



TEKNIikka JA LIIKENNE

Rakennustekniikka

Projektinhallinta

INSINÖÖRITYÖ

MANAGEERAUKSEN SOVELTUMINEN PIENIIN JA KESKISUURIIN TEOLLISIIN YRITYKSIIN

**Työn tekijä: Joni Ihalainen
Työn ohjaaja: Juhani Siikala**

Työ hyväksytty: __. __. 2008



ALKULAUSE

Tämä insinööriö tehtiin oppilaitokselle. Tahdon kiittää mukana olleita henkilöitä, joihin kuuluivat työn ohjaaja Juhani Siikala, kirjaston tädit sekä haastateltujen yritysten yhteyshenkilöt. Lisäksi tahdon kiittää avopuolisoani, joka on kestänyt lähes ongelmitta insinööri-työn parissa tuskailevaa poikaystävänsä.

Helsingissä 05.05.2009

Joni Ihalainen

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä: Joni Ihalainen	
Työn nimi: Manageerauksen soveltuvuus pieniin ja keskisuuriin teollisiin yrityksiin	
Päivämäärä: 22.04.2009	Sivumäärä: 27 s. + 2 liitettä
Koulutusohjelma: Rakennustekniikka	Suuntautumisvaihtoehto: Projektinhallinta
Työn ohjaaja: Juhani Siikala, RI, ekon.	
<p>Tämän insinöörityön tavoitteena oli tutkia kiinteistöjohtamiskenttään kuuluvan manageerauksen soveltuvuutta pieniin ja keskisuuriin teollisiin yrityksiin. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat teollisuuden kiinteistöissä toimivat yritykset, joita haastateltiin tutkimusta varten keväällä 2007. Tutkimus tehtiin Metropolia oppilaitokselle.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kiinteistöalialaan ja manageeraukseen liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta. Teoriassa keskitytään toimitilojen erityispiirteisiin ja manageeraukseen toimitilojen tilapalveluiden johtajana.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin teemahaastatteluina, jonka aihealueina olivat kiinteistöorganisaatio ja sen tulevaisuuden kehitys sekä toimitilapalveluiden nykytilanne ja tulevaisuuden tarpeet. Haastatteluissa käsiteltiin myös kiinteistöjohtamisen tarvetta sekä yrityksen asiakassuhteiden ylläpitoa ja jälkimarkkinointia.</p> <p>Tutkimus osoitti, että suurin osa haastatelluista yritysten edustajista uskoi pystyvänsä hoitamaan tilapalveluiden johtamisen omalla organisaatiolla. Samaan aikaan osa heistä kuitenkin olivat kiinnostuneita ammattimaisesti hoidetusta kiinteistöjohtamisesta. Suurimpana haasteena yrityksen edustajat pitivät työtehtävien määrän nousua, jolloin sivutyönä hoidettu kiinteistöjohtaminen kärsisi ajanpuutteesta.</p>	
Avainsanat: Kiinteistöjohtaminen, Kiinteistöpalvelut, Käyttäjäpalvelut, Teollisuus	

ABSTRACT

Name: Joni Ihalainen

Title: Property management suitability for small- and medium-sized industrial enterprises

Date: 22.04.2009

Number of pages: 27

Department:

Study Programme:

Civil Engineering

Project Management

Instructor: Juhani Siikala, M.Sc. (Civ.Eng.), MBA

The aim of this research was to identify how suitable managing as a part of the property management field is for small and medium-sized industrial companies. Businesses that operate in industrial properties were the target group for this research and personnel of selected companies were interviewed during the spring of 2007. The research was done for Metropolia University of Applied Sciences.

The theoretical context of this research consists of literature concerning property management and real estate services. The focus is on the characteristics of properties and on management as the head of facility services. The empirical part of the thesis was executed as a theme interview. The topics of the interviews were property organization and its future development as well as the present state of facility services and future needs. The need for property management and customer maintenance services were also explored.

The thesis showed that most of the company representatives interviewed believed they can take care of the real estate services and management of real estate services using the experience and knowledge of their own organization. At the same time, many of them were very interested in professional property management produced by companies focusing only on real estate services. The biggest challenge according to the representatives was the lack of time having to deal with property management issues, due to having to take care of other work assignments besides them.

Keywords: Property Management, Facility services, User services, Industry

SISÄLLYS

ALKULAUSE

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tutkielman tavoitteet ja sisältö	2
1.3	Tutkielman rajaus	2
2	KIINTEISTÖLIIKETOIMINNASTA MANAGEERAUKSEEN	3
2.1	Kiinteistötoimiala	3
2.1.1	<i>Kiinteistöklusteri</i>	3
2.1.2	<i>Toimitilakanta Suomessa</i>	3
2.1.3	<i>Toimitilat sijoituskohteena</i>	4
2.1.4	<i>Kiinteistöjohtamiskenttä Suomessa</i>	4
2.1.5	<i>Markkinoiden kansainvälistyminen</i>	5
2.2	Manageeraaja tilapalveluiden johtajana	6
2.2.1	<i>Tilapalvelut</i>	6
2.2.2	<i>Palveluiden johtamismallit</i>	8
2.2.3	<i>Johtamispalveluiden eri käyttäjäkunnat</i>	10
2.2.4	<i>Kiinteistöjohtamisen näkökulmat</i>	11
2.2.5	<i>Manageeraus ja sen tehtäväkenttä</i>	12
3	HAASTATTELUTUTKIMUS JOHTAMISPALVELUISTA	15
3.1	Haastattelut	15
3.1.1	<i>Haastatteluiden sisältö</i>	15
3.1.2	<i>Teema-alueiden muodostaminen</i>	16
3.1.3	<i>Haastatteluiden suorittaminen</i>	16
3.1.4	<i>Tuloksien esittämisen periaatteet</i>	16
3.2	Haastatteluiden tulokset	16
3.2.1	<i>Esikysely</i>	16
3.2.2	<i>Kiinteistöorganisaation kuvaus</i>	17
3.2.3	<i>Toimitilapalveluiden nykytilanne</i>	18
3.2.4	<i>Toimitilapalveluiden tarpeet yrityksissä</i>	18
3.2.5	<i>Tarpeet kiinteistöjohtamispalveluille</i>	19
3.2.6	<i>Yrityksen tulevaisuuden kehitys</i>	20
3.2.7	<i>Asiakassuhteiden hoitaminen</i>	20
3.3	Haastatteluiden johtopäätökset	21
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	23

4.1	Markkinat manageeraukselle	23
4.2	Manageeraus ja sen soveltuvuus kohdetyypeille	23
4.3	Manageerauksen edut ja haitat	25
4.4	Yhteenveto	25
	VIITELUETTELO	27

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Kiinteistöliiketoiminta Suomessa on kasvattanut suosiotaan tasaisesti vuosituhannen vaihteen jälkeen ja kiinteistöt nähdään nykypäivänä entistä enemmän osana yrityksen tuloksenteko- ja kilpailukykyä. Kyky tehdä tulosta ja nostaa tuottavuutta vaatii myös ammattimaista kiinteistöjohtamista, johtamista mikä on ennen nähty arvottomana yrityksen liiketoiminnalle.

Euroopan yhteinen valuutta on avannut ovet ulkomaalaisille kiinteistösijoittajille Suomessa. Ammattimaisen kiinteistöliiketoiminnan rantautuminen Suomeen on tuonut mukanaan myös ammattimaisen kiinteistöjohtamisen. Ennen ulkomaalaisten toimijoiden mukaan tuloa kiinteistömarkkinoille, on kiinteistöjohtamisen taito ollut vahvimmillaan kotimaisilla institutionaalisilla sijoittajilla.

Ammattimainen kiinteistöjohtaminen Suomessa on keskittynyt pääosin suuriin toimitiloihin sekä kauppakeskuksiin. Palvelun tarjoajat ovatkin usein rakentaneet omat konseptinsa näille kiinteistötyypeille. Myös kiinteistöjohtamisen opetusmateriaali, sekä muu esillä oleva tieto alasta, pohjautuu pitkälti kiinteistöjohtamisen soveltuvuudesta edellä mainittuihin tiloihin.

Kiinteistöjohtaminen on keskittynyt pieneen määrään toimijoita, joille on yleistä, että osa asiakkaista omistaa itse yrityksen. Alalla on myös pieniä palveluntarjoajia, jotka ovat keskittyneet myös teollisten yritysten kiinteistöjenjohtamiseen. Näiden yritysten toiminta on kuitenkin osoittautunut usein kasvuhaluttomaksi, johtuen osittain vielä pienistä markkinoista.

Ominaista kiinteistöjohtamiselle on myös palveluntarjoaminen suuriin kiinteistöihin ja niiden kokonaisuuksiin. Pienten ja keskisuurten kiinteistöjen omistajien ja käyttäjien on vaikea löytää apua kiinteistöjohtamisasioissa.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja sisältö

Manageerauksen soveltuminen pieniin ja keskisuuriin teollisiin yrityksiin – insinööriyön tavoitteena on selvittää kiinteistöjohtamispalveluiden, tarkemmin rajattuna manageerauspalveluiden, soveltuvuus teollisuuden parissa työskentelevien yritysten käytössä oleviin kiinteistöihin ja liiketoimintaan. Tutkielman sisällön tavoitteet voidaan sisällyttää kolmeen päätavoitteeseen:

1. Kuvata, mikä on Suomen kiinteistöalialan rakenne ja nykytila.
2. Selvittää, mitä on manageeraus, sen tarjonta teollisuudelle sekä soveltuvuus teollisuuden kiinteistöihin.
3. Selvittää teollisuuden kiinteistöjen ja käyttäjien tarvitsemat palvelut, erityistarpeet sekä niiden kysyntä.

Insinööriyö toteutetaan kokonaisuudessaan kirjallisuustutkimuksena sekä haastatteluina. Kirjallisuuslähteinä käytetään kiinteistöalan julkaisuja ja ammattillisesti suunnattuja lehtiartikkeleita. Tutkimuksen teoriataustan selvittämiseen käytetään myös internet-lähteitä.

