

Markku Riihimäki & Heidi Siekkinen

# Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa

## Liike- ja toimistokiinteistöt





# **Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa**

## **Liike- ja toimistokiinteistöt**

Markku Riihimäki & Heidi Siekkinen  
VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka



ISBN 951-38-5939-8 (nid.)

ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 951-38-5940-1 (URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/>)

ISSN 1235-0865 (URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/>)

Copyright © Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT) 2002

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT), Vuorimiehentie 5, PL 2000, 02044 VTT  
puh. vaihde (09) 4561, faksi (09) 456 4374

Statens tekniska forskningscentral (VTT), Bergsmansvägen 5, PB 2000, 02044 VTT  
tel. växel (09) 4561, fax (09) 456 4374

Technical Research Centre of Finland (VTT), Vuorimiehentie 5, P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland  
phone internat. + 358 9 4561, fax + 358 9 456 4374

VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, Liiketoiminnot ja prosessit,  
Hermiankatu 8 G, PL 1802, 33101 TAMPERE  
puh. vaihde (03) 316 3432, faksi (03) 316 3497

VTT Bygg och transport, Affärsverksamheter och processledning,  
Hermiankatu 8 G, PB 1802, 33101 TAMMERFORS  
tel. växel (03) 316 3432, fax (03) 316 3497

VTT Building and Transport, Business and Process Management,  
Hermiankatu 8 G, P.O.Box 1802, FIN-33101 TAMPERE, Finland  
phone internat. + 358 3 316 3432, fax + 358 3 316 3497

Kansikuva: Sisko Mäensivu

Toimitus Leena Ukoski

Otamedia Oy, Espoo 2002

Riihimäki, Markku & Siekkinen, Heidi. Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa. Liike- ja toimistokiinteistöt [Customer needs in the real estate business. Commercial and office premises]. Espoo 2002. Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 2125. 74 s. + liitt. 10 s.

**Avainsanat** real estate business, facilities management, customer satisfaction, Finland, trends, changes, consumer products, building stock, performance

## Tiivistelmä

Tutkimuksen aiheena ovat asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa. Tutkimus on osa Tekesin Rembrand – palveleva kiinteistöliiketoiminta -teknologiaohjelmaa.

Asiakaslähtöisesti ajateltuna kiinteistöä voidaan tarkastella neljästä ominaisuudesta koostuvana palvelupakettina. Nämä ominaisuudet ovat: tilat (teknisestä näkökulmasta), sijainti, tarjottavat palvelut ja mielikuvat. Tutkimuksessa tarkasteltiin pitkän aikavälin trendejä, jotka tulevaisuudessa vaikuttavat näiden elementtien painotuksiin ja sisältöihin. Kiinteistöalan näkökulmasta keskeisimmiksi trendeiksi määriteltiin seuraavat: teknologiset muutokset, tietoyhteiskunnan kehittyminen, kansainvälistyminen, yritysten keskittyminen ydinosaamiseen, pienten yritysten lisääntyminen ja verkottuminen, jake-lukanavien kehitys, väestömuutokset, arvomuutokset ja muutokset työelämässä.

Tutkimuksessa arvioidaan, että tulevaisuudessa kiinteistöjen käyttäjät ulkoistavat entistä enemmän kiinteistöihin liittyviä toimintojaan. Yksittäisten toimintojen ulkoistamisen lisäksi on mahdollista ulkoistaa koko kiinteistöpalvelujen hankinta. Tämä synnyttää potentiaalista uutta liiketoimintaa kiinteistöalan palvelutarjoajille. Kiinteistöalalla on perinteisesti keskitetty tarjoamaan kapeaa palveluvalikoimaa, mutta entistä enemmän on kiinnitetty huomiota asiakkaan palvelemiseen koko kiinteistötuotteen elinkaarella.

Sijainti on tärkeä kiinteistön arvoon vaikuttava tekijä, eikä se tule menettämään merkitystään. Tietyillä toimialoilla, kuten kaupan alalla, on keskeistä toimipisteen maantieteellinen sijainti. Toisille yrityksille tätä tärkeämpää on sijainti suhteessa kumppaneihin ja sidosryhmiin. Näissä olosuhteissa on äärimmäisen tärkeää osaamisen siirtäminen verkostoissa. Tähän tarpeeseen vastaamaan on kehitetty erilaisia yrityspuistoja ja teknologiakeskuksia. Tutkimuksessa on syvennytty myös näiden nk. kiinteistökonseptien rakenteeseen ja ominaisuuksiin. Mielikuvien merkityksen kasvu jatkuu. Tulevaisuudessa ne vaikuttavat kiinteistön arvoon entistä enemmän, kun yleisessä arvomaailmassa tapahtuu muutos kohti elämyksellisyyden korostumista.

Tutkimuksessa esitellään myös kiinteistöalan toimintaympäristöä. Tämä osuus käsittelee laillisia rajoitteita, rakennuskantaa, uudisrakentamista, asiakaspohjaa ja erilaisia asiakasryhmiä.

Riihimäki, Markku & Siekkinen, Heidi. Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa. Liike- ja toimistokiinteistöt [Customer needs in the real estate business. Commercial and office premises]. Espoo 2002. Technical Research Centre of Finland, VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 2125. 74 p. + app. 10 p.

**Keywords** real estate business, facilities management, customer satisfaction, Finland, trends, changes, consumer products, building stock, performance

## Abstract

VTT Building and Transport conducted this study and it is a part of Rembrand – A Real Estate Management Technology Programme (Tekes). The main focus of the study is the customer needs in the Finnish real estate business.

From the customer oriented view business premises can be seen as a service packages consisting of four value adding elements. These are premises (usability), location, services and images. The study investigated long term trends affecting the contents and importance of these elements. From the point of view of the real estate business these were estimated to be: technological changes, information society, internationalisation, concentration on the core competence, changes in business sizes, networking, changes in supply chains, population changes and changes in values and in the work.

The study estimates that in the future the business premises" users will outsource different operations more and more. In addition to individual operations the entire service management can be outsourced. These open up new opportunities for real estate entrepreneurs. The real estate sector traditionally offers a narrow assortment of services, but more and more emphasis is laid on the lifespan services.

Location is still an important factor affecting the value of a real estate. In some sectors, as in retail, the emphasis is on the geographical location of outlets. In other sectors the location in relation to partners and other interest groups is more important. In this case there is usually important synergy benefits due to the network based movement of know-how. One way to create an environment that promotes these synergy benefits is to build different kind of business parks and technology centres. The concept of these – a real estate concept – is also studied. The importance of images in real estate business is growing still. In the future images will affect the value of a real estate more than ever, because the values system is changing.

The study gives also an overall picture of the environment surrounding the real estate business. This part of the study includes: legal constraints, building stock, new building, customer base and different customer groups.

# Alkusanat

Tämä tutkimus kuuluu osana Tekesin Rembrand – palveleva kiinteistöliiketoiminta -teknologiaohjelmaan.

Rembrand – palveleva kiinteistöliiketoiminta -teknologiaohjelman tavoitteena on nostaa kiinteistöklusterin palvelutarjonta kansainvälisesti korkealle tasolle sekä kasvattaa ja monipuolistaa kiinteistöklusterin palvelumarkkinoita – kysyntää ja tarjontaa. Lisäksi tavoitteena on edellytysten luominen kiinteistöosaamisen viennille.

Asiakkaan tarve on kiinteistöjen kehityksen ja suunnittelun perusta: ilman asiakasta ja hänen tarpeitaan ei ole mieltä suunnitella uusia ratkaisuja. Tästä tutkimuksesta saadaan tietopohjaa ja ymmärrystä toimintaympäristön muutosten seuraamiseen strategisen suunnittelun ja johtamisen tueksi. Kiinteistöalalla oman liiketoiminnan hallinnan ensimmäinen askel on asiakkaan ymmärtäminen.

Tutkimuksen tekivät VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikassa Tampereella tutkijat Markku Riihimäki ja Heidi Siekkinen. Tutkimukseen osallistuivat myös Erkki Lehtinen ja Natalia Shapiro. Luvun 6 Kiinteistökonsepti-osioon osallistuivat myös Martti Laaksonen, Taneli Häme, Jukka Härmälä ja Risto Mikkola Vaasan yliopiston markkinoinnin laitokselta.

Tutkimuksen johtoryhmän muodostivat Ilkka Laine (RTK) puheenjohtaja, Kaj Hedvall (Rakli), Juha Hetemäki (Skanska), Esko Larkas (Sonera), Erkki Lehtinen (VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka), Juhani Reen (Rakli), Ilkka Romo (RTK), Tiina Tanninen-Ahonen (Tekes), Pertti Vanhanen (Antilooppi) ja Matti J. Virtanen (ympäristöministeriö).

Tampereella tammikuussa 2002

Pekka Pajakkala  
tutkimuspäällikkö

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
Abstract.....	4
Alkusanat.....	5
Käsitteet.....	8
1. Johdanto.....	9
1.1 Tausta.....	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja sisältö.....	10
1.3 Tutkimuksen rajaus.....	10
2. Kiinteistöliiketoiminta.....	12
2.1 Kiinteistöalan toimintaympäristö.....	12
2.2 Kiinteistöalan laajuus ja toimitilamarkkinat.....	14
2.2.1 Kiinteistö- ja rakennusklusteri.....	14
2.2.2 Uudistuotanto ja kysyntä.....	14
2.2.3 Palvelumarkkinat.....	15
2.3 Kiinteistöalan päätehtävät.....	16
3. Kiinteistöalan keskeisimmät toimijat.....	18
3.1 Omistajat.....	18
3.1.1 Suurimmat kiinteistönomistajat.....	19
3.1.2 Muut kiinteistönomistajat.....	21
3.1.3 Omistajuuden muutokset.....	22
3.2 Kiinteistösijoittaminen.....	23
3.2.1 Toimitilasijoittaminen.....	23
3.2.2 Erityispiirteet.....	24
3.3 Käyttäjä-asiakkaat.....	25
3.4 Palvelujen tuottajat.....	28
4. Liiketoimintaan vaikuttavat trendit.....	30
4.1 Globaalit ja kansalliset muutosvoimat.....	30
4.2 Muutosvoimien vaikutukset asiakastoimialoihin.....	31
4.3 Muutosvoimien vaikutukset kiinteistöalaan.....	34
5. Kiinteistö asiakaslähtöisenä palvelutuotteena.....	36
5.1 Tilan arvon muodostuminen.....	36
5.2 Kiinteistön käytön aikaiset palvelut.....	38



5.2.1 Käytön peruspalvelupaketti .....	38
5.2.2 Perus-, lisäarvo- ja kiinteistön ympäristön palvelut .....	38
5.2.3 Trendien vaikutuksia palveluihin .....	40
5.2.3.1 Palvelupaketit .....	40
5.2.3.2 Palveluiden järjestäminen .....	41
5.2.3.3 Palveluntarjonnan lisääminen .....	43
5.3 Sijainti .....	44
5.3.1 Trendien vaikutus sijaintitekijöihin .....	48
5.4 Aineettomat ominaisuudet .....	48
5.4.1 Trendien vaikutus aineettomiin ominaisuuksiin .....	50
5.5 Toimivuus .....	50
5.5.1 Yhteenvedo arvon muodostuksesta käyttäjäryhmittäin .....	51
5.6 Kansainvälinen toimistotalo kiinteistötuotteena .....	51
5.6.1 Palvelut .....	52
5.6.2 Sijainti .....	53
5.6.3 Mielikuvat .....	53
5.6.4 Toimivuus .....	53
6. Uuden liiketoiminnan syntyminen .....	55
6.1 Uudet ja voimistuvat tarpeet synnyttävät kysyntää .....	55
6.2 Kiinteistökonseptit .....	57
6.2.1 Kiinteistökonseptin rakenne .....	58
6.2.2 Synergiaedut .....	60
6.2.2.1 Innovaatiot synergian ilmentymänä .....	61
6.2.2.2 Konsepti ja synergia kiinteistön elinkaarella .....	62
6.2.2.3 Imago ja brandi .....	62
7. Yhteenvedo .....	65
Lähdeluettelo .....	69

## LIITTEET

Liite A: Kiinteistö- ja rakennusklusteri

Liite B: Liike- ja toimistorakennusten merkitys Suomessa

Liite C: Kiinteistö- ja rakennusklusteriin kuuluvien toimialojen kehitys

Liite D: Eläkekassat ja -säätiöt

Liite E: Helsingin pörssissä noteerattavat kiinteistösijoitusyhtiöt

Liite F: Lisäarvo- ja ympäristön palvelut

## Käsitteet

**Asiakaslähtöisyys:** Asiakkaan tarpeet ovat toimintaa määräävä tekijä /1/.

**Kiinteistö:** Lainsäädännössä kiinteistöllä tarkoitetaan kiinteistörekisteriin merkittyä maa- tai vesialueen omistuksen yksikköä. Kiinteistöön kuuluvat sillä sijaitsevat omistajan omistamat rakennukset ja kiinteät laitteet. /2/

**Kiinteistöliiketoiminta:** Kiinteistön omistamiseen, hyödyntämiseen tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyvät toiminnot, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet /2/.

**Kuluttajapalvelut:** Palvelut, joissa asiakkaina ovat kotitaloudet ja joiden liiketoiminta perustuu pääasiassa kotimarkkinoille /3/.

**Käyttäjä:** Tässä käyttäjällä tarkoitetaan lähinnä yritystä tai yhteisöä, joka toimii tiloissa joko vuokralla tai omistaen ne. Sekundaarikäyttäjiä ovat tiloissa toimivan yrityksen tai yhteisön tiloja käyttävät asiakkaat tai työntekijät (yms.).

**Liike- ja toimistorakennukset:** Tilastokeskuksen luokitustavan mukaan liikerakennukset, toimistorakennukset ja liikenteen rakennukset /4/.

**Omistaja:** Taho, jolla on omistusoikeus kiinteistöön (tai sen osaan) /2/. Kiinteistön omistaja voi olla joko sijoittaja tai käyttäjä-omistaja.

**Palvelumarkkinat:** Tässä kiinteistöalan asiakkaille lisäarvoa tuottavien palvelujen tarjonnan ja kysynnän kohtausta.

**Palvelupaketit:** Asiakkaan hankkima palvelukokonaisuus, johon liittyy ydinpalvelun lisäksi muita, sitä tukevia palveluita.

**Palveluntarjoaja:** Tässä palveluntarjoajalla tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, joiden palvelutarjonta tuo lisäarvoa joko kiinteistön käyttäjälle tai sen omistajalle.

**Toimitila:** Kiinteistöön sisältyvä rakennettu tila, jota käytetään aineettomien tai aineellisten hyödykkeiden tuotantoon /2/.

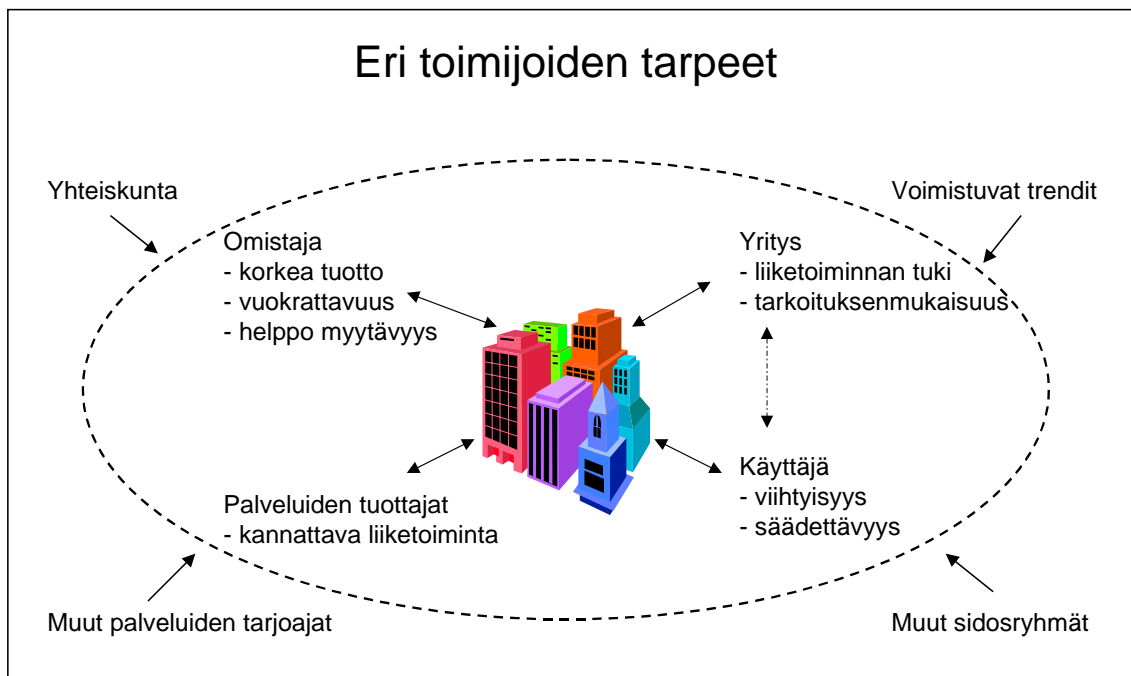
**Toimitilamarkkinat:** Toimitilakysynnän ja -tarjonnan kohtausta.

**Tuottajapalvelut:** Palvelut, joissa asiakkaina ovat yritykset ja joiden markkinat ovat kansainväliset /3/.

# 1. Johdanto

## 1.1 Tausta

Asiakkaan kannalta kiinteistö on hyödyke, jota hän ei käytä, osta tai vuokraa ainoastaan sen fyysisen rakenteen takia vaan tyydyttääkseen tiettyjä käyttö- ja arvostuksen tarpeita sekä saavuttaakseen taloudellista hyötyä. Asiakkaiden tarpeiden muutoksiin vaikuttavat monet tekijät, muun muassa liiketoiminnan muutokset, kansainvälistyminen, uudet palvelutarpeet, turvallisuustekijät, uusi teknologia, yhteiskunnalliset tekijät, kestävä kehitys sekä markkinoiden, päätöksentekijöiden ja kuluttajien arvot ja asenteet. Kuvassa 1 esitetään kiinteistöalan eri toimijoiden kiinteistöliiketoimintaan liittyviä tarpeita sekä niihin kohdistuvia muutostekijöitä ja sidosryhmiä.



Kuva 1. Eri toimijoiden tarpeet kiinteistöliiketoiminnassa. Lähde: Siikala /5/ (mukail-  
len).

1990-luvulla rakennettiin uusia tiloja, vaikka asunto- ja toimitilakannat olivat määrällisesti "riittäviä". Uudisrakentamista kuitenkin tarvittiin, koska kysyntä ja tarjonta eivät kohdanneet alueellisesti ja olemassa olevat tilat eivät tyydyttäneet käyttäjien tarpeita laadullisesti tai määrällisesti. Tulevaisuudessa ei enää riitä, että rakennukset "tyydyttävät tarpeen", vaan niiden on myös entistä enemmän edistettävä yritysten liiketoimintaa. On osattava rakentaa ja ylläpitää asiakkaan liiketoimintaa tukevia tiloja, palveluja ja mielikuvia.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja sisältö

Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa -tutkimuksen tavoitteena on selvittää pitkällä aikavälillä asiakastarpeita liike- ja toimistokiinteistöissä. Tutkimuksen tavoitteet voidaan sisällyttää neljään päätavoitteeseen:

1. Kiinteistön käyttäjien tarpeiden selvittäminen pitkällä aikavälillä ja niihin vaikuttavien trendien tunnistaminen.
2. Asiakaslähtöisten käyttäjätyyppien ryhmittäminen ja näiden ryhmien tarpeiden ja arvonmuodostuksen erojen selvittäminen.
3. Omistamiseen ja palveluihin liittyvän kiinteistöliiketoiminnan toimintatapojen selvittäminen.
4. Kiinteistökonseptin rakenteen, toiminnan ja liiketoimintalogiikan selvittäminen.

Tutkimuksessa edetään seuraavasti:

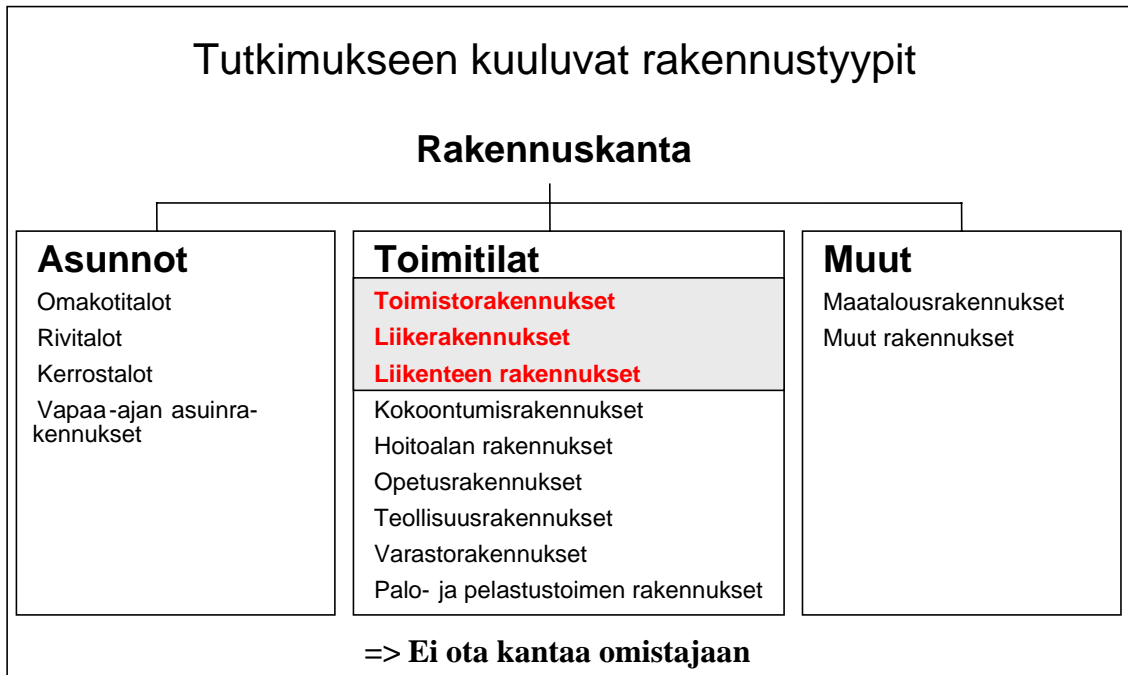
- Aluksi selvitetään kiinteistöalan liiketoimintaympäristöä, asiakassuhteita sekä toimintatapoja ja toiminnan laajuutta eri toimijoiden kannalta.
- Asiakastarpeita ja niihin vaikuttavia tekijöitä selvitetään kiinteistö- ja rakennusalaan vaikuttavien trendien kautta. Tarkastelussa huomioidaan liike- ja toimistokiinteistöjen erilaiset käyttäjä-asiakkaat ja erot näiden arvonmuodostuksessa.
- Tutkimuksen painopiste on uusien palvelutarpeiden ja niiden järjestämisen selvittämisessä. Lisäksi tarkastellaan kiinteistöliiketoiminnan arvoketjua ja sen eri vaiheisiin liittyviä palveluita.
- Lopuksi esitellään kiinteistökonseptin käsitettä, rakennetta ja liiketoimintalogiikkaa.

## 1.3 Tutkimuksen rajaus

Kiinteistö- ja rakennuskanta voidaan jakaa seuraaviksi loogisiksi kokonaisuuksiksi:

- asuinkiinteistöt
- liike- ja toimistokiinteistöt
- julkiset kiinteistöt
- teollisuuskiinteistöt.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin liike- ja toimistokiinteistöjä. Kuvassa 2 esitetään tutkimukseen kuuluvat rakennustyypit. Tilastokeskuksen rakennustyyppiluokituksen perustana on rakennusten käyttötarkoitus /4/. Liike-, toimisto- ja liikenteen rakennuksista käytetään yhteisnimitystä liike- ja toimistorakennukset.



*Kuva 2. Tilastokeskuksen rakennusluokitus ja tässä tutkimuksessa lähemmin tarkastellut rakennustyypit. Luokituksen perustana on rakennusten käyttötarkoitus. Lähde: Tilastokeskus /4/.*

## 2. Kiinteistöliiketoiminta

### 2.1 Kiinteistöalan toimintaympäristö

Globalisoitumisen seurauksena kiinteistöalan reunaehdot ovat kansainvälistyneet. Ei vain hyödykkeiden ja ihmisten, vaan myös pääoman entistä vapaampi liike ohjaa suoraan sekä epäsuorasti kiinteistö- ja rakennusalan yritysten toimintaympäristöä. Pääoman vapaa liike mahdollistaa sijoittamisen sinne, missä tuotto on parhain. Kun pääoman lisäksi myös ihmiset ja hyödykkeet liikkuvat entistä vapaammin, voivat yritykset sijoittaa toimintonsa vapaammin kuin ennen /ks. esim. 6, 7/.

Vaikka globalisaation on arvioitu vähentävän kansallisvaltion merkitystä, on talouden globalisaatio saanut aikaan sen, että erityisesti pieniin yhteiskuntiin kohdistuvat ulkoiset paineet ovat kasvaneet. Nämä paineet kohdistuvat erityisesti pääoma-, ihmis- ja hyödykevirtojen sääntelyyn siten, että yhteiskunta pärjää kansainvälisessä kilpailussa. Myös kiinteistö- ja rakennusala joutuu entistä enemmän kiinnittämään huomiota näihin tekijöihin /ks. esim. 6, 7/.

Reunaehtoja kiinteistö- ja rakennusosalalle asettaa myös kansainvälisen tuotannon rakennemuutos. Rakennemuutos vaikuttaa kansainväliseen työnjakoon ja siihen, minkä tyyppistä yritystoimintaa ja toimitilakysyntää Suomeen syntyy. Viime vuosina suomalainen kilpailukyky on haluttu kohdentaa korkeaa osaamista vaativille toimialoille. Osaamisen saaminen Suomeen sekä sen täällä pitäminen on osaltaan riippuvainen rakennus- ja kiinteistöklusterin kyvystä vastata syntyviin haasteisiin.

Kansainvälisessä kilpailussa yksi keskeinen tekijä on suurten kansainvälisten yritysten sijoittuminen. Suuri kansainvälinen yritys vetää läheisyyteensä myös sen toimintaa tukevia pk-yrityksiä, joten niiden merkitys toimitilakysynnän ja palvelutarjonnan kannalta on oleellinen. Uusien kiinteistökohteiden suunnittelussa ja vanhojen kehittämisessä kansainvälisten yritysten tarpeet muodostuvatkin entistä tärkeämmiksi.

Suomen näkökulmasta kansainväliset vaikutukset ovat konkretisoituneet erityisesti EU-jäsenyyden myötä. EU:n antamat säännökset, direktiivit sekä asetukset rajaavat rakennus- ja kiinteistöklusterin toimintaa omalta osaltaan. Esimerkkinä tällaisesta säädännöstä voidaan pitää julkisten hankintojen kilpailuttamista. Myös kansallinen lainsäädäntö toimii yhtenä rakennus- ja kiinteistöklusterin reunaehtona. Kansallisella tasolla toimialalle erityisen keskeisiä lakeja ja asetuksia sisältävät

- Laki liikehuoneistojen vuokrauksesta (Si 418).
- Maankäyttö- ja rakennuslaki (Ym 200).
- Maakaari (Si 601).

- Maisemansuojelu, muinaismuistot ja rakennussuojelu (Ym 507-510).
- Kiinteistön muodostaminen ja kiinteistörekisteri (Ym 100).

Näiden lakien keskeisimpiä institutionaalisia toimijoita ja niiden velvollisuuksia esitetään taulukossa 1.

*Taulukko 1. Kiinteistöalaan vaikuttavia yhteiskunnallisia toimijoita ja näiden velvollisuuksia. Lähde: Suomen laki /8/.*

<p><b>Valtioneuvosto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alueiden käyttöä koskevat valtakunnalliset tavoitteet.</li> </ul>	<p><b>Kunnat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alueiden käytön suunnittelu ja rakentamisen ohjaus.</li> <li>– Kaavoitus (+ osallistumis- ja arviointisuunnitelmat).</li> <li>– Vuosittaiset kaavoituskatsaukset.</li> <li>– Rakennusjärjestyksen laatiminen.</li> <li>– Kehittämisalueiden määrittely.</li> <li>– Suunnittelutarvealueiden määrittely.</li> <li>– Rakennusluvut, toimenpideluvat, purkuluvat ja maisematyöluvut.</li> <li>– Rakennustyön viranomaisvalvonta.</li> <li>– Liikenneväylien, katujen, torien, katuaukioiden, puistojen ja muiden oleskeluun tarkoitettujen ulkotilojen kunnan valvonta.</li> </ul>
<p><b>Ministeriöt</b> (rakennusasioissa erityisesti ympäristöministeriö)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alueiden käytön suunnittelu ja rakennustoiminnan yleinen kehittäminen ja ohjaus.</li> <li>– Maakuntakaavoituksen valmisteluvaihe.</li> <li>– Useamman kunnan yhteisen yleiskaavan vahvistaminen.</li> <li>– Useiden muiden tahojen tekemien päätösten vahvistaminen.</li> </ul>	<p><b>Alueelliset ympäristökeskukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Valtakunnallisten alueidenkäyttötavoitteiden ja muiden julkishallinnon ohjaustointien noudattamisen valvonta kunnissa.</li> <li>– Kehittämiskeskustelut kuntien kanssa.</li> <li>– Osallistuminen kaavojen valmisteluun.</li> <li>– Kuntien alueiden käytön suunnittelun ja rakennustoimen järjestämisen edistäminen kunnissa.</li> <li>– Muut ympäristöhallintolain määrittämät tehtävät.</li> <li>– Valitukset kuntien kaavan ja rakennusjärjestyksen hyväksymistä koskevista päätöksistä sekä oikaisu-kehotusten antaminen.</li> <li>– Kuntien tuottamien keskeisten dokumenttien ja erilaisten ilmoitusten vastaanottaminen.</li> <li>– Lausunnot maa-aineslain mukaisissa lupa-asioissa.</li> </ul>
<p><b>Maakuntien liitot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Maakuntasuunnitelmien, maakuntakaavojen ja alueellisten kehittämisohjelmien valmistelu.</li> </ul>	<p><b>Lääninhallitukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kiinteitä muinaisjäännöksiä turvaavat määräykset</li> <li>– Rakennusten suojelupäätökset.</li> </ul>
<p><b>Muut asianosalliset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– "Kaavaa valmisteltaessa on oltava vuorovaikutuksessa niiden henkilöiden ja yhteisöjen kanssa, joiden oloihin tai etuihin kaava saattaa huomattavasti vaikuttaa, siten kuin jäljempänä tässä laissa säädetään."</li> <li>– Erilaiset asiantuntijatahot (esim. Suojeluasioissa museovirasto).</li> <li>– Kiinteistön kaupan yhteydessä esimerkiksi kaupan vahvistaja.</li> </ul>	
<p><b>Lupaviranomaiset ja tuomioistuimet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ristiriitatilanteiden ratkaisu esimerkiksi sopimusoidellisisissa asioissa.</li> <li>– Kirjaamishakemusten käsittely ja rekisterikirjaukset.</li> <li>– Pantti- ja kiinnitysasiat.</li> <li>– Maa-aineksen käyttö.</li> </ul>	

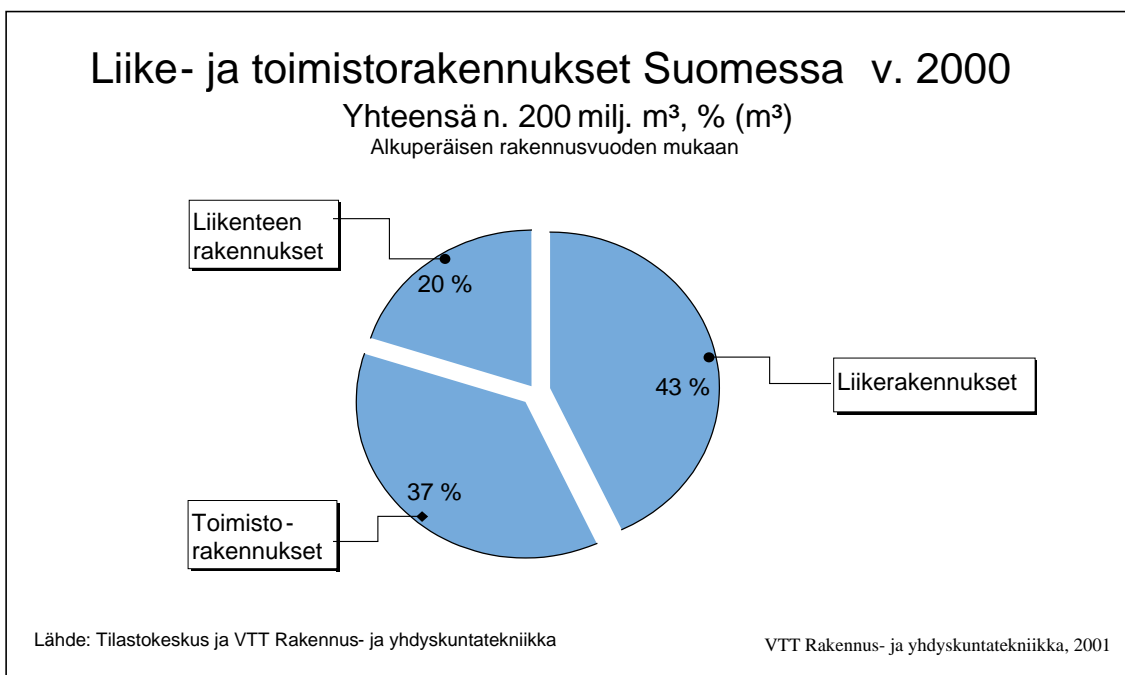
Uusi maankäyttö- ja rakennuslakia tuli voimaan 1.1.2000. Uudistuksen yhteydessä kiinteistöalaan vaikuttavista uusista säännöksistä tärkeimpiä olivat kuntien kasvanut merkitys kaavoituksessa, osallistumismahdollisuuksien lisääntyminen ja kasvanut mahdollisuudet vaikuttaa kaupan suuryksiköiden sijoittamiseen.

