



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Työkalu palveluyrityksen kannattavuuden hallintaan ja hinnoittelun tueksi

## Case: Yritys X

Laurila, Teemu

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Työkalu palveluyrityksen kannattavuuden hallintaan ja hinnoittelun  
tueksi

Case: Yritys X

Teemu Laurila  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2014

Laurila, Teemu

**Työkalu palveluyrityksen kannattavuuden hallintaan ja hinnoittelun tueksi**

Case: Yritys X

Vuosi 2014

Sivumäärä 58

---

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa rakennetaan työkalu toimeksiantajan, Yritys X:n, asiakas- ja segmenttikohtaiseen kannattavuusanalyysiin, kannattavuuden hallintaan ja hinnoittelun tueksi. Työkalu sopii erityisesti pienten, jatkuvia palveluita tarjoavien yritysten kannattavuuden hallintaan ja hinnoittelun tueksi.

Työkalussa käytetään aikaan perustuvaa toimintolaskentaa. Kannattavuutta analysoidaan muun muassa käyttökatteella, käyttökateprosentilla sekä muilla tarkoitusta varten kehitetyillä, kannattavuutta kuvaavilla tunnusluvuilla.

Työkalun tuottamasta tiedosta selvisi, että pienet asiakkaat ovat selvästi heikommin kannattavia kuin suuret. Työkalu vahvisti ennalta määritellyn arvion siitä, että asiakkaan asuntokannan kasvaessa palvelun kannattavuus kasvaa. Tulokset osoittavat asuntokohtaisen kannattavuuden kasvavan moninkertaiseksi jo kahden pienimmän asiakassegmentin välillä.

Tuloksista selvisi, että pienimpien asiakkaiden segmentti 1 on absoluuttisella käyttökatteella mitattuna heikko. Kaikkia segmenttejä tarkastellessa osa asiakkaista ei täytä käyttökateprosentille asetettua minimivaatimusta ja muutama asiakas todettiin jopa kannattamattomaksi. Toisaalta taas suurimmat asiakkaat todettiin erittäin kannattaviksi.

Työkalun tiedoista voitiin päätellä eniten kustannuksia aiheuttavat toiminnot. Suurimmat kustannukset syntyvät palvelun rutiinitoiminnoista, kuten vuokranmaksuseurannasta ja laskutuksesta. Nämä toiminnot kuitenkin tehostuvat asuntokannan kasvaessa ja siten tulos vahvistaa johtopäätöstä siitä, että asuntokannan kasvaessa myös kannattavuus kasvaa.

Työkalu vahvisti myös näkemyksen siitä, että toimeksiantajan kokonaiskannattavuus on tällä hetkellä erinomaisella tasolla. Samalla paljastui voimakas kannattavuuden riippuvuus suurista asiakkaista, jotka vastaavat peräti 80 prosentista toimeksiantajan käyttökatteesta. Hinnoittelu on tällä hetkellä epäyhtenäistä ja etenkin segmentin 3 asiakkaiden kohdalla tulee harkita hinnoitteluun liittyviä toimenpiteitä. Segmentin 2 asiakkailla hinnoittelu on hyvällä tasolla yhtä asiakasta lukuunottamatta. Segmentin 4 asiakkaat ovat tällä hetkellä ehkä hieman ylihinnoiteltujakin.

Opinnäytetyön tuloksena on laadittu myös uusi, asiakassegmenteittäin porrastettu hinnasto, joka selkeyttää hinnoittelua ja varmistaa, että hinnoittelu asetetaan jatkossa kannattavalle tasolle.

Asiasanat palveluyritys, aikaan perustuva toimintolaskenta, kannattavuus, hinnoittelu

Laurila, Teemu

**A profitability management and pricing tool for a service company: a case study of Company X**

Year	2014	Pages	58
------	------	-------	----

---

This thesis report presents the results of research development work conducted for the client, Company X, in which a tool was created to analyze the profitability of the client's customers and customer segments and to produce information to support the pricing. The tool is applicable especially as a means of analyzing the profitability and supporting the pricing of small service companies that offer continuous services.

The tool uses time-driven activity-based costing. Profitability is analyzed using various profitability indicators, such as earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA) and other specially formulated indicators, which reflect the profitability of Company X's service. The information produced by the tool revealed that the smaller customers are the weakest in terms of profitability. The tool confirmed estimations indicating that profitability increases as the number of apartments owned by the customer increases. Results show that profitability per apartment is already multiplied between the two smallest customer segments.

The results also revealed that customer segment 1, which includes the smallest customers, is weak when measured with absolute EBITDA. Overall, when all four segments were considered, it was found that some of the customers do not meet the EBITDA requirements and a few customers were even found to be unprofitable. On the other hand, the biggest customers were found to be immensely profitable.

The information produced by the tool made it possible to find the exact activities, that cause the largest costs. The largest costs are a result of the routine activities, such as billing and providing rent ledger. However, the efficiency of these activities increases as the number of apartments increases. Therefore this supports the conclusion that profitability correlates with the number of apartments in a positive manner.

The tool also confirmed the estimation that Company X's profitability is currently at an excellent level. However, the results also revealed that Company X is highly dependent on its large customers, which are responsible for 80 % of the EBITDA. Currently the pricing is not heterogeneous between some customers of the same size and, in particular the pricing in segment 3 is too low. Segment 2 has a good situation in terms of pricing, although one customer does not meet the requirements. The pricing in segment 4 might even be too high at the moment.

As a result of this thesis project, a new price list has been made for Company X. Prices are differentiated between the four customer segments. The new price list simplifies pricing and ensures that the prices will be set at a profitable level in the future.

Keywords service company, time-driven activity-based costing, profitability, pricing

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö .....	7
1.2	Kehittämiskohde, tausta ja tavoitteet .....	8
1.3	Kehittämistehtävä .....	10
2	Palveluliiketoiminnan kannattavuus ja hinnoittelu .....	10
2.1	Johdon laskentatoimi.....	11
2.2	Kustannuslaskenta ja kustannusten jako.....	12
2.3	Perinteinen kustannuslaskenta .....	13
2.4	Toimintolaskenta ja aikaan perustuva toimintolaskenta.....	14
2.5	Palvelun hinnoittelu .....	16
2.6	Kannattavuus.....	18
2.7	Yritys X:n toimintaympäristöanalyysi.....	18
3	Työkalun rakentaminen ja käyttöönotto.....	23
3.1	Lähestymistapa ja menetelmät.....	24
3.2	Segmentointi .....	25
3.3	Aikaan perustuva toimintolaskenta .....	27
3.4	Asiakaskohtainen arviointi.....	33
3.5	Kustannusten kohdistaminen.....	35
4	Tulokset ja johtopäätökset.....	36
4.1	Kannattavuus.....	40
4.2	Työn ja laskutuksen jakautuminen segmenttien välillä .....	43
4.3	Nykyhinnoittelun toimivuus .....	44
4.4	Kuormittavat toiminnot .....	46
4.5	Johtopäätökset .....	47
5	Kehitystehtävän arviointi ja työkalun jatkokehitys .....	50
5.1	Työkalun tuottaman tiedon luotettavuus .....	50
5.2	Toimeksiantajan palaute .....	51
5.3	Tulosten tarkentaminen ja työkalun jatkokehitys.....	51
	Lähteet .....	53
	Kuvat .....	55
	Kuviot .....	56
	Taulukot .....	57
	Liitteet.....	58

## 1 Johdanto

Palveluliiketoiminnassa vallitseva haaste on kustannustietoisuuden kehittäminen strategisen päätöksenteon ja hinnoittelun tueksi (Hajija & Alishah 2011, 1). Kustannustietoa tuottavia työkaluja ja menetelmiä käyttävät yritykset onnistuvat muita todennäköisemmin esimerkiksi hinnoitteluun liittyvissä päätöksissään (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänä 2011, 8). Kustannusten selvittäminen on siis tärkeää onnistuneen hinnoittelun ja strategisen päätöksenteon kannalta. Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 42) mukaan myös kannattavuuden parantaminen on haastavaa. Palveluyritys voi kehittää kustannustietoisuuttaan ja sitä kautta kannattavuuttaan esimerkiksi asiakaskohtaisten kustannusten laskentaan rakennetun järjestelmän tai laskentamallin avulla.

Kustannusten laskeminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Palvelun kustannusten selvittämisessä törmää helposti ongelmiin, sillä palvelun kustannuksista huomattava osa on yleensä kiinteitä kustannuksia, joita voivat olla esimerkiksi toimitilan vuokra ja kiinteät palkat. Näiden kohdistaminen ei aina ole suoraviivaista ja muodostuu vaikeaksi. Miten esimerkiksi pankki-konttorissa, jossa toteutetaan useita erilaisia toimintoja päivittäin koko konttorin aukioloajan ajan, määritellään rahanvaihtopalvelun osuus kiinteistä kustannuksista?

Samoin voidaan kysyä kuinka paljon yksi rahanvaihto aiheuttaa kustannuksia, toisin sanoen, mikä on kyseisen toiminnon hinta pankille. (Palmer 2011, 377.) Palveluyrityksessä kustannukset tulisi kohdistaa sen mukaan, millaisia ja mitä toimintoja asiakkaat todellisuudessa käyttävät ja kuinka paljon. Olennaista on kyetä kohdistamaan kustannukset aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40-41.)

Hinnoittelu on tärkeä osa kaikkea liiketoimintaa ja työkalu, jota etenkin uudet yritykset voivat käyttää saavuttaakseen toiminnalleen välttämättömän aseman markkinoilla. Alussa hinnat saatetaan tarkoituksella pitää alhaisempina halutun markkinaosuuden saamiseksi, mutta pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna yrityksen on lopulta asetettava hintansa tasolle, jolla taloudelliset tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja yrityksen toiminta on kannattavaa. (Palmer 2011, 372.) U.S. Small Business Administrationin kanssa yhteistyötä tekevä Caron Beesley (2012) arvioi blogissaan, että monet pienet palveluyritykset kuitenkin epäonnistuvat palvelun kustannusten laskemisessa tai arvioinnissa ja siksi hinnoittelukin voi epäonnistua.

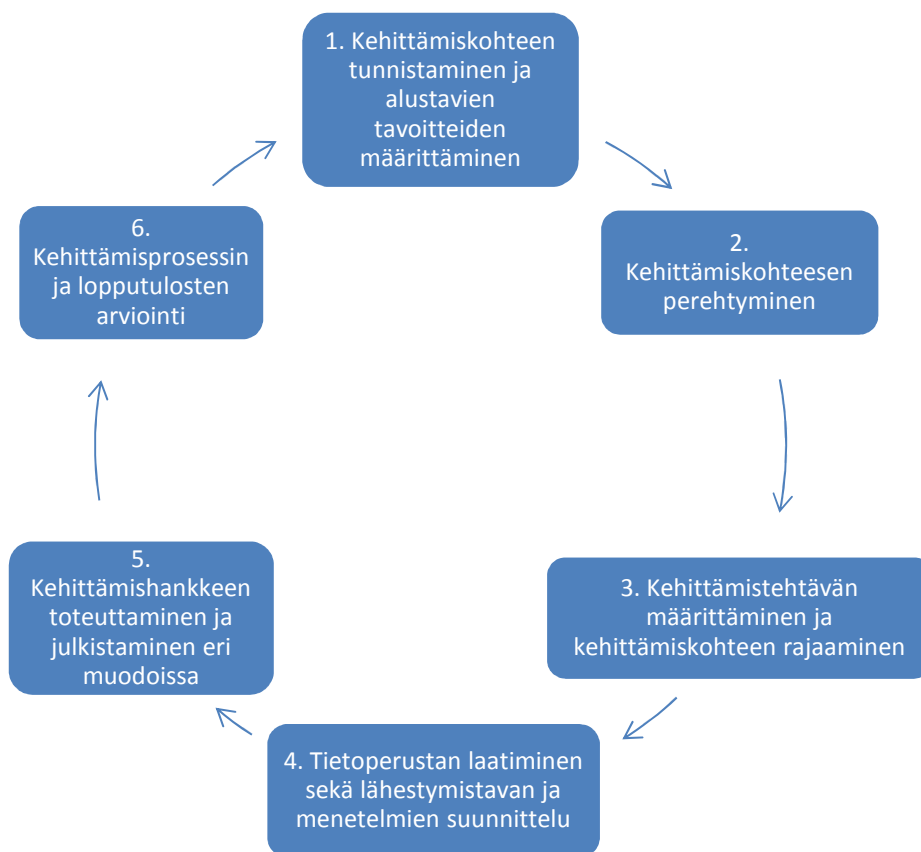
Onnistuneet hinnoittelupäätökset vaativat asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 148). Hinnoittelu on toteutettava huolellisesti ja perustellusti, jotta myyntitulot ylittäisivät kustannukset ja toiminta olisi kannattavaa. Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 40) mukaan palvelun kohdalla asiakaskohtaisten kustannusten määrä voi kuitenkin vaihdella voimakkaasti. Havainnollistetaan asiaa esimerkillä: Oletetaan, että kahdelle asiakkaalle tarjotaan varainhoitopalvelua. Toinen asiakkaista on passiivinen, eikä

juurikaan ole yhteydessä palveluntarjoajaan. Toinen asiakkaista sen sijaan tiedustelee varainhoitajaltaan milloin mitään ja siten aiheuttaa selkeästi muita asiakkaita enemmän kustannuksia. Jos yritys seuraisi kannattavuuttaan asiakaskohtaisesti, se voisi esimerkiksi hinnoitella yliaktiivisen asiakkaan siten, että asiakkaan kannattavuus vastaa kannattavuudelle asetettuja tavoitteita. Näin syntyisi ainakin laskennallisesti tarkasteltuna onnistunut hinnoittelupäätös.

Loppuun on hyvä vielä mainita, että palveluliiketoimintaa harjoittaville yrityksille on tyypillistä, että kustannukset koostuvat suurimmaksi osaksi henkilöstökustannuksista. Niiden osuus on tyypillisesti jopa 60-85 prosenttia kokonaiskustannuksista. Henkilöstökustannuksiin kuuluu muun muassa palkkaa, veroja ja välillisiä työvoimakustannuksia. Esimerkiksi teollisuudessa henkilöstökustannusten osuus voi kuitenkin olla jopa alle 15 prosenttia kokonaiskustannuksista. (Sipilä 2003, 45.) Työvoimakustannusindeksin mukaan yksityisen sektorin työvoimakustannukset ovat kasvaneet vuodesta 2009 vuoteen 2012 lähes 10 prosenttia (Suomen virallinen tilasto SVT 2013).

### 1.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tämän opinäytetyön tavoitteena on tuottaa todellinen käytännön työkalu, jolla on konkreettisia vaikutuksia toimeksiantajan toimintaan. Kyseessä on näin ollen tutkimuksellinen kehittäminen. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 24) ovat määritelleet tutkimuksellisen kehittämisen kuudesta osasta koostuvaksi prosessiksi, jonka lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Prosessi on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 24)

Tässä opinnäytetyössä toteutettu tutkimuksellinen kehittämistyö seuraa tätä prosessia. Opinnäytetyön runko rakentuu prosessiin kuuluvien kuuden vaiheen mukaisesti. Seuraavissa luvuissa tunnistetaan kehittämiskohde, tutustutaan kehittämiskohteeseen, määritellään tavoitteet ja rajataan kehittämiskohde. Prosessin neljäs vaihe eli tietoperusta, lähestymistavat ja menetelmät käsitellään luvuissa 2 ja 3.

## 1.2 Kehittämiskohde, tausta ja tavoitteet

Yritys X on osakeyhtiömuotoinen, muun liikkeenjohdon konsultoinnin alalla toimiva yritys, jonka toiminta on alkanut vuonna 2006. Tällä hetkellä Yritys X työllistää kaksi henkilöä, joista toinen on koko- ja toinen osa-aikainen. Yritys X on toimintansa alkuaikoina tehnyt palvelusopimuksia asiakkaan kannalta varsin edullisilla hinnoilla ja liikevaihdon kasvu on ollut voimakasta viime vuosina. Kasvun myötä on yhä vahvemmin noussut tarve selvittää nykyisten asiakkaiden kannattavuus ja mahdolliset ongelmat hinnoittelussa. Melko pienen asiakaskunnan vuoksi olisi myös oleellista kyetä ymmärtämään mistä yksittäisen asiakkaan tai asiakassegmentin kannattavuus muodostuu ja onko nykyinen hinnoittelumalli toimiva. Kehittämiskohde muodostuu siis näiden asioiden selvittämisestä.



Kehittämiskohteen ja tavoitteiden tarkempaa määrittelyä varten on toteutettu teemahaastattelu. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, joka rakentuu ennalta määritellyn teeman ympärille ja on muodoltaan on melko vapaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208). Haastattelu toteutettiin 6.2.2014 Yritys X:n toimitiloissa ja haastattelun teema rakentui Yritys X:n kannattavuuden ympärille. Haastattelu pyrittiin pitämään vapaamuotoisena keskustelutilanteena ja keskustelua vietiin eteenpäin esimerkiksi pyytämällä haastateltavaa kertomaan omin sanoin Yritys X:n kannattavuudesta tällä hetkellä ja arvioimaan kannattavuuteen liittyvien tavoitteiden toteutumista. Haastateltavana oli Yritys X:n hallituksen jäsen. Haastattelua ohjanneita kysymyksiä on esitelty liitteessä 1.

Haastattelussa selvisi, että Yritys X on tarkastellut hinnoitteluaan ja kannattavuuttaan joitakin vuosia sitten, mutta haastateltava ei muista projektia sen tarkemmin. Tällöin on tehty hinnoitteluun liittyviä päätöksiä, jotka ovat johtaneet nykyiseen hinnastoon ja hinnoittelumalliin. Liikevaihdon osalta tavoitteena on jatkossa saavuttaa noin 20 prosentin vuosittainen, tasainen kasvu. Kokonaiskannattavuutta tarkasteltaessa Yritys X:n toiminta on tällä hetkellä erittäin kannattavalla tasolla ja kannattavuustavoitteet ovat haastateltavan mukaan toteutuneet tai jopa ylittyneet. Haastateltava kuitenkin uskoo, että tällä hetkellä on kannattamattomia tai heikosti kannattavia asiakkaita. Haastateltava korostaa, että osa asiakkaista tulee aina olemaan kannattamattomia tai selvästi heikommin kannattavia, eikä tarkoituksena ole päättää näitä asiakkuuksia pelkästään heikon kannattavuuden vuoksi. Etenkin Yritys X:n vanhimmissa asiakkuuksissa on myös muuta arvoa. Haastattelussa oltiin yhtä mieltä siitä, että kehittämistehtävässä rakennettavan työkalun on tärkeää tuottaa myös hinnoittelun kannalta hyödyllistä tietoa. (Yritys X 2014a.)

Kehittämistyön tavoitteita voidaan tarkentaa alla olevien kysymysten avulla:

- Onko asiakkaiden joukossa tällä hetkellä selkeästi kannattamattomia tai kannattavia asiakkaita?
- Mitkä mittarit sopivat kannattavuuden arviointiin?
- Onko segmenttien välisessä kannattavuudessa suuria eroja?
- Syntykö joistain asioista tai toiminnoista erityisen paljon kustannuksia?
- Millä hinnoilla segmentit saavuttavat kannattavuudelle asetetut tavoitteet ja ovatko nykyiset hinnat oikealla tasolla?

Edellä käytyjen asioiden valossa tälle tutkimukselliselle kehittämistyölle voidaan asettaa päälimmäiseksi tavoitteeksi luoda ratkaisu, jolla selvitetään nykyisten asiakkaiden ja asiakassegmenttien kannattavuus ja löydetään syyt kannattavuuteen ja kannattamattomuuteen ja selvitetään nykyisen hinnaston käyttökelpoisuus. Lisäksi toimeksiantaja toivoo, että asiakkaisiin sitoutuneita työntunneja käytettäisiin yhtenä mittarina eri suuruisten asiakkuuksien suhteellis-

tamiseksi. (Yritys X 2014a.) Nämä tavoitteet saavuttamalla varmistetaan Yritys X:n liiketoiminnan kannattavuus tulevaisuudessakin ja luodaan toimiva työkalu asiakaskohtaisen kannattavuuden hallintaan ja hinnoittelun tueksi.

