja -prosessia kehitettiin edelleen yhdessä keskustellen.

Opinnäytetyön aikana kartoitettiin maksullisen koulutuksen toimintaympäristöä, josta koottiin kuvaus työn lukuun 3 Maksullinen koulutus TAMKissa. Teemahaastattelujen, dokumenttianalyysin ja palveluiden hinnoittelun tietopohjan perusteella koottiin maksullisen koulutuksen hinnoittelutyökalu, joka ohjaa hinnoittelijaa etenemään tietyn prosessin mukaisesti. Hinnoittelun prosessi on kuvattu tarkemmin luvussa viisi ja hinnoittelutyökalu on esitelty luvussa kuusi. Hinnoittelutyökalu otettiin organisaatiossa käyttöön ja samassa yhteydessä järjestettiin Kehittämis- ja koulutuspalveluiden henkilöstölle koulutustilaisuus, jossa tarkennettiin edelleen hinnan muodostamiseen liittyviä asioita.

Hinnoittelutyökalun käyttöönotto yhtenäistää maksullisen koulutuksen hinnoittelua TAMKissa. Hinnoittelun kannattavuus on varmistettu sillä, että hinnoittelumenetelmä perustuu kustannusperusteiseen hinnoitteluun. Hinnoittelun kilpailukykyisyys ja prosessin yhtenäistymisestä mahdollisesti koituvat hyödyt tulevat näkyviin vasta pitemmällä aikavälillä, joten niihin ei voitu opinnäytetyössä ottaa kantaa.

Asiasanat: maksullinen koulutus, palveluiden hinnoittelu, hinnoittelutyökalu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Master's Degree

JUULIA IJÄS:

Developing the Pricing of Continuation Education at Tampere University of Applied Sciences

Pricing Tools and Process

Master's thesis 86 pages, appendices 7 pages

April 2013

The objective of this thesis was to develop the pricing process of continuing education at Tampere University of Applied Sciences (TAMK). The goal was to have a pricing process that provides sustainable and competitive pricing. The aim of this thesis was to build a pricing tool that helps the education coordinator to take into consideration all the elements of pricing; the costs, the market price and the customer value.

The theoretical framework of the thesis was related to pricing of services and the survey was carried out as a constructive study. Theme interviews were used to map the pricing process within TAMK and also to get the personnel's views on the operational environment of the continuation education services. In addition, document analysis was used to gather data from various sources. The analysis was used to gain information on the operation environment of the education services and also on costs, to serve as the basis of pricing decisions. During the thesis process meetings and trainings were organized to develop the pricing tool and process it together with interest groups.

The thesis charted the operational environment of continuation education services, as described in chapter three. Theme interviews, document analysis, and the information gathered on service pricing were used to build a pricing tool for continuation education services, which tool then guides the user in using a specified process. Chapters five and six of the thesis describe the pricing process and tool. The pricing tool has been implemented in the TAMK organization.

The use of the pricing tool standardizes the pricing practices of continuation education services at TAMK. Pricing is cost based to ensure the profitability of continuation education services. The competitiveness of the pricing and the benefits of the standardized process should be measured over a longer time span, thus being excluded from this thesis.

Key words: continuation education services, service pricing, pricing tools

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus	6
1.2	Työn rakenne	7
2	OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT	8
2.1	Lähestymistapa	8
2.2	Teemahaastattelu	9
2.3	Dokumenttianalyysi	12
2.4	Henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön.....	13
3	MAKSULLINEN KOULUTUS TAMKISSA	14
3.1	Maksullinen koulutus Suomen ammattikorkeakouluissa	14
3.2	TAMKin maksullinen koulutustarjonta	16
3.3	Maksullisen koulutuksen toimintaympäristö	17
3.3.1	Ammattikorkeakoulujen maksullisen toiminnan edellytykset.....	18
3.3.2	Muut maksullisen koulutuksen tarjoajat Tampereen seudulla.....	20
3.3.3	TAMKin maksullisen koulutuksen asiakkaat	23
3.4	Maksullisen koulutuksen hinnoitteluprosessi	25
3.4.1	Hinnoitteluprosessi TAMKissa.....	27
3.4.1	Hinnoitteluprosessin kehittämistarpeet	34
4	PALVELUIDEN HINNOITTELU	36
4.1	Palveluiden erityispiirteet	36
4.2	Hinnoittelun periaatteet.....	37
4.2.1	Hinnoittelustrategia ja -prosessi.....	38
4.2.2	Liiketoimintamallit.....	39
4.2.3	Hinnoittelumenetelmät.....	41
4.2.4	Kustannusperusteinen hinnoittelu	44
4.2.5	Hinta asiakkaan näkökulmasta.....	47
4.2.6	Markkina- ja kilpailuperusteinen hinnoittelu	48
4.2.7	Taloushallinnon tuottama tieto.....	49
5	TAMKIN MAKSULLISEN KOULUTUKSEN HINNOITTELU	53
5.1	Hinnan osatekijät	53
5.2	Välittömät kustannukset	56
5.2.1	Henkilöstökustannukset	56
5.2.2	Suunnittelukustannusten kattaminen.....	57
5.2.3	Muut välittömät kustannukset	58
5.3	Katetavoite ja riskien arviointi.....	59
5.4	Välilliset kustannukset.....	61
5.5	Hintatason tarkistus.....	64
6	HINNOITTELUN TYÖKALU	65
6.1	Työkalu TAMKin maksullisen koulutuksen hinnoitteluun	65
6.2	Työkalun kehittäminen	69
6.3	Työkalun käyttöönotto	70
7	POHDINTA.....	71
	LÄHTEET.....	76
	LIITTEET	80
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	80
	Liite 2. Täydennyskoulutuksen prosessikuvaus	81
	Liite 3. Maksullisen koulutuksen hinnoittelun prosessikuvaus.....	82
	Liite 4. Hinnoittelutyökalu ilman pohjatietoja	83

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä koottiin Tampereen ammattikorkeakoululle (TAMK) maksullisen koulutuksen käyttöön hinnoitteluprosessi ja sitä tukeva hinnoittelutyökalu. Tampereen ammattikorkeakoulu ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu yhdistyivät vuoden 2010 alussa. Uudesta TAMKista puuttuivat yhdenmukaiset laskentatavat, joiden perusteella maksullisen koulutuksen hinta muodostetaan. Hinnoitteluperusteita ei oltu määritelty selkeästi ja organisaatiossa tunnistettiin tarve yhtenäistää toimintatapoja myös maksullisen koulutuksen osalta. Opinnäytetyön kautta TAMK sai käyttöönsä hinnoitteluun vakioituja osia, jotka yhtenäistivät käytäntöjä koko organisaatiossa. Uusi TAMK eroaa organisaatioltaan, kustannuspaikoiltaan ja välillisten kustannusten laskentaperusteiltaan kummastakin vanhasta organisaatiosta, minkä takia oli tärkeää, että esimerkiksi maksullisen koulutuksen hintaan vaikuttavien kustannuserien määräytymisperusteet olivat selkeät kaikille niiden kanssa työskenteleville.

Opinnäytetyö oli osa maksullisen koulutuksen palveluprosessin kehittämistä. Hinnoittelutyökalu toimii myös osana laadunvarmistusta, sillä se varmistaa kaikkien tarpeellisten kustannuserien huomioimisen hintaa laskettaessa. Selkeä ja luotettava hinnoittelu on osa hyvää asiakaspalvelua ja maksullisen koulutuksen henkilöstön kustannustietoisuuden lisääminen parantaa koko palveluprosessia. Opinnäytetyössä oli tärkeää ottaa kehittämistyöhön mukaan täydennyskoulutuksen henkilöstö, sillä työn lopputulos vaikutti maksullisen koulutuksen parissa työskentelevien henkilöiden jokapäiväiseen työhön.

TAMK tarjoaa maksullista koulutusta kaikilla seitsemällä koulutusalueellaan. Sen monipuolinen koulutustarjonta kilpailee Pirkanmaalla ja koko Suomessa useiden maksullista koulutusta tuottavien korkeakoulujen, muiden oppilaitosten ja kaupallisten koulutusorganisaatioiden kanssa. Kilpailuviraston suosituksen mukaan koulutuslaitosten ei tule vääristää vapaiden markkinoiden kilpailua tarjoamalla maksullisia koulutuspalveluita alle omakustannushinnan (Kilpailuvirasto 1998). Jotta koulutusten hinta vastaisi asiakkaiden odotuksia ja kilpailutilannetta, tulee hinnoittelussa huomioida kustannusten lisäksi myös ne markkinat, joilla TAMK:n koulutustarjonta kilpailee. Tätä tarkoitusta varten opinnäytetyössä kartoitettiin myös TAMK:n maksullisen koulutuksen toimintaympäristöä ja niitä erityispiirteitä, joita toimintaan tuo ammattikorkeakoulujen rooli aluevaikuttajana ja tutkintotavoitteisen koulutuksen tarjoajana.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja TAMKin välillä solmitussa tavoitesopimuksessa vuosille 2010-2012 on määritelty tietty tavoitetaso maksullisen palvelutoiminnan osuudeksi kokonaisrahoituksesta (Opetus- ja kulttuuriministeriö, ammattikorkeakoulujen tavoitesopimukset). Tavoitetasoa ei kuitenkaan ole saavutettu tavoitekauden aikana. TAMKilla on siten paineita lisätä ulkoisen rahoituksen osuutta. Toimiva koulutusten hinnoitteluprosessi vaikuttaa osaltaan toiminnan kannattavuuteen ja tavoitteen saavuttamiseen.

1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli, että TAMKissa on käytössä maksullisen koulutuksen osalta vakioitu hinnoitteluprosessi, joka tuottaa kilpailukykyisiä ja kannattavasti hinnoiteltuja koulutustarjouksia.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli koota hinnoitteluun työväline, jonka avulla koulutuksen suunnittelija pystyy laskemaan kaikki koulutuksesta aiheutuvat kustannukset ja määrittelemään oikean hintatason. Koulutuksen lopulliseen myyntihintaan vaikuttavat kustannusten lisäksi markkinat, joilla koulutusta myydään. Tämän takia opinnäytetyössä kartoitettiin myös suurimmat maksullisen koulutuksen tarjoajat Pirkanmaalla, tärkeimmät TAMKin asiakasryhmät ja pohdittiin mahdollisuuksia yhdistää markkinatietoisuutta hinnoitteluun.

Tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan Tampereen ammattikorkeakoulun maksullisella koulutuksella niitä kursseja, luentoja ja muita koulutuspaketteja, joita tarjotaan ulkoisille asiakkaille Suomessa. Työssä ei käsitellä kokonaan tai osittain julkisella rahoituksella tuotettuja koulutuksia eikä kansainvälisiä, koulutusvientiin liittyviä koulutuksia. Työssä ei oteta kantaa koulutusten arvonlisäverokäsittelyyn, vaan lähdetään siitä oletuksesta, että kansallinen täydennyskoulutus on osallistujille verotonta. Tällöin arvonlisävero jää TAMKin lopulliseksi kustannukseksi, mikä huomioidaan koulutusten hinnoittelussa.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyön luvussa yksi esitellään opinnäytteen tavoite ja tarkoitus sekä selostetaan lyhyesti työn taustaa, rajausta ja rakennetta. Luvussa kaksi käydään läpi opinnäytetyössä käytetyt lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät sekä selostetaan lyhyesti, miten käytännön tasolla työtä vietiin eteenpäin.

Luvussa kolme käsitellään lähemmin TAMKin maksullisen koulutuksen tarjontaa hyödyntäen erityisesti teemahaastatteluilla kerättyä tietoa. Samalla tarkastellaan Suomen ammattikorkeakoulujen maksullista toimintaa yleisemmällä tasolla ja luodaan yleiskatsaus siihen kilpailutilanteeseen, jossa TAMKin maksullinen koulutus toimii. Luvun lopussa käydään läpi teemahaastattelujen perusteella TAMKin maksullisen koulutuksen hinnoittelun prosessia ja sen kehittämistarpeita.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa keskitytään palveluiden hinnoitteluun liittyvään viitekehykseen ja käydään muun muassa läpi erilaisia hinnoittelustrategioita ja -menetelmiä, painottaen erityisesti kustannusperusteista hinnoittelua. Luvussa käsitellään myös taloushallinnon tuottaman tiedon roolia hinnoittelussa ja erilaisia tämän tiedon tuottamiseen liittyviä kysymyksiä.

Luvussa viisi käydään läpi tarkemmalla tasolla maksullisen koulutuksen hinnoittelua ja hinnoitteluprosessin vaiheita TAMKissa. Aiempien lukujen pohjalta tässä luvussa koostaan yhteen ne osatekijät, jotka on otettava TAMKissa huomioon maksullista koulutusta hinnoiteltaessa. Luvussa käsitellään myös TAMKin vyörytyslaskentaa ja katetavoitteen määrittelyä.

Kuudennessa luvussa esitellään opinnäytetyön aikana teorian, haastattelujen ja kirjanpidon aineiston pohjalta koottu hinnoittelutyökalu ja sen käyttöönoton eri vaiheet. Lukuun seitsemän on koottu pohdintaa opinnäytetyön onnistumisesta suhteissa sen tavoitteeseen ja tarkoitukseen sekä käytettyjen menetelmien sopivuutta. Lisäksi luvussa pohditaan hinnoittelutyökalun ja -prosessin käyttökelpoisuutta ja jatkokehitystarpeita sekä mahdollisuuksia laajentaa hinnoittelutyökalun käyttöä.

2 OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön tietoperusta liittyy vahvasti palvelujen hinnoitteluun. Opinnäytetyössä esitellään myös TAMK:n maksullisen koulutuksen tuotteet ja toimintakenttä. Teema-haastattelujen avulla on selvitetty maksullisen koulutuksen hinnoittelun prosessia, sen kehitystarpeita ja nykyistä toimintaympäristöä. Lisäksi opinnäytetyössä on käytetty dokumenttianalyysejä tietojen keräämiseksi hinnoitteluprosessin ja -työkalun kehittämisen pohjaksi. Jotta organisaation työntekijät saataisiin sitoutumaan kehitettävään ratkaisuun, järjestettiin heille kehittämistyön aikana keskustelu- ja koulutustilaisuuksia.

2.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus. Konstrukttiivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan tutkimustiedon pohjalta käytännönläheinen ratkaisu, joka muuttaa organisaation toimintaa. Käytännön ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan sekä uutta empiiristä tietoa että teoreettista pohjatietoa, joka on keskeistä toimintaa kehitettäessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65 - 66.)

Organisaation sitoutuminen kehittämiseen vaikuttaa ratkaisevasti työn onnistumiseen, sillä käytännön toimijat osallistuvat ongelman ratkaisuun (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65). Opinnäytetyössä kehittämiseen osallistui sekä maksullisen koulutuksen asiantuntijoita että organisaation johdon edustajia. Asiantuntijoita pyrittiin ottamaan mukaan kehittämiseen prosessin eri vaiheissa, jotta he pystyivät vaikuttamaan lopputulokseen mahdollisimman paljon.

Konstrukttiivisessa tutkimuksessa käytettävät metodit tulee perustella ja ratkaisuja testata jo kehittämisvaiheessa. Uuden ratkaisun toimivuutta arvioidaan markkinatesteillä. Ensimmäinen taso testi on se, otetaanko ratkaisu käyttöön kohdeorganisaatiossa. Toisen tason markkinatestissä katsotaan, otetaanko ratkaisu käyttöön muissa organisaatioissa ja kolmannen tason testissä menestyvätkö ratkaisun käyttöön ottaneet organisaatiot muita paremmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 67.) Opinnäytetyössä kehitettävä ratkaisu tulee testattua ensimmäisen tason markkinatestillä, mutta kaksi seuraavaa tasoa voidaan arvioida vasta pidemmän ajan jälkeen, joten ne rajautuvat opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyössä käytettiin pääasiallisesti laadullista eli kvalitatiivista aineistoa ja useita eri tiedonhankinnan menetelmiä. Maksullisen koulutuksen hinnoittelun nykytilannetta ja henkilöstön toiveita ja ajatuksia kartoitettiin tutkimushaastatteluilla. Haastattelujen jälkeen järjestettiin yhteinen tilaisuus, jossa jatkettiin kehittämistyötä ryhmäkeskustelussa konkreettisten kehittämissuositusten löytämiseksi. Hinnoittelumenetelmistä järjestettiin henkilöstölle myös koulutustilaisuus, jonka aikana käytiin läpi tarkemmalla tasolla koulutusten hinnoittelua ja kerättiin henkilöstön kehityssuhteita ja palautetta hinnoittelutyökäytöstä. Haastattelujen lisäksi nykytilannetta ja toimintaympäristöä kartoitettiin dokumenttianalyysillä, jossa muun muassa kerättiin kustannustietoa organisaation kirjanpitojärjestelmästä. Kerättyä aineistoa hyväksi käyttäen muodostettiin myös prosessikuvaus hinnoittelusta.

2.2 Teemahaastattelu

Haastattelut ovat yksi laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan tavallisimpia menetelmiä. Haastattelut ovat luonteeltaan interaktiivisia, mikä takaa niitä voidaan soveltaa syvällisen tiedon hankintaan. (Boedecker 2006, 3.) Haastattelua voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä esimerkiksi silloin, kun kehittämiskohdetta on tutkittu vähän, kun halutaan selvittää uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta tai kun halutaan antaa yksilölle mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95). Opinnäytetyössä käytettiin haastatteluja kehittämistyössä tarvittavan tiedon keräämiseksi.

Kirjallisuudessa haastattelutyypin ryhmittely on kirjavaa (Boedecker 2006, 3). Opinnäytetyössä käytettävää haastattelumenetelmää voidaan kutsua teemahaastatteluksi, koska jokaisen haastattelun runkona olivat samat neljä teemaa. Teemahaastattelussa suunnitellaan teemat, joita käydään läpi, mutta kysymysten sanamuodot ja painotukset vaihtelevat tilanteen mukaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40). Teemahaastattelu sopi opinnäytetyöhön hyvin, sillä haastatteluiden pohjalta pyritään selvittämään millaisena nykyinen toiminta näyttäytyy henkilöstölle ja mitkä asiat he kokevat erityisen ongelmallisina.

Haastattelujen tekeminen ja tulosten analysointi vaatii paljon aikaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 96). Tämän takia haastateltavien määrä pidettiin pienenä. Täydennyskoulutusjohtajan avustuksella haastatteluihin valittiin neljä TAMKin maksullisen koulutuksen asiantuntijaa. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet Tampereen tai Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa kauan ja heillä on pitkä ja monipuolinen kokemus maksullisen koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastateltavat henkilöt valittiin siten, että TAMKin maksullisen koulutuksen kirjo tulisi katettua mahdollisimman hyvin. Haastateltavat henkilöt osallistuvat muun muassa tekniikan- ja liiketalouden alan sekä sosiaali- ja terveystieteiden yritys- ja työelämäkoulutusten, MBA- ja sisustuskoulutusten sekä internetissä jatkuvasti tarjolla olevien täydennyskoulutusten suunnitteluun, hinnoitteluun ja koordinointiin. Haastateltavien työpanos koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa vaihtelee jonkin verran, mutta haastateltavat henkilöt ovat usein mukana tavalla tai toisella koko koulutusprosessissa ensimmäisestä kontaktista laskutukseen ja lopporaportointiin asti. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastatteluaineiston analysointi on hyvä aloittaa mahdollisimman pian aineiston koostamisen jälkeen, jolloin aineiston mahdollinen täydentäminen on usein helpompaa. Analyysissä on aineistoa kuitenkin tarkasteltava kokonaisuutena, jolloin aika haastattelujen ja analyysin välissä voi helpottaa tutkijaa ottamaan tiettyä etäisyyttä aineistoon. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 135.) Opinnäytetyön neljä teemahaastattelua tehtiin noin kuukauden sisällä keväällä 2012. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, mutta aineiston analyysi aloitettiin vasta, kun kaikki haastattelut oli tehty.

Laadullisen eli kvalitatiivisen aineiston haastattelumateriaali on usein sanallisessa muodossa, eikä aineiston analysointiin ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa. Aineiston luokittelu, analyysi ja tulkinta voidaan tehdä erikseen tai yhtäaikaaisesti. Kvalitatiivisen aineiston analyysi aloitetaan usein jo haastattelun aikana, jolloin tutkija voi havainnoida esimerkiksi ilmiöiden toistumista tai erityistapauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136.) Analyysissä käytetään usein merkitysten tiivistämistä, luokittelua ja tulkintaa. Tiivistämisessä tutkija lyhentää haastateltavan merkityksen lyhyempään muotoon ja luokittelussa aineisto koodataan kvantitatiivisesti tai skaalautuvasti, jolloin eri ilmiöille annetaan painokerroin. Tulkitessaan haastatteluaineistoa siitä etsitään piirteitä, joita haastateltava ei ole suoraan ilmaissut. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 137.)

Teemahaastattelut nauhoitettiin ja purettiin tekstiksi eli litteroitiin haastattelun jälkeen. Haastattelun litterointi tehtiin valikoiden siten, että kaikki haastateltujen esiin tuomat asiat kirjattiin ylös siten kun haastateltavat asiat esittivät, mutta kirjoitusmuoto ei seurannut sanatarkasti haastateltavien puhetta. Litterointitapa valittiin, koska haluttiin merkitä muistiin kaikki haastateltavien esiin nostamat asiat, mutta haastattelujen sanatarkka litterointi ei olisi tuonut lisäarvoa haastattelujen analyysiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 139) mukaan litteroinnin tason voi valita tutkimustehtävän ja -otteen mukaisesti.

Kvalitatiivisen analyysin vaiheet voidaan jakaa Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 145 - 150.) mukaan aineiston kuvailuun, luokitteluun ja yhdistelyyn. Aineiston kuvailulla kartoitetaan henkilöiden ja tapahtumien ominaisuuksia. Huomioitava on myös se, että tutkittava ilmiö sijoitetaan oikeaan aikaan, paikkaan ja kulttuuriin. Asiayhteyksiä kuvaavat tiedot on tärkeä merkitä ylös, jotta ymmärretään asian laajempi merkitys. Aineiston luokittelussa verrataan eri tapauksia toisiinsa. Luokittelun avulla aineistoa voidaan yksinkertaistaa, tiivistää ja tulkita. Haastatteluaineiston luokittelukriteerinä on tutkimusongelma. Karkeina kriteereinä voidaan pitää myös teemahaastattelun teemoja. Kun aineisto on luokiteltu, järjestellään se uudelleen luokkien mukaiseen järjestykseen. Aineiston analyysin tavoitteena on aineiston yhdistely. Yhdistelyssä etsitään luokkien välillä olevia säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia, jolloin tutkijan oman ajatus-työn merkitys kasvaa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 146 - 150.)

Haastatteluaineiston käsittely voidaan jakaa kolmeen osaan, jossa ensimmäisessä aineisto litteroidaan, toisessa vaiheessa se luokitellaan ja kolmannessa vaiheessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja löytämään teoreettinen näkökulma, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa. Aineiston käsittely tulisi tuoda kolmanteen vaiheeseen asti, jotta se ei jäisi pelkkään tiedon luokittelun ja ryhmittelyn tasolle. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 150.) Haastatteluaineiston analyysissä litteroitu teksti jaettiin teemojen mukaan. Koska aineistosta haluttiin tehdä päätelmiä laajemmasta kokonaisuudesta kuin yhden haastateltavan ajattelusta, eri henkilöiden samaa teemaa koskevat tekstit liitettiin.

Aineiston tulkinnassa tutkijan tulisi näkökulmastaan riippumatta löytää aineistosta ne asiat, jotka muutkin lukijat siitä löytävät. Tutkijan päämääränä on tehdä aineiston pohjalta onnistuneita tulkintoja. Tulkintoja tehdään koko kvalitatiivisen tutkimusprosessin ajan ja ne auttavat tuomaan esille ilmiöiden sosiaalisia merkityksiä ja auttavat kokonaisvaltaisemman kuvan hahmottamisessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 151 - 152.)

Haastattelujen teemat jaettiin henkilöille etukäteen, jotta he pystyivät halutessaan valmistautumaan haastatteluun. Teemahaastattelun runko on esitetty opinnäytetyön liitteessä 1. Haastattelutavan oli oltava tarpeeksi vapaa, sillä ennen haastattelujen tekemistä ei ollut varmaa, mihin asioihin haastateltavat kiinnittävät erityistä huomiota ja kuinka suuria eroja haastateltavien mielipiteillä tai toimintatavoilla oli. Tämän takia valittiin haastattelumenetelmä, joka antaa mahdollisuuden tarkentaa haastattelun aikana esiin nousevia asioita ja tarvittaessa kysyä asiat eri tavalla seuraavissa haastatteluissa. Haastatteluilta haluttiin kartoittaa ensisijaisesti hinnoittelun nykytilannetta ja käytettyjä työmenetelmiä, kehitysehdotuksia hinnoitteluun liittyen ja haastateltavien näkemyksiä maksullisen koulutuksen markkinoista ja TAMK:n roolista koulutuksen tarjoajana.

2.3 Dokumenttianalyysi

Opinnäytetyössä käytettiin myös dokumenttianalyysiä, jossa käytiin läpi TAMK:n www-sivujen tietoja, laatukäsikirjaa, strategiaa, budjettia, vuosikertomusta, tilastoja ja muita organisaation, sen kilpailijoiden ja Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) tuottamia dokumentteja sekä TAMK:n kirjanpitoaineistoa. Nämä aineistot ovat tärkeitä tietolähteitä, kun kartoitetaan kustannustietoa hinnoittelun pohjaksi ja maksullisen koulutuksen toimintakenttää.

Dokumenttianalyysissä voidaan käsitellä myös aineistoja, joita ei ole tuotettu tieteellistä tutkimusta silmällä pitäen. Tällaisia aineistoja ovat muun muassa www-sivut ja vuosikertomukset. Dokumenttianalyysillä pyritään erottamaan selkeää ja tiivistä tietoa, jonka avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysi voidaan toteuttaa kuvaamalla sisältöä sanallisesti tai määrällisesti. Opinnäytetyön aikana toteutettava kehittämistehtävä ja sen tavoitteet vaikuttavat analyysitavan valintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121 - 122.)

Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä keskitytään palveluiden hinnoittelun lisäksi niihin asioihin, jotka vaikuttavat ammattikorkeakoulun maksullisen koulutuksen järjestämiseen. Erityisesti OKM:n ohjeet ja organisaation omat materiaalit ovat tärkeitä tietolähteitä kun määritellään maksullisen koulutuksen toimintaedellytyksiä. Dokumenttianalyysiä hyödynnettiin myös maksullisen koulutuksen toimintaympäristön kartoittami-

sessä muun muassa käymällä läpi Suomen ammattikorkeakoulujen internetsivuilla esiteltyä maksullisen koulutuksen tarjontaa.

2.4 Henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön

Yksilöhaastattelujen ja teoreettisen tiedon pohjalta kehittämistyötä vietiin organisaatiossa eteenpäin ryhmäkeskustelun ja koulutuksen avulla. Tarkoituksena oli kerätä kehittämistyön tueksi mahdollisimman paljon tietoa ja ideoita, mutta myös sitouttaa työntekijät prosessiin. Ideointiin otettiin mukaan laajempi joukko täydennyskoulutuksen työntekijöitä kuin haastatteluihin, jotta saatiin kerättyä mahdollisimman paljon kehitysideoita.

Ryhmäkeskustelu toteutettiin keväällä 2012 ja sen pohjana oli lyhyt yhteenveto teema-haastatteluissa esiin nousseista asioista. Ryhmäkeskustelulla haluttiin tuoda esiin mahdollisimman monia uusia tai erilaisia mahdollisuuksia tehdä hinnoittelua. Luoviin tekniikoihin harjaantumattomat henkilöt voivat helposti olla tyytyväisiä ensimmäiseen keksimäänsä ajatukseen (Helsingin yliopisto, opettajankoulutuslaitos, 2012). Riskinä on myös, että nykyistä toimintatapaa pidetään parhaana mahdollisena eikä uusia ideoita katsota tarpeellisiksi.

