



KIINTEISTÖLIIKETOIMINNAN ARVOVERKOSTOT, ANSAINTALOGIIKAT JA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIT

*– kestävän kehityksen ratkaisujen käyttöönoton
haasteet ja esteet*

19.8.2010



SISÄLLYS

1	Johdanto	2
1.1	Selvityksen tavoitteet, sisältö ja toteutus	2
2	Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkosto.....	3
2.1	Arvoverkoston toimijat	3
2.2	Arvoverkoston kehitystrendit.....	3
3	Ansaintalogiikat ja päätöksentekoprosessit kiinteistöliiketoiminnan arvoverkostossa	13
4	Eko- ja energiatehokkuus kiinteistö- ja rakennusalalla.....	19
5	Kestävän kehityksen edistäminen kiinteistö- ja rakennusalalla – yhteenveto	24



1 Johdanto

1.1 Selvityksen tavoitteet, sisältö ja toteutus

KTI Kiinteistötieto Oy on toteuttanut Tekesin toimeksiannosta selvityksen ”*Kiinteistöliiketoiminnan arverkostot, ansaintalogiikat ja päätöksentekoprosessit – kestävän kehityksen ratkaisujen käyttöönoton haasteet ja esteet*”.

Selvityksen tavoitteena on ollut

- kuvata kiinteistöliiketoiminnan keskeisimmät arvoketjut ja –verkotot sekä eri osapuolten ansaintalogiikat ja niiden todennäköiset kehityssuunnat.
- hahmottaa ja kuvata mahdollisia haasteita ja esteitä kestävän kehityksen ratkaisujen käyttöönotolle arvoketjun eri osa-alueilla.
- esittää kehityspolkuja kestävän kehityksen ratkaisujen käyttöönottoa tukeville kiinteistöliiketoiminnan organisointimalleille ja ohjausvälineille sekä hahmottaa alan toimijoiden näkemyksiä tähän liittyvistä liiketoimintamahdollisuuksista.

Selvitys on toteutettu asiantuntijahaastatteluin, missä haastateltavina olivat kiinteistöliiketoiminnan arverkostot eri näkökulmia edustavat toimijat. Haastattelut toteutettiin huhti-kesäkuussa 2010.

Haastatellut asiantuntijat:

YRITYS

KIINTEISTÖSIJOITTAJAT

1. Citycon
2. Kiinteistö-Tapiola
3. VVO
4. NIAM

HENKILÖ

Kaisa Vuorio ja Kirsi Borg
Vesa Immonen
Eero Saastamoinen ja Niina Savolainen
Pekka Salakka

KIINTEISTÖJEN KÄYTTÄJÄYRITYKSET

5. SOK
6. Senaatti-kiinteistöt
7. Vantaan kaupunki
8. Nordea Pankki

Erkki Pekkanen
Juha Lemström & Kaj Hedvall
Pasi Salo
Juha Olkinuora

MANAGERIYRITYKSET

9. Ovenia
10. Newsec
11. Corbel

Mika Valtonen
Kati Kniivilä ja Tomi Ventovuori
Harri Oesch

KIINTEISTÖ- JA KÄYTTÄJÄPALVELUYRITYKSET

12. YIT
13. ISS
14. Lassila & Tikanoja

Antero Lehtinen
Mika Martola
Henri Turunen

KIINTEISTÖJEN KEHITTÄJÄT

15. NCC
16. SRV
17. Skanska

Jorma Ahokas
Tuomo Poutiainen
Susanna Sucksdorff

MUUT

18. Pöyry
19. DTZ
20. Jones Lang LaSalle
21. Helsingin kaupunki
22. SEB

Mikko Nousiainen
Raul Denffer
Tapani Piri
Hannu Penttilä
Kari Kangas



2 Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkosto

2.1 Arvoverkoston toimijat

Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkosto koostuu monista erilaisista toimijoista ja toiminnoista. Verkoston moninaisuus johtuu pitkälti kiinteistöjen ominaispiirteistä: mm. kiinteistöjen pitkästä elinkaaresta, investointien suuresta koosta, monipuolista osaamista edellyttävästä hallinnoinnista sekä kiinteistöjen ja niiden käyttäjien erityyppisistä ominaisuuksista ja tarpeista.

Verkoston keskeisimpiä toimijoita ja yhteisiä asiakkaita ovat tilojen käyttäjät, jotka edustavat markkinoiden kysyntää. Käyttäjien tarpeet ja preferenssit ohjaavat viime kädessä koko verkoston toimintaa ja dynamiikkaa. Arvoverkoston asiakkaita edustavat asuntomarkkinoilla kaikki kansalaiset eli yksityiset kuluttajat; ja toimitilamarkkinoilla yritykset, jotka tarvitsevat tiloja tuotannon tekijöinä tuotteidensa ja palvelujensa tuottamiseen ja markkinointiin.

”Kiinteistöjen käyttäjät ja omistajat ovat arvoverkoston keskeisimpiä toimijoita”

Kiinteistöt edellyttävät aina runsaasti pääomia, ja siksi myös niillä tahoilla, jotka omistavat kiinteistöjä on merkittävä ja tärkeä rooli arvoverkostossa. Omistajien käyttäytyminen ohjaa markkinoiden tilatarjontaa ja sen kehitystä. Kiinteistömarkkinoille tyypillisestä tarjonnan hitaasta sopeutumisesta johtuen kysynnän muutokset näkyvät tarjonnassa kohtuullisen pitkällä viiveellä, mikä kasvattaa omistajien roolia ja painoarvoa markkinoilla. Omistajatahoja on markkinoilla monenlaisia – lähtien oman asuntonsa omistavista kansalaisista suuriin, erikoistuneisiin kiinteistösijoittajiin.

Arvoverkoston kaikki muut osapuolet palvelevat tavalla tai toisella kiinteistöjen käyttäjiä ja omistajia. Alan palveluverkosto kattaa laajan kirjon erilaisia toimijoita liittyen mm. kiinteistöjen kehittämiseen, rahoitukseen, kauppaan, vuokraukseen, hallinnointiin, ylläpitoon ja käyttöön. Alan palveluyritykset edustavat sekä nk. tietointensiivisiä asiantuntijapalveluja että suorittavan tason kiinteistö- ja käyttäjäpalveluja.

2.2 Arvoverkoston kehitystrendit

Markkinoiden kehittyessä ja kasvaessa toimialan arvoketjut ovat pidentyneet. Arvoketjuun on viime vuosina ilmaantunut kokonaan uusia toimijoita ja osapuolia. Samalla arvoverkoston toimintatavat, markkinakäytännöt ja ammattimaisuus on kehittynyt merkittävästi. Arvoketjun pitenemisen taustalla ovat mm. seuraavat ajurit:

- o kansainvälistyminen – sekä kiinteistöjen omistajien että käyttäjien
- o omistuksen välillistyminen
- o toimijoiden keskittyminen ydintoimintaan; palvelujen ulkoistaminen, toimijoiden erikoistuminen

”Kiinteistöalan arvoketjut ovat pidentyneet”

Arvoketjun pitenemisen ja osapuolien määrän kasvun positiivinen vaikutus markkinoihin näkyy lisääntyneenä ammattimaisuutena ja osaamisena. Toisaalta verkostossa on myös entistä enemmän ”niveliä” – entistä useampia ansaintalogiikoita, monimuotoisempia strategioita ja aikajänteitä. Mitä enemmän toimijoita arvoverkostossa on, sitä useampia rajapintoja näiden välille syntyy, ja sitä haasteellisemmaksi arvoketjun ohjaus ja toimijoiden välinen vastuunjako muodostuu.



Käytön, omistamisen ja palvelujen roolien ja tavoitteiden täsmentyminen on jäsentänyt monien toimintojen roolia alan arvoverkostossa. Monet toimijat ovat erikoistuneet arvoketjun rajattuun osa-alueeseen, kun taas toisten yritysten strategiaan sisältyy laajempi kirjo arvoketjun eri toimintoja.

”Erikoistuneita ja laaja-alaisia toimijoita”

Erikoistumisen ja laaja-alaisuuden välinen kirjo ja erilaiset strategiat ovat nähtävissä arvoketjun kaikilla osa-alueilla. Esimerkiksi käyttäjä voi valita strategiakseen vuokrata tarvitsemansa tilat – ja ulkoistaa omistamisen ja palvelut. Toisena ääripäänä käyttäjäyritys voi ottaa haltuunsa varsin pitkänkin osan arvoketjusta, ja toimia markkinoilla sekä kiinteistökehittäjän että omistajan roolissa, ja lisäksi tuottaa merkittävän määrän kiinteistöjen hallinnointiin, käyttöön ja omistamiseen liittyviä palveluja omassa organisaatiossaan. Ensimmäinen vaihtoehto voi olla luonteva esimerkiksi business-to-business –palveluyrityksille, kun taas jälkimmäinen strategia on tyypillinen joillekin vähittäiskaupan yrityksille. Samalla tavoin kiinteistönomistajien ryhmästä voidaan ääripäeesimerkkeinä tunnistaa yhtäältä hyvin erikoistuneita, puhtaasti rahoitusmarkkinoiden lähtökohdista toimivia sijoittajia, ja toisaalta laajaa toiminto- ja palveluvalikoimaa edustavia toimijoita. Ensin mainitut rajaavat omat toimintonsa tilojen vuokraamiseen tyypillisesti pitkällä nettovuokrasopimuksilla, kun taas jälkimmäiset huolehtivat ketjusta usein hyvinkin laaja-alaisesti kiinteistöjen kehittämisestä vuokralaisasiakasrajapinnan aktiiviseen hoitoon ja asiakkaille tarjottaviin palveluihin saakka. Laaja-alaisuuden / erikoistumisen aste on strateginen kysymys, joka lähtee liikkeelle toimijoiden perimmäisistä motiiveista ja tavoitteista.