1.3 Tutkielman rajaus

Insinööriyön aihepiiri on rajattu koskemaan ainoastaan teollisuuden kiinteistöjä ja niiden käyttäjiä. Kiinteistötyyppeihin kuuluvat teollisuus- ja logistiikkarakennukset. Edellä mainitut kiinteistötyypit luetaan toimitiloihin. Kiinteistöjen koko on rajoitettu pieniin ja keskisuuriin, yksittäisiin kiinteistöihin. Suuremmat kokonaisuudet on rajattu pois. Insinööriyössä ei ole rajattu yritysten toimialaa eikä omistaja/käyttäjä suhteita.

2 KIINTEISTÖLIIKETOIMINNASTA MANAGEERAUKSEEN

Kiinteistöliiketoiminta luo edellytykset johtamispalveluille sekä niiden kehitykselle. Luvussa selvitetään kiinteistötoimialan ja manageerauksen taustat ja perusteet sekä niiden keskinäinen suhde toisiinsa.

2.1 Kiinteistötoimiala

2.1.1 *Kiinteistöklusteri*

Eri toimialoista koostuvia kokonaisuuksia kutsutaan klustereiksi. Niihin luokituu erilaisia organisaatioita, tuotteita ja monipuolista osaamista. Kiinteistö- ja rakennusklusteri on yksi suurimmista ETLA:n (Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos) 1996 määrittelemästä kahdeksasta klusterista ja sen tehtävänä on palvella asiakkaitaan niiden tarvitseman rakennetun ympäristön ja sen käyttöön liittyvien palvelujen tuottamisessa, kehittämisessä ja ylläpidossa. Kiinteistö- ja rakennusklusteri on myös vuorovaikutuksessa kaikkien muiden klustereiden kanssa. [1, s.21,2.]

Kiinteistö- ja rakennusklusteri edustaa lähes 75 % kansallisvarallisuudestamme ja sen pääoma-arvo vuonna 2005 oli yli 400 miljardia euroa. Työllisyydellä mitaten se edustaa yli 20 % työllisestä työvoimasta. Työllistävästä vaikutuksesta puolet syntyy uudis- ja korjausrakentamisesta ja runsas kolmannes kiinteistöpidosta. Klusterin toiminta sijoittautuu perinteisesti kotimaahan, mutta nykyisin yhä suurempi osa toiminnasta on kansainvälistä. Kansainväliset toiminnot klusterissamme työllistävät noin 65 000 henkilöä vuosittain ja työllistävä vaikutus Suomen ulkopuolella on moninkertainen.[3.]

2.1.2 *Toimitilakanta Suomessa*

RAKLI ry:n (Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry) karkean arvion mukaan vuonna 2005 toimitilankannan arvo oli noin 110 miljardia euroa. Tästä kannasta käyttäjäomistajien osuus oli noin 60 % ja ammattiomistuksessa loput 40 %. Ammattiomistuksen osuudesta 90 % hallinnoi suuromistajat ja loppuja 10 % pienomistajat. [4.]

Tilastokeskuksen julkaiseman raportin mukaan teollisuus- ja varastorakennusten ryhmä edusti 3,4 % osuutta kaikista rakennuksista Suomessa. Liike-

ja toimistorakennukset sen sijaan edustivat 3,6 % Suomen rakennuksista. [5.]

2.1.3 Toimitilat sijoituskohteena

Kiinteistöt ovat yrityksille välttämättömiä tuotannontekijöitä, jolloin toimitilan käyttäjän tulee tehdä strateginen päätös siitä, tulisiko tilat vuokrata vai omistaa itse. Pääomia sitovina ja tuloa tuottavina investointihyödykkeinä nähtävät kiinteistöt ovat siis sijoituskohteita. Sijoituksen kokonaistuotto voidaan määrittellä kassavirran, pääomakasvun sekä henkisen pääoman yhtälönä. [6.]

Pääoman säilymisen varmuus on kiinteistösijoituksessa olennainen tekijä, vain harvoin sijoituksen arvo kääntyy negatiiviseksi. Pääoma saattaa käännyä negatiiviseksi erittäin harvoin, esimerkiksi saastuneen maaperän aiheuttamilla kustannuksilla. Näin ollen pääoman reaalisen arvon säilyminen onkin usealle kiinteistösijoittajalle päätavoite. Pääoma-arvon maksimoimiseksi sijoittaja voi päätyä ostamaan johtamispalveluita ulkopuoliselta tarjoajalta. [6.]

Toimitilamarkkinoilla on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat sekä markkinoiden että markkinaosapuolten toimintaan. Ne voidaan jakaa fyysisiin ja taloudellisiin erityispiirteisiin. Fyysisiin piirteisiin kuuluvat paikkaan sidonnaisuus, sijainnin ainutlaatuisuus sekä hävittämättömyys. Taloudelliset erityispiirteet taas ovat niukkuus, pitkäikäisyys, muunneltavuus/jalostaminen/kehittäminen ja sijainnillisuus. [6.]

Suurin osa toimitilakannasta on keskittynyt Helsingin, Espoon ja Vantaan alueelle ja tämän tilakannan arvon lasketaan oleva jopa 40 % koko maan vastaavien tilojen arvosta. Suomessa kiinteistömarkkinoiden ydin on siis keskittynyt maantieteellisesti pienelle alueelle, vaikka osallistuminen niihin on mahdollista yli kansallisten rajojen. [6.]

2.1.4 Kiinteistöjohtamiskenttä Suomessa

Suomessa kiinteistöjohtamiskenttää hallitsevat suuret yritykset, sillä markkinoille on nykyään vaikea päästä merkittäväksi toimijaksi aloittamalla tyhjäs-tä. Kiinteistöjohtamispalvelut pyritään myös ostamaan entistä enemmän tähän toimintaan erikoistuneilta yrityksiltä. On arvioitu, että niin sanotuissa manageritehtävissä on Suomessa vajaat tuhat henkeä. Kiinteistöpalvelut kokonaisuudessaan työllistävät noin 200 000 henkeä. Töistä pääosan keskityt-

tyä pääkaupunkiseudulle ja muihin suuriin kaupunkeihin, joissa on myös alan oppilaitoksia, on työvoiman saatavuus pysynyt toistaiseksi hyvänä. [11.]

Uusia yrityksiä on syntynyt kun institutionaaliset sijoittajat ovat ulkoistaneet manageerauspalvelunsa ja samalla siirtyneet uusien yhtiöiden pääomistajiksi. Ominaista näille yrityksille on se, että ne saavat suurimman osan tuloistaan pääomistajaltaan, mutta ovat kuitenkin siirtyneet selkeästi avoimeen kilpailuun. Myös muut suuret yrityskaupat ja yhdistymiset ovat myös luoneet suuria toimijoita manageerausalalle, jolloin on syntynyt myös tilanne, että kaikki merkittävät toimeksiannot tehdään näiden suurten ja keski suurten yritysten parissa. Suurimpina muutoksina alalla nähdään kuntien kiinteistöliiketoiminnan avautuminen yksityiselle sektorille ja kyseisen muutoksen seurannaisvaikutukset. [11.]

Trendi on, että yritykset erikoistuvat joko kiinteistön ylläpitoon liittyviin kiinteistöpalveluihin tai kiinteistölle ja käyttäjille suunnattuihin käyttäjäpalveluihin. Yhtenä syynä tähän trendiin voidaan pitää kiinteistöjen suoran omistuksen vähenemistä, jolloin kiinteistön omistaja ja käyttäjä ovat eri tahoja. Usein kiinteistön omistajalla on jo tietotaito ja pitkäaikainen yhteistyöverkosto valmiina käyttäjän asettuessa kiinteistöön vuokralaiseksi. Palvelun tarjoajan on näin ollen vaikeata tarjota tyydyttävää kokonaisuutta kummallekin osapuolelle. [11.]

Yleisesti asiakkaat haluavat pitää sekä palvelunjohtajat että –tuottajat erillään. Näin ollen näitä voidaan tarkastella ja tarvittaessa vaihtaa toisistaan riippumatta. Tästä kahtiajaosta huolimatta vielä muutama yritys markkinoilla toimii sekä palvelunjohtajana että –tuottajana. [11.]

2.1.5 Markkinoiden kansainvälistyminen

Markkinoiden kansainvälistyminen on lisännyt kilpailua kotimarkkinoillamme ja luonut samalla uusia tilaisuuksia yrityksille vahventaa ja laajentaa omaa osaamistaan. Euron käyttöönoton jälkeen pääoma- ja sijoitusmarkkinat ovat myös kansainvälistyneet ja sijoituskohteita etsitään yhä enemmän yli rajojen. Maanrajat rikkova sijoitustoiminta on kasvattanut myös kiinteistösijoitusten kysyntää Suomessa.

Kiina-ilmiö, jossa tuotanto siirtyy maihin, missä tuotteet voidaan tehdä halvimalla ja markkinat ovat lähellä, on tuonut mukanaan uhkakuvan, jossa

Suomi jäisi tytäryhtiötaloudeksi. Tytäryhtiötaloudella tarkoitetaan sitä, että koko tuotantoketju alkutuotannosta lopputuotteeseen asti on yhden yrityksen hallinnassa, tässä tapauksessa siis ulkomaalaisten. Uhkakuvan välttämiseksi on vaadittu, että suomalainen omistus olisi turvattava Suomessa. Tytäryhtiötalous on kuitenkin väistämätön ilmiö, jonka globalisaatio ja Euroopan yhdentyminen on tuonut mukanaan. Ilmiö edellyttää kaikilta mailta ja organisaatioilta strategioiden käyttöönottamista, joissa tukeudutaan uusiin omiin mahdollisuuksiin ja vahvuustekijöihin. [7.]

Kiinteistömarkkinoiden kansainvälistyminen on kuitenkin avannut ovet täysin uudentyypisille johtamis- ja asiantuntemuspalveluihin erikoistuneille yrityksille, jotka voivat vastata useammankin kansainvälisen yrityksen kiinteistöpalveluiden järjestämisestä.

2.2 Manageeraaja tilapalveluiden johtajana

Kansainvälistyvä ja tehostuva liiketoiminta edellyttää toimijoiden erikoistumista omalle alallensa tehokkuuden ja kasvun takaamiseksi. Näin ollen kaikkien osapuolten on keskityttävä tiukasti vain omaan ydinliiketoimintaansa. Näissä olosuhteissa manageri toimii palveluiden verkottajana yhdistäen eri toimijat toisiinsa.