### 1.3 Kehittämistehtävä

Ratkaisuksi on siis yhdessä toimeksiantajan kanssa päätetty rakentaa työkalu, joka tuottaa tietoa toimeksiantajan asiakkaiden ja asiakassegmenttien kannattavuudesta. Työkalu toteutetaan aikaan perustuvalla toimintolaskennalla ja siinä hyödynnetään yksinkertaista kannattavuusanalyysia. Näiden menetelmien valintaa on perusteltu kohdissa 3.3 ja 3.4.

Toimeksiantajan mukaan työkalu tuottaisi tietoa, jonka perusteella voitaisiin perustellusti toteuttaa toimenpiteitä hinnoittelun ja kannattavuuden parantamiseksi. Työkalulla olisi suuri rooli myös toiminnan ohjaajana ja se auttaisi Yritys X:ää fokusoimaan resursseja avainasiakkaisiin. Näiden asioiden luonnollisena jatkumona työkalun konkreettiset vaikutukset ulottuivat myös asiakkuuden hallintaan. Laajemmin tarkasteltuna haastateltava näkee, että työkalun avulla hyödyt olisivat muidenkin pienten palveluyritysten ja palveluliiketoiminnan saavutettavissa. (Yritys X 2014a.)

Kehittämistehtävä on rajattu koskemaan niitä palveluliiketoiminnan yrityksiä, jotka tarjoavat jatkuvia ja pitkäkestoisia palveluita. Tunnusomaista näille yrityksille on, että palvelusta sovitetaan erillisillä sopimuksilla. Esimerkiksi siis kampaamot rajautuvat opinnäytetyön ulkopuolelle. Vielä tarkemmin rajattuna kehittämistyö käsittelee näiden palveluyritysten kannattavuutta ja hinnoittelua.

## 2 Palveluliiketoiminnan kannattavuus ja hinnoittelu

Tähän lukuun on kerätty tietoperustaa opinnäytetyön rajaukseen kuuluvista aihealueista eli palveluliiketoiminnasta, johdon laskentatoimesta, kustannuslaskennasta, kannattavuudesta ja hinnoittelusta. Kyseessä on siis tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin neljäs vaihe.

Palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan yrityksiä, jotka myyvät palveluita. Palveluyritys voi olla esimerkiksi kampaaja, autokorjaamo tai konsulttitalo - palveluliiketoimintaa harjoittavien yritysten kirjo on laaja. Tässä vaiheessa on kuitenkin oleellista selvittää, mikä on palvelu. Palvelulle on luotu lukuisia määritelmiä, mutta lopullista määritelmää ei edelleenkään ole olemassa. Määritelmän laatimista vaikeuttaa muun muassa se, että palvelua ei voi kokea konkreettisesti ja, että palvelut itsessään ovat niin monimuotoisia. (Grönroos 2009, 76-77.) Palvelu on siis hyvin abstrakti käsite. Ostotilanteessa asiakas ei voi tarttua kiinni palveluun ja kokeilla sen valmistusmateriaaleja toisin kuin esimerkiksi ruokapöytää ostaessa. Palvelussa voi

kuitenkin olla jotain konkreettista, esimerkiksi autokorjaamon tarjoaman korjauspalvelun varaosat.

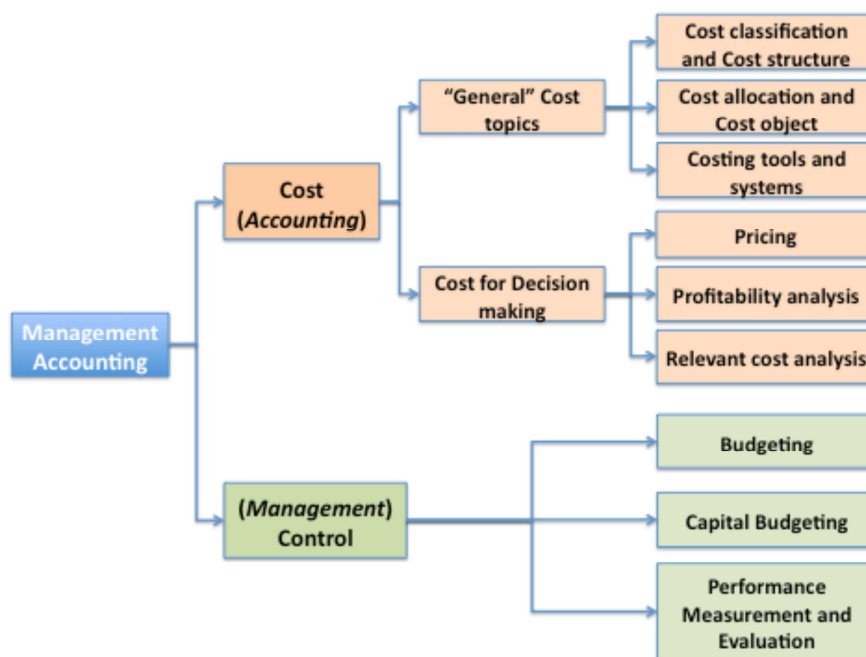
Määritelmien moninaisuudesta ja ongelmallisuudesta huolimatta niiden joukosta löytyy joitakin palvelulle hyvin yleisluontoisia piirteitä ja asioita. Palvelulle kuuluu vähintään kolme yleisluontoista piirrettä. Näistä ensimmäinen ja Grönroosin (2009, 79) mielestä tärkein on, että palvelu on toiminnoista koostuva prosessi, jonka toiminnoissa käytetään useita resursseja - esimerkiksi tietoa, osaamista, tietokoneita ja ihmisiä. Toinen palvelulle yleisluontoinen piirre on, että palvelua ei voi tuottaa varastoon. Tämä johtuu siitä, että tyypillisesti palvelu kulutetaan samalla hetkellä kuin se tuotetaan. (Shy 2008, 2.)

Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa lakitoimisto A saa puhelun Yritys B:lta. Yritys B haluaa tietää, onko heidän asiakkaansa rikkonut yhteistä sopimusta laitetoimitusten myöhästyessä. Lakitoimisto pystyy ratkaisemaan asian jo puhelinkeskustelun aikana ja kertoo Yritys B:lle miten asiassa kannattaa toimia. Näin ollen lakitoimisto tuotti asiakkaalle puhelun aikana palvelun, jonka Yritys B vastaanotti ja kulutti samalla hetkellä. Kolmas piirre on asiakkaan vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa, eli asiakas osallistuu ainakin jossain määrin itse palvelun tuottamiseen (Grönroos 2009, 76). Kaikki edellä mainitut piirteet pätevät Yritys X:n tarjoaman palvelun kohdalla, vaikkakin vuorovaikutus on joskus vähäistä.

## 2.1 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimi on olennainen osa yrityksen laskentatoimea. Johdon laskentatoimella tarkoitetaan laskentaa, jonka tavoite on tukea yritysjohtoa taloudellisessa päätöksenteossa. Myös termeillä operatiivinen laskentatoimi ja sisäinen laskentatoimi voidaan viitata johdon laskentatoimeen. Hyviä esimerkkejä johdon laskentatoimen laskelmasta ovat erilaiset suunnittelulaskelmat, esimerkiksi investointilaskelmat ja budjetit. Lisäksi johdon laskentatoimeen kuuluu olennaisesti tarkkailulaskelmat, joiden avulla yritysjohto seuraa muun muassa taloudellisten tavoitteiden toteutumista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 14.)

Kuviossa 2 on Cinquinin ja Tenuccin (2011, 10) ajatus siitä, miten johdon laskentatoimi voidaan jäsentää.



Kuvio 2: Johdon laskentatoimen rakenne (Cinquini & Tenucci 2011, 10)

Tärkeä havainto on, että kustannuslaskenta (cost accounting) ja vapaasti suomennettuna ohjaus ja hallinta (management control) on eriytetty toisistaan. Johdon laskentatoimen kustannuslaskentaan sisältyy yleiset kustannuslaskennan aiheet, kuten kustannusten luokittelu, kustannusrakenne, kustannusten kohdistaminen, kustannustyökalut ja kustannusjärjestelmät. Toinen kustannuslaskennan alue on päätöksenteollinen kustannuslaskenta, johon sisältyy hinnoittelu, kannattavuusanalyysi ja olennaisten kustannusten analysointi. Ohjaukseen ja hallintaan kuuluu budjetointi, investointilaskenta ja suorituskyvyn seuranta ja arviointi.

## 2.2 Kustannuslaskenta ja kustannusten jako

Kauppiaat ja liikemiehet ovat laskeneet kustannuksiaan jo tuhansien vuosien ajan, mutta periaatteet sisäiselle laskentatoimelle syntyivät vasta teollisen vallankumouksen myötä (Alhola 1998, 10). Kustannuslaskennan tavoitteena on selvittää tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Kustannuslaskenta tarjoaa tärkeää tietoa tuotteen tai palvelun hinnoitteluun sekä yrityksen kannattavuuden hallintaan. Kustannuslaskelmat voidaan myös johtaa asiakastasolle, jolloin saadaan selvitettyä asiakaskanntavuutta. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 193.)

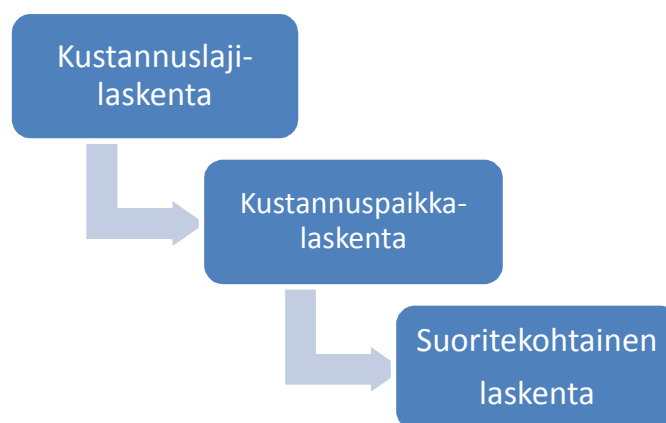
Kustannukset jaetaan tyypillisesti kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset eivät muutu yrityksen toiminta-asteen muuttuessa, kun taas muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia yrityksen toiminta-asteesta eli siitä paljonko tuotetta valmistetaan tai palvelua tarjotaan. Kiinteisiin kustannuksiin voidaan kuitenkin laskea myös kustannukset, jotka muut-

tuvat hyvin vähän suhteessa toiminta-asteen muutokseen. Tyypillisiä kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi toimitilojen vuokrat, atk- ja toimistotarvike-kustannukset sekä koneiden, laitteiden ja kaluston sitoman pääoman korot ja poistot. Tyypillisiä muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi valmistukseen käytetyt raaka-aineet ja valmistuksen palkkakustannukset henkilösivukuluineen. Kiinteät kustannukset voidaan havainnollistaa myös siten, että ne ovat kustannuksia, jotka muuttuvat, kun kapasiteetti muuttuu. Esimerkiksi vanhentuvan valmistuslaitteiston käytöstä poistaminen, kun korvausinvestointeja ei tehdä, johtaa kapasiteetin pienenemiseen. Tämä edelleen johtaa siihen, että laitteiden ja kaluston aiheuttamat kiinteät kustannukset pienenevät. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56-58.)

Yksityiskohtaisemmassa laskennassa kustannukset jaotellaan laskentateknisistä syistä yleensä vielä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, joiden kohdistaminen on helppoa, yksinkertaista tai suoraviivaista ja ne ovat yleensä muuttuvia kustannuksia. Välillisten kustannusten kohdistaminen on vaikeampaa, sillä niitä ei voida kohdistaa suoraan tuotteille. Välilliset kustannukset ovat yleensä kiinteitä kustannuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56-58.)

### 2.3 Perinteinen kustannuslaskenta

Perinteinen kustannuslaskenta koostuu kolmesta vaiheesta, joita on kuvattu kaaviossa 1.



Kaavio 1: Perinteisen kustannuslaskennan vaiheet

Ensimmäiseksi tehdään kustannuslajilaskelma. Kustannuslajit selviävät yleensä esimerkiksi yrityksen kirjanpidosta. Kustannuslajeja ovat esimerkiksi toimitilojen vuokrat, raaka-aineet ja palkat. Seuraavaksi tehdään kustannuspaikkalaskelma, jossa kustannuslajilaskennasta syntyneet kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille, esimerkiksi varastolle. Lopuksi laaditaan suoritekohtainen laskelma, jossa tuotteelle tai palvelulle kohdistetaan kustannuspaikkojen kustannukset ja näin saadaan tuotteen tai palvelun yksikkökustannus.

(Jormakka ym. 2009, 194.)

Jakolaskenta on perinteisen kustannuslaskennan muoto, jossa suoritteiden yksikkökustannus lasketaan jakamalla kaikki kustannukset toteutuneella suoritemäärällä. Tällöin toki oletetaan, että jokainen suorite aiheuttaa todellisuudessa yhtä suuren osan kustannuksista. Esimerkiksi Yritys X:n tapauksessa suora jakolaskenta ei ole pätevä kustannuslaskentamenetelmä, sillä Yritys X tarjoaa palvelua erilaisina kokonaisuuksina ja on tiedossa, että osa asiakkuuksista tuottaa kustannuksia vähemmän ja osa enemmän. Jakolaskennan jakoperusteena voi olla myös työtunti, jolloin kokonaiskustannukset jaetaan tehtyjen työtuntien määrällä ja saadaan työtunnin kustannus. (Jormakka ym. 2009, 194.)

Ekvivalenssilaskennassa käytetään niin sanottuja painokertoimia, joilla vaikutetaan kustannusten määrään. Yritys voi esimerkiksi tarjota pohjimmiltaan samanlaista tuotetta kahdessa eri tavoin varustellussa mallissa, joista toinen on kalliimpi. Kustannuksia kohdistettaessa kalliimmalle tuotteelle asetetaan painokerroin, jolloin siihen kohdistuvat kustannukset voivat olla esimerkiksi kaksinkertaiset, jolloin painokerroin olisi 2. (Jormakka ym. 2009, 196.)

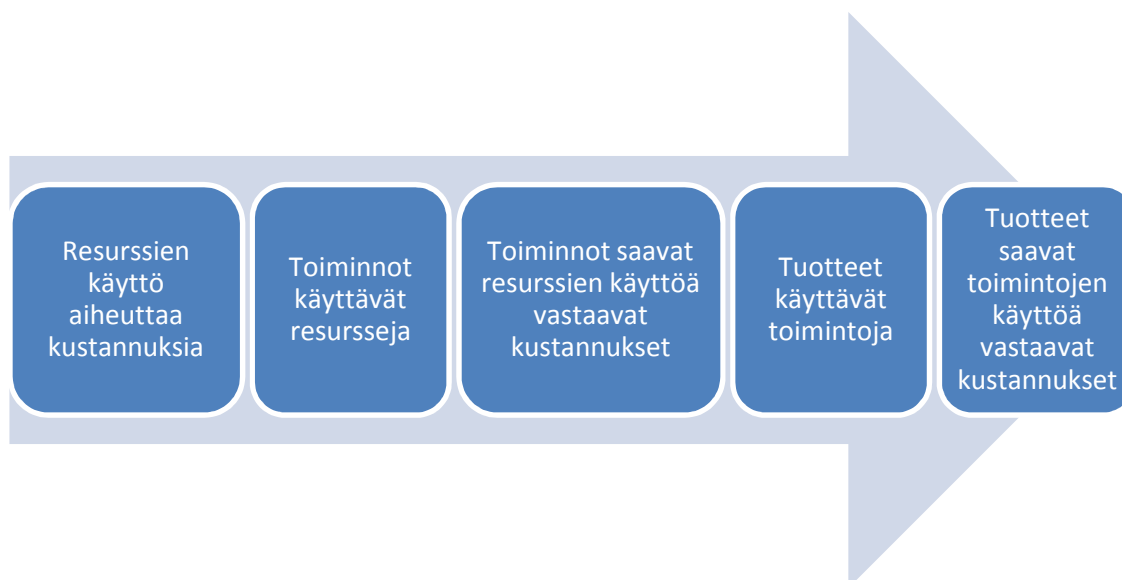
Niin ikään perinteistä kustannuslaskentaa edustava lisäyslaskenta on hyvä kustannuslaskennan ratkaisu yrityksille, jotka tuottavat pohjimmiltaan samanlaisia, mutta kuitenkin erilaisia tuotteita tai palveluita. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteelle ja välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikkojen kautta. Välillisten kustannusten kohdistamiseen voi käyttää esimerkiksi niiden suhdetta tehtyihin työtunteihin. Tyypillisiä lisiä ovat aine-  
lisä, valmistuslisä, markkinoinnin ja hallinnoinnin lisä ja voittolisä. Lisäksi voidaan käyttää yleiskustannuslisiä. (Jormakka ym. 2009, 197-198.)

#### 2.4 Toimintolaskenta ja aikaan perustuva toimintolaskenta

Toimintolaskenta (ABC, activity-based costing) on kustannuslaskennan muoto, jossa perinteistä kustannuslaskentaa on pyritty viemään eteenpäin. Toimintolaskennan synnyn taustalla on perinteisen kustannuslaskennan aiheuttamat rajoitteet ja ongelmat: perinteisellä tavalla ei välttämättä voida kohdistaa kustannuksia riittävän tarkasti tai yksinkertaisten esimerkkien avulla voidaan huomata, että tuotteelle A voi kohdistua myös tuotteen B kustannuksia. Tämä johtuu siitä, että perinteisessä kustannuslaskennassa saatetaan olettaa kaikkien tuotteiden kuluttavan resursseja yhtä paljon. (Alhola 1998, 11-15.)

Toimintolaskentaan viittaavia ajatuksia on esitetty jo 1900-luvun alussa, mutta silloin se ei vielä valloittanut maailmaa. Varsinaisesti toimintolaskennan voidaan todeta syntyneen 1980-luvulla Yhdysvalloissa ja maailmanvalloitusta odotetaan edelleen. Toimintolaskenta on kohdannut kritiikkiä ja muutosvastarintaa ja se on koettu perinteisen kustannuslaskennan uhkaa-

jana ja kilpailijana. Toimintolaskenta kuitenkin mahdollistaa kustannusten kohdistamisen hyvin tarkasti, mikä onkin toimintolaskennan suurimpia hyötyjä. (Alhola 1998, 15-16; Pellinen 2006, 188.)



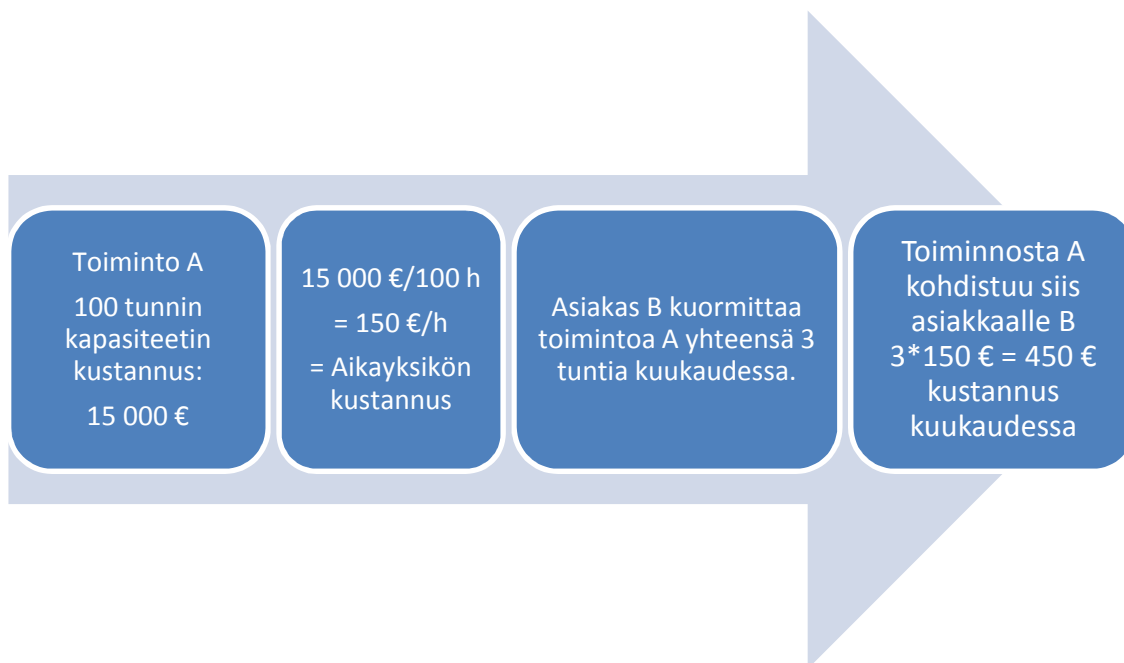
Kuvio 3: Toimintolaskennan perusidea (Pellinen 2006, 188)

Kuviossa 3 on esitetty toimintolaskennan perusajatus. Käytännössä siis resurssien käyttämisestä aiheutuneet kustannukset kohdistetaan tuotteelle, asiakkaalle tai muulle vastaavalle laskentakohteelle, toiminnon kautta. On tärkeää ymmärtää, että kustannukset eivät niinkään perustu valmistusmäärään, vaan toimintojen kuormittamiseen (Pellinen 2006, 188).

