

Asiantuntijapalveluiden käyttäminen osana yrityksen strategista kiinteistöjohtamista on kasvanut merkittävästi viimeisen 5–10 vuoden aikana. Yritysten liiketoimintaympäristöjen jatkuvat muutokset ja yhä jatkuva kansainvälistyminen tulevat kasvattamaan konsulttipalveluiden kysyntää myös tulevaisuudessa.

Asiantuntijapalvelut yrityksen strategisessa kiinteistöjohtamisessa – KOHTAAVATKO TARVE JA TARJONTA?

Emma Kaksonen

”Mitä kehittyneempi yritys on, sitä strategisempaa yrityksen CREM on.”

YRITYKSEN STRATEGINEN KIINTEISTÖJOHTAMINEN

(Corporate Real Estate Management, CREM) on käynyt läpi valtavien muutosten viimeisen vuosikymmenen aikana. CREM ei ole enää pelkästään palveluiden tuottamista kiinteistölle vaan se on enemmänkin pääliiketoiminnan kumppani, joka kulkee ”käsi kädessä” bisneksen kanssa. Liiketoimintaympäristön muuttuessa myös CREM-asiantuntijapalveluiden käyttäminen osana yrityksen kiinteistöjohtamista on lisääntynyt tuoreen tutkimuksen mukaan merkittävästi.

Tässä artikkelissa käsiteltävä tutkimus on tehty yhteistyössä CBRE:n Suomen ja Iso-Britannian toimistojen kanssa ja siihen osallistui yhteensä 11 käyttäjäorganisaatiota sekä kaksi kiinteistöalan asiantuntijaa. Haastattelututkimuksen osallistuneet organisaatiot olivat Elisa, ExxonMobil, Google, IBM, Itella, Microsoft, Pfizer, RBS, Sanoma, StoraEnso ja Tieto. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yrityksen strategisen kiinteistöjohtamisen evoluutiota ja sen tämän hetkistä asemaa pyrkien samalla selvittämään minkälaisia erilaisia konsultti-asiakassuhteita on olemassa ja mitkä keskeiset tekijät vaikuttavat pitkäkestoisiin onnistuneisiin konsultti-asiakassuhteisiin.

**YRITYKSEN STRATEGISEN
KIINTEISTÖJOHTAMISEN NYKYTILANNE**

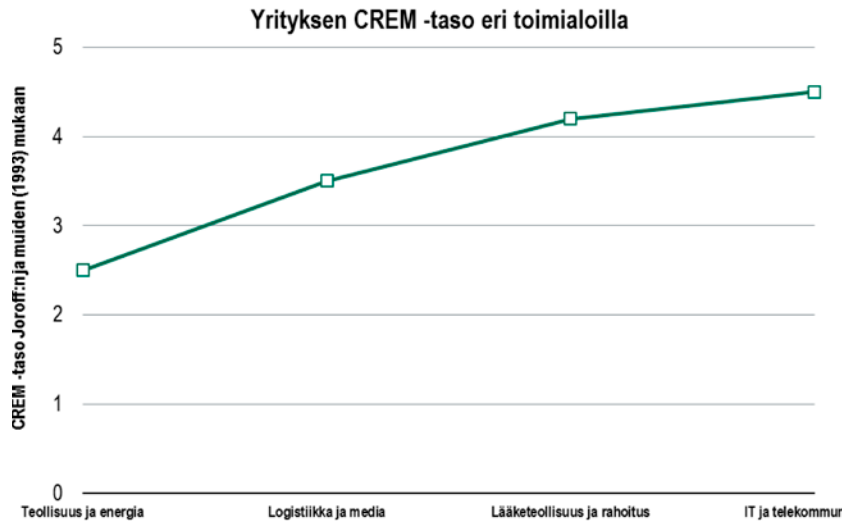
Yrityksen strateginen kiinteistöjohtaminen lähes-tyy kiinteistöjä strategisesta näkökulmasta, jonka tarkoituksena on yhdistää kiinteistöt ja yrityksen toimiala pääbisneksen kanssa liiketoimintoja tukien (Dewulf, Krumm & Jorge 2003). Tutkimus osoittaa, että tämä määritelmä ei toteudu vain teoriassa vaan on peruspilarina jokaisen haastateltavan yrityksen kiinteistöstrategialle.

