

# ONKO KIINTEISTÖBUSINEKSELLA OPITTAVAA TALOUSTEORIOIDEN UUSISTA NÄKEMYKSISTÄ

Aiemmin koko talousteoriat käsitteli vain täydellistä kilpailua, ja vanhentuneet opit ovat ikitotuksina iskostuneet takaraiivon. Erityisesti hyvin käytännönläheisissä talousteorioiden sovellutuksissa, sellaisissa kuin juuri Facility Management, helposti fakkiudutaan pariin kolmeen kansantalouden vanhaan sloganiin.

## Investointiprosessin piirteitä

Investointiajattelu tulee kansantalousteoriasta, sen mikrotalousteorioista. Investoinnit ovat strategisia päätöksiä, joilla on pitkä aikahorisontti. Investoinnit ovat itse asiassa ”strategian” toteutusta. Ne on hyvä miettiä prosessinomaisina. Kiinteistöbusiness usein nähdään pelkkänä investointien sarjana, jonka kannattavuutta sitten hartaasti lasketaan.

Perinteinen näkemys on kaavamaista arvottamista, keskittyä valintapäätökseen ja korostaa investointilaskelmien roolia. Yrityksen investointiprosessi nähdään seuraavanlaisesti:

- investointikohteiden etsintä
- investointivaihtoehtojen tunnistaminen (tilantarve voidaan tyydyttää uudisrakentamisen lisäksi vuokraamalla, ostamalla, peruskorjaamalla)
- investointilaskelmien laatiminen ja vaihtoehtojen vertailu laskelmien pohjalta
- investointipäätöksen tekeminen harkinnanvaraiset tekijät huomioon ottaen
- investoinnin toteutus ja tarkkailu; toteutus on se hankalin vaihe, sitä tarkkaillaan seurantalaskelmin ja lopuksi jälkilaskelmin.

Modernimpi näkemys lähtee siitä, että investointitarpeet nousevat kyllä automaattisesti esiin:

- investointi on organisatorinen ja mikropoliittinen prosessi yrityksessä, investointiajatus syntyy jossain nurkassa
- investointi on verkosto ihmisiä, investointiajatus panssaroidaan tiedoilla ja väittämillä
- investoinnit kulkevat eri polkuja kohti

Suomen kiinteistöomaisuuden lasketaan olevan 2 200 miljardia markkaa ja muodostavan kaksi kolmasosaa kansantalouden taseesta. Pienikin tehokkuuden lisäys sen hallinnassa tuo mittavat kustannussäästöt. Siksi on syytä ennakkoluulottomasti kurkistella aidan yli, olisiko sieltä jotain omaksuttavaa.

hyväksyntää, jota lähestyessään investointiajatus on vahvistunut ja karautunut, johdon hyväksyntä on yleensä enää pelkkä muodollisuus

- investointien harkinnanvaraisten ja kvalitatiivisten (elinkaari- ja ekologiset, poliittiset jne.) tekijöiden rooli tunnustetaan, ts. laskelmiin luottamisen sijaan joudutaan käyttämään harkintaa ja tiedetään oltavan epävarmalla pohjalla.

Hiljainen tieto, tacit knowledge, lähtee samanlaisesta ajattelusta. Hiljainen johtaminen on olla vastustamatta tapahtuvia prosesseja, prosessi on tärkeämpi kuin johtajan omat saavutukset. Johtajan tärkein ominaisuus on vaatimattomuus ja tapahtumien ymmärtäminen. Tiimityötä hyödynnetään ja sen voima on yhteisessä kokemuksessa. Yrityksessä ollaan yhdessä hiljaa, kunnes ongelma kypsyä ratkaisuun.

Tärkeää on myös erottaa strategiset ja operatiiviset investoinnit; erottaa kahviautomaatin hankinta ja toimitalon rakentaminen. Vaarana on lisäksi ”Capital Budgeting Games”, ihmisillä on erilaisia pelejä, laskelmia manipuloidaan, ”filteroidään dataa”.