2.2.1 Tilapalvelut

Tilapalvelut kohdistuvat tilojen ominaisuuksiin ja palveluihin, jotka tukevat käyttäjän toimintaa. Nimitystä *toimitilapalvelut* käytetään synonyyminä tilapalveluille, nimitysten tehtäväkentän rajautuessa kuitenkin hieman eri tavalla. Käsitteistön selkeyttämiseksi suunnattu sanastoprojekti Suomessa kuitenkin käsittelee mieluummin nimitystä *tilapalvelut*. Tilapalvelut käsitteenä jakaantuu vielä kahteen erilaisiin palveluita sisältävään alaryhmään, kiinteistö- ja käyttäjäpalveluihin. [8, s. 23.]

Kiinteistöpalvelut ovat kiinteistön ylläpitoon liittyviä palveluita. Kiinteistöpalvelut voidaan vielä jakaa kiinteistönhoito ja –kunnossapitopalveluihin. *Kiinteistönhoitopalvelut* ovat säännöllistä toimintaa, jolla pyritään pitämään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla.

Kiinteistöhoitopalveluihin sisältyvät muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistön huolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto. [8, s. 249.]

Kunnossapitopalvelu on toimintaa jossa korjaamalla ja uusimalla pyritään varmistamaan, ettei kohteen laatutaso olennaisesti muutu. Tavoitteena on myös säilyttää kohteen laatutaso suunnilleen samassa kuin sen valmistutuakin. Käytännössä kohteen laatutaso muuttuu kun korjauksissa käytetään nykypäivän tekniikkaa ja otetaan vielä huomioon tarpeita joita ei uudisrakentamisen yhteydessä vielä tunnettu. Kunnossapitoa voidaan tehdä hanke-
muotoisesti ja on verrattavissa peruskorjaukseen tai säännöllisin vuosikorjausten avulla. [8, s. 25.]

Käyttäjäpalvelut ovat kiinteistöille ja niiden tilojen käyttäjille suunnattuja palveluita. Käyttäjäpalvelut ovat aineettomia hyödykkeitä eivätkä ota kantaa kiinteistön fyysiseen kuntoon taikka sen kehitykseen vaan palvelevat ainoastaan käyttäjän ydinliiketoimintaa. Käyttäjäpalveluiksi toimitilapuolella ovat vakiintuneet muun muassa turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ruokailu- ja ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, puhelinpalvelut, aula-
palvelut, tietoverkkopalvelut, kopiointipalvelut, pitopalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut sekä lähetti- ja toimistopalvelut ja muut mahdolliset tukipalvelut.[8, s. 23.]

Sarasoja on rajannut käyttäjäpalveluihin mukaan vielä seuraavia palveluita; ajoneuvot, arkistointi, atk-palvelut, auditoriotilat, automaatit, ikkunoiden pesu, kirjanpito, kokoustilat, kuljetukset, kuntosali, matkustuspalvelut, pesupalvelut, saunatilat, terveydenhuolto, tuholaiskontrolli, varastotilat, viestintälaitteet. Yleensäkin tuotteesta, joka mukautetaan asiakkaan yksityiskohtaisten vaatimusten mukaiseksi, saadaan aikaiseksi tuote. [9.]

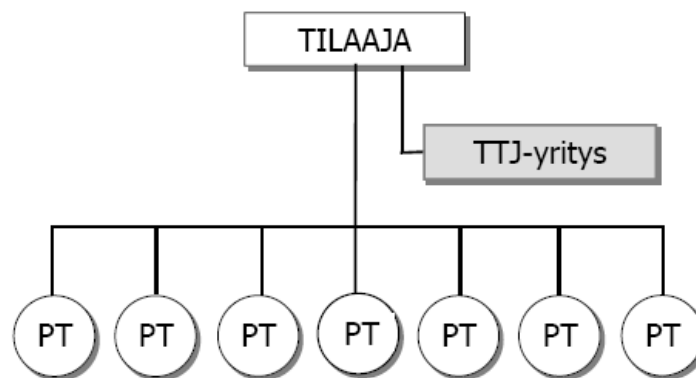
Erityyppisiä palveluita voidaan johtaa ja tuottaa eri tavalla. Yleisesti tilapalvelutoiminnot voidaan organisoida kolmella eri tavalla; omalla organisaatiolla, ulkoistamalla kaikki tilapalvelut tai kahden edellisen yhdistelmänä.[10, s.137.]

2.2.2 Palveluiden johtamismallit

Tilapalveluita voidaan johtaa eri vastuumallien kautta, mallin valintaan vaikuttaa muun muassa asiakasyrityksen halu pitää osa palveluntuotannosta oman yrityksen organisaatiossa tai vaihtoehtoisesti siirtää se ulkopuoliselle palveluntuottajalle. Tilapalveluiden johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri johtamismalliin, jotka ovat johtamis-, kustannus- ja kokonaisvastuumalli.[9, s. 23.]

Johtamisvastuumalli

Johtamisvastuumallissa toimitilajohtamisyritys toimii asiakasyrityksen edustajana tai edunvalvojana, yleensä tilaajayrityksen sisällä (Kuva 1).



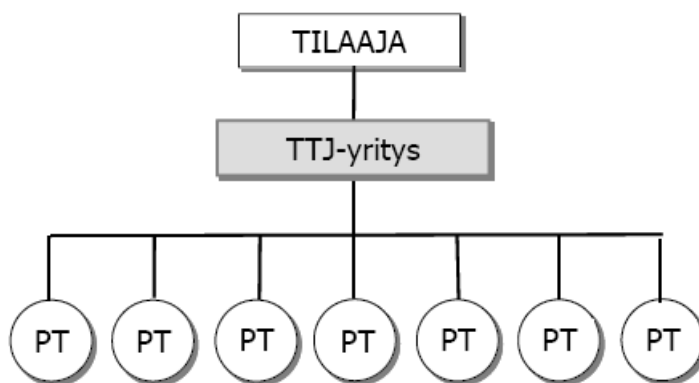
Kuva 1. Johtamisvastuumalli (TTJ-yritys = toimitilajohtamisyritys, PT = palveluntuottaja) [11, s.23.]

Tässä mallissa tilaaja palkkaa toimitilajohtamisyrityksen suorittamaan ja johtamaan laadunhallintaan palvelukokonaisuuksien osalta. Toimitilajohtamisyritys kilpailuttaa palvelut, mutta palvelusopimukset toimittajien kanssa tehdään asiakasyrityksen nimiin, joka myös hallinnoi niitä taloudellisesti.

Johtamisvastuumalli soveltuu erinomaisesti tapauksiin, jossa tilaajayritys haluaa pitää osan palvelutuotannosta oman yrityksensä sisällä. [9, s. 23.]

Kustannusvastuumalli

Kustannusvastuumallissa asiakasyrityksellä on yksi sopimus toimitilajohtamisyrityksen kanssa. Toimitilajohtamisyritys kilpailuttaa palvelut ja tekee tilaajan suostumuksella palvelusopimukset toimittajien kanssa omiin nimiinsä (Kuva2).

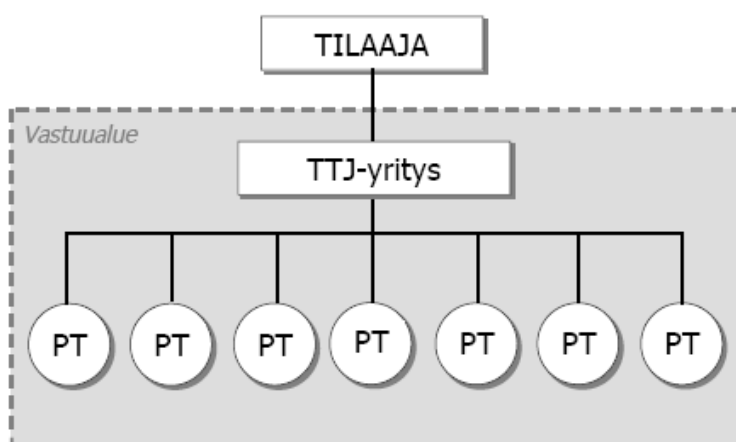


Kuva 2. Kustannusvastuumalli (TTJ-yritys = toimitilajohtamisyritys, PT = palveluntuottaja) [11, s.25.]

Kustannusvastuumalli soveltuu parhaiten ulkoistettujen palveluiden johtamiseen. Tilaaja kommunikoi ja on yhteydessä ainoastaan johtamispalveluyrityksen kanssa, jolle tilaaja maksaa ennalta määrätyn palkkion tilapalveluiden tuottamisesta. Toimitilajohtamisyritys vastaa niin taloudellisesta kuin laadullisesta lopputuloksesta. [9, s. 25.]

Kokonaisvastuumalli

Kokonaisvastuumalli asiakasyrityksellä on yksi kokonaispalvelusopimus toimitilajohtamisyrityksen kanssa. Toimitilajohtamisyritys saa tilaajan toimeksiannosta valtuuden johtaa omia ja ulkopuolisia palveluita kiinteästi sovittuun kokonaishintaan. Toimitilajohtamisyritys johtaa ja tuottaa palvelut pääsääntöisesti omalla organisaatiollaan (Kuva 3).



Kuva 3. Kokonaisvastuumalli (TTJ-yritys = toimitilajohtamisyritys, PT = palveluntuottaja) [11, s. 23.]

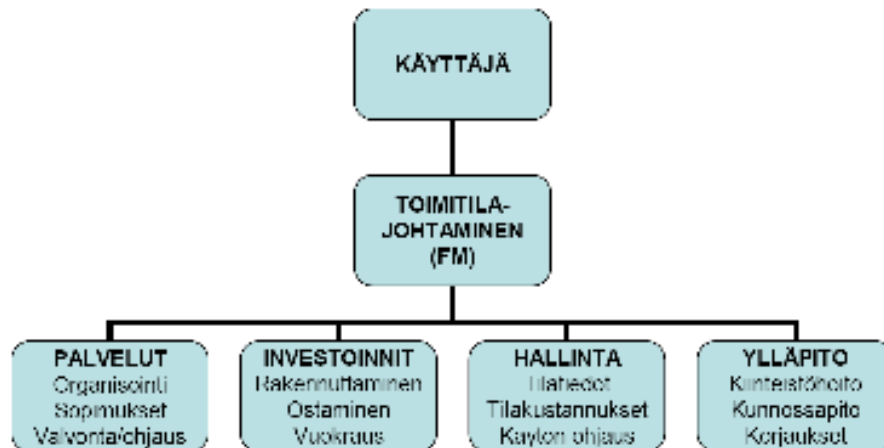
Kokonaisvastuumalli yhdistetään yleensä kokonaispalveluyrityksiin, jotka tuottavat itse kaikki palvelut, mutta sitä voivat käyttää kuitenkin muutkin toimitilajohtamisyrietykset.

