

Kulttuuri- ja liikuntapalveluiden hinnoittelu

Kommentteja hinnoittelun suunnittelua varten

Aalto-yliopiston taloustieteen työryhmä

10.2.2020

1. Johdanto

Tämä selvitys on tehty Helsingin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan tilauksesta ja sen tavoitteena on auttaa kaupungin päätöksentekijöitä kehittämään kulttuuri- ja liikuntapalveluiden hinnoittelua. Selvitystyö tehtiin keskusteluyhteydessä toimialan virkamiesryhmän kanssa ja raportin kirjoitti Aalto-yliopiston taloustieteen työryhmä, johon kuuluivat Matti Liski, Oskari Nokso-Koivisto ja Otto Schultz. Raportissa avataan hinnoittelun kannalta keskeisiä taloudellisia mekanismeja sekä tarjotaan käytännön työkaluja hinnoittelun kehittämiseen.

1. Selvitys jakautuu seuraavasti:
 - a. Luvussa 2 esitellään hinnoitteluprotokolla, jota on esimerkinomaisesti sovellettu Itäkeskuksen uimahalliin
 - b. Luvussa 3 osassa käydään syvällisemmin läpi hinnoittelun kehittämisen kannalta keskeisiä talouden ilmiöitä
 - c. Luvussa 4 käydään läpi hinnoittelun periaatteellinen viitekehys
 - d. Luvussa 5 esitellään taloustieteen työryhmän suositukset
 - e. Luvussa 6 esitellään liitteet, joita ovat Excel-työkalu ja kustannusten analyysi

2. Hinnoitteluprotokolla

3. Tässä jaksossa esitellään hinnoittelun protokolla, jota voidaan hyödyntää hinnoittelua suunniteltaessa eri palveluille. Jaksossa kukin asiakokonaisuus esitellään ensin yleisesti, jonka jälkeen sitä sovelletaan Itäkeskuksen uimahallin tapaukseen. Yleisellä tasolla taloudellisiin mekanismeihin pureudutaan seuraavassa jaksossa.
4. Protokolla jakautuu kuuteen asiakokonaisuuteen, jotka ovat relevantteja hinnoittelun rakentamisessa. Suosituksemme on, että kaikki eteen tulevat hinnoittelukysymykset olisi alistettava protokollan kysymyksille. Joidenkin palveluiden kohdalla vastaukset kysymyksiin ovat yksinkertaisia ja helposti vastattavissa, joissain tapauksissa kysymyksiin vastaaminen voi vaatia selvitystyötä.
5. Kokonaisuudet ovat:
 - a. Palvelun tavoitteet
 - b. Yksityinen tuotanto markkinoilla
 - c. Kapasiteetti ja käyttöaste
 - d. Kustannukset ja rahan hinta
 - e. Kuluttajien käyttäytyminen
 - f. Budjettirajoite ja eri sektoreiden kontribuutio yhteiseen kassaan

A. Palvelun tavoitteet

6. Hinnoittelu on työkalu, jota voidaan hyödyntää kaupungin itselleen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Hinnoittelu olisikin rakennettava sellaiseksi, että yksittäiset palvelut ja palveluvalikoima kokonaisuutena saataisiin mahdollisimman tehokkaasti vastaamaan kaupungin toiminnalleen asettamiin tavoitteisiin. Hinnoittelutyön ensimmäinen ja välttämätön tehtävä on hinnoiteltavan palvelun ja palveluiden kokonaisuuden tavoitteiden määrittely.
7. Ajatuksena on, että kaupungin määrittelemistä tavoitteista johdetaan erityisryhmät, joiden palveluiden saatavuuden halutaan poikkeavan normaalista saatavuudesta. Kun erityisryhmät ja painoarvot ovat selvillä, rakennetaan hinnoittelukategoriat ja hinnoittelu niin, että tavoitteeseen päästään. Käytännössä hinnoittelukategoriat ja painoarvot toimivat hinnoittelumallin syötteinä.
8. Seuraavat kysymykset tulevat tässä vaiheessa palvelukohtaisesti pohdittaviksi:

- a. Mitkä ovat kaupungin tavoitteet, joihin ko. palvelu vastaa? Onko kyse peruspalvelusta (sähkö, vesi, jäte, terveys) vai vähemmän välttämättömästä palvelusta? Onko tulonmuodostus toiminnan keskiössä?
 - b. Tarjoaako palvelu kaupungille mahdollisuuden jonkun erityisen tavoitteen saavuttamiseen? Erityinen tavoite voi olla esimerkiksi sosiaalisin, terveydellisin tai strategisin perustein määritelty.
 - c. Miten tavoitteet voidaan määrällistää? Halutaanko esimerkiksi, että työttömistä 20% hyödyntää kulttuuripalveluita tai että 40% asukkaista harrastaa liikuntaa edes kerran kuukaudessa tai että jokainen musiikkiopisto tarjoaa klassisen koulutuksen peruslinjan?
 - d. Vastaavatko kaupungin määrittelemät tämän hetkiset prioriteettiryhmät (alennus- tai muut ryhmät) ja alennusten suuruudet tavoitteita?
9. Hyvällä hinnoittelujärjestelmällä on seuraavia ominaisuuksia:
- a. Eri ryhmien kohtaamat hinnat on johdettu tavoitteista. Alennus yhdelle ryhmälle tarkoittaa toiselle ryhmälle korkeampaa hintaa.
 - b. Hinnoittelumallit ovat kompromisseja. Hinnoittelumallin toteuttamiselle luovat reunaehdot esimerkiksi informaatorajoitteet, tekniset rajoitteet ja poliittinen hyväksyttävyyden. Erilaisia hinnoitteluvaihtoehtoja ovat esimerkiksi ryhmähinnoittelu, menuhinnoittelu, henkilökohtainen hinnoittelu ja yksi hinta kaikille. Näistä valitaan se, jolla parhaiten saavutetaan tavoitteet.
10. Huomionarvoista on, että tarpeettoman väljästi rakennettu alennusjärjestelmä ei johda tehokkaasti tavoitteeseen ja voi olla kallis. **Tehokkuus syntyy siitä, että saadaan samalla menorakenteella enemmän palvelua tai enemmän tuloa heikentämättä palvelua.**

Case Itäkeskuksen uimahalli

11. Kaupunki perustelee uimahallin toimintaa yleisillä liikuntapoliittisilla tavoitteilla. Keskusteluissa on käynyt ilmi, että yleisten tavoitteiden purkamista yksityiskohtaisimmiksi käyttäjäryhmäkohtaisiksi tavoitteiksi ei ole tehty.
12. Käydyissä keskusteluissa on tunnistettu seuraavat erityistavoitteet:
 - a. Kaikilla on oltava mahdollisuus säännölliseen liikuntaharrastukseen, tulotasosta riippumatta.
 - b. Lasten ja nuorten liikuntaharrastuksen edistäminen.
 - c. Sellaisten ihmisten kannustaminen liikkumaan, jotka tällä hetkellä eivät liiku lainkaan.
 - d. Lapsille ja erityisesti koululaisille voidaan opettaa perusuimataitoja.
13. Olemassa olevista suurimmista alennusryhmistä (lapset, eläkeläiset) vain lastenlipun voidaan katsoa kumpuavan johdonmukaisesti erityistavoitteista.

B. Julkinen ja yksityinen tuotanto

14. Suuri osa kaupungin alueella tapahtuvasta liikunta- ja kulttuuripalveluiden tarjonnasta on yksityisten toimijoiden tuottamaa tarjontaa. Julkisen toimijan on tärkeä hahmottaa oma roolinsa palvelutuotannon työnjaossa.
15. Selvitettäviä kysymyksiä ovat palvelukohtaisesti:
 - a. Onko ko. palvelulle yksityisesti toimivat markkinat?
 - b. Syntyisivätkö nämä markkinat, mikäli kaupunki poistuisi markkinoilta?

16. Näihin kysymyksiin vastaaminen ei sinänsä liity jo perustetun yksittäisen palvelun hinnoitteluun. Kysymyksiin vastaaminen onkin erityisen perusteltua investointia tai jonkun palvelun alasajoa suunniteltaessa.

