

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEEN JA HALLINNON ALA

# KIINTEISTÖHUOLLON KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN

Case Talohuolto Oy

TEKIJÄ Tiina Lustig

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Tiina Lustig	
Työn nimi Kiinteistöhuollon kannattavuuden parantaminen, Case Talohuolto Oy	
Päiväys	20.1.2022
Sivumäärä/Liitteet	71/6
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Anonyymi (Talohuolto Oy)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli toimeksiantajayrityksen kiinteistöhuollon kannattavuuden parantaminen. Toimeksiantajayrityksenä oli Suomessa kiinteistöpalvelualalla toimiva yritys, joka toimi kohdekaupungissa siivouksen ja kiinteistöhuollon toimialoilla. Kiinteistöhuollon kannattavuus oli osoittautunut heikoksi, jonka takia tämä opinnäytetyö tehtiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miksi kohdeyrityksen kiinteistöhuollon kannattavuus on heikko ja miten kiinteistöhuollon kannattavuutta voitaisiin parantaa. Tämän jälkeen tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle kehittämisehdotuksia, joiden avulla yrityksen johto voisi lähteä kehittämään yrityksen toimintaa niin, että kiinteistöhuolto alkaisi taas kannattamaan.</p> <p>Tämä opinnäytetyö oli lähestymistavaltaan case- eli tapaustutkimus, jossa hyödynnettiin tutkimusotteena kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä olivat havainnointi, teemahaastattelu sekä avoin kysely. Kysely ja haastattelu suoritettiin kohdeyrityksen kiinteistöhoitajille, ja niiden avulla pyrittiin saamaan kiinteistöhoitajilta kehitysideoita ja -ajatuksia kiinteistöhuollon kannattavuuden parantamiseen. Havainnointia suoritettiin piilo-, suora- ja osallistuvaa havainnointia hyödyntäen. Osallistuvassa havainnoinnissa oltiin kiinteistöhoitajan mukana päivittäisessä työskentelyssä, piilo- ja suora havainnointia käytettiin kiinteistöhoitajien päivittäistä toimintaa seurattaessa, jolloin seurattiin esimerkiksi taukojen pituuksia erilaisten työnohjaus- ja valvontajärjestelmien kautta.</p> <p>Tutkimuksen avulla selvitettiin kannattavuutta heikentäviä tekijöitä sekä rakennettiin kohdeyritykselle niiden pohjalta kehitysehdotuksia. Suurin yksittäinen tekijä heikkoon kannattavuuteen oli liian pieni liikevaihto. Tärkeimmäksi kehitysideaksi muotoutui siis liikevaihdon kasvattaminen esimerkiksi myyntiä lisäämällä. Kehitysehdotusten siirtäminen käytäntöön alkoi heti opinnäytetyön valmistuttua. Tulokset olivat kohdeyrityksen kannalta merkittäviä. Niiden avulla lähdettiin yrityksen sisällä tekemään jatkotutkimuksia, jotka koskettivat valtakunnallisesti koko yritystä.</p>	
Avainsanat Kannattavuus, kiinteistöhuolto, johtaminen, muutosjohtaminen, ajanhallinta	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Tiina Lustig	
Title of Thesis Improving The Profitability of Property Maintenance, Case Talohuolto Oy	
Date 20.1.2022	Pages/Appendices 71/6
Client Organization /Partners Anonym (Talohuolto Oy)	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The topic of this thesis discusses how to improve the profitability of the client company's property maintenance. The client company operates in the real estate services sector in Finland, with activities in the cleaning and property maintenance industries in the target city. The profitability of property maintenance had proved to be poor, which is why this thesis was commissioned. The purpose of this thesis was to find out why the profitability of property management in the client company is weak and how the profitability of property maintenance could be improved. In addition, the goal was to create development proposals for the target company, which would enable the company's management to start developing the company's operations so that the maintenance of the properties would become more profitable.</p> <p>This thesis was a case study in its approach, in which qualitative research was utilized as a research method. The data collection methods used in the study were observation, a thematic interview, and an open survey. The survey and interview were conducted with the property maintenance workers of the target company. To obtain development ideas from property maintenance workers to improve the profitability of property maintenance. Observation was performed using hidden, direct, and participatory observation. In participatory observation the thesis' author was involved in the daily work of a property maintenance worker. The daily activities of the property maintenance worker were also monitored by hidden and direct observation, for example, the length of breaks was monitored by various work supervision and control systems.</p> <p>With the help of the study, the factors weakening profitability were investigated and based on this information, development proposals were made for the target company. The biggest single factor explaining poor profitability was too low turnover. Thus, the most important development idea was to increase turnover by increasing sales. The implementation of the development proposals started immediately after the completion of the thesis. The results were significant for the target company. They led to further research within the company that affected the entire company nationwide.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Profitability, property maintenance, management, leadership, management of change, time management</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	KANNATTAVUUS.....	8
2.1	Kannattavuus yleisesti .....	8
2.2	Kannattavuuden seuranta.....	9
2.2.1	Katetuottolaskenta ja tunnusluvut.....	10
2.2.2	Tilinpäätös ja tunnusluvut .....	11
2.3	Kannattavuuden parantaminen .....	12
2.3.1	Asiakaskannattavuuden selvittäminen .....	13
2.3.2	Kustannusten karsiminen ja prosessien tehostaminen .....	14
2.3.3	Ajankäytön tehostaminen.....	14
2.3.4	Kustannustietoisuus .....	15
2.3.5	Myyntiin lisääminen .....	15
2.3.6	Investoinnit.....	16
3	MUUTOSJOHTAMINEN KANNATTAVUUDEN PARANTAMISEN TUKENA .....	18
3.1	Muutosjohtaminen .....	20
3.1.1	Muutosjohtamisen vaiheet.....	21
3.1.2	Muutosjohtamisen haasteet ja muutosvastarinta.....	22
3.2	Muutoksen strateginen johtaminen .....	24
3.3	Talousjohtaminen muutoksen tukena .....	25
4	TUTKIMUKSEN KÄSITTELY .....	28
4.1	Kohdeyrityksen- ja toimialan kuvaus .....	28
4.2	Tutkimuksen luonne ja lähestymistapa .....	29
4.3	Aineistonkeruumenetelmät .....	30
4.3.1	Yritykseltä saadut aineistot.....	30
4.3.2	Havainnointi .....	31
4.3.3	Teemahaastattelu ja avoin kysely .....	32
4.4	Aineiston analysointi- ja käsittelymenetelmät.....	33
4.4.1	Aineiston käsittely.....	34
4.4.2	Aineiston sisällönanalyysi .....	34
4.5	Tutkimuksen aikataulut .....	36
5	TUTKIMUKSEN LÄHTÖTILANNE JA TULOKSET .....	37

5.1	Lähtötilanne .....	37
5.2	Tutkimuksen lopputulokset .....	38
5.2.1	Haastatteluiden- ja kyselyiden tulokset .....	38
5.2.2	Havainnoinnin tulokset.....	40
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista .....	42
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	46
6.3	Kehittämisehdotukset kohdeyrityksen johtoportaalle .....	50
7	POHDINTA.....	56
7.1	Opinnäytetyön haasteet ja ongelmakohdat .....	56
7.2	Opinnäytetyön onnistumiset .....	57
7.3	Jatkotutkimukset.....	58
7.4	Oma ammatillinen kasvu ja toiminta opinnäytetyöprosessin aikana .....	59
	LÄHTEET .....	62
	LIITE 1: SAATEKIRJE .....	66
	LIITE 2: TEEMAAHAASTATTELUN JA KYSELYN RUNGOT .....	67
	LIITE 3: KYSELYLOMAKKEEN KYSYMYKSET .....	68
	LIITE 4: TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI.....	69
	LIITE 5: KOHDEKAUPUNGIN KANNATTAVUUDEN LUKUJA 2016-2021 .....	71

## 1 JOHDANTO

Kiinteistöpalveluala on koko ajan kehittyvä ja monipuolinen ala, joka työllistää Suomessa noin 90 000 ihmistä. Ala on merkityksellinen, sillä suomalaisten varallisuudesta noin 70 % on sidottu kiinteistöihin. Jotta kiinteistöjen arvo säilyy mahdollisimman korkeana, on kiinteistöjen huoltamisella suuri merkitys. Tästä syystä Suomessa toimii tuhansia kiinteistöpalvelualan yrityksiä, joiden tehtävänä on huolehtia niin koulujen, sairaaloiden, kauppojen, liiketilojen ja asuinkiinteistöjen kiinteistöhuollosta ja puhtaanapidosta. Hyvin tehtynä kiinteistöpalveluita ei juuri huomaa, mutta taas kiinteistöpalveluiden tekemättä jättäminen näkyy selkeästi. (Kiinteistöyönantajat 2021a.) Esimerkiksi jos kiinteistöhuoltoyritys ei auraa talvella, ihmiset huomaavat, että työt ovat jääneet tekemättä.

Nykypäivänä kiinteistöpalveluala on todella kilpailtu ala. Suomessa toimii noin 7 700 kiinteistöpalvelualan yritystä, joista 93 % on mikroyrityksiä (Kiinteistöyönantajat 2021b). Kilpailu johtaa siihen, että kiinteistöpalvelujen hinnat pysyvät alhaalla. Yrityksille kova kilpailu voi aiheuttaa harmaita hiuksia, koska muiden yritysten alhaiset hinnat pakottavat toisetkin yritykset painamaan hintojaan alemmaksi, jotta ne pysyvät mukana kilpailussa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on kiinteistöhuollon kannattavuuden parantaminen kohdeyrityksessä. Kohdeyritys toimii kiinteistöpalvelualalla ja työllistää Suomessa useita tuhansia ihmisiä. Työssä käsitellään kohdeyrityksen taloudellista tilaa ja yrityksen sisäisiä asioita, jonka takia kohdeyritys ei halua tuoda nimeään julki tässä opinnäytetyössä. Tässä työssä kohdeyritystä kutsutaan nimellä Talohuolto Oy. Talohuolto Oy on myös tämän opinnäytetyön toimeksiantaja.

Talohuolto Oy:llä on kohdekaupungissa toimintaa siivouksen ja kiinteistöhuollon toimialoilla. Näistä kahdesta toimialasta kiinteistöhuolto on osoittautunut kannattavuudeltaan heikoksi. Kohdekaupungissa, kuten muuallakin Suomessa, kilpailu kiinteistöhuollolla on kovaa. Kuten jo aiemmin kerrottiin, osa kilpailevista yrityksistä painaa kiinteistöhuollon hinnat todella alas, jolloin muidenkin on tehtävä muutoksia omaan hinnoitteluunsa pysyäkseen kilpailukykyisinä muihin yrityksiin nähden. Talohuolto Oy painii koko valtakunnan tasolla samojen kiinteistöhuollon kannattavuuteen liittyvien ongelmien kanssa, joten tämä opinnäytetyö ja sen aihe ovat erittäin merkittäviä koko Talohuolto Oy:n kannalta ei siis pelkästään kohdekaupungin tasolla.

Aiheen tärkeys voidaan havainnollistaa myös niin, että jos muutoksia ei ennen pitkää kiinteistöhuollon toimintaan liittyen tehtäisi, pitäisi jossain vaiheessa ajaa kaikki Talohuolto Oy:n kannattamattomat kiinteistöhuollon yksiköt alas. Tämän opinnäytetyön tekeminen on ensimmäinen konkreettinen askel kiinteistöhuollon kannattavuuden parantamiseen, sillä Talohuolto Oy:lle ei ole tehty aiemmin kannattavuuteen liittyvää opinnäytetyötä. Myöskään kiinteistöpalvelualalle ei ole tehty vastaavaa työtä, jossa pyritään parantamaan kannattavuutta esimerkiksi johdon toiminnan avulla. Aiheenvalinta on siis ajankohtainen, koska sille on todellinen tarve kohdeyrityksessä ja siitä ei ole aiemmin tehty opinnäytetöitä. Lisäksi opinnäytetyön aihe kiinnostaa minua opinnäytetyöntekijänä suuresti, sillä olen kiinnostunut kohdeyrityksen kannattavuuden parantamisesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mistä syistä kiinteistöhuollon kannattavuus on heikolla tasolla. Kun tämä on selvitetty, tehtävänä on tutkia, kuinka kiinteistöhuolto saadaan kannattamaan paremmin ja miten yrityksen johdon tulee toimia kannattavuuden parannusprosessin aikana. Kuten

jo aiemmin todettiin, hinnoittelun muutokset eivät laajassa mittakaavassa tule kysymykseen juuri alan kovan kilpailun takia. Tästä johtuen tässä opinnäytetyössä keskitytään selvittämään keinoja kattavuuden parantamiseen esimerkiksi työnjohdon toiminnan, työntekijöiden ajankäytön, työnjohdon ja työntekijöiden välisen kommunikaation sekä yrityksen yleisten toimintatapojen muutoksien avulla. Näitä asioita pyritään selvittämään laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla. Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään havainnoinnin, teemahaastattelun, avoimen kyselyn sekä yritykseltä saatavien aineistojen avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena Talohuolto Oy:n näkökulmasta on se, että työn avulla se saisi eväät lähteä kehittämään kiinteistöhuoltoaan ja saisi sen taas kannattamaan paremmin. Tavoite on siis löytää konkreettisia keinoja, joilla kannattavuuden parantaminen onnistuu. Tavoitteiden saavuttaminen on yritykselle merkittävä apu sekä tulevaisuuden kannalta suuri taloudellinen hyöty kiinteistöhuollon kehittämiseen koko valtakunnan tasolla, ei vain pelkästään kohdekaupungin kohdalla. Kun tavoitteet saavutetaan ja konkreettiset kehitysehdotukset on siirretty kohdekaupungin osalta käytäntöön, voidaan toimiviksi todettuja keinoja lähteä hyödyntämään ympäri maan kaikissa Talohuolto Oy:n kiinteistöhuollon toimipisteissä.

Tässä opinnäytetyössä ei siis ole tarkoitus tehdä tilinpäätösanalyysiä kohdeyritykselle eikä perehtyä koko yrityksen kannattavuuteen, vaan tarkoitus on keskittyä vain Talohuolto Oy:n kohdekaupungin kiinteistöhuollon kannattavuuteen ja sen parantamiseen, koska se itsessään on jo tärkeä aihe kohdeyrityksen kannalta. Tarkoituksena ei myöskään tarkoitus jäädä seuraamaan kehitysehdotusten perusteella tehtyjä muutoksia ja niiden seurauksia, vaan antaa Talohuolto Oy:lle keinoja kiinteistöhuollon kannattavuuden parantamiseen. Muutosten tekeminen jää siis Talohuolto Oy:n vastuulle.

Minulle opinnäytetyöntekijänä on tavoitteena tuottaa Talohuolto Oy:lle hyödyllisiä keinoja, joiden avulla yritys saa kiinteistöhuoltonsa taas kannattamaan. Lisäksi minulle on tärkeää oppia opinnäytetyöprosessin aikana etsimään yritysten toiminnasta niiden ongelmakohtia, jotka vaikuttavat kannattavuuteen epäedullisesti sekä oppia myös tekemään korjaavia toimenpiteitä löydettyjen puutteiden parantamiseksi. Yksi tärkeä tavoite opinnäytetyöprosessin ajalle on myös se, että kehityn niin henkisesti kuin myös ammatillisesti, jolloin valmiuteni siirtyä työelämään paranevat.

## 2 KANNATTAVUUS

Kaikkien yritysten tavoitteena on toimia kannattavasti sekä tuottaa voittoa (Tomperi 2015, 8). Kannattavuus käsitteenä tarkoittaa yritystoiminnan tuottojen ja kustannusten erotusta. Kannattavuutta saadaan parannettua esimerkiksi hinnoittelun muutoksilla, myyntimäärän kasvattamisella tai kustannuksia vähentämällä. Kannattavuutta pidetään yrityksen pitkän aikavälin tavoitteena, mutta hetimitäin yrityksen toiminta voi olla myös kannattamatonta. Tällaisia tilanteita varten yrityksellä tulee olla maksuvalmiutta laskujen maksamiseen ja riittävästi omaa pääomaa tappioiden kattamiseen. Kannattavuus onkin yksi merkittävämpiä asioita yrityksen menestymisen kannalta ja sitä voidaan myös pitää yritystoiminnan perustana ja päätavoitteena. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 65–66.)

Tässä opinnäytetyössä käydään ensimmäisenä läpi kannattavuutta yleisellä tasolla, jonka jälkeen pureudutaan kannattavuuden seurantaan muun muassa tunnuslukujen avulla. Kannattavuuden seurannan jälkeen tutkitaan erilaisia keinoja kannattavuuden parantamiseen.

### 2.1 Kannattavuus yleisesti

Kannattavuutta (*profitability*) pidetään usein yritysten keskeisimpänä toimintaedellytyksenä, ja sen ajatellaan olevan myös yritystoiminnan elinehto. On kuitenkin muistettava, ettei pelkkä kannattavuus takaa yrityksen menestymistä. Kannattavaan liiketoimintaan eli menestykseen vaaditaan myös maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan eli esimerkiksi laskuista ja palkoista. Jos yrityksen maksuvalmius on heikkoa, lyhytaikainenkin maksuvalmiuskriisi voi koitua yrityksen kohtaloksi, vaikka yrityksen toiminta muuten olisikin kannattavaa. Yritys voi kattaa lyhytaikaisen maksuvalmiuskriisin yleensä nopealla lainanotolla, tämä kuitenkin edellyttää, että yritys on vakavarainen ja kykenee hoitamaan ottamansa lainan. Kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius kulkevat käsikädessä, ja niitä kaikkia tarvitaan menestyvään yritystoimintaan, sillä ne kuvaavat eri osa-alueita yrityksen toiminnasta. Kannattavuus keskittyy kuvaamaan pääosin suoritemarkkinoilta saatavaa katetta. Kate vaikuttaa maksuvalmiuteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivinen vaikutus syntyy, kun kate on hyvä ja negatiivinen vaikutus syntyy taas, kun kate on huono. Huono maksuvalmius taas heikentää vakavaraisuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 154–155; Niskavaara 2017, 67.)



KUVA 1. Yrityksen terveyskolmio (Alhola & Lauslahti 2005, 155).



Kuvassa 1 yrityksen terveyskolmio on kuvattu kannattavuuden varaan, koska pitkällä aikavälillä kannattavuus on kuitenkin se tekijä, joka pitää yrityksen liiketoiminnan taloudellisesti kannattavana ja toimiikin siksi lähtökohtana yrityksen menestykselle (Alhola & Lauslahti 2005, 155). Käydään seuraavaksi kannattavuutta läpi hieman tarkemmin.

Kannattavuus mielletään usein yrityksen voitontuottokyvyksi (Alhola & Lauslahti 2005, 163; Niskavaara 2017, 69). Osakeyhtiölain (2006/624, luku 1, 5 §.) mukaan yrityksen toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa omistajilleen, ellei toisin yhtiöjärjestyksessä määrätä (Niskavaara 2017, 69). Voittoa syntyy, kun yrityksen liiketoiminnan tulojen ja kustannusten erotus on positiivinen (Alhola & Lauslahti 2003, 50). Yritykset saavat tuloja, kun ne myyvät tuotteitaan tai palvelujaan, joiden tuottamisesta niille syntyy kustannuksia. Yrityksen kannattavuutta voidaan tarkastella yhden päivän, viikon, kuukauden tai vuoden tasolla. (Saaranen, Koltola & Pösö 2017, 37; Tomperi 2015, 8.)

Kannattavuuden perustaksi ajatellaan maksavat ja kannattavat asiakkaat, sillä ilman maksavia asiakkaita ei synny liikevaihtoa. Ilman liikevaihtoa ei voi syntyä myöskään tulosta. On kuitenkin muistettava, ettei korkea liikevaihto takaa kannattavuutta, jos asiakkaiden kanssa tehdyt kaupat koituvat yritykselle tappiollisiksi. (Niskavaara 2017, 69.) Yrityksen johdon on siis tärkeää olla perillä siitä, paljonko kustannuksia yritykselle syntyy tuloksen tuottamisesta, eli esimerkiksi myytävän tuotteen tai palvelun valmistus- ja hankintakustannuksista (Alhola & Lauslahti 2003, 50). Kannattavuus on hyvällä tasolla silloin, kun yritys pystyy liikevaihtonsa avulla kattamaan kaikki kustannuksensa sekä jättämään vielä omistajille voittoa. Omistajille jäänyt voitto voidaan jakaa osinkona tai jättää jakamatta, jolloin yrityksen arvo nousee. Jos yrityksen toiminta tuottaa tappiota, ei voittoa voida jakaa yrityksen omistajien, ellei yrityksellä ole aiempia voittovaroja. Lisäksi tappiota tuottavan yrityksen arvo laskee. (Tomperi 2015, 8.)

Kannattavuuteen liittyy myös olennaisesti johtaminen. Teknologiateollisuuden Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia -hankkeen tulosten mukaan hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä on selkeitä vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Samaisen hankkeen tulokset kertovat myös, että hyvä johtaminen vaikuttaa myönteisesti myös työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. (HR-viesti 2019; Insinöörilehti 2019; Työkaari 2019.)

## 2.2 Kannattavuuden seuranta

Kannattavuuden tarkastelu ja seuranta voi tapahtua monella eri tasolla, esimerkiksi yritys- tai konsernitasolla, liiketoiminta-alue/yksikkö tasolla, asiakas- tai tuotetasolla (Niskavaara 2017, 68). Kannattavuuden tarkasteluun on olemassa lukuisia erilaisia mittareita ja menetelmiä, jotka mittaavat kannattavuutta eri näkökulmista. Erilaisia kannattavuuden tarkastelunäkökulmia ovat esimerkiksi katetuottolaskenta sekä erilaiset tunnusluvut. (Alhola & Lauslahti 2005, 163–171; Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2021, 141; Niskavaara 2017, 53, 58, 71; Saaranen ym. 2017, 37; Söderström, Stenbacka & Mäkinen 2017, 46.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan katetuottolaskentaa ja tilinpäätöksestä saatavia tunnuslukuja, koska ne liittyvät olennaisesti Talohuolto Oy:n kiinteistöhuollon kannattavuuden tarkasteluun.

### 2.2.1 Katetuottolaskenta ja tunnusluvut

Katetuottolaskenta (*cost-volume-profit analysis*) on yksi yleisimpiä kannattavuuden seurantamenetelmiä. Käsite katetuotto (*contribution margin*) tarkoittaa myyntikatetta, joka saadaan laskettua vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Tulos ei tarkoita samaa kuin katetuotto, vaan katetuotosta tulee vähentää kiinteät kustannukset, jotta saadaan laskettua tulos. Kaavassa 1 havainnollistetaan, kuinka katetuotto ja tulos saadaan laskettua. Kun katetuotto on suurempi kuin kiinteät kustannukset, on tulos positiivinen eli yritykselle syntyy voittoa. Jos taas kiinteät kustannukset ovat suuremmat kuin katetuotto, on tulos negatiivinen ja yritys tuottaa näin ollen tappiota. Arvonlisävero ei oteta huomioon laskettaessa katetuottoa ja tulosta. Katetuoton laskemiseen liitetään yleensä ajattelumalli, jota kutsutaan katetuottoajatteluksi. (Alhola & Lauslahti 2003, 66; Alhola & Lauslahti 2005, 20–21; Jormakka ym. 2021, 163–164; Järvenpää ym. 2020, 101; Söderström ym. 2017, 46; Tomperi 2015; 32).

Katetuottolaskelma esitetään seuraavasti:

$$\begin{array}{r}
 \text{Myyntituotot} \\
 - \text{Muuttuvat kustannukset} \\
 = \text{Katetuotto} \\
 - \text{Kiinteät kustannukset} \\
 = \text{Tulos}
 \end{array}
 \quad (1)$$

Katetuottolaskentaa voidaan hyödyntää monella yritystoiminnan osa-alueella. Sen avulla saadaan laskettua tuote- ja/tai palvelukohtaisia kannattavuuksia, ja näin on mahdollista löytää parhaiten ja huonoiten kannattavat tuotteet ja/tai palvelut. Kun löydetään kannattavimmat ja kannattamattomimmat tuotteet, voidaan tuotteista tunnistaa kannattavuutta heikentäviä tekijöitä. Katetuottolaskenta auttaa myös havaitsemaan myyntihinnan muutosten ja tuotteiden volyymin vaikutuksia kannattavuuteen. Katetuottolaskennan avulla saatua informaatiota tuote- ja/tai palvelukohtaisesta kannattavuudesta voidaan hyödyntää myös budjetoinnin tukena. Budjetoinnissa tulee tietää tuote- ja palvelukohtainen kannattavuus, jotta voidaan laskea kannattavaan toimintaan vaadittavat myyntimäärät. (Järvenpää ym. 2020, 101.)

Katetuottolaskennan avulla saadaan siis laskettua tulos ja katetuotto eli myyntikate. Katetuottolaskennasta saadaan myös tunnuslukuja, joita ovat katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali sekä varmuusmarginaaliprosentti. (Alhola & Lauslahti 2005, 21; Järvenpää ym. 2020, 101.) Kriittistä pistettä, varmuusmarginaalia ja varmuusmarginaaliprosenttia ei käsitellä tämän enempää tässä opinnäytetyössä, koska niitä ei hyödynnetä tässä opinnäytetyössä.

Yrityksen katetuoton voi laskea joko absoluuttisesti eli rahamääräisesti tai prosentuaalisesti (Alhola & Lauslahti 2003, 67). Katetuottoprosentti saadaan laskettua, kun katetuotto jaetaan myyntituotoilla. Kaavassa 2 esitetään, kuinka katetuottoprosentti lasketaan. Katetuotto ja katetuottoprosentti kuvaavat yrityksen kannattavuutta samalta kantilta. Ne kuvaavat siis tulostasoa, joka jää yri-

tyksen voitto-osuudeksi ja kiinteiden kustannusten kattamiseen, kun liikevaihdosta eli myyntituotoista ja liiketoiminnan muista tuotoista on vähennetty muuttuvat kustannukset. Katetuotto kuvaa tämän rahamääräisesti ja katetuottoprosentti prosentuaalisesti. (Järvenpää ym. 2020, 101.)

Katetuottoprosentin laskentakaava on seuraava:

$$\text{Katetuottoprosentti} = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot}} \times 100 \quad (2)$$

## 2.2.2 Tilinpäätös ja tunnusluvut

Yrityksen kannattavuutta voidaan tarkastella myös tilinpäätöksestä laskettavien tunnuslukujen avulla. Tällaisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi liikevoittoprosentti, käyttökateprosentti, sijoitetun oman pääoman tuottoprosentti, oman pääoman tuottoprosentti sekä koko pääoman tuottoprosentti. Tässä opinnäytetyössä syvennyttään vain liikevoittoprosenttiin sekä käyttökateprosenttiin, koska näitä kahta hyödynnetään tässä opinnäytetyössä ja ne liittyvät olennaisesti Talohuolto Oy:n kohdekaupungin kannattavuuteen.

Käyttökateprosentti (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization %, EBITDA %*) on yksi kannattavuuden mittari, joka kuvastaa yrityksen kannattavuutta. Se kertoo yrityksen tuloksen ennen poistoja ja arvonalennuksia, rahoituseriä sekä veroja. Käyttökateprosentti saadaan laskettua jakamalla tuloslaskelmasta saatava käyttökate (liiketulos + poistot ja arvonalentumiset) tuloslaskelmasta saatavilla tilikauden liiketoiminnan tuotoilla (Kaava 3). Käyttökateprosentin avulla yrityksen talousjohto saa tärkeää tietoa yrityksen toiminnasta ilman taseen vaikutuseriä, eli poistoja ja korja. Käyttökateprosentille, kuten muillekin tunnusluville on määritelty ohjeelliset arvot. Kyseisen tunnusluvun ohjearvot on määritelty poikkeuksellisesti toimialoittain. Ohjearvot ovat seuraavat: palveluala: 5–15 %, teollisuusala: 10–25 % ja kaupanala: 2–10 %. Toimialojen välillä erot ovat suuria johtuen alojen luonteesta, yritysten eroavaisuuksista ja yritystoimintamallien erosta. Käyttökate on hyvällä tasolla, kun sillä pystytään kattamaan poistot, verot ja korot. Parhaiten ja tehokkaimmin käyttökateprosenttia ja sen tasoa saadaan verrattua tarkasteltavan yrityksen edellisten vuosien käyttökateprosentteihin. (Alhola & Lauslahti 2005, 165–166; Niskavaara 2017, 53, 58, 71.)

$$\text{Käyttökateprosentti, EBITDA \%} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liiketoiminnan tuotot}} \times 100 \quad (3)$$

Liikevoittoprosentti (*Earnings Before Interest and Tax %, EBIT %*) kertoo prosentuaalisesti osuuden, joka jää liikevaihdosta jäljelle, kun on katettu kaikki liiketoiminnan operatiiviset kulut. Se lasketaan jakamalla tuloslaskelmasta saatava liikevoitto saman tilikauden tuotoilla eli liikevaihdolla ja liiketoiminnan muilla tuotoilla (Kaava 4). Muita liiketoiminnan tuottoja voivat olla esimerkiksi korona-ajan kustannustuki ja erilaiset osinko- ja vuokratuotot. Liikevoittoprosentin niin sanottuja ohjeellisia normiarvoja tulee tarkastella varauksella, sillä tämän tunnusluvun arvo vaihtelee suuresti toimialoittain. Ohjeelliset normiarvot ovat seuraavat: yli 10 % hyvä, 5–10 % tyydyttävä sekä alle 5 % heikko. Jotta pystytään tekemään oikeita havaintoja ja johtopäätöksiä liikevoittoprosentin analysoinnin suhteen,

on suositeltavaa tutkia yrityksen liikevoittoprosentteja verraten niitä edellisten vuosien vastaaviin lukemiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 164; Jormakka ym. 2021, 142; Niskavaara 2017, 71,73; Salmi 2020, luku 6.2.)

Liikevoittoprosentti lasketaan seuraavasti:

$$\text{Liikevoittoprosentti, EBIT \%} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liiketoiminnan tuotot}} \times 100 \quad (4)$$

### 2.3 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuus ja sen parantaminen ovat kaikessa yritystoiminnassa merkittävä jatkuvan kehittämisen kohde (Alhola & Lauslahti 2003, 71). Yrityksen toiminnan jatkuva kehittäminen on tärkeää, koska jos yritys ei kehitä toimintaansa/toimintatapojaan se jää helposti kehityksestä jälkeen ja samalla sen tehokkuus laskee. Kehityksen hidastuminen ja lopulta sen pysähtyminen sekä yrityksen toiminnan tehottomuus aiheuttavat paljon hankaluuksia tulevaisuudessa erityisesti silloin, jos yrityksen toimialalla on kova kilpailu. Kannattavuuden parantamiseen on monia keinoja. Ennen varsinaisia toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi, on syytä selvittää kohdeorganisaation erityiset haasteet ja kohdeorganisaation toimialan kilpailutilanne, jotta kannattavuutta ei lähdetä parantamaan väärin keinojen avulla, koska se saattaa huonontaa kannattavuutta entisestään. Kannattavuuden parantamisessa olennaista on se, että kannattavuuden parantamiseen valitut keinot sopivat kohdeorganisaatiossa hyödynnettäviksi. Kannattavuuden parantaminen ja sen seuraaminen vaativat myös yrityksen johdolta ja esimiehiltä halua kehittää yrityksen toimintaa, sekä kykyä johtaa henkilöstöä kohti parempaa kannattavuutta. Johtamista käsitellään tämän opinnäytetyön kolmannessa pääluvussa.

Kannattavuuden parantaminen ei liity vain tappiota tuottaviin yrityksiin, vaan myös voittoa tuottavien yritysten on hyvä parantaa kannattavuuttaan, koska siten voittojen suuruudet voivat kasvaa. Kannattavuuteen pyritään vaikuttamaan esimerkiksi toimintoja sekä prosesseja tehostamalla, karsimalla kustannuksia, lisäämällä myyntiä, nostamalla hintoja, muuttamalla tuotevalikoimaa, tekemällä investointeja sekä tehostamalla pääomien käyttöä. (Alhola & Lauslahti 2003, 71–73; Jormakka ym. 2021; 170–173.) Kannattavuutta voidaan tarkastella koko yrityksen tasolla tai asiakaskohtaisesti. Asiakaskohtaisen kannattavuuden tarkastelu ja parantaminen ovat myös hyviä keinoja parantaa yrityksen kannattavuutta (Ojala & Soralahhti 2021). Kannattavuuteen vaikuttaa myös merkittävästi ajankäyttö, sillä jos yrityksessä ei käytetä työaikaa tarpeeksi tehokkaasti, sillä on vaikutusta kannattavuuteen. Huonosti käytettyä aikaa ei saa takaisin, joten on tärkeää saada työntekijöiden ajankäyttö hallintaan, jolloin myös yrityksen kannattavuus paranee. (Alhola 2016, 114; Vilkkumaa 2017, 28–29.) Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi sellaisia keinoja, jotka soveltuvat Talohuolto Oy:n kiinteistöhuollon kannattavuuden parantamiseen.

### 2.3.1 Asiakaskannattavuuden selvittäminen

Asiakaskannattavuus on käsite, joka tarkoittaa tietyn asiakkaan yritykselle tuomaa tuottoa tietyllä aikavälillä. Sen avulla saadaan tietää, kuinka paljon voittoa tai tappiota syntyy, kun kaikki asiakkuuteen liittyvät kustannukset on vähennetty asiakkaan yritykselle tuomista tuloista. (Ojala & Soralahti 2021.)

