

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Henrikki Tahvanainen

TOMINTOLASKENNAN KÄYTTÖ ISÄNNÖINTITOIMISTOSSA – RE-
SURSSIEN KÄYTTÖ ERI TALOYHTIÖISSÄ

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä

Henrikki Tahvanainen

Nimeke

Toimintolaskennan käyttö isännöintitoimistossa - Resurssien käyttö eri taloyhtiöissä
Toimeksiantaja

Tiivistelmä

Toimeksiantajayritys on ottanut käyttöönsä toiminnanohjausjärjestelmän, jonka tuottamaa tietoa käytetään yrityksen toimintoperusteisen kustannuslaskennan avuksi. Tarkoituksena on auttaa toimeksiantajayritystä kartoittamaan toimintojen seuranta ja antaa ohjeita jatkotoimenpiteistä. Kyseiset tiedot auttavat yritystä luomaan lomakkeen, jolla pystytään määrittämään taloyhtiön kuluttamien resurssien määrää paremmin. Tutkimuksen kohteena oli ainoastaan yrityksen taloushallinnon osasto.

Opinnäytetyössä käytettiin hyväksi yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa toiminnolle kohdistetuista aikakirjauksista, yrityksen prosessikuvauksia ja työntekijöiden haastatteluja. Toiminnanohjausjärjestelmän antamien tietojen perusteella tehtiin Excel-tiedosto, jonka avulla toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa käsiteltiin.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmän antama informaatio ei anna tarvittavaa kuvaa, jotta sitä voitaisiin käyttää toimintoperusteisen kustannuslaskennan apuna, muuten kuin suuntaa antavasti. Kohdeyrityksen prosesseja ja tapaa mitata toimintoihin kuluvia resursseja tulee tarkastella uudestaan.

Kieli

suomi

Sivuja:56

Liitteiden sivuja:3

Liitteitä

:1

Asiasanat

hinnoittelu, toimintolaskenta, isännöinti



THESIS

June 2020

Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9

FI 80200 JOENSUU

FINLAND

Author

Henrikki Tahvanainen

Title

Activity-Based Costing in Property Management: Resource Usage in Housing Companies

Commissioned by

Abstract

The commissioning company has taken the enterprise resource planning system to help them gain data for the activity-based costing calculations. The purpose of this thesis is to help the commissioning company understand the situation in their financial reporting according to activity-based costing. This study gives the company an opportunity to develop their goal of creating a form that provides them with the necessary information about the resource usage of different housing companies.

The study was practise-based by nature. Data was gathered from the company's enterprise resource planning system (ERP), company's process descriptions and interviews conducted with the employees in accounting department. The information from the ERP was handled with Excel sheets.

On the basis of the results it can be stated that the ERP system is not providing the company with valid information. The quantity of the information is not sufficient to be used as the real representation of the resource usage of the housing companies. Therefore, it is recommended that the process of gathering the data for the activity-based costing, as well as the measured activities should be further reviewed.

Language
Finnish

Pages

56

Appendices 1

Appendices pages 3

Keywords

Activity-based costing, property management in Finland, housing company

Sisältö

1 Johdanto.....	6
1.1.Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	6
1.2 Opinnäytetyön rakenne.....	8
2 Isännöintitoimiston palvelut.....	9
2.1 Isännöintiala.....	9
2.2 Isännöintitoimiston asiakkaat.....	10
2.3Yleiskuva isännöintiyrityksen palveluista.....	12
2.3.1 Isännöintitoimiston prosessit.....	12
2.3.2Isännöitsijä.....	13
2.3.3 Asiakaspalvelu ja kiinteistösihteerit.....	15
2.3.3Taloyhtiöille tuotettavat taloushallintopalvelut.....	16
3 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta.....	19
3.1 Yleistä toimintoperusteisesta kustannuslaskennasta.....	19
3.2 Toimintojen muodostamien.....	22
4 Tutkimustavoitteet ja tutkimusmenetelmät.....	24
4.1 Sähköiset järjestelmät ja niistä saatu tieto.....	24
4.2 Tutkimusstrategia ja aineiston hankinta.....	24
5 Toimintolaskennan kehitysprojekti.....	25
5.1 Lähtötilanne.....	25
5.2 Toimenpiteet tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.....	26
5.3 Aikakirjausten analysointi.....	27
Kirjanpitäjien X ja Y:n aikakirjaukset.....	28
5.4 Taloyhtiöiden ominaisuuksien analysointi.....	33
5.4.1 Toimintojen välinen korrelaatio.....	33
5.4.2 Tilastollinen päättely.....	37
5.4.3 Syy-seuraussuhteiden määrittäminen.....	41
5.4.4 Haastattelu.....	46
6 Tulokset.....	48
7 Pohdinta.....	50
7.1 Yhteenveto.....	50
7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	51
Lähteet.....	52

Liite 1: Haastattelu kysymykset ja tulokset

1 Johdanto

Isännöintialalla digitalisaatio ja hinnoittelu ovat muihin aloihin verrattuna huomattavasti jäljessä kehityksestä. Tämän vuoksi opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen mainitulla alalla. Hinnoittelu perustuu suurimaksi osaksi valistuneisiin arvauksiin huoneistomäärien ja neliöiden pohjalta. (Kiinteistöliitto 2017; Kiinteistölehti.fi 2020.) Digitalisaation tilannetta isännöintialalla kuvaa hyvin Aari Isännöinnin toimitusjohtajan kommentti, jossa hän kertoo digitalisaation olevan isännöintialalla lasten kengissä (Kiinteistöposti 2017; Sallinen 2018, 18). Isännöintialalla toinen suuri ongelma on ollut myös liian suureksi koettu työmäärä ja sen aiheuttama työuupumus, erityisesti tilinpäätöskauden aikana. Isännöintialan Ammattiliitto Pro on järjestänyt lakon ja asettanut alan työntekijöille ylityökiellon vuoden 2020 alussa, alan suurien työmäärien takia (Ammattiliitto Pro 2020). Toimeksiantajayritys on aktiivisesti pyrkinyt tunnistamaan toimintojaan, tehostamaan toimintaansa ja hinnoittelemaan työtään oikean työmäärän mukaisesti. Näin ollen opinnäytetyöstä on hyötyä kohdeyritykselle sen ajankohtaisuuden lisäksi.

Tämän opinnäytetyön tekee ainutlaatuiseksi se, että toimeksiantajayritys on kerännyt tietoa sähköisten järjestelmien avulla noin kahden vuoden ajan. Useissa muissa alalla tehdyissä opinnäytetöissä on käytetty haastattelumenetelmää sen arvioimiseksi, kuinka paljon toiminnot vievät aikaa ja näin niiden avulla on pystytty ohjeistamaan yrityksiä toimintoperusteisen kustannuslaskelman käyttöönotossa. Kohdeyrityksen hankkima tieto mahdollistaa jo osittain prosessien tunnistamisen ja asiakaskannattavuuden mittaamisen lukujen perusteella. Alalla ei ole merkittäviä tutkimuksia aiheeseen liittyen. Toimintoperusteisesta kustannuslaskennasta tehtyjä opinnäytetöitä alalle on esim. Wiwik Järvisen Palvelutuotteen hinnoittelun kehittäminen, jossa toimintoperusteisen kustannuslaskennan pohja luodaan yritykselle.

1.1. Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa toimeksiantajayritystä kartoittamaan yrityksen nykytilasta ja antamaan kehitysehdotuksia yrityksen toimintoperusteisen kustan-

nuslaskentajärjestelmänsä raportoinnin informaation laadun nykytilan suhteen. Yrityksen lopputavoitteena on luoda lomakekysely, jonka antamien tietojen perusteella yritys pystyy arvioimaan taloyhtiölle tarjottavien palveluiden aiheuttamaa työmäärää. Tiedot on tarkoitus sijoittaa kaavaan, joka antaa arvion kustannuksista tarjoustusta varten. Tämä opinnäytetyö tulee olemaan osa tätä kehitystyötä. Opinnäytetyön aihe on rajattu taloyhtiöille tarjottavien taloushallinnon palveluiden toimintoihin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu seitsemään päälukuun, jotka sisältävät opinnäytetyön taustan, toiminnallisen osuuden ja johtopäätökset. Ensimmäiset neljä lukua käsittelevät opinnäytetyön taustaa ja teoriaa. Ensimmäisessä luvussa on johdanto ja kuvataan opinnäytetyöntavoitteet ja rakenne, jonka jälkeen kerrotaan taustaa isännöintialasta ja isännöintitoimiston toiminnasta. Isännöintitoimialan jälkeen käsitellään toimintoperusteisen kustannuslaskennan perustason teoriaa. Ensimmäisen osion lopuksi käsitellään opinnäytetyön toteuttamiseksi tarvittavia keinoja hankkia materiaalia tutkimusta varten ja miten analysoidaan saatua informaatiota. Nämä tiedot antavat tarvittavan taustatiedon lukijalle opinnäytetyön ymmärtämistä varten.

Toiminnallisessa osuudessa, joka käsittää viidennen ja kuudennen luvun, käsitellään ensiksi, miten informaatiota analysoidaan ja minkälaisia johtopäätöksiä niistä voidaan vetää. Osion toinen luku kertoo, että mitä yrityksen tulee ottaa huomioon toimintoperusteisen kustannuslaskenta järjestelmän kehityksessä. Työn viimeisessä luvussa on yhteenveto ja esitetään jatkotutkimuskohteita.

2 Isännöintitoimiston palvelut

2.1 Isännöintiala

Isännöintitoimistoja on Suomessa 800 ja ammatti-isännöitsijöitä on 2500 kappaletta. Isännöintialalla työskentelee 5000 henkilöä. (Isännöintiliitto 2020; Sallinen 2018, 40.) Isännöintitoimistojen palveluita tarvitsevat Suomessa potentiaalisesti kaikki rivi- ja kerrostaloissa asuvat ihmiset, joita on 2,7 miljoonaa. (Kiinko 2017, 6). Suomessa yksityishenkilöiden varallisuuslajeista merkittävin on oma asunto, mikä vastaa noin 50 % varallisuudesta. (Tilastokeskus 2018).

Kiinteistöalan koulutuskeskuksen mukaan isännöintiala on uusien haasteiden edessä isännöitsijöiden, asiakkaiden ja kiinteistöiden ikääntymisen myötä sekä sääntelyn kiristytessä. Asiakkaiden ikääntyminen ja digitalisoitumispaineet luovat tarpeen huomattavasti monipuolisemmalle palvelun tarjoamiselle. Isännöintitoimistojen lisäksi myös alalla toimivan isännöitsijän on jatkuvasti kehitettävä ammattitaitoaan vaativaa osaamista edellyttävistä työtehtävistä. Taloyhtiöiden tarvitsemien palveluiden monimutkaistuessa tulevaisuudessa, on isännöitsijöiden tarpeen käyttää hankkeiden toteutuksessa konsultteja. (Sallinen 2018, 40.) Esimerkiksi taloyhtiöistä halutaan enenevässä määrin energiatehokkaampia ja ympäristöystävällisempiä mikä lisää konsulttien tarvetta. (Kiinko 2017, 3).

Isännöintialalla työllisyysmahdollisuudet koetaan hyviksi. Isännöitsijöiden keski-ikä on 53 vuotta ja arviolta noin puolet ammatti-isännöitsijöistä jää eläkkeelle seuraavan 10 vuoden sisällä. (Ketonen 2014). Ammatti-isännöitsijällä on keskimäärin 3–6 asiantuntijaa tukemassa isännöintityön suorittamisessa. Ammatti-isännöitsijän kanssa työskenteleviä henkilöitä ovat useimmiten kiinteistösihteerit, kirjuri ja tekniset isännöitsijät. (Kiinko, 2017.)

Isännöintialalla hinnoittelu on perinteisesti perustunut huoneistomääriin ja huoneistojen neliömääriin. (kiinteistölehti 2020). Toimeksiantajayritys on kuitenkin

huomannut, että huoneistomäärät eivät täysin korreloi käytettyyn työaikaan. Monesti alan työntekijöiltä kuulee, että pienet taloyhtiöt vievät yhtä paljon aikaa kuin isot taloyhtiöt. Alalla on tästä syystä kiinnostuttu kehittämään erilaisia tapoja todellisten kustannusten tunnistamiseen. Toimeksiantajayritys on pyrkinyt parantamaan hinnoitteluansa kehittämällä tapaa, jolla yritys selvittää palveluidensa kuluja aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Tämä on johtanut toimintoperusteisen kustannuslaskennan käyttöönottoon, Toimintolaskentaa varten kerättävää tietoa saadaan sähköisen toiminnanohjausjärjestelmän avulla.

Suurin osa alan yrityksistä on kuitenkin pienyrityksiä, joilla ei ole tarvittavia resursseja kehittää uusia tapoja mitata ja todeta todellisia työstä syntyviä kustannuksia. (Kiinko 2017). Toinen ongelma alalla on toimistojen samankaltaisuus. Aari-isännöinnin toimitusjohtaja Pasi Heiskanen mukaan tämä johtaa siihen, että toimistot voivat erottua toisistaan pelkästään hinnalla. (Heiskanen, 2017).

2.2 Isännöintitoimiston asiakkaat

Isännöintitoimiston asiakkaat ovat taloyhtiöitä, joille tuotetaan isännöintipalveluita. Yleisimmät isännöintitoimiston asiakkaana olevien taloyhtiömuodot ovat asunto-osakeyhtiöt, keskinäiset kiinteistöosakeyhtiöt ja tavalliset kiinteistöosakeyhtiöt. Asunto-osakeyhtiöiden ja keskinäisten kiinteistöosakeyhtiöiden osakkeet tuottavat hallintaoikeuden tiettyyn huonetilaa tai tilaan. Ei-keskinäisissä kiinteistöosakeyhtiöissä osakkeenomistaja omistaa vain prosentuaalisen osan kiinteistöstä, mutta ei mitään tiettyä huoneistoa tai tilaa. Osakas maksaa yhtiölle vastiketta, jolla hoidetaan yhtiön hoitokulut. (omataloyhtiö 2010; Harri Rajala 2016; Asunto-osakeyhtiölaki, 22.1.2009/1599.) Suomessa yleisin taloyhtiömuoto on asunto-osakeyhtiö. Suomessa asunto-osakeyhtiöitä oli vuoden 2020 alussa 89008 (Patentti- ja rekisterihallitus 2020.)

Lain mukaan Asunto-osakeyhtiöjärjestelmässä asunto-osakeyhtiö omistaa ja hallitsee rakennuksen tai sen osan, jossa vähintään yhteenlasketusta lattiapinta-alasta yli puolet on yhtiöjärjestyksessä määrätty osakkeenomistajien hallinnassa oleviksi asuinhuoneistoiksi. Asunto-osakeyhtiössä käyttö- ja hallintaoikeuden

asuntoon, rakennuksen osaan tai kiinteistöön tuottaa yhtiön osakkeet yksin tai yhdessä toisten osakkeiden kanssa. (Asunto-osakeyhtiölaki, 22.1.2009/1599.)

Asunto-osakeyhtiön valtaa käyttää osakkeenomistajat yhtiökokouksessa, vaikka yhtiö pystyy tekemään päätöksiä ilman yhtiökokousta, jos koko yhtiön osakkeenomistajat ovat yksimielisiä päätöksestä. Asunto-osakeyhtiöllä on oltava hallitus ja se valitaan yhtiökokouksessa. Asunto-osakeyhtiön hallituksen vastuulla on huolehtia yhtiön hallinnosta sekä kiinteistön ja rakennusten pidon ja muun toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. (asunto-osakeyhtiölaki, 22.1.2009/1599). Yleensä taloyhtiö valitsee juoksevien asioiden hoitamiseen isännöitsijän, mutta se ei ole pakollista. (Asunto-osakeyhtiölaki, 22.1.2009/1599).

Keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö on kiinteistöjen omistukseen erikoistunut osakeyhtiö. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä, että yhtiö noudattaa vain osaa asunto-osakeyhtiölakia tai kokonaan osakeyhtiölakia. Keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, joka on perustettu ennen 1.1.1992 noudattaa asunto-osakeyhtiölakia vain, jos siitä on määrätty erikseen yhtiöjärjestyksessä. (Asunto-osakeyhtiölaki, 22.1.2009/1599.) Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkeet oikeuttavat asunto-osakeyhtiön tavoin osakkeen omistajan tiettyyn tilaan, mutta tilojen lattia pinta-alasta puolen ei tarvitse olla asuiskäytössä. (Asunto-osakeyhtiölaki, 22.1.2009/1599). Vuokrahuoneistojen vuokratuotot menevät, asunto-osakeyhtiöiden tavoin suoraan huoneistoon oikeuttavan osakkeen omistajalle. Tavallisessa kiinteistöosakeyhtiössä osakkeet eivät oikeuta tietyn tilan käyttöön, osakkeen omistaja hallitsee vain prosentuaalisen osuuden kiinteistöstä, joka määräytyy osakkeiden suhteellisesta määrästä kiinteistöosakeyhtiössä. Tavallisessa kiinteistöosakeyhtiössä vuokratuotot laskeetaan taloyhtiön tuotoksi, ei osakkeen omistajan tuotoksi. Kiinteistöosakeyhtiöissä valtaa käytetään samalla tavalla, kuin asunto-osakeyhtiössä tai osakeyhtiössä yleisestikin. (Rajala 2016; omataloyhtiö 2010).

Maailmanlaajuisesti suosituimmat kerrostaloasumisen muodot ovat condominium ja vuokra-asuminen. condominium-järjestelmän erona asunto-osakeyhtiöjärjestelmään on se, että condominiumissa kaikki huoneistot rakennuksessa laskeetaan omiksi kiinteistöiksi, kun taas asunto-osakeyhtiömuodossa kiinteistön

huoneistot lasketaan osakeyhtiön omaisuudeksi. (Lujanen 2017, 217). Asunto-osakeyhtiömallissa kiinteistön hoito on organisoidumpaa ja lainojen saaminen erilaisiin remontteihin on helpompaa, verrattuna condominiumiin. (Lujanen, 2017, 218). Asunto-osakeyhtiöitä on myös muissa maissa, kuten Yhdysvalloissa, Kanadassa, Norjassa, Tanskassa, Australiassa, Uudessa Seelannissa ja Etelä-Afrikassa. Suomi kuitenkin on näistä maista ainoa, jossa asunto-osakeyhtiöt ovat käytetyin yhtiömuoto kerrostaloissa.