Joroff (1993) on kehittänyt yrityksen strate-giselle kiinteistöjohtamiselle evoluutiomallin, joka luokittelee yrityksiä sen mukaan, miten kehittyneitä tutkimukseen osallistuneiden yri-tysten ja näiden edustamien toimialojen CREM on Joroffin mallin mukaan.

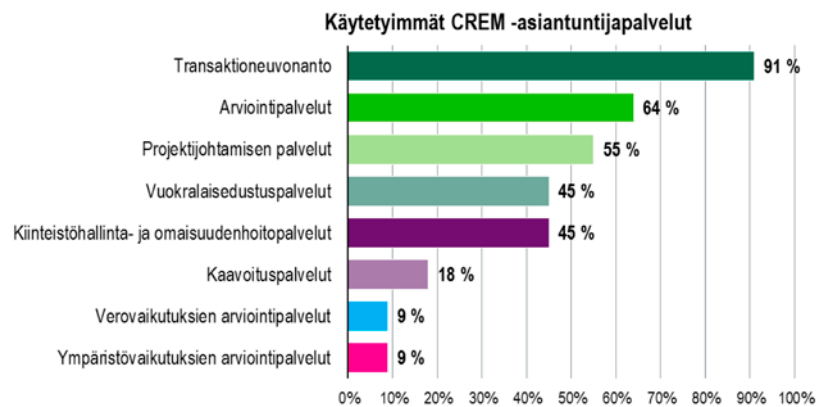
Tutkimus osoittaa, että mitä kehittyneempi yritys on, sitä strategisempaa yrityksen CREM on. Yrityksen strateginen kiinteistöjohtaminen ei ole enää vain palveluiden tuottamista vaan tulokset viittaavat siihen, että CREM on usein varsin strate-gisessa asemassa tietoteollisuuden aloilla, kuten IT- ja rahoitusaloilla sekä lääketeollisuudessa, kun taas perinteisen teollisuuden aloilla CREM on tyypillisesti keskittynyt enemmän operatiivisten kokonaisuuksien hallintaan.

Haastateltavat kokivat yrityksen CREM:n muuttuneen viimeisen 5–10 vuoden aikana. Suurimmat muutokset yrityksen CREM:ssä olivat haastateltavien mukaan tapahtuneet kiinteistöportfolion suuruudessa, kiinteistöorga-nisaatiossa, kiinteistöjohtamisen tiimin koossa ja toimintatavoissa sekä ulkoistettujen palveluiden kasvussa. Tutkimuksen mukaan eräs selkeä trendi on ollut se, että yritykset pyrkivät luopu-maan omistamistaan kiinteistöistä esimerkiksi myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyiden kautta vapauttaakseen kiinteistöissä olevaa pääomaa ydinliiketoiminnan käyttöön sekä ollakseen kustannustehokkaita. Yksi haastateltavista kuvasi tätä ”merkittävänä draivina vähentää nelioitā yri-tyksen työskentelytapojen tehostamiseksi”.