## Kiinteistöbusiness, täydellistä kilpailua vai monopolia

Onko kiinteistöliiketoimintaan katsottava täydellisen kilpailun vai monopolin talousteorioita vasten? Vaikka ensin tulee mieleen, että tietysti täydellistä kilpailua, niin kyllä se on lähempänä monopolia. Itse asiassa jokainen asunnonmyyjäkin omaa monopolivoimaa. Tietyissä tapauksissa monopoli (kiinteistönomistaja) kohtaa monopsonin (panoksen eli tässä tapauksessa tilan ainoa kysyjä, tyy-

pillisesti joku tutkimuslaitos tai korkeakoulu). Kun monopolilla ei ole tarjon- takäyrää, eikä monopso- milla kysyntäkäyrää, ei niiden leikkauspistettä- kään ole eli markkinahin- taa. Hinta ratkaistaan neuvottelemalla. Täydellisessä kilpailussahan ei hin-

nasta ole mitään neuvottelemista, koska se tulee markkinoilta. Myös hintadiskriminaation (eri hinta samasta tuotteesta) puolesta kiinteistöbusiness on tyyppisesti monopolitaloutta. Hintadiskriminaatio edellyttää aina, että on monopolivoimaa.

## Täydellinen kilpailu

Täydellisessä kilpailussa yritys on hin- nanottaja eli yritys ei voi vaikuttaa markkinahintaan. Markkinoilla on niin paljon yrityksiä, että yksi yritys ei voi vaikuttaa markkinahintaan. Yritykset ovat pieniä ja niiden tuottamat tuotteet ovat homogeenisia. Markkinoille tulo ja sieltä poistuminen on helppoa, koska alku- investoinnit eivät ole suuret. Yrityksen näkemä kysyntä on täysin joustavaa, jolloin tulon lisäystä kuvaava rajatulosuora on vaakasuora. Kun tuotteen hinta muuttuu, mihin yritys itse ei siis voi vaikuttaa, nähdään, että yrityksen tarjontakäyrä on yhteneväinen sen marginaalikustannuskäyrän kanssa (marginaalikustannuksilla tarkoitetaan kustannusten muutosta lisättäessä tuotantoa yhdellä yksiköllä). Kun yritys ei voi vaikuttaa hintaan, se optimoi voittonsa sopeuttamalla tarjontansa markkinahinnan mukaan. Vuokra- markkinoilla tämä tarkoittaisi, että yksittäisellä tilantarjoajalla ei olisi mitään mahdollisuutta vaikuttaa vuokratasoon, vaan se määräytyy täysin markkinoiden mukaan. Näinhän asia harvemmin on.

## Monopoli

Monopoli on täydellisen kilpailun vastakohta. Markkinoilla on periaatteessa vain yksi yritys. Tällöin yritys voi vaikuttaa markkinahintaan tai markkinamäärään, mutta ei kumpaankin yhtäaikaan. Asia, joka on OPEC:lta joskus unohtu-

nut. Markkinoille tulo vaatii suuria investointeja, yrityksen tuottamalle tuotteelle ei ole läheistä korvaavaa tuotetta. Monopolin näkemä kysyntäsuora on sama kuin markkinakysyntäsuora ja rajatulo on pienempi kuin keskimääräinen tulo, joka on aina sama kuin tuotteen hinta. Mutta toisin kun yleensä kuvitellaan, monopoli ei voi määrätä hintaa tai määrää mielivaltaisesti. Jos kysyntä ei ole riittävä, monopolin täytyy joko laskea hintaa tai vähentää tarjontaansa. Monopolilla on siis aina kysyntä vastassaan.

