

Kalle Spets

**ISÄNNÖINTIALAN ASIAKASKANNATTAVUUDEN TARKASTELU TOIMINTO-  
LASKENNAN AVULLA**

# **ISÄNNÖINTIALAN ASIAKASKANNATTAVUUDEN TARKASTELU TOIMINTO- LASKENNAN AVULLA**

Kalle Spets  
Opinnäytetyö  
Kevät 2022  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Taloushallinto

---

Tekijä: Kalle Spets

Opinnäytetyön nimi: Isännöintialan asiakaskannattavuuden tarkastelu toimintolaskennan avulla

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022

Sivumäärä: 61 + 1

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia asiakaskannattavuutta isännöintialalla asiakasriskien ja toimintolaskennan avulla. Opinnäytetyön tarkoitus oli luoda yritykselle sisäisen laskentajärjestelmän pilottiversio, jonka testaamisen ja kehittämisen kautta voitaisiin lopulta tutkia asiakaskannattavuutta mahdollisimman tarkasti. Opinnäytetyössä luotiin työkaluja asiakkaiden segmentoimiseksi sekä kartoitettiin asiakasriskejä työntekijäkyselyiden sekä teemahaastattelujen avulla.

Toimintolaskenta omaksuttiin parhaaksi keinoksi tarkastella asiakaskannattavuutta. Työajanseurantaa ja tähän perustuvaa laskentajärjestelmää ei ollut ennen hyödynnetty yrityksessä, joten laskennasta luotiin kevyempi malli, joka koski vain isännöitsijöitä ja suurinta asiakasluokkaa, eli asunto-osakeyhtiötä, jotka ovat täyden isännöinnin asiakkaita. Tätä varten luotiin toimintanalyysi ja resurssienkohdistusmalli, jotka tukeutuivat kiinteän kuukausipalkkion piirissä oleville työtehtäville. Lisäksi luotiin työajanseurantataulukko, jonka avulla voidaan tarkastella työajanjakaantumista eri asiakkuuksien välillä.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Kehitystehtävän lisäksi opinnäytetyöhön kuului teoriakehys. Teoriakehys laadittiin käyttäen sekä kirja- että verkkolähteitä. Lähteitä valittaessa on huomioitu niiden luotettavuus ja teorian soveltamisen mahdollisuus käytännön tasolla.

Lopputuloksena olivat helppokäyttöiset työkalut eri asiakkuuksien ja niiden kiinteiden kuukausipalkkioiden vertailemiseksi. Asiakasriskeistä oli tehty kattava yhteenveto, joka tuotiin tiedoksi yritysjohdolle ja se käytiin läpi yritysmyyjän kanssa ja samalla selvitettiin, miten työkaluja ja toimintolaskennan luomaa hyötyä voitaisiin käyttää apuna uusasiakashankinnassa. Yritysjohdolle tuotiin myös tiedoksi, miten laskentajärjestelmää voitaisiin tulevaisuudessa soveltaa laajemmin organisaatiossa mahdollisimman tarkan asiakaskannattavuuden tutkimiseksi ja miten se toimisi nykyisten asiakkuuksien hinnoittelupäätösten tukena.

---

Asiasanat: palvelut, kiinteistöala, isännöintiala, asiakaskannattavuus, laskentatoimi, toimintolaskenta

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Financial management

---

Author: Kalle Spets

Title of thesis: Customer profitability research using activity based costing model in the field on property management

Supervisor: Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022

Number of pages: 61 + 1

---

The objective of this thesis was to analyze customer profitability in the field of real estate management using methods from the activity based costing. This thesis also clarifies risks that can lead to decline of the customer profitability. The aim was also to create a pilot version for internal accounting and by developing the model, corporation can finally examine customer profitability at the most advanced level. Customer segmentation was also created through interviews and employee surveys.

The activity based costing was the most accurate method to research the customer profitability. Because of the lack of experience in the corporation within this kind of an internal accounting and working time monitoring, the pilot model only aims to research profitability with the specific type of customers. Pilot version also aims to research only the action costs that can be attached to only fixed monthly charge from the customers. Later on the aim of strategy is to advance the activity based costing to accountants.

The nature of this thesis is a functional thesis. In addition of the development assignment, thesis includes a theoretical framework. Theoretical section has been made by using reliable sources from books and web.

The result was clear and simple customer segmentation tools and more extensive written explanation of the common customer risks that was presented to company management. By the experiences of the employees relating to worktime monitoring the activity based costing can be modified and developed to be the most accurate tool for customer profitability calculations.

---

Keywords: customer service, real estate industry, customer profitability, management accounting

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Toimeksiantajayritys .....	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus .....	8
1.3	Opinnäytetyön rajaus .....	9
2	ISÄNNÖINNIN PALVELUNKUVAUS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	10
2.1	Isännöinnin palvelunkuvaus .....	10
2.2	Kiinteistöalan merkitys .....	11
2.3	Isännöinnin tulevaisuus .....	11
2.4	Asunto-osakeyhtiön toimintaa sääntelevät lait ja velvoitteet .....	12
2.5	Asunto-osakeyhtiön hallinto .....	13
3	ASIAKASKANNATTAVUUS JA SEN HALLINTA .....	15
3.1	Asiakkuuksien tarkastelu ja ryhmittely .....	15
3.2	Asiakkaiden salkuttaminen uusiasiakashankinnan tukena .....	16
4	TOIMINTOPERUSTEINEN KUSTANNUSLASKENTA .....	18
4.1	Toimintolaskenta laskentatoimen muotona .....	18
4.2	Toiminnot lähtökohtana .....	19
4.3	Resurssiajattelu .....	20
4.4	Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa .....	21
5	TOIMINTOLASKENNAN KÄYTTÖÖNOTTAMISEN ERI VAIHEET JA HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATION TOIMINNASSA .....	22
5.1	Valmisteluvaihe .....	22
5.2	Toimintoanalyysi .....	23
5.3	Kustannusajureiden määrittäminen .....	24
5.4	Toimintopohjaisten kustannusten laskeminen .....	25
5.5	Laskentatietojen hyväksikäyttö .....	27
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ .....	30
6.1	Tutkimuksen taustatekijät .....	30
6.2	Palvelun hinnan muodostuminen isännöintialalla .....	31
6.3	Erillislaskutuksen merkitys hinnoittelussa .....	33
6.4	Toimeksiantajayrityksen asiakassegmentointi .....	34
6.5	Toimintolaskennan tavoitteiden määrittäminen toimeksiantajayrityksessä .....	38

6.6	Toimintoanalyysin laatiminen .....	39
6.7	Resurssikartoitus .....	43
6.8	Kustannusajureiden kartoitus .....	45
6.9	Laskentajärjestelmään ja toteutukseen liittyvien riskien huomioiminen .....	46
6.10	Työajanseurantajärjestelmän luominen .....	47
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50
7.1	Segmentoinnin tärkeys .....	50
7.2	Myyntityön kehittäminen tutkimuksen avulla .....	51
7.3	Työajanjakamisen jälkeiset tulokset .....	52
7.4	Laskentajärjestelmän kehittäminen .....	53
7.5	Nykyisten asiakkuuksien hinnoittelu perustuen asiakaskohtaiseen laskentaan .....	55
8	POHDINTA .....	57
	LÄHTEET .....	59

# 1 JOHDANTO

Kannattava liiketoiminta on yritystoiminnan jatkuvuuden edellytys. Yritystoiminnan alussa useimmiten halutaan pitää kiinni jokaisesta asiakkaasta, sillä liiketoiminta on vielä riippuvaista asiakkuuksien määrästä. Liiketoiminnan vakiinnuttua asiakaskannattavuus nousee kysymykseen. Välttämättä ei edes ajatella, että asiakas voi vaikuttaa kannattavuuteen jopa negatiivisesti. Jos yritykselle tulee niin paljon uusia tarjouspyyntöjä, että se luo mahdollisuuksia asiakasvalintaan, on viimeistään tässä vaiheessa tärkeää ryhmitellä ja vertailla asiakkaita sekä etsiä syitä sille, mitkä tekijät luovat asiakkuuden hoitamisesta kannattamattoman. Asian tarkastelu voi johtaa siihen, että yrityksessä havahdutaan seikkaan, ettei kaikkien asiakkaiden palveleminen olekaan taloudellisesti kannattavaa. Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka toimeksiantaja pidetään anonyyminä. Tutkimus suoritetaan käyttämällä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmää. Analysoitava tieto kerätään teemahaastattelujen ja kyselylomakkeiden avulla.

Opinnäytetyössä tullaan tutkimaan sitä, miten asiakaskannattavuutta voitaisiin tutkia mahdollisimman tarkasti toimintolaskennan avulla. Toimintolaskennan avulla selvitetään minkä työtehtävien hoitamiseen työaika työpaikalla kuluu ja miten yrityksen resursseja voidaan kohdistaa näille työtehtäville. Eri työtehtävien kustannukset voidaan taas kohdistaa asiakkaille ja näin selviää mitä asiakkaiden palveleminen todellisuudessa kustantaa. Nykyisten asiakassuhteiden kartoittamisen ja analysoimisen tuloksena saatua tietoa voidaan peilata uusasiakashankintaan. Jotta tulevaisuudessa voitaisiin tehdä kannattavampaa asiakasvalintaa, täytyy ensin selvittää nykytilanne ja mihin resurssit kuluvat työpaikalla. Työn tutkimuskysymys toimii: ”Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskannattavuuteen isännöintialalla”? Toimintolaskennan soveltamisesta luodaan pilottimalli, jota on tarkoitus lähteä kehittämään tulevaisuudessa vielä edistyneemmän asiakaskohtaisen kustannuslaskennan saavuttamiseksi.

## 1.1 Toimeksiantajayritys

Yritys toimii kiinteistöpalvelualalla ja se tarjoaa teknisiä, hallinnollisia ja taloudellisia palveluita asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöille. Yrityksessä toimii tällä hetkellä 16 päätoimista isännöitsijää, 7 kirjanpitäjää ja kaksi kiinteistösihteeriä. Yrityksen missiona on olla asiakkaidensa pitkäaikainen aktiivinen luottokumppani. Yritys pyrkii tähän tarjoamalla uudenlaista modernia isännöintiä aktiivisella

asenteella sekä luomalla asiakkailensa lisäarvoa huolehtimalla kiinteistön teknisestä, hallinnollisesta sekä taloudellisesta toimivuudesta ja elinkelpoisuudesta. Digitalisaatio on tullut isännöintialalla myöhässä, mutta tänä päivänä on varmaa, että asiakkaiden tarpeisiin tulee pystyä vastaamaan nykyaikaisten viestinnän keinoin. Lisäksi syksyllä 2021 isännöintiala nousi otsikoihin jälleen kilpailu- ja kuluttajaviraston kartellisyytteiden vuoksi. Toimeksiantajan visio onkin olla isännöintialan halutuin palveluntuottaja, joka tunnetaan alan edelläkävijänä, haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina. Isännöintialalla palvelun tulee olla jatkossa entistä läpinäkyvämpää ja asiakaslähtöistä ja tämä opinnäytetyö luo siihen mahdollisuuksia ja uuden ulottuvuuden.

## **1.2 Opinnäytetyön tarkoitus**

Opinnäytetyö sai alkunsa siitä, kun toimeksiantajayritys huomasi saavansa niin paljon tarjouspyyntöjä asiakkailta, että se loi osittain mahdollisuuksia asiakasvalintaan. Pitkään ongelmana oli ollut se, että yrityksen nykyinen hinnoittelumalli ei perustunut enää riittävän tarkkaan mitattuun tietoon asiakkaista, eikä asiakasriskejä oltu tutkittu kokonaisvaltaisesti. Asiakkaan maksaman kiinteän kuukausipalkkion hinnan määritelmä oli liian suppea, eikä yrityksessä tiedetty tarpeeksi hyvin, mitkä eri ominaisuudet asiakkaassa voisivat johtaa taloudellisesti kannattamattomaan palvelusuhteeseen. Yksittäisiä enemmän työaika vieviä asiakkaita oli tiedostettu, mutta syvempää tutkintaa ja selvitystä tähän johtaville syille ei ollut tehty. Vaikka liiketoiminta on kannattavaa, tuottavuuden parantaminen on yksi keskeinen strateginen lähivuosien tavoite. Tämä opinnäytetyö kuvaa alan asiakasriskejä tarkemmin tehdyn tutkimuksen perusteella. Kuitenkin asiakaskannattavuutta tulee mitata myös laskennan avulla ja tätä varten sovelletaan toimintolaskentaa ensimmäisen kerran yrityksen toiminnassa.

Isännöitsijöiden työtehtävät kartoitetaan ja niistä eritellään ne, jotka kuuluvat kiinteän kuukausipalkkion piiriin. Työtehtävät eritellään niiden samankaltaisuuden ja aiheutumisperusteen perusteella omiin tehtäväluokkiinsa. Työajanmittaamista varten eri tehtäväluokkien ja asiakkuuksien välillä luodaan isännöitsijöille henkilökohtainen työajanseurantamalli, joka kattaa kaikki isännöitsijän asiakkuudet. Tämän avulla on mahdollista aloittaa eri asiakkuuksien syömän aikaresurssin mittaaminen ja kun yrityksen kustannukset on määritetty ja kohdistettu toteutuneen asiakaspalvelun kautta eri asiakkaille, voidaan lopulta tarkastella asiakaskannattavuutta. Kun laskentajärjestelmä on luotu en-



siksi isännöitsijöille omana työntekijäryhmänään, sitä voidaan soveltaa tulevaisuudessa myös kokonaisvaltaisemmin yrityksen toiminnassa. Kehittyneen laskentajärjestelmän ja riittävän pitkän työajanseurannan avulla voidaan vastata lopulta kaikista tehokkaimmin tutkimuskysymykseen.

### **1.3 Opinnäytetyön rajaus**

Toimintolaskentaa sovelletaan yrityksessä ensimmäisen kerran. Tässä vaiheessa on tärkeää, ettei laskennasta tehdä liian monimutkaista ja ettei sitä koeta heti alussa liian haastavaksi. Laskentaa sovelletaankin pelkästään isännöitsijöihin ja taloyhtiöltä laskutettavan kiinteän kuukausipalkkion piiriin kuuluviin työtehtäviin. Isännöitsijöitä auttavat päivittäisessä työssään kirjanpitäjät ja asiakaspalvelijat, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään soveltamaan toimintolaskentaa vain isännöitsijöihin omana työntekijäryhmänään.

Toimeksiantajayrityksen asiakaskannasta suurin osa on asunto-osakeyhtiöitä, eli tunnetummin taloyhtiöitä. Asiakkaita ovat myös erilaiset liikekiinteistöt, säätiöiden omistamat vuokratilat, parkkiyhdistöt ja kirjanpitoasiakkaat. Kirjanpitoasiakkaille tarjotaan ainoastaan kirjanpitoa, vastikevalvontaa ja muita lakisääteisiä taloushallinnon palveluita, mutta käytännön isännöinnin hoitaminen jää taloyhtiön hallituksen vastuulle. Muulloin se on lisälaskutettavaa työtä. Tutkimusongelman selvittämiseksi työssä käsitellään pelkästään täyttä isännöintiä ostavia asunto-osakeyhtiöitä, sillä suurin osa liikevaihdosta tulee niiden isännöintipalveluiden tuottamisesta, eikä toimeksiantajayritys näe tarpeellisenä suorittaa tutkimusta koko asiakaskannalla. Lisäksi toimintolaskennan soveltaminen on tässä tapauksessa tarkoituksenmukaisempaa ja yksinkertaisempaa tehdä aluksi vain tietyn asiakasryhmän piirissä ja tässä kohtaan voidaan olettaa, että päästään riittävän tarkkoihin laskentatuloksiin kohdistamalla laskenta vain asunto-osakeyhtiöihin ja täyttä isännöintipalvelua ostaviin asiakkaisiin. Jatkossa laskentaa voidaan kehittää eteenpäin myös tässä suhteessa.

## 2 ISÄNNÖINNIN PALVELUNKUVAUS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Isännöinnin palvelunkuvaus

Isännöinnin tehtäviä ei voida tyhjentävästi luetella, sillä keskeisin tehtävä on huolehtia asiakasyhtiön hallinnon ja toiminnan sujuvuudesta kokonaisuudessaan. Osa asunto-osakeyhtiöillä isännöinnille kuuluvista tehtävistä voidaan ja pitääkin siirtää muun kuin isännöitsijän toteutettavaksi, mutta vastuu siitä, että kaikki lakisääteiset tehtävät tulevat hoidetuiksi, kuuluu viime kädessä kuitenkin isännöinnille. Asiakasyhtiön ja isännöintiyrityksen välisellä isännöintisopimuksella määritetään erikseen isännöinnin tehtävät ja se kuuluvatko ne kiinteään kuukausipalkkioon, vai ovatko ne erillisveloitettavaa työtä, mistä isännöitsijä tekee erillislaskutuksen tuntimäärän, tai erillispalkkion mukaan. (Isännöintitehtäväluettelo 2019.)

Isännöinnin päätoimiala on kiinteistöjen isännöinti, joka perustasolla/puolestaan tarkoittaa kiinteistön ja rakennusten pidosta ja hallinnosta huolehtimista. Isännöitsijä suunnittelee yhdessä yhtiön eri toimihenkilöiden kanssa yhtiön tulevaisuuden toimintaa, niin että lain antamat velvoitteet toteutuvat yhtiön edun ja turvatun taloudenpidon puitteissa. Kiinteistöt ovat toiminnan kohteena, mutta työ tehdään ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. (Sallinen 2018, 15.) Asiakkaita ovat asunto-osakeyhtiöt, eli tunnetummin taloyhtiöt ja vuokratalot ja kiinteistöosakeyhtiöt, eli liikekiinteistöt ja erilliset toimitilat. Toimitilojen osalta puhutaan yleisesti myös kiinteistömanagerauksesta, isännöinnin sijaan. (Hekkanen 2020, 31–37.)

Isännöintitehtäväluettelossa isännöitsijän tehtävät on jaettu hallinnollisiin, taloudellisiin ja kiinteistön teknisiin palveluihin. Hallinnollisia tehtäviä ovat mm. kokousten valmistelu ja päätösten toimeenpaneminen, yhtiön vakuutus- ja sopimusasioiden hoitaminen ja yhtiön työsuhteessa olevien työntekijöiden luoma esimiestyö. Taloudellisia palveluita ovat talous-, vero- ja toimintasuunnittelun ja kirjanpidon hoitaminen sekä talousarvion ja tilinpäätöksen laadinta. Kiinteistön tekniseen ylläpitoon liittyvät tehtävät ovat kiinteistöhuollon järjestäminen, huoneistojen kunnossapito- ja muutostöihin sekä yhtiötä koskevien kunnossapito- ja perusparannushankkeiden hoitaminen. (Arjasmaa & Kivanto 2014, 55.)

## 2.2 Kiinteistöalan merkitys

Isännöitsijät toimivat kiinteistöalan asiantuntijatehtävissä. Kiinteistöalan merkitys on kansantaloudellisesti huomattava. Vuonna 2015 kansallisvarallisuuden arvo oli noin 660 miljardia euroa. Kiinteistö- ja rakennusala muodostaa kansallisvarallisuudesta noin 55 %. Rakennusten ylläpito muodostaa bruttokansantuotteesta noin 8,2 %. Kiinteistöala työllistää 7,5 % suomen teollisesta työvoimasta. (Hekkanen 2020, 11.) Asumiskustannukset muodostavat keskimäärin suomalaisten kotitalouksien menoista noin 15 % Kiinteistö- ja toimitilastrategiat, joiden avulla taloudellisuutta ja toiminnallisuutta voitaisiin hallita ja ohjata, ovat usein jääneet puutteellisiksi ja usein jopa jätetty tekemättä. Isännöinti on mukana vuosittain 7 miljardin euron hankinnoissa. Suomen kiinteistökannan korjausvelaksi arvioidaan jopa 30–50 miljardia euroa ja vanhemman rakennuskannan mukana tuleva korjaustarve tulee yleensä omistajille yllätyksenä. (Hekkanen 2020, 3.)

Suomessa toimii noin 1200 yritystä, joiden päätoimiala on kiinteistöjen isännöinti. Näistä 750 tarjoaa isännöintipalveluja. Isännöintiala työllistää noin 5500 ammattilaista, joista päätoimisina isännöitsijöinä toimii noin 2500. Isännöinnin merkitys kasvaa entisestään ja tähän vaikuttavat muun muassa vanhan rakennuskannan korjaustarve. Kiinteistöt ovat kansantalouden kannalta keskeisessä roolissa ja 2,7 miljoonaa suomalaista asuu taloyhtiössä, eli esimerkiksi kerros- ja rivitalossa (Isännöintiliitto 2022a.)

## 2.3 Isännöinnin tulevaisuus

Isännöintiala on suuressa muutoksessa. Digitalisaatio on tullut alalle tavallista myöhemmin ja sen jälkeen hyvin nopeasti. Digitalisaatio, sekä asukkaiden kasvaneet odotukset palvelun laadulle ovat luoneet suuria muutospaineita isännöintiyrityksiin. Isännöinnin merkitys tulee myös suuresti kasvamaan seuraavien vuosien aikana, sillä suomen rakennuskanta alkaa vanheta ja 1970-80 luvuilla rakennetut kiinteistöt vaativat yhä laajempia perusparannushankkeita. Tulevaisuuden haasteita isännöintialalla ovat myös muun muassa jatkuvasti muuttuva lainsäädäntö, väestön ikääntyminen, kiihtyvä kaupungistuminen, kokeneiden isännöitsijöiden eläköityminen ja ilmastonmuutos ja energiatehokkuuden parantaminen. (Isännöintiliitto 2022b.)

Vuonna 2020 Kiinteistöalan koulutuskeskuksen tekemästä tutkimuksesta alan ammattilaisille selviää, että suurimpina kehityskohteina alan tulevaisuuden kannalta nähdään alan maineen ja tietoisuuden kasvattaminen, digitalisaation hyödyntäminen palveluissa ja sisäisissä prosesseissa sekä osaavan työvoiman houkuttelu alalle. Koronapandemia on osittain helpottanut isännöitsijöiden työkuormaa taloyhtiöiden etäkokousten avulla. Ne ovat tulleet alalle jäädäkseen. (Kiinteistöalan koulutuskeskus & Isännöintiliitto 2020.)

