TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics
PORIN YKSIKKÖ

KASSANHALLINTA JA PALVELUJEN HINNOITTELU PERUSTETTAVASSA PALVELUYRITYKSESSÄ

CASE: SOTEEKKI

Liiketaloustiede: laskentatoimen pro gradu

Laatija
Milla Jyrämä 14195

Ohjaajat
KTT Heli Hookana
KTM Anu Ikonen-Kullberg

10.12.2008
Pori

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 5

1.1 Tutkimuksen taustaa ... 5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma ... 7
1.3 Tieteenfilosofiset valinnat ... 8
1.4 Metodologiset valinnat ... 10
1.5 Tutkimuksen rakenne ... 13

2 KASSANHALLINTA ... 15

2.1 Kassanhallinnan määritelmä ... 15
2.2 Kassanhallinnan laskelmat ... 17
2.2.1 Kassabudjetti ... 18
2.2.2 Maksuvalmiusbudjetti ... 19
2.2.3 Kassavirtalaskelmat ... 21
2.3 Kassanhallinnan osa-alueet ... 22
2.3.1 Myyntisaamisten hallinta ... 23
2.3.2 Ostovelkojen hallinta ... 24
2.3.3 Varastonhallinta ... 26
2.3.4 Varaston muutos ja poistot ... 26
2.4 Kassanhallinnan problematiikka ... 27
2.4.1 Käyttöpääoma ... 27
2.4.2 Budjetoinnin haasteet ... 28
2.4.3 Kassanhallinnan riskit ... 30

3 PALVELUT SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA JA NIIDEN HINNOITTELU31

3.1 Yleistä ... 31
3.2 Yrittäminen sosiaali- ja terveysalalla ... 32
3.3 Palvelujen omaleimaisuus ... 36
3.4 Palvelujen hinnoittelun pääpiirteet ... 37
3.5 Palvelujen hinnoittelu sosiaali- ja terveysalalla ... 39
3.6 Hinnoittelustrategia ... 40
3.7 Uuden palvelun hinnoittelu ... 42
3.8 Palvelujen tuotteistus ... 45

4 SOTEEKKI – SOSIAALI- JA TERVEYSALAN OPPIMISKESKUS ... 48

4.1 SOTEEKKIn lähtökohdat ... 48
4.2 SOTEEKKIn toiminta ... 50

4.3 SOTEEKKI lukuina 52
4.4 SOTEEKKIn palvelujen hinnoittelu ja kassanhallinta 53

5 LOPUKSI 57

LÄHTEET 59

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1 TIETEENFILOSOFISET TAUSTAOLETUKSET……..8
KUVIO 2 TUTKIMUSOTTEET……11
KUVIO 3 KASSANHALLINNAN ALUE…….....15
KUVIO 4 LYHYTAIKAISEN RAHOITUKSEN KENTTÄ……..16
KUVIO 5 HOIVAYRITYKSEN PERUSTAMISEN VAIHEET……35
KUVIO 6 HINNOITTELUSTRATEGIA LIIKETOIMINNAN JOHTAMISESSA……41
KUVIO 7 KUSTANNUSKÄSITTEET……...43
KUVIO 8 TUOTTEISTUSPROSESSIN VAIHEET……...46
KUVIO 9 SOTEEKKI – SOSIAALI- JA TERVEYSALAN PALVELUTOIMINNAN OPPIMISKESKUSMALLI……...49

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1 FYSIOTERAPEUTIN TARJOAMA HIERONTAPALVELU (80 H/KK)……54
TAULUKKO 2 KOLESTEROLI- JA VERENSOKERIMITTAUS…….55

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Jokainen yritys, niin pieni kuin suurikin, tarvitsee kassanhallintaa voidakseen varmistaa toimintansa jatkuvuuden. Kassanhallinnan tärkein tavoite on huolehtia yrityksen rahavarojen riittävyydestä kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Etenkin aloittavan yrityksen kassanhallinta on haastavaa, koska yrityksellä ei ole käytössään historiatietoja mahdollisista tuloista ja menoista. Koska menneisyyteen perustuvia tietoja ei ole käytössä, on tyydyttävä kyseisen alan keskiarvolukuihin, jotka saattavat olla sellaisenaan hyvinkin harhaanjohtavia. (Melamies & Paakkunainen 1997, 91.)

Liiketoiminnan perusideana on, että yritys myy tuotteita tai palveluja ja saa niistä tietyn korvauksen. Yritykset jaotellaan liiketaloudessa kolmeen eri tyyppiin sen mukaan millaisia suoritteita ne tuottavat. Nämä tyypit ovat (Melamies & Paakkunainen 1997, 9):

- *markkinointiyritykset*, jotka myyvät ja markkinoivat pääasiassa toisten yritysten valmistamia tuotteita
- *palveluyritykset*, joiden pääasiallinen tehtävä on aikaansaada aineettomia palveluita tai joiden tuotteiden myyntiin liittyy olennaisesti palvelu sekä
- *valmistusyritykset*, jotka valmistavat konkreettisia tuotteita.

Kassanhallinnan perusidea on, että maksut saadaan sisään mahdollisimman nopeasti, rahat pidetään yrityksessä mahdollisimman kauan ja rahoja hoidetaan koko ajan kannattavasti. Tämä aiheuttaa aikajärjestelyn, minkä vuoksi yritys joutuu ensin maksamaan erilaisista tuotannontekijöistä koituvia maksuja omista kassavaroistaan, ja vasta tämän jälkeen se saa itse kassatuloja. (Hedman 1991, 13.)

Kassanhallinta pyrkii vapauttamaan pääomaa ja tuottamaan korkovoittoa. Sen tarkoituksena on sekä pyrkiä parantamaan jo olemassa olevan maksuvalmiuden käyttöä että pyrkiä luomaan uutta maksuvalmiutta yrityksen päivittäisestä toiminnasta. (Hedman 1992, 24.)

Kassanhallintaan katsotaan kuuluvan erilaisten laskelmien, kuten kassabudjetin, maksuvalmiusbudjetin ja kassavirtalaskelman, laatiminen. Suppeimmillaan kassanhallinta käsitetään pelkän käteiskassan ja pankkitilien hoitamisena. Käytännössä kassanhallintaan kuitenkin liitetään myös saamiset, muu rahoitusomaisuus, ostovelat ja muut lyhytaikaiset velat. (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 239.)

Kassabudjetin, kuten muidenkin yrityksessä laadittavien budjettien tarkoituksena on asettaa yritykselle tietyt numeeriset tavoitteet, etsiä sopivia vaihtoehtoja ja kehittää niitä, suorittaa vertailuja sekä auttaa lopullisen valinnan teossa. Se on osa lyhyen aikavälin

strategista suunnittelua, joka yhdistettynä pitkän tähtäimen suunnitteluun muodostaa yrityksen taloudellisen suunnittelun perustan. (Viitala & Jylhä 2004, 137.)

Suomessa hyvinvointivaltio on luonut hyvinvointialan ammattien kehitykselle toimintaympäristön, joka on vaikuttanut suuresti eri ammattikuntien toiminnan kehitykseen (Henriksson & Wrede 2004, 9). Hyvinvointiala on monen palvelun ja toiminnan sateenvarjokäsite ja se kattaa niin koulutuksen, vapaa-ajan ja viihtymisen kuin sosiaali- ja terveysalankin toimintoja (Kainlauri 2007, 16). Stakesin (2007) tilastojen valossa hyvinvointialana yrittäjyys on kasvava yrittäjyyden muoto. Tyypillistä yrittäjyydelle on paikallisuus ja pienimuotoisuus. Palveluja tuotetaan yleensä sijaintikunnan alueella ja lähinnä sen alueen asukkaiden tarpeisiin. Myös monialainen yritystoiminta erilaisten hyvinvointikeskusten muodossa on lisääntynyt viime vuosina.

Hyvinvointivaltion julkisten palvelujen karsiminen ja ulkoistaminen ovat valmistaneet tietä yksityisille palveluntuottajille. Lainsäädännön muuttuessa kunta on saanut rinnalleen yrityksiä, osuuskuntia ja ammatinharjoittajia, jotka tarjoavat täydentäviä tai vaihtoehtoisia palveluja. Yrittäjyyden taustalla on usein oma henkilökohtainen osaaminen ja halu hyödyntää sitä käytännössä. (Hiltunen, Karjalainen, Mannio, Pättiniemi, Pötry, Savolainen, Taini, Tirkkonen & Välke 2007, 9–10.)

Hyvinvointialan haasteina ovat muun muassa työntekijöiden eläkkeelle jääminen, väestön ikääntymisestä johtuva palvelutarpeiden kasvu ja kuntien kiristyvä talous, mikä edellyttää palvelujen tehostamista ja uusia tapoja järjestää palveluja. Hyvinvointialan tulevaisuuden haasteiden kohtaaminen Satakunnassa edellyttää palvelujärjestelmän muuttuessa tutkimus- koulutus- ja kehittämistoiminnan tehostamista. Satakunnan maakuntasuunnitelmassa (2002) todetaan, että hyvinvointipalveluja tuottavat julkisen sektorin ohella myös yksityiset palvelutuottajat. Porin kaupungin elinkeinostrategian mukaan (2001–2008) yksi alueen kehittämisen tavoitteista on alan yritystoiminnan kasvattaminen. Rauman kaupungin strategiassa 2012 painotetaan vahvistuvaa yritystoimintaa ja uusien toimintamallien kehittämistä palvelujen järjestämisessä.

Satakunnan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalalla kehitetään uutta oppimiskeskusmallia. Palvelukeskus SOTEEKKI aloittaa toimintansa Porissa ja Raumalla. SOTEEKKI tuottaa ohjattuna opiskelijatyönä palveluja myös Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskukselle Harjavallassa. Palvelukeskus kehittää ja tuottaa opiskelijatyönä innovatiivisia hyvinvointia tukevia ja edistäviä palveluja yhdessä Satakunnan alueen julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. SOTEEKKI mahdollistaa sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden yritysosaamisen kehittymisen sekä luo alustan uusien alan yritysten syntymiselle.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkimuskohteena olevan perustettavan palveluyrityksen kassanhallintaa ja erityisesti palvelujen hinnoittelusta aiheutuvien tuottojen ja palvelujen tuottamisesta aiheutuneiden kustannusten vaikutuksesta kassanhallintaan. Tutkimusongelma voidaan esittää seuraavien tutkimuskysymysten muodossa:

- Miten palvelujen kustannukset tulee huomioida voittoa tavoittelemattoman palveluyrityksen hinnoittelussa?
- Miten palvelujen hinnoittelu vaikuttaa kassanhallintaan?

Kassanhallinnan yleispiirteiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden selvittäminen on myös olennainen osa tutkimusta. Tutkimuksessa pohditaan lisäksi rahavirran seuraamisen hyötyjä sekä kassanhallinnan mahdollista vaikutusta yrityksen toimintaan ja tuloksen parantamiseen. Tutkimus on rajattu koskemaan perustettavan palveluyrityksen kassanhallintaa. Kuitenkin joitakin yleisiä kassanhallinnan välineitä on kuvattu myös laajemmassa näkökulmassa. Palveluyrityksen kassanhallintaan vaikuttaa olennaiselta osin palvelujen hinnoittelu ja palveluista koituvien kustannusten määrittely. Tutkimuksessa on selvitetty palvelujen hinnoittelun teoriaa ja sovellettu tätä kohdeyrityksen palvelujen hinnoittelussa.

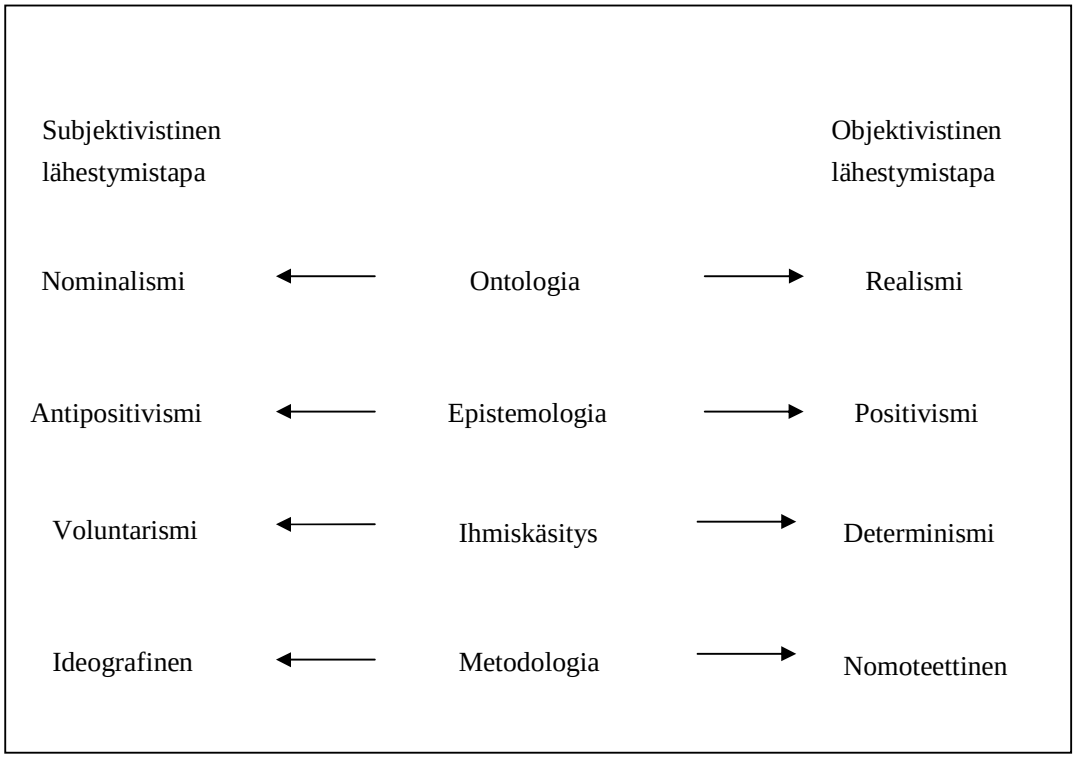
Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri löytämään yhtä ja ainoaa totuutta tutkitusta aihepiiristä. Sen vuoksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkijan omien tulkintojen kautta tutkia ja kuvata kohdeyrityksen toiminnasta seikkoja, joissa kohdeyritys voisi toimia toisin. Tutkimuksen tavoitteena on ratkaista näiden havaintojen avulla tutkimusongelmat ja osoittaa kohdeyritykselle mahdollinen vaihtoehtoinen toimintatapa. Osallistuvan havainnoinnin avulla tehdään tulkintoja, joista muodostetaan tutkimustuloksia. Tulkinta on merkityssuhteiden avaamista ja sen avulla luodaan tutkimuksessa ohjeita ja toimintaperiaatteita tutkittavan asian suhteen. (Silverman 2000, 7; Vilkka 2005, 98).

Hirsjärven ym. (2000, 112) mukaan tutkimus omaa hyvät peruslähtökohdat silloin, kun tutkijan tekemät valinnat sopivat toistensa kanssa saumattomasti yhteen. Tutkimusongelman pitää siis olla hyvin rajattu ja tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaolettamukset eli ontologiset ja epistemologiset peruskysymykset tulee olla tutkijan sisäistämiä. Saadakseen jonkinlaisen käsityksen tutkittavan aiheen teoreettisesta ja käsitteellisestä ymmärtämisestä, tutkijan pitää analysoida mitkä teoriat liittyvät tutkimukseen. Toisin sanoen, tutkijan pitää selvittää tutkimuksen avainkäsitteet, mahdolliset taustaolettamukset eli hypoteesit, käytetäänkö teoriaa testaamiseen vai rakennetaanko täysin uutta.

1.3 Tieteenfilosofiset valinnat

Tutkijan on otettava huomioon tutkimusongelmaa ja tutkimusasetelmaa pohdittaessa myös tieteenfilosofiset taustaoletukset. Nämä piilevät taustaoletukset ohjaavat tutkimuksen tekemistä, tutkimusraportin kirjoitusta ja koskevat ihmistä, ympäröivää maailmaa ja tiedonhankintaa. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 131.) On selvää, että tutkimuksesta muodostuu erilainen, jos valitaan toisenlainen lähestymistapa tutkimusongelmaa pohdittaessa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tutkimuksen lopputulos ei ole yhtään sen parempi tai huonompi, vaikka sitä olisi lähdetty tutkimaan erilaisesta näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 111.)

Burrell ja Morgan (1979, 1–2) ovat jakaneet tieteenfilosofiset perusoletukset neljään eri luokkaan, joita ovat ontologia, epistemologia, ihmiskäsitys sekä metodologia. He ovat tarkastelleet näitä neljää osa-aluetta kahdesta eri ulottuvuudesta, subjektivistisesta ja objektivistisesta näkökulmasta. Näiden lähestymistapojen ero on siinä, miten tutkijan omat oletukset jäsentyvät häntä ympäröivässä sosiaalisessa maailmassa. Tätä jäsentelymallia on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset (Burrell & Morgan 1979, 3)

Ontologialla käsitetään oppia todellisuuden luonteesta ja sen osatekijöistä (Lukka 1991, 163). Ontologia esittää kysymyksiä tutkittavan ilmiön luonteesta, siitä onko se todellista ja miten se voidaan todistaa (Hirsjärvi ym. 2000, 118). Pihlannon (1988, 326) mukaan subjektivistisen näkemyksen todellisuus muodostuu niistä käsitteistä, joita ihmiset luovat ymmärtääkseen todellisuutta ja muodostaakseen käsityksen sen luonteesta suhteessa muihin ihmisiin. Burrell ja Morgan (1979) käyttävät tästä nimitystä nominalismi. Subjektiiviseen lähestymistapaan liitetään myös usein hermeneuttisuus, eli ymmärtävyys. Objektivistisen näkemyksen mukaan tarkasteltavan todellisuuden luonne on realistinen, konkreettinen ja analyyttinen. Se on yksilöstä riippumaton ja siihen nähden ulkopuolinen, valmiina annettu asia. (Pihlanto 1988, 322.) Tässä tutkimuksessa on havaittavissa piirteitä sekä nominalismista että realismista. Tutkimuksen pohja on nominalismissa, koska tutkittavan kohteen ominaisuudet ovat seurausta ihmisten tekemistä valinnoista. Palveluyrityksen perustamiseen vaikuttaviin lähtökohtiin on mahdollisuus jokaisen sen kanssa tekemisissä olevan vaikuttaa. Kuitenkin on kyse myös realismin, jonka piirteet ilmenevät yhteiskunnan luomina lakeina[1], jotka rajoittavat ja säätelevät ammattikorkeakoulujen toimintaa ja opetusta. Yksilön on mahdotonta itsenäisesti vaikuttaa näihin lakeihin, joten osa todellisuudesta perustuu objektivistiseen näkökulmaan.

Epistemologia eli tieto-oppi käsittelee tietämisen alkuperää, sen luonnetta ja tiedon muodostumista. Epistemologian keskeinen kysymys on, mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä ja kuinka merkittäviä arvot ovat ilmiöiden ymmärtämisessä. (Hirsjärvi ym. 2000, 118.) Pihlaja (2001, 41) tarkentaa epistemologiaa kolmella kysymyksellä: mistä tietoa voidaan saada, miten sitä hankitaan ja millaista tämä tieto on. Epistemologiselta kannalta subjektiivisuus tarkoittaa sitä, että todellisuutta voidaan ymmärtää vain hankkimalla tietoa toisilta siinä toimivilta ihmisiltä (Pihlanto 1988, 326). Burrell ja Morgan (1979) käyttävät tästä näkökulmasta nimitystä antipositivismi. Pihlannon (1988, 325) mukaan tarkasteltaessa epistemologiaa objektiivisesti, ajatellaan, että tieto voidaan hankkia havaintojen avulla ja se on kumuloitavissa. Toisin sanoen, uutta tietoa ei muodosteta ilman perustana olevaa aiempaa tietämystä. Tätä kausaalia näkemystä kutsutaan positivismiksi (Burrell & Morgan 1979, 5). Tässä tutkimuksessa tulee jälleen ilmi sekä subjektivistisia että objektivistisia piirteitä. Selvää on, että tutkimuksessa korostuu kohteena oleva case-organisaatio, jonka ympärille koko tutkimus nivoutuu. Jotta tutkimuksen tavoite hinnoitteluesimerkkien muodostamisesta palveluyritykselle toteutuu, on tutkimuksen perustana olevan tiedon lähdettä tarkasteltava antipositivistisesta näkökulmasta. Kuitenkin on myös tärkeää ymmärtää, että tutkimuksessa käsiteltävät asiat pohjautuvat vahvasti jo olemassa olevaan tietoon kassanhallinnasta,

---

[1] Yrittäjyyteen liittyvää opetusta sosiaali- ja terveysalalla linjaavat kansallisella tasolla ammattikorkeakoululaki (2003/351)**,** -asetus (352/2003), hallitusohjelma (2007) ja koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2003–2007.

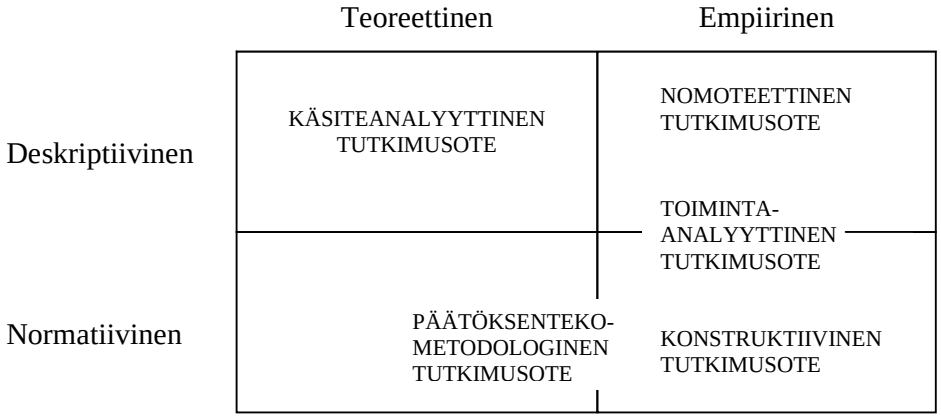
palvelujen hinnoittelusta ja kustannuksista. Näin myös positivismin piirteet ovat havaittavissa tutkimuksesta.