## 2.2 Kiinteistöalan laajuus ja toimitilamarkkinat

### 2.2.1 Kiinteistö- ja rakennusklusteri

Kiinteistö- ja rakennusklusteri tuottaa, kehittää ja ylläpitää rakennettua ympäristöä ja siihen liittyviä palveluita /9/. Klusteri on perinteisesti jaettu tuotantopainotteiseen rakennusalaan ja palvelupainotteiseen kiinteistöalaan. Liiketoiminnallisuuden lisääntyessä tämä kahtiajako on menettänyt merkitystään ja toiminta on siirtynyt kohti kokonaistaloudellista elinkaariajattelua. Tämän seurauksena tuotannosta on tullut osa kiinteistöalan palveluverkoston. (Liite A.)

Klusterin liiketoiminnan reunaehtoina toimivat sekä olemassa oleva rakennuskanta että uudisrakentaminen. Liike- ja toimistorakennusten osuus Suomen rakennuskannan arvosta (246 mrd. euroa) oli vuonna 2000 17 prosenttia eli noin 41 mrd. euroa. Liike- ja toimistorakennusten jakautuminen liikerakennuksiin, toimistorakennuksiin ja liikenteen rakennuksiin esitetään kuvassa 3. /10, 11/



Kuva 3. Liike-, toimisto ja liikenteen rakennusten osuus liike- ja toimistorakennuksista. Lähde: Tilastokeskus sekä VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka /10, 11/.

### 2.2.2 Uudistuotanto ja kysyntä

Olemassa olevaa rakennuskantaa kasvattaa uudistuotanto, jonka arvo vuonna 2000 oli noin 9 mrd. euroa. Tästä liike- ja toimistorakennusten osuus oli noin 2,4 mrd. euroa. Liike- ja toimistorakentaminen oli kiivaimmillaan 1980- ja 1990-lukujen taitteessa,



minkä jälkeen liike- ja toimistorakentamisessa tapahtui syvä notkahdus, jonka aallonpohja saavutettiin 1990-luvun puolivälissä. Tämän jälkeen liike- ja toimistorakentaminen alkoi elpyä. Tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa liike- ja toimistorakentamisen ennustetaan kääntyvän jälleen laskuun /10/. (Liite B.)

Toimitilojen rakentamista ja käyttöastetta voidaan kuvata "syklikellolla". Syklikello on viime aikoina ollut voimakkaan rakentamisen vaiheessa. Tästä ollaan siirtymässä kohti ylitarjonnan vaihetta. Tämä tarkoittaa sitä, että vapaita toimitiloja on yhä enemmän, mikä vaikuttaa osaltaan siihen, että vuokrataso laskee. Seuraavaksi syklikellossa siirrytään elpymisen vaiheeseen, kun vuokrat alkavat pikkuhiljaa nousta ja vajaakäyttö vähenee. Kun vuokrat tästä edelleen nousevat ja vapaiden toimitilojen määrä edelleen vähenee, siirrytään jälleen rakentamisvaiheeseen. /12/

Syklikellon mukaisessa suhdannekierrossa maan eri osat ovat eri vaiheissa. Kun toimitiloista on ollut jopa ylikysyntää kasvavilla alueilla ja erityisesti pääkaupunkiseudulla, on taantuvilla alueilla tarjonta ylittänyt kysynnän. Uudistuotanto onkin keskittynyt voimakkaasti niille alueille, joissa kysyntää on ollut. /12/

### 2.2.3 Palvelumarkkinat

Kiinteistö- ja rakennusklusterin palvelumarkkinat on perinteisesti jaettu rakentamiseen ja kiinteistöpalveluihin<sup>1</sup>. Tilastokeskuksen luokituksessa nämä alat on erotettu omiksi toimialoikseen, vaikka jako klusterin näkökulmasta ei ole tarpeellinen. Tilastokeskuksen luokitusta käyttäen klusteriin kuuluvia yrityksiä oli vuonna 1999 noin 37 000 ja näiden yhteinen liikevaihto oli 17,5 mrd. euroa. (Liite C.) /13/

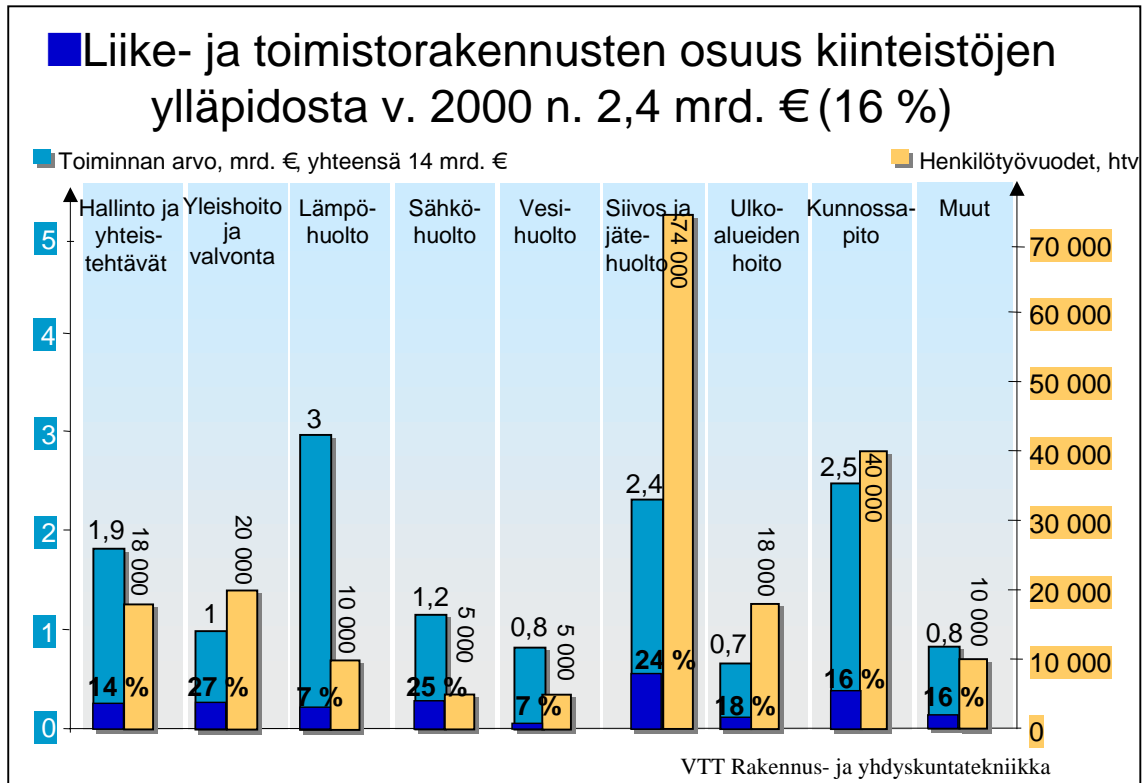
Tilastokeskuksen luokituksessa rakentaminen ja kiinteistöpalvelut eivät kuitenkaan sisällä kaikkia niitä toimialoja, jotka kuuluvat klusteriin. Esimerkiksi rakentamiseen liittyvä suunnittelu ja konsultointi löytyy ryhmästä "Muu liike-elämää palveleva toiminta"<sup>2</sup>. Tähän ryhmään sisältyy myös muita läheisesti kiinteistö- ja rakennusalaan liittyviä toimintoja. (Liite C.) /13/

---

<sup>1</sup> Tilastokeskuksen luokituksen mukaan kiinteistöalan palveluihin sisällytetään seuraavat palvelut: kiinteistöjen rakennuttaminen ja myynti, tilojen omistus, hallinta, vuokraus ja leasing, isännöinti, huolto ja näiden välittäminen sopimuksen perusteella tai palkkiota vastaan sekä kiinteistösijoitustoiminta (TK).

<sup>2</sup> Tilastokeskuksen luokituksen mukaan "muuhun liike-elämää palvelevaan toimintaan" sisällytetään seuraavat palvelut: hallinnolliset palvelut, tekniset palvelut (ml. rakennustoimintaan liittyvä konsultointi ja suunnittelu), mainospalvelut, työvoiman ja henkilökunnan hankinta, etsivä- ja turvallisuuspalvelu, siivous sekä muut liike-elämän palvelut.

Käyttövaiheen palveluista keskeisimpiä ovat kiinteistöjen ylläpitopalvelut. Näiden palveluiden arvo liike- ja toimistorakennuksissa oli vuonna 2000 noin 2,4 mrd. euroa, mikä on 16 prosenttia kaikista kiinteistöjen ylläpitopalveluista. (Kuva 4.)



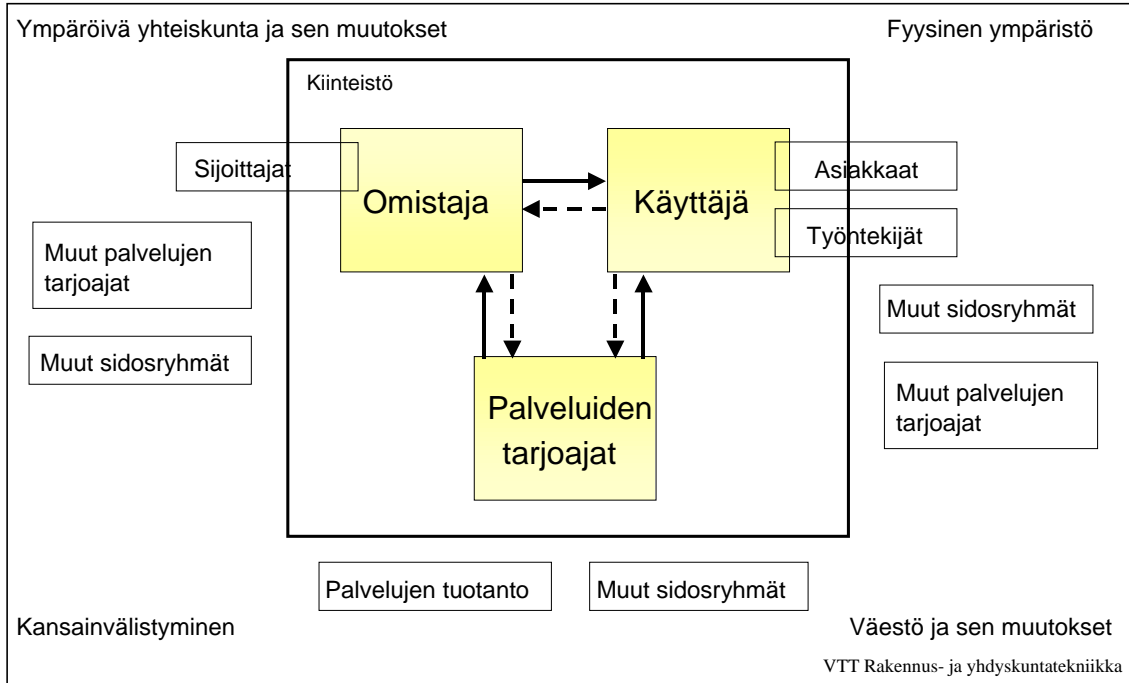
Kuva 4. Kiinteistöjen ylläpidon eri toimintojen arvo ja työllisyys vuonna 2000 sekä liike- ja toimistorakennusten osuus (%) kiinteistöjen ylläpidon toimintojen arvosta.

### 2.3 Kiinteistöalan päätehtävät

Kiinteistöalalla erotetaan nykyisin **kolme päätehtävää**: kiinteistöjen omistaminen, kiinteistöjen käyttö ja näiden tarvitsemien palvelujen tuottaminen (kuva 5). Kiinteistöpalveluita tuottavat sekä rakentamiseen että kiinteistöpitoon erikoistuneet toimijat. Kullekin kiinteistöalan osa-alueelle on muodostunut oma ydinliiketoimintansa. Nämä osa-alueet voivat olla samassa organisaatiossa, vaikkakin nykyään ne on usein erotettu omiksi tulosityksiköikseen. /9/

Kiinteistöalalla voidaan lisäksi erottaa **kaksi asiakastyyppeä**; kiinteistön käyttäjäyksiköt ja sen omistajat. Näiden tarpeisiin vaikuttavat välillisesti monet muut toimijat. Käyttäjäyksiköiden kohdalla näitä ovat erityisesti (mahdolliset) asiakkaat ja työntekijät. Omistajan kohdalla tarpeisiin vaikuttavat esimerkiksi sijoittajat. Näin kiinteistön omistajien ja sen käyttäjäyksiköiden asiakastarpeet syntyvät vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa.

Kuvassa 5 esitetään kiinteistöalan toimijoita ja toimintaympäristöä. Yhtenäiset nuolet kuvaavat keskeisimpien toimijoiden välisiä palveluvirtoja ja katkoviivanolet niiden välisiä rahavirtoja.



Kuva 5. Kiinteistöalan toimijat ja toimintaympäristö.

## 3. Kiinteistöalan keskeisimmät toimijat

### 3.1 Omistajat

Kiinteistön omistajat voidaan jakaa kahteen intresseiltään poikkeavaan ryhmään:

1. **Käyttäjä-omistajat** (= omistajat, jotka käyttävät tiloja omassa liiketoiminnassaan).
2. **Sijoittaja-omistajat** (= omistajat, joille tilat ovat sijoituskohteita).

Kun kiinteistön omistaja on samalla kiinteistön käyttäjä, voidaan sitä tarkastella sekä käyttäjä- että omistaja-näkökulmasta. Kun kiinteistö on sijoituskohteita, eriytyvät käyttäjä ja omistaja toisistaan. Kiinteistön käyttötavasta riippumatta omistajalla on aina tiettyjä taloudellisia intressejä, jotka realisoituvat kiinteistöjohtamisprosessissa. Kiinteistöjohtamisen tehtäväluettelo voi näyttää esimerkiksi seuraavalta:

*Taulukko 2. Kiinteistöjohtamisen tehtäväluettelo. Lähde: Siikala /5/.*

<p><b>1. Omistajuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– asiakirjanhallinto</li><li>– yhtiötoiminta</li><li>– verotus</li><li>– tietojärjestelmät.</li></ul> <p><b>2. Taloudenpito</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– taloushallinto</li><li>– taloussuunnittelu</li><li>– rahoitus.</li></ul> <p><b>3. Kiinteistöjen käyttö</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– vuokraustoiminta</li><li>– markkinointi</li><li>– tilahallinto</li><li>– liitännäispalvelut.</li></ul>	<p><b>4. Ylläpito</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– kiinteistön hoito</li><li>– kunnossapito</li><li>– korjaushankkeet.</li></ul> <p><b>5. Kiinteistöjen kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– liikeideat</li><li>– kaava-asiat</li><li>– käyttötarkoituksen muutokset.</li></ul> <p><b>6. Kiinteistösalkku</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– salkunhallinta</li><li>– hankinta</li><li>– luovutus</li><li>– uudisrakentaminen.</li></ul>
---	--

Nämä tehtävät voidaan jakaa neljään tehtäväkokonaisuuteen, joista kaksi ensimmäistä liittyy suoraan kiinteistöihin sijoituskohteina ja sijoitussalkun osina. Voidaan puhua (kiinteistö)sijoitussalkun johtamisesta<sup>3</sup> ja (kiinteistö)omaisuuden hoidosta<sup>4</sup>. Ensimmäisellä termillä tarkoitetaan useiden sijoituskohteiden muodostaman kokonaisuuden hallintaa ja jälkimmäisellä yhden varallisuuslajin johtamista. Näiden lisäksi on totuttu pu-

<sup>3</sup> "Portfolio management"

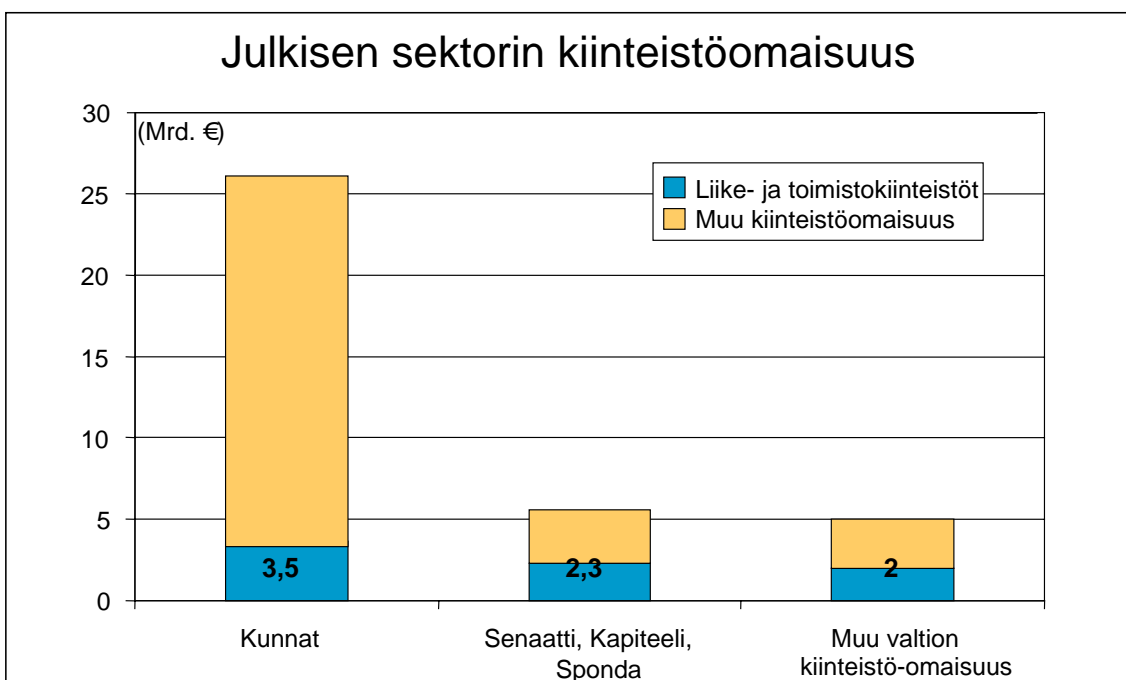
<sup>4</sup> "Asset management"

humaan kiinteistöhallinnosta ja operatiivisesta toimitilajohtamisesta. Kiinteistönhallinta käsittää isännöinnin tehtävät laajennettuina kiinteistöjen vuokraukseen ja käyttöasteeseen liittyvillä vastuilla. Operatiivinen toimitilajohtaminen käsittää sekä itse tilojen että niihin liittyvien palvelujen johtamisen. /2/

### 3.1.1 Suurimmat kiinteistönomistajat

**Valtion kiinteistöomaisuus.** Valtion kiinteistöomaisuuden tasearvo 31.1.2000 oli noin 10,7 mrd. euroa. Valtion kiinteistöomaisuutta hallitsevista toimijoista aktiivisia toimitilamarkkinoilla ovat Senaatti-kiinteistöt, Kapiteeli ja Sponda. Loput valtion kiinteistöomaisuudesta ovat pääosiltaan toimitilamarkkinoiden ulkopuolella, eli ne ovat pysyvästi erilaisten valtiollisten toimijoiden käytössä. Niiden kiinteistöomaisuus oli tasearvoltaan 31.12.2000 noin 5,1 mrd. euroa. Tästä kiinteistöomaisuudesta liike- ja toimistokiinteistöjen osuudeksi voidaan arvioida noin 40 prosenttia eli noin 2 mrd. euroa. /11, 14, 15/

**Kuntien kiinteistöomaisuus.** Kuntien kiinteistöomaisuuden arvioidaan olevan yli kaksi kertaa valtion kiinteistöomaisuutta suurempi eli arvoltaan noin 26 mrd. euroa. Kuntien liike- ja toimistotilojen osuudeksi tästä voidaan arvioida noin 13 prosenttia eli noin 3,5 mrd. euroa. /11/



Kuva 6. Julkisen sektorin kiinteistöomaisuus 31.12.2000. Lähde: Tilastokeskus sekä VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka /11, 14, 15/.

**Yksityisen sektorin kiinteistöomaisuus.** Kiinteistösijoituksissa erityisen aktiivisia toimijoita ovat eläkelaitokset, vakuutusyhtiöt ja pankit. Kun kiinteistöjä tarkastellaan si-

joitusmuotona, ne ovat osa toimijan sijoitussalkkua. Vuoden 2000 lopussa eläkelaitosten, vakuutusyhtiöiden ja pankkien kiinteistösijoitukset muodostivat noin 10 prosenttia toimijoiden sijoitussalkuista /15/.

Monet yritykset omistavat liiketoiminnassa tarvitsemiaan kiinteistöjä. Esimerkiksi seuraavat tekijät voivat vaikuttaa siihen, että yksittäiset yritykset kokevat oman kiinteistöomaisuuden tärkeäksi:

- Omassa käytössä olevien tilojen omistamisen katsotaan turvaavan liiketoiminnan jatkumisen.
- Sijoittaminen kiinteistöihin on yksi tapa hajauttaa ydinliiketoimintaan liittyviä riskejä.
- Yrityksen rahoitusrakenteeseen liittyvät syyt.
- Aiemmin omassa käytössä olleita tiloja ei haluta oman käyttötarpeen päätyttyä myydä, vaan ne annetaan vuokralle.
- Tiloja hankitaan tulevan käyttötarpeen varalle tilatarpeen kasvun tai uudelleensijoittumisen vuoksi.
- Näkemys selkeästä suotuisasta arvokehityksestä.
- Omilla tiloilla on status- ja imago vaikutus.
- Ulkopuoliset sijoittajat eivät ole kiinnostuneet tiloista.
- Sopivia tiloja ei ole vuokramarkkinoilla. /16/

Taulukkoon 3 on eritelty suurimpien yksityisen sektorin kiinteistöomistajien kiinteistöomaisuutta ja -sijoituksia sekä tämän omaisuuden jakautumista liike- ja toimistotiloihin. Luvut on poimittu kyseisten yritysten vuoden 2000 tilinpäätöstiedoista /15/. Liike- ja toimistotilojen osuutta on kysytty yrityksistä suoraan, jos näitä tietoja ei ole vuosiker-  
tomuksessa.

Taulukko 3. Suurimpien yksityisen sektorin kiinteistönomistajien kiinteistöomaisuus. Lähde: TELA, Ruuskanen & Koivisto /17, 18/ ja vuosikertomukset 2000 /15/.

Toimija	Kiinteistö- sijoitukset ja -omaisuus	Liike- ja toimis- tokiinteistöjen osuus	Liike- ja toimis- tokiinteistöjen osuus
	[mrd. €]	[%]	[mrd. €]
Eläkelaitokset <sup>1</sup>	6,7	50 <sup>3</sup>	3,4
Vakuutusyhtiöt <sup>1</sup>	8,3	57 <sup>2</sup>	4,7
Pankit	1,6	80 <sup>2</sup>	1,3
Kiinteistösijoitusyhtiöt	2,4	58 <sup>2</sup>	1,4
Suuret yritykset (TOP100)	9,4	30	2,8
<b>Yhteensä</b>	<b>28,4</b>	<b>57</b>	<b>10,8</b>

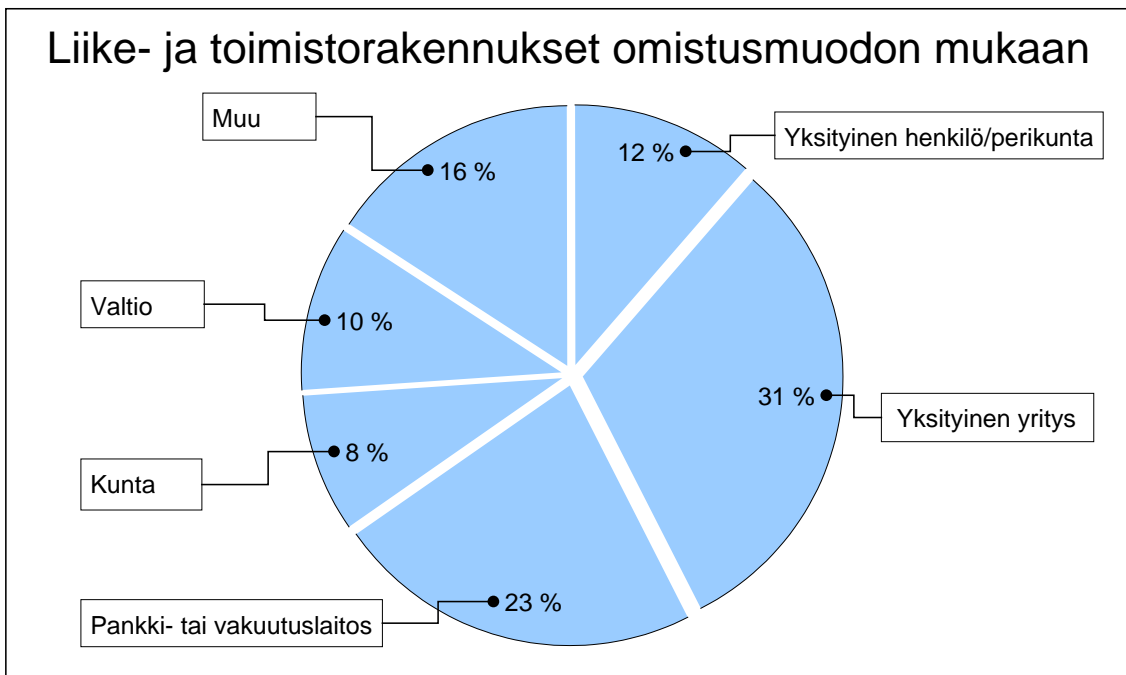
<sup>1)</sup> Lukuun sisältyy eläkevakuutusyhtiöiden, -kassojen ja -säätiöiden lisäksi Etek, Kela, KEVA, KKR, LEL, MEK, Mela ja VE. Lähde: TELA. (Liite D.)

<sup>2)</sup> Keskiarvo. Vuoden 1999 tiedot.

<sup>3)</sup> Arvio.

### 3.1.2 Muut kiinteistönomistajat

Edellä käsiteltyjen (ks. 3.1.1) omistajien kiinteistöomaisuuden arvo on yhteensä noin 65 mrd. euroa, mistä liike- ja toimistotilojen arvo noin 19 mrd. euroa. Suomen liike- ja toimistorakennuskannan arvosta (41 mrd. euroa) tämä on lähes puolet. Loput omistavat yksityiset henkilöt, perikunnat, muut yksittäiset yritykset ja muut määrittelemättömät toimijat. Yksityisten yritysten liike- ja toimistotilaomaisuudesta sadan suurimman yrityksen hallussa on yli viidennes kaikista yksityisten yritysten omistamista liike- ja toimistotiloista. Liike- ja toimistokiinteistöjen omistaminen on siis varsin hajautunutta.



Kuva 7. Liike- ja toimistorakennukset omistusmuodon mukaan vuoden 2000 lopussa. Lähde: Tilastokeskus sekä VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka /11/.

### 3.1.3 Omistajuuden muutokset

Vallitsevana näkemyksenä on, että yrityksiä pyrkivät entistä enemmän toimimaan vuokratuissa tiloissa. Kun omistamista ja vuokraamista verrataan, on toimitilojen vuokraaminen perusteltua esimerkiksi seuraavista syistä:

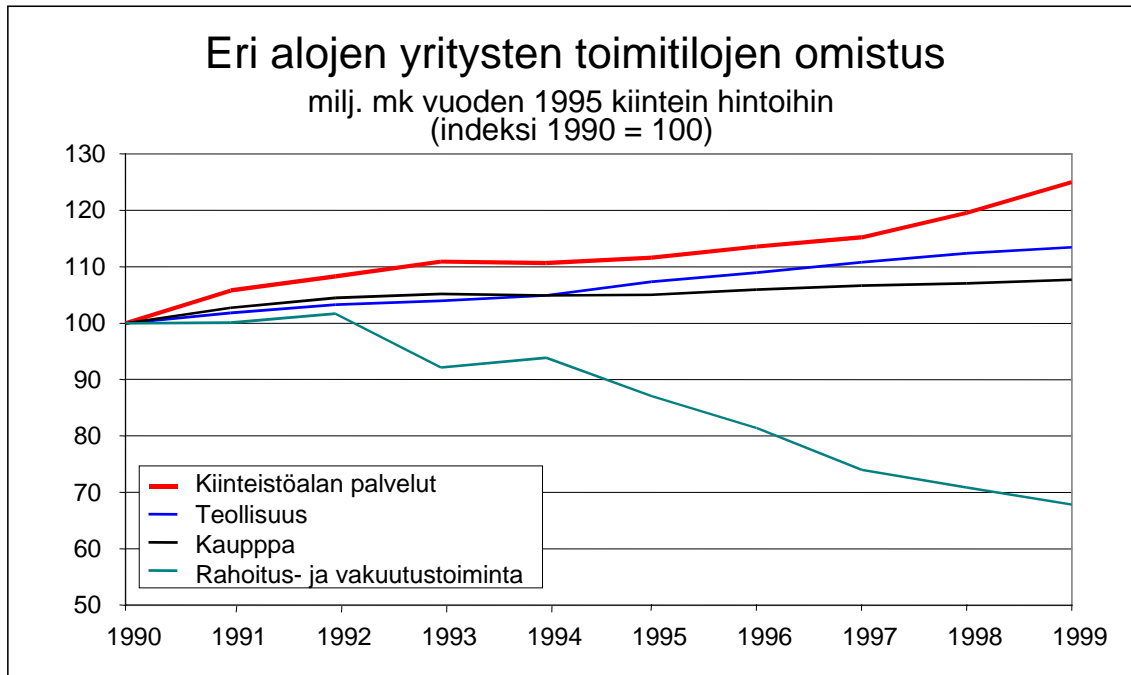
- Kiinteistöt eivät ole "painona" taseessa.
- Resurssien vapautuminen muuhun käyttöön (Keskittyminen ydinliiketoimintaan).
- Joustavuus.

Valitettavasti luotettavaa ja ajantasaista tietoa liike- ja toimistokiinteistöjen vuokraus-omistus-suhteesta ei ole saatavilla. Vuoden 1990 rakennuskantatietojen mukaan liike- ja toimistotiloissa vuokralla oli 45 prosenttia ja omissa tiloissa 55 prosenttia käyttäjistä. Tämän suhteen voidaan olettaa tulevaisuudessa painottuvan yhä enemmän vuokrauksen suuntaan. Muutos on hidasta, 5 prosenttiyksikön muutos tarkoittaisi noin 2 mrd. euron edestä liike- ja toimistokiinteistökauppoja (omistajakäyttäjiltä sijoittajille). Muuhun rakentamiseen (maankäyttötarkoituksena toimitilarakentaminen) kohdistuvia kiinteistökauppoja tehtiin Suomessa vuonna 2000 yhteensä vajaalla 1 mrd. eurolla /19/. Vuokrauksen osuutta lisää myös uudistuotanto, josta suurempi osa on vuokrattavia tiloja.

Toimialoittain tarkasteluna kiinteistöomistus on ollut muutoksessa. Erityisesti rahoitus- ja vakuutussektorin kiinteistöomistus vähentyi huomattavasti 1990-luvulla. Tämä ei



selity toimialan omassa käytössä olevien toimipaikkojen vähenemisellä. Sen sijaan kiinteistöalan kiinteistöomaisuuden kasvu selittyy ainakin osittain alan toimipisteiden määrän voimakkaalla kasvulla. Myös teollisuus ja kauppa ovat kasvattaneet kiinteistöomaisuuttaan jonkin verran viimeisen vuosikymmenen aikana. (Kuva 8.) /20, 21/



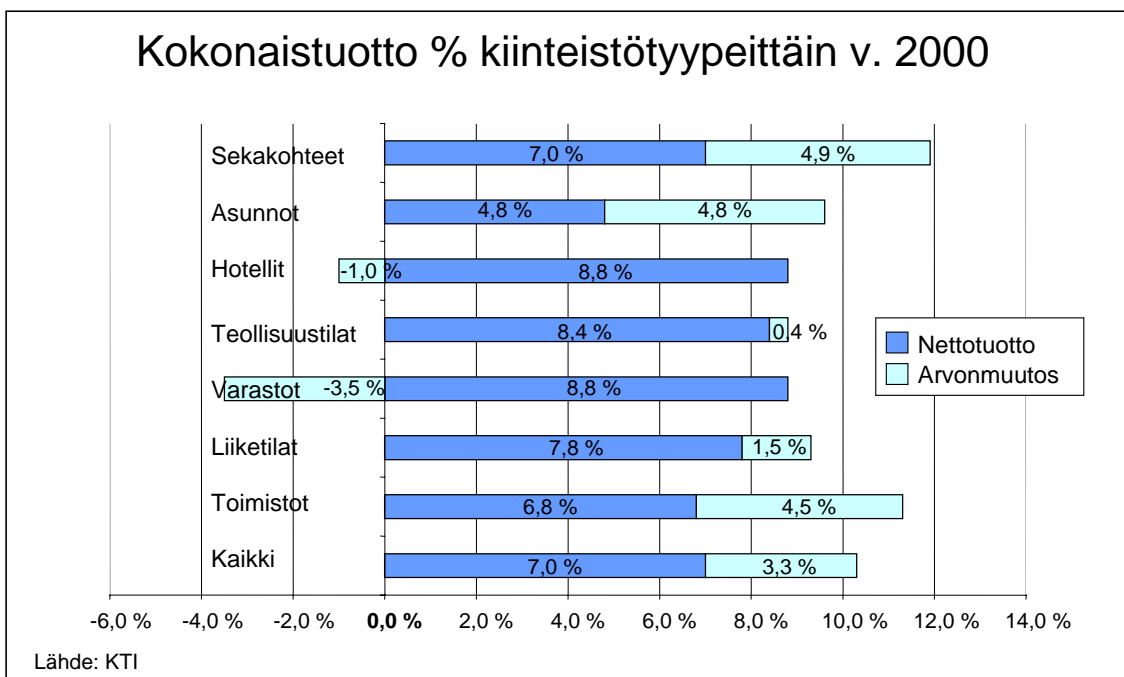
Kuva 8. Eri alojen yritysten toimitilojen omistus. Lähde: Tilastokeskus /22/.

