



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wiwik Järvinen

# PALVELUTUOTTEEN HINNOITTELUN KEHITTÄMINEN

Case Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky

Liiketalous  
2017

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Wiwik Järvinen
Opinnäytetyön nimi	Palvelutuotteen hinnoittelun kehittäminen
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	65 + 7 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on palvelutuotteen hinnoittelun kehittäminen. Tutkimuksen kohteena on Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky. Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky on Vaasassa toimiva tili- ja isännöintitoimisto, joka tarjoaa taloushallinto- ja isännöintipalveluita yrityksille. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n isännöitsijän palvelutuotteiden hinnoittelua.

Hinnoittelumenetelmäksi valittiin toimintoperusteinen hinnoittelu, jonka lähtökohtana on selvittää asiakaskohtaisia välillisiä kustannuksia. Kysymys oli suoritekohtaisten kustannusten laskemisesta, eli toimintoperusteisesta prosessilaskennasta. Toimintoperusteinen prosessilaskenta tukee hinnoittelun päätöstä. Toimintanalyysin jälkeen selvitettiin resurssien kohdistumista yrityksen eri toiminnoille.

Aluksi selvitettiin yrityksen kustannusajuri, jonka perusteella kustannukset on kohdistettu eri toiminnoille. Seuraavaksi selvitettiin toimintoajurin avulla toimintoihin liittyvät yksikkökustannukset. Tuotteiden hinnoittelussa myyntihinnan on tarkoituksena sisältää kaikkien kustannusten lisäksi voittotavoite.

Tutkimuksen teoriaosuuden keskeisiä asioita ovat toimintoperusteisen kustannuslaskennan, sekä hinnoittelun perusteiden esittely. Niiden avulla voidaan perustella hinnoittelupäätöstä tukeva toimintolaskenta. Opinnäytetyössä esitellään lisäksi kustannusperusteista hinnoittelua sekä isännöintiä ja tilitoimistoa yleisesti.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen teoriaosuuteen käytettiin toimintolaskennan, taloushallinnon alan sekä hinnoittelun teoriaan liittyvää kirjallisuutta. Aineistonkeruussa havainnoitiin yrityksen tilinpäätöstä vuodelta 2016 ja yrityksen toimintaa liittyviä ohjelmia sekä tietokantoja. Lisäksi haastateltiin Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n omistajaa ja työntekijöitä.

## ABSTRACT

Author	Wiwik Järvinen
Title	Activity-Based Costing Pricing
Year	2017
Language	Finnish
Pages	65 + 7 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

---

This research was designed to develop the used pricing method for the case firm Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky. The main area of this research focused on the main service products in property management. The case firm offers financial accounting and management services to house companies and other customer companies.

Activity based costing was selected as the new pricing method in order to identify the customer-specific indirect costs. The aim of activity-based costing was to support pricing decisions for the case firm. In the implementation steps, activities must be identified first, and then the process continues with an activity analysis. Once the costs of activity and its drivers have been identified and its costs have been determined, then the costs of activity is allocated to the service product. In the allocation process, when the activity driver has been determined, the cost per unit can then be determined. Once the product cost per unit has been determined then the case firm considers the generated value of its service product, so the pricing of all the service product sales cover the fixed expenses with any remaining contribution margin providing profits.

The theoretical study of this thesis introduced activity based costing and pricing to support activity based cost implementation and pricing decisions. In addition, it introduced cost based pricing and property management business and accounting firms in general.

This research was implemented using the qualitative research method. The research material consists of related activity based costing, financial management, management accounting and pricing literature. The theoretical information was gathered from scientific research, academic books and some material was collected from the Internet. The empirical data in this research was gathered by observing the case company's financial statement from the year 2016 together with some business activities related programs and databases. In addition, was collected by interviewing the case company owner and the other employers of the company.

---

Keywords	Pricing, Activity-Based Costing, Property Management, Accounting office.
----------	--

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen tausta .....	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja -ongelmat .....	9
1.3	Tutkimuksen rajaaminen.....	10
1.4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto .....	10
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	11
2	TOIMINTOLASKENTA .....	12
2.1	Toimintolaskennan lähtökohta .....	12
2.2	Toimintoperusteinen kustannuslaskenta .....	14
2.2.1	Toiminnot ja toimintoanalyysi .....	16
2.2.2	Resurssien kokonaiskustannusten kohdistaminen toiminnoille ..	17
2.2.3	Toimintojen kohdistaminen laskentakohteille .....	19
2.3	Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa.....	19
2.4	Toimintojohtaminen.....	21
3	KUSTANNUSPERUSTEINEN HINNOITTELU.....	23
3.1	Palvelutuotteiden hinnoittelu .....	24
3.2	Hinnoittelulaskelmat .....	25
3.2.1	Omakustannus hinnoittelulaskelma (OKH) .....	26
3.2.2	Katetuottohinnoittelulaskelma .....	27
3.2.3	Toimintoperusteinen hinnoittelu .....	27
3.3	Toimintolaskennan soveltaminen hinnoittelussa .....	28
4	ISÄNNÖINTI JA TILITOIMISTO YLEISESTI.....	30
4.1	Tilitoimisto taloushallinnollisena yrityksenä .....	30
4.2	Tilinpäätöksen ja juoksevan kirjanpidon prosessit tilitoimistossa.....	32
4.3	Isännöinti toimialana.....	32
4.3.1	Ammattina isännöitsijä.....	33
4.3.2	Isännöitsijän yleiset tehtävät .....	33

4.3.3	Isännöintiyrityksen rooli .....	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	36
5.1	Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky .....	36
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	37
5.3	Työajanseurantataulukon laadinta ja aineiston keruu .....	38
6	HINNOITTELUN TOTEUTUS TILI- JA ISÄNNÖITSIJÄTOIMISTO KY:LLE.....	41
6.1	Toimintoanalyysi .....	41
6.1.1	Hinnoittelun lähtökohdat.....	41
6.1.2	Toimintojen määrittäminen.....	42
6.2	Kustannusten kohdistaminen toiminnoille.....	45
6.2.1	Resurssien määrittäminen .....	46
6.2.2	Käytetyt työtunnit.....	48
6.2.3	Resurssikohdistimen määrittäminen .....	50
6.2.4	Kustannusten kohdistaminen toiminnoille.....	51
6.3	Toimintojen kohdistaminen laskentakohteille .....	52
6.3.1	Mittayksikön/ toimintoajurien määrittäminen.....	52
6.3.2	Kohdistaminen laskentakohteille .....	54
6.4	Hinnoittelu .....	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	57
7.1	Tulosten käyttökelpoisuus .....	57
7.2	Jatkotutkimusehdotus.....	60
7.3	Arviointi ja tulosten hyödynnettävyys .....	60
	LÄHTEET .....	63

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Kustannusten kohdistamisprosessi. (Alhola & Lauslahti 2000, 220)

Kuva 2. Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa. (Jormakka ym. 2015, 207)

Kuva 3. Resurssien kohdistaminen toiminnoille. (Alhola & Lauslahti 2000, 217-218)

Kuva 4. Toimintolaskenta kaksi näkökulma. (Alhola 1998, 36)

Kuva 5. ABC/ABM- mallit toimintolaskennan kustannusnäkökulmasta ja toimintojohtamisen prosessinäkökulma. (Piiraniemi 1996, 55)

Kuva 6. Omakustannusarvo (OKA) hinnoittelu. (Alhola & Lauslahti 2000, 227)

Kuva 7. Katetuottohinnoittelu. (Alhola & Lauslahti 2000, 228)

Kuva 8. Yksikkökustannusten määrittäminen vaiheittain toimintolaskennan avulla. (Brimson 1992, 175-212)

Kuva 9. Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n kustannukset. (Tili- ja isännöitsijätoiminto Ky:n tilinpäätös 2016)

Kuva 10. Tili- isännöitsijätoimisto Ky:n eri toimintoihin käytetyt työtunnit vuonna 2016

**LIITELUETTELO**

LIITE 1. HAASTATTELUN KYSYMYKSET 9.2.2017

LIITE 2. TOIMINTOJEN TUNTI SEURANTA LOMAKE

LIITE 3. TYÖNTEKIJÄN AJANKÄYTTÖ TOIMINNOILLE

LIITE 4. TYÖNTEKIJÖIDEN AJANKÄYTTÖKARTOITUS

LIITE 5. KUSTANNUSTEN KOHDISTAMINEN TOIMINNOILLE

LIITE 6. LOPULLINEN TOIMINTOLASKENTA

LIITE 7. HINNOITTELU

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Liiketoimintaympäristössä on tapahtunut paljon olennaisia muutoksia viime vuosikymmenen aikana. Globaali kilpailu lisääntyy koko ajan, teknologia ja valmistusjärjestelmät ovat kehittyneet myös vauhdilla. Toisaalta myös asiakkaiden odotukset ja vaatimukset ovat kasvaneet jatkuvasti. Yritysten tulisi panostaa markkinointiin toimiakseen kannattavasti ja menestyäkseen tässä epävarmassa ja dynaamisessa markkinatilanteessa. Hinnoittelulla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen ja kilpailutilanteeseen. Kannattavuus edellyttää, että yrityksen tulos muodostuu positiiviseksi ja tuottaa voittoa. Hinnoittelu on osa liikkeenjohton tärkeimmistä ja samalla haasteellisimmista päätöksistä. Se on yksi tärkeimmistä keinoista, joka tuo tuloja yritykselle. Oikealla hinnoittelulla on suuri merkitys yritykselle kannattavuuteen.

Tutkimuksen aiheena on isännöinnin palvelutuotteen hinnoittelun kehittäminen. Tutkimuksen toimeksiantaja oli Tili- ja isännöitsijätoiminto Ky, vuonna 1989 perustettu Vaasassa toimiva tili- ja isännöitsijätoimisto. Yrityksellä oli ollut tarvetta kehittää palveluidensa hinnoittelua. Tarkoituksena oli muodostaa hinnoittelusta mahdollisimman oikeudenmukaista ja selkeää sekä yritykselle että asiakkaille. Yritys ei pysty laskuttamaan kaikista tekemästään työstä, koska yrityksen työmäärä ja asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti. Aikaisemmat hinnoittelumallit eivät enää riittäneet tuottamaan luotettavaa tietoa palvelun kustannusrakenteesta. Yritys tarvitsi hinnoittelussa erityisesti asiakaskohtaisten kasvaneiden välillisten kustannusten kohdistamiseen uusia menetelmiä. Tässä tapauksessa hinnoittelun kehittämisessä voidaan käyttää toimintopohjaista lähestymistapaa. Toimintoperusteisen laskennan perusajatuksena on tunnistaa eri toimintoihin kohdistuvat kustannukset, sekä antaa mahdollisuuksia parantaa liiketoiminnan kannattavuutta ja tehostaa hinnoittelua.



## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja -ongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimeksiantajana toimivan Tili- ja isännöitsijätoiminto Ky:n isännöinnin palvelutuotteiden hinnoittelua. Hinnoittelun tulisi olla mahdollisimman tehokas, selkeä ja oikeudenmukainen sekä yritykselle ja asiakkaille. Toimeksiantaja tarvitsi hinnoittelumenetelmän, jossa selvitetään palvelutuotteen yksikköhinnat sekä palvelutuotteiden aiheuttamat kustannukset. Tässä opinnäytetyössä valittiin toimintolaskennan periaatteiden soveltaminen palvelutuotteiden hinnoitteluun. Palvelutuotteiden hinnoittelu perustuu ensisijaisesti toimintojen aiheuttamiin kustannuksiin. Toimintojen aiheuttamien kustannusten lisäksi täytyi selvittää asiakaskohtaisesti kasvaneet välilliset kustannukset. Hinnoittelun näkökulmasta toimintoperusteinen hinnoittelulaskenta lähtee siitä, että hinta vaihtelee sen mukaan, paljonko yrityksen resursseja kulutetaan. Kaikkien kustannusten lisäksi myyntihinnan on tarkoitus sisältää voittotavoite.

Toimintolaskentaa ja hinnoittelua laadittaessa haettiin ensin ratkaisuja seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n tarjoamat palvelut?
- Millä tavalla yritys hinnoittelee palveluitansa tällä hetkellä?
- Mitkä Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n tuottamat palvelut sisältyvät kuukausiveloitukseen?
- Mitä ovat yrityksen palveluiden pää- ja sivutuotteet?
- Mitkä ovat uusia toimintoja, joita haluttiin hinnoitella?
- Mitä resursseja käytetään?
- Miten resursseja haluttiin kohdistaa toiminnoille?
- Mikä on käytetty työmäärä?
- Mitkä ovat kaikkein eniten työvoimaa vaativat, kalleimmat, aikaa vaativimmat toiminnot?
- Miten isännöinnin palveluiden hinnoittelua tulisi kehittää?

### 1.3 Tutkimuksen rajaaminen

Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky tarjoaa taloyhtiöille isännöinnin asiantuntijapalveluja, sekä hoitaa taloyhtiöiden taloushallintoa ja siihen liittyvää valvontaa. Lisäksi yritys tarjoaa yrityksille taloushallintoon liittyviä palveluita.

Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan Tili- ja isännöitsijän Ky:n isännöinnin palveluiden hinnoitteluun. Pääpalveluita ovat vastikkeiden valvonta, kirjanpito, tilinpäätös, lainan nostaminen, kokoukset, pöytäkirjojen laatiminen sekä isännöitsijätodistusten laatiminen.

### 1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161)

Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan kohteen kokonaisvaltaisen tarkastelun. Laadullisen tarkastelun lähtökohtana on tiedonkeruumenetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013,161-164)

Tutkimuksen teoriaan käytettiin kirjallisuuteen perustuvia toimintolaskennan, taloushallinnon alan, sekä hinnoittelun teoreettisia perusteita. Resursseihin liittyviä kustannuksia selvitettiin havainnoimalla Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n tilinpäätöstä vuodelta 2016, sekä haastatteleamalla yrityksen johtajaa ja muita työntekijöitä. Yrityksen toimintoajurit saatiin selville kirjanpito-, isännöinti- sekä palkanlaskentaohjelmien avulla. Myös yrityksen muita tietokantoja hyödynnettiin tutkimuksen teossa.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa on johdanto, joka valmistaa lukijan käsiteltävään aiheeseen. Johdannossa käsitellään aiheenvalinnan tausta, eli mikä aihe on, miksi aihe on valittu, ja miten työ on tehty. Johdannossa käsitellään myös tutkimuksen tavoitteet, ongelmat, rakenne, rajaukset sekä tutkimusmenetelmä.

Opinnäytetyön ensimmäinen teoriaosuus, eli toimintoperusteinen kustannuslaskenta, käsitellään toisessa luvussa. Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä toimintolaskennan lähtökohtaa. Seuraavaksi käsitellään toimintokustannusten selvittämisen vaiheita. Tämän jälkeen käsitellään toimintolaskennan kaksi näkökulmaa, selvitellään kaikki kustannukset kohdistettuna aiheuttamisperiaatteen mukaisesti.

Opinnäytetyön toinen teoriaosuus on kolmannessa luvussa. Tämän teoriaosuuden tarkoituksena on käsitellä kustannusperusteinen hinnoittelu. Luvussa käsitellään yleisimpiä kustannusperusteisia hinnoittelumenetelmiä, kuten omakustannushinnoittelua, katetuottohinnoittelua ja toimintoperusteinen hinnoittelua.

Neljännessä luvussa käsitellään isännöintiä ja tilitoimistoa yleisesti. Tutkimuksen varsinainen empiirinen osa esitetään tutkimuksen tehtävän mukaisesti kaksijakoisena, viidennessä ja kuudennessa luvussa. Viimeinen vaihe, eli johtopäätökset käsitellään viimeisessä luvussa. Johtopäätösten tarkoituksena on arvioida opinnäytetyön eteneminen, tulosten käyttökelpoisuus sekä jatkotutkimusehdotukset.

## 2 TOIMINTOLASKENTA

Tässä opinnäytetyössä valittiin toimintolaskennan ABC (Activity-Based Costing) apuvälineeksi hinnoittelupäätöksiin. ABC tarkoittaa toimintoperusteista kustannuslaskentaa. Siksi on tärkeää pohtia mitä toimintolaskenta on, ja miksi sitä käytetään.

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen ensimmäinen teoriaosuus, eli toimintoperusteinen laskenta.

### 2.1 Toimintolaskennan lähtökohta

Toimintolaskenta, ABC (Activity- Based Costing) toimintoperusteinen kustannuslaskenta ei ole sinänsä uusi keksintö. Siihen viittaavia ajatuksia esitettiin jo esimerkiksi 1900-luvun alun yhdysvaltalaisessa autoteollisuudessa. Suomessa toimintolaskennan perusajatuksukset ovat olleet tunnettuja ainakin jo 1970-luvulta lähtien. Asiaa käsiteltiin mm. Vagn Madsenin teoksessa ”Regnskapsvaesenets oppgaver og problemer”, joka ilmestyi ruotsiksi nimellä ”Redovisningens roll i 70-talets styrsystem” (Alhola 1998, 15.) Toimintolaskentaa käytettiin aluksi teollisuudessa, mutta myöhemmin huomattiin, että se sopii erinomaisesti myös palveluyrityksiin. (Jormakka ym. 2015, 207)

Toimintolaskentaa verrataan ns. perinteiseen kustannuslaskentaan. Alhola (1998, 10) määrittelee perinteiseen kustannuslaskentaan liittyvän esimerkiksi seuraavat kolme vaihetta:

- **Kustannuslajilaskenta**, jossa selvitetään yrityksen laskentakauden kokonaiskustannukset lajeittain, kuten aines- ja tarvikekustannukset, palkat ja vuokrat
- **Kustannuspaikkalaskenta**, jossa välilliset kustannukset (yleiskustannukset) kohdistetaan kustannuspaikoille, kuten aineskustannuspaikalle (esimerkiksi varasto), valmistuskustannuspaikalle (valmistusosasto), markkinointiosastolle ja hallinto-osastolle

- **Suoritekohtainen laskenta**, jossa välilliset kustannukset (yleiskustannukset) kohdistetaan suoritteille (tuotteille); kullekin suoritteelle tuleva osuus kustannuspaikkojen välillisistä kustannuksista selvitetään käyttäen erilaisia kohdistamisperusteita, kuten jako- ja lisäyslaskentaa.

Perinteisen kustannuslaskennan lähtökohtana on, että tuotteet ja niiden tuottaminen aiheuttavat kustannuksia. Sen vuoksi yksittäiset tuotteet ovat kustannuslaskennan keskipisteenä ja kustannukset luokitellaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin suhteessa tuotteisiin. Perinteiset järjestelmät käyttävät volyymin mittayksiköitä, kuten välittämiä työtunteja, konetunteja tai välittömiä aineksia jakoperusteena kohdistessaan yleiskustannuksia tuotteille. (Brimsson 1991, 24)

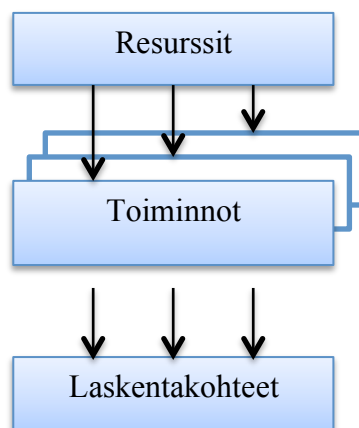
Perinteisellä kustannuslaskennalla on monia heikkouksia, eikä se kaikissa tapauksissa anna riittävästi tietoa johdon päätöksentekoa varten (Jormakka ym. 2015, 209.) Perinteisen kustannuslaskennan tietojen käyttäminen johtaa usein päätöksiin, jotka ovat ristiriidassa yrityksen menestyksen kanssa. Esimerkiksi yleiskustannusten jakaminen välittömän työn perusteella korostaa tarpeettomalla tavalla välittömän työn osuutta kustannustekijänä. Tämä johtuu siitä, että perinteisessä kustannuslaskennassa välitöntä työtä pidetään tärkeimpänä kustannusten aiheuttajana. (Brimson 1992, 25)

Asiakkaan välillisten kustannusten selvittäminen voi olla hankalaa käyttäen perinteisiä laskentamenetelmiä, kuten katetuottolaskentaa tai täyskatteellista laskentaa, sillä niiden avulla kustannuksia ei useinkaan pystyä kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Ongelman ratkaisemiseksi voidaan käyttää toimintopohjaista lähestymistapaa, toimintolaskentaa, joka kohdistaa kustannukset asiakkaille näiden toimintojen perusteella (Eskola ja Mäntysaari 2006, 73.) Toimintolaskenta antaa myös tarkkojen tunnuslukujen kautta yritykselle mahdollisuuden kehittää sen toimintaa ja parantaa kannattavuutta. Yritys pystyy asettamaan toiminnoille tavoitteita ja toimia kustannustehokkaasti (Vilkkumaa 2005, 200-201.) Jormakka ym. (2015, 209) esittivät että toimintolaskentaan siirtyvässä organisaatioissa kustannuslaskennasta tulee tarkoituksenmukaisempaa, eikä turhia raportteja enää tuoteta.