”Alan toimijoiden kansainvälistyminen pidentää päätöksentekoprosesseja”

Kiinteistötoimialan kansainvälistyminen näkyy arvoverkoston kaikilla osa-alueilla. Toimitilojen käyttäjät ovat entistä useammin osa kansainvälistä organisaatiota, joilla on globaaleja toimitilapäätöksiä ohjaavia strategioita ja toimintatapoja. Tämä pidentää usein päätöksentekoprosesseja, ja lisää niiden monimutkaisuutta. Omistamisen kansainvälistyminen on pidentänyt arvoketjua tuomalla markkinoille välillisen kiinteistösijoittamisen mahdollistavia instrumentteja, joissa sijoittajien pääomia hoitavat käytännössä – usein kansainväliset – rahastomanagerit, joilla on edustajanaan joko paikallinen asset manageri tai, yhä useammin, oma pieni maaorganisaatio. Rahastot ovat rakenteeltaan usein varsin monimutkaisia kokonaisuuksia, joissa päätöksenteko voi olla etäännyntynyt hyvinkin kauaksi sijoituskohteena olevista kiinteistöistä ja niissä toimivista asiakkaista. Palveluverkoston kansainvälistyminen on osin seurausta käyttäjien ja omistajien kansainvälistymisestä – ja siitä seuranneesta markkinoiden kasvusta.

”Palvelujen ulkoistamisessa haetaan omia strategioita”

Alan arvoketjun toimijoiden kehitys lähti viime vuosikymmenen vaihteessa kulkemaan entistä erikoistuneempien strategioiden suuntaan, ja omistajien ja käyttäjien palvelutoimintojen lisääntyneeseen ulkoistamiseen. Tämä kehitys johti - yhdessä markkinoiden volyymien kasvun ja uusien toimijoiden markkinoille tulon kanssa - alan palvelusektorin volyymien ja merkityksen kasvuun. Palvelutarjonta kasvoi erityisesti sekä erikoistuneissa neuvonanto- ja konsultointipalveluissa että omistajille ja käyttäjille tarjottavissa hallinnointipalveluissa. Viime vuosina monet toimijat ovat tarkentaneet strategioitaan, ja monia toimintoja on otettu takaisin omaan organisaatioon. Tyypillisesti esimerkiksi asiakasrajapinnan kannalta olennainen vuokraustoiminta on joissakin tapauksissa haluttu ottaa takaisin omaan hallintaan. Jotkut toimijat ovat myös tiukentaneet omaa kontrolliaan ulkoistettujen palvelujen ja näitä tarjoavien sopimuskumppanien suuntaan - esimerkiksi kasvattamalla omaa organisaatiota tai kehittämällä seurantajärjestelmiä. Tämän kehityksen taustalla on tyypillisesti ollut arvoketjun ja palveluntuottajien ohjaamiseen liittyvät haasteet.



Kiinteistöalan palvelukulttuuri on kaiken kaikkiaan Suomessa vielä melko nuorta; etenkin ns. korkeamman lisäarvon asiantuntija- ja management-palveluissa. Palvelujen hankinnan ja tuottamisen käytännöt ovat kehittyneet vasta viime vuosina, ja siksi omien rajapintojen ja strategioiden määrittelyyn liittyvät haasteet ovat osin ymmärrettäviä. Alan nuoret perinteet selittävät myös palvelujen määrittelyyn, laatuun ja ohjaamiseen liittyviä haasteita. Palvelun ostajan tulee osata ostaa, vaatia ja valvoa saadakseen sovitun mukaista palvelua. Palveluntuottajien haasteena on monilla alueilla tiukka hintakilpailu, osaavan työvoiman saanti sekä laatukysymykset.

”Palvelujen ohjaaminen edellyttää osaamista ja valvontaa”

Kiinteistöala näyttäytyy usein etenkin ulospäin voimakkaasti rakennusliikevetoisena. Olemassa olevan kiinteistökannan omistaminen ja hallinnointi saa osakseen vähemmän huomiota. Myös tämä selittyy alan liiketoimintakulttuurin melko myöhäisellä kehityksellä. Suomea on rakennettu voimakkaasti vasta toisen maailmansodan jälkeen, ja painopiste on vasta viime aikoina lähtenyt siirtymään olemassa olevan kiinteistökannan hallinnointiin, kehittämiseen ja omistamiseen. Tämän merkitys on kuitenkin nopeassa kasvussa johtuen kiinteistökannan ikääntymisestä sekä alan kohtaamista ympäristöhaasteista.

Kireä taloustilanne on alan arvoverkostoa ehkä voimakkaimmin viime aikoina ohjannut ja muokannut tekijä. Käyttäjien tilatarpeiden väheneminen ja jatkuva taloudellinen epävarmuus ovat jättäneet runsaasti toimitiloja tyhjilleen. Samalla vuokralaisten neuvotteluasema markkinoilla on vahvistunut huomattavasti, ja omien tilatarpeiden tyydyttämisessä voidaan nyt joko hakea parempaa laatua ja tehokkuutta kohtuullisemmin kustannuksin tai vastaavasti etsiä halvempiin ratkaisuihin. Rahoitusmarkkinoiden muutos on muokannut voimakkaasti kiinteistösijoitusmarkkinoita ja niiden omistajarakenteita. Kaikkein velkavetoisimmat – kiinteistöalaa lähinnä rahoitusmarkkinoiden ja kannattavuuslaskelmien näkökulmasta tarkkailevat – sijoittajat ovat kadonneet markkinoilta. Kehityksen myötä nk. aktiivisen kiinteistöliiketoiminnan perustoiminnot – asiakkaiden palveleminen, kohteiden vuokraaminen ja ylläpito – ovat saaneet kasvavaa huomiota osakseen. Käyttäjien tilatarpeiden väheneminen ja rahoituksen saatavuuskapeikat ovat tyrehdyttäneet toimitilojen uudistuotantoa.



Eri osapuolten asemaa kiinteistöliiketoiminnan arvoverkostossa voidaan luonnehtia seuraavien taulukoiden mukaisesti.

KÄYTTÄJÄT	
Rooli arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - vuokraavat / omistavat tiloja ja hankkivat / tuottavat niihin liittyviä palveluja - ohjaavat viime kädessä päätöksillään koko arvoverkostoa
Motiivi ja lähtökohta	<ul style="list-style-type: none"> - lähtökohtana ydinliiketoiminnan tarpeet (toimitilakäyttäjät) - kytkös ydinliiketoimintaan, sen tarpeisiin ja strategiaan entistä tiiviimpi
Keskeiset sidokset ja rajapinnat	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaat: yrityksen omat työntekijät (ydinliiketoiminta) sekä usein myös yrityksen asiakkaat (kuluttajat) - liiketoimintojen, omien työntekijöiden ja kuluttajien vaatimustaso on noussut; myös kestävään kehitykseen liittyvät kriteerit ovat yhä yleisempiä - rajapinta kiinteistöjen omistajiin, kehittäjiin, palveluntuottajiin
Toiminnot ja asema arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - toisilla tarkoin rajattu käyttäjän rooli – eivät välttämättä edes koe itseään osaksi kiinteistöliiketoiminnan arvoverkostoa; joskin laaja rajapinta alan toimijoihin asiakkaan roolissa - toisilla hyvinkin laaja-alainen ja keskeinen rooli arvoverkostossa – käyttö, omistaminen, kehittäminen, palvelut - toiminnan aikajänne tyypillisesti melko pitkä (etenkin käyttäjä-omistajilla)
Haasteita / kehitystrendejä	<ul style="list-style-type: none"> - toimitilapäätösten pitkä aikajänne vs. lyhyen tähtäimen liiketoimintasuunnitelmat, liiketoiminnassa tapahtuvat jatkuvat muutokset - kasvavat vaatimukset: tilatehokkuus, muunneltavuus, kustannukset, muut ominaisuudet, saavutettavuus - toimitilayksikön roolia haastavat ydinliiketoiminta, omistajat, asiakkaat, kilpailijat - oma lisäarvo pystyttävä ansaitsemaan ja osoittamaan - kiinteistökustannusten osuus ja painoarvo on tyypillisesti pieni käyttäjän kokonaiskustannuksissa, eivätkä asiat siksi saa ylimmän johdon huomiota - toimiala ei aina ymmärrä erilaisia käyttäjiä ja heidän tarpeitaan, eikä tarjonta siksi vastaa tarpeisiin – käyttäjät ovat tarjonnan ”vankeina”



OMISTAJAT / SIJOITTAJAT	
Rooli arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - vuokraavat tiloja käyttäjille - tuottavat pääomia kiinteistömarkkinoille - kehittävät omaa kiinteistösalkkuaan ja tekevät päätökset tarjonnan ohjautumisesta
Motiivi ja lähtökohta	<ul style="list-style-type: none"> - pääasiallisena motiivina kiinteistöihin sidottujen pääomien tuotto <ul style="list-style-type: none"> - kiinteistöjen vuokrattavuus, arvon säilyminen ja kehittyminen, tuotot ja riskit
Keskeiset sidokset ja rajapinnat	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaat: tilojen käyttäjät / vuokralaiset - omistajilla keskeinen rajapinta moneen suuntaan arvoketjussa: käyttäjiin, palveluntuottajiin, kehittäjiin, rakentajiin - toiminnan keskeinen määrittäjä: kuka omistaa asiakassuhteen? erottaa erityyppiset omistajat toisistaan ja sääntelee palveluyhteistyösuhteiden syvyyttä
Toiminnot ja asema arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - erilaisia aikajänteitä, strategioita ja toimintamalleja - toiset lähellä asiakasta, toiset hyvinkin kaukana - toisilla lyhyt, joidenkin vuosien aikajänne, toisilla erittäinkin pitkä - toimintovalikoima riippuu valitusta strategiasta ja toimintamallista <p><u>erityyppisiä sijoittajia:</u></p> <p>instituutiot</p> <ul style="list-style-type: none"> - tyypillisesti pitkä aikajänne, lähtökohtana tuotot ja riskit, kiinteistöjen asema sijoitussalkussa - asiakasrajapinta/vuokraus joko itse hoidettu tai asset managerille ulkoistettu; ylläpidon ohjaaminen useimmiten ulkoistettu <p>kiinteistösijoitusyhtiöt</p> <ul style="list-style-type: none"> - ”liiketoimintalähtöinen” ajattelutapa, usein lähellä asiakasta, toiminnalla pitkä aikajänne - rooli arvoverkostossa kattaa tyypillisesti kehittämisen, omistamisen, asiakasrajapinnan; joskus myös rajatun määrän palveluita; ylläpidon ohjaaminen joko itse tai ulkoistettu <p>kiinteistösijoitusrahastot</p> <ul style="list-style-type: none"> - aikajänne usein rajattu; lyhyt / keskipitkä, fokuksessa sijoitusten tuotto (nettotuotto / arvonkehitys), rahoitusrakenteen hyödyntäminen, arvon lisääminen - rahastomanageri hoitaa rahastoa sijoittajien lukuun, ja rahastomanagerin lukuun toimiva asset manageri hoitaa asiakasrajapinnan – arvoketju / päätöksentekoketju tyypillisesti pitkä <p>käyttäjäyritykset</p> <ul style="list-style-type: none"> - omistamisen rooli keskeisenä esim. vähittäiskaupan yrityksillä - kun yritykset omistavat, toimivat usein myös kehittäjänä ja ylläpidon ohjaajana <p>”erityisomistajaryhmiä”</p> <ul style="list-style-type: none"> - kunnat / valtio: julkisen palvelutuotannon tilatarpeen tyydyttäminen – verrattavissa käyttäjäomistajiin - valtion tukeman asuntokannan omistajat (tyypillisimmin kunnat): muista poikkeavia taloudellisia lainalaisuuksia / tavoitteita
Haasteita / kehitystrendejä	<ul style="list-style-type: none"> - omistajat ovat vastuussa olemassa olevasta kiinteistökannasta ja sen kehittämisestä – kohtaavat kestävä kehityksen haasteet - taloudellisen toimintaympäristön haasteet: tilakysynnän kehitys ja eriytyminen, rahoitusmarkkinoiden muutos, korjausrakentamisen hinta, kustannusten nousu