## 3.2 Kiinteistösijoittaminen

### 3.2.1 Toimitilasijoittaminen

Kiinteistö on entistä useammin sijoituskohde. **Kiinteistösijoittaminen voidaan määrittellä pääomien sitomiseksi kiinteistöihin tulevaisuudessa odotettavia hyötyjä vastaan.** Kiinteistösijoittaminen voi tapahtua joko suoraan tai välillisesti /5/.

Tuottoisimpia suoria kiinteistösijoituksia (kokonaistuoltaan) kiinteistötyypeittäin olivat vuonna 2000 sekakohteiden jälkeen toimistot ja liiketilat (kuva 9). Hotellikiinteistöjen nettotuotot olivat kiinteistötyypeistä suurimmat, mutta niiden arvonmuutos oli prosentin verran negatiivinen.



Kuva 9. Kokonaistuottoprosentti kiinteistötyypeittäin vuonna 2000. Lähde: KTI /23/.

Välillisessä toimitilasijoittamisessa on keskeistä tarkastella kiinteistösijoituksia suhteessa muihin mahdollisiin sijoitusmuotoihin. Viime vuosina kiinteistösijoitukset ovat tuottaneet melko tasaisen kokonaistuoton, toisin kuin esimerkiksi osakkeet, joiden tuotot vuonna 1998 olivat huimat verrattuna vuoden 2000 negatiiviseen kokonaistuottoon /23/. Kiinteistösijoituksilla onkin paikkansa suurten sijoittajien sijoitussalkuissa muun muassa hajauttamassa sijoituskantaa ja sitä kautta sijoitustoiminnan riskejä.

Välillisiä kiinteistösijoituksia voi tehdä kiinteistösijoitusyhtiöiden kautta /24/. Helsingin pörssin päälisellä listattuja kiinteistösijoitusyhtiöitä on seitsemän kappaletta. Niiden kiinteistöomaisuuden kirjanpitoarvo vuoden 2000 tilipäätöksessä oli yhteensä 2 554 miljoonaa euroa. (Liite E)

### 3.2.2 Erityispiirteet

Toimitilamarkkinoiden erityispiirteet jaetaan fyysisiin ja taloudellisiin. Ensimmäinen erityispiirre on se, että kiinteistö on aina paikkasidonnainen. Tästä johtuu toimitilamarkkinoiden paikallisuus. Toinen erityispiirre on se, että ei ole olemassa kahta samanlaista kiinteistöä. Tämä tekee kiinteistöjen vertailun vaikeaksi. Kolmas erityispiirre on se, että kiinteistön arvo ei koskaan häviä kokonaan. Vaikka kiinteistön rakennetun osan arvo olisi omistajalle negatiivinen, ei kiinteistöön kuuluva maa menetä arvoaan. /16/

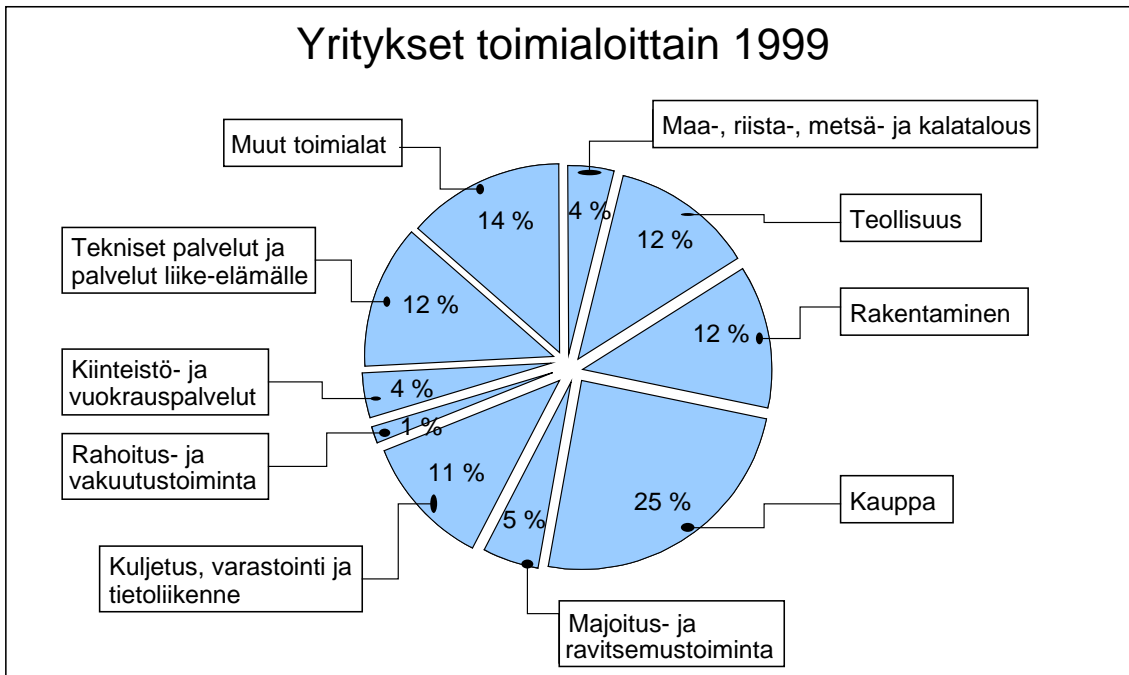
Kun rakennuksen sijainti vaikuttaa huomattavasti sen arvoon ja hyviä sijaintipaikkoja on vain rajoitetusti, syntyy niukkuus parhaista rakennuspaikoista. Toinen toimitilamarkkinoiden taloudellinen erityispiirre on se, että kiinteistö on tuotannontekijänä ja

sijoituskohteena poikkeuksellisen pitkäikäinen. Kun kiinteistössä toimitaan pitkään, on sijoittajan kannalta tärkeää, että kiinteistön arvoon voidaan vaikuttaa kiinteistöä muuntelemalla ja jalostamalla ja kehittämällä sitä sen elinkaaren aikana. Taloudellisten ja fyysisten erityispiirteiden lisäksi toimitilamarkkinoiden erityispiirteitä ovat seuraavat /16/:

- Suuri yksikkökoko. Toimitilat ovat sekä fyysiseltä kooltaan että sijoituskohteina yleensä varsin suuria.
- Alhainen likvidiys.
- Julkisen sektorin interventiot, esimerkiksi kaavoitus, kiinteistöveroitus, harjoitettu talouspolitiikka ja verotus.
- Markkinoiden jakaantuminen osamarkkinoihin.
- Informaation puutteellisuus.
- Markkinapaikan puuttuminen.
- Markkinamuutosten ennustamisen vaikeus.
- Päätöksenteko perustuu usein näkemyksiin ja odotuksiin.
- Toimitilojen tuotto-odotukset ovat muiden sijoitusten tuotto-odotuksia alhaisempia.
- Korkeat transaktiokustannukset.
- Toimitilan hallinnointi vaatii enemmän osaamista ja resursseja kuin muiden sijoituskohteiden (emt.).

### **3.3 Käyttäjä-asiakkaat**

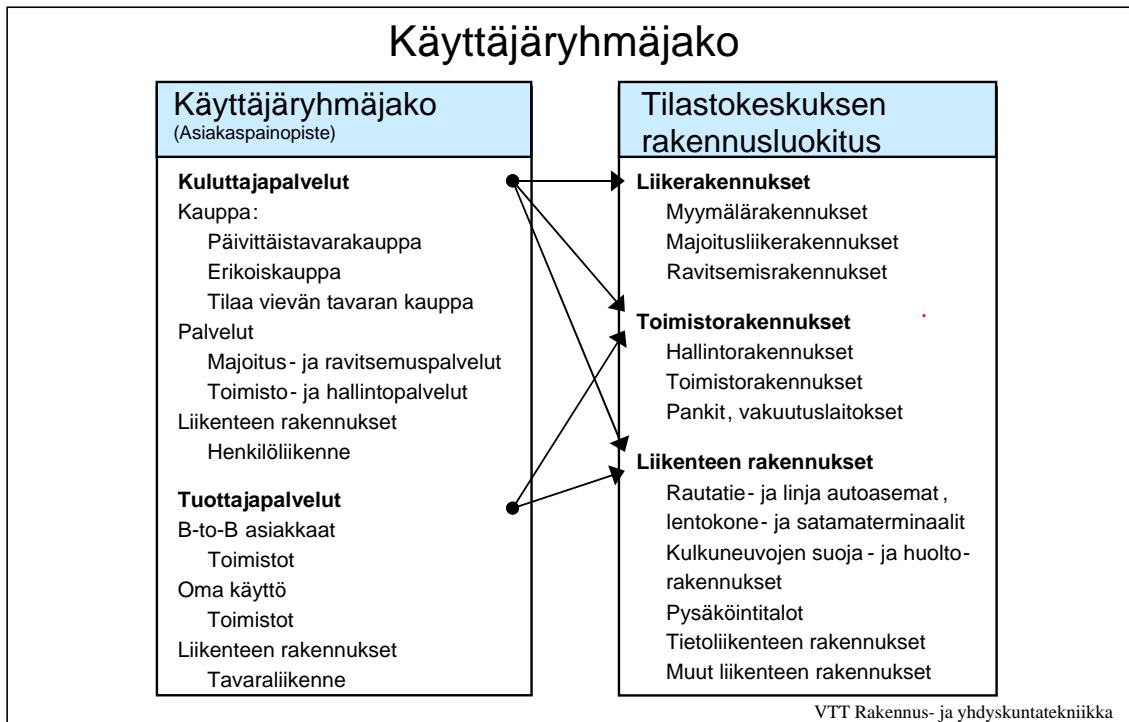
Liike- ja toimistotilojen käyttäjä-asiakkaina toimivat yritykset, joita Suomessa oli vuonna 1999 noin 220 000 /13/. Tämän asiakaskunnan toimialoittainen jakauma esitetään kuvassa 10.



Kuva 10. Yritykset toimialoittain vuonna 1999. Lähde Tilastokeskus /13/.

Usein unohdettu fakta on se, että rahoitus- ja vakuutustoimintaa sekä teollisuutta lukuun ottamatta muilla toimialoilla yli 99 prosenttia yrityksistä on alle 50 henkeä työllistäviä. Rahoitus- ja vakuutustoiminnassa sekä teollisuudessa tällaisten yritysten osuus on yli 95 prosenttia /13/.

Tässä liike- ja toimistotilojen käyttäjä-asiakkaat on jaettu kuvan 11 esittämiin asiakasryhmiin.



Kuva 11. Tutkimuksessa käytetty käyttäjäluokitusjako.

Eri asiakasryhmät voivat toimia joko itse omistamissaan tiloissa tai vuokralla. Niiden tila- ja palvelutarpeet eivät kuitenkaan ole riippuvaisia toimitilojen omistumuodosta, joten tässä niitä ei erotella sen mukaan, toimivatko ne omistamissaan tiloissaan vai vuokralla.

**Kauppa ja kuluttajapalvelut.** Kauppa voidaan jakaa esimerkiksi päivittäistavara kauppaan, erikoiskauppaan<sup>5</sup> (ml. ostoskeskukset ja tavaratalot) ja tilaa vievän tavaran kauppaan<sup>6</sup>. Monet palveluyritykset muistuttavat monilta piirteiltään vähittäiskauppaa. Palveluista omaksi ryhmäkseen voidaan erottaa majoitus- ja ravitsemuspalvelut. Majoitus- ja ravitsemuspalveluiden lisäksi kuluttajapalveluihin voidaan laskea liikenteen kuluttajapalvelut ja erilaiset viranomaispalvelut.

**Tuottajapalvelut.** Kun kuluttajapalveluissa on keskeistä saada asiakas tulemaan yrityksen toimitiloihin ja viihtymään niissä, ovat tuottajapalveluyrityksissä tärkeämpiä eri sidosryhmien mielikuvat yrityksestä ja työntekijöiden viihtyminen tiloissa. Tällaista toimintaa on esimerkiksi yritysten pääkonttoreissa ja muissa toimistoissa.

<sup>5</sup> Erikoiskauppaan on laskettu myös ne kuluttajapalveluyritykset, joiden toiminta muistuttaa monilta osin erikoiskaupan yrityksiä (esimerkiksi parturi-kampaamot tai videovuokraamot), pienet yksityisyrietykset, monimyymläyrietykset, ketjut, tavaratalot ja kauppakeskukset.

<sup>6</sup> Autokaupat, rautakaupat, huonekalukaupat, maatalous- ja puutarhakaupat.

Lisäksi ovat olemassa yritysten omaan käyttöön tarkoitettut toimistomaiset tilat, joissa asiakkaan tai sidosryhmien viihtyisyydellä ja mielikuvilla ei ole suurta merkitystä, koska näiden ryhmien edustajien ei oleteta vierailevan näissä tiloissa. Tällaisia tiloja on esimerkiksi tuotantotilojen yhteydessä. Kolmanneksi voidaan mainita tavaraliikennepalvelut, joita käyttävät pääasiassa yritykset.

Yritysasiakkaatkin asioivat luonnollisesti kuluttajakaupan alueella, mutta näiden asema kuluttajana ei poikkea tällöin merkittävästi kuluttajakaupan asiakkaasta.

### 3.4 Palvelujen tuottajat

Kun kiinteistöön liittyvää palvelutarjontaa tarkastellaan kiinteistön elinkaarella arvo- ketjuajattelun pohjalta, huomataan siihen liittyvän monenlaisia palvelutarpeita, joita tyydyttämään on syntynyt suuri joukko erikoistuneita palveluyrityksiä. (kuva 12)



Kuva 12. Kiinteistön arvoketju ja palvelutarpeet.

Rakennusvaiheen palvelut liittyvät joko rakennushankkeen valmisteluun tai sen toteutukseen. Käytetystä urakamuodosta riippuu eri toimijoiden välinen työnjako. Suunnitteluyritykset ovat yleensä erikoistuneet tiettyyn kapeampaan suunnittelun osa-alueeseen, kuten LVIS-suunnitteluun, arkkitehtuuriin tai rakennesuunnitteluun. Rakentamisesta vastaa rakentamiseen erikoistunut yritys. Pääurakoinnin lisäksi rakennusprosessiin osallistuu aliurakoitsijoita, jotka ovat erikoistuneet johonkin tiettyyn rakentamisen osaan.

Yleisesti aliurakoita tehdään LVIS-töissä. Koko rakennusprosessin johtamiseksi tarjotaan myös erilaisia projektinjohtopalveluita.

Kiinteistön käytön aikaiset peruspalvelut liittyvät isännöintiin ja kiinteistöhoitoon. Lisäksi on monia rakennusten toiminnallisuuteen vaikuttavia palveluita, kuten esimerkiksi siivous- ja turvallisuuspalvelut, joiden hoitaminen liittyy läheisesti kiinteistöön. Näitä on käsitellään tarkemmin luvussa 5.

## 4. Liiketoimintaan vaikuttavat trendit

### 4.1 Globaalit ja kansalliset muutosvoimat

Kiinteistö- ja rakennusalan visio 2010 tuo esiin alan näkemyksiä keskeisistä kiinteistö- ja rakennusalaan vaikuttavista tekijöistä lähitulevaisuudessa. Siinä määritetään viisi merkittävää globaalia trendiä, jotka vaikuttavat kiinteistö- ja rakennusklusteriin tulevaisuudessa /25/. Nämä trendit ovat:

1. **Asiakassuhteista kasvaa kumppanuuksia.** Visio 2010:n mukaan asiakkuusajattelu ja asiakaskeskeisyys ovat nousseet yritystoiminnan perustaksi samalla kuin yritykset pyrkivät ulkoistamaan toimintojaan. Toimintojen ulkoistaminen taas johtaa verkottumiseen ja yhteistyötahojen määrän kasvamiseen. Visio 2010 huomioi myös sen, että palveluista tulee osa tuotetta samalla, kun tuotteen elinkaarihaasteet tullaan ratkaisemaan rakennus- ja kiinteistöalalla. /25/

2. **Teknologia uudistaa toimintaympäristön.** Visio 2010 näkee, että arvoketjut tulevat muuttumaan, minkä seurauksena syntyy uusia tuotteita ja palveluita sekä uusia jakelukanavia näiden toimituksista huolehtimaan. Samalla tietotekniikan käyttö tuotantoprosessissa mahdollistaa sen entistä paremman hallitsemisen. IT-alan kehitys mahdollistaa entistä laajemman tiedon hankinnan, varastoinnin ja käytön. Tämän seurauksena tiedon ja tietämyksen hallinnasta tulee keskeinen kilpailutekijä. Kiinteistöalalla tämä tarkoittaa sitä, että rakennusten tiedonhallinta paranee, asiakkuusteknologiat kehittyvät. /25/

3. **Omistukset ja tukitoiminnat muutoksessa.** Myös Visio 2010 huomioi omistuksen muutoksen. Sen mukaan omistamisesta ja vuokraamisesta tulee yhä useammin todellisia vaihtoehtoja, joiden osalta hallintamuotoja kehitetään tulevaisuudessa. Samalla kiinteistö- ja rakennusklusterin toimintoja ulkoistetaan voimakkaasti ja julkinen ja yksityinen yhteistyö laajenee ja monipuolistuu. Lopuksi ennustetaan, että tilaresurssit ja niiden tehokas käyttö muodostuvat entistä keskeisemmiksi kilpailutekijöiksi. /25/

4. **Ympäristöarvot korostuvat.** Ympäristömaineesta tulee yhä merkittävämpi osa yrityskuvaa samalla, kun kiinteistö- ja rakennusklusteri vaikuttavat ympäristöön merkittävästi. Klusterin asiakkaiden ja heidän asiakkaidensa odotukset ympäristönäkökulman roolin korostumisesta kasvavat. /25/

5. **Sijoitukset ja liiketoiminta kansainvälistyvät.** Visio 2010 ennakoi talouden globalisoitumista. Sen mukaan liiketoimintoja ei voida enää jakaa kansainvälisiin ja kotimaisiin, vaan ihmiset toimivat joko globaalisti tai EU:ssa. Samalla väestön muutokset, sen ikäjakauma ja kansainväliset suorat sijoitukset ohjaavat kiinteistö- ja rakennusala ja globaalit liittoumat tuovat osaamista ja sitä kautta menestystä. /25/



Näiden globaalien trendien lisäksi voidaan kiinnittää huomiota myös kiinteistöliiketoimintaan vaikuttaviin kansallisiin muutosvoimiin, joista tärkeimpiä ovat väestömuutokset. Keskeiset kansalliset muutosvoimat ovat:

1. **Väestön kasvun taittuminen.** Syntyvyyden alhainen taso johtaa siihen, että 2020-luvun alkupuolella Suomen väestö rupeaa vähenemään, vaikka maahanmuutto kasvaisikin. /26/

2. **Maahanmuutto tai maastamuutto.** Suomeen muuttaa sekä paluumuuttajia että myös ulkomaista alkuperää olevia henkilöitä. Tämän maahanmuuton ei oleteta olevan määrällisesti suurta.

3. **Väestön alueellinen jakautuminen.** Väestö on viime vuosina keskittynyt yhä voimakkaammin kasvukeskuksiin ja Etelä-Suomeen.

4. **Väestön ikääntyminen.** Suuret ikäluokat tulevat eläkeikään noin vuodesta 2005 lähtien. Tämä tarkoittaa sitä, että jo nyt työelämässä on paljon lähellä eläkeikää olevia henkilöitä.

5. **Arvojen ja asenteiden muutokset.** Keskeisimpinä nousevina arvoina pidetään yksöllisyyden tavoittelua, muutoshakuisuutta ja elämyksellisyyttä. /27/

## 4.2 Muutosvoimien vaikutukset asiakastoimialoihin

Muutostrendit vaikuttavat kiinteistöalaaan sekä suoraan että välillisesti sen asiakaskunnan kautta. Pääosin asiakaskunnan kautta välittyvistä kehityslinjoista keskeisimpiä ovat:

**Keskittyminen ydinosaamiseen ja toimintojen ulkoistaminen.** Viimeaikainen talousajattelu on painottanut sitä, että yritysten kannattaa keskittyä tekemään sitä, mitä ne parhaiten osaavat /ks. esim. 28/. Loogisena seurauksena tästä ajattelusta on ollut muiden kuin ydinosaamiseen liittyvien toimintojen ulkoistaminen.

**Pienten yritysten lisääntyminen ja verkottuminen.** Pitkälle vietyinä toimintojen ulkoistaminen lisää huomattavasti pienten yritysten määrää. Voidaan olettaa, että tulevaisuudessa syntyy paljon pieniä yrityksiä, joiden osaaminen on hyvin erikoistunutta. Pieni yrityskoko ja keskittyminen ydinosaamiseen tulee korostamaan verkostojen ja ulkoa ostettujen palvelujen merkitystä.

Verkottuneelle ja kapeaan osaamiseen keskittyneelle yritykselle sijaintipäätökset ovat erittäin merkittäviä, koska tukipalvelujen saatavuus ja yhteistyöverkoston läheisyys ovat tällaiselle yritykselle usein elintärkeitä. Kiinteistöala onkin jo jossain määrin vastannut

näihin uusiin ja kehittyviin tarpeisiin erilaisten yrityspuistojen ja teknologia-keskittymien kautta.

Globalisaatio on johtamassa siihen, että pienten yritysten lisääntymisen lisäksi syntyy entistä enemmän globaaleja muutaman yrityksen oligopoleja eri toimialoille. Näiden suurten yritysten tarpeet tulevat vaikuttamaan huomattavasti rakennus- ja kiinteistöalaan.

**Tehokas ajankäyttö.** Nykyihminen haluaa käyttää aikaansa mahdollisimman tehokkaasti. Ylimääräinen käytetty aika koetaan kustannuksina. Kuluttajat haluavat ostaa tuotteita ja palveluita entistä valmiimpina. Samoin yritykset haluavat keskittyä olennaiseen ja jättää tämän olennaisen ulkopuoliset asiat muiden hoidettavaksi. Tästä syystä kiinteistö- ja rakennusklusterin asiakas haluaa kumppanikseen asiantuntevan tahon, joka tarjoaa kokonaisvaltaista palvelua.

**Asiakaslähtöisyyden ja kumppanuuden korostuminen.** Asiakaslähtöisyydestä on tullut keskeinen tavoite. Asiakaslähtöisen ajattelun seurauksena on se, että useilla toimialoilla asiakkaiden kanssa pyritään luomaan entistä pitkäkestoisia kumppanuuksia. Tämä luo monenlaisia haasteita koko rakennus- ja kiinteistöklusterille, kun sen tulee kehittää sekä asiakaslähtöisiä toimitapoja että välineitä asiakassuhteiden hallintaan.

**Uudet jakelukanavat.** Uudet jakelukanavat voivat merkittävästikin vaikuttaa toimitilakysyntään joillakin toimialoilla. Esimerkiksi on ennustettu, että perinteisten videovuokraamojen määrä tulee vähenemään radikaalisti lähivuosina, kun elokuvia voidaan välittää digitaalisesti suoraan asiakkaan kotiin /29/. Sähköisessä kaupankäynnissä suurimman potentiaalinen omaavatkin ne tuotteet, joiden palveluprosessi voidaan hoitaa kokonaan verkon välityksellä /30/.

Sähköisessä kaupankäynnissä yhdistetään entistä enemmän perinteisiä ja uusia kaupankäynnin muotoja, mikä vaikuttaa tulevaisuudessa myös toimitilatarpeisiin. Sähköisen kaupan tulevaisuuteen saattaakin kuulua esimerkiksi fyysisiä noutopisteitä ostoskeskusten yhteydessä. Näistä olisi mahdollista noutaa sähköisesti tilattuja tuotteita, tai niihin voisi palauttaa viällisen tuotteen ja reklamoida toimittajalle. Mahdollista olisi myös sovittaa tai koekäyttää tuotteita, jotka sitten tilataan sähköisesti ja toimitetaan asiakkaalle esimerkiksi postin välityksellä. Näin saadaan syntymään fyysinen kosketuspinta asiakkaaseen.

**Aineettomien asioiden korostuminen.** Aineettomien ominaisuuksien, kuten esimerkiksi mielikuvien ja tilojen viihtyisyyden, merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa. Yritysten näkökulmasta on tärkeää, että kiinteistö antaa siitä oikeanlaisen kuvan sen

sidosryhmille. Myös työntekijöiden viihtyisyyden merkitys korostuu. Aineettomien ominaisuuksien korostuminen asettaakin monia uusia haasteita kiinteistöille.

**"Uusi työntekijä"**. Taloudellisen muutoksen myötä on syntynyt tai syntymässä "uusi työntekijä" (=koulutettu ja osaava työntekijä), joka vaikuttaa "perinteisen työntekijän" rinnalla. Uusi työntekijä toimii ympäristössä, jossa hänen voi olla vaikea selvästi erottaa työ- ja vapaa-aikaa toisistaan. Työ ei ole entisellä tavalla sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan, vaan työtä voidaan tehdä etätöinä esimerkiksi kotoa käsin vuorokauden ajasta riippumatta. /31/

Toimitilakiinteistöille tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden on voitava työskennellä tehokkaasti yrityksen tiloissa ympäri vuorokauden. Tämä pakottaa kiinnittämään huomiota erilaisten palvelujen ympärivuorokautiseen saatavuuteen. Myös yrityksen ja työntekijän turvallisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tämä asettaa paineita myös kaupunkisuunnittelulle.

**Tilankäytön tehokkuus.** Niin Englannissa kuin Yhdysvalloissakin on ollut nähtävissä viitteitä siitä, että toimistotyöntekijää kohden tarvittava tila on pienenemässä. Tämä on seurausta tilankäytön tehostumisesta (esimerkiksi kiertävät työpisteet) ja siitä, että yhä suurempi osa työstä suoritetaan työpaikan ulkopuolella. Työpaikan ulkopuolella tehtävä työ saattaa synnyttää uudenlaisia tilatarpeita. Tulevaisuudessa saattaa syntyä entistä voimakkaampaa kysyntää esimerkiksi erilaisille toimistohotelleille ja "vuokratyöpöydille". /Ks. esim. 32, 33./

Samalla, kun tilankäyttöä tehostetaan, pyritään synnyttämään työn tuottavuutta lisäävä työympäristö. Työn tuottavuuteen voidaan vaikuttaa osaltaan sillä, että työympäristö tukee työntekijöiden osaamista, oppimista, innovatiivisuutta sekä tiimityöskentelyä. Kiinteistö- ja rakennusklusterin tuleekin luoda edellytykset tällaiselle ympäristölle. Yksi peruskeino helpottaa tehokkaan työympäristön luomista on tehdä tiloista muuntojoustavia, jotta ne voidaan "virittää" mahdollisimman toimiviksi.

**Elämyksellisyys työssä ja vapaa-ajassa.** Yksi nouseva trendi on elämyksellisyyden korostuminen. Kiinteistö- ja rakennusklusterin kannalta tämä merkitsee sitä, että sen on pyrittävä luomaan liike- ja toimistokiinteistöjä, jotka tukevat elämyksellisyyttä. Elämyksellisyyttä on pyritty luomaan esimerkiksi siten, että on rakennettu teemaostoskeskuksia. Samoin teemaravintolat ja -liikkeet ovat jo hyvin yleisiä Yhdysvalloissa. Myös erilaisten tilaisuuksien ja tapahtumien järjestäminen korostuu. Yhdysvalloissa työpaikan elämyksellisyys on jo viety niin pitkälle, että joillain työpaikoilla on pöytätennispöydät, minigolfradat ja solariumit työntekijöiden käytettävissä. Myös erilaiset teemajuhlat ja pelit ovat kasvattaneet suosiotaan. Samanlaisesta kehityksestä on näkynyt piirteitä myös Suomessa. /Ks. esim. 34, 35./

**Kansainvälistyminen.** Rakennus- ja kiinteistöalan asiakkaat kansainvälistyvät, mikä synnyttää tarpeita palvella asiakkaita myös Suomen ulkopuolella. Kansainvälistymisen myötä vaikutteet kulkeutuvat maanosasta ja maasta toiseen, mikä johtaa osittain kiinteistötarpeiden samanlaistumiseen. Kulttuuristen tekijöiden merkitys ei tule kuitenkaan häviämään tulevaisuudessakaan.

Toimitilojen ja kiinteistötarpeiden samanlaistumiseen johtaa osaltaan myös se, että yrityksillä on sijoittumispäätöksissään entistä enemmän vaihtoehtoja. Nykyisessä tilanteessa on mahdollista sijoittaa toimintaa sinne, missä esimerkiksi toimitilojen laadullinen ja määrällinen tehokkuus on parasta. Näin suomalaisten toimitilojen kilpailukykyisyys edellyttää, että tilat ovat sekä kustannuksiltaan että tilankäytön tehokkuudeltaan vähintään muiden kilpailevien maiden tasolla.

**Väestömuutokset.** Muuttoliike kohti kasvukeskuksia ja Etelä-Suomea on johtanut siihen, että kiinteistö- ja rakennuskluusterien toiminta on keskittynyt viime vuosina näille alueille. Liiketoiminnan keskittäminen näyttää olevan suuntana myös tulevaisuudessa. On kuitenkin mahdollista, että esimerkiksi yhteiskunnan toimin saadaan muuttoliike kääntymään, minkä seurauksena toimitilakysyntä voisi nousta myös kasvukeskusten ulkopuolella.

Väestön ikääntyminen nostaa hyvinvointipalvelujen merkitystä Suomessa. Myös työpaikoilla ja liiketiloissa on entistä paremmin huomioitava vanhenevan asiakaskunnan ja vanhenevien työntekijöiden merkitys. Toinen ryhmä, joka tulee kaipaamaan entistä suurempaa huomiota, ovat ulkomailta Suomeen muuttaneet henkilöt. Tämän ryhmän kielelliset ja kulttuuriset tarpeet on huomioitava myös rakennus- ja kiinteistöalalla.

### 4.3 Muutosvoimien vaikutukset kiinteistöalaan

Vaikka pääpaino tässä onkin asiakastoimialoilla tapahtuvissa muutoksissa, voidaan vielä mainita muutamia suoraan kiinteistöalaan vaikuttavia kehityslinjoja. Näitä ovat:

**Kiinteistö sijoituskohteena.** Kiinteistöalalle sitoutuneen pääoman ja alan merkityksen ymmärtäminen ovat johtaneet muun muassa alan pääoman tuottovaatimukseen. Kiinteistö ei ole omistajalleen enää pelkästään tuotannontekijä, vaan se nähdään sijoituskohteena, jonka kannattavuutta verrataan muiden mahdollisten sijoituskohteiden tuottoon. Näin kiinteistöalalle on syntynyt ja syntymässä paineita toiminnan tehostamiseen ja liiketoiminnallistamiseen.

**Kansainvälistyminen.** Taloudellisen globalisaation myötä myös rakennus- ja kiinteistöala ovat kansainvälistyneet, vaikkakin ne ovat edelleen huomattavan paikallisesti toimivia aloja. Toisaalta myös ulkomaisten toimijoiden tuleminen suomalaisille kiinteistö-

ja rakennusmarkkinoille on lisääntynyt ja lisääntymässä, mikä tulee kiristämään kilpailua.

Toiminnan kansainvälistymisen lisäksi myös pääoma virtaa entistä vapaammin maasta toiseen. Suomalaiset rahoitusmarkkinat ovat kuitenkin pienet ja sijoitusten tuotot kiinteistö- ja rakennusosalalla kansainvälisesti katsoen vähäisiä, joten ulkomaisten sijoittajien laajamittainen sijoittaminen Suomeen on epätodennäköistä. /36/

**Teknologian kehitys ja yhteiskunnan tietovaltaistuminen.** Teknologian kehitys ja yhteiskunnan tietovaltaistuminen ovat johtaneet siihen, että toimitilakysyntä tulee vahvistumaan seuraavilla toimialoilla:

- informaatioteollisuus
- kulttuuriteollisuus
- sähkötekniikkateollisuus
- metalliteollisuus
- palvelualat.