## 2.2 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta

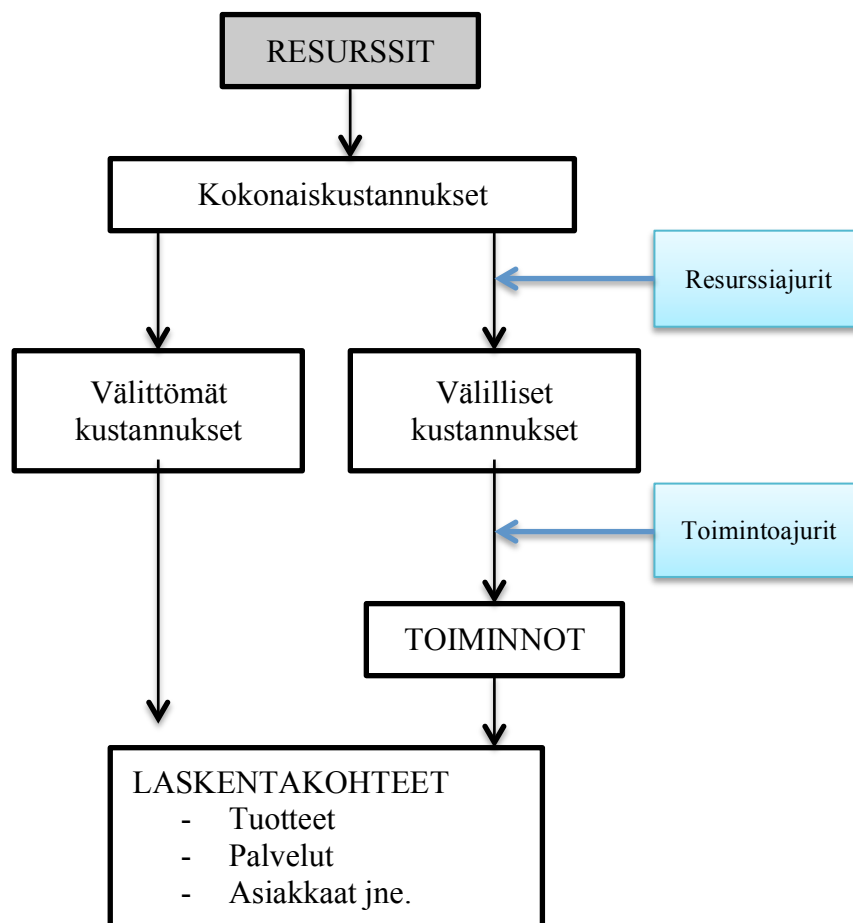
Toimintoperusteisen kustannuslaskennan (Activity Based Costing, ABC) lähtökohdiana on aiheuttamisperiaatteen mukainen kustannusten kohdistaminen. Toimintoperusteinen kustannuslaskenta perustuu siihen, että toiminnot kuluttavat resursseja ja erilaiset tuotteet tai muut laskentakohteet kuluttavat toimintoja. Tällöin esimerkiksi välillisiä kustannuksia ei jaeta laskentakohteille suhteellisina osuuksina välittömiin kustannuksiin vaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti siten, että kukin laskentakohde saa välillisistä kustannuksista juuri sen verran kuin ao. laskentakohde (esim. tuote) on toimintoa käyttänyt tai kuluttanut. (Alhola & Lauslahti 2000, 213)

Kuva 1 havainnollistaa vielä yhteenvedon kaltaisesti kustannusten kohdistamisprosessia.



Kuva 1. Kustannusten kohdistamisprosessi. (Alhola & Lauslahti 2000, 220)

Kuva 1 ilmaisee yksinkertaisesti koko toimintoperusteisen kustannuslaskennan, toimintolaskennan perusidean eli että laskentakohteet, kuten tuotteet tai asiakkaat tarvitsevat toimintoja, ja toiminnot taas kuluttavat (tarvitsevat) resursseja tullakseen tehdyksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 220)



Kuva 2. Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa. (Jormakka ym. 2015, 207)

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset jaetaan tuotekohtaisesti kustannuslaskennassa laskentateknisen käsittelyn vuoksi usein välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Toimintolaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteille. Välilliset kustannukset kohdistetaan ensi vaiheessa toiminnoille ja toisessa vaiheessa toiminnoilta tuotteille. Kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti siten, että kukin toiminto ja kukin tuote saa välillisiä kustannuksia käytön tai kulutuksen mukaan (Stenbacka ym. 2003, 151.) Välilliset kustannukset ovat esimerkiksi toimitilavuokrat ja hallinnon palkat. Raaka-ainekustannukset ja valmistuspalkat sekä niiden sosiaalikulut voidaan helposti todeta tietyn tuotteen tai tuote-erän aiheuttamiksi. Ne ovat tuotteiden välittömiä kustannuksia. (Stenbacka ym. 2003, 137)

Kuva 2 kertoo toimintolaskentaperusteisen kustannuslaskennan vaiheet. **Ensimmäiseksi** tarkastellaan toimintoja ja toimintoanalyysiä, koska toiminnot ovat toimintolaskennan perustaa. **Toiseksi** tarkastellaan resurssien kohdistamista toiminnolle, jolloin on ratkaistava millä perusteella kohdistaminen toteutetaan. Tätä varten yrityksen on löydettävä tarkoituksenmukainen kustannusajuri. Ajuri on kohdistin, jonka kustannus kohdistetaan. Tästä ns. ensimmäisen tason kustannusajurista käytetään yleisesti nimitystä resurssiajuri (resurssi- eli voimavarakohdistin). **Kolmanneksi** tarkastellaan toimintokustannusten kohdistamista laskentakohteille. Tällöinkin on ratkaistava, millä perusteella kohdistaminen parhaiten voidaan toteuttaa. Tähän tarvitaan ns. toisen tason kustannusajuria, josta käytetään nimitystä toimintoajuri (toimintokohdistin). (Alhola & Laulahti 2000, 214)

Kustannusajurien kartoittaminen ja valitseminen on erittäin tärkeä osa toimintolaskentaa ja sen kriittisimpiä kohtia. Sillä tarkoitetaan toisaalta tekijää, jolla kustannukset kohdistetaan ja toisaalta se kertoo, miksi toiminto vaatii tiettyjä resursseja. Kustannusajureita on kahdenlaisia: ensimmäisen tason kustannusajureita eli resurssiajureita ja toisen tason kustannusajureita eli toimintoajureita. Resurssiajureilla kohdistetaan resurssit toiminnoille ja toimintoajureille taas toiminnoilta laskentakohteille. (Alhola 1998, 46)

### 2.2.1 Toiminnot ja toimintoanalyysi

Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa tarkastellaan ensimmäiseksi toimintoja ja toimintoanalyysia, koska toiminnot ovat toimintolaskennan perusta. Ennen kuin resursseja ja kustannuksia voidaan kohdistaa toiminnoille ja edelleen laskentakohteille, on määriteltävä toiminnot. Tätä toimintolaskennan vaihetta kutsutaan toimintoanalyysiksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 214-215)

Toiminnot kertovat, mitä yrityksessä tehdään: mihin työaika käytetään ja mitkä ovat tuotannon tulokset. Se kuvaa, miten yritys käyttää aikansa ja resurssinsa saavuttamiseksi yritystoiminnan tavoitteet. Sen perustehtävä on muuttaa panokset (raaka-aineet, työvoima ja teknologia) tuotoksiksi (tuotteeksi) (Brimson 1992, 76.) Toiminnolla tarkoitetaan erilaisia tehtäviä, joita yrityksessä tehdään tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Prosessit ovat toimintoketjuja, jotka rakentuvat



monista toisiaan seuraavista toiminnoista. Yrityksessä voi olla kymmeniä erilaisia toimintoja, esimerkiksi asiakkaan palveleminen, laskun kirjoittaminen, palkkojen laskeminen tai uuden tuotteen suunnittelu. (Jormakka ym. 2015, 206)

Toimintoanalyysissä kartoitetaan yrityksen toiminnot, jotta saadaan selkeä kuva yrityksen toiminnasta ja erilaisista prosesseista. Toimintoanalyysivaiheessa selvitetään, mitä yrityksessä tehdään ja tehdäänkö ehkä turhiakin asioita. Toiminnot kytkeytyvät ja linkittyvät toisiinsa, ja nämä toimintojen väliset suhteet pyritään kartoittamaan toimintoanalyysissä. (Jormakka ym. 2015, 208)

Toimintoanalyysin lopputuloksena saadaan selville paitsi organisaation senhetkinen toimintatapa myös se, minkälaisia resursseja toimintojen tekemiseksi tarvitaan ja kuinka paljon toiminnot kuluttavat resursseja. Toimintoanalyysi siis kertoo, mitä organisaatiossa tapahtuu ja kuinka resursseja hyödynnetään (Alhola ja Lauslahti 2000, 215.) Tavoitteena on parantaa yrityksen kannattavuutta ja suorituskykyä tunnistamalla eri organisaatioiden toiminnosta parhaiten toimivat (Brimson 1992, 118.) Tämän perusteella voidaan arvioida, tehdäänkö oikeita asioita ja kuuluuko esimerkiksi henkilöresursseja ja kustannuksia eniten liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin toimintoihin. ( Alhola ja Luislahti 2000, 215)

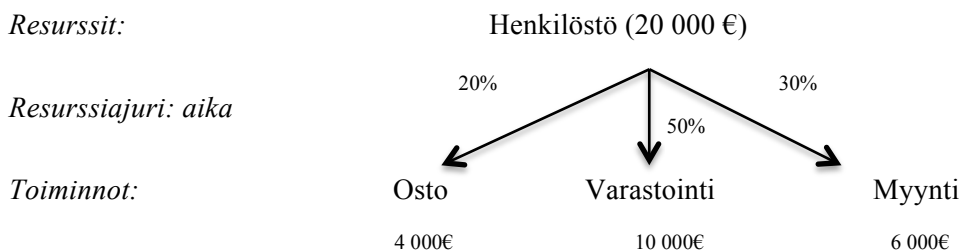
Toimintoanalyysi tuottaa informaatiota, jonka avulla voidaan löytää tarpeettomat, päällekkäiset ja tuhlailevat toiminnot sekä kustannuksia aiheuttavat tekijät. Toimintojen tunteminen mahdollistaa toiminnon jatkamista tai toisella toiminnolla korvaamista koskevan rationaalisen päätöksenteon. (Brimson 1992, 106-107)

### **2.2.2 Resurssien kokonaiskustannusten kohdistaminen toiminnoille**

Erilaiset yritykset tarvitsevat erilaisia resursseja. Yleisesti ottaen yrityksen resursseja ovat esimerkiksi henkilöstö, toimitilat, koneet ja laitteet. Toiminnot kuluttavat resursseja, jotta liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan. Resurssit ovat siis tuotantotehtäviä, joita tarvitaan ylläpitämään ja synnyttämään toimintoja. (Alhola 1998, 46)

**Resurssit** kertovat, paljonko rahaa on käytetty. Euromääräiset luvut saadaan esimerkiksi suoraan pääkirjanpidon tileiltä. Resurssien kohdistaminen toiminnoille

tapahtuu yleensä siten, että pääkirjan eri tilit ohjataan toiminnoille. Jos esimerkiksi palkkatilin loppusumma on 20 000,00 euroa ja tiedetään, että sillä on saatu aikaan osto-, varastointi- ja myyntitoimintoja, jaetaan palkkatili (20 000,00 euroa) näiden toimintojen kesken siinä suhteessa kuin ne ovat resurssia kuluttaneet. Jakoperuste eli **resurssiajuri** voi olla esimerkiksi toimintoihin kulunut aika. Jos ostotoimintoihin on kulunut aikaa esimerkiksi 20 %, varastointitoimintoihin 50 % ja myyntitoimintoihin 30 %, toimintojen kustannukset ovat seuraavat: ostotoiminnot 4 000,00 euroa (20 % x 20 000,00 euroa), varastointitoiminnot 10 000,00 euroa ja myyntitoiminnot 6 000,00 euroa. (Alhola & Lauslahti 2000, 217)



Kuva 3. Resurssien kohdistaminen toiminnoille. (Alhola & Lauslahti 2000, 217-218)

Henkilöstökustannukset kohdistetaan toiminnoille joko ajan tai toiminnon aikaansaaman suorituksen perusteella. Suoritusten hyväksikäyttö työkustannusten kohdistamisperusteena on mahdollinen ainoastaan, jos kunkin suorituksen aikaansaaminen vaatii samanlaisen toimenpiteen. Muussa tapauksessa työntekijöiden toimintoihin käyttämä aika on suositeltavampi perusta. Paras tapa selvittää, miten osaston henkilökunta käyttää aikansa, on haastatella osastonesimiehiä. Keskeisiä tekijöitä ovat kunkin esimiehen ja alaisten lukumäärä, organisaatio yksikössä toteutettu työnjako ja sen huolehdittavana olevat tehtävät. Toimintoperusteisessa laskennassa ei ole merkitystä sillä, kohdistuvatko toimenhenkilön tai työntekijän toimenpiteet välittömästi tuotteeseen tai ovatko välillisesti tuotantopalvelevia. Tärkeintä on kohdistaa toimihenkilön tai työntekijän aika niille toiminnoille, joihin he osallistuvat. (Brimson 1992, 193)

### 2.2.3 Toimintojen kohdistaminen laskentakohteille

Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa yrityksen organisaatio jaetaan toimintoihin. Toiminnot kertovat, mitä yrityksessä tehdään: mihin työaika käytetään ja mitkä ovat tuotannon tulokset. Toimintojen päätarkoituksena on aikaansaada tuotannontekijöiden (ainesten, työn ja teknologian) avulla suoritteita. Toimintoperusteisen laskennan tavoitteena on tunnistaa organisaation toiminnot ja määrittää niiden kustannukset ja aikaansaannos (aika ja laatu) (Brimson 1992, 28.)

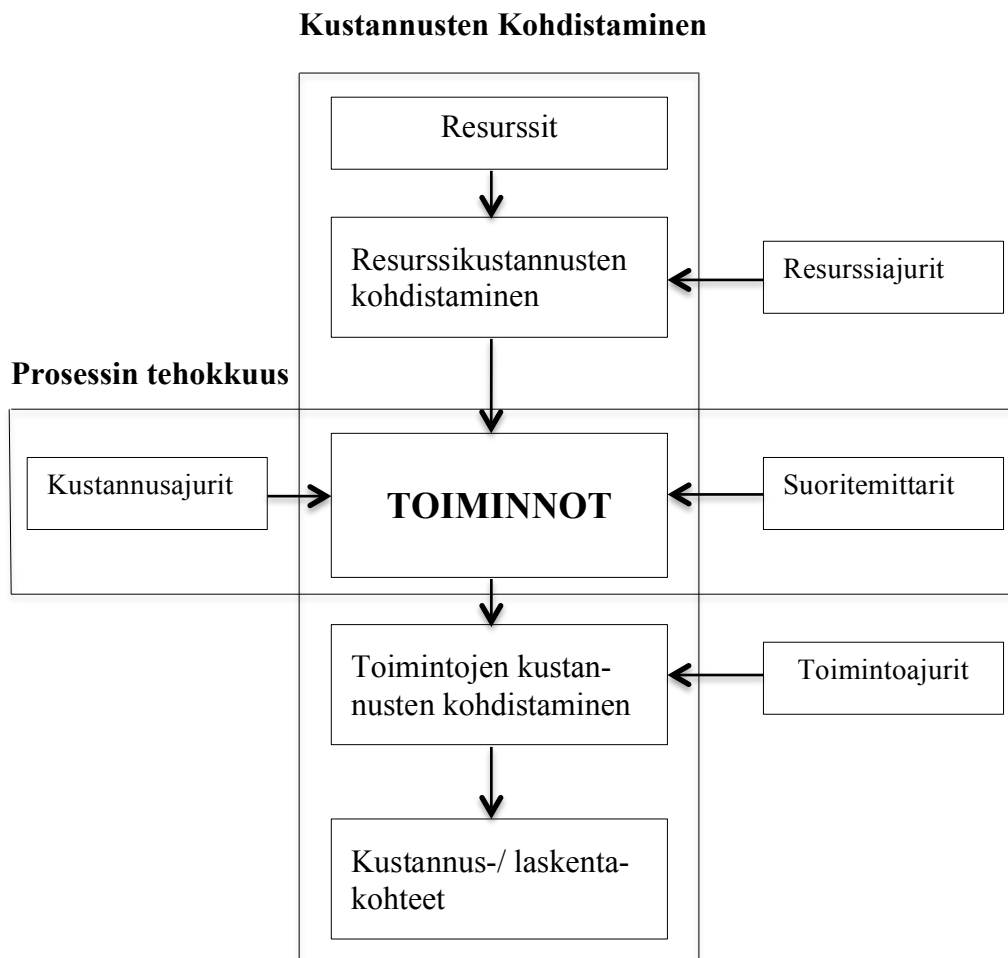
Toimintojen kustannukset kohdistetaan toiminnoilta laskentakohteille (esimerkiksi tuotteille) valittujen toimintoajurien (toisen tason ajuri) avulla. Toimintoajureilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suoritusiheyteen ja siihen, että koko toimintoa yleensäkin suoritetaan. Jos esimerkiksi kohdistetaan tilausten käsittelytoiminnon kustannuksia, toimintoajurina voi olla tilausten lukumäärä sen vuoksi, että mitä enemmän tilauksia on, sitä enemmän tätä toimintoa joudutaan tekemään. Toimintoajurin valinnassa kannattaa myös olla erittäin tarkkana. Väärin valittu ajuri johtaa nimittäin väärään lopputulokseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 219 – 220)

Toiminnon mittayksikkö kuvaa panostaa, tuotosta tai jotakin toiminnon fyysistä tekijä. Esimerkiksi ostotoiminnon panos on ostotilauspyyntö ja tuotos ostotilaus. Ostotoiminnon kustannuksia voidaan kuvata ostotilauspyyntöä tai ostotilausta kohden määritettynä kustannuksena (Brimson 1992, 170.) Toiminnon mittayksikkö tulee todentaa käyttökelpoiseksi, jotta voidaan varmistua siitä, että toiminnon aiheuttamien kustannusten suhde toiminnon volyymivaihteluihin tulee mitatuksi siittävän pätevällä tavalla. On pyrittävä löytämään vaihtoehtoisia mittayksiköitä, jos epäillään homogeenisuuden puutetta. On tärkeä pystyä erottamaan ne kustannuksiin vaikuttavat muutokset, jotka johtuvat teknologian muutoksista, henkilöstön parantuneesta taitotiedosta tai hintatason vaihteluista. (Brimson 1992, 208)

### 2.3 Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa

Kustannusten kohdistamisen lähtökohtana on, että kaikki kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Kuva 4 havainnollistaa, että yritystä voi-

daan tarkastella kokonaisuutena sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti (ns. kaksidimensionaalinen lähestymistapaa). Vertikaalinen tarkastelutapa lähestyy asiaa kustannusten kohdistamisen näkökulmasta (Cost Assignment View), kun taas horisontaalinen tarkastelutapa lähestyy asiaa prosessinäkökulmasta (Process View). (Alhola 1998, 36)



Kuva 4. Toimintolaskenta kaksi näkökulma. (Alhola 1998, 36)

Kuvasta 4 näkyy, että resurssien kustannukset kohdistetaan toimintoille resurssiajurien avulla. Toimintojen kustannukset taas kohdistetaan esim. tuotteille toimintoajurien avulla. Ajurilla tarkoitetaan mittaa tai kohdistinta, jolla resurssikus-

tannus kohdistetaan toiminnoille (resurssiajuri) tai toiminnon kustannus kohdistetaan laskentakohteille, kuten tuotteille (toimintoajuri). (Alhola 1998, 36-37)