Suomessa on myös Ruotsin ja Norjan tapaan asumisosuuskuntia, mutta 100 rekisteröidystä ainoastaan 30 on aktiivisia ja tästä syystä niitä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. (Lujanen 2017, 216–217.) (Kaivosoja 2019, 30–32). Asunto-osakeyhtiömalli mahdollistaa isännöintialan olemassaolon siinä laajuudessa kuin se Suomessa on. condominium-malli ei kaikissa maissa velvoita asukkaita perustamaan rakennusta hallinnoivaa elintä, eikä monissa maissa edes ole sellaista työnimikettä kuin isännöitsijä. (Lujanen 2017, 222).

2.3 Yleiskuva isännöintiyrityksen palveluista

2.3.1 Isännöintitoimiston prosessit

Isännöintialalla on erilaisia vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa isännöintipalvelua. (Sallinen 2018, 21). Osassa toimistoissa isännöitsijä tuottaa palvelun alusta loppuun ja osassa toimistoissa isännöitsijän taustalla on useita henkilöitä ja vastuut on jaettu eri tehtäviin erikoistuneille henkilöille. (Sallinen 2018, 40). Eri tapoihin toteuttaa isännöintitoimiston prosesseja vaikuttaa yrityksen koko ja strategia. Pienissä toimistoissa on tyypillisempää toteuttaa koko palvelu alusta loppuun yhden miehen voimin, taloushallintoa lukuun ottamatta, kun taas isommissa toimistoissa vastuita jaetaan useammalle työntekijälle. Ammatti-isännöitsijä työskentelee yhdessä 3–6 asiantuntijan kanssa, joita ovat useimmiten kiinteistösihteerit, kirjanpitaajat ja tekniset isännöitsijät. (Kiinko, 2017).

Toimeksiantajayrityksen isännöintipalvelu on jaoteltu asiakaspalvelu- ja kiinteistösihteeriryhmään, isännöintiryhmään sekä kirjanpitoon. Osa yrityksen taloushallintopalveluista on ulkoistettu tilitoimistolle, mutta taloushallinnon palveluita on ryhdytty siirtämään entistä enemmän sisäiseksi toiminnoksi. Konserniin kuuluu

myös pienten taloyhtiöiden palveluihin erikoistunut yritys, jossa palvelua tuotetaan ryhmänä, ja tekniseen isännöintiin erikoistunut yritys. Edellä olevat yritykset ovat käytännössä osa toimeksiantajayritystä, teknisten isännöitsijöiden palvelut ulkoistetaan poikkeuksetta konsernin oman teknisen isännöinnin yrityksen hoidettavaksi ja pienempien taloyhtiöiden asiakkuudet ohjataan pieniä taloyhtiöitä hoitavalle yksikölle. Seuraavaksi käsitellään kolme isoa ryhmää eli isännöinnin, asiakaspalvelun ja taloyhtiöille tarjottavien taloushallintopalveluiden ryhmät. Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu hallinto, joten sitä ei käsitellä tulevissa luvuissa.

2.3.2 Isännöitsijä

Isännöitsijä on luonnollinen henkilö tai rekisteröity yhteisö, jonka kiinteistöyhtiön hallitus on valinnut hoitamaan kiinteistöyhtiön juoksevia asioita. Jos yhtiön isännöitsijä on rekisteröity yhteisö, on yhteisön ilmoitettava päävastuullinen isännöitsijä. Isännöitsijä huolehtii kiinteistön ja rakennusten yllä- ja kunnossapidosta ja hoitaa yhtiön muuta päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Isännöitsijä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Isännöitsijän on annettava hallitukselle ja sen jäsenille tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi. Asunto-osakeyhtiöllä on oltava hallitus, mutta isännöitsijä ei ole pakollinen, jos yhtiöjärjestys ei niin määrää. (Asunto-osakeyhtiölaki, 22.1.2009/1599.) Tässä tilanteessa taloyhtiön hallituksen tulee hoitaa isännöitsijän työt. Alan uudet vaatimukset ja suurien taloyhtiöiden hoidettavien asioiden huomattava määrä on kannustanut viime vuosina yhä useampaa taloyhtiötä ulkoistamaan isännöinnin tehtävät isännöintitoimistolle. (Kiinko 2017, 6).

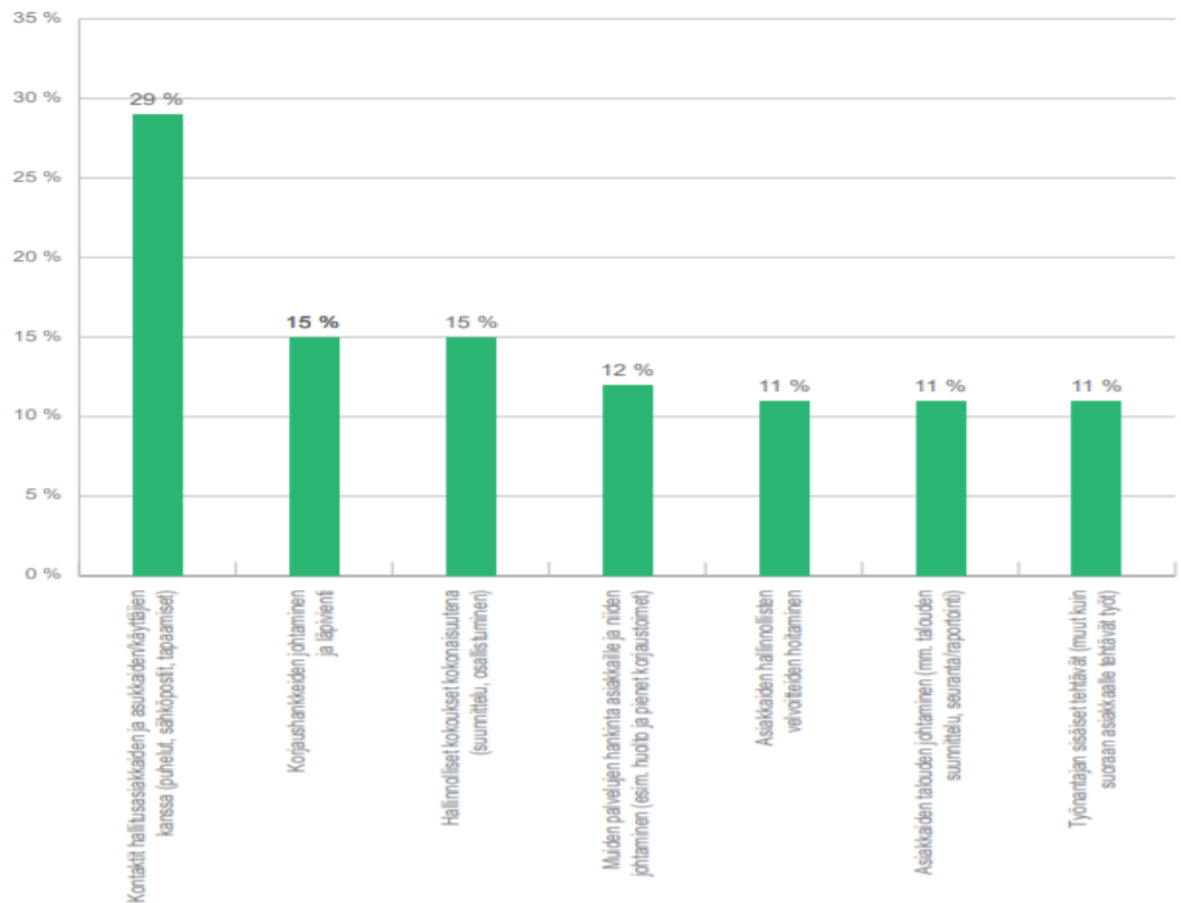
Isännöintitoimiston ja näin myös isännöitsijän vastuut määräytyvät isännöintisopimuksen ja lainsäädännön mukaisesti. Yleisesti taloyhtiöt siirtävät heidän lakisääteisiä velvoitteitaan isännöintitoimistojen vastuulle. (Sallinen 2018, 15.) Lakisääteisten tehtävien suorittamisen lisäksi isännöintiyrietykset tarjoavat runsaasti muitakin palveluja. Palveluiksi on vakiintunut esimerkiksi yleisiä tehtäviä, jotka

taloyhtiöt mieltävät isännöintiyrityksen tehtäviksi sekä tehtäviä, jotka liittyvät tietyn taloyhtiön erityistarpeisiin. (Sallinen 2018, 19.) Isännöintitoimistot pyrkivät kuitenkin siihen, että palvelupaketit olisivat mahdollisimman identtisiä liian erilaistamisen sijaan, jotta palvelua saataisiin tuotettua tehokkaasti ja kannattavasti. (Sallinen 2018, 19). Taloyhtiöillä on kuitenkin huomattavasti erityistarpeita, jotka monimutkaistavat isännöintitoimistojen työtä. Isännöintitoimiston vastuut ja tehtävät ovat monesti epäselviä asunto-osakeyhtiön osakkaille ja tästä syystä isännöintitoimiston tulisi myös keskittyä asiakkaiden tiedottamiseen, jotta väärinkäsitysiltä vältyttäisiin. (Kiinko 2017, 6).

Ammatti-isännöitsijän työt ovat asiantuntijatason työtä. Yhden isännöitsijän vastuulla voi olla jopa 50–100 miljoonan euron edestä kiinteistövarallisuutta (Kiinko 2017, 3.) Isännöitsijän työtehtävät muistuttavat asunto-osakeyhtiön toimitusjohtajan ja taloyhtiön hallituksen konsultin tehtäviä. Isännöitsijän on tiedettävä taloyhtiön päätöksenteosta, taloudesta ja kunnossapidosta. Isännöitsijän työssä on tärkeää myös tietää, mistä erikoisosaamista vaativat palvelut kannattaa hankkia taloyhtiölle. (Kiinko 2017, 6). Isännöitsijä voi suorittaa suuren osan isännöintitoimiston töistä itse, mutta usein isännöitsijän taakse on muodostettu tukiverkosto, joka vähentää isännöitsijän työtakkaa. Isännöitsijät ja isännöintitoimistot myös monesti ulkoistavat taloushallinnon ja teknisen puolen tehtäviä niihin erikoistuneille yrityksille, mutta tämä riippuu kyseisen toimiston strategiasta ja resursseista. (Sallinen 2018, 40.)

Isännöitsijän taustalla olevan tukiverkon koko ja siihen liittyvien prosessien kehittäminen on isännöintitoimistoille tärkeää ja jatkuvaa. Isännöitsijä on jatkuvasti kontaktissa eri sidosryhmien kanssa. Isännöitsijän täytyy kommunikoida osakkaiden, taloyhtiön hallituksen ja eri palveluntarjoajien kanssa jatkuvasti kiinteistöön liittyvistä asioista. Arviolta 29 % isännöitsijän työajasta kuluu asiakaspalveluun. Työnteko isännöitsijänä on itsenäistä ja suurin osa isännöitsijöistä kokee pystyvänsä aikatauluttamaan omat työpäivänsä. (Kiinko 2017, 8.) Kiinkon teettämän kyselyn mukaan kyselyyn vastanneet isännöitsijät kokevat, että alan tulisi parantaa mainettaan ja työntekijöiden työolosuhteita, jotta tarvittava määrä osaajia saataisiin alalle korvaamaan tulevaisuudessa eläköityvät isännöitsijät. Suurien

työmäärien, välttävän esimiestyön ja asukkaiden sosiaalisten ongelmien ratkaisemisen koetaan vaikuttavan negatiivisesti uusien osajien houkuttelemisessa alalle.



Kuvio 1. Isännöitsijöiden työtehtävät (Kiinko 2017, 15).

2.3.3 Asiakaspalvelu ja kiinteistösihteerit

Isännöintitoimiston asiakaspalvelun tehtäviä ja muita isännöitsijää tukevia työtehtäviä hoitaa isännöintitoimistossa asiakasneuvojat ja kiinteistösihteerit. (Sallinen 2018, 21). Kohdeyrityksessä asiakasneuvojat hoitavat yrityksen yleistä puhelinvaihdetta ja asiakaspalvelun sähköpostiliikennettä. Asiakasneuvontaan otetaan yrityksessä nykyään vastaan asiakkaita ainoastaan ajanvarauksella ja muut asiakaspalvelutoiminnot suoritetaan internetin ja puhelimen välityksellä.

Kiinteistösihteerit ovat monissa alan yrityksissä yleisiä, mutta kiinteistösihteerien tehtävissä voi olla isännöintitoimistojen välillä merkittäviä eroja. Toimeksiantajayrityksessä kiinteistösihteerit suorittavat osan asiakaspalvelun aikaa kuluttavimmista töistä sekä isännöitsijää tukevia töitä, kuten isännöitsijäntodistuksien laadintaa tai tiedotteiden laadintaa, jonka lisäksi he voivat hoitaa osaa kirjanpidon tehtävistä. Isännöinnin käsikirjassa yleisiä kiinteistösihteerin tehtäviä ovat asiakaspalvelu, viestintä, hallinto, viranomaisyhteydenotot ja asuntokauppa-asiat. (Sallinen 2018, 22).

2.3.3 Taloyhtiöille tuotettavat taloushallintopalvelut

Kirjanpitovelvollisuus koskee myös asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöitä, vaikka ne eivät harjoittaisikaan liike- tai ammattitoimintaa. (Kirjanpitolaki, 30.12.1997/1336). Tästä syystä taloyhtiöt tarvitsevat kirjanpitopalveluita. Kirjanpidossa tulee noudattaa hyvää kirjanpitotapaa, jota ei ole määritetty laissa, vaan se on muodostunut alalla hyväksytyistä ja oikeiksi todetuista kirjanpitolain käytännön soveltamisen tilanteista. (Järvinen 2018, 289). KILA eli kirjanpitolautakunta on myös antanut ohjeistuksia sen suhteen, mitä pidetään hyvänä kirjanpitotapana. (Kirjanpitolaki, 30.12.1997/1336).

Isännöintitoimisto tai isännöitsijä ottaa isännöintisopimuksen yhteydessä vastuun sopimuksen tehneen taloyhtiön talousasioista yhdessä taloyhtiön hallituksen kanssa. Isännöintitoimiston tulee varmistaa, että taloudenhoito on hyvää ja asianmukaista. (Asunto-osakeyhtiölaki, 22.1.2009/1599.) Kohdeyrityksessä isännöitsijä ottaa itse vastuun tietyistä taloudellisista tehtävistä, kuten talousarvioiden tekemisestä, rahoitussuunnitelmista, pääkirjojen tarkastamisesta, budjetoinnista ja sen toteutumisen seuraamisesta sekä laskujen hyväksymisestä. Loput tehtävät ovat siirretty sisäisten tai ulkoistettujen kirjanpitäjien tehtäväksi. Isännöitsijät ja kirjanpitäjät ovat jatkuvassa yhteistyössä taloushallinnon tehtäviin liittyen.

Toimeksiantajayrityksen taloushallinnon toimintoryhmät ja tehtäväkuvaukset

Kohdeyrityksen taloyhtiöille tuotettavien kirjanpito- ja lainahallintapalveluiden prosessikuvauksessa on nostettu esiin kolme päätehtävää eli toimintoryhmää: vastikevalvonta, ostoreskontra, kirjanpito ja lainahallinta. Kyseisten toimintoryhmien tehtävät on esitetty taulukossa 1.

<u>Vastikevalvonta</u>	<u>Ostoreskontra</u>	<u>Kirjanpito ja lainahallinta</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Kuukauden alussa tehtävät kk- täsmätykset jokaiselle taloyhtiölle (täsmätetään pankkitili, • vuokrankannon välillä sekä ennakot- ja saatavat) • Maksuhuomautusten sekä ennakoilmoitusten lähetykset • Perintätoimeksiantojen päivitykset • Vesitasauslaskutukset • Erilliset sauna- ja pesutupalaskutukset • Rahoitusjakauksen teko sekä suoritusten seuraaminen • Lainaosuussuoritusten kirjaaminen • Kuukausittaisen e- laskuaineistojen lähetykset • Ennakoiden palautukset • Henkilötietojen päivitykset, vuokralaisten lisääminen Fivaldiin • Myyntilaskujen tekeminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostolaskujen tiliointi tilikarttaohjeen mukaan • Laskujen maksutietojen tarkastaminen ja lähetykset hyväksyjälle • Laskujen siirtäminen reskontraan (maksatusohjelmaan) • Laskujen maksaminen kaksi kertaa viikossa (Tiistaisin ja Torstaisin) • Tilioitteiden tiliointi • Tilien täsmäytys kerran kuukaudessa • Maksuvalmiuden seuranta • Asiakaspalvelu • Kierrätysryhmien hallinnointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Lainahallinta (päivitykset, uudet lainat, limiitit, lainaosuuslaskut) • Täsmätykset osakirjanpidon ja pääkirjanpidon välillä (yhtiöiden kokojen mukaan) • Alv laskenta (niissä yhtiöissä, joissa velvollisuus) • Urakkailmoitukset (Yli 15K alv 0 % urakoista) • Rahoituskyselyt, pääomavastikemääritykset • Tilinpäätökset, veroilmoitukset • Asiakaspalvelu • Vuosittaiset kiireajat: • Tilinpäätösaika tammi-huhtikuu • Tilinpäätöksen valmistautumiset syys-marraskuu

Taulukko 1. Kirjanpidon toimintoryhmien tehtävät.