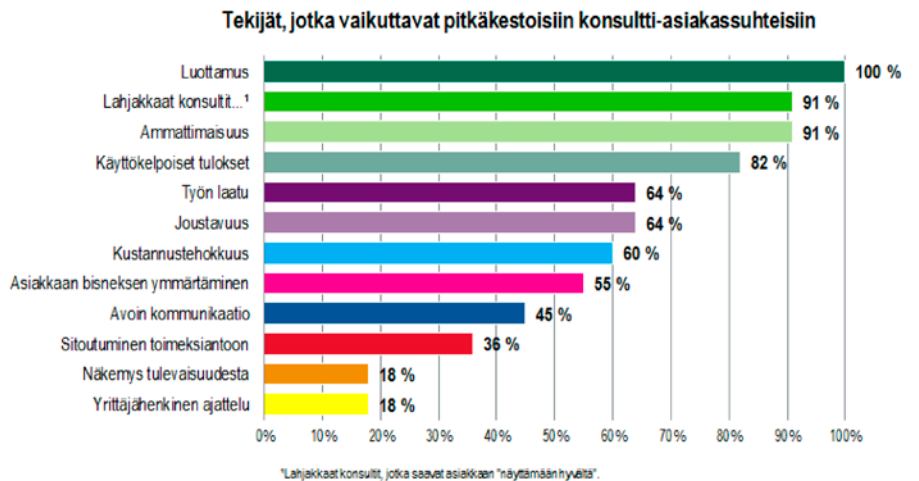
Haastateltavat kokivat myös itse kiinteistöor-ganisaation ja niiden työtapojen muuttuneen. Vaikka kiinteistöorganisaatioiden koko on pienentynyt, moni haastateltavista koki niiden tietotaidon ja osaamisen kasvaneen. Samalla yhteistyö liiketoimintojen kanssa on tiivistynyt. Myös kiinteistöorganisaation toimintavaltuuksien ja -edellytysten koettiin olevan pääosin hyvällä tasolla. Yhä useammin yrityksen sisäiset resurssit eivät riitä johtamaan kiinteistöjä globaa-lilla tai edes kotimaisella tasolla, mikä on lisännyt palveluiden ostamista. Havainnot paljastavat, että globaalilla tasolla käyttäjäyritykset käyttävät yhä enemmän myös kiinteistöalan neuvonanto-palveluja. Tutkimuksen mukaan käytetyimmät



KUVAAJA 1.
Yrityksen strateginen kiinteistöjohtamisen taso eri toimialoilla.



KUVAAJA 2.
Käytetyimmät CREM-asiantuntijapalvelut.



KUVAAJA 3.
Tekijät, jotka vaikuttavat pitkäkestoisiin konsultti-asiakassuhteisiin.

”Luottamus ei koostu vain yhdestä tekijästä, vaan se on usean osatekijän summa. Kuitenkin vain yksi tekijä voi vaikuttaa keskinäisen luottamuksen menettämiseen.”

CREM-asiantuntijapalvelut kohdemaissa olivat transaktioneuvonanto sekä arviointipalvelut. Myös projektijohtamis- sekä vuokralaisedustuspalvelut olivat melko käytettyjä: hieman alle puolet vastaajista mainitsi käyttäneensä kyseisiä palveluita. Sen sijaan kaavoitus-, vero- ja ympäristövaikutusten arviointipalvelut olivat selvästi vähemmän käytettyjä.

MIKSI YRITYKSET KÄYTTÄVÄT CREM-ASIAANTUNTIJAPALVELUJA?

Tutkimus osoittaa, että yleisin syy CREM-asiantuntijapalveluiden käyttämiseen on sisäisen tietotaidon puuttuminen. Asiantuntijaresurssit ovat joustavia ja niillä voidaan kattaa myös sellaisia osa-alueita ja/tai maantieteellisiä alueita, jossa yrityksellä ei ole omia resursseja.

Haastateltavien mukaan asiantuntijapalveluiden avulla organisaatio suoriutuu paremmin ja kustannustehokkaammin omista tehtävistään, minkä lisäksi organisaation omat resurssit saadaan optimoitu. Asiantuntijayritykset pystyvät myös tarjoamaan organisaatioiden käyttöön ns. ”best practice” -ratkaisuja esimerkiksi markkinatietojen ja ohjelmavälineiden muodossa.

Asiantuntijapalveluiden käytössä oli huomattavia eroja kohdemaiden välillä. Iso-Britanniassa CREM-asiantuntijapalveluiden käyttäminen osana kiinteistöjohtamista on yleisempää kuin Suomessa. Myös konsultti-asiakassuhteen määrittelemisessä oli eroja; Iso-Britanniassa konsultti-asiakassuhteesta puhutaan enemmänkin kumppanuutena (engl. *partnership*), kun taas Suomessa konsultin ja asiakkaan välinen suhde koetaan edelleen enemmän ”ostajatoimittaja”-suhteeksi.