Kevättalvella 2013 järjestettiin kaksi hinnoitteluun liittyvää koulutustilaisuutta TAMK:n Kehittämisen- ja koulutuspalveluiden (KKP) henkilöstölle. Ensimmäinen tilaisuus, jonka aiheena oli hinnoittelun ja tarjouslaskennan yleiset periaatteet, pidettiin osana KKP:n kuukausikokousta ja kutsuttuina olivat kaikki yksikön työntekijät. Toinen koulutus kohdennettiin tarkemmin vain niille henkilöille, jotka työssään hinnoittelevat maksullista koulutusta tai suunnittelevat projekteja. Tämän koulutuksen yhteydessä käytiin läpi maksullisen koulutuksen kustannuslaskentaa käytännön tasolla ja esiteltiin hinnoittelutyökalu, jota koottiin opinnäytetyön aikana. Koulutustilaisuudessa henkilöstöllä oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tai kehittämisajatuksia hinnoittelun prosessista tai työkalusta. Koulutuksen aikana käytiin keskustelua muun muassa erityyppisten koulutusten hinnoittelusta ja mahdollisuudesta soveltaa samaa hinnoittelutyökalua eri tilanteissa.

3 MAKSULLINEN KOULUTUS TAMKISSA

TAMKissa maksullista koulutusta toteutetaan pääsääntöisesti kahden eri mallin mukaisesti. Suurin osa myytävästä koulutuksesta tulee toteutukseen, kun asiakas ottaa ammattikorkeakouluun yhteyttä ja pyytää tarjousta räätälöidystä koulutuksesta. Asiakkaan käsitys koulutuksen yksityiskohdista, laajuudesta ja toteutustavasta vaihtelee paljon: osa asiakkaista on miettinyt jo tarkasti, millaista koulutusta haluaa ja osa antaa koulutuksen tarkemman suunnittelun TAMKin asiantuntijoiden tehtäväksi. Toinen maksullisen koulutuksen muoto ovat valmiit koulutuspaketit, joita markkinoidaan pääasiassa internetsivujen kautta. Näiden koulutusten taustalla oleva tarve on havaittu opettajakunnassa tai maksullisen koulutuksen henkilökunta on huomannut koulutustarpeen seurattessaan elinkeinoelämän ja lainsäädännön muutoksia. (Teemahaastattelut 2012.) Seuraavaksi luodaan lyhyt katsaus sekä maksullisen koulutuksen toimintaympäristöön että TAMKin sisäiseen hinnoitteluprosessiin ja sen kehittämistarpeisiin.

3.1 Maksullinen koulutus Suomen ammattikorkeakouluissa

Suomen ammattikorkeakoulujen maksullisen koulutuksen tarjonta on hyvin esillä koulujen internetsivuilla. Seuraavat yhteenvetotiedot on koottu käymällä läpi ja vertaamalla kaikkien Suomen ammattikorkeakoulujen maksullisen koulutuksen tarjonnasta internetissä saatavilla olevia tietoja. Tutkimalla internetissä tarjolla olevia koulutuksia ja lukeamalla esittelytekstejä saa kattavan kuvan ammattikorkeakoulujen maksullisesta koulutustarjonnasta, joka on hyvin samanlaatuista ammattikorkeakoulusta riippumatta. Suurin osa ammattikorkeakouluista tarjoaa TAMKin tavoin sekä valmiita koulutuspaketteja että räätälöityä koulutusta. Räätälöityä koulutusta tarjotaan ensisijaisesti yrityksille ja muille organisaatioille. Tarjonnan koulutusalat ja painotukset vastaavat ammattikorkeakoulujen tutkintopuolen koulutusaloja. Maksullisen koulutuksen tarjonta löytyy internetsivuilta useimmiten yrityksille suunnattujen palveluiden joukosta.

Maksullisen koulutuksen lisäksi monet ammattikorkeakoulut tarjoavat yrityksille mahdollisuutta tehdä monipuolista maksullista yhteistyötä koulun ja sen opiskelijoiden kanssa. Yhteistyöhön voi liittyä esimerkiksi yhteistyösopimus, jonka puitteissa tarjotaan opiskelijatöitä, kirjastopalveluita, tilapalveluita, koulutusta ja konsultointia. Lisäksi ammattikorkeakoulut tarjoavat erilaisia maksullisia työsuoritteita eli palveluja, kuten

laboratoriotutkimuksia, joita voivat tehdä joko opiskelijat tai ammattikorkeakoulujen henkilökunta. Koulutuksen puolella yrityksille markkinoidaan myös erikoistumisopintoja, avointa ammattikorkeakouluopetusta ja tarjonnan mukaan korkeakoulutettujen oppisopimustyyppistä koulutusta sekä työvoimapoliittista koulutusta. Nämä koulutusmuodot eroavat kuitenkin rahoituspohjaltaan ja toteutustavaltaan tässä opinnäytetyössä tarkasteltavasta, opiskelijoilta ja asiakasyrityksiltä laskutettavasta koulutuksesta.

Pääsääntöisesti ammattikorkeakoulut tuottavat tarjoamansa koulutuksen itsenäisesti käyttäen kouluttajina lähinnä omaa henkilöstöään. Kajaanin ammattikorkeakoulu on muodostanut Oulun yliopiston kanssa yhteisen aikuis- ja täydennyskoulutuspalveluita tuottavan yksikön (AIKOPA Aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut 2012). Myös esimerkiksi Rovaniemen ammattikorkeakoulu tarjoaa koulutusta yhteistyössä alueen muiden oppilaitosten kanssa (Rovaniemen ammattikorkeakoulu, koulutus- ja asiantuntijapalvelut 2012).

Ammattikorkeakoulujen maksullisen koulutuksen liiketoimintamalli perustuu asiakkaiden tietotaidon ja osaamisen lisäämiseen. Asiakkaalle tuotetaan arvoa lisäämällä osaamista, mikä parantaa asiakkaan kilpailuasetelmaa, tuottavuutta tai mahdollistaa uusien markkinoiden hyödyntämisen. Myös yksityiset henkilöt saavat koulutuksesta hyötyä samoilla periaatteilla, sillä osaamisen kasvaessa he voivat työskennellä uusilla aloilla tai toimia oman alansa tehtävissä tehokkaammin ja markkinoida itseään myös työnantajille hankittuaan täydennyskoulutuksella tiettyä erityisosaamista.

Täydennyskoulutus ja muut maksulliset yrityspalvelut toteutetaan ammattikorkeakouluissa usein samassa yksikössä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kanssa. Toiminta on järjestetty osana ammattikorkeakoulun muuta toimintaa. Vain Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu on perustanut aputoiminimen, jonka alla toteutetaan palvelutoimintaa sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa (Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, tutkimus ja kehitys 2012).

Vuonna 2012 toteutetun Suomen yrittäjien jäsenistölle suunnatun kyselytutkimuksen mukaan yrityksen koko vaikuttaa siihen, kuinka paljon se käyttää hyväkseen ammattikorkeakoulujen koulutustarjontaa. Kyselyn tuloksista selviää, että yrityksen koon kasvaessa sen koulutusyhteistyö ammattikorkeakoulujen kanssa lisääntyy selvästi verrattuna pieniin yrityksiin. Kyselytutkimuksen mukaan suuremmat yritykset myös kokivat

koulutusyhteistyöstä saamansa hyödyn suuremmaksi kuin pienet yritykset. Toisaalta pienissä yrityksissä koulutuksen koettu hyödyllisyys vaihteli suuresti yrityksestä riippuen. (Laitinen-Väänänen, Vanhanen-Nuutinen, Ahmaniemi, Boman & Lamppu 2012, 19 - 20.) Eniten kokemusta koulutusyhteistyöstä yrityksillä oli ammattikorkeakoulujen kanssa sosiaali- ja terveystoimialalla (Laitinen-Väänänen ym. 2012, 35).

3.2 TAMKin maksullinen koulutustarjonta

Tampereen ammattikorkeakoulussa annetaan opetusta seitsemällä koulutusalueella. TAMKin koulutusalueet ovat kulttuuriala, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, luonnontieteiden ala, tekniikan ja liikenteen ala, luonnonvara- ja ympäristöala, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousala. (Tampereen ammattikorkeakoulu, koulutustarjonta 2012.)

Maksullinen koulutus on organisoitu TAMKissa kehittämis- ja koulutuspalveluiden yksikköön, jonka sisällä toiminnasta vastaa täydennyskoulutusjohtaja. Maksullisen koulutuksen lisäksi täydennyskoulutustarjonnassa on oppisopimustyyppistä täydennyskoulutusta, työvoimapolitiittista koulutusta, erikoistumisopintoja ja avoimen ammattikorkeakoulun opintoja. Täydennyskoulutusjohtaja vastaa myös myytävien palvelujen ja koulutusviennin kokonaisuuksista sekä näyttötutkintojen järjestämisestä.

Tampereen ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuksen tuotepaketti muuttuu jatkuvasti. Suurimmat kokonaisuudet koulutustarjonnassa muodostavat organisaatioille räätälöidyt henkilöstökoulutukset, sisustuskoulutukset ja MBA-koulutukset. Räätälöityjen henkilöstökoulutusten tarkoituksena on auttaa yritystä ylläpitämään henkilöstön osaamista ja edistää työhyvinvointia. (Tampereen ammattikorkeakoulu, yrityksille ja yhteisöille 2012.)

TAMK tarjoaa internetsivuillaan erilaisia valmiita koulutuspaketteja, joihin kuuluvat muun muassa kaksi erilaista Master of Business (MBA) -koulutusta, sisustusalan koulutusta, rakentamisen täydennyskoulutuksia, osaamisen arviointia ja opettajakorkeakoulun tarjoamaa täydennyskoulutusta. TAMKissa voi myös suorittaa näyttötutkintona teatterialan ammattitutkinnon ja teatterialan erikoisammattitutkinnon. (Tampereen ammattikorkeakoulu, koulutustarjonta 2012.) Teemahaastattelujen perusteella räätälöityjä kou-

lutuksia tilataan TAMKista erityisesti tekniikan ja liiketalouden sekä sosiaali- ja terveysalan toimijoille.

Täydennyskoulutuksen ensisijaisena tavoitteena on tyytyväinen asiakas, minkä takia TAMK pyrkii tarjoamaan koulutukseen osallistujille parhaat mahdolliset kouluttajat. Koulutustuotteiden sisältöjä päivitetään jatkuvasti ja uusia koulutuksia kehitetään markkinoille. Koulutusten kestot vaihtelevat tarpeen mukaan, tarjolla on muutaman päivän kestoista koulutuksista useamman vuoden mittaisiin kokonaisuuksiin. (Tampereen ammattikorkeakoulu, koulutustarjonta, täydennyskoulutus 2011.)

Kuten muutkin ammattikorkeakoulut, TAMK tuottaa arvoa maksullisen koulutuksen asiakkaille lisäämällä heidän osaamistaan ja sitä kautta parantamalla asiakkaan oman liiketoiminnan tuloksellisuutta tai yksityisen henkilön toimeentulomahdollisuuksia. Periaatteena on lisätä asiakkaan osaamista lähiopetuksella ja etätehtävillä. Kuten useat muutkin toimijat, TAMK pyrkii saamaan mahdollisimman pitkiä asiakassuhteita yrityksiin, jotka ostavat maksullista koulutusta. Tavoitteena on päästä asemaan, jossa yritys on säännöllisesti yhteydessä TAMK:iin ja ostaa tältä kaiken tarvitsemansa henkilöstökoulutuksen.

Tampereen ammattikorkeakoulun strategiassa vuosille 2010-2019 (2010, 3) mainitaan, että koulutuksen on oltava kilpailukykyistä myös maksullisilla koulutusmarkkinoilla. Strategiassa TAMKille on määritelty kolme kaiken toiminnan läpäisevää kehittämisteemaa, joista yksi on kumppanuudet ja asiakkuudet. Asiakkaiden tunteminen, yhteistyö ja koulutustoiminnan edistäminen ovat strategisia linjauksia, jotka vaikuttavat osaltaan maksullisen koulutuksen liiketoimintamalliin. (Tampereen ammattikorkeakoulun strategia 2010-2019, 5 - 6.)

3.3 Maksullisen koulutuksen toimintaympäristö

Markkinointitutkimuksella organisaatiot keräävät tietoa asiakkaistaan ja kilpailijoistaan. Tämä tieto eroaa luonteeltaan tuotteisiin tai palveluihin liittyvästä kustannusinformaatiosta, jota organisaatiot keräävät kirjanpitojärjestelmistään. Organisaation tarpeiden mukaan markkinointitutkimus voidaan rajata tietylle osa-alueelle, kuten esimerkiksi tuote-

tutkimukseen, hintatutkimukseen, saatavuustutkimukseen tai markkinointiviestinnän tutkimukseen. (Laitinen 2007, 298.)

Markkinatutkimus eroaa markkinointitutkimuksesta, sillä se ei liity samalla tavalla markkinoinnin kilpailutekijöihin, vaan keskittyy nimensä mukaisesti liiketoimintaympäristön eli markkinoiden tutkimiseen. Markkinatutkimuksella selvitetään markkinoilla olevien tuotteiden tarjontaa, hintaa ja kysyntää. Tutkimuksella halutaan selvittää muun muassa, paljonko vastaavia tuotteita on markkinoilla, ketkä ovat organisaation kilpailijoita ja keitä ovat organisaation potentiaaliset asiakkaat. (Laitinen 2007, 299 - 230.)

TAMKin maksullisen koulutuksen hinnoittelussa katteen määrittelyssä on tärkeää huomioida markkinoiden hintaan vaikuttavat tekijät. Seuraavaksi käsitellään sitä toimintaympäristöä, missä TAMKin maksullinen koulutus kilpailee muiden toimijoiden kanssa. Ammattikorkeakoulujen maksullisen koulutuksen toiminnan edellytykset, asiakkaat ja kilpailijat muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka maksullisen koulutuksen hinnoittelijan on tunnettava voidakseen asettaa koulutuksen katteen oikealle tasolle. Tarkoituksena ei ole toteuttaa varsinaista markkinointi- tai markkinatutkimusta, vaan luoda yleiskatsaus maksullisen koulutuksen toimintaedellytyksiin.

3.3.1 Ammattikorkeakoulujen maksullisen toiminnan edellytykset

Suomessa oli vuonna 2012 yhteensä 25 ammattikorkeakoulua, joilla oli kaikkiaan noin 160 toimipistettä. Ammattikorkeakoulut ovat sijoittuneet maantieteellisesti ympäri Suomen, vaikka Etelä-Suomessa ja erityisesti pääkaupunkiseudulla kouluja on useampi samalla alueella. Ammattikorkeakoulujen lukumäärää halutaan supistaa, profilointia selkeyttää ja yksikkökojoja kasvattaa osana korkeakoulu-uudistusta (Opetus- ja kulttuuriministeriö, korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen 2012). Ammattikorkeakoulujen ydintehtävänä on antaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Lisäksi ammattikorkeakoulujen roolina on tukea alueensa työelämää, kehitystä ja elinkeinoja. Tätä toimintaa varten ammattikorkeakoulut tekevät tutkimus- ja kehitystyötä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, ammattikorkeakoulutus 2012.)

Ammattikorkeakoululain (2003) 6. pykälässä ammattikorkeakoulujen ylläpitäjälle myönnetään toimilupa koulutustoiminnan harjoittamista varten. Lisäksi lain 4. pykäläs-

sä annetaan kouluille tehtäväksi kehittää ja antaa aikuiskoulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Ammattikorkeakoulujen opetustarjontaa määrittää niille annettu koulutustehtävä. Ammattikorkeakoululain 17. pykälässä mainitaan, että ammattikorkeakouluissa annetaan sille määrätyn koulutustehtävän rajoissa korkeakoulututkintoon johtavaa opetusta, ammatillisia erikoistumisopintoja ja muuta aikuiskoulutusta sekä avointa ammattikorkeakouluopetusta.

Korkeakoulututkintoon tai ylempään korkeakoulututkintoon johtava koulutus on ammattikorkeakouluissa opiskelijalle maksutonta. Ammattikorkeakoululain 26. pykälän mukaan ammattikorkeakoulut saavat kuitenkin periä maksuja muusta toiminnastaan. Maksullinen koulutus toimii siten eri ansaintalogiikalla kuin tutkintotavoitteinen koulutus. Tutkintotavoitteisen koulutuksen rahoitukseen vaikuttavat muun muassa tuotetut tutkinnot ja opiskelijamäärät. Maksullinen koulutus puolestaan saa kaiken rahoituksensa suoraan asiakkailta, jotka ostavat koulutuksen ammattikorkeakouluilta. Ammattikorkeakoulujen maksullinen koulutus kilpailee siten markkinoilla muiden aikuis- ja täydennyskoulutusta tarjoavien yritysten ja oppilaitosten kanssa.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on aloittanut ammattikorkeakoulujen uudistamistyön, jota valmistellaan vuosina 2011-2014. Ammattikorkeakoulu-uudistuksessa halutaan vahvistaa koulujen mahdollisuuksia vastata työelämän, yhteiskunnan ja alueiden tarpeisiin opetuksella ja tutkimus- ja kehitystyöllä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, ammattikorkeakoulu-uudistus 2011-2014 2012.) Uudistuksen taustalla on näkemys siitä, että ammattikorkeakoulutuksessa on kokonaisuutena tarkastellen tehottomuutta. Suurimpana syynä tähän nähdään kustannuspohjainen rahoitusjärjestelmä, joka ei kannusta tehokkuuden lisäämiseen. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 5.)

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen yhteydessä koulujen toimiluvat ja rahoitus- ja säädosohjaus uudistetaan vuoden 2014 alusta. Uudet toimiluvat tulevat voimaan 1.1.2014, minkä jälkeen otetaan käyttöön myös uusi rahoitusmalli mukautettuna valtionosuusjärjestelmään. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, ammattikorkeakoulu-uudistus 2011-2014 2012.) Ammattikorkeakoulu-uudistus muuttaa siten myös koulujen tulorahoituksen perusteita, jolloin ammattikorkeakoulujen paineet lisätä palveluiden ja koulutuksen myyntiä tulevat kasvamaan.

Kilpailuvirasto on antanut suosituksen koulutuslaitosten tuottamien hyödykkeiden hinnoittelusta jo vuonna 1998. Koulutuslaitosten katsottiin tuolloin joissain tapauksissa vääristävän kilpailua tarjoamalla opiskelijatöitä tai muita hyödykkeitä vapaille markkinoille alle kokonaiskustannusten. Kilpailuviraston suosituksessa katsotaan, että kilpailuvääristymä syntyy, jos julkista rahoitusta saava koulutuslaitos hinnoittelee hyödykkeet alle kokonaiskustannusten ja ilman sijoitetun pääoman tuottovaatimusta. Lisäksi suosituksessa mainitaan, että koulutuslaitosten ei tule vyöryttää liiketoiminnan kustannuksia lakisääteisen toiminnan kustannuksiin. Suosituksessa mainitaan, että koulutuslaitosten tulee hinnoitella tarjoamansa palvelut liiketaloudellisesti kannattavasti niin, että hinta kattaa keskimääräiset kokonaiskustannukset ja kohtuullisen tuoton. Suorien kustannusten lisäksi hinnan tulee siis kattaa myös yleisiä kustannuksia, joiden osuus tulee laskea liiketaloudellisesti perustellulla tavalla. Koulutuksen järjestäjän maksullisesta palvelutoiminnasta perimät maksut eivät vaikuta sen lakisääteiseen rahoitukseen. Lopuksi suosituksessa esitetään, että hinnoittelun kustannusten ja niiden jakoperusteiden tulisi olla selkeitä ja jälkikäteen todennettavissa. (Kilpailuvirasto 1998.)

3.3.2 Muut maksullisen koulutuksen tarjoajat Tampereen seudulla

Tampereen ammattikorkeakoululla oli vuonna 2012 yhteensä yhdeksän toimipistettä, joista kuusi sijaitsi Tampereella. Lisäksi toimipisteitä oli Ikaalisissa, Virroilla ja Mänttä-Vilppulassa. Esimerkiksi Sastamalassa TAMK järjesti lisäksi koulutusta yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa. (Tampereen ammattikorkeakoulu, toimipisteet 2012.)

Tampereella TAMK kilpailee samoilla markkinoilla useiden maksullista koulutusta järjestävien organisaatioiden kanssa. Suurimmat maksullista koulutusta järjestävät julkiset koulutusorganisaatiot ovat Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto (TTY) ja Tampereen seudun ammattiopisto Tredu, joka on muodostettu Tampereen ammattiopistosta ja Pirkanmaan koulutus konserni -kuntayhtymästä 1.1.2013.

Tampereen yliopiston täydennyskoulutus- ja kehittämisspalvelut kokoaa yhteen yliopiston täydennyskoulutustarjonnan sekä useita muita yliopiston tarjoamia palveluja. Täydennyskoulutuksen sisällössä pyritään monitieteellisyyteen. Lisäksi täydennys- ja kehittämisspalveluiden koordinaatioyksikkö tarjoaa muun muassa taloushallinnon tukea ja asiakasjärjestelmien ylläpitoa. Yliopisto tarjoaa koulutusta laajasti omien tieteenyksi-

köidensä aloilta. Koulutustarjonnassa on mukana myös yrityksille ja organisaatioille räätälöitäviä koulutuspaketteja. (Tampereen yliopisto, Täydennyskoulutus 2013.) Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos on Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun yksikkö, joka tarjoaa muun muassa johtamiskorkeakoulun täydennyskoulutusta ja yrityksille sekä julkisille organisaatioille markkinoitua koulutusta ja tutkimuspalveluja (Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu 2013).

Tampereen teknillinen yliopisto tarjoaa täydennyskoulutusta Tampereella ja Porissa. Tampereella toimipisteen nimi on Edutech. Teknillisen yliopiston koulutustarjonnassa on valmiita koulutuspaketteja ja yhteistyökoulutuksia muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi TTY tarjoaa yrityksille räätälöityä henkilöstökoulutusta. (TTY, Täydennyskoulutus 2013.) MBA-koulutuksia Tampereen teknillinen yliopisto toteuttaa yhteistyössä Tampereen yliopiston kanssa. Tarjolla on useita MBA-ohjelmia yleisestä johtamisesta tietyn ammattialan johtamiskoulutukseen. (eMBA Tampere 2013.)

Tampereen seudun ammattiopisto Tredun yrityskoulutustarjonta oli vielä alkuvuodesta 2013 esillä kummankin yhdistyneen koulun omilla internetsivuilla. Pirkanmaan koulutuskonserni -kuntayhtymän (Pirko) aikuiskoulutus- ja työelämäpalveluita tuottaa Pirkanmaan aikuisopisto (Pirko, koulutuskonserni 2013). Maksullisen koulutuksen tarjonta keskittyy sosiaali- ja terveysalan sekä työelämäosaamisen aihepiireihin. Koulutukset on tarkoitettu työyhteisöille. (Pirkanmaan aikuisopisto, työelämäpalvelut 2013.) Tampereen ammattiopiston (TAO) internetsivuilla tarjotaan yrityksille koulutusta, joka rakennetaan kunkin yrityksen omista lähtökohdista (TAO, yritysyhteistyö 2013).

Räätälöityjä koulutuksia Tampereella tarjoaa Koulutus.fi -koulutushakupalvelun mukaan 28 yritystä. Näistä yrityksistä osa on puhtaasti koulutusyrityksiä ja osa asiantuntijayrityksiä, jotka tarjoavat koulutusta omaan alaansa liittyvistä asioista. (Koulutus.fi 2013.) Räätälöidyillä koulutuksilla tarkoitetaan tässä koulutuksia, jotka suunnitellaan kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan.

Yksityisten yritysten tarjoama räätälöity koulutus sisältää muun muassa kieli- ja esiintymiskoulutusta, monipuolista yrityskonsultointia, kuten johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen tai toiminnanohjaukseen ja yrityksen tai julkisen organisaation hallintoihin liittyvää koulutusta, joka voi keskittyä esimerkiksi henkilöstöasioihin, verotukseen tai asiakaspalveluun. Tarjolla on myös erikoistuneempia koulutuksia, kuten tietyn

ohjelmiston käyttökoulutusta, tuotekehityskoulutusta, innovaatiokoulutusta ja niin edelleen. Tampereella on tarjolla räätälöityä koulutusta myös muun muassa turvallisuuden, projektiosaamisen ja kunnossapidon alalta. (Koulutus.fi, kouluttajat 2013.)

Tampereella täydennyskoulutusta tarjoavat myös monet valtakunnallisesti toimivat koulutusyritykset. Esimerkiksi YritysAkademia ja Ajantieto Oy tarjoavat sekä valmiita koulutuspäiviä että yrityskohtaisesti räätälöityä koulutusta. Koulutustarjonta keskittyy liike-elämässä tarvittavaan täydennyskoulutukseen, kuten johtamiseen, henkilöstöhallintoon, taloushallintoon ja asiakaspalveluun. (Yritysakademia 2013; Ajantieto, Palvelumme 2013.)

Teemahaastatteluisissa haastateltavat näkivät TAMK:n asiakkaiden tulevan lähinnä Tampereen seudulta ja siitä pohjoiseen. Pääkaupunkiseudun koulutustarjoajat rajautuvat siten osittain pois TAMK:n kilpailijoista, koska ne toimivat maantieteellisesti eri alueella. Pirkanmaalla on haastateltavien mukaan samantapaista yrityskoulutusta tarjoavia kilpailijoita, joihin kuuluu muun muassa yksityisiä yrityksiä, Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto. Myös uusia, pieniä toimijoita on täydennyskoulutuskentällä paljon. Nämä toimijat voivat pitää koulutusten hintoja alhaalla, sillä niillä on usein pienemmät yleiskulut kuin suuremmilla organisaatioilla, kuten TAMKilla. (Teemahaastattelut 2012.)

Teemahaastattelujen perusteella sosiaali- ja terveysalalla TAMK:n kilpailijoita ovat lähinnä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän ja Tampereen ammattiopiston koulutukset. Sairaanhoitopiirillä on erään haastateltavan mukaan järjestämisvastuu koulutuksesta, joka perustuu asetukseen henkilöstön täydennyskoulutuksesta. Haastateltavan mukaan sairaanhoitopiiri tarjoaa paljon koulutuksia perinteisistä asioista ja kaapeammista, tarkemmin rajatuista aiheista kuin TAMK. Sen sijaan TAMK on tärkeä fysioterapeuttien kouluttaja, sillä heille sopivan täydennyskoulutuksen tarjonta on hyvin rajallista. Sosiaali- ja terveysalalla myös ammattiopistolla on Tampereella kouluttajia, joilla on samanlaista osaamista kuin TAMKilla. Haastattelujen mukaan TAMK:n kannattaa profiloitua sosiaali- ja terveysalalla sairaanhoitajien tai korkeakoulupohjaisen henkilöstön täydennyskouluttajana. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastateltavat näkevät, että toisen asteen oppilaitoksilla on maksullisen koulutuksen puolella hieman eri asiakasryhmät kuin TAMKilla sosiaali- ja terveysalan koulutusta

lukuun ottamatta. TAMKilla nähdään selkeä markkinarako asiantuntijoiden ja esimiesten kouluttajana. Tampereen yliopisto ja TTY mielletään haastateltavien mukaan enemmän huippujohtajien kouluttajiksi, kun taas TAMKin asiakkaina on välitason asiantuntijoita ja esimiehiä. Haastateltavien mukaan TAMKilla on oma asiakasryhmänsä, joka etsii koulutustarjontaa koulutusohjelmien mukaan. Lisäksi esimiestaidot, tiimityötaidot ja yhteistyötaidot kiinnostavat TAMKin asiakkaita. Asiakkaiden katsotaan arvostavan laatua ja TAMKin mainetta kouluttajana. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastatellut henkilöt seuraavat jonkin verran TAMKin kilpailijoiden koulutustarjontaa. Pääasiassa keskitytään kuitenkin oman koulutustarjonnan laatuun ja kehittämiseen. Eri-tyisesti tarjouspyyntöjen perusteella rakennettavat koulutukset perustuvat TAMKin asiantuntijoiden osaamiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Kilpailijoiden koulutustarjontaa haastateltavat tarkkailevat lähinnä jos haastateltavilta on pyydetty tarjoutta koulutukseen, jota tarjotaan samantapaisena myös muualla. Joskus asiakkaat kysyvät myös valmiiden koulutuspakettien eroja verrattuna muihin markkinoilla tarjottaviin koulutuksiin, jolloin on hyvä tietää pääpiirteissään, millaista muiden tarjonta on. Eri koulutusorganisaatioiden koulutustarjonnasta haastatellut henkilöt voivat hakea myös vinkkejä koulutussisältöihin. (Teemahaastattelut 2012.)

