

Eeli Pakkanen

**KIINTEISTÖKEHITTÄMISEN ARVON-  
LUONTI TOIMITILAKIINTEISTÖN OMIS-  
TAJALLE**

Kandidaatintyö  
Rakennetun ympäristön tiedekunta  
Tarkastaja: Jukka Puhto  
Kesäkuu 2023

# TIIVISTELMÄ

Eeli Pakkanen: Kiinteistökehittämisen arvonluonti toimitilakiinteistön omistajalle (Value creation in real estate development for the owner of a commercial real estate)

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Rakennustekniikan kandidaatin tutkinto-ohjelma

Kesäkuu 2023

---

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää millaisilla erilaisilla keinoilla kiinteistökehitys voi luoda lisäarvoa kiinteistönomistajalle. Tutkielman tavoitteena on kuvata minkälaisia taloudellista ja ei-mitattavissa olevaa lisäarvoa kiinteistökehittämisellä voidaan saavuttaa kiinteistön omistajalle.

Tutkielma jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa B2B-liiketoimintaan, ja sen arvoelementteihin sekä arvon erityispiirteisiin. B2B-liiketoiminnalla tarkoitetaan business-to-business -liiketoimintaa. Business-to-business -liiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa molemmat osapuolet ovat liiketoimintaa harjoittavia tahoja. Arvoelementeistä esiin nousee erityisesti kustannukset, teknilliset ominaisuudet sekä luotettava kumppanuus.

Toisessa osassa keskitytään tarkemmin kiinteistökehitykseen, kiinteistön tuotto-odotuksiin ja sen arvoelementteihin, sekä arvoelementtien tuomaan lisäarvoon kiinteistönomistajalle. Tuotto-odotuksiin vaikuttavat tekijät jaetaan kahteen eri kategoriaan, sijaintiin liittyvät tekijät ja kiinteistön ominaisuudet. Esiin nousee sijainnin vaikutukset kiinteistön kannattavuuteen sekä kiinteistön ominaisuuksista kiinteistön koko, imago, muuntojoustavuus ja tekninen varustelutaso.

Toisessa osassa määritellään hankekehitys ja kiinteistöjalostus. Tässä työssä kiinteistökehityksen tarkastelu on tehty hankekehityksen näkökulmasta. Tässä osiossa sivutaan myös ajan-kohtaisesti tärkeää aihetta, ympäristön merkitys kiinteistökehityksessä. Tämä aihe on liian suuri kokonaisuus, jotta sen voisi sisällyttää kokonaisuudessaan tähän tutkielmaan. Tekstistä käy kuitenkin ilmi ympäristösertifikaattien tuoman lisäarvon merkitys nykypäivän toimitilakiinteistöille.

Ennen johtopäätöksiä käsitellään ja määritellään seitsemän tunnettua lisäarvoa tuovaa kiinteistöstrategiaa. Nämä strategiat keskittyivät liikevaihdon ja kannattavuuden lisäämiseen erilaisin keinoin. Strategioissa nousee esiin erityisesti kiinteistön käyttöaste sekä kiinteistön tilaratkaisut ja tilojen muuntojoustavuus. Näillä, sekä muilla tutkielmassa mainituilla keinoilla, pyritään tuomaan lisäarvoa kiinteistölle ja edelleen kiinteistön omistajalle.

Johtopäätöksissä tarkastellaan ja vertaillaan näitä kahta työn osa-aluetta sekä pyritään löytämään niistä eroja ja yhtäläisyyksiä. Tutkielma osoittaa, että B2B-liiketoiminnassa sekä kiinteistökehityksessä lisäarvoa luodaan samankaltaisilla keinoilla, joita ovat kustannustehokkaat ratkaisut, tehokkuus sekä yhteistyö ja kumppanuus. Tutkielma myös osoittaa, että B2B-liiketoiminnan arvoelementit edistävät kiinteistökehityksen kaltaista projektiluontoista toimintaa.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Avainsanat: kiinteistökehitys, kiinteistö, B2B, arvonluonti, lisäarvo

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tausta .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	1
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaukset .....	2
2. ARVONLUONTI B2B-LIIKETOIMINNASSA .....	3
2.1 B2B-liiketoiminnan arvoelementit .....	3
2.2 Arvon erityispiirteet B2B-liiketoiminnassa .....	3
3. ARVOELEMENTIT KIIINTEISTÖSIJOITTAMISESSA .....	6
3.1 Kiinteistön arvoelementit .....	6
3.2 Sijaintiin liittyvät tekijät .....	7
3.3 Kiinteistön ominaisuudet .....	8
4. KIIINTEISTÖKEHITTÄMISEN ARVONLUONTI KIIINTEISTÖSIJOITTAJALLE .....	9
4.1 Hankekehittäminen ja kiinteistöjalostus .....	9
4.1.1 Kiinteistökehittäminen .....	9
4.1.2 Hankekehittäminen .....	9
4.1.3 Kiinteistöjalostus .....	10
4.2 Ympäristön merkitys kiinteistökehityksessä .....	10
4.3 Lisäarvo kiinteistön omistajaorganisaatiolle .....	11
5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	14
5.1 Johtopäätökset .....	14
LÄHTEET .....	16

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Tämän kandidaatintyön aiheena on kiinteistökehittämisen arvonluonti kiinteistön omistajalle. Kiinteistökehitys tuottaa tiloja kiinteistön käyttäjän tarpeisiin ja käyttöön. Kiinteistökehityksen tarkoituksena on kasvattaa kiinteistön tai tietyn alueen arvoa sekä luoda arvoa kiinteistökehityshankkeeseen osallistuville. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 15) Yleisimpiä hankkeen osapuolia ovat käyttäjä, sijoittaja ja kehittäjä (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 24).

