

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Johanna Partanen

PALVELUN HINNAN MUODOSTAMINEN JA KANNATTAVUUDEN
ARVIOINTI HOIVA-ALAN VERKOSTOTOIMINNASSA

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
+358 50 260 6800

Tekijä
Johanna Partanen

Nimeke
Palvelun hinnan muodostaminen ja kannattavuuden arviointi hoiva-alan verkostotoiminnassa

Toimeksiantaja
Hoiva-alan yritys X

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laskea myyntihinta mahdolliseen verkostotoimintaan sisältyvälle hoivapalvelulle. Työn viitekehys muodostui Green Care- ja verkostotoiminnasta, palvelun kustannuksista, hinnoittelusta ja kannattavuudesta. Opinnäytetyö oli toiminnallinen ja siinä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Kirjallinen materiaalia kerättiin eri lähdeaineistoja käyttäen. Yritykselle tehtyihin laskelmiin tarvittavat tiedot kerättiin teemahaas-tattelujen avulla.

Keskeisimmäksi tutkimustehtäväksi muodostui laskea suunnitteilla olevasta palvelusta muodostuvat kustannukset sekä palvelun tunti- ja päivähinta ja selvittää kannattava työntekijä- ja asiakasmäärä. Myyntihinnat laskettiin kolmen eri hinnoittelumenetelmän avulla kolmen palkkaryhmän mukaan. Opinnäytetyön raportissa käsitellään asioita erityisesti palveluyrityksen näkökulmasta ja soveltaen tietoa toimeksiantajayritykseen.

Opinnäytetyön keskeisenä tuotoksena ovat toimeksiantajalle tehdyt laskelmat, joita on laadittu yhteensä seitsemän eri laskentamenetelmien mukaisesti. Hinnoittelulaskelmien lisäksi laadittiin myös kustannus- ja kannattavuuslaskelmia. Toimeksiantajaa sekä toiminnallisen osuuden tietoja ei esitetä julkisena tietona, minkä vuoksi myös tekstin sisältö on pidetty yleisellä tasolla.

Kieli
suomi

Sivuja 33

Asiasanat
Kustannuslaskenta, hinnoittelu, kannattavuus, palvelut



THESIS
December 2014
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
+358 50 260 6800

Author
Johanna Partanen

Title
Service Pricing and Profitability Analysis in the Activities of a Health and Social Care Network

Commissioned by
Health and Social Care company X

Abstract

The aim of this thesis was to calculate the selling price for a new care service provided as part of network activities. The framework of the thesis consist of the Green Care program, a network of the companies, cost accounting, pricing and profitability. The thesis was practice-based and it uses a qualitative research approach. The material was collected from different literary sources. Theme interviews were used to collect data for the calculations regarding the company and the network.

The essential research task was to calculate the costs and the hourly and daily rates of the planned service. The objective was also to find out what could be the sufficient number of customers and employees for profitable business. The sales prices were calculated using three different pricing methods in three wage categories. The thesis report discusses the topic especially from the perspective of the service provider and by applying the findings to the commissioning company.

The main result of this thesis consists of the calculations made for the commissioning company. The calculations were prepared using seven different calculation methods. In addition to price calculations, cost and profitability calculations were also made. The thesis reports the findings only on a general level because of the confidentiality of the information regarding the commissioning company and the practical part of the project.

Language
Finnish

Pages 33

Keywords

cost accounting, pricing, profitability, services

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Tausta.....	5
1.2 Tavoite	6
1.3 Menetelmät	6
1.4 Rakenne	7
2 Palveluverkosto ja Green Care.....	8
2.1 Palveluverkosto	8
2.2 Green Care.....	11
3 Kustannuslaskenta.....	13
3.1 Kustannusten merkitys	13
3.2 Kustannusten muodostuminen	14
3.3 Kustannuspaikkalaskenta	16
3.4 Tavoitekustannuslaskenta	17
4 Palvelun hinnoittelu ja sen vaikutus kannattavuuteen	18
4.1 Palvelu	18
4.2 Hinnan merkitys	20
4.3 Hinnoittelumenetelmät	23
4.4 Kannattavuus	27
5 Pohdinta	28
Lähteet.....	32

1 Johdanto

1.1 Tausta

Opinnäytetyön aihe valikoitui sopivan toimeksiantajayrityksen tarvitseman tiedon pohjalta. Alusta asti oli selvää, että opinnäytetyöni tulee olemaan toiminnallinen, jossa käsitellään lukuja. Tässä opinnäytetyössä saan yhdistettyä ammattikorkeakoulusta saadun tietotaiton aiemman koulutukseni sekä työkokemuksen kanssa. Oman kiinnostuksen pohjalta aloitin etsimään sopivaa toimeksiantajaa keväällä 2014 ja toimeksiantajayritykseksi löytyi Pohjois-Karjalassa sijaitseva hoiva-alan yritys.

Toimeksiantajalta saadut tiedot ovat salassa pidettäviä, mistä syystä raportti ei sisällä yksityiskohtaisia tietoja yrityksestä eikä toiminnallisessa osuudessa tuotettuja laskelmia. Yrityksen nimeä ei mainita julkisessa opinnäytetyöraportissa, josta johtuen raportilla yritykseen viitataan mainittaessa kohdeyritys.

1.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoite oli laskea Green Care -päivätoiminnalle tunti- ja päivähinta sekä tarvittavien verkostokumppaneiden määrä. Kohdeyritys suunnittelee palveluverkoston rakentamista, jonka yksi tarjottava palvelu tulisi olemaan Green Care -päivätoiminta. Suunnittelun tueksi yritys tarvitsee tietää, millä tunti- ja päivähinnalla sekä työntekijä ja asiakasmäärällä Green Care -päivätoiminnasta saataisiin kannattava.

Tässä opinnäytetyössä lasketaan Green Care -päivätoiminnan tunti- ja päivähinta toimeksiantajalta saatujen tietojen pohjalta. Laskelmien tuloksia verrataan toimeksiantajan asettamaan enimmäispäivähintaan. Palveluverkoston rakentamisesta aiheutuvien kustannusten kattamiseksi tuli selvittää kannattava verkostokumppaneiden määrä, kun jokaiselta verkostokumppanilta saataisiin ennalta sovittu rahasummalla kustannusten kattamiseen.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena on kohdeyritykselle kustannus-, hinnoittelu- ja kannattavuuslaskelmat Excel-tiedostona. Tiedostossa on esitetty jokaisen laskelman lähtökohdat ja pohdittu laskelman tuloksia kannattavuuden näkökulmasta. Laskelmissa esitetyt tiedot

eivät ole julkisia.

1.3 Menetelmät

Toimenpiteet ja tavat, joiden avulla opinnäyteytyöhön saadaan tarvittavaa aineistoa ja kuinka sitä analysoidaan, kutsutaan tutkimusmenetelmiksi (Pihjala 2001, 142). Ammatikorkeakouluopiskelijan on tarkoitus osata muodostaa käytännön ratkaisuja yhdistelemällä teoreettista tietoa ammatilliseen toimintaansa. Opiskelijan tulisi osata käyttää alan teoriasta nousevaa tarkastelutapaa opinnäytetyössään tekemien päätöksien tukena sekä niiden perustelemisessa. (Vilka & Airaksinen 2003, 41–42.)

Tähän opinnäytetyöraporttiin on koottu teorian tietoa, jonka pohjalta on mietitty erilaisia ratkaisuja kohdeyritykselle suoritettavien laskelmien muodostamisessa. Teoriatiedon on tarkoitus käsitellä asioita, joita on tarvittu taustatietojen muodostamisessa sekä tukea valintoja laskelmamenetelmien käytössä. Aiheeseen liittyvän teoriatiedon soveltaminen käytännössä tarvitsi syvällisempää pohtimista, koska lähdeaineistoissa oli paljon sellaista tietoa, joita esitetyissä laskelmissa ei ole täysin voitu soveltaa.

Mikäli toiminnallisessa opinnäytetyössä on tarkoitus saada kerättyä tietoa vain ennalta valitusta aiheesta, on teemahaastattelu toimiva tapa aineiston saamiseen. Teemahaastattelu, jossa kysymykset ovat avoimia asiaan liittyen, on yksi laadulliseen tutkimusmenetelmään kuuluva aineiston hankintatapa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyä aineistoa ei aina analysoida, vaan se voi toimia yhtenä opinnäytetyön lähteenä. (Vilka & Airaksinen 2003, 57, 63–64.)

Toiminnalliseen osuuden tiedot on saatu käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedot hankittiin teemahaastatteluilla toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalta. Haastattelut toteutettiin sähköpostitse sekä vieraillemalla kerran toimeksiantoyrityksessä.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa määritellään tutkimusongelma, jonka mukaan kerätään lähdeaineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa tarvittava aineisto ei kuitenkaan ole aina ole täysin tarkka pelkän tutkimusongelman perusteella, vaan usein aineisto täsmentyy vasta työn edetessä. Kyseisessä tutkimusmenetelmässä on hyvät mahdollisuudet säädellä, rajata ja

valikoida aineistoa. Laadullista tutkimusta tehdessä on tavallista, että itse prosessin aikana joutuu konkreettisesti arvioimaan milloin aineistoa tarpeeksi. Vaikka tarvittava aineisto ei olisi täysin selvillä heti alusta alkaen, on aineistotyyppin oltava tiedossa ennen aineiston keräämisen aloittamista. (Pihlaja 2004, 150–151.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston sisältö täsmentyi lopullisesti työn puoli välissä. Työn alussa oli etsittävä riittävä määrä teoretietoa, jolla pyrittiin takaamaan laskelmien onnistuminen mahdollisimman hyvin sekä varmistamaan ettei mikään asia jäisi huomioimatta. Koska laskelmia muodostui alkuperäistä suunnitelmaa enemmän, tuli aineistoa hankkia vielä työn toiminnallisen osuuden loppuvaiheessa. Opinnäytetyöraportissa oli tarkoitus käsitellä vain työn kannalta keskeisimmät asiat.