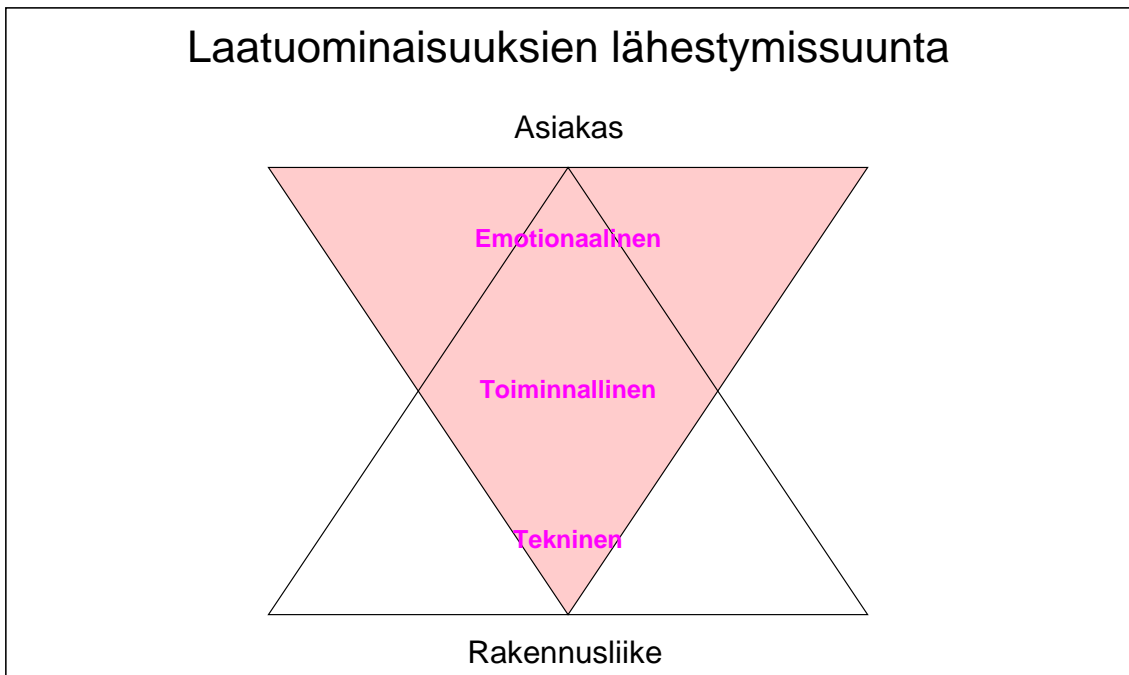
Kiinteistöalalla tietoyhteiskunnan kehittyminen tulee näkymään siten, että toimitilakysynnän määrä tieto- ja palveluintensiivisillä aloilla tulee kasvamaan huomattavasti. Poikkeuksen tästä muodostavat pankki- ja vakuutus toiminta sekä tietyt julkisen sektorin palvelut, joiden toimitilakysyntä ja työllisyys tulevat vähenemään tulevina vuosina. Myös perinteisemmillä aloilla toimitilakysyntä tulee vähenemään. /37, 38/

Teknologian kehitys vaikuttaa myös suoraan kiinteistöalaan. Uusi tekniikka tuo mahdollisuuksia vaikuttaa kiinteistön teknisiin ominaisuuksiin mutta myös mahdollistaa uudenlaisten palveluiden käytön.

**Rakennusprosessin toteutus- ja investointitavoissa** on tapahtunut muutoksia, jotka tulevaisuudessa vaikuttavat myös kiinteistöliiketoimintaan. Näitä muutoksia ovat esimerkiksi nk. projektinjohtourakoiden yleistyminen sekä julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden uudet yhteistyömallit julkisen sektorin tilatarpeiden investoinneissa (nk. PPP).

## 5. Kiinteistö asiakaslähtöisenä palvelutuotteena

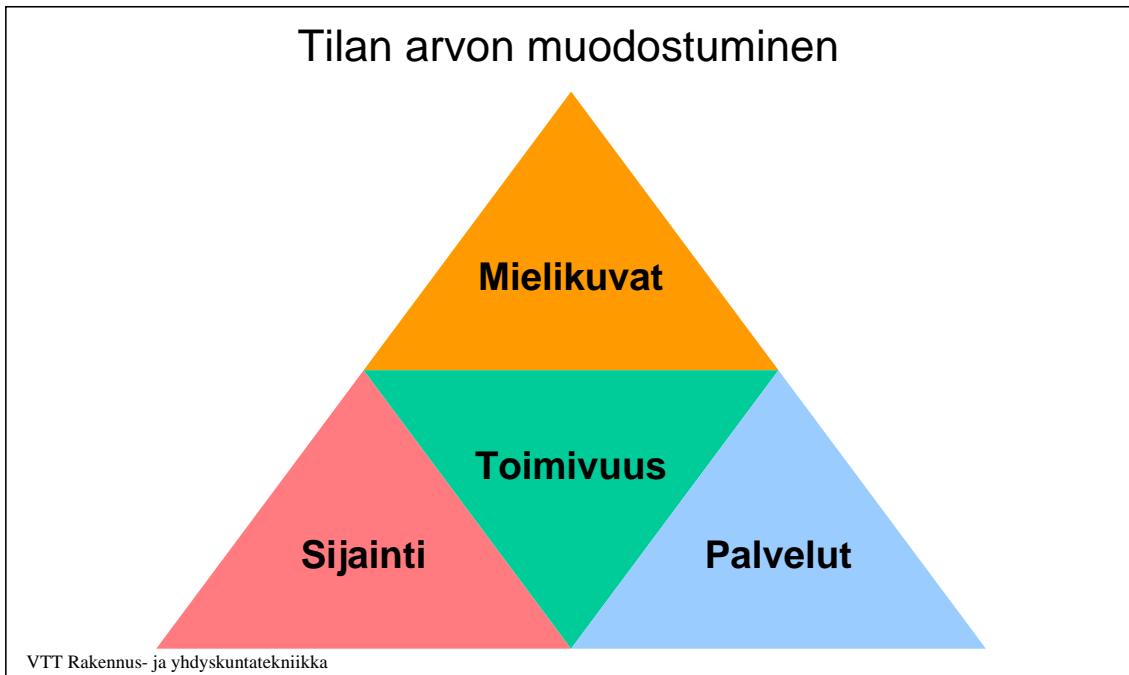
Kun kiinteistöliiketoiminnassa on siirrytty passiivisesta kiinteistönomistamisesta kohti aktiivisempaa kiinteistöliiketoimintaa, on toiminnan pohjaksi otettu entistä useammin asiakaslähtöisyys. Tämä tarkoittaa sitä, että laatu määritetään asiakkaan, ei tilan tai palvelun tuottajan näkökulmasta. Esimerkiksi rakennusalalla laatua on perinteisesti mitattu siten, että rakennus on laadukas, kun se on teknisesti toimiva ja virheetön. Tätä laatu-määritelmää on pyrkinyt laajentamaan ottamalla huomioon myös asiakkaan näkemykset laadusta. Usein jopa teknistä laatua tärkeämpänä asiakas pitää laadun emotionaalista ja toiminnallista ulottuvuutta. (Kuva 13.)



Kuva 13. Esimerkki rakennuksen laatuominaisuuksista asiakkaan ja rakennusliikkeen näkökulmasta. Lähde: *Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa -tutkimus /39/*.

### 5.1 Tilan arvon muodostuminen

Asiakkaan kokeman laadun ja tuotteen arvon näkökulmasta on tärkeää, että tunnistetaan ne ulottuvuudet, joiden mukaan asiakas arvioi ostamaansa hyödykettä. Karkealla tasolla voidaan todeta, että toimitilan arvo asiakkaalle muodostuu neljästä tekijästä. Ensimmäinen tekijä ovat itse **tilat**, niiden fyysinen ja toiminnallinen toimivuus. Toinen tekijä on kiinteistön **sijainti** ja kolmas siihen liittyvät **palvelut**. Neljäntenä tekijänä ovat **aineetomat ominaisuudet** eli kiinteistön synnyttämät mielikuvat. (Kuva 14.)



*Kuva 14. Tilan arvon muodostumisen neljä tekijää.*

Nämä neljä tekijää muodostavat kokonaisuuden, jonka pohjalta käyttäjä arvioi tiloja. Yhden osa-alueen puutteet vaikuttavat käyttäjän kuvaan koko kiinteistöstä ja sen arvosta. Näin ollen kiinteistön omistajan on tärkeää pyrkiä muokkaamaan näistä neljästä tekijästä asiakkaita parhaimmalla mahdollisella tavalla palveleva kokonaisuus.

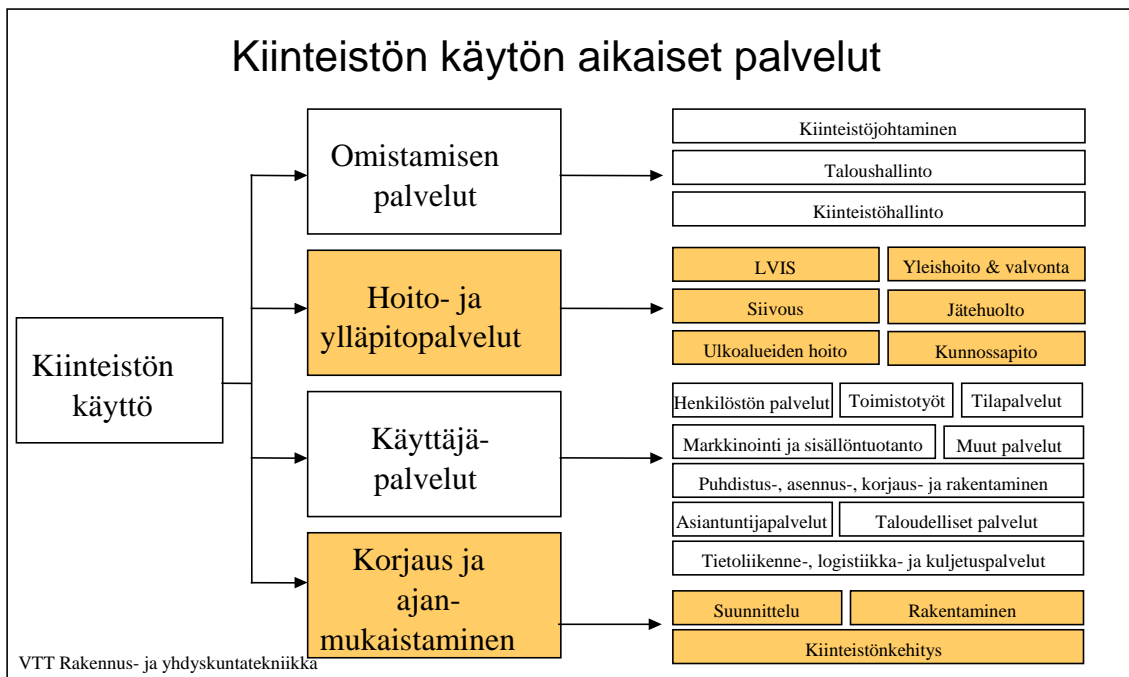
Tärkeä havainto on ollut se, että kaikille asiakkaille "paras mahdollinen kokonaisuus" ei ole samanlainen, vaan eri ominaisuuksien merkitys on eri asiakkaille erilainen. Tästä seuraa se, että kiinteistön omistajan tulee tuntea asiakkaansa mahdollisimman hyvin, jotta kiinteistö tuottaisi lisäarvoa kaikille osapuolille.

Asiakaskunnan tunteminen mahdollistaa sen, että potentiaaliset asiakkaat otetaan huomioon jo kiinteistöjen suunnittelu- ja rakennusvaiheissa. Vaikka lopullinen asiakas ei olisikaan tiedossa, voidaan asiakaskuntaa segmentoida siten, että tuleva kiinteistö vastaa jonkin tietyn asiakasryhmän (-ryhmien) tarpeita mahdollisimman hyvin. Ja kun lopullinen asiakas tunnetaan, voidaan tälle muokata juuri sen tarpeisiin soveltuva kiinteistötuote (vrt. muuntojoustavuus).

## 5.2 Kiinteistön käytön aikaiset palvelut

### 5.2.1 Käytön peruspalvelupaketti

Edellä (ks. 3.5) kiinteistöön liittyviä palveluita tarkasteltiin elinkaarimallin pohjalta. Tässä keskitytään erityisesti käytön aikaisiin palveluihin käyttäjä-asiakkaan näkökulmasta. Käytön aikaiset palvelut voidaan jakaa omistamisen palveluihin, hoito- ja ylläpitopalveluihin, käyttäjäpalveluihin sekä korjaukseen ja ajanmukaistamiseen. Nämä voidaan edelleen jakaa pienempiin tehtäväkokonaisuuksiin. (Kuva 15.)



Kuva 15. Kiinteistön käytön aikaiset palvelut.

Omistamisen palvelut, hoito- ja ylläpitopalvelut, käyttäjäpalvelut sekä korjaus ja ajanmukaistaminen muodostavat kiinteistötuotteeseen liittyvän peruspalvelupaketin. Erilaisissa kiinteistöissä tämän palvelupaketin osien painotus voi olla hyvinkin erilainen ja asiakkaan niistä saama lisäarvo vaihtelee yrityskohtaisesti.

### 5.2.2 Perus-, lisäarvo- ja kiinteistön ympäristön palvelut

Peruspalveluita ovat ne palvelut, jotka eivät synnytä asiakkaalle lisäarvoa, koska asiakas pitää niiden saatavuutta ja toimivuutta itsestään selvyyksinä. Esimerkiksi suuri osa liike- ja toimistotiloissa vuokralla toimivista yrityksistä pitää itsestään selvyytenä, että omistaja vastaa hoito- ja ylläpitopalvelujen tuottamisesta, eikä näiden palvelujen tarjoaminen synnytä siten lisäarvoa. Kiinteistön omistajan näkökulmasta onkin järkevää tuottaa nämä palvelut riittävän laadukkaina mahdollisimman edullisesti.



Lisäarvopalveluja ovat kaikki ne palvelut, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa (Liite F). Esimerkiksi asiakkaiden tarpeita vastaavat käyttäjäpalvelut ovat tällaisia. Käyttäjä on usein valmis maksamaan näistä palveluista joko suoraan tai välillisesti korkeampana vuokrana. (Potentiaalisten) asiakkaiden ja näiden tarpeiden tunteminen mahdollistaa sen, että kiinteistöön voidaan liittää juuri ne palvelut, jotka tuottavat asiakkaille ja myös omistajille eniten lisäarvoa.

Yksi tulevaisuudessa huomioitava kehityslinja on lisäarvopalveluiden muuttuminen peruspalveluiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat "tottuvat" tarjottuihin lisäarvopalveluihin ja alkavat vähitellen pitää niitä peruspalveluina.

Kiinteistöön suoraan liittyvien peruspalvelujen ja lisäarvopalvelujen lisäksi tulee huomioida myös kiinteistön ympäristön palvelut. Jo rakennusvaiheessa voidaan kiinnittää huomiota siihen, että suunnitellun kiinteistön läheisyydestä löytyy palveluita, joita potentiaaliset käyttäjä-asiakkaat arvostavat. Esimerkiksi korkean teknologian yritys arvostaa sitä, että sen läheisyydestä löytyy t&k-toimintaa. Näiden tarpeiden huomioiminen on johtanut siihen, että uusi teknologiakeskuksia on rakennettu korkeakoulun läheisyyteen.

Ympäristön palveluja omistaja ei voi suoranaisesti kontrolloida, ja on mahdotonta siirtää jo valmis rakennus sopivampaan palveluympäristöön. Palveluympäristön arvioiminen onkin tärkeä tehdä jo tilanhankintaprosessin alkuvaiheessa. Suurissa kiinteistökohteissa on kuitenkin mahdollista vaikuttaa käyttäjiä ympäröivään palvelutarjontaan hoidtelemalla erilaisin eduin sopivaa tarjontaa omaan kiinteistöön tai sen läheisyyteen.

*Taulukko 4. Yhteenveto kiinteistön käytönaikaisista palveluista käyttäjän näkökulmasta.*

<b>Peruspalvelut.</b> Liiketoimintaa ja kiinteistön toimivuutta ylläpitävät palvelut, jotka ovat käyttäjille "itsestään selvyyksiä". Näitä ovat usein kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelut.
<b>Lisäarvopalvelut.</b> Palvelut, jotka tuottavat lisäarvoa sekä kiinteistön omistajalle että käyttäjille. Näitä ovat esimerkiksi ruokailu- ja ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, puhelinpalvelut ja aulapalvelut. Lisäarvopalvelu voi muuttua ajan myötä peruspalveluksi.
<b>Kiinteistön ympäristön palvelut.</b> Palvelut, jotka eivät liity suoranaisesti kiinteistöön mutta joita on saatavana kiinteistöstä tai sen läheisyydestä. Näitä palveluja ovat esimerkiksi joukkoliikenteen palvelut, vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet tai pankkipalvelut. Nämä palvelut vaikuttavat merkittävästi kiinteistön aineettomaan ja toiminnalliseen laatuun.

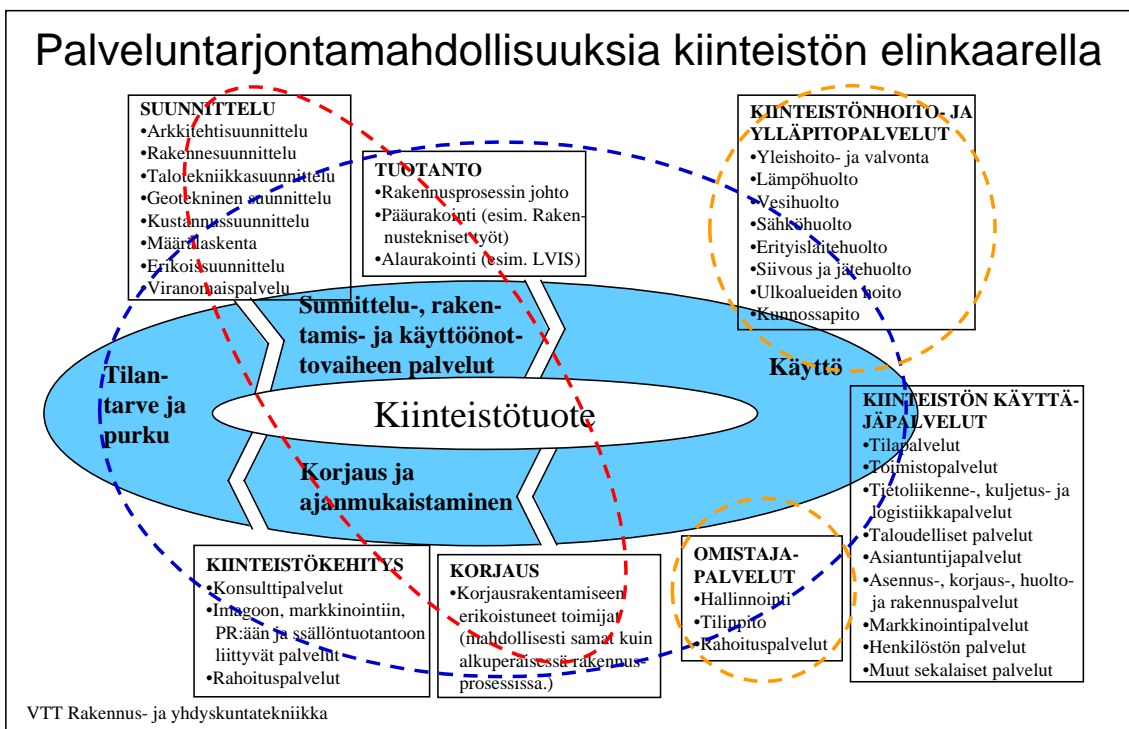
Asiakkaan tarkka tunteminen mahdollistaa sen, että kiinteistön omistaja voi "optimoida" vuokralaisille tarjottavan "palvelumixin" niin, että tarjotaan (kustannus)tehokkaasti kaikki tarpeellinen ja lisäarvoa tuottava ja karsitaan palveluvalikoimasta kaikki tarpeeton.

## 5.2.3 Trendien vaikutuksia palveluihin

### 5.2.3.1 Palvelupaketit

Edellä käsitellyt muutolinjat synnyttävät kiinteistöalan asiakkaille uusia, nousevia tarpeita. Kun ulkoistaminen etenee, voi yrityksistä kadota merkittävä osa ydinosaamisen ulkopuolista asiantuntemusta. Kun tämä asiantuntemus ulkoistetaan, syntyy tarve luoda pitkäaikaisia kumppanuuksia yritysten kanssa, joilla on tarvittava asiantuntemus.

Kiinteistö- ja rakennusalalla tämä tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että monet yritykset hakevat yhteistyökumppaneiltaan kokonaisvaltaista kiinteistöosaamista. Asiakas haluaa toimia saman luotettavan kumppanin kanssa koko yrityksen tai kiinteistön elinkaaren ajan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tilojen rakentajan ja niiden omistajan välinen yhteistyö ei katkea rakennuksen valmistuttua vaan rakentaja voi tarjota kiinteistön omistajalle joko itse tai välityksellään kiinteistön käytön aikaisia palveluita.



Kuva 16. Erilaisia palveluntarjontamahdollisuuksia kiinteistön elinkaaren aikana. Esi-merkkeinä tuotantopainotteinen, elinkaarenaikainen ja yhden palvelukokonaisuuden palvelupaketit.

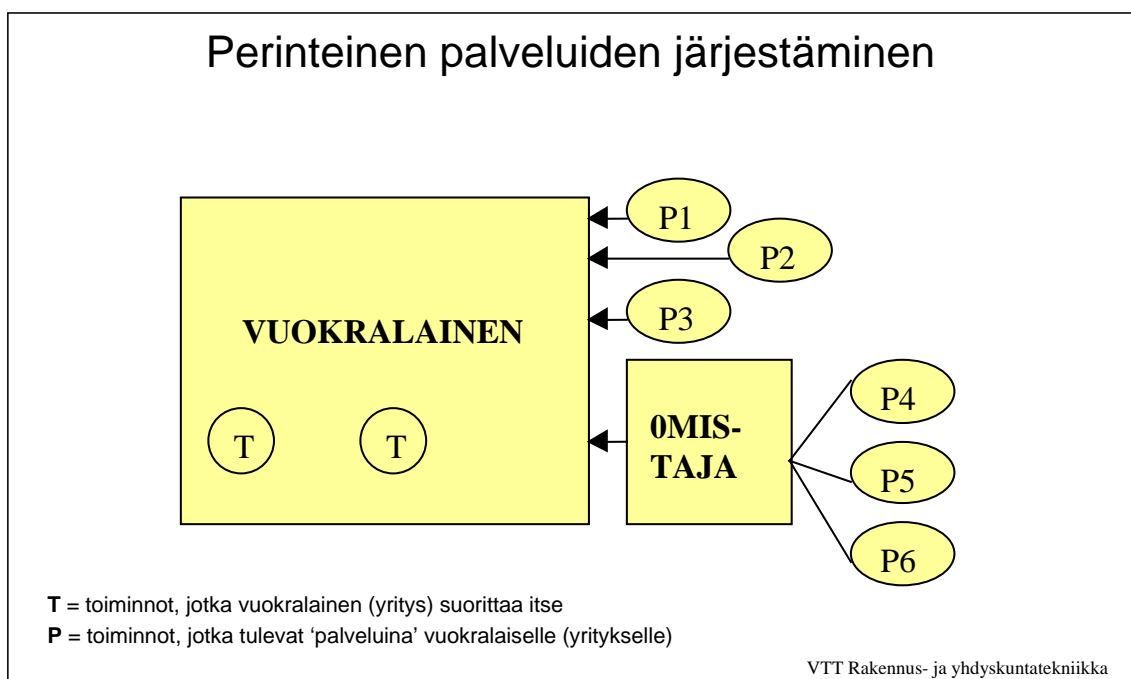
Kuvassa 16 esitetään palvelutarjonnan erilaisia mahdollisuuksia kiinteistön elinkaarella. Perinteinen tuotantopainotteinen tarjonta (punainen rengas) voidaan korvata elinkaari-painottuneella tarjonnalla (sininen rengas), kuten edelliset esimerkit osoittavat. Edelleen

on mahdollista perinteiseen tapaan keskittyä yhteen elinkaaren vaiheeseen, kuten hoito- ja ylläpitopalveluiden tuottamiseen (ruskea rengas).

### 5.2.3.2 Palveluiden järjestäminen

Käyttäjä-asiakkaalle tärkeä tarpeisiin vaikuttava muutostrendi on ulkoistaminen ja ydintoimintaan keskittyminen. Tämä näkyy muun muassa siinä, että erilaisten kiinteistöpalveluiden ja muiden kiinteistöön liittymättömien palveluiden hankinta halutaan monessa yrityksessä hoitaa entistä keskitetympin.

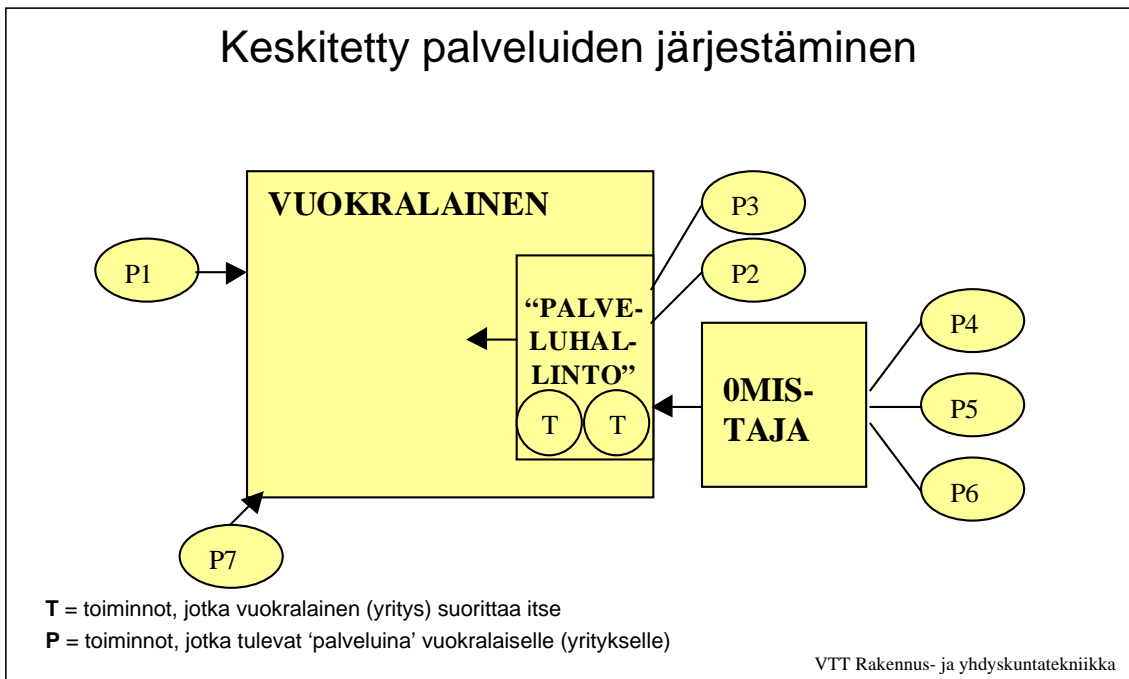
Perinteisesti vastuu palvelujen hankkimisesta ja suorittamisesta on ollut osittain tiloissa toimivan yrityksen omalla vastuulla ja osin omistajan vastuulla. Omistaja on hoitanut nk. perinteiset omistajan tehtävät, kuten ulkoalueiden siivouksen tai lämmityksen. Omistaja on luonnollisesti voinut antaa nämä tehtävät ulkopuolisen palveluntarjoajan suoritettavaksi. Vuokralaisen näkökulmasta vastuu näiden tehtävien suorittamisesta on kuitenkin omistajalla. Muut toiminnot vuokralainen on joko suorittanut itse tai ostanut suoraan joltakin palveluntuottajalta. (Kuva 17.)



Kuva 17. Perinteinen palveluiden järjestäminen.

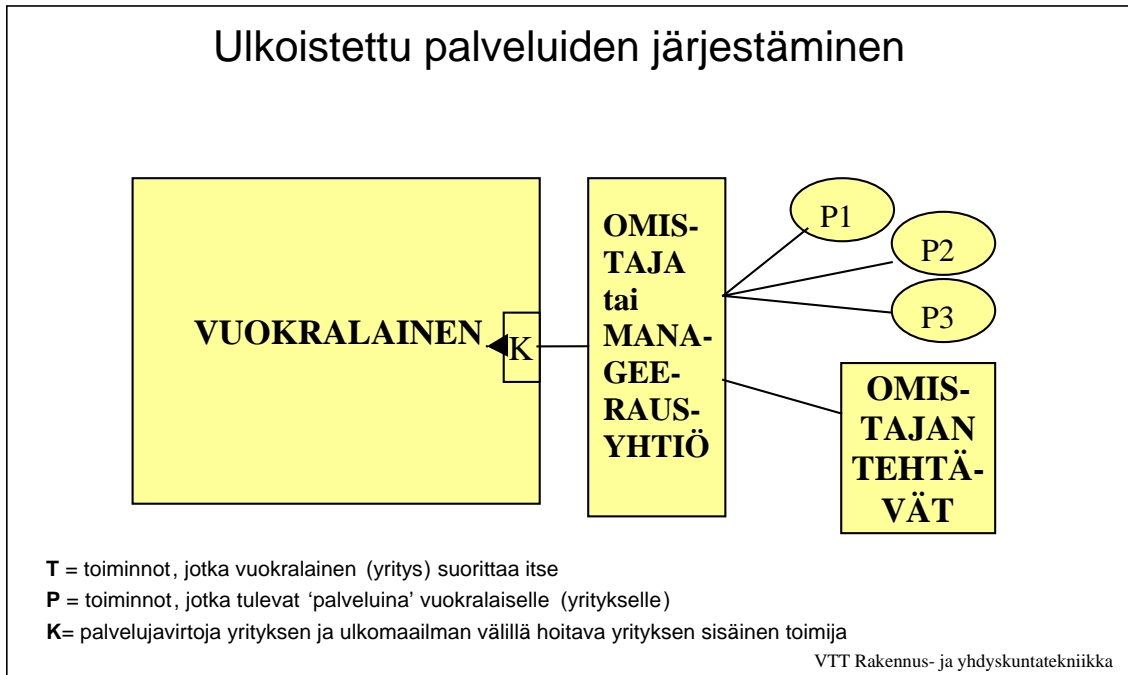
Palvelujen järjestämisessä "perinteisellä" tavalla ongelmallista on se, että vastuu päätöksenteosta on hajaantunut samoin kuin niihin liittyvä osaaminenkin. Kun osaaminen ja vastuu palvelujen järjestämisestä keskitetään, pystytään toimimaan tehokkaammin ja saamaan aikaan kustannussäästöjä.

Keskittetty palvelujen järjestäminen voidaan hoitaa esimerkiksi siten, että organisaation sisäisesti eriytetään palvelujen suorittaminen ja hankkiminen omaksi toiminnokseen, jolloin suuri osa tarvittavista palveluista hoidetaan keskitetysti. Erilaisten palvelujen tuottamiseen ja hankkimiseen erikoistunut osa organisaatiosta välittää palvelut muulle organisaatiolle. Organisaation muut osat voivat hankkia joitain erityisiä palveluita myös itse suoraan, mutta toimintojen keskitetty järjestäminen vapauttaa näiden resursseja ydintoimintojen tehokkaaseen suorittamiseen. (Kuva 18.)



Kuva 18. Keskittetty palveluiden järjestäminen.

Omaksi kokonaisuudekseen eriytetty palvelujen tuottaminen ja välittäminen voidaan hoitaa myös kokonaan ulkoistetusti. Tällöin organisaation sisällä on enää pieni palveluja koordinoiva elin. Palvelujen välittämisen voi hoitaa joko omistaja tai tähän erikoistunut yritys. Kaupan alalla myös kaupan keskusliikkeellä voi olla tämäntyyppisiä palveluita tarjolla. (Kuva 19.)



