

Roope Lassila

# KIINTEISTÖKEHITTÄMISEN ARVONLUONTI KIINTEISTÖN KÄYTTÄJÄORGANISAATIOLE

Rakennetun ympäristön tiedekunta  
Kandidaatintyö  
Tarkastaja: Jukka Puhto  
Toukokuu 2023

# TIIVISTELMÄ

Roope Lassila: Kiinteistökehittämisen arvonluonti kiinteistön käyttäjäorganisaatiolle  
Real estate development as a value creation for user organizations  
Tampereen yliopisto  
Rakennetun ympäristön tiedekunta  
Kandidaatintyö  
Toukokuu 2023

---

B–To–B-arvonluonnilla tarkoitetaan asiakkaalle toimitettua palvelua tai tuotetta, josta käyttäjäyritys tai organisaatio kokee arvoa. Arvonluonnin määritelmää on tutkittu monesta eri näkökulmasta, eikä yksiselitteistä selitystä ole helppo määrittää. Yhtenä esimerkkinä arvonluonti on määritelty asiakkaalle rahallisen arvon tuottamisena, joko suoraan tai välillisesti. Yksittäiset arvoelementit koetaan eri vaiheissa ja eri tavalla.

Työn tavoitteena on selvittää, miten kiinteistökehittämisellä voidaan tuottaa arvoa kiinteistön käyttäjäorganisaatiolle. Tämä työ toteutettiin kirjallisuustutkimuksena, ja aihetta on rajattu niin että pääpaino on vain toimitiloissa, jolloin liiketilat, tehdas- sekä tuotantotilat ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Työssä esitellään B–To–B-arvonluontia toimialaan katsomatta, muodostaen arvonluonnin teoreettisen viitekehyksen. Sen lisäksi työn jälkimmäisessä luvussa käsitellään toimitiloja osana yrityksen liiketoimintaa sekä sitä, miten toimitiloihin pystytään vaikuttamaan positiivisesti kiinteistökehittämisen eri näkökulmien avulla.

Toimitilat ovat vahva osa yrityksen liiketoimintaa. Toimitila viestii yrityksestä niin asiakkaille, yhteistyökumppaneille kuin työntekijöille. Liiketilaa voidaan hyödyntää niin brändin viestimisessä, työilmapiirin luomisessa kuin myös monissa tuottavuuden kautta mitattavissa elementeissä.

Tutkimuksen pohjalta pystyttiin toteamaan, että kiinteistökehittämisellä pystytään vaikuttamaan organisaation kokemaan arvoon. Kiinteistön avulla tavoiteltu arvo sidotaan toimitilan valintaan liittyviin ratkaisuihin sekä tukemaan yrityksen liiketoimintoja parantamalla tuottavuutta erilaisista näkökulmista katsottuna. Tutkimuksessa huomattiin myös, miten erilaisin keinoin toimitilasta koettua arvoa voidaan mitata sekä tunnistettiin se, miten paljon mitattavista asioista pohjautuu puhtaasti ihmisiin, jotka toimivat arvon kokijana organisaation sijaan.

Avainsanat: arvonluonti, kiinteistökehittäminen, toimitilat, B–To–B arvonluonti

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	1
1.3	Tutkimusmenetelmät ja rajaus.....	2
2.	ARVONLUONTI.....	3
2.1	Arvonluonti B-to-B-liiketoiminnassa.....	3
2.2	Arvon tunnistaminen.....	4
2.3	Arvon toimittaminen ja viestiminen.....	6
2.4	B–To–B arvonluonnin teoreettinen viitekehys.....	7
3.	TOIMITILAT OSANA YRITYKSEN LIIKETOIMINTAA.....	8
3.1	Toimitilan tuottama arvo organisaatiolle.....	8
3.2	Toimitilojen hallinnointi.....	9
3.3	Kiinteistökehittämisen rooli arvonluojana.....	11
3.3.1	Kustannussäästöt.....	11
3.3.2	Ympäristö.....	12
3.3.3	Brändi.....	13
3.4	Toimitilan valinta.....	13
4.	PÄÄTELMÄT.....	16
	LÄHTEET.....	18

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatiot koostuvat ihmisistä, joilla on erilaisia kokemuksia, koulutustaitoja ja kulttuureja, joiden ongelmanratkaisukyvyt täydentävät toisiaan. Näistä ihmisistä muodostuvat innovatiiviset sekä tehokkaat organisaatiot. (Hemilä et al. 2016 s. 32-33) Nykypäivänä vahvan etätyöskentelyjakson jälkeen toimistot toimivat kohtaamispaikkana sekä yhtenä osana työntekijöiden vuorovaikutusta. Hybridityön myötä kiinteistöstä koettu arvo on murroksessa. Pandemian jälkeen työn tekemisen tavat ovat muuttuneet ja tarjotut työympäristöt ovat entisestään suuremmassa roolissa työntekijöiden hankinnan, hyvinvoinnin ja tuottavuuden osalta. (KTI 2021)

Ihmisten terveys koetaan entisestään tärkeämpänä osana toimivaa työympäristöä ja ihmisten hyvinvointi tärkeä osa tuottavuutta. (KTI 2021) On siis tärkeää tutkia, miten toimitilojen kiinteistökehittämisellä arvoa voidaan tuottaa käyttäjäorganisaatiolle.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Yksittäisten henkilöiden kokemaa arvoa on tutkittu eri tavoin aikaisemmin ja siihen liittyviä arvoelementtejä on kirjallisuudessa myös tunnistettu. Organisaatioille kohdistuvaa arvon luontia on tutkittu paljon esimerkiksi asiakkaalle tuotettavan arvon kautta. Arvon luontia B-to-B liiketoiminnassa on tutkittu varsinkin paljon markkinoinnin näkökulmasta. Työn tavoitteena on selvittää, millä eri tavoilla organisaatio sekä sen jäsenet kokevat kiinteistön tuoman arvon sekä miten kiinteistökehittämisen tuomaa arvoa voidaan lisätä aikaisemman kirjallisuuden pohjalta. Työssä halutaan vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on arvonluonti B-To-B- liiketoiminnassa?
- Millaisia ominaisuuksia toimitiloja käyttävät organisaatiot arvostavat tiloilta?
- Miten toimitilojen ja niiden kehittämisen avulla voidaan tuottaa arvoa käyttäjäorganisaatiolle?

Kysymyksiin pyritään vastaamaan kriittisesti valittujen aikaisemman kirjallisuuden sekä tutkimuksien pohjalta. Näiden pohjalta työlle muodostetaan teoreettinen viitekehys.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja raja**

Tutkimus suoritetaan kirjallisuustutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa uutta tietoa vaan jalostaa olemassa olevaa kirjallisuutta ja yhdistää niitä. Tuloksena pyritään saamaan konkreettisia keinoja siitä, miten kiinteistökehittämisen toimilla pystytään vaikuttamaan organisaation kokemaan arvoon käyttämästään kiinteistöstä.