Case Itäkeskuksen uimahalli

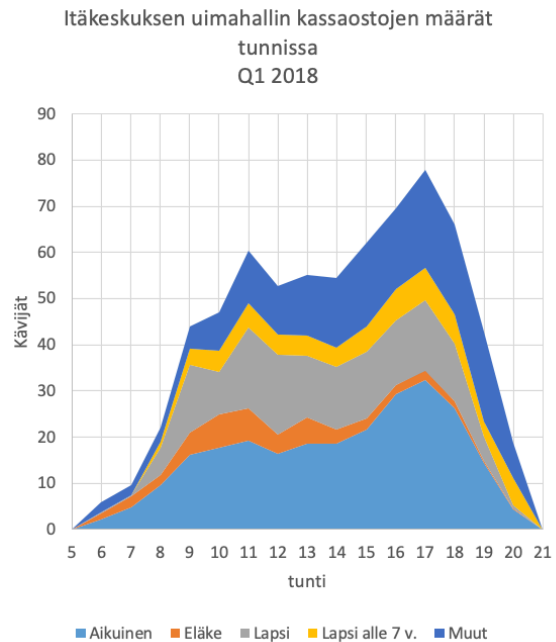
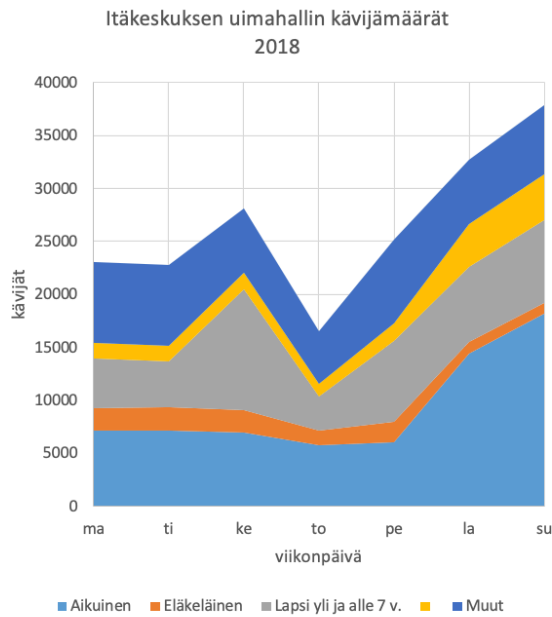
17. Kuntouintiin tarkoitettuja yksityisiä uimahalleja Helsingissä on vähän. Kaupungin suoran tarjonnan lisäksi keskeinen toimija on kaupungin osittain omistama ja tukema Urheiluhallit oy, mitä ei voida pitää yksityisenä tuotantona. Kaupungin uimahalleja voidaan näin ollen pitää uimahallikentässä julkisena monopolina.

C. Kapasiteetti ja käyttöaste

18. Palvelun erilaisista luonteista johtuen, osalle palveluista kapasiteettirajoitteet tulevat nopeammin vastaan kuin toisille.
19. Hinnoittelun kannalta tärkeä on selvittää:
- a. Kunkin palvelun ja toimipisteen kapasiteetti ja
 - b. Olemassa olevan kapasiteetin käyttöaste toimipisteittäin.
20. Tilanteissa, joissa kapasiteettirajoitteet tulevat vastaan ja käyttöasteet ovat korkeat, hinnoittelulla on erityinen merkitys kysynnän ja tarjonnan tasapainottamisessa. Mikäli näissä tapauksissa hinnoittelu ei ohjaa kysyntää niukan kapasiteetin käytössä, tapahtuu ohjaus esimerkiksi jonottamalla. Näin ei useinkaan päästä tehokkaaseen tulemaan erityisryhmien saavutettavuuden tai edes kapasiteetin käyttöasteen suhteen.

Case Itäkeskuksen uimahalli

21. Uimahallin kapasiteettirajoite on kuluttajakohtainen siten, että osaa kuluttajista suuri uimarinäärä häiritsee enemmän kuin jotain toista joukkoa. Erityisen vaikeuden kapasiteettirajoitteen määrittelyyn tuo uintiratojen säännöllinen varaaminen seurakäyttöön, mikä voi Itäkeskuksen uimahallin tapauksessa tarkoittaa merkittävää ajoittaista voimakastakin kapasiteetin laskua.
22. Mahdolliseen kapasiteettirajoitteeseen voidaan päästä käsiksi tutkimalla vaihtelua ajan yli tapahtuvaa käyttäjämäärien vaihtelua niin viikko-, kuukausi- ja vuositasolla kuin pidemmälläkin ajanjaksolla. Tällaisen tarkastelun perusteella vaikuttaa siltä, että ainakin suurimpina osina viikonpäivistä ja kellonajoista vapaata kapasiteettia olisi käytettävissä.



D. Kustannukset ja rahan hinta

23. Hinnoittelun kannalta tärkein kustannusten näkökulmasta selvítettävä asia on muuttuva kustannus. Muuttuvalla kustannuksella tarkoitetaan sitä kustannusten osaa, joka muuttuu käyttäjämäärien muuttuessa. Sellaiset kustannukset, jotka eivät muutu käyttäjämäärien muuttuessa ovat kiinteitä kustannuksia.
24. Muuttuvien kustannusten selvittäminen voidaan yksinkertaisimmillaan tehdä tarkastelemalla kustannuseriä ja poimimalla kustannuksista sellaiset erät, jotka kytkeytyvät kävijämääriin. Tarkempaan arvioon päästään tutkimalla pidemmän aikavälin aineistolla kustannuserien ja käyttäjämäärien välisiä riippuvuussuhteita.
25. Kustannusten analyysin osana olisi perusteltua selvittää budjettirahan hinta, jolloin rahan hinta toimisi syötteenä laskettaessa. Rahan hinta tarkoittaa sitä kustannusta, joka kaupungille syntyy yhden euron budjettivajeesta. Kaupungilla ei ole pohjatonta kassaa, joten tappioeuro voi maksaa esimerkiksi 1,20 euroa kaupungille, missä lisäkustannus syntyy verojen korotuksista tai lainakustannuksista. Jos hinnoittelulla onnistutaan lisäämään tuloja kaupungille, niin rahan hinta kertoo kuinka kaupunki arvostaa näitä tuloja. Mikäli kaupunki ei ole laskenut rahan hintaa, niin vaihtoehtona käytännössä on erikseen asetettu tuloutusvaatimus eri palvelukokonaisuuksille. Tällöin rahan hinta on epäsuorasti määritelty ja se tyypillisesti vaihtelee yli toimintojen.

Case Itäkeskuksen uimahalli

26. Itäkeskuksen uimahallin tapauksessa pidemmän aikavälin aineistoilla päästiin tulokseen, että muuttuvat kustannukset olisivat noin 5% kokonaiskustannuksista, jolloin yhden käyttökerran muuttuva kustannus on noin 0,55€. Tulos pohjautuu yksikertaiseen korrelaatioanalyysiin käyntien ja kustannuserien välillä.

Suurimmat kustannuserät ajanjaksolla 2012/1-2019/4

Tilin nimi	vuodessa	% menoista	kumulat. %
1 Muut tuntipalkat	621 462	26,0 %	26,0 %
2 KuEL-maksut	250 121	10,5 %	36,5 %
3 Sähkö (yhdistetty)	244 564	10,2 %	46,7 %
4 Lämmitys (yhdistetty)	127 509	5,3 %	52,1 %
5 Ilta-, yö-, lauantai- ja sunnuntaikorvaukset	105 910	4,4 %	56,5 %
6 Kuukausipalkat	102 719	4,3 %	60,8 %
7 Vesi	58 212	2,4 %	63,2 %
8 Jätevesimaksut	48 342	2,0 %	65,3 %
9 Yleisten laitteiden ja kiinteistöjärjestelmien kun	45 167	1,9 %	67,2 %
10 Rakennusten kunnossapito	43 836	1,8 %	69,0 %
Muuttuvat kustannukset	119 413	5,0 %	
Tulot	860 156	36,0 %	
Menot	2 388 255	100,0 %	
Netto	1 528 099	64,0 %	

27. Kustannusten tarkastelu osoittaa myös, että uimahallin tapauksessa tulot kattavat noin kolmanneksen menoista. Huomionarvoista on myös, että lipputulot ovat juokseviin menoihin nähden seitsenkertaiset, eli jokainen uusi käyttäjä tuo seitsenkertaisesti kuluttamansa rahan lipputuloina.