Vastikevalvonnassa valvotaan taloyhtiön osakkaiden tai vuokralaisten maksuja. Tämä vaatii jatkuvaa kontaktia asiakkaiden kanssa. Vastikevalvontaa voi tehdä joko siihen erikoistunut työntekijä, kirjanpitäjä osana muita työtehtäviään tai kiinteistösihteeri. (Kiinko, 2020). Vastikevalvontaa hoitavat kirjanpitäjät lähettävät jatkuvasti sähköposteja ja ottavat vastaan puheluita taloyhtiön asukkaiden maksuliikenteeseen liittyen. Vastikevalvontaa tekevän kirjanpitäjän on siis myös oltava taitava asiakaspalvelija. (Sallinen 2018, 20).

Ostoreskontrassa on kyse laskujen käsittelystä ja oikein tiliöinnistä. Ostoreskontrahoitaja joutuu ottamaan vastaan satoja taloyhtiöiden laskuja kuukaudessa ja viedä ne kierto suoraan maksatettavaksi tai isännöitsijän hyväksyttäväksi. Eri yrityksillä on erilaisia käytänteitä tehtävän suhteen ja monissa yrityksissä ostoreskontrahoitaja hoitaa myös asiakaspalvelua samanaikaisesti.

Kiinteistökirjanpito on erittäin tärkeä ja vastuullinen osa isännöintitoimiston toimintaa riippumatta siitä, onko kirjanpito ulkoistettu vai ei (Asunto-osakeyhtiölaki, 22.1.2009/1599). Isännöintitoimisto ottaa vastuun taloyhtiön taloushallinnosta tehdessään isännöintisopimuksen taloyhtiön kanssa. Työntekijöiden, jotka tuottavat taloyhtiöille taloushallintopalveluita, on oltava tarkkoja ammattilaisia, koska virheellisesti suoritettut työt voivat johtaa suuriin korvausvelvollisuuksiin. Esimerkiksi väärin tehty lainaosuuslaskelma voi johtaa tuhansien eurojen korvausvaatimukseen, kun isännöitsijäntodistus on tämän takia annettu väärillä tiedoilla. (Järvensivu, 2015).

3 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta

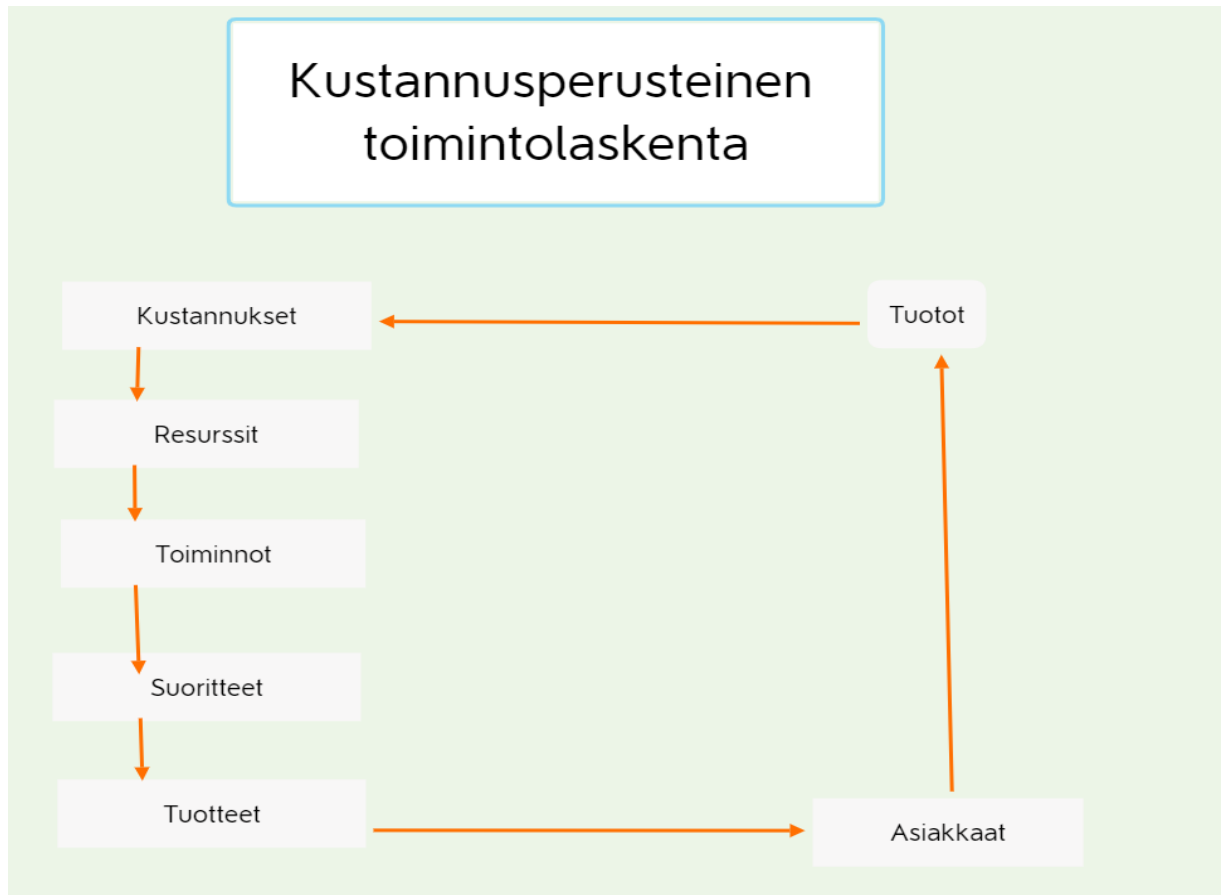
3.1 Yleistä toimintoperusteisesta kustannuslaskennasta

Toimintoperusteinen kustannuslaskenta on syntynyt 1970-luvun loppupuolella alkaneesta muutoksesta, joka johtui kilpailun kiristymisestä ja teknologian parantumisesta sekä työntekijöiden siirtymisestä pois tuotannosta koneiden tieltä. Tämä johti uusien kustannuslaskentatapojen kehitykseen. (Kaplan & Cooper 1998, 1.) Yritykset ovat pyrkineet löytämään keinoja kilpailuedun saavuttamiseen taloudellisen raportoinnin avulla ja sitä kautta tarkempia kuvauksia todellisista kustannuksista on kaivattu yhä enemmän. Tähän on apuna käytetty toimintoperusteista kustannuslaskentaa. (Kaplan & Cooper 1998,1). Suuryritysten käytössä toimintoperusteista kustannuslaskentaa alettiin havaitsemaan 1970-luvulla. Konsultit myivät toimintoperusteista kustannuslaskentaa ratkaisuna kaikkiin ongelmiin, mikä johti toimintoperusteisen kustannuslaskennan hyödyllisyyden kyseenalaistamiseen, kun ongelmat eivät konsulttien lupauksen mukaisesti korjaantuneetkaan. (Cokins 2001, 3).

Perinteistä kustannuslaskentaa on kritisoitu siitä, että sivukuluja on kohdistettu tuotteille liian yksioikoisesti, vaikkei kyseisellä tuotteella todellisuudessa ole mitään yhteyttä sivukustannuksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 143). Yleisesti on myös kritisoitu perinteisen kustannuslaskennan tavanomaista kulujen jakoa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin, koska todellisuudessa myös kiinteät kustannukset muuttuvat muuttuvien kustannusten tavoin toiminnan skaalautuessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 144). Perinteisen kustannuslaskennan kritiikki johtuu sen yksipuolisesta soveltamisesta, ei siitä, että se tuottaisi täysin väärää tietoa. Toimintoperusteinen kustannuslaskenta mahdollistaakin erilaisen tavan tarkastella syntyviä kustannuksia. Toimintoperusteinen laskenta pyrkiikin kasvattamaan raportoinnin informaation sisältöä ja löytämään tarpeettomia toimintoja sekä huonosti kannattavia asiakkaita ja toimintoja, jotka rasittavat yrityksen taloutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 145.) Erilaisten kustannuslaskentamallien tarkoitus onkin tuottaa yrityksen päättäjille mahdollisimman tarkkaa ja ajankohtaista tietoa strategisen ja operatiivisen päätännänteon tueksi. (Kaplan & Cooper 1998, 2).

Toimintoperusteista kustannuslaskentaa ei käytetä ainoastaan asiakaskannattavuuden selvittämiseen vaan myös prosessien parantamiseen. (Kaplan & Cooper 1998, 5). Toimintolaskennasta puhutaan myös usein prosessilaskentana ja siksi yritykset, jotka painottavat prosessijohtamista käyttävät hyväkseen toimintoperusteista kustannuslaskentaa (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 143). Yleisiä virheitä toimintoperusteisen kustannuslaskennan implementoinnissa on liiallinen suunnittelu ja se, ettei yritys ole suunnitellut mitä järjestelmästä saadulla tiedolla käytännössä tullaan tekemään. (Cokins 2001, 3).

Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa kustannusrakenne ajatellaan seuraavalla tavalla: kustannukset kohdistetaan resursseille, resurssit kohdistetaan toiminnoille, toiminnoista syntyy suoritteita, suoritteista tuotteita. Tuotteet myydään asiakkaille ja asiakkaat maksavat palveluista, joista koostuu yrityksen tuotot. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 145; Kaplan & Cooper 1998, 84.) Lähtökohtana on, että kaikki yrityksen kustannukset johtuvat tuotteiden valmistuksesta. (Kaplan & Cooper 1998, 94). Asiakaskustannusseurannassa verrataan asiakkaan ostamia tuotteita suhteessa asiakkaalle myytävien tuotteiden kustannuksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 145).



Taulukko 2. Toimintoperusteisen kustannuslaskennan prosessi (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 145)

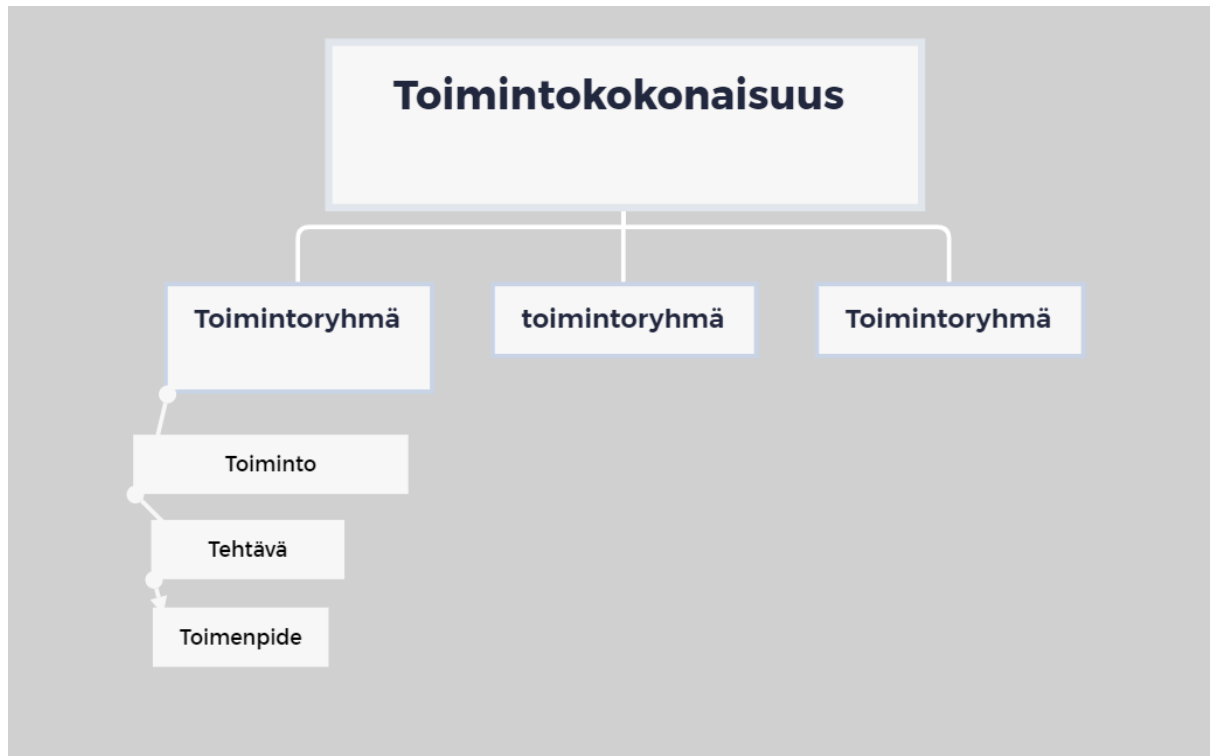
Taulukon 2 vaiheiden mietintä on helpoin aloittaa prosessikuvauksen tekemisellä ja eri vaiheiden ja toimintojen tunnistamisella. Tätä kohtaa kutsutaan toimintanalyysivaiheeksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 149). Todellisuudessa toiminnot ovat jo olemassa ja siinä mielessä niitä ei luoda, vaan ne tunnistetaan ja jaotellaan tarkoituksen mukaisesti niin, että toiminnoista saatava informaatio tuottaa mahdollisimman hyvää tietoa yrityksen hyväksi. Toiminnot tulee nimetä tekemisellä tai tuotetulla suoritteella, kuten isännöitsijän todistuksen teko, vastikevalvonta ja tasekirjan teko (Kaplan & Cooper 1998, 85). Toimintojen mietintä on hyvä aloittaa toimintoryhmä tasolta, joita jo itsessään on hyvä seurata yhtenä kokonaisuutena. Toiminnot voivat kuitenkin todellisuudessa myös ylittää yhden toimintoryhmän rajat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 149). Toimintojen määrittämisessä on tärkeää, että mitattavat toiminnot eivät ole liian pieniä kokonaisuuksia ja ettei mitattavaan toimintoon tarvita useampaa mittaria. Esimerkiksi kirjanpidon toimintokuvaukset voivat olla huomattavan pitkiä, joten moni organisaatio on ottanut

tavakseen olla mittaamatta toimintoja, jotka vievät alle 5 % ajasta. (Kaplan & Cooper 1998, 85). Prosessikuvaukset ovat yritykselle erittäin tärkeitä kustannusten ja toimintojen yhteyksien tunnistamisessa.

Toimintoperusteinen kustannuslaskenta vastaa neljään kysymykseen: mitä prosesseja yritys tekee organisaation varoilla; kuinka paljon maksaa tuottaa kyseisiä prosesseja; miksi yritys tekee kyseisiä prosesseja; kuinka paljon tiettyä prosessia tarvitsee yrityksen tuottaa, tuotteille, palveluille ja asiakkaille? (Kaplan & Cooper 1998, 79.) Tyypillisesti tästä kokonaisen kuvan saamiseksi tarvitaan satoja toimintoja koko yrityksessä. (Kaplan & Cooper 1998, 86).

3.2 Toimintojen muodostamien

Yritykset voivat organisoida keräämänsä tiedon parhaaksi näkemällään tavalla. On kuitenkin huomattu, että toimintojen jaottelussa on monesti tiettyjä samankaltaisuuksia. Neilimo & Uusi-Rauva jakavat toimintojen laajuustasot seuraavalla tavalla toimintokokonaisuus on tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tehtävien toimintojen joukko, esimerkiksi taloushallinto. Toimintoryhmä on tietty säännönmukainen ja yhteenkuuluva toimintojen kokonaisuus, kuten tuotteen myynti. Toiminto on yksittäinen asiakokokonaisuus, joka muuttaa panokset tuotokseksi, esimerkiksi tarjouksen tekeminen asiakkaalle. Tehtävä on toimintoon kuuluvien suoritusten yhdistelmä, kuten varsinaisen tarjouksen aikaansaaminen. Toimenpide on pienin tehtävään kuuluva osakokonaisuus, esimerkiksi tarjouksen kirjoittaminen paperille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 146.) (Kaplan & Cooper 1998, 89.). Tätä listaa tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää, että toimenpidetason tehtäviä ei ole tarkoituksen mukaista seurata, koska tavoitteena ei ole tehdä seurannasta liian raskasta. Taulukossa 3 näemme edeltä mainitun hierarkian.



Taulukko 3. Toimintojen hierarkiat

Toiminto on asia, mitä yrityksessä tehdään. Toiminnot jaetaan perus- ja tukitoimintoihin. Perustoiminnoissa on kyse niistä toiminnoista, jotka ovat suoraan osana tuotteen valmistusta ja tukitoiminnoista on kyse silloin, kun joku toiminto on olemassa tukeakseen perustoimintoa. Tässä tilanteessa on tukitoiminnon kustannus myös kohdistettava perustoiminnon kuluksi. (Kaplan & Cooper 1998, 91.) Osaa kuluista ei kuitenkaan täysin voida kohdistaa perustoiminnoille. Onkin tärkeää luoda eri tason toimintoja, jotta kulujen kohdistaminen olisi helpompaa yritykselle. Kyseessä on vapaamuotoinen prosessi, mutta Neilimo & Uusi-Rauva ehdottavat toimintojen jakoa hierarkkisesti seuraavalla tavalla: yritystaso, asiakastaso, tuotetaso ja erätaso. Kustannukset pitää ohjata kyseisiä tasoja kuormittaville asiakkaille. (Robert S. Kaplan & Robin Cooper 1998, 98). Nämä tasot eivät saa ylittää toisiaan, jotta selkeän kuvan muodostaminen toiminnoista onnistuu. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin vain yksikötason toimintoihin. Yksikötason toiminnoilla tarkoitetaan toimintoja, jotka vaikuttaa valmistettaviin yksiköihin. Todellisuudessa kaikkien toimintojen jakaminen oikein perusteisiin tiettyihin hierarkioihin on hyvin haastavaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 150).

4 Tutkimustavoitteet ja tutkimusmenetelmät

4.1 Sähköiset järjestelmät ja niistä saatu tieto

Kohdeyrityksessä on pyritty ottamaan käyttöön jatkuvasti toimintaa tehostavia sähköisiä järjestelmiä. Taloyhtiöiden tiedot ovat sähköisessä muodossa, toiminnonohjausjärjestelmät auttavat tehtävien välittämisessä, laskut hyväksytään vain verkkolaskuina ja työaika seurataan KOHO-järjestelmän avulla.