3.3.3 TAMKin maksullisen koulutuksen asiakkaat

Tarkastelemalla ammattikorkeakoulujen internetsivujen maksullisen koulutuksen tarjontaa voidaan sanoa, että ammattikorkeakoulujen maksullisen koulutuksen asiakasryhmänä nähdään työelämässä toimivat esimiehet ja asiantuntijat. Ammattikorkeakoulututkinnot valmistavat työnjohdon ja asiantuntijatason tehtäviin, joten on luontevaa, että myös maksullista koulutusta suunnataan ensisijaisesti saman vaativuustason tehtäviä hoitaville henkilöille. Maksullista koulutusta markkinoidaan erityisesti työelämän ja henkilöstön kehittämisen edellytyksenä ja täydennyskoulutus nähdään tärkeänä osana koko alueen kehittämistä. Osa ammattikorkeakouluista suuntaa tarjontansa selkeästi vain organisaatioille, kun osa taas painottaa, että maksullisen koulutuksen kurssit ovat kaikille avoimia.

TAMKin maksullisen koulutuksen asiakkaina on ollut vuosina 2011 ja 2012 yrityksiä, yksityisiä henkilöitä, kuntatoimijoita, valtion organisaatioita, koulutusorganisaatioita,

yhdistyksiä ja säätiöitä. Maksullisen koulutuksen tuloista noin kaksi kolmasosaa laskutetaan yksityisistä lähteistä, kuten yrityksiltä, yksityishenkilöiltä ja yhdistyksiltä. Noin yksi kolmannes tuloista saadaan julkisilta toimijoilta, kuten kunnilta tai valtion organisaatioilta. Julkisen rahoituksen piiriin laskettavissa asiakkaissa on mukana myös erilaisia koulutusorganisaatioita ja muun muassa sairaanhoitopiirejä. (TAMK kirjanpito 2011-2012.)

Teemahaastattelussa haastateltavat näkivät TAMKin roolin maksullisen koulutuksen järjestäjänä ensisijaisesti elinkeinoelämän palvelijana ja työssäkäyvien ihmisten kouluttajana. Haastateltujen mukaan TAMK on tullut viime aikoina täydennyskouluttajana näkyvämmäksi, kun toiminta on organisoitu sisäisesti yhteen yksikköön. Vaikka TAMK on osakeyhtiöpohjainen organisaatio, ei toiminnan päämääränä nähdä voiton maksimointia, vaan yhteiskunnallisen hyödyn tuottaminen. Asiakkaille myydään osaamista ja palvelun arvolupaus liittyy osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta asiakkaiden omien liiketoimintamahdollisuuksien paranemiseen. (Teemahaastattelut 2012.)

TAMKin maksullisen koulutuksen asiakkaita ovat pääasiassa pirkanmaalaiset yritykset ja kunnat, niiden henkilökunta, sosiaali- ja terveystalouden toimijat ja työikäiset yksityiset henkilöt sekä valtion laitokset. Yritykset tilaavat TAMKilta räätälöityä koulutusta tai maksavat henkilöstönsä osallistumisen valmiiseen koulutuspakettiin. Erityisesti sosiaali- ja terveystalouden ammattilaisilla on lainsäädännöstä johtuva tarve ammatilliseen täydennyskoulutukseen. Yksityiset henkilöt osallistuvat muun muassa MBA- tai sisustuskoulutuksiin, jotka ovat pitkäkestoisempia, ammatillista osaamista lisääviä koulutuksia. TAMKin tarjoamissa sisustuskoulutuksissa ja MBA-koulutuksissa suunnittelu on lähtenyt siitä ajatuksesta, että koulutukseen osallistuu yksityisiä ihmisiä, jotka maksavat koulutuksensa itse. Tällöin myös kustannuspohja ja myyntihinta on yritetty pitää matalana. (Teemahaastattelut 2012.)

TAMKin internetsivuilla tarjolla oleville koulutuksille on määritelty tietty kohderyhmä, mutta periaatteessa ne ovat avoimia kaikille. Näihin koulutuksiin osallistuu työssä olevia ihmisiä, joilla on selkeä ammatillinen tarve koulutukselle. Eräs haastateltava kuitenkin arvioi, että lähes 90 % näihin koulutuksiin osallistuvien henkilöiden maksuista maksaa yritys. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastattelujen perusteella maksullisen koulutuksen kysyntään vaikuttavat erityisesti ajankohtaiset muutokset lainsäädännössä ja yritysmaailmassa sekä yleinen taloudellinen tilanne. Erityisesti sosiaali- ja terveystaloudella tarpeet täydennyskoulutukselle nousevat lainsäädännöstä ja sen muutoksista. Koulutusten kysyntä riippuu ammattiryhmästä ja siitä, paljonko muuta saman alan koulutusta on tarjolla. Maksullisen koulutuksen markkinatilannetta pidettiin haastatteluissa vaihtelevana. Yleisesti taantumien aikojen koulutuskysyntä vähenee, vaikka silloin työntekijöillä voisi olla paremmin aikaa kouluttautua. Haastattelujen perusteella talouden kasvaessa markkinointi-, asiakaspalvelu- ja tiimityöskentelykoulutuksen kysyntä lisääntyy. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastattelujen perusteella TAMK:n maksullisia koulutuksia markkinoidaan monipuolisesti, mutta mahdollisimman kustannustehokkaasti. Esimerkiksi lehtimainoksia käytetään vähemmän ja markkinoinnissa keskitytään internetsivuilla näkyvään materiaaliin, asiakastapaamisiin ja puhelinmarkkinointiin. Markkinointiin sisältyy aina riski siitä, että koulutus ei toteudukaan, jolloin markkinoinnin kustannukset jäävät organisaation maksettaviksi. (Teemahaastattelut 2012.)

Koulutuksista tehdään usein myös paperisia esitteitä, joita jaetaan asiakastapaamisten yhteydessä. Mikäli koulutuspaketin idea on tullut opettajalta, on myös hänellä velvollisuus markkinoida koulutusta omilla verkostoillaan. Tärkeä markkinointikanava ja useiden haastateltavien mukaan paras mainos ovat tyytyväiset asiakkaat, jotka suosittelevat koulutusta tuttavilleen. (Teemahaastattelut 2012.)

3.4 Maksullisen koulutuksen hinnoitteluprosessi

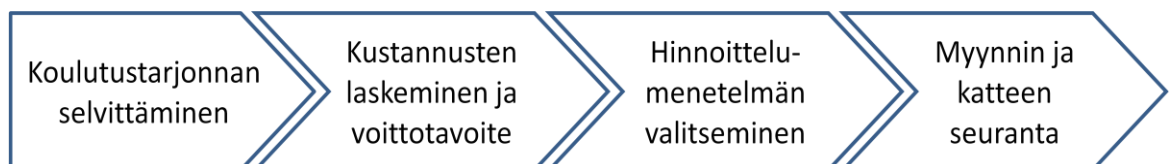
Hinnoitteluprosessi ottaa huomioon organisaation liiketoimintamallin, hinnoiteltavan tuotteen tai palvelun ominaispiirteet ja elinkaaren vaiheen, asiakkaat, kilpailijat ja kustannukset. Hinnoitteluprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat analysointivaihe, asemointi, hinnoittelustrategia, käytännön hinnoittelu ja hinnoittelun arviointi. Ennen kuin varsinaisen hinnoittelun tehdään, analysoidaan organisaation liiketoimintamallia ja palvelun asiakkaita, kilpailijoita, kustannuksia ja sitä, missä elinkaaren vaiheessa palvelu on. Kustannuksiin liittyen voidaan analysoida muun muassa kuinka kannattavaa palvelun myynti on, millaisia kustannuksia aiheutuu palvelun tuottamisen li-

säksi sen kehittämisestä, markkinoinnista ja myynnistä ja miten herkkiä markkinat ovat hintojen muutoksille. (Raatikainen 2008, 149 - 150.)

Tuotteen tai palvelun hinnoittelua voidaan kuvata prosessina, joka lähtee liikkeelle aina olemassa olevien markkinoiden analysoinnilla. Hinnoittelun alkuvaiheessa tulee selvittää, millaisia vastaavia tuotteita kilpailijoilla on tarjota ja mihin hintaan niitä markkinoilla ostetaan. Samalla selviää, onko yrityksen tuote erikoistuote vai lähempänä vakioitua ratkaisua. Tähän hinnoittelun vaiheeseen kuuluu myös potentiaalisten asiakkaiden nimeäminen ja tulevan kysynnän ennakointi. (Eklund & Kekkonen 2011, 102.)

Toinen vaihe hinnoittelussa on tuotteen kustannusten laskeminen. Yrityksen on päätettävä, otetaanko valmiin tuotteen tai palvelun hinnoittelussa huomioon myös mahdolliset tuotekehityskustannukset. Kustannuslaskenta antaa hinnalle alarajan, minkä lisäksi yrityksen on päätettävä tuotteen myynnille asetettavasta voittotavoitteesta. (Eklund & Kekkonen 2011, 102 - 103.)

Kolmannessa vaiheessa yritys valitsee hinnoittelumenetelmän, jonka mukaisesti hinta sovitetaan markkinatilanteeseen. Hinnoittelumalli voi olla esimerkiksi kermankuorintamalli, korkean hinnan malli tai alhaisen hinnan malli. Korkean hinnan mallissa tuotteesta pyritään luomaan mielikuvaa laadukkaana, alhaisen hinnan mallilla puolestaan pyritään saamaan laaja asiakaskunta. Kermankuorintamallia käytetään usein uuden tuotteen kohdalla kun kysyntä on niin hyvä, että hinta voidaan nostaa pitempään tarjolla olleiden tuotteiden hintaa korkeammaksi. Hinnoitteluprosessin neljännessä vaiheessa tuote on myynnissä ja sen myyntiä seurataan. Sekä asiakkaiden ja kilpailijoiden käyttäytymistä että myyntimääriä seuraamalla pyritään selvittämään, onko asetettu hinta oikea. Myyntimäärien lisäksi on seurattava katetuotto- ja voittotavoitetta. (Eklund & Kekkonen 2011, 103 - 104.)



Kuva 1. Hinnoittelun prosessi Eklundin & Kekkosen (2011, 102 - 104) hinnoitteluprosessia mukailten.

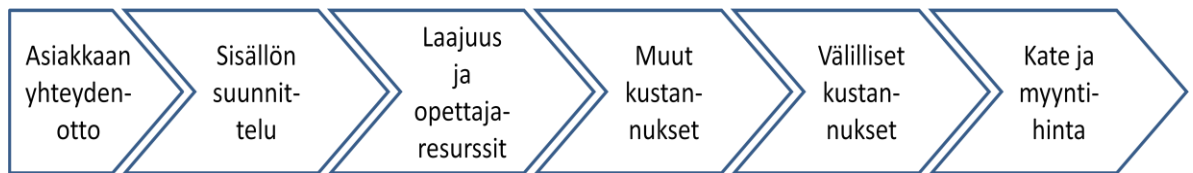
Hinnoitteluprosessin osana tulisi olla myös kannattavuuden arviointi ja seuranta. Seuranta voidaan tehdä kokonaistuottojen ja -kustannusten tasolla. Tärkeää on valmius muuttaa toimintatapoja, mikäli hinnoittelun onnistumisen arvioinnissa se huomataan tarpeelliseksi. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 30.)

3.4.1 Hinnoitteluprosessi TAMKissa

TAMKin laatukäsikirja Kompassiin on kerätty toimintojen prosessikuvauksia. TAMKissa prosessikuvaukset on laadittu niistä prosesseista, joissa edellytetään laadun takaamiseksi yhtenäisiä käytäntöjä koko organisaatiossa. Prosessikuvausten lisäksi TAMKin laadunhallintaan liittyvät menettelytavat ja järjestelmät, joiden avulla kehitetään ja ylläpidetään toiminnan laatua. Menettelytapojen eli toimintaohjeiden päivittämisestä laatukäsikirjaan vastaa kunkin prosessin vastuhenkilö. (TAMKin laatukäsikirja, luku 5.05.)

TAMKin täydennyskoulutuksen prosessikuvaus on tämän työn liitteenä 2. Täydennyskoulutuksen prosessi alkaa koulutustarpeen selvittämällä ja ideoinnilla. Prosessikuvauksen mukaan täydennyskoulutuksen henkilöstö suunnittelee koulutuksen sisällön, budjetin, markkinoinnin ja sopimukset jo prosessin alkuvaiheessa. Suunnitteluun osallistuvat tarvittaessa yhteistyökumppanit. TAMKin opetushenkilöstö osallistuu suunnittelussa opetussisällön laatimiseen ja markkinointiin. Täydennyskoulutuksen prosessikuvauksessa ei oteta kantaa hinnoittelun sisältöön tai yksityiskohtiin. (TAMKin laatukäsikirja, luku 2.04.)

Maksullisen koulutuksen suunnittelussa voidaan TAMKissa erottaa kaksi erilaista koulutustyyppiä. Toisaalta TAMKilla on tarjolla valmiita koulutuspaketteja, toisaalta yritykset pyytävät TAMKilta tarjouksia räätälöidystä koulutuksesta. Hinnoitteluprosessi on tarjoukseen vastaamiseen liittyviä toimintoja lukuun ottamatta samanlainen kummankin koulutustyyppin osalta. Seuraavaksi on kuvattu pääpiirteissään hinnoittelun nykyinen prosessi, joka on koottu pääosin temahaastattelujen pohjalta.



Kuva 2. Maksullisen koulutuksen prosessin eteneminen teemahaastattelujen (2012) perusteella

1. Asiakkaan yhteydenotto

Asiakaskohtaisesti räätälöidyn koulutuksen tarjouspyyntö tai asiakkaan ensimmäinen yhteydenotto tulee yleensä sähköpostilla tai puhelimella. Asiakkaan ensimmäiseen kontaktiin vastataan mahdollisimman pian. Tarjouspyynnöissä voi olla myös määriteltynä viimeinen tarjousten jättöpäivä. Riippuen tapauksesta tarjouspyyntö voi olla hyvin selkeä tai asiakkaan kanssa pitää tarkentaa koulutuksen aikatauluja, sisältöä ja sen laajuutta tai kohderyhmää. Kun täydennyskoulutuksen yhteyshenkilö on saanut tarvitsemansa lähtötiedot asiakkaan tarpeista, selvitetään löytyykö TAMKilta kysyntään sopivaa koulutusta tai kouluttajaa. (Teemahaastattelut 2012.)

2. Sisällön suunnittelu

Kun räätälöidyn koulutuksen perustiedot ovat selvillä, otetaan haastateltavien mukaan seuraavaksi yhteyttä sopiviin opettajiin. Tarjouksen tarkempi suunnittelu etenee tiiviissä yhteistyössä opettajan kanssa asiakkaan sisältötoiveiden pohjalta. Jos koulutuksen sisältö on asiakkaan puolelta jätetty hyvin avoimeksi, vie tämä vaihe usein enemmän aikaa. Koulutuksen sisällön tarkentamiseksi käydään keskusteluja opettajan ja asiakkaan kanssa. (Teemahaastattelut 2012.)

Internetissä tarjolla olevat valmiit koulutuspaketit ideoidaan yleensä opettajakunnassa ja koulutukset suunnitellaan sisällöltään ja kestoltaan yhdessä opettajan kanssa. Maksullisen koulutuksen työntekijöiden keskinäinen yhteistyö riippuu kyseessä olevasta koulutuksesta, mutta usein se on huomattavasti vähäisempää kuin yhteistyö opettajan kanssa. (Teemahaastattelut 2012.)

3. Koulutuksen laajuuden ja opettajaresurssien selvittäminen

Teemahaastattelujen mukaan tarjouspyyntöjen kohdalla koulutuksen aihepiirin selvittyä alkaa kokonaisuuden hinnoittelu. Kaikki haastatellut aloittavat koulutuksen hinnoittelun opettajien henkilöstökustannusten määrittelystä. Kun koulutuksen sisältö ja laajuus ovat selvillä, antaa opettaja yleensä oman arvionsa siitä, kuinka paljon tuntiresurseja koulu-

tuksen toteutus vaatii. Aihepiiri ja laajuus määrittelevät sekä TAMK:n omien opettajien resurssitarpeen että mahdollisten ulkoisten asiantuntijoiden tarpeen. Koulutus voi vaatia myös enemmän täydennyskoulutuksen henkilöstön työpanosta, jos asiakkaalle esimerkiksi raportoidaan palautteita tai muita seurantatietoja koulutuksesta. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastattelujen mukaan hinnoitteluvaiheessa tiedetään pääsääntöisesti, keitä opettajia koulutuksessa käytetään. Tarkkojen henkilöstökustannusten laskemiseen haastatellut käyttivät hieman eri menetelmiä. TAMKissa työntekijöiden palkkatiedot ovat salaisia ja ne saa tietoonsa vain, jos kyseiseltä henkilöltä on saatu lupa palkkatietojen kysymiseen. Jos tietyn henkilön tarkkaa palkkaa ei tiedetä, arvioidaan tuntihinta kokemuksen perusteella. Osalla haastateltavista on pääsy opettajien työaikasunnittelujärjestelmään, jossa on nähtävissä kunkin opettajan tuntihinta, joskaan tietoa ei päivitetä jatkuvasti. Useampi haastateltava lisää tuntihintaan vielä liikkumavaraa esimerkiksi siltä varalta, että opettajalle maksetaan lisätunneista. Mahdollisten lisätuntien lisäksi osa haastateltavista huomioi opettajien tuntihinnassa niin sanotut TAMK-toiminnot, joita varataan opettajan työsuunnitelmaan 150 tuntia vuodessa. Näiden tuntien kustannukset jaetaan tasaisesti kaikille niille kustannuspaikoille, joille opettajan palkkakustannuksia jaetaan. Näin ne tulevat osaltaan myös maksullisen koulutuksen kustannuksiksi. (Teemahaastattelut 2012.)

Opettajan tuntimääräarvion pohjalta suunnitellaan tarvittavat henkilöstöresurssit. Opettajan antamaa arviota voidaan vielä tarkentaa ja tarvittaessa kohtuullistaa. Haastateltavien mukaan opettajan resurssia tarvitaan lähiopetukseen ja suunnitteluun sekä koulutuksesta riippuen tehtävien tarkistamiseen. Suunnittelutuntien määrän laskeminen vaihteli haastattelujen perusteella koulutuksesta riippuen. Huomioitavia asioita suunnittelutuntien laskemisessa olivat muun muassa, opettaako kyseinen henkilö samaa aihetta myös tutkintopuolella, onko opettaja pitänyt vastaavan koulutuspaketin aiemmin ja onko kyseessä lyhyt vai pitkä koulutus. Yleisesti ajateltiin, että maksullisen koulutuksen puolella opettajan tulisi saada valmisteluun hieman enemmän resursseja kuin tutkintopuolella, sillä koulutuspaketit vaativat lähes aina uuden suunnittelua, minkä lisäksi yritysasiakkaat ovat usein sisällön suhteen vaativampia kuin tutkinto-opiskelijat. Pääsääntöisesti haastateltavat käyttivät suunnittelutuntien laskemiseen kerrointa, jonka suuruus vaihteli koulutuksesta riippuen. (Teemahaastattelut 2012.)

Yleisesti koulutuksissa pyritään haastateltujen mukaan käyttämään TAMKin omia opettajia. Ulkopuolisia asiantuntijoita joudutaan kuitenkin käyttämään erikoiskoulutuksissa, joissa TAMKin tutkintopuolella ei ole kyseisen alan opettajaa. Ulkopuoliset asiantuntijat voivat laskuttaa kustannuksensa yrityksen kautta tai henkilökohtaisena palkkiona. Ennen tarjouksen lähettämistä asiakkaalle on aina sovittava ulkopuolisten asiantuntijoiden korvauksista. Haastateltavien mielipiteet ulkoisten asiantuntijoiden käytön helpoudesta vaihtelivat, osa piti heidän mukanaoloaan kustannuksia selkeyttävänä asiana ja osa koki erityisesti oikean tuntihinnan määrittelyn hankalana. (Teemahaastattelut 2012.)

4. Muut koulutukseen liittyvät kustannukset

Koulutuksen suunnittelun alkuvaiheessa sovitaan koulutuksen toteutuspaikka, joka voi olla TAMKin omissa tiloissa, asiakkaan tiloissa tai jossain kolmannen osapuolen tiloissa. Haastattelujen perusteella yritykset toivovat usein, että koulutus järjestetään yrityksen omissa tiloissa, erityisesti jos koulutettavien ryhmä on pienempi, noin 10 henkeä. TAMKin tiloja käytetään erityisesti, jos koulutettavat työskentelevät eri toimipisteissä tai jos halutaan tietoisesti tulla korkeakouluympäristöön opiskelemaan. Internetissä tarjolla olevat koulutukset järjestetään pääsääntöisesti TAMKin omissa tiloissa. Kolmannen osapuolen tiloja käytetään erityisesti silloin, jos koulutuksissa tarvitaan erikoistiloja tai laitteita, esimerkiksi erilaisia simulaattoreita, joita ei ole TAMKissa saatavilla. Näiden tilojen ja laitteiden vuokrat lasketaan hinnoitteluvaiheessa mukaan tarjoukseen. (Teemahaastattelut 2012.)

Tilakustannuksista TAMKissa on listattu myyntihinnat, joilla tiloja vuokrataan ulkopuolisille. Useimmat haastatellut henkilöt käyttivät tämän listan mukaisia hintoja laskiessaan TAMKin tilakustannuksia. Jos koulutus on asiakkaan tiloissa, ei tilakustannuksia ole laskettu tarjoukseen mukaan. (Teemahaastattelut 2012.)

Tarjoilukustannuksista haastateltavilla oli käytössä Kuntokatu 3:n kiinteistössä ravintolapalveluita tarjoavan yrityksen hinnasto ulkopuolisille asiakkaille. Tarjoilukustannukset on haastateltujen mukaan laskettu koulutuksen hintaan, mikäli asiakas on halunnut tilata tarjoilut TAMKin kautta. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastateltujen käytännöt matkakustannusten huomioimisen osalta vaihtelivat hieman. Osa laski matkakustannukset mukaan tarjoukseen, kun osa kokosi tarjouksen mieluiten niin, että matkakustannukset laskutetaan jälkikäteen toteutuneiden kustannusten mu-

kaan. Viimekädessä matkakustannukset sisällytetään tarjoukseen, mikäli asiakas niin haluaa. Useimmiten koulutusten matkakustannukset koostuvat opettajien kilometrikorvauksista. (Teemahaastattelut 2012.)

Koulutusten järjestämiseen voi liittyä monenlaisia materiaalikustannuksia, kuten todistuksista, muistitikuista, koulutusmateriaalin kopioimisesta ja muistiinpanovälineistä aiheutuvia kustannuksia. Haastattelujen perusteella nämä kustannukset vaihtelevat suuresti koulutuksen mukaan. Pääasiassa materiaaleja pyritään käyttämään koulutuksissa mahdollisimman vähän ja koulutusmateriaali jaetaan osallistujille aina mahdollisuuksien mukaan sähköisen oppimisympäristön kautta. Joskus materiaali jaetaan sähköisesti muistitikulla tai cd:llä. Osassa koulutuksia käytetään kuitenkin edelleen pahvisia koulutuskansioita. Joissain koulutuksissa saatetaan tarvita esimerkiksi maksullisia standardeja, joita tilataan TAMKin kirjastoon, jos niitä ei siellä jo ole. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastateltavien tavat laskea näitä materiaalikustannuksia vaihtelivat. Osa käyttää hinnoittelussa arvioita kokonaiskustannuksista, osa laskee kustannuksia tarkemmin esimerkiksi kopioiden osalta. Pääsääntöisesti koulutuksissa tarvittavat materiaalit haetaan TAMKin materiaalivarastosta, eli niitä ei tilata erikseen koulutukselle. (Teemahaastattelut 2012.)

5. Välillisten kustannusten laskeminen

Pääsääntöisesti välillisiin kustannuksiin haastateltavat laskivat erilaisia hallinnon kustannuksia. Nämä kustannukset lisättiin kaikkien muiden, eli jollain tavalla koulutuksen toteutuksesta riippuvaisten kustannusten päälle. Välillisten kustannusten laskentatavoissa oli suurimmat erot haastateltavien välillä. Osa haastateltavista arvioi kustannukset prosentuaalisella osuudella, joka oli yleisimmin 10-15 % koulutuksen muista kustannuksista. Osalla haastateltavista oli käytössään laskentataulukko, joka perustui aiemmin arvioituun välillisten kustannusten osuuteen. Tässä laskentataulukossa välilliset kustannukset laskettiin prosentiosuutena henkilöstökustannuksista. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastateltavat ymmärsivät käsitteen hallinnon kustannukset hieman eri tavoin. Osa laski näihin kustannuksiin kuluvaan vain TAMKin yleishallinnon kustannuksia ja osa laski niihin mukaan myös täydennyskoulutuksen yksikön omia kustannuksia. Myös käsitykset kustannusten todellisesta suuruudesta vaihtelivat paljon. Osa haastateltavista oli so-

pinut välillisten kustannusten prosenttiosuudesta täydennyskoulutusjohtajan kanssa ja osa käytti omaa arviotaan. (Teemahaastattelut 2012.)

6. Kate ja lopullinen myyntihinta

Kaikkien haastateltujen mukaan koulutuksen hinnan määrittelyssä perusteena ovat koulutuksen kokonaiskustannukset, jotka on vähintään saatava peittoon koulutuksen myyntihinnalla. Välittömien ja välillisten kustannusten päälle lisätään hinnoittelussa kate. Lopullisen hinnan määrittelee täydennyskoulutusjohtaja, jolla on vastuu toiminnan tulokellisuudesta. Suurin osa haastatelluista laskee itsekin katteen osuutta hintaan, mutta tarjouksia ei lähetä asiakkaalle ennen kuin täydennyskoulutusjohtaja on tarkistanut hinnan. Haastateltavat huomioivat omissa katelaskelmissaan muun muassa asiakkaan omistuspohjan ja taloudellisen aseman. (Teemahaastattelut 2012.)

Kaikki haastateltavat laskivat koulutusten hinnan myös opiskelijakohtaisesti, oli kyse sitten tarjouspyyntöön vastaamisesta tai valmiista koulutuksesta, jossa hinta myös ilmoitetaan osallistujakohtaisesti. Osa haastatelluista vertaa laskemaansa katteellista hintaa muiden vastaavien koulutusten hintaan tai siihen tietoon, mikä hänellä on asiakkaiden toivomasta hintatasosta. Tarjouspyyntöihin vastattaessa haastattelujen mukaan voidaan laskea myös koulutuksen päivähinta ja verrata sitä muiden TAMKin koulutusten päivähintoihin. (Teemahaastattelut 2012.)

Internetissä tarjolla oleville, valmiille koulutuksille lasketaan myös pienin mahdollinen opiskelijamäärä, jolla koulutus voidaan toteuttaa kannattavasti. Osallistujamäärää nostamalla voidaan näissä koulutuksissa nostaa kertyvää voittoa, sillä esimerkiksi opettajan kustannukset muuttuvat vain vähän opiskelijamäärän muuttuessa. Opiskelijamäärien ylärajaan vaikuttaa muun muassa opetuksen laatuvaatimukset ja luokkatilojen asettamat rajoitukset. 20 henkeä on usein käytetty yläraja osallistujille, jotta koulutus säilyy laadukkaana, mutta määrä riippuu suuresti koulutuksen sisällöstä ja opetusmetodeista. Informatiivisessa, luentotyypisessä koulutuksessa osallistujia voi olla sata, kun taas esimerkiksi työelämätaitoihin liittyvässä koulutuksessa enimmäismäärä on noin 15 osallistujaa. (Teemahaastattelut 2012.)

Tarvittaessa täydennyskoulutusjohtaja neuvottelee hinnasta asiakkaan kanssa vielä tarjouksen jättämisen jälkeen. Yritysten tilaamat koulutukset hinnoitellaan niin, että asiakkaalle ilmoitetaan yksi hinta, joka sisältää kaikki koulutuksen kustannukset. Haastatel-

tavien mukaan koulutuksen suunnittelijan on tärkeää saada tietää koulutuksen lopullinen myyntihinta. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että koulutuksen hinta perustuu kustannuspohjaisiin laskelmiin. Tällöin koulutuksen hinta ei nouse kohtuuttomaksi. Jos asiakas kokee koulutuksen kalliina, voidaan asiakkaan kanssa käydä koulutusta läpi ja miettiä, mitä osiota pois jättämällä hintaa voidaan alentaa. Haastateltujen mukaan tilanteen niin vaatiessa voidaan jokin koulutus myydä myös nollakatteella. (Teemahaastattelut 2012.)