**Vertikaalinen kustannusten kohdistaminen** näkökulma (Cost Assignment View) antaa informaatiota etupäässä resursseista, toiminnosta ja laskentakohteista. Lähtökohtana on ajatus, että laskentakohteet (esimerkiksi tuotteet) luovat toimintojen tarpeen ja toiminnot luovat resurssien tarpeen, kuten edellä on todettu (Alhola 1998, 45.) Kustannusten kohdistamisen näkökulma antaa siis informaatiota resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Se kuvaa kustannusten yleistä virtaa panoksista tuotokseen. Kustannusten kohdistamisen näkökulman tavoitteena on selvittää laskentakohteen kustannukset. (Alhola 1998, 37)

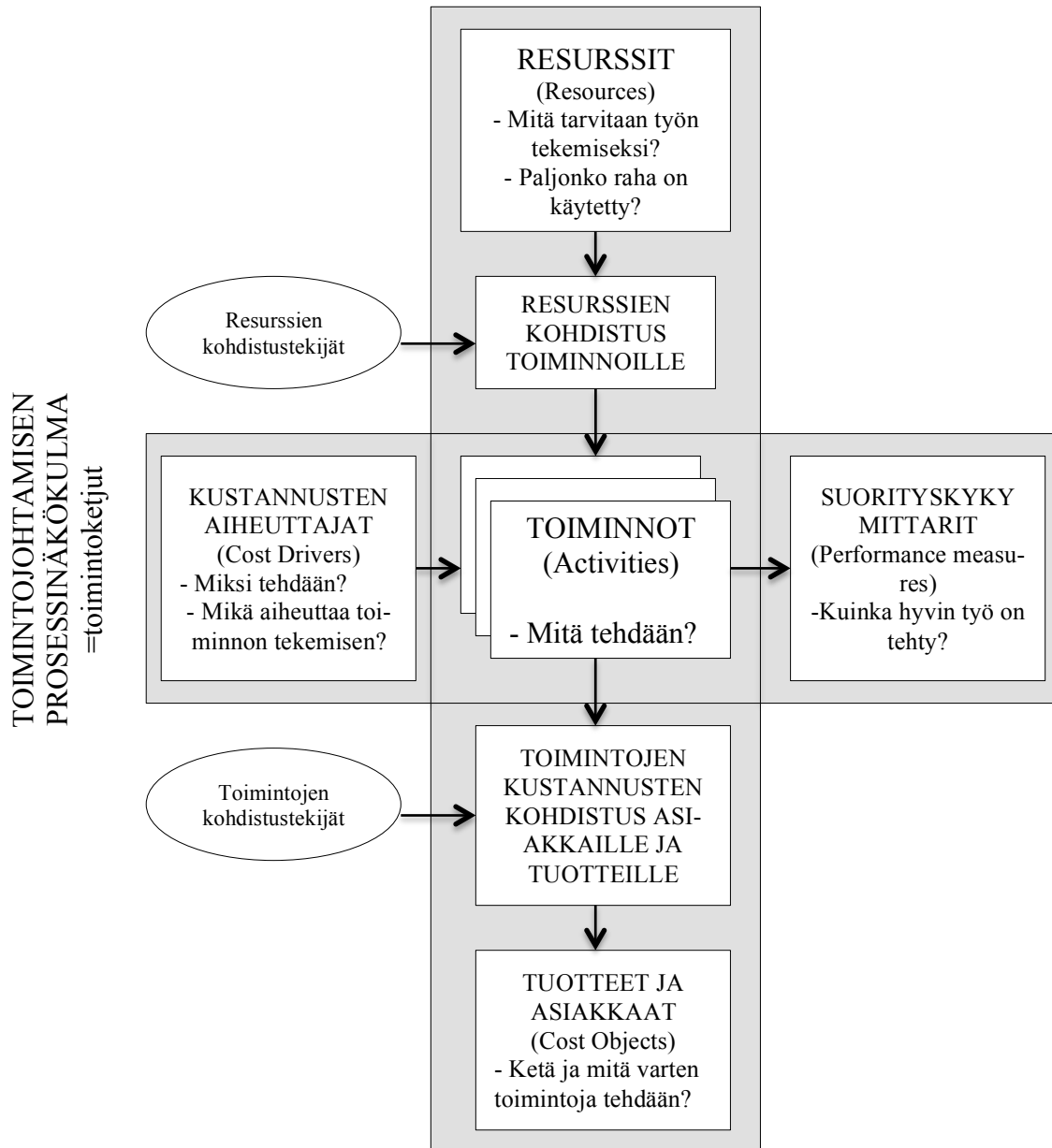
**Prosessien tehokkuuden näkökulma** puolestaan tuottaa informaatiota siitä, kuinka tiettyyn toimintoon liittyvä työ tehdään ja kuinka se liittyy muihin toimintoihin. Taustalla on ajatus, että jonkin tuotoksen aikaansaamiseen tarvitaan toimintojen yhdistetty ketju, jossa seuraava toiminto on edellisen toiminnon ”asiakas”. Lisäksi prosessin tehokkuuden näkökulma antaa tietoa jokaisen toiminnon kustannuskohdistamista ja suorituskyvyn mittareista. Prosessin tehokkuuden näkökulman tavoitteena on mitata ja kehittää sitä kokonaisprosessia, joka tarvitaan tuotteen tuottamiseksi. (Alhola 1998, 37)

## 2.4 Toimintojohtaminen

Toimintojohtaminen on johtamistapa, jossa pyritään toimintojen ohjaamiseen niin, että sekä asiakkaiden saama lisäarvo että organisaation kannattavuus ja tehokkuus jatkuvasti paranevat. Toimintojohtaminen edellyttää toimintojen kustannusten aiheuttajien eli ajureiden analysointia, itse toimintojen analysointia sekä suorituskyvyn vertailua. (Jormakka yms. 2015, 207)

Kuvassa 5 yhdistetään toimintolaskennan ja -johtamisen näkökulmat soveltaen kaksiulotteista mallia ja liittämällä siihen lähestymistapaa selventää kysymyksiä. (Piiranen 1996, 55) Toimintojohtaminen ja toimintolaskenta tukevat toisiaan. Niiden välistä riippuvuussuhdetta kuvataan kuvassa 5.

**TOIMINTOLASKENNAN  
KUSTANNUSNÄKÖKULMA  
=toimintojen kustannukset**



Kuva 5. ABC/ABM- mallit toimintolaskennan kustannusnäkökulmasta ja toimintojohtamisen prosessinäkökulma. (Pirainen 1996, 55)

### 3 KUSTANNUSPERUSTEINEN HINNOITTELU

Hinnoittelupäätös vaikuttaa monesti helpolta ratkaisulta, koska se on helppo tehdä väärin. Monet yritysjohtajat kiinnittävät hinnoitteluun liian vähän huomiota, sillä se on heidän mielestään enemmän taidetta kuin tiedettä. Tuotteen hinta asetetaan silloin vaiston varassa ja ollaan tyytyväisiä, kun saadaan edes tyydyttävä tulos. Tämä suhtautumistapa on väärä, koska tuntemalla hinnoittelun teoreettiset lähtökohdat myös vaistoon perustuvaa hintaa voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Toinen yleinen väärä suhtautumistapa on se, että tuotteen hinnoittelua pidetään samana kuin tuotekohtaista kustannuslaskentaa. Hinnoittelu itse asiassa vasta alkaa siitä, että tuotteen kustannukset on ensin selvitetty. (Laitinen 1990, 9)

Perinteisessä kilpailuperusteissa hinnoittelussa tavoitteeksi asetetaan tuotteen tuottaman voiton maksimointi. Jos kysymyksessä ei ole täydellinen kilpailu, hinta asetetaan annetussa kilpailutilanteessa siten, että tuotteesta saadaan mahdollisimman suuri voitto. Tuotteen hinnoittelun tavoitteiden on kuitenkin tuettava koko yrityksen strategiaa (Laitinen 2007, 135.) Niin kuten Alhola & Lauslahti (2000, 221) totesivat, että hinnoittelulla on suoraa yhteys yrityksen kannattavuuteen ja sitä kautta tulokseen ja menestymiseen.

Yritysten liiketoiminnassa hintaa voidaan pitää yhtenä kilpailutekijänä tai strategiana tavoitteiden saavuttamiseksi. Hinta kilpailutekijänä koostuu itse hinnasta, hintaporrastuksesta ja alennuksista sekä maksuehdoista. Kaikilla näillä elementeillä on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen tuottojen suuruuden ja kustannusten määrän, esimerkiksi korkojen tai katteen. Yrityksen käyttäessä hintaa strategiana se voi esimerkiksi pyrkiä aggressiivisesti markkinaosuuksien kasvattamiseen alhaisten hintojen ja vahvan ulkoisen markkinoinnin kautta. (Alhola & Lauslahti 2000, 221)

Sipilän (2003, 16) mukaan, hinnoitteluun kuuluu hinnoittelustrategian laatiminen koko yritykselle ja sen palvelutuotteille, hinnoittelumallien valinta ja hintatason määrittelyt, taktiset hinnoittelutoimet, alennuspolitiikka, tarjousten hinnoittelu, hintaneuvottelut, maksuehdot, laskutus ja maksujen kotiutus.

### 3.1 Palvelutuotteiden hinnoittelu

Nykyisin yhä useammat yritykset tarjoavat myytäväksi erilaisia palveluja, joita täytyy ottaa hinnoittelussa huomioon. Philip Kotler (1980, 133) on määritellyt palvelun (service) toiminnoksi, hyödyksi tai tyydytykseksi, jonka yritys tarjoaa myytäväksi. Palvelut ovat hänen mukaansa aineettomia, välittömästi kuuluvia, muuttuvia ja henkilökohtaisia. Jarmo R. Lehtinen (1003, 16) taas on määritellyt palvelun vuorovaikutussuhteessa tapahtuvaksi teoksi tai sarjaksi tekoja, joka tyydyttävät kuluttajan tarpeen. Christian Grönroosin (1981, 43) mukaan palvelu eroaa fyysisestä tuotteesta ennen kaikkea siinä, että se on aineeton, samanaikaisesti tuotettu ja kulutettu toiminto. Palvelun aineettomuus merkitsee sitä, että se ei ole käsin kosketeltavissa, jolloin sitä on myös vaikea hahmottaa käsitteellisesti.

Palvelun tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudesta taas johtuu se, ettei palvelua voida varastoida. Palvelun perustana on toiminto, eikä fyysinen esine. (Laitinen 1990, 106)

Asiakas on palveluyrityksen työnjohtaja ja häntä on palveltava silloin, kun hän sitä haluaa eikä vain virka-aikana. Palvelutoiminnan luonteesta seuraa että uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat yleensä hyvin suuret ja toisaalta tyytymättömät asiakkaat voivat aiheuttaa paljon hallaa yrityksen markkinoinnille. Jo siksi pyrkimys pitkiin asiakkuuksiin on luonnollinen valinta useimmissa palvelussa. Yritykset pyrkivät kuitenkin paremmin rakentamaan kullekin asiakasryhmälle juuri sille sopivan palvelujärjestelmän ja kaikkien asiakkaiden näkökulmasta oikeudenmukaisemman hinnoittelun. (Sipilä 2003, 61)

Palvelun ominaispiirteisiin kuuluu, että asiakkaalla itsellään voi olla hyvinkin suuri osuus palvelun tuottamisessa ja myös tuotekehityksessä. Silloin myös osatuo-  
tantokustannuksista syntyy asiakkaan puolella. Asiakkaan välittömien ja välillisten kustannusten tunteminen on hyödyllistä myös myyntitilannetta varten, jos halutaan osoittaa asiakkaalle kuinka paljon uusi palvelu vähentää asiakkaan omia kustannuksia. (Sipilä 2003, 161)



Hyvä palveluyritys tekee palveluistaan erilaisia ja erihintaisia versioita, joista asiakas voi valita. Eripalvelut vaativat asiakkaalta itseltään erilaista toimintaa ja asiakkaan oman toiminnan suunnitelmallisuus on monissa palveluissa aivan olennainen hinnoitteluun vaikuttava tekijä. Hinta voidaan asettaa niinkin, että on erillinen päivystys- ja varuillaanolomaksu erikseen hinta sille kun palvelua todella tarvitaan. Palvelujen hinnoittelun ja palkanmaksun välillä on yleensä oltava jonkinasteinen yhteys. Kun työntekijöille maksetaan kiiretyöstä korkeampaa palkkaa tai ylityövuorokorvauksia, on paine siirtää lisämaksua asiakkaan maksamiin hintoihin tai päinvastoin. (Sipilä 2003, 139-140)

Palvelun hinnoittelun osalta tuntuu olevan varsin tavallinen käsitys, että isännöinnin kiinteän palvelumaksun tulisi kattaa kaikki mahdollinen – siis myös velvoitteet, jotka ovat seurausta lakien, asetusten sekä muiden määräysten ja vaatimusten muuttumisesta kesken sopimuskauden. Isännöinti on pitkään keskittynyt pelkän lakisääteisen palvelun tuottamiseen, ja vasta viime vuosina on havahduttu vaihteleviin asiakastarpeisiin. Siksi palvelujen hinnoittelussa on pikku hiljaa alettu siirtyä joustaviin ratkaisuihin, joissa kiinteän palvelumaksun pienennetään ja siirrytään käyttämään tapauskohtaisesti aiheuttamisperiaatteeseen pohjautuvaa yksikköhinnasta hinnoittelua. (Isännöinnin käsikirjan tekijät 2011, 30)

### **3.2 Hinnoittelulaskelmat**

Hinnan on aina perustuttava kustannustietoisuuteen, vaikka siihen vaikuttavat myös monet muut tekijät. Kustannusten hinnoittelun lähtökohtana ovat omat kustannukset ja niiden päälle lisättävä tuottotavoite. Tätä hinnoittelustrategiaa voi pitää toisaalta asiakkaille oikeudenmukaisena ja johdonmukaisena tai toisaalta vanhanaikaisena sisäänlämpiävänä, monopolistiseen ajatteluun vivahtavana menetelmänä (Sipilä 2003, 181.) Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu nimensä mukaisesti yrityksen tuotteiden tai palveluiden tuottamiskustannuksiin. Tavoitteellisen myyntihinnan on ylitettävä suoritteen tuottamiskustannukset ja normaalisti sisällettävä myös suoritteelle asetettu kannattavuustavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelu korostaa suoritteen kustannusten kattamisen tärkeyttä hinnanasetannassa. (Nielimo & Uusi-Rauva 2007, 191)

Hinnanasetanta on monivaiheinen prosessi, jonka tavoitteena on yrittää asettaa suoritteelle sellainen hinta, jolla yritys voi saavuttaa taloudelliset ja muut tavoitteensa sekä menestyä markkinakilpailussa muiden vastaavien tuotteiden ja palvelujen kanssa. Kun yritys tekee hinnoittelulaskelmia, on sen määriteltävä tuotteen tai palvelun tuottamiskustannukset ja huomioitava samalla kannattavuus- ja kilpailukykytavoitteet. (Nielimo & Uusi-Rauva 2001, 166)

Nielimo & Uusi-Rauva (2007, 192) määrittelevät, että kustannusperusteinen hinnoittelu voidaan tehdä monella tavalla. Tavallisesti käytetään katekustannuslaskentaa tai omakustannusperusteista hinnoittelua.

### 3.2.1 Omakustannus hinnoittelulaskelma (OKH)

Omakustannus- eli voittolisähinnoittelu on tyypillinen kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä. Omakustannuspohjainen hinnoittelu, joka ottaa huomioon yrityksen kaikki tuotteen tai palvelun aikaansaamisesta aiheutuneet kustannukset perustuu siihen, että omakustannusarvoon lisätään voittolisä. Hinnoittelunmallin tavoitteena on että, hinta varmasti kattaa kaikki tuotteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset ja tuottaa vielä tuotteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset ja tuottaa vielä tavoittelun voiton. Tämän takia tuotteen hinnan minimirajana pidetään nimenomaan omakustannusarvoa. Voittolisä perustuu yrityksen asettamaan voittotavoitteeseen. Tässä hinnoittelumallissa tuotteen hinta lasketaan siten, että omakustannusarvoon lisätään voittolisä. (Alholla & Lauslahti 2000, 226-227)

Tuotteen / palvelun omakustannusarvo (OKA) + Voittolisä <hr/> = Myyntihinta (ilman arvonlisäveroa) + Arvonlisävero = Verollinen hinta
---

Kuva 6. Omakustannusarvo (OKA) hinnoittelu. (Alhalla & Lauslahti 2000, 227)

### 3.2.2 Katetuottohinnoittelulaskelma

Katetuottolaskelmiin perustuvasta hinnoittelusta käytetään yleisesti nimitystä katetuottohinnoittelu. Katetuottohinnoittelu pohjautuu minimikalkyyliin, ja se laskeaan siten minimivalmistusarvon pohjalta. Katetuottohinnoittelussa tuotteen tai palvelun muuttuviin kustannuksiin lisätään katetarve (eli katetuottotavoite), jolloin päästään verottomaan myyntihintaan. Kun tähän lisätään ao. hyödykkeen arvonlisävero, päästään verolliseen myyntihintaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 228)

Tuotteen / palvelun muuttuvat kustannukset + Katetuottotavoite (Katetarve) <hr/> = Myyntihinta (ilma arvonlisäveroa) + Arvonlisävero = Verollinen hinta
---

Kuva 7. Katetuottohinnoittelu. (Alhola & Lauslahti 2000, 228)

### 3.2.3 Toimintoperusteinen hinnoittelu

Yrityksen suoritteiden hinnanasetanta voi perustua myös toimintokustannuslaskentaan. Toimintoperusteinen hinnoittelu perustuu toimintokohtaiseen tarkasteluun, jolloin hinnoiteltavan laskentakohteen (tuotteen) kaikki toimintokustannukset ovat hinnoittelupäätöstä tehtäessä tiedossa (Alhola & Lauslahti 2000, 231.) Toimintolaskentaan perustuva hinnoittelu sopii erityisesti yritykselle, jolla on paljon välillisiä kustannuksia, jotka on tarkempi kohdistaa toimintojen kautta kuin suoraan tai yleiskustannusten avulla (Vilkkumaa 2005, 256.) Yritys nähdään tällöin toisiinsa liittyvien toimintojen (ostot, kuljetus, varastointi, tuotanto, myynti jne.) muodostamana kokonaisuutena. Toiminnot ovat suhteellisen itsenäisiä johtamiskokonaisuuksia ja niitä voidaan vielä osittaa pienemmiksi toiminnoiksi tarpeen mukaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 196)

Toimintoperusteinen hinnoittelu perustuu toimintolaskentaan ja muistuttaa omakustannushinnoittelua siinä, että kaikki kustannukset pyritään kohdistamaan tuotteelle tai palvelulle. Toimintolaskenta pyrkii tarkkaan ja oikeaan kustannusten kohdistamiseen ja hinnoitteluun. Tuotteen tai palvelun myyntihinta vaihtelee sen

mukaan, kuinka paljon resursseja siihen kulutetaan. Toimintolaskennan avulla pystytään myös luokittelemaan asiakkaita kannattaviin ja kannattamattomiin, ja näin eri asiakkaille voidaan määrittellä eri hintoja. (Jormakka ym. 2015, 215)

Laskentakohteiden hinnoittelussa (tarjouslaskennassa) toimintolaskenta toimii siten, että asiakkaan tarjouspyyntö ruoditaan toiminto toiminnolta ja arvioidaan kuinka paljon tarjouksen kohteena oleva hyödyke kutakin toimintoa. Arviointi voi perustua kokemukseen, jos hyödyke on yrityksen vakiotuote. Tällöin toimintojen yksikkökustannukset tiedetään ja kustannukset voidaan helposti selvittää kertolaskun avulla. Pitkälle räätälöidyissä tai täysin uniikkituotteissa ei toimintojen yksikkökustannuksia eikä välttämättä myöskään toimintoajurien määrää tiedetä. Tällöin etukäteislaskenta luonnollisestikin hieman monimutkaistuu. (Alhola & Lauslahti 2000, 231)

### 3.3 Toimintolaskennan soveltaminen hinnoittelussa

Toimintolaskentaan perustuvassa hinnoittelussa kustannusten kohdistaminen tuotteelle tai palvelulle on tarkempaa kuin täyskatteellisessa laskennassa. Tuotteen tai palvelun hinnan on edellä mainittujen kustannuserien lisäksi sisällettävä tuotteelle tai palvelulle asetettu voittotavoite (Tilisanomat, 2013.) Toimintojen kustannusten määrittäminen kohdistuu tällöin myytävän tuotteeseen tai palveluun. Kustannusten askelittaisten määrittäminen etenee seuraavasti. (Brimson 1992, 175-212)

ASKEL 1.