Ihminen kokee itsestäänselvyytenä useat jokapäiväisen elämän asiat ja ilmiöt. Ontologiaan liittyy läheisesti ihmiskäsitys, joka kuvaa ympäristön vaikutusta ihmiseen. (Hirsjärvi ym. 2000, 118.) Burrell ja Morgan (1979, 2–6) tutkivat ihmiskäsitystä dimensiossa voluntarismi – determinismi. Voluntarismin mukaan ihminen pystyy itse päättämään tekemisistään ja näin vaikuttamaan ympäristöönsä, kun taas determinismin mukaan ihmisen teot ovat riippuvaisia ympäristöstä tai tilanteesta. Determinismi siis katsoo näiden kahden osatekijän määrittelevän ja rajoittavan ihmisen toimintaa poistaen oman tahdon merkityksen (Pihlanto 1988, 325). Tässä tutkimuksessa on havaittavissa molemmat näkökulmat. Voluntaristinen näkökulma korostuu selvästi, koska tutkimuksen tavoitteena olevat hinnoitteluesimerkit pohjautuvat yksilön tekemiin valintoihin. Toisaalta osaa vaikutusmahdollisuuksista rajoittaa yhteiskunnan yksilölle valmiiksi antamat rajat, joka tuo deterministisiä piirteitä tutkimukseen.

Luokittelun viimeisenä näkökulmana oleva metodologia jakautuu ideografiseen ja nomoteettiseen. Metodologia tutkii sitä, miten voidaan saada tietoa siitä, minkä uskotaan olevan tiedettävissä. Tutkija joutuu tutkimusta tehdessään tekemään useita metodologisia valintoja. Erityisesti hänen tulee pohtia, millainen aineisto on relevanteinta tutkimusongelman kannalta, saadaanko valitusta aineistosta riittävä kuva tutkimuskohteesta, ovatko lähtökohtaoletukset hyväksyttävissä aineiston pohjalta sekä mitä menetelmiä eli metodeja tutkimuksessa tulisi käyttää. (Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002, 92.) Burrellin ja Morganin (1979, 6–7) mukaan ideografinen näkökulma korostaa omakohtaista tietämystä ja havainnoinnin tärkeyttä hankittaessa tietoa tutkittavasta kohteesta. Nomoteettinen näkökulma puolestaan edustaa objektiivisuutta ja keskittyy lähtökohtaolettamusten tieteelliseen testaamiseen tavoitteenaan selvittää havaintojen kausaalisuutta. Tämän tutkimuksen metodologisia valintoja on selvennetty tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

1.4 Metodologiset valinnat

Tieteenfilosofiin valintoihin kuuluu olennaisena osana tutkijan metodologian eli tutkimusotteen valinta. Tutkimusotteet voidaan jaotella subjektivistisen ja objektivistisen ulottuvuuden lisäksi akseleilla teoreettinen-empiirinen ja deskriptiivinen-normatiivinen. Neilimo ja Näsi (1980, 31) esittelevät kyseisistä näkökulmista neljä yrityksen taloustieteiden tutkimusotetta. Tutkimusotteet ovat käsiteanalyyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen ja toiminta-analyyttinen. Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991, 317) lisäsivät myöhemmin tähän jaotteluun konstruktiivisen tutkimusotteen. Oheisessa kuviossa kuvataan liiketaloustieteen tutkimusotteet ja niiden dimensiot:



Kuvio 2 Tutkimusotteet (Lukka 1991, 166)

Teoreettiselle tutkimukselle on tyypillistä, että sen aineisto perustuu aiempaan käsiteanalyysiin. Empiriaa voi olla mukana kokemusten ja tutkimustulosten muodossa, mutta se on siis vain välillisesti hankittua. (Lukka 1991, 168; Neilimo & Näsi 1980, 32). Tutkimuskohteina voivat olla niin tosiasiat, normit kuin arvotkin. Tulosten ilmaisutapa puolestaan voi olla toteava tai suositteleva (Neilimo & Näsi 1980, 32). Empiirinen tutkimus puolestaan nojaa kentältä tai laboratorioista kerättyyn aineistoon. Deskriptiivinen tutkimus puolestaan on selittävää, kuvailevaa tai ennustavaa, ja se pyrkii vastaamaan kysymyksiin *miksi on* ja *miten on*. Normatiivinen tutkimus pyrkii antamaan vastauksen kysymykseen *miten pitäisi toimia* eli siinä pyritään eksplisiittisesti tavoitteeseen. (Lukka 1991, 167.)

Tutkimusotteiden peruslähtökohta on käsiteanalyyttisessä tutkimuksessa, koska jokainen tutkimus sisältää aina jonkinlaisen teoreettisen tarkastelun. Vaikka käsiteanalyyttinen tutkimus perustuukin ajatteluun ja päättelyyn, siinä saattaa ilmetä empiirisiä piirteitä aiempien tutkimustulosten kautta. Näitä tutkimustuloksia käytetään havainnollistamaan teoriaa. (Lukka 1991, 167–168.) Tämän tutkimusotteen tavoitteena on muodostaa käsitteitä ja niiden järjestelmiä ajattelun ja päättelyn kautta (Neilimo & Näsi 1980, 66). Käsiteanalyyttinen tutkimusote on sekä kuvailevaa että selittävää (Lukka 1991, 166).

Myös päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa lähtökohtana on teoreettinen ajattelu. Tutkimuksen tavoitteena on ongelmanratkaisumetodien kehittäminen, jolloin tulosten sovellettavuus korostuu. Huolimatta teoreettisesta lähtökohdasta, päätöksentekometodologinen tutkimusote saattaa joissakin tapauksissa sisältää runsaasti empiriaa. Nämä tapaukset liittyvät usein kehitetyn päätösmallin käyttöönottoon todellisuudessa. (Lukka 1991, 167–169.) Tällainen päätösmalli perustuu useasti sekä matemaattisiin

malleihin että logiikoihin ja sen muodostaminen viittaa vahvasti tutkimusotteen normatiivisuuteen (Lukka 1991, 166; Neilimo & Näsi 1980, 67).

Nomoteettinen tutkimus puolestaan pyrkii tuottamaan yleistyksiä laajoihin empiirisiin aineistoihin perustuen, minkä vuoksi sen tutkimustulokset koostuvat pääosin lainalaisuuksista (Neilimo & Näsi 1980, 34). Tiedon keruu on systemaattista, esimerkiksi standardoitujen lomakkeiden avulla (Burrell & Morgan 1979, 6–7). Samaan kategoriaan suhteessa empiriaan kuuluu myös toiminta-analyyttinen tutkimus. Molemmissa on nähtävissä myös teoreettista ja käsitteellistä pohdintaa, esimerkiksi viitekehyksen rakentamisessa. Nomoteettinen on kuitenkin selvästi empiirisempi näistä kahdesta, sillä siinä teoreettisen aineiston osuus on toissijainen. Perustyypiltään nomoteettinen tutkimus on joko hypoteeseja testaava tai niitä kehittelevä. (Lukka 1991, 169–170.)

Burrellin ja Morganin (1979, 3) luokittelun perusteella toiminta-analyyttinen lähestymistapa voidaan asemoida filosofialtaan subjektiiviseen, hermeneuttiseen dimensioon. Toisin sanoen, se tutkii kohteitaan syvällisesti pyrkien sekä ymmärtämään että tulkitsemaan tutkimuskohdetta ja se sisältää usein merkittävissä määrin käsiteanalyyttistä pohdintaa. Empiria on luonteeltaan suppeampaa kuin nomoteettisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen kohteena on vain harvoja tutkimusyksiköitä, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman syvällisesti. (Lukka 1991, 170–171.)

Yhdistettäessä päätöksentekometodologisen tutkimusotteen tapainen mallin eli konstruktion rakentaminen ja toiminta-analyyttisen tutkimusotteen normatiivinen muoto eli toimintatutkimus, syntyy konstruktiivinen tutkimusote, jonka tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa käytännön ongelman pohjalta. (Lukka 1991, 169). Konstruktiivisen tutkimuksen avulla koetetaan ratkaista jokin käytännössä esiintyvä ongelma ja sen lähtökohtana on empiria. Tutkimusprosessi etenee aina ongelman määrittelystä itse ratkaisun testaamiseen. Sen tavoitteena on löytää uusi teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka konkretisoituu esimerkiksi tutkijan luoman mallin tai suunnitelman muodossa. Konstruktiivinen tutkimus keskittyy tyypillisesti vain yhteen tutkittavaan kohteeseen tai yritykseen. (Kasanen ym. 1991, 315–316.)

Kun otetaan huomioon tässä tutkimuksessa olevat tieteenfilosofiset taustaoletukset ja tutkimuksen luonne, tutkimusotteeksi valikoituu toiminta-analyyttinen. Tutkimuskohteena on Satakunnan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan Porin ja Rauman yksiköiden yhdessä perustama palveluyritys SOTEEKKI. Yhteen tutkimuskohteeseen perustuva tutkimus on tyypillistä toiminta-analyyttiselle tutkimukselle. Tutkimuksen tavoitteena on esittää palvelujen hinnoitteluesimerkkejä palveluyritykselle, jonka ensisijainen tavoite on kehittää ja tuottaa opiskelijatyönä innovatiivisia hyvinvointia tukevia ja edistäviä palveluja yhdessä Satakunnan alueen julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. SOTEEKKI myös mahdollistaa sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden yritysosaamisen kehittymisen sekä luo alustan uusien alan yritysten syntymiselle.

Toiminta-analyyttinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen subjektiiviseen ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen empiriaa hyväksikäyttäen. Tutkimuksen empiria-osiossa käsitellään vain yhtä tutkimuskohdetta eikä sen avulla pyritä tekemään laajoja yleistyksiä. Toiminta-analyyttinen tutkimusote on tyypillisimmillään deskriptiivistä, mutta se saattaa sisältää myös normatiivisia piirteitä, jolloin siitä käytetään yleisesti nimitystä toiminta- eli case-tutkimus (Lukka 1991, 167). Neilimon ja Näsin (1980, 35) mukaan toimintatutkimus on toiminta-analyyttisen tutkimusotteen alalaji ja sillä on tavoitteena pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohteen toimintaa. Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö ymmärretään saman asian eri puolina eli se lähtee siitä ajatuksesta, että teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin (Heikkinen 2001, 171). Eräs toimintatutkimuksen lähtökohdista on reflektiivinen ajattelu. Sen avulla pyritään ymmärtämään toimintaa uudella tavalla ja sitä kautta kehittämään toimintaa. (Heikkinen 2001, 175.) Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kehittää toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa perustettaessa muita palveluyrityksiä oppilaitoksien yhteyteen.

Vaihtoehtoinen tutkimusote olisi ollut konstruktiivinen, koska sekä konstruktiivinen että toiminta-analyyttinen tutkimusote korostaa empirian asemaa ja edellyttää organisatoristen prosessien ymmärtämistä. Konstruktiivisen tutkimuksen olennainen osa on kehitetyn mallin tai suunnitelman todentaminen esimerkiksi implementoinnilla. Liiketaloustieteessä implementointiin on käytetty muun muassa kaksivaiheista markkinatestiä. Tämän tutkimuksen tavoitteena olevien hinnoitteluesimerkkien on kuitenkin tarkoitus selventää oppilaitoksen yhteyteen perustettavan voittoa tavoittelemattoman palveluyrityksen hinnoittelua.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku käsitteli tutkimuksen taustalla olevia asioita, kuten tutkimuksen tavoitteen ja rajauksen, tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat ja tietoa case-yrityksestä. Tutkimus on rakennettu tämän luvun muodostaman viitekehyksen avulla.

Toisessa luvussa esitetään kassanhallinnan teoriaa, johon koko tutkimus pohjautuu. Luvussa annetaan yleistä tietoa kassanhallinnan eri osa-alueista, myös tutkimuksen rajauksen ulkopuolelta kassanhallinnan kokonaiskuvan luomiseksi. Luvussa käydään läpi myös palveluyrityksen kassanhallinnan ongelmakohtia ja esitetään näiden teoreettisia perusteita.

Kolmannessa luvussa käsitellään palvelujen hinnoittelua ja siihen vaikuttavia asioita. Esimerkiksi palvelujen tuottamien kustannusten määrittely on olennainen hinnoitteluun vaikuttava asia. Neljännessä luvussa yhdistetään case-yritys teoreettisiin tietoihin ja muodostetaan case-yritykselle esimerkkejä palvelujen hinnoittelusta.

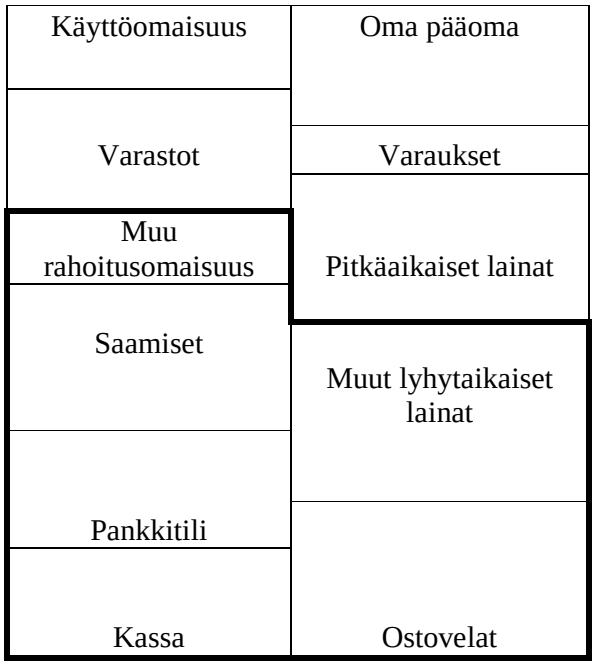
Tutkimuksen päättää luku viisi. Siinä kerrataan yhteenvetona tutkimuksen kokonaisuus, joka muodostuu teoreettisesta viitekehyksestä, siihen sisällytetystä casesta ja casesta tehdyistä johtopäätöksistä kootut tutkimustulokset. Tässä luvussa tuodaan esiin myös mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 KASSANHALLINTA

2.1 Kassanhallinnan määritelmä

Kassanhallintaa on määritelty monin eri tavoin lähteistä riippuen. Suppeimmillaan kassanhallinta käsittää vain käteiskassan ja pankkitilien hoitamisen. Käytännössä siihen kuitenkin liitetään myös ostovelat, myyntisaamiset, lyhtyaikainen rahoitusomaisuus ja lyhytaikaiset lainat. Kassanhallinnan käsitettä voidaan vielä laajentaa ottamalla siihen mukaan yrityksen koko liikepääoma ja vaihto-omaisuus. (Leppiniemi & Puttonen 1996, 29; Leppiniemi 2000, 146.)

Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu kassanhallinnan aluetta tase-eräjaottelun avulla:

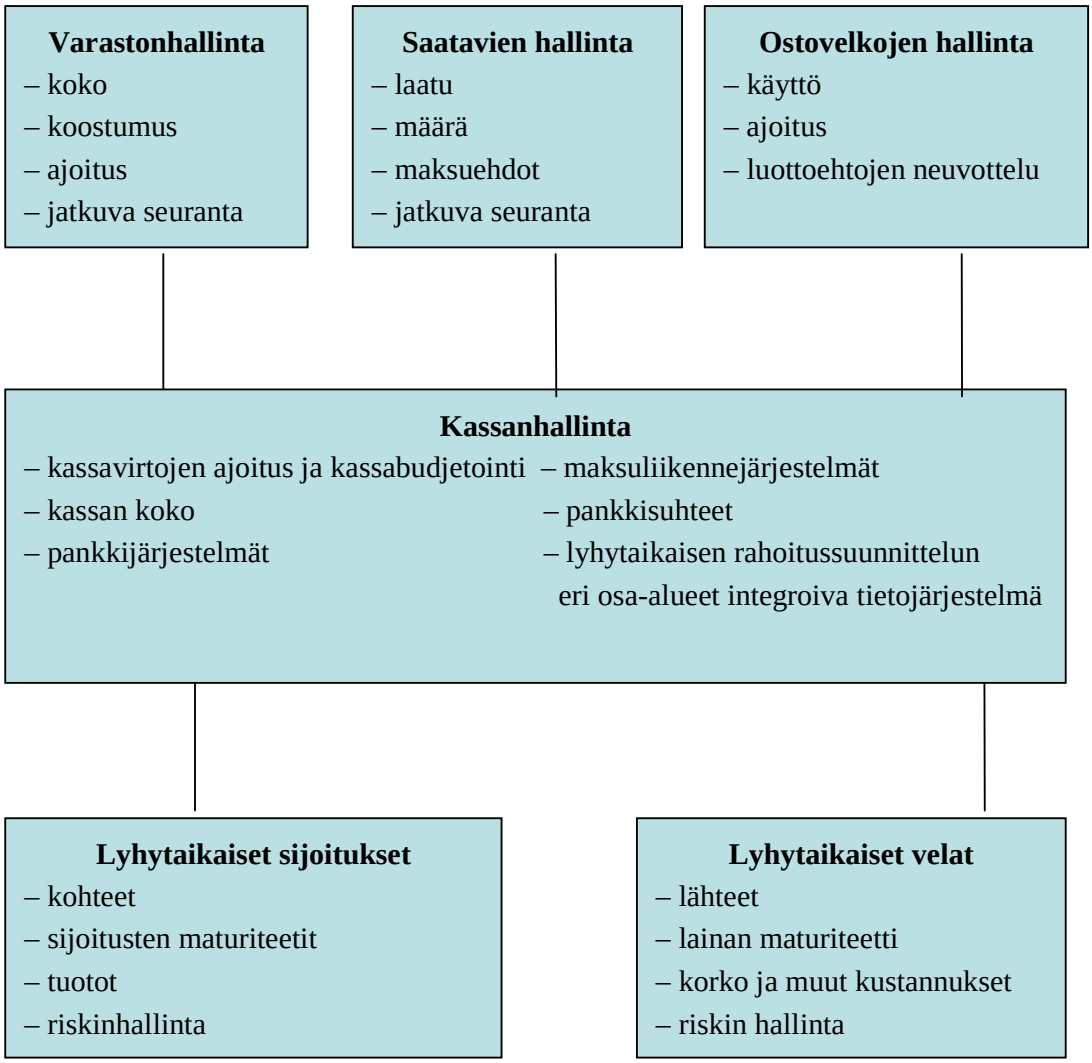


Kuvio 3 Kassanhallinnan alue (Leppiniemi 1995, 116)

Yllä olevassa kuviossa on esitetty kassanhallinnan osa-alueita tase-eräjaotteluna. Siinä otetaan huomioon lyhytkiertoiseen pääomaan sitoutuneen pääoman optimointi ja siihen liittyvien tuotto- ja kustannusvaikutusten hallinta. Tämä jaottelu on käytännössä mielletty kassanhallinnan yleiseksi osa-alueeksi.

Eräs tapa määritellä kassanhallinta, on tarkastella sitä lyhyen aikavälin rahoituksena. Lyhyen aikavälin rahoitus voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen, joita on tarkasteltu lä-

hemmin kuviossa 4. Tärkeässä roolissa lyhyen aikavälin rahoituksen suunnittelussa on kassabudjetointi, koska tulevat kassavirrat on pystyttävä ennakoimaan niin tarkasti, että lyhytaikaisten sijoitusten ja lainatarpeiden onnistunut suunnittelu voidaan varmistaa. (Niskanen & Niskanen 2003, 348.)



Kuvio 4 Lyhytaikaisen rahoituksen kenttä (Niskanen & Niskanen 2003, 348)

Edelliseen kuvioon liittyvät lyhytaikaiset rahoituspäätökset koskevat lähinnä varastonhallintaa, myyntisaatavia, ostovelkoja, kassaa sekä lyhytaikaisia sijoituksia ja lainoja. Varastonhallinnalla pyritään löytämään kustannusten ja epävarmuustekijöiden minimoiva varaston taso. Myyntisaamisten ja ostovelkojen osalta mietitään niiden tehokasta hallintaa. Keskeisessä roolissa on kassabudjetointi, koska tulevat kassavirrat on pystyttävä ennustamaan riittävän tarkasti.

Kassanhallinnalla pyritään vaikuttamaan myyntisaamisiin ja ostovelkoihin niin, että maksuvalmius on joka hetki riittävä. Tilapäisten maksuvaikeuksien torjumiseksi pyri-

tään hankkimaan mahdollisimman alhaisin korkokustannuksin lisärahoitusta. Toisaalta taas käteisvarat sijoitetaan ja sekä kassaan- että kassastamaksuja pyritään ohjaamaan niin, että saadaan paras mahdollinen korko. Kassanhallinnan tarkoituksena on myös pienentää vieraissa valuutoissa suoritettaviin maksuihin liittyvää riskiä. (Melamies & Paakkunainen 1997, 97.)

Hedman (1992, 13) erottaa toisistaan kassanhallinnan kaksi eri roolia: likviditeetin hoidon ja likviditeetin luomisen. Ensin mainitussa kassanhallinta käsitetään maksuvalmiutena, joka on annettu tekijä ja keskitetty keskushallintoon. Jälkimmäisellä tarkoitetaan toiminnallista kassanhallintaa, joka keskittyy ensisijaisesti yrityksen kaupallisiin virtoihin. Tämän alueen tavoitteena voi esimerkiksi olla kaikkien sellaisten menettelytapojen parantaminen, jotka vaikuttavat yrityksen maksuliikenteeseen.

Leppiniemen ja Puttosen (1996, 30) mielestä kassanhallinnan keskeisiä onnistumisen edellytyksiä ovat muun muassa yrityksen ja sen prosessien hallinta, näiden prosessien jakaminen osavaiheisiin ja laskentajärjestelmien yksityiskohtainen tunteminen. Erityisesti laskentajärjestelmien tunteminen auttaa kassanhallinnan kehittämisessä. Yritystoiminnan prosesseihin perehtyminen saavutetaan erilaisia järjestelmiä, kuten laskentajärjestelmää, rakennettaessa, muutettaessa tai täsmennettäessä.

Laskentajärjestelmien ja prosessien tuntemiseen perustuvat keskeiset periaatteet ovat (Leppiniemi & Puttonen 1996, 30):

- raportoinnin ja toiminnan kurinalaisuus
- jokahetkinen tietäminen
- ennusteiden jatkuva tarkentaminen
- neuvotteluhalu ja -alttius
- jouston ylläpitäminen
- reagointiherkkyys.