Yksittäisiä koulutuksia ei haastateltavien mukaan toteuteta tappiolla, mutta osallistujamäärissä voidaan tarkastella kokonaisuutta yhden koulutusryhmän sijaan. Esimerkiksi, jos koulutuksia on käynnissä useita samaan aikaan tai koulutuksesta on mahdollista jatkaa toiseen koulutukseen, voidaan erikoistapauksissa toteuttaa yksi ryhmä pienemmällä opiskelijamäärällä kuin yleensä. Internetissä tarjolla olevia koulutuksia on joskus jätetty myös toteuttamatta, mikäli osallistujia ei ole ollut tarpeeksi. Internetissä jatkuvasti tarjolla olevien koulutusten hintaa tarkistetaan aika ajoin, mutta pääsääntöisesti hinnat ovat hyvin stabiileja. Hintoja tarkistetaan erityisesti silloin, kun koulutuksen sisältöä muutetaan. (Teemahaastattelut 2012.)

Täydennyskoulutuksen työntekijöillä on käytössään yhteinen verkkoasema, jota käyttää suurin osa haastatelluista. Yhteiselle verkkoasemalle on tallennettu muun muassa opettajien ansioluetteloita, kaikkien tarvitsemia dokumentteja ja muistioita. Verkkoasemalla on myös listaus tarjouspyyntöinä tulleista henkilöstökoulutuksista. Tästä listauksesta käyvät ilmi koulutusten tärkeimmät tiedot, kuten tilaaja, aihe, kouluttaja ja laskutustiedot. Listauksen avulla täydennyskoulutusjohtaja voi seurata ja raportoida ajantasaista tarjouskantaa. Listauksesta puuttuvat kuitenkin internetsivuilla tarjolla olevat koulutukset. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastattelujen mukaan tiedonvaihto täydennyskoulutuksen työntekijöiden välillä tapahtuu suurelta osin keskustelemalla. Hinnasta keskustellaan lähinnä täydennyskoulutusjohtajan ja niiden henkilöiden kanssa, jotka työstävät samantyyppisiä koulutuksia. Muiden koulutuspakettien hinnoittelijoiden kanssa haastateltavat keskustelevat hinnoittelusta vähemmän, osa ei ollenkaan. Koulutuksen hinnan laskemisessa haastateltavien työtavat eroavat toisistaan muun muassa käytettyjen työkalujen ja menetelmien osalta. (Teemahaastattelut 2012.)

3.4.1 Hinnoitteluprosessin kehittämistarpeet

Haastateltavat kokivat hinnoittelussa helppoina ne kustannuserät, joihin on olemassa kiinteät hinnat. Esimerkiksi tarjoilut, tilat ja materiaalit koettiin helppoina hinnoitella. Haastateltavat pitivät parhaana toimintatapana nykyistä toimintamallia, missä hintaan lasketaan mahdollisimman tarkasti koulutuksesta todellisuudessa aiheutuvat kustannukset. Perusteluina haastateltavat käyttivät sitä, että kaikki koulutukset ovat keskenään erilaisia ja sisältävät erilaisia elementtejä, jolloin esimerkiksi muiden kustannusten laskeminen kertoimien avulla ei vastaisi koulutusten todellisia kustannuksia. Haastateltavat näkivät kertoimien käytön mahdollisena lähinnä välillisten kustannusten laskemisessa. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastateltavien mukaan opettajien palkkakustannusten laskeminen on hinnoittelussa suurin työ. Haasteellisina kohtina koulutuksen hinnoittelussa nähtiin muun muassa opettajien tuntimäärien laskeminen niin, että ne pysyvät kohtuullisina. Sivutoimisille tuntiopettajille ja luennoitsijoille on TAMKissa määritelty omat tuntihinnat ja jonkin verran oli epäselvyyttä myös liittyen sivutoimisten ja päätoimisten opettajien erilaisiin tuntihintoihin. TAMKin toimitilojen vuokrahinnat eivät ole julkisesti jaossa, ja uusimpien tietojen päivittäminen koettiin siten hankalaksi. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastateltavat pitivät pääsääntöisesti hinnoitteluun kuluvaan aikaan sopivana suhteessa muuhun koulutuksen suunnitteluun. Yksittäisen koulutuksen hinnan laskemiseen menevä aika riippuu koulutuksesta. Tarjouspyyntöjä tulee haastateltavien mukaan vuoden aikana epätasaisesti, mikä vaikuttaa työn kuormittavuuteen. (Teemahaastattelut 2012.)

Haastateltujen mukaan koulutusten hinnoittelussa tehokas työskentely alkaisi nopeammin, mikäli uusi työntekijä saisi tarkempia ohjeistuksia hinnoittelusta. Haastateltavat nostivat esiin myös sen, että kustannuksia laskettaessa jokaisen tulisi ymmärtää mistä vyörytettävät kustannukset muodostuvat ja miten ne tulee huomioida hinnoittelussa. (Teemahaastattelut 2012.)

Kysyttäessä kehittämistoiveita hinnoittelusta haastateltavat nostivat esiin tarpeen saada malli hallinnon kustannusten ja opettajien suunnittelutyön osuuden hinnoitteluun. Li-

säksi toivottiin käytännön työhön tueksi työkalua, jonka avulla voisi kerätä koulutuksen hinnoittelun pohjatiedot ja katsoa, että kaikki kustannukset on otettu huomioon. (Teemahaastattelut 2012.)

Osa haastateltavista koki, että hinnoittelutietojen pitäisi olla vapaammin saatavilla täydennyskoulutuksen henkilöstön keskuudessa. Tiedon avoimempi jakaminen muiden kanssa sai kannatusta, kunhan se ei lisäisi työtä enemmän kuin siitä hyödyttäisiin. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että ei ole hyvä jos liian moni henkilö organisaatiossa tietää koulutusten laskentaperiaatteita. (Teemahaastattelut 2012.)

Yleisinä maksullisen koulutuksen ongelmakohtina haastatteluissa mainittiin opettajien tiukat tuntiresurssit ja tuntivarausjärjestelmän ja palkkajärjestelmän välinen tietojen siirron hitaus. Jälkimmäinen vaikuttaa siihen, että koulutusten todelliset henkilöstökustannukset kohdentuvat kirjanpitoon joskus usean kuukauden viiveellä. Haastattelujen mukaan TAMKin opettajat saattavat sopia maksullisesta koulutuksesta myös suoraan asiakkaan kanssa, jolloin ongelmana on saada prosessi liikkeelle ajoissa, jotta kirjanpidon tunnistet saadaan avattua ja opettajien tuntivaraukset sekä laskutus tehtyä oikein. (Teemahaastattelut 2012.)

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että koulutuksen suunnittelijoille on suureksi hyödyksi, jos he saavat tietoonsa koulutuksen toteutuneet kustannukset ja voiton koulutuksen päättymisen jälkeen. Tietoa voidaan hyödyntää, jos sama koulutus järjestetään uudestaan tai suunnittelija kokoaa hyvin samantapaista koulutuspakettia. Haastateltavat kokivat myös, että tieto koulutusten taloudellisesta tuloksesta lisää motivaatiota omassa työssä. (Teemahaastattelut 2012.)

Koulutukselle avataan TAMKin kirjanpitoon sisäinen tilausnumero, jos kyseessä on taloudellisesti isosta tai ajallisesti kauan jatkuvasta koulutuksesta. Pienet, yksittäiset koulutukset voidaan laskuttaa myös samalle tilausnumerolle. Haastateltujen henkilöiden mahdollisuudet päästä katsomaan koulutusten taloustietoja vaihtelevat. TAMKin talousraportointijärjestelmä on rajattu vain johtajien käyttöön, mutta osalla haastatelluista oli pääsy TAMKin kirjanpitojärjestelmään. Osa haastatelluista käy koulutusten taloustilannetta läpi yhdessä täydennyskoulutusjohtajan kanssa koulutuksen päättyessä ja vuoden vaihteessa (Teemahaastattelut 2012).

4 PALVELUIDEN HINNOITTELU

Hinnoittelulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun hinnan laskemista ja määrittämistä. Hinnoittelun tavoitteena on varmistaa riittävä myynti, saavuttaa haluttu markkinaosuus ja kannattavuustaso sekä välttää hintasota tai muu tuhoava hintakilpailu. (Lahtinen & Isoviita 2001, 137.)

Hinta on yrityksille kilpailukeino, jolla on nopea vaikutus. Hinnan rooli organisaatiolle voi vaihdella hinnoittelustrategian mukaan; kärjistäen sanoen hinta voi olla yrityksen ainoa kilpailukeino tai hinnalla voi olla vain marginaalinen merkitys. Hinta vaikuttaa myös asiakkaan käsitykseen organisaatiosta. (Sipilä 2003, 25.)

Sipilä (2003, 52 - 56) luettelee useita palveluiden hinnoitteluun liittyviä tyyppiongelmia. Ongelmat liittyvät muun muassa hinnoittelun suunnitteluun ja ohjaukseen, hintatasoon, uuden palvelun hinnoitteluun, kustannusten hallintaan ja hinnan muutoksiin. Tarkemmin ongelmia aiheuttaa esimerkiksi selkeän hinnoittelustrategian puuttuminen, hinnoitteluosaamisen puutteellinen kehittäminen, asiakkaiden väärä hintamielikuva, hintasota, uuden tuotteen oikean hintatason määrittely tai se, ettei tunneta asiakkaiden reagoitua hinnanmuutoksiin.

4.1 Palveluiden erityispiirteet

Palveluilla on Grönroosin (2009, 79) mukaan kolme peruspiirrettä. Ensinnä palvelut ovat prosesseja, toiseksi palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja kolmanneksi asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. Palveluntarjoaja voi saada maksun palveluista ennen palveluprosessia, sen aikana pienemmissä erissä tai jälkikäteen (Grönroos 2009, 78). Grönroosin (2009, 78 - 79) mukaan palveluita pitää käsitellä niiden omista lähtökohdista käsin, eikä verrata niitä fyysisiin tavaroihin.

Palveluiden ominaispiirteisiin kuuluu myös se, että niitä ei voi varastoida kuten konkreettisia tuotteita. Palvelut ovat aineettomia siinä mielessä, että niitä ei tavallisesti voi kokeilla ennen ostamista. (Grönroos 2009, 80.) Palveluihin voi liittyä hyvin konkreetti-

sia asioita, mutta palvelun ydin on aineeton. Koska palvelut ovat abstrakteja, ne koetaan yleensä subjektiivisesti ja niiden arviointi voi olla vaikeaa. Asiakkaalle on mahdotonta tarjota samaa palvelua kahdesti, sillä asiakkaan kokemus palveluprosessista muuttuu joka kerta, vaikka palvelu olisi sisällöltään aina samanlainen. (Grönroos 2009, 81.) Palveluntuottajaorganisaation maine nousee hinnoittelussa tärkeäksi tekijäksi juuri sen takia, että palvelut ovat aineettomia ja asiakkaan kanssa yhteistyössä tuotetussa palvelussa syntyy laatueroja. Palveluiden hinnoittelussa korostuvat imagotekijät ja markkinoinnin näkemykset enemmän kuin laskentatoimen tuottamat tiedot. Palvelutarjoajan hyvä maine voi nostaa myös asiakkaan mainetta. (Sipilä 2003, 20 - 21.)

Grönroosin (2009, 259 - 261) mukaan perinteisen teollisuusyrityksen ja palveluorganisaation ansaintalogiikka eroaa toisistaan lähinnä niin, että palveluorganisaatiossa sisäistä ja ulkoista tehokkuutta ei voi erottaa toisistaan ja samat prosessit vaikuttavat sekä tuottojen että kustannusten syntymiseen, kun taas perinteisessä teollisuusyrityksessä sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen sekä tuottoihin ja kustannuksiin voidaan vaikuttaa toisistaan erillään. Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan tässä yrityksen tuotannon ja hallinnon tuottavuutta ja ulkoisella tehokkuudella asiakkaan kokeman palvelun laadun tuottamista ja markkinoinnin tuloksia eli myyntitehokkuutta. Grönroos (2009, 261) esittää, että palveluorganisaatiossa sisäistä ja ulkoista tehokkuutta tulee johtaa kokonaisuutena, kun perinteisessä teollisuusyrityksessä voidaan tehdä erillisiä päätöksiä koskien sisäistä tai ulkoista tehokkuutta.

4.2 Hinnoittelun periaatteet

Organisaation hinnoittelupäätöksiin vaikuttaa sen hinnoittelustrategia ja liiketoimintamalli. Hinnoittelumenetelmiä on olemassa lukemattomia ja useimmat organisaatiot yhdistelevät perusmenetelmiä löytääkseen itselleen ja palvelulleen sopivimman hinnoittelumenetelmän. Seuraavaksi tutustutaan hinnoittelustrategian luomiseen ja hinnoittelumenetelmiin. Pääpaino hinnoittelumenetelmien käsittelyssä on kustannusperusteissa menetelmissä. Kustannusperusteisia menetelmiä käytettäessä on tunnettava myös taloushallinnon tuottaman tiedon mahdolliset epäkohdat, joihin luodaan lyhyt katsaus luvun lopussa.

4.2.1 Hinnoittelustrategia ja -prosessi

Hinnoittelu voidaan nähdä jatkuvana prosessina, johon vaikuttavat markkinat, kilpailutilanne, asiakkaat, organisaation tavoitteet ja fyysiset, taloudelliset sekä henkiset resurssit. Hinnoittelustrategia ohjaa käytännön hinnoittelua. (Sipilä 2003, 65 - 66.) Hinnoittelustrategian luomiseksi organisaatiossa voidaan tehdä sisäisiä ja ulkoisia selvityksiä. Sisäisiin selvityksiin kuuluvat muun muassa asiakasrakenteen, tuoterakenteen ja tuotantokustannusrakenteen selvitykset. Näiden avulla selvitetään millaisia ja miten kannattavia ovat nykyiset asiakkaat, palveluvalikoima ja kustannusrakenne. Ulkoisia selvityksiä ovat esimerkiksi markkina-, asiakas- ja kilpailijatutkimukset, joiden avulla selvitetään markkinoiden suuruutta, hintajoustoa, asiakkaiden mielipiteitä ja tietoja kilpailijoista. (Sipilä 2003, 69.)

Sipilän (2003, 76) mukaan päävastuu hinnoittelusta tulee olla sillä, joka vastaa organisaation kannattavuudesta. Hinnoittelustrategian laatiminen on siten organisaation johdon tehtävä. Hinnoittelustrategian kuvaamisessa voi olla suuria eroja eri yritysten välillä. Hinnoittelustrategia voidaan tehdä koko organisaatiolle, tietylle liiketoimintalueelle tai yksittäiselle palvelulle. Myös erot kirjatun strategian ja käytännön toimien välillä voivat olla suuret. Käytännön hinnoittelu voidaan tehdä kilpailutilanteen pohjalta, jolloin tehdyt päätökset erkaantuvat hiljalleen virallisesta strategiasta. (Sipilä 2003, 71 - 73.)

Kun hinnoittelustrategia päätetään yritysjohton tasolla, on johdolla myös selkeä näkemys siitä, mitä hinnoitteluperiaatteita ja -menetelmiä käytetään tuoteryhmien tai yksittäisten tuotteiden hinnoittelussa. Hintaan liittyvät päätökset viestivät asiakkaille hinnan ja laadun suhteesta, minkä takia esimerkiksi alennusten antamisesta on hyvä olla selkeät säännöt. (Lahtinen & Isoviita 2001, 138 - 139.)

Raatikaisen (2008, 152) mukaan organisaatio voi valita yhden neljästä eri hinnoittelustrategian toteutustavasta, jotka ovat markkinaosuuden maksimointi, markkinaosuuden kasvattaminen tulevaisuudessa, neutraali hinnoittelu tai asiakasarvon maksimointi. Markkinaosuuden maksimoinnissa tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta mahdollisimman nopeasti myymällä palvelua kilpailijoita ja mahdollisesti väliaikaisesti jopa omia tuotantokustannuksia alemmalla hinnalla. Jos strategia tähtää markkinaosuuden kasvattamiseen tulevaisuudessa, pyritään hinnoittelulla houkuttelemaan asiakkaita tun-

nettavuuden lisäämiseksi tai asiakkaille myydään peruspalvelua halvalla ja tuotto kerätään lisäpalveluilla. Neutraalin hinnoittelun tavoitteena on välttää riskejä ja hinnoittelun lähtökohdaksi on useimmiten markkina- tai kustannusperusteinen hinta. Asiakasarvon maksimoinnin strategialla maksimoidaan voitto kaikissa eri markkinatilanteissa ja hinta voi muuttua esimerkiksi tilanteen ja asiakkaan kokeman arvon mukaan. (Raatikainen 2008, 152 - 153.)

Palveluiden hinnoittelussa joustavuus nostetaan usein esille yhtenä tärkeimpänä tekijänä. Vaatimuksia hintojen joustavuuteen asettavat muun muassa asiakkaiden vaihtuvat mieltymykset ja kilpailutilanne markkinoilla. Palveluiden hinnoittelussa yritykset joutuvat tekemään päätöksiä, vaikka eivät voi ennustaa varmasti, miten markkinat tulevat kehittymään. Jos yritys haluaa valita oikean hinnoittelustrategian, pitää sen olla selvillä palvelunsa kustannuksista, asiakaspohjastaan, kilpailutilanteesta ja markkinoilla jaettavissa olevasta kysynnästä. (Miller & Huggins 2010.)

Hinnoittelun on tuettava organisaation strategiaa. Tällöin perinteinen hinnoittelu, jossa tavoitteena on voiton maksimointi, ei välttämättä ole oikea ratkaisu. Strategian pohjalta organisaation tavoitteena voi olla muun muassa markkinaosuuden kasvattaminen tai myynnin lisääminen. (Laitinen 2007, 135.) Organisaation tehdessä päätöstä palveluiden hinnoittelusta, on hyvä pohtia palvelun luonnetta ja sitä, mitä organisaatio haluaa hinnoittelulla saavuttaa. Määriteltäviä asioita ovat esimerkiksi hinnoittelun tavoitteet, toivotut asiakasryhmät, hinnoittelun pääperusteet, hinnoittelutavat ja se, muutetaanko hinnoittelun periaatteita eri asiakasryhmien tai eri palveluiden välillä. Lisäksi voidaan pohtia, millaisia mielikuvia asiakkaissa hinnalla halutaan herättää ja kuinka ainutlaatuisia arvoja asiakas palvelusta saa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 30.)

4.2.2 Liiketoimintamallit

Liiketoimintamalleja voidaan erotella muun muassa sen avulla, miten yritys luo arvoa asiakkailleen. Näihin arvonaluomalleihin kuuluvat arvoketju, arvopaja ja arvoverkko. Arvoketju korostaa ketjun osien toiminnan ja integraation tärkeyttä lisäarvon luomisessa. Arvoketjumalli ei sovellu täydellisesti palveluyritysten käyttöön, sillä teolliset yritykset ja palveluyritykset luovat asiakkailleen lisäarvoa eri tavoin. Arvoketjumalli sopii yrityksiin, joiden liiketoimintamalli perustuu sille, että ne myyvät tietyille asiakasryh-

mälle mahdollisimman monta tuotetta mahdollisimman korkealla voittomarginaalilla. (Fjeldstad & Andersen 2003, 47 - 48; Pulkkinen ym., 11.)

Arvopajamalli sopii yrityksille, jotka käyttävät osaamista ja tietoa ratkaistakseen asiakkaansa ongelmia ja siten tuottaen arvoa asiakkailleen. Arvopajamallissa yrityksen arvonluonti perustuu asiakkaan ongelman analysointiin, ratkaisun kehittämiseen, testaamiseen ja käyttöönottoon sekä ratkaisun arvioimiseen. Arvopajamallia soveltavia palveluja tarjoavat muun muassa asianajotoimistot, sairaalat ja konsulttitoimistot. (Fjeldstad & Andersen 2003, 48.)

Kolmas arvonluontimalli eli arvoverkko perustuu toimintaan, missä yritys tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden vaihtaa hyödykkeitä, informaatiota tai pääomaa. Arvoverkko-mallin mukaisesti toimivia yrityksiä ovat muun muassa luottokortti-yhtiöt, puhelinverkkoyhtiöt ja useat internetissä toimivat yritykset. Arvoverkossa asiakkaille luodaan arvoa tarjoamalla infrastruktuuri verkottumiseen ja tuomalla asiakkaat yhteen. Arvoverkko-yrityksille tärkeä kilpailuetu on verkoston koko, sillä asiakkaat saavat sitä enemmän hyötyä, mitä useampi muu toimija on mukana verkostossa. (Fjeldstad & Andersen 2003, 49.)

TAMKissa maksullisten koulutusten arvonluontimallit ovat erilaiset riippuen siitä, millaisesta koulutuksesta on kyse. Valmiiden koulutuspakettien kohdalla arvonluonti noudattelee arvoketjua. Näissä koulutuksissa asiakkaalle tarjotaan valmista ratkaisua eli koulutuspakettia, jonka suoritettuaan asiakkaalle luvataan tietty osaaminen ja mahdollisesti todistus hankitusta osaamisesta. Mitä useamman kerran sama koulutuspaketti toteutetaan, sitä edullisemmaksi sen tuottaminen TAMKille tulee, sillä suunnittelukustannukset pienenevät jokaisen koulutuksen kohdalla. Valmiiden koulutuspakettien joukossa on useampia koulutuksia, joihin liittyy mahdollisuus jatkokoulutukseen. Jatkokoulutukseen pääsee vain käymällä ensin peruskurssin.

Arvoketjuun perustuva koulutustarjonta on suunniteltu valmiiksi, standardoiduksi pakettiksi. Koulutuksiin voivat osallistua kaikki ne, jotka täyttävät opiskelijoille asetetut vaatimukset. Perusvaatimuksia voivat olla esimerkiksi tietty pohjakoulutus tai työkokemus. Koulutusta kehitetään tarpeen vaatiessa, mutta suurin osa opetuksesta on kaikille osallistujille samaa, eikä koulutusten sisältöä muokata osallistujien erityistoiveiden mukaisesti. Sama koulutuspaketti toteutetaan useaan kertaan, mikäli kysyntä pysyy hyvänä.

Asiakkaiden tarjouspyyntöihin vastattaessa on arvonluontimalli erilainen. Silloin toiminta vastaa enemmän arvopajaa. Asiakkaan ongelmana on riittämätön tietotaito tai esimerkiksi huono työilmapiiri. Tähän ongelmaan he pyytävät ratkaisua TAMKilta, joka vastaa pyyntöön tarjoamalla asiakkaalle koulutusta. Koulutus suunnitellaan aina tapauskohtaisesti asiakkaan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. TAMKin opettajat ja maksullisen koulutuksen asiantuntijat suunnittelevat koulutuksen sisällön, toteutustavan ja oppimistehtävät. Vaikka koulutusten suunnittelussa voidaan käyttää apuna aiemmin toteutettuja koulutuksia, pitää ne usein koota niin yksilöllisesti, että mittakaavaetua ei juuri saada.

TAMKin maksullisen koulutuksen ansaintalogiikka perustuu sisältötuotteisiin ja siihen, että asiakkaat ovat halukkaita maksamaan ammatillisesta täydennyskoulutuksesta. Kaikkien TAMKin tarjoamien maksullisten koulutusten taustalla on työelämässä olemassa oleva tarve ammatilliseen kehittymiseen.

4.2.3 Hinnoittelumenetelmät

Käytännön hinnoittelumenetelmiä on olemassa lukuisia. Ne voivat perustua muun muassa kustannuksiin, markkinahintoihin, mielikuviin tai ostomääriin. Palveluiden hinnat muuttuvat ajan myötä, minkä takia hinnoittelua tulisi myös arvioida. (Raatikainen 2008, 154 - 155.) Toisaalta hinnan jatkuva muuttaminen voi johtaa asiakkaan näkökulmasta organisaation uskottavuuden heikkenemiseen (Lahtinen & Isoviita 2001, 146).

Palveluiden hinnoittelussa voidaan soveltaa erilaisia menetelmiä, jotka vaihtelevat alkuperänsä, käyttötarkoituksensa ja monimutkaisuutensa suhteen. Perinteiset hinnoittelumenetelmät on kehitetty alun perin teollisuuden tarpeisiin ja ne vaativat usein tarkkaa kustannuslaskentaa. Tämä voi olla ongelmallista palveluiden hinnoittelussa, jossa kustannuksia ei usein ole yksinkertaista kohdentaa tiettyyn palveluun. Monet uudemmat hinnoittelumenetelmät pyrkivät ottamaan huomioon palveluiden erityispiirteet ja oikeaan hintaan vaikuttavat monet seikat, mikä tekee menetelmistä monimutkaisia. Asiakkaita voidaan tarkastella joko yhtenäisenä ryhmänä tai jakaa heitä erilaisiin luokkiin.

Sipilä (2003, 178 - 179) jakaa palveluiden hinnoittelumenetelmät neljään sen mukaan, mikä on niiden keskeisin hinnoitteluperuste. Hinnoittelumenetelmiä voidaan myös yhdistellä lukemattomilla tavoilla. Ensimmäinen menetelmä on tuotosperusteinen hinnoittelu, jossa asiakas maksaa tietystä lopputuloksesta. Toinen hinnoittelumenetelmä on resurssipohjainen hinnoittelu, jossa maksetaan tehdyn työn tai varattujen resurssien mukaista maksua. Kolmas vaihtoehto on käyttöoikeus- tai käyttöperusteinen hinnoittelu, jossa maksetaan lisenssimaksuja tai franchising-maksuja. Asiakas maksaa siis oikeudesta käyttää esimerkiksi tiettyä tuotenimeä tai -konseptia. Neljäs hinnoittelumenetelmä perustuu asiakkaan saamaan hyötyyn tai kokemaan arvoon. Hyöty voi liittyä esimerkiksi urakehitykseen, tuottavuuden nousuun tai markkina-aseman parantumiseen. Hinnoitteluperuste ei määritä sitä, hinnoitellaanko palvelu esimerkiksi asiakkaan kokeman arvon tai palvelun kustannusten perusteella. Sipilä (2003, 181) korostaa, että toimiva hinnoittelumenetelmä syntyy kokeilemalla eri tapojen yhdistämistä.

Palveluiden hinnoittelu on pitkään perustunut kustannuksiin. Tung, Capella ja Tat (1997) esittävät, että palveluyritysten on mukauduttava muuttuviin kilpailutekijöihin hinnan avulla. He ehdottavat, että palveluiden hinnoittelumenetelmän tulisi huomioida kilpailutilanteen, kustannusrakenteen, kysynnän ja tarjonnan vaihtelut sekä palveluiden erityispiirteet.

Tung, Capella ja Tat (1997) erittelevät tutkimuksessaan perinteisiä palveluiden hinnoittelumenetelmiä ja arvioivat niiden hyviä ja huonoja puolia. Tutkimuksessa käydään läpi kustannusperusteinen ja kysyntäperusteinen hinnoittelu, laajennettu kustannusperusteinen hinnoittelu, erilaistumisen lisäarvoon perustuva hinnoittelu, asiakaslähtöinen hinnoittelu ja palveluiden yhteen niputtamiseen perustuva hinnoittelu. Mikään näistä hinnoittelumenetelmistä ei ota yhtä aikaa huomioon kysyntää ja tarjontaa, voittotavoitetta, kustannusrakennetta ja palveluiden erityispiirteitä, mikä kuvaa palveluiden hinnoittelun vaikeutta. Tung, Capella ja Tat tekevät analyysistään kaksi johtopäätöstä: ensinnäkin täydellinen palveluiden hinnoittelumenetelmä on todennäköisesti hyvin monimutkainen ja toiseksi sen sijaan että käytettäisiin vain yhtä hinnoittelutapaa, kannattaa oikea hinta määrittellä useiden eri menetelmien avulla.

Monet viime vuosikymmeninä kehitellyt hinnoittelumenetelmät pyrkivät vastaamaan tiettyyn ongelmaan, joka on syntynyt kansainvälistyvien markkinoiden ja kehittyvän tekniikan aiheuttaman monimutkaisuuden takia. Monia vanhoja hinnoittelumenetelmiä

on myös nostettu esiin uudella nimellä vastaamaan uuteen tarpeeseen tai uuden liiketoiminta-alan hinnoitteluun. (Miller & Huggins 2010.)