Asiakaskannattavuuden selvittämisen ja -hallinnan roolia voidaan pitää yhtenä yrityksen kannattavuuden kulmakivenä (Cardos & Cardos 2014, 54–55). Yrityksen kannattavuutta parantaessa asiakaskannattavuuden selvittämisen merkitys on suuri, sillä kaikki asiakkaat eivät yleensä ole keskenään yhtä kannattavia ja kaikkien asiakkaiden kannattavuuksien keskiarvot eivät anna riittävää kuvaa yksittäisten asiakkuuksien kannattavuudesta. Tästä syystä onkin tärkeää selvittää kannattamattomimmat asiakkaat ja ymmärtää ne seikat, joiden takia juuri nämä ovat yrityksen heikoiten kannattavimmat asiakaskohteet. Kun ymmärretään se, miksi jonkin asiakkaan kannattavuus on heikolla tasolla, on helpompi lähteä parantamaan kannattavuutta, sillä jos yrityksellä on pelkästään heikosti kannattavia ja/tai kannattamattomia asiakkaita, on yrityksen menestyminen pitkällä aikavälillä todella vaikeaa. (Alhola & Lauslahti 2003, 83; Alhola & Lauslahti 2005, 202; Cardos & Cardos 2014, 52; Ojala & Soralahti 2021; Vilkkumaa 2017, 194.)

Asiakaskannattavuuden merkitys korostuu erityisesti palveluyrityksissä, jolloin yritys myy asiakkaille palveluaan, eikä konkreettisia tuotteita (Guerreiro, Rodrigues Bio & Vazquez Villamor Merschmann 2008, 389). Yrityksen johdon on helpompi tehdä oikeita päätöksiä asiakkaiden suhteen, kun tiedetään kannattavuus asiakaskohtaisesti. Tällöin myös asiakaskohtaisten riskien-, tulojen ja kustannusten hallinta on helpompaa. (van Raaij 2005, 372.) Jotta asiakaskannattavuus saadaan selvitettyä, on tiedettävä, kuinka suuret ovat myytävän tuotteen tai palvelun kustannukset sekä myyntihinta ja asiakkuuden hoidosta syntyvät kustannukset (Alhola & Lauslahti 2005, 203; Niskavaara 2017, 127; Ojala & Soralahti 2021). Asiakkuuden hoidosta syntyvät kustannukset ovat palveluyritysten kannalta merkittävässä roolissa, sillä osa asiakkaista saattaa työllistää yrityksen henkilökuntaa todella paljon enemmän kuin joku toinen vastaavan tyyppinen asiakkuus, jolloin asiakkuuden hoidon kustannukset kasvavat. Asiakkuuden hoidon kustannuksia on hyvä verrata muihin vastaaviin asiakaskohteisiin tai suhteuttaa kohteiden tulot ja kustannukset toisiinsa vertailukelpoisiksi, jotta saadaan selville ne asiakaskohteet, jotka työllistävät yritystä eniten. Esimerkiksi työntekijöiden asiakaskohteissa käyttämiä työaikoja seuraamalla voidaan saada selville kohteet, joissa työskennellään suhteessa enemmän kuin muissa vastaavissa kohteissa (Vilkkumaa 2017, 194). Asiakaskannattavuutta voidaan siis tarkastella erilaisten työajanseurantajärjestelmien kautta. Kuitenkin varsinainen asiakaskannattavuuksien laskenta saattaa vaatia yritykseltä jonkinasteista taloushallinnon kustannuslaskentajärjestelmän kehittämistä, jotta saadaan tuotettua oikeanlaista tietoa asiakaskannattavuuksista.

Kun asiakaskannattavuus on selvitetty, yritys voi alkaa parantaa heikosti kannattavien kohteiden kannattavuutta sekä ottaa oppia niistä asioista, jotka ovat johtaneet heikkoon kannattavuuteen. Jos heikkoon kannattavuuteen johtaa kautta linjan sama tai samat tekijät, kannattaa yrityksen pyrkiä tehostamaan näitä tekijöitä kohti parempaa lopputulosta. Jotta asiakaskannattavuutta voidaan parantaa, on yrityksen johdon sitouduttava asiakaskannattavuuden parantamisprosessiin (Alhola &

Lauslahti 2005, 215). Kannattavuuden parantamisprosessi ei siis pääty asiakaskannattavuuden selvittämiseen, vaan se on tavallaan käynnissä koko ajan, sillä asiakaskohtaista kannattavuutta seurataan koko ajan (Vilkkumaa 2017, 194).

### 2.3.2 Kustannusten karsiminen ja prosessien tehostaminen

Toimintojen ja prosessien tehostaminen sekä kustannusten karsiminen liittyvät olennaisesti toisiinsa. Kun toimintoja ja prosesseja tehostetaan, havaitaan monesti turhia toimintoja, jotka pystytään poistamaan. Tällöin toiminnot ja prosessit tehostuvat ja kustannukset laskevat, kun turha toiminto on saatu karsittua yrityksen toiminnasta. Monissa yrityksissä sorrutaankin tekemään asiat niin kuin on aina ennenkin tehty. Tämä johtaa siihen, että toimintaa ei seurata ja analysoida riittävästi, jolloin yrityksen toimintaan pääsee syntymään kannattavuutta haittaavia tekijöitä, jotka ovat tässä tilanteessa voineet aiheutua yrityksen tehottomasta toimintatavasta. Kannattavuutta haittaavia tekijöitä voi olla sekä kiinteiden kustannusten että muuttuvien kustannusten joukossa, joten on tärkeää tutkia ja analysoida kannattavuutta näiden molempien kannalta, jotta yritystoiminnan kannattavuus pysyisi halutulla tasolla. (Alhola & Lauslahti 2003, 72; Ojala & Soralahti 2021; Vilkkumaa 2017, 25–27.) Ylimääräisiä kustannuksia voi syntyä myös siitä, että työskennellään parina, vaikka työtehtävän voisi suorittaa yksinkin työskentelemällä. Parityöskentely nostaa yrityksen palkkakuluja, mutta se ei välttämättä nosta työnsuorittamisesta saatavaa tuottoa. Työstä saatava tuotto ei nouse esimerkiksi silloin, jos työtehtävä on palveluyrityksen ja asiakkaan väliseen sopimukseen ja sopimushintaan kuuluva työ, joka on suunniteltu yksin tehtäväksi. Tällöin yritykselle voi aiheutua turhia kustannuksia, jos parina työskentelevät henkilöt eivät suorita työtehtävää huomattavasti nopeammin kahdestaan kuin yksin.

### 2.3.3 Ajankäytön tehostaminen

Yksi todella merkittävä tekijä yrityksen kannattavuudessa on ajankäyttö. Käytettyä aikaa ei saa takaisin, sitä ei voi varastoida eikä korvata. Tehoton ajankäyttö muodostuu huomaamatta kannattavuutta heikentäväksi tekijäksi, ja siitä syystä jokaisen työntekijän onkin tärkeää kiinnittää huomiota ajankäyttöön työpäivien aikana. Ajankäytön tehostamisessa on tärkeää saada kaikki yrityksen työntekijät ymmärtämään heidän työpanoksensa merkitys yrityksen kannattavuuteen, sillä jokaisen työntekijän työpanos vaikuttaa viime kädessä kannattavuuteen. Työntekijöiden tulee itse seurata omaa ajankäyttöään ja pohtia käyttääkö sen varmasti kaikista tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tehtävä on puuttua alaistensa tehottomaan ajankäyttöön, asettaa selkeät tavoitteet ajankäytön suhteen, suunnitella ja organisoida työt niin, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus toimia työpäiviensä aikana mahdollisimman nopeasti, tehokkaasti ja kannattavasti. (Alhola 2016, 114; Vilkkumaa 2017, 28–29.) Esimiehen tulee näyttää omalla tekemisellään esimerkkiä alaisilleen, kuinka erilaisissa työtehtävissä toimitaan tehokkaasti, nopeasti ja kannattavasti. Joskus alaisten herättely tehokkaaseen toimintaan voi vaatia sen, että esimies niin sanotusti likaa omat kätensä ja näyttää itse omalla esimerkillään käytännössä, kuinka työ voidaan suorittaa niin, että se on yrityksen menestymisen kannalta tehokkainta.

### 2.3.4 Kustannustietoisuus

Kannattavuuden kannalta on tärkeää, että yrityksessä työskentelevät henkilöt ymmärtävät oman työtehtävänsä vaikutuksen yrityksen talouteen, riippumatta siitä missä työtehtävässä he toimivat. Taloudellisen ajattelun lähtökohtana onkin se, että ensin työntekijän on tunnettava oman työskentelynsä taloudelliset vaikutukset yrityksen kannattavuuteen, jotta hän voi toimia tehokkaasti ja taloudellisesti. Kun työntekijällä on ymmärrys oman työskentelynsä vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen, on mahdollista havaita kannattavuutta haittaavat tekijät ja muuttaa toimintatapoja tehokkaampaan ja kannattavampaan suuntaan. (Vilkkumaa 2017, 35.) Esimiehen rooli korostuu myös tässä kannattavuuden parantamisen osa-alueessa, sillä jos esimies ei edellytä alaisiltaan tehokkuutta ja taloudellista ajattelua, on hankalaa parantaa yrityksen kannattavuutta tämän osa-alueen kautta. Esimiehen tulee myös johtamisen avulla motivoida ja kannustaa alaisensa tavoitteelliseen ja taloudelliseen ajatteluun, jotta taloudellinen ajattelu ja tehokkuus tapahtuisivat tulevaisuudessa itseohjautuvasti alaisten jokapäiväisessä työnteossa. Esimiehen näyttämä esimerkki, innostus, motivaatio ja aito kiinnostus kannattavuuden parantamisesta johtuvien muutosten suhteen on myös tärkeässä roolissa työntekijöiden motivoitumiseen muutosta kohtaan.

### 2.3.5 Myynnin lisääminen

Kannattavuuden parantaminen hinnoittelun keinoin tarkoittaa joko hintojen nostamista tai alentamista tai myynnin määrällistä lisäystä. Hintojen alentaminen yhdistetään usein myynnin lisäämiseen, vaikka kaikissa tilanteissa myynnin lisäys ei tarkoita hinnan alentamista. Myynnin lisäys edellyttää kohdeorganisaation toimintatapojen ja markkina-alueiden tuntemista. Myyntiä lisätessä on tiedettävä erityisesti toiminta-alueen kilpailutilanne sekä asiakkaiden tarpeet. On myös hyvä selvittää, että onko organisaatiolla mahdollisuus levittää myyntiään kokonaan uusille markkina-alueille, joilla kilpailu on pienempää tai alueille, jossa asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän yrityksen tuotteista tai palveluista. Yleensä myynnin lisääminen aiheuttaa toimenpiteitä myös markkinoinnin saralla, joten myynnin lisäyksen kannattavuutta laskiessa on hyvä olla selvillä siitä, paljonko markkinointiin käytetyt toimenpiteet ovat kustantaneet kohdeorganisaatiolle. (Alhola & Lauslahti 2003, 72.)

Myynnin lisäys voi tapahtua myös investoinnin seurauksena, jos yritys esimerkiksi ostaa toisen yrityksen ja liittyy ostetun yrityksen toiminnan omaan toimintaansa. Yrityksen ostamisen eli yrityskaupan myötä myynti ja näin ollen myös liikevaihto kasvavat. Investointeja tarkastellaan tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 2.3.6.

Hintojen nostaminen on toinen yleisimmistä hinnoittelun keinoista kannattavuuden parantamiseen. Hintojen nostaminen ei yleensä suoraan paranna kannattavuutta, sillä hintojen nostaminen voi aiheuttaa merkittävää menekien alenemista, jolloin voi käydä niin, ettei hintojen nostaminen paranna kannattavuutta, vaan päinvastoin huonontaa sitä. Ennen hintojen nostamista on siis tärkeä selvittää erilaisten laskelmien avulla, kuinka paljon vaikkapa 1 % hintojen nosto vaikuttaa yrityksen voittoon ottaen huomioon hinnan korotuksen vaikutukset kysyntään. Jos kohdeyrityksen toimiala on todella kilpailtu, on erittäin hankalaa parantaa kannattavuutta hintojen nostamisen avulla, sillä muiden yritysten pitäessä hinnat entisellä tasolla kohdeyritys ajaa itsensä niin sanotusti kilpailusta ulos. Eli jos

muut yritykset tuottavat samanlaatuisen tuotteen tai palvelun kuin hintaa nostava yritys, mutta halvemmalla hinnalla niin asiakkaat todennäköisesti valitsevat halvemman. Poikkeuksia voi toki myös olla esimerkiksi silloin, jos kyseessä on vahva asiakassuhde tai jos asiakas kokee, että halvempi hinta korreloi suoraan tuotteen laadun kanssa. (Alhola & Lauslahti 2003, 73; Laitinen 2007, 246–247; Ojala & Soralahti 2021.)

### 2.3.6 Investoinnit

Yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa myös investointien avulla. Käsite investointi (*investment*) tarkoittaa yritystoiminnassa rahan käyttöä sellaisiin kohteisiin, jotka tuottavat yritykselle voittoa pitkällä aikavälillä tarkasteltuna (Jormakka ym. 2021, 243; Järvenpää ym. 2020, 373). Investoinnit voivat olla aineellisia ja aineettomia investointeja. Aineettomia investointeja ovat esimerkiksi tutkimus ja tuotekehitys, henkilöstön kouluttaminen, tietokoneohjelmistojen hankinta. Aineellisia investointeja ovat taas esimerkiksi koneiden, kaluston, rakennusten ja tuotannonvälineiden hankinnat. Lisäksi jotkut investoinnit voivat sisältää sekä aineellisia että aineettomia investointeja. Tällaisia ovat esimerkiksi yritysten tai niiden osien hankinnat sekä erilaiset johtamisjärjestelmiin ja informaatioteknologiaan kohdistuneet investoinnit. Investoinnit voidaan jaotella myös reaali- ja finanssi-investointeihin. Reaali-investoinnit ovat pitkäaikaisiin tuotannontekijöihin vaikuttavat investoinnit, kuten esimerkiksi uuden tuotantokoneen hankinta. Finanssi-investointeihin kuuluvat esimerkiksi raha- ja osakemarkkinoilla tehdyt investoinnit. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 177; Jormakka ym. 2021, 243; Järvenpää ym. 2020, 373; Niskavaara 2017, 154; Viitala & Jylhä 2013, 314; Viitala & Jylhä 2019, 207.)

Jo toiminnassa olevan yrityksen investointien tarkoituksena on yleensä kehittää yrityksen toimintaa, esimerkiksi kasvattaa ja tehostaa tuotantoa, helpottaa työntekoa, laajentaa toimintaa toisille paikkakunnille tai vaikkapa alentaa yrityksen aiheuttamaa ympäristökuormitusta. Investoinnit ovat pitkällä tähtäimellä yritystoiminnan kannattavuuden edellytys, jotta yritys pysyy kilpailijoihin nähden kilpailukykyisenä. Investoinnit ja niiden suunnittelu ovatkin tärkeässä osassa yrityksen strategiaa ja talousjohtamista, sillä kun investointi päätös tehdään ja investointi toteutetaan, ei voida enää helposti ja nopeasti palata takaisin vanhaan. Investoinnit sitovat yritystä vuosienkin päältä, sillä monissa tilanteissa investoinnit on tehty suurella rahallisella panoksella, jotka tehty investointi maksaa takaisin yleensä vasta useiden vuosien tai vuosikymmenien kuluttua. Investoinnin suunnitteluun liittyy olennaisesti myös budjetointi, sillä budjetoinnin avulla pystytään varmistamaan se, riittävätkö investointiin varatut varat investoinnin toteuttamiseen. (Jormakka ym. 2021, 243; Järvenpää ym. 2020, 373; Niskavaara 2017, 155; Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 152; Viitala & Jylhä 2013, 314; Viitala & Jylhä 2019, 207; Vilkkumaa 2017, 157–158.)

Kun yritys alkaa suunnitella kannattavuuden parantamista investoinnin avulla, on tärkeää analysoida investointitarve ja kartoittaa erilaiset investointikohteet. Yrityksessä tulee pohtia, miksi investointi on tarpeen tehdä, millainen investointi auttaa saavuttamaan yrityksen tavoitteet ja päämäärät sekä mitä vaihtoehtoisia mahdollisuuksia yrityksellä investoinnin lisäksi on toiminnan kehittämiseen. Tämän jälkeen yrityksessä voidaan muokata syntyneitä investointi-ideoita investointivaihtoehtoiksi. Kun erilaisia investointivaihtoehtoja on saatu luotua, voidaan alkaa tarkastella kunkin vaihtoehdon



kannattavuutta, järkevyyttä ja mahdollista rahoitusta. Hyvän ja pitkällä aikavälillä kannattavan investointivaihtoedon löydyttyä, voidaan tehdä investointipäätös ja alkaa toteuttamaan investointia. (Järvenpää ym. 2020, 377; Niskavaara 2017, 155.)

Investointipäätös on yritykselle merkittävä askel, sillä tehty investointi vaikuttaa olennaisesti yrityksen tulevaisuuteen. Tulevaisuutta on hankala ennustaa, joten myös investoinnin suunnittelu on joskus erittäin vaikeaa. Investointisuunnitelmissa ja investoinnin kannattavuuslaskelmissa tulisi pystyä ottamaan huomioon kaikki tulevaan investointiin mahdollisesti vaikuttavat tekijät. Tarkalla suunnitella, laskelmoinnilla sekä aiemmista investoinneista opittujen tietojen pohjalta on mahdollista tehdä kannattava ja järkevä investointipäätös sekä pienentää investointiin kohdistuvia epävarmuuksia ja riskejä. Kannattavilla, hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla investoinneilla yritys parantaa ja turvaa oman tulevaisuutensa näkymiä. Hyvät investoinnit parantavat pitkällä aikavälillä yrityksen kannattavuutta, tehokkuutta sekä kykyä tehdä tulosta. Huonot investoinnit tai kokonaan investoimatta jättäminen taas huonontavat yrityksen tulevaisuuden näkymiä. (Vilkkumaa 2017, 157–159.)

Aina ei välttämättä ole hyödyllistä tehdä suurta aineellista investointia kannattavuuden parantamisen tueksi, vaan joskus aineeton investointi voikin olla yritykselle loppujen lopuksi hyödyllisempi vaihtoehto. Erityisesti omien työntekijöiden kouluttaminen voi tuottaa merkittäviä positiivisia vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen, sillä onnistuneen kouluttamisen avulla voidaan tehostaa työntekoa. Työnteko tehostuu esimerkiksi silloin, kun työntekijöiden osaamiseroja tasoitetaan. Työntekijöiden osaamiserojen tasoittamisen ansiosta useammat työntekijät voivat tehdä tietynlaisia tai tiettyä osaamista vaativia töitä, jolloin yritys ei ole vaikkapa yhden työntekijän osaamisen varassa. Koulutusinvestointi onnistuu, kun se suunnitellaan tarkasti, sille määritetään tavoitteet ja sen onnistumista pystytään mittaamaan (Vilkkumaa 2017, 183, 185).

### 3 MUUTOSJOHTAMINEN KANNATTAVUUDEN PARANTAMISEN TUKENA

Johtaminen on erittäin laaja käsite, jonka takia sille löytyy runsaasti erityyppisiä määritelmiä. Viitala ja Jylhä (2013, 248) lainaavat kirjassaan Northousea (1997) joka on määritellyt johtamisen seuraavalla tavalla: ”Johtajuus on prosessi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa.”

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella muutosjohtamista kannattavuuden parantamisen tukena. Ensimmäisenä perehdytään johtamiseen yleisellä tasolla, jonka jälkeen syvennytään tarkastelemaan muutosjohtamista. Muutosjohtamisen tarkastelun jälkeen perehdytään syvemmin strategiseen johtamiseen ja taloudelliseen johtamiseen.

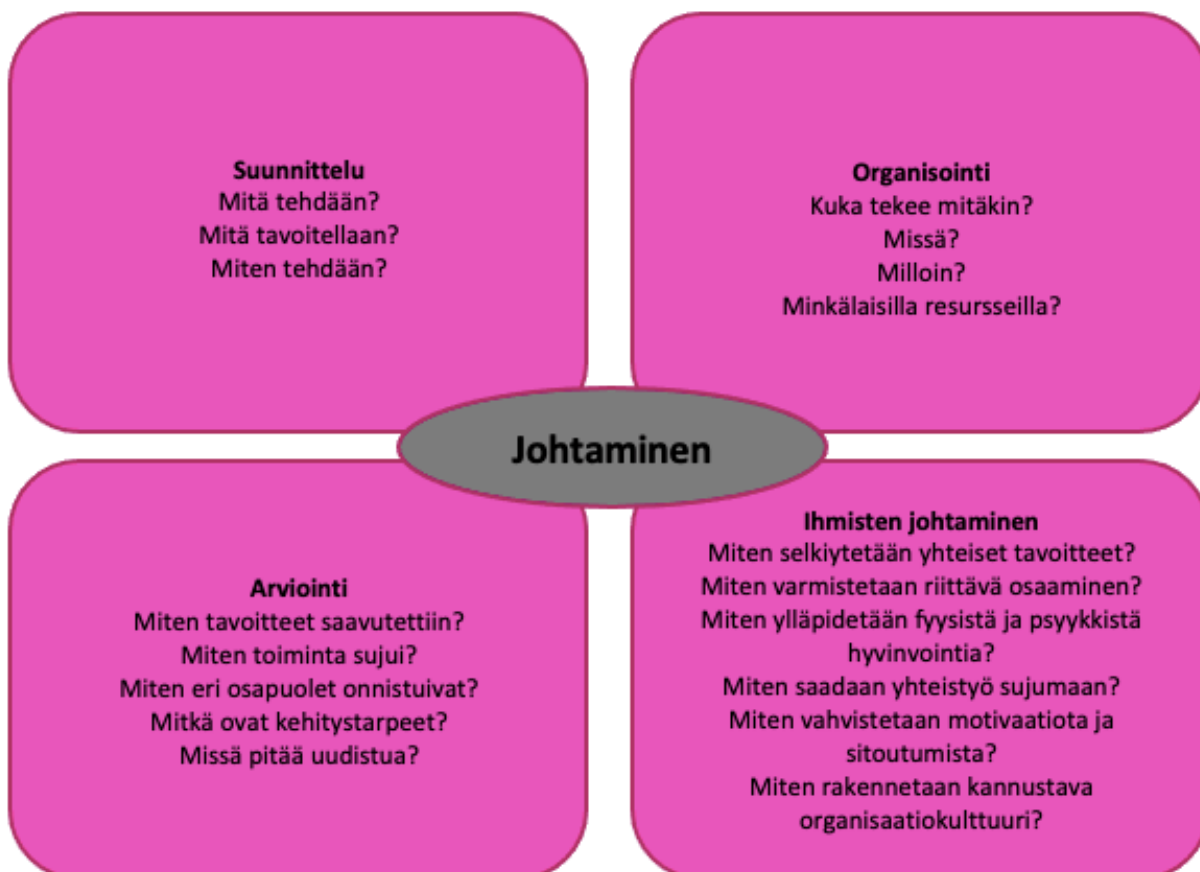
Johtaminen tarkoittaa siis toimintaa, jonka yleisenä tavoitteena on päästä johonkin suunniteltuun päämäärään. Johtamisen tarkoituksena on saada henkilöstö toimimaan niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Voidaan siis todeta, että tavoitteisiin päästään hyvän johtamisen avulla. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa sekä vuorovaikutteista työtä. Johtamisen avulla koko henkilöstö tulisi saada tekemään parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteisiin pääsy onnistuu, kun henkilöstöä johdetaan niin, että henkilöstöllä on tiedossa tavoitteet, tarvittava osaaminen, riittävä motivaatio sekä hyvät työvälineet ja olosuhteet, hyvä psyykinen ja fyysinen hyvinvointi sekä tärkeimpänä se, että työntekijät ovat sitoutuneet tavoitteisiin ja organisaatioon. (Pellinen 2017, 30; Viitala & Jylhä 2013, 248; Viitala & Jylhä 2019, 11.)

Englanninkielisistä johtamista kuvaavista käsitteistä *management* ja *leadership* voidaan määrittää kaksi erilaista sanan johtaminen merkitystä. Termi *management* viittaa yleensä asioiden johtamiseen, kun taas *leadership*, eli johtajuus, viittaa ihmisten johtamiseen. Näitä termejä käytetään joskus toistensa synonyymeina, vaikka ne eivät sitä täysin ole. Asioiden johtaminen keskittyy toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan, sekä niihin liittyvään päätöksentekoon. Tärkeitä asioita ovat myös erilaiset strategiat, järjestelmät ja rakenteet sekä vakaus ja ennustettavuus. Ihmisten johtaminen eli johtajuus taas painottuu monimuotoiseen vuorovaikutusprosessiin johtajan ja johdettavien välillä. Ihmisten johtamisessa pidetään tärkeänä yhteisiä tavoitteita, muutoksia ja innovaatioita sekä työntekijöiden innostamista ja osaamista unohtamatta tietenkään osaamisen kehittämistä. Yhtenä suurena erottavana tekijänä ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä on suhtautuminen muutoksiin. (Lämsä & Hautala 2008, 207; Viitala & Jylhä 2013 248–249.)

Johtamisessa korostetaan nykyään yhteistyötä. Tämän ajatuksen takana on se, että johtaminen on yleisesti ottaen tehokasta silloin, kun se tapahtuu yhdessä johdettavien kanssa sekä heidän kauttaan. (Viitala & Jylhä 2013, 248). Aiemmin johtamisen perusmääritelmässä ovat korostuneet pääosin työntekijöiden toiminnan valvonta ja mekanistinen johtaminen, jossa ihmiset nähdään osina koneistoa. Osina, joita voi helposti vaihtaa uusiin ja joita voi ohjaamalla säätää toimimaan halutulla tavalla ja tarpeeksi tehokkaasti. Nykyään johtamisajattelun määritelmässä korostuu humanistinen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihmiset nähdään luovina, tavoitteellisina, itseohjautuvina ja kehityshaluisina toimijoina organisaatioissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöitä ei tarvitse valvoa, vaan johtamisen avulla heille luodaan mielekkäät ja otolliset olosuhteet luovuudelle, motivoitumiselle, jatkuvalla kehitymiselle sekä tavoitteisiin pääsulle. Johtamisen tarkoitusta määritellään tällä hetkellä

usein siten, että johtajan tehtävänä on sitouttaa johdettavansa niin, että kaikki ovat sitoutuneet yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen sekä kehittämään jatkuvasti organisaation toimintaa yhdessä johdon kanssa. Voidaan siis todeta, että johtaminen toteutuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutussuhteessa. (Viitala & Jylhä 2019, 14–15.)

Johtamiseen liittyy muutamia keskeisiä kysymyksiä, joita ovat muun muassa miten tehdään, mitä tavoitellaan, mitä resursseja tarvitaan ja kuinka ne hankitaan ja kuinka halutut tulokset saavutetaan (Viitala & Jylhä 2019, 11). Viitalan ja Jylhän (2019, 17) teoksessa on kuvio, joka avaa johtamisen tehtäväkenttää. Se selventää hyvin, kuinka laajasti työtä johtamiseen liittyy.



KUVA 2. Johtamisen tehtäväkenttä (Viitala & Jylhä 2019, 17).

Kuva 2 jakaa johtamisen neljään eri vaiheeseen; suunnitteluun, organisointiin, ihmisten johtamiseen sekä arviointiin. Kuhunkin vaiheeseen on liitetty keskeisiä kysymyksiä, joiden avulla helpotetaan kukin vaiheen toteuttamista. Kun esimerkiksi suunnitteluvaiheen keskeiset kysymykset ovat selvillä, on suunnittelu johtajalle helpompaa.

Kuvassa 2 ensimmäinen vaihe on suunnittelu. Se on tärkeä askel kaikessa työskentelyssä, sillä se luo pohjan koko projektille tai antaa avaimet tavoitteisiin pääsyyn. Joskus suunnitteluvaiheessa saattaa kuluu paljon aikaa ja siinä saatetaan tutkia perusteellisesti eri vaihtoehtoja tai joskus suunnitteluvaihe on nopea arviointi ja valinta eri vaihtoehtojen väliltä. Toisena vaiheena tulee organisointi, joka käytännössä tarkoittaa, että johtajan täytyy sopia asioista sekä järjestellä ihmiset, niin että suunniteltuihin tavoitteisiin päästään. Organisoinnissa on myös tärkeää sopia, että kuka tekee mitään missäkin työvaiheessa, millaisessa aikataulussa ja missä työskennellään. Lisäksi tulee hankkia

tarvittavat resurssit, kuten materiaalit, työntekijät, koneet, rahat, ohjeet sekä tilat, joissa työtä tehdään. Johtajan rooli organisoinnissa ei suinkaan pääty työnteon aloitukseen, vaan johtajan on oltava koko ajan valmis organisoimaan tehtävää työtä/asiaa uudelleen vaikkapa sairastumisten tai muiden työhön liittyvien haasteiden takia. Kolmas vaihe, ihmistenjohtaminen (eli johtajuus) tarkoittaa sitä, että johtaja motivoi ja sitouttaa työntekijänsä toimimaan sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Tärkeää on myös huolehtia, että kaikki osaavat työtehtävänsä, osallistuvat toiminnan kehittämiseen, kehittyvät itse koko ajan. Merkittäviä asioita johtajuudessa on myös ilmapiirin luominen sekä yhteistyön sujuvuudesta huolehtiminen. Neljäs ja myöskin viimeinen vaihe kuviossa on arviointi. On todettu, että arviointi on oppimisen ja kehittymisen edellytys, joten voidaan päätellä, että tämäkin vaihe on sangan tärkeä. Arviointi tarkoittaa tulosten vertailua asetettuihin tavoitteisiin sekä sen jälkeen pohtimista, että miksi ja miten toiminta johtaa onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Arviointi kohdistuu niin ihmisiin kuin asioihinkin ja arviointiin voidaan osallistuttaa organisaation jäsenten lisäksi myös esimerkiksi asiakkaita. (Viitala & Jylhä 2019, 18.)

### 3.1 Muutosjohtaminen

Jos yrityksen kannattavuutta halutaan parantaa, on kehitettävä yrityksen toimintaa, sillä kehitys merkitsee muutosta (Tuominen 2016, 25). Tällöin on pohdittava, mitä yrityksen toiminnassa tulee muuttaa, jotta kannattavuutta saadaan parannettua. Tästä alkaa muutosprosessi, joka vaatii esimieheltä muutosjohtamista. Muutosjohtaminen on toimintaa, jonka avulla pyritään saada yrityksen henkilöstö toteuttamaan haluttu muutos halutulla aikataululla (Viitala & Jylhä 2013, 254; Viitala & Jylhä 2019, 280).

Muutosjohtaminen on ollut viime vuosikymmeninä yksi yleisimpiä johtamisen muotoja. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa teknologian kehitys, taloudellinen kasvu teknologian kehityksen seurauksena, asiakkaiden muuttuneet tarpeet, yritysten fuusiot sekä yritysten toiminnan päättymiset. Edellä mainittujen asioiden seurauksena yrityksissä on ollut opeteltava sopeutumaan liiketoimintaympäristön muutoksiin esimerkiksi muuttamalla toimintatapoja ja työtehtäviä sopiviksi uudenaikaisempaan liiketoimintaympäristöön. Ympäristön muutoksista johtuva jatkuva yritysten toiminnan kehittäminen on osoitus muutoksesta, joka vaatii yrityksen johdolta muutosjohtamista kaiken aikaa, jotta yrityksen tehokkuus ja tuottavuus säilyvät halutulla tasolla. (Kamensky 2015, 128; Mattila 2011, 17; Viitala & Jylhä 2013, 254; Viitala & Jylhä 2019, 280.)

Muutosjohtamisen on todettu olevan haastavaa tilannejohtamista, joka vaatii esimieheltä ja johtajalta paljon ammattitaitoa ja kunnianhimoa. Esimiesten ja johtajien tulee pystyä viestimään ja perustelemaan alaisilleen muutostarpeet niin, että alaisille tulee selkeä kuva siitä, miksi muutos on tarpeellista tehdä, mitä muutoksia tarvitaan, miten muutos voidaan käytännössä toteuttaa sekä mitä alaisten työnteossa muuttuu tulevan muutoksen yhteydessä. Alaiset odottavat esimieheltään sitä, että esimies pystyy pitämään muutosprosessin aikana kaikki langat käsissään eli esimerkiksi ylläpitämään järjestyksen muutostilanteissa, tiedottamaan ja viestimään alaisilleen jatkuvasti tulevasta muutosprosessin vaiheista, sietää eripuolilta tulevan paineen ja kritiikin sekä on läsnä silloin kun alaisilla on kysyttävää muutokseen liittyvissä seikoissa, jotta muutostilanteessa työnteko pystyy jatkumaan mahdollisimman tehokkaasti. (Arikoski & Sallinen 2007, 84–85, 87–88; Kamensky 2015, 129; Mattila 2011, 26–27; Viitala & Jylhä 2013, 254; Viitala & Jylhä 2019, 282.)