Tässä tutkimuksessa kassanhallintaa käsitellään perustettavan ja kasvavan palveluyrityksen kannalta, jolloin sen painopiste on sekä laskelmien laatimisessa että saatavien ja velkojen tehokkaassa hallinnassa. Sen vuoksi tutkimuksessa on keskitytty sellaisiin kassanhallinnan välineisiin, jotka soveltuvat myös palvelualan yritykselle. Tutkimuksessa on kuitenkin tuotu esille kaikki kassanhallintaan liittyvät olennaiset välineet, mutta niiden pohdinta on jätetty käsitetasolle.

2.2 Kassanhallinnan laskelmat

Koska kassanhallinnan päätavoite on yrityksen rahavarojen riittävyys kaikissa mahdollisissa tilanteissa, yrityksen täytyy laatia erinäisiä tulevaisuutta koskevia laskelmia. Laskelmat pyrkivät ennustamaan yrityksen mahdolliset tulot ja menot mahdollisimman tar-

kasti. Etenkin aloittavassa yrityksessä tämä on vaikeaa, koska yrityksellä ei ole käytössään minkäänlaisia historiatietoja, eikä oma asema markkinoilla ole mitenkään taattu. (Melamies & Paakkunainen 1997, 91.)

Menestyvän yrityksen kolme tärkeintä tunnusmerkkiä ovat hyvä kannattavuus, riittävän korkea omavaraisuus ja hyvä maksuvalmius. Ne ovat sekä menestyksellisen yritystoiminnan perusta että sen seuraus. Yrityksen ei ole mahdollista selviytyä hyvästä liikeideasta huolimatta ilman tervettä taloudellista pohjaa. (Viitala & Jylhä 2004, 121.)

Myös tuottavuus on yksi yritystoiminnan mittareista. Sitä parempi yrityksen tuottavuus on, mitä enemmän laadukkaita tuotteita tai palveluja yritys pystyy tuottamaan jo olemassa olevilla resursseillaan. Tuottavuuden kasvu on yksi keskeisistä yrityksen menestymiseen liittyvistä tekijöistä, koska yrityksen kannattavuus ja menestyminen riippuvat ratkaisevasti tuottavuuden tasosta ja kehityksestä muihin kilpailijoihin verrattuna. (Viitala & Jylhä 2004, 128.)

Palveluyrityksen tuottavuuden mittaaminen on ongelmallista siitä huolimatta, että mittareiden määritteleminen tapahtuu täysin samojen periaatteiden mukaan kuin kaikilla muillakin toimialoilla. Yrityksen suorituskykyä voidaan tarkastella kannattavuuden, tuottavuuden, tuotteen ja palvelun laadun, nopeuden, joustavuuden, taloudellisuuden, kustannustehokkuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Tärkein näistä edellä mainituista tekijöistä on kannattavuus, jonka maksimoimisessa kassanhallinnalla puolestaan on olennainen osa. (Hannula 2002, 4.)

Kassanhallinnan tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen johdolle. Kassanhallintaa voidaan suorittaa laatimalla yritykselle kassabudjetti, maksuvalmiusbudjetti ja kassavirtalaskelma (ks. esim. Leppiniemi & Puttonen 1996, 26–32; Hedman 1992, 11–16).

2.2.1 Kassabudjetti

Ilman kassabudjetteja yrityksen tehokas kassanhallinta ei olisi mahdollista, koska kassabudjetit toimivat keskeisenä tiedonlähteenä suunniteltaessa yrityksen tulevaisuutta. Hyvin laadittu kassabudjetti auttaa yritystä huomaamaan ajoissa mahdollisen lisärahoituksen tarpeen, jotta yrityksen toiminta olisi taattu jokaisessa tilanteessa. Myös mahdolliset ylimääräiset varat voidaan sijoittaa kannattavasti, jos kassabudjetti näyttää, ettei tulevaisuudessa ole tiedossa mitään yllättäviä menoja. (Niskanen & Niskanen 2003, 373.)

Kassabudjetin avulla seurataan rahavarojen riittävyyttä, sekä varmistetaan ja ennakoidaan maksuvalmiutta. Kassabudjetti laaditaan tyypillisesti kuukausitasolla ja siihen kerätään niin kassaan tulevat maksut kuin kassasta maksettavat kulut. Kassabudjetti ilmaisee rahoitustarpeen eli alkukassan ja mahdollisten luottojen lisäysten kokonaissumman, jotta yrityksen rahat riittäisivät päivittäisen toiminnan pyörittämiseen. Kassabud-

jetin viimeiseltä riviltä näkyy mahdollinen kassavaje tai ylijäämä. Siinä missä ylijäämä voidaan sijoittaa kasvuun tai muuhun tuottoon, vaje on katettava esim. tulojen nopeuttamisella, menojen viivästyttämisellä tai erilaisilla rahoitusmuodoilla. (Niskanen & Niskanen 2003, 374; Viitala & Jylhä 2006, 309.)

Kassabudjetteja on syytä laatia eripituisille ajanjaksoille, sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille. Eri ajanjaksoille laadituille kassabudjeteille on olemassa oma käyttötarkoituksensa, joten sen vuoksi myös niiden laadintaperiaatteet ja lähtökohdat poikkeavat toisistaan. Pääperiaatteena on kuitenkin se, että kassabudjetti laaditaan yhteneväiseksi yritysten muiden budjettien kanssa, joten esimerkiksi myyntibudjetilla on iso rooli kassabudjettia laadittaessa. (Niskanen & Niskanen 2003, 374.)

Pidemmän aikavälin kassabudjetit laaditaan yleensä kuukausitasolla seuraaville 12 kuukaudelle. Yrityksen johdon näkökulmasta nämä kuukausittaiset kassabudjetit ovat ehkä tärkein väline. Näiden kassabudjettien lähtökohtana ovat yrityksen myyntiennusteet seuraavalle vuodelle ja ne laaditaan yhdessä yrityksen muiden budjettien kanssa. Kuukausittaiset kassabudjetit laaditaan listaamalla kuukauden aikana odotetut kassaan- ja kassastamaksut, joiden perusteella saadaan kuukausittainen nettokassavirta. Nettokassavirta antaa informaatiota siitä, minkälaisia rahoitus- tai sijoitustarpeita yrityksellä on tiedossa ennustejakson aikana. (Niskanen & Niskanen 2003, 374.)

Lyhyen aikavälin kassabudjetointi tapahtuu viikko- tai päivätasolla. Tätä varten laaditut kassabudjetit tehdään yleensä 7-14 päivää eteenpäin. Näiden budjettien tarkkuus on hyvä, koska myynnin kassaanmaksuennusteiden ohella tiedossa on jo varsinaiset kassastamaksutapahtumat eli laskut. (Niskanen & Niskanen 2003, 376.) Kassabudjetin laadinnassa erityistä huomiota on kiinnitettävä julkisiin maksuihin, joilla on kiinteä eräpäivä, kuten arvonlisäverot, ennakonpidätykset, sosiaaliturvamaksut ja eläkemaksut, koska näiden maksujen lykkääminen voi muodostua yritykselle hyvin kalliiksi. (Viitala & Jylhä 2004, 148.)

Aloittavan ja tulorahoituksen turvin toimivan yrityksen on käytännössä välttämätöntä laatia kassabudjetti, koska sillä voidaan osoittaa, että ennakoidut sisään tulevat rahavirrat riittävät kattamaan tulevat maksut. Pääomarahoituksen turvin toimivalle yritykselle kassabudjetti osoittaa sen ajankohdan, jolloin yrityksen toiminta ei enää edellytä pääomarahoitusta, vaan tulot kattavat menot ja kassavirta kääntyy negatiivisesta positiiviseksi. (Niskanen & Niskanen 2003, 373–376.)

2.2.2 Maksuvalmiusbudjetti

Yrityksen toiminnan kolme tärkeintä tavoitetta ovat kannattavuus, tuottavuus ja kasvu. Pystyäkseen toteuttamaan nämä tavoitteet, yrityksen pitää olla maksukykyinen. Kannattavuus ja maksuvalmius liittyvätkin läheisesti toisiinsa, mutta on hyvä muistaa, että

lyhytaikainenkin maksuvalmiuskriisi voi olla kohtalokasta yritykselle hyvästä kannattavuudesta huolimatta. (Alhola & Lauslahti 2000, 147.)

Maksuvalmiusongelmia voi aiheutua paitsi riittämättömän kannattavuuden vuoksi, myös silloin, kun tuotot ovat sitoutuneet liiketoimintaan eivätkä siksi tule kassaan asti. Maksuvalmiuden hoitamisen tärkein keino on likviditeetin saaminen liiketoiminnasta, mutta sitä voidaan hoitaa myös hankkimalla likviditeettiä yrityksen ulkopuolelta oman ja vieraan pääoman muodossa. (Rekola-Nieminen & Salmi 2004, 134.)

Maksuvalmius eli likviditeetti tarkoittaa sitä, kuinka paljon yrityksellä on nopeasti käytössä olevia varoja kattamaan lyhyellä aikavälillä erääntyviä maksuja. Tällaisia nopeasti rahaksi muutettavia eriä ovat esimerkiksi pörssinoteeratut arvopaperit, saamiset ja vaihto-omaisuus. Yleisesti voidaan sanoa yrityksellä olevan maksuvalmiutta, jos sillä on vapaita varoja yhtä paljon kuin erääntyviä maksujakin. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 239.)

Maksuvalmiusbudjetointi on kassanhallinnan kannalta perustoiminto, jonka tarkoituksena on tuottaa informaatiota muiden kassanhallintatoimien ohjauksen tueksi. Maksuvalmiuden hoito ja suunnittelu vaihtelevat sisällöltään eri yritysten välillä. Yrityksen maksuvalmiuden ohjauksen tavoitteena on pitää riittävä määrä likvidejä varoja oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa. Oikea paikka merkitsee rahan olevan oikealla tilillä, eikä esimerkiksi tytäryhtiön tilillä. Oikealla ajalla taas tarkoitetaan sitä milloin varat ovat käytettävissä tai arvopäivää, joka ohjaa maksuvalmiuden käsittelyä. Oikea muoto voi olla oikea maksuväline tai valuutta.(Hedman 1992, 125.)

Maksuvalmiussuunnitelmien tarkoitus on auttaa yrityksen lyhytaikaisen rahoituksen päätöksentekoperusteiden löytämisessä. Ennusteista käy ilmi, mitä kassaan- ja kassastamaksuja tulee tapahtumaan sekä miten lainat ja sijoitukset vaikuttavat yrityksen maksuvalmiuteen. Yrityksen koosta sekä lainaus- ja sijoitusmahdollisuuksista riippuu, millaisia ennusteiden pitää olla. Siksi yksiselitteisiä sääntöjä ei ole olemassa, vaan jokainen yritys soveltaa ennusteita omien tarpeidensa mukaan. (Hedman 1992, 126.)

Maksuvalmius- ja kassabudjetti ovat toistensa synonyymeja, keskittyen kuitenkin hieman eri näkökulmaan. Kassabudjetti kiinnittää huomiota yrityksen maksuliikenteen tehokkuuteen ja kassavarojen tuottavaan sijoittamiseen. Maksuvalmiusbudjetti taas keskittyy löytämään yritykselle ihanteellisemman rahoitustilanteen. Raja näiden kahden käsitteen välillä on kuin veteen piirretty viiva, se vaihtelee eri kirjallisuudesta riippuen. (ks. esim. Hedman 1992; Niskanen & Niskanen 2003.)

Maksuvalmiutta voidaan mitata kahdesta eri näkökulmasta, staattisesta ja dynaamisesta. Staattisella maksuvalmiudella tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on aina riittävästi rahaa kassassaan tai ainakin nopeasti rahaksi muutettavia varoja maksujen kattamiseksi. Dynaaminen maksuvalmius puolestaan tarkoittaa sitä, että yritys saa päivittäisessä toiminnassaan riittävästi tulorahoitusta kattamaan juoksevia menojaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 149; Salmi 2006, 178)

Maksuvalmiuden laskemiseksi on kehitetty tunnuslukuja, joiden avulla voidaan määrittää yrityksen maksuvalmiusaste. Maksuvalmiutta kuvaavat tunnusluvut lasketaan seuraavasti (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 245):

$$\text{QUICK RATIO} = \frac{\text{RAHOITUSOMAISUUS}}{\text{LYHYTAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA} - \text{SAADUT ENNAKOT}}$$

$$\text{CURRENT RATIO} = \frac{\text{RAHOITUSOMAISUUS} + \text{VAIHTO-OMAISUUS}}{\text{LYHYTAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA}}$$

Quick ratio on luku, jonka avulla yrityksen rahoitusomaisuutta verrataan lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Se kuvaakin lähinnä yrityksen staattista maksuvalmiutta. Quick ration ohjearvot ovat seuraavat (Alhola & Lauslahti 2000, 149):

- yli 1 = hyvä
- 0,5-1 = tyydyttävä
- alle 0,5 = heikko

Current ratiossa rahoitusomaisuuteen otetaan mukaan myös vaihto-omaisuus. Tämä tunnusluku perustuu siihen olettamukseen, että vaihto-omaisuuden oletetaan olevan suhteellisen likvidiä, joka on kuitenkin täysin riippuvaista yrityksen toimialasta. Jos vaihto-omaisuus on mahdollista vaihtaa nopeasti rahaksi, on Current ration käyttö perusteltua. Näitä tunnuslukuja olisi suositeltavaa käyttää rinnakkain, mutta palveluyrityksen kohdalla vaihto-omaisuuden puuttuminen rajaa tunnuslukujen käytön ainoastaan Quick ratioon. (Alhola & Lauslahti 2000, 150.)

Current ration ohjearvot ovat seuraavat (Alhola & Lauslahti 2000, 150):

- yli 2 = hyvä
- 1-2 = tyydyttävä
- alle 1 = heikko

2.2.3 Kassavirtalaskelmat

Kirjanpitolautakunta on vuonna 2007 antanut rahoituslaskelmaa koskevan yleisohjeen, joka koskee esimerkiksi niitä yrityksiä, jotka ovat osakeyhtiölain perusteella velvollisia laatimaan ja julkaisemaan rahoituslaskelman. Näitä yrityksiä ovat kaikki julkiset osakeyhtiöt ja tietyt kokokriteerit täyttävät yksityiset osakeyhtiöt. (Kirjanpitolautakunta 2007.)

Aloittavan ja pienen tai keskisuuren yrityksen näkökulmasta nämä laskelmat eivät ole kovinkaan olennaisia, mutta ne on kuitenkin hyvä esitellä osana toimivaa kassanhallintaa. Kassavirtalaskelmat ovat edellisistä kassanhallinnan välineistä poiketen menneisyyteen perustuvia laskelmia. Tilikauden aikaiset kassavirrat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään (Kinnunen ym. 2002, 143):

1. *Liiketoiminnan kassavirrat*: kassaanmaksut suoritemyynnistä ja liiketoiminnan muista tuotoista miinus kassastamaksut lyhytvaikutteisista tuotannontekijämenoista (aineista, tarvikkeista, palveluista, henkilöstömenoista jne.), koroista ja veroista
2. *Investointien kassavirrat*: kassastamaksut pitkävaikutteisista tuotannontekijämenoista (maa-alueista, rakennuksista, koneista, kalustosta jne.), miinus kassaanmaksut em. tuotannontekijöiden myynneistä
3. *Rahoituksen kassavirrat*: kassaanmaksut maksullisista pääoman lisäyksistä (osake-anneista) ja lainojen nostoista miinus kassastamaksut oman pääoman palautuksista (omien osakkeiden lunastuksista), lainojen lyhennyksistä ja osingoista.

Rahavirtapohjainen kassavirtalaskelma voidaan laatia liiketoiminnan kassavirtojen osalta joko suorana tai epäsuorana laskelmana. Suorasta rahoituslaskelmasta käyvät ilmi yrityksen liiketoiminnan bruttoperusteiset kassaan- ja kassastamaksut, joiden esittämiseen tarvittava tieto ei ole saatavissa muualta tilinpäätöksestä. Epäsuora rahoituslaskelma ei ole oikeastaan rahavirtojen esitys, vaan nettoperusteinen laskelma. Siinä tuloslaskelman välitulosta oikaistaan liiketoiminnan kassavirran selvittämiseksi. Esittämistapa ei vaikuta liiketoiminnan kassavirran lopputulokseen, eikä kirjanpitolautakunta suosittele erityisesti kumpaakaan menetelmää antamassaan yleisohjeessa. Molemmilla menetelmillä on omat kannattajansa, mutta suoraa rahoituslaskelmaa pidetään yleisesti epäsuoraa informatiivisempana. (Rahoituslaskelma 2005, 21–23.)

2.3 Kassanhallinnan osa-alueet

Kassanhallinnan tehtäviin kuuluvat kassatoimintojen järjestämiseen liittyvät kysymykset, kuten esimerkiksi maksuliikenteen eli kaikkien rahoitukseen liittyvien rutiinitehtävien hoitaminen, maksuvalmiusseuranta ja -raportointi sekä sijoitusmahdollisuuksien ja korkojen osalta tiedonhankinta ja -käsittelytehtäviä. Kassanhallinnan tehtäviä osa-alueittain ovat maksuvalmiuden suunnittelu, kassavarojen hallinta, rahoitusta koskevat neuvottelut sekä kassaylijäämien sijoittaminen ja kassa-alijäämien kattaminen. (Leppiniemi & Puttonen 1996, 27; Melamies & Paakkunainen 1997, 96–97)

Reskontra, luotonvalvonta ja rahoitussuunnittelu ovat yhtenäinen osa yrityksen kassanhallintaa. Kassavarojen hallintaan puolestaan sisältyvät maksuliikenne ja yrityksen pankkiyhteydet. Yrityksen on ratkaistava käytetäänkö yhtä vai useampaa pankkiyhteyttä, on tunnettava tileihin liittyvät ominaisuudet, kuten tilimuodot ja korkoehdot, on järjestettävä maksutavat ja käytössä olevat maksuvälineet sekä suoraveloitukset. (Melamies & Paakkunainen 1997, 97.)

Reskontran tehtävänä on hoitaa myyntisaamisiin ja ostovelkoihin liittyvät tapahtumat, joita ovat (Melamies & Paakkunainen 1997, 97):

- saatava- ja velkatilanteen ajan tasalla pitäminen
- asiakaskohtaisen tilitilanteen seuraaminen (veloitus- ja hyvitystapahtumat)
- erääntyneiden saatavien seuranta
- maksukehotusten laadinta ja viivästyskorkojen laskutus
- johdon raportointi esimerkiksi myyntisaamisiin sitoutunutta pääomaa, sidotun pääoman korkoa ja laskutettuja viivästyskorkoja koskevista asioista.

2.3.1 Myyntisaamisten hallinta

Yrityksen myydessä palvelujaan tai tavaroitaan luotolla syntyy myyntisaaminen. Rahavirta syntyy siis kassaanmaksuista, joita asiakkaat suorittavat saamistaan palveluista ja tuotteista. Myyjän ja ostajan välille syntyy siis velkasuhde, joka kestää toimituksen ja sitä seuraavan maksun välisen ajan. Suurin osa luottomyynnistä tapahtuu vakuudettomasti, joten myyjälle syntyy kauppasumman suuruinen luottoriski ostajan maksamattomuudesta. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 191; Talponen 2002, 14.)

Myyntisaamisiin vaikuttaminen on olennainen osa tehokasta kassanhallintaa. Mitä lyhyempi aika on myyntitapahtuman ja kassaanmaksun välissä, sitä nopeammin raha on yrityksen käytössä. Saatavaketjua on mahdollista tehostaa kehittämällä yrityksen omia työtapoja, järkeistämällä pankkiyhteyksiä ja vaikuttamalla asiakkaisiin. Kassanhallinnan kannalta on järkevää laskuttaa asiakasta heti myyntitapahtuman jälkeen, eikä esimerkiksi kerran viikossa tai kuukaudessa. Maksuajan on oltava mahdollisimman lyhyt, jotta myyntisaamiset saadaan nopeasti yrityksen käyttöön sekkitilille tai vaihtoehtoisesti ne voidaan sijoittaa tuottavasti esimerkiksi korkeakorkoiselle tilille. (Melamies & Paakkunainen 1997, 97–98.)

Eräs tapa välttyä myyntisaamisten hallinnalta on käyttää factoring-rahoitusta. Tällöin yritys myy myyntisaamisensa rahoitusyhtiölle, joka maksaa noin 80 % laskujen loppusummasta ennakkona. Rahoitusyhtiön perimät kustannukset vähennetään loppusummasta, joka tilitetään yritykselle sitten, kun asiakas on maksanut laskunsa rahoitusyhtiölle. (Melamies & Paakkunainen 1997, 98.)

Myyntisaamisten hallinta vaikuttaa myös yrityksen maksuvalmiuteen. Maksuvalmiutta saatetaan kyetä parantamaan nopeuttamalla kassatulojen kertymistä. Palveluyrityksen maksuvalmiutta laskettaessa on hyvä käyttää *Myyntisaamisten kiertoaika* -tunnuslukua, jolla saadaan realistisempi kuva yrityksen likviditeetistä. Myyntisaamisten kiertoaika kuvaa sitä, miten tehokkaasti yritys kykenee saamaan asiakkailtaan maksun tuotteista menettämättä kuitenkaan asiakaskuntaa liian tiukkojen maksuehtojen takia eli kuinka monen päivän maksuajan asiakkaat keskimäärin käyttävät maksaessaan ostonsa. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 249–250; Eskola & Mäntysaari 2007, 139.)

Myyntisaamisten kiertoaika lasketaan seuraavalla kaavalla (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 249):

$$\text{MYYNTISAAMISTEN KIERTOAIKA} = \frac{365 \times \text{MYYNTISAAMISET}}{\text{LIIKEVAIHTO}}$$

Tunnuslukua tulkittaessa on otettava huomioon, että myyntisaamisiin saattaa sisältyä myös eriä, jotka eivät ole liikevaihtoa. Esimerkiksi arvonlisävero ja käyttöomaisuuden myynti ovat tämänkaltaisia eriä. Todellisuudessa myyntisaamisten kiertoajat ovat näiden erien vuoksi hieman lyhyempiä kuin tunnusluvun antamat arvot. (Kallunki & Kytönen 2004, 89.)