#### **TOIMINTOJEN KARTOITTAMINEN JA TOIMINTOANALYYSI**

- Kustannustyyppien määrittäminen (esim. toteutuneet/ suunnitellut kustannukset)
- Kustannusten aikaulottuvuuden määrittäminen (laskentajakso)
- Elinkaareen ja tuotannon tekijöiden käyttöaikaan perustuva toimintojen luokittelu

ASKEL 2.

#### **KOHDISTA TUOTANNON TEKIJÄT**

- Tietojen lähteen määrittäminen
- Kustannuslajien ryhmitteleminen
- Aiheuttamisperiaatteen soveltaminen ja kustannusten kohdistaminen

ASKEL 3.

**MÄÄRITÄ MITÄ TOIMINNON OMI-  
NAISUUTTA MITATAAN**

- Laatu
- Panokset
- Kustannukset

ASKEL 4.

**VALITSE MITTAYKSIKKÖ**

- Mittayksikön määrittäminen (rahamääräinen, volyymipohjainen)
- Tietojen kerääminen suorituksista ja toimitteista
- Mittayksikön arvottaminen

ASKEL 5.

**KOHDISTA VÄLILLISET TOIMIN-  
NOT**

- Johto, hallinto, koulutus yms.

ASKEL 6.

**MÄÄRITÄ TOIMINTOKOHTAISET  
YKSIKKÖKUSTANNUKSET**

- €/tuote, €/suoriteyksikkö

Kuva 8. Yksikkökustannusten määrittäminen vaiheittain toimintolaskennan avulla. (Brimson 1992, 175-212)

## 4 ISÄNNÖINTI JA TILITOIMISTO YLEISESTI

### 4.1 Tilitoimisto taloushallinnollisena yrityksenä

Nielimon (2007, 12) mukaan taloushallinto on johtamisen tukitoiminto, jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja, osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoida johtoa taloushallinnon näkökulmasta. Laskentatoimissa erotetaan usein kaksi eri näkökulmaa: Rahoituksen laskentatoimi (Financial Accounting) ja Johdon laskentatoimi (Management Accounting). (Kinnunen ym. 2007, 81)

Rahoituksen laskentatoimi (Financial Accounting) joka on kutsuttu myös ulkoiseksi laskentatoimeksi, tarkastelee yrityksen ulkoista raportointia ja sitä ohjaavat useat eri lähteistä tulevat ohjeet, suositukset ja lainsäädäntö. Rahoituksen laskentatoimi pyrkii tuottamaan informaatiota yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille kuten sijoittajille ja verottajalle (Kinnunen ym. 2007, 81.) Se perustuu yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmään, ja sen päädokumentti on tilinpäätös. Siihen kuuluva tuloslaskelma sisältää yritysjohdon esityksen omistajille kuuluvasta tilikauden jakokelpoisesta voitosta tai syntyneestä tappiosta. Tase taas on perinteisesti ymmärretty pitkävaikutteisten menojen, aktiivojen, rahavarojen ja saatavien sekä pääomarahoituserien laskelmaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 13)

Johdon laskentatoimi (Management Accounting) sen sijaan mittaa ja raportoi taloudellisen informaation lisäksi myös muunlaista informaatiota, joka on tarkoitettu ensisijaisesti avustamaan johtoa päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä (Kinnunen ym. 2007, 13.) Johdon laskentatoimea kutsutaan myös operatiiviseksi laskentatoimeksi tai sisäiseksi laskentatoimeksi (Neilimo 2007, 14.) Johdon laskentatoimen tieto- ja informaatiojärjestelmään kannalta, se kattaa kustannuslaskennan, hinnoittelulaskelman, budjetoinnin, tulosyksikkölaskelman ja investointilaskelman. (Neilimo 2007, 37-39)

Taloushallinnon rooliin kohdistuu entistä enemmän myös tiedon hallinnan ja johtamisen kysymyksiä. Tiedon johtamista varten voidaan yrityksessä perustaa Business Intelligence – toiminto, jonka tehtävänä on kerätä yrityksen kannalta mer-

kittävää tietoa ja jakaa sitä kohdennetusti tietoa tarvitseville. Pienissä yrityksissä toiminto voidaan ostaa osittain ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Taloushallinnon palvelut voidaan organisoida palveluyksiköksi, ”Shared Service Centeriksi”, jolloin pyritään tuotteistamaan taloushallinnon tarjoamat palvelut. (Alhola & Luis-lahti 2000, 29)

Tilitoimisto on taloushallinnollinen yritys, joka noudattaa toiminnassaan suomalaista lainsäädäntöä. Tilitoimiston ja asiakkaan välinen yhteistyö on suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja huolellista. Sitä kuvaa parhaiten luottamuksen ilmapiiri, jota ilman tämä yhteistyö ei onnistu. Tilitoimiston henkilökunta on koulutettua ja kokenutta. Henkilöstö on myös velvollinen pitämään salassa tietoonsa tulleet asiakkaita koskevat liikesalaisuudet ja muut luottamukselliset tiedot. (Tilitoimistoja 2013)

Taloushallintoliiton (2015) mukaan, tilitoimistopalvelut on mahdollista jakaa neljään osaan:

- Tilinpäätös ja juokseva kirjanpito  
Palveluun kuuluu liiketapahtumien ja tositteiden kirjauskäsittely sekä sovitut päivittäiset tai viikoittaiset palvelut sekä lakisääteiset kuukausittaiset ja vuosittaiset viranomaisraportit kuten alv-raportit, tilinpäätökset ja veroilmoitukset. Erikseen on tärkeä sopia millaisia raportteja yrittäjä tarvitsee ja haluaa kirjanpidosta.
- Palkanlaskenta  
Tilitoimisto laskee palkat ja työnantajansuoritukset. Peruspalveluun kuuluu lisäksi palkkalaskelman eli tilinauhan lähettäminen ja viranomaisilmoitukset eri jaksoilta. Lisäksi voi sopia lisäpalveluista kuten Kela-hakemukset, Tilastokeskuksen raportointi, jäsenmaksuasiat, ulosottoasiat sekä muut henkilöstöhallinnossa seurattavat asiat, kuten esim. koulutuspäivien ja sairauslomapäivien erillisseuranta henkilöittäin/ henkilöryhmittäin.
- Tilitoimistossa hoidetaan kaikki asiakkaan taloushallintoon kuuluvat asiat kuten maksatus, palkanlaskenta, myyntien ja ostolaskujen käsittely. Sy-

vimmillään tilitoimiston tuki voi ulottua yrityksen tilausprosessista sähköiseen pysyväisarkistointiin.

- Sisäinen laskenta eli johdon laskenta toimi  
Asiakaspalvelun avulla asiakas saa apua mm. liiketoimintansa suunnitteluun. (Taloushallintoliiton. 2015)

## **4.2 Tilinpäätöksen ja juoksevan kirjanpidon prosessit tilitoimistossa**

Tilinpäätös johdetaan kirjanpidosta. Tilinpäätöksen ymmärtämiseksi on tunnettava jonkin verran kirjanpitoa: on tiedettävä sen logiikka sekä ennen muuta mitä kirjanpitoon merkitään ja mitä siihen ei merkitä. Lähtökohtaisesti kirjanpito sisältää kirjanpitovelvollisen liiketapahtumat, erityyssäännösten perusteella vähän enemmänkin, muun muassa jonkin verran varojen arvomuutoksia. (Leppiniemi ym. 2007, 14)

Liiketapahtumat määritellään kirjanpitolaissa (kirjanpitolain 2 luvun 1 pykälässä eli KPL 2:1 §:ssä): ”Kirjanpitovelvollisen on merkittävä kirjanpitoonsa liiketapahtumina menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät”. Juokseva kirjanpidossa eriluonteisia liiketapahtumia seurataan omilla tileillään. Tilin nimi ilmaisee, mistä on kysymys: Kassatili, Myyntitili, Ostotili, Myyntisäämistili, Ostovelkatili, Kalustotili jne. Tilinpäätös on laaja tietopaketti. Kaikkien kirjanpitovelvollisten on laadittava kultakin tilikauden tilinpäätös. (Leppiniemi ym. 2007, 15)

## **4.3 Isännöinti toimialana**

Isännöintiala on suuren murroksen edessä sekä talojen, asukkaiden että isännöitsijöiden ikääntyessä. Asiakkaiden lisääntyvät vaatimukset ja uudet tekniset ratkaisut luovat painetta kehittää uudenlaisia asiakaslähtöisiä palveluja. Samaan aikaan ympäristötietoisuus, alan lainsäädännön muutokset ja energiatehokkuusvaatimukset haastavat isännöitsijöiden osaaminen. (Isännöintiliitto 2014)

Isännöinnin historia on kytköksissä Suomen rakennuskannan kehittymiseen ja toisaalta lainsäädännöllisiin muutoksiin. Vaikka jonkinlaista kiinteistöjen hallintaan ja hoitoon liittyvää palvelutoimintaa on ollut olemassa jo paljon pidempään, var-



sinaisena isännöinnin alkupisteenä pitää vuoden 1926 asunto-osakeyhtiölakia. (Isännöinnin käsikirja 2011, 21)

Suomessa on noin 700 isännöintiyritystä, jotka ovat keskimäärin pieniä. Isännöintiala työllistää Suomessa suoraan reilut 5000 henkilöä. Päätoimisena isännöitsijänä työskentelee noin 2500 henkilöä. Noin 200 isännöitsijää jää eläkkeelle joka vuosi. Isännöinti on tuntematon ala ja sen vuoksi uusien osaajien houkuttelu isännöintiyrityksiin on vaikeaa. (Isännöintiliitto 2014)

#### **4.3.1 Ammattina isännöitsijä**

Isännöitsijän ammatti on toimimista monenlaisissa rooleissa: asiantuntijana, asiakaspalvelijana, toimitusjohtajana ja työntekijänä. Alansa asiantuntijana isännöitsijä tuntee esimerkiksi taloyhtiön hallintoon liittyvät asiat paremmin kuin osakas. Isännöitsijän työ vaatii taloudellisten ja juridisten asioiden osaamista, asiakaspalvelutyön tuntemusta sekä usein myös teknistä osaamista. Toisin sanoen isännöitsijän osaaminen tulee olla hyvin laaja. Työssään isännöitsijä on paljon tekemisessä asiakkaidensa kanssa. Tämä edellyttää isännöitsijältä paitsi hyviä itsensä johtamisen taitoja myös kykyä kuunnella asiakasta. (Isännöinnin käsikirja tekijät 2011, 693)

Isännöitsijä on käytännössä myös taloyhtiön toimitusjohtaja. Tässä roolissa toimiminen edellyttää häneltä johtamisominaisuuksia eli vuorovaikutustaitoja, kykyä ihmisten motivointiin, asioiden perustelemista, päätöksiä ja vastuunkantoa tehdyistä toimenpiteistä sekä tekemättä jätetyistä asioista. (Isännöinnin käsikirjatekijät 2011, 693)

Isännöitsijä on myös isännöintiyrityksen työntekijä. Menestyäkseen ja viihtyäkseen työssään hänen pitää tulla toimeen myös yrityksen muiden työntekijöiden kanssa. (Isännöinnin käsikirjatekijät 2011, 693)

#### **4.3.2 Isännöitsijän yleiset tehtävät**

Isännöinnin palvelutuotteet ovat muuttuneet viime vuosina paljon erilaisista asiakastarpeista johtuen. Tämän vuoksi isännöitsijän tehtäviä on hankala kuvata tyh-

jentävästi ja yksiselitteisesti. Yleinen käsitys isännöinnistä on, että kaikki mahdolliset asuinkiinteistöön, asumiseen ja asukkaisiin liittyvät tehtävät ovat automaattisesti isännöintiyrityksen heiniä. Lisäksi monesti luullaan, että kaikki juoksevat asiat pitää hoitaa henkilöisännöitsijän kautta, vaikka näin ei tietysti aina ole. (Isännöinnin käsikirjan tekijät 2011, 29)

Asunto – osakeyhtiölain mukaan, 7 luvussa 17§:lla isännöitsijän yleiset tehtävät ovat:

1. Isännöitsijä huolehtii kiinteistön ja rakennusten pidosta ja hoitaa yhtiön muuta päivittäistä hallintoa hallituksen antaminen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Isännöitsijä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Isännöitsijän on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi.
2. Isännöitsijä saa ryhtyä 2 §:n 2 momentissa tarkoitettuihin toimiin vain hallituksen valtuutuksen perusteella tai jos hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta yhtiön toiminnalle olennaista haittaa. Viimeksi mainitussa tapauksessa hallitukselle on mahdollisimman pian annettava tieto toimista.

Perinteisesti isännöitsijän tehtävät on jaettu yleisiin hallinnollisiin tehtäviin, kiinteistön taloushallintoon liittyviin tehtäviin sekä kiinteistön teknisen ja toiminnallisen kunnan ylläpitämiseen liittyviin tehtäviin. (Isännöinnin käsikirjan tekijät 2011, 25)

### **4.3.3 Isännöintiyrityksen rooli**

Isännöintiyrityksen rooli asiakassuhteessa riippuu täysin isännöintisopimuksesta. Isännöintiyrityksen tehtävänä on antaa yrityksen palveluksessa olevalle isännöitsijälle ja hänen tukiohjaajalleen asialliset onnistumisen edellytykset. Isännöintiyritys kantaa vastuun palvelutuotteensa tuotteistamisesta, sen oikeasta hinnoittelusta sekä sen myötä henkilöstönsä kouluttamisesta ja muiden teknisten edellytysten luomisesta. (Isännöinnin käsikirjan tekijät 2011, 27)

Vasta 2000-luvulla isännöinnin yrityksiin on alettu palkata enemmän teknisiin asioihin erikoistunutta henkilöstöä (esim. teknisiä isännöitsijöitä). Kiinteistöosa-  
keyhtiöt ovat olleet tiennäyttäjinä siinä, että isännöinnin moninaisia tehtäviä on  
viipaloitu isännöintisopimuksissa selkeämmiksi osakokonaisuuksiksi. Kun isän-  
nöinti jaoteltaisiin tehtäväkokonaisuuksiksi myös asunto-osakeyhtiöissä, poistuisi  
isännöitsijän työn keskeisin haaste joka oli osaamisen riittäminen näin monialai-  
seen ja vaativaan työhön. (Isännöinnin käsikirjan tekijät 2011, 27)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Suoritin liiketalouden tutkintoon liittyvän työharjoittelun syksyllä 2016 Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:ssä. Harjoittelun päätyttyä sain yrityksestä työpaikan. Päätin toteuttaa opinnäytetyöni työpaikallani. Keskusteltuani yrityksen johtajan kanssa opinnäytetyön aiheeksi valikoitui yrityksen hinnoittelun kehittäminen. Yritys halusi kehittää isännöinnin palveluiden hinnoitteluaan, jonka tulisi olla mahdollisimman tehokas, selkeä ja oikeudenmukainen sekä yritykselle että asiakkaille.

### 5.1 Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky

Tili- ja isännöintitoimisto Ky on perustettu vuonna 1989 ja se tarjoaa sekä isännöinnin palveluja taloyhtiöille että taloushallinnon palveluja pk-yritykselle. Vuonna 2016 yrityksessä työskenteli neljä henkilöä ja yrityksen liikevaihto oli 157 142,91 euroa. Kyseisenä vuonna yritys hoiti 60 taloyhtiötä ja 64 yritystä. Yritystoiminnassa on tärkeää tiedostaa toimialan kannattavuus ja asiakastyytyväisyys.

Yrityksen palveluita ovat:

- Isännöitsijän palvelut
- Yrityksen perustaminen
- Asiantuntipalvelut
- Kirjanpito ja tilinpäätös
- Myynti- ja ostoreskontra
- Verotuspalvelut
- Yrityksen pöytäkirja
- Palkanlaskenta
- Puhelinvaihde ja asiakaspalvelut
- Laskutus

Taloushallintoon liittyviä tehtäviä tehdään tietokoneen avulla ja paperitositteiden muodossa. Taloushallintoon liittyviä tehtäviä kuten kirjanpitoa ja tilinpäätöksiä

tehdään DLP-ohjelman avulla, isännöinnin palveluita tehdään Domus-ohjelmalla ja laskutuksia tehdään Helposti-laskuohjelmalla. Microsoft Office -ohjelmistoa, sähköpostia ja puhelinta käytetään paljon työssä.

## 5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimus on kehittämistyö. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään, aikaa ja resursseja tulisi suunnata prosessin loppuvaiheeseen. Kehittämistyön prosessiin tulisi sisällyttää paljon pelkästään muutoksen toteuttamiseen eli implementointiin liittyvää toimintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 25)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyvä ajatus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä, että tutkijan on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 94)

Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluilla sekä havainnoimalla. Haastattelutekniikan parasta antia on, että suorassa ”henkilöltä henkilölle” –kontaktissa saavutetaan yleensä paras yhteisymmärrys. Haittana voi olla, että työntekijä antaa väärää informaatiota. Lukemattomia tutkimuksia on tehty siitä, miten työntekijöiden omaa työtään koskevat kuvakset eroavat siitä, mitä he todella tekevät. (Brimson 1992, 127- 128)

Kyselylomakkeiden hyväksikäyttö on halvin tapa toimintaa koskevan informaation keräämiseksi, mutta se on myös kaikkein epäyhtenäisin tapa. Kyselylomake on tehokas haastattelun yhteydessä käytettynä. Se antaa vastaajalle aikaa miettiä vastauksiaan ja kerätä kaiken tarpeelliseksi katsomaansa informaation ennen haastattelua (Brimson 1992, 128.) Havainnoinnin avulla voidaan täydentää kyselyjä ja

haastatteluja tai niillä voidaan täydentää havainnointia. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin, ja sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. Esimerkiksi ihmisten arvostuksia selvittäessä saadaan erilaisia tuloksia sen mukaan, luotetaanko ihmisten puheisiin vai seurataanko, miten he todellisuudessa toimivat. (Ojasalo ym. 2009, 103)

Haastattelemalla saatiin selville ne toiminnot, joihin asianomainen työntekijä osallistui. Tutkimuksessa käytettiin työaikaseuranta-lomaketta, johon oli sisällytetty toimintokokonaisuudet. Työaikaseuranta-lomaketta käytettiin haastattelun yhteydessä ja sillä saatiin selville prosentuaalinen osuus työntekijöiden jokaiseen toimintoon käyttämästä ajasta.

### **5.3 Työajanseurantataulukon laadinta ja aineiston keruu**

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Tili- ja isännöitsijätoiminto Ky:n isännöintipalveluiden tuotteiden hinnoittelua. Hinnoittelun tulisi olla mahdollisimman tehokas, selkeä ja oikeudenmukainen sekä yritykselle että asiakkaille. Opinnäytetyön tekeminen oli kuitenkin vaikea aloittaa, koska piti saada selville hinnoitteluperusteet, -menetelmät, ja miten aloittaa tutkimus. Alussa aihe oli vähän epäselvä minulle, mutta toimeksiantajan haastattelussa tammikuussa 2016 (liite 1), tuli selväksi mitä hinnoittelussa tavoiteltiin. Toimintoperusteinen hinnoittelu valittiin hinnoittelumenetelmäksi ja selvitettiin palvelutuotteen aiheuttamia kustannuksia. Sen lisäksi selvitettiin myös paljonko olivat palvelutuotteiden yksikkökohtaiset kustannukset.

Toimintoperusteisen kustannuslaskennan lähtökohtana on, että toimintoperusteinen prosessilaskenta tukee hinnoittelun päätöstä. Hinnoittelun näkökulmasta toimintoperusteinen hinnoittelulaskenta lähtee kuitenkin siitä, että hinta vaihtelee sen mukaan, paljonko yrityksen resursseja kulutetaan. Hinnoittelussa täytyi ottaa huomioon, että tuotteen myyntihinta kattaa kaikki kustannukset ja voittolisän.

Tutkimussuunnitelman tekeminen aloitettiin tammikuussa 2017 ja samalla aloitettiin teoriaan tutustuminen. Huhtikuun lopussa saatiin teoriaosuus valmiiksi, empiirisen osuuden kerääminen aloitettiin toukokuussa 2017.

Aineiston kerääminen aloitettiin tekemällä yrityksessä toimintoanalyysi. Toimintoanalyysissä selvitettiin yrityksen perustiedot, yrityksen tarjoamat palvelut sekä palvelutuotteiden senhetkiset hinnoittelut. Kustannusajurin selvittämiseksi vaadittiin yritykseltä tietoa toiminnoista, ja jokaiseen työlajiin kulutetusta kokonaisajasta.