Monopoli yrittää hinnoitella tuotensa tietysti optimaalisesti eli korkeammaksi kuin rajakustannukset. Mutta joskus se voi hinnoitella alhaisemmalle tasolle pelätessään kilpailijoita (josta Microsoftia syytetty) tai saadakseen kuluttajat "koukkuun" (sitoutumaan käyttöjärjestelmänsä käyttäjäksi). Usein monopoli on itse pahin kilpailijansa, kuluttaja pitäytyykin vanhassa mallissa, tai peräti ostaa kirpputorilta vanhan tuotteen, eikä hankikaan uutta. Vastalääkkeinä monopolilla tähän on tarjota pieni korvaus vanhan tuotteen palauttamisesta uutta ostettaessa. Mutta paljon merkittävämpi on vuokraus, leasing, jolla varmistetaan, ettei vanha tavara jää kilpailemaan markkinoille.

Grynderi myy rakentamastaan rivitalosta ensimmäiset asunnot hyvään hintaan halukkaimmille ostajille, mutta jos asuntoja jää, hän joutuu laskemaan niiden hintaa ehkä lähes tuotantokustannuksiin saakka ostohalukkaiden löytämiseksi. Monopoli muodostuu tällöin itse itsensä kilpailijaksi.

### Kumpi on tehokkaampaa, täydellinen kilpailu vai harvojen kilpailu ja monopoli

Kun täydellistä kilpailua ja monopolia verrataan toisiinsa, niin lähtökohdaksi on kuluttajan näkökulma. Kuluttajan katsotaan voivan sitä paremmin, mitä enemmän yritykset tuottavat ja mitä alhaisempi on tuotteen hinta. Yleensä täydellisen kilpailun yritysten katsotaan tuottavan enemmän ja ainakin alhaisempaan hintaan kuin harvojen suuryritysten monopolista puhumattakaan. Niinpä täydellistä kilpailua ylistetään ja vaaditaan harvojen yritysten tai monopolin vallan murtamista. Kuitenkaan tilanne ei ole lainkaan näin mustavalkoinen kansantalouden ja kuluttajan näkökulmasta asiaa tarkastellen.

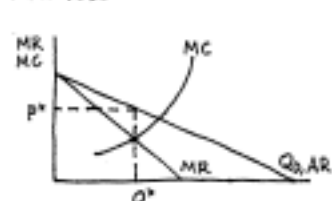
Ensinnäkin monopolin rikkominen saattaa johtaa kansantalouden kannalta korkeampaan kustannusrakenteeseen tilanteissa, joissa yksikkökustannusten minimi saavutetaan vain suurilla tuotantomäärillä. Tuottaminen pienemmissä yrityksissä nostaa kustannuksia. Toiseen monoli saa epäilemättä suurempia voittoja, jota pidetään epäsuotavana. Suuria voittoja tarvitaan kuitenkin teknologian kehittämisen vaatimiin suuriin investointeihin. Pienillä katteilla kovassa kilpailussa toimivilla pienyrityksillä ei ole resursseja minkäänlaiseen tekniseen

kehittämiseen. Tärkein peruste monopolin moittimisessa kuitenkin on, että jos markkinoilla toimii vain harvoja yrityksiä, näiden katsotaan laiskistuvan. Vain verisen kilpailun katsotaan takaavan mahdollisimman kustannustehokkaan tuotannon. Väite

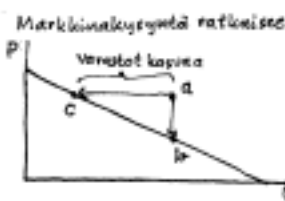
kehittämiseen.

Monopolin näkemä kysyntäsuora on markkinakysyntäsuora. MR on pienempi kuin AR, joka on P (hinta). Voiton maksimissa monopoli lisää tuotantonsa.

MONOPOLI



Monopolin näkemä kysyntäsuora on markkinakysyntäsuora. MR on pienempi kuin AR, joka on P (hinta). Voiton maksimissa monopoli lisää tuotantonsa.