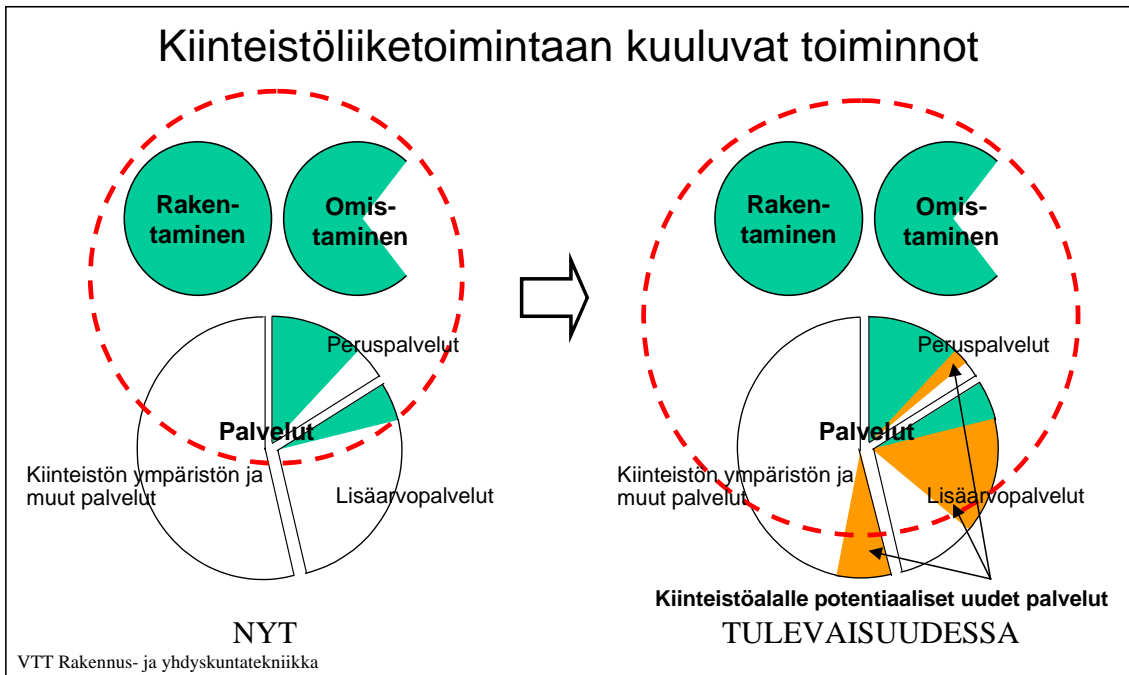
Kuva 19. Ulkoistettu palveluiden järjestäminen.

Tämä kehitys antaa kiinteistöalalle mahdollisuuden vastata syntyneisiin tarpeisiin toimimalla välittäjänä yritysten ja erilaisten palveluntarjoajien välillä. Tällöin palvelutarjonta ei liity pelkästään kiinteistöön, vaan kiinteistöalan yritys voi verkottumalla välittää lähes kaikenlaisia palveluita asiakkaidensa tarpeiden mukaan.

### 5.2.3.3 Palveluntarjonnan lisääminen

Kyky verkottua muiden palveluntuottajien kanssa voi olla tulevaisuudessa hyvin tärkeää, kun yritykset arvostavat entistä enemmän toimitilojen liiketoimintaa tukevia piirteitä. Yksi kiinteistön keskeinen kilpailutekijä voikin olla se, että käyttäjille tarjotaan hyvinkin laaja-alaisia ja räätälöityjä lisäarvopalveluita.

Kiinteistöalan toimijat voivat pyrkiä vastaamaan näihin uusiin tarpeisiin palvelujen välittämisen lisäksi myös laajentamalla omaa palveluvalikoimaansa. Rakentamisen ja omistamisen palveluista suuri osa tuotetaan kiinteistösektorilla. Yksi mahdollisuus kasvattaa sektoria onkin "sisäistää" osa muiden palveluntuottajien palveluista osaksi kiinteistöalaa. (Kuva 20.)



Kuva 20. Kiinteistöliiketoimintaan kuuluvat toiminnot. Uusien palveluiden välittäminen kiinteistöalan kautta on mahdollisuus lisätä koko alan palveluvalikoimaa ja volyymia.

### 5.3 Sijainti

Asiakkaan näkökulmasta kiinteistön sijainti vaikuttaa kiinteistön arvoon. Sijaintikysymyksiä pohdittaessa täytyy ensin tehdä makrotasolla päätös siitä, mihin maanosaan, maahan ja valtion sisäiseen alueeseen (esimerkiksi kaupunkiin, maakuntaan) toimipaikka perustetaan. Makrosijaintipäätösten perusteella tehdään mikrosijaintipäätökset eli päätetään siitä, mihin valitulla alueella sijoitaudutaan.

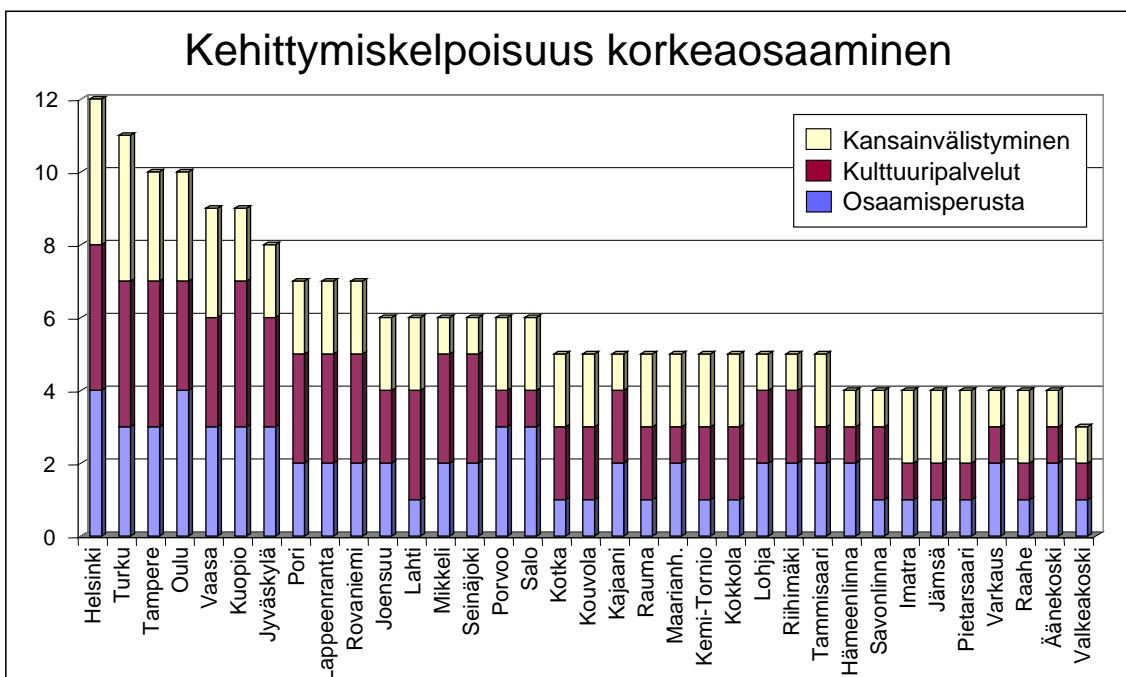
**Sijaintipäätös.** Maan valinta on riippuvainen yrityskohtaisista tekijöistä (esim. valituista strategioista tai muiden toimipisteiden sijainnista) ja maakohtaisista tekijöistä. Maakohtaisia sijaintikriteerejä ovat muun muassa kohdemaan kansantalouden tila ja koko, aluetaloudelliset näkökohdat, palvelusektorin työllistävyys valitussa maassa, potentiaalinen asiakaskunta, toimitilamarkkinoiden koko, vuokrataso, toimitilojen saatavuus ja kustannukset, työkustannukset, hallinnollinen ja poliittinen tilanne maassa, liiketoimintaympäristön sopivuus, yritysmaailman infrastruktuuri, yritysverotus ja suorat ulkomaiset investoinnit /40/.

**Kriteerit maan sisäisissä sijoittumispäätöksissä.** Maan sisällä mikro- ja makrosijaintipäätöksiin vaikuttavat monet samat tekijät, vaikka näkökulma on hieman erilainen. Näitä tekijöitä käsitellään tässä yhdessä Suomen näkökulmasta. Esimerkiksi Kiinteistötalouden Instituutti /37/ on pohtinut tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten sijoittumispäätöksiin. (Kuva 21.)



Kuva 21. Maan sisäisiin makro- ja mikrosijaintipäätöksiin vaikuttavat tekijät. Lähde: mukailien KTI /37/.

**Osaavan työvoiman saatavuus.** Osaavaa työvoimaa on saatavissa parhaiten kaupungeista ja Etelä-Suomesta. Siksi ei olekaan yllättävää, että osaamisintensiiviset toimialat pyrkivät sijoittumaan juuri näille alueille. Kuvassa 22 on Suomen kaupunkeja laitettu järjestykseen erään osaamisindikaattorin avulla. /41/



Kuva 22. Kaupunkien korkeasaaminen. Lähde: Vartiainen & Antikainen /41/.

**Markkinoiden läheisyys, koko ja ostovoima.** Osaavan työvoiman saatavuutta tärkeämpi sijoittumiskriteeri voi olla markkinoiden sijainti ja koko. Näin on erityisesti kaupan alalla. Väestön määrällä mitattuna kuluttajakaupan ja -palveluiden toimitilakysyntä tulee olemaan tällä kriteerillä mitattuna suurinta kaupunkialueiden lisäksi väkirikkailla alueilla. Toimitilakysyntään vaikuttavat luonnollisesti monet muutkin tekijät, kuten kilpailu.

On kuitenkin hyvä huomata, että kuluttajakaupan ja -palvelujen yritykset ovat erityisen vähän alueellisesti keskittyneitä. Markkinoiden koko tulee suhteuttaa yrityksen kokoon ja tuote- tai palveluvalikoimaan. Suuri kaupan yksikkö tarvitsee laajat markkina-alueet. Pieni ja/tai laajaa tuotevalikoimaa tarjoava yksikkö pystyy toimimaan myös pienemällä markkina-alueella.

Kun markkinoiden koko ja ostovoima mittaavat alueen tai paikkakunnan tämänhetkistä tilannetta, kiinnostaa yrityksiä sijoittumispäätöksissä myös alueen tulevaisuus. Keskuskauppakamarin kyselytutkimuksen mukaan erityisesti kaupan ja palveluiden aloilla tärkeää sijoittumispäätöksissä on se, onko kohdealue kasvukeskus vai taantuva alue /43/.

**Oppilaitosten läheisyys.** Osaavan työvoiman saatavuus on yksi tärkeä syy siihen, miksi monet yritykset haluavat sijoittua erilaisten oppilaitosten läheisyyteen. Myös erilaiset yhteistyömahdollisuudet oppilaitosten kanssa ovat tärkeitä yrityksille. Kuitenkin Keskuskauppakamarin tutkimuksen /42/ mukaan koulujen ja yrityksen sijainti samalla paikkakunnalla ei ole ratkaiseva edellytys yrityksen makrosijaintipäätökselle.

**Kustannustaso; verotus, henkilökunnan hinta, kokonaiskustannukset.** Suomessa on koko maan kattava yhtenäinen yhteisöverotus, joten tämän avulla alueet eivät voi kilpailla yritysten sijoittumisesta. Jonkinasteisia veroeroja sen sijaan syntyy kunnittain vaihtelevan kiinteistöveron myötä. Kiinteistöverotuksen erot ovat kuitenkin sitä luokkaa, ettei kiinteistöverolla ole suurta merkitystä yritysten sijaintipäätöksiin. Yritysten sijaintipäätöksissä verotukselliset tekijät vaikuttavatkin merkittävästi lähinnä kansainvälisissä sijaintipäätöksissä. /43/

Yritystoiminnan kokonaiskustannukset vaihtelevat alueellisesti, ja niiden voidaan olettaa vaikuttavan sijaintipäätöksiin. Pääkaupunkiseudun kustannustaso on viime vuosina noussut suhteessa muuhun Suomeen, ja yritykset ovatkin alkaneet entistä enemmän pohtia toiminnan sijoittamista muualle Suomeen kustannustekijöiden pienentämiseksi. Myös kansainvälisessä sijoittumiskilpailussa kokonaiskustannusten merkitys on suuri.

**Toimitilojen saatavuus ja hinta.** Pääkaupunkiseudulla ja kasvukeskuksissa toimitilojen saatavuus on ollut ongelma muutamana viime vuotena. Myös vuokrat ovat olleet nousussa. Rakentamisvauhti on kuitenkin ollut samalla ripeä, joten uutta toimitilaa



syntyy vilkkaaseen tahtiin vielä ainakin muutaman vuoden ajan /12/. Toimitilojen saatavuus ja hinta vaihtelevat alueellisesti huomattavastikin, mikä voi vaikuttaa hyvin merkittävästikin yritysten sijoittumispäätöksiin.

**Liikenneyhteydet.** Toimivat liikenneyhteydet ovat erittäin tärkeitä sijoittumispäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Yritysten kannalta keskeistä on olemassa olevan infrastruktuurin ylläpitäminen ja kunnostaminen. Yrityksille tärkeimpiä liikenteeseen liittyviä kysymyksiä ovat alueiden sisäisten liikennejärjestelyjen kehittäminen sekä valtateiden ja moottoriteiden rakentaminen. Näitä pienempi merkitys on lentoliikenteellä, rautatieliikenteellä, meriliikenteellä ja satamien kehittämisellä. /42/

**Alueen imago ja viihtyisä ympäristö.** Eri alueiden ja kaupunkien imagoilla ei näyttäisi olevan suurta merkitystä makrosijoittumispäätöksiä tehtäessä /37/. Toisaalta mikrosijaintipäätöksissä alueen, esimerkiksi kaupunginosan, imagolla voi olla hyvinkin suuri merkitys.

**Asuinpaikkojen läheisyys.** Viihtyisän ja turvallisen asuinympäristön merkitys on korostumassa sijaintipaikan valintakriteerinä. Asuinpaikkojen läheisyys ei kuitenkaan ole määräävä tekijä, sillä sen merkitys vaihtelee alueellisesti. Pienempi merkitys asuinympäristön viihtyisyydellä on kasvukeskuksissa. Asuntopula vaikuttaa niissä asuinympäristön läheisyyttä ja viihtyisyyttä enemmän. /42/

**Palvelujen läheisyys.** Yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttaa niiden toiminnan kannalta oleellisten palvelujen läheisyys. Yrityksen kannalta merkittäviä voivat olla myös erilaiset julkiset palvelut, kuten TE-keskukset, Finnvera, Finpro, Fintra ja kunnalliset palvelut. Näiden merkitys on kuitenkin suhteellisen vähäinen, koska yritykset eivät edes tunne näitä palveluita kovin hyvin. /42/

**Saman alan yritysten läheisyys.** Keskuskauppakamarin kyselytutkimuksen /43/ mukaan 38 prosenttia yrityksistä piti sijoittumispäätöksissään tärkeänä hyviä yhteistyömahdollisuuksia muiden yritysten kanssa. Suosittuja yhteistyökumppaneita olivat myös erilaiset oppilaitokset. Yrityksen toimialaklusterin sijainnilla ei sen sijaan ollut suurta merkitystä. Myös alihankkijoiden sijaintia pidettiin monessa tapauksessa vähämerkityksisenä. Vähiten merkitystä sijoittumispäätöksiin oli tutkimuksen mukaan erilaisten "vertuuryritysten" sijoittumisella.

**Olemassa olevien toimitilojen sijainti.** Lopuksi voidaan todeta, että myös monet muut yritys- ja tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat sijaintipäätöksiin sekä makro- että mikrotaasoilla. Esimerkiksi yrityksen jo olemassa olevien toimitilojen sijainti tai yrityksen johtohenkilöiden mieltymykset vaikuttavat usein voimakkaasti sijoittumispäätöksiin.

### 5.3.1 Trendien vaikutus sijaintitekijöihin

Verkottuneelle yritykselle sijainti suhteessa verkoston muihin toimijoihin voi olla ratkaisevan tärkeää. Tämä on synnyttänyt asiakaskunnassa uusia tarpeita, joihin on vastattu muun muassa kiinteistökonseptien avulla. Konseptiajatuksen pohjalta voidaan kehittää ratkaisuja, joissa pienet yritykset voivat elää verkostomaisesti toistensa läheisyydessä niin, että niiden tarvittavat yhteistyökumppanit ovat niiden läheisyydessä.

Teknologia on periaatteessa pienentänyt paikan merkitystä liiketoiminnassa. Yritykset voivat entistä vapaammin hajauttaa toimintojaan kustannustehokkuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, mutta joidenkin toimintojen kannalta sijainti ei ole näin vapaasti päätettävissä. Tämä on selvää esimerkiksi kaupan alalla, jossa sijainti on edelleen sähköisestä kaupankäynnistä huolimatta oleellisen tärkeä tekijä yrityksen menestymisen kannalta.

Väestön muutoksista sijaintiin vaikuttavat huomattavasti väestön alueellinen keskittyminen ja toisaalta pitkällä aikavälillä myös väestön väheneminen. Alueellinen keskittyminen tarkoittaa sitä, että osaavat työntekijät ja toisaalta suuret asiakasmassat tulevat olemaan kasvukeskuksissa. Toisaalta taantuvat alueet eivät houkuttele yrityksiä. Kun taantuvien alueiden väestörakenteessa vanhemman väestön osuus on suuri, houkuttelevat nämä alueet tulevaisuudessa entistä enemmän hyvinvointipalveluja tuottavia yrityksiä.

## 5.4 Aineettomat ominaisuudet

Kiinteistön arvoon vaikuttavat myös aineettomat ominaisuudet. Näitä ovat esimerkiksi kiinteistön viihtyisyys ja sen vaikutus yrityskuvaan. Aineettomia ominaisuuksia voidaan tarkastella sekä työn että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmista.

**Työntekijöiden viihtyisyys.** Kärkkään /44/ diplomityössä on tutkittu sitä, mitkä on yritysten näkökulmasta työympäristön merkitys. Sen mukaan työympäristö vaikuttaa eniten työntekijöiden viihtyvyyteen, mutta se vaikuttaa myös työn tuottavuuteen, yrityksen kilpailukykyyn ja uusien työntekijöiden rekrytointiin.

Fleming ja Storr /45/ ovat tutkineet työympäristöön ja sen viihtyisyyteen vaikuttavia tekijöitä. He ovat luokitelleet siihen vaikuttavia seuraavia tekijöitä:

1. Työpöydän mukavuus ja ergonomia
2. Luonnonvalon saatavuus
3. Yhteys työtovereihin
4. Pääsy tulostimille
5. Henkilökohtaisen omaisuuden turvallisuus
6. Yrityksen liiketoiminnan ymmärtäminen
7. Keinovalaistuksen laatu
8. Lämpötilojen muutokset
9. Auringonvalo
10. Mahdollisuus nähdä ulos
11. Epämuodollinen, rento ilmapiiri
12. Pöytätilan määrä
13. Taustameteli
14. Ikkunoiden läheisyys
15. Muodolliset neuvottelutilat
16. Hiljaiset tilat
17. Tukilaitteet
18. Vapaamuotoiset tapaamispaikat
19. Intranet
20. Työpaikan omistussuhteet
21. Muutokset äänitasossa
22. Kännykkähäly
23. Rentoutumistilat
24. Henkilökohtaiset säilytystilat
25. Tunne oikeudenmukaisuudesta
26. Sisäinen näkyvyys
27. Kulkutilojen meteli
28. Kauneusarvot
29. Henkilökohtaisen työtilan määrä
30. Ulkoalueet
31. Catering
32. Yksityisyys
33. Henkilökohtainen lämmönsäätely
34. Sijainti rakennuksessa
35. Sisäänkäynti

**Mielikuvien hallinta.** Mielikuvien hallinnassa keskeisiä rakennusaineita ovat yrityskuva ja tuotemielikuvat. Näiden hallitsemiseksi voidaan tuotteesta, tuoteryhmästä, yrityksestä, palvelusta, tapahtumasta, henkilöstä tai mediasta rakentaa brandi /46/. Vaikka monessa tuotebrandissa tuotteen valmistaja on kuluttajan "näkyvässä", voivat yritys ja sen toimitilat kietoutua kiinteäksi osaksi tuotebrandiä. Kun kysymyksessä on palvelu- tai yritysbrandi, tulee yrityksen ja sen toimitilojen merkitys brandin kannalta entistä keskeisemmäksi.

Mielikuvat ja tilojen viihtyisyys ovat erityisen tärkeitä myös sellaisissa yrityksissä, joissa asiakkaat ja muut sidosryhmät vierailevat. Tuottajapalvelujen puolella keskeistä on mielikuvien hallinta, ja kuluttajapuolella asetetaan tämän lisäksi erityistä painoarvoa asiakkaiden viihtyisyydelle.

Kun asiakkaiden oleskeleminen yrityksen toimitiloissa on liiketoiminnan kannalta välttämätöntä, vaikuttaa fyysinen ympäristö yrityksen toimintaan erityisen paljon. Tilaratkaisujen lisäksi merkitystä on esteettisellä ulottuvuudella, väreillä, materiaaleilla, mitta-kaavalla, muodolla, säännönmukaisuudella ja tyylillä. Samoin ilmapiiritekijöillä on paljon merkitystä. Näitä ovat esimerkiksi ilman laatu, (lämpötila, kosteus, tuuletus ja ilmastointi) melu, haju tai tuoksu, puhtaus ja siisteys sekä valaistus.

### 5.4.1 Trendien vaikutus aineettomiin ominaisuuksiin

Mielikuvien merkitystä tulee lisäämään yleinen arvomuutos, jonka seurauksena elämishakuisuus korostuu entisestään. Elämyksellisyyttä synnytetään palvelualoilla esimerkiksi ravintoloiden sisätiloihin muodostettavien virtuaaliodellisuuden avulla. Myös teemakaupat ovat yleistyneet, tosin vielä vähemmän Suomessa. Elämyksiä voidaan synnyttää myös luomalla asiakkaille erilaisia toimintamahdollisuuksia, näyttelyitä ja tapahtumia. Tällaisten järjestämismahdollisuudet synnyttävät uusia haasteita kiinteistöliiketoiminnalle. /35, ks. myös 47./

Kaupan alalla mielikuvien, viihtyisyyden ja elämyksellisyyden merkitystä kasvattaa se, että ihmiset käyttävät entistä pidempiä aikoja ostoksilla. Ostoskeskuksista tulee entistä enemmän "viihdekeskuksia", jossa asiakkaille tarjotaan hyvin laajasti erilaisia palveluita entistä virikkeellisemmässä ympäristössä (esim. teemaostoskeskukset). /Ks. esim. 48./

Kaupan alalla kilpailu ei enää välttämättä ole ensi sijassa yritysten välistä vaan ostoskeskittymien välistä. Ostoskeskittymän yrittäjät voivat yhteistyössä luoda yhtenäisen ja houkuttelevan kokonaisuuden. Tässä tilanteessa yhtenäisten mielikuvien luomisen merkitys kasvaa.

Kiinteistön omistajalla kannalta on hyvin hedelmällistä tukea ja koordinoita tällaista alueen tai kiinteistön yrittäjien yhteistyötä, koska onnistuessaan yhteistyö voi nostaa kiinteistön arvoa asiakkaan silmissä. Tämä vaatii kuitenkin uusien toimintatapojen kehittämistä ja innovatiivisuutta myös kiinteistöalan toimijoiden puolelta.

"Uusi työntekijä" on entistä vaativampi. Siksi työnantajat joutuvat kilpailemaan huippuosaamisesta myös aineettomien ominaisuuksien avulla. Tästä näkökulmasta sekä kiinteistön viihtyisyys että sen tarjoamat elämykselliset mahdollisuudet ovat tärkeitä varsinkin huippuosaamista vaativilla aloilla.

## 5.5 Toimivuus

Kuten edellä todettiin, on tilojen tekninen toimivuus elinehto tilojen tehokkaalle ja tarkoituksenmukaiselle käytölle. Toimivuus on myös muuta kuin pelkästään teknistä toimivuutta. Toimivuus taloudellisesti sekä tilojen käytettävyyden ja palvelujen toimivuus ovat keskeisiä tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa ei tilojen teknisen toimivuuden yksityiskohtiin puututa. Myöskään palveluiden toimivuuteen tiloissa ei suoranaisesti puututa, vaikka palveluiden sisältö ja niiden järjestäminen antavat viitteitä niiden toimivuuden varmistamiseksi.

### 5.5.1 Yhteenveto arvon muodostuksesta käyttäjäryhmittäin

Tässä tutkimuksessa käytetyn käyttäjäryhmäjaon pohjalta voidaan luokitella eri käyttäjäryhmien kiinteistön sijaintiin, palveluihin ja mielikuviin liittyviä tarpeita.

Taulukon 5 toisessa sarakkeessa esitetään toimialoittain yritysten "tyyppisijainti". Kolmannessa sarakkeessa ovat ne palvelut, joita toimialoilla tyypillisesti käytetään ja neljännessä sarakkeessa arvioidaan toimialoittain kiinteistön (konkreettisesti rakennuksen) aineettomien ominaisuuksien merkitystä toimialoille.

*Taulukko 5. Kiinteistön arvon muodostuminen käyttäjäryhmittäin. Kuluttaja- ja tuottajapalvelut.*

	Sijainti	Palvelut	Kiinteistön aineettomat ominaisuudet
<b>Päivittäis-tavarakauppa</b>	Suuret: taajamien ulkopuolella, pienemmät: asutuksen läheisyys	Peruspalvelut	Ei suurta merkitystä
<b>Erikoiskauppa</b>	Keskittyneesti "veturien" läheisyyteen ((ydin)keskustat, alakeskustat, suurten veturiyritysten läheisyys)	Peruspalvelut, Ympäristön palvelut	Merkitys voi olla hyvinkin suuri
<b>Tilaa vievän tavarankauppa</b>	Keskustojen ulkopuolella, näkyvällä paikalla	Peruspalvelut	Ei suurta merkitystä
<b>Majoitus- ja ravitsemuspalvelut</b>	Keskeiset paikat matkailun ja yritystoiminnan kannalta	Peruspalvelut, lisäarvopalvelut ympäristön palvelut,	Merkitys voi olla hyvinkin suuri
<b>Toimisto- ja julkiset palvelut</b>	Ihmisten jokapäiväisten reittien varrella (keskustat)	Peruspalvelut	Ei suurta merkitystä
<b>Henkilöliikenne</b>	Liikenteen solmukohdat	Peruspalvelut	Ei suurta merkitystä
<b>Toimistot (Tilojen merkitys sidosryhmille suuri)</b>	Tärkeimmät sijaintikriteerit vaihtelee	Peruspalvelut, Lisäarvopalvelut, Ympäristön palvelut	Merkitys voi olla hyvinkin suuri, jopa brandattuja
<b>Toimistot (oma käyttö)</b>	Oman tuotannon tms. läheisyys	Peruspalvelut	Ei suurta merkitystä
<b>Tavaraliikenne</b>	Liikenteen solmukohdat	Peruspalvelut	Ei merkitystä

### 5.6 Kansainvälinen toimistotalo kiinteistötuotteena

Kiinteistötuotteen osien merkitystä tarkasteltiin tutkimalla 30 kansainvälisen toimistotalon Internet-sivuja ja niissä esitettyjä markkinointiargumentteja. Tarkastelussa mukana olleet toimistotalot esitetään taulukossa 6.

Taulukko 6. Tarkastelussa mukana olleet kansainväliset toimistotalot.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landmark North (Hong Kong, Kiina)</li> <li>• World Trade Center (Hong Kong, Kiina)</li> <li>• Kasumigaseki Building (Tokio, Japani)</li> <li>• Shinjuku Center Building, (Tokio, Japani)</li> <li>• Elephant Tower (Bangkok, Thaimaa)</li> <li>• Nanacorn Office Building (Bangkok, Thaimaa)</li> <li>• Campus21 (Wien, Itävalta)</li> <li>• S.I.G. Technologiezentrum (Wien, Itävalta)</li> <li>• Millenium Center Graz (Graz, Itävalta)</li> <li>• 8 Grafton Street (Lontoo, Iso-Britannia)</li> <li>• 60 Lombard Street (Lontoo, Iso-Britannia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rosendale House (Lontoo, Iso-Britannia)</li> <li>• ITT Tower (Bryssel, Belgia)</li> <li>• Trafalgar House (Lontoo, Iso-Britannia)</li> <li>• Blue Tower (Bryssel, Belgia)</li> <li>• The Corporate Village (Bryssel, Belgia)</li> <li>• Commerce House (Kitchener, Ontario, USA)</li> <li>• 22 Frederick Street (Kitchener, Ontario, USA)</li> <li>• The Galleria (Kitchener, Ontario, USA)</li> <li>• 199 Fremont (San Francisco, USA)</li> <li>• 590 Missouri Suite (Jeffersonville, Indiana, USA)</li> <li>• Green Valley Centre (Tulsa, USA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Mill at Nyack (Nyack, NY, USA)</li> <li>• 44 Montgomery (San Francisco, USA)</li> <li>• Hunt Midwest (Kansas City, USA)</li> <li>• Port City Placa (Corpus Christi, Texas, USA)</li> <li>• Houston Center (Houston, USA)</li> <li>• 425 Lexington Avenue (New York, USA)</li> <li>• 101 Park (New York, USA)</li> <li>• Waterview Office Tower (Washington DC, USA)</li> <li>• Spektri (Helsinki, Suomi)</li> <li>• Hermia (Tampere, Suomi)</li> </ul>
--	--	---

### 5.6.1 Palvelut

**Palvelut.** Tutkittujen toimistotalojen markkinointiviestinnässä korostettiin erilaisten palvelujen saatavuutta. Lähes jokaisessa käyttäjille tarjottiin hyvin laajasti erilaisia toimistopalveluja. Myös tietoliikennepalvelujen tarjontaa korostettiin. Muut kuljetus- ja logistiikkapalvelut sen sijaan olivat harvinaisempia. Näistä posti- ja kuriiripalveluita tarjottiin kuitenkin useissa toimistotaloissa.

Taloudelliset palvelut ja asiantuntijapalvelut eivät yleensä kuuluneet itse kiinteistöpalveluihin, mutta useimmassa toimistotalossa näitä palveluja tarjosivat joko toimistotalossa tai talon ympäristössä toimivat itsenäiset yritykset. Ympäristön palveluista korostettiin myös erilaisia vapaa-ajan palveluita sekä henkilöstön joustavaa arkea tukevia palveluita, kuten sairaanhoitoa, lastenhoitoa ja ostosmahdollisuuksia.

Toimistotaloissa erilaiset vuokrattavat tilat ja yhteiskäytössä olevat tilat ovat tärkeitä. Erityisen korostunut on parkkipaikkojen saatavuus. Mutta myös vuokrattavat neuvotte-

luhuoneet, konferenssitilat sekä yhteiskäytössä olevat taukotilat ja virkistystilat saavat suuren merkityksen toimistotalojen Internet-sivuilla samoin kuin näihin liittyvät catering- yms. palvelut.

### 5.6.2 Sijainti

**Sijaintitekijät.** Muutama tutkittu toimistotalo toimi yrityspuistossa tai teknologiakeskuksessa. Näissä tapauksissa tärkein sijaintitekijä oli se, että ne sijaittivat lähellä muita saman alan yrityksiä tai muita kumppaniyrityksiä. Muissa toimistotaloissa keskeisin sijaintitekijä oli se, että ne sijaitsevat keskeisellä paikalla kaupungin keskustassa, alakeskustassa tai keskeisessä liikenteen solmukohdassa (esim. lentokentän tai moottoritien läheisyydessä).

Sijaintitekijöistä myös erilaiset kaupunkien sisäiset kulkuyhteydet korostuivat. Useilla sivuilla mainittiin, että talon tuntumassa on metro- ja bussipysäkit ja asiakkaiden sekä työntekijöiden tarvitsemat paikoitustilat sekä hyvät kulkuyhteydet. Osassa mainittiin myös viihtyisien asuinpaikkojen läheisyys ja se, että kaupunginosa on maineeltaan ja viihtyisyydeltään erinomainen.

### 5.6.3 Mielikuvat

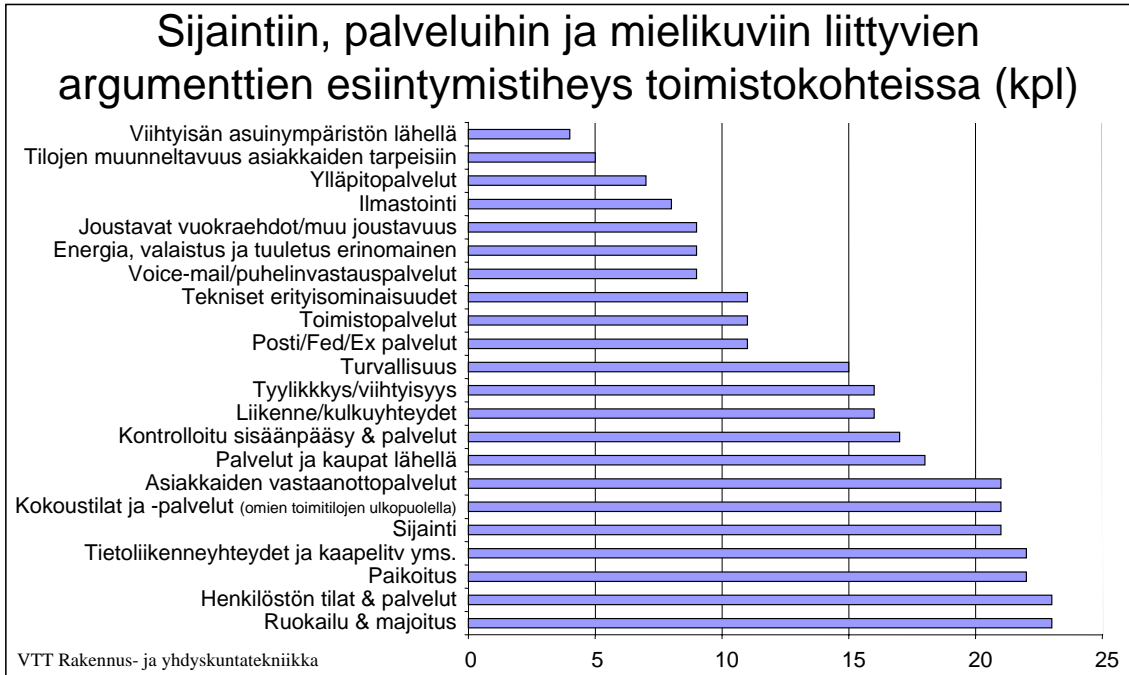
**Aineettomat ominaisuudet.** Useiden toimistotalojen Internet-sivuilla korostettiin niiden keskeistä asemaa osana ympäristöään. Rakennuksen huomioarvoon vaikutti monessa tapauksessa rakennuksen suuri koko, mutta myös esimerkiksi historiallisilla arvoilla oli joissain tapauksissa suurta merkitystä. Huomioarvoa voidaan synnyttää myös rakennuksen ominaispiirteillä, jolloin saadaan aikaiseksi hyvin laajaa tunnettuutta. Tällainen on esimerkiksi elefantin muotoon rakennettu Elephant Tower.