KEHITTÄJÄT	
Rooli arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - tuottavat tiloja markkinoille - kehittäjien rooli korostuu uusien tilojen tuottamisessa
Motiivi ja lähtökohta	<ul style="list-style-type: none"> - käyttäjien ja sijoittajien tarpeiden yhteensovittaminen – käyttäjien tarpeiden / maksuhalukkuuden ja sijoitusten kannattavuuden välinen yhtälö
Keskeiset sidokset ja rajapinnat	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaita käyttäjät ja sijoittajat - keskeinen asema rakentamisprosessin ohjaajana / tilaajana: rajapinta suunnittelijoihin, urakoitsijoihin, tuoteteollisuuteen, maanomistajiin, kaavoittajaan - joillakin kehittäjillä pyrkimys elinkaarivastuuseen, ja sitä kautta rajapinta kiinteistöpalveluihin – jotka usein osa samaa konsernia
Toiminnot ja asema arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - kiinteistöjen kehittäminen Suomessa tyypillisesti rakennusliikevetoista – ei pitkäjänteistä omistamisen tavoitetta; projektit myydään sijoittajille ensimmäisen vuoden nettotuoton perusteella - myös monet sijoittajat toimivat kehittäjinä – tyypillistä esimerkiksi kiinteistösiirtoyhtiöille – näillä useimmiten pitkäjänteinen omistamisen tavoite - käyttäjistä etenkin kaupan alan yritykset merkittäviä kehittäjiä / kehittäminen useimmiten omaan taseeseen
Haasteita / kehitystrendejä	<ul style="list-style-type: none"> - rakennusliikevetoisten kehittäjien rooli painottuu uudisrakentamiseen – kehittäjien kiinnostus korjausrakentamiseen melko vähäistä <ul style="list-style-type: none"> - olemassa olevien kohteiden kehittäminen / peruskorjaaminen / käyttötarkoituksen muutokset omistajien vastuulla – vain harvoja tähän keskittyviä toimijoita - kuntien taloudellinen tilanne vaikuttaa kaavoitukseen – rahamaailma ja normiohjaus eivät kohtaa, kaavoitus painottuu yksittäisiin tontteihin / alueisiin laajempien kokonaisuuksien suunnittelun ja toteutuksen sijasta - tiukentuvat viranomais määräykset asettavat kehittämiselle haasteita – nykuteknologialla vaikea täyttää vaatimuksia - kehittäjät eivät saa eko- ja energiatehokkuutta siirrettyksi hintoihin – investointikustannukset ratkaisevat ja ohjaavat toteutusta



MANAGERIT	
Rooli arvoverkostossa	- hallinnoivat kiinteistöjä ja tiloja omistajien / käyttäjien lukuun: vuokrauksen, käytön, ylläpidon, käyttäjäpalvelujen ohjaus (asset / property / facilities management)
Motiivi ja lähtökohta	- toimivat päämiestensä edustajina asiakkaiden / yhteistyökumppaneiden suuntaan
Keskeiset sidokset ja rajapinnat	- asiakkaita kiinteistöjen omistajat ja käyttäjät <ul style="list-style-type: none"> - mitä pidempi arvoketju, sitä suurempi rooli managereilla, joita voi olla ketjussa useitakin - tärkeä rajapinta palveluntuottajiin: hankkii palveluja / ohjaa palveluntuottajia - rajapinta asiakkaan asiakkaaseen ja kumppaneihin: manageri on päämiehen "kasvot" asiakkaan / palveluverkoston suuntaan
Toiminnot ja asema arvoverkostossa	- rooli arvoketjussa: sitä "korkeammalla", mitä lähempänä omistajan / asiakkaan ydinprosesseja <ul style="list-style-type: none"> - erityisesti asset managementin (vuokraustoiminnan) rooli korostunut managereiden arvoketjussa, koska omistaminen etäännytynyt osin kauemmaksi asiakkaista - property management nykyisellään pitkälti "bulkkia", erottautuminen hinnalla / muilla keinoin
Haasteita / kehitystrendejä	- managereiden pystyttävä osoittamaan tuottamansa lisäarvo: <ul style="list-style-type: none"> - roolina tuottojen ja ylläpitokustannusten optimointi ja kiinteistöjen arvon kehityksen tukeminen – asiakkaan tavoitteet - ytimessä vuokraus, käyttäjien tarpeiden ja arvostusten kehityksen seuranta: esimerkiksi häiriöttömän käytön, toivottujen olosuhteiden yms. tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden hallinta ja ohjaaminen - investointien perustelu omistajan suuntaan, raportointi - investoinneilla on usein pitkä takaisinmaksuaika – sijoitusstrategiat usein yhä lyhyempiä <ul style="list-style-type: none"> - potentiaalisia intressiristiriitoja esim. eri asiakkuuksien välillä - rutiinipalveluissa kilpaillaan useasti hinnalla, mikä johtaa laatuongelmiin - omistaja tekee "kaikki" päätökset, mikä ei kannusta manageria kehittämään