Teoriassa kokonaisvastuumallissa päästään pienempiin kiinteisiin johtamiskustannuksiin ja kokonaisvaltaisesti toimivampaan kumppanuussuhteeseen tilaajan kanssa kun toimitilajohtamisyrietyt johtaa kaikkia tilapalveluita keskitetysti. [9, s. 23.]

2.2.3 Johtamispalveluiden eri käyttäjäkunnat

Toimitilajohtamisyrietyt tarjoaa johtamispalveluitaan kolmelle eri ryhmälle, näitä ryhmiä erottavat toisistaan kiinteistöjen omistussuhteet. Kyseisiä eri päämäärällä varustettuja ryhmiä ovat käyttäjät, käyttäjä-omistajat ja sijoittaja-omistajat. Käyttäjät harjoittavat ydinliiketoimintaansa ulkopuolelta vuokratuissa tiloissa, kun taas käyttäjä-omistaja omistaa tuotantotilansa ja pitää sitä osana tuotannon resursseja. Kolmantena ryhmänä olevien sijoittaja-omistajien tarkoituksena on sijoittaa omaisuutta kiinteistöihin mahdollisimman korkeaa tuottoa tavoitellen.

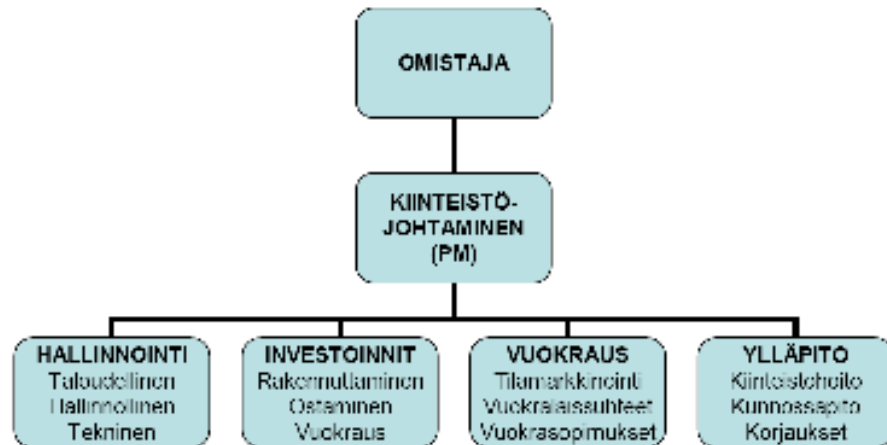
Käyttäjälle suunnattujen johtamispalveluiden tehtäväkenttä voidaan nähdä palvelujen, investointien, hallinnan ja ylläpidon johtamisesta (Kuva 4).



Kuva 4. Toimitilajohtamisen tehtäväkenttä

Omistaja-käyttäjälle suunnattu tehtäväkenttä koostuu toimitilajohtamisen ja kiinteistöjohtamisen tehtävistä. Tässä tapauksessa kiinteistöjohtamiseen kuuluvat vuokraustehtävät ovat tarpeettomia, omistajan käyttäessä tiloja itse.

Kiinteistön omistaja-sijoittajalle suunnattujen johtamispalveluiden tehtäväkenttä voidaan nähdä kiinteistöomaisuuden hallinnoinnin, investointien, vuokrauksen ja ylläpidon johtamisesta (Kuva 5). Omistaja-sijoittajan kannalta on myös tärkeää kiinteistön tehokkaan ja taloudellisen käytön varmistaminen.



Kuva 5. Kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttä

2.2.4 Kiinteistöjohtamisen näkökulmat

Kiinteistöjohtamispalveluihin luetaan ne palvelut, jotka ovat kiinteistön hallintaa ja johtamista edesauttavia. Näiden palvelujen avulla kiinteistöjen käyttöä ohjataan ja hallinnoidaan sekä kehitetään. Nykyaikainen kiinteistöjohtaminen voidaan jakaa viiteen eri näkökulmaan ja nämä ovat:

- Toimitilajohtaminen (facility management)
- Strateginen toimitilajohtaminen (corporate real estate management)
- Kiinteistökohteen johtaminen (property management)
- Kiinteistösijoitusjohtaminen (asset management)
- Kiinteistösijoitussalkun johtaminen (property portfolio management).[12, s.36.]

Toimitilajohtamispalvelut on tarkoitettu käyttäjille, strategiset toimitilapalvelut käyttäjä-omistajalle sekä kiinteistökohteen johtaminen, kiinteistösijoitusjohtaminen ja kiinteistösijoitussalkun johtaminen sijoittaja-omistajalle. Sijoittaja-omistajalle tarkoitetut kiinteistöjohtamispalvelut lähtevät pitkälti kiinteistön omistajan näkökulmasta. Näin ollen toimitilajohtaminen ja strateginen toimitilajohtaminen lähestyvät asioita enemmän yrityksen ja eritoten sen liiketoiminnan näkökulmasta. Tilapalvelut palvelevat siis ensisijaisesti asiakkaan liiketoimintatarpeita.[12, s.36.]

Toimitilajohtamisen tarkoituksena on vastata tilojen hankinnasta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- että käyttäjäpalveluiden johtamisesta. Laajimmillaan toimitilajohtamispalveluihin sisällytetään kaikki toimitilojen sekä niiden käyttöön liittyvien palveluiden ja tuottamisen toiminnot.[8, s. 13; 12, s. 26.]

Strateginen toimitilajohtaminen painottaa toimitilojen merkitystä yhtenä keskeisenä yrityksen tuotantoresurssina. Tarkoituksena on integroida toimintavarallisuus ja toimitilojen käyttö siten, että ne tuottavat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle. Yrityksen strategisella toimitilajohtamisella pyritään siihen, että kiinteistösijoitusjohtamisen, kiinteistökohteen johtamisen ja toimitilajohtamisen näkökulmat integroidaan yrityksen ydinliiketoiminnan strategiioihin ja prosesseihin.[8, s. 14.]

Kiinteistökohteen johtamisen tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistön tai sen osan arvon kehittymisestä ottamalla huomioon edut ja tarpeet kiinteistön omistajan näkökulmasta. Kiinteistökohteen johtaminen on myös kiinteistön taloudelliseen ja tehokkaaseen ylläpitoon tähtäävää toimintaa. [8, s. 13.]

Kiinteistösijoitusjohtamisen tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistösijoitus-salkun rakenteen toteutuksesta. Tämä tapahtuu ostamalla, myymällä ja kehittämällä yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia. Kiinteistöjen kannattavuuden ohjaaminen kuuluu myös tehtäväkenttään. [8, s. 13.]

Kiinteistösijoitussalkun johtamisen tarkoituksena on vastata useita eri kiinteistösijoitusmuotoja ja -kohteita sisältävän salkun sijoitusstrategiasta ja osien painotuksesta eri osamarkkinoilla tuotto- ja riskivaatimusten mukaisesti. [8, s. 13.]

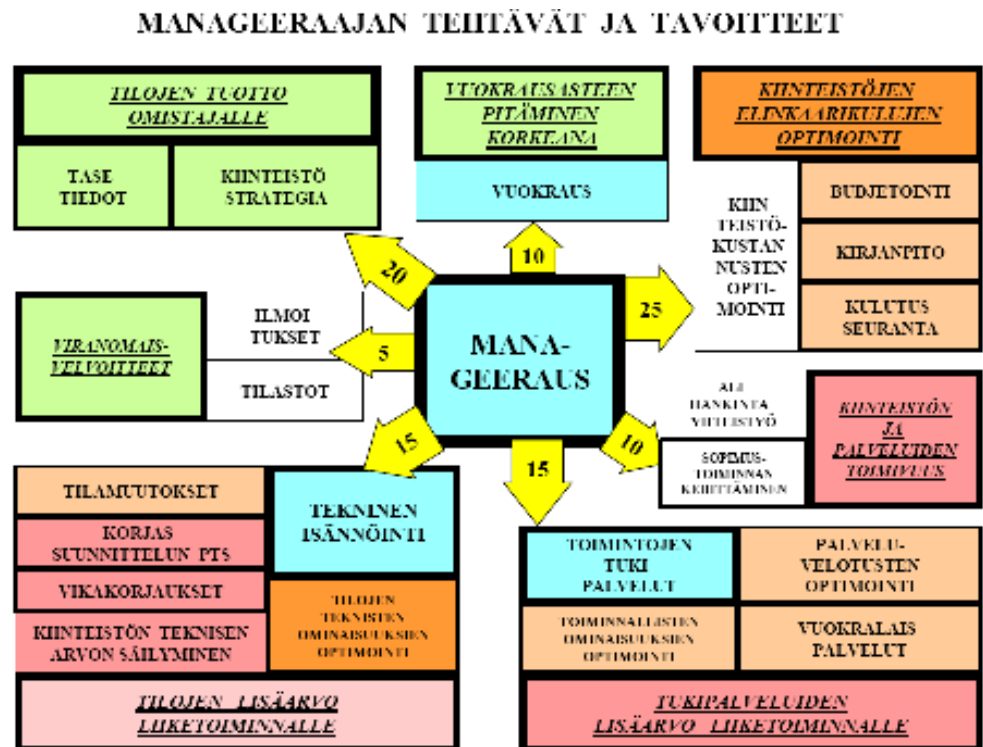
2.2.5 Manageeraus ja sen tehtäväkenttä

Manageeraus voidaan yleisellä tasolla määritellä seuraavasti; se on kiinteistön käyttäjälle, omistaja-käyttäjälle tai sijoittaja-omistajalle tehtyä johtamispalvelua. Manageerauksen tehtäväkenttään kuuluvat osa-alueet ovat toimitila- ja kiinteistökohteen sekä kiinteistösijoitus- ja kiinteistösijoitussalkun johtamista. [13; 14, s. 16.] Manageerauksessa organisoidaan tilaajan tarpeisiin soveltuvat kiinteistöpalvelut sekä yrityksen ydinliiketoimintaa tukevat käyttäjäpalvelut.