E. Kuluttajien käyttäytyminen

28. Hinnoittelun rakentamisen yksi kulmakivistä ja usein eniten voimavaroja vaativa tehtävä on kuluttajien käyttäytymisen selvittäminen. Harvoin on etukäteen selvää, esimerkiksi aiemmista tutkimuksista, miten kuluttajat reagoivat hintojen muutoksiin lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Hinnoittelumallia varten kunkin kuluttajaryhmän reaktio hintaan tiivistetään yhdeksi luvuksi, hintajoustoksi, joka kertoo sen, kuinka paljon kuluttajaryhmän käyntimäärä muuttuu hinnan muuttuessa. Esimerkiksi jouston ollessa -1 hinnan noustessa 10% kävijämäärät laskevat 10% ja esimerkiksi jouston ollessa -0,4 hinnan laskiessa 10% kävijämäärät nousevat 4%.
29. Kuluttajan käytös ja hintajousto ei ole pysyvää, vaan siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi kuluttajakokemuksella. Mikäli kuluttajan kokemus palvelun laadusta on odotettua parempi, voi kuluttajan maksuhalukkuus kasvaa. Mikäli kokemus on odotettua huonompi, maksuhalukkuus todennäköisesti pienenee. Kysyntä tulisi useissa toimialan palveluissa mieltää dynaamiseksi siten, että kysyntää tulee vaalia ja hoitaa sekä hinnoittelua varten jatkuvasti seurata.
30. Kuluttajakokemuksen lisäksi toinen tärkeä tekijä kuluttajien käytöksen muuttamiseksi on markkinointi. Joustoajattelua voidaankin käyttää myös markkinointipanostuksia suunniteltaessa.
31. Kuluttajien käyttäytymistä voidaan selvittää esimerkiksi markkinatutkimuksella.

Case Itäkeskuksen uimahalli

32. Uimahallin tapauksessa kuluttajien käyttäytymisen selvittämiseen on viisi vaihtoehtoa:
- Läpileikkauksen nykyiseen tilanteeseen saa olemassa olevasta kassa-aineistosta. Aineistosta voimme katsoa suoraan, kuinka moni asiakas käy nykyisellä hinnalla. Tästä emme kuitenkaan voi päätellä, miten asiakkaat reagoisivat hintojen muutoksiin.
 - Mikäli hinnoitteluun on tehty muutoksia, voimme selvittää näiden muutosten vaikutuksia kävijädatasta. Tällä tavoin voimme päästä käsiksi joustoihin, eli siihen, miten asiakkaat muuttavat käyttäytymistään hintojen muuttuessa.
 - Voimme myös tutkia alan kirjallisuutta, josko jossain muualla asiaa olisi selvitetty. Toisaalla saatuja tuloksia on myös uimahallien tapauksessa, mutta näiden soveltuvuus käsillä olevaan tapaukseen ei ole selvää. Joustoarvioiden luotettavuudesta eri toimialoilla saa käsityksen ainoastaan lukuisten tutkimusten jälkeen, jolloin syntyy arvio myös tulosten vaihteluvälistä sekä paikallisten olosuhteiden vaikutuksesta.
 - Kyselytutkimukset ovat paljon käytetty tapa ja usein ainoa vaihtoehto. Laadukkaasti tehty markkinatutkimus voi antaa hyvinkin arvokasta tietoa hinnoittelun tueksi.
 - Hinnoittelukokeilut ovat luotettavin tapa tutkia joustoja. Koeasetelma tulisi huolellisesti suunnitella, jotta kokeilulla saadaan selville juurin hinnan muutoksen vaikutus. Kävijämäärien muutoksia tulisi seurata myös pidemmällä aikavälillä. Kaupungin keräämät aineistot tarjoavat hyvä mahdollisuuden kokeiluiden toteuttamiseen.

F. Hintojen määrittely budjettirajoitteen puitteissa ja eri sektoreiden kontribuutio yhteiseen kassaan

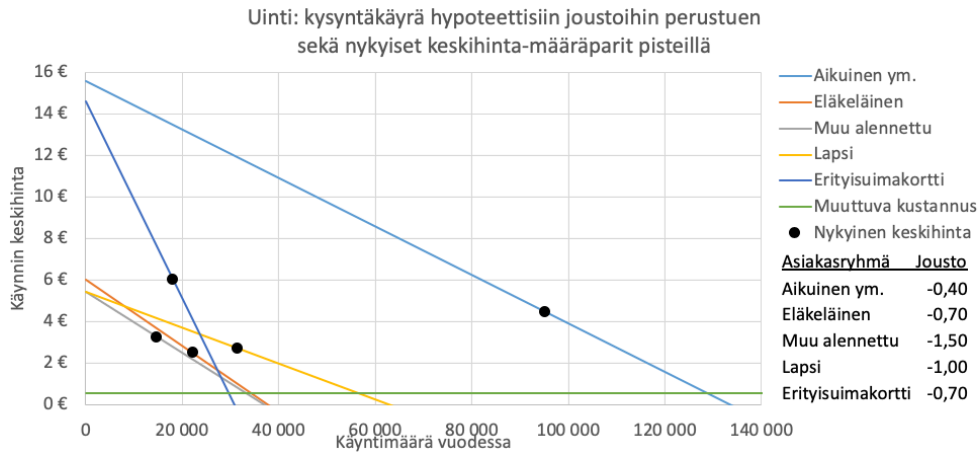
33. Kaupungin tehtävänä on kokonaisyhyvinvoinnin kannalta mahdollisimman hyvä tulos. Kokonaisyhyvinvointi koostuu yksinkertaisimmillaan palvelun käyttäjien ja tuottajien ylijäämistä. Käyttäjän ylijäämää syntyy, kun palvelu on käyttäjälle arvokkaampaa kuin siitä maksettu hinta. Tuottajalle ylijäämää syntyy, kun hinta on korkeampi kuin kustannus. Julkisen palvelun kohdalla toimintaperiaate ei kuitenkaan perustu pelkkään tuottajan ylijäämän mahdollisimman suureen kokonaisylijäämän lisäykseen, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi tappion hyväksymistä, jos kuluttajan ylijäämän lisäys tämän perustelee.
34. Julkinen budjetti ei kuitenkaan ole rajaton ja siksi kokonaisyhyvinvointi joudutaan maksimoimaan budjettirajoitteen puitteissa. Kun budjettirajoite, kapasiteetti, kävijäryhmät prioriteetteineen sekä kuluttajien käyttäytyminen on selvillä ja syötetty liitteenä olevaan Excel-työkaluun, voidaan tehokkaaseen tulemaan johtavat hinnat etsiä käyttämällä työkalua. Tehokas tulema luo mahdollisimman suuren saatavuuden annetun budjetin puitteissa.
35. Kuten yhden palvelun sisällä, myös palveluiden yli kaupungin tehtävänä on kokonaisyhyvinvoinnin maksimointi budjettirajoitteen sisällä. Kun kuluttajaryhmien joustot, kaupungin prioriteetit, kapasiteetit on palvelukohtaisesti selvitetty, voidaan palveluiden optimaaliset kontribuutiot yhteiseen kassaan selvittää samalla tavalla kuin yhden palvelun sisällä tehdään.

Case Itäkeskuksen uimahalli

36. Seuraavissa kuvissa on kuvattu Itäkeskuksen uimahallin kuluttajien käyttäytyminen hypoteettisilla joustoilla, joita tulisi selvittää tarkemmin markkinatutkimuksin. Kun kaupungin tavoitteista kumpuavat alennusryhmät, prioriteetit ja joustot ovat selvillä, voidaan Excel-mallilla selvittää tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta toimivia hintatasoja.
37. Ensimmäisestä kuvasta on luettavissa asiakasryhmäkohtaisesti nykyinen keskihinta, joka on muodostettu kassadatasta. Kullekin asiakasryhmälle on muodostettu kysyntäkäyrät, josta

voi lukea, miten käyntimäärät reagoisivat hintaan oletetuilla joustoilla. Vihreä vaakasuora viiva osoittaa muuttuvan kustannuksen.

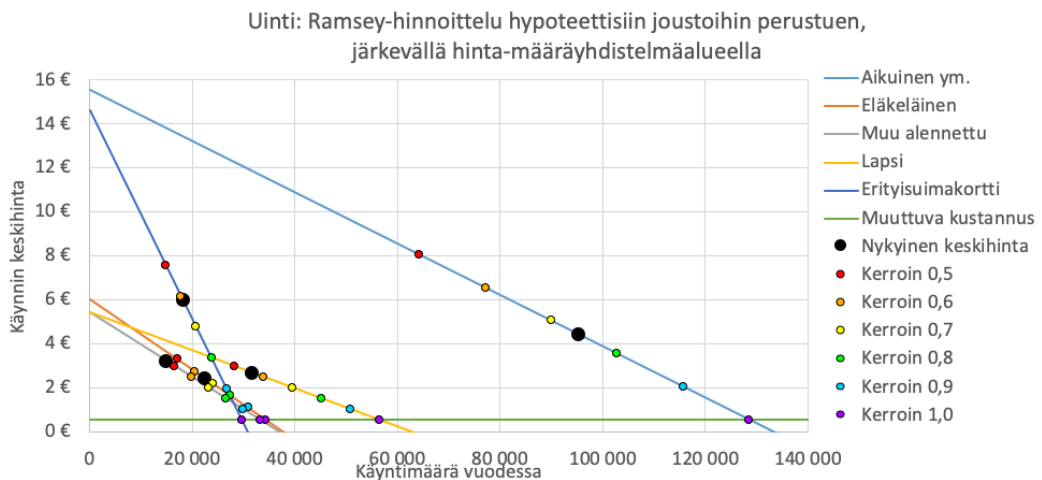
38. Kuvasta nähdään, että jos hinta pudotetaan muuttuvan kustannuksen tasolle, kävijämäärät kasvaisivat noin 100 000 kävijällä.