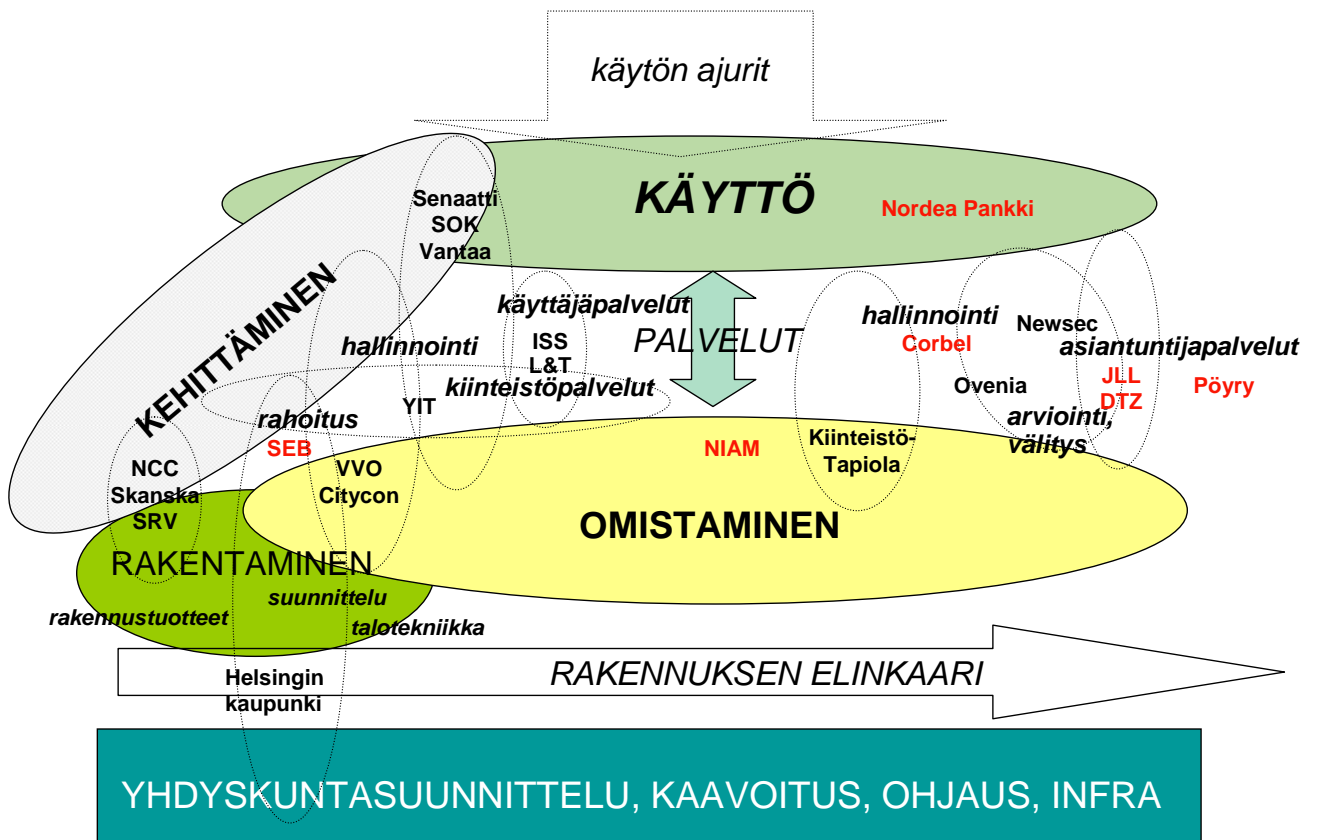
RAHOITTAJAT	
Rooli arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - tarjoavat vieraan pääoman ehtoista rahoitusta kiinteistösijoituksille - kiinteistöt edellyttävät suuria määriä pääomia, siksi pankkien rooli suuri
Motiivi ja lähtökohta	<ul style="list-style-type: none"> - kannattavien kohteiden / maksukykyisten asiakkaiden rahoittaminen
Keskeiset sidokset ja rajapinnat	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaat: sijoittajat ja kiinteistöjen kehittäjät - muita kumppaneita: alan konsultit ja välittäjät
Toiminnot ja asema arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - ammattimaisesti toimivat pankit tulevat yhä lähemmäs sijoittajia / näiden liiketoimintaa - aktiivinen liiketoiminnan analysointi ja seuranta - osaaminen ja liiketoimintaymmärrys keskeisiä - rahoituksen määrä, ehdot ja hinta määräytyy kohteen ominaisuuksien ja riskin mukaisesti
Haasteita / kehitystrendejä	<ul style="list-style-type: none"> - pankkien sääntelyn / vakavaraisuusvaatimusten tiukentuminen - kiinteistöliiketoiminnan kiinnostavuus / riskit pankkien näkökulmasta? - nykyisessä markkinatilanteessa vain "hyville kohteille" löytyy pääomia – kassavirtaan liittyvät riskit erityisessä tarkastelussa
KIINTEISTÖ- JA KÄYTTÄJÄPALVELUJEN TUOTTAJAT	
Rooli arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - huolehtivat kiinteistöjen ja tilojen käytettävyydestä, olosuhteista, kunnan ja arvon säilymisestä, tuki käyttäjien ydintoiminnalle - merkittävä rooli myös kiinteistön eko- ja energiatehokkuuden kannalta
Motiivi ja lähtökohta	<ul style="list-style-type: none"> - palveluntuottajilla erilaisia tulokulmia: rakentaminen / tekniikka / siivous / jätehuolto - usein laajennettu kattavampaan palvelutarjontaan - yrityksen historia ja tausta vaikuttaa strategiaan ja painotuksiin
Keskeiset sidokset ja rajapinnat	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaita käyttäjät ja omistajat - verkottuvat usein myös keskenään – kilpailijat myös yhteistyökumppaneita - kun tarjotaan elinkaaripalveluja, kiinteä rajapinta myös kehittäjiin, rakentajiin, suunnittelijoihin
Toiminnot ja asema arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - horisontaalisia ja vertikaalisia palvelutarjoomia - omistajien näkökulmasta palveluntuottaja on usein yrityksen "kasvot" asiakkaaseen päin
Haasteita / kehitystrendejä	<ul style="list-style-type: none"> - haasteena palvelusisältöjen ja laadun määrittäminen ja mittaaminen - rooli ja merkitys kasvavat, kun kiinteistöjen tekniset ominaisuudet kehittyvät, ja niistä tulee entistä automatisoidumpia - palvelut pilkotaan pieniin osiin – kuka katsoo kokonaisuutta?



KUNNAT	
Rooli arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - kunnilla monitahoinen rooli / monenlaisia tavoitteita alan arvoverkostossa - kaavoittaja, maankäytön ohjaaja - aluerakenne / asuntopoliitikka - elinkeinopoliitikka - sääntely - infrastruktuuri - energia - luovat arvoverkoston reunaehdot
Motiivi ja lähtökohta	<ul style="list-style-type: none"> - tonttien myynti / vuokraus - asuntotuotannon ohjaus - tilojen vuokraaminen - yritysten houkuttelu - sääntely ja ohjaus - infran rakennuttaminen / palvelujen myynti - energiaverkostojen rakennuttaminen ja ylläpito / energian myynti
Keskeiset sidokset ja rajapinnat	<ul style="list-style-type: none"> - keskeisimpiä kumppaneita kehittäjät ja sijoittajat – etenkin kaavoituksen näkökulmasta - rajapintoja kaikkiin alan toimijoihin
Toiminnot ja asema arvoverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> - kunnat ovat muille toimijoille yhteistyökumppaneita / asiakkaita / palveluntuottajia / viranomaisohjaajia
Haasteita / kehitystrendejä	<ul style="list-style-type: none"> - useita taloudellisia ja poliittisia näkökulmia; tavoitteet, keinot, motiivit eivät välttämättä samansuuntaisia - tasapaino eri tavoitteiden välillä - oltava riittävä ymmärrys myös taloudellisiin lainalaisuuksiin esim. kaavoituksessa ja rakentamismääräyksissä - mitkä ovat tietyn sijainnin / alueen liiketoiminnalliset mahdollisuudet? - ovatko rakentamismääräyksien mukaiset investoinnit taloudellisesti järkeviä? - miten varmistetaan kunnallisten palvelujen saatavuus uudella alueella - yhteistyö ja vuoropuhelu eri virastojen välillä? - normiohjauksen vaikutukset taloudellisiin toimintaedellytyksiin?

Selvitystä varten haastatellut asiantuntijat edustavat monipuolisesti kiinteistöalan arvoverkoston eri toimintoja ja erilaisia toimijoita. Keskeisimmistä toimijaryhmistä on valittu erityyppisiä strategioita toteuttavia yrityksiä. Toisilla haastatelluista on hyvinkin rajattu ja erikoistunut rooli alan arvoketjussa. Nämä yritykset on korostettu punaisella tekstillä alla olevassa kuvassa. Toiset yritykset kattavat hyvinkin laajan osan alan arvoketjua omistamisen, käytön, kehittämisen ja palvelujen muodossa. Yritysten nimiä ympäröivät soikiot hahmottavat esimerkinomaisesti erityyppisten toimijoiden toimintovalikoimaa.

KUVA: KIINTEISTÖALAN ARVOVERKOSTON TOIMINNOT



3 Ansaintalogiikat ja päätöksentekoprosessit kiinteistöliiketoiminnan arvoverkostossa

Arvoverkoston laajuudesta ja monitahoisuudesta johtuen kiinteistöalan päätöksentekoketju on varsin pilkkoonnut ja ketjuuntunut pieniin osa-alueisiin. Ketjun osapuolet - kaavoittajat, kehittäjät, urakoitsijat, omistajat, managerit, käyttäjät sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen tuottajat – ovat tiukasti sidoksissa, usein jopa riippuvaisia toisistaan. Samalla kukin osapuoli pyrkii luonnollisesti maksimoimaan omaa hyötyään ja huolehtii ensisijaisesti omasta intressialueestaan. Tämä aiheuttaa haasteita arvoketjun ohjaamiseen ja kokonaisuuden hallintaan.

”Toiset tavoittelevat lyhyen tähtäimen voittoja, toisilla pitkä suunnittelujänne”

Arvoverkoston eri toimijoiden ansaintalogiikat ja toiminnan aikajänteet poikkeavat merkittävästi toisistaan. Osa toimijoista pyrkii maksimoimaan lyhyen tähtäimen – yksittäisen projektin ja kaupan kautta saavutettavaa - tuottoa esimerkiksi kehittämisen tai urakoinnin katteen muodossa. Toisten ansaintalogiikka perustuu pitkällä – joskus jopa vuosikymmenten – tähtäimellä synnyttävään arvoon. Mahdollisia kipupisteitä voi esiintyä päätöksentekoketjun useissa vaiheissa johtuen toimijoiden erilaisista intresseistä ja tavoitteista, eripituisista suunnittelujänteistä sekä erityyppisistä ansaintalogiikoista.

Seuraavassa on listattu muutamia esimerkkejä eri osapuolten – tyypillisesti ketjun muille toimijoille – haastatteluissa esittämistä haasteista, potentiaalisista riskeistä ja kritiikistä:

- kaavoittaja – mikä intressi ohjaa kaavoitusta? halutaanko ”korkein mahdollinen hinta tontista”, ”oikeanlainen kohde oikeaan paikkaan” vai ”kokonaisuuden, esim. yhdyskuntarakenteen kannalta paras vaihtoehto”? – ”kuntien talousahdinko ohjaa lyhytjänteiseen, ei-kestävään toimintaan” – ”kaupunkeja tilkkusuunnitellaan”
- kehittäjä – logiikkana ”ensimmäisen vuoden vuokratuoton metsästys” – ”korkein mahdollinen vuokratuotto ja alhaisin mahdollinen tuottovaatimus alimmilla mahdollisilla kustannuksilla” – ”rakennetaan halpaa, mikä näyttää kalliilta”
 - suunnittelu: ”pilkotaan moniin palasiin, vaikka esimerkiksi teknisten järjestelmien eri osa-alueilla on kiinteä yhteys keskenään”
 - urakointi: urakka pilkotaan ja kilpailutetaan – ”kustannukset mahdollisimman alas, laatu kärsii?” prosessien tehokkuus pyritään hiomaan huippuunsa
 - tuoteteollisuus: tuottavuustavoitteet: ”helpointa ja riskittömintä tehdä niin kuin aina ennenkin” – ei kannusta innovointiin
- omistaja: lyhyt vai pitkä tähtäin? lyhyen tähtäimen sijoitusperiodi kannustaa lyhyen tähtäimen arvonlisäykseen; esimerkiksi kustannussäästöihin – ”ostetaan halvin mahdollinen vaihtoehto ja jälkikäteen valitetaan palvelun laadusta” – ”tilaajat päättävät kaikesta ja managerin kädet ovat sidotut”
- manageeraus: mistä arvo syntyy? hoitaako tehtäviä ”kuin omiaan”, asiakkaiden väliset mahdolliset eturistiriidat? hallinnointipalvelujen toiset osa-alueet kilpailtuja; ”vaikea tehdä bisnestä” manageri hidastaa eikä kerro palveluntuottajalle asiakkaan todellisista tarpeista
- kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut: laatuongelmia, ”rahallakaan ei saa laatua”, tiukka kilpailuttamisen traditio, ohjausvälineet ja –kriteerit, ”myydään tunteja, ei lopputulosta” – ”lisälaskutus kaikesta lisätekemisestä”, vastuun rajat – ”kuuluuko teknisten järjestelmien säätö peruspalveluun, vai odottaako palveluntuottaja palkkiota tätä kautta saavutettavista kustannussäästöistä?”
- välittäjä: mikä ohjaa välittäjää esim. vuokrausprosessissa? onko intressi omistajan edun mukainen?