1.4 Rakenne

Opinnäytetyön jokaisessa luvussa lähdeaineistosta kerätyn teoriaosuuden jälkeen käsitellään asiaa kohdeyrityksen näkökulmasta. Luvussa kaksi on kerrottu mitä verkostoituminen on, kuinka se muodostuu ja mitkä ovat verkostotoiminnan yleiset hyödyt sekä mahdolliset riskit. Luvussa kaksi käsitellään myös mitä Green Care tarkoittaa, miten ja missä sitä yleensä käytetään sekä mitkä siitä saatavat hyödyt ovat. Kolmas luku sisältää tietoa kustannuksista, miksi ne on syytä tunnistaa ja minkälaisia eri kustannuslajeja on olemassa. Kolmannessa luvussa käsitellään myös lyhyesti tavoitekustannus- ja kustannuspaikkalaskennasta, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää kohdeyrityksessä. Luvussa on käyty läpi kohdeyritykselle palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ennen hinnan määrittämistä. Neljäs luku sisältää tietoa palvelusta, palvelupaketista, eri hinnoittelumenetelmistä sekä kannattavuudesta. Kannattavuuslaskentaa on sovellettu lähinnä kannattavan asiakasmäärän laskennassa hinnoittelulaskelmien yhteydessä. Luvun lopussa on esitetty, miten laskelmat on laadittu kohdeyritykselle.

2 Palveluverkosto ja Green Care

2.1 Palveluverkosto

”Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, taito ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi” (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 44). Yritysten välinen yhteistyö lisääntyy jatkuvasti. Yritykset ovat huomanneet, kuinka toimiva verkosto luo yritykselle mahdollisuuden keskittyä omaan ydinosaan ja saavuttamaan yhteistyön kautta laajemmat asiakasryhmät. Verkostoituminen onkin eräänlainen yritysstrategia. (TIEKE 2014.)

Verkostoitumisella yritys pystyy erilaistamaan toimintansa kilpailijoista, mutta samalla se tekee yhteistyöyrityksistä riippuvaisia toistensa resursseista. Jokaisella verkostoon kuuluvalla yrityksellä on oma tärkeä roolinsa verkoston toiminnassa, minkä vuoksi verkostotoiminta vaatii jokaisen jäsenen osallistumisen. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1999, 31, 62.) Koska verkostotoiminnan on yleensä tarkoitus olla pitkäaikaista, on verkostosuhteilla merkittävä osa verkotojäsenen tulevaisuuden kannalta. Verkostosuhteet voidaankin ajatella investointeina, joihin kannatta panostaa. (Ollus ym. 1999, 31.)

Vaikka verkostoitumisen motiivit ovat jokaisella toimintaan lähtevällä yksilölliset, tulee lähtökohtana kuitenkin olla kilpailukyvyn sekä kannattavuuden parantaminen. Syy verkostoon mukaan lähtemiseen voi myös olla siitä aikaan saatavat kustannussäästöt ja uskottavuus. (PK-RH.) Verkostoitumisesta saatavia hyötyjä on esimerkiksi

- Kunnat saavat toimintavarman paikallisen kokonaistoimittajan ja säästävät kustannuksissa.
- Verkoston jäsenien liiketoiminta kasvaa, yhdessä oppiminen, uskottavuus tarjoajana ja verkostosta saatava tuki verkosto jäsenen omalle liiketoiminnalle.
- Asiakkaat saavat laajemman kokonaisvaltaisen palvelutarjonnan. (Sipilä 2013, 3–4).

Tavallista on, että maantieteellisesti lähekkäin sijaitsevat yritykset verkostoituvat keskenään. Verkosto voi rakentua pienten tasa-arvoisten toimijoiden yhteistyönä tai yhden suuremman yrityksen johtamana. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa verkostoa rakentavaa ja joh-

tavaa yritystä kutsutaan veturiyriytykseksi. Rakentamisen ja johtamisen lisäksi veturiyritys luo ja ylläpitää asiakassuhteita, kehittää toimintaa sekä huolehtii markkinoinnista ja myynnistä. (Niemelä 2002, 20–21, 44.)

Verkostotoiminnan toteutukseen kuuluu usein seuraavat vaiheet (Hakanen, M. 2003.):

- alkuvaihe, jossa kehittyy verkostoidea, suoritetaan analyyseja ja syntyy alustava päätös verkoston käynnistämisestä. Myös verkostokumppanien valinta tapahtuu tässä vaiheessa ja osapuolet tutustuvat toisiinsa ja verkostoideaan. Alkuvaiheen kesto on yksilöllistä ja voi kestää jopa vuosia.
- suunnitteluvaihe, toisin sanoen rakentamis- ja kiteytysvaihe, jolloin verkostoituminen muotoutuu toteutuskelpoiseksi. Lopputuloksena on yleensä sopimus, jonka jälkeen prosessi siirtyy toteutusvaiheeseen.
- toteutusvaiheessa verkoston osapuolet alkavat yhdessä toteuttamaan verkoston tarkoitusta. Samalla käynnistyy usein monia pienempiä prosesseja, joilla toiminta voi esimerkiksi kehittyä ja sopeutua olosuhteissa tapahtuviin muutoksiin.
- loppuvaihe, johon sisältyy muun muassa arviointivaihe, jossa osapuolet tarkastelevat verkoston toimintaa eri kriteereillä ja arvioivat verkoston jatko- tai kehittämistarpeita sekä kehittämismahdollisuuksia. Arvioinnin seurauksena muutoksia voi tapahtua verkoston toiminnassa, johtamisessa tai luonteessa. Arvioinnin lopputuloksena voi myös olla, että verkosto päätetään lopettaa. (Hakanen, M. 2003.)

Kuten yrityksillä, myös verkostolla on oma strategiansa, tavoitteensa, palvelutarjontansa ja asiakasryhmät. Verkoston kehitystä ohjaa monesti se kenellä on suurimmat intressit verkoston suhteen. Verkostotoimintaa ohjaavan tulee muun muassa määritellä toiminnalle tavoitteet, järjestää verkostoon toimivan viestintäjärjestelmän sekä luoda jokaiselle verkostoon kuuluvalla mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnan johtajan tulee onnistua luomaan ja ohjaamaan verkostossa toimivien sisäistä sekä keskinäistä yhteistyötä. Kun yhteistyö on toimivaa, on verkostolla paremmat mahdollisuudet saavuttaa asetetut tavoitteet. (Ollus ym. 1999, 63, 65.)

Petri Sipilä on kirjoittanut Service Park Provider Oy julkaisemassa Vahvuutena Verkosto Palveluverkkojen kehittäminen -esitteessä (2013, 2) kuinka palveluyritysten yhteistyön toimintamallina on minifranchising. Perusteluna tähän on, että liiketoimintaverkko rakentuu valmiita toimintamalleja käyttäen pienen ydinjoukon voimin ja ehdoin, johon mukaan

kytkeytyy eri sitoutumisasteella olevia toimijoita. Ansaintalogiikka on kuitenkin aivan erilainen liiketoimintaverkostossa kuin franchising-toiminnassa, koska verkostotoiminnassa korostuu yrittäjyys ja yhteisöllisyys. (Sipilä 2013, 2.)

Palveluverkoston avulla Green Care –päivätoiminnalle on mahdollista saavuttaa enemmän näkyvyyttä, parantaa palveluja ja säästää kustannuksissa. Usein palveluiden käyttäjät haluavat ostaa valmiita kokonaisuuksia, jolloin verkostossa toimivien yritysten kilpailukyky on parempi verrattuna yksittäisiin yrityksiin. (Yli-Viikari ym. 2009, 61.)

Verkostotoiminta ei kuitenkaan takaa varmaa menestymistä liiketoiminnassa. Siihen liittyy riskejä niin kuin yritystoimintaan yleensäkin. Suurimmat riskit liittyvät verkostokumppaneiden valintaan, toiminnan aloittamiseen sekä itse toimintaan. Hyvin suunnitellulla verkostostrategialla ja johtamisella pystytään pienentämään verkostosuhteiden epäonnistumista. (Hakanen ym. 2007, 181.)

Kohdeyrityksen on tarkoitus olla yksi lukuisista Suomessa toimivista palveluverkostoista, joista Petri Sipilä on kirjoittanut jo aiemmin mainitussa Service Park Provider Oy julkaisemassa Vahvuutena Verkosto Palveluverkkojen kehittäminen-esityksessä (2013, 1). Esityksessä kerrotaan hoiva-alan palveluverkostoista, joiden tavoite on tarjota ikääntyville kokonaisvaltaista, laadukasta ja toimitusvarmaa palvelua kustannustehokkaasti ja tuottavuuttaan jatkuvasti kehittäen. (Sipilä 2013, 1.)

Kohdeyrityksen ei ole vielä lopullisesti valinnut verkostokumppaneita, vaan hinnoitteluja ja kannattavuuslaskelmien on tarkoitus avustaa hahmottamaan kannattava verkostokumppaneiden määrää. Todennäköisesti kaikkia haluttuja kumppaneita ei kuitenkaan saada mukaan verkostotoimintaan, sillä jokaisen yhteistyökumppanin tulee osallistua kuukausittaisella rahasummalla kustannuksien kattamiseen. Niin kuin aiemmin mainittiin (sivu 10), on verkostosuhde investointi, jolloin todennäköisesti aluksi muodostuu enemmän kuluja kuin tuloja. Rahallinen panostus voi johtaa siihen, etteivät pienet yritykset lähde mukaan verkostotoimintaan. Verkostokumppaneilla on oltava samat laatuvaatimukset kohdeyrityksen kanssa ja halu sitoutua toimintaan pitkäksi aikaa. Muun muassa kaikki nämä asiat vaikuttavat siihen, että hyvän verkoston kokoaminen vie aikaa.

Opinnäytetyössä käsiteltävä Green Care -toiminta tulee olemaan vain pieni osa koko palveluverkosta. Tässä työssä yhteistyökumppaneita mietitään kuitenkin Green Care –päi-

vätoiminnan ympärille.