Kiinteistökehittämisen pääasiallinen asiakas on käyttäjä, mutta usein kiinteistöt rakennetaan kiinteistösijoittajille, jotka vuokraavat tiloja käyttäjille tavoitellen taloudellista hyötyä (Kaleva et al. 2017, s. 11). Kiinteistösijoittajien toimintamalli perustuu kiinteistön vuokraamiseen ja ylläpitämiseen. Sijoittajille on tärkeää, että rakennushanke pystytään tuottamaan kohtuullisella hintatasolla, jotta tuottovaatimuksen saavuttaminen on sijoittajalle mahdollista. Nykypäivänä kaikki arvonluonti ei ole pelkästään suoraan taloudellista hyötyä tuovat ratkaisut, vaan myös vastuullisuus rakentamisessa korostuu (Kaleva et al. 2017, s. 119). Kiinteistösijoittajat voivat esimerkiksi haluta kiinteistölleen tietyn ympäristösertifikaatin. Tässä työssä tarkastellaan, millaisilla asioilla kiinteistösijoittajalle voidaan luoda arvoa kiinteistökehittämisen avulla.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä työssä tavoitteena on selvittää, miten kiinteistökehittämisellä voidaan luoda arvoa kiinteistön omistajalle toimitilakehittämisen nykyisessä ympäristössä. Tutkimuksessa tarkastellaan toimitilakiinteistöjen kiinteistökehittämistä kiinteistön omistajan näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Mitä arvonluonti on B2B-kontekstissa?
- Mitä arvonluonti tarkoittaa?
- Mitkä ovat kiinteistönomistajan liiketoiminnan arvoelementtejä?
- Mitkä tekijät ovat tärkeitä kiinteistönomistajille kiinteistöjen kehittämisessä?

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaukset**

Tämä työ toteutetaan kirjallisuustutkimuksena. Aineistona käytetään tutkimuksia, artikkeleita ja kirjoja. Aineiston etsintään käytetään pääosin Google Scholaria, Tampereen yliopiston kirjastoa sekä Tampereen yliopiston Andor-palvelua.

Tutkimus rajataan kiinteistökehittämisen arvonluontiin kiinteistön omistajan näkökulmasta hankekehittämisen avulla. Rajauksen ulkopuolelle jätetään arvonluonti kiinteistöjalostuksella sekä arvonluonti käyttäjälle ja yhteiskunnalle.

## 2. ARVONLUONTI B2B-LIIKETOIMINNASSA

### 2.1 B2B-liiketoiminnan arvoelementit

B2B- eli business-to-business-kontekstilla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa asiakas ja myyjä ovat molemmat liiketoimintaa harjoittavia tahoja, kuten yrityksiä, valtiollisia instituutioita tai organisaatioita (Frauendorf et al. 2007). Kiinteistökehityksessä tämä tarkoittaa esimerkiksi kiinteistön omistajaa ja yritystä, joka vuokraa toimitilakiinteistön tiloja itselleen. Han ja Lee (2021) toteavat artikkelissaan, että B2B-markkinoilla asiakkaat painottavat päätöksissään erilaisia asioita kuin perinteisillä kuluttajamarkkinoilla. Näitä asioita ovat esimerkiksi hankinnan elinkaarikustannukset, ostettavan tuotteen tai palvelun toimitusaika, hankinnan tekninen laatu ja hankinnan käyttötarkoitus. Näillä asioilla pyritään luomaan myytävälle tuotteelle tai palvelulle lisäarvoa. (Han & Lee 2021)

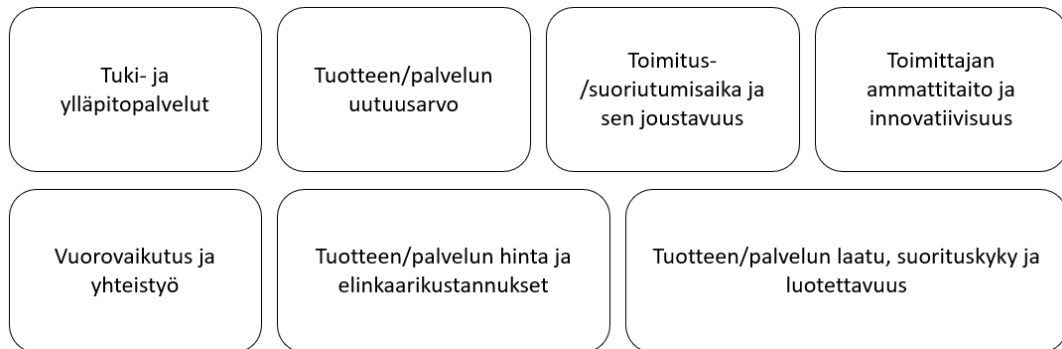
Asiakkaan kokema arvo on perinteisesti määritelty hyötyjen ja panostusten välisellä suhteella, jossa saatu tuote tai palvelu on hyöty ja maksettu hinta on panostus (Kumar & Grisaffe 2004). B2B-kontekstissa arvo-käsite on kuitenkin vielä moniulotteisempi. B2B-kontekstissa arvo ymmärretään moniulotteiseksi ja yhdessä luoduksi. Tämä tarkoittaa sitä, että kyse ei ole pelkästään tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta, vaan myös itse yhteistyökokemuksesta ja kumppanuudesta. (Berenguer-Contrí et al. 2020)

Palvelua myyvän yrityksen toiminta voi näkyä arvokkaana, jos sen toiminta ja arvot ovat asiakkaan arvojen mukaista. Arvoja voivat olla esimerkiksi ympäristö tai yrityksen organisaatiokulttuuri. Nyky-yhteiskunnassa vallitsee ainakin seitsemän yleisesti hyväksyttyä ja laajalle levinnyttä tapaa arvottaa toimintaa. Nämä ovat inspiraatio, tavoitteellisuus, luottamus, imago, tasapuolisuus, kaupankäynti ja resilienssi. Tarkemmin avattuna nämä tarkoittavat kokemuksesta inspiroitumista, päämäärään tehokasta tavoittelemista, asiakkaan ja palvelun tarjoajan välistä luottamusta, hyvää mainetta eli imagoa, tasa-arvoista toimintaa kaikkia kohtaan, kaupankäynnistä hyötymistä ja resilienssin avulla mukautumista ja kykyä toimia haastavissakin toimintaympäristöissä. (TTL 2015-2017)

### 2.2 Arvon erityispiirteet B2B-liiketoiminnassa

B2B-liiketoiminnassa asiakkaat painottavat yksityisiä kuluttajia enemmän hintaa, tuotteen tai palvelun toimitusaikaa sekä teknistä suorituskykyä. Kognitiiviset ja tunneperäiset tekijät sen sijaan vaikuttavat B2B-liiketoiminnassa ostopäätökseen vähemmän kuin B2C-liiketoiminnassa (business-to-consumer eli kuluttajamarkkinat). (Han & Lee 2021)

Keskeiset ostopäätökseen vaikuttavat tekijät B2B-liiketoiminnassa on esitetty kuvassa 1.