Manageerauksen yhtenä tarkoituksena on myös hoitaa yrityksen toimitilasiat keskitetysti ja vastuullisesti. Tämä voidaan tehdä joko yrityksen omalla

henkilökunnalla tai kyseinen palvelu voidaan ostaa ulkopuoliselta toimitila-johtamisyritykseltä. Toimessaan manageeraaja toimii ostopäätöksen tekijänä sekä toiminnan kehittäjänä ja laadunvalvojana. [1.]

Manageerauksen tehtäväkenttä onkin laaja ja se vaatii laaja-alaista ammattitaitoa. Tehtävät määrittävät tarkasti vasta kun tilaajan tarpeet on saatu selville (Kuva 6).



Kuva 6. Manageeraajan tehtävät ja tavoitteet [1]

Manageerauksen sisältämät tehtävät, välittämättä siitä ovatko ne kiinteistö- vai käyttäjäpalveluita, voidaan jakaa viiteen eri tehtäväryhmään, jotka ovat:

- tekniset tehtävät
- palveluiden ostaminen ja johtaminen
- hallinto, taloushallinto ja toiminnan valvonta
- yhteydenpito ja viestintä
- raportointi.

Teknisissä tehtävissä manageeraus keskittyy suuremmalta osaltaan kiinteistöpalveluihin, joihin kuuluvat muun muassa kiinteistöhoidon järjestäminen sekä työn tulosten seuranta ja ohjaus. Myös käyttäjäpalveluissa esiintyvät huollot luetaan teknisiin tehtäviin. Kiinteistöhoidossa tulisi asettaa tavoitteet,

joihin saavutettuja tuloksia voidaan verrata ja tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin poikkeavuuksien pois karsimiseksi. [1.]

Palveluiden ostaminen ja johtaminen on iso osa managerin tehtäväkenttää. Managerin tulisi kerätä ympärilleen kattava palveluverkosto helpottamaan palveluiden ostamista. Palveluiden toimittajat valitaan työkohteeseen kiinnittämällä huomiota laatuun, referensseihin, kustannustehokkuuteen sekä aikaisempiin kokemuksiin kyseisestä toimittajasta. Merkittävä osa ostamis- ja johtamisosaamista on myös sopimushallinta. Siihen liittyvät sopimusten valmistelu, palvelutoimittajien valinta ja sopimusten laadinta. Myös mahdollisten riitojen tai palvelusopimusmuutosten aiheuttamat neuvottelut kuuluvat sopimushallintaan. Sopimuksia tulisikin säännöllisin väliajoin tarkastella sopimusehtojen, voimassaoloaikojen, vakuuksien ja muiden velvoitteiden osalta. [1.]

Hallinnollisissa tehtävissä managerin tulisi hoitaa talouteen liittyvät suunnitelmat ja arviot sekä seurata kustannusten toteutumista ja tehdä talousarviovertailuja. Managerin toimiessa myös palveluiden ostajana, liittyvät laskujen hyväksyminen sekä niiden valvonta tehtäväkenttään. Manageri valvoo myös viranomaismääräysten ja lakien sekä yleisen turvallisuuden noudattamista johtamissaan kohteissa. [1.]

Yhteydenpidon osalta managerin tulisikin olla yhteysmies kiinteistön omistajan ja käyttäjän välillä. Näin ollen omistajan ja käyttäjän välittämien viestien tai pyyntöjen käsittely sekä niihin vastaaminen kuuluvat managerille. Yhteydenpito merkittävämpien palvelutoimittajien kanssa, esimerkiksi kehityskousten avulla, antaa mahdollisuuden puuttua palveluiden sisältöön ja epäkohtiin. Näillä keinoilla voidaan palveluita tarvittaessa muuttaa haluttuun suuntaan. [1.]

Raportointi käsittää taloushallinnon, kulutusseurannan, asiakastytyvyyden sekä laitteiden kunnon raportoinnin ennalta määrätyn ajanjakson välein. Ennalta suunnittele mattomat korjaukset sekä muut kiinteistön ylläpitoon liittyvien osakokonaisuuksien raportointi hoidetaan tarvittaessa. [1.]

Termillä manageeraus siis tarkoitetaan johtamispalvelua, jolla koordinoidaan kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut. Kyseinen johtamispalvelu tuotetaan joko omalla organisaatiolla tai ulkopuolisella palveluntarjoajalla. Toimessaan manageeraaja raportoi suoraan yrityksen ylemmälle johdolle. [1.]

3 HAASTATTELUTUTKIMUS JOHTAMISPALVELUISTA

Haastattelut suoritettiin 25.2.2007 – 15.2.2007 välisenä aikana pääkaupunkiseudulla sijaitsevilla yrityksillä. Haastattelupyynnöt toimitettiin viiteen eri PK-alan yritykseen, mutta vain kolme heistä osallistui haastatteluihin. Yrityksien tiloissa järjestettävät haastattelut toteutettiin sekä suullisena että kirjallisena kyselynä. Lähtötiedot yritysten toiminnasta ja käytössä olevista kiinteistöistä pyydettiin toimittamaan haastattelulomakkeella ennen suullista haastattelututkimusta. Suullisissa haastatteluissa kartoitettiin yritysten tarpeita erityyppisille tilapalveluille, johtamispalveluiden ulkoistamisen mahdollisuutta sekä kirjattiin ylös yrityksen toimintaan liittyvät tiedot.

3.1 Haastattelut

Haastatteluissa keskityttiin teollisuuskiinteistöissä toimiviin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Täysin toimistotiloissa ja liiketiloissa toimivat yritykset rajattiin pois haastateltavien joukosta.

3.1.1 Haastatteluiden sisältö

Empiirisen tutkimusaineiston tiedonhankintamenetelmänä käytettiin haastattelututkimusta, joka suoritettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä osassa haastateltaville toimitettiin esikysely (Liite A) ja toisessa osassa pidettiin teemahaastattelu. Kirjallisessa esikyselyssä haastateltavilta selvitettiin seuraavat asiat:

- haastateltavan yhteystiedot
- yrityksen käyttämä kiinteistömassa
- tilojen omistus
- jakaantuminen tilatyypeittäin
- tilojen ikäjakauma
- tilojen kuntotaso.

Suoritettaessa teemahaastattelua toimitettiin haastateltaville sähköpostilla saatekirje, joka sisälsi teema-alueet (Liite B) sekä siihen liittyvää käsitteistöä. Teemahaastattelurungot laadittiin vain käyttäjälähtöisiksi, koska haastatteluun ei osallistunut yhtään omistaja-käyttäjää taikka sijoittaja-omistajaa.

3.1.2 Teema-alueiden muodostaminen

Haastattelussa käytettävät teema-alueet ja kysymykset perustuvat kirjallisuustutkimuksen aiheisiin sekä insinööriyön tavoitteisiin. Teema-alueet toimivat haastattelun runkona ja niissä pyrittiin kattamaan tutkittava aihe kokonaisvaltaisesti. Teema-alueet ovat myös riittävän laajoja, jolloin vastauksia voidaan käsitellä juuri haastateltavan yrityksen näkökulmasta. Haastattelu jaettiin kuuteen eri teema-alueeseen, jotka olivat seuraavia:

- Kiinteistöorganisaation kuvaus
- Toimitilapalveluiden nykytilanne
- Toimitilapalveluiden tarpeet yrityksessänne
- Tarpeet kiinteistöjohtamispalveluille
- Yrityksen tulevaisuuden kehitys
- Asiakassuhteiden hoitaminen.

3.1.3 Haastatteluiden suorittaminen

Haastattelut aloitettiin tiedustelemalla puhelimen välityksellä eri yritysten osallistumishalukkuutta kyseisiin haastatteluihin. Mikäli osallistumishalukkuutta haastatteluun löytyi, sovittiin siitä tarkka ajankohta. Aikaa haastatteluihin pyydettiin varaamaan noin puolitoista tuntia. Ennen haastattelua toimitettiin haastateltavalle henkilölle sähköpostin välityksellä esikysely sekä saatekirje, joka sisälsi alan terminologiaa. Haastattelut suoritettiin haastateltavien omissa toimipaikoissa.

3.1.4 Tuloksien esittämisen periaatteet

Esikyselyn ja teemahaastatteluiden tulokset esitellään ominaan. Esikyselyn tulokset esitetään yhdessä luvussa ja teemahaastatteluiden tulokset jaotellaan käsiteltävän aihepiirin mukaan.

3.2 Haastatteluiden tulokset

3.2.1 Esikysely

Kaikki kyselyyn osallistuneet yritykset harjoittivat omaa liiketoimintaansa vuokratiloissa, joskin yhdellä yrityksellä oli omistuksessaan toisella paikkakunnalla sijaitseva liikekiinteistö, joka oli tällä hetkellä vuokrattu ulkopuoliselle toimijalle. Kaikki haastatteluihin osallistuneet yritykset toimivat tiloissa jotka on lohkottu suuremmasta teollisuuskiinteistöstä. Yrityksien käytössä ole-

vien tilojen koko vaihteli välillä 250 m²-1500 m². Pienimmässä tilassa toimivan yrityksen tilantarve oli pienentynyt oleellisesti juuri ennen haastatteluja, jonka seurauksena ennen haastattelua käytössä olleita tiloja oli luovutettu toiselle osapuolelle.

Haastatteluun osallistuneiden kolmen yrityksen yhteenlaskettu kiinteistömassa oli noin 4200 m², joka jakaantui tiloittain seuraavasti; 12 % toimistotiloihin, 28 % liiketiloihin, 35 % tuotantotiloihin ja 25 % varastotiloihin.

Ikäjakautumaltaan kiinteistöt olivat 1980-luvulla rakennettuja lukuun ottamatta vuonna 2003 rakennettua kiinteistöä, kyseisessä kiinteistössä sijaitsi yhden haastateltavana olleen yrityksen pääkonttori.

Kiinteistöjen kunto oli kaikissa tapauksissa normaali ja toimistotilojen osalta suurimmaksi osaksi hyvä. Varasto- ja tuotantotilojen osalta olivat kiinteistöjen omistajat suorittaneet 2000-luvulla pienimuotoisia perusparannuksia.