KOHO-järjestelmä on toiminnonohjausjärjestelmä, jonka avulla voidaan määrittää ja mitata työntekijöiden käyttämää työaika, laskutusta ja toimintoihin kuluva aika kokonaisuudessaan tai asiakaskohtaisesti. Käyttäjä voi itse määrittää mitattavat toiminnot. KOHO-järjestelmä muodostaa näistä yhteenvedon, jota käyttäjä voi tarkastella selaimesta tai käsitellä käyttäen hyväkseen Exceliä. (KOHO, 2020). KOHO:sta saatu tieto on jo nyt edesauttanut yritystä kehittämään prosessejaan. Tiettyjä toimintoja tai toimenpiteitä on muutettu, jätetty pois tai allokoitu järkevämmiin toiselle työntekijälle. Työajan seurannan myötä työntekijät ovat ilmoittaneet kokevansa, että he jaksottavat työtään tehokkaammin. Työnantajan kannalta hyödyllistä on myös se, että työntekijät ovat alkaneet miettiä kriittisemmin sitä, että olisiko tehokkaampia keinoja päästä samaan lopputulokseen ja sitä ovatko jotkin toimenpiteet täysin turhia. Tällaisia mietteitä on syntynyt pelkästään oman työajan seuraamisen tuloksena. Näitten syitten takia opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin KOHO-järjestelmän tuottamaan informaatioon.

4.2 Tutkimusstrategia ja aineiston hankinta

Kohdeyritys käyttää hyväkseen datan keräämiseen KOHO-järjestelmää, johon työntekijöiden tulee merkitä työtehtävissä kulunut aika ja kohdistaa ne ennalta määrätyille toiminnoille. Tässä osuudessa on luotu Excel-taulukko KOHO:on tehdyistä aikakirjauksista. Aikakirjauksissa kaksi kirjanpitäjää kohdisti kulunutta ai-

kaa eri toiminnoille ja asiakkaana oleville taloyhtiöille 545 päivän ajan. Excel-taulukon avulla on pyritty löytämään yhteyksiä taloyhtiön ominaisuuksien ja toimintojen välillä. Yhteyksien löytämiseen on käytetty hyväksi Pearsonin korrelaatiokerrointa, muuttujien poissulkemista ja regressioanalyysiä. Tulosten perusteella on luotu kysymykset teemahaastatteluun, jonka perusteella on saatu parempi käsitys niistä ilmiöistä, jotka havaittiin analyysien aikana.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty kirjallisuutta toimintoperusteisesta kustannuslaskennasta motivaation taustalla olevien periaatteiden selittämiseksi ja tilastotieteen kirjallisuutta yhteyksien arviointiin tarvittavien työkalujen perustelemiseksi. Apuna on myös käytetty yrityksen tekemiä prosessikuvauksia.

5 Toimintolaskennan kehitysprojekti

5.1 Lähtötilanne

Kohdeyrityksessä on aloitettu systemaattinen työajanseuranta kevään 2020 aikana KOHO-toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Taloushallinnon osastolla on ohjeistettu, että työntekijän tulee suorittaa aikakirjaukset jokaisesta tehdystä työstä, maalaisjärkeä käyttäen. Muilla osastoilla seuranta on aloitettu kevään 2020 aikana. Käytännössä yritys ei ole kuitenkaan saanut kerättyä tarvittavaa määrää tietoa eri työtehtäviin kuluneesta ajasta edes kaikilta taloushallinnon osastolla työskenteleviltä. Työajanseuranta-ohjelmasta saadun informaation perusteella on havaittavissa, etteivät kaikki työntekijät ole käyttäneet KOHO-järjestelmää tarkoitetulla tavalla. Suurella osalla työntekijöistä vain noin 10 % työajasta on kirjattu eri työtehtävien alle. Käytännössä heidän osaltaan työnantajalla on ainoastaan käsitys siitä, kuinka kauan he ovat olleet töissä ja minä päivinä, koska satunnaiset aikakirjaukset eivät anna todellista kuvaa tehtävien viemästä kokonaisajasta. Ainoastaan kahden kirjanpitäjän aikakirjauksia voidaan pitää asianmukaisesti tehtyinä. Toisen kirjanpitäjän aikakirjaukset on tehty toimintotasolla, kun taas toisella kirjaukset on tehty toimintoryhmätasolla. Opinnäytetyössä hyödynnetään kyseisiä aikakirjauksia sen analysoimiseksi, minkälaista informaatiota

niiden avulla voidaan tuottaa kohdeyritykselle. Kohdeyrityksen on siis saatava työntekijänsä tekemään aikakirjaukset asianmukaisesti, jotta yritys saisi selkeämmän kuvan toimintoihin kuluva ajasta.

Kohdeyrityksessä ei myöskään ole pohdittu opinnäytetyön tekohetkellä, mitä toimintoja tarkalleen ottaen halutaan seurata. Seurattavista toiminnoista ei ole annettu selkeää ohjeistusta ja yrityksen kannalta on vielä kyseenalaista, mitä toimintoja on kannattavaa seurata. Pyrkimys on kuitenkin pitää kustannuslaskenta tarpeeksi kevyellä tasolla. Kohdeyrityksen on määritettävä mitattavat toiminnot, joiden määrittämisessä tämän opinnäytetyön on tarkoitus auttaa. Jäljempänä opinnäytetyössä tarkastellaan, miten mitattavien toimintojen valinta vaikuttaa datan tuottamaan informaatioon.

Sivukustannuksia aiheuttavia tukitoimintoja ei ole määritetty tarkasti (taulukko 6) ja niitä yrityksen tulisi suunnitella. Kyseisten toimintojen määrittäminen ja kustannusten kohdistaminen on tärkeää, jotta toiminnon todellinen hinta saataisiin selville. Lähtökohtaisesti kaikki tukitoiminnot (taulukko 6) ovat olemassa, jotta päätoimintoja pystyttäisiin tuottamaan. Tästä johtuen kyseiset kustannukset tulisi myös kohdistaa mahdollisimman hyvin niille päätoiminnoille, joita ilman kyseisiä tukitoimintoja ei pystyisi toteuttamaan.

Yritykselle tärkein kysymys on, minkälainen yhteys taloyhtiön ominaisuuksilla on mitattaviin toimintoihin. Toimeksiantajayritys ei ole vielä selvittänyt tietojen perusteella toimintojen kulumiseen vaikuttavia tekijöitä ja siihen pyrin tässä opinnäytetyössä vastaamaan. Seuraavassa luvussa tulen selvittämään toimenpiteet, joita käytetään opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi.

5.2 Toimenpiteet tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi

KOHO-järjestelmään kerätystä tiedosta, yrityksen prosessikuvauksista ja kirjanpitäjien antamien tietojen perusteella on muodostettu Excel-taulukko. Taulukossa on eroteltu kaikki toiminnot, kyseisten toimintojen suorittajat, asiakasyhtiöt ja kyseisten yhtiöiden ominaisuudet. Excel-taulukossa käytetään ainoastaan kahden

kirjanpitäjän tekemiä aikakirjauksia, jotka on kerätty aikaväliltä 1.9.2018-29.2.2020.

Ensimmäiseksi seuraavissa luvuissa tarkastellaan, mitä nykyiset aikakirjaukset kertovat toiminnoista ja minkälaisia eroja on havaittavissa kirjanpitäjien tekemien kirjauksien perusteella saaduista tiedosta. Toiseksi pyrkimyksenä on löytää taloyhtiön ominaisuuksien ja toimintojen välillä syy-seuraussuhteita, joidenka havaitsemiseksi käytän hyväksi Pearsonin korrelaatiokerrointa. Kolmanneksi on tarkoitus suorittaa regressioanalyysi ja neljänneksi teemahaastattelu, jossa tavoitteena on tunnistaa lisätietoa tehtävistä ja ilmiöistä, joita analyysin aikana on havaittavissa. Lopuksi opinnäytetyössä annetaan lyhyt ohjeistus toimenpiteistä, jotka on suoritettava, jotta yritys pääsisi tavoitteisiinsa ja pystyisi luomaan relevanttia tietoa luovan toimintojen mittausjärjestelmän.

5.3 Aikakirjausten analysointi

Toiminto- ja prosessianalyysin aloittamista varten voidaan tarvittavaa informaatiota hankkia usealla eri tavalla. Neilimo ja Uusi-Rauva nostavat keinoista esiin menolajipohjaisen liikekirjanpidon tarkastelun, jota voi täydentää kustannuslajipohjaisella kustannuskirjanpidolla. Lisäksi he ovat maininneet keinoina käytössä olevan toiminnonohjausjärjestelmän, resurssitarpeita osoittavan tuotannon tuote- ja vaiherakenteen ja haastattelut. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 153.) Kuten jo aikaisemmin opinnäytetyössä totesin, on kohdeyrityksellä käytössä toiminnanohjausjärjestelmä KOHO-. Tämän järjestelmän avulla on mahdollista mitata aikaa, jonka yrityksen työntekijät ovat töissä sekä selvittää mitä tehtäviä tai toimintoja he suorittavat. Lisäksi ohjelman kautta voi myös laskuttaa asiakkaita tuote- tai aikaperusteisesti. Prosessien selvittämisessä käytetään kohdeyritykselle tehtyjä prosessikuvauksia.

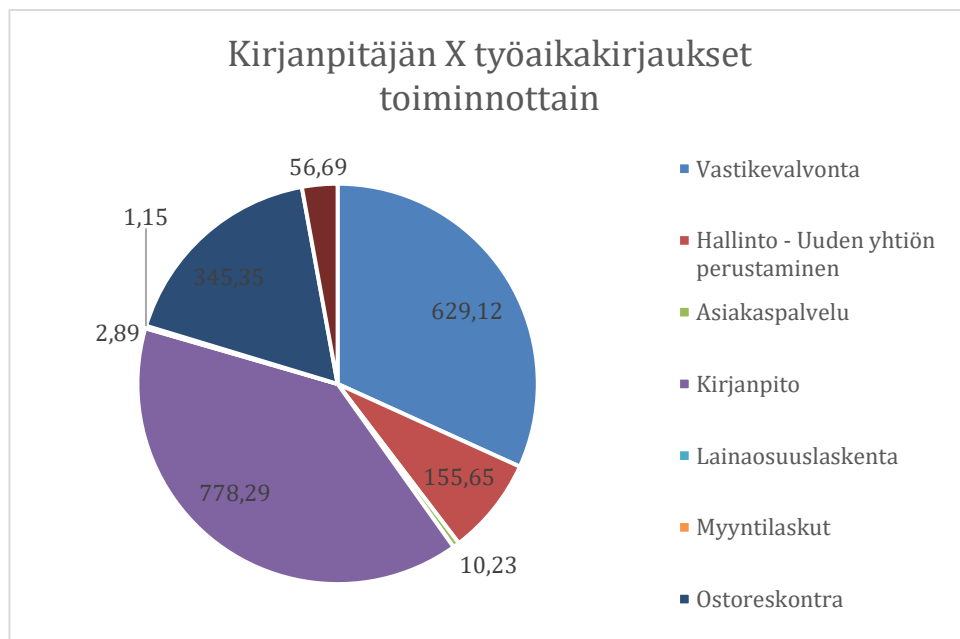
Kohdeyrityksen prosessikuvauksien perusteella nyt mitattavia taloushallinnon toimintoja ovat:

- kirjanpito

- lainaosuuslaskenta
- ostoreskontra
- vastikevalvonta
- vesitasauslaskenta
- asiakaspalvelu
- palkanlaskenta
- myyntilaskut
- hallinto uuden yhtiönperustaminen
- tilinpäätöksen laadinta
- kohdeyrityksen sisäisiä toimintoja on myös kirjattu kirjanpitäjä Y:n toimesta

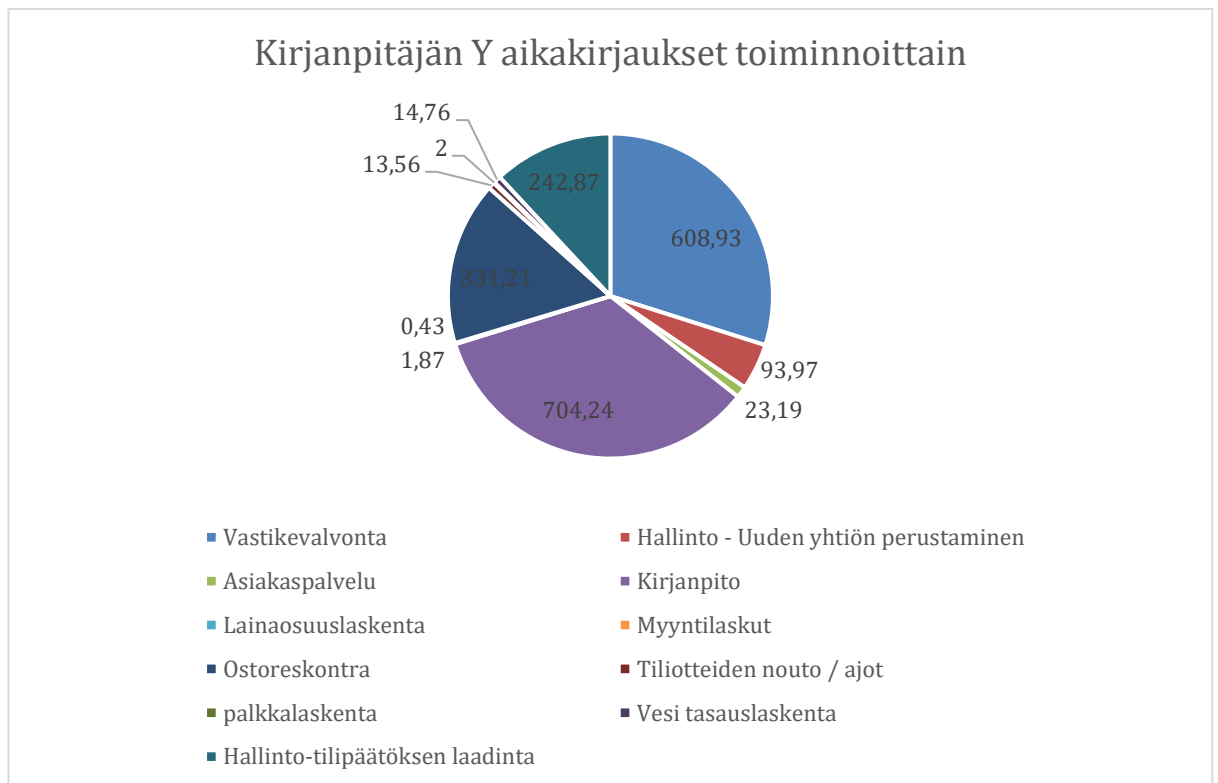
Kirjanpitäjien X ja Y:n aikakirjaukset

Kirjanpitäjät on nimetty kirjaimilla X ja Y. Kirjanpitäjien X ja Y tuntikirjauksissa on eroja, mutta he ovat tehneet kirjauksia KOHO-järjestelmään tarkoitetulla tavalla. Kirjanpitäjien tekemien kirjausten erot johtuvat siitä, että kohdeyrityksessä ei ole päätetty yhtenäisiä sääntöjä toimintojen seuraamisen avuksi. Tuntikirjausten tarkasteluväli on 1.9.2018-29.2.2020.



Kuvio 1. Kirjanpitäjä X työaikakirjaukset toiminoittain

Kirjanpitäjä X on kirjannut yhteensä 1979,57 tuntia. Kuten kuviossa 1 on havaittavissa, kirjanpitäjän X käyttämästä työajasta suurin osa on kulunut kirjanpitoon, yhteensä 778,29 tuntia, joka on 39,3 % tuntien kokonaismäärästä. Vastikevalvontaan on kulunut toiseksi eniten aikaa 692,12 tuntia, joka on 31,8 %. Ostoreskontraan on puolestaan käytetty 345,35 tuntia eli 17,5 % ajasta. Luvut eivät kuitenkaan auta havaitsemaan tarkasti kaikkia toimintoja, joita käytetään esimerkiksi kirjanpidon ja lainahallinnan tehtäväkuvauksissa. Kuitenkin joitain erillisiä toimintoja on jo aikakirjauksista huomattavissa. Esimerkiksi uuden yhtiön perustaminen sekä tiliotteiden nouto ja ajot ovat vieneet huomattavan määrän aikaa jo itsenäisinä toimintoina.

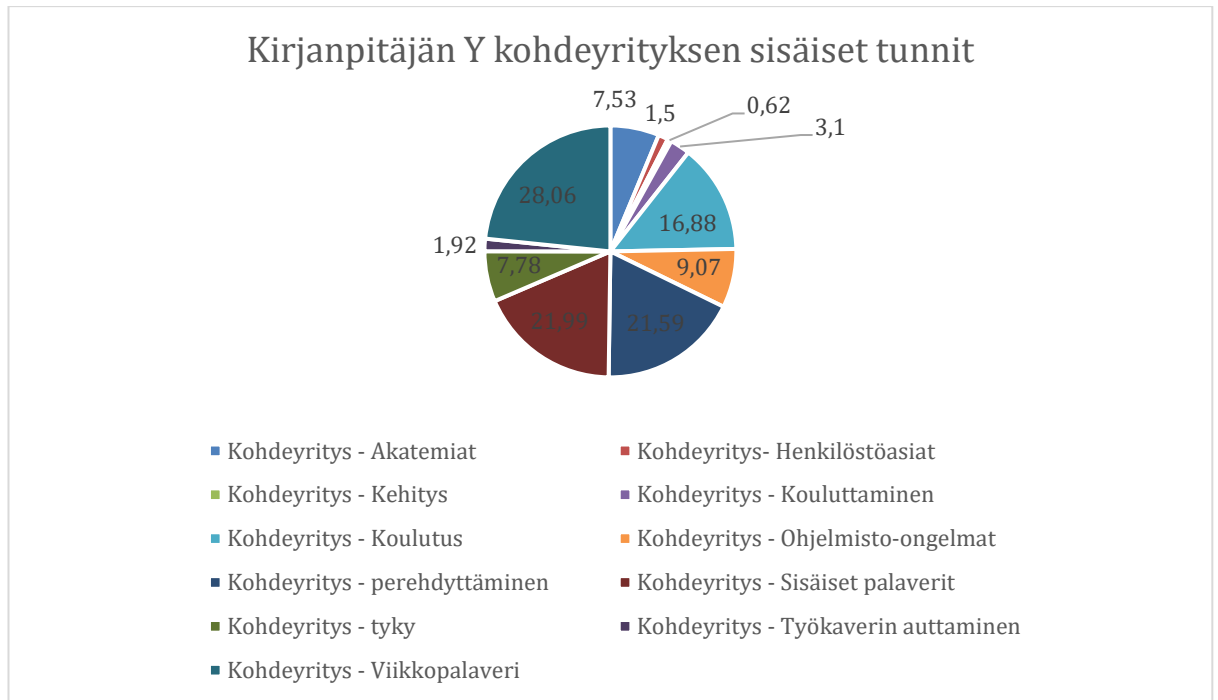


Kuvio 2. Kirjanpitäjän Y aikakirjaukset toiminnoittain.