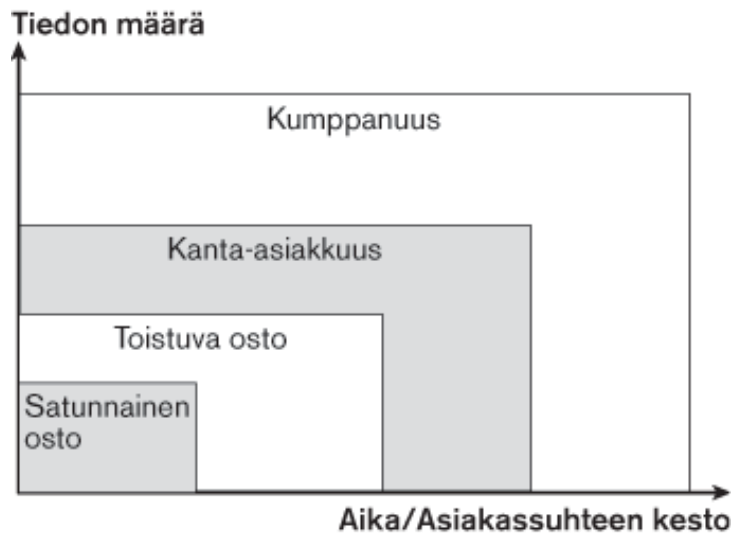


**Kuva 1.** B2B-markkinoilla ostopäätökseen keskeisesti vaikuttavat tekijät (mukaillen Ulaga 2003)

Luotettava kumppanuus yritysten välisessä toiminnassa on iso laatu- ja arvonluonnin tekijä. On todettu, että pitkäaikaisesta ja luotettavasta yhteistyösuhteesta on monenlaisia hyötyjä. (Leväinen 2013, s. 59) O’Cass ja Ngo (2012) toteavat artikkelissaan, että markkinoinnin näkökulmasta yhteistyön arvosta ja suhdearvosta on muodostunut yksi B2B-liiketoiminnan peruspilareista itse tarjottavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksien lisäksi.

Asiakkaan ja yrityksen suhdearvoa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma tarkastelee asiakasarvon luomista hyödyntäen yritysten välisiä verkostoja, suhteita ja yhteistyötä. Tämä tarkoittaa sitä, että arvonluonti ei tapahdu vain kahden yrityksen välillä, vaan sen sijaan laajemmissa useiden eri yritysten välisissä verkostoissa. Yritykset suosivat pitkäaikaisia yhteistyösuhteita ja panostavat verkostojensa ylläpitämiseen. Tämä kattaa kaikki yhteistyökumppanit ja verkostot, joilla on vaikutusta yrityksen omiin markkinoihin ja toimintaan. (Lindgreen & Wynstra 2005)

Toinen näkökulma tarkastelee yhteistyösuhteen arvoa asiakkaan ja toimittajan välillä. Pitkäkestoisien ja jatkuvan asiakassuhde luo vakautta sekä ehkäisee ja vähentää epävarmuutta osapuolten välillä. (Lindgreen & Wynstra 2005)



**Kuva 2.** Asiakassuhteen kehittyminen (Aarnikoivu 2005)

Asiakassuhteen kehittyessä pidemmälle osapuolet tuntevat tosiensa paremmin, mikä edistää palvelujen ja tuotteiden kehittämistä sekä valvontaa (Leväinen 2013, s. 59). Kiinteistökehityksen kaltaisessa projektitoiminnassa asiakkaat ovat yleensä suuria toimijoita, tarjottava tuote tai palvelu on suuri, monimutkainen ja räätälöity asiakkaalle. Tämän luonteisissa projekteissa myös toimitusketju on pitkä mitattuna niin ajassa kuin organisaatioiden määrällä. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 79)

## 3. ARVOELEMENTIT KIINTEISTÖSIJOITTAMIS- SESSA

### 3.1 Kiinteistön arvoelementit

Kiinteistösijoittamisessa kiinteistö voi tuottaa tulevaisuuden hyötyjä kolmessa muodossa: tuottamalla juoksevaa kassavirtaa, tuottamalla pääoman arvonnousua ja tuottamalla henkistä, ei-mitattavissa olevaa hyötyä sijoittajalle. Sijoituksen kokonaistuotto muodostuu näiden kolmen osa-alueen summana. (Kaleva et al. 2017, s. 11) Näistä kolmesta komponentista kiinteistön taloudellinen tuotto muodostuu kiinteistön vuokrasta kertyvistä nettotuotoista ja kiinteistön arvonneuotuksesta sijoituksen aikajakson aikana. Nettotuoton mittaaminen on yksinkertaista, sillä se kertyy sijoittajalle melko tasaisin väliajoin. Kiinteistön nettotuottoihin vaikuttaa kiinteistön ylläpitokustannukset. Tuottoihin vaikuttaa myös kiinteistön omistamiseen liittyvät kustannukset, kuten kiinteistövero ja mahdollinen tontin vuokra. Nämä eivät suoranaisesti vaikuta liitty kiinteistön ylläpitokustannuksiin, vaan näitä kutsutaan pääoman erilliskustannuksiksi. (Kaleva et al. 2017, s. 165–169) Muita kokonaistuottoihin vaikuttavia epävarmuustekijöitä on ylläpitokustannukset, arvonneuotukset, likviditeetit ja rahoitus sekä lainan korot. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 49) Kiinteistön arvonneuotus taas tiedetään kuitenkin varmuudella vasta, kun sijoitus on realisoitu, eli myyty. (Kaleva et al. 2017, s. 165–169)

Kiinteistökehitys on luonnostaan rikkaita liiketoimintaa, sillä kiinteistön omistajan on vaikea ennustaa kehityksen eri vaiheissa vastaan tulevia riskejä. Riski on kiinteistökehityksessä yhteinen tekijä suunnittelusta aina rakennuksen elinkaaren loppuun asti. Tärkein ja merkittävin riski ja epävarmuus kohdistuu tulovirtoihin ja sijoitetun pääoman tuottoon. Tekijöitä, joita riskejä tarkastellessa on syytä ottaa huomioon, ovat esimerkiksi kiinteistötyypin kysyntä ja tarjonta, paikalliset markkinaolosuhteet ja vuokralaisriski. Vuokralaisriskillä tarkoitetaan kiinteistön vuokrattavuutta ja käyttöastetta. Usean vuokralaisen kiinteistöt ovat kiinteistön omistajalle pienempi riski, kuin kiinteistö, jossa on vain yksi vuokralainen. (Thilini & Wickramaarachchi 2019)