Muutosjohtamiseen kuuluukin siis olennaisesti myös henkilöstöjohtaminen (*human resource management, HRM*), joka on yksi monista johtamisen kokonaisuuksista. Se on keskeinen johtamisen osa-alue jokaisen yrityksen toiminnassa, sillä yritysten toiminta on yrityksessä työskentelevien ihmisten eli sen henkilöstön varassa. Henkilöstöjohtamisen avulla johtaja pystyy huolehtimaan, että yrityksessä on tarpeeksi oikeanlaista, osaavaa sekä hyvinvoivaa henkilöstöä. (Viitala 2013, 8; Viitala 2021, 10; Viitala & Jylhä 2013, 216; Viitala & Jylhä 2019, 266.) Esimiestyö ja johtaminen ovatkin merkittävässä roolissa siinä, miten yritys onnistuu luomaan sitoutuneen ja motivoituneen työ ilmapiirin, joka taas edesauttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvän henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön ansiosta yritys voi saada tärkeää kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Joki 2018, 123.) Henkilöstöstä voikin siis tulla yrityksen menestystekijä, jos henkilöstöjohtaminen onnistuu hyvin. Henkilöstöjohtamiseen voidaan katsoa kuuluvaksi esimerkiksi henkilöstön hankintaa ja henkilöstötoimien suunnittelua, työntekijöiden motivointia, osaamista ja sen kehittämistä, hyviä työolosuhteita ja työhyvinvointia sekä työntekijöiden sitouttamista organisaation toimintaan. (Joki 2018, 123; Viitala 2021, 10; Viitala & Jylhä 2019, 266.)

Henkilöstöjohtamisen rooli muutostilanteissa on suurta, sillä hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella pystytään pienentämään henkilöstön epävarmuuksia ja muutosvastarintaa tulevaa muutosta kohtaan (Viitala 2021, 174–175). Muutostilanteissa johtajan/esimiehen henkilöstöjohtamisen taitoja testataan todenteolla, sillä muutostilanteissa henkilöstöjohtamisen taidot korostuvat esimerkiksi tiedottamisen, konfliktien ratkaisemisen, kritiikin sietämisen, viestinnän, läsnäolon, motivoinnin ja kannustamisen osalta. Hyvällä henkilöstöjohtamisella pystytään välttämään suurimmat kriisitilanteet ja pitämään yrityksen toiminnan laadukkaana ja tehokkaana suurissakin muutostilanteissa (Arikoski & Sallinen 2007, 28; Mattila 2011, 184–185; Viitala 2021, 175.)

### 3.1.1 Muutosjohtamisen vaiheet

Muutosjohtamiseen liittyy yleisen käsityksen mukaan useampia vaiheita. Yleensä muutosprosessi käynnistyy siitä, kun huomataan epäkohtia nykyisessä toimintatavassa tai havaitaan ympäristössä tapahtuvan muutoksia, joiden seurauksena myös yrityksen toimintaa on muutettava. Epäkohtia voivat olla esimerkiksi se, että budjetoitu tulos ja toteutunut tulos eroavat suuresti toisistaan tai huomataan sattumalta, että jokin työvaihe voitaisiin suorittaa tehokkaammin. Tämän jälkeen aletaan yleensä etsiä uusia ratkaisuja huomatuun epäkohdan korjaamiseen. Sopivan ratkaisumallin löydyttyä, uutta ratkaisumallia aletaan valmistella siirrettäväksi yrityksen käytäntöön. Viimeisenä vakiinnutetaan uusi toimintamalli yrityksen käyttöön. (Kamensky 2015, 128; Viitala & Jylhä 2013, 254; Viitala & Jylhä 2019, 280.)

Yleensä muutosprosessit eivät kuitenkaan etene suoraviivaisesti prosessin loppuun asti, vaan matkalla muutokseen tulee hyvin usein pysähdyksiä ja takapakkeja. Vaikka muutosprosessi olisi yritetty suunnitella huolellisesti ja ottaen kaikki muuttujat huomioon, on enemmänkin sääntö kuin poikkeus, että prosessin aikana tulee joitakin käänteitä, joihin ei ole voitu varautua etukäteen, vaikka kuinka huolellisesti muutosprosessi olisikin suunniteltu. Muutosprosessissa monesti haastetta tuottaa myös se, että yrityksen johdolla ja henkilöstöllä syntyy epärealistisia tavoitteita ja odotuksia muutoksen suhteen. Muutosprosessi on matka, joka itsessään opettaa niin henkilöstöä kuin myös johtoa. Muutosmatka opettaa yleensä sen, ettei kaikkea suunniteltua ja haluttua saavutettu, mutta matka voi

antaa muita eväitä, joilla voidaan tulevaisuudessa kehittää yrityksen toimintaa. (Viitala & Jylhä 2013, 255; Viitala & Jylhä 2019, 281.)

Muutosjohtamisen vaiheita kuvataan joissakin tapauksissa erilaisten mallien avulla. Ehkä tunnetuin muutosjohtamisen malli on John Kotter:n (1995, 61; 1996, 18; 2011, 182–185) kahdeksanportainen muutosjohtamisen prosessimalli, jonka kaikki kahdeksan askelmaa ovat merkittävässä roolissa prosessin onnistumisen kannalta. (Viitala & Jylhä 2013, 254–255; Viitala & Jylhä 2019, 284–286.) Tässä työssä ei käsitellä muutosjohtamisen malleja tämän enempää, koska niitä ei tässä työssä hyödynnetä.

### 3.1.2 Muutosjohtamisen haasteet ja muutosvastarinta

Kuten jo aiemmin todettiin, muutosjohtaminen on vaativaa johtamistyötä, jossa on monenlaisia haasteita. Haasteet ja ongelmat yllättävät muutosta suunnittelevat tahot monissa tapauksissa (Matti 2011, 18). Odottamattomia käännteitä tapahtuu pitkin prosessia, jolloin johtajan kykyjä johtaa henkilöstöä haasteista huolimatta testataan oikein todenteolla.

Muutosvastarinta (*change resistance*) on käsite, joka kuvaa jonkin muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista ja kritisointia. Muutosvastarintaan ryhtyvät yleensä työntekijät, jos heidän yrityksensä aiotaan tehdä jotakin muutoksia esimerkiksi organisaatorakenteeseen tai päivittäisen työskentelyyn liittyen. Muutosvastarinta voi ilmetä esimerkiksi voimakkaana kritisointina, välinpitämättömyytenä, aggressiona tai informaation torjumisena. Muutosvastarinnan syntyminen voi vaikuttaa esimerkiksi seuraavat tekijät: haluttomuus luopua nykytilasta, haluttomuus ponnistella ja oppia uutta, kokemus siitä, ettei ole saanut mahdollisuutta vaikuttaa muutoksiin, koettu uhan tunne omaa asemaa kohtaan, pelko muutosta kohtaan, erityisesti jos yksilö kokee, ettei hänellä ollut mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen, epäusko muutoksen onnistumiseen ja hyödyllisyyteen, muutosta koskevan tiedon puute, epävarmuus muutosta kohtaan, kun muutoksen lopputulos on vielä epäselvä, luottamuksen puute muutoksen ehdottajia kohtaan tai erimielisyys muutoksen sisällöstä siitä päättäneiden kanssa. Aina kuitenkin muutosvastarinnassa ei ole kyse siitä, että muutos koettaisiin huonoksi asiaksi vaan se voidaan kokea jopa hyväksi uudistukseksi. Muutosvastarintaan kuitenkin ajaututaan, koska pelätään uudistuksen aiheuttavan radikaaleja muutoksia omaan työskentelyyn tai asemaan, ja sen takia muutosta vastustetaan. (Piha & Sutinen 2020, luku 1.4; Viitala & Jylhä 2013, 255–256; Viitala & Jylhä 2019, 281.)

Muutosprosessien haasteita ja ongelmatilanteita pystytään yleensä hieman hallitsemaan, kun henkilöstölle tiedotetaan aikaisessa vaiheessa suunnitelluista muutoksista. Tällöin henkilöstöllä on mahdollisuus kysellä ja tutustua muutoksen aiheeseen, jolloin muutosajatuksen ehti valmistautua. Myös johdolle on hyötyä siitä, että muulle henkilöstölle kerrotaan tulevista muutoksista alkuvaiheessa, sillä silloin on mahdollista synnyttää avointa keskustelua ja sitä kautta saada muulta henkilöstöltä hyviä ajatuksia ja näkökulmia tulevaisuutta varten. Haasteeksi saattaa muodostua se, jos tulevista muutoksista ei voida kertoa aikaisessa vaiheissa koko henkilöstölle. Monesti näissä tilanteissa muutokset koskeva esimerkiksi yrityskauppoja tai muita salaiseksi luokiteltavia asioita. Erityisesti organisaatiomuutoksia koskevat muutostoimet, joissa henkilöstöä vähennetään ovat hankalimpia tilanteita johtamisen kannalta. Näissä tilanteissa muutosvastarinta nostaa päätään ja henkilöstön

epävarmuus omasta tulevaisuudestaan yrityksessä on suurta. Tämä voi johtaa huonoon motivaatioon työtä kohtaan sekä sitoutumiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 256; Viitala & Jylhä 2019; 282.)

Suomalaisessa yrityskulttuurissa on tyypillistä se, että johto ja myöskin henkilöstö haluavat tehdä asiat ”niin kuin on ennenkin tehty” ja tästä johtuen monien yritysten muutoskyky on heikkoa. Heikkous muutoskyvyssä johtuu hitaista muutoksista, jotka jo tapahtuessaan ovat auttamatta liian myöhässä, koska muutos olisi monissa tapauksissa vaatinut siirtymistä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, ja tästä syystä muutoksen tekemistä viivytellään niin kauan kuin vain suinkin on mahdollista. Myös sanonta ”iso laiva kääntyy hitaasti”, on yleinen tapa kuvata suomalaista yrityskulttuuria. (Piha & Sutinen 2020, luku 1.4.) Sanonnassa on siltä osin perää, että toki suuri risteilyalus kääntyy hitaammin kuin vaikkapa soutuvene. On kuitenkin muistettava, että suurikin laiva kääntyy, jos sitä halutaan kääntää ja kääntäminen aloitetaan tarpeeksi ajoissa. Yrityksen kurssin kääntämisessä on johdolla siis suuri merkitys.

Johtajuuden merkitys muutosjohtamisessa on suuri, sillä johdon tulee pystyä tekemään haastavat ja vaikeatkin päätökset muutoksien suhteen. Muutosjohtamisessa on yhden maailman tunnetuimman muutosjohtamisen teoreetikon John P. Kotterin (1998) mielestä neljä yleisintä virhettä, joihin johtajat sortuvat. Ne ovat johdon kyvyttömyys luoda sopivaa kiireen tunnetta, jolloin muutosprosessi ei lähde kunnolla liikkeelle, johdon epäonnistuminen viestinnässä ja esimerkkien näyttämässä, ongelmat muutoksen loppuun asti saattamisessa sekä johdon kuvittelemat muutosvastarinnat väärissä paikoissa. Kotterin (1998) mukaan kyvyttömyys luoda kiireen ja välttämättömyyden tunne muutokseen on kriittinen askel, jonka seurauksena yli puolet yrityksistä epäonnistuu muutosprosessissaan. Jos muutoksen tarpeellisuutta ei havaita tai haluta havaita, muutokseen ei yleensä edes ryhdytä, koska yrityksen henkilöstö pitää sitä turhana ja syitä viivyttelyyn ja aloittamatta jättämiseen löytyy runsaasti. (Mattila 2011, 27.)

Esimiehen johtajuutta testataan myös silloin, kun muutokseen johdettava ryhmä on kooltaan suuri. Suureen ryhmään mahtuu paljon erilaisia ihmisiä, joilla monilla saattaa olla oma näkemys, kuinka muutosprosessissa kuuluu toimia. Eriävät mielipiteet tulevasta muutoksesta sekä aiemmat kokemukset muutosprosessista voivat aiheuttaa haasteita ja jopa konflikteja alkavaan prosessiin ja tällöin vaaditaan esimiehen kykyä johtaa ryhmäänsä oikeaan suuntaan, jotta muutosprosessi voi edetä toivotulla tavalla ja suunnitellulla nopeudella. Muutosjohtajuutta testataan erityisesti silloin, kun matkalle tulee mutkia ja muutosprosessi ei etenekään suunnitelmien mukaisesti. Esimiehen tulisi pystyä ennakoimaan suurimmat solmukohdat, joissa todennäköisimmin prosessiin tulee hidasteita, ja pohtia keinot, joiden avulla prosessia päästään jatkamaan mahdollisimman nopeasti. (Arikoski & Sallinen 2007, 14, 84–85.)

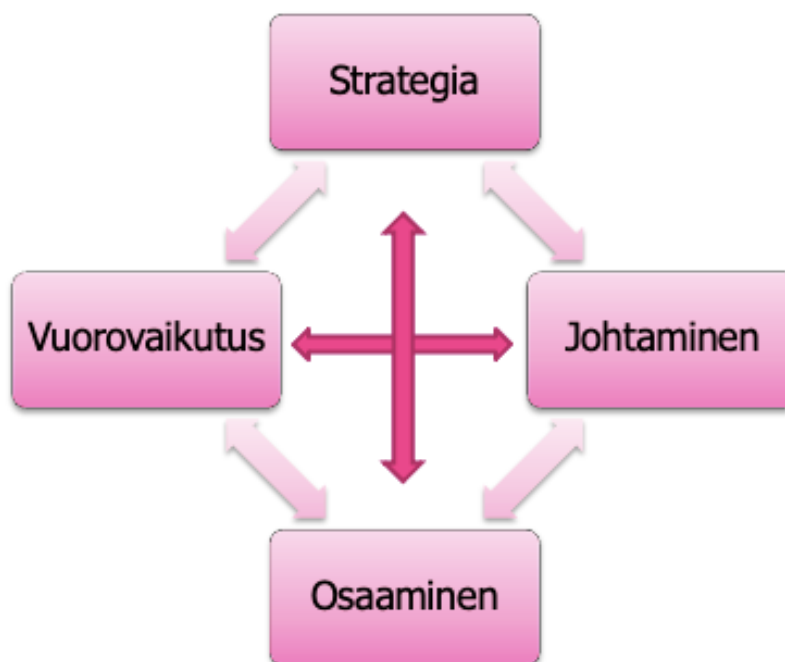
Muutosjohtajuus on keino hallita ja torjua muutosvastarintaa, mutta se ei ole sen ainoa tehtävä. Olennainen osa muutosjohtamista on se, että sen avulla pyritään nopeuttamaan, tehostamaan ja sujuvoittamaan muutosprosessia, jotta prosessin tuloksekkuus kasvaa ja se pysyy suunnitellussa aikataulussa. (Mattila 2011, 29–30.) Monissa tapauksissa tehokkainta muutosjohtajuutta on esimerkiksi näyttämisen alaisille sekä pienet muutosprosessia tukevat teot eivätkä niinkään suuret ja mahtipontiset päätökset vaikkapa muutoksen linjojen suhteen (Kotter & Cohen 2002; Mattila 2011, 76).

### 3.2 Muutoksen strateginen johtaminen

Muutostilanteissa yrityksen strategian merkitys korostuu suuresti. Strategia on laaja käsite, jonka määrittäminen lyhyesti ja kattavasti yhden määritelmän kautta on miltei mahdotonta. Strategia voidaan ajatella olevan yrityksen kartta, jonka avulla se voi suunnistaa muuttuvassa maailmassa ja hallita omaa ympäristöään. Strategiassa on myös olennaista se, että sen avulla voidaan saavuttaa suunnitellut tavoitteet esimerkiksi kannattavuuden, kehittymisen ja jatkuvuuden saralla. (Kamensky 2006, 20–21; Kamensky 2014, 18–19.)

Strategia luo raamit yrityksen toiminnalle, eli sen avulla asetetaan tavoitteet ja laitetaan vaikkapa kehitysasiat tärkeysjärjestykseen. Oman ympäristön hallinnalla tarkoitetaan yrityksen käsissä olevia keinoja hallita ympäristöä, eli esimerkiksi oman toimintaympäristön valitseminen ja muokkaaminen yritykselle mieleiseksi sekä sopeutuminen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Onnistuneessa strategiassa on olennaista ymmärtää, että ympäristö muuttuu jatkuvasti, ja sen takia on tärkeää pysyä muutoksen tahdissa. (Kamensky 2006, 20–22; Kamensky 2014, 19–20.) Strateginen johtaminen on merkittävä osa yrityksen toimintaa, sillä sen avulla johdetaan henkilöstö työskentelemään niin, että suunnitellut tavoitteet voidaan saavuttaa. Ilman strategiaa on hankalaa päästä asetettuihin tavoitteisiin esimerkiksi muutosprosessissa.

Kamensky (2014, 28–29) pitää strategista vuorovaikutusjohtamista menestyksen timanttina, sillä siitä löytyy liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen kannalta tärkeimmät asiat, jotka ovat: johtaminen, vuorovaikutus ja strategia. Kun osataan johtaa, rakentaa strategia ja olla vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, on menestyksen avaimet käsissä. Jos jonkin osa-alueen osaaminen on heikolla tasolla, myös menestys käy hankalammaksi.



KUVA 3. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2014, 28.)



Kuvassa 3 on Kamensky (2014, 28) kuvaus liiketoiminnan menestyksen timantista. Osaaminen, johtaminen, strategia ja vuorovaikutus ovat kaikki tekijöitä, jotka ratkaisevat pitkällä aikavälillä menestykö yritys vai ei. Ne ovat kaikki toisistaan riippuvaisia, eikä menestystä voi tulla, jos jokin osa-alue on todella heikolla tasolla. (Kamensky 2014, 29.)

Liiketoiminnan menestyksen timanttia voidaan soveltaa myös muutosjohtamiseen. Muutosjohtaminen vaatii strategiaa, johtamista, osaamista sekä vuorovaikutusta, kuten liiketoiminta muutenkin. Myös muutosjohtamisessa ratkaisevaa on se, että kaikkien näiden osa-alueiden on oltava hyvällä tasolla, sillä muuten muutosprosessin epäonnistumismahdollisuus kasvaa. Onnistuneeseen muutosprosessiin pätee myös se, että yrityksen henkilöstöllä on aito halu muuttaa ja kehittää toimintaa, sillä vaikka yrityksellä olisi osaamista, hyvä ja valmis strategia, hyvä vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä sekä laadukasta muutosjohtamista, ei muutos onnistu parhaalla mahdollisella tavalla, jos kaikki ratkaisevat osapuolet eivät ole siihen sitoutuneita ja motivoituneita sen toteuttamiseen.

Strateginen johtaminen, kuten johtaminen yleensäkin on suurelta osin taitolaji, jota on harjoitettava. Strategisessa johtamisessa onnistuakseen on määritelty kymmenen keskeistä menestystekijää, jotka ovat: kokonaiskäsitelmä johtamisesta, riittävä liiketoiminta osaaminen, kyky, halu ja rohkeus uudistua, toimialaosaaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön, tietotulvasta näkemykseen ja ymmärrykseen, pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa, yhteinen strategia- ja bisneskieli, kyky keskittyä olennaiseen, vuorovaikutustaidot, joukkuepelin sisäistäminen ja verkosto-osaaminen. Nämä kaikki menestystekijät voidaan liittää kuvassa 3 kuvattuun menestyksen timanttiin joko yhden tai useamman osa-alueen alle. (Kamensky 2014, 31, 52–53.)

### 3.3 Talousjohtaminen muutoksen tukena

Onnistunut muutosprosessi vaatii sen, että sen tavoitteet ja keinot on suunniteltu etukäteen myös taloudellisesta näkökulmasta. Taloudellisen näkökulman avulla voidaan esimerkiksi perustella henkilöstölle muutoksen tärkeyttä ja välttämättömyyttä yrityksen tulevaisuuden menestymisen kannalta. Talousjohto on siis tärkeässä roolissa toimiessaan yhdessä muun yrityksen johdon kanssa muutosprosessin eteenpäin viemiseksi. Seuraavaksi tarkastellaan yrityksen talousjohtamista niin yleisellä tasolla kuin myös muutoksen johtamisen kannalta.

Yrityksen toimintaan ja johtamiseen liittyy olennaisesti talousjohtaminen. Kun yrityksen kannattavuutta halutaan parantaa, on tärkeää, että yrityksen johtaminen on talouden näkökulmasta kunnossa. Talousjohtamista harjoittaa suuremmissa yrityksissä johdon lisäksi erillinen talousjohto. Heidän työtehtäviinsä kuuluu suunnittelu-, toteutus- ja valvontatehtäviä, joiden tarkoituksena on pitää yrityksen toiminta kannattavana ja avustaa johdon toimintaa taloudellisesta näkökulmasta. Suunnittelutehtäviä ovat esimerkiksi budjetointi ja taloudellisen strategian luominen. Toteutustehtäviin kuuluvat erilaisten muutos- ja kehittämisprosessien taloudellisista suunnitelmista ja toteutuksista huolehtiminen. Valvontatehtäviä taas ovat tavoitteiden täyttymisen ja suunniteltujen asioiden toteutumisen seuranta ja tarkkailu. Lisäksi talousjohdon tehtäviin kuuluu erilaisten kuukausiraporttien tekeminen. Kuukausiraporteissa voidaan esimerkiksi seurata kuukausikohtaisesti kassavirtaa, tuloslaskelmaa, tasetta ja asiakaskannattavuutta. Kuukausiseurannan ansiosta talousjohto sekä myös koko yri-

tyksen johto pysyy perillä yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Jos kuukausiraporteissa löytyy poikkeavuuksia, on talousjohdolla mahdollisuus analysoida poikkeavuuksien syyt ja muuttaa toimintaa niin, ettei poikkeavuus jää vaikuttamaan negatiivisesti yrityksen tulevaisuuden toimintaan. (Järvenpää ym. 2020, 14,19.)

Talousjohtamisen merkitys johtamisen avustavana tukitoimintona on suuri, kun yrityksen tavoitteena ja tarkoituksena on tuottaa omistajilleen voittoa. Talousjohtaminen auttaa yrityksen johtoa saamaan olennaista tietoa yrityksen kannattavuudesta ja yleisestä taloudellisesta tilanteesta. Talousjohtamiseen liittyy olennaisesti myös talouden ohjaus, jonka tärkeimpänä tavoitteena on varmistaa yrityksen toimintakelpoisuus. Toimintakelpoisuuteen vaikuttaa kaikki ne asiat, joita tehdään taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen eteen. Neljä tärkeintä toimintakelpoisuuteen vaikuttavaa taloudellista tavoitetta on kannattavuus, tuottavuus, maksukykyisyys ja vakavaraisuus. Kuten jo tämän opinnäytetyön luvussa 2.1 kerrottiin, yritys on kannattava, kun sen tulot ovat suuremmat kuin sen menot, se on maksukykyinen, kun sillä on varallisuutta maksaa esimerkiksi laskut ja henkilöstön palkat, ja se on vakavarainen, kun sen käytettävissä olevasta pääomasta mahdollisimman pieni osuus on velkaa eli vierasta pääomaa. Yritys on taas tuottava, kun sen sisäinen toiminta on tehokasta, eli käytetyllä työajalla saadaan mahdollisimman paljon aikaan. Tuottavuuteen vaikuttavat siis esimerkiksi luvuissa 2.3.3 ja 2.3.4 kerrotut tekijät, eli henkilöstön ajankäyttö sekä taloudellinen ajattelu (eli kustannustietoisuus). (Järvenpää ym. 2020, 19; Viitala & Jylhä 2013, 306; Viitala & Jylhä 2019, 201–202.)

Talousjohtamiseen kuuluu olennaisesti laskentatoimen avulla laskettavat erilaiset yrityksen kannattavuutta ja -taloudellista tilaa kuvaavat tunnusluvut, joita käsiteltiin tämän opinnäytetyön luvuissa 2.2.1 ja 2.2.2. Näiden tunnuslukujen avulla taloudenjohtaminen helpottuu, sillä niiden avulla saadaan konkreettista tietoa yrityksen sen hetkisestä kannattavuudesta ja johdon laskentatoimen avulla asetettuja taloudellisia tavoitteita pystytään seuraamaan luotujen tunnuslukujen ja mittareiden, sekä niille määritettyjen viitearvojen avulla. Talouden johtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään tunnuslukujen tutkimista ja kannattavuuksien laskemista, vaan siihen liittyy samoja asioita kuin kaikkeen muuhunkin johtamiseen, eli esimerkiksi esimiestyötä, vuorovaikutusta, ohjaamista, viestintää, muutoksia, oppimista sekä kehittymistä. (Järvenpää ym. 2020, 22.)

Talousviestintä on tärkeä osa talousjohtamista. Talousviestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi on määritetty arvon tuottamisen tukeminen ja ohjaaminen haluttuun suuntaan. Nämä arvonluomis- ja tuottamistehtävät ovat pääosin pitkän aikavälin suunnitelmien ja strategioiden tukemista, kustannusjohtamista ja -hallintaa, toiminnan- ja päätöksien teon ohjausta sekä suoritusten mittausta. Jotta asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä, on talousviestinnässä kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, kuinka välittää viestinsä kullekin vastaanottaja ryhmälle, kuinka toimii erilaisissa viestintätilanteissa ja kuinka selkeästi ja ymmärrettävästi saa viestin välitettyä. Talousviestintä on vaikuttamista esimerkiksi henkilöstön toimintaan, mielipiteisiin, näkemyksiin ja asenteisiin. Sen on oltava oikea aikaista, selkeää ja ytimekästä. Oikein toimiessaan se on tehokasta kommunikointia esimerkiksi johdon ja muun henkilöstön välillä, jossa on tärkeää, että molemmat osapuolet kuuntelevat toistensa kertomat asiat ja molemmat esittävät viestittävän niin selkeästi, kuin voivat, jotta toinen osapuoli ymmärtää viestin sanoman. Yleinen virhe talousviestinnässä on se, ettei viestijä ota huomioon kuulijan tietämystä talouteen ja taloushallintoon liittyen. Tämä luonnollisesti haittaa viestin merkityksen

ymmärrystä, jonka takia taloushallinnon ammattilaisten tulee pyrkiä viestimään kuulijalle niin, että hän kykenee sisäistämään asian. Toinen yleinen virhe on se, ettei viestijä ota huomioon tilannetta, jossa hän viestii. Esimerkiksi kriisitilanne, YT-neuvottelut ja muutosprosessi ovat kaikki erilaisia tilanteita, jonka takia kaikissa tilanteissa tulisi talousviestinnän kannalta menetellä tilanteeseen sopivalla tavalla. Hyvin, rehellisesti ja oikea aikaisesti hoidettu talousviestintä vähentää spekulointia, vastarintaa, huhujen syntymistä sekä epäluottamusta. Se myös edesauttaa kaikkien osapuolien pysymistä tyytyväisinä. (Partanen 2007, 11, 21, 23–27, 49.)

Talousviestinnän toinen tärkeä tehtävä on tukea jatkuvaa yrityksen kehittämistä sekä kannattavuuden jatkuvaa kasvua eli tukea yrityksen pitkän aikavälin taloudellista menestymistä. Erityisesti muutosprosessien yhteydessä talousviestinnän merkitys kasvaa, sillä muutostilanteissa muutoksesta vastaavien johtajien tulee pystyä taloudellisen näkökulman kautta perustelemaan muutoksen tarpeellisuus ja viestittämään se ymmärrettävästi muille muutokseen osallistuville henkilöille. Muutostilanteissa viestinnän tärkeys unohtuu helposti, sillä kaikkia asioita ei koeta niin merkittäviksi, että niistä pitäisi viestiä alaisille. Tämä johtaa helposti siihen, että viestintä unohtuu lopulta kokonaan tai ainakin jää taka-alalle. Jos muutosta tai esimerkiksi strategiaa ei perustella henkilöstölle tarpeeksi ja monia erilaisia keinoja ja vertauskuvia käyttäen, jää sekä muutoksen tarkoitus hämärän peittoon että strategian sisäistäminen puolitiehen ja sitä kautta muutoksen toteuttaminen monissa tapauksissa hyvin heikoksi. Heikko viestintä voi aiheuttaa muutosvastarintaa, jota tarkasteltiin tämän opinnäytetyön luvussa 3.1.2. Hyvin hoidetun ja aktiivisen viestinnän avulla voidaan mahdollistaa yrityksen tulevaisuuden kannalta hyvä lopputulos muutosprosessissa. Onnistuneella viestinnällä kaikille alaisille on selvää muutoksen tarkoitus, aikataulu ja visio. Lisäksi hekin kokevat muutoksen hyvänä uudistuksena ja tietävät oman roolinsa muutoksen toteuttamisessa. (Partanen 2007, 19, 24, 318–319.)

## 4 TUTKIMUKSEN KÄSITTELY

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miksi kohdeyrityksen eli Talohuolto Oy:n kiinteistöhuollon kannattavuus oli heikolla tasolla ja etsiä Talohuolto Oy:lle keinoja, joiden avulla se voisi parantaa kiinteistöhuollon kannattavuuttaan erityisesti johdon toiminnan avulla. Tässä opinnäytetyössä ei siis seurattu kannattavuuden kehitystä, vaan etsittiin keinot kannattavuuden parantamiseen. Työssä ei myöskään ollut tarkoitus tehdä syvällistä tunnuslukuanalyysia.

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osuutta. Ensimmäisenä tarkastellaan kohdeyritystä ja sen toimialaa, sen jälkeen pureudutaan tutkimuksen luonteeseen ja lähestymistapaan, jonka jälkeen tutkitaan aineistonkeruu- ja -analysointimenetelmiä.

### 4.1 Kohdeyrityksen- ja toimialan kuvaus

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys, Talohuolto Oy, on kiinteistöpalvelualan yritys, joka työllistää tuhansia henkilöitä Suomessa. Talohuolto Oy:llä on kymmeniä toimipisteitä ympäri Suomen, joissa tarjotaan siivous- ja kiinteistöhuoltopalveluja esimerkiksi asunto-osakeyhtiöille, yksityishenkilöille sekä erilaisille yrityksille. Tässä opinnäytetyössä perehdytään yhden Talohuolto Oy:n toimipisteen kiinteistöhuollon kannattavuuden parantamiseen. Koko yrityksen tasolla, toimipisteestä riippumatta, kiinteistöhuollon kannattavuudessa on paljon parantamisen varaa, joten tämän opinnäytetyön merkitys on suuri. Luvussa 5.1 kerrotaan yksityiskohtaisemmin Talohuolto Oy:n kohdekaupungin toimipisteen taloudellisesta tilanteesta eli myös tämän tutkimuksen taloudellisista lähtökohdista.

Kiinteistöhuollon tarkoituksena on luoda ihmisille terveellinen ja turvallinen elinympäristö sekä säilyttää kiinteistöjen arvo mahdollisimman korkeana (Kiinteistöyönantajat 2021a). Kiinteistöjen arvon säilymiseen vaikuttaa olennaisesti hyvin tehty ja suunniteltu kiinteistöhuolto. Kiinteistöhuoltoa on tehtävä päivittäin, välillä jopa keskellä yötä, jos tilanne niin vaatii. Kiinteistönhoitajan päivittäisiin työtehtäviin kiinteistöllä ja sen läheisyydessä kuuluvat havainnointi, ylläpito- ja huoltotehtävät. Päivittäinen työskentely auttaa valvomaan kiinteistöjen olosuhteita, siisteyttä, toimivuutta ja turvallisuutta sekä myös kiinteistöllä olevien laitteiden toimintaa. Kiinteistönhoitajan tehtäviin kuuluu vastata työnantajan odotuksiin ja tavoitteisiin. Hänen tulee huolehtia hoitamiensa kiinteistöjen huoltamisesta niin, että sopimukseen kuuluvat työt tulevat varmasti ajallaan tehdyksi. Kunkin kiinteistön kiinteistöhuoltoon liittyvät työtehtävät ja työajat on sovittu kiinteistöhuoltoyhtiön ja huollettavan kiinteistön välisellä sopimuksella. Kiinteistöhuollon kannalta merkittävä työkalu kiinteistöjen hoidossa on huoltokirja, jossa on kiinteistön hoitoon liittyviä ohjeita ja aikatauluja. Huoltokirjaan kirjataan sopimukseen kuuluvat työt, kun ne on tehty. Tällaisia töitä ovat esimerkiksi vaikkapa vesimittarien luvut. (Kiinteistönhoidon käsikirja 2020, 10–11, 14; KiinteistöRYL 2009, 20–21.)

Kiinteistöpalveluala on merkittävä ala myös tulevaisuudessa, sillä kiinteistöhuoltoa ei voi suorittaa ulkomailta tai etänä, vaan työt on aina tehtävä paikan päällä. Eli töitä riittää tulevaisuudessa niin kauan, kun talojakin on olemassa. (Kiinteistöyönantajat 2021a.) Alalla on kova kilpailu, joka aiheuttaa yritysten kannalta hankalan tilanteen, jossa kannattavuuden kanssa on haasteita. Toisaalta kilpailu luo yritystoimintaan tietynlaisen jännityksen ja jatkuvan kehittämishalun, jotka oikein hyödynnettynä voivat auttaa yrityksen kannattavuuden parantamiseen motivoinnissa.

## 4.2 Tutkimuksen luonne ja lähestymistapa

Tämä opinnäytetyö on tapaus- eli case-tutkimus, jossa hyödynnetään tutkimusotteena laadullista tutkimusta. Tapaustudkimus (*case study*) on tutkimuksen lähestymistapa, jonka avulla tutkimus toteutetaan (Eriksson & Koistinen 2014, 30; Metsämuuronen 2000, 16). Tapaustudkimukseen liittyy useita työvaiheita, joita ovat: tutkimuskysymyksen ja -asetelman muotoileminen ja jäsentäminen, tapauksen määrittely ja valinta, tutkimuksessa käytettävien teoreettisten käsitteiden ja näkökulmien määrittely, aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun ylläpitäminen, aineiston tulkintäsäännöistä, analyysitavoista sekä raportointitavasta päättäminen (Eriksson & Koistinen 2014, 30).