Toimintolaskennassa käytetään niin sanottuja kustannusajureita, jotka ovat resurssi- ja toimintoajurit. Ajureita käytetään kustannusten kohdistamisessa. Resurssiajurilla kohdistetaan toiminnon kuluttamat resurssit toiminnolle ja toimintoajurilla kohdistetaan toiminnon kustannus varsinaiselle laskentakohteelle, joka voi olla esimerkiksi tuote tai asiakas. Kustannusajurien tarkka määrittäminen ja valinta on ehdottoman tärkeää - väärät ajurit johtavat väärin tuloksiin. (Alhola 1998, 46.)

Toimintolaskentaprojektit saattavat kuitenkin paisua valtaviin ja monimutkaisiin järjestelmien suunnitteluksi. Laskentamalleista voi tulla niin monimutkaisia, että ne toimivat vain paikallisesti esimerkiksi yrityksen yhdessä yksikössä tai osastossa. Mikäli näin tapahtuu, kustannuslaskennasta voi tulla epäluotettavaa ja ylläpidosta todella kallista. Yhtenä ratkaisuna on esitetty aikaperusteinen toimintolaskenta (TDABC, time-driven activity-based costing), jossa toimintolaskentaa on yksinkertaistettu käyttämällä toimintoajurina ainoastaan aikaa. Toteutus on periaatteessa melko yksinkertainen. Ensin arvioidaan toimintoille kohdistuva kokonais-

kustannus ja jaetaan se toimintoon kuluvalle kokonaisajalla, jonka jälkeen se jaetaan ajalla, jonka asiakas, tuote tai muu vastaava laskentakohde kuormittaa kyseistä toimintoa. (Pellinen 2006, 194.)



Kuvio 4: Aikaan perustuvan toimintolaskennan prosessi

Aikaan perustuvasta toimintolaskennasta on rohkaisevia tuloksia. Otetaan esimerkiksi case Klein Steel, New Yorkissa toimiva teräspalvelukeskus. Casen tapahtuma-aikaan Klein Steelin jakeluun kuului yli 3500 tuotetta, jonka vuoksi käsittely- ja jakelukustannukset olivat korkeat. Yritys otti käyttöön aikaan perustuvan toimintolaskennan. Tämä mahdollisti kustannusten tarkastelun muun muassa jakelupisteen, tuotteen, asiakkaan ja tuotteen koon mukaan. Vain kaksi kuukautta käyttöönoton jälkeen yritys pystyi tekemään merkittäviä havaintoja toiminnastaan. Yritys havaitsi muun muassa, että peräti neljännes sen asiakkaista oli kannattamattomia ja, että myyntihenkilöt olivat vuosien ajan turhaan pyrkineet kasvattamaan joidenkin kannattamattomien asiakkaiden myyntimääriä. Muitakin vastaavanlaisia havaintoja syntyi ja yritys tarttui asiaan nopeasti. Käyttöön otettiin erinäisiä ohjeistuksia liittyen esimerkiksi tilausten hyväksymiseen ja lisäksi muun muassa myyntipalkkiojärjestelmiä muutettiin. Lopputuloksena yrityksen kate kasvoi 4 % ja vuositasolla tavoiteltiin noin 700 000 dollarin tulokasvua. (Kaplan & Anderson 2003, 14.)

## 2.5 Palvelun hinnoittelu

Minkä tahansa palvelun hinnoittelulla on tyypillisesti kaksi päätavoitetta: Saada palvelu myytyä ja saada kustannuksia suurempi, positiivinen kassavirta. Talousteoreettisesti tarkasteltuna hinnan tulee olla pienempi kuin asiakkaan tuotteesta tai palvelusta kokema asiakasarvo.



Kulmalan artikkelissa mainittua esimerkkiä muokaten, Yritys X:n tapauksessa palvelua voidaan myydä, kun asiakas kokee oman aikansa käyttämisen sijoitusasuntojen hallinnointiin kalliimaksi kuin hallinnointipalvelun ostamisen Yritys X:ltä. Institutionaalisen asiakkaan näkökulmasta palvelun ostaminen on asiakkaalle kannattavaa, kun asiakkaan kustannukset asunnokannan itse toteutusta hallinnoinnista ovat suuremmat kuin Yritys X:n perimä hallinnointipalkkio. Tästä muodostuu siis hinnan yläraja. (Kulmala 2006, 1.)

Pitkällä aikavälillä palvelun hinnan alarajan on oltava vähintään yhtä suuri kuin palvelusta aiheutuvat kustannukset - muussa tapauksessa palvelun tuottaminen ei ole yritykselle kannattavaa. Muita hinnoitteluun voimakkaasti vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kilpailijoiden hinnat ja mahdolliset lainsäädännön asettamat rajoitteet (Palmer 2011, 374).

Sipilän mukaan palvelun veloitusinnan asettamiseen voidaan käyttää nyrkkisääntöä, jonka mukaan veloituksen tulisi olla 2,5 - 5 kertainen siitä aiheutuvaan bruttopalkan kustannukseen nähden. Kertoimen suuruus riippuu palvelun vaativuudesta ja henkilöstöltä vaadittavasta koulustasosta. (Sipilä 2003, 45-46.) Tällä tavoin voidaan kenties nopeasti selvittää suuntaavasti palvelun hinnoittelun kannattavuutta.

Hinnoittelijan on tärkeää pyrkiä ymmärtämään ostajan palvelusta saamaa asiakasarvoa. Jos asiakas kokee palvelun itselleen todella arvokkaaksi, on hän valmis maksamaan siitä enemmän. Hinnoittelun yhteydessä tulee myös huomata, että esimerkiksi kuluttajatuotteiden ostokäyttäytymisen tutkimuksissa on todettu, että hinta yksinään ei selitä ostokäyttäytymistä ja on olemassa asiakkaita, jotka automaattisesti ajattelevat korkean hinnan korreloivan positiivisesti laadun kanssa. Näin ollen ostokäyttäytymistä ei voida pitää täysin rationaalisena. (Kulmala 2006, 3.)

Kustannusperusteinen hinnoittelu tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että palvelu hinnoitellaan kattamaan siitä aiheutuvat kustannukset ja kiinteä voittolisä. Kustannusperusteinen hinnoittelu on todettu hyvin tehokkaaksi palveluliiketoiminnassa ja kustannukset ovatkin dominoiva tekijä palvelun hinnan määrittelyssä. (Palmer 2011, 374-375.)

Palvelun kustannusperusteisessa hinnoittelussa on kuitenkin ongelmia: Se ei ota huomioon markkinoita ja kilpailijoita. Markkinahinnoittelussa hinta perustuu hintaan, joka tuotteelle on asetettu markkinoilla. Korostuneessa asemassa ovat siis kilpailijoiden luoma hintataso. Markkinahintaan vaikuttavat lisäksi lainsäädäntö ja muut mahdolliset asetukset tai esimerkiksi viranomaismääräykset. Markkinahinnan löytäminen tai määrittely voi kuitenkin olla vaikeaa. Monissa tapauksissa todelliset hinnat poikkeavat listahinnoista, jonka vuoksi todellisen hintatason määrittely vaikeutuu. Markkinahinta voidaan määrittellä siten, että se on samanlaisten tai toisiaan täysin korvaavien palvelun toteutuva keskihinta. (Sipilä 2003, 58-59.)

## 2.6 Kannattavuus

Kannattavuusanalyysillä tarkoitetaan kustannuslaskennasta saatavien tietojen suhteuttamista muihin laskennallisiin eriin. Näitä eriä ovat esimerkiksi muut kustannukset ja tuotot. Kannattavuusanalyysi koskee aina tiettyä ajanjaksoa ja laskentakohdetta. Laskentakohde voi olla esimerkiksi asiakas. (Pellinen 2006, 163.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään analysoimaan asiakaskohtaista ja asiakassegmenttien kannattavuutta. Palvelu yrityksessä kannattavuuden laskenta kannattaa Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 40) mukaan keskittää asiakaskohtaiseen kannattavuuteen, juurikin siksi, että asiakkaat kuormittavat yritystä eri tavoin.

Asiakaskohtaista kannattavuutta voidaan arvioida esimerkiksi käyttökateella ja käyttökateprosentilla, joka suhteellistaa käyttökateen. Käyttökate ilmaisee paljonko asiakkaan tuomista tuloista jää yrityksen käytettäväksi, kun siitä on vähennetty sekä muuttuvat, että kiinteät kustannukset. Käyttökateprosentti saadaan jakamalla käyttökate asiakkaan tuomilla tuloilla eli liikevaihdolla. Käyttökate on kannattavuuden arvioinnin välineenä yksinkertainen ja sopii myös toimialojen väliseen vertailuun. (Alhola & Lauslahti 2000, 138-139.) Tässä opinnäytetyössä kehitetään myös omia, kannattavuutta ilmaisevia tunnuslukuja. Niitä käsitellään tarkemmin tulosten ja johtopäätösten yhteydessä.

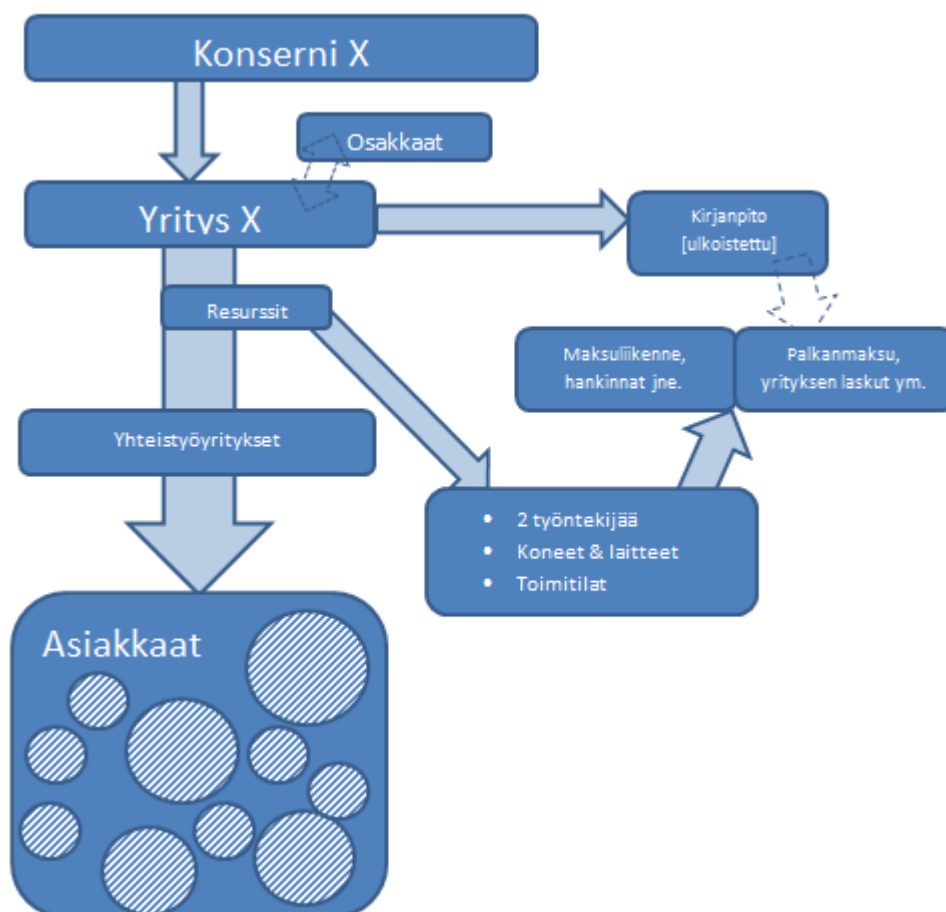
## 2.7 Yritys X:n toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöanalyysissä esitellään opinnäytetyön kohteena oleva Yritys X sekä sen toimintaympäristö. Analyysi on tehty muun muassa toimialasta ja kilpailijoista.

Yritys X tarjoaa asiakkailleen sijoitusasuntojen hallinnointipalveluja, joiden sisällöstä ja laajuudesta sovitaan erillisillä hallinnointipalvelusopimuksilla. Tyypillisiä sopimuksen piiriin kuuluvia toimenpiteitä ovat esimerkiksi vuokraseuranta, perintätoimet, irtisanoutumisten vastaanotto, vuokravakuuksien palautus, vuokratuloyhteenvedon laatiminen verotusta varten sekä toimiminen yhteyshenkilönä vuokranantajan ja vuokralaisen välillä. Yritys X:n tarjoama palvelu on luonteeltaan pitkäkestoista ja jatkuvaa, toisin kuin esimerkiksi kodinkonekorjauksen tarjoama, kertaluontoinen palvelu. Palveluun ei liity erityistä sesonkia, vaikkakin työmäärä elää ainakin jossain määrin asuntojen vuokramarkkinoiden mukaan.

Yritys X toimii tiiviissä yhteistyössä pääkaupunkiseudulla toimivan asuntojen vuokra- ja myyntivälitystoimiston kanssa, mikä edesauttaa hallinnointipalvelun tarjoamista. Kuviossa 5 on kuvattu Yritys X:n organisaatiota, resursseja sekä toimintoja. Omistajuussuhteista johtuen Yritys X on teknisesti osa suurempaa konsernia, mutta käytännössä on helpompaa käsitellä Yritys X:ää itsenäisenä toimijana. Yritys X:llä on muutamia osakkaita. Kirjanpito on ulkoistettu tili-

toimistoon, mutta maksuliikenne ja esimerkiksi palkanmaksu ja yrityksen laskujen maksu tehdään sisäisesti. Palkanlaskenta tehdään kuitenkin tilitoimistossa.



Kuvio 5: Kuvaus organisaatiosta, yrityksen resursseista ja toiminnoista

Yritys X:n asiakkaisiin kuuluu sekä yksityishenkilöitä että institutionaalisia asiakkaita. Institutionaalinen asiakas tarkoittaa tässä opinnäytetyössä asiakasta, joka voi olla esimerkiksi säätiö, yhdistys tai yritys ja jonka liikevaihdosta tai säännöllisistä tuloista ainakin osa koostuu asuntojen vuokratuotosta. Institutionaalisen asiakkaan asuntokanta on tyypillisesti huomattavasti - jopa satoja kertoja - suurempi kuin yksityishenkilöllä ja institutionaalisilla asiakkailla on myös valmis koneisto, jolla asuntokantaa hallinnoidaan tai on hallinnoitu. Tämän vuoksi Yritys X tarjoaa useimmille institutionaalisille asiakkailleen suppeampaa hallinnointipalvelua, johon voi kuulua esimerkiksi pelkästään vuokraseuranta ja saatavien perintä.

Asiakkaat eivät varsinaisesti osallistu hallinnointipalvelun toimintoihin, mutta saattavat olla mukana niihin liittyvien päätösten teossa. Esimerkiksi uudelleenvuokrausprosessissa asiakas voi olla mukana päättämässä uudesta vuokralaisesta. Asiakkaat voivat osallistua päätöksentekoon myös esimerkiksi vuokrankorotuksia tehtäessä.

Yritys X:n liikevaihto vuonna 2012 oli yli 100 000 euroa ja liikevaihto on ollut todella voimakkaassa kasvussa. Suomen Asiakastiedon ylläpitämän Voitto+ ohjelman mukaan Yritys X:n kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat kaikki erittäin hyvällä tasolla. Yritys X:n toimialan yritykset ovat tyypillisestikin vakavaraisia ja maksuvalmiudeltaan hyviä, sillä kyseisen toimialan yritykset eivät juurikaan tarvitse ulkoista rahoitusta esimerkiksi tuotannon järjestämiseen, eikä palveluiden tuottamiseen tarvita suuria investointeja, sillä palvelun tuottaa henkilöstö itse - pieni kotitoimistokin voi olla täysin riittävä. Toimialalla onkin huomattava määrä vain yhden henkilön työllistäviä yrityksiä (Metsä-Tokila 2011, 15). Näin on ollut pitkään myös Yritys X:n kohdalla, jonne toinen työntekijä on palkattu vasta vuoden 2012 aikana.

Yritys X:llä on jo voimassaoleva hinnasto, joka ei kuitenkaan ole voimassa vanhempien asiakkuuksien kohdalla. Hallinointipalvelusopimus ei kata kaikkia asunnon hallinointiin liittyviä asioita, esimerkiksi kodinkoneiden uusimisia tai huoneistoremontteja. Nämä niin sanotut hallinointisopimuksen ulkopuoliset työt veloitetaan tuntivelotuksella 40 €/tunti tai työn vaativuudesta riippuen 60 €/tunti.

Institutionaalisille sijoittajille ei tällä hetkellä ole erillistä hinnastoa, vaan hinnat sovitaan neuvotteluiden kautta. Institutionaalisilla sijoittajilla on myös räätälöidymmät hallinointipalvelut. Esimerkiksi asiakkaan C(i) hallinointipalveluun kuuluu ainoastaan vuokraseuranta ja perintätoimet (pois lukien oikeudelliset perintätoimet).

Useilla asiakkailla on tällä hetkellä pakkio, jossa ei ole kuukausittaista minimiveloitusta. Tämä mahdollistaa tilanteen, jossa asiakas saa hallinointipalvelun ilmaiseksi tai huomattavasti normaalia halvemmalla. Asiakkaalla voi olla esimerkiksi myyntiaikeista johtuen asunto ilman vuokralaista, jolloin ei ole myöskään vuokratuloa ja veloitus on asunnon osalta 0 euroa. Hallinointipalvelusopimuksen piiriin kuuluu kuitenkin toimenpiteitä, jotka on suoritettava huolimatta siitä, onko asunto vuokrattu vai ei. Edellä mainittujen toimenpiteiden joukkoon lukeutuu esimerkiksi vastikkeiden maksu. Minimiveloituksen puute aiheuttaa myös sen, että veloitus perustuu aina todelliseen, vuokralaiselta perittyyn vuokraan. On kuitenkin tilanteita, joissa vuokralainen maksaa huomattavasti alennettua vuokraa. Esimerkiksi putkiremontin aikana vuokra voi olla useiden kuukausien ajan 90 prosentilla alennettu, jolloin myös Yritys X:n perimä veloitus laskee 90 prosenttia. Työn määrä ei kuitenkaan muutu - päinvastoin työn määrä voi lisääntyä putkiremontin aikana, sillä urakoitsijat saattavat olla aktiivisia tiedottajia ja tiedotteet on käytävä läpi ja ne voivat vaatia Yritys X:ltä muitakin toimenpiteitä. Esimerkiksi osa tiedotteista on välitettävä eteenpäin vuokralaiselle tai asiakkaalle. Toisaalta Yritys X:n on myös pyrittävä seuraamaan, että remontti pysyy aikataulussa.

Yritys X:n toimiala on ”Muu liikkeenjohdon konsultointi”. Toimialavertailussa on perusteltua hyödyntää Timo Metsä-Tokilan laatimaa ja vuonna 2011 julkaisemaa liikkeenjohdon konsultoinnin toimialaraporttia, sillä kyseinen raportti on erityisesti rajattu koskemaan muun liikkeenjohdon konsultoinnin toimialaluokkaa. Raportti on laadittu toimeksiantona Työ- ja elinkeinoministeriölle ja se on saatavilla TEM-Toimialapalvelusta. Raporttiin kuuluvaksi on rajattu esimerkiksi ”yrityksen tai muun organisaation neuvonta, opastus ja avustaminen muissa taloudellisissa asioissa”. (Metsä-Tokila 2011, 8.) Yritys X:n tarjoaman palvelun voidaan katsoa sopivan tähän edellä mainittuun kuvaukseen.

Raportin tiedot ovat pääosin väliltä 2006-2011, eli osaan raportin tiedoista tulee suhtautua kriittisesti. Esimerkiksi yritysten taloudellisten tunnuslukujen osalta voidaan kuitenkin käyttää hieman vanhempaa tietoa, sillä toimiala ei ole kohdannut erityisen suuria rakenteellisia muutoksia viime vuosina, vaikka se onkin dynaaminen ja herkkä mielipiteille ja talouden muutoksille. Samasta syystä esimerkiksi toimialan keskeisten menestystekijöiden, ongelmien ja kehittämistarpeiden voidaan olettaa olevan edelleen samankaltaisia. (Metsä-Tokila 2011, 41.)