Tutkimusta on rajattu siten että kiinteistökehittämisen arvoa käsitellään vain organisaation sekä heidän henkilöstönsä näkökulmasta, jolloin kiinteistön omistajan tai hallinnoivan toimijan kokema arvo kiinteistöstä ei tutkita. Lisäksi tutkittavina kiinteistöinä ovat vain toimistot sekä tietotyöorganisaatiot, jolloin tehdas ja muut materiaaleja tuottavat tai myyvät tilat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

## 2. ARVONLUONTI

### 2.1 Arvonluonti B-to-B-liiketoiminnassa

Perinteiset B-to-B- ostajat perustavat hankintansa kahteen vaihtoehtoon, kun hankittavan ratkaisun täytyy tuottaa arvoa. Vaihtoehtoina ovat, joko suoraan tai välillisesti kustannusten pieneneminen tai liikevaihdon kasvu hankinnan avulla. Nykypäivänä arvon ymmärtämisen käsite on laajentunut ja siihen voidaan yhdistää useampia tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi prosessien ja toimintamallien kehittäminen sekä pääoman vapauttaminen (Keränen et al. 2021) Wittmer et al. (2014) kuvailee asiakasarvoa suhdearvona, joka liittyy asiakkaiden, toimittajien ja yritysten välisen suhteen arvoon pidempiaikaisena prosessina, yksinkertaisten transaktioiden sijaan. Arvoa voidaan myös mitata käyttöarvona. Lisäksi arvoa voidaan kuvailla myös markkinan vaihtokauppana sen välillä mitä annetaan ja mitä saadaan tai tullaan saamaan. (Coenen et al. 2013) Smith & Colgate (2007) määrittelee arvonluontia tuotteen ominaisuuksien kautta. Asiakas kokee arvon tuotteen ominaisuuksien, suorituskyvyn sekä käytöstä aiheutuvien kompromissien tai seurauksien kautta, jotka helpottavat asiakkaan tavoitteiden saavuttamista.

Yksittäin mikään arvonluontiin liittyvistä arvoelementeistä ei ole kaikille sama tai välttämättä sama, koko prosessin aikana. Asiakas toimii aina arvon määrittelijänä, ja on kaikille yksilöllistä, miten yrityksen päättäjät sekä ostajat arvon kokevat. Yritys myös kokee arvoa erilaisilla mittareilla vasta, kun se on luotu, joten arvoa ei pysty vielä tarkkaan näkemään, ennen kuin projekti on aloitettu tai se on valmis. (Grönroos & Voima 2013) Asiakas arvoa voidaan tiivistää asiakkaan kokemukseen tuotteesta tai palvelusta ja sen ominaisuuksista suhteessa hänen tavoitteisiinsa ja ennako-odotuksiin (Hemilä et al. 2016).

Arvo voidaan jaotella kolmeen osaan Grönroosin ja Voiman (2013) esittämän kuvaajan mukaan, jossa käsitellään vaihdossa tapahtuvaa arvoa sekä käyttöarvoa. Ensimmäisessä vaiheessa toimitaan toimittajan alueella. Tähän vaiheeseen kuuluu tuotteen tai palvelun suunnittelu, sekä kehitys ja valmistus. Arvoa siis luodaan sekä valmistellaan. Tuotteen ja toimitustavan mukaan toimet voivat olla näkyviä tai piilossa asiakkaalta. Toimittajan vaiheen jälkeen siirrytään arvon toimittamiseen, joka koostuu niin toimittajan kuin myös ostajan toimista. Tässä vaiheessa viimeistään asiakas näkee

esimerkiksi lopputuotteen tai rupeaa saamaan ostettua palvelua. Arvo vaihtaa omistajaa yksittäisenä kokonaisuutena. Tätä kutsutaan myös lopputulokseksi. (Grönroos & Voima 2013)

Kun toimitus on suoritettu, alkaa asiakkaan käytön vaihe. Tässä vaiheessa asiakas alkaa kokemaan ostetun tuotteen tai palvelun arvoa. Tyypillisesti asiakas tuottaa ostetun tuotteen tai palvelun avulla arvoa esimerkiksi omille asiakkaille. Tämä vaihe on usein kaikista pisin. Ostaja hankkii palvelun tai tuotteen taustalla usein intressinä pitkäaikainen käyttö. Käyttöarvo kertyy tällöin ajan myötä. (Grönroos & Voima 2013)

Usein B-to-B- liiketoiminnassa arvonluonti koostuu molempien osapuolten aktiivisesta osallistumisesta hankintaprosessiin. Tämän avulla toimittaja voi vastata tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. (Grönroos & Voima 2013) DeSarbonin et al. (2001) mukaan tavoitteena ei ole vain tuottaa arvoa asiakkaalle vaan mobilisoida asiakas kehittämään arvoa tarjottujen tuotteiden sekä palveluiden lisäksi. Nykyaikaisessa johtamisessa on aika lopettaa ajattelemasta asiakkaita pelkästään passiivisina arvon vastaanottajina. Sen sijaan olisi parempi, että asiakkaita pyritäisiin sitouttamaan aktiivisiksi arvon luojiksi. Yritykset eivät siis yksinään pysty tuottamaan arvoa tarjoamaan vaan asiakkaat ovat osa tätä kokonaisuutta. (Coenen et al. 2013) Yhteiskehittämisellä on myös paikka luottamuksen rakentajana. Berenguer et al. (2020) artikkelissa kuvataan, kuinka yrityksen välisen laadukkaan yhteistyön rakentaminen vie aikaa ja tarvitsee panostuksia toimiakseen. Hyviä keinoja tämän rakentamiseen on asiakassuhteeseen panostaminen, sekä luottamuksen rakentaminen. Yrityksien väliset yhteistyöt perustuvat usein ihmisen väliseen kanssakäymiseen ja sieltä kumpuavaan luottamukseen.

Smith & Colgate (2007) tuo esille sen miten tärkeä on ymmärtää, mitä asiakkaat arvostavat eri yhteyksissä ja mitkä arvonluontistrategiat ovat vähemmän tarkoituksenmukaisempia tietyissä yhteyksissä. Tämän ymmärtäminen vaatii tiedon siitä millaista arvoa voidaan luoda ja miten organisaatio voi tätä arvoa toimittaa.

