



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

KANNATTAVUUDEN TARKASTELU ASUNTOMYYMÄLÄN PERUSTAMISEKSI

Case: Pohjola Rakennus Oy Suomi

TEKIJÄ: Veera Varis

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Veera Varis	
Työn nimi Kannattavuuden tarkastelu asuntomyymälän perustamiseksi	
Päiväys	11.3.2020
Sivumäärä/Liitteet	30
Ohjaaja(t) asiakkuuspäällikkö Jari Niemelä, lehtori Hannu Haaranen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjola Rakennus Oy Suomi	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin Pohjola Rakennus Oy Suomen asuntomyymälähankkeen tueksi. Työn tavoitteena oli selvittää oman asuntomyymälän vuosittaiset ylläpitokustannukset ja verrata niitä sen hetkiseen ulkoisen myynnin toimintamalliin. Vertailun päämääränä oli havainnollistaa vuosittain vaadittava myyntimäärä euroissa, jotta oman asuntomyymälän perustaminen olisi kannattavampaa ja kustannustehokkaampaa kuin ulkoinen myynti.</p> <p>Opinnäytetyön alussa selvitettiin yrityksen sisäisten ja ulkoisten lähteiden avulla lähtöarvot, joita käytettiin asuntomyymälän vuosittaisten ylläpitokustannusten arviointiin. Työ toteutettiin kirjoituspöytätyönä, joka perustuu jo olemassa olevaan tietoon. Lähtöarvojen pohjalta laadittiin laskentataulukko. Taulukon avulla laskettiin oman asuntomyymälän vaatima myyntivolyymi. Lopputulokset järjestettiin taulukoiden lisäksi viivakaavioiksi ja pylväsdiagrammeiksi havainnollistamaan paremmin tulosten välisiä suhteita. Tulosten numereellisen analysoinnin ohella pohdittiin yritystason näkökulmasta kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä kuten liiketoiminnan kehittäminen ja yritysstrategian toteutuminen.</p> <p>Lähtöarvojen pohjalta syntyi arvio Kuopion toimipisteen vaatimasta vuosittaisesta myyntivolyymista, jotta oman asuntomyymälän perustaminen olisi nykyistä toimintamalla kannattavampaa. Laskelmassa saatiin selville palkkausmenetelmien kustannuserot sekä myyntihenkilöstön määrän vaikutus vaadittavaan myyntitavoitteeseen. Työssä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toimipisteen kasvutavoitteiden määrittämisessä. Laadittua laskentataulukkoa voidaan myös jatkossa soveltaa tarkentavien laskelmien tekoon muuttamalla lähtöarvoja tapauskohtaisesti.</p>	
Avainsanat kannattavuus, myyntiprosessi, liiketoiminnan kehittäminen	

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Construction Engineering			
Author Veera Varis			
Title of Thesis Studying Feasibility for Establishing a Sales Department			
Date	11 March, 2020	Pages/Appendices	30
Supervisor(s) Mr Jari Niemelä, Account Manager; Mr Hannu Haaranen, Senior Lecturer			
Client Organisation /Partners Pohjola Rakennus Oy Finland			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this final project was to find out the annual maintenance costs of an own sales department and compare them with the current external sales. The project was carried out to support the own sales department of the company. The purpose of the comparison was to illustrate the annual volume of own sales to make it more profitable and cost-effective than external sales.</p> <p>At the beginning of the project, internal and external sources were used to determine the starting values which were used to estimate the annual maintenance costs of the own sales department. The work was carried out as a desk study, based on existing information. Based on the starting values, a spreadsheet was drawn up and used to calculate the sales volume required by the own sales department. In addition to the tables, the results were arranged in line charts and bar diagrams to better illustrate the relationship between the results. The factors that affect profitability from a business-level perspective, such as business development and implementation of a corporate strategy were also examined.</p> <p>Based on the starting values, an estimate of the annual sales volume required by the Kuopio office was created, in order to make it more profitable to establish own sales department than the current operating model. The calculation revealed the differences in costs between the methods of remuneration and the impact of the number of sales staff on the required sales target. The results can be utilized when determining the growth targets of the Kuopio office. In the future, the spreadsheet can also be used to make more detailed calculations by changing the starting values on a case-by-case basis.</p>			
<p>Keywords feasibility study, sales process, business development</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	5
1.2	Tilaja: Pohjola Rakennus Oy Suomi	5
2	TOIMIALA	6
2.1	Perustajaurakointi	6
2.2	Asuntokauppalaki ja RS-järjestelmä	6
3	MYYNТИ	8
3.1	Myyntiprosessi	8
3.2	Ostoprosessi	9
3.3	Myynti- ja ostoprosessin yhteys	10
3.4	Myyntin johtaminen	11
3.5	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	13
3.6	Brändin merkitys myynnin tukena.....	14
4	LIIKETOIMINNAN PÄÄTÖKSENTEKO	16
4.1	Kannattavuus.....	16
4.1.1	Kustannuslaskenta kannattavuuden tarkastelussa	16
4.1.2	Katetuottolaskenta ja kannattavuuskuvio.....	16
4.2	Laadulliset tekijät	18
4.2.1	Muuttuva toimintaympäristö ja sen vaikutukset.....	18
4.2.2	Strategiasta toimintaan	20
4.3	Riskit ja epävarmuustekijät	21
5	ASUNTOMYYMÄLÄN PERUSTAMISEN KANNATTAVUUS	22
5.1	Lähtötilanne.....	22
5.2	Tulos ja keskeiset tunnusluvut.....	23
6	POHDINTA.....	28
	LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehdään yrityksen toiminnan kehittämisen tueksi ja päätöksenteon avuksi. Työn viitekehys kattaa perustajaurakoinnin, siihen liittyvän myynnin käsitteet sekä kannattavuulaskennan periaatteet, joita käytetään työn konkreettisten tulosten laskennassa. Numereellisten tulosten lisäksi pohditaan työn kannalta oleellisia laadullisia tekijöitä, joiden vaikutusta ei voida numeroin mitata.

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyöni aiheena on tarkastella ja selvittää oman asuntomyymälän kustannuksia ja verrata niitä ulkoisen myynnin kustannuksiin. Ulkoisella myynnillä tarkoitetaan tässä yhteydessä, yrityksen ulkopuolisia kiinteistönvälittäjiä, jotka valitaan myyntityöhön aina kohdekohtaisesti. Kiinteistönvälittäjien ja yrityksen välinen toimeksiantosopimus käsittää periaatteessa kaikki kohteiden myyntiin ja markkinointiin liittyvät kustannukset. Työn tarkoituksena on saada selville kriittinen piste, jonka jälkeen oman asuntomyymälän perustamis- ja ylläpitokustannukset ovat suhteessa edullisemmat kuin ulkoinen myynti ja sen myyntipalkkio. Selvitän arvion tarvittavasta myyntimäärästä vuositasolla, jolloin oman asuntomyymälän ja -myynnin perustaminen on ulkoista kannattavampaa. Ideana on lähteä selvittämään myymälän perustamiseen ja ylläpitoon vaadittavia kustannuksia, ja miettimään asuntomyyjien palkkausperiaatteita ja lukumäärää.

Työ tehdään osana yrityksen maanlaajuista asuntomyymälähanketta, jonka tarkoituksena on perustaa jokaiseen toimipisteeseen brändin mukainen asuntomyymälä, yhtenäistääkseen ja kehittääkseen toimintaansa. Hanke on ollut vireillä viimeisen vuoden ajan, vuoden 2019 strategiauudistuksesta lähtien. Kuopio on yrityksen nuorimpia toimipisteitä, jossa on ollut toimintaa neljä vuotta, jonka aikana on valmistunut kolme uudiskohdetta ja yhteensä 170 asuntoa. Myyntimenekin ennustaminen on siksi epävarmempaa kuin suuremmissa kasvukeskuksissa, joissa on toteutettu lukuisia kohteita ja saavutettu suurempi markkinaosuus. Tästä syystä on tarpeellista tarkastella Kuopion asuntomarkkinoita ja laskea viitteellinen vuosittainen myyntimäärä, jotta pystytään arvioimaan tarvittava toiminta-aste strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulosten sisältämän informaation tehtävänä on vahvistaa yrityksen strategista kasvutavoitetta ja antaa tukea liiketoiminnalliseen päätöksentekoon. Työ toimii suuntaa antavan arvion lisäksi yhdenlaisena laskentatyökaluna, jota voidaan jatkossa hyödyntää tarkentamalla laskennassa käytettyjä lähtöarvoja.

1.2 Tilaaja: Pohjola Rakennus Oy Suomi

Työn tilaajana toimii Pohjola Rakennus Oy Suomi. Yritys on kokenut ja palveleva rakentamisen perheyriutus ja projektinjohto-organisaatio, joka on perustettu vuonna 1989. Rakentaminen tapahtuu siis projektinjohtomallilla, jossa rakennustyö ostetaan alihankintana. Tämä mahdollistaa keskittymisen kiinteistöjen kehittämiseen sekä tehokkaan kaavan ja viihtyisien asuinyhteisöjen luomiseen. Nykyään yritys onkin tunnettu vahvasta aluesuunnittelun osaamisestaan sekä hankekehityksestään. Yrityksellä on kuusi toimipistettä suurimmissa kasvukeskuksissa, Helsingissä, Tampereella, Turussa, Jyväskylässä, Kuopiossa ja Oulussa. Heidän pääpainonsa on asuinkerrostalojen rakentamisessa ja visiona onkin tehdä asiakkaalle paras uusi asunto. Omaa henkilökuntaa heillä on noin 200 ja he ovat yksi Suomen suurimmista rakennusliikkeistä. (pohjolarakennus.fi.)

2 TOIMIALA

Nykypäivänä suurten kasvukeskusten kaupunkikuvissa näkyy melkein poikkeuksetta torninostureita ja työmaakylttejä. Tietyömaat maantiellä liikkeessä eivät ole poikkeus. Kaupunkien ja muun ympäristön kehittäminen on isossa osassa yhteiskunnallisten rakenteiden muuttuessa, myös ilmastonmuutoksen kannalta. Rakentamisella on pitkät juuret historiassamme, koska sillä on poikkeuksellisen pitkäkestoisia vaikutuksia ympäristöömme. Tässä kappaleessa käsitellään asuntojen uudisrakentamista, perustajaurakointia ja asuntokauppalakia.

2.1 Perustajaurakointi

Perustajaurakointi eli gryndaus on Kirjanpitolautakunta KILAn yleisohjeessa määritelty rakennusliikkeen liiketoimintana, jossa se suunnittelee, markkinoi, tuottaa ja myy asuntoja sekä liike- ja toimistotiloja. Eli rakennusliike perustaa asunto-osakeyhtiön ja rakentaa sen omistamat tilat perustajaurakasopimuksen mukaan, jonka kyseinen Asunto Oy ja perustajaurakoistija ovat keskenään solmineet. Rakennusliike voi jo rakennusvaiheessa myydä ja markkinoida tilojen hallintaan oikeuttavia osakkeita. Tätä liiketoimintamallia voidaan kutsua *omaperusteiseksi rakentamiseksi* ja rakennettavaa kohdetta *RS-kohteeksi*. (Leskinen 2019, 3.)

Perustajaurakointi koostuu viidestä vaiheesta; hankeaihiosta, hankesuunnittelusta, luonnossuunnittelusta, rakennusluvasta ja toteutuksesta. Hankeaihiot koostuvat tonteista, tiloista tai alueista, jotka ovat myynnissä tai vuokralle tarjottuja. Aihiot ovat sellaisia, joihin arvioidaan saatavan tarpeeksi rakennusoikeutta kannattavaa liiketoimintaa varten. Hankeaihioiden rakentamiskuntoon kehittämisessä voi kuitenkin kulua pitkiä aikoja. Hankesuunnittelu on hankeaihion jälkeinen vaihe tontin tai alueen esisopimuksen ja lopullisen ostosopimuksen välillä. Siinä nimetään hanke ja valitaan arkkitehti toteuttamaan alustavat suunnitelmat. Jos alueelle tarvitaan asemakaavamuutoksia, voi vaihe kestää usean vuoden. Tämän jälkeen alkaa luonnossuunnitteluvaihe. Luonnossuunnittelussa tehdään tarkentavat suunnitelmat, perustetaan rakennettava Asunto Oy ja kootaan muut rakennuslupaan vaadittavat asiakirjat. Rakennuslupavaiheessa sovitaan erikoissuunnittelusta (rakenne- LVIA- ja sähkösuunnittelu), haetaan yhtiölainaa, laaditaan asuntokauppalain vaatimat turva-asiakirjat ja tehdään ennakkomarkkinointiaineistot. Kun kohteelle on myönnetty rakennuslupa ja 30 vuorokauden valitus-aika on kulunut ilman valituksia, haetaan luvan lainvoimaisuustodistus hallinto-oikeudesta. Tämän jälkeen voidaan aloittaa rakentaminen ja asuntomyynti. (Leskinen 2019.)