## 2.4 Asunto-osakeyhtiön toimintaa sääntelevät lait ja velvoitteet

Asunto-osakeyhtiöllä, tunnetummin myös taloyhtiöllä, tarkoitetaan sellaista osakeyhtiötä, jonka yhtiöjärjestyksessä määrätty tarkoitus on omistaa ja hallita vähintään yhtä sellaista rakennusta tai sen osaa, jossa olevan huoneiston tai huoneisojen yhteenlasketusta lattiapinta-alasta yli puolet on yhtiöjärjestyksessä määrätty osakkeenomistajien hallinnassa oleviksi asuinhuoneistoiksi. Taloyhtiössä jokaisen osakkeen omistaminen joko yksin tai yhdessä toisten osakkeiden (osakeryhmä) kanssa oikeuttaa tietyn rakennuksessa olevan asuin- tai liikehuoneiston tai muun tilan, esimerkiksi varaston, autohallin tai piha-alueen, hallintaan. (Sarekoski 2015, 7.)

Mikäli yhtiö on rekisteröity asunto-osakeyhtiöksi, käytetään siitä myös nimeä *keskinäinen kiinteistöyhtiö*. Keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä ovat asunto-osakeyhtiöt ja keskinäiset kiinteistöosakeyhtiöt. Keskinäiseksi kiinteistöosakeyhtiöksi yhtiö rekisteröidään taas silloin, kun yli puolet lattiapinta-alasta on muussa kuin asuinkäytössä, esimerkiksi liiketiloina. Keskinäisestä kiinteistöosakeyhtiöstä käytetään tunnetummin nimeä *liikekiinteistö*. Keskinäisissä kiinteistöyhtiöissä osakkaat ovat velvollisia maksamaan yhtiölle yhtiövastiketta yhtiön menojen kattamiseksi. (Heinonen 2017, 22-23.)

Asunto-osakeyhtiöiden toimintaa säätelee asunto-osakeyhtiölaki (1599/2009). Lisäksi asunto-osakeyhtiöllä on yhtiöjärjestys, jolla määrätään tarkemmin kyseisen yhtiön toiminnasta. Yhtiöjärjestys laaditaan yhtiön perustamisvaiheessa ja se koostuu asunto-osakeyhtiölakia täydentävistä määräyksistä. Yhtiöjärjestyksessä voidaan esittää sellaisia säännöksiä, jotka poikkeavat yleisestä käytännöstä ja lain mukaan niistä tulee määrätä yhtiöjärjestyksessä. Kuitenkin asunto-osakeyhtiölaissa on tiettyjä pakottavia säännöksiä, joita yhtiöjärjestyksellä ei voida sivuuttaa. (Viiala & Rantanen 2015, 15–16.)

Osakeyhtiöt eli myös asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöt ovat aina kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitolaki velvoittaa asunto-osakeyhtiötä laatimaan tilinpäätöksen, joka sisältää tuloslaskelman, taseen, varojen hankintaa ja käyttöä koskevan rahoituslaskelman ja tarvittavat liitetiedot. Lisäksi taloyhtiön tulee laatia tilikaudelta toimintakertomus, joka antaa riittävän kuvan toiminnasta. Asunto-osakeyhtiöiden kirjanpitoon ja tilinpäätökseen sovelletaan yhtiön koon mukaan joko kirjanpitolakia, tai kirjanpito asetusta, mikä on harvinaisempaa. Yleisimmin asunto-osakeyhtiöihin sovelletaan kirjanpitolakia ja valtion neuvoston asetusta pien- ja mikroyritysten tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista. (Suulamo 2020, 21 & 120.)

## **2.5 Asunto-osakeyhtiön hallinto**

Asunto-osakeyhtiön ylin päättävä elin on yhtiökokous. Varsinainen yhtiökokous on pidettävä kuuden kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä. Yhtiökokouksessa jokaisella osakkaalla tai hänen edustajallaan on oikeus käyttää puheoikeutta ja äänestää asunto-osakeyhtiölaissa ja yhtiöjärjestyksessä määritellyllä tavalla. Yhtiökokouksessa käsitellään asunto-osakeyhtiölaissa ja yhtiöjärjestyksessä määräytyistä sekä hallituksen esittämistä, kokouskutsussa mainituista asioista. Yhtiökokouksessa valitaan muun muassa yhtiölle hallitus seuraavalle tilikaudelle ja päätetään nykyisen hallituksen ja isännöitsijän vastuunvapaudesta viimeisellä tilikaudella sekä vahvistetaan edellisen tilikauden tilinpäätös. (Viiala & Rantanen 2015, 19–22.)

Hallitus ja isännöitsijä voivat käytännössä toimillaan vaikuttaa merkittävästi siihen, että yhtiön toiminta vastaa kaikilla tasoilla kiinteistön ylläpidon ja hallinnon edellyttämää vaatimustasoa. Hallituksen toiminnan on tähdättävä yhdenvertaisuuteen ja toiminnan on oltava huolellista ja taloyhtiön edun mukaista. Toimivalta on jaettu taloyhtiössä siten, että käytännössä päätösvalta kuuluu yhtiökokoukselle, ellei sitä ole lailla tai yhtiöjärjestyksellä määrätty kuuluvan hallitukselle. Hallituksen yleisiksi tehtäviksi on asunto-osakeyhtiölailla määritelty yhtiön hallinnon, kiinteistöjen ja rakennusten pito sekä muun toiminnan asianmukainen järjestäminen ja huolehtiminen. Hallitus kuitenkin tarvitsee yhtiökokouksen päätöksen toimiin, jotka ovat yhtiön kannalta laajamittaisia, vaikuttavat osakashallinnassa olevan tilan käyttämiseen tai vaikuttavat osakkaiden yhtiötä koskeviin maksuvelvoitteisiin. Käytännössä hallituksen tulee siis toimia yhtiökokouksen hyväksymän talousarvion puitteissa. (Arjasmaa & Kaivanto 2014, 34–36.)

Mikäli yhtiöllä ei ole isännöitsijää, isännöintiin liittyvät tehtävät kuuluvat hallituksen hoidettaviksi. Asunto-osakeyhtiölle on myös valittava isännöitsijä, mikäli tästä on maininta yhtiöjärjestyksessä, tai jos yhtiökokous päättää, että yhtiölle tulee valita isännöitsijä. Hallituksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on valita taloyhtiölle pätevä isännöitsijä. Isännöitsijän valinnasta päättää yksinomaan hallitus, eikä asiasta voida päättää yhtiökokouksessa. Yhtiön perustamissopimuksessa tai yhtiöiden yhdistymissopimuksessa voidaan kuitenkin määrätä isännöitsijän henkilöllisyys. Hallitus on myös yksinään oikeutettu irtisanomaan isännöitsijä. Hallitus on veloitettu valvomaan isännöitsijän toimia ja on ensikädessä vastuusta siitä, että isännöitsijä toimii yhtiökokouksen ja hallituksen päätösten mukaisesti. Valvontatehtävän laiminlyöminen voi johtaa hallituksen vahingonkorvausvastuuseen. (Arjasmaa & Kaivanto 2014, 34, 37, 56, 58.)

### 3 ASIAKASKANNATTAVUUS JA SEN HALLINTA

#### 3.1 Asiakkuuksien tarkastelu ja ryhmittely

Asiakkuuksien kehittämiseen liittyen on mahdollista tehdä ryhmäkohtaisia suunnitelmia ja toimintamalleja, joiden tarkoituksena on asiakkuuksien ymmärtämisen syventäminen. Asiakkuuksien johtamisen edellytyksenä on, että ymmärretään asiakkaiden ja asiakasryhmien taloudellinen kannattavuus ja potentiaali. Asiakkaiden ryhmittely on lähtökohtana asiakkuudenhallinnan toteutumiselle. Tässä yhteydessä täytyy selvittää, keitä asiakkaat ovat ja miten ne eroavat toisistaan. Näkökulmia erotteluun voi olla monia, mutta taloudellisen näkökulman kannalta täytyy ajatella puhtaasti sitä, minkä arvoisia asiakkaat ovat yritykselle ja mikä on asiakkuuden potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo. (Mäntyneva 2003, 21–25.) Kannattavuutta ajatellen kaikkia asiakassuhteita ei välttämättä kannata hoitaa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että asiakkaan tarpeiden täyttäminen vaatii enemmän yrityksen resursseja, kuin asiakas luo tuloa yritykselle, eli tuotos- ja panosuhde siis kärsivät. Asiakkuuden taloudellinen potentiaali voi myös toimia yhtenä ryhmittelymenetelmänä. Kuvassa 1 on kuvattu asiakkaiden ryhmittelyä kannattavuuden perusteella. Asiakkaiden (Mäntyneva 2003, 27–28.)



KUVA 1: Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella. (Mäntyneva 2003, 28.)

Kuvion mukainen jaottelu antaa mahdollisuuden erityyppisten asiakkaiden johtamiseen. Mikäli asiakkaan nykyinen kannattavuus on heikko, eikä tulevaisuuden potentiaali muutokseen näytä lupaa-valta, yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa: joko kannattavuutta pyritään parantamaan tai asiakkuudesta luovutaan kokonaan. On tärkeää huomata, että luopumisen ei välttämättä tarvitse tarkoittaa asiakassuhteen aktiivista lopettamista, mutta se voi tarkoittaa sitä, että asiakassuhteeseen kehittämiseen tai säilyttämiseen ei enää panosteta. Yrityksen tulee pyrkiä säilyttämään kannattavat asiakkaansa, erityisesti jos niillä on hyvä kannattavuuspotentiaali myös tulevaisuudessa. Kannattaviin asiakassuhteisiin tulee panostaa merkittävästi, jotta näiden arvo maksimoituisi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle asiakasryhmälle tulisi laatia oma asiakashoitosuunnitelmansa, jonka mukaisesti kyseisen ryhmän asiakkuuksia kehitetään pyrkien lisäämään kyseisen ryhmän arvoa yritykselle. (Mäntyneva 2003, 28–29.)

Asiakassuhderiskejä voidaan tarkastella suuremman asiakasryhmäntasolla tai pelkästään yksittäisten asiakkaiden näkökulmasta. Asiakassuhderiskit ovat sidoksissa yrityksen liiketoimintastrategiaan, ohjausjärjestelmään sekä asiakasvalintoihin. Asiakastiedon mittaamisella kyetään aiemmin hallitsemattomia riskejä identifioimaan ja tarkastelemaan niiden aiheutumiseen liittyviä syitä ja ennaltaehkäisemään niiden uusitumista. Riskejä voidaan hallita myös asiakaskannan ja kannattavuusien seurannalla. Riskien torjunnassa kaikkein tärkeintä on niiden ennaltaehkäiseminen. Tärkeintä on tiedostaa potentiaaliset asiakasriskit, ennen niiden syntymistä. Yhtenä asiakassuhteen riskinä pidetään asiakaskannattavuuden laskua ja uusasiakashankinnan tehottomuutta. (Hellman & Värilä 2009, 135–136, 139, 156.)

### **3.2 Asiakkaiden salkuttaminen uusasiakashankinnan tukena**

Asiakkaista voidaan tehdä asiakassalkkuja perinteisen ryhmittelyn, eli asiakassegmentoinnin tueksi. Segmentointi ja salkuttaminen eroavat toisistaan siten että, siinä missä segmentoinnissa asiakkaat jaetaan ryhmiin sillä perusteella, millaiset heidän tarpeensa ovat, asiakassalkuttamisessa tähdätään siihen, että asiakkaat jaetaan eri ryhmiin niiden luoman arvon perusteella. Segmentointi ja asiakkaiden salkuttaminen eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, vaan yrityksen kannattaa tehdä molempia. Salkkujen määrittämiselle on useita eri tapoja ja yksi niistä on taloudelliseen lisäarvoon perustuva määrittely. Tässä menetelmänä toimii asiakaskohtaisen taloudellisen lisäarvon laskeminen joko viimeisimmän tilikauden osalta tai laskemalla asiakkaan koko eliniän luoma taloudellinen lisäarvo ja diskonttaamalla se nykyhetkeen. (Storbacka 2005, 67–68.)



Uusasiakashankinnan rooli on asiakaskannan jalostaminen. Uusasiakashankintaa ei voida tehdä asiakaskannattavuuden maksimoimiseksi ennen kuin nykyinen asiakaskanta on analysoitu ja salkutettu. Salkkukohtaisten asiakasprofiilien kautta yritys määrittää uusasiakashankinnan asiakasprofiilit ja ainoastaan määrittämällä tavoiteprofiilit, voidaan uusasiakashankintaa tehdä tavalla, joka mahdollistaa asiakaskannan laadun ja arvotuotannon kehittymisen. (Storbacka 2005, 121.)

Uusasiakashankintaprosessi voidaan jaotella eri osiin. Ensimmäiseksi täytyy määrittää uusasiakashankinta strategia. Ennen tätä täytyy tietää, mitä uusasiakashankinnalla tavoitellaan ja millä edellytyksin. Tärkeää on myös määrittää, miten asiakashankintaa seurataan ja miten tuloksista raportoidaan. Uusasiakashankinnan kohderyhmä määrittää sen, millaisia asiakkaita tavoitellaan ensisijaisesti. Tämä edellyttää sitä, että yritys määrittää nykyisestä asiakaskannasta kaikkein potentiaalisimmat kohderyhmät ja hyödyntää tätä tietoa uusasiakashankinnassa. Asiakkaan mielenkiinnon herättämiseksi yrityksen täytyy tehdä toimenpiteitä, jotka tuottavat sille tunnistettuja ja potentiaalisia asiakkaita. Kun asiakkaan kiinnostus ja palvelulle asettamat vaatimukset on kartoitettu, voidaan asiakkaalle tehdä alustava tarjous. Asiakkaan mielenkiintoon reagointi on tärkeää asiakashankinnan kannalta, sillä nyt asiakas odottaa aiempien annettujen lupauksen lunastamista. Lopuksi asiakkuuden syntyminen tulee varmistaa erilaisten sopimusneuvotteluiden ja jatkotoimenpiteistä sopimisen kautta. (Storbacka 2005, 123–124.) Asiakkuuksien kannattavuuden huomioiminen ja kehittäminen parantavat olennaisesti koko organisaation kannattavuutta. Asiakkuuksien karsimisesta voidaan olla montaa eri mieltä, ja joskus mielipide perustellaan sillä, että uudet asiakkuudet luovat aina lisää myyntikatetta ja myyntituottoja, mutta asia ei ole niin mustavalkoinen, sillä asiakassuhde voi kääntyä myös tappiolliseksi. Nykyisen asiakaskannan syvempi ymmärtäminen luo myös mahdollisuuksia uusasiakashankintaan, kun nykyisistä asiakkaista saatuja tietoja voidaan peilata mahdollisiin tuleviin asiakassuhteisiin. (Mäntyneva 2003, 33–35.)

Jos yritys on tilanteessa, jossa kysyntä ylittää myytävän palvelun tarjonnan, on syytä miettiä asiakaskannattavuutta uudelleen. Onko taloudellisesti kannattavaa ottaa jokainen uusi asiakas palveltavaksi, vai kannattaako joukosta etsiä vain sellaiset asiakkaat, joilla on edellytyksiä kannattavamman liiketoiminnan saavuttamiseksi ja paremman tuotos-/panos- suhteen saavuttamiseksi? Ennen kaikkea nykyisten asiakkuuksien ominaisuuksien ja niiden luoman työmäärän mittaamisen kautta voidaan saada vertailukelpoista tietoa ja näin voidaan luoda mahdollisuuksia kannattavamman uusasiakashankinnan saavuttamiseksi. Työajan ja yrityksen kustannusten jakaantumista eri asiakkaille tulee tarkastella laskentatoimen avulla. Toimintolaskenta luo mahdollisuudet onnistuneelle tarkastelulle ja toimii yritysjohdonpäättökseen teon tukena.

## 4 TOIMINTOPERUSTEINEN KUSTANNUSLASKENTA

### 4.1 Toimintolaskenta laskentatoimen muotona

Toimintolaskenta eli niin kutsuttu ABC-malli (*en. activity based costing*) sai alkunsa 1980-luvulla, kun perinteisen kustannuslaskennan keinoja arvioida tuotekohtaisia kustannuksia alettiin kyseenalaistamaan. Toimintolaskennan kehittämisen arkkitehteinä toimivat ennen kaikkea Harvard business Schoolin professoreita Robin Cooperia & Robert S. Caplainia. (Alhola 1998, 21.) Perinteisessä kustannuslaskennassa on eniten kritisoitu sitä, että yleiskustannuksia on kohdistettu tuotteille liian yksioikoisesti. Kuitenkin osalla yleiskustannuksista ei ole välttämättä ollut suoraa syy-yhteyttä tuotteelle. Välittömän työn, maksettujen palkkojen, tai työtuntien puutteellinen kohdistaminen itse tuotteelle, on johtanut etenkin monituoteyrityksissä tuote- ja asiakaskohtaisten kustannusten ja kannattavuuden hämärtymiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 143–144.)

Toisin kuin perinteisessä laskentajärjestelmässä, jossa kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteille ilman välivaiheita, toimintolaskennassa pyritään kohdistamaan kustannukset eri toiminnoille, eli työtehtäville ja edelleen laskentakohteille, eli tuotteille. Kustannuksia pyritään seuraamaan ja resurssikulutusta jäljittämään sillä tarkkuudella, joka on teoreettisesti mahdollista ja toiminnan tavoitteiden kannalta järkevää yritykselle. (Koskinen & Vehmanen 1997, 125.)

Toimintolaskennan keskeinen tavoite on kustannusten käyttäytymisen aiheutumisyhteyden johdonmukainen ymmärtäminen ja analysointi. Toimintolaskennan avulla on mahdollista tukea organisaation strategista ja operatiivista johtamista sekä niiden kehittämistä. Johtamisnäkökulmasta laskennan soveltamista kutsutaan usein toimintojohtamiseksi (*en. activity based management, ABM*). (Järvenpää ym. 2017, 148.)

Toimintolaskennan soveltaminen yritystoiminnassa auttaa eritoten tuote- ja asiakaskohtaisessa hinnoittelussa. Toimintolaskennan käyttöönotto ja loppuun saattaminen on onnistunein menetelmin selvittänyt yritykselle sen tuotteen kaikki toimintokustannukset. Tämä tarkoittaa sitä, että kustannukset on voitu kohdistaa itse tuotteelle, tai asiakkaalle. Jos yritys tietää, mitkä toiminnot kuluttavat mitään resursseja ja paljonko ne luovat kustannuksia, asiakkaan tarjouspyyntöön voidaan vastata arvioimalla paljonko se kuluttaa mitään toimintoa. Toimintojen yksikkökustannukset voidaan laskea

helposti auki ja tässä vaiheessa määrittää tarjoukselle kustannustehokas hinta. (Alhola & Lauslahti 2003, 231.)

## 4.2 Toiminnot lähtökohtana

Yrityksen liiketoiminta elää suoritemarkkinoilta saamallaan tulorahoituksella, eli rahalla, jonka saa myymällä suoritteitaan. Suoritteiden aikaansaaminen edellyttää yritykseltä erilaisten toimintojen suorittamista. Toimintoajattelun lähtökotana onkin eri toimintojen ja niiden toteuttamiseen vaatimien resurssien tarkastelu. (Alhola 2016, 27.)

Toiminnot ovat juuri niitä asioita ja tehtäviä, joita voi nähdä jo pelkästään katsomalla ihmisten työskentelyä. Toiminto koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka tähtäävät saman päämäärän saavuttamiseen. Puhelinmyynti, asiakasneuvonta, tilausten vastaanotto, tarjouslaskenta, hinnoittelu ja laskutus ovat tyypillisiä esimerkkejä toiminnoista. (Kiiskinen, Lumijärvi & Särkilähti 1995, 32).

Toiminnot ja niiden toteutustavat vaihtelevat ja ne vaihtelevat yrityksen mukaan. Toiminnon käynnistävä voima on yleensä yrityksen ulkopuolelta tuleva vaatimus, eli impulssi. Impulssina voi toimia esimerkiksi asiakastilaus. Impulssi taas synnyttää toiminnon, joka johtaa toimintoketjun syntymiseen. Toimintoketju on siis sarja toimintoja, jotka ovat syntyneet impulssista, mutta edellinen toiminto on aina luonut tarpeen seuraavalle toiminnolle asiakastilauksen loppuun saattamiseksi. (Alhola 2016, 27-28.) Toimintoketjuun kuuluvat toiminnot voidaan jakaa ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin. Nimensä mukaisesti tukitoiminnot tukevat ydintoimintoja. Näitä ovat esimerkiksi raportointi ja johtaminen. Ydintoimintoina voidaan pitää esimerkiksi myynnin toteutusta ja laskutusta. (Kiiskinen ym. 1995, 46).

Yritykselle on tärkeää tietää, mistä toiminnoista sen kustannukset johtuvat. Jos todellisia kustannustekijöitä ei tunneta, kustannuksiin on vaikeaa vaikuttaa niin, että toiminnan aikana voitaisiin saavuttaa säästöjä organisaatiotasolla. Toimintolaskennassa yrityksen toimintojen selvittäminen on keskeinen alue. Toimintoja voidaan myös yhdistellä eri toimintoluokiksi ja selvittää niiden hierarkiat. Yksiselitteistä tapaa ei ole, mutta toiminnot voidaan jakaa esimerkiksi ylimmän tason, tuotetason, erätason ja alimman tason toimintoluokkiin. Ylimmän tason toiminnot, eli esimerkiksi yrityssuunnittelu, mahdollistavat yrityksen toiminnan. Näiden toimintojen aiheuttamien ylläpitokustannusten määrä ei riipu yksittäisten tuotteiden volyyymista ja ylimmän tason toiminnot poistuvat, jos

yrittötoiminta loppuu. Tuotetason toimintojen kustannukset kasvavat yleensä myyntivolyymien kasvassa. Nämä kustannukset aiheutuvat siis yksittäisten tuotteiden valmistamisesta suoritetuista toiminnoista. Erätason toimintojen kustannukset riippuvat taas yleensä erien lukumäärästä, eivätkä niinkään valmistusmäärästä. Nämä toiminnot ovat luonteeltaan siis valmistavia toimenpiteitä, joiden kustannukset jäävät kokonaan pois, mikäli tuote-erää tai sarjaa ei valmisteta. Alimman tason toimintojen kustannukset muuttuvat suoraan volyymin mukaan ja nämä kohdistetaan välittömästi tuotteelle. Toimintoja voidaan luokitella monella tapaa, mutta tärkeintä on, että se vastaa yrityksen tarpeita. Toimintojen hierakkinen määrittäminen on tärkeää, jotta niille voidaan valita oikeantasoinen ajuri. (Alhola 2016, 31–42.)