Palvelutasohinnoittelussa hinta on sitä korkeampi, mitä laadukkaampaa palvelu on. Aikaperusteinen hinnoittelu on puolestaan käytössä esimerkiksi lakimiespalveluissa, joissa asiakkaalle ilmoitetaan palvelun tuntihinta. Urakkahinnoittelussa on sovittu rajatusta kokonaisuudesta, jolle annetaan tietty hinta. Ominaisuus- ja liitännäishinnoittelussa palvelu on jaettu osiin, joista asiakas voi valita haluamansa ja maksaa valintojensa mukaisesti. Näin lisäominaisuuksilla voidaan parantaa asiakaskohtaista myyntiä. Jos asiakas maksaa mahdollisuudesta käyttää lisäpalveluita, puhutaan saatavuushinnoittelusta. Kysyntäperusteisesta kapasiteettihinnoittelusta on kyse silloin, kun palvelu on halvempaa hiljaisina aikoina ja kalliimpaa suosittuina aikoina. (Raatikainen 2008, 163 - 165.)

Sipilän (2003, 250) mukaan asiantuntijapalveluille luonnollisin hinnoitteluperuste olisi hyötyperusteinen hinnoittelu. Tällöin hinta määräytyisi sen mukaan, mikä on asiakkaan saama hyöty palvelusta. Hyötyperusteinen hinnoittelu minimoi asiakkaan riskiä ja antaa palvelun tuottajalle mahdollisuuden suureen tuottoon. Hinnoittelutapa on kuitenkin vaativa. Hinnoittelutapaa käytetään esimerkiksi autovakuutusten bonusjärjestelmissä. Myös kehitysprojekteja voidaan tarjota hyötyperusteisella hinnalla, jolloin palveluntarjoaja saa osuuden voitoista, joita asiakas saavuttaa projektin päättyttyä. (Sipilä 2003, 235 - 237.) Koulutuspalveluihin hyötyperusteisen hinnoittelun soveltaminen on erityisen vaativaa, sillä asiakkaan koulutuksesta saaman hyödyn ja parantuneen ansiotason välinen suora yhteys ei useinkaan ole helposti osoitettavissa.

Palveluiden tuottamisen kustannukset ovat edelleen usein ratkaisevin lopulliseen hintaan vaikuttava tekijä, vaikka palveluiden hinnoittelutavat ja -perusteet vaihtelevat suuresti palveluliiketoiminnan laajassa kentässä. (Avlonitis & Indounas 2007). Avlonitis ja Indounas (2007) ovat tutkineet palveluyritysten hinnoittelumenetelmiä Kreikassa. Tutkimusaineisto käsitti 170 yritystä kuudella eri toimialalla. Heidän tutkimuksensa mukaan suurin osa yrityksistä käytti palveluiden hinnoittelussa listahintoja, joiden katsottiin olevan selkeitä sekä yrityksen henkilökunnalle että asiakkaille. Toiseksi suosituin hinnoittelumenetelmä oli hinnoista neuvottelemineen tapauskohtaisesti. Suosittua oli myös määräalennusten antaminen ja hinnoittelu, jossa yritysten väliset suhteet vaikuttivat hintaan.

Chen ja Alexander (2010) kirjoittavat, että hinnan ja kysynnän välinen suhde on tärkeä huomioida käytännön hinnoittelusovelluksissa samoin kuin akateemisessa tutkimuksessa. He viittaavat useisiin hinnoittelumenetelmiin, joita on kehitetty siltä pohjalta, että kysynnän ja hinnan välillä on suora yhteys. Kuitenkin kilpailijoiden hinnoittelupäätökset ja asiakkaiden käyttäytyminen voivat vaikuttaa suuresti yrityksen saamaan tuottoon. Näin ollen myös nämä osatekijät tulisi huomioida hinnoittelumenetelmää valittaessa. (Chen & Alexander 2010.)

Sipilä (2003, 57) erottelee kolme palveluiden hinnoittelun pääperiaatetta, joita kaikkia sovelletaan useimmissa tapauksissa. Tilanteesta riippuen yritys voi painottaa eri tavalla kustannusperusteista hinnoittelua, markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteista hinnoittelua sekä yrityksen omia tavoitteita hinnan perustana.

Palvelut voidaan hinnoitella kustannushinnoittelun mukaisesti, jolloin hinta muodostuu arvioiduista kustannuksista ja voittotavoitteesta. Tällöin asiakkaan kokemaa arvoa ja muiden palvelutarjoajien hinnoittelua ei oteta juuri huomioon. Hinnoittelu voi perustua myös asiakkaan kokemaan palvelun arvoon. Jos asiakkaan kokema arvo on pienempi kuin yrityksen tarjoama hinta, voi yritys joko alentaa kustannuksiaan tai nostaa palvelun arvoa. Palvelut ovat melko helposti muunneltavissa fyysisiin tuotteisiin verrattuna, joten niiden muokkaaminen esimerkiksi kustannusten alentamiseksi on usein mahdollista. (Laitinen 2007, 294 - 296.)

4.2.4 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu aina tuotteen kustannuksiin. Esimerkkejä kustannusperusteisen hinnoittelun eri tyypeistä ovat voittolisähinnoittelu, katetuottohinnoittelu ja tarjoushinnoittelu. Kuten luvussa 3.3.1 todettiin, TAMK:n maksullisen koulutuksen on katettava kaikki siitä aiheutuvat kustannukset, jotta toimintaa ei rahoitettaisi tutkintotavoitteisen koulutuksen julkisella rahoituksella. Tämän takia kustannusperusteinen hinnoittelu on TAMKissa luonteva lähtökohta hinnoittelumenetelmän valinnassa.

Nimensä mukaisesti kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuotteen tai palvelun kustannukset ovat keskeisessä asemassa hinnan määrittämisessä. Kustannukset eivät kuitenkaan ole ainoa hintaan vaikuttava tekijä, vaan kustannusperusteisessäkin hinnoittelussa voi-

daan huomioida kysyntää ja kilpailutilannetta. Nykyisin puhtaasti kustannuksiin perustuva hinnoittelu on harvinaista. Hinnoittelu vaatii luotettavaa ja tarkkaa kustannuslaskentaa, sillä virhe laskennassa näkyy heti myös toiminnan kannattavuudessa. (Laitinen 2007, 157.) Laitinen (2007, 162) esittää, että kustannusperusteinen hinnoittelu on yleisin tapa tuotteiden hinnoittelussa, kun taas talousteoreettista optimihintaa ei käytännössä pyritä löytämään kuin erittäin harvoin.

Kustannuksiin ja kysyntään liittyy aina tietty määrä epävarmuutta, minkä takia teoreettisilla menetelmillä on vaikea löytää täydellisen optimoitua hintaa. Kustannusperusteista hintaa käytetään nykyisin lähtökohtana, jonka perusteella haetaan tuotteelle lopullinen hinta. Katetavoite elää usein kilpailutilanteen mukaisesti. (Laitinen 2007, 159 - 161.)

Jos tuotteet hinnoitellaan puhtaasti kustannusperusteisen hinnoittelun periaatteen mukaan, lasketaan tietyn tuotantomäärän kustannukset yhteen ja lisätään tähän katetavoite. Saatu hinta jaetaan tuotantomäärällä, jolloin saadaan yksikköhinta. Katetavoitteeseen vaikuttaa yrityksen strategia ja tuotteelle asetetut tavoitteet. (Laitinen 2007, 158.) Jos organisaatiolla on käytössä toimintoperusteinen kustannuslaskenta, on sillä paremmat edellytykset soveltaa kustannusperusteista hinnoittelua (Laitinen 2007, 164). Toimintoperusteisessa laskennassa tuotteelle kohdennetaan ensin välittömät kustannukset ja sen jälkeen välilliset kustannukset käyttöasteen mukaan (Laitinen 2007, 173).

Voittolisä- eli omakustannushinnoittelu on eräs laajasti käytetty versio kustannusperusteisesta hinnoittelusta. Omakustannushinta lasketaan lisäämällä tuotteen välittömiin yksikkökustannuksiin sen välilliset yksikkökustannukset ja tuotteen mukainen kate. Tuotetta ei myydä alle omakustannushinnan lyhyelläkään aikavälillä, sillä tavoitteena on, että hinta kattaa varmasti kaikki tuotantokustannukset. Omakustannushinnoittelua pidetään turvallisena, mutta puhtaassa muodossaan jäykkänä hinnoittelumenetelmänä. (Laitinen 2007, 165.) Kaikki ne hinnoittelumenetelmät, joissa arvioidaan kokonaiskustannukset ja lisätään niihin kate, voidaan lukea voittolisähinnoitteluun (Laitinen 2007, 172).

Käytännössä omakustannushinnoittelu ei ole yksinkertainen menetelmä. Suurimmat ongelmat hinnoittelussa liittyvät tuotekohtaisten kustannusten arvioimiseen ja voittolisän eli katteen määrittämiseen. Menetelmä vaatii tarkkaa tuotekohtaista kustannuslaskentaa, sillä sitä ei kannata soveltaa, jollei välillisiä kustannuksia voida osoittaa tuote-

kohtaisesti. Menetelmää sovelletaan käytännössä myös niin, että tuotteelle kohdenneetaan vain välittömät kustannukset. Tässä tapauksessa katteen on oltava tarpeeksi korkea kattaakseen myös välilliset kustannukset. (Laitinen 2007, 166.)

Katetuottohinnoittelussa hinta perustuu muuttuviin kustannuksiin, joihin lisätään kate. Lisättävä kate on laskettu niin suureksi, että se kattaa myös kiinteät kustannukset. Kate-tuottohinnoittelu on omakustannushinnoittelun ohella laajasti käytetty hinnoittelumene-telmä. Katetuottohinnoittelu on omakustannushinnoittelua joustavampi hinnoittelume-netelmä, sillä lyhyellä aikavälillä tuotetta voidaan myydä myös alle kokonaiskustannus-ten, kunhan hinta kattaa vähintään muuttuvat kustannukset. (Laitinen 2007, 179.)

Monet organisaatiot vastaavat tarjouspyyntöihin, jolloin hinnoittelussa on huomioitava sekä kannattavuus että organisaation strategiset tavoitteet. Tarjoushinnoittelu on usein vaativaa, sillä tarjouksen on oltava organisaatiolle kannattava mutta myös kilpailuky-kyinen. Tarjoushinnoittelun pohjana ovat kustannukset, minkä vuoksi tarjoushinnoittelu voidaan laskea kustannusperusteiseksi hinnoitteluksi. Tehokas kustannuslaskenta on ensiarvoista, jotta tarjous saadaan koottua nopeasti ja se pohjautuu luotettavaan tietoon. (Laitinen 2007, 202.)

Kustannusten lisäksi tarjoushinnoittelussa on arvioitava kilpailijoiden tekemät tarjouk-set. Hinnan rooli korostuu sitä suuremmaksi, mitä homogeenisemmistä tuotteista on kyse. Hintaan vaikuttaa myös yrityksen strategia ja se, painottaako se euromääräisen voiton vai myyntimäärän kasvua. Hinnan lisäksi tarjoushinnoittelussa on arvioitava, kuinka todennäköisesti yritys voittaa tarjouskilpailun. (Laitinen 2007, 203 - 204.)

Palveluiden hinnoitteluun ei ole olemassa suoraviivaista kaavaa, vaikka yhtenä hinnan perusteena tuleekin käyttää palvelun tuottamisen kustannuksia. Palvelun kannattavuuden ja taloudellisuuden varmistamiseksi tuottamisen kustannukset ovat hinnoittelun perustana. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29.) Jos yritys hinnoittelee tuotteensa puhtaasti kustannusperusteisesti, on sillä vaarana ylihinnoitella tuotteensa kysynnän ollessa heikko ja vastaavasti alihinnoitella tuotteensa, kun kysyntä on suurta. Tämä joh-tuu siitä, että hinnan perustuessa puhtaasti kustannuksiin, ei huomioida kysyntäjoustoa. (Eklund & Kekkonen 2011, 101 - 102.)

4.2.5 Hinta asiakkaan näkökulmasta

Laitisen (2007, 101) mukaan kustannukset ovat organisaation näkökulmasta tärkein hintaan vaikuttava tekijä. Hintaa voidaan tarkastella kuitenkin paitsi organisaation, niin myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kokema arvo on se hyöty, jonka hän kokee saavansa kuluttamisestaan. Tämän arvon määrittelyssä ja sitä kautta hinnoittelussa on huomioitava erilaiset asiakkaat ja luokiteltava heidät erilaisiin ryhmiin. Asiakkaan kokema arvo ei ole vakio, vaan vaihtelee muun muassa sen mukaan, kuinka voimakas tarve asiakkaalla on saada tietty tuote tai palvelu. (Laitinen 2007, 102.) Jos organisaation asiakkaana on yritys, voidaan olettaa sen tarkastelevan tuotteen taloudellisen arvon ja hinnan välistä suhdetta enemmän kuin henkilöasiakkaan (Laitinen 2007, 103). Pelkän hinnan lisäksi kysyntään vaikuttavat myös markkinointiin käytetyt panostukset (Laitinen 2007, 139).

Arvoperusteinen hinnoittelu perustuu asiakkaan palvelulle antamalle arvolle. Hinnoittelu eroaa markkinaperusteisesta hinnoittelusta, sillä palvelulle ei ole löydettävissä vertailuhintoja markkinoilta. Arvoperusteista hinnoittelua voidaan käyttää uusien palveluiden hinnoittelussa, mutta se vaatii asiakkaiden hyvää tuntemusta. (Raatikainen 2008, 167.) Jos hinta määritellään sen mukaan, mitä asiakas on siitä valmis maksamaan, puhutaan kysyntäperusteisesta hinnoittelusta. Tässä hinnoittelutavassa voidaan huomioida eri asiakkaiden väliset erot siitä, kuinka arvokkaiksi he palvelun kokevat. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29.)

Asiakas vertaa palvelujen hintaa aina siihen hyötyyn, jonka kokee palvelusta saavansa. Palvelun tarjoajan kustannukset eivät siis ole asiakkaan näkökulmasta lainkaan merkitykselliset. Sen sijaan asiakas voi kokea sopivan hinnan määrittelyn hankalaksi, jos hänen on vaikea arvioida palvelusta saamansa lopullisen hyödyn suuruutta. Palvelujen hintoja on myös vaikeampi vertailla johtuen muun muassa palveluiden aineettomuudesta. Asiakas olettaa kuitenkin usein, että palvelun hinnan ja laadun välillä on yhteys. Osttaessaan palvelua asiakas sijoittaa siihen myös omaa aikaansa ja vaivannäköä, joten asiakas kokee palvelun ostamiseen liittyvän myös ei-rahallisia kustannuksia. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 30.) Asiakkaan kokeman arvon ja organisaation kustannusten välillä on oltava johdonmukainen suhde (Laitinen 2007, 101).

Asiakkaan näkökulmasta hinnan tulisi olla mahdollisimman helposti ymmärrettävä, jotta asiakas voi tarvittaessa verrata hintoja kilpailijoiden kesken. Asiakas myös arvioi hintaa omista lähtökohdistaan käsin ja on valmis maksamaan palvelusta siitä arvioimansa hyödyn verran. Asiakas voi tarkastella palvelun referenssiarvoa eli parhaan vaihtoehdon tuottamaa rahallista arvoa tai differentiaaliarvoa, eli sitä mikä erottaa palvelun kilpailijoista. Differentiaaliarvoa voi olla esimerkiksi tunnettu brändi tai hyvä laatu. (Raatikainen 2008, 157 - 158.) Asiakaskeskeinen hinnoittelu tarkoittaa asiakkuuden huomioimista esimerkiksi suurasiakasetuina tai räätälöityjen puitesopimusten avulla (Sipilä 2003, 62).

4.2.6 Markkina- ja kilpailuperusteinen hinnoittelu

Markkinapohjaisessa hinnoittelussa tuotteen hinta perustuu kilpailijoiden hintoihin. Tällöin yrityksen on sopeutettava toimintaansa tarpeen mukaan niin, että sen tuotantokustannukset pysyvät alhaisempina kuin saatavat myyntituotot. Markkinahintaa seuraava hinnoittelu soveltuu parhaiten hyvin vakioiduille tuotteille, sillä erikoisemmille tuotteille tai palveluille ei ole helppo löytää valmista markkinahintaa. (Eklund & Kekkonen 2011, 101 - 102.) Markkinahinta voidaan määritellä hinnaksi, joka on samanlaisten palvelujen keskihinta. Lisäksi voidaan huomioida yrityksen koko, sillä suurilla yrityksillä on usein pieniä raskaampi kustannusrakenne, mutta myös parempi tae toiminnan jatkuvuudesta. (Sipilä 2003, 59.)

Palveluiden hinnoittelussa markkinatilanne toimii usein perustana hinnoittelupäätöksille. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun kysyntä, menekki, asiakkaan saama lisäarvo ja asiakkaan odotukset hinnasta ovat keskeisessä asemassa hinnan määrittelyssä. Käytännössä palveluiden hinnoitteluun vaikuttavat sekä kustannukset että markkinat. Tällöin kustannukset asettavat hinnan alarajan ja markkinat sen ylärajan. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29.)

Markkinaperusteiseksi hinnoitteluksi kutsutaan hinnoittelua, jossa hinnan pohjana käytetään yrityksen kilpailutilannetta ja palvelun kysyntää. Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa puolestaan tarkastellaan kilpailijoiden hintatasoa ja suhteutetaan palvelun hinta niihin. Kilpailijoiden hintojen merkitys vähenee sitä mukaan, kun palvelun ainutlaatuisuus kasvaa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29.)

Hinnoittelussa on otettava huomioon asiakkaan tarpeet ja kilpailijoiden hinnoittelustrategiat. Hintaan liittyy myös psykologisia tekijöitä ja eri kohderyhmät voivat kokea saman hinnan eri tavalla. Tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluperusteet ovat osin erilaiset. (Raatikainen 2008, 148.) Raatikainen (2008, 161 - 165) lukee kustannusperusteisen ja markkinaperusteisen hinnoittelun enemmän teollisuuden hinnoittelumenetelmiksi. Palveluiden hinnoittelussa käytetään muun muassa palvelutasohinnoittelua, aikaperusteista tai urakkaperusteista hinnoittelua, ominaisuus-, saatavuus- tai kysyntäperusteista kapasiteettihinnoittelua. Sipilä (2003, 58) arvostelee kustannusperusteista hinnoittelua siitä, että se ruokkii kustannusten nousua ja tehottomuutta eikä ota asiakkaan kokemaa arvoa huomioon.

4.2.7 Taloushallinnon tuottama tieto

Talousinformaatiota voidaan käyttää organisaatioissa, kun halutaan saada vastauksia, oppia toiminnasta, vaikuttaa päätöksentekoon tai perustella eri näkemyksiä. Päätöksenteossa on huomioitava, kuinka suuri määrä epävarmuutta laskelmiin liittyy. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 49.) Talousinformaatio ohjaa yrityksen päätöksentekoa muun muassa hinnoittelussa, investointikysymyksissä, rekrytoinneissa, markkinoinnissa ja strategisissa valinnoissa. Taloustietoa voidaan käyttää myös päätettäessä yrityksen tuotevalikoimasta. Valmistuskustannukset, tuotteen kannattavuus vallitsevalla hintatasolla ja mahdollisen alihankinnan kustannukset ovat esimerkkejä talousinformaatiosta, jonka avulla yritys tekee tuotekohtaisia päätöksiä. Tuotteiden välisessä vertailussa tarvitaan tuotekohtaista laskentaa, jonka avulla voidaan kuvata eri tuoteryhmien kustannusten eroja ja niiden syitä. (Järvenpää ym. 2010, 36.)

Kustannusperusteinen hinnoittelu asettaa vaatimuksia laskentatoimen tuottamalle tiedolle. Koska hinnoittelun perustana käytetään taloushallinnon tuottamaa tietoa, tulee tiedon olla tarkkaa ja luotettavaa. Tässä yhteydessä on syytä käsitellä lyhyesti joitakin taloushallinnon tuottaman tiedon ongelmia.

Kun taloushallinnon tuottamaa informaatiota käytetään päätöksenteon apuna, tulee olla tietoinen informaation tuottamiseen liittyvistä ongelmista. Nämä ovat tiedon laajuuteen, arvottamiseen, jaksotukseen, kohdistettavuuteen, luotettavuuteen ja olennaisuuteen liit-

tyvät ongelmat. Ulkoisessa laskentatoimessa kirjanpitolaki antaa ohjeita liittyen laajuuteen, arvotukseen ja jaksotukseen. Nämä ohjeet eivät kuitenkaan ulotu johdon laskenta-toimen eli sisäisen laskennan puolelle vaan jokainen organisaatio ratkaisee ne itselleen sopivimmalla tavalla. (Järvenpää ym. 2010, 44.)

Yksi merkittävimmistä ongelmista tuotteiden ja palveluiden hinnoittelun kannalta on laajuusongelma. Tällä tarkoitetaan sitä, mitkä kaikki kustannukset ja tuotot laskelmiin sisällytetään. Ongelmat liittyen kustannusten ja tuottojen kohdistamiseen eri tuotteille tai palveluille koskettavat erityisesti välillisiä kustannuksia. Esimerkiksi tilakustannuksia tai johdon palkkakustannuksia voi olla haasteellista kohdistaa erilaisille tuotteille ja palveluille. (Järvenpää ym. 2010, 44 - 45.) TAMKissa välilliset kustannukset kohdennetaan vyörytyslaskennan avulla, jota käsitellään tarkemmin luvussa 5.4.

Arvotusongelmalla tarkoitetaan sitä, mihin arvoon kustannukset ja tuotot tulisi laskea, kun ne otetaan laskelmissa huomioon. Vaihtoehtoisia menettelytapoja ovat esimerkiksi laskea raaka-ainekustannukset päivän hintaan, standardihintaan tai oletettuun tulevaan hintaan. (Järvenpää ym. 2010, 44.) TAMKissa kustannukset ja tuotot lasketaan aina siihen hintaan, millä ne ovat kirjautuneet kirjanpitoon.

Jaksotusongelma liittyy tilanteisiin, joissa tuotannontekijöitä käytetään pitkään useiden tuotteiden valmistamiseen ja se liittyykin tiiviisti poistoihin. Jos esimerkiksi tiettyä laitetta käytetään useamman vuoden aikana ja sitä hyödynnetään useiden tuotteiden tai palveluiden tuottamisessa, on päätettävä kuinka pitkälle ajanjaksolle laitteen kustannukset kirjataan. Jaksotusongelma liittyy myös tuottoihin tilanteessa, jossa saman tuotteen tai palvelun tuotot tulee kirjata useammalle laskentakaudelle. Jos tuotot kirjataan tasaisesti esimerkiksi jokaiselle kuukaudelle, tulee tuottoja vastaavat kustannuksetkin kohdistaa samalle laskentakaudelle. (Järvenpää ym. 2010, 45.)

Laskentatoimen informaation tulee olla luotettavaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että arvot pysyvät samana aina kun sama mittaus toistetaan riippumatta siitä, kuka laskennan suorittaa. Kirjanpidosta saatavien tietojen luotettavuus on hyvä, sillä esimerkiksi kirjatut myyntituotot eivät muutu. (Järvenpää ym. 2010, 46.) Paitsi luotettavaa, laskentatoimen tiedon tulee myös olla validia eli mitata juuri sitä, mistä kulloinkin halutaan tietoa. Validiteetti on hyvä, kun tiedon käyttäjä kokee tiedon hyödylliseksi ja käyttökelpoiseksi.

Esimerkiksi mitattaessa yrityksen tuotantomääriä validi mittari on liikevaihto. (Järvenpää ym. 2010, 46.)

Olellisuuteen liittyvä taloushallinnon haaste on arvioida, mitkä tiedot ovat päätöksentekijän kannalta merkityksellisiä. Kaikkia mielenkiintoisia tietoja ei kannata laskea, jos laskennan vaatimat resurssit ovat suuret, mutta tiedon merkitys päätöksenteossa on pieni. (Järvenpää ym. 2010, 47.) Koska yrityksen johto tekee taloushallinnon tuottamien laskelmien perusteella päätöksiä toiminnan suuntaamisesta, tulee niiden sisältää kaikki oleellinen informaatio. Tämä luo haasteen laskentatoimen tietoa tuottaville järjestelmille ja henkilöille. Toinen haaste on varmistaa, että yrityksen johto ymmärtää taloustiedon oikein. (Järvenpää ym. 2010, 38.) Informaatiotarve tulisi ratkaista aina tapauskohtaisesti, huomioiden päätöksentekijän tarpeet ja tilanteen erityispiirteet (Järvenpää ym. 2010, 49).

Taloushallinnon informaatio on suurelta osin rahamääräistä. Yhteismitallinen esitystapa helpottaa erilaisten toimintojen vertailua, kun kaikki toiminta muutetaan kustannuksiksi ja tuotoiksi. (Järvenpää ym. 2010, 39.) Lisäksi organisaatioissa voidaan tuottaa ei-rahamääräistä tietoa päätöksenteon tueksi. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi rekламаatioiden, asiakastilausten ja kappalemääräisen myynnin lukumäärät tai vaikka henkilöstön jakautuminen koko- ja osa-aikaisiin henkilöihin. Ei-rahamääräistä tietoa voidaan tuottaa organisaatiossa useilla eri osastoilla. (Järvenpää ym. 2010, 40.) Järvenpään ym. (2010, 43) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että laaja-alaista informaatiota päätöksenteossaan käyttävät yritykset menestyvät paremmin markkinoilla kuin yritykset, jotka käyttävät vain kapeaa, rahamääräistä informaatiota.

Taloushallinnon tuottama määrällinen informaatio on mitattavaa ja laskettavissa olevaa tietoa, kuten asiakaskannattavuus tai tuotekohtaiset kustannukset (Järvenpää ym. 2010, 40). Kirjanpitoon perustuva informaatio on objektiivista, sillä kirjanpitoon viety tieto, kuten myyntituottojen määrä, on riippumatonta sen tuottajasta. Päätöksenteon apuna voidaan joutua käyttämään myös subjektiivista tietoa, kun esimerkiksi arvioidaan asiakastytyväisyyttä. Subjektiivinen tieto on aina riippuvaista tiedon tuottajasta. (Järvenpää ym. 2010, 41.) Päätöksenteossa on tärkeää erottaa toisistaan objektiivinen ja subjektiivinen tieto. Myös objektiivisena pidetyn taloustiedon taustalla voi olla henkilöstä riippuvaisia ratkaisuja sen suhteen, mitä kirjanpidon tapahtumia laskelmiin on otettu mukaan. Erityisesti johdon laskentatoimessa voidaan tehdä erilaisia jaksotusratkaisuja,

joilla on merkitystä lopputulokseen. Usein mennyttä kuvaavat tiedot, jotka ovat jo esimerkiksi kirjautuneet kirjanpitoon, ovat melko objektiivisia. Subjektivistä tietoa on useimmiten, kun sen avulla ennustetaan tulevia tapahtumia. Kustannuslaskelmat, joissa tarkastellaan toteutuneita kustannuksia jälkilaskennalla, ovat menneisyyteen suuntautuvia laskelmia. Sen sijaan tyypillisiä tulevaisuuteen suuntautuvia laskelmia ovat budjetti- ja investointilaskelmat. (Järvenpää ym. 2010, 42.)

Taloushallinnan informaatiota tuotettaessa on huomioitava organisaation strategia, toimiala, palvelutarjonta, koko ja organisaatorakenne. Esimerkiksi paikallisilla markkinoilla toimivan yrityksen tietotarve on usein suppeampi kuin suurilla ja epävarmoilla markkinoilla toimivan yrityksen. Lisäksi informaation tuottamisen kustannukset ja työmäärä sekä sen hyödynnettävyys pitää ottaa huomioon, kun arvioidaan tuotetun informaation laatua. (Järvenpää ym. 2010, 43.)

5 TAMKIN MAKSULLISEN KOULUTUKSEN HINNOITTELU

Maksullisen koulutuksen hinnoittelu lähtee liikkeelle toiminnan suunnittelusta. Alla on kuvattuna opinnäytetyössä laaditun hinnoitteluprosessin eteneminen. Prosessi perustuu kustannusperusteiseen hinnoitteluun. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmalla tasolla niitä kustannuksia, joiden laskenta liittyy kuhunkin prosessin vaiheeseen. Maksullisen koulutuksen hinnoitteluprosessi on kuvattuna tarkemmin liitteessä 3.