2.2 Asuntokauppalaki ja RS-järjestelmä

Asuntokauppalaki on säädetty koskemaan asunto-osakkeiden ja asuinhuoneiston hallintaan oikeuttavien yhteisöosuuksien kauppaa, suojaamaan rakentamisvaiheessa ostajan oikeudellista ja taloudellista asemaa sekä muita tilojen tuotantoon ja myyntiin liittyviä oikeussuhteita (Asuntokauppalaki 1994, 1:1 §). Kyseessä on siis kuluttajaa suojaava laki, jotta kuluttajalla olisi kaupassa vähintään lain määrittämät oikeudet, joista ei voida poiketa (Uuden asunnon kauppa. Ostajan opas). Opinnäytetyö pohjautuu uuden asunnon kauppaan rakennusvaiheessa, joten tässä luvussa käsitellään sen kannalta oleelliset määräykset ja lainkohdat.

RS-järjestelmä on pankkien 1970-luvulla perustama asunnonostajien suojajärjestelmä uudistuotantoa varten (Kasso 2014, 229). Lyhenne RS tulee sanoista ”rahallaitosten neuvottelukunnan suositteleva” (Yhteenvetoraportti 2018). Alun perin järjestelmän tehtävänä on ollut turvata ostajan asema vakuuksilla ja vakiokauppaehdoilla sekä estää osakkeiden kaksoisluovutus. Järjestelmä liitettiin lähes sellaisenaan asuntokauppalain (843/1994) toiseen lukuun. (Kasso 2014, 230.) Ostajan etujen kannalta tärkeimmät asuntokauppalain suojamääräykset ovat:

- rakentamisvaiheen kauppa täytyy tehdä kirjallisesti
- myyjän on asetettava asuntokauppalaisissa edellytetyt turva-asiakirjat pankkiin tai lääninhallitukseen säilytettäväksi
- myyjän täytyy asettaa vakuudet yhtiön ja osakkeenostajien hyväksi
- ostajilla on oikeus valita edustajikseen rakennustyön tarkkailija ja tilintarkastaja.

Edellä mainittuihin turva-asiakirjoihin kuuluvat muun muassa:

- kiinteistön tiedot
- taloussuunnitelma
- vakuustodistukset
- rakennuslupa ja lupapiirustukset
- rakennustapaselostus
- erikoistyöselostukset
- urakkasopimukset. (Uuden asunnon kauppa. Ostajan opas.)

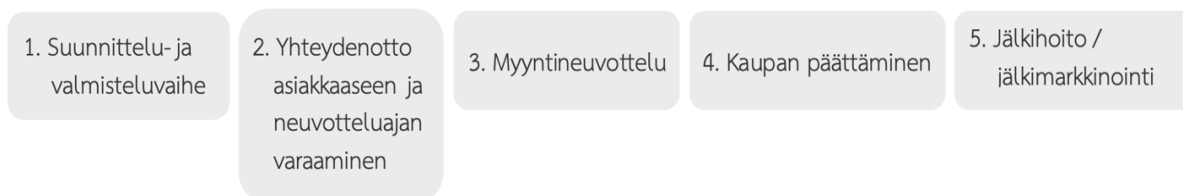
Kasso (2014, 230) toteaa, että vaikka pankki vastaa turva-asiakirjojen säilyttämisestä ja muista RS-sopimuksen ehdoista, sen vastuu ei kata hankkeen teknistä ja taloudellista onnistumista. Järjestelmä ei voi estää esimerkiksi asunto-osakeyhtiön konkurssseja, vaikka RS-pankkia pidetään eräänlaisena turvakuuna. Kasso (2014, 230) pitää konkurssseja kuitenkin hyvin harvinaisina. Laki ja määräykset varmistavat sen, että kohde rakennetaan suunnitelmien ja sopimusten mukaisesti. Jos rakennusaikana joudutaan tekemään muutoksia hankkeen suunnitelmiin, tarvitaan siihen kaikkien osakkeenostajien hyväksyntä.

3 MYYNTI

Myyntiä voidaan pitää yrityksen toiminnan ehtona, niin tämän hetkistä kuin tulevaa. Siinä yhdistyvät henkinen tahtotila ja tavoitteellinen systematiikka tulosten saavuttamiseksi. (Sipilä 2008, 190.) Vahvaselkä (2004, 205) toteaa, että tuloksellisen myyntityön taustalla on asiakaslähtöinen, asiakkuuksien hallintaan ja asiakastyytyvyyteen tähtäävä markkinointijärjestelmä, toimiva myynnin tukijärjestelmä sekä myyjien myyntitaito ja myyntijohdon kyky luoda lisäarvoa asiakkaalle. Oma asunto-myynti on merkittävä osatekijä tarkastellessa kannattavuutta oman asuntomyymälän perustamiseksi. Tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyöhön keskeisimmin liittyvät myynnin käsitteet.

3.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on looginen, asiakkaan ja myyjän välinen vaiheittainen tapahtuma. Noudattamalla tiukasti prosessin vaiheita, tulisi kaupan ohjautua ja syntyä itsestään. Prosessi siis ohjaa tekijäänsä, jolloin myyjän ei tarvitse myydä mitään, asiakas haluaa ostaa yrityksen tarjoamaa. (Laine 2008, 64, 281.) Vahvaselkä (2004, 142) jakaa myyntitapahtuman viiteen vaiheeseen (kuvio 1): suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen, yhteydenottoon asiakkaaseen, myyntineuvotteluun, kaupan päättämiseen ja jälkihoitoon. Jokainen vaihe tuottaa sisältöä seuraavaan ja saa sisältöä edellisestä. Jos sisältö on huonoa tai sitä ei ole lainkaan, vaihe ei etene. Vaiheet ovat siis toisistaan riippuvaisia toimintoja. Prosessin tehtävänä on määrittää sisältö, mitä kukin vaihe edellyttää projektin etenemiseksi. (Laine 2008, 75.)



KUVIO 1. Myyntitapahtuman vaiheet (Vahvaselkä 2004, 142)

Myyntiprosessi alkaa myyntiin valmistautumisella ja myynnin suunnittelulla, jotka ovat olennaisena osana myynnin onnistumisesta. Ennen myyntineuvottelua tulee hankkia siihen vaadittavat perustiedot ja myyntivalmiudet. Tehokas ja menestyvä myynti- ja asiakaspalvelutoiminta edellyttää suunnitelmallisuutta myös ajankäytön suhteen, sisältäen asiakasanalyysien tekemisen sekä myyntitavoitteiden, avaintehtävien ja avaintulosten määrittämisen. Suunnittelua seuraa yhteydenottovaihe, jossa yhteydenotolla on tarkoitus luoda asiakkaalle hyvä ensivaikutelma ja herättää asiakkaan mielenkiinto. Yhteydenoton jälkeen asiakas kohdataan myyntineuvottelussa. (Vahvaselkä 2004, 142–143, 151.) Kauppojen syntymiseksi, myyntineuvottelussa täytyy ymmärtää asiakkaan tarpeita, esittää niihin ratkaisuja ja käsitellä asiakkaalle syntyneitä huolenaiheita. Myyntiprosessin jälkihoitovaiheessa on tärkeää vahvistaa asiakkaan tunnetta siitä, että päätös oli oikea. (Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock 2016, 134–153, 158). Vahvaselkä (2004, 174–175) toteaa jälkihoidon sisältävän muun muassa mahdollisten reklamaatioiden hoitamisen, myyntianalyysien tekemisen ja ostajan kiittämisen onnistuneesta päätöksestä.

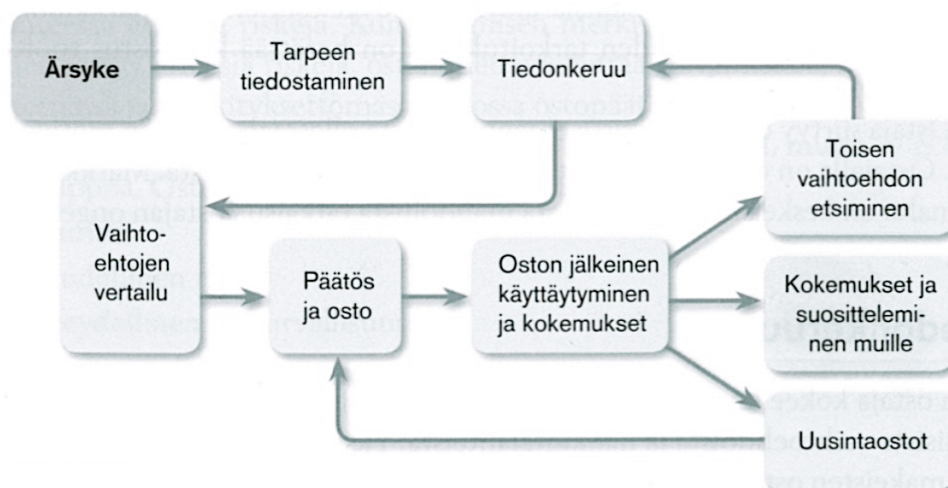
Tarkennetaan yllä mainittua myyntiprosessia asuntomyynnin näkökulmasta. Prosessi alkaa konkreettisesti aina kohteen ennakkomarkkinoinnilla. Ennakkomarkkinointi on myynnin valmisteluvaihe, jonka tarkoituksena on löytää kohteesta kiinnostuneita asiakkaita, ennen rakennusluvan hakemista ja virallisen myynnin aloittamista. Ennakkomarkkinointia edeltävää hankesuunnittelua voidaan pitää myös yhtenä myynnin suunnitteluvaiheista, jolloin mietitään mahdolliset asiakasryhmät ja sitä kautta suunnitellaan myytävien asuntojen koot ja pohjaratkaisut. Näiden tietojen pohjalta voidaan esimerkiksi tehdä kohdentavia markkinointiratkaisuja. Yhteydenottovaihe eroaa yllä mainitusta prosessista myös siten, että se tehdään aina asiakkaan aloitteesta tai asiakkaan toimesta. Myyjän valmistautuminen myyntitapaamiseen on kohdetietojen lisäksi sidoksissa asiakkaan yhteydenotossa antamiin tietoihin. Myyntitapaaminen on mahdollisen asiakkaan tarpeiden ja huolenaiheiden kuuntelua ja käsitteilyä, jonka pohjalta ehdotetaan ratkaisua. Myyntiprosessin päättäminen kauppoihin on haasteellista, sillä asuntomyynti on vaativaa. Se on rahallisesti mittava ja aikaan sidottu ostopäätös, jonka taustatekijöitä on vaikea ennustaa.

Myyntiprosessi tulisi kehittää toimivaksi vähitellen, mallintaen useampaa menestystarinaa. Hyvä myyntiprosessi on kopio tavasta, joka on osoittautunut toimivimmaksi. Se on malli, jota noudattamalla onnistumisen todennäköisyys kasvaa huomattavasti. Kunnolla suunniteltu prosessi kuvaa mitä myydään, mikä on paras tapa myydä, kuinka asiakas ostaa, ketkä myyntiin osallistuvat, mitkä ovat kenenkin vastuut ja velvollisuudet sekä millä perusteella myyntiennuste tehdään. Myyntiprosessin tarkoituksena on siis auttaa hahmottamaan, mitä tavoitellaan ja mihin myyjä on pyrkimässä. Se auttaa katsomaan taaksepäin, näkemään tekijöitä, joita vaaditaan myynnin onnistumiseen. (Laine 2008, 70, 279.)

Asiakaskokemukset ovat isossa osassa myyntiprosessia ja myynnin onnistumista. Ne muokkaavat organisaation toimintatapoja ja tavoitteita ja siten vaikuttavat työhön tarvittavaan osaamiseen. Suoritusta, eli tässä tapauksessa myynnin johtamista tulisikin lähestyä takaperin, asiakkaan kokemuksesta käsin. (Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen 2014, 35.) Oman asuntomyymälän ja asuntomyynnin perustamisen ensisijaisena tavoitteena onkin lisätä asiakaspalautteiden saamista, joiden pohjalta voidaan kehittää tuotteita ja palveluja, mikä on yksi myynnin kasvun edellytyksistä.