## **2.2 Arvon tunnistaminen**

Useimmat tutkijat ovat tunnistaneet kirjallisuudessaan, että asiakasarvolle ei ole yhtä selkeää määritelmää, joka kattaisi useita ehtoja ja tilanteita. Myös käsitteitä käytetään eri tavalla riippuen tilanteesta. Esimerkiksi asiakasarvon käsitettä käytetään usealla eri tavalla. (Wittmer et al. 2014)

Arvonluontia voidaan tarkastella arvon myymisen näkökulman kautta. Keräsen et al. (2021) artikkelin mukaan, jotta arvoa voidaan toimittaa laadukkaasti asiakkaalle, myyjän on tärkeä ymmärtää asiakkaan ilmaisemien tarpeiden alle aina asiakkaan ydin liiketoimintaan asti. Täten myyjä voi tunnistaa yrityksen arvomaailman sekä tärkeimmät arvoa ajavat tekijät, joilla on merkittävä vaikutus asiakkaan liiketoimintaan. Nämä mallit eivät kuitenkaan aina yksiselitteisesti toimi jokaiselle ostajalle. Siksi B-to-B liiketoiminnassa on asiakasta pyrittävä palvelemaan siihen tyylin, miten asiakas kokee eniten arvoa. Grönroos & Voima (2013 s. 135) kuvaa, kuinka asiakkaat eivät enää arvioi yksittäisiä tuotteita, palveluita tai myyjiä. Sen sijaan, pohditaan kuinka hyvin ne sopisivat jo olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Siksi on tärkeä tunnistaa asiakkaan kokonaiskuva mahdollisimman hyvin, jolloin palveluiden yhdistäminen ja kokonaisuuden luominen helpottaa logiikkaa, jonka asiakkaat omaksuvat ja vaikuttavat heidän käsitykseensä käyttöarvosta.

Nykyäänä Hinterhuberin et al. (2021) mukaan B–To–B- myyminen on vahvasti arvon lupaamista, niiden kuvailemista sekä todistelua referenssien ja muiden mittareiden avustuksella. Tavoitteena vakuuttaa ostaja. Arvon myyminen on muutoksessa ja muuttamassa muotoaan. Kun tulokset ovat nyt luvattuja voivat ne jatkossa olla taattuina. Eli ensiksi tulisi arvo, jonka jälkeen tulee palkkio toimitetusta arvosta. Hemilä et al. (2016) kuvaa kuinka markkinoiden sekä kilpailun kasvaessa on taloudellisilla sekä toiminnallisilla arvoilla entistä vaikeampi erottautua. Tällöin on löydettävä lisäarvoa muodostavia kokonaisuuksia emotionaalista ja symbolisesta arvosta. Näiden arvojen tunnistamisella on arvioitu olevan kasvava merkitys tulevaisuudessa. Asiakasta voidaan ymmärtää paremmin ja täten pyrkiä erottumaan kilpailijoiden joukosta.

Arvon tunnistamisessa voidaan käyttää myös tunnistettuja arvoelementtejä. Smith & Colgate (2007) tuo esille B–To–B- liiketoiminnan arvoluokkia mihin arvonluontia voidaan jaotella. Tällaisia ovat tuotteen laatu, toimitus, markkinoille tuloaika, tuotteen suorat kustannukset, prosessikustannukset, henkilökohtainen vuorovaikutus, toimittajan osaaminen ja palvelutuki. Näistä luokista voidaan tunnistaa useita hyötyjä, kun lähdetään tunnistamaan esimerkiksi oman tuotteen tai palvelun arvoa.



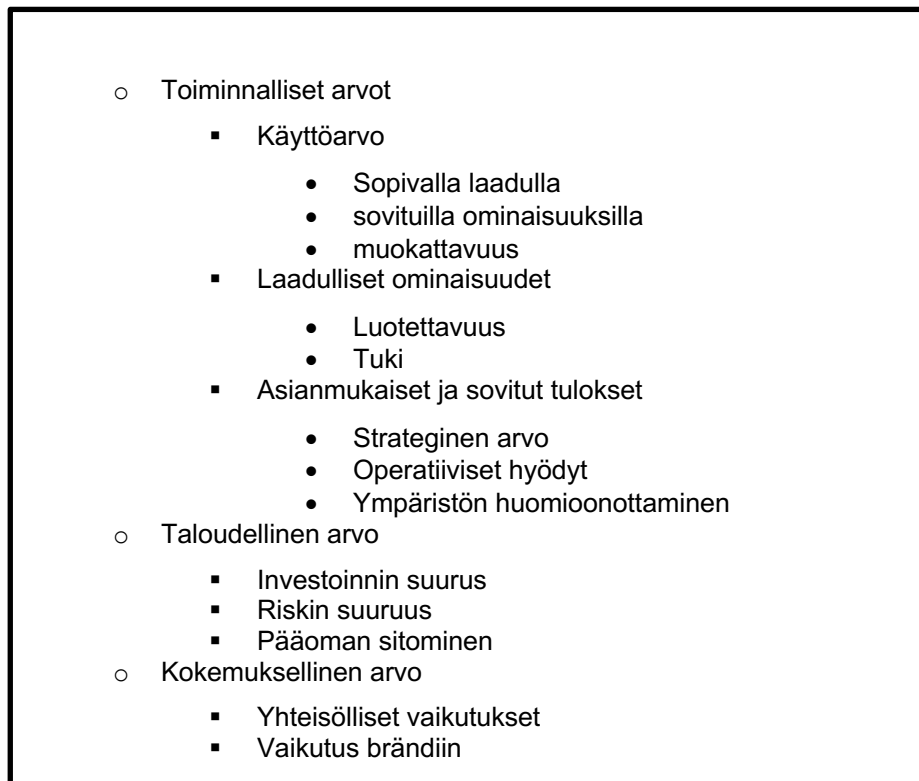
### **2.3 Arvon toimittaminen ja viestiminen**

Hemilä et al. (2016) kuvaa toimitusketjuja yhtenä tärkeänä asiakasarvoa toimittavana tekijänä. Asiakasohjautuvalla toimitusketjulla pystytään arvolupaus toimittamaan laadukkaasti sekä siten, että asiakas on otettu huomioon. Toimitusketjun tavoitteena on tuottaa ja luoda asiakasarvoa sovitulla tavalla, sekä yhtenäistää toimitusketjun useat toimijat niin yrityksen sisältä, kuin myös useamman yrityksen välillä yhden toimitusketjun sisällä. Toimitusketjua on pystyttävä hallitsemaan niin ajallisesti kuin myös määrällisesti. Toimitusverkkojen tärkeänä osana toimivuutta ovat laadukas kommunikaatio niin verkon toimijoiden välillä, kuin myös asiakkaan ja toimittajien välillä (Giannakis & Louis 2011).