Myös toimistotalojen sisäpuolella aineettomiin ominaisuuksiin kiinnitetään paljon huomiota. Monet toimistotalot mainostavat työntekijöiden viihtymistä lisääviä ominaisuuksia, mutta erityisen paljon korostetaan sitä, miten asiakkaisiin voidaan tehdä vaikutus. Toimistotalon sisustus ja materiaalit on tehty näyttäväksi, mutta myös asiakkaiden vastaanottoon ja sisääntuloaulaan on kiinnitetty paljon huomiota.

### 5.6.4 Toimivuus

**Tekniikka ja toimivuus.** Rakennusten tekninen ulottuvuus korostuu aineettomien ominaisuuksien synnyttäjänä, mutta muuten vähemmän. Yleisimmin tekniset seikat mainitaan tilanteessa, jossa tiloilta vaaditaan jotain erityisominaisuuksia. Tällaisia erityisominaisuuksia ovat esimerkiksi lattioiden normaalia suuremmat kantokykyvaatimukset tai tavaroiden purku- ja lastausmahdollisuudet.

Kuvassa 23 esitetään sijaintiin, palveluihin ja aineettomiin ominaisuuksiin viittaavien argumenttien ilmenemistiheys valittujen toimistotalojen www-sivuilla. Lähes jokaisella sivulla mainittiin ruokailu- ja majoittumismahdollisuudet sekä henkilöstöä palvelevat tilat ja palvelut. Harvimminkin mainittiin viihtyisän asuinympäristön läheisyys ja tilojen muuntojoustavuus.



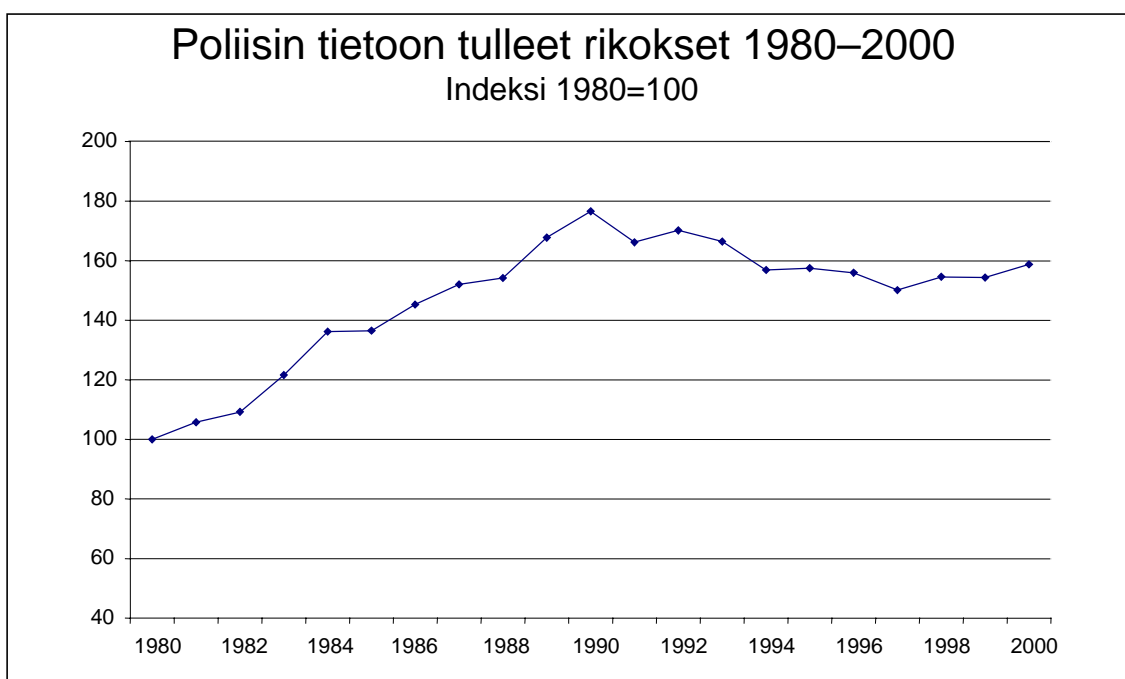
Kuva 23. Sijaintiin, palveluihin ja aineettomiin ominaisuuksiin viittaavien argumenttien ilmenemistiheys valittujen kansainvälisten toimistotalojen www-sivuilla.



## 6. Uuden liiketoiminnan syntyminen

### 6.1 Uudet ja voimistuvat tarpeet synnyttävät kysyntää

**Turvallisuus.** Rikollisuus lisääntyi huomattavasti 1900-luvun viimeisinä vuosikymmeninä, vaikka rikollisuuden määrä on viime vuosina ollut 1990-luvun puolivälin huippuvuosien tasoa alhaisempi (kuva 24). Suomen yrittäjien tutkimuksen mukaan jopa 42 prosenttia yrityksistä joutui vuoden 1999 aikana rikoksen kohteeksi /13/.



Kuva 24. Poliisin tietoon tulleiden rikosten määrän kehitys vuosina 1980–2000. Lähde: Tilastokeskus /13/.

Rikoksia vastaan on aina suojauduttu, mutta viime vuosina on entistä enemmän alettu kiinnittää huomiota yritysturvallisuuteen. Vuonna 2000 tehdyn tutkimuksen mukaan yritykset käyttävätkin noin 420 euroa henkilöä kohti vuodessa turvallisuuteen. /49/

Turvallisuustarpeet ovat olleet muutoksessa. Perinteisten rakenteellisten turvatuotteiden (esim. lukkojen, aitojen) lisäksi yritykset ovat entistä enemmän hankkimassa sähköisiä turvajärjestelmiä. Sähköisten turvatuotteiden kasvaneen kysynnän taustalla ovat teknologian kehitys ja sen seurauksena laskenut hintataso. Sähköiset turvatuotteet voidaan yhdistää osaksi yrityksen muita järjestelmiä. /49, 50/

**Tilankäytön tehokkuus.** Tilakustannusten vähentämiseksi yritykset ovat pyrkineet löytämään uusia, innovatiivisia tilaratkaisuja, joissa käytetyn tilan määrää voidaan vähentää. Yksittäisen yrityksen tilankäyttö voi olla tehotonta esimerkiksi tilanteessa, jossa tiettyjä tiloja käytetään vain satunnaisesti. Tässä tilanteessa voi olla järkevää ostaa tila ja siihen liittyvät palvelut yrityksen ulkopuolelta. Tämän tyyppinen tilankäytön tehostaminen onkin entistä yleisempää.

Myös työntekijöiden tarvitsemaa tilaa voidaan pyrkiä vähentämään. Tämän mahdollistaa kehittynyt teknologia, jonka seurauksena työ ei ole entisellä tavalla paikkaan sidottua. Erityisesti Yhdysvalloissa onkin kokeiltu erilaisia kiertäviä työpisteitä ja satelliittityötä joko kotoa tai muusta tarkoitukseen sopivasta työpisteestä.

**Muut.** Uusia nousevia palvelutarpeita tai palvelukokonaisuuksia turvallisuuden ja toimitilojen tehokkuuden lisäksi ovat esimerkiksi:

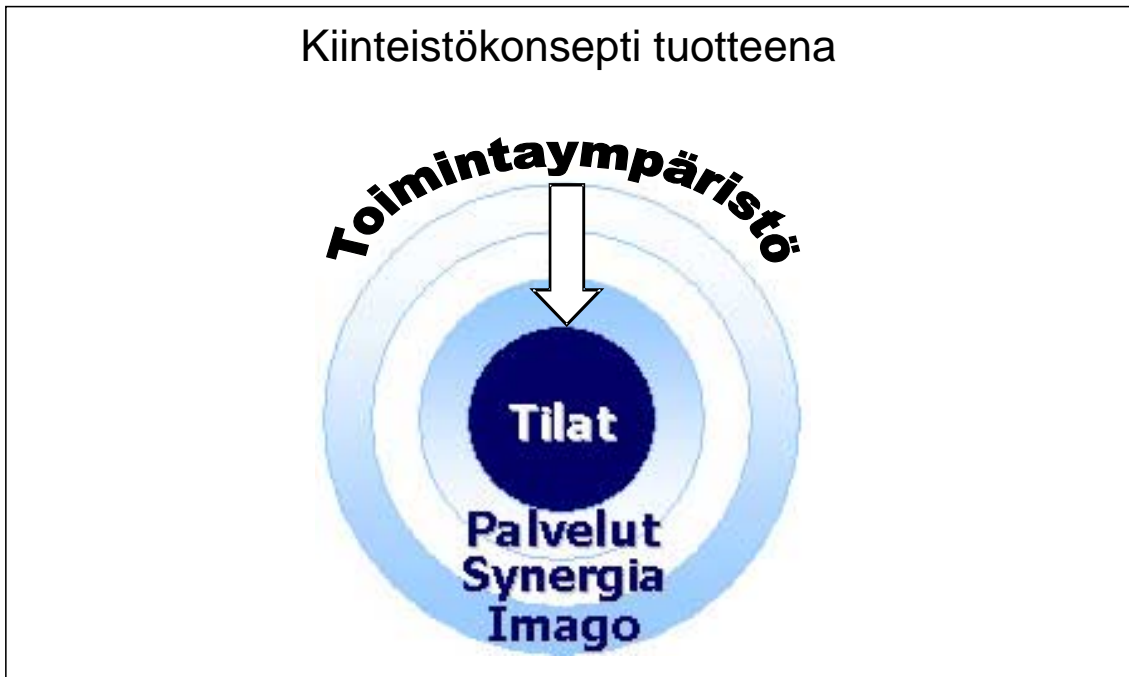
- Kiinteistökonseptiajattelun laajentaminen toimistorakentamisen ulkopuolelle. Esimerkkeinä ovat olleet viihdekeskukset, urheilukeskukset ja kauppakeskukset, mutta konseptit voisivat liittyä myös kulttuuripalveluihin, julkisiin palveluihin, erikoiskauppaan ja teollisuuteen.
- Liike- ja toimistomuotoisten palvelujen yhdistäminen. Laajan asiakasvirran hyödyntäminen toimistomuotoisten palvelujen tarjonnassa.
- Uusien teemojen tai palvelutarpeiden ympärille rakentuvat kiinteistökonseptit. Esimerkkeinä ovat olleet turvallisuus ja tilojen käytön tehokkuus. Uudet konseptit voisivat keskittyä esimerkiksi tilojen "huikeaan" muuntojoustavuuteen, korkeaan ympäristöarvoon ym.
- Vahvasti tiettyjen asiakkaiden ympärille rakentuvat konseptit, esimerkiksi kansainväliset yritykset (Pohjois-Euroopan ja Venäjän markkinoiden hoito Suomesta käsin).

Kiinteistökonseptiajattelu on hyvä tapa tuottaa ja koota useampia palveluita yhteen. Kiinteistökonseptin kautta saadaan lisäarvopalveluita markkinoille, vaikka niiden kysyntä alkuvaiheessa olisi pieni.

## 6.2 Kiinteistökonseptit

Kiinteistökonseptit ovat esimerkkejä uudesta kiinteistöajattelusta, jossa kiinteistö nähdään asiakkaalle lisäarvoa tuottavana palvelutuotteena. Kiinteistökonsepteihin on tutustuttu muun muassa haastattelemalla muutamia alan asiantuntijoita. /haastattelut/

Varsinaista yleisesti käytettyä ja hyväksyttyä kiinteistökonseptin määrittelyä ei ole kiinteistömarkkinoilla käytössä. Esimerkiksi Technopolis Oyj:n palvelukuvauksessa kiinteistökonsepti esitetään kuvan 25 esittämällä tavalla.



Kuva 25. Kiinteistökonsepti tuotteena. Lähde: Technopolis Oy /52/.

Kiinteistökonseptin ajatuksena on tarjota liiketilan lisäksi myös kohdennettuja lisäarvo-palveluita, synergiaetuja ja imagoarvoa vuokralaisilleen. Näiden lisäksi kiinteistökonsepteille on ominaista:

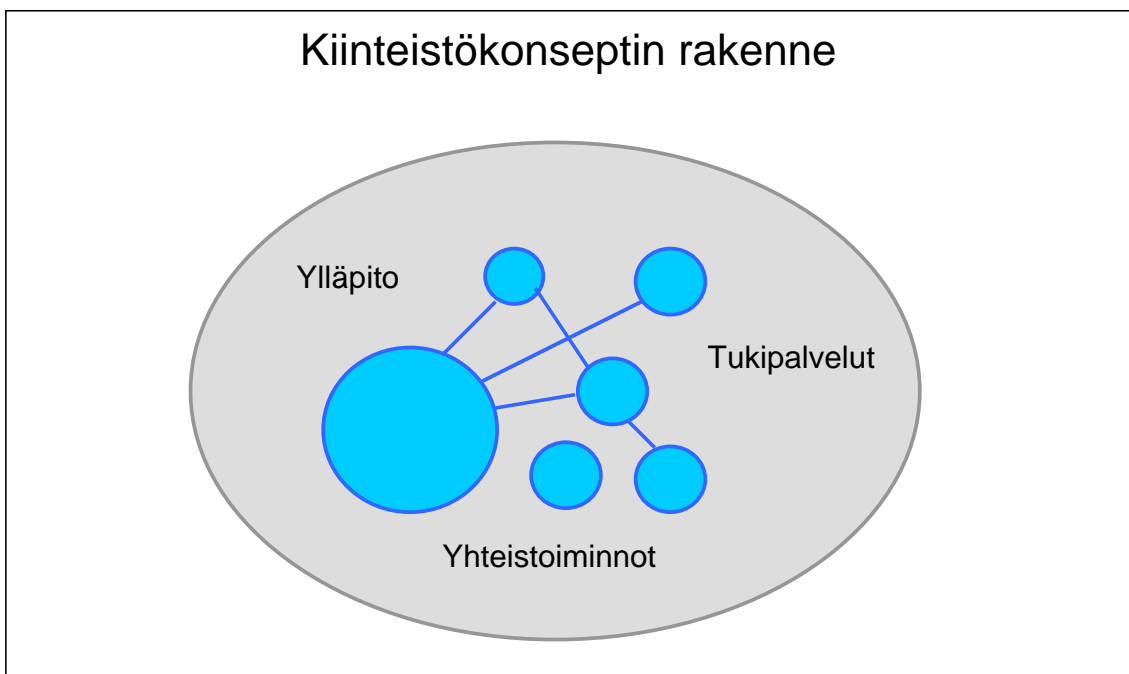
- **Useita yrityksiä ja toimintoja sijaitsee rajatulla alueella.** Konsepti kokoaa yhteen yrityksiä ja palveluja, jotka hyötyvät toisistaan.
- **Yhteinen nimi.** Konseptin nimi tekee siitä ulospäin tunnistettavan. Nimi myös viestii itse konseptin yrityksille kuulumisesta johonkin erityiseen kokonaisuuteen. Konsepti, jolla on nimi, on pohja myös brandin rakentamiselle.
- **Organisoitu ja johdettu hallinto.** Konseptin kehittymisen ja yhteistoimintojen hallinnan kannalta organisoitu ja johdettu hallinto on pitkän aikavälin menestyksen

edellytys. Hallinto keskittyy lähinnä konseptin hallinnon ja markkinoinnin alueille. Hallinnosta voi vastata esimerkiksi sijoittajien yhteinen management-yhtiö, kuten NCC Business Parkissa, tai yrittäjien yhteistyöelin, kuten Rukalla.

- **Dynaamisuus ja muutosalttius.** Yhteisen johdon ja kehittämistoiminnan kautta kiinteistökonsepti pystyy kehittymään markkinoiden ja vuokralaisyritysten vaatimusten mukaisesti.
- **Monistettavuus.** Kerran kehitetty konsepti voi olla pienin muutoksin monistettavissa toiseen paikkaan.

### 6.2.1 Kiinteistökonseptin rakenne

Kiinteistökonseptin rakenne esitetään kuvassa 26. Suuri ympyrä kuvaa fyysistä kiinteistökonseptia. Sen rajat eivät välttämättä noudata esimerkiksi kiinteistön tai rakennuksen rajoja, vaan Rukan esimerkin mukaisesti konsepti voi toimia laajallakin alueella, johon kuuluu useita rakennuksia. Pienemmät pallot ovat konseptissa toimivia yrityksiä, ja niiden väliset viivat kuvaavat mahdollisia vuorovaikutussuhteita yritysten välillä. Lisäksi kuvioon on lisätty erilaisia yhteistoimintoja (kuten markkinointi ja hallinto), peruspalveluja (esimerkiksi jätehuolto ja valaistus) ja lisäarvopalveluja (kuten toimistopalvelut, vartiointipalvelut ym.).



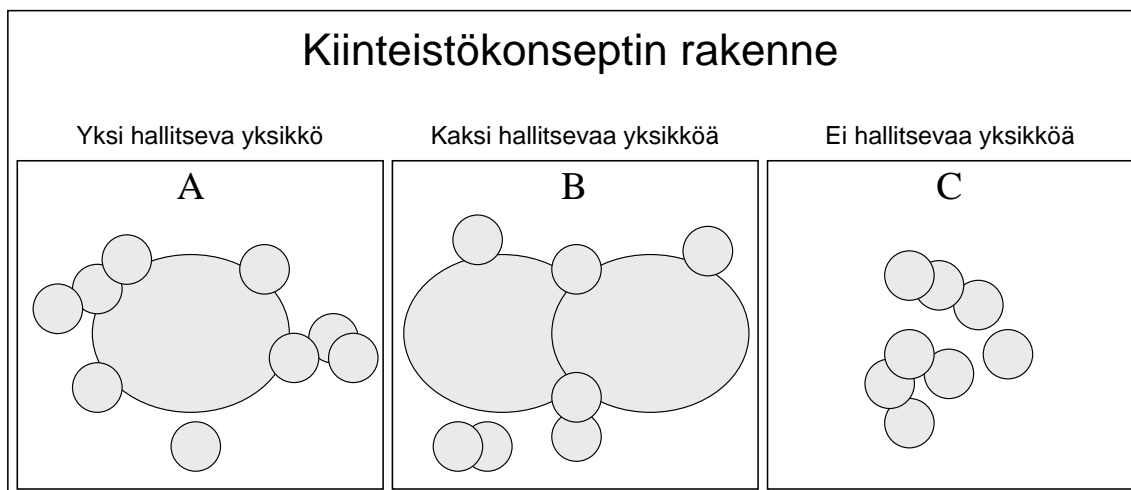
Kuva 26. Kiinteistökonseptin rakenne.

Yleinen konseptirakenne on sellainen, että siihen kuuluu yksi suuri ja vahva yksikkö, jonka ympärillä toimii useita suurta täydentäviä ja tukevia pieniä yksiköitä. Tällainen

suuri yksikkö voi yksinään hallita konseptia. Esimerkkejä yhden suuren yksikön hallitsemista kiinteistökonsepteista ovat muun muassa jäähalli tai elokuvateatteri. (Kuva 27A.)

Toisessa mahdollisessa mallissa hallitsevia, vahvoja yksiköitä on kaksi tai useampia. Esimerkkejä tällaisesta ovat kauppakeskus, jossa on kaksi supermarkettia, tutkimuskeskus ja pienyrityskeskus sekä toimistorakennus, jossa kaksi muita selvästi suurempaa vuokralaista. (Kuva 27 B.)

Kolmas mahdollisuus on, että konseptin rakenteessa ei ole havaittavissa selvää hallitsevaa yksikköä. Tällaisia konsepteja ovat muun muassa pienyrityskeskus tai perinteinen ostoskeskus. (Kuva 27 C.)



Kuva 27. Kiinteistökonseptin yleiset rakenteet.

Konseptin rakenne on hyvin tärkeä sekä siinä toimivien yritysten että sen omistajien kannalta. Tämä on ymmärretty esimerkiksi HTC-konseptin yhteydessä, josta haastattelussa todettiin:

*”High Tech Center (HTC) -rakenteen pohjana on kaksi isoa vuokralaista, joiden ympärille tulee pienempiä, esimerkiksi alihankintayrityksiä. Kahden ison tarkoituksena on luoda synergiapohja pienemmille yrityksille. Pienemmät yritykset pääsevät näin hyötymään yritysten kansainvälisyydestä ja kontakteista sekä koti- että ulkomaanmarkkinoilla. Tämä on tärkeää teknologiamarkkinoiden luonteen vuoksi. Ne ovat kapea-alaiset, erikoisosaamista vaativat ja erittäin kansainväliset.” /haastattelut/*

Konseptin suunnittelun lähtökohtana tulisikin olla haluttu vuokralaiskoostumus. Toimivan vuokralaiskoostumuksen piirteet riippuvat itse konseptin strategiasta, kuten brandin rakentamisesta, kohderyhmistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Esimerkiksi sopivien palveluntarjoajien (vrt. ympäristön palvelut) saaminen vuokralaisiksi täydentää konseptin

tin omaa palvelutarjontaa ja kohottaa näin samalla konseptin arvoa vuokralaisten ja ulkopuolisten silmissä.

Sopivasta vuokralais-mixistä huolehditaan konseptin johdon tasolla. Esimerkiksi NCC Business Parkissa vuokralais-mixistä huolehtii sijoittajien yhteinen management-yhtiö. /53/. Yksi huomioitava tekijä sopivaa vuokralaiskoostumusta mietittäessä on se, miten vuokralaisten tasapaino saadaan säilymään. Konseptin talouden ja muunkin toiminnan kannalta voi olla erittäin epäedullista, jos hallitseva yksikkö päättää muuttaa pois konseptista tai jos sen taloudellinen tilanne heikkenee radikaalisti. Suurten yksiköiden merkitys konseptille voi olla erittäin suuri, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi:

*"HTC-kiinteistökonsepteissa vuokralaiskoostumuksen valinnassa lähtökohtana on ollut hankkia tiloihin kaksi suurta vuokralaista pitkillä vuokrasopimuksilla ikään kuin konseptin ankkureiksi. Nämä yritykset ovat kiinteistön omistajan kannalta luotettavia vuokranmaksajia, suuria tilantarvitsijoita, jotka osaltaan lisäävät konseptin vetovoimaa pienempiä yrityksiä kohtaan." /haastattelut/*

Toisaalta konseptiin tarvitaan myös pieniä yrityksiä, jotka tarjoavat mahdollisesti tukipalveluja ankkureina toimiville yrityksille. Näitä yrityksiä voidaan nimittää pippureiksi. Haastatteluissa pippurien merkitystä arvioitiin seuraavalla tavalla: *"Pippurien osuus koko konseptin tilankäytöstä on pienempi. Ne ovat kuitenkin konseptin idean, imagon ja innovatiivisuuden kannalta keskeisiä vuokralaisia." /haastattelut/*

Vuokralais-mix mahdollistaa asiakaskunnan segmentoinnin hyödyntämisen, minkä seurauksena määritellylle kohderyhmälle voidaan tarjota entistä paremmin räätälöityjä palveluita. Esimerkkinä tällaisista voidaan mainita Skanskan Turvalaakso, jonka asiakkaita yhdistävät keskimääräistä suuremmat turvallisuustarpeet. Kovin syvälle luotaavalla segmentoinnilla ei ole Suomen kokoisessa maassa suuria mahdollisuuksia, koska markkinat ovat liian pienet.

## **6.2.2 Synergiaedut**

Synergiaetujen saavuttamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on verkostojen muodostuminen varsinkin tilanteessa, jossa yritykset entistä enemmän erikoistuvat ydinosaamisensa. Verkostoitumisen avulla resursseja voidaan vapauttaa liiketoiminta-alueilta, jotka on hyödyllistä toteuttaa yhdessä muiden kanssa. Kustannussäästöjä voidaan saavuttaa erilaisilla yhteishankinnoilla ja yhteisillä tilojen käytöllä (esim. kokoustilojen). Tuotekehityksessä verkostoitumisella on mahdollista saavuttaa etuja joihin omat tuotekehityksen resurssit eivät yksin riitä. Esimerkiksi verkottuminen korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa hyödyttää molempia osapuolia.

Synergian ja synergiaetujen merkitys eri organisaatioiden välillä on kiinteistökonsepti-ajattelun ydin. Sen voidaan katsoa vaikuttavan taustalla sekä innovatiivisessa konseptin kehittämisessä että onnistuneessa ylläpidossa. Karlöfin /53/ mukaan synergia muodostuu seitsemästä eri tekijästä:

1. Yhteiskäytössä olevat resurssit – mittakaavaedut.
2. Tiedon tai osaamisen siirtäminen – "osaamisedut".
3. Toimialalogiikkaa koskeva osaaminen. (Kiinteistöomistuksen ja operatiivisen hallinnon selkeä erottaminen helpottaa konseptin osapuolia keskittymään erityisosaamisalueeseensa.)
4. Yhteinen imago.
5. Vertikaalinen integraatio. (Synergian muoto, jossa yritykset toimivat osana samaa arvoketjua.)
6. Yhteistarjonta lisää asiakkaan saamaa arvoa.
7. Rahoitusriskien tasaisuus.

#### 6.2.2.1 Innovaatiot synergian ilmentymänä

Menestyksenkäs innovaatiotoiminta edellyttää laaja-alaista osaamista, joten innovaatioiden kehittäminen vaatii usein verkostoitumista eri tahojen osaajien kesken. Kiinteistökonseptit tuovat osaajat lähelle toisiaan, jolloin kiinteä yhteistyö eri osa-alueilla, kuten tutkimus ja kehitystoiminnassa, tuotannossa ja kaupallistamisessa, helpottuu. Yksi kiinteistökonseptien merkittävimmistä synergiaeduista onkin innovatiivisuus.

Innovaatioprosessissa on tärkeää verkottua tiedemaailman, kaupallisten toimijoiden sekä alan muiden toimijoiden kanssa sekä virallisesti että epämuodollisesti. Kiinteistökonsepti voi luoda tämän kaltaisen ympäristön, jossa innovaation aikaansaavat tahot voivat olla vaivattomasti vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi korkeakoulujen läheisyys on perusteltavissa juuri tästä näkökulmasta.

*“Innovatiivisuuden kannalta on merkittävää että, konseptilla on sidokset korkeakouluihin ja tutkimuskeskuksiin. HTC-konsepteihin tulee tiloja myös em. tahojen käyttöön, jotta vuorovaikutus yritysten kanssa olisi mahdollisimman mutkatonta. Tiloista noin 10–20 prosenttia on ajateltu olevan korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten käytössä.”*  
*/haastattelut/*

Innovatiivisuus ei perustu pelkästään taitavaan verkottumiseen, vaan myös luovien yksilöiden merkitys on suuri. Innovatiivisessa työympäristössä tulisi olla avoimet viestintäkanavat ja informaatiota tulisi olla saatavilla helposti eri puolilta organisaatiota. Jotta kiinteistö tukisi mahdollisimman hyvin kiinteistöissä sijaitsevien yritysten ja henkilöiden innovatiivista toimintaa, on luonnollisen kanssakäynnin mahdollistaminen tärkeää.

Yritysten verkostoitumista edistävät kaikki luonnolliset kontaktipaikat, kuten esimerkiksi yhteiset sosiaalitalat, ravintolat, kahvilat, aulat sekä yhteiset neuvottelu- yms. tilat.

### 6.2.2.2 Konsepti ja synergia kiinteistön elinkaarella

Seuraavat asiat edistävät synergian syntymistä kiinteistökonseptissa:

#### **Suunnittelu- ja rakentamisvaihe**

- Yritysten tarpeet suunnittelun perustana, toimivuuden kannalta olennaiset toiveet ja tarpeet huomioidaan.
- Pyritään muodostamaan kokonaisuus, jossa yritysten, kiinteistönomistajan ja johdon intressit kohtaavat.
- Toimitilojen, joiden käyttöaste ei yksittäisten yritysten kohdalla ole suuri – mutta jotka ovat kuitenkin tärkeitä – mahdollinen muuttaminen yhteistiloiksi (esim. kokous- ja ruokailutilojen).
- Yritysten oikea sijoittuminen kiinteistössä.
- Sidosryhmäsuhteet (esim. kaupunkiin).

#### **Käyttövaihe**

- Työnjako konseptia hallinnoivan organisaation ja konseptin vuokralaisten kanssa.
- Koko konseptia koskevan tiedon kerääminen ja saattaminen kaikkien asianomaisten tietoon (knowledge management).
- Yhteiset koulutustilaisuudet ja tapahtumat.
- Tiedottaminen (ajankohtaiset asiat, konseptin arvot ja normit).
- Kommunikointia häiritsevien puutteiden korjaaminen.
- Yritysten sitoutuminen koko konseptin toimintaideaan ja kehittämiseen.

### 6.2.2.3 Imago ja brandi

Vahvan kiinteistöbrandin kehittäminen edellyttää johdonmukaista brandiajattelua ja tietoista, pitkäaikaista brandin rakentamista. Brandin ja tuotteen (tässä tapauksessa kiinteistökonseptin) erot ovat valtaosin mielikuvaeroja (kuva 28). Mikäli tavoitteena on rakentaa kiinteistökonseptista brandi, tulisikin mielikuvatekijät ottaa huomioon jo konseptin suunnitteluvaiheessa.





Kuva 28. Kiinteistökonseptin ja brandin suhde. Lähde: (Aaker & Joachimsthaler 2000 /51).

Seuraavassa esitellään kiinteistökonseptin ja brandin mahdollisia suhteita. Toisen ja kolmannen suhteen kohdalla voidaan puhua co-brandaamisesta, millä tarkoitetaan tilannetta, jossa eri organisaatioiden brandit yhdessä muodostavat varsinaisen tarjouksen asiakkaalle /54/.

**A** Yritys, joka kehittää kiinteistökonsepteja =>brandi. Yritys, jolla on vahva osaaminen kiinteistökonseptien kehittämisessä, pystyy rakentamaan omaa brandiaan tämän erityistaidon pohjalle.

**B** Kiinteistökonsepti osa yrityksen brandia. Kiinteistökonseptissa toimiva yritys saa omaan brandiinsa lisäarvoa kiinteistökonseptin imagosta.

*”Kiinteistökonseptin brandilla on oma arvonsa. Vahva kiinteistön brandi helpottaa vuokrasuhteiden solmimista. Vahva brandi vaikuttaa myös siellä toimivien yritysten imagoon esimerkiksi helpottaen rekrytointia.” /haastattelut/*

**C** Kiinteistökonsepti saa arvoa itselleen kiinteistössä olevien yritysten ja siellä toimivien palveluyritysten brandista ja mielikuvista.

Brandin laajenuksella tarkoitetaan jo olemassa olevan brandin hyväksikäyttöä uusien tuotteiden markkinoinnissa. Tällöin uudet tuotteet hyötyvät kuluttajien olemassa olevista myönteisistä brandimielikuvista. Brandin laajennus voi tarkoittaa kiinteistökon-

septien kohdalla jossakin paikassa hyväksi todetun konseptin siirtämistä uuteen ympäristöön tai vanhan konseptin maineen hyödyntämistä uudentyypisessä konseptissa.

Ongelmana brandin laajenuksessa on vanhan brandimielikuvan sopiminen yhteen uuden tuotteen ja toimintaympäristön kanssa. Lisäksi uuden tuotteen epäonnistuessa myös emobrandi on vaarassa. Nämä seikat tulisi ottaa huomioon esimerkiksi uuden, kehitettävän brandin nimeämisessä ja arkkitehtuurissa.

*”Iloisuus on HTC-kiinteistöjen brandin rakentamisen lähtökohta. Tavoitteena ei ole tehdä kaikista rakennuksista samannäköisiä. Jokainen on oma yksilönsä, vain toimintaperiaate on sama.”*

## 7. Yhteenveto

Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa -tutkimuksen tavoitteena oli selvittää pitkällä aikavälillä asiakastarpeita liike- ja toimistokiinteistöjen kannalta sekä tunnistaa niihin vaikuttavia trendejä. Tavoitteena oli ryhmittää käyttäjätyyppejä asiakaslähtöisesti sekä selvittää näiden ryhmien tarpeiden ja arvonmuodostuksen eroja. Tavoitteena oli lisäksi tutkia omistamiseen ja palveluihin liittyvän kiinteistöliiketoiminnan toimintatapoja ja kiinteistökonseptin rakennetta sekä toiminta- ja liiketoimintalogiikkaa.

Globalisoitumisen seurauksena kiinteistöalan reunaehdot ovat kansainvälistyneet. Vaikka globalisaation on arvioitu vähentävän kansallisvaltioiden merkitystä, on talouden globalisaatio saanut aikaan sen, että erityisesti pieniin kansakuntiin kohdistuvat ulkoiset paineet ovat kasvaneet. Nämä paineet kohdistuvat siihen, miten yhteiskunta pärjää kansainvälisessä kilpailussa.