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on se, että kiinteistöhuollon kannattavuus on heikko. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miksi kiinteistöhuollon kannattavuus on heikko?
- Miten kiinteistöhuollon kannattavuutta voidaan parantaa?
- Miten kiinteistöhuollon kannattavuutta voidaan parantaa johtamisen avulla?

Tutkimuskysymykset auttavat ymmärtämään tutkimusongelmaa, jolloin on mahdollista etsiä niihin vastaukset ja lopulta ratkaista koko tutkimusongelma (Kananen 2010, 18–19; Kananen 2013; 62).

Tapaustudkimuksessa keskeisessä roolissa on tutkittava asia eli tapaus. Tapaus voi olla esimerkiksi ihmisryhmä, yhteisö, yritys tai sen osasto, yksilö, perhe, koulu tai vaikkapa asiakas, sen on kuitenkin oltava tässä hetkessä oleva tapaus, sillä case-tutkimusta ei voida tehdä menneestä tapauksesta. Tapausta tutkitaan sille ominaisessa ympäristössä ja siitä pyritään saamaan mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti tietoa, jotta kerätyn aineiston avulla tapausta voidaan ymmärtää mahdollisimman syvällisesti. Aineistoon voi kuulua esimerkiksi haastatteluita, havainnointia, dokumentteja sekä muita kirjallisia lähteitä. (Eriksson & Koistinen 2014, 5–6; Kananen 2008, 84–85; Kananen 2013, 54, 75; Metsämuuronen 2000, 16–17.) Tässä opinnäytetyössä tapauksena oli Talohuolto Oy:n kiinteistöhuolto ja sen kannattavuuden parantaminen. Tapauksen ja koko opinnäytetyön aiheen valintaan liittyi olennaisesti Talohuolto Oy:n tarve kiinteistöhuollon kannattavuuden parantamiseen ja tutkimiseen sekä kyseisessä yrityksessä suorittamani tradenomitutkintoon kuuluva ammatillinen harjoittelu, jonka pohjalta minulle kyseistä opinnäytetyön aihetta tarjottiin. Talohuolto Oy:n kannalta on hyvä, että opinnäytetyöntekijä tuntee kiinteistöpalvelualan ja kyseisen yrityksen henkilöstön sekä toimintatavat, jolloin sekä opinnäytetyöntekijän että yrityksen johdon välinen toiminta on helpompaa, kun opinnäytetyötä ei tee sellainen opiskelija, jolla ei ole alasta ennestään paljoa tietoa. Jos ala olisi opinnäytetyön tekijälle tuntematon, niin opiskelija työllistäisi yrityksen johtoa huomattavasti enemmän kysymyksillään, kuin alaa tunteva opiskelija.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tutkimuksen luonteena/tutkimusotteena missä tahansa sellaisessa tutkimuksessa, jossa pyritään etsimään tutkimuskysymyksen vastaukset ilman tilastollisten ja muiden määrällisten menetelmien käyttöä. Sitä käytetään yleensä silloin, kun pyritään selvittämään jotakin tiettyä tapausta tai kun tutkittava ilmiö ei ole yleisesti tunnettu. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään syvällisesti tutkittavaa ilmiötä tai tapausta ja sen yleisenä tarkoituksena on yleensä saada vastaus siihen, että mistä ilmiössä on kyse. Laadulliseen tutkimukseen ei ole määriteltä tarkkaa viitekehystä, vaan tutkimus asetelma on joustava ja sen voi toteuttaa niin sanotusti hieman vapaamuotoisemmin, kuin siihen yleisesti verratun määrällisen tutkimuksen. Määrällinen eli

kvantitatiivinen tutkimus on toinen yleisistä tutkimusmuodoista. Se eroaa laadullisesta tutkimuksesta erityisesti siinä, että sen tavoitteena on yleensä pyrkiä yleistämään tietoja numeroiden avulla, josta-kin jo tunnetusta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus taas käyttää sanoja ja tekstiä kertoessaan tutkimuksen tuloksista. Myös tutkimuksen tekijän rooli eroaa näissä tutkimuksissa toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on mukana tutkimuksessa, hän osallistuu tutkimaan ja ymmärtää tutkimaansa asiaa. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen ja puolueeton tutkija, joka ei osallistu samalla tavalla tutkimukseen, kuin laadullisessa tutkimuksessa. Nämä tutkimusmenetelmät eivät kaikkien lähteiden mukaan ole toisiaan poissulkevia, vaikka jossakin yhteydessä näin voidaan asia ilmaista. Todellisuudessa tutkimuksissa voidaan soveltaa sekä laadullista- että määrällistä tutkimusta, jotta tutkimuksesta saadaan haluttu lopputulos. (Alasuutari 2011, 31–32; Kananen 2008, 24, 27; Kananen 2014, 16; Kananen 2019, 25; Puusa & Juuti 2020, 12; Tuomi & Sarajärvi 2013, 65.) Tähän opinnäytetyöhön valittiin tapaustutkimuksen tueksi laadullinen tutkimusote, koska se sopii tähän tutkimustilanteeseen. Laadullisen tutkimuksen avulla pystytään ymmärtämään kohdeyrityksen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja sen avulla pystytään tutkimaan, miten kannattavuutta saadaan parannettua. Tarkoituksena ei siis ole tuottaa numeraalista tulosta tai aineistoa, eikä pyrkiä yleistämään saatua tulosta, joten laadullinen tutkimus on hyvä valinta tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimuksen rinnalle.

### 4.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tapaustutkimuksessa ja niin myöskin laadullisessa tutkimuksessa aineistoa pyritään kokoamaan mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti. Aineisto voi koostua kirjallisista dokumenteista, erilaisista tallenteista, haastatteluista ja havainnoinnin tuloksista. (Eriksson & Koistinen 2014, 30; Kananen 2010, 48; Kananen 2013, 78–81; Metsämuuronen 2000, 17; Tuomi & Sarajärvi 2013, 71.) Tutkijan tulee valita itse omaa tutkimustaan silmällä pitäen ne aineistonkeruumenetelmät ja -tavat, jotka tulevat hänen tutkimuksensa onnistumista parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän opinnäytetyöhön saatiin kohdeyritykseen liittyviä kirjallisia aineistoja suoraan kohdeyritykseltä. Näitä ovat esimerkiksi taloudelliset tiedot, strategiat ja tulevaisuuteen liittyvät suunnitelmat. Näiden lisäksi opinnäytetyössä hyödynnettiin havainnointia, kiinteistöhoitajien teemahaastattelua sekä avointa kyselyä. Nämä aineistonkeruumenetelmät valittiin tähän opinnäytetyöhön siksi, että niiden avulla epäiltiin saatavan parhaiten vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

#### 4.3.1 Yritykseltä saadut aineistot

Yrityksen johdolta saatiin aineistoja, jotka pitivät sisällään esimerkiksi kohdekaupungin tuloslaskelmia eri kuukausilta ja vuosilta. Näitä tulkittiin vertailemalla niitä keskenään ja pohtimalla koko ajan, mitkä asiat heikentävät kannattavuutta, ja mihin kaikkiin asioihin voidaan vaikuttaa. Liitteessä 5 on kooste vuosien 2016–2021 välisistä tuloslaskelmista, joista pystyy havaitsemaan useita kehitettäviä asioita. Niissä on valmiiksi laskettu kannattavuuteen liittyviä tunnuslukuja ja prosentteja, joita käsiteltiin tämän opinnäytetyön toisessa pääluvussa. Tunnuslukujen tarkoituksena oli tukea tutkimuksen tuloksia. Tunnuslukujen tarkka analysointi ei ollut siis tässä työssä tarkoituksena.

#### 4.3.2 Havainnointi

Havainnointi on yksi yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Havainnointia käytetään yleensä niissä tapauksissa, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole tarkkaa tietoa tai tietoa on hyvin vähän. Havainnointi ei kuitenkaan sovellu kaikkien tutkittavien asioiden tiedonkeruumenetelmäksi, sillä kaikkia asioita ei pysty havainnoimaan niin, että tutkijalle jää havainnoinnista kätehen olennaisia tietoja tutkimuksen kannalta. Esimerkiksi ihmisten ajattelua ei pysty havainnoimaan, mutta taas päivittäistä työntekoa pystyy. Havainnoinnin suurimmaksi eduksi muodostuu se, että sen avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan tarkkaa ja monipuolista tietoa havainnoimalla sitä reaaliaikaisesti sen luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnin avulla tutkija voi saada myös selville ns. hiljaista tietoa, jota ei muilla tavoin olisi mahdollista saada tutkijan tietoon. Havainnointia voi tapahtua useissa eri muodoissa. Näitä muotoja ovat esimerkiksi piilo-, suora- ja osallistuva havainnointi. Piilohavainnointi tarkoittaa selkeästä havainnointia, jossa tutkija ei halua vaikuttaa havainnoitavien käytökseen, eli piilohavainnoinnissa havainnoitavat eivät tiedä havainnoitsijasta. Suorassa havainnoinnissa havainnoitavat tietävät, että heitä havainnoidaan. Suoraa havainnointia käytettäessä on huomioitava se, että joissakin tapauksissa ihmisten käytös muuttuu, kun heitä havainnoidaan. Monesti tutkija vierailee havainnointiympäristössä lukuisia kertoja, jolloin havainnoitavat tottuvat tutkijaan. Tämän seurauksena havainnoitavat todennäköisesti toimivat tavoilla, joihin ovat tottuneet, eivätkä muuta käytöstään radikaalisti, jolloin tutkija vasta todellisuudessa pääsee havainnoimaan toimintaa. Osallistuva havainnointi on taas tilanne, jossa tutkija on fyysisesti paikalla havainnointitilanteessa ja lähtökohtaisesti osallistuu tutkittavaan toimintaan eli esimerkiksi työntekoon. On olemassa muitakin havainnoinnin muotoja, kuten esimerkiksi osallistava havainnointi. (Kananen 2008, 69–70; Kananen 2010, 49; Kananen 2013, 88–89; Kananen 2014, 65–67; Paalumäki & Vähämäki 2020, 131–132; Tuomi & Sarajärvi 2013, 81–82.) Tässä opinnäytetyössä ei käydä osallistavaa havainnointia tarkemmin läpi, sillä se ei liity opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen aineiston hankintaan. Tämän opinnäytetyön tiedonkeruu havainnoinnin osalta tapahtui piilo-, suora- ja osallistuvana havainnointina. Havainnointia suoritettiin kiinteistöhoitajien päivittäistä työskentelyä sivusta seuraten sekä heidän mukanaan päivittäisessä työnteossa osallistuen kiinteistöhoitajien työtehtäviin. Piilo- ja suoraa havainnointia suoritettiin toukokuusta 2021 lähtien aina marraskuuhun 2021 saakka. Käytännössä kiinteistöhoitajien työntekoa seurattiin esimerkiksi seuraamalla työautojen liikkumista työpäivän aikana ja tarkkailemalla asiakaskohteissa todellisuudessa vietettyjä aikoja ja vertaamalla niitä kiinteistöhoitajien työnohjausjärjestelmässä ilmoittamiin aikoihin, joita työkohteessa vietettiin. Lisäksi työntekoa seurattiin havainnoimalla taukojen todellisia pituuksia ja vertaamalla niitä ilmoitettuihin taukoihin. Osallistuvaa havainnointia taas käytettiin tilanteissa, jolloin opinnäytetyöntekijä oli kiinteistöhoitajan mukana kokonaisen päivän tekemässä töitä yhdessä huoltomiehen kanssa. Tällöin opinnäytetyöntekijä sai selkeimmän kuvan siitä, mihin aika päivittäisessä työskentelyssä kului ja hän pystyi samalla kyselemään kiinteistöhoitajalta kysymyksiä työhön liittyen ja pohtimaan jo siinä vaiheessa mihin kaikkiin työskentelyn osa-alueisiin tulee puuttua, jotta kiinteistöhuolto saataisiin taas kannattamaan. Osallistuvaa havainnointia taltioitiin pitämällä havainnointipäiväkirjaa, jota täydennettiin heti havainnointipäivän päätyttyä. Nämä havainnointimuodot valittiin siksi, koska yhdessä yrityksen edustajan kanssa päädyttiin siihen lopputulemaan, että näiden havainnointimuotojen avulla saadaan eniten ja parhaalla tarkkuudella tietoa siitä, mihin ja miten kiinteistöhoitajien työaika kuluu.

### 4.3.3 Teemahaastattelu ja avoin kysely

Teemahaastattelu on havainnoinnin ohella yksi yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. Nimensä mukaan se tarkoittaa haastattelua, jossa käytetään avoimia, tiettyyn teemaan liittyviä kysymyksiä, joista keskustellaan. Teemahaastattelu tunnetaan myös nimellä keskusteluttaminen, sillä siinä pyritään luomaan keskustelua haastattelijan ja haastateltavan/haastateltavien välillä. Teemahaastattelussa muodostuvan keskustelun avulla pyritään löytämään ja ymmärtämään syvällisesti tutkimusongelmaan liittyviä ja siihen vaikuttavia asioita. Teemahaastatteluissa on yleistä se, että ne tallennetaan nauhoittamalla, jotta niihin voi palata myöhemmin ja jatkokäsittely helpottuu. Lisäksi yksi tärkeä etu nauhoittamisessa on se, että tutkija pystyy keskittymään täysin haastattelutilanteeseen, eikä hänen keskittymisensä mene haastattelussa käsiteltyjen asioiden ylös kirjaamiseen. (Kananen 2008; 73–74; Kananen 2010, 52–53; Kananen 2013, 93–94, 99; Kananen 2014, 70–72, 76; Puusa 2020a, 112; Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Tämän opinnäytetyön teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastattelun muodossa kohdekaupungissa sekä toisessa kohdeyrityksen kaupungissa. Kohdekaupungin lisäksi tutkimukseen valittiin toinen kaupunki myös teemahaastatteluun, jotta saataisiin kahden eri kaupungin kiinteistöhoitajien kehitysjatoksia ja -ideoita. Koska kiinteistöhuollon kannattavuus oli Talohuolto Oy:llä valtakunnallinen haaste, oli yrityksen kannalta hyvä toteuttaa haastattelu suuremmalle joukolle, eli kahden kaupungin kiinteistöhoitajille, jolloin yrityksen johto ja opinnäytetyöntekijä saivat haastatteluista enemmän kehitysideoita irti sekä saivat käsityksen kiinteistöhoitajille välitetyistä tiedosta kiinteistöhuollon yksiköiden kannattavuuden suhteen. Teemahaastattelussa (liite 2) kysyttiin kiinteistöhoitajilta kysymyksiä Talohuolto Oy:n kohdekaupunkien kiinteistöhuollon yksikön kannattavuuteen liittyen sekä kiinteistöhoitajien omiin näkemyksiin johtamisesta, työnteon tehokkuudesta ja toiminnan kehittämisestä. Vaikka teemahaastattelut yleensä nauhoitetaan, päädyttiin tämän opinnäytetyön tutkimuksessa siihen, ettei haastattelutilanteita nauhoiteta. Tähän päätökseen tultiin, kun asiaa pohdittiin yhdessä yrityksen edustajien kanssa. Totesimme asiaa pohdittuamme, että kiinteistöhoitajat eivät haluaisi puhua yhtään mitään, jos tilanne nauhoitettaisiin. Kohdekaupungin esimies epäili, että kiinteistöhoitajat eivät todennäköisesti tule puhumaan paljoa haastattelutilanteessa, joten jos tilanne olisi vielä nauhoitettu, niin koko tilaisuus olisi isolta osin ollut haastattelijoiden yksinpuhumista.

Teemahaastattelun tukena käytettiin avointa kyselyä (liite 3), joka annettiin kiinteistöhoitajille paperisen lomakkeen muodossa. Paperiset kyselylomakkeet jaettiin kiinteistöhoitajille jo haastattelutilaisuuden alussa, jolloin kaikki pääsivät tutustumaan kyselyn kysymyksiin ja halutessaan jo vastaamaan niihin. Kyselyn tarkoituksena oli antaa kiinteistöhoitajille mahdollisuus vielä teemahaastatteluiden jälkeen tuoda kirjallisesti ilmi mieleensä tulleita kehitysideoita ja muita kommentteja. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä samoihin teemoihin liittyen, kuin mitä teemahaastattelussa käsiteltiin. Kyselyn tarkoituksena oli antaa kaikille yksilöille tasavertainen mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja kehitysideansa nimettömänä opinnäytetyöntekijän ja yrityksen johdon tietoon. Kyselyn avulla myös hieman ujommat ja aremmat kiinteistöhoitajat saivat tuotua oman mielipiteensä esiin. Kyselyn tärkein tavoite oli siis pyrkiä syventämään teemahaastattelusta saatuja tietoja. Tuomen ja Sarajärven (2013, 74) mukaan kysely ei yleisesti ole laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, vaan sitä käytetään pääosin määrällisessä tutkimuksessa. Sitä kuitenkin voi käyttää muiden menetelmien



tukena ja erityisesti avointen kysymysten avulla voidaan saada erinomaista tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseen liittyen myös laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74–75.)

Teemahaastattelu ja avoin kysely valittiin havainnoinnin ohella tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmiksi, koska niiden avulla oli mahdollista saada kiinteistöhoitajilta heidän rehelliset mielipiteensä ja näkemyksensä yrityksen toiminnan ja sen kehittämisen suhteen. Alun perin suunnitelmana oli toteuttaa vain avoin kysely kohdekaupungin kiinteistöhoitajille sekä havainnoida heidän toimintaansa. Ennen kyselyn teettämistä kuitenkin päädyttiin järjestämään myös haastattelu kiinteistöhoitajille, jotta heidän ajatuksiaan saataisiin mahdollisimman paljon opinnäytetyöntekijän ja yrityksen johdon tietoon. Lisäksi päädyttiin ottamaan toisen kaupungin kiinteistöhoitajat mukaan tutkimukseen, jotta tutkimuksen avulla saataisiin riittävästi tietoa Talohuolto Oy:n kiinteistöhuollon kannattavuuden parantamiseen. Teemahaastattelulla ja avoimella kyselyllä pyrittiin siis maksimoimaan kiinteistöhoitajilta saatavat ajatukset ja näkemykset. Haastatteluun ja kyselyyn osallistui kohdekaupungin ja Talohuolto Oy:n toisen suunnilleen samankokoisen kaupungin kiinteistöhoitajat, ja haastattelijoina toimivat tämän opinnäytetyöntekijä sekä kiinteistöhoitajien esimiesten esimies. Kiinteistöhoitajien esimiehet eivät osallistuneet haastatteluihin ja kyselyihin, jotta kiinteistöhoitajat pystyivät rehellisesti kertomaan omat näkemyksensä, eikä heidän tarvinnut miettiä esimiehen ajatuksia heidän näkemyksiensä suhteen. Kun haastattelu ja kysely oli kiinteistöhoitajien kanssa suoritettu, täytti myös esimies saman kyselylomakkeen ja pohti kehitettäviä asioita oman työnsä kohdalta. Esimiehille kerrottiin haastatteluissa ja kyselyissä läpikäytyt asiat sekä niissä selvinneet asiat ja tarvittavat muutostyöt. Kahden kaupungin kiinteistöhoitajat valittiin osallistumaan haastatteluun ja kyselyyn sen takia, että saataisiin tarpeeksi tietoa siinäkin tapauksessa, jos jotkut eivät haluaisikaan osallistua tutkimukseen. Yhteensä näissä kahdessa kaupungissa kiinteistöhoitajien määrä oli haastattelun ja kyselyn teettämisen aikaan noin 30 henkilöä. Yrityksen kannalta on parempi, että mahdollisimman moni osallistuu tutkimukseen, jolloin saadaan suurempi määrä kehitysideoita ja ajatuksia, joiden pohjalta opinnäytetyöntekijä voi lähteä tekemään kehitys-/muutosehdotuksia.

#### 4.4 Aineiston analysointi- ja käsittelymenetelmät

Kuten jo luvussa 4.2 todettiin, tämä opinnäytetyö on lähestymistavaltaan case- eli tapaustutkimus, jossa tutkimusotteena on laadullinen tutkimus. Tapaus- eli case-tutkimukselle ei ole luotu omia analysointimenetelmiä, sillä yleensä tapaustutkimukset pohjautuvat laadullisiin tutkimuksiin. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä käytetyt aineistonhankintamenetelmät ovat laadullisia. Tapaustutkimuksen aineistoja analysoitaessa käytetään niitä laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmiä, joista on kyseessä olevan tutkimuksen kannalta eniten hyötyä (Kananen 2013, 103). Käydään seuraavaksi läpi laadullisen tutkimuksen näkökulmaa tutkimusaineiston analysointimenetelmiin nähden ja samalla näkökulmia peilaten tässä opinnäytetyössä olevaan tapaustutkimukseen.

Yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä tehtäviä on auttaa ymmärtämään syvällisesti tutkittavaa (Kananen 2014, 16). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole lainkaan poikkeavaa se, että tutkija kerää ja analysoi aineistoa osittain samanaikaisesti sekä mahdollisesti palaa hankkimaan lisää aineistoa tutkimuksen loppuvaiheilla (Puusa 2020b, 145–146; Puusa & Juuti 2020, 12–13). Laadulliselle tutkimukselle ei ole kehitetty suurta määrää standardoituja analysointitapoja tai luotu yhtä ainoaa aineiston analysointitapaa, joka olisi kaikkia muita tapoja absoluuttisesti parempi. Laadullisen tutkimuksen

analysointitapa tulee valita tutkimusta silmällä pitäen, eli tutkijan tulee pohtia, että mikä tai mitkä analysointitavoista tuovat eniten hyötyä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa tärkeää on avoimuus, perusteltavuus, systemaattisuus ja tarkistettavuus. Tutkijalla itsellään on merkittävä rooli koko tutkimusprosessin ajan, sillä hänen vastuullaan on aineiston hankinta, -tulkinta, havainnointi ja analysointi. Tutkijan tulee analysoida keräämäänsä aineistoa kriittisessä valossa ja pyrkiä samalla ymmärtämään aineistoa kokonaisuutena. Hänen tulee myös etsiä ja eritellä tutkimuksen kannalta merkittävät palaset ja lopulta yhdistää ne yhdeksi kokonaisuudeksi, josta hänen tulee muodostaa hyvin ja uskottavalla tavalla perusteltu kokonaisuus. (Metsämuuronen 2000, 50; Puusa 2020b, 145–146.)

#### 4.4.1 Aineiston käsittely

Kerätyn aineiston käsittely ja analysointi on tärkeä osa tutkimuksen läpivientiä. Aineiston käsittely ja analysointi auttavat tutkijaa ymmärtämään keräämäänsä aineistoa paremmin ja löytämään siitä tutkimuksen kannalta olennaisimmat seikat (Puusa 2020b, 146). Käsittelyä ja analysointia voi suorittaa useilla eri tavoilla. Monissa tapauksissa aineiston analysointiin ja käsittelyyn yhdistetään useita työvaiheita, joita ovat esimerkiksi litterointi, koodaus, teemoittelu, tyypittely sekä tulkinta. (Puusa 2020b, 152.) Joissain tilanteissa käytetään esimerkiksi vain litterointia ja korvataan muut edellä mainitut vaiheet vaikkapa sisällönanalyysin avulla. Näin tehtiin tässä opinnäytetyössä, eli kerätty aineisto litteroitiin ja aineiston analysointi suoritettiin sisällönanalyysin avulla.

Litterointi tarkoittaa aineiston puhtaaksi kirjoittamista, jotta sitä voidaan analysoida. Litterointia suoritetaan, kun tutkimusaineistoa on saatu kerättyä. Litterointi voi tapahtua esimerkiksi kirjoittamalla muistiinpanot tai haastatteluissa puhutut asiat auki kirjalliseen muotoon. Litterointi on yleisesti ottaen hidas ja työläs työvaihe, jota tutkija voi helpottaa itse siten, että pohtii etukäteen mitä hän etsii aineistosta. Litteroinnissa on yleisesti tiedossa kolme eri tasoa, joita ovat sanatarkka-, yleiskielinen- ja propositiotason litterointi. Käytännön tasolla sanatarkassa litteroinnissa litteroidaan kaikki sanotut asiat, äänenpainot, äännähdykset sekä mahdolliset katseet ja eleet, kun taas yleiskielisen litteroinnin tarkoituksena on muuntaa aineisto kirjakielelle, eli poistaa siitä puhekielen ja murteiden mukaiset sanat ja ilmaisut. Propositiotason litteroinnissa tutkija kirjaa vain havaintojen ja muiden aineistojen ydinasiat itselleen ylös. (Kananen 2008, 88; Kananen 2013, 99–101.) Tämän opinnäytetyön tutkimusta varten kerätyt aineistot, eli haastattelut, avoimet kyselyt sekä havainnointi litteroitiin tekstimuotoon propositiotason litterointia käyttäen. Propositiotason litterointi valittiin siksi, koska sen avulla pystyttiin jättämään tutkimuksen kannalta ylimääräiset asiat pois litteroidusta aineistosta, mutta kuitenkin samalla pystyttiin säilyttämään aineiston informaatioarvo korkeana.

#### 4.4.2 Aineiston sisällönanalyysi

Aineiston sisällönanalyysi on yksi yleisimpiä laadullisissa tutkimuksissa käytetyistä analyysimenetelmistä. Sisällönanalyysin avulla tutkija pyrkii saamaan kerätystä aineistosta tiiviin ja selkeän kuvauksen, josta hän voi tehdä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysiä voidaan suorittaa aineisto-, teorialähtöisen tai teoriaohjaavan sisällönanalyysin turvin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutetaan siten, että kerätty aineisto ohjaa tutkijaa analyysin teossa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee pyrkiä niin sanotusti sivuuttamaan aiemmat tutkimukset ja teoriat, ja toteuttaa analyysi vain aineiston antamien

tietojen pohjalta. Myöskään lopputulokseen ei pidä antaa aiempien tietojen vaikuttaa vaan tehdä tulkinnat aineiston pohjalta. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistoa tulkitaan aiempien tutkimusten tai muiden teoria-aineistojen avulla. Käytännössä aineistosta saatavia tietoja verrataan siis aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Tutkijan valinta kohdistuu teorialähtöiseen sisällönanalyysimene- telmään, kun tutkija haluaa testata teorian oikeellisuutta tutkimansa asian kohdalla. Teoriaohjaa- vassa sisällönanalyysissä hyödynnetään sekä teoriaa että kerättyä aineistoa. Aineiston ja teorian hyödyntäminen voidaan tehdä esimerkiksi siten, että aineistoa hyödynnetään analyysivaiheessa ja aineiston avulla tehdyt päätelmät ja havainnot linkitetään teoriaan. (Leinonen 2018a; Puusa 2020b, 149; Tuomi & Sarajärvi 2013, 95–97, 103.)

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen kerättyjä aineistoja käsiteltiin ja analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin sen takia, että aineistosta saatavat tie- dot ja niistä syntyneet päätelmät saadaan yhdistettyä teoriaan. Teoriaohjaava analyysi tunnetaan joissain lähteissä myös käsitteenä teoriasidonnainen analyysi. Nämä molemmat käsitteet viittaavat samanlaiseen tutkimuksen analysointimuotoon, jolloin tutkija voi itse valita kumpaa käsitettä käyt- tää. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96.) On kuitenkin suositeltavaa käyttää samaa käsitettä koko tutki- musraportin ajan, jotta lukijan on helpompi pysyä tekstin mukana. Tässä opinnäytetyössä käytettiin käsitettä teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Sisällönanalyysissä on yleisen käsityksen mukaan kolme työvaihetta, jotka ovat redusointi, kluste- rointi ja abstrahointi. Redusointi tarkoittaa aineiston pelkistämistä, eli tutkijan tulee etsiä aineistos- taan tutkimuksen kannalta olennaisimmat kohdat ja merkitä ne vaikkapa alleviivausten avulla. Tä- män jälkeen tutkija pelkistää eli kirjoittaa merkitsemänsä kohdat niin, että ne ovat tiiviimmässä muodossa ja niiden informaatioarvo säilyy. Klusterointi taas tarkoittaa pelkistetyn aineiston ryhmitte- lyä sellaisiin ryhmiin, joissa samaan asiaan liittyvät ilmaukset muodostavat erillisen alaluokan. Ala- luokkien luomiseen voidaan käyttää esimerkiksi tutkittavan asian ominaisuuksiin liittyviä teemoja. Klusteroinnissa voidaan etsiä samankaltaisuutta tai erilaisuutta eri teemojen avulla. Klusteroinnin jälkeinen vaihe on abstrahointi eli aineiston yleiskäsitteiden luominen. Se tarkoittaa sitä, että kluste- roinnin aikana syntyneet alaluokat yhdistetään toisiinsa erilaisten yläluokkien avulla. Lopulta nämä yläluokat yhdistetään pääluokkiin ja lopulta pääluokille luodaan yksi kaikkia pääluokkia yhdistävä luokka. Kaikki edellä mainitut luokat tulee nimetä niiden sisältämää tietoa ja aineistoa kuvaavalla nimellä. (Leinonen 2018a; Puusa 2020b, 149; Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–111.)

Tämän opinnäytetyön aineiston sisällönanalyysiä voi tarkastella liitteessä 4. Liitteessä 4 on esitetty Tuomen ja Sarajärven (2013, 118) mallin mukaisen taulukon muodossa tässä opinnäytetyössä tehty teoriaohjaava sisällönanalyysi pääpiirteittäin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä litteroitu aineisto pelkistettiin redusoinnin avulla, jonka jälkeen pelkistetty aineisto ryhmiteltiin alaluokkiin klusteroinnin avulla. Alaluokat tiivistettiin yläluokkaan ja yhteen yhdistävään luokkaan. Sisällönanalyysin teoriaoh- jaavuus näkyy erityisesti ala- ja yläluokkien valinnassa, jolloin opinnäytetyöraportissa aiemmissa lu- vuissa kerrottu teoria oli aineistoa suuremmassa roolissa. Aineiston analyysivaiheessa selvinneet asiat linkitettiin tässä opinnäytetyössä aiemmin kerrottuun teoriaan, eli kannattavuuteen ja johtami- seen. Kannattavuus ja johtaminen yhdistettiin taas termin *kannattava yritys* avulla. Teoriaohjaavan

sisällönanalyysin avulla saatuja tietoja ja tuloksia käsitellään tämän opinnäytetyön seuraavassa pääluvussa.

#### 4.5 Tutkimuksen aikataulut

Tutkimuksen toteutus koostui useista vaiheista, kuten jo aiemmista luvuista tuli ilmi. Koko tutkimusprosessia ei siis suoritettu samalla kertaa, vaan osa työvaiheista tehtiin ennen muita ja osa päällekkäin muiden vaiheiden kanssa. Alla olevassa kuvassa 4 on esitetty vaaleanpunaisella värillä, minkä kuukauden/kuukausien aikana kyseistä vaihetta on tässä opinnäytetyössä tehty. Aineistonkeruuta tapahtui toukokuun puolesta välistä marraskuun loppuun eli ajallisesti aineistoa kerättiin 6,5 kuukauden ajan. Vaikka aineistoa on kerätty yli puolen vuoden ajan, tapahtui suurin työ syksyn aikana eli elokuun lopusta marraskuun loppuun. Myös koko opinnäytetyöprosessia pohtien, suurin työ tehtiin syksyn aikana. Opinnäytetyöraportin viimeistely tapahtui joulukuun 2021 aikana.

	Tutkimuksen aikataulut							
	5/2021	6/2021	7/2021	8/2021	9/2021	10/2021	11/2021	12/2021
Piilohavainnointi								
Suora havainnointi								
Osallistuva havainnointi								
Teemahaastattelun laadinta								
Teemahaastattelun toteutus								
Kyselyn laadinta								
Kyselyn toteutus								
Tietojen hankinta kohdeyritykseltä								
Aineistojen käsittely ja analysointi								
Tulosten raportointi								

KUVA 4. Tutkimuksen aikataulut.

## 5 TUTKIMUKSEN LÄHTÖTILANNE JA TULOKSET

Kuten jo aiemmista luvuista on tullut ilmi, tämän opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa Talohuolto Oy:tä parantamaan kiinteistöhuoltonsa kannattavuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut seurata kannattavuuden kehitystä eikä avata tunnuslukuja tarkemmin kuin ne on luvussa 5.1 avattu. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeinen kannattavuuden kehityksen seuranta jätettiin Talohuolto Oy:n vastuulle.

Tässä pääluvussa kerrotaan aluksi se, miksi Talohuolto Oy:n kannattavuutta ja sen parantamista lähdettiin tutkimaan. Tämän vuoksi ensimmäisenä käsitellään Talohuolto Oy:n taloudellista tilannetta tutkimuksen alussa. Sen jälkeen käsitellään tehdyn tutkimuksen lopputuloksia niin havainnoinnin kuin myös kyselyiden ja haastattelujen osalta.