Kirjanpitäjän Y aikakirjauksista on havaittavissa, että hän on kirjannut yhteensä 2037,03 tuntia päätoimintoihin. Kirjanpitoon on merkitty yhteensä 704,24 tuntia, joka on kokonaisuudesta 35 %, vastikevalvontaan on kulunut puolestaan 608,93 tuntia ja näin ollen 30 % työajasta. Ostoreskontraan on kulunut 331,21 tuntia, joka on 16 % kokonaisajasta. Kuvion 2 perusteella on selkeästi nähtävissä samat

toimintoryhmät kuin kirjanpitäjän X kirjauksissa. Myös eroja on kuitenkin löydettävissä prosenttiosuuksista. Tämä voi johtua siitä, että osa toimintoryhmistä on jaettu useampaan toimintoon, minkä vuoksi esimerkiksi kirjanpito on 4 %-prosentti yksikköä ja vastikevalvonta 2 %-yksikköä pienempi Y:llä kuin X:llä kokonaisuudesta. Kirjanpitäjien X ja Y kirjauksista käy hyvin ilmi, että tilinpäätöksen laadinta on suuri kokonaisuus. Y:n aikakirjauksista tilinpäätöksen laadinta on vienyt 242,87 tuntia eli 12 % kaikista aikakirjauksista. Kirjanpitäjä X:n aikakirjauksissa kyseistä toimintoa ei kuitenkaan ole. Näin ollen X:n lukemien perusteella voitaisiin siis luulla, että tilinpäätös ei itsessään kuormita kirjanpitäjää, koska sitä ei ole edes otettu huomioon toimintoja mitattaessa, vaikka toisaalta Y:n kirjausten perusteella on havaittavissa, että tilinpäätösten laadinta on lähes yhtä suuri kokonaisuus kuin ostoreskontra, joka on tässä opinnäytetyössä määritetty toimintoryhmäksi.

Kirjanpitäjän X lukemat antavat kuvan, jonka perusteella tiliotteiden nouto ja ajot vaikuttavat huomattavan tärkeiltä suhteessa muihin toimintoihin, varsinkin tilinpäätöksen laadintaan, vaikka todellisuudessa tilinpäätös on tärkeämpi. Seurattavat toiminnot voivat siis todistettavasti ohjata niitä analysoivaa henkilöä harhaan sen suhteen, mitä toimintoja tulisi seurata. Tilinpäätöksen osalta yritys tietää kuitenkin kokemuksesta, että toiminto vie huomattavan ajan kausiluontoisesti työajasta. (Kirjanpitäjät, 2020). Sama ilmiö saattaa toistua toisen toiminnon osalta toimintoja mitattaessa, mutta sitä ei ole vain huomattu.



Kuvio 3. liite 1 Työaikakirjaukset Excel-tiedosto

Kuviossa 3 on kuvattuna kirjanpitäjän Y käyttämä aika kohdeyrityksen sisäisiin toimintoihin. Yksittäisinä toimintoina Y:n käyttämä aika tukitoimintoihin ei vaikuta merkittävältä, mutta kokonaisuudessa tukitoimintoihin on kulunut 120,04 tuntia. Päätoimintoihin yhdistettynä tunteja on kuitenkin kulunut yhteensä 2157,07 eli kirjanpitäjän Y tekemät sisäiset tunninit ovat 5,6 % kaikista kirjatuista tunneista.

Kirjanpitäjän X tuntikirjauksissa kyseisiä toimintoja ei olla mitattu, vaikka todellisuudessa voidaan olettaa, että ne ovat olemassa myös kirjanpitäjällä X. Valittujen mittareiden myötä kyseisiä toimintoja ei kuitenkaan seurata X:n kohdalla (kuvio 1) Kirjattujen tuntien ja kokonaistyömäärän erotuksesta voi päätellä, kuinka paljon aikaa jää päivässä käyttämättä itse toimintojen suorittamiseen. Ilman tukitoiminnan kuvaamista ei työntekijän todellista kapasiteettia pysty määrittämään eli ei ole pääteltävissä kuinka paljon töitä työntekijä pystyy suorittamaan. Pelkästään päätoimintoja arvioimalla allokoituisi todennäköisesti näin ollen liikaa työtä yhdelle työntekijälle.

Kirjanpitäjän Y sisäisten tuntien huomiotta jättäminen voi olla yksittäisen työntekijän kohdalla merkityksetöntä, mutta mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä isompi merkitys asialla on. Kaplanin & Cooperin mukaan kaikkia mittareita, jotka

muodostavat kokonaisuudesta vähintään 5 %, tulisi seurata. Näin ollen voidaan todeta, että kaikki sisäiset toiminnot yhdistettynä olisi näiden seuraaminen yhtenä toimintona kannattavaa yritykselle. (Kaplan & Cooper 1998, 85).

Edellä käsiteltyjen kuvioiden 1–3 perusteella voidaan päätellä, että mitattavilla toiminnoilla on merkitystä. Kohdeyrityksen tulee luoda yhtenäiset mittarit, jotta kaikkien yritysten asiakkaiden taloushallintopalveluiden tuottamiseen vaadittavat resurssien kulutukset olisivat vertailukelpoisia. Kulujen kohdistaminen asianmukaisesti resursseille on ensisijaisen tärkeää, jotta aikaresurssin tarpeen arviointi olisi mahdollisimman tarkkaa ja asiakkaille tehtävät tarjoukset hinnoiteltaisiin tätä myöten oikeaa informaatiota käyttäen. Kohdeyrityksen on myös karsittava osa seurattavista toiminnoista, esimerkiksi asiakaspalvelu ja myyntilaskut, joiden osuus on alle 5 % kokonaisuudesta, jotta seuraamisesta ei tule liian raskasta (Kaplan & Cooper 1998, 85).

5.4 Taloyhtiöiden ominaisuuksien analysointi

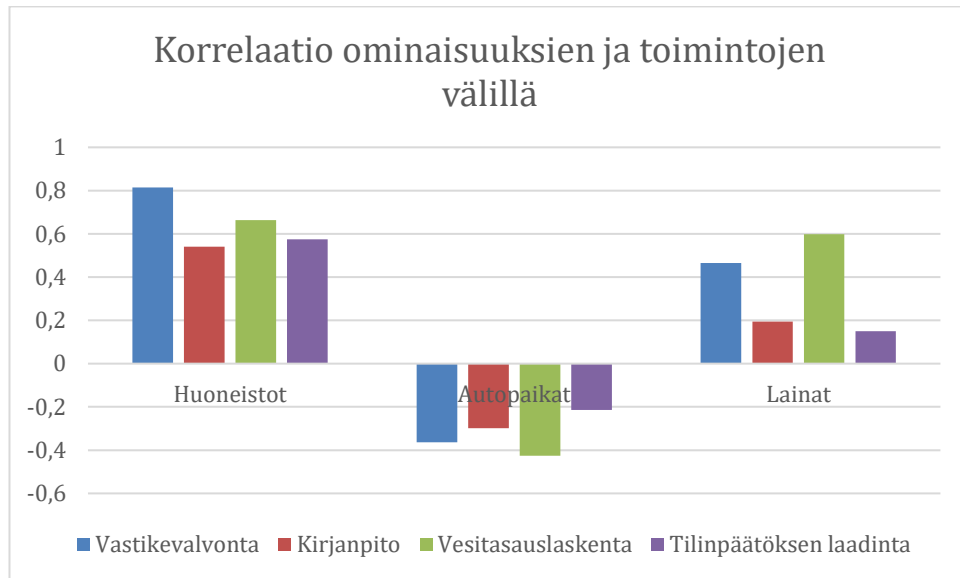
Seuraavaksi pyritään tunnistamaan ne taloyhtiöiden ominaisuudet, jotka vaikuttavat taloyhtiön käyttämien taloushallinnon palveluiden aikaresurssin kulumiseen ja edelleen asiakaskannattavuuteen. Aiemmin opinnäytetyössä on tuotu esille, että usein isännöintialalla, kuten myös kohdeyrityksessä, tarjoukset annetaan huoneistomäärän perusteella. Tuntikirjausten lisäksi opinnäytetyössä on kerätty yleisiä tietoja asunto-osakeyhtiöistä.

Analysoitavia yhtiöitä on yhteensä 37. Erilaisia lainoja näillä yhtiöillä on yhteensä 49. Tarkasteltavissa taloyhtiöissä kokonaishuoneistomäärä on 1848. autopaikkoja on 544. Tarkasteltavat ominaisuudet ovat näin ollen huoneistomäärät, autopaikat, lainat sekä yhtiöiden erikoispiirteet. Erikoispiirteisiin sisältyy arvonalisävelvollisuus, autopaikat, remonttitili, sauna- ja pesutupalaskutus, tonttilunastus sekä vesitasauslaskutus. Kaikki yllä mainitut tiedot kohteista löytyvät Excel-tiedostosta, johon on kerätty taloushallinnon toiminnot ja edellä mainitut tekijät.

5.4.1 Toimintojen välinen korrelaatio

Tässä luvussa on tarkoitus selvittää toimintojen ja ominaisuuksien välistä yhteyttä Pearsonin korrelaatiokerroimen avulla. Pearsonin korrelaatiokerroin on yleisimmin käytetty korrelaatiokerroin ja sen laskemisessa tarvitaan kaksi tilastomatriisia, joiden avulla yhteys muuttujien välillä pyritään löytämään. Kertoimen kaava antaa tuloksen -1 - $+1$ välillä. Tuloksena -1 kertoo, että muuttujilla on täydellinen yhteys suhteessa toisiinsa negatiivisessa suunnassa eli kun toinen muuttaja kasvaa, toisen muuttujan määrä laskee ja päinvastoin. Tulos 0 tarkoittaa sitä, että yhteyttä ei ole olemassa ja $+1$ tarkoittaa, että yhteys täydellinen positiivisessa suunnassa eli molemmat muuttujat kasvavat toisen muuttujan kasvaessa. (Tilastokeskus 2020a.) Kaava on tarkoitettu ainoastaan lineaaristen yhteyksien toteuttamiseen. Korrelaation tuloksia tulkittaessa on myös hyvä ottaa huomioon, että kahden muuttujan yhteys ei tarkoita, että niillä olisi syy-seuraussuhde. Tästä

syystä työssä käytetään korrelaatiokerrointa ainoastaan yleisen käsityksen muodostamiseksi mahdollisista yhteyksistä. (Tilastokeskus 2020b; Tilastokeskus 2020c).



Kuvio 4. Korrelaatio ominaisuuksien ja toimintojen välillä

Taulukko 4 avulla on havainnollistettu taloyhtiön ominaisuuksien yhteyttä kohdeyrityksen toimintoihin kuluneeseen aikaan. Kuvioon ei ole otettu mukaan erikoisominaisuuksia, koska niistä ei ollut saatavilla tilastomatriiseja, joita olisi tarvittu Pearsonin korrelaatiokertoimen käyttämiseen. Seuraavaksi käydään läpi kuviossa näkyvien ominaisuuksien yhteydet mainittuihin toimintoihin ominaisuus kerrallaan.

Kuviosta 4 on tunnistettavissa erilaisia yhteyksiä. Selkeä trendi on, että huoneistomäärät ovat vahvasti yhteydessä kaikkien tarkasteltavien toimintojen kanssa. Autopaikoilla on puolestaan negatiivinen yhteys kaikkien toimintojen kanssa, kun taas lainoilla on positiivinen yhteys kaikkien toimintojen kanssa. Tuloksia loogisesti tarkastelemalla käy ilmi, että käytännössä havaittujen tietojen perusteella ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä merkittäviä johtopäätöksiä.

Ensimmäisenä ominaisuuksista käsitellään huoneistomääriä. Huoneistomäärät kuvaavat asunto-osakeyhtiön kokoa, joka myös lisää asukasmääriä. On kuitenkin

muistettava, että osa toiminnoista ei ole riippuvaisia taloyhtiön koosta. Esimerkiksi merkittävä osa tilinpäätöksen laadinnan vaatimista toimenpiteistä on suoritettava taloyhtiön koosta riippumatta. Kuvassa 4 on kuitenkin havaittavissa tilinpäätöksen laadinnan ja kirjanpidon toimintoihin kuluvan ajan yhteys taloyhtiön huoneistomäärän kanssa. Tästä voimme päätellä, että kyseiset toiminnot pitäisi jakaa useampaan, koska niiden sisältä löytyy toimintoja, jotka ovat suhteessa huoneistomäärään ja myös toimintoja, jotka eivät ole suhteessa huoneistomäärään.

Kohdeyrityksen olisi hyvä jakaa kyseisiä toimintoja pienempiin osiin, jotta olisi mahdollista saada parempi kuva eri ominaisuuksien yhteydestä tilinpäätöksen laadinnan ja kirjanpidon toimintoihin. Tilinpäätöksen laadinnan ja kirjanpidon toimintojen lisäksi myös huoneistomäärien ja vesitasauslaskennan välistä yhteyttä on tarkasteltu myös kuviossa 4. On kuitenkin huomioitava, että vesitasauslaskennan otanta on valitettavan pieni, koska tuloksia on vain 11, joten kyseinen yhteys on vain suuntaa antava. Ainoa toiminto, jolla on selkeä ja kiistaton yhteys huoneistomäärien kanssa on, vastikevalvonta. Voidaan puhua, että huoneistomäärät ovat syy-seuraussuhteessa vastikevalvontaan käytettyjen tuntien kanssa. Vastikevalvonnan ja huoneistomäärän yhteyden vahvuus oli Pearsonin korrelaatiokertoimen mukaan 0,81. Lisäksi otannassa on mukana 37 taloyhtiöstä kerätyt vastikevalvonnan tiedot, joten otanta on myös tarpeeksi suuri. Huoneistojen ja vastikevalvonnan yhteys on myös loogisesti selitettävissä, koska vastikevalvonnessa lasketaan maksettuja ja maksamattomia yhtiövastikkeita, joita palautetaan osakkaille tai joiden maksusta muistutetaan asiakasta. Vastikevalvonnan toimenpiteet tehdään kaikille asunto-osakeyhtiön asuinhuoneistoille, minkä vuoksi vastikevalvonnan ja huoneistomäärien välinen suhde on järkeenkäyvä.

Toiseksi käsitellään autopaikkojen suhdetta toimintoihin. Kuviosta 4 voidaan huomata, että autopaikkojen ja kaikkien toimintojen välillä on negatiivinen suhde. Toisin sanoen mitä enemmän toimintoja käytetään, sitä vähemmän on autopaikkoja tai mitä vähemmän toimintoja käytetään, sitä enemmän autopaikkoja on. Voidaan kuitenkin päätellä, että käytännössä autopaikat työllistävät vastikevalvontaa. Tämä johtuu siitä, että autopaikoista peritään autopaikkamaksuja ja näiden mak-

sua valvotaan samalla tavalla kuin muidenkin vastikkeiden maksua. Toisin sanoen töitä on enemmän. Kyseinen ilmiö on selitettävissä sillä, että autopaikkojen määrä kohdeyrityksen taloyhtiöillä on korkeimmillaan noin 20–30 huoneiston yhtiöissä, jotka ovat usein paritalo- tai rivitaloyhtiöitä, joihin rakennetaan eniten autopaikkoja huoneistomäärään nähden.

Yleisesti toimintojen kuluttama aika on tavalla tai toisella yhteydessä huoneistomäärän kanssa. Näin ollen syntyy ilmiö, että toimintoihin kuluva aika laskee, kun autopaikkojen määrä nousee, vaikka kyse on todellisuudessa siitä, että isommissa taloyhtiöissä on suhteessa vähemmän autopaikkoja. Tämän päätelmän avulla huomataan, että yhteys löytyykin autopaikkojen määrän ja rakennusmuodon kanssa.

Kolmas ominaisuus, jonka yhteyttä toimintoihin pyritään selvittämään, on lainat. Lainat ja useat toiminnot ovat yhteydessä Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla saatujen tulosten mukaisesti toisiinsa (Kuvio 4)., mutta todellisuudessa syy-seuraussuhdetta ei osan toiminnoista kanssa ole. Tämä johtuu siitä, että ainoastaan kirjanpidossa ja vastikevalvonnassa käsitellään lainoja (taulukko 1)., joten esimerkiksi lainoilla ja vesitasauslaskennalla ei voi olla syy-seuraussuhdetta. Jäljelle jäävistä toiminnoista kirjanpidolla ei ole merkittävää yhteyttä lainojen määrän kanssa, kun taas vastikevalvonnan ja lainojen määrän välillä yhteys on havaittavissa. Vastikevalvonnassa on kuitenkin prosessikuvauksen mukaan (Taulukko 1). vain yksi suoritettava toimenpide lainoihin liittyen, joten lainojen määrällä ei voida mielestäni luotettavasti selittää vastikevalvontaan kuluneita tunteja.