Kilpailija-analyysiin valikoitui neljä samaa tai samankaltaista palvelua tarjoavaa yritystä. Analyysi suoritetaan hyvin pintapuolisesti, sillä tarkka kilpailija-analyysi ei ole tarkoituksenmukaista opinnäytetyön varsinaista aihetta ajatellen.

Kilpailijayrityksistä yksikään ei ole erikoistunut ainoastaan asuntojen hallinnointipalvelun tuottamiseen, vaan se on niillä sivutuotteena. Kilpailijayrityksiä etsittiin Google-hakukoneella muun muassa hakusanoilla ”asunnon hallinnointipalvelu”, ”hallinnointipalvelu” ja ”sijoitus-asunnon hallinnointi”. Yrityskohtaiset tiedot on kerätty Fonecta Finder-palvelusta.

Muitakin kilpailijoita on varmasti, mutta kuten toimialavertailun yhteydessä on jo todettu, yritykset saattavat olla todella pieniä, eivätkä ne tule esiin hakukoneissa, ellei niitä markkinoida aktiivisesti. Metsä-Tokilan mukaan (2011, 41) heikko markkinointi on muun liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla vallitseva heikkous.

Taulukkoon 1 on koottu muutamia perustietoja kilpailijayrityksistä ja Yritys X:stä.

<b>Kilpailija-analyysi</b>			
	<b>Palvelun sisältö</b>	<b>Hinta €/asunto/kuukausi</b>	<b>Muuta</b>
Kilpailija 1	Laaja	31,00 €	
Kilpailija 2	Epäselvä	43,40 €	1-10 asuntoa
Kilpailija 3	Laaja	30,38 €	
Kilpailija 4	Palvelun esittelyn mukaan suppeampi	Ei kerrottu	
Yritys X	Laaja	6 % kk-vuokrasta tai väh. 40 €	Vähintään 5 asuntoa
	<b>Henkilöstö</b>	<b>Liikevaihto 1k €</b>	<b>Verkoston laajuus</b>
Kilpailija 1	>120	>17 000	Erinomainen
Kilpailija 2	7	>700	Epäselvä
Kilpailija 3	7	>700	Heikko
Kilpailija 4	5	>800	Heikko
Yritys X	2	>100	Hyvä

Taulukko 1: Kilpailijoiden vertailua taulukossa

Kilpailijat 1 ja 3 tarjoavat kotisivujensa mukaan täsmälleen samaa palvelua kuin Yritys X, kilpailija 2:n kotisivuilla ei ollut selkeää erittelyä palvelun sisällöstä ja kilpailija 4:n palvelu on kotisivujen mukaan hieman suppeampi kuin Yritys X:n. Laajalla palvelun sisällöllä tarkoitetaan, että yrityksen tarjoama palvelu kattaa ainakin teoriassa lähes kaiken sijoitusasunnon hallinnointiin liittyvän työn.

Tämän opinnäytetyön kannalta olennaisin tieto on se, miten kilpailijat ovat hinnoitelleet palvelunsa. Hinnat on esitetty taulukossa arvonlisäverollisina ja kilpailijoiden 1 ja 3 hinnat ovat selkeästi alhaisemmat kuin kilpailija 2:n ja Yritys X:n. Kilpailija 4 ei kerro hintaa kotisivuillaan. Yritys X:n hinnassa on optio nousta huomattavasti kilpailijoita korkeammaksi, sillä hinta on vähintään 40 € tai 6 % asunnon kuukausivuokrasta. Näin ollen esimerkiksi asunnon, jonka kuukausivuokra on 1000 €, hallinnointipalkkio onkin 60 € arvonlisäveroineen.

Ainoastaan Yritys X:llä on alaraja asuntojen määrälle, joka on viisi asuntoa. Kilpailija 2:lla on ylärajana 10 asuntoa, jonka jälkeen hinta neuvotellaan tapauskohtaisesti. Sama periaate pä-

tee myös Yritys X:llä, vaikkakaan mitään tiettyä asuntojen määrää ei ole nykyisessä hinnastossa ilmoitettu.

Kilpailija 1 on vertailtavista yrityksistä ylivoimaisesti suurin. Kyseessä on konserni, joka työllistää yhteensä 1400 henkilöä ja hallinnointipalvelua tarjoava tytäryhtiö työllistää yli 120 henkilöä. Kilpailijat 2, 3 ja 4 työllistävät 5-7 henkilöä. Tulee muistaa, että kilpailijoiden ydintoiminta ei ole hallinnointipalvelun tarjoaminen. Esimerkiksi yksi pienemmistä kilpailijoista on isännöitsijätoimisto, joka tarjoaa ydintoimintansa ohessa asuntojen hallinnointipalvelua. Lisäksi parin kilpailijan henkilöstötiedot ovat vuodelta 2011 ja ovat siis saattaneet muuttua hieman suuntaan tai toiseen. Loppujen lopuksi on kuitenkin mahdotonta arvioida montako henkilöä varsinaisen hallinnointipalvelun tarjoaminen työllistää kilpailijayrityksissä.

Huomattavasta kokoerosta johtuen kilpailija 1:n liikevaihto on omassa luokassaan, eikä siitä voida päätellä palvelun tuottamaa osuutta. Kilpailijoilla 2, 3 ja 4 liikevaihto on myös huomattavasti suurempi, mutta jälleen tulee muistaa, että kilpailijoiden ydintoiminta ei ole hallinnointipalvelun tarjoaminen.

Verkoston laajuus on arvioitu siten, millaiset verkostot yrityksillä oletettavasti on. Verkostoilla tarkoitetaan esimerkiksi toimipisteiden määrää ja yhteistyöyrityksiä, jotka tarjoavat tukea palvelun tuottamiseen. Esimerkiksi kilpailija 1:n konserniin kuuluu satoja toimipisteitä ja suuria, valtakunnallisia kiinteistönvälittäjiä, jotka tekevät verkostosta todella vahvan ja laajan. Yritys X:llä on hyvä verkosto, sillä yhteistyöyritysten kautta esimerkiksi vuokravälitys onnistuu monessa Suomen suuressa kaupungissa. Kilpailija 2 mainostaa tarjoavansa palvelua valtakunnallisesti, mutta varsinaisia yhteistyöyrityksiä tai verkostoja ei kotisivujen mukaan ole. Kilpailijoille 3 ja 4 on annettu verkoston laajuuden arvosanaksi ”heikko”, sillä kotisivujen perusteella saa sen käsityksen, ettei yhteistyöyrityksiä tai verkostoja ole ja toiminta on muutenkin hyvin paikallista.

### 3 Työkalun rakentaminen ja käyttöönotto

Tämä luku sisältää tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin viidennen vaiheen, jossa kehittämistehtävä toteutetaan. (Ojasalo ym. 2009, 24.) Tavoitteena on siis rakentaa työkalu, joka tuottaa muun muassa kannattavuustietoa sekä segmentti-, että asiakaskohtaisesti. Muuta työkalun tuottamaa hyödyllistä tietoa on esimerkiksi asiakkaiden ja asiakassegmenttien käyttökatteet, segmenttien kustannukset, tulot ja käyttökatteet per asunto, ja sitoutuneen kapasiteetin suhde tuloihin ja käyttökatteeseen. (Yritys X 2014a.)

Työkalu toteutetaan Microsoft Officen Excel- taulukkolaskentaohjelmistolla. Yhtenä visuaalisena tuloksena asiakkaat saavat värikoodin (punainen, keltainen tai vihreä) sen mukaan kuinka

kannattava asiakkuus on Yritys X:lle. Punainen on kannattamaton, vihreä täyttää 25 prosentin käyttökateprosentin tavoitteen ja keltainen jää näiden väliin.

Työkalu jakautuu kahteen osaan. Ensimmäinen osa on yleisnäkyvä, joka voidaan nähdä erityisesti yritysjohton käyttämänä osana. Jos tarkastellaan kuviossa 2 esiteltyä Cinquinin & Tennuccin kuvausta johdon laskentatoimesta, huomataan, että työkalun on tarkoitus tuottaa paljon kuviossa mainittua johdon laskentatoimen tietoa. Kuviota tarkastellessa huomataan, että työkalu tuottaa tietoa muun muassa hinnoittelun, kannattavuusanalyysin ja toiminnan tehokkuuden mittaamiseen ja arviointiin. Tarkoituksena on, että yrityksen johto käyttää yleisnäkyvää strategisen toiminnan suunnittelussa, päätöksenteon tukena ja tiedonlähteenä. Järvenpää ym. (2010, 158) korostavatkin, että asiakaskohtaisen kannattavuuden analyysi tuottaa yleensä toiminnan kehittämisen ja esimerkiksi asiakassuhteiden hallinnan kannalta tärkeää tietoa.

Työkalun toinen näkyvä sisältää aikaan perustuvan toimintolaskentamallin, jossa on laskenta-kaavoja sekä asiakaskohtaiset arviot toimintojen määristä. Yrityksen työntekijät käyttävät tätä näkyvää päivittämällä sen tietoja ja tekemällä sinne tarvittavia muokkauksia esimerkiksi asiakkuuden päättyessä tai uusien asiakkuuksien alkaessa. Työntekijät käyttävät myös kapasiteetin laskuun käytettävää välilehteä, jonne voidaan tehdä muutoksia esimerkiksi työntekijöiden työtuntien määrän sekä kapasiteetin kustannusten muttuessa. Työntekijät voivat lisäksi käyttää työkalua potentiaalisten asiakkuuksien kannattavuuden arviointiin. Tarkoitus ei ole, että työntekijät itse aktiivisesti seuraavat kannattavuutta vaan, että yrityksen johto pyytää työntekijöitä laatimaan esimerkiksi tilannekatsauksia.

### 3.1 Lähestymistapa ja menetelmät

Kehittämistyön tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, joka tarkoittaa tutkimusta tai tässä tapauksessa kehittämistyötä, joka sisältää yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2013, 134-135). Tämän opinnäytetyön kehittämistyö sisältää yksityiskohtaista tietoa Yritys X:n asiakkaista, jotka muodostavat pienen joukon toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineistoa on kerätty laadullisilla menetelmillä ja työkalun rakentamiseen käytetään tätä laadullista tietoa.

Menetelminä on käytetty muun muassa teemahaastattelua. Teemahaastattelu on perusteltu menetelmä, sillä se tuottaa paljon laadullista tietoa, jolla on voitu tarkentaa kehittämistyön tavoitteita muun muassa yrityksen taloudellisista tavoitteista ja asiakaskohtaisista kannattavuustavoitteista. Kysely tai muu vastaava strukturoitu haastattelu ei toimisi tässä tapauksessa mahdollisten haastateltavien vähäisen määrän vuoksi.



Muita menetelmiä ovat havainnointi ja arviointi. Havainnot perustuvat muun muassa Yritys X:n tietokantoihin ja sähköpostikansioista tehtäviin havaintoihin. Yritys X:n työntekijät ovat laatineet arviot. Menetelmät ovat perusteltuja, sillä esimerkiksi toimintoja ja asiakaskohtaisia toimintojen määriä kartoitettaessa tieto on järkevää perustaa palvelun rajapinnassa olevien Yritys X:n työntekijöiden arvioihin tai havaintoihin. Käytössä ei myöskään ole seuranta- tai toiminnanohjausjärjestelmää, josta tiedot olisivat saatavilla. Näin ollen tiedon on pakko perustua arviointiin ja havainnointiin.

### 3.2 Segmentointi

Työkalun rakentamista varten asiakkaat tulee segmentoida, sillä yhtenä tavoitteena ja työkalun ominaisuutena on selvittää myös asiakassegmenttien kannattavuuksia ja niiden välisiä eroja. Jaottelun perusteena voi olla esimerkiksi maantieteellinen sijainti, ajankohdan tai ostojen määrän mukaan (Goyat 2011, 2). Yritys X:n tapauksessa looginen tapa segmentoida asiakkaat on hallinnointipalvelun piiriin liitettävien asuntojen määrä. Asuntojen määrä on selkeä ja tarkka mittari, joka rinnastuu suoraan asiakkuuden kokoon.

Alla olevissa taulukoissa 2-5 on esitelty asiakkaat segmenteittain. Asiakkaan koodikirjaimen perässä oleva ”(i)” tarkoittaa, että kyseessä on institutionaalinen asiakas. Asiakkaat on jaoteltu segmentteihin sen mukaan, kuinka monta asuntoa asiakkaalla on hallinnointipalvelusopimuksen piirissä. Tarkkaa asuntomäärää ei ole esitetty, mutta suuntaa-antavasti voidaan sanoa, että jokaisen yksittäisen institutionaalisen asiakkaan asuntokanta koostuu sadoista asunnoista.

Segmentti #1		
1-4 asuntoa	Hall.palvelun taso	Hinta €/asunto/kuukausi
Asiakas A	Normaali	4% sis. Alv
Asiakas Q	Normaali	4% sis. Alv
Asiakas B	Normaali	6 %/min. 40 € sis. Alv
Asiakas I	Normaali	6 %/min. 40 € sis. Alv
Asiakas N	Normaali	(Vuokra-hoitovastike) *5 % sis. Alv
Asiakas K	Normaali	4% sis. Alv
Asiakas C	Normaali	4% sis. Alv
Asiakas T	Normaali	6 %/min. 40 € sis. Alv
Asiakas U	Normaali	4% sis. Alv
Asiakas J	Normaali	4% sis. Alv
Asiakas V	Suppea	10 € + alv.
Asiakas O	Suppea	10 € + alv.
Asiakas L	Normaali	(Vuokra-hoitovastike) *5 % sis. Alv

Taulukko 2: Asiakassegmentti 1

Asiakassegmentti 1 on asiakasmääräisesti selkeästi suurin, mutta segmenttiin kuuluva asuntokanta on melko pieni. Segmentin asiakkaista vain kolmella on nykyisen hinnaston mukainen hinnoittelu.

Segmentti #2		
5-10 asuntoa	Hall.palvelun taso	Hinta €/asunto/kuukausi
Asiakas G	Normaali	6 % /min. 40 € sis. Alv
Asiakas P	Normaali	4% sis. Alv
Asiakas R	Normaali	4% sis. Alv
Asiakas M	Normaali	6 % /min. 40 € sis. Alv
Asiakas H	Normaali	4% sis. Alv
Asiakas E	Normaali	6 % /min. 40 € sis. Alv

Taulukko 3: Asiakassegmentti 2

Asiakassegmentti 2 on asiakasmääräisesti toiseksi suurin segmentti ja siihen kuuluu jo hieman enemmän hallinnoitavaa asuntokantaa. Veloitukset ovat melko yhtenäisiä ja puolella segmentin asiakkaista on nykyisen hinnaston mukainen hinta.

Segmentti #3		
Yli 10 asuntoa, mutta ei institutionaalinen	Hall.palvelun taso	Hinta €/asunto/kuukausi
Asiakas F	Normaali, paitsi vuokravälitys	2% sis. Alv
Asiakas S	Normaali, paitsi vuokravälitys	2,5% sis. Alv
Asiakas D	Normaali	500 €/vuosi

Taulukko 4: Asiakassegmentti 3

Asiakassegmentti 3 on asiakasmääräisesti pieni segmentti, sillä yli 10 asuntoa omistavat, ei institutionaaliset asiakkaat ovat melko harvinaisia. Segmentin asuntokanta on kuitenkin huomattavasti suurempi kuin segmentin 1 tai 2. Segmentin 3 asiakkailta on hyvin halpa hinnoittelu, vain noin kolmasosa hinnaston mukaisesta hinnasta ilman 40 euron minimiveloitusta. Asiakassegmenttiin 3 kuuluva Asiakas D on Yritys X:n osakas, joka maksaa palvelusta nimellisen vuosipalkkion.

Segmentti #4		
Institutionaaliset	Hall.palvelun taso	Hinta €/asunto/kuukausi
Asiakas C (i)	Suppea	5 € sis. Alv + tuloutuneet perintäkulut
Asiakas B (i)	Suppea	5 € sis. Alv + tuloutuneet perintäkulut
Asiakas E (i)	Suppea	5 € sis. Alv + tuloutuneet perintäkulut
Asiakas D (i)	Suppea	5 € sis. Alv + tuloutuneet perintäkulut
Asiakas A (i)	Räätälöity	10 € + alv, vastikkeidenmaksu 40€/h

Taulukko 5: Asiakassegmentti 4

Asiakassegmenttiin 4 kuuluu suurimmat, eli institutionaaliset asiakkaat. Institutionaalisten asiakkaiden hinnat eivät noudata hinnastoa, sillä niille tarjottava palvelukokonaisuuskin on yleensä suppea (pelkkä vuokranmaksuseuranta ja perintä) tai räätälöity.

### 3.3 Aikaan perustuva toimintolaskenta

Monet perinteisen kustannuslaskennan menetelmät ovat ongelmallisia asiakaskannattavuuden selvittämisessä, sillä välillisiä kustannuksia ei kohdisteta aiheuttamisperiaatteen mukaisesti vaan ne esimerkiksi jaetaan tai vyörytetään laskentakohteille. Alholan mukaan perinteinen kustannuslaskenta ei ole tehokas keino selvittää asiakaskannattavuutta. (Alhola 1998, 58-60.) Perinteisen kustannuslaskennan menetelmistä lisäyslaskenta noudattaa palveluyrityksen koh-

dalla melko hyvin aiheuttamisperiaatetta (Jormakka ym. 2009), mutta sekään ei yllä tarvittavaan tarkkuuteen, kun halutaan myös selvittää syitä kannattavuuteen ja kannattamattomuuden toimintojen tarkkuudella. Järvenpään ym. (2010, 157) mukaan toimintolaskennalla voidaan eliminoida perinteisen kustannuslaskennan menetelmistä helposti aiheutuva systemaattinen volyymivirhe.

Toimintolaskennan valinta työkalun pohjaksi olisi looginen valinta, sillä kehittämistyön tavoitteena on muun muassa selvittää, mistä kannattavuus tai kannattamattomuus syntyy ja tukea hinnoittelua. Tavoitteena on myös selvittää, mistä toiminnoista eri suuruisten asiakkaiden palvelukokonaisuudet tyypillisesti koostuvat ja mitkä ovat niiden sisältämien toimintojen kustannukset. Toimintolaskenta tarjoaa vastauksen kaikkiin edellä mainittuihin asioihin.

Toimintolaskentajärjestelmän rakentaminen on kuitenkin hyvin raskasta ja aikaavievää ja ylläpito työlästä. Toteuttamista tai laskentamallin päivittämistä varten joudutaan suorittamaan kyselyitä ja haastatteluita ja keräämään suuria määriä tietoa. Kaplan ja Anderson (2003, 3) mainitsevat esimerkkinä näistä ongelmista yrityksen, joka joutui palkkaamaan 14 kokoaikaista työntekijää vain toimintolaskentajärjestelmänsä ylläpitämiseksi ja päivittämiseksi. Juuri nämä asiat ovat hidastaneet toimintolaskennan yleistymistä.

Toimintokohtaiselle laskennalle on kuitenkin selkeä tarve kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi, joten työkalun pohjaksi on valittu toimintolaskennan uudempi ja yksinkertaisempi malli, aikaan perustuva toimintolaskenta. Aikaan perustuva toimintolaskenta on selkeästi yksinkertaisempi toteuttaa ja päivitysten tai muutosten tekeminen on nopeaa ja kustannustehokasta. Aikaan perustuvan toimintolaskennan toteuttamiseksi tulee selvittää vain kaksi tyypillisesti melko yksinkertaisesti määriteltävää arvoa, kapasiteetti ja kapasiteetin kustannus. (Hajjiha & Alishah 2011, 2.)

Aikaan perustuva toimintolaskenta aloitetaan samalla tavalla kuin normaalikin toimintolaskenta, eli määrittelemällä kapasiteetti ja sen kustannukset (Kaplan & Anderson 2003, 6). Kapasiteetilla tarkoitetaan yrityksen tuotannon enimmäissuorituskykyä valitussa aikayksikössä, joka voi olla esimerkiksi kuukaudessa. Yritys X:n kapasiteetti koostuu sen työntekijöistä, laitteista ja toimitiloista.