### **4.3 Resurssijattelu**

Toimintojen toteuttaminen syö yrityksen resursseja. Resurssit ovat yrityksen voimavaroja. Yleisesti yrityksen resursseja ovat työntekijät, toimitilat, sekä erilaiset koneet ja välineet. Näitä kaikkia tarvitaan erilaisten toimintojen loppuun saattamiseksi. Edellä mainittujen resurssien ylläpitäminen ei ole yritykselle ilmaista, vaan resurssit tarkoittavat yritykselle aina kustannuseriä. Resursseja kannattaa jakaa ja eritellä myös kustannusluokkiin, sillä ne kertovat, mihin kustannuslajeihin yrityksen resurssit ovat sitoutuneet. (Alhola 2016, 46.) Työvoima, eli työntekijät luovat yritykselle henkilöstökustannuksia. Toimitiloihin liittyy yleensä vesi-, sähkö-, vuokra, ylläpito ja vakuutuskustannuksia. Resurssien aiheuttamat kustannukset saadaan selville yrityksen kirjanpidosta, jonka lisäksi kustannukset ohjataan usein omille kustannuspaikoilleen sen mukaan, minkälaiseen toimintaan niiden yrityksen sisällä katsotaan kohdistuvan. (Kiiskinen ym. 1995, 66-69.)

Toimintolaskenta-ajattelussa olennaista on käsitys siitä, että toiminnot vaativat taustalleen resursseja, joiden aiheuttamat kustannukset tulee kohdistaa toiminnoille sen mukaisesti, minkä verran mitään resursseja kunkin toiminnon katsotaan kuluttaneen. Resurssien välittömät kustannukset kohdistetaan perinteisen kustannuslaskennan tapaan suoraan lopullisille laskentakohteille mahdollisuuksien mukaan, kun taas välillisten kustannusten kohdistamisessa toiminnoille käytetään resurssijureita. (Koskinen & Vehmanen 1997, 131–132.)

#### 4.4 Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa

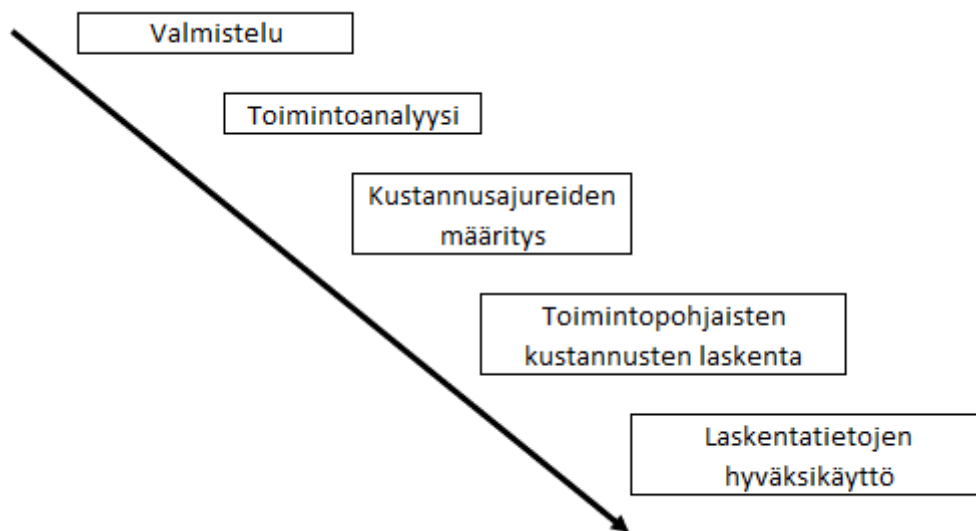
Toimintolaskennassa on kyse kustannusten kohdistamisulottuvuudesta. Se perustuu yrityksen tarpeeseen kohdistaa voimavarat toiminnoille ja laskentakohteille, eli asiakkaille ja tuotteille, johdon päätöksentekoa ohjaavan kustannusinformaation saavuttamiseksi. Tätä kustannusinformaatiota voidaan taas hyödyntää hinnoittelun tukena. Kustannusten prosessiulottuvuus korostaa kustannusten hallintaa niiden perinteisen laskemisen asemasta. Tämä näkökulma puuttuu perinteisestä kustannuslaskennasta ja mahdollistaa yrityksen tarkastella syvemmin sitä mihin sen resurssit kuluvat, millaisia toimintoja yrityksessä tehdään ja minkä takia. Tällaisen informaation tarkoituksena on eritoten parantaa kannattavuutta ja samalla lisätä palvelun arvoa asiakkaalle. Kustannusten kohdistusulottuvuus tuottaa informaatiota käytetyistä voimavaroista, toiminnoista, laskentakohteista sekä siitä, miten voimavarat muuttuvat ensin toimintokeskusten, sitten toimintojen ja lopuksi laskentakohteiden kustannuksiksi. Toimintalaskennan yhtenä merkittävänä tarkoituksena on tunnistaa merkittävät toiminnot ja niiden kustannukset. Yleensä jo tästä saadaan silmiä avaavaa informaatiota, jota yrityksen johto voi hyödyntää. (Koskinen & Vehmanen 1997, 130–133.)

Kun selvitetään asiakkaisiin liittyvien laskentakohteiden kustannukset, on mahdollista arvioida asiakaskohtaista kannattavuutta. Asiakkaisiin liittyvien laskentakohteiden hierarkia eri tasojen suhteen on sama kuin tuotehierarkian suhteen. (Koskinen & Vehmanen 1997, 140.) Tuotekohtaiset kustannukset kohdistetaan tuotteille ja taas asiakkaille kohdistetaan asiakkaasta aiheutuvien toimintojen kustannukset. Jos toimintojen kustannuksia ei kohdisteta kummallekaan edellä mainituista, ne jäävät rasittamaan kokonaiskattavuutta. Tällaisia kustannuksia voivat olla esimerkiksi uusien tuotteiden kehittäminen ja hallintotoiminnot. (Kiiskinen ym. 1995, 85.)

## 5 TOIMINTOLASKENNAN KÄYTTÖÖNOTTAMISEN ERI VAIHEET JA HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATION TOIMINNASSA

### 5.1 Valmisteluvaihe

Toimintolaskennan käyttöönotto alkaa valmisteluvaiheesta, jossa yrityksen tulee kartoittaa laskennan tavoite ja laajuus. Alusta alkaen on tärkeää tietää, mitä osa-alueita toimintolaskennan avulla halutaan selvittää; yritys voi tarkastella esimerkiksi taloushallintoa ja myyntihenkilöstöä erillisinä kustannuspaikkoina ja jakaa toiminnot heidän välillään mahdollisimman optimaalisesti. Jo valmisteluvaiheessa on ymmärrettävä, että toimintolaskenta tuottaa suuntaa antavia tuloksia ja mahdollisia kehityskohteita, eikä absoluuttista totuutta. (Kiiskinen ym. 1995, 24–27.) Toimintolaskennan käyttöönottoa voidaan kuvata prosessikaavion avulla kuvan 2 mukaisesti. Jokainen vaihe on oma kokonaisuutensa ja toimintolaskennassa on edettävä järjestelmällisesti vaihe vaiheelta. Toiminta alkaa tavoitteiden määrittämisestä ja valmistelusta ja päättyy saatujen laskentatulosten hyväksi käyttämiseen.



KUVA 2. Toimintolaskenta kuvattuna pelkistettynä prosessina mukaillen (Kiiskinen ym. 1995, 24) kaaviota.

## 5.2 Toimintoanalyysi

Valmisteluvaiheen jälkeen aloitetaan toimintoanalyysi. Toimintoanalyysissä selvitetään, mitä ihmiset tekevät työpaikalla miten eri työntekijöiden tehtävät kytkeytyvät toisiinsa. Toimintoanalyysin avulla selvitetään myös toimintojen lisäarvo ja hierarkia sekä lopuksi toimintojen loppuunsaattamisen kustannukset. Toimintoanalyysin tekeminen saattaa jo itsessään toimia yritysjohdolle herätteenä, kun huomataan minkälaisia toimintoja yrityksessä tehdään ja miten ne kytkeytyvät toisiinsa. Toimintoanalyysi syntyy toimintahakemistosta, johon on kirjattu kaikki yrityksessä tehtävät toiminnot. Laskennan selkeyttämiseksi toimintoja voidaan yhdistellä erilaisiksi toimintoluokiksi niiden homogeenisuuden perusteella, kunhan niiden resurssijurit ovat mahdollisimman samanlaisia. Toiminnoista voidaan myös luoda omia toimintoketjuja perustuen siihen mitä laskennalla halutaan saavuttaa. Toimintoketjuja voidaan esimerkiksi käyttää hyväksi yrityksen toimintatapojen uudistamisessa. (Kiiskinen ym. 1995, 31–35.)

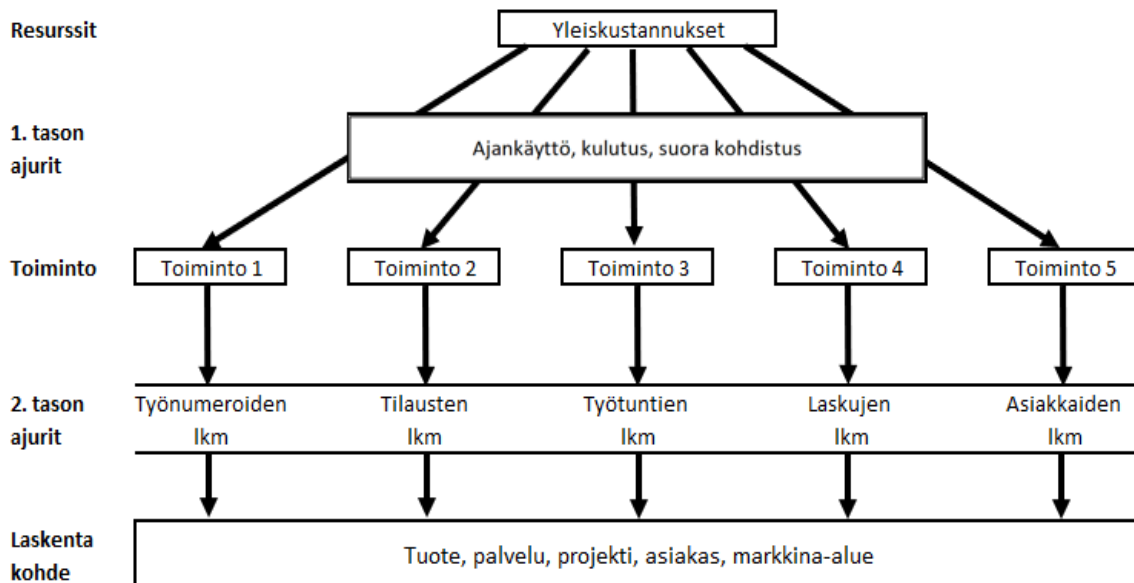
Toimintojen tunnistamista määräävät laskentajärjestelmän valittu tarkoitus. Tarkoitus voi olla strateginen, eli laskennan avulla halutaan selvittää esimerkiksi markkina- tai asiakaskannattavuutta, tai sen avulla halutaan tarkastella tiettyjen yrityksen prosessien tehokkuutta. Molemmissa tapauksissa toiminnot tulee selvittää. Toimintojen määrittämiseksi luotavan mallin tulee olla mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Toimintolaskennan suunnittelijan yksi tärkeimmistä tehtävistä on täyttää laskennalle asetetut tavoitteet mahdollisimman pienellä vaivalla ja kustannustehokkaasti. Samalla toimintoanalyysin tulisi tuottaa oikeanlaista ja tarvittavan yksityisyyttä tietoa. (Turney 2002, 276-277.)

Jos toimintoanalyysi tehdään ensin pilottiyksikössä ja myöhemmin saman organisaation eri yksiköissä, on syytä alusta alkaen huolehtia toimintojen asianmukaisesta luokittelusta. Tämä tarkoittaa toimintojen yhdistelyä eri ketjuihin sen mukaan, miten ne ovat riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi kaikki laskutukseen kuuluvat toiminnot ovat yhden luokan alla. Tämä mahdollistaa myöhemmässä kehitysvaiheessa eri yksiköiden tehokkuusvertailun (*en. benchmarking*). Pääsääntöisesti toiminnot kartoitetaan haastatteleamalla avainhenkilöitä, eli työntekijöitä, mutta myös esimiehiä. (Kiiskinen ym. 1995, 39–40.)

### 5.3 Kustannusajureiden määrittäminen

Toimintojen selvittämisen jälkeen toiminnoille tehdään resurssikartoitus. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen toimintoa suorittava henkilö jakaa työaikansa kyseisille toiminnoille tai toimintoluokille. Toimintokustannukset voidaan laskea pääsääntöisesti kahdella eri tavalla. Toiminnoille voidaan kohdistaa vain henkilösidonnaiset, eli työntekijästä aiheutuvat kustannukset. Toinen menetelmä on, että toiminnoille kohdistetaan kaikki kustannukset niiden aiheutumisperusteen mukaisesti. (Kiiskinen ym. 1995, 43.)

Kuten edellä todettiin, toiminnot kannattaa yhdistellä eri toimintoluokkiin ja -ryhmiin, joita voivat olla esimerkiksi myynti ja markkinointi tai toimituksen postittaminen. Toiminnot on myös hyvä luokitella sen mukaan, mikä on niiden vaikutus asiakkaan saamaan lisäarvoon. Toimintoja voi olla satoja riippuen laskennan tavoitteista, jolloin luokittelu ja yhdistäminen helpottavat laskentaa ja päätöksen tekoa. Toimintojen ajankäyttöselvityksessä voidaan kartoittaa esimerkiksi kaikista kalleimmat toiminnot, ketkä suorittavat näitä toimintoja ja miten ajankäyttö jakautuu eri toimintojen kesken. (Kiiskinen ym. 1995, 45–47.)



KUVA 3. Toimintolaskentamalli (Kiiskinen ym. 1995, 53.)

Kustannusajuri on tekijä, jolla kohdistetaan kustannuksia, kuten ajankäyttö ja se myös kertoo, miksi toiminto vaatii kyseiset kustannukset. Kustannusajureita on kahdenlaisia: ensimmäisen tason kustannusajureita, eli resurssiajureita ja toisen tason kustannusajureita, eli toimintoajureita. Kuvassa



3 on kuvattu ensimmäisen ja toisen asteen kustannusajureiden kohdistaminen. Ensimmäisen tason kustannusajuri on siis linkki resurssien ja toimintojen välillä. Sen avulla erilaiset kustannukset voidaan kohdistaa eri toiminnoille. Kyseessä on siis ensimmäisen tason kohdistus ja siksi puhutaan ensimmäisen tason kustannusajureista. (Alhola 2016, 46-47.) Toisen tason kustannusajureiden avulla kohdistetaan kustannukset laskentakohteelle, esimerkiksi asiakkaalle. Toisen tason kustannusajurit voidaan edelleen jakaa toiminto- ja laskenta-ajureihin. Laskenta-ajurit mittaavat sitä, kuinka usein kyseistä toimintoa tehdään. Näitä mielletäänkin perinteisesti kustannusajureiksi, joita käytetään kustannusten kohdistuksessa. Toimintoajurit kuvaavat mitkä tekijät vaikuttavat toiminnon laajuuteen mistä tekijöistä toiminnon kustannukset aiheutuvat. Niiden avulla myös selviää mihin tulisi kiinnittää huomiota, jos kustannuksiin halutaan vaikuttaa. Kustannusajuri on siis tekijä, joka aiheuttaa toiminnon kustannuksen syntyminen ja ilmaisee kuinka paljon laskentakohde kuluttaa kyseistä toimintoa. Kustannusajureiden kartoitus ja valitseminen ovat oleellisia tekijöitä onnistuneen laskennan saavuttamiseksi. (Kiiskinen ym. 1995, 52–54.)

Kustannusajureiden lukumäärä ja valitseminen vaikuttavat ensisijaisesti toimintolaskennan monitkaisuuteen. Ei ole olemassa oikeaa vastausta siihen, paljonko toimintoja, tai kustannusajureita tulee olla. Toimintolaskennassa käytettävien kustannusajureiden lukumäärä riippuu ensisijaisesti siitä, mitä laskennalle asetetuista tavoitteista ja halutusta laskentatarkkuudesta. Laskentamallia voidaan vaihtaa myös tässä vaiheessa siten, että esimerkiksi ne toiminnot, joiden kustannus on alle kolme prosenttia kokonaiskustannuksista, voidaan yhdistää suurempiin toimintoihin. Useimmiten tämä johtaa samoihin lopputuloksiin, mutta yksinkertaistaa mallia ja laskentaa. (Kiiskinen ym. 1995, 59.)

#### **5.4 Toimintopohjaisten kustannusten laskeminen**

Toimintolaskennan lähtökohtana on se, että kaikki kustannukset kohdistetaan siis aiheutumisperiaatteen mukaisesti. Olennaista on se, että kustannuksia ei jaeta, tai vyörytetä. Kustannusten määrittäminen ja aiheutumisperiaatteen ymmärtäminen on tärkeää. Esimerkiksi tuotekehityskustannuksia ei tule kohdistaa olemassa oleviin tuotteisiin, sillä niistä saadaan hyötyä vasta tulevaisuudessa. Muuten ne rasittaisivat turhaan tämänhetkisiä tuotteita kustannuksillaan ja voisivat luoda turhia hinnankorotuspaineita. (Alhola 2016, 43.) Ennen kustannusten kohdistamista toiminnoille täytyy kuitenkin määritellä tarkasteltavat kustannukset. Ensimmäisellä kerralla tieto toteutuneista kustannuksista voidaan hakea esimerkiksi päättyneen tilikauden toteutuneista kustannuksista. Niiden

käyttö myös auttaa yritysjohtoa kiinnittämään enemmän huomiota tehottomiin toimintoihin, heikosti kannattaviin tuotteisiin tai asiakkaisiin. Resurssit kohdistetaan toiminnoille siis ensimmäisen tason kustannusajureiden avulla, kuten kuvassa 4. Kustannusten kohdistamisessa on otettava huomioon niiden aiheutumisperuste. Kustannukset voidaan kohdistaa suoraan toiminnoille, jos on olemassa yksitelitteinen, kulutuksen kertova kohdistusperuste, kuten esimerkiksi ajankäyttö. (Kiiskinen ym. 1995, 66–68.)

<b>Resurssi</b>	<b>1. tason ajuri</b>
Henkilösidonnaiset kustannukset	Ajankäyttö
Tilakustannukset	Pinta-ala, henkilömäärä
Energia	Kilowattitunnit
Koneiden pääomakustannukset	Käyttötunnit, toteutuneet kustannukset
Ohjelmistot	Käyttötarkoitus, ajankäyttö

*KUVA 4. Esimerkki resursseista ja 1. tason ajureista. (Kiiskinen ym. 1995, 68.)*

Kuten edellä on mainittu, henkilösidonnaiset kustannukset kohdistetaan toiminnoille yleensä ajankäytön perusteella. Muut kustannukset pirstoutuvat usein kustannuspaikkaraporteissa lukuisille eri kustannuslajeille. Kustannusten selvittämiseksi joudutaan tekemään paljon työtä. Ne on käytävä läpi kustannuspaikoittain ja -lajeittain sekä kohdistettava sen mukaisesti, minkä toiminnon aiheuttamia ne ovat. Kustannuseriä tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä, ettei pienten kustannuserien osalta kannata tehdä liikaa selvitystyötä, sillä niiden vaikutus lopputulokseen on olematon ja hankaloittaa laskentaa. Kun kustannukset on laskettu ja kohdistettu eri toiminnoille, voidaan siirtyä kohdistamaan niitä laskentakohteille. (Kiiskinen ym. 1995, 70–71.)

Oikeanlaisten ensimmäisen ja toisen asteen kustannusajureiden valitseminen ja määrittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Vääränlaisten ajureiden valitseminen ja tämän vuoksi virheelliset laskentatulokset syövät toimintolaskennasta saatavaa hyötyä. Tämän vuoksi oikeiden kustannusajureiden valitseminen onkin laskennan kriittisempiä vaiheita. (Alhola 2016, 47.) Toimintokustannukset tulee kohdistaa halutulle laskentakohteelle kustannusajurimäärien suhteessa. Laskentakohteen valinta riippuu puolestaan laskennalle asetetuista tavoitteista ja itse yritystoiminnasta. Kustannuksia tulisi tarkastella kerroksittain, sillä kaikki kustannukset eivät synny esimerkiksi tuote-, kauppa- tai tilaus-tasolla. Oikeanlaisen laskennan kannalta on järkevintä kohdistaa vain ne kustannukset, jotka ovat aiheutumisperiaatteen mukaan kohdistettavissa laskentakohteelle. Erilaisia laskentakohteita voivat

olla esimerkiksi tuote, asiakas, projekti tai tilaus. Jotta toimintokustannukset voidaan kohdistaa oikealla tavalla halutulle laskentakohteelle, on jokaiselle kustannusajurille laskettava hinta. Kun kyseisen toiminnon kustannukset jaetaan kustannusajureiden kokonaismäärällä, saadaan selville yhden ajurin hinta. Kun tiedetään kustannusajureiden yksikkökustannukset ja niiden lukumäärät laskentakohteittain, voidaan kustannukset kohdistaa laskentakohteille. (Kiiskinen ym. 1995, 79–83.)

