

## Loppusanat

Tämän pilottitutkimuksen tarkoituksena oli vahvistaa epäilyksiäni, että VTT:n tiedotteen 1669 avulla määritetty AP-talon kustannusperusteinen nykyarvo ei enää tällä hetkellä vastaa siitä kaupassa maksettua hintaa.

Pilottitutkimukseni heikkouksina voidaan todeta havaintojen tilastollisesti alhainen määrä, perusparannusten vain summittainen huomioon ottaminen ja kohdekunnan keskimääräistä voimakkaan vetovoiman kauppa-arvoja korottava vaikutus.

Sanotusta huolimatta katson pilottitutkimuksen osoittaneen epäilykseni oikeaksi. Ainakin Nurmijärven kunnan alueella tehdyissä AP-talokiinteistöjen kauppoissa talojen nykyarvot jäivät kaupparvoja alhaisemmiksi. Ilmeisenä syynä tähän näyttäisivät olevan VTT:n tiedotteen 1669 mukaiset nykyarvokertoimet, joita olisi tarkistettava.

Pilottitutkimuksen päätarkoitus on ohjata siinä havaitun ongelman perusteelliseen ja tieteellisesti luotettavaan tutkimuksen tekemiseen. Jää nähtäväksi, onko tällä selvityksellä sanotunlaista vaikutusta. Vaikkei olisikaan, toivon sen herättävän keskustelua toimitusinsinöörin parissa ja miksei tämän lehden palstoillakin esillä olleesta aiheesta. Jatkokutkimuksiakin mielestäni kaivataan.

**Kirjoittaja on TKK:n M-osaston  
kiinteistöopin emeritusprofessori,  
sähköposti:  
olavi.myhrberg@kolumbus.fi.**

## Lähteet

/1/ Halomo, Jyrki & Koskenvesa, Anssi: Rakennuksien kustannusarviointiohje. Espoo 1995. Valtion teknillinen tutkimuskeskus, Tiedotteita n:o 1669. 214 s. + liitt. 17 s.

/2/ Hyvönen, Veikko: Kiinteistönmuodostamisoikeus I. Yleiset opit. Espoo 1998. 569 s.

/3/ Mattila, Päivi & Heinonen, Tuomo: Kokonaisarviointi halkomistoimituksessa. Helsinki 1995. Maanmittauslaitos, Kiinteistökeskus, Kokonaisarvohalkomis-projektin loppuraportti. 84 s. + liitt. 14 s.

/4/ Myhrberg, Olavi: Asuinpientalon teknisen nykyarvon ja kauppa-arvon suhde Nurmijärven kunnassa. Helsinki 03 2002. 18 s. + liitt. 9 s.

**K**iinteistöjohtaminen monipuolistuu jatkuvasti. Uudet palvelukonseptit ja palveluyritykset luovat uusia ammatteja ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Maanmittarikoulutuksen alla kulkeva kiinteistöjohtamisen koulutus on nyt kysyttyä rekrytoitaessa henkilöitä uusiin kiinteistöjohtoon tehtäviin ja palveluyrityksiin.

## Kansainvälistyvät palvelut

Kansainvälisesti sekä kiinteistösijoittajat että käyttäjän näkökannalta kiinteistöjä lähestyvät yritykset ovat jo pitkään ulkoistaneet huomattavissa määrin palveluitaan. Erityisesti anglosaksiset maat ovat tässä edelläkävijöitä.

Koska sijoittajien ja käyttäjien tarkastelutavat ja tarpeet poikkeavat suuresti toisistaan, on tässä tarkasteltu näitä ryhmiä itsenäisinä kokonaisuuksina, vaikka samat palveluyritykset usein tuottavatkin palveluita molemmille segmenteille – joskin erikoistumista tälläkin alueella tapahtuu jatkuvasti.

## Sijoittaja haluaa irti tuotannosta

Kiinteistösijoittaminen lähestyy vähitellen muuta sijoittamista siinä, että siltä edellytetään täyttä vertailukelpoisuutta ja läpinäkyvyyttä suhteessa muihin sijoitusmuotoihin sekä siinä, ettei sijoittaja halua sekaantua sijoitusten toteuttamiseen ja kiinteistöjen ylläpitoon yhtään sen enempiä kuin osakesijoittaja haluaa korjata paperikoneita tai palkata metsureita.