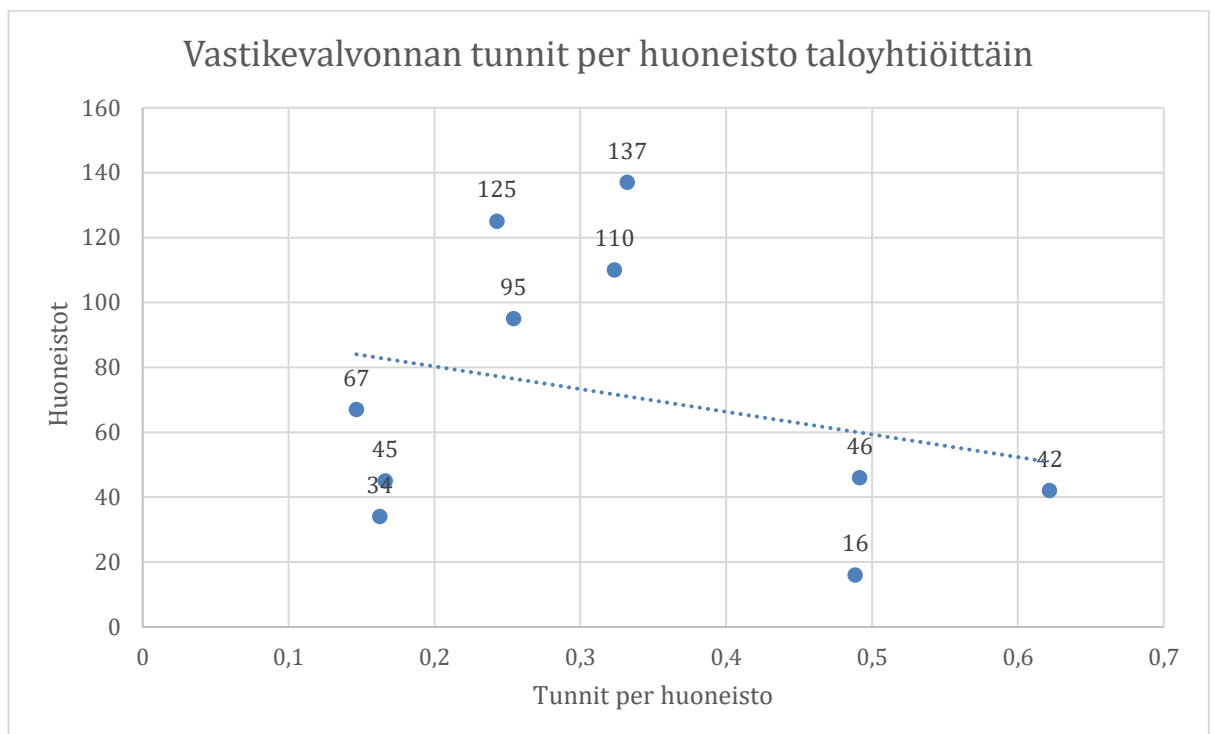
Muita ominaisuuksia ei voitu Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla todeta, erikoisominaisuuksien vaikutus on pääteltävä muuten annetusta informaatiosta. Pearsonin korrelaatiokertoimen käyttö mahdollisti selitettävissä olevan yhteyden havaitsemisen huoneistomäärän ja vastikevalvonnan välillä. Yritettäessä löytää yhteyksiä eri muuttujien välillä on tarkkailtava myös kokonaisuutta ja pyrittävä löytämään prosessien avulla järkeenkäyvät yhteydet, jotta syy-seuraussuhde löytyisi.

5.4.2 Tilastollinen päättely

Tässä luvussa pyritään tilastollisen päättelyn avulla kuvaamaan tilastoja ja löytämään taloyhtiön ominaisuuksien vaikutuksia taloushallinnon toimintojen käyttöön. Nimensä mukaisesti tilastollisessa päättelyssä yritetään löytää loogisen päättelyn avulla, esimerkiksi keskiarvojen avulla, selkeä käsitys annetusta aineistosta. (Tilastokeskus 2020d). Tulkinnassa hyödynnän myös satunnaiskoetta. Satunnaiskoeteossa pyritään löytämään syy-seuraussuhde ilmiöiden välillä siten, että kaikista muuttujista muutetaan vain yhtä ominaisuutta. Jos ainoastaan tämän ominaisuuden muutos johtaa ilmiön syntyymiseen on ominaisuuden ja ilmiön välillä syy-seuraussuhde. (Angrist & Pischke 2014, 14).

Ensimmäiseksi yritän selvittää KOHO:sta saadun materiaalin avulla. yhteen huoneistoon vuodessa kuluvan tuntimäärän vastikevalvonnan osalta. Excel-taulukossa on eritelty kolme taloyhtiön ominaisuutta, joista on saatavilla tilastomatriisit. Nämä ominaisuudet ovat huoneistomäärät, autopaikkamäärät ja lainamäärät. Yritän selvittää yhteen huoneistoon kulutetun vastikevalvonnan ajan poistamalla yhtälöstä autopaikkojen ja lainojen vaikutuksen. Kuten kuvan 4 perusteella oli havaittavissa, lainoilla ei ole suurta merkitystä vastikevalvonnan osalta, en ota tätä ominaisuutta huomioon yhtälössä. Pearsonin korrelaatiokertoimen antamat tulokset autopaikkojen suhteen olivat vääristyneet, joten autopaikkojen työllistävyyttä ja yhteyttä oli vaikea mitata. Muiden tekijöiden minimoiseksi etsin materiaalista taloyhtiöitä, joilla ei ole autopaikkoja. Kaikista vertailtavissa olevista kohteista ainoastaan kymmenen oli autopaikattomia. Niihin sisältyi yhteensä 717 Huoneistoa ja niihin on käytetty 321 tuntia vastikevalvonnan osalta. Vastikevalvontaan vuodessa kuluvan ajan huoneistoa kohden selvittämiseksi Jaoin 321 tuntia 717 huoneistolla ja sain siitä tulokseksi, että yksi huoneisto kuluttaa aikaa 0,44 tuntia 545 päivässä, joka on tarkasteluvälin päivien lukumäärän. Tämän tuloksen muuttaminen vuodessa kuluvaksi ajaksi vaatii kuitenkin seuraavaa toimenpidettä: Ensiksi jaoin 0,44 tuntia 545 päivällä, josta sain tulokseksi 0,00082 tuntia päivää kohden. Tämän jälkeen kerroin 0,00082 tuntia 365 päivällä, jotta saisin vuoden tuloksen, joka on 0,3 tuntia huoneistoa kohden vuodessa.

On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, että huoneistomäärien kasvaessa yhteen huoneistoon käytetty vastikevalvonnan aika näyttäisi vähenevän. Näin ollen aikaisemmin saatu tulos, 0,3 tuntia huoneistoa kohden, ei pidä paikkaansa. Pearsonin korrelaatiokerroin vastikevalvonnan huoneistoa kohden käyttämän ajan ja huoneistomäärän kanssa on $-0,27$ eli kun huoneistoiden määrä lisääntyy, huoneistoa kohden käytetty aika vähenee. Todennäköisesti kyseessä ei ole lineaarinen kuvaaja, vaan pikemminkin käyrä. Vastikevalvontaan käytettävä aika ei kuitenkaan voi loputtomasti laskea. Ilmiö on todennäköisesti selitettävissä työn aloittamiseen kuluvalle ajalle ja näin ollen yksittäiseen huoneistoon kuluva aika muuttuu tietyn huoneistomäärän jälkeen vakioksi. Kohdeyrityksen tulee selvittää millä tahdilla suhteellinen osuus vähenee, jotta sen vaikutus voitaisiin ottaa huomioon laskelmissa. Havainnon suhteen on kuitenkin otettava huomioon, että yhteyttä on vaikea määrittää luotettavasti, koska taloyhtiöitä on vain 10 ja suurempien linjojen vetäminen otannan koon vuoksi ei olisi luotettavaa. Tulevaisuudessa, kun yrityksellä on käytössään suurempi otanta, on hyvä analysoida tuloksia myös Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. (Tilastokeskus 2020E). Kuviossa 5 vastikevalvonnan ja huoneistomäärän välillä huomattu ilmiö.



Kuvio 5. Vastikevalvonnan tunnit per huoneisto taloyhtiöittäin.

Toinen ominaisuus, jonka vaikutusta vastikevalvontaan kuluneeseen aikaan yritettiin päätellä, on autopaikat. Kysymyksenä on kuinka paljon yksi autopaikka lisää vastikevalvontaan käytettyä aikaa. KOHO-järjestelmään tehtyjen aikakirjausten perusteella ei saada täydellistä käsitystä autopaikkojen teettämästä lisätyöstä. Huoneistoihin kulunutta aikaa ei voitu luotettavasti määrittää ja lainoilla ei koettu olevan suurta vaikutusta vastikevalvonnalle. Toisin sanoen ei pystytty eliminoimaan toisten ominaisuuksien vaikutusta, jotta saataisiin määritettyä autopaikkojen kuluttaman vastikevalvonnan ajan. Tästä syystä joudumme vertailemaan autopaikattomien ja autopaikallisten yhtiöiden aikakirjauksia. Vertailtaessa vastikevalvontaan keskimäärin kuluvia tunteja huoneistoa kohden, autopaikattomien taloyhtiöiden ja autopaikallisten taloyhtiöiden välillä tuloksissa on runsaasti hajontaa. Keskimäärin autopaikallisissa taloyhtiöissä on vastikevalvontaa käytetty 1,4 tuntia enemmän aikaa tarkasteluajassa kuin autopaikattomissa taloyhtiöissä. Autopaikkoja on keskimäärin tarkasteltavissa taloyhtiöissä 20,1, joten voidaan tämän perusteella päätellä, että yhteen autopaikkaan kuluu 0,07 tuntia enemmän aikaa 545 päivässä. On kuitenkin otettava huomioon, että todellisuudessa olisi tärkeää tietää, kuinka vahvasti huoneistojen määrä vaikuttaa vastikevalvonnan kuormittavuuteen asuntoa kohden. Vain tällöin olisi mahdollista tehdä merkittävämpiä johtopäätöksiä. Havaittu reilun tunnin lisä autopaikallisissa taloyhtiöissä voi johtua aivan muista tekijöistä kuin autopaikoista. Autopaikallisissa taloyhtiöissä on runsaasti myös muita ominaisuuksia, jotka voivat vaikuttaa vastikevalvontaa ja otanta autopaikallisista taloyhtiöistä on huomattavan pieni.

Toiset kaksi toimintoa, joiden kulumista suhteessa taloyhtiön ominaisuuksiin Pyritään löytämään, ovat kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinnan toiminnot. Kirjanpitoon selkeästi vaikuttava tekijä on taloyhtiön koko, jota kuvastaa huoneistomäärä. Niiden välinen yhteys on Pearsonin korrelaatiokertoimen mukaan 0,54, myös tilinpäätöksen laadintaan vaikuttaa suuresti huoneistomäärät 0,57 kertoimen arvolla. Mielestäni ei ole yllätys, että isompi yhtiö vaatii isomman työmäärän. Tärkeää on huomioda, että kirjanpidon toiminnon suhteen on havaittavissa sama, kuin vastikevalvonnassa. KOHO:sta saadussa aineistossa on havaittavissa, että kirjanpitoon kuuluva aika huoneistoa kohden vähenee huoneistomäärien kasvaessa.

Tarkastellessani lukuja Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla huomasin, että kirjanpidon osalta kyseessä on lievä yhteys, mutta tilinpäätöksen laadinnan osalta yhteys on huomattava. Yhteys on tilinpäätöksen laadinnan osalta $-0,62$, kun otanta on 17 kohdetta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että yhteys on erittäin selkeä ja todeta, että tilinpäätöksen laadintaan kuluva aika vähenee suhteessa huoneistomäärään taloyhtiön koon kasvaessa. Tämä kertoisi siitä, että tilinpäätöksiä laadintaan kuuluu huoneistomäärästä riippumattomia toimenpiteitä niin paljon, että tilinpäätökseen vaikuttavia tekijöitä tulisi etsiä muista ominaisuuksista. Näin ollen tilinpäätöksen laadinnan on oltava yksi toiminto, jota toimeksiantajayritys seuraa erillisenä kirjanpidosta.

Kirjanpitoon kuluvaan aikaan autopaikoilla ei ole taulukon 1 perusteella vaikutusta. Kuvan 4 mukaan myöskään lainoilla ei ole vaikutusta kirjanpitoon tai tilinpäätöksen laadintaan. Tästä syystä jaetaan kirjanpidon tunnit huoneistomäärillä, vaikka on löytynyt viiteitä siitä, että yhteen huoneistoon käytetty aika laskee huoneistomäärän kasvaessa. Kirjanpitoon tarkasteltavissa kohteissa on tarkasteluajavälillä kirjattu 1112,64 tuntia ja huoneistoita näissä kohteissa on 1848. Jakamalla 1112,64 tuntia 1848 huoneistolla saamme lopputulokseksi 0,60 tuntia 545 päivässä huoneistoa kohden. Saadakseni vuoden tuloksen jaan 0,6 tuntia 545 päivällä, josta tulokseksi tulee 0,001105 tuntia päivässä. Kerrotaan yhden päivän tuntimäärä 365 päivällä, josta tulee 0,40 tuntia vuodessa huoneistoa kohden. Tilinpäätöksen laadintaa ei jaeta huoneistomäärillä, koska aikaisemman päättelyn perusteella päästiin lopputulokseen, jonka mukaan huoneistomäärät eivät myöskään vaikuta tilinpäätöksen laadintaan. Tilinpäätöksen laadinnalle tulee löytää jokin muu ominaisuus tai suorite, johon tunteja suhteutetaan.

Toiminnoista jäljelle jäävät ostoreskontra, vesitasauslaskenta ja asiakaspalvelu. Kyseiset toiminnot eivät kuitenkaan tuottaneet paljoa tietoa seuraavien syiden takia: ostoreskontra on kohdistettu täysin kohdeyrityksen sisäisille toiminnoille ja taloyhtiöille kohdistettuja tuntikirjauksia ei täten ole olemassa. Koska, laskujen kohdistaminen taloyhtiölle KOHO-järjestelmässä veisi enemmän aikaa kuin itse yksittäisen laskun käsittely. On selvää, että ostoreskontraan kuluvaan aikaa kuvaa

parhaiten käsiteltyjen laskujen määrä. Tuntimäärä on selvitettävissä yhdelle kohteelle siten, että lasketaan yhteen kaikki saapuneet ostolaskut ja jaetaan tämä luku käytetyllä tuntimäärällä. Tämän jälkeen tarkastellaan kuinka paljon laskuja yksi taloyhtiö saa ja kohdistaan aika taloyhtiölle.

Ostoreskontraan kuluvaan aikaa on kuitenkin vaikeaa määrittää etukäteen, koska ostolaskujen määrä on normaalitilanteessa vakio ja erilaisten sopimusten määrä sekä urakat ja urakoiden luonne vaikuttavat ostolaskujen virtaan. Näitä tietoja ei kuitenkaan ole, joten niiden vaikutuksia ei tässä opinnäytetyössä selvitetä. Taloyhtiön huoneistomäärät vaikuttavat laskujen hintaan, mutta ei laskujen määrään.

Toinen tässä esiin nostettu toiminto on vesitasauslaskenta. Vesitasauslaskenta-toimintoa on mitattu ainoastaan 11 taloyhtiön osalta ja ominaisuuksista ainoastaan huoneistomäärien vaikutus vesitasauslaskennalle on järkeenkäyvä. Näiden tietojen perusteella annettu arvio toiminnon kulumisesta huoneistoa kohden on vain suuntaa antava. Kuitenkin luku kuvaa vesitasauslaskentaan kuluvaan aikaa, kun jaetaan vesitasauslaskentaan käytetyt tunnit, 12,86 huoneistomäärällä, 443 ja edelleen jaetaan saatu luku seurattujen päivien lukumäärällä 545. Kertomalla saatu luku 365 saadaan yhteen huoneistoon kulutetun ajan vuodessa, joka on 0,019 tuntia vuodessa. Ainoastaan kirjanpitäjä Y oli mitannut vesitasauslaskentaa. (kuvio 2).

5.4.3 Syy-seuraussuhteiden määrittäminen

Yllä esitettyjen analyysien tulokset olivat vaihtelevat. Sain analyysien avulla toiminnolle suuntaa antavat kulumissuhteet eri taloyhtiöiden ominaisuuksien kanssa. Tulokset perustuivat Pearsonin korrelaatiokertoimen ja satunnaisotannan avulla saatuihin tuloksiin. Tarkasteltaessa edellä mainittuja tuloksia on täten tärkeää muistaa, että kumpikaan tapa ei anna tarkkaa varmuutta syy-seuraussuhteen selvittämisessä. Tästä syystä tutkin yhteyksiä myös regressioanalyysia

hyödyntäen. Excel-taulukon avulla tehdyssä regressioanalyysissä ilmenee esimerkiksi yhden muuttujan aiheuttama muutos toisessa muuttujassa. (Tilastokeskus 2020f.) Yleisesti regressioanalyysissä käytetään vain muuttujia, joiden yhteys on jo todettu Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. (Angrist & Pischke 2014, 56). Tässä opinnäytetyössä käytän kuitenkin myös ominaisuuksia, joille ei ole todettu selkeää yhteyttä Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla, jotta saan käsiteltyä useampia muuttujia. Regressioanalyysin avulla on mahdollista todentaa helpommin syy-seuraussuhteita. (Microsoft 2020).