Myös kiinteistö- ja rakennusala joutuu entistä enemmän kiinnittämään huomiota globalisaation seurauksiin. Reunaehdoja kiinteistö- ja rakennusosalalle asettavat myös kansainvälisen tuotannon rakennemuutos sekä yritysten sijoittuminen. Osaamisen saaminen Suomeen ja sen täällä pitäminen on osaltaan riippuvainen rakennus- ja kiinteistöklusterin kyvystä vastata syntyviin haasteisiin. Uusien kiinteistökohteiden suunnittelussa ja vanhojen kehittämisessä kansainvälisten yritysten tarpeet muodostuvatkin entistä tärkeämmiksi.

Kiinteistö- ja rakennusalan visio 2010 tuo esiin – kiinteistöalan näkemyksenä – viisi merkittävää globaalia trendiä, jotka vaikuttavat kiinteistö- ja rakennusklusteriin tulevaisuudessa. Nämä trendit ovat:

- Asiakassuhteista kasvaa kumppanuuksia.
- Teknologia uudistaa toimintaympäristön.
- Omistukset ja tukitoiminnat muuttuvat.
- Ympäristöarvot korostuvat.
- Sijoitukset ja liiketoiminta kansainvälistyvät.

Näiden globaalien trendien lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös kiinteistöliiketoimintaan vaikuttaviin kansallisiin muutosvoimiin, joita ovat

- väestön kasvun taittuminen
- maahanmuutto tai maastamuutto
- väestön alueellinen jakautuminen
- väestön ikääntyminen
- arvojen ja asenteiden muutokset.

Sekä globaalit että kansalliset muutostrendit vaikuttavat kiinteistöalaan, joko suoraan tai välillisesti sen asiakaskunnan kautta.

Osin verkostotalouteen siirtymisen takia kiinteistöalalla erotetaan nykyisin **kolme eriytynyttä päätehtävää**: kiinteistöjen omistaminen, kiinteistöjen käyttö ja näiden tarvitsemien palvelujen tuottaminen (kuva 5). Kiinteistöalalla voidaan lisäksi erottaa **kaksi asiakastyyppeä**: kiinteistön käyttäjäyksiköt ja kiinteistön omistajat. Näiden tarpeisiin vaikuttavat välillisesti monet muut toimijat (asiakkaat, työntekijät ja sijoittajat). Asiakkaiden tarpeet syntyvät siis vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Liike- ja toimistokiinteistöjen käyttäjäyksiköt voidaan jakaa lisäksi kuluttajapalveluihin ja tuottajapalveluihin (kuva 11).

Asiakkaan kokema laatu ja "kiinteistötuotteen" arvo muodostuu neljästä tekijästä. Ensimmäinen tekijä ovat itse **tilat**, niiden fyysinen ja toiminnallinen toimivuus. Toinen tekijä on kiinteistön **sijainti** ja kolmas siihen liittyvät **palvelut**. Neljäntenä tekijänä ovat **aineettomat ominaisuudet** eli kiinteistön synnyttämät mielikuvat. (Kuva 14.)

Sijainti on monelle käyttäjäryhmälle keskeinen ja tärkein arvotekijä. Asiakkaan ydinliiketoimintaa tukevat – kiinteistöalan kautta – tarjottavat palvelut ovat nousemassa yhä keskeisemmäksi arvotekijäksi. Tutkimuksessa nämä palvelut jaettiin seuraaviin kolmeen ryhmään:

- Peruspalvelut. Liiketoimintaa ja kiinteistön toimivuutta ylläpitävät palvelut, jotka ovat käyttäjille "itsestään selvyyksiä".
- Lisäarvopalvelut. Palvelut, jotka tuottavat lisäarvoa sekä kiinteistön omistajalle että käyttäjille. Lisäarvopalvelu voi muuttua ajan myötä peruspalveluksi.
- Kiinteistön ympäristön palvelut.

Monet käyttäjä-asiakkaat hakevat yhteistyökumppaneiltaan kokonaisvaltaista kiinteistöosaamista. Asiakas haluaa yhä useammin toimia saman luotettavan kumppanin kanssa koko yrityksen tai kiinteistön elinkaaren ajan. Tämä näkyy muun muassa siinä, että erilaisten kiinteistöpalveluiden ja muiden kiinteistöön liittymättömien palveluiden hankinta halutaan monessa yrityksessä hoitaa entistä keskitetymin.

Kyky verkottua muiden palveluntuottajien kanssa voi olla tulevaisuudessa hyvin tärkeää, kun yritykset arvostavat entistä enemmän toimitilojen liiketoimintaa tukevia piirteitä. Yksi kiinteistön keskeinen kilpailutekijä voikin olla se, että käyttäjille tarjotaan hyvinkin laaja-alaisia ja räätälöityjä lisäarvopalveluita.

Kiinteistöalan toimijat voivat pyrkiä vastaamaan näihin uusiin tarpeisiin palvelujen välittämisen lisäksi myös laajentamalla omaa palveluvalikoimaansa. Rakentamisen ja

omistamisen palveluista suuri osa tuotetaan kiinteistöalalla. Yksi mahdollisuus kasvat-  
taa koko alaa onkin "sisäistää" osa muiden palveluntuottajien palveluista osaksi kiin-  
teistö- ja rakennusala. (Kuva 20.)

Kiinteistökonseptiajattelu on hyvä tapa tuottaa ja koota useampia palveluita yhteen.  
Kiinteistökonseptin kautta saadaan lisäarvopalveluita markkinoille, vaikka niiden ky-  
syntä alkuvaiheessa olisi pieni. Kiinteistökonseptin ajatuksena on tarjota liiketilan lisäk-  
si myös kohdennettuja lisäarvopalveluita, synergiaetuja ja imagoarvoa vuokralaisilleen.

Uusia nousevia palvelutarpeita tai palvelukokonaisuuksia voisivat olla esimerkiksi

- kiinteistökonseptiajattelun laajentaminen toimistorakentamisen ulkopuolelle
- liike- ja toimistomuotoisten palvelujen yhdistäminen
- uusien teemojen tai palvelutarpeiden ympärille rakentuvat kiinteistökonseptit
- vahvasti tiettyjen asiakkaiden ympärille rakentuvat konseptit.

Asiakkuusajattelu ja asiakaskeskeisen toimintatavan luominen toiminnan perustaksi  
edellyttää asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen vaa-  
tii asiakkaan prosessin ymmärtämistä, mutta myös toimialan rakenteiden, toimijoiden  
yms. hallintaa ja verkottumista. Myös visio 2010:n yhtenä merkittävänä globaalina tren-  
dinä nähtiin asiakkuusajattelu (Asiakassuhteista kasvaa kumppanuuksia).

Kiinteistö- ja rakennusala tarvitsee asiakastarpeita selvittävää tutkimusta. Kiinteistöjen  
täytyy kyetä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, mukautua joustavasti muutoksiin, olla  
tuottavia omistajille, luoda työpaikka ihmisille ja tukea yrityksen prosesseja. Tutkimusta  
voi jatkaa ja edelleen fokusoida muun muassa loogisten kiinteistökokonaisuuksien mu-  
kaan (kuten tässä tutkimuksessa käsiteltiin liike- ja toimistokiinteistöjä). Näiden koko-  
naisuuksien käsittelyllä saavutetaan riittävän suuri ja samankaltainen määrä tilojen tar-  
vitsijoita sekä palvelun tarjoajia. Käsiteltäviä kokonaisuuksia voisivat olla esimerkiksi

- asuinkiinteistöt
- liike- ja toimistokiinteistöt
- julkiset kiinteistöt
- teollisuuskiinteistöt.

Asiakastarvetutkimusta tarvitaan seuraavilla tasoilla ja tavoilla:

- tässä tutkimuksessa liike- ja toimistorakentamisen osalta toteutettua asiakastarvetut-  
kimusta jatketaan ja syvennetään muiden em. kiinteistökokonaisuuksien osalta. Sel-  
vitetään, miten kiinteistöjen omistajille, käyttäjille ja yhteiskunnalle pystytään tar-  
joamaan näiden vaatimuksia ja tarpeita vastaavia kiinteistöjä, mistä kiinteistöjen ar-

vo asiakasryhmille muodostuu ja millaisia toimintatapoja tulisi kehittää? Tutkimusta tarvitaan, jotta käyttäjien ja sidosryhmien tarpeet saadaan selville.

- Syvennetään tutkimusta tietyn asiakasryhmän, toiminnon tai palvelun osalta. Muun muassa toimintojen ulkoistaminen johtaa verkottumiseen ja yhteistyötahojen määrän kasvamiseen. Tällöin kiinteistöalalla tarvitaan entistä enemmän monitieteellistä osaamista, verkottunutta lähestymistapaa sekä strategiasuuntautunutta toimintaa. Visio 2010 huomioi myös sen, että palveluista tulee osa tuotetta samalla, kun tuotteen elinkaarihaasteet tullaan ratkaisemaan rakennus- ja kiinteistöalalla. /25/
- Case-tutkimusta esimerkiksi jonkin kiinteistökonseptin tai joidenkin maantieteellisten alueiden osalta (tiedyt kiinteistötyypit).
- Benchmark-tutkimusta: esimerkiksi kenttä-, haastattelu- ja kyselytutkimus siitä, mitä (sijainti-, palvelu-, toimivuus- ja mielikuva-) ominaisuuksia menestyviin suomalaisiin ja kansainvälisiin kiinteistöihin on liitetty, ja onko niillä yhteyttä menestymiseen.
- Lisäksi tarvitaan nykyistä enemmän yrityskohtaista asiakkuudenhallintaa käsittelevää tutkimus- ja kehitystoimintaa. Asiakkuusajattelua ja asiakaskeskeisyyttä ei muuten saada yritystoiminnan perustaksi. Tämä koskee kaikkia yrityksiä kiinteistö- ja rakennusalalla suunnittelusta ja rakennuskomponenttien valmistuksesta aina palveluihin saakka.

# Lähdeluettelo

## Kirjallisuutta ja tilastoaineistoa

1. Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. Asiakassuuntaisen markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy. Fintrade-Philippin Print, Hong Kong 1991.
2. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. RAKLI 2001.
3. Yksityisten palvelujen kehittäminen – Raportti talousneuvostolle. Sähköinen versio osoitteessa: <http://www.vn.fi/ktm/1/yksitpal/yks2.htm>. Viitattu: 12.01.2002.
4. Rakennusluokitus 1994. Tilastokeskus. Sähköinen versio osoitteessa: [http://tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/index\\_muut\\_keh.html](http://tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/index_muut_keh.html). Viitattu: 12.01.2002.
5. Siikala, J. Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. Kiinteistöalan Kustannus Oy, Helsinki 2000.
6. Kaleva, H. Finland and the Global Real Estate Market. KTI. Gillot, Turku.
7. Väyrynen, R. Globalisaatio. Uhka vai mahdollisuus? Atena Kustannus, Jyväskylä 1998.
8. Suomen laki. Lakimiesliiton kustannus. Kauppakaari Oyj. 2001.
9. Esiselvitys Kiinteistö- ja rakennusalan teknologiaohjelman käynnistämiseksi. Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto Rakli ry. Sähköinen versio osoitteessa: <http://www.rakli.fi/KP/>. Viitattu: 15.1.2001.
10. Talonrakennustilastot, jonka tiedoista osa on julkaistu Rakentaminen ja Asuminen vuosikirjoina. Tilastokeskus. Helsinki 2001.
11. Suomen rakennuskanta 31.12.2000. Tilastokeskus. Erillisselvitys: 11/2001.
12. Markkinakatsaus. Syksy 2001. Catella Kiinteistökonsultointi Oy. Sähköinen versio osoitteessa: <http://www.catella.fi/pdf/markkinakatsaus.pdf>. Viitattu: 12.01.2002.

13. Tilastokeskuksen sähköinen StatFin-palvelu osoitteessa:  
[http://statfin.stat.fi/Statweb/index\\_NL.stm](http://statfin.stat.fi/Statweb/index_NL.stm). Viitattu: 12.01.2002.
14. Senaatti-kiinteistöt. Sähköinen dokumentti osoitteessa:  
<http://www.senaatti.com/document.asp?siteID=1&docID=98>.  
Viitattu: 12.01.2002.
15. Lähteenä on käytetty Helsingin Pörssin päälisalla joulukuussa 2001 noteerattujen yritysten vuosikertomustietoja sekä Tilastokeskuksen henkilöstöluokituksen mukaan Suomen suurimpien yritysten (2000) vuosikertomustietoja.
16. Olkkonen, O., Kaleva, H. & Land, P. Toimitilasijoittaminen. Markkinat, strategia, analyysi. Sitra 157. Painotalo Gillot Oy, Turku 1997.
17. TELA. Työeläkevakuuttajat. Sähköinen dokumentti osoitteessa:  
[www.tela.fi](http://www.tela.fi). Viitattu: 12.01.2002.
18. Ruuskanen, O. P. & Koivisto, K. Vakuutustaloudellinen katsaus. Tulos vuosi 1999. Sähköinen dokumentti osoitteessa:  
<http://www.vakes.fi/svk/suomi/svk33/vktu99.pdf>. Viitattu: 12.01.2002.
19. Kiinteistöjen kauppahintatilasto 2000. Hinnat 2001:1. Maanmittauslaitos. Helsinki 2001.
20. Suomen yritykset 1991. Yritykset 1993:5. Tilastokeskus. Helsinki 1993.
21. Suomen yritykset 1999. Yritykset 2001:2. Tilastokeskus. Helsinki 2001.
22. Kiinteä pääomakanta. Aikasarjat. Tiedot vuosilta 1975–1998: Kansantalous 2000:5. Päivitykset Tilastokeskus. Tilastokeskus. Helsinki 2000.
23. Kiinteistöindeksi. Tulokset vuodelta 2000. KTI Index. Results for year 2000. Kiinteistötalouden instituutti. Turku 2001.
24. Reen, J. Omistajuuden uusjako. Locus. 16.01.2001.
25. Kiinteistö- ja rakennuskluusterin visio 2010. Sähköinen dokumentti osoitteessa: <http://www.rtk.fi/visio2010/>. Viitattu: 12.01.2002.



26. Suomen väestö 2031 – miten, mistä ja kuinka paljon? Väestöpoliittinen raportti Suomen väestönkehityksestä vuoteen 2030. Väestöliitto. Helsinki 1998.
27. Tasapainoisen kehityksen Suomi 2015. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2001/7.
28. Pajarinen, M. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. ETLA sarja B:181. Taloustieto Oy. Helsinki
29. TIVEKE. Tulevaisuuden kauppatori. Sähköinen dokumentti osoitteessa: [www.tieke.fi/arkisto/tiveke/kauppa.htm](http://www.tieke.fi/arkisto/tiveke/kauppa.htm). Viitattu: 20.11.2000.
30. Järvelä, P., Kallio, J., Laine, J., Loikkanen, J., Raijas, A., Raulas, M., Saarinen, L. M. J., Saarinen, T., Tinnilä, M., Tuunainen, V. K., Vepsäläinen, A. P. J. & Öörni, A. Elektronisesta kaupasta e-liiketoimintaan. LTT-Tutkimus Oy. Elektronisen kaupan instituutti. Digitaalisen median raportti 1/2000. TEKES. Helsinki 2000.
31. Julkunen, R. & Nätti, J. Uuden työkuulttuurit, työaika, perhe ja sosiaalinen elämä. Työ ja Ihminen. 14(2000)2, s. 198–205.
32. Meyer, H. Tearing Down the Walls. Journal of Business Strategy. Nov./Dec. 1997, s. 24–29.
33. Apgar, M. The Alternative Workplace. Chancing Where and How People Work. Harvard Business Review. May–June 1998, s. 121–136.
34. Meyer, H. Fun for everyone. IEEE Engineering Review. Vol 28, Issue 2, 2000, s. 45–48.
35. Pine, J. II & Gilmore, J. H. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review. July–August 1998, s. 97–105.
36. The Finnish Property Market 2001. Kiinteistötalouden instituutti. Sähköinen dokumentti osoitteessa: [http://www.kti.fi/property\\_market\\_2001.pdf](http://www.kti.fi/property_market_2001.pdf). Viitattu: 12.01.2002.
37. Heikkilä J. Tulevaisuuden työpaikka – Toimitilakysynnän kehitysnäkymiä. Kiinteistötalouden Instituutin julkaisuja. Helsinki 2000.

38. Suhdannekatsaus 4/2001. ETLA. Helsinki 2001.
39. Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa -tutkimuksen johtoryhmän kokous. Alustus: Hetemäki. Helsinki 8.5.2001.
40. Ball, A. European Corporate Location. The Choice Between Cities. Paper presented at the 8th ERES Conference. Alicante, Spain, 26–29 June 2001.
41. Vartiainen, P. & Antikainen, J. Kaupunkiverkkotutkimus 1998. Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 2/98. Helsinki 1998.
42. Alueiden kilpailukyky yritysten näkökulmasta. Keskuskauppakamari. Sähköinen dokumentti osoitteessa:  
<http://www.keskuskauppakamari.fi/aluepolitiikka/alueidenkilpailukyky.pdf>. Viitattu: 12.01.2002.
43. Laakso, S. & Loikkanen, H. A. Yritysten sijoittuminen, asukkaiden liikkuvuus ja kaupunkialueiden vuorovaikutus. Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 1/00. Gummerus. Saarijärvi 2000.
44. Kärkäs, T. Yritysten toimintaympäristön muutoksen vaikutukset toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin. Diplomityö. Teknillisen korkeakoulun maamittausosasto. Espoo 2001.
45. Fleming, D. & Storr, J. Office Environment Analysis. A Phenomenological Approach. Methodology, Method and Results. Paper presented at the 8th ERES Conference. Alicante, Spain, 26–29 June 2001.
46. Riihimäki, M., Lehtinen, E., Muroma, M., Häme, T. & Näkyvä, T. Brandiajattelu kiinteistöalalla. VTT Julkaisuja 847. Valtion teknillinen tutkimuskeskus, Espoo 2001. 86 s. + liitt. 18 s.
47. Cova, B. The Postmodern Explained to Managers. Implications for Marketing. *Business Horizons*. Vol. 39, No. 6. Nov.–Dec. 1996, s. 15–23.
48. Jones, M. A. Entertaining Shopping Experiences. An Exploratory Investigation. *Journal of Retailing and Consumer Services* 1999. 6 /99, s. 129–139.
49. Turvallisuusala kasvaa voimakkaasti. *Turvallisuus*. 6/2001, s. 46–47.

50. VTT tutki turvallisuusalan asiakaspalautetta. Asiakkaan näkökulma unohtuu usein. Turvallisuus. 4/2001, s. 45–47.
51. Technopolis Oy. Sähköinen dokumentti osoitteessa: <http://www.technopolis.fi/>. Viitattu: 1.6.2000.
52. Tuotekonseptit valtaavat alaa rakentamisessa. Locus 2/2001, s. 22–25.
53. Karlöf, B. Strategia – suunnittelusta toteutukseen. Ekonomia-sarja. WSOY. 1998.
54. Aaker, D. A. & Joachimstaler, E. Brand Leadership. The Free Press. 2000.

#### **Haastattelut:**

Aho, Ville, kehityspäällikkö, Rukakeskus Oy.

Alanen, Jari, johtaja, Polar Kiinteistöt Oy.

Kalavainen, Jyrki, kiinteistöpäällikkö, VTT.

Larkas, Esko, toimitilajohtaja, Sonera Oyj.

Lehtovaara, Matti, myyntipäällikkö, Amica Ravintolat.

Lignell, Simo, kauppias, K-supermarket Länsitori, Tampere.

Miettinen, Hannu I., toimitusjohtaja, HTC Finland Oy c/o SRV Viitokset Oy.

Olkkola, Vesa, arkkitehti, Evata Oy.

Palmu, Jussi, johtaja, Catella Kiinteistökonsultointi Oy.

Santasalo, Tuomas, konsultti, toimitusjohtaja, Tuomas Santasalo ky.

Simola, Valtteri, Kenttäpäällikkö, Starkki Oy Ab.

Virtanen, Matti J., johtaja, Ympäristöministeriö.

**Yritysten ja yhteisöjen www-sivuja:**

Erikoiskaupanliitto: <http://www.erikoiskaupanliitto.fi>

Kesko: <http://www.kesko.fi>

Päivittäistavara kauppa ry: <http://www.pty.fi>

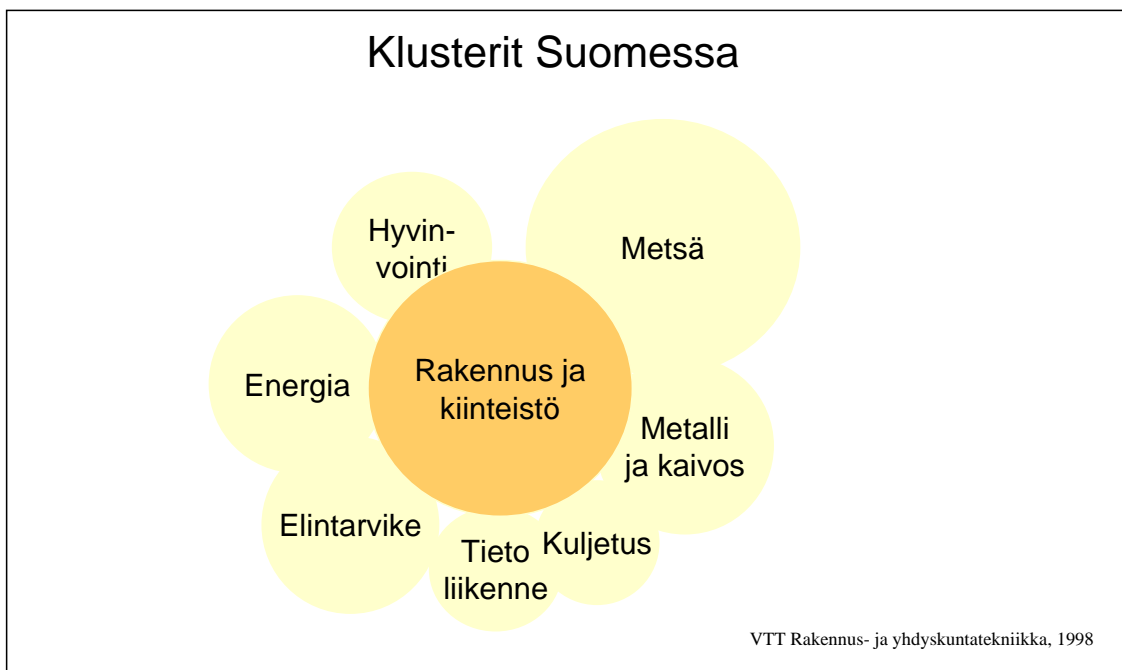
Kaupankeskusliitto: <http://www.kaupankl.fi>

Matkailunedistämiskeskus: <http://www.mek.fi>

Suomen hotelli- ja ravintolaliitto: <http://www.shr.fi>

Palvelutyöntekijät: <http://www.palvelutyontekijat.fi>

# Liite A: Kiinteistö- ja rakennusklusteri



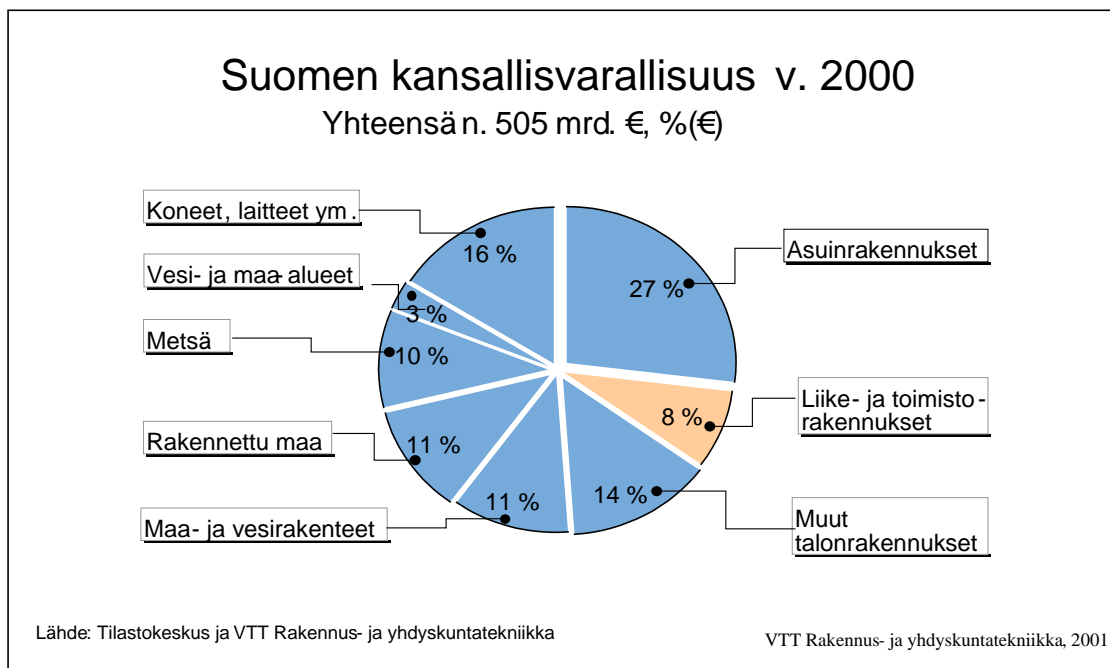
Kuva 1. Klusterit Suomessa. Lähde: VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka.



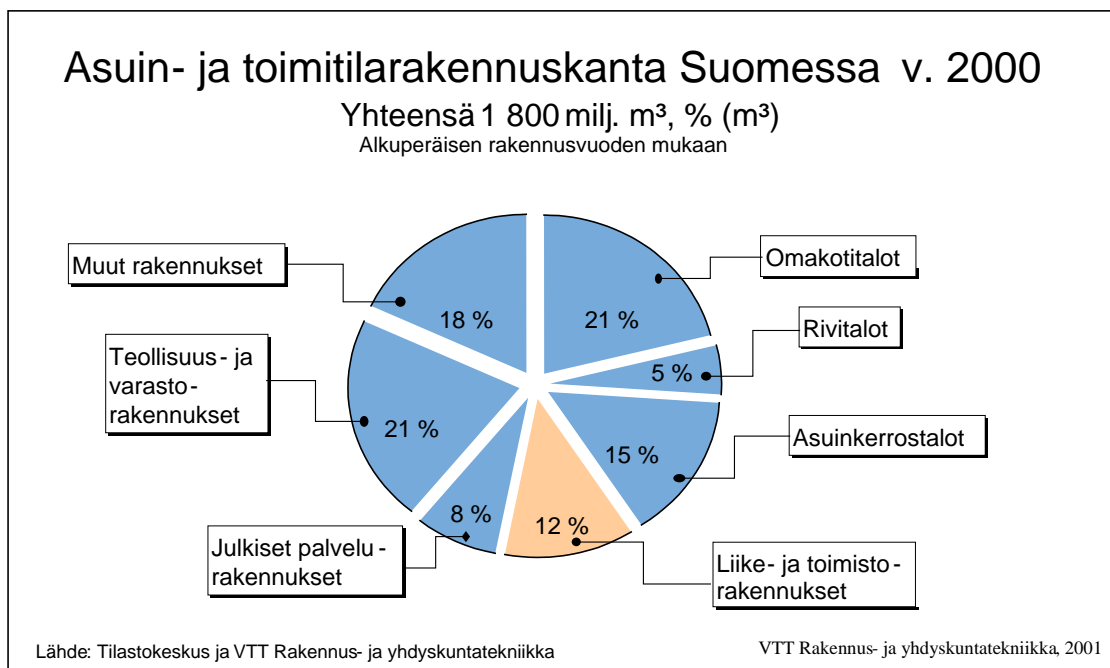
Kuva 2. Kiinteistö- ja rakennusklusterin toimijat. Lähde: VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka



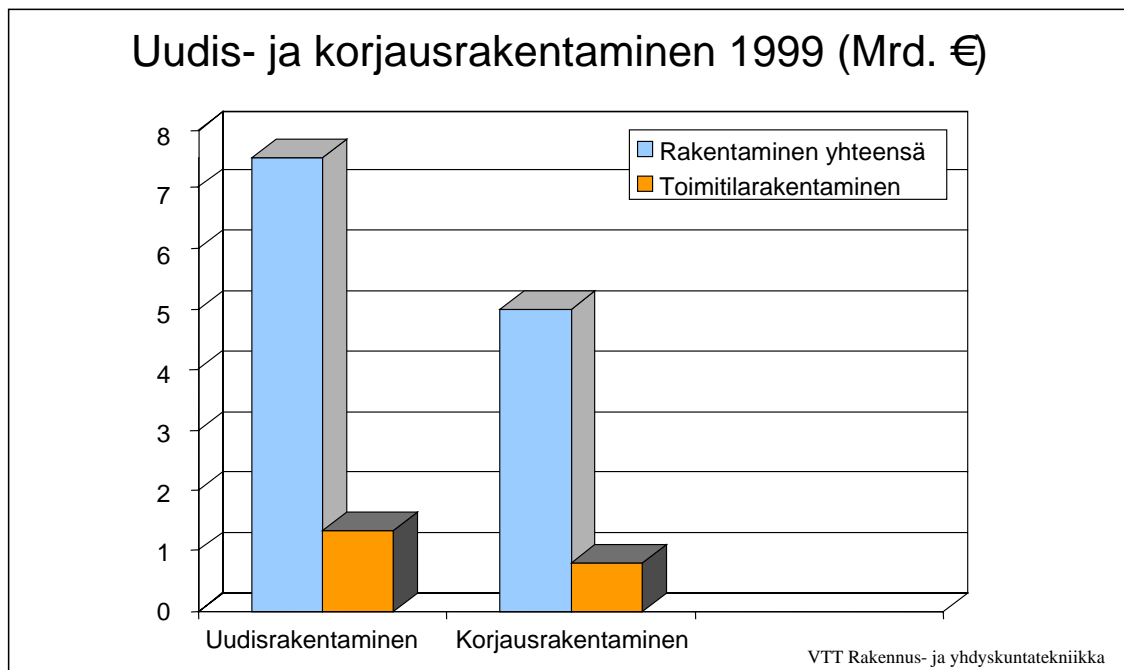
## Liite B: Liike- ja toimistorakennusten merkitys Suomessa



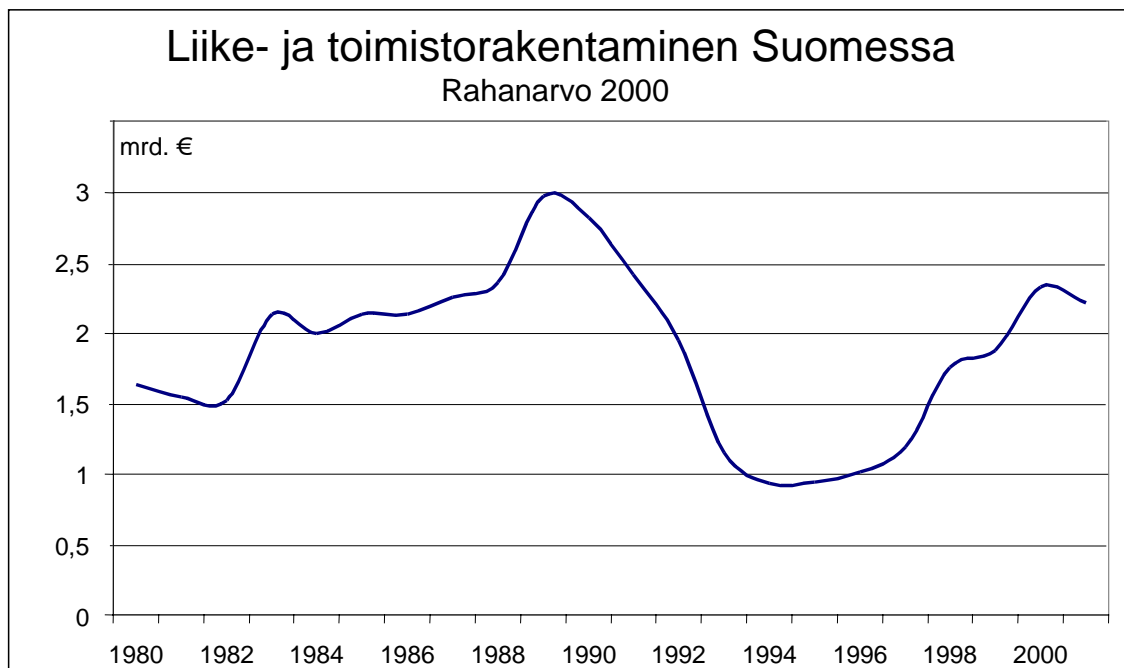
Kuva 1. Suomen kansallisvarallisuus vuonna 2000, josta liike- ja toimistorakennusten osuus. Lähde: Tilastokeskus sekä VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka.



Kuva 2. Rakennuskanta Suomessa vuonna 2000, josta liike- ja toimistorakennusten osuus. Lähde: Tilastokeskus sekä VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka.