2.3.2 Ostovelkojen hallinta

Toisin kuin myyntisaamisissa, ostovelkojen kohdalla on syytä miettiä, miten yrityksen rahoista luopumista voidaan pitkittää. Maksut kannattaa maksaa niin myöhään kuin mahdollista, kuitenkin maksuajan rajoissa, jotta käteisalennukset voidaan hyödyntää. Laskut on hyvä tarkistaa mahdollisimman huolellisesti ja mahdollisista virheistä on välittömästi valitettava kirjallisesti. Maksuaikaa on tällöin mahdollista pidentää, koska maksuaika lasketaan päivästä, jolloin virhe korjataan. Yrityksen on valvottava omia etujaan, jotta ostoista ei synny ylimääräisiä maksuja ja lisiä. Asioiden seuranta ja sisäinen valppaus onkin välttämätöntä hyvän kassanhallintatavan noudattamiseksi (Hedman 1992, 76; Melamies & Paakkunainen 1997, 98).

Ostovirta voi usein jäädä huomioimatta yritysten kassanhallinnassa, koska ostot nähdään vain menoeränä, joka on tiettynä aikana pakko suorittaa. Hyvän kassanhallinnan avulla voidaan kuitenkin tässäkin menoerässä säästää ja saavuttaa näin voittoja. Esimerkiksi ostovelat ovat yritykselle ”ilmaista” rahoitusta maksuajan verran. Myyjä ei tällöin vaadi korkoa ostajan varastossa jo olevista tuotteista, vaikka yritys suorittaakin maksun

saamistaan tuotteista vasta myöhemmin. (Hedman 1992, 75; Niskanen & Niskanen 2003, 368–370.)

Ostolajin vaikutus koko ostotoimintaan on huomattava. Kassanhallinnan näkökulmasta on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että onko kyseessä yksittäinen kertaostos vai jatkuva samalta toimittajalta tuleva lähetyssarja. Vakiotuotteiden osto, riippumatta siitä, onko kyseessä tavara- vai palveluosto, on usein hyvin valvottua hinnan, toimitustavan ja muiden ehtojen osalta. Kaikki toiminnot ovat hyvin säänneltyjä, eikä ehtoja voi useinkaan muuttaa ostajan eduksi. Tällöin myös kassanhallintatoimenpiteet ovat hyvin rajoittuneita. (Hedman 1992, 76.)

Vähemmän vakioitujen tuotteiden ostossa on mahdollisuus parantaa likviditeetin hallintaa. Varsinkin suurien kertaostojen yhteydessä on neuvotteluvaraa ostajan ja myyjän välillä enemmän. Kaikista ehdoista on hyvä sopia erikseen ja niihin voidaan vaikuttaa enemmän. Hyvät liikesuhteet ja neuvottelutaito edesauttavat tällöin kassanhallinnan onnistumista. (Hedman 1992, 76.)

Myös ostovelat vaikuttavat yrityksen maksuvalmiuteen. Palveluyrityksen maksuvalmiutta laskettaessa on hyvä kiinnittää huomiota *Ostovelkojen kiertoaika* -tunnuslukuun arvioitaessa miten pitkälle yritys pystyy rahoittamaan omaa toimintaansa toisen yrityksen antaman lyhytaikaisen ja korottoman luoton avulla. Ostovelkojen kiertoaika antaa realistisen kuvan siitä, kuinka monta päivää yrityksen ostot ovat keskimäärin velkana. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 250; Eskola & Mäntysaari 2007, 139.)

Ostovelkojen kiertoaikaa laskettaessa käytetään seuraavaa kaavaa (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 250):

$$\text{OSTOVELKOJEN KIERTOAIKA} = \frac{365 \times \text{OSTOVELAT}}{\text{OSTOT}}$$

Tunnusluvun arvo kasvaa, jos yrityksen investointeihin liittyviä ostovelkoja sisältyy taseen ostovelkoihin. Tämän vuoksi on hyvä varmistaa, että ostovelat liittyvät kokonaisuudessaan aine- ja tarvikeostoihin. Tunnuslukua tulkittaessa verrataan sen antamaa arvoa ostolaskujen maksuehtojen mukaiseen yleiseen maksuaikaan. Yrityksen maksuvalmiuden ollessa riittävällä tasolla, pystyy se hyödyntämään edulliset maksuehdot. Normaalia pidempi ostovelkojen kiertoaika on usein merkki yrityksen maksuvalmiusongelmista. (Kallunki & Kytönen 2004, 90.)

2.3.3 Varastonhallinta

Varastonhallinta on osa kassanhallintaa, vaikka näiden välillä ei olekaan suoranaista yhteyttä. Varastossa oleva tavara on aina kuluerä yritykselle ja mitä kauemmin tavarat ovat varastossa, sitä enemmän se sitoo yrityksen käyttöpääomaa ja vähemmän likvidejä varoja jää yrityksen käyttöön. Keskeinen tavoite varastonhallinnassa on pitää varastossa kysynnän edellyttämä määrä tavaraa, mutta kuitenkin niin, että varastointikustannukset olisivat mahdollisimman pienet. Yrityksen pitäisi siis minimoida sitoutuneen käyttöpääoman määrä. Näitä käyttöpääomakustannuksia ovat muun muassa varastojen sitoma pääoma, varastointitilojen kustannukset ja vakuutusmaksut. Hyvin hallittuna varastot sitovat vähemmän käyttöpääomaa, jolloin yrityksen ulkopuolisen rahoituksen tarve saattaa vähentyä. (Leppiniemi & Puttonen 1996, 35; Niskanen & Niskanen 2003, 353–354.)

Epävarmuus tulevaisuudesta on suurin varastonhallinnan ongelmista. Mikäli yrityksellä olisi täydellinen tietämys tulevaisuudesta, ei varastonhallintaan liittyisi ongelmia. Käytännössä yritys joutuu kuitenkin varautumaan moniin epävarmuustekijöihin. Esimerkiksi tuotteiden kysynnän, raaka-aineiden saatavuuden ja valmistusprosessin katkosten aiheuttamat epävarmuustekijät pakottavat yritystä pitämään yllä jonkinasteista valmiste-, raaka-aine- ja keskeneräisten tuotteiden varastoa. (Melamies & Paakkunainen 1997, 106; Niskanen & Niskanen 2003, 354.)

2.3.4 Varaston muutos ja poistot

Tilikauden aikana tapahtuneella varaston muutoksella ei ole merkitystä kassanhallinnan kannalta. Ostovelkojen suuruuteen ei vaikuta se, jääkö ostettu tavara varastoon vai myydäänkö se sieltä heti pois, koska ostolasku on kuitenkin maksettava ajallaan. (Niskanen & Niskanen 2003, 67.)

Poistot eivät myöskään vaikuta kassavirtoihin millään lailla. Ne ovat kulukirjauksia pitkäaikaisten investointien menoista ja niiden perustana olevat investointimenot ovat pääosin syntyneet jo aiempina tilikausina. Ne vähennetäänkin tuloslaskelmasta viimeisenä eränä. Rahaa tässä prosessissa ei liiku varsinaisen ostotapahtuman jälkeen enää lainkaan, joten poisto on vain kirjanpidollinen tapa esittää arvonlasku. (Eskola & Mäntysaari 2007, 77; Niskanen & Niskanen 2003, 66–68.)

2.4 Kassanhallinnan problematiikka

Yritystä perustettaessa ensimmäinen taloudellinen kysymys tulee eteen, kun mietitään mistä ja miten hankitaan rahoitus yritystoiminnan käynnistämiseen. Aloittamisvaiheessa syntyy erilaisia kuluja toimitiloista, kaluste- ja konehankinnoista, markkinoinnista, rekrytoinnista, erilaisista liittymismaksuista ja muista mahdollisista ostoista. Yrityksen alkuvaiheen toimintaa on mahdollista rahoittaa yrityksen omalla aloituspääomalla, joka yritysmuodosta riippuen on joko osake- tai osuuspääomaa tai yhtiömiesten panosta. Tämän lisäksi voidaan hakea lainaa tai muuta tukea yritystoiminnan aloittamiseen. (Hiltunen ym. 2007, 111.) Esimerkiksi Finnvera tarjoaa erilaisia rahoituspalveluja pienyritykselle tarkoitetusta lainasta naisyrittäjälainaan (www.finnvera.fi).

Perustettavassa yrityksessä on useita ongelmakohtia, joihin on otettava kantaa alusta alkaen. On hyvä antaa yrityksen kirjanpito ammattilaisen hoidettavaksi joko palkkaamalla työsuhteeseen kirjanpitäjä tai käyttämällä tilitoimistoa. Yrityksen johdon ratkaistavaksi jää kuitenkin useita talouden hoitoon liittyviä kysymyksiä, jotka aiheuttavat päänvaivaa niin yrityksen alkutaipaleella kuin jatkossakin. (Hiltunen ym.2007, 111–112.)

2.4.1 Käyttöpääoma

Käyttöpääoman puute on yksi keskeisin ongelma perustettavassa ja kasvavassa yrityksessä ja sen hallinta on eräs tärkeimmistä talouden hoitoon ja johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Käyttöpääomaa tarkasteltaessa saadaan selville, kuinka paljon juokseva liiketoiminta sitoo pääomaa. Käyttöpääomalla tarkoitetaan pelkistetysti vaihto-omaisuutta ja lyhytaikaisia saamisia vähennettynä operatiivisilla korottomilla veloilla. Käyttöpääomaan sitoutunutta rahaa kuvaavat vaihto-omaisuus ja lyhytaikaiset saamiset ja sitä keventävät korottomat velat. Mitä pienempi on käyttöpääoman tarve, sitä pienemmät ovat pääoman kustannukset ja parempia pääoman tuotto ja maksuvalmius. (Kykkänen & Leppiniemi 2007, 149; Rekola-Nieminen & Salmi 2004, 134; Salmi 2006, 184; Viitala & Jylhä 2004, 147.)

Yrityksen käyttöpääomana pidetään niitä varoja, joita tarvitaan operatiivisen toiminnan ylläpitämiseen. Näiden varojen avulla on tarkoitus selvitä juoksevista menoista. Käyttöpääoman määrä voidaan laskea seuraavalla yksinkertaisella kaavalla (Viitala & Jylhä 2004, 147):

	Yrityksen likvidit varat (rahat ja talletukset)
+	Varaston arvo
–	Ostovelat
=	Käyttöpääoma

Edellä oleva kaava ei kuitenkaan ole jokaisen yrityksen kohdalla käytännöllinen. Esimerkiksi aloittavassa palveluyrityksessä tilanne on erilainen, koska rahavaroja ei sitoudu varastoihin. Tällöin vaihtoehtoinen tapa laskea käyttöpääomatarve on arvioida menot siltä ajalta, jonka oletetaan kuluvan tulovirran vakiintumiseen. Käytännössä tämä aika on usein 2-3 kuukautta. (Viitala & Jylhä 2004, 147.)

Koska yrityksen on kyettävä jatkuvasti ylläpitämään maksuvalmiuttaan, johtaa käyttöpääoman puute helposti maksuvaikeuksiin eli likviditeettikriisiin. Tämän vuoksi yrityksen on laadittava maksuvalmiusbudjetti, josta yrityksen kulloinenkin tilanne selviää tarkasti. Tarvittaessa, toisin sanoen maksuvaikeuksien uhatessa, budjetti on syytä tarkentaa viikoittaiseksi tai jopa päivittäiseksi kassabudjetiksi. (Viitala & Jylhä 2004, 148.)

Jos yrityksen maksuvalmius heikkenee eli erääntyvien maksujen hoitamiseen käytettävissä olevat käteisvarat, pankkitalletukset ja nopeasti rahakasi muutettavat sijoitukset uhkaavat käydä riittämättömäksi, on yrityksellä periaatteessa kolme mahdollisuutta selvitä tilanteesta. Yritys voi joko nopeuttaa saamisten kassaanmaksuja esimerkiksi perintää tehostamalla, lykätä kassastamaksuja siirtämällä suunniteltua rahan käyttöä myöhemmäksi tai hankkia uutta lisäluottoa. (Kinnunen ym. 2002, 137.)

Tilapäisiin likviditeettiongelmiin on olemassa erilaisia ratkaisuja, kuten esimerkiksi rahoitusyhtiöiden palveluja. Rahoitusyhtiöiden palveluilla tarkoitetaan laskusaamisten rahoitusta (factoring) ja ostolaskujen rahoitusta. Tämän lisäksi pankit tarjoavat limiittejä ja lyhytaikaisia luottoja, jotka on kuitenkin tarkoitettu vain tilapäisten ongelmien ratkaisemiseen. (Viitala & Jylhä 2004, 148.)

2.4.2 Budjetoinnin haasteet

Budjetti on keskeinen numeerinen väline toiminnan ohjaukselle. Budjetti sisältää sekä tavoitteet että määrittelee resurssit, joilla yrityksen asettamat tavoitteet saavutetaan. Budjettiseurantaa käyttämällä tiedetään onko tavoitteet saavutettu. Yrityksen budjetin

voidaan sanoa olevan rahaksi muutettu toimintasuunnitelma. (Salmenkari & Ruotsi 1994, 317.)

Toimintansa aloittavan yrityksen budjetointi on haasteellista, koska sillä ei ole käytössään menneisyystietoja. Periaatteessa sen budjetti laaditaan samoin kuin toimintaansa jatkavankin yrityksen, mutta alkavalle yritykselle on kuitenkin elintärkeää selvittää ensin pääomatarpeensa ja rahoitusmahdollisuutensa. Alkavan yrityksen budjetoinnissa käytetään mahdollisimman tarkkaa arviointia tulevasta esimerkiksi tunnuslukuja apuna käyttäen. (Melamies & Paakkunainen 1997, 91–92.)

Palvelualalla keskeisimpinä budjetteina pidetään tulos- ja kassabudjettia. Yrityksen toiminnan laajuus ja sen luonne määräävät, mitä budjetteja tulosbudjettiin kannattaa sisällyttää. Erillisinä budjetteina voidaan laatia esimerkiksi myynti-, osto-, henkilöstö- ja markkinointibudjetti. Budjetin tarkoitus on toimia apuna suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa, vaihtoehtojen hakemisessa sekä niiden kannattavuuden ja realistisen toteutumisen arvioinnissa. Suunniteltuun liittyy aina epävarmuus tulevasta ja suunnitelmien toteutumisesta. Kun tulevat muutokset, ongelmat ja riskit on ennakoitu riittävän tarkasti etukäteen, niihin on mahdollista varautua ja näin välttyä pahoilta yllätyksiltä. (Melamies & Paakkunainen 1997, 75–76.)

Budjettien laatimiseen vaikuttavat yrityksen omien toimenpiteiden lisäksi myös ulkopuolinen maailma ja siellä tapahtuvien muutosten aiheuttamat rajoittavat tekijät. Joihinkin ympäristötekijöihin yritys ei pysty itse lainkaan vaikuttamaan, mutta ne on silti otettava huomioon suunnittelussa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädännössä tapahtuvat muutokset tai kilpailutilanteen olennainen vaikeutuminen. Ympäristön seuranta ja muutosten ennakointi on olennainen osa yritysjohdon ja tulosvastuussa olevien henkilöiden tehtäviä. Luotettavan budjetin laadinta edellyttää kaikkien toimintaan liittyvien osatekijöiden huomioonottamista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88–91; Melamies & Paakkunainen 1997, 77.)

Budjetti voidaan rakentaa kahdella eri tavalla riippuen siitä, lähdetäänkö liikkeelle liikevaihtotavoitteesta vai kustannuksista. Liikevaihtotavoitteen määrittelyn jälkeen arvioidaan myyntiin liittyvät välittömät kustannukset sekä kiinteät kustannukset. Kustannusten ollessa budjetin perustana määritellään toiminnasta aiheutuvat kustannukset, minkä jälkeen lasketaan kuinka paljon liikevaihtoa tarvitaan, että nämä kustannukset saadaan katetuksi. Budjetin tulee olla realistinen, liian usein liikevaihdon arvioidaan olevan suurempi kuin mihin todellisuudessa on mahdollisuuksia. Myös kustannusten aliarviointi on yleistä. Parhaimmillaan budjetointi on prosessi, johon osallistuvat yrityksen toimiva johto ja työntekijät. Yleisesti ottaen yrityksen pitää antaa riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta henkilökunnalle. Tämä luo lisäluottamusta yrityksen johtoon ja lisää henkilökunnan sitoutumista yrityksen liiketoimintaan ja sen kehittämiseen. (Hiltunen ym.2007, 114–116.)

2.4.3 Kassanhallinnan riskit

Kassanhallintaan sisältyy myös monia riskejä, jotka kaikki tulee huomioida yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Liiketoiminnan harjoittamisen voidaan sanoa olevan jonkinlaista harkittua riskinottoa. Yleisesti riskienhallinnassa on kyse arvostelukyvystä, kokemuksesta sekä tilastollisesti karkeista olettamuksista. Yrityksen riskien hoito koostuu pääosiltaan niiden riskien kartoittamisesta, joille ollaan alttiina, ja siitä, miten niihin suhtaudutaan. Tietyt riskit ovat olemassa ja niihin ei voida paljoakaan vaikuttaa, kun taas toisia voidaan ohjata aika yksityiskohtaisestikin. Riskin tunnistaminen on usein ongelmallisempaa kuin sen hallitseminen. (Hedman 1992, 23; Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola 1997, 23.)

Suurimmat kassanhallinnan riskit ovat Hedmanin (1992, 23) mukaan seuraavat:

- Valuuttariski: yhteydessä vieraassa valuutassa käytävään kauppaan, kilpailuun sekä velkojen ja varojen hoitoon
- Korkoriski: koron muutosten vaikutukset lainoihin ja sijoituksiin
- Luottoriski: tulevan maksun viivästyminen tai kokonaan saapumatta jääminen
- Maksuvalmiusriski: riittävien likvidien varojen puuttuminen.

Yrityksen yleinen riskitilanne muodostuu tasapainoilusta toiminnallisen riskinoton ja rahoitusriskien välillä. Rahoitusriski sisältää pääomakustannusten muutosriskin, maksuvalmiusriskin ja suoritustilariskin eli oman pääoman loppumisen. Toiminnallisella riskillä puolestaan tarkoitetaan suhdannevaihteluja ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaan, kilpailutilanteen muutoksia, riippuvuutta pätevästä ja pysyvästä henkilöstöstä, riippuvuutta avainhenkilöistä, yhteiskunnallisista lainsäädännön muutoksista ja rakennemuutoksista, jolloin useat riskit muuttuvat samanaikaisesti. (Hedman 1992, 24; Kasanen ym. 1997, 24–25.)

Toiminnallisten riskien ollessa suuria on yrityksen pidettävä rahoitusriskit mahdollisimman pieninä. Pieni rahoitusriski merkitsee hyvää vakavaraisuutta ja likviditeettiä. Kassanhallintatoimenpiteet voivat huomattavasti pienentää yrityksen kokonaisriskinottoa, esimerkiksi pienentämällä luottoriskiä saadaan aikaan parempi maksuvirta. Tämä taas voi pienentää maksuvalmiuden ja pääomakustannusten alentamisen tarvetta. (Hedman 1992, 24; Kinnunen ym. 2002, 240–241.)

3 PALVELUT SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA JA NIIDEN HINNOITTELU

3.1 Yleistä

Yritysten kilpailukyky muodostuu palveluista. Niin palvelu- kuin tuotantoyritystenkin on hallittava palvelukilpailu säilyäkseen hengissä. Palvelukilpailussa yrityksen toiminnalle välttämätöntä ydintoimintoa täydennetään lisäpalveluilla. Onnistuakseen tässä, yrityksen on tarkasteltava liiketoimintaansa ja asiakassuhteitaan palvelunäkökulmasta. (Grönroos 2000, 18; Anttila 2001, 42.)

Länsimaissa palveluja on pidetty vuosikymmenien ajan tuotteiden lisinä. Niiden on katsottu olevan välttämättömiä, mutta niiden yhteiskunnalle tuottamaa arvoa on vähätelty. Jopa virallisissa tilastoissa on vähätelty palvelujen merkitystä yhteiskunnalle. Osasyynä tähän harhaanjohtavuuteen voidaan pitää palvelujen vanhanaikaista määrittelyä. Teollisuuden ja maatalouden tuottamat piilopalvelut on jätetty kokonaan huomioimatta ja palveluja on pidetty talouden yhtenä erillisenä sektorina, eikä näkökulmana kilpailuedun luomiseen. (Grönroos 2000, 24; Anttila 2001, 42.)

Palvelukilpailu on nyky-yritysten todellisuutta. Elleivät yritykset omaksu palvelukilpailun logiikkaa, on edessä vaikeuksia. Palveluihin keskittymisen tarve selittyy sillä, että yritysten selviytymisen vaatimus on osittain asiakaslähtöinen, osittain kilpailulähtöinen ja osittain tekniikkalähtöinen. Yritysjohdolle on tärkeää omaksua tämä uusi katsontatapa, jotta he voivat hyödyntää palvelukilpailua päätöksentekonsa pohjana. (Grönroos 2000, 37–38.) Asiakkaiden käsitykset palvelusta ja sen laadusta muodostavat perustan, jolle yrityksen on suunniteltava palvelujensa taso ja hinnoittelu. Palvelut ovat sidottuja kuluttamishetkeensä, minkä johdosta niitä on vaikea varastoida. Palveluja toimittavan yrityksen on paneuduttava tavallista vakavammin palveluresurssien tasaiseen jakautumiseen. (Anttila 2001, 42–43.)

Palvelukilpailu on näkynyt myös julkisessa sektorissa. Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuolto on ollut merkittävän rakenteellisen myllerryksen vallassa 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Kunta- ja palvelurakenneuudistus on vaikuttanut terveys- ja sosiaalipalvelujen järjestämis- ja tuotantoprosessiin. On selvää, että muutoksen aika ei ole vielä ohi. Tulevaisuudessa lisähaastetta tuovat kasvavat sosiaalimenot. Keskeisimmät kasvua lisäävät tarvetekijät ovat kansalaisten ikääntyminen ja sitä kautta kasvavat hoiva- ja hoitokustannukset. (Heikkilä & Lahti 2007, 4.)

Sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisuus ja toimeentuloturva muodostavat suomalaisen sosiaaliturvajärjestelmän. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat yhä suurelta osin julkisen sektorin järjestämiä ja käyttäjilleen ilmaisia tai selvästi markkinahintoja alhaisem-

pia. Lainsäädäntö velvoittaa kunnat järjestämään nämä palvelut, mutta ei sääntele yksityiskohtaisesti niiden järjestämistapaa. Kunnilla on olemassa erilaisia vaihtoehtoja palvelujen järjestämiseen. Palvelut voidaan järjestää itse tai olla osana laajempaa palveluiden tuottajien verkostoa kuntayhtymän tai sairaanhoitopiirin kautta. Palveluita voidaan ostaa myös yksityisiltä palveluntuottajilta, muilta kunnilta tai kuntayhtymiltä, valtiolta tai järjestöiltä. Palveluiden tulee kuitenkin vastata sitä tasoa, mitä edellytetään vastaavilta kunnallisilta palveluilta huolimatta siitä, ketä palvelun tarjoaa. (Parpo & Kautto 2007, 206.)

Kuntien yleinen taloustilanne on heikentynyt viime vuosina vaikeuttaen julkisten palveluiden järjestämistä. Palvelujen määrissä ja laaduissa on tingitty kuntien taloudellisen tilan aiheuttamien puitteiden takia. Erityisesti ikääntyneiden ja mielenterveyspotilaiden palveluissa on tapahtunut heikkenemistä. Myös lääkäripula on aiheuttanut ongelmia erityisesti haja-asutusalueilla. Julkisen palvelutuotannon ongelmat ovat osaltaan edesauttaneet yksityisen palvelutuotannon yleistymistä. Palveluiden tuotantoa ovat tehostaneet palveluiden kilpailuttaminen ja ostot yksityiseltä sektorilta. (Parpo & Kautto 2007, 206.)

Ikärakenteen muutos ja väestön ikääntyminen aiheuttaa tulevaisuudessa palveluiden kysynnän lisääntymistä. Terveydentila ja toimintakyky heikkenevät ikääntymisen myötä ja aiheuttavat lisääntynyttä tarvetta palveluille. (Koskinen & Aromaa 2002, 37–38.) Erilaisten asumispalvelujen, kotipalvelun ja pitkäaikaishoidon tarve kasvaa tulevaisuudessa merkittävästi luoden samalla mahdollisuuksia yksityisen sektorin palvelun tarjonnan kasvulle. Tämä luo sekä julkiselle että yksityissektorille paineita kustannusten selvittämiseen ja sitä kautta palvelujen hinnan muodostumisen selvittämiseen. (Parpo & Kautto 2007, 212–213.)

3.2 Yrittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalalla ammatin harjoittamista säännellään yhteiskunnallisella tasolla. Terveydenhuollon oikeusturvakeskus myöntää hakemuksesta luvan toimia terveydenhuollon ammattihenkilönä. Tämän tarkoituksena on edistää potilasturvallisuutta ja terveydenhuollon palvelujen laatua. (Tenhunen 2006, 25.) Terveydenhuollon ammattihenkilöiden yleiset velvollisuudet on säädetty Laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994, 1030/2000). Kyseisessä laissa on säädetty muun muassa:

- ammattieettisistä velvollisuuksista
- velvollisuudesta ilmoittaa syntymästä ja kuolemasta
- potilasasiakirjoista
- salassapitovelvollisuudesta
- täydennyskoulutusvelvollisuudesta

- hallintoalamaisuudesta
- vakuuttamisvelvollisuudesta
- ilmoitusvelvollisuudesta sekä
- lääkäreiden osalta taudinmäärityksestä ja oikeudesta määrätä lääkkeitä.

Terveydenhuollon ammattihenkilöt jaetaan laillistettuihin ammattihenkilöihin, luvan saaneisiin ammattihenkilöihin ja nimikesuojattuihin ammattihenkilöihin. Näiden ammattihenkilöiden yleinen ohjaus kuuluu sosiaali- ja terveysministeriölle, mutta lain mukaan myös terveydenhuollon oikeusturvakeskus ohjaa ja valvoo heidän toimintaansa. Käytännössä lääninhallituksen sosiaali- ja terveysosasto huolehtii tästä ohjauksesta ja valvonnasta alueellisesti. (Tenhunen 2006, 25–26.)

Laki yksityisestä terveydenhuollosta (9.2.1990/152) määrittää edellytykset, millä lupa terveydenhuollon palvelujen antamiseen voidaan myöntää palvelun tuottajalle. Palvelun tuottaja voi olla yksityinen henkilö, yhtiö, osuuskunta, yhdistys tai muu yhteisö tai säätiö. Palvelun tuottajana ei kuitenkaan pidetä sellaista luvan saanutta itsenäistä ammatinharjoittajaa, joka terveydenhuollon ammattihenkilöistä säädetyn lain perusteella harjoittaa ammattiaan itsenäisesti. Itsenäiset ammatinharjoittajat eivät tarvitse erikseen lupaa aloittaa yritystoiminta, mutta he ovat kuitenkin lääninhallituksen ja terveydenhuollon oikeusturvakeskuksen valvonnan alaisina.

Laissa yksityisestä terveydenhuollosta määrätään myös yksityisten terveydenhuoltopalvelujen tuottamisen saatavan luvan edellytyksistä. Luvan saamisen edellytyksinä ovat muun muassa:

- Palvelujen tuottajan toimiala on riittävän tarkasti määritelty.
- Tilat ja laitteet ovat asianmukaiset.
- Palveluja tuottaa toiminnan edellyttämä henkilökunta.
- Palvelujen tuottajalla tulee olla lääninhallituksen hyväksymä terveydenhuollon palveluista vastaava johtaja.
- Terveyslautakunta on tarkastanut ja hyväksynyt tilat ja laitteet ennen niiden käyttöönottoa.
- Luvan saannin jälkeen on tehtävä aloitusilmoitus, joka sisältää terveyslautakunnan tarkastuskertomuksen.
- Toimintaa koskevista muutoksista on tehtävä muutosilmoitus.
- Palvelujen tuottajan toimesta annetaan vuosittain kertomus toiminnastaan lääninhallitukselle.
- Palvelujen tuottajan palveluksessa olevat sekä muut sen tehtäviä suorittavat ovat sitoutuneet vaitiolovelvollisuuteen.

Lupaan liittyy myös valvontaviranomaisen oikeus saada maksutta valvontatehtäväänsä liittyvää tietoa ja oikeus tarkastaa palvelun tuottajan tiloja ja toiminnan järjestämistä. Lupa voidaan myös tarvittaessa perua, jos palvelujen tuottamisessa havaitaan

puutteellisuuksia tai epäkohtia tai toiminta on järjestetty lain vastaisesti. (Laki yksityisestä terveydenhuollosta 9.2.1990/152.)

Sosiaali- ja terveysalan sekä näihin läheisesti kytkeytyvien hoito- ja hoiva-alan yritystoiminnan muotoja kutsutaan hyvinvointialan yrittäjyydeksi (Kainlauri 2007, 9). Hyvinvointialan yrittäjyys on moni-ilmeistä jo sen vuoksi, että hyvinvoinnin määritelmän alle mahtuu monenlaista palvelutuotantoa. Yksittäisten palvelujen näkökulmasta toiminta voi olla tiukasti säädeltyä ja rajoitettua. Yritys voi kuitenkin käytännössä tarjota erilaisia hyvinvointikonsepteja, joiden puitteissa tarjotaan sekä raskaan hoidon että kevyemmän huolenpidon palveluja. (Kainlauri 2007, 41.) Hyvinvointialan yrittäjyyttä on tutkittu viimeisen vuosikymmenen aikana paljon ja tutkimusten mukaan alan yrittäjiä yhdistää vahva ammattitaito ja pitkä työkokemus alalta. Näiden lisäksi yhdistävänä tekijänä on palvelun tuottajien vahva näkemys erilaisten, jopa parempien, palvelujen tuottamisesta kuin julkinen sektori on pystynyt tuottamaan. (ks. esim. Kovalainen, Simonen & Österberg 1996; Rissanen & Sinkkonen 2004.)

Sosiaali- ja terveysalan yritystä perustettaessa on otettava huomioon monia eri seikkoja. Perustamisen päävaiheet voidaan esittää yleisellä tasolla, tosin vaiheiden järjestys saattaa muuttua toimialakohtaisesti. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 58.) Hyvinvointiala kattaa lukuisia palveluja alan toiminnan ollessa erittäin monipuolista. Yrittäjäksi aikovan on hyvä määritellä tarkasti etukäteen se hyvinvoinnin lohko, jolla hän tulee toimimaan sekä ne käsitteet, jotka ovat tärkeitä hänen toiminnalleen. Kun tarkastellaan sosiaali- ja terveysalan palveluita huomataan, että hoiva ja hoitaminen ovat alan keskeisiä käsitteitä. Ammatillisessa mielessä nämä käsitteet sisältävät määriteltyjä toimenpiteitä ja ne pyrkivät valittuihin tavoitteisiin. Näillä käsitteellisillä määritelmillä on merkitystä silloin, kun yritysidean mukaista toimintaa tuotteistetaan palveluiksi tai palvelujen kokonaisuuksiksi. Yrittäjäksi aikovan on tärkeää hahmottaa se viitekehys, jossa hän toimii, ja termit, jotka ovat olennaisia hänen palvelujensa kuvaamisessa. (Kainlauri 2007, 13–16.) Yritystoiminnan aloittamiseen vaaditaan osaamista, kokemusta, näkemystä, rohkeutta ja tietty määrä taloudellista pääomaa. Yrittäjällä tulee myös olla suunnitelmia ja keinoja yritysideansa toteuttamiseksi. (Kainlauri 2007, 33.) Oheisessa kuviossa on koottu yhteen yrityksen perustamisen päävaiheet.

ALKUVAIHEESSA POHDITTAVIA ASIOITA

Yrityksen ulkoiset tekijät	**Yrityksen sisäiset tekijät**
* mitä yritys tuottaa	* miksi yritys kannattaa perustaa
* millaisia palveluja tuotetaan	* asiakkaiden saama hyöty
* kenelle tuotetaan	* yritysimago
* missä palvelut tuotetaan	* resurssit
* miten palvelut tuotetaan	

ALUSTAVA LIIKETOIMINTA- JA RAHOITUSSUUNNITELMA
* toimitilan etsintä
* markkinatilanteen kartoitus

RAHOITUKSEN JÄRJESTÄMINEN
* oma sijoitus
* vieras pääoma
* lainoituksen tarpeen kartoitus ja hakeminen
* mahdollisten tukien kartoitus ja hakeminen

LUPA-ASIOIDEN SELVITYS
TOIMITILAAN LIITTYVÄT TARVITTAVAT TARKASTUKSET
* palo-, rakennus-, sosiaali- ja terveysviranomaisten

YRITYSMUODON VALITSEMINEN
* henkilöyritykset: toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö
* pääomayritykset: osakeyhtiö, osuuskunta

PERUSILMOITUS YRITYS- JA YHTEISÖREKISTERIIN
* kaupparekisteri ja verottaja

VAKUUTUSTEN OTTAMINEN
* yrittäjän YEL- ja työntekijöiden TYEL-vakuutus
* työttömyys-, tapaturma-, ryhmähenki- sekä yrityksen vakuutukset (potilasvahinko-, palo- ja irtaimiston vakuutukset)

KIRJANPIDON JÄRJESTÄMINEN

Kuvio 5 Hoivayrityksen perustamisen vaiheet (Holopainen & Levonen 1999; Karvonen & Uusitalo 1999; Jylhä 2000)

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen alkaa ideoinnista ja sen voidaan sanoa olevan kirjallinen kuvaus yritysideasta ja sen toteuttamisesta. Siinä täsmennetään hahmotelmia, esitetään yrityksen palvelut, resurssit ja tavoitteet sekä arvioidaan kilpailutilannetta, rahoitusta ja uhkia. Mahdolliset toiminnan heikkoudet tulevat esiin liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. (Kainlauri 2007, 37.) On tärkeää olla yhteydessä kuntaan tai kaupunkiin jo liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa, jotta saa näiden tahojen edustajien näkemyksen yrityksen onnistumismahdollisuuksista (Rissanen & Sinkkonen 2004, 58).

Rahoituksen järjestäminen on eräs ensimmäisistä taloudellisista valinnoista, johon aloittava yritys törmää (Hiltunen ym.2007, 111). Yrityksen perustamisvaiheessa selvitetään alkupääoman tarve, toisin sanoen selvitetään investointien ja ensimmäisten kuukausien juoksevien kustannusten määrä. Alkupääoman tarve vaihtelee suuresti toiminnan mukaan. Tarjottavien palvelujen erilaisuus tuo lisää vaativuutta näiden kustannusten selvittämiseen. (Kainlauri 2007, 111.) Yrityksen rahoituksen voi jakaa omaan rahoitusosuuteen ja vieraaseen pääomaan. Yritystoimintaa aloitettaessa on mietittävä, koska rahan tarve on yhtä suuri kuin rahan lähteet. Tässä tapauksessa yritystoiminnan voi aloittaa jopa ilman omaa sijoitusta. On kuitenkin turvallisempaa aloittaa yritystoiminta kohtuullisen oman pääoman turvin. Kohtuullisena omana pääomana pidetään 30–50 prosentin osuutta rahoitustarpeesta. Ulkopuolinen rahoitus muodostuu laina- ja muusta ulkopuolisesta rahoituksesta, kuten starttirahasta tai erilaisten tahojen myöntämistä hankerahoista. (Kainlauri 2007, 113–114.)

3.3 Palvelujen omaleimaisuus

Tavaroihin ja palveluihin pätevät useimmiten samat asiat niin hinnan asettamisessa kuin hintaneuvotteluissa. Käytännössä tavara on vain osa asiakkaalle tehtävää palvelutarjousta ja palveluja pystytään tuotteistamaan. Palveluissa on kuitenkin omat ominaispiirteensä, jotka vaikuttavat myös hinnoitteluun. Palvelujen aineettomuus ja niiden esittämisen vaikeus tuo asiakkaalle vaikeuden ymmärtää, mistä hän todellisuudessa maksaa. Palvelujen vertailu on vaikeampaa kuin tavaroiden, joten myös palvelujen hintojen vertailu on hankalaa. Samansisältöisten palvelujen laatuerot johtuvat palveluntuottajien erilaisuudesta ja voivat osaltaan hankaloittaa vertailua. Palvelutuote voi sisältää henkilöpalvelua, itsepalvelua, aineellisia tai sähköisiä osia, ideologioita ja muita aineettomia arvoja. Palvelutuotteen voidaan katsoa olevan se, mistä asiakas maksaa joko suoraan tai välillisesti. (Sipilä 2003, 19–20; Ylikoski 1999, 17; Ylikoski 1999, 267–268; Zeithaml & Bitner 2003, 222–223.)

Palvelu syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutuksesta, joten niitä ei voida tehdä valmiiksi varastoon odottamaan mahdollisia asiakkaita. Tästä johtuen palveluyrityksellä onkin suuria ongelmia tuotantokapasiteetin hallinnassa. Yrityksen onkin hallittava tuotantokapasiteetin ja kysynnän yhteensovittamista muilla keinoilla. Eräs näistä keinoista on hinta. Hinnan avulla kysyntää voidaan ohjata oman tuotantokapasiteetin kannalta sopivimpaan ajankohtaan ja henkilökuntaa voidaan houkutella joustamaan lisärahoituksen turvin. (Sipilä 2003, 22.)

Asiakas osallistuu itse palvelun tuottamiseen, mutta tämän työn osuus vaihtelee suuresti eri palvelujen välillä (Anttila 2001, 42). Hintaneuvotteluissa voidaankin sopia, haluaako asiakas kokonaispalvelua vai suorittaako hän jonkun osa-alueen itse. Omatoimi-

selle asiakkaalle voidaan tarjota kyseistä palvelua huomattavasti edullisemmalla hinnalla. Asiakkaalle voidaan luoda erilaisia palvelutuote- ja hintaversioita kokonaispalvelusta pitkälle vietyyn itsepalveluun saakka. (Sipilä 2003, 22–23; Ylikoski 1999, 24–25.)

Palvelujen hinta perustuu suurelta osin sen arvoon. Arvo syntyy, kun palvelu on hyödyllinen, tehokas, laadukas, omaperäinen tai muulla tavalla käyttökelpoinen ja tarpeellinen käyttäjälleen. Palvelun ainutlaatuisuus ja kilpailun vähyys lisäävät yleensä palvelun arvoa. (Puustinen 2006, 162–163.) Palvelujen aineettomuus vaikeuttaa hinnoittelua ja hintatietojen antamista asiakkaalle, koska palvelun tuottaja ei aina voi tietää etukäteen miten asiakkaan haluaman palvelun hinta muodostuu. Mitä selkeämmin palvelu on aineeton, sitä enemmän sen hinnoitteluun vaikuttaa asiakkaan näkemys palvelun arvosta. Mitä enemmän palveluun sisältyy aineellisia piirteitä, sitä enemmän hinta voi perustua kustannuksiin. Hyvin aineettomien palvelujen kohdalla kustannusten määrittäminen on ongelmallista yritykselle. (Ylikoski 1999, 268.)

3.4 Palvelujen hinnoittelun pääpiirteet

Palvelun hinnalla on tärkeä rooli yrityksen toiminnassa. Se on tehokas kilpailukeino, mutta sitä ei pidä tarkastella irrallisena muista markkinointia koskevista päätöksistä. Hinnalla on taloudellinen ja psykologinen rooli. Palvelun hinta tuo rahaa yrityksen kassaan, joten se tuo taloudellista hyötyä yrityksen toiminnalle. Psykologisessa mielessä palvelun hinta on laatuvihje asiakkaalle. Hinta viestii myös palvelun tuottajan uskottavuudesta. Halpa hinta voi viestiä asiakkaalle huonosta laadusta tai uskottavuuden puutteesta. Asiakas ja palvelua tuottava yritys tarkastelevat hintaa eri näkökulmista. Asiakkaalle hinta merkitsee rahan menoa, mutta hän saa vastineeksi itselleen tärkeän palvelun. Palvelun tuottajalle hinta merkitsee tuottoja ja voittoa, jolla saadaan katetuksi palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset. Jos asiakkaan ja yrityksen näkemykset kohtaavat, on tuloksena vaihdantaa näiden välillä. Hintaa koskevissa päätöksissä tulee ottaa huomioon lukuisia eri asioita. Tärkeimpänä voidaan katsoa olevan hinnoittelun onnistuminen suhteessa yrityksen tavoitteisiin, palvelutuotannon kapasiteettiin ja kustannusrakenteeseen. (Ylikoski 1999, 257–259; Nagle & Hogan 2006, 83.)

Palvelun hinnan lisäksi kannattaa selvittää tai ainakin arvioida palvelun hintajousto. Hintajousto kuvaa sitä, kuinka voimakkaasti hinta vaikuttaa kysyntään. Hintajouston ollessa pieni voimakas hinnan nousu tai lasku ei vaikuta kysyntään merkittävästi. Tällaisen palvelun hintaa voidaan pitää melko korkeana, kunhan palvelun vain tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Sen sijaan palvelu, joka on samankaltainen kilpailijoiden palvelun kanssa, omaa suuren hintajouston. Pienikin muutos hinnoittelussa aiheuttaa selvän muutoksen kysyntään. Esimerkiksi palvelujen erikoistarjoukset lisäävät oleellisesti ky-

syntää asiakkaiden reagoidessa halpaan hintaan, eikä niinkään palvelun tarpeellisuuteen. (Salmenkari & Ruotsi 1994, 335.)

Palvelujen hinnoittelumenetelmistä on vaikea sanoa mitään yleispätevää, koska erot ovat niin suuria eri palvelualojen, isojen ja pienten yritysten, yksityisten ja julkisten laitosten välillä. On kuitenkin olemassa erilaisia keinoja määrittää palvelujen hinnoitteluperusteita käyttämällä apuna tavaroiden markkinoinnissa tuttuja periaatteita. (Anttila 2001, 44.)

Palvelujen hinnoittelua voidaan tarkastella kolmella tavalla. On olemassa kustannusperusteinen hinnoittelu, jolloin hinnoittelun perusteena käytetään palvelujen tuotantokustannuksia. Näihin tuotantokustannuksiin lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelutapa on selkeä ja oikeudenmukainen, mutta siinä jää huomioimatta palvelun todellinen arvo asiakkaalle. Toinen lähestymistapa hinnoitteluun on markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa hinta perustuu tuotteen markkinahintaan, joka on muodostunut kysynnän ja kilpailun vaikutuksesta. Käytännössä markkinahinnan määrittely ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Julkisesti ilmoitetut hinnat ovat usein vain niin sanottuja suositushintoja, mutta käytännössä hinnat poikkeavat näistä. Erinäisten alennusten antaminen voi olla alan käytäntöä. Markkinahintana ei pidetä markkinoiden alhaisinta hintaa, koska alhaiset hinnat saattavat olla merkki yrityksen suurista vaikeuksista. Markkinahinnan katsotaankin olevan yksiselitteinen ainoastaan oppikirjoissa. (Sipilä 2003, 57–59; Ylikoski 1999, 263–265.)

Kolmas hinnoittelun perustana oleva lähtökohta on yrityksen omat tavoitteet ja päämäärät. Kilpailutilanteessa näiden omien halujen on kuitenkin usein väistyttävä ja hinta taipuu markkinoiden tahdon mukaan. Monopoli- ja sosiaalisessa hinnoittelussa omatavoitteisuus kuitenkin näkyy selkeästi. Monopolihinnoittelussa palveluntuottaja pystyy sanelemaan hintansa, koska markkinoilla ei ole muita vaihtoehtoja. Esimerkkeinä monopolihinnoittelusta voidaan mainita useat viranomaispalvelut ja patentti- tai muista juridisista syistä monopoliasemaan pääsevät yksityisyritykset. (Sipilä 2006, 59.)

Hinnoittelumallit voidaan luokitella keskeisimmän hinnoitteluperusteen mukaan tuotosperusteisiin hintoihin, joissa asiakas maksaa valmiista tai aikaansaatavasta tuotoksesta. Resurssipohjaiset hinnat voivat perustua todellisuudessa tehtyyn työhön, käytettyyn kapasiteettiin tai aiheutuneisiin kustannuksiin. Kapasiteettia pidetään asiakkaalle varattuna riippumatta siitä, käyttääkö hän sitä vai ei. Käyttöoikeus- ja käyttöperusteisissa hinnoissa asiakas maksaa oikeudesta käyttää yritys- tai tuotenimeä, tuotetta tai tuotekonseptia ja hinta määräytyy lisenssimaksujen perusteella. Asiakas voi vielä tämän perusmaksun lisäksi joutua maksamaan käytön määrästä. Käyttöoikeusmaksuissa palvelun tuottajan ei tarvitse pitää asiakkaalle kapasiteettiä varattuna. Hyöty- ja arvoperusteisissa hinnoissa asiakas maksaa saamastaan hyödystä, joka voi esimerkiksi olla tuottavuuden nousua, varallisuuden kasvua, markkina-aseman parantumista tai näihin liittyvän riskin poistamista. Näistä hinnoittelutapojen perusmalleista voidaan rakentaa

lukemattomia yhdistelmämalleja, joita voidaan muokata yritykselle sopiviksi. (Sipilä 2003, 178–179.)