3.2 Ostoprosessi

Kuluttajien sosiaalisilla, demografisilla ja psykologisilla tekijöillä on huomattava vaikutus siihen, miten he tekevät ostopäätöksiään. Kaupunkilaisnuoren asiakaskäyttäytyminen voi erottua hyvin paljon maaseudulta kotoisin olevan lapsiperheen käyttäytymisestä. Näiden lisäksi on huomioitava yksittäiset ostopäätökset, jotka voidaan jakaa ostajan aktiivisuuteen, tuotteiden erilaisuuteen ja ostajan sitoutuneisuuteen. Voidaan puhua rutiiniosuudesta sekä jonkin verran harkitusta että harkitusta ostosta. Rutiiniosuudessa ja jonkin verran harkitussa ostossa kuluttaja käyttää rajallisesti resurssejaan ostopäätöksensä tekemiseen, jolloin ostoprosessi ei toteudu täydellisesti. Harkitussa ostossa kuluttaja taas käy ostoprosessin kokonaisuudessaan läpi. Hän kuluttaa paljon aikaa ja vaivaa tietojen hankkimiseen ja vaihtoehtojen vertailuun. Ostoon liittyy usein riski ja sen taloudellinen merkitys on suuri. Näitä ovat esimerkiksi asunnot ja autot. (Bergström ja Leppänen 2016, 120–121.)

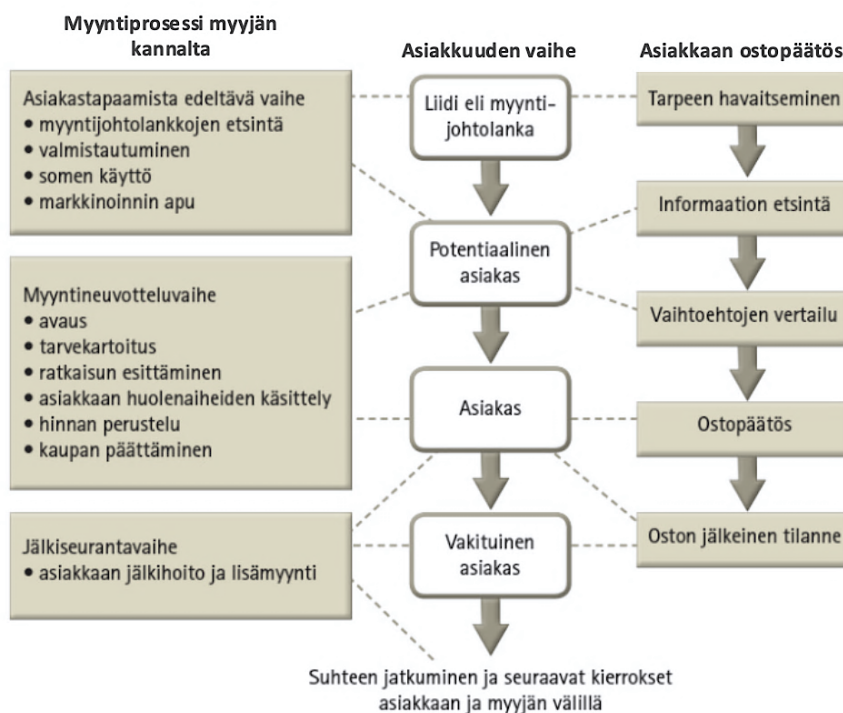


KUVIO 2. Ostoprosessin vaiheet (Bergström ja Leppänen 2016, 121)

Asiakaskäyttäjymisen taustatekijöiden ymmärtäminen ohjaa yrityksen tuote- ja markkinointipäätöksiä. Ostoprosessin (kuvio 2) tuntemus on tärkeää, jotta kilpailukeinoyhdistelmä pystytään valitsemaan sellaiseksi, että asiakas voidaan kuljettaa prosessin läpi tehokkaasti ostoon ja oston jälkeiseen tyytyväisyyteen. (Bergström ja Leppänen 2016, 121.)

3.3 Myynti- ja ostoprosessin yhteys

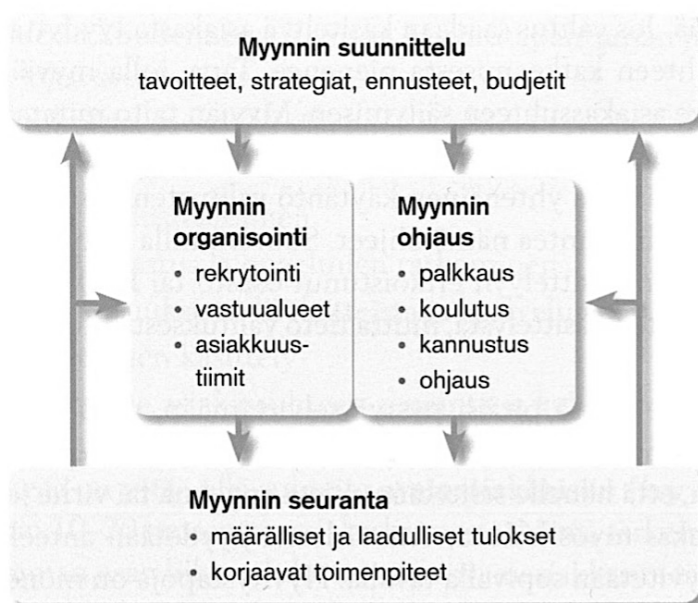
Myynti on asiakkaan vierellä kulkemista. Myymiseen, ostamiseen ja näiden välille muodostuvaan asiakassuhteeseen liittyy kaksi rinnakkaista, samaan aikaan kulkevaa prosessia (kuvio 3): myyjän myyntiprosessi ja asiakkaan ostoprosessi. Asiakkaan edetessä ostoprosessin vaiheista toiseen, myös myyjä siirtyy myyntiprosessissaan. Prosessien aloittaminen ei automaattisesti tarkoita sitä, että ratkaisu lopulta hankitaan tai ratkaisu menisi kaupaksi. Myyntiprosessin onnistumiseksi, tulisi siis edetä asiakkaan ehdoilla. Sillä hänen ostovalmiudestaan riippuu, missä vaiheessa ollaan. Myyjän vaikutusta ei kuitenkaan pidä aliarvioida, sillä hänen otaksutaan vaikuttavan siihen, miten asiakas etenee ostoprosessissaan. (Hänti ym. 2016, 57–58.) Laine (2008, 47) toteaa, että myynti- ja ostoprosessi ovat toistensa peilikuvia. Tästä syystä prosessien on edettävä samaa tahtia.



KUVIO 3. Osto- ja myyntiprosessin yhteys (Hänti ym. 2016, 57, Kairisto-Mertanen 2015 mukaan)

3.4 Myynnin johtaminen

Oman asuntomyymälän perustamisessa on kyse toiminnan kehittämisen lisäksi myös oman myyntiprosessin johtamisesta ja kontrollista. Myynnin johtaminen kattaa niin ihmisten kuin asioiden johtamisen, jonka tavoitteena on varmistaa, että yritys pääsee myyntitavoitteisiinsa tukien yritysstrategiaa (Hänti ym. 2016, 61). Myynnin johtaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen (kuvio 4): myynnin suunnitteluun, myynnin organisointiin, myynnin ohjaukseen ja myynnin seurantaan (Bergström ja Leppänen 2016, 393).



KUVIO 4. Myynnin johtamisen osa-alueet (Bergström ja Leppänen 2015, 394)

Myyntin suunnittelu on jatkuva prosessi. Se perustuu toimintaympäristön tarkasteluun eli markkina-tilanteeseen, kilpailuun ja asiakkaiden perustietoihin. Siihen vaikuttaa myös yrityksen tulostavoitteet ja liiketoimintastrategiat. Myyntitavoitteet määritetään yrityksen tulostavoitteiden pohjalta. Tavoitteet jaetaan asiakasryhmittäin, tuotteittain, alueittain ja myyjittäin. Myyntin suunnittelussa täytyy arvioida myös tarvittavat resurssit eli henkilöstömäärä ja myyntiin vaadittava rahamäärä. Tämän jälkeen suunnitellaan toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja päätetään vastuualueista, toteutuksesta ja seurannasta. Suunnittelussa strategian ja myyntiennusteiden laadinnasta, organisoinnista ja seurannasta vastaa usein myyntijohto. Myyjät vastaavat vain oman työnsä suunnittelusta, tuloksista ja myyntin kustannuksista. (Bergström ja Leppänen 2016, 393–394.)

Myyntin organisoinnin tavoitteena on varmistaa laadittujen suunnitelmien toteutuminen. Myyntihenkilöstön määrä, rekrytoinnit, koulutus ja ohjaaminen ovat organisointiin kuuluvia päätöksiä. Tässä on määriteltävä organisaation rakenne, valittava oikeat henkilöt sekä jaettava tehtävät ja vastuualueet. Organisaatiomalliin vaikuttavat yrityksen koko, sijainti ja toimiala sekä asiakkaiden ja tuotteiden erilaisuus ja määrä. Tavanomaisesti organisaatio muodostetaan tuotteittain tai tuoteryhmittäin, myyntialueittain tai asiakaskohtaisesti. Käytännössä myyntiorganisaatiot muodostetaan yhdistelemällä kyseisiä malleja. (Bergström ja Leppänen 2016, 394.)

Jokaisella organisaation jaottelutavalla on hyvät ja huonot puolensa. Tuote- tai tuoteryhmäkohtaisessa organisaatiossa myyjän on tunnettava myytävä tuotteensa paremmin kuin muut. Myyntialue voi puolestaan ulottua laajalle ja asiakkaat voivat olla hyvin erilaisia. Alueellisen myyntin etuna on se, että myyjä tuntee hyvin oman alueensa. Toisaalta, jos yrityksellä on laaja tuotevalikoima, myyjän on myytävä kaikkia tuotteita erilaisille asiakkaille. Asiakaskohtaisessa organisaatiossa täytyy voida selkeästi segmentoida eli jaotella asiakkaat muun muassa ostokäyttäytymisen tai tarpeiden mukaan. Näin myyjä pystyy perehtymään asiakkaisiinsa ja palvelemaan heitä. (Bergström ja Leppänen 2016, 394.)

Myyntin ohjaus on myyntin johtamisen keskeisimpiä tehtäviä. Se sisältää myyjien motivoinnin, koulutuksen ja palkkauskäytäntöjen kehittämisen. Ohjaukseen kuuluu myös myyjien toiminnan kehittäminen ja arviointi. Myyjät ovat ihmisiä ja näin ollen myös yksilöllisiä. Heidän motivaatioonsa voi vaikuttaa monet eri tekijät. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi saatu palaute, palkkiot ja kannusteet, työn vaihtelevuus, koulutus, vastuu ja valtuudet, ihmissuhteet, osallistumis- ja etenemismahdollisuudet sekä onnistuminen työssä. Esimiehen tehtävänä onkin tunnistaa miten yksittäiset myyjät motivoituvat. (Bergström ja Leppänen 2016, 395.)

Myyntin seuranta voidaan tehdä määrällisenä tai laadullisena. Määrälliset mittarit perustuvat numereellisiin arvoihin, ne kertovat tuloksista, mutta ei automaattisesti keinoista. Myyjän määrällisessä seurannassa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia mittareita:

- myyntin ja tuottojen kokonaismäärä (€, kpl)
- myyntin aiheuttamat kustannukset
- myynti per asiakas, myynti per tuoteryhmä

- uusien asiakkaiden määrä
- myyntikäyntien määrä
- lähetettyjen tarjousten ja saatujen tilausten suhde sekä rahallinen arvo.

Laadullinen seuranta taas antaa työkaluja arvioimaan määrällisten tulosten arviointia. Sen avulla pyritään löytämään syyt hyvään tai huonoon määrälliseen myyntimenestykseen. Näin myyjää voidaan ohjata ja valmentaa parantamaan myyntityötä ja tuloksia. Laadullisia mittareita ovat esimerkiksi:

- myyjän myyntitaidot ja tuotetietous
- myyjän tavoitteiden asettaminen, suunnitelmallisuus ja ajankäyttö
- myyjän asenteet asiakkaita, työtä, yritystä ja tuotteita kohtaan
- asiakaspalautteet, ihmissuhdetaidot ja asiakassuhteiden hoitaminen. (Bergström ja Leppänen 2016, 397.)

Myynnin johtaminen lisääntyy konkreettisesti oman asuntomyymälän perustamisella. Kaikki myynnin johtamisen osa-alueet niin suunnittelu, organisointi, ohjaus ja seuranta lisäävät osaltaan yritys- ja myyntijohdon tietoisuutta ja kontrollia. Kontrollilla tarkoitan sitä, että yritys tiedostaa, mitkä ovat myynnin kustannukset, siihen vaadittavat resurssit ja sitä kehittävät toiminnot. Oman asuntomyymälän ja asuntomyynnin ensisijaisena tarkoituksena on lisätä yrityksen asiakkailtaan saamaa suoraa palautetta. Ulkoisen myynnin haittapuoliin lukeutuu juuri asiakkaan kanssa arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa saatavan informaation puute. Ulkoiset myyjät toimivat myös muille toimijoille, joten heidän käytettävissä olevat resurssit jakaantuvat kaikille osapuolille. Tästä syystä on vaikea saada kuukausittaisten myyntiraporttien lisäksi suullista palautetta, joka selittäisi tarkemmin saatuja myyntituloksia. Oman myynnin avulla voidaan siis lisätä myynnin seurantaa myös laadullisesti, joka ulkoisten asuntomyyjien mallissa jää vähäiseksi. Aktiivisen myyntityön ja vuorovaikutuksen avulla pystytään lukemaan asiakkaita ja saamaan enemmän informaatiota toiminnasta. Näin pystytään reagoimaan nopeammin esimerkiksi toiminnassa ilmeneviin epäkohtiin.