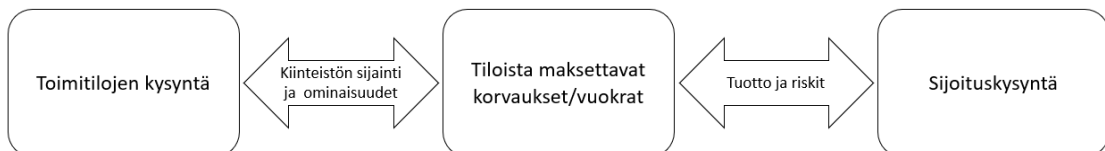
Kiinteistösijoitusten tuottoihin vaikuttavat tekijät, eli toisin sanoen arvoelementit, voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: sijaintiin liittyvät tekijät ja itse rakennuksen tekniset ja fyysiset ominaisuudet. Näiden kahden kategorian painoarvo vaihtelee eri kiinteistötyyppien välillä. (Kaleva et al. 2017, s. 158)

### 3.2 Sijaintiin liittyvät tekijät

Sijaintiin liittyviä tekijöitä, joita kiinteistösijoittajan on syytä ottaa huomioon, on useita. Kiinteistön omistajan on valittava kiinteistölleen sijainti, jonka etäisyydet muista palveluista ja alueen liikenneyhteydet palvelevat tilan käyttötarkoitusta mahdollisimman kannattavasti. Toimitilakiinteistössä tämä voi tarkoittaa mahdollisimman pientä etäisyyttä kaupungista tai aluekeskuksesta, jos kyseessä on jokin yritys, joka haluaa olla näkyvä keskeisellä paikalla. Keskusta-alueilla olevissa kiinteistöissä on yleensä korkeammat tilojen vuokrahinnat, joten niihin sijoittuvat yleensä maksukyvyltään parhaat yritykset ja toimialat. Toimitilakiinteistön houkuttelevuutta parantavat myös hyvät liikenneyhteydet ja parkkipaikkojen määrä, jotta asiakkaiden ja työntekijöiden on helppo päästä kiinteistölle. Pääasiana on siis kiinteistön saavutettavuus, ei välttämättä fyysinen sijainti. Tässä mielessä kiinteistön saavutettavuutta voidaankin pitää sen tärkeimpänä ominaisuutena, koska sijaintia ei voi muuttaa, paitsi suhteellisesti, esimerkiksi parantamalla liikenne yhteyksiä. (Kaleva et al. 2017, s. 158–162) Kiiras ja Tammilehto (2014) toteavat, että sijainti ja saavutettavuus ovat toimitilojen ensisijainen tuotto-ominaisuus. Vastaavasti jos kyseessä on esimerkiksi logistiikkakeskus, voidaan tärkeämpänä pitää etäisyyksiä satamiin, lentokenttiin tai raideliikenteeseen.

Tärkeä sijaintiominaisuus, joka vaikuttaa kiinteistön tuottokykyyn, on alueen imago. Alueen huonontunut imago saattaa heikentää kiinteistön tuottokykyä, vaikeuttaa kiinteistön tilojen vuokraamista tai myyntiä ja näin kasvattaa sen taloudellista riskiä. Vastaavasti alueen imagon parantuminen saattaa kasvattaa kiinteistön tuottokykyä. Tämä vaatii kiinteistön omistajalta aktiivista ympäristön seurantaa, ja jos mahdollista, siihen vaikuttamista. (Murtomaa 1996, s. 399)

Kiinteistösijoittajan on otettava huomioon myös alueen kysyntä ja tarjonta kyseessä olevasta toimitilakiinteistöstä. Kiinteistöstä saatavan vuokran suuruus sekä kiinteistöstä mahdollisesti saatava myyntivoitto mukailevat kysynnän ja tarjonnan lakia.



**Kuva 3:** Tilojen kysynnän, vuokrien tason ja sijoituskysynnän välinen yhteys (mukaillen Kiiras ja Tammilehto 2014)

Mitä enemmän alueella on tarvetta ja kysyntää kyseiselle kiinteistölle, sitä suuremmat ovat kiinteistöstä saatavat vuokra- tai myyntitulot. Oma kiinteistö on helpompi kilpailuttaa

kohdemarkkinoille, kun vastaavia kiinteistöjä on alueella vähemmän kuin kysyntää. Vastaavasti, jos alueella on reilusti samankaltaisia kiinteistöjä, kiinteistölle on vaikeampaa löytää vuokralaisia kannattavalla vuokratasolla. (van Dijk et al. 2022)

### 3.3 Kiinteistön ominaisuudet

Sijaintitekijöiden lisäksi kiinteistön tuottokykyyn vaikuttavat luonnollisesti myös itse kiinteistön ominaisuudet. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi kiinteistön koko, ikä, kunto, tekninen varustelutaso ja ulkoinen imago, pysäköintipaikkojen määrä sekä kiinteistön tilojen tehokkuus ja muunneltavuus. (Kaleva et al. 2017, s. 159)

Toimitilakiinteistöissä koko parantaa kiinteistön käyttöastetta. Suuressa kiinteistössä voi olla samanaikaisesti useampi eri toimija, joka mahdollistaa tasaisemman ja suuremman vuokratuoton kiinteistön omistajalle. (Plazzi et al. 2011) Kiinteistön vuokratuloihin vaikuttaa laskevasti myös kiinteistön ikä. Kiinteistön vanhentuessa, sen varustelutaso ei välttämättä vastaa enää nykyajan vaatimuksia, ja kiinteistö vaatii yhä enemmän korjauksia, päivityksiä ja huoltoa. (An et al. 2016)