Palvelujen hinnoittelussa voidaan toteuttaa aikaisempaa suurempaa hinnoitteluvapautta, jos yritys parantaa olennaisesti palvelujen arvosisältöä verrattuna aiemmin markkinoilla toimiviin yrityksiin. Myös palvelun myyntihinnan ollessa korkeampi kuin niiden suorittajille maksettava palkka yrityksen on helpompi joustaa hinnoistaan tarjouksia tehdessä. (Anttila 2001, 42.)

3.5 Palvelujen hinnoittelu sosiaali- ja terveysalalla

Yksityisen palvelun tuottaja voi hinnoitella myymänsä palvelun vapaasti ja hinnoittelua voidaan muuttaa myös tarvittaessa. Liiketaloudellisesti ajatellen hinnoittelun tulee olla selkeää ja maksun perusteena olevan palvelun mukaista. Kuluttajat saavat julkisilta palveluntuottajilta joko kokonaan maksuttomia, hinnaltaan ennalta määrättyjä tai maksukyvyn mukaan määräytyviä palveluja. Yksityinen palveluntuottaja onkin hinnoittelun osalta varsin epäedullisessa kilpailutilanteessa. Yksityisen palveluntuottajan on haettava kilpailuetunsa muualta, kuten esimerkiksi hyvästä palvelujen saatavuudesta, joustavuudesta, asiakaslähtöisestä toimintatavasta ja palvelun laadusta. (Tenhunen 2006, 29.)

Yksityisen palveluntuottajan on hyvä huomioida hinnoittelussaan, että arvonlisäveroa ei suoriteta terveyden- ja sairaanhoitopalvelun myynnistä. Veroa ei myöskään suoriteta, kun hoitotoimen harjoittaja luovuttaa hoidon yhteydessä hoitoon tavanomaisesti liittyviä palveluja ja tavaroita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että alalla toimivien yksiköiden arvonlisäverokäsittely asettaa julkisen ja yksityisen sektorin yksiköt eriarvoiseen asemaan. Julkiset palvelun tuottajat saavat vähentää käyttämiensä välipanosten (laitteet ja tarvikkeet) hintoihin sisältyvän arvonlisäveron, mutta yksityiset palveluntuottajat joutuvat siirtämään laitteiden ja tarvikkeiden arvonlisäveron lopullisen palvelun hintaan. Tästä seuraa yksityisille palveluntuottajille selvä laskennallinen haitta. (Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501.)

Arvonlisäverotuksen pääperiaate on, että yrityksessä hyödykkeelle muodostuvalle lisäarvolle laitetaan vero. Tämä vero kuuluu asiakkaan maksettavaksi. Yritys puolestaan suorittaa myynneistään arvonlisäveroa, mutta saa vähentää hankintoihin sisältyvän veron. Hyvinvointipalveluja tuottavissa yrityksissä myynti on suurelta osin verotonta, mutta tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että yritykset eläisivät täysin verottomassa maailmassa. Ostoihin sisältyy arvonlisäveroa, jota ei voida vähentää. Vero sisältyy palvelujen hintaan niin sanottuna piilevänä verona. (Hiltunen ym.2007, 174.)

Terveyden- ja sairaanhoitopalvelut ovat ihmisen terveydentilan sekä toiminta- ja työkyvyn määrittämiseksi taikka palauttamiseksi tehtyjä toimenpiteitä. Tällainen toiminta on tietyin edellytyksin verotonta. Verottomuuden edellytyksenä on, että kyseessä on

julkisessa laitoksessa annettu hoito tai yksityisestä terveydenhuollosta annetussa laissa tarkoitettu hoito. Myös sellainen hoito on verotonta, jonka antaa terveydenhuollon ammattihenkilö. Tämän ammattihenkilön harjoittaa toimintaansa lakiin perustuvan oikeuden nojalla tai on lain nojalla rekisteröity. Veroista on siis vapautettu ne yksityiset terveydenhoito- ja sairaanhoitopalvelut, jotka ovat julkisen vallan alaisia. (Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501, 34–35 §.)

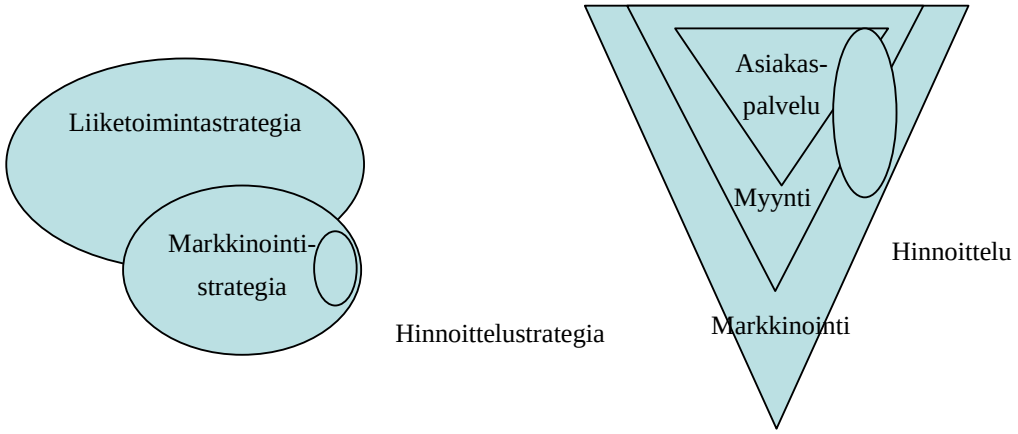
Arvonlisäverolain 36 §:ssä on luettelo verottomista terveyden- ja sairaanhoidon palveluihin liittyvien palvelujen ja tavaroiden myynneistä. Näitä ovat:

- sairaankuljetus erityisvarustetulla ajoneuvolla
- tutkimus ja laboratoriopalvelut
- hammashoitoon liittyvien proteesien ja hammasteknisten palvelujen myynti
- äidinmaidon, ihmisveren, ihmiselinten ja ihmiskudosten myynti
- välittömästi terveyden- ja sairaanhoidossa käytettävät tavarat ja palvelut, jotka yksityisestä terveydenhuollosta annetussa laissa tarkoitettu terveydenhuollon ammattihenkilö luovuttaa toiselle terveydenhuollon palvelujen antajalle tai terveydenhuollon ammattilaiselle.

Myös sosiaalihuollon alaisuudessa tapahtuva tavaroiden ja palvelujen myynti on verovapaata silloin, kun tuottajana ja luovuttajana on valtio tai kunta. Yksityisen sektorin toimijat voivat myös saada verovapauden. Arvonlisäverolaissa sosiaalihuolloksi katsotaan muun muassa lasten ja nuorten huolto, lasten päivähoito, vanhusten ja kehitysvammaisten huolto, muut vammaispalvelut ja tukitoimet, päihdehuolto sekä muu tällainen toiminta. (Arvonlisäverolaki 30.12.01993/1501, 37 §.)

3.6 Hinnoittelustrategia

Hinnoitteluun liittyviä keskeisimpiä päätöksiä tehdään jatkuvasti. Esimerkiksi määriteltäessä yrityksen hinnoittelustrategiaa ja hinnoittelupolitiikkaa, uutta palvelukonseptia kehitettäessä, asiakasneuvotteluissa ja hinnoittelustrategiaa muutettaessa markkina- ja kilpailutilanteen vuoksi on kysymys keskeisistä hinnoitteluun vaikuttavista asioista. Yrityksen hintaprosessi elää jatkuvasti ja se ulottuu liiketoiminnan strategioista kassaan asti. Hinnoittelu ei ole yksittäinen toimenpide, vaan sen vaikutukset yrityksen toimintaan näkyvät organisaation kaikilla tasoilla. Palvelujen hinnoittelun lähtökohdat ovat markkinoiden, kilpailutilanteen ja asiakaskunnan mahdollisuuksissa sekä yrityksen päämäärissä ja tavoitteissa. Näiden lisäksi fyysiset, taloudelliset ja henkiset resurssit luovat pohjan markkinointi- ja tuotekehitysstrategialle. Hinnoittelustrategia on yleensä osana markkinointistrategiaa, mutta sitä voidaan myös tarkastella erillisenä osana. (Sipilä 2003, 65.)



Kuvio 6 Hinnoittelustrategia liiketoiminnan johtamisessa (Sipilä 2003, 67)

Kuviosta kuusi nähdään, että hinnoittelu on osa markkinointistrategiaa, mutta myös sen vaikutukset ulottuvat myös muihin yrityksen osa-alueisiin. Hinnoittelustrategiaa toteutetaan tehtäessä yksittäisiä hinnoittelupäätöksiä. Näitä päätöksiä auttavat hinnoittelustrategiaa täydentävät hinnoittelupolitiikka ja periaatteet. Hinnoittelustrategiaa laadittaessa on hyvä käyttää apuna erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä, jotka voidaan jakaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tutkimuksiin. Sisäisiä tutkimuksia ovat asiakasrakenne-, tuoterakenne-, tuotantokustannus- ja strategioiden toteutuvuusselvitykset. Ulkoisia tutkimuksia ovat toimiala-, markkina-, asiakas-, kilpailija- ja liiketoimintaympäristötutkimukset. (Sipilä 2003, 69–70.)

Yrityksen tavoitteet heijastuvat markkinoinnin tavoitteisiin ja sitä kautta hinnoittelun tavoitteisiin riippuen siitä, onko kyseessä voittoa tavoitteleva vai voittoa tavoittelematon yritys. Voittoa tavoittelevassa yrityksessä hinnoittelulla pyritään voiton, tuottojen tai myynnin kasvun maksimointiin. Voiton tavoittelemisen sijaan yritys voi joskus joutua tilanteeseen, jossa hinnoittelun tavoitteena on liiketoiminnan jatkaminen lyhyellä aikavälillä. Jos kilpailu on kovaa ja ylikapasiteettia on runsaasti, alhaisten hintojen tarkoituksena on pyrkiä aikaansaamaan kysyntää. Kustannusten täydellistä kattamista ei tässä tilanteessa tavoitella. Voittoa tavoittelematon yritys pyrkii kattamaan hinnoittelulla edes osan kustannuksistaan. Joissakin palveluissa hinnoittelulla ei ole merkitystä, koska yrityksen kustannukset saadaan katettua julkisilla varoilla tai lahjoituksilla. (Ylikoski 1999, 260–261.)

3.7 Uuden palvelun hinnoittelu

Perustettavassa palveluyrityksessä on tärkeää panostaa palvelujen oikeaan hinnoitteluun. Palvelujen hinnoittelun tavoitteena on varmistaa yrityksen tavoitteiden mukainen myynti ja palvelukohtainen kannattavuus. Karkea hintaidea voi olla jo suunnitteluvaiheessa lähtökohtana, koska tiedetään, että oma kustannusrakenne ei mahdollista hintakilpailua. Silti monet hinnoitteluun liittyvät asiat on selvitettävä tuotekehitysprosessin aikana. Selvitettäessä uuden palvelun markkinoita ja tuotantomahdollisuuksia selvitellään samalla myös hinnoittelua. Tässä yhteydessä voidaan tehdä erillisiä hintatutkimuksia, joiden avulla selvitetään palvelupaketin koostumusta ja hinnan muodostusta. (Sipilä 2003, 158.)

Uuden palvelun hintaan vaikuttaa myös se, millainen rooli tällä kyseisellä palvelulla on yrityksen tarjoamien palvelujen joukossa ja mikä on näiden muiden palvelujen hinta. Korvataanko palvelulla jokin vanha palvelu vai onko kyseessä kokonaan uusi palvelu? Virhe hinnoittelussa voi aiheuttaa sen, että palvelu ei menesty tai se syö toisen oman palvelun markkinointimahdollisuuksia. (Sipilä 2003, 159.)

Palvelun hintaan vaikuttavia tekijöitä on useita. Palvelun teoreettisen maksimihinnan katsotaan muodostuvan tuotantokustannuksista, asiakkaan kokemasta hyödystä, laadusta ja mielikuvatekijöistä. Maksimihintaa mahdollisesti alentavia tekijöitä ovat asiakkaan hintatietoisuus, maksukyky, kilpailu ja epäluulot. (Kainlauri 2007, 61–62.)

Palvelun tuotantokustannukset ovat tärkeä lähtökohta ja niitä onkin syytä selvittää tarkasti jo tuotekehitysvaiheessa. Mahdollisimman oikeat kustannustiedot ovat välttämättömiä päätöksenteoille, vaikka palvelun hinnoittelu ei pohjautuisikaan kustannuksiin. Kustannusrakenteen muutoksia pitää myös seurata tarkasti, jotta yritys osaa reagoida oikea aikaisesti kilpailutilanteen muutoksiin. Kustannustehokkuuden lisääminen voi muodostua ratkaisevaksi kilpailutekijäksi. (Sipilä 2003,161.)

Palvelujen tuotantokustannukset muodostuvat kiinteistä ja muuttuvista kustannuksista. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat toiminnan volyymin mukaan, kun taas kiinteät kustannukset pysyvät samana toiminta-asteen muutoksista riippumatta (Horngren, Bhimani, Datar & Foster 2005, 38). Oheisesta kuviosta käy hyvin ilmi kustannusten jaottelu ja eri kustannuskäsitteiden jakautuminen.

<table>
<tr><td rowspan="2">Kokonais-
kustannukset</td><td>Välittömät</td><td rowspan="2">Muuttuvat</td><td rowspan="3">Erilliskustannukset</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Välilliset</td></tr>
<tr><td>Kiinteät</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>Yhteiskustannukset</td></tr>
</table>

Kuvio 7 Kustannuskäsitteet (Sipilä 2003, 162)

Välittömät kustannukset ovat suoraan tietylle palvelulle kohdistettavia kustannuksia, jotka kasvavat toiminta-asteen noustessa. Välilliset kustannuksia taas ei pystytä suoraan kohdistamaan yksittäiselle tuotteelle, vaan ne ovat niin sanottuja kiinteitä yleiskustannuksia. Erilliskustannukset ovat palvelulle kohdistettavia kustannuksia, jotka jäävät pois, jos kyseisen palvelun tuottaminen lopetetaan. Yhteiskustannukset taas eivät häviä, vaikka jonkin yksittäisen palvelun tuottaminen lopetettaisiinkin. (Sipilä 2003, 162; Kinnunen ym. 2002, 164–167.)

Yksittäisen palvelun kohdalla on tärkeä selvittää eri tuotantomäärillä, millaiseksi palvelun tuottamisen muuttuvat kustannukset muodostuvat ja miten kiinteät kustannukset tulisi kohdistaa kyseiselle palvelulle. Palvelujen kustannuksia arvioitaessa on tärkeää ottaa mukaan niin tuotekehitys- kuin tuotantokustannuksetkin sekä hallinto-, markkinointi-, ja myyntikustannukset. (Sipilä 2003, 163–164.)

Uutta palvelua hinnoiteltaessa markkinapohjainen hinnoittelu tarkoittaa sitä, että jo palvelun kehitysvaiheessa hankitun tiedon perusteella asetetaan markkinaosuustavoite ja tavoitehinta, jolla tuo markkinaosuus aiotaan saavuttaa. Taustalla on ajatus tietystä tavoitetuotosta ja tietoisuus omasta kustannusrakenteesta. Kustannusrakenteen kehittäminen tasolle, jolla kannattavuustavoitteet saavutetaan, on tärkeä tavoite yritykselle. (Sipilä 2003, 166.)

Hyvään tuotekehitykseen kuuluu myös riskianalyysin tekeminen. Riskianalyysiin sisältyvät sekä kassavirran vaihtelujen selvittäminen että velkaisuusasteen ja likviditeetin laskeminen. Pienyrityksessä suurimman riskin voidaan katsoa olevan yrittäjän oma terveys. (Salmenkari & Ruotsi 1994, 342.) Uuden palvelun markkinoinnissa ilmeneviä riskejä ovat (Sipilä 2003, 175):

- Kysyntä eri hinnoilla on arvioitu liian suureksi.
- Hinta osoittautuu liian suureksi ja sitä joudutaan alentamaan.
- Hinta osoittautuu liian alhaiseksi ja kapasiteetti on tästä johtuen riittämätön.
- Kilpailijat reagoivat huomattavasti voimakkaammin kuin ennakkoon arvioitiin.

- Kilpailijat pystyvät pitämään asiakkaansa paremmin kuin arvioitiin, hinta ei olekaan ratkaiseva tekijä.
- Asemoituminen markkinoilla jää epäselväksi.
- Hinnoittelujärjestelmä on liian sekava.
- Palvelun tuotantokustannukset ovat arvioitua suuremmat tai pienemmät.
- Kiinteiden kustannusten osuus tuotantokustannuksista on suurempi kuin ennakoitiin.
- Palvelu vaikuttaa eri tavalla muiden palvelujen hintoihin ja myyntiin.
- Uuden palvelun myynnistä saadut palkkiot eivät tyydyttäneet henkilöstöä.
- Viranomaiset puuttuvat hinnoitteluun.
- Palvelu saa mediassa kielteistä julkisuutta.

Riskienhallinta parantaa yrityksen menestymismahdollisuuksia huomattavasti. Kun riskien taustalla olevat ongelmat poistetaan, paranee yritystoiminnan laatu. Ottamalla riskit huomioon etukäteen voidaan vähentää yllättäviä vahinkoja ja niiden aiheuttamia lisäkustannuksia. Riskienhallinnan myötä paranee myös työpaikan toimivuus ja yleinen työviihtyvyys. (Kainlauri 2007, 119.)

Hinnoitteluesimerkkinä voidaan tarkastella itsenäisen ammatinharjoittajan fysioterapiapalvelusta. Hinnoittelun pohjana on myyntitavoite, joka on 80 laskutettavaa tuntia kuukaudessa eli 20 tuntia viikossa. Seuraavassa esimerkissä on otettu huomioon erilaiset tarvikkeet, joita palvelua annettaessa tarvitaan. Myös ammatinharjoittajan oma palkka ja kiinteät kulut, kuten vuokra, sähkö-, kirjanpito- ja erilaiset yleiset kustannukset on jaettu kuukaudessa aiheutuviin kustannuksiin ja tätä kautta palvelun tuntihintaan.

Kuukaudessa aiheutuvat kulut:

Tarvikkeet	
hierontaöljy	30
muut hoitotarvikkeet	30
yhteensä	60
+ palkka ja sivukulut	
palkka 80 h x 20 €	1600
sivukulut 25 %	400
yhteensä	2000
= Palvelun omakustannushinta	2060
+ kiinteät kulut	
vuokra	450
pienhankinnat/tstotarvikkeet	80
kirjanpito	100
sähkö, toimitilakulut	50
siivous ja pyykinpesu	150
puhelin/posti	250
markkinointi ja suhdetoiminta	50
vakuutukset	10
matkakulut	50
korot	30
poistot 1200 €/v	100
yhteensä	1320
+ katetavoite	100
= Palvelun nettohinta	3480

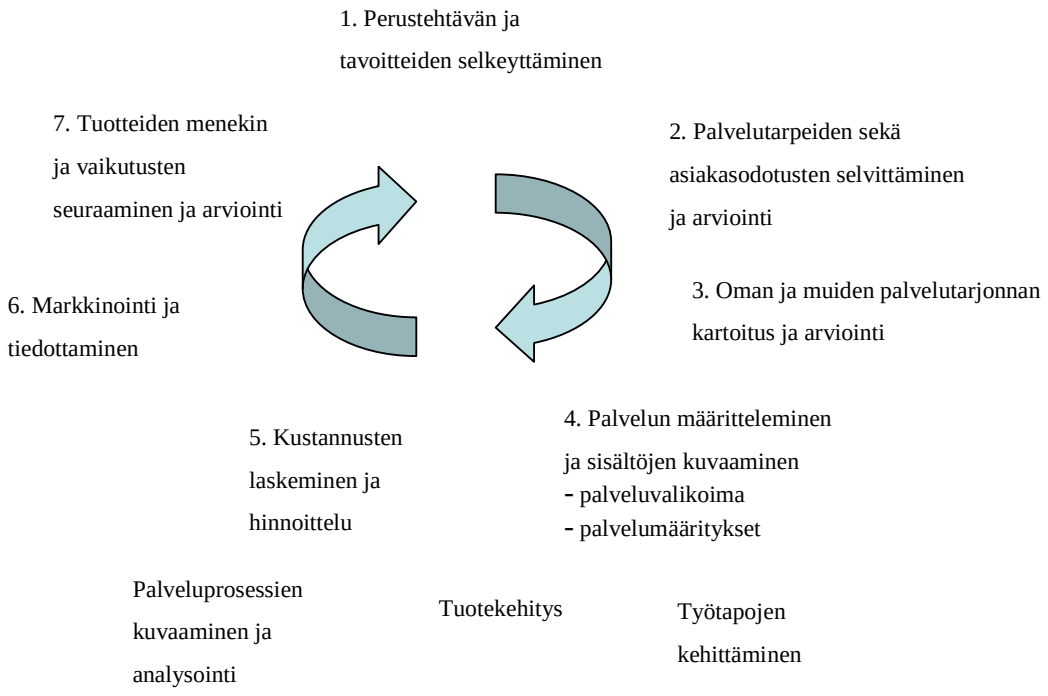
Asiakkaalle maksettavaksi jäävä palvelun hinta lasketaan jakamalla palvelun nettohinta kokonaistuntimäärällä: 3480/80=43,5. Vähimmäishinnoiksi muodostuvat yhden tunnin hoidosta 43,50 euroa ja puolen tunnin hoidosta 21,75 euroa. (Hiltunen ym.2007, 63.)