”Erilaiset ansaintalogiikat korostuvat toimijoiden välisissä rajapinnoissa”

Ansaintalogiikat ja liiketoiminnan tuottojen dynamiikka poikkeaa merkittävästi arvoketjun eri vaiheissa ja toiminnoissa. Kiinteistökehittäjä tavoittelee kehittämisen (kertaluontoista) katetta eli pyrkii maksimoimaan kohteen arvon ja minimoimaan sen rakennuttamisen kustannukset. Omistaja tavoittelee pääomalleen tuottoa useimmiten verraten pitkällä tähtäimellä, eli pyrkii vuokraamaan tiloja mahdollisimman korkeilla, mutta kuitenkin kestäväillä vuokratasoilla. Myös kohteen arvon kehitys nojautuu sen pitkän tähtäimen vuokrattavuuteen. Käyttäjä pyrkii puolestaan tyydyttämään tilatarpeensa mahdollisimman tehokkaasti ja kohtuullisin kustannuksin. Alan ehkä keskeisimmässä rajapinnassa – omistajan ja käyttäjän välisessä asiakassuhteessa - vuokrat perustuvat useimmiten neliöihin, ja vuokrataso määräytyy tilan sijainnin ja ominaisuuksien mukaisesti. Vain joissakin vähittäiskaupan tiloissa osa vuokrasta on sidottu vuokralaisen liikevaihtoon, jolloin omistajalla ja vuokralaisella on yhteinen intressi tukea ja kehittää vuokralaisen liiketoimintaa.

Managerit ja kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen tuottajat perustavat – usein kiinteät ja jatkuvaluonteiset - palkkionsa tyypillisesti volyyymiin eli hallinnoitavien tai hoidettavien tilojen määrään ja tehtyihin toimenpiteisiin. Suoritteen lopputulosta eli esimerkiksi ”siistejä tiloja” ostetaan vain harvoin.

Hyvästä suorituksesta tai laadusta palkitsevia kannustinpalkkiorakenteita käytetään alan palvelusuhteissa toistaiseksi verraten vähän. Kannustepalkkioiden soveltamisen haasteena on ennen kaikkea oikeiden mittareiden ja palkkiokriteereiden määrittely. Kannustinpalkkiot nousevat kuitenkin yhä useammin esille tilaajien ja palveluntuottajien välisissä keskusteluissa. Tällöin haasteena on mm. löytää oikea tasapaino mittaamisen tarkkuustason ja isomman, strategian toteutumista mittaavan kokonaiskuvan välillä. Lisäksi on pystyttävä määrittämään, mikä palvelutaso kuuluu perustason, ja mistä palveluntuottajaa halutaan erikseen palkita. Ohjausnäkökulmasta on keskeistä kyetä sitomaan palveluntuottajien mahdolliset palkkiot ja sanktiot tilaajan omaan strategiaan ja tavoitteisiin – mistä toimialalla on löydettävissä sekä onnistuneita että epäonnistuneita esimerkkejä.

”Onnistunut kannustinjärjestelmä tukee tilaajan strategian toteutumista”

Puhtaasti onnistumispohjaisia palkkioita sovelletaan pääsääntöisesti vain transaktio- ja vuokrauspalveluissa – jos transaktiota ei synny, ei välittäjälle makseta palkkiota. Tässäkin suhteessa olennaista on hahmottaa, mikä palveluntuottajaa ohjaa ja insentivoi, ja onko palkkioperuste oikea. Esimerkiksi vuokravälittäjän palkkio on usein sidottu tapahtuneeseen vuokratransaktioon ja vuokratasoon. Tilojen omistajan kannalta mahdollisimman pitkät ja vakaat vuokrasopimukset olisivat toivottavia, kun taas välittäjän näkökulmasta iso vaihtuvuus esimerkiksi asuntokohteissa nostaa vuokraustransaktioiden ja tätä kautta palkkioiden määrää. Myös vuokrattavuudeltaan haasteellisissa tiloissa välittäjän oikea, uusia ratkaisuja tukeva insentivointi on keskeistä.

”Arvoketjun piteneminen etäännyttää päätöksentekoa asiakkaasta ja kohteesta”

Arvoverkoston viimeaikainen kehitys on vaikuttanut päätöksentekoprosessiin ennen kaikkea päätöksentekoketjun ja -prosessien pitenemisen muodossa. Mitä useampia välikäsiä ketjussa on, sitä pidempi on yleensä päätöksentekoon kuluva aika, ja sitä etäämpänä ko. kohteesta ja asiakkaasta päätökset tehdään. Ketjujen piteneminen on nostanut esiin esimerkiksi managereille annettavan vastuun ja päätöksentekovallan laajuuden: jos managerilla on vastuu tiettyjen kohteiden vuokrauksesta, hankaloituu päätöksenteko ja vastuun kantaminen merkittävästi, mikäli vastuuseen ei samalla liitetä tiettyä päätöksentekovaltaa esimerkiksi vuokralaisparannuksiin liittyen.

KÄYTTÄJÄT	
Ansaintalogiikka	<ul style="list-style-type: none"> - toimitilat: ydinliiketoiminnan tuottavuus ja tehokkuus - asunnot: asumistarpeen tyydytys <ul style="list-style-type: none"> - tyypillisesti jatkuvat, useita vuosia kestävät vuokrasopimukset
Päätöksenteon ajureita	<ul style="list-style-type: none"> - (globaali) konsernitason strategia ja päätökset - ydinliiketoiminnan (erikois)tarpeet: tilojen määrä, laatu, sijainti, hinta, toiminnallisuus, tehokkuus, terveellisyys, tuottavuus, ekologisuus - liiketoiminnan kannattavuus - yleinen taloustilanne - kuluttajien arvostukset ja valinnat
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> - toimivat, tehokkaat, tuottavat ja kokonaisedulliset tilat - tilojen tuki liiketoiminnalle: häiriötön käyttö, soveltuva sijainti jne. - asuntosektori: koti jossa viihtyy
Tulolähteet / -muodot	<ul style="list-style-type: none"> - ydinliiketoiminnan tuotot - sisäiset vuokratuotot - tavoitteena tilakustannusten optimointi
Ohjausmallit	<ul style="list-style-type: none"> - mistä kaikesta käyttäjä haluaa ottaa vastuun? <ul style="list-style-type: none"> o omistaminen / käyttö / palvelut o netto- / bruttovuokrasopimukset ohjaavat käyttäytymistä - sitoutumisen aikajänne – haluaako pitkiä / lyhyitä / joustavia sopimuksia? - päätöksissä huomio enenevästi lisäarvoon, tehokkuuteen ja toiminnallisuuteen – ei pelkkiin kustannuksiin