Käyntimäärä vuodessa, vuodet 2016-2019 (2019 tammi-huhti skaalattu koko vuotta vastaavaksi)

hinnoittelu	aikuinen ym.	eläkeläinen	muu alennettu	lapsi	erit.uimakortti	yhteensä	ero nykytilaan	ero nykytil., %
Nykytilanne	95 181	22 176	14 751	31 473	18 110	181 691		
Tehokas hinta	128 540	34 264	33 134	56 571	29 627	282 134	+100 444	+55 %

39. Seuraavassa kuvassa nähdään hintaherkkyyksiin perustuvat optimaaliset hinnat, jos tavoitteena on tulojen maksimointi. Kuvasta nähdään myös, että tehdyillä oletuksilla hinnoittelua muuttamalla tuloja olisi mahdollista nostaa 20%. Huomionarvoista on, että tulojen kasvu tapahtuisi kävijämäärien laskun kustannuksella.

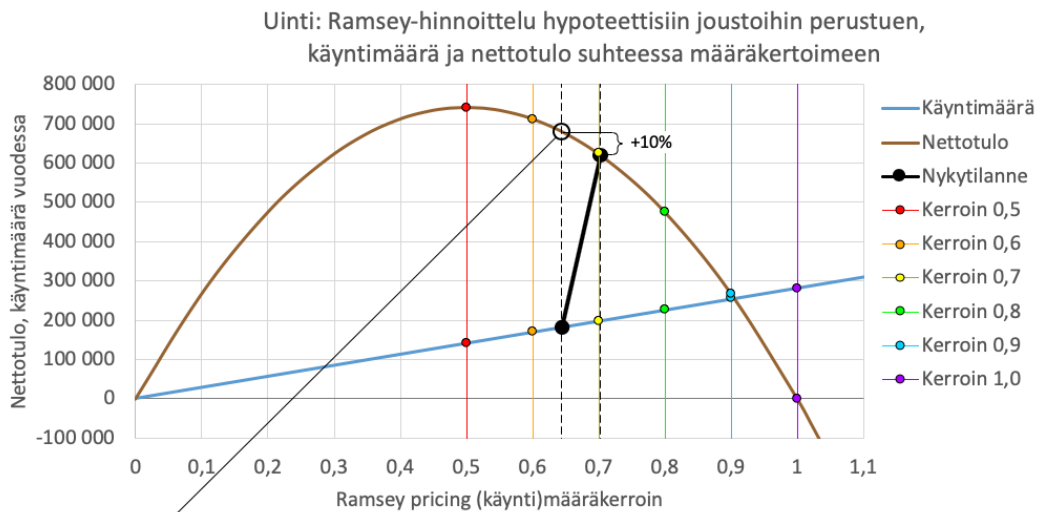


Nettotulo vuodessa (muuttuva kustannus vähennetty), vuodet 2016-2019 (2019 tammi-huhti skaalattu koko vuotta vastaavaksi)

hinnoittelu	aikuinen ym.	eläkeläinen	muu alennettu	lapsi	erit.uimakortti	yhteensä	ero nykytilaan	ero nykytil., %
Nykytilanne	370 528 €	42 911 €	39 827 €	68 141 €	98 934 €	620 341 €		
Maksimitulo	482 028 €	46 984 €	40 312 €	69 018 €	104 087 €	742 429 €	+122 088 €	+20 %

40. Seuraavasta kuvasta voidaan katsoa, miten tulot ja kävijämäärät ovat kytköksissä toisiinsa. Kerroin vaak-akselilla kertoo, mikä osuus käynneistä uhrataan, jotta tulojen kasvu

pystyakselilla saavutetaan. Kuvio kertoo myös, että samalla käyntimäärällä saadaan 10% enemmän tuloja, jos hinnoittelu huomioisi joustot



Nettotulo vuodessa (muuttuva kustannus vähennetty), vuodet 2016-2019 (2019 tammi-huhti skaalattu koko vuotta vastaavaksi)

hinnoittelu	aikuihin ym.	eläkeläinen	muu alennettu	lapsi	erit.uimakortti	yhteensä	ero nykytilaan	ero nykytil., %
Nykytilanne	370 528 €	42 911 €	39 827 €	68 141 €	98 934 €	620 341 €		
Nyky määrän maksimi	442 054 €	43 088 €	36 969 €	63 295 €	95 455 €	680 860 €	+60 519 €	+10 %
Maksimitulo	482 028 €	46 984 €	40 312 €	69 018 €	104 087 €	742 429 €	+122 088 €	+20 %

2. Protokollan taloudellinen perustelu

41. Tässä jaksossa kuvataan niitä yleisesti tunnettuja taloudellisia mekanismeja, joista protokolla on johdettu.

G. Julkisen toimijan tavoite – millaisia hyötyjä tavoitellaan?

42. Tyypillisesti erilaisilla hyödykkeistä, kuten uimahalli- tai museokäynnistä, katsotaan olevan ensisijaisesti kuluttajalle kohdistuvaa **suoraa hyötyä**. Tällainen hyöty on hyödyistä helpoiten havaittavissa. Havainnointia voidaan tehdä lippuluukulla, kun ostopäätös tehdään. Lienee selvää, että kuluttaja arvostaa uimahallikäyntiä lippuhintaa enemmän. Mikäli kuluttaja ei arvostaisi, käynti jäisi tekemättä.
43. Jossain tapauksissa kolmas osapuoli saa hyötyä tai kärsii haittaa hyödykkeen tuottajan ja kuluttajan välisestä toiminnasta. Tällaista vaikutusta kutsumme **ulkoisvaikutukseksi**. Esimerkiksi uimahallikäynnillä voi olla myönteinen ulkoisvaikutus, koska käynti aiheuttaa uimarille terveyshyötyjä, jotka voivat vaikuttaa yhteiskunnan muihin osiin esimerkiksi perheen parempana hyvinvointina tai pienempinä terveysmenoina.
44. Ulkoisvaikutuksen käsitettä käytettäessä on tärkeä tiedostaa, että ulkoisvaikutuksilla tarkoitetaan nimenomaan kolmansille osapuolille aiheutuneita vaikutuksia. Liikunnan ulkoisvaikutus ei ole siten esimerkiksi liikkujalle itselleen tuleva hyvän olon tunne. Liikunnan ulkoisvaikutus voi olla esimerkiksi vähäisemmän sairastavuuden vaikutukset terveydenhuoltojärjestelmään tai työnantajaan.
45. Kolmas arvon luoja voi olla **mahdollisuus** jonkun palvelun käyttämiseen, eli optioarvo. Uimahallin lähellä asuva henkilö saattaa arvostaa sitä, että hän uskoo jollakin todennäköisyydellä käyvänsä tulevaisuudessa uimassa.

46. Neljäs arvon luoja voi olla ko. palvelun **olemassaolo**. Asukkaat voivat arvostaa esimerkiksi asuinalueensa uimahallia, vaikka eivät uimahallissa kävisikään ja vaikka eivät edes erityisesti arvostaisi mahdollisuutta uimahallissa käymiseen. Olemassaolon arvo voi langeta kuluttajan hyödyksi esimerkiksi sen vuoksi, että naapurusto on eläväisempi alueen uimahallin takia kuin ilman.
47. Kun ensimmäinen arvo, käyttöarvo, on jollakin tavoin havaittavissa suoraan lippuluukulla, muiden havainnoiminen onkin paljon vaikeampaa. Ulkoisvaikutuksia voisimme tutkia kenties joillain hyvin rakennetuilla kokeiluilla. Kaksi jälkimmäistä näkyvät periaatteessa alueen asuntojen ja sitä kautta maan hinnassa.
48. Tässä tapauksessa on mielekästä toimia niin, että hinnoittelun kehittämisessä tarkastelemme ainoastaan **käyttäjälle käytöstä suuntautuvaa suoraa hyötyä ja ulkoisvaikutusta**. Näiden voidaan ajatella olevan ainoat hyödyt, joilla on selvä kytkentä hinnoitteluun.
49. Käytön mahdollisuudesta ja pelkästä palvelun olemassaolosta syntyvä hyöty voidaan siis jättää tarkastelun ulkopuolelle. Voidaan ajatella, että nämä tulevat mielekkäästi arvioiduksi demokraattisessa prosessissa esimerkiksi maankäytön suunnittelun yhteydessä tilanteessa, jossa esimerkiksi uimahalli tai museo on päätetty tai päätetään rakentaa. Hinnoittelua suunniteltaessa kapasiteetti otetaan täten annettuna, jolloin myös kiinteät kustannukset laajasti ajateltuna tulevat annettuina.