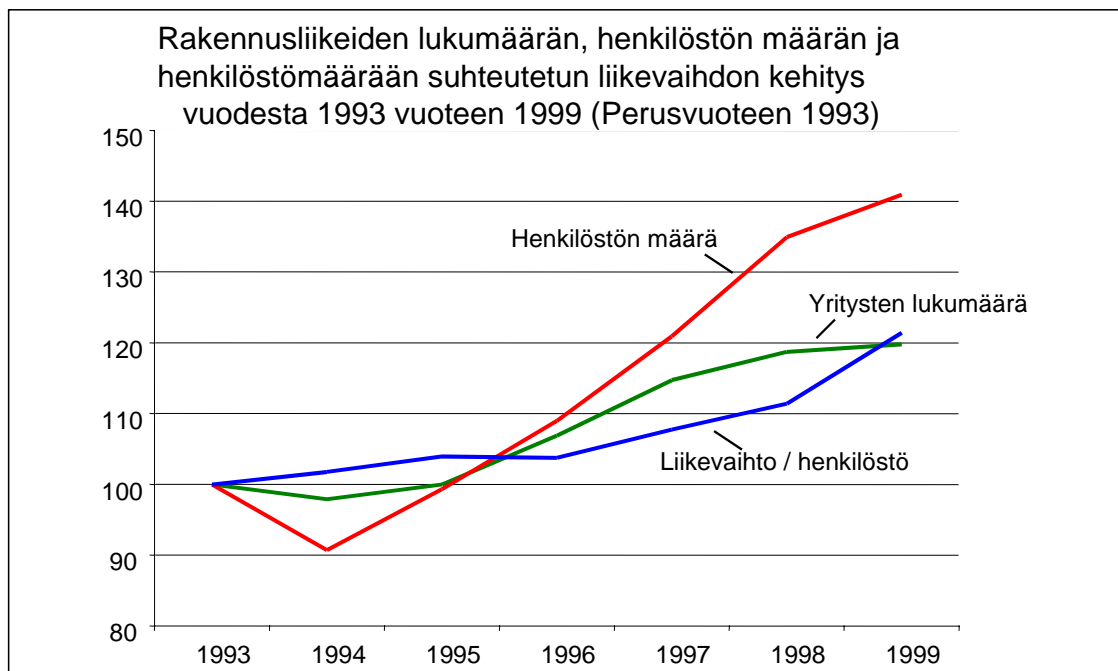
*Kuva 3. Uudis- ja korjausrakentaminen, josta toimitilarakentamisen osuus. Lähde: VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka.*



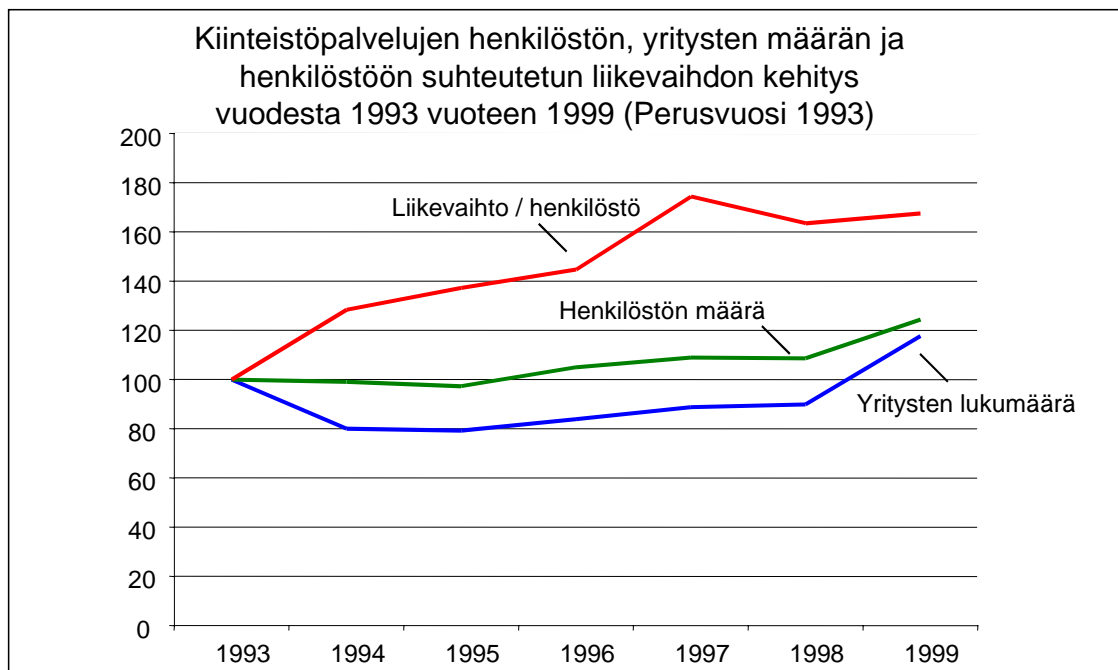
*Kuva 4. Liike- ja toimistorakentamisen kehitys 1990–2000. Lähde: Tilastokeskus sekä VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka.*



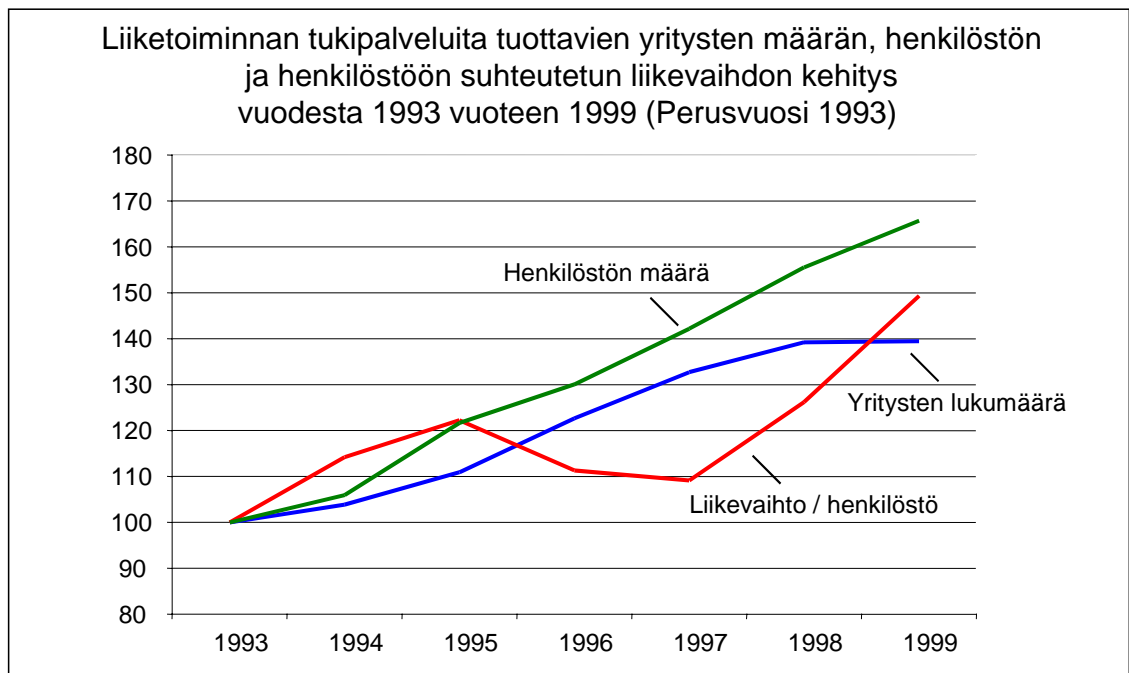
## Liite C: Kiinteistö- ja rakennusklusteriin kuuluvien toimialojen kehitys



Kuva 1. Rakennusliikkeiden lukumäärän, henkilöstön määrän ja henkilöstömäärään suhteutetun liikevaihdon kehitys vuosina 1993–1999. Lähde: Tilastokeskus.



Kuva 2. Kiinteistöpalvelujen henkilöstömäärän, toimipaikkojen määrän ja henkilöstömäärään suhteutetun liikevaihdon kehitys vuosina 1993–1999. Lähde: Tilastokeskus.



Kuva 3. Kiinteistöpalvelujen henkilöstömäärän, toimipaikkojen määrän ja henkilöstömäärään suhteutetun liikevaihdon kehitys vuosina 1993–1999. Lähde: Tilastokeskus.

## Liite D: Eläkekassat ja -säätiöt

### ELÄKEKASSAT

(Lähde: <http://www.vakuutusvalvonta.fi/valvottavat/elakes.html>)

- Apteekkien Eläkekassa
- Bensiinikauppiaitten Eläkekassa
- Eläkekassa Tapio
- Eläkekassa Tuki
- Enso-Eläkekassa
- Helsingin kaupungin leski- ja orpoeläkekassa
- Keskon Eläkekassa
- Merita Oyj:n Eläkekassa
- Osuuspankkien Eläkekassa
- Rikkihappo Oy:n Eläkekassa
- Suomen Kansallisteatterin Näyttelijäin Eläkekassa
- Suomen Näyttelijäliiton Eläkekassa
- Tiedon Eläkekassa
- Turkistarhaajien Eläkekassa
- Typpi Oy:n eläkekassa
- Valion Eläkekassa
- Yrittäjien Eläkekassa Oma

### ELÄKESÄÄTIÖT

(Lähde: <http://www.vakuutusvalvonta.fi/valvottavat/elakes.html>)

- ABB Eläkesäätiö
- Alkon Eläkesäätiö
- Alprint Oy:n Eläkesäätiö
- Atoy Oy:n Eläkesäätiö
- Effoa-koncernens Pensionsstiftelse för Kontorspersonalen
- Eläkesäätiö Neliapila
- Eläkesäätiö Polaris Pensionsstiftelse
- Engel-Yhtymän Eläkesäätiö
- Enson Eläkesäätiö, suoritusstilassa
- Esan Kirjapaino Oy:n eläkesäätiö
- Espe Oy:n Toimihenkilöiden Eläkesäätiö
- Esson Eläkesäätiö – Essos Pensionsstiftelse
- Etola-yhtiöiden Henkilökunnan eläkesäätiö
- Finnairin Eläkesäätiö
- Fiskars Pensionsstiftelse
- H. Federleys Pensionsstiftelse r.s., suoritusstilassa
- Hacklin-yhtiöiden Eläkesäätiö
- Hakaniemen Poliklinikan Eläkesäätiö
- Helkama-Yhtiöiden Eläkesäätiö
- Helsingin Puhelimen Eläkesäätiö
- Honeywell Oy:n Henkilökunnan Eläkesäätiö

- Hufvudstadsbladets Pensionsstiftelse
- Huhtamäki Oyj:n Eläkesäätiö
- Huolintakeskus-yhtymän Eläkesäätiö, suoritusstilassa
- Hyvinkään Kumi Oy:n TEL-Eläkesäätiö
- Hyvinkään Kumin eläkesäätiö
- ICL-yhtiöiden Eläkesäätiö
- Imatran Voiman Eläkesäätiö
- Kaiko Oy:n Eläkesäätiö
- K.A. Weiste Oy:n ja Koristevienti Oy:n Eläkesäätiö s.r.
- Kemijoki Oy:n Eläkesäätiö
- Kemira Chemicals Oy:n Eläkesäätiö
- Kemira Pigments Oy:n Eläkesäätiö
- Kemiran Eläkesäätiö
- Kirjavälitys Oy:n Eläkesäätiö
- Kontinon yhteiseläkesäätiö
- Kotkan Puhelinyhdistyksen Eläkesäätiö
- KPMG Wideri Oy Ab:n Eläkesäätiö
- Kvaerner Masa-Yards Oy:n Eläkesäätiö
- Kymin Eläkesäätiö
- Kymin Uittoyhdistyksen Eläkesäätiö
- Laminon Eläkesäätiö
- Leaf Oy:n Eläkesäätiö
- Lejos Oy:n Eläkesäätiö
- Leonian Eläkesäätiö
- L-Fashion Group Oy:n eläkesäätiö
- Lundqvist – rederiernas pensionsstiftelse r.s.
- Maa ja Vesi Oy:n Henkilökunnan Eläkesäätiö
- Maataloustuottajain eläkesäätiö
- Maritimin Eläkesäätiö
- Mediscan Oy:n lisäeläkesäätiö
- Mercantilen Eläkesäätiö
- Merijal Oy:n Eläkesäätiö
- Merimies-Unionin Eläkesäätiö
- Merita Oyj:n Eläkesäätiö
- Metson Eläkesäätiö
- Metsäliiton Toimihaltijain Eläkesäätiö s.r.
- Metsäpietilän Eläkesäätiö
- Nesteen Eläkesäätiö
- Nokia-yhtymän Eläkesäätiö
- Orion yhtymän Toimihenkilöiden Eläkesäätiö
- Osuuspankkien Eläkesäätiö
- Osuusteurastamo Karjaportin johto- ja toimihenkilöiden eläkesäätiö
- Oulun Puhelin OY:n Eläkesäätiö
- Oy C. J. Hartman Ab:s pensionsstiftelse
- Oy Fresta Ab:s Pensionsstiftelse r.s.
- Oy Hedengren Ab:n Eläkesäätiö s.r.
- Oy KreuTo Ab:n Eläkesäätiö
- Oy Leo-Longlife Ltd -konsernin Eläkesäätiö

- Oy Lival Ab:n henkilökunnan eläkesäätiö
- Oy Shell ab:n Eläkesäätiö
- Pihlgren ja Ritola Oy:n Eläkesäätiö s.r.
- PT:n Eläkesäätiö
- Päijät-Hämeen Puhelimen Eläkesäätiö
- Radiological Science HM OY:n lisäeläkesäätiö
- Rakennus-Ruola Oy:n Eläkesäätiö
- Rauta ja Konetarve Osakeyhtiön Eläkesäätiö, suoritustilassa
- Rautakirja Oy:n Eläkesäätiö
- Rautaruukin Toimihenkilöiden
- Rautaruukin Työntekijäin Eläkesäätiö
- Raute Oy:n Eläkesäätiö
- Rikaton Oy Ab:n Eläkesäätiö
- Sairaala Mehiläisen Eläkesäätiö
- Sanoma Osakeyhtiön Eläkesäätiö
- SLO:n Eläkesäätiö
- Suomen Autokatsastus Oy:n Eläkesäätiö
- Suomen Hypoteekkiyhdistyksen Eläkesäätiö
- Suomen Kansallisopperan Eläkesäätiö
- Suunnittelukeskus Oy:n henkilökunnan eläkesäätiö, suoritustilassa
- Sähkö-Aro Oy:n Eläkesäätiö, suoritustilassa
- Sähkölähteenmäki Oy:n Eläkesäätiö
- Säteri Oy:n Eläkesäätiö
- Söderström & Co Förlagsaktiebolags Pensionsstiftelse, suoritustilassa
- Tampereen kaupungin sairauskassan henkilökunnan eläkesäätiö
- Tampereen Puhelinosuuskunnan Eläkesäätiö
- Tamrock Oy:n Eläkesäätiö
- Teboilin Eläkesäätiö
- Tiedon TEL-Eläkesäätiö
- Trans-Merin Eläkesäätiö
- Turkistuottajat Oyj:n Eläkesäätiö, suoritustilassa
- Työmaahuolto Oy:n Eläkesäätiö
- URA-Asennus Oy:n Eläkesäätiö s.r.
- Vaasan Sähkö Oy:n eläkesäätiö
- Vaisalan Eläkesäätiö
- Varubodens Pensionsstiftelse
- Vehon Eläkesäätiö
- Werner Söderström Osakeyhtiön
- Wihuri Oy:n Toimihenkilöiden
- VR Eläkesäätiö
- Väinö Paunu Oy:n Eläkesäätiö
- Yhtyneet Laboratoriot Oy:n Henkilökunnan Eläkesäätiö
- Yhtyneiden Paperitehtaiden Eläkesäätiö
- Yksityiset Terveyspalvelut Eläkesäätiö
- Yleisradion eläkesäätiö
- Ålandsbanken Ab:s Pensionsstiftelse r.s.



## Liite E: Helsingin pörssissä noteerattavat kiinteistösihtousyhtiöt

*Taulukko 1. Helsingin pörssin päälialta löytyvät kiinteistösihtoukseen erikoistuneet yritykset.*

Yritys	Erikoistuminen	Suurin omistaja	Kiinteistöjen kirjanpitoarvo 31.12.2000	Taseen loppusumma	Kiinteistöjen lkm	Pinta-ala M <sup>2</sup>	Liike- ja toimistotilojen osuus
Castrum	Varasto-, logistiikka- ja teollisuustilat	Sponda 99,6 %	232 Me	246,3 Me	51	419 247	0 %
Citycon Oyj	Kauppakeskukset ja liiketilat	Merita n. 42,57 %	661,7 Me	743,4 Me	197	468 000	98 %
Interavanti Oyj	Liike-, toimisto- ja teollisuustilat	Ei yksittäisiä suuria omistajia	30,8 Me	186 Me	102	59 608	40,6 %
Polar kiinteistöt Oyj	Toimisto- ja liikekiinteistöt	Cervuctum Oy n. 25 %	362,8 Me	467,7 Me	45	295 923	95 %
Sponda Oyj	Pääkaupunki-seutu	Vallio 47 %	1 162,7 Me	1 185 Me	95	901 891	49,4 %
Julius Tallberg -Kiinteistöt Oyj	Kiinteistösihtous ja jalostus	Oy Julius Tallberg Ab n. 54 %	6,9 Me	29,4 Me	12	88 186	46,8 %
Technopolis Oulu Oyj	Korkean teknologian yritykset	Oulun kaupunki 18 %	97,1 Me	113,3 Me	31	132 389	75,2 %





## Liite F: Lisäarvo- ja ympäristön palvelut

Seuraavassa luokitellaan yrityksille tarjolla olevia lisäarvo- ja ympäristön palveluita. Tämän listauksen pohjana ovat puhelinluettelon keltaiset sivut ja Yritystele 2000.

- **Toimistopalvelut.** Yrityksille tarjottavat palvelut, jotka liittyvät perustoimistorutiinien hoitamiseen. (Lisäarvopalveluita)
- **Tietoliikenne-, kuljetus- ja logistiikkapalvelut.** Yrityksen kannalta keskeisimmät tietoliikennepalvelut ovat puhelin-, verkko- ja Internet-yhteydet, sekä edellisiin liittyvät huolto-, ylläpito- ja tukitoiminnot. Kuljetuspalveluja tarjoavat erilaiset lähetti- ja kuriiripalvelut, postipalvelut ja kuljetusliikkeet. (Ympäristön palveluita)
- **Taloudelliset palvelut.** Suuri osa rahaliikenteen ja rahoituksen palveluista hoidetaan pankin välityksellä. Tämän lisäksi on kuitenkin tarjolla monia erikoistuneita taloudellisiin palveluihin keskittyneitä yrityksiä. (Ympäristön palveluita)
- **Asiantuntijapalvelut.** Asiantuntijapalveluista suuri osa liittyy muihin käsiteltäviin palveluluokkiin. Erityisesti asiantuntijapalveluiksi voidaan kutsua erilaisia suunnittelu-, konsultointi-, koulutus- ja tutkimuspalveluita. Myös esimerkiksi asianajaja lääkäripalvelut ovat asiantuntijapalveluja. (Ympäristön palveluita)
- **Puhdistuspalvelut sekä asennus-, korjaus-, huolto- ja rakentamispalvelut.** Yritykset tarvitsevat silloin tällöin erityisiä puhdistuspalveluita, jotka eivät kuulu niiden yleiseen puhtaanapitoon. Samoin yrityksissä pitää aika ajoin tehdä erilaisia korjaus-, asennus- ja kunnostustöitä. (Ympäristön palveluita)
- **Markkinointi- ja sisällöntuotantopalvelut.** Yritykset hankkivat apua markkinointiin ja sisällöntuotantoon hyvin monenlaisilta näihin asioihin erikoistuneilta yrityksiltä. (Ympäristön palveluita, mahdollisesti lisäarvopalveluita)
- **Muut yritystoiminnan tukipalvelut.** Yrityksillä on lukuisia yritystyyppikohtaisia palveluita eli palveluita, joita tarvitsevat vain tiettytyyppiset yritykset. Esimerkkinä voidaan mainita ahtauspalvelut, arvokuljetukset ja tulkkaus. (Ympäristön palveluja tai lisäarvopalveluita)
- **Tilapalvelut.** Omaan ryhmänään voidaan käsitellä ne palvelut, joissa tarjotaan tiloja vuokralle (esimerkiksi neuvottelutilat ja parkkipaikat). Useimmiten näihin tiloihin liitetään erilaisia lisäpalveluja. (Ympäristön palveluja tai lisäarvopalveluita)
- **Henkilöstön palvelut.** Henkilöstön näkökulmasta viihtyisään työympäristöön liittyy erilaisia palveluja sekä henkilöstön vapaa-ajan ja arjen viettoon liittyviä mukavuuspalveluja. (Esimerkiksi henkilöstöravintola, terveydenhoito-, lastenhoito- ja pankkipalvelut) (Ympäristön palveluja tai lisäarvopalveluita)
- **Sekalaiset palvelut.** Edellisten lisäksi on olemassa joukko sekalaisia palveluja, joita on vaikea sovittaa luontevasti edellä mainittuihin ryhmiin.





Tekijä(t) Riihimäki, Markku & Siekkinen, Heidi			
Nimeke <b>Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa Liike- ja toimistokiinteistöt</b>			
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen aiheena ovat asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa. Tutkimus on osa Tekesin Rembrand – palveleva kiinteistöliiketoiminta -teknologiaohjelmaa.</p> <p>Asiakaslähtöisesti ajateltuna kiinteistöä voidaan tarkastella neljästä ominaisuudesta koostuvana palvelupaketina. Nämä ominaisuudet ovat: tilat (teknisestä näkökulmasta), sijainti, tarjottavat palvelut ja mielikuvat. Tutkimuksessa tarkasteltiin pitkän aikavälin trendejä, jotka tulevaisuudessa vaikuttavat näiden elementtien painotuksiin ja sisältöihin. Kiinteistöalan näkökulmasta keskeisimmiksi trendeiksi määriteltiin seuraavat: teknologiset muutokset, tietoyhteiskunnan kehittyminen, kansainvälistyminen, yritysten keskittyminen ydinosaamiseen, pienten yritysten lisääntyminen ja verkottuminen, jakelukanavien kehitys, väestömuutokset, arvomuutokset ja muutokset työelämässä.</p> <p>Tutkimuksessa arvioidaan, että tulevaisuudessa kiinteistöjen käyttäjät ulkoistavat entistä enemmän kiinteistöihin liittyviä toimintojaan. Yksittäisten toimintojen ulkoistamisen lisäksi on mahdollista ulkoistaa koko kiinteistöpalvelujen hankinta. Tämä synnyttää potentiaalista uutta liiketoimintaa kiinteistöalan palvelutarjoajille. Kiinteistöalalla on perinteisesti keskitetty tarjoamaan kapeaa palveluvalikoimaa, mutta entistä enemmän on kiinnitetty huomiota asiakkaan palvelemiseen koko kiinteistötuotteen elinkaarella.</p> <p>Sijainti on tärkeä kiinteistön arvoon vaikuttava tekijä, eikä tämä tule menettämään merkitystään. Tietyillä toimialoilla, kuten kaupan alalla, keskeistä on toimipisteen maantieteellinen sijainti. Toisille yrityksille tätä tärkeämpää on sijainti suhteessa kumppaneihin ja sidosryhmiin. Näissä olosuhteissa on äärimmäisen tärkeää osaamisen siirtäminen verkostoissa. Tähän tarpeeseen vastaamaan on kehitetty erilaisia yrityspuistoja ja teknologiakeskuksia. Tutkimuksessa on syvennytty myös näiden nk. kiinteistökonseptien rakenteeseen ja ominaisuuksiin. Mielikuvien merkityksen kasvu jatkuu. Tulevaisuudessa nämä vaikuttavat kiinteistön arvoon entistä enemmän, kun yleisessä arvomaailmassa tapahtuu muutos kohti elämyksellisyyden korostumista.</p> <p>Tutkimuksessa esitellään myös kiinteistöalan toimintaympäristö yleisellä tasolla. Tämä osuus käsittelee laillisia rajoitteita, rakennuskantaa, uudisrakentamista, asiakaspohjaa ja erilaisia asiakasryhmiä. Myös alan keskeisimpiä toimijoita on esitelty kokonaiskuvan luomiseksi markkinoista.</p>			
Avainsanat real estate business, facilities management, customer satisfaction, Finland, trends, changes, consumer products, building stock, performance			
Toimintayksikkö VTT Rakennus- ja yhdyskuntateknikka, Liiketoiminnat ja prosessit, Hermiankatu 8 G, PL 1802, 33101 TAMPERE			
ISBN 951-38-5939-8 (nid.) 951-38-5940-1 (URL: <a href="http://www.inf.vtt.fi/pdf/">http://www.inf.vtt.fi/pdf/</a> )		Projektinumero R0SU00705	
Julkaisuaika Helmikuu 2002	Kieli suomi, engl. tiiv.	Sivuja 74 s. + liitt. 10 s.	Hinta B
Projektin nimi Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa		Toimeksiantaja(t) Tekes, RTK, Rakli, Ympäristöministeriö	
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 1235-0605 (nid.) 1455-0865 (URL: <a href="http://www.inf.vtt.fi/pdf/">http://www.inf.vtt.fi/pdf/</a> )		Myynti: VTT Tietopalvelu PL 2000, 02044 VTT Puh. (09) 456 4404 Faksi (09) 456 4374	





Author(s) Riihimäki, Markku & Siekkinen, Heidi			
Title <b>Customer needs in the real estate business Commercial and office premises</b>			
Abstract <p>VTT Building and Transport conducted this study and it is a part of Rembrand – A Real Estate Management Technology Programme (Tekes). The main focus of the study is the customer needs in the Finnish real estate business.</p> <p>From the customer oriented view business premises can be seen as a service packages consisting of four value adding elements. These are premises (usability), location, services and images. The study investigated long term trends affecting the contents and importance of these elements. From the point of view of the real estate business these were estimated to be: technological changes, information society, internationalisation, concentration on the core competence, changes in business sizes, networking, changes in supply chains, population changes and changes in values and in the work.</p> <p>The study estimates that in the future the business premises" users will outsource different operations more and more. In addition to individual operations the entire service management can be outsourced. These open up new opportunities for real estate entrepreneurs. The real estate sector traditionally offers a narrow assortment of services, but more and more emphasis is laid on the lifespan services.</p> <p>Location is still an important factor affecting the value of a real estate. In some sectors, as in retail, the emphasis is on the geographical location of outlets. In other sectors the location in relation to partners and other interest groups is more important. In this case there is usually important synergy benefits due to the network based movement of know-how. One way to create an environment that promotes these synergy benefits is to build different kind of business parks and technology centres. The concept of these – a real estate concept – is also studied. The importance of images in real estate business is growing still. In the future images will affect the value of a real estate more than ever, because the values system is changing.</p> <p>The study gives also an overall picture of the environment surrounding the real estate business. This part of the study includes: legal constraints, building stock, new building, customer base and different customer groups.</p>			
Keywords real estate business, facilities management, customer satisfaction, Finland, trends, changes, consumer products, building stock, performance			
Activity unit VTT Building and Transport, Business and Process, Hermiankatu 8 G, P.O.Box 1802, Fin-33101 TAMPERE, Finland			
ISBN 951-38-5939-8 (soft back ed.) 951-38-5940-1 (URL: <a href="http://www.inf.vtt.fi/pdf/">http://www.inf.vtt.fi/pdf/</a> )		Project number R0SU00705	
Date February 2002	Language Finnish, Engl. abstr.	Pages 74 p. + app. 10 s.	Price B
Name of project Customer needs in the real estate business		Commissioned by National Technology Agency Tekes, RTK, Rakli, Ministry of the Environment	
Series title and ISSN VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 1235-0605 (soft back edition) 1455-0865 (URL: <a href="http://www.inf.vtt.fi/pdf/">http://www.inf.vtt.fi/pdf/</a> )		Sold by VTT Information Service P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 9 456 4404 Fax +358 9 456 4374	

## VTT TIEDOTTEITA – RESEARCH NOTES

### VTT RAKENNUS- JA YHDYSKUNTATEKNIikka – VTT BYGG OCH TRANSPORT – VTT BUILDING AND TRANSPORT

- 2084 Hietaniemi, Jukka, Mangs, Johan & Hakkarainen, Tuula. Burning of Electrical Household Appliances: An Experimental Study. 2001. 60 p. + app. 23 p.
- 2085 Valkiainen, Matti, Klobut, Krzysztof, Leppäniemi, Sami, Vanhanen, Juha & Varila, Reijo. PEM-polttokennoon perustuvat mikro-CHP-järjestelmät. Tilannekatsaus. 2001. 60 s.
- 2090 Koukkari, Heli, Petäkoski-Hult, Tuula, Rönkä, Kimmo, Regårdh, Elina, Lappalainen, Veijo, Eerikäinen Miia, Norvasuo, Markku & Koota, Jaana. Esteetön asuinkortteli. 2001. 112 s. + liitt. 68 s.
- 2091 Toratti, Tomi. Puurakenteiden seisminen suunnittelu. 2001. 57 s. + liitt. 16 s.
- 2093 Andstén, Tauno. Käsisammuttimien käyttö ruokaöljypalojen sammutuksessa. Kirjallisuustutkimus. 2001. 28 s.
- 2100 Pakanen, Jouko, Möttönen, Veli, Hyytinen, Mikko, Ruonansuu, Heikki & Törmäkangas, Kaija. Dynaamisten HTML-sivujen ja multimedian hyödyntäminen taloteknisten järjestelmien käytön, huollon ja vi-kadiagnostiikan opastamiseen. 2001. 20 s. + liitt. 10 s.
- 2101 Toratti, Tomi. Seismic design of timber structures. 2001. 53 p. + app. 16 p.
- 2102 Kolari, Sirpa & Luoma, Marianna. Ilmanvaihtojärjestelmän puhtaan asennusmenetelmän kehittäminen. 2001. 47 s.
- 2103 Koivu, Tapio, Mäntylä, Kaj, Loikkanen, Kaisu, Appel, Mikael & Pulakka, Sakari. Innovaatiotoiminnan kehittäminen kiinteistö- ja rakennuskliimassa. Lähtökohtia ja kokeiluja. 2001. 81 s. + 19 s.
- 2104 Hostikka, Simo, Kokkala, Matti & Vaari, Jukka. Experimental Study of the Localized Room Fires. NFSC2 Test Series. 2001. 49 p. + app. 46 p.
- 2106 Anttila, Virpi & Luoma, Juha. Turvavöiden käyttökokeilu junissa. Käyttö ja matkustajien mielipiteet. 2001. 27 s. + liitt. 9 s.
- 2108 Vares, Sirje. Kerrostalon ympäristövaikutukset. LVIS-2001-tyyppikerrostalo. 2001. 49 s.
- 2109 Ranta-Maunus, Alpo, Fonselius, Mikael, Kurkela, Juha & Toratti, Tomi. Reliability analysis of timber structures. 2001. 102 p. + app. 3 p.
- 2110 Anttila, Virpi. Talvijalankulku, liukastumistapaturmat ja kelitiedottamisen kehittäminen. 2001. 51 s. + liitt. 11 s.
- 2112 Ala-Outinen, Tiina, Myllymäki, Jukka, Baroudi, Djebbar & Oksanen, Tuuli. Ruostumaton teräs tulipalolle altistetuissa rakenteissa. 2001. 53 s. + liitt. 9 s.
- 2113 Sipilä, Kari, Kirjavainen, Miikka, Ritola, Jouko & Kivikoski, Harri. Liikenne- ja yleisten alueiden sulanapito-järjestelmät. Energiatalous ja tekninen toteutus. Kesäkeli-projekti. 2001. 75 s. + liitt. 15 s.
- 2116 Ryytänen, Tiia, Kallonen, Raija & Ahonen, Eino. Palosuojaajat tekstiilit. Ominaisuudet ja käyttö. 2001. 101 s.
- 2118 Kärki, Otto. Alkolukko rattijuopumuksen ehkäisyssä. Esiselvitys. 2001. 85 s. + liitt. 3 s.
- 2119 Tillander, Kati & Keski-Rahkonen, Olavi. Rakennusten syttymistäajuudet PRONTO-tietokannasta 1996–1999. 2001. 66 s. + liitt. 16 s.
- 2120 Koota, Jaana. Construction site safety. Case United States. 2001. 39 p. + app. 3 p.
- 2121 Tervonen, Juha & Räsänen, Jukka. Environmental assessment of strategic transport actions. SEA in CODE-TEN. 2001. 25 p. + app. 7 p.
- 2123 Hietaniemi, Jukka, Baroudi, Djebbar, Korhonen, Timo, Björkman, Jouni, Kokkala, Matti & Lappi, Esa. Yksikerroksisen teollisuushallin rakenteiden palonkestävyyden vaikutus paloturvallisuuteen. Riskianalyysi ajasta riippuvaa tapahtumapuumallia käyttäen. 2002. 95 s. + liitt. 51 s.
- 2124 Talja, Asko, Toratti, Tomi & Järvinen, Erkki. Lattioiden värähtelyt. Suunnittelu ja kokeellinen arviointi. 2002. 51 s. + liitt. 13 s.
- 2125 Riihimäki, Markku & Siekinen, Heidi. Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa. Liike- ja toimisto-kiinteistöt. 2002. 74 s. + liitt. 10 s.