3.5 Markkinoinnin kilpailukeinot

Asiakasmarkkinoinnin tarkoituksena on kilpailijoita paremman arvon tuottaminen halutuille asiakasryhmille. Markkinoinnin kilpailukeinoiksi kutsutaan kokonaisuutta, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan ja ulkoisia sidosryhmiä. Markkinoijan täytyy selvittää kysyntä ja asiakkaiden tarpeet sekä ohjailla, luoda, ylläpitää ja tyydyttää kysyntää erilaisilla ratkaisuilla. Näitä varten suunnitellaan kilpailukeinon yhdistelmä, jota voidaan kutsua myös markkinointimixiksi. Markkinointimix koostuu peruskilpailukeinoista, joita ovat tuotetarjooma, hinta sekä saatavuus. Näiden pohjalta ja näitä muokkaamalla on kehitelty useita erilaisia malleja kuten 4P-, 7P- ja 4C-malli. (Bergström ja Leppänen 2016, 148.)

Amerikkalaiset Harvard Business Schoolin professorit Neil Borden ja Jerome McCarthy kehittivät 1960-luvulla kilpailukeinon 4P-mallin, johon kuuluu peruskilpailukeinon lisäksi markkinointiviestintä. Malli on hyvä tapa lähestyä markkinoinnin suunnittelua, mutta se kuvastaa enemmän myyjän kuin asiakkaan ajatusmaailmaa. Professori Robert Lauterborn kehitti 1990-luvun alussa asiakasnäkökulmaan painottuvan 4C-mallin. Mallin kilpailukeinoja ovat asiakkaan toiveet ja tarpeet, asiakkaan

kustannukset, ostamisen helppous ja vuorovaikutteinen viestintä. (Bergström ja Leppänen 2016, 148-149.) Kotler (2005, 58–59) toteaa, että 4C-malli muistuttaa siitä, että asiakkaat arvostavat kokonaisedullisuutta ja lisäarvoa, alhaisia kustannuksia, mahdollisimman suurta mukavuutta, sekä kommunikaatiota ja informaatiota enemmän kuin sitä, että heihin yritetään vaikuttaa. 1980-luvulla Bernard H. Booms ja Mary Jo Bitner kehittivät 7P-mallin palvelujen markkinointiin. Mallissa 4P-malliin lisättiin henkilöstö ja asiakkaat, toimintatavat ja prosessit sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat.

Kilpailukeinoja voidaan siis nähdä usealla eri tavalla ja niiden painoarvot voivat vaihdella ajoittain. Esimerkiksi erilaisia kilpailukykyä parantavia tekijöitä voi olla pääkilpailukeinojen taustalla. (Bergström ja Leppänen 2016, 148–149.) Kotler (2005) huomauttaa, että kysymys ei kuitenkaan ole markkinointimixin muodostavista tekijöistä, vaan työkaluista, mitkä ovat tulossa markkinointimixissä tärkeimmiksi.

3.6 Brändin merkitys myynnin tukena

Yrityksen brändi on omintakeinen ja erottuva kokonaiskäsitys yrityksestä kokemusten, mielikuvien ja rationaalisen tiedon tasolla. Kun puhutaan brändäytystä tuotteesta, palvelusta tai jostain kokonaisuudesta, on brändi kiteytys siitä muodostetusta käsityksestä. Brändi rakentuu siis samalla tavalla kuin käsityksemme jostain ihmisestä. Kyseessä on kokonaisuus, joka syntyy rationaalisesta käsityksestä ja emotionaalisesta tuntumasta. (Sipilä 2008, 48.) Tuotemerkki, brändi, on myös merkittävä puolustautumiskeino hintakilpailua vastaan. Merkin ollessa vahva, se mielletään merkitsevän suurempaa turvallisuuden tunnetta ja luottamusta sekä mielikuvaa paremmasta laadusta. Tämän vuoksi ihmiset ovat valmiita maksamaan enemmän vahvasta merkistä. Vaikka brändi syntyy julkistamisella ja mainonnalla, sen jatkuva menestys riippuu tuotteen suorituskyvystä ja laadusta. (Kotler 2005, 61.)

Pohditaan, mitä hyötyä brändistä on. Brändi kykenee vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, jos brändi edustaa näkyvästi samoja arvoja kuin kuluttaja. Brändillä pitää aina olla tehtävä, se ei ole itsetarkoitus. Jos säästetään brändikuluissa, eikä pyritä erilaistaa tuotteita, hinnan merkitys korostuu, mikä on vaarallista. Brändin avulla voidaan saavuttaa seuraavia asioita:

- mahdollisuus pitkän ajan tuottoihin
- mahdollisuus premiumhinnoitteluun
- asiakasuskollisuus
- vähemmän suhdanneherkkyyttä
- kokeilukynnyksen madaltaminen
- jakelun aikaansaaminen.

Osa kyseisistä seikoista ovat luonnollisesti riippuvaisia toisistaan. Suhdannevaihtelut eivät vaikuta niin voimakkaasti, jos asiakkaat ovat uskollisia. Kun brändiuskolliset asiakkaat suostuvat maksamaan brändistä kovemman hinnan, pidemmän aikavälin tuotot kasvavat. Kyseisille asiakkaille lisähinta tuo varmuutta tuotteen tai palvelun laadusta sekä sosiaalista hyväksyntää ja muuta mielihyvää. (Sipilä 2008, 53.)

Asuntomarkkinoilla ei ole kulutustavaran tavoin tietyn brändin tuomaa konkreettista lisähintaa. Tämä johtuu siitä, että rakennusliikkeen brändillä on harvemmin vaikutusta asunnon jälleenmyyntiarvoon. Asunnon hintaan vaikuttavia tekijöitä on sijainnin ja neliöiden lisäksi kodin pohjaratkaisu, näkymät, kerros, taloyhtiön tilanne (tehdyt remontit), tämän tyyppisten asuntojen kysyntä sekä kymmenet muut. Rakennusliikkeen brändi perustuu tästä syystä enemmän saatavilla olevaan palveluun kuin itse tuotteeseen.

Brändin menestyminen riippuu tuotteen suorituskyvystä ja laadusta (Kotler 2005, 61). Uudisasuntojen myynti kuten brändi perustuu siis rakennusliikkeen tuottamille palveluille ja ratkaisuille. Asuntoja harvoin näkee markkinoitavan kulutustavaran tavoin sen kestäväillä tuotantoratkaisuilla, sillä asuntotuotanto toteutetaan aina samoilla periaatteilla rakennusliikkeestä huolimatta. Rakennusmateriaaleista ja niiden käyttövariaatioista riippumatta tulee noudattaa hyvää rakennustapaa, se on määritetty laissa ja normeissa. Asuntoa, sijoitusta tai omaa kotia ostaessa laadun on siis aina vastattava odotuksia. Se on perusolettamus, kun rakennetaan rakenteellisesti merkittävää ja pitkäkestoista. Tästä syystä, verratessa uudistuotannollisia asuntoja toisiinsa, kosmeettiset erot ovat suhteellisen pieniä. Näin ollen yrityksen maine ja sen luoman brändin merkitys myynnissä lisääntyy. Markkinoilla pärjääminen vaatii hyvän tuotteen lisäksi vahvaa brändiä. Vahva brändi auttaa kilpailemaan ja erottumaan suuren tarjonnan keskellä. Se muodostuu siitä, miten asiakas kohdataan ja kuinka häntä palvellaan, laadukkaasti tuotettu asunto on sivutuote. Palvelun laatu vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti asiakkaan luomaan käsitykseen yrityksestä. Tärkeintä on muistaa, että brändin parantamista ei tule koskaan lopettaa (Kotler 2005, 68).

4 LIIKETOIMINNAN PÄÄTÖKSENTEKO

Yritystoiminnan onnistuminen edellyttää hyvän liikeidean lisäksi talouden suunnittelua ja seuranta, johon kuuluu päätöksenteot. Tarve päätöksentekoon syntyy siitä, että kaikkiin käytettävissä oleviin vaihtoehtoihin ei riitä resurssit. Tällaisissa tilanteissa täytyy tehdä valintoja toimintavaihtoehtojen välillä. Viisas päätöksentekijä tähtää valitsemaan parhaat annetuista vaihtoehdoista. Päätöksenteon kustannuksia voidaan hahmottaa *vaihtoehtokustannusten* avulla, jolla tarkoitetaan tietyn valinnan seurauksena menetettyä hyötyä. (Pellinen 2019, 35–36.) Tässä kappaleessa käsitellään työn kanalta olennaisimmat käsitteet ja teoriat kannattavuudesta.

4.1 Kannattavuus

4.1.1 Kustannuslaskenta kannattavuuden tarkastelussa

Toimintojen kustannukset tulee tuntea, jotta niiden taloudellisuus ja kannattavuus voidaan selvittää. Yritysten taloudellisen päätöksenteon ja talouden ohjauksen lähtökohtana on usein tarkastelukohteen tietyn ajanjakson tuotot ja kustannukset. Liiketoiminnan ohjaus perustuu hyvän kannattavuuden ja taloudellisuuden tavoitteluun. Kannattavuuden analysointiin voidaan käyttää vaihtelevasti eri mittareita, esimerkiksi rahamääräinen voitto, liikevaihdosta laskettu kate- tai voittoprosentti tai tuottoprosentti sijoitetusta pääomasta. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2017, 46.) Tarkastellessa kannattavuutta lähemmin, ryhmitellään kustannukset sen mukaan ovatko ne ainoastaan tietyn laskentakohteen aiheuttamia vai yrityksen kaikille osastoille ja tuotteille yhteisiä kustannuksia. Tuotantomäärän muuttuessa yrityksen yhteiskustannukset pysyvät muuttumattomina toisin, kun laskentakohteen kustannukset, jotka vaihtelevat tuotantomäärän mukaan. (Eklund ja Kekkonen, 2018, 54.)

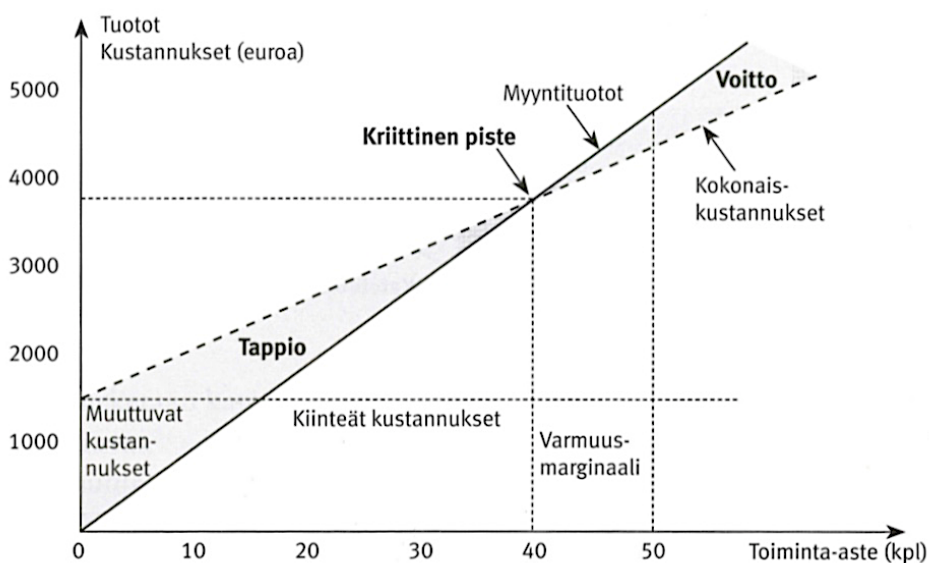
Kustannusten laskentatilanne täytyy ymmärtää ja määrittää siis oikein, jotta saadaan selville mitkä kustannukset ovat tilanteessa olennaisia. Laskentatilanteeseen vaikuttaa yrityksen tuotantomuoto ja se, kuinka kauaskantoinen tehtävä valinta on. Tilanteen muodostaa myös kustannusten erilaiset toimintavaihtoehdot, käyttötarkoitus, käytössä oleva aika, tieto ja muut resurssit. Pääajatuksena on kohdistaa käsiteltävälle hankkeelle tai toiminnalle vain sen aiheuttamat tai aiheuttavat kustannukset ja tuotot eli sen aiheuttamisperiaate. Jos kustannuksiin sisälletään sen aiheuttamisperiaatteen ulkopuolisia kustannuksia, kannattavuus vääristyy. Hinnoitteluun itsessään voi vaikuttaa kustannusten lisäksi moni muu tekijä. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2017, 47.) Kustannukset, jotka aiheutuvat yrityksen toiminnasta ovat joko muuttuvia tai kiinteitä. Muuttuvat kustannukset ovat sidoksissa toiminnan volyyymiin, kun taas kiinteät kustannukset pysyvät tuotannon volyyymistä riippumatta muuttumattomina. Yritysjohdon perspektiivistä kaikki kustannukset ovat kuitenkin pitkällä aikavälillä muuttuvia, jolloin ne voidaan sopeuttaa kysynnän ja tarjonnan määrään. (Eklund ja Kekkonen 2018, 54, 56–57.)