Kiinteistön imago on tärkeä tekijä mahdollisille vuokralaisille, sillä se vaikuttaa myös kiinteistöissä vaikuttavien yritysten imagoon. Kiinteistön imagoon kuuluvat kiinteistön nimi, sijainti, energiatehokkuus, ulkonäkö ja myös kiinteistössä toimivien yritysten imagot. Tärkeää on myös kiinteistön rakennuttajan, urakoitsijan ja arkkitehdin maine. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat kiinteistön imagoon ja brändiin. (Škevin 2011)

Muunneltavuus eli muuntojoustavuus tarkoittaa kykyä muuttaa tai sopeuttaa kiinteistö tai kiinteistön osa uuden käyttäjän tarpeisiin tai nykyisen käyttäjän tarpeiden muutoksiin. Rakennuksen muuntojoustavuuden saavuttaminen tapahtuu jo kiinteistön suunnittelu vaiheessa. Tämä ehkäisee kiinteistön vanhanaikaistumista, ja mahdollistaa muutostarpeiden toteuttamisen nykyisen tai uuden käyttäjän tarpeiden mukaan. (RIL 216-2013, s. 90–91)

Kiinteistön teknillisen varustelutason merkitys kiinteistön tuottokykyyn on kasvanut teknologian kehityksen myötä. Esimerkiksi hissi, toimivat tietoliikenneyhteydet ja jäähdytys ovat nykyaikana toimitilakiinteistöjen perusvaatimuksia. Tekninen varustelutaso vaikuttaa huomattavasti kiinteistön huollon tarpeisiin, sisäilmaan ja muuntojoustavuuteen, ja tämän takia myös kiinteistön vuokratasoon ja tuottavuuteen. Teknisen varustelutason noustessa, myös kiinteistön huoltotarpeet ja sähkönkulutus kasvavat. (Kaleva et al. 2017, s. 160)

## **4. KIINTEISTÖKEHITTÄMISEN ARVONLUONTI KIINTEISTÖSIJOITTAJALLE**

### **4.1 Hankekehittäminen ja kiinteistöjalostus**

#### **4.1.1 Kiinteistökehittäminen**

Kiinteistösijoittaja sitoo kohteeseen pääomaa, perustuen tulevaisuuden vuokra- ja arvomuutostuottoihin. Kiinteistökehittämisen tarvetta syntyy silloin, kun rakennetaan uutta kiinteistöä tai vanha kiinteistö ei vastaa sille asetettuja vaatimuksia ja tämä näkyy kiinteistön tuotto-odotusten alittumisena. (Murtomaa 1996) Tällöin tarvitaan kiinteistökehittämistä. Kiinteistökehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään lisäämään alueen tai kiinteistön arvoa (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 15).

Kiinteistökehitys-termiä käytettäessä kehityksen kohteena voi olla raakamaa, tontti, valmis rakennus tai sen osa. Olemassa oleva rakennus voidaan purkaa ja rakentaa tilalle uusi, jolloin usein rakennuksen maa-alan käyttötarkoitus muuttuu. Rakennusta voidaan myös uudistaa, tai sen käyttötarkoitusta voidaan muuttaa vastaamaan paremmin omistajan nykyisiä vaatimuksia. (KTI 2001) Kiinteistökehittäminen jaetaan kolmeen osaan: hankekehitykseen, kiinteistöjalostukseen ja kaavakehitykseen. Kaavakehitys on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle.

#### **4.1.2 Hankekehittäminen**

Hankekehittämiseksi kutsutaan uudisrakentamista, jossa uudisrakennuksia rakennetaan rakentamattomalle raakamaalle. Tällaisen kehittämisen tavoitteena kiinteistön omistajalle voi olla uuden kiinteistön vuokraaminen, jolloin tarvitaan tietynlainen tila. Tässä tapauksessa kiinteistökehittämisellä pyritään löytämään uudelle tilalle mahdollisimman sopiva sijainti, jotta se vastaa tulevien käyttäjien tarpeita ja vaatimuksia. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 69) Kun tila vastaa uusien käyttäjien odotuksia ja vaatimuksia, kiinteistön omistajan tuotto-odotukset ovat paremmat.

Lähtökohtana hankekehitykselle voi toimia myös jokin uusi idea. Kiinteistösijoittajalla voi olla uusi idea, jolla hän näkee mahdollisuuden arvonaluontiin nykyisessä tai tulevassa markkinatilanteessa. Voidaan etsiä myös käänteisesti, eli etsiä sopivaa ideaa tietyille tontille. Jos kehityskohteen sijainti on jo tiedossa, on tärkeää selvittää uusien tilojen tarve ja

kysyntä. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 69) Hankekehittämisessä on tärkeää tietää ja ennakoita tulevien käyttäjien tarpeet ja vaatimukset, sekä ymmärtää nykyistä ja tulevaa markkinatilannetta (Baldi 2013).

### **4.1.3 Kiinteistöjalostus**

Kiinteistöjalostus kohdistuu jo olemassa oleviin kiinteistöihin, useimmiten toimitila- ja teollisuusrakennuksiin. Syitä jo olemassa olevien rakennusten ja kiinteistöjen kehitykseen ovat: tilan tarpeiden muuttuminen, nykyisiä tiloja ei enää tarvita tai tilojen omistaja tai käyttäjä muuttuu. Näissä tapauksissa kiinteistökehityksen tarkoituksena on saada tilat vastaamaan paremmin käyttäjien tarpeita ja vaatimuksia ja näin parantaa jälleen kiinteistön omistajan tuotto-odotuksia. (Geltman & Peterson 2000)

Hankekehityksestä poiketen kiinteistöjalostuksessa kiinteistöistä usein löytyy jo tarvittavat yhteydet, kuten sähkö, tietoliikenne ja kulkuyhteydet. Tämä voi nopeuttaa kiinteistön jalostusta uusiin tarpeisiin, mutta ei aina pysty kilpailemaan uudisrakentamisella mahdollistettavien mahdollisuuksien kanssa. (Koll-Schretzenmayr 1999) Myös kiinteistöjalostamisessa korostuu käyttäjien tarpeet ja vaatimukset, alueen nykytila ja tulevaisuus sekä markkinatuntemus (Geltman & Peterson 2000).