Kuva 3. TAMK:n maksullisen koulutuksen hinnoittelun prosessi

5.1 Hinnan osatekijät

Kustannuksia voidaan ryhmitellä eri tavalla. Ryhmittelyjä tarvitaan yrityksen toiminnan kannattavuuden ja eritellyn taloustiedon laskentaan. Yksittäisen toiminnon kustannuksia laskettaessa kustannukset jaetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan toiminnoittain. Kustannuksia ryhmitellään myös sen mukaisesti, ovatko ne kaikille toiminnoille yhteisiä vai aiheutuvatko ne tietyn toiminnon tuottamisesta. Kaikki yrityksen kustannukset voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset pysyvät samoina tuotantomäärästä riippumatta, kun taas muuttuvat kustannukset ovat suoraan sidoksissa tuotannon volyyymiin. (Eklund & Kekkonen 2011, 42.) Laskemalla tuotteen yksikkökustannus selvitetään tuotantomäärien ja kustannusten välistä suhdetta (Eklund & Kekkonen 2011, 48).

Kirjanpidossa menolla tarkoitetaan esimerkiksi tuotannontekijöiden hankinnasta suoritettua vastiketta ja kululla sitä osaa menosta, joka on jaksotettu tuotannontekijän käyttöajalle (Järvenpää ym. 2010, 54). Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä kustannukset kirjanpidosta saatavia tietoja tarkasteltaessa. Kustannukset-termiä käytetään johdon laskentatoimessa, jonka perusteella hinnoittelun periaatteet tässä työssä kootaan, joten on luontevaa käyttää samaa termiä.

Johdon laskentatoimessa kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, välittömiin ja välillisiin kustannuksiin, yhteis- ja yleiskustannuksiin sekä erillis- ja kokonaiskustannuksiin (Järvenpää ym. 2010, 54). Luokittelua kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin käytetään silloin, kun halutaan erotella kustannukset sen mukaan, miten ne suhtautuvat tuotantomäärän muuttumiseen. Kiinteät kustannukset pysyvät samana tuotantomäärästä riippumatta. Muuttuvat kustannukset kasvavat tuotantomäärän mukana ja ne ovat hyvin tyypillisesti esimerkiksi materiaali- ja henkilöstökustannuksia. Todellisuudessa monet kustannukset ovat puolimuuttuvia kustannuksia. Tällaisia ovat muun muassa sähkökustannukset, joista kiinteä kuukausimaksu ei muutu, mutta käyttömaksu muuttuu käyttömäärän mukaisesti. (Järvenpää ym. 2010, 55.)

Kustannukset voidaan jakaa myös välittömiin ja välillisiin kustannuksiin sen mukaan, kuinka suorasti kustannukset voidaan kohdentaa laskentakohteelle. Esimerkiksi henkilöstökustannukset ja materiaalikustannukset ovat usein välittömiä kustannuksia ja ne voidaan kohdistaa suoraan tietylle laskentakohteelle. Sen sijaan välillisiä kustannuksia on vaikeampi osoittaa yksittäiselle tuotteelle. Välillisiä kustannuksia voidaan kutsua myös yleiskustannuksiksi ja niitä ovat usein muun muassa kalustokustannukset, hallinnon kustannukset ja energiakustannukset. (Eklund & Kekkonen 2011, 51.)

Tässä opinnäytetyössä kustannukset on jaoteltu välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Jako on käyttökelpoinen maksullisen koulutuksen kustannuksia käsiteltäessä myös sen takia, että se on Salmisen (2010, 17) mukaan käyttökelpoisin jako TAMKissa käytettävässä vyörytyslaskentamallissa. Suoraan ydintoimintojen kustannuspaikoille kirjautuvat kustannukset kohdistuvat aiheuttamisperiaatteen mukaisesti ja ne voidaan käsitellä välittöminä kustannuksina. Tukitoimintojen kustannuspaikkojen kustannukset ovat puolestaan välillisiä kustannuksia riippumatta siitä, mille kustannuslajille ne kuuluvat. (Salminen 2010, 17.) Koska vyörytettävät kustannukset ovat yksi vaikeimmin maksullisen koulutuksen hintaan arvioitavista kustannuseristä, on järkevää käsitellä kustannuksia hinnoittelussa saman jaottelun mukaisesti.

Koulutusten hinnoittelussa huomioidaan välittömät kustannukset, joista suurin osa asiantuntijaorganisaatiossa on henkilöstön palkkakustannuksia. Lisäksi välittömiin kustannuksiin lukeutuvat muun muassa matkakustannukset ja tarjoilukustannukset. Myös välilliset kustannukset lasketaan mukaan koulutusten hintaan. Tampereen ammattikorkeakoulussa tukitoimintojen, kuten kiinteistön, talous- ja henkilöstöpalveluiden sekä tieto-

hallinnon kustannukset siirretään ydintoiminnoille erillisen vyörytyslaskennan kautta. Täten huolehditaan siitä, että myös maksullinen koulutus kattaa oman osansa organisaation ylläpitämisestä aiheutuvista kustannuksista. Välittömien ja välillisten kustannusten päälle lasketaan maksullisesta koulutuksesta tapauskohtaisesti haluttu kate.

Kohdennettaessa kustannuksia eri laskentakohteille, kuten yksittäiselle palvelulle tai koulutukselle, täytyy ratkaista kolme ongelmaa; rekisteröintiongelma, kohdistamisongelma ja laajuusongelma. Rekisteröintiongelmalla tarkoitetaan niitä vaikeuksia, joita syntyy kun kustannuksia pyritään kohdentamaan suoraan tietylle laskentakohteelle. Käytännössä työ voi vaatia niin paljon resursseja, että se ei ole enää taloudellisesti järkevää. Tämän takia suoraan kustannuskohteille pyritään kohdentamaan vain ne kustannukset, jotka ovat kohdennettavissa automaattisesti tai muuten helposti, kuten välitön materiaali- tai henkilöstökustannus. Ne kustannukset, joita ei ole järkevää kohdistaa suoraan tietylle laskentatunnisteelle, kohdistetaan sille välillisesti. Tästä seuraa kohdistamisongelma, jolla tarkoitetaan niiden periaatteiden määrittelyä, joiden perusteella välilliset kustannukset kohdistetaan. Taloustiedon luotettavuuden ja toimivuuden kannalta kohdistamisongelma on yksi keskeisiä kysymyksiä. Laajuusongelmalla tarkoitetaan sitä problematiikkaa, joka liittyy laskentaan mukaan otettavien kustannusten valintaan. (Laitinen 2007, 21.) Jos laajuusongelma ratkaistaan ottamalla laskentaan mukaan vain muuttuvat kustannukset, puhutaan minimilaskennasta eli minimikalkyylista. Minimilaskenta voi antaa väärän kuvan tuotteen kustannuksista, jos kiinteät kustannukset vaihtelevat paljon eri tuotteiden osalta. (Laitinen 2007, 22.)

Laitisen (2007, 22) mukaan kustannuslaskennassa kannattaa tuotantotekijät ryhmitellä sen mukaisesti, mitataanko niiden käyttöä välittömästi, välillisesti vai ei ollenkaan. Organisaation laskentajärjestelmä määrittää, mitkä kustannukset ovat välittömiä ja mitkä välillisiä. Välittömiä kustannuksia ovat ne, jotka perustuvat suoraan laskentakohteen käytön seurantaan.

Organisaation laskentakohteiden valinnan on perustuttava organisaation strategiaan. Mitä enemmän laskentakohteita on, sitä enemmän resursseja järjestelmän ylläpito vaatii. (Laitinen 2007, 23.) TAMKissa maksullisia koulutuksia seurataan kirjanpidossa sisäisillä tilausnumeroilla. Tilausnumero avataan aina tietylle koulutukselle tai koulutuskokonaisuudelle sen mukaan, millaista talousseurantaa se vaatii ja kuinka merkittävä se on taloudellisesti.

5.2 Välittömät kustannukset

TAMKin maksullisen koulutuksen hinnoitteluprosessin ensimmäinen vaihe on koulutuksen suunnittelu. Prosessin toisessa vaiheessa suunnitelman perusteella voidaan koulutukselle laskea toiminnasta aiheutuvat välittömät kustannukset. Maksullisen koulutuksen välittömiin kustannuksiin kuuluvat kaikki ne kustannukset, jotka voidaan kirjata suoraan yksittäisen koulutuksen sisäiselle tilausnumerolle kirjanpidossa. Näitä ovat muun muassa opettajien ja maksullisen koulutuksen henkilöstön palkkakustannukset, palkkiot, matkakustannukset, tarjoilut ja muut ostopalvelut.

5.2.1 Henkilöstökustannukset

TAMKin maksullisen koulutuksen välittömiin kustannuksiin sisältyy sekä muun henkilöstön että opettajien henkilöstökustannuksia. Välittömiin henkilöstökustannuksiin lasketaan mukaan niiden henkilöiden palkkakustannukset, jotka työskentelevät yksittäisen koulutuksen toteutuksen parissa. Tällaisia henkilöitä ovat koulutuksen suunnittelussa ja opetuksessa mukana olevat opettajat ja ne täydennyskoulutuksen työntekijät, jotka suunnittelevat koulutusta, auttavat sen järjestämisessä ja hoitavat koulutuksen laskutusta, raportointia ja muita hallinnollisia töitä. Välittömät henkilöstökustannukset muodostuvat henkilön tuntipalkasta ja työnantajan pakollisista sivukuluista. Sivukuluprosentti muuttuu usein vuosittain. Henkilöstökustannusten laskemisessa on pyrittävä henkilöstä riippumattomaan hinnoitteluun, jolloin kustannukset lasketaan keskihinnoin tai muulla sovitulla arvolla todellisten tuntipalkkojen sijaan (Naukkarinen 2013).

Opettajien osalta maksullisen koulutuksen toteutukset viedään TAMKissa kunkin henkilön työaikasunnitelmaan. Tämän suunnitelman mukaisesti henkilön kuukausipalkka jakautuu kirjanpidossa prosentiosuuksien mukaisesti niille kirjanpidon tunnisteille, jotka suunnitelmaan on merkitty. Kun tietyn koulutuksen toteutus on viety henkilön työaikasunnitelmaan ja suunnitelma on toimitettu henkilöstöhallintoon, kirjautuvat opettajan palkkakustannukset koulutuksen tilausnumeroille kuukausittain.

Maksullisen koulutuksen toteutuksessa voidaan käyttää myös sivutoimisia tuntiopettajia. TAMKissa käytetään sivutoimisten opettajien palkan määräytymiseen tiettyä tuntihintaa, joka vaihtelee opettajan pätevyyden ja koulutusalan mukaan. Sivutoimisten tuntiopettajien kustannukset määräytyvät siis eri perustein kuin päätoimisten lehtoreiden. Muun henkilökunnan osalta työaikasuunnitelma ei ole käytössä, mutta henkilön esimies voi ilmoittaa henkilöstöhallinnolle, kuinka paljon henkilön palkkakustannuksista tulee kohdentaa tietyn koulutuksen tilausnumerolle. Kohdennus voidaan tehdä etu- tai jälkikäteen kalenterivuoden aikana.

Vaikka koulutus toteutetaan suurelta osin TAMKin omien opettajien työnä, on joissakin koulutuksissa tärkeää saada luennoitsijoiksi henkilöitä, joilla on tuoretta tietoa tai paljon kokemusta tietyistä työelämän osa-alueista. Näiden työelämäyhteyksien laatu ja määrä vaikuttavat voimakkaasti siihen, kuinka laadukasta ja monipuolista koulutusta TAMK voi asiakkailleen tarjota. Tämän takia verkostot työelämän asiantuntijoihin ovat ensiarvoisen tärkeitä maksulliselle koulutukselle. TAMK tekee jonkin verran koulutusyhteistyötä myös muiden oppilaitosten kanssa, vaikka yhteistyö painottuu tutkintokoulutukseen tai muihin julkisella rahalla tuettuihin koulutusmuotoihin. Luennoitsijoiden tuntihinnat on määritelty TAMKissa niin, että eri koulutustason luennoitsijoille on tietty kattohinta, jonka mukaan kustannukset voidaan laskea koulutuksen hintaan.

5.2.2 Suunnittelukustannusten kattaminen

Maksullisen koulutuksen suunnitteluun kuluu koulutuksesta riippuen eri määrä työtä. Internetissä tarjolla olevat valmiit koulutukset on suunniteltu ennen niiden tarjoamista asiakkaille ja niiden toteutusta muutetaan ja ajantasaistetaan tarpeen mukaan. Räätylöidyt yrityskoulutukset suunnitellaan aina tapauskohtaisesti. Suunnitteluun tarvitaan sekä opettajan että maksullisen koulutuksen työntekijän työpanosta.

Kunkin koulutuksen on katettava myös sen suunnittelusta aiheutuvat kustannukset, jotta maksullisen koulutuksen toiminta pysyy kannattavana. Tämän takia myös hinnoittelussa suunnittelutunnit on laskettava mukaan välittömiin henkilöstökustannuksiin. Räätylöidyn koulutuspaketin hinnoittelussa on lähdettävä siitä ajatuksesta, että kukin koulutus myydään vain kerran, jolloin suunnittelukustannukset on saatava katettua myyntihinnalla. Sen sijaan internetissä tarjolla olevia koulutuksia myydään useita kertoja, jolloin

suunnittelukustannuksia voidaan ajatella katettavan useamman koulutuspaketin myynnillä.

5.2.3 Muut välittömät kustannukset

Henkilöstökustannusten lisäksi koulutuksista voi aiheutua muita välittömiä kustannuksia. Tällaisia kustannuseriä ovat muun muassa opettajan matkakustannukset, koulutuksen tarjoilukustannukset tai ulkopuolisten tilojen käytöstä aiheutuvat vuokratkustannukset. Välittömät kustannukset voidaan osoittaa aiheutuvaksi suoraan tietyn koulutuksen toteutuksesta ja ne voidaan kirjata kirjanpidossa kyseisen koulutuksen kustannuksiin. Tällöin kustannukset syntyvät ostolaskujen tai matkalaskujen muodossa ja laskujen asiatarkastaja tiliöi kustannukset suoraan koulutukselle kirjanpitoon avatulle sisäiselle tilausnumerolle. Hinnoittelussa on huomioitava, että verottomina myytävien koulutusten kustannusten arvonlisävero jää TAMKin lopulliseksi kustannukseksi. Kustannuksiin on siis laskettava ostolaskujen verollinen hinta.

Välittömät kustannukset lasketaan koulutuksen hintaan aina tapauskohtaisesti käyttäen apuna koulutuksen toteutussuunnitelmaa. Ostopalvelut, kuten yritysten kautta ostettavat luennoitsijat, laite- tai tilavuokrat ja tarjoilut on aina kilpailutettava ennen koulutuksen hinnan laskemista, jotta saadaan selville kustannusten oikea taso. TAMKin on noudatettava lakia julkisista hankinnoista, minkä lisäksi TAMKin hankintapalvelut ovat laatineet erilaisia ohjeita ostopalveluiden kilpailuttamiseen.

Matkakustannukset lasketaan jokaiselle koulutukselle erikseen sen mukaan, millaisia matkoja koulutuksessa tehdään. Matkakustannuksia voivat olla muun muassa opettajien kustannukset, joita syntyy jos koulutus toteutetaan muualla kuin TAMKissa, eli kilometrikorvaukset, matkaliput ja päivärahat. Hinnoittelussa on huomioitava myös matkajan palkkakustannukset. Koulutuksiin voi kuulua myös matkakustannuksia, jotka syntyvät esimerkiksi opiskelijaryhmän kanssa tehtävistä yritysvierailuista. Matkakustannusten arviointiin apua saa TAMKin matkapalveluista ja laatukäsikirjan matkustamista koskevista ohjeista.

Tarjoilukustannukset tulee käsitellä eri tavalla riippuen siitä, millaisesta koulutuksesta on kyse. Jos kyseessä on yritykselle räätälöity koulutus, on ohjeistuksena välttää tarjoi-

lukustannusten läpilaskutusta TAMKin kautta. Tällöin yritys voi ostaa tarjoilut suoraan Kuntokadun kampuksella toimivilta ravintolayrityksiltä. Tarjoilukustannukset lasketaan mukaan koulutuksen hintaan vain, jos kyseessä on valmis koulutus, jota tarjotaan vapaasti internetissä. Tässä tapauksessa hinnoittelun pohjana käytetään ravintolayritysten hinnastoja ja tapauskohtaisia tarjouksia ks. ravintoloilta.

Aineet ja tarvikkeet, kuten opetusmateriaalit lasketaan koulutuksen välittömiin kustannuksiin vain, jos ne tilataan erikseen tietylle koulutukselle ja niitä koskeva ostolasku kohdennetaan kirjanpidossa koulutuksen tilausnumerolle. Tällöin kustannukset lasketaan koulutuksen hintaan todellisten kustannusten mukaisesti. TAMKin materiaalivarastosta haettava materiaali tai kopioitu materiaali sisältyvät vyörytettäviin kustannuksiin, eikä niitä lasketa erikseen koulutuksen välittömiin kustannuksiin.

5.3 Katetavoite ja riskien arviointi

TAMKin maksullisen koulutuksen hinnoitteluprosessin kolmannessa vaiheessa määritellään koulutuksen kate, jonka avulla varaudutaan muun muassa kustannusten nousuun ja koulutuksen toteutussuunnitelman muutoksiin liittyviin riskeihin. Seuraavaksi käsitellään erilaisia palveluiden katteeseen ja kannattavuuteen liittyviä kysymyksiä ja niitä periaatteita, jotka määrittävät TAMKin maksullisen koulutuksen katetavoitetta.

Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa nostamalla myyntihintaa, kasvattamalla myyntimäärää tai karsimalla kustannuksia (Eklund & Kekkonen 2011, 81). Hinnan muutos on nopein tapa vaikuttaa yrityksen tulokseen, mutta kilpailutilanne vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin nostaa myyntihintaa (Eklund & Kekkonen 2011, 73, 87). Hinnoittelun näkökulmasta tuotteet tai palvelut voivat olla vakioituja, erilaistettuja tai täysin erilaisia, mikä vaikuttaa niiden hinnoitteluvapauteen. Vakioitujen tuotteiden hinnoitteluvapaus on hyvin kapea, kun taas omaleimaisten tuotteiden kohdalla hinnoitteluvapaus on suurinta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 139.) Sekä asiakkaan kokema tuotteen tai palvelun lisäarvo että yrityksen asema markkinoilla vaikuttavat siihen, kuinka paljon liikkumavaraa yrityksellä on hinnoittelussaan (Eklund & Kekkonen 2011, 86).

Raatikaisen (2008, 150 - 151) mukaan hinnoitteluprosessin analysointivaiheessa saatujen tietojen valossa voidaan asemoida palvelu markkinoille, eli etsiä sille sopiva hin-

noittelualue. Hinnoittelualan alaraja on yleensä palvelun tuottamisen kustannukset ja yläraja asiakkaan kokema lisäarvo. Mitä pienempi hinnan vaikutus on kysyntään, sitä suurempi hinnoitteluvapaus organisaatiolla on. Hinnoitteluvapaus suurenee myös, jos yritys pystyy erilaistamaan eri differoimaan palvelunsa niin, että se erottuu kilpailijoiden tuotteista. (Raatikainen 2008, 150 - 151.)

Tuotteen tai palvelun hinnan nostaminen ei välttämättä suoraan paranna yrityksen tulosta ja kannattavuutta. Jos hinnan nostaminen johtaa kysynnän hiipumiseen, ei kannattavuus parane. Kysynnän hintajoustolla tarkoitetaan hinnan muutoksen ja myynnin määrän välistä suhdetta. (Eklund & Kekkonen 2011, 73.) Eklundin ja Kekkonen (2011, 87) mukaan markkinat määräävät tuotteen lopullisen myyntihinnan, sillä oikea hinta on se, jonka asiakas on valmis maksamaan.

Voittolisän alarajana on omakustannusarvo, kun taas ylärajaan vaikuttavat muun muassa kilpailijoiden hintataso, markkinat, asiakkaat ja tuotteen ominaisuudet (Laitinen 2007, 166). Voittolisän laskemiselle on Laitisen (2007, 167) mukaan käytännössä kaksi tapaa. Ensimmäisessä tavassa lasketaan koko yrityksen tuloslaskelma, joka perustuu strategiaan ja kilpailutilanteeseen. Tuloslaskelmasta jaetaan tulostavoitetta yksittäisille tuotteille järkevien perusteiden mukaisesti. Toisessa tavassa lasketaan kullekin tuotteelle oma voittotavoite, joista rakentuu koko yrityksen tavoite. Jälkimmäinen tapa ottaa paremmin huomioon eri tuotteiden väliset erot. (Laitinen 2007, 167.)

TAMKin maksullisen koulutuksen hinnoittelun minimitalvoitteena on kattaa koulutuksesta aiheutuvat välittömät ja välilliset kustannukset. TAMKissa katteen avulla varaudutaan tiedostettuihin riskeihin ja epävarmuustekijöihin. Tällaisia ovat muun muassa ostopalveluiden hintojen nousu ja palkankorotukset pitkissä koulutuksissa. Ostopalveluiden kohdalla voi tulla tilanne, jolloin esimerkiksi koulutuksen hintaa laskettaessa selvitetty majoitus ei ole saatavilla enää, kun koulutuksesta on sovittu ja joudutaan etsimään uusi, mahdollisesti kalliimpi toteutusvaihtoehto. Katteen pitää olla riittävä esimerkiksi laskentavirheiden tai näiden edellä kuvattujen ennalta arvaamattomien riskien varalta. (Naukkari 2013.)

Kateprosentin määrittely nähdään TAMKissa johdon tehtävänä. Koulutuksen hinnoittelijan ammattitaito ja hintatason tuntemus antaa kuitenkin pohjan keskustella kateprosentista tarvittaessa tapauskohtaisesti toiminnasta vastaavan johtajan kanssa. Teemahaastat-

telujen mukaan erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksissa nähdään tärkeänä päämääränä kouluttaa yhteiskunnalle osaavia työntekijöitä, jolloin voiton maksimointi ei ole hinnoittelun päätavoitteena. Hinnoittelussa huomioidaan myös asiakassuhteiden jatkuvuus. Koulutusmarkkinoilla TAMKin kilpailuvaltteina ovat erityisesti maine ja laatu. (Teemahaastattelut 2012.)

Salminen (2010, 36 - 37) nostaa esiin kilpailuviraston suositukseen liittyviä ongelma-kohtia, jotka kiteytyvät siihen, että oppilaitosten maksullinen palvelutoiminta ei ole oppilaitoksesta erillinen yritys eikä siten voi toimia täysin kuten yritykset. Erityisesti tilikauden voittojen ja tappioiden käsittely eroaa tilanteesta, jossa toimintaa harjoittaisi erillinen yritys. Erityisesti toiminnan sopeuttaminen on oppilaitosten maksullisessa toiminnassa melko kankeaa. Muun muassa opettajaresurssit on varattava koulutuksen toteutukseen yleensä jo ennen kuin koulutuksia on myyty, jotta heidän työaikasuunnitelmansa ei täyty tutkintotavoitteisen koulutuksen toteutuksista.

5.4 Välilliset kustannukset

Välillisiä kustannuksia voidaan kohdentaa yksittäisille laskentakohteille erilaisin jakokriteerein, jotka valitaan vastaamaan mahdollisimman hyvin aiheuttamisperiaatetta (Eklund & Kekkonen 2011, 51). TAMKissa välillisiä kustannuksia kohdennetaan tukitoimintojen kustannuspaikoilta ydintoiminnolle erillisen vyörytyslaskennan avulla. Välilliset kustannukset lisätään koulutuksen hintaan maksullisen koulutuksen hinnoitteluprosessin neljännessä vaiheessa. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin välillisten kustannusten laskentaperusteita.

TAMKin kustannuspaikat on jaoteltu ydintoimintaan ja tukitoimintaan. Ydintoimintaan luetaan kuuluvaksi koulutusyksiköiden ja ammatillisen opettajakorkeakoulun (TAOK-Kin) kustannuspaikat (poikkeuksena kaksi koulutuksen hallinnon kustannuspaikkaa), kv-palveluiden kustannuspaikat, maakuntakorkeakoulutoiminta, kaikki projektien ja hankevalmisteluiden kustannuspaikat, täydennyskoulutuksen ja myytävien palvelujen, erikoistumisopintojen sekä avoimen ammattikorkeakoulun kustannuspaikat. Kaikki muut TAMKin kustannuspaikat kuuluvat tukitoimintaan. (Laskentatunnisteet ja tilikartta 2013.)

Kaikki tukitoimintojen kustannukset siirretään ydintoiminnalle erillisellä vyörytyslaskennalla, joka tehdään talouden raportointiohjelmalla. Ohjelmaan on luotu vyörytystä varten erillinen laskentapohja ja vyörytysraportti. Tukitoiminnan kustannusten vyörytysperusteet vaihtelevat ydintoiminnan mukaan niin, että eri ydintoiminnoille vyörytetään erityyppisiä kustannuksia. Vyörytettävät kustannukset eivät siirry kirjanpidossa kustannuspaikalta toiselle, vaan niitä seurataan jälkilaskennan avulla. Vyörytyslaskentaa on kehitetty TAMKissa vuonna 2010, jolloin laskentaperusteita kartoitettiin ylemmän amk:n opinnäytetyössä (Salminen 2010) ja vuonna 2011-2012, jolloin vyörytyslaskenta siirrettiin tehtäväksi talouden raportointijärjestelmässä. Seuraava suurempi vyörytyslaskennan tarkistus tulee tapahtumaan vuosina 2014-2015, jolloin ammattikorkeakoulujen talouden seurantatunnisteet ja raportointitavat uudistetaan osana ammattikorkeakouluuudistusta.

Tukitoimintojen kustannukset kohdennetaan ydintoiminnoille vyörytyslaskentamallin avulla (Salminen 2010, 5). Yksi tärkeimmistä vyörytyslaskennan käyttötarkoituksista on valtionosuustilitys, joka laaditaan vuosittain opetushallitukselle. Vyörytyslaskennan avulla voidaan myös osoittaa kilpailuvirastolle, että organisaatio ei kata maksullisen palvelutoiminnan kustannuksia valtion rahoituksella. Lisäksi vyörytyslaskentaa voidaan käyttää budjettiseurannan apuna ja hinnoittelussa. (Salminen 2010, 6.) Salmisen (2010, 32) laatimassa vyörytysmallissa haettiin kokonaistaloudellisesti järkevintä tapaa kohdistaa kustannukset tukitoiminnalta ydintoiminnalle, jolloin laskentakohteeksi valittiin kustannuspaikat, joilta kustannuksia kohdistetaan laskennallisten kriteerien perusteella.

Salminen (2010, 27 - 30) pohtii opinnäytetyössään perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan eroja ja laskentatavan vaikutusta esimerkiksi koulutuspaketin hintaan. Koska toimintolaskennan aloittaminen vaatii organisaatiolta aina suuria ponnisteluja, voi olla tarkoituksenmukaisempaa käyttää perinteistä kustannuslaskentaa, vaikka sen tarkkuus on usein toimintolaskentaa heikompi. Toisaalta toimintolaskennan onnistumiseen vaikuttaa suuresti laskentaperusteiden eli vyörytyksissä käytettävien ajureiden oikeellisuus. TAMKin vyörytyslaskentamallissa päädyttiin sovellettuun laskentamalliin, jossa on piirteitä sekä perinteisestä kustannuslaskennasta että toimintolaskennasta (Salminen 2010, 55). Toimintolaskennasta otettiin malliin mukaan toimintojen luokittelu ydin- ja tukitoimintaan sekä kustannusajurien käyttö. Perinteisestä kustannuslaskennasta malliin otettiin mukaan tukitoimintojen kustannusten jakaminen ydintoiminnoille, jolloin ydintoimintojen kokonaiskustannukset ovat niiden välittömät kustannukset (eli kus-

tannuspaikoille kirjautuvat kustannukset) ja välilliset kustannukset (tukitoimintojen vyörytettyt kustannukset). (Salminen 2010, 58 - 59.)

Salmisen (2010, 32) kokoamassa vyörytysmallissa poistoja ei kohdennettu lainkaan maksulliselle palvelutoiminnalle tai tutkimus- ja kehitystoiminnalle. Investointien katsottiin kohdistuvan pääsääntöisesti tutkintotavoitteisen koulutuksen toimintaan, jolloin poistojen kohdistaminen muuhun toimintaan oikeudenmukaisesti katsottiin erittäin haastavaksi. Poistot eivät siten ole mukana TAMKin vyörytyslaskennassa.