2.2 Green Care

Green Carella tarkoitetaan toimintaa, jossa käytetään erilaisia luonnonläheisiä menetelmiä kasvattamaan ja ylläpitämään ihmisen hyvinvointia. Hyvinvointivaikutukset kyseisessä toiminnassa syntyvät kolmen eri osa-alueen kautta: luonnon elvyttävyyden, kokemuksellisuuden sekä yhteisöllisyyden kautta. Green Care -päivätoiminnassa luontoa käytetään itse tapahtumapaikkana, kohteena tai välineenä. Green Care-päivätoiminnasta syntyvää yhteisöllisyyttä on esimerkiksi ryhmissä järjestetyn toiminnan kautta syntyvä vuorovaikutus ryhmänjäsenten välille, jonka seurauksena yksilö voi kokea osallisuuden ja hyväksynnän tunteen. (MTT, 2014.)

Green Care -toiminnan ydintä ovat terapeutin puutarhanhoito, eläinavusteiset toiminnot sekä maatalo- ja luontoympäristöjen käyttö. Toiminnan järjestäminen voi olla hyvinkin erilaista eri tarjoajien välillä. Esimerkiksi toimintaa varten ei ole välttämätöntä rakentaa erillisiä tiloja, eikä toimintatuokioiden tarvitse olla aina saman kestoisia. Myös toiminnan järjestäminen voi tapahtua oman henkilökunnan kautta tai ulkopuoliselta tarjoajalta ostettuna. Green Care-toimintaa on siis mahdollista järjestää pienellä budjetilla ja kustannustehokkaasti. (Salovuori 2014, 11, 22, 25–26).

Kohdeyrityksessä Green Care -toimintaa on jo aiemmin toteutettu hoitokodin asukkaiden kanssa ja tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää Green Care -toimintaa siitä näkökulmasta, missä palvelua myydään myös hoitokodin ulkopuolisille asiakkaille. Nykyinen Green Care -toiminta toteutuu puutarha- ja eläinavusteisena toimintana sekä luonnonmateriaaleista valmistettavien käsitöiden tekemisenä. Tähän mennessä toimintaa on siis jo toteutettu kaikilla Green Care -toiminnan ydinalueilla.

Tulevaisuudessa asiakasryhmän on tarkoitus olla luonnollisesti suurempi, koska palvelua markkinoidaan hoitokodin ulkopuolisille asiakkaille. Toimintaa varten ei kuitenkaan ole aikomus tehdä rakennus- tai laiteinvestointeja, vaan toiminta toteutettaisiin hoitokodin ja kenties verkostokumppaneiden nykyisissä tiloissa luonnon omia materiaaleja hyödyntäen.

Green Care -toimintaa on tarkoitus toteuttaa aluksi kahdesti viikossa, kuuden tunnin mittaisina tuokiona. Green Care -toiminta näkyy kohdeyrityksen arjessa myös päivittäisinä asioina, joista pystyvät hyötymään niin asukkaat, työntekijät kuin vieraatkin. Mahdolliset eläimet ja hyvin hoidettu ympäristö on päivittäin kaikkien ilona. ja näin ollen hyöty voi olla jatkuvaa.

Salovuori on kirjoittanut Luonto kuntoutumisen tukena -teoksessa (2014, 10), kuinka Green Care -toiminnan tuomasta luontoympäristöstä on mahdollista hyötyä asiakkaiden lisäksi myös henkilökunnalle ja omaisille. Tästä esimerkkinä on mainittu tilanne, jossa työntekijä kokee työpäivän aikana henkisesti raskaita asioita ja onnistuu keräämään voimavaroja hoitopaikassa yhdessä kunnostetun piha kautta. Omaisilla on luontotoiminnan kautta mahdollisuus osallistua läheistensä hoitopaikan elämään, jonka seurauksena voi syntyä yhteisöllisyyden tunnetta eri osapuolten välillä. (Salovuori 2014, 10.)

Green Care -toiminnasta voi myös muodostua kilpailuetu sen mukanaan tuoman ympäristön ansiosta. Maa- ja elintarviketalouden julkaisemassa Green Care -terveyttä ja hyvinvointia maatilalta teoksessa (Yli-Viikari, Lilja, Heikkilä, Kirveennummi, Kivinen, Partanen, Rantamäki-Lahtinen & Soini 2009, 53.) on mainittu, kuinka maaseutumainen ympäristö voi luoda kilpailuetua joidenkin asiakasryhmien kohdalla. Kilpailuetu perustuu ajatukseen, jossa vanhemmiten ihmisen ajatuskulku pyrkii suuntautumaan nykyisyydestä lapsuuteen ja nuoruuteen, jolloin maaseudulla asuneelle vanhukselle maaseutu-ympäristö hoivakodissa luo tuttuuden ja turvallisuuden tunteen.

Green Care -toiminnalla voidaan siis luoda kilpailuetua muutenkin kuin vain tarjoamalla erilaista palvelua kilpailijoihin verrattuna. Kodinomaisen maaseutumaisen ympäristö voi olla tärkeä asia, kun omaiset valitsevat läheiselleen pysyvää hoitopaikkaa. Jos henkilökunta pystyy keräämään voimavaroja työpaikalle luodussa ympäristössä ja jaksamaan näin paremmin työssään, mahdollistaa se tehokkaamman työskentelyn ja sairaspotilaiden vähenemisen, mistä on seurauksena kustannussäästöjä.

3 Kustannuslaskenta

3.1 Kustannuslaskennan merkitys

Oman yritystoiminnan kannattavuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden vuoksi yrityksen tulee tietää ja tunnistaa toiminnastaan muodostuvat kustannukset. Kustannus on rahamäärä, joka kuluu kun tuotetaan palvelua tai valmistetaan tuotetta. (Tenhunen 2013, 56.) Yritysjohdolle tarvitsee toimintansa suunnittelua, päätöksentekoa ja valvontaa varten tietoja, joita saadaan kustannuslaskennan kautta. Johdon on vaikea pyrkiä vaikuttamaan yrityksen toiminnasta syntyviin kustannuksiin, jos niiden muodostumisesta ei ole tarkkaa tietoa. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 82–83.)

Yritysjohdolle tarvitsee kustannuslaskennasta saatavia tietoja moniin eri tarkoituksiin. Esimerkiksi palvelun hinnan alarajan määrittelyä varten tulee tietää palvelusta aiheutuvat muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Myös kustannusperusteisten tarjousten tekemisessä tarvitaan kustannuslaskennasta saatavia tietoja. Johdon miettiessä eri vaihtoehtoja toiminnalleen, antaa kustannuslaskenta tietoa vaihtoehtojen kustannusvaikutuksista. Tiedon tarpeen mukaan kustannuslaskennan kohde on mahdollista rajata juuri tarkoitukseen sopivaksi. (Pellinen 2006, 74–75, 166–167.) Ilman kustannuslaskentaa toiminnan kannattavuuden arvioiminen suunnitelma- ja valvontalaskelmissa on mahdotonta (Ikäheimo ym. 2011, 82–83).

Yrityksen suunnitellessa tulevaisuuttaan, tulee usein aluksi miettimällä, mitä on tiedossa yrityksen käyttämistä resursseista ja niillä saavutetuista tuloksista. Koska liiketaloudellisen kannattavuuden vuoksi yrityksen tulee saada myynti tuottoja, on kustannuslaskennan kannalta syytä tarkastella eri asiakasryhmien välillä olevaa kysynnän vaihtelua. Useita asiakasryhmiä palvelevan yrityksen on hyvä selvittää, kuinka paljon eri asiakasryhmät sitovat yrityksen resursseja ja verrata sitä asiakassuhteesta ansaittavaan hyötyyn. (Pellinen 2006, 166–167.)

3.2. Kustannusten muodostuminen

Yrityksen johdon tarvitsee tehokkaan kustannusjohtamisen vuoksi tietää, mistä kustannukset muodostuvat. Kokonaiskustannuksiin vaikuttavat eri kustannustekijät, josta seuraa että kustannustekijöissä tapahtuva muutos näkyy laskentakohteen kokonaiskustannuksissa (Kinnunen, Laitinen, Lainen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 83). Tästä syystä yritysjohto on tärkeä tunnistaa laskentakohteeseen vaikuttavat eri kustannustekijät (Ikäheimo ym. 2011, 82–83).

Kustannuslaskennan vaativimpia tehtäviä on kohdistaa kustannukset eri laskentakohteille. Kustannusten kohdistamisella on kuitenkin usein tärkeä tavoite, minkä vuoksi se kannattaa suorittaa haasteellisuudesta huolimatta. Kohdistamisen avulla yritysjohto voi esimerkiksi saada selville mahdollisia kustannussäästökohteita. Tästä syystä huolellisella ja tehokkaalla kustannusten kohdistamisella on hyötyä myös hinnoittelupäätöksissä. (Kinnunen ym. 2007, 86–87.) Kustannusten jakamista kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin voidaan käyttää hyvänä apuvälineenä kun halutaan vaikuttaa kustannusten muodostumiseen. Palvelun tarjonnasta muodostuviin kiinteisiin kustannuksiin palvelun kysynnän volyyymi ei vaikuta, toisin kuin muuttuvien kustannusten muodostumisella. (Sipilä 2003, 162.)

Kun kustannuksia lähdetään kohdistamaan laskentakohteittain, aloitetaan kohdistaminen yleensä kustannuksista, jotka tiedetään varmasti tietyn laskentakohteen aiheuttamiksi. Kyseisiä kustannuksia kutsutaan välittömiksi kustannuksiksi. (Ikäheimo ym. 2011, 84.) Välittömien kustannusten kohdistamisen jälkeen kohdistetaan kustannukset, joita ei pystytä tai ei kannata kohdistamaan suoraan vain tietylle laskentakohteelle. (Ikäheimo ym. 2011, 84). Tällaisia kustannuksia kutsutaan välillisiksi kustannuksiksi, ja ne jaetaan epäsuorasti laskentakohteittain (Kinnunen ym. 2007, 84).

Kustannukset voivat myös olla erilliskustannuksia. Erilliskustannukset ovat välittömiä kustannuksia, joita ei muodostu jos yksittäisen palvelun tuottaminen lopetetaan. Kustannukset jotka muodotuvat siitäkin huolimatta, että jonkin yksittäisen palvelun tuottaminen lopetettaisiin kutsutaan yleiskustannuksiksi. (Sipilä 2003, 162).