Asiakaspalvelu on perusta toimivalle toimitusverkolle, millä pystytään viestimään asiakkaalle ja saada jopa eri toimijoiden tuottamat palvelut toimimaan sulavasti yhteen. Asiakkaalle arvoa muodostuu usein toimitusketjun eri vaiheissa, eikä pelkästään sen päässä. (Hemilä et al. 2016) Toimitilojen ympärillä on useampi toimija mitkä toimittavat arvoa tilan käyttäjälle. Suurimpana tekijänä toimittajan ja toimitusverkon toimivuudessa arvostetaan luottamusta. (Hemilä et al. 2016) Kun arvon toimittajia on useampi, on otettava huomioon lopputuloksesta muodostuva arvo. Monimuotoisessa arverkossa loppukäyttäjän arvo koostuu useammasta tekijästä. (Jensen 2010).

## 2.4 B–To–B arvonluonnin teorettinen viitekehys

Arvonluonnin prosessit B–To–B- toiminnassa ei ole aina samanlaisia, eikä mene aina saman kaavan mukaan mitä optimaalisessa tilanteessa arvon toimittaja olisi suunnitellut. (Grönroos & Voima 2013) Kun tarkoituksena on vastata kysymykseen ”mitä arvontuonti on B-To-B liiketoiminnassa?” voidaan tiivistää edellisten lukujen perusteella seuraaviin asioihin ja muodostaa viitekehys.



**Kuva 1** Arvonluonnin teorettinen viitekehys (Smith & Colgate 2007)

Näitä elementtejä pyritään yhdistämään kiinteistökehittämiseen, sekä toimitilojen tuottamaan arvoon käyttäjäorganisaatioiden näkökulmasta. Arvonluontiprosessien onnistumiseen tarvitaan osaavia toimijoita, joilla on oikeus päätöksentekoon sekä viestintään projektien ja prosessien kautta. (Björberg et al. 2017) B– To–B- liiketoiminta koostuu vahvasti molempien osapuolien aktiivisista toimista, jotta haluttuun lopputulokseen päästään mahdollisimman tehokkaasti (Grönroos & Voima 2013). Taloudellisten, sekä toiminnallisilla arvoilla erottuminen vaikeutuu entisestään, joten on tärkeä löytää uusia näkökulmia arvon tuottamiseen (Hemilä 2016).

## 3. TOIMITILAT OSANA YRITYKSEN LIIKETOIMINTAA

### 3.1 Toimitilan tuottama arvo organisaatiolle

2000-luvun alussa toimitilan tuottamaa arvoa organisaatiolle, on katsottu hyvin perinteisestä näkökulmasta. Kiinteistö on nähty kulueränä ja painoarvoa on ollut paljon rahallisen säästämisen näkökulmasta. Tämän jälkeen mukaan on tullut vahvasti myös kiinteistön tuomat välilliset arvoelementit. (Coenen et al. 2013) Toimitilan arvo voidaan jaotella karkeasti suoraan organisaation saamaan arvoon sekä henkilöstön kokemaan arvoon. Lindholm & Leväinen (2006) tuo esille miten toimitilojen tuottamaa arvoa tuodaan usein esiin keskittymällä vain kiinteistön kustannusten tai oman pääoman minimoimiseen. On myös otettava huomioon, kuinka toimitilaan panostaminen voi parantaa muiden työskentelymahdollisuuksia, sekä liikevaihtoa ja siten edistää yrityksen arvoa. (Lindholm & Leväinen 2006) Tällöin puhutaan arvonluonnin teoreettisen viitekehyksen niin toiminnallisista kuin myös taloudellisista arvoelementeistä (Smith & Colgate 2007). On ajateltava toimitilaa myös arvokkaana mahdollisuuksien luoja ja toiminnan mahdollistajana. Toimitilojen tuomaa arvoa sekä taloudellisen tuoton suuruutta yrityksille on hyvin haastava mitata verrattuna perinteiseen sijoituskiinteistön tuoton laskemiseen. Kiinteistön tuotto-odotukset koostuvat useasta prosessista kokonaisprosessin sisällä. Riippuen yritys rakenteista, vaihtelevat myös hyvän toimitilan mittarit, joten ei ole vain yhtä tapaa mitata toimitilan tuomaa arvoa. (Lindholm & Leväinen 2006)

Selvityksissä, joissa tutkitaan toimitilojen tuottamaa arvoa yrityksen pääliiketoiminnalle, on huomattu seuraavia asioita. Tyypillisin tulos on ollut hankkia miellyttävä sekä tuottava fyysinen toimitila pitäen silmällä työntekijöitä. Tyypillistä on myös tarjota sosiaalinen sekä laadukkailla kiinteistöpalveluilla täydennetty kokonaisuus myös sisäisille asiakkaille. On myös tunnistettu, miten toimitilan valinnasta päättävien henkilöiden on toimittava hyvin yhteen niin ydinliiketoiminnan kuin strategisen päätöksenteon kanssa, yhtenä osana yrityksen koko strategiaa. (Lindholm & Leväinen 2006)

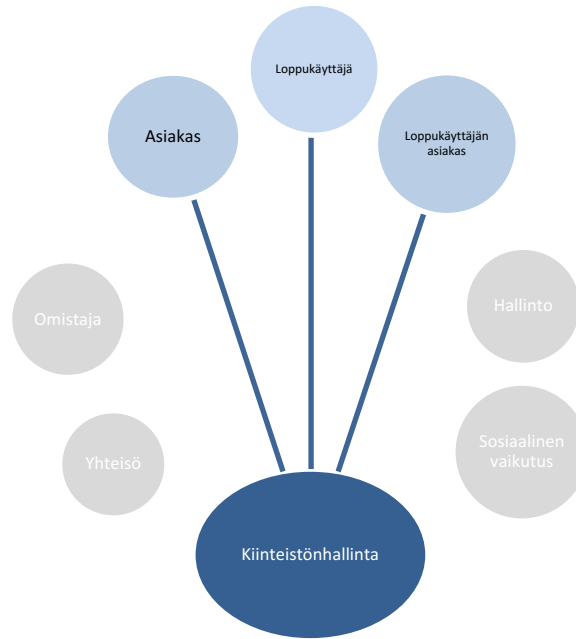
Fyysiset toimitilat viestivät vahvaa viestiä yrityksen imagosta. Varsinkin toimitiloissa missä asiakkaat vierailevat, näkevät ja kokevat palvelun, yksi suuri tekijä on ympäristö missä fyysisesti kyseistä palvelua tai hankintaa tehdään. Usein myös toimitilojen kautta

yrittäjä arvioidaan laadun sekä luotettavuuden osalta, usein ennen ostopäätöstä. (Bitner 1992) Nykypäivän kaupankäynti on siirtynyt enemmän verkkoon ja luotettavaa liiketoimintaa voi suorittaa ilman toimitiloja. KTI:n vuonna 2021 loppuvuodesta tuottaman raportin mukaan nykypäivän toimitiloissa painotetaan tilojen käyttäjiin sekä heidän monimuotoisiin tarpeisiinsa. Tilantarve on vähentynyt, mutta koronakriisin jälkeen hybridityön yleistyessä toimitilojen käyttöaste ei jakaudu tasaisesti eri päivälle. Tämä tarkoittaa sitä, että toimipisteitä ei voida suoraan vähentää. Ihmiset hyödyntävät enemmän toimiston tuomia erilaisia tiloja, eikä pelkää omia työpistettään.