4.1.2 Katetuottolaskenta ja kannattavuuskuvio

Toiminnan tuloksen selvittäminen on yksi laskentatoimen oleellisin tehtävä. Niin sanotulla analyttisellä tuloslaskennalla voidaan lyhyen ajanjakson päätöstilanteissa tarkastella tuloksen muodostumi-

seen vaikuttavia tekijöitä. Tällaisissa tilanteissa katetuottoajattelu ja siihen kuuluvat kannattavuuskuviot (kuvio 5) ovat keskeisiä toimintamalleja. Asioita voidaan tarkastella niin yrityksen kuin sen jonkin osan tai tuotteen tasolla. Katetuottolaskentaa sovelletaan etenkin tulossuunnittelun ja hinnoittelun tukena. Laskennassa voidaan käyttää niin sanottua herkkyysanalyysia, jossa vaihdellaan laskennan lähtöolettamuksia ja selvitetään niiden seurauksia lopputulokseen. Tuloksen muodostumiseen vaikuttaa myyntihinta, myyntimäärä, muuttuvat yksikkökustannukset ja kiinteät kustannukset. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2017, 67, 72.)

Katetuotto määräytyy, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Vähentämällä katetuotoista vielä kiinteät kustannukset saadaan tulos. Katetuottolaskennassa tarkastellaan etupäässä toiminnan volyymin ja kannattavuuden välistä riippuvuutta volyymin vaihdeltaessa kapasiteetin ja kiinteiden kustannusten rajoissa. Muuttuvat kustannukset oletetaan muuttuvan lineaarisesti volyymin kasvaessa, kun kiinteät kustannukset pysyvät vakiona tarkastelukauden ajan. Hyödyntäessä katetuottoajattelu todellisessa tilanteessa tehtyjen olettamusten paikkansapitävyyttä tulee arvioida kriittisesti ja korjattava tarvittaessa vastaamaan todellista laskentatilannetta. Kannattavuuskuvio (kuvio 5) voidaan piirtää katetuottolaskennan pohjalta havainnollistamaan saatuja tuloksia.



KUVIO 5. Kannattavuuskuvio (Neilimo ja Uusi-Rauva 2017, 69)

Neilimo ja Uusi-Rauva (2017, 69) esittää kannattavuuskuvion (kuvio 5) tärkeimpinä käsitteinä katetuotto prosenttia, kriittistä pistettä ja varmuusmarginaalia. Työn kannalta keskeisimpiä näistä ovat kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Kriittinen piste tarkoittaa tilannetta, jossa myyntimäärä riittää juuri kustannusten kattamiseen eli tulos on nolla. Pisteitä voi olla useita, jos tuotto- ja kustannuskäyrät eivät ole tasaisia. Kuviossa voittoa syntyy kriittisen pisteen oikealla puolella ja tappiota vasemmalla puolella. Varmuusmarginaali taas kertoo nykyisen tai suunnitellun myyntimäärän ja kriittisen pisteen erotuksen. Eli paljonko, tässä tapauksessa, suunniteltu myyntimäärä saa muuttua, jotta ollaan kriittisessä pisteessä. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2017, 69, 71.)

Opinnäytetyössäni käytetään apuna yllä mainittua katetuottolaskennan periaatetta ja kannattavuuskuviota. Eroavaisuus on siinä, että työssä ei tarkastella myytävän tuotteen eli asunnon, tuotannollisia kustannuksia lainkaan, vaan keskitytään myynnin kustannuksiin. Tarkoituksena on verrata myynnin vanhaa toimintamallia eli ulkoisia välittäjiä, uuteen, omaan asuntomyyntiin ja sen kustannuksiin. Tehtävänä on saada selville, kuinka paljon vuositasolla tulee olla myyntiä, jotta oman asuntomyynnin kustannukset saavuttaisivat ulkoisen myynnin hinnan eli kriittisen pisteen. Kriittinen piste määrittää sen vuosittaisen myyntimäärän, joka omalta myynniltä vaaditaan tämän hetkisen tuoton turvaamiseksi. Kriittistä pistettä voidaan tässä yhteydessä kuvata myös kannattavuuden minimitarveena. Jos kannattavuus on sitä parempi, yrityksen tuotto lisääntyy. Voiton ja tappion määrittäminen syntyy samalla tavalla kuin alkuperäisessä kannattavuuskuviossa (kuvio 5). Voitto määräytyy siis vanhan ja uuden toimintamallin välisestä kustannuserosta silloin, kun oma asuntomyynti on vanhaa mallia kustannustehokkaampi.

4.2 Laadulliset tekijät

4.2.1 Muuttuva toimintaympäristö ja sen vaikutukset

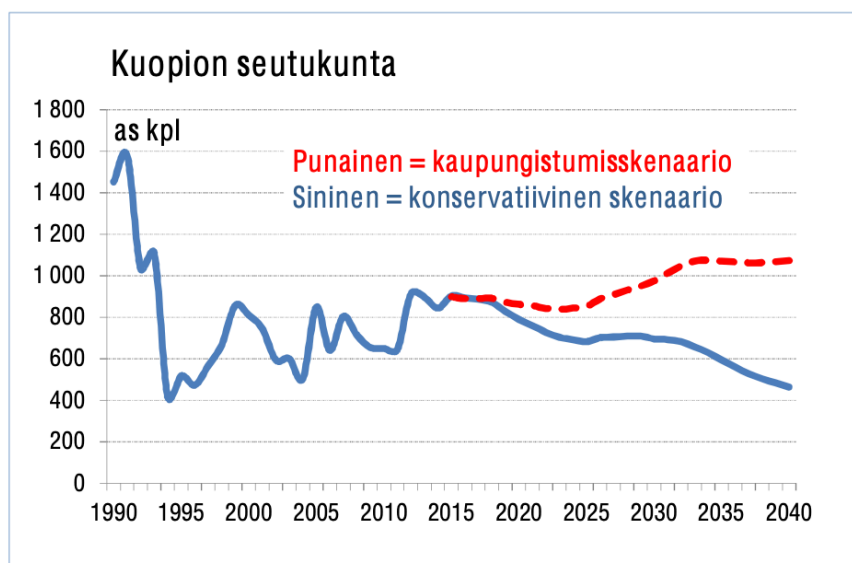
Yritykset toimivat muuttuvassa ympäristössä, jota he eivät voi itse muuttaa. Toimintaympäristö käsittää ympäristön poliittiset, lainsäädännölliset, taloudelliset, fyysiset, sosiaaliset, kulttuuriset, teknologiset ja ekologiset tekijät. (yvi.fi.) Yritys toimii siis erilaisissa verkostoissa kilpailijoiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien, kuten lainsäätäjien, rahoituslaitosten ja muiden viranomaisten kanssa. (Hänti ym. 2016, 63.) Tästä syystä yritys ei voi vaikuttaa kaikkiin omaan toimintaansa vaikuttaviin tekijöihin. Ne tulee tiedostaa ja huomioida. Osa tekijöistä voi rajoittaa liiketoimintaa, kun taas osa voi luoda uusia menestysmahdollisuuksia.

Toimintaympäristön nopeutuva muutos on kehittynyt kaikilla toimialoilla uudeksi normaalilaksiksi. Huomattavia muutosvoimia, jotka vaikuttavat monella tavalla elämäämme, ovat esimerkiksi teknologian nopea ja mittava kehittyminen elämän eri osa-alueilla, asiakkaiden vaatimusten muutos (nopeasti, edullisesti, vastuullisesti), työntekijöiden odotusten lisääntyminen (hieno työpaikka, hyvä esimies, nopea kehittyminen) sekä omistajien vaatimukset liiketoiminnalle (kasvua, kannattavuutta, tehokkuutta). Kansainvälinen kilpailu ja globalisaatio vaikuttavat myös muutokseen. Organisaatiot ovat kehityshaasteiden edessä, sillä monet nykyiset toimintamallit ovat perustuneet maailmaan, jota ei enää ole olemassa. (Järvinen ym. 2014.)

Vuonna 2015 Teknologian tutkimuskeskus VTT teki Asuntotuotantotarve 2040 -tutkimuksen uusien asuntojen rakentamistarpeesta vuosina 2016-2040. Siinä on arvioitu väestökehitystä peilaten, kuinka paljon uusia asuntoja tulee rakentaa ja minne. VTT on käyttänyt laskelmissa niin sanottua systeemidynaamista mallinnusta, joka ottaa huomioon niin asuntokysynnän kuin kysyntään vaikuttavat tekijät. Näitä ovat esimerkiksi väestökehitys, maan sisäinen muuttoliike, olemassa oleva rakennuskanta, tyhjät asunnot ja sijoittuminen suhteessa kysyntään. Tutkimus on siitä hyvä, että siinä on tar-

kasteltu seutukohtaisesti asuntotuotantotarvetta. Tutkimus on pääasiassa tehty työkaluksi asuntorakentamisen ennakkointiin sekä yhdyskuntarakenteen kehittämisen tueksi valtiolle ja kunnille. (Vainio 2016.)

Ennusteet kyseisessä tutkimuksessa on sijoitettu konservatiiviseen skenaarioon ja kaupungistumisskenaarioon ja tarkasteltu maahanmuuton vaikutusta asuntotuotantotarpeeseen. Kuvio 6 kuvaa näitä kahta eri skenaariota Kuopion seutukunnassa. Tutkimuksessa kuitenkin ilmenee, että koko Suomen tuotantotarve on lähes yhtä suuri kuin edellisten 25 vuoden aikana. Erona aiempaan on tuotannon painottuminen suurimmille kaupunkiseuduille entistä vahvemmin.



KUVIO 6. Kuopio asuntotarpeen arvioitu kehitys vuosina 2015-2040 (Vainio, 2016)

Tässä opinnäytetyössä tulokset perustuvat pelkän kustannusarvion tarkasteluun ja vertailuun. Otin VTT:n tutkimuksen esille, jotta se auttaisi hahmottamaan osaa yhteiskunnallisista tekijöistä, johon yrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. On helpompaa määrittää vuosittaiset myyntitavoitteet, kun oikeasti saavuttaa ne. Kuopion alueen, niin kuin minkä tahansa muunkin kunnan kasvulla ja työpai-koilla sekä tonttitarjonnalla ja kaavoituksella on suuri merkitys siihen, kuinka paljon on potentiaalisia ostajia, mille alueelle rakennetaan, millä aikataululla ja missä mittakaavassa. Oikarinen (2015, 454) toteaa, että asuntotarjonnan hintajousto määrittää asuntojen kysynnän kasvun aiheuttaman hintojen nousun ja asuntokannan lisäyksen. Ilman kaavoituksen ja muun maankäyttöpoliittikan joustavoit-tamista, väestön painottuminen suurimpiin kuntiin vähentää asuntotarjonnan hintajoustoa Suo-messa. Tämä on altis voimistamaan hintojen syklejä sekä korottamaan asumiskustannuksia ja pie-nentämään asumisväljyyttä. (Oikarinen 2015, 454.) Täytyy muistaa, että toimintaympäristö on koko-naisuus yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Muun muassa toimintatavat, kysyntä, markkinat, kil-pailu ja aiemmin tässä luvussa esille tulleet yhteiskunnalliset, poliittiset ja taloudelliset näkökulmat kuuluvat kaikki tähän ympäristöön.

4.2.2 Strategiasta toimintaan

Schindehutte & Morris (2009) ovat esittäneet Strategialle määritelmän: strategia on yrityksen tai organisaation määritelty ja tietoinen pitkän tähtäimen suunnitelma ja näkemys. Sen tarkoituksena on saavuttaa ja ylläpitää tavoiteltu kilpailuetu ja keskimääräistä suuremmat tuotot tulevaisuuden muuttuvassa ympäristössä. (yvi.fi.) Opinnäytetyössä on käytetty apuna Pohjola Rakennuksen yritysstrategiaa, mutta strategiat voidaan jakaa myös liiketoiminnan pohjalle. Yritysstrategiassa määritellään ne markkinat ja toimialat, joilla yritys pyrkii olemaan mukana ja kilpailemaan. Se sisältää muun muassa investointeihin liittyvät päätökset ja resurssien kohdentamisen. Yritysstrategia kertoo myös yrityksen identiteetin ja ydinosaamisen. Ansoffin (1985) mukaan asemointi ja markkinoiden kilpailuetu varmistetaan ydinosaamisen avulla (yvi.fi).