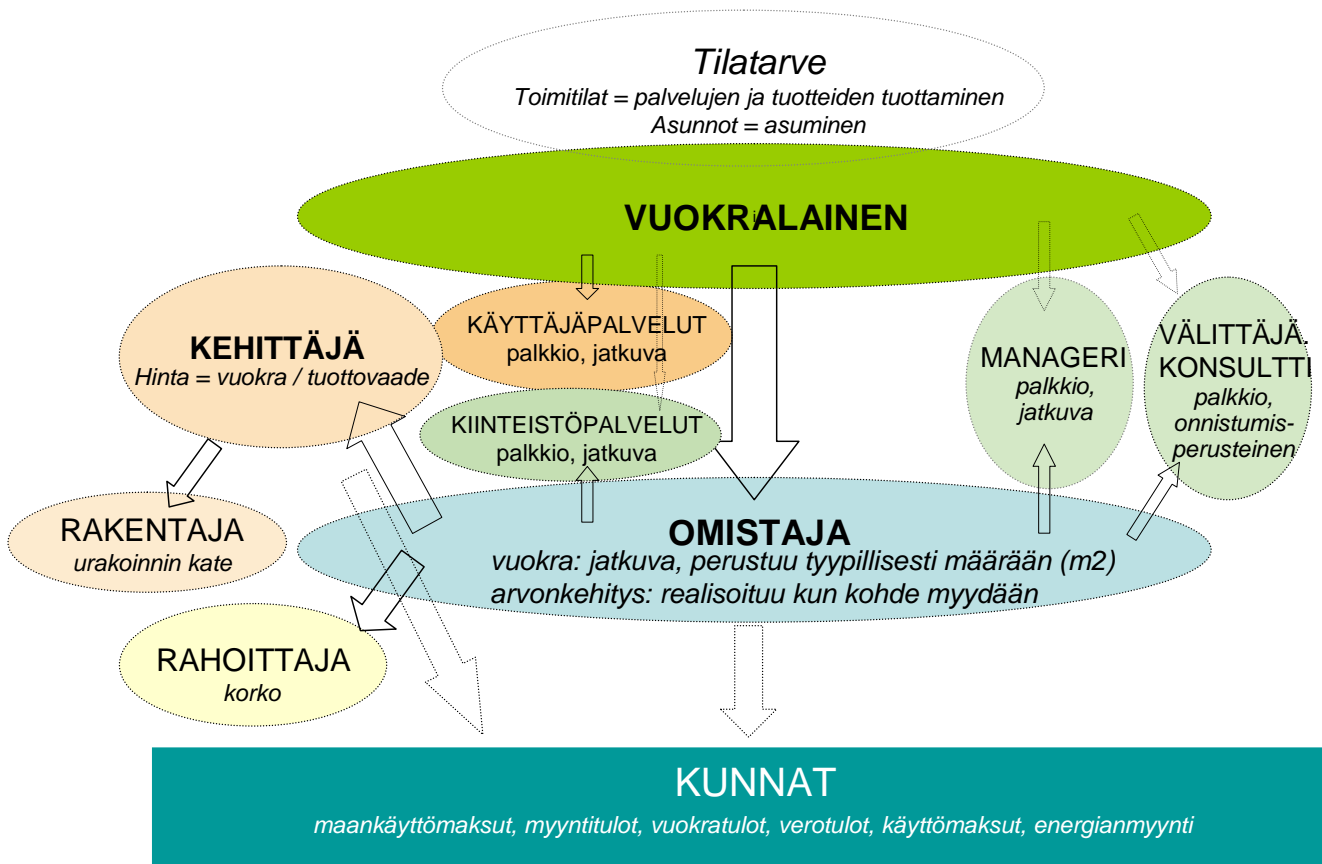
SIJOITTAJAT	
Ansaintalogiikka	<ul style="list-style-type: none"> - kiinteistöihin sidottujen pääomien tuotto ja niihin liittyvät riskit - tyypillisesti jatkuvat (useita vuosia kestävät) vuokrasopimukset - useimmiten neliöperusteisia ja kiinteitä – joskus sovelletaan esim. liikevaihtosidonnaisia vuokria
Päätöksenteon ajureita	<ul style="list-style-type: none"> - kiinteistön tuottonäkymät: vuokratuotto nyt ja tulevaisuudessa <ul style="list-style-type: none"> o useimmiten neliöperusteinen, sijainti ja ominaisuudet ohjaavat o tilan tehokkuus, laatu, olosuhteet, toiminnallisuus - riskit: vuokrattavuus, tekniset riskit, eko- ja energia-asiat(?) - netto- vai bruttosopimukset? vuokralaisen ja omistajan välinen vastuunjakko? <ul style="list-style-type: none"> o kontrolli, insentiivit – kenelle hyöty lisätuotoista / säästöistä?
Tavoitteet	- pääomien tuoton maksimointi valitulla aikajänteellä
Tulolähteet / -muodot	<ul style="list-style-type: none"> - (netto)vuokratuotot - kiinteistöjen myyntituotot
Ohjausmallit	<ul style="list-style-type: none"> - aikajänne merkittävä tekijä; ohjaa painotusta arvonnousuun / nettotuottoon? <ul style="list-style-type: none"> - pitkän aikavälin sijoittaja: pitkän tähtäimen ”kestävä” arvonkehitys - rahaston alkupää / keskipitkä aikaväli: lisäarvohyötyjä käyttäjille – tuottojen kasvattaminen - esim. elinkaarensa loppupäätä lähestyvä sijoittaja: tuottojen lyhyen tähtäimen maksimointi, kulujen minimointi - kiinteistöt usein entistä lyhyemmän aikavälin sijoituksia
KEHITTÄJÄT	
Ansaintalogiikka	<ul style="list-style-type: none"> - projektin (kertaluonteiset) tuotot - vuokratuoton maksimointi ja tuottovaatimuksen minimointi - rakentamisen kustannusten hallinta
Päätöksenteon ajureita	- kohteen tuotot ja riskit, kehittämisen kustannukset
Tavoitteet	- kehittämisen katteen maksimointi
Tulolähteet / -muodot	- kehittämisen kate / myyntituotot
Ohjausmallit	<ul style="list-style-type: none"> - kehittäjän insentivointi parhaan mahdollisen vuokratuoton kautta - kehittäjällä usein vastuu kassavirrasta tietylle periodille - käyttäjien ja sijoittajien intressien integrointi, oikeiden osapuolien yhteensaattaminen



MANAGERIT	
Ansaintalogiikka	<ul style="list-style-type: none"> - palkkio kiinteistöjen, tilojen ja palvelujen hallinnoinnista - tyypillisesti jatkuvat (vuosien pituiset) sopimukset
Päätöksenteon ajureita	<ul style="list-style-type: none"> - lisäarvon tuottaminen ja osoittaminen asiakkaalle: asiakkaan tuottojen maksimointi ja kustannusten hallinta
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> - hallinnointipalkkion maksimointi: lisäarvo asiakkaalle
Tulolähteet / -muodot	<ul style="list-style-type: none"> - hallinnointipalkkio: useimmiten kiinteää, neliöihin / muuhun volyymiin perustuva - kannustepalkkiot toistaiseksi harvinaisia, mutta yhä yleisemmin keskusteluissa
Ohjausmallit	<ul style="list-style-type: none"> - vastuun ja vallan tasapaino - insentivointi keskeistä - kohde vs. salkkutason fokus – optimoiko manageri yhden kohteen vai koko salkun tuottoja?
RAHOITTAJAT	
Ansaintalogiikka	<ul style="list-style-type: none"> - tuotto myönnetylle rahoitukselle, tyypillisesti jatkuvat sopimukset
Päätöksenteon ajureita	<ul style="list-style-type: none"> - kohteen / lainansaajan tuotot ja riskit
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> - rahoitusliiketoiminnan tuotto, riskien hallinta
Tulolähteet / -muodot	<ul style="list-style-type: none"> - korko pääomalle
Ohjausmallit	<ul style="list-style-type: none"> - rahoituksen hinta / saatavuus määräytyy rahoitettavaan kohteeseen / lainansaajaan liittyvän riskin mukaisesti - nykytilanteessa riskikkäimmille kohteille ei löydy rahoitusta - riskien arviointi entistä keskeisempää – entistä syvällisempi rahoitettavien kohteiden ja asiakkaiden analysointi ja seuranta

KIINTEISTÖ- JA KÄYTTÄJÄPALVELUT	
Ansaintalogiikka	- palvelujen myynti, tyypillisesti jatkuvat sopimukset
Päätöksenteon ajureita	- kokonaispalvelut vs. yksittäin kilpailutettavat palvelut - elinkaarivastuu vs. lyhyellä tähtämellä kilpailutettavat palvelut
Tavoitteet	- palvelujen tuottojen maksimointi, kustannustehokkuus
Tulolähteet / -muodot	- tyypillisimmin kiinteät, volyyymiin perustuvat palkkiot
Ohjausmallit	- sopimukset, ehdot, laatumääritykset - tilaajalla suuri vastuu: pitää osata vaatia ja kontrolloida - yhä useammin suoritukseen perustuvia kannustepalkkioita - vastuu eri palveluista sille, jolla valta ja kontrolli ko. osa-alueeseen – keskeistä etenkin elinkaaripalveluissa

KUVA: KIINTEISTÖLIKETOIMINNAN ANSAINTALOGIIKAT JA TULOVIIRAT





4 Eko- ja energiatehokkuus kiinteistö- ja rakennusalalla

Eko- ja energiatehokkuuden merkitys kiinteistöliiketoiminnassa kasvaa koko ajan, ja yhä useampi alan toimija on nostanut ympäristökysymykset yhdeksi liiketoimintastrategiansa ydinkohdaksi. Eko- ja energiatehokkuus liittyy kiinteästi kiinteistöliiketoiminnan vastuullisuuteen ja riskienhallintaan.

Eko- ja energiatehokkuutta lähestytään nykytilanteessa lähinnä energiankulutuksen vähentämisen näkökulmasta. Rakennusten eko- ja energiatehokkuus on kuitenkin pelkkää energiankulutusta huomattavasti laajempi käsite, ja alan toimijat pohtivat enenevässä määrin asiaa laajemmin vastuullisuuden / eko- ja energiatehokkuuden kokonaisnäkökulmasta. Eko- ja energiatehokkuus kattaa mm. sijaintiin, liikkumiseen, tilatehokkuuteen, toiminnallisuuteen, muunneltavuuteen ja terveellisyteen liittyviä näkökulmia. Yksittäisen kohteen tasolla myös eri rakennusosien, järjestelmien ja materiaalien elinkaari ja ekotehokkuus on ratkaisevaa. Liiketaloudellisesta näkökulmasta eko- ja energiatehokkuutta lähestytään yhä useammin myös tarkastelemalla sen vaikutuksia kiinteistön pitkän tähtäimen tuottoihin ja riskeihin.

”Kiinteistöjen eko- ja energiatehokkuuteen monta näkökulmaa”

Ilmastonmuutos on johtanut rakennusten energiatehokkuuden sääntelyn ja ohjauksen kiristymiseen. Ala on ollut myös itse aloitteellinen erilaisten normien, standardien, sopimusten ja sertifikaattien kehittämisessä. Normiohjaus tulee todennäköisesti kiristymään edelleen sekä EU-tasoisien että kansallisten paineiden seurauksena. Yhä yleisempi mielipide toimialalla on, että ellei toimiala itse löydä toimintamalleja ja kannustimia eko- ja energiatehokkuuden kasvattamiseen, tulee ohjaus sanktioiden ja säädösten kautta. Tässä nähdään kuitenkin riskinä se, että säädökset asettavat alarajat, joista tulee käytännössä omaksuttu toimintatapa, eikä järjestelmä siksi kannustaisi uusien edistyksellisten ratkaisujen innovointiin. Toinen tiukan normiohjauksen uhkakuva on, että omaksutaan periaatteita ja ratkaisuja – esimerkiksi ajetaan nykyisiä järjestelmiä liian rajusti ja nopeasti alas - jotka eivät ole pitkällä tähtäimellä kokonaisuuden kannalta edullisia.

Moni yritys panostaa eko- ja energiatehokkuuden parantamiseen nyt, kun tällä on vielä saavutettavissa kilpailuetua – asioiden nähdään muuttuvan lähitulevaisuudessa alan normeiksi. Ellei toimenpiteisiin ryhdytä nyt, ollaan kohta jäljessä kehityksestä.