3.8 Palvelujen tuotteistus

Yrityksen toimintatapa ja palvelujen sisältö ovat yrittäjälle itsestäänselvyyksiä. Palvelujen tuotteistamisen merkitys korostuu, kun aletaan markkinoida, myydä ja kilpailuttaa

palveluja. Hyvinvointialan palveluja ei ole totuttu kutsumaan tuotteiksi ja osa sosiaali- ja terveysalan ammattilaisista kokeekin tuotteistamisen olevan ristiriidassa asiakaslähtöisen ja yksilöllisen palvelutoiminnan kanssa. Hyvin toteutettuna tuotteistus ei kuitenkaan estä yksilöllistä hoitoa vaan se edistää toiminnan luovuutta, joustavuutta ja asioiden syvällistä paneutumista. (Holma 2007, 22–23.) Palvelujen arvosisältöä voidaan parantaa tuotteistamalla. Yritys voi luoda palvelupaketteja useista osapalveluista. (Anttila 2001, 44.) Useimmiten tuotteistuksella tarkoitetaan organisaation tai työyksikön tuottamien palvelujen paketointia eli palvelujen tarkkaa määrittelyä, täsmentämistä ja profilointia (Kainlauri 2007, 57).

Tuotteistaminen alkaa ydinpalveluprosessista, mutta erottuakseen markkinoilla ydinpalvelu tarvitsee usein erilaisia oheistuotteita ja palveluita. Yritys joutuu suunnittelemaan asiakkaalle tarjottavan kokonaisuuden, joka voi sisältää sekä omia että yhteistyökumppanin osuuksia. (Hiltunen ym.2007, 39.) Holman (2007) mukaan tuotteistusta voidaan tarkastella palvelujen kehittämisprosessina. Palvelukokonaisuus, joka on perusteellisesti kuvattu ja määritelty, mahdollistaa sen vertailun asiakkaiden tarpeisiin ja seudulla tarjottaviin vastaaviin palveluihin. Seuraava kuvio tiivistää tuotteistusprosessin vaiheet ja auttaa arvioimaan yrityksen perustoiminnan tilaa.



Kuvio 8 Tuotteistusprosessin vaiheet (Holma 2006, 25)

Tuotteistusprosessin avulla voidaan arvioida oman palvelutoiminnan puutteita ja ongelmia. Näin yritys pystyy reagoimaan pikaista toimenpidettä vaativiin ongelmiin tai

pidemmän aikavälin tuotekehitykseen kehittämällä omia työtapojaan (Holma 2006, 24–26). Tuotteistusta tarvitaan kaupankäynnin välineeksi, mutta sitä tarvitaan myös kehittämään palvelutuotantoa ja sen laatua vastaamaan tilaajakunnan tarpeita ja vaatimuksia. Tuotteistushankkeen kuluessa yrityksen johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään ja jäsentämään paremmin palvelujen tuottamista. (Melin & Linnakko 2003, 12.)

Melinin ja Linnakon (2003) mukaan tärkeitä kysymyksiä tuotteistamista aloitettaessa ovat:

- keitä ovat asiakkaat
- mitä ovat heidän tarpeensa
- mikä on yrityksen perustehtävä
- mitä laatuvaatimuksia palveluille asetetaan
- paljonko tuotteet ja palvelut maksavat.

Tuotteen ja palvelun tuotantokustannukset eivät saa vaihdella liikaa, jotta niiden todellisia kustannuksia voitaisiin ennustaa. Kustannusten ennustettavuus tarkoittaa sitä, että palvelun tai tuotteen määrittelyssä voidaan riittävällä tarkkuudella ennustaa, kuinka vaativaa ja aikaa vievää palvelun tuottaminen on. Palvelun sisällön ennustettavuus on ehdoton edellytys, jotta voidaan määrittää sen avulla muodostuvat tuotteet. (Melin & Linnakko 2003, 12.)

Tuotteistamalla hyvinvointipalvelujaan yritys voi turvata itselleen tasalaatuisen ja kustannustehokkaan tavan toimia eri tilanteissa. Tuotteistus on yrityksen kannalta huolenpitoa siitä, että tilanteet eivät johda hallitsemattomaan kaaokseen. Asiakkaalle tuotteistus taas on tae siitä, että hän tietää jo etukäteen ostamansa palvelun sisällön. Tuotteistamisen avulla voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti kiintohintaisia palveluja ja standardoida tuotantoa. Kohderyhmän määrittelyä tarvitaan palvelun sovittamisessa asiakkaan tarpeisiin. Mitä abstraktimmasta palvelusta on kyse, sitä paremmin yrityksen on osattava konkretisoida palvelun sisältö asiakkaalle. (Hiltunen ym.2007, 48.)

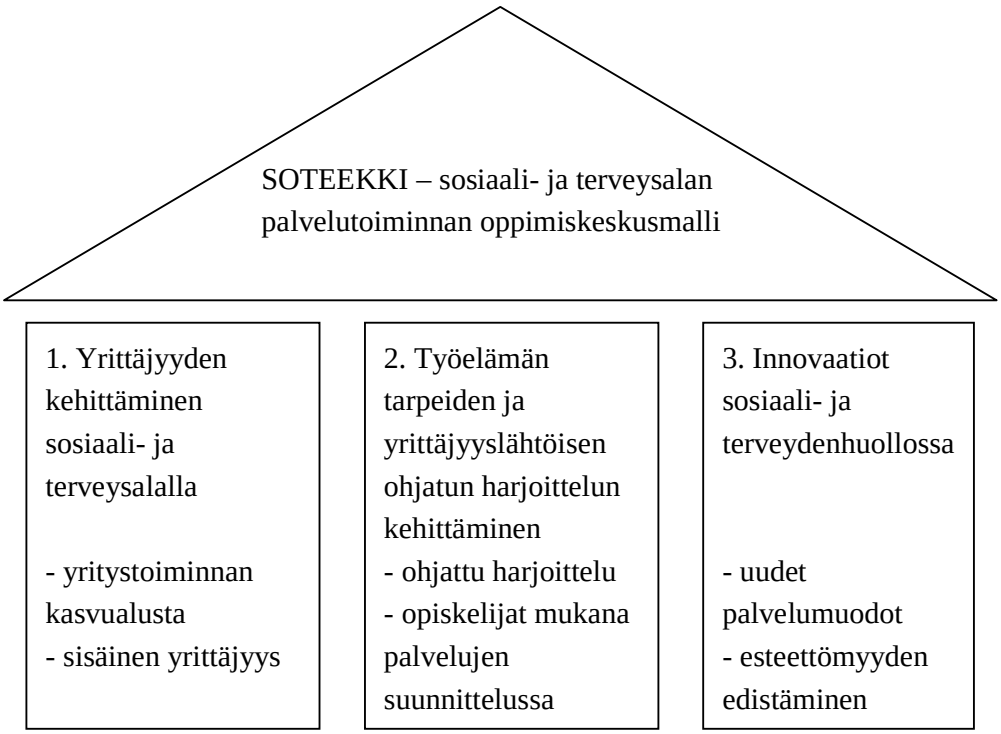
Sosiaali- ja terveyspalveluissa verrataan usein rinnakkain yksityisiä ja kunnallisia palveluja. Näiden palvelutarjoajien välillä löytyy eroja laatuun, tehokkuuteen ja joustavuuteen liittyvissä arvioissa. Yksityiset yrittäjät tarjoavat mielestään joustavia, paremmin asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä, laadukkaita, edullisia ja kokonaisvaltaisempia palveluja. Eroja ei heidän mielestään ole palvelujen laadussa tai asiakkaiden huomioon ottamisessa. (ks. Rissanen 1999; Andersson & Kainlauri 2001.) Palvelujen tuotteistaminen tukee palvelujen keskinäistä vertailua ja sen keskeinen tavoita on palvelun määritteleminen sen mitattavissa olevien osatekijöiden mukaan. Näitä mitattavia osatekijöitä ovat esimerkiksi asiakastapaamiseen käytettävä aika ja sen aikana tapahtuvat toimenpiteet. (Kainlauri 2007, 57.)

4 SOTEEKKI – SOSIAALI- JA TERVEYSALAN OPPIMISKESKUS

4.1 SOTEEKKIn lähtökohdat

Hyvinvointialan haasteita ovat muun muassa työntekijöiden eläkkeelle jääminen, väestön ikääntymisen aiheuttama palvelutarpeen kasvu ja kuntien kiristyvä talous. Tämä edellyttää palvelujen tehostamista ja uusien tapojen löytämistä palvelujen järjestämiseen. Näihin haasteisiin vastaaminen palvelujärjestelmän muuttuessa vaatii tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoiminnan tehostamista. Toiminnan tehostaminen tarkoittaa uusien sosiaali- ja terveysalan yritysten perustamisen vauhdittamista jo koulutuksen aikana sekä innovatiivisten palvelujen kehittämistä koulutuksessa alueen toimijoiden kanssa. Kysyntä opiskelijoiden tuottamille ja kehittämille hyvinvointi- ja terveysalan palveluille on ollut runsasta. Satakunnan ammattikorkeakoulu (SAMK) on pystynyt tarjoamaan palveluita vain yksittäisissä projekteissa ja opintojaksojen sisällä. Toiminnan organisointi on ollut hajanaista, joten palvelutoiminnan kokoaminen saman ”sateenvarjon” alle on tarkoituksenmukaista.

SAMK:in opetussuunnitelmien uudistamistyössä on vuonna 2007 tehty päätös sisällyttää jokaiselle sosiaali- ja terveysalan opiskelijalle harjoittelua kuusi opintopistettä. Yksi opintopiste vastaa 26 tuntia opiskelijatyötä. Harjoittelu on aina ohjattua harjoittelua toimialan luonteesta johtuen. SOTEEKKI –toiminnan kehittäminen käynnistyi SAMK:in hankkeella, jossa selvitettiin palvelutoimintayrityksen perustamisen edellytyksiä. Tämän selvityksen perusteella tehtiin päätös SOTEEKKIn toiminnan käynnistämisestä. Toiminta käynnistettiin SAMK:in sosiaali- ja terveysalan omana SOTEEKKI –toimintana, jonka puitteissa opiskelijat suunnittelevat ja toteuttavat toimialansa toimintaa yrittäjämäisesti osana opintojaan. Seuraavaan kuvioon on koottu SOTEEKKIn kolme päämäärää, joita toteutetaan yhteisen katon alla.



Kuvio 9 SOTEEKKI – sosiaali- ja terveysalan palvelutoiminnan oppimiskeskusmalli (Satakunnan Ammattikorkeakoulu, 2008)

Tämän oppimiskeskusmallin on kehittää ja tuottaa osana opiskelijoiden oppimista hyvinvointia tukevia ja edistäviä palveluja alueen asiakkaille yhdessä Satakunnan alueen julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Mallia rakennetaan yhteistyössä eri korkeakoulujen ja ammattiopistojen kanssa. Hankkeessa kehitetään kaikkien alan opiskelijoiden (perustutkinnot, ylemmät tutkinnot) yritysosaamista osana opiskelua. Keskeistä toiminnassa on antaa kaikille alan opiskelijoille valmiuksia yrittäjämäiseen työskentelytapaan ja luoda mahdollisuuksia oman yrityksen perustamiselle SAMK:in Yrityskiihdyttämön tuella ja SOTEEKKI kasvualustana.

Hankkeen tuloksena syntyy pysyvä toimintamalli, jossa opiskelijat tuottavat alueen asiakkaille, yrityksille ja yhteisöille hyvinvointialan palveluita. Alan opiskelijoiden yritysosaamisen kehittyminen luo valmiuksia uusien alan yritysten syntymiseen. SAMK pystyy tarjoamaan alueen asiakkaiden ja yhteistyökumppanien tarpeita vastaavia uusia hyvinvointialan palveluja. Hankkeen päätyttyä SAMK vastaa palvelutoimintayksikön käytännön resursoinnista. Työelämän edustajien rooli toiminnan suunnittelussa ja kehittämistä on keskeistä, jotta palvelutoiminta ei koeta kilpailevana toimintana vaan muiden julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palvelutoiminnan täydentäjänä ja uusien innovatiivisten palvelumuotojen kehittäjänä.

Arvonlisäveroa suoritetaan liiketoiminnan muodossa harjoitettavasta tavaran tai palvelujen myynnistä arvonlisäverolain 1 §:n mukaan. Kunta on myös arvonlisäverovelvollinen 1 §:ssä säädetystä toiminnasta (Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501, 6 §). Liiketoiminnan muodossa harjoitettavalta toiminnalta edellytetään yleensä muun muassa jatkuvuutta, ansiotarkoitusta ja ulospäin suuntautuvuutta. Kilpailutilanteessa toimiminen on merkittävä liiketoiminnan tunnusmerkki. Kunnan tai kuntayhtymän harjoittama tavaroiden ja palvelujen myynti tapahtuu liiketoiminnan muodossa silloinkin, kun myynti tapahtuu omakustannushintaan. SOTEEKKI toimii Satakunnan Ammattikorkeakoulun alaisuudessa. Satakunnan Ammattikorkeakoulun ylläpitäjä puolestaan on Porin kaupunki. SOTEEKKIn tuottamien palvelujen myynti on Satakunnan Ammattikorkeakoulule/Porin kaupungille arvonlisäverollista palvelujen myyntiä, koska myynnin katsotaan tapahtuvan liiketoiminnan muodossa. Palvelujen myynti tapahtuu selkeästi kilpailuolosuhteissa. Kilpailuolosuhteille on annettu suuri merkitys oheisessa Korkeimman hallinto-oikeuden päätöksessä. Päätöksessä oli kyse myös oppilaitoksen oppilastöiden myynnistä.

> *KHO 6.10.1995 T4028:*
> *Kuntayhtymän ylläpitämän oppilaitoksen oppilastöiden myynti oli verollista sillä perusteella, että oppilastyöt olivat tavanomaisia kulutushyödykkeitä ja ne kilpailivat yleisesti myytävien vastaavien hyödykkeiden kanssa. Sillä ei ollut merkitystä, että oppilastöiden myyntitulot eivät kattaneet kaikkia toiminnasta aiheutuvia kustannuksia.*

Edellä olevaan päätökseen pohjautuen SOTEEKKIn toiminta on arvonlisäverollista ja myynnistä on suoritettava 22 prosentin arvonlisävero. Tämä on tärkeä asia mietittäessä palvelujen hintoja.

4.2 SOTEEKKIn toiminta

Palvelutoiminta käynnistyi konkreettisesti 1.4.2008 Porissa ja Raumalla. Samanaikaisesti jatkettiin suunnittelua Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Porin Ammattiopiston kanssa palvelujen kehittämisestä ja yhteistyömuotojen konkretisoinnista. Esimerkkinä tästä on Porin Palveluopiston opiskelijoiden tuottamat erilaiset kodin tukipalvelut.

Tällä hetkellä SOTEEKKI tarjoaa muun muassa seuraavia palveluita:

- Vastaanottotoiminta
  - terveystarkastukset,
  - verenpaineen, verensokerin ja kolesterin mittaus
  - ompeleiden poisto, lääkeruiskeen antaminen,
  - korvahuuhtelu,
  - liikkumis- ja toimintakyvyn arviointi

- Kotikäynnit
  - Omaishoitajille suunnattu palvelu, jossa väliaikaista apua tarvitsevat omaishoitajat saavat apua omaisensa hoitamiseen tai apua oman hyvinvoinnin tukemiseen.
  - kotiuttamispalvelu sairaalasta kotiutuvalle asiakkaalle
- Erilaiset ryhmille suunnittelut palvelut
  - liikuntaryhmät
- Testaustoiminta
  - lihaskuntotestit

Toimitilat

Tilat palvelukeskustoiminnalle ovat olemassa sekä Porissa että Raumalla. Palveluja toteutetaan myös muiden kuntien alueella esim. liikuntatoimen ja asiakkaan omissa tiloissa. Porissa SOTEEKKIn tilat ovat SAMK:in sosiaali- ja terveysalan yksikössä, osoitteessa Maaherrankatu 10. Raumalla tilat sijaitsevat Kaunisjärven vanhainkodin tiloissa, osoitteessa Steniuksenkatu 4.

Taloushallinnon järjestäminen

Opiskelijat hoitavat itse asiakkailta perittävien maksujen keräämisen ja kokoavat näistä tilityslistan, joka toimitetaan eteenpäin Satakunnan Ammattikorkeakoulun talouden ja hallinnon opettajille. Sekä Porissa että Raumalla on nimetty henkilöt, jotka tarkistavat kyseiset tilityslistat ja toimittavat ne eteenpäin arvonlisäveron suorittamista varten.
Jos on tarpeellista laskuttaa asiakasta, niin tämän hoitaa Satakunnan Ammattikorkeakoulun oma laskutus, ei SOTEEKKI itse. Opiskelijoiden pitää huolehtia tarpeellisten tietojen keräämisestä ja toimitettava nämä eteenpäin tilityslistojen mukana. Koska kyseessä on oppilaitoksen yhteydessä olevaa toimintaa, asiat hoidetaan hieman monimutkaisemmin kuin tavallisessa palveluyrityksessä.

Opiskelijat ovat mukana jo palvelujen suunnitteluvaiheessa ja he ovat myös mukana miettimässä palvelujen hintoja. Viime kädessä hinnat vahvistaa Satakunnan Ammattikorkeakoulun rehtori. Yrityksille ja yhteisölle lähetettävät tarjoukset on myös hyväksytettävä ennen niiden lähettämistä, mutta myös näiden tarjousten laatimisessa ovat opiskelijat mukana. Tämä on hyvää harjoitusta tulevaisuutta varten.

4.3 SOTEEKKI lukuina

SOTEEKKIn rahoitus hoidettiin perustamisvaiheessa niin, että Satakunnan Ammattikorkeakoulu rahoitti osan toiminnan aloituskuluista ja Satakuntaliitto osan hankerahoituksena. Satakunnan Ammattikorkeakoulun osuus oli 8575 euroa ja Satakuntaliiton 20 000 euroa. Näillä rahoilla katettiin perustamiskustannuksia (kalusto-, väline-, ja toimistotarvikekustannukset) ja toiminnassa mukana olevien opettajien palkkoja. Tämä perustamisvaiheen rahoitus oli kahden ensimmäisen kuukauden rahoitusta vuoden 2008 alusta alkaen. Maaliskuusta 2008 lähtien SOTEEKKIn toiminta rahoitetaan Satakunnan Ammattikorkeakoulun ja Opetusministeriön yhteistyöllä. Satakunnan Ammattikorkeakoulun osuus rahoituksesta loppu vuoden rahoituksesta on 19 200 euroa ja Opetusministeriön 12 800 euroa.

Perustamisvaiheen kustannukset olivat Porin toimipisteessä 3444 euroa ja Rauman toimipisteessä 4980 euroa. Näihin kustannuksiin lasketaan mukaan kalusto-, väline-, sisustus- ja toimistotarvikehankinnat. Osa tarvittavista välineistä ja kalusteista siirrettiin Satakunnan Ammattikorkeakoulun sisäisenä, joten näille hankinnoille ei ole määritelty euromääräistä hintaa.

Toiminnan käynnistyttyä virallisesti 1.4.2008 aloittivat ensimmäiset opiskelijat harjoittelunsa SOTEEKKIssa. Kevään aikana Raumalla suoritti harjoitteluaan 18 opiskelijaa ja opintopisteitä kertyi 31. Porissa toiminta alkoi pienimuotoisempana, 6 opiskelijaa suoritti 9 opintopistettä kevään 2008 aikana. Syksyllä 2008 toiminta jatkuu entistä laajempana, sekä Porissa että Raumalla ollaan suunnittelemassa uusia palveluja.

Kevään 2008 aikana SOTEEKKIn varsinaisen toiminnan menot olivat 513,86 euroa ja tulot 506,32 euroa. Menoihin on otettu huomioon vain palvelujen vaatimia käyttötarvikekustannuksia, ei opettajien palkkoja eikä muita kiinteitä kustannuksia. Tulot muodostuvat palvelun tuottamista euroista, joten kevään 2008 osalta tuloilla saatiin melko hyvin katettua toiminnan aiheuttamat kustannukset.

Jatkossa onkin tärkeää, että SOTEEKKIn toiminnassa kiinnitetään entistä enemmän huomiota palvelujen hintoihin. Jokaisen palvelun edellyttämät käyttötarvikekustannukset on sisällytettävä palvelun hintaan ja lisäksi pitää muistaa toiminnasta suoritettava arvonlisävero. Suurimman ongelman SOTEEKKIn kassanhallinnassa muodostaa muuttuvien kustannusten kattaminen. Opiskelijoiden ollessa mukana jo palvelujen suunnitteluvaiheessa, on tärkeää, että he omaavat perustiedot palvelujen hinnoittelusta. Tämän tutkimuksen teoriaosuuden on tarkoitus olla heille ohjekirjana, niin SOTEEKKIssa kuin mahdollisissa omissa yrityksissä.

4.4 SOTEEKKIn palvelujen hinnoittelu ja kassanhallinta

Tutkimuksen tarkoituksena on esittää muutama hinnoitteluesimerkki SOTEEKKIn palveluista ottaen huomioon SOTEEKKIn toiminnan erityispiirteet. Koska SOTEEKKIn toiminta on voittoa tavoittelematonta, on tärkeää huomioida tämä myös hinnoittelussa. Hinnoittelu pelkistyykin aika tavalla, koska palvelujen hintojen halutaan kattavan vain käyttötarvikekustannukset, ei kiinteitä kustannuksia. Myöskään palkkakustannuksia ei oteta hinnoittelussa huomioon, koska palvelun tarjoajat eli opiskelijat eivät saa työstään rahallista korvausta. Opettajien palkkamenot katetaan Satakunnan Ammattikorkeakoululta ja Opetusministeriöltä saatavalla rahoituksella, ei palveluista perittävillä maksuilla. Mahdolliset opiskelijoiden matkakorvaukset hinnoitellaan niin, että asiakasmaksun mukana peritään 0,44 euroa/kilometri lisättynä arvonlisäverolla eli 0,54 euroa/kilometri. Tämä kustannus on kuitenkin vain läpimenoerä SOTEEKKIn kirjanpidossa, joten sitä ei ole otettu huomioon hinnoittelussa.

Ensimmäisessä esimerkissä on verrattu fysioterapiapalvelun hinnoittelua SOTEEKKIssa ja vapailla markkinoilla. Vapailla markkinoilla toimivan fysioterapeutin hinnoitteluesimerkin pohjana on käytetty Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopasta (2007).