Nykypäivän organisaatiot haluavat hyödyntää tilojansa myös tukevana elementtinä rekrytointi- sekä sitouttamisprosesseissa. Tilaratkaisujen monipuolisuus, sekä sen ympärillä olevat palvelut tukevat niin yhteisöllisyyttä, kuin myös yrityksen houkuttelevuutta työnhakijoiden silmissä. (KTI 2021)

### **3.2 Toimitilojen hallinnointi**

Arvon ulottuvuuksia kuvaa Coenen et al. (2013) jakamalla tilojen hallinnan ja niistä koettavan arvon kahteen ryhmään. Suoriin sekä välillisiin hyödyn saajiin moniulotteisessa arvokentässä. Rakennettu ympäristö vaikuttaa myös suoraan ja välillisesti sitä ympäröivään kulttuuriin, ympäristöön sekä hallintotoimiin. Arvoa kokevat voivat kokea paljon muuta kuin vain rahallista arvoa. Jensenin (2010) mukaan ydinliiketoiminnan sekä kiinteistönhallinnan täytyy toimia strategisesti yhteen. Toimintatapoja on useita, esimerkiksi strategian luomien yhdessä, proaktiivisella tai reaktiivisella kiinteistönhallinnan strategialla. Kuvassa 1, havainnollistetaan mitä toimijoita kiinteistönhallinnan ympärillä vaikuttaa ja on kosketuksissa toimitilaan. Kuvasta nähdään kuinka suorien vaikutusten lisäksi, toimitiloilla on vaikutuksia laajasti ympäristöönsä. (Coenen et al. 2013)



**Kuva 2** Päätoimijat kiinteistönhallinnassa (mukailten Coenen et al. 2013)

Toimitilat ovat yksi yrityksen liiketoiminnan tukielementeistä. Jensenin (2010) tutkimuksen mukaan yrityksen toiminta voidaan jakaa kolmeen osaan. Yrityksen ydinliiketoimintaa tukevat strategiset tukielementit sekä ulkoiset tukipalvelut. Riippuen yrityksen toimitilasta sekä liiketoimintamallista, asettuu toimitilat, joko strategiseen tukielementtiin tai ulkoiseen palveluun. Toimitilajohtamisen ja ydinliiketoiminnan integroiminen tukee usein parhaiten ydinliiketoimintaa.

Jotta toimitila pystytään integroimaan mahdollisimman hyvin yrityksen pääliiketoiminnan tueksi, tarvitaan toimitilan fyysisen tilan lisäksi tukipalveluita. Nämä ovat usein tuotetaan osittain ulkoistettuna sekä sisäisinä palveluina. Tämä johtaa siihen, että molempien, niin sisäisten kuin ulkoisten toimitusverkkojen täytyy toimia yhdessä. (Jensen 2010) Toimitilojen ja niiden hallinnoimisen strategian on pyrittävä siihen, että yrityksen toimitilan avulla pystytään vahvistamaan strategista suhdetta asiakkaiden, työntekijöiden sekä muiden toimitilan ympäristössä olevien yhteisöjen kanssa. (Coenen et al. 2013)

### 3.3 Kiinteistökehittämisen rooli arvonluojana

#### 3.3.1 Kustannussäästöt

Kiinteistökehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on kasvattaa rakennuksen, tontin tai tietyn alueen kiinteistöjen markkina-arvoa. Kiinteistökehittämisen yhteydessä kohteeseen tai alueeseen sijoitetaan pääomaa, jolta odotetaan tuottoa tulevaisuudessa. (KTI 2001)

Yhtenä osana kiinteistökehittämistä ovat kustannussäästöjen muodostaminen pitkällä aikavälillä. Kustannussäästöt koostuvat useasta erilaisesta kokonaisuudesta. Bjorberg et al. (2017) tuo esille elinkaarikustannusten huomioonottamisen tärkeyttä, sekä isoa roolia kokonaiskustannusten kannalta. Toimitilan mahdollisuus sopeutua ydinliiketoiminnan tarpeisiin on elintärkeää, jotta toimitila pystyy tuottamaan arvoa liiketoiminnan tukena. Bjorberg et al. (2004) määrittelee sopeutumiskykyä seuraavalla kolmella tavalla.

- Joustavuus – mahdollisuus muuttaa asettelua (tilanjako).
- Yleisluonteisuus – muokattavuus ydinliiketoiminnan muuttuessa.
- Skaalautuvuus – mahdollisuus laajentaa toimitiloja.

Yhtenä osana tuottavuuden parantamista ovat välillisesti tulevat tuotot. Yhtenä välillisenä tuottona voidaan Harris (2019) mukaan pitää työntekijöiden tuottavuutta. Toki on ollut vaikea numerollisesti todistaa sitä, miten ja kuinka paljon työntekijän tuottavuus parantuu ulkoisista tekijöistä. On kuitenkin tutkittu, että on tiettyjä yhtäläisyyksiä mihin kannattaa toimitilassa panostaa varsinkin muutostöiden yhteydessä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi mahdollistaa suurin mahdollinen luonnonvalon saanti, työpisteen lämpötilan sekä valaistuksen hallinta, hyvä sisäilman laatu sekä sosiaalisten kanssakäymisten mahdollistaminen. Moni näistä tekijöistä ovat yhdistettynä suoraan työntekijän terveyteen ja viihtyvyyteen, vaikkakin yhdistyvät myös monimuotoisen työskentelyn mahdollistamiseen.

Lindholm & Leväinen (2006) kuvailee artikkelissaan näkökulmaa, miten kiinteistökehittämisellä voidaan tuottaa arvoa käyttäjäorganisaatiolle. Yhtenä näkökulmana on pyrkiä sen avulla lisäämään liikevaihtoa tai kasvattamaan nykyisten palveluiden tuottavuutta. Heidän mukaansa moni yritys näkee toimitilan tuottavuuden

vain tilan tehokkaan käytön, kustannusten minimoimisen sekä minimi pääoman kiinnittämisen kautta. Toimitiloihin panostaminen on hyvä nähdä myös elementtinä millä voi kasvattaa liiketoimintaa.