<i>Regressiotunnusluvut</i>									
Kerroin R	0,833552								
Korrelaatio	0,694808								
Tarkistettu	0,666196								
Keskivirhe	9,166748								
Havainnot	36								
ANOVA									
	<i>va</i>	<i>NS</i>	<i>KN</i>	<i>F</i>	<i>F:n tarkkuus</i>				
Regressio	3	6121,707	2040,569	24,28403	2,20849E-08				
Jäännös	32	2688,936	84,02927						
Yhteensä	35	8810,643							
	<i>Kertoimet</i>	<i>Keskivirhe</i>	<i>Tunnusluku</i>	<i>P-arvo</i>	<i>Alin 95%</i>	<i>Ylin 95%</i>	<i>Alin 95,0%</i>	<i>Ylin 95,0%</i>	
Leikkauspihuoneet	9,507691	3,351205	2,837096	0,007836	2,681508912	16,33387	2,681509	16,33387	
autopaikat	0,326039	0,046224	7,053485	5,35E-08	0,231884189	0,420194	0,231884	0,420194	
lainat	-0,1564	0,10186	-1,53544	0,134505	-0,363883479	0,051082	-0,36388	0,051082	
	0,270586	0,308355	0,877515	0,386748	-0,357512648	0,898685	-0,35751	0,898685	

Taulukko 3, Vastikevalvonnan regressioanalyysi.

Excelin avulla tehdyn regressioanalyysin ymmärtämiseksi on hahmotettava, mitä sillä yritetään kuvata. Ensimmäiseen regressioanalyysiin käytän vastikevalvonnan toimintoa ja vertaan toimintoa huoneistomäärien, autopaikkamäärien ja lainamäärien kanssa. Tätä ennen käyn kuitenkin läpi, kuinka regressioanalyysia tulkitaan. Kerroin R kuvaa, kuinka paljon kyseiset muuttujat selittävät vastikevalvonnan toimintoihin kuluvia tunteja (taulukko 3). Mitä lähempänä kerroin R on numeroa 1, sitä varmemmin kerroin selittää havainnot. F:n tarkkuus kuvaa puolestaan kaikkien muuttujien vaikutuksen luotettavuutta. Jos F:n tarkkuus ylittää 0,05 on analyysin tekijän vaihdettava muuttujat kaavassa, koska saatu materiaali ei

selitä tuloksia. Kertoimet kuvaavat yhden yksikön muutoksen vaikutuksia tuntimäärään ja P-arvolla pystytään arvioimaan yhden ominaisuuden tulosten luotettavuutta. Jos numero on alle 0,05 on kyseessä luotettava muuttuja. (Excel-easy 2020; statisticshowto.com 2020.)

Taulukon 3 perusteella kyseiset ominaisuudet selittävät 83 % vastikevalvonnan tuntiperusteisesta työmäärästä. F:n tarkkuus ei ylitä 0,05 rajaa ja näin ollen tarkoittaa tuloksen olevan riittävän luotettava. Autopaikkojen ja lainojen P-arvot ovat tätä vastoin liian suuret ja siitä syystä niihin ei voida luottaa. Sen sijaan huoneistomäärien P-arvo on riittävän matala ja näin ollen tieto on luotettavaa. Tämän tiedon varassa yhden huoneiston vaikutus vastikevalvontaan on 0,32 tuntia.

YHTEENVETO TULOSTUS								
<i>Regressiotunnusluvut</i>								
Kerroin R	0,567071							
Korrelaatio	0,32157							
Tarkistettu	0,257967							
Keskivirhe	21,48883							
Havainnot	36							
ANOVA								
	<i>va</i>	<i>NS</i>	<i>KN</i>	<i>F</i>	<i>n tarkkuus</i>			
Regressio	3	7003,985	2334,662	5,0559	0,005586			
Jäännös	32	14776,63	461,7697					
Yhteensä	35	21780,62						
	<i>Kertoimet</i>	<i>Keskivirhe</i>	<i>Tunnusluku</i>	<i>P-arvo</i>	<i>Alin 95%</i>	<i>Ylin 95%</i>	<i>Alin 95,0%</i>	<i>Ylin 95,0%</i>
Leikkauspi	17,2462	7,919206	2,177769	0,036906	1,115304	33,3771	1,115304	33,3771
Huoneet	0,359163	0,109216	3,288569	0,002452	0,136698	0,581629	0,136698	0,581629
autopaikat	-0,2841	0,238777	-1,18983	0,242868	-0,77048	0,20227	-0,77048	0,20227
Lainat	-0,41973	0,72251	-0,58093	0,565356	-1,89143	1,051976	-1,89143	1,051976

Taulukko 4. Kirjapidon aikakirjauksista tehty regressioanalyysi

Taulukon 4 perusteella nähdään, että valitut ominaisuudet eivät täysin selitä syitä kirjanpitoon kuluville tunneille. Ainoastaan 56 % selittyy näiden muuttujien avulla. F:n tarkkuus on 0,006 ja on tästä syystä luotettavaa tietoa. P-arvoista ainut, joka on alle 0,05 on huoneistomäärät. Datan perusteella yksi huoneisto lisää kirjanpitoon kulunutta aikaa 0,36 tuntia. Muilla muuttujilla ei ole merkittävää vaikutusta.

Tästä syy-seuraussuhteesta voidaan kuitenkin päätellä, että täyttä kuvaa kirjanpidon syy-seuraussuhteista ei saada näiden ominaisuuksien tai toimintojen avulla.

Seuraavaksi tehdään regressioanalyysin tilinpäätöksen laadinta -toiminnolle. Tilinpäätöksen laadinta -toiminnon regressioanalyysin F:n tarkkuus on liian suuri autopaikkojen ja lainojen kanssa. Tämä johtaa siihen, että tilinpäätöksen laadinnan regressioanalyysissä joudutaan edellä mainitut ominaisuudet poistamaan ja jäljelle ominaisuuksista jää pelkät huoneistomäärät.

YHTEENVETO TULOSTUS									
<i>Regressiotunnusluvut</i>									
Kerroin R									
Korrelaatiokerroin	0,576854								
Tarkistettu korrelaatiokerroin	0,33276								
Keskivirhe	0,2851								
Havainnot	3,816873								
	16								
ANOVA									
		<i>va</i>	<i>NS</i>	<i>KN</i>	<i>F</i>	<i>n tarkkuus</i>			
Regressio	1	101,7169	101,7169	6,981964	0,019316				
Jaännös	14	203,9593	14,56852						
Yhteensä	15	305,6762							
		<i>Kertoimet</i>	<i>Keskivirhe</i>	<i>Tunnusluku</i>	<i>P-arvo</i>	<i>Alin 95%</i>	<i>Ylin 95%</i>	<i>Alin 95,0%</i>	<i>Ylin 95,0%</i>
Leikkauspiste	7,792009	1,600005	4,869991	0,000248	4,36034	11,22368	4,36034	11,22368	
Huoneet	0,061984	0,023458	2,642341	0,019316	0,011672	0,112296	0,011672	0,112296	

Taulukko 5. Tilinpäätöksen laadinta regressioanalyysi

Analyysin perusteella voi havaita, että vain 57 % käytetystä ajasta tilinpäätöksien laadinnassa selittyy huoneistomäärillä. P-arvo alittaa taulukon 11 mukaan 0,05 rajan, joten voidaan olettaa, että analyysi on luotettava. Näin ollen yksi huoneisto lisää 0,06 tuntia työtä tilinpäätöksen laadintaan. Luvuista voi päätellä, että tilinpäätökseen vaikuttavia ominaisuuksia ei ole löydetty tarpeeksi ja toimintoa tulee tarkastella tarkemmin. Tämä havainto vahvistaa käsitystä siitä, että tilinpäätöksen laadinnan ja kirjanpidon tulisi olla erilliset toimintonsa.

YHTEENVETO TULOSTUS								
<i>Regressiotunnusluvut</i>								
Kerroin R		0,798843						
Korrelaatiokerroin		0,638151						
Tarkistettu korrelaatiokerroin		0,457226						
Keskivirhe		0,52732						
Havainnot		10						
ANOVA								
	va	NS	KN	F	n tarkkuus			
Regressio	3	2,94236	0,980787	3,527163	0,088368			
Jäännös	6	1,6684	0,278067					
Yhteensä	9	4,61076						
	Kertoimet	Keskivirhe	Tunnuslvt.	P-arvo	Alin 95%	Ylin 95%	Alin 95,0%	Ylin 95,0%
Leikkauspiste	0,461968	0,537063	0,860175	0,422726	-0,85218	1,776114	-0,85218	1,776114
huoneet	0,007454	0,004258	1,75088	0,130532	-0,00296	0,017872	-0,00296	0,017872
autopaikat	-0,01188	0,016717	-0,71046	0,504085	-0,05278	0,029029	-0,05278	0,029029
Lainat	0,419685	0,276136	1,51985	0,179359	-0,25599	1,095364	-0,25599	1,095364

Taulukko 6. Vedentasauslaskennan regressioanalyysi.

Vedentasauslaskennan regressioanalyysin F:n tarkkuus ja kaikkien tekijöiden P-arvot ovat liian suuret ja tästä johtuen tulokset ovat epäluotettavia (Taulukko 12). Todennäköisesti kyseiset tulokset johtuvat pienestä otannasta. Otanta vedentasauslaskennan regressioanalyysissä on vain 10 taloyhtiötä. Vedentasauslaskennalle ei siis saatu todellista syy-seuraussuhdetta luotua minkään ominaisuuden kanssa.

Analyysit eivät tuottaneet luotettavia tuloksia annettujen lukujen ja ominaisuuksien perusteella. Analyysien avulla selvisi kuitenkin asioita, joita kohdeyrityksen tulee ottaa huomioon tulevaisuudessa. Analyseissä huomattiin merkkejä esimerkiksi siitä, että yhteen huoneistoon käytetyn ajan suhteellinen osuus monen toiminnon kanssa todennäköisesti vähenee huoneistomäärien kasvaessa. Tämä havainto muutti kokonaan käsitystä kohteiden työllistävyydestä. Kohdeyrityksen tulee selvittää analyysien avulla havaitun ilmiön syy, jotta toimintoihin kuluva aikaa voidaan tarkasti arvioida etukäteen. KOHO-järjestelmästä saadun tiedon perusteella ei muiden kuin huoneistojen määrän kanssa löytynyt selkeitä syy-seuraussuhteita. (Tilastokeskus 2020c). Tutkittavana olleiden taloyhtiöiden otanta oli liian pieni ja mitattujen toimintojen sisällöt olivat vääristyneitä, koska eri kirjanpitäjät olivat kirjanneet samoja toimenpiteitä eri toimintojen alle. Tulosten perusteella johtopäätöksenä on, että kirjanpito ja lainahallinta tulee jakaa pienem-

piin osiin, jotta saataisiin selville kirjanpitoon ja lainahallintaan liittyvien toimintojen yhteydet taloyhtiöiden erikoisominaisuuksiin. Tutkimuksen tulos on kuitenkin havainnollistava ja sitä kautta myös tukee hinnoittelutyökalun rakentamista.

5.4.4 Haastattelu

Pelkkien aikakirjausten perusteella ei voitu vetää suurempia johtopäätöksiä ominaisuuksien yhteydestä toimintoihin. Tiettyjä ilmiöitä oli silti havaittavissa. Merkkejä oli havaittavissa esimerkiksi siitä, että taloyhtiöiden aiheuttama työmäärä huoneistoa kohden jokaisen toiminnon kohdalla laskee, mitä enemmän taloyhtiössä on huoneistoja. Täyttä varmuutta havainnolle ei tilinpäätöksen laadinnassa ollut muiden toimintojen osalta, koska tarvittavaa määrää tietoa ei ollut saatavilla. Huomioitavaa on, että tilinpäätöksen laadinnalla ja kirjanpidon toiminnolla havaittiin erilaiset syy-seuraussuhteet. Selkeä havainto oli myös sen osalta, että käytössä ei ollut kaikkia mahdollisesti relevantteja ominaisuuksia tai vaihtoehtoisesti niistä saatavaa tietoa ei ollut saatavilla oikeassa muodossa. Tästä syystä suoritin teemahaastattelun, jotta pystyisin tarjoamaan selkeämmän kuvan yhteyksistä ja ilmiöistä, ja jotta kohdeyrityksessä seurattavia toimintoja voitaisiin kehittää.

Teemahaastattelussa on kyse haastattelumuodosta, jossa on selkeät kysymykset, mutta haastattelun annetaan kehittyä keskustelun mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 208).

Haastattelussa haastateltiin kirjanpitäjiä X ja Y. Ensimmäiseksi käsiteltiin vastikevalvontaa, toiseksi kirjanpitoa, kolmanneksi arvolisäverovelvollisuutta ja neljänneksi työllistävyyttä yleisesti aiheuttavia taloyhtiön ominaisuuksia. (Kirjanpitäjät 2020).

Vastikevalvonta oli siirtynyt kirjanpitäjiltä toisen työntekijän tehtäväksi, joten tilanne ei ole tällä hetkellä välttämättä sama kuin aikakirjausten tekoaikana. Vastikevalvonnasta kävi ilmi, että autopaikkamaksu, pesutupamaksut ja saunamaksut peritään muiden vastikkeiden ja vuokrien perimisen yhteydessä, joten näiden

ominaisuuksien vaikutus on kirjanpitäjien mukaan hyvin pieni itse vastikereskontran hoidon kannalta. Isoin vaikutus kirjanpitäjien mukaan vastikevalvonnan kannalta oli vaihtuvuus, joka lisäsi heidän mielestään tuntuvasti vastikevalvontaan kulunutta aikaa. Asukkaan vaihtuminen aiheuttaa vastikevalvojalle useita työtehtäviä, kuten esimerkiksi tietojen päivitystä, vastikkeiden tasaamista vanhaan asukkaan osalta ja uusien vastikelaskujen lähetystä. Kirjanpitäjät päättelivät, että omistusasunnoissa on vähemmän vaihtuvuutta kuin vuokra-asunnoissa. Kirjanpitäjät olivat myös vakuuttuneita siitä, että maksujen selvityksiä on eri alueilla suhteessa eri määrä ja demografialla on myös merkitystä. Yhteisjärjestelysopimukset aiheuttavat myös lisätöitä vastikevalvojalle, koska kirjanpitäjän täytyy laskea ja laskuttaa sopimukseen kuuluvilta osapuolilta heidän osuutensa. Asiakaspalvelun koettiin vaikuttavan työhön varsinkin silloin, kun asiakaspalvelulta ei informaatio ole kulkenut asianmukaisesti. Tällöin kirjanpitäjällä voi kulua huomattava aika selvitystyön tekemiseen.

Haastateltavat kokivat, että vesitasauslaskennan työllistävyyteen vaikutti paljon, se laskutetaanko vesitasaukset ennakkoperusteisesti vai tapahtuneen kulutuksen mukaan. Ennakkoperusteisessa laskutuksessa kuluu paljon aikaa palautuksien ja tasauksien tekemiseen.

Kirjanpidosta keskusteltaessa kävi ilmi, että kirjanpitäjien mielestä olisi erittäin kuormittavaa, jos kaikkea kirjanpitoon liittyvää seurattaisiin erikseen, koska heidän mielestään työtehtävät vaihtuvat huomattavalla tahdilla. Työtehtävissä hypitään ostoreskontran, vastikevalvonnan ja kirjanpidon välillä, kun yritetään saada yksi suorite tehtyä. Kirjanpitäjillä oli myös kirjausten suhteen rajaamisvaikeuksia edellä mainitun syyn takia.

Arvolisäverovelvollisuuden koettiin vaikuttavan taloyhtiön työmäärään lisäävästi. Arvolisäverovelvollisuus aiheuttaa lisäkirjauksia, mutta eniten aikaa kuluu kirjanpitäjien mielestä erilaisten raporttien ja ilmoitusten tekemiseen verottajalle. Kirjanpitäjät myös kertoivat, että tällä hetkellä heillä myös kuluu aikaa arvolisäverolisten taloyhtiöiden kirjanpidon opetteluun ja toivoi, että he saisivat lisäkoulutusta asian suhteen. Yleisesti ominaisuuksia, joiden epäillään lisäävän työmäärää, oli

isännöitsijöiden huonot toimintatavat, hallitusten erikoispyynnöt ja hankalat asiakkaat.

6 Tulokset

Opinnäytetyössä on tarkasteltu taloyhtiöihin käytettyjä toimintoja ja toimintojen aikakirjauksia niin yleisesti, prosentuaalisesti, erilaisten analyysien avulla kuin teemahaastattelunkin muodossa. Tulokset ovat olleet huomattavan erilaiset siihen verrattuna, mitä tutkimukseen lähtiessä oletin. Opinnäytetyö vastasi esitettyihin tutkimuskysymyksiin, mutta vastaukset tuottivat lisää kysymyksiä. Tilanne kuvaa toimintoperusteisen kustannuslaskennan käyttöönoton haastetta.

Kohdeyrityksessä toimintolaskennan soveltamisen haasteet johtuvat pitkälti saatavilla olevan informaation huonosta laadusta ja sen niukkuudesta. Tiedon määrä ei ole riittävä ja tästä syystä tulokset eivät ole täysin luotettavia. Opinnäytetyössä esitettyjä tuloksia on tarkasteltava suuntaa antavina. Informaation keräämisessä on haasteita ja taloushallinnon työntekijät vaikuttavat siltä, että he eivät ole motivoituneita tekemään aikakirjauksia tai kehittämään toimintolaskentajärjestelmää omatoimisesti. Havaittiin, että ainoastaan kahden kirjanpitäjän aikakirjaukset olivat asianmukaisesti tehty, mikä vähensi merkittävästi käytettävää aineistoa. Lisäksi teemahaastattelussa oli havaittavissa muutosvastarintaa. (Kirjanpitäjä X 2020). Kohdeyrityksen tulee kommunikoida työntekijöille selkeästi tehtävän työn taustalla oleva toimintoperusteisen kustannuslaskennan teoria ja sen tavoitteet ja hyödyt, jotta motivaatio työn suorittamiseen kasvaisi. (Luecke 2003, 71 & 75). Mielestäni tämä on kohdeyrityksen keskeinen selvitettävä ongelma, jotta päästäisiin toimintolaskennan tavoitteisiin. Toimintoperusteisen kustannuslaskennan käyttöönotossa on tutkitusti huomattu useissa yrityksissä muutosvastarintaa ja sen myötä saatua huonoa tietoa (Kaplan & Cooper 1998, 11; Cokins 2001, 3; Luecke 2003, 74).