USA ja Englanti ovat maailman kehittyneimpiä kiinteistösijoitusmarkkinoita. Molemmille maille on tyypillistä, että kiinteistösijoittaja voi ulkoistaa toimintaa täysin oman harkintansa mukaisesti: palveluita löytyy kattavasti salkkuallokatioista käyttäjäpalveluihin asti.

Kiinteistösijoittajien johtamistoi-minnot voidaan jakaa karkealla tasolla

**Tapani Piri**

# Uudet palvelut, yritykset ja ammatit

seuraavasti:

1. Sijoitussalkun allokatioista päättäminen (Portfolio Management), jolloin päätetään kiinteistöjen osuus sijoitussalkussa ja kiinteistösijoitusten jakaminen eri tilatyyppeihin ja maantieteellisille alueille.
2. Sijoitusten toteuttaminen, kohdestrategiat ja aktiivinen salkunhallinta (Asset Management), jolloin ostetaan ja myydään kiinteistöjä, asetetaan kohdekohtaiset strategiat ja tulostavoitteet, seurataan niiden toteutumista sekä ohjataan toimintaa.
3. Omistettujen kiinteistöjen operatiivinen johtaminen (Property Management), jolloin vuokrataan, rakennutetaan ja isännöidään omistettuja kohteita.

Suomessa näitä palveluita ei ole ollut tarjolla ennen 1990-luvun puoliväliä ja perinteisesti yritykset ovatkin itse omalla organisaatiollaan järjestäneet toimintojensa ja muiden palveluidensa johtamisen. Ulkoistamisen trendi kuitenkin etenee maassamme hitaasti mutta varmasti ja jo Ruotsista löytyy esimerkki suuresta sijoitussalkusta, joissa kaikki nämä funktiot on ulkoistettu kansainväliselle palveluyritykselle. Suomessakin tarvittava palvelutarjonta on viime vuosina syntynyt ja kehitys on ollut nopeaa (kaavio 1, seur. sivu).

Suomen kiinteistösijoittaminen ja siihen liittyvä palvelutuotanto seuraa siis kansainvälistä trendiä hieman jälkijunasena, mutta oppii nopeasti muiden kokemuksista.



© Antero Aaltonen

**Yhä useampi maanmittari tulee työllistymään uusiin kiinteistöjohtamisen yrityksiin.**

**Käyttäjyryitys haluaa keskittyä ydintoimintaansa**

Käyttäjänäkökannalta kiinteistöjä katsovalle yritykselle kiinteistöt – riippumatta siitä omistetaanko ne vai ollaanko vuokralla – ovat usein oleellinen tuotantontekijä ja merkittävä tase-, kustannus- ja riskikeskittymä. Jokainen yritys (puhuttaen virtuaaliyrityksiä lukuun ottamatta) joutuu toimimaan kiinteistöliiketoiminnan markkinoilla ja omistus- ja vuokraus ovat vain vaihtoehtoisia tapoja järjestää ja rahoittaa ydintoiminnan tarvit-

semat toimitilaresurssit. Harhaisimpia kuultuja väitteitä onkin: emme tarvitse kiinteistöalan osaamista, koska olemme vain vuokralla. Tästä syntyneitä oppituntia maksaa nytkin joukko yrityksiä, joilla on suhdanteen muututtua vastuu pitkistä vuokrasopimuksista vailla tarvetta ja toisinaan jopa maksukykyä tiloilleen.

Käyttäjän näkökulmasta kiinteistöjä tarkasteleva yritys joutuu sijoittajaa vastaavalla tavalla ottamaan kantaa myös eritasoisin toimitilapäätöksiin:

1. Strateginen toimitilajohtaminen (Cor-

porate Real Estate Management), jolloin otetaan kantaa kysymyksiin, kuten omistetaanko ja/tai ollaanko vuokralla, millä paikkakunnilla, missä määrin, millä aikajänteillä sekä kustannus- ja riskiprofiileilla ollaan valmiita toimimaan eli kuinka varmistetaan toimitilojen maksimaalinen tuki ydintoiminnalle minimaalisin haitoin ja riskein.