Arviot kapasiteetista (syötetään itse)	
Kapasiteetin kustannus kuukaudessa	<b>7 000,00 €</b>
Arvio todellisesta kapasiteetista	<b>80 %</b>

*Se prosenttiosuus kapasiteetista, josta on vähennetty lounastauot, henkilökohtaiset tauot ym.*

Kapasiteetin muodostaa...	Nro.	Tuntia/vko	Tuntia/kk
<b>Syötä itse arviot</b>			
Työntekijä	1	40	160
Työntekijä	2	15	60
Työntekijä	3	0	0
Työntekijä	4	0	0
Työntekijä	5	0	0
Työntekijä	6	0	0
Työntekijä	7	0	0
Työntekijä	8	0	0
Työntekijä	9	0	0
Työntekijä	10	0	0

Tietoja kapasiteetista (lasku tapahtuu kaavoilla)	
Kapasiteetti	220 tuntia
Todellinen kapasiteetti (tuntia)	176 tuntia
Todellisen kapasiteettiyksikön €/t	39,77 €/tunti
Todellinen kapasiteetti (minuuttia)	10 560 minuuttia
Todellisen kapasiteettiyksikön €/min	0,66 €/minuutti

#### Kuvio 6: Kapasiteetin määrittäminen työkalussa

Kuviosta 6 nähdään miten kapasiteetti on määritelty työkalussa Yritys X:lle. Yritys X:n kapasiteetti muodostuu lähes kokonaan sen työntekijöiden tuottamista työtunneista ja siksi kapasiteetin kustannuskin koostuu pitkälti Yritys X:n maksamista palkkakustannuksista henkilösivukuluihin. Nämä voidaan määrittellä kiinteiksi kustannuksiksi, sillä kapasiteetin kustannukset ovat kiinteitä kustannuksia ja ne muuttuvat vain kapasiteetin muuttuessa (Alhola & Lauslahti 2000, 18; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56-58).

Kapasiteetin kustannus on saatu toimeksiantajalta, jonka mukaan työntekijöistä muodostuu noin 5500 euroa kiinteitä palkkakustannuksia kuukaudessa. Kapasiteetin kustannuksiin lisätään 1500 € kuukaudessa muita kiinteitä kustannuksia, jotka sisältävät toimitilan vuokrat, atk-laitteet, puhelimen, toimistotarvikkeet ynnä muut kiinteät kustannukset. Yhteensä kapasiteetista aiheutuvia kustannuksia arvioidaan kuukaudessa olevan siis noin 7000 euroa. (Yritys X 2014b.)

Yritys X:n kapasiteetti on määritelty yksinkertaisesti siten, että Yritys X:n kokoaikainen työntekijä tekee töitä 40 tuntia viikossa ja osa-aikainen tekee töitä noin 15 tuntia viikossa. Tämä on kuitenkin vain teoreettinen kapasiteetti. Todellinen kapasiteetti on noin 80-85 % teoreettisesta kapasiteetista, kun huomioidaan, että työntekijät pitävät henkilökohtaisia tau-

koja, lounastaukoja tai tekevät jotain muuta. (Kaplan & Anderson 2003, 6; Eskola & Mäntysaari 2006, 19.) Tässä tapauksessa todellisen kapasiteetin arvioksi on asetettu 80 % kapasiteetista.

Muuttuvia kustannuksia, eli kustannuksia, jotka muuttuisivat Yritys X:n toiminta-asteen muuttuessa ei juurikaan ole. Palkkakustannukset ovat tällä hetkellä hyvin kiinteät. Toiminta-asteen muutoksen tulisi olla huomattava, jotta sillä olisi merkittävä vaikutus palkkakustannuksiin. Selkeyden ja yksinkertaisuuden säilyttämiseksi kaikki kustannukset on määritelty kiinteiksi.

Asiakaskannattavuutta määriteltäessä on erityisen tärkeää selvittää yrityksen toiminnot, mitä toimintoja ja kuinka paljon asiakkaat käyttävät (Eskola & Mäntysaari 2006, 41). Yritys X:n tarjoaman hallinnointipalvelun toiminnot esitellään kuviossa 7.

Toiminnot on määritelty havainnoimalla Yritys X:n toimintaa ja työntekijöiden omakohtaisen tiedon perusteella. Toiminnoilla on yhteensä 7 kategoriata, joiden alle on sijoitettu varsinaiset toiminnot. Kategoriat ovat vain luokittelua varten. Toiminnoille on lisäksi annettu arviot niiden kestosta. Arviot perustuvat havaintoihin ja Yritys X:n työntekijöiden antamiin arvioihin. Kaplanin ja Andersonin (2003, 7) mukaan aikaan perustuvassa toimintolaskennassa karkea tarkkuus on riittävä toimintojen kestoa arvioitaessa.



Kuvio 7: Kartoitus Yritys X:n toiminnoista

Ensimmäinen toimintojen kategoria on uudelleenvuokraus -kategoria. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakkaan vuokralainen irtisanoutuu tai vuokrasuhde päättyy ja asunto vuokrataan uudelleen Yritys X:n yhteistyökumppanien kautta. Uudelleenvuokraukseen kuuluvat toiminnot koostuvat vuokraustoimeksiannon laatimisesta, asiakirjojen (toimeksianto ja vuokrasopimus) tarkastaminen ja hyväksyminen, lähtevän vuokralaisen maksujen, asunnon kunnon ja muiden vuokrasuhteen päättymiseen liittyvien asioiden tarkastus ja vuokravakuuden palautus. Lisäksi vuokralaisen vaihtuminen ja uusi vuokrasopimus tulee syöttää Yritys X:n järjestelmiin.

Maksut ja maksuseuranta -kategoria sisältää vuokraseurannan, perintätoimet (maksukehotukset, maksuvaatimukset ja maksusuunnitelmat), vastikkeiden maksatuksen ja vastikkeiden maksuseurannan. Vuokraseuranta voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on, että suoritukset kirjataan reskontraan käsin käymällä läpi verkkopankin tilitapahtumat. Toinen, selkeästi tehokkaampi tapa on noutaa viitesiirrot aineiston siirtona verkkopankista. Jäl-

kimmäistä tapaa käytetään suurimpien asiakkaiden kohdalla ja työkalussa se on tehokkuutensa vuoksi eritelty omaksi toiminnokseen, jonka kesto on huomattavasti vähäisempi.

Vuokrankorotus -kategoria sisältää vuokrankorotukseen liittyvät toiminnot. Vuokrankorotuksen yhteydessä varmistetaan mahdollisuus tehdä korotus, lasketaan korotus, laaditaan ilmoitukset vuokrankorotuksesta, ilmoitetaan korotuksesta vuokralaiselle kirjallisesti ja lopuksi syötetään korotus järjestelmiin. Vuokrankorotuksen toimintoja voi olla korkeintaan asuntojen lukumäärä vuodessa olettaen, että vuokralaiset eivät vaihdu.

Yritys X:n asiakaspalvelu tapahtuu pääasiassa sähköpostissa ja puhelimessa. Tämän vuoksi kummallekin on oma kategoria, jonka alle on sijoitettu kolme eri kestoista toimintoa: nopea, keskivaikea ja työläs sähköposti tai puhelu. Nopealla puhelulla tai sähköpostilla tarkoitetaan kestoltaan vain muutaman minuutin toimintoa. Puhelimesta nopea toiminto voi olla esimerkiksi reskontratilanteen tarkastaminen. Sähköpostissa kyseessä voi olla yksinkertaisimmillaan esimerkiksi viestin kuitaaminen. Keskivaikea toiminto vaatii hieman nopeaa toimintoa enemmän aikaa ja mahdollisesti pientä selvitystyötäkin. Työläs toiminto sen sijaan tarkoittaa tilannetta, jossa toiminnon suorittamiseen kuluu huomattavasti enemmän aikaa. Kyseessä voi olla esimerkiksi selvitystyö, joka vaatii useita puheluita tai sähköposteja eri tahoille. Posti -kategoria on hyvin samankaltainen kuin edellä mainitut asiakaspalvelun kategoriat. Lähes kaikkien asiakkaiden asuntoihin liittyvä posti on ohjattu suoraan Yritys X:lle ja postin käsitteilyyn voidaan myös soveltaa kolmea eri kestoista toimintoa. Postin aiheuttama nopea toiminto voi olla esimerkiksi taloyhtiön tiedote ovikoodin vaihdosta, joka ei todennäköisesti vaadi juurikaan muita toimenpiteitä kuin arkistointia. Työläs toimenpide voi olla esimerkiksi taloyhtiön tiedote linjasaneerauksesta, sillä se vaatii usein Yritys X:ltä useita erilaisia ja joskus haastavia toimenpiteitä.

Sekalaiset -kategoriaan on koottu muualle sopimattomat toiminnot. Suurimmalle osalle asiakkaista laaditaan joka vuoden alussa yhteenveto vuokratuloista. Lisäksi palveluun sisältyy mahdollisuus pyytää tilanneraportti vuokratuloista. Arkistointi on varsin yksiselitteinen toiminto. Lähes kaikkien asiakkaiden kohdalla tehdään arkistointia. Sopimuksen ulkopuolisen työn toiminto voi olla esimerkiksi uuden kodinkoneen tilaaminen huoneistoon. Nämä veloitetaan kuitenkin erillisen tuntihinnaston mukaan. Tyypillisesti veloitettava hinta tälle toiminnolle on 40 euroa. Laskutustoiminnolla tarkoitetaan Yritys X:n laatimaa laskua palvelusta. Muutamaa poikkeusta lukuunottamatta laskutus tehdään kuukausittain. Havaintojen perusteella lasku on suhteessa nopeampi tehdä asiakkaille, joilla on enemmän asuntoja. Tämän vuoksi joka segmentille on arvioitu oma kesto laskutuksen toiminnolle. Suurin osa asiakkaille osoitetuista laskuista maksetaan itse Yritys X:n toimesta. Tämä nähdään osana palvelun helppoutta. Asiakirjojen pyytämällä tarkoitetaan esimerkiksi kotivakuutuksen vakuutuskirjan pyytämistä arkistoitavaksi Yritys X:lle.



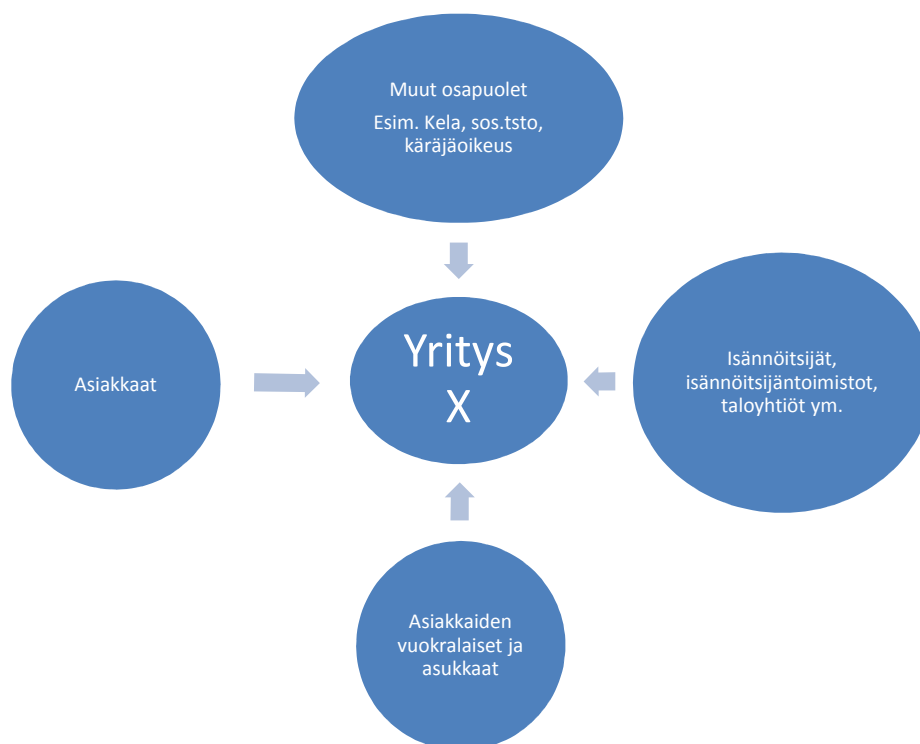
Kaikkia Yritys X:n toimintoja ei sen tarjoaman palvelun luonteen vuoksi ole mahdollista määrittää, jonka vuoksi sekalaiset toiminnot -kategoriassa on toiminto ”Muu, määrittelemätön työ”, johon on asiakaskohtaisesti arvioitu kuukausitasolla tapahtuva ylimääräinen työ. Toisaalta se toimii myös eräänlaisena puskurina, jolla pyritään siihen, että kustannukset arvioidaan mieluummin liian suuriksi kuin pieniksi. Muuta, määrittelemätöntä työtä on arvioitu noin 7,5 minuuttia per asunto kuukaudessa ja suurempien asiakkaiden kohdalla noin 60 minuuttia 100 asuntoa kohden.

### 3.4 Asiakaskohtainen arviointi

Asiakaskohtaiset toimenpiteiden määrät perustuvat suurimmilta osin työntekijöiden antamiin arvioihin, sillä niitä varten ei ole olemassa seurantajärjestelmää. Arviot perustuvat pääosin vuoteen 2013, josta lähtien työntekijöitä on ollut kaksi. Yhdessä poikkeustapauksessa arvio on perustettu nykyhetkeen. Näin on toimittu siksi, että kyseinen asiakkuus on muuttunut suuresti vuoden 2013 aikana.

Kuitenkin esimerkiksi sähköpostista aiheutuvat toimenpiteet on voitu perustaa myös havaintoihin käymällä läpi Yritys X:n sähköpostikansioita ja havainnoimalla sähköpostien määriä. Kaikki asiakkaat ja asiakkaiden vuokralaiset ovat yhteydessä yhteen sähköpostiosoitteeseen, josta on mahdollista havainnoida ja arvioida sähköpostitoimenpiteiden määrää. Etenkin pienien asiakkuuksien kohdalla nämä arviot voidaan perustaa luotettaviin havaintoihin. Pienimpien asiakkaiden kohdalla myös muut arviot lienevät luotettavampia, sillä pienestä asiakkaasta on helpompi muodostaa hyvä yleiskäsitys tai muistaa, ettei kyseinen asiakas ole viimeisen vuoden aikana ollut millään tavoin yhteydessä Yritys X:ään. Suurista asiakkuuksista vastaava käsitystä on käytännössä mahdotonta muodostaa. Tällöin tarvitaan siis havainnointia.

Osa arvioista on päätelty toisten toimintojen lukumääristä. Jos esimerkiksi kolmen asunnon asiakkaalla on yksi uudelleenvuokrausprosessi vuodessa, tarkoittaa tämä sitä, että vuokrakorotusprosessin toiminnot voivat toteutua korkeintaan kahdesti vuodessa, sillä uudelleenvuokratun asunnon vuokraa ei voida korottaa saman vuoden aikana.



Kuvio 8: Havainnollistus toimintojen käyttäjistä

Kuvio 8 havainnollistaa sitä, mitkä tahot aiheuttavat toimintoja Yritys X:ssä. Yleisin käyttäjäryhmä on arvion mukaan vuokralaiset ja asukkaat. Seuraavaksi yleisin on isännöitsijät, isännöitsijätoimistot ja taloyhtiöt sekä muut vastaavanlaiset sidosryhmät. Asiakkaat ja muut osapuolet aiheuttavat toimintoja selvästi harvemmin, kuitenkin hieman asiakkaasta riippuen.

Kun asiakaskohtaiset arviot toimenpidemääristä on syötetty työkaluun, huomataan, että saman suuruisten asiakkuuksien toimintojen määrät ovat hyvin samankaltaisia tai ainakin suhteessa toisiinsa. Tähän oikeastaan halutaankin pyrkiä, sillä tavoitteena on myös selvittää millaisista toimintojen paketeista eri suuruisten asiakkaiden palvelut koostuvat. Tarkoituksena ei ole määrittellä asiakkuuksien käyttämien toimintojen määriä äärimmäisen tarkasti. Tarkoituksena on pikemminkin, että arviot muodostavat keskenään samansuuruisille asiakkaille edellä mainitut toimintojen paketit, jotka kuvaavat esimerkiksi yhden asunnon asiakkaiden palveluun tyypillisesti kuuluvia toimintoja ja niiden määriä. Tähän palvelupakettiin voidaan tehdä muutoksia esimerkiksi, jos voidaan luotettavasti arvioida tai havainnoida, että asiakas on esimerkiksi selkeästi muita useammin yhteydessä Yritys X:ään tai, että asiakkaalla ei varmasti ole vuokrankorotuksia tai muita vastaavia toimintoja.

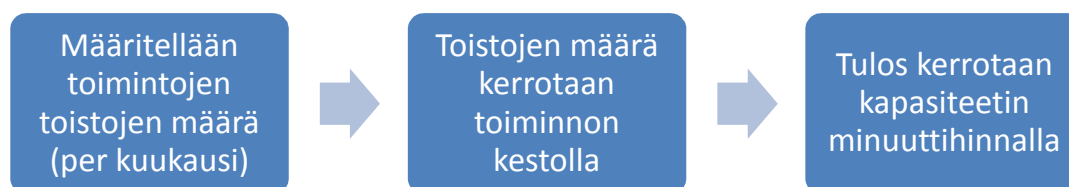
Asiakkaiden keskimääräiset veloitukset on laskettu vuoden 2013 jälkimmäisellä puoliskolla tehtyjen laskutusten keskiarvona. Veloituksista on vähennetty arvonalisävero kautta linjan. Asiakaskohtaisen kannattavuuden mittaamiseen ja arviointiin käytetään käyttökateen lasken-

taa, sillä se soveltuu hyvin käyttökohteeseen. Palveluyrityksenä Yritys X:llä on muuttuvia kustannuksia hyvin vähän, jos lainkaan, eikä niitä ole mahdollista eritellä tämän työn puitteissa. Katetuottolaskennassa seurataan erityisesti muuttuvia kustannuksia, jonka vuoksi se ei sovi tähän tarkoitukseen (Eskola & Mäntysaari 2006, 22).

Kannattavuuden nykytilannetta segmenteittäin ja kokonaistasolla on arvioitu jonkin verran etukäteen. Arvioiden mukaan työn ja laskutuksen jakaumassa on merkittäviä ongelmia ja epäily on, että suuret segmentit tuottavat suuren osan kokonaistuloista. Haastateltava uskoo, että pienimmät asiakkuudet (1-4 asuntoa) ovat heikoimmin kannattava asiakassegmentti ja, että asiakkaan asuntokannan kasvaessa hallinnoinnin tehokkuus ja kannattavuus kasvavat. Haastateltavan arvion mukaan palvelun tuottaminen segmentin 4 asiakkaille on erittäin tehokasta ja kannattavaa. Toisin sanoen, oletuksena on, että mitä enemmän asuntoja asiakkaalla on, sitä kannattavampi asiakkuuskin on. (Yritys X 2014a.)

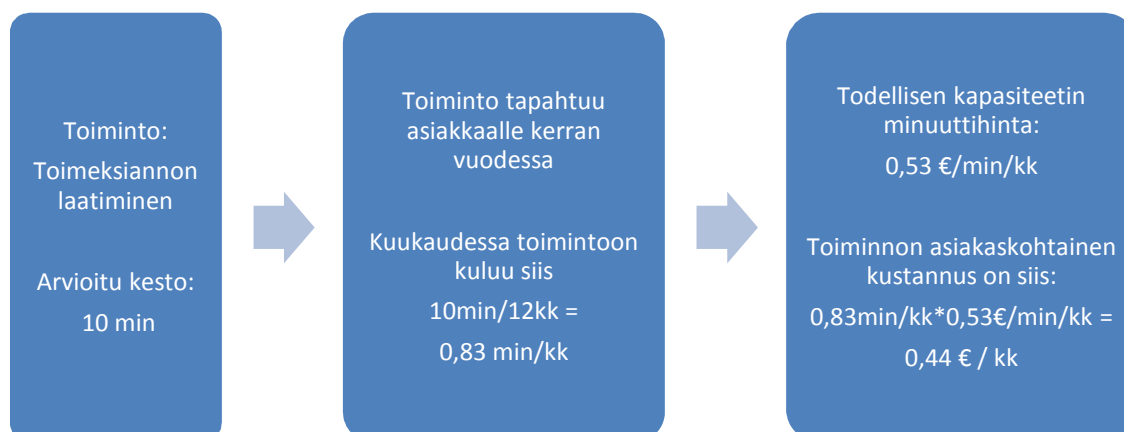
### 3.5 Kustannusten kohdistaminen

Yritys X:n kustannukset koostuvat kapasiteetin kustannuksista. Kustannukset kohdistetaan toimintokohtaisesti kuvioiden 9 ja 10 mukaisesti.