Pohjola Rakennuksen yritysstrategia vuosille 2020–2022 on jaettu kolmeen osaan: asumiseen, asiakkaaseen ja kustannuskuriin. Strategia painottaa kohtuuhintaisiin ja laadukkaisiin asuntoihin, jotka tulee keskittää kasvaviin kaupunkeihin ja alueisiin. Yritysstrategia kertoo myös mahdollisen tuotantokapasiteetti kuluvalle strategiakaudelle, joka pohjautuu yrityksen nykyiseen tonttivarantoon. Asiakaskokemuksen kehittäminen on strategian yksi päätavoitteista, jossa pyritään saamaan onnellinen asiakas toiveitaan vastaavaan kotiin. Asiakaspalvelun kehittäminen asuntomyymälöissä ja verkkosivuissa on oleellinen osa yrityksen kasvutavoitteita. Strategia käsittelee myös kustannuskuria, jonka tavoitteena on päästä tavoiteltuun lopputulokseen huolellisen suunnittelun avulla. Kustannuskuri käsittää myös tarkkaan valitut yhteistyökumppanit sekä tarkan projektinjohton ja hankinnan keskittämisen. (Pohjola Rakennus Oy Suomi.)

Opinnäytetyöni painottuu yritysstrategian asiakassektorin näkökulmaan, jossa pyritään asuntomyymälähankkeella kehittämään omaa myyntiä ja siihen liittyvää asiakaspalvelua ja toimintaa. Rakennusyriykselle ulkoinen myynti on helppo ratkaisu, silloin ei tarvitse itse käyttää huomattavia resursseja myyntiin ja sen kustannuksiin. Ulkoisen myynnin huono puoli on se, että yritys käytännössä ulkoistaa myynnin johtamisen. Tarkoittaen sitä, että yrityksen on vaikea olla selvillä myyntiin käytettyjen resurssien jakautumisesta. Eli mihin, miten ja kuinka paljon myyntiin käytetään ulkoisen välittäjän puolelta työvoimaa ja muita voimavaroja. Vaikka ulkoisilta välittäjiltä saadaan asiakasdataa ja myyntitilastoja myynnin seuranta varten, niiden analysoiminen jää vain pintapuolisiksi numeroiksi. Saaduista tilastoista nähdään vain konkreettinen tulos eikä sitä, mikä siihen on johtanut.

Strategian tärkeimpänä ajatuksena on siis asiakkaan ostoprosessin ja myyjän myyntiprosessin ymmärtäminen ja sitä kautta saatavan asiakaspalutteen hyödyntäminen yrityksen tuotteiden ja toiminnan kehittämisessä. Kuten työssä aiemmin jo käytiin läpi, myynnin johtaminen kattaa suunnittelun, organisoimisen, ohjauksen ja seurannan. Nykyisellä ulkoisen myynnin toimintamallilla näitä ei voida harjoittaa. Omalla myynnillä voidaan siis vaikuttaa enemmän kokonaisvaltaiseen myyntiprosessiin säilyttäen yritystasolla sen kontrolli. Prosessit liittävätkin yhteen muuten irrallisiksi jäävät asiat, organisaation vision, mission ja päämäärät. Oma myynti vahvistaa myös yrityksen brändikuvaa. Se tuo yrityksen lähemmäksi kuluttajaa ja lisää sitä kautta tunnettavuuttaan. Näistä näkökulmista katsoen oman asuntomyymälän ja asuntomyynnin perustaminen on kannattavaa.

4.3 Riskit ja epävarmuustekijät

Suunnitellessa liiketoimintaa täytyy huomioida myös epävarmuudet, sillä liiketoimintaan liittyy aina riski, se on riskin ottamista. Liiketoiminnan kannalta ei siis ole loogista pyrkiä poistamaan näitä riskejä vaan panostamaan enemmän riskienhallintaan. Riskienhallinnan tavoitteena on luoda yrityksen riskikuva, jossa ilmenee merkittävien riskien kokonaisuus päätöksenteon taustalla. Näin yritys näkee laaja-alaisesti päätöksenteon vaikutukset ja epävarmuustekijät. (Ilmonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki 2013, 10.) Riski käsitteenä sisältää tulosten ja niiden todennäköisyyksien mittaamisen. Tulos voi olla edullinen tai epäedullinen. Joten laskentatoimen epävarmuus on tarkoin etukäteen arvioitua eikä tulevaisuuden yleistä epävarmuutta. (Puolamäki ja Ruusunen 2009, 243.)

Riskienhallinta nähdään usein negatiivisena, yritystoiminnan ja yrityksen tuloksen suojaamisena riskeiltä, ei-toivotuilta tapahtumilta ja niiden seurannaisvaikutuksilta. Näin korostetaan toiminnan jatkuvuutta, häiriöttömyyttä, tehokkuutta, turvallisuutta ja laatua sekä toimintavarmuutta. Niin kuin aiemmassa kappaleessa mainitaan, ilman riskien ottamista ei olisi liiketoimintaa. Riskit ja riskienhallinta sisältävät siis myös mahdollisuuksia, niiden tunnistamista, arvioimista ja hallintaa. Riskienhallinnan käsitellessä riskien lisäksi myös mahdollisuuksia, toimialaan ja markkinoihin liittyvien trendien ja ilmiöiden ymmärtäminen helpottuu huomattavasti. (Ilmonen ym. 2013, 14.)

5 ASUNTOMYYMÄLÄN PERUSTAMISEN KANNATTAVUUS

Asuntomyyvälän perustaminen ja sen kannattavuuden tarkastelu pohjautuvat Pohjola Rakennus Oy Suomen asuntomyyvälänhankeeseen, joka käynnistyi alku vuodesta 2019. Hanke sai alkunsa yrityksen strategiauudistuksesta, jonka yhtenä tavoiteena on asiakaspalvelun kehittäminen asuntomyyväläissä. Tarkastelun painopisteenä toimii Kuopion toimipiste ja sen myynti. Työstä saadun tulokset ovat kustannusarvioon perustuvia laskelmia.

5.1 Lähtötilanne

Nykyisenä myynnin toimintamallina toimii kohdekohtaiset, ulkoiset välittäjät. Näiden välittäjien myyntipalkkio on kaksi prosenttia asunnon kokonaishinnasta, johon lisätään arvonlisävero. Tämä arvo on nykyisen toimintamallin hinta, joka oli keskeinen lähtöarvo kannattavuuden tarkastelussa. Myyntipalkkion tunteminen antoi työlle pohjan, jonka rinnalle oli helppo koota oman asuntomyyvälän mallia. Siihen pystyi helposti vertaamaan oman myynnin kustannuksia, ja näkemään palkkausmenetelmien eroja toiminta-asteen kasvaessa. Tarkoitukseni oli siis selvittää vuosittainen myyntimäärä, jolloin oman asuntomyyvälän ja asuntomyyvälän ylläpitokustannukset muuttuisivat ulkoista kannattavamaksi.

Työn alussa lähdin selvittämään asuntomyyvälän kustannuksia. Asuntomyyvälän ja muun henkilöstön palkka- ja sivukuluja, Kuopion keskustan liiketilojen vuokria sekä muita asuntomyyvälän perustamiseen liittyviä kustannuksia (taulukko 1). Osan tunnusluvuista, kuten henkilöstön sivukulukertoimen, brändimainonnan vuosikulujen arvion sekä markkinointikuluprosentin sain Pohjola Rakennukselta, muut tiedot keräsin internetistä. Listasin saamani tiedot Microsoft Exceliin ja aloitin laskennan.

Ulkoinen myyjä (myyntipalkkio)	2 %
ALV	24 %
Myyjä 1 (kiinteä kuukausipalkka)	3 300 € /kk
Myyjä 2 (pohjapalkka)	2 000 € /kk
Myyntiassistentti	2 200 € /kk
Myyntipalkkio	0,5 %
Henkilöstön sivukulukerroin	1,6
Myyvälän kuukausivuokra	1 600 € /kk
Muut kustannukset (sähkö, vesi, siivous ym.)	300 € /kk
Leasing-auto [€/v]	8 020 € /v
Brändimainonta	3 000 € /v
Markkinointikulu	0,5 %
Kalustekustannukset	10 000 €

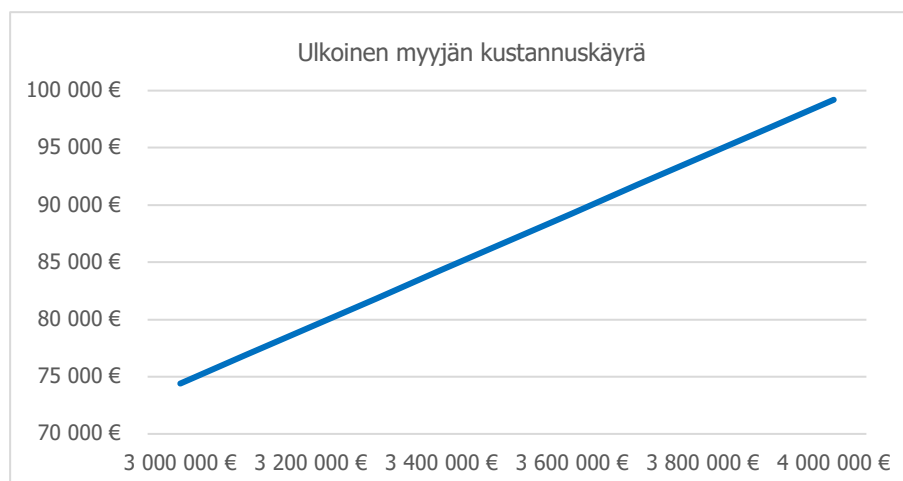
TAULUKKO 1. Laskennan lähtöarvot

Puhun tuloksissa vuosittaisista myyntimääristä euroissa. Myyntimäärällä tarkoitetaan kokonaishintaa, johon sisältyy x määrä hankkeita ja myytäviä asuntoja. Rakennusliikkeen euromääräinen hankekoko tarkoittaa asunto-osakeyhtiön osakkeiden eli asuntojen yhteenlaskettua kokonaishintaa. Tulosten ymmärtämiseksi tulee tiedostaa, että asunto-osakeyhtiön hankekoko vaihtelee tapauskohtaisesti kuten myös asuntojen neliöhinnat. Se määräytyy karkeasti sen mukaan, missä kaupunginosassa yhtiö

sijaitsee ja kuinka paljon sillä on kerrosneliöitä, eli mihin ja kuinka paljon rakennetaan. Peilaan tuloksia Pohjola Rakennus Oy Suomen rakenteilla olevaan noin 5 miljoonan euron hankkeeseen, johon valmistuu 33 huoneistoa, joiden koot vaihtelevat 24–81,5 neliön välillä. Se sijaitsee Kuopion Saaris-
tokaupungissa noin 6 kilometrin päässä keskustasta, hyvien palveluiden ja kulkuyhteyksien läheisyydessä.