2. Toimitilahallinto, jolloin toteutetaan haluttu toimitilastrategia, ostetaan, myydään ja vuokrataan tarvittavat toimitilat ja tehdään strategian mukai-

**KAAVIO 1: KIINTEISTÖMARKKINAT JA PALVELUT ERI MAISSA**

(muokattu KTI:n aineistosta)

	USA	Iso-Britannia	Saksa	Ruotsi	Suomi
<b>Markkinoiden suuntautuminen</b>	Sijoittajalähtöinen	Sijoittajalähtöinen	Tuotanto-suuntautunut, kehittyvä	Kehittyvä, sijoittajalähtöinen	Tuotanto-suuntautunut, kehittyvä
<b>Arvopaperistaminen</b>	REIT, Mortgage-markkinat ja synteettiset sijoitukset	Property Company, Property Unit Trusts, kehitetään uusia	Open end -rahastot, Closed end -rahastot	Kiinteistösijoitus-yhtiöt	Erittäin vähäistä, Kiinteistösijoitus-yhtiöt
<b>Palveluverkosto</b>	Erittäin kehittynyt	Erittäin kehittynyt	Kohtalaisen kehittynyt	Kohtalaisen kehittynyt	Melko kehittymätön
<b>Käyttäjämistajuuden osuus (tstotilat)</b>	25 %	30 %	Ei tietoa	40 %	60 %

set sijoittumis päätökset, asetetaan kohdetason strategiat sekä koordinoidaan ja ohjeistetaan yrityksen tilapoliittika.

3. Operatiivinen toimitilajohtaminen (Facility Management), jossa ylläpidetään ja varmistetaan työskentelyolosuhteet niissä toimitiloissa, joissa kulloinkin toimitaan, hankitaan perinteiset kiinteistöihin liittyvät palvelut (esim. huolto, jätehuolto, siivous, vartiointi) mutta myöskin hankitaan käyttäjien tarvitsemat muut palvelut (esim. aulapalvelu, catering, kopiointi, postitus, toimistotarvikkeet, terveyshuolto, matkatoimisto yms.) sekä seurataan ja kehitetään palveluverkkoa jatkuvasti.

Käyttäjäritysten alueella keskittyminen kunkin yrityksen omaan liiketoimintaan ja oheistoimintojen ulkoistaminen yleistyvät nyt nopeasti. Yhä useampi yritys Suomessakin harkitsee toimitilahalintonsa ulkoistamista joko kokonaan tai osittain. Erikoistumisen kautta saatava osaaminen, volyyymiädyt sekä joustavuus antavat kilpailuetua erikoistunutta palvelutuottajaa käyttävälle yritykselle.

Ulkoistetut kiinteistöpalvelut ovat rantautuneet Suomeen meidän yritystämme lukuun ottamatta lähinnä operatiivisten kiinteistöpalveluiden (huolto, siivous, rakentaminen) jatkeena ja ne on suunnattu enemmänkin kiinteistöjä käyttäville yrityksille kuin sijoittajille. Mikäli kansainvälinen kehitys toteutuu Suomessakin, kysyntä käyttäjäsegmentissä tulee yhä kasvamaan ja lähivuosina tulee olemaan aikaisempaa enemmän kysyntää myös ammattimaisille kiinteistösijoituspalveluille.

### Uudet ammatit ja haasteet

Kansainvälisesti uusien, ulkoistettujen toimitilajohtamisen palveluiden alue on merkittävä työllistäjä. Kuvaa siitä saa kansainvälisten kiinteistökonsultoinnin

markkinajohtajaketjujen liikevaihdosta (kaavio 2).

On selvää, että koulutus, kehitys, urakiertomahdollisuudet ja uudet haasteet ovat kansainvälisissä ja kasvavissa ketjuissa merkittävä houkutin kiinteistöalan ammattilaisille verrattuina erityisesti pie-nehköihin tai paikallisiin kiinteistösijoitusyhtiöihin puhumattakaan sitten käyttäjäritysten sisäisistä kiinteistöyksiköistä.

Vastaavasti palveluyritysten keskeisin haaste ja tehtävä on rekrytoida ja/tai kouluttaa käyttöönsä parhaita osaajia voidakseen tuottaa haluttuja palveluita ja menestyä kilpailussa.