Laadittiin Excel-ohjelmalla yrityksen eri toimintoihin kulutettuun työaikaan liittyvä kyselylomake (liite 2). Tarkoituksena oli selvittää tarkasti yrityksen eri toimintoihin kulutettu työaika. Lomake tehtiin niin, että se on helppo ymmärtää ja käyttää. Tarkoituksena oli, että kaikki työntekijät täyttäsivät taulukkoa päivittäin kahden kuukauden ajalla. Lomakkeen täyttäminen aloitettiin touko-kesäkuussa vuonna 2017. Selvittiin johtajalle ja muille työntekijälle, kuinka taulukkoa tulisi täyttää. Taulukkoa olisi tullut täyttää silloin, kun asiakkaan kuukausitoiminnot (kirjanpito, vastikkeen valvonta, laskujen maksatus ja muut) olisi suoritettu. Samalla tallennettaisiin tositteiden, maksettujen laskujen sekä huoneistojen lukumäärä. Taulukon täyttämisen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden eri toimintoihin käyttämä aika. Tämän tiedon avulla olisi ollut mahdollista havainnoida henkilöstön käyttämää työaika suhteessa toimintoihin. Taulukon täyttäminen kuitenkin käytännössä epäonnistui, työntekijät kertoivat syyksi työkiireet.

Ensimmäisen kyselylomakkeen täytön epäonnistuttua laadin uuden kyselylomakkeen (liite 3). Syyskuun alussa 2017 yrityksen johtaja ja työntekijät kokoontuivat kuulemaan ohjeet lomakkeen täyttämiseen, sekä keskustelemaan eri toimintoihin käytetystä työajasta. Kokouksessa työntekijöille jaettiin työntekijöiden ajankäyttökartoitus-lomake. Lomakkeen ja keskustelun avulla oli tarkoitus selvittää, miten työajan käyttö jakaantuu prosentuaalisesti eri toimintojen kesken. Työajan käyttöä selvitetessä otettiin huomioon työntekijöiden omat arviot. Johtajan oli tarkoitus tarkistaa valmiisiin lomakkeisiin merkittyjen tietojen tarkkuus ja todenmukaisuus.

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää työntekijöiden käyttämää työaika suhteessa eri toimintoihin. Resurssien kustannuksia selvitettiin jakamalla työntekijöiden kokonaistunnit työlajeittain, sekä eri toiminnot käytettyyn aikaan perustuen. Lisäksi kerättiin johtajan ja työntekijöiden omat arviot eri työtehtäviin käytetystä ajasta. Jokaisella työntekijällä oli selkeät työtehtävät. Yksi työntekijä hoiti yritysten ja asuntoyhtiöiden kirjanpidon, tilinpäätökset sekä verotukseen liittyvät tehtävät. Kaksi määräaikaista työntekijää hoiti isännöinnin taloushallintoon liittyviä tehtäviä (vastikkeenvalvontaa, taloyhtiöiden laskutuksen, kirjanpidon, tilinpäätöksen sekä muita vastaavia tehtäviä). Kolmannen vastuulla olivat taloyhtiöiden hallinnolliset asiat sekä isännöinti. Johtaja hoiti monipuolisesti yrityksen toimintaan liittyviä asioita, lisäksi hän toimi isännöitsijänä.

Vuonna 2016 yrityksessä oli työssä kaksi määräaikaista työntekijää. Päätettiin että esimies täyttää kyselylomakkeen heidän osaltaan, koska hänellä oli tarkempaa tietoa kyseisille työntekijöille kuuluneista työtehtävistä ja niihin kulutetusta ajasta. Kyselylomakkeen ja yhteisen keskustelun avulla saatiin selville jokaisen työntekijän käyttämä prosentuaalinen työaika suhteessa eri toimintoihin vuoden 2016 aikana.

Tutkimukseni tavoitteena oli isännöinnin pääpalvelutuotteiden (vastike- ja käyttökorvausvalvonta, laskujen maksatus, kirjanpito, tilinpäätös, talousarvio, kokoukset, pöytäkirjat, isännöintitodistukset) hinnoittelun kehittäminen. Saadakseni selville isännöinnin pääpalvelutuotteiden hinnoitteluun liittyvät kustannukset täytyi kaikkiin yrityksen toimintoihin liittyvät kustannukset selvittää. Toimintoajurien selvittämisessä tositteiden ja maksettujen laskujen lukumäärä kerättiin kirjanpidon ohjelman avulla (DLP-ohjelmalla). Huoneistojen ja isännöitsijätodistusten lukumäärä kerättiin isännöintiohjelman avulla (Domus-ohjelmalla). Taloyhtiöihin ja muihin yrityksiin liittyvät tositteet kerättiin ja tarkasteltiin. Dokumenttiaineistona olivat Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n vuoden 2016 tilinpäätös sekä yrityksen palkkaohjelmasta saatavat henkilöstöhallinnon tiedot. Aineiston kerääminen oli työlästä ja vei paljon aikaa. Aineistot kerättiin yksitellen syyskuussa 2016. Lisäksi yrityksen johtajalta ja työntekijöiltä kysyttiin lisätietoja.



## **6 HINNOITTELUN TOTEUTUS TILI- JA ISÄNNÖITSIJÄ- TOIMISTO KY:LLE**

Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen empiiristä osuutta. Tutkimusosion alussa kerrotaan ensin yrityksen taustatietoja ja johtamisen filosofiaa, kuten arvot, strategia yms. Piti saada selville myös yrityksen tietoja toimialasta ja tavoitteista hinnoittelun suhteen. Yrityksen taustatietojen jälkeen kerrotaan, miksi toimintolaskentamalli oli valittu tutkimukseen ja toimintolaskentamalli tarvittiin tehdä yritykselle. Tässä osiossa tutkitaan toimintolaskennan prosessia vaihe vaiheelta. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään toimintoanalyysi. Toisessa vaiheessa saadaan selville resurssien tai kustannusten kohdistaminen toiminnoille, selvitetään toimintojen resurssit ja päätetään millä perusteella resurssien aiheuttamat kustannukset kohdistetaan eri toiminnoille. Kolmannessa vaiheessa selvitetään laskentakohteet ja valitaan toimintoajurit, eli päätetään, millä perusteella toimintojen kustannukset jaetaan laskentakohteille. Sen jälkeen selvitetään tuotteiden yksikköhinnat, joiden avulla yritys saavuttaa voittotavoitteen.

### **6.1 Toimintoanalyysi**

#### **6.1.1 Hinnoittelun lähtökohdat**

Vuonna 2016 Isännöinnin palveluissa Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:llä oli taloyhtiöitä asiakkanaan yhteensä 60. Isännöinnin palvelut oli hinnoiteltu paketeiksi, jotka räätälöitiin asiakkaille sopiviksi huoneistojen lukumäärän mukaan. Hinnoittelu tapahtui samojen standardien mukaisesti jokaiselle asiakkaalle. Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n toiminnassa isännöinninpalvelut ovat taloushallintoon, hallintoon sekä toiminnalliseen ylläpitämiseen liittyviä tehtäviä. Laskut tehtiin joka kuukausi samaan hintaan ja isännöinnin hinnassa ei eritelty, mitkä palvelut kuuluvat kuukausiveloitukseen ja mitkä kuuluvat vuosiveloitukseen, vaan kaikki oli liitetty kuukausihintaan. Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n isännöinnin palvelujen kuukausihintaan kuuluivat juokseva kirjanpito, laskujen maksatus, vuokravalvonta, tilinpäätös, talousarvio, veroilmoitukset, kokoukset, pöytäkirjan laatiminen, tarjouspyynnöt sekä pienten remonttien suunnittelun tarpeet. Hinta katsottiin huo-

neistojen lukumäärän mukaan. Yhden huoneiston isännöinnin hinta oli 20€+alv/kk, sisältäen kaikki kulut. Palveluiden hinnat oli pidetty kohtuullisen alhaisina, koska kilpailu alalla on kovaa, ja toisaalta myös siksi, että asiakkaat pyysisivät tyytyväisinä, ja käyttäisivät yrityksen palveluja jatkossakin. Isännöitsijätodistuksesta veloitettiin asiakkailta erikseen. Asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia. Tosiasia on, että huoneistojen lukumäärä ei ole samassa suhteessa tehtyyn työmäärään. Asiakkaat saattavat kuluttaa yrityksen resursseja aivan erilaisessa suhteessa. Lisäksi monesti luullaan, että kaikki mahdolliset asuinkiinteistöön, asumiseen ja asukkaisiin liittyvät tehtävät sekä kaikki juoksevat asiat pitää hoitaa isännöitsijän kautta, vaikka näin ei ole. Tämä oli ollut haitaksi yritykselle, koska yritys ei ollut saanut katetuottoa sille tasolle, millä sen tulisi olla.

### **6.1.2 Toimintojen määrittäminen**

Toimintoanalyysissä kartoitetaan yrityksen toiminnot, jotta saadaan selkeä kuva siitä mitä yrityksessä tehdään sekä osatehtävät, joista työtehtävät koostuvat. Tässä vaiheessa kootaan ja havainnollistetaan tarkemmin tietyn toimintoanalyysin kohteena olevia toimintoja.

Toimintoanalyysissä selvitettiin, että Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n käytettävissä olevilla resursseilla tehtiin kaikkia yritykseen liittyviä toimintoja, ja yrityksessä koko henkilökunta teki kaikenlaista työtä tarvittaessa.

Toimintoanalyysissä selvitettiin, että resursseilla tehtiin seuraavia toimintoja:

- Taloushallintoon liittyviä toimintoja (vastike- ja käyttökorvausvalvonta, muistutukset, ostoreskontra/laskujen maksatus, myyntireskontra, palkanlaskenta, verotukset, kirjanpito, talousarvion laatiminen, tilinpäätös) sekä vesitasaus.
- Hallinnollisia tehtäviä (kokoukset, pöytäkirjat, kiinteistöjen sopimusasioiden hoitaminen, ilmoitusvelvollisuus). Taloyhtiölle tehdyt lainan nostamiset ja laskemiset hoidettiin ilman veloitusta, ja ne haluttiin lisätä listaan.

- Kiinteistöjen ylläpitoon liittyviä tehtäviä (kiinteistönhoidon- ja huollon järjestäminen, kiinteistöjen korjausten ja remonttien suunnittelu, huoneistojen kunnossapito ja valvonta).
- Isännöitsijätodistuksen laatiminen
- Asiantuntija- ja asiakaspalvelu (sähköposti, puhelin, asiakkaiden käynnit toimistolla)
- Yritysten perustaminen
- Muut tehtävät

Tutkimustyössäni hinnoittelun selvittämiseksi keskityin kuitenkin vain isännöinnin pääpalvelutuotteisiin (vastike- ja käyttökorvausvalvonta, laskujen maksatus, kirjanpito, tilinpäätös, talousarvio, kokoukset, pöytäkirjat, isännöitsijätodistus).

Vastikevalvonnan prosessi on monivaiheinen. Vastikevalvonta suoritetaan Excellillä. Ensin tehdään vastike- ja käyttökorvausten laskelmia, ja laskutetaan jokaista taloyhtiön osakasta. Vastike- ja käyttökorvausvalvonnan tehtäviin kuuluu sekä asukas- että huoneistotietojen päivittäminen. Seuraavaksi tulostetaan tiliotteet ja saapuvia viitemaksuja, joiden avulla yrityksen työntekijä tarkistaa maksetut suoritukset. Vastikevalvonta suoritetaan kuukausittain. Maksujen oikea-aikaisuus vähentää mahdollisia muistutuksia ja perintätoimia. (Tili- ja Isännöitsijä toimisto Ky 2017)

Joissakin asuntoyhtiössä vesitasaus pitää tehdä jokaiselle osakkaalle. Käytetty vesimäärä ja huoneistokohtainen asukasmäärä täytyy selvittää. Jokainen taloyhtiö päättää, tehdäänkö vesitasaus kerran vuodessa vai useammin. Asukkailta pyydetään huoneistokohtaiset vesimittareiden lukemat, jotta pystytään laskemaan tarkka vedenkulutus ja muodostamaan laskut. (Tili- ja Isännöitsijä toimisto Ky 2017)

Laskujen käsittelyssä ja maksatuksessa Tili- ja isännöintitoimisto on hoitanut myös asunto-osakeyhtiöiden juoksevat ostolaskut kuten isännöinti-, vesi-, sähkö-, jäte-, kiinteistövero-, maanvuokra- ja muiden korjausten sekä ylläpitämisen ostolaskuja. Laskujen käsittelyn prosessi on monivaiheinen. Laskut vastaanotetaan paperimuodossa joko postitse vai sähköpostilla, jonka jälkeen tarkistetaan ovatko kaikki tiedot oikein ja hyväksytäänkö laskut. Seuraavaksi laskut maksetaan erä-

päivään mennessä tai heti, jos tilillä on riittävästi rahaa. Lopuksi maksetut laskut arkistoidaan. Laskujen käsittelyssä pitää olla tarkkana: mille yhtiölle lasku kohdistuu, viitesuoritukset, tilitiedot, eräpäivä ja summa täytyy olla oikein. (Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky 2017)

Yleensä tilikauden pituus asunto-osakeyhtiöissä on 12 kuukautta ja yleisesti valittu ajanjakso 1.1.-31.12. Jonkin verran on myös siirrytty kalenterivuodesta poikkeaviin tilikausiin, jolloin tilikausi saattaa olla esimerkiksi ajanjakso 1.7.-30.6. Tilikausi yleensä määritellään yhtiön yhtiöjärjestyksessä tai voi olla myös perustamissopimuksessa. Liiketahtumat kirjataan kirjanpitolain mukaan aikajärjestyksessä (peruskirjanpito) ja asiajärjestyksessä (pääkirjanpito). Kirjanpidossa on merkitty liiketahtumiin menot, tulot ja rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Liiketahtumien kirjausten on perustuttava päivättyyn ja numeroituun tositteseen. Tilikauden aikana kirjanpitäjän tulisi kuukausittain tarkistaa tasetilien saldoja ja täsmäyttää tilejä (Isännöinnin käsikirja 2011, 209-210.) Tili- ja isännöintitoimisto Ky:n on laadittava jokaiselle taloyhtiölle kirjanpidon ja tilinpäätöksen mukana tuloslaskelma ja tase-erittely, toimintakertomus, talousarviovertailu sekä jälkilaskelma. Jos taloyhtiössä pitää yhtiöjärjestyksen mukaan olla tilintarkastaja ja toimintatarkastaja, niin isännöitsijän pitää niitä järjestää. (Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky 2017)

Kokoukset pidetään yleensä kaksi kertaa vuodessa tai useammin. Sekä hallitusta varsinaisen yhtiökokous pitää olla pidetty kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Hallitus kokoontuu tarvittaessa, jonkinlaisena tyyppitilanteena voidaan pitää sitä, että hallitus kokoontuu 4-5 kertaa vuodessa. Varsinaisten yhtiökokouksen välillä voidaan pitää ylimääräisiä yhtiökokouksia kiireellisten toimien poikkeuksellisia edellytyksiä varten. Isännöitsijän on järjestettävä sekä yhtiö- ja hallituskokoukset. Kokousten järjestelyprosesseissa on monivaiheinen. Isännöitsijän on sovittava kokousaika ja -paikka hallituksen jäsenille, hallituksen kokoukselle tai osakkeenomistajien yhtiökokouksille. Kokouskutsut ja liitteet on lähetettävä kahta viikkoa ennen kokousta. Isännöitsijän on laadittava hallitus- ja yhtiökokouksen pöytäkirja. Pöytäkirjan allekirjoittavat kokouksen puheenjohtaja

ja vähintään yksi kokouksen jäsen tai kokouksessa läsnä ollut isännöitsijä. (Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky 2017)

Isännöitsijä tekee taloyhtiöille monenlaisia sopimuksia, kuten vakuus-, rahoitus-, vakuutus-, sähkö-, urakka-, isännöinti-, jätehuolto- ja kiinteistöpalvelusopimukset, sekä veden toimitussopimukset, maan vuokrasopimukset ja muita sopimuksia. Taloyhtiöiden sopimukset tehdään yleensä hallituksen kokouksen päätöksellä ja hallituksen antamien valtuuksien mukaisesti. Sopimuksen voi tehdä niin suullisesti, sähköisesti kuin kirjallisestikin. Kiinteistösopimusasiat ovat tärkeitä, koska sopimukset ovat sitovia ja sopimuksen rikkojalta voidaan vaatia korvauksia tai sakkoja. (Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky 2017)

Taloyhtiöt voivat ottaa lainaa korjauksia tai remonteja varten. Osakkaat maksavat lainasta oman osuuteensa vähitellen rahoitusvastikkeena tai kertasuorituksena. Isännöitsijän on usein haettava lainaa yhtiökokouksen ja hallituksen valtuuttamana, osakkaiden ei itse tarvitse osallistua rahoitusneuvotteluihin. Taloyhtiö voi valita yhtiölainan rahoitusmuodoksi, siinä on joustavuutta remonttiajan maksuihin, osakassuoritukseen ja rahoitusvastikkeiden laskentaan. Isännöitsijä sopii ajan pankin kanssa ja käy pankissa lainan nostoja varten. Kun laina on hyväksytty, isännöitsijän on laadittava lainan maksukysely ja -laskelma osakkaille. Osakas voi valita, maksaako hän lainaosuuteensa kertamaksuna vai rahoitusvastikkeena. (Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky 2017)

## **6.2 Kustannusten kohdistaminen toiminnoille**

Kustannukset kohdistetaan toiminnoille, koska toimintojen tarvitsemat resurssit aiheuttavat yritykselle kustannukset. Työssäni päätettiin, että kaikki kustannukset (henkilöstö-, vuokra, konttori- ja hallinto- sekä muut toimintokustannukset) kohdistetaan toiminnoille suhteessa työhön kuluneeseen aikaan. Poisto- ja rahoituskulut jakaantuvat tasaisesti eri toiminnoille. Asiakkailta on erilaisia ominaisuuksia ja asiakkaat kuluttavat yrityksen resursseja aivan erilaisessa suhteessa. Asiakkaiden toimeksiantojen vaatima työaika ei jakaudu tasaisesti suhteessa palvelutuotteiden hintoihin. Asiakkaat, jotka kuluttavat enemmän aikaa, käyttävät myös enemmän resursseja.

### 6.2.1 Resurssien määrittäminen

Tässä vaiheessa selvitettiin toimintojen resurssien aiheuttamia kustannuksia. Resurssit kertovat, paljonko rahaa on käytetty ja resurssien kokonaiskustannukset saatiin selville yrityksen vuoden 2016 tilinpäätöksen avulla.

Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n liikekirjanpidon pääkirjan kulut oli kirjattu menolajeittain. Tässä kohdistamisprosessissa kulut ryhmiteltiin osastokohtaisesti kustannusryhmiin. Kustannusryhmiin sisällytettiin samantyylliset kustannukset. Kustannuksia aiheuttavat resurssit ryhmiteltiin henkilöstökuluihin, vuokraan, konttori- ja hallintokuluihin, muihin toimintakuluihin, poisto- ja rahoituskuluihin.

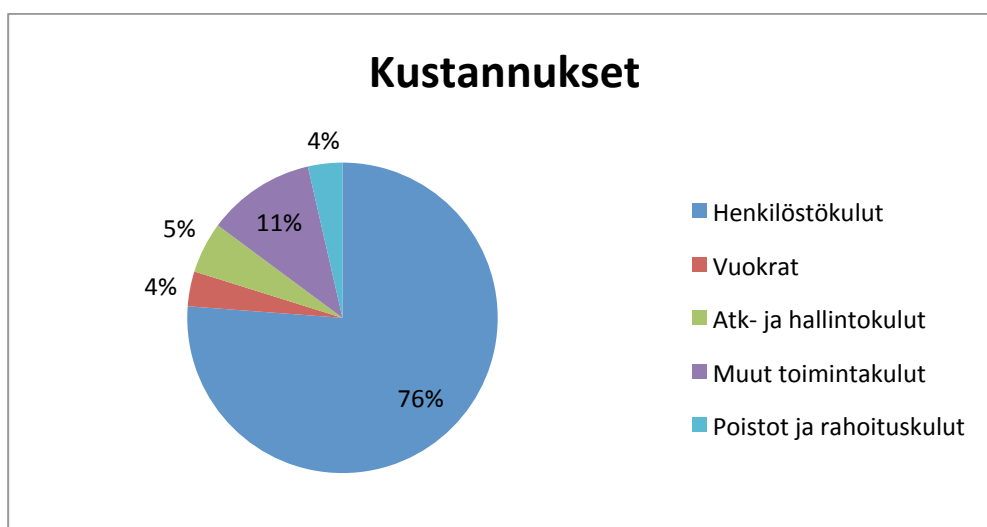
Yrityksen resurssien tuotannontekijöistä saatiin selville kaikki henkilöstöön liittyvät kustannukset. Vuonna 2016 henkilöstökustannukset olivat suurin kustannuserä Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:ssä. Henkilöstökustannuksiin kuului omistajan (esimiehen) lisäksi kaksi vakinaisessa sekä kaksi määräaikaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää. Henkilöstöön liittyvät kustannukset ovat palkka, henkilösivukulut ja lomapalkka sekä vapaaehtoiset henkilöstökulut, kuten työterveys- ja virkistyskulut. Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky on kommandiittiyhtiö, yrittäjä voi maksaa itselleen palkkaa tai hän voi nostaa yksityisnostoja. Yrittäjä/johtaja ei ottanut itsellensä palkkaa, yksityisottoa hän oli ottanut. Yksityisoton summa ei vastannut hänen tekemäänsä työmäärää yrityksessään. Päätettiin että tilikauden voitosta vähennettyä veroa liisattaisiin henkilöstökustannuksiin. Sillä perusteella voitiin tarkistaa henkilöstöön liittyviä kustannuksia. Henkilöstöön liittyvien kustannusten osuus olivat vuonna 2016 yhteensä 125 237,77 euroa, prosenttiosuus kokonaiskustannuksista on 76,18.