”Kustannussäästöt ovat nykyisellään tärkein eko- ja energiatehokkuuden edistämisen ajuri”

Kiinteistöjen omistajien motiivi eko- ja energiatehokkuuden lisäämiseen on tällä hetkellä etenkin taloudellinen: energiatehokkuutta lisäävien toimenpiteiden vaikutus näkyy suoraan kustannussäästöinä. Imagohyötyjen merkitys nähdään niin ikään suurena. Vastuullisuudella ja eko- ja energiatehokkuudella on myös kasvava merkitys eri sidosryhmäsuhteissa:

- tilankäyttäjien kasvavat vaatimukset tilojen ympäristönäkökulmiin liittyen
- yhä useammalla toimijalla on yhteistyökumppanien valintakriteereissään vastuullisuuteen / eko- ja energiatehokkuuteen liittyviä kriteereitä esim. palvelujen kilpailutuksessa
- työntekijöiden tietoisuus ja kriittisyys on kasvussa – asettavat odotuksia ja vaatimuksia toiminnan kestävyydelle ja vastuullisuudelle
- liiketoiminnan vastuullisuuden merkitys korostuu omistajien keskuudessa
- rahoittajat arvioivat enenevässä määrin eko- ja energiatehokkuuden vaikutuksia kohteen riskeihin / rahoituksen marginaaliin



Eko- ja energiatehokkuuden ei ainakaan toistaiseksi nähdä suoraan johtavan lisätuottoihin esimerkiksi korkeampien vuokrien muodossa. Vuokralaiset eivät ole – ainakaan nykyisessä taloustilanteessa - halukkaita maksamaan korkeampaa vuokraa ekotehokkaasta tilasta. Toisaalta ekotehokkuus voi toimia päätöksentekokriteerinä kahden muutoin yhdenvertaisen ratkaisun välisessä päätöksenteossa. Tätä kautta eko- ja energiatehokkuuden merkityksen korostuminen voi keskipitkällä tähtäimellä johtaa tehottomien rakennusten kilpailukyvyyn heikkenemiseen, tuottojen alenemiseen ja riskien kasvuun.

”Eko- ja energiatehokkuuden edistäminen keppien vai porkkanoiden kautta?”

Eko- ja energiatehokkuuden lisääminen on lähtenyt voimakkaimmin liikkeelle uusien kiinteistöjen kehittämisessä, joissa tämä näkökulma voidaan ottaa huomioon kaikissa suunnittelu- ja toteutusratkaisuissa. Uudet energiamuodot ja teknologiset ratkaisut mahdollistavat matala-, jopa positiivisten energiaratkaisujen soveltamisen uudiskohteissa. Myös eko- ja energiatehokkuuden osoittamiseen tarkoitetut sertifikaatit ovat tyypillisempiä uudis- ja peruskorjauskohteissa.

Koko toimialan näkökulmasta on kuitenkin huomattavasti keskeisempää se, kuinka olemassa olevien alueiden ja kiinteistöjen eko- ja energiatehokkuuteen voidaan vaikuttaa. Tähän liittyy myös huomattavasti uudiskohteita suurempia haasteita. Olemassa olevien kohteiden sijainti ja liikennelratkaisut ovat annettuja, niiden pohjaratkaisut ovat usein joustamattomia ja tekniset järjestelmät perustuvat rakennushetken – usein pahasti vanhentuneisiin - teknologioihin. Joskus jopa verraten uusien rakennusten ratkaisut ja järjestelmät voivat asettaa rajoitteita energiatehokkuuden parantamiselle.

Olemassa olevien kohteiden energiatehokkuuden parantamiseksi tehtävät investoinnit ovat usein niin suuria, että niiden takaisinmaksuaika on – ainakin nykyisillä laskentaoletuksilla – kovin pitkä. Siksi investointeja on usein vaikea perustella taloudellisesti. Eko- ja energia-asiat nousevatkin paremmin esiin ja niillä on enemmän liikkumatilaa peruskorjaustilanteissa, joissa on usein mahdollisuus myös vuokrien uudelleen neuvotteluun. Eko- ja energiatehokkuuteen tulisi pystyä ottamaan kokonaisvaltainen ja ajallisesti pitkä tarkastelujänne, ja tarkastella säästöjen rinnalla myös saavutettavia hyötyjä; lisätuottoja, kohteen arvon kehitystä, vuokrattavuutta, asiakastyytyväisyyttä jne.

Yksi eko- ja energiatehokkuuden edistämistä haittaava tekijä on korjausrakentamisen nykyisellään varsin korkea hinta, joka nostaa vaadittavien investointien tasoa. Korjausrakentamisen prosessit ovat usein räätälöidympiä ja vaativampia kuin uudisrakentamisessa, ja vaadittavan ammattitaidon taso korkeampi. Korjausrakentamisen palvelujen saatavuus on myös uudisrakentamista rajatumpaa, ja siksi rakennusliikkeet hinnoittelevat ne eri lähtökohdista.

Eko- ja energiatehokkuuteen liittyvät kannustimet ja ohjauvälineet alan toimijoiden välisissä liiketoimintasuhteissa eivät toistaiseksi ole kovin yleisiä, mutta niitä kehitetään ja suunnitellaan yhä laajemmalti. Eko- ja energiatehokkuuden ”oikeiden” mittareiden määrittäminen ja seuranta on kuitenkin haastavaa.

Kiinteistöalan eko- ja energiatehokkuuden parantamisessa on usein kyse osaamisen, tiedon ja asenteiden kehittämisestä sekä käyttäytymisen muuttamisesta. Siksi tiloja ja palveluja tarjoavien yritysten oman henkilöstön kouluttamisella sekä käyttäytymisen ja asenteiden muuttamisella on suuri merkitys vaikutusten levittämiseksi entistä laajemmalti. Lisäksi edelläkävijäyritykset ovat ryhtyneet määrätietoisesti myös kouluttamaan asiakkaitaan ja tehostamaan eko- ja energiatehokkuusnäkökulmiin liittyvää tiedotusta tilojen käyttäjien ja näiden sidosryhmien suuntaan.



Keskeinen ohjausvaikutus on myös asian ”näkyväksi tekemisellä”, eli entistä tarkemmalla mittaamisella ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten osoittamisella. Mittaamiseen ja seurantaan panostamalla voidaan myös helpottaa eko- ja energiatehokkuuteen liittyvien taloudellisten kannustimien käyttöä arvoverkoston liiketoimintasuhteisissa. Teknisellä tasolla eko- ja energiatehokkuutta voidaan edistää mm. entistä kokonaisvaltaisemmilla suunnittelujärjestelmillä ja entistä tehokkaampia ja käyttäjäystävällisempiä seuranta- ja ohjausjärjestelmiä kehittämällä.

Keskeistä on, että eko- ja energiatehokkuuden parantamisen kustannukset ja sitä kautta saavutettavat hyödyt jaetaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Myös tähän kaivataan entistä selkeämpiä mittareita, toimintamalleja ja ohjausvälineitä. Omistaja ei investoi kohteen energiatehokkuuteen, ellei investoinnista ole odotettavissa hyötyä alentuneiden kustannusten tai korkeampien tuottojen muodossa. Samoin käyttäjien ja palveluntuottajien on saatava kohtuullinen osuus saavutetuista hyödyistä itselleen motivoituaakseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Kokonaisuuden kannalta haasteellista on, että arvoverkoston eri osa-alueiden ja toimijoiden intressit eivät tältäkin osin välttämättä toimi samansuuntaisesti. Entistä ekotehokkaampien kohteiden kehittäminen kannattaa vain, jos ko. kohteen tuottonäkymät paranevat ja / tai riskit pienenevät.

”Eko- ja energianäkökulmat tulisi saada osaksi normaalia liiketaloudellista päätöksentekoprosessia”

Eko- ja energiatehokkuutta tarkastellaan nykytilanteessa pitkälti irrallisena kiinteistön ominaisuutena. Sen taloudelliset vaikutukset näkyvät lähinnä kustannusten alenemisena. Keskipitkällä tähtäimellä eko- ja energiatehokkuudella alkaa todennäköisesti olla entistä suurempi vaikutus kohteen tuottoihin ja riskeihin. Vain tätä kautta se integroituu olennaiseksi osaksi normaalia liiketaloudellista päätöksenteko- ja johtamisprosessia.

Myös nykyinen markkinatilanne hidastaa kestävä kehityksen mukaisten ratkaisujen käyttöönottoa. Nousevassa markkinatilanteessa olisi ollut helpompi hinnoitella eko- ja energiatehokkuuden kautta saavutettava lisäarvo vuokriin / palveluihin, mutta nyt siihen ei pystytä.



Seuraavissa taulukoissa tarkastellaan eko- ja energiatehokkuuden taustoja, ajureita ja haasteita arvoverkoston eri toimijoiden näkökulmasta.

<p>KÄYTTÄJÄT</p>	<ul style="list-style-type: none"> - eko- ja energiatehokkuus ei (ainakaan toistaiseksi) ole toimitilapäätöksissä määräävä tekijä – voi toimia päätöksenteossa ajurina kahden tasavertaisen vaihtoehdon välillä <ul style="list-style-type: none"> o tilatehokkuutta ei vielä laajalti tunnusteta energiatehokkuuden kriteerinä - käyttäjien sidosryhmistä sekä asiakkaiden että työntekijöiden vaatimukset kiristyvät jatkuvasti - haasteena se, että käyttäjät (ja kohteet) ovat erilaisia – siksi kaikkia ei voi ohjata samoilla mittareilla - iso osa yritysten jalanjäljestä syntyy toimitilojen kautta – ainakin välillisesti: <ul style="list-style-type: none"> o energiankäyttö o tilankäyttö ja tilatehokkuus <ul style="list-style-type: none"> ▪ tilojen muunneltavuus ▪ työn tekemisen tavat, mm. etätyö o matkustaminen ja liikkuminen <ul style="list-style-type: none"> ▪ matkat kodin ja työpaikan välillä – sijainti ja liikenneyhteydet ▪ työmatkat – tekniset apuvälineet mm. videokonferenssit - eko- ja energiatehokkuudessa kyse myös työn tekemisen edellytyksistä; siksi kokonaisvaltainen näkemys ja koordinointi tärkeää - esimerkiksi henkilöstöhallinnolla tässä keskeinen rooli - asuntosektori: ne asiakkaat, joilla on varaa valita ovat yhä tietoisempia. kaiken kaikkiaan valintakriteerit ovat laajentuneet asunnosta laajemmin koko ympäristöön, alueeseen, palveluihin, liikenneyhteyksiin - käyttäjien osattava vaatia!