*Taulukko 1. Esimerkkejä asiakkaisiin kohdistuvista toiminnoista. (Kiiskinen ym. 1995, 84.)*

<b>Toiminto</b>	<b>Kustannusajuri</b>	<b>Laskentakohte</b>
Asiakasrekisterin ylläpito	Asiakkaiden lkm	Asiakas
Myyntitilausten vastaanotto	Tilausten lkm	Asiakas
Tuotteiden lähetys	Lavojen lkm	Asiakas
Asiakaskäynnit	Asiakaskäyntien lkm	Asiakas
Myyntin vuosisuunnittelu	Asiakkaiden lkm	Asiakas
Laskutus	Myyntitilausten lkm	Asiakas
Myyntireskontran hoito	Myyntilaskujen lkm	Asiakas

Toimintolaskenta mahdollistaa siis myös asiakaskohtaisen kannattavuuden tutkimisen. Yrityksissä tehdään myös toimintoja, joiden kustannukset eivät kohdistu tuotteeseen tai palveluun, vaan yksinomaan asiakkaaseen. Toimintojen kustannukset voidaan kuitenkin kohdistaa asiakkaalle kustannusajurimäärien suhteessa samalla tavalla kuin laskentakohteena olisi pelkkä tuote. Taulukossa 1, on kuvattu toimintoja ja niiden kustannusajureita, mutta laskentakohteena on asiakas. (Kiiskinen ym. 1995, 84–85.)

## **5.5 Laskentatietojen hyväksikäyttö**

Tehdessään päätöksiä ja toimintaa ohjatessaan ja valvoessaan yritysjohto tarvitsee monenlaista tietoa. Strategisen johtamisen pitää perustua hankittuun tietoon, jonka hankkiminen on ollut määrätietoista ja tarkoituksenmukaista. Informaation ja tiedon tuottamisen täytyy olla järjestelmällistä. Voidaan puhua myös johdon informaatiojärjestelmästä. Johdon informaatiojärjestelmällä tarkoitetaan organisaation jatkuvaa sisäistä toimintaa, jonka tarkoituksena on kerätä, rekisterioidä ja käsi-

tellä toiminaan liittyvää tietoa ja hyödyntää siitä saatua informaatiota toiminnan suunnittelussa, ohjaamisessa ja valvomisessa. Yrityksen sisäisestä laskentajärjestelmästä tulee saada mahdollisimman vaivattomasta tiedot johdon operatiivista laskentaa varten. Laskentajärjestelmä ei saa muodostua liian monimutkaiseksi ja työlääksi, sillä tiedon rekisteröimisen ja informaation tuottamisen tulee olla taloudellista. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedon hankkimiseen ei kannata uhrata enempää kustannuksia, kuin tiedon hankkimisen avulla edellytetään saavaan aikaiseksi kustannussäästöjä ja tuottojen lisäystä. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 267-273.)

Organisaation eri yksiköillä on omat erityiskysymyksensä ja tarpeensa laskentatoimen tulosten hyväksikäyttöä varten. Näistä yksiköistä yksi on myynti. Kannattavuuden johtaminen on hyvin lähellä myynnin työtä, sillä myynnin johtamisessa on pitkälti kyse kysyntään vastaamisesta ja tuottojen aikaansaamisesta yritykselle. Kannattavuuden toinen komponentti, eli kustannukset jäävät kuitenkin usein vain sivurooliin. Kannattavuusjohtaminen tulee kuitenkin sisällyttää myös myynnin ohjaukseen. Toimintolaskennasta saatua tietoa voidaan hyödyntää yritysjohton päätöksenteossa myyntiin ja uusasiakashankintaan liittyen muun muassa seuraavissa kysymyksissä: Mitä nykyisistä asiakassuhteista ovat kannattavia ja mistä se johtuu, miten asiakaskannattavuus kehittyy pitemmällä aikavälillä, mitkä ovat tunnistetut markkinasegmentit ja niiden taloudellinen potentiaali ja lopuksi, miten myynnin työtä tulisi kehittää? (Suomala, Manninen, Lyly-Yrjäinen 2011, 52.) Kun yleiskustannusten luonne tulee ymmärretyksi, niiden syntyyn ja tasoon voidaan vaikuttaa paremmin. Tuottavuuden parantamisessa, toimintojen mallinnustiedot ja läpimenoajat ovat usein suureksi hyödyksi organisaatiolle. Kustannukset eivät kuitenkaan vähene vain laskemalla. Kun tuotteiden ja asiakassuhteiden kustannukset ja kannattavuus tiedetään operatiivisella prosessitasolla, asioita on mahdollista tehdä aikaisempaa kustannustehokkaammin ja kannattavammin. Lisäksi mitä luotettavammaksi laskentainformaatio koetaan, sitä enemmän sillä on merkitystä päätöksen teossa ja laskennasta saadun tiedon jakamisessa organisaatiossa. (Järvenpää ym. 2017, 155.)

Toimintolaskennan myötä on levinnyt ajatus siitä, että osa yrityksen kustannuksista voidaan kohdistaa aiheutumisperiaatteen myötä suoraan asiakkaalle, yksittäisten tuotteiden sijasta. Vaikka asiakas ostaisikin samoja tuotteita enemmän kuin toinen, esimerkiksi asiakaspalveluun ja myyntityöhön käytetyt resurssit voivat silti vaihdella suuresti. Toimintolaskennan avulla voidaan kohdistaa kustannuksia asiakkaille aiheutumisperusteen mukaisesti. Kun asiakkaan kohdalla lasketaan yhteen asiakkaan ostamien tuotteiden ja palveluiden katteet ja tästä vähennetään suoraan asiakkaalle kohdistetut kustannukset, päädytään asiakaskannattavuuteen. Tiettyä asiakkaat voivat päätyä laskennan myötä kannattamattomiksi, mutta tämäkään ei välttämättä yksinomaan tarkoita sitä,

onko asiakas todellisuudessa kannattava vai ei. Asiakaskohtaisesti on myös mietittävä sitä, millainen on asiakkaan ostopotentiaali tulevaisuudessa ja onko tämä asiakas referenssiasiakas, eli voidaan tämän asiakkaan kautta hankkia lisää asiakkaita tulevaisuudessa. Ennen toimenpiteisiin ryhtymistä yksilöasiakkaiden asiakaskannattavuuden arvioinnin jälkeen, yritysjohdon on tiedettävä minkälaisia päätöksiä on mahdollista tehdä ja toisaalta mihin päätöksillä pyritään ja miten. Johdon laskentatoimen tehtävä on nimenomaan tuottaa informaatiota päätöksenteon tueksi, mutta yrityksen visio ja sen pohjalta rakennettu strategia määrittävät sen, miten laskennan tuloksia halutaan hyödyntää. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 126-128, 142-143.)

Palvelualalla, jossa toimintaan ei aina liity selkeitä tuoterakenteita, toimintolaskenta voidaan valjastaa asiakkaiden tarkasteluun sekä yrityksen sisäisten prosessien tehokkuuden vertailuun. OP-Private Oulu halusi vuonna 2020 saada tarkemman kuvan kannattavuudesta sekä varainhoitajien ajankäytöstä ja aktiviteeteista asiakkaittain. Varainhoitajien aktiviteeteista kerättiin CRM-tietoa, mutta tietoa ei ollut hyödynnetty asiakaskannattavuuden mallintamiseen tai työn painopisteiden ohjaamiseen ja toimintamallien tehostamiseen. Samanaikaisesti vaatimukset asiakaskohtaisesta kirjaamisesta ja raportoinnista olivat jatkuvassa kasvussa. Konsulttiyritys WeVision auttoi OP-Private Oulua tarjoamalla datan hyödyntämiseen aikaperusteiseen toimintolaskentaan perustuvaa mallinnusta. Lopputuloksena asiakaskohtaiset tulovirrat ja niiden toteuttamiseksi käytetyt aktiviteetit sekä kustannukset oli selvitetty, mikä toi näkyvyyttä toimien vaikutuksesta kannattavuuteen ja auttoi uudelleen mitoittamaan asiakkuuksien hoitomalleja. (WeVision, 2020.)

Aikaperusteinen toimintolaskenta soveltuu lähtökohtaisesti hyvin palvelualalle, koska ala on työntekijävaltaista, jolloin on tärkeää ymmärtää omien resurssien käyttöä ja mahdolliset resurssisyöppö asiakkuudet yksityiskohtaisesti sekä mitata niitä säännöllisesti. Tämä toimii tärkeänä hinnoittelun ja sopimusneuvotteluiden työvälineenä sekä myös resurssien allokoinnissa ja tehokkuuden mittamisessa. Laskennan tulokset toimivat ennen kaikkea päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen tukena. Nähdään nykytila, parhaiten ja heikoiten tuottavat asiakkuudet ja tuotteet sekä näiden juuri-syyt. Tämän pohjalta voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä ja esimerkiksi fokusoida toimintaa parhaiten tuottaviin liiketoimiin. Laskennan tulokset poistavat arvailuja ja mututuntumia sekä antavat yhteisen totuuden tilanteesta päätöksenteon pohjaksi, kun laskentamalli on hyvin tehty ja operatiivisesti validoitu. Laskennan varsinainen arvo tulee vasta sen pohjalta tehtyjen päätösten ja liiketoiminnan muutosten myötä, jotka konkretisoituvat myöhemmin viivan alle. (WeVisionin toimitusjohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 4.5.2022.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

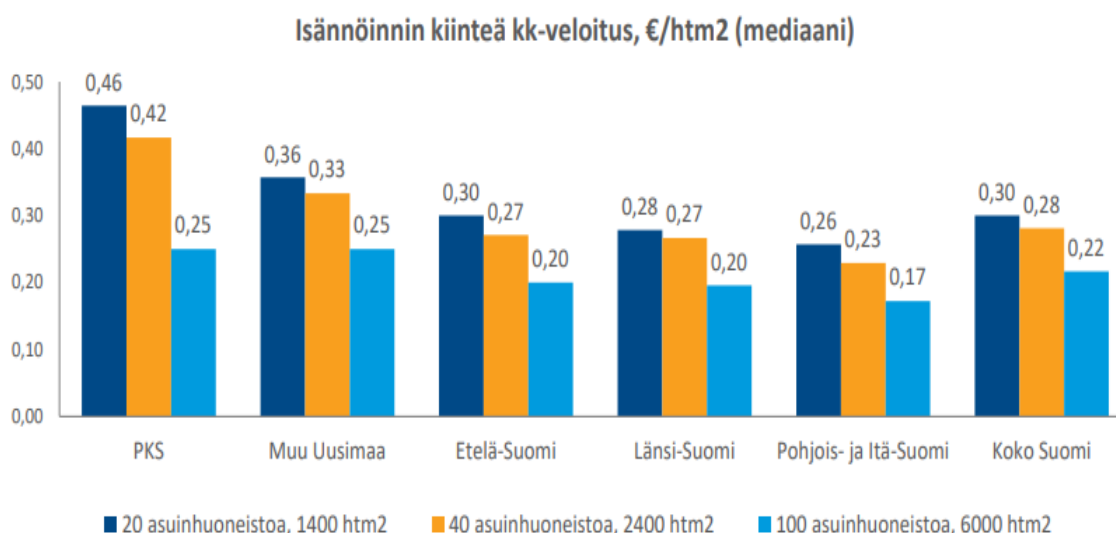
### 6.1 Tutkimuksen taustatekijät

Tutkimustyö ja kehittämistehtävä sai alkunsa yrityksen tarpeesta määrittää ja etsiä syitä sille, miksi joku asiakasuhde olisi kannattamaton ja verrattuna muihin asiakkaisiin oikea resurssisyöppö. Isännöitsijä hoitaa keskimäärin 20 asiakkuutta samanaikaisesti vuodesta toiseen. Jos näistä 15 vie työajasta 50% ja loppujen viiden asiakkuuden palveleminen taas toiset 50%, on sanomattakin selvää, että resurssit eivät kohdistu tasaisesti eri asiakkaille. Tilanne voi olla väliaikainen, mutta jos tämä on pitkittynyttä, pitäisi siihen löytää syyt ja ratkaisu. Hankalien asiakkaiden palveleminen syö isännöitsijän sekä yrityksen resursseja enemmän ja ennen kaikkea tämä työaikaresurssi on muilta asiakailta pois. Tämä voi pahimmillaan johtaa muiden asiakkaiden palvelunlaadun huonontumiseen. Asiakkaat ja palveluntarve ovat yksilöllisiä, mutta liiketoiminnan kannattavuuden ja kehittämisen kannalta on tärkeää havaita ja pyrkiä ennalta ehkäisemään asiakasriskejä. Asiakasriskien ennaltaehkäisy taas alkaa uusasiakasvalinnassa. Jokaista asiakasta tulee pyrkiä palvelemaan hyvin, mutta koska suoritetaan yritystoimintaa, sen tulee näkyä myös hinnassa. Palvelun hinta taas tulee pysyä perustelemalla asiakkaalle ja siihen käytettyä resurssia tulee pystyä mittaamaan. Jos sitä ei voida tehdä riittävän täsmällisesti asiakaskohtaisesti, on mahdotonta määrittää tarkasti, ovatko kaikki asiakassuhteet oikeasti kannattavia ja mikä taas on palvelun hinta uusille asiakkaille. Ainoastaan tutkimalla nykyistä asiakaskantaa ja suorittamalla asiakaskannattavuuteen liittyvää laskentaa, voidaan saada vastauksia näihin kysymyksiin.

Asiakaskannattavuutta on pyritty parantamaan jo vuosien ajan, mutta ongelma on kuitenkin siinä, ettei asiakasriskejä ole kartoitettu tarpeeksi tarkasti ja yrityksessä ei pystytä mittaamaan yhden asiakkaan palvelemiseksi käytettyä resurssia. (Liiketoimintajohtaja. Henkilökohtainen tiedonanto 2.2.2022). Asiakasvalintaa on tehty myynnin ohessa perustuen aiempaan kokemukseen ja asiakasyhtiöiden kokoon perustuvaan kustannuslaskentaan ja joitain asiakassuhteita on irtisanottu perustuen siihen, että palvelun hinta ja asiakkaan vaatimukset eivät ole enää kohdanneet. Kokonaisvaltaista asiakkaiden ryhmittelyä ja asiakaskannattavuuteen liittyvää kustannuslaskentaa ei kuitenkaan ole vielä sovellettu. Erilaisten mahdollisuuksien punnitsemisen jälkeen päädyttiin soveltaamaan toimintolaskentaa, koska sen avulla voitaisiin saada mahdollisimman tarkka käsitys siitä, paljonko tietyn asiakkaan asioiden hoitaminen kuluttaa yrityksen resursseja.

## 6.2 Palvelun hinnan muodostuminen isännöintialalla

Kiinteistöliitto teki vuonna 2020 tutkimuksen, jonka tavoitteena oli koota ajantasaisia tietoja isännöintipalkkioista sekä selvittää palvelun veloitusperusteita ja veloituksen suuruutta (Kiinteistöliitto 2020). Tutkimukseen vastasivat 1500 hallituksen puheenjohtajaa, sekä 357 ammatti-isännöitsijää. Tutkimuksesta selviää, että kiinteän kuukausipalkkion hinnasta keskimäärin 75% on suoraan sidosissa huoneistojen määrään ja huoneistoneliöihin, loppuosa hinnasta taas määräytyy arvioidun työmäärän mukaan. Tutkimuksesta selviää myös, että 36% hallituksen puheenjohtajista ei osannut sanoa, mikä on kiinteän kuukausipalkkion hinnoitteluperuste. Kuvassa 5 on osa Kiinteistöliiton tutkimuksen tuloksista. Siitä ilmenevät valtakunnalliset mediaanit kiinteän palkkion määrälle, joka on esitetty muodossa €/huoneistoala.



*Kuva 5. Kiinteistöliiton tutkimuksen tulokset kiinteästä kuukausiveloituksesta. Kiinteistöliitto 2020.*

Tuloksista on myös mielenkiintoista huomata, että itse asiassa kiinteän kuukausiveloituksen määrä pienenee siinä suhteessa, missä asuinhuoneistojen ja huoneistoneliöiden määrä taas kasvaa. Tätä asiaa voidaan perustella siten, että nykypäivänä tietotekniikka ja kehittyneet järjestelmät ovat helpottaneet isännöitsijän työtä. Esimerkiksi tiedottaminen ja viestintä ovat helpottuneet digitaalisten järjestelmien myötä ja paperitiedotteiden lähettäminen on vähentynyt merkittävästi. (Yrityksen työntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 21.4.2022).

Vielä 1990-luvulla isännöintipalvelun hinnoittelu oli asiakkaalle vielä selvempää ainakin yhtiön kiinteiden ominaisuuksien perusteella. Kiinteistöliitto julkaisi vuosittain pistetaulukon, joka ilmestyi alan

julkaisuissa ja tällöin kaikilla oli mahdollisuus tutustua siihen. Jokainen kuutiometri sekä erikseen laskettavat pisteet olivat tietyn hintaisia. Pisteiden määrä laskettiin siten, että jokainen huoneisto teki yhden pisteen ja liiketiloista tuli yksi piste aina 120m<sup>2</sup> kohden, lisäksi esimerkiksi 6 autopaikkaa teki aina yhden pisteen. (Yrityksen työntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 21.4.2022). Tänä päivänä pistetaulukkoa ei enää julkaista, sillä kilpailu- ja kuluttajavirasto kielsi sen julkaisemisen 1990-luvulla. Pistetaulukon käyttäminen johti siihen, että kilpailevien yritysten oli helppo laskea hinta asiakkaalle ja kun kaikki tekivät sen saman taulukon avulla, hinnalla kilpaileminen ja palvelulla erottuminen markkinoilla oli äärimmäisen hankalaa. Lisäksi myös aktiiviset taloyhtiöiden hallitukset osasivat laskea hinnan palvelulle ja isännöitsijätoimistojen oli vaikeaa perustella taloyhtiöille, mistä hinta muodostui pistetaulukon lisäksi. Kaikki perustui kokemukseen ja olettamukseen asiakkaasta, mihin se perustuu liian paljon myös tänä päivänä.

Isännöitsijätoimistot laskevat kiinteän kuukausipalkkion hinnan pääsääntöisesti siten, että suurin osa siitä muodostuu yksinkertaiseen yhtiön kokoon perustuvan neliöhinnan määrittämiseen ja lopuosa hinnasta määritetään pelkän kokemuksen ja oletetun asiakaskohtaisen työkuorman perusteella. (Yritysmyyntin työntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 21.4.2022). Tässä kuitenkin kohdataan ongelma. Palvelun hinnan määrittäminen ei perustu tarpeeksi tarkkaan laskentaan, vaan se perustuu kokemukseen ja oletamaan. Asiakkaan on hyvin helppoa valita kaikista halvin tarjous ja solmia sopimus sen perusteella. Tässä vaiheessa kuitenkin mitään takeita palveluun liittyvien lupauksen toteutumiselle ei ole. Ja jotta isännöinti olisi kannattavaa liiketoimintaa, ei asiakasta voida palvella liian alhaisella hinnalla. Jos hinta on alussa vain keksitty, ja asiakkaan hoidon aikana huomataan, että asiakas kuluttaa enemmän resursseja, kuin luo myyntikatetta, kohdataan heti ongelmia.

Parhaiten tarjouskilpailussa menestyy se yritys, joka pystyy perustelemaan asiakkaalle parhaiten, mistä hinta muodostuu, ja minkä takia. Perustelu ei voi nojata pelkästään kokemukseen ja oletamaan, sen täytyy perustua mahdollisimman tarkkaan asiakaskohtaiseen laskentaan. Tällaisen tiedon tarjoaminen asiakkaalle on mahdollista, jos nykyisistä asiakkaista on tehty mahdollisimman tarkkoja laskelmia ja saatu vertailukelpoista tietoa, jonka avulla hinta voidaan perustella. Tällä tavalla voidaan välttyä kaikista parhaiten tilanteelta, jossa isännöintipalvelun nykyinen hinta ei palvele enää kumpaakaan sopijapuolta.



### 6.3 Erillislaskutuksen merkitys hinnoittelussa

Isännöintisopimuksesta selviää, mitkä tehtävät kuuluvat kiinteään palkkioon ja minkä tehtävien hoitaminen taas oikeuttaa erillislaskutukseen. Erillislaskutus veloitetaan isännöintiyrityksen hoitaessa sen piiriin oikeuttavia tehtäviä. Lisäksi tietyt tehtävät on hinnoiteltu kappaleperusteisesti, eli niitä voidaan ajatella myös tuotteina. Yksi hyvä esimerkki tuotteesta on isännöitsijätodistuksen laatiminen, jota tarvitaan asuntokauppaa varten, ja jonka maksaa todistuksen tilannut henkilö. Erillisveloitettavaan työhön kuuluvat lisäksi myös taloyhtiöiden perusparannukset, eli suuremmat remontit, joilla pyritään kohottamaan rakennuksen kuntoa ja toimivuutta. Kun taloyhtiö ja isännöitsijätoimisto laativat sopimuksen isännöinnistä, kaikki tehtävät on määritelty tietyn palkkioluokan alle, tai tehtävän palkkiosta tulee sopia erikseen ennen toimenpiteitä. Erillislaskutettavan työn määrä vaikuttaa suuresti asiakkaalta saatuun myyntikatteeseen. Erillislaskutettava työ eroaa kiinteästä palkkiosta siten, että vaikka erillislaskutettavan työn hoitamiseen kuluisi monta tuntia kuukaudessa tietyn asiakkaan kohdalla, palvelun tuottaminen ei taloudellisesti käänny missään vaiheessa tappiolliseksi. Kiinteään palkkion piiriin taas kuuluvat ne asiat, missä tietyt työtehtävät tulee hoitaa, mutta suuri työtuntien määrä ei oikeuta erillislaskutukseen, vaan se kuuluu sopimukseen taloyhtiön kanssa. Tästä on helppo päätellä, että asiakas, jonka hoitaminen vaatii paljon erillislaskutettavaa työtä, on varmasti kannattava asiakas, siis pelkästään taloudellisesti ajatellen.