Kohdeyrityksen Green Care -päivätoiminta on asiantuntijapalvelua, jossa itse toiminta

tapahtuu asiakkaan ja henkilökunnan välisenä toimintana. Toiminnasta muodostuvat kustannukset ovat suurimmaksi osaksi henkilöstökuluja sivukuluineen. Muita muuttuvia kustannuksia ovat materiaalitavikkeet, joita toiminnan järjestämisessä tarvitaan. Yrityksellä on tarkoituksena hyödyntää mahdollisimman paljon luonnosta saatavia materiaaleja, minkä takia materiaalikustannuksia ei muodostu jokaisen toimintatuokion aikana. Puutarhakauteen tarvike- ja ainekustannukset kasvavat, jolloin hankintoja muodostuu esimerkiksi kasvintaimista, uusista puutarhatarvikkeista sekä -mullasta.

Kiinteitä kustannuksia ovat sähkö-, vesi- ja vuokratkustannukset. Kyseiset kustannukset ovat kuitenkin suhteellisen pieniä siitä syystä, että toiminta toteutetaan palveluverkoston muun toiminnan kanssa samoissa tiloissa. Yhteisistä kiinteistä kustannuksista Green Care -päivätoiminnalle kohdistettava osuus on prosentuaalisesti pieni ja kohdistettava summa perustuukin arvioon.

Kohdeyrityksessä välillisiä kustannuksia ovat esimerkiksi markkinointikulut, jossa markkinoidaan samalla palveluverkoston muuta toimintaa yhdessä Green Care-toiminnan kanssa. Tällöin kustannuksia ei voi kohdistaa vain yhdelle palveluverkoston palvelulle, vaan tarkan kustannuslaskennan takia markkinointikustannukset tulee jakaa tasaisesti kaikkien verkoston palveluiden kesken. Veloitettavaa myyntihintaa varten on kuitenkin sovittu, ettei markkinointikustannuksia selvitetä ja kohdisteta Green Care -päivätoiminnan osalta.

Yleiskustannuksina voidaan ajatella Green Care -päivätoiminnalle suunnatun ympäristön ylläpitokustannuksia. Ympäristö, jossa toimintaa toteutetaan, tulee huoltaa, vaikka Green Care -päivätoiminta siirrettäisiin muualle tai lopetettaisiin.

Green Care -päivätoiminnan myyntihinnan muodostaminen tuli aloittaa kustannusten selvittämisellä. Toimeksiantajan kanssa sovittiin tuntihinnan laskennan perustana olevan vain osa työntekijöiden henkilöstökustannuksista. Henkilöstökustannusten lisäksi hinnan muodostamisessa huomioitiin prosentuaalinen arviolukema sähkö-, vesi- ja vuokratkustannuksista. Yrityksen ilmoittama henkilöstökustannusten summan oli yhden työntekijän palkkauksesta muodostuvat kustannukset vuodessa. Summa sisälsi kuukausipalkan lisäksi kaikki sivukulut, vuosilomapalkan ja -rahan. Kyseiset kustannukset oli laskettu Green Care -päivätoimintaan vaativan koulutuksen omaavan henkilön mukaan. Tarkoitus oli las-

kea veloitettava tunti- ja päivähinta, jonka vuoksi kokonaissummasta piti saada selville työntekijän tuntihinta sivukuluineen.

Kun tiedetään, kuinka paljon henkilöstökulut ovat vuodessa, saadaan yhden kuukauden kyseiset kulut selville jakamalla koko vuoden henkilöstökulut luvulla 13. Vuotuiset henkilöstökulut jaetaan luvulla 13, koska henkilöstökulujen katsotaan sisältävän lomarahoja yhden kuukauden palkan verran (Balanceconsulting).

Green Care -päivätoiminnan tuntihinnan selvittämiseksi tuli tietää, kuinka paljon kohdeyritykselle muodostuu kustannuksia työntekijän palkkaamisesta yhden tunnin ajalta. Koska vuoden henkilöstökulujen kokonaissummasta ei pystytty suoraan saamaan selville yhden työtunnin kustannuksia, tuli aluksi selvittää kuukauden henkilöstökustannukset. Tästä syystä kokonaissumma jaettiin siis luvulla 13. Kuukaudessa muodostuvat henkilöstökustannukset jaettiin kohdeyrityksen työsuhteissa noudatetun työehtosopimuksen määrämällä kuukausipalkanjakajalla. Koska tuntihintoja laskettiin erisuuruisilla työntekijämäärillä, tuli henkilöstökuluja muuttaa vastaamaan sovittuja prosenttimääriä. Lopputuloksena saatiin luku, joka huomioitiin laskettaessa Green Care -päivätoiminnalle myyntihintaa.

Green Care -päivätoiminnasta veloitettavaa myyntihintaa varten selvitettiin myös kiinteistöstä aiheutuvat kustannukset, jotka jäivät suhteellisen alhaisiksi. Materiaali- ja tarvikkeekustannuksia ei selvitetty. Haluttaessa ne voidaan sisällyttää yrityksen määräämään katteeseen.

Green Care -päivätoiminnan lisäksi kohdeyrityksen tulisi palkata eri työntekijä rakentamaan ja ylläpitämään palveluverkosta. Tästä syystä selvitettiin kuinka paljon verkostokumppaneita tarvitaan mukaan verkostotoimintaan, että kyseisen työntekijän henkilöstökustannukset saadaan katettua. Verkostotoimintaa varten muut kustannukset sisältyvät toimeksiantajan ilmoittamaan katteeseen.

3.3 Kustannuspaikkalaskenta

Palveluyrityksissä on tavallista, että kustannuslaskenta pohjautuu asiakaskohtaiseen las-

kentaan, jonka tavoitteena on selvittää asiakaskohtainen kannattavuus. Asiakaskohtaisesta kannattavuudesta voidaan käyttää myös käsitettä asiakaskate. Asiakaskohtaisessa kustannuslaskennassa asiakkaalle perustetaan oma laskentakohde. Aivan kaikille asiakkaalle ei kuitenkaan tarvitse perustaa omaa laskentakohdetta, vaan esimerkiksi satunnaiset pieniasiakkaat voidaan kohdistaa samalle laskentakohteelle. Laskutuksen kautta laskentakohteelle kohdistetaan myyntituotot ja ostolaskuilta välittömät asiakaskohtaiset materiaali- ja ulkopuoliset palvelut. Näiden lisäksi kohdistetaan asiakkaan palveluun käytyt välittömät työtunnit ja niistä aiheutuneet välittömät palkka- ja sosiaalikulut. (Sipponen 2005, 1.)

Kohdeyrityksen suunnittelemassa palveluverkostossa asiakaskohtaiseen laskentaan perustuvan kustannuslaskennan soveltaminen voisi olla toimiva menetelmä. Asiakkaille tulisi muodostaa oma laskentakohde, mihin kohdistettaisiin kaikki hänelle palveluverkostossa tarjottavista palveluista aiheutuvat kustannukset. Tämän perusteella nähtäisiin myös ne asiakkaat, joiden kate on alhainen ja kannattavuutta parantavien toimenpiteiden kohdistaminen olisi tehokkaampaa. Palveluverkostolla tulisi olla yhteinen laskentajärjestelmä kustannuslaskentaa varten, johon jokainen verkostokumppani huolehtisi kustannusten kirjaamisen yhteisten periaatteiden mukaisesti. Satunnaiset ostajat, esimerkiksi palveluihin tutustuvat asiakkaat, olisivat oma ryhmänsä. Laskentakohteita tarkastelemalla voidaan seurata samankaltaisuutta satunnaisten asiakaskaiden ja uusien pysyvien asiakassuhteiden määrän kasvussa.

3.4 Tavoitekustannuslaskenta

”Tavoitekustannuslaskenta on hintalähtöinen, asiakassuuntautunut, tuotekehityskeskäinen ja poikkitoiminnallinen kustannuslaskentamenetelmä” (Kinnunen ym. 2007, 118). Sen avulla on mahdollista varmistaa, ettei tuotekehityskustannukset muodostu liian korkeiksi. Tavoitekustannuksissa pysyminen vaatii, että kustannukset huomioidaan keskeisenä osana palvelun ja tuotteen suunnitteluvaiheessa. (Vehmanen 1997, 352, 354) Tavoitekustannuksissa pysyminen on mahdollista hyvin suunnitellun tuotekehityksen avulla (Ikäheimo ym. 2011, 97–98).

Kustannukset on tarkoitus määritellä niin tarkasti, että tiedetään kuinka paljon saa olla

muuttuvia kustannuksia ja kiinteitä kustannuksia. Kustannusten tarkan määrittelyn tavoite on varmistaa toiminnan joustavuus. Tavoitekustannusrakenteen suunnittelu lähtee liikkeelle markkinoista ja yrityksen asettamista tuottovaatimuksista ja pakottaa kustannuksia joustamaan. (Sipilä 2003, 185.) Tavoitekustannukset saadaan selville, kun kilpailukykyisestä markkinahinnasta vähennetään voittotavoitetta varten määritelty tavoitekate.

Tavoitekustannuslaskennassa selvitetään asiakkaiden vaatimukset ja toiveet niin tuotteen hinnan, laadun kuin ajoituksen suhteen (Ikäheimo ym. 2011, 97–98). Tavoitekustannuslaskennan toimivuus vaatii, että yrityksen arvoketjun jokainen jäsen osallistuu laskentamenetelmän soveltamiseen. Kyseinen kustannuslaskenta on toimiva myös verkostotoiminnan kustannusten hallinnassa, jos verkostokumppaneiden välillä vallitsee hyvä luottamus ja kumppaneiden välinen yhteistyötä on toimivaa. (Kinnunen ym. 2007, 120.)

Kohdeyrityksen Green Care -päivätoiminnan suunnitelmissa ei ole selvitetty materiaali- ja tarvikkekustannuksia. Opinnäytetyössä selvitettiin tavoitekustannuslaskennan avulla, kuinka paljon kustannukset voisivat enimmillään olla. Tavoitekustannusten selvittämistä varten toimeksiantajan täytyi määrittellä Green Care -päivätoiminnalle maksimimyyntihinta. Materiaalikustannukset voivat vaihdella suurestikin eri kuukausien välillä, mistä syystä tavoitekustannukset laskettiin alkaen tuntitasolta ja päätyen vuositason laskelmiin. Jos materiaalikustannukset alkavat muodostua liian suuriksi ja tavoitekustannukset ylittyvät, niin on syytä laskea uusi myyntihinta, jossa huomioidaan materiaali- ja tarvikkekustannukset omana eränään.