### 3.3.2 Ympäristö

Jo ennen 1990-lukua yritysten arvoihin on vahvasti kuulunut yrityksen ympäristön vaikutukset ja kestävä ajattelu (Coenen et al. 2013). Ajan kuluessa ympäristölliset arvot ovat tulleet yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi yritysten päätöksentekoa. Elinkaarta tulee katsoa kestävä kehityksen näkökulmasta lähtien suunnittelusta, muutostöihin ja käyttövaiheeseen. (Bjorberg et al. 2017)

Organisaation ympäristövaikutuksia voidaan arvioida erilaisilla mittareilla. Perinteisiä mittareita ovat hiilidioksidipäästöt, jätteen kierrätys sekä hiilijalanjäljen mittaaminen. (Coenen et al. 2013) Nykypäivänä suurena vastuullisuuden mittarina toimivat erilaiset yrityksen datalähteistä tehtävät mittaukset. Yhtenä esimerkkinä ESG-raportointi millä tarkoitetaan ympäristön, yhteiskuntavastuun sekä laadukkaan hallinnointitavan noudattamista yrityksen liiketoiminnassa. Nykypäivänä useat rahoitus- sekä sijoituspäätökset vaativat erilaisia selvityksiä yrityksen liiketoiminnan ympäristöarvoista. (Drempetic 2019) Rahoituksen kannalta on siis merkityksellistä minkälaiset päästöt yrityksen toimitilasta jää ja miten toimitila on optimoitu yrityksen käyttöön.

Yhtenä tapana miten yritys voi vaikuttaa ekologiseen jälkeensä yrityksestä on käyttää toimitiloja, mitkä ovat rakennettu tätä ajattelua silmällä pitäen. Ekologinen rakennus ei välttämättä ole kalliimpi kuin normaali toimistorakennus sen käyttäjälle tai vuokraajalle. Miles et al. (2015) kertoo kuinka ympäristöystävällisen rakennuksen hankintahinta voi olla kalliimpi, mutta pitkällä aikavälillä se tulee halvemmaksi. Tämän takia myöskään vuokrahinnat ei välttämättä ole korkeammat. Tällaisessa rakennuksessa säästöt ja hyödyt vuokralaiselle tulevat suorina sekä epäsuorina hyötyinä. Esimerkiksi säästöjä voi tulla pienemmästä energiakulutuksesta, terveellisemmistä työskentelytiloista sekä usein myös paremmasta sijainnista. Hyödyt tulevat niin tilojen terveellisyydestä kuin myös siitä, että se on heidän arvojensa mukaista.

Kiinteistökehittämisellä pyritään vaikuttamaan vanhojen toimitiloja remontoimiseen nykypäivän organisaatioille sopiviksi. Vanhoihin toimitiloihin muokataan ekologisia toimitiloja, millä pyritään toimittamaan hyötyjä käyttäjäorganisaatiolle ja saada kiinteistö takaisin käyttöön. Tämä ilmiö korostuu varsinkin kantakaupungin alueella missä tilat ovat hyvällä sijainnilla ja haluavat pysyä kilpailukykyisenä muiden uudiskohteiden rinnalla. Organisaatiot vuokralaisena haluavat säästää energiakuluissa, arvostavat laadukasta joukkoliikennettä sekä laadukkaista ympäristöystävällisiä tiloja. (Miles et al. 2015) Rakennuksen elinkaarta suunniteltaessa on hyvä huomioida rakennuksen ympäristöasiat. Rakentamisvaiheessa tehdyt ratkaisut vaikuttavat rakennuksen tulevaisuuteen, mutta myös muutostöissä pystytään tekemään ympäristön kannalta positiivisia ratkaisuja. Tähän tähdätessä kiinteistön hallinnan ratkaisut korostuvat. (Bjorberg et al. 2017)

### **3.3.3 Brändi**

Toimitilan design sekä ulkoasu viestii työntekijöille sekä muille sidosryhmille organisaation arvoista sekä työtavoista ja kulttuurista. On vielä epäselvää, kuinka paljon tätä asiaa on otettu huomioon suunnittelu- sekä työpaikkastrategiaa tuottavien konsulttiyrityksien osalta ja miten he ymmärtävät asian tärkeyden. (Nanayakkara 2021) Asia voidaan kyllä yhdistää vahvasti arvonluonnin teoreettiseen arvokehukseen. Kokemukselliset arvot vaikuttavat vahvasti yrityksen kokemaan arvoon nimenomaa brändin sekä yhteisöllisten arvojen kautta. (Smith & Colgate 2007)

Usein rakennus koetaan joko taiteena, teknisenä ratkaisuna tai sijoituksena. Harvemmin rakennus koetaan puhtaasti sosiaalisena elementtinä rakentamassa kohtaamisia ja sosiaalista kanssakäymistä. Kun on tutkittu, miten ympäröivään tilan ominaisuudet vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin on huomattu vaikutuksia suoritus- ja reaktiokyvyssä. Vaikka nykypäivän trendit vievät työskentelytapoja siihen suuntaan, että työtä voi tehdä missä vain sekä milloin vain on fyysisellä toimipaikalla tärkeä osa työkuultuuria sekä viestintää niin sisäisesti kuin myös asiakkaille. (Coenen et al. 2013)

## **3.4 Toimitilan valinta**

Toimitilan tarkoituksena on tukea liiketoimintaa ja liiketoiminnalla pyritään maksimoimaan osakkeenomistajien tuotto. Lindholm et al. (2006) kuvaa mukaillen voidaan tämä jakaa kahteen osaan; kannattavuuden kasvuun sekä liikevaihdon kasvuun. Toimitilan valinnan tulisi vahvasti tukea näitä kahta erilaisin keinoin. Yhtenä