Kiinteistöalankustannus Oy julkaisee isännöinnin tehtäväluetteloa. Se toimii hyvänä sopimusmallina tehtävien jakamiseksi kiinteän ja erillisveloitettavan työn välillä. Sopimus kuitenkin laaditaan aina taloyhtiökohtaisesti ja yksi äärimmäisen tärkeä vaihe asiakaskannattavuuteen vaikuttamisen kannalta on sopimusneuvottelu taloyhtiön hallituksen kanssa. Yritysmyyntiä tekevä työntekijä toimeksiantajayrityksessä kertoi hyvän esimerkin sopimusneuvotteluista. Hän oli kysynyt taloyhtiön hallitukselta, kuinka paljon taloyhtiön parkkihalliin liittyvien tehtävien hoitamiseen kuluisi aikaa kuukausitasolla. Tätä ei osattu määritellä tarpeeksi tarkasti, joten päädyttiin viemään parkkihalliin liittyvät tehtävät erillisveloitettavan laskutuksen piiriin. Tämä sovittiin avoimesti molempien sopijapuolten kesken ja näin varmistettiin, että palvelun tuottaminen olisi mahdollisimman kannattavaa (Yritysmyyntin työntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 21.4.2022).

Jos on oletamus siitä, että asiakkaan asioiden hoitamiseen kuuluu paljon erillislaskutettavaa työtä, voidaan kiinteää kuukausipalkkion hintaa laskea tarjotessa. Mikäli tilanne on taas toisin päin, eli oletamus erillislaskutettavasta työstä on pieni, tämän tulisi näkyä kiinteässä hinnassa, sillä palve-

lun tuottamisen tulee olla yritykselle kannattavaa (Yritysmyyntin työntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 21.4.2022). Jos taloyhtiössä ei ole vielä tehty suuria perusparannuksia, voidaan olettaa, että asiakas tulee olemaan isännöintiyrityksessä tulevaisuudessa suuritöinen, mutta myös hyvin kannattava asiakas teknisen palvelun tuottamisen osalta. Tähän yhtyivät kaikki haastateltavat. Ennustaminen perustuu toki pelkästään jälleen kokemukseen, ja tällä kertaa oletukseen kiinteistön eri rakenteiden teknisen käyttöön päättymisestä. Ei myöskään ole mitään takeita sille, kuinka pitkään asiakassuhde kestää ja millaista palvelun tuottaminen kokonaisuudessaan on. Kuitenkin alalla voidaan olla yhtä mieltä siitä, että erillislaskutus tuo suuren lisän asiakaskatteisiin. On vaarallista lähteä tekemään sopimusneuvotteluita pelkästään olettamalla tulevaa toimintaa. Myös kiinteää kuukausipalkkiota tulee suunnitella ja pohtia, sillä se sitoo yrityksen tuottamaan tiettyä palvelua, olipa kiinteän palkkion hinta mikä tahansa. Tärkein asia hinnoittelussa on se, että kiinteä ja erillisveloitettava työ huomioidaan kumpikin määrittäessä palvelulle hintaa.

Kuten edellä on todettu, on helppoa laskea palvelulle hinta pelkästään nojaamalla asiakkaan koon, mutta hinta muodostuu myös muista ominaisuuksista. Tiedostamalla mahdolliset asiakasriskit uusasiakashankinnassa, voidaan vaikuttaa parhaiten asiakaskannattavuuteen. Asiakasriskejä täytyy etsiä kartoittamalla nykytilanne ja segmentoimalla nykyisiä asiakkaita. Näin voidaan etsiä yhtäläisyyksiä ja syitä sille, miksi jotkut asiakkaat ovatkin koituneet työläämmiksi ja mahdollisesti jopa kannattamattomiksi. Kuitenkaan tämäkään ei vielä riitä, sillä se ei kerro kuinka paljon yhden asiakkaan hoitaminen on syönyt yrityksen resursseja. Tätä asiaa tulee pystyä mittaamaan isännöintiyrityksessä laskennan avulla.

#### **6.4 Toimeksiantajayrityksen asiakassegmentointi**

Toimeksiantajayritys halusi tutkimuksen avulla kartoittaa nykytilannetta ja etsiä asiakkuuksista sellaisia piirteitä, jotka voisivat vaikuttaa kannattamattomaan asiakassuhteeseen. Tammikuussa 2022 liiketoimintajohtaja esitti tarpeet segmentoinnille. Asiakkaista ei ollut olemassa sellaista rekisteriä, josta voisi helposti vertailla erityyppisten asiakkaiden kiinteän kuukausipalkkion hintoja. Tärkeää oli pystyä saamaan helposti tietoa esimerkiksi siitä, mikä on tietyytyyppisten ja -kokoisten taloyhtiöiden kuukausipalkkion määrä tietyllä alueella. Toimitusjohtaja pystyi ajamaan laskutusjärjestelmästä ulos arvonalisäverottomat hinnat eri asiakkaille, ja loput tiedoista oli helppo syöttää samaan Excel-tiedostoon isännöintijärjestelmästä.



asiakas vei keskimäärin vähemmän työaika. Keltainen väri taas tarkoitti normaalihoitoista asiakasta. Oranssi väri tarkoitti sitä, että asiakas vei hieman keskimääräistä enemmän työaika. Punainen väri tarkoitti sitä, että asiakas vei selvästi enemmän työaika ja oli todella työläs hoitaa. Lisäksi arvioitiin myös hallituksen vaihtuvuutta, eli sitä, kuinka usein taloyhtiön hallitus vaihtuu.

Lopputuloksena oli koko asiakaskunnan kattava segmentointi erittäin työläiden, normaalien ja helpohoitosten asiakkuuksien välillä, ja tätä alettiin kutsua liikennevalomalliksi. Oli hienoa huomata, että vaikka tällaista mallia ei oltu aikaisemmin yrityksessä tehty, jokainen työntekijä käytti arviointiin aikaa ja teki sen huolellisesti. Tärkeää oli myös painottaa sitä, että kyseessä ei ollut työntekijöiden henkilökohtaisten kykyjen arviointi ja vertailu, vaan haluttiin tutkia koko asiakaskantaa kattavasti ja etsiä syitä erilaisten asiakassuhteiden välillä. Ensiarvoisen tärkeää oli tässä vaiheessa selvittää syyt suurille työmäärille eri asiakkaiden välillä. Tulokset yhdistettiin samaan Excel-taulukkoon, johon tehtiin samanlaiset alavetovalikot yläpalkkiin, kuten hinnoitteluanalyyssissäkin. Kriteerit olivat: asiakas, hallituksen vaihtuvuus, status sekä syy statukselle ja arvion tehnyt isännöitsijä. Kuvassa 7. on tuotu esille liikennevalomallin tulokset tiettyjen keskimäärin enemmän työaika vievien asiakkaiden kohdalla. Kuvasta on jätetty pois asiakkaan nimi ja arvion tehnyt isännöitsijä, jotka esiintyvät myös yläpalkissa.

Hallituksen vaihtuvuus	Status	Syy statukselle
Vaihtuu harvoin 2-4 vuotta		Tässä taloyhtiössä on selvitelty vanhoja asioita ja reklamoitu vaikka ja mistä. on työllistänyt kyllä enemmän. Hallitus aktiivinen ja tehty selvitystyötä
Vaihtuu hyvin harvoin, yli neljän vuoden välein		Helppo muuten, mutta asemakaavan muutos on ollut työläs viimeiset 4 vuotta. Sekin on kokemusta ja hyvää sellaista. Kiinnostavia asioita. Jos kaavamuutos menee finaaliin, puretaan kiinteistö. Hoito siis päättyy noin vuoden kuluttua. Jos ei mene finaaliin, on todella työläs kohde, kun kaikki julkisivut, vesikatot, hissit, viemärit, vesijohdot, kylpyhuoneet, sähköt jne pitää uusia ja peruskorjata.
Vaihtuu harvoin 2-4 vuotta		Takuuasioden vuoksi työläs. Myös myrskyvahingot työllistivät. Kun takuuasiat on hoidettu, helpottuu ja on helppo suhteessa kokoonsa nähden.
Vaihtuu hyvin harvoin, yli neljän vuoden välein		Riitaisa talo, paljon vireillä olevia riitoja kokoajan ja niitä puidaan käräjillä. Myös korjauksia ollut paljon
Vaihtuu hyvin harvoin, yli neljän vuoden välein		Vanha, iso talo, jossa paljon ollut korjauksia ja vahinkoja.
Vaihtuu harvoin 2-4 vuotta		Isoja korjauksia ollut paljon. Vanha talo. Korjaukset jatkuvat. Hallitus tarkka.
Vaihtuu harvoin 2-4 vuotta		Paljon kunnossapito- ja remonttitarpeita. Ei kiinteistöhuoltoa, joka myös työllistää isännöitsijää.

Kuva 7. Liikennevalomalli.

Tällainen asiakkaiden segmentointi paljasti yritykselle työläimmät asiakkaat sekä syyt tilanteelle. On tärkeää havaita se, että osa syistä oli tilapäisiä. Näitä ovat esimerkiksi korjaukset, tai tietynlaiset riita-asiat, joita puidaan jopa käräjillä. Taloyhtiön hallituksen vaihtuvuudesta haluttiin saada tietoa sen takia, että valitettavan paljon isännöitsijää voi työllistää erittäin vaativa hallitus. Ja vielä enem-

män työllistää se, jos hallitus ei luota isännöitsijään. Isännöitsijä ei voi vaikuttaa taloyhtiön hallituksen vaihtuvuuteen, mutta on tärkeää tiedostaa tilanne jokaisen asiakkaan kohdalla. Lisäksi taulukon avulla voidaan karkeasti tutkia tietyn työntekijän kuormitusta, ja sitä, millaisia asiakkaita hänellä on hoidettavana. Excelin alavetovalikosta oli helppo selvittää myös eri statuksella olevien asiakkaiden määrä kokonaisasiakaskannasta. Helppohoitoisia ja keskimääräistä vähemmän työaikaa vieviä asiakkaita oli 26,5% ja normaaleja asiakkaita 43%. Lopulta saatiin tulokseksi, että keskimäärin enemmän työaikaa vieviä asiakkaita kokonaisasiakaskannasta oli 30,5%. Tutkimuksen perusteella enemmän työaikaa vaativissa asiakkaissa ilmestyivät seuraavat piirteet:

- Kiinteistön huono kunto ja perusparannusten puute (suuri korjausvelan määrä)
- Meneillään olevat perusparannukset ja niiden laatu
- Kiinteistöhuollon puute (taloyhtiöllä ei ole kiinteistöhuollon palvelua)
- Taloyhtiössä on liikekiinteistöjä
- Taloyhtiössä on paljon asukkaita, jotka aiheuttavat järjestyshäiriöitä
- Suuri asuntosijoittajien määrä taloyhtiön omistussuhteessa (piittaamattomuus ja perusparannusten välttely)
- Entisen isännöitsijätoimiston puutteellisen hoidon paikkaaminen (suuri isännöintivelan määrä)
- Hallituksen jäsenten huono yhteistyö ja huono yhteistyö isännöitsijän kanssa
- Luottamuspula isännöintipalvelua kohtaan

Erittäin suuri vaikutus oli hallituksen toimivuudessa, mikä on luonnollista, kun mietitään isännöintialaa. Toinen tekijä, mikä aiheutti paljon työkuormitusta, oli edellisen isännöitsijätoimiston puutteellinen asiakkuuden hoito. Tässä korostuu asiakashankinnan tärkeys. Pitkän työkokemuksen omaava työntekijä kertoo, että kun yritykselle tulee asiakas, joka on ollut aikaisemmin huonossa hoidossa, kuluu noin vuosi aikaa, ennen kuin kaikki asiat on selvillä ja tilanne on rauhoittunut. Tämä vaatii yritykseltä paljon resurssia ja se vaatii taloyhtiöltä rahaa. Silloin kun taloyhtiö tulee hyvältä isännöitsijältä, pääsemme kolmessa kuukaudessa jo hyvin pitkälle. (Yrityksen työntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 21.4.2022).

## 6.5 Toimintolaskennan tavoitteiden määrittäminen toimeksiantajayrityksessä

Toimintolaskenta katsottiin parhaaksi mahdolliseksi tavaksi seurata yksittäisen asiakkaan resurssikulutusta ja tällä tavalla asiakaskannattavuutta. Laskennan käyttöönottamiseksi johti myös se, että pelkän segmentoinnin ja asiakasriskitekijöiden kartoitus ei ollut riittävä keino mahdollisimman tarkan asiakaskannattavuuden tutkimiseksi. Ainoastaan selvittämällä kustannukset työntekijöille ja kohdistamalla ne oikeille asiakkaille ja toiminnoille, voidaan tarkastella asiakaskannattavuutta mahdollisimman tarkasti. Aluksi päätettiin 30.3.2022 yhdessä liiketoimintajohtajan kanssa käydyssä keskustelussa, että toiminnot tulee kartoittaa kokonaisuudessaan, ja sen jälkeen erotella niistä pois kirjanpitäjien ja asiakaspalvelijoiden pääsääntöisesti hoitamat toiminnot. Lopulta isännöitsijöiden hoitamat toiminnot tulisi jakaa kiinteän kuukausipalkkion ja erillislaskutukseen oikeuttavien toimintojen välillä. Toimintolaskentaa ei ole aikaisemmin hyödynnetty toimeksiantajan yritystoiminnassa, joten tämän vuoksi oli erittäin tärkeää, ettei laskennasta ja työajanseuraamisesta tulisi heti alussa liian hankalaa. Tämä voisi johtaa siihen, että toimintolaskenta koettaisiin liian haastavaksi ja sen toteuttamista ei vietäisi loppuun. Toimintoanalyysin luominen pelkästään kiinteän kuukausipalkkion piiriin kuuluville tehtäville oli perusteltua, sillä erillisveloittavasta työstä saadaan ajettua järjestelmästä ulos asiakaskohtaisia raportteja kuukausi- ja vuositasolla. Laskutusjärjestelmästä on myös helppo selvittää erillislaskutukseen käytetty työaika, sillä sen perusteella asiakasta veloitetaan. Tällä tavalla myös laskentaa voitiin yksinkertaistaa huomattavasti. Yrityksessä ei tällä hetkellä ole käytössä sopivia ohjelmistoja, jotka mahdollistaisivat digitaalisen työajanseurannan, joten erillisen työajanseurantataulukon luominen katsottiin tarpeelliseksi.

Laskennalla haluttiin keskittyä pelkästään isännöinnin ydintoimintoihin ja myöhemmin laajentaa sitä myös kirjanpitäjiin omana kustannuspaikkanaan. Lisäksi katsottiin, että laskentaa ei sovellettaisi asiakaspalvelijoihin, sillä siitä saatava hyöty olisi mekaanisen työajanseurannan vuoksi niin pieni, että laskennan soveltamisesta olisi enemmän haittaa kuin hyötyä kokonaisuuden kannalta. Kaikkien haastateltavien kanssa pohdittiin sitä, mitä toimintolaskennan avulla voitaisiin saavuttaa. Kaikki haastateltavat pitivät työajan mittaamista erittäin tärkeänä asiana, koska työntekijän on helppoa tällä tavalla huomata, minkälaisia työtehtäviä hän oikeasti tekee ja mihin hänen työaikansa kuluu. Työajanseuraamisen jälkeen voitaisiin myös huomata, mitkä ovat kaikista eniten aikaa vievät työtehtävät ja asiakkaat. Sisäisten prosessien jatkuva kehittäminen koettiin haastattelujen perusteella tärkeäksi ja selvittämällä kaikista eniten aikaa vievät toimintoluokat, toiminnan kehittämiseksi käytetty resurssi voitaisiin kohdistaa oikein. Toimintolaskentaa ei myöskään olisi tarkoitus soveltaa

kirjanpitoasiakkaisiin, sillä niitä hoitaa vain yksi isännöitsijä ja samalla myös yksi kirjanpitäjä. Laskentajärjestelmä ei myöskään palvelisi tätä tarkoitusta tässä vaiheessa, sillä se luotaisiin vain isännöinnin ydintoimintojen ympärille.

## 6.6 Toimintoanalyysin laatiminen

Toimintoanalyysin laatiminen alkoi työtehtävien kartoittamisella. Työtehtävien kartoittamiseksi käytettiin isännöintitehtäväluettoa (2019). Tehtäväluetto on Kiinteistöliiton laatima, joka on luotu juuri sitä tarkoitusta varten, että sitä voitaisiin käyttää hyödyksi isännöintiyrityksen ja asiakkaan laatiessa isännöintisopimusta. Tämän vuoksi se on alalla yleisessä käytössä ja yrityksen laatimat isännöintisopimukset on alusta alkaen tehty siihen nojaten. Lisäksi tehtäväluetelon avulla voitaisiin kartoittaa heti aluksi mahdollisimman monta toimintoa, jonka jälkeen niistä voitaisiin muodostaa toimintoluokkia ja edelleen yhdistellä toimintoja niin, että laskennasta saataisiin mahdollisimman yksinkertainen. Työntekijöitä haastatteleamalla ja yrityksen toimintaa seurattaessa selvisi, että vaikka toimintaa on suoritettu jo useiden vuosien ajan, ei vieläkään ollut täysin selvää, mitkä toiminnot kuuluivat minkäkin laskutusperusteen piiriin. Tämän vuoksi oli tärkeää kartoittaa aluksi mahdollisimman paljon eri toimintoja, ja sen jälkeen yhdessä työntekijöiden kanssa määrittää niiden aiheutumis- ja laskutusperuste. Lisäksi oli tärkeää rajata se, kenen tehtäväksi kyseisen toiminnon hoitaminen yleensä kuului. Toimintoanalyysin laatiminen toimi siis myös kouluttavana prosessina, kun siihen osallistuivat kaikki työntekijät eri kustannuspaikoilta. Se myös loi yhteistoiminnan henkeä ja edesauttoi sitä, että laskentajärjestelmän luomisessa voitaisiin onnistua, kun sen luomiseksi on kuultu kaikkien eri työyksiköiden työntekijöitä. Tässä vaiheessa oli myös tärkeää korostaa, että työllä halutaan lopulta kehittää toimintaa, eikä luoda siitä monimutkaisempaa.

Toimintoanalyysin laatimiseksi käytettiin apuna siis teemahaastatteluja ja isännöintitehtäväluettoa. Isännöintitehtäväluetto tarjosi laajan pohjan eri toiminnoille ja voidaan sanoa, että ilman sitä toimintoanalyysin laatiminen pelkän sopimuksen ja haastattelujen avulla olisi ollut haastavampaa. Isännöintitehtäväluetelossa työtehtävät on jaettu karkeasti hallinnollisiin, taloudellisiin ja teknisiin. Lisäksi tehtäväluetelossa on oma osionsa, johon kuuluvat perusparannushankkeiden suunnittelu, toteutus ja niistä raportointi. Tämä osio jätettiin kuitenkin kokonaan pois, sillä perusparannushankkeisiin liittyvät toiminnot jätetään niiden laskutusperusteen vuoksi kokonaan pois laskennasta. Tehtäväluetelossa on myös esitetty hyvin kirjanpitäjän suorittamat toiminnot, joten nekin otettiin mukaan alkuperäiseen toimintohakemistoon, mitä alettiin työstää seuraavaksi. Ainoastaan

asiakaspalvelijan ensisijaisesti hoitamat toiminnot eivät olleet erikseen eriteltyinä tehtäväluettelossa ja niiden selvittäminen onnistui vain haastattelujen avulla.

Kun tehtäväluettelon mukaiset tehtävät oli kirjoitettu Excel- taulukkolaskentaohjelmaan eriteltyinä kiinteän ja erillisveloitettavan laskutuksen piiriin perustuvan tehtäväluettelon sopimus pohjaan, tuli ne vielä korjata yrityksen oman isännöintisopimuksen kannalta. Joitain toimintoja tuli liittää eri laskutusperusteen alle, mutta tehtäväluettelo ja isännöintisopimus olivat pitkälti samanlaiset. Tehtäväluettelo käytiin ensiksi läpi asiakaspalvelua hoitavan työntekijän kanssa. Tämän jälkeen toimintohakemistoon merkittiin ensisijaisesti asiakaspalvelijoiden hoitamat tehtävät, joita olivat esimerkiksi osakasluettelon ylläpitäminen ja osakekirjoihin liittyvät tehtävät. Tässä käytettiin kuitenkin omaa väriä, eikä tehtäviä vielä poistettu kokonaan toimintohakemistosta. Seuraavaksi toimintohakemisto käsiteltiin kirjanpitäjän kanssa ja tällä kertaa keskityttiin pelkästään ensisijaisesti kirjanpitäjän suorittamiin toimintoihin. Lyhyen tarkastelun jälkeen oli selvää, että niitä oli paljon enemmän kuin asiakaspalvelijalla. Kuitenkin tehtäväluettelon myöhempään tarkasteluun verraten, se vastasi todellisuutta paremmin kirjanpitäjän tehtävien kanssa eri veloituspohjojen piirissä, kuin isännöintisopimukseen. Tehtäväluettelossa eri tehtävät ovat kuvattuna eri otsikoiden alla ja kirjanpitäjän tehtäviä oli eniten havaittavissa luonnollisesti *rahaliikenne-, kirjanpito- ja tilinpäätös- otsikoiden* alapuolella. Mitään toimintoja ei myöskään ollut syytä lisätä, tai muuttaa. Jälleen toimintoja ei poistettu hakemistosta, vaan ne merkittiin siihen omalla värillään.

Kun kaksi muuta kustannuspaikkaa, eli asiakaspalvelu ja kirjanpito oli rajattu pois, toimintohakemistoa alettiin käsitellä varsinaisen isännöintityön näkökulmasta. Tarkisteltaessa tehtäväluettelo ja verratessa sen tehtäviä käytäntöön, huomattiin että kaikkia tehtäviä ei oltu määritelty tarpeeksi tarkasti, tai joitain ydintoimintoja ei ilmaantunut tehtäväluettelossa ollenkaan. Kokonaiskuvan muodostumiseksi tässä vaiheessa katsottiin tarpeelliseksi, että toimintohakemistoon lisättiin erillisiä toimintoja, perustuen käytäntöön ja todelliseen työntekoon. Tällä tavoin toimintohakemiston laatiminen ei myöskään nojautunut liikaa pelkkään teoriaan. Esimerkiksi tehtäväluettelon kohdassa ”Muut hallinnolliset tehtävät” on kuvattu, että panttikirjojen hankinnasta huolehtiminen olisi kiinteän laskutuksen piiriin kuuluvaa ja panttikirjojen hakeminen olisi taas erillisveloitettavaa työtä. Lisäksi rasi- teiden, eli toisen kiinteistön käyttöoikeuksista toisen kiinteistön omistamalla alueella ja niiden luomista velvoitteista taloyhtiölle ja isännöinnille, ei ollut määritelty tarpeeksi tarkasti.