4 Palvelun hinnoittelu ja kannattavuus

4.1 Palvelu

”Palvelutuote muodostuu aineettomista, sähköisistä ja aineellisista osista, työsuorituksista, tiedosta ja taidosta sekä tunteista, tunnelmasta ja maineesta” (Sipilä 2003, 154).

Palvelun aineettomuus luo omat haasteensa niin myyntitilanteessa kuin palvelutarjousta tehdessä. Oikeanlaisen mielikuvan muodostaminen palvelun laadusta, sisällöstä sekä ominaisuuksista on usein vaikeaa ennen varsinaista palvelu tapahtumaa. (Kansanen &

Väistö 1994, 16.)

Palvelutuotteen hintaa ei voida määritellä pelkästään sen ominaisuuksien mukaan, vaan hinnoittelussa tulee huomioida, millainen rooli kyseisellä palvelutuotteella on koko yrityksen palveluvalikoimassa (Sipilä 2003, 154). Hinnan voidaan todeta olevan oikea silloin kun asiakas mieltää hinnan alhaiseksi, mutta hinnan korottaminen johtaisi kauppohen peruuntumiseen, jonka seurauksena yrityksen kate ei kasvaisi (Karjalainen 2013, 65–67).

Hintaa muodostaessa on syytä huomioida, ettei haluttu hinta ole aina sama kuin toteutuva hinta. Tarkka hinta muodostuu usein vasta asiakkaan kanssa tehdyssä tarjous- ja neuvottelutilanteessa. (Sipilä 2003, 65–66.) Palvelun hinnoittelussa on myös hyvä huomioida mahdollisiin tarjouskilpailuihin osallistuminen. Tarjouskilpailuissa on yleistä, että halvin hinta voittaa. Jos halvimman hinnan tarjoaminen ei ole mahdollista, kannattaa siinä tapauksessa pyrkiä erilaistamaan palvelutarjontaa kilpailijoihin verrattuna. Mikäli palvelu on pystytty kohdistamaan tietyn asiakasryhmän tarpeisiin, kasvaa yrityksen hinnoitteluvapaus kilpailijoihin verrattuna. Asiakaslähtöinen suunnittelu ja toteutus luo siis yritykselle mahdollisuuden saavuttaa korkeamman hintatason. (Karjalainen 2002, 107.)

Tarjonnan arvon nostamiseksi ritys voi joutua muuttamaan omaa tarjontaansa. Yksi keino on tarjota asiakkaille hyötypaketteja, jolloin asiakkaat voivat itse räätälöidä tarpeisiinsa sopivan palvelupaketin. Yritys voi houkutella asiakkaita myös tarjoamalla lisäpalveluita, tai kohentamalla nykyistä tarjontaansa. (Kotler 1999, 196.)

Hyvinvointipalvelu on myös palvelupaketti, jonka osia ovat ydin-, oheis- ja tukipalvelut sekä mahdolliset maksulliset lisäpalvelut (Hiltunen ym. 2007, 56). Ydinpalveluita voi olla yrityksellä useita. Ne ovat yrityksen markkinoilla olon syy. (Gröönroos 1998, 119.) Palvelupakettiin kuluville tukipalveluille on tarkoitus pystyä tehostamaan ydinpalvelun toimintaa sekä säästämään kustannuksissa. Lisäpalveluille on tarkoitus erilaistaa yrityksen palvelutarjontaa kilpailijoista. Palvelupaketin tärkeitä osia ovat myös palvelun saataisuus, vuorovaikutusviestintä sekä asiakkaiden vaikutus itse palvelutapahtumaan. (Hiltunen ym. 2007, 56–58.)

Palveluverkoston tuottama Green Care -päivätoiminta voidaan ajatella lisä- tai ydinpalveluna, riippuen asiakasryhmästä. Kohdeyrityksen nykyisille asiakkaille toiminta toteu-

tuisi lisäpalveluna ja ulkopuolisille asiakkaille ydinpalveluna. Ulkopuolisille asiakkaille Green Care -päivätoiminta voisi olla palvelupaketin ydinpalvelua, jonka lisäpalveluja olisi kenties kuljetus kodin ja Green Care -toimipisteen välillä sekä ruokailu palveluverkostoon kuuluvassa yrityksessä. Palvelupaketti muokkautuisi jokaisen asiakkaan kohdalla yksilöllisesti asiakkaan tarpeiden mukaan.

Asiantuntijapalvelua myytäessä on myös muistettava, että myyntimäärä päivää kohden on rajallinen. Asiantuntijapalvelussa palvelupaketin tärkeänä osana ovat vuorovaikutusviestintä sekä asiakkaan oma osallistuminen palveluun ja ne vaikuttavat asiakkaalle muodostuvaan mielikuvaan palvelun laadusta. Green Care -päivätoiminnan myynnissä tulee huomioida asiakasmäärän suuruus suhteutettuna henkilökuntaan. Palvelun laadun varmistamiseksi jokaista työntekijää kohden voidaan laskea vain tietty määrä asiakkaita. Asiakasryhmän määrään vaikuttaa asiakkaiden fyysinen ja psyykinen kunto, jolla on merkitystä siihen, kuinka paljon he tarvitsevat ohjausta ja tukea toiminnan aikana.

Asiantuntijapalveluissa tavoitteena on usein saavuttaa vakioasiakassuhteita, sillä niiden avulla yritys saavuttaa paremman käyttöasteen sekä säästää muun muassa yhteistyökustannuksissa. Hinnoittelussa onkin hyvä määritellä eri hinnat vakioasiakkaille ja satunnaisille asiakkaille. (Sipilä 1998, 90.) Verkostotoiminnalla verkostokumppanit voivat yhdessä saavuttaa suuren kilpailuedun ja parantaa hinnoitteluvapauttaan muodostamalla monipuolisen palvelutarjonnan. Kattavan ja toimivan palvelutarjonnan saavuttamiseksi verkoston muodostamisen suunnitteluvaiheessa on tehtävä tarkka suunnitelma tulevasta palveluverkostosta.

Kohdeyrityksen kohdalla vakioasiakkaita ovat jo tämänhetkiset asiakkaat. Jo vakioasiakkaiden ja uusien lyhytaikaisten asiakkaiden ostamat palvelut voidaan hinnoitella eri tavalla. Jos kuitenkin ulkopuolinen ostaja haluaa ostaa pitkäaikaisesti palveluverkoston tarjoamia palveluita ja koota monipuolisen palvelupaketin, voisi silloin asiakkaalle tarjota palvelua vakioasiakkaan hinnalla.

4.2 Hinnan merkitys

Markkinoinnilla on tarkoitus saavuttaa markkinoille asetetut tavoitteet mahdollisimman

hyvin. Tätä varten yritys yhdistelee eri kilpailutekijöitä, jonka lopputuloksena muodostuu markkinointimix. (Laitinen 2007, 254.) Yleensä markkinointimixiä kutsutaan 4P-malliksi, mutta palvelutarjonnassa se voidaan ajatella paremmin 4C-malliksi. 4P-mallissa hinta on yksi markkinointimixin neljästä osasta. Toisin kuin muista markkinointimixin osista hinnan kautta yritys saa tuottoja. 4P-mallin muut osat ovat tuote (product), saata-vuus (place) ja viestintä (promotion). Palveluntarjontaan paremmin sovellettavan 4C-mallin osia ovat asiakkaan saama arvo (customer value), asiakkaalle aiheutuvat kustannukset (cost to the customer), mukavuus (convenience) ja yhteys/viestintä (communication). (Kotler 1999, 131, 135.)

Markkinointimix voidaan ajatella myös laajemmin, jolloin se muodostuu kahdeksasta eri tekijästä:



Kuvio 1. Laajennettu markkinointimix (Laitinen 2007, 255)

Hinnalla on taloudellisen merkityksen lisäksi myös psykologinen merkitys. Jälkimmäinen merkitys korostuu varsinkin palvelualoilla, sillä asiakas luo usein hinnan kautta mielikuvan palvelun ja sen tarjoajan laadusta. Palveluntarjoajalle hinta merkitsee tuloja, joilla palveluntarjonnasta aiheutuvat kustannukset saadaan katettua ja kerryttämään voittoa. Asiakas mieltää hinnan kuluina, josta hän haluaa saada jotain millä on hänelle ar-

voa. (Ylikoski 2000, 257–258.) Hintaa muodostaessa on syytä huomioida asiakkaan näkökulma, sekä yrityksen kustannusrakenne ja katevaatimus (Karjalainen 2002, 89).

Hinnoittelun onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti kysynnän määrään. Kysynnän määrä taas vaikuttaa tuottojen ja kustannusten suhteeseen ja sitä kautta kannattavuuteen. (Ylikoski 2000, 259.) Hinnoittelulaskelmien avulla pystytään selvittämään, kuinka paljon tuotteen tulisi maksaa, että asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Hinnoittelulaskelmissa yritys saa myös selville, onko palvelutarjonnassa palveluita, jotka eivät ole kannattavia. Jos tarjonnassa on kannattamattomia palveluita, voi yritys joko lopettaa palveluiden tuottamisen tai pyrkiä kehittämään niitä kannattavammiksi. (Karjalainen 2013, 14.)

”Palvelujen hinnoittelun lähtökohtana ovat markkinoiden, kilpailutilanteen ja asiakaskunnan mahdollisuuksissa, yrityksen päämäärissä ja tavoitteissa sekä fyysisissä, taloudellisissa ja henkisissä resursseissa” (Sipilä 2003, 65,66). Edellä mainittujen lisäksi myös kilpailijoiden hintoja voidaan pitää eräänä hinnoittelun lähtökohtina. On hyvä tietää kilpailijoiden tarjoamien palveluiden kustannukset sekä laatu- ja hintataso, johon voi verrata oman yrityksen tietoja. (Ylikoski 2000, 262.) Kustannusarvioita muodostettaessa yleinen virhe on aliarvioida, kuinka paljon syntyy kustannuksia, kun uusi palvelu saatetaan asiakkaiden tietoon. Kustannuksien arvioinnissa ja laskemisessa tule myös muistaa huomioida hallinnosta ja myynnistä aiheutuvat kustannukset. (Sipilä 2003, 166.)