H. Julkisen toimijan tavoite – kenelle koituvia hyötyjä tavoitellaan?

50. Mikäli kyseessä olisi yksityisten yrityksen hinnoitteluongelma, ratkaisu olisi yksinkertainen. Yrityksen on pyrittävä rakentamaan hinnoittelunsa niin, että yrityksen ylijäämä, eli tulojen ja menojen erotus, on mahdollisimman suuri. Yritys siis maksimoi omaa osuuttaan hyödystä. Silloin kun yritysten välinen kilpailu toimii hyvin, suuntautuu valtaosa hyödystä kuitenkin itse asiassa kuluttajalle.
51. Julkisen toimijan tapauksessa, jossa kiinteät kustannukset maksetaan julkisista varoista, tilanne ei ole kuitenkaan tällainen. Julkisen toimijan ei pidä maksimoida yritysten tapaan omaa ylijäämäänsä, vaan pääsääntönä on, että on tavoiteltava kokonaishyötyä, johon sisältyvät **kaupungille koitunut ylijäämä sekä kuluttajan saama ylijäämä sekä ulkoisvaikutusten arvo**.
52. Edellisestä johtuen olisikin tavoiteltava tilannetta, jossa **käyttöaste on mahdollisimman korkea ja käyttäjät valikoituvat sellaisiksi, jotka arvostavat palvelua eniten mukaan lukien kaupungin määrittelemät ulkoisvaikutukset**. Hinnan tulisi kattaa muuttuvat kustannukset, jotka voivat olla alempia kuin kassasta juoksevat menot, koska ulkoisvaikutukset vähentävät asiakkaasta todellisuudessa aiheutuvia menoja.
53. Mikäli kapasiteetti- ja budjettirajoitetta ei olisi, hinnan olisi oltava muuttuvien kustannusten suuruinen niin, että käynnin ulkoisvaikutukset oltaisiin laskettu mukaan kustannuksia vähentävästi. Koska budjettirajoite ja kapasiteettirajoite ovat olemassa, näin ei kuitenkaan voida tehdä vaan hinnoittelu on rakennettava maksimoimaan kuluttajan ja kaupungin saamaan hyötyä näiden rajoitteiden puitteissa.

--

54. Tilanne olisi yksinkertainen, mikäli kaupungin näkökulmasta olisi yhdentekevää, kuka palvelua käyttää. Näin ei kuitenkaan ole, vaan yhteiskunnan näkökulmasta on ihmisiä, joiden liikunta- tai kulttuurikäynnit ovat yhteiskunnan näkökulmasta arvokkaampia kuin toisten.

55. Hinnoittelun suunnittelun näkökulmasta olisi tärkeää, että kaupunki identifioi nämä ryhmät mahdollisimman tarkasti ja määrittelee, kuinka paljon arvokkaampana kaupunki pitää kunkin ryhmään kuuluvan hyödykkeen käyttämistä tai säännöllisen harrastuksen aloittamista kuin tavallisen, ei tuettavan, kuluttajan suoritusta. Tämä kaupungin kokemaa arvo voidaan lisätä suoraan osaksi kaupungin kokemaa hyötyä ja vähentää kuluttajalle kohdistuvasta lipun hinnasta.

I. Yksityisen ja julkisen toimijan roolit

56. Kaupungin tavoitteet ovat usein kaupungin oman tuotannon ulkopuolella. Esimerkiksi kaupungin liikuntapolitiisten tavoitteiden näkökulmasta on yhdentekevää, käykö asukas yksityisellä vai kaupungin kuntosalilla. Julkinen palvelun tuotanto vaikuttaa väistämättä yksityisten tuottajien toimintaan.
57. Koska yksityisten tuottajien toiminnalla on vaikutus kaupungin tavoitteiden saavuttamiseen, julkisen tahon on hahmotettava oma roolinsa markkinoilla.
58. Suuri osa kaupungin alueella tapahtuvasta liikunta- ja kulttuuripalveluiden tarjonnasta on yksityisten toimijoiden tarjontaa. Toimivilla markkinoilla kysyntä johtaa siihen, että yksityiset toimijat alkavat tuottaa kysyntään vastaavaa hyödykettä. Kilpailun toimiessa tuottajilla on kannuste tarjota kuluttajien toiveiden mukaista palvelua mahdollisimman pienin kustannuksin.
59. Julkisen toimijan roolia voidaan lähestyä arvioimalla sitä, mikä kaupungin itselleen asettama tavoite jäisi saavuttamatta tilanteessa, jossa julkinen toimija ei lainkaan toimisi kyseisillä markkinoilla. Tällaisia voivat olla:
- a. Kaupungin politiikkatavoitteista nouseva erityisryhmien aktivointi ja
 - b. Isoa skaalaa vaativa tuotanto.
60. Kaupungilla voi olla peruste toimia markkinoilla myös siitä syystä, että kaupungilla jostain muusta syystä on omistuksessaan resursseja, joita voidaan hyödyntää ko. markkinoilla. Esimerkiksi uimahalli voi olla ollut perusteltua rakentaa olemassaolosta saatavaa hyötyä silmällä pitäen tai esimerkiksi ensisijaisesti koulun käytössä oleva liikuntasali olisi muuten iltaisin tyhjänä.

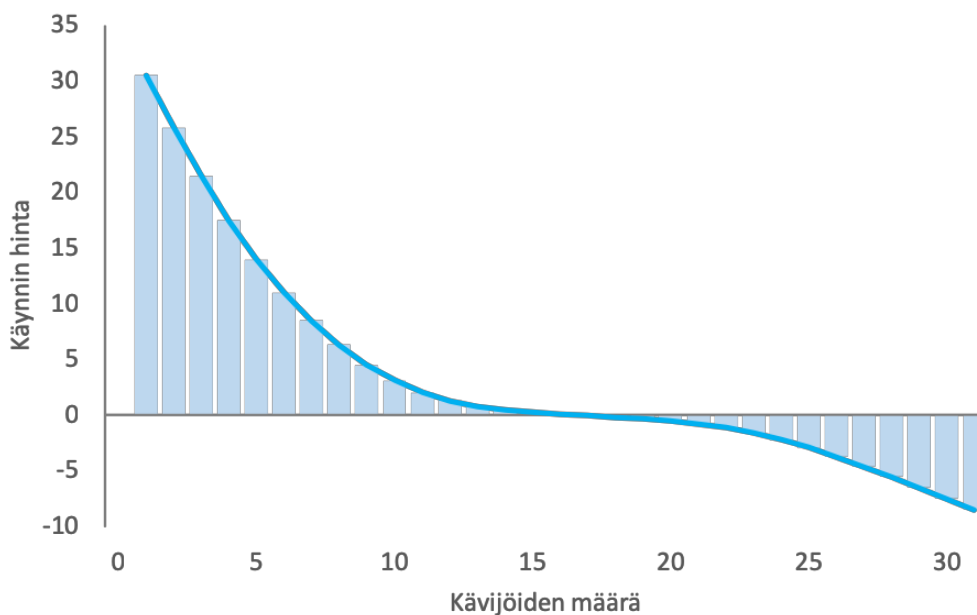
--

61. Käsitteellisesti on tehtävä ero julkisen palveluiden rahoittamisen ja järjestämisen sekä julkisen tuotannon välille. Julkisella palveluiden järjestämisellä tarkoitetaan sitä, että julkinen toimija huolehtii siitä, että kuluttajille on tavoitteen mukaista palvelua saatavilla. Näissä tapauksissa ei suinkaan aina ole tarkoituksenmukaista, että julkinen taho itse tuottaa palvelut. Usein, mikäli yksityisellä sektorilla kilpailu toimii, on tehokasta julkisen tuotannon sijaan ostaa palvelut hankintamenettelyn tai neuvottelun kautta.
62. Esimerkiksi eri valittujen erityisryhmien saatavuuden parantaminen ei useinkaan edellytä julkisen tuottajan omaa tuotantoa vaan voidaan tätä tehokkaammin hoitaa yksityistä tuotantoa hyödyntämällä esimerkiksi erityisryhmään kuuluvalla jaettavalla palvelusetelillä.
63. Keskeinen arviointikriteeri päätökselle siitä, tuottaako julkinen toimija jotain itse vai ostaako tarvitsemansa hyödykkeen markkinoilta on se, onko ko. hyödykkeellä toimivat ja kilpailulliset markkinat tai syntyisivätkö ko. hyödykkeelle toimivat ja kilpailulliset markkinat, mikäli julkinen toimija omasta tuotannostaan vetäytyisi. Tilanteessa, jossa toimivat markkinat ovat olemassa, julkisen toimijan on tulisi osoittaa tehokkuusperustelut omalle tuotannolle. Tällaisia perusteluita voivat olla esimerkiksi skaala- tai verkostoedut.