<p>SIJOITTAJAT</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vastuullisen sijoittamisen merkitys kasvaa, sijoittamiseen muitakin kriteerejä tuottojen ja riskien rinnalle <ul style="list-style-type: none"> o ei kuitenkaan tuottojen kustannuksella o vastuullisessa sijoittamisessa kyse pitkälti riskienhallinnasta - kiinteistösijoittamisessa vastuullisuus liittyy keskeisimmin eko- ja energiatehokkuuteen - taloudellinen intressi liittyy tällä hetkellä lähinnä kustannussäästöihin <ul style="list-style-type: none"> o jaetaanko säästöt palveluntuottajien / vuokralaisten kanssa? riippuu omistajan strategiasta ja omasta toiminnasta – houkuttelevaa pitää itse, koska jää suoraan viivan alle - intressi liittyy viime kädessä <ul style="list-style-type: none"> o tuottoihin: onko eko- ja energiatehokkaasta kiinteistöstä saatavissa paremmat / varmemmat vuokratuotot? (tai vähentääkö ekotehottomuus tuottoja?) o riskeihin: alentaako eko- ja energiatehokkuus kohteen riskejä / tuottovaadetta? - eko- ja energiatehokkuus liittyy myös ylipäätään vuokralaisten saatavuuteen / pysyvyyteen; samoin rahoitusta helpommin / halvemmalla: <ul style="list-style-type: none"> o lisää tuottoja ja niiden varmuutta sekä alentaa tuottovaatimusta - olemassa joitakin ”sustainable rahastoja”, joilla sijoittamisessa tiukat kestävyyskriteerit - omistajan osattava vaatia!
---------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - "green lease" <ul style="list-style-type: none"> o ohjauksen työkalu omistajan ja käyttäjän väliseen suhteeseen; tavoitteena kannustaa osapuolia eko- ja energiatehokkuuteen o vastuiden ja hyötyjen jakaminen eko- ja energiatehokkuutta tukevalla tavalla o ei yhtä mallia / ehtoja o perinteinen jaetun vuokran malli periaatteessa "green lease" – vuokralaisella taloudellinen intressi energian säästämiseen
KEHITTÄJÄT	<ul style="list-style-type: none"> - insentivoituvat eko- ja energiatehokkaiden kohteiden kehittämiseen, jos tällä saavutettavissa lisätuottoja: korkeammat vuokrat / alemmat tuottovaateet - ovat omaksuneet yleisimmin sertifikaatit – tässä mielessä edelläkävijöitä; mutta sertifikaatit eivät välttämättä takaa pitkän tähtäimen eko- ja energiatehokkuutta - kehittäjien ja urakoitsijoiden / tuoteteollisuuden rajapinta: motivoivatko toimintatavat ja ansaintalogiikka täällä innovointiin? nykyisellään huomio korostetusti kustannuksissa ja prosessien tehokkuudessa, ei tilaa innovoinnille
MANAGERIT	<ul style="list-style-type: none"> - keskeisessä rajapinnassa esimerkiksi sopimuskäytäntöjen ja toimintatapojen kehittäjänä <ul style="list-style-type: none"> o kiinteistöpalvelujen kilpailuttaminen, ohjaaminen ja seuranta, konsultointi, tietoisuuden nostaja, ongelmakohteisiin puuttuminen jne. o energiaan liittyvät toimenpiteet ja ohjaaminen, mm. energiatehokkuutta (esim. lämmön talteenottoa) lisäävät investoinnit; niiden suunnittelun – jopa rahoituksen - ohjaus
KIINTEISTÖ- JA KÄYTTÄJÄPALVELUJEN TUOTTAJAT	<ul style="list-style-type: none"> - voidaan ohjata palkkioiden ja sanktioiden kautta - kehittävät uusia malleja vastuunjakoon; pyrkivät ottamaan suurempaa vastuuta – ja tavoittelevat tällä suurempia palkkioita - hinnoittelumallina mm. energian määrä- ja hintariskin eriyttäminen: palveluntuottajalla riski kulutuksesta, omistajalla hinnasta - ohjaamisessa keskeistä; mitä voidaan olettaa kuuluvan "normaaliin" palveluun ja mistä tilaajat haluavat palkita; esim. järjestelmien säädöt ja sitä kautta saavutettavat säästöt
SÄÄNTELYN MERKITYS	<ul style="list-style-type: none"> - voidaan ohjata kepillä – esim. verotus on tehokas keino, samoin kaavoitus - sääntelyn kautta moni keppi voi muuttua porkkanaksi – esim. energian hinnan nousun kautta - sääntely ja määräykset voivat myös hidastaa kehitystä: insentivoi menemään sieltä, missä aita on matalin – porrastetut kannusteet / sanktiot? - uhkana myös omaksua normeja, jotka johtavat kokonaisuuden kannalta epätoivottaviin ja kalliisiin ratkaisuihin, esimerkiksi joidenkin olemassa olevien järjestelmien nopean alasajon kautta.



5 Kestävän kehityksen edistäminen kiinteistö- ja rakennusalaalla – yhteenveto

Selvityksen tulokset voidaan kiteyttää seuraaviin kuuteen alaa kokonaisuudessaan kattavaan toimintasuositukseen ja johtopäätökseen. Nämä toimintasuositukset tulisi alistaa alan yhteiseen keskusteluun ja pohtia niiden toteutettavuutta ja edistämistä laaja-alaisesti.

- 1) Toimialan yhteisten pitkän tähtäimen tavoitteiden ja strategian määrittäminen kestävän kehityksen näkökulmasta
 - arvoverkoston eri osapuolten roolin, merkityksen ja vaikutusmahdollisuuksien jäsentäminen kestävän kehityksen näkökulmasta
 - alan toimijoiden ansainta- ja toimintamallien kyseenalaistaminen ja tähän liittyvät innovaatiot
 - huomio yksittäisistä kohteista suurempien kokonaisuuksien kehittämiseen; yksittäisistä liiketoimintasuhteista koko arvoverkoston ohjaamiseen
 - kiinteistöliiketoiminnan "vastuullisuuden" näkökulmien kuvaaminen ja jäsentäminen eri toimijoiden näkökulmasta
 - edellyttää laaja-alaista yhteistyötä: viranomaiset, alan järjestöt, yritykset
- 2) Alan sääntelyn ja ohjausvälineiden kehittäminen: lainsäädäntö, verotus, kaavoitus, määräykset
 - kannustimilla vs. sanktioilla ohjaaminen
 - sääntelyn ennakoitavuus ja pitkäjänteisyys keskeinen tekijä kiinteistöliiketoiminnan pitkän toimintajänteen takia
 - sääntelyn ja normiohjauksen vaikutus taloudellisiin toimintaedellytyksiin merkittävä
 - toimialan yritysten oma aloitteellisuus keskeistä - ellei pysty itse ohjaamaan toimintaansa kestävään suuntaan, on riskinä entistä tiukempi sääntely ja sanktiointi
 - sanktioiden kautta ohjaamisen riskinä on, että pyritään välttämään sanktioita ja tehdään alimpien mahdollisten normien mukaisia ratkaisuja
 - lyhytnäköiset, liian tiukat tavoitteet / ohjauskeinot voivat johtaa kokonaisuuden kannalta epäedullisiin ratkaisuihin ja ei-toivottuihin vaikutuksiin
 - yhteistyö toimialan ja viranomaisten välillä, aktiivisuus ja aloitteellisuus!
- 3) Kestävän kehityksen "oikeiden" yhteisten mittareiden määrittäminen, kytkentä normaaliin liiketaloudelliseen päätöksentekoon
 - eko- ja energiatehokkuuden vaikutus kiinteistöjen tuottoihin ja riskeihin havainnollistettava
 - liittymäpinnat ja yhteys muihin mittareihin – vastuullisuus osaksi normaalia päätöksentekoa
 - mittareiden kautta ohjausvaikutus kiinteistöjen kehittämiseen, sijoittamiseen, käyttöön
 - vastuu alan toimijoilla – edelläkävijöillä kilpailuetu

- 4) Ohjausvälineiden kehittäminen osapuolten välisiin liiketoimintasuhteisiin
 - vuokra- ja palvelusopimusten ehdot ja kannustimet
 - haasteena kohteiden, osapuolien ja tilanteiden kirjavuus: ”kaikkia ei voi ohjata samoilla mittareilla”
 - ohjaamisen edellytyksenä kokonaiskoordinoinnin ja mittaamisen helpottaminen: (tieto)teknisten järjestelmien kehittäminen; käytettävyys ja helppous – liian vaikeat, hajanaiset järjestelmät ja käyttöliittymät eivät kannusta seurantaan ja tehostamiseen
 - vastuiden ja hyötyjen tarkoituksenmukainen jakaminen
 - mistä osa-alueesta kukin toimija luontevimmin voi kantaa vastuun? mistä halutaan palkita?

- 5) Osaamisen kehittäminen ja käyttäytymisen ohjaaminen
 - ohjaaminen, valistus, asennekasvatus, eko- ja energiatehokkuuden ”näkyväksi tekeminen”
 - entistä tarkempi mittaaminen – esim. reaaliaikainen seuranta, huoneistokohtainen mittaaminen
 - ammattilaiset (alan yritysten työntekijät) edelläkävijöinä, mutta myös tilojen käyttäjät koulutettava
 - esim. vuokralaisten käyttäytymisen ohjaaminen ja tähän liittyvät kannustimet
 - rooli viranomaisilla, järjestöillä, yrityksillä

- 6) Painopiste uudisrakentamisesta olemassa olevien alueiden ja kohteiden kestäväan kehittämiseen
 - korjausrakentamisen rakenteiden ja prosessien kehittäminen
 - aluekokonaisuuksien kohteiden, infran, järjestelmien ja imagon kehittäminen kokonaisuutena
 - edistämisen keinoina: koulutus, osaamisen kehittäminen, innovaatioiden tukeminen, kilpailun lisääminen, lupamenettelyjen prosessien helpottaminen
 - yhteistyö viranomaisten, omistajien, kehittäjien, käyttäjien kesken