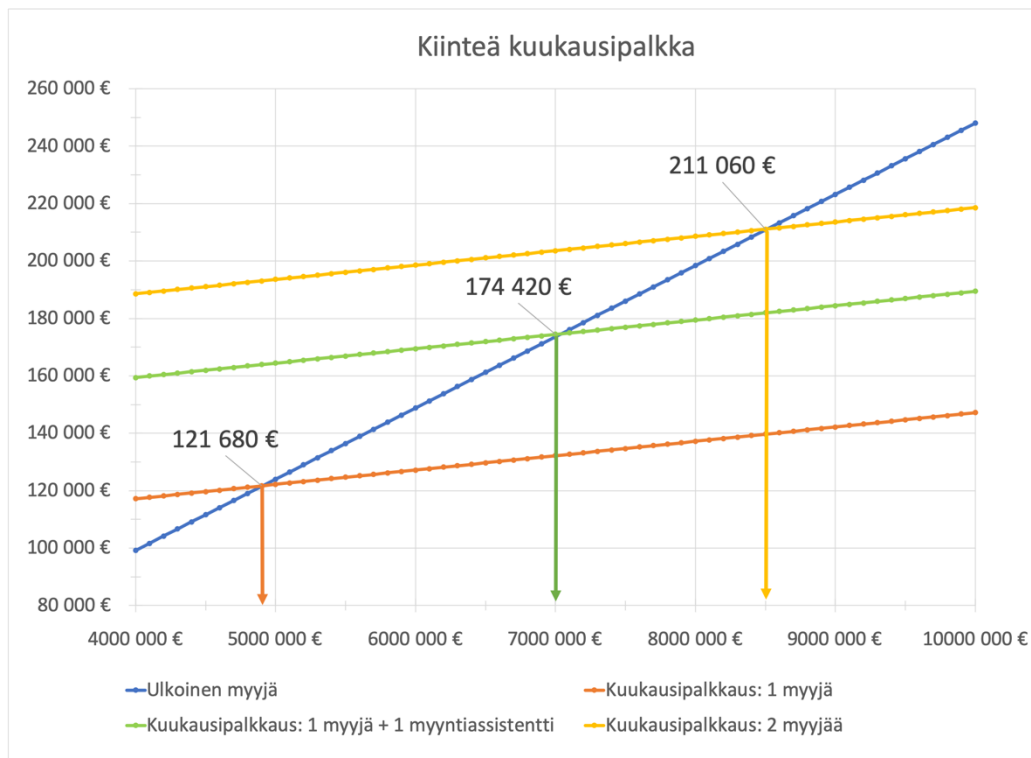
5.2 Tulos ja keskeiset tunnusluvut

Ulkoisen myynnin kustannusennuste on yksinkertainen, mitä enemmän vuositasolla myydään asuntoja sitä suuremmat ovat kustannukset. Tulos perustuu täysin ulkoisen myynnin prosentuaaliseen myyntipalkkioon. Palkkion määrä (2 %) on lineaarisesti nouseva, joten mitä enemmän myydään sitä suuremmaksi palkkio kasvaa (kuvio 7). Vertailuarvot sain summaamalla liiketilojen ylläpitokustannukset palkkakulujen kanssa. Käytin työssä kahta eri palkkausmenetelmää, kiinteää kuukausipalkkaa ja palkkiomallia, jossa kuukausipalkkaan lisättiin prosentuaalinen myyntipalkkio. Näistä menetelmistä kehitin kuusi erilaista vaihtoehtoa. Molempiin menetelmiin, palkkiomalliin ja kuukausipalkkaukseen tein kustannusarvioidistelmät yhdellä myyjällä, kahdella myyjällä sekä myyjällä ja myyntiassistentilla.



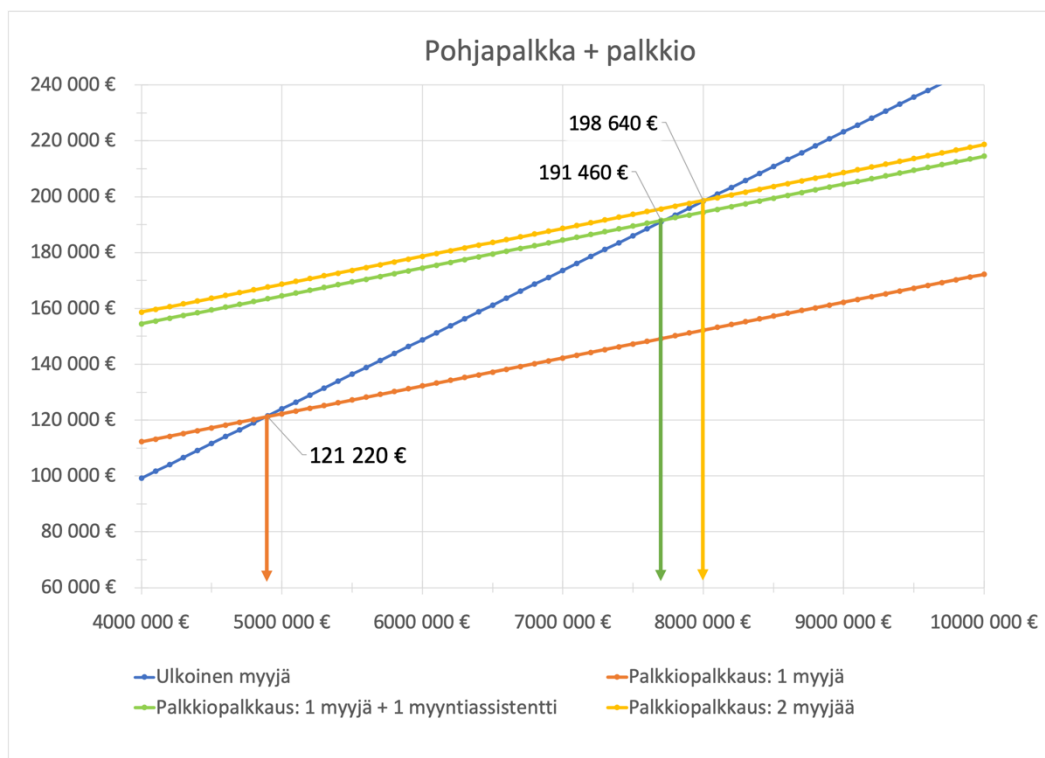
KUVIO 7. Ulkoisen myynnin lineaarinen kustannuskäyrä

Tein kustannusvertailun ensin kuukausipalkan pohjalta (kuvio 8). Kannattavuuskuvioiden vaakakselit kuvaavat toiminta-astetta, eli vuosittaista myyntimäärää ja pystyakselit sen vaatimia kustannuksia. Merkittyjen pisteiden arvot kuvaajalla kuvaavat vuosikustannuksia kyseisessä pisteessä. Asuntomyymälän pyörittäminen yhdellä kiinteällä kuukausipalkkaisella asuntomyyjällä vaatisi myyntiä laskelman ja siihen syötettyjen lähtöarvojen mukaan vähintään 4,9 miljoonalla eurolla vuodessa, jotta saavutettaisiin ulkoisen myynnin kustannustaso (kuvio 8). Eli 4,9 miljoonaa on yhden myyjän kriittinen piste, jonka jälkeen oman asuntomyymälän perustaminen ja oma myynti alkaa olla ulkoista myyntiä kustannustehokkaampaa. Jos myyjän lisäksi palkkattaisiin myyntiassistentti, vaadittava myyntimäärä nousee 7 miljoonaan euroon (kuvio 8). Kahdella myyjällä vuosittaisen myyntimäärän tulee olla jo 8,5 miljoona euroa.



KUVIO 8. Kuukausipalkkauksen kannattavuuskuvio

Seuraavaksi tein kustannusvertailun palkkiopalkkauksen pohjalta. Kuviosta 9 näkee, että palkkiopalkkauksessa myyjän ja myyntiassistentin yhdistelmällä ja kahdella myyjällä ei ole merkittävää kustannuseroa. Yhden myyjän vaadittava vuosittainen myyntimäärä on sama 4,9 miljoonaa euroa, kuin kuukausipalkkaisella. Vastaavasti kahdella myyjällä myynnin tulee olla vuodessa 8,1 miljoonaa euroa tai enemmän, kun myyjällä ja myyntiassistentilla vastaava luku on 7,8 miljoonaa euroa. Jos vuodessa toteutetaan kustannuksiltaan keskiverto asuinkerrostalo, yhdellä myyjällä voidaan päästä sen vaatimaan vajaan 5 miljoonan myyntiin. 7,8 miljoonan ja 8,1 miljoonan myynti edellyttää lähemmäs kahden kohteen myyntiä yhtä vuotta kohden.



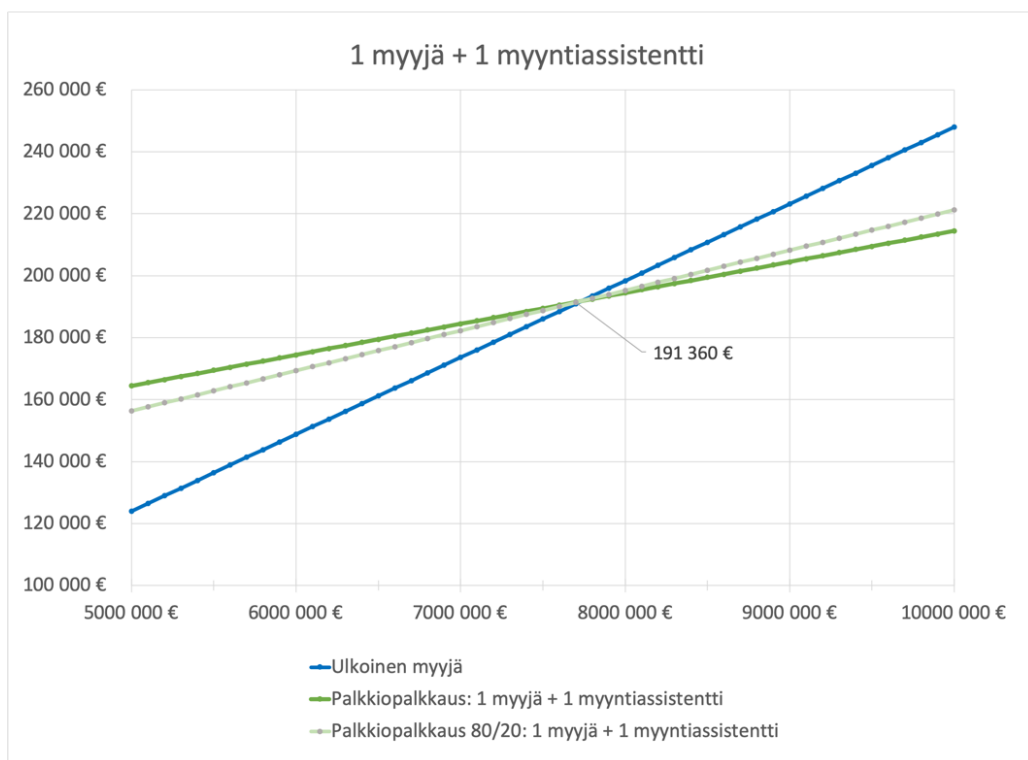
KUVIO 9. Palkkiopalkkauksen kannattavuuskuvio

Tuloksia analysoidessa totesin, että asuntomyymälän ylläpitäminen yhden myyntihenkilön voimin ei ole hyvin perusteltua. Myymäläkonseptin ideana on helpompi palveluiden saatavuus ja tunnettuus. Konseptina myymälän oletetaan olevan auki sovittun ajan päivästä. Asuntomyymälän työ vaatii kuitenkin huomattavasti liikkumista, mikä vaikeuttaa myymälän täyspäiväistä aukioloa. Perustin loppupäätelmät tähän olettamukseen, joten keskityin tuloksissa enemmän asuntomyymälän ylläpitokustannuksiin kahden myyntihenkilön työpanoksella.

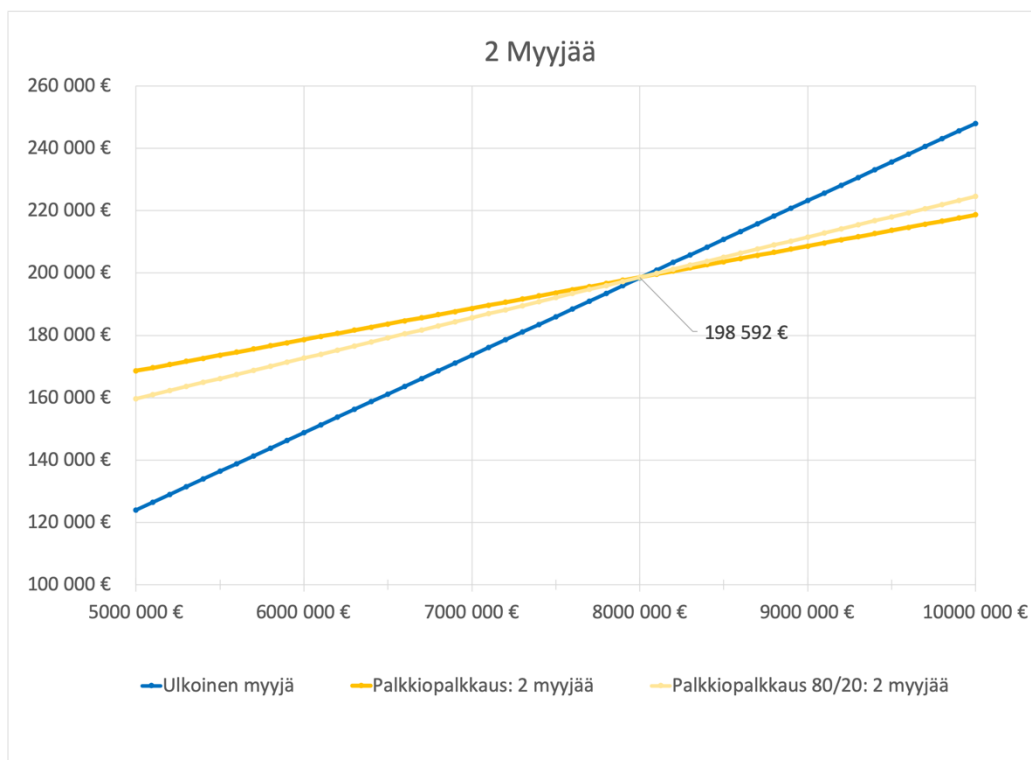
Asuntomyynti on haastavaa ja kausittaista. Kausittaisella tarkoitan sitä, että myynti ei jakaudu tasaisesti vuoden jokaiselle kuukaudelle, jolloin myyjän ansiotulot voivat tippua huomattavasti. Asuntomyymälän työ ei myöskään ole yksiselitteistä ja helppoa, se vaatii paljon aikaa ja omistautumista onnistuakseen. Tästä syystä asuntomyymälän palkkaus perustuu usein palkkiomalliin. Periaatteena on se, että kauppaan käytetty aika palkitaan kaupan päätteeksi. Oman asuntomyymälän myyjien palkkausperiaatteen valintaan liittyy monta tekijää. Siihen vaikuttavat esimerkiksi motivoinnin keinot kuten onnistuneesta työstä palkitseminen. Palkkausperiaatteen valinnassa tulee myös määrittää tarkoin vaadittavat työtehtävät palkkauksen perusteena. Palkkiopalkkaus on mielestäni parempi valinta Kuopion asuntomyymälän myyjien palkkausperusteeksi, sillä Kuopion myyntimäärät ovat pieniä suurempiin kasvukeskuksiin nähden, joten palkkiomalli sisältää pienemmät taloudelliset riskit. Pohjola Rakennus Oy Suomi avasi myös ensimmäisen asuntomyymälänsä Tampereelle alkuvuodesta 2020, jossa käytetään samaa palkkiomallia palkkausperiaatteena.