### 5.1 Lähtötilanne

Talohuolto Oy:n kiinteistöhuollon kannattavuus on ollut heikolla tasolla jo useita vuosia. Liitteessä 5 on nähtävissä kohdekaupungin kannattavuuteen liittyviä lukuja tuloslaskelman muodossa vuosien 2016–2021 väliseltä ajalta. Erityisesti liikevaihto ja myyntikate ovat pienentyneet vuosien saatossa, vaikkakin tänä vuonna (2021) liikevaihto on lähtenyt hieman nousemaan. Myös käyttökateeseen ja liikevoittoon on syytä kiinnittää huomiota, sillä nekin ovat laskeneet vuosien aikana tuntuvasti. Jos verrataan esimerkiksi vuotta 2016, jolloin käyttökate oli 213 200 € ja liikevoitto 170 100 €, vuoteen 2018, jolloin käyttökate oli 101 600 € ja liikevoitto 52 100 €, on näiden vuosien välillä todella merkittävä ero. Kannattavuus on olennaisesti laskenut näiden vuosien välisenä aikana.

Tämän opinnäytetyön luvuissa 2.2.1 ja 2.2.2 käytiin läpi katetuottolaskentaan ja tilinpäätökseen liittyviä tunnuslukuja, joita olivat esimerkiksi katetuotto eli myyntikate, katetuottoprosentti, käyttökate ja käyttökateprosentti. Niistä osa näkyy suoraan liitteen 5 taulukossa. Liitteessä 5 on vuoden 2021 lokakuun toteutuneet ja budjetoidut luvut kuhunkin tuloslaskelman erään sekä euroina että prosentteina. Jos katsotaan liitteestä 5 pelkästään vuoden 2021 tuloslaskelmaa, joka on laadittu ensimmäiseltä kymmeneltä kuukaudelta, huomataan, että liikevaihto on tosiaan ohittanut vuoden 2020 liikevaihdon, mutta silti jäänyt alle lokakuulle budjetoidun liikevaihdon. Kun katsotaan lokakuun tuloslaskelmaa hieman alaspäin, niin heti myyntikatteen (katetuotto) kohdalla huomataan, että se on euromääräisesti melkein 20 000 € vähemmän, kuin mitä myyntikatteeksi on budjetoitu. Myöskin lokakuun käyttökate (%) sekä liikevoitto (%) ovat reilusti alle budjetoidun. Budjetoitu käyttökate oli 18 200 € (ja budjetoitu käyttökateprosentti 14,3 %), toteutunut käyttökate oli -2 100 € (ja toteutunut käyttökateprosentti taas oli -1,7 %). Toteutunut käyttökateprosentti on todella heikko, kun sitä verrataan luvussa 2.2.2 mainittuihin ohjearvoihin palvelualalla. Luonnollisesti poistojen ja muiden vähennysten jälkeen myös liikevoitto ja liikevoittoprosentti olivat tappiollisia (-6 700 € ja -5,4 %), kun taas budjetoitu liikevoitto oli 13 500 € ja liikevoittoprosentti 10,6 %. Myöskin liikevoittoprosentti on luvun 2.2.2 asteikkojen mukaan heikolla tasolla. Liikevoitto oli siis pelkästään lokakuussa noin 20 000 € alle budjetoidun tuloksen. Lokakuussa erityisesti ulkopuoliset palvelut ovat radikaalisti yli budjetoidun, 12 000 € yli ja prosentuaalisesti 10 % liikaa. Tämä osittain aiheuttaa tuloksen kääntymisen tappion puolelle, mutta se ei ole ainoa syy.

Kun siirrytään takaisin katsomaan vuoden 2021 kymmenen ensimmäisen kuukauden pohjalta laadittua tuloslaskelmaa huomataan, että liikevaihto on 1 303 700 €, mutta liikevoitto on vain 23 900 €. Liikevoittoprosentti on siis 1,8 % eli se on aivan liian alhainen. Jos kuitenkin lokakuun 2021 kaltaisia kuukausia tulee useampia vuoden aikana, niin ei todellakaan ole ihme, että kannattavuus on heikko. Kiinteistöpalvelualalla liikevaihdon määrä on isossa roolissa yritysten kannattavuudesta, sillä esimerkiksi koneisiin liittyvät kustannukset syövät pienen liikevaihdon takia tuloksen todella nopeasti. Todennäköisesti viimeistään tämän luvun jälkeen lukijalle muodostui kuva siitä, miksi tämä opinnäytetyö oli oikeasti tarpeellista tehdä.

## 5.2 Tutkimuksen lopputulokset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Talohuolto Oy:n kiinteistöhuollon heikkoa kannattavuutta. Tutkimuksen ja teorian valossa keskeisimmät tulokset liittyvät kiinteistönhoitajien päivittäiseen työskentelyyn. Liitteessä 4 on kyselyiden ja haastatteluiden pohjalta litteroitua aineistoa, josta käy ilmi useita kiinteistöhuollon kannattavuuteen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä. Myös havainnoinnin ansiosta löytyi useita kannattavuutta huonontavia seikkoja. Monet näistä seikoista liittyivät johtamiseen ja kannattavuuteen. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkimuksen tuloksia sen mukaisissa alaluvuissa, kuinka ne on kerätty.

### 5.2.1 Haastatteluiden- ja kyselyiden tulokset

Haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta selvisi, että viestinnässä on puutteita monissa tilanteissa. Ongelmia ovat erityisesti hitaus, tiedonkulun katkokset asiakaspalvelun ja kiinteistönhoitajien välillä, muutoksista ja uusista asioista tiedottaminen, multimedia -viestien lähettäminen ja vastaanottaminen ei onnistu. Myös muutoksien tiedottamisessa oli havaittu satunnaisesti ongelmia. Tutkimuksen mukaan viestinnän puutteet ovat vaikuttaneet työn tehokkuuteen, sillä jos tieto ei ole oikea-aikaista tai se on virheellistä, niin tehokas työnteko on joissain tilanteissa estynyt. Monissa tapauksissa, joista kiinteistönhoitajat kertoivat, oli heille ilmoitettu tieto ollut virheellistä, ja sen takia he olivat tehneet turhaa työtä. Kiinteistönhoitajat totesivat, että virheelliseen tietoon on johtanut asiakaspalvelun huolimattomuus. Eräs kiinteistönhoitaja totesi kyselyssä seuraavan asian:

Kyllähän se on noloa, kun työmääräimessä lukee, että joku tietty työ tulee suorittaa vaikkapa asunnossa A 6, niin siinä sitten menee asunnolle ovikelloa soittamaan ja siellä sattuu olemaan asukas paikalla ja hän sanoo, ettei hänen asunnossaan ole tällaista vikaa eikä hän ole meiltä mitään työtä pyytänyt. Sitten siinä vaan anteeksi pyytelemään häiriötä ja selvittämään mikähän asunto on oikeasti kyseessä. Sitten selviää, että oikea asunto olisikin A 16. Kyllä siinä vaiheessa taas kiittelee asiakaspalvelua, kuinka hyvin on vikailmoituksen tiedot otettu ylös.

Viestinnän lisäksi ongelmia on työnjaossa ja yleisissä toimintamalleissa, sillä kiinteistönhoitajille ei ollut selvää tehdäänkö työt puhelimesta olevan työohjaussovelluksen vai paperisen työmääräimen mukaisesti. Ongelmia havaittiin työntekemisessä myös siltä osin, ettei kaikkiin asioihin ole selkeitä ja yhtenäisiä toimintamalleja. Kiinteistönhoitajat kaipasivat selvempiä ohjeita esimerkiksi alihankintaan ja niissä käytettäviin yhteistyökumppaneihin. Lisäksi perehdytys uusiin kohteisiin on joissakin tapauksissa ollut puutteellista, sillä kiinteistöjen ja alueiden rajat ovat yleensä häilyviä. Kiinteistönhoitajat toivoivat, että esimies pystyisi olemaan enemmän läsnä kentällä valvomassa ja ohjaamassa

työntekoa tarvittaessa. Myöskin esimiehen toimistotöitä toivottiin vähennettävän, jotta esimies ehtisi olemaan enemmän läsnä työntekijöidensä kanssa. Esimiehen toimintaan toivottiin myös hieman lisää kovuutta johtamisen saralla ja hieman nopeampaa viesteihin vastausta.

Haastatteluissa ja kyselyissä selvisi myös, että kiinteistöhoitajien osaamista tulisi kehittää. Töiden jakaminen eri henkilöille on vaikeaa, koska kaikki kiinteistöhoitajat eivät osaa tehdä esimerkiksi LVI-alan töitä. Kiinteistöhoitajat totesivat, että olemassa olevaa osaamista tulisi hyödyntää esimerkiksi opettamalla työkavereita oppisopimuksella tai jollakin muulla vastaavalla tavalla, jotta osaaminen lisääntyisi. Lisäksi osalla kiinteistöhoitajista on jo LVI-alan koulutus, mutta töissä he eivät kyseisiä töitä päivittäisessä työskentelyssään tee, vaikka itse haluaisivat tehdä myös niitä töitä.

Osaamisen kehittämisen lisäksi myyntiä tulisi lisätä tuntuvasti. Osalla kiinteistöhoitajista on niin sanotusti tekemisen puute työpäivien aikana. Osalla taas on jatkuvasti paljon töitä. Työmäärää kiinteistöhoitajien välillä pitäisi heidän mukaansa tasoittaa, esimerkiksi lisäämällä keikka- ja laskutus-työtä ja kasvattamalla sopimusliikevaihtoa. Eräs kiinteistöhoitaja totesi, että alalla on paljon keikkaa tarjolla, joten se pitäisi hyödyntää tehokkaammin.

Haastatteluissa ja kyselyissä kävi myös ilmi taloudellisen ajattelun, kustannusten karsimisen ja ajankäytön tehostamisen merkitykset. Eräs kiinteistöhoitaja totesi kyselyyn vastatessaan, että kaikkien kiinteistöhoitajien tulisi kiinnittää huomiota huoltoautolla ajamiseen, jotta polttoainekustannukset ja autojen korjauskustannukset pysyisivät maltillisina. Toinen kiinteistöhoitaja taas kiinnitti huomiota turhiin ajeluihin, joita tapahtuu päivittäisessä työskentelyssä todella paljon.

Kiinteistöhoitajilta tuli kiitosta siitä, että uusien työkoneiden hankkiminen on auttanut työskentelemään tehokkaammin. Kalustoa tulee siis uusia määräajoin, jotta työn tehokkuus lisääntyisi. Nyt yksi kiinteistöhoitaja totesi, että autoihin tulisi saada esimerkiksi jonkinlaiset ruuvilajitelmat, jotta joitakin pieniä korjauksia voi tehdä heti kun ne huomataan, eikä tarvitse hakea joko toimistolta tai kaupasta yhtä ruuvia. Myös autossa olevien työvälineiden kuntoa ja käyttökelpoisuutta pitäisi tarkistaa, koska osa työkaluista on kehnossa kunnossa. Työvälineiden hankintaa ja koneinvestointeja pidettiin työntekijöiden keskuudessa tärkeinä tekijöinä tehokkuuden parantamiseen.

Kyselyiden pohjalta tuli ilmi myös se, että osa kiinteistöhoitajista kokee huoltoaluejaot epätasaisiksi, sillä alueiden väliset työtaakat ovat epätasapainossa. Osalla alueista on harvoin kiirettä, kun taas osalla alueista on yleensä töitä jonoksi asti. Lisäksi asiakkaiden väliset erot pitäisi ottaa huomioon paremmin, sillä osa asiakkaista työllistää huomattavasti enemmän kuin joku toinen.

Kiinteistöhoitajat mainitsivat tehokkuuteen vaikuttavaksi tekijäksi myös sään, koska kaikkia töitä ei pystytä tekemään tietynlaisella säällä. Esimerkiksi kesäisin nurmikoita ei kannata leikata vesisaatteessa, koska työnjäljestä ei tule hyvä. Tällöin poutaiselle säälle kerääntyy paljon nurmikoiden leikkausta, ja samalla tulee tehdä myös muut työt. Talvisin muiden töiden etenemiseen vaikuttaa suuresti lumisateiden määrät. Lumityöt on tehtävä aina heti, kun lunta sataa, jolloin muut, vähemmän kiireelliset, työt odottavat vuoroaan.

Tehokkuuteen vaikuttaa suuresti myös yllättävät työtehtävät, sillä kiinteistöpalvelualalla tulee lähes päivittäin yllättäviä töitä, jotka sotkevat työpäivän suunnitellun kulun. Yleinen esimerkki yllättävästä

työstä on ovenavaukset asiakkaille, joihin kiinteistönhoitajan on lähdettävä heti avaamaan ovea kesken toisen menossa olevan työn, ettei asiakas joudu odottamaan esimerkiksi ulkona pakkasessa pitkiä aikoja. Eräs kiinteistönhoitaja totesi kyselyssä seuraavasti:

Kyllähän ne ovenavaukset sotkevat työpäiviä aikalaille. Vaikka suunnittelisi joka aamu työpäivänsä ennakkoon, niin välillä on yksinkertaisesti sellaisessa paikassa, ettei pysty välittömästi lähtemään ovea avaamaan.

### 5.2.2 Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnin aikana huomattiin, että erityisesti taukojen pituudet syövät kannattavuutta toiminnasta. Ruokatunnin pituudeksi on määritelty yrityksen sisällä yksi tunti. Monet kiinteistönhoitajat käyttävät sen istuen tunnin toimiston kahvihuoneessa, vaikka itse ruokailuun ei menisi niin kauan aikaa. Usein heiltä jää huomioimatta se, että ruokatunti alkaa siitä, kun kiinteistönhoitaja lähtee viimeiseltä kohteeltaan kohti ruokapaikkaa ja ruokatunti jatkuu ruoan jälkeiselle ensimmäiselle kohteelle saakka. Tällöin ruokatunnin pituudeksi tulee usein noin 1,5 tuntia. Jos sama kiinteistönhoitaja ylittää jokaisena päivänä viikosta ruokatunnin ohjeistetun keston 30 minuutilla, niin viikossa tämä tarkoittaa jo 2,5 tunnin työajan menetystä. Myös kahvitaukoihin käytetyissä ajoissa on havaittu samoja ongelmia kuin ruokatunneissa. Kahvitauot on yleensä ajateltu noin 15 minuutin mittaisiksi, mutta ne näyttävät venähtävän aika usein jopa 20–25 minuutin mittaisiksi. Kahvilla käytettyyn aikaan, kun lasketaan mukaan vielä kahville autolla ajamiseen kulutetut ajat, niin monissa tapauksissa 15 minuutin kahvitauko kestää tunnin, eli ohjeistettu kahvitauon mitta on ylittynyt 45 minuutilla. Kun laskee viikkotasolla paljonko nämä ylitykset haittaavat tehokasta työskentelyä, niin taukojen ylityksiin menevä työaika alkaa olla merkittävän suurta.

Havainnoinnissa huomio kiinnittyi myös autoilla ajamiseen sekä edestakaisin ajeluun. Toki kaikkeen ajeluun ei voi vaikuttaa, esimerkiksi jos tulee joku kiireinen työtehtävä, kuten edellisessä luvussa mainittu ovenavaus asukkaalle, niin tekeillä oleva työtehtävä on jätettävä kesken ja mentävä avaamaan ovea. Havainnoinnin aikana havaittiin sama asia, kuin haastatteluissa, että edestakaisin ajeluun menee päivien aikana turhan paljon tehokasta työaika ja samalla polttoaine- ja muut käyttökustannukset kasvavat. Huomio kiinnittyi autolla ajossa siihen, etteivät kaikki kiinteistönhoitajat todennäköisesti mieti, miltä heidän ajamisensa näyttää ulkopuolisille. Vaikutti vahvasti siltä, että kaikki eivät muistaneet sitä, että yrityksen autot ovat kuin liikkuvia mainoksia, joilla annetaan yrityksestä kuvaa ulkopuolisille ihmisille.

Havainnoinnin aikana kävi myös konkreettisesti selväksi se, miten toisten kiinteistönhoitajien alueet työllistävät suhteellisesti enemmän kuin toisten. Yleisesti ottaen kiireen tunnetta ei tullut, verrattuna esimerkiksi kohdeyrityksen siivouspuoleen, jossa kaikki työt on aikataulutettu minuuttien tarkkuudella. Kiinteistöhuollon puolella ei tällaista tarkkaa aikataulua ole edes sopimukseen kuuluvissa töissä. Havainnointi vahvisti sitä mielikuvaa, että Talohuolto Oy:n pitäisi saada lisää sopimuslaskutusta eli uusia kohteita, jotta töitä olisi enemmän ja liikevaihto samalla nousisi ja kannattavuus parani.

Havainnoinnista ilmeni myös se, että kiinteistönhoitajia hieman ehkä jopa pelottaa kohdata oman esimiehensä esimies. Tämä havaittiin siten, että toimiston kahvihuoneessa ruokatunnilla oli useita



kiinteistöhoitajia, jotka rupattelivat keskenään, mutta kun oman esimiehen esimies astui tilaan, kaikkien puhe pysähtyi kesken lauseen ja kaikki jäähmettyivät paikalleen. Tilanne palasi normaaliksi vasta, kun johtaja oli poistunut paikalta. "Pelkoa" yrityksen johtoa kohtaan voidaan helpottaa sillä, että kiinteistöhoitajien kanssa järjestettäisiin enemmän palavereja, joissa olisi myös yrityksen johtoa paikalla. Kiinteistöhoitajien "pelko" yrityksen johtoa kohtaan johtuu todennäköisesti aiemmista johtajista, jotka ovat omalla toiminnallaan ovat aiheuttaneet epävarmuutta ja kireää tunnelmaa kiinteistöhoitajien ja toimiston puolella työskentelevien välille korostaen niin sanottua luokkaeroa kiinteistöhoitajien ja toimiston välillä.

Yksi merkittävä havainnoinnin avulla huomattu epäkohta Talohuolto Oy:n toiminnassa on asiakaspalvelun toiminta. Asiakaspalveluun tulee Talohuolto Oy:lle kuuluvat työpyynnöt ja vikailmoitukset suoraan asiakkailta. Asiakaspalvelussa tehdään työpyyntöjen ja vikailmoitusten perusteella työmääräimet kiinteistöhoitajille. Havaintojen ja sidosryhmiltä saadun palautteen perusteella asiakaspalvelu toimii joskus hyvin ja joskus taas erittäin huonosti. Asiakaspalvelun tekemät virheet koituvat yleensä kiinteistöhoitajien harmiksi, esimerkiksi jos kiinteistöhoitajalle on ilmoitettu väärä osoite tai vaikkapa kokonaan väärä vika, jota on määrä mennä korjaamaan. Havaitsin, että monissa tapauksissa kiinteistöhoitajat olivat tyytymättömiä asiakaspalvelun toimintaan.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa nidotaan yhteen tutkimuksen onnistuminen ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä -eettisyyttä, lisäksi kerrotaan yhteenvetoa ja johtopäätöksiä tuloksista ja siitä, millaisia kehitysehdotuksia yrityksen johtoportaalte tutkimusten tulosten pohjalta kehitettiin.

### 6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Yritykseltä saatujen aineistojen sekä haastatteluiden, kyselyiden ja havainnoinnin kautta saatiin selville, että suurin syy kiinteistöhuollon heikkoon kannattavuuteen on useiden vuosien ajan laskenut liikevaihto. Alhainen liikevaihto aiheuttaa sen, että muun muassa koneiden- ja kaluston käyttöomaisuus kulut syövät yrityksen tuloksen nopeasti. Myös päivittäisessä työnteossa havaitut puutteet tehokkuudessa, viestinnässä, johtamisessa, osaamisessa, ajankäytössä, huolellisuudessa, tarkkuudessa, toimintatavoissa sekä kustannustietoisuudessa vaikuttavat merkittävästi Talohuolto Oy:n kannattavuuteen. Haastatteluiden, kyselyiden ja havainnoinnin kautta saadut tulokset raportoitiin luvuissa 5.2.1 ja 5.2.2. Kun saatuja tuloksia pohdittiin tarkemmin, tehtiin johtopäätös, että ne liittyivät pääosin kannattavuuteen ja johtamiseen. Luvussa 2.3 käsitellyt kannattavuuden parantamiseen vaikuttavia tekijöitä ja luvun 3 muutosjohtamiseen liittyviä seikkoja havaittiin aineiston analysointivaiheessa ja tuloksissa. Saatujen tulosten avulla pystyttiin pohtimaan, mitä toiminnassa voidaan kehittää, ja näiden pohjalta pystyttiin rakentamaan yrityksen johdolle kehitysehdotuksia, joissa hyödynnettiin myös tämän opinnäytetyön teoriaosuutta. Kehitysehdotukset esitellään tämän opinnäytetyön luvussa 6.3.

Tutkimuksen tuloksissa johtamiseen liittyviä tekijöitä havaittiin viestinnän, henkilöstöjohtamisen, muutosjohtamisen ja järjestelmien käytön perehdytyksen puutteissa. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa ymmärrettiin se, että monet johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat monissa tilanteissa suoraan kannattavuuteen.

Tuloksissa korostui erityisesti viestinnän merkitys muutostilanteissa. Tutkimuksessa havaittiin, että joissakin tapauksissa tieto muutoksesta ei tule kaikille tiedolle tarvitseville osapuolille. Oikea-aikainen muutoksista tiedottaminen estäisi todennäköisesti osittain ylimääräisiä ja turhia kustannuksia, joita syntyy esimerkiksi autolla ajamisesta ja palkkakustannuksista, joten on tärkeää, että Talohuolto Oy:ssä pyritään minimoimaan mahdolliset muutoksista viestimisen puutteet.

Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että nykyisen työajanseurantajärjestelmän käytössä tuntuu olevan vielä epäselvyyksiä. Työajanseurantajärjestelmän käytön puutteisiin tulisi puuttua mahdollisimman pian, jotta kiinteistöhuollon toimintaa saataisiin tehostettua. Työajanseurantajärjestelmän tehokkaamman käytöllä voitaisiin parantaa myös kannattavuutta, sillä esimerkiksi siivouspuolella on kaikille töille määritetty ohjeajat minuuttien tarkkuudella, joiden mukaisesti työ tulee tehdä. Myös kiinteistöhuollon puolella tulisi hyödyntää ohjeaikoja, sillä nyt työskentelytahdissa on suhteellisen paljon kirsittämisen varaa. Työskentelytahdit eroavat siivouksen ja kiinteistöhuollon välillä merkittävästi ja siinäpä onkin yksi syy, miksi siivous on Talohuolto Oy:ssä kannattavaa ja miksi kiinteistöhuolto ei kannata. Ohjeaikojen avulla työntekoon saataisiin jouhevuuuutta ja niin kutsuttuja selviä säveliä, joita myös kiinteistöhoitajat toivoivat. Tutkimuksen perusteella myös työajanseurantajärjestelmän käyttöä tulisi valvoa tarkemmin, sillä sen käyttö on monilla kiinteistöhoitajilla vielä puutteellista. Jotta

työajanseurantajärjestelmän käytöstä saadaan jouhevaa ja tarkoituksenmukaista, olisi hyvä perehdyttää kiinteistöhoitajia vielä lisää sen käyttöön. Esimiehen tulisi puuttua tulevaisuudessa sääntillisesti työajanseurantajärjestelmän puutteelliseen käyttöön, jotta kannattavuuden parantaminen ei jäisi siitä kiinni.

Tutkimuksessa selvisi, että parantamisen varaa löytyi myös henkilöstöjohtamisesta. Esimiehiltä toivottiin hieman kovempaa johtamista ja enemmän viestintää kiinteistöhoitajien suuntaan. Kiinteistöhoitajat toivoivat enemmän palavereita, jotta hekin tietäisivät paremmin missä mennään ja millaisia muutoksia on odotettavissa. Kuten tämän opinnäytetyön luvussa 3 todettiin, viestinnän merkitys kasvaa muutostilanteissa, sillä riittävän ja oikea-aikaisen viestinnän avulla voidaan myös vähentää tulevaa muutosvastarintaa. Yleisesti johtamiseen liittyvä, mutta kannattavuuteen heikentävästi vaikuttava tekijä on kiinteistöhoitajien ja toimistossa työskentelevien henkilöiden välinen niin sanottu luokkaero, joka on muodostunut aiempien johtajien toimintamallien seurauksena, ja sitä toteutetaan valitettavasti edelleen pitkään yrityksessä työskentelevien henkilöiden toimesta. Luokkaerot välittyivät erityisesti havainnoinnin aikana. Sen kitkeminen pois parantaisi työilmapiiriä entisestään ja todennäköisesti myös sillä olisi myönteisiä vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen.

Tutkimuksen tuloksista havaittiin se, että työnjaossa ja toimintamalleissa on epäselvyyksiä. Epäselvyyksiä voi lähteä parantamaan keskittymällä henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisessa tulee keskittyä Talohuolto Oy:n kohdalla myös siihen, että kiinteistöhoitajia muistutetaan siitä, kuinka tiettyissä tapauksissa tulee toimia. Eli toimintamalleja tulisi käydä kiinteistöhoitajien kanssa tarkemmin läpi, koska tutkimuksen mukaan siinä on puutteita erityisesti alihankintaan liittyvissä tapauksissa. Myös taloudellisen ajattelun merkitystä alihankintaa käyttäessä tulisi korostaa kiinteistöhoitajille. Eli jos kiinteistöhoitaja itse tai joku työkaveri pystyy korjaamaan esimerkiksi jonkin oven ovipumpun, niin ei ole yrityksen kannalta kannattavaa tilata lukkoliikettä vaihtamaan oveen ovipumppua, sillä alihankintana tehdyt työt tulevat lähes aina kalliimmiksi. Alihankinta on kyllä helppo ratkaisu, mutta taloudellisesti tämän yrityksen ja kohdekaupungin kohdalta se on monissa tapauksissa huono ratkaisu.

Taloudellisessa ajattelussa eli kustannustietoisuudessa havaittiin olevan puutteita. Taloudellisen ajattelun puutteet ulottuvat moniin tutkimuksessa havaittuihin tekijöihin. Taloudellista ajattelua voisi hyödyntää tehokkaammin erityisesti autoilla, sillä nyt osa kiinteistöhoitajista ajaa yrityksen autoilla kuin rallikuskit. Kohonneiden kustannusten lisäksi rauhaton ajotyylillä antaa yrityksestä joillekin ulkopuolisille huonon kuvan, joka ei ole lainkaan toivottavaa.

Tutkimuksen tuloksissa kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden osalta parannettavaa löytyi asiakaskannattavuuksien tarkemmasta selvittämisestä, kustannusten karsimisesta, myynnin lisäämisestä, investoinneista, ajankäytön tehostamisesta ja taloudellisen ajattelun lisäämisestä. Merkittävimmät kannattavuutta syövät tekijät ovat liikevaihdon vähäisyys ja taloudellisen ajattelun puutteet päivittäisessä toiminnassa. Monet edellä mainituista tekijöistä aiheutuvat samoista ongelmista yrityksen toiminnassa. Esimerkiksi kustannusten karsiminen, ajankäytön tehostaminen ja taloudellinen ajattelu yhdistyvät tulosten mukaan kiinteistöhoitajien autoiluun, sillä tutkimuksen aikana havaittiin, että turhia ajoja tulee liian paljon. Turhiin ajoihin kuluu työaika ja siitä syntyy autojen käyttö- ja polttoainekustannuksia. Kuten todettua, kaikkea suunnittelematonta ajoa ei saa kitkettävä millään pois alan

luonteesta johtuen, mutta osittain turhan ajelun voi kitkeä pois, jos niin vain halutaan tehdä. Nykyään niin sanottua turhaa ajelua tulee esimerkiksi silloin, kun lähdetään kahville toiselle puolelle kaupunkia, jolloin jo ajomatkan aikana kahvitauson ajallinen kesto ylittyy. Tutkimuksessa havaittiin, että kahvitaukojen pituus oli monissa tilanteissa tunnin mittainen, vaikka suunniteltu kahvitauson kesto on 15 minuuttia. Kahvitauko ylittyy matka-ajan ja pidemmän kahvitauson takia monesti noin 45 minuutilla, jolloin turhien ajojen lisäksi yritykselle tulee palkkakuluja myös siitä ajasta, joka ylittää kahvitauson pituuden, jolloin pitäisi tehdä jo tuottavaa työtä eikä olla kahvilla. Turhien ajojen ja muiden ylimääräisten kustannusten kitkeminen pois vaati työntekijöiltä taloudellista ajattelua, jota esimiehen tulee valvoa. Tästä huomataan, että johtaminen ja kannattavuus kulkevat käsi kädessä, sillä ilman johtamista on hankalaa parantaa kannattavuutta.

Tutkimuksessa myynnin lisääminen ilmeni kiinteistönhoitajien havainnosta, että toisilla kiinteistöhoitajilla on huomattavasti enemmän töitä kuin toisilla. Työmääriä kiinteistöhoitajien kesken tulisi tasoittaa, sillä ei ole kiinteistöhoitajien kannalta lainkaan tasapuolista, että toisilla alueilla pyöritellään peukaloita ja toisilla alueilla töitä on jatkuvasti jonoksi asti. Myyntiä pitäisi pyrkiä lisäämään erityisesti niille alueilla, joissa työmäärät ovat nyt vähäisempiä. Vastaavasti myös kiireisemmälle alueelle voisi pyrkiä lisäämään myyntiä niin paljon, että suureksi muodostuvan alueen voisi jakaa kahden kiinteistöhoitajan kesken. Ennen tehokkaan myynnin aloittamista olisi tärkeää selvittää kunkin kiinteistöhoitajan alueen euromääräiset koot. Samalla tulisi selvittää kaikkien asiakkuuksien kannattavuudet, jotta tarvittaessa hinnoittelua tai työskentelyä kohteessa osattaisiin muuttaa niin, että kannattamattomista kohteista tulisi kannattavia.

Investointien merkitys ilmeni tutkimuksessa erityisesti kaluston, autojen ja työvälineiden hankinnassa. Hyvät ja toimivat välineet ja ajoneuvot ovat edellytyksenä toimivalle kiinteistöhuollolle. Osittain välineet ja kalusto ovat kunnossa, mutta joitakin puutteita tutkimuksessa selvisi. Lisäksi osaamisen erot ovat hankaloittaneet työnjakoa, joten koulutusinvestointeja olisi hyvä pohtia. Koulutuksen avulla osaamiseroja saataisiin tasoitettua, jolloin myös töiden jakaminen helpottuisi eikä tiettyjen töiden osaaminen olisi vain yhden henkilön vastuulla. Jos Talohuolto Oy:ssä laajennettaisiin osaamista, voisi se edesauttaa myös myynnin lisäämistä esimerkiksi keikkatyön määrän kasvuna. Myynnin lisääminen ja osaamisen kehittäminen kulkevat osittain käsi kädessä, sillä mitä enemmän osaamista kiinteistöhoitajilla on sitä enemmän keikkaa ja muuta laskutettavaa työtä pystytään tekemään, koska tällä hetkellä osaaminen edellä mainittuihin töihin on muutaman kiinteistöhoitajan vastuulla.

Strategisen johtamisen merkitys korostui, kun tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin ja kehitysehdotuksia luotiin. Strategista johtamista muutostilanteessa käsiteltiin luvussa 3.2, jossa todettiin vuorovaikutuksen, johtamisen, osaamisen ja strategian muodostavan menestyksen timantin. Menestyksen timantissa olennaista on se, että kaikki neljä edellä mainittua tekijää on oltava kunnossa, jotta yritys voi menestyä. Tutkimuksessa ilmeni, että vuorovaikutuksessa, osaamisessa ja strategiassa on puutteita. Myös johtamista toivottiin hieman parannettavan. Koska menestyksen timantin kaikilla osaluilla on puutteita, ei ole poikkeuksellista, että kiinteistöhuollon toiminta ei ole kannattavaa.

Jotta Talohuolto Oy:ssä saataisiin kiinteistöhuolto taas kannattamaan, on erittäin tärkeää, että yrityksen sisällä sisäistetään sen ongelmakohtat. Tämän opinnäytetyön tutkimus kertoi yritykselle,

mitkä asiat haittaavat kannattavuutta. Vakiintuneiden toimintatapojen muuttaminen ei ole helppo tehtävä, mutta yrityksen henkilökunnan tuntien muutoksen tekeminen ei jää henkilökunnasta kiinni. Esimiesten tulee luoda selkeä strategia muutoksen toteuttamiseen ja saada kiinteistöhoitajat oivaltamaan muutoksen välttämättömyys ja pyrkiä kitkemään mahdollinen muutosvastarinta pois. Tutkimuksessa ilmenneiden kannattavuutta heikentävien asioiden muuttaminen on Talohuolto Oy:ssä täysin mahdollista, jos kaikki yrityksen henkilökunnasta sitoutuvat muutokseen. Muutoksen onnistuminen on Talohuolto Oy:n kohdalla erityisesti kiinni siitä, kuinka johto, esimiehet ja kiinteistöhoitajat ryhtyvät yhdessä tekemään toimintaan muutoksia, sillä kenenkään panos ei yksinään tule riittämään muutosten toteuttamiseen, vaan kaikkien on vedettävä niin sanotusti yhtä köyttä ja tehtävä muutokset kiinteistöhuollon toimintaan yhdessä.