Toimintoja täytyi vielä tämänkin jälkeen katsoa monesta eri näkökulmasta ja yksinkertaistaa. Toimintohakemistossa oli paljon toimintoja, jotka olivat samankaltaisia ja jos niitä laitettaisiin eri toimintoluokkien alapuolelle, se vääristäisi laskentaa ja toisi turhaa sekavuutta työajanseurantaan. Esimerkiksi kunnossapitotarvesuunnitelman laadinta siirrettiin kiinteistön kunnossapitoluokasta ja sisällytettiin tilinpäätösaineiston laadintaan. Tässä vaiheessa yhdistettiin eri toimintoja ja luotiin 10 toimintoluokkaa, jotka sisälsivät isännöitsijöitä koskevia ydintoimintoja. Luokat oli nimetty erikseen, joita olivat esimerkiksi: ”vahinko- ja vakuutusasioiden hoito”, ”kiinteistönhoito” ja ”hallitustyöskentely”. Tärkeintä oli tässä vaiheessa luoda mahdollisimman yksiselitteinen ja helposti luettava toimintohakemisto isännöitsijöille, jotka eivät kaikki olleet vielä päässeet tutustumaan analyysiin. Ennen toimintoanalyysin loppuun saattamista, toimintohakemistoa ja toimintoluokkia tarkasteltiin vielä kerran liiketoimintajohtajan kanssa, joka totesi ne erittäin hyväksi. Koskaan ennen ei ollut koko yrityksen toimintoja eritelty näin seikkaperäisesti ja vielä sillä tavoin, että kaikki tieto oli helposti luettavissa. Pelkän isännöintisopimuksen rinnalla toimintoihin oli nyt pureuduttu vielä yksityiskohdaisemmin.

Lopullinen toimintoanalyysi saavutettiin käymällä toimintohakemisto ja veloitusperusteet läpi yhdessä isännöitsijöiden kanssa. Katselmuksessa olivat mukana myös asiakaspalvelijoiden ja kirjanpitäjien toiminnot omalla värillään. Prosessi käytiin seikkaperäisesti lävitse ja varmistettiin, että missään vaiheessa ei ollut jätetty välistä mitään ydintoimintoja ja että toiminnot olivat oikeain kustannuspaikan alla. Tärkeintä oli myös varmistua siitä, että kaikki toiminnot olivat oikeiden toimintoluokkien alla ja että mallia olisi mahdollista hyödyntää laskennassa. Lopulta isännöitsijöiden osalta korjattavaa tuli vain 13 toiminnon osalta, jotka olivat väärän palkkioluokan alla, tai katsottiin tarpeelliseksi, että ne tuli yhdistää johonkin toiseen toimintoon.

Tämän jälkeen isännöitsijät tekivät jälleen karkean työajan määrittämistehtävän vuositasolla. Jokainen isännöitsijä jakoi vuosittaisen työaikansa 10 toimintoluokan kesken erillisen kyselylomakkeen avulla. Tämä tehtiin sen vuoksi, että laskentamalli haluttiin tässä vaiheessa koe ponnistaa ja muutenkin sen vuoksi, että saataisiin kullannarvoista tietoa siitä, minkä toimintoluokkien välille työaika jakaantui. Tätä voidaan kuitenkin käyttää vain suuntaa antavana arviona. Työajamäärittymisen eri toimintoluokkien välillä sekä toimintoanalyysi kokonaisuudessaan ovat kuvattuna opinnäytetyön liitteenä (Liite1). Tietojen yhdistämisen jälkeen oli havaittavissa, että toimintoluokat ”hallitustyöskentely”, ”tilinpäätösaineiston tuotto & yhtiökokoukset” ja ”kiinteistön ja rakennusten kunnossapito”, olivat kaikista eniten työaika vievät toimintoluokat.

Voidaan myös todeta, että oli lopulta tärkeää käydä toimintoanalyysi lävitse yritysjohdon ja työntekijöiden kanssa. Lopulliseen isännöitsijöitä koskevaan toimintoanalyysiin, joka käsitti vain kiinteään kuukausipalkkioon liittyvät tehtävät, tuli yhteensä 10 toimintoluokkaa ja 38 toimintoa. Lisäksi tässä kohti tiedostettiin, ettei työntekijöitä kannata vaatia mittamaan organisaation sisäisten palaverien viemää työaikaa, sillä tätä pystytään mittamaan jo yritysjohdon toimesta riittävän tarkasti niin, että se on toiminut päätöksenteon tukena. Sisäisille palavereille ja muulle toiminnalle ei siis tehty toimintoluokkaa.

Toimintoja ei katsottu tarpeelliseksi alkaa erottelemaan eri hierarkioihin, vaikka yksi toimintolaskennan luomista hyödyistä on luokitella toiminnot kustannushierarkian perusteella. Tällöin on mahdollista tarkastella miten toimintoihin ja niiden kustannuksiin voitaisiin vaikuttaa ja missä suhteessa ne muuttuvat, tai poistuvat. Toimintoanalyysi perustuu mahdollisimman yksinkertaiseen malliin isännöitsijöiden toteuttamista toiminnoista. Tämän vuoksi esimerkiksi toimintoketjujen luominen ja erittely johti siihen, että toimintoanalyysi muodostui liian monialaiseksi ja kokonaiskuvaa oli vaikeampaa ymmärtää. Lisäksi myös laskentajärjestelmästä saatavat tulokset voisivat vääristyä, mikäli tietyille toiminnolle kohdistetaan kustannuksia ristiin eri kustannuspaikoilta perustuen luotuihin toimintoketjuihin. On myös tärkeää muistaa se, että työntekijät eivät välttämättä ymmärtäisi monialaisia yhdistellyistä toiminnoista luotuja ketjuja ja niiden vaikutusta laskentaan. Ei ole tarpeellista vaivata työntekijöiden toimintaa laskennan avulla yhtään enemmän kuin on tarpeellista. Lähtökohtaisesti jokainen toimintoanalyysin toiminto on liiketoiminnan kannalta tärkeä ja jos toiminnot kuvattaisiin työntekijöille eriarvoisina hierarkisesti, voisi olla vaara, että suhtautuminen niiden suorittamiseen voisi muuttua.

Tulevaisuuden kehityksen kannalta on tärkeää, että mikäli laskentaa laajennetaan myös kirjanpitäjiin, luodaan toimintoanalyysi ja laskentajärjestelmä mahdollisimman samanlaiseksi eri kustannuspaikkojen välillä. Voidaan todeta, että tässä vaiheessa on helpompaa lähteä liikkeelle yksikertaisesta ja kehittää sitä, eikä toisinpäin, jolloin luodaan alussa liian monimutkainen laskentajärjestelmä, jota jouduttaisiin lopulta yksinkertaistamaan ja tällöin olisi vaara, että laskennan toimivuus kärsisi, kun sitä jouduttaisiin purkamaan ja yksinkertaistamaan. Toimintoanalyysi on järkevintä rakentaa sellaiseksi, että se on laskennan kannalta mahdollisimman helppolukuinen. Toimintoketjujen luominen ja mahdollisimman tarkka tehokkuuden vertailu ovat perusteltuja silloin, kun halutaan vertailla eri prosessien tehokkuutta ja ulottuvuutta organisaatiossa. Toimintolaskennan pilotointivaiheen kannalta tämä ei ole tarpeellista, sillä toiminta on jatkunut jo vuosia ja työntekijät ovat suu-

rimmilta osilta hyvin kokeneita alalla. Prosesseja voidaan vertailla, mutta se tulee tehdä toimintoluokkien tasolla, saatikka yksittäisten toimintojen. Toimintoketjujen luomisella ei saataisi tässä vaiheessa niin suurta lisähyötyä ja vertailukelpoista tietoa yritysjohdolle, että niiden tarkastelemiseksi kannattaisi käyttää aikaa. Tämä on perusteltua myös sillä, että organisaatiossa tiedetään riittävän hyvin tällä hetkellä mitkä työtehtävät rasittavat tiettyjä työntekijöitä. Tällä hetkellä saadaan jo riittävän vertailukelpoista tietoa pelkästään sillä, jos pystytään mittaamaan onnistuneesti resurssien ja kaantumista eri asiakkaiden välillä, saatikka yksittäisten toimintojen.

## 6.7 Resurssikartoitus

Yrityksen resurssikartoitus alkoi yhdessä liiketoimintajohtajan kanssa selvittämällä, mitä kustannuksia tulisi kohdistaa ja millä perusteella. Lisäksi tutkittiin muita alaan sopivia tutkimuksia, joissa oli sovellettu toimintolaskentaa. Toimintolaskennan pilotointivaiheessa haluttiin siis tutkia vain isännöitsijöihin kohdistuvia kustannuksia, joten heitä käsiteltiin omana kustannuspaikkanaan. Toimintolaskentaa on tulevaisuudessa tarkoitus laajentaa myös kirjanpitäjiin, joten tässä vaiheessa oli tärkeää luoda valmis malli ja perusteet kustannusten kohdistamiselle, jota voitaisiin vaivatta käyttää myös tulevaisuudessa laajentaessa laskentaa kirjanpitäjiin. Tässä vaiheessa oli myös tärkeää tiedostaa, että työajanseuranta sovellettaisiin rajauksen vuoksi vain asunto-osakeyhtiöihin, joten lopulta myös kustannukset kohdistettaisiin tässä vaiheessa vain niiden asiakaspalvelulle. Koska laskennalla haluttiin tarkastella vain täyttä isännöintiä ostavia asiakkuuksia, rajattiin myös se isännöitsijä, joka vastasi kirjanpitoasiakkuuksista, resurssikohdennuksen ja työajanseurannan ulkopuolelle asiakkuuksineen.

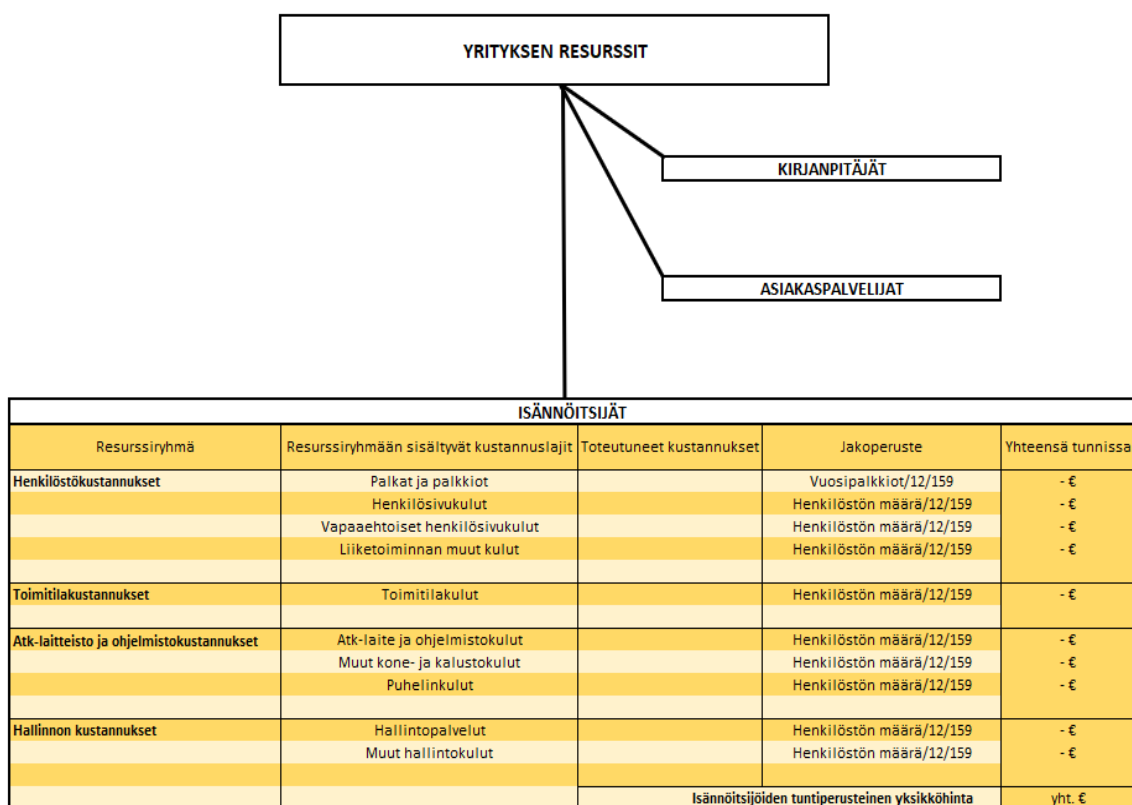
Kustannuspaikkoja syntyi siis kolme, jotka olivat: Isännöitsijät, kirjanpitäjät ja asiakaspalvelijat. Kustannusten selvittämiseksi käytettiin viimeisimmän tilinpäätöksen pitkää tuloslaskelmaa. Toteutuneita kustannuksia on hyvä käyttää sen vuoksi, että ne ovat paremmin hyväksyttävissä organisaatiossa. Toimintolaskenta voi helposti luoda epäilyksiä organisaatiossa kustannusten oikeellisuudesta ja tämän vuoksi on myös hyvä käyttää toteutuneita lukuja. Lisäksi myös laskennan luotettavuuden ja toteuttamisen kannalta on helpompaa perustaa se toteutuneisiin kustannuksiin. Liiketoimintajohtajan kanssa oltiin yhtä mieltä siitä, että voimme luottaa pitkään tuloslaskelmaan ja tarvittaessa myös budjettilukuihin. Budjettilukujen käyttäminen kuitenkin katsottiin tarpeettomaksi, sillä yritystoiminta ei ollut muuttunut oleellisesti viimeisen vuoden aikana.

Tarkasteltaessa kulurakennetta, ensimmäisenä tehtiin rajaukset kustannuksista, mitä ei huomioida laskennassa. Laskennasta rajattiin kustannuksia sillä perusteella, että niitä ei voitaisi kohdistaa lopulta asiakkaille luotettavalla tavalla ja kohdistamisesta saatavaa hyötyä oli vaikeaa arvioida lopputuloksen kannalta ja mahdollisuudet laskennan vääristymiselle olivat sitäkin suuremmat. Toimintolaskennassa kustannuksia tulee pyrkiä kohdistamaan, eikä jakamaan. Myynti- ja markkinointikustannukset, matkakulut, ajoneuvot, pääomakustannukset ja poistot jätettiin kohdistamatta, sillä niille olisi mahdotonta määrittää tarkkaa aiheutumisperiaatetta ja kohdistaa niitä luotettavasti taas asiakkaille. Kustannusten kartoittamisen jälkeen voitiin luoda 4 resurssiryhmää, joita olivat henkilökustannukset, toimitilakustannukset, Atk-laitteisto ja ohjelmistokustannukset ja hallinnon kustannukset.

Henkilöstökustannuksiin sisällytettiin palkat ja palkkiot, henkilöstösivukulut, vapaaehtoiset henkilösivukulut sekä liiketoiminnan muut kulut, sillä katsottiin että ne ovat järkevintä kohdistaa tälle resurssiryhmälle. Toimitilakuluihin sisällytettiin toimitilavuokrat ja kiinteistönhuoltoon ja toimintaan liittyvät kulut. Atk- laitteisto ja ohjelmistokustannukset sisälsivät ohjelmistolisenssien kulut, sekä leasing laitteiston luomat kulut. Tälle resurssiryhmälle kohdistettiin myös muut kone ja kalustokulut sekä puhelinkulut. Muut hallintokustannukset sisälsivät muun muassa hallintopalveluihin liittyvät kulut sekä jäsenmaksut ja tilatut toimistotarvikkeet. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 2 ei ole kuvattu kaikkia yksittäisiä kustannuksia, vaan pelkästään tuloslaskelman mukaisia välituloksia laskennan yksinkertaistamiseksi. Kustannuspaikkojen sisältämiä kustannuksia tuli ensiksi tarkastella kokonaisuutena, jonka jälkeen ne voitiin kohdistaa eri kustannuspaikoille ja resurssiryhmille. Sisäisestä palkka- ja palkkiolaskennasta saatiin suoraan laskettua palkat ja palkkiot isännöitsijöille vuosisatasolla ja laskennasta poistettiin tässä vaiheessa se isännöitsijä, joka hoiti kirjanpitoasiakkaita.

Jotta työntekijäryhmän kustannuksia voitaisiin taas jakaa asiakkaille, oli työntekijäryhmälle laadittava tuntipainotteinen yksikköhinta. Yksikköhinnan käyttöä voi perustella siten, että koska laskentajärjestelmä on luotu käsittelemään kiinteän palkkion piirissä olevia toimintoja, se toimii täten kaikkien toimintojen resurssiajurin hintana. Aikapainotteisessa palvelualan toimintolaskennassa tämä on kaikista tarkin tapa kohdistaa kustannuksia asiakkaille. Kun kustannukset oli jaettu kustannuspaikalle isännöitsijät, kirjanpitäjät ja asiakaspalvelijat oli rajattu kustannusten osalta pois.

Taulukko 2. Resurssien jakaantuminen kustannuspaikkojen välillä



Työntekijäpainotteinen tuntihinnan määrittäminen onnistui siten, että ensiksi tarkasteltiin henkilömäärän ja palkkiojärjestelmän kautta kustannuspaikalle kohdistettuja lukuja. Saadut summat jaettiin yhden vuoden kuukausien määrällä, jonka jälkeen työntekijäryhmän kuukausittainen kustannus voitiin muuntaa tuntikohtaiseksi käyttämällä taloushallinnon työehtosopimuksessa esiintyvää vakiojakajaa 159. Kun jokaisen kustannuserän tuntiperusteinen yksikköhinta oli laskettu, voitiin nämä yksikköhinnat laskea yhteen, jolloin saatiin selville kustannuspaikan ”isännöitsijät” tuntiperusteinen yksikköhinta. Taulukko 2 kuvastaa kartoitettuja kustannuksia ja niiden jakamista taas kustannuspaikoille ja kustannusten muuttamista taas työntekijäryhmäkohtaiseksi tuntikustannukseksi.

## 6.8 Kustannusajureiden kartoitus

Toimintolaskenta toimii parhaiten, kun se valjastetaan palvelemaan juuri laskennalle asetettuja tavoitteita. Ensimmäisen tason kustannusajuri on siis se tekijä, jolla kohdistetaan resurssikustannukset suoraan toiminnolle ja toisen tason kustannusajureiden avulla taas laskentakohteelle, eli asi-

akkaalle. Mitä enemmän ajureita otetaan käyttöön ja se, kuinka paljon ne eroavat toisistaan vaikuttaa suuresti siihen, kuinka monialaista toimintolaskennasta tulee. Liiketoimintajohtajan kanssa oltiin jälleen yhtä mieltä siitä, että laskennasta tulee tehdä myös tässä suhteessa mahdollisimman yksinkertaista, koska yrityksellä ei tällä hetkellä ole ylimääräistä resurssia tekemään liian yksityiskohdaisia laskelmia. Kaikki perustui heti alusta alkaen työajan mittaamiseen ja siihen käytetyn resurssin kohdistamiseen. Sama asia täytyi pitää mielessä myös toimintoanalyysia laadittaessa. Toimintoluokista luotiin sellaisia, että ne olivat mahdollisimman yksiselitteisiä sekä kaikille toiminnoille sopi resurssiajuriksi isännöitsijän toiminnon suorittamiseksi käyttämä työaika. Resurssiajurina ja toimintoajurina toimii siis ajankäyttö tunneissa. Tämä on perusteltua myös sillä, että tarkoitus ei ole tarkastella erillisiä tuotteita ja niiden valmistamisprosessien tehokkuutta, vaan asiakkaisiin käytettyä työaikaa. Myös tässä suhteessa laskentaa helpottaa se, että toimintoanalyysi itsessään on rakennettu kiinteän kuukausipalkkion piiriin ja kaikki tiedot erillisveloituksesta ja yrityksen asiakkaille myymistä tuotteista ovat tarkasteltavissa erillisen laskutusjärjestelmän raporteista. Mahdollisimman samankaltaiset kustannusajurit ovat suuri etu luomaan laskentajärjestelmästä mahdollisimman yksinkertainen. Aikaperusteinen toimintolaskenta soveltuu jatkossa myös hyvin eri toimintoluokkien toteutusprosessien tehokkuuden vertailemiseksi ja indikaattoriksi luomaan kehitystarpeita.

## **6.9 Laskentajärjestelmään ja toteutukseen liittyvien riskien huomioiminen**

Laskennan pilotointivaiheen tarkoitus oli siis esitellä toimintolaskennan soveltaminen yritysjohdolle sekä työntekijöille. Pilotointivaiheessa laskenta- ja työajanseurantajärjestelmä luotiin vain isännöitsijöille. Vaikka toimintolaskennan avulla voidaan tehdä hyvinkin tarkkoja laskelmia eri asiakkaiden kannattavuutta ajatellen sekä seurata eri prosessien tehokkuuksia, mitään hyötyä siitä ei ole, jos laskenta rakennetaan heti aluksi liian monimutkaiseksi. On myös huomioitavaa, että johtoportaan ainoastaan liiketoimintajohtaja oli aikaisemmin perehtynyt toimintolaskentaan, mutta hänkään ei ollut ennen soveltanut sitä käytännössä. Myös tämän vuoksi on perusteltua luoda aluksi pilottiversio yhdelle kustannuspaikalle, saatikka teettää heti koko organisaation kattavaa laskentajärjestelmää, sillä ei voida aluksi olla varmoja siitä, kuinka hyvin se toimii työkaluna johdon päätöksenteossa.