Vertailin myyntikustannuksia myös mallina, jossa osa myynnistä tehdään ulkoisten myyjien kautta. Jaoin kustannukset 80/20 periaatteella. Laskelmassa oma asuntomyynti kattoi myynnistä 80 prosenttia ja ulkoinen myynti 20 prosenttia. Omaan myyntiin verrattuna, erot eivät ole huomattavia. Kuten kuvioista 10 ja 11 näkyy, kriittinen piste pysyy likimäärin samana, kuin omassa myynnissä.

Mallia voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa myyntimäärä laskee niin sanotun kriittisen pisteen alapuolelle. Näin saadaan halutessa vähennettyä myynnin kokonaiskustannuksia, mutta eroavaisuus on pieni suhteessa kustannusten määrään.

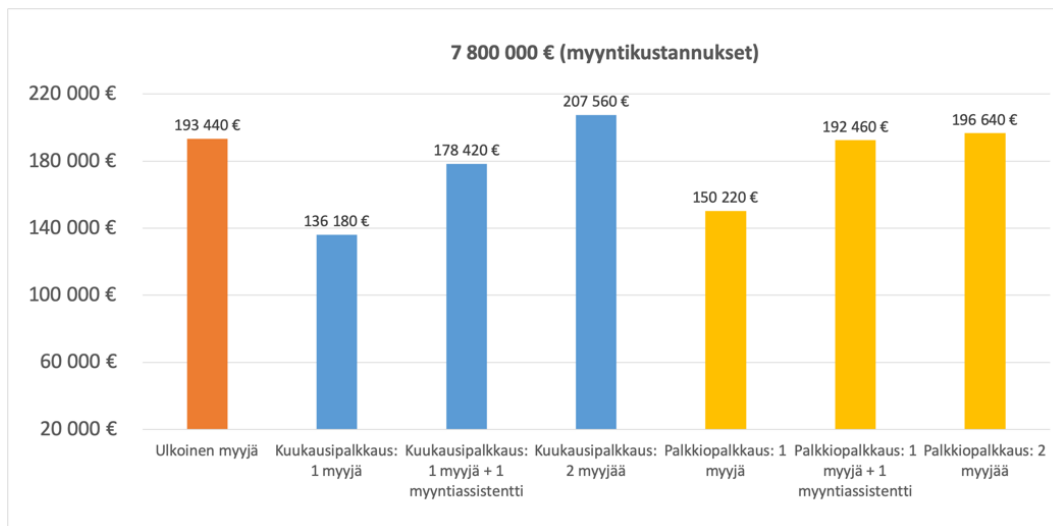


KUVIO 10. Palkkiopalkkauksen kannattavuuskuvio yhdellä myyjällä ja yhdellä myyntiassistentilla

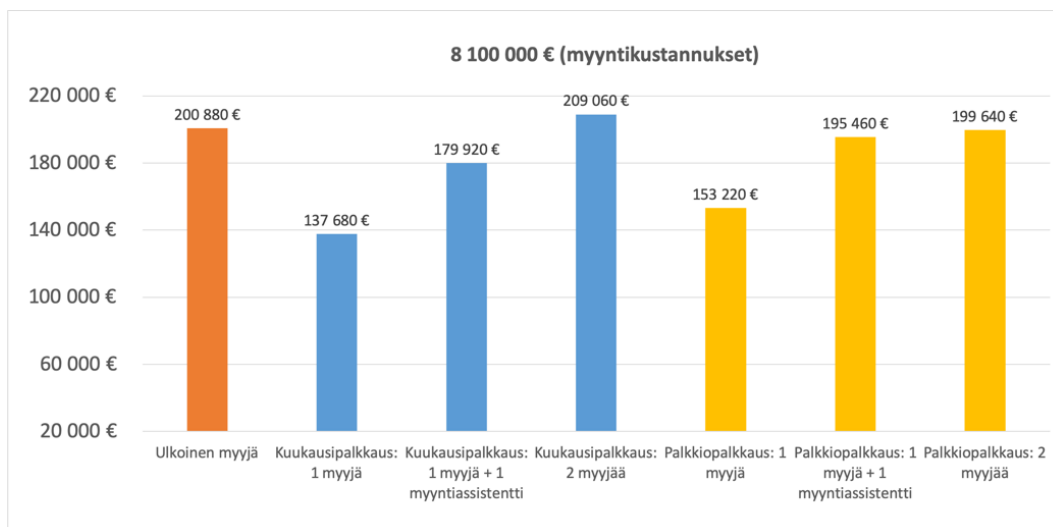


KUVIO 11. Palkkiopalkkauksen kannattavuuskuvio kahdella myyjällä

Pylväsdiagrammeista näkee selkeämmin palkkausperiaatteiden erot vuosikustannuksissa, kun tarkastellaan 7,8 miljoonan (kuvio 12) ja 8,1 miljoonan (kuvio 13) euron myyntiä vuodessa. Myyntimäärä tulee kuitenkin ylittää huomattavasti 8,1 miljoonan myynnin raja, jotta asuntomyymälän perustaminen olisi kannattavampaa kuin ulkoinen myynti.



KUVIO 12. Myyntikustannukset 7,8 milj. euron myynnissä



KUVIO 13. Myyntikustannukset 8,1 milj. euron myynnissä

6 POHDINTA

Työn lopputuloksena syntyi suunnitelmien mukainen arvio Kuopion toimipisteen vaatimasta vuosittaisesta myyntimäärästä asuntomyymälän perustamiseksi, jota voidaan hyödyntää toimipisteen kasvutavoitteiden määrittämisessä. Tulokset ovat kuitenkin vain suuntaa-antavia, laskelmat perustuvat pelkkiin arvioihin asuntomyymälän vaatimista kustannuksista, joten tuloksia ei voida käyttää lopullisen päätöksenteon perusteena. Tulokset pohjautuvat myymälän ylläpitokustannuksiin ja henkilöstön palkkaukseen. Molemmat näistä ovat hyvin yksilöllisiä, joiden suuruuteen vaikuttaa useat tekijät. Myymälän kustannukset ovat esimerkiksi sidoksissa sen sijaintiin ja kokoon, kun asuntomyyjien palkkaukseen vaikuttaa tekijän taidot ja kokemus. Tulosten luotettavuus perustuu siis työn tekohetkellä saatuihin kustannusarvioihin. Pohjola Rakennus Oy Suomi voi hyödyntää työssä laatimaani Excel-laskentataulukkoa tarkentavien laskelmien tekoon muuttamalla kustannusten lähtöarvoja, soveltaen niitä tapauskohtaisesti.

Kustannusvertailun lisäksi pohdin työssä oman asuntomyymälän etuja ja kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä yritystason näkökulmasta, kuten brändin vaikutusta myyntiin ja kattavamman asiakaspalauteprosessin hyödyntämistä palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. Työtä voisi kehittää teettämällä lisäksi asiakas- ja myyntiprosessitutkimuksen, jonka tarkoituksena voisi olla asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden selvittäminen niin asunnon kuin yrityksen osalta. Työtä voisi laajentaa myös tarkemmalla palkkausmenetelmien vertailua, jossa selvitetäisiin erilaisten palkkioratkaisujen hyviä ja huonoja puolia yrityksen parhaan toimintakyvyn saavuttamiseksi.

Opinnäytetyö prosessina onnistui mielestäni hyvin. Onnistumisen taustalla oli itselleni mielenkiintoinen aihe, jolla oli todellinen päämäärä. Työn periaatteellinen runko oli alusta asti hyvin selkeä, mutta teoreettinen viitekehys oli hyvin laaja. Tiedon rajaaminen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi osoittautui tämän vuoksi hieman haastavaksi. Tiedon käsittely ja sisäistäminen oli myös rakennustekniikan opiskelijana enemmän aikaa vievää, mutta samalla mielenkiintoista ja palkitsevaa. Opin paljon myynnin sisäisistä toiminnoista ja kannattavuuslaskennan perusteista, joka tukee työssä ja harjoitteluissa oppimaani. Lopputuloksena syntyi mielestäni hyvin lukijaa johdattava kokonaisuus, jossa teoria kohtaa käytännön.

LÄHTEET

- ASUNTOKAUPPALAKI 1994/843, 1 § [verkkoaineisto]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940843>
- BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- EKLUND, Irina ja KEKKONEN, Heidi. 2018. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- HÄNTI, Sirpa, KAIRISTO-MERTANEN, Liisa ja KOCK, Heidi. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- ILMONEN, Ilkka, KALLIO, Jani, KOSKINEN, Jani ja RAJAMÄKI, Markku. 2013. Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. FINVA Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- JÄRVINEN, Pekka T., RANTALA, Jukka ja RUOTSALAINEN, Petri. 2014. Johda suoritusta. Talentum.
- KASSO, Matti. 2014. Asunto- ja kiinteistöosakkeen kauppa ja omistaminen. Alma Talent Oy.
- KOTLER, Philip. 2005. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: Rastor Oy.
- LAINNE, Petteri. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- LESKINEN, Mauri. 2019. Hankkeen vetäjänä perustajaurakoinnissa. Vaasa: Rakennustieto Oy.
- NEILIMO, Kari ja UUSI-RAUVA, Erkki. 2017. Johdon laskentatoimi. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- OIKARINEN, Elias. 2015. Asuntotarjonnan hintajoustop alueelliset erot. Kansantaloudellinen aikakauskirja [digilehti] 111, 454–475. [Viitattu 2020-03-10]. Taloustieteellinen yhdistys. Saatavissa: <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2015/12/oikarinen.pdf>
- PELLINEN, Jukka. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Alma Talent Oy.
- Pohjola Rakennus Oy Suomi. Pohjola Rakennus Oy Suomi yritysesittely [verkkoaineisto]. [viitattu 2020-02-01]. Saatavissa: https://www.pohjolarakennus.fi/wp-content/uploads/2020/02/Yritysesittely_tammikuu2020.pdf
- PUOLAMÄKI, Esa ja RUUSUNEN, Pentti. 2009. Strategiset investoinnit. Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Pohjolarakennus.fi [verkkoaineisto]. [viitattu 2019-08-28 ja 2020-03-08] Saatavissa: https://www.pohjolarakennus.fi/wp-content/uploads/2020/02/Yritysesittely_tammikuu2020.pdf
- SIPIILÄ, Lauri. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Infor Oy.
- VAHVASELKÄ, Irma. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- VAINIO, Terttu. Asuntotuotantotarve 2015–2040. VTT Technology 247. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. [viitattu 2020-03-09] Saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Taloustilastot-ja-suhdanteet/asuntotuotantotarve-2040--selvitys/>

Uuden asunnon kauppa - ostajan opas. 2009. [verkkoaineisto]. Rakennustieto Oy [viitattu 2020-02-12]. Saatavissa: https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/oppaat-ohjeet/uuden_asunnon_kauppa_11_2019.pdf

Yhteenvetoraportti. 2018. [verkkoaineisto]. Finanssivalvonta [viitattu 2020-02-12]. Saatavissa: <https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/sv/press--publicerat/pressmeddelande/2018/yhteenvetoraportti.pdf>

Yvi.fi [verkkoaineisto]. [viitattu 2020-02-10] Saatavissa: <http://www.yvi.fi/sanakirja/251-liiketoimintaymparisto-business-environment>

Yvi.fi [verkkoaineisto]. [viitattu 2020-03-09] Saatavissa: <http://www.yvi.fi/sanakirja/289-strategia-strategy>