Tutkimusten tuloksia tarkastellessa tehtiin myös johtopäätös siitä, että yrityksen johdolla ja kiinteistöhoitajien esimiehillä on suuri vastuu ja rooli kiinteistöhuollon kannattavuuden parantamisessa. Vaikka suurimmat ja näkyvimmat muutokset tuleekin tehdä kiinteistöhoitajien päivittäisessä työskentelyssä, on kiinteistöhoitajien esimiesten tehtävä saada kaikki kiinteistöhoitajat sitoutumaan muutokseen. Esimiesten muutosjohtamisen taitoja testataan siis toden teolla, koska muutosvastarintaa syntyy erittäin suurella todennäköisyydellä, koska vastaavan kokoluokan muutoksia ei Talohuolto Oy:n toimintaan ole aikoihin tehty. Kuten luvun 6.3 kehitysehdotuksista tullaan huomaamaan, on esimiehellä merkittävä rooli kehitysehdotusten käytäntöön viemisessä, koska esimiehen vastuulle jää kiinteistöhoitajien motivointi muutoksiin sekä muutosten valvonta ja vaatiminen.

Tutkimuksen tulokset olivat onnistuneita. Tämän pohjalta tehtiin johtopäätös, että oli hyvä ratkaisu lisätä teemahaastattelu avoimen kyselyn tueksi, sillä sen avulla saatiin hyvin tietoa kiinteistöhoitajien ajatuksista. Avoin kysely ei yleisesti ole ajateltu olevan laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä, mutta esimerkiksi haastattelun tukena se sopii hyvin myös laadulliseen tutkimukseen. Eli haastattelun lisääminen mukaan tutkimukseen oli hyvä lisä tätä laadullista tutkimusta. Tutkimusmenetelmien valinta onnistui siis hyvin. Tutkimuksesta saatujen tulosten avulla pystyttiin luomaan hyvä määrä kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys pääsee parantamaan kiinteistöhuollon kannattavuuttaan. Erityisesti yrityksen näkökulmasta tutkimus oli hyödyllinen, ja siitä on tullut yritykselle jo nyt positiivisia seurauksia, joita käsitellään tämän opinnäytetyön luvussa 7.2, jossa käsitellään opinnäytetyön onnistumisia.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli kiinteistöhuollon heikko kannattavuus ja tutkimuskysymyksiä olivat: Miksi kiinteistöhuollon kannattavuus on heikko? Miten kiinteistöhuollon kannattavuutta voidaan parantaa? Miten kiinteistöhuollon kannattavuutta voidaan parantaa johtamisen avulla? Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tutkimusongelmaan johtavia tekijöitä sekä vastata tutkimuskysymyksiin.

Tehdyn tutkimuksen sekä sen avulla tehtyjen johtopäätösten avulla tultiin siihen lopputulemaan, että suurin tekijä kiinteistöhuollon heikkoon kannattavuuteen on vuosia kestänyt liikevaihdon aleneminen. Liikevaihdon laskiessa kiinteät kulut ovat pysyneet samana, jolloin yritys ei kykene tuottamaan riittävästi voittoa. Kannattavuutta on heikentänyt myös tehoton työskentely, ylimääräiset kustannukset, epäselvyydet työnjaossa, huolellisuuden ja tarkkuuden puutteet, joissakin tapauksissa

heikko viestintä sekä taloudellisen ajattelun puutteet. Kiinteistöhuollon kannattavuutta voidaan parantaa tehdyn tutkimuksen ja sen perusteella tehtyjen johtopäätösten perusteella lisäämällä myyntiä ja kiinteistöhoitajien osaamista, tehostamalla päivittäistä työntekeä ja karsimalla turhia kustannuksia. Kiinteistöhuollon kannattavuutta voidaan parantaa johtamisen avulla parantamalla viestintää kiinteistöhoitajien ja toimistossa työskentelevien välillä sekä edellyttämällä taloudellista ajattelua päivittäisessä työnteossa. Myös yrityskulttuurin muuttaminen enemmän ”me-henkiseksi” voisi tuoda positiivisia seurauksia myös kannattavuuden saralla.

Tutkimuksen avulla saatiin siis selvitettyä tutkimusongelmaan johtaneita tekijöitä sekä vastattua tutkimuskysymyksiin. Tämän pohjalta tehtiin johtopäätös, että tutkimuksen menetelmävalinnat olivat onnistuneet, sillä niiden avulla saatiin toivotun kaltaista tietoa tutkittavista asioista. Opinnäytetyössä onnistuttiin vastaamaan sen tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin sekä saavutettiin tavoitteet, eli pystyttiin rakentamaan kehitysehdotuksia kohdeyritykselle, joiden avulla se pystyisi parantamaan kannattavuuttaan. Varsinainen kehitystyö jää kohdeyrityksen vastuulle, sillä tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut jäädä seuraamaan muutosten vaikutuksia, vaan etsiä keinoja, joilla kannattavuutta voidaan lähteä parantamaan.

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyydessä ja luotettavuudessa on tärkeää, että koko tutkimusprosessi toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Tutkijan osalta se tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulosten tallentamisen, -esittämisen ja -arvioinnin kohdalla tulee noudattaa yleistä huolellisuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta. Lisäksi tutkijan tulee soveltaa tutkimukseensa sopivia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, jotka ovat eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen mukaisia. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös se, että tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi on suoritettu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle vaaditulla tavalla. Tämän ohella tutkimusryhmän asema, vastuut ja velvollisuudet, oikeudet, osuus tekijyydestä sekä kerätyn aineiston säilytykseen liittyvät asiat ja tutkimustulosten omistajuutta koskevat asiat on pitänyt määritellä ja kirjata kaikkien osapuolien hyväksymällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6; Tuomi & Sarajärvi 2013, 132–133.)

Tutkijan on siis pidettävä eettiset asiat mielessään koko tutkimusprosessin ajan. Monissa tapauksissa tutkimuksen ensimmäinen eettinen kysymys on aiheen valinta, koska siihen liittyy tutkimuksen merkityksellisyyden ja hyötynäkökohtien pohtimista sekä pohdintaa siitä ketä tai keitä tutkimus hyödyttää ja kenen ehdoilla se tehdään. On suositeltavaa, että jo aiheen valintavaiheessa tutkija alkaa pohdita mitä eettisiä haasteita tutkimus voi myöhemmin tuoda tullessaan. (Leinonen 2018b; Tuomi & Sarajärvi 2013, 129) Tässä opinnäytetyössä tutkimus tehtiin toimeksiantajayrityksen ehdoilla eli sen toiveiden ja tarpeiden mukaan siitä näkökulmasta, että sen avulla saataisiin sellaisia kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan, joiden avulla voitaisiin parantaa kiinteistöhuollon kannattavuutta. Lisäksi tässä tutkimusprosessissa tuli pitää mielessä koko ajan se, ettei yrityksen tietoturvallisuus kärsi tehdyistä valinnoista.

Tutkimuksen edetessä tulee yleensä aina vaihe, jolloin tulee kerätä aineistoa tutkimusta varten. Jos tutkimuksessa tutkitaan ihmisiä, on eettisten asioiden kanssa oltava todella tarkkana ja pohdittava

tutkimuksen toteutusta siinä tutkittavien henkilöiden kannalta ja valittava menetelmät niin, että tulos on tutkimuksen kannalta mahdollisimman rikas. Tutkijan tulee huolehtia siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimuksesta annetaan tutkittaville riittävä määrä tietoa tutkimuksen toteutustapaan ja tavoitteisiin liittyen ja annettu tieto on avointa ja rehellistä. Lisäksi tutkijan vastuulla on käsitellä tutkimuksesta saatuja aineistoja luottamuksellisesti sekä niin, ettei tutkittaville synny niistä haittaa. Tutkimuksen valmistuttua tutkijan tulee hävittää tutkimusaineisto asiaan kuuluvalla tavalla, kun tutkimus valmistuu. (Leinonen 2018b; Tuomi & Sarajärvi 2013, 131.) Tämän opinnäytetyön aineistonkeruu tapahtui havainnoinnin, avoimen kyselyn sekä ryhmässä järjestetyn teemahaastattelun muodossa. Kiinteistönhoitajille kerrottiin havainnoinnin alkaessa, miksi opinnäytetyöntekijä on tullut havainnoimaan toimintaa, eikä ketään kiinteistönhoitajista veloitettu ottamaan opinnäytetyöntekijää mukaan tekemään töitä kanssaan. Havainnointijakson loputtua osa kiinteistönhoitajista oli harmissaan, kun ei saanut opinnäytetyöntekijää mukaansa päiväksi, joten ongelmaksi tai uhkaksi kiinteistönhoitajat eivät selvästikään opinnäytetyöntekijää kokeneet. Haastatteluun ja kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja kiinteistönhoitajille annettiin luettavaksi liitteen 1 mukainen saatekirje, jolloin he saivat valita haluavako he osallistua kyselyyn ja haastatteluun, vai eivät. Yhteensä haastattelu- ja kyselytilanteisiin osallistui 25 kiinteistönhoitajaa, joista yksi ei vastannut kyselyyn, mutta oli kuitenkin paikalla haastattelutilaisuudessa. Liitteissä 2 ja 3 on nähtävissä kyselylomake ja teemahaastatteluun liittyvät kysymykset. Tietosuojailmoitusta ei tehty, koska kyselyt suoritettiin nimettöminä ja ilman minkäänlaisia henkilötietoja. Kyselyiden tarkoituksena ei ollut selvittää, että kuka vastasi mitään, vaan tarkoituksena oli saada kiinteistönhoitajilta kehitysideoita ja ajatuksia toiminnan kehittämistä varten. Paperiset kyselylomakkeet hävitettiin samaan aikaan, kun tämä opinnäytetyö valmistui. Haastattelutilannetta ei nauhoitettu, koska haastatteluiden kohteet tuntien vastaukset tutkijoiden kysymyksiin olisivat todennäköisesti jääneet todella vaisuiksi.

Myös tutkimuksen raportointivaiheessa tutkijan tulee pitää mielessä tutkimuseettiset asiat. Tutkimusprosessin etenemisen ja tulosten kuvaaminen rehellisesti, avoimesti ja mahdollisimman tarkasti lisää tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Erityisesti tutkimuksessa havaitut puutteet, ongelmatkohdat ja ristiriidat tulee tutkimusraportissa esittää selkeästi, avoimesti ja rehellisesti. (Leinonen 2018b.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan niin tarkasti, rehellisesti ja avoimesti kuin on mahdollista. Tutkimusprosessia on kuvattu opinnäytetyöraporttiin koko ajan prosessin edetessä ja tutkimusmenetelmiä lisättiin kesken tutkimusprosessin, jotta pystyttiin maksimoimaan tutkimuksen tulosten laatu, määrä ja oikeellisuus. Saadut tulokset kuvattiin opinnäytetyöraporttiin heti aineiston analysoinnin jälkeen, jolloin ryhdyttiin myös pohtimaan yrityksen johdolle toimitettavia kehitysehdotuksia.

Tutkijan on pidettävä mielessään myös tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät tekijät koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisin menetelmin tehdyn tutkimuksen luotettavuutta on monissa tapauksissa hankalampi arvioida, sillä laadullisten tutkimusten luotettavuudelle ei ole määritelty samanlaisia luotettavuuden arviointimenetelmiä, kuin esimerkiksi määrälliselle tutkimukselle (Kananen 2014, 145; Tuomi & Sarajärvi 2013, 134). Jotta laadullisesta tutkimuksesta saa luotettavan, on tutkijan vastuulla arvioida omia valintojaan ja ratkaisujaan kriittisesti sekä perustella tekemänsä johtopäätökset luotettavasti (Aaltio & Puusa 2020, 177–178). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa

kertomalla ja kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimustilanteita, -ympäristöjä ja muita tekijöitä, jotka ovat voineet tutkimusten tuloksiin vaikuttaa. Tällainen muu tekijä voi olla esimerkiksi tutkija itse. Luotettavuutta voidaan parantaa myös hankkimalla aineistoa siten, että samasta tutkimuskohteesta on kerätty laajasti tietoa ja aineistoa, jota tutkija pystyy vertaamaan kerättyä materiaalia keskenään ja luomaan niiden perusteella luotettavia tulkintoja, jotka perustuvat useiden lähteiden hyödyntämiseen. Kun tutkija pystyy kriittisesti arvioimaan ennakkotietojaan tutkittavasta aiheesta, on mahdollista tehdä uusia havaintoja kerätyn aineiston avulla. (Aaltio & Puusa 2020, 182, 184–185.)

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin luonnollisesti varmistamaan tutkimuksen luotettavuus. Teoriaosuiden raportoinnissa hyödynnettiin lukuisia lähteitä, jotta teoria ei perustuisi yhdestä lähteestä hankittuun tietoon. Teoriaan sopivia lähteitä vertailtiin keskenään ja vertailun perusteella rakennettiin lopulta tämän opinnäytetyön teoriaosuus, joka keskittyi kannattavuuteen ja johtamiseen. Teoriaosudessa hyödynnettiin niin oppikirjoja, alan asiantuntijoiden teoksia, lakipykälää kuin myös artikkeleita. Lisäksi mukana oli kansainvälisiä lähteitä. Tutkimusosuudessa aineistoa hankittiin useiden menetelmien avulla, jotta aineistoa tulisi tulosten tekemisen kannalta tarpeeksi, ja jotta tulokset eivät jäisi yksipuolisiksi vaan niihin saataisiin syvyyttä. Tutkimuksen analysointi suoritettiin sisällönanalyysin turvin, jolloin pyrittiin jäsentämään kerätty aineisto sellaiseen muotoon, että sitä pystyttiin analysoimaan useilta kanteilta. Sisällönanalyysin kautta saatuja tuloksia esitetään liitteessä 4. Tutkimuksessa saadut tulokset muodostivat teoriaosuuden kanssa yhtenäisen kokonaisuuden ja ne tukivat toinen toisiaan. Tulosten ja teorian avulla pystyttiin luomaan kohdeyritykselle kehitysehdotuksia, joiden avulla se pystyisi parantamaan kannattavuuttaan. Tutkimuksessa ja sen tuloksissa ilmeni monia sellaisia asioita, joita työn teoriaosuudessa oli käsitelty. Esimerkiksi kannattavuuden parantamiseen liittyvät keinot luvussa 2.3 ilmenivät tutkimuksen tuloksissa. Myös johtamiseen liittyviä asioita ilmeni tutkimuksen aikana runsaasti.

Luotettavuuden arviointiin liittyy Tuomen ja Sarajärven (2013, 140–141) mukaan tutkimuksen ja tutkimusprosessin arviointi kokonaisuutena. Seuraavat tekijät ja niiden suhteet toisiinsa liittyvät keskeisesti tutkimuksen luotettavuuteen: Tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineiston hankinta ja analysointi, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja -suhde, tutkimuksen ajallinen kesto, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi. Edellä mainittujen tekijöiden suhteet toisiinsa liittyvät opinnäytetyöraportin sisäiseen johdonmukaisuuteen eli koherenssiin, joka on yksi arvioinnin kohde tutkimuksen luotettavuuden saralla. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140–141.)

Tutkimuksen kohteena oli Talohuolto Oy:n kohdekaupungin kiinteistöhuollon yksikön kannattavuus ja sen parantaminen. Tutkimuksen tavoite oli luoda kohdeyrityksen johdolle kehitysehdotuksia, joiden avulla se voisi parantaa kiinteistöhuollon kannattavuutta. Omat sitoumukseni tämän tutkimuksen tutkijana eli miksi pidän tutkimusta tärkeänä, ja mitä oletin tutkimuksen alkaessa ja ovatko oletukset muuttuneet. Pidän tutkimusta yrityksen kannalta tärkeänä, sillä kiinteistöhuollon kannattavuus ja sen heikkous on yrityksen tasolla valtakunnallinen ongelma, joten opinnäytetyön merkitys ei liity pelkästään kohdekaupungin tilan kohentamiseen, vaan kun kohdekaupungin kannattavuus saadaan paremmaksi, aloitetaan myös muilla paikkakunnilla samankaltaiset toimet kiinteistöhuollon



kannattavuuden parantamiseen. Tutkimuksen alussa oletin, etten tule löytämään selkeitä kehitysehdotuksia riittävästi, mutta tutkimusten aineistoja analysoidessa ja tuloksia tutkiessa huomasin, että kehitysehdotuksia tuleekin runsaasti.

Tutkimuksen aineistonkeruuta suoritettiin havainnoinnin (suora-, piilo- ja osallistuvana havainnointina), ryhmässä järjestetyn teemahaastattelun sekä avoimen kyselyn turvin. Luotettavuuskysymyksiksi nousee tässä kohtaa se, onko teemahaastattelu ja sen perusteella tehdyt päätelmät luotettavia, koska haastattelu tilannetta ei nauhoitettu. Nauhoittaminen päätettiin jättää pois siitä syystä, ettei muuten olisi todennäköisesti saatu minkäänlaisia vastauksia haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin. Tunsin haastatteluihin osallistuneet kiinteistönhoitajat entuudestaan, joten tiesin, ettei kukaan haluaisi osallistua tutkimukseen, jos tilaisuus nauhoitettaisiin. Myös kiinteistönhoitajien esimiehet epäilivät, ettei vastauksia tule ollenkaan, jos tilaisuus nauhoitetaan. Myöskään haastattelun salaa nauhoittaminen ei tullut kysymykseenkään, koska se olisi ollut eettisestäkin näkökulmasta väärin tutkittavia/haastateltavia kohtaan. Nauhoittamisen tuomat hyödyt pyrittiin kompensoimaan kahdella haastattelijalla, joista toinen oli opinnäytetyöntekijä ja toinen yrityksen johdon edustaja sekä avoimella kyselyllä, jonka kysymykset liittyivät samoihin teemoihin, kuin haastattelunkin kysymykset. Havainnointi tuki kyselyissä ja haastatteluissa ilmenneitä asioita. Kiinteistönhoitajien mukana olisi voinut olla toki pitemmän aikaa, esimerkiksi kaikkien kohdekaupungin kiinteistönhoitajien kanssa, jolloin olisi voinut tulla entistä enemmän kehitysehdotuksia. Aineistonkeruun osalta pidän tutkimusta luotettavana, koska tutkimukseen kerättiin useiden menetelmien avulla tietoa, joita tarkastellessa ja keskenään verratessa havaitaan, että kiinteistöhuollon heikkoon kannattavuuteen on useita tekijöitä, joihin pystytään puuttumaan, jos vain halutaan. Lisäksi käytetyt menetelmät tukevat toinen toisiaan ja ne tukevat myös työn teoriaosuutta.

Tutkimusaineiston analysointi suoritettiin käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jonka avulla aineistosta syntyneet tulokset pystyttiin yhdistämään teorian kanssa. Liitteessä 4 on teoriaohjaavan sisällönanalyysin tulokset. Se havainnollistaa, kuinka tutkimuksessa syntyneet tulokset on yhdistetty teorian kanssa. Teoriaohjaava sisällönanalyysi auttoi pääsemään niin sanotusti pintaa syvemmälle tutkimuksen tuloksiin. Sen avulla pystyttiin havaitsemaan yhtäläisyydet tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen. Yhdistämällä tutkimuksen tulokset ja teoria saatiin lopulta luotua johtopäätökset ja pystyttiin rakentamaan kehitysehdotukset kohdeyritykselle.

Tutkimuksen tiedonantajat valittiin Talohuolto Oy:n sisältä heidän työtehtäviensä perusteella. Valtaosa valituista oli kiinteistönhoitajia, koska heille teetettiin kysely ja järjestettiin haastattelutilaisuus, joissa heidän näkemyksiään ja kehitysideoitaan kiinteistöhuollon kannattavuutta kohtaan selvitettiin. Lisäksi tutkimukseen osallistui kiinteistönhoitajien esimiehiä, jotka myös täyttivät kyselyn. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen osallistui 30 henkilöä. Tämä määrä valittiin tutkimukseen, jotta saatiin mahdollisimman paljon kehitysideoita ja kommentteja. Tämä ratkaisu todettiin hyväksi, sillä kehitysideoiden määrä oli erittäin hyvä.

Tutkija-tiedonantaja -suhde toimi hyvin, vaikka tutkimukseen osallistui kohtuullisen suuri määrä henkilöitä. Kaikilla oli tiedossa tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, jolloin kaikki tekivät parhaansa tavoitteiden täyttymistä ajatellen. Tutkimuksen tulokset luki vain yrityksen johdon edustaja ennen tulosten julkaisua, sillä jos kaikki loput 29 henkilöä olisivat lukeneet tutkimuksen tulokset olisi aikaa mennyt

huomattavasti enemmän. Lisäksi yhteistyö kohdeyrityksen edustajan kanssa sujui mutkattomasti koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkimuksen kesto oli kokonaisuudessaan noin 6,5 kuukautta, vaikkakin suurin työ tehtiin neljän viimeisen kuukauden aikana, jolloin tämän opinnäytetyön teoriaosuus, tutkimusosio ja yhteenvedo/pohdinta suoritettiin. Tutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä hyödyntäen, jonka avulla tutkimuksen tulokset ja teoria saatiin kaikista tehokkaimmin yhdistettyä. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset kerrottiin niille kuuluvissa luvuissa. Tuloksiin hyödynnettiin siis liitteen 4 mukaisia sisällönanalyysin tuloksia, joita pohdittiin ja joista rakennettiin lopputulokset ja päätelmät.

Tutkimuksen ja tulosten luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä valitut menetelmät sopivat tutkimuksen tavoitteisiin sekä tutkimusongelman ja -kysymysten ratkaisuun. Menetelmät valittiin sillä perusteella, että niiden avulla saataisiin mahdollisimman paljon tietoa kohdeyrityksen kannattavuuteen liittyvistä asioista ja menetelmien valinta onnistui erinomaisesti. Kyselyn tuloksissa oli paljon samankaltaisuutta kiinteistönhoitajien vastausten kesken ja havainnoinnissa havaitut asiat tukivat kyselyn ja haastattelun perusteella saatuja tuloksia, joten voidaan päätellä, että tutkimuksen tulokset ovat hyvin suurella todennäköisyydellä luotettavia. Lisäksi tutkimuksen tulokset olivat teorian kanssa yhteneväisiä, kuten esimerkiksi teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä (liite 4) havaittiin. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta lisää juuri se, että opinnäytetyön teoriaosuudessa havaitaan samoja asioita, joilla esimerkiksi kannattavuutta voidaan parantaa. Tutkimuksen ja koko opinnäytetyön teoriaosuus havaittiin aiemmin tässä luvussa luotettavaksi, koska se koostuu lukuisista lähteistä, joita tutkittiin ja vertailtiin huolellisesti keskenään ennen niiden hyödyntämistä. Täten voidaan päätellä, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja ne ovat yhteneväisiä tutkimuksen teorian kanssa.

Tutkimuksen lopputuloksista havaitaan, että tavoitteisiin päästiin ja kehitysehdotuksia saatiin luotua kohdeyritykselle hyvä määrä. Kehitysehdotuksissa korostuu erityisesti tulosten ja teorian yhdistäminen, sillä niiden luomiseen on hyödynnetty tämän opinnäytetyön teoriaosuutta ja tutkimuksessa saatuja tuloksia. Myös eettiset asiat ovat tutkimuksen ja koko opinnäytetyöprosessin osalta kunnossa. Tutkimuksen raportista löytyy vaihteittaiset kuvaukset mitä tehtiin ja miksi. Tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset on raportoitu tämän opinnäytetyön lukuihin 5 ja 6.

### 6.3 Kehittämisehdotukset kohdeyrityksen johtoportaalalle

Yrityksen johdolle esitettäviä kehitysehdotuksia tuli havainnoinnin ja kiinteistönhoitajien antamien vastausten johdosta paljon. Kehitysehdotukset ovat pääpiirteittäin samalla viivalla, mutta kehitysehdotuksista ensimmäisenä mainittava ehdotus on prioriteettillisella ensimmäisenä. Sen jälkeen tulevat kehitysehdotukset ovat tärkeyden ja kiireellisyyden suhteen samalla viivalla keskenään. Kehitysehdotukset rakennettiin tutkimuksen tulosten avulla, joita käsiteltiin luvuissa 5.2.1 ja 5.2.2 sekä johtopäätösten ja yhteenvedon muodossa luvussa 6.1. Lisäksi kehitysehdotuksissa hyödynnettiin tämän opinnäytetyön luvuissa 2 ja 3 kerrottuja teoriaosuuksia, joissa keskityttiin kannattavuuteen ja johtamiseen.

Kuten luvussa 5.1 todettiin, liikevaihto on tällä hetkellä liian alhainen, ja sen takia liikevaihdon kasvattaminen on tärkein kehitysehdotus. Liikevaihdon kasvattaminen onnistuu luvussa 2.3.5 käsitellyn

myynnin lisäämisen kautta sekä lisäämällä laskutettavan- ja keikkatyön määrää. Kohdekaupungille olisi kaikkein paras vaihtoehto saada huoltoonsa asuinkerrostaloja, jotka olisivat mahdollisimman hyvillä sijainneilla nykyisiin kohteisiin nähden. Lähekkäin olevien kiinteistöjen etu on siinä, että siirtymät kohteiden välillä ovat lyhyet, jolloin tuottavaa työtä on mahdollisuus tehdä enemmän kuin tilanteessa, jossa kohteiden välillä on pitkä välimatka. Lisäksi olemassa oleviin kohteisiin tehtävät keikkatyöt ovat hyvä keino lisätä myyntiä. Riittävän suurella myynnin lisäämisellä yritys pystyy kattamaan kustannuksensa ja tuottamaan lopulta voittoa, joten tästä syystä myynnin lisääminen on kaikista tärkein kehitysehdotus, koska sen avulla saadaan aikaan kaikista tuntuvimmat muutokset. Liikevaihdon kasvattamiseen liittyviä keinoja pohtiessa ei kannata myöskään unohtaa luvussa 2.3.6 mainittujen investointien mahdollisuutta, jos esimerkiksi löytyy jokin sellainen yritys, joka olisi valmis myymään liiketoimintansa Talohuolto Oy:lle, kasvaisi Talohuolto Oy:n liikevaihto.

Toisena kehitysedotuksena mainitaan koulutuksen lisääminen ja olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen. Luvussa 2.3.6 käsiteltiin investointeja, joihin myös henkilöstön kouluttaminen kuuluu. Talohuolto Oy:n olisi hyvä pohtia henkilöstön kouluttamista, sillä nykyään töiden jakamista on hankaloittanut osaamiserot kiinteistöhoitajien välillä. Kiinteistöhoitajien välisiä osaamiseroja voisi läheteä tasoittamaan siten, että erityisesti LVI-alan töitä osaavat kiinteistöhoitajat opettaisivat LVI-alan työtehtäviä niille, jotka eivät sitä vielä osaa. Tällöin työnteon tehokkuus kasvaisi ja olemassa olevaa osaamista hyödynnettäisiin. Samalla tietyt alihankintaan menneet kustannukset alenisivat, jotka olivat lokakuussa 2021 (liite 5) todella paljon yli budjetoidun. Lisäksi kohdekaupungin kohdalla olisi suuri hyöty siitä, että LVI-töitä osaisi useampi henkilö kuin tällä hetkellä, sillä tällöin yhdelle henkilölle ei kasaantuisi niin suurta määrää töitä, ja samalla työt voisi jakaa järkevämmiin vaikkapa kahdelle eri henkilölle. Jos osaamista olisi useammalla henkilöllä voitaisiin työt jakaa aina alueittain, eli toinen tekisi, vaikka kaupungin pohjoisosissa tapahtuvat työt ja toinen taas eteläosissa tapahtuvat työt. Tämä vähentäisi edestakaisin ajelua huomattavasti, sillä nykyään joudutaan ajelemaan ristiin rastiin pitkin päivää yllättävien työtehtävien johdosta. Henkilöstön kouluttaminen tehostaisi siis mahdollisesti ajankäyttöä sekä karsisi ylimääräisiä kustannuksia, kuten tämän opinnäytetyön luvuissa 2.3.3 ja 2.3.2 kävi ilmi.

Kolmas yksittäinen kehitysehdotus on aluejakojen pohtiminen ja asiakaskannattavuuksien tarkempi selvittäminen. Useamman eri kiinteistöhoitajan vastauksista kyselyyn ilmeni, että huoltoalueiden jakoa tulisi pohtia uudelleen, sillä alueiden väliset työmäärät ovat epätasapainossa, osalla alueista on kiirettä koko ajan ja toisilla taas on niin sanottua loppoaikaa. Alueet on nyt jaettu maantieteellisesti, ja siltä kantilta ne ovat järkevät. Eroja alueiden välillä on erityisesti asukaskunnassa ja asukkaiden määrässä, jolloin ne alueet, joilla on eniten asukkaita ja joilla asukkaiden vaihtuvuus on suurinta työllistävät kiinteistöhoitajia eniten. Aluejakoja tulee pohtia uusien sopimuslaskutuskohteiden syntyessä, niin ettei jonkun tietyn alueen työtaakka kasva liian suureksi. On myös varteenotettava vaihtoehto, että pyritään ensisijaisesti hankkimaan lisää kohteita niiltä alueilta, joissa työmäärä on tällä hetkellä vähäisintä. Tässä on toki riskinsä, mutta tärkeintä olisi saada tasoitettua työmääriä, ja se onnistuu parhaiten lisäämällä töitä niille, joilla niitä yleisesti ottaen on vähemmän. Tämän opinnäytetyön luvussa 2.3.1 kerrottiin asiakaskannattavuuksien selvittämisestä. Asiakaskannattavuuksien

selvittäminen on Talohuolto Oy:ssä tärkeää siitä syystä, että saataisiin selville, mitkä kohteet työllistävät kiinteistöhoitajia eniten ja mitkä kohteet ovat mahdollisesti kannattamattomia. Kun tiedetään, mitkä kohteet ovat kannattamattomia tai ne työllistävät kiinteistöhoitajaa muihin vastaaviin kohteisiin suhteutettuna liian paljon, on mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä kyseessä olevien kohteiden kannattavuuteen. Korjaavia toimenpiteitä voivat kohteesta riippuen esimerkiksi olla hinnankorotus tai työajan tarkempi seuranta.

Neljäntenä kehitysehdotuksena on toimintamallien selkeyttäminen työn tekemisen ja alihankinnan suhteen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että oman yrityksen sisällä töiden siirtäminen työkaverille pitäisi saada järkevämmäksi, sillä nykyään käy monesti niin, että kiinteistöhoitaja toteaa jonkin ruuvien olevan löysällä ja siirtää työn remonttimiehelle, vaikka olisi varmasti itsekin osannut kyseisen ruuvien kiristää. Tällöin remonttimiehen työaika kuluu sellaisiin töihin, jonka muutkin kiinteistöhoitajat olisivat voineet tehdä. Remonttimiehellä ei ole omaa aluetta, jonka kiinteistöistä hän huolehtii, vaan hän tekee isolta osin laskutettavaa työtä tai keikkaa, jolloin edellä mainitut pienet työt kuluttavat aikaa muusta työstä, josta olisi yritykselle voinut tuoda enemmän voittoa. Myös asiakkaan näkökulmasta asiaa tarkastellen voidaan päätellä, että jos ensimmäinen kiinteistöhoitaja ei tee vaikkapa tuota edellä mainittua ruuvien kiristämistä kerralla loppuun, venyy työn valmistuminen monissa tapauksissa vähintäänkin seuraavalle päivälle. Tähän asiaan tulisi puuttua, sillä tästä syntyy tällä hetkellä yritykselle turhia kustannuksia. Lisäksi alihankinnan käyttäminen sellaisissa tilanteissa, jolloin olisi joko itse tai työkaveri osannut homman tehdä, pitäisi vähentää tuntuvasti, koska ulkopuolisiin palveluihin käytettyjä kustannuksia käytetään nyt merkittävästi yli budjetoidun. Kuten jo aiemmin todettiin alihankinnan käyttäminen, tulee Talohuolto Oy:n kohdalla yleensä aina kalliimmaksi, kuin teettää työ omilla työntekijöillä, jos vain osaaminen työn tekemiseen riittää. Jos taas tarvittavaa osaamista ei ole, on turvaututtava muiden yritysten osaamiseen. Esimiehen tehtävänä on selkeyttää kiinteistöhoitajille toimintamallit työn tekemisen ja alihankinnan suhteen. Esimieheltä se vaatii tämän opinnäytetyön 3. pääluvussa käsiteltyä muutosjohtamista, jotta hän saa motivoitua henkilöstön mukaan muutokseen.

Viides kehitysehdotus on viestinnän parantaminen. Viestintää käsiteltiin tämän opinnäytetyön kolmannessa pääluvussa, jossa korostettiin viestinnän tärkeyttä muutostilanteissa. Myös Talohuolto Oy:llä on edessä muutostilanne, jos se haluaa parantaa kiinteistöhuoltonsa kannattavuutta. Tutkimuksen haastatteluissa, kyselyissä sekä havainnoinnin aikana ilmeni se, että joissakin tilanteissa viestinnässä on puutteita, jolloin työn tehokkuus kärsii. Puutteita on niin kiinteistöhoitajien keskinäisessä viestinnässä kuin myös toimiston ja kiinteistöhoitajien välillä. Viestinnän parantamiseen liittyy olennaisesti muutoksista informoiminen kaikille osapuolille, joihin muutos vaikuttaa sekä riittävän nopea ja oikea-aikainen tiedonkulku. Monissa tapauksissa tieto muutoksista ei kulje kaikille osapuolille saakka. Sisäistä viestintää pystyisi helpottamaan esimerkiksi WhatsApp -ryhmien avulla, jolloin kaikille tulisi sama tieto ja yhtä aikaa. Kaikille yhtä aikaa annettu tieto vähentää myös tiedon muuttumista matkan varrella ja myös väärät spekulatiot saadaan katkaistua heti, kun tieto ei tule kenellekään toisen käden tietona. Sisäistä viestintää parantaisi myös se, että kiinteistöhoitajien kanssa pidettäisiin enemmän palavereita, jolloin heilläkin olisi ajantasaisempaa tietoa yrityksen toiminnasta, taloudellisesta tilanteesta ja tulevista uudistuksista. Palaverit olisivat myös keino ylläpitää

avointa viestintäkulttuuria, jolloin myös vähennetään mahdollisuuksia siihen, että joku tuntisi olonsa merkityksettömäksi ja ettei hänen mielipiteellään ole väliä. Palaverien positiivisia vaikutuksia olisi myös se, että ”pelko” yrityksen johtoon häviäisi pikkuhiljaa, kun kiinteistöhoitajat huomaisivat, ettei yrityksen johtoa ole syytä pelätä.