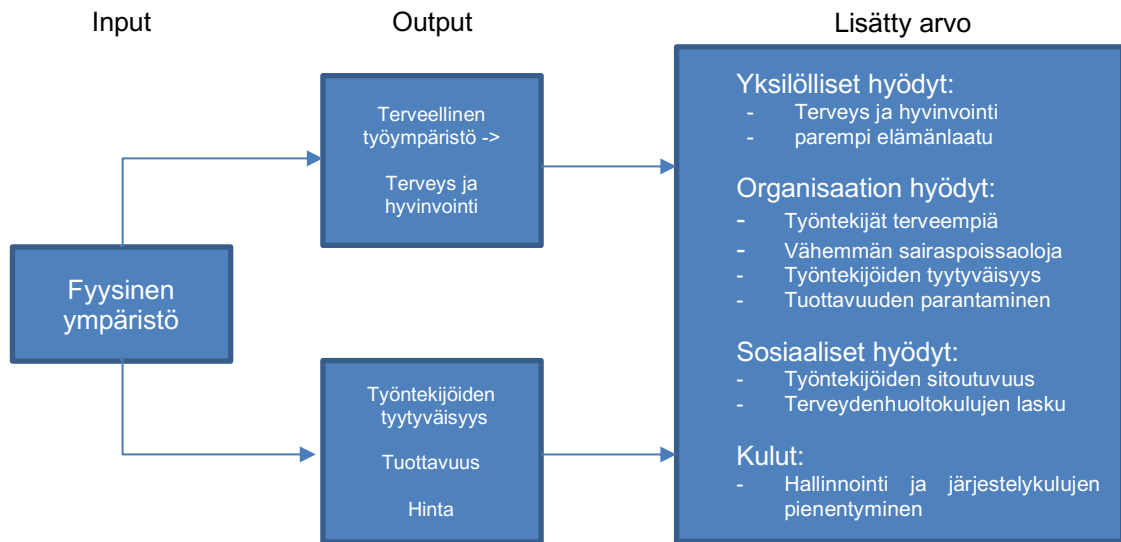


molempiin edellä mainittuihin tavoitteisiin vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyden parantaminen. Keinoja tähän on esimerkiksi työntekijöiden näkökulmasta otollinen sijainti, miellyttävä ja käytännöllinen työympäristö sekä kiinteistön hallinnan hoitaminen.

Toimitilan tukiessa kannattavuuden kehittämistä, on keinoja esimerkiksi joustavuus, kustannusten laskeminen sekä tuottavuuden kasvattaminen. Joustavuudella pyritään tekemään lyhytaikaisia vuokrasopimuksia tai luomaan toimitilasta monimuotoiseen käyttöön soveltuva sekä valitsemaan ympäröivät palvelut tarkoin, jotta ne tukevat liiketilan toimintaa. Kustannusten minimointi yhtenä keinona toimitilaa valittaessa voi olla yksi suuri merkittävä tekijä. Jotta tähän päästään on hyvä kiinnittää huomiota kuukausittaisten kulujen minimointiin. (Lindholm et al. 2006) On myös muistettava verrata kuukausittaista tai kerralla maksettavaa hintaa suhteessa kokonaiskustannuksiin. Suoraan toimitilasta maksettaviin kustannuksiin on otettava huomioon mahdolliset muut kustannukset, joko suoraan tai välillisesti. (Hinterhuber et al. 2021)

Liikevaihdon kasvua tukevaa ratkaisua hakiessa keinoja ovat esimerkiksi markkinoinnillinen näkökulma, innovaatioiden hyödyntäminen sekä omaisuuden kasvattaminen, mikäli toimitilan hankintaan liittyy kiinteistökauppaa. Markkinoinnillisesta sekä myynnillisestä näkökulmasta yhtenä suurena tekijänä on sijainti mikä houkuttelee tai kiinnittää huomion asiakkaahan. Toimitilan sisällä asiakkaalle voidaan viestiä yrityksen arvoista, sekä tuoda yritystä esille hyvässä valossa. (Lindholm et al. 2006)

Toimitilan valinnassa arvoa täytyy mitata niin taloudellisilla kuin myös ei taloudellisilla mittareilla. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi perinteiset keinot kuten hinta neliölle tai yhdelle työpisteelle. Lisäksi arvioinnin kohteena voi olla työntekijän oma tila, tilojen fyysinen kunto sekä mahdollisesti asiakkaiden tyytyväisyys, jos he tiloissa vierailevat. On myös mahdollista, että liiketilan kuluja mitataan suhteessa myyntiin tai liikevaihtoon. (Lindholm & Leväinen 2006) Vaikka sijainti toimii edelleen yhtenä suurimpana yksittäisenä kriteerinä toimiston kiinnostavuudelle, on silti tilojen toimivuus, muokattavuus sekä viihtyvyys erittäin tärkeitä. Myös toimiston sopimustekniset asiat sekä vastuullisuus ovat suuressa osassa organisaation päätöksentekoa toimitilaa valittaessa. (KTI 2021) Kuva 2 havainnollistaa fyysisen ympäristön vaikutuksia työympäristöön, sekä mitä eri kautta arvo voi realisoitua käyttäjäorganisaatiolle. (Voort et al. 2021)



**Kuva 3** Fyysisen toimitilan mahdolliset arvon tekijät ja arvot. Mukailten Voordt et al. s. 31 (2021).

Kiinteistön valinnassa usein tärkeimmäksi huomioon otettavaksi asiakasi nousee elinkaarikustannukset, materiaalihankinnat muiden tiloihin tehtävien sijoitusten kanssa. Riippuen ollaanko toimitilaa ostamassa vai vuokraamassa, ovat elinkaarikustannukset mitattavissa erilaiset toimitilan käyttäjän näkökulmasta. Valittaessa usein arvotetaan sijoituksen suuruutta, ympäristöllisiä arvoja sekä toimitilan toimivuutta yrityksen käyttöön. (Bjorberg et al. 2017) Kiinteistön elinkaarikustannukset voidaan yhdistää taloudellisiin arvoihin missä esille nousee investoinnin suuruus, riskin hallinta sekä pääoman mahdollinen sitominen kiinteistöön.

## 4. PÄÄTELMÄT

Arvo voidaan määritellä useammasta näkökulmasta, mutta arvon määrittelijänä kuitenkin toimii se, kenelle arvoa pyritään toimittamaan eli asiakasyritys tai organisaation toimijat. Kiinteistökehittämiselle pystytään vaikuttamaan positiivisesti yrityksen päätavoitteeseen, eli maksimoimaan osakkeenomistajien tuotto toimitilan kehittämisen kautta. Tässä tärkeimpinä huomioon otettavana asiana on se, miten toimitilan tulee olla osa yrityksen liiketoimintaprosesseja. Tällöin voidaan maksimoida, toimitilan tuottama arvo pääliiketoimintojen tukijana. Prosessissa tärkeinä toimijoina ovat kiinteistöjen hallinta sekä toimitilajohtaminen osana yrityksen päätöksentekoa.