Kaikista tärkeintä oli siis luoda mahdollisimman yksinkertaiset mallit toimintoanalyysista, työajanseurannasta sekä kustannusten kohdistamisesta. Tässä vaiheessa oli tärkeää huomioida se, etteivät työntekijät olleet koskaan aikaisemmin seuranneet työajan jakaantumista eri asiakkaiden ja

työtehtävien kesken. Sen vuoksi oli äärimmäisen tärkeää luoda mahdollisimman helppokäyttöinen työajanseurantamalli. Seuratessa työskentelyä työpaikalla ilmeni, että moni työtehtävä esimerkiksi katkesi siihen, kun toinen asiakas soitti ja ilmoitti erittäin kiireellisestä palveluntarpeesta. Ilmiössä ei ole mitään ihmeellistä ja se kuuluu arkipäivään, mutta kun ajatellaan asiaa työajanseurannan kannalta, olisi liian työlästä alkaa määrittää työaikaansa yksittäisten toimintojen tasolle. Voidaan vain arvioida, kuinka paljon työajanseuranta oikeasti kuluttaa työtunteja kuukausi tai vuositasolla, mutta voidaan olettaa, että luomalla se pelkkien toimintoluokkien tasolle, tehtävään käytetty aika saadaan minimoitua.

Jättämällä erilaisten resurssiajurien ja toimintoketjujen määrittäminen pois, voidaan myös pienentää sitä riskiä, että yritysjohto, joka ei aikaisemmin ole soveltanut toimintolaskentaa, jättää sen kehittämisen kokonaan pois, koska nykyisen laskentajärjestelmän soveltaminenkin on jo tarpeeksi haastavaa. On myös hyvä muistaa se, ettei edes toimintolaskennalla päästä absoluuttiseen totuuteen asiakaskannattavuudesta, mutta mieluummin kannattaa olla mahdollisimman oikeassa, kuin varmasti väärässä. Pilottiversio tuottaa uutta ja tärkeää tietoa, mutta pelkästään laskentamallin luominen ei tarkoita sitä, että huomio voidaan nyt keskittää muualle. Työntekijöillä on vähintään yhtä suuri merkitys laskennan toimivuuden ja kehittämisen kannalta, kuin on yritysjohtollakin.

## **6.10 Työajanseurantajärjestelmän luominen**

Työajanseurantajärjestelmä luotiin Excel-tilukkolaskentaohjelmaan. Excel-tilukon käyttäminen työajanseurannassa on perusteltua, sillä tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä sellaisia ohjelmistoja, jotka mahdollistaisivat tämän tasoisen digitaalisen työajanseurannan. Lisäksi työntekijät ovat kaikki vakiintuneita Excelin käytössä sekä työajanseuranta on luotu niin yksinkertaiseksi, kuin on mahdollista. Jokaiselle työntekijälle luotiin oma työajanseurantataulukko, johon hän voi täyttää omat asiakkaansa. Excel koostuu neljästä eri sivulehdestä, jotka ovat työajanseuranta (välilehti avattuna kuvassa 8), toimintoanalyysi, käyttöohjeet ja yhteenveto. Kuvassa 8 on malliversio työajanseurannasta kuvitteellisten asiakkuuksien kohdalla ja esimerkkinä avattuna ”syyskuu 2022”. Vaakasuoralla rivillä ovat kiinnitettyjä ensimmäiset viisi soluriviä ja pystysuoralla rivillä ensimmäinen solurivi. Tämän avulla kaikki oleellinen tieto on aina nähtävillä työntekijän liikkeessä eri kuukausien ja asiakkuuksien välillä.

Työajanseuranta välilehdellä työntekijä voi syöttää työaikansa halutessaan jopa minuuttien tarkkuudella, mutta riittävä tarkkuus on 15 minuuttia, sillä ei haluta, että seuranta on liian työlästä. Excel kertoo työntekijälle, montako tuntia hän on syöttänyt kyseiselle päivälle, jotta kokonaisuuden hahmotus on helpompaa ja työtunteja ei tulisi syötettyä liikaa. Työajanseuranta rakennettiin niin, että se vastaisi mahdollisimman paljon jo valmiiksi tuttua erillisveloituksen laskuttamiseksi toimivaa ohjelmistoa. Toimintoanalyysi-välilehdellä, työntekijä pääsee tutkimaan toimintoluokkia ja toimintoja. Käyttöohjeet-välilehdellä on erikseen käyty läpi taulukon käyttöohjeet ja tarkoitukset. Yhteenvedo-välilehdellä näkyvät kaikki työntekijän asiakkaat ja eri toimintoluokkien hoitamiseksi käytetty aika. Excel hakee yhteenvedo-välilehdelle tiedot työajanseurannasta. Yhteenvedo-välilehti laskee koko vuoden ajankäytön eri asiakkaiden, toimintoluokkien ja kuukausien välillä ja lopulta yhdistää kaikki tiedot kyseisen vuoden yhteenvedon alapuolelle.

Kuukausi	Syyskuu 2022																	
Viikko	Viikko 35				Viikko 36								Viikko 37					
Viikonpäivä	TO	PE	LA	SU	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
Päivämäärä	1.9.	2.9.	3.9.	4.9.	5.9.	6.9.	7.9.	8.9.	9.9.	10.9.	11.9.	12.9.	13.9.	14.9.	15.9.	16.9.	17.9.	18.9.
Työtunteja syötetty yhteensä päivän aikana	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00
<b>As oy Keskustan kingi</b>																		
1. Kiinteistön ja rakennusten kunnossapito																		
2. Vahinkoasioiden hoitaminen ja vakuutusasiat																		
3. Sopimussuhteiden hoitaminen																		
4. Tiedottaminen																		
5. Tilinpäätös materiaalin tuotto & yhtiökokoukset																		
6. Taloushallinnon työt																		
7. Kiinteistöhoito																		
8. Hallitustyöskentely																		
9. Asukas/osakas neuvonta																		
10. Reklamointi																		
<b>As oy Joenrannan loiste</b>																		
1. Kiinteistön ja rakennusten kunnossapito																		
2. Vahinkoasioiden hoitaminen ja vakuutusasiat																		
3. Sopimussuhteiden hoitaminen																		
4. Tiedottaminen/viestin välittäminen																		
5. Tilinpäätös materiaalin tuotto & yhtiökokoukset																		
6. Taloushallinnon työt																		
7. Kiinteistöhoito																		
8. Hallitustyöskentely																		
9. Asukas/osakas neuvonta																		
10. Reklamointi																		
<b>As oy Hakamäen hirmu</b>																		
1. Kiinteistön ja rakennusten kunnossapito																		
2. Vahinkoasioiden hoitaminen ja vakuutusasiat																		

Kuva 8. Työajanseurantajärjestelmä kuvitteellisten asiakkuuksien kohdalla

Laskennan kannalta siis ei katsottu tarpeelliseksi seurata työaikaa toimintotasolla. Tämä johtui siitä, että se veisi liian kauan aikaa ja siitä saatu hyöty olisi lopullisen laskennan kannalta niin pieni, että työajan syöttäminen toimintotasolla koituisi tappiolliseksi kokonaisyödyn kannalta. Työajanseuranta toimii parhaiten silloin, kun työntekijä harjaantuu käyttämään sitä niin, että hän muistaa ulkoa



toimintoluokat ja niiden sisältämät toiminnot. Toiminnot voi kuitenkin aina tarkistaa tarvittaessa seuraavasta toimintoanalyysi-välilehdestä. Työajanseuranta auttaa työntekijää hahmottamaan paremmin yhteenveto-välilehdellä, mitkä eri toimintoluokat ja asiakkuudet vievät eniten hänen työaikansa kuukausitasolla. Työntekijä voi myös hahmottaa osan isännöitsijän tehtäväkuvasta tarkemmin, koska nyt kaikki tieto on ajettu samaan Excel-tiedostoon. Työajanseurannassa halutaan kuitenkin painottaa sen perimmäistä tarkoitusta, mikä ei ole henkilökohtaisten kykyjen vertaileminen eri työtehtävien ja asiakkuuksien hoidossa, vaan käytettyjen työtuntien määrä halutulla mitausajalla ja asiakkaalla.

## 7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Segmentoinnin tärkeys

Segmentoinnin työkaluina toimivat hinnoitteluanalyysi ja liikennevalomalli, joiden avulla selvitettiin eri asiakkaiden statuksia ja ominaisuuksia. Hinnoitteluanalyysi, jonka avulla voidaan nopeasti ryhmitellä eri asiakkaita niiden kokojen ja ominaisuuksien perusteella, toimii yritysjohton työkaluna hahmottaa kokonaiskuvaa asiakaskannasta sekä tarkastella kuukausipalkkioiden hintoja eri alueilla ja erilaisten asiakkaiden välillä. Aikaisemmin oli vaikeaa tarkistaa nopeasti, montako tietynlaisista asiakasta oli tietyllä alueella ja miten niiden hinnoittelu erosi toisesta alueesta, mutta nyt sen selvittämiseksi ei tarvitse nähdä paljoa vaivaa, koska kaikki tieto on samassa paikassa. Liikennevalomallin avulla on selvitetty erilaisten asiakkaiden ominaisuuksia ja palveluntarpeita vielä tarkemmin, kuin hinnoitteluanalyysissa. Sen avulla on siis saatu asiakkaista vielä tarkempaa tietoa, mikä ei perustu vain asiakkaan sijaintiin, kokoon, tai teknisiin ominaisuuksiin. Hinnoitteluanalyysi toimii tämän vuoksi enemmän segmentoinnin työkaluna ja status taas kertoo enemmän asiakkaiden palveluntarpeesta. Tutkimuksen avulla selvisi paljon tietoa esimerkiksi asiakasyhtiöiden korjaustarpeista ja hallituksen toimivuudesta ja suhtautumisesta isännöintiin.

Kuten edellä on mainittu, syytä sille miksi jokin asiakas vie enemmän työaikaa on isännöintialalla paljon. Asiakkaiden statuksien selvittämisellä saatiin paljon arvokasta tietoa eri asiakkaiden vaatimuksista, joita voidaan käyttää apuna uusasiakashankinnassa ja sisäisenä tietojärjestelmänä kokonaisuuden tutkimista varten. Tutkimuksen jälkeen saatiin kerättyä mahdollisimman monta syytä sille, miksi jokin asiakas oli vaikeahoitaisempi ja tämä tieto tarjottiin yritysjohdolle ja myynnille. Tietoon pääsevät lisäksi käsiksi kaikki yrityksen työntekijät. Lisäksi taulukon avulla voidaan karkeasti seurata jokaisen työntekijän kuormittuneisuutta statuksien perusteella, mutta tässä kohtaa on tärkeää tiedostaa se, että arviot olivat henkilökohtaisia ja perustuivat toteamukseen. Toimintolaskennan avulla voidaan vahvistaa se, onko asiakkaan vaativuusluokan arvio ollut luotettava pitkällä tähtäimellä. Hinta-analyysin ja liikennevalomallin avulla päästään nopeasti pureutumaan erilaisien asiakkuuksien vaatimustasoihin ja niihin piirteisiin, jotka luovat ne. Nopeasti voidaan päätellä, että mikäli asiakkuuden hoitaminen vie keskimäärin enemmän työaikaa, sen tulisi näkyä myös erillislaskutuksen määrässä ja mikäli näin ei ole, asiakassuhde voi olla jopa tappiollinen hoidettava. Tämä oli suuri edistysaskel yrityksessä, jossa ei aikaisemmin ole tehty näin tarkkaa segmentointia

ja asiakasriskien tutkimista. Jatkoa ajatellen on tärkeää kiinnittää huomioita keskimäärin vaikeammin hoidettaviin asiakkuuksiin, joita oli koko asiakaskannasta 30,5%. Yrityksessä on myös teetetty asiakaspalautekyselyitä, mutta niiden tutkimista ei suoritettu tässä opinnäytetyössä rajauksen vuoksi. Kyselyjen perusteella kannattaa kuitenkin kiinnittää eniten huomiota referenssiasiakkuuksiin, eli niihin, jotka voisivat suositella yrityksen isännöintipalvelua myös muille. Nämä ovat nyt ja tulevaisuudessa tärkeimpiä asiakkuuksia. Samalla kyselyjen perusteella kannattaa kiinnittää huomioita niihin, jotka kokevat palvelun huonoksi, eivätkä halua suositella sitä muille.

Kun toimintolaskentaa on kehitetty niin, että se kattaa organisaatiota laajemmin, on mahdollista tehdä tarkempaa laskentaa perustuvaa asiakassegmentointia. Kun resurssit voidaan kohdistaa laajemmin eri kustannuspaketoille ja työajanseuranta kattaa myös nämä kustannuspaikat, voidaan asiakkuuksia alkaa esimerkiksi ensimmäisen kuuden kuukauden päätyttyä laskennan aloittamisesta asettaa asiakaskannattavuus luokkiin: huono, riittävä ja hyvä. Tämä tietenkin edellyttää sitä, että taloudelliset tavoitteet eri asiakkuuksien myyntikatteille ovat selkeät. Kuitenkin vasta kokonaisen vuoden seurannan jälkeen olisi syytä aloittaa toimet yksittäisten asiakkuuksien kannattavuuden parantamiseksi, jotka taas vaativat valmiita toimintamalleja. Alustavia toimintamalleja on kuvattu jäljempänä kappaleessa 7.5. Tällainen puolivuositainen katsaus kuitenkin voisi toimia indikaattorina sille, kuinka laajamittaisia toimia on syytä alkaa suunnittelemaan toteutuksen ja riskikenaarioiden kannalta.

## **7.2 Myyntityön kehittäminen tutkimuksen avulla**

Yritysmyyjän kanssa käydyssä palaverissa 21.4.2022 käytiin läpi, miten hinnoitteluanalyysia voitaisiin käyttää uusasiakashankinnassa. Samalla tarkasteltiin liikennevalomallista selvinneitä syitä työläille asiakassuhteille ja myyjälle tarjottiin erillinen listaus selvinneistä syistä. Hinnoitteluanalyysi toimii hyvänä myynnin työkaluna, sillä se on helppokäyttöinen ja omaa sisällään paljon tietoa, joka aikaisemmin ollut hajallaan. Keskusteltaessa toimintolaskennasta ja sen luomasta informaatiosta asiakkaista, oltiin yhtä mieltä siitä, että laskentajärjestelmästä saatavaa tietoa voidaan käyttää tulevaisuudessa apuna uusien asiakkaiden hinnoittelussa. Erillistä prosessikaavioita ei nähty tarpeelliseksi laatia, sillä voitiin nojata analyysiin ja tutkimuksen avulla selvinneisiin asiakasriskeihin.

Tehty tutkimus ja asiakaskannattavuuslaskenta voisi toimia myyntityön apuna tulevaisuudessa seuraavasti: Ensin katsottaisiin tarjouspyynnöstä asiakkaan kokoluokka ja fyysiset ominaisuudet.

Tämän jälkeen tarkasteltaisiin hinnoitteluanalyysejä, josta selviää tämänkokoisten ja tyyppisten talojen keskiarvoinen kuukausipalkkio kokonaisuudessaan ja tietyllä alueella, missä kyseinen asiakas on. Tämän jälkeen voitaisiin laskea vielä kokoon perustuva laskenta, mutta tässä vaiheessa käytettäisiin apuna vielä toimintolaskentaa. Eli etsittäisiin ensiksi hinnoitteluanalyysejä avulla mahdollisimman samankaltaiset asiakkaat ja tarkasteltaisiin niiden syömiä resursseja, verraten tätä tarjouspyynnöltä ja asiakkaan haastattelusta saatuihin tietoihin. Näin voitaisiin tulostaa järjestelmästä ulos samantyyppisten asiakkaiden kuluttama työaika ja tarjota tämä tieto asiakkaalle toki muistaen, ettei itse nykyisiä asiakkaita saa paljastaa. Tämän jälkeen tulisi vielä arvioida palvelun tarvetta tehdyn tutkimuksen perusteella ja esittää laskennan avulla saatu tieto asiakkaalle ja perustella hintaa sillä, että olemme tehneet asiakaskannattavuuslaskentaa yrityksessämme ja palvelun hinnaksi muodostuu mahdollisimman tarkka arvio. Eli siis arvio, joka perustuu laskentaan, eikä pelkkään oletukseen ja kokemukseen asiakkuuksien hoidosta. Samalla on hyvä tuoda esille se, että tämä luo parhaimman edellytyksen pitkäkestoiselle asiakassuhteelle, joka lopulta palvelee kumpaakin osapuolta parhaiten. Tällä tavoin voidaan myös välttyä ikävältä tilanteelta, jossa yksittäisen asiakkaan palvelu ei ole enää kannattavaa yritykselle. Laskentaan perustuva hinnoittelu uusasiakashankinnassa toimisi myös hyvänä myyntivalttina markkinoilla, kun asiakkaat huomaavat, että yritys on oikeasti tehnyt kaikkensa sen eteen, että heti alusta lähtien palvelun tuottaminen palvelisi kumpakin sopijapuolta mahdollisimman hyvin.

### **7.3 Työajanjakamisen jälkeiset tulokset**

Karkean ajankäyttöselvityksen avulla huomattiin, että toimintoluokka "hallitustyöskentely" oli kaikista eniten työntekijöiden aikaresurssia vievä. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintoluokka ja sen toiminnot tulee ottaa tarkempaan arviointiin ja miettiä, voidaanko toimintoja mahdollisesti saada kustannustehokkaammiksi ja millä edellytyksin. Esimerkiksi jos taloyhtiössä aloittaa täysin uusi hallitus, eli heillä ei ole kokemusta hallitustyöskentelystä ja sen luomasta vastuusta päätöksen teossa, oletettavasti toimintoluokan "hallitustyöskentely" työaikaresurssi kasvaa. Tämä johtuu siitä, että isännöitsijä joutuu mahdollisesti opastamaan heitä hyvin monialaisesti toiminnassaan. Tämän vuoksi kannattaisi miettiä, olisiko järkevää luoda esimerkiksi hallitustyöskentelyn opas. Kiinteistöliitto myös tarjoaa paljon koulutusta taloyhtiöiden hallituksille ja tällöin olisi tulevaisuuden kannalta tärkeää tuoda asiakkaalle informaatiota koulutuksista ja hallitustyöskentelystä lyhyen oppaan avulla. Mikäli tässä onnistuttaisiin ja hallitus tulisi tietoisemmaksi hallitustyöskentelystä on varmaa

olettaa, että tulevaisuudessa tehtäisiin paljon isännöitsijän aikaresurssin säästämistä tämän toimintoluokan alla. Toimintolaskennan käyttöönoton myötä työaika pystytään jakamaan eri asiakkaiden ja toimintoluokkien välillä. Muutamien kuukausien jälkeen työajanseuraamisen aloittamista voidaan alkaa vertailla resurssien jakaantumista eri toimintoluokille. Mikäli katsotaan, että toimintoluokan alla olevien toimintojen toteutustapaa olisi mahdollista kehittää niin, että toiminta voitaisiin luoda vielä kustannustehokkaammaksi, tähän tulisi tällöin kiinnittää huomioita.

#### **7.4 Laskentajärjestelmän kehittäminen**

Isännöitsijöitä käsiteltiin laskentajärjestelmässä omana kustannuspaikkanaan ja heille luotiin toimintoanalyysi ja ajankäyttöseuranta. Molemmat perustuvat kiinteän kuukausipalkkion piiriin kuuluviin tehtäviin. Mikäli laskentajärjestelmää sovellettaisiin myös erillislaskutuksen piiriin, saataisiin tuloksena liian monimutkainen ja vaikeasti täytettävä ajankäytönseuraus järjestelmä, sillä toimintoluokkia ja toimintoja olisi pakko lisätä. Lisäksi, koska sisäisestä laskentajärjestelmästä on mahdollista tulostaa ulos asiakaskohtainen myyntikate, joka sisältää erillisveloituksen ja myydyt tuotteet, on turjaa laajentaa työajanseurantaa myös niiden piiriin. Erillisveloitus toteutuu käytetyn työajan syöttämisen kautta laskutusjärjestelmään ja jos se sisällytettäisiin toimintolaskentaan, tarkoittaisi se sitä, että sama käytetty työaika pitäisi syöttää kahteen eri paikkaan.

Kun toimintolaskentaa on ensin testattu isännöitsijöiden piirissä, on syytä tehdä tarvittavat muutokset palautteen ja kokemuksen perusteella, jonka jälkeen laskentaa tulee soveltaa myös kirjanpitäjiin, jotta saadaan mahdollisimman luotettavat laskentatulokset ja myös siksi että tällöin kaikki resurssit ovat kohdistettuina eri asiakkaille. Tämä oppinäytetyö toimii ohjenuorana sille prosessille ja myös kirjanpidon kanssa se voidaan tehdä kiinteän kuukausipalkkion piirissä oleviin toimintoihin liittyen. Myös kirjanpitäjät suorittavat erillisveloitettavaan palkkioon oikeuttavia toimintoja, mutta niitä on paljon vähemmän kuin isännöitsijöillä. Parhaiten prosessi toimisi siten, että toimintolaskennan läpivienti tehdään samalla tavalla kirjanpitäjien kanssa, toteuttamalla se talouspäällikön kanssa ja työntekijöitä kuuntelemalla. Tärkeää on myös huomioida isännöitsijöiden kustannuslaskennan läpiviennistä ja soveltamisesta saatu palaute.

Yritysjohdolle ei nähty tarpeelliseksi soveltaa toimintolaskentaa myös asiakaspalvelijoiden osalta, mutta sekin on mahdollista. Asiakaspalvelijoiden kohdalla toimintoja on myös paljon ja niiden määrittämisessä suurempi paino olisi haastatteluilla, kuin esimerkiksi isännöintitehtävälueella, joka

toimi hyvänä apuvälineenä kirjanpidon ja isännöinnin tehtävien määrittämisessä. Kuitenkin tämäkään ei olisi tarpeellista, sillä nyt olisi järkevämpää käyttää sisäistä järjestelmää työajanseurannan kannalta. Asiakkaiden soittaessa yrityksen yleiseen asiakaspalvelunumeroon, jää tästä tieto soittohistoriaan. Jos järjestelmää voidaan kehittää niin, että tietty puhelinnumero hakee järjestelmästä sen asiakasyhtiön nimen, mistä kyseinen asiakas soittaa, voitaisiin lopulta laskea asiakaspalvelulle käytetty aika minuuttitasolla per asiakas. Jos tämä tieto voidaan tulostaa järjestelmästä ulos, on kannattavaa soveltaa toimintolaskentaa myös asiakaspalvelijoihin. Muussa tapauksessa tämä joutaisi varmasti mahdottomuuteen, jossa jokainen puhelu ja asiakaspalvelu työpaikalla tulisi kirjata ylös tietyn asiakkaan alle. Laskenta tulisi lisäksi tehdä niin, että seurattaisiin vain eri asiakkuuksille käytettyä työaika, unohtaen toiminnot kokoaan, koska yhtä tarkka seuranta kyseisellä kustannuspaikalla on käytännössä tarpeetonta.