Jos kysyntä ei vastaa monopolin tarjoamaa tuotantoa (a), monopolin on joko laskettava hintaa (b) tai vähennettävä tarjontaa (c).

TÄYDELLINEN KILPAILU



Yrityksen näkemä kysyntäsuora on vaakasuora. Hinta tulee suoran markkinoilta. Voitto on maksimoimassa MR = MC. Voiton kasvussa yksittäisellä yrityksellä ei ole motiivia lisätä tuotantoa, koska sen voitto laskeisi josta tapauksessa. Markkinat sopeutuvat siten, että tällöin yrityksen määrä kasvaa.

perustuu siihen, että ne pienyritykset, jotka eivät ole kustannustehokkaita, kehittä tuotantoaan ja pysty omaksumaan uutta teknologiaa, poistuvat pian markkinoilta. Käytännössä täydellisessä kilpailussa yrityksille ei jää lainkaan

resursseja panostaa uuden tekniikan kehittämiseen pyrkiessään vain epätoivoisesti sinnittelemään muiden mukana. Uutta teknologiaa kehitetään vain monopoli- tai oligopoli-tilanteiden yrityksissä.

Harvojen yritysten kilpailutilanteessa yrityksellä on resursseja kehittää uutta teknologiaa, jolla se pystyy laskemaan kustannuksiaan ja myymään alle kilpailijoidensa hinnan. Kilpailijan poistuminen markkinoilta nostaa yrityksen markkinaosuutta ja kasvattaa voittoja, joita se voi panostaa teknologian kehittämiseen kustannusten alentamiseksi jne. Vain uuden teknologian avulla saavutetaan se kustannustehokkuus, jolla markkinaosuuksia vallataan. Ja vain suurilla yrityksillä on taloudellisia resursseja panostaa teknologian kehittämiseen. Kilpailu on täydellisen kilpailun sinnittely verrattuna tuhoamistaistelu.

Monopolinakaan yrityksen tulevaisuus ei ole turvattu, jollei se panosta teknologiaan, sillä aina on tulijoita kärkeymässä monopolin markkinaosuutta. Tekniikkaa kehittämällä potentiaaliset kilpailijat pidetään ulkona markkinoista. Vain julkisen vallan tukeen tai lainsäädäntöön perustuvan monopolin ei tarvitse olla varpaillaan.

### Marginalistinen analyysi

Yrityksen tavoite on voiton maksimointi, vaikka sillä saattaa olla muitakin tavoitteita. Tällöin yrityksessä tarkastellaan tulon ja kustannusten muutoksia välittämättä kiinteistä kustannuksista. Tätä kutsutaan marginalistiseksi analyysiksi. Perinteinen tapa verrata keskimääräisiä kustannuksia saatavaan tuottoon (hinta/yksikkö), saattaa antaa täysin väärän tuloksen. Hintadiskriminaation vallitessa voi olla, että yritys myy alle keskimääräisten tuotantokustannusten ja siitä huolimatta saa voittoa. Edellytyksenä tälle on, että marginaalikustannukset jäävät alle saatavan hinnan. Marginaalikustannuksiaan laskevat esimerkiksi suurtuotannon edut. Marginalistisessa analyysissä lasketaan tulojen ja kustannusten pieniä muutoksia, kun tuotantoa muutetaan yhdellä yksiköllä. Näitä muutoksia toisiinsa vertaamalla saadaan voiton

voiton

muutos. Analyysi antaa tiedon, onko toimittu parhaalla mahdollisella tavalla, mutta ei vielä voiton määrää.