ONNISTUMISEN TEKIJÄT PITKÄKESTOISISSA KONSULTTI-ASIAKASSUHTEISSA

Liiketoiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden kannalta yritykset pyrkivät pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen asiakkaan kanssa. Tutkimus osoittaa, että tämä pätee myös kiinteistöalalla. Yhä useampi alan yritys pyrkii solmimaan yhteistyö- tai kumppanuussopimuksen asiantuntijayrityksen kanssa. Pyrkimään pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen konsultin tulee ymmärtää ja sisäistää asiakasyrityksen liiketoiminta sekä sen edellytykset. Toivotun lopputuloksen saavuttaminen edellyttää myös, että konsultti ymmärtää, mitä asiakas todella tarvitsee ja millä edellytyksillä konsultti pyrkii asiakastaan tukemaan.

Palveluntuottajien tarjoamien palveluiden ja asiakasratkaisujen skaala on laaja ja erottautuakseen kilpailijoista palveluntuottajalta vaaditaan määrätietoista työtä. Kyseessä ei ole yksinkertainen haaste, sillä tutkimuksen tulokset osoittavat, että onnistuneen ja pitkäkestoisen konsultti-asiakassuhteen takana on monta tekijää. Pitkäkestoista asiakassuhdetta ei kuitenkaan luoda päivässä, kuukaudessa tai välttämättä edes vuodessa, vaan se on pitkän onnistuneen yhteistyön tulos, joka perustuu yhteiseen luottamukseen. Tärkeimpinä tekijöinä haastateltavat pitivätkin keskinäistä luottamusta sekä konsulttia itse. Ratkaisevaa on kuitenkin se, että vain yksi tekijä voi vaikuttaa keskinäisen luottamuksen menettämiseen.

Luottamus ei koostu vain yhdestä tekijästä, vaan se on usean osatekijän summa. Näitä osatekijöitä ovat mm. konsultin ammattitaito, työn laatu ja käyttökelpoiset tulokset, henkilökemia, konsultin joustavuus eri tilanteissa sekä kustannustehokkuus. Myös yritys konsultin ”takana” nähtiin todella tärkeänä osatekijänä. Itse yrityksen merkitys nähtiin kuitenkin rajallisena, sillä loppujen lopuksi konsultti on se, joka hoitaa toimeksiannon työtehtävät ja vastaa asiakassuhteesta.

Pitkäkestoinen onnistunut konsultti-asiakassuhde vaatii määrätietoista työtä, mutta ennen kaikkea molemminpuolista luottamusta. Yritysten liiketoimintaympäristöjen jatkuvat muutokset ja yhä jatkuva kansainvälistyminen tulevat kasvattamaan konsulttipalveluiden kysyntää myös tulevaisuudessa. Ne asiantuntijayritykset, jotka onnistuvat tuottamaan laadukkaita palveluita ja vastaamaan asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin, pystyvät rakentamaan molemmin puolin kannattavan ja onnistuneen konsultti-asiakassuhteen, jolla on hyvät mahdollisuudet kehittyä pitkäkestoiseksi kumppanuudeksi.

LÄHTEET

- CBRE (2014) Information on the company. Luettavissa osoitteessa www.cbre.fi/fi_en/about_us.
- Joroff, M., Louargand, M., Lambert, S. & Becker, F. (1993) *Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate*. The Industrial Development Research Foundation, no. 49, United States of America. ISBN 0-931-566-48-7.
- Dewulf, G., Krumm, P. & de Jonge, H. (2003) *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Department of Real Estate & Project Management, Delft University of Technology. ARKO Publisher, Nieuwegein. ISBN 90-72047-70-2.



Kirjoittaja työskentelee CBRE Finland:lla ja on valmistunut kiinteistösijoittamisen ja -rahoittamisen maisteriohjelmasta Aalto-yliopistosta. Kirjoitus pohjautuu syksyllä 2014 tehtyyn diplomityöhön ”Key factors in creating successful long term consultancy-client relationships in Corporate Real Estate Advisory services”. Sähköposti emma.kaksonen@cbre.com.