## **4.2 Ympäristön merkitys kiinteistökehityksessä**

Rakentaminen, kiinteistöjen ylläpito ja energiankulutus ovat yksi suurimmista hiilidioksidipäästöjen aiheuttajista (Binkley & Ciochetti 2010). Suomen rakennukset tuottaa lähes kolmanneksen Suomen kasvihuonepäästöistä ja käyttävät noin 40 % Suomen energian tarpeesta (FIGBC 2018). Tästä syystä entistä useammalle uudisrakennukselle ja korjausrakennus hankkeelle haetaan ympäristösertifikaattia. Yleisimmin LEED- tai BREEAM-sertifikaatti, jotka ovat tunnettuja ja arvostettuja sertifikaatteja kansainvälisten sijoittajien ja vuokralaisten keskuudessa (Kupec 2021). Näiden sertifikaattien tarkoitus on parantaa rakennusten tehokkuutta, säästää kiinteistön kustannuksissa ja säästää maapallon rajallisia resursseja. Saavutetut ympäristösertifikaatit viestivät myös aina myös vahvasti rakennuksen omistajan ympäristömyönteisyydestä (FIGBC 2018).

Ympäristömyönteisyys on nykypäivänä iskostettu vahvasti yhteiskuntaan, politiikkaan ja ihmisten mieliin. Ympäristömyönteisyys houkuttelee myös sijoittajia ja yrityksiä, joilla on korkea hankintakyky sekä ovat valmiita maksamaan enemmän ympäristömyönteisyydestä. Kyseisillä sijoittajilla ja yrityksillä on usein ympäristöön liittyviä eettisiä ohjeita tai sääntöjä, jonka mukaan ne pyrkivät toteuttamaan liiketoimintaansa. Myönnetyt ympäristösertifikaatit nostavat myös kiinteistön myyntiarvoa. (Kupec 2021) Yleisesti hyväksytyt

sertifikaatit parantavat yritysten välistä läpinäkyvyyttä ja tarjoaa mahdollisille ostajille tai asiakkaille uskottavan todistuksen kiinteistön ympäristöystävällisyydestä. Sertifikaatti antaa myös luotettavan todistuksen kiinteistön pitkän aikavälin energian kulutuksesta, joka on tärkeää yritykselle, joka vuokraa kiinteistöstä tiloja sekä kiinteistön omistajalle. (Holtermans & Kok 2019) Energiakustannusten vuotuinen osuus toimistorakennuksissa oli noin kolmanneksen ja liikerakennuksissa jopa 40 % (Kaleva et al. 2017, s. 160). Energiatehokkuudella on siis merkittävä vaikutus kiinteistön vuosittaisiin ylläpitokustannuksiin ja täten myös kiinteistön omistajan saamiin nettotuloihin.

### 4.3 Lisäarvo kiinteistön omistajaorganisaatiolle

Lisäarvo voidaan määritellä tuotteen arvoksi, vähennettynä prosessin aikana käytetyillä resursseilla. Prosessin tehokkuutta parantamalla arvo nousee, sillä prosessin kustannukset laskevat. Nämä prosessit eli kiinteistöstrategiat voivat olla osa laajempaa organisaation strategiaa. (Anker 2010)

Anna-Liisa Lindholm (2008) on väitöskirjassaan tunnistanut näitä kiinteistöstrategioita seitsemän. Nämä kiinteistöstrategiat voivat johtaa myynnin ja/tai kannattavuuden kasvuun ja näin ollen maksimoida kiinteistön omistajien tuoton (Anker 2010). Nämä strategiat on esitetty alla olevassa taulukossa 1.

**Taulukko 1:** Lindholm (2008) tunnistamat seitsemän lisäarvoa tuovaa strategiaa. (muokailen Lindholm 2008)

1)	Omaisuuksien arvonnousun kasvattaminen (johtaa liikevaihdon kasvuun).
2)	Markkinoinnin ja myynnin edistäminen (johtaa liikevaihdon kasvuun)
3)	Innovaation lisääminen (johtaa liikevaihdon kasvuun)
4)	Työntekijöiden tyytyväisyyden parantaminen (johtaa liikevaihdon ja/tai kannattavuuden kasvuun)
5)	Tuottavuuden lisääminen (johtaa kannattavuuden kasvuun)
6)	Joustavuuden lisääminen (johtaa kannattavuuden kasvuun)
7)	Kustannusten vähentäminen (johtaa kannattavuuden kasvuun)

Näihin Lindholmin (2008) toteamiin strategioihin perustuen saadaan hahmotettua käsitteellinen viitekehys, joka auttaa ymmärtämään ja selittämään millaisilla erilaisilla tavoilla kiinteistökehittäminen ja kiinteistöjohtaminen voi tuoda lisäarvoa kiinteistön liiketoimin-

nalle tai mahdollisesti myös ympäristölle. Kiinteistökehityksen operatiivisella päätöksentekotasolla on mahdollista määrittää jokaiselle strategialle lukuisia erilaisia ratkaisuja, joilla päästään haluttuun lopputulokseen (Anker 2010).

Omaisuuksien arvon kasvattamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi kiinteistöjohtamista tai kiinteistöportfolion ja kassavirran optimoimista. Omaisuuksien arvon kasvattamisen määrittelyyn voidaan tarkastella kiinteistöjen hankintakustannuksia verrattuna tuottoihin, kiinteistöjen oman pääoman tuottoa, liiketoiminnan tuottoa kiinteistöomaisuudesta ja myyntiä tai liikevaihtoa neliometriä kohden. (Lindholm 2008)

Markkinoinnin ja myyntiä parantaa kehittämällä kiinteistöistä sellaisia, jotka tukevat yrityksen ja koko alan imagoa ja brändiä. Tällaisissa kiinteistöissä kiinnitetään huomiota esimerkiksi kiinteistöjen ulkonäköön, turvallisuuteen ja ympäristökestävyyteen, energiankulutukseen sekä etäisyyttä asiakkaisiin ja muihin palveluihin. Hankekehityksessä kannattaa siis pyrkiä ratkaisuihin, jotka tukevat kiinteistöissä toimivien liiketoimintojen brändiä ja imagoa. (Lindholm 2008)

Innovaation ja tuottavuuden lisääminen parantaa kannattavuutta ja kasvattaa liikevaihtoa. Kiinteistöjen kannattaa tarjota tiloja, jotka tukevat uusia innovaatioita ja mahdollisuuksia ja tarjota miellyttäviä työpaikkoja ja tiloja, jotka ovat miellyttäviä loppukäyttäjille ja käytettävyyden on korkea. Korkean käytettävyyden saavuttamiseksi työprosessien kuvauksen käyttö hankesuunnittelussa on avainasemassa. (Anker 2010; Lindholm 2008)