Kuudentena kehitysehdotuksena on taloudellisen ajattelun eli kustannustietoisuuden vaatiminen, josta kerrottiin tämän opinnäytetyön luvussa 2.3.4. Tähän kehitysehdotukseen liittyy myös tämän opinnäytetyön luvut 2.3.3, 2.3.2, 3.3 sekä 3.1.2, joissa kerrotaan ajankäytön tehostamisesta, kustannusten karsimisesta, talousjohtamisesta sekä muutosvastarinnasta. Talohuolto Oy on voittoa tavoitteleva yritys, joten sen arjessa olisi hyvä hyödyntää taloudellista ajattelua myös kiinteistöhoitajien työssä. Kiinteistöhoitajille voisi konkretisoida käytännön kautta, kuinka esimerkiksi taukojen pituuksien ylittyminen vaikuttaa käytettävissä olevaan työaikaan esimerkiksi kuukausitasolla. Tällöin monet varmastikin ymmärtäisivät, kuinka suuressa roolissa heidän päivittäinen toimintansa ja ajankäyttönsä on yrityksen kannattavuuden kannalta. Kiinteistöhoitajien autojen liikkeitä satunnaisesti tarkastellessa havaittiin, että tauot ylittyivät työpäivien aikana keskimääräisesti tunnilla suunnitellusta. Kiinteistöhoitajille pitäisi muistuttaa esimerkiksi palaverin muodossa, että kuinka taukojen pituus lasketaan. Taloudelliseen ajatteluun liittyy myös tarkemmat aikataulut työtehtävien suorittamiseen sekä suunnitelmallisuuden lisääminen. Taloudellisen ajattelun avulla myös turhia kustannuksia pystytään karsimaan, eli esimerkiksi taloudellisemmalla ajotyylillä voidaan säästää polttoaine- ja autojen korjauskustannuksissa. Taloudellista ajattelua voisi hyödyntää myös siinä, että esimerkiksi ovipumppujen vaihdot tehtäisiin itse, sillä ne eivät vaadi normaalia kiinteistöhoitajan ammattitaitoa enempää, mutta kohdekaupungissa teetetään ne alihankintana, jolloin yritykselle syntyy turhia kustannuksia. Taloudellinen ajattelu ei välttämättä onnistu ihan heti, mutta siihen tulisi pyrkiä. Esimiehen rooli taloudellisen ajattelun eteenpäin viejänä ja sen vaatijana on suuri. Esimiehen tulee näyttää alaisilleen esimerkkiä omalla toiminnallaan ja taloudellisella johtamisellaan, jotta myös alaiset ymmärtävät taloudellisen ajattelun tärkeyden. Talousjohtamista esimies voi suorittaa esimerkiksi pitämällä alaisilleen palaveria, joissa hän kertoo toimipisteen taloudellisesta tilanteesta, jolloin kiinteistöhoitajille on mahdollisesti helpompi sisäistää, miksi muutoksia tulee taloudellisen ajattelun ja kustannustietoisuuden suhteen tehdä. Talousjohtamisen lisäksi esimiehen tulee valmistautua muutosvastarintaan. Muutosvastarintaa voi ilmetä tässä tilanteessa sen takia, koska vanha tuttu toimintatapa muuttuu, ja esimies haastaa alaisiaan uudenlaiseen toimintatapaan, joka poikkeaa merkittävästi vanhasta tavasta.

Seitsemäs kehitysehdotus on Mobilog -järjestelmän käytön perehdytyksen lisääminen, sillä sen käytössä on vielä puutteita. Tulevaisuuden kannalta järjestelmän käyttäminen on oltava sujuvaa kaikilla kiinteistöhoitajilla, sillä siitä tulee lähitulevaisuudessa ainoa järjestelmä, josta töitä katsotaan, sillä paperiset työmääräimet tulevat jäämään pois käytöstä. Mitä aiemmin järjestelmän käyttäminen saadaan kaikkien osalta sujuvaksi, sitä kivuttomammin pystytään lopulta siirtymään kokonaan pois paperien pyörittelystä. Lisäksi Mobilog -järjestelmään tulisi kirjata sopimukseen kuuluville töille ohjeajat, kuten esimerkiksi siivouspuolella on tehty. Ohjeajoilla pystytään määrittämään työhön käytettävän ajan pituus, jolloin työhön ei kulu tarpeettoman paljon aikaa. Esimiehen tulee myös tämän kehitysehdotuksen kohdalla motivoida kiinteistöhoitajat uuteen toimintatapaan ja vaatia Mobilog:n

käyttöä kiinteistöhoitajilta. Kyseessä on siis jälleen muutosjohtamisen tilanne, jota käsiteltiin pääluvussa kolme. Esimiehen tulee tässäkin tilanteessa valmistautua mahdolliseen muutosvastarintaan ja pyrkiä jo ennakkoon vähentämään sitä.

Kahdeksas kehitysehdotus on tehokkuuden vaatiminen. Tämä kehitysehdotus syntyi tutkimuksen aineiston analysointivaiheessa, jolloin tehtyjä havaintoja ja päätelmiä yhdistellessä huomio kiinnittyi siihen, mikä asia haittaa erityisesti työskentelyn tehokkuutta. Tämä asia on se, ettei tehokkuutta monissa tilanteissa vaadita tarpeeksi, vaan asiat tehdään niin kuin on edelliset 20 vuotta tehty. Tapa on voinut olla riittävän tehokas 20 vuotta sitten, mutta maailman muuttuessa entistä nopeampaan ja tehokkaampaan suuntaan on vuosikymmeniä vanha toimintatapa liian tehoton. Kuten luvussa 3.2 todettiin, asioiden tekeminen ”niin kuin on ennenkin tehty” heikentää yrityksen muutoskykyä, jolloin jonkin tietyn ajan jälkeen yrityksessä huomataankin, että kehityksestä on jääty jälkeen ja eron kurominen kiinni vaatii suuria ponnisteluja sekä merkittäviä muutoksia yhdellä kertaa. Tehokkuuden vaatiminen helpottuu, jos kiinteistöhoitajat ajattelisivat tarkemmin, mikä vaikutus heidän työskentelyläään on yrityksen tulokseen. Liian rauhalliseen tahtiin tehdyt työt aiheuttavat turhia kustannuksia esimerkiksi tehottoman ajankäytön takia. Vaatimalla tehokkuutta yritys pystyisi tehostamaan ajankäyttöään ja karsimaan kustannuksiaan niin kuin luvuissa 2.3.3. ja 2.3.2 kerrottiin. Esimiehen rooliksi muodostuu tässä kehitysehdotuksessa tehokkuuden vaatiminen ja muutosvastarintaa saattaa aluksi ilmetä runsaastikin, koska toimintatapa muuttuu selvästi.

Yhdeksäs kehitysehdotus liittyy henkilöstöjohtamiseen ja yrityksen sisällä vallitsevan kulttuurin muuttamiseen. Tässä opinnäytetyssä näitä asioita käsiteltiin kolmannessa pääluvussa, jossa pääpaino oli muutosjohtamisella, johon myös henkilöstöjohtaminen ja kannustavan yrityskulttuurin luominen oli yhdistetty. Tällä hetkellä on havaittavissa niin sanottuja muureja ja ”tasoeroja” kiinteistöhoitajien ja toimiston puolella työskentelevien välillä. Nämä luokkaerot ovat syntyneet edellisten johtajien aikana, koska he olivat rakentaneet sellaista kulttuuria, jossa muodostui niin sanottua ”me ja te -tyyppistä vastakkainasettelua” kiinteistöhoitajien ja toimiston puolella työskentelevien välille. Tällainen kulttuuri on kyllä vuosien saatossa vähentynyt, mutta tätä kulttuuria on osittain ylläpidetty edelleen tähän päivään saakka. Eräs käytännön esimerkki tällaisesta kulttuurista on se, etteivät muut kuin toimistontyöntekijät ”saa” ruokailua ja kahvitella toimiston taukotilassa. Missään ei siis käytännön tasolla esimerkiksi lue, ettei toimistonpuolella saa syödä muut kuin toimistontyöntekijät, mutta osa antaa käytöksellään ymmärtää, että nyt olet väärässä paikassa. Tällainen kulttuuri ei ainakaan tehtyjen havaintojen perusteella edesauta tehokasta työntekeä. Kehitysehdotuksena olisi tämän kulttuurin muuttaminen siten, että kaikki työyhteisössä työskentelevät ihmiset kokisivat tekevänsä merkittävää työtä ja että heidän työpanoksensa on yrityksen kannalta arvokas. Niin sanottuja tasoeroja kannattaisi lähteä pienentämään lisäämällä yhteistyötä ja palavereita kiinteistöhoitajien ja toimiston henkilökunnan välillä. Tasoeroja voi pyrkiä poistamaan myös siten, että esimies näyttää omalla esimerkillään, että hänkin on valmis ”likaamaan kätensä” ja tekemään itse tilanteen vaatiessa kiinteistöhoitajille kuuluvia työtehtäviä. Erityisesti siivouspuolella toimivat esimiehet tekevät tätä ja näyttävät omalla esimerkillään työntekijöilleen, kuinka työtehtävät tulisi tehdä. Tällöin myös esimies itse näkee tiettyjen työntekijöiden toiminnan ongelmakohdat ja pystyy puuttumaan niihin heti sekä korjaamaan mahdolliset virheet. Siivouspuolella toimivat esimiehet ”likaavat kätensä” siis useammin

kuin kiinteistöhuollon puolella. Toki poikkeuksia löytyy niin siivouksen kuin kiinteistöhuollonkin puolelta. Esimerkiksi eräässä Talohuolto Oy:n toimipisteessä tuli eräänä talvena tilanne, jolloin toimipisteessä ei ollut tarpeeksi sellaisia työntekijöitä, jotka osaisivat ajaa koneilla, joilla aurataan esimerkiksi erilaisten kiinteistöjen pihoja ja parkkialueita. Tällöin kiinteistöhuollon esimies ratkaisi tilanteen siten, että hän itse ”likasi kätensä” ja aurasi yhtä aluetta koko talven ajan. Tämä tilanne ei ole missään nimessä ihanteellinen eikä tällaista tilannetta saa toiste tulla, ettei osaavia työntekijöitä ole tarpeeksi. Tuo tilanne toimii kuitenkin erinomaisena esimerkkinä siitä, kuinka hyvän työmoraaalin omaava esimies näytti omalla esimerkillään, että hänkin on valmis likaamaan omat kätensä yrityksen toiminnan ja kannattavuuden vuoksi. Myös hänen alaisensa ovat havainneet esimiehensä työmoraa- lin sillä, he totesivat kerran ovenavauksia pohdittaessa, että jos esimies ei pysty järkevästi irrotta- maan ketään kiinteistöhoitajista ovenavaukselle, menee esimies, vaikka itse avaamaan oven asiak- kaalle, vaikka sekään ei hänen työtehtäviinsä yleisesti ottaen kuulu. Esimiehen näyttämä esimerkki korostuu siis kaikessa johtamisessa, mutta erityisesti henkilöstöjohtaminen ja muutosjohtaminen vaativat monissa tapauksissa sitä, että esimiehen on oltava läsnä ja näytettävä omalla esimerkillään, kuinka eri työtehtävissä tulee toimia.

Kymmenes kehitysehdotus liittyy huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Havainnoinnin, haastattelu- ja ky- sely tilanteiden aikana kävi ilmi se, että erityisesti asiakaspalvelun huolimattomuus teettää kiinteis- töhoitajille ylimääräistä työtä. Esimerkiksi osoitteiden kirjaaminen työmääräimiin on monissa tilan- teissa mennyt pieleen, jolloin työtä ollaan menossa tekemään väärin osoitteisiin. Huolimattomuus- virheet asiakaspalvelussa ovat toki joissain tapauksissa inhimillisiä, mutta niitä tapahtui liian usein, joskus samalla viikolla tapahtuu useampia. Huolimattomuusvirheet hidastavat kiinteistöhoitajien työskentelyä sekä alentavat heidän motivaatiotaan työtään kohtaan, sillä monissa tapauksissa asiak- kaan turhautuneisuus purkautuu kiinteistöhoitajaan, vaikka virhe ei ole millään tavalla kiinteistö- hoitajan syytä. Asiakaspalvelun rooli yrityksen ja asiakkaiden sekä toimiston ja kiinteistöhoitajien välillä on varsin merkittävä, jonka takia siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja tarkkuutta. Yrityk- sen ulkopuolisille henkilöille muodostuu kuva yrityksestä asiakaspalvelun toimivuuden mukaan. Jos yrityksen asiakaspalvelun takia ulkopuolisille muodostuu yrityksestä negatiivinen kuva, ei monikaan todennäköisesti tule käyttämään tai suosittelemaan yrityksen palveluita muille. Tällöin yrityksen mai- neen heikentyessä myös osa asiakkaista saattaa hankkia palvelut muiden yritysten kautta, jolloin yrityksen myyntimäärät pienenevät. Pienemmät myyntimäärät aiheuttavat monissa tilanteissa kan- nattavuuden heikentymistä, jonka takia onkin erittäin tärkeää kiinnittää entistä enemmän huomiota huolellisuuteen ja tarkkuuteen kaikissa työtehtävissä. Huolellisuus ja tarkkuus omissa työtehtävissä helpottaa muiden työskentelyä, sillä aikaa ei kulu toisten tai omien virheiden korjaamiseen, vaan aika voidaan käyttää tehokkaasti tuottavassa työssä.

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön viimeinen pääluku koostuu pohdinnasta, jossa käsitellään opinnäytetyöprosessin haasteita, ongelmakohtia sekä onnistumisia. Lisäksi kerrotaan, millaisia jatkotutkimuksia opinnäytetyölle on tällä hetkellä suunnitteilla ja viimeisenä pohditaan opinnäytetyöntekijän omaa ammatillista kasvua opinnäytetyöprosessin aikana.

### 7.1 Opinnäytetyön haasteet ja ongelmakohdat

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli varsin onnistunut. Matkan varrella ei tullut suurempia haasteita, jotka olisivat hidastaneet tai estäneet prosessin etenemistä ja onnistumista. Asiaa pohdittani havaitsin, että opinnäytetyöprosessin aikana haasteita ja ongelmakohtia tuli yllättävän vähän siihen nähden, ettei minulla ollut näin suuresta projektista kokemusta. Haasteiden vähyyteen vaikutti todennäköisesti kohdeyrityksen edustajan sekä opinnäytetyön ohjaajan tuki. Kummankin antama tuki auttoi pääsemään melko hankalien tilanteiden ohi, sillä he katsoivat työtä eri näkökulmasta kuin minä opinnäytetyöntekijänä. Lisäksi heillä molemmilla oli aiheeseen liittyen tietotaitoa ja he osasivat ohjata minua oikeaan suuntaan, jos työskentelyni meinasi lähteä väärään suuntaan.

Haasteeksi muodostui joissain tilanteissa aikatauluttaminen, sillä joinakin ajankohtina tuli yhteensovittaa opinnot, työt, opinnäytetyö ja vapaa-aika. Joissain tilanteissa tuntui, ettei vapaa-ajalle jäänyt ehkä ihan tarvittavaa aikaa. Loppujen lopuksi aikataulujen luominen onnistui ihan hyvin, kun olin saanut tekemiseeni lisää suunnitelmallisuutta. Tutkimuksen näkökulmasta suurimmaksi haasteeksi tuli opintojen ja havainnointipäivien järjestäminen, sillä koulusta täysin vapaita arkipäiviä ei syksyllä 2021 juurikaan ollut. Tästä johtuen havainnointi meinasi venyä myöhäiseen syksyyn. Opinnäytetyöntekijän aikatauluja järjestelemällä tästä ei kuitenkaan tullut sen suurempaa ongelmaa.

Haasteena opinnäytetyöprosessissa oli myös se, ettei minulla ollut ennestään kokemusta näin suuresta ja pitkästä prosessista, jonka takia erityisesti raportointi oli prosessin alussa haasteellista. Haasteena oli myös se, että en oikein tiennyt mistä lähtisin liikkeelle. Aluksi myös tiedonhaku ja olennaisen tiedon löytäminen hankaloittivat alkuun pääsyä. Haasteista selvisin opettelemalla tiedonhakuja ja kysymällä muilta neuvoja, jolloin opinnäytetyöprosessissa ei tullut missään vaiheessa ylitsepääsemättömiä haasteita.

Haasteeksi koin osittain myös sen, ettei haastattelutilanteita voinut nauhoittaa. Nauhoitusta ei voinut tehdä sen takia, koska kiinteistönhoitajat eivät olisi todennäköisesti sanoneet sanaakaan koko haastattelutilaisuudessa, jos se olisi nauhoitettu. Tällöin haastatteluista ei olisi saatu irti tutkimuksen kannalta mitään.

Jos voisin jotakin muuttaa opinnäytetyöprosessissa, niin kävisin kaikkien kohdekaupungin kiinteistöhoitajien mukana työskentelemässä päivän, sillä kahdestaan kiinteistöhoitajan kanssa keskustellen sai paljon näkemyksiä ja ajatuksia opinnäytetyöprosessiin ja kiinteistöhuollon toiminnan kehittämiseen, kuten myös koko kiinteistöpalveluun. Alkuperäisessä työsuunnitelmassaan ei ollut määritelty sitä, kuinka monen kiinteistöhoitajan kanssa työskentelemässä käydään, joten jälkikäteen ajateltuna, kävisin töissä kaikkien kanssa. Tämä vaatisi enemmän aikaa, mutta se olisi varmasti kaiken siihen käytetyn ajan väärti. Ehkä tulevaisuuden tutkimuksissa järjestän aikaa niin, että tämä



onnistuu. Positiivinen seuraus kaikkien kanssa työskentelystä olisi myös se, että kiinteistöhoitajien ja toimiston puolella työskentelevien välistä vastakkainasettelua saataisiin pienennettyä.

## 7.2 Opinnäytetyön onnistumiset

Opinnäytetyöprosessi onnistui kokonaisuudessaan erinomaisesti. Se valmistui ajallaan vuoden 2021 loppuun, kuten olin suunnitellut. Pieniä muutoksia työhön tehtiin vielä vuoden 2022 puolella sen jälkeen, kun työ oli esitetty opinnäytetyöseminaarissa. Opinnäytetyön aihe oli haastava, laaja sekä se oli kohdeyrityksen kannalta erittäin merkittävä. Vastaavasta aiheesta ei myöskään ollut tehty aiemmin vastaavia opinnäytetöitä, joten sille oli niin kohdeyrityksen kuin myös muiden alalla toimivien yritysten kannalta tarvetta, koska monissa yrityksissä kiinteistöhuollon heikko kannattavuus johtuu juuri samoista syistä kuin Talohuolto Oy:ssä.

Opinnäytetyöprosessin aikana yhteistyö oli kohdeyrityksen edustajan kanssa saumatonta eikä siinä tullut ongelmia. Sain kohdeyritykseltä tarvitsemiä aineistoja ja tietoja aina niitä pyytäessäni. Toimivan yhteistyön takia opinnäytetyö onnistuikin erinomaisesti erityisesti kohdeyrityksen kannalta.

Erityisesti kyselyn ja haastattelun onnistumiseen oltiin myös kohdeyrityksen puolella todella tyytyväisiä, sillä moni uskoi, ettei kiinteistöhoitajista saa mitään irti. Lisäksi yrityksen kannalta kyselyn ja haastattelun onnistuminen sekä niiden ansiosta tulleet muutokset kiinteistöhoitajien ajatusmalleihin ovat erittäin merkittävässä roolissa tulevaisuudessa. Kyselyn ja haastattelun onnistumiseen vaikutti varmastikin se, että opinnäytetyön tekijä oli lähes kaikille kiinteistöhoitajille entuudestaan tuttu ja hän oli lähiaikoina viettänyt useita työpäiviä kiinteistöhoitajien seurassa, jolloin lähes kaikki olivat ehtineet tottua opinnäytetyöntekijän läsnäoloon ja hän oli ikään kuin päässyt porukkaan sisään. Myös havainnointi auttoi näkemään asioita niin sanotusti erilaisten lasien läpi, sillä osallistuvassa havainnoinnissa opinnäytetyöntekijä oli mukana kiinteistöhoitajien oikeassa arjessa, jolloin ymmärrys alaa kohtaan kasvoi merkittävästi.

Tutkimusmenetelmien valinta onnistui, sillä valituilla menetelmillä saatiin kerättyä tutkimuksen kannalta olennaista aineistoa, jonka pohjalta pystyttiin tekemään päätelmiä ja havaintoja sekä löytämään kehitettäviä asioita. Teemahaastattelun lisääminen yhdeksi menetelmäksi kesken tutkimusprosessin oli hyvä lisä tutkimukselle, sillä sen avulla saatiin kiinteistöhoitajilta enemmän ajatuksia ja kehitysideoita. Haastattelun ja kyselyn ansiosta kiinteistöhoitajat ovat jatkaneet kehitysideoiden pohtimista, ja niitä on tullut yrityksen johdolle lukuisia vielä haastattelun ja kyselyn jälkeen, joten tehty tutkimus on poikanut jo nyt toivottuja kehitysehdotuksia ja lisännyt positiivista vuorovaikutusta kiinteistöhoitajien ja yrityksen johdon välillä. Tehty tutkimus muutti kiinteistöhoitajien ajatusmallia työskentelyyn liittyen, sillä he havaitsivat, että heidän ehdotuksiaan kuunnellaan.

Ehkä parhaimpana esimerkkinä tästä voidaan käyttää sitä, kun eräs kiinteistöhoitaja oli haastattelutilanteen jälkeen yhteydessä oman esimiehensä esimieheen, ja kyseli, olisiko yritykselle mahdollista hankkia toista kuorma-autoa, jotta esimerkiksi alihankintakustannuksia saataisiin karsittua ja talvisin pystyttäisiin ajamaan kahdella kuorma-autolla yhtä aikaa lunta pois kiinteistöjen pihoilta, jolloin aikaa säästyisi muiden töiden tekemiseen. Kiinteistöhoitajan esimies ja esimiehen esimies kannattivat molemmat kuorma-auton hankintaa, ja esimiehen esimies teki investointihakemuksen yrityksen varatoimitusjohtajalle. Tämän jälkeen ei mennyt kauaakaan, kun yrityksen varatoimitusjohtajalta tuli

hyväksyntä tähän investointiin ja toinen kuorma-auto hankittiin toimipisteen käyttöön. Tämä esimerkki todisti sen, kuinka opinnäytetyön haastattelun ja kyselyn avulla saatiin kiinteistöhoitaja pohtimaan, kuinka toimintaa saataisiin tehokkaammaksi. Se ei haitannut, että kiinteistöhoitajat eivät haastattelun ja kyselyn aikana saaneet kaikkia asioita kerralla sanottua, vaan he jäivät miettimään, kuinka toimintaa voi todellisuudessa kehittää ja ehdotuksia keksiessään palasivat asiaan. Oli tämän opinnäytetyön kysely- ja haastattelutilaisuuden ansiota, että kiinteistöhoitaja uskalsi lähestyä suoraan oman esimiehensä esimiestä tällaisella konkreettisella ehdotuksella, jonka avulla Talohuolto Oy:n toimintaa saataisiin parannettua. Kun kiinteistöhoitajan ehdotus havaittiin esimiestason toimesta kannattavaksi ratkaisuksi ja kuorma-auto hankittiin, monien kiinteistöhoitajien motivaatio ja omatoimisuus työn tekemiseen kasvoivat, sillä he havaitsivat, että heidän ehdotuksensa otetaan vakavasti ja kannattavaksi todetut ehdotukset toteutetaan mahdollisimman nopeasti. Lisäksi havaitsimme, että kyselyn ja haastattelun ansiosta toimiston henkilökunnan ja kiinteistöhoitajien välistä ”luokkaeroa” oli saatu madallettua, koska aiemmin kiinteistöhoitajat eivät olisi uskaltaneet esittää kehitysehdotuksia suoraan oman esimiehensä esimiehelle.

Myös aiheenvalintaa voidaan pitää onnistuneena, sillä opinnäytetyöstä oli hyötyä sekä kohdeyritykselle että opinnäytetyöntekijälle. Yritys on jo nyt pystynyt parantamaan toiminnassaan opinnäytetyöprosessin aikana selvinneitä ongelmakohtia. Eräs kiinteistöhoitajien tehokasta työntyöskentelyä haittaava tekijä oli se, ettei asiakaspalvelutyöntekijä antanut kiinteistöhoitajille avaimia toimiston puolelta ennen kuin klo 8.00 vaikka hän oli töissä jo paikalla. Jos kiinteistöhoitajan työpäivä alkaa klo 7.30 ja ensimmäiset avaimet, joiden avulla hän pääsee tekemään esimerkiksi satunnaista keikkatyötä, saadaan vasta klo 8.00 jälkeen, on ensimmäiset puolituntia työpäivästä yleisesti ottaen aika tehotonta. Tähän tuli jo opinnäytetyöprosessin aikana sellainen muutos, että nyt kiinteistöhoitajat saavat hakea itse avaimet ja ne annetaan heille aina, jos toimiston puolella on vain joku paikalla. Tämäkin epäkohta ilmeni tutkimuksen aikana, jolloin opinnäytetyöntekijä raportoi heti asian asiakaspalvelutyöntekijän esimiehelle ja asia korjattiin heti. Tämä tilanne on myös hyvä esimerkki siitä, että epäkohtiin kyllä puututaan hanakasti, kun ne selviävät. Ilman tätä opinnäytetyötä tämäkään asia ei olisi välttämättä selvinnyt näin pian.

Tämän opinnäytetyön yksi suurimpia onnistumisia oli se, että pystyttiin selvittämään syitä tutkimusongelmaan, eli kiinteistöhuollon heikkoon kannattavuuteen sekä vastata tutkimuskysymyksiin, joita olivat: Miksi kiinteistöhuollon kannattavuus on heikko? Miten kiinteistöhuollon kannattavuutta voidaan parantaa? Miten kiinteistöhuollon kannattavuutta voidaan parantaa johtamisen avulla? Näihin kysymyksiin saatiin vastauksia, jotka raportoitiin tämän opinnäytetyön luvussa 6.1 ja niiden perusteella tehtiin myös kehitysehdotuksia kohdeyritykselle, jotka puolestaan ovat luvussa 6.3. Tässä opinnäytetyössä päästiin siis asetettuun tavoitteeseen, jolloin voidaan todeta opinnäytetyön onnistuneen erinomaisesti.

### 7.3 Jatkotutkimukset

Tälle opinnäytetyölle on suunnitteilla yrityksen sisällä jatkotoimenpiteitä heti työn valmistuttua, joihin myös opinnäytetyöntekijä osallistuu. Yrityksen puolelta jatkotoimenpiteisiin osallistuu pääosin kiinteistöhuollon esimiehet, heidän esimiehensä sekä myynnistä vastaava henkilö. Joissakin tapauksissa myös kiinteistöhoitajat. Tarkoituksena on käydä läpi opinnäytetyön tutkimusosuuden tuloksia

sekä yritykselle tehtyjä kehitysehdotuksia, joiden avulla on tarkoitus lähteä rakentamaan muutoksia ja kehitystä käytännön toimintaan molemmissa kyselyyn ja haastatteluun osallistuneissa kaupungeissa. Talohuolto Oy:n sisällä todelliset muutostoimet siis vasta alkavat, kun opinnäytetyö valmistuu.

Kun joitakin muutoksia on saatu päivittäiseen kiinteistöhoitajien työarkeen, olisi hyödyllistä järjestää uusi kysely- ja haastattelutilaisuus, jossa pääteemana olisivat yrityksen sisällä tapahtuneet muutokset ja niiden toimintaan jalkauttamisen onnistumiset ja epäonnistumiset. Samalla kiinteistöhoitajilta olisi hyvä kysyä uudelleen kehitysideoita, sillä ensimmäisten muutosten jälkeen olisi todennäköisesti helpompaa saada uusia ideoita, koska kiinteistöhoitajat ovat huomanneet, että heidän ajatuksiinsa aidosti kuullaan.

Talohuolto Oy:n kohdekaupungin toimipisteen nykyisen johtajan motivaation ja hänen näyttämänsä esimerkin ansiosta kehitystä ja jatkotutkimuksia tulee varmasti tapahtumaan, sillä hän aidosti haluaa, että kiinteistöhuolto saadaan taas kannattamaan ja hän on valmis näkemään vaivaa siihen, että toimintaa saadaan kehitettyä. Tämän takia on aika varmaa, että jatkotutkimuksia tulee vielä, jotta kannattavuus saadaan hyvälle tasolle niin kohdekaupungin osalta kuin myös valtakunnallisesti.

Lisäksi Talohuolto Oy alkaa vuoden 2022 aikana kehittää valtakunnallisesti kiinteistöhuollon toimintaa, koska kannattavuus on heikolla tasolla koko valtakunnan tasolla. Tämä opinnäytetyö antaa yritykselle eväitä kehitystyöhön, sillä kiinteistöhuollon kannattavuuden ongelmat johtuvat monissa kaupungeissa samoista syistä kuin kohdekaupungissa, eli esimerkiksi liikevaihto on liian alhainen, päivittäinen työskentely on osittain tehotonta ja kaikki yrityksen työntekijät eivät ajattele omaa työskentelyään osana yrityksen taloudellista toimintaa. Tämän opinnäytetyön ansiosta kohdekaupungin toimipisteen johtajan aikaa ei kulu enää opinnäytetyössä selvinneiden asioiden selvittämiseen, vaan hän pääsee suoraan keskittymään muutosehdotuksien käytäntöön viemiseen ja sitä kautta kannattavuuden parantamiseen. Tätä opinnäytetyötä päästään siis hyödyntämään heti opinnäytetyön valmistuttua ja se on toimeksiantajayritykselle merkittävä työkalu toiminnan kehittämiseen valtakunnan tasolla.

#### 7.4 Oma ammatillinen kasvu ja toiminta opinnäytetyöprosessin aikana

Opinnäytetyöprosessi sujui kokonaisuudessaan erinomaisesti. Opinnäytetyö oli aiheeltaan haastava ja laaja, joten se haastoi minuakin tekemään todella kovasti töitä sen eteen. Jos olisin valinnut helpomman aiheen, en olisi todennäköisesti oppinut näin paljon uutta enkä todennäköisesti olisi viitsinyt tehdä niin paljon töitä sen eteen. Aiheen valinta onnistui hyvin, sillä onnistuin saamaan kohdeyritykseltä sellaisen aiheen, joka oli minua itseäni kiinnostava ja josta oli hyötyä sekä minulle että yritykselle, sillä työn avulla kohdeyritys sai kehitysideoita kannattavuuden parantamiseen ja minä sain kiinteistöpalvelualasta aivan uudenlaisia kokemuksia, jolloin tulevaisuudessa alalle työllistyminen saattaa olla helpompaa.

Opinnäytetyö oli ehdottomasti vaativin tähän mennessä tekemäni tuotos. Prosessia aloittaessani tiedostin ainakin jollakin tasolla, kuinka suuri prosessi opinnäytetyö on, mutta konkreettisesti sen ymmärsin vasta nyt työn loppuvaiheilla pohtiessani, että mitä tulikaan tehtyä. Ymmärsin myös sen, että opinnäytetyön voi tehdä niin että tavoittelee vain läpi pääsyä tai niin että pyrkii oikeasti oppimaan

opinnäytetyöprosessista. Valitsin itse jälkimmäisen vaihtoehdon, jotta saisin tästä työstä ja koko tutkinnosta mahdollisimman paljon irti. Opinnäytetyöprosessi oli monilta osin minulle iso kasvunpaikka, sillä monet asiat sen aikana olivat minulle ennestään täysin vieraita. En esimerkiksi ollut kuullutkaan Google Scholar:sta ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista. Myöskään tutkimusmenetelmiin en ollut juurikaan tutustunut ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista, joten opin erittäin paljon uutta erityisesti laadullisesta tutkimuksesta, koska hyödynsin sitä tässä työssä.

Opinnäytetyön teoriaosuutta tehdessäni opin hakemaan tietoa monista erilaisista lähteistä ja opin löytämään teksteistä olennaisimmat asiat. Eli opin löytämään opinnäytetyöni kannalta tarvittavat lähteet ja hyödyntämään niitä työssäni. Opin myös yhdistelemään eri lähteistä hankittua tietoa, jonka jälkeen pystyin soveltamaan sitä opinnäytetyöraporttia kirjoittaessani. Myös kirjallinen tuottamiseni kehittyi erityisesti teoriaosuutta kirjoittaessa todella merkittävästi.