3.2.2 *Kiinteistöorganisaation kuvaus*

Kaikkien yritysten kiinteistöstrategiana oli toimia vuokratuissa tiloissa, koska tarvetta kiinteistöjen omistamiseen ei nähty. Vuokratiloissa toimimisessa nähtiin olevan hyötyä, koska näin ollen oman kiinteistön omistamiseen tarvittava pääoma saadaan ydinliiketoiminnan käyttöön sekä liiketoiminnan muutosten vaatimat tilatarpeet ovat helpommin ratkaistavissa.

Tilanhankintatapoina yrityksillä olivat pääosin markkinoilta vuokraaminen, mutta tarvittaessa yksilöllisten tilojen rakennuttaminen sijoittaja-omistajan avulla nähtiin varteenotettavana vaihtoehtona.

Tulevaisuuden tilantarpeet yritysten välillä vaihtelivat lisätilan tarpeesta nykyisten tilojen pienentämiseen. Varastojen ulkoistaminen niin sanottuihin varastohotelleihin sekä tuotteiden täsmäkuljetukset suoraan asiakkaalle tulevat vähentämään haastateltavien mukaan tilantarvetta varastotiloissa. Tällöin tilantarve siirretään logistiselle yritykselle. Toisessa tapauksessa yritystoiminnan nopea laajentuminen tulee kasvattamaan tuotantotilojen tarvetta lähivuosina.

Haastatteluhetkellä kukaan haastateltavista ei käyttänyt palveluidensa johtamiseen tai vuokranantajan ja itsensä välillä kiinteistöalan johtamispalveluita, vaan he hoitivat kiinteistöön liittyvät asiat omalla organisaatiollaan.

3.2.3 *Toimitilapalveluiden nykytilanne*

Yritykset ostivat tilapalveluita maltillisesti ja keskittyivät pääosin perinteisiin palvelutyyppeihin, joita ovat muun muassa vartiointi, siivous ja atk-laitteiden huolto-leasingpalvelut. Yritykset eivät olleet kiinnostuneita ostamaan itselleen tilapalveluita, jotka liittyivät läheisesti omaan ydinliiketoimintaan. Työt haluttiin tuottaa itse omalla organisaatiolla, jotta yrityksen omavaraisuus ei kärsisi.

Ne tilapalvelut joita yritykset ostivat, ostettiin erillisiltä yrityksiltä ja suurimaksi osin eri alojen pieniltä toimijoilta. Tilapalvelujen niputtamista suurempiin kokonaisuuksiin ei suosittu, koska palvelujen kokonaishinnan oletettiin nousevan ja palvelukokonaisuuksiin kuuluu usein kiinteänä osana lisäpalveluja, joita tilaaja yritys ei tarvitsisi ollenkaan.

Palvelujentarjoajien kilpailutusta tietyn väliajoin ei pidetty yrityksissä tärkeänä vaan asiassa painotettiin hyvän yhteistyökumppanin löytämistä, joka täyttää yrityksen laatuvaatimukset ja jonka kanssa yhteistyö on vaivatonta. Palveluiden hinnoittelussa myöskään halvin hinta ei ollut määräävässä asemassa kumppania valittaessa, vaan työn laatu ja luottamus toimijaan olivat ensisijalla.

Toimitilapalveluiden tarjonta koettiin riittäväksi yrityksen nykyisessä tilanteessa. Tosin haastateltavat uskoivat yleisesti, että lähitulevaisuudessa lähellä ydinliiketoimintaa olevien palveluiden kysyntä ja tarjonta lisääntyvät.

3.2.4 *Toimitilapalveluiden tarpeet yrityksissä*

Yrityksissä ei juurikaan nähty uusia tarpeita tilapalveluiden osalta. Ilmapiiri uusien palveluiden ympärillä antoi ymmärtää, että palveluntuottajien olisi myytävä uudet palvelut yrityksiin, jotta niistä kiinnostuttaisiin. Tärkeimpänä pidettiin palveluiden tuotteistamista selkeiksi osiksi, jolloin palvelusta saata-va hyöty voitaisiin helposti esittää.

Palvelut, jotka herättivät kiinnostusta haastateltavissa, olivat logistiikan ja varastonhallinnan ympärille rakennetut käyttäjäpalvelut. Myytävien tuotteiden tai palveluiden jälkimarkkinoita ei ketään haastateltavista olisi valmis antamaan ulkopuolisen hoidettavaksi tai johdettavaksi.

3.2.5 Tarpeet kiinteistöjohtamispalveluille

Tarpeet kiinteistöjohtamispalveluille suuntautuivat selvästi tulevaisuuteen, jolloin yrityksen laajentumisen myötä kiinteistöjen tai toimipaikkojen lukumäärä kasvaisi. Toimipaikkojen tai kiinteistöjen koolla ei havaittu olevan merkitystä kiinteistöjohtamispalvelujen tarpeellisuuteen, vaan toimipaikkojen fyysisellä etäisyydellä. Kiinteistöjen pitkä etäisyys koettiin ajankäytön suhteen hankalaksi, koska nykyiset toimitiloista vastaavat henkilöt olivat esimiestehtävissä ja hoitivat toimitila-asiat oman päätyönsä ohella.

Nykyiselläkin kiinteistökannalla haastateltavat olisivat valmiit käyttämään johtamispalveluita, niistä saatava hyöty ja kustannussäästöt voitaisiin konkreettisesti esittää tilaajalle.

Jos kiinteistöjohtamispalveluita käytettäisiin, haluttaisiin se hoitaa ulkopuolisella johtamispalvelun tarjoajalla oman organisaation sijaan. Haastateltavat uskoivat, että ulkopuolinen johtamispalvelun tarjoaja pystyisi hoitamaan tilapalvelut ammattitaitoisesti ja kustannustehokkaasti. Tärkeimpinä kriteereinä olivat siis ajan ja rahan säästö.

Yrityksen oma henkilökunta haluttiin pitää ydinliiketoimintaa lähellä olevissa tehtävissä. Tällöin henkilökunnan resurssit saadaan johdettua tuottavaan liiketoimintaan.

Palvelukonseptien tarvetta kysyttäessä ei niiden tarvittavaa sisältöä osattu määrittellä, mutta palvelukonseptien ostamista voitaisiin harkita, jos sillä saataisiin aikaan merkittäviä kustannussäästöjä, kuten ammattimaisen kiinteistöjohtajan käytöllä.

Nykyiset kokemukset laajoista palvelupaketeista koettiin negatiiviseksi muun muassa kokemusten myötä, jossa tarjousvaiheessa ollut suuri toimija oli ketjuttanut tarjouspyynnöt samoille pienyrityksille, jotka jo toimivat kyseisen yrityksen toimitilapalveluiden tuottajina. Tällä mallilla tarjotuissa palvelupaketeissa koettiin vain välikäsien lisääntyvän ja lopullisen hinnan nousevan.

Kiinteistöjohtamispalveluiden hankinnassa koettiin ongelmaksi vähäinen tieto johtamispalveluiden toimivuudesta, eikä palveluista ole sen takia laajemmin kiinnostuttu. Myös hinnoitteluperusteet sekä epäily kiinteistöjohtajan pätevyydestä kyseiseen toimeen koettiin vaikeasti hahmotettaviksi.

Johtamispalveluiden käyttöön ottamiseksi vaadittavien tarjouspyyntöjen laatiminen sekä vertaileminen koettiin epämiellyttäväksi. Tämä tosin johtui yritysten osin heikosta palveluiden osto-osaamisesta. Myös sopimusten laatimista johtamispalveluista karsastettiin haastateltavissa yrityksissä. Tämäkin johtui vähäisestä tiedosta kyseisiä palveluita kohtaan.

3.2.6 *Yrityksen tulevaisuuden kehitys*

Nykyisten yritysten sisällä toimivien kiinteistöorganisaatioiden katsottiin olevan valmiita vastaamaan sille asetetuista haasteista. Esille nousi ainoastaan huoli, että tilapalveluiden hoitamiseen vaadittava työmäärä nousisi liian suureksi nykyiselle organisaatiolle. Ongelmaksi muodostuu muun työn ohella hoidettava kiinteistöjohtaminen, josta voi tulla osittainen este kiinteistöasioiden keskitetylle ja vastuulliselle hoitamiselle..

Haastateltavat eivät osanneet määrittää tilapalveluiden kehityssuuntaa oman yrityksen sisällä tai edes yleisellä tasolla. Varmana voitiin pitää vain, että kehityksen suuntaan vaikuttavat suurten yritysten tekemät, niin sanotut pelin avaukset kun otetaan käyttöön uuden tyyppisiä tilapalveluita. Yhtenä selvänä kehityssuuntana tosin pidettiin saatavilla olevan tiedon lisääntymistä tilapalveluiden ja niiden johtamiskentän alueella.

Omassa liiketoiminnassa nähtiin haastateltavien kesken pientä kasvua kiinteistöhallinnan ja tilapalveluiden näkökulmasta. Kasvu johtuu pääosin liiketoiminnan kasvun vaatimasta lisätilan tarpeesta, sekä yritysten omien toimitalyppien muuttuvasta painotuksesta.

3.2.7 *Asiakassuhteiden hoitaminen*

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei kukaan tilojen sijoittaja-omistajista tarjonnut vuokralaisilleen esimerkiksi käyttäjäpalveluiden johtamista yhdenmukaisesti tai tuotteistetusti. Palveluiden saatavuudesta ja toimittajista saatiin tarpeen mukaan neuvoja kiinteistön omistajilta, mutta ilman niin sanottua johtamista.

Myöskään merkittävää yhteistyötä sijoittaja-omistajien ja käyttäjien välillä ei käyty. Kaikki haastateltavat yritykset olivat tosin valmiita ostamaan tilapalveluita tai niiden johtamista kiinteistön omistajalta. Tätä tapaa pidettiin helppona keinona löytää tilapalveluiden tarjoajia sekä yhteistyökumppaneita joiden laatuun ja kustannustehokkuuteen voi luottaa.

3.3 Haastatteluiden johtopäätökset

Kiinteistöjohtopalveluiden pidettiin varteenotettavana vaihtoehtona myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jotka käyttävät teollisuuden kiinteistöjä. Palvelun ulkoistaminen olisi usein myös ainoa keino saada yritykseen ammattimainen kiinteistöjohdon asiantuntija. Johtamispalveluiden tarjontaan tulisikin kehittää selkeä perusrunko, johon palvelun hinta myös nojautuisi. Nykyisellään ongelmaksi koetaan johtamispalveluiden epämääräinen tehtäväkenttä, sekä hintatason hankala vertaileminen eri toimijoiden kesken.