Joustavuutta voidaan lisätä löytämällä tilaratkaisuja lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin näkökulmista. Tilaratkaisujen täytyy myös täyttää operatiiviset ja taloudelliset tavoitteet kyseisille näkökulmille. Näitä ratkaisuja voidaan mitata esimerkiksi vuokrattujen neliömetrien prosenttiosuudella suhteessa kiinteistöjen kokonaispinta-alaan. Nämä ratkaisut voivat vaikuttaa merkittävästi vuokrasopimusten keston ja näin ollen voi tuottaa tasaisempaa ja suurempaa tulovirtaa. (Anker 2010; Lindholm 2008)

Kiinteistökehityksen tavoitteena on usein myös laskea kiinteistöjen ja siinä tapahtuvan liiketoiminnan kustannuksia kannattavuuden ja tuoton lisäämiseksi. Keinoja tähän on useita ja ne myös vaihtelevat kiinteistöistä ja liiketoiminnasta riippuen. Kiinteistökehityksen ratkaisut pitäisivät tarjota ydintoimintoja tukevia ratkaisuja, jotka alentavat liiketoiminnan kuluja. Esimerkiksi tilan resurssien tehokas käyttö sekä aikaa säästävien palvelujen ja tilojen tarjoaminen. Kiinteistöjen omistajan on kannattavaa optimoida tilan käyttö ja tarkastella esimerkiksi tilankäyttökustannuksia vuokralaista, neliometriä ja liikevaihtoa kohden. Kiinteistöjen omistajalle on myös tärkeää pitää silmällä ja optimoida kiinteistöjen käyttöaste, jotta siitä saa parhaan mahdollisen hyödyn. (Lindholm 2008)

Kiinteistön liiketoiminnan arvonnousu sekä kiinteistökehityksen tuomat mahdolliset hyödyt ympäristölle ja ympäröiville kiinteistöille kasvattaa kiinteistön arvoa. Tämän seurauksena myös kiinteistön omistajat saava suoraa taloudellista hyötyä sekä imago- ja maine-hyötyä. (Anker 2010; Lindholm 2008; de Vries et al. 2008)

Kiinteistökehityksellä on tärkeä rooli jo ennen kuin kiinteistössä harjoitetaan liiketoimintaa. Roulac et al. (2006) totesivat artikkelissaan, että kiinteistön elinkaaren aikana tärkein kiinteistökehityksen prosessi on idean tai konseptin luominen. Idean tai konseptin kehittämisen aikana on tunnistettava hankkeeseen liittyvät mahdollisuudet, sekä yrittää tunnistaa riskit mahdollisimman tarkasti. Mahdollisuuksien tunnistamisen jälkeen täytyy kehittää investointistrategia, tutkia ja ymmärtää markkinatilannetta, tutkia ja ymmärtää kiinteistön tarpeet ja vaatimukset sekä tunnistaa tekijät, joilla kiinteistölle voidaan tuoda lisäarvoa koko sen elinkaaren ajan. (Roulac et al. 2006)

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Johtopäätökset

Kiinteistökehitys on pääsääntöisesti B2B-liiketoimintaa. Tarkastellessa B2B-liiketoimintamallin ja kiinteistökehityksen arvoelementtejä erillään, voidaan huomata, että molemmissa tapauksissa esiin nousee kerta toisensa jälkeen tietyt arvoelementit. Yleensä arvo on määritelty asiakkaan kokeman hyödyn ja panoksen suhteena. B2B-liiketoiminnassa asiakkaat arvostavat kustannustehokkaita ratkaisuja, kustannusten hallintaa koko tuotteen elinkaaren aikana sekä palvelun luotettavuutta ja tehokkuutta. B2B-kontekstissa arvonluonnissa on kuitenkin erityispiirteitä. B2B-liiketoiminnassa asiakkaan kokema arvo-käsite on laajempi ja moniulotteisempi kuin kuluttajamarkkinoilla.

Tutkielmasta käy ilmi, että B2B-kontekstissa arvostetaan tuotteen lisäksi yhteistyökoke-  
mista ja kumppanuutta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. B2B-liiketoiminnassa painotetaan erityisesti hintaa, tuotteen tai palvelun toimitusaikaa sekä teknistä suorituskykyä. Voidaan huomata, että tämä pätee myös kiinteistön omistajille kiinteistökehityshankkeissa. Kuten kappaleessa 3.1 *Kiinteistön arvoelementit* todetaan, kiinteistösijoittajien taloudellinen hyöty perustuu kassavirtaan ja pääoman arvon nousuun. Tasainen ja tuottava kassavirta tarvitsee kustannustehokkaita ratkaisuja ja kustannusten hallintaa kiinteistön koko elinkaaren ajan. Myös kiinteistökehityksessä voidaan luoda lisäarvoa näillä edellä mainituilla B2B-liiketoiminnan arvoelementeillä.

Tutkielmasta huomataan myös, että kaikki kiinteistökehityksen tarjoama lisäarvo ei perustu vain lopulliseen tuotteeseen tai palvelun lopputulokseen. Tunnistamalla ja sisällyttämällä B2B-liiketoiminnan arvoelementtejä kiinteistökehitysprosessiin, saadaan myös itse prosessiin lisäarvoa. Tämä tarkoittaa, että näillä mainituilla arvoelementeille saadaan luotua kiinteistön omistajalle lisäarvoa projektin alusta loppuun saakka. Läpinäkyvyys, luottamus ja yhteistyö ovat projektiluontoisessa liiketoiminnassa avainasemassa, jotta saavutetaan haluttu lopputulos hankkeen kaikille osapuolille. Koko projektin aikaisella läpinäkyvyydellä ja vuorovaikutuksella voidaan ehkäistä riskejä sekä varmistua hankkeen vaatimasta laatutasosta. Koska kiinteistökehitys on luonnostaan riskialtista liiketoimintaa, kokevat kiinteistökehityksen asiakkaat riskienhallinnan, riskien ehkäisemisen ja laadun varmistuksen myös lisäarvoa tuovina elementteinä.