### Voiton maksimointipiste

Verrattaessa menojen lisäystä tulojen lisäykseen saadaan tarkka voiton maksimointipiste. Kokonaisvoittoa ja kokonaiskustannuksia tarkastelemalla voiton maksimointipiste saataisiin korkeintaan suuntaa-antavasti. Maksimointipisteeseen saakka panoksia kannattaa kasvattaa, sillä voitto suhteessa panokseen koko ajan vain kasvaa, mutta siitä lähtien lisäpanostus koko ajan vain vähentää voittoa. Voiton maksimointipiste on juuri siinä missä tulojen lisäys on yhtä suuri kuin menojen lisäys eli niiden leikkauspiste ( $MR=MC$ ). Yrityksen voitto pienenee, jos yritys tuottaa vähemmän kuin voiton maksimointipiste ja yrityksen voitto pienenee myös, jos tuottaa yli tuon pisteen. Laskentatoimessa näkee joskus esitettävän kokonaistulojen ja kokonaismenojen leikkauspistettä maksimointipisteeksi, mikä perustuu täysin virheelliseen ajatteluun.

### Milloin tuotanto kannattaa lopettaa

Kun marginalistisella analyysillä on selvitetty voiton maksimointipiste, on aika laskea voitto. Se saadaan kokonaistulojen ja kokonaismenojen erotuksena. Sillä vaikka yritys toimisi parhaalla mahdollisella tavalla ja olisi voiton maksimointipisteessä ( $MR=MC$ ), yritys voi tuottaa tappiota. Tällöin se joutuu harkitsemaan tuotannon jatkamisen järkevyyttä. Yritys joutuu harkitsemaan tuotannon lopettamista, kun hinta laskee alla yksikkökustannusten. Kuitenkin yrityksen kannattaa jatkaa tuotantoaan niin kauan kun se saa muuttuvat yksikkökustannukset peittoon. Yrityshän joutuu maksamaan kiinteät kustannukset, vaikka se lopettaisi-kin tuotannon. Tuotantoa jatketaan siis niin kauan, kun hinta kattaa muuttuvat yksikkökustannukset ja osan kiinteistä yksikkökustannuksista. Kiinteistön osalta tämä merkitsisi, että kiinteistö-  
businesssta kannattaa lyhyellä aikavälillä jatkaa niin kauan, kun vuokratuotot ylittävät hoitokustannukset. Sitten kun vuokratuotto on yhtä suuri kuin hoitokulut, on sama jatkaako vai ei, ja kun vuokratuotot eivät peitä hoitokulujakaan, on syytä lopettaa toiminta ja vaihtaa alaa.

### Yrityksen strateginen suunnittelu

Moderni yritystoiminta on suunnitelmallista ja lähtee strategian suunnittelusta.

Yritystoiminta ei ole kaaosta, impulsiivista, vaan hallittua, ohjattua ja suunniteltua. Muutoin yritystä ei ylihuomenna enää ole. Strateginen analyysi lähtee mahdollisuuksista ja uhkakuvista. Ja kun strateginen visio on päätetty, on oltava resurssit joilla se saavutetaan. Strategia on puettava talouden muotoon, jotta yrityksen ohjaaminen talouden logiikan mukaisesti on mahdollista. Ja muutenkin se on konkretisoitava erilaisiksi keskenään koordinoituiksi tehtäviksi ja toimenpiteiksi, jotka vaikuttavat aina jake-lukanavia ja alihankkijoita myöten. Olen-naista on millä strategia saadaan toteut-tua, budjetoitua.

### Strategian valinta

Perinteinen normatiivinen näkemys on, että yritys punnitsee vaihtoehtoisia strategioita, johto päättää mikä valitaan, ja sitten katsotaan de facto, miten hoitui.

**Henry Minzberg** on johtavia strategisia ajattelijoita ja hänellä on hieman kerettiläisiä ajatuksia:

1. *Intended Strategy*, aiottu strategia, ylimmän johdon päättämä.
2. *Emerged Strategy*, nouseva strategia, löytyy yrityksen sisältä, se täytyy sieltä haavittaa ja tukea sitä.
3. *Realized Strategy*, toteutunut strategia, joka sitten kohtaa Intended Strategyn eli yritysjohdon antamat puitteet, mutta muutoin laivan täytyy antaa itse ohjautua.