Hintaa muodostaessa on hyvä huomioida kaikki kuviossa 2 mainitut asiat.



Kuvio 2. Hintaan vaikuttavat tekijät (Sipilä 1998, 85)

4.3 Hinnoittelumenetelmät

Hinnan kautta palvelun tarjoaja pystyy luomaan asiakkaalle mielikuvan palvelun laadusta, ammattitaidosta sekä tavoittelemastaan asiakasryhmästä. Palvelun hinnan muodostaminen ei ole yksinkertaista, vaan siihen kuluu aikaa ja asiaan tulee paneutua. (Rissanen 2005, 230, 233.) Palvelun hinta on tärkeimpiä asioita tuotesuunnittelussa, jonka takia hinnoittelustrategiaa määriteltäessä on tarpeellista olla mukana henkilöstöä, joiden vastuulle kuuluu palvelun tuotekehitys. Kyseisillä henkilöillä tulee myös olla ohjausvastuu hinnoittelussa. (Sipilä 1998, 84.)

Hinnoittelussa käytetty hintapolitiikka voi perustua esimerkiksi

- korkeaan alkuhintaan, eli niin sanottuun kermankuorintahintaan
- alhaiseen hintaan, jonka tarkoituksena on päästä markkinoille
- vakiintuneeseen markkinahintaan
- hintojen porrastukseen, eli differointi asiakkaan mukaan (Yritys Suomi).

Opinnäytetyössä laskettavien hintojen hintapolitiikan voidaan ajatella perustuvan vakiintuneeseen markkinahintaan. Liian korkealla hinnalla ei saavutettaisi tarpeeksi asiakkaita ja liian alhaisesta hinnasta aiheutuisi tappiota, eikä hinnan nosto palvelualalla onnistuisi tässä tapauksessa tarpeeksi nopeasti.

Hintoja laskettaessa tulee huomioida, etteivät kaikki kohdeyrityksen toimimalla toimialalla tarjottavat palvelut ole arvolisäverollisia.

Sosiaalihuoltopalveluiden arvolisävero ohjeistuksen (604/40/2011) 4.1 § mukaan yksityiset sosiaalipalvelut ovat verottomia jos seuraavat edellytykset täyttyvät

1. Palveluntuottaja on rekisteröity yksityisten palvelujen tarjoajien rekisteriin tai hän on tehnyt toiminnastaan ilmoituksen siihen kuntaan, jonka alueella palveluja tuotetaan. Sen kunnan, jonka alueella palveluja tuotetaan, sosiaalihuollosta vastaava toimielin valvoo toimintaa sekä antaa tietoja ilmoituksenantovelvollisuuden täyttämistä.
2. Sosiaalihuolto perustuu joko viranomaisen päätökseen tai palveluntuottajan ja asiakkaan väliseen kirjalliseen sopimukseen.
3. Palveluntuottajalla on asiakkaan kanssa yhteistyössä tehty palvelu- tai muu vastaava suunnitelma.
4. Palveluntuottajalla on omavalvontasuunnitelma, jonka toteutumista palveluntuottaja seuraa.

Verkostotoiminnan maksuista yhteistyökumppaneiden välillä hintaan lisätään arvolisäve-

ro. Verkostokumppaneiden väliset maksun voivat olla arvolisäverottomia, jos kummankin yhteistyökumppanitarjoamat palvelut ovat lain mukaan arvolisäverottomia.

Palvelujen hinnoittelussa voidaan erottaa kolme hinnoittelun pääperiaatetta:

- kustannusperusteinen hinnoittelu
- markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu.
- omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perustana. (Sipilä 2003, 57).

Kustannusperusteinen hinnoittelutapa on kustannusten nousua ja tehottomuutta mahdollistava hinnoittelutapa. Kyseisessä hinnoittelutavassa huono puoli on, ettei siinä huomioida merkittävästi palvelun arvoa asiakkaan näkökulmasta. Kustannusperusteisella hinnoittelulla on myös markkinahintaan verrattuna suurempi riski johtaa palvelun ali- tai ylihinnoitteluun. (Sipilä 2003, 58.) Tässä hinnoittelutavassa huomioidaan muuttuvat kustannukset sekä osittain kiinteät kustannukset. Kun kustannukset ovat selvitetty, lisätään summaan kate. Katteella on tarkoitus kattaa pääomakulut ja saada voittoa. Palvelualueilla kate-tuottotavoitteena kiinteiden kustannusten jälkeen on yleensä 30–40 %. (Hiltunen ym. 2007, 58–59.)

Tuntihinnan laskennan perustana on muuttuvien ja kiinteiden kustannusten summa. Las-
kutettava tuntihinta on mahdollista laskea yksinkertaisen säännön avulla: työntekijän tun-
tiansio kerrotaan luvulla kolmella tai neljällä. Jos palvelun tuottamisessa tarvitaan joitain
tarveaineita, käytetään silloin kertoimena lukua neljä. Lukua kolme käytetään kertoime-
na, silloin jos palvelun tuottamisessa ei tarvita muuta kuin työntekijän työpanos. Tämän
säännön mukaan saatava tuntihinta sisältää arvolisäveron. (Karjalainen 2013, 71.)

Green Care -päivätoiminta tapahtuu enimmäkseen ilman työkaluja ja laitteita, minkä
vuoksi veloittettava myyntihinta laskemisessa käyttäen kertoimena lukua kolme. Lasken-
tamenetelmän veloittettava tuntihinta tuli laskea työntekijälle maksettavasta tuntipalkasta
ilman työnantajan maksamia henkilösivukuluja. Tähän laskelmaan tarvittava palkkatieto
saatiin kohdeyrityksen työntekijöiden työsopimuksissa sovellettavasta työehtosopimuk-
sesta. Toimeksiantaja oli kertonut, minkä ammattiryhmän palkan mukaan myyntihinta tu-
lee laskea, minkä vuoksi tarvittavan palkkatiedon löytäminen työehtosopimuksesta oli
helppoa. Kuukausipalkka tuli muuttaa sopivan henkilömäärän muotoon, joka jaettiin työ-
ehtosopimuksella määrätyllä kuukausipalkanjakajalla.

Koska kohdeyrityksen tarjoama palvelu on arvolisäverotonta, tuli saadusta myyntihinnasta laskea arvolisävero pois.

Omakustannus- eli voittolisähinnoittelu on kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä. Voittolisähinnoittelussa huomioidaan vain haluttu osa kiinteistä kustannuksista, mutta muuttuvista kustannuksista huomioidaan kaikki mitkä suoritteen tuottamisen johdosta on muodostunut. Tällä laskentamenetelmällä saadaan minimi myyntihinta, jota alhaisempaa myyntihintaa ei tule tarjota missään vaiheessa. (Yritys Suomi.)

Suoritteen lopullinen myyntihinta muodostuu kun omakustannusarvoon lisätään haluttu voitto ja arvolisävero.

Katetuottolaskennassa on erilaisia menetelmiä, joista tässä opinnäytetyössä käytetään palvelualoille sopivaa katetarvemenetelmään. Arvolisäveroton laskennallinen tuntihinta saadaan jakamalla katetarve veloittavilla tunneilla. Katetarve on summa, jolla pystytään kattamaan palkat, kiinteät kustannukset, korot, poistot ja saadaan tulosta. Jokaiselle katettavalle erälle voidaan laskea, kuinka paljon myyntituottoja jokaisesta myyntitunnista tarvitaan sen kattamiseksi. Katetarve erittelyllä selviää usein että palkat ovat suurimman kustannuserät. (Karjalainen 2013, 72.)

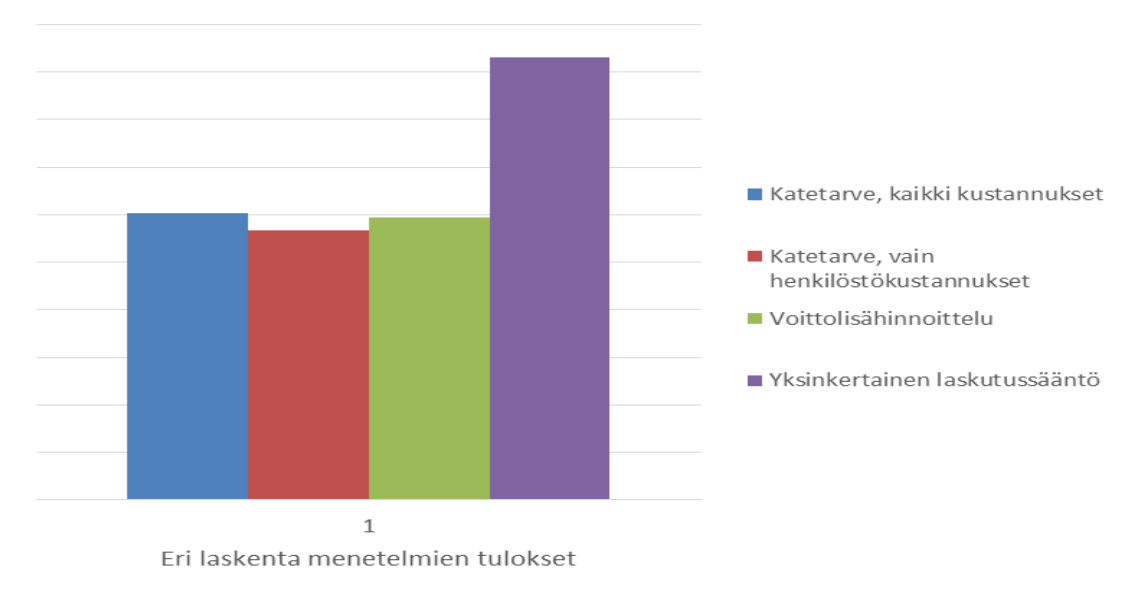
Perinteinen katetuottohinnoittelu ei ole käytännöllisin hinnoittelun laskentamenetelmä kohdeyrityksen palvelun myyntihinnan selvittämiseksi, koska myyntihinnassa ei ole huomioitu henkilöstökustannusten lisäksi juurikaan muita kustannuksia. Tästä syystä hinta laskettiin selvittämällä katetarve. Katetarve muodostui palkattavan työntekijän tuntipalkasta sivukuineen, prosentuaalinen osuus yrityksen kiinteistön kustannuksista sekä yrityksen määrittelemästä katteesta. Jos Green Care –päivätoiminnassa tehtyjä käsitöitä myydään tulevaisuudessa myyjäisissä, voidaan tuotteiden hinnan määrittämisessä soveltaa normaalia katetuotto hinnoittelumenetelmää.