Mitattavat toiminnot tulee ottaa uudestaan tarkasteluun. Lyhyen analyysin jälkeen päädyin siihen lopputulokseen, että aikakirjaukset oli kohdistettu toiminnoille eri

perustein. Yhdellä toiminnolla tulisi olla yksi suorite ja sitä pitäisi pystyä mittaamaan yhdellä mittarilla. Tämä on kuitenkin haastavaa, koska esimerkiksi kirjanpidolla on useita suoritteita ja todellisuudessa mittareita tulisi olla enemmän, jotta saataisiin täydellinen kuva (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 146).

Perusteluna sille, että kirjanpidon toimintoa ei olla jaoteltu useampaan toimintoon on se, että kirjanpidossa joudutaan siirtymään useiden työtehtävien välillä. Haastattelun perusteella voidaan kuitenkin arvioida, että selkeää eroa toimenpiteen ja toiminnon välillä ei ole sisäistetty ja siksi juuri haastatellut kirjanpitäjät kokivat, että heidän tulisi siirtyä eri toimintojen välillä, vaikka todellisuudessa kyse oli eri toimenpiteistä. (Kirjanpitäjä X 2020). Todellisuudessa kirjanpidon toiminnosta voidaan muodostaa useita mitattavia toimintoja. Esimerkiksi analyysien avulla havaittiin, että tilinpäätöksen laadinta ja kirjanpidolla oli eri syy-seuraussuhteet. Näin ollen tilinpäätöksen laadinta tulisi olla jokaisen kirjanpitäjän seurattavana toimintona. Kyseiselle toiminnolle täytyy myös löytää syy-seuraussuhde, jota ei löydetty. Haastattelun perusteella huomattiin, että vastikevalvonnassa aikaa kului kahteen toimintoon: vastikekirjanpitoon ja uusien asiakkaiden vastaanottoon. (Kirjanpitäjä x 2020). Vastikevalvonta oli kuitenkin vain yksi toiminto. Kirjanpitäjät kertoivat, että vuokrahuoneistoja sisältävässä taloyhtiössä on enemmän vaihtuvuutta ja vaihtuvuus vaikuttaa kuormittavasti. Myös tälle toiminnolle tulisi löytää syy-seuraussuhde, esimerkiksi keskimääräisestä vaihdunnasta tai vuokralaisten osuudesta taloyhtiön asunnoissa. Vesitasauslaskenta toimintoon vaikutti veden rahoituksen keräysmalli, eli oliko taloyhtiössä käytössä ennakkomaksu vai kulu-tukseen perustuva maksu. Ennakkomaksun koettiin kuormittavan tuntuvasti vastikevalvontaa. Kaikkiin aikaisempiin toimintoihin liittyvät tukitoiminnot tulee myös mitata, jotta kulut kohdistuvat asiakkaille oikein.

Mitattavaksi toiminnoksi on järkevää lisätä arvolisäverovelvollisuus. Tällä hetkellä sen vaikutusta ei osata kuvata ja otanta on hyvin pieni, joten vaikutuksen arvioiminen regressioanalyysillä ei olisi luotettavaa. Tärkeintä kuitenkin toimintojen määrittämisessä on se, että kaikki kirjaukset tehtäisiin samoin periaattein, jotta yritys saa vertailukelpoista dataa.

Analyysien avulla löydettiin yksi muuttuja kaikista epäillyistä muuttujista, joka vaikuttaa taloyhtiön käyttämiin resursseihin. Tämä muuttuja oli huoneistot. Autopaikkojen ja lainojen merkitys ei ollut merkittävä. Muiden kohdeyrityksen ilmoittamien ominaisuuksien mittaaminen matemaattisilla mittareilla oli mahdotonta. Haastattelussa kuitenkin selvisi, että arvolisäverovelvollisuus oli ainut ominaisuus, jota ei suoritettu samassa yhteydessä toisten toimintojen kanssa (Kirjanpitäjä X 2020). Regressioanalyysin mukaan yksi huoneisto lisää vastikevalvonnan työtä 0,33 tuntia, kirjanpidon työtä 0,35 tuntia ja tilinpäätökseen kuluva työtä 0,06 tuntia. Todellisuudessa kuitenkin nämä luvut ovat vääristyneet siitä syystä, että toimintoja on merkitty eri periaattein ja otanta on liian pieni.

7 Pohdinta

7.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli auttaa toimeksiantajayritystä kartoittamaan yrityksen tilanne toimintojen seurannan suhteen ja antaa ohjeet tarpeellisista jatko-toimenpiteistä. Mielestäni näissä tavoitteissa onnistuttiin. Työhön on koottu tarvittava teoretinen kokonaisuuden ja toiminnallisen osuuden ymmärtämiseksi sekä toiminnallisessa osuudessa on selkeästi kuvattu tehtävää työtä ja sen tuottamia tuloksia. Opinnäytetyö antaa selkeät ja perustellut vastaukset toimintojen seurannan antaman informaation nykytilasta ja tulevaisuudessa tehtävistä toimenpiteistä.

Opinnäytetyössä perusteella selvisi, että kohdeyrityksen toimintolaskennan tietojen keräämisessä ja seurannassa on runsaasti parannettavaa. Opinnäytetyöprosessin aikana huomattiin, että toimintojen mittaaminen ei ole käytännössä onnistunut. Esimerkiksi selkeää ohjeistusta mitattavista toiminnoista ei ole tehty, nykyisiä toimintoja pitäisi jakaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Myös toimintoihin vaikuttavia ominaisuuksia tulisi miettiä uudestaan, koska ainoastaan toimintojen ja huoneistomäärien kanssa löydettiin selkeitä syy-seuraussuhteita annetuista ominaisuuksista.

Opinnäytetyössä tehtyjen analyysien luotettavuus, olisi edellyttänyt laajempaa ja yksityiskohtaisempaa määrällistä aineistoa. Saatuja tuloksia tulee tarkastella suuntaa antavasti. Kaikki päätelmät on tehty materiaalin perusteella ja yllä esitetyn vuoksi materiaali ei anna täydellistä kuvaa kohdeyrityksen nykytilasta.

7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kohdeyrityksen toimintoperusteinen kustannuslaskenta antaa runsaasti mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Toimintoperusteinen kustannuslaskenta vaatii jatkuvaa kehittämistä ja seuraamista. Yrityksen sisällä tutkimustyötä joudutaan tekemään runsaasti, että tavoitteisiin päästäisiin.

Kvalitatiivisena tutkimuksena yrityksessä voitaisiin tehdä uusi työ hinnoittelusta ja kvantitatiivisena tutkimuksena voitaisiin selvittää mitä toimintoja tulisi mitata. Toiminnallisena opinnäytetyönä voitaisiin kehittää tarjousjärjestelmä. Isännöintialalla on runsaasti haasteita hinnoittelussa, joten mahdollisuuksia jatkotutkimukselle on runsaasti.

Lähteet

- Ammattiliitto Pro. 2020. Kiinteistöalan ylityökielto. https://www.proliitto.fi/tietoa-tyosta/tyotaistelut/kiinteistoalan-ylityokielto#2f0ffbd2_15.2.2020
- Angrist J.D & Pischke. J.S. 2014, Mastering metrics: the path from cause to effect. Princeton university press. 56.
- Asunto-osakeyhtiölaki. 22.1.2009/1599).
- Cokins G. 2001 Activity based management an executive's guide. John Wiley & sons Inc 2001. 3.
- Excel-easy.com.2020. Regression. <https://www.excel-easy.com/examples/regression.html>.11.4.2020.
- Heiskanen P. 2018. Isännöinti kaipaa modernia otetta. Kiinteistöposti. <https://www.kiinteistoposti.fi/isannointi-kaipaa-modernia-otetta/> .18.04.2020.
- Hirsjärvi S. Pirkko R. Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Isännöintiliitto. 2020, Isännöinti alana. <https://www.isannointiliitto.fi/palvelut-ammattilaisille/isannointirekry/isannointiala/> . 18.04.2020.
- Järvensivu P. Asuntokauppavirheet. 2015. <https://www.asuntokaupanvirheet.fi/helho-12.6.2019-asoy-isantod-velka-vaarin-> 22.03.2020
- Kaivosoja S.2019. Asumisosuuskunta kehittää kohtuuhintaista asumista. Kiinteistö & energia 7/2019. 30–32.
- Kaplan R.S. & Cooper R. 1998. Cost & Effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Harvard business school press.1-11 & 79-98.
- Ketonen P. 2014. Yle-uutiset: Isännöintiliitto toive taloyhtiöille: Antakaa nuorille isännöitsijöille mahdollisuus. Yleisradio <https://yle.fi/uutiset/3-7546009> 18.4.2020.
- Kiinteistöalan koulutuskeskus Oy. 2017. Isännöinnin ammattilaiset 2017. <https://www.slideshare.net/secret/dKvX3McfDW6blj> 18.4.2020.
- Kiinteistöalan koulutuskeskus Oy. 2020. vuokravalvonnantutkinto. <https://www.kiinko.fi/koulutus/koulutukset/isannointi/isannoinnin-ja-asumisen-tutkintokoulutus/vuokravalvonnantutkinto-vvt> 19.4.2020.
- Kiinteistölehti. 2020. Isännöintipalkkio 2020 tutkimus. <https://www.kiinteisto-lehti.fi/isannointipalkkiot-2020-tutkimus-kokouspalkkiot-ja-muut-erillis-veloitukset-nousseet-eniten/> .18.04.2020.
- Kirjanpitolaki 1997/1336.
- Kirjanpitäjät, 2020, Kohdeyritys. nauhoitettu haastattelu 8.4.2020.
- Kohosales,2020, työaika <https://www.kohosales.com/ratkaisut/tyoaika/> 18.4.2020.
- Luecke R. 2003. Managing change and transition, Harvard business school press. 71,74–75.
- Microsoft. 2020. Microsoft office. analyysityökalujen käyttö monimutkaisessa tietojen analysoinnissa. <https://support.office.com/fi-fi/article/Analyysity%C3%B6kalujen-k%C3%A4ytt%C3%B6-monimutkaisessa-tietojen-analysoinnissa-6C67CCF0-F4A9-487C-8DEC-BDB5A2CEFAB6>. 18.04.2020.
- Neilimo K. Uusi- Rauva E.2017 Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita publishing Oy 2017. 143–153.
- Nurmi E. Puro L & Lujanen M. 2017. Kansanosake Suomalaisen asunto-osakeyhtiön vaiheet. Kiinteistöliitto. .235. https://issuu.com/kiinteistoliitto/docs/kansanosake_18.4.2020

- Omataloyhtiö.fi. 2020. Kiinteistöosakeyhtiöt. <https://www.omataloyhtio.fi/artikkelit/4384/kiinteistoosakeyhtiot.htm>. 1.7.2010.
- Patentti- ja rekisteri- hallinto, 2020. Yritysten määrä kaupparekisterissä. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>. 3.1.2020.
- Rajala H. 2016. Mitä eroa on keskinäisellä ja tavallisella kiinteistöosakeyhtiöllä?. Veromaksajat. <https://www.veronmaksajat.fi/ajankohtaista/Ajankoh- taista/Verojuristi-vastaa/mita-eroa-on-keskinaisella-ja-tavallisella-kiin- teistoosakeyhtiolla/#6321af7e>. 18.04.2020.
- Sallinen. M.L. 2018. Isännöinninkäsikirja. Kiinteistöalan kustannus Oy: Helsinki
- statisticshowto.com. 2020. Excel regression analysis output explained. <https://www.statisticshowto.com/excel-regression-analysis-output-ex- plained/>. 11.4.2020.
- Tilastokeskus. 2018. Puolella kotitalouksista nettovarallisuutta yli 107200 euroa vuonna 2016. http://www.stat.fi/til/vtutk/2016/vtutk_2016_2018-06- 05_tie_001_fi.html. 18.4.2020.
- Tilastokeskus a. 2020. Käsitteet: Pearssonin korrelaatiokerroin. https://www.stat.fi/meta/kas/pearson_kor_ker.html. 1.4.2020.
- Tilastokeskus b. 2020. Tilastokoulu 4.3.2 Korrelaatiokerroin ja lineaarinen riippu- vuus. https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?page_type=si- salto&course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=4&subject_id=5. 18.04.2020.
- Tilastokeskus c. 2020. Tilastokoulu 4.3.3 Syy-Seuraussuhteesta. https://tilasto- koulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&les- son_id=4&subject_id=6&page_type=sisalto, 18.04.2020.
- Tilastokeskus d. 2020. Tilastokoulu 1.2.1 kuvaileva tilastotiede ja tilastollinen päättely. https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=1&sub- ject_id=3&page_type=sisalto. 18.04.2020.
- Tilastokeskus e. 2020. Tilastokoulu 4.3.4 Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin. https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=4&subject_id=7&page_type=sisalto, 18.04.2020.
- Tilastokeskus f. 2020. Tilastokoulu 4.5 Regressio. https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=4&sub- ject_id=9&page_type=sisalto. 18.04.2020.

Liite 1:**Haastattelun purku****Mitä toimenpiteitä kuuluu vastikevalvontaan**

Yleinen Maksuliikenne kuului -kirjanpitäjä Y
 Autopaikat, saunamaksut, pesutuvat, vastikkeet, lainojen maksut. Näiden hoitaminen, kirjaaminen ja maksun seuranta. -Kirjanpitäjä Y

Miten suorititte töitä?

Kaikki vastikelaskut lähetettiin samassa yhteydessä. Kaikkia muitakin maksuja käsitellään samalla tavalla kuin vastikkeita, vaikka puhutaan vastikevalvonnasta -Kirjanpitäjä x

Aiheuttaako autopaikat enemmän töitä?

Riippuu taloyhtiön vaihtuvuudesta. Tietojen kirjaaminen vie enemmän aikaa. -Kirjanpitäjä x

Mitä enemmän seurattavia kohtia, sitä enemmän aikaa menee muutosten tekemiseen. -kirjanpitäjä x

Maksujen tietojen muutokset lasketaan vastikevalvonta toimintoon -Kirjanpitäjä x

Oletteko huomanneet yhteyttä taloyhtiön koolla ja suhteellisesti toimintoihin kuluvalle ajalla?

Koen että taloyhtiön työllistävyyteen vaikuttaa huomattavasti se minkälaisia ihmisiä yhtiössä asuu. -Kirjanpitäjä x

Asiakaspalvelun informaatio vaikuttaa työhön -kirjanpitäjä x

Uskon, että sijainnilla on merkitystä ei niinkään omistus muodolla -kirjanpitäjä Y

Riippuu myös kuka maksaa esim. jos vuokralainen maksaa omistajalle ja omistaja maksaa taloyhtiölle on vähemmän tietoa muutoksia. -kirjanpitäjä Y

Onko itse vastikekirjanpito sama riippumatta kohteesta?

Vastikevalvonta on mielestäni riippumatta kohteesta vakio. -Kirjanpitäjä Y
 samaa mieltä -Kirjanpitäjä X

Pitäisikö vastikevalvonnalla olla jaettu useampaan toimintoon?

Mielestäni on turhaa -kirjanpitäjä x ja Y

Pitäisikö vastikevalvonta ja vesitasauslaskenta jakaa erilleen?

Vesimaksuennakkolisissa kohteissa on hyvin työllistävää, kun sähköpostitse kysellään tilinumeroita palautuksia varten. -kirjanpitäjä x

Niissä yhtiöissä, joissa maksetaan kulutuksen perusteella, selvittää pienemmällä työllä. KP X

Tarkkaa aikaa ei voida mitata, koska osasuoritusten kirjaaminen vie enemmän aikaa, kuin itse työsuorite. -KP X

Pitäisikö kirjanpito ja tilinpäätöksen laadinta olla erikseen

Mittaaan vain kirjanpitoa, vastikevalvontaa tai ostoreskontraa – KP X

sama -KP Y

Joudumme hyppimään tehtävistä toisiin, joten toimintoja mitataan summittaisesti. Eri tehtävät ovat riippuvaisia toisistaan. KP X

Johdon tulisi selkeämmin ohjeistaa mitä toimintoja mitataan. ”Olen hieman vastarannan kiiski, en ymmärrä miksi tätä pitäisi niin pilkkoa” KP X

Pilkoin tilinpäätöksen laadintaan osan niin, että se sisälsi vain loppupaketin. Halusin kokeilla, että onko siitä hyötyä. Tein laadinnan excelillä, kun muut tekivät sen fivaldin avulla. KP Y

Onko sillä merkitystä minkä kokoinen taloyhtiö on tilinpäätöksen laadinnan suhteen?

Ei ole. Olen aina sanonut, että kirjanpidollisesti sillä ei ole merkitystä, että minkä kokoinen taloyhtiö on kyseessä. -KP X

Ostoreskontrassa laskujen määrä on vakio, vaikka taloyhtiö olisi kuinka suuri. Laskuja lähetetään yhtä monta ja niitä käsitellään yhtä monta, summat laskujen sisällä vain muuttuu. -KP X

Miten ALV vaikuttaa työmäärään taloyhtiössä?

Ilmoitukset kuormittavat – KP X

Budjetit on vaikeampi määrittää isännöitsijöille – KP X

Henkisesti rasittaa, kun alv osaaminen ei ole toivotulla tasolla. Toivoisimme koulutusta aiheesta. -KP X

Mitkä on yleisesti isoimmat työllistävät ominaisuudet?

Hankalat asiakkaat KP X

Hoitava isännöitsijä vaikuttaa KP X

Hallitus vaikuttaa KP X

Yhteisjärjestelysopimukset KP Y