Toimitila viestii yrityksestä laajasti ulospäin sekä kertoo yrityksen sisäisistä arvoista. Brändin, ympäristön sekä kustannusten käyttö viestii asiakkaille, työntekijöille sekä yhteisölle vahvasti yrityksestä. Toimitila design sekä ulkoasu välittää vahvaa viestiä yrityksen ulkoisesta näkyvyydestä. (Nanayakkara 2021) Toimitilassa tehdyt ratkaisut vaikuttavat ympäristöön sekä viestivät yrityksen ympäristö arvoista. Kiinteistökehittämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti toimitilojen ekologiseen jälkeensä. (Miles et al. 2015)

Kiinteistökehittämisellä voidaan vaikuttaa toimitilojen kustannusrakenteeseen sekä muokattavuuteen jatkossa. Sopeutumiskyvyllä voidaan tuottaa ratkaisuja mitkä heijastavat pitkälle tulevaisuuteen. Tällaisia elementtejä ovat toimitilan joustavuus, yleisluonteisuus sekä skaalattavuus (Bjorberg et al. 2017) Kiinteistökehittämisellä on myös suuri vaikutus tilan ympäristölliseen jalanjälkeen sekä elinkaarikustannuksiin. Yrityksen toimitila voi olla merkittävä osa yrityksen jättämästä hiilijalanjäljestä, riippuen toimialasta.

Työntekijöiden näkökulma on tässä työssä jätetty tietoisesti vähemmälle ja keskitytty yritysten välisiin arvoasetelmiin. Jatkotutkimuksien osalta tätä olisi hyvä ottaa mukaan. Työntekijöihin liittyvässä arvokeskustelussa olisi hyvä laajentaa ulospäin vain sairauspoissaoloja koskevien tietojen analysoinnista. Dataa pystyttäisiin parantamaan esimerkiksi työntekijöiden itse ilmoittamiin terveystietoihin ja terveyden tiloihin. Tämän avulla saataisiin entistä parempaa dataa siitä, mikä aiheuttaa terveystaloudellisia ja tuottavuuden menetyksiä, sekä voidaanko niitä kohdistaa nimenomaa toimitiloissa kehitettäviin asioihin. (Voordt & Jensen 2021) B–To–B- arvonluonnin osalta jatkossa

tutkittavia asioista ovat asiakasarvon luomisen tyypit ja niiden arvottaminen. Mikä niistä on enemmän tai vähemmän tarkoituksenmukaisia kuin toiset? Ovatko jotkut arvonlähteet enemmän tai vähemmän strategisesti tärkeitä kuin toiset? (Smith & Colgate 2007)

## LÄHTEET

- Berenguer-Contri, G., Gallarza, M., Ruiz-Molina, M. & Gil-Saura, I. (2020) Value co-creation in B-to-B environments.
- Bitner, M.J. (1992), "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, pp. 57–71.
- Bjorber, S., Boge, K., Kathrine, A., Temeljotov-Salaj, A. (2017) "Contribution of Facilities Management to Value creation", *Journal für Facility Management*, Vol. 14, p.7.
- Bjørberg, S. and Larssen A. K. (2004). "Users Demands for Functionality and Adaptability – Model and Tool for Evaluation of Buildings". CIB W70 Symposium Hong Kong dec 2004, proceedings)
- Coenen, C., Alexander, K. & Kok, H. (2013). Facility management value dimensions from a demand perspective, Vol. 11 No. 4, pp. 339–353.
- DeSarbo, W., Jedidi, K., Sinha, I. (2001), "Customer value analysis in a heterogeneous market", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 845–857.
- Drempetic, S., Klein, C., Zwergel, B., (2019). The Influence of Firm Size on the ESG Score: Corporate Sustainability Raitings Under Review, *JBE*; Dordrecht, 1-28, DOI:10.1007/s10551-019-04164-1
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *New York*, Vol. 41, Iss. 2, pp.133-150, DOI:10.1007/s11747-012-0308-3
- Hemilä, J., Kallionpää, E., Lanne, M., Murtonen, M., Rantala, J. & Ala-Maakala, M. (2016), *Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan?*, Saatavissa: [http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta\\_Kuinka\\_asiakasarvoa\\_vaalitaan.pdf](http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf)
- Harris, R. (2019) Defining and measuring the productive office, vol. 21, iss.1
- J. Brock Smith Ph.D. & Mark Colgate Ph.D. (2007) Customer Value Creation: A Practical Framework, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15:1, 7-23, DOI: 10.2753/MTP1069-6679150101
- Jensen, P. A. (2010) Organisation of facilities management in relation to core business. Vol. 9 No. 2, pp. 78-95
- Keränen, J., Saurama, A., Terho, H., (2021). Three Ways to Sell Value in B2B Markets, saatavissa: [https://learning.oreilly.com/library/view/three-ways-to/53863MIT63116/?sso\\_link=yes&sso\\_link\\_from=tampere-university](https://learning.oreilly.com/library/view/three-ways-to/53863MIT63116/?sso_link=yes&sso_link_from=tampere-university)
- Krumm, P. J., Dewulf, G., & De Jonge, H. (1998). Managing key resources and capabilities: pinpointing the added value of corporate real estate management. *Facilities*, 16(12/13), 372-379.

KTI, (2021). Toimistotilojen tarve ja käyttö koronan jälkeisessä maailmassa, saatavissa: <https://view.taiga.com/kti/koronakriisin-vaikutukset-kiinteistomarkkinoin-2021#/page=1>

KTI, (2021). Vastuullinen kiinteistöliiketoiminta. KTI Kiinteistötieto Oy, saatavissa: <https://view.taiga.com/kti/vastuullinen-kiinteistoliiketoiminta-2021%20#/page=1>

KTI 2001. Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet. Helsinki: KTI Kiinteistötalouden instituutti, saatavissa: <https://kti.fi/wp-content/uploads/Kiinteistotalouden-ja-kiinteistöjohtamisen-keskeiset-käsitteet.pdf>

Lindholm, A. L., & Leväinen, K. I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(1), 38-46.

Lindholm, A-L., Gibler, K.M. and Leväinen, K.I. (2006), "Modelling the value adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm", *Journal of Real Estate Research*(in press).

Miles, M.E., Netherton, L. M., Schmitz, A., (2015). *Real Estate Development – 5<sup>th</sup> Edition: Principles and Process*  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=2120302#>

Nanayakkara, K., Wilkinsons, S., Gosh, S., (2021). Future office layouts for large organisations: workplace specialist and design firms' perspective. Vol. 23, Iss. 2, (2021): 69-86.

Giannakis, M. & Louis, M. 2011. A multi-agent based framework for supply chain risk management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1016/j.pursup.2010.05.001>

Hinterhuber, A., Snelgrove, T., Stensson, B. 2021. Value first, then price: the new paradigm of B2B buying and selling. Vol.20 (4)

Voordt, T., Jensen, P. 2021. The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *J. Corp. Real Estate*.

Wittmer, A. & Rowley, E. (2014), "Customer value purchasable supplementary services: The case of a European full network carrier's economy class", *Journal of Air Transport Management*, vol. 34, pp. 17–23. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1016/j.jairtraman.2013.07.002>