Asiantuntijayrityksessä lasketaan tavallisesti tunti- ja päivähintoja, sillä hinnoittelu pohjautuu usein kulutettuun aikaan. Jos myyntihinta ilmoitetaan muuten kuin tuntihinnalla tai kun tehdään tarjouksia, tapahtuu hinnoittelu markkinaperusteisen hinnoittelumallin mukaan. Asiantuntijayrityksen hinnoittelu ei yleensä tapahdu kustannuksiin perustuen. (Karjalainen 2013, 74.)

Markkinaperustehinnoittelu pohjautuu kilpailijoiden ja markkinoiden määräämään hintatasoon. Palvelun tuottamisesta yritykselle aiheutuvat kustannukset saadaan selville, kun markkinahinnasta vähennetään yrityksen asettama voittotavoite. (Yritys Suomi.) Tässä hinnoittelutavassa palvelun hinnan alarajan muodostavat palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ja ylärajan määrittelevät markkinat sekä palvelun kysyntä. Toisin kuin omakustannushinnoittelussa, tässä markkinahinta voi väliaikaisesti olla alle yrityksen tuotantokustannusten. (Sipilä 2003, 58.)

Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa hinta pohjautuu kilpailijoiden hintoihin. Hinnoittelussa tulee kuitenkin miettiä, sisältääkö oma tarjottava palvelu eri ominaisuuksia kuin kilpailijoiden palvelut, jolloin myös hinta voi olla erilainen. Vaikka hinnoittelu perustuu kilpailijoiden asettamiin hintoihin, tulee muistaa, että palvelua ei pidä myydä hinnalla, jolla ei pystytä kattamaan palvelun tuottamisesta aiheutuvia kustannuksia. (Ylikoski 2000, 264.)

Tässä huomasi olevan hyötyä hoiva-alan tiedosta. Alla olevassa kuviossa 3. havaitaan, kuinka eri hinnoittelumenetelmiä käyttäen saadaan eri hintoja. Kaikissa laskelmissa lähtötiedot oli samat eli tavoiteltu kate sekä henkilöstökulut.



Kuvio 3. Eri hinnoittelumenetelmien tulokset

Myyntihinnat laskettiin neljää eri hinnoittelumenetelmää, kolmea palkkaryhmää ja kahta

eri työntekijämäärää käyttäen päivä- ja tuntihinnoiksi. Yhteensä hintoja muodostui 48 kappaletta. Alkuperäinen suunnitelma oli laskea veloittava myyntihinta huomioiden vain yhden ammattiryhmän henkilöstökulut mukaan, mutta päivähinnan muodostuessa liian korkeaksi, pyydettiin kohdeyrityksessä toimivien muiden ammattiryhmien tietoja. Katetarpeen mukaan muodostetussa hinnassa, jossa huomioitiin kaikki kustannukset, ja voittolisähinnoittelussa myyntihintojen ero oli kaikista pienin. Yksinkertaisella laskutussäännöllä muodostui tässä tapauksessa liian korkea myyntihinta, eikä näin ollen sovellettu tämän palvelun hinnoittelussa.

Hinnan määritellyn onnistuminen kannattaa tarkistaa jälkilaskennan avulla. Jälkikäteen on hyvä verrata toteutuneita kustannuksia suunniteltuihin kustannuksiin. Jos kustannukset ovat suuremmat kuin suunnitelmissa on laskettu, näkyy se myös hinnassa. Ero suunnitelluissa ja toteutuneissa kustannuksissa voi johtua esimerkiksi tarvikkeiden hintatason noususta tai työaikaa on kulunut suunniteltua enemmän. (Karjalainen 2002, 108.)

Green Care –päivätoiminnan myyntihinnasta on hyvä suorittaa jälkilaskenta kun toiminta on lähtenyt kunnolla käyntiin. Jälkilaskenta on suositeltavaa siitäkin syystä, ettei materiaalikustannuksia ole huomioitu näissä myyntihinnan laskelmissa, ja työntekijä määrää on jouduttu muuttamaan alkuperäisestä suunnitelmasta. Jos asiakasmäärä ei ole tarpeeksi suuri, voisi jälkilaskentaa suorittaessa miettiä ratkaisua asiakasmäärän kasvattamiseen. Mikäli hintaa ei pystytä alentamaan, tulisi miettiä muita ratkaisuja. Saavutettaisiinko paremmat asiakasmäärät esimerkiksi, jos Green Care -päivätoiminnan tuntimäärää pienennettäisiin per toimintapäivä ja tarjottaisiin asiakkaille jotain toista palveluverkoston palvelua Green Care -toiminnan lisäksi samalle päivälle? Tällöin asiakas käyttäisi palveluverkoston palveluita monipuolisemmin ja yritys pystyisi saamaan tulosta koko päivän ajalta.

4.4 Kannattavuus

Kannattavuutta on silloin, kun yritys pystyy saamallaan myyntituloilla kattamaan menonsa, voitonjakomaksunsa ja lainanlyhennyksensä. Myyntituotoilla tarkoitetaan yrityksen rahavirtoja, joita se saa myymällä suoritteita, tuotteita ja palveluita asiakkaalleen. (Ikäheimo ym. 2011, 19, 111.)

Katetuottoanalyysin avulla pystytään selvittämään, kuinka paljon tuotetta on onnistuttava myymään, että tulos on positiivinen. Katetuottoanalyysiä kutsutaan myös kriittisen pisteen analyysiksi. (Ikäheimo ym. 2011, 111.) Kriittisessä pisteessä tulot kattavat kaikki kulut, jolloin tulokseksi saadaan tasan nolla. Kriittinen piste on mahdollista mitata rahassa, myyntikappaleina tai vastaavissa myyntimäärää kuvaavissa yksiköissä. (Karjalainen 2013, 61.)

Kohdeyritys tarvitsi tiedon, millä asiakasmäärällä Green Care -päivätoiminta olisi kannattavaa. Tavoitteena kyseisen toiminnan myynnissä on, että asiakas on mukana koko päivän ajan. Tästä syystä kannattava asiakasmäärä oli hyvä selvittää tunnin tarkkuudella.

Kriittinen piste laskettiin jokaisesta lasketusta myyntihinnasta. Kriittisen pisteen selvittämiseksi tuli aluksi laskea katetuotto-%, joka muodostui seuraavan kaavan mukaan: $(\text{katetuotto} / \text{myyntituotot}) \times 100$. Tässä tapauksessa myyntituotot oli yhdeltä asiakkaalta ve-loitettava päivähinta.

Seuraavaksi laskettiin kriittinen piste euroina. Laskentakaava: $100 \times \text{kiinteät kustannukset} / \text{katetuotto} - \%$. Koska tulos oli euroina, tuli selvittää, millä asiakasmäärällä summa saavutetaan. Asiakasmäärä laskettiin jakamalla kriittinen piste päivän myyntihinnalla. Tämän laskelman tulos oli tarvittava asiakasmäärä päivässä, josta tarvittava asiakasmäärä tunnissa selvisi jakamalla luku Green Care -toiminnan yhden päivän tuntimäärällä. Kohdeyrityksen asettama katevaatimus oli kaikissa hinnoittelumenetelmissä sama, minkä vuoksi myös kriittiseksi pisteeksi muodostui sama lukema jokaisesta myyntihinnasta.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli palvelun tunti- ja päivähinnan muodostaminen sekä selvittää palvelun kannattava asiakasmäärä. Tämän lisäksi tuli laskea tarvittavien verkostokumppaneiden määrä. Työn alussa tuli perehtyä taustatietoihin, sillä Green Care ja verkostotoiminta olivat minulle lähes tuntemattomia käsitteitä. Verkostotoiminnasta sain hyvin alkutietoa toimeksiantajan avulla. Toimeksiantaja vastasi kärsivällisesti kysymyksiini ja antoi vinkkejä mistä löytäisin mahdollisesti lisätietoa. Kun olin tutustunut verkostotoi-

mintaan tarkemmin, niin halusin ottaa aiheen mukaan opinnäytetyön raporttiin. Verkostoiminta lisääntyy todennäköisesti lähitulevaisuudessa ja mikäli ryhdyn yrittäjäksi, voi verkostotoiminta olla myös minulle tärkeä apuväline kilpailun ja kannattavuuden parantamisessa. Syrjäisimmillä asuinalueilla oleville pienyrittäjille verkostoituminen voi olla olemaan tärkeää, sillä kilpailutilanne yksin isoja palveluntarjoajia vastaan on haasteellista. Syrjäisillä asuinalueilla myös palvelunostajat usein vähenevät ihmisten muuttaessa lähiöihin, jolloin yrittäjien kilpailutilanne kiristyy, silloin kontaktien merkitys kasvaa.