Haastateltavien yritysten kanssa huomattiin, että kiinteistöjen vuokraus on yhä suositumpaa, jolloin käyttäjä-omistaja omistusmuoto jäi auttamatta pieneksi työtä käsittelevän segmentin osalta. Vuokrakiinteistöjen kasvavan käytön syitä on muun muassa pääoman vapauttaminen ydinliiketoiminnan käyttöön, pienen yrityksen toiminnan vakiintumattomuus sekä tietämättömyys kiinteistöalasta. Myös PK-alan yritysten luja tahto kasvattaa ydinliiketoimintaansa ajaa pääoman käytön oman liiketoiminnan kasvattamiseen, ei käytettävään kiinteistöön.

Palvelujen osalta yritykset ostavat vain perinteisiä tilapalveluita eikä uusien palvelutarpeiden tai –tarjonnan kartoittamiseen käytetä juurikaan aikaa yrityksen sisällä. Uskoa käyttäjäpalveluiden lisääntymiseen tosin löytyi. Lisään-tyksen kohteena nähtiin ydinliiketoimintaa lähellä olevat käyttäjäpalvelut, mutta passiivinen asenne niitä kohtaan hidastaa palveluiden yleistymistä. Nykyisiä palveluita ei myöskään kilpailuteta säännöllisin väliajoin, jolloin saatetaan tyytyä muita alhaisempaan laatutasoon ja korkeampaan hintaan. Tämä tapahtuu tietämättömyydestä vaihtoehtoja kohtaan. Myös yritysten osto-osaaminen tilapalveluita kohtaan kärsii yritysten passiivisesta asenteesta niitä kohtaan.

Puhuttaessa toimitilapalveluiden hankinnasta pidettiin niiden ostamista kiinteistön sijoittaja-omistajalta varteenotettavana vaihtoehtona. Ongelmaksi koettiin se, etteivät kiinteistöjen omistajat ainakaan vielä tarjoa vuokralaisilleen lisäarvoa tuottavia palveluita.

Pienten ja keskisuurten kiinteistöjen sijoittaja-omistajat eivät tunnu johtavan kiinteistöjään ammattimaisesti, tai eivät vain suhtaudu tilapalveluihin tai niiden johtamiseen vakavasti. Kyseisten palveluiden myyminen koetaan aikaa vieväksi, hankalaksi ja kannattamattomaksi. Kilpailutilanteiden kiristyessä

saattaa kyseinen toiminta kuitenkin saada mahdolliselta kiinteistön käyttäjältä ostopäätöksen aikaiseksi.

Haastateltavissa yrityksissä kiinteistöjohtamispalveluita uskottiin pystyvän hoitamaan omalla organisaatiolla. Ulkopuoliseen apuun turvautuminen nähtiin mahdollisena vasta kun yrityksen tilantarve on kasvanut liian suureksi nykyiselle kiinteistöorganisaatiolle. Kuitenkin kiinteistöjohtamispalvelut nähtiin myös osittain mahdollisuutena nykyisessä tilanteessa, mahdollisuutena siirtää yrityksen henkilöstöresursseja ydinliiketoiminnan piiriin. Toimenpiteestä odotettiin muodostuvan liian paljon kuluja yritykselle, jolloin se kannattaisi vasta yrityksen kasvaneen koon tai hajautuneen myötä. Kuitenkaan nykyisen tilanteen, jossa yrityksen toimihenkilö hoitaa oman työnsä ohella kiinteistöjohtamisen, viemää työaika yrityksissä ei ole selvitetty. Työn oletettiin olevan niin sanotusti ilmaista kiinteistöjohtamista, koska se hoituu toimihenkilön muun työn ohella.

Haastatteluiden perusteella voidaan olettaa, että ostettaessa kiinteistöjohtamispalveluita tulisi niiden maksaa itsensä takaisin jo palveluiden pitkälle viedyn kilpailutuksen ansiosta kustannussäästöinä. Myytäessä kiinteistöjohtamispalveluita tulisi asiakkaalle myös havainnollistaa kiinteistöjohtamisen ulkoistuksella säästetty työaika ja saavutettu ammattimainen ote tilapalveluiden hoidosta.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yritykset tahtovat helppoa sekä luotettavaa palvelua, niin palveluidentoimittajilta kuin mahdollisilta kiinteistöjohtamispalveluyrityksiltä. Hinnoittelu johtamispalveluille täytyy saada läpinäkyväksi ja kilpailukykyiseksi sen vaatimaan työmäärään nähden. Kiinteistöjohtamispalveluilla voidaan yrityksen toimintaa ja osto-osaamista tehostaa sekä laskea yksittäisten ihmisten tehtävien lukumäärää, jolloin lisääntynyt työaika voidaan käyttää ydinliiketoiminnan vaatimiin tehtäviin.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Markkinat manageeraukselle

Kun mahdollisia markkinoita tarkastellaan siitä näkökulmasta, että kiinteistö- ja rakennusklusteri on yksi suurimmista maassamme määritellyistä klustereista ja se edustaa yli 75 % kansallisvarallisuudestamme, voidaan olettaa että työsarkaa riittää myös manageerauksen kehittämiseksi Suomessa. RAKLI:n määrittelemän toimitilakannan arvo vuonna 2005 oli 110 miljardia euroa josta 40 % oli ammattiomistuksessa josta taasen pienomistajat hallinnoivat 10 %. Näin ollen pienomistajien joukko, joiden kiinteistöjohtoorganisaatio ei välttämättä aina ole ajan tasalla taikka riittävän ammattitaitoinen, on varteenotettava vaihtoehto manageerauksen käyttäjäkuntaa määriteltäessä.

Kun vertaillaan vielä olemassa olevien rakennuksien lukumäärän perusteella toimisto- ja liikerakennuksia teollisuus- ja varastotiloihin, nähdään eron olevan vain noin 2 %. Kuitenkin valtaosa johtamispalvelun tarjoajista keskittyy palvelutarjonnassaan vain toimisto- ja liikerakennuksiin.

Liiketoiminnan ajautuessa yhä suuremmissa määrin tilanteeseen, jossa käyttäjä haluaa vuokrata tilat sijoittaja-omistajalta, riippumatta kiinteistön koosta, tulisi manageeraus saada molempien osapuolten yhteiseksi asiaksi. Sijoittaja-omistaja omalta osaltaan auttaa kiinteistöjohtamispalveluiden kehittymistä sillä, että se ei enää halua itse johtaa omistamiaan kiinteistöjä vaan suhtautuu kiinteistöön puhtaasti sijoituksena. Tällöin hän on valmis käyttämään kiinteistöjohtamispalveluita ammattimaisena välikätenä itsensä ja sijoituksensa rajapinnassa.

Suurien kiinteistöjen tai niiden kokonaisuuksien kautta Suomen markkinoille tulleet ulkomaalaiset kiinteistösijoittajat lisäävät kiinteistöjohtamispalveluiden käyttöä Suomen markkinoilla. Omalta osaltaan ulkomaalaiset yritykset luovat Suomeen uuden kiinteistöjohtamiskulttuurin.

4.2 Manageeraus ja sen soveltuvuus kohdetyypeille

Manageeraus on käsitteenä laaja, eikä siihen voida sitoa tiettyjä palveluita tai tehdä siitä omaa konseptia. Käsitteen laajuus itsessään tekee siitä vaikean myytävän mahdolliselle ostajalle, mutta sen joustava tehtäväkenttä antaa

myös paljon mahdollisuuksia palvelukokonaisuuden räätälöintiä varten. Tuuleekin muistaa, että yritysten organisaatiot ja kiinteistöt ovat pieniä työn kohderyhmässä. Pienille toimijoille palveluiden räätälöityminen on tärkeä ominaisuus, jolloin mistään palvelusta, jota ei yrityksessä tarvita, ei myöskään jouduta maksamaan.

Soveltuvuutta arvioitaessa täytyy muistaa ne tarpeet, mitkä liittyvät kyseisiin kiinteistöihin sekä niissä toimiviin PK-alan yrityksiin. Tilapalveluiden tarve esimerkiksi on yrityksissä verrattain pientä johtuen oman henkilökunnan laaja-alaisesta työkuvasta, sekä tietämättömyydestä tilapalveluiden sekä niiden johtamispalveluiden hyödyistä oman liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Myöskään yritysten ollessa vuokralaisia kiinteistössä ei kiinteistöpalveluiden osuus pääse nousemaan korkealle osuudelle kaikista tilapalveluista. Tässä suhteessa tulisi käyttäjän ja sijoittaja-omistajan tehdä yhteistyötä kiinteistöjohtamispalveluiden kautta. Toisaalta uusille tilapalveluille tarvitaan niin sanottu tienavaaja, joka tekee tietystä palvelusta haluttavan ja luotettavan muiden silmissä. Tämän tekee yleensä suuryritys, jolla on resursseja kehittää palveluita suuntaan, joka hyödyttää omaa liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti. Sen mitä suuret tekevät edellä, tekevät pienet perässä.

Työn rajaukseen sopivissa kiinteistöissä käytettävät kiinteistöjohtamispalvelut tulisivat lähes aina olla ulkoistettuja, johtuen yrityksen oman organisaation pienuudesta ja sen ammattitaidon keskittymisestä ydinliiketoimintaan sekä sen ympärillä toimiviin käyttäjäpalveluihin. Tilapalvelut tulisi solmia johtamisvastuu mallilla kiinteistöjohtamisyrityksen kanssa jolloin pienen yrityksen annetaan itse hoitaa osittain myös tilapalveluita. Kyseisessä mallissa voidaan myös muuttaa tilapalveluiden käyttöä muita vastuumalleja helpommalla.