Salmisen (2010, 59) kokoaman vyörytyslaskentamallin avulla laskettiin maksulliselle palvelutoiminnalle yleiskustannuslisä (yk-lisä) vuoden 2010 budjetin mukaisilla arvoilla. Laskelmassa suhteutettiin maksullisen palvelutoiminnan vyörytyskustannukset sen kustannuspaikan välittömiin kustannuksiin. Samalla periaatteella voidaan laskea yleiskustannuslisät myös vuosille 2011 ja 2012 käyttäen toteutuneita kirjanpidon ja vyörytyslaskennan kustannuksia. Yleiskustannuslisä lasketaan siis jakamalla maksullisen koulutuksen hallinnon kustannuspaikalle vyörytettävät kustannukset kaikkien täydennyskoulutuksen kustannuspaikkojen kustannuksilla. Yleiskustannuslisä vaihtelee hie- man vuosittain. Erot johtuvat muun muassa vyörytettävien kustannusten kokonaissum- man vaihtelusta vuosittain koko TAMKin tasolla ja vyörytysperusteiden muutoksista (esimerkiksi täydennyskoulutuksen henkilöstömäärän osuus koko henkilöstöstä). Vuo- sina 2011 ja 2012 täydennyskoulutuksen toimintaa on myös organisoitu uudelleen ja kokonaisuuden kustannuspaikoissa on tapahtunut muutoksia. Myös täydennyskoulutuk- sen tulokertymä muuttaa yleiskustannuslisän prosenttiosuutta. Huomioiden eri vuosien väliset vaihtelut voidaan asettaa yleiskustannuslisä realistiselle tasolle, joka kattaa vyö- rytettävät kustannukset.

Salmisen (2010, 56) mukaan TAMKin vyörytyslaskentamallin rakentamisessa suurin ongelma oli kohdistusongelma. Tietyille kustannuslajille on vaikea määritellä yhtä oike- aa jakoperustetta, mutta silti kustannusajurin tulisi olla aiheuttamisperiaatteen mukai- nen. Kustannusajureina päädyttiin käyttämään prosentteja. Kiinteistöpalveluiden kus- tannusajurina on pinta-ala, mutta muiden tukitoimintojen ajurina henkilöstömäärä (Sal- minen 2010, 57).

Jos halutaan käyttää tarkempaa välillisten kustannusten vyörytysmallia, voitaisiin yhden kustannuspaikan kohdistusperiaatteisiin ottaa mukaan esimerkiksi tehty työaika ja sii-

hen perustuvat kohdistusmenetelmät. Tällöin kohdennuksissa voitaisiin päästä tarkempaan tulokseen, mutta samalla kasvaa kustannusten mittausongelma, joka liittyy dokumentoinnin luotettavuuteen ja rekisteröintijärjestelmän tarkkuuteen. Nykyisessä vyörytysmallissa mittausongelma ei nouse merkittäväksi, koska yhdellä kustannuspaikalla on aina sama kohdistustekijä. (Salminen 2010, 33.)

5.5 Hintatason tarkistus

Hinnoitteluprosessin viimeisenä vaiheena on koulutuksen hintatason tarkistus. Ennen kuin koulutustarjous annetaan asiakkaalle tai valmiin koulutuksen hinta julkaistaan, voidaan hintaa verrata TAMKin tai kilpailijoiden vastaaviin koulutuksiin. Varsinaisesti hintatason tarkistuksella tarkoitetaan kuitenkin vasta koulutuksen toteutuksen jälkeen tehtävää tarkistusta.

Jotta koulutukset olisivat kannattavia, on niiden katettava kaikki kustannuksensa. Erilaisiin riskeihin pyritään varautumaan koulutuksen katteen määrittelyssä ja koulutuksen päätyttyä on tärkeää tarkistaa, miten hyvin koulutuksen hinnoitteluvaiheessa arvioidut kustannukset ovat toteutuneet. Jos suunnitelma eroaa huomattavasti toteumasta, on syytä pohtia eroihin johtaneita syitä ja sitä, miten vastaavat tilanteet voidaan jatkossa huomioida paremmin. Koulutuksen toteutuksen läpikäynti koulutuksen hinnoittelijan kanssa parantaa teemahaastattelujen perusteella henkilöstön motivaatiota (Teemahaastattelut 2012). Samalla koulutuksen hinnoittelijoiden kustannustietoisuus lisääntyy. Toteutuneiden kustannusten seuranta suhteessa tuloihin on aivan yhtä tärkeää sekä valmiiden koulutuspakettien että räätälöityjen koulutusten kohdalla.

Hintatason tarkistuksella tarkoitetaan myös koulutuksen kilpailukyvyn arviointia. Aika ajoin organisaatiossa on syytä tarkastella maksullisen koulutuksen eri koulutustuotteita. Onko koulutusten kysyntä pysynyt samana vai onko kysynnässä havaittavissa muutosta? Millaista palautetta asiakkailta saadaan koulutusten hinnasta? Onko jatkuvasti toteutettavien koulutusten kannattavuudessa tapahtunut muutosta? Muun muassa näiden kysymysten avulla organisaatiossa voidaan pohtia koulutusten kilpailukykyä ja tarvittaessa muuttaa hintaa vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia ja yleistä markkinahintaa. Koska hinta perustuu kustannusperusteiseen hinnoitteluun, tulee samalla tarkastella myös koulutusten toteutussuunnitelmaa ja kustannusrakennetta.

6 HINNOITTELUN TYÖKALU

TAMKin maksullisen koulutuksen hinnoitteluprosessin tueksi ja työntekijöiden käytännön työvälineeksi koottiin tämän opinnäytetyön osana sähköinen hinnoittelutyökalu. Tämän työkalun avulla koulutusten kustannuslaskenta yhtenäistyy TAMKissa. Työkalu on osa hinnoittelustrategian jalkauttamista, sillä se perustuu kustannusperusteiseen hinnoitteluun, jota organisaatiossa suositaan.

TAMKissa suositellaan hinnoittelussa kokonaishinnoittelua, jolloin toiminnan riskit, kate ja kaikki toimintaan liittyvät kustannukset saadaan sisällytettyä hintaan. Toinen vaihtoehto hinnoitella palveluita TAMKissa on tuntihinnoittelu, jota voidaan käyttää jos asiakas vaatii tuntipohjaista hinnoittelua tai mikäli työmäärän arviointi on erityisen haasteellista. Tuntihinnoittelussakin on pyrittävä henkilöriippumattomaan hinnoitteluun, jossa huomioidaan kaikki toiminnan kustannukset. TAMKin maksulliset palvelut hinnoitellaan markkinahinnoitteluun perustuen, jolloin hinta perustuu markkinoilla yleisesti olevaan hintatasoon. (Naukkarinen 2013.) Maksulliset palvelut kuten laboratoriopalvelut ja muut asiantuntijapalvelut on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja hinnoittelutyökalu on tarkoitettu vain maksullisen koulutuksen hinnoitteluun.

6.1 Työkalu TAMKin maksullisen koulutuksen hinnoitteluun

Maksullisen koulutuksen hinnoittelun avuksi koottiin Microsoft Excel -pohjainen työkalu, jonka tarkoituksena on auttaa koulutuksen hinnoittelijaa ottamaan kaikki tarvittavat kustannuserät huomioon ja yhtenäistää koulutuksen hinnoittelun kustannuslaskentaa. Hinnoittelutyökaluun on koottu kaikki koulutusten mahdolliset kustannuserät ja eräitä laskennan pohjatietoja. Hinnoittelija syöttää koulutuksen toteutussuunnitelman pohjalta työkaluun koulutuksen välittömät kustannukset ja katetavoitteen, minkä jälkeen työkalu laskee koulutuksen välilliset kustannukset. Lisäksi työkalu laskee koulutuksen hinnan osallistuja- ja koulutuspäiväkohtaisesti sekä lisää mahdollisen arvonlisäveron koulutuksen hintaan.

Työkalu on koottu erillisistä välilehdistä, joista ensimmäinen kokoaa yhteen kaikki koulutuksen kustannukset. Hinnoittelutyökalua ei ole suojattu, vaan käyttäjä voi halutessaan

muokata annettuja pohjatietoja, kirjoittaa selventäviä kommentteja ja lisätä laskentarivejä. Hahmottamisen helpottamiseksi soluissa käytetään värikoodeja, joiden avulla käyttäjä ohjataan syöttämään arvoja tiettyihin soluihin ja varomaan kaavallisten solujen muuttamista. Jokaisen syötettävän kustannuserän kohdalla on myös kommenttikenttä, johon käyttäjä voi kirjata omia muistiinpanojaan. Jokaisen välilehden alalaidassa on lisäksi työkalun käyttöön liittyviä ohjeita. Hinnoittelutyökalu on opinnäytetyön liitteenä 4 ilman laskentakaavoja ja pohjatietoja.

Hinnoittelutyökalu seuraa maksullisen koulutuksen hinnoitteluprosessia ja siinä on neljä vaihetta: koulutuksen välittömät kustannukset, kate, välilliset kustannukset ja lopullinen hinta. Työkalu on jaettu yhteensä kahdeksaan välilehteen, joista kuuteen hinnoittelija voi syöttää välittömiä kustannuksia ja katteen. Ensimmäinen välilehti on yhteenveto, johon hinnoittelija syöttää koulutuksen nimen, osallistujamäärän ja koulutuspäivien määrän. Muut tiedot yhteenvetoon nousevat seuraavilta välilehdiltä tai lasketaan kaavojen avulla.

Yhteenvedon voi tulostaa yhdelle sivulle, jolloin siitä nähdään helposti kaikki koulutuksen kustannukset ja se voidaan liittää esimerkiksi koulutusmappiin. Yhteenvetosivu laskee koulutukselle kokonaishinnan, opiskelijakohtaisen hinnan ja koulutuspäiväkohtaisen hinnan. Näin helpottuu myös TAMKin omien koulutusten vertailu keskenään, kun voidaan verrata esimerkiksi samantyyppisten koulutusten päivähintoja toisiinsa. Osallistujamäärää muuttamalla hinnoittelija voi hakea koulutuksen osallistujista optimaalista määrää. Suurin osa TAMKin tarjoamista maksullisen koulutuksen toteutuksista on arvonlisäverotonta koulutusta. Yhteenvetovälilehdellä lasketaan kuitenkin valmiiksi myös koulutuksen arvonlisäverollisen hinta siltä varalta, että suunniteltava koulutus myydään verollisena.

Välittömät kustannukset on jaoteltu useampaan välilehteen, jotta työkalussa olisi tilaa kommentteille ja se pysyisi visuaalisesti selkeänä. Hinnoittelutyökalun toinen välilehti on henkilöstökustannusten syöttämistä varten. Työkaluun on koottu pohjatiedoiksi laskemisessa käytettäväksi suositellut tuntihinnat koulutuksen suunnittelijalle/koulutuskoordinaattorille, lehtorille ja yliopettajalle. Lisäksi pohjatiedoissa on voimassa olevat sovitut tuntihinnat sivutoimisille tuntiopettajille ja luennoitsijoille. Työkalussa työnantajan pakolliset palkan sivukulut on huomioitu tuntihinnassa tai laskentakaavassa, joka laskee koulutuksen kustannuksia. Opettajien tuntihinnassa on huomioitu

myös TAMK-toimintojen osuus. Koulutuksen suunnittelija voi halutessaan myös muuttaa lehtoreiden ja yliopettajien tuntihintaa. Henkilöstökustannusten välilehdellä on omat syöttökohtansa myös opettajien iltatyölle ja viikonlopputyölle. Hinnoittelija syöttää taulukkoon laskemansa tuntimäärät, jotka sisältävät kaiken koulutukseen liittyvän työn, myös suunnittelun ja mahdolliset jälkityöt.

Kolmanteen välilehteen syötetään koulutuksen matkakustannukset. Tälle välilehdelle on tuotu erilaisia matkakustannuksia omille riveilleen, joille hinnoittelija voi syöttää laskemansa euromääräiset summat ja kirjoittaa matkakustannuksia koskevat kommentit. Välilehdellä on myös linkki TAMKin laatukäsikirjan lukuun, jossa on eroteltuna eri matkakorvausten, kuten kilometrikorvausten ja päivärahojen, maksuperusteita ja määriä. Jos matkakustannukset laskutetaan asiakkaalta jälkikäteen toteutuneiden kustannusten perusteella, jätetään ne tässä vaiheessa pois hinnoittelusta.

Tarjoilukustannukset syötetään hinnoittelutyökalun neljännellä välilehdellä. Välilehden ohjeissa opastetaan tarkemmin sitä, milloin tarjoilukustannukset lasketaan mukaan koulutuksen hintaan ja milloin suositaan tapaa, jossa asiakas maksaa itse haluamansa tarjoilut. Välilehdellä on tarjoilukustannukset eroteltu kahvikustannuksiin, lounaisiin ja muihin tarjoilukustannuksiin.

Loput ostopalvelut on koottu hinnoittelutyökalun viidennelle välilehdelle. Ostopalvelut on eroteltu vielä toimeksiantosopimuksiin, markkinointikustannuksiin ja muihin ostopalveluihin. Toimeksiantosopimuksia varten taulukossa on valmiina useampia rivejä. Samoin markkinointikustannuksia on pohjassa eroteltu jo valmiiksi omille riveilleen. Muut ostopalvelut -kohtaan hinnoittelija voi lisätä ne ostopalvelut, jotka eivät sisälly aiempiin kohtiin. Tilakustannukset kuuluvat koulutuksen välittömiin ostopalveluihin silloin, jos koulutus järjestetään muualla kuin TAMKin omissa tiloissa ja ulkopuolinen taho laskuttaa kustannukset niin, että ostolasku kirjataan koulutuksen kustannuksiin TAMKin kirjanpidossa. TAMKin omien tilojen kustannukset kohdentuvat koulutuksiin vyörytyskustannusten kautta eli niitä ei lasketa välittömiin kustannuksiin. Maksullisessa koulutuksessa ei käytännössä käytetä TAMKin omien tilojen vuokraamiseen tarkoitettua tilavuokrahintaa, koska koulutuksen yhteydessä tilojen katsotaan kuuluvan koulutuksen hintaan ja kustannukset tulevat koulutukselle vyörytysten kautta. Tilavuokran listahintoja käytetään vain, kun TAMKin tiloja vuokrataan ulkopuolisille tahoille näiden omia tilaisuuksia varten.

Välittömiin kustannuksiin kuuluvat aineiden ja tarvikkeiden ostot on koottu hinnoittelutyökalun kuudennelle välilehdelle. Tälläkin välilehdellä on valmiina muutamia rivejä erilaisia tarvikeostoja varten ja hinnoittelija voi eritellä niitä tarkemmin kommenttikenttään tai lisätä uusia rivejä taulukkoon. Välilehden ohjeissa on vielä tarkennettu sitä, milloin tarvikekustannukset kuuluvat välittömiin ja milloin välillisiin kustannuksiin. Huomioitavaa on muun muassa, että kopiokustannukset sisältyvät vyörytyskustannuksiin.

Hinnoittelutyökalun seitsemännellä välilehdellä määritellään koulutuksen kate. Käyttäjä syöttää taulukkoon halutun kateprosentin, jonka jälkeen pohja laskee katteen euromääräisenä. Kateprosentti lasketaan koulutuksen välittömistä kustannuksista. Hinnoittelutyökaluun on syötetty valmiiksi organisaatiossa ohjeellisena pidettävä kateprosentti, mutta hinnoittelija voi muuttaa sitä keskusteltuaan asiasta toiminnasta vastaavien johtajien kanssa. Kate tulee näkyviin yhteenvetovälilehdelle sekä prosenttina että euromääräisenä, joten yhteenvedosta on helppo katsoa millainen kate koulutukseen on laskettu mukaan.

Hinnoittelutyökalun viimeiselle välilehdelle ei käyttäjän tarvitse enää syöttää mitään arvoja, sillä se on tarkoitettu välillisten kustannusten laskentaa varten. Välilliset kustannukset lasketaan prosenttina koulutuksen kokonaiskustannuksista. Tämä olisi voitu tehdä hinnoittelutyökalun yhteenvetosivulla kaavan avulla. Työkaluun tehtiin kuitenkin oma välilehti välillisille kustannuksille, jotta koulutuksen hinnoittelijalle jää parempi käsitys siitä, mitä kaikkia kustannuksia välilliset kustannukset sisältävät. Välilehdellä on laskentakaava, joka laskee välillisten kustannusten euromääräisen summan ja lisäksi yhteenvetona listaa niistä kustannuksista, jotka vyörytyslaskennan kautta kohdentuvat maksulliseen koulutukseen. Täydellistä listaa vyörytettävistä kustannuksista ei kannata kirjoittaa, mutta esimerkkiluetteloon on pyritty kokoamaan kustannuksia, jotka antavat hyvän yleiskuvan välillisten kustannusten kokonaisuudesta.

Hinnoittelutyökalu on tarkoitettu TAMKIn sisäiseen käyttöön, eikä sen välilehtien tietoja tai yhteenvetosivua ole tarkoitettu asiakkaan kanssa kommunikointiin. Asiakkaalle koulutuksen hinta näytetään aina kokonaishintana, joka sisältää yhdessä sovitut elementit. Yhtenäisyyttä koulutusten hinnoitteluun tuovat työkalussa olevat pohjatiedot, hin-

noittelun eteneminen tietyssä järjestyksessä ja se, että kate ja välillisten kustannusten osuus lasketaan aina samalla tavalla.

6.2 Työkalun kehittäminen

Tarve hinnoittelutyökalulle nousi esiin teemahaastatteluihin. Hinnoitteluprosessin ja työkalun kehittämisessä otettiin huomioon teemahaastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin nousseita ajatuksia. Hinnoittelutyökalun kokoamisessa lähtökohtana oli maksullisen koulutuksen hinnoitteluprosessi ja kustannukset, joita koulutuksen hintaan on laskettava mukaan. Tarkoituksena oli tarjota organisaation käyttöön käytännön työtä helpottava ja yksinkertainen työkalu, joka yhtenäistäisi hinnoittelun laskentatapoja. Tähän pyrittiin paitsi kokoamalla yhteen kaikki hintaan vaikuttavat kustannuserät, myös määrittämällä katteelle ja välillisille kustannuksille laskentakaavat, joiden avulla nämä erät tulee laskettua aina samoilla periaatteilla. Hinnoittelutyökalun pohjatietoihin koottiin tietoja, joita teemahaastattelujen perusteella oli haasteellista arvioida.

Hinnoittelutyökalua esiteltiin ensin täydennyskoulutusjohtajalle ja talouspäällikölle, jotka antoivat omat kommenttinsa työkalusta. Kommenttien perusteella työkalun pohjatietoja muokattiin hieman yksinkertaisemmiksi. Samalla keskusteltiin myös siitä, millaisia lisätietoja hinnoittelutyökalun olisi hyvä tarjota koulutuksen suunnittelijalle. Esittelyn aikana sovittiin myös työkalun jakamisesta organisaation käyttöön.

Kehittämisen ja koulutuspalveluiden henkilöstölle järjestettiin koulutus maksullisen koulutuksen käytännön hinnoittelusta maaliskuussa 2013. Tämän koulutuksen yhteydessä käytiin läpi hinnoittelun periaatteita ja käytännön esimerkkejä. Koulutuksessa myös esiteltiin hinnoittelutyökalu henkilöstölle ja pyydettiin heiltä kommentteja työkalusta. Ennen koulutusta hinnoittelutyökalu oli jaettu kommentteja varten kehittämis- ja koulutuspalveluiden johtajille, toiminnasta vastaavalle vararehtorille ja talousjohtajalle. Koulutuksen aikana saatiin työkaluun useita parannusehdotuksia, joiden pohjalta työkalua muokattiin edelleen. Muokattu hinnoittelutyökalu jaettiin maksullisen koulutuksen suunnittelijoiden käyttöön koulutuksen jälkeen.

Koulutuksessa saadun palautteen perusteella työkalu jaettiin eri välilehdille, jotta kustannukset voitiin jaotella tarkemmalla tasolla. Tämä paransi työkalun käytettävyyttä

hinnoittelijan näkökulmasta. Koulutukseen osallistujat eivät nähneet eri välilehtien käyttöä ongelmalliseksi, kun työkalussa säilytettiin yhteenveto, josta oli yhdellä silmäyksellä nähtävissä koulutuksen kokonaisuus. Työkaluun lisättiin myös muita tietoja, kuten koulutuksen nimi ja laskenta yhden koulutuspäivän hinnasta. Henkilöstökustannukset välilehdelle lisättiin omat kohtansa opettajien ilta- ja viikonlopputyölle. Myös katteen laskenta muutettiin koulutuksessa käydyn keskustelun perusteella niin, että työkaluun syötetään prosenttimääräinen kate. Koulutuksessa keskusteltiin myös katteen tavoiteprosentista. Paikalla olivat kaikki TAMK:n Kehittämisen- ja koulutuspalveluiden johtajat ja toiminnasta vastaava vararehtori, joten keskustelussa esiin nostettu katetavoite vastasi johtajien näkemystä.

6.3 Työkalun käyttöönotto

Hinnoittelutyökalusta tehtiin kolme versiota, jotka sisältävät samat laskentakaavat ja -vaiheet, mutta eri määrän euromääräisiä pohjatietoja. Täydellisin versio, jossa on muun muassa laskettu opettajien keskituntihinta koulutusyksiköittäin, annettiin täydennyskoulutusjohtajan käyttöön. Maksullisen koulutuksen henkilöstön käyttöön hinnoittelutyökalusta tallennettiin heidän käytössään olevalle verkkoasemalle versio, jossa on pohjatietoina muun muassa yksi keskihinta opettajille ja yliopettajille sekä tieto tavoitellusta kateprosentista ja välillisten kustannusten laskentaprozentista. Koko organisaation käyttöön jaettiin laatukäsikirja Kompassin kautta hinnoittelutyökalusta versio, jossa ei ole lainkaan pohjatietoja.

Hinnoittelutyökalun pohjatietoja on päivitettävä tietyin väliajoin. Vuosittain päivitettäviä tietoja ovat henkilöstökustannuksissa ilmoitetut tuntihinnat. Erityisesti työnantajan sivukuluprosentit muuttuvat vuosittain. Myös välillisten kustannusten laskentakaavassa käytettävä prosenttiosuus on tarkistettava vuosittain, kun edellisen vuoden vyörytyslaskenta on saatu tehtyä. Nämä päivitykset tehdään jatkossa osana talouspalveluiden työtä ja mahdolliset muutokset päivitetään maksullisen koulutuksen käytössä oleviin laskentapohjiin.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön lähtötilanteessa organisaatiossa oli jo aiemmin tunnistettu tarve yhtenäistää maksullisen koulutuksen hinnoittelua ja tarjota työntekijöille apuvälineitä käytännön hinnoittelutyöhön. Organisaation hinnoittelua koskevat linjaukset eivät olleet tarkasti työntekijöiden tiedossa ja kahden ammattikorkeakoulun yhdistymisen jälkeen toimintatavat olivat edelleen osin yhtenäistymättä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli yhtenäistää TAMK:n maksullisen koulutuksen hinnoittelun prosessia ja laatia koulutuksen suunnittelijoiden käyttöön hinnoittelutyökalu. Lisäksi opinnäytetyössä kartoitettiin sitä toimintaympäristöä, missä TAMK:n maksullinen koulutus kilpailee asiakkaista muiden koulutusorganisaatioiden kanssa. Toimintaympäristön ja koulutustuotteiden tunteminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta koulutuksen hinta voidaan asettaa markkinoilla kilpailukykyiselle tasolle.

Opinnäytetyössä kehitettyä hinnoitteluprosessia ja -työkalua varten haastateltiin organisaation edustajia. Lisäksi opinnäytetyöhön etsittiin viitekehykseen liittyvää kirjallisuutta erityisesti palveluiden hinnoittelusta ja erilaisista hinnoittelumenetelmistä ja -strategioista. Teoriapohjan avulla pyrittiin kartoittamaan erilaisia tapoja hinnoitella palveluita ja löytää niiden keskeltä organisaatioon parhaiten sopivat vaihtoehdot. Opinnäytetyön tuloksena esitetty hinnoittelumenetelmä ja sitä tukeva hinnoittelutyökalu sopivat kohdeorganisaatioon, joka eroaa perustehtävänsä ja toiminnan organisoinnin osalta puhtaasta palveluliiketoimintayrityksestä.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin neljää maksullisen koulutuksen hinnoittelua työkykyiseen tekevää TAMK:n työntekijää, jotta saatiin yleiskuva hinnoittelun eri vaiheista, käytössä olevista laskentatavoista, kehittämistoiveista ja TAMK:n maksullisen koulutuksen roolista pirkanmaalaisessa täydennyskoulutuksessa. Haastatellut henkilöt olivat työskennelleet pitkään maksullisen koulutuksen parissa ja heillä oli hyvä tuntemus käytännön työstä. Teemahaastattelujen avulla saatiin kattava kuva TAMK:n maksullisesta koulutuksesta ja hinnoitteluun käytännössä vaikuttavista asioista. Opinnäytetyön kannalta oli tärkeää saada käsitys TAMK:n toiminnasta. Muiden organisaatioiden edustajien haastatteluilla olisi voitu saada tuoreita ideoita hinnoittelun toteutukseen, mutta niiden sovittaminen kohdeorganisaatioon olisi luultavasti ollut haasteellista. Jokaisella

organisaatiolla on oma talousseurantansa ja toiminnan organisointitapansa, joihin hinnoittelu perustuu ja hyvät käytännöt eivät useinkaan ole suoraan sovellettavissa muissa organisaatioissa.

Opinnäytetyön aikana koottiin hinnoitteluun työkalu, joka ohjaa maksullisen koulutuksen hinnoittelijaa. Työkalu kokoaa kaikki koulutuksen hinnoittelussa huomioitavat kustannuserät ja tarjoaa lisätietoa näiden kustannusten laskemiseksi. Lisäksi työkalu laskee kateprosentin ja koulutuksen välilliset kustannukset aina samalla tavalla. Suurimmat erot maksullisen koulutuksen hinnoittelussa koskivat teemahaastattelujen perusteella juuri tiettyjen kustannuserien laskentaa, katetta ja välillisiä kustannuksia. Mikäli hinnoittelutyökalu otetaan organisaatiossa laajasti käyttöön, yhtenäistyvät laskentatavat näiden kustannuserien osalta automaattisesti. Hinnoittelutyökalun testaaminen oikeiden koulutusten hinnoittelussa päästiin aloittamaan vasta kehittämistyön lopuksi. Työkalun kehittäminen edelleen jää siis opinnäytetyön ulkopuoliseksi tehtäväksi. Jatkuva kehittäminen on tärkeää, jotta työkalusta tulee pitkäikäinen apu koulutuksen hinnoittelijoille ja se otetaan käyttöön täydellä teholla.

Hinnoittelutyökalu läpäisi ensimmäisen tason markkinatestin, koska se otettiin käyttöön organisaatiossa, jolle se oli tehty. Toisen tason markkinatestissä katsotaan, otetaanko kehitetty ratkaisu käyttöön muissa organisaatioissa ja kolmannen tason testissä menestyvätkö ratkaisun käyttöön ottaneet organisaatiot muita paremmin. Toisen tason markkinatestiä on haasteellista tehdä opinnäytetyössä kehitetylle hinnoittelutyökalulle, koska se on tehty tietyn organisaation käyttöön ilman ajatusta siitä, että työkalua levitettäisiin sellaisenaan muihin organisaatioihin. Sen sijaan työkalun käyttöä TAMK:n sisällä voitaisiin laajentaa tietyin edellytyksin. Kolmannen tason markkinatestin tuloksia voidaan selvittää vasta pitemmän aikavälin jälkeen, joten se rajautuu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin sen osalta, että TAMK sai käyttöönsä maksulliseen koulutukseen vakioidun hinnoitteluprosessin. Opinnäytetyön aikana ei ehditty seuraamaan, tuottaako prosessi kilpailukykyisiä ja kannattavia koulutustarjouksia, mutta tämän seuraaminen on mukana kehitetyn hinnoitteluprosessin viimeisessä vaiheessa. Opinnäytetyön tarkoitus saavutettiin, sillä TAMK:ssa on nyt käytössä hinnoittelun työväline, jonka avulla voidaan huomioida kaikki koulutukseen liittyvät kustannukset.