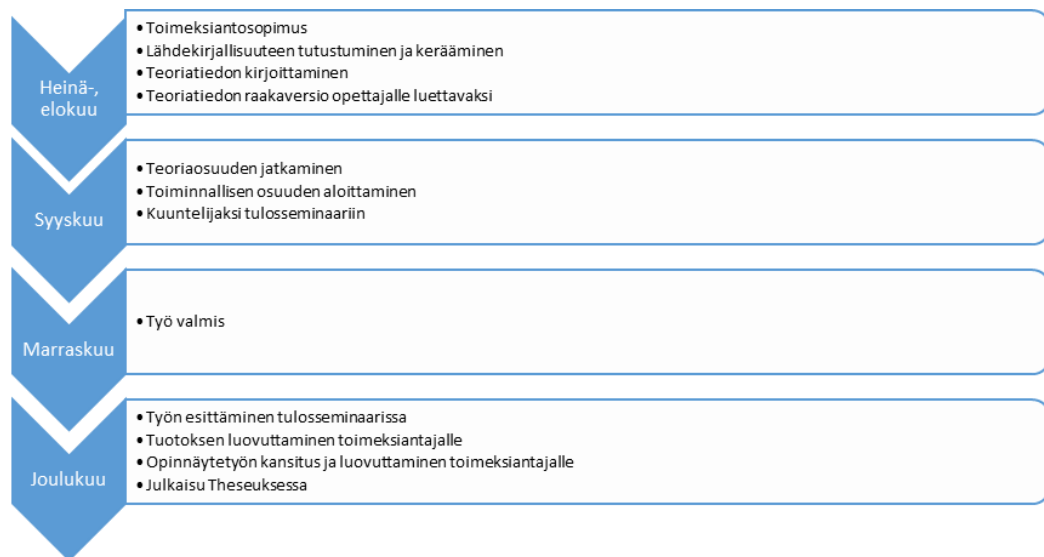
Teoriatiedon löytäminen oli osittain ongelmallista, sillä kustannuslaskelmat, hinnoittelu ja kannattavuus on useassa lähdeaineistossa kirjoitettu teollisenyrityksen näkökulmasta. Palveluiden kustannus- ja hinnoittelulaskelmissa ei voida hyödyntää kaikkia samoja menetelmiä kuin teollisessayrityksessä. Palveluissa ei useinkaan tarvita yhtä suuria laiteinvestointeja, kalustoa ja aine- ja tarvikemääriä kuin teollisella-alalla, jolloin kustannusrakenne on erilainen. Teollisenyritysten näkökulmasta kirjoitetuissa hinnoitteluissa oli paljon tietoa toiminta-asteista ja kiinteistä kustannuksista, jonka vuoksi niitä ei pystynyt hyödyntämään tässä työssä. Lähdeaineistoa kerätessäni halusin myös välttää oppaat ja kurssikirjat. Tutkin aina samaa asiaa usemmasta teoksesta, jolla pyrin varmistamaan tiedon luotettavuuden. Mielestäni sain kirjoitettua teoriatietoa kaikista asioista hyvin. Kohdeyrityksen näkökulmasta asioita olisi voinut kuitenkin mieltiä syvällisemmin, mutta tässä asiassa salassapito rajoitti kirjoittamista.

Aiheen täsmällinen rajaaminen ja työn tavoitteiden asettaminen oli haasteellista, jonka vuoksi tavoitteet muuttuivat ja selkenivät työn edetessä. Lopulliset tavoitteet toteutuivat kuitenkin hyvin. Tuotoksen laajuus on alkuperäistä suunnitelmaa laajempi. Ensimmäisten laskelmien perusteella päätin suorittaa lisälaskelmia. Lisälaskelmia varten tuli mieltiä vaihtoehtoja kustannuksissa, jossa koin hoiva-alan tietämyksestä olevan hyötyä. Koska henkilöstökustannukset ovat palveluissa usein suurimpia kustannuksia, niin osasin pyytää lisätietoja hoiva-alalla työskentelevistä eri palkkaryhmistä ilman suurempia pohdintoja. Hinnoittelumenetelmien valinta onnistui hyvin. Tuntihinnan yksinkertaisen laskutussäännön käyttäminen ei sovi Green Care-päivätoiminnan hinnan muodostamiseen, sillä hinta muodostui sillä menetelmällä liian korkeaksi. Aavistin sen jo hinnoittelumenetelmiä valinnassa, mutta halusin vertailun vuoksi käyttää kyseistä menetelmää. Laskelmien lopputuloksista on kirjoitettu toimeksiantajalle tarkoitettuun Excel-tiedostoon jokaisen laskelman loppuun. Toimeksiantaja voi hyödyntää Excel-tiedostoon tehtyjä valmiita

kaavoja tulevaisuudessa mikäli hinta tulee laskea uudelleen kustannusten tai halutun katteen muuttuessa.

Kvalitatiivinen menetelmä toimi tässä opinnäytetyössä hyvin. Toiminnalliseen osuuteen tarvittavien tietojen hankkiminen teemahaastattelujen avulla oli mielestäni tässä tapauksessa toimiva vaihtoehto. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui hyvin ja sillä oli suuri merkitys toiminnallisen osuuden sujuvuuden kannalta. Toiminnallisen osuuden lopputuloksen luotettavuuden varmistamiseksi joitain asioita varmistettiin vielä erikseen haastattelun jälkeenkin.

Opinnäytetyön kautta oma ammatillinen osaaminen parantui huomattavasti. Tähän syytä oli, että pyrin tarkastelemaan asioita kattavasti tuotoksen luotettavuuden varmistamiseksi. Vaikka opinnäytetyössä ei tarvinnut tutkia syvällisesti hoiva-alaa, niin kokonaisuuden hahmottamisessa ja motivaatioon kannalta hoiva-alan tuntemisella oli merkitystä. Opinnäytetyö eteni lähes suunnitelman mukaisesti (kuvio 4).



Kuvio 4. Opinnäytetyön aikataulu

Alkuvaihe ja loppuvaihe ei toteutunut aivan suunnitellusti. Lokakuussa oli tarkoitus syventyä opinnäytetyön tekemiseen kokopäiväisesti, mutta kesätöiden jatkuessa loppuvuoteen asti, piti omaa aikataulutusta muuttaa. Suunnitelmaa laatiessani päätin, että viikossa tulisi olla kaksi vapaapäivää opinnäytetyön tekemisestä, jolla oli tarkoitus ehkäistä työu-

pumusta. Syyskuun jälkeen vapaapäivien pitäminen opinnäytetyöstä väheni yhteen.

Opinnäytetyöstä pystyy jatkamaan ajan kuluessa hinnoittelun jälkilaskennalla. Mikäli jälkilaskennassa selviäisi, ettei hinnoittelu ole onnistunut, tulisi hinnoittelun epäonnistumisen syyt selvittää ja tehdä uudet laskelmat. Myös suunnitteilla olevan toiminnan markkinoitiskanavien valitseminen sekä niistä muodostuvien kustannusten selvittäminen voisi olla jatkoa tälle opinnäytetyölle.

Green Care -päivätoiminnasta syntyviä kustannuksia on syytä tarkastella, sillä jos muuttuvia kustannuksia muodostuu säännöllisesti on toiminnalle laskettava uusi hinta. Hinnan nostaminen ei kuitenkaan tulisi olemaan helppoa, vaan siinä tulee tarkastella markkinoilla vallitsevaa yleistä hintatasoa. Kannattavuutta asiakasmäärän kasvattamisella samalla henkilöstömäärällä ei juurikaan olisi mahdollista, sillä kyseessä on asiantuntijapalvelu, johon merkittävästi vaikuttaa myös asiakkaiden fyysinen ja psyykkinen kunto. Oikean hinnan löytäminen on vaikeaa ja siinä onnistuminen vaatii usean asian huomioimista.

Lähteet

- BalanceConsulting. Tunnusluvut.
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/henkilostokulut_henkilo.
 13.9.2014.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.
- Hakanen, M. 2003. Verkostoituminenprosessina. Verkostokonsultit, 29.5.2014.
<http://verkokonsultit.fi/julkaisut/artikkeleita/verkostoituminenprosessina/>. 29.11.2014
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P., 2007. Verkostojen Strategiat Menestys yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T., & Välke, R. 2007. Hyvinvointiyrittäjän Liiketoimintaopas. Helsinki: Tilisanomat Oy.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E.K., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Multiprint.
- Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 1.3.2014 – 31.1.2017. 2013. Julkinen hyvinvointi alojen ammattiliitto.
http://www.jhl.fi/portal/fi/sopimukset/yksityisten_alojen_sopimukset/yksityisen_sosiaalipalvelualan_sopimus/yksityisen_sosiaalipalvelualan_tyoehtosopimus/. 4.11.2014.
- Kansanen, A. & Väistö, R. 1994. Palvelu puhuttaa. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karjalainen, L. 2002. Pienyrityksen talousopas. Kuopio: Finnvera Oyj.
- Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus.
- Kinnunen, J., Laitinen E.K., Laitinen T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: KY-Palvelu.
- Laitinen, E.K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Maajaelintarviketaloudentutkimuskeskus MTT. 2014. Green Care- Hyvinvointipalveluja maaseudulta.
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/hankkeet/greencare>. 24.8.2014.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä Yritysverkosto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ollus, M., Ranta J. & Ylä-Anttila, P. 1999. Yritysverkostot- kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.
- Pihlaja, J. 2004. Tutkielman Ongelmia Ratkaisemaan. Lahti: Soleda.
- Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: WSOY.
- Salovuori, T. 2014. Luoto kuntoutumisen tukena. Mediapinta.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, P. 2013. Service Park Provider Oy – Vahvuutena Verkosto Palveluverkkojen kehittäminen SPP-esite. 20.4.2013.
<http://www.spp-finland.fi/verkosto-osaaminen/esitteet/>. 30.11.2014.
- Sipponen, T. 2005. Palveluyrityksen palkkakustannusten asiakaskohtainen laskenta. Yritystalouden ja laskennan ammattilehti Tilisanomat.
- PK-RH riskienhallinta. Verkostoitumisen riskit ja niiden hallinta. Suomen Riskienhallintayhdistys. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=verkostoitumisen-riskit>. 24.8.2014.
- Tenhunen, M -L. 2013. Johdon lasentatoimen Koulu 2. Yritystalouden ja laskennan ammattilehti Tilisanomat 3/2005, 56.
- TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Verkostoitumisen syyt ja hyödyt.
<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=3441412>. 23.8.2014.

Sosiaalihuoltopalvelujen arvonlisävero 604/40/2011.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yli-Viikari, A., Lilja, T., Heikkilä, K., Kirveensuu, A., Kivinen, T., Partanen, U., Rantamäki-Lahtinen, L. & Soini, K. 2009. Maa- ja elinkeinotalous 141 Green Care -terveyttä ja hyvinvointia maatilalta. Joroinen: MTT.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: KY Palvelu Oy.

Yritys Suomi työ- ja elinkeinoministeriö, Hinnoittelumenetelmät.

<https://www.yrityssuomi.fi/fi/hinnoittelumenetelmät>. 11.10.2014.