Taulukko 1 Fysioterapeutin tarjoama hierontapalvelu (80 h/kk)

SOTEEKKI

Tarvikkeet	
hierontaöljy	30
muut hoitotarvikkeet	30
yhteensä	60
= Palvelun omakustannushinta	60
+ katetavoite	0
= Palvelun nettohinta	60

--> Palvelun hinta 60/80 = 0,75 €

+ mahdolliset matkakustannukset
+ arvonlisävero 22 %

Palveluyritys vapailla markkinoilla

Tarvikkeet	
hierontaöljy	30
muut hoitotarvikkeet	30
yhteensä	60
+ palkka ja sivukulut	
palkka 80 h x 20 €	1600
sivukulut 25 %	400
yhteensä	2000
= Palvelun omakustannushinta	2060
+ kiinteät kulut	
vuokra	450
pienhankinnat/tstotarvikkeet	80
kirjanpito	100
sähkö, toimitilakulut	50
siivous ja pyykinpesu	150
puhelin/posti	250
markkinointi ja suhdetoiminta	50
vakuutukset	10
matkakulut	50
korot	30
poistot 1200 €/v	100
yhteensä	1320
+ katetavoite	100
= Palvelun nettohinta	3480

--> Palvelun hinta 3480/80 = 43,50 €

Esimerkistä huomataan, että SOTEEKKIn hinnoittelu on hyvin yksinkertaista verrattuna vapailla markkinoilla toimivaan yritykseen. SOTEEKKIn tavoite ei ole voiton tavoittelussa, vaan kustannusten kattamisessa. Katetavoitetta ei ole, koska SOTEEKKI on voittoa tavoittelematon yritys. Koska SOTEEKKIn hinnoittelussa otetaan huomioon

vain juoksevat kustannukset, ei arvonlisäverolla ole suurta merkitystä hinnoittelussa. Toinen esimerkki koskee kolesteroli- ja verensokerinmittausta.

Taulukko 2 Kolesteroli- ja verensokerimittaus

SOTEEKKI		**Palveluyritys vapailla markkinoilla**	
Tarvikkeet		Tarvikkeet (1000 mittausta)	
glukoosi mittaliuska	0,95	glukoosi mittaliuska	950
triglyserides mittaliuskat	2,10	triglyserides mittaliuskat	2100
kolesteroliliuskat	2,23	kolesteroliliuskat	2230
yhteensä	5,28	yhteensä	5280
= Palvelun omakustannushinta	5,28	+ palkka ja sivukulut	
		palkka 25 h x 20 €	600
+ kiinteä kulu		sivukulut 25 %	150
kolesterolimittari (301 € / 1000 mittausta)	0,30	yhteensä	750
		= Palvelun omakustannushinta	6030
+ katetavoite	0		
		+ kiinteä kulu	
= Palvelun nettohinta	5,58	kolesterolimittari	301
		vuokra	300
+ arvonlisävero 22 %		pienhankinnat/tstotarvikkeet	80
		kirjanpito	60
		sähkö, toimitilakulut	50
		vakuutukset	10
		yhteensä	801
		+ katetavoite	10
		= Palvelun nettohinta	6841
		--> Palvelun hinta 6841/1000 = 6,84 €	

Toisen esimerkin hinnat ovat jo lähempänä toisiaan, koska käytettävät tarvikkeet ovat molemmissa samat ja kalustokustannus (kolesterolimittari) yhtä pieni. SOTEEKKIn hinnoittelussa ei kannata ottaa huomioon kalustokustannuksia, koska niistä ei tehdä samalla tavalla poistoja kuin tavallisen yrityksen kirjanpidossa. Tärkeintä on käyttötarvikekustannusten kattaminen. Tämän vuoksi on tärkeää, että jo suunnitteluvaiheessa opiskelijat ottavat huomioon palvelun tuottamisessa tarvittavat välineet ja käyt-

tötarvikkeet. Kustannusten määrittäminen on elintärkeää SOTEEKKIn kaltaisessa yrityksessä, koska palvelujen hinnoittelu pohjautuu suurelta osin pelkkiin juokseviin kustannuksiin.

SOTEEKKIn hinnoittelussa on vielä eräs ominaispiirre, joka tekee siitä hyvin erilaisen kuin tavallisesta, vapailla markkinoilla toimivan yrityksen hinnoittelusta. Kun opiskelija tekee harjoittelunsa SOTEEKKIssa, säästää Satakunnan Ammattikorkeakoulu 37 euroa viikossa harjoittelurahaa. Tämä harjoitteluraha maksettaisiin opiskelijan harjoitteluyritykselle, mutta Satakunnan Ammattikorkeakoulun sisäisessä taloushallinnossa ei suoriteta euromääräistä rahanvaihtoa. Tämä raha on siis verrattavissa SOTEEKKIn tuloihin, jokaisesta opiskelijasta SOTEEKKI ansaitsee 37 euroa viikossa harjoittelun aikana. Viikon tuntimääräksi tulee tuolloin 37 tuntia eli yhden opiskelijan tuoma tulo SOTEEKKIin on yksi euro per tunti.

Näistä kahdesta esimerkistä nähdään, että SOTEEKKIn ja sen kaltaisten yritysten hinnoittelu ei ole verrattavissa tavallisen palveluyrityksen hinnoitteluun. SOTEEKKIssa ei huomioida palvelujen kustannuksiin mitään sellaisia kiinteitä kustannuksia, jotka on pakko huomioida normaalissa yrityksessä. Myöskään poistoja ei tehdä SOTEEKKIn kirjanpidossa, vaan ne sisältyvät Satakunnan Ammattikorkeakoulun kirjanpitoon. SOTEEKKIn kaltaisissa oppilaitosten alaisuuteen perustettavissa yrityksissä on erityispiirteitä, jotka tekevät niistä hyvin erilaisia kuin vapailla markkinoilla toimivista palveluyrityksistä. Kassanhallinnan ja palvelujen hinnoittelun teorioita voidaan kuitenkin käyttää hyödyksi myös SOTEEKKIssa, kunhan huomioidaan sen erityispiirteet.

SOTEEKKIn kassanhallinnan ongelmakohdaksi muodostuu riittävän käyttöpääoman ylläpitäminen. Käytännössä kaikki SOTEEKKIn kiinteät kustannukset, kuten sähkö-, vesi- ja opettajien palkkakustannukset hoidetaan Satakunnan Ammattikorkeakoululta saatavalla rahoituksella. SOTEEKKIn toiminnasta saatavien tuottojen tarkoituksena on kattaa suoraan toiminnasta johtuen muuttuvien kustannusten hinta. Näitä muuttuvia kustannuksia ovat käyttötarvikkeiden hankintakustannukset. SOTEEKKIn kassanhallinta pohjautuu näin ollen suoraan palvelujen hinnoittelun pohjana oleviin kustannuksiin, joten SOTEEKKIn kassanhallinta ja palvelujen hinnoittelu ovat käytännössä yksi ja sama asia.

5 LOPUKSI

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää perustettavan palveluyrityksen kassanhallinta, kassanhallinnan välineitä ja palvelujen hinnoittelua. Tutkimus teoriaosuus toteutettiin käsiteanalyyttisenä tutkimuksena ja se pohjautui aikaisempaan aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkimuksen empiriaosuus oli toiminta-analyyttistä tutkimusta ja se pohjautui yhteen tutkittavaan case-yritykseen, SOTEEKKIin.

Tutkimuksesta käy ilmi, kuinka vaikeaa kassanhallinta yleisesti on. Pelkästään kassanhallinta-käsitteen määrittely on hankalaa, koska lähteistä riippuen kassanhallintaan katsotaan sisältyvän erilaisia asioita. Yleisesti kassanhallinta sisältää maksuliikenteen hoidon, erilaisten budjettien laatimisen ja tunnuslukujen laskemisen. Kassanhallinta on tulevaisuuden taloustilanteen ennustamista yrityksen näkökulmasta ja sen tarkoituksena on suunnitella yrityksen rahavirrat siten, että yrityksellä on aina olemassa tietty likviditeetti. Toisin sanoen yrityksellä tulisi aina olla käytettävissään tietty määrä käteistä tai nopeasti käteiseksi muutettavaa varallisuutta niin, että se pystyy selviytymään juoksevista menoistaan ilman ongelmia.

Likviditeetti on käsitteenä moninainen ja sitä on vaikea mitata. Likviditeetin varmistuskyky, likviditeettireservin suuruus sekä yrityksen käyttöpääoman sitoman rahoituksen määrä vaikuttavat siihen. Kassanhallintaa ja likviditeetin suuruutta varten on kehitetty monia kaavoja, joiden avulla voidaan laskea matemaattisesti optimaalisia arvoja. Erityisesti palveluyrityksessä näiden arvojen hyväksikäyttö on hankalaa, koska kassanhallinta riippuu monista, niin yrityksen sisäisistä kuin ulkoisistakin tekijöistä.

Tutkimuksen mukaan perustettavan palveluyrityksen kassanhallinnan välineiksi sopivat kassabudjetin laatiminen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Kassavirtalaskelmaa voidaan hyödyntää ensimmäisen tilinpäätöksen jälkeen, mutta sen merkitys on vähäinen alkavassa yrityksessä. Kassanhallinnan tärkeimpinä osa-alueina ovat myyntisaamisten ja ostovelkojen hallinta, joiden kautta muodostuvat yrityksen kassaan- ja kassastamaksut.

Kassanhallinnan merkittävin ongelma on käyttöpääoman suuruus. Perustettavassa palveluyrityksessä tarvitaan riittävästi käyttöpääomaa toiminnan aloittamista varten, mutta samalla täytyy varmistaa riittävä maksuvalmius. Yrityksellä pitää olla riittävästi rahaa, että se suoriutuu päivittäisistä maksuistaan. Jos maksuvalmius alenee, on harkittava toimenpiteitä sen parantamiseksi. Yrityksellä on käytännössä kolme vaihtoehtoa käytettävissään. Yritys voi joko nopeuttaa saamisten kassaanmaksuja esimerkiksi perintää tehostamalla, lykätä kassastamaksuja siirtämällä suunniteltua rahan käyttöä myöhemmäksi tai hankkia uutta lisäluottoa.

Palvelujen hinnoittelu on merkittävä osa yrityksen kassanhallintaa. On tärkeää tietää tarkoin, mitä kustannuksia palvelujen tuottamiseen vaaditaan ja miten nämä kustannukset jakautuvat. Hintaprosessi on jatkuvasti osa yrityksen toimintaa ja hintojen pitää elää

tilanteen mukaan. Asiakkaiden odotukset palvelun laadusta ja sisällöstä tuovat oman vaikeutensa hinnoitteluun, joten yrityksen hinnoittelu ei voi pohjautua vain sisäisiin laskelmiin.

Oppilaitoksen yhteyteen perustettavan palveluyrityksen erityispiirteet tekevät sen kassanhallinnasta ja palvelujen hinnoittelusta samalla sekä vaativaa että yksinkertaistettua. Kassanhallinnan tärkeimmäksi tavoitteeksi muodostuu juoksevien kustannusten kattaminen palvelun asiakkailta perittävällä maksulla. Jotta tämä maksu olisi riittävän suuri, on tiedettävä tarkoin palvelun käyttötarvikekustannusten määrä ja välineet, joita palvelun tuottamiseksi tarvitaan.

Kassanhallinnan ja palvelujen hinnoittelun perusteoriat ovat sovellettavissa SOTEEKKIn kaltaisiin yrityksiin, mutta asioita katsotaan hyvinkin erilaisista näkökulmista. Tärkein lähtökohta on voittoa tavoittelemattoman yrityksen näkökulma, joka aiheuttaa erilaisen näkökulman palvelujen hinnoittelussa. Hinnoittelun pohjana eivät ole yrityksen kaikki kustannukset, vaan ainoastaan ne juoksevat kustannukset, jotka ovat suoraan kohdistettavissa kyseiseen palveluun. Kaikki kiinteät kustannukset, kuten esimerkiksi sähkö- ja vakuutuskustannukset ovat oppilaitoksen menoja, joten ne eivät tule palvelun tuottajan kirjanpitoon.

LÄHTEET

Alhola, Kari – Lauslahti, Sanna (2000) *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. WSOY:n graafiset laitokset: Porvoo.

Andersson, Jan-Olof – Ekström, Cege – Gabrielsson, Anders (2001) *Kannattavuussuunnittelu ja - laskenta*. Tietosanoma Oy: Juva.

Andersson, Sirpa – Kainlauri, Anne (2001) *Hoivayrittäjyyden paikka – yrittäjien ja sosiaalijohtajien näkemyksiä hoivapalveluista*. Stakes: Helsinki.

Anttila, Mai (2001) Palvelujen hinnoittelu – resurssiperusteisesti vai lisäarvoa tuottaen. Teoksessa Grönroos, Christian – Järvinen, Raija (2001) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Tummavuoren Kirjapaino: Vantaa.

Arvonlisäverolaki (30.12.1993/1501) <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=arvonlis%C3%A4verolaki> haettu 10.12.2008.

Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sosiological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann: London.

Eskola, Anne – Mäntysaari, Anne (2006) *Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet*. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Eskola, Anne – Mäntysaari, Anne (2007) *Talousosaamisen perusteet*. WSOY Oppimateriaalit Oy: Porvoo.

Finnvera <http://www.finnvera.fi> haettu 10.12.2008.

Grönroos, Christian (2000) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. (Alkuteos Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach, käännös Maarit Tillman) WS Bookwell Oy: Porvoo.

Hannula, Mika (2002) Palveluyrityksen tuottavuuden tekijät. Teoksessa: *Tuottava ja hyvinvoiva palveluyritys*, toim. Työturvallisuuskeskus. Kirjapaino Snellman Oy.

Hedman, Pär (1992) *Maksuvalmius hallintaan*. (alkuteos Cash Management 1991, käännös Ulla Ropponen) Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Heikkilä, Matti – Lahti, Tuukka (toim.) (2007) *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2007*. Yliopistopaino: Helsinki.

Heikkinen, Hannu L.T. (2001) Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 170–185. PS-kustannus: Jyväskylä.

Henriksson, Lea – Wrede, Sirpa (toim.) (2004) *Hyvinvointityön ammatit*. Yliopistopaino: Helsinki.

Hiltunen, Merja – Karjalainen, Timo – Mannio, Lauri – Pättiniemi, Pekka – Pötry, Jukka – Savolainen, Anita – Tainio, Jukka – Tirkkonen, Tuula – Välke, Riitta (2007) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas*. AS Pakett: Tallinna.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.

Holma, Tuula (2006) Hyvinvointipalvelujen tuotteistus – perusteita ja periaatteita. Teoksessa: Lehtoranta, Heini – Päätalo, Margit (toim.) *Raportti palvelujen tuotteistamisesta ja laadun kehittämisestä aluekeskusseuduilla*. Aluekeskusohjelman teemaverkostojulkaisu 2/2006. Sivut 22–26.

Holopainen, Tuulikki – Levonen, Anna-Liisa (1999) *Yrityksen perustajan opas*. Edita Yritysjulkaisut: Helsinki.

Horngren, Charles T. – Bhimani, Alnoor – Datar, Srikant M. – Foster, Charles (2005) *Management and Cost Accounting*. Third Edition. Pearson Education Limited: Essex, England.

Jylhä, Eila (2000) *Menestyvä yritys*. Edita: Helsinki.

Kainlauri, Anne (2007) *Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi*. WS Bookwell Oy: Juva.

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa – Heinlahti, Kaisa (2006) *Mitä on tutkimus?* Tammer-Paino: Tampere.

Kallunki, Juha-Pekka – Kytönen, Erkki (2004) *Uusi tilinpäätösanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Karjalainen, Sakari – Launis, Veikko – Pelkonen, Risto – Pietarinen, Juhani (toim.) (2002) *Tutkijan eettiset valinnat*. Gaudeamus: Helsinki.

Karvonen, Anne – Uusitalo, Susanna (1999) *Minäkö hoiva-alan yrittäjäksi? Ohjeita sosiaali- ja terveysalan yritystä suunnitteleville*. Hyvtek-projekti: Kokkola.

Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3/1991, 301–329.

Kasanen, Eero – Lundström, Thomas – Puttonen, Vesa – Veijola, Risto (1997) *Rahoitusriskit yrityksessä*. WSOY:n graafiset laitokset: Porvoo.

KHO 6.10.1995 T4028
<http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kho/vuosikirjat/1995/199504028> haettu 10.12.2008.

Kinnunen, Juha – Leppiniemi, Jarmo – Puttonen, Vesa – Virtanen, Kalervo (2002) *Tietoa yrityksen taloudesta*. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Kirjanpitolautakunta. (2007) Yleisohje rahoituslaskelman laatimiseen <http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/0/2B60A0C0C9511DA3C225729D00491BB6/$FILE/RAHLASK2007.doc> haettu 19.11.2007.

Koskinen, Seppo – Aromaa, Arpo (2002) Koettu terveys ja pitkäaikaissairastuvuus. Teoksessa Aromaa Arpo – Koskinen Seppo (toim.): *Terveys ja toimintakyky Suomessa – Terveys 2000 -tutkimuksen perustulokset*. Julkaisuja B3/2002. Kansanterveyslaitos: Helsinki.

Kovalainen, Anne – Simonen, Leila – Österberg, Johanna (1996) *Sosiaaliyrittäjän muotokuva. Tutkimus sosiaali- ja terveysalan uusyrittäjistä ja vaihtoehtoisista palveluntuottajista*. Stakes. Raportteja 194. Helsinki.

Kykkänen, Tapani – Leppiniemi, Jarmo (2007) *Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta*. 5. uudistettu painos. WS Bookwell Oy: Juva.

Laki yksityisestä terveydenhuollosta (9.2.1990/152) < http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900152?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20yksityisest%C3%A4%20terveydenhuollosta> haettu 10.12.2008.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994, 1030/2000) < http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20terveydenhuollon%20ammattihenkil%C3%B6ist%C3%A4%20> haettu 10.12.2008.

Leppiniemi, Jarmo (1995) *Rahoitus*. Toinen painos. WSOY:n graafiset laitokset: Juva.

Leppiniemi, Jarmo (2000) *Rahoitus*. Tummavuoren Kirjapaino Oy: Vantaa.

Leppiniemi, Jarmo – Leppiniemi, Raili (2006) *Tilinpäätöksen tulkinta*. Neljäs uudistettu painos. WS Bookwell Oy: Juva.

Leppiniemi, Jarmo – Puttonen, Vesa (1996) *Yrityksen rahoitus*. WSOY: Porvoo.

Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2/1991, 161–186.

Melamies, Jaana – Paakkunainen, Ritva (1997) *Palveluyrityksen taloushallinto*. WSOY Kirjapainoyksikkö: Juva.

Melin, Tuomo – Linnakko, Eero (2003) *Tuotteistuksen ja kustannuslaskennan hyvät käytännöt kuntien sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Kuntaliiton paino: Helsinki.

Nagle, Thomas – Hogan, John (2006) *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Fourth Edition. Pearson Education Limited: Upper Saddle River, New Jersey.

Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu: Tampere.

Niskanen, Jyrki – Niskanen, Mervi (2003) *Yritysrahoitus*. Kolmas tarkistettu painos. Edita Prima Oy: Helsinki.

Parpo, Antti – Kautto, Mikko (2007) Sosiaalipalvelujen ja terveydenhuollon taloudellinen kestävyys tulevaisuudessa. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2007*, toim. Heikkilä, Matti – Lahti, Tuukka. Yliopistopaino: Helsinki.

Pihlaja, Juhani (2001) *Tutkielmaa tekemään*. Soceda: Lahti.

Pihlanto, Pekka (1988) Onko laskentatoimi (kirjanpito) vain rahaprosessin kuvausta? *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja*, 4/1988, 320–341.

Porin seudun elinkeinostrategia 2010. Porin seudun kehittämiskeskus Oy. http://www.posek.fi/strategia/elinkeinostrategia2010.pdf, haettu 25.2.2008.

Puustinen, Terho (2006) *Avain omaan yritykseen*. Kirjakas: Helsinki.

Rahoituslaskelma (2005) KHT-yhdistys – Föreningen CGR ry. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Rauman kaupungin visio ja strategia 2012. Rauman kaupunki. < http://www.rauma.fi/ajankohtaiset/paastrategia.pdf>, haettu 25.2.2008.

Rekola-Nieminen, Leena – Salmi, Ilari (2004) *Tilinpäätöksen rakentaminen ja tulkinta*. Edita Prima Oy: Helsinki.

Rissanen, Sari (1999) *Omaishoito ja hoivayritykset vanhusten huolenpidon ratkaisuina?* Kuopion Yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 73. Kuopion Yliopisto: Kuopio.

Rissanen, Sari – Sinkkonen, Lea (2004) *Hoivayrittäjyys*. PS-Kustannus: Jyväskylä.

Salmenkari, Marjatta – Ruotsi, Erkki (1994) *Yrittäjästä voittajaksi. Menestyjän työkalukaappi*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Salmi, Ilari (2006) *Mitä tilinpäätös kertoo?* Neljäs uudistettu painos. Edita Publishing Oy: Helsinki.

Satakunnan maakuntasuunnitelma 2030. Sarja A: 268. Satakuntaliitto.

Satakunnan maakuntaohjelma 2003–2006. Satakuntaliitto. http://kesy01.cc.spt.fi/intra/sote.nsf/FAC9AA501EE3FA3AC2257023002BA2DE/$file/Satakunnan_maakuntaohjelma.pdf, haettu 25.2.2008.

Silverman, David (2004) *Doing Qualitative Research – a Practical Handbook*. Sage Publications Ltd: London.

Sipilä, Jorma (2003) *Palvelujen hinnoittelu*. WS Bookwell Oy: Porvoo.

Talponen, Heimo (2002) *Hallitse myyntisaamiset*. Tummavuoren kirjapaino Oy: Vantaa.

Tenhunen, Lauri (2006) *Yrittäminen sosiaali- ja terveysalalla.* Dark Oy: Vantaa.

Viitala, Riitta – Jylhä, Eila (2004) *Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet*. 5.-6. painos. Edita Prima Oy: Helsinki.

Viitala, Riitta – Jylhä, Eila (2006) *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yrityksen perusta*. Edita Prima Oy: Helsinki.

Vilkka, Hanna (2005) *Tutki ja kehitä*. Tammi: Helsinki.

Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa (2004) Suomen virallinen tilasto, Sosiaaliturva 2007. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes 2007.

Ylikoski, Tuire (1999) *Unohtuiko asiakas?* Toinen uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Zeithaml, Valarie – Bitner, Mary Jo (2003) *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Third Edition. McGraw-Hill: New York.