Suurimpana huolena yrityksille tuntuvat olevan johtamispalveluiden kustannukset, jotka usein koetaan liian suuriksi. Kustannukset tulisi saada läpinäkyviksi tilaajan ja johtamispalveluntuottajan välille. Hinnoittelun ollessa selkeää ja helposti ymmärrettävää sekä palvelukuvausten kattavia, voitaisiin eri toimijoita verrata keskenään ja saada selkeät valintaperusteet manageeraajan valinnalle. Myyntitilanteessa tulisi asiakkaalle selkeästi ilmoittaa manageerauksen edut niin tilapalveluiden kustannuksissa, oman organisaation työmäärän vähentymisessä kuin kiinteistön elinkaaren optimoinnin kannalta.

4.3 Manageerauksen edut ja haitat

Manageerauksen etuja on helppo puolustaa silloin kun vastapuolella on yritys, jonka organisaatiossa ei ole osaamista tilapalveluiden hankintaan tai niiden optimaaliseen johtamiseen. Tällöin manageerauksen edut ovat selkeästi nähtävissä tilapalveluiden parempana laatuna sekä hallintana ja kustannustehokkuuden nousuna. Optimaalisessa tapauksessa kyseinen tilapalveluiden optimointi lisää merkittävästi myös yrityksen ydinliiketoiminnan kannattavuutta. Kannattavuuden nousu voi esimerkiksi johtua resurssien ohjautumisesta ydinliiketoiminnan käyttöön, jolloin turhat resurssit poistuvat tehtävistä, jotka suoritettiin ennen sivutoimisesti.

Manageerauksen haittoihin kuuluvat yrityksen tilapalveluiden oman osto-osaamisen huonontuminen, jolloin kerran manageerauksen hankkineen yrityksen täytyy manageerauksen mahdollisen loppumisen jälkeen kerätä uudestaan kaikki tieto-taito tilapalveluista ja niiden ostamisesta. Haittoihin voidaan lukea myös toteutuneet kustannussäästöt, onko niitä? Manageeraajalle siirretty työtaakka voi pahimmillaan tulla takaisin yrityksen henkilökunnan niskoille, kun manageeraajan tekemisiä joudutaan valvomaan ja korjaamaan.

4.4 Yhteenveto

Tutkielman aiheena oli tutkia manageerauksen soveltuvuutta pieniin ja keskisuuriin teollisiin yrityksiin. Aihetta tutkittiin kirjallisuuden ja haastatteluiden avulla. Kirjallisuudessa paneuduttiin kiinteistöjohtamisen näkökulmiin, markkinoihin sekä kiinteistösijoituksen ominaisuuteen. Haastatteluosiossa selvitettiin yritysten tarpeita ja manageerauspalveluiden soveltuvuutta teollisuuden kiinteistöissä toimiville yrityksille.

Manageeraus teollisuuden kiinteistöille nähtiin toimivana ratkaisuna, jos sillä pystyttiin osoittamaan kustannussäästöjä tai muita merkittäviä hyötyjä tilaajayritykselle. Käsitteenä manageeraus oli selvästi vieras ja tuore, jolloin sen tehtäväkenttää oli yrityksissä vaikea hahmottaa. Palvelutarpeita selvittäessä kävi ilmi, että liian lähelle ydinliiketoimintaa tai asiakasta sijoittuvat palvelut eivät olleet mieleisiä. Pelkona taustalla olivat oman päätäntä- ja vaikutusvallan pienentyminen, ohjailtaessa toimintoja, jotka olivat lähellä ydinliiketoimintaa.

Määriteltyjen tavoitteiden tarkempi saavuttaminen olisi ollut mahdollista, jos haastattelututkimukseen olisi saatu mukaan myös muita kohderyhmiä kuin pelkästään kiinteistöjen käyttäjiä, jotka toimivat vuokratiloissa. Nyt haastatteluiden näkökulma jäi suppeaksi yhden ryhmän puheenvuoroksi. Myös teollisuuden kiinteistöjen ominaispiirteiden määrittämisen vaikeus teki tutkimuksen suorittamisen vaikeaksi.

Insinööriyön johtopäätöksien avulla voidaan todeta, että manageerauspalveluiden tarjoamisesta pienille ja keskisuurille teollisuuden kiinteistöjen käyttäjille tulee varteenotettava vaihtoehto kooltaan normaalia pienemmälle johtamispalveluyritykselle. Näiden yritysten palvelu perustuu asiakaslähtöisyyteen ja yksilöllisyyteen.

VIITELUETTELO

- [1] Siikala, Juhani, *Kiinteistön pidosta kiinteistöliiketoimintaan* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 2000.
- [2] RAKLI ry kotisivut. [www-dokumentti, viitattu 10.3.2007]. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/toimialajamarkkinat/kiinteistoklusteri/>
- [3] Visio 2010 kotisivut. [www-dokumentti, viitattu 14.3.2007] Saatavissa: <http://www.visio2010.fi/klusteri/>
- [4] RAKLI ry kotisivut. [www-dokumentti, viitattu 10.3.2007]. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/attachements/2006-12-08T08-25-5242.ppt#274,19,Dia19>
- [5] Tilastokeskus kotisivut. [www-dokumentti, viitattu 16.3.2007]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/rak/2005/rak_2005_2006-10-25_tie_001.html
- [6] Olkkonen Olli, Kaleva Hanna, Land Petri. *Toimitilasijoittaminen: markkinat, strategia, analyysi*. Turku: Kiinteistötalouden instituutti. 1997.
- [7] *Kiinteistö- ja rakennusklusterin Visio 2010*. [verkkodokumentti, viitattu 15.2.2007]. Saatavissa: <http://www.visio2010.fi/attachements/2005-11-22T11-44-5340.pdf>
- [8] RAKLI. *Kiinteistöliiketoiminnan sanasto*. [verkkodokumentti, viitattu 4.3.2007]. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf>
- [9] Tuomela Antti, Ventovuori Tomi, Puhto Jukka. *Toimitilapalveluiden kehittyminen Pohjois-Euroopassa*. [verkkodokumentti, viitattu 18.3.2007]. Saatavissa: http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_raportit/Raportti%20197.pdf
- [10] (edit by) Alexander, Keith. *Facilities Management –Theory and Practise*. London: E & FN Spon, 1996.
- [11] Kerttula, Saara, *Kiinteistöjohtamisyriykset uskovat kasvuun. Locus1 (2007)*, s. 8–13.
- [12] Heinimäki Satu, Puhto Jukka. *Kiinteistöjohtamispalveluiden markkinat Suomessa*. Espoo: Otamedia Oy. 2001.
- [13] *Locus 1 (2001)*, s. 22
- [14] *Locus1 (2003)*, s. 16.

MANAGEERAUKSEN SOVELTUVUUS PIENIIN JA KESKISUURIIN TEOLLISIIN KIINTEISTÖIHIN- ESIKYSELY

Vastaukset tulevat olemaan täysin luottamuksellisia. Haastatteluista saatuja tietoja tullaan käsittelemään niin, että selvityksen vastauksista ei käy ilmi vastauksen antajaa.

Haastateltava

Yrityksen nimi:	
Yrityksen toimiala:	
Haastateltavan nimi:	
Asema yrityksessä	
Puhelin:	
Sähköpostiosoite:	

Kiinteistöt

Yrityksenne omistamien tilojen määrä (m2 ja kpl)	
Yrityksen omaan käyttöön vuokraamien tilojen määrä (m2 ja kpl)	
Yrityksenne ulos vuokraamien tilojen määrä (m2 ja kpl)	
Kiinteistöjen jakaantuminen tiloittain (arvio %)	
liiketilat	
toimistotilat	
tuotantotilat	
varastotilat	
muut	
Kiinteistöjen ikäjakauma (arvio %)	
1990-	
1970 - 1989	
-1969	
Kiinteistöjen kuntotaso (hyvä, normaali, huono)	

MANAGEERAUKSEN SOVELTUVUUS PIENIIN JA KESKISUURIIN TEOLLISIIN KIINTEISTÖIHIN- TEEMAHAASTATTELU

Käyttäjälähtöiset kysymykset

1. Kiinteistöorganisaation kuvaus

- a. yrityksenne kiinteistöstrategia? (omistaminen/toiminnan resurssit)
- b. onko tarve omistaa itse kiinteistönnne?
- c. yrityksenne tilanhankintatavat? (vuokraaminen/rakennuttaminen/markkinoilta ostaminen)
- d. tilantarpeen muutokset tulevaisuudessa?
- e. mitä toimintoja hoidetaan itse? (hallinto/ talous/ vuokraus/ kiinteistökehittäminen/ asiakassuhteet)

2. Toimitilapalveluiden nykytilanne

- a. keskeisimmät ostettavat toimitilapalvelut? (isännöinti/ ylläpito/ käyttäjäpalvelut/ tilanhankinta)
- b. minkälaisina kokonaisuuksina ostatte palvelut?
- c. kuinka usein toimitilapalvelut kilpailutetaan?
- d. vastaako toimitila-alan palvelutarjonta yrityksenne tarvetta?

3. Toimitilapalveluiden tarpeet yrityksessänne

- a. mitä kiinteistöpalvelutarpeita kohdan 2. lisäksi yrityksellänne on?
- b. mitä käyttäjäpalvelutarpeita kohdan 2. lisäksi yrityksellänne on? (tuotantolaitteiston huoltotoimenpiteet, tuotteiden jälkimarkkinat, logistiikka)

4. Tarpeet kiinteistöjohtamispalveluille

- a. onko yrityksellänne tarvetta management palveluille?
- b. hoidetaanko palvelut omalla organisaatiolla vai ulkopuolisella kiinteistöpalvelutarjoajalla?
- c. minkälaisia palvelukonsepteja voisitte ostaa ulkopuoliselta kiinteistöjohtamispalvelutarjoajalta?
- d. keskeisimmät ongelmat management palvelujen hankinnassa tällä hetkellä?

5. Yrityksen tulevaisuuden kehitys

- a. pystyykö kiinteistöorganisaationne vastaamaan sille asetettuihin haasteisiin?
- b. kiinteistöhallinnan ja kiinteistö- sekä käyttäjäpalveluiden kehitymissuunta?
- c. oman liiketoiminnan, organisaation ja sen toiminnan kehittyminen tulevaisuudessa? (kiinteistöhallinnan, toimitilapalveluiden näkökulmasta)

6. Asiakassuhteiden hoitaminen (käyttäjälähtöiset)

- a. omistajien tarjoamat keskeisimmät palvelut?
- b. minkälaista yhteistyötä teillä on omistajien kanssa?
- c. ostaisitteko omistajaltanne käyttäjäpalveluita?