Toinen resurssieihin liittyvä kustannuserä on toimitiloihin liittyvät kustannukset. Niihin kuuluvat konttorikoneet, muut laitteet, sähkö, siivous ja ylläpito sekä kiinteistön ja kaluston korjaus. Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n konttorikoneet, kuten kopiokone, on hankittu leasingsopimuksella. Toimitiloihin liittyvien kustannusten osuus yrityksen menoista oli vuonna 2016 yhteensä 5 979,96 euroa ja 3,64 % kokonaiskustannuksista.

Kolmas resurssien tuotannontekijöistä ovat atk-laitteiden ja hallintoon liittyvät kustannukset. Konttoriin ja hallintoon liittyviin kustannuksiin kuuluvat kaikki puhelimet, nettiyhteydet, kopiointikulut, postikulut, konttoritarvikkeet ja muut atk-kulut. Vuonna 2016 näiden osuus oli 8 764,81 euroa, prosenttiosuus kokonaiskustannuksista oli 5,33.

Neljäs resurssien tuotannontekijöistä oli muut toimintakulut. Muihin toimintakuluihin kuuluvat markkinointi, edustukset, matkakulut, ostetut palvelut sekä muut liiketoimintakulut. Vuonna 2016 näiden osuus oli 18 517,96 euroa ja prosenttiosuus kokonaiskustannuksista oli 11,26.

Viimeinen resurssien tuotannontekijöistä oli poistot ja rahoituskulut. Ne kohdistetaan toiminnoille tasaisesti. Näiden osuus vuonna 2016 oli 5886,58 euroa ja prosenttiosuus kokonaiskustannuksista oli 3,58.



Kuva 9. Tili - ja isännöitsijätoimisto Ky:n kustannukset. (Tili- ja isännöitsijätoiminto Ky:n tilinpäätös 2016)

Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n kokonaiskustannukset olivat vuonna 2016 yhteensä 164 387, 08 euroa. Kokonaiskustannuksiin sisältyvät henkilöstökulut, konttorin ja hallinnon kulut, vuokrat, muut toimintakulut sekä poistoon ja rahoituskuluihin liittyvät kustannukset.

Yrityksen tilinpäätöksessä (2016) näytti siltä, että yrityksellä oli kuitenkin voittoa, joten toiminta oli kannattavaa. Täytyy huomioida että yritys on kommandiittiyhtiö, joten yrittäjä voi maksaa itselleen palkkaa tai hän voi nostaa yksityisnostoja. Yrittäjä ei maksanut itsellensä palkkaa, koska yrityksellä ei ollut varaa maksaa. Yksityisottoa hän oli ottanut, summa ei kuitenkaan vastannut yrittäjän tekemää työmäärää. Jos yrittäjä olisi ottanut palkkaansa oikeudenmukaisesti, voidaan todeta, että yrityksen toiminta ei olisi ollut kannattavaa.

### 6.2.2 Käytetyt työtunnit

Työajat selvitettiin haastattelemalla johtaja ja muut työntekijät. Näin saatiin selville jokaisen työntekijän työpäivien pituudet ja lomapäivät vuodelle 2016.

Henkilöstöön kuuluvat ryhmät ovat yrityksen omistaja (johtaja), kaksi vakituises- sa sekä kaksi määräaikaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää sekä työharjoittelija. Yrityksessä ei ollut aiemmin tehty työajan seuranta, joten työntekijöiden työaikoja selvitettiin työsopimuksista. Työajan selvittämisessä otettiin huomioon työtuntijärjestelmän mukainen työaika. Vuonna 2016 vuodenaikaa oli yhteensä 366, johon sisältyi lauantait ja sunnuntait (yhteensä 105 päivää), työaika lyhentävät arkipyhät (8 päivää) sekä vuosiloma (25 päivää). Koko vuoden työpäivät vuonna 2016 olivat yhteensä  $366 - 105 - 8 - 25 = 228$  päivää. Ilman vuosilomaa työpäivät olivat yhteensä  $366 - 105 - 8 = 253$  päivää vuodessa.

Yhden vakituisen työntekijän työpäivän pituus on 8,5 tuntia päivässä johon kuuluu kaksi kahvitaukoa ja yksi ruokatauko, näin ollen tuottava työaika päivässä on yhteensä 8 tuntia. Vuosilomaa työntekijä oli pitänyt vaan 21 päivää, näin ollen yhden työntekijän käytetty työaika on  $253 - 21 = 232$  päivää vuodessa, jonka kerroin työpäivän tunneilla, näin ollen  $232 \times 8 = 1\ 856$  työtuntia vuodessa.

Toisen vakituisen työntekijän työpäivän pituus on 7,5 tuntia päivässä, johon kuuluu kaksi kahvitaukoa ja yksi ruokatauko, tuottava työaika päivässä on yhteensä 6,5 tuntia. Työntekijä tuli töihin äitiyslomalta huhtikuussa, vuosilomaa hän oli pitänyt 25 päivää. Tammi - maaliskuun työpäivät  $19 + 21 + 21 = 61$  päivää (tammi- kuussa on 2 arkipyhää, maaliskuussa on 2 arkipyhää). Työntekijän työaika vuonna



2016 oli  $253 - 61 - 25 = 167$  päivää. Tämän kerroin työpäivän tunneilla, eli saatiin  $6,5 \times 169 = 1085,5$  työtuntia vuodessa.

Kolmas ja neljäs työntekijä olivat määräaikaissa työsuhteissa. Heillä työpäivän pituus oli 7 tuntia, johon kuului kaksi kahvitaukoa. Tuottava työaika päivässä oli yhteensä 6,5 tuntia päivässä. Kolmannen työntekijän työpäivät kuudessa kuukaudessa vuonna 2016 ovat yhteensä  $19 + 21 + 21 + 21 + 21 + 21 = 124$  työpäivää, kerroin tämän työpäivän tunneilla josta saatiin  $124 \times 6,5 = 806$  työtuntia vuonna 2016. Neljännen työntekijän työsuhde loppui marraskuun lopussa. Työpäivät kolmena kuukautena vuonna 2016 olivat yhteensä  $19 + 21 + 21 = 61$  työpäivää, kerroin tämän työpäivän tunneilla, näin saatiin  $6,5 \times 61 = 396,50$  työtuntia vuonna 2016.

Henkilökuntaan kuului yksi työharjoittelija, jonka työsuhde oli määrätty 13 viikoksi ja työaika oli 7,5 tuntia päivässä. Työaikaan kuului kaksi kahvitaukoa ja ruokatauko, näin laskemalla saatiin tuottavaa työaika päivässä 6,5 tuntia. Työtunnit olivat yhteensä  $(18 + 22 + 21 + 4) \times 6,5 = 422,5$  tuntia.

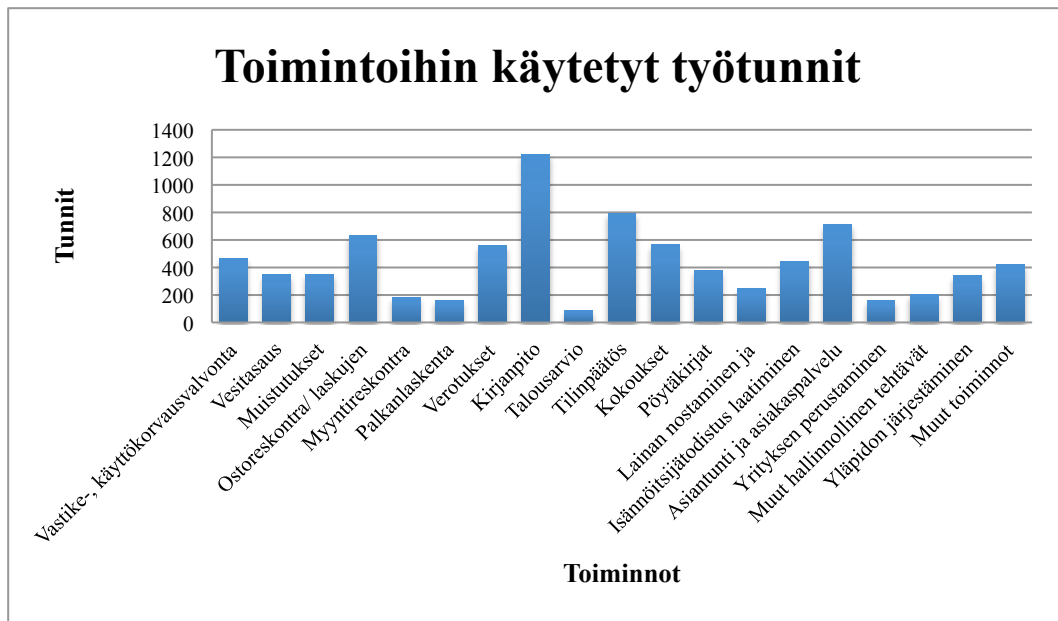
Lopuksi laskettiin johtajan työaika vuonna 2016 ja se oli haasteellista, koska hän oli viettänyt niin paljon aikaa toimistossa. Perinteinen toimisto-aika ei riittänyt kaikkien työtehtävien hoitamiseen. Pelkästään puheluihin, sähköposteihin, asiakkaiden käynteihin ja asiantuntijapalveluihin sai kulutettua työpäivän tunnit. Johtaja teki töitä myös iltaisin ja viikonloppuisin, että hän sai tehdä töitä rauhassa. Johtaja saattoi olla töissä kahteentoista yöllä ja viikonloppuisin hän oli ollut aina työssä koko päivän, erityisesti silloin kun oli paljon taloyhtiöiden kokouksia pidettävänä. Johtaja päätti itse, että hänen työaikansa vuonna 2016 oli keskimäärin 12 tuntia päivässä ja 10 tuntia koko viikonloppuun aikana. Vuosilomaa hän oli pitänyt 25 päivää kahdessa erässä, 14 päivää elokuussa ja 11 päivää joulukuussa. Johtajan tekemä työaika oli  $(253 - 25) \times 12 = 2736$  tuntia, lisäksi viikonlopputunnit olivat  $10 \times 43 = 430$  tuntia. Työtunneiksi vuonna 2016 saatiin  $2736 + 430 = 3166$  työtuntia.

### 6.2.3 Resurssikohdistimen määrittäminen

Tässä vaiheessa selvitettiin yrityksen eri toimintojen vaatimaa aikaa. Työntekijän ajankäytön lomakkeella (liite 3) saatiin selville työntekijöiden eri toimintoihin käyttämä työaika prosentuaalisesti vuonna 2016. Seuraavaksi laaditulla Excel -ohjelmalla tehtiin työntekijöiden ajankäyttökartoitus vuodelle 2016 (liite 4), joka kumuloi kaikki työntekijöiden hoidettavana olleet toiminnot. Näin saatiin varmuus siitä, että kaikki keskeiset toiminnot ja niihin käytetty työaika on rekisteröity.

Ensin rekisteröitiin yrityksen johtajan ja jokaisen työntekijöiden koko vuoden 2016 käyttämä työaika, ja siitä saadut työajan prosenttiosuudet jaettiin eri toimintoihin omiin sarakkeisiinsa. Seuraavaksi johtajan ja jokaisen työntekijän omat prosenttiosuudet liitettiin toimintoihin kertomalla kunkin omalla koko vuoden työajalla niin, että saatiin tietää paljonko toiminnot kuluttavat aikaa vuodessa. Seuraavaksi laskettiin toimintoihin kulutettua työaika yhteensä niin, että saatiin koottua vuoden 2016 toimintoihin kulutettu kokonaistyöaika. Jokainen toiminto yhteenlasketuilla työtunneilla vuodessa jaettiin, sen jälkeen kerrottiin sadalla, ja saatiin prosenttiosuudet toimintoihin käytetystä ajasta vuoden 2016 aikana.

Henkilökunnan ajankäyttökartoituksen mukaan Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n vuoden 2016 kokonaistyöaika oli yhteensä 8261 tuntia. Työaika jakaantui eri toimintojen kesken. Kokonaistyöajasta kului 466,85 tuntia (88,37 %) pääpalvelutuotteisiin eli vastike- ja käyttökorvausvalvontaan (5,65 %), Vesitasauksiin kului 345,25 tuntia (4,18 %), muistutukseen 350,52 tuntia (4,24 %), laskujen maksatukseen 632,45 tuntia (7,66 %), myyntireskontra hoitamiseen 183,29 tuntia (2,22 %), palkanlaskentaan 158,30 tuntia (1,92 %), verotukseen 561,16 tuntia (6,79 %), kirjanpitoon 1 223,58 tuntia (14,81 %), talousarvion laatimiseen 88,10 tuntia (1,07 %), tilinpäätökseen 792,05 tuntia (2,97 %), kokoukseen 564,40 tuntia (6,83 %), pöytäkirjan laatimiseen kului 380,44 tuntia (4,61 %), lainan nostamiseen ja laskemiseen 245,03 tuntia (2,97 %), isännöitsijätodistuksen laatimiseen 440,50 tuntia (5,33 %), sekä asiantunteihin ja asiakaspalveluihin 710,33 tuntia (8,60 %), ja yrityksen perustamiseen 158 tuntia (1,92 %).



Kuva 10. Tili- isännöitsijätoimisto Ky:n eri toimintoihin käytetyt työtunnit vuonna 2016

Muu työaika oli kulunut Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n sivullisiin, laskuttamattomiin töihin (11,63 % kokonaistyöajasta). Laskuttamattomiin töihin kuuluivat muut hallinnolliset tehtävät (kiinteistösopimusasioita, ilmoitusvelvollisuuksia, turvallisuuden- ja vakuutusasioiden hoitamisia) yhteensä 200,98 tuntia (2,44 % kokonaistyöajasta), ylläpidon järjestämisiin (kiinteistön hoidon ja huollon järjestämiseen, kiinteistön korjausten ja remonttien suunnitteluun, huoneistojen kunnossapitoon ja valvontaan) 338,64 tuntia (4,11 % kokonaistyöajasta) ja muihin toimintoihin (esimerkiksi muiden auttamiseen, epäselvyyksien selvittämiseen, postitukseen, tulostukseen, skannaukseen, kopiointiin) 420 tuntia vuodessa (5,09 % kokonaistyöajasta).

#### 6.2.4 Kustannusten kohdistaminen toiminnoille

Työssäni pyrittiin kohdistamaan henkilöstökulut, vuokrat, atk- ja hallintokulut sekä muut toimintakulut yrityksen eri toiminnoille työntekijöiden ajankäytön perusteella. Tämän perusteena oli yrityksen kulujen suhteessa epätasainen kohdistuminen eri asiakkaiden kesken. Asiakkailta on erilaisia ominaisuuksia ja asiakkaat kuluttavat yrityksen resursseja aivan erilaisessa suhteessa. Asiakkaat, jotka kulut-

tavat enemmän aikaa, käyttävät myös enemmän resursseja. Poistot ja rahoituskulut kohdistettiin toiminnoille tasaisesti.

Laadin työstäessä kustannusten kohdistamisen kaavion (liite 5). Kaavio ilmaisee kustannusten kohdistumista eri toiminnoille. Työntekijöiden ajankäyttökartoituksen lomakkeesta (liite 4) saatiin jaettua kokonaistyöaika prosenttilukuina suhteessa eri toiminnoille. Henkilöstökulut kohdistetaan toiminnoille työajanjakaumasta selvinneiden prosenttilukujen suhteessa eri toiminnoille, eli sen mukaan, kuinka paljon työaika mihinkin toimintoihin kulutetaan. Vuokrat, atk- ja hallintokulut sekä muut toimintakulut kohdistetaan samaan tapaan kuin henkilöstökulutkin. Poistot ja rahoituskulut kohdistetaan tasaisesti eri toiminnoille.

Kun kaikki resurssit kohdistettiin oikeilla resurssiajureilla eri toiminnoille, laskettiin toimintokohtaiset kokonaiskustannukset. Toimintokohtaiset kokonaiskustannukset saatiin selville laskemalla yhteen henkilöstökulut, vuokrat, atk- ja hallintokulut, muut hallintokulut, poistot sekä rahoituskulut.

### **6.3 Toimintojen kohdistaminen laskentakohteille**

Kolmannessa toimintolaskentaperusteisen kustannuslaskennan vaiheessa selvittiin laskentakohteet ja valittiin toimintoajurit eli päätettiin, millä perusteella toimintojen kustannukset jaetaan laskentakohteille.

#### **6.3.1 Mittayksikön/ toimintoajurien määrittäminen**

Toimintojen kustannusten selvittämiseksi yrityksen kokonaiskustannukset jaettiin useammalle eri toiminnolle. Kokonaiskustannukset sisälsivät kaikki yritykseen toimintaan liittyvät toiminnot. Tavoitteena oli saada selville hinta yrityksen pääpalvelutuotteelle (vastike- ja käyttökorvausvalvonta, laskujen maksatus, kirjanpito, tilinpäätös, talousarvio, kokoukset, pöytäkirjat, isännöitsijätodistus). Tässä vaiheessa selvitettiin yrityksen toimintoajuri, jotta saataisiin selville toimintojen yksikkökustannukset. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että selvitettiin esimerkiksi kuinka monta tositetta, tai maksettua laskua mitattavana ajanjaksona oli käsitelty.

Vastike- ja korvausvalvonnan käsittelytoiminnon kustannuksia kohdistettiin laskentakohteille, eli asunto-osakeyhtiöille, huoneistojen lukumäärän mukaisesti. Taloyhtiökohtaisiin yhteenlaskettuihin yksikkökustannuksiin vaikutti asuntoyhtiön huoneistojen lukumäärä. Hinta muodostui sitä suuremmaksi, mitä enemmän asuntoyhtiöllä oli huoneistoja. Taloyhtiöiden lukumäärä selvittiin huoneistotiedoista DLP-isännöitsijäohjelmalla. Excel-ohjelmalla laaditulla taulukolla selvitettiin kaikki yritykselle rekisteröidyt taloyhtiöt ja näiden huoneistomäärät, ja laskettiin huoneistojen määrät yhteen. Huoneistoja oli vuonna 2016 yhteensä 639 kappaletta kuukaudessa ja 7668 kappaletta vuodessa.

Laskujen maksatuksen mittayksiköksi valittiin maksettujen laskujen määrä. Taloyhtiöiden kustannusarvo riippui maksettujen laskujen määrästä: mitä enemmän maksettuja laskuja oli, sitä suurempi oli myös kustannusarvo. Maksettujen laskujen yhteen kerääminen oli työlästä, koska maksettavat laskut vaihtelivat joka kuukausi ja jokaisella yhtiöllä oli erilainen laskumäärä. Laskujen maksatuspalvelu oli tehty vain isännöitsijäpalvelulle, ei yrityksille. Pääsin keräämään näitä kirjanpidon DLP-ohjelmalla sekä pääkirjan pankkitilistä kredit-puolelta. Näin saatiin selville koko vuoden 2016 maksettujen laskujen määrä jokaiselle taloyhtiölle. Menoja ei katsottu kuitenkaan pankkilainan lyhennyksistä, palvelumaksuista tai muista vastaavista pankkikuluista, vaan maksettujen laskujen perusteella, kuten vesi-, sähkö-, jäte-, vakuutus-, kiinteistövero-, KTV-, huollon ja remontin liittyvistä laskuista. Maksettujen laskujen lukumääräksi saatiin 4 547 kappaletta.