64. Kun julkinen toimija on tehnyt investoinnin ja perustanut palvelupisteen, kuten esimerkiksi uimahallin, on se samalla väistämättä vaikuttanut yksityisten toimijoiden toimintaympäristöön. Suhdetta yksityisiin toimijoihin on ajateltava ennen toimipisteen avaamista tai harkittaessa toimipisteen sulkemista. Kun päätös markkinoilla olostä on tehty, lippujen hinnoittelussa ei ole perusteltua huomioida yksityisen sektorin toimijoiden toimintaedellytyksiä, vaan on keskityttävä toimimaan tehokkaasti omien tavoitteiden mukaisesti, jotka voivat liittyä palvelun saatavuuteen tai kapasiteetin hyödyntämiseen.

J. Kuluttajien päätöksenteko

65. Käsitteellisesti on erotettava toisistaan tarve ja kysyntä. Kuluttajilla on käytännössä rajaton määrä erilaisia tarpeita.
66. Taloudellisen tarkastelun näkökulmasta tarvetta hyödyllisempi käsite on kysyntä. Kysyntä sitoo tarpeen kuluttajan maksuhalukkuuteen. Kysyntä vastaa kysymykseen siitä, kuinka paljon kukin kuluttaja on valmis maksamaan kullakin ajan hetkellä kustakin hyödykkeestä, kuten vaikkapa uimahalli- tai museokäynnistä. Mikäli tällöin hyödykkeen hinta alittaa ko. kuluttajan maksuhalukkuuden, kuluttaja ostaa hyödykkeen. Mikäli hyödykkeen hinta ylittää kuluttajan maksuhalukkuuden, kuluttaja ei osta hyödykettä. Kysyntä esitetään usein kysyntäkäyrällä, jossa kuluttajien maksuhalukkuudet on laitettu kuvaajaan laskevaan järjestykseen.
67. Kysyntään liittyy kiinteästi jousto. Hintajousto kertoo, kuinka paljon kysyntä muuttuu hinnan muuttuessa.



68. Taloudellisessa viitekehityksessä tarkasteltuna kuluttaja nähdään toimijana, jolla on erilaisia vaihtoehtoja. Taustaoletuksena on, että kuluttaja valitsee kullakin ajanhetkellä vaihtoehdoista sen, josta kokee saavansa eniten hyötyä. Mikäli kuluttaja saa hyödykkeen maksuhalukkuuttaan halvemmalla ajatellaan, että kuluttajalle jää tästä ylijäämää. Kun asiaa tarkastellaan kuluttajan valinnan näkökulmasta, ajatellaan kuluttajan valitsevan vaihtoehdon, jossa kuluttajan ylijäämä on suurin.
69. Esimerkiksi, jos kuluttajalla olisi jollakin hetkellä kolme vaihtoehtoa: mennä uimaan (hinta 5,5€, josta kuluttaja olisi kuitenkin valmis maksamaan 9€), mennä lenkille (hinta 0€, josta

valmis maksamaan 2€) tai jäädä kotiin katsomaan netistä Temptation Islandia (hinta 0€, josta valmis maksamaan 3€), kuluttaja valitsisi uimisen, koska siinä kuluttajan ylijäämä on suurin, eli 3,5€. Mikäli uintivaihtoehtoa ei olisi saatavilla, kuluttaja valitsisi Temptation Islandin katsomisen, koska siinä kuluttajan ylijäämä on 3€ ja lenkille lähtemisessä ainoastaan 2€.

70. Tärkeä huomioitava seikka on, että hintojen muutokset arvostavat vain niihin kuluttajiin, joiden arvostukset osuvat hinnan muutoksen sisään. Mikäli jollekin uinti on ylivoimaisen hyvä ratkaisu, ei suurikaan hinnankorotus vaikuta päätökseen. Sellaiselle kuluttajalle, joka arvostaa uintia erityisen vähän, ei myöskään muuta käytöstään, vaikka hintaa laskettaisiin paljonkin.
71. Tämän perusviitekehyksen lisäksi hyödyllinen konsepti on ajatus varjohinnasta. Yksi tällainen liikunnan ja kulttuurin näkökulmasta kiinnostava varjohinnoiteltava asia on kuluttajan ajankäyttö. Kuluttaja, jonka elämä on hyvin kiireistä, arvostaa todennäköisesti vapaa-aikaansa enemmän kuin kuluttaja, jonka elämä ei ole niin kiireistä. Tämä johtaa siihen, että kiireinen ihminen, joka kokee vapaa-aikansa hyvin rajalliseksi ja siten arvokkaaksi, on valmis maksamaan sellaisesta palvelusta enemmän, johon matkustamiseen kuluu vähemmän aikaa, kuin kauempana olevasta vastaavasta palvelusta. Ero maksuhalukkuudessa lähellä ja kaukana olevista vastaavista palveluista on erilainen sellaisella ihmisellä, joka arvostaa vapaa-aikaansa paljon verrattuna sellaiseen, joka arvostaa vapaa-aikaansa vähän.

--

72. Jatketaan edellistä esimerkkiä uimahallikäynnistä, Temptation Islandista ja lenkille lähtemisestä. Ajatellaan tilannetta, jossa kaupunki on toteuttanut onnistuneen markkinointikampanjan, jolla on viestitty kuluttajille Keskuspuiston upeista maastoista ja lenkkeilyn raukeaa oloa tuovasta vaikutuksesta. Kampanja voi muuttaa kuluttajan käsitystä vaihtoehtoista ja niiden sisällöstä niin, että kampanjan jälkeen hän arvostaa lenkille lähtemistä jollakin ajan hetkellä neljän euron arvosta. Annetuilla arvoilla tämä muuttaa tilanteen sellaiseksi, että kuluttaja valitsee lenkillä käymisen ohi muiden vaihtoehtojen.
73. Markkinointia suunniteltaessa on muistettava kaupungin toiminnan tavoitteet, jotka ovat kaupungin oman tuotannon ulkopuolella esimerkiksi asukkaiden liikunta- ja kulttuuriharrastusten lisäämisessä. Markkinointi, joka siirtää asiakkaita yksityisesti tuotetuista liikuntapalveluista kaupungin palveluiden käyttäjiksi, ei ole perusteltua. Tällaisessa tapauksessa markkinoinnilla on kolme kielteistä vaikutusta. Ensinnäkin markkinointi maksaa, toiseksi kaupungin palvelut ovat usein subventoituja, jolloin kuluttaja siirtyisi käyttämään mahdollisesti tehotomasti tuotettua palvelua ja kolmanneksi kysynnän vähentäminen yksityiseltä toimijalta heikentää yksityisen sektorin liikuntapalveluiden tuottajien toimintaedellytyksiä.
74. Markkinointi voi kuitenkin olla perusteltua silloin, kun markkinoinnilla tähdätään sellaisten kaupunkilaisten, jotka eivät muuten liiku, saattamiseen liikuntaharrastuksen pariin. Tällöin hyvin onnistunut markkinointi ei aiheuta kielteisiä vaikutuksia yksityisen sektorin liikuntapalveluiden tarjoajien joukossa. Näissä tapauksissa optimaalinen markkinointipanos voidaan hahmottaa karkeasti kaupungin saaman hyödyn (lipputulot + ulkoisvaikutukset) ja muuttuvien kustannusten erotuksesta.
75. Markkinointipanostuksen vaikutuksia, eli kuluttajan reagointia markkinointiin voidaan tutkia määrällisesti esimerkiksi kokeiluilla. Kuluttajien reagointia markkinointiin voidaan havainnollistaa jousto-käsitteen kautta samalla tavoin kuin kuluttajan reagoimista hintoihin.