Kuvio 9: Toiminnosta aiheutuvien kustannusten laskentakaava

Toiminnon kesto kerrotaan siis kuukaudessa tapahtuvien toiminnon toistojen määrällä, jolloin saadaan kuukaudessa toimintoon käytettyjen minuuttien määrä. Toiminnon kustannus saadaan kertomalla minuuttien määrä kapasiteetista lasketulla minuutin kustannuksella. Tärkeää on pystyä kohdistamaan kustannukset asiakkaalle aiheuttamisperiaatteen mukaisesti



Kuvio 10: Esimerkki toiminnon kuukausihinnan laskemisesta

Kuviossa 10 on esitelty yksinkertainen esimerkki toiminnon kustannuksen laskemisesta aikaan perustuvan toimintolaskennan mallilla.

#### 4 Tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään ja käydään läpi työkalun tuottamia tietoja eli tuloksia. Johtopäätöksissä syvennytään tarkemmin kannattavuuteen, nykyhinnoittelun toimivuuteen sekä työn, veloitus- ja käyttökateen jakaamaan ja esitetään johtopäätökset näihin asioihin. Yritys X:n kannattavuustavoite on noin 25 prosentin käyttökateprosentti.

Segmentti #1		Yhteensä	
Segmentin kustannukset yhteensä		524,61 €	
Segmentin osuus tuloista ja tulot yhteensä	5,9 %	739,56 €	
Segmentin käyttökate		214,94 €	
Segmentin osuus käyttökatteesta ja käyttökate-%	2,8 %	29 %	
Segmentin työtunnit ja osuus tod.kapasiteetista	13	7,49 %	
Käyttökate per työtunti		16,30 €	
Asuntoja yhteensä	34		
Keskimääräinen kustannus, tulo ja käyttökate per asunto	15,43 €	21,75 €	6,32 €

Kuva 1: Segmentin 1 yleisnäkymä

Kuvan 1 yleiskatsaus osoittaa, että segmentti 1:n käyttökateprosentti täyttää käyttökateprosentille asetetun tavoitteen. Absoluuttinen eli euromääräinen käyttökate on kuitenkin melko pieni, eikä se kestä suuria vaihteluita kustannusten määrässä. Työkalun mukaan segmenttiin

sitoutuu noin 7,5 prosenttia todellisesta kapasiteetista ja tuntimääräisesti 13 tuntia kuukaudessa. Segmentti 1:n piiriin kuuluu yhteensä 34 asuntoa, jolloin keskimääräinen kustannus per asunto on 15,43 euroa.

	Asiakas A	Asiakas Q	Asiakas B	Asiakas I	Asiakas N	Asiakas K	Asiakas C
Kustannukset €/kk	29,00 €	18,23 €	20,99 €	40,55 €	34,19 €	46,35 €	50,05 €
Veloitus €/kk	34,42 €	12,32 €	38,49 €	43,95 €	36,15 €	59,94 €	96,77 €
Käyttökate €/kk	5,42 €	-5,91 €	17,50 €	3,40 €	1,95 €	13,59 €	46,72 €
Käyttökate-%	16 %	-48 %	45 %	8 %	5 %	23 %	48 %
Kuormitus	0,4 %	0,3 %	0,3 %	0,6 %	0,5 %	0,7 %	0,7 %

Kuva 2: Segmentin 1 asiakaskohtaiset tiedot osa 1

Kuva 2 osoittaa, että segmentti 1:n asiakkaiden absoluuttiset käyttökatteet ovat hyvin pieniä ja käyttökateprosentti vaihtelee suuresti. Asiakas Q on työkalun mukaan selkeästi kannattamaton ja asiakas C selkeästi kannattava absoluuttisen käyttökatteenkin ollessa muihin asiakaskasiin nähden varsin korkea.

	Asiakas T	Asiakas U	Asiakas J	Asiakas V	Asiakas O	Asiakas L
Kustannukset €/kk	56,57 €	66,51 €	66,51 €	14,58 €	14,58 €	66,51 €
Veloitus €/kk	109,31 €	74,74 €	74,74 €	32,26 €	32,26 €	94,21 €
Käyttökate €/kk	52,74 €	8,23 €	8,23 €	17,68 €	17,68 €	27,70 €
Käyttökate-%	48 %	11 %	11 %	55 %	55 %	29 %
Kuormitus	0,8 %	1,0 %	1,0 %	0,2 %	0,2 %	1,0 %

Kuva 3: Segmentin 1 asiakaskohtaiset tiedot osa 2

Kuvassa 3 olevat segmentti 1:n asiakkaat ovat segmentin 1 suurimmat asiakkaat. Asiakkaat V ja O ovat selkeästi kannattavia. Näiden asiakkaiden kannattavuus selittyy sillä, että kyseisillä asiakkailla on suppea hallinnointipalvelu, johon kuuluu ainoastaan vuokranmaksuseuranta. Absoluuttiset käyttökatteet ovat suurempia kuin kuvassa 2 esitellyillä segmentti 1:n asiakkailla.

Segmentti #2		Yhteensä	
Segmentin kustannukset yhteensä		638,20 €	
Segmentin osuus tuloista ja tulot	10,7 %	1 338,29 €	
Segmentin käyttökate yhteensä		700,10 €	
Segmentin osuus käyttökatteesta ja käyttökate-%	9,1 %	52 %	
Segmentin työtunnit ja osuus kapasiteetista	17	9,55 %	
Käyttökate per työtunti		41,64 €	
Asuntoja yhteensä	44		
Keskimääräinen tulo, käyttökate ja kustannus per asunto	14,50 €	30,42 €	15,91 €

Kuva 4: Segmentin 2 yleisnäkymä

Segmentti 2:n käyttökateprosentti on selkeästi yli kannattavuustavoitteen ja euromääräinen käyttökate on huomattavasti suurempi kuin segmentillä 1. Segmentti 2 sitoo noin 11 % todellisesta kapasiteetista. Segmentti 2:ssa on yhteensä 44 asuntoa ja keskimääräinen kustannus per asunto on 14,64 euroa, eli matalampi kuin segmentti 1 kohdalla.

	Asiakas G	Asiakas P	Asiakas R	Asiakas M	Asiakas H	Asiakas E
Kustannukset €/kk	73,58 €	70,00 €	98,99 €	107,77 €	124,79 €	163,07 €
Veloitus €/kk	260,78 €	189,42 €	98,31 €	270,18 €	195,00 €	324,60 €
Käyttökate €/kk	187,20 €	88,88 €	-0,68 €	162,40 €	70,21 €	161,54 €
Käyttökate-%	72 %	47 %	-1 %	60 %	36 %	50 %
Kuormitus	1,1 %	1,4 %	1,4 %	1,5 %	1,8 %	2,3 %

Kuva 5: Segmentin 2 asiakaskohtaiset tiedot

Segmentti 2:n asiakkaat ovat asiakas R:ää lukuunottamatta kannattavuustavoitteen mukaisia. Absoluuttinen käyttökate on tässä segmentissä jo huomattavasti parempi ja tarjoaa paremman puskurin ylimääräiselle työlle kuin segmentin 1 käyttökate.

Segmentti #3		Yhteensä	
<b>Asiakas D on jätetty pois segmentin luvuista</b>			
Segmentin kustannukset yhteensä		452,19 €	
Segmentin osuus tuloista ja tulot	5,0 %	632,36 €	
Segmentin käyttökate yhteensä		180,16 €	
Segmentin osuus käyttökatteesta ja käyttökate-%	2,3 %	28 %	
Segmentin työtunnit ja osuus kapasiteetista	11	6,46 %	
Käyttökate per työtunti		15,85 €	
Asuntoja yhteensä	47		
Keskimääräinen tulo, käyttökate ja kustannus per asunto	9,62 €	13,45 €	3,83 €

Kuva 6: Segmentin 3 yleisnäkymä

Segmentin 3 luvuissa ei huomioida Asiakas D:tä ja Asiakas D:n asunnot on vähennetty asuntojen yhteensä määrästä. Kuten aiemmin on mainittu, Asiakas D on Yritys X:n osakas, joka maksaa palvelusta nimellisen vuosipalkkion. Tämän vuoksi Asiakas D on työkalun mukaan äärimmäisen kannattamaton käyttökateprosentin ollessa noin -1600 %. Poikkeama on niin suuri, ettei sitä ole syytä huomioida laskelmissa. Segmentin 3 absoluuttinen käyttökate ja käyttökateprosentti ovat hyvin matalia suhteessa segmenttiin 2. Segmentti 3:ssa asunnon keskimääräinen kustannus on laskenut jo 9,62 euroon.

	Asiakas F	Asiakas S	Asiakas D
Kustannukset €/kk	183,73 €	268,47 €	713,70 €
Veloitus €/kk	205,32 €	427,04 €	41,67 €
Käyttökate €/kk	21,59 €	158,57 €	-672,03 €
Käyttökate-%	11 %	37 %	-1613 %
Kuormitus	2,6 %	3,8 %	10,2 %

Kuva 7: Segmentin 3 asiakaskohtaiset tiedot

Kuten äsken jo todettiin, Asiakas D:n käyttökateprosentti on negatiivinen ja asiakkaana D on täysin kannattamaton. Asiakas F:n käyttökate ja käyttökateprosentti ovat alle kannattavuustavoitteen.

Segmentti #4	Yhteensä		
Segmentin kustannukset yhteensä		3 184,14 €	
Segmentin osuus tuloista ja tulot	78,4 %	9 821,21 €	
Segmentin käyttökate yhteensä		6 637,07 €	
Segmentin osuus käyttökatteesta ja käyttökate-%	85,8 %	68 %	
Segmentin työtunnit ja osuus kapasiteetista	80	45,20 %	
Käyttökate per työtunti		83,42 €	
Asuntoja yhteensä	1597		
Keskimääräinen tulo, käyttökate ja kustannus per asunto	1,99 €	6,15 €	4,16 €

Kuva 8: Segmentin 4 yleisnäkymä

Segmentti 4 on asuntomäärältään ylivoimaisesti suurin segmentti ja käyttökateprosentti on erinomainen. Huomionarvoista on etenkin se, että segmentti 4 sitoo 45 % todellisesta kapasiteetista, mutta segmentin osuus Yritys X:n tuloista ja käyttökatteesta on huomattavasti suurempi. Tätä käsitellään tarkemmin kohdassa 4.3.

	Asiakas C (i)	Asiakas B (i)	Asiakas E (i)	Asiakas D (i)	Asiakas A (i)
Kustannukset €/kk	361,31 €	332,32 €	659,70 €	913,54 €	1 129,55 €
Veloitus €/kk	1 416,19 €	511,22 €	2 100,45 €	3 563,35 €	2 230,00 €
Käyttökate €/kk	1 054,88 €	178,89 €	1 440,75 €	2 649,82 €	1 100,45 €
Kannattavuus	74 %	35 %	69 %	74 %	49 %
Kuormitus	5,2 %	4,7 %	9,4 %	13,1 %	15,8 %

Kuva 9: Segmentin 4 asiakaskohtaiset tiedot

Kuvan 9 mukaan kaikki segmentin 4 asiakkaat täyttävät käyttökateprosentin tavoitteen ja asiakas B:tä lukuunottamatta absoluuttiset käyttökatteet ovat suuria. Asiakas B on asuntomäärältään selvästi pienin suurista asiakkaista.

#### 4.1 Kannattavuus

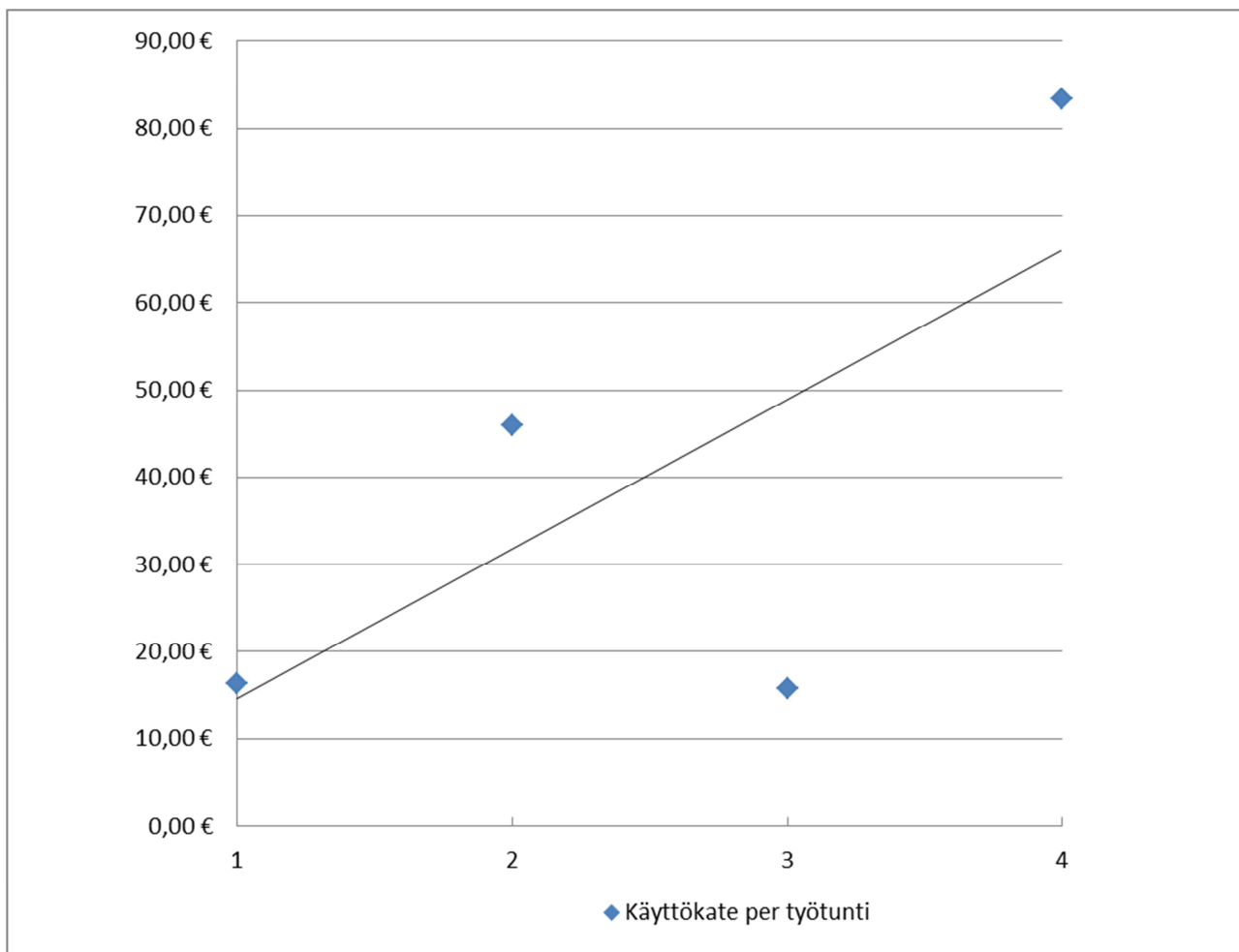
Työkalun mukaan Yritys X:n kannattavuus on tällä hetkellä erinomaisella tasolla käyttökateprosentin ollessa työkalun mukaan peräti 44 % sisältäen kohdistamattoman kapasiteetin kustannuksen. Tuloksista paljastuu kuitenkin riippuvuus suurista asiakkaista ja toisaalta se, että pienet asiakkaat eivät kykene konvertoimaan käyttämäänsä kapasiteettia läheskään yhtä tehokkaasti käyttökatteeksi.

Yritys X	
Tulot €/kk, yhteensä	12 531,42 €
Kustannukset €/kk, yhteensä	4 799,14 €
Käyttökate	7 732,28 €
Käyttökate-%	61,7 %
Kapasiteettia käytetty yhteensä	69 %
Kohdistamaton kapasiteetti	31 %
Käyttökate sis. Kohdistamattoman kapasiteetin kustannus	5 542,07 €
Käyttökate-% sis. Kohdistamattoman kapasiteetin kustannus	44,2 %

Kuva 10: Työkalun näkemys Yritys X:n kannattavuuden kokonaistilanteesta

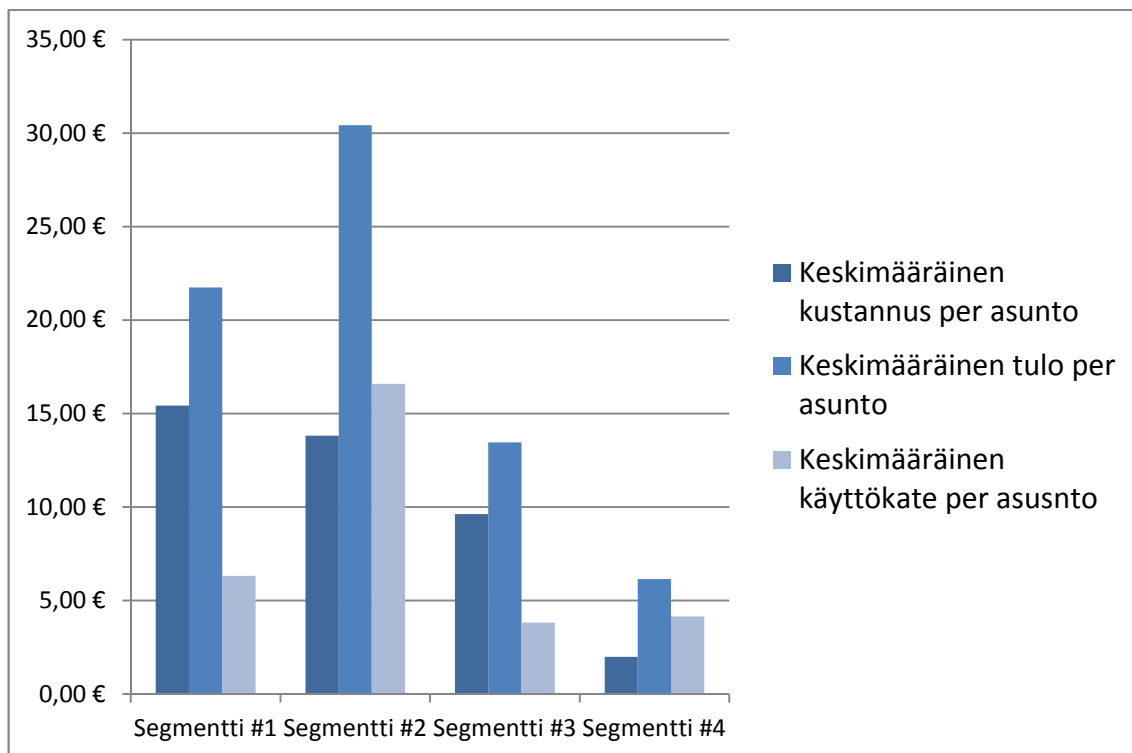
Kuvasta 10 nähdään, että Yritys X:n kannattavuus on tällä hetkellä hyvällä tasolla. Käyttökateprosentti, jossa on huomioitu kohdistamattoman kapasiteetin kustannus on 44 %. Kohdistamatonta kapasiteettia käsitellään tarkemmin kohdassa 4.2.





Kuvio 11: Käyttökate tehtyä työtuntia kohden

Kuvion 11 mukaan yhtä työtuntia vastaan saatu käyttökate nousee todella voimakkaasti segmenttien välillä. Vasemman puoleisin arvo on segmentti 1:n ja oikean puoleisin arvo on segmentti 4:n. Segmentti 1:n asiakkaat tuottavat käyttökateä noin 16 euroa työtuntia kohden, kun taas segmentin 4 asiakkaat tuottavat yli 80 euroa työtuntia kohden. Segmentti 3 on poikkeava sen heikon kannattavuuden vuoksi. Kokonaisuutena trendi on kuitenkin nouseva.