Minzberg kysyykin onko strategia vain aiottua strategiaa ja siitä johdettuja diagnostisia ohjausjärjestelmiä? Minzbergin mukaan strategian ei pidä olla vain johdon väline, vaan hän painottaa enemmänkin itse muotoutuvia strategioita ja interaktiivisia ohjausjärjestelmiä, jotka korjaavat strategiaa.

Yksi tapa hahmottaa vaihtoehtoisia strategioita tulee **M. Porterilta**:

1. *Kustannusjohtajuus*, cost leadership; pyritään kustannusten pienentämiseen tehokkuudella, esim. Viking Line on valinnut tämän linjan jättäen laatujohtajuuden suosiolla Silja Linelle.
2. *Differoiva strategia* (differation), ollaan jossain uniikkiasiaassa ainutlaatuisia.
3. *Fokusstrategia* (focus), keskittyminen tarkoin rajatulle toimialalle ja/tai alueelle, esim. varastotilan tarjoaminen Kehä III:n tuntumassa.

Menestystekijöiksi onnistuneen strategian luomisessa ovat osoittautuneet

- strategiatiiimin ja omistajan yhteistyö, myös konsultin mukanaolo tuo usein lisäarvoa
- seremoniallisuuden karttaminen

– sidosryhmäanalyysi, joka on usein jäänyt varjoon.

Benchmarking on myös osoittautunut usein käyttökelpoiseksi. Siinähan haetaan ko. toimialan parhaita suoritus-tasoja, joihin verrataan omia suorituksia.

### The Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* on strategiaa toteut-tava ohjausjärjestelmä, mutta se on myös johtamisprosessi. Sen ydin on tarkastella, miten yritys etenee valitun strategian polulla ja tehdä ajoissa korjaavat toimen-piteet. Pois lyhyen tähtäyksen subopti-moinnista kohti strategisia päämääriä. Ratkaisu saattaa esimerkiksi olla, ettei investoida ollenkaan. *Balanced Score-card* on myös uudentyyppinen mittaus-järjestelmä, joka tasapainottaa perinteisiä markkalähtöisiä mittareita ei-rahamääräisillä mittareilla. Ei-taloudelliset mittarit useimmiten ennakoivat sen, mikä vasta myöhemmin heijastuu rahamääräi-siin mittareihin. Yleisesti tunnettu käsite on ”taksibarometri”, eli pääkaupungit taksimiehet havaitsevat talouselämän trendimuutokset noin puolta vuotta ennen kuin ne heijastuvat mihinkään talou-dellisiin mittareihin. Tässä suhteessa *Balanced Scorecard* lähestyy hiljaista tie-toa, tacit knowledge, jonka mukaan esi-merkiksi taide saattaa ennakoida yhteis-kunnallisia muutoksia.

Strategisesta johtamisesta mittausjär-jestelmiseen on teorioita pilvin pimein. Helsingin kauppakorkeakoulun **Juhani Vaivioilta** on tulossa väitöskirja, jossa hän tietävästi varsin kriittisesti tarkastelee näitä. Sitä on syytä mielenkiinnolla odottaa. Edellä viittauksenomaisesti käsitte-lemäni talusteorioiden uudemmat näke-mykset tukeutuvat paljolti luennoilta Helsingin kauppakorkeakoulussa mie-leen jääneeseen. Miten ne sitten voisivat heijastua kiinteistöbusinessiin, sitä on tarkoitukseni selvittää seuraavissa kirjoituksissani.



**Kirjoittaja on arkkitehti, joka työskentelee hankevastaavana Senaatti-kiinteistöissä. Hän harjoittaa jatko-opintoja Teknillisen korkeakoulun kiinteistötalouden laboratoriossa. Sähköposti: reijo.malkia@senaatti.com.**