Kirjanpidon DLP-ohjelmassa olevan päiväkirjan kautta selvittiin vuoden 2016 kirjanpidon tositteiden kokonaismäärä. Kirjanpidon mittayksiköksi valittiin tositteiden määrä kohdistettuna eri toiminnoille. Tositteiden kokonaismäärästä eriteltiin asuntoyhtiöiden ja muiden asiakasyritysten osuudet, mikä oli haasteellista. Asunto-osakeyhtiöt, joilla oli suurempi tositemäärä, oli myös suurempi kustannusarvo.

Tilinpäätösten yksikkökustannukset selvitettiin laskemalla taloyhtiöiden ja muiden asiakasyritysten lukumäärä Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n tekemistä tilinpäätöksistä. Tilinpäätös tehdään jokaiselle asiakkaalle kerran vuodessa. Talousarvion yksikkökustannukset laskettiin asuntoyhtiöiden lukumäärän mukaisesti.

Kokouksen kustannusten selvittämisen toimintoajuriksi valittiin kokouksiin käytettyjen työtuntien yhteenlaskettua kokonaismäärä vuonna 2016. Työntekijöiden ajankäyttökartoituksen lomakkeesta (liite 4) saatiin selville kokonaistyötuntien määrä suhteessa pidettyihin kokouksiin.

Pöytäkirjan toimintoajuriksi valittiin kokousten lukumäärä vuonna 2016. Selvittiin montako kokousta kullekin taloyhtiölle oli pidetty, ja pöytäkirjoja kirjoitettu vuoden 2016 aikana. Samalla tarkisteltiin yrityksen tietokannasta asuntoyhtiöiden lainanmaksulaskelmat ja kyselyt. Näin saatiin tietää kuinka monta lainaa oli haettu ja lasketettu. Lainan nostamisen ja laskemisen toimintoajurina pidettiin nostettujen lainojen kokonaismäärää vuonna 2016.

Isännöitsijätodistuksen laatimisen toimintoajuriksi valittiin laadittujen isännöitsijätodistuksen lukumäärä. Isännöitsijän Domus-ohjelmalla selvittiin laskutettujen isännöitsijätodistusten lukumäärä.

Pääpalvelutuotteen yksikköhintaa selvittäessä oli otettava huomioon tehdyt työtunnit. Tutkimusta tehtäessä selvisi, että tehtyjen työtuntien määrä oli sopivassa suhteessa palvelutuotteen yksikköhintaan. Työntekijöiden ajankäyttökartoituksen lomake (liite 4) selvitti kokonaistyöajan jakautumista eri toiminnoille, eli kuinka paljon työaika mihinkin toimintoihin kulutettiin.

### **6.3.2 Kohdistaminen laskentakohteille**

Kun toimintoajurit oli selvitetty, voitiin laskea toimintokohtaiset yksikkö- ja tuntikustannukset. Kustannukset selvitettiin toimintolaskentakaavion (liite 6) avulla.

Yhden huoneiston vastike- ja käyttökorvausvalvonnan yksikkökustannusarvo oli 1,20 euroa /huoneisto. Vastike- ja käyttökorvausvalvonnan prosessi on monivaiheinen. Siihen kuuluu vastikkeen ja käyttökorvauksen (vedet) laskuttaminen, tiliotteiden ja maksuviitteen tulostaminen, vastikemaksun seuraaminen, vesimittarin kysely ja vastaanotto, vesitasaus, tulostus, skannaus, postitus sekä mahdollisten epäselvyyksien selvittely.

Laskujen maksatuksen palvelutuotteen yksikkökustannusarvo oli 2,73 euroa. Siihen kuului laskujen vastaanotto (paperimuodossa), laskujen selvittäminen ja hyväksyttäminen sekä laskujen maksu ja arkistointi.

Kirjanpidon palvelutuotteen yksikkökustannusarvo oli 0,77 euroa. Siihen kuului peruskirjanpito, tulostus, epäselvyyksien selvittely sekä muut kirjanpitoon liittyvät kuukausittaiset työt.

Talousarvion palvelutuotteen yksikkökustannusarvo oli 32,84 euroa. Tilinpäätöksen palvelutuotteen yksikkökustannusarvo oli 124,81 euroa. Tilinpäätökseen kuuluu tuloslaskelma ja taseen esittäminen, toimintakertomus, talousarviovertailu, liitetiedot sekä jälkilaskelma. Jos taloyhtiöissä täytyy olla yhtiöjärjestyksensä mukaan tilintarkastaja ja toimintatarkastaja, niin isännöinnillä voidaan niitä järjestää.

Kokouksen palvelutuotteen yksikkökustannusarvo oli 62,76 euroa ja tuntihinta 19,68 euroa. Pöytäkirjan palvelutuotteen yksikkökustannusarvo oli 42,82 euroa.

Lainan nostamisen yksikkökustannusarvo oli 237,22 euroa. Siihen kuuluu hallituksen valtuutuksen saaminen, ajan varaaminen pankin kanssa, matkakulut pankkiin, rahoitusneuvottelut pankin kanssa, rahoituslainan laskelmat ja kyselyt asukkaille, puhelinkulut, postitus, laskutus sekä tulostus. Isännöitsijätodistuksen laatimisen yksikkökustannusarvo on 130,33 euroa.

#### **6.4 Hinnoittelu**

Toimintoperusteinen hinnoittelu perustuu toimintolaskentaan ja muistuttaa omakustannushinnoittelua siinä, että kaikki kustannukset pyritään kohdistamaan tuotteelle tai palvelulle. Toimintolaskenta pyrkii tarkkaan ja oikeaan kustannusten kohdistamiseen ja hinnoitteluun. Tuotteen tai palvelun myyntihinta vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon resursseja siihen kulutetaan. (Jormakka ym. 2015, 215)

Toimintokohtaisten yksikkökustannusten sekä tuntiperusteisten kustannusten selvittäminen tuki seuraavaa vaihetta, eli isännöinnin pääpalvelutuotteen hinnoittelua. Hinnoittelussa haluttiin lisätä isännöinnin pääpalvelutuotteen omakustannusarvoon voittotavoite niin, että palvelutuotteen myyntihinta kattaisi kaikki kus-

tannukset sekä voittotavoitteen. Tili- ja isännöitsijätoimisto Ky:n johtaja halusi voittotavoitteen olevan 7 % palvelutuotteiden myyntihinnasta.

Tutkimustyössä hinnoittelumallin pohjaksi luotiin Excel-ohjelmalla kaksi erilaista taulukkoa (liite 6). Kokoustoimintojen kustannusarvo selvitettiin tuntiperusteisesti (liite 7) ja muut toiminnot yksikköhinnoittelulla. Omakustannusarvo selvitettiin vähentämällä kokonaiskustannukset toimintojen kustannuksella, näin ollen saatiin yleiskustannus arvo. Muut kustannukset jaettiin kokonaiskustannuksella ja kerrottiin kustannuksella (per yksikkö tai per tunti), tämän lisäksi lisättiin vielä (per yksikkö tai per tunti) kustannus niin saatiin omakustannusarvon summa. Tämän jälkeen lisättiin voittolisä omakustannusarvoon ja saatiin tavoitehintaa, siihen lisättiin yrityksen voittotavoite (kate 7%). Näin ollen saatiin selville tavoitettu hinta sekä per yksikkö ja per tunti.

Uuden hinnoittelumenetelmän mukaisesti yhden huoneiston vastike- ja käyttökorvausvalvonnan yksikköhinnaksi tulisi 2,51 euroa. Laskujen maksatuksen palvelutuotteen yksikköhinnaksi tulisi 5,62 euroa. Kirjanpitoa on mahdollista hinnoitella yksikkö- tai tuntihinnoittelulla. Kirjanpidon palvelutuotteen yksikköhinnaksi tulisi 1,54 euroa/tosite. Talousarvion palvelutuotteen yksikköhinnaksi tulisi 69,87 euroa ja tilinpäätöksen palvelutuotteen yksikköhinnaksi tulisi 254,53 euroa. Kokouksen palvelutuotteen yksikköhinnaksi tulisi 40,68 euroa/tunti. Pöytäkirjan palvelutuotteen yksikköhinnaksi tulisi 89,53 euroa, lainan nostamisen ja laskemisen yksikköhinnaksi tulisi 499,96 euroa. Isännöitsijätodistuksen laatimisen yksikköhinnaksi tulisi 271,50 euroa/todistus.

Uudella hinnoittelumenetelmällä palvelutuotteet voidaan hinnoitella kuukausiveloituksella tai vuosiveloituksella, koska perusteena on yksikköhinnoittelu. Jotkut toiminnot tai palvelut tapahtuvat kuukausittain ja jotkut muut tapahtumat kerran tai enemmän vuodessa. Kuukausiveloituksiin kuuluu esimerkiksi vastike- ja käyttövalvonta, laskujen maksatus ja kirjanpito. Kertaveloituksiin kuuluu esimerkiksi tilipäätös, talousarvio, kokoukset, pöytäkirja, lainan nostaminen sekä isännöitsijätodistus.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Tulosten käyttökelpoisuus

Tili- ja isännöitsijäpalvelut Ky:n isännöitsijänpalvelut on tällä hetkellä hinnoiteltu saman standardin mukaisesti paketeiksi, joissa asiakaskohtainen hinta määräytyy asuntoyhtiön huoneistojen lukumäärän mukaisesti. Yhden huoneiston hinnaksi on katsottu 20€/ kk plus alv. Hintaan kuuluu juokseva kirjanpito, laskujen maksatus, vastike- ja käyttökorvausvalvonta, tilinpäätös, talousarvio, veroilmoitukset, pöytäkirjan laatiminen, tarjouspyynnöt sekä pienten remonttien suunnittelu.

Yrityksellä oli ollut tarvetta kehittää palveluidensa hinnoittelua mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja selkeästi sekä yritykselle että asiakkaille, koska työmäärä ja asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti ja yritys ei pysty laskuttamaan kaikesta tekemästään työstä. Suoritetun toimintoanalyysin mukaan kaikista toiminnoista ei oltu aiemmin veloitettu. Yrityksen johtaja halusi hinnoitella myös nämä veloittamattomat toiminnot (esimerkiksi lainan nostaminen ja laskeminen, vesitasaamiset ja muistutukset), jotta yritys saisi niistä tuloja. Vesitasaamisesta ja muistutuksista haluttiin saada selville yksikköhinnat, mutta siinä ei onnistuttu koska niitä ei ollut rekisteröity tarkasti.

Lainannostamista ja laskemista voi suorittaa sekä tapahtuma- että tuntihinnalla. Lainan nostamisesta ja laskemisesta ei koskaan veloitettu taloyhtiöitä, vaikka se kulutti paljon työaika ja aiheutti kustannuksia. Oletetaan lainannostamisen pankissa kuluttavan kaksi työtuntia, sekä rahoituskyselyn ja -laskelman kaksi työtuntia. Lisäksi työaika kuluttavat kyselyn vastaanotto, laskuttaminen, postitus, sähköposti, puhelin sekä tulostus. Koko prosessin oletetaan vaativan yhteensä 4 työtuntia. Uuden hinnoittelumenetelmän mukaisesti yhden lainan nostamiseen ja laskemiseen kuluneiden työtuntien kokonaiskustannukset ovat  $4 \times 42,86$  euroa = 171,45 euroa. Laskentamallin mukainen yhden lainan tapahtumahinta olisi vain 499,96 euroa. Vuonna 2016 nostetut lainat (21 kappaletta) kerrotaan tuntihinnalla 171,45 euroa, josta tulee yhteensä 3 600,43 euroa. Jos yritys olisi käyttänyt lainapalvelutuotteissa tapahtumahinnoittelua, se olisi tienannut  $21 \times 499,96 = 10 499,16$  euroa. Kyseessä oli siis suuret taloudelliset menetykset.

Kokouspalveluihin sopi hyvin tuntihinnoittelu, koska tällöin palvelun hinta muodostui todelliseen työhön kuluneeseen aikaan perustuen. Jos kokouspalvelut olisi hinnoiteltu kappaleittain, yritys olisi voinut kärsiä tappiota, koska hinta ei olisi perustunut työhön todellisuudessa kuluneeseen aikaan. Kirjanpito ja muut palvelut toimivat paremmin tapahtumahinnoittelulla. Näiden palveluiden kohdalla työaika-seuranta ja tuntihinnalla laskuttaminen olisi haasteellista. Vastikevalvonta, laskujen maksatus ja kirjanpito suoritetaan asuntoyhtiöissä kuukausittain, joten ne kuuluvat kuukausiveloituksiin. Tilinpäätös, kokoukset, pöytäkirja ja talousarvio kuuluvat kertaveloitukseen.

Asiakkaan isännöintipaketin hinnoittelu esimerkki: asuntoyhtiössä on 4 huoneistoa, kirjanpidon tositteiden lukumäärä on 97, kokous on pidetty 2 kertaa (yhden kokouksen kesto 2 tuntia), koko vuoden maksettujen laskujen määrä on 57. Asiakas ei ole käyttänyt muita lisäpalveluja. Nykyinen palvelutuotteen hinta (20 euroa/huoneisto, ilman alv) kattaa edellä mainitut palvelut. Asuntoyhtiön huoneistojen lukumäärän (4) huomioiden asiakkaan palvelupaketin kuukausihinnaksi muodostuu 80 euroa. Tällöin asiakkaan palvelupaketin vuosihinta on 960 euroa (ilman alv).

Uutta hinnoittelumenetelmää käyttäessä lähdettiin liikkeelle hinnan määrittämisestä. Vastikevalvonnan hinta on 2,51 euroa/huoneisto, laskujen maksatuksen palveluhinta on 5,62 euroa/kappale, kirjanpidon hinta on 1,54 euroa/tosite, talousarvion hinta 69,87 euroa, tilinpäätöksen hinta on 254,53 euroa, kokouksen hinta on 40,68 euroa/tunti, pöytäkirjan hinta 89,68 euroa/kpl. Vastikevalvonnassa kerrottiin 4 huoneistoa toiminnon yksikköhinnalla ja saatiin kokonaisvuosihinnaksi 120,26 euroa. Laskujen maksatuksen hinta selvitetään kertaamalla laskujen lukumäärä laskujen maksatuksen hinnalla ( $57 \times 5,62$ ) euroa, josta tulisi yhteensä 320,47 euroa/vuosi. Työssäni koko vuoden kirjanpidon tositteet on tiedetty, jotta lähdettiin vaan kertaamalla kokovuoden tositemäärä kirjanpidon hinnalla per tosite ( $97 \times 1,54$ ) euroa kirjanpidon hinta tulisi 149,01 euroa per vuosi. Tilinpäätös hinta tulisi 254,53 euroa, talousarvion hinta tulisi 69,87 euroa, kokouksen hinta ( $2 \times 40,68 \times 2$ ) tulisi 162,73 euroa, ja pöytäkirjan hinta ( $2 \times 89,53$ ) tulisi 179,06 euroa. Yhteensä vastikevalvonnan hinta tulisi 120,26 euroa, laskujen maksatuksesta

yhteensä tulisi 320,47 euroa, kirjanpidon hinta yhteensä tulisi 149,01 euroa, tilinpäätöksen hinnaksi on yhteensä 254,53 euroa, talousarviohinta tulisi 69,87 euroa, kokouksen hinta tulisi 162,73 euroa ja pöytäkirjojen hinta tulisi 179,06 euro. Yhteensä isännöitsijän palvelu per asiakas tulisi 1255,93 euroa (ilman alv) per kuukausi ja hinta-ero on 295,93 euroa per vuosi.

Toinen asiakas, jolla on huoneiston määrä 13, maksetut laskut koko vuoden 95 laskua, tositteiden määrä on 171 ja kokous on pidetty 2 kertaa vuodessa. Nykyisen hinnoittelulla hinta tulee kerrottaan 20 eurolla 13 huoneiston määrällä ja kerrottaan 12 kuukaudella (20x13x12kk), näin ollen hinnaksi tulee yhteensä 3120 eurola vuodessa.

Uudella menetelmällä vastikevalvonnan hinta (13 x 2,51 euroa x 12kk) hinta tulisi 390,86 euroa vuodessa, laskujen maksatus (95x5,62 euroa) hinnaksi tulisi 534,12 euroa, kirjanpidon hinta tulisi (171x1,54 euroa) yhteensä 262,69 euroa, talousarvin hinta tulisi 69,87 euroa, tilinpäätöksen hinnaksi tulisi 254,53 euroa, kokousten hinta yhteensä (2 x 40,68 x 2) tulisi 179,06 euroa ja pöytäkirjojen hinta tulisi (2 x 89,53) 179,06 euroa. Näin olleen koko vuoden hinnaksi tulisi 1 853,85 euroa ja ero on 1 266,16 euroa pienempi kuin alkuperäisestä hinnasta. Tämä johtuu sitä, tilinpäätöksen ja talousarvion hinta pystyy samana vaikka huoneiston määrä nousee. Kustannus kohdistamisen prosessissa, kustannus kohdistettiin tilinpäätökselle ja tiedettiin sekä yritykset ja taloyhtiöllä ovat erilaisia ominaisuuden näkökulmasta. Tuntihinnalla voi olla sopii, mutta on tiedettävä näihin tekemisen käytetty aika. Kappalehinnaksi pitää luoda joku sopiva mittari niin, voidaan saada oikea hinta. Lisäksi muiden laskuttamattomien toimintojen hinnat täytyi selvittää (muut hallinnollinen kulut, kiinteistöjen ylläpitoon liittyviä tehtäviä, asiantuntija sekä asiakaspalvelu), jotta voitiin vertailua tarkasti.

Tulosten hinnat eivät ole täysin valmiit yrityksen käyttöön, koska henkilökunnan ajankäyttökartoitus ei välttämättä ole todenmukainen. Työntekijöiden ajankäytön jakautuminen eri toiminnoille perustuu johtajan ja muiden työntekijöiden arvioihin. Arvioihin haittana voi olla, että osallistujat voivat antaa virheellistä informaatiota. Lisäksi johtajan työtunnit laskettiin keskimäärillä, näin ollen ne eivät ole

täysin todenmukaiset. Muut työntekijöiden työajan laskeminen onnistui, koska tieto perustui työsopimuksiin, jotka määrittivät sekä työajan että lomat.

Tilinpäätöksen mittayksikkö ei ole oikein, koska tilinpäätökset ovat erilaisia eri taloyhtiöissä ja eri yritysmuodoissa yrityksissä. Työssäni olin laskenut tasaisesti sekä yrityksen ja asuntoyhtiön lukumäärällä. Käytetyt työtunnit voisi olla hyvä yksikkö mittarina, mutta en ole tutkinut tarkkaan mikä aika on kulunut erilaisille asunto yhtiöille ja jokaisille yritysmuodolle. Muut yksikköajurit ovat oikein, luvut on otettu suoraan joko kirjanpidon DLP-ohjelmasta, isännöitsijän Domus-ohjelmasta tai muista tietokannoista.

Sekä toimintolaskenta- ja hinnoittelumallipohjan ovat tehty yksinkertaisesti ja ovat valmiit yrityksen käyttöön, hinta vaihtelee sen mukaan, paljonko yrityksen resursseja sekä yksikkö ajuria kulutetaan.

## **7.2 Jatkotutkimusehdotus**

Hinnoittelu on alue, jota yritykset haluaisivat aina kehittää. Hinnoittelu ratkaisee yrityksen kannattavuuden sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Opinnäytetyöni on rajattu vain isännöinnin pääpalvelutuotteisiin. Mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla erilaisten yritysmuotojen hinnoittelun tutkiminen. Myös muita laskutuksen ulkopuolelle jääviä töitä voi vielä tutkia enemmän.

Henkilöstökulut kohdistetaan eri toiminnoille työaikajakaumasta selvinneiden prosenttilukujen perusteella, eli sen mukaan, kuinka paljon työaika mihinkin toimintoihin kulutetaan. Sitä voitaisiin tutkia enemmän todellisuutta kuvaavalla mittarilla, niin että saataisiin kullekin toiminnoille kuuluvat oikeat luvut. Opinnäytetyössäni eri toimintoihin käytetyn työajan jakautuminen perustuu työntekijöiden omiin arvioihin. Arvioihin perustumisen haittana voi olla, että osallistujat antavat väärää informaatiota.