Opinnäytetyöprosessi avasi silmäni myös siitä, miten paljon helpompaa työskentely on, kun suunnittele ensin mitä aikoo tehdä. Prosessin alkuvaiheilla tehty aihekuvaus, työsuunnitelma ja tiedonhankintasuunnitelma tuntuivat aluksi jopa turhilta ja aikaa tuhlaavilta vaiheilta, kun halusin päästä jo tekemään opinnäytetyötä. Onnekseni kuitenkin ymmärsin näiden vaiheiden merkityksen työn lopputuloksen kannalta ja tein vaiheet huolellisesti. Esimerkiksi alustavan sisällysluettelon tekeminen auttoi minua todella paljon opinnäytetyöprosessin alkupuolella, koska sen avulla hahmotin itsekkin paremmin mitä aion tehdä. Alustavan sisällysluettelon tekeminen auttoi minua myös hakemaan tietoa ja jäsentelemään tekstiä paremmin. Opinnäytetyöprosessi opetti myös sen, ettei prosessin alussa tehtyä suunnitelmaa ole pakko noudattaa koko ajan, vaan suunnitelmia voi myös muuttaa prosessin kuluessa. Merkittävin tekemäni suunnitelman muutos tapahtui ennen kyselyn toteuttamista, kun päädyimme yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa lisäämään kyselyn tueksi vielä teemahaastattelun, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman paljon irti. Ratkaisu havaittiin erinomaiseksi, sillä tutkimuksen tulokset laajenivat, kun kysely ja haastattelu tukivat toinen toisiaan.

Ammatillisesta eli liiketalouden näkökulmasta katsoen osaamiseni kasvoi merkittävästi. Teoriaosuutta kirjoittaessa syvennyin lukuisiin lähteisiin ja opin paljon uusia asioita niin kannattavuuteen liittyvistä asioista kuin myös johtamisesta. En esimerkiksi ennen ollut tullut ajatelleeksi, kuinka tärkeää onnistunut sisäinen viestintä muutostilanteessa todellisuudessa on muutoksen lopputuloksen kannalta. Opin esimiesten työstä myös runsaasti lisää, sillä erityisesti teoriaosuutta kirjoittaessa syvennyin erilaisiin johtamiseen liittyviin teoksiin ja sain niistä paljon uusia näkökulmia niin tähän työhön kuin myös omaan mahdolliseen tulevaisuuden työtehtävääni. Lisäksi opinnäytetyöprosessin ansiosta sain prosessin kanssa yhtä aikaa meneillään olleesta esimiestyöhön liittyvästä opintojaksosta enemmän irti, koska olin syventynyt samoihin asioihin jo omassa opinnäytetyössäni, ennen kuin niitä käsiteltiin opintojaksolla. Opinnäytetyön tekeminen syvensi muitakin opintojeni aikana oppimiani asioita, ja monet opintojen aikana epäselviksi jääneet asiat selkenivät opinnäytetyötä tehdessä. Myös kohdeyrityksen taloudellisia tietoja tutkiessa opin hahmottamaan entistä laajemmin kuinka paljon kehitettävää kohdeyrityksen kiinteistöhuollossa on. Havaitsin myös sen, että ymmärryksen kasvaminen lisäsi kiinnostustani tutkimiini aiheisiin ja kiinteistöpalvelualaan.

Opinnäytetyön tekeminen kasvatti osaamistani ja ymmärrystäni myös kiinteistöpalvelualaa kohtaan todella paljon. Minulla oli jo aika paljon ennakkoymmärrystä alaan liittyen, mutta nyt taaksepäin katsoessa huomaa konkreettisesti eron, kuinka merkittävästi osaamista on tullut lisää. Osaamiseni laajentui tämän opinnäytetyön ansiosta merkittävästi, joten mahdollisesti tulevaisuuden työelämässä pystyn entistä enemmän hyödyntämään saamaani osaamista. Kiinteistöhoitajien päivittäisessä työskentelyssä mukanaolo avasi eri puolia kiinteistöpalvelualaan liittyen, sillä aiemmin olin nähnyt kiinteistöpalvelualaa vain toimisto- ja siivoustöiden näkökulmasta. Havainnoinnin aikana minulle valkeni, miten merkittävä ero työtahdissa on siivouspuolen ja kiinteistöhuollon välillä.

Opinnäytetyöprosessissa tapahtunut osaamisen ja ammatillisen kasvun kehittyminen ei jää pelkätään edellä mainittuihin asioihin, vaan kehitystä on tapahtunut myös ympärillä tapahtuvien asioiden havainnoinnissa ja ihmisten käytöksen lukemisessa. Opin myös sen, että joissakin tilanteissa asiaa ei kannata tutkia suurennuslasilla, vaan kannattaakin ottaa pari askelta taaksepäin, niin pystyy hahmottamaan asiaa laajempien kokonaisuuksien kannalta, jolloin yleensä asian hahmottaminen ja ymmärtäminen tapahtuu laajemmin, eikä vain yhden näkökulman kautta. Yksi merkittävä opinnäytetyön antama oppi on myös aikataulujen luominen, sillä niiden luomisessa minulla on ollut haasteita.

Minulle oli alusta asti selvää, että haluan tehdä opinnäytetyön yksin, sillä pari- ja ryhmätyöskentelyä oli jo opinnoissa harjoiteltu niin paljon, että en halunnut tehdä työtä kenenkään kanssa, vaan halusin tehdä opintojen haastavimman tehtävän itsenäisesti. Tällä tavoin sain käyttää työhön niin paljon aikaa, kuin halusin ja sain tehdä itse opinnäytetyöhön liittyvät ratkaisut. Näin sain myös harjoiteltua vastuunkantoa omasta työskentelystäni ja parannettua päätöstentekokykyäni. Opinnäytetyöprosessin avulla opinkin ottamaan entistä enemmän vastuuta omasta työskentelystäni ja sitä kautta valmistin minua työelämään siirtymiseen.

Tämän opinnäytetyöprosessin osalta asetin itselleni tavoitteiksi sen, että kasvaisin ammatillisesti ja henkisesti, ja että saisin tuotettua Talohuolto Oy:lle kehitysehdotuksia kannattavuuden parantamiseksi. Lisäksi tavoitteenani oli, että oppisin etsimään yritysten toiminnasta kannattavuutta heikentäviä tekijöitä ja oppisin tekemään korjaavia toimenpiteitä havaittujen puutteiden korjaamiseksi. Nämä kaikki tavoitteet täyttyivät. Havaitsin henkistä- ja ammatillista kasvua tapahtuneen koko prosessin ajan. Sain tuotettua Talohuolto Oy:lle kehitysehdotukset, jotka olivat tämän opinnäytetyön tärkein tuotos. Monipuolisen teoriaan tutustumisen ansiosta ymmärrän laajemmin yritysten toiminnasta ja niitä heikentävistä tekijöistä. Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen ja siitä saatujen tulosten ansiosta osaan tulevaisuudessa soveltaa oppimiani asioita yritysten toimintaan ja kykenen todennäköisesti löytämään kannattamattomien yritysten toiminnasta samankaltaisuuksia, joiden avulla pystyn havaitsemaan heikon kannattavuuden syitä.

Opinnäytetyöprosessi onnistui omasta mielestäni erinomaisesti. Minulle oli erittäin tärkeää se, että Talohuolto Oy hyötyi tekemästäni työstä ja että sille oli todellinen tarve. Työ on kokonaisuutena selkeä ja siinä tulee ilmi työn kannalta olennaiset asiat. Sain opinnäytetyön tekemisestä todella paljon irti ja havaitsen jo nyt, miten paljon uutta olen oppinut, vaikka monet opit havaitsen todennäköisesti vasta myöhemmin työelämässä.

## LÄHTEET

- Aaltio Iris & Puusa Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.
- Alasuutari Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alhola Kari 2016. Toimintolaskenta. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Alhola Kari & Lauslahti Sanna 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–4. painos. Helsinki: WSOY.
- Alhola Kari & Lauslahti Sanna 2005. Taloutta johtamista varten. Esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.
- Arikoski Juha & Sallinen Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon opisto; Työterveyslaitos.
- Cardos Ildikó Réka & Cardos Vasile Daniel 2014. Measuring customer profitability with activity-based costing and balanced scorecard. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 16 (1), 52-60. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/measuring-customer-profitability-with-activity/docview/1555353888/se-2?accountid=27296>. Viitattu 15.10.2021.
- Eriksson Päivi & Koistinen Katri 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11 • 2014. Pdf-tiedosto. <http://hdl.handle.net/10138/153032>. Viitattu 21.10.2021.
- Guerreiro Reinaldo, Rodrigues Bio Sérgio & Vazquez Villamor Merschmann Elvira 2008. Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. *International Journal of Logistics Management*, 19 (3), 389-407. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090810919215>. Viitattu 15.10.2021.
- HR-viesti 2019. Tuore selvitys sen vahvisti: Hyvä johtaminen lisää kannattavuutta. Verkkójulkaisu. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/983/tuore-selvitys-sen-vahvisti-hyva-johtaminen-lisaa-kannattavuutta>. Viitattu 17.9.2021.
- Ikäheimo Seppo, Malmi Teemu & Walden Risto 2019. Yrityksen laskentatoimi. Verkkokirja. 8., uudistettu painos. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>. Viitattu 12.10.2021.
- Insinööri-lehti 2019. Hyvä johtaminen parantaa kannattavuutta. Verkkójulkaisu. <https://insinööri-lehti.fi/uutiset/hyva-johtaminen-parantaa-kannattavuutta/>. Viitattu 17.9.2021.
- Joki Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Verkkokirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto>. Viitattu 8.9.2021.
- Jormakka Raija, Koivusalo Kaija, Lappalainen Jaana & Niskanen Mervi 2021. Laskentatoimi. 7., uudistettupainos. Helsinki: Edita.
- Järvenpää Marko, Länsiluoto Aapo, Partanen Vesa & Pellinen Jukka 2020. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

- Kamensky Mika 2006. Strateginen johtaminen. 7., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kamensky Mika 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kamensky Mika 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen Jorma 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiinteistönhoidon käsikirja 2020. 12. painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.
- KiinteistöRYL 2009. Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. Helsinki: Rakennustieto.
- Kiinteistöyönantajat 2021a. Kiinteistöpalveluala. Verkkojulkaisu. <https://www.kiinteistotyönantajat.fi/kiinteistoala/kiinteistopalvelut/>. Viitattu 5.8.2021.
- Kiinteistöyönantajat 2021b. Kiinteistöpalveluala pähkinänkuoressa. Verkkojulkaisu. <https://www.kiinteistotyönantajat.fi/kiinteistoala/kiinteistopalvelut/avainlukuja/>. Viitattu 23.8.2021.
- Kotter John P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Boston: Harvard business review.
- Kotter John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. (Leading Change, 1996.) Suom. Maarit Tillmann. Helsinki: Rastor.
- Kotter John P. 1998. Winning at Change. Leader to Leader 10, 13.10.1998, s.27-33.
- Kotter John P. & Cohen Dan S. 2002. The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Boston: Harvard Business School.
- Kotter John P. & Whitehead Lorne A. 2011. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. (Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down, 2010.) Suom. Margit Heinämäki. Helsinki: Tietosanoma.
- Laitinen Erkki K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.

- Leinonen Rita 2018a. Sisällönanalyysi. Spoken Oy:n blogi. 12.12.2018. <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>. Viitattu 26.11.2021.
- Leinonen Rita 2018b. Tutkimuksen eettisyys. Spoken Oy:n blogi. 9.10.2018. <https://spoken.fi/tutkimuksen-eettisyys/>. Viitattu 29.11.2021.
- Lämsä Anna-Maija & Hautala Taru 2008. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.–4. painos. Helsinki: Edita.
- Mattila Pekka 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp.
- Niskavaara Eeva 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Northouse Peter G. 1997. Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage.
- Ojala Elina & Soralahti Eero 2021. Mitä on asiakaskannattavuus ja miten se vaikuttaa liiketoimintaan? Verkkójulkaisu. Päivitetty 31.5.2021. <https://www.capacent.fi/asiakaskannattavuus>. Viitattu 21.10.2021.
- Osakeyhtiölaki 2006/624. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#a624-2006>. Viitattu 15.9.2021.
- Paalumäki Anni & Vähämäki Maija 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 131–140.
- Partanen Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Talentum.
- Pellinen Jukka 2017. Talousjohtaminen. Verkkokirja. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>. Viitattu 13.9.2021.
- Piha Kirsi & Sutinen Mika 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>. Viitattu 28.9.2021.
- Puusa Anu 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.
- Puusa Anu 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 145–156.
- Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa Anu & Juuti Pauli 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 9–19.



- Saaranen Pirjo, Koltola Eliisa & Pösö Jarmo 2017. Liike-elämän matematiikka. 11.–12. painos. Helsinki: Edita.
- Salmi Ilari 2020. Mitä tilinpäätös kertoo? Verkkokirja. 10., uudistettu painos. Helsinki: Edita. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513779672>. Viitattu 14.12.2021.
- Suomala Petri, Manninen Olli & Lyly-Yrjänäinen Jouni 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Söderström Terttu, Stenbacka Juha & Mäkinen Irma 2017. Katteella tulosta. 11., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Tomperi Soile 2015. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 9.–10. painos. Helsinki: Edita.
- Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tuominen Kari 2016. Muutoksen johtaminen. Kehittäjä opinttiellä. Muutoksen johtamista oppimalla. Turku: Benchmarking.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Pdf-tiedosto. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Viitattu 28.11.2021.
- Työkaari 2019. Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia. Verkkojulkaisu. <https://tyokaari.fi>. Viitattu 17.9.2021.
- van Raaij Erik M. 2005. The strategic value of customer profitability analysis. Marketing intelligence & planning 23 (4), 372–381. <http://dx.doi.org/10.1108/02634500510603474>. Viitattu 15.10.2021.
- Viitala Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitala Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala Riitta & Jylhä Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitala Riitta & Jylhä Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet ja teoriat. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Vilkkumaa Matti 2017. Tulosrohmut. Yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. <https://verkkokirjahyly.almatalent.fi>. Viitattu 13.9.2021.

## LIITE 1: SAATEKIRJE

Hyvä Talohuolto Oy:n kiinteistöhoitaja,

Olen Tiina Lustig, kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Savonia ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyöni yhteistyössä Talohuolto Oy:n kanssa. Opinnäytetyön aiheena on kiinteistöhuollon kannattavuuden parantaminen ja sen tavoitteena on etsiä yrityksen johdolle erilaisia keinoja, joiden avulla se voi parantaa kiinteistöhuollon kannattavuutta. Tämä kysely teetetään teille kiinteistöhoitajille siksi, koska yhdessä yrityksen johdon kanssa totesimme, että te kiinteistöhoitajat olette parhaita asiantuntijoita vastaamaan teidän päivittäiseen työskentelyynne liittyviin kysymyksiin. Kyse-lyssä saatuja tietoja ja kehitysideoita pyritään tulevaisuudessa hyödyntämään yrityksen toiminnassa.

Kyselystä saatuja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti eikä kyselyyn vastanneita henkilöitä voida tunnistaa vastausten perusteella. Vastauksia ei säilytetä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja siihen vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Vastaamatta jättäminen tulkitaan siten, että yrityksen toiminnassa ei ole kiinteistöhuollon saralla mitään kehitettävää. Toivomme kuitenkin yrityksen johdon kanssa, että kaikki vastaisivat kyselyyn, koska kaikkien teidän kiinteistöhoitajien näkemykset kiinteistöhuollon kannattavuuden parantamiseen ovat erittäin tärkeitä yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Vastaa tähän kyselyyn tässä paikan päällä järjestetyssä tilaisuudessa ja palauta se tilaisuuden järjestäjille ennen lähtöäsi.

Opinnäytetyö valmistuu joulukuun 2021 loppuun mennessä ja sen jälkeen se on luettavissa internetissä osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Suuri kiitos kyselyyn osallistumisesta jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

**Tiina Lustig**

Tradenomiopiskelija

Savonia-ammattikorkeakoulu

## LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN JA KYSELYN RUNGOT

Teemahaastattelu ja kysely rakentuvat seuraavien kysymysten ja teemojen ympärille. Teemoja haastattelussa ja kyselyssä ovat yrityksen talouteen, toimintaan sekä sen laatuun ja kehittämiseen liittyvät kysymykset. Kysely suoritetaan Talohuolto Oy:n kahden eri kaupungin kiinteistöhoitajille, jotta saadaan valtakunnallisen kehitystyön kannalta laajemmin tietoa kiinteistöhoitajien näkemyksistä ja samalla myös enemmän kehitysideita, joista voidaan jalostaa käytäntöön kehitystoimenpiteitä.

Millaista tulosta kiinteistöhuollon yksikkö tekee?

Milloin viimeksi yksikön tulos on käyty läpi? Miten?

Miten voit vaikuttaa yksikön tulokseen omassa työssäsi?

Jos sinun pitäisi tehostaa yksikön toimintaa, mitä tekisit?

Mitkä asiat kohdekaupungin kiinteistöhuollossa toimivat? Missä on onnistuttu?

Mitkä asiat eivät toimi? Miksi? Miten pitäisi korjata? Mitä ja miten pitäisi tehdä? Kenen?

Miten käytät Mobilog -sovellusta? Miksi et käytä?

Mitä Kiho -järjestelmä tekee? (Ajoneuvojen seuranta)

Kuinka monta taukoa pidät työpäivän aikana ja kauanko mikäkin tauoistasi keskimääräisesti kestää?

Mitkä asiat haittaavat tehokasta työskentelyä päivittäisessä työssäsi?

Miten kehittäisit kohdekaupungin kiinteistöhuollon toimintaa tuloksellisemmaksi, jos olisit esimies?

Miten suhtaudut muutoksiin ja uudistuksiin?

Miten kehittäisit tiedonkulkua ja viestintää toimistonväen ja huoltomiesten välillä?

Kehitysideat omaan työhösi?

Kehitysideat esimiehen työhön?

## LIITE 3: KYSELYLOMAKKEEN KYSYMYKSET

1. Mitkä asiat kiinteistöhuollossa toimivat hyvin? Missä on onnistuttu?
2. Mitkä asiat kiinteistöhuollossa eivät toimi ja miksi? Miten edellä mainitsemasi asiat pitäisi korjata? Mitä ja miten pitäisi tehdä? Kenen?
3. Miten käytät Mobilog -järjestelmää? Miksi et käytä?
4. Mitkä asiat haittaavat tehokasta työskentelyä päivittäisessä työssäsi?
5. Jos sinun tulisi tehostaa kiinteistöhuollon toimintaa, mitä tekisit?
6. Miten kehittäisit kiinteistöhuollon toimintaa tuloksellisemmaksi, jos olisit esimies?
7. Miten kehittäisit tiedonkulkua/viestintää toimistonväen ja huoltomiesten välillä?
8. Kehitysideat omaan työhösi?
9. Kehitysideat esimiehen työhön?
10. Muut kommentit:

## LIITE 4: TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI

TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI				
Alkuperäinen /Litteroitu ilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muuten asiat toimivat kiinteistöhuollossa mielestäni hyvin, mutta asioista tiedottaminen ja viestintä on joskus puutteellista.</li> <li>Tiedonkulku ei toimi aina kovin hyvin</li> <li>Tiedonkulku on välillä liian hidasta ja informaatiossa tulee katkoksia</li> <li>Viestintä ei joskus tule tarpeeksi ajoissa toimistolta, jos ollaan vaikka nurmikkoa leikkaamassa tai pihaa puhdistamassa koneella</li> <li>Viestintä toimii ainakin tällä hetkellä</li> <li>Jos työtehtävällä on kiire, niin soittaminen on ehdoton, viestejä ei aina kuule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestinnässä ja tiedottamisessa on puutteita</li> <li>Tiedonkulussa on kehitettävää</li> <li>Tiedonkulku on hidasta</li> <li>Viestintä ei ole aina oikea-aikaista</li> <li>Viestintä toimii joissakin tapauksissa hyvin</li> <li>Soittaminen kiireellisissä tapauksissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedonkulku ja viestintä</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työnjako on osittain epäselvä, tehdäänkö työ paperisen työmääräimen vai sähköisen työohjausjärjestelmän mukaan ja kuka tekee mitään</li> <li>Uusille työntekijöille tulisi tehdä erittäin tarkka perehdytys, koska monessa kohteessa alueiden ja tonttien rajat ovat häilyviä. Lisäksi pitäisi olla selkeät toimintamallit mm. alihankinnan suhteen</li> <li>Enemmän selviä säveliä työhön. Mitä tehdään missäkin ja miten, ettei tule tehtyä väärin. Toimintamalleihin yhtenäisyyttä.</li> <li>Enemmän palaverieja työntekijöiden ja esimiesten välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työnjaossa epäselvyyksiä</li> <li>Toimintamalleihin selkeyttä ja perehdytykseen enemmän huomiota</li> <li>Yhtenäiset ja kaikille selvät toimintamallit</li> <li>Enemmän yrityksen sisäisiä palaverieja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työn johtaminen</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiehelle pitäisi saada enemmän aikaa kentälle ja hieman lisää kovuutta johtamiseen</li> <li>Esimiehen toimistotöitä pitäisi saada vähemmäksi, jotta ehtisi valvoa kentällä tapahtuvaa toimintaa</li> <li>Työntekijöiden huomioiminen isompaan rooliin, saat siitä myös itse takaisin</li> <li>Esimiehen olisi hyvä olla enemmän tekemisissä työntekijöiden kanssa ja jakaa mielipiteitä heidän kanssaan</li> <li>Esimies voisi pyrkiä vastaamaan esim. viesteihin nopeammin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiehen läsnäolo ja kovuus johtamisessa</li> <li>Esimiehen toimistotyön määrän järkevöittäminen</li> <li>Työntekijöiden huomioiminen</li> <li>Esimiehen läsnäolo ja viestintä</li> <li>Esimiehen viestintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstöjohtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johtaminen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Töiden jakamista hankaloittaa kiinteistönhoitajien puutteellinen osaaminen. Kaikki eivät osaa samoja asioita. Pitäisi kouluttaa.</li> <li>Ammattitaitoa on liian vähän joillain henkilöillä, heitä pitäisi kouluttaa</li> <li>Osa huoltomiehistä siirtää pienet korjausta vaativat työt minulle, vaikka osaisivat itsekin tehdä ko. työn. Menee minulta hyvää työaikaa niihin hommiin</li> <li>Päivittäistä työntekoani hankaloittaa työntekijöiden heikko osaaminen joillain osa-alueilla</li> <li>Osaavaa työvoimaa pitäisi lisätä, esim. erikoisosaajia (LVI ja sähkö)</li> <li>Haluaisin tehdä enemmän LVI-töitä, kun on koulutuskin tuolle alalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työnjako vaikeaa osaamistasojen takia</li> <li>Työntekijöiden koulutusta tulisi lisätä</li> <li>Pienten korjausta vaativien töiden teko itse eikä siirtämällä kaverille</li> <li>Työntekijöiden kouluttaminen helpottaisi kaikkien työskentelyä</li> <li>Työntekijöiden erikoisammattitaitoja pitäisi lisätä</li> <li>Olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopimusliikevaihtoa ei ole saatu useaan vuoteen nousemaan riittävästi. Pitäisi varmaan-kin pitää yksikön sisällä johdon, myynnin ja tuotannon palaverieja, joissa voitaisiin pohtia ongelmaa</li> <li>• Töiden määrää tulisi lisätä, osalla töitä todella paljon ja osa pyörittelee peukaloita</li> <li>• Laskutettavien- ja keikkatöiden tekemistä tulisi lisätä</li> <li>• Lisää laskutettavaa työtä</li> <li>• Lisää ammattimiehiä esim. LVI, saataisiin tehtyä enemmän keikkaa</li> <li>• Alalla on tarjolla hyvin keikkaa, voisoin kouluttaa yrityksen sisällä porukkaa esim. oppisopimuksella, jolloin voitaisiin tehdä enemmän keikkaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyntiä tulisi lisätä</li> <li>• Töiden tasaisempi jakaminen ja lisäkeikan myynti</li> <li>• Laskutettavaa- ja keikkatyötä enemmän</li> <li>• Lisää laskutettavia töitä</li> <li>• Työntekijöiden kouluttamisen lisääminen, jotta saadaan tehtyä enemmän keikkaa</li> <li>• Yrityksen sisällä olevien ammattilaisten osaamisen hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myynnin lisääminen ja osaamisen kehittäminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannattava yritys</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jokainen kiinteistöhoitaja ennakoivan ajonkoulutukseen, polttoaine kustannukset pienivät merkittävästi ja samoin autojen huoltokustannukset. Jotkut kiinteistöhoitajista ajavat kuin rallikuskit.</li> <li>• Kiinnittäisin enemmän huomiota turhiin ajoihin, etenkin nyt kun polttoaineen on todella kallista</li> <li>• Suunnitelmallisuuden lisääminen työtehtävien suorittamiseen, ettei mene aikaa edestakaisin ajeluun</li> <li>• Mieti voitko korjata itse rikkoutuneen asian tai voiko joku firman sisältä korjata sen. Muille yrityksille on helppoa antaa työ, mutta se on taloudellisesti huono vaihtoehto omalle yritykselle</li> <li>• Enemmän voisi suunnitelmallisuutta olla töiden suorittamiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoilla ajoon tulisi kiinnittää huomiota, jotta kustannukset vähenisivät</li> <li>• Suunnitelmallisuutta työpäiviin, ettei ajella edestakaisin turhaan</li> <li>• Töiden suunnittelu ja toteuttaminen mahdollisimman tehokkaaksi</li> <li>• Pyrkimys korjaamaan itse kaikki mahdolliset viat, koska se on halvempaa yritykselle</li> <li>• Suunnitelmallisuus työnteossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloudellisen ajattelu, kustannusten karsiminen sekä ajankäytön tehostaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannattavuuden parantaminen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyt meillä on paljon uusia työkoneita, joiden ansiosta työt sujuvat paremmin ja nopeammin</li> <li>• Uusi huoltoauto toisi työhöni tehokkuutta</li> <li>• Nykyisen traktorin myynti ja uusi tilalle</li> <li>• Autoihin pitäisi saada jonkinlaiset ruuvilajitelmat</li> <li>• Tarvitaan parempia työvälineitä, jotka toimivat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien työkoneiden hankinta on ollut kannattavaa</li> <li>• Vanhoja autoja ja työkoneita pitäisi päivittää uudempiin</li> <li>• Huoltoautoihin pitäisi hankkia lisää tarvikkeita</li> <li>• Uusien työvälineiden hankinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investoinnit ja työvälineiden hankinta</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jotkut asiakkaat työllistävät huomattavasti enemmän kuin toiset</li> <li>• Kiinteistöhoitajien aluejako uusiksi. Alueiden työtaakat ovat epätasapainossa. Toisilla alueilla jatkuvasti kiire ja toisilla loppoaikaa</li> <li>• Työmäärää eri alueiden ja kiinteistöhoitajien välillä pitäisi tasoittaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki kohteet eivät työllistä yhtä paljon</li> <li>• Kiinteistöhoitoalueet uusiksi, toisilla alueilla nyt paljon enemmän töitä</li> <li>• Alueiden väliset erot työmäärissä pitäisi tasoittaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskannattavuus ja aluejaot</li> </ul>		

## LIITE 5: KOHDEKAUPUNGIN KANNATTAVUUDEN LUKUJA 2016-2021

01/2021 - 10/2021 Yksikkö: 1000€	loka.21				2021		2020		2019		2018		2017		2016	
	TOT		BUD		1. - 10.2021		Koko vuosi		Koko vuosi		Koko vuosi		Koko vuosi		Koko vuosi	
	loka.21	%	loka.21	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>LI I KEVAI HTO</b>	<b>123,9</b>	<b>100 %</b>	<b>127,4</b>	<b>100 %</b>	<b>1 303,70</b>	<b>100 %</b>	<b>1 232,90</b>	<b>100 %</b>	<b>1 515,40</b>	<b>100 %</b>	<b>1 552,20</b>	<b>100 %</b>	<b>1566,7</b>	<b>100 %</b>	<b>1762,2</b>	<b>100 %</b>
AINEET	-13,5	-10,9 %	-13	-10,2 %	-138,5	-10,6 %	-130	-10,5 %	-143	-9,4 %	-142,1	-9,2 %	-137,8	-8,8 %	-139,5	-7,9 %
ULKOP. PALVELUT	-25	-20,2 %	-13	-10,2 %	-263,9	-20,2 %	-184,3	-14,9 %	-307,3	-20,3 %	-354,4	-22,8 %	-323	-20,6 %	-406,4	-23,1 %
PALKAT	-31,2	-25,2 %	-31	-24,3 %	-344,3	-26,4 %	-327,5	-26,6 %	-393,8	-26,0 %	-371,2	-23,9 %	-398,5	-25,4 %	-419	-23,8 %
SOSIAALIKULUT	-15,6	-12,6 %	-14	-10,9 %	-152	-11,7 %	-153,4	-12,4 %	-178	-11,7 %	-173,2	-11,2 %	-192,5	-12,3 %	-205	-11,6 %
MUUT MUUTTUVAT	-2,5	-2,0 %	-1	-0,8 %	-11,6	-0,9 %	-10,6	-0,9 %	-16,2	-1,1 %	-11,9	-0,8 %	-13,9	-0,9 %	-16,5	-0,9 %
<b>MYYNTIKATE</b>	<b>36,1</b>	<b>29,1 %</b>	<b>55,5</b>	<b>43,5 %</b>	<b>393,4</b>	<b>30,2 %</b>	<b>426,9</b>	<b>34,6 %</b>	<b>477,1</b>	<b>31,5 %</b>	<b>499,4</b>	<b>32,2 %</b>	<b>500,9</b>	<b>32,0 %</b>	<b>575,9</b>	<b>32,7 %</b>
PALKAT	-3,3	-2,7 %	-3,5	-2,7 %	-31,8	-2,4 %	-38,4	-3,1 %	-61,7	-4,1 %	-68,8	-4,4 %	-61	-3,9 %	-63,7	-3,6 %
SOS. KULUT	-2,4	-1,9 %	-1,8	-1,5 %	-17,2	-1,3 %	-18,7	-1,5 %	-28,3	-1,9 %	-32,7	-2,1 %	-31,3	-2,0 %	-32,7	-1,9 %
VUOKRAT	-13,1	-10,6 %	-13,7	-10,8 %	-72,5	-5,6 %	-76,8	-6,2 %	-57,6	-3,8 %	-57,8	-3,7 %	-56,7	-3,6 %	-51,6	-2,9 %
HENKILÖSTÖMENOT	-0,2	-0,1 %	-0,7	-0,5 %	-3,6	-0,3 %	-5,2	-0,4 %	-6,6	-0,4 %	-8	-0,5 %	-7,5	-0,5 %	-7,5	-0,4 %
HALLINTOKUSTANN.	-0,1	-0,1 %	-0,2	-0,2 %	-8,2	-0,7 %	-4,1	-0,3 %	-17,2	-1,1 %	-17,3	-1,1 %	-7,9	-0,5 %	-6,3	-0,4 %
MARKKINOINTIKUSTANN.	-0,1	-0,1 %		0,0 %	-0,3	0,0 %	-1,1	-0,1 %	-1,9	-0,1 %	-2,2	-0,1 %	-2,9	-0,2 %	-2,5	-0,1 %
KÄYTTÖM. KULUT	-11	-8,9 %	-9	-7,1 %	-101,6	-7,8 %	-96,2	-7,8 %	-107,7	-7,1 %	-118,9	-7,7 %	-108,5	-6,9 %	-97,4	-5,5 %
TELELIKENNEKULUT	-0,4	-0,3 %	-0,4	-0,3 %	-4,7	-0,4 %	-4	-0,3 %	-5,6	-0,4 %	-4,8	-0,3 %	-4,4	-0,3 %	-4,1	-0,2 %
ALUEEN KUSTANNUKSET	-1,2	-1,0 %	-1,3	-1,0 %	-13	-1,0 %	-13,6	-1,1 %	-15,4	-1,0 %	-19,7	-1,3 %	-17,3	-1,1 %		0,0 %
HALLINTOVELOITUS	-6,4	-5,2 %	-6,6	-5,2 %	-67,8	-5,2 %	-64,1	-5,2 %	-71,2	-4,7 %	-67,5	-4,3 %	-72,9	-4,7 %	-96,9	-5,5 %
<b>KÄYTTÖKATE</b>	<b>-2,1</b>	<b>-1,7 %</b>	<b>18,2</b>	<b>14,3 %</b>	<b>72,7</b>	<b>5,6 %</b>	<b>104,9</b>	<b>8,5 %</b>	<b>103,8</b>	<b>6,8 %</b>	<b>101,6</b>	<b>6,5 %</b>	<b>130,6</b>	<b>8,3 %</b>	<b>213,2</b>	<b>12,1 %</b>
POISTOT	-4,6	-3,7 %	-4,8	-3,8 %	-48,8	-3,7 %	-45,9	-3,7 %	-56,6	-3,7 %	-49,4	-3,2 %	-42,6	-2,7 %	-43	-2,4 %
<b>LI I KEVOITTO</b>	<b>-6,7</b>	<b>-5,4 %</b>	<b>13,5</b>	<b>10,6 %</b>	<b>23,9</b>	<b>1,8 %</b>	<b>59,0</b>	<b>4,8 %</b>	<b>47,3</b>	<b>3,1 %</b>	<b>52,1</b>	<b>3,4 %</b>	<b>88,0</b>	<b>5,6 %</b>	<b>170,1</b>	<b>9,7 %</b>