Uudet palvelut ja palveluyritykset ovat siten tuomassa lisäväriä niin koulutus- kuin rekrytointitalanteeseen. Samalla uudet trendit ja palvelut asettavat haasteita myös yritysten sisäisille kiinteistöyksiköille, joista monet ovatkin heränneet rekrytoimaan alalle koulutettuja henkilöitä, panostaneet uusiin asiantuntijatehtäviin ja monipuolistaneet omia toimintojaan. Menestyvän yrityksen sisäinen kiinteistöyksikkö ei (enää) ole vain hyllytyspaikka eläkettä odoteltaessa, vaan pyrkii dynaamiseksi ja kehittyväksi kiinteistöliiketoiminnan osaajaksi.

### Tallberg Toimitilajohto esimerkkinä

Yrityksemme suhde maanmittareihin ja alan opiskelijoihin on hyvä esimerkki uusien palveluiden ja alan koulutuksen sekä kehityksen hyvästä yhteistyöstä. Rekrytoimme jatkuvasti TKK:n opiskelijoita opintojen ohessa suoritettaviin tehtäviin ja pidämme TKK:n maanmittarilinjan kiinteistöjohtamisopintoja ensisijaisena alallemme johtavana kouluttajana. Samoin TKK:n rakentamistalouden puolella on tehty merkittävää tutkimustyötä alallemme.

Yrityksemme taustana on vuonna 1989 tehty konsernin sisäisen yksikön yhtiöittäminen ja siitä alkanut edelläkä-

vijyys toimitilajohtamisen ulkoistettujen palveluiden tarjoajana. Nyt palveluksessamme on 34 henkilöä ja toimimme pääkaupunkiseudun lisäksi Turussa, Tampereella ja Jyväskylässä sekä vastaamme noin 1 000 000 m<sup>2</sup>:n suuruisen toimitilakannan eritasoisista johtamistehtävistä asiakkaidemme lukuun.

Toimimme puolueettomasti kaikista operatiivisten palveluiden tuottajista. Tämä merkitsee sitä, että rekrytoimme johtamisen osaajia ja hankimme niin rakentamisen kuin kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut avoimesti markkinoilta alihankintana. Emme siis osta mitään itseltämme emmekä tuota mitään operatiivisia palveluita, mutta hankimme ja koordinoimme asiakkaidemme lukuun laajaa palveluiden ja toimintojen kirjoa.

Yrityksessämme korostuu siis kiinteistöalan laaja-alainen osaaminen yhdistettynä johtamis-, kehittämis- ja koordinaatointifunktion. Tällaiseen asiantuntijayhteisöön kuuluu oleellisesti myös alan koulutuksen arvostaminen ja pyrkimys rekrytoida sekä valmiita huippuosaajia että alan opintojen loppuvaiheissa olijoita kasvamaan sellaisiksi.

Kokemukset yhteistyöstä TKK:n ja erityisesti opiskelijajärjestö Fundin kanssa ovat olleet pelkästään positiivisia ja nyt palveluksessamme olevat viisi maanmittaria ovat viitoittaneet tietä toivoaksemme tasaisesti kasvavalle joukolle seuraajiaan. Ikäväksemme olemme havainneet, että myös kilpailijamme luottavat erityisesti TKK:n ja sen maanmittausosaston kiinteistöjohtamisen opintojen kykyyn tuottaa alan tarvitsemää pätevää henkilökuntaa. Kiinteistöalalla meneillään olevan sukupolven vaihdoksen yhdistyminen alan kehitykseen sekä uusien palveluiden syntyyn avaavat siis uusia näköaloja kaikille kiinteistöalalla toimiville että sille koulutautuville.

KAAVIO 2

INTERNATIONAL COMPANIES	2000 Revenue (\$millions)	Market Capitalization
CB Richard Ellis	1 324	315
Jones Lang LaSalle	926	415
Cushman & Wakefield	850	N/A
Insignia	775	230
Trammell Crow	740	440
Grubb & Ellis	420	100
FPD Savills	205	196
DTZ 1	74	100



**Kirjoittaja on Tallberg Toimitilajohto Oy:n markkinointipäällikkö, Internet: [www.tallbergmanagement.com](http://www.tallbergmanagement.com).**