## **7.3 Arviointi ja tulosten hyödynnettävyys**

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään. Kehittämistyön prosessiin tulisikin sisällyttää

paljon pelkästään muutoksen toteuttamiseen eli implementointiin liittyvää toimintaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 25.) Toimeksiantaja tarvitsi hinnoittelumenetelmän, jolla voisi kehittää hinnoitteluaan, selvittää palvelutuotteen aiheuttamia kustannuksia ja palvelutuotteen yksikköhinnat. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyö edistyi minun mielestäni hyvin. Tutkimukseen valitut menetelmät, esimerkiksi havainnoinnit ja haastattelut, sopivat hyvin tutkimukseen.

Tutkimus toteutettiin luotettavasti oikeilla menetelmillä. Työntekijöiden työaika laskettiin luotettavasti. Tiedot perustuivat työsuhteisiin, työaikoihin ja lomiin. Toimintoajurit kuvaavat todellisia lukuja. Luvut on otettu suoraan joko kirjanpidon DLP-ohjelmasta, isännöitsijän Domus-ohjelmasta tai muista tietokannoista. Resurssien aiheuttamat kustannukset tarkistettiin suoraan Tili- ja isännöitsijätöimistö Ky:n vuoden 2016 tilinpäätöksestä. Työajanmittauksen aiheuttamat mahdolliset virheet mittareissa laskevat validiutta. Toimintoihin käytetyn ajan jakautuminen perustuu johtajan ja työntekijöiden arvioihin. Lisäksi johtajan työtunnit laskettiin keskimäärillä, näin ollen ne eivät ole käyttökelpoiset. Toimintoajureiksi valitut talousarviot ja tilinpäätöksen mittayksiköt eivät ole oikein, koska tilinpäätökset ovat erilaisia eri asuntoyhtiöissä ja eri yritysmuodoissa. Opinnäytetyössäni olin jakanut kulut tasaisesti sekä yrityksien ja taloyhtiöiden lukumäärällä. (Hirsjärvi ym. 2013, 231-232)

Hinnoittelumenetelmän käytön todettiin opinnäytetyössä pääsääntöisesti menneen oikein, mutta sitä täytyy vielä kehittää. Toimintomäärittämisen prosessissa tunnistettiin yrityksen tärkeimmät palvelut ja laskuttamattomia palveluja. Kustannusajurien (resurssiajuri ja toimintoajuri) kartoittaminen ja valitseminen oli erittäin tärkeää. Tutkimuksessani resurssiajurin valintana ovat käytetyt työajat suhteessa toimintoihin. Käytetyn työajan laskeminen oli kuitenkin haastavaa, koska yrityksessä ei ollut tehty työajan seuranta aikaisemmin. Lisäksi toimintoihin käytetyn työajan jakautuminen perustui arvioihin, joten tarkkuuteen ei voi luottaa. Työajan seuranta voisi vielä kehittää, erityisesti ylityöstä ja viikonlopputyöstä pitäisi saada rekisteröinti, jotta olisi mahdollista tietää kokonaistyöaika. Kustannusten kohdistaminen toiminnoille onnistui hyvin, toimintolaskennan ja hinnoittelun kaavi-

oiden tekemiseen kului paljon aikaa. Toimintoajurin aineiston keräämiseen kului myös paljon aikaa. Täytyi selvittää jokaisen asuntoyhtiön ja muiden yritysten tositteiden määrät, sekä maksettujen laskujen kokonaismäärä vuonna 2016. Asuntoyhtiöiden huoneistojen kokonaismäärä täytyi selvittää, jotta voitiin määrittää yksikköhinnat.

Opinnäytetyön aikataulun seuraaminen oli haastavaa, koska kokopäivätyö ja perhe-elämä pienten lasten kanssa vei paljon aikaani. Tilitoimisto- ja isännöintityö on haastavaa ja suurelta osin liikkumista eri asiakaskohteiden välillä. Koska työssä on aina kiire, tein opinnäytetyöni työajan ulkopuolella. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin tammikuussa 2017 ja se oli valmis vuoden lopussa.

## LÄHTEET

- Alhola, K. 1998. Toimintolaskenta perusteet ja käytäntö. Helsinki. WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta Johtamisen Varten. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Asunto-osakeyhtiölaki, Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 22.12.2009.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=asunto-osakeyhtiolaki#L7P17>
- Brimson, J. A. 1992. Toimintolaskenta. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Cokins, G. 1996. Activity-Based Cost Management: Making It Work. A Manager's Guide to Implementing and Sustaining an Effective ABC Aystem. USA, Irwin, The Mc Gra- Hill Companies.
- Hakala, J.T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tuki ja kirjoita. Helsinki. Tammi
- Isännöintiliitto.2014. Isännöinnin Ammattilaiset 2014. Viitattu 25.08.2014.  
<http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/tutkimukset/>
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Jyrkiö, E. & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, J., Laitinen, E. K., Laitinen, T., Leppiniemi, J., Puttonen, V. 2007. Avain Laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Laitinen, E. K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Vaasa. Talentum Media Oy.
- Laitinen, E. K. 1990. Tehokkuutta hinnoitteluun. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lumijärvi, O-P. ym. 1993. Toimintojohtaminen. Activity Based Managementin suomalaisia sovelluksia. Jyväskylä. Gummerus Kirjanpaino Oy.
- Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995, Toimintolaskenta käytännössä. Toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä. Espoo: Weilin?Göös, Ekonomiasarja. WSOY, Porvoo. 123 s.

- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki. Edita Prima Oy. 6-8. Uudistettu painos. 366 s.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2001. Johdonlaskentatoimi. Helsinki, Oy Edita Ab. 3. Uudistettu painos. 312 s.
- Ojasalo, K., Moilanene, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uud. P. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Piirainen, H. 1996. Tilahankkeen toimintolähtöinen tarveselvitys. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu, väitöskirja julkaisu 190. 152 s.
- Ikäheimo, S., Malmi, T., Walden, R. 2016. Yrityksenlaskentatoimi. 6., uudistettu painos. Helsinki 2016 Talentum Media Oy ja tekijät.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen Hinnoittelu. Porvo. WS Bookwell Oy.
- Tekijät ja Kiinteistöalan Kustannus Oy. Isännöinnin käsikirja. 15., uudistettu painos. Helsinki 2011 Kiinteistöalan Kustannus Oy.
- Tilastokeskus. 2012 . Työpaikoista 73 prosenttia palvelualoilla. Viitattu 4.9.2012. [http://www.stat.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay\\_2010\\_03\\_2012-09-04\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay_2010_03_2012-09-04_tie_001_fi.html)
- Tilisanomat. 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat osa 3/10. Viitattu 14.5.2013. <http://tilisanomat.fi/content/johdon-laskentatoimen-peruskäsitteet-menetelmät-ja-tekniikat-jatkuu>
- Toiltoimistoja. 2013. Tilitoimisto yrittäjän tukena – Mikä on tilitoimisto. <https://www.tiltoimistoja.fi/tilitoimisto>
- Turney Peter B.B (1991): Common Cents – The ABC performance Breakthrough. Cost Technology, Hillsboro, Oregon.
- Turney Peter B.B. 2002. Toimintolaskenta. Helsinki. WS Bookwell Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuottoilu. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1.p. Helsinki: Yrityskirjat Oy.



## LIITE 1. HAASTATTELUN KYSYMYKSET 9.2.2017

### HAASTATTELUN KYSYMYKSET 9.2.2017

1. Miten hinnoittelu tulisi kehittää?
2. Rajataanko työ pelkästään isännöitsijän palveluihin?
3. Miksi isännöitsijäpalveluita tarvitsi kehittää?
4. Mitkä ovat isännöitsijän liittyviä palveluita?
5. Millä perusteella isännöitsijän hinnoittelua käytetään?
6. Koska ja miten hinnoittelua on päivitetty



### LIITE 3. TYÖNTEKIJÄN AJANKÄYTTÖ TOIMINNOILLE

Työntekijän ajankäyttö toiminnoille

	Työntekijä
Toiminnot	Työaika
<b>Taloushallinto</b>	
vuokra-, vastike-, käyttökorvausvalvonta	
Tiliotteiden tulostaminen	
Muistutus	
Ostoreskontra/ Laskujen maksatus	
Myyntireskontra	
Palkanlaskenta	
Verotukset	
Kirjanpito	
Epäselvien selvitys	
Talousarvio	
Tilinpäätös	
<b>Hallinnollinen</b>	
Kokoukset	
Pöytäkirjat	
Lainan nostaminen	
Kiinteistön sopimusasiat	
Ilmoitusvelvollisuus	
<b>Tekninen/ Yläpito</b>	
Kiinteistöhoito ja huollon suunnittelu	
Kiinteistökorjausten ja -remonttien suunnittelu	
Huoneistojen kunnossapito ja valvonta	
<b>Isännöitsijätodistuksen laatiminen</b>	
<b>Asiantunti ja asiakaspalvelu</b>	
(sähköposti, puhelin, asiakkaiden käynti)	
<b>Yrityksen perustaminen</b>	
Tauko	
Työtunnit yhteensä	

## LIITE 4. TYÖNTEKIJÖIDEN AJANKÄYTTÖKARTOITUS

### Työntekijän ajankäyttökartoitus

Työntekijät	Yrittäjä	Työntekijä 1	Työntekijä 2	Työntekijä 3	Työntekijä 4	Harjoittelija	Yhteensä Työtunnit vuodessa							
Työtunnit vuodessa	3166	1856	1239	1085.5	427	487.5	8261							
Toiminnot	%	Yhteensä	%	Yhteensä	%	Yhteensä	%	Yhteensä	Tunnit	%				
<b>Taloushallinto</b>														
Vastike-, käyttökorvausvalvonta	0.05	158.30			0.20	217.10	0.10	42.70	0.10	48.75	466.85	5.65		
Vesitasaus				0.10	123.90	0.10	108.55	0.15	64.05	0.10	48.75	345.25	4.18	
Muisutukset	0.02	63.32			0.20	217.10	0.05	21.35	0.10	48.75	350.52	4.24		
Ostoreskontra/ laskujen maksatus		-		0.10	123.90	0.30	325.65	0.20	85.40	0.20	97.50	632.45	7.66	
Myyntireskontra	0.02	63.32	0.04	74.24			0.05	21.35	0.05	24.38	183.29	2.22		
Palkanlaskenta	0.05	158.30									158.30	1.92		
Verotukset	0.06	189.96	0.20	371.2							561.16	6.79		
Kirjanpito	0.10	316.60	0.40	742.4			0.10	42.70	0.25	121.88	1 223.58	14.81		
Talousarvio	0.02	63.32		0.02	24.78						88.10	1.07		
Tilinpäätös	0.10	316.60	0.20	371.2	0.03	37.17		0.10	42.70	0.05	24.38	792.05	9.59	
<b>Hallinnollinen</b>											-			
Kokoukset	0.10	316.60		0.20	247.80						564.40	6.83		
Pöytäkirjat	0.04	126.64		0.10	123.90	0.1	108.55	0.05	21.35		380.44	4.61		
Lainan nostaminen ja laskeminen	0.05	158.30		0.07	86.73						245.03	2.97		
Kiinteistön sopimusasiat	0.02	63.32		0.03	37.17						100.49	1.22		
Ilmoitusvelvollisuus, turvallisuus- ja vakuutusas	0.02	63.32		0.03	37.17						100.49	1.22		
<b>Tekninen/ Yläpito</b>											-			
Kiinteistön hoidon ja huollon järjestäminen	0.02	63.32		0.04	49.56						112.88	1.37		
Kiinteistön korjausten ja remonttien suunnittelu	0.02	63.32		0.05	61.95						125.27	1.52		
Huoneistojen kunnossapito ja valvonta	0.02	63.32		0.03	37.17						100.49	1.22		
Isännöitsijätodistuksen laatiminen	0.10	316.60		0.10	123.90						440.50	5.33		
Asiantunti ja asiakaspalvelu	0.10	316.60	0.08	148.48	0.10	123.90	0.05	54.28	0.10	42.70	0.05	24.38	710.33	8.60
(sähköposti, puhelin, asiakaiden käynti)											-			
Yrityksen perustaminen	0.05	158.30									158.30	1.92		
Muut toiminnot	0.04	126.64	0.08	148.48		0.05	54.28	0.10	42.70	0.10	48.75	420.85	5.09	
<b>Yhteensä</b>	<b>1.00</b>	<b>3 166</b>	<b>1.00</b>	<b>1 856</b>	<b>1.00</b>	<b>1 239</b>	<b>1.00</b>	<b>1 085.5</b>	<b>1.00</b>	<b>427</b>	<b>1.00</b>	<b>487.5</b>	<b>8 261</b>	<b>100.00</b>

## LIITE 5. KUSTANNUSTEN KOHDISTAMINEN TOIMINNOILLE

### Kustannusten kohdistaminen toiminnoille

Ajurit Toiminto	Käytetty työaika/ v	Käytetty työaika	Henkilöstö- kulut työaika	Vuokrat työaika	Atk- ja hallintokulut työaika	Muut toimintakulut työaika	Poistot ja rahoitusku- tasan	Yhteensä	
	8261	100 %	125237.77	5979.96	8764.81	18517.96	5886.58	164387.08	
	tunti	%	€	€	€	€	€	€	%
<b>Taloushallinto</b>									
Vastike-, käyttökorvausvalvonta	466.83	5.65 %	7 077.20	337.93	495.30	1 046.45	280.31	9 237.19	5.62 %
Vesitasaus	345.25	4.18 %	5 234.03	249.92	366.31	773.92	280.31	6 904.49	4.20 %
Muistutukset	350.52	4.24 %	5 313.93	253.73	371.90	785.73	280.31	7 005.60	4.26 %
Laskujen maksatus	632.45	7.66 %	9 588.02	457.82	671.02	1 417.71	280.31	12 414.88	7.55 %
Osto- ja myyntireskontroa	183.29	2.22 %	2 778.70	132.68	194.47	410.87	280.31	3 797.02	2.31 %
Palkanlaskenta	158.30	1.92 %	2 399.85	114.59	167.95	354.85	280.31	3 317.55	2.02 %
Verotukset	561.16	6.79 %	8 507.25	406.21	595.38	1 257.90	280.31	11 047.07	6.72 %
Kirjanpito	1223.58	14.81 %	18 549.62	885.72	1 298.20	2 742.79	280.31	23 756.65	14.45 %
Talousarvio	88.10	1.07 %	1 335.61	63.77	93.47	197.49	280.31	1 970.65	1.20 %
Tilinpäätös	792.05	9.59 %	12 007.57	573.35	840.35	1 775.47	280.31	15 477.06	9.42 %
<b>Hallinnollinen</b>									
Kokoukset	564.40	6.83 %	8 556.37	408.56	598.82	1 265.17	280.31	11 109.23	6.76 %
Pöytäkirjat	380.44	4.61 %	5 767.52	275.39	403.64	852.80	280.31	7 579.66	4.61 %
Lainan nostaminen ja laskeminen	245.03	2.97 %	3 714.68	177.37	259.97	549.26	280.31	4 981.61	3.03 %
Muut hallinnollinen kulut (kiinteistön sopimukset ja ilmoitusvelvollisuus, turvallisuus- ja vakuutusasiat)	200.98	2.43 %	3 046.88	145.49	213.24	450.52	280.31	4 136.44	2.52 %
<b>Tekninen/ Yliäpito</b>									
Kiinteistönhoito ja huollon suunnittelu	112.88	1.37 %	1 711.27	81.71	119.76	253.03	280.31	2 446.10	1.49 %
Kiinteistökorjausten ja -remonttien suunnittelu	125.27	1.52 %	1 899.11	90.68	132.91	280.81	280.31	2 683.82	1.63 %
Huoneistojen kunnossapito ja valvonta	100.49	1.22 %	1 523.44	72.74	106.62	225.26	280.31	2 208.37	1.34 %
isännöitsijätodistuksen laatiminen	440.5	5.33 %	6 678.03	318.87	467.36	987.43	280.31	8 732.01	5.31 %
Asiantuntijajäsenpalvelu (sähköposti, puhelin, asiakkaiden käynti)	710.33	8.60 %	10 768.69	514.19	753.65	1 592.28	280.31	13 909.13	8.46 %
<b>Yrityksen perustaminen</b>	158.3	1.92 %	2 399.85	114.59	167.95	354.85	280.31	3 317.55	2.02 %
Muut	420.85	5.09 %	6 380.14	304.64	446.52	943.38	280.31	8 354.99	5.08 %
<b>Yhteensä</b>	<b>8261</b>	<b>100 %</b>	<b>125 237.77</b>	<b>5 979.96</b>	<b>8 764.81</b>	<b>18 517.96</b>	<b>5 886.57</b>	<b>164 387.07</b>	<b>100 %</b>

## LIITE 6. LOPULLINEN TOIMINTOLASKENTA

Lopullinen toimintolaskenta/ yksikkömittari

Otos	Kpl	%
Huoneiston lukumäärä	639	
Maksettu laskujen lukumäärä	4547	
Muistutukset	639	
Tositteiden liukumäärä (Asunto yhtiö)	8065	26 %
Tositteiden lukumäärä (Yritykset)	22638	74 %
Tilinpäätös (Asunto yhtiö)	60	48 %
Tilinpäätös (yritys)	64	52 %
Talousarviot (Asuntoyhtiö)	60	48 %
Talousarviot (yritys)	64	52 %
Kokouset	177	
Lainan noston määrä	21	

Toiminnot	Kustannukset/ v	Kustannus €/kpl		Kustannus/ tunti	
		Yksikköajuri kpl	Kustannus €/kpl	Tunnit Vuodessa	Kustannus €/tunti
Vastike- ja käyttökorvausvalvonta	9 237,19	7668	1,20	466,83	19,79
Laskujen maksatus	12 414,88	4547	2,73	632,45	19,63
Kirjanpito	23 756,65	30703	0,77	1223,58	19,42
Talousarvio	1 970,65	60	32,84	88,10	22,37
Tilinpäätös	15 477,06	124	124,81	792,05	19,54
Kokoukset	11 109,23	177	62,76	564,40	19,68
Pöytäkirja	7579,66	177	42,82	380,44	19,92
Lainan nostaminen/ laskeminen	4981,61	21	237,22	245,03	20,33
Isännöitsijätodistus	8 732,01	67	130,33	440,5	19,82

## LIITE 7. HINNOITTELU

### Hinnoittelu ja voittolisä

Hinta €/kpl	Kaikki kustannukset	Kustannukset	Muut kustannukset	Kustannus €/kpl	Omakustannus €/kpl	Voittolisä 7%	Myyntihinta €/kpl
Vastike- ja käyttökorvausvalvonta	164 387,07	9 237,19	155 149,88	1,20	2,34	0,16	2,51
Laskujen maksatus	164 387,07	12 414,88	151 972,20	2,73	5,25	0,37	5,62
Kirjanpito	164 387,07	23 756,65	140 630,42	0,77	1,44	0,10	1,54
Talousarvio	164 387,07	1 970,65	162 416,42	32,84	65,29	4,57	69,87
Tilinpäätös	164 387,07	15 477,06	148 910,01	124,81	237,88	16,65	254,53
Kokoukset	164 387,07	11 109,23	153 277,84	62,76	121,29	8,49	129,78
Pöytäkirja	164 387,07	7 579,66	156 807,41	42,82	83,67	5,86	89,53
Lainan nostaminen	164 387,07	4 981,61	159 405,47	237,22	467,25	32,71	499,96
Isännöitsijätodistus	164 387,07	8 732,01	155 655,06	130,33	253,73	17,76	271,50

Hinta €/tunti	Käytetyt tunnit vuodessa	Kustannukset tunnit vuodessa	Muut tunnit vuodessa	Kustannus €/tunti	Omakustannus €/tunti	Voittolisä 7%	Myyntihinta €/tunti
Vastike- ja käyttökorvausvalvonta	8 261	466,83	7 794,17	19,79	38,46	2,69	41,15
Laskujen maksatus	8 261	632,45	7 628,55	19,63	37,76	2,64	40,40
Kirjanpito	8 261	1 223,58	7 037,42	19,42	35,96	2,52	38,47
Talousarvio	8 261	88,10	8 172,90	22,37	44,50	3,11	47,61
Tilinpäätös	8 261	792,05	7 468,95	19,54	37,21	2,60	39,81
Kokoukset	8 261	564,40	7 696,60	19,68	38,02	2,66	40,68
Pöytäkirja	8 261	380,44	7 880,56	19,92	38,93	2,73	41,65
Lainan nostaminen	8 261	245,03	8 015,97	20,33	40,06	2,80	42,86
Isännöitsijätodistus	8 261	440,50	7 820,50	19,82	38,59	2,70	41,29