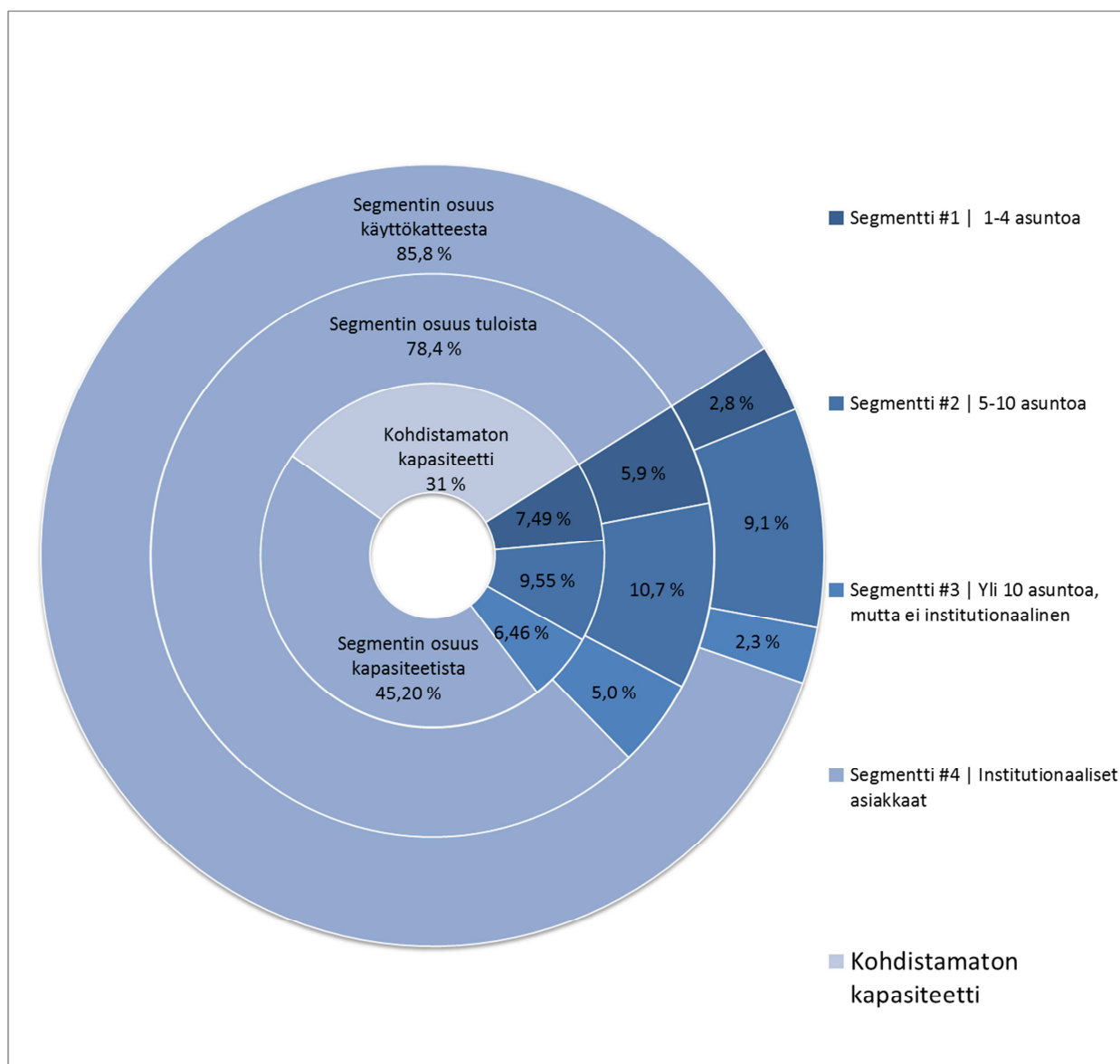


Kuvio 12: Keskimääräinen kustannus, tulo ja käyttökate per asunto segmenteittäin

Kuvio 12 ilmaisee segmenttikohtaisesti keskimääräisen kustannuksen, tulon ja käyttökateen per asunto. Kustannus asuntoa kohden laskee tasaisesti asiakkaiden koon kasvaessa. Ero segmentin 1 ja 4 välillä on erittäin suuri. Segmentin 1 kustannus on noin 15 euroa, kun segmentti 4:llä kustannus on enää 2 euroa. Ihannetilanteessa kustannusten palkki on mahdollisimman pieni suhteessa tulojen palkkiin ja käyttökateen palkki on mahdollisimman suuri suhteessa tulojen palkkiin.

#### 4.2 Työn ja laskutuksen jakautuminen segmenttien välillä

Tässä luvussa käsitellään työn ja laskutuksen jakautumista asiakassegmenttien välillä.



Kuvio 13: Kapasiteetin ja laskutuksen jakautuminen asiakassegmenttien välillä

Kuvion 13 sisimmäinen rengas kuvastaa käytetyn kapasiteetin jakautumista asiakassegmenttien välillä sekä kohdistamattomaa kapasiteettia. Aluksi on syytä käsitellä kohdistamattoman kapasiteetin suuri osuus (31 %). Kohdistamattomaan kapasiteettiin sisältyy muun muassa Asiakas D, jonka osuus todellisesta kapasiteetista on noin 10 %. Tämä huomioituna kohdistamattomaa kapasiteettia jää enää 22 %. Toinen suuri kohdistamaton työosuus koostuu Yritys X:lle tehdystä kehitystyöstä. Vuoden 2013 aikana on toteutettu suuri määrä kehitystyötä, jossa on laajennettu ja rakennettu uudestaan muun muassa Excel-pohjaisia seurantajärjestelmiä. Kehitys-

työn määrää ei ole mahdollista arvioida luotettavasti, mutta se selittänee melko suuren osan jäljelle jääneestä kohdistamattomasta kapasiteetista. Kehitystyön sitomaa työaikaa ei voi kohdistaa toimintojen perusteella asiakaskohtaisesti, sillä työ on tehty suoraan Yritys X:lle. Lisäksi kohdistamattomaan kapasiteettiin sisältyy kaikki palvelusopimusten ulkopuolinen työ, kuten esimerkiksi kodinkoneiden tilaukset. Näiden toimintojen osuutta ei ole arvioitu kapasiteetista, sillä niiden veloitus on 40 euroa per tunti sisältäen arvonlisäveron. Kyseisten toimintojen kannattavuus on siis Yritys X:lle melko olematon kapasiteetin tuntihinnan ollessa noin 40 euroa. Sopimuksen ulkopuolisten toimintojen veloitus on yleensä vähintään 40 euroa, vaikka työhön kuluisi alle tunti. Todennäköisesti näiden toimintojen vaikutus käyttökateprosenttiin on hyvin pieni. Kohdistamattoman kapasiteetin kustannus on huomioitu erikseen kuvassa 10.

Keskimmäinen rengas kuvastaa segmentin osuutta Yritys X:n myynnistä. Uloin rengas kuvastaa segmentin osuutta käyttökatteesta. Kuviosta 13 voidaan havaita, että institutionaalisten asiakkaiden segmentti 4 vie 45 % Yritys X:n todellisesta kapasiteetista. Segmentti 4 tuottaa kuitenkin 78 % koko Yritys X:n bruttotuloista ja segmentti 4:n osuus käyttökatteesta on peräti 86 %. Kuviosta 13 voidaan siis päätellä, että segmentti 4:n merkitys Yritys X:lle on todella suuri.

Kuviosta huomataan lisäksi, että segmenttien 1 ja 3 osuudet pienenevät merkittävästi sisimmäiseltä renkaalta ulospäin liikuttaessa. Nämä segmentit eivät siis pysty tuomaan yhtä suurta tuottoa käyttämälleen kapasiteetille ja ovat vähemmän kannattavia kuin segmentti 4, joka kantaa vastuun tuloista ja käyttökatteesta melkein kokonaisuudessaan. Segmentti 2 pystyy tuottamaan kapasiteettiaan vastaavan osuuden tuloista ja käyttökatteesta.

#### 4.3 Nykyhinnoittelun toimivuus

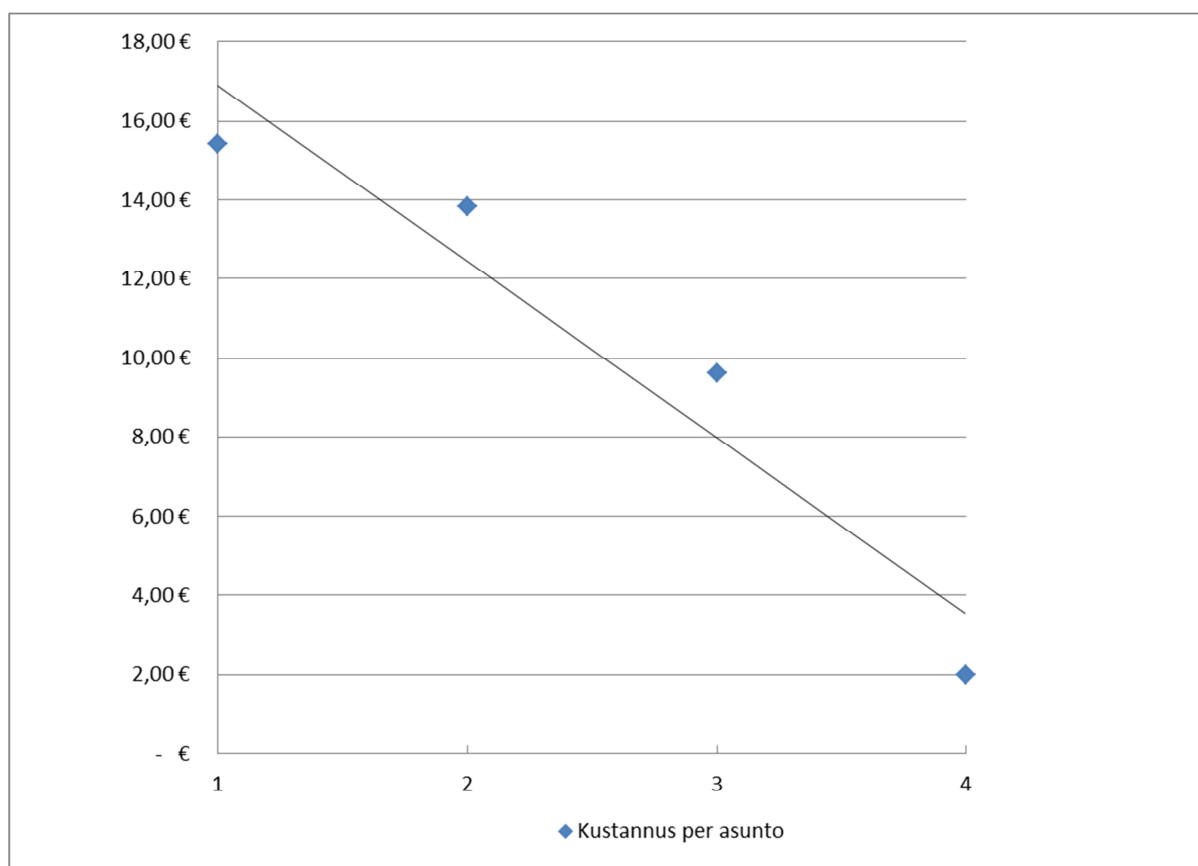
Taulukossa 6 on esitelty Yritys X:n nykyhinnasto.

Yritys X:n hinnasto			
Kuukausiveloitus	Asuntojen määrä	Muut veloitukset	Tuntiveloitus
6 % kuukauden vuokrasta tai vähintään 40 €, sis. arvonlisäveron (24%)	Vähintään viisi asuntoa	Palvelun ulkopuoliset työt tuntiveloituksella	40 €/tunti tai 60 €/tunti

Taulukko 6: Yritys X:n nykyhinnasto

Taulukon 6 mukaisesti, hallinnointipalvelusopimuksen hinta on siis 6 % asunnon kk-vuokratulosta tai vähintään 40 €/asunto. Hinnat sisältävät arvonlisäveron. Huomattavaa on, että Yritys X ei nykyään tee hallinnointisopimuksia, ellei asiakkaalla ole vähintään viittä asun-

toa. Tässä korostuu Yritys X:n pyrkimys fokuoioitua todellisiin asunosioittajiin, joilla on suu-rempi asuntokanta. Hinnastossa ei ole lainkaan porrastusta asunton määran mukaan. Käytännössä asunnon vuokran on oltava vähintään 670 euroa kuukaudessa, jotta veloitus olisi suu-rempi kuin minimiveloitus 40 €. Palkkio on kokonaan verovähennyskelpoinen asiakkaalle.



Kuvio 14: Keskimääräinen kustannus per asunto

Kuvio 14 osoittaa kuinka voimakkaasti keskimääräinen kustannus per asunto laskee segmenttien välillä. Luvut ovat kuviossa segmenttijärjestyksessä vasemmalta oikealle segmentti 1:stä alkaen.

Nykyhinnasto rajaa kaikki segmentin 1 asiakkaat palvelun ulkopuolelle, sillä kyseisillä asiakkailla on hallinnointisopimuksen piirissä alle 5 asuntoa. Työkalun tuottaman tiedon perusteella tätä linjausta ei ole syytä muuttaa, sillä segmentin 1 asiakkaiden käyttökatteet ovat euromääräisesti hyvin pieniä ja työtuntia kohden saatu käyttökate (kuvio 11) on vain murto-osa segmenttien 2,3 ja 4 vastaavasta luvusta. Lisäksi on jo todettu, että mitä enemmän asuntoja asiakkaalla on, sitä kannattavammaksi palvelun tuottaminen muuttuu Yritys X:lle. Yhden asunnon hallinnointipalvelut eivät ole mielekkäitä Yritys X:lle, sillä niihin sitoutuva kapasiteetti voitaisiin käyttää huomattavasti kannattavammin.

Oletetaan tilanne, jossa kaksi asuntoa omistava yksityishenkilö tiedustelee mahdollisuutta palvelun ostamiseen. Segmentin 1 keskimääräinen kustannus asuntoa kohti on 15,43 euroa, kun toimintojen määrä pysyy segmentille tyypillisenä. Kun summaan lisätään voittotavoite 25 %, saadaan summaksi noin 20 euroa. Jos hintaan sisällytetään arvonlisävero, tulee hinnan olla vähintään noin 24 euroa. Tässä vaiheessa on kuitenkin syytä huomata, että kapasiteetin minuuttihinta on 0,66 €. Jos asiakkaaseen käytetään kuukaudessa esimerkiksi 40 minuuttia ylimääräistä aikaa, on kannattavuus todennäköisesti jo nollassa. Sopivan puskurin sisältävä minimihinta segmentin 1 asiakkaille voisi olla 6 % kuukausivuokrasta tai minimissään 50 euroa per asunto. Tällöin puskuri sallii jo 50 minuutin ylimääräisen työn kuukaudessa ja toisaalta 6 % osuus kuukausivuokrasta voi nostaa palkkion vielä suuremmaksi.

Segmentin 2 asiakkailta on jo hieman enemmän asuntoja. Keskimääräinen kustannus on noin 14 euroa per asunto. Muutos ei ole vielä kovin suuri, mutta segmentti 3:een siirryttäessä asiakkaiden suuruus on kasvanut jo melko paljon ja tehokkuus alkaa ilmentyä myös asuntokohtaisessa kustannuksessa. Segmentin 3 keskimääräinen kustannus asuntoa kohden on hieman alle 10 euroa. Segmentti 4:ään siirryttäessä keskimääräinen kustannus on enää 2 euroa. Ero on todella merkittävä.

Kuviota 12 tarkastelemalla ja edellä mainittua analyysia hyödyntämällä voidaan havaita, ettei nykyinen hinnoittelu ole kovinkaan toimivaa. Nykyhinnaston mukainen hinta ei ole käytössä riittävän laajasti segmentin 1 asiakkailta ja toisaalta segmenteissä 3 ja 4 hinta on jo turhan korkea kustannuksiin nähden. Segmentin 2 kohdalla hinta vaikuttaa toimivalta ja nykyhinnaston mukainen hinnoittelu toteutuukin huomattavasti muita segmenttejä paremmin.

#### 4.4 Kuormittavat toiminnot

Segmentin 1 asiakkailta on melko vähän käytettyjä toimintoja. Heidän kohdallaan kuormitus syntyykin lähinnä rutiinitoiminnoista, kuten vuokranmaksuseurannasta, vastikkeiden maksuun syöttämisestä ja laskutuksesta. Kustannuksia aiheuttaa erityisen paljon muu, määrittelemätön työ. Asiakaskohtaisesti on arvioitu noin 7,5 minuuttia ylimääräistä työtä asuntoa kohden kuukaudessa. Suurimmalla osalla segmentin 1 asiakkaista on hyvin vähän tai ei lainkaan asiakaspalvelutoimintoja. Postista, arkistoinnista ynnä muista vastaavista toiminnoista syntyvät kustannukset ovat pieniä.

Segmenttiin 2 siirryttäessä kustannukset syntyvät myös suurilta osin rutiinitoiminnoista. Suurimmat kustannukset syntyvät selkeästi laskutuksesta, vuokranmaksuseurannasta ja vastikkeista. Myös asiakaspalvelutilanteita on jonkun verran. Laskutus kuitenkin tehostuu suhteessa segmenttiin 1. Suuri kustannuserä syntyy jälleen muusta, määrittelemätöstä työstä. Oletuksena on edelleen 7,5 minuuttia kuukaudessa asuntoa kohden.

Segmentin 3 asiakkailta toistuu sama kaava, jolla kustannukset syntyvät. Huomattavaa on kuitenkin, että näiden asiakkaiden vuokranmaksuseuranta toteutetaan tehokkaamman toiminnon kautta. Tehokkaammassa toiminnossa vuokranmaksuseuranta toteutetaan aineiston siirron avulla, mikä on selkeästi tehokkaampaa kuin manuaalinen vuokranmaksuseuranta, jossa seuranta tehdään kirjaamalla suoritukset reskontraan manuaalisesti verkkopankin tilitapahtumia tarkastelemalla. Tämä pienentää vuokranmaksuseurannan kustannusta asuntoa kohden huomattavasti. Myös laskutus tehostuu ja sen kustannus asuntoa kohden pienenee. Segmentin 3 asiakkailta on jo huomattavasti enemmän asiakaspalvelutoimintoja, joista syntyy kustannuksia.

Segmentin 4 asiakkailta kustannukset syntyvät lähinnä vuokranmaksuseurannasta ja asiakaspalvelusta. Asuntomäärä kasvaa kuitenkin selkeästi segmentin 4 asiakkaiden kohdalla, jonka vuoksi perintätoiminnotkin alkavat kuormittamaan. Asiakkaalla A(i) myös vuokrankorotukseen liittyvät toiminnot synnyttävät kustannuksia yllättävänkin paljon.

Segmenttejä 1-3 kuormittavat myös vuokratuloyhteenvetojen laatiminen. Yhteenvedot laaditaan kerran vuodessa ja ne ovat melko työläitä.

Pienten asiakkaiden kohdalla syntyi myös havainto asiakkaista V ja O. Kyseisten asiakkaiden palvelusopimus on muodoltaan suppea ja siihen kuuluu ainoastaan vuokranmaksuseuranta. Kyseiset asiakkaat erottuvat segmentissä selkeästi edukseen kannattavuudellaan. Yksi ratkaisu pienten asiakkaiden kohdalla voisikin olla, että jatkossa tarjotaan ainoastaan suppeaa muotoa palvelusta.

#### 4.5 Johtopäätökset

Yritys X:n kannattavuus on tällä hetkellä erinomaisella tasolla, mutta suurten asiakkaiden vaikutus kannattavuuteen on äärimmäisen suuri. Suuren asiakassuhteen päättymisen johtaisi merkittävään kannattavuuden heikkenemiseen, sillä pienet asiakkaat eivät nykyisillä hinnoilla kykene niin sanotusti kantamaan kortiaan kekoon. Yritys X:n kannattaa ehdottomasti harkita toimenpiteitä, joilla asiakkuuden päättymisestä johtuvaa kannattavuuden riskiä voidaan lieventää. Mahdollisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi pienempien asiakkaiden kustannusten pienentäminen tai hintojen korottaminen.

Kuormittavista toiminnoista voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan pienillä asiakkailta ei ole juurikaan asiakaspalvelun toimintoja ja kustannukset syntyvät lähinnä rutiinotoiminnoista, joilla ydinpalvelua tuotetaan. Näitä toimintoja ovat muun muassa vuokranmaksuseuranta, vastikkeiden maksu, laskutus ja arkistointi. Segmenteissä 2 ja 3 korostuvat edellisten rutiinotoimintojen lisäksi asiakaspalvelun toiminnot. Tehokkuus kasvaa esimerkiksi vuokranmaksu-

seurannan osalta, kun voidaan käyttää tehokkaampaa vuokranmaksuseurannan toimintoa. Samoin laskutus tehostuu, kun lähes samassa ajassa laskutetaan useampi asunto. Toisaalta toiminnot kuten vuokrankorotukset eivät kuitenkaan tehostu asuntojen määrän kasvaessa. Segmentissä 4 vuokranmaksuseuranta on jo erittäin tehokasta, mutta kustannuksia syntyy paljon perintä- ja asiakaspalvelutoiminnoista.