K. Hinnan käyttötarkoitukset

76. Hintaa käytetään useisiin toisistaan poikkeaviin tarkoituksiin. Hinnoittelua suunniteltaessa on tärkeä hahmottaa, että millainen tilanne kulloinkin on kyseessä ja mihin tarkoitukseen hintaa on ko. tilanteessa syytä käyttää.

Kysynnän ja tarjonnan tasapainottaminen kapasiteetin ollessa niukka

77. Niukkuuden tarjonnassa voidaan ajatella syntyvän, kun tarjontaa on mahdoton lisätä vastamaan kysyntää ilman poikkeuksellisia kustannuksia. Näin tapahtuu silloin, kun tuotannon kapasiteettirajoite tulee vastaan.
78. Niukkuutta tulee tavalla tai toisella säännöstellä eli on valittava jokin tapa jakaa palvelu käyttäjille kapasiteetin puitteissa. Hyvä tapa säännöstelyyn on hinta.
79. Jos niukan hyödykkeen saatavuutta ei säännöstellä hinnalla, syntyy ongelmia. Mikäli hyödykettä myydään tasapainohintaa matalammalla hinnalla, kilpailu käydään jotenkin muuten. Esimerkiksi liian halpojen konserttilippujen tapauksessa kilpailu voi tapahtua jonottamalla. Samalla tavalla kysyntään nähden liian halvan uimahallilipun tapauksessa kilpailu voidaan käydä jonottamalla esimerkiksi altaan reunalla, jolloin sellaiset, jotka eivät häiriinny pienestä tönimisestä altaassa syrjäyttävät sellaiset, jotka vaativat enemmän tilaa uidakseen.
80. Dynaaminen hinnoittelu on yksi tapa säännöstellä palvelun saatavuutta. Silloin kuluttajan maksama hinta on sitä korkeampi, mitä vähemmän kapasiteettia on jäljellä. Hinta pyrkii säännöstelemään palvelun niille, joiden arvostus suurin. Viimeinen kapasiteettiyksikkö palvelee tuotetta eniten arvostavaa kuluttajaa.

Hyödykkeen suuntaaminen

81. Kuluttajan ylijäämää maksimoidaksemme on tärkeää, että palvelua käyttävät ne, jotka palvelua eniten arvostavat (tässä on toki mukaan luettava kaupungin tavoitteista eri käyttäjille asetetut prioriteetit). Hinnoittelu on tehokas väline hyödykkeen suuntaamiseen sitä eniten arvostaville.

Tuotantopanosten suuntaaminen

82. Yksityisellä sektorilla kuluttajien maksuhalukkuus vaikuttaa hyödykkeen tarjontaan. Mikäli kuluttajilta saatu hinta ylittää tuotantokustannukset, tuottajilla on kannuste tuottaa lisää. Yksityiselle yritykselle hinta riittää ohjaaman toimintaa.
83. Yksityisestä sektorista poiketen, julkinen toimija tarvitsee koko tiedon kuluttajan ylijäämästä ja ulkoisvaikutuksista, jotta tuotannon suuntaaminen voidaan tehdä.

Tulonjako

84. Hinnoittelu ei ole ensisijainen työkalu tulonjakotavoitteiden saavuttamiseksi, vaan tähän tulisi käyttää tulonsiirtoja. Hinnoittelulla voidaan toki tavoitella palvelun saavutettavuuden lisäämistä joissain tuloryhmissä.

L. Hinnoittelumallit käytännössä

85. Hinnoittelumalleja voidaan jaotella eri tavoin. Yksi hyödyllinen jaottelu on jako **kertahinnoitteluun**, jossa kuluttaja maksaa jokaisesta käynnistään erikseen ja **kausihinnoitteluun**, jossa kuluttaja maksaa esimerkiksi kuukauden kausikortin, jonka jälkeen yksittäiset käynnit ovat kuluttajalle kuukauden ajan maksuttomia. Kertahinnoittelussa käytössä on myös

määrälennuksia, kuten kymmenen kerran kortteja. Kausihinnoittelussa yleisesti käytössä on niin määräaikaista kuin jatkuviakin tilauksia. Myös erilaisia yhdistelmiä näistä voidaan käyttää.

86. Kerta- ja kausihinnoittelun valinta vaikuttaa voimakkaasti kuluttajan lyhyen aikavälin kannustimiin. Tämä johtuu siitä, että yksittäisellä päätöksentekohetkellä kuluttajalla on kerta-hinnoitteluvaihtoehdossa välittömiltä kustannuksiltaan maksuton käynti juoksulenkillä ja 5,5 euroa maksava uimahallikäynti. Kausihinnoittelun tapauksessa vaihtoehtoina olisivat maksuton juoksulenkki ja kausikortilla tehtävä uimahallikäynti, jossa myös välitön kustannus on nolla.

--

87. Hinnoittelutyyppejä voidaan myös luokitella seuraavasti:

- a. **Henkilökohtaisella hinnoittelulla** tarkoitetaan sitä, että kullekin kuluttajalle pyritään löytämään yksilöllinen hinta. Tämä hinta on räätälöity kuluttajan henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan. Henkilökohtaisilla hinnoilla voidaan päästä periaatteessa tehokkaasti haluttuun lopputulokseen, esimerkiksi tuloutustavoitteiden saavuttamiseen hinnoittamalla palvelu maksuhalukkuuden mukaan. Toisaalta tämä hinnoittelu mahdollistaa myös käytön tukemisen, vaikka sosiaalisin perustein. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva hinnoittelun ongelmana on sen vaikea toteutettavuus.
- b. **Ryhmähinnoittelulla** tarkoitetaan hinnoittelua, joka perustuu kuluttajien luokitteluun ennalta määriteltujen ryhmien mukaisesti. Nykyiset alennusryhmät ovat esimerkki ryhmähinnoittelusta. Ryhmähinnoittelu on hyvä keino tavoitteisiin pääsemiseksi tilanteessa, jossa erityisryhmään kuuluvat ihmiset voidaan tunnistaa ryhmään kuuluviksi kohtuullisen pienellä vaivalla.
- c. **Menuhinnoittelulla** tarkoitetaan erilaisten asiakkaiden näkökulmasta houkuttelevien palvelukokonaisuuksien rakentamista ja esimerkiksi paljousalennuksia. Menuhinnoittelu tulee erityisesti kysymykseen uusien kuluttajien houkuttelussa ja silloin kun kuluttajien ominaisuuksia on vaikea havaita: kuluttajat valikoituvat itse eri hintojen käyttäjiksi.
- d. **Yhden hinnan** mallissa kaikille kuluttajille on sama hinta. Tämä malli on toteuttamistavaltaan yksinkertaisin ja koetaan usein reiluksi.
- e. **Dynaamisella hinnoittelulla** tarkoitetaan järjestelmää, jossa hinnat reagoivat erilaisiin tekijöihin, useimmiten käyttöasteeseen. Kaikki hinnoittelut, jossa hintoja muutetaan, vaikkakin harvoin, ovat jossain määrin dynaamisia. Nykyinen teknologia mahdollistaa hinnoittelumallin, jossa hinta elää jatkuvasti. Dynaamisella hinnoittelulla pyritään usein kapasiteetin täysimääräiseen käyttöön.

88. Hinnoittelu luo periaatteessa kuluttajalle oikeat kannusteet silloin, kun kustannusrakenne voidaan viedä mahdollisimman suoraan kuluttajan kohtaamaan hintaan. Karkea jako menisi silloin niin, että mikäli tuotannon muuttuvat kustannukset ovat suuret, olisi käytettävä käyttöön perustuvaa kertahinnoittelua ja kun tuotannon muuttuvat kustannukset ovat pienet, olisi mielekästä käyttää kausiperusteista hinnoittelua.

5. Suositukset

M. Periaatteellisen tavoitteen kirkastaminen ja jalkauttaminen

89. Ensiarvoisen tärkeää on kirkastaa periaatteellisella tasolla se, mitä tavoitellaan. Kun periaate on selvä, sitä voidaan hyödyntää läpi päätöksenteon.
90. Tilanteessa, jossa toimipiste on olemassa ja toimipisteen sulkemista ei suunnitella, hinnoittelulla on pyrittävä maksimoimaan budjettirajoitteen puitteissa kaupungin ja kuluttajan yhteenlaskettu ylijäämä (ottaen huomioon kaupungin arvostukset eri väestöryhmille). Toisin sanoen hinnoittelulla on edistettävä mahdollisimman laajaa saatavuutta, ottaen huomioon asetettu tulouttamisvaatimus (budjettirajoitteesta) ja kaupungin erityisryhmille asetetut tavoitteet.
91. Tähän päästään seuraavalla hinnoittelulla:
 - a. Tilanteessa, jossa kapasiteetti- ja budjettirajoitteita ei ole, tehokas hinnoittelu tarkoittaa hinnoittelua muuttuvalla kustannuksella.
 - b. Tilanteessa, jossa on kapasiteettirajoite, mutta ei budjettirajoitetta, tehokas hinnoittelu tasaa kysyntää ja tarjontaa niin, että kapasiteetti on koko ajan mahdollisimman hyvin käytössä kuitenkin niin, että kaikilla hetkillä hinnan on oltava ainakin muuttuvien kustannusten suuruinen. Tähän voidaan päästä tehokkaimmin dynaamisella hinnoittelulla.
 - c. Tilanteessa, jossa budjettirajoite on olemassa, tehdään hinnoittelu edellisen kohdan tavoin budjettirajoitteen puitteissa siten, että eri käyttäjäryhmien hinnat on asetettu palvelun sisäisesti ja yli palveluiden niin, että palvelun saatavuus on mahdollisimman suuri ottaen huomioon erityisryhmiin liittyvät tavoitteet.