Myös toiminnan vertailu organisaation sisällä helpottuu, kun hinnoittelussa käytetyt laskentaperusteet ovat samat.

On käytännössä mahdotonta tehdä yhtä menetelmää tai työkalua, joka soveltuisi kaikkien mahdollisten koulutustapausten hinnoitteluun. Opinnäytetyössä tavoitteena oli koota hinnoitteluun työkalu, joka on käyttökelpoinen kahdessa erilaisessa koulutustyyppissä; asiakaskohtaisesti räätälöidyssä koulutustarjouksessa ja organisaatiossa itse kehitetyssä koulutuksessa, johon osallistujia voi tulla useasta organisaatiosta tai osallistajat ovat yksityisiä henkilöitä. Jo nämä kaksi koulutusmallia sisältävät monia erityyppisiä tapauksia, joissa on aina omat erityispiirteensä. Lisäksi TAMKin täydennyskoulutukseen liittyy muun muassa korkeakoulutettujen oppisopimustyyppistä täydennyskoulutusta, työvoimapoliittista koulutusta ja koulutusvientiä. Maksulliseen toimintaan kuuluu myös muun muassa laboratoriopalveluita, joiden hinnoittelu eroaa tällä hetkellä maksullisen koulutuksen hinnoittelumenetelmästä. Yksi kehityssuunta olisi testata hinnoittelutyökalua näiden koulutusten hinnoittelussa ja muokata sitä tarpeen mukaan. Työkalun muokkaamisessa on pidettävä tarkkaan huolta tasapainosta koulutuskohtaisesti räätälöityjen laskentatapojen ja toiminnan yhdenmukaisuuden välillä. Jos työkalua erilaistetaan yksittäisten koulutusten tarpeisiin, hukkuvat helposti ne toimintatavat, joiden tulisi olla organisaatiossa yhtenäiset koulutuksesta riippumatta.

TAMKissa kehitetään jatkuvasti myös uusia palvelukonsepteja, jotka liittyvät muun muassa kumppanuussopimuksiin ja opiskelijoiden kanssa yhteistyössä toteutettaviin palveluihin. Näiden palveluiden hinnoitteluperusteiden yhtenäistäminen palvelisi koko organisaatiota, sillä toimintaa tehdään usean yksikön yhteistyönä.

Opinnäytetyössä kartoitettiin myös maksullisen koulutuksen hinnoittelun prosessia. Aiemmin hinnoittelu oli kuvattuna osana täydennyskoulutuksen prosessikuvausta yhdellä maininnalla. Opinnäytetyön aikana hinnoittelun prosessiin keskityttiin tarkemmin ja siitä eroteltiin eri vaiheita. Maksullisen koulutuksen hinnoittelun etenemistä kuvattiin KKP:n henkilöstölle maaliskuussa 2013 järjestetyssä hinnoittelua käsittelevässä koulutuksessa. Myös hinnoittelutyökalu ohjaa prosessia lajittelemalla kustannukset tiettyihin kokonaisuuksiin.

Työntekijät tarvitsevat tietoa toteutuneista koulutuksista ja niiden taloudellisesta tuloksesta, jotta henkilöstön osaaminen lisääntyy. Toteutuneiden koulutusten tuloksen läpi-

käyminen osoittaa, olivatko koulutukset kannattavia ja toteutuivatko hinnoitteluvaiheessa arvioidut kustannukset tai realisoituivatko mahdolliset kustannusriskit. TAMKissa tulisi ottaa hinnoitteluprosessin viimeinen vaihe käyttöön kaikissa koulutuksissa ja käydä läpi työntekijöiden kanssa heidän hinnoittelemiansa koulutusten taloudellinen toteutuminen koulutuksen päätyttyä. Teemahaastattelujen perusteella tätä tehdään jonkin verran, mutta muuttamalla toiminta järjestelmälliseksi ja kaikkia koulutuksia koskevaksi, voidaan saavuttaa huomattavia etuja henkilöstön tietojen ja motivaation parantuessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös tutkia mahdollisuuksia yhdistää markkinatietoisuutta hinnoitteluun. Opinnäytetyössä kartoitettiin maksullisen koulutuksen asiakkaita, kilpailijoita ja toimintaedellytyksiä, sillä koulutuksen hinnoittelijan tueksi haluttiin koota tiivistetty tietopaketti maksullisen koulutuksen markkina-asemasta. Opinnäytetyön aikana ei ollut resursseja toteuttaa markkinatutkimusta, jolla olisi voitu kartoittaa tarkemmin esimerkiksi asiakkaiden koulutukselle antamaa arvoa tai asiakkaiden odotuksia hintatasosta. Opinnäytetyössä käytettiin organisaation työntekijöiden näkemyksiä, joita kartoitettiin osana teemahaastatteluja. Hintatietoisuus on lopulta osa koulutuksen hinnoittelijan ja lopullisen myyntihinnan päättävän johtajan ammattitaitoa. Hinnoittelutyökalussa tälle ammattitaidolle annetaan tilaa kateprosentin määrittelyvaiheessa. Koska hinnoittelustrategia on kuitenkin organisaation johdon tehtävä, tulee työntekijän aina keskustella katteen mahdollisista muutoksista toiminnasta vastaavan johtajan kanssa.

Opinnäytetyön luvussa 4 esiteltiin lyhyesti erilaisia hinnoittelustrategioita ja -menetelmiä ja todettiin, että teoreettisesti täydellinen palveluiden hinnoittelumenetelmä on luultavasti käytännössä liian monimutkainen toimiakseen. Ratkaisuksi eri kirjoittajat tarjosivat eri hinnoittelutapojen yhdistämistä kullekin organisaatiolle sopivan menetelmän löytämiseksi. Käytännön hinnoittelussa korostettiin myös joustavuutta. Opinnäytetyössä hinnoittelumenetelmäksi valittiin pitkälti käytännön toiminnan sanelemana kustannusperusteinen hinnoittelu, jossa joustoa voidaan toteuttaa lähinnä katteen määrittelyn osalta. Hinnoittelumenetelmä tuki myös organisaation neutraalia hinnoittelustrategiaa. Organisaation rakenne, kustannus seuranta ja vakiintuneet toimintatavat vaikuttavat käytännössä huomattavan paljon hinnoittelumenetelmän valintaan.

TAMKin hinnoittelustrategia noudattaa neutraalia hinnoittelua, jolloin tavoitteena ei ole aggressiivinen markkinoiden valtaaminen, vaan kannattava toiminta pirkanmaalaisen osaamisen lisäämiseksi. Maksullisen koulutuksen hinnan tulee kattaa kaikki toiminnan

aiheuttamat kustannukset, jotta toiminta ei vääristäisi markkinoita. Tämän takia kustannusperusteinen hinnoittelu on luonteva ja turvallinen hinnoittelumenetelmä, vaikka muilla aloilla palveluiden hinnoittelussa onkin siirrytty yhä enemmän muihin hinnoittelutapoihin.

Organisaatiossa hinnoitteluun liittyviä kehittämiskohteita ovat hinnoitteluprosessin kehittäminen edelleen ja yhtenäisten toimintatapojen varmistaminen esimerkiksi tietyin väliajoin pidettävillä koulutuksilla. Jos toimintaa halutaan jatkossa kasvattaa, on organisaatiolla edessä hinnoittelustrategiansa miettiminen uudelleen. Strategiaa tulisi myös tuoda paremmin organisaation työntekijöiden tietoisuuteen. Hinnoittelustrategian on oltava selkeästi määritelty ja esitettävissä niin, että henkilöstö voi ymmärtää sen ja sitoutua strategian toteutukseen. Myös hinnoittelutyön ohjauksen on oltava selkeää, jotta työntekijät voivat toteuttaa strategiaa itsenäisesti ja työn laatu säilyy tasaisena.

LÄHTEET

AIKOPA Aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut. Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Oulun yliopisto. Luettu 9.6.2012. <http://www.aikopa.fi/etusivu.iw3>

Ajantieto, Palvelumme. Luettu 3.4.2013. <http://www.ajantieto.fi/Palvelumme>

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.

Avlonitis, G. & Indounas, K. 2007. An empirical examination of the pricing policies and their antecedents in the services sector. *European Journal of Marketing* 41. 7/8. Sivut 740-764.

Boedecker, M. 2006. Haastatteluilla pintaa syvemmälle. Luettu 6.5.2012. http://moodle.tamk.fi/file.php/4992/Haastatteluilla_pintaa_syvemmale.PDF

Chen, L. & Alexander, S. 2010. Capacity-driven pricing mechanism in special service industries. *Journal of Revenue and Pricing Management*, suppl. Special Issue on Pricing and Revenue Models in the New 9.3. (May 2010). Sivut 260-275.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

eMBA Tampere. Luettu 5.3.2013. <http://www.mbatampere.fi/index.php>

Fjeldstad, O. & Andersen, E. 2003. EBF issue 14, summer 2003. Norwegian School of Management. In depth: Value shops & value networks. Artikkeleja: Casting off the chains. Luettu 27.5.2012. <http://www.espen.com/papers/casting-off-chains.pdf>

Grönroos C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYPro.

Helsingin yliopisto, opettajankoulutuslaitos. Lavonen, Meisalo et al. [Kokoelma matemaattisten aineiden didaktiikan artikkeleja] Luettu 6.5.2012. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Jaakkola, E. Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYPro Oy.

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, tutkimus ja kehitys. Luettu 9.6.2012. <http://centria.cou.fi/Default.aspx>

Kilpailuvirasto. Suositus opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten tuottamien muiden hyödykkeiden hinnoittelusta 15.10.1998. Luettu 2.2.2013. <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=aloit-laus/a-1998-71-0915>

Koulutus.fi. 2013. Luettu 4.3.2013. <http://www.koulutus.fi/haku/kouluttaja/raataloity-asiakaskohtainen-tampere/a50-d86551>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Economica-kirjasarja. Talentum: Helsinki.

Laitinen-Väänänen, S. Vanhanen-Nuutinen, L. Ahmaniemi, R. Boman, S & Lamppu, V-M. 2012. PK-Yrittäjien ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö ja alueellinen vaikuttavuus. Kyselytutkimus Suomen Yrittäjien jäsenistölle.

Laskentatunnisteet ja tilikartta 2013. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, talouspalvelut. Laatuksikirja Kompassi 4.07.02.01.

Miller, L. & Huggins, E. 2010. Service Sector Pricing Decisions: A Real Options Approach. IUP Journal of Applied Finance 16.2. (February 2010). Sivut 52-69.

Naukkarinen, M. 2013. Hinnoittelu ja tarjouslaskenta KKP:ssa. Perusteet. Koulutusmateriaali 15.2.2013. TAMKin Laatuksikirja, luku 3 Tutkimus-, kehitys ja innovaatiotoiminta.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYPro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö, ammattikorkeakoulutus. Luettu 27.5.2012. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, ammattikorkeakoulujen tavoitesopimukset. Luettu 6.4.2013.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/tavoitesopimukset/?lang=fi

Opetus- ja kulttuuriministeriö, ammattikorkeakoulu-uudistus 2011-2014. Luettu 27.5.2012.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/?lang=fi

Opetus- ja kulttuuriministeriö, korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. Luettu 9.6.2012.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/index.html

Pirkanmaan aikuisopisto, työelämäpalvelut. Luettu 5.3.2013 <http://www.paiko.fi/tyoyhteisokoulutukset.php>.

Pirko, koulutuskonserni Luettu 5.3.2013 http://www.pirko.fi/palvelut_1.php

Pulkkinen, M. Rajahonka, M. Siuruainen, R. Tinnilä, M. & Wendelin, R. Liiketoimintamallit arvionluojina - ketjut, pajat ja verkot. Teknologiateollisuus. Luettu 27.5.2012.

http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Liiketoimintamallit_alkusivut.pdf

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.

Rovaniemen ammattikorkeakoulu, koulutus- ja asiantuntijapalvelut. Luettu 9.6.2012.
http://www.ramk.fi/fi/Palvelut_tyoelamalle/Koulutus-_ja_asiantuntijapalvelut.iw3

Salminen, A. 2010. Vyörytyslaskentamallin rakentaminen Tampereen ammattikorkeakouluun. Opinnäytetyö.

Salminen, H. & Ylä-Anttila, P. 2010. Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Selvityshenkilöiden raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu
2010:23. Luettu 27.5.2012.
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/okm23.pdf?lang=fi>

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY Ekonomia-sarja.

TAMKin laatukäsikirja Kompassi. 2013. Luku 2.04. Täydennyskoulutus. Luettu 16.2.2013. wiki.tamk.fi

TAMKin laatukäsikirja Kompassi. 2011. Luku 5.05. Laadunhallinta osana toiminnan johtamista. Luettu 16.2.2013. wiki.tamk.fi

TAMK kirjanpito 2011-2012.

Tampereen ammattikorkeakoulu, koulutustarjonta. Luettu 9.6.2012.
<http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/pages/koulutusohjelmat.html>

Tampereen ammattikorkeakoulu, Koulutustarjonta, täydennyskoulutus, luettu 24.3.2012,
[http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/3C4AA21D103D8C96C22576A1007F9099](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/3C4AA21D103D8C96C22576A1007F9099)

Tampereen ammattikorkeakoulun strategia 2010-2019.

Tampereen ammattikorkeakoulu, toimipisteet. 2012. Luettu 2.9.2012.
[http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/26E51EFF0340197DC22577960049C3B5](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/26E51EFF0340197DC22577960049C3B5)

Tampereen ammattikorkeakoulu, yrityksille ja yhteisöille. Luettu 9.6.2012.
[http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/B7F3EE76855161BCC225797500434B40](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/B7F3EE76855161BCC225797500434B40)

Tampereen yliopisto, MBA-koulutus. Luettu 2.9.2012. <http://www.mbatampere.fi/>

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. 2013. Luettu 5.3.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/index.html>.

Tampereen yliopisto, Täydennyskoulutus. 2013. Luettu 5.3.2013.
<http://www.uta.fi/hallinto/yliopistopalvelut/taydennyskoulutus/index.html>.

Tampereen yliopisto, täydennyskoulutus- ja kehittämisspalvelut. 2012. Luettu 2.9.2012.
<http://www.uta.fi/hallinto/yliopistopalvelut/taydennyskoulutus/index.html>

TAO, yritysyhteistyö. Luettu 5.3.2013
<http://www.tao.tampere.fi/tao/TAOWWWTAO/yrityskoulutus.html>

Teemahaastattelut 2012. Tampereen ammattikorkeakoulu, Kehittämisen- ja koulutuspalveluiden henkilökunta. Haastattelut on tehty 2.4.2012, 5.4.2012, 11.4.2012 ja 20.4.2012. Haastattelija Juulia Ijäs. Litteroitu. Tampere.

TTY, Täydennyskoulutus. 2013. Luettu 5.3.2013.
<http://www.tut.fi/fi/yrityksille/taydennyskoulutus/>

Tung, W. Capella, L. & Tat, P. Service pricing: a multi-step synthetic approach. 1997. The Journal of Service Marketing 11.1 (1997). Sivut 53-65.

Yritysakatemia. Luettu 3.4.2013. <http://www.yritysakatemia.fi/>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Taustatiedot ja työtehtävät

Nykyiset tehtävät ja työhistoria TAMKissa

Nykytilanne koulutusten hinnoittelussa

Koulutusten hinnoittelun työvaiheet, lähtötiedot ja apuvälineet

Lopullisen hinnan muodostaminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Ohjeet, opastus ja yhteistyö

Markkinat

Markkinoiden ja kilpailijoiden huomioiminen hinnoittelussa

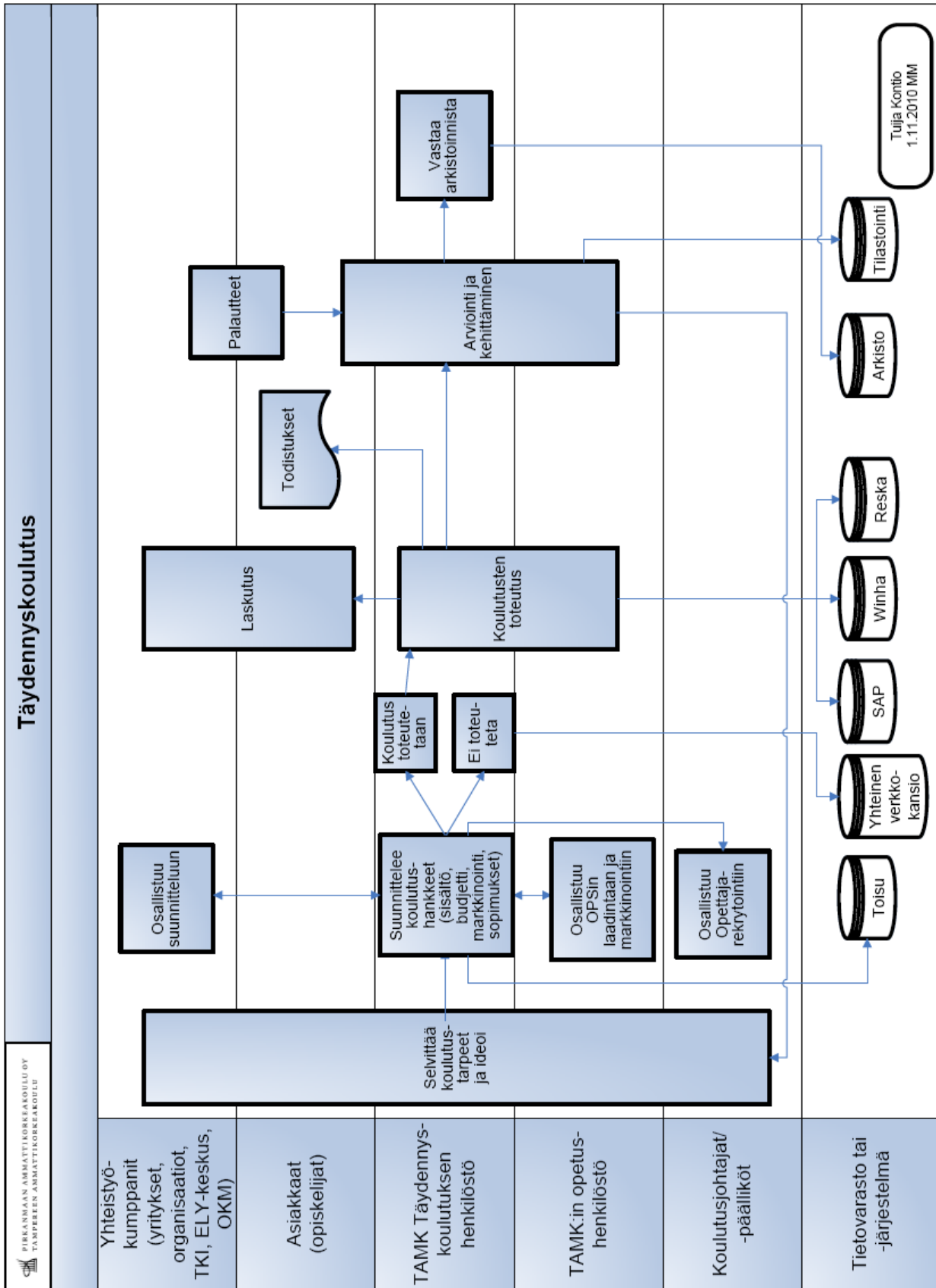
Koulutusten tulos ja sen seuranta

Toiminnan kehittäminen

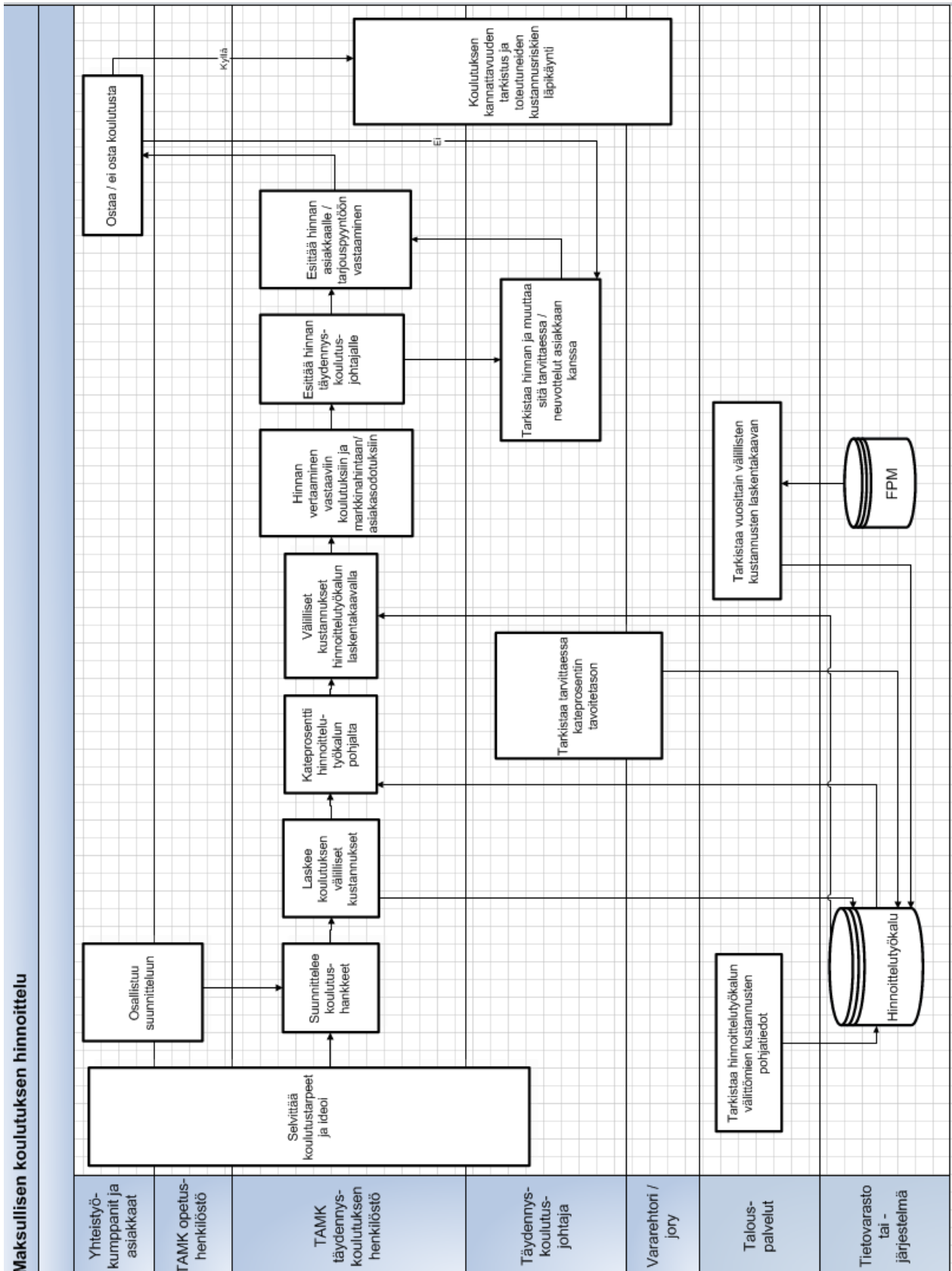
Hinnoitteluprosessin kehittäminen

Hinnoittelun työkalut

Liite 2. Täydennyskoulutuksen prosessikuvaus (TAMKin laatukäsikirja, luku 2.04)



Liite 3. Maksullisen koulutuksen hinnoittelun prosessikuvaus



Liite 4. Hinnoittelutyökalu ilman pohjatietoja

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu											
Maksullisen koulutuksen hinnoittelutyökalu											
Koulutuksen nimi											
Koulutuksen hinnoittelija											
1. Koulutuksen välittömät kustannukset		2. Koulutuksen kate		3. Koulutuksen välilliset kustannukset		4. Koulutuksen lopullinen hinta					
Henkilöstökustannukset	0,00	Kate	0,00	Hinta yhteensä	0,00	Osallistujien lukumäärä					0,00
Matkakustannukset	0,00	Katteen osuus kokonaishinnasta	0,00 %	Hinta / osallistuja		#JAKO/0!					#JAKO/0!
Tarjoilukustannukset	0,00			Koulutuspäivien lukumäärä							
Toimeksiantosopimukset	0,00			Hinta / koulutuspäivä		#JAKO/0!					#JAKO/0!
Markkinointikustannukset	0,00	Väillisten kustannusten osuus	0,00	Hinta / koulutuspäivä / osallistuja		#JAKO/0!					#JAKO/0!
Muut ostopalvelut	0,00			Laskutetaanko koulutus arvonlisäverollisena?							
Aineet ja tarvikkeet	0,00			Jos kyllä:							
Kustannukset yhteensä	0,00			veroton hinta							0,00
				veron määrä (24 %)							0,00
				verollinen hinta							0,00
				verollinen hinta / osallistuja							#JAKO/0!
				verollinen hinta / koulutuspäivä							#JAKO/0!
				verollinen hinta / koulutuspäivä / osallistuja							#JAKO/0!

Yhteenvetovälehti

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu			
Maksullisen koulutuksen hinnoittelutyökalu			
Koulutuksen nimi			0
Koulutuksen hinnoittelija			0
Henkilöstökustannukset yhteensä			0,00
	€/h	työtunnit	kustannus
Koulutuksen suunnittelija (KKP)			0,00
TAMKin opetushenkilöstö	€/h	työtunnit	kustannus
lehtori			0,00
yliopettaja			0,00
iltatyö			0,00
viikonlopputyö			0,00
Sivutoimiset tuntiopettajat tuntihinnat	€/h	työtunnit	kustannus
Lehtorin pätevyys			0,00
Lehtorin pätevyys, tekniikka			0,00
Muut (tutkinto puuttuu)			0,00
Muut (tutkinto puuttuu), tekniikka			0,00
Luennoitsijat tuntihinnat	max-hinta €/h	työtunnit	kustannus
Tohtorin tutkinto			0,00
Lisensiaattitutkinto			0,00
Ylempi korkeakoulututkinto			0,00
Alempi korkeakoulututkinto			0,00
Opintoasteen tutkinto tai vastaava			0,00

Henkilöstökustannusten välilehti

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu		
Maksullisen koulutuksen hinnoittelutyökalu		
Koulutuksen nimi		0
Koulutuksen hinnoittelija		0
Matkakustannukset yhteensä	0,00	Kommentit
Kilometrikorvaukset		
Matkaliput		
Päivärahat		
Bussikuljetus opiskelijaryhmälle tms.		
Majoitus		
Muut matkakustannukset		
Matkakulujen korvaus TAMKissa		

Matkakustannusten välilehti

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu		
Maksullisen koulutuksen hinnoittelutyökalu		
Koulutuksen nimi		0
Koulutuksen hinnoittelija		0
Tarjoilukustannukset yhteensä	0,00	Kommentit
Kahvitarjoilu		
Lounastarjoilu		
Muut tarjoilut		

Tarjoilujen välilehti

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu		
Maksullisen koulutuksen hinnoittelutyökalu		
Koulutuksen nimi		0
Koulutuksen hinnoittelija		0
Toimeksiantosopimukset yhteensä	0,00	Kommentit
Toimeksiantosopimus 1		
Toimeksiantosopimus 2		
Toimeksiantosopimus 3		
Toimeksiantosopimus 4		
Toimeksiantosopimus 5		
Markkinointikustannukset yhteensä	0,00	
Lehtimainokset		
Esitteet		
Muut markkinointikustannukset		
Muut ostopalvelut yhteensä	0,00	
Tilavuokra (muut kuin TAMKin omat tilat)		
Laitteiden vuokrat		
Muut ostopalvelut		

Ostopalveluiden välilehti

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu		
Maksullisen koulutuksen hinnoittelutyökalu		
Koulutuksen nimi		0
Koulutuksen hinnoittelija		0
Aineet ja tarvikkeet yhteensä	0,00	Kommentit
Kirjat ym.		
Muu opetusmateriaali		

Aineiden ja tarvikkeiden välilehti

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu		
Maksullisen koulutuksen hinnoittelutyökalu		
Koulutuksen nimi		0
Koulutuksen hinnoittelija		0
2. Koulutuksen kate	0,00	Kommentit
Katteen osuus kokonaishinnasta	0,00 %	

Katevälilehti

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu		
Maksullisen koulutuksen hinnoittelutyökalu		
Koulutuksen nimi		0
Koulutuksen hinnoittelija		0
3. Koulutuksen välilliset kustannukset	0,00	
Välilliset kustannukset lasketaan kaavan avulla		

Välillisten kustannusten välilehti