Kun laskentaa on sovellettu myös kirjanpitäjiin, on mahdollista luoda toimintoketjuja, joissa toiminnot ovat jaoteltuina ydin- ja tukitoiminnoittain. Kun toimintoketjut ylittävät kustannuspaikkojen rajapinnat, on mahdollista tehdä myös eri yksiköiden tehokkuusvertailuja, eli myös ns. (*en. benchmarking*), suorittamista. Tällä hetkellä se tosin ei ole mahdollista, koska laskentaa tulee vielä kehittää eteenpäin, jotta se mahdollistaisi vartenotettavaa tehokkuusvertailua ja syvempää paneutumista toimintoketjuihin ja tukitoimintoihin. Se on kuitenkin yksi oleellinen laskennan tavoite, joka on vähintäänkin tavoittelemisen arvoinen.

Laskennan tulokset poistavat arvailuja ja mututuntumia sekä antavat yhteisen totuuden tilanteesta päätöksenteon pohjaksi, kun laskentamalli on hyvin tehty ja operatiivisesti validoitu. Laskennan varsinainen arvo realisoituu vasta sen pohjalta tehtyjen päätösten ja liiketoiminnan muutosten myötä, jotka näkyvät lopulta tuloksessa. Yritysjohdon on tärkeää omaksua laskentamalli heti alusta alkaen ja sitä on tärkeää päivittää säännöllisesti, jotta voidaan varmistua, että päätökset vievät asiakkuuksia ja koko liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Liiketoiminta on dynaamista, joten on tärkeää ylläpitää hyvää tilannekuvaa koko ajan. Hyvät laskentamallit mahdollistavat myös erilaisten muutostilanteiden skenaarioiden laskennan eri päätösvariaatioiden pohjaksi.

## 7.5 Nykyisten asiakkuuksien hinnoittelu perustuen asiakaskohtaiseen laskentaan

Asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan avulla voidaan päästä tutkimaan asiakaskohtaisia kannattavuuksia mahdollisimman tarkasti. Tämä johtuu siitä, että toimintolaskennan avulla on mahdollista kohdistaa ensiksi resurssit tietyille työntekijöille ja toiminnoille ja lopulta asiakkaalle. Laskennan avulla voidaan siis perustella asiakkaan kannattavuuden muodostumista tämän kuluttamien toimintojen perusteella. Toimintolaskenta tarjoaa tässä tapauksessa parhaimmat edellytykset asiakaskannattavuuden vertailemiseksi ja laskennan avulla voidaan myös vertailla karkeasti eri sessien tehokkuuksia.

Isännöintialalla laskentaa tulee suorittaa vähintään vuosi, jotta voitaisiin tehdä mahdollisimman luotettavia päätöksiä asiakaskannattavuuteen liittyen. Tämä johtuu siitä, että työtehtävät vaihtelevat paljolti vuoden aikana ja esimerkiksi vuoden alku ja kevät työllistävät enemmän tilinpäätösaineistojen laatimisessa ja yhtiökokousten suunnittelussa. Kesäisin suoritetaan yleensä suurin osa perusparannushankkeista ja erillisistä korjaustöistä, sillä niiden toteutus on silloin helpompaa, riippuen korjauksen laajuudesta. Lisäksi asiakkaan palvelun tarve muuttuu aika-ajoin ja esimerkiksi päätösten läpivienti, joka vaatii ylimääräistä yhtiökokousta työllistää hetkellisesti enemmän isännöitsijää kyseisen asiakkaan kohdalla, mutta tämän jälkeen asiakas voikin muuttua taas vähemmän työaikaa vieväksi. Vuoden mittainen työajanseuranta on perusteltua myös siksi, että hinnoitteluun liittyvät toimet ovat aina arkaluonteisia ja sopimusneuvotteluiden voidaan odottaa olevan vaikeita. Tällöin on tärkeää, että laskentaa on sovellettu riittävän pitkään, jotta laskennasta saatua tietoa voidaan käyttää todisteena sille, että asiakkaan palveleminen on kääntynyt tappiolliseksi tietyn piirteen vuoksi.

Vaihtoehtoja on useita asiakassuhteen korjaamiseksi ja niistä vain yksi on kiinteän kuukaspalkkion hinnan korottaminen. Toinen keino on pyrkiä muokkaamaan sopimusta siten, että tiettyjen toimintojen hoitaminen muutettaisiin kokonaan erillisveloitettavan laskutuksen palkkion piiriin, jolloin kannattavuutta voitaisiin parantaa. Jälleen toteutuneen laskennan avulla voidaan helposti tarkastella toimintoluokkien syömää aikaresurssia kyseisen asiakkaan kohdalla ja tarkastella mahdollisuuksia niiden soveltamiseksi toisen palkkioluokan piiriin. Myös tässä tilanteessa toimintolaskennasta saatu tieto toimii perusteena sopimusneuvotteluille ja asiakas voidaan vakuuttaa tilanteesta paremmin. Paras tilanne olisi, että neuvotteluissa olisi aina mukana asiakkuuksista vastaava henkilö ja myös kohteen operatiivinen isännöitsijä. Kolmas keino ja viimeisin asiakaskannattavuuden paran-

tamiseksi on irtisanoa sopimus. Laskennan avulla perusteltu tieto resurssikulutuksesta on helpommin ymmärrettävissä oleva syy asiakkaan irtisanomiseksi. Jos asiakassuhteen irtisanomisen voi perustella mahdollisimman hyvin on mahdollista, että asiakas ymmärtää tämän ja saattaa tulevaisuudessa tästä huolimatta suositella isännöitsijäyritystä esimerkiksi sillä perusteella, että palvelu oli hyvää ja kattavaa, mutta se oli meille liian kallista. Asiakkuuksiin liittyvässä kirjallisuudessa kapaleessa 3.1 tuodaan esille myös vaihtoehto, että kannattamattomien asiakkuuksien kohdalla palvelun tuottamiseksi ja kehittämiseksi panostettaisiin vähemmän, mutta tämä ei ole järkevää. Nyky päivänä tieto huonosta asiakaspalvelusta nimittäin leviää niin nopeasti, että tällaisten ratkaisun tekeminen loisi niin suuren maineriskin, ettei sitä kannata missään nimessä tehdä.



## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön prosessi alkoi toimeksiantajayrityksen tarpeesta tutkia omaa asiakaskantaansa ja etsiä asiakkuuksista piirteitä, jotka kuluttivat paljon yrityksen resursseja. Aikaisemmin oli tiedostettu eri tekijöitä sille tilanteelle, jossa yhden asiakkaan palveleminen oli vienyt leijonan osan isännöitsijän työajasta ja johtanut tilanteeseen, jossa voitiin olettaa tämän perusteella, että asiakkaan hoitaminen oli kääntynyt tappiolliseksi. Tällaisia tilanteita oli ilmennyt joitain vuosia jatkuneen yritystoiminnan aikana, mutta tarkempaa syy-syuseuraussuhdetta ei ollut tarkasteltu aiemmin. Tilanteesta käytiin enemmän avointa keskustelua. Asiakaskannattavuuteen liittyvää laskentaa ja työajanseurannan käyttöönottoa oli myös suunniteltu, mutta sen toteuttamiseksi ei ollut yrityksessä riittäviä resursseja.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa asiaa ei kuitenkaan tuotu heti esille opinnäytetyön tekijälle, sillä yrityksessä koettiin, että laskentajärjestelmän luominen olisi liian työläs prosessi toteutettavaksi yhdelle liiketalouden opiskelijalle. Tämän sijasta tuotiinkin esille tarve asiakkaiden segmentoinnista ja erilaisten asiakasriskien tutkimisesta ja yhtäläisyyksien etsimisestä. Segmentoinnin tueksi luotiin koko asiakaskannan kattava hinnoitteluanalyysi, johon tuotiin erittäin paljon tietoa eri asiakkaista niin, että niitä oli helppo vertailla alueittain ja eri ominaisuuksien perusteella. Työkalu lisättiin myös kiinteiden kuukausipalkkioiden hinnat ja se valjastettiin laskemaan keskihinnat valittujen kriteerien perusteella. Tämän työkalun tueksi luotiin työntekijäkyselyiden avulla niin kutsuttu liikennevalomalli, josta selvisi eri asiakkuuksien vaativuusluokat ja lyhyt selitys siitä, mikä saattoi asiakkaan tietyn vaativuusluokan alle. Kyselyn avulla kerättiin monia syitä sille, mikä voisi johtaa tappiollisen asiakassuhteen hoitamiseen. Näitä syitä voidaan pitää myös asiakasriskeinä isännöintialalla. Lopulta tiedot yhdistettiin ja näin luotiin toinen sisäinen työkalu, jonka avulla pystyttiin tarkastelemaan asiakaskantaa ja yksittäisten asiakkuuksien piirteitä vielä tarkemmin. Myös tämä työkalu tuotiin kaikkien työntekijöiden käyttöön ja esiteltiin yritysmyyntin parissa toimivalle työntekijälle. Hänen kanssaan käytiin myös läpi tarkemmin asiakasriskejä ja pohdittiin, miten hinnoitteluanalyyseista on apua uusasiakashankinnassa.

Asiakasriskejä kartoitettiin myös teemahaastattelujen avulla työntekijöiden kanssa, mutta osa niistä selvinneistä seikoista on niin arkaluonteisia, ettei niitä voinut esittää opinnäytetyössä. Kuitenkin nämäkin asiat käytiin läpi yritysmyyjän kanssa ja pohdittiin keinoja, miten asiakashankinnasta voi-

daan tehdä sellaista, että se palvelisi tulevaisuudessa kumpaakin sopijapuolta mahdollisimman tehokkaasti. Segmentointityökalujen tekemisen jälkeen kuitenkin tuli ilmi, että jos asiakaskannattavuutta halutaan oikeasti mitata, tulee se pystyä tekemään niin, että laskennan avulla voidaan kiistatta sanoa, onko asiakas kannattava vai ei. Tässä vaiheessa liiketoimintajohtajan kanssa käytiin läpi toimintolaskennan soveltamista ja sen luomia mahdollisuuksia. Lopputulema oli se, että opinnäytetyön avulla olisi mahdollista luoda laskennan pilottiversio, jota lähdettiin kehittämään sellaiseksi, että sen sopeuttaminen yritystoimintaan olisi käytännön tasolla mahdollista. Tässä vaiheessa alkoi tarkempi perehtyminen asiakaskannattavuuslaskentaan. Opinnäytetyön alkuasetelma muuttui siis monialaisemmaksi ja täten haastavammaksi. Aluksi teoriapohjan aikaansaaminen vaati erittäin tarkkaa perehtymistä alaan ja isännöitsijän työhön. Alan kirjallisuudesta, digitaalisista lähteistä ja alalla tehdyistä tutkimuksista sai paljon kattavaa tietoa. Jotta lukija ymmärtää mitä asiakaskannattavuuden tutkiminen alalla vaatii, piti työssä avata myös tarkasti se, mitä isännöinti on ja tehdä se vielä mahdollisimman tiivistetysti. Työssä on avattu hyvin isännöintialan moniulotteisuus ja haastava asiantuntijatyö jaettuna hallinnolliseen, taloudelliseen ja tekniseen toimintaan.

Toimintolaskennan käyttöönottamisen suunnittelu taas loi opinnäytetyön tekemisestä haastavaa. Toimintolaskenta ei ollut ennestään tuttu aihe minulle opinnäytetyön tekijänä ja siihen perehtyminen ja yrityksessä soveltaminen vei suurimman osan työhön käytetystä ajasta. Toimintolaskennasta on paljon kirjallisuutta, mutta ehdottomasti kaikista helppolukuisimmat ja käytännönläheisimmät teokset ovat tehty 1990-luvulla. Tämän vuoksi teoriapohja nojaakin paljolti 1990-luvun teoksiin, koska menetelmät eivät ole muuttuneet juurikaan yli 20-vuodessa. Toimintolaskennan luoma tuki yritysjohdonpäättöksenteon tukena ja laskennan avulla saatava hyöty palvelualan yrityksessä on tuotu esille nykyaikaisempien teosten ja konsulttiyritys Wevisionin toimitusjohtajan haastattelun avulla. Toimintolaskennan soveltamisessa helpottivat paljon rajaukset ja se, että kyseessä oli pilottiversio. Kaikista eniten työaikaa veivät toimintoanalyysin laatiminen ja työajanseurantajärjestelmän suunnittelu. Lisäksi myös useita työntekijöitä piti kuulla ja etsiä kehitysehdotuksia teemahaastattelujen kautta, joiden rungon luominen ja litterointi veivät oman aikansa. Työntekijät olivat kuitenkin kaikki avarakatseisia ja toivat mukaan hyviä ideoita ja ehdotuksia, joten työntekeminen oli mielekästä ja vastuullista, koska se tehtiin palvelemaan yritystä ja työntekijöitä. Opinnäytetyöprosessissa oli eniten mukana yrityksen liiketoimintajohtaja, jonka kanssa kehitystehtävää työstettiin palavereissa. Yhteistyö oli jouhevaa ja yleensä kaikki esitykset toimintolaskennan käyttöönotosta olivat yrityksen kannalta mielekkäitä ja pilottiversio rakentuikin paljon sen pohjalle, mitä päätettiin yhdessä liiketoimintajohtajan kanssa, kuitenkin työntekijöiden palautteet huomioiden.

## LÄHTEET

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1-4. painos. Helsinki: WSOY.

Alhola, Kari 1998. Toimintolaskenta perusteet ja käytäntö. Juva: WSOY.

Alhola, Kari 2016. Toimintolaskenta. 5. uudistettu painos. [E-kirja.] Hakupäivä 27.3.2022. Alma Talent Pro. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.pc124152 oulu.fi:9443/teos/CAFBJXCTEB#/kohta:1.\(a0\)JOHDANTO\(\(20\):\(1.3\(\(20\)Kustannus-laskennan\(\(20\)muutospaineita\(\(20\)/piste:b347.](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.pc124152 oulu.fi:9443/teos/CAFBJXCTEB#/kohta:1.(a0)JOHDANTO((20):(1.3((20)Kustannus-laskennan((20)muutospaineita((20)/piste:b347.)

Arjasmaa, Pekka & Kaivanto, Keijo 2014. Toimiva hallitus. Taloyhtiön hallituksen käsikirja. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Heinonen, Matti 2017. Taloyhtiön talous oppikirja isännöitsijälle. 2. painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Hekkanen, Martti 2020. Kiinteistönpidon laatu ja hyvä isännöinti. Helsinki: Rakennustieto.

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum media oy.

Ikäheimo, Seppo, Malmi, Teemu & Walden, Risto 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8. uudistettu painos. [E-kirja.] Vaatii käyttöoikeiden. Hakupäivä 22.4.2022. Alma Talent Pro. [https://oula.finna.fi/oamk/Record/oy\\_electronic\\_oamk.9917469643906252.](https://oula.finna.fi/oamk/Record/oy_electronic_oamk.9917469643906252.)

Isännöintiliitto 2022a. Mitä on isännöinti? Hakupäivä 23.3.2022. <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>.

Isännöintiliitto 2022b. Isännöinnin tulevaisuus. Hakupäivä 23.3.2022. <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/isannoinnin-tulevaisuus/>.

Isännöintitehtävälueettelo 2019. 16. uudistettu painos. Helsinki: Suomen kiinteistöliitto & Kiinteistöalan kustannus.

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18-19. painos. Helsinki: Werner Söderström oy.

Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partaniemi, Vesa & Pellinen Jukka 2017. Hakupäivä 27.3.2022. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2-4. painos. [E-kirja.] Vaatii käyttöoikeuden. [https://oulu.finna.fi/oamk/Record/oy\\_electronic\\_oamk.992070606206252](https://oulu.finna.fi/oamk/Record/oy_electronic_oamk.992070606206252).

Kiinteistöalan koulutuskeskus & Isännöinti-liitto 2020. Isännöinnin ammattitutkimus. Hakupäivä 23.3.2022. <https://www.kiinko.fi/kiinkosta/tutkimus-ja-kehitystoiminta/tutkimustoiminnan-rahoitus/ammattikuvatutkimukset/isannoinnin-ammattilaiset-2020-tutkimus>.

Kiinteistöliitto 2020. Isännöintipalkkiot 2020. Hakupäivä 8.4.2022. <https://www.kiinteistoliitto.fi/media/5038/isannointipalkkiot2020keskeisettulokset.pdf>.

Kiiskinen, Satu, Lumijärvi, Olli-Pekka & Särkilahti, Tuija 1995. Toimintolaskenta käytännössä, toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä. Juva: WSOY.

Koskinen, Kai & Vehmanen, Petri 1997. Tehokas kustannushallinta. Porvoo: WSOY.

Mäntyneva, Mikko 2003. Asiakkuuden hallinta. 1-2. painos. Vantaa: Mikko Mäntyneva & Werner Söderström oy.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2007. Johdon laskentatoimi. 6-8. painos. Helsinki: Edita.

Sallinen, Marja-Leena 2018, 15. Isännöinnin asema. Toim. Kiinteistöalan kustannus & kirjoittajat. Isännöinnin käsikirja. 18. painos. Helsinki: Kiinteistöalankustannus.

Sarekoski, Katriina 2015. Sata ja yksi kysymystä taloyhtiöstä. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Storbacka, Kaj 2005. Kannattava kasvustrategia. Helsinki: Werner Söderström oy.

Suomala, Petri, Manninen, Olli & Lyly-Yrjänäinen, Jouni 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. [E-kirja.] Edita Pro. Vaatii käyttöoikeuden. Hakupäivä 22.4.2022. <https://www.el-library.com/book/978-951-37-5731-1>.

Suulamo, Antti 2020. Taloyhtiön kirjanpito ja tilinpäätös. 14. painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Turney, Peter B. B. 2002. The ABC Performance breakthrough. Helsinki: Tietosanoma.

Viiala, Helena & Rantanen, Roy 2015. Näin toimii asunto-osakeyhtiö. 5. painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Wevision 2020. Hakupäivä 4.5.2022. <https://www.wevision.fi/asiakastarina/op-private-oulu/>.

## TOIMINTOANALYYSI JA TYÖAJANJAKAMISEN TULOKSET

## LIITE 1

Toimintoluokat (1-10)	Ajan- käyttö	Toiminnot
1. Kiinteistön ja rakennusten kunnossapito (vuosikorjausluonteiset tehtävät)	13%	Kiinteistön rakennusten nykytilan ja korjaustarpeen seuranta ja suunnittelu Kuntoarvion, kuntotutkimusten ja vastaavien teettäminen päivityksineen Kunnossapitoon liittyvien tarkastusten ja katselmusten järjestäminen Kertaluontoisten yhtiön korjaustöiden hallinnolliset järjestelyt Yhtiön muutos- ja kunnossapitotoimenpiteiden dokumentointi
2. Vahinkoasioiden hoitaminen ja vakuutusasiat	5%	Vakuutusyhtiölle tehtävistä ilmoituksista huolehtiminen Ilkivallan, muiden vahinkojen kartoitus ja toiminta niiden suhteen
3. Sopimusasioiden hoitaminen	5%	Sopimusten valvonta Sopimusten purkaminen ja kilpailutus Tietosuoja-asetuksen ja -lain mukaiset tehtävät Palo- ja pelastusmääräysten valvominen Kunnallisten ja alueellisten ilmoitusten ja tiedotusten seuraaminen
4. Tiedottaminen	8%	Normaaliin hallintoon liittyvät osakas- ja asukastiedotteet, laatiminen ja lähetyt Viestintä äkillisissä poikkeustilanteissa Taloyhtiön sidosryhmien tiedottaminen
5. Tilinpäätös materiaalin tuotto & yhtiökokoukset	13%	Tilinpäätöspaketin valmistelemine Yhtiökokouksen valmistelu, kutsu & pöytäkirjan teko Ylimääräisen yhtiökokouksen valmistelu, kutsu & pöytäkirjan teko
6. Taloushallinnon työt	9%	Laskujen hyväksyntä Talousarvion korjaaminen tilikauden aikana ja esitys hallitukselle Maksuvalmiudesta ja kassavirtojen riittävydestä huolehtiminen Tilikauden tuloksen strateginen ohjaus
7. Kiinteistöhoito	7%	Kiinteistöhoiton kanssa toimiminen, valvontatehtävät Kiinteistöhoiton järjestäminen, mikäli ei vakituista toimijaa Erikoislaitehuoltojen järjestäminen Jätehuoltoon liittyvät toimet Kulutustavoitteiden asettaminen ja seuranta Kulutustavoite- ja seurantatietoihin perustuvien toimenpiteiden käynnistäminen Ylläpidon laadullisen tavoitetason määrittäminen Huoltokirjan päivittämisestä ja käyttämisestä huolehtiminen
8. Hallitustyöskentely	24%	Kokousten valmistelu ja kokouskutsujen toimittaminen, pöytäkirjan tekeminen Hallitustyöskentelyssä opastaminen, hallituksen jäsenten neuvominen ja yhteistoiminta Hallituksen puheenjohtajan kanssa toimiminen
9. Asukas/osakas neuvonta	12%	Asukkaiden ja osakkaiden asiakaspalvelu Liiketilojen isännöintiin liittyvät tehtävät
10. Reklamointi	4%	Hallituksen/asukkaiden reklamaatioiden käsitteleminen Huomautukset/reklamaatiot asukkailla ja osakkailla Sopimussuhteissa olevien sidosryhmien puutteellisesta toiminnasta reklamointi