N. Sisäisten tavoitteiden ja arvostusten määrittely ja määrällistäminen

92. Ensimmäinen tehtävä hinnoittelun suunnittelussa on sisällöllisten tavoitteiden määrittely ja määrällistäminen, koska hinta on määriin liittyvä työkalu.
93. Tärkeä huomioitava tekijä on, että kaupungin tavoitteet ovat kaupungin oman toiminnan ulkopuolella, eli kaupunkilaisten liikunta ja -kulttuuriaktiiviteeteissä – ei kaupungin oman tuotannon käyttämisessä. Kaupungin tavoitteiden täyttymistä ei siis voida mitata sillä, kuinka paljon ja ketkä kaupungin palveluita käyttävät. Kaupungin näkökulmasta on siis yhtä arvokasta käy kaupungin asukas liikkumassa kaupungin kuntosalilla tai yksityisellä kuntosalilla. Vastaavasti kaupungin kulttuuripoliittisten tavoitteiden täyttymisen näkökulmasta on yhtä arvokasta HAM:in näyttelyssä tai yksityisessä taidemuseossa.
94. Hankkeen aikana käydyissä keskusteluissa on noussut esiin seuraavia tavoitteita:
 - a. Mahdollisuus liikunta-/kulttuuriharrastukseen kaikille tulotasosta riippumatta
 - b. Lasten ja nuorten (erityisesti syrjäytymisvaarassa olevat) liikkumisen ja kulttuuriharrastuksen aktivointi
 - c. Saada sellaiset liikkumaan ja harrastamaan kulttuuria, jotka eivät tällä hetkellä sitä tee, edes vähän
95. Kaupunki ei ole määritellyt ja määrällistänyt tavoitteitaan siten, että hinnoittelun johtaminen tavoitteista olisi mahdollista. Jotta hinnoittelua voidaan kehittää johtamaan paremmin kaupungin asettamiin tavoitteisiin, tavoitteiden määrittelyä on jäntevöitettävä siten, että tiedossa on kaupungin arvostukset eri käyttäjäryhmiin kuuluvien asiakkaiden käynneille.
96. Kaupungin omien toimipisteiden käyntien mittaamisen lisäksi kaupungin olisi tärkeä määrittellä myös kaupungin toiminnan ulkopuolisia indikaattoreita toimintansa onnistumisen arvioimiseksi.

O. Markkinatutkimukset

97. Keskeinen hinnoittelun perustana oleva tekijä on kuluttajien käyttäytymisen ymmärtäminen. Tärkein selvitettävä asia on eri kuluttajaryhmien reagointi hintoihin. Paljon käytetty menetelmä kuluttajien hintaherkkyuden selvittämiseen on kyselytutkimusten tekeminen. Keskeisten palveluiden käyttäjien hintaherkkyuden tutkiminen markkinatutkimuksin olisi perusteltua.

P. Yhteistyö yksityisen sektorin kanssa

98. Ei ole selvää, että kaikilla nykyisillä sektoreilla ja alueilla kaupungin oma palveluntuotanto on perusteltua. Palvelut olisikin käytävä läpi yksityisen sektorin markkinoiden toimivuuden näkökulmasta ja selvitettävä, olisiko joiltain osin omasta tuotannosta vetäytyminen perusteltua. Kaupungin itselleen asettamiin tavoitteisiin voitaisiin joissain tapauksissa mahdollisesti päästä yksityistä palvelutuotantoa hyödyntämällä nykyistä tehokkaammin.

Q. Markkinointi

99. Vaikuttaa selvältä, että suuressa osassa kaupungin palveluita kapasiteetti ei ole rajoittava tekijä. Suuressa osassa palveluita muuttuvat kustannukset ovat myös pienet. Esimerkiksi uimahallin tapauksessa muuttuvat kustannukset ovat pienet erityisesti kustakin asiakkaasta saatuun tuloon verrattuna.
100. Markkinointia suunniteltaessa on huolehdittava siitä, että markkinointi ei aiheuta ongelmia yksityisen sektorin toimijoille, jolloin kaupungin liikuntapoliittisiin tavoitteisiin nähdessä hyöty jää saamatta. Markkinointi olisikin nähtävä erityisesti uusien asiakkaiden aktivointikanavana.
101. Huolellisesti suunnitelluilla markkinointikokeiluilla voidaan selvittää markkinoinnin vaikutuksia eri kuluttajaryhmiin. Kokeiluista saatua tietoa hyödyntämällä voidaan markkinointipanostukset mitoittaa ja suunnata oikein.

R. Uudet hinnoittelumallit

102. Kausiperusteisen hinnoittelun mahdollisuuksia olisi selvitettävä palveluissa, joissa muuttuva kustannus on pieni. Näin on suuressa osassa toimialan palveluita.

S. Toiminnan vaikuttavuuden tutkimus

103. Toimialan palveluita perustellaan usein terveys- tai muilla hyvinvointihyödyillä. Ajatellaan esimerkiksi, että kaupungin liikuntapalveluihin panostaminen vähentää terveyspalveluiden kustannuksia, koska ihmiset, jotka liikkuvat käyttävät vähemmän terveydenhuoloin palveluita. Tällä hetkellä uskottava näyttö, jota voitaisiin hyödyntää vaikutusten suuruutta arvioitaessa, kuitenkin aiheesta pitkälti puuttuu.
104. Suomessa on tutkijoiden käytössä poikkeuksellisen hyvät rekisteriaineistot. Yksilötasolla on mahdollista nähdä esimerkiksi niin koulutukseen, tuloihin, työssäkäyntiin, yhteiskunnan tukiin, asuinpaikkaan, perhesuhteisiin kuin terveyspalveluiden käyttöön kytkeytyvät tiedot (kaikki tapahtuu tietysti anonymisoidusti yksilö tuloksista häivyttäen). Kaupungin palveluverkosto sekä olemassa oleviin kassa- ja kulunvalvontajärjestelmiin kertyvä yksityiskohmainen aineisto yhdistettynä kansallisiin rekisteriaineistoihin tarjoaisi hyvän mahdollisuuden sellaisten tutkimusasetelmien rakentamiselle, jossa voitaisiin saada luotettavaa tietoa palveluiden vaikuttavuudesta kaupungin kannalta relevantteihin tekijöihin. Tätä tietoa

voitaisiin käyttää määriteltäessä eri palveluihin käytettävää panosta kaupungin muihin palveluihin, kuten terveydenhuolto ja koulutus, verrattuna.

105. Käytännössä toimialan palveluiden vaikuttavuuden tutkiminen edellyttäisi kontrolloitujen ja satunnaistettujen kokeiluiden tekemistä. Hyötyihin nähden tutkimuksen tekemisen kustannukset ovat kuitenkin pienet.

6. Hinnoittelutyökalu ja datan kuvailu

T. Hinnoittelutyökalu

106. Osana selvitystyötä rakennettiin Excel-pohjainen hinnoittelutyökalu (liitteenä). Työkalun luvut perustuvat Itäkeskuksen uimahallin kustannus-, kassa- ja kulkuporttidataan. Suurin työkalun sisällöllinen puute on kaupungin tavoitteiden ja kuluttajien käyttäytymisen puutteellinen ymmärtäminen. Työkalun joustot eivät perustu empiiriseen näyttöön, joten sitä ei voi käyttää suoraan hinnoittelutyössä. Mikäli kaupunki selvittää kuluttajien käyttäytymisen ja joustot, voidaan työkalua käyttää hinnoittelun suunnittelussa.

U. Datan kuvailu

107. Osana selvitystyötä tehtiin kuvailu käytössä olevasta datasta. Tämä kuvaus on myös liitteenä.