Tulosten perusteella voidaan luotettavasti tehdä johtopäätös siitä, että asiakkaan koko vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kannattavuuteen. Asuntokannan kasvaessa palvelun tuottaminen muuttuu tehokkaammaksi ja kannattavammaksi. Yritys X:n kannattaa siis ehdottomasti kohdistaa resurssejaan ensisijaisesti suuriin asiakkaisiin. Samoin voidaan tehdä johtopäätös siitä, että nykyhinnasto ei ole toimiva siitä syystä, että se ei huomioi asuntokannan kasvun mukanaan tuomaa tehokkuutta.

Yritys X:n kannattaa jatkossakin pitää kiinni vähintään viiden asunnon vaatimuksesta. Pienet asiakkaat eivät ole absoluuttisella käyttökateella tarkasteltuna riittävän kannattavia suhteessa niihin käytettyyn aikaan. Segmenttien 2 ja 4 työtuntia kohden saatu käyttökate on moninkertainen (kuvio 11) segmentti 1:n vastaavan lukuun nähden.

Segmentti 2:n asiakkaiden hinnoista noin puolet on nykyisen hinnaston mukaisia ja käyttökateprosentit ovat Asiakas R:ää lukuunottamatta hyviä. Asiakas R:llä ei ole minimiveloitusta hinnassa. Nykyinen hinnoittelu sopii tälle segmentille hyvin, kunhan 40 euron minimiveloituksesta pidetään kiinni.

Segmentin 3 hinnat ovat tällä hetkellä liian alhaiset. Asiakkaiden F ja S hinnat ovat tällä hetkellä 2 % ja 2,5 % kuukausivuokrasta ilman minimiveloitusta. Esimerkiksi asunnosta, jonka vuokra on 670 euroa kuukaudessa saadaan bruttotuloa vain vajaa 11 euroa (alv 0%). Segmentin keskimääräinen kustannus asuntoa kohden on kuitenkin noin 10 euroa. Jos asuntokohtainen minimiveloitus olisi 20 euroa, käyttökateprosentti olisi noin 30 %. Segmentin 2 hinta voisi olla 20 euroa kuukaudessa per asunto. Hintojen muuttaminen kiinteäksi helpottaisi myös laskutusta ja saattaisi tätä kautta tuoda kustannussäästöä.

Segmentin 4 hinnat ovat tällä hetkellä ehkä turhankin korkeat suhteessa muihin asiakkaisiin. Segmentin 4 osuus tuloista ja käyttökatteesta on niin suuri, että se muodostaa kannattavuuteen liittyviä riskejä, jotka voivat realisoitua, jos suuri asiakas lopettaa palvelusopimuksensa. Segmentin 4 keskimääräinen kustannus per asunto on noin 2 euroa, mutta asiakkaiden koko vaihtelee huomattavasti.



Yritys X	Sis. Alv 24%
Segmentti 1	€/ asunto / kk
1-4 asuntoa	6 % / 50 €
Segmentti 2	€/ asunto / kk
5-10 asuntoa	6 % / 40 €
Segmentti 3	€/ asunto / kk
Yli 10 asuntoa, ei institutionaalinen	5 % / 30 €
Segmentti 4	€/ asunto / kk
Institutionaaliset	5-10 €

Kuva 11: Ehdotus Yritys X:n porrastetuksi hinnastoksi

Kuvassa 11 on esitelty luonnos uudeksi hinnastoksi. Segmentin 1 asiakkaita ei suositella otettavaksi lainkaan, mutta mikäli näin halutaan kuitenkin tehdä, kannattaa heiltä periä kustannukset varmasti kattava kiinteä summa ja sisällyttää optio tätäkin suurempaan veloitukseen prosentuaalisella hinnalla. Segmentin 2 kohdalle on jätetty nykyinen hinta. Tulosten mukaan segmentin 2 kannattavuus on pääosin hyvällä tasolla, eikä hinnoissa ole erityisiä ongelmia.

Segmentin 3 asiakkaille hinta on jo hieman alhaisempi johtuen suuremman asuntokannan tuomasta tehokkuudesta. Näiden asiakkaiden kohdalla on syytä käyttää tapauskohtaista arviointia, kun asuntoja on useita kymmeniä. Segmentin 4 eli institutionaalisten asiakkaiden kohdalla hinta on merkittävästi alempi. Suositeltava hintahaarukka asettuu 5-10 euron välille ja hinta tulee katsoa aina tapauskohtaisesti. Näiden asiakkaiden asuntokanta on tyypillisesti huomattavasti muita suurempi ja institutionaalisilla asiakkailla on todennäköisesti jo jonkinlainen järjestelmä asuntojen hallinnointiin omilla resursseilla. Suurimmalla osalla institutionaalisista asiakkaista onkin suppea versio hallinnointipalvelusta. Hinta tulee aina katsoa asiakaskohtaisesti, mutta 5-10 € kuukaudessa asuntoa kohden on melko turvallinen arvio kannattavaan hinnoitteluun.

Tärkeä, hinnastossakin korostuva asia on kiinteä minimipalkkio. Osalla nykyisistä asiakkaista ei ole kiinteää minimipalkkiota, joka mahdollistaa esimerkiksi tilanteen, jossa asiakas A:n omistama asunto on putkiremontissa. Tältä ajalta ei tyypillisesti periä vuokraa tai ainakin siihen kohdistuu huomattava alennus. Tästä johtuen Yritys X ei voi periä asunnon hallinnoinnista mitään tai vain murto-osan normaalivuokran palkkiosta. Putkiremontin aikana asunnon hallinnointi ei juurikaan muutu, sillä esimerkiksi vastikkeet maksetaan normaalisti. Työmäärä saattaa jopa kasvaa, kun taloyhtiö ja urakoitsija tiedottavat aktiivisesti ja saattavat vaatia

jatkoimenpiteitä. Suurimpien asiakkaiden kohdalla minimipalkkio ei ole välttämätön, sillä edellä mainittuja tapauksia on suhteellisesti varsin vähän.

## 5 Kehitystehtävän arviointi ja työkalun jatkokehitys

Tämä on tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin kuudes ja viimeinen vaihe, jossa arvioidaan kehittämistyön onnistumista. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että työkalu on onnistunut saavuttamaan sille asetetut tavoitteet.

### 5.1 Työkalun tuottaman tiedon luotettavuus

Työkalun tuottama tieto perustuu suurimmaksi osaksi arvioihin, eikä todelliseen havaintojen lukumäärään. Arvioita on myös pyöristetty ylöspäin tai hieman yliarvioitu. Esimerkiksi toiminto ”Muu, määrittelemätön työ” on toiminto, joka luo puskuria kustannusten arviointiin. On toivottavaa arvioida kustannukset ennemmin liian suuriksi kuin liian pieniksi.

Toimintojen kestoa on melko yksinkertaista arvioida ja toiminnot on määritelty siten, että ne huomioivat eri suuruisten asiakkuuksien aiheuttamat variaatiot toimintojen kestossa. Toimintojen keston voidaan todeta olevan melko luotettavasti arvioituja. Toisaalta osa toiminnoista on luonteeltaan sellaisia, ettei niiden kestoa ole mahdollistakaan arvioida absoluuttisen tarkasti. Esimerkiksi työlään puhelun kesto voi vaihdella huomattavasti.

Työkalun tieto on siis vain suuntaa-antavaa, eikä sitä pidä käyttää äärimmäisten päätösten tekemiseen. Kyseessä ei ole tarkkuuteen pyrkivä kustannuslaskentajärjestelmä, vaan työkalu, jonka tarkoitus on tuottaa toiminnan ohjauksen ja päätöksenteon kannalta oleellista tietoa. On tärkeää muistaa, että tämän kaltaisessa kustannusten laskennassa ei missään nimessä pyritä matemaattiseen tarkkuuteen (Eskola & Mäntysaari 2006, 17). Työkalun tuottamaa tietoa tulee ensisijaisesti hyödyntää päätöksenteon tukena ja toiminnan ohjauksessa.

Työkalun arvio koko Yritys X:n käyttökateprosentista (kohdistamattoman kapasiteetin kustannus mukaan laskettuna) on hyvin linjassa todellisen liikevoittoprosentin kanssa. Työkalun mukaan käyttökateprosentti on noin 44 % ja Yritys X:n vuoden 2013 tilinpäätöksestä laskettu liikevoittoprosentti eroaa tästä vain muutamalla prosentilla. Tässä tapauksessa liikevoittoprosentti ja käyttökateprosentti ovat käytännössä sama asia, sillä Yritys X:llä ei ole ollut lainkaan poistoja viime tilikausien aikana.

## 5.2 Toimeksiantajan palaute

Työkalua on kehittämistyön prosessin loppuvaiheessa käytetty hinnoittelun tukena todellisessa tilanteessa. Tapaus esitellään alla nimellä ”Case Liidi X”.

Toimeksiantaja sai 24.2.2014 soittopyynnön Liidi X:ltä. Liidi X:n kanssa neuvoteltiin ensin puhelimitse, jonka jälkeen hänelle tehtiin kirjallinen tarjous. Liidi X oli asuntojen määrältään hyvin lähellä Yritys X:n asiakassegmentissä 3 olevaa asiakas D:tä. Asiakas D:n kustannustietoja hyödyntämällä voitiin arvioida, millaiset kustannukset palvelun tuottamisesta Liidi X:lle syntyisi. Tästä taas voitiin päätellä hinta, joka Liidi X:ltä olisi vähintään saatava asuntoa kohden kuukaudessa, jotta palvelun tuottaminen täyttäisi kannattavuudelle asetetut tavoitteet. Näin ollen selvitettiin Liidi X:lle tehtävän tarjouksen alaraja. Alarajaksi määriteltiin 4,5 % kuukausivuokrasta ja tarjous tehtiin hinnalla 5 % kuukausivuokrasta. Case Liidi X osoittaa työkalun toiminnallisuuden hinnoittelun tukena.

Alarajaksi määritelty hinta oli erittäin kilpailukykyinen ja hinnoittelussa pystyttiin huomioimaan Liidi X:n suhteellisen suuri asuntokanta.

Lisäksi toimeksiantajaa pyydettiin arvioimaan opinnäytetyö Laurea-ammattikorkeakoulun laatimalla arviointilomakkeella. Toimeksiantaja arvioi opinnäytetyön parhaalla arvosanalla 5. Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu asianmukaisesti.

## 5.3 Tulosten tarkentaminen ja työkalun jatkokehitys

Tarkempien tietojen kerääminen johtaa tarkempiin tuloksiin, mutta äärimmäiseen tarkkuuteen ei aina ole edes mahdollista päästä. Vaaditun tiedon kerääminen voi osoittautua kustannustehottomaksi tai liian vaikeaksi. (Järvenpää ym 2010, 157.) Mikäli työkalun tuloksia halutaan tarkentaa, olennaisiksi asioiksi muodostuvat säännöllinen dokumentaatio ja seuranta. Näillä keinoilla voidaan osittain tarkentaa arvioita ja saavuttaa entistä suurempi hyöty työkalun tuloksista. Dokumentaatiolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tilannekatsausten tekemistä: Nyt voidaan tehdä tilannekatsaus vuodesta 2013 tämän opinnäytetyön tulosten perusteella. Tietyn aikayksikön, esimerkiksi vuoden päästä, työkalun tuloksista tehdään uusi tilannekatsaus, jota voidaan verrata vuoden 2013 tilannekatsaukseen. Näin saavutetaan uusiakin tuloksia, kun voidaan verrata kannattavuuden kehittymistä. Tulokset ovat vertailukelpoisia ainoastaan työkalua käyttävän yrityksen sisällä.

Aikaan perustuvassa toimintolaskennassa on vain kaksi muuttujaa, jotka vaikuttavat koko työkalun toimintaan ja sen tuottamiin tuloksiin. Tämän vuoksi tärkeintä on ensin kyetä tarkentamaan kapasiteetin ja kapasiteetin kustannus. Kapasiteettia voidaan tarkentaa esimerkiksi

työaikaseurannan käyttöön otolla tai nykyistä työaikaseurantaan hyödyntämällä. Kapasiteetin kustannuksia voidaan arvioida useastakin lähteestä. Pienen yrityksen tapauksessa hyvä tapa on katsoa tililtä kuukausittain kuinka paljon kuluja kapasiteetti eli esimerkiksi työntekijät aiheuttavat. Suuremman yrityksen kohdalla kapasiteetin kustannuksia voidaan arvioida esimerkiksi tuloslaskelmasta tai tuloslaskelman erittelystä. Kun nämä kaksi muuttujaa on saatu mahdollisimman tarkaksi, tulee huomio kiinnittää asiakaskohtaisiin toimintojen määriin.

Asiakkaiden aiheuttamien toimintojen jatkuva ylöskirjaaminen ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista - jatkuva toimintojen kirjaaminen on työlästä, vie kapasiteettia ja voi häiritä itse palvelun tuottamista. Sen sijaan palvelua tuottaessa kannattaa pyrkiä tekemään havaintoja toimintojen määristä ja pyrkiä muodostamaan asiakaskohtaisia käsityksiä niistä. Muodostuneita käsityksiä verrataan työkalussa käytettyihin arvioihin ja niitä korjataan, mikäli sille on tarvetta.

Eriyisen tärkeää on havainnoida mahdollisia muutoksia toiminnoissa ja niiden kestoissa. Esimerkiksi ohjelmistopäivitys tai Yritys X:lle tehtävä kehitystyö voivat nopeuttaa yksittäisiä toimintoja, jolloin työkalun toimintokohtaiset kestoarviot tulee päivittää. Uusiakin toimintoja voi syntyä tai vanhoja poistua käytöstä.

Tässä luvussa esiteltyjä asioita noudattamalla työkalulla voidaan saavuttaa entistä tarkempia ja luotettavampia tuloksia. Työkalua kehittäessä tulee kuitenkin muistaa, että aikaan perustuvan toimintolaskennan ydinajatus on olla yksinkertainen - työkalusta on helppoa rakentaa raskas ja monimutkainen laskentajärjestelmä, eikä se ole tarkoituksenmukaista. Tällöin syntyy riski, että perinteisen toimintolaskennan ongelmat toteutuvat. Juuri näiden ongelmien välttämiseksi on työkalun pohjaksi valittu aikaan perustuva toimintolaskenta.

## Lähteet

Alhola, K. 1998. Toimintolaskenta. Porvoo: WSOY

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys, kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otava

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi

Jormakka, R., Koivusalo K., Lappalainen J. & Niskanen M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon Laskentatoimi. 6.-7. painos. Helsinki: Edita

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro

Palmer, A. 2011. Principles of services marketing. Glasgow: Bell and Bain

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. painos. Helsinki: Talentum

Shy, O. 2008. How to price: A guide to pricing techniques and yield management. Yhdysvallat: Cambridge University Press

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita

## Artikkelit

Goyat, S. 2011. The basis of market segmentation: a critical review of literature. Teoksessa European Journal of Business and Management Vol 3, nro 9.

Hajiha, Z. & Alishah S., 2011. Implementation of time-driven activity-based costing system and customer profitability analysis in the hospitality industry: Evidence from Iran. Teoksessa Economics and Finance Review Vol. 1(8), 57-67

Kaplan, R. & Anderson, S., 2003. Time-Driven Activity-Based Costing

Kulmala, H. 2006. Hinnoittelu - mitä se on käytännössä? VTT

## Sähköiset lähteet

Beesley, C., U.S. Small Business Administration (SBA). 2012. How to Price Your Small Business' Products and Services. Viitattu 5.2.2014.

<http://www.sba.gov/community/blogs/how-price-your-small-business%E2%80%99-products-and-services>

Kulmala, H. VTT, Helsinki. Hinnoittelu - mitä se on käytännössä? 2006. Viitattu 22.12.2013.

[http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu\\_stateoftheart.pdf](http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateoftheart.pdf)

Metsä-Tokila, T., Liikkeenjohdon konsultointi, 2011. Viitattu 11.12.2013.

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1325/Liikkeenjohdon\\_konsultointi\\_2011.web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1325/Liikkeenjohdon_konsultointi_2011.web.pdf)

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2013. Työvoimakustannusindeksi. Viitattu 22.12.2013.[http://www.stat.fi/til/tyki/2013/03/tyki\\_2013\\_03\\_2013-12-10\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyki/2013/03/tyki_2013_03_2013-12-10_tau_001_fi.html)

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X, haastattelu, 6.2.2014a. Helsinki.

Yritys X, sähköposti, 18.2.2014b. Helsinki.

## Kuvat

Kuva 1: Segmentin 1 yleisnäkymä.....	36
Kuva 2: Segmentin 1 asiakaskohtaiset tiedot osa 1 .....	37
Kuva 3: Segmentin 1 asiakaskohtaiset tiedot osa 2 .....	37
Kuva 4: Segmentin 2 yleisnäkymä.....	37
Kuva 5: Segmentin 2 asiakaskohtaiset tiedot .....	38
Kuva 6: Segmentin 3 yleisnäkymä.....	38
Kuva 7: Segmentin 3 asiakaskohtaiset tiedot .....	39
Kuva 8: Segmentin 4 yleisnäkymä.....	39
Kuva 9: Segmentin 4 asiakaskohtaiset tiedot .....	39
Kuva 10: Työkalun näkemys Yritys X:n kannattavuuden kokonaistilanteesta .....	40
Kuva 11: Ehdotus Yritys X:n porrastetuksi hinnastoksi .....	48

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi .....	9
Kuvio 2: Johdon laskentatoimen rakenne .....	13
Kuvio 3: Toimintolaskennan perusidea .....	16
Kuvio 4: Aikaan perustuvan toimintolaskennan prosessi .....	17
Kuvio 5: Kuvaus organisaatiosta, yrityksen resursseista ja toiminnoista.....	20
Kuvio 6: Kapasiteetin määrittäminen työkalussa .....	29
Kuvio 7: Karttoitus Yritys X:n toiminnoista.....	31
Kuvio 8: Havainnollistus toimintojen käyttäjistä.....	34
Kuvio 9: Toiminnosta aiheutuvien kustannusten laskentakaava .....	35
Kuvio 10: Esimerkki toiminnon kuukausihinnan laskemisesta .....	35
Kuvio 11: Käyttökate tehtyä työtuntia kohden .....	35
Kuvio 12: Keskimääräinen kustannus, tulo ja käyttökate per asunto segmenteittäin .....	42
Kuvio 13: Kapasiteetin ja laskutuksen jakautuminen asiakassegmenttien välillä .....	42
Kuvio 14: Keskimääräinen kustannus per asunto .....	42



## Taulukot

Taulukko 1: Kilpailijoiden vertailua taulukossa .....	23
Taulukko 2: Asiakassegmentti 1 .....	26
Taulukko 3: Asiakassegmentti 2 .....	27
Taulukko 4: Asiakassegmentti 3 .....	27
Taulukko 5: Asiakassegmentti 4 .....	27
Taulukko 6: Yritys X:n nykyhinnasto.....	44

## Liitteet

### Liite 1 Teemahaastattelun kysymyksiä

- Liikevaihdon kasvu on ollut voimakasta, mikä on pitkän aikavälin tavoite kasvun suhteen?
- Kerro omin sanoin Yritys X:n kannattavuudesta tällä hetkellä
- Arvioi asiakas- ja segmenttikohtaista kannattavuutta
- Kuinka luotettavaksi arvioisit edellä mainitut näkemykset?
- Tavoiteltu asiakaskohtainen kannattavuuden ja kokonaiskannattavuuden (esim. liikevoitto-%) taso?
- Mitä ajatuksia asiakaskohtaista kannattavuutta mittaava työkalu herättää?
- Työkalu tuottaa myös johdon laskentatoimellista tietoa (yleisnäkyä, värikoodaukset ym), kuinka tärkeäksi koet tämän tiedon?
- Mitä hyötyjä uskot työkalun tuottavan / mihin tarpeisiin se vastaa
  - a) Yritys X:ää ajatellen
  - b) Pieniä palveluyrityksiä (esim. tilitoimisto, lakitoimisto, konsulttitoimisto) ja palveluliiketoimintaa ajatellen