Kuten kappaleessa 2.1 *B2B-liiketoiminnan arvoelementit* on mainittu, nyky-yhteiskunnassa on tunnistettu ainakin seitsemän yleisesti hyväksyttyä tapaa arvottaa liiketoimintaa. Nämä seitsemän laajalle levinnyttä tekijää, jotka arvottavat liiketoimintaa heijastuu

vahvasti hankekehitykseen. Myös hankekehityksessä pyritään luomaan lisäarvoa imagoon ja liiketoimintaan päämäärän tehokkaalla tavoittelemisella, mukautumalla haastaviin toimintaympäristöihin sekä luottamuksella ja kumppanuudella. Kiinteistön imago on yksi kiinteistön tärkeimmistä arvoelementeistä, sillä se vaikuttaa itse kiinteistön lisäksi myös siinä vaikuttaviin yrityksiin ja liiketoimintoihin. Tiloja vuokraavalle kiinteistön omistajalle, kiinteistössä toimivat yritykset ovat kiinteistön liiketoiminnan perusta.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2005). *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: WSOY.
- An, X. et al. (2016). Commercial Real Estate Rental Index: A Dynamic Panel Data Model Estimation: Commercial Real Estate Rental Index. *Real estate economics*. Vol.44 (2), pp. 378–410.
- Anker, J. (2010). The Facilities Management Value Map: a conceptual framework. *Facilities* (Bradford, West Yorkshire, England). Vol.28 (3/4), pp. 175–188.
- Baldi, F. (2013). Valuing a greenfield real estate property development project: a real options approach. *Journal of European real estate research*. Vol. 6 (2), pp. 186–217.
- Berenguer-Contrí, G., Gallarza, M., Ruiz-Molina, M-E. & Gil-Saura, I. (2020). Value co-creation in B-to-B environments. *The Journal of business & industrial marketing*. Vol.35 (7), pp. 1251–1271.
- Binkley, A. G. & Ciochetti, B. A. (2010). Carbon Markets: A Hidden Value Source for Commercial Real Estate? *The journal of sustainable real estate*. Vol.2 (1), pp. 67–90.
- van Dijk, D. W., Geltner, D. M. & van de Minne, A. M. (2022). The Dynamics of Liquidity in Commercial Property Markets: Revisiting Supply and Demand Indexes in Real Estate. *The journal of real estate finance and economics*. Vol.64 (3), pp. 327–360.
- FIGBC, Green Building Council Finland ry. (2018). Ympäristöluokitukset. Verkkosivu. Saatavissa (viitattu 2.3.2023): <https://figbc.fi/ymparistoluokitukset/>
- Frauentorf, J., Kähm, E. & Kleinaltenkamp, M. (2007). Business-to-Business Markets – Status Quo and Future Trends. *Journal of business market management*. Vol.1, 34 pp.
- Geltman, E. G. & Peterson, E. E. (2000). *Recycling land understanding the legal landscape of brownfield development*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Han, S.-L. & Lee, J.W. (2021). Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust. *Industrial marketing management*. Vol.93, pp. 115–123.
- Holtermans, R. & Kok, N. (2019). On the Value of Environmental Certification in the Commercial Real Estate Market. *Real estate economics*. Vol. 47 (3), pp. 685–722.
- Kaleva, H., Oikarinen, E. & Soutamo, M. (2017). *Kiinteistösijoittaminen*. KTI Kiinteistö-tieto Oy. Helsinki.

- Kiiras, J. & Tammilehto, S. (2014). *Kiinteistökehitys*. Kiinteistöalan Kustannus Oy. Helsinki.
- Koll-Schretzenmayr, M. (1999). From Greenfield Development to Brownfield Redevelopment: New challenges for planning process, planning strategies and planning law. *DISP*. Vol.35 (139), pp. 43–48.
- KTI (2001). *Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet*. KTI Kiinteistötalouden instituutti. Helsinki
- Kumar, A. & Grisaffe, D. B. (2004). Effects of Extrinsic Attributes on Perceived Quality, Customer Value, and Behavioral Intentions in B2B Settings: A Comparison Across Goods and Service Industries. *Journal of business-to-business marketing*. Vol.11 (4), pp. 43–74.
- Kupec, J. (2021). Added value of sites suitable for sustainable office development. *Organization, technology & management in construction*. Vol.13 (2), pp. 2465–2471.
- Leväinen, K. I. (2013). *Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen*. Otatieto. Helsinki
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial marketing management*. Vol.34 (7), pp. 732–748.
- Lindholm, A.-L. (2008). *Identifying and measuring the success of corporate real estate management*. Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology. Espoo.
- Murtomaa, P. (1996). *Kiinteistönpidon tekniikka, talous ja hallinto*. Rakennustieto. Helsinki
- O’Cass, A. & Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial marketing management*. Vol.41 (1), pp. 125–135.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2010). *B-to-b-palvelujen markkinointi*. WSOYpro. Helsinki.
- Plazzi, A., Torous, W. & Valkanov, R. (2011). Exploiting Property Characteristics in Commercial Real Estate Portfolio Allocation. *Journal of portfolio management*. Vol.35 (5), pp. 39–50.
- Roulac, S., Adair, A., McGreal, S., Berry, J., Allen, S., D’Arcy, E. (2006) Real estate value: creation and destruction. *Journal of property investment & finance*. [Online] 24 (6), 474–489.
- Sarja, A. (2013). *Rakenteiden ja rakennusten elinkaaren hallinta*. Suomen Rakennusinsinöörien liitto. Helsinki

Škevin, P. (2011). Commercial Real Estate Marketing - The Importance of Office Location on Corporate Image. *Tržište*. Vol 23 (2), pp. 227–246.

Thilini, M. & Wickramaarachchi, N. C. (2019) Risk assessment in commercial real estate development: An application of analytic network process. *Journal of property investment & finance*. Vol.37 (5), pp. 427–444.

TTL 2015-2017. Askelia uuteen arvonluontiin-opas: Mistä arvonluonnissa on kyse? eArvonluonti-hanke. Työterveydenlaitos. Saatavissa (viitattu 27.2.2023): <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/askelia-uuteen-arvonluontiin/mista-arvonluonnissa-kyse>

Ulaga, W. (2003) Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial marketing management*. Vol.32 (8), pp. 677–693.

de Vries, J. C., de Jonge, H. & van der Voordt, T. J.M. (2008) Impact of real estate interventions on organisational performance. *Journal of corporate real estate*. Vol.10 (3), pp. 208–223.